農業経営者のみなさまへ

農業の「働き方改革」
優良事例集

2020年3月版

はじめに
INTRODUCTION

日本の人口減少、高齢化が進行するとともに、近年、雇用情勢が堅調に推移する中、2018年の全産業平均の有効求人倍率は1.46と、産業間での人材獲得競争がますます激化しています。このような中、今までと同じ農業のやり方、働き方を続けていけば、十分に人財を確保することは、ますます困難になっていくと考えられます。

農業経営者の皆様が、今後、人財を確保していくためには、「働き方改革」を実践していく必要があると考えています。働く方に「選ばれる」農業経営体に共通するのは、経営者の意識が高く、どうしたら生産性を上げ、かつ「人」にやさしい環境づくりができるかということを経営者自身が考え、取り組み、実現していることです。これが「働き方改革」です。そこで、今回、「働き方改革」の実現に向けた取り組みを実践している事例を調査し、その取り組みをまとめました。

全国の農業経営者の皆様が、人財の確保に向け、「働き方改革」に取り組む際の参考としていただければ幸いです。

令和2年3月

平成31年度農林水産省農業経営改善支援全国委託事業
（受託者：公益社団法人日本農業法人協会
特定非営利活動法人日本プロ農業総合支援機構）

調査について
RESEARCH

(1)調査の背景

他産業では労働基準法の適用がある「労働時間」「休憩」「休日」「時間外及び休日労働に係る割増賃金(深夜業割増は除く)」「時間外及び休日労働の労使協定」について、農業は、その性質上、天候等の自然条件に左右されることから適用されません。

また、他産業では進展してきている「仕事と家庭の両立」「キャリアアップ」「長時間労働の是正」に対応するための取り組みも、農業においてはまだ一般的とはいえない状況であると考えています。

このような中、魅力的な就業環境・労働環境の整備など「働き方改革」を実施している24農業法人について、その具体的な取り組みをヒアリング等により調査しました。

(2)調査先の概要

調査対象:24農業法人

①営農類型別

稲作	1社	酪農	3社
畑作	1社	肉用牛(繁殖)	—
野菜(露地)	9社	肉用牛(肥育)	—
野菜(施設)	2社	養豚	—
果樹	5社	採卵養鶏	1社
花き(施設)	1社	ブロイラー養鶏	—
茶	1社		

※生産第一位品目

②地域別

北海道	2社	近畿	2社
東北	2社	中国	—
関東・東山	12社	四国	1社
北陸	—	九州	2社
東海	3社		

③社員規模別

1～9名	4社
10～19名	8社
20～49名	4社
50～99名	6社
100名～	2社

※正社員、常勤パート社員の合計

（3）調査結果

今回調査した農業法人では「働き方改革」を実践するために、『経営者の覚悟』、『生産性向上』、『社員の声を拾う』といった共通の取り組みを行っていました。

これらの法人は、農業分野で労働基準法の適用がない項目（労働時間、休憩、休日など）に準拠するため、変形労働時間制など様々な工夫を実施していました。

＜共通の取組み＞

①経営者の覚悟

社員にとって魅力的な就業環境・労働環境を整備するためには、労務管理の面や経費の面で大きな苦労を伴います。しかし、多くの経営者が「このままでは社員が採用できない上に、定着しない。このままでは、会社の存続に関わる」と考え、一時的な経営への影響（売上の減少や人件費の増加など）を覚悟して、中長期的な収益力の向上、人材の育成・確保を目指して取り組んでいました。

②生産性向上

所定労働時間の短縮や割増賃金の導入をするだけでは、法人としての利益が減り、法人の経営継続や社員へのさらなる待遇改善ができません。このため、現在の作業工程や業務内容を社長も含め社員全員が分析・改善に取り組むほか、マニュアル化による作業効率の向上、年間作業の平準化、ビジネスモデルの見直し、IoTの導入など様々な生産性向上のための取り組みを実施していました。また、このような取り組みを定着させるため、社員の意識改革やモチベーションアップに取り組んでいました。

③社員の声を拾う

多くの経営者が「社員が業務や会社のことをどのように思っているのか」を強く意識しています。就業環境・労働環境や作業工程などを改善するため、社員が業務改善に関する提案を行いやすい雰囲気をつくり、真摯に対応するほか、定期的に個人面談を行ってキャリア形成を支援するなど、様々な手法で社員ひとりひとりに向き合う取り組みを進めていました。

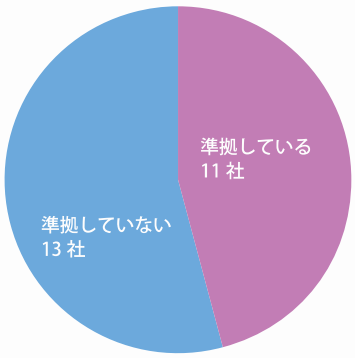
＜労働基準法の準拠状況＞

農業分野では労働基準法の適用がない①労働時間②休憩③休日④割増賃金⑤時間外及び休日労働の労使協定について、全ての項目を準拠している法人が8社(注)ありました。

また、準拠していない項目については、今後の経営課題として取り組みたいと考えている法人が多くありました。

注：労働時間を準拠している11社のうち、割増賃金が準拠していない法人２社、三六協定が準拠していない法人３社（うち２社は双方準拠せず）を除く

① 所定労働時間について



※就業規則等の定めによって、以下のいずれかを満たす場合、労働基準法32条に準拠としてカウント

（ｉ）１日の所定労働時間８時間以内かつ１週40時間以内

（ii）変形労働時間制であって、所定労働時間及び労働日数が法定限度内（１年単位の場合2,085.71時間、280日）であること

（iii）フレックスタイム制であって、清算期間における法定労働時間限度内（１月単位、暦日31日の場合177.1時間）であること

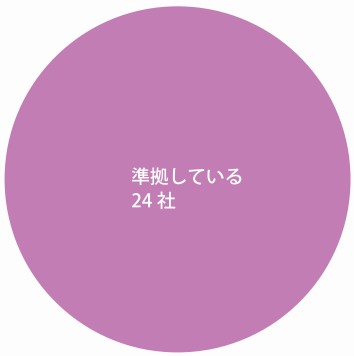
② 休憩について

※就業規則等の定めによって、以下のいずれかを満たす場合、労働基準法34条に準拠としてカウント

（ｉ）１日の所定労働時間が８時間超の場合、60分以上

（ii）１日の所定労働時間が６時間超８時間以下の場合、45分以上

③ 休日について

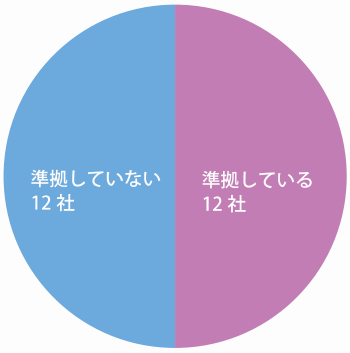


※就業規則等の定めによって、以下のいずれかを満たす場合、労働基準法35条に準拠としてカウント

（ｉ）１週あたり１日以上

（ii）４週あたり４日以上

④ 時間外及び休日労働の割増賃金について



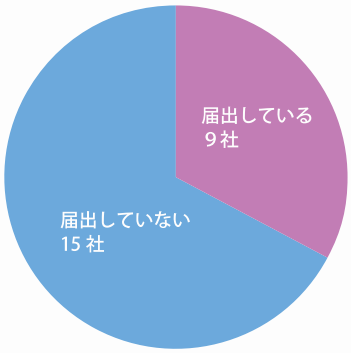
※就業規則等によって、所定労働時間が定められており、かつ、以下のすべてを満たす場合、労働基準法37条に準拠としてカウント

（ｉ）時間外労働に対する割増賃金125%以上

（ii）休日労働に対する割増賃金135%以上

（iii）深夜労働に対する割増賃金25%加算

⑤ 時間外及び休日労働の労使協定について（三六協定）



※時間外労働及び休日労働に関する協定（いわゆる三六協定）を届出している場合にカウント

目　次
INDEX

〈優良事例の見方〉

各農業法人における制度等の整備状況であり、
・青色タグは、労働基準法の準拠について
・赤色タグは、人材育成/その他の取り組みについて
を示しています。

労働時間	･･･労働基準法32条に準拠している
休憩・休日	･･･労働基準法34条、35条に準拠している
三六協定	･･･労働基準法36条に関する協定を届け出ている
割増賃金	･･･労働基準法37条に準拠している
人材育成	･･･人材育成に関する制度・取り組みを行っている
その他	･･･労働環境の改善等を行っている

＊詳細は前ページ参照

各農業法人における制度等の整備により、魅力的な就業環境・労働環境となった内容について示しています。

優良事例一覧

朝霧メイプルファーム 有限会社

休憩・休日　割増賃金
三六協定　人材育成

ここが魅力的

1. 多能工化の実現で、
   有給休暇取得率を向上
2. IoT導入で、業務を効率化
3. SNSを活用した業務改善で、
   若手社員の成長意欲を引き出す

経営概要

＜所在地＞　静岡県富士宮市根原241-5
＜代表者＞　代表取締役社長　丸山　富男
＜設　立＞　2006年8月
＜売上高＞　729百万円（2019年）
＜社員数＞　正社員11名、パート社員1名
＜事業概要＞　農産物の生産
＜作　目＞　酪農（経産牛450頭）
＜特　徴＞　「大規模経営ならではの効率化によって働きやすい環境を整備し、新しい酪農業のモデルを構築したいです。」と丸山純取締役。ギガファームを目指す若きリーダーとして、現在の酪農業界の労働環境に危機感を感じています。

「若い社員にとっての働きやすさとは、裁量権を持たせること、意見が通ること、スキルアップしていくこと、プライベートの時間が充実していること。」と丸山取締役が話すとおり、多能工化やSNS及びIoTの活用などにより、若手社員が発言しやすい環境や自己申告で好きなときに休みが取れるといった、誰もが働きやすい労働環境を実現しています。

新しい酪農業のモデル構築を目指す積極的な姿勢が若手社員のやる気を引き出し、職場としての魅力を高める要因となっています。

魅力1 多能工化の実現で、有給休暇取得率を向上

「希望する日にきちんと休日を取れるようにするなど、自分自身も働きやすい職場環境にしたいです。」と丸山取締役は話します。

社員が2か月ごとに担当する作業を変える「ジョブローテーション」を行うことで、**特定の社員しかできない業務をなくしました**。そのために、**300近いマニュアルを整備**し、技術や知見を個人ではなく会社に蓄積しています。このマニュアルは随時、見直されています。例えば、新しい機械を導入した際に牛の事故が起きた場合、社員は、事故報告書を提出すると同時に業務改善案を提出し、マニュアルも見直して社員で共有します。結果として、トイレ掃除から疾病対策まで幅広い業務についてマニュアルが整備されており、**携帯端末からいつでも閲覧可能なため、誰でもどんな作業でも担当できる**ようになっています。

○全般

■事故・ミスを起こさない為の心構え

多くの事故・ミスは突発的なトラブルが起きた時に起こる。
作業が遅れてたり、ミスをした時に焦って取り戻そうとする心が事故を招く。
どんなに重大で緊急な場面でも、まずは一度深呼吸をして落ち着く事が
ミスが連鎖する事を防ぐ。

■長い髪の毛、服が巻き込まれる

対策：作業中は常に髪を結う
対策：ひらひらした服装で作業しない

■カッターで誤って自分の指を切る

・カッターを使う作業(特に餌作りは必須)において軍手、もしくは作業手袋を着用する。
(※餌担当者はレシートを持って来れば手袋代は支給)

・歯や本体が錆びて稼働しにくくなったカッターはすぐに廃棄する。
無理に歯を出そうとする過程がケガにつながる。

＜マニュアル＞
ミス発生時に見直すほか、年1回すべての内容を確認し、陳腐化したものは廃止する。
動画版のマニュアルも整備。

11月　休

1	金									1		2					1	金
2	土	3		5		1	3		フォーク夜のみ			5	1		3		2	土
3	日	1		3		2							2		1		3	日
4	月	2	5		5		7			4							4	月
5	火	帯広			帯広												5	火
6	水	帯広			帯広												6	水
7	木								2								7	木
8	金					7				5	8		1				8	金
9	土		8	2	8	3							1				9	土
10	日		4	1	4	8							1	4			10	日
11	月						1							5			11	月
12	火						2										12	火
13	水	生産管理						3	3	6				2			13	水
14	木	生産管理			市場			4									14	木
15	金	生産管理	6		6	4					1						15	金
16	土	生産管理		6					フォーク		2			6			16	土
17	日			6					フォーク		4		1	7			17	日
18	月								4								18	月
19	火			4			5										19	火
20	水		7		7												20	水
21	木					5											21	木
22	金	浜松															22	金
23	土	4		7					フォーク	1	6						23	土
24	日			7						2	3			8			24	日
25	月						6		5	3				9			25	月
26	火		1		1												26	火
27	水	帯広	2		2	6		1									27	水
28	木	帯広	3		3		市場	2									28	木
29	金						4			8							29	金
30	土			3										10			30	土

間違いがないか、確認してください。
改善案も受け付けます。
月末までにお願いします。

＜シフト表＞
月ごとに各自が希望する休日を1,2,3…と順位付けして記入。

多能工化の取組みの成果として、各日社員11名のうち5名まで休日にすることができるようになり、シフト表に希望する休日を書き込むことで**好きな日に休みを取得することが可能**になりました。また、所定休日年間84日に加え、月1日以上の有給休暇取得を奨励しており、50%以上の取得率を実現しています。

魅力2 IoT導入で、業務を効率化

労働時間

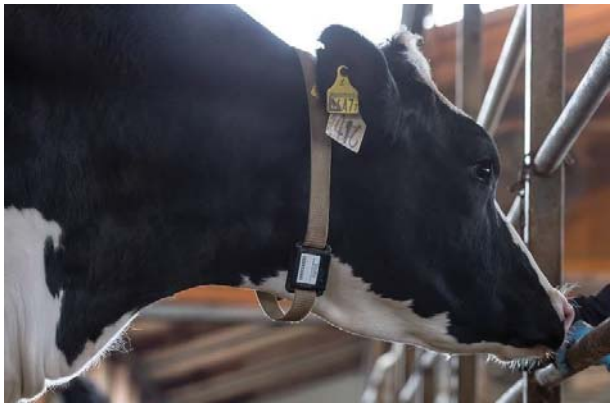
ミルキングパーラーやロボット哺乳舎などメガファームに見合った設備だけでなく、**IoTを活用した最新機器の導入**を積極的に推し進めています。

例えば、「牛の不調をより早く見つけたい。働く社員の負担をなるべく減らしたい。」という思いから開発に協力、導入に踏み切った牛管理装置（U-motion）は、牛にセンサーを装着することで、採食・反芻・横臥・飲水回数などの行動を加速度センサーや気圧計を駆使してリアルタイムな計測を可能にしました。

計測データはクラウド上で管理され、横臥時間が長すぎるなどの異常をAIが判定して警告を発信することで、早期に病気を発見し、病気の深刻化を防ぐことができるようになりました。また、繁殖管理ソフトとしても活用し、平均初回授精日数が90日から70日に、妊娠率が19%から23%になるなど繁殖成績の向上につながりました。

勤怠管理システムも求人サイト運営会社と共同開発して導入。スマートフォンで出退勤を記録し、管理画面では各社員の労働時間を把握することで、1日の所定労働時間は、社員の働きやすさに配慮し、就業規則よりも短い実労働時間で8時間を超えないようにしています。

IoTと農業の融合は、作業効率の向上や勤怠管理の向上を通じて、社員にとって働きやすい労働環境の実現に寄与しています。



＜牛管理装置（U-motion）＞
首輪に装着したセンサーが牛のあらゆる行動を認識。
データが蓄積されるほどAIは賢くなる。

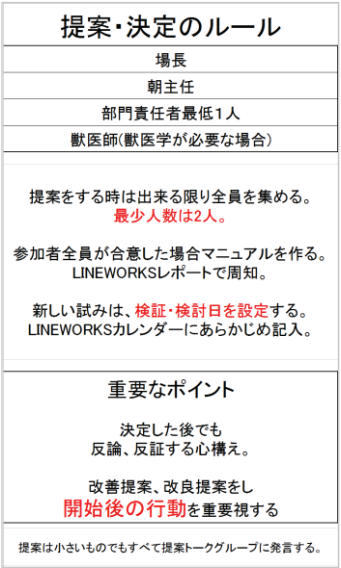
魅力3 SNSを活用した業務改善で、若手社員の成長意欲を引き出す

人材育成

SNS（ラインワークス）を業務用コミュニケーションツールとして活用することで、作業中に「変だな」と感じたことがあれば速やかに業務改善提案ができるようにしました。会議形式では発言しにくい若手社員からもどんどん意見が出るようになり、今では提案数が年間100件ペースになりました。

改善提案には検討期限を明記し、意思決定マニュアルに沿って採否を決定します。場長、朝主任、部門責任者、獣医師（獣医学が必要な場合）のうち2名以上が賛成なら即採用し、マニュアルを改訂します。

「社員の自主性が高まり、お互いに意見を聞く組織風土になりました。意見が通ることで社員の成長意欲も高まり、低い離職率を実現しています。」と丸山取締役は話しています。



提案・決定のルール

場長
朝主任
部門責任者最低1人
獣医師(獣医学が必要な場合)

提案をする時は出来る限り全員を集める。
最少人数は2人。

参加者全員が合意した場合マニュアルを作る。
LINEWORKSレポートで周知。

新しい試みは、検証・検討日を設定する。
LINEWORKSカレンダーにあらかじめ記入。

重要なポイント

決定した後でも
反論、反証する心構え。

改善提案、改良提案をし
開始後の行動を重要視する

提案は小さいものでもすべて提案トークグループに発言する。

＜意思決定マニュアル＞

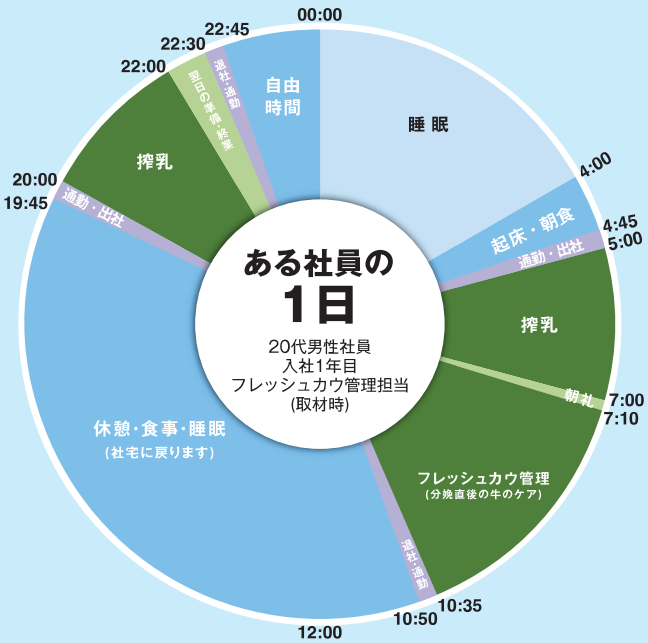
ある社員の一日

＜社員Data＞
- 20代男性社員
- 入社1年目
- フレッシュカウ管理担当（取材時）

＜ひとこと＞

大学では文学を学び、農業とは縁がありませんでしたが、IT化・機械化に取り組むなど先進的な経営をしていることを就職サイトで知り、関心を持ちました。

実際に働いてみると、入社前にイメージしたとおり、牛管理装置など先端技術のおかげで、従来型の酪農経営よりも作業負担が軽く、また、自分の都合にあわせて休日を取ることもでき、働きやすい職場だと感じています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  5時～23時30分の間の9時間
  （3交代勤務）
- 休日
  所定休日：年間84日（月7日）
- 割増賃金：時間外125%
  休日135%
- 三六協定：あり

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ ギガファームへの規模拡大

国内最大級、2000頭規模のギガファームへの成長を経営上の目標にしています。そのためには、1つの牧場を子会社化するなどの手法も考えられ、牧場を任せられる人材を育成したり、社員を現在の14名から50名以上に増員することが必要であると考えているため、現在の仕組み・やり方を変えていきたいと決意を新たにしています。正社員が作業分担を行うなど、社員増加とそれに対応する体制整備が今後の課題であると認識しています。

○ 賃金テーブルの作成

入社10年以内（30歳代前半まで）の社員構成のため、これまではシンプルに毎年1万円昇給としてきましたが、今後の社員増や年齢構成の変化を見据えて、賃金テーブルを2年以内に作成したいと考えています。

経営目標とそれに即した
労務管理上の課題を熱く語る
丸山取締役

株式会社 カクト・ロコ

休憩・休日　人材育成

ここが魅力的

1. 働きやすい就業環境づくりで、人材を確保
2. キャリアパスに応じて、社員が安心して働くことができる環境を整備
3. 多能工化と社員の相互理解で、柔軟な勤務体系を実現

経営概要

＜所在地＞　静岡県浜松市北区都田町7555-61
＜代表者＞　代表取締役社長　野末　陽平
＜設　立＞　2004年10月
＜売上高＞　259百万円（2018年）
＜社員数＞　正社員10名、パート社員87名
＜事業概要＞　農産物の生産・卸・小売
＜作　目＞　施設花き（多肉植物）4ha 、直売所100㎡
＜特　徴＞　1966年にみかんの栽培から始め、1970年には多角化を図るため肥育牛の育成や梨の生産に移行しましたが、「この見た目に面白い植物をもっと世の中に広めたい」と考えて、1989年に多肉植物（サボテンなど）の生産を開始しました。

1996年には直売店を開設、2004年に経営継承や組織として農業を営めるようにと法人化し、生産のメインを多肉植物に移行。比較的重労働が少なく精密な作業が多いこともあり、社員の多くが女性であったことから、野末信子・現会長が初代社長に就任し、女性社員の自立や活躍を目指して働き方改革に取り組み始めました。

魅力1 働きやすい就業環境づくりで、人材を確保

労働時間　休憩・休日

「社員の定着のためには、他産業並みの就業環境（所定労働時間週40時間以内、休日は週休2日）を目指していくことが必要です。」と野末陽平社長は社員に明言しています。果樹・肥育牛の個人経営から多肉植物への経営転換に伴い、社員を雇用し始めましたが、当初は社員が入っても2～3年ですぐに辞めてしまうこともありました。

2004年に法人化した当初から、**取引相手の商社にあわせて、土日は原則休み**にできるはずと考えて社会保険労務士と相談しながら就労条件を整備しました。所定労働時間は8時間と定め、法人設立当初は90日であった所定休日についても、10年ほど前から毎年1日ずつ増やすと社員に明言し、現在では所定休日年間100日と週休2日に限りなく近づいています。

制度を整備するだけでなく、**有給休暇の残日数を給与明細に記載**して取得を促すなど、働きやすい就業環境を実現しています。

こうした取組を進めたおかげで、大学の新卒生を3年前に初めて採用できたなど、将来の幹部候補生の確保にもつながっています。

＜大学の新卒生と野末信子会長＞

魅力2 キャリアパスに応じて、社員が安心して働くことができる環境を整備

人材育成

「正社員は、会社全体の企画運営者として育成したいと考えています。」と野末社長が話すとおり、中長期的な育成を図るためのさまざまな取組みも行っています。

制度面では、高卒、短大卒、四大卒と**3種類の基本給テーブル**と見習、チーフ、アシスタントマネージャー、マネージャー、ゼネラルマネージャーと**5段階の役職手当**を明示しており、正社員は自らのキャリアパスに応じた将来の給与水準を予測することができます。また、家族手当、住宅手当、通勤手当、携帯電話手当など福利厚生面での諸手当も充実しています。家族手当（配偶者）は一般的な扶養手当と異なり、配偶者の収入によらず支給、他にも昼食時に社員食堂で炊飯を支給するなど、正社員の生活サポートも充実しています。

また、**有給の教育訓練休暇を導入**し、キャリアパスに応じたスキルアップを促しています。

運用面では、**ジョブ・カードを活用した能力評価やキャリアコンサルティング**を行っており、パート社員を含めた全社員の成長を細かくフォローしています。

また、**朝礼で社員が日替わりで3分間自由なテーマでスピーチ**を行ったり、毎月全体会議で進捗共有と改善提案、全社員の目標を掲示して共有するなど、**経営者のみならず社員の考えていることが社内全体に浸透・共有**され、風通しの良い職場環境につながっています。

＜全社員の目標を記入したボード＞
本社事務所に掲示されて社員、来客問わず見ることができる。

魅力3 多能工化と社員の相互理解で、柔軟な勤務体系を実現

労働時間　人材育成

社員のうち80%以上が女性パート社員で、生産販売などの業務を担っています。

子どもが学校に行っている間だけ働く、学校行事や子どもの発病の際に休みがとりやすいようなどの**柔軟な勤務ができ**、また**ホームページを充実させていることで職場のイメージがしやすい**こともあり、一般の求人誌で募集すると募集人数の10倍以上の応募があります。

柔軟な勤務体系を実現するため、**余裕ある人員を確保**したり、**年1回担当部門をシャッフル**して誰でもどこでも担当できる多能工化を進めたり、社員同士のコミュニケーションを増やして急な休みでもお互いにフォローしあう職場風土を醸成したりするなど、さまざまな工夫を重ねています。

さらに、パートリーダー手当の支給や**正社員への職種転換制度でモチベーションアップ**を図り、パート社員が活き活きと働き、現場で活躍することで、正社員は会社全体の企画運営に集中することができるほか、労働時間の削減や休日の増加が実現するなど好循環が生まれています。

＜出荷作業で活躍するパート社員＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

すべての人が働きやすい職場への取組み

パート社員だけでなく、高齢者や障害者も活躍しています。

定年は60歳（65歳まで再雇用）ですが、70歳過ぎの社員も活躍しています。また、福祉施設から障害者を受け入れ、当初は福祉施設の支援を受けながらの勤務でしたが、短時間勤務パートとして雇用し徐々に勤務時間を延長していきます。通勤用のバイクや作業用フォークリフトの免許取得を支援したり、「一人前の社員にしたい」という思いで育成し、現在では準社員（フルタイム勤務）として土づくりの仕事で活躍しています。

その他にもシャワー付きの休憩室や男女別のトイレ（屋内、屋外とも）を設置するなど、すべての人がより働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。

＜出荷場にある男女別のトイレ＞

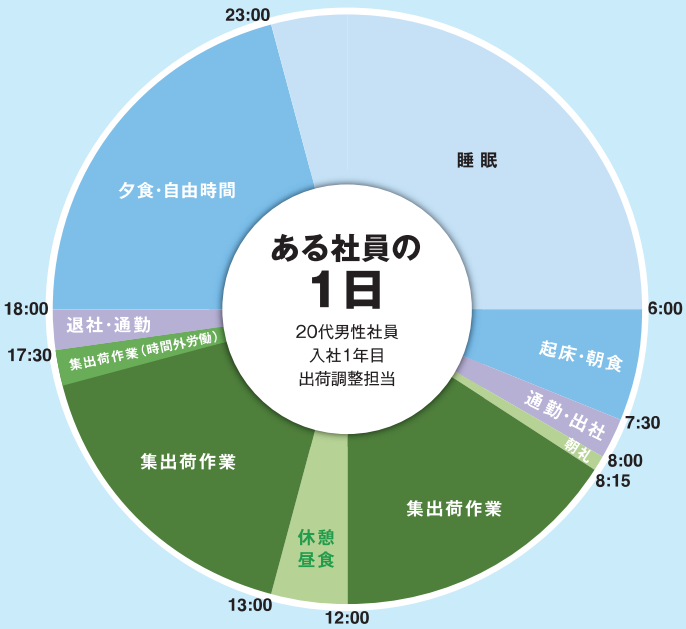
ある社員の一日

＜社員Data＞
- 20代男性社員
- 入社1年目
- 出荷調整担当

＜ひとこと＞

農業大学校在校時にインターンシップで会社に来て、6次産業化の取組みなどに魅力を感じ、就職しました。まだ入社して1年も経過していませんが、生産から出荷調整、営業、展示会と6次産業化の流れに沿った業務を経験できることがモチベーションにつながっています。

1年先には出荷調整の仕事をしっかりこなせるように、2～3年先には営業・展示会・パートさんへの指示出しができるようになりたいです。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕
- 勤務時間
  8時～17時（休憩時間60分）
- 休日
- 所定休日：100日（日曜日、年末年始（7日）、夏季（4日）、その他シフトによる）
- 割増賃金：なし
- 三六協定：なし

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 年間休日を130日まで増やすこと

農業だからといって、労働時間や休日の取得など他産業と同等にしなくてもいいということは本来ないはずと考えています。働き手は農商工の別に関係なく働く場所を選ぶのだから、どの産業分野であっても同じ労働条件にならなくては、農業という産業は続かないと思います。

他産業並みの労働条件（週40時間以内の所定労働時間、週休2日の確保）を整備することで、社員がしっかり育つようになると考えていますし、そうでないと会社を継続することができないと考えています。

野末陽平社長

2018年に竣工した
新本社兼出荷場

株式会社 関東地区昔がえりの会

労働時間　三六協定　人材育成
休憩・休日　割増賃金

ここが魅力的

1. 変形労働時間制の導入で、時間外労働の削減を目指す
2. 規格の簡素化など生産性の向上で、所定休日108日を実現
3. 社員向け研修で、早期習熟を支援

経営概要

＜所在地＞　埼玉県児玉郡上里町勅使河原717
＜代表者＞　代表取締役社長　小暮　郁夫
＜設　立＞　1999年7月
＜売上高＞　70百万円（2018年）
＜社員数＞　正社員18名、パート社員19名
＜事業概要＞　畑作、作業受託
＜作　目＞　露地野菜（玉ねぎ、青ねぎ、キャベツ、レタス、白菜ほか）65ha、作業受託延べ120ha、出荷調整施設345㎡、集出荷施設880㎡
＜特　徴＞　地域内の農家30戸で、栽培方法の研究などを行うグループが会社としての前身でした。その後、法人化してスーパーへの直接販売、加工場の建設、さらには外食企業と連携して食品加工場を地域に呼び込み、実需者のニーズに基づく契約栽培へと生産方法を変更しました。経営モデルの進化と経営規模の拡大に伴い、就業規則類も整備し、労働基準法に完全準拠を実現しています。

法人としての発展のみならず、地域ぐるみの産地形成により地域振興を目指す経営者の志が、ひいては若い社員を惹きつけ、やる気を引き出す就業環境を作り出しています。

魅力1 変形労働時間制の導入で、時間外労働の削減を目指す

労働時間　休憩・休日

2008年に農産物の生産だけでなく、加工にも取り組み、加工部門の社員を雇用したことをきっかけに就業規則を制定しました。

その後、農場部門が拡大したことで、主に加工部門向けに作った就業規則では、農場部門の社員の働き方に合っていないことがわかりました。

このため、農場部門での働きやすさを考慮し、**現場の労働体系に合わせ**、2019年11月に新たな**就業規則を制定**し、労働環境を大きく見直しました。

＜社員向けの掲示物＞
地域農業への貢献や経営の見える化の取組み、機械化によるコスト削減など経営者の想いを共有。

「生産品目が多く、担当する品目によって作業量や作業すべき時刻が大きく季節変動するため、特に農場部門には柔軟な働き方が求められていました。」と小暮郁夫社長は話します。

具体的には、**1年単位の変形労働時間制を導入**し、生産、調整、加工、管理といった**部門ごとに年間の労働時間の上限を設定**しました。これまで、農場部門は収穫期（5月～11月）には月平均30時間程の時間外労働が発生していましたが、今後は、1年単位の変形労働時間制の導入による時間外労働の削減が期待されます。

関東地区 昔がえりの会」の農産物出荷予定表

令和元年度産

品目	生産区分	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	備考
小松菜	特別栽培													柔らかく、サラダでも美味しい小松菜
きゃべつ	加工向け栽培													夏季は、長野県産
ほうれん草	特別栽培													
長ねぎ	特別栽培													柔らかく白身が多い長ネギ
ブロッコリー	特別栽培													茎が太く美味しい
レタス	加工向け栽培													玉レタス、1～3月のハウスほ場
茄子	特別栽培													色艶のよいナス 秋ナス
青ねぎ	加工向け栽培													周年栽培、中ネギ
玉ねぎ	加工向け栽培													
お米	特別栽培													コシヒカリ・ひとめぼれ・彩のかがやき
きゅうり	化学肥料不使用栽培													皮の柔らかいブルーム胡瓜
水菜	化学肥料不使用栽培													ハウス栽培
春菊	加工向け栽培													
紫キャベツ	加工向け栽培													一部冷蔵保管
はくさい	加工向け栽培													黄芯、一部冷蔵保管

＜農産物出荷予定表＞
露地が中心で、多くの生産品目があるため、天候や作物の栽培カレンダーに応じた柔軟な働き方が必要。

また、2020年4月から適用される働き方改革関連法にも対応（有給休暇5日間強制付与、時間外労働上限規制（三六協定）など）しており、労働基準法に完全準拠した就業規則等を整備しています。「2019年は、農場部門拡大に向けて8名の社員を採用しました。**若い社員の働き方に合った職場環境を整えることで離職率を低下させ、社員の定着・育成を図りたい**です。2019年9月から社員に対して新就業規則の説明会を実施したところ、評判は良いです。」と小暮社長は手応えを感じています。

魅力2 規格の簡素化など生産性の向上で、所定休日108日を実現

休憩・休日

「農産物の販売価格が低迷し最低賃金が上昇するなか、機械化や生産・出荷・物流の一貫体系の構築、規格の簡素化などによる、低コスト化による生産性向上への取組みが必須となっています。」と小暮社長は話します。

サイズ区分を減らすなど**農産物の規格を簡素化**するほか、大型機械を活用したり、販売先との取組みで**鉄製コンテナ**を活用したりするなど生産性向上に努めています。結果として、所定休日108日と年間平均で週休2日を実現したほか、シフト制で週2日の休日取得を奨励しています。「毎日出荷があるため完全週休2日制は難しいですが、社員が希望する日や期間に取得できるようにしていきたいです。残業割増は維持したうえで、所定休日はこれからも増やしていきたいと思います。」と小暮社長が話すとおり、**社員の希望でシフトを調整し長期旅行休暇を取得することも可能**です。

実際に、農閑期に所定休日と有給休暇を利用して1ヶ月間海外旅行に行く若い社員もおり、「海外農業について見聞を広めてくれるのであれば、会社で金銭的な支援も行っており、2012年より既に18名送り出しています。」と小暮社長は話しています。

＜2019年7月竣工の冷蔵保管庫＞
鉄コンで収穫、保管、出荷することで物流コストを抑制

魅力3 社員向け研修で、早期習熟を支援

人材育成

社員向けに、農学博士による土壌・作物生理等の講義や中小企業診断士による経営管理の講義、社会保険労務士による労務管理の講義といった定例研修を実施するなど、**生産技術**にとどまらず、**経営・労務管理**といった将来の**幹部候補となる人材の育成**にも役立つ研修内容とするなど、社員育成に力を入れています。

＜オニオントッパーほか大型機械を活用＞

＜社員向け研修の様子＞

また、農機具の取扱いについては、研修を実施するだけでなく、**若い社員に積極的に運転・操縦させる**ことで、早期の技術習得を可能にしています。若い社員に対して、会社の期待を形に表して示すことが、モチベーションアップにつながっています。

ある社員の一日

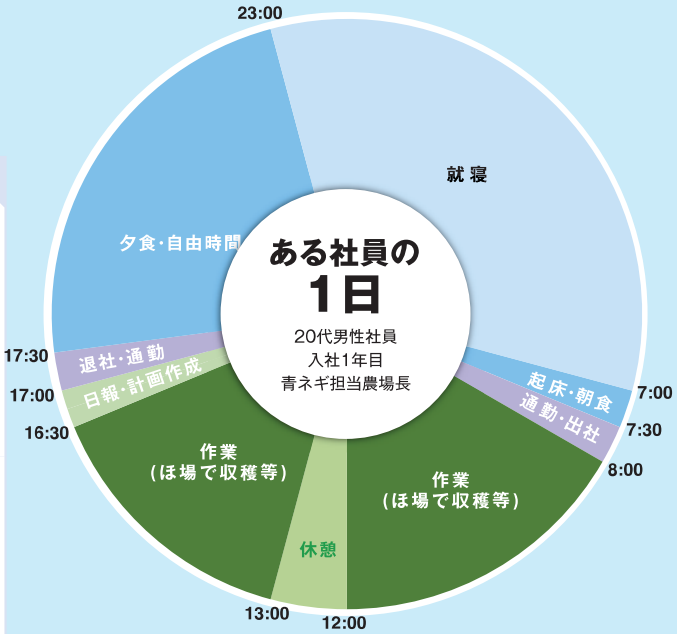
＜社員Data＞
- 20代男性社員
- 入社1年目
- 青ネギ担当農場長

＜ひとこと＞

大学で農業を学び就農希望でしたが、これからの農業経営は労務管理の知識が必須と考え、卒業後は生命保険会社に就職し、外交員のマネージメントを経験しました。現在はその経験を活かして青ネギ担当4名をマネジメントし、青ネギ生産の計画も自ら考え毎月の会議で実績報告するなど、日々やりがいを感じています。

ほ場での作業は疲れを感じることもありますが、夏場には暑さを避けて早めに作業を終わらせて退社し、夕方を社会保険労務士の資格取得に向けた学習にあてることもあります。また、長期休暇をとって1ヶ月アフリカに旅行に行けるなど、柔軟な働き方ができるので、苦にはなりません。

研修も充実しており、自分自身も成長しながら、ますます発展していく会社の基礎づくりに貢献したいと思っています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  1年単位の変形労働時間制
  （原則）8時30分～ 17時30分（休憩60分）
  （変形労働対象者）8時～17時（休憩60分）
- 休日
  年間休日：108日
  （原則週休2日+年末年始4日）
- 割増賃金：時間外125%、休日135%
- 三六協定：あり

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 実需者を呼び込み、地域とともに発展

上里地域は、近隣の高冷地に露地野菜の生産地があり、双方の寒暖差が大きいことから産地リレーが可能です。また、首都圏へのアクセスが良いため、実需者との連携拠点として最適であり、実需者のニーズに会社だけでなく地域全体で産地形成して応えたいと考えています。

○ 総務・人事系の人材確保

会社の規模拡大に伴い、社員数も順調に増加していますが、管理体制はまだ不十分であるため、社内研修への参加を促し優秀な人材を確保・育成することで、会社の成長を確固たるものにしていきたいと考えています。

実需者との連携を成功させてきた小暮郁夫社長。

株式会社 ジェイイーティファーム

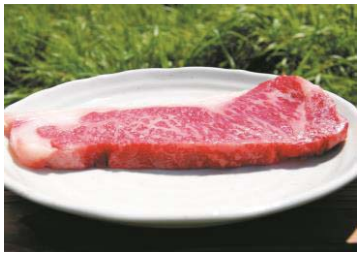
休憩・休日　人材育成　割増賃金

ここが魅力的

1. 作業の効率化・省力化で残業時間の削減

2. 安定雇用と業務の「見える化」で、有給取得率アップ

経営概要



＜所在地＞　栃木県芳賀郡市貝町大字刈生田851-1
＜代表者＞　代表取締役社長　篠田　教雄
＜設　立＞　1979年8月
＜売上高＞　3,709百万円（2018年）
＜社員数＞　正社員32名、契約・パート社員43名
＜事業概要＞　農産物の生産
＜作　目＞　酪農（経産牛2,600頭）、肉用牛（肥育牛4,600頭）
＜特　徴＞　JETファームグループ全体での牛の飼養頭数が18,000頭を超える、全国でもトップクラスのメガファームです。約40年の長い歴史の中で培ったノウハウを持ち、乳牛と肉牛の飼養を連動させる乳肉複合経営システムを国内でいち早く導入しており、栃木・北海道・福島エリアで、大規模に生産牧場を運営しています。JETファームグループの中心である株式会社ジェイイーティファームは、栃木県内で酪農と仔牛全頭の哺育・育成を行っています。

牛が大好きな20歳代から30歳代の若い社員が中心に活躍し、中途採用も積極的に採用を行い、地元に密着した牧場となっています。また、社員それぞれにあった業務・仕事環境を用意し、社員全員が固定観念にとらわれない、時代に即した「新しい牧場のあり方」に取り組んでいます。

魅力1 作業の効率化・省力化で残業時間の削減

労働時間　人材育成

外国人技能実習生の受入れをきっかけに、就業条件の公平性を確保して社員のモチベーションをアップさせるため、日本人の労働環境の見直しも必要と考え、労働時間等について他産業の水準と同等になることを目指して、現場体制の見直しを進めています。

現場での作業効率化・省力化を推し進めるため、**モーションセンサーなどの新技術の習得と技能向上を積極的に取り入れ、生産性の向上**に取り組んでいます。作業安全面においても**外部講師を招いて社内研修を実施して社員のスキルアップ**に努めています。

＜社内研修の様子＞
他県から講師を招き、座学だけでなく実際に機械を操作する実践的な研修を丸1日かけて実施
（刈払機取扱作業車安全衛生教育）

＜外国人技能実習生の様子＞
受入れをきっかけに労働環境を見直し。

また、勤務時間の管理には**クラウド型の勤怠管理システムも導入**してリアルタイムに残業時間を管理しています。

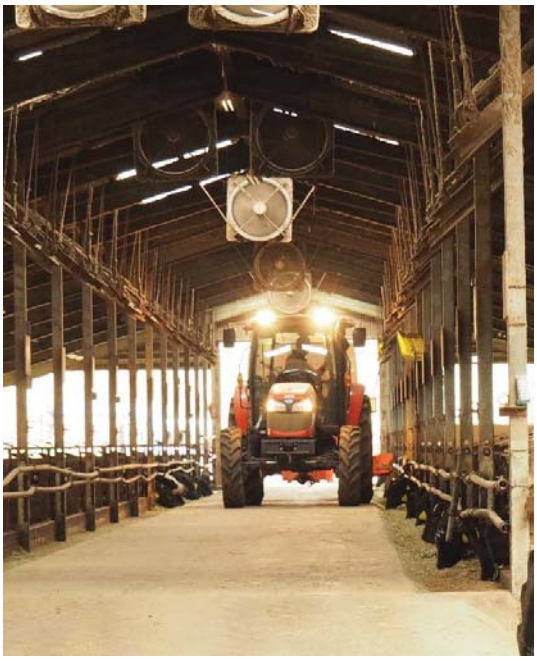
時間外の作業が多い社員には農場の管理者が積極的に声をかけて作業の進捗状況を把握。特定の社員に作業が集中していれば、作業分担を見直すなど、社員の業務平準化を行なっています。

その結果、システム導入後では、年間の残業時間が1人当たり月平均8時間削減されました。

安定雇用と業務の「見える化」で、有給取得率アップ

安心・安全な生産物を定量・定質に生産するため、社員が安全で統一された作業ができ、技術習得が容易になるように、**現場での作業マニュアルを整備**しています。この**作業マニュアルは、毎年更新**しており、社員はいつでも見ることができるように**各部署毎に必要な冊子を共有**しており、さらに**様々な業務をローテーションで経験させることにより、技術習得の早期化と多能工化が実現**しています。この結果、農場内の様々な仕事を複数の人で担当できるため、これまでの夏休み、冬休み（共に4日間）だけでなく、有給休暇も取りやすくなりました。

この取組は、日本人だけでなく外国人技能実習生も対象としており、外国人技能実習生の技能等の修得や待遇、相談・支援体制を充実させたことから、2018年に外国人技能実習生制度の優良企業認定を取得しました。



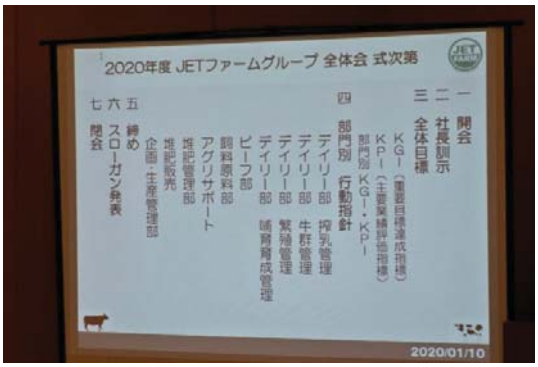
＜マニュアルに基づく作業の様子＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

福利厚生の充実とコミュニケーションの活性化

福利厚生を充実させるとともに、社員間のコミュニケーションの活発化に取り組んでいます。社員、外国人技能実習生用の寮を、事務所の近くに建設したり、社員食堂で昼食の無償提供を行っています。

また、BBQ、畜魂祭、忘年会、新年会、社員旅行といった社内全体でのレクリエーションを実施して社員間のコミュニケーションの活発化を図っています。特に、新年会では、会社全体や各セクションの目標の発表も行われ、目標を共有する場になっており、意識向上に貢献しています。



＜新年会の式次第＞
会社全体や部門別のKGI・KPIを共有。

＜畜魂祭の様子＞

ある社員の一日

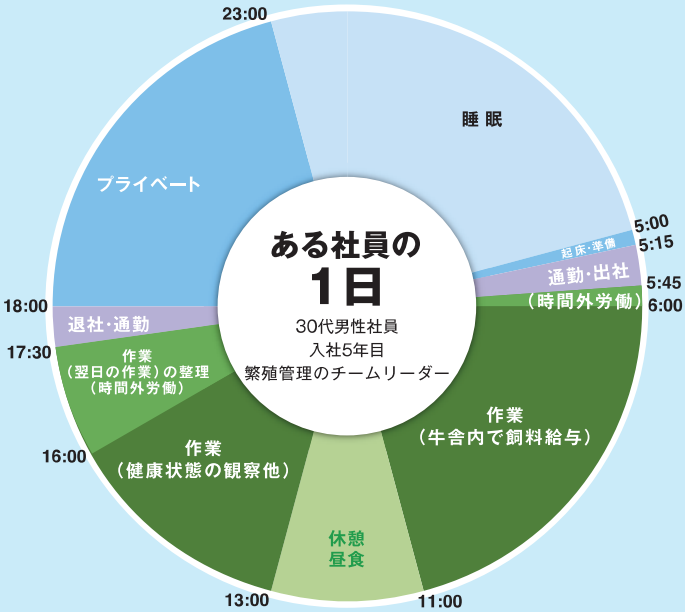
＜社員Data＞
- 30代男性社員
- 入社5年目
- 繁殖管理のチームリーダー

＜ひとこと＞

動物に関わる仕事をしたいと思い、入社しました。現在は、繁殖担当。会社の重要な部門でもあり、対応が会社の業績に直結するのでやりがいがあります。

チームリーダーになって2年目で、プレッシャーもありますが、使命感に燃えています。

これから参加する1週間の豪州肥育農家視察を楽しみにしており、視察で得た経験を業務に還元したいと考えています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  1週間について定めなし、
  1日について8時間
  生産現場では以下の2つのシフト制
  6:00～16:00（休憩時間120分）
  6:00～15:00（休憩時間60分）
- 休日
  所定休日：86日
  （4週6休シフト体制＋8日の夏季・冬季休暇）
- 割増賃金：時間外125%、休日135%
- 三六協定：なし

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 社員の作業時間短縮とスキルアップ

畜産業は体を使う作業が多く、体力的にも厳しいので、積極的に機械化・自動化を導入し、労働環境の改善に努めたいと考えています。

また、社員が増えていく中で、マネジメントできる社員を積極的に育成し、そのための力量管理や教育体制を整える予定です。

篠田教雄社長

株式会社 しゅん・あぐり

労働時間　人材育成
休憩・休日

ここが魅力的

1. フレックスタイム制導入で、働きやすい職場を整備

2. キャリアパスの見える化で、社員のモチベーションアップに貢献

経営概要

＜所在地＞　埼玉県八潮市大瀬256
＜代表者＞　代表取締役　臼倉　正浩
＜設　立＞　2006年5月
＜売上高＞　48百万円（2018年、グループ全体）
＜社員数＞　正社員3名、準社員2名、パート社員12名
＜事業概要＞　農産物の生産・販売
＜作　目＞　露地野菜（小松菜、キャベツ、にんじん）4.5ha
施設野菜（小松菜）1ha

＜特　徴＞　臼倉正浩社長は9代続く農家の長男で、大学卒業後すぐに親元で就農しましたが、「汚れる、儲からないなど農業に対するマイナスイメージを払拭して、農家が潤い生活者も喜ぶ、そんな農業スタイルを仲間とともに作り上げたい。」と考え、親元就農11年目に独立して別法人を立ち上げました。

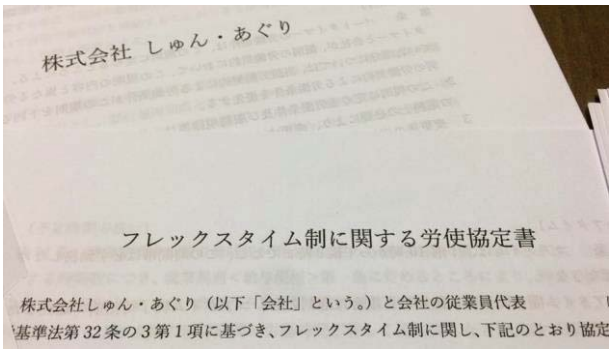
その後、社員が誇りをもって働ける職場づくりなど、さまざまなことに挑戦。現在は埼玉県2ヶ所、千葉県1ヶ所に農場を展開するなど堅実に経営を発展。2018年からは、フレックスタイム制を導入することで、各農場の状況や社員の事情に合わせた柔軟な働き方ができるようになりました。

「社員と一緒にまとめた社風は『自由、自律、自燃』です。個々の能力を発揮できる大人の集団であること、会社は社員をサポートするためにあることが当社の強みです。」と臼倉社長が話すとおり、自由の中で責任を果たす社員が育っています。

魅力1 フレックスタイム制導入で、働きやすい職場を整備

労働時間　休憩・休日

経営者が就業規則を作るのではなく、社員に作ってもらうことで働きやすい職場にしていきたいと考え、社員が中心となって勉強会を行い、就業規則の見直しに取り組みました。テーマは、部門長を中心にした自由な働き方をルール化することです。取組み開始から1年後の2019年に新たな就業規則が完成、**1ヶ月単位のフレックスタイム制を導入**しました。


株式会社 しゅん・あぐり

フレックスタイム制に関する労使協定書

株式会社しゅん・あぐり（以下「会社」という。）と会社の従業員代表
基準法第32条の3第1項に基づき、フレックスタイム制に関し、下記のとおり協定

＜労使協定書＞
就業規則のほか賃金規程や労使協定書に至るまで、社員が中心となって見直しを行いました。

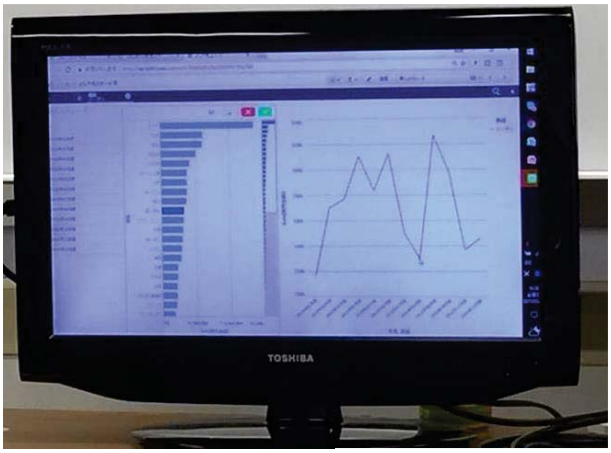
ところが、スタートしてみると、社員の出退勤時刻がそれぞれ異なることから、社員同士のコミュニケーションが不足し、作業進捗や課題の共有など業務で必要となることが円滑にできないため、生産性が低下し、減収減益の要因となってしまいました。

そこで、**会社の経営状況や部門ごとの作業進捗や販売状況、日々の作業計画をSNSなどで社員全員で共有**した上で、コアタイムである昼間に毎日、**昼食を一緒にとりながらコミュニケーションの時間を作る**ことで、チームビルディングに努めました。

「社員が中心となりフレックスタイム制を導入し、さらに導入後の課題を克服していくことで、社員自らが労働生産性を意識してくれるようになりました。今期の労働生産性は導入前よりも向上していると実感しています。」と臼倉社長は話しています。

＜就業規則の改訂作業の様子＞
顧問社会保険労務士と社員が中心となって検討。

１日の標準労働時間7時間、4週6休と所定労働時間・休日について労働基準法に準拠しつつ、季節や担当作業ごとに異なる出退勤時刻を社員自ら決められる自由な働き方ができるようになりました。



＜SNSで情報を共有＞
クラウド上に経営理念や販売成績などさまざまな情報を掲示。社員が自由に閲覧することができる。

魅力2 キャリアパスの見える化で、社員のモチベーションアップに貢献

人材育成

職能資格制度を取り入れた**評価給与制度を導入**、会社が社員に対してどのように成長していってほしいと考えているか、その期待を言語化しています。併せて賃金規程で**役職に応じた手当を設定**することで、社員は自らのキャリアパスを認識することができ、そのキャリアパスに沿った成長を意識することができます。

「職能資格制度を取り入れるだけではなく、しっかり個人面談を行い、中長期的な目標の達成状況の確認や短期目標の再設定をしています。社員の成長を会社として応援しています。」と臼倉社長。社員に対する成長期待を明示し賃金制度にも反映させることで、社員のモチベーションアップにつながっています。

＜個人面談の様子＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

女性が働きやすい職場を目指して

「女性が働きたくなる職場づくりをすれば、結果的に男女問わず誰にとっても働きやすい職場になる。」と考え、作業環境整備にも取り組んでいます。

力作業を減らせるように機械化を促進したり、女性が使いやすいように温水洗浄便座付トイレや土足禁止の作業場を設置したり、ゴミ捨て場を整理整頓したりするなど、ほ場や作業所でさまざまな改善に取り組んでいます。

＜温水洗浄
便座付トイレ＞

＜ゴミ置場＞
「ゴミといえども美しく」もモットーに
臼倉社長が手作りした。

＜機械化で導入した農機＞
葉物野菜は出荷規格上どうしても手作業が多くなるが、
トラクターや定植機、スプレイヤーなどできるだけ機械を
活用して労働負担を軽減。

＜出荷調整の作業場＞
社員が気持ちよく働けるよう土足禁止にしている。

ある社員の一日

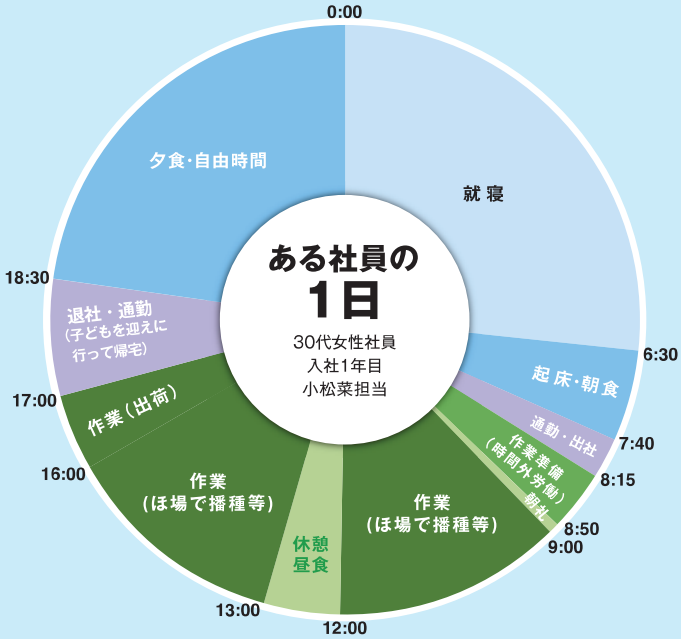
＜社員Data＞
- 30代女性社員
- 入社1年目
- 小松菜担当

＜ひとこと＞

子育てが一段落したのでフルタイムで、しかも長く働ける職場を希望していたところ、毎日変化があり、季節を感じられることに魅力を感じて入社しました。

フレックスタイム制が導入されていることもあり、勤務時間を調整して子どもの学校行事などにも参加しやすいですし、入社する前は不安だったトイレも綺麗で、とても働きやすいと感じています。

社長の理解を得て、トマトやキュウリ、カボチャなどの新規作物にも挑戦しており、充実した日々を送っています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  - ・原則
    所定労働時間：1日7時間
    始終業時刻：以下の範囲内で個別に定める
    （10月～6月）7時～18時（休憩 12時～13時）
    （7月～9月）5時～18時（休憩 12時～13時）
  - ・フレックスタイム制
    標準労働時間：1日7時間
    コアタイム：10時～13時
    フレキシブルタイム（10月～6月）始業7時～10時終業13時～20時
    （7月～9月）始業5時～10時終業13時～20時
- 休日
  所定休日：72日（4週6休）
  その他にリフレッシュ休暇10日
- 割増賃金：なし
- 三六協定：なし

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 社員の意識を高めてよりよい労働環境を整備

「農業で信頼を稼ぎ幸せを創造する。」という理念を社長から社員に常日頃伝えることにより、社員自らが信頼を稼ぎ、労働生産性をより一層意識することによって、業績が向上すれば、賞与も支給できるし、休日の増加や割増賃金の導入などができるようになります。社員の意識改革による業績アップを通じて、社員にとって働きやすい労働環境の整備を実現したいです。

臼倉正浩社長

株式会社 鈴生

休憩・休日　人材育成

ここが魅力的

1. 人財部門を作り、休日の増加などの働きやすい労働環境を整備

2. 社員に権限を与え、失敗を失敗で終わらせない企業風土を実現し、やりがいを醸成

経営概要

＜所在地＞　静岡県静岡市葵区下1108-8
＜代表者＞　代表取締役社長　鈴木　貴博
＜設　立＞　2008年12月
＜売上高＞　850百万円（2019年）
＜社員数＞　正社員47名、パート社員13名、技能実習生10名（グループ全体）
＜事業概要＞　農産物の生産・加工・販売
＜作　目＞　露地野菜（枝豆、レタス、ロメインレタス、サニーレタス、グリーンリーフ、わわ菜）161.4ha
太陽光型植物工場（水菜・サラダほうれん草など）7,000㎡
育苗センター（苗の生産）3,000㎡
研究農場施設（いちご）1,000㎡

＜特　徴＞　就農した当初の5年間は、収益も取れず満足のいく野菜が全くできませんでした。そんなとき「作物はあなたが育てているんじゃない、あなたは作物を育てる手助けをすればいいんだよ。」とアドバイスを頂き、「そうか、育てるのではなく育つ環境を整えて、育つ手助けをしよう。」それを実行したら自然とよい作物ができるようになりました。人財も野菜と同じように考えて、成長を手助けする、成長できる環境を整えるようにしています。

「従業員という言葉は使ったことがありません。社員全員が自ら考え、指示ゼロの会社を実現したい。夢は100人の経営者を育てることです。」と鈴木貴博社長は話します。こうした社員の自主性を大切にする姿勢が、若い就農者を惹きつける大きな要因になっています。

魅力1 人財部門を作り、休日の増加などの働きやすい労働環境を整備

労働時間　休憩・休日

「毎日妥協せず、しかも楽しく長く農業を続けていくためには、いわゆる“農家の延長”から脱却、しっかり休息をとることが大切です。」と鈴木社長は話しています。

農業は労働時間や休日について、労働基準法の一部適用除外ということもあり、労働条件の整備までは十分にできていませんでした。ところが正社員の雇用増加やグループ会社の増加、取引相手に大企業が増えたことなど経営環境が変化したことから、もっと働きやすい環境を整備しようと考え、顧問弁護士や社会保険労務士に相談し、休日は年間84日（月６日の休みをベース）に設定しました。

このほか、交通費・住宅手当の見直し、免許取得補助制度など福利厚生も充実させ、2018年には**人間関係などの問題を未然に解決するため人財部長職を設置**しました。

＜社員旅行の様子＞
令和元年の社員旅行は広島へ。

ちなみに、BBQの参加者は社員だけでなく、その家族含めて総勢100名。外国人実習生も参加できるようハラルにも対応しています。

「すずなりという社名には、作物だけでなく将来の農業を担う人財も豊かに生み出せるようにという願いを込めています。」と鈴木社長が話すとおり、社員を大切にし、楽しく長く農業を続けていくための労働環境を整えています。

＜松本人財部長と鈴木社長＞
鈴木社長の目標「100人の経営者を育てたい」
達成に向けて人財部長を設置。

さらに、社員旅行やBBQ、草野球大会への参加、誕生日には持ち寄りでプレゼントを贈り合うなど、**様々な取組みを通じて社員同士の交流**を行うことで、オンオフを切り替えてしっかり休息を取れるようになるだけでなく、社員同士のチームワークを深めています。

結果として仕事の上でもお互いに切磋琢磨できる関係づくりに貢献しています。

＜タイからの外国人実習生たちと鈴木社長＞

魅力2 社員に権限を与え、失敗を失敗で終わらせない企業風土を実現し、やりがいを醸成

人材育成

「権限を与えても、責任はとらせません。」「怒ったことがないです。」と笑顔で鈴木社長は話します。

しっかりと業務マニュアルを用意したうえで、新入社員が支部全体の労務管理を担当したり、熟練まで一定の時間を要するトラクターに乗車したりと、**どんどん仕事を任せます**。

例えば不慣れなマルチ引きで若手社員が失敗しても手出しはしません。任せ続けます。その失敗のマイナス分を別の仕事でカバーします。なにより大事なのはチャレンジすること、自分の力で乗り越える力をつけることで、それをサポートするのが先輩社員や役員、そして社長の役割と考えています。

「人手不足を解消するには人が辞めない会社を作ること。お金や労働条件、福利厚生を充実させる必要はあります。だけどそれだけではありません。やりがいや社員同士のつながりが大切。」と鈴木社長が話すとおり、**権限を与えて失敗を責めない企業風土**が、将来を担う若手の成長を促しています。

＜マルチ引きを行う若手社員＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

子どもたちとの触れ合いを通じて、コーチングスキルを学ぶ

地元の小中学生や農業高校生、障害者などさまざまな農業体験希望を受け入れたり、社員が子ども食堂の運営を手掛けたりしています。

これらの取組みは、地域貢献だけでなく、実は社員が成長する大切な機会でもあります。

若い社員を採用・定着させるためには、育てる側のレベルアップが必要。育てられないから若い社員が辞める、辞めるところには次の人も定着しないことになります。

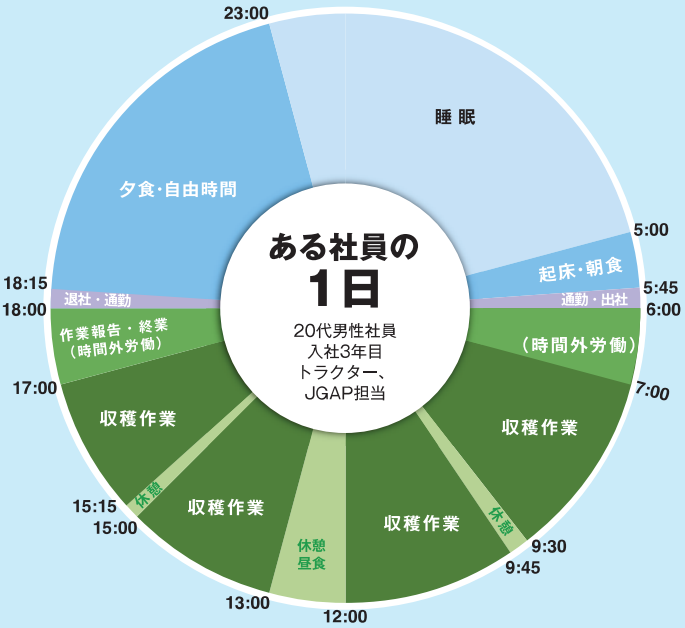
「農業者は、誰かに教えることを仕事にカウントしない気質があって、なかなか若い社員に教えることをしません。だけど、子どもや障害者には自然と上手に教えることができるんです。」と鈴木社長は話しています。これらの取組みを通じて、社員は自然とコーチングスキルを身につけていきます。

＜地元小学生との触れ合い＞

ある社員の一日

＜社員Data＞
- 20代男性社員
  入社3年目
- トラクター、JGAP担当

＜ひとこと＞
他社ではなかなかトラクターに乗せてもらえないこともあると聞いていますが、どんどんトラクターに乗って作業をできたり仕事を任されているということを実感でき、やりがいがあります。
農業を、他産業に負けない、若い世代から見て面白そう、待遇がいいな、と思われるようにしていきたいし、そこに向かっていると感じています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕
- 勤務時間
  1年単位の変形労働時間制
  （8月15日～5月31日　通常期）
  7時～17時00分（休憩時間90分）
  （6月1日～8月14日　早朝収穫期）
  5時～18時00分（休憩時間120分）
- 休日
  年間84日（4週6休＋年間公休12日）
- 割増賃金：なし（外国人技能実習生及び事務系職種はあり）
- 三六協定：なし（外国人技能実習生及び事務系職種はあり）

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 農業という仕事を知ってもらう仕組みづくり

例えば、高校球児が正月に年賀状のアルバイトをして部費に充てるのと同様に、高校生が農繁期などシーズンのアルバイトに来るような仕組みを作りたいです。
そうでもしないと、若い人が農業を将来の仕事の選択肢として知る機会がなくなってしまうという思いもありますし、また、このような高校生を受け入れられるような会社になりたいという思いもあります。
もしも、高校そのものを運営することができたら、高校生が農業で起業できるような教育をしていきたいです。

鈴木貴博社長

株式会社 早和果樹園

労働時間　三六協定　人材育成
休憩・休日　割増賃金

ここが魅力的

1. 日報アプリの導入で、生産性の向上
2. 社内アンケートに基づく休日の増加
3. 育成プランとして3年目社員にヒアリング

経営概要

＜所在地＞　和歌山県有田市宮原町新町275-1
＜代表者＞　代表取締役社長　秋竹　俊伸
＜設　立＞　2000年11月
＜売上高＞　1,020百万円（グループ会社を含む、2019年）
＜社員数＞　正社員47名、パート社員20名
＜事業概要＞　果樹の生産・加工・販売
＜作　目＞　果樹（みかんを中心とした柑橘類）8ha、加工場2,500㎡、直売所50㎡
＜特　徴＞　和歌山県有田市で7戸のみかん農家が集まってできた早和共撰組合は、有田みかんの生産と集荷・販売を事業としていました。2000年に法人化を行い、みかんの市場価格や生産量が不安定ななかでも安定的な収入を得るため、みかんジュースの加工に取り組みはじめました。さらに、みかんのジャムやゼリー、ポン酢や基礎化粧品など毎年のように新商品を開発し、首都圏・京阪神での積極的な営業活動、各地のイベントでの試飲販売、ECサイトでの販売も行っています。さらに2018年には本社に有田みかんの魅力が詰まった直売店をオープンしました。

就業規則を整え、さらに若者や女性に対して魅力ある職場づくりに取り組み、今では20代の若手社員が全体の40%、女性が全体の60%を占める会社となりました。作業内容の異なる4つの部門があるため、活躍できる場が多くあるのも魅力の一つです。

魅力1 日報アプリの導入で、生産性の向上

労働時間　人材育成

6次産業化に取り組むなか、生産・製造・販売と、会社全体の業務の幅が広がるにつれて、社員同士の情報共有やコミュニケーション不足が課題となっていました。同じ悩みを抱える農業法人の取組みを参考に、**日報アプリ**「gamba!（ガンバ）」を2019年の秋から導入しました。

社員が自分のスマートフォンで日報を入力でき、部署を超えてお互いが何をしているのか、業務上どんな課題を持っているのかなどがわかるようになりました。**社員間の協力が得やすくなった**ため、解決策が早くみつかる等生産性の向上に繋がっています。

また、「いいね！」ボタンやコメントを簡単に入力できるので、**コミュニケーションツールとしても活躍**しています。費用は掛かりますが、値段以上の役割を担っています。

＜この作業の終了後にすぐ日報を入力可能＞

魅力2 社内アンケートに基づく休日の増加

労働時間　休憩・休日

休日を増やしたのは、早和果樹園に面接に来た就職活動中の学生から「休日が少ないですね」と言われたことがきっかけです。2016年当時は1日7時間30分勤務、年間休日87日であり、周囲の求人を見ると年間休日が90日から100日程の会社が増えてきたことに気づきました。**休日日数の充実が優秀な人材の採用につながる**と感じ、休日を増やすことを本格的に検討し始めました。

まずは**社員の希望を確認**しようと考え、社内アンケートを取りました。

アンケート結果では、①1日8時間・年間休日105日、②7時間45分・96日、③7時間30分・87日の選択肢の中で、①を希望する声が最も多かったため、一番労働時間の調整が必要になるであろう生産部に確認したうえで採用しました。

「実際に年間休日を増やしてみて、売上が下がることもなく、社員にも喜んでもらえているようです。」と秋竹俊伸社長は話します。

＜みかんを選果している様子＞

＜伊勢神宮おかげ横丁で社員が販売している様子＞

魅力3 育成プランとして3年目社員にヒアリング

人材育成

新卒生が入社するようになったことをきっかけに、入社から3年間でひと通りの仕事を覚えたところで、その後の人事希望を叶える機会を作りたいと思い、社員の育成にも本格的に取り組み始めました。

入社3年目の社員を対象に、「プロフェッショナルプラン（専門家）」と「サクセッションプラン（最後は経営へ）」のどちらのキャリアプランを選択するかを**社長と社員と人事担当者の3名で話し合い**、部門間の異動等、今後の方向性を考える機会を持つようにしています。

採用の時点で、3年目になったら今後の方向性の話し合いの場を持つことを伝えることで、**社員が今後の働き方を意識しながら業務を行う**ことができます。

早和果樹園では生産・加工・販売など、いろいろな仕事があるので、最初に入った部署の仕事で「思っていたのと違う。」と離職することがないよう、**本人の希望を反映した育成プランを会社としても支援**しています。

＜社長・社員・人事担当者との話し合い＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

社員食堂

秋竹新吾会長は、昼食時に若手社員らが簡単な食事で済ませていることに気づき、「もっとしっかり栄養のあるものを食べてもらいたい」と社員食堂を発案しました。実際に若手社員に意見を聞いてみると社員食堂へのニーズがあることがわかり、創業時からの女性のベテランメンバーで早和果樹園とは別に「株式会社早和なでしこ」を設立し、同社の運営で社員食堂を始めました。

現在では若手社員だけではなく、それまで自宅に戻って昼食を食べていた社員も利用するようになり、社員同士の交流の場となっています。働く人の昼食を紹介するテレビ番組でも放映されるなど、その取組みは全国的にも注目を集めています。

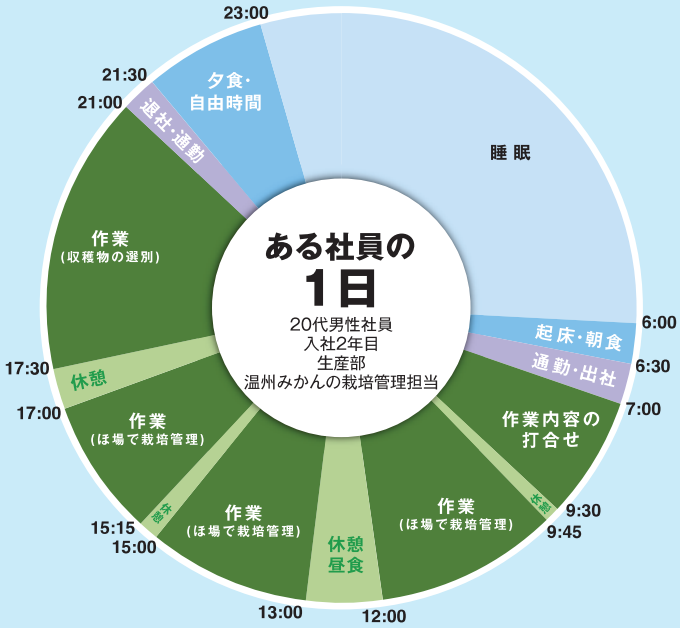
＜社員食堂は社員の交流にも役立っています＞

ある社員の一日

＜社員Data＞
- 20代男性社員
- 入社2年目。
- 生産部、温州みかんの栽培管理担当

＜ひとこと＞
若い年齢の人が多く、会話も弾み、和気あいあいと仕事ができており、楽しく働いています。「マルドリ方式」をはじめ栽培方法・技術も安定しており、他農業者の柑橘栽培方式と比べ、天候の変化に左右されないようになっているところにも誇りを感じています。休日はちゃんと確保できているところも嬉しいです。

12月の繁忙期



主な労務関係DATA

〔就業規則〕
- 勤務時間
  1年の変形労働時間制
  1週40時間
  1日8時間（休憩90分）
- 休日
  所定休日：105日
  （個別に定める年間休日カレンダーによる）
- 割増賃金：時間外125%、休日135%
- 三六協定：あり

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 託児所や保育所の整備
入社後に結婚、産休・育休を経て復帰してくれる社員や、子育てしながら来てくれているパート社員が多くいるため、社員が結婚して子どもができても継続して働けるように、会社で託児所や保育所を作ることも検討しています。

○ 部門別会計の推進
社員に部門別会計の方法を教え、2018年から部署別に原価を把握して年間計画を立て、金融機関等外部の方へ説明する機会を作っています。社員がコストも考えて業務に携われるよう、この部門別会計を今後さらに進化させていきたいです。

秋竹俊伸社長

株式会社 Tedy

休憩・休日　人材育成



ここが魅力的

1. 定量的なデータで作業進捗を管理して、精度の高い農業を実現
2. 作業のマニュアル化やデータ化により、休日の増加を実現
3. 社員との面談を踏まえて、キャリアアップを支援

経営概要

＜所在地＞　茨城県水戸市小吹町236-1
＜代表者＞　代表取締役　林　俊秀
＜設　立＞　2000年4月
＜売上高＞　非公開
＜社員数＞　正社員4名、パート社員10名
＜事業概要＞　農産物の生産、消費者直売
＜作　目＞　施設野菜（パプリカ）2.3ha、直売所 50㎡
＜特　徴＞　林俊秀社長は、15年間勤めた農業組織を退職し、輸入野菜として毎年需要が伸びていたパプリカを国内栽培するためオランダに渡って専門学校で学び、農地がない状況から始め、今では水戸市で2.3ヘクタールもの巨大な温室で国産パプリカを栽培し、ペーストやアイスクリームなどパプリカの食材としての魅力を高める取組みもしています。

世襲した農家から発展したのではなく、サラリーマンが一から立ち上げたため、経験や勘ではなく、できるだけマニュアル化・数値化し、試行錯誤を繰り返してきています。

企業化した農業（施設野菜生産）に取り組み、「笑顔の食卓づくり」をモットーに産業として魅力のある農業を目指しています。

魅力1 定量的なデータで作業進捗を管理して、精度の高い農業を実現

労働時間

パート社員は毎日の終業時に、各温室を模した記録シートに、当日の作業部分を蛍光マーカーで色づけするようにしています。この記録シートの他に、タイムカード、作業日報のデータも用いながら、**各パート社員の労働時間、作業量、労働効率のデータを蓄積**しています。

パート社員の出勤予定に基づき、労働投入量を集計することで、事前に作業の進捗を予測でき、遅れている作業については、作業区域の変更や出勤予定の調整で対応するなど、時間外労働の減少に貢献しています。

また、個人の作業管理データを蓄積することで、**作業が遅い人に対する指導が可能**になり、**社員の作業能力の向上に関する支援が可能**になっています。

＜社員の作業データを蓄積＞

さらに、機械の導入に関しても、作業時間の削減にどの程度の効果があるのかを数値的に計算する材料にもなり、導入による費用対効果に基づく判断が可能になっており、経営にとって様々な面でプラスに働いています。

魅力2 作業のマニュアル化やデータ化により、休日の増加を実現

休憩・休日

4～6月、12月の繁忙期を除いて、社員の残業時間は10時間程度と多くありません。**各種データの活用や作業のマニュアル化**により、1人が休んでも運営上問題がないように、**社内の分担連携が構築**されているほか、勤務時間内に終了できるよう、**社員全員が作業の効率化を目指している**ことが大きな要因です。

＜作業のマニュアル化で社内の分担連携が可能に＞

2019年10月から、農閑期の10月、11月、2月に、試験的に休日をそれまでの週1回から4週6休に変更しました。これまで培ってきたデータによる予測や連携の状況を基に、**休日を増やしても社員が効率化の意識を持てば、十分対応できる**との判断から始めたものです。その結果、社員が手持ち無沙汰でいることもなくなり、効率的な働き方ができるようになりました。

魅力 3

社員との面談を踏まえて、キャリアアップを支援

人材育成

社員の自主性を重視した人材育成を行うため、年に1回、社長と社員との面談を行っています。面談では、**長期的なキャリアパスなどについて、経営陣と相談する機会を設けている**ほか、社員の年次目標、目標に至る月別の計画を把握するようにしています。この面談を踏まえ、昇格・昇給の検討材料とするとともに、外部研修の受講を勧めることもあります。

その他、役員・正社員のやりたいこと、やるべきこと、課題だと思うこと、任せたいこと、相談・提案したいこと等をリスト化して全員が共有しており、有効な情報の提供や意見交換などお互いにフォローできるようにしています。

発案者	NO.	やりたいこと	やるべき・課題だと思うこと	任せたいこと	やめてもいい・やりたくないと思うこと	相談・提案したいこと	欲しい人・もの
○○	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
○○	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
○○	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
○○	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
○○	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
○○	1						
	2						
	3						
	4						
	5						

みんなでやること
1・・・・・・・・・・・・・・
2・・・・・・・・・・・・・・
3・・・・・・・・・・・・・・
4・・・・・・・・・・・・・・
5・・・・・・・・・・・・・・

2019期～2020期やること
1・・・・・・・・・・
2・・・・・・・・・・
3・・・・・・・・・・
4・・・・・・・・・・

2020期～2021期やること
1・・・・・・・・・・
2・・・・・・・・・・
3・・・・・・・・・・
4・・・・・・・・・・

お願いすること
1・・・・・・・・・・
2・・・・・・・・・・
3・・・・・・・・・・
4・・・・・・・・・・

＜社員のやりたいことリスト（様式）＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

傷害・医療・定期保険等を整備

社員が安心して働ける労働環境を確保するため、社会保険・労働保険に加え、労災事故や障害が発生した際に公的保険に上乗せされる労働災害総合保険と障害総合保険に加入しています。

また、家庭の事情などで辞めざるを得ない社員が退職後も安心して働けるよう退職金の積立を目的とした民間の定期保険とそれに付随して業務外の病気・けが・手術等に給付が受けられる障害・医療保険にも併せて加入しています。

＜収穫したパプリカを運んでいる様子＞

ある社員の一日

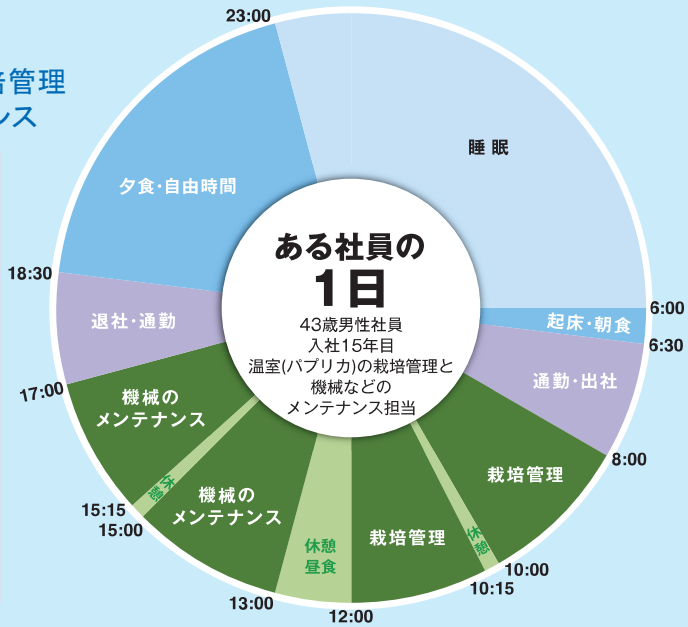
＜社員Data＞
- 43歳男性社員
- 入社15年目
- 温室（パプリカ）の栽培管理と機械などのメンテナンス

＜ひとこと＞

国産パプリカ栽培は、生産者が少なく、わからないことが多いため、決められたことだけをするのではなく、自分で考えて対応する必要があります。だからこその面白さを感じています。機械いじりも好きで、担当している機械整備等も面白いです。

忙しい時期も分散できていて、総じて残業が少ないので、プライベートな時間も確保できています。

今後もどんどんスキルを磨いていきたいです。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  1週間について45時間以内、
  1日について7.5時間
  1年単位の変形労働時間制
  ※年平均で週40時間以内とはなっていない
  農繁期：8時00分～18時00分（休憩90分）
  通常期：8時00分～17時00分（休憩90分）
  農閑期：8時00分～16時00分（休憩90分）
- 休日
  毎週1回＋祝日
  ※2019年10月より試行的に10月、11月、2月は4週6休としている
  （1週1休に加え、個別に定める年間休日カレンダーによる）
- 割増賃金：なし
- 三六協定：なし

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 週休2日制の導入

現在進めている4週6休をさらに進めて週休2日制にしていくことを考えています。ただ休みを増やした結果、残業時間が増えてしまうことは避けたいので、生産性向上を前提とした作業の効率化にまずは取り組んでいます。

また、経営継承や経営幹部育成も今後の課題として認識しています。

林俊秀社長

有限会社 トップリバー

休憩・休日　人材育成

ここが魅力的

1. 独自の研修プログラムで、「プロ農家」を育成

2. 徹底したIT化で、労働時間を短縮

経営概要

＜所在地＞　長野県北佐久郡御代田町御代田3986-1
＜代表者＞　代表取締役社長　嶋﨑　秀樹
＜設　立＞　2000年5月
＜売上高＞　1356百万円（2019年）
＜社員数＞　正社員34名、パート社員1名
＜事業概要＞　農産物の生産・販売、新規就農者の育成
＜作　目＞　露地野菜（レタス、キャベツ、グリーンリーフ、サニーレタス、白菜）39.9ha
＜特　徴＞　外食産業やスーパーなどの実需者と年間契約を交わすことで、確実に利益を出せるビジネスモデルを構築し、創業当初約40百万円だった売上高が現在では30倍以上になるなど、現在も成長し続けています。

最大の特徴は、「儲かる農業」をビジョンに掲げ、次世代を担う農業経営者を育成していること。同社の卒業生の経営をサポートしたり、集荷・販売などに連携して取り組むなど、自社だけでなく儲かる農業を実践する経営者の経営発展につながるなどの好循環が生まれています。「社員に働けと言ったことはない。社員が目標を持っていること、社員の自主性を重んじることが大切。社員が社長ではなく卒業生を見て、自らしっかりと働くということが当たり前になっています。」と嶋﨑秀樹社長が話すとおり、“農業で生活したい” という熱い想いを持った若者が、全国各地から集まって「儲かる農業」を学んでいます。

魅力1 独自の研修プログラムで、「プロ農家」を育成

人材育成

新規就農者の育成が会社の大きな柱になっています。そのきっかけについて「創業時に共に働いた社員4名のうち3名が独立就農希望者で、彼らが熱心に働く姿に感銘を受けました。農業で生計を立てようと目標を持って働く若者を育成する大切さに気付きました。」と嶋﨑社長は話しています。

＜2019年入社の研修生12名（写真の後列）＞

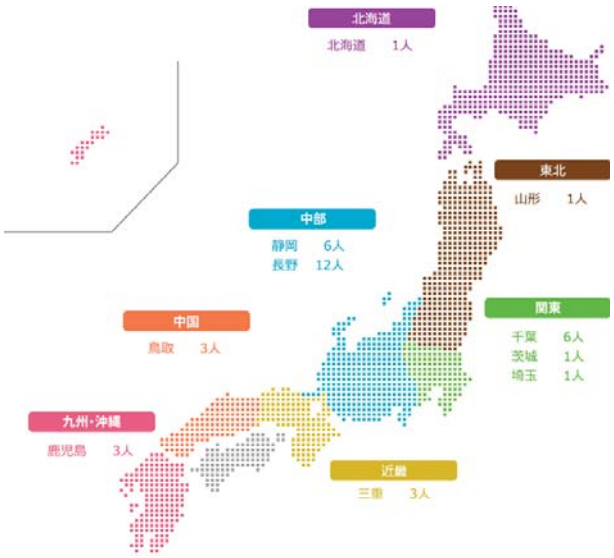
＜日本全国から集まった20～40代の研修生。＞
研修中には大規模な農場経営をすべて任されます。

早ければ2年目から農場長として大規模な農場を任され、生産技術だけでなく、販売、損益管理、人材の採用やマネジメントに至るまで実践で学ぶなど、**完全オリジナルの育成プログラムを用意**しています。非農家出身、都市部出身、農業未経験、高卒や大学院卒業など、**多種多様なバックグラウンドを持つ独立就農希望者を社員として採用**し、最大6年間の研修を実施しています。

独立就農という高い目標を持って働く研修生は、会社にとって優秀な社員でもあります。

優秀な人材を育成して独立させ続けることが、優秀な人材を確保し続けることにつながり、会社の経営発展を支えるという、相乗的ともいえる人材の好循環が成立しています。

「10年前は生産技術と（契約）販売を教え込むことが育成プログラムの柱でしたが、現在はこれに人を雇用することが加わっています。」と話す嶋﨑社長。雇用や人材マネジメントの重要性を理解した多くの卒業生が、全国各地域でプロ農業者となり儲かる農業を実践し、次の人材を雇用・育成することで、日本経済の活性化にもつながると嶋﨑社長は考えています。



全国で活躍する卒業生は37名もいます

魅力2 徹底したIT化で、労働時間を短縮

労働時間　休憩・休日

自社開発した栽培管理システム「トップシステム」をクラウドサービスとして運用しています。**スマートフォンを活用することで、ほ場の位置情報や栽培計画、栽培実績などをどこでも把握することができます**。また、作業日報もどこからでも入力することができ、ほ場から事務所への移動が不要となり、作業日報作成に要する時間が30分から10分に減るなど労働時間の短縮につながっています。

現場だけでなく事務所もIT化による作業の効率化を推進しています。**タイムカードは既製の非接触型ICカードを利用する方式を採用**。社員の利便性が向上するだけでなく、出退勤時刻を正確に把握できるほか、労働時間の集計作業が自動で行われ、給与計算まで連動しています。このような取組みによって、事務作業は大幅に効率化され、事務作業による時間外勤務や休日出勤はほぼゼロになりました。

また、令和元年度には、次世代農業人育成コンソーシアム「スマート農業技術の開発・実証プロジェクト」の実証農場として採択され、最先端技術の実証にも取り組んでいます。

＜タイムカードによる出退システム＞
出退勤時にICカードをかざすだけ。給与計算まで連動しているので、事務負担が軽減される。

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

正社員短時間勤務制度を導入するなど柔軟な働き方を推進

他産業でも導入が少ない「正社員短時間勤務制度」を事務職向けに取り入れています。

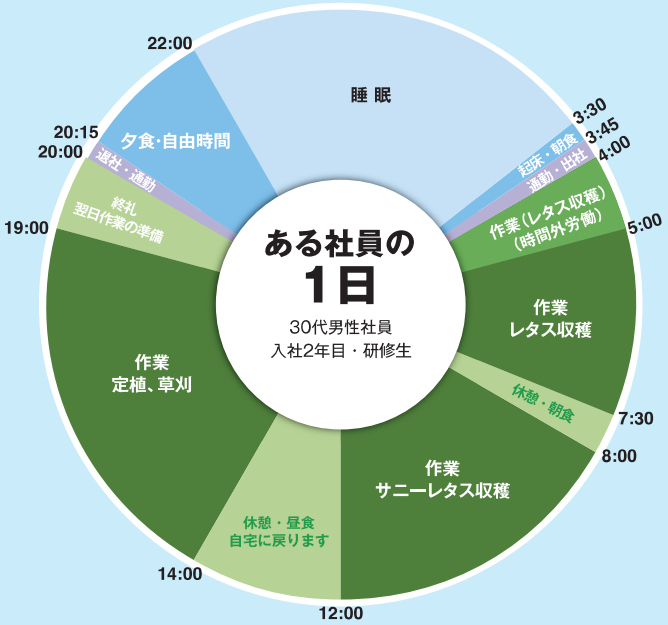
「子育て中のパート社員に、安心して働いてもらいたいと考え、この制度を導入しました。会社としては優秀な人材の離職を防ぐことができ、本人としては**育児が落ち着いたらフルタイムの正社員に転換できる**ため安心して育児と仕事を両立できます。この制度を活用して正社員として活躍してくれている人もいます。」と嶋﨑田鶴子専務。その他にも社員発案で事務所をフリーアドレスにして社内の風通しをよくするなど、柔軟な働き方を推進しています。

＜フリーアドレスを導入した事務所＞
個人のデスクはなく、役員や社員が自由に利用できるテーブルが置かれ、双方のコミュニケーションを促し、風通しのいい職場環境になっています。

ある社員の一日

＜社員Data＞
- 30代男性社員
- 入社2年目
- 研修生

＜ひとこと＞
前職は食品販売業です。労働時間については、繁忙期と閑散期のメリハリがあるので、体力的には苦になりません。繁忙期には多くの生産技術を吸収できるので、精神的な充実感もあります。
ほ場での仕事が少ない12～1月は、事務所に出勤して、農業経営者として独立するために必要となる事業計画や損益管理などを学んでいます。やる気がある仲間に囲まれた環境と、自主性を重んじ、ノウハウ吸収やチャレンジを推奨してくれる社風が浸透しているため、やりがいを感じています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕
- 勤務時間
  （5月～10月）
  5時～20時（休憩 就業の途中に180分）
  （11月～3月）
  8時～17時（休憩 就業の途中に90分）
  フレックスに対応可
  （4月）
  8時～18時（休憩　就業の途中に90分）
- 休日
  所定休日：100日
  （個別に定める勤務割表による）
  （5月～10月）週休1日
  （11月～4月）週休2日
- 割増賃金：なし
- 三六協定：なし

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 熱意ある経営者を全国で育成したい

農業100年の計は人材育成にあるため、当社のように人材を育成する取組みを全国に広めていきたいです。
具体的には、行政の力も借りながら、「人を雇用できる経営者」を育成するプログラムを全国に広めていける仕組みを作りたいと考えています。

嶋﨑秀樹社長

株式会社 れんこん三兄弟

労働時間　割増賃金
休憩・休日　人材育成

ここが魅力的

1. 労働時間を短縮して、社員の離職を防止
2. 割増賃金の支給と社員の意識改革で、メリハリある働き方を実現
3. 社員の目標を面談で明確化し、社員のモチベーションを維持

経営概要

＜所在地＞　茨城県稲敷市浮島1447
＜代表者＞　代表取締役社長　宮本　貴夫
＜設　立＞　2010年6月
＜売上高＞　72百万円（2018年）
＜社員数＞　正社員8名、パート社員10名
＜事業概要＞　農産物の生産・販売
＜作　目＞　露地野菜（れんこん）16ha
＜特　徴＞　先代が築いたれんこん農家としての確かな技術を受け継ぎ、2010年にれんこん専業の法人として兄弟3人で設立しました。

「れんこんの穴から未来が見える」をキャッチフレーズとしており、ひとつひとつ違った顔を見せる個性的なれんこんの穴のように、多彩なアイディアを実現して新たな農業スタイルを発信することをモチベーションに、日々れんこんと向き合っています。

「れんこん栽培は農業のなかでも特殊な分野であり、とくに収穫時の掘り取りは長年の経験が必要です。そんな専門性のあるれんこん専業だからこそ、長く働き続けられる安定した雇用を重視しています。」と宮本貴夫社長が話すとおり、社員の働きやすさやモチベーションを重視した職場づくりを行っています。

魅力1 労働時間を短縮して、社員の離職を防止

労働時間

法人を設立して事業の基盤ができるまでは兄弟3人でがむしゃらに働いており、社員を雇用することを前提とする経営発展を明確には意識していませんでした。次世代農業サミットで雇用を前提とする先進的な経営事例を知り、「農業は清貧とか3Kと思われている現状を変えたい。自社の経営を考えると難しいかもしれないが、社員の給与や労働条件を他産業並みにしたい。」と考えるようになりました。

当時の年間の労働時間は2,800時間近くなることもあり、「このままでは社員がみんな辞めてしまう。」と危機感を覚え、労働時間の削減に取り組みました。収穫後から調整、出荷の工程に着目し、コンテナ移動には台車を、トラック積載にはフォークリフトとパレットを導入するなどして**運搬効率を向上させ、労働時間とコストの削減**を図っています。このような取り組みにより、年間の労働時間も2,200時間程度と5年前と比べて20%ほど削減することができました。**労働時間を短縮したこともあり、直近5年間の離職者ゼロ**という、社員が安心して働ける職場づくりに注力しています。

＜収穫後の運搬工程の改善＞
工場の生産性分析に用いる運搬活性分析の考えに即して台車やパレットを導入。

魅力2 割増賃金の支給と社員の意識改革で、メリハリある働き方を実現

割増賃金

れんこんの植え付けを行う3～5月、最需要期の12月は繁忙期にあたり、月40時間程度の時間外労働が発生しており、125%の割増賃金を支給しています。

「利益が減れば割増賃金を払えなくなることもあるかもしれないという不安はありましたが、他産業と同等の労働条件を仕組みとして用意することが社員の働きやすさにとって重要なことと考え、**一時的な利益減を受け入れてでも割増賃金を導入**しました。」と宮本社長は話しています。また、**残業の事前申告制を徹底**することで、社員も生産性向上を意識するようになり、**メリハリのある働き方が浸透**しています。

＜宮本貴夫社長と宮本昌治取締役＞

魅力3 社員の目標を面談で明確化し、社員のモチベーションを維持

人材育成

自分自身がどこまで成長し、会社をどれくらいの規模まで発展させる必要があるのかを社員みんなに考えてもらうため、年1回期初に会社全体の経営方針発表会を丸1日かけて実施。経営理念や行動指針を確認し、前期の振り返りと翌期の目標を全員で共有します。さらに、社員それぞれが個人目標を発表します。

その後は、社長自ら社員との個人面談を2か月に1回、約15分かけて行い、個人目標の達成状況をフォローしたり、個人目標の達成が全体目標の達成につながっていることを説明したりします。

「社員と一緒に会社を強くしていきたいです。指示されたことをしていれば給与をもらえるという意識ではなく、会社を発展させることで利益が拡大し、給与増や労働環境の向上につながるという意識を社員みんなに持ってもらいたいと思います。」と宮本社長は話しています。

会社全体の目標と社員の個人目標をリンクさせて、社員の目標達成意欲を刺激する取組みによって、働きがいが持てる職場環境を実現、法人設立以降の離職者はわずか1人と、社員が安心して働き、成長できる職場となっています。

＜経営方針発表会の様子＞
社員がそれぞれの目標を発表します。

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

作る喜びを実感できることで、社員のやる気を引き出す

取引先や消費者に生産者の想いを理解してもらい、社員にマーケットインの大切さを理解してもらうため、取引先を招いて収穫体験会を実施したり、マルシェに出店したり、テレビ取材を積極的に引き受けるようにしたりしています。

取引先や消費者と直接会い、自らが手塩にかけたれんこんの評価を聞くことで、よりよいものを作ろう、より取引先や消費者が喜ぶものを作ろう、と社員みんなが前向きな気持ちになっています。

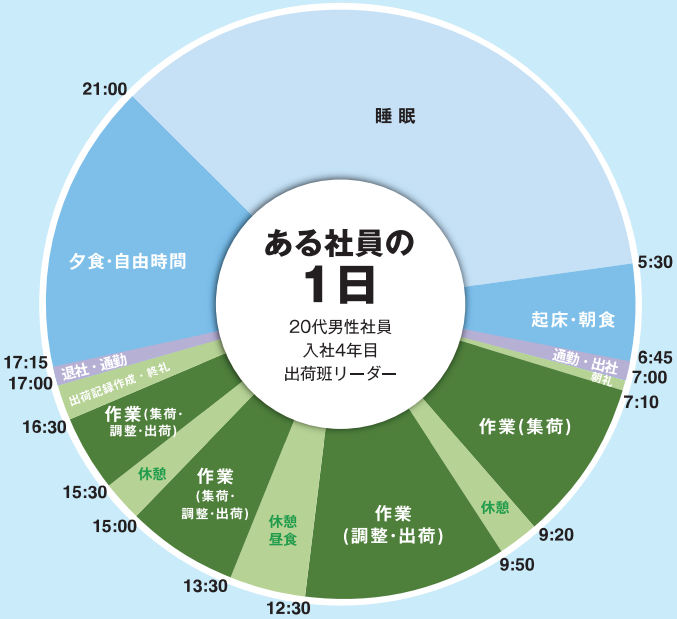
＜マルシェに出店＞
新入社員が
販売を担当

＜収穫体験会＞

ある社員の一日

＜社員Data＞
- 20代男性社員
- 入社4年目
- 出荷班リーダー

＜ひとこと＞
入社以来目標としてきた出荷班リーダーに2019年からなりました。社長との面談で、出荷業務の改善を期待されていること、任されていることを理解でき、自主的に出荷班のミーティングを実施するなどやりがいを感じながら働いています。就農してからは、前職のIT企業に勤務していた頃よりも精神的に強くなり、仕事で体を動かすことでクヨクヨと悩むことが少なくなりました。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕
- 勤務時間
  1年単位の変形労働時間制
  7時～17時（休憩120分）
- 休日
  所定休日：90日以上
  （1週1休に加え、個別に定める年間休日カレンダーによる）
- 割増賃金：時間外125%、休日135%
- 三六協定：なし

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 4週8休、給与アップの実現

他産業と同等の労働条件を整えるには、生産性の向上が不可欠です。収益を確保して給与水準も整えた上で、はじめて休日を増やすことができると考えています。

生産性を向上させるため経営コンサルタントに依頼し、出荷調整作業工程（切る、洗浄、箱詰め）や機械の配置などの見直しを行い、生産性の向上を進めているところです。

宮本貴夫社長

こと京都 株式会社

労働時間　三六協定　その他
休憩・休日　割増賃金

ここが魅力的

1. 農業部門にも割増賃金制を導入して、社員のやる気向上
2. SNSやアプリを活用して、業務改善をスピードアップ
3. 受発注のシステム化で、業務の効率化と顧客満足度向上を両立

経営概要

＜所在地＞　京都府京都市伏見区横大路下三栖里ノ内30
＜代表者＞　代表取締役　山田　敏之
＜設　立＞　2002年5月 有限会社竹田の子守唄として設立、その後名称変更
＜売上高＞　1,150百万円（2019年）
＜社員数＞　正社員56名、パート社員82名
＜事業概要＞　農産物の生産・加工・販売
＜作　目＞　露地野菜（九条ねぎ） 25ha、工場2ヶ所
＜特　徴＞　農家の二男として生まれた山田敏之社長は、アパレル業界でのサラリーマン生活を経て、1995年に32歳で実家に戻って就農しました。「どうせやるなら年商1億円を目指す」と決め、それまでの多品目栽培を「九条ねぎ」の生産に絞りました。さらにねぎのカット加工・販売を始め、2002年には有限会社竹田の子守唄を設立（2007年に現在の社名に変更）しました。

「食の安全」へのこだわりを持ち、京都府内の産地リレーにより安定出荷を実現し、年間を通じた生産から加工まで一貫して自社で取り組んでいます。

現在では、グループ会社に国産ねぎを専門に扱う「こと日本㈱」、京野菜の冷凍加工を行う「こと京野菜㈱」、京都・美山町で米を生産する「こと美山㈱」があり、「ことグループ」としての強みを活かした経営に取り組んでいます。

魅力1 農業部門にも割増賃金制を導入して、社員のやる気向上

割増賃金

2019年12月に就業規則を改訂し、**農業部門にも割増賃金制を導入**しました。

2010年に加工部門を設けた後も、農業部門は農業手当（固定残業手当制）を支給しており、その他の部門は割増賃金制と分けてきました。

しかし、会社が成長するにつれて農業部門の割合が低下し、**他部門で働く社員との公平性**の観点からも、農業部門だけ別の取扱いをするのが実態と合わなくなってきました。また、**農業部門の社員のモチベーションアップのため**に、社会保険労務士と相談して、今の割増賃金制の一本化の形を整えることができました。

＜ほ場で作業している社員の様子＞

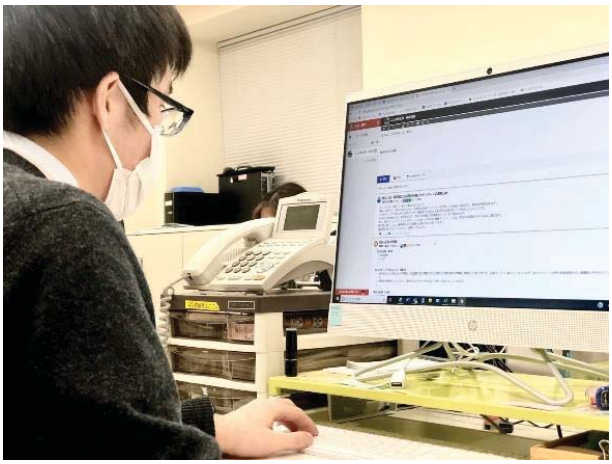
魅力2 SNSやアプリを活用して、業務改善をスピードアップ

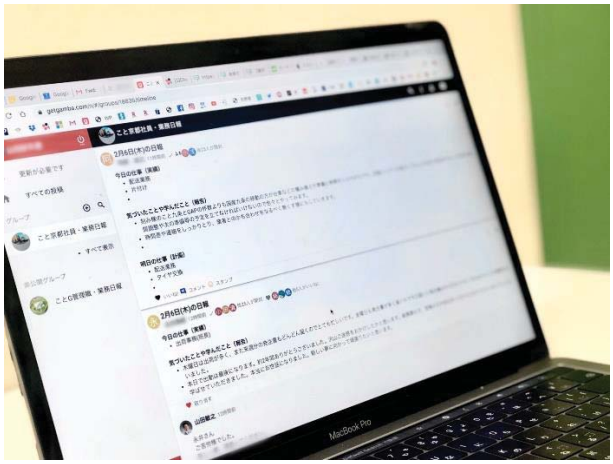
労働時間

紙で作成した日報をメールで共有していましたが、メールの見逃しがおきるなど対応に時間が掛かっていました。また、勤怠管理をタイムカードで管理していた頃は、ほ場で業務を行う生産部門の社員も一度会社にタイムカードを押すためだけに出勤するなど、移動時間が無駄となっていました。そのため、日常の業務連絡に「ChatWork（チャットワーク）」、簡易的な連絡はLINEのグループ機能を使い、日報は「gamba!（ガンバ）」、勤怠管理には「TouchOnTime（タッチオンタイム）」といった**SNSやアプリを用途に合わせて活用**し、業務改善に取り組みました。

SNSやアプリを活用した情報共有により、**社内業務の進捗状況を社員同士で共有できる**だけでなく、**出先にいる役員に業務指示を確認できる**など、行動にタイムラグがなくなりました。

また、写真も併せて共有できることから、関係者が現場の状況を素早く把握できるようになり、業務改善速度が上がりました。





＜日報「gamba!（ガンバ）」を入力している様子＞

魅力3 受発注のシステム化で、業務の効率化と顧客満足度向上を両立

労働時間　その他

毎日150件くらい注文が入りますが、以前は電話とFAXで受注していました。事業開始当初より、顧客からの発注忘れが多く、お互いのビジネスチャンスを逸失している場合もあることから、電話での細かな対応を重視してきました。

電話での注文は特に聞き間違いが起きたり、販売量や納入時期に関する調整などイレギュラーな対応もあり、規模拡大するにつれて、業務効率化の必要性が高まってきました。

そこで、「最先端のテクノロジーできめ細かな顧客サービスを復活させたい」という思いから、**自社開発した発注管理システム**「KOS（ことねぎオーダーシステム）」を2019年5月に導入しました。

顧客は表示される過去のデータを解析した予想数量をパソコンやスマートフォン上で確認・修正して発注でき、こと京都ではそのデータを使って発送準備を進められます。

受発注等のシステム化で社員の業務が効率化されたため、**電話応対による顧客サービスの質を向上**させることができ、その結果、顧客満足度が上がり、顧客からの口コミで新たな商機につながるなど、経営にもプラスの効果が出ています。

＜受発注システムのイメージ＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

キャリアアップ制度

自己研鑽に対して補助しており、社内で担当している業務との関連度合いに応じて、全額補助、半分補助、3分の1補助と補助率を変えており、仕事に関係ない習い事でも個人の能力向上の一環として補助を受けることができます。

＜九条ネギの収穫作業の様子＞
キャリアアップ制度を活用して活力を得ている。

独立支援研修生制度

2013年から「独立支援研修生制度」を設け、新規就農・農業で独立したい若手を全国から募っています。京野菜・九条ねぎの伝統を守っていく担い手、京都府外でも活躍できる人財を育成しています。独立後生産した一定品質を満たした九条ねぎを全量買い上げるなど農地、機械、肥料、販路について多くのサポートをしています。

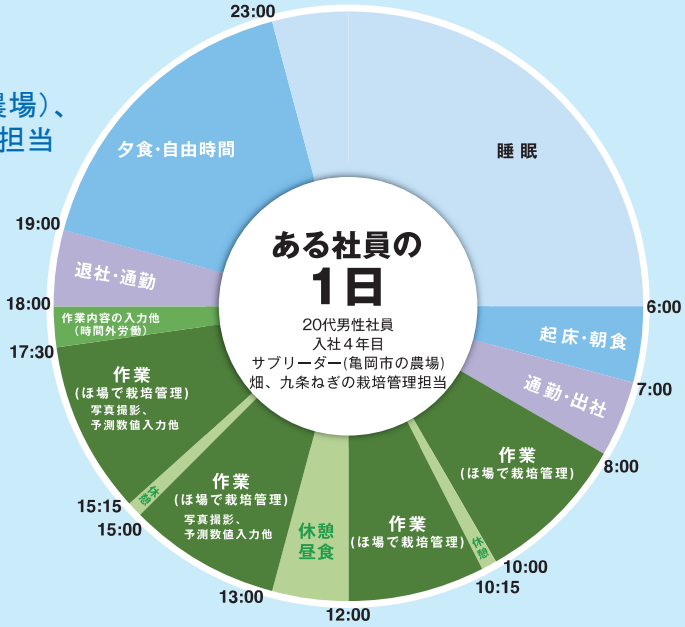
＜独立支援研修生制度の仲間＞

ある社員の一日

＜社員Data＞
- 20代男性社員
- 入社4年目
- サブリーダー（亀岡市の農場）、畑、九条ねぎの栽培管理担当

＜ひとこと＞

地元出身で農業に興味があり入社しました。20代の社員も多く、フレンドリーに話ができる職場環境と、生産から加工・販売まで自分の目で確かめられるところに魅力を感じています。また、「ねぎは嘘をつかない」ので、その生産過程を見られるのがとても楽しいです。
2019年夏から、それまでの京都市内のほ場から異動し、亀岡市内の農場を部下２人とともに任されました。部下の労働環境を向上させるためには、時間外労働を削減することも大事だと考えており、情報共有の方法などを工夫をしています。



主な労務関係 DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  8時～17時30分（休憩90分）
- 休日
  所定休日：107日
  （4週9休もしくは週休2日）
  会社の休日は、暦日28日の月は最低8日、それ以外の月は最低9日のシフト制。
- 割増賃金：あり
  時間外125%、休日135%
- 三六協定：あり

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 社員農家制度の導入

自社から独立就農したねぎ農家の生産成績が、社内にいたころより良くなっていることに気づいたことがきっかけで、分業制を一部でやめました。「自分で種を蒔いて、育て、収穫して喜んでもらう。」「そもそも農業は楽しい。」と原点回帰できる制度（社員農家制度を作り、3年目以上の有志の社員に2haのねぎ畑を割り当て、社員農家組合からサポートを得ながら生産できる仕組み）を導入していきます。

山田敏之社長

有限会社 てんぽ印（地域協同組合 無茶々園）

休憩・休日　その他
割増賃金

ここが魅力的

1. 作業の進捗管理を徹底して、社員の休日増加と意欲向上
2. 社宅や食材提供などの環境整備で、労働意欲向上
3. コラムなど充実したホームページで、人材を確保

経営概要

＜所在地＞　愛媛県松山市萩原39-7
＜代表者＞　代表取締役　村上　尚樹
＜設　立＞　2002年1月
※前身となるファーマーズユニオン
北条設立、2018年6月に現在の社名へ変更
＜売上高＞　47百万円
＜社員数＞　正社員11名
＜事業概要＞　農産物の生産、加工、
＜作　目＞　露地野菜（ごぼう・大根他）5ha
果樹（温州みかん、伊予柑、甘夏）20ha
＜特　徴＞　有限会社てんぽ印は、地域協同組合無茶々園の一員で、無茶々園の新規就農者の受け入れ・育成機関と直営農場がひとつとなって、2018年にスタートしました。愛媛県内各地に農場を持ち、野菜や果樹（柑橘）の有機栽培を行っており、農事組合法人無茶々園とともに地域協同組合で生産を担当しています。現在雇用している社員はすべて新規就農者で、元気で自立した地域であり続けるためには、外から人が入ってくる、帰ってくることが何より大切と考え、長期・短期の研修生の受け入れも行っています。

てんぽ印の“てんぽ”は、“向こう見ずな”に近い意味の狩浜（愛媛県西予市明浜町）の言葉“てんぽな”から名付けられています。家族の継承ではなく、暗黙知もない若者が取り仕切り、県内に広がる気候も風土も異なる園地で、大規模有機農場の運営や企業経営型農業の実践と標準化にチャレンジしています。

魅力1 作業の進捗管理を徹底して、社員の休日増加と意欲向上

労働時間　休憩・休日

仕事だけではなく豊かに田舎暮らしをしていくためにも、社員の休日を増加させる必要性を感じ、比較的**農閑期である6月から10月までの間は4週6休**を2019年から開始しました。

日頃から「リーダーには、**終了時間を見ながら作業の進捗を管理**するようにと伝えており、その延長線上での取組みです。」と村上尚樹社長は話しています。

併せて**農産物の加工に取組み始めた**ことにより、年間作業の平準化を高めたほか、雨天時の仕事づくりにもつながりました。

「休日が増加したことにより、働き方のメリハリがつくだけでなく、若い社員を中心に趣味など自分の時間を持てるようになったことから、社員の農業に対する意欲が増しているのを感じています。」と村上社長は話しています。

＜有機栽培の大根・ごぼうを使用した農産加工品＞

魅力2 社宅や食材提供などの環境整備で、労働意欲向上

その他

賃貸アパートなども整備されていない地域であるため、Iターンの社員や研修生が、住居を簡単に確保できる地域ではありません。このため、**入居を希望する社員と長期・短期の研修生には、「研修センター」を用意**しており、朝は、社員みんなでここから、それぞれの担当のほ場に向かっています。外国人技能実習生も同居しており、お互いにコミュニケーションをとり、支え合うことで様々な課題を乗り越えています。

研修センターで使われる食材は、自社で生産している野菜、お米、調味料であり、消費者の目線で自分たちが生産した農産物を評価することにより、栽培方法の創意工夫にもつながっています。

＜研修センターの社員が休日に集まってバーベキュー＞
社員同士のコミュニケーションが円滑に

魅力3 コラムなど充実したホームページで、人材を確保

その他

無茶々園の成り立ちや**経営理念、日々の活動を細かく記事にして**、これまでの取組みもわかるように**ホームページに掲載**しています。決して整理されたホームページとはいえませんが、創業者の思いや人柄、社員の日頃の活動と共に**地域の魅力を伝えています**。求人は自社のホームページや求人サイトにて行っていますが、てんぽ印をはじめとした地域協同組合無茶々園の社員の7～8割は県外からのIターンです。

県外から入社した社員の中には、ホームページを見て、無茶々園に興味を持ち、研修もしくは体験でこの地で農業を行い、そのまま社員となった人も多く、他業種の経験がある多様な人材の確保につながっています。

また、農作物の生産はどうしてもその年の作柄に左右され、特に豊作の年は、生のまま適期にすべて出荷することが難しくなってしまうこと、社員や外国人技能実習生の新たな仕事の幅が広がることから加工にも取り組み、様々な人材の受入れもできるようにしています。

＜無茶々園ホームページ＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

外国人技能実習生のベトナムでの受け皿・送り出し事業を展開

無茶々園で実習をした外国人が祖国に戻ってから環境保全型の農業に取り組む仲間を増やしていきたいと考え、2009年に、ベトナム中西部のバンメトート市にて、無茶々園の関連会社として、ファーマーズユニオンベンチャー（FUV）を設立しました。有機農業の実践と普及、農産物のベトナム国内での流通と国外への輸出を行っています。

帰国した実習経験者に加え、日本人社員と現地社員が運営にあたっています。

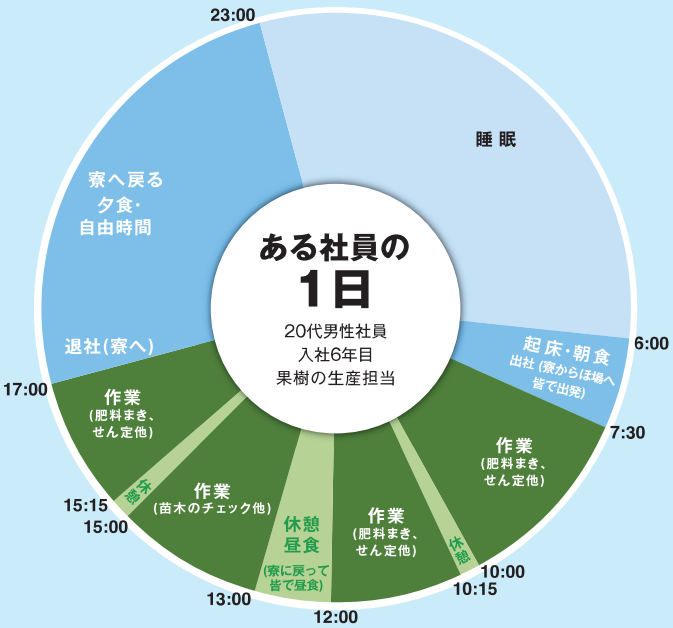
2018年からは、外国人技能実習生の送り出しも開始しました。本当に農業に興味がある人を募集し、実習生候補の方はFUVの農場で農業研修を行った後に日本に行くという仕組みを確立しています。

＜ベトナムに設立したファーマーズユニオンベンチャーの社員たち＞

ある社員の一日

＜社員Data＞
- 20代男性社員
- 入社6年目
- 果樹の生産

＜ひとこと＞
北海道生まれ、東京育ちですが、果樹栽培をやりたくて、ホームページで見つけたみかんの収穫体験に参加したのがきっかけで入社しました。
休日も定期的にあり、農作業でつらいことやきついこともあるけれど、同世代の方が多く、皆で状況を共有しあえることで乗り越えられていると感じており、仕事が楽しいです。よそ者でも温かく受け入れてくれる地域であり、景色もよく楽しく暮らせています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  1年の変形労働時間制
  ※年平均で週40時間以内とはなっていない。
  1週間について定めなし
  （春秋） 8.5時間（休憩時間150分）
  （冬季） 7.5時間（休憩時間150分）
  （夏季） 8時間（休憩時間240分）
- 休日
  所定休日：72日
  （週1休、年末年始（12/29～1/3）
  6～10月：4週6休、夏季休暇）
- 割増賃金：時間外125%、休日135%
- 三六協定：なし

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 待遇を改善して社員を増やしていきたい

地域の農業を活性化することは、会社の目標の一つであり、そのために社員を増やしていきたいと考えています。そこで、昇給・昇格基準を含む給料制度の構築や休日・休暇の増加など、やりがいがもてるように整理していきたいと考えています。

○ 個々のスタッフのスキルアップを図っていきたい

待遇改善のためには、売上・利益を上げられる仕組みをつくっていかなければならないと考えています。
機械などの導入によるのではなく、生産に関する技術の向上や、チームで取り組む際のリーダーのスキル向上など、個々の社員のスキルアップが必要と考えています。まずは社員の意識付けに取り組みます。

村上尚樹社長

株式会社 なかひら農場

労働時間　三六協定　その他
休憩・休日　割増賃金

ここが魅力的

1. 作業工程の見直しと設備投資で、残業ゼロ、有給完全消化を実現

2. ビジネスモデルを構築し、年間作業を平準化

経営概要

＜所在地＞　長野県下伊那郡松川町大島3251
＜代表者＞　代表取締役社長　中平　義則
＜設　立＞　1991年3月
＜売上高＞　900百万円（2018年）
＜社員数＞　正社員40名、パート社員18名
＜事業概要＞　農産物の生産、ジュース製造、小売、観光農園
＜作　目＞　果樹（りんご）10ha、加工場 5,000㎡、直売所 200㎡
＜特　徴＞　南信州伊那谷でりんごを生産し、農業に併設した加工場にてジュースを製造するほか、直売所を設置し観光客に青果やジュースを販売するなど、早くから6次産業化に取り組んできました。所定労働時間、休日休憩、残業割増などの労働基準法の一部適用除外項目について完全準拠を実現するだけでなく、ここ10年ほぼ残業なし、有給休暇もほぼ完全消化という理想的な職場環境を実現しつつも、栽培面積100haという経営目標の達成に向け、さらなる改善を図ろうとしています。

中平義則社長は、「最低でもこれくらいの職場環境は必要で、社員に余裕があるくらいでなければ規模拡大や新しい事業には取り組めないと思います。」「地域ぐるみで農業の魅力を発信して、若い人たちの憧れの職業にしたいです。」と話しており、経営者の先進的な姿勢が、社員の労働意欲をさらに向上させる要因となっています。

魅力1 作業工程の見直しと設備投資で、残業ゼロ、有給完全消化を実現

労働時間　休憩・休日

「就農した頃は、深夜まで出荷作業を行うこともありました。一般企業のように、限られた時間で働いて、プライベートも充実できる職場でなければ、人も来ないし会社そのものが続かないと感じました。」と中平社長は話します。

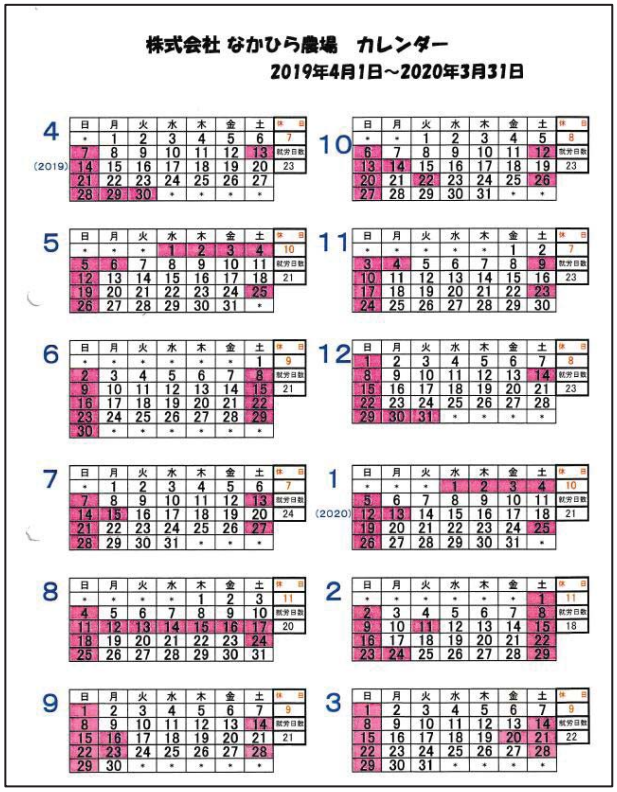
残業が発生するようなスケジュールを見直すため、**無理のない作業工程を組み、作業のマニュアル化を進めて効率化**を図りました。

現在では農場部門の所定労働時間7時間20分（工場部門は7時間45分）、所定休日106日（週休2日に相当）、残業割増ありと労働基準法に完全準拠する就業規則を整備しました。

また、直近10年間ほぼ残業ゼロ、 有給休暇もほぼ完全消化と、自分の時間を大切にしたい若い人にとって理想的な、働き方改革の一歩先を行く職場環境を実現しています。近年では、社員募集をすれば必要な人数が集まるようになるなど効果が現れています。

これほどの職場環境を整備した理由について中平社長は、「社員に余裕があって初めて経営目標である栽培面積100haに挑戦できます。時間外労働削減に取り組んだ当初は、売上が20%程度減少するなど苦労もありましたが、利益は同程度確保でき、実現不可能ではないことがわかりました。職場環境の整備はまだまだ3合目といったところです。」と話しており、さらなる業務改善に挑戦しています。

＜剪定作業の様子＞



株式会社 なかひら農場　カレンダー
2019年4月1日～2020年3月31日

	日	月	火	水	木	金	土	休	日
4	*	1	2	3	4	5	6		7
(2019)	7	8	9	10	11	12	13	就労日数	
	14	15	16	17	18	19	20		23
	21	22	23	24	25	26	27		
	28	29	30	*	*	*	*		
5	*	*	*	1	2	3	4		10
	5	6	7	8	9	10	11	就労日数	
	12	13	14	15	16	17	18		21
	19	20	21	22	23	24	25		
	26	27	28	29	30	31	*		
6	*	*	*	*	*	*	1		9
	2	3	4	5	6	7	8	就労日数	
	9	10	11	12	13	14	15		21
	16	17	18	19	20	21	22		
	23	24	25	26	27	28	29		
	30	*	*	*	*	*	*		
7	*	1	2	3	4	5	6		7
	7	8	9	10	11	12	13	就労日数	
	14	15	16	17	18	19	20		24
	21	22	23	24	25	26	27		
	28	29	30	31	*	*	*		
8	*	*	*	*	1	2	3		11
	4	5	6	7	8	9	10	就労日数	
	11	12	13	14	15	16	17		20
	18	19	20	21	22	23	24		
	25	26	27	28	29	30	31		
9	1	2	3	4	5	6	7		9
	8	9	10	11	12	13	14	就労日数	
	15	16	17	18	19	20	21		21
	22	23	24	25	26	27	28		
	29	30	*	*	*	*	*		
10	*	*	1	2	3	4	5		8
	6	7	8	9	10	11	12	就労日数	
	13	14	15	16	17	18	19		23
	20	21	22	23	24	25	26		
	27	28	29	30	31	*	*		
11	*	*	*	*	*	1	2		7
	3	4	5	6	7	8	9	就労日数	
	10	11	12	13	14	15	16		23
	17	18	19	20	21	22	23		
	24	25	26	27	28	29	30		
12	1	2	3	4	5	6	7		8
	8	9	10	11	12	13	14	就労日数	
	15	16	17	18	19	20	21		23
	22	23	24	25	26	27	28		
	29	30	31	*	*	*	*		
1	*	*	*	1	2	3	4		10
(2020)	5	6	7	8	9	10	11	就労日数	
	12	13	14	15	16	17	18		21
	19	20	21	22	23	24	25		
	26	27	28	29	30	31	*		
2	*	*	*	*	*	*	1		11
	2	3	4	5	6	7	8	就労日数	
	9	10	11	12	13	14	15		18
	16	17	18	19	20	21	22		
	23	24	25	26	27	28	29		
3	1	2	3	4	5	6	7		9
	8	9	10	11	12	13	14	就労日数	
	15	16	17	18	19	20	21		22
	22	23	24	25	26	27	28		
	29	30	31	*	*	*	*		

＜年間の営業/休日カレンダー＞
労使協定に基づき、毎年12月末日までに翌年度のカレンダーを社員に通知

魅力2 ビジネスモデルを構築し、年間作業を平準化

通常の観光農園であれば、収穫期に観光客を呼び寄せ、直売・収穫体験などを行って集客を図るところですが、収穫期の農場スタッフは限られた日程で収穫・選果・出荷しなくてはならず、観光客に対応するためには残業するしかありません。

このため、**農閑期を中心に観光客を呼び込み**、直売所でりんごジュースなどの加工品を販売しています。

また、あえて個人客へのPRを控え**観光バスを中心に誘致**することで、観光客が来る予定が半年ほど前から特定され、適切な人員シフトを組むことができ、かつ、観光客の到着予定時間直前まで計画的に農作業を行うことができます。

作業工程の見直しやマニュアル化など年間作業量の“山”を削る努力だけでなく、逆に**“谷”を埋めるビジネスモデルで年間作業平準化を実現**することにより、適切な人員シフトや計画的な農作業が可能となりました。結果として、変形労働時間制にもかかわらずほぼ週休2日、残業もほぼゼロを実現しています。

＜直売所の様子＞
年間700台の観光バスが入り、農閑期の貴重な収益源になっています。

＜作期を分散＞
りんごの農閑期を埋める取組みのひとつとして加工用ぶどうを栽培。ほかにもプルーン、キウイなどを栽培し、ジュースの原料としても使用。

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

機械導入・施設整備で労働環境整備

女性専用のオートマ軽ワゴン“レディースカー”、航空アルミ使用で軽量小型化した“脚立”“高所作業車”“乗用スプレイヤー”“男女別トイレ”“糖度・蜜センサー付選果機”など、作業環境を改善するため数多くの工夫がなされていて、社員・パートの過半を占める女性や高齢者にも働きやすい環境となっています。

＜乗用スプレイヤー ＞

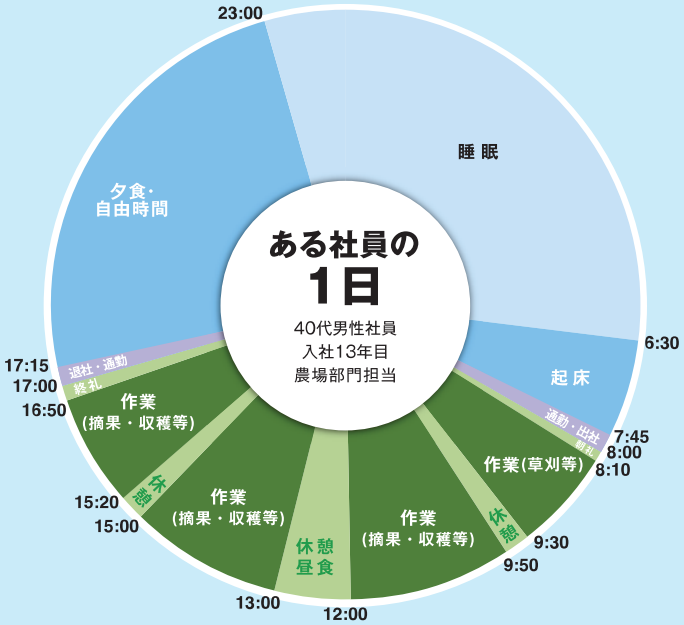
＜男女別トイレ＞

＜軽量小型脚立＞

ある社員の一日

＜社員Data＞
- 40代男性社員
- 入社13年目
- 農場部門担当

＜ひとこと＞
定時に電気を消すなど、残業なしが徹底されています。無理のない作業工程によって、ほ場での作業も時間に追われることがありません。
毎日17時30分には帰宅して、子どもを風呂に入れて、食卓を囲むなど、プライベートも充実しています。
おかげで、朝起きて会社に行きたくないな、と思ったことがありません。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  （農場部門）
  8時～17時（休憩時間100分）
  （工場部門）
  8時30分～17時15分（休憩時間60分）
- 休日
  所定休日：年間106日
  （日曜日、国民の祝日、年末年始8日、夏期4日、第2第4土曜日を所定休日とし、加えて1週間の平均労働時間40時間以下となるよう年間カレンダーを作成）
- 割増賃金：時間外125%
  法定休日135%
  その他休日125%
- 三六協定：あり

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 農業の魅力を発信して農業の地位を向上

若い人がカッコ良くて、稼げる、胸を張って選びたくなる。農業を「憧れの職業」にしていくため、まずは、完全週休2日制を実現して安定した職場環境を目指します。また、地域ぐるみで農業を盛り上げていくため3年前に設立した“南信州りんご大学院※”の取組みを進め、全国からIターンやUターン就農者を集めて育成し、“稼げる農業”を広めていきたいと考えています。

中平義則社長

※次世代のりんご農家育成を目的とし、就農希望者を対象にした農作業体験の実施、独立就農希望者に対するOJT研修の実施など、自社独自の制度を確立。

株式会社 ベジアーツ

休憩・休日　その他

ここが魅力的

1. 社員の作業を平準化・効率化して、年間総労働時間を短縮

2. 役員とのコミュニケーションを定例化し、機動的に業務を改善

経営概要

＜所在地＞　長野県北佐久郡御代田町馬瀬口94-4
＜代表者＞　代表取締役社長　山本　裕之
＜設　立＞　1989年10月　北佐久園芸株式会社として
＜売上高＞　429百万円（2018年）
＜社員数＞　正社員10名、パート社員16名
＜事業概要＞　農産物の生産・販売
＜作　目＞　露地野菜（レタス、サニーレタス、グリーンリーフ、ロメインレタス、パクチー、はくさい、ほうれんそう、栗）30ha
＜特　徴＞　2002年に高原野菜の販売会社を経営する父から、直営農場での野菜生産本格化を託されたことが山本裕之社長の就農するきっかけでした。山本社長は本格的な農業は未経験だったものの、農場の規模を年々拡大し、2015年にはハンバーガーチェーン・モスフードサービスと共同出資で(株)モスファーム信州を設立するなど、事業拡大を続けており、現在、平均年齢28歳という若い農業人が集まっています。

「農業の良さ、農業でしか得られない会社の魅力を発信していきたいです。」と山本社長。こうした積極的な姿勢が若い就農者を惹きつける要因のひとつとなっています。

魅力1 社員の作業を平準化・効率化して、年間総労働時間を短縮

労働時間　休憩・休日

「農業界のトップレベルを目指した労働条件を提示したいです。」と山本社長は話しています。

５年前に農業以外の学部の大学生を新卒採用したことがきっかけとなり、一般的な大学生から見て会社の労働条件はどのように見えるのかについて考えるようになりました。また、せっかく入社した社員に定着してほしいと強く感じ、労働条件の改善を行うことにしました。

まずは**原則として時間外労働を行わない**ようにすること、**農繁期の月間所定休日を５日から７日に増やす**ことに取り組んだことから、過去５年間の退職者はおらず、採用した社員はアジアGAP取得の責任者や、まかない農園の企画運営者として活躍するなどの成果につながっています。

時間外労働を行わないための取組みとして、集中的に発生する作業を特定し、**社員を増やし**て業務の平準化を図り、コスト増には**農産物の販売価格を上げる**などの努力を重ねました。

＜農場長ミーティングの様子＞
適切な人員配置を決めて作業負担のばらつきをなくします。

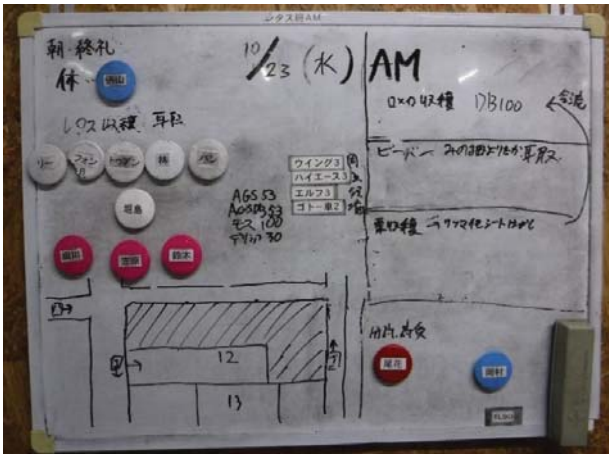
終業時刻（農繁期17時30分、農閑期17時）の厳守を実現するため、農場長ミーティングを毎週行い、農場ごとの見込作業量に応じた人員配置を行うことで作業負担のばらつきをなくすようにしました。

また、毎日の朝礼や午後ミーティングでも当日の作業量に応じて人員配置の調整を行い、終礼で作業実績を報告し、未達の作業については翌日の作業とするなど**進捗管理を徹底することで作業の効率化**を図っています。

これらの取組みにより、５年前に比べて農繁期の月間の総労働時間を300時間から220時間へ30％弱の短縮に成功しました。作物の特性から早朝勤務が発生する６月を除けば、時間外労働はほぼゼロになっています。

また、**年間の所定休日90日のほか、農閑期にあたる年末年始には３週間の長期休暇**があります。

この期間は全員が仕事を休み、好きなことをして過ごすことができるため、社員からの評判も良く、労働意欲の向上にもつながっています。



＜ヒトや機械の状況を見える化＞
人員配置や使用する車、農機具のほか、運転者やほ場での駐車位置などが一目でわかるように工夫されています。

魅力2 役員とのコミュニケーションを定例化し、機動的に業務を改善

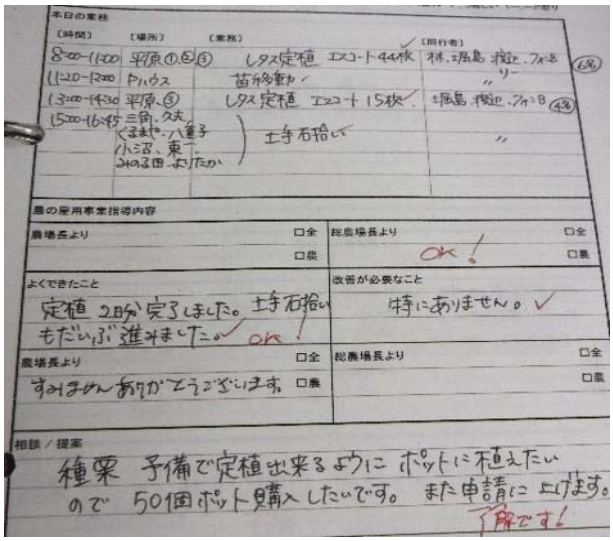
その他

毎日、**社員が手書きで作成した日報**に農場長と社長がコメントをして、**SNS上にアップすることにより、全社員で共有**しています。

「作業きつかった。」「昨日はお疲れ様でした。」というようなちょっとしたガス抜きであったり、「予備で種を購入したい」といった相談や改善提案のツールとして活用されています。改善提案があれば、翌朝の朝礼で農場長が発表して検討を始めるなど、**社員の声を速やかに業務に反映させることで役員と社員のコミュニケーションが円滑**になるだけでなく、業務改善にも役立っています。

また、**月に1回15分の時間を設けて役員が社員と直接面談**することを「ONEbyONE」と名付けて2016年から取り組んでいます。形式にも内容にもこだわらず自由に話してもらうため、雑談で終わるケースもあれば、社員が自ら資料を準備して業務上の提案をするケースもあります。

「こういった取り組みは、仕組みとして決まっていることが大切です。」と山本社長が話すとおり、定例化されたコミュニケーションが社員の意欲向上に寄与しています。



＜ある日の日報＞
作業報告だけでなく「相談／提案」欄を設けることで、コミュニケーションや業務改善のツールとなっている。

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

農業でしか得られない魅力の発信を通じた人材の確保

「自然豊かな土地で暮らしたい」「農・食に関わりたい」など、農業の良さ、農業でしか得られない魅力を発信したいと考えていたところ、週2日5時間半の勤務を希望する広報経験者が見つかり、広報専任者として採用しました。 自社サイトのブログを定期的（年間100本）に発信するほか、スタッフ紹介のページなどを充実させるなどした結果、正社員採用だけでなく、季節雇用者の採用にも大いに効果があり、夏季のアルバイトを募集すれば定員がすぐに埋まってしまうほどになりました。

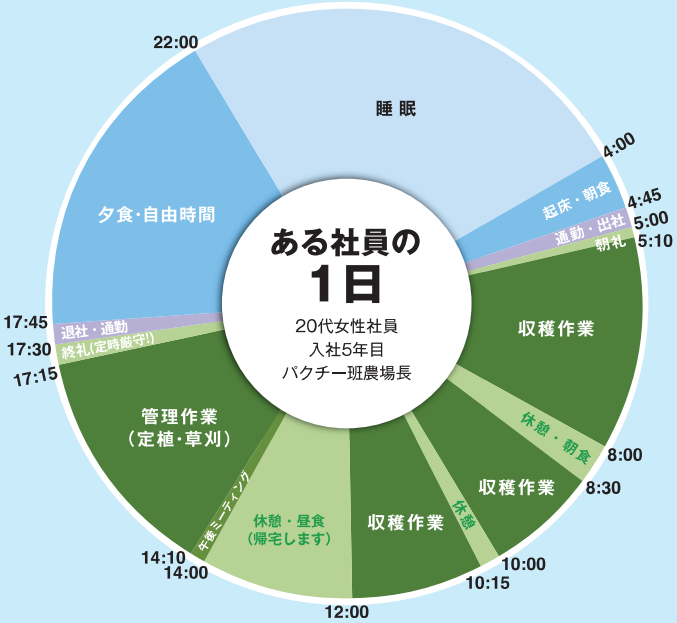
ホームページやブログによる発信は、人材の確保に大きな効果があると山本社長は実感しています。

＜充実したブログ＞
役員と社員の円滑なコミュニケーションが伝わります。

ある社員の一日

＜社員Data＞
- 20代女性社員
- 入社5年目
- パクチー班農場長

＜ひとこと＞
収穫作業が時間内に終わらないときでも、ほ場作業を切り上げて、終礼で翌日の作業の段取りをして退社します。
17時30分（農閑期は17時）に必ず終業すると決まっているので、体力的にも精神的にも負担を感じませんし、プライベートの時間も大切にすることができています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  （4月21日～10月20日　農繁期）
  5時～17時30分（休憩時間180分）
  （10月21日～4月20日　農閑期）
  8時～17時（休憩時間90分）
- 休日
  所定休日：年間90日
  （年間72日以上とし、勤務表により個別に定める）
- 割増賃金：なし
- 三六協定：なし

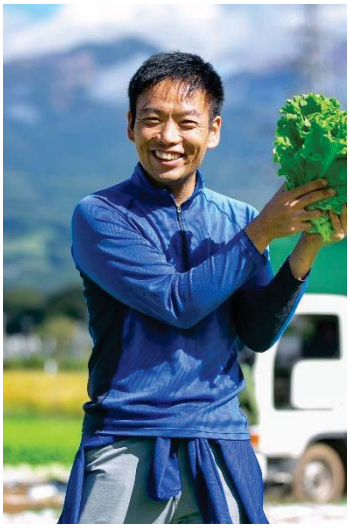
NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 幹部社員の育成

農場を管理できるだけでなく、人材をマネジメントできる社員を育成し、農場長、幹部社員へステップアップしていくキャリアパスが必要だと実感しています。社員視点から会社を良くしていくことで社員自身も成長し、それに見合う待遇ができる環境づくりと社員の意識転換にチャレンジしていきたいです。

○ 農閑期を活用し、新商品の開発

社員が有するノウハウを活用してGAP指導事業の展開に向けて取り組んでいきたいと思っています。また、農閑期である冬期間の労働力を活用するため、栗の栽培面積を増加させて加工品を作りたいと考えています。



山本裕之社長

前田農産食品 株式会社

休憩・休日　その他

ここが魅力的

1. 冬季の機械改良で、生産性の向上と時間外労働の削減を実現
2. Global GAPの導入により、作業効率が向上
3. 冬季の仕事創出で、雇用を安定化

経営概要

＜所在地＞　北海道中川郡本別町弥生町27-1
＜代表者＞　代表取締役社長　前田 茂雄
＜設　立＞　1951年5月
＜売上高＞　160百万円（2019年）
＜社員数＞　正産員3名、パート社員4名
＜事業概要＞　農産物の生産・加工・販売
＜作　目＞　麦類作（小麦、ビート、トウモロコシ、ヒマワリ）120ha、加工場200㎡
＜特　徴＞　約120年前に岡山県から入植した前田金四郎氏から始まり、2代目の美次氏が「前田農産食品」を興し、でんぷん工場を創業、3代目の芳雄氏は主に「農産」分野での規模拡大をし、現社長である4代目の茂雄氏は「食品」にも力を入れています。

前田社長が目指すのは、「自分らしい」「ストーリー性のある農業」です。通年雇用を実現するため、冬場の作業をどうしようかと考えていたときに、ポップコーンの商品化を思いつきました。その後、ポップコーン用のトウモロコシの栽培を開始し、研究を重ねて無事自社加工での商品化に成功しました。

今後地域の農業の担い手として、規模拡大していくことを見据え、Global GAPの導入による社内の労働環境整備と、食用ヒマワリの種の加工による冬場の仕事の創出にも取り組んでいます。

魅力1 冬季の機械改良で、生産性の向上と時間外労働の削減を実現

労働時間　休憩・休日

毎年4月から11月の仕事内容はほぼ同じですが、12月から3月は“図画工作の時間”と呼んでいて、毎年違うことに取り組んでいます。北海道の畑作では、冬場の農作業がないことが問題でした。このため**冬季は例年、農機具や選別ラインの改良等**を行っています。同じ機械を作ることはないので、自分たちに必要なものを工夫してアレンジしています。

この毎冬の積み重ねにより、農作業の労働生産性が向上し、2018年では、休日は100日（所定休日83日及び有給休暇の合計）、時間外労働は農繁期（7月末から8月末）のみと働きやすい環境を実現しました。

来年からはパン用のヒマワリの種の作付けを開始するので、今冬は種を選別する機械のラインの設置を進めていきます。

＜農機を改良している様子＞
来年に向けヒマワリ選別ラインを工作中。

魅力2 Global GAPの導入により、作業効率が向上

労働時間　その他

Global GAPの認証取得のために、農機具や農薬、工具類などの物品の管理や、日々の作業管理などを整備しました。「GAPのいいところは、日頃流れ作業でやっていることを、何のためにやっているのか社員が意識することです。また、同じ“危ない”という表現でも、具体的な程度や内容を共有できるようになることです。**生産管理工程の見える化、ルール化、共有化**の結果として、働きやすい環境を整えることができ、社員の作業効率が向上します。現場を変えるには、GAPの取組みが必要です。」と前田社長は話しています。

この取り組みは、匠の技頼みではないので、誰でも実践でき、一定レベル以上の管理ができるようになり、事業としての継続性が高まります。GAPの申請に毎年40万円ほど掛かりますが、**毎年認証の更新をすることで生産工程などの再確認**にもなります。

また、ポップコーン製造工場は北海道HACCPを取得しており、原料生産から食品提供に至る一連の工程を見える化するためにも重要な取り組みだと考えています。

月毎に棚を整理することで、農薬の使用量把握や補充が効率化。

＜ポップコーン製造工場＞

魅力3 冬季の仕事創出で、雇用を安定化

「ポップコーンに取り組んだのは、6次産業化をしたくて、というよりは、冬場の雇用を維持するための仕事を創出するためです。」と前田社長は話しています。北海道の畑作では、冬場の仕事を創出しないことには、安定して雇用できないためです。「今後規模拡大だけを進めてしまうと、夏冬の繁閑差が大きくなるだけです。だから、**規模拡大する前に、冬場の仕事を創出**することを考えなくてはいけません。」と、夏季に生産したヒマワリの種を冬季に選別・加工する仕組みづくりを進めています。

きっかけは、前田社長がヨーロッパで見た、ヒマワリの種が入ったパンです。

「ドイツでは身近なヒマワリパンだが、日本人は食べる文化がない。子どものころから記憶があればヒマワリパンを食べるようになる。結果、**農が食になり、文化になる**。」と考えた前田社長は、地元のパン屋さんと協力しながら商品の開発に励んでいます。

「単に需要者（パン屋）と取引するのではなく、食文化にするプロセス部分をつくっていくような密な取組みをすれば、農業は生き残る。」と考え、地元の小中高校生に対する収穫体験等の食育活動も行っています。このような取組みを通じて、雇用の安定化を推進しています。

＜地元の高校生がとうもろこしの収穫を体験＞

＜大学生がヒマワリの収穫を体験＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

インターンシップで雇用のミスマッチを軽減

夏にインターンシップを受け入れ、就職希望者とのミスマッチを減らすように努めています。前田社長は「農作業だけだと、雨で作業できない日ができてしまうが、今は加工も行っているので工場内での作業も体験できます。仕事が多様化してきたことで、インターン生を受け入れる体制が整いつつあります。」と話します。

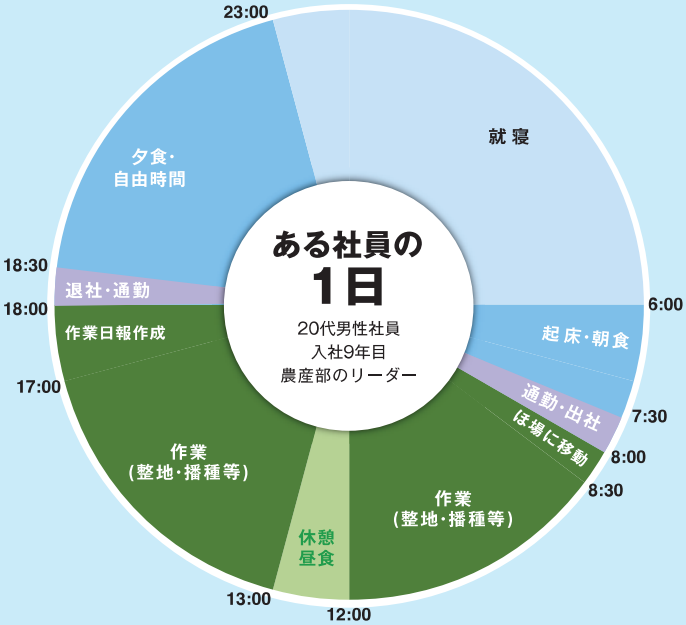
インターン生は地元の高校生の他、北海道各地の大学生が来ており、本別町の「しごと体験交流館」という就労体験者や研修者向けに作られた施設に宿泊できます。「農業をしたい」という思いは一緒でも、その理由は人それぞれです。そのため、インターン生の受け入れは、一から教える大変さはあるものの、就職希望者に一度実習してもらう貴重な機会として活用しています。

＜就職を希望するインターン生を積極的に受入れ＞

ある社員の一日

＜社員Data＞
- 20代男性社員
- 入社9年目
- 農産部のリーダー

＜ひとこと＞
農繁期は忙しいですが、冬季は余裕があるので、体力的にはきつくありません。農繁期である夏は大変ですが、冬は年末年始休暇に有給休暇を合わせた19連休があるなど、年間通して考えれば納得できる労働時間となっています。入社当初は専門用語がわからず苦労しました。しかし、周りの先輩が農作業中に教えてくれたり、冬の農閑期に自分でも勉強をしました。播種するにしても深さやスピードなど、畑の硬さにもよるので習熟に時間がかかりました。4年目にようやく大体のことができるようになりました。農業というより食品を作っているという意識なので、人の口に入っておいしいと言われることがうれしいです。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕
- 勤務時間
  1年単位の変形労働時間制
  （農業生産部）7時～17時（休憩120分）
- 休日
  所定休日83日
  （4週6休＋年末年始5日）
- 割増賃金：なし
- 三六協定：なし

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 冬季の仕事創出による地域農業の維持振興

本別町は今後10年で農家数が減少し、約4,000haの農地の担い手がいなくなります。この農地を引き受けるには、単純に雇用を増やすだけでは不可能です。畑作の繁忙期の夏だけではなく、冬季の仕事を創出して通年労働量を確保しなくてはならないと考えています。ポップコーンに続き、ヒマワリの種を使った6次化に取り組み、冬季の仕事・雇用を創出したいと考えています。

○ 農業を食文化にする取組みで地域農業を活性化

1988年から8月に「とうもろこし三万坪迷路」という迷路をほ場に作るイベントを行い、都市部との交流人口の増加に貢献しています。2019年には約2,500名の方が来られました。こうした取組みは地域の農業を知ってもらうことにもつながるので、引き続き取り組んでいきたいです。

前田茂雄社長

有限会社 ジェイファームシマザキ

休憩・休日　その他　人材育成

ここが魅力的

1. 適切な設備投資で、牛にも人にも優しい経営

2. 働きやすい環境を整備し、外国人技能実習生も活躍

経営概要

＜所在地＞　北海道野付郡別海町泉川57-11
＜代表者＞　代表取締役　島崎　美昭
＜設　立＞　2005年11月
＜売上高＞　420百万円（2019年）
＜社員数＞　正社員9名
＜事業概要＞　農産物の生産
＜作　目＞　酪農（経産牛360頭）、肉用牛（肥育牛40頭）
＜特　徴＞　道東の根室管内にある別海町の西部、弟子屈町の近隣にある株式会社ジェイファームシマザキは、戦後の昭和23年に戦地から引き揚げた先代がこの地で農地開拓を進め、オホーツクの乾燥した広大な草地を活かして、前身の「島崎牧場」として、近隣農家と共に別海町の酪農を築いてきました。その後、搾乳から肉牛飼育、流通、販売なども自社で手掛け業務を広げていき、やがて周囲の農家の離農も重なり、2戸一法人として2005年に「株式会社ジェイファームシマザキ」を設立しました。

2007年に立ち上げた別会社でコントラクター事業を行い、飼料から安心・安全にこだわり、酪農と肉牛生産に取り組んでいます。2014年には別海町の酪農家3戸と「ちえのわ事業協同組合」を立ち上げました。生乳を出荷しており、周辺農家、他産業と連携をして、過疎が続くこの町の酪農を守り、地域の再生を掲げ挑戦し続けていこうとしています。

魅力1

適切な設備投資で、牛にも人にも優しい経営

労働時間　その他　人材育成

島崎美昭社長は、経営者が**積極的に設備投資を行い、働く環境を整える**ことで、牛にも社員にも良い影響を与えると考え、 2019年４月に新牛舎を建設しました。給餌ロボットやロボットスクレーパーを導入することで、餌やり、餌寄せ、糞かきなどの作業を軽減し、給餌コントロールで夜間分娩を抑制する技術を導入するなどにより、夜間の作業時間を月120時間から月70時間へ減少させました。

また、発情や種付・分娩、牛群移動や廃用、販売成績などをクラウドサービス「ファームノート」に社員が記載することで、**作業の進捗状況を担当者全員が共有**することで、社員自らが働く時間に一定の裁量を持つことが可能となっています。

さらに、労働環境の整備として、休憩時間中に社員が仮眠をとれるように**男女別の休憩室やシャワー室を設置**しました。

このほか、社長が社員に対して常に「自分で考えてやってごらん。」と伝え、**社員の主体性を引き出すことができるような社内風土の醸成**に努めています。社員は自らが牧場を経営しているような気持ちで、生き生きと働いています。

＜牛舎内での搾乳作業＞

＜新牛舎に導入したミルキングパーラー＞
大規模な牛群を効率よく搾乳できる
パラレルパーラーを採用。

＜新牛舎に導入した餌寄せロボット＞
人手による1日3回の餌寄せ作業を自動化。

働きやすい環境を整備し、外国人技能実習生も活躍

プライベートも含めてフォローし、日本文化に馴染んでもらう工夫によって外国人技能実習生にも働きやすい環境を整備し、農場の作業は現場のチームリーダーに任せることで、飼養技術改善提案もできる重要な戦力になっています。

中国からの技能実習生を多く採用しているため、新しい機械には中国語のマニュアルも完備しています。採用面接は中国まで足を運ぶだけではなく、TV電話で、実際に作業に従事している技能実習生のチームリーダーに面接してもらうなど、自主性あるリーダー育成を促進しています。

「実際に作業をしている人が面接することで、新しく来る人は仕事のイメージができるし、かたや来た人の面倒をちゃんと見る気持ちになるようです。」と島崎社長は話しています。

また、社員や実習生の自主性を重んじる取組みとしては、ミスや失敗の原因や対策を、できるだけ自分たちで考えて業務改善につながる提案をしてもらうことで、削蹄技術や薬剤投与の効率が向上するなどの成果が出ています。

＜中国語の農機マニュアルを整備＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

産業祭りを主催することで地域へ貢献

これまでは、防疫の都合もあり、地域住民が牛と触れ合う機会を設けてきませんでしたが、2018年から地域の商業施設と連携して産業祭りを主催しています。

株式会社ジェイファームシマザキの牧草地を開放し、オールドカーやトラクターの展示、地元の飲食店や雑貨屋が出店するなど、産業の垣根を越えた地域交流に一役買っています。

熱気球をあげるなど企画を盛り上げることで地域貢献につなげていきたいと考えています。

「この取組みを通して、地域住民に農業を身近に感じてもらいたいです。」と島崎社長は熱く話しています。

＜地域挙げての産業祭り＞
来場者数は2,000名を超える人気のイベントとなっています。

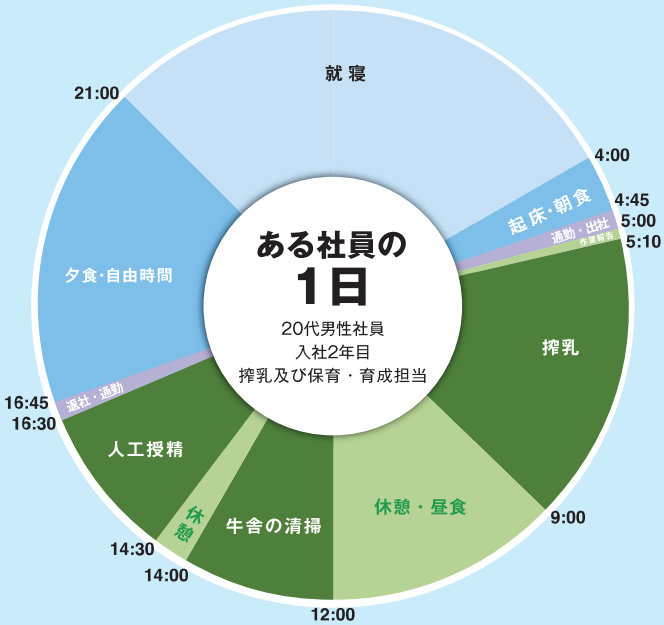
ある社員の一日

＜社員Data＞
- 20代男性社員
- 入社2年目
- 搾乳及び保育･育成

＜ひとこと＞

出勤したらまず、翌日の作業予定を役員に報告し、当日は作業チームの一員として自主的に動きます。前日に報告した作業を終えたら、余った時間は別担当の仕事を手伝うなど、自分で考えて仕事をします。

現場は牛の体調次第で、想定外の仕事が出てくるなどで、月内の労働時間が増えてしまうこともありますが、その代わり休みを取るなど自ら働き方を調整できる柔軟な勤務体制になっています。朝早く夜遅いことも多いですが、やりたいこと、変えたいことを自らが考え、決めて行動できるので、やりがいを感じています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕

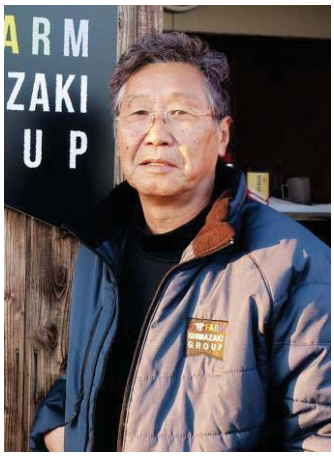
- 勤務時間
  1日あたり8時間以内、
  1週間あたり48時間以内
  （搾乳部門）5時～19時（休憩360分）
  （保育・育成部門）7時～19時（休憩240分）
- 休日
  所定休日：52日（4週4休）
- 割増賃金：時間外125%、休日125%
- 三六協定：なし

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○酪農に希望が持てる、地域のモデルとなる農業法人へ

島崎社長は「この地域のモデルになりたい。特に社員が『ジェイファームに勤めているんだよ！』と誇りにしてくれるような、かっこいいと思われるような環境を作りたいです。」と話しています。その背景には、離農する酪農家が多いという地域の課題があります。

「仕事がしやすい環境を作るには、設備投資しかありません。設備投資をして、規模拡大し、地域最大の生産量を目指す。地域でちゃんとやれるモデルを周囲に示したいです。」と、島崎社長は酪農に希望を持てるような地域のモデルになりたいと考えています。また、規模拡大に伴う正社員の雇用増加とインドネシアからのインターンシップの受入れも検討中です。



島崎美昭社長

有限会社 タケダワイナリー

労働時間　三六協定　人材育成
休憩・休日　割増賃金　その他

ここが魅力的

1. 社員を個別にフォローし、介護・育児の両立できる職場環境整備
2. 会議は短く、機械で省力化し、労働時間を短縮
3. イベント同行や研修で、社員の自主的な能力開発を啓発

経営概要

＜所在地＞　山形県上山市四ツ谷2-6-1
＜代表者＞　代表取締役社長　岸平 典子
＜設　立＞　1992年12月 ※創業は1920年
＜売上高＞　196百万円（2018年）
＜社員数＞　正社員16名、パート・アルバイト社員3名
＜事業概要＞　農産物の生産、加工（ワイン）、消費者直売、観光
＜作　目＞　果樹（ぶどう）15ha、加工場・セラー3,500㎡、直売所26㎡
＜特　徴＞　ぶどう栽培から、手摘みの収穫、ワインの醸造、瓶詰、そして出荷まで一貫して行っている有限会社タケダワイナリーは、1920年醸造開始以来、「良いワインは良いぶどうから」をモットーに、土作りから始めたぶどうとワイン造りを続けています。

15haの自社農園では、過剰な施肥を排除し、自然のサイクルを最大限活用した減農薬で、無化学肥料によるぶどう栽培をしています。

魅力1 社員を個別にフォローし、介護・育児の両立できる職場環境整備

その他

育児や介護が離職理由になることを極力避けるために、就業規則に**育児休業・介護休業**を規定し、子どもの送迎などに充てる時間の確保のため、**短時間勤務**を定めるなど、子育てしながらも働きやすい環境づくりを実現しています。

有給休暇の取得を促したり、育児休業の延長をしたりするなど、**就業規則に定められている制度を組み合わせて役員が社員に働き方を提案**したことで、事前に離職を防ぐことができました。

また、育児休業をしている社員が子どもを入園させる保育園を見つけられずに困っているとき、岸平典子社長が市役所に出向き、早めに対応していただけるよう依頼したこともあります。

その他、傷病による休職についても就業規則で定めており、**復職する際も個別に業務負担の調整等の配慮**を行っています。

＜社長と社員の個人面談の様子＞

魅力2 会議は短く、機械で省力化し、労働時間を短縮

労働時間

＜立ったままのミーティングの様子＞

＜ロボット草刈り機の動いている様子＞

ぶどう栽培からワインの醸造・出荷までを全社員が季節に応じて担当し、それぞれの状況を把握していることが良質のワイン造りに欠かせないため、繁忙期のシルバー人材の活用を除き、期間雇用はなく、正社員中心で対応しています。

また全社員がぶどうの生産と醸造の両方に取り組んでいたこともあり、設立当初から勤務時間は労働基準法に準拠していました。

先代社長が始めた**全員が立ったままの会議**を今も行なっており、可能な限り会議時間を短縮し、**社員全員が時間内に仕事を終わらせることを意識**して業務に取り組んでいます。ミーティング等は極力減らし、作業をする中でしっかりとコミュニケーションをとりながら課題の解決や情報の共有をすすめています。

また、人が乗車する必要のないGPSシステムを搭載した**ロボット草刈り機（オートモア）などの機械も導入し、作業の効率化・省力化**を図っています。

これらの取組みの結果、年間総労働時間はオートモア導入前（2018年）と比べて5％減少しています。

魅力3 イベント同行や研修で、社員の自主的な能力開発を啓発

人材育成

岸平社長が日本ワイナリーアワード授賞式などのイベントに出席する際には、少なくとも一人は**社員を同行**させています。

関係者と名刺交換などのやりとりをすることで、**技術的なことが相談できる他社の社員とのネットワーク構築**にもつながっており、併せて**自社ワインの評価を直接聞くことでモチベーションもアップ**しているようです。

このほか、他のワイナリーとの横のつながりをつくってもらうため、広島で3年に1回開催されているワインの醸造研修や山形の若手ワイナリー研修（年4回開催）に全額会社負担で参加させたり、農閑期には社内で会社の福利厚生費で購入したワインの勉強会を月1回開催しています。

＜社員も参加した山形県若手葡萄酒産地研究会の様子＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

相談しやすい環境づくり

朝のミーティングでは、育児・介護など家庭の事情で休みがちな社員について、「今日は○○さんが休む」ということを休む社員の同意のもとで全員に事情も含めて伝えています。

それにより、他の社員の理解を得るとともに、事情があって休みが必要な方が相談に来やすくなっているという社員の声があります。

また、社員からの相談を待つだけでなく、岸平社長から社員に対して面談の実施を持ちかけるなど、相談を促すなどの工夫をしています。

＜社員総出の仕込み＞

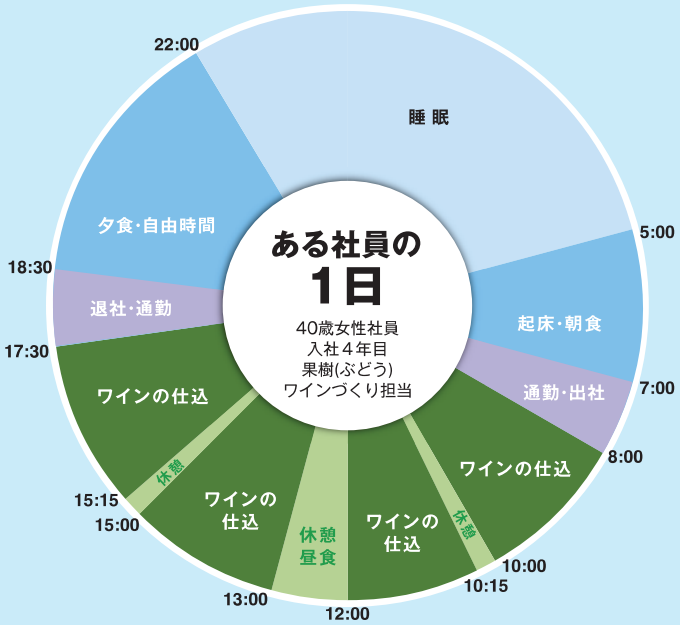
ある社員の一日

＜社員Data＞
- 40歳女性社員
- 入社4年目
- 果 樹（ぶどう）、ワインづくり

＜ひとこと＞

以前は果樹農園に勤めていましたが、農閑期には仕事がなく、収入も不安定だったため、通年で働ける仕事をハローワークで探していたところ、ワイナリーに惹かれ、こちらに転職しました。

ワインの仕込みの時期はぶどうの入荷状況により休みが決まり、残業が多いなど大変ですが、基本的に子どもの行事を優先できること、そして朝のミーティングで休む予定を共有でき、急な予定が生じた際にも調整して休暇が取れるため、とても助かっています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  1週間40時間、1日8時間
  8時00分～17時30分（休憩90分）
- 休日
  所定休日：120日
  週休2日（土・日）、祝日、
  夏季休暇、年末年始
- 割増賃金：時間外125%、
  休日135%
- 三六協定：あり

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 労働時間の削減や環境の整備

今後は、農業に限らず労働条件を重視する傾向が高まっていくと考えられるため、生産性向上による労働時間の削減やパート・アルバイト社員の待遇見直しなどによる働きやすい環境の整備に引き続き取り組んでいきます。

○ 社員のモチベーションアップ

社員の業務に対する興味、関心がモチベーションに影響するため、各社員のやりたいことを引き出し、それぞれに合った研修制度の整備を行っていきたいです。

岸平典子社長

有限会社 松原養鶏場

休憩・休日　その他
人材育成

ここが魅力的

1. 社長からの積極的な働きかけで、有給休暇の取得率がアップ
2. 農場ごとの成績を公開することで、業務改善を促す
3. 全員出席の勉強会で、社員の責任感が向上

経営概要

＜所在地＞　鹿児島県南九州市知覧町南別府21931
＜代表者＞　代表取締役社長　松原　勇一
＜設　立＞　1971年5月※創業は1964年
＜売上高＞　1,577百万円
＜社員数＞　正社員35名、パート社員15名
＜事業概要＞　農産物の生産
＜作　目＞　採卵鶏500千羽、GPセンター2ヶ所
＜特　徴＞　1964年、何もない荒れた地を切り拓き、水を引いて養鶏場を設立しました。今も開拓者精神を受け継ぎ、生まれたての雛から育て、自社で産ませた卵をパック製造まで一貫生産を行っています。生産農場（2ヶ所）とGPセンター※をラインで結んでおり、産んだばかりの卵はラインを伝って鶏舎からGPセンターへ直接運ばれます。「産みたてたまごを翌日店頭に」という鮮度にこだわった仕組みとなっています。日本で初めてGPセンターHACCP認証と農場HACCP認証をワンパッケージ取得しました。

※グレーディング・アンド・パッキングセンター（鶏卵の格付（選別）包装施設）の略

魅力1 社長からの積極的な働きかけで、有給休暇の取得率がアップ

休憩・休日

有給休暇の取得は、社員平均で年間4日間程度でした。ただ、使う人は使うし、使わない人は使わないという状況でした。

2019年4月から、10日以上の年次有給休暇が付与されるすべての労働者に対し、毎年5日、時季を指定して有給休暇を与えることが義務づけられました。

これを受け、**全体朝礼で、松原社長が社員に有給休暇を取得するよう積極的に働きかけ**を始めました。

全体朝礼以外でも社長が直接、社員一人一人に働きかけることにより、他の社員が主体的に**休んだ職員の業務をカバーする雰囲気**になりました。

その結果、社員の有給休暇取得数は、社員平均8日に増加しました。

＜出荷作業の様子＞
休んだ社員の業務を他の社員がカバー。

魅力2 農場ごとの成績を公開することで、業務改善を促す

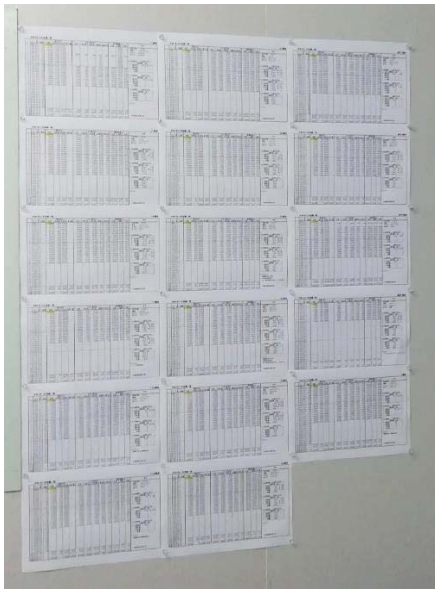
その他

種鶏業者が作成・提供している鶏種ごとの育成マニュアルの数値（産卵期間、成鶏1羽あたりの鶏卵量他）と比べて、**鶏舎ごとの成績**が、どのような状況なのかを社員全員が集まる休憩室に貼るようにしています。

「**自分の担当している鶏舎がどういう状況になっているのか**を今までは管理者しか知りませんでした。その**情報を社員全員がわかるよう**にして、弱いところをみんなでどうやっていこうかという話し合いにつなげていければいいなと思っています。」と松原勇一社長は話しています。

この取組みによって他社でできるなら自社でもできるはずという共通意識をもって、**社員による業務改善に向けた相互の意見交換**が行われるなど生産性の向上に向けた意識改革が進んでいます。

今後はこのような取組みを通じて、目標である年間1万トンを達成したいと考えています。



＜農場ごとの成績表＞
鶏種ごとの育成マニュアルと自社農場の成績が比較できる。

魅力3 全員出席の勉強会で、社員の責任感が向上

人材育成
その他

「**管理者がいくら頑張っても他の社員が手伝わなければ一緒**。みんなで取り組んでいこう。そのためには**勉強が大事**。」と松原社長は話します。

鶏舎全体の前統括責任者の定年退職をきっかけに、農場内の全社員が出席する月1回の鶏の病気の対処法等についての**勉強会を委託管理の獣医が主体となって開催**しています。

大切な業務の一環であることから、お昼休みの時間を少しずらして、勤務時間内に実施しています。

実際に農場で起きたケーススタディーを中心として勉強を行うため、社員全員が当事者意識を持って学んでいます。

勉強会を始めてから、獣医の見回りの際の社員からの質問も増え、**社員全体の知識量が増えたこと、責任感が強くなったことを実感**しています。

＜委託管理の獣医が講義を行っている勉強会の様子＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

外部研修の受講機会を増やしています

松原社長の発案で、希望に応じて、様々な外部研修を受けられるようになっています。
近くにある中小企業大学校人吉校（熊本県）にて、中小企業向けに開催されている次世代トップリーダー養成講座（全3日）や生産性向上に向けての研修に経営幹部が参加しました。参加者一人では解決できていなかった問題が、そこで学ぶことで解決できたこともありました。

他の農業法人への視察研修も始めています。先日、県内の同業他社（養鶏場）に幹部3名で訪問しました。取り組みは参考になるものばかりで、相談できる仲間も増えています。

No.09 企業経営・経営戦略コース

研修のご案内　中小企業大学校 人吉校2019

次世代トップリーダー養成講座 人間力向上編

6/11(火)~13(木)

定員 20名　対象者 経営幹部、管理者

受講料 31,000円(税込)　会場 中小企業大学校人吉校

研修のねらい

次世代トップリーダーが信頼される経営者・経営幹部へと成長するためには、会社の歴史や理念を再確認し、経営の全体像を掴み、引き継ぐことと変えていくことを理解することが重要です。

この研修では、後継者や経営幹部候補が、環境変化に適応するための経営のあり方や求められる役割・心構えについて学んでいただきます。また、自社の将来のビジョンを明確にし、今後の自身の成長へのシナリオや行動目標を検討していただきます。

ここがポイント

- 自社の将来ビジョンや自身の将来への行動目標を策定できます。
- 後継者のみならず経営幹部や経営幹部候補の経営に対する参画意識が高まります。

こんな方にオススメ!

- 経営後継者の方
- 将来の経営幹部候補の方
- 中小企業大学校の長期研修の受講を考えている方

自信がつき、勇気がわいてきます!

月日	時間	科目	内容
	9:15~9:30	開講式	
6/11(火)	9:30/17:20	次世代トップリーダーの使命と心構え	将来、経営に携わるために、知っておいてもらいたい次世代トップリーダーに求められる役割と心構えについて学びます。 ・次世代トップリーダーの使命と心構え ・自身の思考・行動特性を知る ・次世代トップリーダーに共通する悩み
6/12(水)	9:30/18:00	経営者の役割と企業経営の基本 次世代トップリーダーのステップアップ論	次世代トップリーダーとして、まず必要となる「経営の入口の知識」と、スキル（能力）について学びます。 ・経営理念・経営ビジョン ・環境変化の読み取り方 ・必要となるスキル（リーダーシップ力、コミュニケーション力、問題解決力）
6/13(木)	9:30/17:00	次世代トップリーダーが目指すべきビジョンと行動目標（演習）	自社を取り巻く環境を分析し、成長へのビジョンを明確にすることで、自身が経営者・経営幹部を目指すよう成長していく能力を再確認し、成長のための行動目標を作成します。 ・自社を取り巻く環境分析 ・目指すべき自社ビジョンの明確化 ・自身の成長に向けた行動目標作成
	17:00~	終講式 ※10分程度	

6/11(火) 研修終了後、受講者交流会を開催。受講者の皆さんの交流を深めていただきます。

講師紹介

ビジネス・コア・コンサルティング代表 坂本 寛彦（さかもと ゆうひこ）

中小企業診断士。日本マクドナルドを経て、東京商工会議所入社。その後、独立し現職。中小企業大学校東京校の「経営後継者研修」のゼミナール講師として、全国各地の経営後継者の育成、後継者の悩みを近くから支えつづけながら「メンター」として、キラリと光る後継者を輩出。

次世代トップリーダーとして必要な資質・要素

マインド・スキル：経営者マインド、コミュニケーション、リーダーシップ など

経営スキル：経営基礎、経営戦略、マーケティング、財務、人事・組織 など

部分が今回学ぶ内容です。

続編!

No.35 次世代トップリーダー養成講座【知識・スキル向上編】

2020年3月11日(水)~13日(金)【3日間】

No.35では部分を学びます。

◆お問い合わせ先

独立行政法人中小企業基盤整備機構　九州本部　中小企業大学校人吉校

〒868-0021　熊本県人吉市鬼木町約1789-1

TEL:0966-23-6800(平日9:00~17:30)　FAX:0966-22-1456

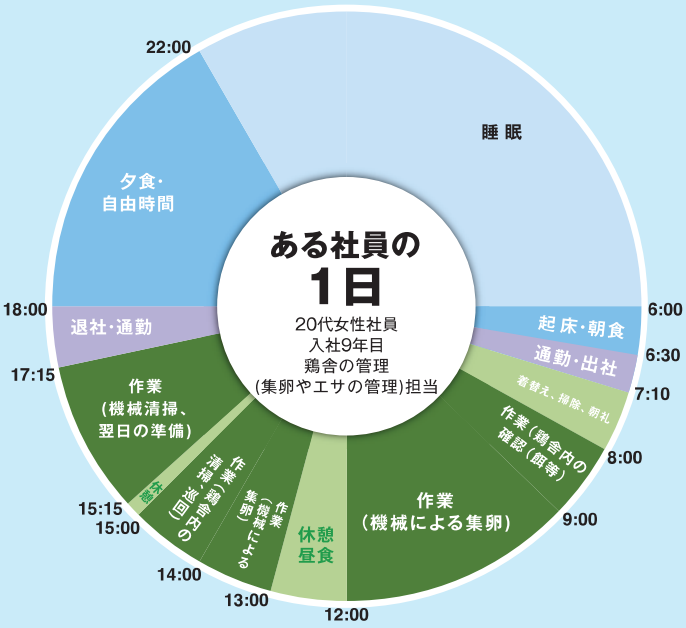
中小機構　人吉校

＜参加した養成講座＞
出典：中小企業大学校人吉校ホームページ
https://www.smrj.go.jp/institute/hitoyoshi/index.html

ある社員の一日

＜社員Data＞
- 20代女性社員
- 入社9年目
- 鶏舎の管理（集卵やえさの管理）担当

＜ひとこと＞
卵が好きで、休日もしっかりとれることや自宅から近いことから入社。先輩社員から丁寧に教えてもらったことを、今は後輩に教えることも多くなってきており、責任感とともにやりがいを感じています。新しく始めた獣医さんとの勉強会は、具体的なのでわかりやすく、知らないことを多く、鶏舎で何を見るのかの視点も変わりました。学んだことを実践できる社風もやりがいにつながっています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕
- 勤務時間
  週48時間、1日8時間（休憩時間75分）
- 休日
  週1日以上または4週で
  4日以上となるように勤務カレンダーにより定める
- 割増賃金：時間外125%、
  休日125%
- 三六協定：なし

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 人事制度の構築

給与面について、現在は全員一律の昇給に、役員による働きぶりの評価を加算して決めています。今後は、具体的な行動や職務内容を明示した制度の導入をしていきたいと考えています。

併せて昇進・昇格制度も構築し、長く働ける仕組みを構築したいと考えています。

松原勇一社長

株式会社 アグリスリー

休憩・休日　人材育成

ここが魅力的

1. 観光農園やカフェなど多角化経営で、多彩な働き方を提示
2. 社員のやる気を考えた作目を選んで、作業を平準化
3. 作業日誌を活用して、労働時間を短縮

経営概要

＜所在地＞　千葉県山武郡横芝光町坂田112
＜代表者＞　代表取締役社長　實川　勝之
＜設　立＞　2011年7月
＜売上高＞　非公開
＜社員数＞　正社員7名（役員1名含む）、パート社員7名
＜事業概要＞　農産物の生産、消費者直売、加工・製造、観光・交流、飲食、作業受託
＜作　目＞　稲作38ha、果樹（梨）1.7ha、露地野菜（かぼちゃ・ミニトマト・葉ネギ）0.8ha
加工場250㎡、直売所200㎡
＜特　徴＞　實川勝之社長の前職であるパティシエの経験を活かした効率的で均一な職人技と、パティスリーの清潔感のある綺麗な職場環境を農業にも、という想いが社名には込められています。父からの継承を機に農業法人を2011年に設立しました。「米部門」「野菜部門」「梨部門」の3部門を設け、多種品目栽培に取り組むほか、6次産業化にも力を入れ、梨の観光農園や直売所、ネット販売、2016年には加工部門として農家レストラン「コミュニティCAFE&農家のキッチンLABO Farm to…」をオープンしました。

従来の農業の枠にとらわれない“クリエイティブでかっこいい農業”を目指す實川社長のもとには、20～30代を中心とした社員が集まっています。

魅力1 観光農園やカフェなど多角化経営で、多彩な働き方を提示

人材育成

「生産だけが農業ではありません。」と實川社長が話すように、その人の**個性や特技、目標に合わせて働ける部署**が設けられています。

採用段階で仕事内容の希望を明確にし、入社後は**個別面談や人事評価を基に、各人に適した業務へ配属**しています。

2017年度の新卒の男性社員は、「農作物の魅力を多くの人に伝え、農家と消費者の架け橋になりたい」という思いから入社。現在は営業部で広報を担当し、クリエイティブなセンスを活かして販促用のチラシやポップといった販促物なども手掛けています。英語も堪能なことから都内で行われる農業フェアなどで外国人客の対応係としても活躍しています。

＜果樹部門の社員の様子＞
様々な特技・個性のある人材が集まっています。

魅力2 社員のやる気を考えた作目を選んで、作業を平準化

労働時間

労働時間短縮に向けて課題となるのが、生産性の向上と作業の平準化です。

しかし、「主要作物の米は地域的に大規模な基盤整備が難しく、もうひとつの主力である梨も手作業が多いため、生産性を向上させるのは簡単ではありません。」と實川社長は話します。そこで、「野菜部門」に着目し、**作業が集中する田植え期と重なり、労力も必要**なブランドかぼちゃ「栗味かぼちゃ」の生産を縮小することにしました。「経営的には縮小ではなく、**やめた方が合理的だが、野菜栽培をしたいという社員のモチベーションが下がってしまうため、縮小**としました。」と實川社長は話しています。

結果として、栽培をやめることで下がるであろう社員のやる気を維持することができ、今後の経営改善に向けての取り組みのモデルになっています。

＜野菜を収穫している様子＞

魅力3 作業日誌を活用して、労働時間を短縮

社員との情報共有は、目的に応じて使い分けています。

現場の作業報告は機動力のあるLINEの共有グループ、日々の管理は営農支援アプリの「アグリノート」、年間の作業状況は「3年日誌」を使用。

特に、手書きの「3年日誌」は、社員が作業後に意見交換しながらその日の作業内容を記入しています。3年分の作業が一覧できて、収穫の時期などの細かいデータも年ごとに比較できるので、ITを使うよりも手軽で便利。

さらに、過去の経験値を持たない新入社員には“虎の巻”として非常に重宝されています。

これらの**作業日誌を活用して作業状況を共有・確認**することなどで、年間労働時間を短縮しています。

＜整理が行き届いている作業場＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

女性が働きやすい環境づくり

女性目線での職場環境づくりにも力を入れ、設備面では休憩室や屋内外トイレ、シャワー室を完備し、作業台の高さの調整や運転しやすいオートマ車の軽トラックを導入。

このほか、地域の子育て世代の女性が働きやすいよう農家レストランなどの加工部門は、子どもの急な病気や学校行事などに柔軟に対応できるように、フレックスタイム制をとっています。

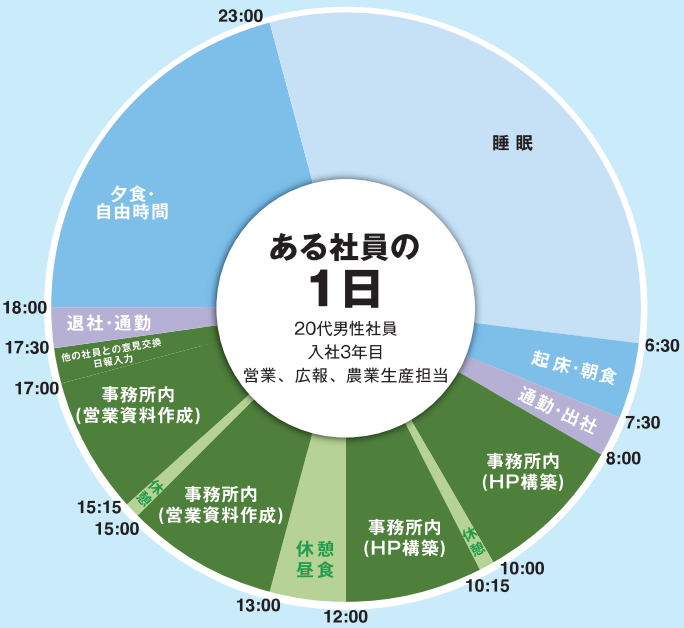
また、加工場や農園カフェを女性活躍の場と位置づけており、女性目線での商品開発（日本酒、味噌など）やパッケージデザインを行い、売上も10%増えました。

＜収穫した「恋の予感」＞
女子目線での美容と健康+美味しさを軸にした独自ブランドのお米。

ある社員の一日

＜社員Data＞
- 20代男性社員
- 入社3年目
- 営業、広報、農業生産担当

＜ひとこと＞
学生時代に農業に関心を持ち、様々な農家を訪問した中で「農業者の方はいいものを作るのに、広報が上手くない」と思いました。広報にも力を入れている農業法人を探し、アグリスリーに出会いました。果樹、米、野菜の生産を1年担当した後、やりたかった営業や広報の担当になりました。アグリスリーは栽培品目や事業も多様で、いろんなことができるので、様々な人がそれぞれの個性を発揮することができます。農業は、まだまだ他産業から素晴らしい、憧れの産業とは見られていないところがありますので、そこを改善できればいいなと思っています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  ※年平均で週40時間以内とはなっていない。
  （通常期）8時～17時30分（休憩時間90分）
  （4～5月の田植え、8～9月の梨の収穫の繁忙期）6時30分～15時30分（休憩時間90分）
  ※終業時間が17時になる場合もあり。
  （冬場）8時～16時40分（休憩時間90分）
- 休日
  所定休日：96日
  （日曜定休＋月4日）×12ヶ月
- 割増賃金：時間外125%
- 三六協定：なし

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 若い人が集まる会社にしていきたい

新卒社員や若手社員の雇用を定期的に行い、会社の将来を担う幹部候補の人材確保や、「のれん分け制度」を取り入れて事業拡大を図っていきたいと考えています。

實川勝之社長

有限会社 農園星ノ環

休憩・休日　人材育成

ここが魅力的

1. 多様な制度で、社員のキャリアアップを支援
2. メンター制度などの導入で、社員が定着
3. 全員参加の全体会議で、業務改善をしやすい社風に

経営概要

＜所在地＞　群馬県利根郡昭和村糸井6747
＜代表者＞　代表取締役　星野　高章
＜設　立＞　2005年5月
＜売上高＞　74.6百万円（2018年）
＜社員数＞　正社員9名、パート社員6名
＜事業概要＞　農産物の生産、直売
＜作　目＞　露地野菜（レタス・小松菜・ほうれん草）15ha、施設野菜（いちご）1,000㎡
＜特　徴＞　標高約750メートルに位置し、社員（パート、外国人技能実習生含む）と共に、レタス、小松菜、ほうれんそうなどの高原野菜といちごを育てています。
「農から生まれる喜びの種を蒔き続け、その実りを共有する」という企業理念を掲げ、開拓農家の3代目である星野高章社長は、様々な環（地域、業界、社内、お客様など）を大事にして会社経営に取り組んでいます。

魅力1 多様な制度で、社員のキャリアアップを支援

人材育成

「社員自身がやりがいをもって働いてほしい」という星野社長の思いから、会社の人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談や多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に実施することを通して、**社員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み**（セルフ・キャリアドッグ制度）を行っています。

また、**教育訓練休暇等制度**（社員が自発的に教育訓練等を受ける場合に、5日間有給休暇を付与する）や、**教育訓練制度**（マーケティング研修を会社の全額費用負担で実施）を導入して、社員のキャリアアップを支援しています。

これらの制度により、社員それぞれが会社の目指すところと自分の目指すところを考慮しながらキャリアを考えることで、一人一人が自分の役割を認識し、責任感を持って仕事に取り組むことができています。

＜マーケティング研修の様子 ＞

魅力2 メンター制度などの導入で、社員が定着

労働時間　人材育成

社員の定着率向上を目指して、顧問の社会保険労務士と連携して**各種厚生労働省の助成金を活用**し、勤務間インターバル制度（次の勤務開始まで連続して9時間の休憩を付与）やメンター制度（社内外のメンターから入社後3年未満の社員がメンタリングを受けることができる）を導入しています。

このほか、社員の健康管理にも目を向け、法定の健康診断とは別に**会社が一部費用負担して生活習慣病予防検診**を行なっています。さらに産前産後・育児休業や育児短時間勤務制度も導入しており、勤務年数8～10年以上と長く働く社員もいます。

＜出荷作業をしている様子＞
勤務間インターバル制度を導入し、睡眠時間を確保。

魅力3 全員参加の全体会議で、業務改善をしやすい社風に

人材育成

年3回（1月、4月、8月）の全体会議は社員全員、外国人技能実習生もパート社員も参加しています。決算などの**経営状況や今期目標と経営方針を共有**することによって、**社員全員が自ら考えて働く社風**が定着しています。

また、毎月行っている懇親会の前に「ほしのわ学校」としてフラフープを使ったチームビルディングのワークや未来新聞を作るなど、年齢や立場に関係なくコミュニケーションをとることでチームワークを高めるとともに**役職関係なく改善策の提案**を行いやすくしています。その提案を**経営企画チームで検討して、その結果をきちんとフィードバック**することで、社員のキャリアアップにも一役買っています。

＜全体会議の様子＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

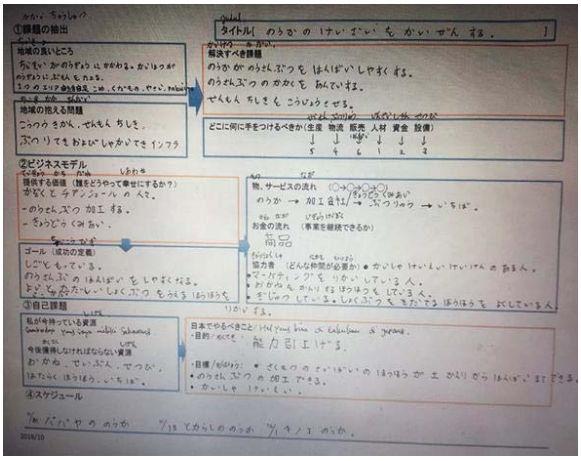
外国人技能実習生への手厚い支援

外国人技能実習生に対しては、日本での実習後に帰国してからどのように活動するのかという自らの「ドリームプラン＝ビジネスプラン」を共に作成し、その実現の支援をしています。

日本語能力試験合格（N2～N3クラス）への学習支援（経営層による個別支援）も行っており、受験料等の費用についても会社が負担（1人1回）しています。

これらの結果として、制度新設後3分の2の実習生が、一時帰国後再来日し、技能実習3号として最長の5年間勤務をしています。

同様に国内で独立起業希望の日本人にも支援を始めました。



＜ビジネスプランの例＞

ある社員の一日

＜社員Data＞
- 30代女性社員
- 入社9年目
- いちご担当
（2016年より新規導入作物）

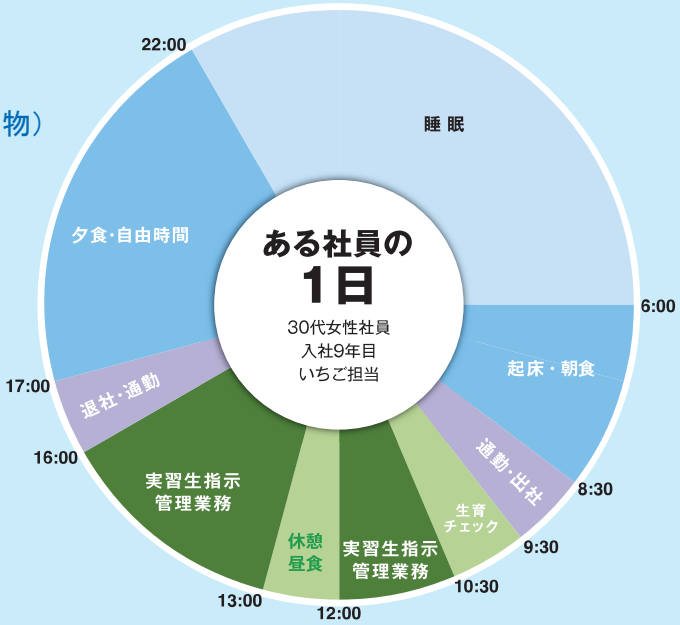
＜ひとこと＞

性別関係なく、個人の能力に合わせて仕事を割り振りしてくれることがうれしいです。また、仕事を任せてもらえるので、モチベーションもあがります。

新規導入作物である「いちご」を立ち上げから担当しており、苦労も多いですが、やりがいもありとても楽しいです。

子ども（1歳）がおり、保育園の関係で、週に2～3日、短時間勤務（9:30～16:00）をしています。また、社員が協力して仕事をしてくれるなど柔軟な勤務でも気兼ねしないで済む雰囲気もあり、助かります。

また、職場はアットホームな雰囲気があり、子どもを職場に連れてくることもでき、実習生や代表者の妻の美樹さん達が相手をしてくれて助かっています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  （夏）1日12時間以内
  1か月300時間以内（休憩時間240分）
  （冬）1日8時間以内
  1か月200時間以内（休憩時間90分）
- 休日
  週1日、繁忙期は4週で4日とすることもある。年末年始他冬季は長期休暇あり。
- 割増賃金：なし
- 三六協定：なし

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○労働時間の削減

自分の時間や家族の時間を大切にしてほしいので、社員の労働時間を削減していきたいです。
そのためには、主力作物であるレタス等の露地野菜の比率を下げる必要があります。これらの野菜は、深夜3時前から業務を開始することもあり、冬は雪や寒さで仕事ができないなど、業務の繁閑が大きいのです。
対策としては、まず、ハウス内でのいちご栽培のウェイトを上げつつ安定化させ、業務の平準化を進めていきたいです。

星野高章社長

鹿児島堀口製茶 有限会社

労働時間　三六協定　人材育成
休憩・休日　割増賃金

ここが魅力的

1. SNSの導入により、労働時間を20%削減
2. 業務改善の提案を表彰して、社員のモチベーションアップ
3. スマート農機を導入して、労力削減

経営概要

＜所在地＞　鹿児島県志布志市有明町蓬原758
＜代表者＞　代表取締役　堀口　泰久
＜設　立＞　1989年4月
＜売上高＞　1,596百万円
＜社員数＞　正社員67名、パート社員3名
＜事業概要＞　農産物の生産、加工、観光、飲食店
＜作　目＞　茶 120ha、加工場3ヶ所（煎茶、てん茶、仕上げ）
＜特　徴＞　鹿児島堀口製茶有限会社は、系列農家を含む約270haの面積で茶の栽培から荒茶製造、製品販売に至るまでの茶業一貫経営を行い、販売部門は株式会社和香園として分社化しています。

国内最大級の生産能力を持つ荒茶工場を有し、農薬をできるだけ使わない安全・安心な方法により、茶葉から袋詰め工程までを食品分野で最も厳しいとされる国際食品安全基準認証FSSC22000を日本で唯一取得し、こだわりのお茶を製造しています。

また、「お茶摘み体験ツアー」などの各種イベントの開催や、地元高校での授業を担当するなど、地域全体の活性化とともに雇用の創出に貢献しています。

魅力1 SNSの導入により、労働時間を20%削減

労働時間

茶園管理や茶製造の各部署（各農場や工場など）がLINEグループでつながっているため、業務上の連絡や、作業の進捗状況など様々な内容を共有しています。

例えば、茶園の管理では、1チーム4～5人で、茶園の生育状況を考慮しながら、チーム外の方とも相談して計画を立て、被覆・除草・摘採などの時期を決定しています。

また、茶園を毎日見ることで、病害虫などの異常に気付いた場合も、写真等を含めて共有し、電話で相談など迅速な対応ができています。

これらにより、ほ場毎の管理の打ち合わせに要していた時間が激減し、労働時間がSNS導入前に比べ、20%削減できています。

＜病害虫の異常を連絡・相談している様子＞
伝わりにくい内容もSNSで写真等も含めて共有するほか、電話相談もできるため迅速に対応ができる。

魅力2 業務改善の提案を表彰して、社員のモチベーションアップ

人材育成

「良さそうな意見があれば、『とりあえずやってみよう』という社風があります。駄目だったらそれでもいいんです。失敗をしながらでいいので、若い人たちに裁量を与えて、自分たちの仕事に責任とやりがいをもてるようにしています。」と堀口大輔副社長は話しています。

慰労会と忘年会では、社員投票等によって決められる今年一番活躍した社員に贈られるMVP賞の表彰や、社内に設置されている改善提案箱に入れた業務改善案ごとに堀口泰久社長が評価し、提案者を表彰する催しを行っています。

特に会社への貢献度の高い改善案を提案した社員に対しては、社長賞を贈るなどし、積極的な業務改革の実施と、社員のやる気を引き出す仕組みを整備しています。

＜社内に設置されている改善提案箱＞

魅力3 スマート農機を導入して、労力削減

鹿児島堀口製茶が目指す理想のお茶づくり「スマートIPM農法※」の実践のために、環境に配慮したお茶づくりと共に**労力削減を目指して機械を自社で開発**しています。

堀口社長が台風直後の畑には虫がいないことに気づき、これにヒントを得て、水、風、吸引、高圧蒸気、米ぬか噴射等で害虫や雑草を退治する機械「茶畑戦隊 茶レンジャー」を開発しました。

※スマートIPM農法：スマート農業とIPM農法を組み合わせたもの

スマート農業
情報通信技術（ICT）やロボット、人工知能（AI）などを活用した先進的農業
IPM農法
IPMは「Integrated Pest Management」の略。
化学農薬だけに頼らない、人とか環境に優しい持続可能な農法。

＜自社開発した農機「茶畑戦隊　茶レンジャー」＞

また、茶工場で仕上げた荒茶の入った30キロ袋の発送の際に行う荷物の積み下ろしは大変な重労働です。少しでも社員の肉体的な負担を減らそうと、介護や物流などの現場で導入されていて**足腰の負担をやわらげるアシストスーツ**を2019年から導入しました。実際に使用した社員からは「一日の作業が終わった後の疲労感が全然違う」と好評で、より使いやすいものに改良を進めています。

＜荷役の負担を軽減するアシストスーツを導入＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

社内の催しを数多く開催

社員同士のコミュニケーションが活発になるように、任意参加で花見、忘年会など、社内の催しも数多く行われています。

５月下旬の一番茶の収穫後には慰労会を開催しており、グループ会社の社員約100名全員が会社の中庭で、音楽を聴いたり、バーベキューをしたり、出し物を企画して実施するなど、普段の仕事の中ではなかなか会うことない社員同士の交流を深め、コミュニケーションを促進しています。

＜一番茶前の決起集会の様子＞

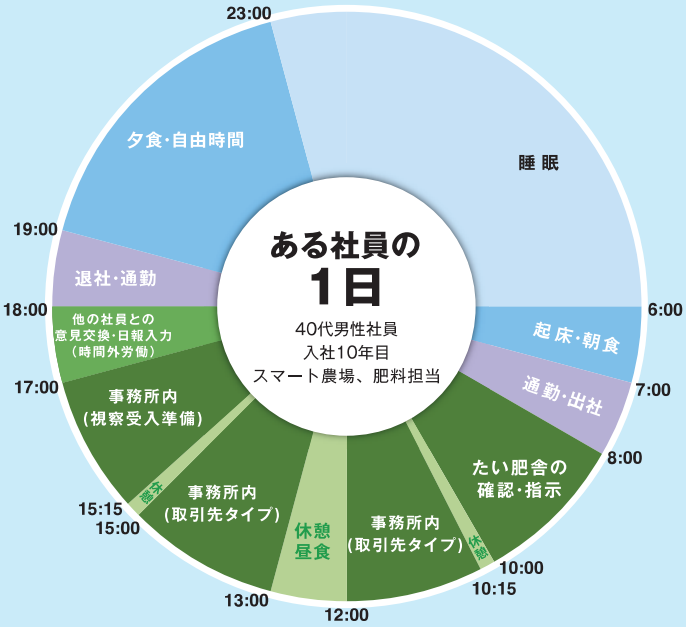
ある社員の一日

＜社員Data＞
- 40代男性社員
- 入社10年目
- スマート農業、肥料担当

＜ひとこと＞

美容師をしていましたが、実家が堀口製茶の系列農場だったこともあり、結婚を機に実家に戻りました。

茶の栽培の勉強のために堀口製茶で働き始め、先進的な取組みに多く興味が持てたため、実家の農場も手伝いつつ、そのまま勤務することになりました。前職の変則的な勤務よりも仕事が規則的で、きちんと休み時間もとれ、働きやすいです。すぐに「とりあえずやってみろ。」と任せてもらえ、失敗に臆することなく仕事に取り組めたため、今では生産や営業、企画など様々な仕事ができるようになってきています。



主な労務関係 DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  1年単位の変形労働時間制
  （通常）8時～17時
  （休憩時間90分）
  1週平均40時間以内
- 休日
  所定休日：87日
  （1週1回以上+農繁期5日／月、
  農閑期 土日祝日休み ）
- 割増賃金：時間外125%、休日135%
- 三六協定：あり

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 人事評価制度の導入

熊本県人吉市の中小企業大学校で人事評価制度の講義を受けたことがきっかけで人事評価制度の重要さに気づきました。

今後、既に一部導入済みの役職・技術手当などを分かりやすく体系化し、業務によっては月給制に統一するなど、社内制度を専門家と一緒になって魅力的にしていきたいと考えています。

○ 休日の増加

お盆の時期の休日を増やし、社員の仕事以外の時間にゆとりを持たせることから始めたいと考えています。そのためにも、系列の農家と相談して、お盆時期は出荷しないことが合意できれば可能だと考えています。

堀口泰久社長

有限会社 山形川西産直センター

労働時間　三六協定　人材育成
休憩・休日　割増賃金

ここが魅力的

1. 部門横断的な人材配置で、労働時間の平準化

2. 実現可能性の高い目標を設定し、社員のやる気向上

3. 人材の採用・育成を工夫し、定着率の向上

経営概要

＜所在地＞　山形県東置賜郡川西町大字下小松1672-1
＜代表者＞　代表取締役　平田　勝越
＜設　立＞　1995年8月
＜売上高＞　179百万円（2018年）
＜社員数＞　正社員6名
＜事業概要＞　農産物の生産、農作業受託、米の集荷・販売
＜作　目＞　稲作 23ha、肉用牛（繁殖牛78頭）
＜特　徴＞　1985年に地域の省・減農薬に取り組む稲作農業者の会からはじめ、その会員を母体として1995年に法人を設立しました。省・減農薬の米の生産と共に地域の米を集荷・販売していましたが、年間の業務の平準化を目的として肉用牛（繁殖）も導入しました。

「自然環境にやさしい仕事を通じて社会に貢献すること、それにより会社の継続を願われるようになること、そのためには人材育成がいちばん大事。農業を通じて成長してほしいです。」という考えのもとに経営に取り組んでいます。

魅力1 部門横断的な人材配置で、労働時間の平準化

労働時間

稲作部門と畜産部門が協力して、**繁忙期に部門横断的な人材配置**を行うことで、繁忙期の時間外労働を削減することにより、年間を通した労働時間の平準化が実現できています。

このほかにも、妻が夜勤の際に子どもの保育園への送り迎えをする必要がある共働きの社員に対しては、夕方早め（16:30）に仕事を終え、翌朝は遅く（9:30）出勤するという社員それぞれの家庭の事情を考慮して、出退勤の時間を柔軟に変更できる**「時短勤務」も導入**しています。

また、稲作部門で勤務する社員は日曜・祝日、隔週土曜日、お盆とお正月、年中無休である畜産部門で勤務する社員はシフト制、お盆とお正月は交代で休暇を取得しています。

＜米の収穫作業をしている様子＞
繁忙期は畜産部門の社員も稲作部門で作業。

魅力2 実現可能性の高い目標を設定し、社員のやる気向上

人材育成

かつて平田勝越社長は「目標を定め、それを達成することが楽しみ・喜びである」という考えから、社員に対し、高い目標を課すように働きかけていました。

平田由姫取締役が社員と個人面談をした際、社員自らが定めた高い目標を達成することに必死になりすぎてプレッシャーに感じているといったやりとりがありました。それをきっかけに、社員各自に対し、高い目標を無理やりつくるのではなく、**自身の能力を適正に判断したうえで身の丈に合った目標へ誘導**するように働きかけを変更していきました。その結果、「稲作の栽培管理システムの導入や、牛の飼養管理のIT化など社員からの提案で取組みを始めることも増え、社員のモチベーションが向上したことを実感しています。」と平田社長は話します。

＜平田由姫取締役と社員の個人面談の様子＞

魅力3 人材の採用・育成を工夫し、定着率の向上

稲作における常識や地元の常識が足かせになると考え、社員の採用は地元以外の方を採用していました。しかし、地元の方と合わなかったり、住居の確保が難しいなど様々な事情で退職し、なかなか社員が定着しない結果に終わっていました。このため、実家から通えるような**地元出身者を積極的に採用**する方針に変更しています。

また、**新入社員の教育**も過去10数年は平田社長が担当していましたが、年齢が離れており、経験豊富な社長には単純作業についての疑問等を質問しにくいとの声がありました。このような背景もあり、2019年から**年齢的にもなるべく近くで現場経験を積んだ先輩社員が担当**するほか、技術や知識の習得については、会社の費用負担で外部の研修（家畜人工授精師養成講習会や畜産技術研修会他）にも積極的に参加させています。

これらにより、5年前に雇用した3名は全員勤務を継続しており、着実に効果を現しています。

今後の拡大する経営を見据え、2019年からは社員の一人を管理職（主任）に昇格させるなど、採用・育成・昇格の一環したサポート体制づくりにも取り組んでいます。

＜新入社員の指導状況＞
現場で経験をつんだ先輩社員（写真奥側）が教育を担当

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

三六協定を届け出

労働基準法の一部適用除外である農業であっても、会社として社員を雇う以上、労働基準法の完全準拠を目指すべきという考えのもと、社会保険労務士と相談して、労働条件を定めています。

雇用契約書を社員と締結し、労働条件について明示しています。また、毎年、社員代表と三六協定を締結し、労働基準監督署長に届け出ています。

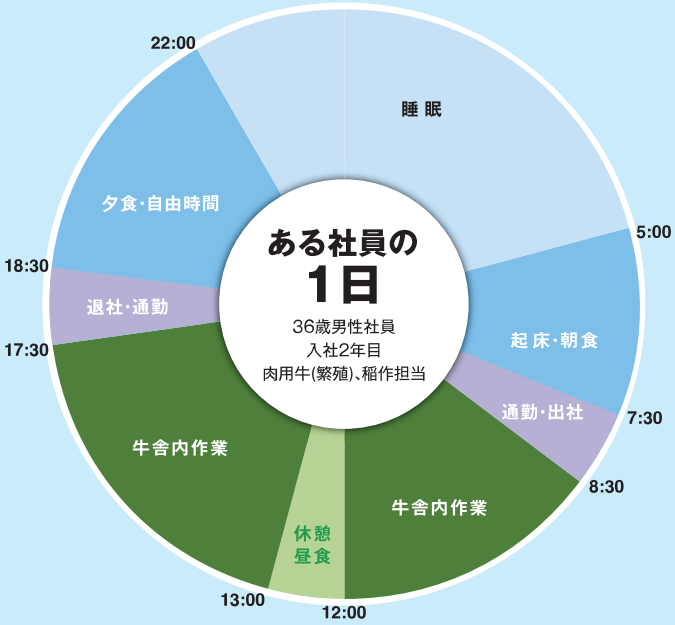
割増賃金も時間外、深夜勤務手当等を定めており、共働き子育て世帯の社員もいるため、こうした割増賃金の制度は仕事を継続する上での安心感につながっています。

＜実際に届け出をした三六協定＞

ある社員の一日

＜社員Data＞
- 36歳男性社員
- 入社2年目
- 肉用牛（繁殖）、稲作

＜ひとこと＞
前職である横浜市消防局に勤めていた頃から農業に憧れがあり、近くの畑を借りて野菜を2年ほど栽培していましたが、妻の出身地である山形に縁があり2017年に転職しました。
農繁期はとても忙しいですが、農閑期は休めるため、メリハリのある働き方ができています。入社直後は体がきつかったものの、達成感を感じる仕事で、充実しており、転職してよかったと心から思っています。また、時短勤務もあり、共働きの家庭にはとてもありがたいです。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕
- 勤務時間
  1年単位の変形労働時間制
  8時30分～17時30分（休憩1時間）
- 休日
  所定休日：108日
  （年間カレンダーによる4週6休（日・祝と土曜2回）、お盆、年末年始）
- 割増賃金：時間外125%、休日135%
- 三六協定：あり

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 労働環境の整備
冬季は特に寒さが身に染みる夜勤時の分娩の待ち時間等にも使える休憩室など、労働環境の整備は課題であり取り組んでいきたいです。

○ 業務の効率化
自社直営農場の拡大に伴い耕作面積が増えていくため、作業のマニュアル化やタブレット導入により、さらなる業務の効率化を図っていきたいです。

平田勝越社長

イオンアグリ創造 株式会社

労働時間　三六協定　その他
休憩・休日　割増賃金

ここが魅力的

1. 年間の変形労働制を導入し、総労働時間を削減
2. 予実管理で、社員の意識を改革
3. 社員の意見を活かして、働きやすい職場に

経営概要

＜所在地＞　千葉県千葉市美浜区中瀬1-5-1（本社）
＜代表者＞　代表取締役社長　福永　庸明
＜設　立＞　2009年7月
＜売上高＞　非公開
＜社員数＞　正社員125名、パート社員441名
＜事業概要＞　農産物の生産
＜作　目＞　施設野菜、露地野菜（ほうれん草、小松菜、ネギ、トマト、白菜など）350.3ha
＜特　徴＞　イオングループの農業法人として設立され、特定法人貸付事業を利用して、第1号農場となる茨城牛久農場（茨城県牛久市）を開場。北海道から大分までの全国20ヶ所の直営農場と、約70ヶ所のパートナー農場を持ち、年間約100品目の農産物をすべてイオングループに出荷しています。

設立当初からイオングループの雇用制度を採り入れ、農業では労働基準法の適用が除外されている労働時間、休日・休憩なども準拠しています。また、“日本の農業を若者が憧れを抱く産業に育てたい”と、これからの農業法人のあり方を模索し、人材育成に力を入れています。

魅力1 年間の変形労働制を導入し、総労働時間を削減

労働時間

年間総労働時間はイオングループと同等の1,920時間に定めました。創業当初は実際の労働時間が年間2,200時間ほどで、単純計算すると、社員には1年1人280時間の所定外労働が発生していました。会社側も割増賃金を支払う必要があるなか、「残業が当たり前といわれる農業を、いかに残業をせずにできるのかを考えてみよう。」と社員みんなで模索してきました。**社員アンケートなどで現場の声を聞き**、まずはフレックス制、次に月間の変形労働時間制、年間の変形労働時間制と、**時間をかけて丁寧に制度の見直しを実施**していきました。

そのなかで、フレックス制では時間管理が曖昧になる、月間の変形労働時間制では冬季に営業不可の農場に対応できないという問題がありました。最終的に、年間で時間管理ができる**年間変形労働時間制を導入**するに至り、今では年間総労働時間を2,040時間までに減らすことができました。「減少できたのは、社員の意識が変わったからです。」と福永庸明社長は話します。

＜レタスの生育状況を確認している社員の様子＞

魅力2 予実管理で、社員の意識を改革

労働時間

所定外労働を減らしつつ、勤務時間内に生産性を上げるために必要不可欠なのが、全国の各農場長が月ごとに立てる「**予実管理**」（数値目標として立てた予算と実績を比較し、達成状況を管理する）です。

予算内には、農産物を生産するために掛かった社員の賃金などの「労務費」も含まれています。「予算内に労務費などが収まり、**予算内で売り上げが増えることは、農場長だけでなく社員全員の大きな達成感**となり、職場全体のモチベーションアップにもつながります。」と福永社長は話します。

生産性を高めるには、働く人のマインドも重要であり、気持ちをリセットするために「月1回の有給を取得しよう」、「残業することは、自分の時間を奪われることだからよくない」と社員に対し日ごろから管理職が声をかけています。

＜予算の達成見込の打ち合わせをしている様子＞

社員の意見を活かして、働きやすい職場に

全農場に男女別のトイレを設置しています。新卒の女性社員が増えた頃、巡回先の農場で80代のベテランの女性パート社員が福永社長に、「男女共用のトイレでは若い女性がかわいそう」と話したことがきっかけでした。

また、**農場改善ミーティングを正社員とパート社員ともに月１回実施**。創業当時は社員が少なく、就任したばかりの農場長がすぐに他の農場へ異動ということが多くありましたが、ミーティング内で「農場長を短期間で代わると作業に支障が出る」というパートさんから意見を聞き入れ、農場長は最低3年間異動なしという取り決めができました。3年という年数は一切の例外を設けないわけではなく、今後も現場の実態に合わせた見直しを行っていきます。

＜農場改善ミーティングの様子＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

多様な人材育成プログラムの実施

「社員の成長こそが会社の成長につながります。人材育成は最も重要だと考えており、人材育成研修の予定を優先的に入れています。」と福永社長は話します。

社内の人材育成制度としては、新入社員～3年目の社員を対象とした農業の基礎知識の他、会社の基本理念や数値を学ぶ「年次研修」、5～6年目の社員を対象として「若手人材育成」「経営人材育成」など、社員のステップに合わせた研修を行っており、どの研修にも福永社長が単独で1時間～1日かけて社員と向き合う時間を設けています。

イオングループの人材育成研修も職位や成長度合いに応じて様々な研修制度が設けられ、自らの成長のため学べる機会が数多く用意されています。入社10年目の社員は、グループ全体の経営人材候補を対象とした研修「BMP（ベーシック・マネジメント・プログラム）」を受けることができます。

また、農業法人ではまだ多くはない「キャリアステップ（農場長への昇格など）が明確にわかる仕組み」があり、こうしたことから離職率は低く、長年勤務する社員がほとんどです。

＜福永社長による人材育成研修の様子＞

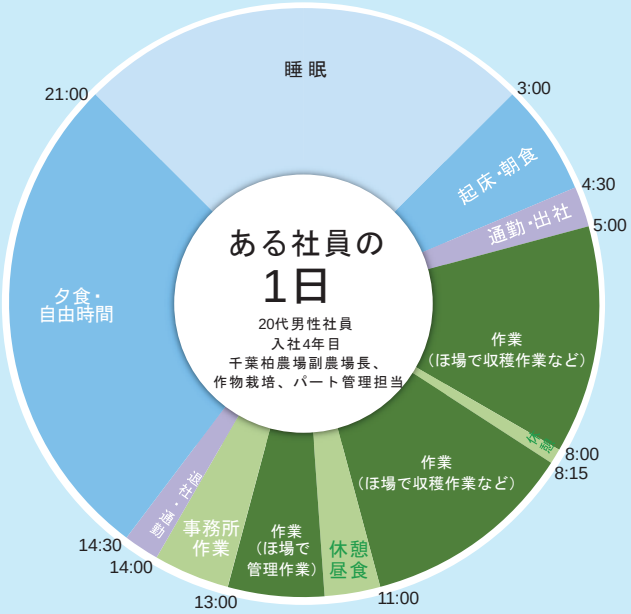
ある社員の一日

＜社員Data＞
- 20代男性社員
- 入社4年目
- 千葉柏農場副農場長、作物栽培、パート管理担当

＜ひとこと＞

大学で農業を学び、農業法人で実践したくて入社しました。大学で学んだこととは規模や土質が異なり、そのまま使えないことが多いですが、日々、勉強になり、仕事を楽しんでいます。休みもきちんとあり、自分の時間が多く持てます。作業指示も感覚的ではなく、数値で行うなど新人でもわかりやすいものになっています。

また、全国に農場があり、一つの地域の取組みでは知り得ない情報を入手できるのも特徴です。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕※福永社長からの聞き取りに基づく

- 勤務時間
  （春・秋）7時～16時（休憩時間60分）
  （夏）5時～14時（休憩時間60分）
  （冬）8時～17時（休憩時間60分）
- 休日
  所定休日：125日
  （週休2日+上・下期各10日の長期休暇）
- 割増賃金：あり
- 三六協定：あり

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ 管理職と専門職を分ける複線的な人材制度づくり

イオンアグリ創造にはMP（マネジメント・プロフェッショナル）の職位があります。これまでは農場長がその立場でしたが、「管理が苦手な人は農場長になる必要がなく、栽培のプロを目指すべき」という考えから、2020年度からはM（管理）とP（専門）を分けた職位を新設しました。生産技術が高い人は、農場長にならなくても農場長と同レベルの職位と給料が得られるように複線的な人材制度づくりにチャレンジしています。

○ 農業法人の育成支援

農業法人の人事制度や人材育成研修が必要だと感じており、日本の農業をよりよくするためにも自社で培ったノウハウを伝えていきたいと考えています。

福永庸明社長

有限会社 ティアンドティナーサリー

労働時間　その他
休憩・休日

ここが魅力的

1. 計画生産の追求で、労働生産性を向上
2. 現場の実態に合わせて、諸規程や保険等を充実
3. 会社信条を社員に浸透させて、課題解決を迅速化

経営概要

＜所在地＞　栃木県日光市吉沢410
＜代表者＞　代表取締役社長　手塚　博志
＜設　立＞　1987年6月
＜売上高＞　199百万円（2019年）
＜社員数＞　正社員10名、パート社員7名
＜事業概要＞　農産物の生産、消費者直売、作業受託、農業支援コンサルティング、関連資材販売
＜作　目＞　施設野菜（野菜苗・花苗・水稲苗）15,564㎡、水稲（作業受託）
＜特　徴＞　設立当初は農業の大規模経営を目指し、大型育苗システムを開発しました。また、省力化に寄与する農業支援ロボットをはじめ多数の機械設備・器具で特許を取得しました。その後「大規模化・省力化」の経営方針を大幅に変更し、環境負荷が少なくエネルギー生産性の高い農業、食の安全・安心を提供する農業の実現に向けた技術開発と普及を始めています。

また、できる限り農薬に依存しない野菜苗や花苗の直売を2000年から開始（雪害被害により2019年現在、店舗は休業中。ネットショップあり）。現在は、栽培に必要な培土と、水稲、野菜、花苗の受託生産を行っており、農薬や化学薬品を極力使わない栽培方法で、病気に強く生育のよい苗を生産しています。

魅力1 計画生産の追求で、労働生産性を向上

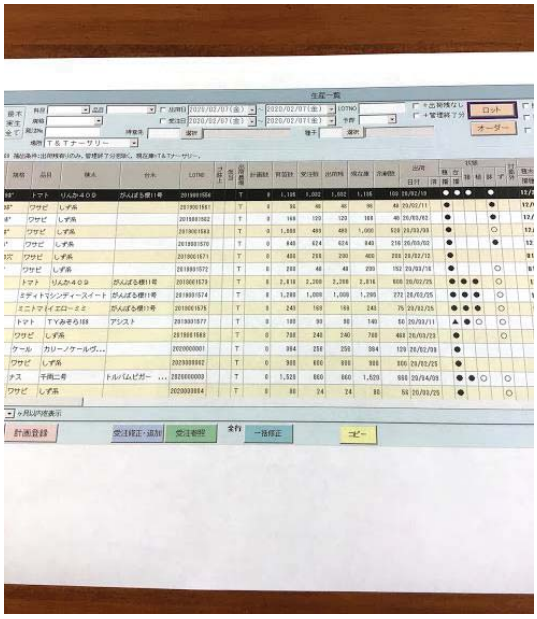
労働時間

取引先からの注文を受けた段階でその内容を精査し、数量、出荷時期などが記載された注文請書を作成します。その上で、播種計画等の生産計画を作り、**必要量の生産を計画的に行う**ことにより、労働生産性を向上させています。

生産計画は、生産管理システムや自社で作成したExcelを使用して、社員が作成し、そのデータを**社員全員で共有**しています。

この計画があることで、作業全体の見通しがきくようになっており、作業計画を立てやすくなっています。

また、作業が遅延するとすぐにわかるようになっているため、作業の遅れが発生しません。



＜計画を管理している生産管理システム＞

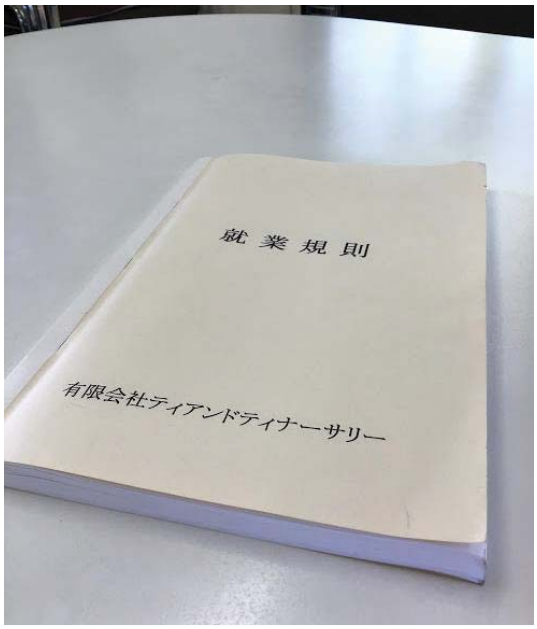
魅力2 現場の実態に合わせて、諸規程や保険等を充実

その他

法人設立後、早い時期から**就業規則、賃金規程、退職金規程等の諸規程を整備**しました。整備後も社員の働き方の実態に合わせて、社会保険労務士と相談しながら見直しています。

また、労働災害補償保険、雇用保険、健康保険、厚生年金保険などの公的保険だけではなく、**任意保険である労働災害総合保険にも加入**しています。これらは、業務上の病気やケガで通院・入院が必要となった際に、正社員や時給制のパート社員の負担をできるだけ減らしたい、という手塚社長の意向によるものです。

退職金制度もありますが、その支給を確実に行うために「中小企業退職金共済制度」に加入しています。



＜就業規則をはじめとした諸規程集＞

魅力3 会社信条を社員に浸透させて、課題解決を迅速化

その他

「農業の現場が活き活きとしたものとなるように、また、当たり前のことを当たり前にやりたい」という手塚社長の考えから、法人設立後、会社の信条を定め、社内に提示しました。しかし、社員は、信条があること自体は知っていても、理解していない場合が多かったことから、毎朝実施している朝礼で、信条の中から1つ選び、それに対してどのような行動をとっているのか、どう思っているのかを社員に順番で2分程度の発表をしてもらうようにしました。

＜朝礼で信条について発表している様子＞

社員の発表について、手塚社長が解説を加えることで、社員に会社の信条や方針を理解してもらい、全員が同じ方向を目指して働けるよう工夫しています。

この取り組みの結果、問題や課題が起こった場合に会社の信条に基づいて行動することができ、解決が早くなりました。

■■■T&Tナーサリーの信条(クレド)■■■

Ⅰ. 私たちの素晴らしい人生を送るために

1. 素晴らしい人生の方程式
- 「まごころ×情熱×能力＝人生・仕事の成功」の方程式を実行する

2.「真・善・美」(誠・愛・調和)のまごころ(真心)に従う
- 心を積極的にし、常に謙虚で素直な心を持つ
- 複雑なことをシンプルに捉え、余裕のあるうちに真剣に取り組む

3. 情熱をもって地道な努力を続ける
- 地道な努力を積み重ね、能力を向上させる
- 自らが燃え、誰にも負けない努力をして奇跡を起こす

Ⅱ. 素晴らしいT&Tナーサリーとなるために

1. 一人ひとりがT&Tナーサリーを創る
- 農業を生命産業と位置づけ未来志向の本音で取り組む
- 人からの要求に対して、肯定から始めてお客様の視点を尊重し、感謝する

2. 仕事に対し採算意識を高める
- 「自らの利は他の利から産まれる」の基本精神を追求する
- 「売上を最大に、経費を最小に」を実行し公正に利益を最大にする

3. 心を一つにし、燃える集団になる
- 組織の指針に従い、ベクトルを合わせ現場主義・実力主義に徹する
- 真の勇気をもって有限実行をし、強い持続した願望で成功するまで諦めない

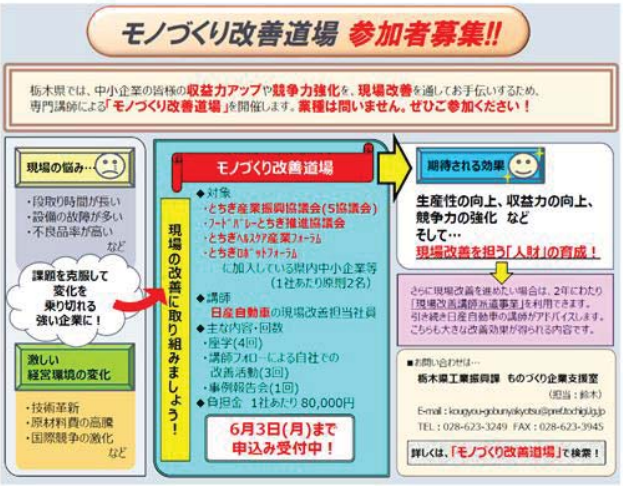
4. 常に明日を創造する
- 未知のことに対し、考え抜き高い目線で果敢に挑戦する
- 楽観的に考え、悲観的に計画し、スピード感をもって実行する

＜T&Tナーサリーの信条＞

さらに魅力的な環境に向けた取り組み

ものづくりの現場改善

生産性や収益力の向上に加え、現場改善を担う「人財」の育成を目的とした栃木県の事業を活用して、将来の幹部候補となる社員を育成しています。参加した社員から様々な改善に向けた提案によって、作業手順の見直しや農業現場の整理整頓が行われるようになり、他の社員からも「作業スピードが早くなった」「きれいになることで気持ちの余裕がでてきた」という声もあり、効率的で魅力的な労働環境の実現にも貢献しています。



＜栃木県のものづくり改善道場の参加者募集チラシ＞
出典：栃木県ホームページ
http://www.pref.tochigi.lg.jp/index2.html

ある社員の一日

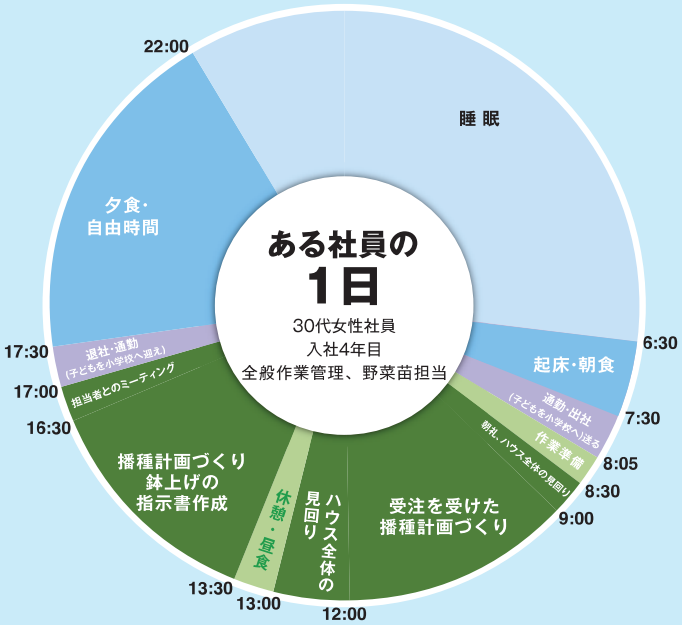
＜社員Data＞
- 30代女性社員
- 入社4年目
- 全般作業管理、野菜苗担当

＜ひとこと＞

農業の経験はなく、住居が近いこと、柔軟な勤務ができることから入社しました。

初めての作業が次から次へと出てきますが、社長や営業担当に相談しながら楽しく仕事をしています。

小学生の子どもの関係で、授業参観や突発的な出来事があっても勤務の変更など柔軟な対応をしてもらえて助かっています。



主な労務関係DATA

〔就業規則〕

- 勤務時間
  8時30分～17時（休憩1時間）
  1週間について定めなし、1日7.5時間
- 休日
  所定休日：89日
  （週1日または4週4日以上、勤務表により定める）
- 割増賃金：なし
- 三六協定：なし

NEXT STEP 今後取り組みたいこと

○ オーケストラ型の組織へ

各社員が専門知識を持ったプロフェッショナルとなり、社長の指揮に合わせて、様々な状況下で力を発揮できる集団にしていこうと考えています。そのために、一人一人の専門性を高めることに取り組みます。

○ 会社の役割の位置づけを検討

今後の経営継承を視野に入れる中で、一昨年前に取締役に就任した娘とともに、社会や環境が変わっていく中での会社の役割や、あり方を検討しています。

手塚博志社長