

2. 現場リーダー（農場長・班長クラス）の育成のポイント

経営規模や事業内容の拡大に伴い、圃場数や作業者の数、栽培品目が増えると、経営者一人で日々の作業進捗管理や作業指示、要員配置を適切に行うことは困難となります。そのため、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（農場長・班長など）」を育成・配置することが規模拡大過程において求められてきます。

本節では、現場リーダーに必要とされる、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」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む、複数の社員に作業の進捗管理を任せている成功事例4事例に注目しました（表 3-5）。そして、それら4事例間で共通する取組内容を能力育成のポイントとし、以下説明します。

表 3-5 現場リーダー育成に関する先進事例（数値は 2016 年時点）

	（有）山波農場	（有）ティーエム（しろうま農場）	（有）だんだんファーム掛合	（株）鈴生
所在地・法人設立年	新潟県・1992年設立（水田作）	長野県・2004年設立（水田作）	島根県・2002年設立（施設野菜作）	静岡県・2008年設立（露地野菜作）
経営面積	105ha（水稲 87ha, そば 16ha 等）	120ha（水稲 65ha, そば 25ha 等）	1ha（栽培延べ面積 8.1ha：ネギ 2.4ha 等）	22ha（栽培延べ面積 60ha：レタス類 41ha 等）
売上高	2億円	1億円	1億円	4億円
労働力構成	役員 2名, 正社員 8名, パート 29名	役員 6名, 正社員 15名, パート 15名	役員 1名, 正社員 4名, パート 12名	役員 5名, 正社員 13名

資料：聞き取り調査より作成

1) 現場リーダーの作業遂行マネジメント能力育成 4つのポイント

(1) 従業員参加と情報共有の推進

家族経営と異なり、雇用型経営では、農場での出来事に対し“他人事（低関心）”と感じる従業員が含まれてきます。そのため、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で、従業員の農場への関心と関与（帰属意識）を高め、組織や農場での出来事を“自分事”と感じてもらうことで、作業遂行に関わる問題発見と業務改善につなげていきます。

(2) 個人目標に対するPDCAサイクルの推進

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・思考をし、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、PDCAサイクル的思考が求められます。そのため、PDCAサイクル的思考の浸透に向けて、“自分事”である個人別の目標設定を進め、「個人目標の設定→行動→成否の検証→達成に向けた改善策の検討」というPDCAサイクルを回すことが有効と考えられます。

(3) 早期の権限委譲

天候や進捗状況に応じた作業指示のように、状況を踏まえた判断・思考が求められマニュアル化しにくい職務遂行能力の習得には、経験学習が有効です。そのため、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。成功事例では、就農2～4年目には、現場リーダーに配置しています。

(4) 定期的なフィードバック

経営者層と定期的な面談の場を設け、「現場リーダーとして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。

(5) 4つのポイントのまとめ

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、次の図のようになります。

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みられました。

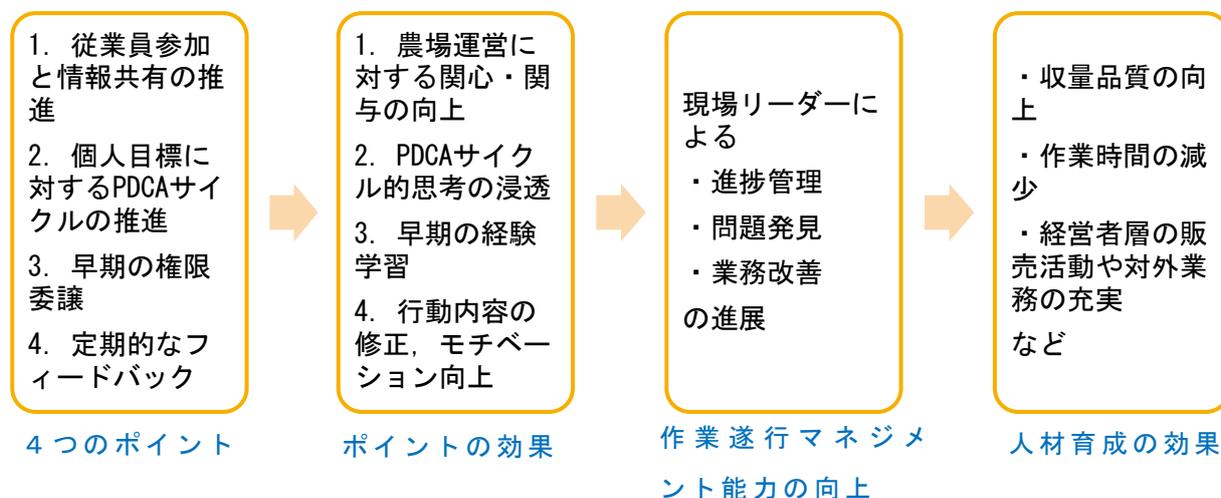


図 3-2 作業遂行マネジメント能力育成のポイントと育成の効果

2) 現場リーダー育成事例の紹介：有限会社 山波農場（新潟県）

(1) 山波農場が抱えていた人材育成課題

有限会社 山波農場（以下、山波農場と表記）は、柏崎の市街地から南方 15km ほどの山間地に位置し、水稻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（表 3-6）。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、朝礼で前代表が指示出しをして、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、水稻作に関わる一連の作業の流れや日々の段取りを理解し、要員配置や指示出

し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。

表 3-6 山波農場の経営概要

経営面積	110ha（水稲 109ha，野菜 1ha 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，市の除雪作業受託など
売上高	2 億円
販売先	米は，消費者への直売 3.5 割，卸売業者との契約栽培 3.5 割，外食・小売業者との契約栽培 3 割
設立年・労働力構成(2019 年度)	1992 年法人設立 役員 2 名，正社員 10 名，パート・アルバイト 29 名 2012 年度より，現代表（創業者長男）
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。
GAP への取組	2009 年 JGAP 認証取得（穀物）

また，現代表は，作業の段取りを考え，指示出しがで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，全員が段取りや指示出しがで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，指示出しがでる組織を目指そうとしました。そうすることで，社員がもっと生き生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，実施していきました。

(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

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。

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

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となります。

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 3-3 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 3-3 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従業員参加の推進

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 3-4 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。

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。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して、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。

作業区分	2019年9月	21日		22日		23日		24日		25日	
		人数	時間								
水田内除草	計画	5	40	5	40	5	40				
	実績	0	0	3	21	1	9	0	0	0	0
稲刈り	計画			3	18						
	実績	3	14	2	4	0	0	0	0	0	0

図 3-4 山波農場の作業計画表（一部抜粋）

図 3-5 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及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。

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。

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。

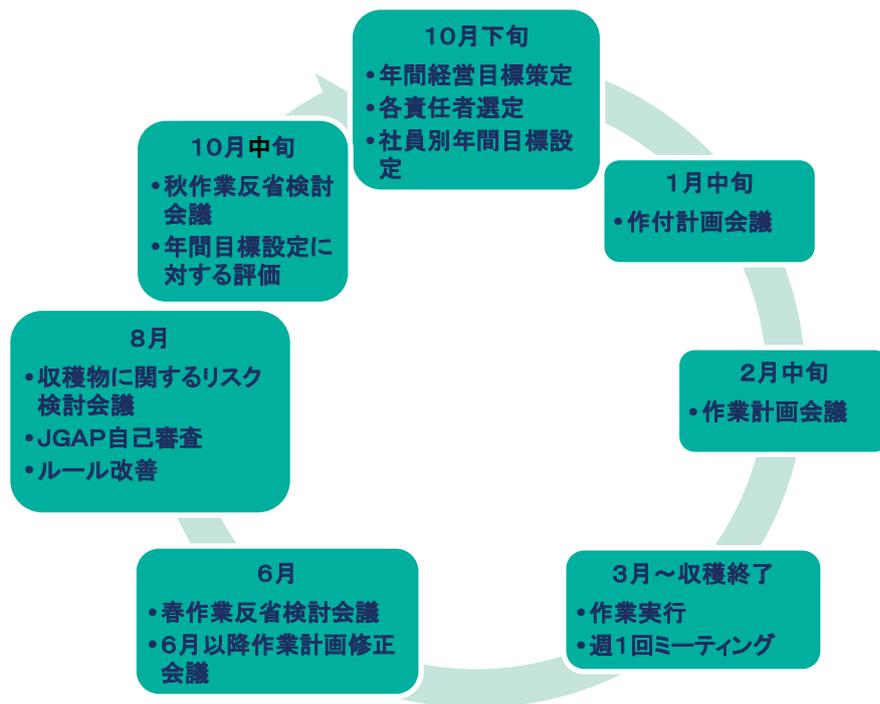


図 3-5 山波農場の各種会議スケジュール

③給与の年俸制と業績評価の導入

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、③JGAP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年度からは春作業・収穫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様々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）。

（田口 光弘）