

教育やキャリアアップ制度など課題に

農業現場のリーダーを任せられる人材の確保に苦心する経営者は少なくない。社長の右腕となる幹部人材の開発にはどのような課題があり、どう克服するべきか。稲作と施設園芸の複合経営で事業を拡大してきた2人の経営者に、人材育成の現状とめざす方向を聞いた。

「右腕人材」の確保に挑戦

担い手の確保が課題になっている。2024年の基幹的農業従事者数は111万4000人と、約20年間で半減した。高齢化にも歯止めがからない。

一方、法人経営体は前年比1・2%増の3万3400経営体となり、農業生産に占める法人経営体などのシェアが拡大している。

ただ、法人経営体の増加率は鈍化しており、国内生産を支えるためには、既存法人の経営規模拡大や経営管理の高度化が重要だ。これまで、生産や販売面で優れた能力を発揮してきた法人経営者には、採用・人材育成、労働環境の整備、人材の組み合わせ（ポートフォリオ）など、これまでは異なる経営能力が求められる。

さらに、情報技術（IT）など新たな技術の進展は著しく、海外事情の変化も激しい。幅広い知識や人脈の構築も必要だ。このすべてを一人で行なうのには限界がある。現場の作業を任せられるようなマネージャーや、経営者の「右腕」、あるいは「番頭」となるような人材の確保・育成が必要になる。

日本政策金融公庫の人材育成に関する特別調査（23年10月19日）によると、担い手農業者が育成をめざしている人材は、農業全体では「現場作業に精通し、管理監督ができる人材」の割合が44・1%と最も高く、事業の拡大に伴って経営トップだけでは現場の作業が回らなくなる傾向を示している。一方、稲作や畑作では「人材の育成には取り組んでいない」の割合が4割以上を占めている。

オランダ研修で「目からうろこ」

宮城県の北東、岩手県と接する登米市の中央部は迫川と北上川が流れる肥沃な平坦地で水田が広がる。大量の水を必要とするキュウリの育成にも向いており、地元出身の漫画家故・石ノ森章太郎さんの作品にちなんだ「サイボーグ009とめきゅうり」のブランドで年間3000ト以上を出荷する国の指定産地だ。

農業生産法人株式会社石ノ森農場（登米市中田町）は、代表取締役の山内健太郎さん（44歳）が父から経営移譲を受け、2014年に法人化して設立した。現在は社員7人（うち女性2人）、パートタイマー15人（同12人）で、キュウリ75アール、米43畝を経営し、生活協同組合などに販路を広げ、地域に密着して成長してきた。



共同通信アグリラボ編集長・宮城大学特任教授

石井 勇人 *ISHII Hayato*

いいいはやと
1958年岐阜県生まれ。81年に一般社団法人共同通信社入社。編集委員兼論説委員などを経て2019年に株式会社共同通信社取締役・アグリラボ所長。公職に水産政策審議会委員、農林水産政策研究所機関評価委員など。著書に『農業超大国アメリカの戦略』（新潮社）など。



「新しいことに挑戦したい」「挑戦する人を応援したい」と石ノ森農場の山内さん。人物右から、コメ部門リーダーの只野智さん、山内さん。一番左はキュウリ部門のリーダーの杉浦さん。中学の元同級生は何でも相談できる心強い仲間。

キュウリ部門の参入は、米専業だった父親はもちろん、地域の人にも「もうからない」と反対された。それを押し切った山内さんにとって、事実上の「スタートアップ」だ。きっかけは、21歳の時に公益社団法人国際農業者交流協会の海外農業研修者プログラムに応募して、オランダで1年間働きながら学んだことだ。「施設園芸が機械化され、農業というより製造業。無駄がなく生産性が高く、目からうろこが落ちるようなカルチャーショックでした」。

帰国後、農業協同組合（JA）の胡瓜部会の先輩や、九州の篤農家などを「次々に訪問して技術を学んだ」。「地元にもすごい人がいる」と、40年以上の栽培経験があるベテラン農家に顧問料を払って「師匠」を依頼したこともある。16年に、利用されなくなった25[㍔]の施設を引き受けてキュウリ栽培に着手した。

20年度に総事業費約1億5000万円の投資に踏み切り、スマートフォンでハウス内の環境を把握できる温室管理システムを導入し、生産効率が飛躍的に向上した。約50[㍔]の敷地に7棟の連棟型ハウスが並び、内部はアーリーナのように広大だ。温度、湿度、二酸化炭素濃度、日照などをセンサーで測定し、コンピュータによる自動制御で光合成に最も適した環境を維持できる。

従業員の定着率も高い。「居心地がいいからかな」と山内さん。社員に対しては、担当分野の業務改善などに「主体性をもって働こう」と呼びかけてきた。「素人集団から始まって、ようやくかたちになってきた。栽培技術が熟練し、うまく現場が回る段階に高まった」と、従業員の努力や作業に対しては満足している。

社員の杉浦和浩さん（44歳）は「のびのびと働け、互いに協力しながら、それぞれの個性が生かされている」と楽しそうだ。杉浦さんを含む法人の創業メンバーの3人は中学校の同級生。「何を考えているか、何が得意で何ができるか、お互いに黙っていてもわかり合っている」と山内さん。「元同級生」の2人が、現在それぞれ耕地（米）と施設（キュウリ）部門のリーダーとなり、現場を任せている。将棋の駒に例えれば、飛車と角だ。

リーダーの下にはサブリーダーを配し、現場を任せられる後継人材も育成している。

人材の確保と育成の次の一手

「今のスケール（経営規模）だと、社長として全体を見渡せている自信はある。結果的に、うまくピラミッド構造になっている。利益率も向上し、次に何をやるべきか見えている」。人事評価制度を検討したこともあるが「現状の経営規模に制度を当てはめても機能しない」と導入を見送ってきた。しかし、「自分が好きで創業した会社です。今はそれでいいが、一緒にやってきた仲間を守るには次のステップに行く必要がある」と、経営管理の高度化の必要性を自覚している。

特に、社長の右腕となり大きな経営方針を相談できる「相棒」がいない。山内さんは「経営戦略などで対等に話せる相手がほしい」と言う。例えば、昨年まではトルコギキョウやストックなど花き30[㍔]、タマネギを50[㍔]生産していたが、いずれも休止した。「キュウリの需要が減る冬場に労働を確保するのが狙いだったが、キュウリに絞ったほうが高い採算性を期待できる」。こうした経営判断は山内さんが下す。

外部の経営コンサルタントと相談することもあるが、実務は提案どおりにはならない。「コンサルタントから見れば、勝ち筋が見えているのに、なぜやらないのかと不満に思うかもしれないが、実際の現場では経営判断のスピードについていけないこともある。従業員の足並みをそろえることが大事だ」。こうした悩みも山内さんが一人で抱え込む。

父から事業を承継した山内さんにとって、会社の組織は実体験をしたことがない異質の世界だ。同社の社員もサラリーマン経験者は少ない。宮城県農業大学校に求人するからで毎年1人ずつ定期採用してきたからだ。企業の組織を知らないまま「こんなものかな」とやってきたのが実状だ。「最初は、来る者は拒まずでやっていった。インターンシップで来てそのまま(定着した)という子もいる」という。

人材の育成についても「教育制度というものが確立されていない」と自己診断する。「上司の能力がそのまま経営の限界になる。上司が伸びないとそこで止まってしまう。異なる職場を経験させてもっと伸ばしてあげたいと思うが、現状では人事異動をできる事業規模ではない」。人材育成の面でも事業規模の拡大は、避けられない目標だ。

その具体策として、山内さんは九州など遠隔地に第二農場を確保し、その経営を任せることで次世代の経営を担える「右腕人材」を育成しようとして構想している。キュウリの増産に伴うリスクを分散できるメリットも大きい。まだ計画は具体化していない。「今の組織をかき混ぜてしまいうリスクを覚悟で外部から来てもらうか」とも思う。内部登用かスカウトか。人材の確保と育成は、山内さんにとって大きな判断を伴う「次の一手」だ。

コミュニケーションが最重要

長野県でアスパラガスを生産するアスパラマル株式会社(小県郡長和町古町)も、親元就農し

た後継者が新規事業を立ち上げて法人化し、地域に密着して成長してきた。社名には、多くの日本の舟の名前に「丸」が付いているように、荒波にのまれることなく会社が長く続いてほしいという思いが込められている。

「農業の未来を牽引する」「ここに残るものづくりを実践する」「お互いに助け合い、熱意をもって自己研鑽に励む」の3本柱を企業理念に掲げ、「人にやさしく、成長ができ、成果を出し続けられる企業」をめざして、働きやすい環境を整えてきた。

地域とのかかわりを重視し、学校給食に食材を納入しているほか、小学生の体験や見学を積極的に引き受けており、事務所の壁には、子どもたちが書いた感想や御礼のカードがたくさん貼られ、花が咲いたようだ。

代表取締役の吉見雅史さん(49歳)は、大学を卒業後に地元へ戻り、福祉施設の総務部門で約10年勤めた。「介護関係の事業は、やりがいはあるが、国が単価を決め、規制が多い。自分で価格を決め、自分で判断できる仕事をやりたかった」と、31歳の時に、父が経営していた約30[㊦]の花き農家に就農した。3年ほどしてPALネット㊦ながの(長野県農業青年クラブ)に参加した吉見さんは「自分よりもずっと若い経営者が農業に将来性を感じてがんばっている」と刺激を受けた。

主力の冠婚葬祭用の花の需要が伸び悩み、実質的な赤字経営が続いていたこともあり、2010年に事業転換を決意、10[㊦]でアスパラガスの栽培を始めた。蓼科山や、美ヶ原高原の麓に位置する農場は標高が高く、朝晩の気温差が

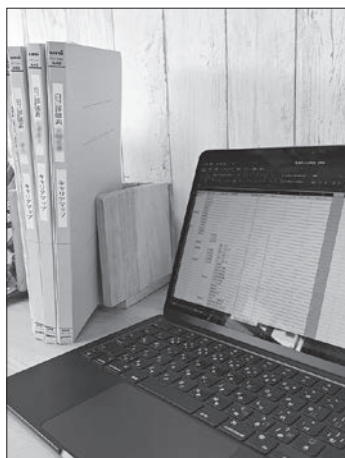
大きいため甘みのある野菜が育つ。栽培技術が花と類似し、ハウスなど資材も転用できたため、経営は順調に推移、5年後に法人化した。

現在のアスパラガスの経営面積は140棟、3[㊦]。長野県で有数の大規模経営に育った。水田の面積も就農当時10[㊦]だったのが32[㊦]に拡大した。ただ、水田は土地登記簿上の区画が250筆もある。経営効率を高めるため、コシヒカリのほか、風さやか、つきあかり、酒米の美山錦、もち米のモリモチモチなど数種類を栽培して作期を伸ばし、農機の稼働率を上げている。

20年に最新鋭のアスパラガス集出荷貯蔵施設が完成し、自動画像処理選別機を導入。規格や品質のばらつきが減るとともに、作業時間の大幅な削減につながった。17年に新卒社員2人を初めて採用し、現在は社員3人とパート約20人の体制だ。長野県農業大学校への推薦依頼、ハローワーク、ウェブサイト、新聞折り込み広告などで求人しており、社員は入社3年目、2年目、1年目と全員若手だ。

人材の確保は、法人化した時からの大きな経営課題だった。「来てくれるだけありがたいという感じで、1日で終わった人、最短だと2時間で終わった人もいる」と吉見さんは苦笑いする。「雇い方がよくわかっていなかった。人を見る目がなかった。未経験大歓迎で募集して、せっかく来てくれた人なのに、自分自身がどう話しているのかわからなかった」と振り返る。

こうした反省に立って、「人にやさしく一緒に成長できる」職場をめざし、24年2月に採用・人事評価制度を整備した。具体的には、仕事の内容で



アスパラガスの葉は秋に枯れるまで茂らせておくことで根に栄養を蓄える。ハウスで、アスパラマルの吉見さんと妻の美香さん(右) 社員の自己評価表やキャリアマップはそれぞれファイリングして管理する(左)

きるだけ細かく提示して求職者とのミスマッチを防ぎ、経営幹部、リーダー、サブリリーダーなどの責任を明確化。キャリアアップのため、入社3年目でサブリリーダーをめざせる体制を築いた。

同社の求人票の記述は実に細かい。どのような人材を求めているのか、勤務時間や休日の詳細な説明はもちろんだが、「熱中症対策のため、休憩時間を120〜150分にすることもあり」「農繁期のみ時間外勤務あり(月30時間程度)」「年末〜1月に3週間ほどの長期休暇あり」

などの補足がある。さらに「白米食べ放題あり(昼食時)」「アスパラガス提供あり」などと書いてある。

採用後は年2回面談(1回は代表の吉見さんによる面談)するほか、毎月お茶を飲みながら相談するなど日常的な対話も心がけている。吉見さんは「独立したい、現場がいいなど、それぞれ思いが異なるため、コミュニケーションが最も大切だ。会社の都合ではなく、社員にとってのメリットを考えて説明することだ」と強調する。

「右腕」は妻、経営課題を共有

吉見さんの「右腕」は、専務取締役で妻の吉見美香さん。事務や経理だけでなく、経営方針も相談して決める共同経営者だ。人材の採用・育成の体制も二人三脚で整備した。

この作業を通じて、美香さんは「代表は変わった」と言う。「代表が指示するだけでは従業員のモチベーションが高まらなかった。代表が全部自分でやっていたが、作業を分解しチェックリストで可視化することで、従業員にできることが増えてきた」。

吉見さんも新たな気づきがあったことを自覚している。「自分が担っていることを少しずつ社員に下ろしていく。成長ができる環境をつくっていく。僕のなかで変化があったのは、これまでどの従業員にも同じ指示を出していたが、面談で何をやりたいのか知った。入社する人は皆、いずれは独立したいのだと思い込んでいたが、人それぞれだ」。

「自分で調べる子もいれば、丁寧に教えてほしいという子もいる。それぞれに応じて、話し方も、内容も変える必要がある」と理解した。以前は自分だけが参加していた研修会などに、従業員を連れて一緒に参加するようにしている。

2025年2月6日に塩尻市で開かれたビジネス交流研修会は、経営者向けの内容だったが、従業員ら計6人で参加し、主催者を驚かせた。

吉見さんには10年間のサラリーマンの経験があり、社員、係長、課長、部長という人事のシステムにもなじみがある。「いろいろな人と接することで、人との付き合い方やネットワークの在り方、社会の仕組みを学んだ」という。それでも、採用や人材育成は難しい。「人に関してはトライ&エラー(試行錯誤)ができない」からだ。

「今の経営規模では、まずは今いる子たち(社員)が定着することをめざす。パートなど、来てくれている人を大事にする」。成長をめざして経営ビジョンは描くが、無理な売り上げ目標は立てていない。「数字を目標にすると職場がギスギスする。食べ物を扱っているので感動と笑顔を大切にしたい」。吉見さん自身も笑った。

石ノ森農場の山内さんと、アスパラマルの吉見夫妻の間には、共通点が多い。稲作が主体だった親元で就農し、先代の古い経営モデルを実体験するなかで事業転換を成功させた。地域に密着し、従業員との人間関係を大切にしてきた。20年に大規模な設備投資を断行して、経営効率を高め作業環境を改善した。ともに現在の経営は順調だ。山内さんは「次の一手」を思案している。アスパラマルは一步先に、次の段階に向けて漕ぎ出した。