

リレーコラム

先進的な酪農経営の労働力確保

1. はじめに

中央酪農会議が主催する「酪農経営・労働条件実態調査事業」の「平成30年度事例実態調査分析事業」において、貴重な酪農経営の調査機会を頂いた。中・四国で3事例の調査を行ったが、ここでは、対照的な2事例を基に話題を提供したいと考えている。

2. 雇用労働力確保の事例（A牧場）

A牧場の現代表取締役（Y氏）の父親（M氏）が、酪農を営むのは1979年からである。40頭牛舎の建設を行い、経産牛20頭でスタートする。1996年2月に、M氏は怪我のため酪農の現場を離れることになる。その時に、ヘルパーや近隣の酪農家の支援を受ける。このことによって経営を継続できたが、雇用の必要性を痛感することになる。すなわち、家族労働力だけでは、労働力が欠けた場合、経営継続が難しいと判断したのである。

1996年に、M氏は退院後、積極的な投資を行い、つなぎ飼い牛舎をフリーバーン牛舎へ改造し、新たに家畜排せつ物処理施設を新築する。そして、経産牛飼養頭数65頭に拡大する。この投資によって、雇用を実現するのである。2001年には法人化している。

なお、1996年に、地元の飼料会社の提案で、TMRを活用することになる。TMRの原料の半分は食品残さで、半分は配合飼料や乾草である。乾草は、1個の重量が1トンのロールである。配合飼料価格は、2007年から2008年、2013年から2016年にかけて急上昇したが、直近では高止まりしている。それ故、TMRの活用は、A牧場にとってコスト低減に寄与していることになるのである。また、A牧場の近隣に飼料作ができる農地がほとんど無い状況も考慮すると、合理的な価格でのTMRの購入は、大きな役割を果たしているといえる。

2005年には、4,000㎡の敷地にフリーバーン牛舎、および10頭Wのミルクパーラーを建設し、経産牛飼養頭数200頭規模を目指すことになる。ミルクパーラーは補助事業を活用しているが、施設と初妊牛170頭で2億円の投資になる。この投資決定は、顧問税理士との相談によってなされていることに留意する必要がある。

2006年に、同県の工務店に勤務していたY氏が新規就農することになる。2007年以降は、安定的に黒字経営を続けることになる。A牧場の構成員は3名である。すなわち、Y氏と両親（M氏夫妻）である。Y氏は調査時点で40歳と若い。従業員数は、正職員22名、臨時雇6名である。従業員28名の平均年齢は30歳と若く、うち女性は19名である。従業員の出身地は、香川県を中心に、神奈川、大阪府、兵庫県、岡山県、広島県、徳島県、愛媛県と多岐にわたっている。

A牧場は、雇用型の経産牛300頭規模の大規模酪農経営と呼ぶことが出来る。経産牛1頭当たり年間産乳量が11,500kgと高い。A牧場は、下記の四つの部門に分けて労務管理を行っている。

- ① 朝の搾乳は5時から10時まで、10頭Wのパーラーで行う。飼料給与、人工授精、体温の計測も同時平行で行う。
- ② 夜の搾乳は16時から23時まで、10頭Wのパーラーで行う。
- ③ 子牛のほ育・和牛の飼養管理
- ④ フリーバーンの掃除 5時から10時まで。

そして、牧場部門全体のリーダーを設置している。さらに、当該リーダーの下に、①・②・③部門の3人のサブリーダーを設置している。リーダーは、入社9年目で42歳と若い。このように、リーダーとサブリーダーに権限委譲を行っている。また、特徴的なことは、就業時間と休日を従業員同士で決めるところにある。その調整はサブリーダーによるが、従業員の責任感が高まり、仕事に対するモチベーションも上がることになる。全体の意思の疎通を図るために、社長、リーダー、サブリーダーの会合を月に2回開催し、全体会合を月に1回開催している。さらに、人事評価制度を導入するとともに、従業員に対して、10年間の将来ビジョンのアンケートも実施



岡山大学大学院 教授 横溝 功

している。

さらに、従業員の研修も積極的に行っている。(公社)中央畜産会、東京の飼料専門会社、同県の中小企業家同友会等の研修を活用している。なお、求人に関しては、求人サイトを活用している。就職希望者に対して、搾乳作業・子牛の育成作業を1～2週間程度、体験してもらうことになる。そして、採用するかどうかは、従業員の意見も聞きながら決定している。きめ細かく、職場環境の配慮がなされているのである。

3. 家族労働力確保の事例 (B牧場)

B牧場は、現在、三世代の家族経営を展開している。経営の中心は、N氏夫妻である。N氏の両親(T氏夫妻)も農業に携わり、N氏の長男(K氏)も新規就農している。

1971年に父親のT氏が就農し、経産牛20頭で水田酪農を始める。翌年にT氏は結婚する。1976年には、パイプラインミルクカーや家畜排せつ物乾燥施設を設置し、経産牛を48頭まで増頭する。

1994年には、現在経営の中心を担うN氏が就農し、経産牛を60頭まで増頭している。なお、増頭は、自家育成を中心に行っている。1996年には、ロールベアラー・ラッピングマシンを導入し、自給飼料生産の強化を図っている。2001年には、自給飼料の栽培面積を12haまで増加させている。2006年には、稲WCSの利用を開始することになる。

2007年には、「家族経営協定」を締結し、ジェラート工房を建設・開店している。このように、六次産業化に乗り出すことになるのである。翌年の2008年にはHPを開設し、インターネット販売を開始する。2009年には、2号店・3号店をオープンさせている。

2018年現在、経産牛80頭、うち搾乳牛60頭の経営を行っている。粗飼料自給率は90%以上にもなる。また、2018年度に畜産クラスター事業を活用してウインドレスのフリーストール牛舎と搾乳ロボット(以下、新牛舎と略す)を導入している。搾乳牛60頭のうち、30頭は新牛舎で搾乳し、30頭は従来からのつなぎ飼育牛舎(以下、旧牛舎と略す)で搾乳している。なお、N氏の長男のK氏は、新牛舎を担当している。旧牛舎は、N氏夫妻が担当している。

酪農部門では、雇用は一切無く、家族労働力だけで賄われている。N氏夫妻、長男のK氏を中心に経営が営まれている。なお、父親のT氏は堆肥処理、自給飼料生産や稲作では重要な役割を果たしている。以上、家族のライフサイクルからも、労働力が充実した時期にあることが分かる。なお、ヘルパーは、1年間に10日程度利用している。酪農部門以外に、ジェラート部門とアパート経営があり、K氏の母親のN氏夫人はそちらを担当している。

B牧場は、家族労働中心の経産牛80頭規模の中規模酪農経営と呼ぶことが出来る。経営形態は、株式会社である。経産牛1頭当たり年間産乳量は8,600kgと決して高くはないが、乳飼比が40%と良好である。前述のように、粗飼料自給率90%以上が乳飼比の成果に結実している。

4. おわりに

周知の通り、酪農経営には、搾乳という周年拘束の作業が必然的に存在する。A牧場の場合は、周年拘束性を逆手にとって、雇用労働で対応している。すなわち、周年の作業があるが故に、常時雇用が可能となっているのである。また、リーダーやサブリーダーへの権限移譲や、人事評価制度を明確にするなど、職場環境を整備している。B牧場の場合は、近隣の水田での飼料作、乳牛の自家育成を行うなど、資源の自給割合の高い経営を続けている。家族労働力を中心に、搾乳ロボットを組み合わせることで、搾乳作業という労働の強度を高めることなく、頭数拡大を目指している。両者は、対極的な経営展開を目指しているが、労働力確保という面からは、多くの示唆や教訓を与えてくれる。