

大規模施設園芸経営における雇用確保のための経営管理手法

布木岸男(大分県農業技術センター)

Kishio FUKI: Farm Management for the Employment Laborers in the Large Scale Protected Horticulture Farming

はじめに

雇用問題は施設園芸等集約的経営規模拡大の最大のネックになっている。しかし、厳しい雇用条件下にありながら、120名のパートを安定的に確保し、売上額4億円をあげている施設園芸農家(おおばのA氏)が大分市にある。この経営のこれまでの発展過程と多数の雇用を安定的に確保している雇用確保手法、さらに大規模経営を可能にした経営管理手法を調査・分析した。

1. A氏の経営概況

経営耕地面積は水田600a(うち借地400a)、労働力は家族労働力3人、雇用は120人。施設面積はガラス室・硬質フィルムハウス72a、ビニールハウス316aの合計388aである。

おおば経営は1979年に42aからスタートし少しずつ規模拡大を図っていたが、'87年の市農協大葉生産部会による育苗センターの設置と1989年から栽培管理の下請け制度を導入したことにより飛躍的に規模を拡大した。1991年度の売上額は4億円であった。

2. A氏の経営管理の考え方

1) 経営目標の明確化

A氏は「〇〇年には売上額〇〇億円達成」と売上額を経営目標に掲げ、経営上の意志決定時の最優先の尺度にしている。そのことによって、経営者の強い意志とビジネスチャンスを逃さない才覚を高めている。さらに、その経営目標を着実に達成するため目標管理手法も一部取り入れている。

2) 高生産性構造への経営転換

生産性の高い経営は技術力やスケールメリットなどの優位性を持っている。A氏の場合は、その外ビジネスチャンスを逃さない経営構造を構築している。市場価格変動に即応できる生産体制、施設の高度化による災害に強い施設構造や労働力不足時でも、多くの雇用が出来る労働環境を作っておくこと等でビジネスチャンスを活かしている。

ビジネスチャンスを強い経営構造にするためには、経営管理システムも新しい方式を採用してこそうまくいくと思われる。A氏が行った内容は、①経営の足を引っ張っている部門を切ること、②儲かる部門に生産を集中すること、③雇用が容易なように農作業を単純作業に細分化すること、④育苗、定植や位置づくり等は専門業者に下請けさせるなどを行い生産の効率化を図っている。

3. 自主性を発揮する経営管理システムの確立

1) 作業方式の合理化

仕事の細分化と責任分担制を行なっている。パートの120名はおおばの収穫、調整、バック詰めの仕事のみを行う。一般的な栽培管理や除草は別のグループが行うなど仕事を区分けし分担させることにより雇用を容易にしている。さらに、パート一人一人にハウス内の特定の場所を任せることにより、責任と自主性さらには他人に負けないという競争意識を生む労務管理となっている。

2) 分場方式の導入

現在地は大分市鶴崎で誘致企業や中小企業等があり雇用機会は極めて多い。また、住宅団地も多く労働力も豊富な地域であるが、もうこれ以上の雇用の確保は困難となっている。さらに規模を拡大するためにはそれが出来る条件のところへ出て行くしかない、ということで大分市郊外坂の市地区に分場を設立した。そして、長男を責任者にあて後継者としての教育実践の場としている。

4. 働く人の立場に立った雇用対応策

多数の雇用労働力を確保するためには、賃金と周年雇用の保証は当然であるが、その他労働条件や職場環境の改善が重要な要素となる。A氏の経営ではパートは団地の主婦が主体のため、農作業であっても泥臭い仕事を一切させないように配慮している。また、家事や育児の合間に働いてもらうため、労働時間はフレックスタイム制を採っている。担当の場所さえ責任を持って作業してもらえば、その間に買い物やPTAに行こうと自由で、働く人の立場に立った雇用を行っている。

そして、市況が良好な時は、経営体にとってビジネスチャンスであると認識してもらって、その時には賃金単価を上げて生産量増大に寄与するシステムとなっている。このことは、パートも経営体を担う一員として儲けに貢献しているとの意識が働き、主婦の働き甲斐にもなっていると思われる。

以上のように、これまでの家族経営の経営管理とは大きく異なり、一般企業の経営管理手法を多く取り入れていることが特徴であった。そのことにより生産の効率化や規模拡大が図られるとともに、パートで働く人たちが責任や自主性、競争心さらには身内意識や生き甲斐を生むなど新しい経営管理手法を見ることができた。