

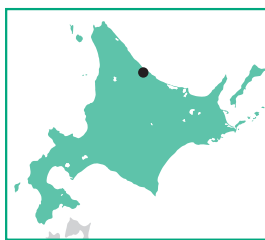
シリーズ

新・農業人

全国各地から若い人材が続々
「社会と自身に“ドキドキ・ワクワク”
を創りましょう」の社是が魅力

有限会社パインランドデューリィ
代表取締役

松村 孟 さん



所在地●北海道興部町
 設立年●2001年(創業1908年)
 経営内容●牧場経営、食品製造販売、バイオガス発電、
 自給飼料生産
 牧場規模●総飼養頭数2150頭(うち経産牛1150頭)、
 出荷乳量約12000t
 従業員●55人(正社員39人、パートタイム、
 外国人実習生他16人)
 URL●<https://www.pineland-farm.com/>

牛の個体管理を正確におこなうため、「繁殖」「乳量」「疾病」などの個体データを管理。健康管理やスタッフ業務の効率化に活用する(右) 最新の大型搾乳機を採用。毎日約870頭を搾乳する(左) 牧場内には自社の乳製品を扱う店舗も(下)

「パインランドといえば人」

北海道オホーツク管内北部に位置する紋別郡興部町。町のカントリーサインには、牧場を背景に特産のホタテ、町の花であるハマナスも描かれるが、何よりも存在感を放つのは可愛らしい乳牛。人口は3500人程度だが、その倍以上の乳牛が飼養されている。

そんな酪農の町で、最も大きな牧場が有限会社パインランドデリー。総飼養頭数は2000頭を超え、年間出荷乳量も約1万2000tと全国有数の規模を誇る。同地に入植して100年以上と歴史も長いが、全国トップクラスのギガファームに成長したばかりか、バイオガス発電や自社で乳製品を製造する6次産業化など新たな取り組みにも積極果敢に挑戦している。

「パインランドといったら人だよね。今は他の牧場からそう言うってもらえるようになった」。牧場を率いる若き経営者、代表取締役の松村孟さん(40歳)は、そう強調する。スタッフは総勢55人。あらゆる業界が人手不足に悩む昨今だが、同社の新卒採用には毎年のように全国各地から若者が応募してくる。

平均年齢30・5歳。若手がイキイキと楽しく働いている空気がそこかしこから伝わってくる牧場だ。

働く喜びを知り、経営者に憧れ

今でこそ、大規模酪農法人の経営者となった松村さんだが、小さいころ、酪農を継ぐ気はなかった。「父親である現在の会長から、小さい時から将来継いでほしいという空気が伝わってきていた。実はイヤで仕方なく、手伝いもあり好きではなかったし、それほどやっていなかった」と笑う。

高校卒業後、酪農学園大学(北海道江別市)へ進学したが、それも酪農を学ぶより別の目的があった。「小さいころからスキーをしていて、大学でもやりたかった。札幌圏内でスキーもできる大学。後継者推薦という仕組みも利用できたため入学した」という。

ところが、けがで思うようにスキーができなくなってしまう。ちやうど就職活動に差し掛かる時期でもあり、「スキーもできないし、何かアルバイトをしよう」と考えた。それが松村さんにとっての一つ目の転機となる。

仕事をするなら好きなことをしたい。1日2個ずつ食べるほどの

アイスクリーム好きだったこともあり、アルバイトを始めたのはアイスクリームチェーン店。「これが本当に楽しく、時間も給料も全く気にならないくらいだった。アイスは、人が生きていくうえで絶対に必要な食品ではないかもしれないが、求める人がいて喜ぶ顔が見える。そこにかかわっている自分。休みや給料も大事だが、それが気にならないくらいの気持ちになれることが本来の仕事」。働くことの喜び、本質を感じた瞬間だった。

就職活動を同時に進めるなか、もう一つ、大きな出来事があった。札幌の洋菓子店の創業者との出会いだ。最終面接の場で、「松村君。うちに入社してもよいが、5年経ったら辞めて実家の牧場に戻るべき。酪農にはロマンがあるから」と言われた。

「この言葉がいい意味でグサツと刺さった。自分も今の立場になって思うが、辞めるとわかっていながら採用するのは懐が深くないとできない。経営者というのは、本当に深い考えを持っている。そんな経営者に憧れを抱き、自分も経営者してみたいと思うようになった」。

就職先として選んだのは銀行。

「将来経営をしたい。経営を学べるところは銀行だ」と考えたためだ。

銀行勤務を6年ほど経験した後、実家の牧場に就農したのは2014年。専務として経営に携わり始めた。社会人を経験したからこそ、実家に戻って「今の時代にこれは…」と感じることもあった。現場にパソコンは1台もなく、記録もノートに鉛筆書き。まずは記録を紙ベースからデータ化、効率的に管理できるようにした。

一方で「横から入ってきた人間が好き勝手に変えると反発もある。だからこそ、飼料製造や繁殖管理などを覚え、朝も4時には出勤。スタッフに受け入れてもらえるよう、最低限の生真面目さを持って仕事した」。

社長に就任したのは4年ほど前の21年だが、専務時代を含め、経営面では「数字をしっかり把握し、牧場の強みと弱みをモニターする。悪い面があれば改善し、いい面は維持する。利益を得られると判断したところには時間もお金も積極的に投資する」ことを心掛ける。自家育成、和牛の個体販売、「おなかへ優しい」といわれるA2ミルクへの挑戦など、情勢を見極め、利益向上をめざしてきた。

人材の採用・育成・定着に注力

ただ、そうした牧場のさまざまな事業を支えるのは人材にほかない。その意味で松村さんが最も力を入れてきたのは、人材の採用・育成だともいえる。就農当初は、挨拶がない、遅刻しても誰も注意しない、ゴミ箱に投げて入らなかったゴミもそのまま…そうしたことが多々あった。松村さんは「職場には愚痴や不平不満が出る雰囲気があった。みんなが働きやすく、気持ちよく働ける平和な環境をつくりたかった」と話す。

そこで始めたのが、若手の積極的な採用だ。年齢が高く経験がある人は即戦力にはなるものの、愚痴をこぼして結局辞めていくケースが少なくなかったという。「ある小さな、若者を多く採用する牧場を視察した際、活気があり雰囲気よかった」ことをヒントに、未経験でも若い人を採用することにこだわってみると、離職ペースが緩み出した。そうして新卒者を積極的に採用するように。今年度も7人採用、来年度は10人入社する予定だ。

松村さんが人材の採用、育成で重視するのは勤務姿勢。「愚痴らな



取材時、若手スタッフらのミーティングがおこなわれていた。笑顔で顔を合わせる

い。人の悪口を言わない。嘘をつかない。仕事ができることより、そういうことが大事ではないか。酪農の実務はできたとしても、人とコミュニケーションをうまく取れなかったり、他の部署の悪口を言う人には、経営者が人生をかけていることを託せない。気持ちを預けられる人材。そういった人が先輩にとって頼れる後輩になり、これから入ってくる後輩にとっても頼れる先輩になるはず。これが持続可能な組織につながるっていく」。松村さんはそう力を込める。

労務管理や評価体系を整備

人と話すことが好きという山田



「管理職は楽しい、と思ってもらうことが大切かな」と松村さん。スタッフの山田さんと(上) 手際よく搾乳機を扱う(下)

航さん(25歳)はまさに、松村さんが望むスタッフの一人。出身は東京だが、酪農への興味から酪農学園大学へ進学、卒業後同社に就職した。「社長がおっしゃるように、スタッフみんなが嘘をつかない、言っていることが本当なのだと思います。がんばって褒められた際、心から言ってくれているのだとわかる環境。そこがとてもいい」と笑顔を見せる。

入社3年目の今は搾乳担当だが、すでに飼料や哺乳、管理部門などさまざまな部署を経験している。このジョブローテーションの仕組

みを整えているのも同社の特徴だ。牧場の多様な業務を人員を固定せずに回すものだが、松村さんは「この人がいないと困るという体制はよくない。業務に穴があく。辞めても、いなくても支障がない、そんな体制はみんなが休みを取りやすくなることにもつながる」と話す。人材育成面では、ステップアップの仕組みも明確だ。実務と勤務姿勢それぞれで項目を設定し、自分自身で評価するチェックシートを用意。この評価体系で基準をクリアすると昇給、昇格していく。管理職に当たる現場のリーダー

は現在10人ほどだが、松村さんはリーダーこそ実務よりも勤務姿勢が重要と考えている。「例えば、ただ愚痴を聞いてあげるのはいい方向に導いているとはいえない。何故不満があるのか、理由を聞いていい方向に導く。あるいは誰かの力を借りて解決させる。そうしたことが大事」と指摘する。

山田さんも、将来はリーダーになつてほしい人材だという。「自分自身も、誠実な態度を取ることを心掛けています。人と話すのが好きなので、外国人実習生ともよく話します。そうすると何かあった時に自分に連絡してくれる。迅速な対応が必要なこともあり、日ごろから話すことが大切だと思う。年次を重ねて仕事ができるようになり、頼ってもらえるようになった。頼られるのはうれしいし、社長の役に立ちたい」と頼もしい。

共通認識持ち、一致結束

働きやすい環境を整えてきた松村さんだが、個性も性格も異なる大人数のスタッフを同じ方向へ導くのは容易ではない。そこで指摘するのは「共通認識を持つ重要性」だ。同社では、朝礼や夕礼時などスタッフが顔を合わせる場で、こん

な問題が起きた、こんなことをしたいといった話題が出る。夕礼では、「今日あったいいこと」を5人限定で話す。そうした情報共有の場がスタッフみんなの結束につながっている。

最近では、スタッフのやりがいづくりも重視している。「シアタールームをつくりたいという案があったとしたら、その実現に向けて実際に動いてみてもらう。クオリティが高ければ町内の人も利用したいという話になるかもしれない。福利厚生でも社会貢献でもいいから、事業化に向けて動くことが経験になる」と強調する。

「例えば、うちの店舗に買い物に来た子どもにも、お母さんの好きなところを言えたら何かプレゼントする。利益は生まないが、幸せづくりができる。アイスのアルバイトで人を喜ばせ、お金を気にしない価値観を知った。いつかそんなことができれば」。松村さんはそう目を細める。酪農経営者へのきっかけをつくった洋菓子店創業者には、就農後に直接会い、「酪農をしています」と伝えた。今でも深くつながっている。

(株)酪農乳業速報 成田 隼一郎／文

藤井 大介／撮影