



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 嶋崎 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。」と嶋崎秀樹社長が話すとおりの、“農業で生活したい”という熱い思いを持った若者が、全国各地から集まって「儲かる農業」を学んでいます。



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がきました。」と嶋崎社長は話しています。



＜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せられます。

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。

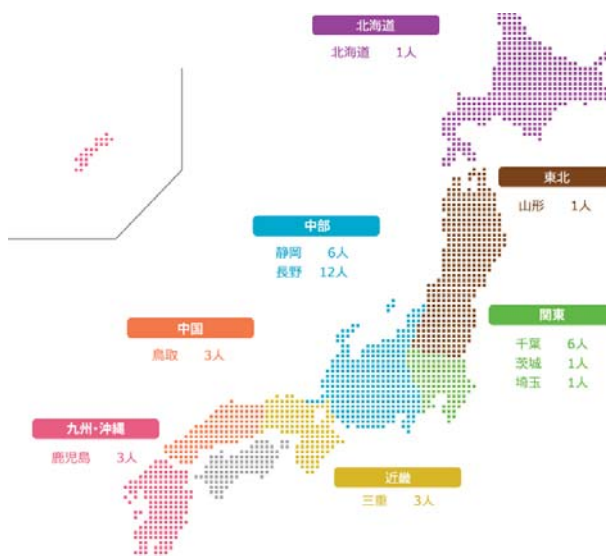
優秀な人材を育成して独立させ続けることが、優秀な人材を確保し続けることにつながり、会社の経営発展を支えるという、相乗的ともいえる人材の好循環が成立しています。

「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。」と話す嶋崎社長。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崎社長は考えています。



＜2019年入社の研修生12名（写真の後列）＞

早ければ2年目から農場長として大規模な農場を任せられ、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。

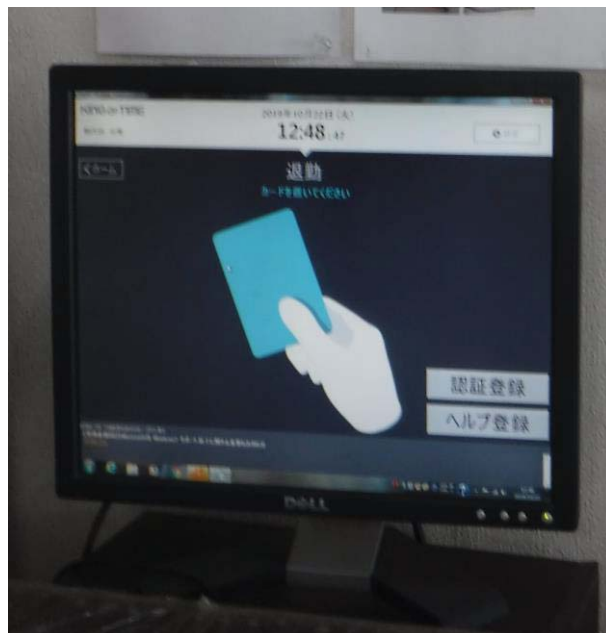


全国で活躍する卒業生は37名もいます

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。このような取り組みによって、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いる人もいます。」と嶋崎田鶴子専務。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



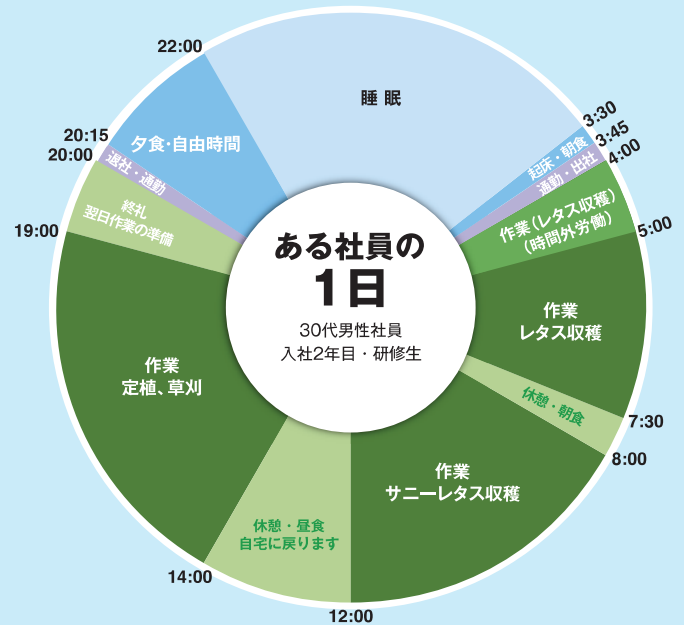
<社員Data>

- 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出会った環境と、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。



嶋崎秀樹社長



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年にれんこん専門の法人として兄弟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門だからこそ、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。

法人を設立して事業の基盤ができるまでは兄弟3人が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とさ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。

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＞

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、働きがいがある職場環境を実現、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

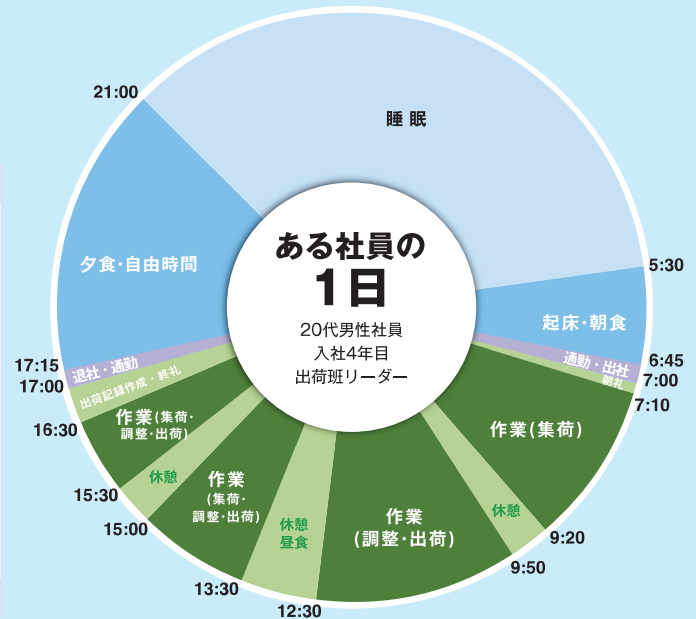


<社員Data>

- 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年になりました。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



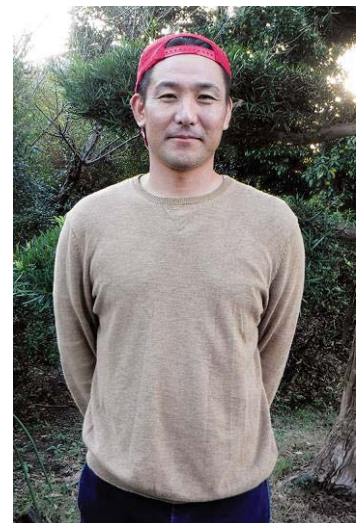
NEXT STEP

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



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(株)」、京野菜の冷凍加工を行う「こと京野菜(株)」、京都・美山町で米を生産する「こと美山(株)」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で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＞

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、**電話対応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。

個店～数十店舗の飲食チェーン店にオススメ



<受発注システムのイメージ>



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



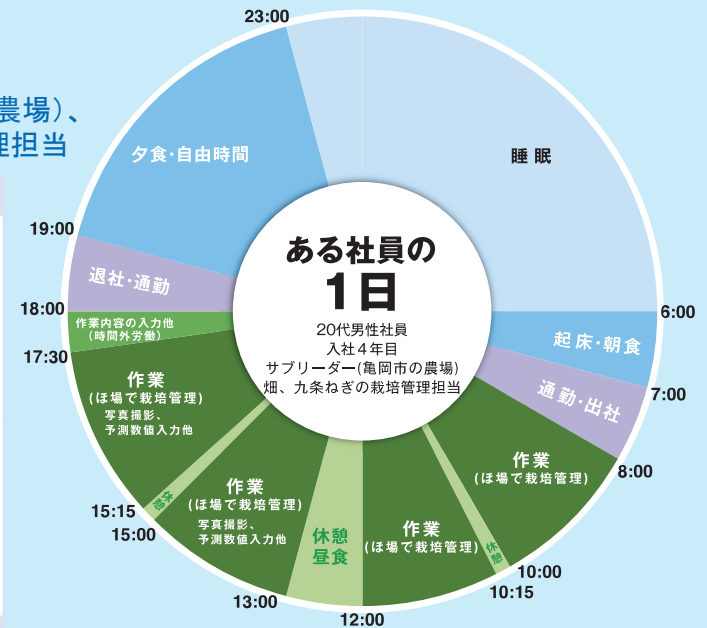
<社員Data>

- 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



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、社内にくらべて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



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、帰ってくるの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。