

仕事の見える化と人事評価で養成

農業の規模拡大や経営の高度化が進むなか、経営体に求められるのは「社長の右腕」になる人材の育成だ。技術力やマネジメント力を持ち、社長と従業員をつなぐ農業現場リーダーの有無が成長を左右する。「右腕」となる幹部社員をいかに育てるかを考えた。

右腕の要件とは何か？

社長の右腕がどれほど重要な存在か——。このことを実感したのは、NPO法人農業支援センター（茨城県）が2023年7月に開いたシンポジウムだった。テーマはその名のとおり「実践者と考える農家の右腕の働き方、育て方」。筑波大学名誉教授の納口るり子氏をファシリテーターとして、3社の農業法人で活躍する現役の「農家の右腕」が3人登壇し、社長を支えながら、部下を率いるためのテクニクを披露した。

今も鮮明に覚えていることは、有限会社ソメノグリーンファーム（茨城県）で、当時取締役農場長としてつとめていた片岡孝介氏の言葉だ。「社長はいつも夢を語っている。私の仕事はそれを通して従業員に伝えることです」と語って

いた。まさに右腕に求められるのはこうした人だろうと納得した。

生産現場を回っていて、右腕的存在に出会うことは結構ある。こと京都株式会社（京都府）社長の山田敏之氏は、現在執行役員として活躍する宮川光太郎氏をたびたび引き合いに出す。別の農業法人での勤務を経て、11年に同社に入社後、営業や管理で山田氏を一貫して支えてきたという逸材だ。同社は、自然災害などのリスクに直面した際、事業を継続するためのBCP（事業継続計画）を策定し、運用している。このBCPの策定にあたって、中心的な役割を果たしたのも宮川氏だという。

社長の右腕には共通点がある。「社長の良き理解者」であり、「社長の思いを実践する実務責任者」であり、「社長と従業員をつなぐ役割を担う」

存在ということだろう。

いかにして右腕を育てるか

近年、外部から右腕をスカウトする農業法人もあるが、基本的には一から育てて、やがて右腕になっていく。そこには、法人自体の組織構造の変化も伴う（4ページ図参照）。最初は社長みずからが従業員を指導するケースが多い（初歩的分業）。やがて経営規模が拡大し、従業員が増えると、社長が班長に伝え、班長が従業員に指示を出すようになる（単純職務分業）。さらに進むと、農場長や部門長が各部門を統括するようになる（高度職務分業）。このように組織が多段階になる過程で、右腕的な存在が頭角を現していく。

実際、農業法人はどのようなタイミングで組織構造を変え、右腕を含む幹部社員を育ててい

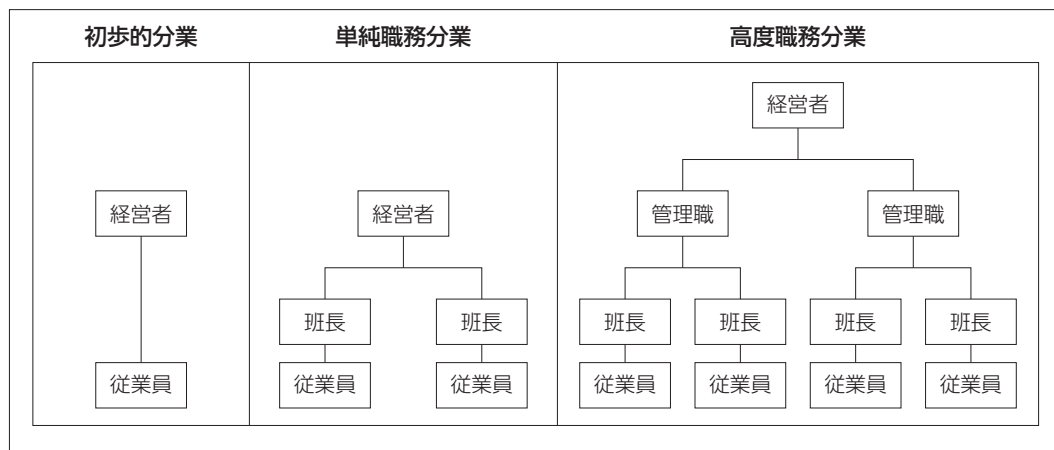


新潟食料農業大学教授・農業ジャーナリスト

青山 浩子 AOYAMA Hiroko

あおやま ひろこ
1963年愛知県岡崎市生まれ。筑波大学生命環境科学研究科修士。農学博士。JTB・韓国系商社・船井総合研究所の勤務を経て、99年より農業ジャーナリストとして活動開始。2000年より新潟食料農業大学の専任教員。専門分野は雇用型農業法人の人材育成、農業における女性活躍など。

図 組織構造の変化



資料：金岡正樹（2013年）「職務満足度分析からみた労務管理のポイントと留意点」『北海道農業研究センター農業経営研究』109：p26-42の「図3 経営組織の概念図」を筆者が一部修正

るのか。筆者は2021年に、このテーマに関連する論文を執筆した。露地野菜を生産する四つの法人を対象に、①どのようなタイミングで単純職務分業から、高度職務分業に転換したのか、②高度職務分業の組織になって人材の育成や定着に向けて何をすることが必要になったかを調べた。

①のタイミングについては、1法人のみが「管理職としてふさわしい従業員に育ったから（移行した）」と答え、3法人は「従業員数が増え、社長だけでは管理できなくなった」「管理職にすることで、今後伸びそうな従業員がいるから」と答えた。つまり、必要に迫られて高度職務分業に移行した法人のほうが多かった。

②に関しては、4法人ともに共通点がみられた。その一つは、高度職務分業体制になるころから、人材育成や人材定着のための方策を本格化させている点だ。例えば、外部機関が実施する勉強会に管理職を参加させる、従業員の資格取得に対する費用を補助するなど、多段階の組織になったことで、社長はそれまで以上に人材育成に力を入れるようになる。

次に、社長が従業員とのコミュニケーションを意識的に図るようになる点だ。いずれの法人も、組織が大きくなるにつれ、面談の定例化や、懇親会、従業員旅行など福利厚生の実施に力を入れていた。一般的に、管理職が従業員の面倒をみるようになると、社長は生産現場に出る機会が減り、従業員と接する頻度も減る。そのため、従業員との心理的距離が生まれやすくなる。面談の定例化や福利厚生の実施を図るのは、社長たちが従業員との心理的距離を埋め、組織としての一体感を維持したいという思いによるものだろう。

このように組織づくりと人材育成は同時並行で進められ、そうした環境下で管理職が生まれ、やがて「この人ならば現場を任せられることができる」という右腕的存在が誕生すると考えられる。

農業法人が実施する人材育成策

社長の右腕は、事業規模や雇用の拡大をめざす法人の社長であれば、誰しもが欲しが存在だろう。「たまたま入社した従業員が優秀で、気づいたら右腕になっていた」という幸運なケースもまれにはあるが、基本的にはすべての従業員を対象に人材育成をおこない、その過程で「これぞ」という従業員を選び出していくことになる。そのためにも人材を育成し、かつ定着してもらうための策が重要になる。

では、実際に農業法人は人材を育成し、定着してもらうために、どんなことをしているのだろうか。やや古いが、日本農業法人協会が毎年実施している「全国農業法人実態調査」の2016年版を用いて、127の法人を対象に調べた結果が5ページの表「人材の育成・定着面で農業法人が実施する具体策と比率」のとおりである。これらの法人の平均売上高（16年）は約4.3億円で、平均従業員数は20人だ。

表には人材の育成や定着のために実施していることと、それらをどの程度の法人が実施している策かという実施比率を示した。人材育成面で、実施比率が高い項目、つまり多くの農業法人がおこなっている項目として「毎日の作業に関するミーティングの実施」（75.6%が実施）、「社外の各種交流会・研修会への参加」（同64.6%）、「資格・免許や技術習得支援」（同58.3%）の順が多い。人材の定着につながる策では、「社内懇親会などの開催」（同80.3%）、「作業環境の改善」（同65.4%）の実施率が高い。

経営者の思いが人材育成の鍵を握る

この研究で興味深いことがわかった。一般的に、人材育成や定着につながる施策は、売上規模が大きい法人や、従業員数が多い法人ほど積極的だという印象を持つ人が多いのではないかと、筆者も当初はそう考えていたが、実際は異なる。

人材育成面では、実施している施策の数と売上規模には関係がみつけれなかった。つまり、必ずしも売上規模が大きい法人が、人材育成のための施策を数多く実施しているわけではないということだ。逆に、売上規模が小さくても、人材育成に熱心に取り組む法人があり得るのだ。

また、人材定着につながる施策と、従業員の数との関係でも予想外の結果が出た。つまり、従業員数が少ない法人であっても、人材定着につながる策に力を入れる法人がいる可能性があるのだ。なお、人材育成に関しては、従業員数が多いほど多様な施策を講じており、「技術・技能関連のマニュアル整備」「経営者との定期的な面談」「社外の各種交流会・研修会への参加」などは、従業員数が多いほど実施されているようだ。

実際、家族農業を営む農家が、一人の従業員を雇ったことをきっかけに、人材育成への意識を持ち、制度を整えたという話を聞いたことがある。香川県のイチゴ生産法人を訪ねた際、社長が

「法人化してからではなく、家族農業のころから人を育てる意識を持つようしてきた」と話していた。人材育成は、必ずしも売上規模や従業員数と正比例せず、社長の考え方や思いが多分に反映されることを物語っている。

仕事の見える化で習熟度を上げる

現在、筆者は納口るり子氏らとともに農業法人の人材育成に関する研究を実施している。調査対象の農業法人の生産品目や経営規模はさまざまだが、共通して「仕事をいかに見える化するか」「仕事の成果を公正に評価し、生産性向上にどうつなげていくか」を意識しているようだ。

今や、農業法人などに就職する新規就農者、いわゆる新規雇用就農者の約9割が非農家出身者である（農林水産省、2023年）。農業の経験、知識を持たない人に技術を早く身に付けてもらうには、仕事内容をわかりやすく説明し、習熟度に応じて教えることが求められる。

「仕事の見える化」の重要性を認識し、いち早く取り組み始めた法人の一つが、長野県の有限会社トップリバーだ。露地野菜の生産および販売をするほか、独立就農をめざす若者を雇い、経営に必要なノウハウや知識を4年～6年程度で習得させ、独立までサポートする人材育成事業もおこなっている。2000年の法人設立以来、70人以上が独立し、全国各地で活躍している。独立就農を想定し、同社の従業員として働く間、栽培技術の習得からマーケティング、財務、労務、人事、リスク管理など幅広く学ぶ。

同社では、個々の従業員の習熟度を確認し、人

表 人材の育成・定着面で農業法人が実施する具体策と比率

	具体的な施策	実施比率
人材育成 関連施策	毎日の作業に関するミーティングの実施	75.6%
	社外の各種交流会・研修会への参加	64.6%
	資格・免許や技術習得支援	58.3%
	技術・技能関連のマニュアル整備	53.5%
	部門分担制の導入	51.2%
	作業に関する改善策の収集	48.8%
	経営者との定期的な面談	47.2%
	同年代の従業員の複数確保	31.5%
	計画的なOJT	30.7%
	個人の希望に応じた部門配置	30.7%
	メンター制度導入（先輩社員のフォローなど）	22.0%
	ジョブローテーション	18.9%
	長期的なキャリアの提示	18.1%
人材定着 関連施策	社内懇親会などの開催	80.3%
	作業環境の改善	65.4%
	退職金制度の導入	58.3%
	地域の賃金水準以上の給与体系	48.0%
	能力給の導入	40.9%
	育児・介護休暇制度の導入	33.9%

資料：2016年版全国農業法人実態調査（日本農業法人協会）
注：16年版の農業法人実態調査の対象は約2,300法人で、774法人から回答があった。このなかからさらに、同協会が04年、09年、14年に実施した同調査を通じ、年間売上高データが得られた127法人を分析の対象とした

材育成につなげていくツールとして、20年より「iCD（iコンピテンシ デイクシヨナリ）」を活用している。もとはIT関連に従事する人に求められる業務を体系化したものだという。

iCDの最大の特徴は、仕事の中身を体系的に細分化し「タスク」として整理することだ。IT業界で活用されているiCDのタスク数は、4500にも上るそうだ。これを同社は農業に置き換え、かつ同社に必要なタスクとして281に絞り込んだ。具体的に、「露地野菜」という大分類のなかに、「除草」という中分類のタスクがある。さらに「畦畔除草」「畝間除草」「機械整備および器具の手入れ」など小分類のタスクがひも付いている。これらのタスクを従業員自身で定期的に自己診断した後、上司が確認し、その後の指導やフォローにつなげていく。

もう一つの特徴は従業員、上司とも「できるか」「できないか」という二択で診断をしない点だ。人材育成につなげていくという視点に立ち、習熟度を細かくチェックする。具体的には「知識・経験ともなし」「トレーニングを受けた程度の知識あり」「サポートがあれば実施できる、あるいは経験あり」「独力で実施可能、またはその経験あり」「他者の指導ができる、あるいはその経験あり」という5段階で診断する。従業員と上司の診断にギャップがあれば話し合いや事後の教育を通じて目線を合わせていく。

会長の嶋崎田鶴子氏は「若い人たちにとっての目に見える物差しが必要。『がんばればできる』という精神論は通じない」と話す。嶋崎氏は、有限会社トップリバーアカデミーという関連会

社の社長として、農業版iCDの導入を検討する法人や企業へのサポートもこなっている。

賃上げと連動する客観的評価

仕事の見える化が人材育成の「入り口」だとすれば、仕事ぶりを点検する人事評価は「出口」といえる。従業員の勤務態度や目標の達成度を一定の評価軸に従って評価し、法人によってはそれを給与や賞与、昇格に反映させている。

日本農業法人協会が公表した「2024年版農業法人白書」によると、人事評価制度を導入している法人は回答者（1329法人）の約44%に上ることがわかった。評価による結果は、給料、賞与、昇格や昇進に反映させており、農業界でも一定程度、評価制度が広まっていることがわかった。もともと、調査対象が法人に限定されている点は留意する必要がある。

家族経営や従業員数が少ない法人では、「社長の判断で昇給や昇格を決めている」「利益が出た年は賞与を大いにはずむ」という方法がとられているようだ。ただ、従業員をどう評価し、就業意欲を高めてもらうかということは事業規模にかかわらず、社長の大きな関心事だ。賃金引上げが経済全体の課題になっている今、農業界においても賃上げを実現するには、従業員の働きぶりを客観的に評価する物差しが必要だからだ。

現在進めている人材育成関連の研究で、筆者が参画した法人へのヒアリングは8社。このうち、人事評価制度を策定したという法人は5社で、いずれも従業員数が比較的多い法人だ。また「本格的な運用を始めたばかり」あるいは「改善

する必要がある」という法人もいて、農業界における評価制度の運用はこれから本格化していくという段階だ。

以前調査した養豚経営の法人は、成果主義に基づく人事評価制度を実施したものの、従業員が各部署の自分たちの成績向上に専念するあまり、他部署との協力体制が薄れ、肥育成績が落ちるという事態となった。その後、評価項目および方法を変更し、成績や成果に偏重した方法から、従業員の勤務態度や仕事に対する姿勢を重視し、会社全体の利益を評価に反映するように変更した。「生き物を相手にする一次産業は、個人の成績以上に協力や協調の積み重ねが業績向上に直結する。評価制度もそれらを踏まえて構築する必要がある」と社長は語っていた。また、農業法人によっては、外国人材を戦力として活用しているところも増えている。外国人材を日本人従業員と同じ指標で評価するのか、区別するのかということも課題となる。

人事評価は、高い評価を受ける従業員にとってはモチベーションを向上させる一手段で、そこから右腕が輩出される可能性はある。反面、際立った成果を上げられない従業員にとっては、不満や不公平感を募らせることにもなり、もろ刃の剣でもある。日ごろから現場の従業員との距離が近い右腕従業員の意見を聞きながら、多様な従業員に広く受け入れられる制度が望ましい。まだ緒に就いたばかりの評価制度が、農業現場での試行錯誤を経て、個々の法人の社風や方針に沿ったかたちとなって確立されることを期待している。