

背景推進事例分析

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。

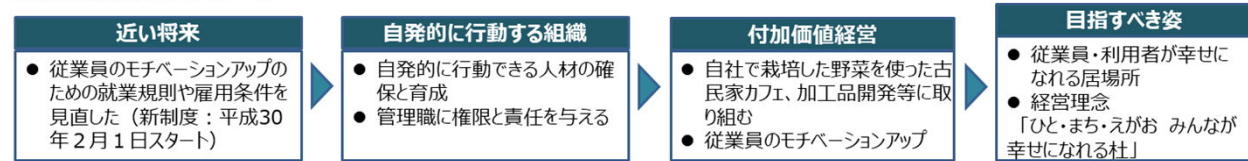
人材育成や人材評価の課題

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ったらよいのか分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）**
経営陣からだけではなく、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。