

Ⅲ キャリアアップ導入推進における 課題の類型整理と解決方策

- ここでは『キャリアアップ導入推進における課題の類型整理と解決方策』として、前章で提示した法人等の支援結果を、先に示したキャリアアップの類型に当てはめ整理を行った。
- 本事業で対象とした10法人には各々特徴的な課題が見られるものの、各経営体ごとの経営戦略やビジョンを踏まえ、解決策や導入支援策を講じることにより、効果的なキャリアアップ計画の導入が図られるとともに、結果として経営展開の向上にも繋がっていくことが考えられる。一方で、今回の10の支援事例における課題や解決策において共通する事項を類型化しまとめることで、今後、キャリアアップを導入しようとする農業法人等の参考になることも期待される。
- 今後、農業経営の更なる発展に向けて、全国各地で農業者もしくはその支援者により、経営、人材、技術利用など、様々な面から取り組みが進められて行くことが見込まれる。次頁以降では、今後キャリアアップ計画導入推進を図ろうとする農業法人等の参考に資するよう、キャリアアップの視点から、自らの経営がどのような類型に属するのを見極め、今後起こり得るキャリアアップ推進上の「課題」を把握するとともに、多くの事例の中から適切な解決方策を見出すことができるよう、類型ごとにその課題と解決方策を整理したものである。
- また、後段では、本事業のまとめとして、主にタスクフォースメンバーによる検討整理の結果として、「組織成長の観点からみた人材育成」について、本事業の成果を踏まえ取りまとめを行っている。

(1) 類型ごとの特徴と課題、参考例

① 働きたくなる（大規模経営型）

- 既に規模感を有した企業経営を進めている段階にあり、一般的なキャリアアップの導入は終了している。
- 経営者が規模に応じた経営管理を進める上で、部門管理者のもと適正な評価体系による更なる人材育成や人事評価を行うことで、企業体としての適性なマネジメントを通じた経営発展を目指すことが求められる。
- また、業務効率化もキャリアアップ導入推進上の大きなポイントとなっており、ITの活用や技術の高度化などを通じて、全社的なスキル向上が進められている。

分類	具体的な課題	参考となる取り組み例
人材育成	➢ 部門が多岐にわたり管理者も多くなるが、責任者を任せられる人材の育成が追いつかない ➢ ITの導入は一定程度進み効率化は図れているが、収集した情報を積極活用したさらなる業務改善や商品開発には至っていない ➢ 一定の経験を積んだ中堅社員の離職が発生しており、長期的な人材定着を図る必要がある	✓ 四半期ごとに主任や班長クラスを招集した会議を実施し、経営参画意識を醸成する ✓ 管理職（候補者）には中小企業大学校が開催する人材育成のカリキュラムや県等が主催する農業経営塾の受講を促す ✓ 個々の習得した知見・経験を共有化することを目的として、経営陣や先輩従業員が講師となる定期的な勉強会を開催し、教材はデータ化してノウハウとして蓄積する ✓ 社外から専門家を招いた勉強会を実施するとともに、従業員が企画を発表する場も設け、外部専門家が評価して優秀者を表彰する ✓ 部門ごとに業務が異なるため、部門ごとにキャリアアップ計画を作成し、部門単位でキャリアアップの道すじを整理する ✓ 同友会、商工会議所、地域金融機関などのネットワークを活用して、同業種に限らず異業種も含めた外部企業視察を実施し、他社の活動から広く気付きを得る
評価体系	➢ 評価制度はあるが、透明性・適切性を高めるため、更なる基準の明確化が必要となっている ➢ 個人の評価だけでなく、部門の評価体系も整備していく必要がある	✓ 評価基準を見直し、多段階評価の基準を明確にするとともに、評価者の基準を統一するためのトレーニングを実施する ✓ 部門ごとの成果主義から会社全体の成果に応じて分配する仕組みへと評価体系を転換する

① 働きたくなる（大規模経営型）

●キャリアアップ推進の特徴

当類型は、創業して少なくとも10年は経過しており、従業員数が40名以上で、複数の部門を有する農業法人等が該当する。農業法人として大規模に分類できる組織体であり、一般的には企業経営を進める段階において、一通りのキャリアアップの仕組みは既に導入されている。その上で、組織の成長に応じた評価の適正化や、業務の高度化に伴う新しいスキルの獲得が必要となっている。また、部門が多岐にわたることから、キャリアパスの選択肢も増えている。

●課題と取組み

（ア）人材育成

上記「具体的な課題例」に示すような課題の解決に向けて、様々な取組みを行っている。内部での勉強会開催に際しては、経営陣や先輩従業員を講師として定期開催し、教材はデータ化してノウハウとして蓄積していつでも閲覧できるようにするなど、一歩進んだ工夫を行っている。

一方、自社内の活動の振り返りからの改善だけでは成長が進まない段階にきており、経済同友会、商工会議所、地域金融機関などのネットワークを活用して、同業種に限らず異業種も含めた情報交換や事例研究、外部企業視察を積極的に行うなど、他の組織の活動から広く気付きを得ることも重要になってきている。

（イ）評価体系

既存の個人に対する評価制度のブラッシュアップだけでなく、部門ごとの評価制度も整備しなければならない段階にさしかかっている。その際、評価基準を明確にしていだけでなく、評価者の評価水準を統一するためのトレーニングを実施することも望まれる。

② 継ぎたくなる（家族経営型）

- 基本的には既存の生産基盤に立脚した事業の縦・横展開を進めており、キャリアアップの中核に社風や理念、思いやりある組織といった点が挙げられることに特徴がある。既に事業承継を終了している経営体においても、同族経営故の管理者不足が課題であり、育成のための社内規定等の整備が求められる。
- 経営の進展においては、経営者自身で管理可能な従業者数を人的規模拡大の範囲としてみていることも少なくない。目指す経営の将来像によって（大規模型を目指す場合、家族型を維持する場合、もしくは発展・育成型にシフトしようとする場合）、それぞれに応じたキャリアアップの推進手段が必要となる。

分類	具体的な課題	参考となる取り組み例
人材育成	➢ 経営者が掌握する業務領域が広すぎて、No.2となる管理者や担い手への権限移譲が進まない ➢ キャリアアップ像を描きにくく、経営意識を持った人材が育たない	✓ 全従業員が関与して経営指針書を毎年度作成、SWOT分析をしながら当年度の「最重要課題」を決定することを通じて経営参画意識を醸成する ✓ 外部の専門家と連携、人材育成のアドバイスをもらうとともに相談相手として活用する ✓ 従業員の提案は問題がなければ基本的には採用することを通じて、従業員が提案しやすい環境をつくる
評価体系	➢ 経営者の評価権限が強い傾向があり、体系だった客観的な評価の仕組みになっていない	✓ 生産技術の達成基準を設定して技術の達成度評価を行うとともに、自社のビジョンに連動した技術面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する ✓ 一方向の評価にならないよう、複数の管理者や自己評価を合わせた評価体制の見直しを図る
採用	➢ 事業規模の拡大より組織の調和を図れる人物を求める傾向にあり、まじめで大人しいタイプを採用することが多い。結果として、自立的に行動し、リーダーシップが取れる人材があまりいない ➢ 社会全体で人手不足な状況にあり、より給与水準が高い大規模な経営体や他産業に人材が流れて行くために求める人材の確保が難しい	✓ 経営者自身が積極的に外部の研修に参加し、広い視点から人材採用を含め組織経営に関する知識を学ぶ ✓ 地域の農業大学校との連携を強化し、自社のビジョンや社風と、生徒の考え方の相互理解を十分図ったうえで採用することで、ミスマッチを回避する ✓ 特に若年世代はホームページで情報を得ることが多いことから、採用ページについては見栄えの良さ、写真から伝わる雰囲気などに留意して作成・更新する

② 継ぎたくなる（家族経営型）

● キャリアアップ推進の特徴

先代から受け継いだ長年の歴史や教えが基盤となっており、キャリアアップの中核には社風や理念、思いやりある組織といった点が他の類型より濃く存在する。また、同族者とその他従業員では経営陣への昇進に違いが出ることもあり、適正な管理者（リーダー）の育成が進まず、リーダー不足に陥っているケースも少なくない。経営体らしさを活かしつつも、客観的な視点からのキャリアアップの仕組み作りが必要である。

● 課題と取組み

（ア）人材育成

同族者でない従業員にも経営参画意識を持たせることは、リーダーとしての成長を促すために重要である。経営課題を共有し、従業員も参加して課題解決の方策を検討する取組みや、従業員が新しい提案などをしやすい闊達な風土づくりを行っていくことは、課題解決に向けた取組みとして参考となる。

（イ）評価体系

経営者の権限が強い傾向があることから、人事評価の仕組みを導入しても一方向の評価に陥ってしまうことがある。被評価者の不満や不安を解消するためにも、出来る限り複数の評価者を設定した上で、評価に対するフィードバック（自己評価との相違確認も含む）も時間をとって行うことが望まれる。

（ウ）採用

家族経営を基礎としていることから、採用に際しても事業規模の拡大を進めることよりむしろ組織の調和を図れる人物を求める傾向にある。結果としてリーダーシップを発揮していくタイプより、まじめで大人しいタイプを採用することが多い。組織の発展に向けては、客観的な視点で採用基準を見直し、多様なタイプの人材の採用を目指すことを検討する必要がある。また、特に若い世代ではホームページで情報を得ることが多く、インターネットでの情報発信にも気を配ることも重要である。

③ 渡したくなる（発展・育成型）

- 経営発展の過程にあり、経営の戦略視点に基づき、キャリアアップの推進における観点も生産技術の向上、商品やサービス開発、販路確保、ブランディング、また女性も含め登用する人材のライフワークバランスなど、個別具体的に多様な課題が多いのが特徴である。
- 将来の事業承継者や部門管理者となる人材の確保や育成には、一様に課題も見られる。
- 農業法人等における経営展開の多様性を示唆する区分であり、想定される課題の多様性や広範さからも、キャリアアップの視点だけではなく、経営・財務や事業化、法務・労務等も踏まえた経営支援が必要となる。

分類	具体的な課題	参考となる取り組み例
人材育成	➢ 農作業だけでなく、営業や販売、商品企画など業務の多様化に対応できる人材の育成が十分にできていない ➢ 人材の拡大期に入って間もなく、人材育成の仕組みが整備されていない ➢ 経験が浅く若いスタッフが多く、リーダーの養成が不十分な状態で責任ある立場に抜擢することになる ➢ ロールモデルが少なくキャリアアップの道筋が明確にならない	✓ 商談や展示会、体験イベント、小売店での店頭販売に従業員を積極参加させ、実践を通じて営業・PR経験を積むとともに、お客様の声を直接聞く機会をつくる ✓ 人事評価において「社会人として当面のこと」をあえて評価項目として示し、自己評価と他己評価による採点で高評価を獲得すると報奨金が得られる制度を導入することにより、従業員にとって日ごろの行動を振り返る自己改革の機会にする ✓ 明文化したキャリアプランを作成し、ポジションが昇格すれば責任や給与がどう変化するかを明確化する
評価体系	➢ 多様な人材が働きやすい職場環境や制度を整備していく必要がある ➢ 事業の発展に伴い、部門やチームが組織化されていくことから、スタッフ間のコミュニケーションを希薄にさせないために意識的な交流促進の策を講じる必要がある	✓ 年齢や性別、国籍が多岐にわたる人材が働きやすい環境を作るため、ワークライフバランスを考慮した働き方やポジションを用意し、社内コミュニケーションの向上を意識して業務にあたる ✓ 社長が率先してコミュニケーションを密にすることを常時心がけ、懇親会も一定の頻度で開催する ✓ 研修を通じて外部人材との交流を図り、多様な人材と接し、様々な考え方に触れる機会を設ける

③ 渡したくなる（発展・育成型）

分類	具体的な課題	参考となる取り組み例
採用	➤ 経営規模の急拡大に対応できる人材確保が必要であるが、十分な採用ができない	✓ 求人票には、雇用条件（給与や労働時間など）を細かく明記することに加え、経営者の想いとともに経営戦略やビジョンを明示して組織の方向性や雰囲気をはっきりさせる ✓ データ管理やITツールの導入を進めることにより業務の効率化を図り、人的作業を減らす

● キャリアアップ推進の特徴

組織の拡大期に入って間もなく、年齢や性別、国籍が多様な人材が増えてきているが、それに対応できる人材育成の仕組み作りがまだ十分に整備されていないことが多い。生じる課題にも多様性や広範さがあり、キャリアアップの視点のみならず、経営・財務や事業化、法務・労務なども含め、経営発展全体を見据えて必要な対策を検討していく必要がある。

● 課題と取り組み

(ア) 人材育成

経営展開が多様化（生産だけでなく、加工や販売、飲食の提供など）しており、それに対応できる人材や管理者（リーダー）の育成が急務となっているが、従業員は若い世代が多く、十分な経験がなくても、ポテンシャルを見込んでリーダーに抜擢せざるを得ないケースもある。若手人材に対して、ポジションの変化が自己の成長や昇給にどう繋がるかを具体的に示すことでキャリアアップへの前向きな動機付けを行い、自ら学び成長する風土や、同世代の人材が互いに良い影響を与え合う環境を作ることが、組織の成長のカギとなると考えられる。

(イ) 評価体系

多様な人材が働きやすい環境を作ること、人材育成と定着の観点から必要である。職場の環境整備だけでなく、ワークライフバランスに合わせた働き方やポジションの在り方を検討することも求められる段階にきている。また、組織が拡大し細分化されるにつれて発生するコミュニケーションの希薄化を避けるため、意識的な交流促進策も必要となっている。

(ウ) 採用

拡大期にある組織では特に、必要数の人材が集まらないことに悩みを抱えている。求人票を作成する際には、雇用条件（給与や労働時間など）について詳細に記載するのみならず、経営者の想いや経営戦略やビジョンを明確にして、組織の方向性や職場の雰囲気を伝えることが重要となってくる。

④ 始めたくなる（スタートアップ型）

- 発展・育成型への前段階にあり、これからキャリアアップの推進を図ろうとしていることが特徴である。経営の戦略視点は高いものの現状ではそれを近視眼的に遂行している状況であり、キャリアアップの具体的な推進が図られるのは次のステップと言える。
- 発展・育成型の課題や解決方法を参考にすることで、今後発生する人事・労務の諸課題を未然に予防することが可能である。

分類	具体的な課題	参考となる取り組み例
人材育成	➢ 教育制度が体系化されておらず、年次に応じた段階的な能力開発が進まない ➢ 生産拡大に向けた技術の高度化や業務の効率化に迫られ、新しい生産技術の採用やITの導入を進められる人材が必要となっている	✓ 職階級でグループ化された段階（3段階程度）に応じて、それぞれの段階にあった人材育成計画を策定する ✓ 研修は会社が決めたものだけを従業員に受けさせるのではなく、従業員自ら受講したい研修を取り入れるようにし、自らに必要な知識を自主的に強化するよう促す ✓ 従業員自らが当該期の方針・業績に最も貢献した従業員を投票して表彰するなど、表彰制度を導入して、やる気や自発的な行動を喚起する
評価体系	➢ 人材の拡大や業務の多様化に合わせた評価の仕組みが整備されていない	✓ 評価は、定性的な記述による評価だけではなく、出来る限り数値での評価が出来るような仕組みを構築する ✓ 組織と個人のビジョンをリンクさせ、キャリアカルテのような評価ツールを導入する ✓ 専門家との連携・活用により、評価体系づくりをアウトソースし、適切なアドバイスを受ける
組織体制	➢ 業務の運営や権限・責任の所在が不明確で属人的になっている	✓ リーダー制や部門制を導入し、チームでの責任者と権限を明確化する ✓ 経営者が自ら対応している業務に対応可能な経営者の右腕となる中核人材を育成し、権限を委譲する

④ 始めたくなる（スタートアップ型）

●キャリアアップ推進の特徴

設立してまだ10年に満たず経営基盤を安定化させることを優先する必要がある時期であり、キャリアアップの制度や評価制度を体系化するに至っていないケースもみられる。まずは、足りていない仕組み作りに着手し、制度を導入する必要がある。中長期的な視点での人材育成に少しでも舵を切っていくことが肝要である。

●課題と取組み

(ア) 人材育成

生産業務自体も開発途上にあり、新しい生産技術やITの導入などを進めるにあたって、変化へ柔軟に対応できる人材が必要である。そのためにも、自らに必要な知識を自主的に強化していくような風土と環境作りが重要となってくる。貢献度の高い従業員などへの表彰制度を取り入れることも、自発的な行動を喚起するうえでは有効にはたらく。

(イ) 評価体系

定性面に偏った主観的な評価から、定量評価を加えた客観的な基準に基づく評価制度を整備する必要があり、基準にあわせてキャリアカルテのような評価ツールを導入することも役立つ。自社での制度開発が進められない場合は、外部専門家を活用して評価体系づくりに関与してもらうことも検討の余地がある。

(ウ) 組織体系

業務の権限や責任の所在が不明確になっている場合があり、組織体制を明確化する必要がある。また、組織が次の成長段階に入るには経営者の右腕となるような中核人材が必要であり、その育成に取りかかり権限移譲などを進めていくことが望まれる。

(2) 組織成長の観点からみた人材育成

今回対象となった10法人の支援を通じて、各組織の成長段階に関わらず、組織が成果を上げ、組織のビジョンの達成に向かうためには、「経営者や従業員間のコミュニケーションを大切にし、能動的な組織貢献と自己研鑽が自然と行われる組織風土を醸成していくこと」が共通して重要であることが確認された。農業という業態においては以下のような特徴があることから、他の業種よりもこうした傾向が強いと考えられる。

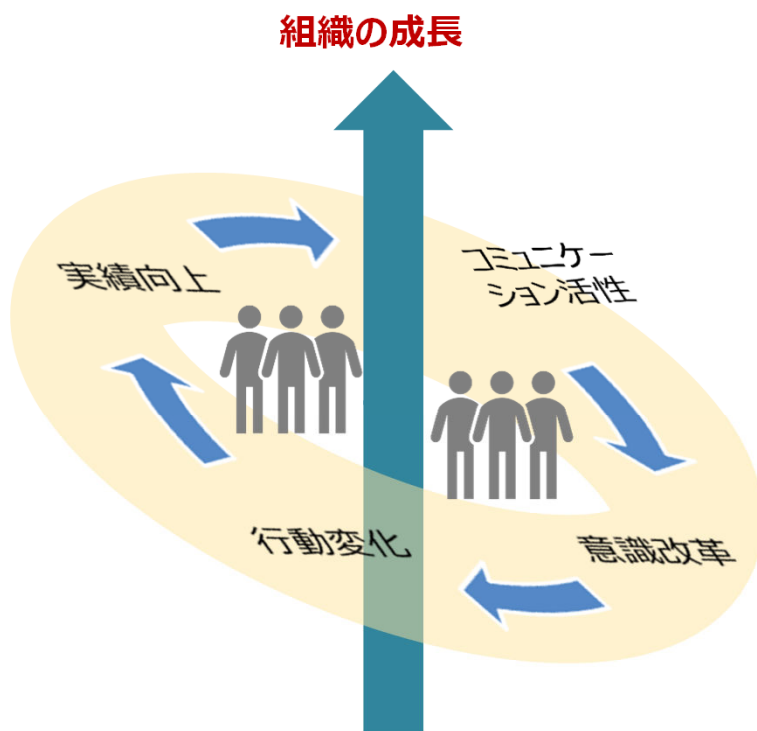
- 天候などの自然や急激な価格変動に経営が左右されやすく、不測の事態が発生した時に支えとなる組織力（経営者と従業員が一体となり課題に立ち向かう力）を養っておくことが、環境適応力を高めることに繋がる
- 未だそれほど従業員数等の規模が大きいことから、その分一人が受け持つ業務の種類が多岐にわたり、生産技術やツールの導入・変更も多く、多様な知識の更新が必要である
- 新規雇用就農者は増加しつつあるが、経験のある中間層が希薄であり、経営者や管理者との世代間ギャップを埋めるためにも、密なコミュニケーションが必要である

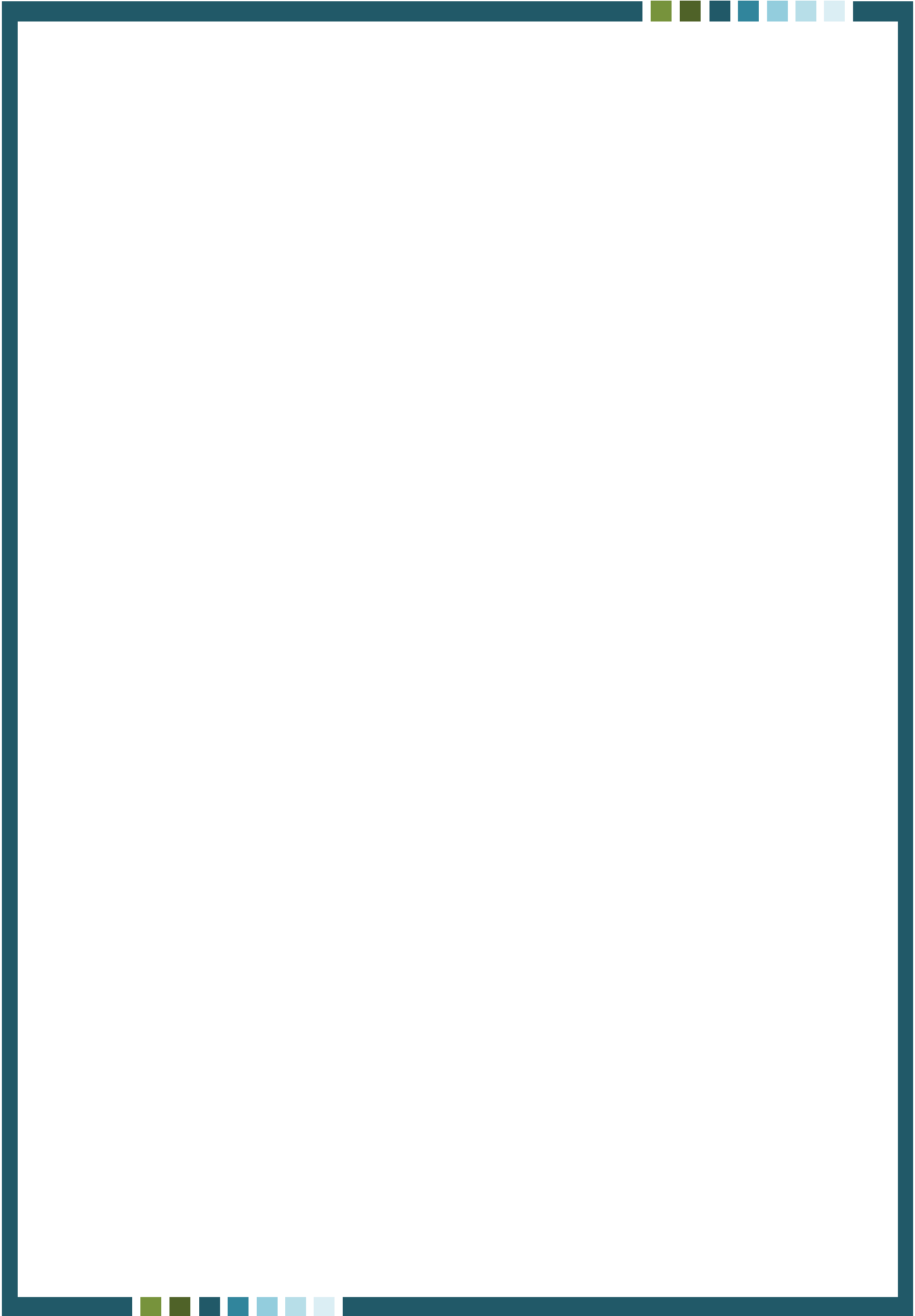
好循環なコミュニケーションモデルの構築

組織の関係性の質が高まると、従業員の考え方や行動の質も良い方向へ変化し、結果として、業績などの実績向上に現れてくる。

従業員を単なる労働力として採用するだけでは長期的な組織の成長は図れず、「人」を育てることが「会社」を育てることに直結しているといえる。人の成長を基盤とした組織作りは、強い農業経営体づくりには欠かせない取組みといえる。

組織の規模や経営形態による差異はある中で、当該農業経営体らしさを大切にした成長モデル（人の関係性の質を高めて業績結果につなげる取組みの形）を作り、それをブラッシュアップしていくことが重要である。農業経営者には、自らがコミュニケーション活性の触媒となり、好循環を巡らせるための様々な施策を打ち出していくことが期待される。





平成29年度 農業経営法人化等全国推進委託事業

雇用就農者向けのキャリアアップ計画の導入 - 業務成果報告書 - 平成30年3月

問い合わせ先：農林水産省 経営局 経営政策課

〒100-8950 東京都千代田区霞が関1-2-1

TEL 03-6744-0575 FAX 03-3502-6007

業務委託先：農業経営法人化等全国推進事業共同企業体

業務実施社：(一般社団法人食農共創プロデューサーズ)

〒114-0024 東京都北区西ヶ原3-1-12

TEL 03-5961-8124 (代表) FAX 03-5961-8125 E-Mail : info@facp.or.jp
