

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

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

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 (勤務年数)	**** (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 年 の 振 り 返 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 長 評 価	①能力評価 a.実務能力 b.協働能力 c.統率力／ 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 職の 満 足 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 ャ リ ア ・ ビ ジ ョ 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・ 自己啓発・資格取得								
	④能力向上プログラム 希望／計画	内容 派遣先・ 研修先 業務内容 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
働きたくなる（大規模経営型）	
セブンフーズ株式会社（熊本県）	- 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。 - 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。 - 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。
有限会社石川養豚場（愛知県）	- 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>。 - 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的効果も期待され、計画的な農場や生産業務管理も進んでいる。
株式会社ゲブラナゴトヨ（茨城県）	- 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。 - 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。
継ぎたくなる（家族経営型）及び渡したくなる（発展・育成型）	
有限会社広野牧場（香川県）	- 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。 - 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。

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
継ぎたくなる（家族経営型）及び渡したくなる（発展・育成型）	
株式会社仲井農園 （大分県）	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、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を進めている。その中で同社の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、組織内融和を中心とした人事労務管理を行っている。
有限会社農園星ノ環 （群馬県）	- 従来の生産活動を基盤に、今後は、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同社では、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手段を選択し実践している。 - 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、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をし、活躍できる環境づくりを目指している。
渡したくなる（発展・育成型）	
有限会社シオールファーム （滋賀県）	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、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。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。
有限会社大塚ファーム （北海道）	毎年の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同社では、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を行うとともに、習得した知識や実績について、経営層、自己、副農場長の3方向からの評価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。
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）	
株式会社アグリスリー （千葉県）	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、事業展開に合わせたスキルアップ、人材育成方法の検討を進めている。具多的には、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、日々発生する経営課題に対して、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を行っている。
始めたくなる（スタートアップ型）	
特定非営利活動法人あぐりの杜 （三重県）	- 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、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の検討を進めている。 - 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、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と考えている。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ことや、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しようとしている。