

きちんと儲かる有機農業のノウハウを通年雇用で学べる最高の環境 有限会社大塚ファーム(北海道石狩郡)

- 設立 昭和48年2月 経営形態 有限会社
- 代表 大塚 裕樹
- 役員 2名(男性1名、女性1名)
- 従事者 8名(男性6名、女性2名)
- パート 10名(女性10名)
- 従事者数計 20名
- 資本金 600万円
- 売上高 13,000万円
- 生産品目 野菜(トマト、葉物、ハーブ等)、畑作(イモ類、稲等)、加工品(干し芋、スープ等)
- 生産規模: 18ha
- 加工品の売上高: 2,500万円
- その他経営内容: 「一般及び有機JAS認定農産物の生産・加工・販売」、「農業体験学習の企画・受け入れ」



これまでの歩みとこれからの戦略

2013年で開墾100年を迎えた大塚ファームは、農場の4代目にあたる大塚裕樹社長のもと、北海道石狩郡新篠津村にて有機農業による生産、有機農産物による加工品の製造・販売を行う農業法人である。

大塚社長は平成4年(当時18歳)、農業試験場稲作部育種科で2年間の研修を受け、その後、新篠津村の実証ハウスにてミニトマト生産をスタート。平成9年にはわずか23歳にして有機農産物の生産者グループ『株式会社オーガニック新篠津』を設立。平成15年にはコープさっぽろ農業大賞・コープさっぽろ会長賞受賞、平成26年には日本農業賞個別経営の部・大賞をはじめとした各賞を受賞するなど、“安全も、おいしさも、大切に”という方針の元、約20年に渡り有機農業に励んできた農業者であり、経営者である。

平成9年に有機農業を始めるきっかけとなったのは、大塚社長が農薬アレルギーであったこと、そしてもちろん有機農産物の安全性とおいしさに強い魅力を感じてのことだ。新篠津村の平野という環境を活かし、生産拡大に励んでいた大塚社長であったが、その一方で冬季は農業生産が難しく、従業員も季節雇用にせざるを得なかったのが悩みの種だった。

それを解決したのが平成21年にスタートした加工品の製造・販売である。加工品の製造・販売に取り組むことには3つの大きな利点があった。①規格外の野菜の廃棄を避けることができ、②有機農産物の良さをア



安全でおいしい有機野菜の収穫体験の様子

ピールすることができ、③冬季に従事可能な作業を生み出すことができたことだ。結果、冬季の売上が伸び、従業員も通年雇用できるようになった。

また、この頃から大塚社長の妻の早苗氏が副社長として経営に参画し、加工品開発、ブランド戦略に注力するようになった。これら全てがかみ合い、平成21年に5,930万円だった売上は、平成27年には1億1,700万円にまで拡大した。

農業生産ではミニトマト、加工品の製造・販売においては有機干し芋が主力商品となっていく中で、スタッフの性別構成も変わっていった。いずれも力仕事が多く、女性を積極的に採用するようになったためである。事業の拡大に伴い、求められる人材像が変わった典型的な一例であると言えるだろう。

一見順調そのものに見える大塚ファームにも、『成長のボトルネック』は存在している。周辺の農家は少なくとも10年以上は土地を手放す予定はなく、これ以上は周辺に農地を広げるのは難しい。農地を拡大しようと思うなら飛び地で入手するしかないが、それは考えていないという。また、仮に10年後に周辺の土地が入手できたとしても、借金を返すために最低でも5年必要だと想定した場合、大塚社長はその頃には60歳近くになっており、後継者への移行が現実味を帯びる時期としては相応しくない状況だ。そのため、更なる生産拡大のためには、現在所有している18haの土地の余っている部分にハウスを建てる必要がある。また、農産物の生産量に依存はするものの、加工品の製造・販売を伸ばすことも成長の余地がある。

正社員の採用方針について



実地研修の様子

「札幌から北東27kmで有機農産物を約30種類作っている農家です。安心安全な農産物を都会の人に食べてほしいと思って頑張っています。知識経験は問いません。明るく元気な若い人たちを募集します」

大塚ファームでは、このような文言を掲げて正社員募集を行っている。各種の賞を受賞していた頃と現在とでは応募数は異なるものの、応募がなく困るような状況にはないという。①札幌市内からの通いやすさ、②通年雇用、③社会保険完備、④農作業経験は問わない、⑤有機農業という5点が主に評価されてのことだと分析しているようだ。そして、これとは思った応募者には双方合意のうえ農場での実地研修を行い、協調性のある人物か、社風に合いそうか、本人の将来像はどのようなものか、等々を確認した上で入社してもらうというのがこれまでの採用プロセスであった。

人材育成や人材評価の課題

入社時には、過去に別の農業法人での勤務経験のある社員も、全くの未経験で親族にも農家はいないという社員もいるが、等しく農場に入ってもらい、主にOJTで仕事を覚えてもらっている。早い人で3～4年、遅い人で5～6年経てば、戦力として十分なレベルには達するというのが今までの感覚値だという。大塚社長としては、これでは少し時間がかかり過ぎで、あと1～2年早めることができれば、会社の成長スピードとしても良いだろうと感じている。OJT以外には道内農家研修を年に一度、道外農家研修を二年に一度、いずれも冬季に実施しているが、農閑期の研修ということもあって、他の農業法人との違いを肌で感じる事が主となっている部分も否めない。

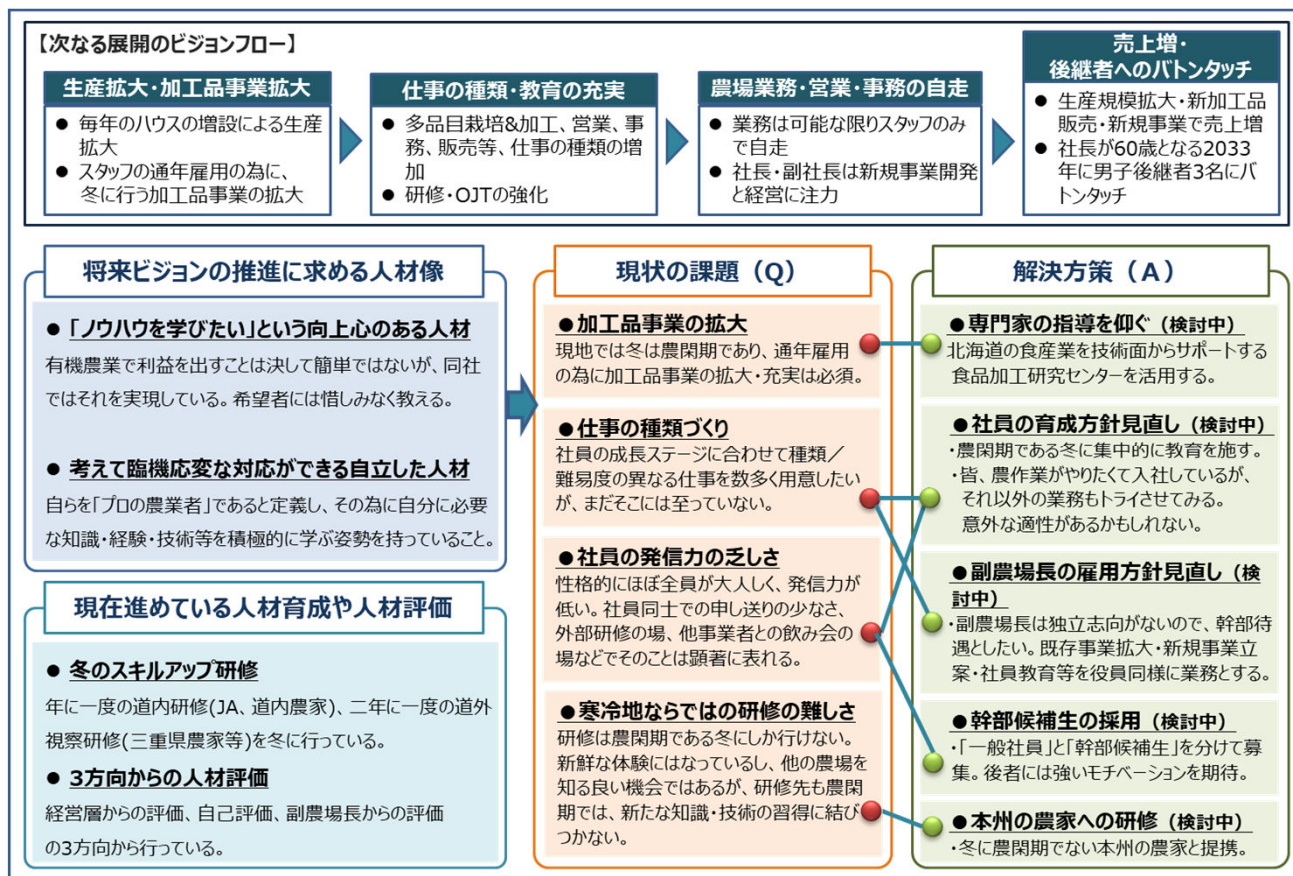
また、人事評価については、平成29年より、社長からの評価、副農場長からの評価、本人の自己評価の三方向から行っている。評価のすり合わせができるということもあり、手応えを感じており、今後も継続の意向だ。



バランス良く構成された従業員のみなさん

なお、現在人材育成や人材評価の方法は大塚社長・副社長の両名で決定しているが、前述の『成長のボトルネック』があるため、正社員の大幅増員などは考えておらず、3～6名で推移していくと想定している。正社員以外には、主に子育てを終えた50代の主婦のパートのほか、加えて中国やタイから外国人技能実習生を随時雇用しており、バランスを見ながら調整していく予定だ。

また、これまで是一般スタッフとしての正社員募集しか行っていなかったが、強い意欲・強い向上心を持った人材を採用するため、幹部候補生と明記しての採用も検討している。農業生産と加工品の製造・販売による成長に天井が見えてきた今、人材を起点とした成長の道筋を模索したいと考えている。



有限会社大塚ファーム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）

課題の解決策

現在の課題に対し、整理を行い、以下の5つの解決策を提示もしくは共有した。

①専門家の指導を仰ぐ

加工品事業の拡大は、売上への貢献もさることながら、通年雇用を支える大事な要素であるため、無償で招聘可能な地域の食品加工センターの指導を仰ぎ、特定の社員に加工品製造のノウハウを身に付けさせるとともに、責任と自信も併せて身に付けさせたい。

②社員の育成方針の見直し

農閑期である冬季は新しいことを身に付けるに最適な時期である。皆、入社時は農作業に興味がある、(有機)農業が好きだ、という動機で入社してくるが、農作業にしか従事しないことによってどうしても視野が狭くなっている部分もある。加工品製造、営業、事務、経理、販売等々、農作業と隣接した領域について勉強することで、農業法人としての業務は農作業だけではないことを理解するのが望ましい。

③副農場長の雇用方針の見直し

副農場長は入社11年目の40歳・未婚の男性である。今後も結婚は特に考えていない。入社時は農家としての独立を念頭に置いていたが、現在では独立は非常に難しいと考えており、これといった将来の目標を持ってはいない。そのため、会社組織、社長、副社長、全ての従業員、過去の出来事・経緯など全てを知る重要な人物として、幹部待遇にし、これまでは社長、副社長が行っていた業務についても取り組ませたい。

④幹部候補生の採用

③だけで解決する可能性もあるが、新たに幹部候補生を採用する方向も同時に探りたい。幸い、同社では「儲かる有機農業のノウハウ」を教えることができるため、幹部候補生になるメリットを提示できると思われる。

⑤本州の農家への研修

冬季の道内の他農家への研修だと、実際に役に立つ知識やノウハウを身に付けづらいという意見が社員から上がった。冬季に農閑期でない本州の農家と提携したい。

キャリアアップ計画作成のポイント

大塚ファームでは、「農作業に興味がある」「(有機)農業が好きだ」「人と話すより土を触っている方が好きだ」といった動機で入社してきた人材が多く、金銭面や役職などの地位・名誉にはあまり興味を示さないスタッフも多いという。このため「将来どのようにキャリアアップをしていきたいか」という自発的なイメージを描けておらず、就農後3～4年が経つと、待遇への不満ではなく「そろそろ環境を変えたい」「他の仕事もしてみたい」といった理由から離職するケースが見られるという。

このような経営・人材育成の課題に対し、大塚ファームが初めてもしくは2社目の就農となる若い社員たちをどのように動機付けし、5年、10年の勤続へ繋げていくかが、キャリアアップ計画を策定する上で重要となる。

○キャリアアップ計画の導入支援

現在、男性4名・女性2名の正社員のうち、男性1名が勤続11年をむかえ、副農場長の地位に就いている。女性社員はいずれも勤続3年であり「ぜひこの2名を5年、10年の勤続へと繋げていきたい」との意見が特に副社長からあった。そこでキャリアアップ計画の導入支援検討に際しては、性格的にも能力的にもバランスの良い勤続3年の28歳女性(以下、対象者と記載)を対象として検討を行った。

対象者の現在の業務内容は、他の正社員と同様、概ね「4～11月の農作業」「12～3月の加工品製造」の繰り返しであり、毎年品種や製造品目が変わったりはしているが、この前提のもと、翌年、翌々年も勤務すると考えた時に、対象者の中に多少の「既視感」「倦怠感」が生まれてしまうことは否定できない。

現状の会社の規模から言って、部署の移動、担当業務の変更という「大きな変化」が想定できない以上、対象者には会社から『新たな加工品の製品化』をミッションとして与え、新しい知識・技術の習得、権限の委譲を促すことを計画導入支援の目的とした。

また、今回の計画導入支援の結果として、「本人の自信・自覚が芽生え、今後入社予定の女性正社員の見本となってくれば」と、計画導入の効果を期待する意見を副社長からいただいた。

なお計画導入支援の具体的な項目としては、約3年をかけて特に以下を身に付けてもらう設計とした。

- ・衛生に関する知識と、実際の衛生環境の整備
- ・他社既存商品の分析と自社新商品の差別化
- ・自社スタッフを組織しての製造ラインの策定
- ・販路開拓ならびに販路拡大
- ・事務処理ならびに経理処理

計画導入の波及可能性

平成29年から開始した三方向からの人事評価でも、評価基準を明文化した上で面談したことでお互いの考えをより良く知ることができるようになった。キャリアアップ計画の作成においても、社員－経営者間の相互理解を深める効果が期待できる。また、キャリアアップを基盤に、社員と経営者の双方で計画を作り上げ、目標を共有し、その都度の達成度を見ながら二人三脚で進めていくことができれば、社員の成長＝会社の成長に繋がると期待している。

しかしその一方で、これらを進めるためには「社員本人がどうなりたいか、という自発的な意欲こそが最も重要であり、会社が計画を作ることで、当の社員が「会社から自分の将来像を押し付けられた」ように感じないことが必要です。経営者が、会社が、社員に対して、なにかを依頼する場合や負荷をかける場合には、社員にとってもそれを引き受けるメリットがなくてはいいません。」という。効果が期待できるキャリアアップ計画を実行する場合でも、これらに配慮し、慎重に運用したいと大塚社長は考えている。

まとめ

大塚社長は、長く働いてもらいたいなら働きやすい環境づくりをすることは当然のことといった姿勢を持ち、給与面・福利厚生・労働環境等についてたゆまぬ改善を積み重ねておられると感じた。社員とのコミュニケーションも積極的に図ろうと食事会などの仕組みづくりも意欲的だが、その一方で、農業に従事したい人の中には、一人でいるのが好き、業務外で人と話すのが好きではないという者も多くいると感じているようだった。

現状、同社で勤務するスタッフには、将来の独立という選択肢を持っていないものも存在するが、今回支援したキャリアアップ計画の導入は「利益を出せる有機農業の技術習得」と「働きやすい環境づくり」の両面にトライする事業者として、大いに参考になるものである。

文責：荒竹 俊 株式会社GYOSHO