

ヒトは財産。高収益性を実現し、多様な人財が活躍できる職場環境づくりを 有限会社農園星ノ環(群馬県利根郡昭和村)

- 設立 平成17年5月法人化 経営形態 有限会社
- 代表 星野 高章
- 役員 1名(男性1名)
- 従事者 6名(男性4名、女性2名)
- パート 8名(男性4名 女性4名)
- 従事者数計 14名
- 資本金 2,000万円
- 売上高 6,760万円/平成29年11月期(第13期)
- 生産品目 露地野菜
(レタス、ほうれん草、キャベツなど)
施設園芸(イチゴ)
- 生産規模 10ha(借地3ha)
- その他経営内容 特になし



これまでの歩みとこれからの戦略

有限会社農園星ノ環が位置する群馬県利根郡昭和村は、赤城山北西麓の斜面と寒暖差の恩恵を受け、「やさい王国」と銘打つほど、さまざまな農産物が生産されている地域である。

代表取締役社長 星野高章氏は、先々代が群馬県昭和村に入植・開墾した3代目。平成17年5月、32歳で代替わりをして法人化した。先代は60歳手前での後継で、現在もアドバイザーの立場で生産に従事している。

若くして社長となった星野氏は、これまでの慣習にとらわれない視点と感覚で経営を進めてきた。性別、国籍、勤務形態を問わず、すべての従業員と家族のように接し、みんなが活躍できる職場環境づくりを心掛けている。従業員全員が年1回の社員旅行を楽しみにしているほど、良好なコミュニケーションが同社の強みで、星野氏の奥様がその要を担っている。

一方で、星野氏は従業員を「自立型人材」に育成することを大きなテーマとしている。農作業だけできればよいのではなく、常に「何が課題で、どう改善していけば、よりよい職場、よりよい経営結果に繋がるのか」を問いかけ、ことあるごとに「自立型人材」について伝えている。例えば、

・経営指針書

当期方針と計画、中長期ビジョンなど約70ページにわたり記載、全従業員が作成に参加、保有している。



早朝からレタスの収穫に大忙し

・月次決算開示

正社員は毎月会計事務所で説明を受け、その数字を見ながら個人的に目標管理をしている。

・「ほしのわ学校」の開催

月1回、勉強会と懇親会を開催。全従業員で経営指針書を用いて計画の進捗を確認している。

などを通じて、従業員に経営の当事者意識を醸成させており、課題提示を求め実行を促し、権限移譲をしている。

このような取り組みにより、法人化以降、売上を順調に伸ばし、11期は過去最高を達成した。このまま売上増が続くと予測していたが、12期は天候不順による収穫量減で売上が減少、売上回復を見込んだ13期はレタスの価格が大きく下落したにより、売上高はほぼ横ばいだった。農業にはつきものの、天候リスク・価格変動リスクである。



赤城山の恩恵を受けて青々と育ったほうれん草

まずはこれらのリスク対策による収入・収益の安定が急務といえる。同社としては、この2年ほどで高収益化を実現することを至上命題としており、将来に渡る経営の安定を図ることが求められている。

今後の経営体の方向性と求める人材像

ただし、星野氏は規模の拡大を志向しているわけではない。農地と人を増やして収入を確保するのではなく、現在の経営資源で農作物などの高付加価値化と営業力・生産力強化を目指している点が特徴的であるといえる。この方向性を実現するには、自立型人材であることに加えて、以下を推進できる人材が求められる。

・全員営業・全員PR

自分たちで作った農作物を、自分たちで情報発信し、販売していくこと。

・生産作業の工夫と地道な取り組み

お客様が求める品質を、歩留まり100%（畑に苗を植えてどれだけ収穫するか割合）を目指して、工夫と地道な作業をすること。

これらができるようになると、経営体として川上から川下までのバリューチェーン全体を担うことができるため、高収益の実現可能性が高まる。

そしてその先にあるのは「人を幸せにする経営の実現」だ。障害者雇用も視野に入れており、外国人研修生、短時間勤務者、女性、高齢者など多様な人材が集まる場となるが、「多様な人材が、ただ集まるだけではなく、それぞれが刺激しあい、有機的に協業することで、個人が成長できるし、だからこそ会社の成長にも繋がっていくんです」と星野氏は力説する。

同社では、この2年間で組織を8チーム体制に整備し

てきた。各チームに責任者（正社員）を配置するなど、星野氏が生産活動にかかりっきりにならずとも、自由活動できる体制が整っている。信頼のおける農場長の存在も大きい。

今こそ、将来ビジョンに向けて踏み出す時である。

人材育成や人材評価などの課題

同社はこれまで、従業員を社外研修へ参加させたり、外部講師を呼んで社内研修を実施したり、外国人研修生の日本語試験や農業試験の前に家庭教師的に教えるなど、従業員の知見とスキル向上を積極的に支援してきた。そして星野氏も奥様も勉強熱心で向上心に溢れており、従業員や同社のためになることに、極めて意欲的である。

一方、会社目標は每期作成する経営指針書にて明示しているものの、会社目標に絡めた個人目標を設定していない。また、星野氏は従業員に声がけをして面談を適宜行っているが、評価に関しては星野氏の主観的評価となっている。

このような現状において、高収益性と人を幸せにする経営を実現するための課題は、次の3つである。

①評価体系づくり

現在の農地と従業員で高収益性を目指すには、更なる個々の能力の高度化とスキルの総合化・向上がカギとなる。具体的な個人目標を設定し、個人と会社の双方で、その目標に向けてどう実行していくか検討・明文化し、成長を確認する制度が必要である。

②営業力・PR力の向上

直取引、契約栽培取引の拡充のためには、営業力、PR力を習得・向上するよう人材育成を進める必要があるが、苦手意識を持つ従業員も多い。

③職場環境づくり

例えば、1日2時間、1週間に1日しか働けなくても同社に貢献してもらえるケースがある。多様な人材が安心して働けて活躍できる経営体を実現するためには、みんなが更に働きやすい職場環境づくり、制度整備をする必要がある。

課題の解決方策

同社では、すでに全員営業による営業力強化のため、外部専門家による社内研修とアドバイスを受けていた。

【次なる展開のビジョンフロー】

営業力強化の基盤づくり

- 自農園優位性の明確化
- 既存取引先とのつながり強化
- 営業アクションプランの立案
- 物流協力体制づくり

営業力・生産力強化

- 営業ノウハウの向上
- 星ノ環ブランドづくり（作物・加工品）
- 星ノ環ファンクラブの設立
- 技術評価・人事評価制度導入

高収益性の実現による雇用の安定

- 直取引、契約栽培取引の拡充
- 星ノ環ブランド供給体制の強化
- 多様な人材が安心して働けて活躍できる職場環境づくり

人を幸せにする経営の実現

- 将来に渡る収益の安定
- 人を幸せにする経営…「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」受賞を目指す

将来ビジョンの推進に求める人材像

- **自立型人材**
いかなる現実を前にしても自ら理想の未来を描き、その実現を信じ、行動する。
- **全員営業・全員PR**
みんなで作った農作物をみんなで広める。
- **生産作業の工夫と地道な取り組みができる**
お客様が求める品質を歩留まり100%目指して工夫しながら地道に実行する。
- **有機的に協業ができる**
外国人実習生、障害者、短時間勤務者、女性、高齢者など多様な人材同士が有機的に協業し成長につなげられる。

現在進めている人材育成や人材評価

- **研修制度**
毎月勉強会＆懇親会を開催。外部研修も積極的に派遣。外国人実習生の日本語や農業試験も支援している。
- **月次決算開示**
正社員は毎月会計事務所で説明を受け、数字を見ながら自己の目標管理をしている。
- **従業員表彰制度**
その期の経営方針に最も貢献した従業員を、全従業員で投票して決める。

現状の課題（Q）

- **評価体系づくり**
現在の規模（農地・人員）で高収益性を目指しているのに、個々の能力の高度化と対価の総合化・向上が必要となる。そのため、経営体のビジョンと個人のビジョンをリンクさせ、その成長度合いを相互に確認する評価体系づくりが重要となる。
- **営業力・PR力の向上**
市場出荷による価格リスクを回避するため、直取引、契約栽培取引を拡充して収益を安定させたい。そのため、ブランディングや営業力、PR力を習得・向上するよう人材育成を進めたい。
- **職場環境づくり**
外国人や障害者、短時間勤務者、女性、高齢者など多様な人材が安心して働けて活躍できる企業を目指している。そのため、多様な人材が働きやすい職場環境づくり、制度を整備する必要がある。

解決策（A）

- **キャリアカルテの導入（実施済）**
今後3年の自分をイメージし、1年毎に自己とチーム成長を個人・上司双方で確認した。
- **技術評価制度の導入（実施済）**
3年間で習得してほしい生産技術基準を設定、個人・上司の双方で成長確認した。
- **人事評価制度の導入（検討中）**
ビジョンと密接に連動した評価項目を設定、個人・上司の双方で成長確認する。報酬とは切り離して運用をする。
- **専門家の活用（実施済）**
外部専門家による社内研修と助言で、自社優位性を明確化、営業・PR手段を構築した。
- **取引先との連携（検討中）**
商談や展示会、体験イベントの他、取引先の小売店において店頭販売を行い、営業・PRの実践を積んでいく。
- **作業棚卸しと設備工夫（検討中）**
作業環境を整備し、多様な人材それぞれの適材適所を見つけ、有機的協業を促す。

有限会社農園星ノ環が考えるこれからの法人経営と雇用就農者のキャリアアップの課題と解決策（見える化シート）

また、「やった方が良い」という意識はありつつも後回しになっていた方策もある。当キャリアアップ計画導入を機に次の解決策を取ることとした。

・コミュニケーション型人事評価制度の導入①

～キャリアカルテの導入

キャリアカルテ導入により、同社のビジョンと個人のビジョンをリンクさせ、ベクトルを一体化していく。

「3年後のありたい姿」を仕事面・生活面でイメージし、今後3年間の個人目標を設定してもらい、自己とチームの成長を個人と上司で確認しあう。生活面のありたい姿は、例えば結婚したい、一人暮らしをしたいなどで、そうになると仕事も生活も切り離せない。人間的な成長も願っている星野氏ならではの配慮である。

・コミュニケーション型人事評価制度の導入②

～技術評価制度の導入

従業員の生産技術の習得はOJTが中心なので、日々の作業が成長に繋がることを認識しにくい。そこで、3年間で到達してほしい生産技術力の基準を設定し、その成長度合いを個人と上司の双方で確認していく。

・コミュニケーション型人事評価制度の導入③

～人事評価制度の導入

同社のビジョンに密接に連動した、生産技術以外の評価項目を設定し、その成長度合いを個人と上司の双方で確認していく。なお報酬とは切り離して運用する。

・取引先との連携

外部専門家により明確化した同社の優位性や学んだ営業・PR手段を、商談や展示会、体験イベントなどで活かし実践を積んでいく。加えて、取引先の小売店と連携をして、同社農作物や加工品の店頭販売を行う。消費者に直接PRできるだけでなく、直接対話によりニーズを把握して生産現場にフィードバックできるメリットも大きい。

・作業棚卸しと設備工夫

作物別に作業を細分化してフロー化・体系化し、「どの流れの中で、どの程度の時間で、どんな作業ができるか」を整理する。これに各個人の「やりたいこと・できること・得意なこと」と照らし合わせ、多様な人材それぞれの適材適所を見つけ有機的協業を促す。

キャリアアップ計画作成のポイント ～社長自らトップセールスマン目指して

従業員は、全員営業の必要性を感じながらも、単に「やってください」と言うだけでは、なかなか自発的に実行しにくい。これまで生産に従事してきた従業員にとって、営業はハードルが高く尻込みしやすいからだ。

それでも一歩進むとするなら、実績を持った身近なお手本がほしい。そうすると営業未経験者でも着しやすく、同社としても全員営業を貫徹しやすくなる。

そこで、まずは星野氏自らがトップセールスマンを目指しキャリアアップ計画を策定することになった。そして、その成果をもとに営業の心得とノウハウを全従業員に伝え、全員営業を実現していく方策を採ることとした。

○人材育成の目標や方策～実践によるキャリアアップ

営業に関する知識習得は終了済みのため、次は運用段階である。確実に実行し、業績向上に直結した営業成果を目指すため、星野氏のキャリアアップ計画は、

- ・新規開拓営業目標値の設定
- ・年間営業行動計画の策定
- ・営業の戦略立案

～見込み客リスト作成と営業ツール制作

- ・取引先企業での店頭販売
- ・営業現場スキルの向上

など、実践を通してキャリアアップしていく計画内容となっている。

なお、営業現場スキルとは、ここではコミュニケーション力、提案力、交渉力、臨機応変対応力を指す。これらのスキルを営業現場で習得するには時間を要するため、効率よくコツやポイントを掴むためにも、必要に応じて中小企業家同友会などの営業に関する社外研修の受講や外部専門家による社内研修を行うこととした。

○育成管理者は全従業員

キャリアアップ計画による営業力の強化が、実際の売上に繋がっているか、毎月全従業員が参加する「ほしのわ学校」や毎月正社員が参加する会計事務所での月次決算開示にて確認していく。



全従業員参加の「ほしのわ学校」は毎月開催される

計画導入の波及可能性

今回の星野氏を対象とした営業力強化のキャリアアップ計画導入は、「全員営業」を実現する第一歩となり、経営目標の達成にも繋がると確信している。

次の段階は、正社員へのキャリアアップ計画の導入となる。キャリアカルテで設定した個人目標をキャリアアップ計画に落とし込み、実行し、客観的に相互確認するPDCAサイクル（計画→実行→評価→改善のサイクル）が実現するので、営業力、生産技術、職務遂行など総合的なスキル・能力アップにも繋がることが期待される。

「キャリアアップ計画とコミュニケーション型人事評価制度の導入の両輪で、高収益性の実現を確実なものとし、多様な人材が有機的に協業できる職場づくりを目指していきたい」と、星野氏は意気込んでいる。

まとめ

「事業をやる意義は、“みんなが幸せになる”こと」星野氏の話の端々からは「人」に対する想いが感じられた。従業員とその家族、取引先、お客様も含めた「人」を指している。自立型人材を育てるため、厳しさと優しさを交差させながら、従業員の心のひだに入り込む。従業員は胸襟を開き、組織に融和していく。

社外から見ると、社内コミュニケーションも組織の雰囲気も非常に良く見えるが、星野氏はそれで満足していない。従業員みんなが言いにくいことを敢えて言えて、受け取る側も肯定的に捉えて活かしていくという、更に高度なコミュニケーションを目指している。

同社は向こう2年が重要な局面だ。社内コミュニケーションを武器に、キャリアアップ計画と評価制度導入で乗り越えることを期待している。

文責：古屋 由美子

有限会社アイエヌアールコンサルティング