

農林水産省委託

## 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

### 【目 次】

#### I 業務の推進内容

- (1) 雇用就農者向けのキャリアアップ計画の導入の考え方
- (2) 業務の実施体制と推進スケジュール
- (3) キャリアアップ計画導入支援業務の推進
- (4) キャリアアップ支援および課題の一般化に資する業務実施仮説の設定
- (5) キャリアアップ計画導入支援結果の概略（10法人が進めるキャリアアップの概略）

#### II キャリアアップ導入支援経営体の事例

- (1) 有限会社大塚ファーム（北海道）
- (2) 株式会社ゲブラナガトヨ（茨城県）
- (3) 株式会社アグリスリー（千葉県）
- (4) 有限会社農園星ノ環（群馬県）
- (5) 有限会社石川養豚場（愛知県）
- (6) 特定非営利活動法人あぐりの社（三重県）
- (7) 有限会社るシオールファーム（滋賀県）
- (8) 有限会社広野牧場（香川県）
- (9) セブンフーズ株式会社（熊本県）
- (10) 株式会社仲井農園（大分県）

#### 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

- (1) 類型ごとの特徴と課題、参考例
- (2) 組織成長の観点からみた人材育成

## 業務の目的と実施項目

今後、我が国における農業の基盤強化に向けては、農業経営の法人化や経営の安定・発展が一助となる。そのためには、生産技術の高度化や金融、税務等の財務強化、経営の合理化・高度化など、組織としての将来ビジョンに即した課題解決を図って行くことが重要である。一方、経営の合理化・高度化など、新たな事業展開を進めるためには、計画を実行するための労働力を確保し、その個人の知識や技術力を向上させること、組織としての事業・部門の移譲もしくは継承を図ること、さらには独立や起業を促し業務提携による規模拡大を図ることなど、従事者（雇用就農者）の成長を促して行くことも求められる。

平成30年現在、景気回復感の高まりから、雇用者の確保が各産業で困難になっている。このような中、労働を伴う農業は、他産業と比較した場合、その課題が顕著であり、青年就農給付金の設置、外国人研修生の受け入れといった複数の対策が講じられているものの、就農者の確保・維持、雇用環境の安定など、課題も多い。

本業務は、このような課題解決の一助として、雇用就農者のキャリアアップに意欲的な農業法人等を選定し、その意向や経営実態に沿って、組織にキャリアアップ計画の導入を支援するとともに、その際に抽出した課題を典型的に整理することで、今後、雇用就農者のキャリアアップを推進しようとする農業法人等に対し、具体的な解決方策等を提示するものである。

## 業務の実施項目

- ① 経営課題として農業法人等の雇用就農者が企業・独立や経営継承するまでのキャリア形成を促すことが必要であるとされる経営体を10件選定し、経営改善相談員および専門家を派遣する。
- ② 農業分野のキャリアアップについて専門性の高い経営改善相談員及び専門家（計10名）を配置し、下記で選定された農業法人等に複数回派遣することで、農業法人等のキャリアアップ計画の導入を支援・補助する。
- ③ 派遣の際には、平成28年度に農林水産省経営局委託事業で実施した「雇用就農者のキャリアアップ推進委託事業」の成果である「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】」を具体的な支援ツールとして活用し業務推進を図る。
- ④ キャリアアップ計画の導入においては、対象とする農業法人等の事業戦略性（ビジョン）に基づき、課題抽出を行うとともに具体的な解決策を提示する。
- ⑤ 経営改善相談員及び専門家は、派遣先で抽出された課題及び解決策を、別途、当該分野に精通した有識者により組織された「キャリアアップ検討タスクフォース」に持ち寄り、導入支援に係る助言・指導を受ける。
- ⑥ 上記①～⑤の業務により、キャリアアップ導入支援を行った10か所の事例、抽出された課題の類型分析を行った結果をまとめた「事業成果報告書」を作成する。

## I 業務の推進内容

---



## (1) 雇用就農者向けのキャリアアップ計画の導入の考え方

### 【事業の狙い】

- ◆ 職員のキャリアアップに意欲的な農業法人に対して、経営展開のビジョンを踏まえたキャリアアップ計画の作成・導入を支援。

#### ＜①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。



#### ＜②しかしながら＞

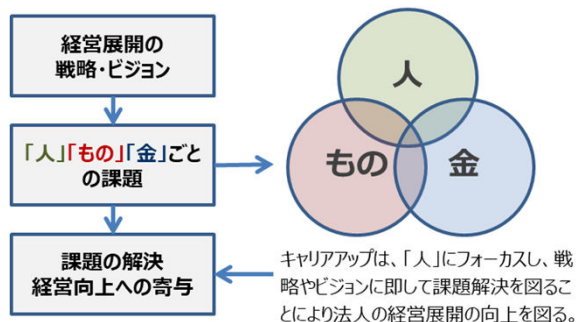
- 単純に農業法人で働くスタッフ（いわゆる「人」）が将来に向けて能力向上や処遇改善を図るものではなく、その前提として、**キャリアアップは、スタッフが所属する経営体が生産する作物や事業（いわゆる「もの」）や経営資本（いわゆる「金」）など、経営体の事業展開やビジョンといった基盤の上に成り立っている。**
- 法人経営においては、これら「人」、「もの」、「金」の相互関係において推進され、その結果として事業展開等の持続や発展が図られると考えられる。

#### ＜③経営展開のビジョンの重要性＞

- このような視点に基づいた場合、キャリアアップ計画の導入を進めるにあたって、まず経営体において、自社をどのような方向で進めたいか（経営の戦略ビジョン）を確認することが重要となる。

→ 「人」「もの」「金」の根源は『戦略・ビジョン』

#### ＜④経営向上に向けた取組フローとキャリアアップの関係性＞



#### ＜⑤キャリアアップの作成・導入支援業務の実施方法＞

- 経営戦略やビジョンに基づき必要となる人材像を把握し、その上で発生している課題を抽出する。
- 上記で確認した課題の解決に向け、人材育成や人材の評価の方法、経営者とスタッフとのコミュニケーション等による適正な評価の手法等について導入支援を行う。
- 上記を踏まえ、法人の経営展開の向上を図る。

##### 1) 経営展開の戦略・ビジョンの整理

➢ ①経営体のビジョンシートとして整理

##### 2) ビジョンに即した人材とキャリアアップの実施状況

➢ ビジョンに応じた必要人材の整理  
➢ 実施している人材育成・人事評価の状況を整理

##### 3) 経営展開の向上に係る人的視点での課題を抽出

➢ 解決策を提示する  
➢ ②キャリアアップ評価票、③コミュニケーションシート、④貢献度評価票などを使い支援対象に具体例を提示

##### 4) 経営展開の向上に資する人材育成計画を作成

業務では、この箇所を「見える化シート」として整理し、内部検討を進めました。

#### ＜⑥職員のキャリアアップに意欲的な農業法人の抽出と選定＞

- 現状においてすべての農業法人等が経営展開に向上に向けキャリアアップに意欲的に取り組んでいるわけではない。また、キャリアアップの推進においては、経営体の規模や従事者数、経営戦略、営農類型などによりさまざまな状況が想定される。

- 「キャリアアップ計画導入先の考え方」の検討を行い、その類型区分に当てはまる経営体を支援先候補として選定することとした。
- その際、(公社)農業法人協会が進める「WAP100認定経営体」などの情報を活用し、経営形態別、経営規模別、作物類型別等から区分整理を行った。

##### キャリアアップ計画導入先 選定の考え方（類型）

| 働きたくなる                                                                                      | 継ぎたくなる                                                                      | 渡したくなる                                                                      | 始めたくなる                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>●大規模経営型</b><br>●売上が高く安定した経営経営体が多い。<br>●福利厚生が充実し、継続して働ける環境が整っている。<br>●昇進や人事評価等キャリア形成にも配慮。 | <b>●家族経営型</b><br>●家族を中心とする安定的な経営。<br>●家族経営協定の締結等、仕事と家庭の両立を図るための仕組みづくりをしている。 | <b>●発展・育成型</b><br>●経営への女性参画や経営委譲によって経営発展がみられる。<br>●多様な人材の確保・人材育成の強化に注力している。 | <b>●スタートアップ型</b><br>●新規就農や農業外からの参入。<br>●女性のアイデアを活かした取組みや、一般企業を参考にした制度の導入が特徴。 |



- キャリアアップ計画導入における現状及び課題は、類型ごとに以下のとおりであると想定。
- 想定に基づき、各類型のバランスも踏まえ、以下の10法人を支援対象として選定した。

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 働きたくなる<br>(大規模経営型)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略やビジョンは既に社会共有されている。また、それに基づく必要な人材のあり方、そのための育成や評価、経営者とスタッフとのコミュニケーションなど一連のキャリアアップは適正に推進されていることが想定される。</li> <li>● キャリアアップの先行事例として、上記が満たされた状況における次なる課題の掘り起しやそのための解決方法を見出し、他の類型への参考となるノウハウやシステム、アイデア等を明らかにする。</li> </ul> |
| 継ぎたくなる<br>(家族経営型)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織の経営戦略やビジョンおよび人材の採用や育成、評価等の実施状況を整理する。</li> <li>● 採用や育成、評価や組織内融和・コミュニケーションなど一般的な課題とともに、例えば事業承継や同族経営における人事・昇給、人材管理、福利厚生など、家族経営ならではの特徴的な課題も想定される。</li> <li>● 解決方策は、その課題が一般的か特徴的かを分類し、経営戦略やビジョンに即したアイデア提案を行う。</li> </ul> |
| 渡したくなる<br>(発展・育成型)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産技術の向上、商品やサービスの開発、販路確保・ブランディングなどの多様な事業展開、ダイバーシティーなど多様な人材の活用といった取り組みが進められる中、他では見られないユニークな課題の発生も想定される。農業法人化の多様性を示唆する類型であり、解決方策の検討においては、経営や事業展開などの戦略やビジョンを踏まえ、広い視点での知識とアイデアが必要となる。</li> </ul>                           |
| 始めたくなる<br>(スタートアップ型) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存で持ち得る人材育成、評価等の知識・ノウハウ、実施内容等を整理することで、自社がキャリアアップを推進して行く上での客観的な資源把握を行う。</li> <li>● 事前に整理した経営戦略やビジョンに従い、組織が今後、持続・発展していくために必要となる人材像を抽出し、その上での課題整理と解決方策を提示することで、発展や育成に向けた次なる展開の道筋をつける。</li> </ul>                         |

| 支援先、所在地                | 概要整理                               | 働きたくなる<br>(大規模経営型) | 継ぎたくなる<br>(家族経営型) | 渡したくなる<br>(発展・育成型) | 始めたくなる<br>(スタートアップ型) |
|------------------------|------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| セブンフーズ株式会社<br>(熊本県)    | 養豚、創業10～25年、<br>従業員103名、売上2,020百万円 | ●                  |                   |                    |                      |
| 有限会社石川養豚場<br>(愛知県)     | 養豚、創業25年以上、<br>従業員63名、売上1,195百万円   | ●                  |                   |                    |                      |
| 株式会社ゲブラナガトヨ<br>(茨城県)   | 花き、創業10～25年、<br>従業員47名、売上194百万円    | ●                  |                   |                    |                      |
| 有限会社広野牧場<br>(香川県)      | 酪農、創業10～25年、<br>従業員28名、売上459百万円    |                    | ●                 | ●                  |                      |
| 株式会社仲井農園<br>(大分県)      | 露地野菜、創業25年以上、<br>従業員22名、売上180百万円   |                    | ●                 | ●                  |                      |
| 有限会社農園星ノ環<br>(群馬県)     | 露地野菜、創業10～25年、<br>従業員14名、売上66百万円   |                    | ●                 | ●                  |                      |
| 有限会社るシオールファーム<br>(滋賀県) | 水稲、創業10～25年、<br>従業員16名、売上170百万円    |                    |                   | ●                  |                      |
| 有限会社大塚ファーム<br>(北海道)    | 施設野菜、創業25年以上、<br>従業員14名、売上130百万円   |                    |                   | ●                  |                      |
| 株式会社アグリスリー<br>(千葉県)    | 果樹・水稲、創業10年未満、<br>従業員13名、売上67百万円   |                    |                   | ●                  | ●                    |
| 特定非営利活動法人あぐりの杜 (三重県)   | 露地野菜、創業10年未満、<br>従業員23名、売上51百万円    |                    |                   |                    | ●                    |

## (2) 業務の実施体制と推進スケジュール

### 1) 業務の実施体制

農業分野のキャリアアップについて専門性の高い経営改善相談員及び専門家を配置し、別途、選定された農業法人等に複数回派遣することで、農業法人等のキャリアアップ計画の導入を支援・補助するものとした。

配置の内訳は、東京配置5名（経営改善相談員）および地域配置4名（専門家）。なお、地域4名に対しては、別途、経営改善相談員を付け、業務効果の確認、派遣先との調整対応を進めた。

各員は、1名あたり1～2件の農業法人等に対し、雇用就農者のキャリアアップ計画の導入支援を、業務期間内5回を目途とした現地訪問により行った。

（東京配置：経営改善相談員）

長谷川潤一 FACP代表理事（一般社団法人食品需給研究センター主任研究員）

藤井貴之 FACP契約研究員（NPO法人農家のこせがれネットワーク事務局長）

古屋由美子 FACP契約研究員（有限会社アイエヌアルコンサルティング代表取締役）

福本由紀子 FACP契約研究員（株式会社NOPPO取締役）

荒竹 俊 FACP契約研究員（株式会社GYOSHO代表取締役社長）

（地域配置：専門家）

宮崎秀和 関東地域担当（ライズエイジコンサルティング代表）

石川明湖 東海地域担当（オフィス・アイ代表）

岡田孝幸 近畿地域担当（株式会社いのさん農園）

中村和博 九州地域担当（五家荘山村活性化協議会）

### 2) キャリアアップ計画の導入支援業務の推進結果

#### ① 経営改善相談員 全体キックオフミーティング（10月26日）

日本農業法人協会主催「平成29年度農業経営法人化等全国推進委託事業第1回定例ミーティング」に参加し、業務推進内容を理解するとともに、その機会を捉えて本書を用いた業務内容、実施方法および出口目標の確認を行った。

#### ② 第1回現地訪問（11月～1月）

支援対象に対し、経営向上に資する「キャリアアップ」の可能性についてのニーズ把握を行った。

(ア) 初段としては、対象との意思疎通を目的に、支援対象のこれまでの経緯や現状など雑談的な会話を進めた。

(イ) 次に支援対象の今後の方向性などについて概略の話を聞き取るとともに、本業務の実施内容を説明した。

※なお、本取組実施の観点から、支援先における今後の経営発展と人材採用や育成のビジョン（①新たに何を進めたいと思っているか、②現状から何を広げたいか、③そのためには何が課題であるか、④その課題を解決するためにどのような人材が必要だと思われるか、⑤人材は必要だが採用や育成に至ることができな



い理由は何かなど)を聞き取るようにした。

(ウ) 現地入り後、聞き取った内容をもとに、「経営ビジョンシート」「カルテ」を活用して、方向性、課題、人材、投入の課題等を整理し、支援対象とのやり取りにより内容の相互確認を行うものとした。

### ③ 第1回定例ミーティング（11月27日）

第1回現地訪問で整理された各支援対象の「経営ビジョンシート」「カルテ」をもとに、支援対象ごとの状況整理を行うとともに、経営改善相談員及び専門家等の相互の意見交換により、農業法人における雇用就農者のキャリアアップに向けた特徴的な課題等の抽出を行った。

### ④ 第2回現地訪問（12月～1月）

第1回現地訪問の補完を進めるとともに、「経営ビジョンシート」の細部の詰めの作業を行った。

(ア) 初段としては、前回の振り返り（宿題を課した場合には内容のすり合わせ）を行い、前回(イ)で実施した内容の確認を行った。（ここで、その後のアイデア等が出た場合にはシートに反映させてゆく）。

(イ) シートに整理された内容に対し、支援対象との意見交換を行い、そのための課題を解決する手段として「人材モデル（こんな人がいてくれたら、こんなことができるのに・・・）」の検証を行った。

※特に、この箇所では否定的な発言ややり取りを行うことはせず、前向きな可能性を広く掘り起こすように促した。

(ウ) 上記(イ)で整理したモデルに対し、その人材モデルが組織内にいる人を育てることで実現可能か、もしくは、新たに人を採用しないと実現できないかの確認を行った。

(エ) その上で、そのための課題（経済性、時間、戦略性の低さ、人材探しやマッチングなど）についての意見交換を行った。

(オ) 上記のやり取りの結果を「カルテ」に取りまとめるとともに、「経営体のビジョンに係る人材育成計画」のラフスケッチを作成した。

### ⑤ 第2回定例ミーティング（12月25日）

第2回現地訪問で整理された各支援対象の「経営ビジョンシート」「カルテ」「経営体のビジョンに係る人材育成計画のラフスケッチ」をもとに、支援対象ごとの状況整理を行うとともに、キャリアアップ支援相談員相互の意見交換により、農業法人における雇用就農者のキャリアアップに向けた特徴的な課題等の抽出・整理を行った（プレストされたテーマに対し類似性の高い内容を整理して類型化を図った）。

### ⑥ 第3回現地訪問（1月）

第2回現地訪問の補完を進めた。

(ア) これまでの業務の補完を進めるとともに、支援対象との意見交換により対象となる人材の「経営体のビジョンに係る人材育成計画」を作成した。

(イ) キャリアアップ支援相談員は、現地訪問後、上記で作成した計画に対する課題を抽出し、その解決方策を整理した。

### ⑦ 第3回定例ミーティング（1月29日）

現地訪問や定例ミーティングで整理された課題に対し、キャリアアップ支援相談員ごとに『私ならその課題に対して〇〇のような指導や助言を行う』など、具体的な課題解決の方策の検討を行った。

また、農業法人における雇用就農者のキャリアアップに向けた課題および解決方策について、その方策が一般にあてはまるものであるか、経営形態や経営規模、作物類型等による特徴的なものであるかの整理を行った。

### ⑧ 第4回現地訪問（2月）

第3回現地訪問の補完を進めるとともに、「経営体のビジョンに係る人材育成計画」を完成させた。

(ア) これまでの業務の補完を進め、対象となる人材の「経営体のビジョンに係る人材育成計画」を完成させた。

(イ) キャリアアップ支援相談員は、現地訪問後、上記で作成した計画に対する課題を抽出し、その解決方策を整理した。

### ⑨ 第4回定例ミーティング（2月26日）

農業法人における雇用就農者のキャリアアップに向けた課題および解決方策について、その方策が農業法人一般にあてはまるものであるか、経営形態や経営規模、作物類型等による特徴的なものであるか等の整理結果を資料としてとりまとめた。

### ⑩ 第5回現地訪問（3月）

これまでの一連のキャリアアップ計画導入支援を振り返り、支援活動を実施した成果として人材育成や人事評価等にどのように反映されるかなどについて意見交換を行うとともに、支援対象における次年度以降の具体的な取組の可能性について整理し、現地レポートを完成させた。

## 3) タスクフォースの設置

キャリアアップ計画の導入支援では、今後の農業法人等におけるキャリアアップ（経営ビジョンに基づく、人材採用、人材育成、人材育成計画の策定、計画に基づく人事評価、人材育成支援等に係る助成制度等の利活用など）に必要なノウハウを理解し、広く支援を推進することが求められる。タスクフォースでは、キャリアアップ領域に精通した3名の有識者を参集し、上記の目的に資する検討を行った。

#### 【タスクフォース・メンバー】

|      |                                  |
|------|----------------------------------|
| 木附誠一 | 三菱総合研究所プラチナ社会センター                |
| 本田 淳 | 東京海上日動火災保険 人事企画部人材開発室 能力開発チーム 次長 |
| 武田倫明 | 武田社会保険労務士事務所 代表                  |

タスクフォースの開催は、キャリアアップ経営改善相談員及び専門家による定例ミーティングとの同期開催とした。

【タスクフォースで進めた議論の考え方】

前記、雇用就農者のキャリアアップ計画の導入支援業務で得られた「課題」「解決方策」は、支援対象として選定した10経営体における個別の課題である。しかしながら、これらの「課題」や「解決方策」を経営形態や経営規模、作物類型といった視点で整理して行くことで、その内容が、農業法人等が進めるキャリアアップ全体に係る事項か、特定の区分や個別に係る事項かの整理をすることが可能となる。

タスクフォースでは、各キャリアアップ支援相談員から提出された各種資料から事務局がとりまとめた資料に基づき、今後、農業法人等がキャリアアップを進めようとする上でどのような参考事例となるかについて検討・アドバイス、考え方の整理指南を行うものとした。



### (3) キャリアアップ計画導入支援業務の推進

経営改善相談員および専門家は、選定された農業法人等に対し5回を目安に現地訪問を行った。

支援業務では、『キャリアアップ計画の策定』を出口目標とし、そのための経営戦略（ビジョン）整理のアドバイス、就農人材のイメージ検討に加え、以下の項目評価を進めた。

1. 人材育成計画、2. 研修制度、3. 雇用条件・給与・人事制度の整備
4. 人事評価の仕組み、5. 評価と個人目標との連動性、6. コミュニケーション

なお、支援業務推進に当たっては、「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】」に基づく各種支援ツール（①経営体におけるキャリアアップ推進のチェックリスト、②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、③キャリアアップと人事評価に係る「貢献度評価票 / キャリアカルテ」）\*等を活用し、連携する業務間における相互の互換性を高め実施するものとした。

#### ①経営体におけるキャリアアップ推進のチェックリスト

| 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                           | <input type="checkbox"/> 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          | <input type="checkbox"/> 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      | <input type="checkbox"/> 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<br>（社内・社外を問わないが、業務上のOJTは除く） | <input type="checkbox"/> 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 | <input type="checkbox"/> 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） | <input type="checkbox"/> 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                  | <input type="checkbox"/> 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      | <input type="checkbox"/> 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  | <input type="checkbox"/> 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                         | <input type="checkbox"/> 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           | <input type="checkbox"/> 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）                   | <input type="checkbox"/> 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                     | <input type="checkbox"/> 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               | <input type="checkbox"/> 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                   | <input type="checkbox"/> 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                        | <input type="checkbox"/> 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     | <input type="checkbox"/> 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     | <input type="checkbox"/> 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 |

\* 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】にて、キャリアアップ推進に係る各種ツールの使用方法を掲載 [http://www.maff.go.jp/j/kobetu\\_ninaite/n\\_seido/170411.html](http://www.maff.go.jp/j/kobetu_ninaite/n_seido/170411.html)にてダウンロードが可能

## ②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

## 経営体のビジョンと人材育成計画

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る。

経営体の将来像を踏まえ、雇用就農者にどのように育ってほしいか、どのように育成する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である。

このため、『雇用就農者のキャリアアップ』計画書は、経営体の経営戦略を整理するための【経営体のビジョン】と、それに即してどのような人材をどのように育てて行くかの【人材育成計画】からなる。

本業務では、現地入りの最初の段階で経営者との意見交換の際に【経営体のビジョン】を使用し、また、一連の業務を実施した結果として【人材育成計画】を使用した。

| 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<br>【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                                       |                  |                         |

| 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<br>【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<br>※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<br>(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<br>確認印<br><br>Ⓜ |

### ③キャリアアップと人事評価に係る「貢献度評価票 / キャリアカルテ」

#### 貢献度評価とキャリアカルテ

農業経営において経営者等、営農・運営に携わる管理者（評価者）が、従業員である雇用就農者の貢献度を適切に評価するとともに、雇用就農者の育成やキャリアアップにより雇用就農者のモチベーションを高めることは、経営の持続性・発展性において不可欠である。

本事業で整理した経営体の経営戦略やビジョンの整理、それを進展させるための人材像の把握、また、そのような人材を育成するための手法等を講じた後には、雇用就農者の経営体に対する貢献度を適正に評価することとともに、相互理解のもと、雇用就農者のキャリアアップを継続的にフォローして行くことが必要となる。

参考として、右に示したような、として「貢献度評価手法（雇用就農者による会社への毎期の貢献度を評価するためのツール）」や「キャリアカルテ」を活用し、経営体における雇用就農者のキャリアアップを高度化していく方法もあり、今後活用が期待される。

| 【貢献度評価票】 |           |          |          |      |
|----------|-----------|----------|----------|------|
| 対象期      |           | 平成〇〇年度   | 所属・部署    | **** |
| 氏 名      |           |          | ミッションレベル | 一般職員 |
|          |           | ウエイト (%) | 評価項目     | 達成基準 |
| 成果貢献     | 業績        |          |          |      |
|          | 商品・サービス管理 |          |          |      |
|          | 技術向上      |          |          |      |
|          | 重要戦略      |          |          |      |
|          | その他       |          |          |      |
|          | 小計        | 0        |          |      |
| 価値貢献     | 組織運営      |          |          |      |
|          | 人材育成・能力開発 |          |          |      |
|          | 企業価値向上    |          |          |      |
|          | その他       |          |          |      |
|          | 小計        | 0        |          |      |
| 合計       |           | 0        |          |      |

| 【キャリアカルテ】                                 |                                                |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|------|--------------------|-----------------|-----|------|--|--|
| 対象期                                       | 平成〇〇年度                                         | 所属・部署                           | **** | ミッションレベル<br>(勤務年数) | ****<br>(入社〇年目) | 氏 名 | 〇〇〇〇 |  |  |
|                                           |                                                | 自己認識                            |      |                    | 評価者コメント         |     |      |  |  |
|                                           |                                                |                                 |      |                    | 記入者氏名：〇〇〇〇      |     |      |  |  |
| 1<br>年<br>の<br>振<br>り<br>返<br>り           | ①主な役割                                          |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
|                                           | ②経験できたこと                                       |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
|                                           | ③向上した能力・スキル                                    |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
|                                           | ④研修・自己啓発・取得資格                                  |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
| 成<br>長<br>評<br>価                          | ①能力評価<br>a.実務能力<br>b.協働能力<br>c.統率力／<br>リーダーシップ |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
|                                           | ②強み／改善ポイント                                     |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
|                                           | ③昇格推薦・理由                                       |                                 |      |                    | 推薦理由            |     |      |  |  |
|                                           | ④自由記述                                          |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
| 性・現<br>職の<br>満<br>足<br>度                  | ①現職の適性                                         |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
|                                           | ②現職の満足度                                        |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
|                                           | ③異動希望／必要性                                      |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
|                                           | ④自由記述                                          |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
| キ<br>ャ<br>リ<br>ア<br>・<br>ビ<br>ジ<br>ョ<br>ン | ①経験したい職務                                       |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
|                                           | ②向上させたい能力・スキル                                  |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
|                                           | ③実施したい研修・<br>自己啓発・資格取得                         |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
|                                           | ④能力向上プログラム<br>希望／計画                            | 内容<br>派遣先・<br>研修先<br>業務内容<br>時期 |      |                    |                 |     |      |  |  |
| 自己申告欄（自由記述）                               |                                                |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
|                                           |                                                |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |
| 上司からの指導事項等                                |                                                | 【上司から部下への指導事項】                  |      |                    | 【上司から会社への要望事項】  |     |      |  |  |
|                                           |                                                |                                 |      |                    |                 |     |      |  |  |



## (4) キャリアアップ支援および課題の一般化に資する業務実施仮説の設定

当該業務の遂行に当たっては、支援対象とする農業法人のキャリアアップ形成支援（コンサルティング）もさることながら、業務成果をもとに、今後、全国の農業法人等の経営改善の参考となるよう、キャリアアップの推進に資する「課題」、「解決方策」、「具体的な対策」についての一般化を図って行くこと（調査業務および普及業務）も求められる。

しかしながら、課題等については、農業法人等全般に当てはまるケースは少なく、むしろ、経営形態や経営規模、作物類型、地域、戦略性（ビジョン）等により類型化することで処方等が見えてくることが想定される。

そこで、本業務では、事前に支援対象とする農業法人等がどのような類型に当てはまるかを整理している。このような整理図をもとに、現地への入り込みおよび結果のとりまとめに向けた仮説の設定を行った。

### 【一般的に共通化し得る事項】 見るべき視点

#### 1. 人材育成計画

経営体の「経営戦略」「ビジョン」に基づくもの。目指すべき経営体の姿に基づき、理念、組織の規模、事業展開などにおいて、投入しようとする（もしくは既存の）スタッフをどのように育成して行くかの戦略の有無が必要。その上で、毎年計上される利益を経営計画どこに（設備投資、技術導入、新規事業投資、人材投資、内部留保などに）投入するかで、その経営体のキャリアアップに対する視点整理を行うことが可能となる。

#### 2. 研修制度

基本的に社内と社外に類別される。社内においては農業技術（日々のOJT）を基盤に、経営体の戦略ビジョンに基づき知識習得などを促して行くケースが想定される。また、新たな事業展開や技術の更なる向上、設備導入などに際して、外部研修にスタッフを参加させるケースが想定されるが、その場合、費用負担が発生する。近年では、自治体、農業団体、機械装置メーカーなど、多くの研修を無料で受講できる制度や事業等もあり、これらの情報をどのように収集しているか、また、その機会をどのように利活用しているかがポイントとなる。その一方で、スタッフを外部研修に参加させるためには、時間の投資（やり繰り）が必要となる。主に農閑期にこのような研修を受講させることが考えられるが、その時期は生産する作物や経営体の事業規模、研修に赴くスタッフの穴埋めなど、時間と間接的な経費とのバランスを見ることが課題となる。

#### 3. 雇用条件・給与・人事制度の整備

基本的に経営体の規模、経営状況、対象としている作物および展開する事業の種類により、雇用就農者の処遇や満足度が左右される。その一方で、これらに左右されことなくスタッフの働き甲斐やモチベーションの向上を図っている経営体も存在する。これらは、雇用条件や給与以上に、雇用就農者に対して満足できる職場環境や人的関係を高めるための努力を行っているなど、何らかの特徴的な取り組みを実施している可能性が高い。ここでは、処遇に対するスタッフのモチベーションが経済性だけではない点も含めて調査・検討を進めることも求められる。

#### 4. 人事評価の仕組み、5. 評価と個人目標との連動性

人事評価の仕組みおよび評価と個人目標との連動性については、基本的に評価者の存在が重要となる。一般的に農業に従事する者を評価しようとした場合、経営者や部門管理者がスタッフの日々の働き具合を評価しているケースが多く見られる。ここでは経営体において評価は誰が実施しているか、また、評価系はどのような項目で構成されているかなどを確認する。さらに農業法人等に限らず、中小零細事業者においては、経営体全体の売上や利益がスタッフの評価になりがちな状況において、むしろ、評価・評定の目標とどのように設定しているか、また、その達成度をどのような評価しているかなど、KPI的な視点も重要となる。

#### 6. コミュニケーション

総じて、経営者や管理者と雇用者とのコミュニケーションは、キャリアアップを効率的に推進する上で大きな課題となる。実際のコミュニケーション手段、頻度、面談結果の反映など、雇用者のモチベーションを維持するための具体的な方法を把握する必要がある。また、働く場所の環境、同僚との比較・バランス（特に男女や年齢など）、作物類型別に見た場合は重労働業務の分担や配置など、組織全般に亘るスタッフからのリクエストをどのように吸い上げ、どのように形にしているかもポイントとなる。

以上、全体を整理した場合、農業法人等におけるキャリアアップ推進の一般的な課題は、組織戦略（ビジョンや理念）の提示と共有化、経営収支の状況と投資配分、育成に必要な時間のやりくりと空隙の人的担保、経営者や管理者とスタッフとの対話、働く場所・作業環境、配置・移動と自己の達成（モチベーションの維持・向上）などが挙げられる。

このような形でキャリアアップを推進しようとする場合、結果として、人材育成を進めるには経営収支が健全で投資可能性を有することが前提となってしまう。確かに法人等の経済性のみを見れば、スタッフを外部の研修に派遣したり、実績を評価し給与等に反映させたりすることについては、相応の経費を有することからある程度の費用は必要となる。

しかし、業務に従事するスタッフから見た場合、その法人等に継続的に勤務するためのモチベーションは、決してこれだけで解決できる問題ではない。例えば、作業環境やその他の福利厚生、また、その法人においてスタッフが描くワークライフバランスを満たす条件があるなど、経済性以外にもキャリアアップを推進して行くための要件は見いだせるはずである。

このような視点から本業務の一次的な出口となる「キャリアアップに係る人材育成計画の作成」においては、決して次年度から確実に実施しなければならないものではなく、法人等において中長期的視野にたち、これから推進して行くべき方向性を示唆するものであっても良く、むしろ、それらの考え方を本業務において相談員のフォローのもと客観的に整理する（した）ことも重要な出口となりえる。

## (5) キャリアアップ計画導入支援結果の概略（10法人が進めるキャリアアップの概略）

本業務で導入支援を行った10法人に対し、キャリアアップ計画導入支援結果の概略を記す。導入支援業務では、各々の経営戦略に即し、必要とする（もしくは育てようとする）人材のイメージを整理、各法人が実施している、採用、人材育成、人事評価、コミュニケーションなどの状況を把握し、その上で意見交換等による課題抽出と解決方策の検討および提示を行った。

| 類型、支援先                               | 整理された課題と解決方策の概要 ※表中赤字は課題、青文字は参考となる解決方策として記載                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>働きたくなる（大規模経営型）</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| セブンフーズ株式会社（熊本県）                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>企業体としての安定的な経営展開を見せる同社では、従来の養豚に加え野菜生産も並行した事業拡大を進めており、既に人材育成や評価制度、福利厚生等が完備されている。人材採用にあたっては<u>長期継続できる人材や女性にも対応したワークライフバランス</u>を組織として尊重するようにしている。</li> <li>しかし、その一方で<u>評価に係る昇進基準等の設定は難しく課題</u>となっている。改善に向けては<u>評価基準や評価者の基準統一を目的としたトレーニング</u>の実施、また農場長や主任など管理者クラスにおいては、<u>中小企業大学校での幹部候補人材育成研修の受講</u>などを積極的に進めている。</li> <li>組織の規模が大きくなるに従い、組織の管理ポストを作っているが、<u>適正人材の採用や育成が進んでいない状況</u>もあり、更なる人材育成と適正な人事評価を社内外で進めて行くことが今後の経営展開の進展や向上に向けたポイントとなっている。</li> </ul> |
| 有限会社石川養豚場（愛知県）                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>養豚業を基盤に、直売所や食肉工場の拡大を目指す同社では、今後の経営展開のポイントを<u>HACCPやGAP導入、I T（IoT）の利活用を進める</u>ことで、業務効率の向上を進め、従前、<u>勘に頼っていた生産業務からの改善を図ることに置いている</u>。</li> <li>キャリアアップでは、<u>従業員の技術的な知識およびスキルの向上を図っている</u>（I T等の技術で<u>人的な労力（ミスを防ぐも含む）の軽減化</u>も進める）。また、<u>種付け、分娩時期等、作業現場における数値化などI T技術をスタッフ自らが利活用すること</u>で、技術スキルの向上による波及効果も期待され、計画的な農場や生産業務管理も進んでいる。</li> </ul>                                                                                                              |
| 株式会社ゲブラナゴトヨ（茨城県）                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>花きの生産を基盤に新品種、新商品開発及び野菜苗市場への参入をビジョンとする同社では、<u>花き生産技術や知識を有する人材確保と育成</u>を進めている。<u>業務推進や管理においては汎用性のあるアプリ等を駆使した業務推進能力の向上</u>や主体的な業務企画の創出を促している。</li> <li>また、専門的な知識習得においては、<u>協力企業から専門家を招へいた勉強会を自社で開催</u>するなど、スタッフの専門知識の高度化を主眼にキャリアアップ推進に向けた人材育成が実施されている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| <b>継ぎたくなる（家族経営型）及び渡したくなる（発展・育成型）</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 有限会社広野牧場（香川県）                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>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をビジョンとしている同社は、現在発展中ということもあり、若手人材の積極採用を進めている。</li> <li>現在は同族経営中心であるが、今後は<u>雇用者の中から役員や管理者を作るなどを検討</u>している。このため、<u>①税理士との月例MTGへの参加、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、④2020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級を取得する</u>、といった育成プランを作るなど、次なる経営展開の進展に向け具体的なキャリアアップの推進を図っている。</li> </ul>                                                                                                  |

| 類型、支援先                                  | 整理された課題と解決策の概要 ※表中赤字は課題、青文字は参考となる解決策として記載                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>継ぎたくなる（家族経営型）及び渡したくなる（発展・育成型）</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 株式会社仲井農園<br>（大分県）                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域農家との連携による白ねぎの生産拡大を目指す同社では、<b>積極的な若手採用と将来ののれん分けに向けた人材育成</b>を進めている。その中で同社の<b>社風に合う人材の採用、持続的な業務従事のための社内コミュニケーション</b>がポイントとなっている。また、近年の人手不足もあり外国人技能実習生の積極採用も進め、<b>組織内融和を中心とした人事労務管理</b>を行っている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
| 有限会社農園星ノ環<br>（群馬県）                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>従来の生産活動を基盤に、今後は、<b>営業ノウハウの向上、自社ブランド作り（作物・加工品）、ファンクラブの設立、生産技術評価導入などを目的</b>同社では、<b>コミュニケーション型人事評価制度の導入、キャリアカルテの導入、生産技術評価制度の導入を進めるとともに、外部コンサルタントによる社内研修とアドバイスを受け、自農園の優位性の明確化、それを活かした営業・PR手段を選択</b>し実践している。</li> <li>また、多様な人材が働きやすい職場環境づくり、制度を整備を目指し、<b>作業の棚卸しと体系化、作業設備の工夫をすることで有機的協業</b>をし、活躍できる環境づくりを目指している。</li> </ul>                                                                   |
| <b>渡したくなる（発展・育成型）</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 有限会社シオールファーム<br>（滋賀県）                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>既存の生産を拡大し、直売所や飲食店の展開など6次産業化を進める同社では、<b>生産工程管理の知識とスキルを有するスタッフ、飲食店経営・運営に関する知識を有するスタッフ、その管理者と作業員の採用を進めている</b>。<b>近隣の種苗会社が運営している学校で研修受講、県の制度を活用して同県内のファーマーズレストランでの研修受講など外部研修</b>を中心にスタッフの知識と実践的スキルの向上を図っている。</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| 有限会社大塚ファーム<br>（北海道）                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>毎年の<b>ハウスの増設による生産拡大、スタッフの通年雇用を目的に冬に行う加工品事業の拡大を進める</b>同社では、<b>地域の公設試験場からの支援等を受け技術力向上を目的とした人材育成</b>を行うとともに、習得した知識や実績について、<b>経営層、自己、副農場長の3方向からの評価</b>で人事評価等を進めている。今後は、モチベーション向上や個人のビジョン形成に向けた更なる人材育成等を行うことで、経営力の向上を図る。</li> </ul>                                                                                                                                                          |
| <b>渡したくなる（発展・育成型）及び始めたくなる（スタートアップ型）</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 株式会社アグリスリー<br>（千葉県）                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>直売所の展開、観光農園、6次産業化による縦・横の発展を目指す同社では、<b>事業展開に合わせたスキルアップ、人材育成方法の検討</b>を進めている。具多的には、<b>経営者研修の活用、専門家との連携・活用等を進めるとともに</b>、日々発生する経営課題に対して、<b>取り組むべき内容の優先順位づけを行い、限られたリソースの最適配分</b>を行っている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |
| <b>始めたくなる（スタートアップ型）</b>                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 特定非営利活動法人あぐりの杜<br>（三重県）                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>農業と福祉の連携を目的に、農作業受託の他、露地野菜栽培や織物工房、地域資源を活用した地域活性化等に取り組むとともに、直売所の展開、観光農園、6次産業化による縦・横の発展を目指す同社では、<b>自社で栽培した野菜を使った古民家カフェ、加工品開発等に取り組むとともに、従業員のモチベーションアップ</b>の検討を進めている。</li> <li>一方、組織としての仕事の運営や権限・責任の所在がまだまだ不明確なところもあり、<b>管理職への権限移譲や責任体制、評価の仕組み等を検討</b>する必要があると考えている。<b>従業員個々の適正に合わせた体系的な人材教育計画を作成</b>することや、<b>労務・経営の知識や従業員のメンタル面での対応などについて専門家を活用</b>し、適切なアドバイスを受ける関係性を構築しようとしている。</li> </ul> |



## Ⅱ キャリアアップ導入支援経営体の事例

---

## 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、これはと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。

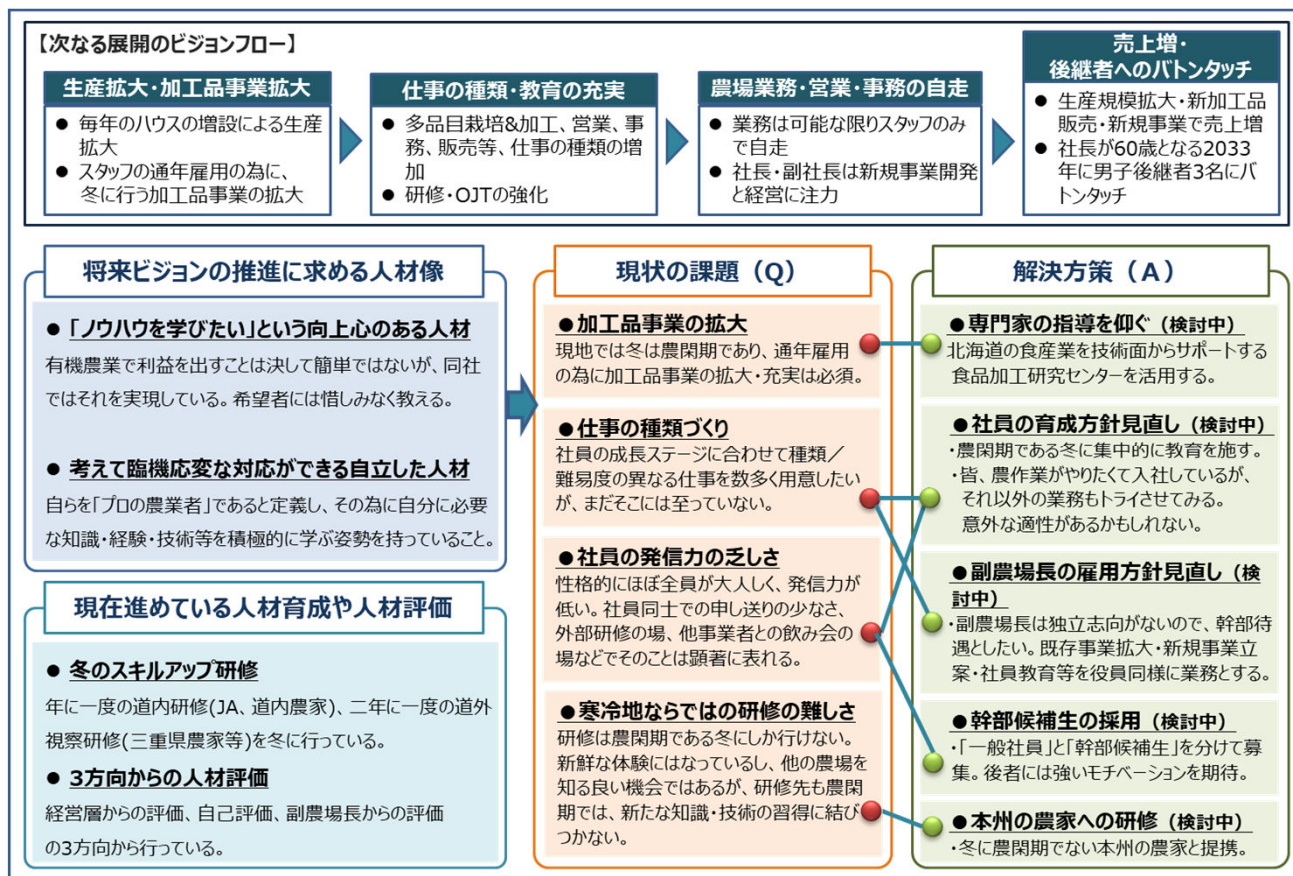


バランス良く構成された従業員のみなさん

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、一人でのんびりが好き、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

## 受注生産型農業経営を実現するための従業員のキャリアアップ 株式会社ゲブラナガトヨ(茨城県稲敷郡)

- 設立 平成12年4月 経営形態 株式会社
- 代表取締役 荒井 芳夫
- 役員 3名(男性2名 女性1名)
- 従事者 9名(男性6名、女性3名)
- パート 35名(男性6名 女性29名)
- 従事者数計 47名
- 資本金 500万円
- 売上高 1億9,400万円
- 生産品目 ガーデニング用花苗・野菜苗、鉢花、種苗生産
- 規模 田2.2ha、畑1.5ha、生産施設7,920㎡、直売所100㎡



### これまでの歩みとこれからの戦略

(株)ゲブラナガトヨは、茨城県稲敷郡河内町にて、ガーデニング用花苗・野菜苗の育種生産、鉢花・種苗販売、花き(施設・露地)の生産・加工・販売を行っており、経営規模は、田2.2ha、畑1.5ha、生産施設7,920㎡、直売所100㎡である。さらに長野県八ヶ岳では、「八ヶ岳ファクトリー」という生産農場・直売所の経営も行っている。生産している品種は、ラベンダーや、ペチュニア、セロシヤ、マーガレット、多肉植物など約50品種にもなり、70%以上がオリジナル品種である。

このうち、マーガレットについては、平成17年に千葉県幕張で開かれた全国規模の品評会「日本フラワー&ガーデンショウ」に出品した「セント・バースデー」が個人育種部門で人気投票1位を獲得している。

精魂込めて育てたオリジナル品種苗たちをオリジナル商品として企画することで、花屋さんである専門店、ホームセンターなどの小売店、そして一般消費者、全国花市場に向けて商品の出荷・販売を行っている。

また同社は、MPSという、花きの生産業者と流通業者を対象とした、オランダ発祥の花き業界の総合的な認証を取得しており、その中でMPS-Q(品質)という、生産出荷する花き生産物の品質向上と収穫から出荷までの商品管理体制の整備、トレーサビリティシステムの認証を獲得している。



秋色ケイトウ畑の風景

同社の代表である荒井芳夫氏は、早い時期から「農家も企業意識を持たないと生き残れない」と危機感を感じており、今後の景気動向の不安を懸念して花き栽培の本場ヨーロッパを視察、さらに、平成11年には経営基盤の強化を図ることを目的に、単身オランダに渡り半年間の園芸研修を受け農業経営を学び、帰国後は自社の組織化に着手した。組織化に着手した当時のことを芳夫氏は、「まずは、チャイム(就業開始、就業終了を知らせる)を付けるところから始めたんです。」と語っており、従業員に対しての意識改革からスタートを始めている。

オランダで学んだ農業経営の考え方を導入し改革を進める中で、翌年平成12年には、父が築いた「長豊花園」を弟である利博氏と一緒に経営していく意味も込めて社名を「有限会社ゲブラナガトヨ」として法人化



した。ゲブラはオランダ語で「兄弟」を意味する。さらに代表である芳夫氏は経営学を学び続け、新規就農者等の人材育成を行ってきた結果、平成17年には茨城県農業経営士として認定を受けることとなった。その後は、長野県八ヶ岳ファクトリーをオープンさせ、園芸分野での最新商品・提案・情報が行き交う展示商談会「フラワートライアルジャパン」を仕掛けるまでになり、平成20年には、社名を株式会社ゲブラナガトヨへ変更している。



展示会出展時の様子

同社の経営理念は、「本物の一流生産会社として、お客様と共に成長・発展し、共に私達が幸せになり社会や福祉に貢献する。」となっており、商品の70%以上は当社オリジナル「世界で一つの花」として販売を行うなど、「ゲブラー」という熱狂的なファン作りをするための努力をしている。また、農業経営を進めるにあたっての思いは、お客様と接することでニーズを商品に反映させた農業を行っていききたい、さらには、生産している花をお客様に計画的に伝えることで、売り先も計画的に販売できるような情報共有をできるようにしたいとのことであり、最終的には、お客様からの注文に対して受注生産できるような経営を目指している。

同社はお客様に商品を販売するにあたり、様々な取り組みを行っている。例えば、年に2回ある展示会では、新商品のお披露目を行うことでお客様から注文を頂けるようにしている。また、毎年行われているフラワートライアルジャパンでは、事前登録人数は2500人以上（平成29年）に上り年間売り上げも大きく左右している。

常務取締役である荒井ひろこ氏に話を伺ったところ、「10年ぐらい前のことであるが、当時の展示商談会は、お客様を迎えるにあたって出店事業者の方々の殆どが

黒系のスーツを着ていたが、当社は、新商品であるセロシア（ベネゼーラ）のお披露目を成功させることを考え、商品名を「灼熱の女王」とネーミングして、従業員には全てピンクのTシャツを着てもらい、社長のネクタイには「灼熱の女王」の刺繍をさせて、出展ブースを構えたところ、明らかに当社ブースが目立ち、お客様へのPR効果が発揮された。そのおかげで受注数が大きく取れて「灼熱の女王」（セロシア・ベネゼーラ）がヒット商品となった。」という。

他にも商品を販売するにあたって店頭に置くことを前提に、様々な工夫を凝らしながら商品企画を行っている。例えば、ホームセンター等に置く商品として企画した「枝豆苗」について、夫婦で買い物に来た旦那さんをターゲットに「おやじの時間シリーズ企画」として、商品名を「湯上り娘」「なつのまい」としたところ、見事にはまり、男性客によく売れるようになり、ヒット商品となった。

また、八ヶ岳ファクトリーでは、ペットの犬である「咲次郎（さくじろう）」を副農場長に任命しPRキャラクターとして活動してもらい、「お花がいっぱい咲次郎」という商品（ピオラ）を作って人気商品となった。常務からは「お客様との接点3秒の間に、手に取ってもらえるかが勝負」と、商品企画と販売方法において、並みならぬ努力を行っている事が窺えた。

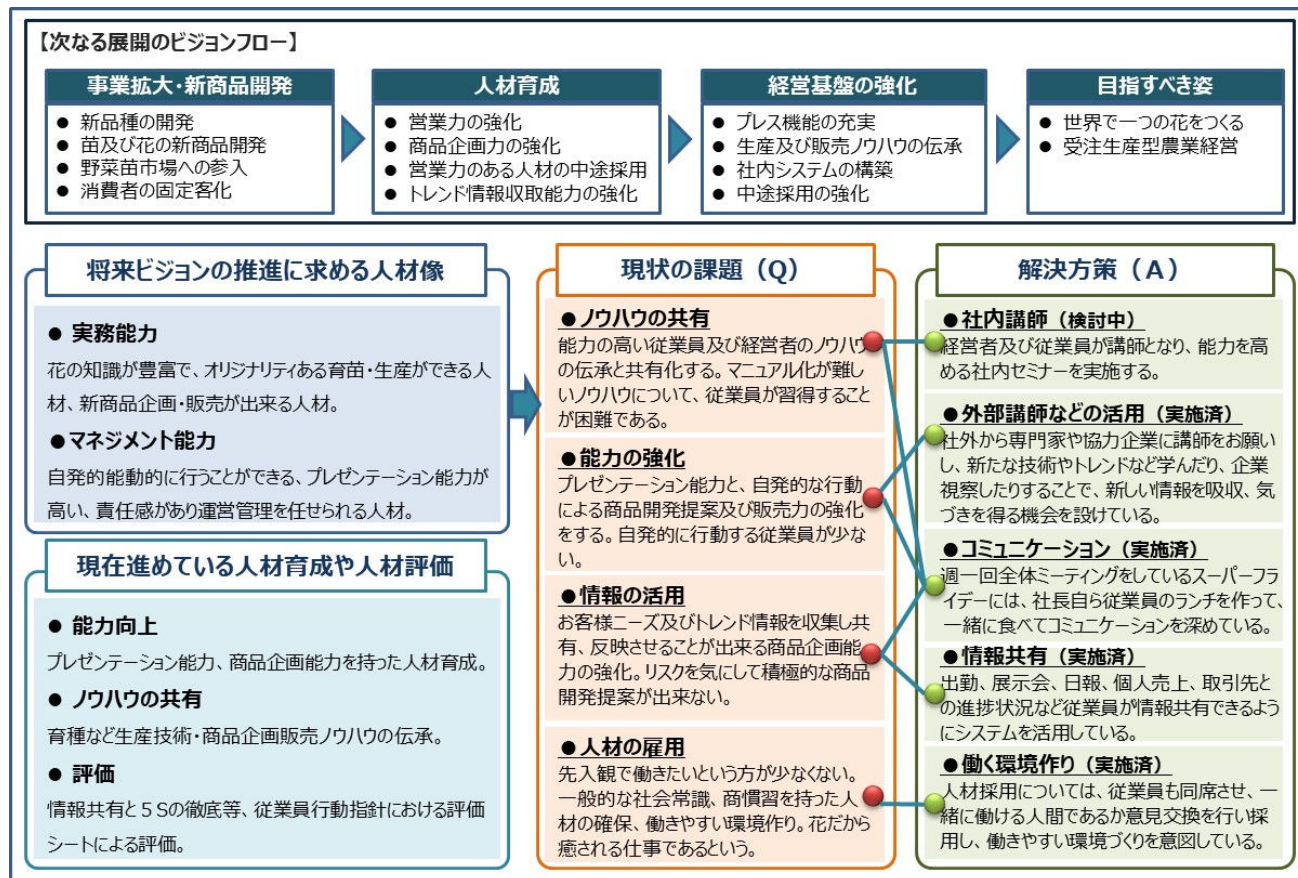
当社は福祉にも貢献している。園芸福祉士の資格を活用して、花の苗を老人ホーム、保育園、小学校、中学校学校などに無償提供している。さらには、震災に見舞われたいわき市の仮設住宅に毎年花を贈っているが、これについても、社長は仮設住宅ゼロになるまで続けることを決めている。



当社の商品チラシ

### 戦略に基づくキャリアアップの考え方

茨城県農業経営士として認定を受けている荒井氏は、新規就農者はもちろんのこと、若手農業者の育成や従



株式会社グブランナゴトヨ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）

員員に対しての教育も非常に熱心である。

社員の能力でいえば、大きく分けると、育苗の生産技術、商品企画能力、販売能力の3つが必要であると考えている。更に、同社が求める人材としては、この3つの能力を備えていることは勿論だが、能動的で責任感がある人材を育てたいと考えている。

同社では、専門スタッフを育成するのではなく、全ての能力が身につくように、従業員は生産から販売まで全てに携わることになっている。そのため、入社すると業界専門用語、当社マニュアル等の情報提供を行い、最低限困らないような配慮をしている。その後は、当社が重視しているコミュニケーションと情報共有によってスキルアップを図っている。

基本的な教育はOJTを中心に行っているが、より専門的な知識を学ぶために、外部の専門家等を講師として招き、年2回2日間かけて従業員主導の勉強会を実施している。

また、従業員個々のレベルに合わせた能力向上策については、社長の判断で、従業員の能力を踏まえて外部研修を受けさせることにより、最終的にはパートナーとなりえる人材を育てている。

## 人材育成や人材評価の課題

同社の大きな課題は、能力の高い従業員の育成及び経営者が有するノウハウの伝承と共有化である。

マニュアル化が難しいノウハウについて、従業員が習得することが困難であるという。OJTで伝えようとしても、その場での対応になりがちであり、環境変化に対応していくためには、データの蓄積から最適な解決策を導き出して、従業員がすぐに理解と対応ができる仕組みが必要である。

また、同社は教育の中でも、特にプレゼンテーション能力と、自発的な行動による商品開発提案及び販売力の強化を重視しているが、経営陣から見ると、自発的に行動する従業員が少ないのが課題であるという。

「インセンティブを与えるから商品企画提案をしてくださいと言っても、リスクを気にしてなかなか提案が出てこない。課題解決のためには、お客様ニーズ及びトレンド情報の収集と共有、生産や商品企画や販売に反映させるといった能力の強化を促したい」と考えているとのことである。

雇用面については、一般的な社会常識、商慣習を持った人材の確保するためにも、働きやすい環境作り



をしなければならないと考えている。

「花だから『癒される仕事』という先入観で働きた  
いという方が少なくないが、癒しを求めて働く方は、  
すぐにやめてしまう傾向がある」とも伺った。

## 課題の解決方策

### ○ノウハウの共有

同社においても様々な課題があるが、解決するため  
に試行錯誤しながら施策を打ち出し実行している。そ  
の一つとして、経営者及び従業員が講師となり、能力  
を高める社内セミナーを提案した。これについては、  
個々の高い能力を共有化することを意図し、さらには  
プレゼン能力を高める効果がある。OJTでは、その場  
での対応になり、従業員の理解度も確認ができづらい  
が、能力の高い人材が講師になり、その長けている能  
力をテーマにして事例とともに座学での指導を行うこ  
とで、従業員へのノウハウの共有を促すことができる。  
また、教材に関してはデータ化することにより、ノウ  
ハウの蓄積に繋がる効果もある。

### ○教育について

先ほども述べたように、年2回行う勉強会で、社外  
から専門家や協力企業に講師をお願いし、新たな技術  
や育苗の知識、トレンドなどを学ぶ機会を設けている。  
また、この勉強会は、従業員が今後企画したいことを  
発表する場としても機能しており、その企画・運営は、  
従業員主導で行っている。最後には企画発表を行うが、  
公平を担保するために、外部専門家に評価してもらい、  
一番になった人には、社長賞を与えている。

この勉強会については、あえて経営陣は、評価に対  
してノートタッチを貫き独立性を担保させている。従業  
員主導で実施することにより、従業員の知識の吸収、  
プレゼンテーション能力の向上、自立化を図っている。  
さらに外部企業を視察したりすることで、自身の日頃

の活動を客観視する意味も込めて、新しい情報を吸収  
し、気づきを得る機会を設けている。

### ○情報共有について

スカイプを使って本社と八ヶ岳で週一回全体ミー  
ティングを実施している。ここでは主に5S活動の実  
施評価、改善などの意見交換を行っている。スーパー  
フライデーには、社長自ら従業員のランチを作って、  
一緒に食べてコミュニケーションを深めている。さら  
には、出勤、展示会、日報、個人売上、取引先との進  
捗状況など従業員が必要な情報にアクセスできる情報  
共有社内システムを活用している。また、LINEアプリ  
を活用しリアルタイムの情報共有も行っている。これ  
らにより従業員が能動的なアクションが取れる体制を  
整備している。人材採用については、経営陣のほか従  
業員も同席させ、一緒に働ける人間であるか意見交換  
を行い採用し、働きやすい環境づくりを意図している。

## キャリアアップ計画作成のポイント

同社が目指す自発的に行動できる従業員を育成して  
いくためには、会社の戦略的な目標に対して、協力作  
して達成していける従業員のあるべき姿の明確化が重要  
であった。あるべき従業員の姿が明確化されることで、  
従業員が現状の課題把握ができ、将来に向けたキャリ  
アアップ計画の立案が可能となった。

## 計画導入の波及可能性

キャリアアップに必要な教育等を計画に落とし込み  
明確化することにより、行動に移しやすいことが大き  
い。従業員のキャリアアップをするための道筋が、感  
覚ではなく、ある程度明確に解りやすくなることで、  
経営者及び従業員とで共有化が図れる。それにより、  
従業員も将来を見据えた納得感のある働き方が可能と  
なる。

## まとめ

同社のように、働きやすい環境を重視した上で、企  
業としての将来の目標に従業員のキャリアアップを重  
ね、一緒に目標を達成していく事は容易なことではな  
い。また、その過程において様々な課題をクリアして  
くためには社員が協力し合うことが重要である。当社  
は、まさに社内においても「グブラー」というコアな  
従業員というファン作りが実践されていると肌で感じ  
ることができた。

文責：宮崎 秀和 ライズエイジコンサルティング



女性スタッフが積極的に商品企画を行っている

## 個性を活かした組織力で総合力アップを目指す人材育成 株式会社アグリスリー(千葉県山武郡横芝光町)

- 設立 平成23年7月法人化 経営形態 株式会社
- 代表 代表取締役 實川 勝之
- 役員 1名(男性1名)
- 従事者 8名(男性8名)
- パート 4名(女性4名)
- 従事者数計 12名
- 資本金 1,800万円
- 売上高 6,700万円
- 生産品目 梨(面積:1.7ha 生産量:約50t)  
南瓜(面積:0.5ha 生産量:10t)  
水稻(面積:35ha 生産量:100t)
- 生産規模 総栽培面積:37.6ha  
総作業面積:47.6ha
- その他経営内容 観光農園、体験農園の管理運営  
就農希望者の就農支援  
飲食店の経営



### これまでの歩みとこれからの戦略

「日本一きれいな梨園です。自称ですが・・・」と話す『城山みのり園 株式会社アグリスリー』代表取締役の實川勝之さんは、平成13年12月に就農後、約10年で法人化し、経営基盤の強化、生産体制の安定化を進め、平成29年に農産物を加工する部門を立上げ6次産業化をスタートさせた。

料理を作ることが好きだったという實川社長は、調理・製菓技術を学んだ後、洋菓子店に就職した。パティシエとして働く中、休日は人手不足気味であった農場を手伝うこととなり、それを機にこれまであまり関わる事が無かった農業へ飛び込むこととなった。

「当時生産していた野菜の出荷価格に驚愕したが、逆に、農業の可能性を考えるきっかけとなった」と話す。就農直後から、現場を全て任されることとなり、家族の助けはあったが、厳しい時期が続いたという。日々、生産体制の安定化に取り組む一方で、新たな経営の柱にするべく、新規栽培作物として「梨」の生産も開始した。

就農後10年を経過した平成23年、組織体制の強化を目指して法人化。同時に新たな人材の募集を始めている。「組織の安定化、発展には人材確保は必須。働くための環境整備のためにも法人化しました」と實川代表は語る。

しかし、採用、人材育成のノウハウが不足していたため、応募者の確保に苦戦、また採用後の定着率も悪



く、1年～2年は厳しい時期が続くこととなった。

採用手法の分析、社員とのコミュニケーションを重ね、採用方法を変えたところ、徐々にエントリー数が増え始め、入社した社員の定着率も改善させることができた。「本人がやりたいことを当社でどのように実現できるのかをしっかりと伝えられる人が活躍している」と話す實川代表。今では数年先を見据えた人材確保ができるようになってきている。

平成29年夏に、6次産業化加工施設を稼働させ、スタッフは生産だけでなく、加工、販売など多様なスキルが求められるようになってきた。そうした中でも、「基本的には自分の担当を守りながらも、得意分野を活かし、様々な仕事に取り組める環境をつくる」という設立当初からの考えを基に、スタッフの個性を尊重し、スキルアップの環境を提供していくとのことである。毎年規模が拡大していく中で、より一層のチーム力向上が求められている。



## キャリアアップ計画作成支援の過程

加工部門の新設、栽培面積の拡大など、経営課題が増えていくなか、キャリアアップ計画作成の支援実施にあたり、まずは経営の実情把握、課題整理を行った。

### 【支援の過程】

#### ① 経営課題の可視化

加工部門の立ち上げと安定稼働化、生産の高度化（「ちばGAP」の認証取得）、中核人材の独立などの経営課題を抽出した。

#### ② 優先度整理と人材育成計画への波及点整理

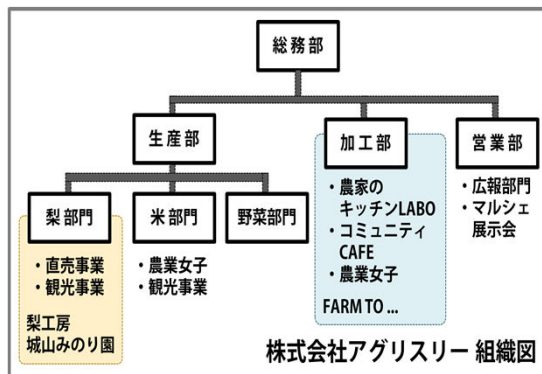
課題の取組状況及び検討状況を整理、優先度を検討した上で解決策について意見交換を行った。

#### ③ 人材育成計画作成のための情報収集

平成28年度の「農業法人等における雇用就農者のキャリアアップ事業」で作成したキャリアカルテ（以下、本事例中「キャリアカルテ」と略す）を活用し、人材育成計画を作成するため、社員にヒアリング調査を実施、情報収集を行った。

#### ④ キャリアアップ計画、人材育成計画の作成

### 経営課題の把握と可視化



アグリスリーの組織は経営全体の管理、財務、経理を行う総務部を中心に生産部、営業部、今年度から稼働した加工部に分かれて業務を行っている。現時点の社員数に比べ、部門が多いと見受けられるが、内容を勘案すると、必要な要素が盛り込まれていると言える。

スタッフひとりひとりが生産から販売までを理解できるように、作業管理や栽培計画、作業手順が用意されているが、社歴が若い人材が多い状況であるため、社員は育成途上であり、代表の實川氏が経営者としての判断や業務を執行する時間の確保が必要であるとの課題が見出された。

## 人材育成についての現状認識と課題

キャリアアップ計画作成にあたり、現在実施している人材育成(研修)内容、社員・スタッフ評価方法と実施内容について把握を行い、課題を抽出した。

### ・人材育成(研修)

不定期に全社員対象の研修（マナー研修、加工研修など）を実施していたほか、栽培に関する知識を習得するために地域農業改良普及センターなどの研修を受講させるなどを実施していたが、体系的な人材育成計画は作成されていない。

### ・社員・スタッフ評価方法

實川代表が年1回の面談と日々のコミュニケーションを通じて各人の業務実績、仕事の取組姿勢などを把握することで、各人の業績等の評価、昇給、昇格、人事異動などを行っている。今後は多面的な視点での評価を導入したいと考えているが、具体的な導入の検討については出来ていない状況が続いている。



加工部メンバーの社内加工研修

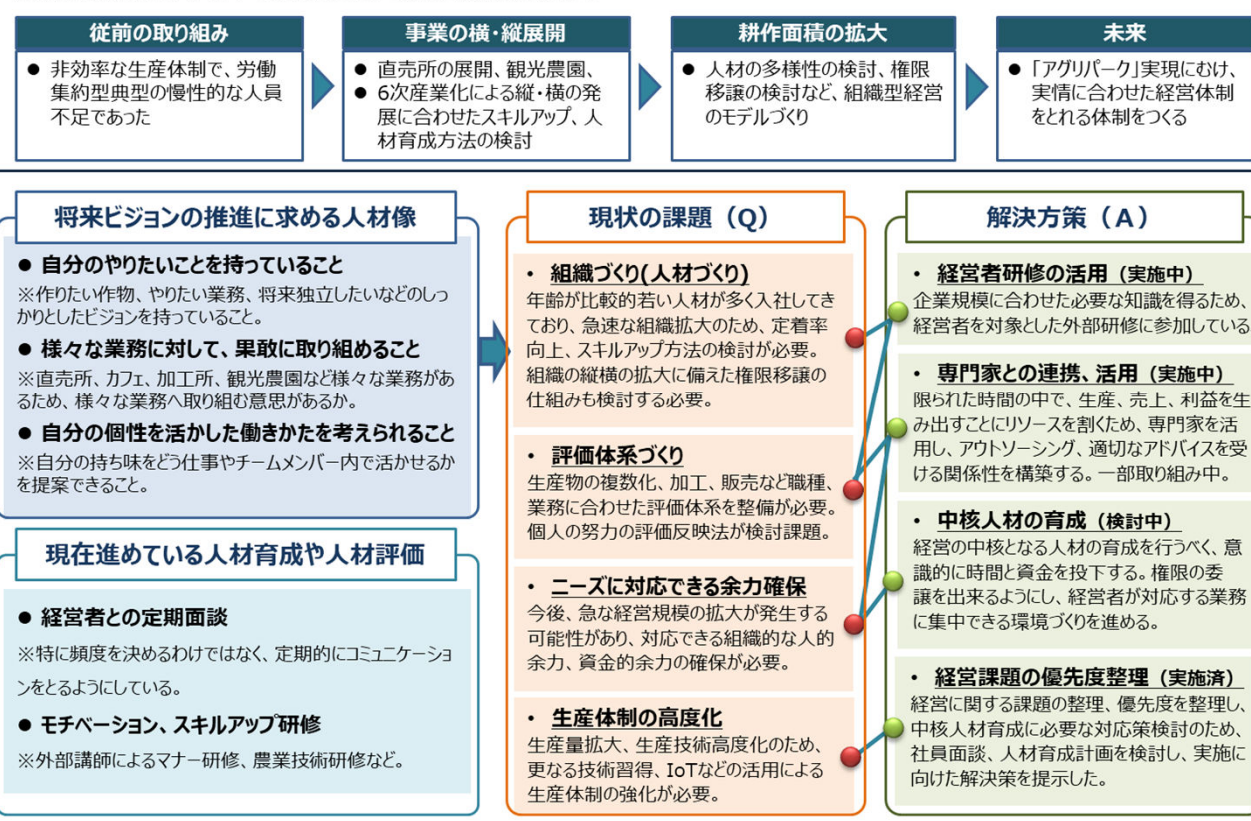
その上で、今回のキャリアアップ計画導入支援では、経営課題である「中核人材の育成」「人材評価方法の検討」について、取り組むこととした。

最初に、今後中核人材として育成を検討している者を選定、キャリアカルテを用いた面談を実施するとともに、實川代表にも評価者としての評価を行っていただき、評価をする者とされる者との目線合わせ（評価基準のすり合わせ）を同時に行うこととした。

また、現在、実施している研修内容を把握した上で、今後の研修内容の精査、受講すべき社員の選定方法、基準などについても意見交換を行い、研修計画の作成に活用することとした。



【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】



株式会社アグリスリー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、整理を行ったうえで、以下の4つの解決策を提示し、優先度別に実行に移すこととした。

### ①経営者研修の活用（実施中）

これまで、地域で開催されている、経営・マネジメント・財務をテーマとした研修を受けていたが、今後は、組織運営、経営規模に合わせた人材育成・評価手法などの研修・講座を受講し、實川代表の経営者としてのスキルアップを図り、組織力強化、課題に対する判断力を高めることを目指していく。

### ②専門家との連携、活用（実施中）

これまで士業など専門家とのやり取りは、業務を委託しアドバイスを聞くという形であった。今後は経営課題に対して、議論や相談ができる相手として専門家を活用することで、判断を行う上での適切なサポートが得られると考えられる。ただ業務を依頼するだけでなく、良きパートナーとしての関係性を構築することが重要である。

### ③中核人材の育成（検討中）

入社歴が浅い人材が多いことから、實川代表の右腕として経営の中核となるべき人材の育成を行うべく、意識的に時間と資金を投下する必要がある。そのためには、できる限り権限を委譲できるようにし、経営者が対応すべき業務に当たれる体制を作る必要があり、そのことが人材育成にも繋がるため、具体的な計画の検討が必要である。

### ④経営課題解決の優先順位づけ（実施済）

平成29年度夏に始まった6次産業化施設の稼働による事業の多角化により、より多くの業務、判断に追われることとなった。そのため、代表として取り組むべき内容の優先順位づけを行い、限られたリソースの最適配分がより強く必要となっているため、SWOT分析を活用し、課題の抽出、対応策の検討、優先順位づけを実施した。

これらの提示に対し、實川代表からは「日々の業務に追われつつも、意識していた内容であったことであり、これから優先順位をつけて対応していきたい」とのコメントをいただいた。

## キャリアアップ計画作成のポイント

現時点では社員各々の人材育成計画を検討する段階ではないため、キャリアカルテを使用し、今後中核人材となり得る社員2名を抽出、自己評価（シートへの記入の後、ヒアリング）を実施してもらった。

### ・社員自己評価の実施過程

評価に用いた現在のキャリアカルテは、数値での評価(5段階やパーセンテージで表現する)を用いていない仕様のため、業務実績を言葉で表現し、記入することに苦労しているようだったが、できる限り業務実績を数値化し、自己評価を行う記載方法を指導した。しかし、栽培作業の評価は数値化が難しい(例えば、1時間でどの程度枝を剪定できるかなど、業務の質と量が比例しない場合などがある)等の課題もあり、評価者が対象者の日々の業務を確認し、積極的な評価をすることが必要である。

### ・社員自己評価の結果

自己評価の結果、2名ともに、会社の成長スピードを理解し、積極的なチャレンジをしたいという前向きなコメントが得られたが、長期的なキャリア形成を意識した視点には未だ到達できていないという状況であった。



社内メンバーで定期的なミーティングを実施している

### ・社員自己評価の結果

中核人材となり得る社員2名の自己評価に、實川代表からのコメントを追記いただき、自己評価と評価者の目線合わせ（評価基準のすり合わせ）を行い、今後の育成計画について意見交換を行った。2名が行った自己評価は、概ね實川代表の印象と一致しているものであったが、中長期的なキャリア形成ができていない点について、實川代表からは中核人材の育成という観点では、早急に取り組むことの必要性を再認識したとのコメントをいただいた。

日々のコミュニケーションの中で、業務上の課題や作業状況などの内容を共有することはできているが、今後キャリアアップ計画の導入に向けては、ある程度時間を確保し、日々の業務と離れた環境下において、将来どのようなキャリアを積みたいか、不安に感じていることが無いかについて、實川代表と個別に話すことができるキッカケづくりが必要であると言える。



今年度から始めた加工事業「FARM TO」のロゴ、商品

## 計画導入の波及可能性とまとめ

株式会社アグリスリーは類型整理の「始めたくなる（スタートアップ型）」から「渡したくなる（発展・育成型）」の発展途上に分類されるが、今後、大規模経営型へ発展していく過程では、**「経営者の人材育成方法の確立」**、**「中核人材の計画的な育成」**が必要となってくると思われる。

實川代表は、働きやすい環境づくり、社員のやりたいことと現在の業務が合っているのかどうかについて、常に意識を向け、把握しようとされているようであり、事業拡大に伴い、対応するべき課題、解決の難易度は高まっているものの、ひとつひとつに向き合い、必要な知識を得ようと努力されていた。

アグリスリーは今回の事業を通じて、課題を認識し、社員のキャリア形成を支援するべく、評価者研修等の活用、定期的な社員面談の場を設定することを目指していくこととなる。そのために、まずは、評価制度の骨格づくりの目的を今年度中に、その後は自社の実情、事業拡大のスピードにあわせて、評価項目の精査を随時おこなっていく予定である。

文責：藤井 貴之

一般社団法人食農共創プロデューサーズ



## ヒトは財産。高収益性を実現し、多様な人財が活躍できる職場環境づくりを 有限会社農園星ノ環(群馬県利根郡昭和村)

- 設立 平成17年5月法人化 経営形態 有限会社
- 代表 星野 高章
- 役員 1名(男性1名)
- 従事者 6名(男性4名、女性2名)
- パート 8名(男性4名 女性4名)
- 従事者数計 14名
- 資本金 2,000万円
- 売上高 6,760万円/平成29年11月期(第13期)
- 生産品目 露地野菜  
(レタス、ほうれん草、キャベツなど)  
施設園芸(イチゴ)
- 生産規模 10ha(借地3ha)
- その他経営内容 特になし



### これまでの歩みとこれからの戦略

有限会社農園星ノ環が位置する群馬県利根郡昭和村は、赤城山北西麓の斜面と寒暖差の恩恵を受け、「やさい王国」と銘打つほど、さまざまな農産物が生産されている地域である。

代表取締役社長 星野高章氏は、先々代が群馬県昭和村に入植・開墾した3代目。平成17年5月、32歳で代替わりをして法人化した。先代は60歳手前での後継で、現在もアドバイザーの立場で生産に従事している。

若くして社長となった星野氏は、これまでの慣習にとらわれない視点と感覚で経営を進めてきた。性別、国籍、勤務形態を問わず、すべての従業員と家族のように接し、みんなが活躍できる職場環境づくりを心掛けている。従業員全員が年1回の社員旅行を楽しみにしているほど、良好なコミュニケーションが同社の強みで、星野氏の奥様がその要を担っている。

一方で、星野氏は従業員を「自立型人材」に育成することを大きなテーマとしている。農作業だけでできればよいのではなく、常に「何が課題で、どう改善していけば、よりよい職場、よりよい経営結果に繋がるのか」を問いかけ、ことあるごとに「自立型人材」について伝えている。例えば、

#### ・経営指針書

当期方針と計画、中長期ビジョンなど約70ページにわたり記載、全従業員が作成に参加、保有している。



早朝からレタスの収穫に大忙し

#### ・月次決算開示

正社員は毎月会計事務所で説明を受け、その数字を見ながら個人的に目標管理をしている。

#### ・「ほしのわ学校」の開催

月1回、勉強会と懇親会を開催。全従業員で経営指針書を用いて計画の進捗を確認している。  
などを通じて、従業員に経営の当事者意識を醸成させており、課題提示を求め実行を促し、権限移譲をしている。

このような取り組みにより、法人化以降、売上を順調に伸ばし、11期は過去最高を達成した。このまま売上増が続くと予測していたが、12期は天候不順による収穫量減で売上が減少、売上回復を見込んだ13期はレタスの価格が大きく下落したにより、売上高はほぼ横ばいだった。農業にはつきものの、天候リスク・価格変動リスクである。





赤城山の恩恵を受けて青々と育ったほうれん草

まずはこれらのリスク対策による収入・収益の安定が急務といえる。同社としては、この2年ほどで高収益化を実現することを至上命題としており、将来に渡る経営の安定を図ることが求められている。

### 今後の経営体の方向性と求める人材像

ただし、星野氏は規模の拡大を志向しているわけではない。農地と人を増やして収入を確保するのではなく、現在の経営資源で農作物などの高付加価値化と営業力・生産力強化を目指している点が特徴的であるといえる。この方向性を実現するには、自立型人材であることに加えて、以下を推進できる人材が求められる。

#### ・全員営業・全員PR

自分たちで作った農作物を、自分たちで情報発信し、販売していくこと。

#### ・生産作業の工夫と地道な取り組み

お客様が求める品質を、歩留まり100%（畑に苗を植えてどれだけ収穫するかの割合）を目指して、工夫と地道な作業をすること。

これらができるようになると、経営体として川上から川下までのバリューチェーン全体を担うことができるため、高収益の実現可能性が高まる。

そしてその先にあるのは「人を幸せにする経営の実現」だ。障害者雇用も視野に入れており、外国人研修生、短時間勤務者、女性、高齢者など多様な人材が集まる場となるが、「多様な人材が、ただ集まるだけではなく、それぞれが刺激しあい、有機的に協業することで、個人が成長できるし、だからこそ会社の成長にも繋がっていくんです」と星野氏は力説する。

同社では、この2年間で組織を8チーム体制に整備し

てきた。各チームに責任者（正社員）を配置するなど、星野氏が生産活動にかかりっきりにならずとも、自由活動できる体制が整っている。信頼のおける農場長の存在も大きい。

今こそ、将来ビジョンに向けて踏み出す時である。

### 人材育成や人材評価などの課題

同社はこれまで、従業員を社外研修へ参加させたり、外部講師を呼んで社内研修を実施したり、外国人研修生の日本語試験や農業試験の前に家庭教師的に教えるなど、従業員の知見とスキル向上を積極的に支援してきた。そして星野氏も奥様も勉強熱心で向上心に溢れており、従業員や同社のためになることに、極めて意欲的である。

一方、会社目標は每期作成する経営指針書にて明示しているものの、会社目標に絡めた個人目標を設定していない。また、星野氏は従業員に声がけをして面談を適宜行っているが、評価に関しては星野氏の主観的評価となっている。

このような現状において、高収益性と人を幸せにする経営を実現するための課題は、次の3つである。

#### ①評価体系づくり

現在の農地と従業員で高収益性を目指すには、更なる個々の能力の高度化とスキルの総合化・向上がカギとなる。具体的な個人目標を設定し、個人と会社の双方で、その目標に向けてどう実行していくか検討・明文化し、成長を確認する制度が必要である。

#### ②営業力・PR力の向上

直取引、契約栽培取引の拡充のためには、営業力、PR力を習得・向上するよう人材育成を進める必要があるが、苦手意識を持つ従業員も多い。

#### ③職場環境づくり

例えば、1日2時間、1週間に1日しか働けなくても同社に貢献してもらえるケースがある。多様な人材が安心して働けて活躍できる経営体を実現するためには、みんなが更に働きやすい職場環境づくり、制度整備をする必要がある。

### 課題の解決方策

同社では、すでに全員営業による営業力強化のため、外部専門家による社内研修とアドバイスを受けていた。

## 【次なる展開のビジョンフロー】

### 営業力強化の基盤づくり

- 自農園優位性の明確化
- 既存取引先とのつながり強化
- 営業アクションプランの立案
- 物流協力体制づくり

### 営業力・生産力強化

- 営業ノウハウの向上
- 星ノ環ブランドづくり（作物・加工品）
- 星ノ環ファンクラブの設立
- 技術評価・人事評価制度導入

### 高収益性の実現による雇用の安定

- 直取引、契約栽培取引の拡充
- 星ノ環ブランド供給体制の強化
- 多様な人材が安心して働けて活躍できる職場環境づくり

### 人を幸せにする経営の実現

- 将来に渡る収益の安定
- 人を幸せにする経営…「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」受賞を目指す

## 将来ビジョンの推進に求める人材像

- **自立型人材**  
いかなる現実を前にしても自ら理想の未来を描き、その実現を信じ、行動する。
- **全員営業・全員PR**  
みんなで作った農作物をみんなで広める。
- **生産作業の工夫と地道な取り組みができる**  
お客様が求める品質を歩留まり100%目指して工夫しながら地道に実行する。
- **有機的に協業ができる**  
外国人実習生、障害者、短時間勤務者、女性、高齢者など多様な人材同士が有機的に協業し成長につなげられる。

## 現在進めている人材育成や人材評価

- **研修制度**  
毎月勉強会＆懇親会を開催。外部研修も積極的に派遣。外国人実習生の日本語や農業試験も支援している。
- **月次決算開示**  
正社員は毎月会計事務所で説明を受け、数字を見ながら自己の目標管理をしている。
- **従業員表彰制度**  
その期の経営方針に最も貢献した従業員を、全従業員で投票して決める。

## 現状の課題（Q）

- **評価体系づくり**  
現在の規模（農地・人員）で高収益性を目指しているため、個々の能力の高度化と対称の総合化・向上が必要となる。そのため、経営体のビジョンと個人のビジョンをリンクさせ、その成長度合いを相互に確認する評価体系づくりが重要となる。
- **営業力・PR力の向上**  
市場出荷による価格リスクを回避するため、直取引、契約栽培取引を拡充して収益を安定させたい。そのため、ブランディングや営業力、PR力を習得・向上するよう人材育成を進めたい。
- **職場環境づくり**  
外国人や障害者、短時間勤務者、女性、高齢者など多様な人材が安心して働けて活躍できる企業を目指している。そのため、多様な人材が働きやすい職場環境づくり、制度を整備する必要がある。

## 解決策（A）

- **キャリアカルテの導入（実施済）**  
今後3年の自分をイメージし、1年毎に自己とチーム成長を個人・上司双方で確認した。
- **技術評価制度の導入（実施済）**  
3年間で習得してほしい生産技術基準を設定、個人・上司の双方で成長確認した。
- **人事評価制度の導入（検討中）**  
ビジョンと密接に連動した評価項目を設定、個人・上司の双方で成長確認する。報酬とは切り離して運用をする。
- **専門家の活用（実施済）**  
外部専門家による社内研修と助言で、自社優位性を明確化、営業・PR手段を構築した。
- **取引先との連携（検討中）**  
商談や展示会、体験イベントの他、取引先の小売店において店頭販売を行い、営業・PRの実践を積んでいく。
- **作業棚卸しと設備工夫（検討中）**  
作業環境を整備し、多様な人材それぞれの適材適所を見つけ、有機的協業を促す。

有限会社農園星ノ環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）

また、「やった方が良い」という意識はありつつも後回しになっていた方策もある。当キャリアアップ計画導入を機に次の解決策を取ることとした。

### ・コミュニケーション型人事評価制度の導入①

#### ～キャリアカルテの導入

キャリアカルテ導入により、同社のビジョンと個人のビジョンをリンクさせ、ベクトルを一体化していく。

「3年後のありたい姿」を仕事面・生活面でイメージし、今後3年間の個人目標を設定してもらい、自己とチームの成長を個人と上司で確認しあう。生活面のありたい姿は、例えば結婚したい、一人暮らしをしたいなどで、そうになると仕事も生活も切り離せない。人間的な成長も願っている星野氏ならではの配慮である。

### ・コミュニケーション型人事評価制度の導入②

#### ～技術評価制度の導入

従業員の生産技術の習得はOJTが中心なので、日々の作業が成長に繋がることを認識しにくい。そこで、3年間で到達してほしい生産技術力の基準を設定し、その成長度合いを個人と上司の双方で確認していく。

### ・コミュニケーション型人事評価制度の導入③

#### ～人事評価制度の導入

同社のビジョンに密接に連動した、生産技術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していく。なお報酬とは切り離して運用する。

#### ・取引先との連携

外部専門家により明確化した同社の優位性や学んだ営業・PR手段を、商談や展示会、体験イベントなどで活かし実践を積んでいく。加えて、取引先の小売店と連携をして、同社農作物や加工品の店頭販売を行う。消費者に直接PRできるだけでなく、直接対話によりニーズを把握して生産現場にフィードバックできるメリットも大きい。

#### ・作業棚卸しと設備工夫

作物別に作業を細分化してフロー化・体系化し、「どの流れの中で、どの程度の時間で、どんな作業ができるか」を整理する。これに各個人の「やりたいこと・できること・得意なこと」と照らし合わせ、多様な人材それぞれの適材適所を見つけ有機的協業を促す。



## キャリアアップ計画作成のポイント ～社長自らトップセールスマン目指して

従業員は、全員営業の必要性を感じながらも、単に「やってください」と言うだけでは、なかなか自発的に実行しにくい。これまで生産に従事してきた従業員にとって、営業はハードルが高く尻込みしやすいからだ。

それでも一歩進むとするなら、実績を持った身近なお手本がほしい。そうすると営業未経験者でも着しやすく、同社としても全員営業を貫徹しやすくなる。

そこで、まずは星野氏自らがトップセールスマンを目指しキャリアアップ計画を策定することになった。そして、その成果をもとに営業の心得とノウハウを全従業員に伝え、全員営業を実現していく方策を採ることとした。

### ○人材育成の目標や方策～実践によるキャリアアップ

営業に関する知識習得は終了済みのため、次は運用段階である。確実に実行し、業績向上に直結した営業成果を目指すため、星野氏のキャリアアップ計画は、

- ・新規開拓営業目標値の設定
- ・年間営業行動計画の策定
- ・営業の戦略立案

～見込み客リスト作成と営業ツール制作

- ・取引先企業での店頭販売
- ・営業現場スキルの向上

など、実践を通してキャリアアップしていく計画内容となっている。

なお、営業現場スキルとは、ここではコミュニケーション力、提案力、交渉力、臨機応変対応力を指す。これらのスキルを営業現場で習得するには時間を要するため、効率よくコツやポイントを掴むためにも、必要に応じて中小企業家同友会などの営業に関する社外研修の受講や外部専門家による社内研修を行うこととした。

### ○育成管理者は全従業員

キャリアアップ計画による営業力の強化が、実際の売上に繋がっているか、毎月全従業員が参加する「ほしのわ学校」や毎月正社員が参加する会計事務所での月次決算開示にて確認していく。



全従業員参加の「ほしのわ学校」は毎月開催される

## 計画導入の波及可能性

今回の星野氏を対象とした営業力強化のキャリアアップ計画導入は、「全員営業」を実現する第一歩となり、経営目標の達成にも繋がると確信している。

次の段階は、正社員へのキャリアアップ計画の導入となる。キャリアカルテで設定した個人目標をキャリアアップ計画に落とし込み、実行し、客観的に相互確認するPDCAサイクル（計画→実行→評価→改善のサイクル）が実現するので、営業力、生産技術、職務遂行など総合的なスキル・能力アップにも繋がることが期待される。

「キャリアアップ計画とコミュニケーション型人事評価制度の導入の両輪で、高収益性の実現を確実なものとし、多様な人材が有機的に協業できる職場づくりを目指していきたい」と、星野氏は意気込んでいる。

## まとめ

「事業をやる意義は、“みんなが幸せになる”こと」星野氏の話の端々からは「人」に対する想いが感じられた。従業員とその家族、取引先、お客様も含めた「人」を指している。自立型人材を育てるため、厳しさと優しさを交差させながら、従業員の心のひだに入り込む。従業員は胸襟を開き、組織に融和していく。

社外から見ると、社内コミュニケーションも組織の雰囲気も非常に良く見えるが、星野氏はそれで満足していない。従業員みんなが言いにくいことを敢えて言えて、受け取る側も肯定的に捉えて活かしていくという、更に高度なコミュニケーションを目指している。

同社は向こう2年が重要な局面だ。社内コミュニケーションを武器に、キャリアアップ計画と評価制度導入で乗り越えることを期待している。

文責：古屋 由美子

有限会社アイエヌアールコンサルティング



## 従業員に自主性と責任感を持たせるキャリアアップ推進 有限会社石川養豚場(愛知県半田市)

- 設立 昭和57年7月 経営形態 有限会社
- 代表取締役 石川 安俊
- 役員 4名(男性2名 女性2名)
- 従事者 27名(男性15名、女性12名)
- パート 24名(男性1名、女性23名)
- 従事者数計 55名
- 資本金 1,000万円
- 売上高 18億円
- 生産品目 養豚、ハムソーセージ、総菜
- 生産規模 4ha



### これまでの歩みとこれからの戦略

(有)石川養豚場は、養豚(母豚700頭の繁殖肥育一貫経営、年間出荷頭数約20,000頭)、食肉卸小売、ハム・ソーセージ製造・卸・小売、惣菜製造小売の事業を営んでいる。農場の敷地面積としては、本場2.7ha、矢田農場1.3ha、総敷地面積で4haである。また、直売店である「ファーマーズ・マーケット ブリオ」を4店舗(フランチャイズ含む)展開している。

当社代表は愛知県半田市生まれで、稲作農家の息子として育った。養豚業参入のきっかけは、19歳の頃に農業クラブが開催したセミナーで、養豚経営者からの話を聞いたことであった。当時の話では、養豚業は自身のこれまでの収入より稼げることから、素直に養豚業に興味を持ったという。

また、近隣の養豚業者や周りの同級生などの話を聞いたところ「豚は儲かるぞ」と興味に拍車がかかり、昭和44年6月20日、5頭の母豚で豚生産経営を開始した(稲作に養豚を加え農家の収益確保を目的に創業)。その後は、母豚100頭の子取り肥育一貫経営を開始し、着実に母豚を増加させ、昭和59年に(有)石川養豚場に改称し現代表が社長に就任した。

養豚業を営む中で、自分たちの豚をお客様に直接販売することで、儲けを大きくしたいと考えようになり、現在の理念である「『飼育から販売まで自分たちの手で』をモットーに安心・安全・健康な豚肉をお届けいたします。」を実現するために、平成2年に今で



お店のスタッフ達

いう6次産業化の取り組みを開始した。

ファーマーズ・マーケット構想のために、全国事例調査も実施している。また、精肉店の仕組みを覚えるために、短い期間であったが実際に精肉店へ修行に行ったり、ハムソーセージの養成講座を受けに行ったりして、自分自身のスキルアップのための勉強も行っている。

直接販売を行うためアンテナを張っていた時に業界関係者から、地元スーパーが養豚場と手を組んで豚肉を販売したいとの話があると聞き、そのチャンスに乗る形で、平成7年には、自社ブランドの豚肉である「石川さんちのあいばーく」を立ち上げた。

その頃になると、直接販売が本格的に進み始めており、協力先である食肉加工場への加工依頼、配送の手配や最終的に販売先であるお客様に渡るまでの、流通

の仕組みについても自分達で検討した。そうした中で、ファーマーズ・マーケット構想を本格化させるために、外部にお願いしていたものを内製化し、自主自立で実践することをさらに進めている。そして平成12年に「飼育から販売まで自分たちの手で」を実現するための、ファーマーズ・マーケット『ブリオ』を開設し、豚肉ハム・ソーセージ、総菜などの精肉及び加工商品の小売業を開始した。

今後の戦略について、代表取締役である石川安俊氏に伺ったところ、「現在は、農場での生産が追いついていない状況。そのため、畜産を3割〜4割ぐらい増頭していこうと考えている。直近の目標としては年間30,000頭の出荷を目指したい。出荷量を増やすことで、愛知県の養豚場としての地位を確立することができる。愛知県でも5本の指に入る位になったらいい」と目標を掲げていた。そのためには、豚舎の増設と食肉加工場、店舗の売場拡張も視野に入れている。

平成30年度は、自社通販サイトを稼働させ、幅広いお客様に購入していただけるように新たな販路を確立させることを目指している。それを実現させるためには、事業計画を策定することが非常に重要であると言われていた。また、お客様の声を聞き、それを豚の育種・生産に反映させ商品として提供している。

さらに、トレーサビリティを明確にし、衛生管理の行き届いた自主自立活動である「ポークチェーンの強化」を図っていきたく伺った。一方で、堆肥、骨など副産物を有効活用したペットフードなどにも取り組んでみたいと、新たな試みにチャレンジする意欲が窺えた。



子豚の肥育の様子

## 人材育成などの課題

石川氏は「肉が捌けても肉屋になれない、広い知識が必要である」と言う。そこで、従業員に対しての教育の重要性を伺った。

「当社の場合は、養豚から始まり食肉処理、加工、小売・卸売それを動かす物流まで自社で行っています。そのため、社員には様々な能力を身に付けて貰わなければならないと考えています。特に求めている人材としては、責任を持って働くことができ、先のことが見ることができ、数字で管理ができる経営感覚を持った人材が育って欲しいとの思いがあります。」



生産現場での教育の様子

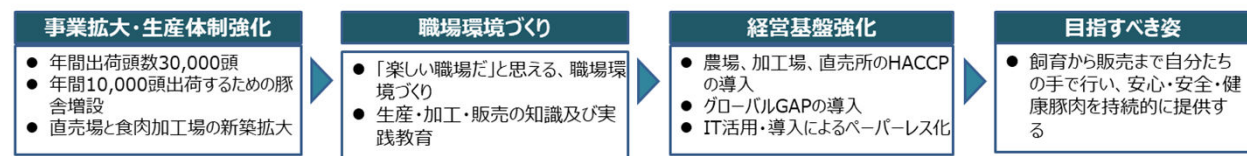
また、「勘で仕事をするのは非常にまずいことで、経験とデータ及び根拠を明確にしてから、意思決定しなければならないことを常々意識しています。従業員にもそれを求めている。そうしなければ、改善に結び付けることができない」と常日頃仕事をしている中でも意識していることを伺った。さらに、情報共有による業務効率化を促進させていく必要があると考えており、「情報が与えられなければ従業員は能動的に働くことができない」とも言われていた。

「従業員には、自分で考えて仕事をして貰えるようになって欲しい。年、月、週のスケジュールの大枠は決まっているので、個人としてのスケジュール及び計画作りをしてもらいたい。そして自ら行動できるようになって欲しい」とも語っている。

一方で、職場環境づくりについても伺った。「働きやすい環境を目指すことが一番と考えています。従業員が長い時間を働いてきて、よかったなと思えるような環境を提供したい。人生で一番長い時間が仕事であるわけだから、楽しくできるようにすることが大事です。それと、週休2日取れるように指示をしているが、働きたい人間には働いてもらっている。」と従業員の



## 【次なる展開のビジョンフロー】



### 将来ビジョンの推進に求める人材像

- **能力について**  
自分で考えて、自分で仕事ができるような、自らスケジュール管理を行い行動が起これる、自ら学び成長していくことが出来る人材。
- **運営管理**  
農場・加工場・販売の管理運営が出来き、将来の計画のために数字管理ができる人材。

### 現在進めている人材育成や人材評価

- **教育について**  
豚の栄養について、ハセツ、グローバルギャップなど専門知識の研修を受けさせている。従業員を内弁慶にさせないために、外部セミナー等により外部の情報収集をさせている。
- **社内システム**  
職場でのペーパーレス化を目指している。また、仕事の効率化を図るための情報共有及び報連相を徹底させる教育の実施。

### 現状の課題 (Q)

- **雇用について**  
拡張により養豚及び食肉加工で働きたい従業員を確保する。社会全体の問題でもあるが、人手不足であり、求める人材が集まらない。
- **データ管理**  
勘に頼った仕事をしないためのデータ管理及び活用すること。勘に頼ることは改善に結びつかない。
- **情報共有**  
情報共有による業務効率化を促進させていく必要がある。情報が与えられなければ従業員は能動的に働くことが出来ない。
- **管理責任者**  
農場及び加工場における管理責任者の育成させる。部門が多岐にわたるため、経営が任せられるぐらいの責任感のある人材が必要である。

### 解決策 (A)

- **雇用について**  
従業員を確保するために、外国人従業員の積極的な採用を進めている。
- **データ管理**  
種付け、分娩時期などの数値データを農場で入力できるようにして、計画的な養豚飼育をするための農場データ管理を行っている。
- **情報共有**  
情報のアクセスを自由にする事で、従業員が必要な情報を入手することが出来るシステムを構築している。
- **外部講師**  
管理獣医師が、業務効率化、5Sの専門家として、講義を行ってもらっている。
- **ビデオ研修について**  
全体会議で集まった際に、就業時間内に時間を設けて、必ずビデオ研修を受けさせている。

有限会社石川養豚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策（見える化シート）

働く環境を重視している考えが窺えた。

また、現在の日本全体の問題でもあるが、今後の事業拡張を準備しているなかで、養豚及び食肉加工で働きたい従業員を確保することが必要であるが、人手不足であり、求める人材が集まらない状況だとも言われていた。

## 課題の解決策

### ○勘に頼らない仕事（データの活用）

同社では種付け、分娩、離乳時期、飼育などの数値データを農場で入力できるようにシステム構築を行い、計画的な養豚飼育を実現させている。それにより、各従業員が農場データ管理及び分析、シミュレーションを行っている。さらに、従業員の能力のバラツキがあっても、データの活用によって、計画的な飼育を行うことが可能となる。また、分析・シミュレーションにより先々の予測及び計画を立てることができるため、生産管理がしやすい環境となっている。ただし、データだけに頼るだけではなく、裏付けされた経験を活かすことも重要となる。例えば、データの分析結果では、豚に3回種付けする指示が出ても、タイミングをきち

んと図って2回で済ませるなど、無駄がなく効率的な仕事ができるように、現場では指導を行っている。そうすることにより、従業員の経験値とデータベースの情報蓄積が進み、より精度が高くなっていくことになると伺った。

### ○情報の共有化について

当社はペーパーレス化を目指す取り組みをしている。これについては、独自社内システムを構築して実践している最中である。目的としては、社内の情報を全てサーバーへ移行することにより、従業員が必要な情報について、個人の端末から自由にアクセスできるようにするためである。そのためのペーパーレスを進めるにあたって、SNSなどの活用、メールグループ、データのカテゴリー分け、メールやスケジュール、資料、数値データなどについて情報共有、そして報告連絡相談をすることを徹底して教育を行っている。必要な情報に自由にアクセスできる環境を構築し、「この情報はどこにありますか。」「聞いていません。」「情報がありません。」などの理由を無くすことによって、指示待ち姿勢を脱却させ、責任感をもち自立的で能動的、そして、スピーディーに働いてもらうことを意図



している。現時点で意識改革については進行形であるがこれにより、従業員の能力アップに繋がることになるであろう。



食肉加工処理現場の作業の様子

#### ○教育について

当社の業務は多岐にわたることから、自主的に学ばなければ意味が無いと考え、就業時間内の教育及び研修を心がけている。代表は「従業員を内弁慶にさせないためにも、新しい情報を如何に取り入れていくかが重要である」と外部研修の重要性についても言及していた。

月一回大掃除があり、従業員が本部に集まる機会があるため、その際には必ず、就業時間内に外部機関の教育プログラムを活用したビデオ研修を受講してもらうことにしている。研修プログラムの選定も、従業員に任せており、興味のあるものを受けてもらうようにして、自主性を尊重している。そこには、興味を持ったものでなければ身につかないとの考えが前提にある。研修プログラムには、働き始めたばかりの新人向けの「仕事のキホン ビジネスマナー研修」、物流を担当する際には配達ついでに営業ができるように「営業マンスキルアップ」や責任者に向けた「離職させないための職場作り」など様々なプログラムを用意している。

専門的な知識については、外部専門家に協力を仰いでいる。例えば、定期的に来てもらっている管理獣医師には、業務効率化や5Sなどの講義も行ってもらっている。さらに当社では農場と加工工場においてHACCP（ハサップ）認証を受けるための取組みを進めており、導入に向けて専門家に現場指導と講義をお願いしている。外部専門家から専門知識を従業員に教育することにより、当社にない新たな知識とノウハウが導入され、従業員の意識及び能力向上に繋げることができる。また、経済支援団体や金融機関が開催するセミナーにも経営陣と従業員の双方が積極的に参加している。

## キャリアアップ計画作成のポイント

当社では、部門別に作業が分かれているので、部門毎でのキャリアアップ計画を策定することにした。当社としては、経営が任せられるぐらいの責任感のある人材を育成する必要があるため、管理職の役職を与え権限と責任を付与するという明確な目標を立てた。目標に向けて、まずは加工場においての管理責任者を育成するキャリアアップ計画を作成することになった。計画作成にあたっては、目標を立て、達成するために必要な教育プランを、様々な視点と角度で加えていく事がポイントとなった。



養豚部門の勉強会の様子

## 計画導入の波及可能性

経営陣と従業員がともにキャリアアップ計画を共有できることにより、経営者は必要な教育を行うことができ、従業員は自分に対しての客観視ができるようになる。さらに、足りない能力を吸収しようとする努力する姿勢が現れることが、モチベーションアップにも繋がる。これにより経営者が期待する、能動的で自己管理ができる従業員が育つきっかけとなった。

## まとめ

従業員に自主性と責任感を付けさせるためには、経営陣との距離感が非常に重要である。手を掛けてあげるところ、距離を置いて自主的にさせるところのバランスを取りながら、従業員に責任感を自覚してもらうことが必要である。同社は必要な情報を与えることにより、能動的に従業員に働いてもらう環境づくりを実践し、意識改革を行っていた。今後はさらに、各部門で自主性と責任感を備えた管理者が数多く育っていくことを期待したい。

文責：宮崎 秀和 ライズエイジコンサルティング

経営理念は「ひと・まち・えがお みんなが幸せになれる杜」

従業員や利用者が幸せになれる居場所を目指して

## 特定非営利活動法人 あぐりの杜(三重県名張市)

- 設立 平成25年10月
- 経営形態 特定非営利活動法人
- 代表 河野 又雄 氏
- 理事 4名(男性1名、女性3名)
- 職員 16名(うちパート社員10名  
男性10名、女性6名)
- 従事者数計 16名
- 資本金 50万円
- 売上高 5,091万円/平成29年9月期
- 生産品目 水耕(小松菜等)、土耕(大根等)
- 生産規模: 水耕 2,921㎡ 土耕 1,197㎡
- その他経営内容: 就労継続支援B型事業所  
織物工房



### これまでの歩みとこれからの戦略

#### ○農業経営と福祉事業の融合

特定非営利活動法人あぐりの杜は、平成25年10月に農業と福祉の連携体として設立し、就労継続支援B型事業所※を開所した。

連携する(株)アグリーからの農作業受託の他、露地野菜栽培や織物工房、地域資源を活用した地域活性化等に取り組んでいる。

農作業受託では、水耕栽培で小松菜、水菜、リーフレタス等を生産しており、障がい者は主に、播種、定植、収穫、根切りなどを行っている。

農業生産部門の従業員は、職員の管理職が男性2名、福祉のサービス責任者として女性1名。常勤パート社員が生産部門に男性2名、女性5名在籍している。現在、障がい者である利用者の数は男女合わせて30名おり、一日あたり約14名が圃場に出て農作業を行っている。職業訓練員・生活支援員となっている職員が作業補助という形で利用者に付き添い、農作業ができるように補佐し、野菜の栽培を行っている。

当法人の事務局長であり、株式会社アグリーの代表取締役の井上早織氏は、愛媛生まれの大阪育ち、あぐりの杜が位置する三重県名張市とは縁もゆかりもない



あぐりの杜プロジェクト

普通の主婦だった。食の安全が疑問視される昨今、究極の安心は自らの手で作るものだと思い立ち、名張に移住し、農業を始めたという。

名張市は農福連携が盛んであり、近くに特別支援学校もあったうえ、障がいを持つ人でも作業しやすい水耕栽培にも向いている土地だった。それらの要素が重なり、女性として、母親として井上氏がやりたかったことの実現があぐりの杜の原形になった。

福祉の支援は短期間ではできない。障がいの度合いが重くなっても継続して支援、就労できる場所が必要である。その場があぐりの杜だ。

あぐりの杜の生産面積は、水耕栽培2,921㎡、土耕栽培1,197㎡である。農園は徐々に広がり、施設利用者も徐々に増加してきており、売上高も近年、着実に伸びている。

※就労継続支援B型事業所とは、一般企業への就職が困難な障がい者を有する方に就労機会を提供するとともに、生産活動を通じて、その知識と能力の向上に必要な訓練などの福祉サービスを供与することを目的としている。





利用者（障がい者）に収穫作業を教える従業員（支援員）

当法人の従業員は、障がいを持つ利用者とともに生産活動を行うため「農業生産」と「福祉」の両面の技術とノウハウを持ち合わせていることが必要であり、日々の業務によりOJTで技術習得や向上を図っている。

また、年に1度の事務局長等の経営陣との面談や年に数回ある利用者（障がい者）とのリクリエーション等を通じて、スタッフとの連携や社内コミュニケーションの向上も務めている。

法人の経営理念である「ひと・まち・えがお みんなが幸せになれる杜」は、従業員・パートを含めて、みんなで決めたものであり、スタッフ一同、みんなで当該理念の実現を目指している。

この経営理念を具現化するために、従業員や利用者（障がい者）が働きやすい環境を作りたいと考え、平成29年11月にはクラウドファンディングを活用して、「農園にトイレを。」と呼びかけたところ、約1か月で支援が集まり、プロジェクトを実現することができた。このような取り組みも従業員や利用者のモチベーションアップに繋がっている。

同社の事務局長である井上早織氏に組織の今後の戦略・ビジョンについてお話を伺ったところ、

「とにかく、従業員や利用者が「幸せになれる居場所」にしたいんです！ここにいることで、ここで働くことで、達成感や生きがいを感じられる、そんな居場所にしたいんです！そのためには、何が必要か、私達に何ができるかを日々模索しています。そして、私達の思いに共感し、共に成長できる人材の育成が当法人の現在の大きな課題であり目標です。当法人に在籍すれば、自然に人が育つ、そんなシステムを構築したいと思っています。その整備の1つとして、現在、就業

規則や雇用条件の見直しなどを図っています。」

と、夢を熱く語ってくれた。

「創業して5年。やっと組織体制が整ってきました。今後の経営拡大や付加価値経営のためには、管理職の育成も急務であり、管理職への権限の委譲や責任体制の明確化をしていき、組織の強化を図っていくことも必要であると考えています。」

### 今後の経営体の方向性

現在、水耕栽培する野菜（小松菜等）の廃棄ロスが約3割に上っており、これを改善することが当法人の大きな課題ともなっている。平成27年2月には、農林水産省より6次産業化総合化事業計画の認定を受け、6次産業化を進めてきているが、なかなか思うように計画が進まず、苦慮している。

そこで、今後は、6次産業化も含めた経営の高付加価値化を目指していきたいと考えている。当法人で栽培した野菜を使った古民家カフェ、加工品開発、ワークショップなどに取り組み、地域一体となった活動を行う他、さらには、栽培の品質向上による廃棄ロスの軽減や組織運営の効率化等も高付加価値化の要素として検討している。

### 人材育成や人材評価の課題

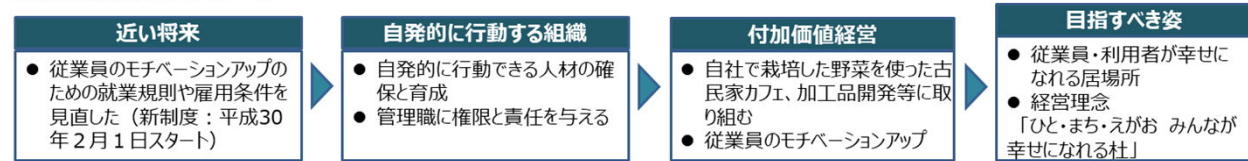
あぐりの杜は、平成25年に創業して、従業員も増加し、やっと組織体制が整いつつある段階にある。農業生産と就労支援という両面を持つ当法人は、なかなか従業員の定着が難しく、これまでは、人材育成を行うにも該当する従業員がいなかった。しかし、近年は、パートからも信頼の厚い社員が育ってきたこともあり、今後は、これらの社員に権限と持たせ、責任を醸成させていくことが重要である。

しかしながら、当法人は管理職育成のためのノウハウも実績もなく、組織としての仕事の運営や権限・責任の所在をどのように明確にしていっていいのかわからない状況であり、また、人材教育の体系化もされていないことから、段階的に人材が育つ仕組みが確立できていない。

また、従業員は農業生産と福祉の双方を担う支援員であることから、利用者の支援によるメンタル的な不安についても支援を行い、より働きやすい職場環境に努力していくことが課題である。



## 【次なる展開のビジョンフロー】



### 将来ビジョンの推進に求める人材像

- **自ら考え、自発的に行動できる人材**  
職場改善のために経営向上のために、良いと思うことを自発的に行動できる能力。
- **責任と権限を持った人材**  
仕事に対する責任をしっかりと持ち、また、権限を委譲できるような意識を持つ。
- **農作業だけでなく、様々な能力を持った人材**  
経営管理やコミュニケーション能力、6次産業化等のあらゆる面の知識と技術を持つ。

### 現在進めている人材育成や人材評価

- **経営陣との定期面談**  
年に1度、1年の振り返りと来年度の目標をシートに記載し、事務局長等経営陣との面談を行っている。
- **社内および社外研修**  
月に1回、パートを中心に社内での研修を行っている。また、管理職においては外部研修に参加させている。
- **就業規則や雇用条件の見直し**  
モチベーションアップのために見直し、平成30年2月1日より新制度でスタート。

### 現状の課題（Q）

- **組織づくり（人材づくり）**  
創業して5年。やっと組織体制が整っているが、まだ組織としての仕事の運営や権限・責任の所在が不明確である。管理職への権限移譲や責任体制、評価の仕組み等を検討する必要がある。
- **人材教育の体系化**  
管理職、パートごとの教育が体系化されていないため、不足している能力が見られる。必要な知識、技術など体系化していくことが必要である。
- **一方向からの評価**  
年に1度の経営陣との面談が中心であり、経営陣・管理職評価・自己評価を組み合わせた評価制度の導入が必要である。メンタル面での支援も不足している。
- **付加価値経営への取り組み**  
現在のロス率30%を改善し、経営の付加価値を向上させていくことが重要であり、そのための仕組みづくりが不可欠である。

### 解決方策（A）

- **体系的な人材計画の作成（検討中）**  
従業員個々の適正に合わせた体系的な人材教育計画を作成する。
- **専門家との連携、活用（検討中）**  
労務・経営の知識や従業員のメンタル面での対応などについて専門家を活用し、適切なアドバイスを受ける関係性を構築する。
- **評価体制の見直し（実施済）**  
経営陣からだけでなく、管理職評価・自己評価を合わせた評価制度への見直しを構築した。また、就業規則や雇用条件の見直しを図った。
- **付加価値経営への見直し（検討中）**  
ロス率軽減のための加工品開発及び管理職の権限移譲による組織運営の効率化、従業員のモチベーションアップによる付加価値経営の具体的な活動について検討する。

特定非営利活動法人あぐりの杜が考えるこれからの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）

## 課題の解決方法

そこで、現在の経営上の課題に対し、整理を行い、以下の4つの解決方策を提案した。

### ○体系的な人材計画の作成

これまでの、従業員個々の適性や勤続年数及び職務に合わせた体系的な人材教育計画が作成されておらず、その都度、外部研修や内部研修を受講させていたが、今後は、管理職、パートリーダー、新人パートの3段階に分けて、それぞれの段階にあった栽培の基礎知識、コミュニケーションの取り方、問題解決能力の向上などの外部研修を活用し、個々の人材育成計画を策定・導入し、効果的な教育体系を確立する。

それに伴い、従業員自らが受講したいと思う研修内容も取り入れることで、研修は受けさせられるものという意識の払拭を図り、従業員のモチベーションアップにもつなげていく必要がある。

例えば、中小企業大学校を利用して、管理職の心構えやコミュニケーション力、問題解決力の向上を図るほか、（一社）三重県障がい者就農促進協議会等が行う障がい者就農支援スキルアップ研修などに参加し、

従業員の知識向上とスキルアップを図っていく。

### ○専門家との連携、活用

6次産業化の総合化事業計画を策定した際に、6次産業化プランナーの支援を受けたほか、就業規則や雇用条件等の見直しを図った際に社会保険労務士の支援を受けたが、その他の専門家のアドバイスを聞く機会には設けていなかった。

今後は、経営課題に対して、相談や議論ができる相手として中小企業診断士等の経営の専門家を活用し、単に業務を委託するのではなく、共に考え、パートナーとしての関係性を構築し、連携していくことが重要である。

また、メンタルの面でも、産業カウンセラーなどの活用により、従業員のメンタルヘルスへの考慮もすることが重要である。

### ○評価体制の見直し

事務局長をはじめとする経営陣だけではなく、職場の管理職や本人の自己評価を合わせた評価制度の見直しを図ることにより、従業員のモチベーションのアップと職務への責任感を持たせることが期待できる。

### ○付加価値経営への見直し

研修による知識の習得に伴い、生産物の品質向上による廃棄ロスの低下、加工品の開発や地域一体となったワークショップなどの開催を通じた高付加価値化を目指すとともに、管理職への権限移譲により、現場での即時の問題解決、組織運営の効率化、従業員のモチベーションアップに繋がることから、そこから期待される付加価値経営について検討を行っていく。

### キャリアアップ計画作成のポイント

最終段階では、管理職、パートリーダー、新人パートの3段階に応じたキャリアアップ計画を作成していきたいと考えているが、まずは、パートを育成・管理するためにも管理職のキャリアアップ計画を策定していく必要があり、生産部門を担当している社員2名を抽出、面談を行い、現在の自己評価及び社内体制についてのヒアリングを実施した。

#### ○社員のヒアリングの結果

2名ともに仕事に対しての責任感が強く、また、パートや利用者からの信頼も強いことがわかった。また、会社の付加価値経営についてもとても関心が高く、前向きなコメントが得られたが、どのように進めていったらよいのか分からない、また、長期的なキャリア形成を意識したことが今までなく、日々の現場作業に追われているという声が聞かれた。

しかし、経営陣が望んでいる「権限の委譲」については、2名ともに重要であると考えており、今後は自分たちで現場の課題については意思決定できるようになりたいと望んでいる。

#### ○育成計画の検討

社員からのヒアリング結果をもとに井上事務局長と議論し、対象人材の今後の育成計画について検討を行った。これまで管理職としての育成教育を行っていなかったが、日々の業務の中で、2名の従業員が管理職としての意識が醸成されていることに井上事務局長も気づき、早急に管理職育成のシステムを確立し、経営の中核を担う人材になってもらいたいと認識した。

これまでは、パートの研修も事務局長等経営陣が参加して見守ってきたが、これからは、管理職に任せることで、権限の委譲と責任の所在を明確にしていくことが重要であると再認識した。



カフェやワークショップとしても活用する予定の古民家

### 計画導入の波及可能性

今回の事業を通じて、経営陣、従業員（管理職）、パートのそれぞれの立場から話を聞くことにより、社員それぞれのキャリア形成を意識した研修計画を作成していくことが、それぞれの責任感の醸成に繋がり、モチベーションアップを図ることができるとの認識が深まった。

これまでは、従業員も少なく、日々の作業に追われ、研修に十分な時間をとることができなかったが、今後は、キャリアアップ計画を導入することにより、それぞれの段階にあった各種研修を受講し、知識の向上と従業員のスキルアップを図ることが経営の高付加価値化の中核となるとしてしっかり取り組んでいきたいと考えている。

### まとめ

井上事務局長は、「従業員や利用者が幸せになれる居場所」を目指して、常にどうしたらよいのかを考え、良いと思われるものは取り入れてきている。

今回の事業を通じて、客観的に当法人の課題を認識できたことで、従業員のキャリア形成が当法人が目指す付加価値経営を進めるためには重要ポイントであることを認識された。

農福連携は人材不足の農業経営において、今後の人材確保の大きな要素となる。このあぐりの杜の取り組みが、農業経営法人にとっての良き模範となり、新たな人材育成の場となることを期待している。

今後は専門家との連携により、キャリアアップ計画を作成、実行することで自発的に行動できる人材の育成と従業員のモチベーションアップを図り、従業員や利用者が幸せになれる居場所づくりに取り組んでいく。



## 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つたり、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。

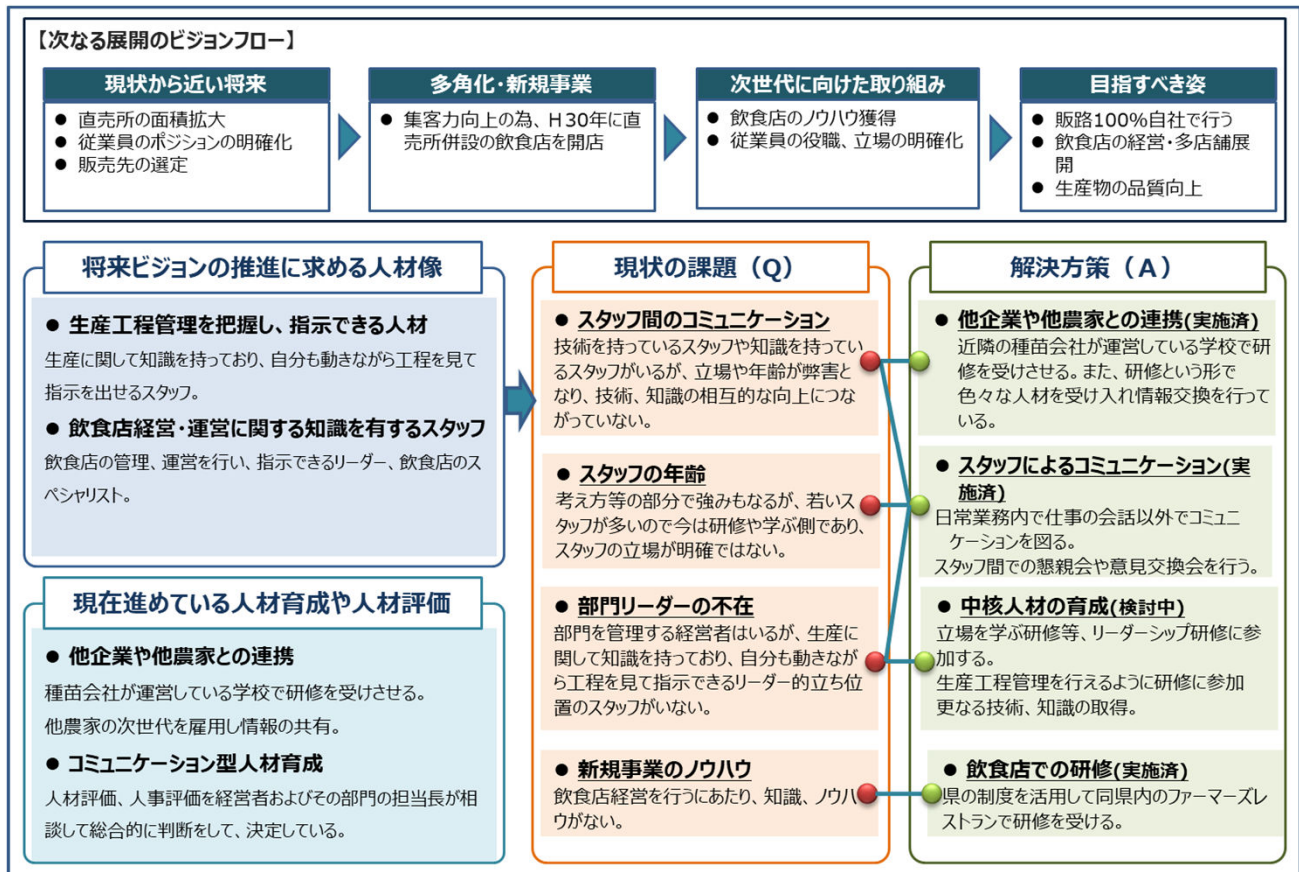
### (2) 中核人材の育成

○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新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



## 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」と心の内を教えていただき、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み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

## 社は「食と環境と人の未来のために」。循環型農業を目指して セブンフーズ株式会社(熊本県菊池市)

- 創業 昭和45年6月  
(平成4年9月に株式会社化)
- 代表取締役 前田 佳良子
- 役員 6名
- 従事者 65名(男性54名、女性11名)
- パート 14名(女性2名)
- ワーク・ライフ・バランス活用社員 1名(女性)
- 外国人 10名
- 従事者数計 90名
- 資本金 2,200万円
- 売上高 20億2,000万円/平成29年4月期
- 生産品目 養豚、野菜、堆肥、液体飼料
- 生産規模 常時使用頭数25,000頭  
年間出荷頭数50,000頭



### これまでの歩み

セブンフーズ株式会社が本部を置く熊本県菊池市旭志麓地域は、畜産の盛んな地域であり、周辺には肉用牛、乳用牛、養豚、養鶏などの大小様々な農業経営体が存在する。

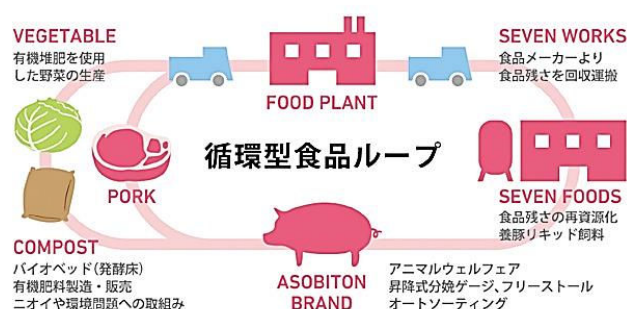
代表取締役の前田佳良子社長は、先代が社員3人の家族経営から始めた養豚業を引き継ぎ、平成4年9月に株式会社化した。社名は、聖書に出てくる「七つの食べ物」に感謝する気持ちを大切にすることに由来し、自分の持っている物をわずかでも、社会に捧げることによって、人々の役に立ちたいという思いから名付けられている。

自社の経営理念の一つに「次世代を担う農業界の人材育成に貢献すること」を掲げ、人材育成に積極的に取り組んでいるところである。

人材育成に取り組む理由として、前田社長は、従業員の年代層は30代が最も多く、「30代はこれから子育てしていく世代でもあり、将来子どもが大学に行きたいと言った時に大学に行けるぐらいのお金は稼がせてあげたい」と話しており、収益性の高い企業を目指し、従業員には生産性の高い技術を習得させるとともにコスト意識持たせているとのことであった。また、データ管理、作業報告、目標数値の設定など日々の業務でIT技術を駆使し、経営情報が共有化される仕組みを構築し、近年は養豚業での生産規模拡大、野菜部門の新設など事業拡大を図っている。

前田社長がこれまで生産規模拡大、事業拡大を推進してきたのは経営理念の一つ「セブンフーズ式農業を通じて環境保全および地域に貢献する」を実現するためである。

前田社長は「儲かるためだけに事業拡大を図ってきた訳ではない」と語る。養豚業で食品循環資源の循環ループを構築することが環境負荷の軽減、バイオマス資源の活用に繋がり、資源循環型社会の形成に必要なことだと信じ使命感をもって事業拡大を進めている。



### ブランド豚の生産

同社では、環境に配慮した発酵床を自社で開発し、臭気、廃液処理の問題解決を図っている。

また、広々とした豚舎で飼育することで「快適性に配慮した家畜の飼育管理」に取り組んでいる。

これら環境整備された豚舎で「肥後あそび豚」「未来村とん」の2種類が自社ブランド豚として生産されている。



## 事業拡大の転換期と人事評価

平成19年、広域連携アグリビジネスモデル支援事業に承認されたことが契機となり、平成20年に大津第一農場が稼働するなど、数年で次々と大規模な農場の整備が進んだ。その一方で、生産規模が急激に拡大したことで、多くの人材が必要となり、大学生・高校生の新卒、中途採用、女性従業員の採用など様々なライフステージの人材を採用する機会が増加したことが、人事評価制度を導入するきっかけとなった。

当初は成績・成果重視の評価で、配点割合も成績・成果が7割、スキルや勤務態度が3割だった。しかし近年30歳前後の離職が目立つことから、人事評価制度の「昇進基準・降格基準があいまい」「役職と等級を連動させたため、役職を持たない社員のキャリアプランが描きづらい」ことが原因であると特定し、人事評価を人材育成へ主眼を置いた評価制度へと変更した。

## キャリアアップ計画作成支援の過程

このような状況を踏まえ、本業務では以下の方法によりキャリアアップ計画導入の支援を進めた。

### ①経営課題の抽出

規模の拡大、生産体制の高度化（特許取得）を図る中で若年層の離職が発生しており、「人事制度」、「ワーク・ライフ・バランス」、「中途採用」の対策をとることで、問題解決を図る必要があると考えられた。

### ②経営課題解決による波及効果

人事制度は評価基準をしっかりと従業員に示すことで不公平感が解消される。また、ワーク・ライフ・バランス制度の導入により、ライフステージに合わせた働き方を後押しすることで、従業員のライフイベントを理由とした離職を防止する効果が期待できる。

### ③大手保険会社の人材育成事例提示

人材育成会議、面接、フィードバックなどの人材育成サイクルを回すことで人が育ち得ることを大手保険会社の人材育成事例を通じて教示した。

### ④人材育成計画の導入の方向性

人材育成計画は会社が取り組む課題ではあるが、従業員自身も積極的にキャリア形成に資する取り組みに参画してもらうことで、従業員の「自主性」、「主体性」を醸成し、双方に合意のとれた人材育成計画を作成した。また、過去に人材育成計画のPDCAサイクル

の「チェック」「アクション」への対応が不十分であったことを鑑み、実施可能なPDCAサイクルの構築の検討を行った。

## 人材育成の現状と課題

### ・全社員向け

新入社員研修は自社で開催しており、経営理念の浸透、技術習得などを実施しているほか、毎年中小企業大学校等で開催される社外でのリーダーシップ研修等に参加するようにしている。農場長は経営感覚を習得してもらうために、毎月開催している幹部会に参加するようにしている。主任、班長については四半期ごとに実施している拡大幹部会に参加することで、次世代を担う幹部として育成を図っている。

全社員向けの人材育成研修として、10年後の将来像を従業員に書かせてはみたが、社員へのフォローが足りず、まだ成果を出すまでには至っていない。

また農場長に昇進するためには、ジョブローテーションで各農場を経験することが必須となっているため、中核人材となりうる従業員には10年ほどかけて各農場を経験させるようにしている。しかし、一部ではあるが、ジョブローテーション中に離職してしまうケースがあり、キャリアプランの作成が課題である。

### ・社外研修の過去の受講実績

農場長「人材育成の考え方と進め方」「変革のリーダーシップ」、主任「新任管理者研修」「効果的な部下指導・育成峰」、一般従業員「女性管理者研修」

### ・特定社員向け（ワーク・ライフ・バランス）

女性スタッフも多くなり、産休、育児休暇についての取得について整備され、介護休暇などの制度も導入してはいるが、それぞれの職場復帰後の育成方法等の、キャリア形成プログラムは未整備となっている。

### ・中途採用社員向け

優秀な人材を確保するために中途採用についても検討していく必要性がでてきているが中途採用した場合のキャリア形成プログラムは未整備となっている。

当社では、これらの人材育成の課題に対応するためには、フェーズに合わせた人材育成計画が必要であり、基礎となるOJT教育訓練から、キャリア形成を目的としたジョブローテーション、社内外における研修プログラムの充実など、当社独自の人材育成プログラムを構築することが課題解決の糸口となると考えた。



## 人事評価制度

前述の通り、人事評価制度の導入当初は、成績重視の人事の評価基準が完備され、2015年9月まで成果主義が採用されていた。成果主義の下では、農場単位での成績が給与に反映し、繁殖部門、肥育部門で互いの業務に関して関心が薄く部門間での連携業務に弊害があった。また、繁殖部門と肥育部門を一律に評価することができない、役職と等級を連動させていたために役職を持たない社員がキャリアプランを描きづらいなどの問題があったため、会社全体の成果に基づき利益を分配する仕組みに人事評価制度を改定した。

改定の結果、部門間での連携が必要不可欠であることに社員自らが気づき、これまで関心が薄かった連携業務についても密に連絡を取りながら、業務が遂行されるようになった。現在は部門間連携の取り組みの一つとして、幹部が主体となり四大委員会を発足し、組織の垣根を越えた横断的な改善を推進している。また、お互いの情報を共有する手段として、IT技術を利用したソフトウェアを使用し、豚の生育状況、業務の進捗状況などの情報共有がスムーズに図られるようになった。

改定後の個人の評価は、以下に示した同社の職務階級によって項目が異なるといった特徴がある。

### ●農場長、部門長、部長

①計画・業績マネジメント、②統率力、③部下の育成、④部門間調整力、⑤チャレンジ精神、⑥意思決定、⑦自己啓発、⑧自己管理

### ●主任（勤続12年レベル）

①率先垂範、②組織の問題解決、③コミュニケーション、④農場内調整力、⑤チャレンジ精神、⑥使命感、⑦自己啓発、⑧自己管理

### ●班長（勤続6年レベル）

①率先垂範、②組織の問題解決、③コミュニケーション、④コーチング、⑤チャレンジ精神、⑥自律志向、⑦自己啓発、⑧自己管理

### ●スタッフ3等級・4等級（勤続6年レベル）

①専門知識、②コスト意識、③タイムマネジメント、④業務改善、⑤チャレンジ精神、⑥チームワーク、⑦目標達成指向、⑧自己管理

### ●スタッフ1等級・2等級（勤続6年未満レベル）

①専門スキル、②正確性、③段取り力、④失敗を活かす力、⑤チャレンジ精神、⑥チームワーク、⑦目標達成指向、⑧自己管理

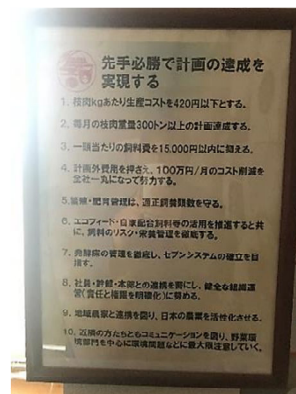
これらの項目について上司が10段階評価を行い、その後、役員で評価の再チェックを行うことで、評価基準にブレが無いかをチェックする体制が構築されている。評価者の基準を統一するために評価者トレーニングを実施することで、評価者の評価能力が担保されている。

## ワーク・ライフ・バランスの導入

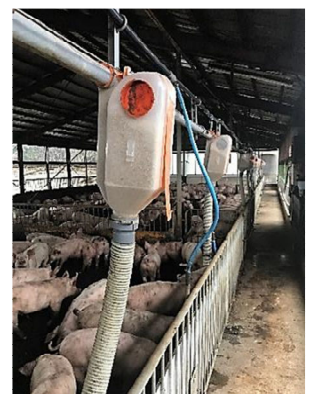
社員に働きやすい職場環境を整備するために、女性社員を対象に仕事と家庭を共存するワーク・ファミリー・バランスが設計され、育児休暇・介護休暇制度が措置されている。当初女性職員を対象にした制度ではあったが介護休暇として男性職員も利用している。また、全職員を対象に仕事と私生活の共存するワーク・ライフ・バランスも設計されており、効果的な働き方の促進、柔軟な勤務形態、能力開発、メンタルヘルス対策に取り組んでいる。

ワーク・ライフ・バランスが導入された目的は社員の労働環境を整備することで会社全体の生産性向上、業績の向上、優秀な社員の確保、社員のモラルの向上に繋がり、社員と会社のWin-Winの関係を構築するためである。

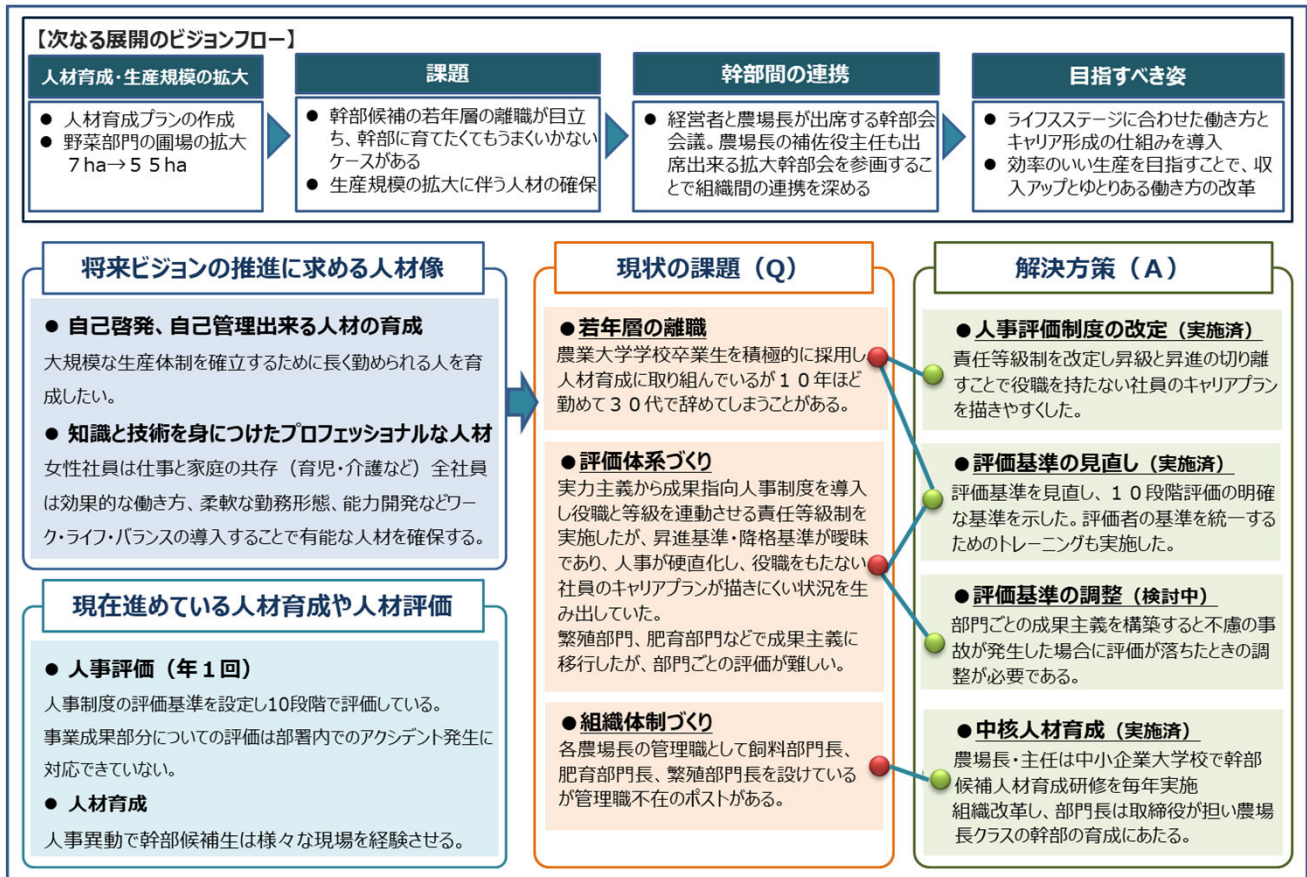
なお、同社では平成30年4月から完全週休2日の導入を決定している。



事務所に掲げられた  
数値目標



液体肥料・穀物飼料の  
自動装填



セブンフーズ株式会社考えるこれからの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）

## キャリアアップ計画作成のポイント

これまで同社では、従業員に社内外の研修を受講させ、キャリアアップを推進してきたが、キャリアアップ計画書などを用い、個々の目標を明文化させるなど、組織としての体系的な整備は行われていなかった。

前田社長はキャリアアップ計画作成に意欲的で「全社員」「特定社員（ワーク・ライフ・バランス活用）」「中途採用」それぞれのキャリアアップ計画書が整備されることを希望していた。特にキャリアアップ計画書の作成および運用について、前田社長がこだわったのは中核人材の育成である。

他業種でもいえることではあるが、昨今、国内の各事業所では慢性的な人材不足が叫ばれていることから、前田社長には入社する貴重な人材を適材適所に配置し、ジョブローテーションを組み、教育カリキュラムでしっかり育成したいとの思いがある。同社がこれまで推進してきた人材育成のプログラムでは、PDCAサイクルの「チェック」「アクション」まで至らず、結果を出せていなかった。本業務を通じて、目標の再設定や数値の見直しを図ったことにより、組織が求める人

材育成に繋がれるものと思われる。

## 計画導入の波及可能性とまとめ

本業務を通じて、人事評価基準の改定、ワーク・ライフ・ワークバランスの導入、中核人材の育成など、試行錯誤しながらではあるが、前田社長自らが陣頭指揮を執り、人材育成に注力されていることが伺えた。

組織が、今後更に大きく発展するためには、従業員がキャリアを積み上げ、中核を担う人材として活躍し評価されること、中途採用での優秀な人材確保、ライフイベントなどの理由でキャリアが中断する場合であっても、フォローする体制が構築されることで、従業員の仕事のやりがい、組織への忠誠心へと変化し、人材育成の好循環を生み出すものと考えている。

更には、従業員自身もキャリア形成に主体性をもって取り組むことで「発展的な組織の形成」、「組織に必要とされる人材への成長」に繋がることも期待される。同社のキャリアアップに関する取り組みは、大規模経営体における先進的なキャリアアップ推進の事例として大いに参考になるものである。

文責：中村 和博 五家荘地域振興会



## 社は「コミュニケーション」。組織ビジョンとやりがいのある職場づくり 株式会社仲井農園(大分県豊後高田市)

- 設立 平成27年6月 経営形態 株式会社
  - ・当初は畜産業からスタート
  - ・平成6年畜産終業、白ねぎ生産を開始
- 代表 仲井 貞一
- 役員 1名(男性1名)
- 従事者 20名(男性6名、女性14名)
- パート 1名(女性)
- 従事者数計 21名
- 資本金 100万円
- 売上高 1億8,000万円/平成28年12月期
- 生産品目 白ねぎ 等
- 生産規模: 25ha(借地23ha)
- その他経営内容: 特になし



### これまでの歩みとこれからの戦略

#### ○豊後高田の白ねぎ生産と仲井農園

仲井農園が位置する豊後高田市呉崎地区は、江戸時代以降の干拓により開発された砂地圃場が広がっている。ここでは、150軒以上の農業者が集まり生産部会を形成、一般的に家族経営の場合3haが限界といわれている白ねぎ生産に対し、当地では10haを超える大規模経営者も存在する。

当該地域の白ねぎは鳥取県とともに西日本ではブランド品として知られ、沖縄、福岡、久留米、広島、京都方面にまで出荷の範囲は広がっている。

ブランド形成の要因としては、先ず砂地の土壌(転地がえしが容易で連作障害が起こりにくい)、次に周年の供給体制(呉崎地区での広大な圃場での白ねぎ生産に加え、平地が休閑期となる夏場には、片道2時間をかけて標高の高い九重町飯田高原で白ネギ栽培を行っている)が挙げられる。

このように広大な生産面積を有することにより、例えば夏季の台風による水害など天候や気象による影響に対し、「全滅や出荷不能」とならないようリスクヘッジが可能となっているとのことである。

その上で、各生産者の努力や生産部会として連携した出荷ロットの形成など、安定した周年供給体制が確立されている。



機械化された白ネギの定植作業

仲井農園の売上規模は、およそ1億8,000万円、近年、着実に売上げが伸びている。また、平成27年に株式会社化するとともに、J-GAP認証制度を九州の白ねぎ農場では初めて取得した。

同社では、日々の業務によりOJTで従事者の技術習得や向上を図っているほか、業務移譲等に向け地域行政機関が主催する「農業塾」など外部研修にも積極的に通わせ、法務、経理、財務、商品企画・開発、販売・マーケティング等の知識習得も進めている。

また、地域のパート従業員の他、外国人研修生も積極的に受け入れ、スタッフとの連携や社員旅行、定期的な食事会などを通じ社内コミュニケーションの向上も進めている。会社の経営理念である「生きがいのある農業、働きがいのある農園」をめざしてスタッフ一同、日々農作業に取り組んでいる。





豊後高田市呉崎地区の砂地土壌では広大な白ねぎ畑が広がる

同社代表である仲井貞一氏に組織の今後の戦略・ビジョンについてお話を伺った。

「幸い当該地域の白ねぎは、市場の認知も高くブランド化が進められています。周辺の干拓地はおよそ600haの面積があり、そのうち373haで白ねぎが生産されています。これらの圃場を有効に活用し、地域には大小さまざまな形で150戸を超える白ねぎ生産者があります。わが社の生産面積は借地も含めて25ha、地域の中では最も大きな経営体と言えます。」

父の代は畜産業を営み、その後、平成6年に畜産業を辞め、地域に適した白ねぎ生産を開始しました。2年前に株式会社化したこともあり、当面は生産を中心に規模拡大を進め、現在の25haから5年計画で15ha増やす計画を持っています。

また、生産規模の拡大に伴い、自社スタッフの技術向上を図るとともに、拡大した圃場を「のれん分け」して行く、独立支援も行っています。

現在は農協に販売をお願いしていますが、将来は、自社や地域が連携した出荷体制の強化や販売への展開も考えたいと思っています。」

など、具体的な組織や地域の戦略を持つとともに、従業員の将来に向けたキャリアアップまで、構想の視野は広範に亘る。

## 戦略に基づくキャリアアップの考え方

代表の仲井氏は、高校卒業後、家業の畜産を継ぐため県内の農業大学校に進んだ。当時の畜産は経営が厳しく多額の負債を抱える生産者も多かった。農業大学校では、生産に関する多くの基盤技術を学ぶとともに、農業経営の基礎も積極的に習得したという。現在でも仲井氏と農業大学校との繋がりは強く、同社の採用も農業大学校を卒業したケースが多い。

先にも触れたが同社では、「生きがいのある農業、働きがいのある農園」を目標に、社内のコミュニケーションを重視する社風がある。

人材を紹介する農業大学校では、この社風を理解した上で、生徒の就農体験の際に、その社風に適するであろう生徒を積極的に仲井農園に紹介している。他方、仲井農園では、研修で派遣される生徒の農業に対する考え方や思いを把握した上で採用を考えることができるなど、両者の関係は一般的に農業法人等で課題となっている「就業環境のミスマッチ」回避の役割を果たしていると考えられる。実際に同社では、ここ数年、雇用者と従業員との考え方のミスマッチを原因とした離職は発生していない。

仲井農園では、組織および地域の戦略に基づき、職員の育成にも取り組んでいる。農業大学校で習得した生産技術の知識を基盤にしつつ、スキルの向上は日々の業務によるOJTで賄われている。同社で培われる技術スキルは、白ねぎ生産に特化したもので十分であり、その意味では、多品目を生産しなければならない他地域の農業生産と比べた場合、技術習得の面において差異が見られる。実際に本業務に同行した県の普及指導員（ねぎ担当）と入社数年目の職員の会話を聞いていても、その社員の生産技術における知識レベルは高く実践的であり、普及指導員と同等以上のやり取りとなっていた。

一方、日々のコミュニケーションから、将来の独立や「のれん分け」への意識を持った職員の考えも、経営側がしっかりと把握しており、これらの人材に対しては、県など公的機関が推進する外部研修を積極的に活用している。実際に今年度も従業員1名が県が主催する「農業塾」に約6か月間通い、他の先進的な農業の事例把握、農業経営・財務会計、商品開発・販路開拓、マーケティングなどの知識習得を重ねているとのことである。

外部研修に求めるニーズについて、仲井氏および研修を受講している従事者坂田氏にお話を伺った。

坂田氏：「私は神奈川県の出身ですが、小さいころから農家になりたいと思っていました。祖父が大分で農業を営んでいたので、夏休みや年末年始など大分に行く機会も多く、農業なら大分と思い大分県農業大学校に進学し、そこで仲井社長と知り合いました。」

今後、ここでの独立を見越して、農業塾に通わせてもらっています。仲井農園の戦略でも明らかかとおり、この地域は白ねぎの一大産地、独立後は白ねぎ農家として生産部会など地域の皆さんとの連携によりビジネス展開できればと考えています。」

仲井氏：「将来への希望とやる気のあるスタッフには、外部研修等を通じて日々の業務以外の知識を習得してもらえればと考えていますが、今、各所で習得できる知識は、6次産業化などを基盤に構成されていることもあり、どうしても戦略立案や商品化などが一様になりがちと感じています。わが社のように、生産に基盤を置き、事業の深化を考える場合、新商品開発よりむしろ販路確保や商取引上の慣例など、より「売ること」を目的とした実践的なプログラムであればと思います。」

農業の場合、単純に知識のみを習得しても、その根幹として、日々大変な労務を担う従事者がどのようにモチベーションを維持し続けて行くかが大きな課題です。そのためには、教科書的な知識以上に、組織やスタッフのマネジメント、人材育成、組織内融和、さらにそのためのツールとなるコミュニケーションや農業へのマインド、熱意や意欲の維持など、「人の心」に関わる科目も必要だと思っています。」

#### ○多様な人材の受け入れと組織内融和

昨年来の景気回復を背景として、現在、我が国では労働力の確保が課題となっている。仲井農園においても、近年、同様の課題が発生しているという。その具体的な内容について仲井氏に聞いた。

「組織の融和やコミュニケーションを図って業務を推進するにしても、先に話した中核となる若手スタッフのみでは日々の生産業務は賄えません。繁忙期も含め、継続的に同社の作業労務に従事していただけるスタッフの確保は今日的な課題です。実際にここ数年、他業種の人件費や賃金が高騰する中、重労働となる農作業を就労場所として選んでくれる方が減っているのは事実です。」

わが社ではこのような状況を想定して、地域のお母さん方や外国人研修生のみなさんなども積極的に採用し、白ねぎ生産の重要な担い手となっていただいています。性別や年齢、さらには国籍など、多岐にわたる人材が同じ気持ちで働くためには、やはり、組織内のコミュニケーションは欠かせません。

#### 仲井農園 経営理念

##### 生きがいある農業 働きがいある農園の構築

##### 行動規範

常に植物を観察し大切に扱う

お客様に喜んで頂ける安心安全な商品を安定供給する

常に時間管理と優先順位を意識し、責任感を持って行動する  
地域住民及び従業員間のコミュニケーションを大切にし、誠実な行動を心がける

事務所に掲げられている仲井農園の経営理念

特に外国から来られるみなさんは、ここで技術を習得して自国に帰られるわけですから、そのためにも、「なんでこの業務をやるのか」といった意図を理解する必要がある、組織内融和は重要です」という。

#### 課題の解決方策

同社では、外国人研修生受け入れの窓口となる国内、海外双方の人材紹介事業者との密な連携を図っている。また雇用した研修生の労務もさることながら、日常生活の面倒一切を仲井氏の奥様が担当している。仲井氏は「まあ、相撲部屋のようですね。」と笑って話されるが、その苦労は大変なものである。

また、組織内融和を図る具体的な取組として、月1回の食事会や年1回の社員旅行（主に自分たちの白ねぎがどのように売られているかなどを視察）には、正規従事者だけではなく、パートスタッフや外国人研修生なども参加した大所帯となる。

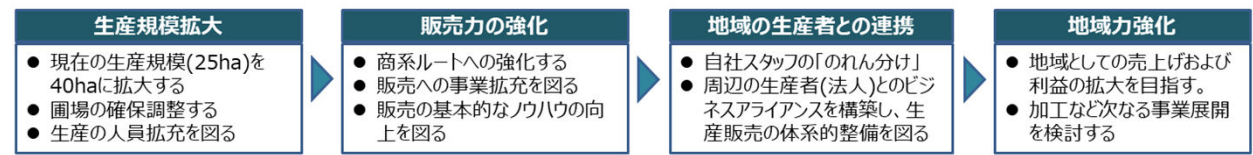
外国人研修生の中には、現地での事前研修は行っているものの、日本語が片言のスタッフも存在する。そんなときにはどうするのか、先の坂田さんに聞いてみた。

「最近はスマホの技術レベルが上がって、大体の言語に対応した翻訳機能がありますよね。折角良い道具があるのだから使わないと。まあ、農業分野のIoTといったことですかね。でも、ある程度のコミュニケーションならこれで十分対応可能ですが、もっと深いところでは、やはり何とか会話をしようという気持ち、それは自分だけではなく相手の性格の部分も多いですよ」と笑う。

組織戦略の理解、人材の育成や将来ビジョンの共有に加え、外国人研修生との日常の業務遂行においても、同社ではコミュニケーションが徹底されている。



【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】



将来ビジョンの推進に求める人材像

- **生産の基盤技術を持った人材。**  
生産基盤を拡充することを目的とし、農業生産技術など基本的な知識をもった有望な人材を採用したい。
- **熱意と組織内融和が図れる人材。**  
日々の業務に前向きに取り組む熱意と、他のスタッフとの融和が図れる人材であること。
- **生産以外の業務に対する探究心と独立心**  
生産だけでなく販売に対しての探究心をもつとともに、そのノウハウを基盤に地域で独立して行く気概や考えがあること。

現在進めている人材育成や人材評価

- **内部OJTと外部研修の併用**  
生産技術の向上は日々のOJTで実施。組織内で学べない財務、商品開発、マーケティングなどは県が実施する農業経営塾に通わせている。
- **福利厚生と人事評価**  
就業規定、福利厚生等は完備しているものの、人事評価および給与決定は経営者が行っている。

現状の課題 (Q)

- **スタッフの理念共有と社風理解**  
継続的な就労を期待しているため、農業への理念（マインド）や熱意、自社の目標、コミュニケーション重視など同社の社風にマッチした人材を継続して確保したい。
- **業務に従事するモチベーション**  
年齢・性別・国籍など多様なスタッフが業務に従事するための意欲を高めたい。
- **外部研修のカリキュラム**  
現在の外部研修では、生産、加工、財務、マーケティングなど一般的なカリキュラムが主要で、自社が求める更なる知識習得のためのカリキュラムがない。
- **地域をあげた将来の担い手作り**  
地域の生産者との連携を目指し、自社スタッフの独立支援を進めている（直近で独立1名、スタッフの実家を継ぐもの1名となっている）が、自社の担い手や番頭格となるNo.2を作り出せていない。

解決策 (A)

- **農業大学校との連携（実施済）**  
農業大学校側に法人の社風や採用で重視することを伝え、派遣研修者のマッチングを図り、考え方が合致する人材を採用している。
- **コミュニケーションの場作り（実施済）**  
懇親会や社員旅行（売り場見学）などコミュニケーションの場を提供している。社員旅行では自社の産品が売られている現場を視察することで、お客様視点も醸成させている。
- **派遣機関との連携（実施済）**  
国内・海外の就労支援拠点や事業者との連携により、効果的な受け入れを実践している。
- **外部機関研修の拡充（検討中）**  
将来の中核担当者や担い手、独立に向け、農業マインド、組織融和、モチベーション、コミュニケーション、キャリアアップ、承継等などのカリキュラムが必要。普及センターや就農準備校、県などの公的機関で外部研修ができないか要請して行きたい。

株式会社仲井農園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）

## キャリアアップ計画作成のポイント

このように、仲井農園におけるキャリアアップ計画は従事者のコンピテンシーに合わせ適正に実施されている。その一方で人事評価、昇給などは現状では可視化されておらず、代表者である仲井氏が毎年決定しているという。本業務では、現地での意見交換を繰り返してきた中で、これらの課題解決を含め、キャリアアップの推進方法について支援を進めてきた。最後に、今回の業務をとおして気付いた同社の更なる課題、今後に向けた解決のニーズについて仲井氏に聞いた。

「日々のコミュニケーションをもって業務を進め、将来の独立やのれん分けを進めているわが社ではありますが、肝心な自社の担い手というか、管理者となるNo.2の存在がいないことに気付きました。呉崎地区は事業承継も進み、若手経営者も多く今は課題ではありませんが、20年先を考えると次の継承者を育てて行く必要があると感じています。その意味で考えれば今、欲しいものは、『人の心』をテーマにした管理者養成のプログラムです。是非、公的機関で考えて欲しい。」とのことである。

## 計画導入の波及可能性とまとめ

仲井農園では自社の経営向上に加え地域が連携した白ねぎの産地形成を目標に、生産活動に対する思いや理念を継承した若手人材を育て、「のれん分け」さらには、事業アライアンスを形成することで産地力強化を図ろうとしている。これまでは人材採用や採用後のコミュニケーションなど、組織融和の手段を模索しながら人材育成を進める状況にあったが、今回の支援活動を通じて、組織の戦略やビジョン、そのために求める人材および課題等を客観的に捉え、その解決方法を自ら進めて来たことへの自信に繋げることができた。

次年度以降、この自信をもとに1名の中核スタッフの「のれん分け」を進めるため、用地確保などに向け地域の行政機関と調整を進めている。また地域の将来を見据え、次の中核スタッフ育成に向けた人材育成計画を来年度から開始する予定である。

文責：長谷川 潤一  
一般社団法人食農共創プロデューサーズ





## 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ 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</li> <li>➢ 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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul> |
| 評価体系 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ 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</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



### 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ 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</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>                                  |
| 評価体系 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> </ul>                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>                                                                             |
| 採用   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ 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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul> |

## 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ 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</li> <li>➢ 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</li> <li>➢ 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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul> |
| 評価体系 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ 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</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>                                                        |

## 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 | <p>➤ 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</p> | <p>✓ 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</p> <p>✓ 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</p> |

## ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul> |
| 評価体系 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>                                                        |
| 組織体制 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>                                                                                                                        |



#### 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。

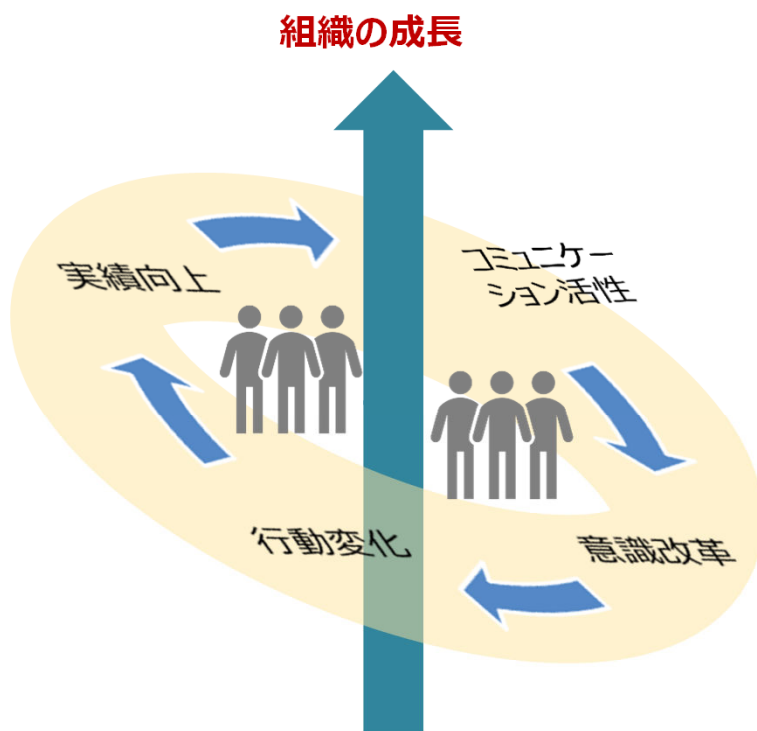
- 天候などの自然や急激な価格変動に経営が左右されやすく、不測の事態が発生した時に支えとなる組織力（経営者と従業員が一体となり課題に立ち向かう力）を養っておくことが、環境適応力を高めることに繋がる
- 未だそれほど従業員数等の規模が大きいことから、その分一人が受け持つ業務の種類が多岐にわたり、生産技術やツールの導入・変更も多く、多様な知識の更新が必要である
- 新規雇用就農者は増加しつつあるが、経験のある中間層が希薄であり、経営者や管理者との世代間ギャップを埋めるためにも、密なコミュニケーションが必要である

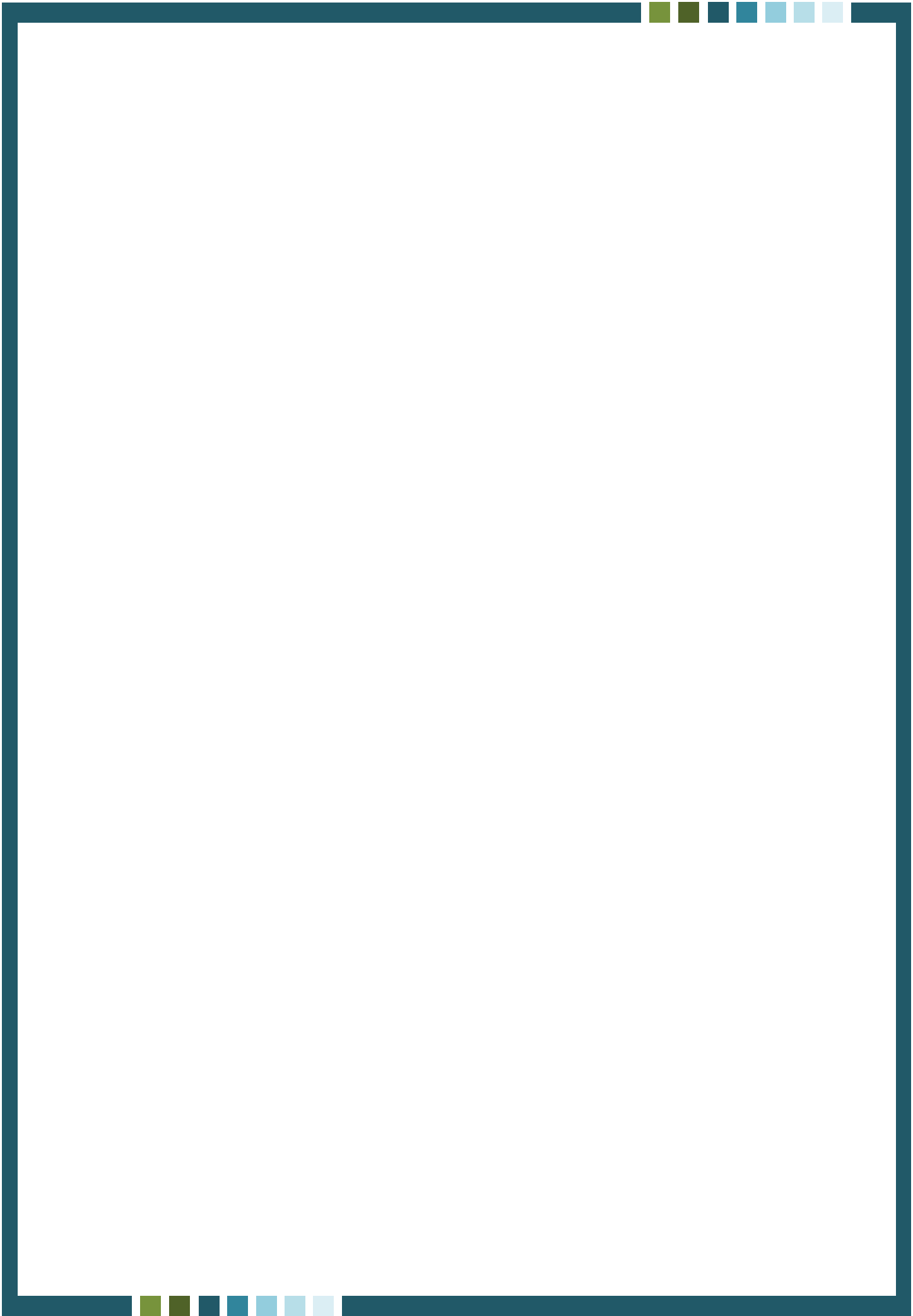
### 好循環なコミュニケーションモデルの構築

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](mailto:info@facp.or.jp)

---