

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はないことや、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。

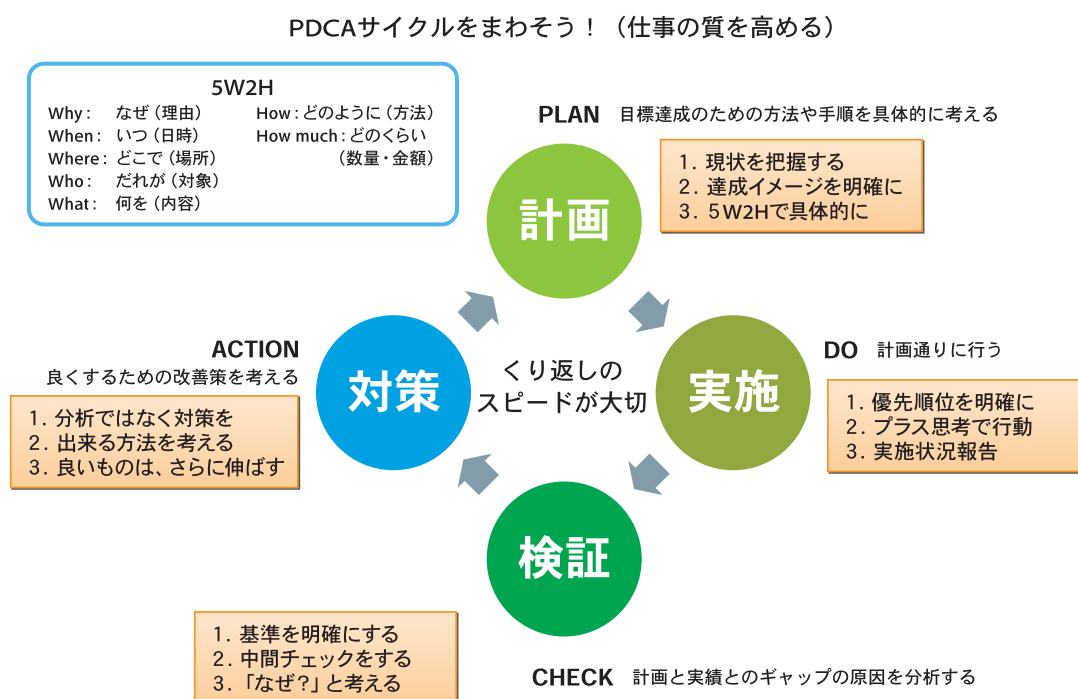


図11 しろうま農場における個人別PDCAサイクルの概念図

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。

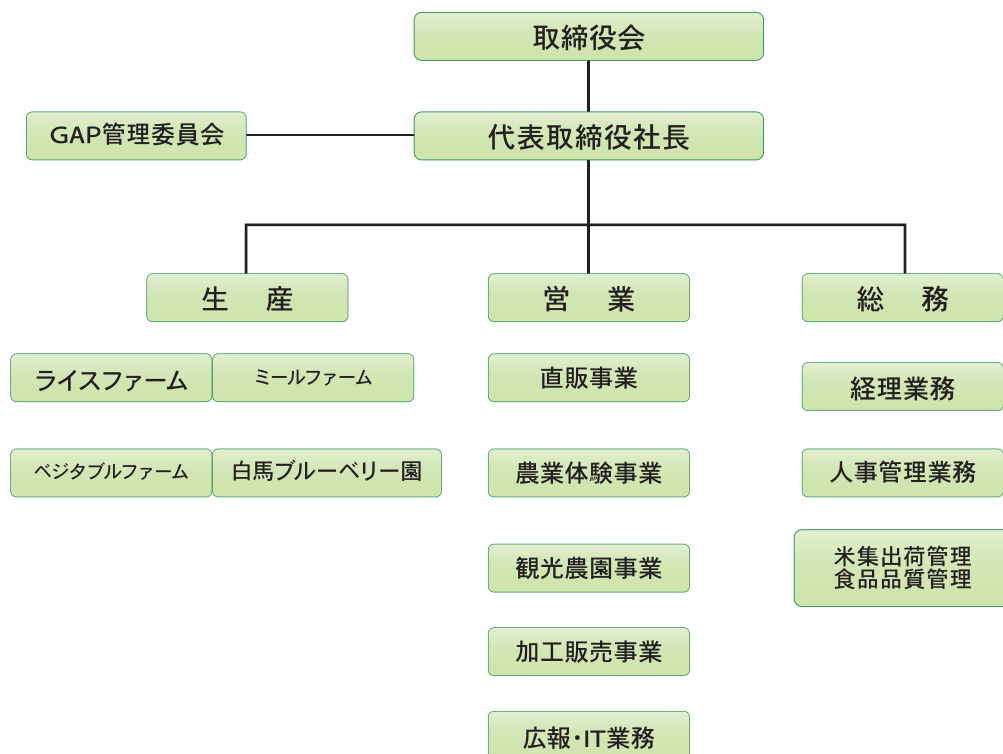


図12 しろうま農場の組織図

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。