

（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。

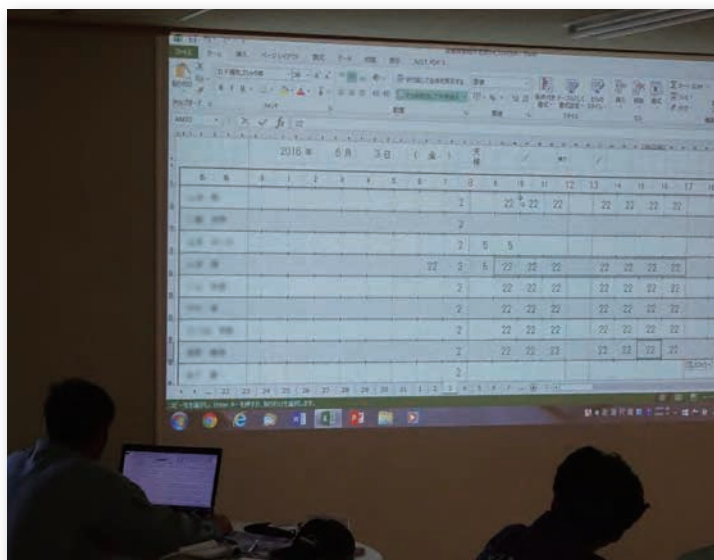


図7 週間ミーティングの様子

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。

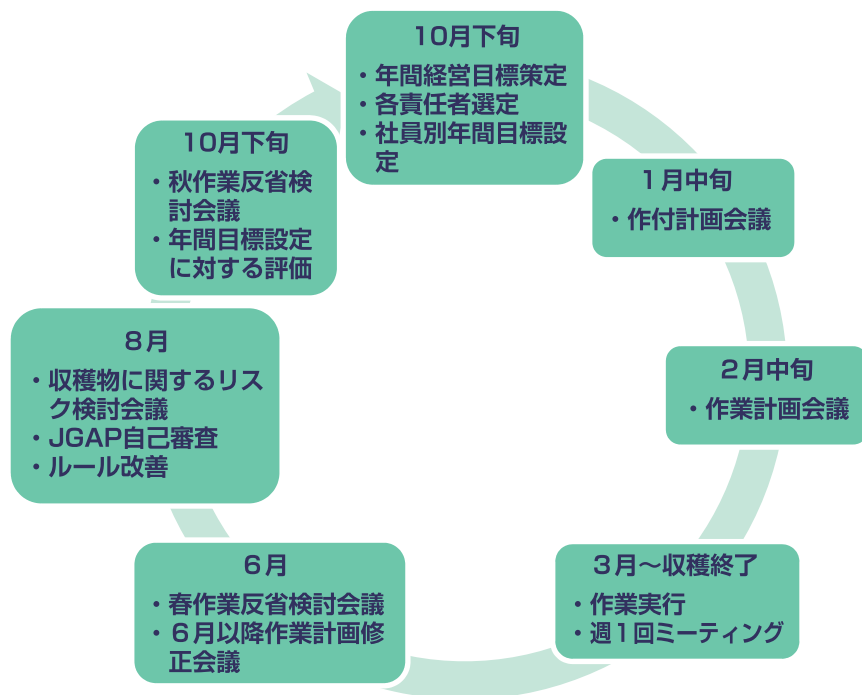


図8 山波農場の各種会議スケジュール

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**