



酪農総合研究所 技術シリーズ

経営管理のノウハウ (Ⅲ)

ヒトを動かす管理

マネジメント領域について、先回は財務管理(カネ)を対象にしました。今回のテーマは労務管理(ヒト)を対象にしたものです。「組織(経営)は人なり」といわれるように、まさに経営が飛躍する要素にはヒトが深く関わっています。生き物相手の酪農経営は、すべての要(かなめ)において人材が発展の鍵を握っているといえます。ヒトを“動かす”、“やる気を起こさせる”ことが酪農経営にとっては重要です。ここでは牧場の安定的な成長と充実した人材育成について、マネジメントの1つの労務管理の観点からみていきましょう。

目次

経営管理のノウハウ(Ⅲ)

◎パートナーシップの一手段：法人化

◎魅力ある職場づくり

1. 労務管理の基本は就業規則の作成から

2. 保険制度の利用

3. 労働時間・休日・休暇などを決める際の留意点

4. 雇用労働と福利厚生

◎貴重な人材を活かすために

1. 3回搾乳と労働条件

2. 人材育成に有効なOJT

3. インセンティブを喚起する

4. Y牧場のインセンティブシステム

◎パートナーシップの一手段：法人化

規模拡大や多角化を経営戦略としている酪農経営でみられることですが、従業員(雇用労働力)を導入することで一層の発展に拍車をかけています。筆者がかつて調査した事例では20人以上も従業員を雇っているメガファームがありました。この牧場では作業を分担したり、組織を体系化してスタッフの能力や経験に応じた組織運営が図られ、組織構成は経営をマネジメントする**管理労働**と、搾乳・飼料生産を行う**生産労働**の2つに大きく分かれていました。この作業分担の明確化や組織の円滑化には法人化が1つのポイントです。法人化によって作られたルールが牧場をまとめ、良好な労働環境作りに寄与しているといえます。

牧場の従業員を組織的に管理し、お互いが良好な関係を築くには**経営の法人化がキーポイント**であることを提起したいと思います。家族経営では労働報酬は経営主によって決定され、**パートナーシップ**とは程遠い親子・夫婦関係もみられます。その点、法人経営では親子・夫婦関係がパートナーというよりビジネスライクな関係に変貌することを意味します。実際、法人化の理由として、従業員に対する給与制の実施や、休日確保から福利厚生や社会保険などの就業条件を整えることを目的として設立に至ったケースがみうけられます。

◎魅力ある職場づくり

1. 労務管理の基本は就業規則の作成から

人を雇うときの留意点として、以下のことを義務化して外部の雇用力を受け入れる必要があります。これは「**労働基準法**」15条で明示されています。

①**就業規則** (総則、休職・復職など人事面、退職・解雇、就業時間、休憩、休日、有給休暇、特別休暇、福利厚生)

②**給与規定** (基本給・諸手当・賞与の給与種類、支払い方法、計算期間・支給日、定期昇給)

③**退職金給与規定** (受給資格、支給額の算定、債権充当、退職給与引当)

労働に関する契約は口頭でも成立しますが、その後に発生するかもしれないトラブルを回避するためにも**文書として作成**し、残しておく必要があります。なかでも、就業規則を作成することは、必要不可欠です

2. 保険制度の利用

従業員への福利厚生を考えたとき、社会・労働に関する保険への加入が必要になります。

-
- ①健康保険 : 従業員やその被扶養者に対して、病気、怪我、出産時に給付を行う保険です。
 - ②介護保険 : 介護が必要になったときの保障で、40歳以上から適用されます。
 - ③厚生年金保険 : 従業員の老齢、障害、死亡について保険給付を行い、老後の生活保障や家族の生活を保障するものです。
 - ④雇用保険 : 失業したときの生活の安定や再就職の促進を図るものです。
 - ⑤労災保険 : 業務上の災害にあったときの補償で、全額事業主の負担になります。なお、パート、アルバイト、臨時雇用者に対しても適用されます。

表1に各種保険の保険料率とその負担先の割合を示しました。この事業主負担とは雇用する側（法人）が保険料を負担することです。

表1 労働・社会保険の保険料率

項 目	保険料率	事業主負担	本人負担
労災保険	11.0/1,000	11.0/1,000	0
雇用保険	17.5/1,000	10.5/1,000	7.0/1,000
健康保険	82.0/1,000	41.0/1,000	41.0/1,000
介護保険(40歳から)	8.9/1,000	4.45/1,000	4.45/1,000
厚生年金保険	135.8/1,000	67.9/1,000	67.9/1,000

資料) 三谷美重子『デューリイマン』Vol54.No3、2004年。

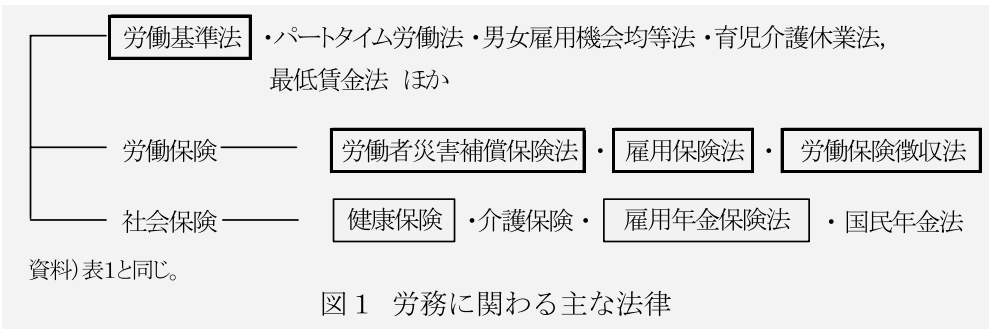
3.労働時間・休日・休暇などを決める際の留意点

- ①労働時間 : 原則として1週間40時間、**1日8時間を法定労働時間**として定められています。この時間を超える場合は時間外労働になります（「労働基準法」32条）。時間外労働をさせるには、三六協定を結び、労働基準監督署に届け出る必要があります。
- ②休日 : 法律では少なくとも週1回の休日を与えるか、4週間を通じて4日の休日を与えなければなりません（これを法定休日といいます）。ただし、酪農経営の場合は飼料生産など季節性を有し、天候に左右されることから、労働時間や休日に関する諸規定を一律に定めていないケースもあります。
- ③有給休暇 : これは「労働基準法」39条に基づきます。6カ月間継続勤務し、全労働日数の8割以上の出勤があった従業員に対して最低10日の年次有給休暇を与えなければなりません。

4.雇用労働と福利厚生

雇用労働の受け入れや福利厚生を考えた場合、その就業条件として、図1に示した法律が関係します。このように法律に基づいた経営者実務は今後の課題となるでしょう。さらに福利厚生の充実は従業員に対して働く意欲や満足を高める方法の1つです。

三六協定とは「労働基準法」第36条にちなんで付けられた名称です。使用者と労働組合（組合がない場合は、従業員の過半数を代表する者）との間で結ばれる書面による協定のことです。



健康保険の料金は、標準報酬月額に保険料を乗じて求められます。標準報酬月額の決定には以下の3つがあります。

①採用された時の資格取得時の決定。

②毎月8月1日現在で5～7月の給料平均額から決定「定時改定」。

③標準報酬に著しい変動があった時の「随時改定」。

◎貴重な人材を活かすために

1.3回搾乳と労働条件

1日3回搾乳を実施している経営が増えています。3回搾乳では、搾乳の時間帯は深夜におよびます。そのため牧場サイドは「労働基準法」に基づき、割増料金を支払っています。従業員は喜んで深夜の搾乳作業を行うそうです。このように労働条件を整備することにより、従業員の**自発的な搾乳作業**と、円滑な作業行程が期待できます。

2.人材育成に有効なOJT(職場教育、On the Job Training)

雇用労働を導入するとき、どのようにしてやる気を起こさせるかが課題となります。まずその基本として、住宅や社宅の提供、教育訓練、各種研修への参加、作業の適材適所の配慮、給与の決定方法の理解、牧場内での役割の明確化などが挙げられますが、要するに牧場作業に邁進できる環境を与えることです。特に教育訓練は、牧場の**人的資本形成**という意味で重要な経営戦略となります。従業員に対する**教育訓練方法**としては、以下の3つが挙げられます。

- ①自己啓発。
- ②OJT（業務を通じて仕事を覚えること）。
- ③Off-JT（職場を離れての訓練）。

なかでも長期にわたる雇用慣行が一般的なわが国の企業にとっては、キャリアや熟練のためにOJTが有効な手段といえます。

3.インセンティブ(意欲刺激)を喚起する

ここでは牧場のインセンティブについて、いくつかのケースをみます。

- ①従業員が酪農技術に関してさらなる興味をもち、そのことが牧場にとって意義があると認めたときは、海外酪農先進国で研修プログラムを受けさせること。
- ②一定の勤続年数を経て、牧場への貢献度も増した従業員には構成員として経営に参画させること。
- ③従業員にある目標を設定させクリアすると、その分をボーナスとして給料に上乗せさせること。以上のような取り組みが考えられ、牧場内でユニークな仕組みを作ることです。

4.Y牧場のインセンティブシステム

ここでは北関東のY牧場で実際に行われている労務管理の事例をみます。牧場ではパート労働、従業員、構成員を問わず作業部門を6つの職能（搾乳作業→飼料生産・育成牛飼育→繁殖管理→飼養管理→経営管理）に分類しています。この区分はマニュアル化が可能かどうか、ルーチンワークかどうか、会計士や獣医師など専門家の意見を聞く必要があるほど作業内容が高度かどうかによって分類されています。

次に、職能区分に応じたY牧場のインセンティブ戦略の取り組みを紹介します。表2にY牧場におけるインセンティブシステムを示しました。職能区分に応じて具体的な数値目標が設定され、それをクリアすると賃金アップが行われ、基本給プラス報酬金として支給されます。このインセンティブは従業員だけでなくパート労働者も対象になります。また同じ従業員でもリーダー的存在の者、構成員になる見込みの者というように従業員のなかでも立場を識別しています。

表2 Y牧場におけるインセンティブシステム			
職能区分	対象者	従業員(構成員候補)	パート労働者
①繁殖管理	対象: 月内妊娠予定の乳牛	対象: 月内妊娠予定の乳牛	
	5%アップ 受胎率60%基準 5%ダウン	2,000円/対象牛のプラス 2,000円/対象牛のマイナス (マイナスが続いた場合は、累積してプラスになったとき相殺)	対象: 月内妊娠予定の乳牛 月30頭を基準に 1頭の妊娠鑑定(陽性)で1,000円支給 (減額はなし)
②搾乳作業	対象: 泌乳前期～中期の搾乳牛		対象: 搾乳牛
	日量30kg基準に平均0.5kgアップで5,000円給与 (乳量アップのみ)		月3回乳質の抜き打ちチェック 3回OKで15,000円支給 2回OKで10,000円支給 1回OKで5,000円支給
③成牛飼養	対象: 全ての成牛		
	牛群から月3頭までの疾病事故の淘汰は許容範囲 3頭を超えると、評価額×1%の減額		
④育成牛・哺乳牛飼育		月30,000円の特別手当 月5頭以上の哺乳牛 死亡で手当なし	

資料) 畠山尚史・志賀永一「企業的酪農経営の雇用調整と労働管理に関する事例研究」『農経論叢』(61集)、北海道大学、2005年。

以上、労務管理のノウハウを整理すると、まずは就業規則や福利厚生など、就業条件の整備をすること。そして従業員がノウハウを習得し、それが牧場の成果に直接結びつけるにはOJTを充実させ、インセンティブを与えることが必要になります。このような労務管理を通じた真摯な取り組みにより良好な信頼関係が築かれ、貴重な人材を活かす事ができるでしょう。

(第二研究部 畠山 尚史)