

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るようになり、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。」



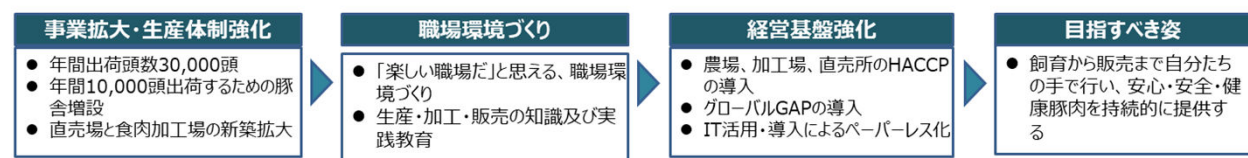
生産現場での教育の様子

また、「働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出来るため、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