

～合言葉は「おいしさを求めて」～

静岡に本社を置き、静岡市・焼津市・藤枝市・菊川市・掛川市・袋井市・磐田市の7市に圃場が点在する

静岡本社からの距離と所要時間

焼津出荷場	32km	50分
菊川出荷場	53km	1時間15分
磐田出荷場	70km	1時間30分

(株)鈴生
静岡本社事務所
直売所 加工所
静岡市葵区下1108-8

静岡地区圃場・施設
圃場51a 施設34.3a



(株)鈴生
育苗センター
静岡市有永1-8

施設 3,500㎡



図16 鈴生の出荷場分布図

また、2016年秋以降に、支部長の下に、さらに圃場管理課（生産部門）と出荷管理課（販売部門）をつくり、それぞれに課長ポストを配置する予定です。課長は適宜支部長に相談しながら、圃場管理課長は、鈴生の自社農場での日々の段取りや作業指示を行い、出荷管理課長は協力農家等との収穫時期や出荷量の調整などを行います。

このように**役職を創設しようとするのは、支部長の負担を減らすとともに、やりがいと責任を持って、自分で考えて作業を進める機会を多くの社員に与えたい**と考えたからです。

レタスの生産計画策定から出荷までの流れ

ここで、各出荷場におけるレタスの生産計画の策定から出荷に至るまでの、大まかな流れについて見てみます。まず、レタスの出荷時期は11～4月で、播種は9月上中旬から行い、一部の圃場ではレタスを年2作栽培します。生産計画は、6月になったら、協力農家や独立就農者から生産希望数量を支部長に上げてもらい、さらに支部長は自社圃場の面積と反収を考慮して、担当地区

全体の生産希望数量を決定します。**鈴生では、必ず面積と反収はセットで考えるよう社員に徹底していて、面積を増やした結果、人出が足りなくなり、担当地区の反収が減ってしまいそうならば、面積は増やさない方針**を周知しています。

そして、各地区から挙げられた生産希望数量をもとに、代表が販売先約20社と販売計画について個別に話し合いを持ち、最終的に役員および支部長が集まる全体会議での議論を経て、各地区の最終的な生産計画が8月に決まります。

栽培開始後は、出荷時期になると、地区ごとに、協力農家や独立就農者が参加する地区会を週に1回開催し、お互いの情報を共有して、出荷に関する調整を細やかに行います。そして、契約数量に対して、商品が過不足しそうな場合には、判明した時点で速やかに支部長が出荷責任者の常務に報告します。

このように、**支部長は、自社圃場の運営のみならず、協力農家等の圃場にも目配せし、密にコミュニケーションを取りながら、生産計画に対応した出荷体制の構築が求められ、重要な役割**を担っています。そのため、支部長手当を支給するなど、職務内容に見合った待遇に努めています。また、**各支部長は管理する栽培面積が大きいほど、職務の負担が大きいので、管理面積に応じて基本給が設定**されています。

出荷場別に支部長を配置したことで、役員間の担当業務も整理され、代表は営業と新規事業の立案、代表の両親は直売所の運営や経理業務、代表の弟2名はそれぞれ鈴生全体の生産部門の責任者、出荷部門の責任者となっています。

（２）各種勉強会と従業員参加の実施

鈴生では、このように役職を増やし、自分で考えて担当職務を遂行させることで、経験から学ぶ機会を増やしています。一方で、**Off-JTとして、全社員が集まっての各種の勉強会や研修も定期的に実施**しています。

まず、枝豆の収穫が終わりレタスの播種が始まるまでの8月末～9月上旬に、GAPに詳しい講師を呼んで、GAPに関する勉強会と、リスク検討を行っています（図17）。また、同時期に、**1日かけて、農薬や肥料に関する講習、機械の分解に関する講習など各種の講習をまとめて実施**する日を設けています。さらに、年に数回、関心のあるテーマをその都度決めて、外部から講師を呼んでの勉強会を開いています。

また、鈴生の代表は、静岡県内の農業者有志30名とともに、「もうかる農業」の実現を目指す勉強会「Fujinokuni Agriculture School（ふじのくにアグリカルチャースクール）」を2015年2月に設立しました（現在の参加者は50名）。この事業の中で、県内外の篤農家の視察を年に数回

実施していますが、鈴生では、役職に関わらず希望者を視察に参加させています。



図17 勉強会の様子

ICTに頼りすぎずに顔を合わせた議論を重視

このような勉強会や視察を繰り返すことで、社員の知識や発想が豊かになり、それが個人だけではなく、組織全体の改善活動やレベルアップにつながることを代表は期待しています。鈴生における改善活動の基本は、データにもとづいた議論であり、農場での作業時間や栽培データは、全員にスマートフォンを配付し、富士通のAkisaiにより収集・管理しています。こうした収集されたデータは、全社員で共有し、そして定期的にミーティングを開催して、農場における問題点の洗い出しと解決に向けた意見交換を行っています。

代表は、**人材と組織の成長には、ICTにあまり頼りすぎずに、顔を合わせた議論の積み重ねが有効**であると考えています。そのため、月に1回、役員と支部長が集まる責任者会議を、出荷場別に持ち回りで開いています。そして、会議終了後は、地区の担当社員や協力農家、独立就農者も参加する懇親会を開き、彼らの意見を聞いて議論する場を設けています。

（３）反収に関する目標設定や表彰制度の創設

鈴生では、地区ごとの一体感を醸成するために、出荷場の地区別に目標を設定していました。具体的には、作物別に反収目標を設定し、その目標値を超えたら当該地区の社員は賞与の額が増えることにしています。反収の目標値は、これまでは、出荷場別の過去の成績をもとに地区別に決めていましたが、社員から「社員全員が同じ方向を向くように出荷場間の実績平均

を全地区共通の目標値にしたい」という提案があり、**現在は地区ごとではなく、会社としての一体感を重視して、社員から提案のあった全地区共通の目標値（出荷場間の平均値）を設定しています（図18）。**



図18 出荷場における反収目標の掲示

個人別の目標設定

また、個人別の評価については、これまでは決まった評価票を用いては行っていませんでしたが、作業別に評価基準が明確化された評価票を現在作成しており、今後使用する予定でいます。**こうした評価票を作成する意図は、代表が思う「望ましい作業水準が何か」を皆で共有化**することであり、評価票ができることで、代表だけでなく、支部長クラスも主観ではなく共通の評価基準に則って、部下への技術指導が可能となります。また、評価結果は基本給に反映される予定です。

なお、代表と社員による個別面談は、年に2回、賞与を手渡しする際に行っており、そこでは、**代表から見た社員への評価や各社員の目標、さらに目標の達成状況などが話し合われています。**

モチベーション向上に向けた表彰制度の創設

また、鈴生では、自社の社員のみならず、共同出荷している協力農家や独立就農者のモチベーション向上にも配慮し、社長賞や販売先からの評価賞という表彰制度を設けています。具体的には、**販売先からの評価や、クレーム数の少なさ、さらに出荷量を踏まえて、毎年9月上旬に優秀な生産者や社員を表彰**しています。出荷量を考慮する理由は、出荷量が少ないほど良品質のものができやすいためです。

そのほかに、**レクリエーション活動もモチベーション向上や組織の一体感醸成のために重要**であると考えていて、野球部とゴルフ部を会社内に設け、対外試合や社内ゴルフ大会なども行っています。

（４）その他の取組：新規就農者の独立支援

鈴生では、社内における人材育成のみならず、新規就農者の独立支援にも力を入れています。新規就農者が研修する場として、代表の父が経営する「鈴木農園」があり、原則３年間の独立支援をしています。なお、**鈴生の社員も最初の３年間は、鈴木農園で独立志望者とともに一通りの農作業を経験**します。

鈴木農園には、現在は20数名が在籍していて、これまで独立した農業者は10数名ほどいます。独立した農業者の中には、レタスや枝豆の栽培を続ける人もいれば、トマトなど他品目に転換する人もいます。

独立に際しては、借り受け可能な農地を鈴生が独立志望者とともに探し、最初の土作りも一緒に行います。また、新規に機械が必要な場合には、鈴生で機械を購入して独立者にリースします。さらに独立後の一定期間、農薬など資材の代金は鈴生が立替払いし、生産物の販売代金が入金されたら、独立就農者が鈴生に支払う仕組みをとっています。

３）人材育成に関する取組の効果

代表は、各出荷場にリーダーを配置し、彼らに各地区の生産管理や、協力農家等との連絡調整などを任せることに当初は不安もありましたが、**任せることで、もっと仕事にやりがいを感じ、鈴生の経営や将来に対して主体的に関与してくれるのではないか**という期待のもと、各出荷場に支部長を置くことにしました。

就任当初は、支部長3名とも、生産計画に対して実績がどの程度ずれたのか、またずれが生じた要因は何かをうまく説明できず、悩む時期もありましたが、**就任して２年ほど経った現在では、計画に対して何％達成できたのか、その要因は何かを細かに説明**することができるまで成長して

います。

このように、社員が成長したことで、代表は静岡県内の有志農業者との勉強会「Fujinokuni Agriculture School」を設立するなど、地域農業全体を考えた対外的な取組にも着手でき、そのような場で得られた知識やネットワークは鈴生にも還元され、組織全体のレベルアップにつながっています。

代表は、今後も「失敗から学ぶことが重要である」という考えのもと、社員に仕事を任せて経験を積ませ、栽培面積のみならず反収においても「レタス作冬期日本一」を目指していきます。