



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。



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。

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＞



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



## 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



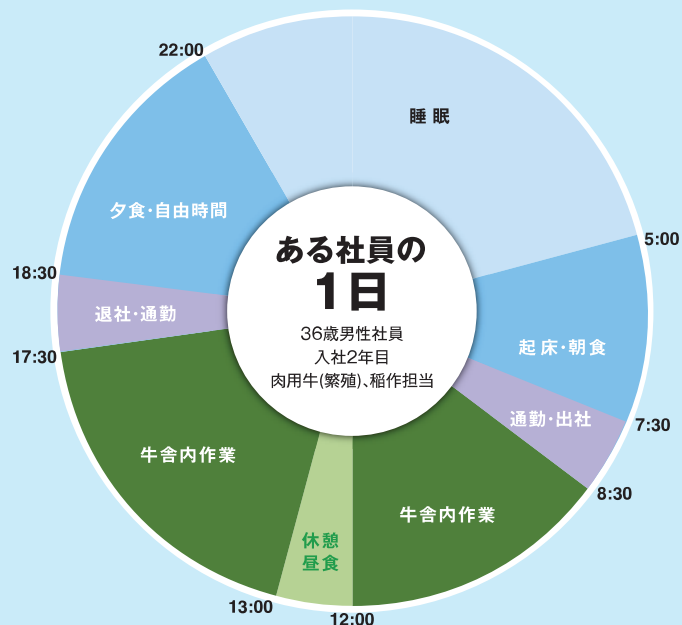
## <社員Data>

- 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



## 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





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。



年間総労働時間はイオングループと同等の1,920時間に決めました。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＞

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＞



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awaii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



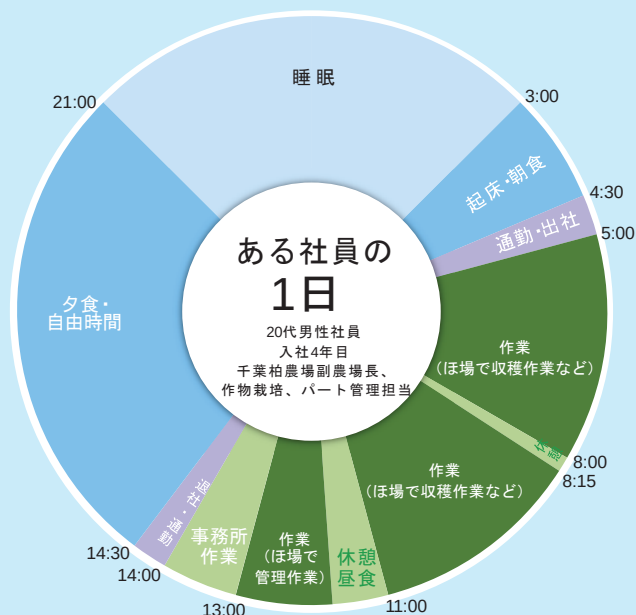
## <社員Data>

- 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、仕事を楽しくしています。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



## 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しており、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





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・水稻苗)15,564㎡、水稻(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。

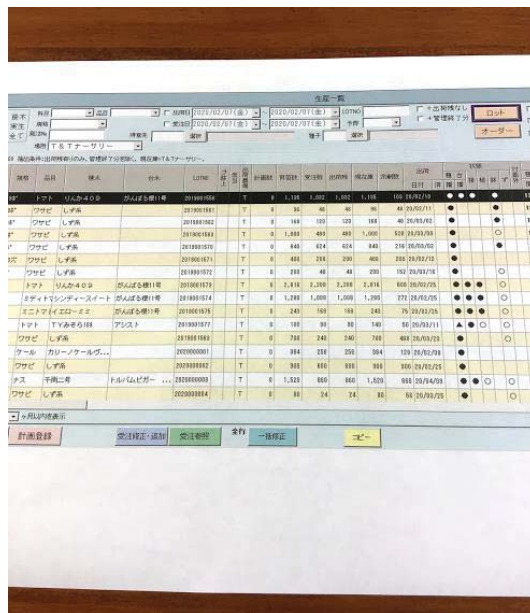
また、できる限り農業に依存しない野菜苗や花苗の直売を2000年から開始(雪害被害により2019年現在、店舗は休業中。ネットショップあり)。現在は、栽培に必要な培土と、水稻、野菜、花苗の受託生産を行っており、農薬や化学薬品を極力使わない栽培方法で、病気に強く生育のよい苗を生産しています。

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。



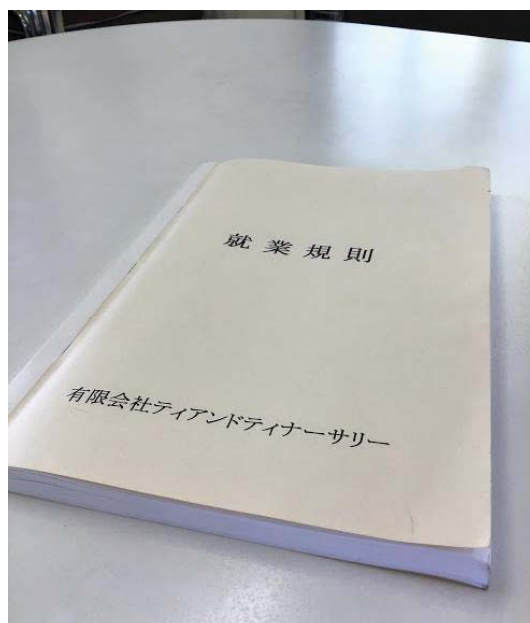
| 品名    | 単位   | 数量   | 日付         | 状況    |
|-------|------|------|------------|-------|
| トマト   | 10kg | 1000 | 2019/01/01 | ●●●●● |
| ナス    | 10kg | 500  | 2019/01/01 | ●●●●● |
| ピーマン  | 10kg | 300  | 2019/01/01 | ●●●●● |
| パプリカ  | 10kg | 200  | 2019/01/01 | ●●●●● |
| オクラ   | 10kg | 100  | 2019/01/01 | ●●●●● |
| ズッキーニ | 10kg | 100  | 2019/01/01 | ●●●●● |
| カボチャ  | 10kg | 100  | 2019/01/01 | ●●●●● |
| ピーマン  | 10kg | 100  | 2019/01/01 | ●●●●● |
| パプリカ  | 10kg | 100  | 2019/01/01 | ●●●●● |
| オクラ   | 10kg | 100  | 2019/01/01 | ●●●●● |
| ズッキーニ | 10kg | 100  | 2019/01/01 | ●●●●● |
| カボチャ  | 10kg | 100  | 2019/01/01 | ●●●●● |

＜計画を管理している生産管理システム＞

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＞



「農業の現場が生き生きとしたものとなるように、また、当たり前な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摯に取り組む

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化にする

3. 心をついにし、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・実行主義に徹する
- 真の勇氣をもって有難実行をし、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、考え抜く高い目標で意欲に挑戦する
- 美観的に考え、思想的に計画し、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。

**モノづくり改善道場 参加者募集!!**

栃木県では、中小企業の経営の収益力アップや競争力強化を、現場改善を通してお手伝いするため、専門講師による「モノづくり改善道場」を開催します。募集は随時です。ぜひご参加ください!

**現場の悩み...**

- ・段取り時間が長い
- ・設備の故障が多い
- ・不良品率が高い
- など

**課題を克服して変化を乗り切る強い企業に!**

**新しい経営環境の変化**

- ・技術革新
- ・原材料費の高騰
- ・国際競争の激化
- など

**モノづくり改善道場**

- ◆対象
  - ・栃木産業振興協議会(5協議会)
  - ・「トータル」・「とちぎ推進協議会」
  - ・「とちぎ県産品」・「とちぎ県産品」
  - ・「とちぎ県産品」・「とちぎ県産品」
- ◆講師
  - ・日産自動車 現場改善担当社員
  - ・主な内容・回数
    - ・座学(4回)
    - ・講師フォローによる自社の改善活動(3回)
    - ・事例報告会(1回)
  - ◆参加費 1社あたり80,000円

**6月3日(月)まで申込み受付中!**

**期待される効果**

  - 生産性の向上、収益力の向上、競争力の強化 など
  - 現場改善を担う「人財」の育成!

さらに現場改善を進めたい場合は、2年以内に「現場改善推進事業」を利用できます。引き続き日産自動車の講師がアドバイスします。こちらも大きな改善効果が期待できる内容です。

■お問い合わせ先

栃木県工業振興課 ものづくり企業支援室 (電話・郵送)

E-mail: kogyo-sangyo@pref.tochigi.jp

TEL: 028-623-3249 FAX: 028-623-3945

詳しくは、「モノづくり改善道場」を検索!

＜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



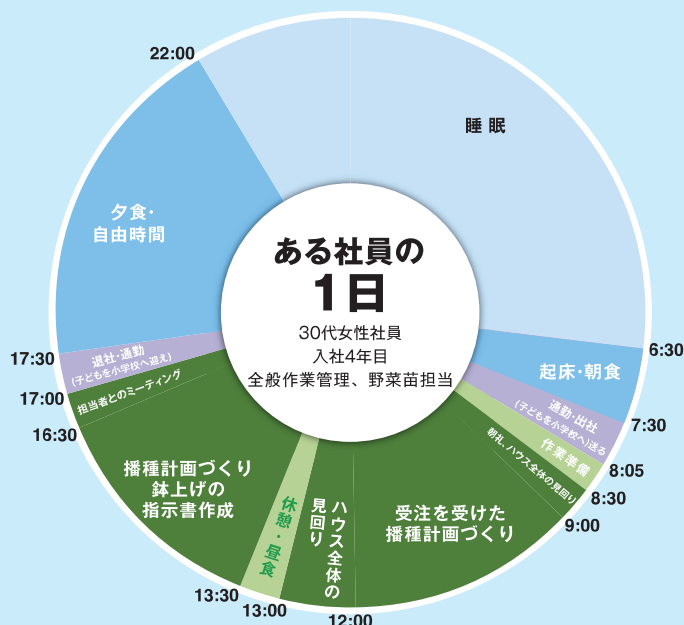
＜社員Data＞  
 ・30代女性社員  
 ・入社4年目  
 ・全般作業管理、  
 野菜苗担当

## ＜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



## 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会社の役割や、あり方を検討しています。



手塚博志社長



