

第2章

チリの輸出向け果樹栽培における雇用型経営 ——季節労働者の調達・配置・管理に関する考察——

村瀬幸代



チリ・サンティアゴ近郊の輸出向けブドウ畑の季節労働者
(2019年8月, 筆者撮影)

チリの輸出向け果樹栽培における雇用型経営 ——季節労働者の調達・配置・管理に関する考察——

村瀬 幸代

はじめに

チリは、ラテンアメリカの中でも、顕著な農産物輸出の拡大と、それを背景とした経済成長を達成してきた国の1つである。他国に先駆け1970年代初頭から新自由主義的な経済政策を導入した同国では、恵まれた自然条件や北半球との季節差といった優位性を生かし、1980年代後半からさまざまな農林水産品の輸出が著しく拡大した。果物は、紙・パルプ等の林産品と同様、農林水産品の輸出拡大の初期から、農業部門の近代化と輸出志向型のチリ経済の成功を象徴する輸出品として知られている。1980年代当初は「非伝統的」農産物輸出品と称された果物であるが、ブーム期以降もコンスタントな輸出成長を遂げ、その発展の軌跡はすでに30年以上に及んでおり、同国における重要な輸出産業としての定着を見て久しい。現在、チリは南半球最大の生鮮果物輸出国であり、北半球市場における端境期の供給国として重要な位置を占めている。輸出成長の初期から主力輸出品である食用ブドウは世界一の輸出量／額を誇るほか、2000年代以降輸出が急成長しているブルーベリー、チェリーも世界的なシェアを拡大中である。

本章では、チリの輸出向け果樹栽培の中心的な担い手である大規模な企業の経営体の事例をとりあげ、その経営の特徴を雇用労働力の利用という点から分析・考察する。雇用労働力の利用に着目するのは、まず、本書全体の問題設定である小規模な従来型の家族経営との対比において、それが重要な論点を形成しているからである。序章で言及がある通り、現在世界的に農業の担い手として数のうえ

で圧倒的多数を占めるのは小規模な家族経営であり、それらはおもに家族労働力によって営まれているとされる。家族という「監視せずとも働く」労働力の利用は、農業という産業の特性からくる労働の監視コストの高さや、農作業の季節性に由来する労働需要の変化への対応を有利にするなど、序章で言及されている「小規模家族経営の優位性」に主たる根拠を与えている。大規模な雇用型の農業経営では、効果的・効率的な労働監視や柔軟な労働配分といった課題をどのように克服しているのか／いないのかを明らかにすることが、その特質を理解するうえで重要となる。

また、果樹栽培は、本書で他章がとりあげる大豆やトウモロコシといった一年生の飼料作物と比べ、その生産過程は極めて労働集約的であり、かつ労働投入を必要とする農作業の季節性が強いという生産技術上の特性がある。収穫・剪定・摘粒・摘果等の果樹園における農作業の多くは人の手によって行われており、ここでは作業ごとに限定された期間内に多くの労働力を必要とする。チリの大規模な果樹園では、そうした農作業の大部分を季節労働者が担っており、その労働の量と質が果物の収量や品質、ひいては経営全体の収益を左右する。したがって、この点における経営戦略のあり方が、経営体の持続的成長に重要な影響をもたらすと考えられる。

そこで本章では、チリの輸出向け果樹栽培に従事する比較的大規模な農業企業が、大量の雇用労働力、とくに季節労働者をどのように①確保し（労働者の調達方法）、②戦略的に配置し（労働力の配分からみた経営体の組織構造と分業体制）、③管理しているのか（労働監視と評価）という3つの視点から具体的な企業事例を分析し、チリの輸出向け果樹栽培の担い手像に迫ることとしたい。なお、雇用労働力を大量に投入する農業経営の姿は、同国では既に輸出ブーム期の1980年代からみられる現象であるため、本章ではそうした歴史的経緯を踏まえうえて、とくに2000年代以降の産業構造や競争条件の変化に注目することで、今日的な担い手の特徴の把握につなげたい。

本章の構成は以下の通りである。第1節では、まず、チリにおける輸出向け果樹栽培の拡大過程と生産・輸出構造について整理し、本章で分析対象となる担い手の出現経緯を確認する。とくに、生産・輸出構造における垂直的統合の進展や、グローバルGAPをはじめとする各種認証の普及・浸透など、生産主体の経営戦

略に影響を与えうる2000年代以降の変化に言及する。第2節では、輸出向け果樹栽培における季節労働者の利用状況について、先行研究の議論に依拠しつつ歴史的文脈とマクロなレベルでの現状を整理する。労働力不足や移民流入など、やはり2000年代以降の環境変化に着目しつつ、果樹園経営者による対応の傾向について先行研究の内容を検討し、事例分析における調査課題を抽出する。以上を踏まえ、第3節では、2019年に実施した現地調査に基づき、具体的な農業企業3社の事例を分析する。最後に、チリの輸出向け果樹栽培における、農業経営の雇用労働力利用という観点からみた特徴と課題について考察する。

1

チリにおける輸出向け果樹栽培の拡大過程と生産・輸出構造

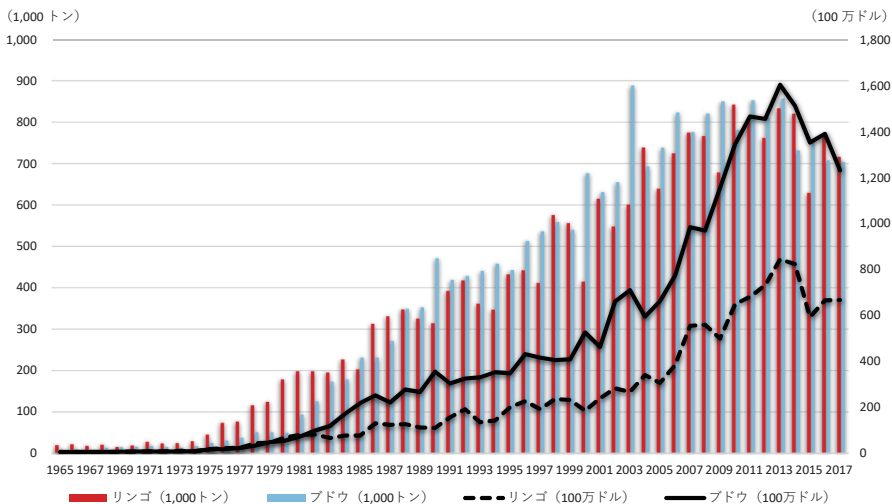
1-1. 輸出向け果樹栽培の拡大過程

チリにおける輸出向け果樹栽培は、農地改革期である1960年代に国主導の開発計画のもとで試験的に始まった¹⁾。新自由主義的な経済政策が導入されたピノチェト軍事政権下の1970年代には、土地取引の自由化と企業家層の新規就農等により商業的農業が急拡大し、輸出向けの果樹栽培はその中心的な存在となった。1980年代初頭の経済危機後には、戦略的な為替レートとさまざまな輸出振興策が追い風となり、本格的な輸出ブームが到来する。果樹栽培に適した気候条件や病虫害の侵入の危険性が少ない地形、北半球の端境期に出荷できるという立地、安価な季節労働力の存在、点滴灌漑技術の普及やコールドチェーンの整備といった供給要因に加え、米国をはじめとする先進国での生鮮物の通年消費拡大といった需要要因にも恵まれた結果、1980年代半ばには主力品目の生鮮食用ブドウが、銅鉱、魚粉に次いでチリを代表する第3の輸出品となった。

1) 当時、果樹栽培は農業振興の有効な手段として注目され、産業開発公社（Corporación de Fomento de la Producción：CORFO）によって策定された開発計画の下、輸出先市場での需要の高い品種や果樹栽培適地の選定、米国カリフォルニア州との技術交流、冷蔵集荷施設への公共投資等が実施された（CORFO 1965）。この開発計画は、1970年代初頭のアジェンダ社会主義政権下での社会的混乱や続く軍事政権下での経済政策の転換により、中断・廃止を余儀なくされたが、後の輸出拡大の重要な初期条件を形成した（Barrientos et.al 1999; Casaburi 1999）。

図2-1はブーム期から成長の牽引役となってきたブドウとリンゴの輸出量の伸びを示している。上記2品目の輸出拡大に牽引される形で、生鮮果物の輸出額は1980年代を通し年平均20%という高い成長率を記録し、その後1990年代以降もコンスタントな伸びを記録している。2000年代以降上記2品目の輸出量は減速傾向にあるが、次項で述べるように輸出品目の多様化が進んでおり、2019年の生鮮果物輸出は約268万トン、52億8300万ドルに達した。輸出先市場は、北米、EU、東アジア、ラテンアメリカと多様化している。国別では米国が最も多く2018年の輸出額の約31%、次いで中国が27%を占めている。

図2-1 チリ産ブドウとリンゴの輸出量・額の推移(1965~2017年)



(出所) FAOSTATより筆者作成。

1-2. 品目と産地の多様化

輸出ブーム期にはブドウとリンゴの2品目が果物輸出全体の80%以上を占めていたが、長期的な成長過程を経て品目の多様化が進んでいる。表2-1は2019年の主要生鮮輸出品目を示している。2000年代以降輸出成長を遂げた比較的新しい輸出品目として、チェリーとブルーベリーがとくに注目される。両品目ともに、ブドウ・リンゴと比べて重量当たり単価が高いことに加え、果肉の痛みやすさや収穫作業の細かさなどから多くの労働投入を必要とするという特徴があり、その

拡大は果樹栽培現場における雇用労働力利用のあり方に少なからぬ影響を与えている。なお、輸出形態としては生鮮状態での輸出が大部分を占めるが、加工品の輸出も徐々に拡大しており、2019年の輸出実績は約63万トン、12億7800万ドル、うち冷凍加工が3割を占める。現在輸出されているおもな加工品としては、冷凍のベリー類が挙げられる。

表2-1 チリ生鮮果物主要輸出品目(2019年)

	輸出货量(1,000トン)	シェア(%)	輸出額(1,000ドル)	シェア(%)
チェリー	220.5	8	1,471,487.0	28
ブドウ	652.5	24	1,244,784.8	24
リンゴ	673.6	25	621,053.0	12
ブルーベリー	111.9	4	564,452.1	11
アボカド	144.6	5	339,527.8	6
プラム	155.3	6	212,987.8	4
キウイ	153.4	6	187,421.8	4
マンダリン	144.3	5	180,001.8	3
オレンジ	167.9	6	176,735.9	3
ナシ	131.5	5	129,454.1	2
レモン	90.3	3	95,877.5	2
モモ	29.9	1	40,178.5	1
アプリコット	1.0	0	2,161.3	0
その他	7.0	0	17,598.4	0
合計	2683.7	100	5,283,721.7	100

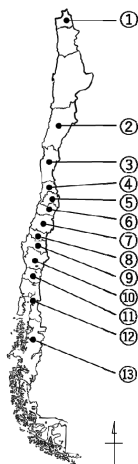
(出所) ODEPAウェブサイト掲載データより筆者作成。

品目の多様化とともに、産地も拡大・多様化した。表2-2は、主要輸出品目の産地分布を示したものである。バルパライソ州からマウレ州にかけての中部の産地は、チリにおける果樹栽培の黎明期からの中心的な産地であり、ブドウへの特化が著しい北部のアタカマ州ならびにコキンボ州は、1980年代の輸出ブーム期に、より高価格を実現できる早期の出荷を求めて産地開発が進んだ地域である。近年は、ベリー類やチェリーの栽培拡大にともない、ビオビオ川流域の非灌漑農地をはじめ南部へも産地拡大が進んでおり (Apey 2019)、現在チリ全土の果樹栽培面積はおよそ34万8000ヘクタールに達している²⁾。

表2-2 主要生鮮輸出品目の産地分布(2017-2019年)

(単位：ha)

	チェリー	ブドウ	リンゴ*	ブルーベリー
①アリカ・イ・パリナコタ州(2019)		1.8		0.4
②アタカマ州(2018)		6,835.5		1.1
③コキンボ州(2018)	69.9	8,159.0		298.8
④バルパライソ州(2017)	211.7	11,192.7	149.8	221.0
⑤首都州(2017)	2,456.2	7,971.7	134.5	115.6
⑥オヒギンス州(2018)	13,699.2	13,434.6	7,734.1	1,084.9
⑦マウレ州(2019)	17,655.6	241.4	19,637.0	5,942.8
⑧ニュブレ州(2019)	1,600.3		1,004.3	4,023.3
⑨ビオビオ州(2019)	538.5		623.1	1,941.2
⑩アラウカニア州(2019)	1,170.3		3,060.8	2,157.8
⑪ロスリオス州(2019)	232.4		7.6	1,615.6
⑫ロスラゴス州(2019)	523.1		17.2	970.6
⑬アイセン州(2019)	234.6		2.7	0.5
全国合計	38,391.8	47,836.7	32,371.1	18,373.5



(出所) ODEPA y CIREN (2019)より筆者作成。

(注) (1) 網掛けは、各品目における主要産地。

(2) リンゴは、リンゴ(Manzano rojo)と青リンゴ(Manzano verde)の合計。

1-3. 生産・輸出構造の変化

チリの生鮮果物輸出では、輸出企業が生産者との契約によって果物を調達する場合(垂直的調整)と、生産から輸出まで一貫して手がける場合(垂直的統合)とがある。既存の事例研究によれば、1980年代の輸出ブーム期は前者のケースが多く観察され(Murray 1997; 1999)、1990年代後半以降は後者が拡大した(CIREN 2002; 村瀬2015)。

垂直的統合は、生産者の輸出段階への進出という前方への統合と、輸出企業の生産段階への進出という後方への統合の両方向から進展した。前方への統合の要因としては、ペソ高やほかの南半球生産国の市場進出によって輸出の競争条件が

2) チリの果樹栽培面積を示す統計としては、国家統計局(Instituto Nacional de Estadísticas: INE)発行の農業センサスにおける農地利用に関するデータと、農業省の天然資源情報局(Centro de Información de Recursos Naturales: CIREN)・農業政策研究局(Oficina de Estudios y Políticas Agrarias: ODEPA)が発行する全国果樹園調査(Catastro Frutícola Nacional)があり、本章で果樹栽培面積に言及する際は基本的に後者のデータを使用している。

厳しくなるなか、売買契約の条件をめぐって生産者・輸出企業間の対立が増加³⁾、中規模以上の生産者を中心に輸出企業を介さない直接輸出の実現を求める傾向が強まったことが挙げられる。後方への統合については、出荷量の多い生産者が契約を嗜好しなくなったことで調達が不安定化した輸出企業において、自社農園を拡大させる動きが拡大したことが要因として指摘されている（CIREN 2002）。

また、2000年代に入ると、いわゆる「顔の見える」農産物への需要拡大とともに、輸出先市場の輸入業者・卸売り業者を介さない、小売業者との直接取引が増加し、生産から輸出までを一貫して手掛ける輸出企業が躍進した。表2-3は、チリにおける主要な生鮮果物輸出企業と自社農園の展開状況を示したものであるが、上位20社中12社が自社農園（グループ企業による所有・経営を含む）での果樹栽培を展開している。スーパーマーケットをはじめとする小売業者との直接取引の増加は、生産輸出企業に対し、安定的な取引関係構築に向けて、長期にわたる出荷期間・出荷量確保のための品目・産地の多様化を促すとともに、果物の安全性や生産段階での労働条件等にかかわるより厳格な基準への適応を求めた。食の安全への関心の高まりから1990年代末以降ヨーロッパおよび米国で拡大した食品安全、労働環境および環境保全に配慮した適正な農業の実践にかかわるGAP（Good Agricultural Practice）認証は、チリでも2000年代初頭から導入が進み、2003年には主要輸出先市場の類似の認証制度の内容を包括的に取り込んだChileGAPも創設された。GAP認証は多くの先進国市場のスーパーマーケットチェーンで調達基準として採用されているほか、イギリスのTESCOや米国のウォルマートといった欧米市場のスーパーマーケットでは独自の認証制度も設定しており、それらをクリアすることは現在では輸出実現の必要条件の1つとなって

3) チリでは、「自由委託」(libre consignación) と呼ばれる契約方式が広く普及している。同方式のもとでは、生産者は収穫物を輸出企業に引き渡し、輸出企業は市場動向を見極めながら輸出時期および輸出先を決定する。輸出企業は、輸出先港での引き渡し価格から委託手数料を差し引いたものをシーズン末に農家に支払うが、その際、農家が輸出企業から信用供与を受けている場合には利子を含む返済分、投入財の供給を受けている場合にはその代金、および技術指導を受けている場合にはその料金も合わせて差し引かれる。この方式は、実現される輸出価格が輸出企業による輸出時期・輸出先の選択に左右されることや、支払いがシーズン末まで行われないことなどから、しばしばその不透明性をめぐって生産者側からの批判を招いてきた。1985年に生産者の利益保護を目的に発足した生産者団体FEDEFRUTA(Federación de productores de frutas de Chile) は、輸出企業ごとの支払い条件の比較調査をはじめ生産者に対するさまざまな情報提供を行い、農家の直接輸出を支援している。

表2-3 主要生鮮果物輸出企業(2017/2018年)と自社農園の展開状況

	企業名	国籍	輸出量 (1,000トン)	シェア (%)	自社農園の有無
1	Dole Chile S.A.	アメリカ合衆国	158.9	5.6	不明
2	Frutera San Fernando S.A. (Frusan)	チリ	121.4	4.2	有(合計約5,000ヘクタール)
3	Exportadora Unifrutti Traders SpA	イタリア	118.3	4.1	有(グループ企業Uni-Agri SpA による経営)
4	Exportadora Propal S.A.	チリ	99.5	3.5	不明
5	Soc. Agric. Comercial Ltda. (Agricom)	チリ	86.5	3.0	不明
6	Soc. Exp. Verfrut S.A.	チリ	85.3	3.0	有(15農園合計約3,500ヘクタール)
7	Copefrut S.A.	チリ	85.2	3.0	有(子会社Copefrut Agrícola S.A.による経営)
8	Exp. Subsole S.A.	チリ	72.9	2.6	有(グループ企業Terrones S.A.による経営)
9	Gestión de Exp. Frut. S.A. (Gesex)	チリ	61.5	2.2	不明
10	Com. Greenvic S.A.	チリ	61.3	2.1	有(グループ企業Frutícola Viconto S.A.による経営 合計400ヘクタール)
11	Exp. Sanclemente S.A.	チリ	56.4	2.0	有(グループ企業Agrícola Sanclementeによる経営 合計1,500ヘクタール)
12	David del Curto S.A.	チリ	53.8	1.9	有(グループ企業Agrícola Copequén Ltda.による経営 合計1,600ヘクタール)
13	Exp. Río King SpA	チリ	53.5	1.9	不明
14	Exp. San Francisco Lo Garcés Ltda.	チリ	52.6	1.8	有(合計2,200ヘクタール)
15	Exp. Frutam Ltda.	チリ	49.2	1.7	不明
16	Del Monte Fresh Produce (Chile) S.A.	アメリカ合衆国	45.8	1.6	不明
17	Exp. Santa Cruz S.A.	チリ	43.0	1.5	不明
18	Geofrut Ltda.	チリ	39.8	1.4	有(グループ会社GeoAgro Ltda.による経営 400ヘクタール)
19	Exportadora Río Blanco SpA	イタリア	33.8	1.2	有
20	Exp. Y Serv. Rucaray S.A.	チリ	32.2	1.1	有(合計4,000ヘクタール)

(出所) ASOEX(2018), 各社ホームページより筆者作成。

いる。多くの認証の有効期限は1年であり、生産者は毎年の更新コストを負担しなくてはならない。こうした認証制度の普及は、生産段階における労働環境のさまざまな視点からの適正化を促し、雇用労働力の利用をめぐる経営戦略にも重要な変化を引き起こしている (Caro 2012, 191-193)。

1-4. 輸出向け果樹栽培の担い手像の素描

以上の生産・輸出構造の動向を踏まえ、現在のチリの輸出向け果樹栽培の担い手は、垂直的統合のレベルや経営形態・農園規模等からおもに以下の3つのタイプに分けることができる（CIREN 2002; 村瀬 2015）。

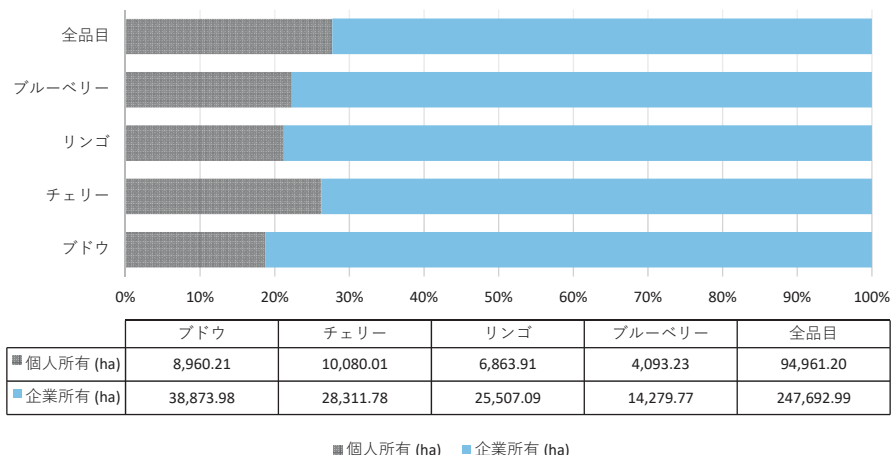
①生産から輸出までを統合した輸出企業：自社農園を輸出企業が直接経営している場合と、輸出企業グループ内の別法人が経営している場合とがある。また、農地所有を伴う場合と伴わない場合（賃借）がある。輸出企業は冷蔵施設（frigorífico）、パッキングプラント（planta de embalaje/packing）、パッキングプラントから輸出港までの輸送手段を有しており、それら一連の輸出網への果物の安定供給を担う。農園規模は数十ヘクタールのものから数百ヘクタールとさまざまである。なお、輸出企業がチリ国内の複数の産地に自社農園を確保している場合、その合計面積は数千ヘクタールになることもある。

②大～中規模生産農家：契約のもと、輸出企業へ果物を供給している。輸出企業の共同経営者（socio）となっているケースもあり、輸出企業とは安定的な関係を築いている場合が多い。農場規模は数十ヘクタールから数百ヘクタールとさまざまである。法人形態をとる場合とそうでない場合がある。

③小規模生産農家：契約のもと、輸出企業へ果物を供給している。農園規模は10ヘクタール以下が大半であり、農業省農牧畜開発局（Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario：INDAP）をはじめとする政府機関から、資金面・技術面で公的支援を受けていることが多い。輸出企業との契約関係はしばしば不安定であり、インフォーマルなブローカーへ果物を販売しているケースもある。家族経営を基本としつつ、収穫期等人手が必要な時には雇用労働力も利用している。

図2-2に示す通り、チリの果樹園は面積で見ると全体の約7割が企業所有であり、主要輸出品目においてはとくにその割合が高いことから、この3つのタイプのうち、中心的な担い手は①と②であると考えられる。本章の事例分析では、とくに2000年代以降の生産・輸出構造の中でプレゼンスを拡大させている①を分析対象とする。

図2-2 チリにおける企業所有果樹園の割合(2017-2019年)



(出所) Sistema de catastro de superficie frutícola regionalより筆者作成。

2

輸出向け果樹栽培における季節労働者の利用状況の変化

2-1. 季節労働者層の形成と定着

前節で挙げた果樹栽培の大規模な経営体においては、果樹栽培の計画策定・生産段階のオペレーション・果樹園の維持管理すべての段階において柔軟に雇用労働力を調達している。とくに、生鮮輸出向けの果物の収穫は、傷みやすい果実を高品質で確保する必要性からほとんど全てが人の手によって行われるため、収穫期に非常に大きな労働需要が発生し、そこで大量の季節労働者が雇用される。また、収穫期ほどではないが、冬季の果樹剪定の時期にも一定量の季節雇用が発生する。こうした、雇用労働力、とくに季節労働者を大量に投入する農業経営は、チリでは1970～1980年代の農業の近代化過程のなかで出現し、その後の継続的な輸出向け農業の拡大とともに定着した。

1960年代半ばの農地改革以前のチリにおいては、アシエンダ (hacienda) やフンド (fundo) と呼ばれた大農場内に住み込みの常雇用の労働者がおり⁴⁾、これが農業部門における雇用労働力利用の主要形態であった。それらの労働者は、

1964～1972年間の農地改革の主たる受益者となり土地分配を受けたが、その後の軍事政権下で展開された農地分配政策と新自由主義的な政策環境のなかで、その多くが営農を継続できず土地を売却した⁵⁾。その結果生まれた多くの土地なし農民は都市郊外に滞留し、これが当時チリで急拡大を遂げつつあった、輸出向け果樹栽培に代表される近代的・資本主義的農業部門の賃金労働者層を形成していくこととなる (Cruz 1986; Rivera y Cruz 1984)⁶⁾。これらの賃金労働者の雇用の過半は農作業サイクルに応じた季節雇用であり、季節労働に従事する賃金労働者数は1980年代半ばに推計でおよそ30万人に達した (León 1991)。企業の経営を展開する果樹栽培の担い手の出現と季節労働者層の形成は、農産物輸出ブームの両輪であり (Gómez y Echeñique 1986)、安価な賃金労働者のフレキシブルな利用は果物輸出の重要な競争力の源泉となった。

民政移管後の1990年代に入ると、ペソ高と実質賃金上昇により労働力コストが上昇するなか、季節労働者を斡旋する仲介業者の利用が拡大した (Vargas y Paillacar 2000)。仲介業者には「つなぎ役」(enganchador) と呼ばれる、農業企業からの依頼に応じて個人的な人脈を使って労働者を集めてくるだけの紹介者と、コントラティスタ (contratista) と呼ばれる、自らが労働者の雇用主となって指定された農作業に必要な人員を確保し、作業を請け負う自然人ないし法人の2種類がある (Riquelme 2000; Caro 2003)。前者の場合は労働者の雇用主は農業企業であり、農業企業は仲介者に報酬を支払ったうえで労働者に対する賃金の支払いも行う。後者の場合には、労働者への賃金の支払いは仲介業者からなされ、農業企業が仲介業者に支払う農作業の委託料と労働者に支払われる賃金の差額が仲

-
- 4) 大農園内の住み込み労働者はインキリーノ (inquilino) と呼ばれた。この時期のチリの農業部門の労働力の構成員としては、インキリーノのほか、大農園の外部に居住するアフエリーノ (afuerino)、分益小作人 (mediero)、零細農 (minifundio) が挙げられる (Rivera and Cruz 1984; Cruz 1986)。
- 5) 土地分配を受けた農民がもっぱら栽培していた伝統的な基礎穀物は、国内需要の低下と輸入との競合のために価格が低下し、一方で土地取引の自由化のもとでの果樹栽培適地の農地価格は上昇したことが、土地の売却を促した (Jarvis 1992, 190)。
- 6) 1976年から1990年までの雇用統計を分析したLeón(1991)によると、1980年の時点で農業部門全体の就業者の53%が賃金労働者であり、輸出向け果樹栽培が盛んな中央部ではその割合は67%であった。1990年時点では、前者が57%ではば横ばいであるのに対し、後者は76%に達しており、輸出ブーム期の80年代に、とくに輸出志向の強い地域において賃金労働者化が進んだことが分かる。

介業者の利益となる。仲介業者の利用は、労働力コストの上昇に農業企業がより柔軟な労働力調達で対処することを可能とする一方で、実際に労働者に支払われる賃金額の決定過程がしばしば不透明であったり、勤務中の事故等に対する責任の所在が曖昧になったりするなど、季節労働者の雇用条件の一層の不安定化につながるとして、労働者保護の観点から批判的な検証の対象となった（Caro 2003; Díaz 2000; Riquelme 2000）。

2-2. 2000年代以降の労働力不足をめぐる状況

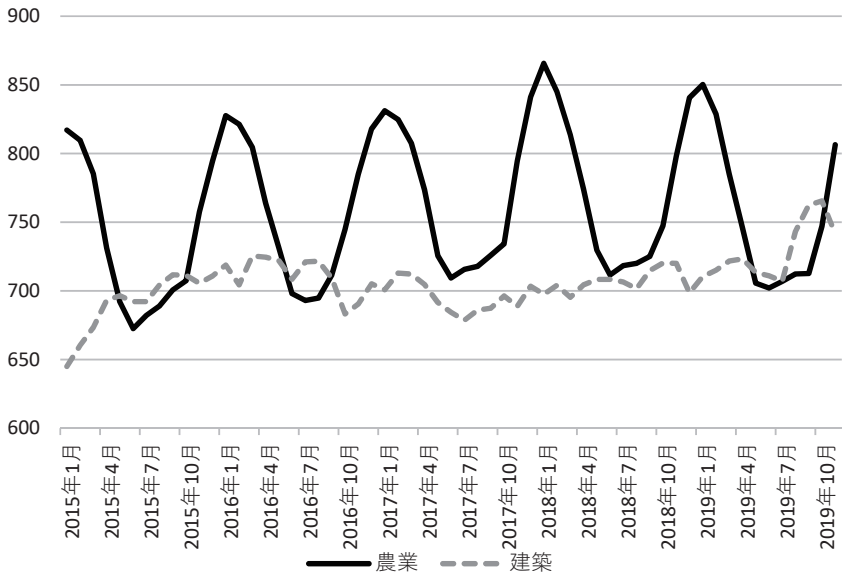
果樹栽培現場における労働力不足については、労働力コスト上昇が認識されるようになった1990年代から既に指摘されていたが、2000年代以降は農業部門全体で労働需給のひっ迫が顕在化し、成長のボトルネックとして重要視されるようになった（Caro 2012,166-167）⁷⁾。

Anríquezを中心としたチリカトリカ大学農学部の一連の調査研究によれば、チリの農業部門における労働需給のひっ迫は、農業生産や人口構成の変化を反映した長期的な現象である（Anríquez et.al 2016; Anríquez 2016; 2017）。需要面では、農地面積全体の拡大と、その中でもより労働集約的な品目の作付面積の継続的な拡大が労働需要を押し上げてきた。農地全体に占めるシェアを縮小させてきた小麦をはじめとする穀物に比べて果樹栽培が極めて労働集約的であることに加え、果樹栽培の中でもとくにベリー類で面積当たりの労働投入量が大きい品種の栽培が広がったこと、同じく必要労働投入量が多いワイン醸造用ブドウと食用ブドウの面積が拡大したことが労働需要を引き上げた（Anríquez et.al 2016, 5）。供給面では、農村部の教育水準の向上や交通インフラの改善、より雇用条件・労働環境の良い他産業における就業機会の拡大等により、とくに男性・若年層の農業離れが進んでいる。チリ経済全体の労働者人口が拡大するなか、農業部門の就業者数は1980年代以降大きな変動がなく80万人前後で推移しており、高齢化・女性化の傾向が顕著である⁸⁾。

7) 2007年には、果物の輸出業者団体ASOEX (Asociación de Exportadores de Frutas de Chile) と生産者団体FEDEFRUTA (Federación de Productores de Fruta de Chile) が集う会で重要課題とされ、農業部門の季節労働における残業規制の緩和や外国人従業員割合の上限の引き上げなど、より一層の労働市場の柔軟化を求める声が上がった（Caro 2012, 166-167）。

一方、女性の農業労働者の雇用条件・労働環境について調査したCaro(2012)は、社会保険加入や組織化率などさまざまな面で不安定さを抱える季節雇用であることが、果樹栽培現場における労働力不足の重要な要因のひとつであると指摘している。図2-3は農業とならび非熟練労働者の雇用先としてシェアの大きい建築業と2015～2019年間の被雇用者数の推移を比較したものであるが、農業部門は季節変動が際立っていることが分かる。果樹栽培における農作業サイクルを反映し、収穫期に当たる11～4月の高需要期と、冬の農閑期に当たる6～8月の

図2-3 農業部門就業者数の変動——建築業との比較
(1,000人)



(出所) INE雇用統計データベースより筆者作成。

- 8) 過去4回分の全国社会経済実態調査 (Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional : CASEN) に基づき農業部門労働者の年齢構成を分析したAnríquez(2017)によれば、農業部門労働者の平均年齢は1990年から2015年の間に36.4歳から44.8歳へと上昇しており、全産業でみた場合の上昇具合(36.6歳から42.1歳)を上回るペースで高齢化が進展していた。1990年に最も人口が多かった当時20～29歳の世代がそのまま年齢を重ね中心的な年齢層であり続けており、20～24歳の労働者数は1990年の9万人から2009年には3万3000人へと減少している(Anríquez et.al 2016)。また、1990～2015年の間で農業部門労働者の女性比率は9.8%から26.7%に上昇している(Soto y Flores 2017)。

低需要期があるが、その振れ幅は2000年代以降とくに拡大傾向にある。3カ月移動平均でみた最も雇用者数が多い月と低い月の差は2010年代に20万人近くに達しているが、これは1990年代のおよそ1.5倍である (Anríquez 2017, 205-206)。Caro(2012)によれば、複数の農作業にまたがってたとえば数カ月間というような一定の雇用期間を設定していたそれまでの雇用慣行が薄れ、単発の農作業ごとにより短い期間で労働者を確保するなど、労働需要のひっ迫を受け、農業経営者は労働力調達の方法を一層柔軟化させている。その結果として、雇用の季節性が強化されることで、比較的季節変動が少なく賃金水準の高い建築業や商業等への労働者の流出が加速している可能性がある。

こうした労働力不足への対応として、先行研究では、①必要な労働投入量の少ない品種・品目への転換や農作業の機械化を通じた労働需要の抑制、②移民労働力導入による労働供給の拡大、③人的資本管理の改善による労働生産性の向上、④労働力調達の改善などが議論されている (Anríquez 2017; El Campesino 2013; Subercaseaux 2017)。

①については、実際に2000年代以降ある程度の品目の転換が観察され⁹⁾、同じ品目の中でもより栽培に手間のかからない品種の開発に期待が寄せられている¹⁰⁾。ただし、果樹は入れ替え後生産段階に入るまでに数年を要し、新品種の開発もかなり長期的な試みである。機械収穫は、生鮮輸出可能な果物の品質を確保することが技術的に困難であることから進展していない。機械可動式の収穫用の足場や農場内での果実運搬のためのベルトコンベア設置など、人の手による農作業を補助する機械化は有用であり、農作業の身体的負荷を軽減することによって女性や高齢層も労働者に取り込み、労働供給の拡大を可能にするという指摘もあるが (Anríquez 2017)、機械化実現のためには植樹間隔や樹高の調整など果樹園の設計から変える必要があり、それにはやはり数年を要する。

9) 労働投入量が多いにもかかわらず価格競争が厳しく利益が見込めないリンゴやモモ類等の栽培面積は縮小し、クルミやヘーゼルナッツなどの品目が拡大傾向にある (Anríquez 2017; Apey 2019)。

10) 労働力需要の大きいブドウやブルーベリーでは、果実の成熟過程がより均一で収穫作業がしやすい、あるいは葉数を減らすための剪定や摘粒・芽かきの必要がなく手のかからない品種の開発ニーズが高く (Subercaseaux 2017)、リンゴでは矮化 (樹高が低くなり収穫作業が行いやすくなる) を目的とした挿し木台木が数年先まで完売状態になるといった事態も観察された (El Campesino 2013, 11)。

②の移民労働力については、チリでは2000年代以降ハイチやベネズエラからの移民流入が社会現象化しており、これが少なくとも短期的には労働者不足を緩和しているという見方がある¹¹⁾。ただし、2019年10月以降チリ全土で展開されている社会的公正の実現を求めるデモの拡大の影響でチリでは政治経済的混乱が続いており、雇用状況・治安状況ともに悪化しているうえ、2020年の新型コロナウイルス感染拡大状況が南米全体で深刻化し人の移動そのものが制限されるなど、移民の流入拡大傾向が安定的に継続することは考えにくい状況となっているため、今後も労働力供給源として機能し続けるかは不透明である。

③の労働生産性向上に着目した議論では、農業における労働監視コストの高さを前提として、労働者に対する適切なインセンティブの付与の必要性に注目したAnríquez(2017)の主張が興味深い。Anríquezらが実施した調査では季節労働者の過半が日給制であったことから、インセンティブの適合性を伴う労働契約としてもっとも伝統的な出来高払いの普及拡大が望まれるとしている。また、労働者の教育訓練機会の増加や、労働監督者の労働者に対する対応の改善なども生産性向上の方策として挙げられている(Anríquez et. al 2016; Anríquez 2017; Subercaseaux 2017)。

④の労働力調達については、労働者を斡旋する仲介業者の機能の向上を期待する議論がある(Foster y Aguirre 2015; Anríquez 2017; Subercaseaux 2017)。仲介業者は、農業経営者と労働者双方に関する情報に精通し多くの農業経営者と取引することで、労働者に複数の就労先を確保して就労期間を延ばし、労働需給の調整役となる。さらにAnríquez(2017)では、収穫物の傷の有無や均質性といった一定の技術的な評価基準を設けたうえで仲介業者を通して労働者の集団に農作業を委託する場合、労働者の集団はシーズン内に多くの契約を得るためにより早く作業を終えるインセンティブをもち、フリーライダーの発生抑制と労働の質確保のために集団内で相互監視が働くことで、農業経営者の労働監視コストを軽減するとしており、仲介業者の機能は労働管理の観点からも注目される。そのほかには、労働者のニーズに合わせた労働時間の設定、昼食や快適な通勤手段といった福利厚

11) チリにおける近年の移民流入動向については、北野(2019)がその要因と経済への影響を分析している。

生の拡充など、雇用条件・労働環境の改善が労働者獲得に奏功している例も報告されている（El Campesino 2013; Subercaseaux 2017; Agro Managemente SpA, Loyer y Nuñez 2017）。この企業による労働環境の改善という方向性は、それを市場参入の条件として求める認証制度の普及と軌を一にするものである。

2-3. 本章の分析課題

これら先行研究における議論は、チリの輸出向け果樹栽培における季節労働者利用をめぐる2000年代以降の変化の概要と、農業経営体による対応の傾向・可能性について把握するために有用であるが、そこで言及されているさまざまな対応課題を、具体的にどのような組織構造のもとで実現するのかについての言及がない。そこで本章では、経営体がどのように労働力を戦略的に配置し、その結果どのような組織構造を持ち、さらに組織の構成員がそれぞれどのような役割分担（職能範囲・権限）を有しているかを分析することで、大規模な雇用型の農業経営の実態と特徴を明らかにする。

3 輸出向け果樹栽培企業の事例

本節では、2019年に実施した現地調査の結果に基づき、3つの企業事例を検討する。3事例は、いずれも果物の生産から輸出までを統合する企業であり、ブドウ（事例①）とベリー類（事例②，③）という労働集約的な品目の生産輸出において成長を遂げている。それぞれの事例における季節労働者の確保・配置・管理の実態について明らかにし、その共通する特徴について考察することとしたい。

3-1. 企業事例①：A社

A社は1991年にオヒギンス州で2軒のブドウの生産農家が立ち上げた輸出企業である。品質追求と生産者への利益還元を掲げる生産者出自の輸出企業として成長し、現在はチリの生鮮果物輸出企業の輸出量上位10社に入る主要企業の1つである。会社設立時のメンバーを含む生産農家が主要株主であり、それらの株主兼生産農家と契約農家から果物を調達するとともに、自社農園も有する。ブドウ、

キウイ、アボカド、マンダリン等の柑橘類、チェリー、ザクロ、クルミと多様な品目の生産・輸出を手掛ける。北部アタカマ州から中南部ニュブレ州まで7つの州にわたる広範囲に産地を確保し、主力品のブドウは11月中旬から6月中旬の長期の出荷を実現するとともに、全品目を総合するとほぼ通年での出荷体制を構築している。輸出先は米国、EU諸国、中国をはじめ50カ国以上に上る。

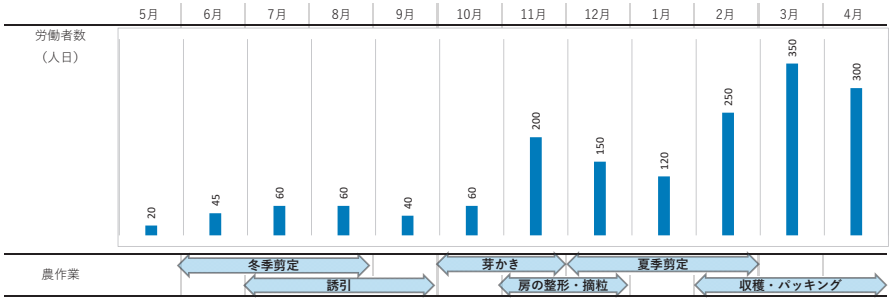
自社農園はアタカマ州・コキンボ州・バルパライソ州・首都州・オヒギンス州に点在する。2010年にグループ企業として設立された生産管理企業が、全ての農園における投資計画や予算策定、ならびに技術的なガイドラインの作成を行い、各農園の経営状況を管理指導する役割を担う。各果樹園はそれぞれ有限会社等の法人形態をとる農業企業として運営されており、現地調査では、そのうち首都州内でブドウを栽培する農業企業（以下、A-1社）の生産現場を訪問した。

A-1社の111ヘクタールの果樹園では、3～4月に収穫を迎える晩生種の食用ブドウ4種を栽培している。果樹園内にパッキングプラントを有しており、そこで箱詰めされたブドウは全て車で30分の距離にあるA社の冷蔵施設に運搬後輸出される。収穫前の降雨や冷害に備えブドウ棚上部をビニールシートで被うなど先進的な栽培方法を導入しており、適正製造基準（Good Manufacturing Practice: GMP）や HACCP、グローバルGAP、TescoのNature's Choice、オランダとベルギーのスーパーマーケットチェーンAlbert Heijnの認証を取得している。

常雇用の従業員数は16人で、ピーク月には最大で350人の季節労働者を雇用する。図2-4が示すとおり、労働需要が高まるのは収穫期に当たる3～4月であり、ピーク月の3月の労働者数のうち約半数が農園での収穫作業、残り半数がパッキングプラント内での選別・箱詰め作業等に当たる。チリで初夏に当たる11月にも労働需要の高まりがみられるが、この時期にはブドウの房ごとに手作業で行われる房の整形・摘粒作業がある。タイミングが重要なこの作業は約2週間というごく短期のうちに集中して終える必要があり、極めて柔軟な労働力調達を必要とする。

A-1社では、一部の季節労働者は直接雇用しているが、大部分はコントラティスタを介して調達しており、これが柔軟な労働力調達を可能にしている。1シーズンで利用するコントラティスタの数はおよそ10件で、コントラティスタ1件が集める労働者は10～40名程である。労働契約の締結や社会保障費の支払い、な

図2-4 A-1社訪問果樹園における農作業暦(食用ブドウ)



(出所)インタビュー調査をもとに筆者作成。

らびに労働者の送迎に使用する車両の使用年数や乗車定員といった法規定¹²⁾を遵守している業者を選んでおり、長年継続的に取引している業者もあるとのことであった。季節労働者の賃金は、剪定作業で1果樹100ペソ、収穫作業で1箱(約9キロ)300～350ペソといった出来高払いであり、地域の相場を考慮しつつ、平均的な労働者の作業量を基準として賃金日額がおよそ1万8000～2万ペソ(およそ27～30ドル)¹³⁾となるような水準に設定されている。仮に週5日間就労すると収穫月の月収は法定最低賃金のおよそ1.25倍である¹⁴⁾。A-1社はコントラティスタに対して上記賃金に50%の手数料を上乗せした額を支払い、コントラティスタは労働者に賃金を支払うとともに、手数料の中から法的に必要な社会保障費を支払い、残額を利益とする。A社はコンプライアンスを重視していることから、A-1社では、季節労働者への賃金支払いが確実に行われるよう、手数料の一部を支払わずにとめおき、労働者の署名した賃金の受領証の提示によって適切な賃金支払いが行われたことを確認してから、とめおいていた分を支払うという方法を取っている。なお、コントラティスタから労働者への賃金の支払いは週払

12) チリでは、2000年の労働省令第20号により、公共交通機関のない地域で農業季節労働者の居住地から農作業現場まで3キロ以上の距離がある場合には、雇用者が安全な送迎手段を確保することが義務付けられている。送迎車は、一般的な車両に対する規定(ナンバープレート登録や車検証の掲示など)を守ることに加えて、乗車定員18名のバス、あるいは12～17名のミニバスで、車両年数はそれぞれ18年・22年以下であることが求められる。

13) 調査を行った2018/2019年シーズンの農繁期(11～4月)の平均為替レート(1ドル671.3ペソ)で計算。以下、ほかの事例中の賃金日額も同様の方法でドル建て換算している。

14) 調査時のチリの法定最低賃金は月額28万8000～30万1000ペソ。

いである場合が多い。賃金以外の福利厚生としては、無償で昼食の提供を行っており、果樹園内にはパッキングプラントに隣接して最大100人が同時に利用できる食堂が設置されていた。

写真2-1 A-1社パッキングプラントに隣接の食堂

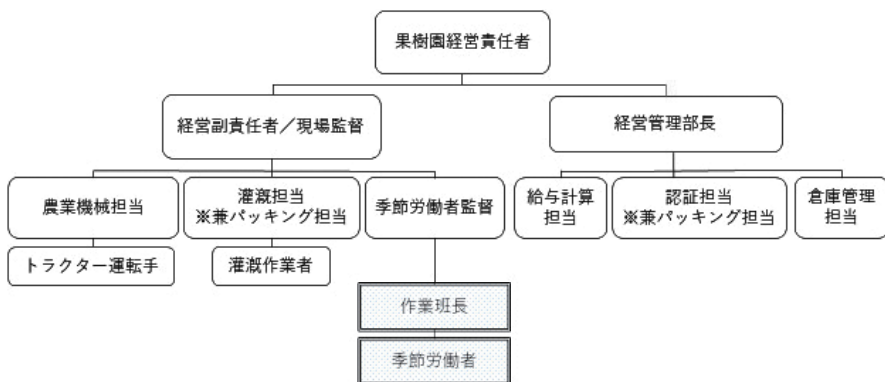


(出所)筆者撮影(サンティアゴ近郊, 2019年8月)。

図2-5は、A-1社の果樹園における労働力配置からみた組織構造を示している。果樹園経営責任者は農学部卒の学歴をもち、生産管理企業との協議のうで決定される予算の範囲内で、果樹園内のすべての農作業の内容やタイミング、ならびに投入財の購入や季節労働者の賃金額等に関する最終的な意思決定の権限と責任を有する。調査時にインタビューに応じた経営責任者J氏は、A-1社以外にも3軒の果樹園（いずれもA社の自社農園）の経営責任者を務めており、曜日ごとに各農園を巡回しつつ日々の業務に当たっていた。常雇用の労働者は、給与計算や認証関連の監督・事務などの経営管理業務、あるいは用水管理や農業機械操作など果樹園の維持管理にかかわる作業やその監督業務に携わる一方、季節労働者は剪定や誘引、摘粒、収穫、パッキングプラント内での箱詰めといった人の手による作業を担う。

農作業現場では、階層化された労働内容監視のシステムが構築されている。まず1名の現場監督の下に3～5人の季節労働監督者（常雇用）がおり、各労働監督者の下におよそ3～5人の季節労働者の班長が置かれる。班長は直接雇用の就労経験が長い季節労働者であり、作業内容に熟達しリーダーシップを期待できる人物が選出され、1名の班長が12～15名の末端の季節労働者を束ねる。班長は班に割り当てられた作業が問題なく行われているかどうかを果樹ごとに監視し、その上に立つ季節労働監督者は、担当する複数の班に対し、次の作業エリアを指示したり必要な資材が不足していないかを確認したりして、作業の円滑化と質の確保を図る。さらに現場監督は果樹園全体の作業状況を俯瞰的に把握し、農業機械のオペレーションや灌漑用水の監督も担う。季節労働者の最も近くでその労働内容を直接監視・監督するのは季節雇用の班長であるが、班長の賃金は日給制であり、ほかの季節労働者の平均的な賃金日額と同等かそれ以上の水準の賃金が設定されている。班長は未経験の季節労働者の教育係を担うこともあり、班の作業成績が良好な場合には追加手当を支給したり、優秀な班長を常雇用の季節労働者監督に昇格させたりするなど、労働の質向上へのインセンティブも積極的に付与されていることから、効率的な労働監視において重要な役割を果たしていると考えられる。

図2-5 A-1社における労働力配置



(出所)インタビュー調査をもとに筆者作成。

なお、A-1社では、もっとも人手のいる房の整形・摘粒作業や収穫作業は技術

的に機械化が困難であるとして、労働節約のための機械化の可能性については否定的であった。一方で、移民流入については、労働力不足を大きく緩和しているとの認識であった。実際に調査時点での直近2シーズンはハイチ人移民を多く雇用したといい、果樹園内にはクレオール表記の掲示がみられた。チリでは外国人労働者の雇用は全従業員の15%以内という法的な規定があるが、従業員25名未満の小規模な企業は適用外であるため、コントラティスタを介して労働者を調達する場合、A-1社ケースのように各コントラティスタが雇用する労働者数が10～15名程度であれば、実質的に上記の法的制限を受けずにより多くの移民労働力を集めることが可能である。

3-2. 企業事例②：B社

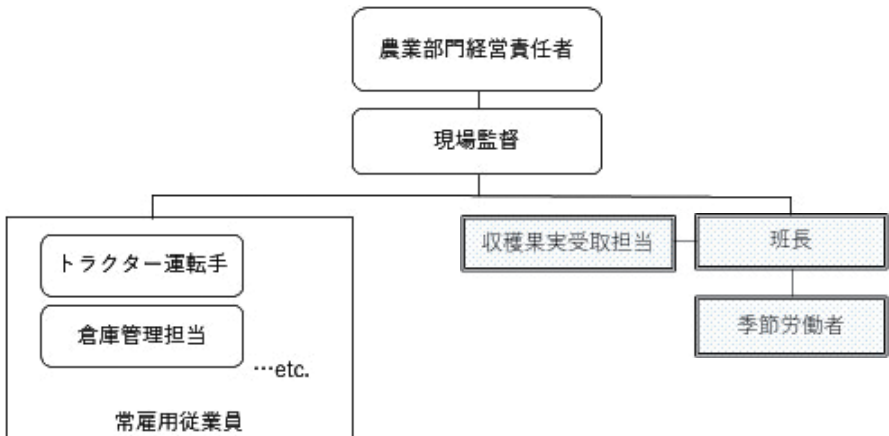
B社は、1990年にニュブレ州で創業した生鮮輸出向けブルーベリーの生産企業である。2011年にグループ企業として輸出部門を設立し、生産から輸出に至るまでの統合を実現した。チリ国内市場向けの冷凍アスパラガスや生鮮輸出向けのキウイへの多角化を一部試みてはいるが、主力はブルーベリーであり、ベリー類の輸出企業としてはチリ国内で上位5位以内に入る主要企業である。輸出先市場は米国が過半を占めるが、EU諸国向け輸出では、2013年にオランダのロッテルダム、2016年にスペインのバレンシアで自社産品流通のための現地法人を設立し、販路の拡充を図っている。ニュブレ州内に400ヘクタール、ロスラゴス州に100ヘクタールの直営の果樹園があり、ニュブレ州には1日当たりブルーベリー100トンの処理能力をもつパッキングプラントを有するほか、ペルーやポルトガルなどチリ国外でも産地の確保を進めている。

チリ国内の自社農園全500ヘクタールに対し、常雇用の労働者は70名であり、A社同様、おもに倉庫管理や用水管理、薬剤散布や施肥、農業機械のオペレーションといった果樹園の維持管理にかかわる部分を担っている。1年全体を通じた農作業暦は明らかにされなかったが、インフォーマントの農業部門経営責任者によると、冬季剪定では1ヘクタール当たり60人日、収穫では1ヘクタール当たり400人日分の季節労働者が必要であり、農園面積と単純に掛け合わせると、収穫だけで年間およそ20万人日分の人手が要る計算になる。収穫のピーク時には約3000人の季節労働者が就労しているといい、ベリー類の栽培がいかに労働需要

の大きいものかが分かる。

その労働者数の多さにもかかわらず、A社の場合と異なり、B社では季節労働者は全て直接雇用しており、仲介業者は利用していない。地域的に仲介業者がそれほど発達していないことや、労働者がよりフォーマルな雇用を求めていることが背景にあるとのコメントであった。B社によれば、ブルーベリーの収穫時期は11月中旬から2月初旬にかけてであるが、12月はチェリー、2月はラズベリーが地域内で収穫期を迎えるため、それらの品目との労働者の獲得競争も念頭に、9月中旬という早い時期に季節労働者の採用活動に着手している。人事部の中に季節労働者調達専門の担当者が1名おり、近隣市町村の町内会のような地域コミュニティの住民組織 (Junta de Vecinos) に出向き広報活動を行う、地域コミュニティで「顔の利く」キーパーソンをみつけて斡旋を依頼する、近年チリで普及しているWhatsAppなどのメッセージアプリを通じた情報拡散を促す、地元のラジオ局で求人広告枠を確保する等、さまざまなチャネルを通じて人集めに奔走しているとのことである。また、B社では労働者確保のために安全かつ時間に正確で快適な送迎手段を確保することも重視しており、季節労働者送迎手配専用の担当者を1名置いて、1日80便にも上るバスの手配を行っている。

図2-6 B社における労働力配置



(出所)インタビュー調査をもとに筆者作成。

B社の労働力配置 (図2-6) についてみると、トップの責任者の下に現場監督、

その下に農園の維持管理にかかわる常雇用の従業員と季節ごとの現場作業を担う季節労働者、という全体構造はA社のケースと共通している。ここでも生産部門の責任者はやはり農学部卒の学歴保有者であり、その下に3名の現場監督を置いている。季節労働者は80名ごとに班を設け、各班に班長を1名、収穫量を記録していく「果実受取担当」を1名つける。班長は長年B社にて就労経験のある季節労働者であり、労働内容の監視において重要な役割を担っていると考えられる点もA社と類似している。ただしA社のように、複数の班長を束ねて監督する季節労働監督者はおらず、3名の現場監督がそれぞれおよそ6つの班の監督に当たる。

収穫作業に従事する季節労働者の賃金は、約2.5キロのトレー1枚につき1000ペソの出来高払いであり、平均的な労働者の1日当たりの収穫量は35キロ・トレー14枚程度で、賃金日額は1万4000ペソ（約21ドル）である。収穫量の記録にあたっては、労働者一人一人に専用のバーコードが付与されており、果実受取担当がバーコードを読み込み、専用のソフトウェアで収量を記録していく。チリの家族経営の小規模なベリー類の果樹園ではこの収量記録が紙媒体に手書きで行われることも多く、情報通信技術を使った収量管理は大量の雇用労働力を投入する

写真2-2 ブルーベリーを新規植樹中のB社の農園



(出所)筆者撮影(チジャン近郊, 2019年8月)。

企業経営の果樹園の特徴の1つであるといえる。

なお、B社では、今後5年間で生産量の3倍の増加を見込んでおり、収穫の機械化に前向きであった。現時点では大々的な機械化は実現していないが、機械収穫時に果実同士がぶつかりあうことで傷んでしまう点を技術的に解消できるよう、気温の低い（したがって果実がより固い状態で収穫できる）夜間収穫の可能性も含め、研究開発に積極的に取り組んでいるとの話が聞かれた。移民労働力については、A社同様労働力不足の緩和につながっていると評価しており、調査時の直近の収穫シーズンでは季節労働者の約1割がハイチ、ペルー、ボリビアからの移民労働者であった。

3-3. 企業事例③：C社

C社は、ニュブレ州で有機ラズベリーとイチゴの生産・冷凍加工輸出を行う企業である。季節労働者経験もあるP氏が、同州州都のチジャン近郊で1995年からラズベリー生産農家としてごく小規模から徐々に農地を集積し、2008年に自前の冷蔵施設を獲得し創業に至った。ラズベリーは造園にかかる初期投資コストが低く、植樹から生産段階に入るまでの期間も短いことから参入障壁が低いうえに、同じベリー類であるブルーベリーと比較してもより傷みやすく柔らかい果実の収穫に人手がかかるため、家族労働を利用する小規模な生産農家が比較的多い品目として知られている（Guaipatín 2004; Challies and Murray 2006）。C社が立地する地域でも小規模の農家が多く、P氏が創業時に所有していた100ヘクタールを超える有機栽培のラズベリーの果樹園は例外的な存在であったといえる。2010年の大地震後は業績が悪化したが、2012年に友人から出資を受け、新たな借入を実現したことで資金繰りを回復させ成長軌道に乗った。2016年には自社農園が600ヘクタールに達し、有機のラズベリー、イチゴ、ブルーベリー、ブラックベリーの生産・加工・輸出を手がけるようになった。中心品目はラズベリーであり、自前の個別急速冷凍（Individually Quick Frozen：IQF）用の冷凍加工施設と育苗施設を有している。

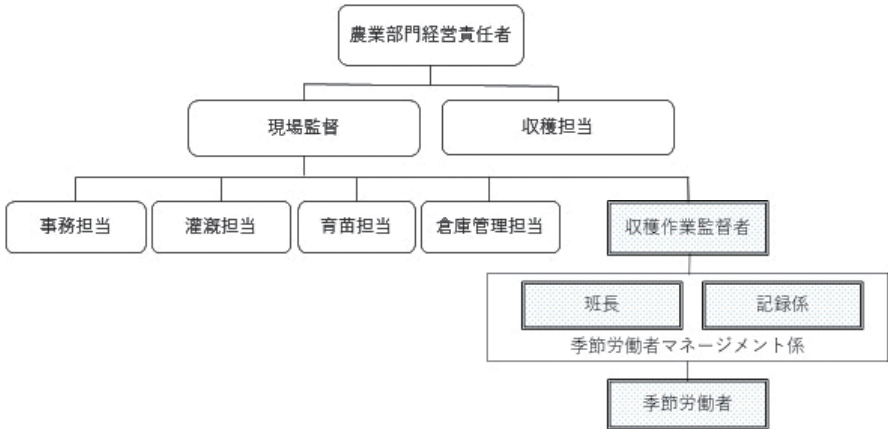
ラズベリーは樹齢によって生産能力の低下が顕著であるため、およそ6年おきに果樹を入れ替える必要があり、訪問調査時点では、生産中の果樹園はラズベリー200ヘクタールとイチゴ50ヘクタール（いずれも冷凍加工用）、そのほかにいく

つかのエリアでラズベリーを新規植樹中であった。常雇用の労働者は36人で、農作業別に契約する季節労働者が常時150人程度おり、収穫時の季節労働者数は1500～1800人に達する。有機栽培であるため、冬季剪定と収穫のほかに、人を多く雇って短期間に終える必要のある作業として9～10月の草刈りがあり、1ヘクタール当たりおよそ20人を雇うとのことであった。

B社同様、C社でも季節労働者のリクルートメントのための専門の担当者をおき、人探しはやはり収穫に先立って早めに開始している。10月にイチゴの収穫がスタートする2カ月前の8月から、州内西部のより海岸に近い市町村にまで出向いて人を集め始める。リクルートメント担当者は、出先でバス事業者（マイクロバスを所有・運転する個人等）を確保し、このバス事業者が人を集める仲介業者のような役割を果たしているようであった。ただし、コントラティスタとは異なり、労働契約は労働者とC社の間で締結される。C社の人事部門には季節労働者の契約・賃金計算と支払い等の担当者が10名いるとのことであった。したがってC社の認識ではバス事業者はあくまでも「運送業者」(transportista)であり、実際にバス事業者は労働者を作業現場へ送迎し、C社はその運賃を負担している。バス事業者はできるだけ多くの人数を集めることで、運賃を稼ぐことができるという仕組みである。これらのバス事業者とは日常的に頻繁に連絡を取り合っており、人的なつながりを維持・強化していくことが恒常的な季節労働者の調達に奏功している。

C社の労働力配置（図2-7）においても、生産部門のトップである農業部門経営責任者は、A・B社同様農学部卒であり、すべての果樹園の年間生産計画を作成し、現場監督に予算を割り振り、生産計画を実行させる。責任者の下には果樹園ごとに1名の現場監督、それと並列する形ですべての果樹園の収量を俯瞰的に把握しデータ管理を行う「収穫担当」が置かれている。A社の事例では現場監督と季節労働者の班をつなぐ中間監督者は常雇用の従業員であったが、ここでは季節雇用の収穫作業監督者が置かれている。収穫作業監督者はおよそ30ヘクタールの区画を任せられ、その監督の下で6つの班が収穫作業を行う。1班は50人の季節労働者からなり、各班に班長と記録係各1名から成る「季節労働者マネジメント係」が付く。この2人1組のマネージメント係が、B社と同様バーコードと専用ソフトウェアを用いて労働者ごとの収量を記録・管理し、集計と賃金計算を効率化して

図2-7 C社における労働力配置



(出所)インタビュー調査に基づき筆者作成。

いる。季節労働者の賃金はここでもやはり出来高払いであり、ラズベリーの場合で1キロ当たり450ペソ、平均的な収量の労働者で日給およそ1万5000ペソ（約22ドル）になる。賃金は週払いであり、これが労働者には高く評価されているとのことであった。

機械化については、人手不足から過去に収穫機械を試験的に導入したものの、ラズベリーは成熟過程が不均質なため収穫時に未熟な果実も落下してしまい、最終的な収量が半減した経験から、全面的な導入には否定的であった。生鮮輸出ではなく、自前の冷凍施設が果樹園に近接しており収穫後の即時加工が可能であることから、機械収穫による品質劣化はそれほど問題にならないが、収量の低下があまりにも大きいため手収穫を優先しているとのことであった。移民労働力の存在はC社でも人手確保に重要な位置を占めており、直近2シーズンは移民労働者なしには収量確保が困難だったという認識であった。

3-4. 3事例の分析から得られるインプリケーション

以上の3事例では、いずれも常雇用の従業員と季節労働者の分業体制が明確である。農作業ごとに設定された到達目標に必要な労働量と作業期間、および平均的な労働者あたりの作業量から必要な労働者数を計算し、都度季節労働者を戦略的に調達して、柔軟な労働配分を実現している。従来の研究で指摘されてきた剪

定や収穫以外にも、ブドウの摘粒や有機ラズベリーの草刈りなど、短期間のうちに広い果樹園全体で作業を完了させる必要から多くの人手を要する場合があります、適切なタイミングで必要な労働力を確保できるかどうか、収量に大きく影響する。季節労働者のリクルートメントに当たっては、それぞれの事例の立地する地域的な特色もあり、たとえば仲介業者の利用の有無には違いがみられるが、一定量の季節労働者を恒常的に確保している点は共通していた。

労働内容監視に目を向けると、果樹園内の現場作業は、「季節労働者—班長—中間監督者—総合監督者」という階層構造を有し、面積の広い農作業現場における効率的・効果的な労働監視のための重層的なシステムが機能していた。班長と中間監督者が季節雇用と常雇用の境目になっており、季節雇用される層のトップとなる班長（A社、B社）あるいは中間監督者（C社）が、いずれの事例においても労働内容の監視において重要な役割を果たしている。個々の季節労働者に対するインセンティブとしては、3事例全てで出来高払いを採用していた。

第1節でみた産業構造の変化や第2節で述べた労働者不足といった2000年代以降の状況変化に対する対応としては、まず、需要が高まっているとされる機械化については、事例間でその期待感に差異がみられたものの、やはり技術的な制約が大きいというのが現状である。一方、移民労働力の流入については、いずれの企業も労働力不足の緩和に大きく寄与しているとの認識で一致していた。これには、移民流入の急増というここ数年の短期的状況が強く反映されていると考えられる。しかしながら、すでに前節で触れたとおり、移民流入が長期的トレンドとして定着するかは不透明であり、人手不足を楽観できる状況にはない。チリの農業部門全体における労働者の高齢化や他産業への流出といった長期的な課題が移民流入によって一時的にみえづらくなっているとすれば、抜本的な対応が先延ばしされる懸念がある。

最後に、いずれの企業においても、雇用条件や労働環境の改善によって労働者の確保を図っている点に注目したい。たとえば、チリの農業部門全体では、雇用主と明示的な労働契約を結んでいない季節労働者は、男性季節労働者の約5割、女性季節労働者の約6割を占めているが（Caro 2012, 161-162）、3事例では全ての企業で労働者とフォーマルな雇用契約があることが確認された（コントラティスタを利用する事例①では、コントラティスタと労働者の間で契約が結ばれる）。雇用

契約の有無における改善以外にも、労働者側からのニーズの高い賃金の週払い、送迎サービスや昼食提供等の福利厚生充実、コントラティスタから労働者への正常な賃金の支払いを確認するための工夫など、さまざまな試みがみられた。したがって、インフォーマルな雇用が多く就労条件の劣悪さが長らく指摘されてきたチリの果樹栽培現場にあつては、3事例はいずれも比較的優良な企業事例であるといえる。いずれの企業も、経営方針として企業の社会的責任や持続可能性への配慮を打ち出しており、こうした傾向は、第1節で触れた認証制度の普及にみられるような市場からの要請が大きく影響していると考えられる。

おわりに

チリの輸出向け果樹栽培は、1980年代の輸出ブーム期以降、品目や産地を多様化させながら、30年以上にわたる継続的な輸出成長を達成してきた。生産・輸出構造上の特徴としては、輸出企業が生産農家との契約によって果物を調達する垂直的調整と、生産から輸出まで一貫して手がける垂直的統合とが、後者に比重を移しつつ併存しており、その中でとくに、生産から輸出までを一貫して手掛ける大規模な担い手が成長してきた。そこでは収穫期を中心に大量の雇用労働力が必要とされるが、チリの輸出向け果樹栽培では季節労働者を柔軟に活用することでこれに対応している。

輸出向け果樹栽培における雇用労働力利用をめぐる状況の中長期的に俯瞰すると、徐々に農業経営者にとって厳しいものに変化してきたといえる。1980年代の輸出ブーム期では、農地の流動化とともに農業部門に分厚い賃金労働者層が形成され労働力調達が比較的容易であったが、1990年代には実質賃金の上昇とともに労働力の相対的コスト上昇が指摘され始めた。2000年代以降は農業部門全体の労働者不足が問題視され、労働需給のひっ迫が顕在化する一方で、輸出先市場・輸入業者ごとに要求される各種認証制度や、企業の社会的責任、持続可能性への配慮といった要素が重視される傾向が強まるなど、労働力調達と管理にかかわる課題が認識されるようになっている。

チリの輸出向け果樹栽培に携わる経営体は、これらの状況変化に対応しつつ、

効率的な労働力調達と配置、労働内容の監視を実現しなくてはならない。本章でみた3事例においては、常雇用の労働者と季節労働者間の明確な分業体制が敷かれ、階層的な組織構造のもとで効果的な労働監視の実現が図られていた。このような経営モデルは、季節労働者が調達可能である限り継続されると考えられるが、農業部門における労働力不足が長期的なトレンドとして認識されるなか、どれほど持続可能であるかについては検討の余地があると思われる。

雇用型経営が今後も継続的に機能する条件としては、まず経営体が一定以上の経営規模と収益を維持する必要があるだろう。大量の労働力を雇用するためには常に潤沢な運転資金が要求される。労働節約のための品目・品種の転換や機械化、また労働生産性向上のための労働評価システムの開発には、長期的な投資が必要となり、そこには規模の経済が働く。さらに、輸出先市場へアクセスするための各種認証のコストも負担が大きい。3事例はいずれも数百ヘクタール規模以上の自社農園を有しているが、Agro Managemente SpA(2017)では、中規模の生産者間では、雇用労働力の利用をめぐって認証制度・労働監督局・税務署等さまざまなものに由来する要求に対して「窒息感」があると指摘しており、経営規模の重要性を裏付けている。

最後に、農業部門の賃金労働者、なかでも季節労働者層は、チリ社会の中で最も貧しく脆弱な社会層であり、低廉な非熟練労働力としての季節労働者の存在を競争力の源泉とし続けることは、決して小さくない社会的コストを孕んでいる。他産業での就業機会との比較のなかで、季節労働の雇用条件の低さ・不安定さが果樹栽培現場の人手不足の一因となっているという既存研究の指摘も考慮するならば、雇用条件や労働環境の改善を労働者獲得と労働生産性向上につなげようとする個々の経営体の取り組みが、実態としてどこまで労働者の社会経済的厚生に結びつくのか、そして経営体がそれに伴う労働力コストの上昇を引き受けつつどのように輸出競争力を維持していくのか、さらなる検討が必要である。

[参考文献]

<日本語文献>

- 北野浩一 2019. 「移民増加がチリ経済に与える効果」『ラテンアメリカ・レポート』 35(2):75-83.
- 村瀬幸代 2013. 「チリにおける土地所有制度の成立過程とその特質——活発な農地市場と企業的農業の拡大」北野浩一編『ラテンアメリカの土地制度とアグリビジネス』 調査研究報告書, アジア経済研究所.
- 2015 「チリの生鮮果物輸出産業における生産構造の地域的特質とその制度的要因——北部産地コキンボ州の事例を中心に」『アジア経済』 56(4): 88-118.

<外国語文献>

- Agro Management SpA, Juan Grant Loyer y Oscar Quezada Nuñez 2017. *Modelos y/o prácticas de gestión del recurso humano intrapredial en la agricultura chilena*. Santiago de Chile: FIA.
- Anríquez, Gustavo 2016. *Desafíos en el mercado laboral para el desarrollo de la agricultura chilena*. Santiago de Chile: ODEPA.
- 2017. “Desafíos en el mercado laboral para el desarrollo de la agricultura chilena.” En *Agricultura Chilena Reflexiones y desafíos a 2030: Perspectiva institucional de ODEPA*, editado por Apey Guzmán, Daniel Barrera Pedraza y Teodoro Rivas Sius. Santiago de Chile: ODEPA. 203-228.
- Anríquez, Gustavo, William Foster, Oscar Melo, Juan Pablo Subercaseaux y Alberto Valdés 2015. *Empleo estacional en la fruticultura en Chile: evidencias, desafíos y políticas*. Santiago de Chile: FIA.
- 2016. “Evidencia y desafíos para el empleo estacional en la fruticultura en Chile.” *Temas de la agenda pública* (85).
- Apey Guzmán, Alfredo 2019. *La fruticultura en Chile: tendencias productivas y su expansión territorial. Análisis realizado a partir de los Catastros Frutícolas para el período 1990-2018*. Santiago de Chile: ODEPA.
- ASOEX (Asociación de Exportadores de Chile) 2018. *Expordata Yearbook 2018*. Santiago de Chile, Decofrut.
- Barrientos, Stephanie, Anna Bee, Ann Matear, and Isabel Vogel 1999. *Women and Agribusiness: Working Miracle in the Chilean Fruit Export Sector*. London: Macmillan.
- Caro, Pamela 2003. *Consecuencias y costos para las mujeres trabajadoras de la agroexportación derivados de la precariedad del empleo*. (Informe preparado en el marco de la Campaña Comercio Global sobre Derechos Laborales de OXFAM International) Santiago de Chile: CEDEM (Centro de estudios para el desarrollo de la mujer) .
- 2012. “Caso de Chile.” en *El empleo y condiciones de trabajo de mujeres temporeras agrícolas*, editado por Soto Baquero, Fernando y Emilio Klein. FAO.
- Casaburi, Gabriel 1999. *Dynamic Agroindustrial Clusters: Political Economy of Competitive Sectors in Argentine and Chile*. London: Macmillan.
- Challies, Edward and Warwick Murray 2011. “The Interaction of Global Value Chains and Rural Livelihoods: The Case of Smallholder Raspberry Growers in Chile.” *Journal of Agrarian Change*

11(1): 29-59.

- CIREN (Centro de Información de Recursos Naturales) 2002. *Visión perspectiva del sector frutícola chileno: Tomo III*. Santiago de Chile: CIREN/ODEPA.
- CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) 1965. *Plan Nacional de Desarrollo Frutícola*. Santiago de Chile: CORFO.
- Cruz, María Elena 1986. “De inquilinos a temporeros, de la hacienda al poblado rural.” *Documentos de Trabajo* (21). Santiago de Chile: GIA.
- Díaz, Estrella 2000. *Suministro de trabajadores en la fruticultura: El caso de los temporeros y temporeras en la VI Región*. Santiago de Chile: CEDEM.
- 2002. *Caracterización de los intermediarios agrícolas registrados en la VI Región. Temporada 2001-2002*. Santiago de Chile:CEDEM.
- El Campesino. 2013. “Testimonio de productores: Cómo se vive la escasez de mano de obra en el agro.” 144(1):8-11.
- Foster, William y Romina Aguirre 2015. “El rol de contratistas y enganchadores en el mercado laboral agrícola.” en *Empleo estacional en la fruticultura en Chile: evidencia, desafíos y políticas*. Por Gustavo Anríquez, William Foster, Oscar Melo, Juan Pablo Subercaseaux y Alberto Valdés. Santiago de Chile:FIA.
- Gómez, Sergio y Jorge Echeñique 1986. “Trabajadores temporeros de la agricultura moderna del Chile central.” *Documento de Trabajo* (324). Santiago de Chile: FLACSO.
- Guaipatín, Carlos 2004. “La aglomeración de la frambuesa en Chile: el reto del Estado, las grandes empresas y los pequeños productores.” en *Los recursos de desarrollo: Lecciones de seis aglomeraciones agroindustriales de América Latina*, editado por Carlos Guaipatín. Bogotá: Alfaomega.
- Jarvis, Lovell 1992. “The Unravelling of the Agrarian Reform.” In *Development and Social Change in the Chilean Countryside: From the Pre-Land Reform Period to the Democratic Transition*, edited by Cristóbal Kay and Patricio Silva. Amsterdam: CEDLA.
- León Delgado, Francisco 1991. “Los trabajadores en el auge agroexportador 1976-1990.” *Estadística y Economía* (3) diciembre. Santiago de Chile: INE.
- Murray, Warwick 1997. “Competitive Global Fruit Export Markets: Marketing Intermediaries and Impacts on Small-Scale Growers in Chile.” *Bulletin of Latin American Research* 16(1): 43-55.
- 1999. “Local Responses to Global Restructuring in the Chilean Fruit Complex.” *European Review of Latin American and Caribbean Studies* (66): 19-38.
- ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias) 2014. *Caracterización de la estructura ocupacional y demanda laboral de oficios, carreras técnicas y profesionales asociadas al rubro frutícola para el año 2014*. Santiago de Chile: ODEPA.
- ODEPA/CIREN (Centro de Información de Recursos Naturales) 2019. *Catálogo frutícola región del Maule. Principales resultados*. Santiago de Chile: CIREN/ODEPA.
- Riquelme, Verónica 2000. “Temporeros agrícolas: desafíos permanentes.” *Tema laboral* (15). Santiago de Chile: Dirección de Trabajo.

- Rivera, Rigoberto y María Elena Cruz 1984. *Pobladores rurales: cambios en el poblamiento y el empleo rural en Chile*. Santiago de Chile: GIA.
- Soto, Sergio y Víctor Flores 2017. “Perspectivas y desafíos del mercado laboral agrícola al 2030.” In *Agricultura chilena. Reflexiones y desafíos al 2030: Perspectiva Institucional de ODEPA*. Santiago de Chile: ODEPA.
- Subercaseaux, Juan Pablo 2017. “Situación de la mano de obra agrícola en Chile y perspectivas a futuro.” *Red Agrícola* (<http://www.redagricola.com/cl>).
- Vargas, Gonzalo y Rodrigo Paillacar 2000. “Estrategias de reclutamiento y selección de recursos humanos en empresas frutícolas de la zona central de Chile: estudio exploratorio.” *Ciencia e Investigación Agraria* 27(3) : 169-180.

<ウェブサイト>

- Com. Greenvic S.A. <http://greenvic.cl/es/>
- Copefrut S.A. <http://www.copefrut.cl/home>
- David del Curto S.A. <http://www.daviddelcurto.cl/>
- Dole Chile S.A. <http://www.dole.cl/dole/site/edic/base/port/inicio.html>
- Exp. Río King SpA <http://www.rioking.cl/>
- Exp. San Francisco Lo Garces Ltda. <https://www.garcesfruit.com/>
- Exp. Sanclemente S.A. <http://www.agricolasanclemente.cl/home.php>
- Exp. Santa Cruz S.A. <http://www.santacruzsa.cl/es/inicio/>
- Exp. Subsole S.A. <http://www.subsole.com/en/>
- Exp. Y Serv. Rucaray S.A. <http://www.rucaray.cl/>
- Exportadora Propal S.A. <http://www.propal.cl/>
- Exportadora Río Blanco SpA <http://www.rioblanco.net/>
- Exportadora Unifrutti Traders SpA <http://www.unifrutti.com/>
- FAOSTAT(国連世界農業機関統計データベース) <http://www.fao.org/faostat/en>
- Frutera San Fernando S.A (Frusan) <https://www.frusan.cl/>
- Geofrut Ltda. <http://www.geofrut.cl/>
- Gestión de Exp. Frut. S.A. (Gesex) <http://www.gesex.cl/>
- INE(Instituto Nacional de Estadísticas) 雇用統計データベース
<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>
- Sistema de Catastros de superficie frutícola regional (チリ天然資源情報局州別果樹園面積データベース) <https://www.odepa.gob.cl/estadisticas-del-sector/catastros-fruticolas>
- Soc. Agric. Comercial Ltda. (Agricom) <http://www.agricom.cl/>
- Soc. Exp. Verfrut S.A. <https://www.verfrut.cl/>



本書は「クリエイティブ・コモンズ・ライセンス表示-改変禁止4.0国際」の下で提供されています。
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.ja>