

平成 28 年度 岩手県農業研究センター試験研究成果書

区分	指 導	題名	大規模施設園芸経営における労務管理の方向
[要約] 大規模施設園芸経営における労務管理は、①経営者層の充実、②指揮命令系統の統一化、③労働環境整備による作業者のモチベーション向上が重要である。また、標準作業時間の設定をすることで労務管理に活かすことができる。			
キーワード	施設園芸経営	労務管理	標準作業時間 企画管理部 農業経営研究室

1 背景とねらい

大規模施設園芸経営では、収量・品質の安定化、販売単価の向上、労務管理が課題となっている。県外事例調査結果（表 1）から、大規模施設園芸経営の労務管理に焦点を当て、体制や作業指示、従業員のモチベーションを上げる方策など、課題の対応方策について検討する。【平成 24 年度試験研究を要望された課題「沿岸部（宮古地方）に施設園芸団地を形成する場合の営農類型の確立」（沿岸広域振興局宮古農林振興センター）】

2 成果の内容

大規模施設園芸経営の労務管理体制は、①経営者層、②栽培管理者層、③作業層といった階層に分かれている（図 1）。

- (1) 経営者層は、栽培管理と労務管理それぞれに高度な専門的知識を必要とするため、役割分担した複数の人材で管理することが理想である。早期の経営安定化のためには、即戦力となる経験者を雇用するか、関係機関・メーカー等がコンソーシアムを形成し、栽培・経営指導を行うことで、高度な専門的知識を補うことが重要である。
- (2) 栽培管理者層では、指揮命令系統を統一させることが重要である。事例では、作業管理体制を専門部制に見直し、技術レベルが高い作業者を班長に任命、班長による指示により管理作業を行っている（図 1）。指示命令系統を統一させた結果、末端まで指示が行き渡り作業効率が向上した。作業指示は、口頭による指示だけではなく、書面による作業指示書、ホワイトボード等を利用し、作業者に対して細かい指示を与える一方、知識習得のための場としても活用している。
- (3) 作業層では、労働環境整備によりモチベーションを向上させる取組が重要である。事例では、作業者のモチベーションを高めるため、賃金の能力給導入により、班長と作業者で基本給の差をつけ、さらに 6 段階の評価により賃金差をつけている（表 2）。経営者層で決めた基準を社員が班長、班長が作業者を 100 点満点で評価し（表 3）、基準については現場の意見や経営の発展段階に応じ最適なものに見直しをしている。能力給を取り入れるにあたっては、公平を期すため評価基準の設定と給与体系の明確化が必要である。
- (4) 経営者層もしくは栽培管理者層が作業ごとに詳細な作業時間を計測し、標準作業時間を設定（表 4）することで、①作業計画の作成、②指示を出す際の作業量の目安、③作業者の目標、④能力給導入の際の評価などに展開することができる。

3 成果活用上の留意事項

- (1) 対象経営体の経営内容・課題に応じて、標準時間・評価内容等は最適化すること。

4 成果の活用方法等

- (1) 適用地帯又は対象者等 振興局及び普及センター
- (2) 期待する活用効果 大規模施設園芸団地の計画策定と施設園芸経営体の育成

5 当該事項に係る試験研究課題

(H24-02) 沿岸地域農業の復興に向けた新たなビジネスモデルの構築 [H24~28 / 県単]

6 研究担当者 田中英輝

7 参考資料・文献

- (1) 高規格ハウスによる大規模トマト専作経営の成立条件. 岩手農研試験研究成果. (2012)

8 試験成績の概要（具体的なデータ）

表1 調査経営体の経営概況と労務管理の取組状況

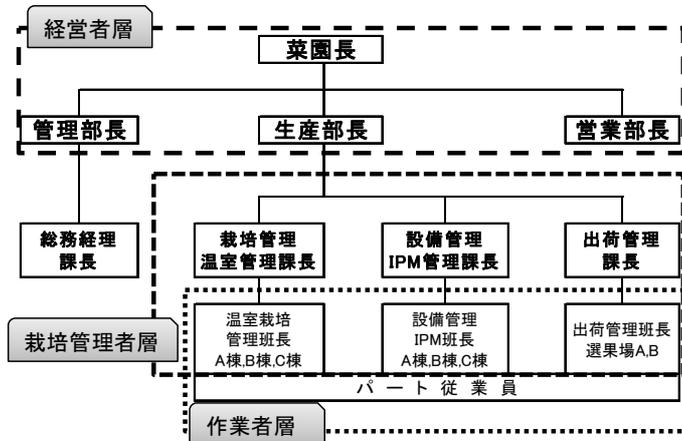
	A法人	B法人	C法人	D法人	E法人	F法人
設立年度	H26	H23	H22	H5	H26	H23 (H16)
経営規模	2ha (4ha)	1.7ha	1.1ha	1.5ha	3.6ha	4ha
主な栽培品目	周年イチゴ	促成イチゴ他	高糖度トマト	高糖度トマト	高糖度トマト	中玉トマト等
職員数	20名	13名	26名	4名	7名	20名
パート数	30名	14名	40名	20名	40名	120名
経験(経営)者雇用	○	○	○	○	○	○
指揮命令系統の統一	○	×	○	○	○	○
労働環境の整備	×	○	○	○	○	○
作業指示書の活用	×	×	×	×	×	○
勤務評価の実施	×	×	×	×	×	○

注1) 聞き取り及び関係資料から作成。

2) A法人の経営規模はH28から4.0haに拡大している。F法人はH23から経営者が変更している。

3) 指揮命令系統の統一とは、それぞれの権限や責任を明確し、指示・命令・報告を直属の上司とやりとりすること。

4) 労働環境の整備とは、業務改善提案箱の設置、職員表彰、退社時間の自由化などの取り組みである。



注1) F法人からの聞き取りにより作成。

2) 経営者層とは、園芸施設経営を行う層。

3) 栽培管理者層とは、栽培に関して具体的に指示を行う層

4) 作業者層とは、パート従業員など実際の作業を行う層。

5) 太字は社員。

6) パート従業員の中から班長を選抜。

図1 F法人の作業管理体制図

表2 評価点による給与体系例

基本給		段階	評価点	能力給	時給計	
一般	班長				一般	班長
802円	1,050円	6	96点~100点	250円	1,052円	1,300円
802円	1,050円	5	91点~95点	200円	1,002円	1,250円
802円	1,050円	4	86点~90点	150円	952円	1,200円
802円	1,050円	3	81点~85点	100円	902円	1,150円
802円	1,050円	2	76点~80点	50円	852円	1,100円
802円	1,050円	1	75点以下	0	802円	1,050円

注1) 聞き取り及び関係資料から作成。

2) 能力給は評価点76点以上で付加。

3) 評価点50点以下は面談を実施。

表3 勤務評価内容例

優先順位	一般	配点	班長	配点
1	成績	仕事の迅速さ	リーダーシップ	15
2		仕事の正確さ	指導・育成	15
3		能率的時間活用	対人関係	10
4	意欲態度	自主・自律	仕事の迅速さ	10
5		勤務態度	仕事の正確さ	10
6		協調性	能率的時間活用	5
7	能力	業務知識	自主・自律	10
8		理解判断	勤務態度	10
9		創意工夫	協調・協力性	5
10	出勤率	15	出勤率	10
	配点合計		配点合計	
	100		100	

注1) 聞き取り及び関係資料から作成。

2) 評価内容、得点については、一定期間で見直し。

表4 標準作業効率最低ライン設定例(トマト)

作業項目	品種		
	中玉	小玉	
誘引	350株/時間		
ざらし	725株/時間	800株/時間	
葉かき	550株/時間		
収穫	0.4	60 kg/人日	45 kg/人日
	0.6	65 kg/人日	50 kg/人日
	0.8	70 kg/人日	55 kg/人日
	1.0	70 kg/人日	65 kg/人日
	1.2	80 kg/人日	70 kg/人日
	1.5	80 kg/人日	70 kg/人日
選果	65 kg/人日	55 kg/人日	

注1) 聞き取り及び関係資料から作成。

2) 収穫は総量(コンテナ数)、選果は選果量(A品コンテナ数)。

3) 収穫の効率設定は収穫量により変動する設定。