

社は「コミュニケーション」。組織ビジョンとやりがいのある職場づくり 株式会社仲井農園(大分県豊後高田市)

- 設立 平成27年6月 経営形態 株式会社
 - ・当初は畜産業からスタート
 - ・平成6年畜産終業、白ねぎ生産を開始
- 代表 仲井 貞一
- 役員 1名(男性1名)
- 従事者 20名(男性6名、女性14名)
- パート 1名(女性)
- 従事者数計 21名
- 資本金 100万円
- 売上高 1億8,000万円/平成28年12月期
- 生産品目 白ねぎ 等
- 生産規模: 25ha(借地23ha)
- 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

○豊後高田の白ねぎ生産と仲井農園

仲井農園が位置する豊後高田市呉崎地区は、江戸時代以降の干拓により開発された砂地圃場が広がっている。ここでは、150軒以上の農業者が集まり生産部会を形成、一般的に家族経営の場合3haが限界といわれている白ねぎ生産に対し、当地では10haを超える大規模経営者も存在する。

当該地域の白ねぎは鳥取県とともに西日本ではブランド産品として知られ、沖縄、福岡、久留米、広島、京都方面にまで出荷の範囲は広がっている。

ブランド形成の要因としては、先ず砂地の土壌(転地がえしが容易で連作障害が起こりにくい)、次に周年の供給体制(呉崎地区での広大な圃場での白ねぎ生産に加え、平地が休閑期となる夏場には、片道2時間をかけて標高の高い九重町飯田高原で白ネギ栽培を行っている)が挙げられる。

このように広大な生産面積を有することにより、例えば夏季の台風による水害など天候や気象による影響に対し、「全滅や出荷不能」とならないようリスクヘッジが可能となっているとのことである。

その上で、各生産者の努力や生産部会として連携した出荷ロットの形成など、安定した周年供給体制が確立されている。



機械化された白ネギの定植作業

仲井農園の売上規模は、およそ1億8,000万円、近年、着実に売上げが伸びている。また、平成27年に株式会社化するとともに、J-GAP認証制度を九州の白ねぎ農場では初めて取得した。

同社では、日々の業務によりOJTで従事者の技術習得や向上を図っているほか、業務移譲等に向け地域行政機関が主催する「農業塾」など外部研修にも積極的に通わせ、法務、経理、財務、商品企画・開発、販売・マーケティング等の知識習得も進めている。

また、地域のパート従業員の他、外国人研修生も積極的に受け入れ、スタッフとの連携や社員旅行、定期的な食事会などを通じ社内コミュニケーションの向上も進めている。会社の経営理念である「生きがいのある農業、働きがいのある農園」をめざしてスタッフ一同、日々農作業に取り組んでいる。



豊後高田市呉崎地区の砂地土壌では広大な白ねぎ畑が広がる

同社代表である仲井貞一氏に組織の今後の戦略・ビジョンについてお話を伺った。

「幸い当該地域の白ねぎは、市場の認知も高くブランド化が進められています。周辺の干拓地はおよそ600haの面積があり、そのうち373haで白ねぎが生産されています。これらの圃場を有効に活用し、地域には大小さまざまな形で150戸を超える白ねぎ生産者がいます。わが社の生産面積は借地も含めて25ha、地域の中では最も大きな経営体と言えます。

父の代は畜産業を営み、その後、平成6年に畜産業を辞め、地域に適した白ねぎ生産を開始しました。2年前に株式会社化したこともあり、当面は生産を中心に規模拡大を進め、現在の25haから5年計画で15ha増やす計画を持っています。

また、生産規模の拡大に伴い、自社スタッフの技術向上を図るとともに、拡大した圃場を「のれん分け」して行く、独立支援も行っています。

現在は農協に販売をお願いしていますが、将来は、自社や地域が連携した出荷体制の強化や販売への展開も考えたいと思っています。」

など、具体的な組織や地域の戦略を持つとともに、従業員の将来に向けたキャリアアップまで、構想の視野は広範に亘る。

戦略に基づくキャリアアップの考え方

代表の仲井氏は、高校卒業後、家業の畜産を継ぐため県内の農業大学校に進んだ。当時の畜産は経営が厳しく多額の負債を抱える生産者も多かった。農業大学校では、生産に関する多くの基盤技術を学ぶとともに、農業経営の基礎も積極的に習得したという。現在でも仲井氏と農業大学校との繋がりは強く、同社の採用も農業大学校を卒業したケースが多い。

先にも触れたが同社では、「生きがいのある農業、働きがいのある農園」を目標に、社内のコミュニケーションを重視する社風がある。

人材を紹介する農業大学校では、この社風を理解した上で、生徒の就農体験の際に、その社風に適するであろう生徒を積極的に仲井農園に紹介している。他方、仲井農園では、研修で派遣される生徒の農業に対する考え方や思いを把握した上で採用を考えることができるなど、両者の関係は一般的に農業法人等で課題となっている「就業環境のミスマッチ」回避の役割を果たしていると考えられる。実際に同社では、ここ数年、雇用者と従業員との考え方のミスマッチを原因とした離職は発生していない。

仲井農園では、組織および地域の戦略に基づき、職員の育成にも取り組んでいる。農業大学校で習得した生産技術の知識を基盤にしつつ、スキルの向上は日々の業務によるOJTで賄われている。同社で培われる技術スキルは、白ねぎ生産に特化したもので十分であり、その意味では、多品目を生産しなければならない他地域の農業生産と比べた場合、技術習得の面において差異が見られる。実際に本業務に同行した県の普及指導員（ねぎ担当）と入社数年目の職員の会話を聞いていても、その社員の生産技術における知識レベルは高く実践的であり、普及指導員と同等以上のやり取りとなっていた。

一方、日々のコミュニケーションから、将来の独立や「のれん分け」への意識を持った職員の考えも、経営側がしっかりと把握しており、これらの人材に対しては、県など公的機関が推進する外部研修を積極的に活用している。実際に今年度も従業員1名が県が主催する「農業塾」に約6か月間通い、他の先進的な農業の事例把握、農業経営・財務会計、商品開発・販路開拓、マーケティングなどの知識習得を重ねているとのことである。

外部研修に求めるニーズについて、仲井氏および研修を受講している従事者坂田氏にお話を伺った。

坂田氏：「私は神奈川県の出身ですが、小さいころから農家になりたいと思っていました。祖父が大分で農業を営んでいたので、夏休みや年末年始など大分に行く機会も多く、農業なら大分と思い大分県農業大学校に進学し、そこで仲井社長と知り合いました。

今後、ここでの独立を見越して、農業塾に通わせてもらっています。仲井農園の戦略でも明らかなおと、この地域は白ねぎの一大産地、独立後は白ねぎ農家として生産部会など地域の皆さんとの連携によりビジネス展開できればと考えています。」

仲井氏：「将来への希望とやる気のあるスタッフには、外部研修等を通じて日々の業務以外の知識を習得してもらえればと考えていますが、今、各所で習得できる知識は、6次産業化などを基盤に構成されていることもあり、どうしても戦略立案や商品化などが一様になりがちと感じています。わが社のように、生産に基盤を置き、事業の深化を考える場合、新商品開発よりむしろ販路確保や商取引上の慣例など、より「売ること」を目的とした実践的なプログラムであればと思います。」

農業の場合、単純に知識のみを習得しても、その根幹として、日々大変な労務を担う従事者がどのようにモチベーションを維持し続けて行くかが大きな課題です。そのためには、教科書的な知識以上に、組織やスタッフのマネジメント、人材育成、組織内融和、さらにそのためのツールとなるコミュニケーションや農業へのマインド、熱意や意欲の維持など、「人の心」に関わる科目も必要だと思っています。」

○多様な人材の受け入れと組織内融和

昨年来の景気回復を背景として、現在、我が国では労働力の確保が課題となっている。仲井農園においても、近年、同様の課題が発生しているという。その具体的な内容について仲井氏に聞いた。

「組織の融和やコミュニケーションを図って業務を推進するにしても、先に話した中核となる若手スタッフのみでは日々の生産業務は賄えません。繁忙期も含め、継続的に同社の作業労務に従事していただけるスタッフの確保は今日的な課題です。実際にここ数年、他業種の人件費や賃金が高騰する中、重労働となる農作業を就労場所として選んでくれる方が減っているのは事実です。」

わが社ではこのような状況を想定して、地域のお母さん方や外国人研修生のみなさんなども積極的に採用し、白ねぎ生産の重要な担い手となっていただいています。性別や年齢、さらには国籍など、多岐にわたる人材が同じ気持ちで働くためには、やはり、組織内のコミュニケーションは欠かせません。

仲井農園 経営理念

生きがいある農業 働きがいある農園の構築

行動規範

常に植物を観察し大切に扱う

お客様に喜んで頂ける安心安全な商品を安定供給する

常に時間管理と優先順位を意識し、責任感を持って行動する
地域住民及び従業員間のコミュニケーションを大切にし、誠実な行動を心がける

事務所内に掲げられている仲井農園の経営理念

特に外国から来られるみなさんは、ここで技術を習得して自国に帰られるわけですから、そのためにも、「なんでこの業務をやるのか」といった意図を理解する必要がある、組織内融和は重要です」という。

課題の解決方策

同社では、外国人研修生受け入れの窓口となる国内、海外双方の人材紹介事業者との密な連携を図っている。また雇用した研修生の労務もさることながら、日常生活の面倒一切を仲井氏の奥様が担当している。仲井氏は「まあ、相撲部屋のようですね。」と笑って話されるが、その苦労は大変なものである。

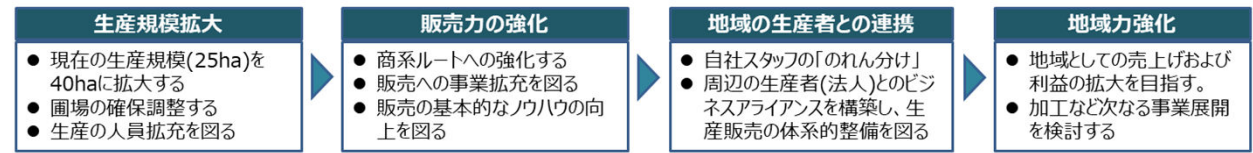
また、組織内融和を図る具体的な取組として、月1回の食事会や年1回の社員旅行（主に自分たちの白ねぎがどのように売られているかなどを視察）には、正規従事者だけではなく、パートスタッフや外国人研修生なども参加した大所帯となる。

外国人研修生の中には、現地での事前研修は行っているものの、日本語が片言のスタッフも存在する。そんなときにはどうするのか、先の坂田さんに聞いてみた。

「最近ではスマホの技術レベルが上がって、大体の言語に対応した翻訳機能がありますよね。折角良い道具があるのだから使わないと。まあ、農業分野のIoTといったことですかね。でも、ある程度のコミュニケーションならこれで十分対応可能ですが、もっと深いところでは、やはり何とか会話をしようという気持ち、それは自分だけではなく相手の性格の部分も多いですよ」と笑う。

組織戦略の理解、人材の育成や将来ビジョンの共有に加え、外国人研修生との日常の業務遂行においても、同社ではコミュニケーションが徹底されている。

【次なる展開のビジョンフローと各段階で発生する人的な課題想定】



将来ビジョンの推進に求める人材像

- **生産の基盤技術を持った人材。**
生産基盤を拡充することを目的とし、農業生産技術など基本的な知識をもった有望な人材を採用したい。
- **熱意と組織内融和が図れる人材。**
日々の業務に前向きに取り組む熱意と、他のスタッフとの融和が図れる人材であること。
- **生産以外の業務に対する探究心と独立心**
生産だけでなく販売に対しての探究心をもつとともに、そのノウハウを基盤に地域で独立して行く気概や考えがあること。

現在進めている人材育成や人材評価

- **内部OJTと外部研修の併用**
生産技術の向上は日々のOJTで実施。組織内で学べない財務、商品開発、マーケティングなどは県が実施する農業経営塾に通わせている。
- **福利厚生と人事評価**
就業規定、福利厚生等は完備しているものの、人事評価および給与決定は経営者が行っている。

現状の課題 (Q)

- **スタッフの理念共有と社風理解**
継続的な就労を期待しているため、農業への理念（マインド）や熱意、自社の目標、コミュニケーション重視など同社の社風にマッチした人材を継続して確保したい。
- **業務に従事するモチベーション**
年齢・性別・国籍など多様なスタッフが業務に従事するための意欲を高めたい。
- **外部研修のカリキュラム**
現在の外部研修では、生産、加工、財務、マーケティングなど一般的なカリキュラムが主要で、自社が求める更なる知識習得のためのカリキュラムがない。
- **地域をあげた将来の担い手作り**
地域の生産者との連携を目指し、自社スタッフの独立支援を進めている（直近で独立1名、スタッフの実家を継ぐもの1名となっている）が、自社の担い手や番頭格となるNo.2を作り出せていない。

解決策 (A)

- **農業大学校との連携（実施済）**
農業大学校側に法人の社風や採用で重視することを伝え、派遣研修者のマッチングを図り、考え方が合致する人材を採用している。
- **コミュニケーションの場作り（実施済）**
懇親会や社員旅行（売り場見学）などコミュニケーションの場を提供している。社員旅行では自社の産品が売られている現場を視察することで、お客様視点も醸成させている。
- **派遣機関との連携（実施済）**
国内・海外の就労支援拠点や事業者との連携により、効果的な受け入れを実践している。
- **外部機関研修の拡充（検討中）**
将来の中核担当者や担い手、独立に向け、農業マインド、組織融和、モチベーション、コミュニケーション、キャリアアップ、承継等などのカリキュラムが必要。普及センターや就農準備校、県などの公的機関で外部研修ができないか要請して行きたい。

株式会社仲井農園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）

キャリアアップ計画作成のポイント

このように、仲井農園におけるキャリアアップ計画は従事者のコンピテンシーに合わせ適正に実施されている。その一方で人事評価、昇給などは現状では可視化されておらず、代表者である仲井氏が毎年決定しているという。本業務では、現地での意見交換を繰り返してきた中で、これらの課題解決を含め、キャリアアップの推進方法について支援を進めてきた。最後に、今回の業務をとおして気付いた同社の更なる課題、今後に向けた解決のニーズについて仲井氏に聞いた。

「日々のコミュニケーションをもって業務を進め、将来の独立やのれん分けを進めているわが社ではありますが、肝心な自社の担い手というか、管理者となるNo.2の存在がいないことに気付きました。呉崎地区は事業承継も進み、若手経営者も多く今は課題ではありませんが、20年先を考えると次の継承者を育てて行く必要があると感じています。その意味で考えれば今、欲しいものは、『人の心』をテーマにした管理者養成のプログラムです。是非、公的機関で考えて欲しい。」とのことである。

計画導入の波及可能性とまとめ

仲井農園では自社の経営向上に加え地域が連携した白ねぎの産地形成を目標に、生産活動に対する思いや理念を継承した若手人材を育て、「のれん分け」さらには、事業アライアンスを形成することで産地力強化を図ろうとしている。これまでは人材採用や採用後のコミュニケーションなど、組織融和の手段を模索しながら人材育成を進める状況にあったが、今回の支援活動を通じて、組織の戦略やビジョン、そのために求める人材および課題等を客観的に捉え、その解決方法を自ら進めて来たことへの自信に繋げることができた。

次年度以降、この自信をもとに1名の中核スタッフの「のれん分け」を進めるため、用地確保などに向け地域の行政機関と調整を進めている。また地域の将来を見据え、次の中核スタッフ育成に向けた人材育成計画を来年度から開始する予定である。

文責：長谷川 潤一
一般社団法人食農共創プロデューサーズ