

## Ⅲ 従業員の人材育成のポイント

### 1. パート従業員の育成のポイント

パート従業員は、特に作業の機械化が進んでいない園芸作では、主要な労働力となっています。施設園芸を例に挙げると、全国10か所にある次世代施設園芸モデル拠点<sup>1</sup>の経営は、施設面積が2～4ha超でパート従業員は約30～100名と多くの雇用労働力を抱えています（表3-1）。

本節では、パート従業員を多く雇用する次世代施設園芸拠点の経営調査事例をもとに、①パート従業員の定着率向上に向けた組織づくり、及び②従業員の作業能力育成のポイントを述べます。

表3-1 次世代施設園芸拠点の概要（2019年度）

	北海道	宮城県	埼玉県	静岡県	富山県
品目・施設面積	イチゴ 4ha	大玉トマト 1.1ha, パプリカ 1.3ha	大玉トマト 3.3ha	高糖度トマ ト・ミニトマ ト 4ha	中玉トマト 2.9ha, 花き 1.2ha
定植開始時期	2014年9月	2016年9月	2017年2月	2016年2月	2014年11月
社員・パート数	5名・42名	8名・40名	10名・94名	8名・28名	11名・84名
	愛知県	兵庫県	高知県	大分県	宮崎県
品目・施設面積	ミニトマト 3.6ha	大玉トマト 1.8ha, ミニトマト 1.8ha	大玉・中玉ト マト 2.8ha, 大玉トマト 1.3ha	パプリカ 2.4ha	ピーマン 2.3ha, キュウリ 1.8ha
定植開始時期	2016年9月	2015年8月	2016年7月	2016年5月	2015年6月
社員数・パート等数	6名・40名	12名・ 100名	17名・35名 6名・20名	5名・34名	4名・51名

資料：（一社）日本施設園芸協会『平成31年度 次世代施設園芸地域展開促進事業報告書（別冊2）  
大規模施設園芸・植物工場導入・改善の手引き』

<sup>1</sup> 次世代施設園芸とは、①高度な環境制御を導入し、②雇用労働力と③地域エネルギーを活用した大規模な施設園芸

## 1) パート従業員の定着率向上に向けた組織づくり

本節では、従業員の定着率向上に向けた組織づくりのポイントを解明するために実施した、次世代施設園芸拠点での職務満足度調査について述べます。調査対象とした拠点では、従業員を対象に職務満足度調査を実施するとともに、組織や人に関する取組内容を担当者から聞き取りすることで、従業員満足度の高い組織や人に関する取組内容を解明します。

職務満足度調査とは、アンケート票を用いて職務及び職場の満足・不満を客観的に測り、改善すべき項目の課題とその程度を明らかにするものです。調査項目の設計においては、アメリカの臨床心理学者ハーズバーグが提唱した動機づけ・衛生理論を用います。

動機づけ・衛生理論の特徴は、仕事の満足と不満の要因は異なっていて、経済的報酬や作業条件などの不満を規定する要因（衛生要因）の改善は不満を解消しますが、やる気を高めるとは限らないとしています。一方、満足を規定する動機づけ要因は、モチベーションを向上させますが、それが充分ではないからといって不満が高まるわけではないというものです。衛生要因は「働きやすさ」、動機づけ要因は「働きがい」を表しているとも言えます。そして、一般的には、従業員の定着や生産性向上のためには、まずは衛生要因を解消し、その上で、動機づけ要因を整備・改善していくことが求められます。また、職務満足度分析ツールの詳しい説明に関してはVI章を参照してください。

### (1) 職務満足度調査の概要と結果

今回、調査を行った次世代施設園芸拠点3経営の概要は表3-2の通りです。これら3経営の従業員を対象に、19項目の質問で、職務満足度調査を行いました。表3-3が調査項目ですが、ここで項目名の背景が緑色のものが衛生要因であり、オレンジ色のものが動機づけ要因となります。

そして、各項目において、従業員には5段階評価をしてもらいます（5＝そう思う、4＝ややそう思う、3＝どちらともいえない、2＝あまりそう思わない、1＝そう思わない）。各経営の回答者数（社員・パート従業員合計）は順に、A：42名、B：71名、C：36名でした。

ここでは、共通して得られた傾向を述べます（図3-1）。まず、共通して満足度（評価4以上とした回答者割合）が高かった項目は、衛生要因においては、①勤務時間、②休日休暇、③雰囲気、④役割分担の4項目でした。一方、動機づけ要因においては、①おもしろさの1項目でした。

3経営いずれも勤務時間や休日休暇について、満足度が高い結果となりましたが、まず勤務時間については、表3-2にあるように、パート従業員については、従業員のライフスタイルに応じて出勤・退勤時間に複数のパターンがありま

す。特に、子育て世代には、こうした複数のパターンがあることは働きやすさにつながり、高い満足度につながっているものと思われます。

表 3-2 調査した 3 経営の概要（2019 年 10～11 月時点）

	拠点 A	拠点 B	拠点 C
<b>社員・パート従業員数</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員 8 名（生産部門 4 名，選果部門 2 名，総務部門 2 名）</li> <li>・パート従業員 40 名程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員 11 名</li> <li>・パート従業員 96 名（日々の出勤人数 40～50 名）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員 11 名（栽培・出荷担当 8 名，管理部門 3 名）</li> <li>・パート従業員 80 名程度（うち技能実習生 20 名）</li> </ul>
<b>出勤・退勤時間</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の就業時間 8：00～16：45</li> <li>・パートの一般的な就業時間は 8：30～16：00 だが，出勤時間は他に 9：00，9：30，12：45 とあり，退勤時間は他に 15：00 がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の就業時間 8：00～17：00</li> <li>・パートの一般的な就業時間は 9：00～16：00 だが，午前のみ勤務，午後のみ勤務，8：30 出勤，16：30 退勤など，いくつかパターンがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の就業時間 8：00～17：00</li> <li>・パートの一般的な就業時間は 8：00～17：00 だが，9：00～15：00，8：00～12：00，13：00～17：00 など，いくつかパターンがある</li> </ul>

資料：各経営に対する聞き取り調査より作成

次に、休日休暇については、3 経営いずれにおいても、パート従業員は翌月の休暇希望日を期日までに提出し、それらを集計して担当社員が翌月の作業・人員配置計画を立てています。したがって、基本的には、パート従業員は希望通りに休暇を取ることができます。また、3 経営のうち 2 経営は、見回り担当社員 1 名を除き、土、日曜日を定休日として設定しています。こうした一連の取組が、休日休暇に対する満足度を高めているものと思われます。

一方、満足度が低かった項目は、衛生要因では、①給料額、②意見反映の 2 項目であり、動機づけ要因においては、①能力向上、②能力発揮、③職務多様性、④承認の 4 項目でした。

以上の共通する結果をまとめれば、勤務時間や休日など、衛生要因への満足度は総じて高い傾向にあり、それが現時点での従業員定着率の高さにつながっているとと言えます。一方、働きがいと関係する動機づけ要因への満足度は低い傾向にあります。そのため、この結果から示唆されることは、これら 3 経営が今後も従業員の定着率を維持し、生産性を上げていくためには、動機づけ要因を改善していくことが求められるということです。

動機づけ要因改善策としては、次のものが考えられます。①能力向上については、研修の充実であり、例えば作の切り替え時にパート従業員向けに作業技術に

関する技能研修を実施したり，今後どのような研修を希望しているのかの社内アンケート調査を実施して対応することなどが挙げられます。

表 3-3 職務満足度調査の質問項目

項目名	質問文
従業員間の交流	親睦会や親睦行事など福利厚生面は十分に行われていると思いますか。
雰囲気	職場の雰囲気は良いと思いますか。
相談しやすさ	分からないことがあれば，上司が教えてくれたり，相談に乗ってくれますか。
疲労蓄積	体力的にはそんなに負担ではない。
勤務時間	残業を含め，今の勤務時間の長さに満足していますか。
休日休暇	休日の日数や取り方に満足していますか。
作業安全	仕事の安全性や快適さに関して，問題点はあまりない。
方針徹底	朝礼や社内会議で決まったことは全員に徹底していると思いますか。
意見反映	あなたの意見が，職場の運営に活かされていると思いますか。
役割分担	役割分担が明確で，自分はどんな仕事をすれば良いか，はっきりしていると思いますか。
複数指揮	仕事の指示をする人が何人もいて，困ることがありますか。
給料額	現在のあなたの給料額に満足していますか。
職務多様性	職場内でさまざまな職務を経験できるようになっていると思いますか。
承認	仕事をうまく進めると，褒められたり評価されたりしますか。
能力向上	職場内（および職場外）の教育や研修などに満足していますか。
やりがい	あなたは現在の仕事にやりがいを感じますか。
能力発揮	今の仕事は，あなたの能力を存分に発揮できる仕事だと思いますか。
おもしろさ	農業という仕事そのものに「おもしろさ」を感じますか。
長期就社	この職場に長年勤めても，安心して働けると感じますか。

注：項目名における色分けは，緑＝衛生要因，オレンジ＝動機づけ要因である。

②能力発揮と③職務多様性については，まずはどの程度の従業員が職務（作業班）の配置転換や多能工化を望んでいるのか希望伺いをした上で，それら希望をかなえることと生産性向上とが両立するかどうか検討の上，対応を決めることになると思われます。

最後に，④承認については，作業が上手になってきた人は意識的に褒める，普段よりがんばってもらった人には声掛けする，また従業員評価や社内表彰制度を導入するなどの対応が考えられます。

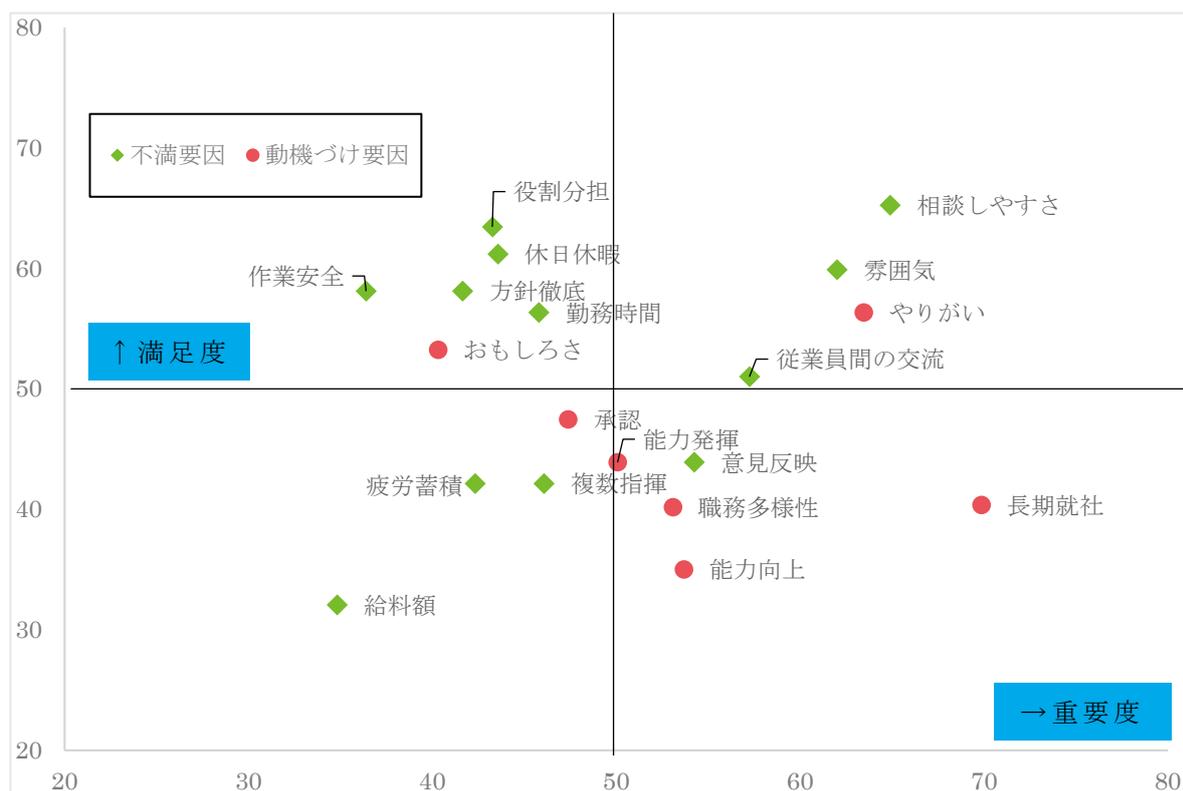


図 3-1 3 経営の職務満足度調査結果の一例

## (2) 各経営の取組内容と満足度との関係

調査項目別に満足度平均を算出し，3 経営間で有意（5 %水準）に満足度平均が異なる調査項目は，12 項目ありました（表 3-4）。

表 3-4 満足度平均が有意に異なった調査項目

項目名	3 拠点最大値	3 拠点最小値
従業員間の交流	3.66	2.19
雰囲気	4.00	3.46
相談しやすさ	4.31	3.69
作業安全	3.93	3.00
方針徹底	3.76	2.75
意見反映	3.38	2.86
役割分担	4.10	3.46
給料額	3.15	2.47
承認	3.48	2.50
能力向上	3.31	2.50
やりがい	3.86	3.11
能力発揮	3.52	3.00

注：項目名における色分けは，緑＝衛生要因，オレンジ＝動機づけ要因である。

それら 12 項目を関係性が高いものをグルーピングし、満足度と取組内容との関係性を考察すると、次の通りです。

### **職場の雰囲気（関係する調査項目：雰囲気、従業員間の交流、相談しやすさ）**

懇親会など、従業員間の交流については、定期的に行っている経営もあれば、従業員数が多いことから未実施の経営もありました。満足度調査からは、懇親会などを定期的に行っている経営で、職場の雰囲気や従業員間の交流に対する満足度が高い結果となりました。交流会の内容としては、作の切り替え時の農閑期や、年末年始にイベントを行っています。

また、上司との相談のしやすさに関しては、今回、いずれの経営も調査対象の 8～9 割がパート従業員ということ踏まえれば、社員への相談のしやすさと換言できます。満足度が最も高かった経営での取組を見ると、従業員間の交流を定期的に行っていることに加え、新規に採用されたパート従業員には社員が 1 週間程度付き添って指導する取組を行っています。他の 2 経営では社員の付き添い指導は 1～数日程度であり、こうした 1 週間という長い付き添い指導は、社員への相談しやすさという関係性の構築に寄与するものと思われます。

### **作業安全（関係する調査項目：作業安全）**

作業安全については、今回調査した 3 経営とも GLOBALG. A. P. 等の第三者認証 GAP の認証取得済みもしくは準備中の状態であり、いずれも安全性に配慮した運営がなされていると言えます。しかしながら、3 経営間で満足度に有意な差が生まれた要因を検討すると、高所作業が苦手な人には高所台車に乗せない、従業員からの意見を反映して使用器具を変更して労働負荷の軽減に迅速に取り組むなど、従業員の意向・意見を反映した取組を行っている経営で満足度が高い傾向となりました。

### **情報共有・意見収集機会（関係する調査項目：意見反映、方針徹底）**

従業員からの意見収集の機会や、話し合い等により決まったことの徹底については、パート従業員にもミーティングで定期的に情報共有したり、意見収集の機会を設けている経営で、満足度が高い傾向となりました。例えば、満足度が高かった経営では、日々の朝礼とは別に、週に 1 回、パート従業員も含む全従業員に対し、1 週間の主な予定や出荷実績の報告などをする時間を設けています。また、別の経営では、月に 1 回、主要なパート従業員と農場長などが集まり、90 分程度時間をかけて、改善ミーティングを実施しています。そこでは、収量・栽培の状況のみならず、業務改善に関する意見交換を行っています。

なお、今回調査対象のいずれの経営でも、社員のみによる定期ミーティング

や、経営者や経営幹部による社員及びパート従業員との定期面談が実施されており、そのような場も情報共有・意見収集の場として機能しています。

### **役割分担（関係する調査項目：役割分担）**

役割分担については、各自の担当するエリアや作業班のメンバーが固定されている経営において、満足度が高い傾向となりました。このような結果が得られた要因を考察すると、エリアやメンバーが固定されていた方が、従業員にとって「どこで（どのハウス、どのレーンで）、誰と、どのような作業を行うか」の見通しが立ちやすくなります。そして、こうした見通しができることで、日々の仕事への入り方がスムーズになり、担当業務への関与が強くなることが考えられ、その結果、満足度が高くなったものと思われます。

役割分担の内容については、今回対象の3経営いずれも、社員は作業計画作成、シフト調整、栽培管理・環境制御を担い、パート従業員は日々の作業を担うというものですが、3経営のうち1経営においては、パートリーダーを配置していました。パートリーダーの役割は、当日の作業進捗状況に応じて、人の配置を変更したり、作業指示を行うなど、社員を補佐する役割を担っています。

### **モチベーション向上（関係する調査項目：承認、能力発揮、やりがい）**

承認や能力発揮に対する満足度が高い経営では、パート従業員も含め、会社への貢献（作業能力など）に応じて賞与の金額に差をつけていました。この経営では、パート従業員にも夏と冬に賞与を与えていて、能力の高い従業員が不公平感を感じないように、差をつけることを全従業員に表明した上で、賞与の額に差をつけています。

### **研修機会・スキルアップ（関係する調査項目：能力向上）**

能力向上に対する満足度が高い経営においては、社員向けには作物の栽培・環境制御に関する研修のみならず、自己啓発関係の研修も行うとともに、パート従業員向けに病虫害に関する研修を行っていました。また、社員には先進地への視察も行わせていますが、その目的は、本人の知識を深めることに加え、「当該社員がいなくても現場が回る（回るようにしておく）」ことを確認させる意味合いもあります。パート従業員向けの病虫害の研修については、圃場で病気が発見されたら、その日のうちに従業員を集め、現物を見てもらいながら教えています。

### **給料額（関係する調査項目：給料額）**

給料額への満足度については、地域の最低賃金と比べてどの程度高いかが満足度に影響を及ぼすものと調査前には予想されましたが、実際には、地域の最低

賃金から時給単価で 100 円超高い経営で満足度が最も低く，地域の最低賃金とほぼ同水準の経営で満足度が高いという結果が得られました。この結果から，給料額に対する満足度・評価については，金額だけでなく，日々の作業内容や労働負荷，労働環境など多くの要因が影響していると考えられ，金額を上げれば満足度が必ずしも上がるものではないということが読み取れます。

### **（３）パート従業員の定着率向上に向けた組織づくりのポイント**

以上の職務満足度調査の結果と，パート従業員を多数雇用する法人経営への聞き取り調査から，組織づくりや人的資源管理のポイントとして，次の４点が挙げられます。

#### **組織内のルールや作業・業務マニュアルを作成し，共有化する**

従業員が数名程度ならば，全員の働きぶりに経営者の目が届き，その都度作業指導や教育ができますが，次世代施設園芸拠点のように，従業員が数十名規模になると，経営者や管理者層は全従業員の働きぶりをその都度確認することは困難になります。

そのため，従業員の多い雇用型経営では，経営者の意図したように従業員に作業・業務をしてもらうよう，作業・業務マニュアルを作成して教育することで，仕事の質が標準化されます。また，新規採用者の教育の際にも，作業・業務マニュアルがあれば教育がしやすくなり，教育担当者の負担を減らすことができます。一方，組織内のルールを決めておくことは，経営者の考えを従業員に理解してもらうために有効な手段といえます。

以上より，作業・業務マニュアルや組織内のルールを決め，それを明文化・共有化して組織を管理する方が，効率的と言えます。また，こうしたルールは一度作成したらそれで終わりではなく，改善を図っていくことも重要です。調査事例では，ICTにより各種の作業・業務マニュアルを作成・共有していますが，既存のマニュアルを改善した場合には，手当が支給される仕組みとなっており，従業員の改善活動に対する動機づけがなされています。

#### **従業員との情報共有や意見交換を定期的（意識的）に行う**

組織内の様々なルールを作成する過程において，調査事例では，従業員との意見交換を活発に行いました。それにより，経営者と従業員間で相互理解が進み，経営者の考えに共感する従業員がきちんと定着する組織になりました。また，それらルールなどが作成された後でも，意見交換の機会を定期的に設けるとともに，全従業員の意見を吸い上げる仕組みを構築しています。

職務満足度調査を実施した3経営においても、朝礼以外の時間を設けて、農場での最近の出来事や出荷実績を全従業員に報告したり、一部のパート従業員も交えた改善ミーティングを実施するなどの取組を行っています。また、経営者や幹部社員による社員およびパート従業員との定期面談は実施されており、従業員の改善要望をそのような場で聞くこともあります。

### 役割分担を明確にする

3経営での職務満足度調査から、パート従業員に関し、各自の担当するエリアや作業班のメンバーが固定されている経営において、役割分担に関する満足度が高いという結果が得られました。この結果から解釈できることは、エリアやメンバーが固定されることで、どこで、誰と、どのような作業を行うかの見通しが立ちやすくなり、その結果、日々の仕事への入り方がスムーズになり、担当業務への関与が強くなるものと考えられます。そして、そうした関与の強さが満足度につながっているものと思われます。自身の担当するエリアが決まっていた方が、日々の作業に対する従業員の責任感が強くなるということは、他の施設園芸経営での経営者へのインタビュー調査でも伺っています。

以上、エリアやメンバー、作業内容を固定することのメリットを述べましたが、一方で、あまりにも作業内容を狭い範囲で固定化することは、モチベーション低下を招く恐れがあります。したがって、エリアやメンバー、作業内容の固定化については、従業員との面談の際に、現状に対する感想とともに今後の意向を確認しながら適宜見直しを図っていくことが必要と思われます。

### 承認欲求に応える

最後に、従業員の承認欲求に応えることが生産性向上や定着率向上にとって、重要かと思われます。調査事例では、従業員の働きぶりを数値で即時にフィードバックできる生産管理システムを導入し、従業員は自分の成績がどの程度かを容易に把握できるようにしました。また、そうした成績を人事考課に反映するようにしました。その結果、より良い成績を残そうと、従業員が自主的に生産性改善に取り組むようになりました。

また、職務満足度調査の結果においても、パート従業員も含め、会社への貢献に応じて年2回の賞与額に差をつける取組を表明、実施している経営で満足度が高い結果となっています。このような会社への貢献をきちんと評価し、報酬を与えることは承認欲求を満たす取組と言えます。

以上、4つのポイントを述べましたが、この中で最も重要なことは、従業員との情報共有や意見交換といった組織内コミュニケーションといえます。やはり、

健全なコミュニケーションが図られてない状況では、作業・業務ルールを明文化したところで、きちんと従業員には浸透しないはずで。また、役割分担の明確化においても、なぜこのような役割分担が必要かということのを伝えるとともに、従業員の意見を聞いて適宜見直しを図る必要があります、そのためには双方のコミュニケーションが求められます。

さらに、承認欲求に応えるためには、ただやみくもに従業員を褒めるのではなく、一定の基準を定めて、その基準を超えた従業員には賞与や時給のアップという報酬を与えることを、従業員に説明することが必要となります。こうした説明を従業員が納得して受け入れるかどうか、日ごろから経営者層と従業員間でコミュニケーションが図られ、信頼関係が構築できていることが重要な要素となります。

## 2) 従業員の作業能力育成

作業能力の育成手段は、OJT (On-the-Job Training: 日常の業務に就きながら行われる教育訓練) が基本ですが、OJTによる技能育成においては、①Show (やってみせる)、②Tell (説明する)、③Do (やらせてみる)、④Check (補修指導) の4段階のプロセスで行うのが有効とされています。

次世代施設園芸拠点の経営においては、①Showと②Tellの段階で、社員やベテランのパート従業員が付き添い指導する、作業の目的や内容を責任者が説明する、写真入りのマニュアルを作成・配付する、作物の基礎知識に関する勉強会を行うとともに簡易なテストを実施することで、従業員に作業や作物への理解を促していました。

このうち、作業の目的(当該作業が作物の生育・収量にどのような効果をもたらすか)を説明することは、次節で述べる「職務特性モデル」のタスク重要性和関係することであり、当該作業に対するモチベーション向上につながると言えます。

また、③Do、④Checkの段階では、熟練者の作業動画を見せたり、個々人の作業速度を作業記録から算出し、作業速度の上位層が下位層の作業指導をすることで底上げを図るといった取組がいくつかの事例ではなされていました。現在、ICTによる「作業記録管理システム」が各種開発されていますが、こうした作業記録管理システムを利用して作業別・作業別の作業時間を記録・解析することで、作業ごとの作業時間のバラツキは以前より簡易に算出できます。

ある経営では、葉かき作業について、熟練者A氏(在籍3年)の作業の様子をビデオ撮影し、その動画を解析することで、葉かきの標準作業書を作成しました。そして、Check(補修指導)として、講習会を開き、A氏が入社間もないB氏(在籍2か月)に実際に作業を見せながらポイントを説明したところ、講習会から1

か月後には B 氏の作業速度は 24% 向上していました。このように，熟練者の暗黙知をマニュアル等の形で形式知化し，それを他の従業員に波及させていくことが，地道ではありますが確実な育成方策と言えます。

(田口 光弘)