

社員の成長が企業の成長に繋がる。キャリア形成で長く働ける職場へ。 有限会社広野牧場(香川県木田郡三木町)

- 設立 平成13年(創業:昭和54年)
- 経営形態 有限会社
- 代表 広野 正則、広野 豊
- 役員 3名(男性2名、女性1名)
- 従事者 19名(男性8名、女性11名)
- パート 8名(男性2名、女性6名)
- 従事者数計 27名(牧場16名、飲食11名)
- 資本金 6,120万円
- 売上高 4億5,900万円/平成28年12月期
- 生産品目 酪農(生乳)
- 生産規模 経産牛300頭(年間生乳出荷量3,000t)
- その他経営内容: 酪農教育ファーム、
飲食店(ジェラート、ピザ)
加工(チーズ)、等



これまでの歩みとこれからの戦略

「企業は人なり。スタッフの成長なくして会社の進展はないですよ」。そう話す広野豊社長(40)は、これまでも同社で働くスタッフのキャリアプランを社員と向き合いながら構築してきた。そして今、更なるキャリアプランの作成を通じて「社員からの役員昇格」を目指している。そこで今回は、これまで実施してきたキャリアプランを振り返りつつ、役員昇格のための育成プランについて検討した。(※なお、現在同社は正則氏と豊氏による共同代表だが、本文では豊氏を社長と呼ぶ。また、本文の内容は牧場経営を軸に構成されている)

◇ 社員教育の重要性に気付いた経緯

今でこそスタッフのキャリアプランを社員と向き合いながら構築している同社だが、そこには様々な経緯があった。まずはこれまでの歩みを振り返ってみよう。

広野社長は平成18年に同社の後継者として家業へ就職(就農)した。もともと酪農業は社長の父・正則氏が昭和54年(社長2歳の頃)に20頭規模から始めた。

「小さい頃は家業を手伝うのが嫌で『絶対就農しない!』』とっていましたし、父から『就農しなさい』と言われたこともなかったの、高校卒業後は工務店の現場監督として働いていました。その後、父が平成13年に法人化し、平成18年には60頭から200頭に規模拡大しようと考えていたのですが、それを知った顧問税理士と飼料会社社長の各々から私が呼び出され、



広野豊社長(左)と中川牧場長(右)

『お父さんは規模拡大を目指している。財務状況は悪くないが、今後を考えると戻って継承するののも一つの道ではないか』と言われ、悩んだ結果、家業の継承を決めました。余談ですが、一般企業で働いていた経験から、父を『親』ではなく『社長・経営者』として見られたことも上手くやってこられたポイントだと思います」。

就農当時はスタッフ数が2~3名程と少なく、日本人のほか外国人研修生もいた。しかし、スタッフは思うように定着せず、加えて外国人研修生の雇用は最長3年間と決められている。「当時は現場を回すのが精いっぱいスタッフの事を考える余裕がありませんでした。“根性論”で済ましていた部分もあったと思います(笑)。しかし、就農の翌年から加入した『香川県中小企業家同友会』で多くの経営者から“経営者がすべき仕事”や“社員教育の重要性”などを学ばせていただき、『単なる労働者ではなく、会社の将来と一緒に考



社員の多くは20～30代の若い女性（搾乳作業中）

えられる社員を雇いたい。社員が長く勤められる会社にしたい』と考えるようになりました。それからは日本人のみの雇用に切り替え、社員のキャリア形成についても考え始めました」。

◇ 社員と共に作り上げるキャリアプラン

ちょうどその頃（約8年前）に入社したのが、今回のキャリアアップ計画の対象者である中川氏（41）だ。中途採用だった中川氏は、前職では飲食店店長を務めるなど中間管理職の経験もあった。また、社長と年齢が近いこともあり、現場運営やキャリアアップの仕組みと一緒に考えられる間柄でもある。

現在同社が取り入れている仕組みの多くも、社長と中川氏を中心に考案し、その都度社員を相談しながら作り上げてきた（※同社では新しい取組みを始める場合などは必ず社員に報告・相談をしている）。その一例として、「新入社員の採用方法」・「報奨金制度」・「リーダー制」について詳しく見てみよう。

* 「新入社員の採用方法」

新たな人材を雇用する際は、必ず社員全員の判断により決定する。具体的には、入社希望者は2週間ほど牧場でインターンをし、社員はその期間に入社希望者の働き方や人となりを審査する。そして、採用・不採用を決定し、社長に報告する。最終判断は社長に委ねられるが「社員の結果をひっくり返すことはまずないですね」と広野社長。

この方法を始めたことで、①入社後のミスマッチが劇的に減り、②「自分たちが採用した」という責任感から社員同士で協力しながら大事に育てるというメリットが生まれたそうだ。「なかには通常は1年間で取得できる技術が3年程かかりそうだなと思う子もいましたが、話し合いの結果『みんなで3年かけて育て

ていこう』と判断して採用された子もいます」という話には、社員同士の連携の強さと同社の温かさが溢れていた。

* 「報奨金制度」

月1回実施している制度で、評価に応じて最大1万円（年間最大12万円）のボーナスを受け取ることができる。特徴的なのは、①自己評価と他己評価を合わせた評価表を用いる点、②評価と基本給は別物である点（たとえバツが多くても基本給は減らない）である。

この評価表の真の目的は「『当たり前のことのできる人材』に育てるため」であるという。広野牧場には新卒採用を含む20代の若手社員が多く、社会人経験が少なかったり、なかには同社で初めて社会人生活を迎える方もいる。そのため評価項目は「挨拶ができてるか」・「次の人のために行動ができてるか」・「ほうれんそう（報告・連絡・相談）ができてるか」など、“社会人として当たり前のこと”が挙げられている。

「特に若い社員を対象に『当たり前のことに気づききっかけ』を作りたいと考え、数年前から始めました。他己評価に関しては全員が全員を評価するのですが、個人が特定されないように集計し、全社員のうち10名以上がマルならマルが付き、10名に満たない時はバツが付きます。そして、自己評価と他己評価の両方がマルの場合は1,000円のボーナスを受け取ることができ、10項目全てがマルなら1万円のボーナスを受け取ることができます。その表を見ると評価の結果が一目で分かるので、評価が低い時はショックを受けるとは思いますが、大事なのは、『自分は何ができていなかったのか』に気づき、見直し、変わっていくこと。つまり、この紙1枚が自己改革のためのツールにもなるのです」と広野社長と中川氏は声を揃えた。

* 「リーダー制」の導入

以前は「牧場長－社員・パート&バイト」だった人員配置を社員数増加による効率の低下を改善するため、平成29年夏より「牧場長－リーダー（3名）－副リーダー（2名）－社員－パート&バイト」に変更している。中川氏はその真意を次のように話した。

「平成28年に新入社員が7名入社し、それまで7名だった社員数が一気に倍の14名に増えました。しかし、人数は増えても仕事内容は変わらなかった。つまり効率性が落ちたのです。そこで社長と相談し『リーダー

制』を導入しました。一番の目的は効率アップですが、もう一方で中堅社員にもっと責任感をもってもらいたいという考えもありました。現リーダーは全員女性社員で7年目1名・6年目1名・3年目1名の計3名ですが、現段階では経験不足もありリーダー自身に迷いがあります。そこで、月2回リーダーミーティングを実施したり、仕事の中でもその都度指導をしています。人に教えることで本人も成長しますし、中間管理職としての意識を持てるようになればリーダー自身も変わってくると思うので、そうした点も期待しています」。

「リーダー制」について他の社員さんにも伺ったところ、リーダーからは「今までこういう経験をしたことがないので何からすればいいかわからない状況です。今はまだ不安が勝っていますが、期待と不安の両方があります」と心の内を教えてください、2年目の若手社員さんからは「組織化されたことで、仕事のなかで困ったことがあれば誰に相談していいかわかりやすくなった」と効果の一端を知ることができた。

更なるキャリアアップをめざして

◇キャリアプランの作成

社員と向き合いながら進化を続ける同社だが、実はこれまで明文化されたキャリアプランを作成していなかったという。

「社員に『こうしたポジションがあり何年後までには到達してほしい。昇格すれば給料はこれくらいになる』と示すことは働くモチベーションにもなると思いますが、明文化されたものがなかったので作成を考えました。最初は社員と相談しながら作成しようと思いましたが、進めるにつれ専門知識が必要であると気づき、色々考えた結果、専門家に依頼することにしました。費用は300万円程かかるのですが高いと思いましたが、内容の深さと作成期間が約4ヶ月というスピード感が決め手となりました」。

ここまで社員のキャリアアップに費用と時間を投入するのは、「社員のスキルアップやライフスタイルに合った働き方も提案していきたい。そのために社員の成長を止めない規模の会社に成長させたい」という広野社長の熱い思いがある。

改めて同社の事業を見てみると、経営の中核となる酪農（経産牛300頭、年間生乳出荷量3,000トン）を中心に、酪農教育ファーム、飲食店の運営（ジェラート2店舗、ピザ1店舗）、食品加工（チーズ工房）、

経営理念

共に育ち、幸せと農業の新しい価値を創造する

同社の経営理念

観光地化の推進（関連会社「森のいちご」との連携）があり、この4月からは畑作も始まる予定だ。また、平成33年を目標に牧場の規模拡大（第2牧場設立）も検討しており、将来的には「太古の森」周辺を「アミューズメントFARM」にしたいと考えている。（※「太古の森」は三木町が整備した大規模公園で、牧場からほど近く、園内には同社の飲食店もある）

「社員の多くは20～30代の女性です。年齢を重ねる中で、結婚・出産・介護など様々なライフステージを迎える社員も増えてくると思います。そのため、長く働いてもらうためには、その時々にあった働き方やポジションを会社側が準備しておく必要があります。実際に、牧場で働いていた社員が産休・育休を経て復帰予定ですが、時間の融通が利きやすい飲食店のパートを希望しています。このように、働き方に流動性を持たせられることも多角化のメリットだと思います」。

◇社員から役員へ

そして今後は、社員の更なるキャリアアップと「現在は同族経営だが異なる視点を入れたい」という意向から広野社長は「社員を役員に昇格させたい」と考えている。その役員候補に考えているのが中川氏である。

先述のとおり牧場長である中川氏は、現場のトップであり社員教育の重要性も理解しているが、広野社長は「経営者の一員として会社全体の運営を担ってほしいので、会計管理や資金管理、財務管理、事業計画の作成、等の知識や人脈を身に付けてほしい」と考えている。そこで、それらを身につけるためにはどのような育成プランを実施すべきか検討した。

課題の解決方法とポイント

育成プラン作成にあたり、まずは期間を検討した。その結果、平成30年初めより中川氏に役員昇格の意向を聞き、同年半ばまでに本人の同意を得られれば経営者育成を始め、平成32年2月の取締役会にて承認されれば役員に昇格する、という流れを基本スケジュール

【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】

6次産業化等と規模拡大

- 酪農業を軸に、酪農教育ファーム、飲食業、観光業の推進、畑作など、6次化・多角化による規模拡大
- 若者の積極的な雇用

組織力・人材育成の強化

- 組織化による社員意識の変革
- 社員の希望やライフスタイルに合わせた部署異動や休職制度の導入
- 人事評価制度の導入

役員候補育成、会社の成長

- 役員候補である社員の育成および経営陣への参画の推進
- 社員が長く勤められる会社規模への成長

持続的な経営と地域活性

- 地域資源の活用や他社連携による観光地化の促進
- 地域に必要とされる会社になる

将来ビジョンの推進に求める人材像

● 役員候補となる社員

現在は同族経営だが「異なる視点を入れたい」という社長の意向のもと、有望な社員を役員に昇格させたいと考えている。

● 人も牛も大事にできる人材

会社の方向性を理解し共感していることはもちろん、人も牛も大切な経営資源であるため、協調性や自主性があり、牛の変化に気づく観察力や洞察力を持っていること。

● 後輩を育てながらスキルアップできる人材

他人に教えることが一番の成長に繋がるため。

現在進めている人材育成や人材評価

● 責任感や自己成長力の醸成

社員全員による入社希望者の採用、自己評価と他己評価による報奨金制度、リーダー制（社員間の組織化）など。

● 社内勉強会の導入や外部研修の活用

獣医兼酪農コンサルタントによる巡回と勉強会や、社外勉強会や資格取得などへの積極的な参加の推奨。

● 人事評価制度の導入

明文化されたものがなかったため専門家に作成を依頼。

現状の課題（Q）

● 社員から役員への昇格

社長は現・牧場長を役員に昇格させたいと考えており本人にもその意向を伝えているが、役員になると生産現場の仕事が制限されるため牧場長は躊躇している。現状では説得が続いているが、説得が難しい場合は、他の社員から役員候補に立てることも考えている。

● 会社の数字に強い社員の育成

社員一人ひとりが、必要な経費のうち、削れるもの・削れないものを理解して予算立てができれば、結果的に会社全体のコスト削減に繋がると考えられるため。

● 人事評価の作成

どのくらいのスキルが身につけば（又は何年くらいで）どのくらいの立場に昇格できるか、給料が上がるか、といったキャリアプランを明文化することで社員のモチベーションアップの一端になると考えているため（現在は経験値で判断している）。

解決方法（A）

● 役員昇格のための育成（検討中）

役員候補に意向を確認し同意を得たのち、経営者育成を始める。特に資金面の知識をつけてほしいため、下記の育成プランを考えている。

① 税理士との月例MTGへ参加、② 香川県中小企業家同友会の会合への参加、③ 事業計画の立て方や資金調達について社長のOJTにより学ぶ、④ 平成32年度の事業計画および第2牧場設立にかかる事業計画を社長と共に策定する、⑤ 農業簿記3級など活用できる資格の取得、⑥ その他、銀行との打ち合わせや社外研修会に参加し、財務管理や社員教育などを学ぶ。

● 会計研修の実施（検討中）

税理士協力のもと、社員向け会計研修（決算書の見方）を検討中。

● 人事評価を作成する（検討中）

自社での作成には限界があると判断し、人材育成専門のコンサル企業に作成を依頼した。作成費は約300万円。

有限会社広野牧場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方策（見える化シート）

とした。そして、具体的な「育成プラン」は下記の通りとなった。

① 税理士との月例MTGへ参加

⇒会社のお金の流れや基本的な会計・財務知識を身に付ける。

② 香川県中小企業家同友会の会合への参加

⇒様々な経営者から経営について学ぶ。異業種との人脈を広げる。

③ 事業計画の立て方や資金調達について社長のOJTにより学ぶ

⇒実践を通し資金繰りや財務管理等を身に付ける。

④ 平成32年度の事業計画、および、第2牧場設立にかかる事業計画を社長と共に策定する

⇒実践を通し事業計画に必要なスキルやコスト管理等を身に付ける。

⑤ 農業簿記3級など活用できる資格の取得

⇒実務に役立つだけでなく、分かりやすい目標を設定することで学ぶ意欲を高める。

⑥ その他、銀行との打ち合わせや社外研修会への参加

⇒財務管理や社員教育などを様々な角度から学ぶ。

また、これらと並行して後任となる牧場長の育成も始めることから、牧場長の役員昇格は、他の社員にとっては大きなキャリアアップにも繋がるものとなる。

計画導入の波及可能性とまとめ

今回はこれまでの取組を振り返りつつ今後のキャリアアッププランについて検討したが、本稿ではその内容をできるだけ具体的にまとめるように努めた。これら事例が同じような悩みを持つ農業法人の解決策の一助になることを願う。

なお、もし同じ取組をして上手くいかなかった場合は、社内のコミュニケーション状況を見る方が良いかもしれない。広野牧場は社長と社員の風通しがよく、社員同士も仲が良いという前提条件があるからだ。更には、仲の良さの中にも「ミスがあれば叱ります。その場合も『なぜそうなったのか、どうすれば解決するか』を考えさせるよう心掛けています」とメリハリをつけている。

こうした日々の社員教育が、結果的に社員同士の絆を強める一端にもなっていると感じた。

文責：福本 由紀子 株式会社NOPPO