

家族農業経営の経営形態と経営主の労働配分 — 「経営管理労働比率」に着目して —

佐倉 朗 夫

Characteristic of Manager's Work in Urban Family Farming
at the Viewpoint of "Business Management Work Ratio"

Akio SAKURA

緒 言

農業経営の多くは家族従事者を中心とした労働力により営まれる家族農業経営が一般的である。そして、家族労働力の減少の問題が農業の企業形態論におよぶ農政の主要課題となっている^{注(1)}ように、家族農業経営における家族労働力は農業経営構造を規定する基本的な要素と考えられる。都市地域における家族農業経営の労働力問題には2つの局面がある。一つには、家族従事者の減少と高齢化による家族労働の量的弱体化の問題である。二つ目として、技術の平準化が進んでいないことや労働市場における競争力の低さによる雇用労働の活用の困難性が作業労働の分業・協業編成上の選択幅を狭めている問題であり、これは特に軟弱野菜の出荷調整や果菜類の栽培管理作業に見られる。これらの農業労働力に関する問題は農業経営の停滞の大きな要因になっている。一方、経営主の労働についてみると、家族従事者の減少の結果、家族農業就業者1.35人、うち専従者0.79人^{注(2)}という状況下では、家族の協業、分業による効率的な協業体制の維持は難しく、経営主の農作業労働での負担は増加していると考えられる。さらに、都市地域での農業経営では、有利な販売のための多様な流通チャンネルへの個別的対応や都市と農業の共存のための地域住民への対応などが不可欠なものとなっており、近年、この間接的経営管理労働ともいべき労働^{注(3)}が恒常化しつつある。農林水産省の農業統計では平成3年度よりこのような労働を企画

管理労働時間として自家農業労働時間に含めるようになった^{注(4)}が、筆者は都市地域の野菜作経営の事例調査において、経営主の労働時間の16%程度がそれに使われているという報告^{注(5)}をした。すなわち、家族農業経営の経営主は新たな経営管理労働が増加するなど、労働の質的变化が進む中で、農作業労働での負担が増加する状況におかれている。このような場合、作業の機械化・装置化、外部委託あるいは雇用導入などで経営主の農作業労働の負担を減らす方法が考えられるが、それが困難で経営主の労働過重が進むと、経営主の間接的経営管理労働の分化が進まず、法人化や多角化が困難となり後継者の農業離れとともに経営が行き詰まってゆくことになる。

以上のように、家族農業経営における経営主の働き方は経営の消長に大きな影響を及ぼす問題である。本報は、経営者でもあり農作業労働者でもある家族農業経営主が、他の家族就業者との比較の中でどのような働き方をしているかを明らかにした上で、経営主の働き方を特徴づける指標的な数値を提示し、経営主の労働から個別経営間の成長性を比較しようとするものである。

- 注(1)農林水産省の「新しい食料・農業・農村政策の方向」(平成4年6月)では、農家・農業労働者の減少の認識のもとに、法人化への積極的な評価を行い家族農業経営の法人化への環境整備を進めるとしている。
- (2)平成3年度農家経済調査報告²⁾の都道府県別統計の神奈川県の数値
- (3)頼平³⁾は、これらの活動を含めた農業経営の管理

機能をく広義の経営管理機能」と定義している。

- (4) 例えば、農家経済調査報告では企画管理労働時間を自家農業労働時間に算入し、農産物生産費調査報告では企画管理労働時間の一部を生産管理労働時間として新たに家族労働時間に算入している。

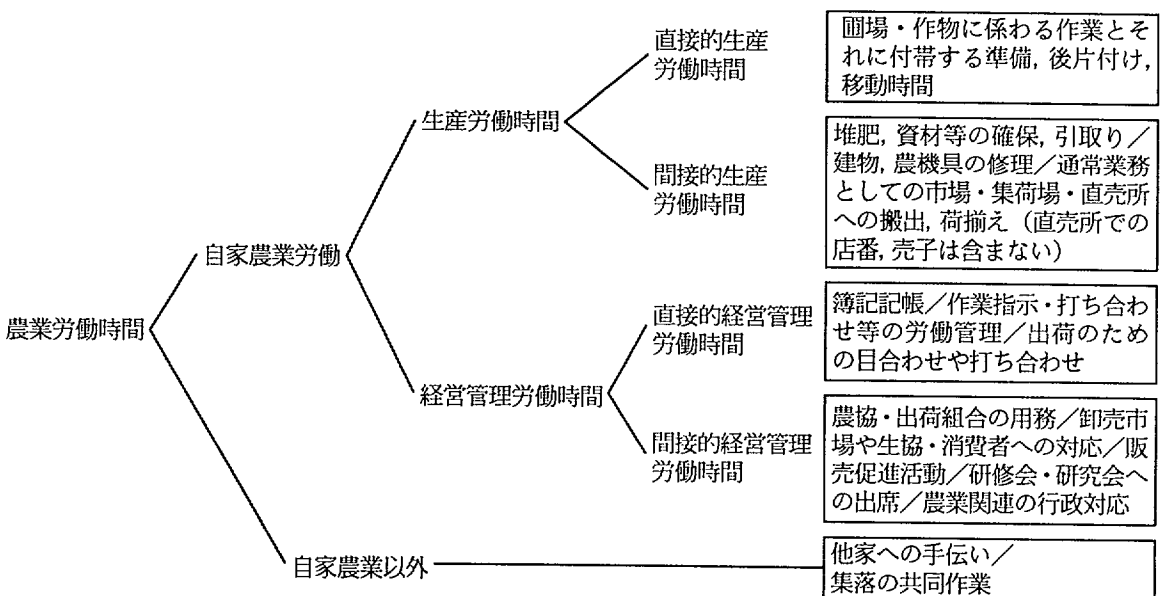
調査方法

家族農業の経営主には経営者と農作業労働者の2つの側面があるが、この観点に立って経営主が2つの側面のどちらにどの程度の時間を配分しているのかを知り、経営形態との関係を明らかにする。すなわち、規模拡大による企業的経営や経営の多角化あるいは創造的な経営により規模拡大を目指す農家においては、間接的経営管理労働を含む広義としての「経営管理労働」時間の確保が重要であることを前提に、それが経営ごとにどの程度確保されているかを評価するものである。さらに、精密な作業別の労働時間調査ではなく、農家が日常的に記帳する作業簿記や、農家からの聞き取り調査で得られる年間の農業労働時間から、経営主の経営管理労働時間の量的程度を表す現実的な数値を求めることとした。

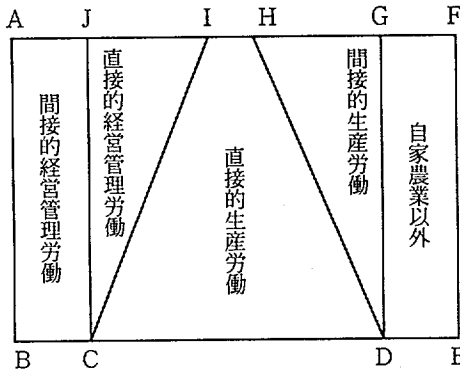
ここで、経営主の農業労働時間を整理すると第1図のようになるが、直接的経営管理労働とは生産の現状維持、生産の継続に必要な不可欠な経営管理労働を指し、間接的

経営管理労働はそれ自体が短期的に経営を左右することはないが、経営主の意思決定に利用されるような有効な情報の蓄積、革新的技術の修得、取引における人間的信頼関係の維持など、継続的活動が将来の経営成果に役立つ労働を指している。そして日常の労働の中では、間接的経営管理労働の多くは直接のおよび間接的生産労働と離れて行われるが直接的経営管理労働の多くがそれと同時に進行するため、間接的経営管理労働の計測はできるが直接的経営管理労働時間を直接計測したり作業簿記から推定することは困難である。したがって、これ以外の自家農業労働、すなわち直接的経営管理労働を含んだ労働時間を計測し、経営管理労働を推定するのが現実的方法である。本研究では、間接的経営管理労働以外（「自家農業以外」の農業労働も含む）の全てを一括して調査した。これを第2図に示したが、本研究における聞き取り調査、簿記調査により明らかにしたのは□JCEFである。以後、これを農作業労働時間と呼ぶことにする。調査対象は、家族労働（親戚の手伝い、手間替え受け、援農、研修生を含む）および雇用労働で、調査は農業従事者別に行った。

さらに詳しく第2図を説明すると、□ABEFは農業経営あるいは経営主の農業労働全体を表し、それを労働の性格により分割した点がJIHGおよびCDである。そして、図の上辺のJIHGの各点は理論的な分割点であり、



第1図 経営主の農業労働の分類と内容（耕種経営を例として）



(注) □ABEFは農業経営あるいは農業専従者1人の農業労働全体を表す。
上辺からの垂直線は境界が明確で、斜線は境界が曖昧なことを示す。

第2図 農業労働の分類と相互の関係

下辺のCDは計測可能な分割点である。したがって、上辺からの垂直線は境界が明確で斜線は境界が曖昧なことを示し、さらに長方形部分(□ABCJ, □JCDG, □GDEF)が調査可能となる。

結果及び考察

1. 調査農家の概要

県内では上層に属する野菜農家13戸および、積極的な雇用労働力の利用により企業の経営展開を計っている施設花き農家3戸の年間労働時間を調査した。調査農家の概要は第1表に示したが、野菜農家は横浜市(No.1~5)、川崎市(No.6)、三浦市(No.7~10)、横須賀市(No.11~13)、施設花き農家は平塚市(No.14)、厚木市(No.15)、伊勢原市(No.16)に位置し、それぞれ特色を持った経営を行っている。

家族労働力、雇用労働力とともに年間100日・人以上自家農業労働に従事した者を農業就業者としたが、本事例では農業就業者はすべて家族労働力であった。農業就業者数の平均は3.1人であった。農業就業者を年齢(75歳以上は0.5)と労働日数(年150日未満は0.5)により労働力換算すると平均は2.9人となった。

調査農家のうち野菜作経営では露地野菜が中心で、一部に施設野菜との複合経営もある。しかし、水耕栽培を行う1戸(No.3)を除き施設野菜は主部門ではなく補完的部門である。経営耕地規模は平均161aであるが、93a(No.3, 6)から219a(No.7)と分布幅が広い。販売方法は、農協共販、個人出荷、スーパーマーケットとの契約(以上は市場流通)、生協との産直、直売所での直売、宅配便による直売(以上は市場外流通)などさま

ざまであった。一方、花き作経営の3戸は全て施設花き専作経営であるが、No.14農家は栽培施設と直売施設を兼ねた温室をショールームとして位置付け、雇用労働力の利用を前提に市場出荷から直売主体へと経営転換を計っている。また、No.15およびNo.16農家は、カーネーション専作で、家族労働力2~3人で60~70aの栽培施設を管理しており雇用労働力がきわめて重要な役割を果たしている。すなわち、花き作経営の3事例は施設、労働力への資本投下により企業の経営を指向したものと見える。

次に、大まかではあるが生産・販売方式により調査農家を類別する。経営の特徴からは、品目数が少なく販売先が固定的な経営(以後、「経営単純」と呼ぶ)、多品目で多様な販売を行う経営(以後、「経営複雑」と呼ぶ)になる。また技術の特徴からは、軟弱野菜の収穫調整作業のように単純作業と技能的作業とが分離せずに高度化したものや、施設トマトのような高度な栽培管理技術が必要なものを「技術技能型」、同じ品目でも直売対応のため出荷規格がゆるやかできめ細かい収穫調整や品質管理が要求されないものを「技術粗放型」、技術の質に基づく作業の分化が進み単純作業が分離し平準化されているものを「技術平準型」、面積規模が大きく機械化により能率があげられるものを「機械利用型」、これらさまざまな技術の特徴を合わせ持ったものを「複合型」に分類できる。そして、この経営の特徴と技術の特徴は相互に影響するものであるが、調査農家を2つの特徴の組合せにより、①経営単純-技術技能型、②経営単純-技術平準型、③経営単純-機械利用型、④経営複雑-技術粗放型、⑤経営複雑-技術複合型の5タイプに分けることが出来る。これを第1表の末尾に示した。

第1表 調査農家の経営概要

1992年調査

No.	経営主 年齢	部門	主要品目	品目 数	販売方法	農業就業者数 (注)			経営耕地面積 (a)			経営と技術の 特徴	
						労働 力	計	65歳 未満	65～ 74	75歳 以上	田		畑
1	36	簡易施設軟 弱野菜	ハウレンソウ, コマ ツナ	2	市場	3.5	4	2	2		150		単純-技能型
2	48	簡易施設軟 弱野菜	ハウレンソウ, コマ ツナ	2	市場	2.5	3	2	1	10	133		単純-技能型
3	52	施設野菜, 露 地野菜	水耕トマト, キャベ ツ, ブロッコリ, レタ ス, ハウレンソウ	6	市場, 店舗卸	2.5	3	2	1		80	13	単純-技能型
4	39	簡易施設軟 弱野菜	コマツナ	1	市場	4.0	4	4			120		単純-技能型
5	45	露地野菜, 施 設野菜	ハウストマト, レタ ス, キュウリ, ハウレ ンソウ, ブロッコリ	13	市場(相対)	3.0	4	2	2	30	160	15	複雑-複合型
6	42	露地野菜, 漬 物加工	レタス, ハウレンソ ウ, キュウリ, トマ ト, マッシュルーム	約 20	生協, 直売	3.0	3	1	2		90	3	複雑-粗放型
7	57	露地野菜, 漬 物加工	ダイコン, キャベツ, ハクサイ, スイート コーン, つけ菜類	20 以上	直売, 市場	3.0	3	3		23	190	6	複雑-粗放型
8	39	露地野菜, 施 設野菜	ハウスメロン, メロ ン, ダイコン, キャベ ツ, スイカ, カボチャ,	約 10	農協, 市場, 宅配	3.5	4	3	1	10	190	7	複雑-複合型
9	35	露地野菜	ダイコン, キャベツ, スイカ, メロン	4	農業, 市場	2.0	2	2			130		単純-機械 利用型
10	57	露地野菜	ダイコン, キャベツ, カボチャ, ミカン	5	市場	3.0	3	3			190	3	単純-機械 利用型
11	39	露地野菜 (有機栽培)	メロン, キャベツ, ブ ロッコリ, トウモロ コシ, ダイコン, ナス	約 10	市場, スーパー, 宅配	3.0	3	3			185		複雑-複合型
12	49	露地野菜, 海 苔養殖	キャベツ, カボチャ, スイカ, トウモロコ シ	5	市場	2.5	3	2	1	12	140		単純-機械 利用型
13	51	露地野菜	キャベツ, カボチャ, 水稲	5	市場	3.0	3	3		40	160		単純-機械 利用型
14	35	施設花き	シクラメン, サイネ リア, ゼラニウム, ベ コニア, 花・野菜苗	約 20	直売, 市場	3.0	3	2	1	20		20	単純-平準型
15	62	施設花き, 苗 生産	カーネーション	1	市場	2.0	2	2		80	25	74	単純-平準型
16	57	施設花き	カーネーション	1	市場	3.0	3	3		25	10	60	単純-平準型

注) 農業就業者は1人1日8時間労働として年間100日・人以上従事する人とした。
労働力は、農業就業者のうちで75歳未満で150日・人以上を労働力1とし、
75歳以上あるいは150日・人未満の場合には0.5を乗じた値の合計である。

2. 農作業労働にみる経営主の労働時間

調査農家の農業就業者および農業補助者の農作業労働時間を第2表に示した。野菜農家では、農業従事者数と全体時間に正の相関（相関係数 $r=0.92$ ）、および経営主労働時間と全体時間に正の相関（相関係数 $r=0.68$ ）が認められた。経営全体の農作業労働時間の多少を経営規模の大小とすれば、野菜農家の経営規模の拡大は経営主の農作業労働の増大をとまなうと考えられる。一方、施設花き農家では、雇用導入を行っているため経営主と全体との労働時間の関係は野菜とは逆になっている。いずれにしても、全ての経営で経営主の農作業労働時間が2,200時間を越え、農業就業者1人当たりの農作業労働時間も2,000時間を上回り、労働時間で見ると家族経営の限界の様相を呈している。これは家族労働力を中心とする家族農業経営の発展過程で農家が直面する状況である。これは特に野菜作経営で顕著であり、何らかの補助労働力が求められるところであるが、本格的な雇用利用農家はNo.6, No.8, No.9のみであり、必ずしも農作業労働時間の多い農家に導入されているわけではない。

次に、第3図から経営主労働時間と全体時間との関係を前述の農家の類別とともにさらに詳細に検討すると、規模拡大は経営主の労働を増加させると述べたが、経営の特徴別では多少の違いが認められた。すなわち、「経営単純-機械利用型」では施設花き経営と同様に規模と経営主労働には負の相関（相関係数 $r=-0.97$ ）がある。また、「経営複雑」であっても「技術粗放型」では規模が同じ、あるいはそれ以下の他の経営と比較しても経営主の労働は少ない。また、5タイプの中で、経営規模が面積規模に因り、かつその拡大には労働の増大をとまないやすいタイプは「経営単純-技術技能型」と「経営単純-技術平準型」であるが、ここでは全体時間が10,000時間前後を頂点とした2次曲線となることが推察される。すなわち、これらのタイプでは小規模経営から大規模経営へと発展してゆく過程で、経営主の労働は当初増加するが、その過程で家族就業者の増加がない限り、ある規模に達すると経営主の労働は限界に到達する。それ以上に規模を拡大する場合、家族補助者が潤沢であれば全体時間で10,000時間前後までは家族労働力で可能であるが、根本的には雇用労働の導入が決め手となる。雇用労働の導入が可能になると経営規模は雇用労働の増加とともに拡大する。また、規模拡大は販売規模拡大と雇用労働管理の両面から経営主の経営管理労働時間を増加させるものと考えられる。

一方、「経営複雑」は多品目栽培と流通の独自性が特

徴であることから、経営規模の拡大は経営主労働の増加をとまなう。しかし「経営複雑-技術粗放型」は生産労働の中で収穫・出荷調整作業や栽培管理の省力化を進めており、経営主の農作業労働時間は最小で全体時間も比較的少ない。そして農作業労働には無理が少ない半面、間接的経営管理労働は他のタイプよりも多く必要となる。これは、「経営複雑-技術複合型」でもおおむね同様となる。

以上、経営主の労働について経営の特徴とともに見てきたが、次にこれらを端的に表せる数値として「経営管理労働比率」について考察する。

3. 「経営管理労働比率」の定義とその推計

ここでは、経営主の農業労働のうちで、経営管理労働に投下された割合（時間で表現される割合）を「経営管理労働比率」とする。すなわち、前述した第2図における□ABCIの□ABEFに対する比である。したがって、評価する部分は経営主の□ABCIであるが、これは、部門、作目、耕地・労働力規模、経営目標などにより最適値が異なる。ここでは、経営主の農業労働全体に対する経営管理労働の割合を知りたいので、□ABCIの絶対値を求める必要はない。「間接的経営管理労働の多くを経営主が行う」「経営主個人でとらえれば生産労働時間と経営管理労働時間はトレード・オフの関係である」と、「家族農業経営の労働は、農業就業者とその管理のもとに行われる農業補助者の労働で賄われる」ことを前提とすれば、「経営主が実際に費やした農作業労働時間」と「経営全体の中で農業労働力1人当たりの管理する農作業労働時間」（これは農作業労働管理の効率となる）との比の1に対する補数を求めることにより、経営主が他の農業就業者と比較して生産労働時間以外に振り向けられる時間を知ることができる。これを、「経営主の経営管理労働比率」と定義した（以後、単に「経営管理労働比率」と呼ぶ）。これは経営管理労働に当てる時間の多少を表す相対的な数値であり、経営主の経営管理労働の軽重が推測可能となる。したがって、「経営管理労働比率」をその目的で利用するには、①意思決定者が経営主1人である家族農業経営で、自家農業の生産労働を経営主も分担している、②経営主が自家農業専従者で、かつ多くの時間を割かれるような自家農業外の役職や趣味などを持っていない、という条件を満たすことが前提となる。

推計式は

$$\text{経営管理労働比率} = 1 - \frac{\text{経営主の農作業労働時間}^*}{\text{平均農作業労働管理効率}}$$

但し、

$$\text{平均農作業労働管理効率} = \frac{\text{農作業労働時間合計}^*}{\text{労働力}^{**}}$$

(*は第2表から**は第1表からの数値)

これによる16農家全体の「経営管理労働比率」は、0.13、野菜農家13戸は-0.02となる。各農家の計算結果を第2表に示した。「経営管理労働比率」は、施設花き作経営や野菜の多品目栽培の経営 (No.5, No.6, No.7, No.11)、直売主体の経営 (No.6, No.7) で高くなっている。これは、施設花き作経営では雇用労働の積極的活用

によって、野菜作経営では市場外流通への対応や経営の複雑化によって、潜在家族労働力を顕在化させ、援農などの手伝いの作業を創出したり、販売活動の分化を進めることによって、経営主に間接的経営管理労働時間を生じさせているためと考えられる。一方、軟弱野菜作・単品目栽培の経営 (No.1, No.2, No.4) では「経営管理労働比率」は低く、経営主の農作業労働の過重が進んでいることがわかる。つぎに、「経営管理労働比率」を第1表の経営と技術の特徴と対比させてその消長をみると、

第2表 調査農家別の農業就業者および農業補助者の農作業労働時間

1992年調査

No.	家族労働				雇用労働 (補助労働) (★)	合計	経営管理労働比率		
	経営主	経営主以外の農業就業者					推定値	分類	
		65歳未満	65~74	75歳以上					
1	3,868	780	5,920		10,568	-0.28	極小		
2	3,525	2,240		1,750	80	7,595	-0.16	小	
3	2,611	2,330		1,370	380	6,695	0.03	中	
4	3,685	6,810			625	11,120	-0.33	極小	
5	2,488	1,518		5,550		9,556	0.22	大	
6	2,205		2,800		160	2,040	7,205	0.08	中
7	2,250	5,440		(★★)		7,690	0.12	中	
8	2,874	3,614	2,814		120	230	9,652	-0.04	小
9	2,598	2,400			80	608	5,686	0.09	中
10	2,400	4,150				6,550	-0.10	小	
11	2,460	4,500			804	35	7,799	0.05	中
12	2,424	1,688		1,358	728	83	6,281	0.04	中
13	2,264	4,490			60	48	6,862	0.01	中
14	3,175	1,705	2,625			5,040	12,545	0.24	大
15	2,300	2,600				9,620	14,520	0.68	極大
16	2,400	4,500				7,440	14,340	0.50	極大

資料：聞き取りによる。一部、作業簿記を参考にした (No.3,5,6,7,11,12,13)。

(★) 農業補助者は、年間100日・人未満の農業従事者で、家族以外の親戚の手伝い、援農、研修生を含む。

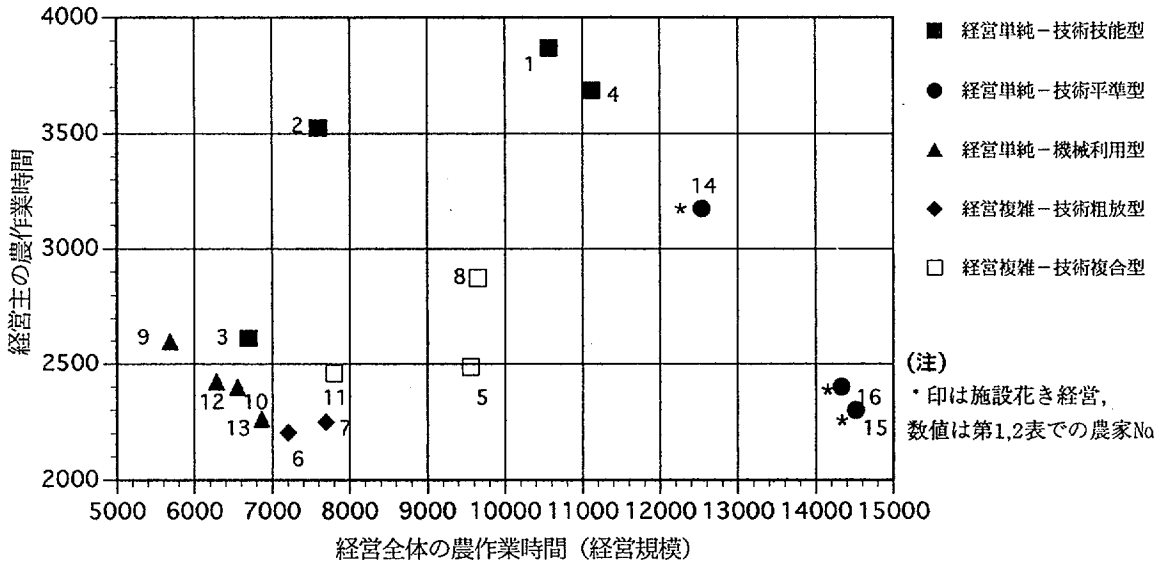
(★★) 直売所の店番を年間1900時間行う80歳の母がいるが、荷揃え等の作業はしないため含めていない。

「経営管理労働比率」が大きくなるのは、「経営単純-技術技能型」から「経営単純-技術平準型」あるいは「経営複雑-技術複合型」へ方向である。その一つは雇用労働導入のために技術の平準化を進める企業の経営の方向であり、また経営の複雑化により質の異なる多様な作業の創出が潜在している家族労働力を顕在化させるなど、家族農業経営の有利さを引き出す方向である。前者の場合、経営の発展は単に技術の平準化だけでなく、平準化の達成の次に平準化不可能な新たな労働の創出と、その平準化が繰り返されなければならない。調査事例のNo.15, No.16はそのような経営である。すなわち、多様な労働の創出とその平準化が繰り返される経営では、経営主の農作業労働を代替する補助労働の確保が進む一方、経営主労働の中で間接的経営管理労働の分化が進み「経営管理労働比率」が高くなる。

農業経営の管理とは「農業労働投下を所得（経営目標）

に結合させる過程での農民の主体的選択行動」¹¹という仮説があるが、間接的経営管理労働の分化は経営の発展に伴い成されてきた農業経営の意思決定者である経営主の農業労働投下の仕方に対する選択行動の結果であり、経営形態を方向づけていると見ることができる。

社会・経済などの経営外部環境の変化が激しい中で多様な対応を迫られることの多い都市地域の農業経営にあっては、経営主の経営管理労働の重要性は一層増加する。そして「経営管理労働比率」は、①間接推計による限界、②数年に渡る蓄積により持続的な効用が期待される間接的経営管理労働を単年度の投下労働時間として評価している、③所得との関係が明らかでないという問題点を含んでいるが、家族農業経営から企業の経営への変化の中で経営主の働き方からみた経営の成長性を探る指標として利用できるものと考えられる。



第3図 経営規模と経営主の農作業労働時間

摘 要

家族農業の経営主には経営者と農作業労働者の二つの立場があるが、経営主の働き方を特徴づける指標として「経営管理労働比率」を定義した。そして、野菜作経営農家16戸および施設花き作経営農家3戸の労働時間調査を基に、各々の経営主の「経営管理労働比率」を現実的な推計方法で示し、それにより経営主労働と経営形態との関係を明らかにした。

1. 社会・経済など経営外部環境の変化の激しい中で、先駆的経営にとっては流通や消費者対策などの間接的経営管理労働は重要であり、経営発展と共に「経営管理労働比率」を高めるような働き方が求められる。

2. 作業技術が平準化された企業の経営や経営の複雑化により潜在した家族労働力を引き出し労働面での多様性をもった家族農業経営において経営管理労働の分化が進む。

引用文献

- 1) 佐倉朗夫 (1994) 家族経営における経営主の働き方—野菜農家の労働時間調査から—, 農業経営通信, 179: 11~14.
- 2) 農林水産省統計情報部 (1993) 平成3年度農家経済調査報告,
- 3) 頼平 (1990) 現代農業経営分析論, (亀谷晃編) 富民協会, p.41
- 4) 大泉一貫 (1989) 農業経営の組織と管理, 農林統計協会, p.88

Characteristic of manager's work in urban family farming at the viewpoint of "Business management work ratio"

Akio SAKURA

SUMMARY

The manager has two main works i.e. management of the farming and physical labor in the farm. So, I proposed a new concept "Business management work ratio" to evaluate the characteristic of manager's work.

$$\text{Business management work ratio} = \frac{\text{Time for business management of the manager}}{\text{Time for total farming of the manager}}$$

Then, I indirectly calculated the ratio of 16 vegetable growers and 3 flower growers from the data of their working hours, and obtained following results.

1. In the small scale farming group the ratio decreased with the increase of the farming scale, but in the large scale farming group the ratio increased with increasing the scale.
2. As the social and economic condition of agriculture in Japan are changing remarkably, so increasing the ratio by increase the time for marketing and consumers is important to the development of the farming.
3. The ratio will be increased by two ways ; one is the simplification of the farm work and employment of part time jobs workers, the other is activation of work potential of the family by growing of many kinds of new crops and finding new markets.