

4. 株式会社 鈴 生

【経営概要】

所在地・法人設立年：静岡県静岡市、2008年設立

栽培面積：レタス類延べ70ha、枝豆30ha等（協力農家等での栽培面積含む）

加工等への取組：自社直売所および加工所の運営

売 上 高：6.5億円（協力農家9名や独立就農者4名からの仕入れ販売を含む）

労働力構成：役員5名、正社員13名（うち1名は事務職）

経営理念：「おいしさを求めて」



1) 鈴生が抱えていた人材育成課題

鈴生は、設立当初から生産物のほぼ全量を外食・加工業者や小売業者との契約栽培により販売しており、契約内容をきちんと遵守する中で取引先、契約数量とも拡大してきました。それにあわせて、鈴生は、静岡市にとどまらず県内の耕作放棄地を借り受けて地道に土作りをし、経営面積を拡大してきました。また、冬場に農閑期を迎え同時期のレタス作が可能な茶業農家など（以下、協力農家と表記）にレタス作を依頼して集荷するとともに、鈴生から独立していった農業者

（独立就農者）とネットワークを結び、共同販売を行うことで、出荷数量を拡大してきました。

「レタス冬期作日本一」を一つの目標に掲げ、現在も栽培面積を拡大していますが、圃場は静岡市以外に、焼津市、菊川市、磐田市など県内の7市に分布し、最遠の地域には静岡市にある本社から車で1時間半もかかります。さらに、契約栽培が拡大する中で、**代表は販売先との連絡・調整に時間を割かざるをえないため、広域な圃場条件の下、生産管理を担うとともに、各地の協力農家や独立就農者とのコミュニケーションを円滑にできる人材を複数名育成**することが組織の成長にとって大きな課題となっていました。

代表は、生産拠点が増加したことで、各拠点での栽培管理や出荷時期の見極め、コスト構造を把握しづらくなっていることを問題視し、各拠点の管理を任せられる人材の育成に向けて、「良い作物を作るには、**良い土作りが必要であり、さらにその前提として良い人作り（良い人材）が必要である**」という代表の考えのもと、次のような取組を行ってきました。

2）課題解決に向けた取組内容

（1）出荷場別の責任者（支部長）の配置

鈴生には、菊川市、焼津市（ともに2013年設立）、磐田市（2014年設立）の3カ所に出荷場があり、その出荷場の周辺地域に、協力農家のものも含めた生産圃場がある程度まとまって分布しています（図16）。

出荷場設立当初は代表をはじめとする役員が協力して3つの出荷場を運営していましたが、協力農家等との連絡調整や出荷場間の出荷調整など業務量が多く、役員がもともと行っていた業務に加え、出荷場に関連する業務までも行うのは、必ずしも効率的な状況ではなかったため、**これら各出荷場に支部長というリーダーポストを設けて、適任と思われる社員を役員会で選任し、1名ずつ配置**することにしました。

菊川出荷場の支部長は、就農して4年目の方（30代後半）で、焼津および磐田出荷場の支部長は、ともに就農3年目の30代前半の方が務めています。**就農年数があまり経っていないにもかかわらず、これら3名の方に支部長を任せた理由は、任せた仕事に対して代表が期待する水準以上の成果を常に追求し、良い作物を作るために全力で仕事をしてくれる人物**と考えたからです。

支部長の職務内容

支部長の役割は、協力農家および独立就農者を含む担当地区全体の生産管理の進行役であり、**地区別生産計画の作成と進捗状況の把握、栽培管理に関する指導、出荷場別の資材利用量や出荷数量の管理**などを行っています。代表は、各出荷場は、一つの会社と考えていて、支部長は収支計算をし、どのようにしたら利益を出せるか、そして自分たちの給料を増やせるかを考えています。