

経営理念は「起努愛楽」。人をつくり、組織をつくり、次世代に向かう強い会社 に 有限会社 るシオールファーム(滋賀県甲賀市水口町)

- 設立 平成6年6月 経営形態 有限会社
- 代表 今井 敏
- 役員 5名(女性1名)
- 従事者 9名(女性4名)
- パート 3名(女性3名)
- 従事者数計 16名
- 資本金 1,995万円
- 売上高 1億7,000万円/平成29年4月期
- 生産品目 水稻、露地野菜(トマト、きゅうり等)
施設野菜(いちご等)、花卉類
- 生産規模: 105ha
- その他経営内容: 有限会社共同ファーム



これまでの歩みとこれからの戦略

るシオールファームは、先代の徳地好雄氏が昭和44年に就農、農作業の受託を始めることでスタートを切り、平成6年に有限会社るシオールファームを設立した。現在2代目となる今井敏氏はもともと他業種から入ってきた非農家出身者である。

今井氏が就農した平成5年頃は、玄米やもち米の卸価格が現在の倍以上ではあったが、「この価格を将来的に維持することは難しいだろう」と考え、米の販売以外でも利益をだせるような仕組みを模索した結果、出荷調整のために所有している田んぼの一部を利用し、同業他社の地域後継者を集め、小麦や大豆を中心に生産をする会社として「有限会社共同ファーム」を平成10年に設立、代表取締役就任している。

共同ファームでは小麦、大豆中心の独立採算制をとっており、他農家との共同作業と集中した適期作業で、生産性と利益を追求している。

今井社長が、平成20年に「るシオールファーム」の代表取締役就任してからは、少しでも米価の値段を上げるために直売所の運営を開始した。それまで水稻は「ほぼ」Aに出荷するだけであったが、「他の野菜、果樹のように、生産だけでなく、販売することがゴールとなるようにする必要がある」と考えた今井社長は、米を直売所で販売するだけでは単価は上がるが、客数が伸びないことを懸念、集客のために単価の安い人参やトマトなどの生産を行ったのがきっかけとして、



人気のドレッシングシリーズ

現在は、水稻の他、露地野菜、施設野菜の生産・販売を行っている。

直売所では、コメや新鮮な野菜以外にも加工品も目立つ。平成27年、平成28年にモンドセレクション金賞を受賞した玉ねぎドレッシングを皮切りに、おかき、ポン菓子等の加工品を製造・販売している。これらの加工品は利益を出す商品と人を呼ぶ商品とを意識して分けて作っており、それぞれの商品を分類することでポジションが被らず、しっかりした利益と集客が可能になっている。

女性のスタッフも、とても元気に働いている。るシオールファームには8名の女性が働いているが、うち2名は野菜ソムリエの資格を持っており、生産者の目線だけでなく消費者の目線からでも「美味しい」と思うような農産物、「うれしい」や「欲しい」と思う商品づくりを行っている。



米の収穫風景

現在、るシオールファームの売上規模は、約1億7,000万円で、安定しながらも着実に売上げを伸ばしている。また、堅調な直売所には、更なる売上向上の方策として、直売所に併設するレストランを平成30年4月にオープンするが、この直売所併設型レストランでは、1週間に2つの違う表情でサービス展開するなどの工夫を模索している。

平日のランチでは、自社の米に合うおかずを中心に提供を行う。これにより自社で作る米の味をしっかりと感じてもらい、おいしいと思ってもらうことで、自社のコメのPRをしっかりと行える。

その上で、祝日や土日にはこだわりの野菜をじっくり味わい、野菜ソムリエが丁寧に接客し、顧客に対して本物を見分ける力をつけてもらう。この工夫により自社の製品の良さ、品質の高さを知ってもらい、併設している直売所での売り上げをさらに向上させる狙いである。

5年後には、レストラン、直売所をしっかりと経営しすべての農作物を直接販売できるようにしていくことを目指している。そのためには、味で、るシオールファームをブランディング化していきたいと考えている。今井氏は、「ねぎ1本を食べてもらっても、他所のねぎと違い、しっかりした味があると噂になるように作っていききたい。そのためには、農作物の味や質を、向上させる施肥や土壌についての知識や技術も研鑽していくつもりです」という。

戦略に基づくキャリアアップの考え方

るシオールファームの人的な長所は、現場を支える人材がとても若く26歳の女性が一番上で、19歳までで6人いることにある。26歳の上が水稻を担当している36歳の常務であり、長期的にしっかりとした教育、指導が可能となっている。

同社では、レストラン部門の管理スタッフに対して、県の施策を利用し、同県他地区のJAが経営、運営しているファーマーズレストランで座学等を含めた実地の外部研修を受けさせている。今後、レストラン部門で雇用したスタッフ3名に対しても研修を受けさせ、同部門の独立採算制での経営を目指していく。

生産部門は、水稻部門と野菜部門に分かれており、生産目標や計画は、各現場のスタッフが上司と相談し作成、業務に取り組んでいる。また、近隣にある種苗会社が経営する農業の専門学校にスタッフ2名を通わせて、野菜の細かい知識や最先端の知識を勉強させたり、他農家の息子を就農させたりしており、情報交換も積極的に行っている。

現在、種苗会社が経営する専門学校に行かせているスタッフの2名については、卒業後にどのような農作物を作りたいかを事前にヒアリングし、その農作物を生産計画に入れるなど、現在いるスタッフがやりたいことにも耳を傾け、自社の進むべき方向に沿いながら人材育成のために、工夫した幅の広い人材育成方法をとっている。

また、多角化経営していく中で、経営陣が多忙になっていくので、より短い時間で丁寧に指導できるよう、ティーチングやコーチングの技術を取得するとともに、スタッフには、研修の機会や研修の情報を共有して、スタッフが自主的に参加したい研修には、参加できるようにシフト調整なども行っている。

人材育成に際しては、コミュニケーションを積極的に図るコミュニケーション型人材育成を行っており、人事評価は社長とその担当部門長が（野菜は副社長、水稻は常務が担当）相談して評価を行っている。給与体系も他の農業を営む会社に比べ高く設定し、さらに、生産計画にある目標売上を超えると、その超えた分はスタッフに還元する工夫を行っている。



本社の外観

人材育成や人材評価の課題

多角化やキャリアアップの目標に対して、現在同社が抱えている課題や課題解決に向けた目標を抽出した。

スタッフ間のコミュニケーション

スタッフ間の日ごろのコミュニケーションがあまり取れていないために、仲が悪いと『あの子と仕事はしたくない』などのトラブルが発生する。

この状態を解決するために、経営陣が間に入り、コミュニケーションをとろうとしたが、あまりうまくいっていない。また、仲の良い者同士を組ませると一人で出来ていた仕事もたれあいの関係になってしまい、生産効率が落ちることもある。

➡ スタッフ間でお互いを認めて、円滑にコミュニケーションを図り仕事の効率化を行う必要がある。

スタッフの年齢

スタッフの年齢は19歳から26歳までの男女が6人おり、生産を行っているが、就農して1～5年目の若いスタッフが多く、知識や経験がまだ浅いため、何か問題が起こると、人に頼ることができなかったり、責任逃れをする場合がある。

➡ 一人一人が自分の仕事を明確に認識し、知識や経験を確実につんでもらう必要がある。

部門リーダーの不在

部門を管理する経営者はいるが、生産に関して自分も動きながら工程を見て指示できるリーダー的立ち位置のスタッフがいらない。現在、水稻部門と野菜部門それぞれに関与する経営陣がいるが、その下に就く中核となる人材がおらず、全員が横一線となっている。

今後の経営展望からいうと、すぐにでもリーダーを作りたいところだが、スタッフ自身の資質、知識量、経験値を鑑み、リーダーに成長する人材の選定を行っている。

➡ リーダーは、生産に関する知識を有し、自分も動きながら工程をみて指示を的確にできることに加え、仕事の配分や効率化を図れる能力を高める必要がある。

新規事業のノウハウ

平成30年4月から直売所併設型の飲食店経営を行うが、飲食店運営でのノウハウは持っていない。

➡ 現在、実地研修で勉強させてはいるが、今後は専門のスタッフを雇用したり、飲食店でのコンセプトをしっかりと持ち、商品づくりを通して少しずつ知識を

取得し、研修等に参加して不足しているところを補う必要がある。

課題の解決方策

現在の課題を、大きく以下の2つの項目に整理し、各々の解決方策の提示を行った。

(1) スタッフ主導のコミュニケーション

○業務内で仕事以外の会話を通じてコミュニケーションを図る。

スタッフ同士の会話は、最初は仕事の内容が中心だが、日常会話をしていくようになると潤滑に回っていくため、経営陣としては会話のしやすい環境作りに注力した。野菜部門は複数人が、同時に終日その仕事をすることがあり、コミュニケーションをとるチャンスが増えるので、スタッフ間の仲が全体的に良くなる傾向にある。

○スタッフ間での懇親会や意見交換会を行う。

経営者がはじめのうちは、スタッフに懇親会を開くと言って連れていき、そのうち、その会場の手配やその他準備をスタッフの子に任せていく。任せていく事を段階的に踏むことで、現在は、スタッフ間での懇親会や意見交換会を月に1度くらいのペースで行うようになった。

○経営陣の介入が必要な時には介入する

解決しない問題が起こった場合は、経営陣が介入し、問題を解決する。また、その解決方法を伝えて、今後につなげていく。そのほか、休憩を経営者も同時のタイミングで取るようにし、自由で気軽に発言できる場を作り、組織内の風通りを良くしている。

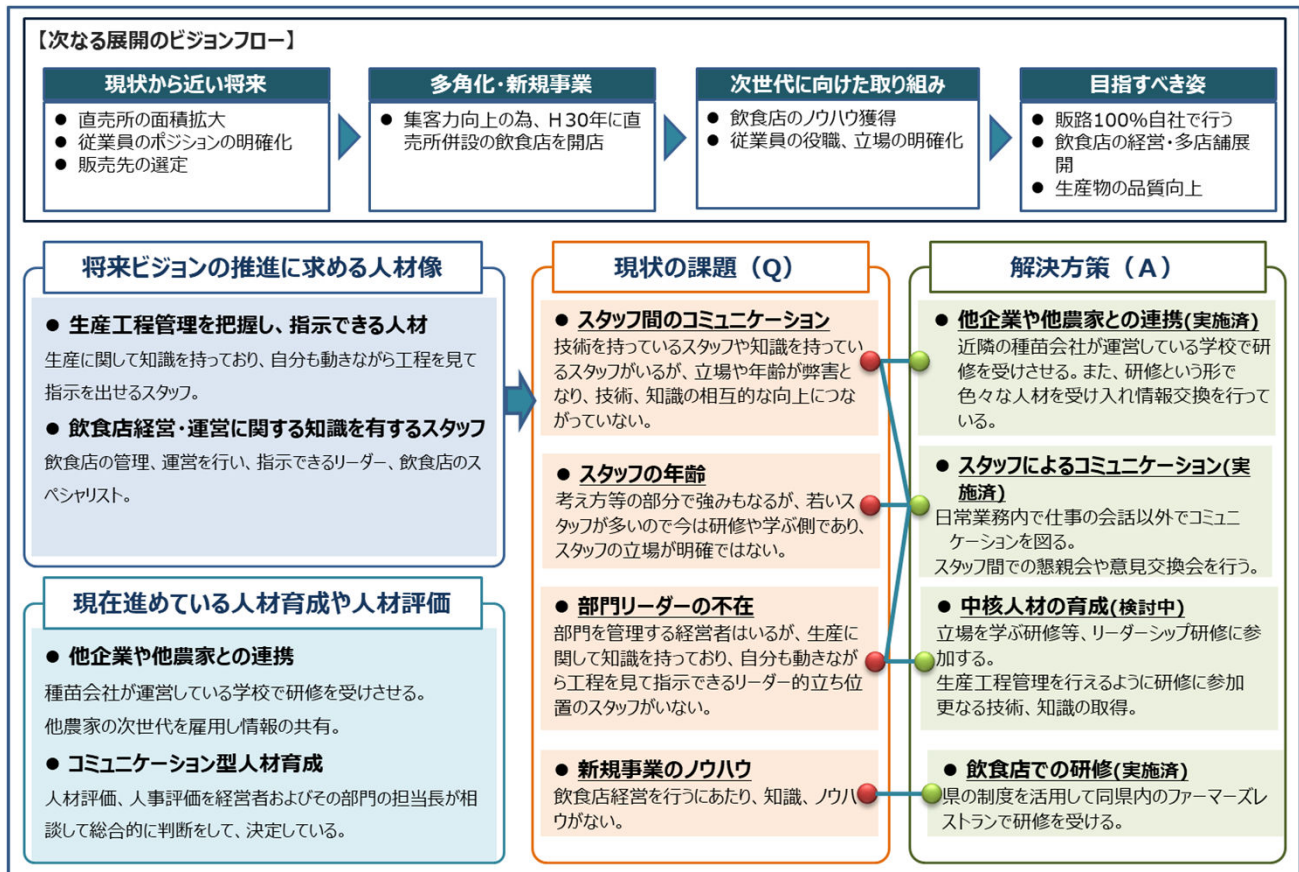
(2) 中核人材の育成

○研修に参加させる

滋賀県農業会議が行う農業法人等従業員交流会のリーダー力養成講座に参加させる。これは、5年以上の中堅社員がリーダー力を身につけ、組織力向上のための一助になることを目指しており、水稻部門と野菜部門から各1名を参加させる。

○OJTとOFF-JTの使い分けを行う

従来はOJTでスタッフに指導を行ってきたが、機械の高度化、求められるニーズの高さがあり、OJTだけでは指導する時間が足りない。そこで、OFF-JTを行い、高度化した機械の説明やその作業の意図を明確に伝え、OJTを行った時により深く理解する



有限会社るシオール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）

方法を行っていく。

○目標管理を行う

今回の事業のキャリアアップカルテを使用して、本人と会話することで、新たな角度からスタッフを見ることができた。今後、カルテを使用し、理解度や今後の方向性、目標などを相互に共有していく。

キャリアアップ計画作成のポイント

本事例の中で今井社長が一番注力したのは、中核人材の育成である。人材を適正に把握して、適正に育成することで、適した部門への配置が可能となる。

さらに、次に雇用する人材も、より教育や指導が行いやすくなる。今回はキャリアアップ計画を作るにあたり、中核にしていきたい人材を選び、仕事に対する態度等の基本行動評価をチェックシートにまとめ、本人と上司にそれぞれ5段階で評価をおこなった。その結果をまとめて本人に返すことで、足りている部分を伸ばすこと、また足りていない部分をどのように直していくかをヒアリングを行った。

また、この1年間で行ってきたことや今後どのよう

に成長していきたいかなどの設問を設定したキャリアアップカルテを作成し、本人に記載させることを通じて、自分の強みを再度確認させるとともに、部門長が確認して、能力を向上させるためのスキルアップ研修などに使うことやコミュニケーションツールとして利用する。

このカルテを毎年作成させて、今後の振り返りや更なる組織作りの道具として活用することを目指すこととなった。

計画導入の波及可能性

今井社長は、自分たちが現場で農業を行っていた頃と現在とは環境や育ち方が違うため、若いスタッフを成長させるために、今後は『こころ』に対してのアプローチが最も重要だと考えている。

今回の事業を通じて得られたキャリアアップの知識とともに、「こころ」を重要視した組織づくりと人材育成を進め、次年度以降は中核になるリーダーの育成プランをつくり、その成功体験をもって、さらなる経営基盤の充実を図っていく考えである。

文責：岡田 孝幸 株式会社のさん農園