

社は「食と環境と人の未来のために」。循環型農業を目指して セブンフーズ株式会社(熊本県菊池市)

- 創業 昭和45年6月
(平成4年9月に株式会社化)
- 代表取締役 前田 佳良子
- 役員 6名
- 従事者 65名(男性54名、女性11名)
- パート 14名(女性2名)
- ワーク・ライフ・バランス活用社員 1名(女性)
- 外国人 10名
- 従事者数計 90名
- 資本金 2,200万円
- 売上高 20億2,000万円/平成29年4月期
- 生産品目 養豚、野菜、堆肥、液体飼料
- 生産規模 常時使用頭数25,000頭
年間出荷頭数50,000頭



これまでの歩み

セブンフーズ株式会社が本部を置く熊本県菊池市旭志麓地域は、畜産の盛んな地域であり、周辺には肉用牛、乳用牛、養豚、養鶏などの大小様々な農業経営体が存在する。

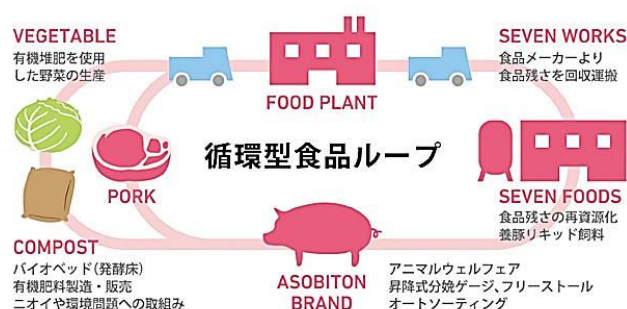
代表取締役の前田佳良子社長は、先代が社員3人の家族経営から始めた養豚業を引き継ぎ、平成4年9月に株式会社化した。社名は、聖書に出てくる「七つの食べ物」に感謝する気持ちを大切にすることに由来し、自分の持っている物をわずかでも、社会に捧げることによって、人々の役に立ちたいという思いから名付けられている。

自社の経営理念の一つに「次世代を担う農業界の人材育成に貢献すること」を掲げ、人材育成に積極的に取り組んでいるところである。

人材育成に取り組む理由として、前田社長は、従業員の年代層は30代が最も多く、「30代はこれから子育てしていく世代でもあり、将来子どもが大学に行きたいと言った時に大学に行けるぐらいのお金は稼がせてあげたい」と話しており、収益性の高い企業を目指し、従業員には生産性の高い技術を習得させるとともにコスト意識持たせているとのことであった。また、データ管理、作業報告、目標数値の設定など日々の業務でIT技術を駆使し、経営情報が共有化される仕組みを構築し、近年は養豚業での生産規模拡大、野菜部門の新設など事業拡大を図っている。

前田社長がこれまで生産規模拡大、事業拡大を推進してきたのは経営理念の一つ「セブンフーズ式農業を通じて環境保全および地域に貢献する」を実現するためである。

前田社長は「儲かるためだけに事業拡大を図ってきた訳ではない」と語る。養豚業で食品循環資源の循環ループを構築することが環境負荷の軽減、バイオマス資源の活用に繋がり、資源循環型社会の形成に必要なことだと信じ使命感をもって事業拡大を進めている。



ブランド豚の生産

同社では、環境に配慮した発酵床を自社で開発し、臭気、廃液処理の問題解決を図っている。

また、広々とした豚舎で飼育することで「快適性に配慮した家畜の飼育管理」に取り組んでいる。

これら環境整備された豚舎で「肥後あそび豚」「未来村とん」の2種類が自社ブランド豚として生産されている。

事業拡大の転換期と人事評価

平成19年、広域連携アグリビジネスモデル支援事業に承認されたことが契機となり、平成20年に大津第一農場が稼働するなど、数年で次々と大規模な農場の整備が進んだ。その一方で、生産規模が急激に拡大したことで、多くの人材が必要となり、大学生・高校生の新卒、中途採用、女性従業員の採用など様々なライフステージの人材を採用する機会が増加したことが、人事評価制度を導入するきっかけとなった。

当初は成績・成果重視の評価で、配点割合も成績・成果が7割、スキルや勤務態度が3割だった。しかし近年30歳前後の離職が目立つことから、人事評価制度の「昇進基準・降格基準があいまい」「役職と等級を連動させたため、役職を持たない社員のキャリアプランが描きづらい」ことが原因であると特定し、人事評価を人材育成へ主眼を置いた評価制度へと変更した。

キャリアアップ計画作成支援の過程

このような状況を踏まえ、本業務では以下の方法によりキャリアアップ計画導入の支援を進めた。

①経営課題の抽出

規模の拡大、生産体制の高度化（特許取得）を図る中で若年層の離職が発生しており、「人事制度」、「ワーク・ライフ・バランス」、「中途採用」の対策をとることで、問題解決を図る必要があると考えられた。

②経営課題解決による波及効果

人事制度は評価基準をしっかりと従業員に示すことで不公平感が解消される。また、ワーク・ライフ・バランス制度の導入により、ライフステージに合わせた働き方を後押しすることで、従業員のライフイベントを理由とした離職を防止する効果が期待できる。

③大手保険会社の人材育成事例提示

人材育成会議、面接、フィードバックなどの人材育成サイクルを回すことで人が育ち得ることを大手保険会社の人材育成事例を通じて教示した。

④人材育成計画の導入の方向性

人材育成計画は会社が取り組む課題ではあるが、従業員自身も積極的にキャリア形成に資する取り組みに参画してもらうことで、従業員の「自主性」、「主体性」を醸成し、双方に合意のとれた人材育成計画を作成した。また、過去に人材育成計画のPDCAサイクル

の「チェック」「アクション」への対応が不十分であったことを鑑み、実施可能なPDCAサイクルの構築の検討を行った。

人材育成の現状と課題

・全社員向け

新入社員研修は自社で開催しており、経営理念の浸透、技術習得などを実施しているほか、毎年中小企業大学校等で開催される社外でのリーダーシップ研修等に参加するようにしている。農場長は経営感覚を習得してもらうために、毎月開催している幹部会に参加するようにしている。主任、班長については四半期ごとに実施している拡大幹部会に参加することで、次世代を担う幹部として育成を図っている。

全社員向けの人材育成研修として、10年後の将来像を従業員に書かせてはみたが、社員へのフォローが足りず、まだ成果を出すまでには至っていない。

また農場長に昇進するためには、ジョブローテーションで各農場を経験することが必須となっているため、中核人材となりうる従業員には10年ほどかけて各農場を経験させるようにしている。しかし、一部ではあるが、ジョブローテーション中に離職してしまうケースがあり、キャリアプランの作成が課題である。

・社外研修の過去の受講実績

農場長「人材育成の考え方と進め方」「変革のリーダーシップ」、主任「新任管理者研修」「効果的な部下指導・育成峰」、一般従業員「女性管理者研修」

・特定社員向け（ワーク・ライフ・バランス）

女性スタッフも多くなり、産休、育児休暇についての取得について整備され、介護休暇などの制度も導入してはいるが、それぞれの職場復帰後の育成方法等の、キャリア形成プログラムは未整備となっている。

・中途採用社員向け

優秀な人材を確保するために中途採用についても検討していく必要性がでてきているが中途採用した場合のキャリア形成プログラムは未整備となっている。

当社では、これらの人材育成の課題に対応するためには、フェーズに合わせた人材育成計画が必要であり、基礎となるOJT教育訓練から、キャリア形成を目的としたジョブローテーション、社内外における研修プログラムの充実など、当社独自の人材育成プログラムを構築することが課題解決の糸口となると考えた。

人事評価制度

前述の通り、人事評価制度の導入当初は、成績重視の人事の評価基準が完備され、2015年9月まで成果主義が採用されていた。成果主義の下では、農場単位での成績が給与に反映し、繁殖部門、肥育部門で互いの業務に関して関心が薄く部門間での連携業務に弊害があった。また、繁殖部門と肥育部門を一律に評価することができない、役職と等級を連動させていたために役職を持たない社員がキャリアプランを描きづらいなどの問題があったため、会社全体の成果に基づき利益を分配する仕組みに人事評価制度を改定した。

改定の結果、部門間での連携が必要不可欠であることに社員自らが気づき、これまで関心が薄かった連携業務についても密に連絡を取りながら、業務が遂行されるようになった。現在は部門間連携の取り組みの一つとして、幹部が主体となり四大委員会を発足し、組織の垣根を越えた横断的な改善を推進している。また、お互いの情報を共有する手段として、IT技術を利用したソフトウェアを使用し、豚の生育状況、業務の進捗状況などの情報共有がスムーズに図られるようになった。

改定後の個人の評価は、以下に示した同社の職務階級によって項目が異なるといった特徴がある。

●農場長、部門長、部長

①計画・業績マネジメント、②統率力、③部下の育成、④部門間調整力、⑤チャレンジ精神、⑥意思決定、⑦自己啓発、⑧自己管理

●主任（勤続12年レベル）

①率先垂範、②組織の問題解決、③コミュニケーション、④農場内調整力、⑤チャレンジ精神、⑥使命感、⑦自己啓発、⑧自己管理

●班長（勤続6年レベル）

①率先垂範、②組織の問題解決、③コミュニケーション、④コーチング、⑤チャレンジ精神、⑥自律志向、⑦自己啓発、⑧自己管理

●スタッフ3等級・4等級（勤続6年レベル）

①専門知識、②コスト意識、③タイムマネジメント、④業務改善、⑤チャレンジ精神、⑥チームワーク、⑦目標達成指向、⑧自己管理

●スタッフ1等級・2等級（勤続6年未満レベル）

①専門スキル、②正確性、③段取り力、④失敗を活かす力、⑤チャレンジ精神、⑥チームワーク、⑦目標達成指向、⑧自己管理

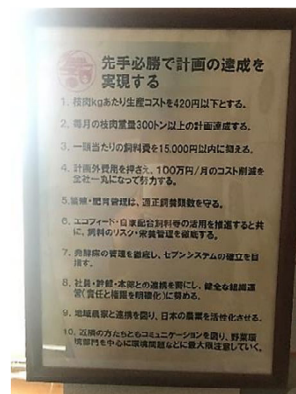
これらの項目について上司が10段階評価を行い、その後、役員で評価の再チェックを行うことで、評価基準にブレが無いかをチェックする体制が構築されている。評価者の基準を統一するために評価者トレーニングを実施することで、評価者の評価能力が担保されている。

ワーク・ライフ・バランスの導入

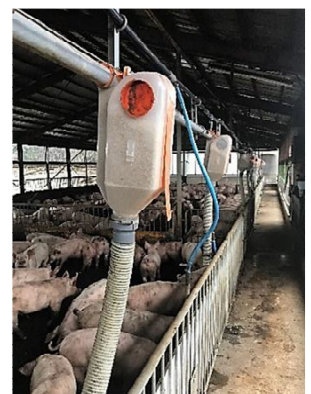
社員に働きやすい職場環境を整備するために、女性社員を対象に仕事と家庭を共存するワーク・ファミリー・バランスが設計され、育児休暇・介護休暇制度が措置されている。当初女性職員を対象にした制度ではあったが介護休暇として男性職員も利用している。また、全職員を対象に仕事と私生活の共存するワーク・ライフ・バランスも設計されており、効果的な働き方の促進、柔軟な勤務形態、能力開発、メンタルヘルス対策に取り組んでいる。

ワーク・ライフ・バランスが導入された目的は社員の労働環境を整備することで会社全体の生産性向上、業績の向上、優秀な社員の確保、社員のモラルの向上に繋がり、社員と会社のWin-Winの関係を構築するためである。

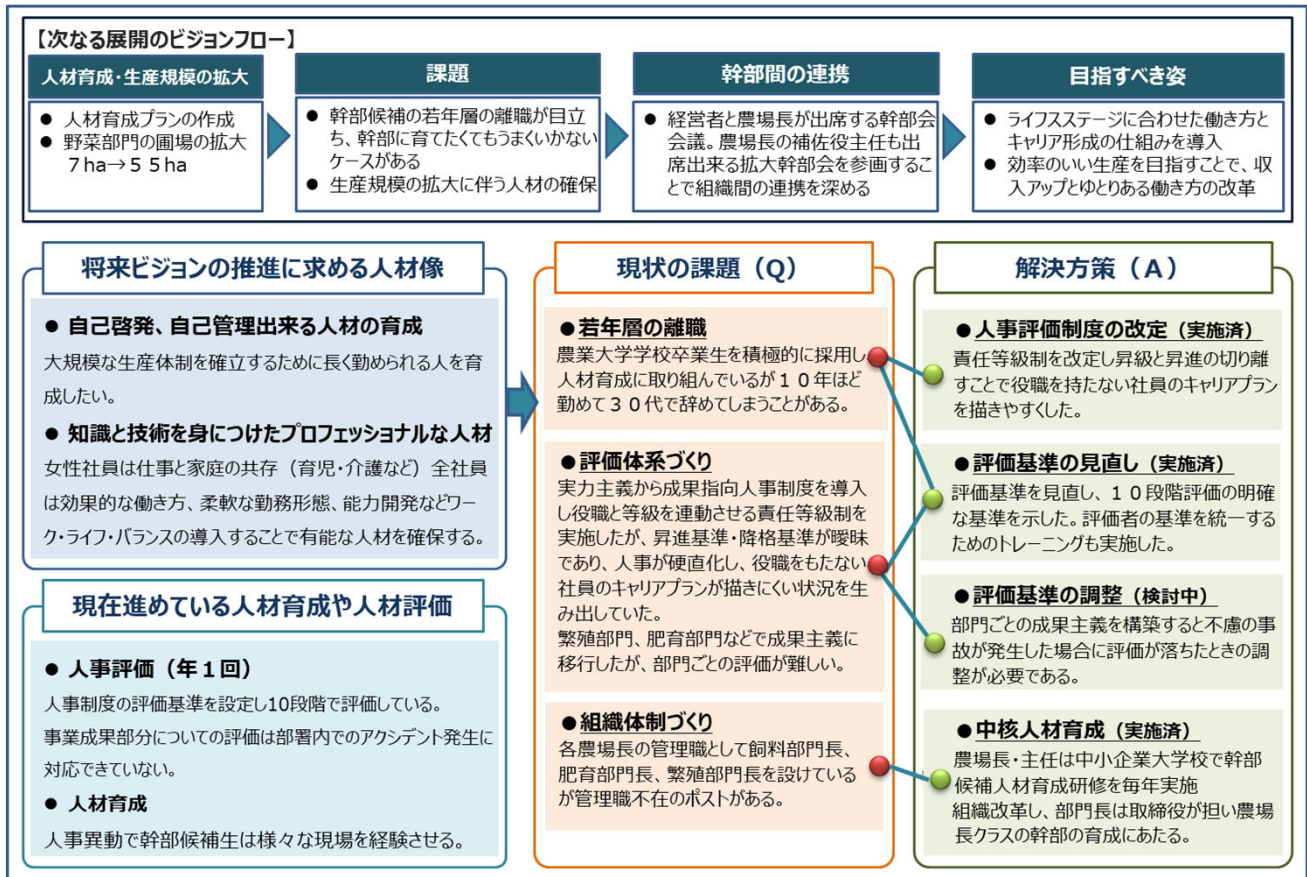
なお、同社では平成30年4月から完全週休2日の導入を決定している。



事務所に掲げられた
数値目標



液体肥料・穀物飼料の
自動装填



セブンフーズ株式会社考えるこれからの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）

キャリアアップ計画作成のポイント

これまで同社では、従業員に社内外の研修を受講させ、キャリアアップを推進してきたが、キャリアアップ計画書などを用い、個々の目標を明文化させるなど、組織としての体系的な整備は行われていなかった。

前田社長はキャリアアップ計画作成に意欲的で「全社員」「特定社員（ワーク・ライフ・バランス活用）」「中途採用」それぞれのキャリアアップ計画書が整備されることを希望していた。特にキャリアアップ計画書の作成および運用について、前田社長がこだわったのは中核人材の育成である。

他業種でもいえることではあるが、昨今、国内の各事業所では慢性的な人材不足が叫ばれていることから、前田社長には入社する貴重な人材を適材適所に配置し、ジョブローテーションを組み、教育カリキュラムでしっかり育成したいとの思いがある。同社がこれまで推進してきた人材育成のプログラムでは、PDCAサイクルの「チェック」「アクション」まで至らず、結果を出せていなかった。本業務を通じて、目標の再設定や数値の見直しを図ったことにより、組織が求める人

材育成に繋がれるものと思われる。

計画導入の波及可能性とまとめ

本業務を通じて、人事評価基準の改定、ワーク・ライフ・ワークバランスの導入、中核人材の育成など、試行錯誤しながらではあるが、前田社長自らが陣頭指揮を執り、人材育成に注力されていることが伺えた。

組織が、今後更に大きく発展するためには、従業員がキャリアを積み上げ、中核を担う人材として活躍し評価されること、中途採用での優秀な人材確保、ライフイベントなどの理由でキャリアが中断する場合であっても、フォローする体制が構築されることで、従業員の仕事のやりがい、組織への忠誠心へと変化し、人材育成の好循環を生み出すものと考えている。

更には、従業員自身もキャリア形成に主体性をもって取り組むことで「発展的な組織の形成」、「組織に必要とされる人材への成長」に繋がることも期待される。同社のキャリアアップに関する取り組みは、大規模経営体における先進的なキャリアアップ推進の事例として大いに参考になるものである。

文責：中村 和博 五家荘地域振興会