

農林水産省委託

平成28年度 雇用就農者のキャリアアップ推進委託事業

農業法人等における 雇用就農者のキャリアアップ

【 推進の手引き 】

<本資料作成の目的と活用方法>

- ◆ 本資料は、意欲ある農業者が本格的な農業経営者へと成長し、更なる経営発展を図ることができるよう、法人化等の推進、経営の質の向上を目的とし、「雇用就農者のキャリアアップ」を一つの要件として検討された「平成28年度 雇用就農者のキャリアアップ推進委託事業」の内容をとりまとめたものです。
- ① 本資料の対象者および読み方としては、これから、就農者のキャリアアップを目指そうと考える農業法人等の経営者、人事管理者等において、「どのように人材を育成するべきか」、「育成した結果をどのように評価として反映し、就農者のモチベーションを向上させるか」などを考える際に参考となる考え方を本編資料として取りまとめています。
- ② また、これから組織においてキャリアアップを進めようとする際の道具として、①経営体のキャリアアップの推進度合いを客観的に把握するための【チェックシート】、②経営体のビジョンや人材育成計画を整理するための【キャリアアップ計画】、③キャリアアップしたスタッフ等を評価するための【貢献度評価票】およびコミュニケーションツールとしての【キャリアカルテ】を収録しています。

事業実施機関

「雇用就農者のキャリアアップ推進共同企業体」

一般社団法人食農共創プロデューサーズ、公益社団法人日本農業法人協会

【目次】

キャリアアップの必要性和背景整理

- (1)-1 農業就業者の概況
- (1)-2 新規就農者の概況
- (1)-3 雇用就農者のキャリアアップ（政策的背景の整理）
- (1)-4 農業経営力向上施策と雇用就農者のキャリアアップ推進事業
- (1)-5 雇用就農者のキャリアアップ推進事業の実施、その成果と波及効果の想定

雇用就農者のキャリアアップ定義とパターン

- (2)-1 定義：雇用就農者のキャリアアップとは
- (2)-2 雇用就農者のステップアップの考え方
- (2)-3 雇用就農者のステップアップ モデルフロー

経営体におけるキャリアアップのモデルパターン

- (3)-1 雇用就農者のキャリアアップ モデルパターン作成に係る考え方
- (3)-2 キャリアアップの推進状況の調査における6つの基準のポイント
- (3)-3 経営体における雇用就農者のキャリアアップ推進の『チェックリスト』
- (3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン

- (3)-5 モデルパターンヒアリング調査の傾向とチェックリストの活用

- (3)-6 キャリアアップ推進の初動となる「キャリアアップ計画」

人材育成プログラムとモデルプログラム

- (4)-1 雇用就農者に対する人材育成のモデルプログラムの考え方
- (4)-2 雇用就農者に対する人材育成のモデルプログラム
- (4)-3 「モデルプログラム」と既存プログラムとの整合（調査結果）
- (4)-4 「モデルプログラム」と既存プログラムとの科目整合の検証事例

経営者における就農者の育成・評価・コミュニケーション

- (5)-1 習得したノウハウや実践的スキルの適正な評価に対する考え方
- (5)-2 モデルカリキュラム：農業経営者における雇用就農者の育成・評価【研修】
- (5)-3 雇用就農者定着の意識の違い
- (5)-4 人事評価に係るコミュニケーションシートの考え方
- (5)-5 人事評価に係るコミュニケーションシートの使い方
- (5)-6 人事評価に係るコミュニケーションシート 記入例①（一般社員：入社2年目）

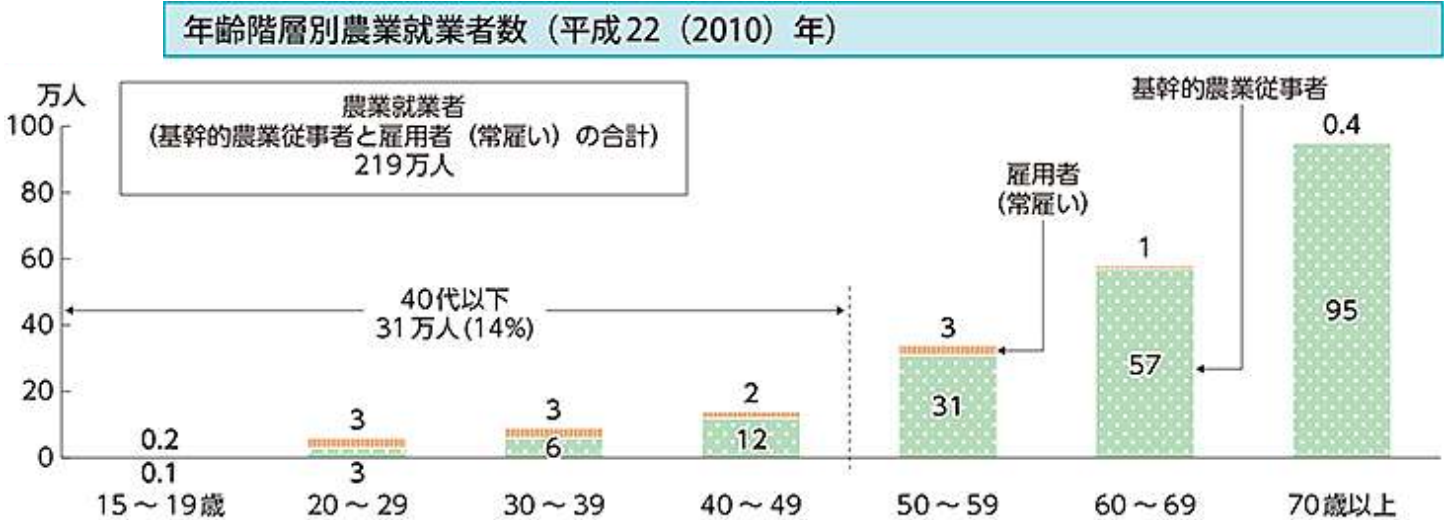
多様な働き方の受け入れ先となる農業

(1)-1 農業就業者の概況

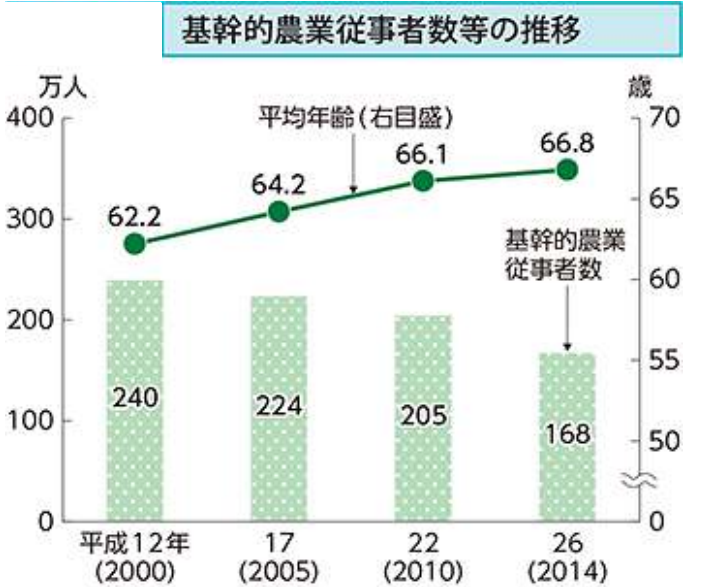
- 農業就業者（基幹的農業従事者と雇用者（常雇い））は、減少傾向で推移し、高齢化が進行しています。平成22（2010）年における農業就業者数を年齢階層別にみると、著しくアンバランスな状態になっています。
- 農業就業者のうち基幹的農業従事者数をみると、減少傾向で推移しており、平成26（2014）年の基幹的農業従事者数は、前年と比べて4％減少し168万人となっています。基幹的農業従事者の年齢構成の推移をみると、特に男性で最多階層の高年齢層への移行が進んでおり、男女ともに高年齢層の割合が上昇しています。
- 今後、高齢農業者のリタイアが増加すると見込まれることから、荒廃農地や後継者のいない農家の農地について、担い手による有効活用を図るとともに、将来における我が国の農業を支える人材となる青年層の新規就農者を確保し、定着を促進することが喫緊の課題となっています。

用語解説：基幹的農業従事者（自営農業に主として従事した世帯員（農業就業人口）のうち、ふだんの主な状態が「主に仕事（農業）」である者）、雇用者（常雇い）（主として農業経営のために雇った人で、雇用契約（口頭の契約でもかまわない）に際し、あらかじめ7か月以上の期間を定めて雇った人のことをいう。なお、住み込み及び通勤の双方を含む。また、主に農業以外の仕事のために雇った人は含まない）

引用：「平成27年 農業白書」農林水産省 http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h26/h26_h/trend/part1/chap2/c2_1_03.html



資料：農林水産省「農林業センサス」、総務省「国勢調査」（調査票情報を農林水産省で独自に集計）を基に作成
注：常雇いは、販売農家及び販売目的の農家以外の農業事業者のうち法人における雇用



資料：農林水産省「農林業センサス」、「農業構造動態調査」

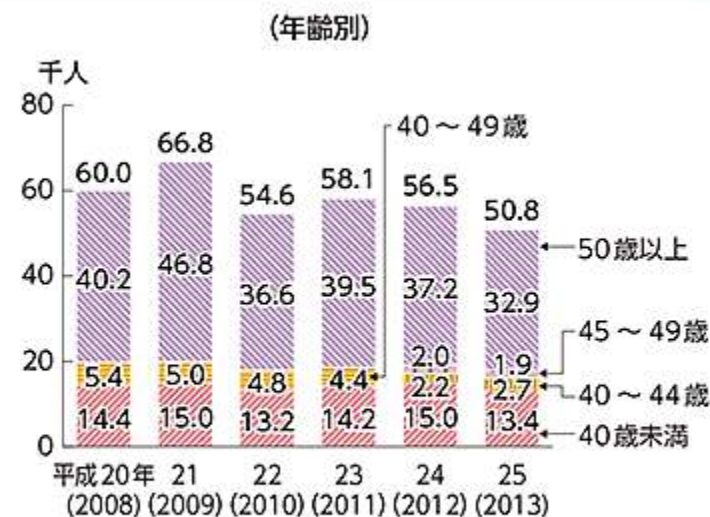
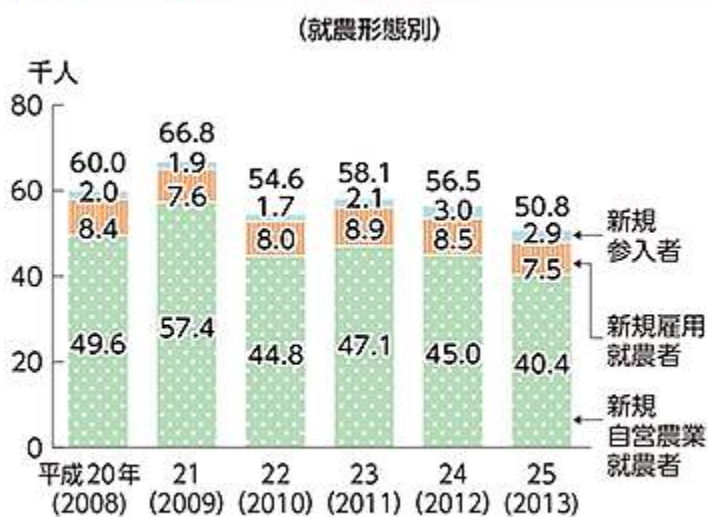
(1)-2 新規就農者の概況

- 平成25（2013）年の新規就農者数は、5万810人で、平成22（2010）年以降は5万人台で推移しています。新規就農者数を就農形態別にみると、新規自営農業就農者は4万370人、新規雇用就農者は7,540人、新規参入者は2,900人となりました。
- これを年齢別にみると、40歳未満の新規就農者数は、近年1万3千人から1万5千人程度で推移しています。しかしながら、新規就農者の3割は生活が安定しないことから5年以内に離農しており、定着するのは1万人と推計されています。青年就農給付金を開始した平成24（2012）年以降の40歳未満の新規参入者は1,500人程度で、平成23（2011）年以前に比べ約2倍に増加しています。
- 今後、持続的で力強い農業構造を実現するためには、基幹的農業従事者と雇用者を合わせた農業就業者が90万人必要と見込まれており、これを60代以下の年齢層で安定的に担うには、青年層の新規就農者を毎年2万人程度確保していく必要があります。

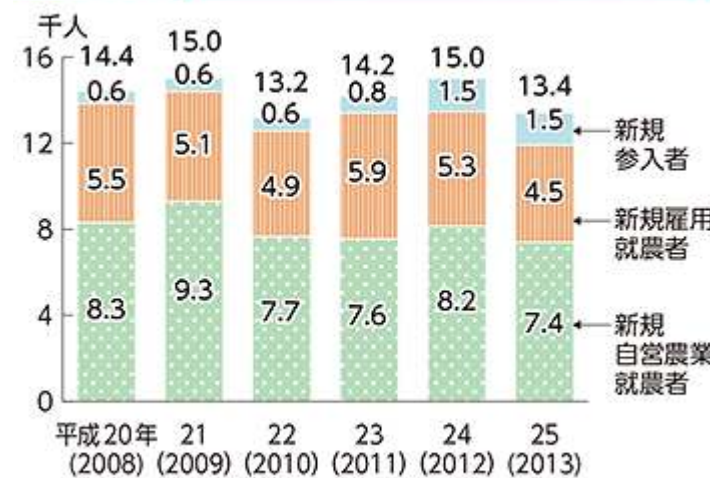
用語解説：新規自営農業就業者（農家世帯員で「学生」又は「他に雇われて勤務が主」から「自営農業への従事が主」になった者）、新規雇用就農者（新たに法人等に常雇い（年間7か月以上）として雇用されることにより、農業に従事することとなった者）、新規参入者（土地や資金を独自に調達し、新たに農業経営を開始した者）

引用：「平成27年 農業白書」農林水産省 http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h26/h26_h/trend/part1/chap2/c2_1_03.html

新規就農者数の推移



40歳未満の新規就農者数の推移



資料：農林水産省「新規就農者調査」
注：図2-1-19の注釈参照

資料：農林水産省「新規就農者調査」
注：1) 平成22（2010）年の新規参入者数は、東日本大震災の影響で調査不能となった岩手県、宮城県、福島県の全域及び青森県の一部を除いて集計
2) 平成23（2011）年以降の調査結果は、東日本大震災の影響で調査不能となった福島県の一部地域を除いて集計

(1)-3 雇用就農者のキャリアアップ（政策的背景の整理）

- 持続可能で力強い農業構造を実現するためには、**農業法人等の担い手が主体性と創意工夫を発揮して経営発展**することが重要です。そのような**経営感覚に優れた農業経営者を確保・育成**するために、**農業法人等の雇用就農者が起業・独立や経営継承するまでのキャリア形成を促す**取組が求められています。
- また、雇用就農者が着実にキャリアアップしていくための道筋を作ることは、**雇用就農者のモチベーションを向上させ、農業法人等の組織としての経営力を向上させる**ことに加え、**我が国の農業全体の持続と発展**にもつながります。

平成27年の『食料・農業・農村基本計画』では、このような考え方の政策的基盤として、「農業の持続的な発展に関する施策」のうち、「力強く持続可能な農業構造の実現に向けた担い手の育成・確保」の中で以下の事項が記されています。

□ 農業経営の法人化等の加速化

農業経営の法人化を促進するため、①大規模な家族農業経営や集落営農等を中心に、法人化のメリットや手続、法人経営に必要な財務・労務管理に関する情報やノウハウ等の普及啓発を行うとともに、②税理士等の経営に関する専門家による相談・指導体制の整備などを推進する。また、労働力不足の状況に対応し、農業法人において、③幅広い年齢層や他産業からの人材などの活用を図るため、他産業並みの就業環境の整備を推進するとともに、④従業員のキャリアパスとして別の法人の経営者として独立する取組等を促進する。

担い手が少ない地域においては、⑤地域における農業経営の受皿として、集落営農の組織化を推進するとともに、これを法人化に向けての準備・調整期間と位置付け、法人化を推進する。

□ 経営感覚を持った人材の育成・確保

今後の地域農業のリーダーとして、農業界を牽引する優れた経営感覚を備えた農業経営者を育成するため、①農業界と産業界が連携した研修教育等を充実する。
②農業経営に必要な財務・経理や生産管理、労務管理、マーケティング等に係る知識・技能の習得等を確認するための手法の活用など、農業就業者のキャリアアップを促す取組や、③他産業での経験を有する者と農業法人等の人材ニーズを結び付ける取組など、農業就業者の育成・確保の取組を促進する。

(1)-4 農業経営力向上施策と雇用就農者のキャリアアップ推進事業

- 農林水産省では、農業経営力向上支援の施策として、「意欲ある農業者が本格的な農業経営者へと成長し、更なる経営発展を図ることができるよう、法人化等の推進、経営の質の向上を支援」しています。
- この施策の推進により、平成26年時点の15,300法人を平成32年を目途に50,000法人とする目標を掲げています。

これらの政策的背景や目標に寄与することを目的に、平成28年度「雇用就農者のキャリアアップ推進事業」が実施され、雇用就農者のキャリアアップについての検討が進められました。

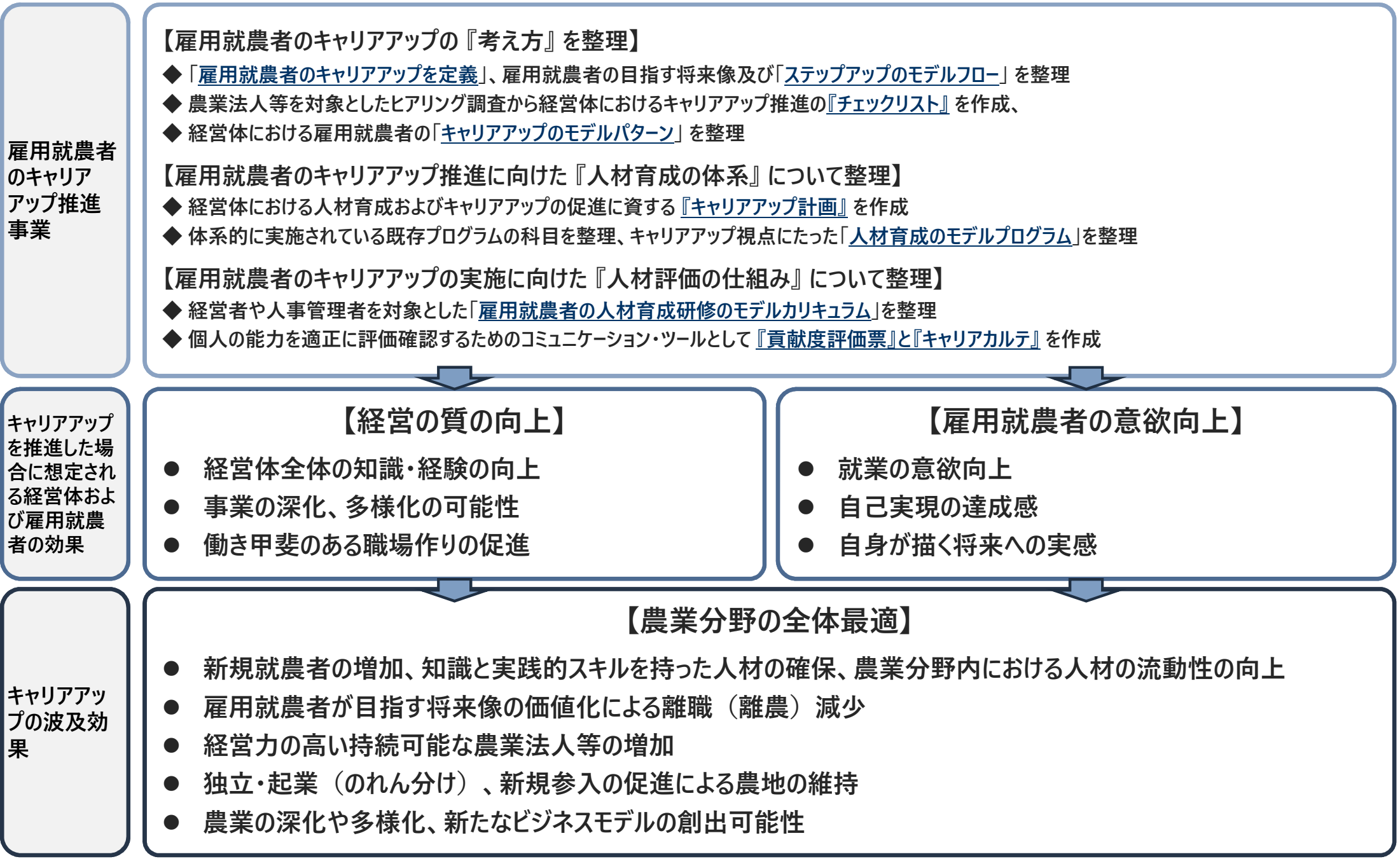
□ 雇用就農者のキャリアアップ推進委託事業 検討委員会

(座長) 中嶋 康博	東京大学大学院 農学生命科学研究科 農業資源経済学専攻 教授	
岡本 大輔	日本商工会議所 地域振興部 課長	
坂之上 幸治	農林中央金庫 食農法人営業本部 営業企画部 部長代理	
佐久間 一浩	全国中小企業団体中央会 事業推進本部 部長	
田村 政司	全国農業協同組合中央会 営農・経営戦略支援部 担い手総合支援課 課長	
星野 高章	有限会社農園星ノ環 代表取締役	
本田 淳	東京海上日動火災保険株式会社 人事企画部 人材開発室 能力開発チーム 次長	
三森 かおり	有限会社ぶどうばたけ 取締役	
本山 浩毅	公益社団法人日本農業法人協会 参事	(座長以外 五十音順、敬称略)

□ 雇用就農者のキャリアアップ推進委託事業 実施事務局

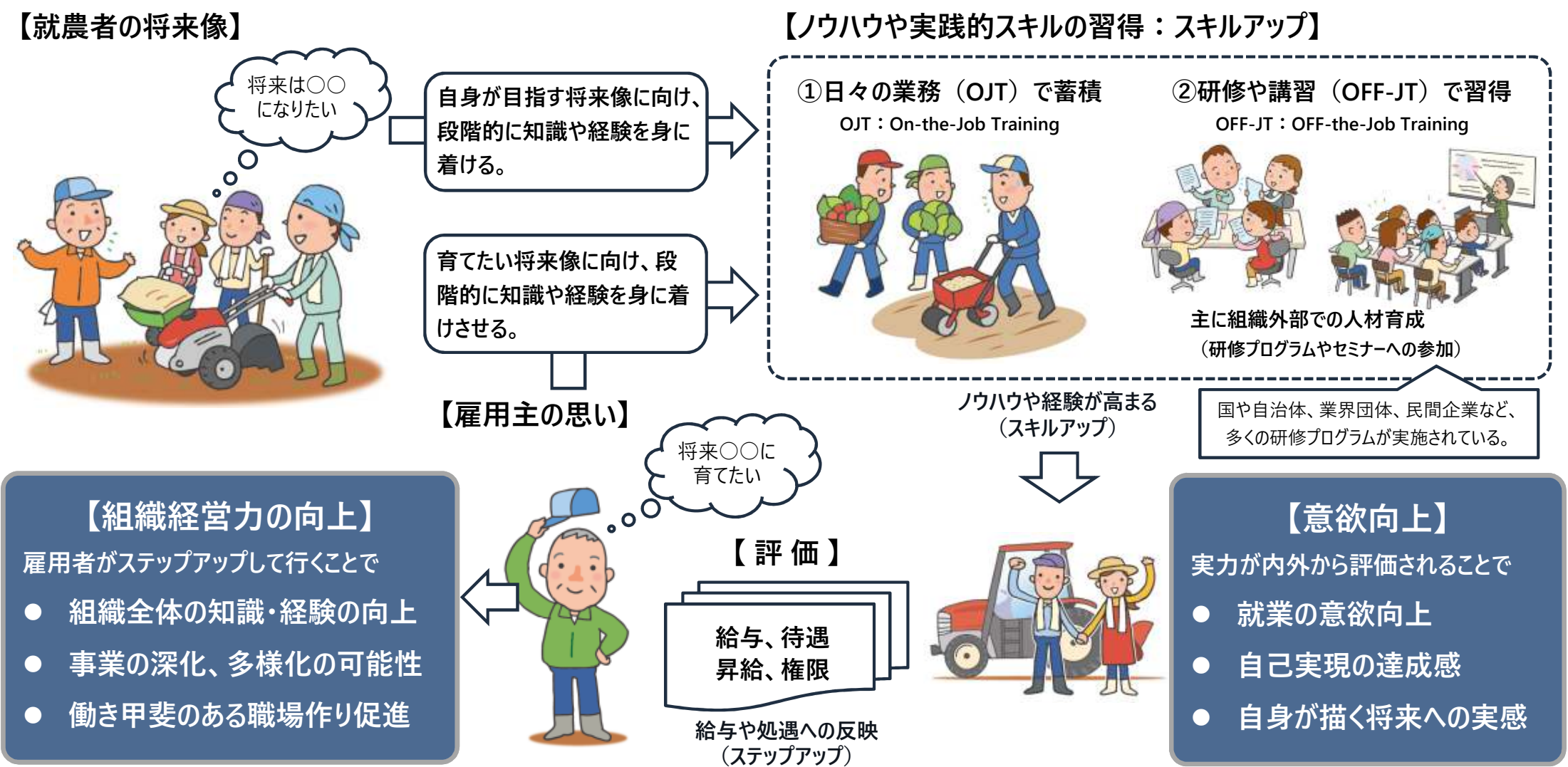
雇用就農者のキャリアアップ推進共同企業体
(一般社団法人食農共創プロデューサーズ、公益社団法人日本農業法人協会)

(1)-5 雇用就農者のキャリアアップ推進事業の実施、その成果と波及効果の想定



(2)-1 定義：雇用就農者のキャリアアップとは

●雇用就農者のキャリアアップとは、自身が目指すべき将来像に向け、**知識（ノウハウ）や経験（実践的スキル）**を高め（スキルアップ）し、**自身の段階的な成長（ステップアップ）**を図るとともに、その実力を組織内や組織外から**適正に評価**されることで、自身の給与や職務階級などの**処遇に反映**される仕組みと定義します。



(2)-2 雇用就農者のステップアップの考え方

- 全国農業会議所では、入社時に雇用就農者が描いている将来展望についてとりまとめを行っています。その結果では「農業経営者として独立したい」と「一般従業員のまま」がほぼ同割合で最上位にあり、次いで「勤務先の幹部」と続きます。その一方で「未定」も23.1%と高い割合となっています。
- 一方、経営者が雇用者に研修や教育を実施させる目的（日本農業法人協会調べ）では、「技術力向上」が最も多く、次いで「幹部育成」「独立支援（のれんわけ）」「独立支援（別経営）」となっています。
- 本事業では、これらを踏まえつつ検討委員会での議論を進め、雇用就農者が描く将来像について整理を行いました。



【雇用就農者が描く自身の将来像】

経営者タイプ
事業継承、独立
共同経営者になる

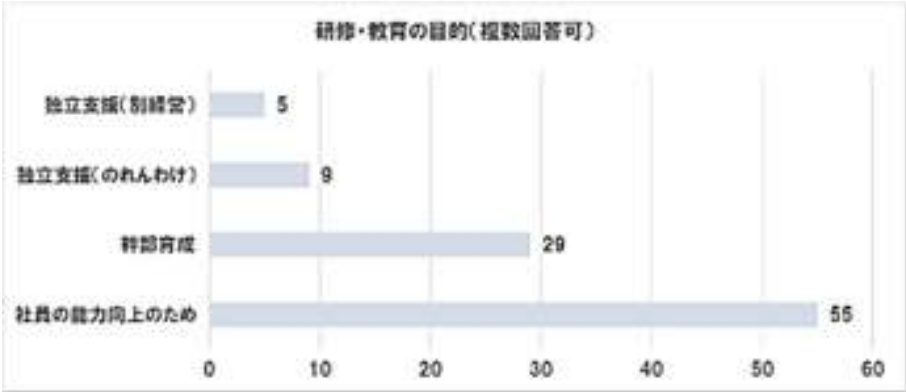
マネージャータイプ
組織で重責を担う

スペシャリストタイプ
高い農業技術や生産技術を
知る匠になる

今のままで十分
地域や自然の中で、豊かに暮ら
して行きたい

将来展望	入社時の将来展望 n=1268
1.農業経営者として独立したい	20.7
2.実家の経営を引き継ぎたい	5.5
3.勤務先の経営の後継者になりたい	6.9
4.勤務先の共同経営者になりたい	3.2
5.勤務先の幹部になりたい	15.2
6.勤務先で一般従業員のまま	20.4
7.いずれ辞めたい	3.0
8.未定	23.1
9.その他	2.1

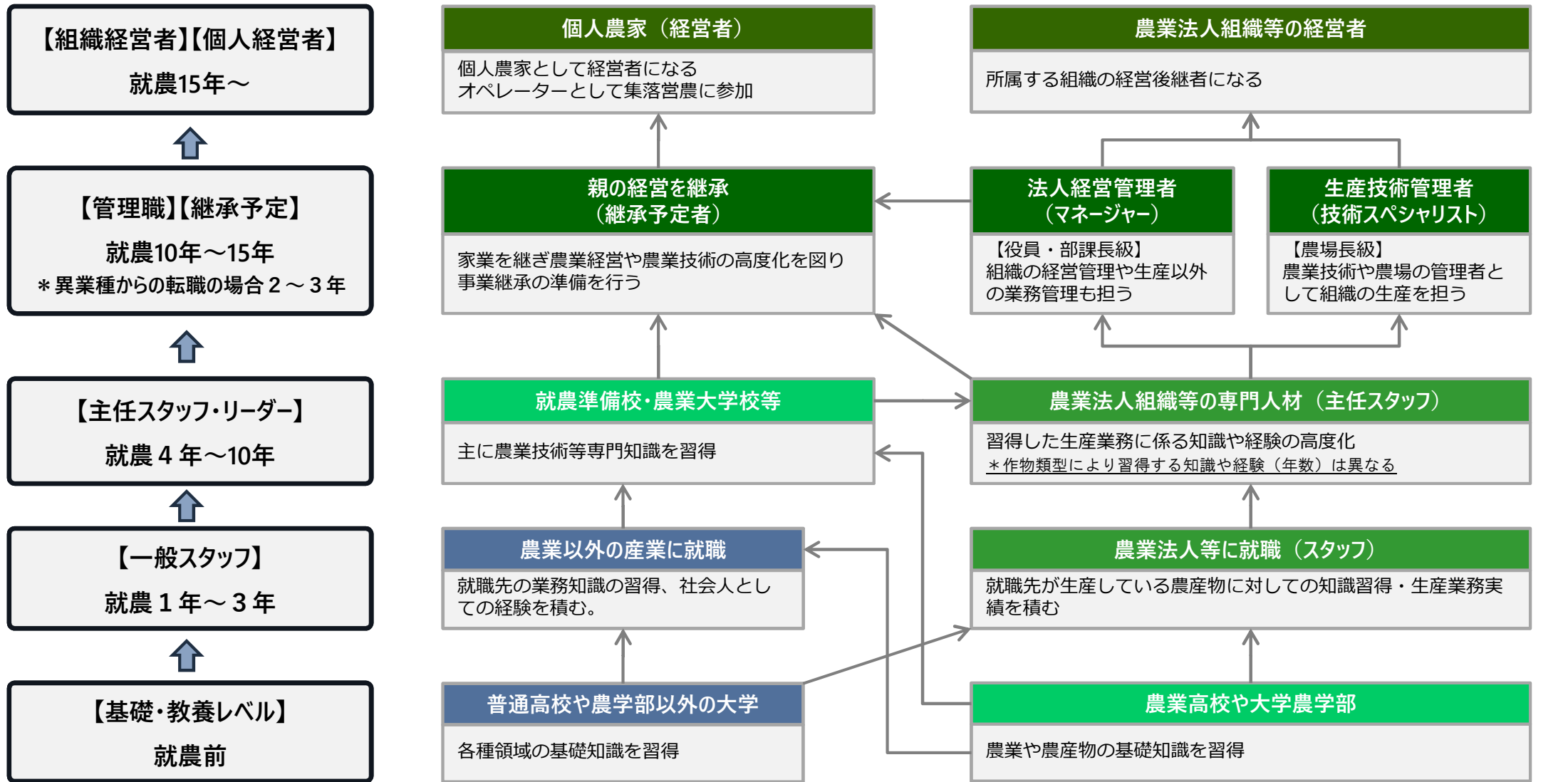
資料：農業法人等従業員雇用定着のためのアンケート調査結果
 全国農業会議所(全国新規就農農段センター) 2013.3



資料：2014年会員基礎調査、2014年農業法人実態調査
 日本農業法人協会

(2)-3 雇用就農者のステップアップ モデルフロー

● 本事業の検討結果を踏まえ、下記のとおり「雇用就農者のキャリアアップ モデルフロー」を策定しました。農業法人等に就職したスタッフは、日々の業務により、その組織が生産している農産物に対しての知識習得・生産業務の実績をスキルとして積むことになります。そのスキルを高め専門性を持つことで主任やリーダーを任されます。さらに生産技術を高め多くの農産物への理解や実績、また生産技術の管理を知ることによって農場長クラスへのステップアップが図られる一方、組織としての事業管理など生産以外の管理業務を進めるフローとして役員や部課長といったマネジャーなどへのステップアップも図られて行きます。



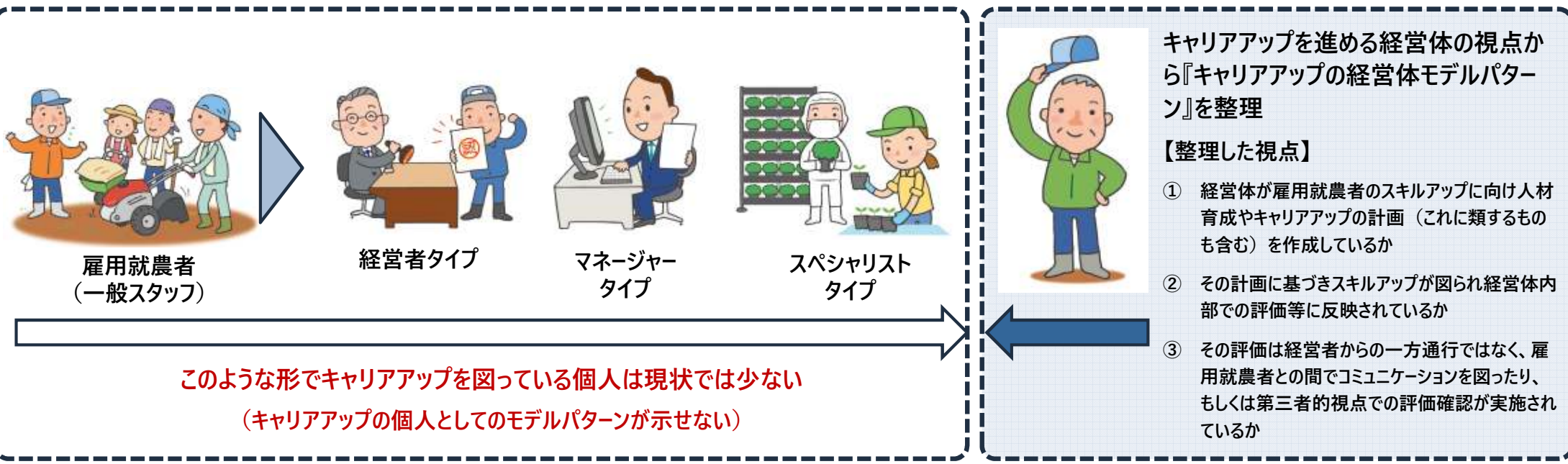
(3)-1 雇用就農者のキャリアアップ モデルパターン作成に係る考え方

- 本事業における定義にも示したとおり、雇用就農者のキャリアアップとは、自身が目指すべき将来像に向け、知識（ノウハウ）や経験（実践的スキル）を高め（スキルアップ）し、自身の段階的な成長（ステップアップ）を図るとともに、その実力を組織内や組織外から評価されることで、自身の給与や職務階級などの処遇に反映される仕組みとしています。すなわち、知識や経験の高まりだけではなく、そのスキルを適正に評価されることが求められます。
- 一般的にキャリアは成長しようとする個人に帰属するものであり、その個人が成長の結果を組織の内外から客観的に能力評価されるものではありませんが、残念ながら農業分野において個人がキャリアパスをもって自身の成長を図っている（例えば組織内部で給与や職務階級などに反映されたり、自身の実力をもって他に労働移動を図る）事例は少ないのが現状です。
- このような現状を踏まえ、ここでは「キャリアアップのモデルパターン」を下記の図のとおり、**キャリアアップを図る個人ではなく、キャリアアップを進める組織（経営体）の視点から整理**を行うこととしました。

具体的には、本事業で実施した国内30か所の農業法人等におけるキャリアアップの推進状況を調査し、

- ①経営体が雇用就農者のスキルアップに向け人材育成やキャリアアップの計画（これに類するものも含む）を作成しているか
- ②その計画に基づきスキルアップが図られ経営体内部での評価等に反映されているか、
- ③その評価は経営者からの一方通行ではなく、雇用就農者との間でコミュニケーションを図ったり、もしくは第三者的視点での評価確認が実施されているか

の視点をもとに、6つの基準（次ページ参照）として整理を行いました。



(3)-2 キャリアアップの推進状況の調査における6つの基準のポイント

- 前頁に記した考え方に基づき、キャリアアップを進める組織（経営体）の視点から、6つの基準を以下に整理しました。

チェック項目	実施ポイント	主な効果性
人材育成計画	雇用者にとって、その組織内においてどのような役割を任され、成果を出し、その経験をどう活かしていくべきかを考える指針となります。習得してほしい知識や経験、目安の期間(年次や時間)を合わせて提示してください。 → なお、後段では具体的な計画作成のフォームを掲載しています。	● 離職防止と安定雇用の実現 組織内で自身の役割や目標が明確にでき、日々の業務や行動に意味づけがしやすくなります。数年、数十年先の自身を想像しやすくなることで、離職防止、安定雇用につながります。 ● 安定的な人材採用の実現 求める人材像の明確化、入社後の自身の姿をイメージしやすくなることで、入社意欲の醸成を図ることが出来ます。また、他業種、他職種経験者の採用においては、未経験分野の知識習得への不安要素を取り除くことができ、採用後のミスマッチを軽減することにつながります。 ● 雇用主(経営者)の意図の伝承 新たな分野や業務へのチャレンジ、経営上重要な決定を行う際、また経営方針を伝えるなどにおいて、人材育成計画や評価との連動性を持たせることで、雇用者(従業員)の理解度に影響を与えます。意識して情報を伝えることで、より効果を高めることが出来ます。 ● 職場内の連携感が高まる 職場内の風通しがよくなり、今後の方向性の伝達はもちろん、不満や不安要素の把握にもつながります。問題や課題の早期発見を行うことにより、経営効率が高められます。
研修制度 (社内・社外を問わず。業務上OJTは除く)	人材育成計画に合わせて、どのタイミングで何を学ぶべきかを示すものです。習得してほしい知識や経験、目安の期間(年次や時間)を必ず提示してください。業務上OJTと明確に分けることが重要ですが、業務との関連性については意識出来るように提示しましょう。	
雇用条件・給与・人事制度の整備	人材を採用するために、必須な項目に加え、人材育成計画に基づき、成果や評価を反映させるための制度も必要です。昇給だけでなく、福利厚生、外部研修の受講など、多角的な視点で整備されることが望ましいです。また、目安の期間(年次や時間)を合わせて提示してください。	
人事評価の仕組み	日々の生産目標の達成はもちろん、数字に表れない評価を合わせて行うことが重要です。また、数字に出来にくい指標についてもできる限り数字で表現できるように工夫することが望ましいです。また、多面的（上司と部下、他の業務を担当する方など）に評価が出来る仕組みを導入するとより効果性が高いと言えます。	
評価と個人目標との連動性	全体の目標に加え、個人ごとに目標を設定し、成果を挙げた際には、評価に反映できることが重要です。ただし、設定される目標が個人の努力で達成出来ないもの（全社売上の向上など）になっていないかを確認することが必須です。	
コミュニケーション	キャリアアップ、評価制度の運用の根幹となるものです。雇用主(経営者)からの一方的な情報発信となっていないかの確認はもちろんのこと、業務内での日々のミーティングなどとは別に対話できる機会をことが望まれます。 → なお、後段では具体的な計画作成のフォームや記入方法を掲載しています。	

(3)-3 経営体における雇用就農者のキャリアアップ推進の『チェックリスト』

- 前頁に記した考え方、6つの基準に基づき、キャリアアップを推進する（もしくはしようとしている）経営体を対象に、下記のチェックリストを作成し、現状の聞き取り調査を実施しました。なお、この調査で作成したチェックリストは、経営体における雇用就農者のキャリアアップを推進することを目的とした一つの指針として、今後の経営体での使用も想定して作成しました。なお、チェックリストおよび記入例は、<https://www.6ji-biz.org/>からダウンロード可能です。

経営体における『キャリアアップ』推進のチェックリスト			
チェック項目	チェックパターン（ステップが進むほど組織のキャリアアップが実施されていることを表す）		
	ステップ1	ステップ2	ステップ3
人材育成計画	☐ 経営体が雇用者の人材育成やスキルアップに向け策定している計画がない	☐ 雇用者の人材育成やスキルアップに向けた計画はあるが、雇用者に開示されていない、または運用されていない	☐ 雇用者の人材育成やスキルアップに向けた計画には、求める人材像とそれに対応させたスキル標準等が、雇用者の指標となるように整備されている
研修制度（社内・社外を問わないが、業務上のOJTは除く）	☐ 雇用者がスキルアップを図ることができる研修の機会の特になく、必要性も議論されていない	☐ 研修の機会はあるが、体系的に整備されていない（農業技術など専門分野の研修のみであったり、単発的な研修への参加）	☐ 技術やビジネススキル、人間力等の向上のための様々な研修の機会が体系的に整備されており、効果検証に基づき内容が逐次改善されている
雇用条件・給与・人事制度の整備	☐ 就業規則や雇用条件、給与水準、ベースアップの基準等が明確に決められていない	☐ 就業規則や雇用条件、給与水準、ベースアップの基準等があるが、雇用者に開示されていない、または運用されていない	☐ 就業規則や雇用条件、給与水準、ベースアップの基準等があり、モチベーションの維持を図る工夫がされている
人事評価の仕組み	☐ 経営者（上司）のみの一方向評価と（主観的評価の一部）となっている	☐ 主観的評価は多面的に行っているが、客観的評価は行っていない（またはその逆）	☐ 上司、本人、会社、第三者などの主観的評価を多面的に行い、業務成果や資格試験などの客観的評価をともにしている
評価と個人目標との連動性	☐ 会社目標や、雇用者が行う個人目標の設定は特に行っていない	☐ 会社目標の提示はあるが、雇用者が行う個人目標の設定などの取組はされていない	☐ 目標や成長が雇用者と会社ですり合わせられている
コミュニケーション	☐ 雇用者が自身のスキルアップに向けた要望や思いを提示する機会が設けられていない	☐ 経営者（上司）と雇用者の間でスキルアップに向けたコミュニケーションがあるが、組織運営に活かされていない	☐ 雇用者からの自己申告や、提案などを積極的に受け止めるコミュニケーションが経営者（上司）と部下の間に日常的に行われ、組織運営に活かされている

(3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン ①

イオンアグリ創造株式会社（AEON AGRI CREATE CO.,LTD）

本社所在地	〒261-8515 千葉県千葉市美浜区中瀬1-5-1 イオンタワー	キャリアアップに取り組むことになったきっかけと効果
設立年月日	2009年7月1日	
事業内容	農産物の生産、加工、管理	
主要取引先	イオングループ	
資本金・売上高	5,000万円・非公開	
従業員	常勤従業員 男性114名／女性43名 臨時従業員 399名（2016年2月現在）	中途や、新卒採用社員が増えたことにより、教育、人事評価制度などをイオングループの人材育成体系等を活かして実施している。グループの理念や仕組みをもとに実施しているので導入しやすく、課題等を早めに解決できる体制づくりに役立っている。

	概 要	特 徴
人材育成計画	農業生産知識・技術に加え、イオンの理念等を共有できる農業生産者として育成する仕組みがある。	自社の育成計画とイオングループの人材育成計画を組み合わせたカリキュラムが策定されている。
研 修	入社時から入社年度に応じた研修、栽培方法からスタッフマネジメントまで幅広い分野の研修体系が用意されている。新卒採用を強化していることもあり、新規就農・初心者からスタートして、年次を重ねることにスキルアップ出来る環境が整備されている。	グループの研修体系、ノウハウを活かし教育体系を作っている。また、グループ共通の研修もあり、販売や商品開発など、農業に限らず多様な分野を学ぶことも可能である。
雇用条件・給与・人事制度の整備	現場スタッフ→副農場長→（3～5年）→農場長→（～10年）→エリアマネージャー→（～15年）→上級マネージャーのキャリアステップがあり、従業員にも示されている。	設立当初はイオングループからの出向者と中途入社者が中心であったが、新卒採用社員が増え、それに合わせた教育、人事評価制度などが再整備されている。変形労働時間制、他エリアへの全国転勤等、農業界ではあまり例がない働き方も特徴的である。
人事評価の仕組み	内部試験として筆記試験と面接、人事考課を踏まえてステップアップを図る。昇給昇格時の面接では、数値成果以外の面でのスキル・能力について評価を受け、次のキャリアの検討材料とされる。	全国各地に農場を展開していることもあり、様々な働き方が用意され、キャリアステージに合わせて、スキルの積み上げが可能である。
評価と個人目標との連動性	年に1度、直属の上司、さらに上位職の上司との面談の機会があり、目標数字への達成状況の確認、来期への対策について話す機会が設けられている。	農場の目標数値等を踏まえて半期ごとの自己目標を設定させ、上司と相談しながら経営改善へと連動させている。
コミュニケーション	直属上司、直属以外の上司との面談ほか、各農場のリーダー(農場長)をはじめ、様々なラインとフラットなコミュニケーションを取れる環境を重視。	他事業所やバックオフィスラインと密にコミュニケーションが図れ、課題などを早めに解決できるような体制づくりを行っている。

(3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン ②

株式会社関東地区昔がえりの会

本社所在地	〒369-0311埼玉県児玉郡上里町勅使河原717	キャリアアップに取り組むことになったきっかけと効果
設立年月日	1999年7月	
事業内容	農産物の生産・販売（主に業務用加工野菜の原料供給）	
主要取引先	外食産業	
資本金・売上高	7,000万円・3.95億円（2016年6月度）	
従業員	常勤従業員 男性14名（管理職2名）／女性3名 臨時等13名	地域農業の活性化のため、若手人材の定着が急務と新卒の社員を毎年雇用するようになった。それぞれに主担当生産品目や任せる範囲を決め、技術面や悩みなどの相談には積極的に支援する体制のもとで、個々が責任感を持って業務に取り組んでいる。人材の定着が図られている。

	概 要	特 徴
人材育成計画	就職後数年で生産品目（主担当）や任せる範囲を決め、それぞれの裁量により生産できるようにする。専門知識の早期習得および高度化により、2年程度で一通りの作業をこなせるようになり、3～4年でリーダーへ。	早期にある程度の裁量を持たせ、自主的に考え、責任感を持って業務に取り組めるよう支援。過去の栽培データ等を整備しており、経験が浅くても生産計画やシミュレーションができ、指導者や生産農家に技術面での相談ができる仕組みにしている。
研 修	土壌学の博士(農学)、コンサルタント(経営、食品)を技術指導講師として招き、現場の技術課題ごとに勉強会を開催。提携先の加工実需者主催の生産者-実需者連携勉強会（東京都内、年6回程度、1～3名参加/回）全国各地の他法人視察、海外農業研修（埼玉県事業）に派遣。費用は会社負担としている。	品目ごとに栽培マニュアルを整備し、担当が随時整備している。新人はそれをもとに栽培技術を学んでいく。農機メーカーの農業経営生産情報クラウド管理システムを今期より本格運用し、作業記録を残すなど過去データの一元管理を開始。
雇用条件・給与・人事制度の整備	農業は労働時間、休憩、休日の労基法適用除外があるが他産業と同様に労基法通りとしている。休日は取得数を義務付け、現場内で相談して取得するように指導。	労働環境の整備を重視。給与は年次によるベースアップと評価による。
人事評価の仕組み	人事評価制度は平成25年10月から導入。生産部間、管理部門それぞれに人事評価シートを設け、本人、上司（社長、部長）と年2回面談する。面談は対話形式で、悩みや思いを具体的に聞く。	評価者の主観にならないように留意。全員が高評価には当然ならないが、高評価の社員を目標に、全体の底上げを図る。評価結果は、昇給や賞与、作物担当、研修派遣に反映。
評価と個人目標との連動性	20代社員でも各自の担当を明確にし、数量目標（会社目標）を示し、各自が計画（個人目標）を設定し遂行していく。	会社目標をはっきり示すことで社員それぞれが何を目指して個々の目標達成をするかを支援している。
コミュニケーション	普段、面談時にできるだけ従業員が何を考えているのかくみ取することを心がけている。平成13年から毎年、主に農業大学校から新卒で雇用しているが、悩みや思いをきめ細かく聞くことで、定着を図っている。	新卒採用者は現在まで離職なし。今後独立しても、協力関係持って地域で農業してくれればよい。もちろん、会社においてサラリーマンとして農業してもよい。独立に向けての仕組みを平成29年3月より制度化。

(3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン ③

セブンフーズ株式会社

本社所在地	〒869-1202熊本県菊池市旭志麓迎原2105	キャリアアップに取り組むことになったきっかけと効果
設立年月日	1992年9月	
事業内容	養豚（年間肉豚出荷頭数50,000頭）	
主要取引先	卸売業	
資本金・売上高	2,200万円・18.3億円（2016年5月度）	
従業員	常勤従業員 男性50名（管理職6名）／女性5名 臨時等18名	2013年に、幹部候補として育ててきた社員が8名退職してしまい、規模拡大に伴って導入していた成果主義型の人事制度が逆に雇用者の意欲を下げてしまい、またその思いをくみ取れていなかったことに大きな衝撃を受けた。その後、ワークライフバランスを重視したキャリアプランの策定や一人一人とコミュニケーションを重視した評価制度、研修等を整備し、人材育成に取り組んでいる。

	概 要	特 徴
人材育成計画	社会保険労務士の指導のもと、社内でも検討を重ね、雇用者一人一人に合ったキャリアプランを策定している。また、特に女性の雇用者に対しては、男性との違いを理解し、自身のワークライフバランスを考慮した5年間のキャリアプラン策定を支援している。	男性のキャリアプランはもちろんだが、特に女性においては出産・育児や介護などの理由による離職を防ぐため、ワークライフバランスと連動したキャリアプランとなるよう作成を支援している。
研 修	外部研修は、役職者以上が各自の業務に連動した内容の中小企業大学校の研修会を活用している。そのほか新入社員研修では、地元銀行主催の研修、専門分野等については養豚事業団体や、飼料メーカー等の海外視察等を取り入れている。 内部研修は、コンサルタント獣医による飼養管理研修のほか、班長以上の管理職は1泊2日の合宿形式の研修で、リーダーとしてあるべき姿やあらざる姿等をグループ討議を通じて共有し、社内の課題共有や、連携意識を高めている。	中小企業大学校の研修会は、業務に必要なスキルを学ぶだけでなく、異業種から参加した人材との交流による社外との関係づくりも重要視している。
雇用条件・給与・人事制度の整備	入社2年以降の社員には、通常の勤務時間の8割程度に就業時間を短縮できる、勤務時間限定正社員制度を導入しており、育児や介護などのライフスタイルに合わせて時短勤務が選択できる。給与は、年次による昇給と年2回の賞与を整備している。	勤務時間限定正社員制度により、育児と仕事を両立している雇用者がおり、制度の利用実績がある。
人事評価の仕組み	管理職とスタッフで評価基準の分かれた評価シートを用い、成果や価値の貢献度を上司が年に2回評価を行い、雇用者と共有する。スタッフ→班長→主任→副農場長→部門長→総農場長のキャリアステップの人事は、年次、評価制度、推薦などを考慮して行う。	以前に導入した成果主義的評価では、個々の成果にスポットが当たってしまい、社内の関係がぎくしゃくしてしまったことから、チームワークや価値評価の視点から人の育成を重視したものを実施している。
評価と個人目標との連動性	社長自身のサラリーマン時代の経験から、会社の目指す目標や理念を共有できる人材とその育成が重要と考えている。そのため、会社目標の提示や雇用者に対する評価の開示を行い、社内研修の勉強会や合宿研修により、課題の共有やチームワークの強化を図っている。	
コミュニケーション	人材育成に必要なことは、雇用者への情報の開示と適宜の権限移譲と考え、そのために評価の開示や社内研修、経営者との食事会等を活用してコミュニケーションを図っている。	以前の社員の離職を教訓に、役員や管理者からも積極的にコミュニケーションを図り、雇用者の一人一人の立場を理解し、それぞれが望む形で実績を積み重ねていける体制づくりに取り組んでいる。

(3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン ④

こと京都株式会社

本社所在地	京都府京都市伏見区横大路下三栖里ノ内30	キャリアアップに取り組むことになったきっかけと効果 現在、規模拡大を目指し、いったん生産計画を抑えて人材育成やブランド力などの内面強化を重視している。 雇用条件や人事制度の明確化など、必要な体制を整備しなければ優秀な人材は確保できないと考え、他産業の事例、手法を参考にさらなる整備の必要性を感じている。
設立年月日	2002年6月	
事業内容	九条ネギ生産年間5,000t、カット加工	
主要取引先	外食産業	
資本金・売上高	2,000万円・12億円（グループ連結）	
従業員	常勤従業員 男性34名／女性9名 合計43名 臨時従業員81名（2016年12月現在）	

	概 要	特 徴
人材育成計画	5年後に20億を目指すために、いったん生産計画を抑えて人材育成やブランド力などの強化（10%アップを目標）により内部投資を計画。	管理職が約半数を占め、リーダークラスは3～10年の20～40代の人材を登用している。リーダークラスでは、生産計画から人材配置等のひとつとりの管理が一人で運営できるよう必要な権限を持たせている。
研 修	中小企業同友会等の育成研修を多く活用。どのような研修にいつくかは社長、部長のトップで決定する。 そのほか、2月に1回外部のコーチングを活用。	
雇用条件・給与・人事制度の整備	おおむね3年を目途に昇格・昇給。20代後半で年収400万円程度となるよう給与テーブルを整備。給与テーブルは勤続年数によってアップする仕組み。評価制度による、年2回の賞与を支給。	給与テーブルは整備し、一定の年収を示さなければ欲しい人材が集まらない。管理職が多いが、責任ある職務が残業代が出ないことにより給与が下がってしまうことは疑問と思っているため、管理職として一定の権限移譲のもと達成報酬型とし、モチベーションを保つようにしている。
人事評価の仕組み	人事評価は年2回（7月、12月）評価シートを用いて、本人、上司（社長・部長）の評価を行う。内容は価値貢献度（人となり）を中心にしており、60%程度の達成を目指している。	
評価と個人目標との連動性	1月に会社の方針説明会を行い、社員は個々の目標設定を行う。目標達成は、人事評価の中で上司が確認する。	
コミュニケーション	月に1回全体会議で中長期的な目線合わせを行い、リーダー会議では問題上位3つの解決を図る。全体参加の会議等で経営陣とリーダー、一般社員がコミュニケーションを図るようにしている。	会議の場を利用し社内のコミュニケーションをとり、会社のベクトル（方向性）と個人のベクトルが合うように指導している。

(3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン ⑤

有限会社穂海農耕

本社所在地	新潟県上越市板倉区田屋104番地2	キャリアアップに取り組むことになったきっかけと効果
設立年月日	2005年12月	
事業内容	主食用、加工用、輸出用コメの生産、作業受託	
主要取引先	米穀流通販売業者	
資本金・売上高	300万円・1億円（2016年4月度）	
従業員	常勤従業員 男性6名 女性1名（2017年1月現在）	

	概 要	特 徴
人材育成計画	社会人基礎力、概念化能力、対人関係能力、技術的能力の四つの能力を人材に求め、教育システムを整備。それらを学んでいくための1年の計画と進捗の振り返りを行い、各自が成長の段階を認識し段階的かつ継続的に成長できる仕組みを運用している。	四つの能力のレベルを具体的に指標化する予定である。方針が固まっているので、キャリアマップの整備はそれほど困難ではなく、社内の階層に当てはめて明文化する予定である。
研 修	新入社員はメインバンク主催の新入社員研修を利用。普及所が行う農業塾（1～2Wごとに栽培技術等の研修）、社内の目合わせ会（月に数回）等を活用し、技術レベルを上げる。刈り払い機や農業大特、けん引等の作業機械資格は、必要に応じ取得させている。その他、年1回程度他産地視察などを実施。	
雇用条件・給与・人事制度の整備	定年までの給与テーブル、生涯給を整備している。退職金制度もあり。	冬場は業務量が減るため、副業を認めている。給与水準は良い。
人事評価の仕組み	入社後3年を目途に面接、論文の社内試験を実施。この試験により、1種（ホワイトカラー寄り）、2種（ブルーカラー）を分け、その後の育成制度も分ける。給与規定も分ける。評価制度の仕組みの開示は次期作（平成29年作）から検討している。	試験により客観的評価制度を導入。ブルーカラー寄りの現場部員が昇給のモチベーションを下げないように、技術手当等の各種手当を導入している。
評価と個人目標との連動性	稲作は政策とも連動する部分が大きく、会社の面積や成績と従業員個々目標の連動を図ることは難しいと感じている。	従業員各自に裁量性をもたせ、それぞれの一作の結果は評価に連動させるため、その成績が個人の目標につながっているようである。
コミュニケーション	普段の業務に関しては、特別に代表と従業員がコミュニケーションをとる場は設けていないが、現場とのパイプである専務、部門長から必要であれば、逐次代表へ報告が上がる仕組みとしている。年に2回ほど、代表と従業員が密にコミュニケーションをとり、一人一人と対話する場がある。	従業員⇄部門長、部門長⇄社長というルートを確保している。

(3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン ⑥

有限会社広野牧場

本社所在地	香川県木田郡三木町大字鹿庭215番地	キャリアアップに取り組むことになったきっかけと効果
設立年月日	2001年7月	
事業内容	酪農（乳用経産牛300頭、年間生乳出荷量3,000 t）、酪農教育ファーム、飲食等	
主要取引先	農協	
資本金・売上高	6,120万円・4.59億円（2016年12月度）	
従業員	常勤従業員 男性7名（農場長1名）／女性9名（副農場長1名）臨時等9名（2016年1月現在）	農場にかかわるすべての人が牛と一緒に農業の可能性や新しい価値を作り出していくために、また、家族のようにお互いの幸せや成長を願い、ともに発展していくことができるよう、経営の勉強やスキルアップに向けた研修への派遣に積極的に取り組む。 理念の共有をもとに、従業員への中長期的なキャリアプランの提示もさらなる発展のため今後の課題である。

	概 要	特 徴
人材育成計画	農場にかかわる人すべてが家族として、ともに新しい価値を作り出してゆく。農業の可能性の追求・拡大を求め、農業の発展に繋げる人材をはぐくむ。	明文化された人材育成計画はないが、従業員構成が、20代～30代前半の若い世代が多いため、常にコミュニケーションを図り、ともに発展していく意識醸成を行っている。
研 修	月に2回、コンサルタント獣医師が来社して行う個体管理ミーティングにて、飼養管理の問題点などを従業員から提案し、全体で共有する。年に1回、地元の金融機関や取引先が集まる決算検討会にて経営状況、経営指標を公開し従業員も一緒に勉強する。外部研修は、会社側から研修の情報提供を行い、従業員の自主的な参加希望が起こるよう支援している（研修費は会社が負担）。研修後のフィードバックを行うよう指導。	会社の決算状況を金融機関や取引先、関係団体等へ開示する決算検討会を行い、従業員も参加させる。内外に経営状況を開示し、オープンな雰囲気の問題点に一体となって取り組む姿勢を大切にしている。
雇用条件・給与・人事制度の整備	給与テーブルは勤続年数によってアップする仕組み。年2回賞与。自己チェックの評価シートからの奨励金制度を導入。	
人事評価の仕組み	年に数回程度、従業員と経営者が食事会を行い、その中で現場の問題や受けてみたい研修、配置などの希望を聞いている。毎月、業務達成について簡単な自己チェックシートを作成・提出し、上司評価を加味して奨励金を支給。	奨励金制度を毎月実施することで、モチベーションの維持と双方向性の評価を実施。上司と本人のみの固定した評価にならないよう、社内全体で閲覧できるようにし、共有している。
評価と個人目標との連動性	面談時に聞き取った個人目標はできる限り評価や研修に反映させる。	客観的な評価を行うために農業の資格制度があれば、従業員の目標と連動させ、導入したいと思うが、現在のところ適当な制度がない。
コミュニケーション	従業員との面談は、経営者と業務チームごとなどの数人での食事会を活用し、自由に意見を出せる雰囲気としている。	

(3)-5 モデルパターンヒアリング調査の傾向とチェックリストの活用 ①

- 先に示した 6 事例に加え、本事業で実施した 国内30か所の農業法人等における雇用就農者のキャリアアップの推進状況をもとに、**現在、最も一般的と思われるキャリアアップのケースを、架空の会社の取組事例として以下に例示**しました。
- また、次頁では、その内容を「**チェックリスト**」に**落とし込み**、6つの基準の主な効果性を踏まえて、さらなる雇用就農者のキャリアアップ推進にむけて必要となる取組の方向性を示しました。

農業法人 株式会社キャリアアップ ※この法人は、本事業で実施した国内30か所の調査結果をもとに、現在、最も一般的と思われるキャリアアップのケースを架空の会社として表現したものです。	人 材 育 成 計 画	入社後、雇用者に対して、年次により取得すべきスキルや到達してほしいレベル（職位）をおおまかに伝えているが、雇用者にもわかりやすく明文化した計画書はない。
	研 修 制 度	新入社員に対する研修、法定および安全衛生講習は（メインバンクや関連団体、メーカー等主催の外部研修を活用）は必ず実施しているが、人材育成計画に対応したスキル取得ができる研修等は、実施が不定期であったり、効果検証が十分に行われていない。
	雇用条件・給与・人事制度の整備	給与テーブルがあり、ベースアップの基準も整備され、雇用者にも開示している。
	人事評価の仕組み	人事評価は、経営者と直属上司による年2回の面談で行っており、雇用者に対して評価の仕組みは開示されていない。
	評価と個人目標との連 動 性	会社全体の生産や売り上げ目標に向けて、雇用者自らが担当する作物について目標設定を行い、月2回の生産管理ミーティングで、課題や進捗の確認が行われている。
	コミュニケーション	年に数回の食事会などを設定し、話しやすい雰囲気づくりを経営者側から働きかけているが、雇用者がその場をどのようにとらえているか不明である。

この内容をチェックリストに落とし込んでみると

(3)-5 モデルパターンヒアリング調査の傾向とチェックリストの活用 ②

経営体における『キャリアアップ』推進のチェックリスト				自社の現状を把握し、今後の キャリアアップ推進のための方法 について検討を行う。
チェック項目	チェックパターン（ステップが進むほど組織のキャリアアップが実施されていることを表す）			
	ステップ 1	ステップ 2	ステップ 3	
人材育成計画	☒ 経営体が雇用者の人材育成や スキルアップに向け策定している 計画がない	☐ 雇用者の人材育成やスキルアップ に向けた計画はあるが、雇用 者に開示されていない、または運用 されていない	☐ 雇用者の人材育成やスキルアップ に向けた計画には、求める人 材像とそれに対応させたスキル標 準等が、雇用者の指標となるよう に整備されている	 農業経営者における「雇用就農者の キャリアアップ計画書」を使って計 画書を作成する。
研修制度 （社内・社外 を問わないが、 業務上のOJT は除く）	☐ 雇用者がスキルアップを図ること ができる研修の機会は特になく、 必要性も議論されていない	☒ 研修の機会はあるが、体系的に 整備されていない（農業技術な ど専門分野の研修のみであったり、 単発的な研修への参加）	☐ 技術やビジネススキル、人間力等 の向上のための様々な研修の機 会が体系的に整備されており、 効果検証に基づき内容が逐次 改善されている	
雇用条件・給 与・人事制度 の整備	☐ 就業規則や雇用条件、給与水準、 ベースアップの基準等が明確 に決められていない	☐ 就業規則や雇用条件、給与水準、 ベースアップの基準等がある が、雇用者に開示されていない、 または運用されていない	☒ 就業規則や雇用条件、給与水準、 ベースアップの基準等があり、 モチベーションの維持を図る工夫 がされている	 特になし（継続的に実施）
人事評価の仕 組み	☒ 経営者（上司）のみの一方向 評価と（主観的評価の一部） となっている	☐ 主観的評価は多面的に行ってい るが、客観的評価は行っていな い（またはその逆）	☐ 上司、本人、会社、第三者など の主観的評価を多面的に行い、 業務成果や資格試験などの客 観的評価をともに行っている	
評価と個人目 標との連動性	☐ 会社目標や、雇用者が行う個人 目標の設定は特に行っていない	☐ 会社目標の提示はあるが、雇用 者が行う個人目標の設定などの 取組はされていない	☒ 目標や成長が雇用者と会社です り合わせられている	 特になし（継続的に実施）
コミュニケー ション	☒ 雇用者が自身のスキルアップに向 けた要望や思いを提示する機会 が設けられていない	☐ 経営者（上司）と雇用者の間 でスキルアップに向けたコミュニ ケーションがあるが、組織運営に活 かされていない	☐ 雇用者からの自己申告や、提案 などを積極的に受け止めるコミュ ニケーションが経営者（上司）と 部下の間で日常的に行われ、組 織運営に活かされている	

(3)-6 キャリアアップ推進の初動となる「キャリアアップ計画」

- 自社の農業生産や経営の現状を整理し課題等を把握することで、事業展開の継続や発展に向けた具体的な対策など、経営体の将来を想定することが可能となります。その将来像に対し、雇用就農者にどのように育ってほしいか、どのように育成すべきかなどを考えることが、経営体としてのキャリアアップを進める上で重要となります。
- 本事業は、雇用就農者のキャリアアップを「自身が目指すべき将来像に向け、知識（ノウハウ）や経験（実践的スキル）を高め（スキルアップ）し、自身の段階的な成長（ステップアップ）を図るとともに、その実力を組織内や組織外から適正に評価されることで、自身の給与や職務階級などの処遇に反映される仕組み」と定義しましたが、農業に関わる経営体の現状を踏まえた場合、**すべての経営体が直ちにこのようなキャリアアップを推進することは容易ではないことが想定されます。**
- このため、本事業では、『雇用就農者のキャリアアップ』を推進しようとする経営体へのファーストステップとして、①経営体におけるビジョンの整理、②ビジョンに沿った人材育成の計画策定を提案します。また、本事業ではこのような考え方を整理する上での参考として、「農業経営者における雇用就農者のキャリアアップ計画書」を作成しました。なお、計画書フォームおよび記入例は、<https://www.6ji-biz.org/>からダウンロード可能です。

考え方：この計画書は経営体における雇用者等を育成する上での、P D C Aの「P (Plan)、D (Do)、C (Check)」を具体化したものです。この内容を経営者と雇用就農者が理解することで、組織の将来に貢献する重要な人材を育てて行くための相互確認が可能となります。なお、これに対し「A (act)」は、知識や実践的スキルを高めた職員等に対する評価やコミュニケーションとなります。評価やコミュニケーションのための手法については後段に掲載しています。

①雇用就農者のキャリアアップ推進には、 先ず経営体の将来ビジョンを整理することが重要

農業経営者における『雇用就農者のキャリアアップ』計画書 【経営体のビジョン】		
①事業主名		
②事業所住所	(〒 -)	
③電話番号	() -	
④経営体で 常時雇用する者の数	人	⑤資本金の額もしくは出 資の総額 万円
⑥経営体における現在の農業 生産や経営の現状		
⑦今後の経営体の方向性		
取組事項	対応	具体的な内容
生産の高度化		
生産品目の多品種化		
6次産業化の推進		
高付加価値化の促進		
経営や事業以外の経営体の 強化		
その他		



ビジョンと人材育成
計画の双方により
「キャリアアップ計画」
となります

②そのビジョンに併せ、 どのようにスタッフ等を育成するかを考える

農業経営者における『雇用就農者のキャリアアップ』計画書 【経営体のビジョンに係る人材育成計画】			
①計画期間	平成 年 月 日～平成 年 月 日		
②育成管理者 ※育成管理者が事業主の場合、 記入の必要はありません	氏 名：	役職	
	配置日：	年 月 日	
③管理者の業務内容			
④対象者 (氏名、所属・役職)	氏 名：	所属・役職	
⑤人材育成を実施する理由			
⑥人材育成の目標			
⑦目標を達成するために講じ る措置			
⑧期待されるスキルや能力			
キャリアアップを推進しようとする経営体では、この計画内容を経営者や人材育成管理者が対象となる雇用就農者等に提示・説明し、内容を確認・理解させることが最も重要です。			対象者 確認印 ⑨

