

目 次

はじめに	1
------------	---

農業法人における雇用労働力の実態と人材育成課題

1. 農業法人における雇用労働力の実態	2
2. 農業法人における人材育成の重要性	5
3. 農業法人におけるキャリアパスと求められる職務遂行能力	6
4. 本パンフレットのねらい	8

現場リーダーの作業遂行マネジメント能力育成のポイント

1. 従業員参加と情報共有の推進	9
2. 個人目標に対するPDCAサイクルの推進	10
3. 早期の権限移譲	11
4. 定期的なフィードバック	12
5. ポイントのまとめ	13

人材育成事例の紹介

1. 有限会社 山波農場(新潟県、水田作)	16
2. 有限会社 ティーエム(長野県、水田作)	25
3. 有限会社 だんだんファーム掛合(島根県、施設野菜作)	32
4. 株式会社 鈴生(静岡県、露地野菜作)	40

おわりに	48
------------	----

はじめに

農家では高齢化や後継者難で離農が進む一方、それら離農跡地の受け皿となって経営規模の急速な拡大や事業多角化にも取り組む農業法人などの経営体が増加しています。

農研機構のマネジメント技術プロジェクトでは、将来の地域農業の担い手と目される雇用型大規模法人に注目し、それら経営の育成に必要な各種経営管理技術の開発に取り組んでいます。

本冊子は、これまでの研究成果を踏まえつつ、雇用型大規模法人の経営展開で重要となる従業員を対象に、単なる農作業の担い手から経営の一翼を担う人材としての育成へ向け、ノウハウの蓄積が少なかった現場リーダーの作業遂行マネジメント能力育成のエッセンスを抽出し整理しました。

農業経営者をはじめ支援機関の皆様に活用して頂きやすいよう、詳細な事例経営での取組内容とともに、人材育成のポイントを記しています。

本冊子が、農業経営の改善や効率化の一助となれば幸いです。

平成29年 3 月

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構
マネジメント技術プロジェクト
プロジェクトリーダー
金岡 正樹

農業法人における雇用労働力の実態と人材育成課題

1. 農業法人における雇用労働力の実態

近年、地域の高齢農家の離農と担い手の減少に伴い、**経営規模の拡大を積極的に進めるとともに、農産物加工や地産地消を意識したレストランを開設するなど、事業の多角化も図る大規模な農業法人**が増加しています。そして、それらの経営では、**経営戦略を遂行するために、家族以外の人を従業員として雇用する雇用型経営として展開**しています。

増加する大規模経営

これらの動向を2015年農林業センサスの結果から確認すると、表1は、経営耕地面積規模別に見た農業経営体数の推移を示しています。2010年から2015年にかけて、合計で30万ほど経営体の減少が見られますが、それらは5ha未満層での減少に由来するものであり、**10～20ha層を中心に5ha以上層は一律に増加**しています。

表1 経営耕地面積規模別 農業経営体数の推移（全国）

	合計	5ha未満	5～10ha	10～20ha	20～30ha	30～50ha	50～100ha	100ha以上
2010年	1,679,084	1,577,354	52,188	23,682	9,797	8,986	5,857	1,220
2015年	1,377,266	1,272,253	52,229	25,396	10,292	9,385	6,121	1,590
増減数	-301,818	-305,101	41	1,714	495	399	264	370

資料：2015年農林業センサス報告書

このように大規模経営が増加するのに伴い、農産物販売金額規模でも金額が高い層の増加が見られます。表2は、農産物販売金額規模別の農業経営体数の推移ですが、**3,000万円以上層で一律に増加**しており、2015年時点で農産物販売金額1億円以上の経営体は6,549あります。

表2 農産物販売金額規模別 農業経営体数の推移（全国）

	500万円未満	500～1,000万	1,000～3,000万円	3,000～5,000万円	5,000万～1億円	1～3億円	3～5億円	5億円以上
2010年	1,431,759	114,342	99,905	18,212	9,289	4,193	670	714
2015年	1,154,303	97,416	90,201	18,346	10,451	4,722	896	931
増減数	-277,456	-16,926	-9,704	134	1,162	529	226	217

資料：2015年農林業センサス報告書

大規模経営における事業多角化の進展

そして、農産物の販売金額が多い経営体では、農産物加工や消費者への直接販売などの「農業生産関連事業（6次産業化）」を行う経営体が増えています。表3は、農産物販売金額規模別に見た農業生産関連事業を行う農業経営体数の推移を示していますが、**農産物販売金額が5,000万円以上の層では、2010年から2015年にかけて、関連事業に取り組んだ経営体数が増えている**ことが分かります。一方で、関連事業を行う経営体数は合計で10万ほど減少していますが、これらの多くは農産物販売金額500万円未満層での減少に由来するものと考えられます。

表3 農産物販売金額規模別 農業生産関連事業を行う農業経営体数の推移（全国）

	合計	500万円未満	500～1,000万円	1,000～5,000万円	5,000万～1億円	1億円以上
2010年	351,494	290,559	30,445	27,281	1,847	1,362
2015年	251,073	196,611	25,886	25,073	1,987	1,516
増減数	－100,421	－93,948	－4,559	－2,208	140	154

資料：農林水産省「2015年農林業センサス結果の概要（確定値）」

常時雇用者数の増加

以上より、小規模層を中心に離農が進む中で、それら離農者の農地を引き受ける形で大規模経営が増えています。そして、それら大規模経営では農産物加工などの関連事業に取り組む経営体が増えてきています。**こうした大規模経営の多くは、法人経営**と考えられます。2010年から2015年にかけて、法人以外の経営体（法人化していない家族経営等）は30万ほど減少していますが、**法人経営は21,627から27,101へと5,500ほど増えています**。

規模拡大と、事業の多角化を進める法人経営では、雇用労働力、特に常時雇用労働力は経営成長を図る上で欠かせない経営資源といえます。表4は、農業法人における雇用労働の推移を示しています。**常時雇用労働については、雇用者数および雇い入れた経営体数ともに増加**しており、家族以外の従業員が重要な経営資源となってきたことが分かります。

表4 農業法人における雇用労働の推移（全国）

	法人数	常 雇 い			臨時雇い（手伝い等を含む）		
		雇い入れた法人数	人数	延べ人日	雇い入れた法人数	人数	延べ人日
2010年	21,627	9,960	85,270	17,663,884	11,269	127,879	5,061,163
2015年	27,101	14,910	122,294	26,302,820	14,767	136,650	5,979,323
増減数	5,474	4,950	37,024	8,638,936	3,498	8,771	918,160

資料：2015年農林業センサス報告書

注：法人化している経営体の集計値。「常雇い」は、雇用契約に際し、あらかじめ7か月以上の期間を定めて雇った人（期間を定めて雇った人を含む）のことをいい、「臨時雇い」は、日雇い、季節雇いなど7か月に満たず雇用された人のことをいう。

さらに、農産物販売金額別に常時雇用労働力の導入実態を示したのが表5です。まず、**常時雇用労働力を導入している経営体の割合は、販売金額の増加とともに増え、販売金額5,000万～1億円の層になると半数の経営体が導入**しています。導入している経営体において、一経営体当たりの常時雇用者数は、5,000万円未満の層は2～3名ですが、5,000万円以上になると5名以上導入しています。最後に、各層別に見た常時雇用者の年齢分布ですが、**販売金額が増加するほど65歳以上の常時雇用者の割合は減少し、一方で44歳以下の常時雇用者割合が増加**する傾向にあります。したがって、農産物販売金額が高い経営体ほど、人材の新陳代謝がうまく図られていると推測されます。

表5 農産物販売金額別 常雇い労働力の導入実態

	常雇い導入経営体割合（％）	一経営体当たり常雇い者数（人）	常雇い者年齢分布（％）				
			15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～64歳	65歳以上
500万円未満	1%	2.8	3%	11%	16%	40%	30%
500～1,000万円	7%	2.2	3%	11%	16%	39%	30%
1,000～3,000万円	19%	2.7	5%	15%	17%	38%	25%
3,000～5,000万円	36%	3.7	8%	20%	17%	36%	19%
5,000万～1億円	50%	5.3	8%	23%	18%	35%	15%
1～3億円	72%	8.0	9%	21%	20%	37%	12%
3～5億円	86%	13.7	9%	21%	21%	39%	10%
5億円以上	91%	37.4	10%	21%	22%	39%	7%

資料：2015年農林業センサス報告書をもとに算出

2. 農業法人における人材育成の重要性

高い離職率

このように農業法人で働く人が増える中で、そこでの労務管理や人材育成に対する関心が高まっています。農業法人における労務管理や人材育成の実態について詳細なアンケート調査を行った全国農業会議所（2013）¹によれば、**農業法人における3年以内離職率は45.7%**と算出されています。

3年以内離職率が45.7%ということは、採用した人数の約半数が3年以内に辞めることを意味します。法人側から見れば、**離職率を改善しないことには、人材育成に要した時間やコストの多くが無駄になってしまいますし、経営内で将来中核的な役割を担う人材の育成もできません**。そのため、離職率の改善は、農業法人の雇用労働に関して、喫緊の課題といえます。

離職率の改善に向けた人材育成の重要性

高い離職率の要因を探るために、従業員に対する「辞めたいと考える主な理由（第1位）」の回答結果を見れば、「給与額が低い」21.8%、「独立したいから」20.7%、「勤務先に将来性を見出せない」9.6%、「人間関係がうまくいかない」9.0%となっています。また、「今の職場で働き続けるために職場内で実施して欲しいこと（第1位）」の回答結果は、「給与水準の引き上げ」29.3%、「能力開発の支援」12.8%、「先輩職員によるフォローの実施」10.5%でした。

これら2つの回答結果から、離職率の改善に向けて、2つの方策が見出せます。**1つ目は、給与水準の引き上げです**。しかしながら、農産物価格の低迷が続く中で、給与支払いの原資となる販売収入を増やすためには、販売先や販売方法を変えたり、6次産業化に取り組むといった事業の改変が必要になりますが、それらは容易に達成できることではありません。

もう1つの改善方策は、人材育成の充実です。上記の結果から、「能力開発の支援」や「先輩職員によるフォロー」を実施し、「勤務先に将来性を見出せない」「人間関係がうまくいかない」といった要因を改善していくことが離職率の改善につながるといえます。すなわち、**現在の勤務先にいることで自身の成長が感じられるよう人材育成の取組や職務内容を充実させて、働きがいを向上させることが重要といえます**。さらに、**経営者と従業員間で円滑なコミュニケーションがなされ、採用年数が浅い社員をフォローする組織風土を構築**することもあわせて重要といえます。

離職率の改善に向けたこれら2つの方策のうち、給与水準の引き上げは外部環境に影響を受けやすい方策といえますが、人材育成の充実は、外部環境にあまり左右されず、経営者の努力や取組方次第で成果が出やすい方策といえます。そのため、**取り組みやすさという点では、人材育成**

¹ 全国農業会議所「農業法人等従業員雇用定着のためのアンケート調査結果 平成25年3月」。アンケート調査は、2,185経営体を対象に、事業主と従業員に対して実施した。回答数は、事業主846経営体、従業員1,296人。

の方が容易であるとともに、組織の成長のためにも、人材育成を充実させていくことは必要不可欠と考えられます。

本パンフレットは、このような背景を踏まえ、農業法人における人材育成に焦点を当てています。

3. 農業法人におけるキャリアパスと求められる職務遂行能力

キャリアパスと職務遂行能力

図1は、農業法人への聞き取り調査をもとに作成した、農業法人の営農部門に関するキャリアパスの例です。

まず、入社した当初は、一般従業員として、一通りの作業の流れや内容を覚えることから始まります。そして、OJTやマニュアルを通して、作業のやり方や機械操作を覚えていきます。**この段階では、経営者や営農部長、現場リーダーなどの作業指示を受け、その指示通りに着実に業務を遂行することが求められます。**

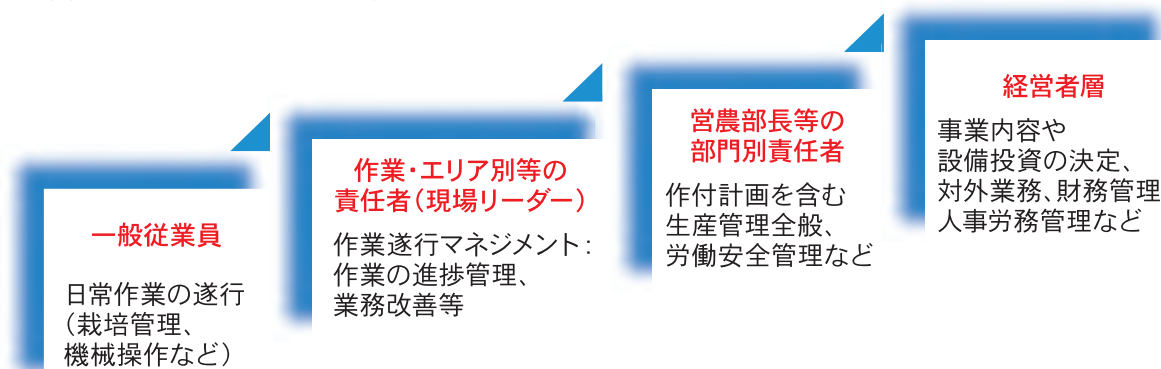


図1 多数の従業員を雇用する農業法人における営農部門キャリアパスの例

次に、経営規模が拡大してくると、経営者が毎日圃場に出て、天候や進捗状況に応じた作業指示を行うことが限られた時間の中で困難となってきます。そのため、**一般従業員とともに作業をするだけでなく、状況に応じた作業指示や要員配置といった作業の進捗管理を行うとともに、作業遂行に関わる問題発見と業務改善を行う「現場リーダー（マネジャー）」を配置することが求められます。**

現場リーダーは、経営者層や営農部長等の管理者層とコミュニケーションを取りつつ、作業計画から乖離しすぎないように、そして従業員の労働負荷が大きくなりすぎないように配慮した上で、天候や進捗状況に応じた作業指示や要員配置を行うことが求められ、生産現場における重要な役割を担います。なお、こうした**現場リーダーは、職階においては、作業別やエリア別、品目別責任者**

という役職で呼ばれることが多いです。

営農部長のような**生産部門の責任者に求められる職務遂行能力は、販売計画と連動した作付計画の作成や、無理のない作業計画の作成、さらには生産現場に関わるすべての従業員の労働安全管理**などが挙げられます。なお、経営規模や組織構造にもよりますが、これらの職務を現場リーダーや経営者層が担うこともあります。

最後に、**経営者層においては、事業内容や設備投資の決定、財務管理や人事労務管理など、法人の売上高や利益に直結する意思決定や管理業務**が求められます。また、営業や視察対応などの対外業務を、経営者が行う法人も多く見られます。

農業法人における人材育成の課題

このように、農業法人が生産活動を安定的かつ効率的に行うためには、**日常作業を担う一般従業員の技能育成とともに、作業の進捗管理や業務改善などの「作業遂行マネジメント」ができる現場リーダーの育成が重要**と考えられます。特に、「作業遂行マネジメント」能力については、経営者から、「人を使って作業を進められる人材が欲しい、育てたい」、「オペレーターは替えが効くが、農場全体を見渡して作業の指示出しができる人間は替えが効かない」、「指示出しできる人間が経営者一人だけでは、経営者に万が一のことが起きたときに、生産の継続が困難であり、作業指示ができる人材を育てたい」といった意見を、私どもの調査において聞きました。

これら2つの能力の育成方法に関し、土田（2014）²によれば、**日常作業に関する技能育成の方法はOJTが基本**であると述べています。なお、**近年では、ICTを活用して能力習得までの期間を短縮する試み**が散見されます。例えば作物の生育状況や施肥・防除のタイミング等を画像も付けた文書データで残し、皆で共有するといった取組が進んでいます。こうしたICTを活用した試みの詳細は、南石・藤井（2015）³をご参照ください。

一方、本パンフレットが対象とする**作業遂行マネジメントのように、状況に応じた判断が求められ、OJTやマニュアルでの教育が難しい能力の育成については、多くの農業法人において特定の訓練・教育方法が確立されているわけではない**としています。

以上から、従業員に対する作業遂行マネジメント能力の育成については、多くの法人で育成ニーズがあるものの、育成に関するノウハウの蓄積は不十分であるという課題が見出せます。

² 土田志郎「土地利用型農業経営における人材育成の現状と課題」、南石晃明・飯國芳明・土田志郎編『農業革新と人材育成システム』農林統計出版、2014、pp.179-202。

³ 南石晃明・藤井吉隆編『農業新時代の技術・技能伝承』農林統計出版、2015。

4. 本パンフレットのねらい

このような課題のもと、本パンフレットは、**作業遂行マネジメント能力の育成に焦点を当て、意識的に当該能力の向上に取り組み、複数の社員に作業の進捗管理を任せている成功事例に注目して、それら事例間で共通する取組内容を能力育成のポイントとして抽出します。**

複数の社員に作業遂行マネジメントを任せている成功事例として、本パンフレットでは4つの事例を取り上げますが、これら**4事例の経営に関する共通点は、第一に各営農類型において大規模な経営**であるということです。水稲作を中心とした**(有)山波農場と(有)ティーエム：しろうま農場（以下、それぞれ山波農場、しろうま農場と表記）**は水稲作付面積がそれぞれ85haと65haですが、2015年農林業センサスによれば、水稲作付面積15ha以上の経営体は全国で0.9%しかありません。次に、施設野菜作の**(有)だんだんファーム掛合（以下、だんだんファームと表記）**の作付面積は約8haで、同センサスによれば、施設野菜作で作付面積5ha以上の経営体は全国で0.3%となっています。露地野菜作の**(株)鈴生（以下、鈴生と表記）**の自社作付面積は約60haであり、露地野菜で作付面積10ha以上の経営体は全国で0.8%ほどです。

また、4事例に共通する他の経営の特徴としては、**雇用労働力を多く導入しており、正社員には20～30代の若年層が多いこと、圃場数が多く、作付品目も複数**あることなどが挙げられます。

一方、経営対応上の共通点としては、**農業では比較的取り組みの弱かった人材育成を重視しており、かつ育成の方針としても、指示通りに的確に動くことや技能の向上以上に、従業員の日ごろの業務に対する意識改善を主軸に、従業員の主体性を引き出すような取組を行っている**ことが挙げられます。このような意識改善や、従業員の農場運営への関与や主体性を高めた結果、作業時間の短縮や単収の向上、投入資材の削減などの経営改善が得られています。

現場リーダーの作業遂行マネジメント能力育成のポイント

複数の社員に作業遂行マネジメント能力を育成している成功事例への調査から、能力育成に関して、以下4つの共通するポイントを見出すことができました。

1. 従業員参加と情報共有の推進

まず、1つ目が、「従業員参加と情報共有の推進」です。

各農場とも、**朝礼等の集まりや定期的な会議の場で、作業の進捗状況や農場の状況、現在生じている課題などをお互いに伝達したり、意見交換を行っていました。**従業員に多くの情報を与えるとともに、それら情報をもとに考えさせ、意見出しを行う場を設けています。

家族経営と異なり、雇成型経営では家族外の従業員の割合が多くなってきます。そうすると、組織や農場での出来事に対し“他人事”と感じる従業員も含まれてきます。**作業遂行に関わる問題発見と業務改善に向けては、まずは組織や農場での出来事を“自分事”と感じてもらうよう、組織や農場への関心と関与（帰属意識）を高める必要があります。**

そのためには**従業員参加の場（会議、勉強会、レクリエーション等）を増やしたり、農場内での出来事やデータを従業員と共有していくことが有効**と考えられます。

例えば、山波農場では、作業別責任者制度により、日々の作業の大部分が社員主導で行われていますが、それに関連して、作業開始前の作業計画会議に始まって、10月中下旬の年間総括会議までの各種節目の会議には、必ず社員が参加し、自身の担当作業に関する報告を行います。また、日々の作業の進捗状況や、担当外の作業の状況、ヒヤリハット事例とそれに応じた対応策などは、毎週金曜日の週間ミーティングの場で、情報共有されます。

→pp.17－21参照

しろうま農場では、全社員が参加する各種勉強会を定期的に行うとともに、水稲作の作業開始前の3月や終了後の11月に全社員が集まる会議を開催しています。また、日ごろの情報共有の場として終礼が大きな役割を果たしています。

→pp.26－29参照

だんだんファームでは、生産実績データや作業記録データ等が集計された時点で、15時の休憩時間に、全社員で会社全体の今後の目標設定や、改善に向けた意見交換、毎月の生産結果検討などを行っています。また、毎週月曜の朝礼では、パート従業員も参加して、一週間の作業計画や

収穫物の品質状況などを情報共有しています。

→pp.33－38参照

鈴生では、比較的時間がとれる8月末～9月上旬に、全社員が参加するGAPに関する勉強会や各種講習会を開催しています。また、圃場が分散しているという不利をカバーするためにICTを活用した情報共有を進めるとともに、毎月、役員と支部長が集まる責任者会議を開催しています。

→pp.41－44参照

2. 個人目標に対するPDCAサイクルの推進

2つ目は、「個人目標に対するPDCAサイクルの推進」です。

各農場とも、**入社間もない段階から、個人別に目標を設定することを進め、年度の終わりなど結果が出た段階で、それら目標を達成できたかどうか、達成できなかった場合には、その理由は何か、今後どのように改善したら良いのかなど、個人別に考えさせる機会を与えていました。**

作業遂行マネジメントでは、作業の進捗管理や、問題発見・業務改善において、**状況を踏まえた判断をし、その結果、作業の進み具合や農場がどのように変化したのか、予測と異なった変化ならばどのような点が問題だったのかなどを考える、PDCAサイクル的思考が求められます。**

個人目標のような“自分事”について、「あるべき姿、なりたい姿」を現状から考え、それが達成できなかったときに、目標設定自体に問題があったのか、目標達成プロセスのどこに問題があったのか、達成するためにはどの点を改善したら良いのかなどを考えさせる場を設けることで、PDCAサイクル的思考を浸透できると考えられます。

山波農場では、10月下旬までに次年度の経営目標と作業別責任者をそれぞれ決めますが、その結果を踏まえて、各社員は担当作業の点から、経営目標達成のために、どのように貢献できるかを考え、個人目標を設定します。その目標は、全従業員の目に入る場所に張り出されるとともに、翌年10月に開催される総括会議の場で、目標を達成できたかどうかを全員の前で報告します。

→p21参照

しろうま農場では、各自達成したい目標を毎年考え、3月の水稲作作業開始前の会議の場で表

明します。そして、11月には、目標を達成できたかどうか、できなかった場合には、その理由は何かを書いた自己評価の報告書を作成します。

→pp.27－29参照

だんだんファームでは、年初の統括チーフとの個別面談において、一年間の目標を設定するとともに、エリア別責任者は、担当品目の月別生産数量目標を立てることを求められています。それら立てた目標は、個人別目標については、個別面談の際に達成できたかどうかの振り返りを行います。

→pp.33－34参照

鈴生では、年間目標という形で時期を区切ってはいませんが、年2回の賞与を手渡しする際に、各社員の目標の内容や達成状況を代表と話し合っています。

→pp.44－45参照

3. 早期の権限委譲

3つ目は、「早期の権限委譲」です。

各農場とも、**就農2～4年目には、作業別や作物別、エリア別などの責任者に配置し、作業遂行や人員配置などに関する意思決定を複数の社員に任せていました。**任せ方としては、社員のそれまでの経験や実績、希望に応じた役職を与えています。

権限移譲は、いわば作業遂行マネジメントに関するOJTであり、**天候や進捗状況に応じた作業指示のように、習得には経験学習が有効な職務遂行能力の向上に寄与**すると考えられます。作業遂行マネジメントは作業の巧拙とは関係性が低い能力であり、作業者としては必ずしも一人前ではなくても、**学習意欲があれば、進捗管理を入社して早い段階で任せること**で、作業遂行マネジメント能力の早期習得につながると考えられます。

山波農場では、作業別に責任者を配置することにし、さらに作業を難易度に応じてランク分けし、入社2年目から容易な作業の責任者に順次就かせています。

→pp.17－19参照

しろうま農場では、生産部門のトップとして農場長を配置するとともに、作物別にも責任者を配置しています。特に、近年は、野菜作が拡大しているため、果菜類1名、葉菜類1名、根菜類1名と細かく配置しており、こうした品目別責任者に、早い人は3年目から配置されます。また、水稻において田植え後の管理作業は、全社員で分担して実施し、秋口には皆で圃場を回り、相互評価を行っています。

→pp.29－30参照

だんだんファームでは、ハウス18棟に対し、9棟で団地が構成され、さらにそれら団地が離れていることから、エリア別に責任者を2名配置しています。また、それぞれの団地で栽培している品目は異なるため、品目別責任者としても位置づけられます。これら2名の責任者は、現在は10年目（34歳）と5年目（26歳）の方が担っていて、だんだんファームでは4年目から責任者として任せられるよう育成計画を立てています。

→pp.33－34参照

鈴生では、3つの出荷場にそれぞれ担当地区の支部長（就農3～4年目）を配置するとともに、さらに2016年秋以降に新たに各地区の支部長の下に圃場管理課と出荷管理課を設け、各地区2名の課長ポストを創設する予定です。これにより正社員13名（うち1名は事務専門）のうち9名が、仕事の進め方について裁量権を持ち、採用年数の浅い社員や独立志望の新規就農者に対して指示する役割を担っています。

→pp.41－43参照

4. 定期的なフィードバック

最後に、「定期的なフィードバック」です。

各農場とも、権限委譲により責任と意思決定の一部を従業員に負わせたり、目標を設定させたりしていますが、仕事を任せっぱなしや目標を立てさせっぱなしではなく、**代表など経営者層が、業績評価などの場を通じて求める役割に対してどの程度職務遂行できているのか**ということや、**今後の成長に向けてアドバイスを送るなどの支援を行っていました。**

すなわち、「**経営者の考えや期待に沿った成果だったのかどうか**」、「**今後伸ばすべき能力は何か**」などを経営者層が従業員に定期的に伝えることで、職務上の行動内容の修正や新たな視点の発見、モチベーションの向上につながると考えられます。

このようなフィードバックについて、山波農場では、毎年1～2月に、作業別責任者としての評価結果および技術・知識・協調性などに関する評価結果を、代表が個別面談で伝えますが、その際に、代表が気づいた点をアドバイスしたり、今後伸ばすべき職務能力などを伝えています。また、入社2年目から責任者に就かせることにしていますが、何か困ったことや分からないことがあれば、いつでも代表や先輩社員に相談するように全社員に伝えています。

→pp.22－23参照

しろうま農場では、春と秋に代表と社員が個別面談を実施し、春の面談では年間目標をどのようにするか問いかけたり、代表として期待することなどを伝え、秋の面談では、業績評価結果の伝達とともに、気づいた点をアドバイスしています。

→pp.27－28参照

だんだんファームでは、年初に統括チーフと個別面談を行い、昨年の振り返りと目標達成について話し合うとともに、今年の目標設定や、今後身につけてほしい能力などについて話し合っています。

→pp.33－34参照

鈴生では、年2回の賞与の手渡しの際に、代表と社員が個別面談を持ち、代表から見た社員への評価を伝えるとともに、社員個人の目標について、その内容と達成状況について話し合い、代表から達成のためのアドバイスを送っています。

→pp.44－45参照

5. ポイントのまとめ

以上、従業員の問題発見・解決能力の育成に向けた4つのポイントを述べましたが、4つのポイントの関係性と成功事例で見られた人材育成の効果を図示すると、図2のようになると考えられます。

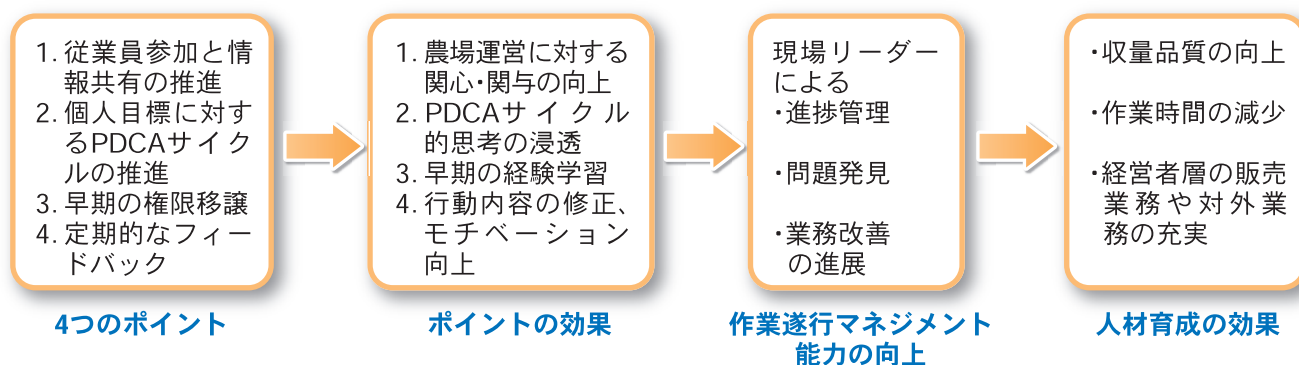


図2 作業遂行マネジメント能力育成の4つのポイントと育成の効果

成功事例では、従業員の作業遂行マネジメント能力が養成されたことで、**問題発見の迅速化と業務改善の進展に伴う収量品質の向上や作業時間の減少、作業遂行を従業員に任せることによる経営者層の販売活動や対外業務の充実などの効果**が見られました。

これらポイントに対する各事例の取組内容は、表6にまとめたとおりです。**各事例の営農類型や経営者の考え、組織文化などに応じて、ポイントに対する取組内容は多様**であることが分かるかと思います。

私どもは、これら4事例以外にも調査を重ねて参りましたが、社員に生産管理の多くを任せることが出来ていたのが今回取り上げた4つの事例でした。そして、これらの事例に共通する事象を抽出して、4つのポイントとしてまとめました。各事例には、3～6年かけて、年に1～2回ほど調査にご協力いただきましたが、訪問するたびに、人材育成や労務管理に関する新たな取組や、現行の施策の修正、今後取り組もうとしていることなどの話を聞きました。このことは、人材育成や労務管理は試行錯誤を伴う長期的な取組であることを示唆しています。

今回まとめた4つのポイントは、人材育成のエッセンスを抽出したものであり、それを具体的に現場レベルでどのように取り組んでいくのかは、試行錯誤の連続かと思います。**今回の事例の経営者層も、現行の取組に至るまでに多くの試行錯誤を重ねていましたが、いずれの経営も「人を**

育てることが組織の維持・成長につながる」という信念のもと、粘り強く取り組んでいます。

本パンフレットは、これら各事例の粘り強い試行錯誤の賜物であり、組織内のさまざまな取組を教えてくださった各事例の経営者や統括チーフに改めて感謝申し上げます。

表6 各事例における取組内容一覧

	山波農場	しろうま農場	だんだんファーム	鈴 生
従業員参加と情報共有の推進	- 作業計画会議や年間総括会議などの開催 - 週間ミーティングを通じた情報共有 - いきいき委員会の設置	- 勉強会を定期的に開催 - 春と秋に会議を開催 - 終礼時に作業進捗状況、圃場や作物の状態などを情報共有	- 会社全体の目標設定と改善に向けた意見交換の場の設定 - 月に1回の生産結果検討 - 先進地への視察 - 毎週月曜の朝礼	- 勉強会を定期的に開催 - 役員と支部長による責任者会議の定期開催 - レクリエーション活動の充実
個人目標に対するPDCAサイクルの推進	作業別責任者としての年間目標の設定と、目標達成に関する自己評価の報告	個人別年間目標の設定と、目標達成に関する自己評価の報告	- 個人別年間目標の設定と、面談による振り返り - 月別生産数量目標の設定と、翌月の結果検討	個人別目標の設定と、面談による振り返り
早期の権限委譲	作業別責任者制度（入社2年目から実施）	農場長や作物別責任者など生産部門で7名の責任者を配置（入社3年目から実施）	エリア（品目）別責任者2名の配置（入社4年目から実施）	3つの出荷場に各地区の支部長を配置（入社3年目から実施） - 今後、支部長の下に圃場管理課長と出荷管理課長を配置予定
定期的なフィードバック	- 代表との個別面談：作業別責任者としての評価結果、技術・知識・協調性などに関する評価結果を伝達 - 代表や先輩社員による支援	代表との年2回の面談：年間目標設定に関する話し合い。年間目標達成に関する評価結果の伝達	統括チーフとの個別面談：昨年の振り返りと今年の目標設定、アドバイスなど	代表との年2回の面談：評価結果の伝達や、個人目標に関する話し合いやアドバイスの伝達

人材育成事例の紹介

1. 有限会社 山波農場

【経営概要】

所在地・法人設立年：新潟県柏崎市、1992年設立

経営面積：105ha（水稲87ha、そば16ha、野菜0.4ha等を栽培）

加工等への取組：餅の製造、米粉クレープの移動販売など

売上高：2億円

労働力構成：役員2名、正社員8名、パート29名

企業理念：「皆様と共に地域を守ります」

経営理念：「私たちは、お客様に安全と安心をお届けします」

「私たちは、お客様のご要望にお応えします」

「私たちは、環境の配慮した農業に取り組みます」

「私たちは、農業を通じて地域の発展に貢献します」

「私たちは、常に改善し、常に前進します」

「私たちは、農業が大好きです」



1) 山波農場が抱えていた人材育成課題

山波農場は、柏崎の海岸市街地から南方15kmほどの山間地に位置し、水稲作を中心とした法人で、餅加工や米粉クレープの移動販売なども実施しています。地域とのつながりを大切にし、除雪作業の受託や、地域の幼稚園や小中学校との交流なども行っています。

山波農場では、法人設立から2011年10月まで現代表の父（以下、前代表と表記）が代表でしたが、**その当時の組織運営はトップダウンで、朝礼で前代表が作業指示をして、各従業員が作業する体制が続いていました。そのため、従業員は出勤してみないとその日の作業内容が分からず、日々の作業に対して受動的であり、指示待ち状態が定常化**していました。

1991年に就農して以来、従業員と一緒に前代表の指示を受けて作業を行ってきた現代表は、このような組織運営は会社の成長のみならず地域農業の存続にとって問題ではないかと考えていました。山波農場の経営面積は、1995年時点では41haでしたが、その後2005年時点で88ha、2015年時点で103haとなり、地域の離農者の農地を引き受けて急速に規模拡大が進みました。そのため、**すべての作業指示を代表が行う現体制のままでは、代表に不慮の事故が起きてしまったら会社として営農の存続が困難となり、その結果、地域の農地を守り、地域での農業生産を存続させる上でも大きな問題**となってしまいます。したがって、水稲作に関わる一連の作業の流れや日々の段取りを理解し、要員配置や作業指示ができる人材を育成していくことは、会社のみならず地域農業にとっても重要な課題になると現代表は考えました。

また、現代表は、作業の段取りを考え、作業指示ができるリーダー的存在を一人だけ育成していくよりは、個々の社員が潜在能力（個性）を発揮し、全員が段取りや作業指示ができる組織にしたいと考えました。すなわち、**社員全員が農場リーダーであるという自覚を持って、日々の段取りや要員配置などを考え、作業指示ができる組織を目指そう**としました。そうすることで、社員がもっと生き活きと働けるのではと考えました。

このような考えのもと、現代表は役員に就任した2000年以降、従業員が自発的に活動して、働きがいを実感できる組織にするために、以下のような施策を提案、実施していきま

2) 課題解決に向けた取組内容

(1) 作業別責任者制度の導入

作業別責任者制度の概要

JGAP認証を2009年に取得し、農場内のルール作りや組織体制の見直しを進めた結果、現代表の発案により、**多くの従業員に権限を付与できるということから、水稲作の作業工程別に責任者を配置**することにしました（以下、**作業別責任者制**と表記）。作業別責任者制の具体的な内容は、水稲作の作業を種子選別から出荷保管に至るまで23工程に分解し、工程ごとに責任者を決定

します。そして、**責任者は、担当作業について、作業の段取り、人員配置、資材・機械の使用に関する計画立案と責任を持ち、代表も担当以外の作業については、責任者の指示に従います。**具体的には、責任者は、パート従業員も参加する毎朝の朝礼（午前7時30分より20分前後実施）において、使用する機械や資材、班編制、作業する圃場の順番、労働安全上の留意点などを説明します。図3は朝礼の様子ですが、作業別にテーブルが分かれ、各テーブルで作業別責任者がその日当該作業に従事する社員やパート従業員に、上記の説明を行っています。

なお、機械の故障など、計画外の出来事が起きた場合には、代表に連絡し、判断を仰ぐこととしています。また、オペレーターの指名は、代表が11月に各責任者を指名する際に行ないます。代表は、**オペレーターを特定の人に限定すると、その人に何か起きたときに機械作業が滞ってしまうため、組織の存続のために特定の人にオペレーターを限定せず、分散させるようにしています。**その一例として、図4は、2016年6月2日における田植えの様子ですが、この日は入社5年目の女性が田植え機を操作していました。田植え機に乗るのは3年目ですが、操作が上達したので、これまで1班体制で行っていた田植えを2016年から2班体制で行えるようになりました。また、この日の別の班では、今年から初めて田植え機を操作する入社2年目の女性と、代表がオペレーターを務めていました。なお、山波農場では、女性でも作業しやすいようにさまざまな配慮をしていて、一例として**オペレーターが女性の時は、通常20kgの肥料袋ではなく特注の10kg袋のものを使用**しています。



図3 朝礼の様子



図4 女性オペレーターによる田植えの様子

山波農場における作業別責任者制の特徴

山波農場では、エリア別に責任者を配置することも検討しましたが、**エリア別に担当を分けると、エリア間で商品の品質のバラツキが生じる可能性があり、会社として、商品の品質の均質性**

を保つために、作業別責任者制度を採用することにしました。

山波農場の作業別責任者制の特徴は2つあり、1つは、**担当作業は原則毎年入れ替え**ていて、11月に翌年度の担当作業がトップダウンで決まるということです。そのため、**従業員は、次年度に他の作業を任されても対応できるよう、栽培期間中は担当以外の作業の進め方にも関心を持つ**ことになります。

もう1つの特徴は、**23の作業は5段階に難易度分けされており、高い難易度の作業を任されると給与が上がるため、能力向上へのインセンティブが付与される**仕組みであるということです。図5は、山波農場の責任者一覧ですが、難易度によって色分けされていて、一番難易度が高いのは黒色で、次いで赤、オレンジ、緑、青の順に難易度が低いと設定されています。

現代表は、入社1年目は代表や先輩社員に付かせて一通りの作業を経験させ、入社2年目からいずれかの責任者を任せる方針を取っています。しかしながら、責任者に就いたからといっても一人で悩みや問題を抱え込まず、困ったことがあったら随時、代表や先輩社員からアドバイスをもらうことを推奨しています。このような**周囲の支援体制があることで、経験年数の浅い社員も果敢に責任者として活動**しています。



図5 山波農場の作業責任者一覧

注：作業責任の難易度に応じて、背景色が異なる。

難しいほうから順に、S－黒 A－赤 B－オレンジ C－緑 D－青 となっている。

（２）各種ミーティングへの従業員参加の推進

作業計画の作成

山波農場では、**年間の作業計画は、担当作業の責任者が中心になって決めます**。２月下旬に、全社員が集まって、各時期における作業間の優先順位を考慮しながら、日別・作業別の必要人員数を決めます。図6は、作業計画表の一部ですが、日別・作業別に必要な人数と時間を記入し、作業開始後は実績値を記入するようにしています。このように詳細に計画を立てることを現代表は重視しており、細かに作業計画を立てることで、計画と実績のズレを把握でき、ズレが生じた要因解明や、時間の余裕の有無を確認できます。また、計画を立てることで、雨天時には雨天でもできる作業を前倒して進めることができ、その結果、最終的に予定どおりの時期に作業を終えることができると考えています。

作業区分	2015年 5 月	21日		22日		23日		24日		25日	
		人数	時間	人数	時間	人数	時間	人数	時間	人数	時間
耕 起	計 画	2	16	3	15	3	24	2	8		
	実 績	2	18	2	2	3	15	2	13	3	17
苗 作 り	計 画	8	20	2	3	4	5	11	38	11	68
	実 績	3	3	2	6	8	30	10	43	9	57

図6 山波農場の作業計画表（一部抜粋）

週間ミーティングの開催

３月以降、作業が始まると、毎週金曜日に正社員のみ参加する週間ミーティング（午前７時より１時間ほど実施）を開き、**各社員が、責任者となっている担当作業について、１週間の作業実績を作業計画と比較しながら説明**します。そして、計画よりも実績が遅れている場合には、その理由も説明します。あわせて、担当作業に関する翌週の作業計画を説明し、その計画を踏まえて、いつ誰が何時間どの作業に従事するか、スクリーンに予定表を映し皆で話し合いながら決めていきます（図７）。また、このミーティングでは、代表や社員が気づいたことやヒヤリハットの経験なども報告され、代表の考えや農場内の情報を共有する場としても重要な位置づけとなっています。

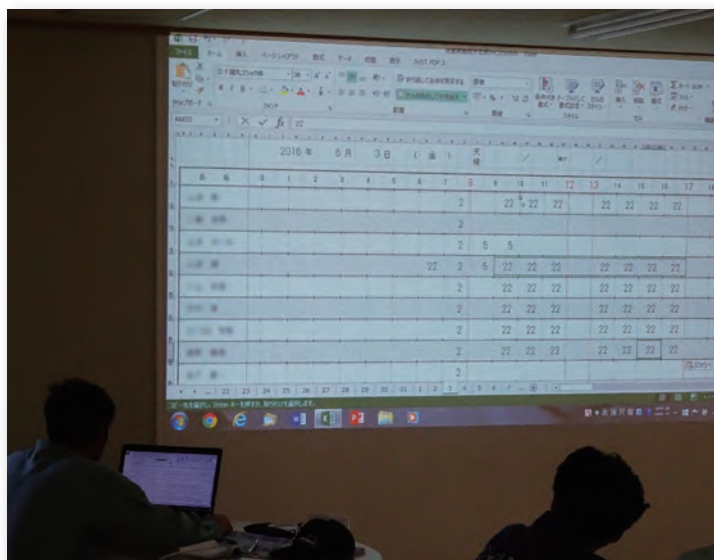


図7 週間ミーティングの様子

山波農場におけるPDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクル

図8は、山波農場の年間の各種会議スケジュール（PDCAサイクル）を示したのですが、作業開始後の節目の会議としては、6月の田植え後に、春作業全体を振り返っての反省および計画修正会議を開くとともに、収穫前にはJGAP認証に伴うリスク検討会議で農場内のルール改善等について全員で検討します。**10月中旬には年間の総括会議を開き、各社員から、作業責任者としての反省や気付いた点を挙げてもらい、それに対して具体的な提案をしてもらいます。**そして、この場で挙げられた問題点については、解決策が決まるまで徹底して議論・検討するようにしています。

経営目標の策定と個人別の目標設定

10月中旬の総括会議の結果を踏まえて、**代表は、次年度の経営目標を10月下旬までに策定し、それと同時に、次年度の作業別責任者を決めます。そして、それを踏まえて各従業員は、次年度の個人別目標を立てます。**個人別の目標は、皆が見えるところに張り出し、各自の達成状況をお互いが把握できるようになっているため、目標達成に向けて、皆が意欲的に取り組むことが期待されます。さらに、個人別目標については、年間総括会議の場で、各自達成できたかどうかの自己評価を報告することになっています。

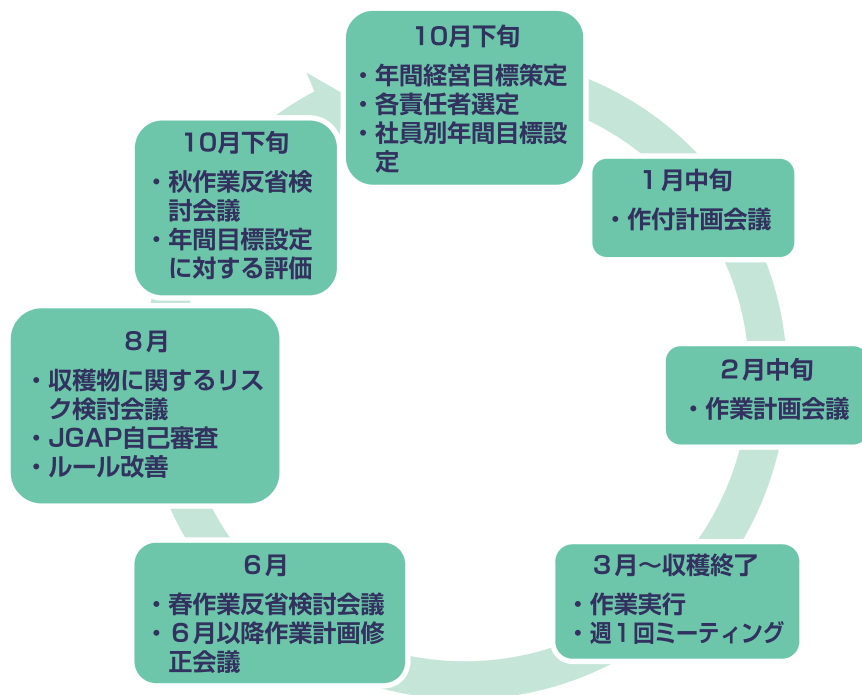


図8 山波農場の各種会議スケジュール

また、他の従業員参加の取組としては、いきいきとする職場づくりに向けて「いきいき委員会」という制度を設けています。委員は2名で毎年交代し、一定の予算が与えられます。そして、その予算の範囲内で、職場がいきいきとする提案をすることが求められており、例えばスポーツ大会や懇親会の開催、朝のラジオ体操や、事務所の清掃などが実施されています。

（3）給与の年俸制と業績評価の導入 月給制から年俸制へ

山波農場では勤務時間をもとにした月給制を止めて、2004年より年俸制を採用しています。その理由は、**勤務時間をもとにした給与体系だと、仕事が早く終わる人ほど給与が安くなり、業務効率化に対するモチベーション向上につながらない**と、現代表が考えたからです。

ただし、入社5年目までは業績評価と給与水準は連動させず、6年目以降かつ25歳以上から、年齢に応じた定額部分（35歳までは上昇し35歳以降は同一水準）と業績評価に応じた変動部分を足し合わせて、年間の給与総額が決まり、その金額が12ヶ月に分割されて支払われます。なお、変動部分は給与総額の半分以上を占め、減額幅は前年の10%までと決められています。

業績評価の内容

業績評価については、毎年1～2月に代表が従業員と面談を行い、①**作業別責任者としての評価（作業別のランク5段階×作業責任者としての遂行度評価7段階）**、②**技術・知識・協調性などに関する評価14項目**について、**いずれも7段階の絶対評価**で実施されます。絶対評価のため、4点は平均（標準）ではなく、おおむね最初は1点から始まり徐々に7点に上がっていく傾向となります。こうした評価以外に、③**JGAPの管理項目で決められた責任者（農薬使用、農薬保管など）**につくと、査定が上がることになっています。山波農場では、こうした業績評価の面談の場で、代表から見た各社員の長所や今後伸ばすべき能力などが話し合われます。

（4）他の労務管理に関する取組

山波農場では、商品の安全と従業員の安全が、会社の存続のためには必要不可欠な要件であると考えています。そのため、労働安全については、JGAPの管理項目を遵守するにとどまらず、**万が一のことを考えて一人作業は禁止**しています。

従業員の休日は土日祝日で設定しており、作業計画を立てる時点で、これら休日はもともと計画から除外しています。やむを得ず休日出勤する場合には、年俸制以外の人には手当を出しています。なお、11月以降は餅加工や市から受託している除雪作業が中心になり、必ずしも土日祝日が休日とはなりません、週休2日はきちんと確保するようにしています。さらに、2015年度からは田植え等の繁忙期を除いて毎週金曜日を「No残業デー」とし、代表も含め全従業員が18:00までに退社するようにしています。

3）人材育成に関する取組の効果

これらの各種施策の結果、作業計画等をもとに**従業員が自主的に考えて担当作業での使用機械や資材の準備・発注をするようになったため、作業遅延が解消**されました。

また、毎年、作業別の責任者が替わる中で、**前任の責任者の時よりも「少しでも効率よくできる進め方はないか」と各責任者は自然に考える**ようになり、その結果、代表によれば、**作付面積が増えているにも関わらず、全体の作業時間は減少**しています。例えば、1ha当たり水稲作作業時間（種子選別から収穫までの合計作業時間）は、2007年時点では167時間でしたが、2015年度時点では128時間と約40時間減少しています。

一方、社員の方に作業別責任者制の感想を聞いたところ、作業別責任者制を導入し、これまでのトップダウン体制から、社員が作業計画の作成、日々の段取り、要員配置などまで行うようになったことで、導入当初は作業間の連携などでうまくいかない部分がありましたが、**新しい体制**

に慣れていくことで、社員から代表に対してさまざまな提案ができる組織風土が形成され、働きがいや自主性の向上につながっていると評価していました（入社19年目、21年目の方へのインタビュー調査より）。

山波農場は、就業規程、給与規程、退職金規程など商工業と同等の規程を、現代表が策定しており、生産する農作物の品質の良さだけでなく、就職先としても同業他社や他産業に対しても誇れるような組織作りを目指しています。代表は常々「今がてっぺん（ゴール）ではない」と思っており、働きがいがある魅力的な職場作りに向けて日々努力しています。

2. 有限会社 ティーエム（しろうま農場）

【経営概要】

所在地・法人設立年：長野県白馬村、2004年設立

経営面積：120ha（水稲65ha、そば25ha、大豆20ha等を栽培）

加工等への取組：農家レストランも備えた自社直売所の運営、摘み取り体験のできるブルーベリー園の運営、自社産ブルーベリーや大豆等を使用した加工品の販売など

売上高：1億円

労働力構成：役員6名、正社員15名（周年雇用8名、4～11月の期間契約7名）、パート15名

経営理念：「地域の景観や環境を守り、農地は責任を持って管理します」

「顔が見える生産と販売を心がけ、

消費者に信頼される安心安全な農作物を生産します」

「新たな技術の導入や自然環境に配慮した栽培に取り組み、

作業は安全に、効率的に、正確丁寧に行い、生産性を高めます」



1) しろうま農場が抱えていた人材育成課題

しろうま農場は、水稲、そば、大豆の栽培を中核とした法人ですが、立地する白馬村が観光地という条件を活かして、レストランを併設した直売所の開設、ブルーベリーの収穫体験や各種農作業体験などのサービス事業も行なっています。また、自社農産物を使用した加工品の販売も行

っており、日本酒や醤油、味噌など土産物としても購入されるような商品を開発しています。

近年は、野菜の生産にも力を入れており、稲の育苗後にハウスが空くので、そこで果菜類などを栽培しています。野菜の作付面積は約1haで、品目はレストランで使う野菜が中心であり、ミニトマト5品種、中玉トマト、ブロッコリー、スイートコーン、キャベツ、ジャガイモ、アスパラガスなどを栽培しています。

しろうま農場はスキー場が多く立地する地域にあり、しろうま農場の正社員15名のうち7名は、冬場はスキー場で働いています。**しろうま農場は、こうしたスキー場で働く人たちの夏場の働き先としても機能しており、従業員には非農家・地域外出身者が少なくありません。**

しろうま農場の法人化は2004年ですが、2001年に兼業農家だった現代表が地域の生産調整を引き受けて、そば栽培の作業受託35haを試験的に行ったのが始まりでした。収量成績が良かったことから、その実績が評価され、2002年には一気に100haもの作業受託を任されました。そのため、先述した冬場スキー場で働く若い雇用労働力を導入することになり、法人化への検討を始めました。

2003年には、そば栽培120haの作業受託を引き受け、2004年に法人化し、作業受託ではなく農地を借りて、水稻30ha、そば100haの栽培を開始しました。その後は、水稻の作付割合の拡大、大豆や麦、野菜の導入、ブルーベリー園の開設、さらには加工品の開発などにも着手するなかで、代表は営業や視察対応など対外的な業務に費やす時間が増えてきました。さらに、白馬村全体の農業や地域活性化に関わる役職も任されたため、**設立当初に比べ、代表が生産に関われる時間は大幅に減少**していきました。

このような状況の下、**これまでと同等以上の経営成績を残すためには、個々の社員のレベルアップとともに、チームワークを向上させ、社員主導で日々の作業遂行や要員配置などが行われる必要**があると代表は感じていました。個々の社員のレベルアップとしては、まずは社員自身の安全、そして組織のリスクマネジメントのために労働安全に対する意識を向上させ、その上で機械操作と栽培管理の能力向上が重要だと考えました。そして、**報連相（報告・連絡・相談）を徹底し、情報共有の場を増やすことで、チームワークを向上させ、社員達から日々の作業の進め方や事業運営に対する改善提案が挙がってくることを期待**しました。こうした考えのもと、次のような施策を代表は実施していきました。

2) 課題解決に向けた取組内容

(1) 定期的な勉強会の開催と5Sの徹底

しろうま農場では、2010年にJGAP認証を取得しましたが、それを機に、全社員が参加しての

勉強会を定期的に行うことになりました。1つは、**農薬と肥料に関する勉強会**であり、外部から講師を招いて、農薬と肥料の勉強会を毎年交互に実施しています。また、**田植え終了後から収穫までの期間に、GAPに関する勉強会も実施**しています（図9）。その内容は、JGAPの管理項目を皆で読み合わせ、管理項目ごとに自社でどのように実施されているかを確認しあうものであり、これによりGAPの管理項目に対する理解と、自社農場に対する理解を深めることができます。また、新規採用者研修の中でも、GAPについての教育を行い、労働安全に対する意識付けを行っています。その他、不定期に、普及指導員等を招いての勉強会も実施しています。

こうした農業に関する知識の習得に加え、従業員の意識向上のために、5S（「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」）を徹底しています。**従業員同士がお互い気持ちよく仕事するために、ずっと汚れた服装のままでいいことや、使った道具は使用後はきれいにし、もとあった場所に片付けることを習慣化**させています（図10）。



図9 GAP勉強会の様子



図10 機材倉庫

（2）技能と目標達成に応じた給与制度の導入

業績評価と評価結果の処遇反映について段階的に試行錯誤を経た後に、2013年度より、次のような給与制度を採用しています。

機械操作のレベルに応じた手当の導入

まず、機械操作能力の向上のために、基本給に加え、**機械操作のレベルに応じた手当と、大型特殊免許などの資格取得に応じた手当**が支給されるようになりました。機械操作のレベルは5段階に分かれ、トラクター操作、ロータリーがけ、代掻き、アタッチメントの脱着等の習熟度に応じてランク分けされており、最上のレベル5だと月2万円の手当が支給されます。具体的には、レベル1は最低限のトラクター操作とロータリーがけができる、レベル2は代掻きができる、レ

ベル3は指示がなくても一人でロータリーと代掻きができる、レベル4がどのような作業機（アタッチメント）でもトラクターを操作でき、かつアタッチメントの脱着もできる、そしてレベル5が代表のように何でもできると設定しています。

個人別目標の達成度と連動した基本給の設定

また、基本給は、年齢に応じた固定部分に加え、**個人別の目標の達成度に応じて月＋1～－1万円の幅で変動**するようになっています。この目標については、**各個人が職務上達成したい目標を毎年考え、3月下旬に開かれる営農開始に向けた会議の場で、全員の前で表明**することになっています。そして、11月に、各従業員は年間目標に対する達成度を自己評価して報告書を作成し、農場全体の総括会議も開催されます。さらに、農場長と副農場長も各社員を評価し、それらの評価も踏まえ、最終的に役員会で各社員の人事評価が決定されます。

そうした評価結果は、秋～冬に代表が面談で伝えますが、そこでは**代表から見て各社員の良かった点や今後の課題などが話し合われます**。なお、代表と社員の面談は、春にも行われ、年間目標をどのようにするかを問いかけたり、代表として期待することなどを伝えています。また、**新入社員とは、年3～4回面談を行い、悩みなどないかその都度気にかけています**。

個人目標の立て方としては、目的を明確にすること、達成イメージが具体的なことを意識させています。例えば、フォークリフトの免許を取る、野菜の収穫量について数値目標を掲げることなどが個人目標として設定されています。

個人別PDCAサイクルの推進

PDCAサイクルは、本来、組織の事業運営において実施していくべきものですが、**個人レベルの行動で、Plan（計画）→Do（実行）→Check（検証）→Action（改善）を繰り返して、目標達成や担当業務に関する改善を図る**ことを本パンフレットでは「**個人別PDCAサイクル**」と呼びます。

個人別PDCAサイクルを具体的に表現すれば、年間の個人目標や、担当業務に関する一日の作業遂行目標などの計画を立てて、実際に行動します。そして、期間が終了した段階で、目標を達成できたかどうかを検証し（振り返り）、できなかった場合には何が原因だったのか、実現するためにはどのようなやり方やスピード感が必要だったのかを考え、次の目標達成や作業遂行に活かすことをいいます。

しろうま農場では、このような個人別にPDCAサイクルを回すことを重視しています。図11は、代表が社員に求める個人別のPDCAサイクル概念図ですが、**目標を達成できなかったり、職務上でミスが生じたときに、きちんと原因を考えて対策を考えることを社員に求めています**。

また、日々の作業においても、PDCAサイクルを回すことが求められています。具体的には、17時30分開始の終礼において、各自、その日できた作業内容と、翌日できそうな作業を報告する

とともに、予定していた作業がすべてできなかった場合は、その理由を報告することになっています。**終礼を通じて、なぜ予定通りできなかったかを従業員に考えさせ、日々のPDCAサイクルを回すことで、業務改善に対する意識付け**を行っています。また、毎日このような終礼を繰り返すことで、各圃場の状態や、作物の状態についても情報共有されるので、**終礼は作業進捗の状況確認のみならず、農場全体の情報共有の場として機能**しています。

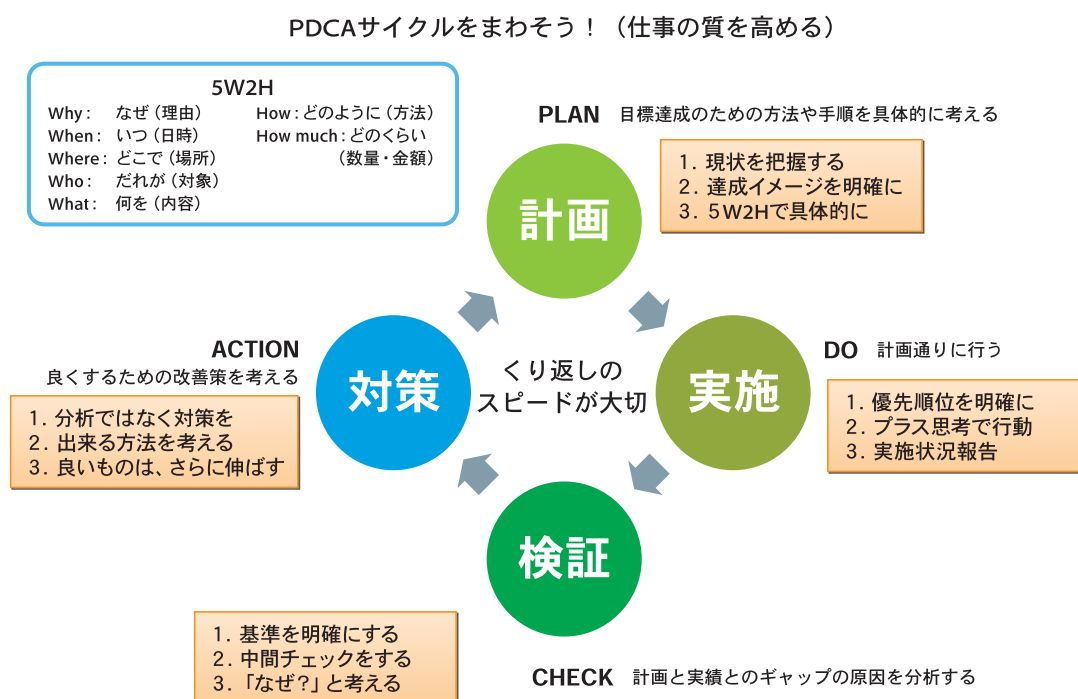


図11 しろうま農場における個人別PDCAサイクルの概念図

資料：津滝代表のプレゼン資料より引用

（３）多様な役割分担

しろうま農場における組織図は、図12のとおりです。役割分担として、生産部門の運営責任者は、常務取締役１名に加え、農場長と副農場長であり、常務は稲・麦・大豆・そばの生産計画を立て、農場長はその計画をもとに作業指示と人員配置を日々行ないます。副農場長は農場長をサポートするとともに、野菜作の責任者も兼務しています。また、これら３名の生産部門責任者の下に、稲作（ライスファーム）の責任者、麦・大豆・そば（ミールファーム）の責任者がいます。さらに、野菜（ベジタブルファーム）については、副農場長の下に、果菜類１名、葉菜類１名、根菜類１名と各責任者が配置されています。

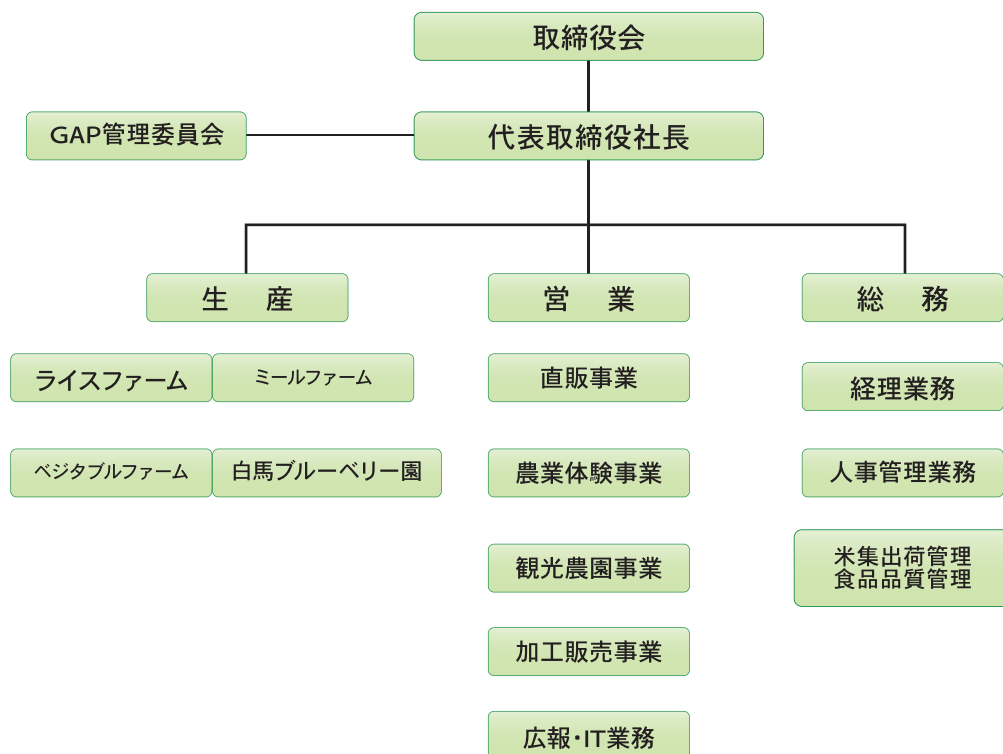


図12 しろうま農場の組織図

資料：津滝代表のプレゼン資料より引用

田植え後の管理作業は全員が責任者

このように作物別に責任者が配置されていますが、しろうま農場の基幹作物は水稻であり、全従業員は必ず水稻作の作業に従事することにしています。また、田植え後の管理作業は各従業員が複数の圃場（数十枚）を割り当てられて実施しています。そして、**秋口には、圃場を皆で回り、管理作業に関する評価を全員で実施しています。このような評価の場では、農場長や先輩社員からアドバイスをもらうことができ、次年度以降の管理作業に向けて改善点を見出すことができます。**

しろうま農場では、採用して最初の2年間は、担当したい作物や事業の希望に関係なく、農場長の指示に従って一通りの作業を経験させることにしています。そうすることで、当初の希望とは異なる作物への関心が高まる場合もありますし、当初の希望と同じ作物に今後も関わりたいと思ったとしても、そこで達成したい目標などがより具体的になると考えるからです。代表は、**3年目から、可能な限り希望する作物や事業で責任を負わせていきたい**と考えています。

3) 人材育成に関する取組の効果

各種勉強会の成果として、作物の生育状況に対する従業員の関心が高まり、作物の異変に気づくようになりました。そして、作業内容を記録する野帳に、その異変を第三者が分かるように図示して記録するようになりました。代表は、**気づいた問題点などの情報は、皆で共有し、皆で解決策を考えることが大事**と考えており、こうした作物の異変に関する情報は終礼等の場で共有することが勧められ、皆で問題の程度や解決策を検討しています。その結果、**病害虫の被害は以前より減少しており、結果として農薬の使用量も減少**しました。

日々の作業指示や要員配置は、以前はすべて代表が行っていましたが、**2012年度からは農場長を筆頭に社員主導で日々の作業遂行を任せることができました**。また、**昼休みに社員が自主的に話し合い、午後の作業内容や要員配置を再調整するなど、チームワークの向上**も見られています。

また、個人別のPDCAサイクルを回すために始めた目標設定も、目標を達成できた際に、周りの従業員が「がんばったね」と認め合うことは、チームワーク向上にも効果をもたらしています。

3. 有限会社 だんだんファーム掛合

【経営概要】

所在地・法人設立年：島根県雲南市、2002年設立

経営面積：1 ha（水耕栽培のハウス計18棟で、ネギ延べ2.4ha、ホウレンソウ延べ3.4ha、ミズナ延べ2ha、セロリ30aを栽培）

売上高：1億円

労働力構成：役員1名、正社員4名、パート12名

経営理念：「人を幸せにする野菜づくり」

「水と緑に囲まれた自然豊かな町に感謝し、

お客様のために安全で新鮮な作物を創造し、地域活性化を図る」



1) だんだんファームが抱えていた人材育成課題

だんだんファームは、島根県雲南市の山間地域に位置し、地域の他の水耕野菜の農業者とともに「みどりちゃん」ブランドを創設し、島根県GAPをもとにした生産管理と、共同販売を実施しています。「みどりちゃん」ブランドの生産者は、現在14戸（総経営面積2.4ha）であり、だんだんファームは、その中で経営面積および生産量とも最大であり、「みどりちゃん」ブランドの中心的存在と言えます。

このような生産規模のもと、だんだんファームは、若い社員やパート従業員を雇用し、地域の雇用の受け皿としても機能していますが、**1 haもの規模で水耕野菜を安定生産していくためには、トップダウンによる事業運営から脱却し、作業の指示出しや栽培管理のできる人材を複数人育てていく必要がある**と経営者層は感じていました。

また、**このように社内で農場運営ができる人材を育てていくことで、今後、地域の他の水耕野菜生産者で離農が進んだ際に、そこでの生産をだんだんファームが引き受けることも可能**になり、みどりちゃんブランドの維持拡大のためにも人材育成は重要な課題といえます。

このような背景のもと、人材育成に向けて、だんだんファームでは、次のような取組を実施してきました。

2) 課題解決に向けた取組内容

(1) エリア（品目）別責任者の配置

だんだんファームの施設は、9棟でひとまとまりとなっており、2つのエリアに分かれています。そのため、作業班は原則エリア別で構成され、2班体制で運営されています。品目としては、ネギ・セロリで1つの班、もう1つの班はホウレンソウ・ミズナを担当し、それぞれの班の責任者（栽培責任者）は、10年目（34歳）、5年目（26歳）の社員で、**役割としては、作業の段取り、日々の栽培管理、各種記録、パート従業員への指示出し**を行います。

さらに、これら2名の責任者の上に、統括チーフがいて、責任者が作成した各種帳簿の確認を行うとともに、年間の作付計画の作成や販売促進活動などを行っていますが、日々の栽培管理や作業遂行は2名の責任者に委ねています。

だんだんファームを**設立して間もないころは、統括チーフがすべての品目の栽培管理や指示出しを行い、統括チーフがいないと現場が回らない状況**でした。そのため、若い社員が主体性とやりがいを持って仕事に取り組み、統括チーフに依存した組織体制からいかに脱却するかが課題でした。

こうした中、「みどりちゃん」ブランドの生産者グループで、2007年にJGAP団体認証を取得したことが、若い社員の育成に向けた大きな契機となりました。すなわち、JGAP導入により、組織内のルール整備がなされ、生育状況の記録や作業記録など各種記録も取り始めました。そして、それら**データの解析をもとにした栽培管理に移行することで、情報の共有化が進展するとともに、日々の栽培管理や作業内容を記録や数値を使って若手社員に教育**できるようになりました。その結果、若手社員の理解が進み、彼らに栽培管理や指示出しを徐々に任せていくことができました。

月別生産目標の設定

これら2名の責任者が成長したことで、統括チーフは販売促進活動や消費者交流事業など対外的な業務に時間を割けるようになりました。さらに、現在は、2名の責任者に統括チーフが何かを教えるというスタイルではなく、**個人のポテンシャルやアイデアを引き出して自主的に動けるよう、コーチングによる育成を心がける**ようになりました。具体的には、生産面での目標設定と、目標を達成するための方法を、責任者に考えさせるようにしています。

生産面の一つの目標として、だんだんファームでは、月別の生産量目標を立てています。目標の立て方は、まず2名の責任者が目標値を考え、その後、統括チーフと責任者が意見交換しながら最終的な目標値を決定します。こうして目標値を立てることで、毎月の収穫量の結果と照らし合わせて比較することができます。だんだんファームでは、このように月ごとに目標設定と結果の検討をし、いわば1ヶ月単位でPDCAサイクルを回すようになりました。そのため、何か生産面で問題が起きても、すぐに修正できるようになり、その結果、成長と改善のスピードがどんどん上がっていききました。

また、統括チーフは、**仕事を任せたらその成果・結果をきちんと評価することが大事**と考えており、年明けに社員と統括チーフとの間で個別面談を行い、**今年の個人目標（例：栽培管理で軟腐病対策をしっかりとやる）と、昨年の個人目標の達成状況、業務上のアドバイスなどをやり取り**しています。

だんだんファームの正社員4名のうち、役職に就いていないのは3年目（26歳）の社員ですが、育成は3年計画で行い、1年目はハウレンソウ、ミズナ栽培棟での作業や栽培管理を一通り経験させ、2年目はネギ、セロリ栽培棟で同様の経験をさせています。そして、3年目の現在は、両方の栽培棟を行き来し、各責任者のサポートを行っています。このようにして、**基本的な作業遂行能力を身につけさせた上で、責任者が担う職務を責任者と併走させて経験させています**。

（2）全社員参加による改善活動

データを重視した生産管理への移行

だんだんファームでは、2007年にJGAP認証を取得した際に、認証に必要とされる記録類以外に、**①作業時間、②生育データ、③病害虫の被害程度・品質、④ガス・水道・電気・天候などの情報も記録**することとしました（図13、14）。なお、だんだんファームではJGAP導入以前から、施設内の環境制御において、温度、湿度、水温、CO₂、日射量を計測しています。

作業日報

氏名※※

月日	作物	内容	時刻			作業時間	備考
3月31日 (月)	②ホウレン水菜	①収穫	:	~	:		ベッド
	②ホウレン水菜	③運搬	:	~	:		
	②ホウレン水菜	②定植	:	~	:		ベッド
	①ねぎ	④ベンチ掃除	:	~	:		ベッド
	②ホウレン水菜	⑭苗準備・洗浄	:	~	:		
			:	~	:		

作物:①ねぎ、②ほうれん草・水菜、③谷山、④共通、⑤セロリ

仕事内容:①収穫、②定植・掃除、③出荷(運搬)、④ベッド清掃(パッド洗浄・掃除含む)、⑤播種、⑥農薬散布、⑦施肥、⑧栽培管理、⑨研修、⑩その他、⑪-、⑫-、⑬掃除・洗い、⑭定植準備(苗配布・苗抜き・洗浄)、⑮収穫準備(コンテナ等)、⑯計測、⑰事務処理、⑱来客対応、⑲シート洗い、⑳育苗管理、㉑管理業務、㉒タンク掃除

図13 だんだんファームの作業日報

注:責任者が自班のパート従業員の1週間分を作成。

作業指示書としても機能し、作業後に作業時間を記入。

こうした一連の記録をとることで、現状を数字で把握できるようになりました。そして、この現状のデータを社員全員で共有し、課題を挙げたところ、「作業の効率化」、「1作当たりの収量向上」、「光熱費の削減」という3つの具体的な目標が出されました。そして、目標達成に向け、**15時の休憩時間等を通じて、社員全員で具体的な意見を出し合い**ました。

こうした意見出しを活発にするために、先進地への視察も実施しています。視察は、みどりちゃんの生産者グループとして、養液の病気対策など、毎年テーマを決めて視察先を検討し年に1回実施していますが、そのような研修には、若手社員を優先して行かせるようにしています。さらに、**作業改善のテーマのもと、だんだんファーム独自の視察もこれまで何度か実施しており、その際にはパート従業員も参加**しています。

出荷物管理表

ハウスNo.	ベッドNo.	作物	ネギ						
		播種日 月 日 播種日 月 日 播種日 月 日 播種日 月 日 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">作業名</td> <td style="width: 50%;">確認印</td> </tr> <tr> <td>定植</td> <td></td> </tr> <tr> <td>収穫</td> <td></td> </tr> </table>		作業名	確認印	定植		収穫	
作業名	確認印								
定植									
収穫									

仮植日	月	日	定植日	月	日
苗枚数	枚		定植株数	株/1P	
定植パネル	パネル				
定植者					
苗の大きさ	～ cm				
根張り	1: なし 2: 少ない 3: 普通 4: 良い				
苗の状態	枯葉 腐れ 倒伏 浮き苗				
育苗時散布農薬	／ バイオキーパー		有効成分 非病原菌性 5.6℃7-8.6℃	使用時期 発病前	

定植後散布農薬	／	／	／	／	有効成分	使用時期
アトマイザーフロアブル					イミダクロプリム	14日前
スタークシス水和剤					シノメタリン	3日前
スターナ水和剤					オキソリニロン酸	7日前
カスミンホルダー水和剤					オキソリニロン酸	14日前
フレオフロアブル					ピリダリル	3日前
アグロスリン乳剤					シベルメリン	7日前
アミスター207フロアブル					アゾキシストロビン	3日前
ハチハチ乳剤					トルフェンピラド	3日前

収穫日	月	日	P	収穫日数	日
	収穫者 月 日 P 収穫日数 日				
	収穫者 月 日 P 収穫日数 日				
収穫状態	1: 55cm 2: 60cm 3: 65cm 4: 70cm 5: 75cm 6: 80cm				
葉先枯れ	1: 無し 2: 少ない 3: 有り 4: 多い 5: ひどい				
軟腐病	1: 無し 2: 少ない 3: 有り 4: 多い 5: ひどい				
害虫					
葉色	1: 濃い 2: やや濃 3: 普通 4: やや薄い 5: 薄い				
その他					

図14 生育状況を記録する帳票

1 作当たりの収量向上に向けた改善活動の内容

以下では、「1 作当たりの収量向上」に向けた取組内容について述べます。まず、このような目標を設定するに当たっては、**1 作当たりの作業時間や資材投入、収量データから、収量の多寡に関わらず、作業時間や資材投入量は変わらないことが分かりました**。そのため、生産費削減のために、1 作当たりの収量を上げることを1～2ヶ月試してみたところ、年間の作付け回数（栽培延べ面積）は減ったにも関わらず収穫量の合計は以前よりも多くなりました。

この結果を踏まえ、だんだんファームでは、1 作当たりの収量向上に本格的に取り組むようになりました。具体的には、生育が早い品種から重量がとれる品種に変えるとともに、収量向上に向けて、社員間で生育データを見て気付いたことや、日々の営農で気付いたことなどの意見を出

し合いました。その結果、特に定植時点での苗の大きさがその後の生育状況に大きく影響していることが分かり、収量向上に適した定植時の苗の大きさを見出しました。

収量向上の成果は、表7にまとめたとおりです。10a当たり収量は、2007年に比べ、2014年はネギで80%近く増加しており、ホウレンソウやミズナも20～30%ほど増加しています。そして、栽培延べ面積はいずれも減少していますが、年間の製品重量はネギとホウレンソウで20～30%ほど増加しています。

栽培責任者の力量が上達し、安定的に収量がとれるようになった現在は、過去の市況や生育データをもとに、高値で売れそうな時期に多く出荷する生産管理に取り組んでいます。また、現在は高品質なものを安定的に生産することも目標にしており、具体的には、ネギでは葉先枯れをなくす、手頃な長さにそろえるなど消費者評価が高まるような品質向上を目標にしています。

表7 だんだんファームにおける収量等の推移

	収量 (kg/10a)			栽培延べ面積 (10a)			製品重量 (kg)		
	2007年	2014年	増減割合	2007年	2014年	増減割合	2007年	2014年	増減割合
ネギ	1,460	2,620	79%	33.5	24	－28%	48,917	63,003	29%
ホウレンソウ	1,220	1,550	27%	36.6	34	－7%	44,832	52,899	18%
ミズナ	1,290	1,540	19%	30.4	20.4	－33%	39,275	31,485	－20%
セロリ	1,690			3.5			5,946		
合計				100.5	81.9	－19%	133,024	153,333	15%

資料：小田統括チーフ作成資料を一部修正

（３）他の労務管理の取組：パート従業員のモチベーション向上

以上、２つの取組は、日々の作業遂行や栽培管理を任せられる社員の育成に向けた取組ですが、だんだんファームでは、パート従業員のモチベーション向上にも取り組んでいます。

具体的な内容としては、**こまめな情報共有と、パート従業員も交えた作業改善活動の実施**です。パート従業員はライフスタイルに応じて出勤時間が異なる中で、だんだんファームでは、皆が集まっての情報共有を重視しています。毎週月曜日10時の休憩時間に全員が集まり、15～25分ほどの朝礼を行いますが、その場では、**一週間の作業計画、市況、収穫物の品質状況など、なるべく細かいことを従業員全員に伝えています**。このような情報共有を重ねることで、どのように作業を進めるべきかを各自把握できるようになりました。

各種作業のやり方については、以前はマニュアルを作成して決めていましたが、そうするとやり方が固定化され、改善案が出てこなくなりました。そのため、**現在は、最低限の決まり事と作業速度の目安だけを周知し、作業速度に対する共通認識を持たせた上で、作業のやり方はある程度任せています**。図13にある作業日報を全員が書く中で、作業時間を皆が意識するようになり、各自が自然と早い方法を選択するようになりました。

作業内容の改善については、パート従業員も交えて行っており、その一例として、出荷コンテナに入れる札の改良があります。だんだんファームでは、販売先に応じて、出荷コンテナに入れる札を替えており、当初は青と白の2種類の札を用意していて、出荷先に応じてその都度異なる札を資材置き場に取りに行っていたのですが、現在は札の表と裏でデザインを変えて1種類の札で済ませるようになり、札を取りに行く手間がなくなりました（図15）。**このアイデアは、パート従業員の発案であり、こうしたアイデアが採用されると、他のパート従業員もいろいろとアイデアを出すようになりました**。



図15 出荷コンテナに入れる札

注：青色のラインが入っている面と、無地の面から成る。

3) 人材育成に関する取組の効果

こうした一連の取組により、日常的な栽培管理や作業遂行を2名の責任者に任せることができたので、統括チーフは市況の分析など、販売業務に時間を割けるようになりました。また、生産や販売に関するデータの蓄積も増し、それを分析することで、日別に細かく出荷目標を設定できるようになりました。その結果、**単価が安い時期には生産量を落とし、高単価の時期には多く生産する計画を立て、2015年度は過去最高の収益を記録**しました。

また、生育状況の記録を取り、データに基づいた生産管理を行うようになった結果、社員全員でデータを共有して、収量向上に向けた意見出しを行うようになりました。こうした意見出しの成果は表7にまとめたとおりですが、栽培延べ面積を減らす一方で、単位面積当たり収量を増やすことができ、年間の製品重量は以前よりも増やすことができました。

収量向上のみならず作業効率化においても同様の意見出しを行い、**動線の改善を行うとともに、データに基づいた作業速度の目安設定、さらにパート従業員の多能工化を進めたことで、2007年から2014年にかけて労働時間は約20%削減**されました。

このように収量向上や作業効率化が達成された現在は、組織内部の改善ではなく、組織外部との関係性強化を目指し、消費者視点からの品質の見直しと品質向上への取り組み、さらに消費者との交流事業などに力を入れています。

4. 株式会社 鈴 生

【経営概要】

所在地・法人設立年：静岡県静岡市、2008年設立

栽培面積：レタス類延べ70ha、枝豆30ha等（協力農家等での栽培面積含む）

加工等への取組：自社直売所および加工所の運営

売 上 高：6.5億円（協力農家9名や独立就農者4名からの仕入れ販売を含む）

労働力構成：役員5名、正社員13名（うち1名は事務職）

経営理念：「おいしさを求めて」



1) 鈴生が抱えていた人材育成課題

鈴生は、設立当初から生産物のほぼ全量を外食・加工業者や小売業者との契約栽培により販売しており、契約内容をきちんと遵守する中で取引先、契約数量とも拡大してきました。それにあわせて、鈴生は、静岡市にとどまらず県内の耕作放棄地を借り受けて地道に土作りをし、経営面積を拡大してきました。また、冬場に農閑期を迎え同時期のレタス作が可能な茶業農家など（以下、協力農家と表記）にレタス作を依頼して集荷するとともに、鈴生から独立していった農業者

（独立就農者）とネットワークを結び、共同販売を行うことで、出荷数量を拡大してきました。

「レタス冬期作日本一」を一つの目標に掲げ、現在も栽培面積を拡大していますが、圃場は静岡市以外に、焼津市、菊川市、磐田市など県内の7市に分布し、最遠の地域には静岡市にある本社から車で1時間半もかかります。さらに、契約栽培が拡大する中で、**代表は販売先との連絡・調整に時間を割かざるをえないため、広域な圃場条件の下、生産管理を担うとともに、各地の協力農家や独立就農者とのコミュニケーションを円滑にできる人材を複数名育成**することが組織の成長にとって大きな課題となっていました。

代表は、生産拠点が増加したことで、各拠点での栽培管理や出荷時期の見極め、コスト構造を把握しづらくなっていることを問題視し、各拠点の管理を任せられる人材の育成に向けて、「良い作物を作るには、**良い土作りが必要であり、さらにその前提として良い人作り（良い人材）が必要である**」という代表の考えのもと、次のような取組を行ってきました。

2) 課題解決に向けた取組内容

（1）出荷場別の責任者（支部長）の配置

鈴生には、菊川市、焼津市（ともに2013年設立）、磐田市（2014年設立）の3カ所に出荷場があり、その出荷場の周辺地域に、協力農家のものも含めた生産圃場がある程度まとまって分布しています（図16）。

出荷場設立当初は代表をはじめとする役員が協力して3つの出荷場を運営していましたが、協力農家等との連絡調整や出荷場間の出荷調整など業務量が多く、役員がもともと行っていた業務に加え、出荷場に関連する業務までも行うのは、必ずしも効率的な状況ではなかったため、**これら各出荷場に支部長というリーダーポストを設けて、適任と思われる社員を役員会で選任し、1名ずつ配置**することにしました。

菊川出荷場の支部長は、就農して4年目の方（30代後半）で、焼津および磐田出荷場の支部長は、ともに就農3年目の30代前半の方が務めています。**就農年数があまり経っていないにもかかわらず、これら3名の方に支部長を任せた理由は、任せた仕事に対して代表が期待する水準以上の成果を常に追求し、良い作物を作るために全力で仕事をしてくれる人物**と考えたからです。

支部長の職務内容

支部長の役割は、協力農家および独立就農者を含む担当地区全体の生産管理の進行役であり、**地区別生産計画の作成と進捗状況の把握、栽培管理に関する指導、出荷場別の資材利用量や出荷数量の管理**などを行っています。代表は、各出荷場は、一つの会社と考えていて、支部長は収支計算をし、どのようにしたら利益を出せるか、そして自分たちの給料を増やせるかを考えています。

～合言葉は「おいしさを求めて」～

静岡に本社を置き、静岡市・焼津市・藤枝市・菊川市・掛川市・袋井市・磐田市の7市に圃場が点在する

静岡本社からの距離と所要時間

焼津出荷場	32km	50分
菊川出荷場	53km	1時間15分
磐田出荷場	70km	1時間30分

(株)鈴生
静岡本社事務所
直売所 加工所
静岡市葵区下1108-8

静岡地区圃場・施設
圃場51a 施設34.3a



(株)鈴生
育苗センター
静岡市有永1-8

施設 3,500㎡



図16 鈴生の出荷場分布図

また、2016年秋以降に、支部長の下に、さらに圃場管理課（生産部門）と出荷管理課（販売部門）をつくり、それぞれに課長ポストを配置する予定です。課長は適宜支部長に相談しながら、圃場管理課長は、鈴生の自社農場での日々の段取りや作業指示を行い、出荷管理課長は協力農家等との収穫時期や出荷量の調整などを行います。

このように**役職を創設しようとするのは、支部長の負担を減らすとともに、やりがいと責任を持って、自分で考えて作業を進める機会を多くの社員に与えたい**と考えたからです。

レタスの生産計画策定から出荷までの流れ

ここで、各出荷場におけるレタスの生産計画の策定から出荷に至るまでの、大まかな流れについて見てみます。まず、レタスの出荷時期は11～4月で、播種は9月上中旬から行い、一部の圃場ではレタスを年2作栽培します。生産計画は、6月になったら、協力農家や独立就農者から生産希望数量を支部長に上げてもらい、さらに支部長は自社圃場の面積と反収を考慮して、担当地区

全体の生産希望数量を決定します。**鈴生では、必ず面積と反収はセットで考えるよう社員に徹底していて、面積を増やした結果、人出が足りなくなり、担当地区の反収が減ってしまいそうならば、面積は増やさない方針**を周知しています。

そして、各地区から挙げられた生産希望数量をもとに、代表が販売先約20社と販売計画について個別に話し合いを持ち、最終的に役員および支部長が集まる全体会議での議論を経て、各地区の最終的な生産計画が8月に決まります。

栽培開始後は、出荷時期になると、地区ごとに、協力農家や独立就農者が参加する地区会を週に1回開催し、お互いの情報を共有して、出荷に関する調整を細やかに行います。そして、契約数量に対して、商品が過不足しそうな場合には、判明した時点で速やかに支部長が出荷責任者の常務に報告します。

このように、**支部長は、自社圃場の運営のみならず、協力農家等の圃場にも目配せし、密にコミュニケーションを取りながら、生産計画に対応した出荷体制の構築が求められ、重要な役割**を担っています。そのため、支部長手当を支給するなど、職務内容に見合った待遇に努めています。また、**各支部長は管理する栽培面積が大きいほど、職務の負担が大きいので、管理面積に応じて基本給が設定**されています。

出荷場別に支部長を配置したことで、役員間の担当業務も整理され、代表は営業と新規事業の立案、代表の両親は直売所の運営や経理業務、代表の弟2名はそれぞれ鈴生全体の生産部門の責任者、出荷部門の責任者となっています。

（２）各種勉強会と従業員参加の実施

鈴生では、このように役職を増やし、自分で考えて担当職務を遂行させることで、経験から学ぶ機会を増やしています。一方で、**Off-JTとして、全社員が集まっての各種の勉強会や研修も定期的に実施**しています。

まず、枝豆の収穫が終わりレタスの播種が始まるまでの8月末～9月上旬に、GAPに詳しい講師を呼んで、GAPに関する勉強会と、リスク検討を行っています（図17）。また、同時期に、**1日かけて、農薬や肥料に関する講習、機械の分解に関する講習など各種の講習をまとめて実施**する日を設けています。さらに、年に数回、関心のあるテーマをその都度決めて、外部から講師を呼んでの勉強会を開いています。

また、鈴生の代表は、静岡県内の農業者有志30名とともに、「もうかる農業」の実現を目指す勉強会「Fujinokuni Agriculture School（ふじのくにアグリカルチャースクール）」を2015年2月に設立しました（現在の参加者は50名）。この事業の中で、県内外の篤農家の視察を年に数回

実施していますが、鈴生では、役職に関わらず希望者を視察に参加させています。



図17 勉強会の様子

ICTに頼りすぎずに顔を合わせた議論を重視

このような勉強会や視察を繰り返すことで、社員の知識や発想が豊かになり、それが個人だけではなく、組織全体の改善活動やレベルアップにつながることを代表は期待しています。鈴生における改善活動の基本は、データにもとづいた議論であり、農場での作業時間や栽培データは、全員にスマートフォンを配付し、富士通のAkisaiにより収集・管理しています。こうした収集されたデータは、全社員で共有し、そして定期的にミーティングを開催して、農場における問題点の洗い出しと解決に向けた意見交換を行っています。

代表は、**人材と組織の成長には、ICTにあまり頼りすぎずに、顔を合わせた議論の積み重ねが有効**であると考えています。そのため、月に1回、役員と支部長が集まる責任者会議を、出荷場別に持ち回りで開いています。そして、会議終了後は、地区の担当社員や協力農家、独立就農者も参加する懇親会を開き、彼らの意見を聞いて議論する場を設けています。

（３）反収に関する目標設定や表彰制度の創設

鈴生では、地区ごとの一体感を醸成するために、出荷場の地区別に目標を設定していました。具体的には、作物別に反収目標を設定し、その目標値を超えたら当該地区の社員は賞与の額が増えることにしています。反収の目標値は、これまでは、出荷場別の過去の成績をもとに地区別に決めていましたが、社員から「社員全員が同じ方向を向くように出荷場間の実績平均

を全地区共通の目標値にしたい」という提案があり、**現在は地区ごとではなく、会社としての一体感を重視して、社員から提案のあった全地区共通の目標値（出荷場間の平均値）を設定しています（図18）。**



図18 出荷場における反収目標の掲示

個人別の目標設定

また、個人別の評価については、これまでは決まった評価票を用いては行っていませんでしたが、作業別に評価基準が明確化された評価票を現在作成しており、今後使用する予定でいます。**こうした評価票を作成する意図は、代表が思う「望ましい作業水準が何か」を皆で共有化**することであり、評価票ができることで、代表だけでなく、支部長クラスも主観ではなく共通の評価基準に則って、部下への技術指導が可能となります。また、評価結果は基本給に反映される予定です。

なお、代表と社員による個別面談は、年に2回、賞与を手渡しする際に行っており、そこでは、**代表から見た社員への評価や各社員の目標、さらに目標の達成状況などが話し合われています。**

モチベーション向上に向けた表彰制度の創設

また、鈴生では、自社の社員のみならず、共同出荷している協力農家や独立就農者のモチベーション向上にも配慮し、社長賞や販売先からの評価賞という表彰制度を設けています。具体的には、**販売先からの評価や、クレーム数の少なさ、さらに出荷量を踏まえて、毎年9月上旬に優秀な生産者や社員を表彰**しています。出荷量を考慮する理由は、出荷量が少ないほど良品質のものができやすいためです。

そのほかに、**レクリエーション活動もモチベーション向上や組織の一体感醸成のために重要**であると考えていて、野球部とゴルフ部を会社内に設け、対外試合や社内ゴルフ大会なども行っています。

（４）その他の取組：新規就農者の独立支援

鈴生では、社内における人材育成のみならず、新規就農者の独立支援にも力を入れています。新規就農者が研修する場として、代表の父が経営する「鈴木農園」があり、原則３年間の独立支援をしています。なお、**鈴生の社員も最初の３年間は、鈴木農園で独立志望者とともに一通りの農作業を経験**します。

鈴木農園には、現在は20数名が在籍していて、これまで独立した農業者は10数名ほどいます。独立した農業者の中には、レタスや枝豆の栽培を続ける人もいれば、トマトなど他品目に転換する人もいます。

独立に際しては、借り受け可能な農地を鈴生が独立志望者とともに探し、最初の土作りも一緒に行います。また、新規に機械が必要な場合には、鈴生で機械を購入して独立者にリースします。さらに独立後の一定期間、農薬など資材の代金は鈴生が立替払いし、生産物の販売代金が入金されたら、独立就農者が鈴生に支払う仕組みをとっています。

３）人材育成に関する取組の効果

代表は、各出荷場にリーダーを配置し、彼らに各地区の生産管理や、協力農家等との連絡調整などを任せることに当初は不安もありましたが、**任せることで、もっと仕事にやりがいを感じ、鈴生の経営や将来に対して主体的に関与してくれるのではないか**という期待のもと、各出荷場に支部長を置くことにしました。

就任当初は、支部長3名とも、生産計画に対して実績がどの程度ずれたのか、またずれが生じた要因は何かをうまく説明できず、悩む時期もありましたが、**就任して２年ほど経った現在では、計画に対して何％達成できたのか、その要因は何かを細かに説明**することができるまで成長して

います。

このように、社員が成長したことで、代表は静岡県内の有志農業者との勉強会「Fujinokuni Agriculture School」を設立するなど、地域農業全体を考えた対外的な取組にも着手でき、そのような場で得られた知識やネットワークは鈴生にも還元され、組織全体のレベルアップにつながっています。

代表は、今後も「失敗から学ぶことが重要である」という考えのもと、社員に仕事を任せて経験を積ませ、栽培面積のみならず反収においても「レタス作冬期日本一」を目指していきます。

最後に、従業員の作業遂行マネジメント能力の育成に向けた4つのポイントのうち、GAPの管理項目を利用することで、能力向上を図れるものもあります。

そうしたポイントは、（一財）日本GAP協会が作成した「ASIAGAP」の管理項目として採用されました。例えば、「ASIAGAP 青果物 ver.2」の基準書の中では、管理点11.10「人材育成」の適合基準として、次のように記述されています。

ASIAGAP 青果物 ver.2 管理点11.10人材育成

適合基準：後継者や作業者の育成に向けて、下記の取組みを行っている。

- ① 農場管理システム（管理点1.3参照）や生産計画（管理点3.1参照）の策定に後継者や作業者を参加させている。 →従業員参加の推進
 - ② 計画と実績の比較（管理点3.4参照）等、経営に関する情報について、後継者や作業者との共有化を進めている。 →情報共有の推進
 - ③ 後継者や作業者に対し、権限を伴った責任の付与（権限委譲）を進めている。 →権限委譲の推進
-

GAPは、基本的には農業経営におけるリスクマネジメント手法の一つであり、労務管理については、労働安全の確保や、食品安全等に関する教育など、問題を起こさないためのルール作りや教育が中心となります。

しかしながら、**ルール作りや生産計画の策定の場合への従業員参加の推進や、他の管理点で定められた経営に関する情報の共有化の推進、さらには管理点2.1「責任及び権限」で定められた各種責任者のうち一部を従業員に任せるといった取組を進めることで、作業遂行マネジメント能力を兼ね備えた現場リーダーの育成につながる**と考えられます。

さらに、本パンフレットで取り上げた「個人目標に対するPDCAサイクルの推進」や「定期的なフィードバック」も進めることで、より着実な育成につながることを期待されます。

研究成果の紹介

農研機構マネジメント技術プロジェクトのwebサイト<https://fmrp.dc.affrc.go.jp/>では、独立就農や法人経由型就農、第三者継承といった就農方式に応じた支援のポイントなどを解説した「新規就農指導支援ガイドブック」や、GAPを活用しながら経営改善を図るためのポイントを整理した「経営改善のための農場生産工程管理のポイント」など、多岐にわたる研究成果を公開しています。

ご興味ある方は、ぜひアクセスしてください。



農研機構マネジメント技術プロジェクトのwebサイト <https://fmrp.dc.affrc.go.jp/>



新規就農指導支援ガイドブック



経営改善のための
農場生産工程管理のポイント