

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。