特集　女性たちのSDGs now

従業員ファーストの経営が企業力を高める

農業などの一次産業は、SDGs（持続可能な開発目標）と深くかかわっている。安全・安心な食料生産はもちろん、働きがいのある職場づくりや地域社会との共生、資源循環型経営が価値を生む時代がやってきた。女性経営者ならではの視点が生きている茨城と熊本の二つの事例から学びたい。

農業ジャーナリスト
青山 浩子 *AOYAMA Hiroko*

あおやま ひろこ
1963年愛知県生まれ。筑波大学生命環境科学研究科修了。農学博士。旅行会社やコンサルティング会社を経て、99年より農業ジャーナリストとして活動。AFCフォーラムの「農と食の邂逅」を10年間にわたり連載してきた。2020年より新潟食料農業大学教員、22年４月より同大学准教授。

茨城県・アクト農場の職場づくり

農業生産法人・有限会社アクト農場（茨城県茨城町）代表の妻で、役員の関美恵子さん（68歳）から、幾度となく出てきた言葉がある。「地域」「働いてくれる人たち」の二つである。

アクト農場では、若手から高齢者、そして外国人材と多様な人々が働いている。高齢者の多くは地元周辺に暮らす人たちだ。身体に負担の少ない勤務体制を組み、心地よく仕事をする配慮がなされている。

小松菜、水菜、ハーブ類など多種類の野菜を生産するアクト農場は、もとは肉用牛の専業農家で、５００頭規模まで増やした時期もある。その後、環境問題や家畜伝染病への不安など時代の変化を見据え、都心まで近い地の利を生かし、１９９７年から葉物野菜の生産を始めた。その後、徐々に規模を拡大し、現在の作付面積は35ヘクタール。うちハウスだけで４００棟もある。

野菜生産を始めた当初から家族だけでは手が回らず、地元の高齢者を雇用してきた。「農家の奥さんたちは作業が実に上手で早い。そのやり方を見て、私たちは仕事を覚えることができました」と美恵子さんは振り返る。その後も、パートの口コミで徐々に人数が増えていった。

いまでは多くの企業で、従業員自身が勤務時間を自由に決めるフレックスタイムを導入しているが、同社では野菜を始めた頃から取り入れていた。農村地域では寄り合いや冠婚葬祭が頻繁にある。これらに加え、家族の通院の付き添いや介護など突発的な用事もある。「勤務時間への配慮は特別なことではなく、ごくあたりまえにしてきました」。ワークライフバランスという言葉が社会に浸透するずいぶん前のことだ。

現在では、10日先の勤務希望日をパート自身に記入してもらい、人員配置担当のスタッフが、野菜の受注量を見ながら、誰にどの畑でどんな作業をしてもらうか割り振る。暑い夏の日の作業では、熱中症になっていないか常に気を配り、マイクロバスで畑まで送迎している。

地域とのつながりが持続的経営に

現在、正社員８人に加え、パート18人、外国人材20人が農場を支えている。パートの７割近くが70～80代。最高齢は84歳で、70歳で入社したという。農業の経験がないまま入社したが、いまではすっかり仕事ぶりが板についている。

外国人材の20人全員が中国出身。半分が技能

実習生で、半分は同社で技能実習を終え、特定技能の在留資格を得た人か技能実習3号の資格を得た人だ。うち一人はパートの人員配置を任せられている。

コロナ禍で、新たな外国人材が入国できないために、茨城県内でも労働力が不足し、作付面積を減らすなど対応が迫られている。「うちは、新たな在留資格を得てそのまま残る人が多く、助かっています」と代表の関治男さん（70歳）は話す。

無理せず、心に余裕をもちながら、協力して仕事をするスタイルをずっと貫いている。こうした社風に多様な人材が集まり、働く人にも雇う側にも継続性という成果をもたらすのだろう。

治男さんと美恵子さんはいま、息子の崇宏さん（40歳）へ、経営のバトンタッチを進めている。仕事を徐々に崇宏さんに任せつつ、治男さんはいま、改めて「地域」に目を向ける。「これ以上農業を続けられない」という高齢者から里山の農地を借り受けて油圧ショベルで耕し、畑として再生する作業に力を入れている。

アクト農場では多様な人材が活躍する

また、葉物野菜に加え、根菜やイモ類の生産も始めた。業務用葉物野菜にやや偏っていた品目を見直し、需要に対応するためである。

2022年からサツマイモの自家育苗を始めたところ、経験のある地域の農家が「（苗の）伏せ込みをやるけど、見に来る？」と声をかけてくれた。「地域とのつながりはありがたい。この関係を大事にしながら農業を続けていきたい。地域を維持することが、持続可能な農業経営、ひいてはSDGsの実現につながるのかなと思います」と、美恵子さんは話す。

熊本県・セブンフーズの養豚経営

「地域」と「働く人」に対する思いは、業種や経営規模を問わず、持続可能な農業を志向する経営者に共通している。熊本県菊池市にある養豚経営のセブンフーズ株式会社社長の前田佳良子さん（62歳）もその一人である。正社員、パート、外国人材をあわせた約80人の陣頭に立つ。

女性が経営トップを務める農業法人はいまだ少ない。畜産経営となると、さらに絞られる。年間約5万頭の肉豚を出荷する同社は、資源循環型農業を実践する養豚経営という観点からも注目されている。

セブンフーズは養豚だけでなく、約20ヘクタールの自社農場で野菜を生産している。生産された野菜は食品工場に納められるが、切れ端などの残渣を再資源化するため回収し、豚用の自家配合飼料（リキッド飼料）の原料として活用する。そして豚舎から出る糞尿を堆肥として圃場に施す循環ループを確立している。

また、国内の養豚ではまだ珍しいアニマルウェルフェア（動物福祉）に基づく飼養管理を実施している。その一例が、母豚のフリーストール飼育だ。多くの場合母豚は人工授精の後から分娩までをストールという囲いの中で過ごす。しかし、同社では人工授精の1週間後から分娩1週間前まで、囲いのない広いスペースで自由に動きながら過ごさせ、母豚のストレス軽減につなげている。

ただ、SDGs時代の到来を予測し、このような飼育方法を取り入れたわけではない。「実家の養豚業を継ぐにあたり、私自身が養豚に誇りを持ちたかった。臭いのない未来型の養豚を創りたいという思いが強かったのです」という。また、購入飼料も多いので、少しでも自給したいという思いもあった。

資源循環型農業が価値になる時代

2019年11月、前田さんは農林水産省主催の国際シンポジウム「気候変動と農業ビジネス――技術を農業者に届けるために企業と研究者ができること」に、パネラーとして招かれた。気候変動に農業がどう対応すべきかについて、他の登壇者と話し合い、SDGsを意識するようになった。

「重要なテーマだと実感した。ただ、温室効果ガス削減のための新技術導入で仮にコストが増えた場合、豚価に反映されるのかという考えが頭をよぎりました」。先陣をきって資源循環型養豚やアニマルウェルフェアに取り組んだとはいえ、豚肉価格に上乗せする難しさを味わってきたからだ。

ところが、21年から風向きが変わった。豚肉の納め先から「資源循環型に配慮して飼育された豚、アニマルウェルフェアに配慮して生産された豚肉を探している」という引き合いが出てきたのだ。22年3月、大阪市にあるデパート上層階の食堂では、自然環境に配慮した豚舎で育てられた同社の「肥後あそび豚（とん）」が提供された。メニューには、セブンフーズの環境への配慮が明記された。

それだけではない。取引先の地方銀行から、同社の経営がSDGsの趣旨に沿っていると評価され、私募債発行を提案された。未来型の養豚をつくりたいという前田さんの想いが、付加価値として認められるようになったのだ。「これまでやってきたことが手ごたえとして感じられるようになりました」。SDGsという観点から、前田さんは自社の経営をこう整理する。「経営を持続させる責任を果たしながら、地域や働く人とともに、農業をテーマに循環型社会の実現をめざす」。前田さんもやはり「地域」と「働く人」を重視する。

アクト農場の関治男さんと美恵子さん

現在、セブンフーズは熊本県内の5カ所に豚舎を保有している。いずれの豚舎も建設前から、「地域」との関係を重視してきた。臭いや糞尿などの環境面から、地域との信頼関係構築が欠かせないという事情もあるが、後継者不足を抱える農家が多く、地域農業を支える担い手として期待が高まっているのだ。ご縁があった近隣の農家から積極的に農地を買い入れ、キャベツなどの野菜を生産してきた。

17年、同社を含む5戸の養豚生産者と熊本県内の食品企業、稲作農家をメンバーとする「くまもと未来志向型農業協議会」が、畜産クラスター事業の採択を受けた。九州内の稲作農家が飼料米を生産し、それを同社とメンバーの養豚農家が利用する。糞尿は堆肥として飼料米農家に提供される。飼育された豚肉は「未来村（みらいむら）とん」として販売されている。

こうした耕畜連携の取り組みは自給飼料の確保にも結びつく。コロナ禍で飼料穀物の値上がりが続いており、「この先も、私たちが求める価格での輸入は難しいでしょう。たゆまず努力しなければ」と前田さんは語る。飼料米生産者は熊本県内を中心に佐賀県、福岡県、大分県にも広がり、いまではその面積は200ヘクタールに及ぶ。

さらに、22年から子実トウモロコシ（8ヘクタール）の生産も始める。10％程度の国産飼料自給率を20％まで上げる計画だ。

セブンフーズは地域資源を飼料として活用

100年続く企業をめざして

「働く人」について、セブンフーズは養豚業界のなかでも、きわだって人材育成や働き方改革に注力してきた。2008年には大卒を含む新卒の採用開始と同時に、等級制度（能力、職務、役割等で従業員を区分し、処遇する制度）に基づく人事評価制度を取り入れた。そこでは、複数の業務を担う「多能工」の育成を重視した。例えば養豚法人が規模拡大する際、一定規模の畜舎を建てるため、肉豚の飼育頭数が一気に増え、新たな従業員が必要となる。規模拡大をスムーズに進めるためにも、多能工を育成する必要性があるからだ。

かつて、個人や部門の業績を重視する成果主義で評価する時代もあった。しかし、「皆が協力し、同じゴールに向かう方がよい結果を生む」と気付き、会社全体の共通目標を決め、そのう

えで個々人の能力や仕事への姿勢が、以前からどれほど高まったかを多角的に評価する「総合評価方式人事制度」に転換した。働き方改革にも率先して取り組み、基本給の引き上げ、完全週休2日、ノー残業デー、ワークライフバランスに配慮した短時間勤務制度などを取り入れてきた。

制度を導入するだけでも容易ではないが、前田さんは筑波大学大学院の修士課程に進学して従業員満足度を毎年調査し、経営への影響を分析した。特に「勤務時間」「休日」「相互協力」などは年々満足度が向上していた。

ただ、前田さんはこの結果を楽観視していない。個々の従業員によって受け止め方が異なる「給与」「昇進公平性」「情報共有」などの満足度には、あまり変化がなかったからだ。「制度をつくったことで、慢心があったかもしれない。従業員は満足しているはずだという思い込みがあり、価値観を押し付けたかもしれない」と話す。

「従業員を『人財』として育てていくという方向性には変わりはない」としたうえで、前田さんはあらためて従業員一人ひとりと向きあう時間を大事にしている。21年秋から、従業員一人ごとに30分程度、評価などとは関係ないフリートークを始めた。すると、従業員は前田さんが考えている以上に仕事に真剣に向き合い、成長していた。そんな経緯から同年、「幹部育成プログラム」の試験運用をスタートさせた。

セブンフーズの前田佳良子さん

次世代を担ってもらいたい従業員を10人程度選び、研修費を支給しながら、先輩の役職者から教わるプログラムだ。同社の従業員の約7割が、将来役職者になりたいと考えている。役職の数には限りがあるものの、22年から本格化する新規大型養豚場建設に備えるためだ。

16年の熊本地震で、施設の一部に被害を受けた同社は、災害をはじめとするリスクに備え、食料の備蓄を始めた。本社近くの敷地に設置したコンテナには、従業員と同居家族約200人用の食料品、防災用品などが備蓄してある。危機意識の高さは従業員の安心感となっているはずだ。それでも前田さんはこう話す。「従業員の目に見えやすい制度をつくれば、一時的に満足度が高まるかもしれない。でも、会社が100年続くためにはそれだけでは不十分。どこまで従業員を理解できるかを考え、悩んでは前進する。企業経営とはその繰り返しかもしれません」

女性経営者の考えるSDGs

アクト農場の関美恵子さんとセブンフーズの前田佳良子さんはともに経営に携わる女性である。それぞれの視点からSDGsとみずからの経営を重ね合わせて語ってもらった。

女性への視点としては、アクト農場では、暮らしと仕事が両立しやすいフレックスタイムを20年以上前から取り入れ、セブンフーズは、出産・育児の期間も仕事を継続できるよう、ワークライフバランスを踏まえた短時間勤務制度など、より働きやすい環境づくりに努めてきた。

話を聞いた二人から、SDGsと女性をことさら結びつけるような言葉は出てこなかった。むしろ、女性のみならず、自身と会社のために仕事をするあまねく人々への想いが伝わってきた。実際、セブンフーズの短時間勤務制度は、女性従業員のみならず、家族の介護をしている男性従業員も活用している。「属性に関係なく、頑張っている従業員を会社として応援したい」と前田さんが語るように、真摯に仕事に向き合う人たちの可能性を広げ続けることが、SDGs時代の経営だと痛感する。

農業経営を取り巻く環境は、刻々と変化しており、むしろ不安定な要素が増している。穀物飼料や燃料の高騰、コロナ禍で需要減少からの回復の遅さといった課題もある。先が見通しにくいなかで、あらゆる農業経営者がSDGsを意識しながら経営のかじ取りをしていくことになる。一過性の努力では達成しえない普遍的なテーマで、腰を据えた取り組みが必要だ。

そのよりどころになるものが、「地域」であり「共に働く人たち」であることを、二人の女性経営者は示唆している。内外の情勢変化に目を配りながら、地域と働く人にいかにコミットしていくか。この追求の先に持続可能な一次産業が存在する。