

酪農経営における従業員の育成に関する一考察

雇用型法人経営を事例として

誌名	農村研究
ISSN	03888533
著者名	竹内,重吉
発行元	東京農業大学農業経済学会
巻/号	119号
巻号補足	
掲載ページ	p. 12-21
発行年月	2014年9月

農林水産省 農林水産技術会議事務局筑波産学連携支援センター
Tsukuba Business-Academia Cooperation Support Center, Agriculture, Forestry and Fisheries Research Council
Secretariat



酪農経営における従業員の育成に関する一考察

——雇用型法人経営を事例として——

竹 内 重 吉*

要約：近年、我が国の酪農経営では規模拡大、事業多角化が進んでいる。これに伴って経営内の従業員数が増加し、従業員の管理や育成が重要な課題となっている。そこで本稿では、我が国の酪農経営を対象に、事例調査から経営内の従業員の育成に関する取組みの現状と課題を考察した。酪農経営は業務の範囲が多岐にわたり、これに事業多角化による加工等が加わるとさらに広い視野が必要となる。そのため、業務全体や経営全体を視野に入れて取り組むことができる従業員を育成することが重要である。その取組みとしては、各業務の意義を考えさせることや、リーダーレベルの従業員には経営の重要な意思決定に関わらせること等が有効と考えられる。

キーワード：酪農経営、人材育成、規模拡大、事業多角化

I. はじめに

近年、農業就業人口が減少し、農家の高齢化や担い手不足による耕作放棄地の増加など地域の資源管理が危惧される中で、農地管理や雇用創出など地域農業の担い手として雇用型法人経営への期待が高まっている。さらに、これらの経営においては規模拡大や事業を多角化する経営も多く見られるようになった。この様な雇用型法人経営では従業員の増加に伴って経営内における従業員の管理や育成が重要な課題となっている。

農林水産省（2014）によると、乳用牛の飼養戸数は平成17年から毎年、年率4%程度で減少し、飼養頭数も減少傾向で推移している。一方、一戸当たりの飼養頭数は毎年増加傾向で推移し、全国の一戸当たり経産牛飼養頭数は平成17年から平成25年までに約25%増加している。この様に、酪農経営においても規模拡大が進んでいる。また、乳製品加工などの事業多角化に取り組む経営も増加しており、規模拡大や事業多角化による従業員の増加に伴って経営内の人材育成が課題となっている。

農業経営における従業員の育成に関して考察を

行った近年の研究を見ると、藤井ら（2013）、藤井ら（2012）は大規模水田作経営における従業員の能力養成方策について考察し、坂上ら（2013）は大規模畑作経営における人材育成の取組みについて考察している。土田（2014）は大規模水田作経営において事業内容の拡大に伴う人材の確保、育成の重要性を指摘している。金岡ら（2007）は畜産経営を除く法人経営を対象に事業多角化と人材確保について考察している。また、従業員の確保、定着のための職務満足を考察した研究として水田作経営を対象とした中野ら（2013）や、畑作経営、野菜作経営を対象とした金岡（2010）がある。しかし、酪農経営に関して焦点を当てた研究は少ない。一方、山本（2011）は酪農経営、肉用牛経営を対象に後継者の経営者能力の養成に向けた対応のあり方を考察している。しかし、従業員の採用や後継者以外の従業員に対する取組み、また事業多角化を行っている酪農経営については考察されていない¹⁾。

そこで本稿では、酪農経営を対象に規模拡大や事業多角化を行っている雇用型法人経営を事例とし、従業員の育成に関する現状と課題を明らかにする。特に従業員の採用や新人従業員からリーダーレベルの従業員の育成に着目して考察を行う

* 東京農業大学国際食料情報学部

こととする。

II. 調査の概要

事例調査は6つの法人経営を対象とし、2012年8、9月と2013年8、9月にヒアリング調査を実施した。調査対象とした6社は、北海道のA経営、兵庫県のB経営、熊本県のC経営、岡山県のD経営、E経営、F経営である。調査対象の選定理由としてA経営、B経営、C経営は事業多角化によって従業員を多く雇用し経営内の人材育成に取り組んでいる経営として対象とした。また、D経営、E経営、F経営は規模拡大によって従業員を多く雇用し人材育成に取り組んでいる経営として、これらを調査対象とした。さらに、法人設立年数や事業多角化年数の異なる経営を選定することにより、その経過年数と取組み内容の関連性について検討した。

調査事項は、①創業時期、法人設立時期、売上高、役員数、正規従業員（以下、社員）数、非正規従業員（以下、パート）数、経営内業務分担の概要、従業員の概要（年代、性別、経歴など）、飼養頭数、事業内容など経営の基本的概要、②従業員の採用に関する取組み（従業員の募集方法や採用方法、採用時に重視する点など）、③従業員の育成に関する取組み（具体的な取組み内容など）と課題、である。

III. 結 果

(1) 対象経営の概要と特徴

まず、各経営の概要について説明し、その特徴を整理する。各経営の基本的概要は表1のとおりである²⁾。

北海道の有限会社A経営は、現代表取締役が60代前半、1990年に法人化したため法人設立年数は24年である。売上高は約3億5,000万円、そのうち約70%が加工部門である。飼養頭数は約200頭うち経産牛は約110頭、自給飼料生産は約60haで牧草を生産し、これによって粗飼料は約80%を自給している。事業の多角化について、加工事業は業歴19年でプリン、ケーキ、ヨーグ

ルト、アイスクリームなどを生産している。直販事業は業歴19年でインターネット販売や東京直営店での販売を行っている。また、レストラン事業は業歴13年で自社の牛乳やチーズなどを用いた料理を提供している。その他の特記事項として2012年にはFOODEX JAPAN 2012「ご当地アイスグランプリ」でカップアイスが最高金賞を受賞している。役員は3名、社員14名、パート13名、計30名である。社内の業務分担と従業員の経歴を詳しくみると、牧場部門は役員である経営主の息子に加えて社員2名である。30代男性で一人が酪農経験者に対し、もう一人は酪農未経験者である。加工部門は社員9名、男女比は同じ割合で年齢は20代、30代と若い。料理専門学校卒業者4名以外は高校卒業後の入社や他企業から中途採用などである。パート7名はすべて女性で20代後半から40代となっている。レストラン部門は社員2名の男性である。一人は元料理人で、勤続年数が10年と最も長く、現在は社内でマネージャー的役割を担っており、社内の企画部門を兼務している。もう一人は30代後半の料理人である。パート5名はすべて女性で20代後半から40代となっている。営業部門は社員1名で40代男性、他の会社で営業経験がある。またパートで事務・経理担当の女性が1名いる。

兵庫県の有限会社B経営について、現代表取締役は60代後半であり、先代が1943年に法人経営の牧場を設立したため法人設立年数は71年である。加工部門は1988年に別法人とした。売上高は約1億3,000万円であり、そのうち約77%が加工・レストラン部門である。飼養頭数は約50頭うち経産牛は約40頭、飼料はすべて購入飼料である。事業の多角化について、加工事業は業歴29年でチーズ、牛乳などに加えて化粧水、石鹸類も製造している。直販事業は業歴27年でインターネット販売や神戸市内の直営店で販売している。レストラン事業は業歴27年で牧場内にレストランを併設し、自社のチーズやハーブなどを用いた料理を提供している。また、牧場内でのウェディング事業も行っており業歴17年となる。そ

表1 対象経営の概要

	有限会社 A 経営	有限会社 B 経営	有限会社 C 経営	株式会社 D 経営	有限会社 E 経営	有限会社 F 経営
所在地	北海道	兵庫県	熊本県	岡山県	岡山県	岡山県
創業時期	1910 年頃	1943 年	1968 年	1969 年	1960 年頃	1950 年代頃
法人設立時期	1990 年	牧場部門法人 1943 年 加工部門法人 1988 年	2000 年	2011 年	1961 年	2002 年
売上高	約 3 億 5,000 万円(牧場部門約 7,000 万円, 加工部門約 2 億 4,400 万円, レストラン部門約 3,600 万円)	約 1 億 3,000 万円(牧場部門約 3,000 万円, 加工・レストラン部門約 1 億円)	約 2 億 1,000 万円(牧場部門約 1 億 6,000 万円, 加工部門約 5,000 万円)	約 3 億 5,500 万円	約 5 億円	約 2 億 6,400 万円
飼養頭数	約 200 頭(経産牛約 110 頭, 育成牛約 90 頭)	約 50 頭(経産牛約 40 頭, 育成牛約 10 頭)	約 350 頭(経産牛約 180 頭, 育成牛約 120 頭, 和牛約 50 頭)	約 500 頭(経産牛約 330 頭, 育成牛約 170 頭)	約 500 頭(経産牛約 420 頭, 育成牛約 80 頭)	約 520 頭(経産牛約 300 頭, 育成牛約 220 頭)
飼料生産	約 60ha(牧草)粗飼料 80% 自給	なし	約 200ha(牧草)粗飼料ほぼ 100% 自給	約 40ha(トウモロコシ)	約 60ha(トウモロコシ)粗飼料 80% 自給	約 40ha(トウモロコシ)粗飼料 100% 自給
事業多角化の概要	加工事業 19 年(プリン, ケーキ, ヨーグルト, アイスクリームなど) 直販事業 19 年(インターネット販売, 東京直営店) レストラン事業 13 年	加工事業 29 年(牛乳, チーズ, ケーキ, ジャム, 石鹸類など) 直販事業 27 年(インターネット販売, 神戸市内直営店) レストラン事業 27 年 ウエディング事業 17 年	加工事業 4 年(牛乳, のむヨーグルト, アイスクリームなど) 直販 4 年(インターネット販売)			
役員・従業員数	役員	3 名(全員家族)	牧場部門法人: 3 名(全員家族), 加工部門法人: 2 名(全員家族, うち 1 名は牧場部門法人と兼任)	4 名(全員家族)	3 名(全員家族)	3 名(全員家族)
	社員	14 名	9 名	12 名(うち家族 1 名)	10 名	10 名
	パート	13 名	40 名	12 名	3 名(うち外国人技能実習生 2 名)	6 名(うち外国人技能実習生 5 名)
	合計	30 名	53 名	28 名	16 名	19 名
経営内業務分担の概要		牧場部門: 役員 1 名, 社員 2 名 加工部門: 社員 9 名, パート 7 名 レストラン部門: 社員 2 名, パート 5 名 営業部門: 社員 1 名 事務: パート 1 名	牧場部門: 役員 1 名, 社員 1 名 加工部門: 社員 2 名, パート 5 名 レストラン部門: 社員 3 名, パート 30 名 農場部門: 社員 2 名 事務: 社員 1 名 直販店舗: パート 5 名	牧場部門: 社員 5 名, パート 11 名 加工部門: 社員 5 名, パート 1 名 販売企画部門: 社員 2 名	全業務担当: 社員 1 名 搾乳担当: 社員 7 名, パート 3 名 飼料調合担当: 社員 1 名 育成牛・ふん尿処理担当: 社員 1 名	全業務担当: 社員 3 名 搾乳担当: 社員 2 名, パート 5 名 育成牛担当: 社員 2 名 ふん尿処理: 社員 1 名, パート 1 名
		全業務担当: 社員 3 名(うち 1 名は見習い中) 搾乳担当: 社員 1 名 ふん尿処理: 社員 1 名, パート 2 名 給餌担当: パート 2 名				
従業員の概要	性別・年代	牧場部門: 社員は男性で 30 代 加工部門: 男女半々, 年代は 20 代後半から 30 代前半 レストラン部門: 社員は男性で 30 代後半 営業部門: 男性 40 代	牧場部門: 社員は 30 代 加工部門: チーズ製造担当は 30 代, 菓子製造は 30 代の女性 レストラン部門: 20 代男性と 40 代女性 農場部門: 20 代男性 全体的に女性が多い	牧場部門: 20 代が多い, 社員は男性 加工部門: リーダーは 60 代男性, 他は 20・30 代, 男女半々程度 全体的に 20 代が多い	男女半々程度	社員は男性 8 名, 女性 2 名 外国人技能実習生は女性が多い
	経歴	牧場部門: 酪農経験者と未経験者が混在 加工部門: 料理専門学校卒は 4 人のみ レストラン部門: 料理人 営業部門: 他の会社で営業経験有	牧場部門: 大学農学系学部卒, 社内指導担当は 30 代, 菓子製造担当は大学農学系学部卒, 菓子製造担当はバティシエ レストラン部門: 料理は社内ですぐ格的に学ぶ 農場部門: 就農希望で入社	牧場部門: 農業大学校等出身者が多い 加工部門: リーダーは職務経験が豊富 販売企画部門: 農業以外の分野出身	酪農大学校出身者などが多い 外国人技能実習生は中国から	農業関連学校出身者は 3 人のみ, 他は土木建築業, 林業など 他産業から 外国人技能実習生は中国から
勤続年数	最長 10 年～3 年	最長 6 年～1 年	全員 2～3 年	最長は 7 年	最長 6 年～数ヶ月	最長 10 年～数ヶ月

(出所) ヒアリング調査より筆者作成。

の他の特徴的な取組みとして NPO 法人「都市型農業を考える会」の設立や、経営内の資源循環・エネルギー自給に向けたバイオガスシステムの実証試験などがあげられる。役員は牧場部門法人で 3 名、加工部門法人で 2 名、社員は 9 名、パートは 40 名、計 53 名となる³⁾。社内の業務分担を詳しくみると、牧場部門は役員である経営主の息子に加えて、30 代の社員 1 名である。大学農学系学部卒業者のため酪農の技術は入社してから学んだ。加工部門についてチーズ製造担当は 30 代の大学農学系学部卒業者である社員 1 名、パート 3 名である。菓子製造は 30 代女性パティシエの社員が 1 名、パート 2 名である。レストラン部門は 20 代男性 1 名と 40 代女性 2 名の社員であり、いずれも料理は入社後から本格的に学んだ。パートは 30 名である。レストラン部門等で利用する野菜を栽培している農場部門は社員 2 名であり、一人は酪農関連学校卒業者で 20 代後半、牧場作業も兼務している。もう一人は就農希望で入社した。事務業務の社員の女性 1 名は勤務年数が 6 年と最も長い。その他、直営店舗にパートが 5 名いる。なお、パートは 30 代後半から 40 代の主婦が多い。

熊本県の有限会社 C 経営は 1968 年の創業、法人設立年数は 14 年である。現在、主に経営を担っている専務取締役は 30 代後半である。売上高は約 2 億 1,000 万円であり、そのうち加工部門は約 25% である。飼養頭数は約 350 頭うち経産牛は約 180 頭、乳牛に加えて和牛も約 50 頭飼育している。自給飼料生産は約 200 ha で牧草を生産し、粗飼料はほぼすべてを自給している。加工事業は業歴 4 年であり牛乳、のむヨーグルト、アイスクリームなどを生産している。直販事業も同様に業歴 4 年でインターネット販売等を行っている。その他の特記事項として 2013 年に国際味覚機構の食品審査で牛乳とのむヨーグルトが三つ星を獲得、2011 年には商品のデザインが同じく国際的な評価を受け Pentawards 金賞を受賞している。役員は 4 名、社員は 12 名、パートは 12 名、合計 28 名である。社内の業務分担を見ると牧場部門は社員 5 名、パート 11 名である。20 代が多く、社員

は男性で専門知識がある農業大学校等出身者が多い。加工部門は社員 5 名、パート 1 名である。リーダーは職務経験が豊富な 60 代男性であり、他は 20、30 代が多い。販売企画部門は社員 2 名で農業以外の分野の出身者である。従業員は全体的に 20 代が多いのが特徴である。加工事業を始めてから従業員を増やしたため、従業員の勤続年数は 2、3 年がほとんどである。

岡山県の有限会社 D 経営は 1969 年に創業し、現在の代表取締役は 40 代前半である。2011 年に法人化したため法人設立年数は 3 年である。売上高は約 3 億 5,500 万円となっている。飼養頭数は約 500 頭うち経産牛は約 330 頭、自給飼料生産は約 40 ha でトウモロコシを生産している。役員は 3 名、社員は 10 名、パート 3 名うち中国からの外国人技能実習生 2 名、合計 16 名である。業務分担については、全業務を担当することができる社員が 1 名、搾乳担当は社員 7 名、パート 3 名、飼料調合担当が社員 1 名、育成牛管理・ふん尿処理担当が社員 1 名となっている。従業員の男女比は同じ程度で、酪農大学校出身者などが多い。

岡山県の有限会社 E 経営の創業時期は 1960 年頃、法人設立年数は 53 年である。現在、経営を担っているのは 30 代後半の取締役専務である。売上高は約 5 億円となっている。飼養頭数は約 500 頭うち経産牛は約 420 頭、自給飼料生産は約 60 ha でトウモロコシを生産し粗飼料の約 80% を自給している。役員は 3 名、社員は 10 名、パートは 6 名うち中国からの外国人技能実習生 5 名、合計 19 名である。業務分担について、全業務担当可能な社員が 3 名、搾乳担当は社員 2 名とパート 5 名、育成牛管理担当が社員 2 名、ふん尿処理担当は社員 1 名、パート 1 名である。搾乳は 1 日 3 回であり仕事は 3 交代制である⁴⁾。社員は男性 8 名、女性 2 名であり、外国人技能実習生は女性が多い。農業関連学校出身者は 3 人のみで他は土木建築業や林業など他産業の出身である。

最後に、岡山県の有限会社 F 経営の創業時期は 1950 年代頃、法人設立年数は 12 年であり、代表取締役は 40 代前半である。売上高は約 2 億 6,400

万円となっている。飼養頭数は約 520 頭うち経産牛は約 300 頭、自給飼料生産は約 40ha でトウモロコシを生産しこれによって粗飼料はすべて自給している。役員は 3 名、社員は 5 名、パートは 4 名うちタイからの外国人技能実習生 1 名、合計 12 名である。業務分担について、全業務担当可能な社員は 3 名いる。このうち勤務年数が 10 年と最も長い社員がリーダー的役割を担っている。また、一人は全業務担当の研修中である。搾乳担当は社員 1 名、ふん尿処理担当は社員 1 名とパート 2 名、飼料給餌担当はパート 2 名となっている。従業員は男性、20 代が多く、酪農大学校出身者に加えて、元農協勤務や元自衛官などの経歴の従業員がいる。

以上を踏まえて各経営の特徴を整理しよう。まず、A 経営、B 経営、C 経営は事業多角化を行っている経営である。A 経営は売上高約 3 億 5,000 万円と事業多角化している 3 経営の中で一番多く、加工事業と直販事業は 19 年、レストラン事業は 13 年の業歴を持つ。B 経営は法人歴が 71 年と全経営の中で一番長く、各事業の業歴も加工事業は 29 年、直販事業とレストラン事業は 27 年と長い。また、従業員も 53 名と一番多い。これらの 2 社は加工、直販事業に加えてレストラン事業も展開している。C 経営は事業多角化を行っている 3 経営の中では法人歴が 14 年と短く、また事

業多角化に取り組んだ年数も 4 年と短い、国際的な賞を受賞するなど急成長している。

一方、規模拡大を行っている経営が D 経営、E 経営、F 経営である。D 経営は法人歴が 3 年と全経営の中で一番短く、売上高約 3 億 5,500 万円、飼養頭数 500 頭、従事者数 16 名で農業大学校等の出身者が多い。E 経営は法人歴が 53 年と B 経営の次に長く、売上高が約 5 億円と最も多い。飼養頭数は 500 頭、従事者数は 19 名である。F 経営は法人歴 12 年、売上高約 2 億 6,400 万円、飼養頭数が 520 頭と全経営の中で一番多い。従事者数は 12 名である。

経営主に注目すると、A 経営と B 経営は共に 60 代の経営主が事業多角化に取り組み、長年の取組みから現在の体制を整えたという点で類似していると考えてよいだろう。また、C 経営と E 経営は近年、先代の父から現経営主へと経営を任せられ、共に 30 代の若い後継者が経営の拡大に向けて意欲的に取り組んでいる点で類似していると考えられる。

(2) 従業員の採用に関する取組み

従業員の採用に関する取組みを表 2 に示す。従業員の求人、募集についてはハローワークが多く見られる。C 経営においては採用実績の 5 割がハローワークである。また、農業大学校など学校への求人なども多い。一方、B 経営は主に知り合い、

表 2 従業員の採用に関する取組み

	A 経営	B 経営	C 経営	D 経営	E 経営	F 経営
従業員の求人、募集	・ハローワーク ・地元の高校や料理専門学校へ求人	・知り合い、従業員の紹介 ・チラシに求人を出す	・ハローワーク(採用実績の 5 割) ・農業大学校へ求人 ・知人の紹介	・ハローワーク ・農業大学校へ求人	・ハローワーク ・タウンワーク ・酪農大学校へ求人	・ハローワーク ・農業専門の求人サイト
採用方法	履歴書、面接 (各部門のリーダーが採用選考の 9 割を担当)	履歴書、面接 (事務職員も同席)	履歴書、職務経歴書、面接	履歴書、面接	履歴書、面接 (リーダーも同席)	履歴書、面接
重視している点	・第 1 にまじめ、挨拶等の礼儀、第 2 に技術 ・商品開発への意欲(加工部門) ・経験は問わない	・人柄重視 ・同じ理念、意識を共有できる人(牧場が好きか、生きがいを持てるか) ・自分の強みを売り込め、その実現性も回答できる ・経験は問わない	・できるだけ地元の人を採用する ・牛乳がおいしい理由が説明できる ・長く勤めることができる ・経験は問わない	・新卒のみ採用 ・即戦力重視(農業大学校卒業など)	・健康な人を重視 ・趣味や特技に注目 ・経験は問わない	・当人の意欲や興味を重視 ・経験は問わない

(出所) ヒアリング調査より筆者作成。

従業員の紹介という方法をとっていた。これは、人付き合いや信頼関係を重視する経営主の方針からである。

採用方法については、どの経営も経営主が履歴書と面接で判断という方法をとっていた。その中でも A 経営は各部門のリーダーが面接をすべて行い、採用の最終的な判断も 9 割をリーダーが行っている。経営主が採用の判断に意見することは 1 割程度という。B 経営では面接に事務職員が同席し、E 経営においてもリーダーが同席している。これらは会社の重要な意思決定に社員を関与させることによって従業員の能力を育成している取組みである。

採用時に重視している点について、A 経営は第 1 にまじめさ、挨拶等の礼儀を重視し、第 2 に技術を重視している。また、加工部門においては新たな商品開発への意欲もポイントである。経歴について過去の経験は問わないとしている。B 経営は人柄重視で、会社と同じ理念、意識を共有できる人を重視している。そして、自分の強みを売り込め、その実現性も回答できることに注目していた。経歴は前職、経験は問わないとしている。C 経営は地元採用による地域への貢献を意識している。また、餌作りにこだわって牛乳を生産していることから、牛乳がおいしい理由が説明できることを重視している。加えて長く勤めることができる人を望み、過去の経験は問わない。D 経営は新卒のみを採用としている。これは経営主のこれまでの経験から、中途採用は継続が難しいと感じていることに起因する。そして、農業大学校卒業など即戦力を重視していた。E 経営は健康な人を一番重視し、趣味や特技にも注目している。過去の経験は問わない。F 経営は本人の意欲や興味を重視しており、過去の経験は問わない。

以上を概観すると、B 経営が即戦力を重視しているのに対し、他の経営は経験を問わず、それぞれのポイントを重視していた。これは、B 経営は法人歴が短く経営内での育成体制がまだ整っていないのに対し、他の経営の様に経営内の育成体制がある程度整備できれば、独自の重視ポイントを

優先して人材を採用できるためと考えられる。また、事業多角化を行っている経営では、商品開発への意欲、自己の強みを PR できるかどうか、当社の製品の強みを説明できるかどうか等「会社へどのように貢献できるか」という点がより強く求められていた。

(3) 従業員の育成に関する取組み

各経営の具体的な従業員育成に関する取組みを表 3 に示した。まず、研修に関する取組みを見ると、A 経営は牧場部門において社員は年に数回研修へ参加し、特にリーダーは有料、無料を問わず定期的に参加している。一方、加工部門では食品衛生管理の講習などに参加している。しかし、経営主の方針としてそれほど重視していない。B 経営について牧場部門は年に数回程度、加工部門は年に数回、料理学校関係者が来社して行っている。しかし、経営主は A 経営と同様に重視していない。C 経営では関連の研修会があれば参加し、一番前に座り必ず質問してレポートを提出する。また、加工部門については自社に合わせた個別講習会（菓子製造、アイスクリーム製造など）を実施している。2012 年度は 40 万円程度の費用をかけて年に 2 回実施し、学んだことは全従業員に報告して業務へ取り入れるようにしている。D 経営は繁殖技術、衛生管理等の研修に年に数回程度参加している。E 経営は数か月に 1 回、病気、繁殖関連の無料の研修に参加している。また、畜産コンサルタントを呼んで個別の研修会を年に 1 回程度実施している。費用は 2 日間で 20 万円程度である。F 経営は搾乳、繁殖関連の無料の研修会へ年に 3、4 回参加している。

作業のマニュアルについては D 経営以外の経営が作成していた。その中でも、事業多角化を行っている 3 経営において、よりマニュアルを重視している傾向が見られた。A 経営では特に加工部門において詳細に作成し、工場の壁に掲示している。B 経営は画像を使ったマニュアルを作成、C 経営は各従業員が担当の作業を作成し、必要に応じて変更や更新を行っていた。

打合せについて、A 経営では全体の打合せは

表 3 従業員の育成に関する取組み

	A 経営	B 経営	C 経営	D 経営	E 経営	F 経営
研修	・牧場部門:社員は農協関係で実施されるものに年に数回参加、リーダーは有料・無料を問わず定期的に参加 ・加工部門:食品衛生管理の講習など	・牧場部門:年に数回程度 ・加工部門:年に数回、料理学校関係者が来社して実施	・全部門:研修会があればその都度参加(一番前に座り必ず質問し、レポートを提出する) ・加工部門:自社に合わせた個別講習会を実施(菓子製造、アイスクリーム製造など)、年に2回程度(費用は40万円程度)	・繁殖技術、衛生管理等、年に数回程度	・病気、繁殖関連の研修に参加、数ヶ月に1回(無料) ・畜産コンサルタントを呼んで個別の研修会を実施、2日間で20万円程度、年に1回程度	・搾乳、繁殖関連、年に3・4回(無料)
作業のマニュアル	・加工部門:詳細に作成し、工場の壁に掲示	・全部門に画像を使ったマニュアルを作成	・従業員が担当の作業を作成 ・必要に応じて変更や新規作成する		・すでに作成されたものなどを参考に作成	・基本的な業務を記載(搾乳、給餌、ふん尿処理など)
打合せ	・全部門は月に1回 ・加工部門は毎日 ・牧場部門、レストラン部門は適宜	・全部門は月1回 ・各部門は週1回 ・役員は週1回 ・リーダーミーティングも適宜実施	・各部門ごとに毎日実施 ・戦略に関する会議を加工部門、販売企画部門は週1回、牧場部門は月1回実施	・引継ぎノートで対応	・毎日実施 ・ノート、PCで引継ぎ	・月に3、4回実施 ・昼食時に行う場合もある ・業務に関することはノートで引き継ぎ
資格取得の支援	・加工部門:食品衛生責任者など	・各部門で自己負担 ・取得後、給与に反映	・全額負担 ・大型特殊や牽引免許等 ・人工授精の免許等	・全額負担 ・牽引免許等	・半額負担(全額負担の場合もあり) ・牽引免許等	・半額負担 ・リフト、大型、トラクター等の免許等
従業員の能力評価	・各部署のリーダーと相談し経営主が決定 ・入社3年目以降は後輩指導も重視	・各部署のリーダーと相談し経営主が決定 ・基準は、売上にどれだけ貢献したか	・独自に人事評価シートを作成(年に1回、各リーダーが一次評価、その後、経営主が評価) ・評価により昇給率が決定、個人面談あり	・経営主が決定	・各部署のリーダーと相談し経営主が決定 ・年に1回昇給(繁殖技術等) ・評価方法について経営コンサルへ相談	・経営主が決定 ・繁殖等特殊技術の習得で評価 ・勤務年数に応じて昇給

(出所) ヒアリング調査より筆者作成。

月に1回、加工部門は商品の注文、納品に対応するため毎日実施、牧場部門、レストラン部門は適宜行っている。B経営において全体は月1回、各部門は週1回実施している。また、役員会議を週1回し、リーダーミーティングも適宜実施している。C経営においては毎日、部門ごとに実施し、さらに今後の経営戦略に関する会議を加工部門と販売企画部門で週1回、牧場部門で月1回実施している。D経営では打合せは実施しておらず、従業員の引継ぎノートで連絡を行っている。E経営では社員は毎日実施、それ以外にノート、PCで引継ぎをしている。F経営は月に3、4回実施する以外に、昼食を取りながらミーティングする場合もある。業務に関することはノートで引き継ぎを行っている。この様に打合せに関してはC経営とE経営でその頻度が多く、次いでA経営とB経営が同じ程度の頻度である。

資格取得の支援については、C、D、E、F経営が全額もしくは半額の援助を行っている。一方、B経営は「資格は個人の財産」との考えから自己負担としているが、取得後、給与に反映すること

で考慮している。

従業員の能力評価については、どの経営も経営主が最終的な決定を行うが、A、B、C、E経営は各部門のリーダーと相談した上で判断している。評価のポイントについて、A経営では入社3年目以降は後輩指導も重視している。B経営では売上にどれだけ貢献したかを重視、C経営は独自に人事評価シートを作成し、各リーダーが一次評価した後、経営主が評価している。また、E経営は評価方法について経営コンサルへ相談している。

その他の注目すべき取組みとして、B経営とE経営は他の先進経営等への視察を行っている。加えてE経営では月に1回従業員の交流イベントを実施し意思疎通を図っている。また、C経営では年度初めに全従業員へ経営計画を発表し売上目標などを共有しており、社員が分婉間隔などの数値目標を報告するといった取組みを行っている。

以上を整理するとD経営、F経営では無料の研修を利用しているがその頻度は少なく、打合せに関してはD経営はなし、F経営は月に数回程度

度である。次にC経営、E経営では研修を重視し、無料の研修に加えて有料の研修も実施している。また、打合せの頻度も多い。能力評価の方法も評価シートを作成する、コンサルへ相談するなどの取組みを行っている。一方、A経営、B経営では各部門内での指導体制が整っているため研修等は重視しておらず、打合せの頻度も各部門に応じて行われている。

(4) 経営外からの支援

経営外からの支援については、すべての経営が「農の雇用事業」を活用していた。加えてE経営では採用方法、研修、従業員指導などについて経営コンサルへの相談を行っている。一方、経営外からの支援への要望として、A経営とB経営は特に加工部門における雇用支援を充実させることを望んでいる。また、B経営は女性従業員が多いことから女性従業員の結婚、出産、育児に対する支援を求めている。E経営は企業経営として成長するために業種を問わず情報収集や情報交換ができる機会を増やすことをあげ、F経営は資格取得の支援をあげた。

(5) 今後の課題と目標

表4は各経営の従業員育成に関する今後の課題や目標を示したものである。各経営における課題の特徴を見ると、まず、D経営やF経営は「個々の作業をミスなく確実に行う」といった点に重点が置かれている。人材の育成目標は「全業務を担当できる人材」の育成である。これに対しC経

営やE経営は「担当の仕事だけでなく、周りの作業を意識しながら自身の作業を行い、経営全体の仕事を見渡せるようになること」という点を重視している。これは、D経営、F経営があげた課題を克服した次のレベルの課題と捉えてよいだろう。人材の育成目標は「経営全体を考えることができる人材」、「経営主の右腕の人材」の育成を課題としていた。つまり、「経営の中間管理者的人材」の育成である。そしてA経営、B経営では、D経営、F経営であげた課題も達成する従業員が存在し、次世代への経営継承を大きな課題としていた。つまり、「経営の後継者」の育成である。個々の具体的な課題としては、A経営では現在の看板商品を超越する新商品の開発ができる人材の育成とし、B経営では女性従業員が多いため結婚、出産時の対応体制を整備することである。

また、従業員育成以外に関する目標としては、C経営が事業多角化で10年後に売上高10億円、E経営が規模拡大で数年後に売上高7.5億～10億円を目標としており、両経営が今後もさらなる拡大を目指していることがわかる。この様に、各経営の発展段階に応じて課題や人材の育成目標が異なると考えられる。

IV. おわりに

本稿では、近年、規模拡大や事業多角化が進む雇用型法人経営において課題となっている経営内の従業員育成に着目し、我が国の酪農経営を対象

表4 各経営における今後の課題

	A経営	B経営	C経営	D経営	E経営	F経営
具体的な課題	・現在の看板商品を超越する新商品の開発、またそれができる従業員を育成	・女性従業員が多いため、結婚・出産時の対応体制を整備	・担当の仕事だけでなく、互いにフォローし、周りの作業を意識しながら自身の作業を行う ・1つ1つの仕事が会社の収支、自身の給与に関わっていることを把握できるようになる	・個々の担当業務を確実に行う	・細かいトラブルに対して個々の従業員自身で問題解決できるようにする ・自身の作業がどのように会社に影響し、その結果、自身の給料にどのように反映するかということを意識づける取組み	・教えられた仕事をミスなく行うことができるようにする ・作業前にミーティングを実施し、作業内容の共有と効率化を実現する ・会社にはプラスの意見、提案が出せるような取組み
人材の育成目標	経営全体が見える後継者の育成(家族以外も含む、20代の若い従業員)	後継者の育成(3人の子供)	経営全体を考えることができる人材の育成	全業務が担当可能な人材の育成	経営全体を考えることができる人材、経営主の右腕の人材の育成	全業務が担当可能な人材の育成

(出所) ヒアリング調査より筆者作成。

とした事例分析により、従業員育成に関する現状と課題を考察した。その結果、これまでの既存研究において水田作経営、畑作経営などで指摘されてきた従業員育成の重要性に関して、酪農経営においても規模拡大や事業多角化といった経営発展とともに人材の確保、育成が重要視されていることを明らかにした。また、本事例では経営の発展段階や事業年数に応じて取組みの内容や課題について異なる傾向が見られた。

従業員に求められることは、立場によってそのレベルは異なるが、規模拡大を行っている経営、事業多角化を行っている経営どちらも共通して「業務全体、経営全体を見ることができる人材」であると考えられる。個々の従業員は自身が担当している作業だけでなく、他の従業員が行っている作業も理解し、それらがどの様に関連し、会社の利益、ひいては自身の給与に影響してくるのか、考え行動できることであろう。

規模拡大を行っている経営に着目すれば、酪農経営は日々の飼養管理、飼料設計、自給飼料生産、牛の健康管理、繁殖技術、防疫対策など、業務の範囲が多岐にわたる。そのため、従業員には幅広い業務を理解し、そのスキルを習得することが必要となる。これは事業多角化を行っている経営の牧場部門にも同様のことがいえる。加工部門の従業員には加工の技術はもちろん、既存の商品を超える商品開発や企画といった能力が求められる。さらに、事業多角化経営の後継者となる人材には、牧場部門の業務に加えて加工部門の技術や企画、販売の知識や実践力が求められる。また、牧場部

門と加工部門、販売部門など複数の部門において部門間、従業員間の意思疎通や情報共有を円滑にし、会社をまとめる必要がある。つまり、広い視野と複数の部門、事業をマネジメントする能力が必要と考えられる。

本事例から参考となる取組みを整理すると、第1に、一つ一つの作業、業務の意義、それが経営全体にどう影響するか、を考えさせることである。具体的には研修参加時のレポート作成、業務改善案の提案があげられる。第2に、経営内の重要な意思決定に関わらせることである。具体的にはリーダーレベルの従業員には新入社員の採用に関わらせる、各従業員の能力評価の際に意見を聞くことがあげられる。第3に、経営内で従業員を育成できる仕組みを構築することである。具体的には先輩が後輩（未経験新社員など）を指導する雰囲気作り、従業員の能力評価の重要項目に後輩指導を考慮することである。

今後の課題として、本稿は6つの事例から分析を行ったが、事業年数や取組年数が異なる経営への事例調査をさらにを行い、経営の発展段階に応じた従業員育成のあり方を考察することが求められる。また、経営主に対する調査に加えて、従業員に対する調査によって従業員の視点からアプローチすることも必要となろう。

付 記

本稿は科学研究費助成事業（課題番号23248038）による研究成果の一部である。

注

- 1) なお、畜産経営の事業多角化に関する近年の研究として横溝（2013）をあげておこう。横溝（2013）は酪農経営、養豚経営、養鶏経営における六次産業化の実践事例を考察している。しかし、経営内の従業員育成に関する点は考察されていない。
- 2) なお、どの経営も農家が一戸で法人を設立した

ケースである。

- 3) 経営主が牧場部門の代表取締役と加工部門の役員を兼任している。
- 4) 早朝5時から15時半頃、8時から17時頃（子牛の哺乳担当）、12時から21時半頃の3交代制である。

引用・参考文献

- 藤井吉隆・南石晃明・小林 一・小嶋俊彦 (2013)「大規模水田作経営における作業計画に関わる熟練ノウハウの内容と特徴—滋賀県の雇用型法人経営を対象にした事例分析—」『農業情報研究』農業情報学会, Vol.22, No.3, 142-158。
- 藤井吉隆・南石晃明・小林 一・西谷清彦 (2012)「大規模水田作経営における従業員の能力養成と情報マネジメント—水稻の育苗作業を対象にした事例分析—」『農業情報研究』農業情報学会, Vol.21, No.3, 51-64。
- 金岡正樹 (2010)「農業法人従業員に対する職務満足分析の適用」『農林業問題研究』地域農林経済学会, 第46巻第1号, 69-74。
- 金岡正樹・田口善勝・後藤一寿 (2007)「農業法人の多角的事業展開における人材確保」『2007年度日本農業経済学会論文集』日本農業経済学会, 69-74。
- 中野あゆみ・八木洋憲・藤井吉隆 (2013)「農業法人従業員のキャリア志向と職務満足—水田作経営における分析—」『農業経営研究』日本農業経営学会, 第51巻第1号, 107-112。
- 農林水産省 (2014)「畜産の動向 (平成26年7月)」, http://www.maff.go.jp/j/chikusan/kikaku/lin/1_hosin/index.html (2014年7月16日閲覧)
- 坂上 隆・南石晃明・竹内重吉 (2013)「企業農業経営における「農業の見える化」による人材育成」『農業経営研究』日本農業経営学会, 第51巻第3号, 109-114。
- 土田志郎 (2014)「土地利用型農業経営における人材育成の現状と課題—大規模水田作を対象に—」南石晃明・飯國芳明・土田志郎編著『農業革新と人材育成システム—国際比較と次世代日本農業への含意—』農林統計出版, 179-202。
- 山本淳子 (2011)『農業経営の継承と管理』農林統計出版。
- 横溝 功 (2013)「先進的な畜産経営による六次産業化の実践」高橋信正編著『「農」の付加価値を高める六次産業化の実践』筑波書房, 134-143。

(受付 2014 年 5 月 15 日)
(受理 2014 年 7 月 23 日)

Personnel Training in Dairy Farming : A Case Study of Employment-type Corporate Farms

Shigeyoshi TAKEUCHI (Tokyo University of Agriculture)

In recent years, widespread business expansions and diversifications have caused an increase in the number of staff and management personnel in the Japanese dairy farming sector. As a result, training of these personnel has become increasingly important. In this study, we survey the ways in which dairy farming personnel have been trained in Japan. We also describe the problems associated with extant methods for training staff and management personnel.

Diversification of business activities have produced a number of different types of work that must be successfully completed to effectively participate in the dairy farming industry. Coupled with the issues related to business diversification, business expansions have demanded a more comprehensive approach to training employees in the Japanese dairy farming industry. As such, it has become important to train employees with a consideration of how their work affects the work performed in other parts of the company as well as managerial practices. To develop training methods that are effective to this end, it is imperative that those methods facilitate employee reflection on the meaning and value of their work, as well as management's participation in organizational decision-making.

Key words : Dairy Farming, Personnel Training, Business Expansion, Business Diversification