

人材活用・育成論

鋭農経営塾

講師：ファームサイド株式会社 佐川 友彦

メニュー

1. 人材活用・育成の前提
2. 人材の定義・採用
3. 人材活用・育成

本日のねらい | 講義後の姿

1. 人材の重要性を理解し、雇用や組織のビジョンを描けている
2. 人材活用・育成の原則を理解し、
従業員のポテンシャルを引き出すポイントを理解している
3. 自社の現状を客観的に評価し、
人材活用・育成面における今後の行動を計画できている

- 「人材活用・育成」= 従業員のポテンシャル発揮 に主眼を置く
- 採用、組織開発、人事労務制度...は深追いせず、あくまで
「人材活用・育成」目線で触れる

アイスブレイク

Q. 従業員にどんな資質を求めますか？

- ①知識 ②技術 ③体力 ④常識 ⑤理解力 ⑥判断力 ⑦自己管理能力 ⑧自主性 ⑨向上心
⑩チャレンジ精神 ⑪誠実さ ⑫責任感 ⑬几帳面さ ⑭ストレス耐性 ⑮柔軟性 ⑯協調性
⑰コミュニケーション力 ⑱計数管理力 ⑲問題解決力 ⑳リーダーシップ

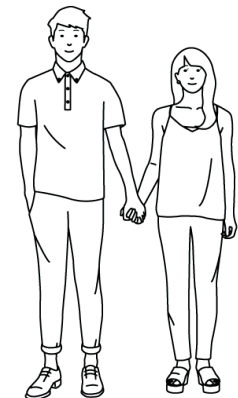
Q1. 欠かせない、無いと不採用にしたい資質を3つ選んでください

Q2. あると嬉しい、採用したい資質を3つ選んでください

※この資質一覧は何かを網羅しているわけでも深い意味があるわけでもなく、
あくまで皆さんの内省用、アイスブレイク用です。

人材活用・育成の前提

- 人材（・組織）は事業や経営の最重要な要素
 - 「人は城、人は石垣、人は堀...」（誰の名言でしょう？）
 - 農業を続けていくためにも必要です
- 人材は労働市場によって流通する
 - 賃金で需要と供給が経済的に調整される
 - 他業種、他業界、競合他社との取り合い
- 良い人と良い関係をつづける
 - 他人のことはわからない
 - 条件、信頼関係、コミュニケーション...で調整し続ける
 - 自己実現を補助する



人材活用・育成の前提 | 最近のトレンド

1. 働き方改革

- 働き方改革関連法（2019.04～）
- 時間外労働の上限規制、有給休暇の消化義務、同一労働同一賃金の推進
- ...

2. 一億総活躍社会

- ニッポン一億総活躍プラン（2016.08）
- 非正規雇用労働者の待遇改善、最低賃金の引き上げ、高齢者雇用の促進
- ...

3. 人手不足

- 少子化、若年労働者の減少
- 産業間の競合
 - 労働条件の悪いところで顕著
- 人手不足倒産

4. コロナ禍

- 経済の急停止、バリューチェーン乱脈
- 失業者の増加、ソーシャルディスタンス、テレワーク
- 今後も不確実（ウィズコロナ）

人材活用・育成の前提 | 農業界の人材事情

1. 相対的に低い労働条件

- 労働基準法や社会保険の一部適用除外
- 人事制度や労務管理の整備不足
- 労働の変動性
- 季節、天候、需給バランス...

2. 法人化の推進、雇用就農の増加

- 家族経営、個人経営からの脱却
- 人事制度や労務管理の整備
- キャリアプランの用意

3. 就農希望者

- 新規就農者は増加傾向
- 定年退職→就農

4. その他の要素

- 外国人技能実習生
- 農福連携
- リカレント教育

人材の定義・採用

1. 社員各自が能力を発揮することは、**会社の利益創出**に必要な不可欠な要素
2. 人材採用・人材育成は経営戦略によって規定される
 - 経営戦略＞組織戦略＞人材戦略
 - 全社的な経営戦略が先立ち、
それを実現するための組織構造が定義されてから、
構成要素としての人材に求める要件が明確になる

※今回は取り上げないが、まずは経営戦略を考えよう
3. (将来の) 組織図から必要なポジションを導き出す
 - 求める資質を議論する前に、まずはポジション（役割）を定める
 - ポジションに必要な資質を列挙し、人材採用・人材育成でまかなう

※ポジションフリー、能力重視のポテンシャル採用もあるが、上級者向け

人材の定義・採用

- 職務記述書

=職務内容や責任範囲を明示したもの

ポジション/職務	
• 目的	_____
• 責任	_____
• 内容	_____

• スキル	_____
• 人物像	_____
• 評価	_____

- 職位、職能

- 職位 = 役職 = 組織上の役割・立場
- 職能 = 業務遂行に必要な能力
- 職位と職能は比例しているケースもあるが、そうでないケースも多い

- キャリアプラン

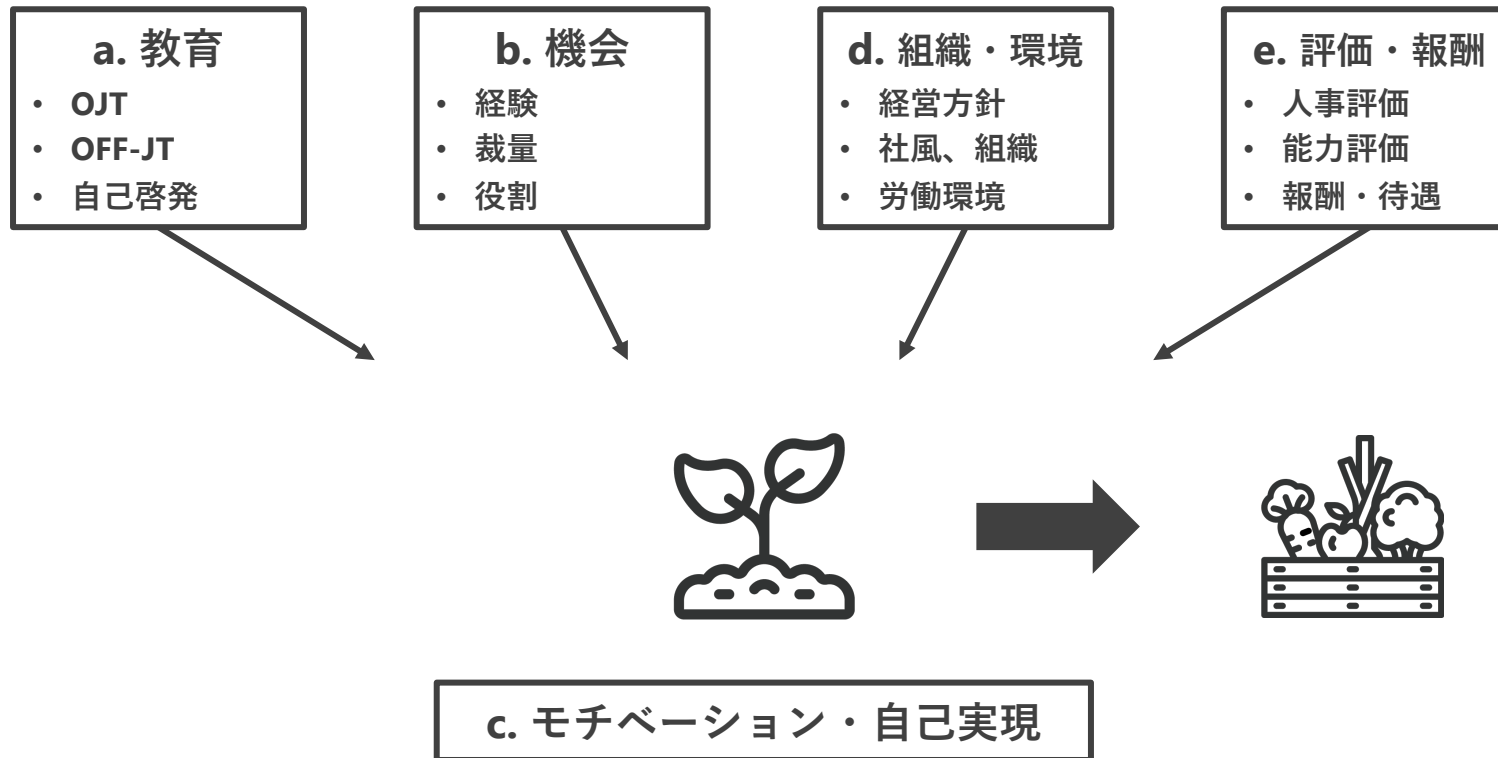
- 人材に求める役割、能力ともに時系列で変化する
- 社員は現在よりも将来を重視する

人材の定義・採用

- ポジションに必要な人材の調達
 1. 内部人材を登用する
 - 即戦力ではない場合 => 人材育成
 2. 外部人材を採用する
 - 即戦力ではない場合 => 人材育成
- 「採用」と「教育」はセット
 - どちらかだけでは完成しない

人材活用・育成

- 人材育成に必要な5要件



人材活用・育成 | a. 教育

1. OJT (On the Job Training)

- 実際に業務に従事しながら実践的な知識や技術を習得する

2. OFF-JT (OFF the Job Training)

- 業務から離れた教育・研修

3. 自己啓発

- 社員自身が自らの意思でおこなう能力開発

ベストプラクティス

• 業務遂行能力を育てる

- リーダーシップ、段取り、コミュニケーション、状況判断…
- => 「機会」

• スキル習得の全体像を示す

- 体系化してあげることで見通しが良くなる
 - スキルマップ
 - キャリアアップ

→ OFF-JTと自己啓発で、OJTで偏りがちな知識や技術を補う

人材活用・育成 | b. 機会

1. 経験

- スキル習得に十分な学習機会を与える
- 経験曲線で生産性が向上する

2. 裁量

- 企画立案、状況判断の機会を与える
- 社員の自立を促す

3. 役割

- 組織内での連携・相乗効果を創出する

ベストプラクティス

- **マイクロマネジメントしすぎない**
 - 従業員の判断を尊重し、結果から学んでもらう
 - 自立してほしいと思うなら、信じて任せるべし
- **適切な負荷を与える**
 - コンフォートゾーン
 - ラーニングゾーン
 - パニックゾーン

→ 日々の業務進行とは別に、教育的見地から新しい機会を与える

人材活用・育成 | b. 機会

- ・ コンフォートゾーン、ラーニングゾーン、パニックゾーン（ノエル・ティシー）

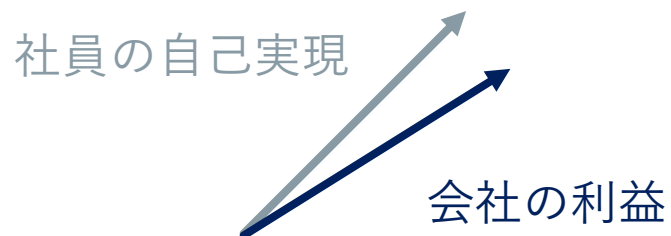
	難易度	具体例	心の状態	学び
パニックゾーン	高い	<ul style="list-style-type: none"> ・ 未知、苦手な内容 ・ 無理気味な締切、目標 ・ サポートなし 	過度なプレッシャーによるパニック	低
ラーニングゾーン	適度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 未知と既知のブレンド ・ <u>適度なプレッシャー</u>のある締切、目標 ・ 適度な指導、サポート 	チャレンジと達成感の調和	多
コンフォートゾーン	低い	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既知、得意な内容 ・ ゆるい締切、目標 ・ 手厚いサポート 	現状に満足し、向上心が削がれた状態	低

（出典） <https://twitter.com/CoachKaz1/status/1280680518586114049/>

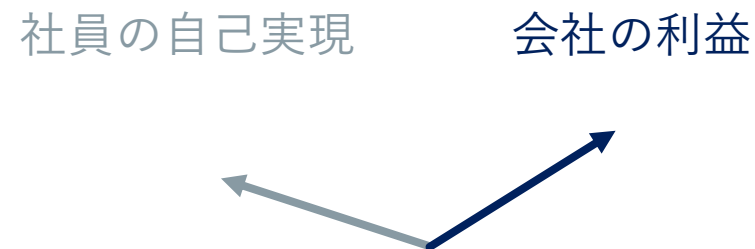
→ 適度なプレッシャーで社員/部下の成長を演出する

人材活用・育成 | c. モチベーション

- 人材活用には社員の自己実現も含まれる
- 「社員の自己実現」と「会社の利益」のベクトルが近いほど有利
 - 理解する、尊重する、調整する意識が大切
- 会社は社員を従える権利（業務命令権）があるが、従業員は辞める権利がある



方向が近いとお互いハッピー



方向が離れているとお互いつらい

人材活用・育成 | c. モチベーション

1. モチベーションは社員それぞれ

- 個々の価値観、経験、状況によってまちまち

2. モチベーションを強制/矯正することは難しい

- 採用時点で見当をつける

3. モチベーションを理解し、配慮することはできる

- 面談などでヒアリングする
- 配置転換、労働条件変更など

• モチベーションの再設定

- 教育、評価などでモチベーションの再設定を補助することはできる

• ハーズバーグの動機づけ・衛生理論

1. 動機づけ要因

あれば満足につながる

=働きがいの創出

2. 衛生要因

許容水準を下回ると不満足につながる

=働き方改革

→ 社員のモチベーションが経営に与える影響は大きい。リソースを割く価値あり

人材活用・育成 | d. 組織・環境

1. 経営理念・経営方針

- まずは会社/経営者としてのモチベーションを示す
- 社員が共感しやすい理念・方針を設定する

2. 社風、組織

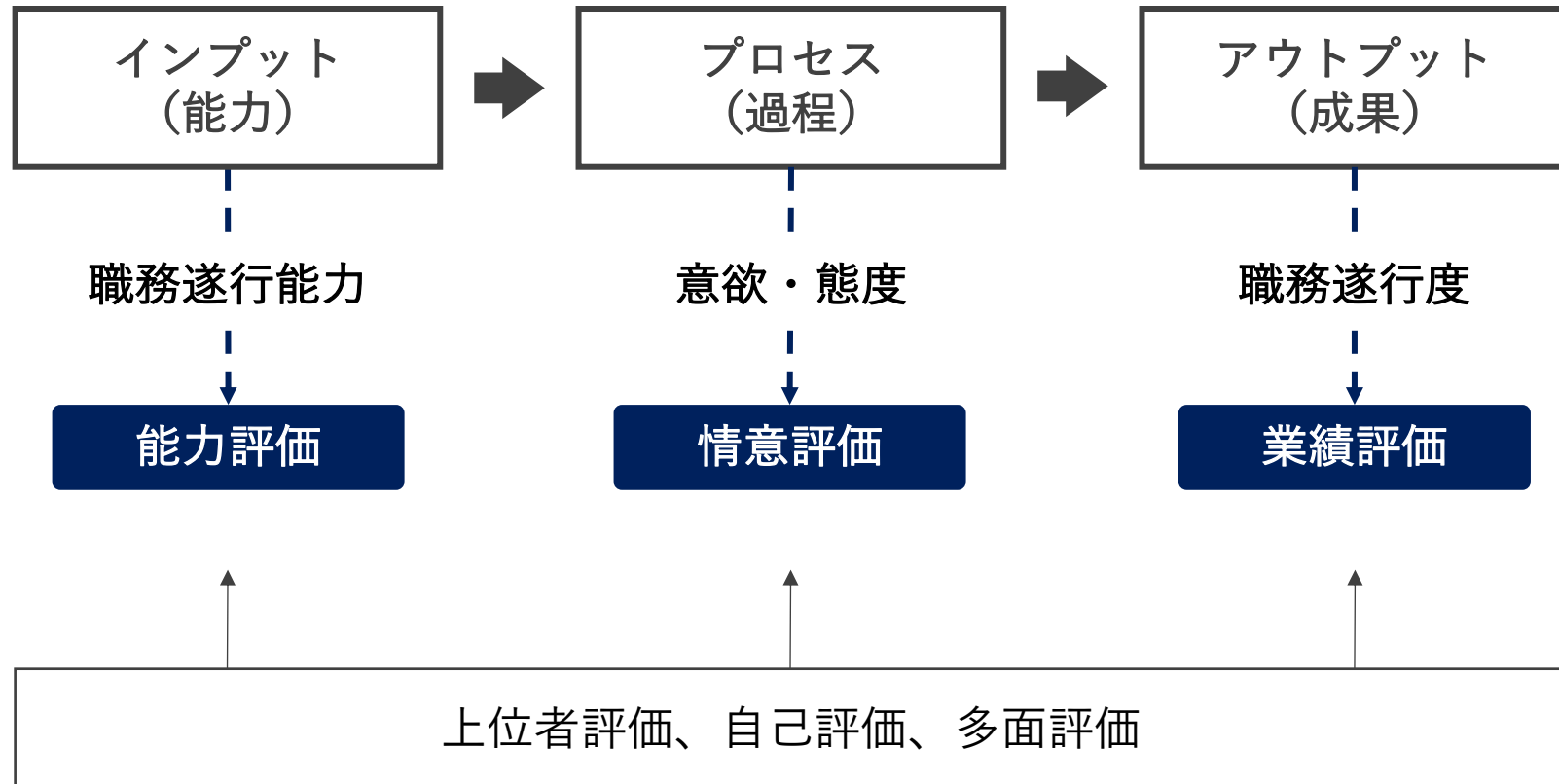
- 社員の成長を阻害する最大の要因
= 人間関係
- チームの雰囲気、ルール、役割分担を設計する
- 社員同士の相互作用に目配せする

3. 労働環境

- 能力を発揮しやすい環境づくり => 衛生要因

→ 仕組みと同様に大切なのが、そこで作用し合う「人」。風紀を大切に

人材活用・育成 | e. 評価



人材活用・育成 | e. 評価

1. 評価基準を定める

- 職位・職能の定義、スキルマップ
- 人事評価（情意評価）

※定量的もしくは多段階で

2. 評価基準を開示する

- 本人も理解している方が
目標達成は早い

3. 客観性を確保する

- 多面評価
- 外部評価（ex. ストレングスファインダー）

• 目標設定、目標管理

- 目標設定理論 by ロック
- MBO（目標管理制度：
Management By Objectives）

1. 期間を定めて達成目標を定める
2. 達成度の評価基準を定める
3. 目標達成のための
アクションプランも定める
4. 定期的に見直し、軌道修正する

→ 評価はダイエットにおける体重計に同じ。評価項目を定めて狙い撃ちしよう

人材活用・育成 | e. 報酬

1. 成長が会社の利益に資するものであるならば、社員への経済的なインセンティブも必要

- ・ リターンがないと、成長するモチベーションがやせ細る

2. どこまでの報酬を目指すか考える

- ・ 最低賃金
 - ・ 業界平均
 - ・ 世間平均
 - ・ それ以上
- Q1. 本人が満足できるレベルはどこ？
Q2. 客観的にふさわしいレベルはどこ？
Q3. どこまで払える？

※人件費の予算には限りがある。まずは本人が納得できる水準を知り、それを目指す。
刻み幅が小さくてもいいので、インセンティブを階段設計にする。誠意を見せる。

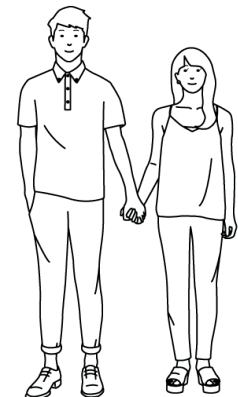
→ 「経済なき道徳は寝言」は成長⇔報酬にも言える。生まれた利益を社員にも配分する

人材活用・育成 | まとめ

- いちばん大切なこと

= 社員の未来を、本人よりも具体的に考えてあげること

- 定められた人事制度/キャリア制度がない以上は、個別に考えてあげるしかない
- 先回りしておくことで...
 - 親身に考えている姿勢が伝わる
 - 様々なケースに準備、対応できる
- キャリアプラン = 社員からは見えず、会社は想像がつく
 - 伝える => 一緒に考える
- 動機や希望 = 本人はわかっているが、会社からは見えない
 - 伝えてもらう => 一緒に考える



人材活用・育成 | まとめ

- つぎに大切なこと

= 伝える努力を怠らないこと

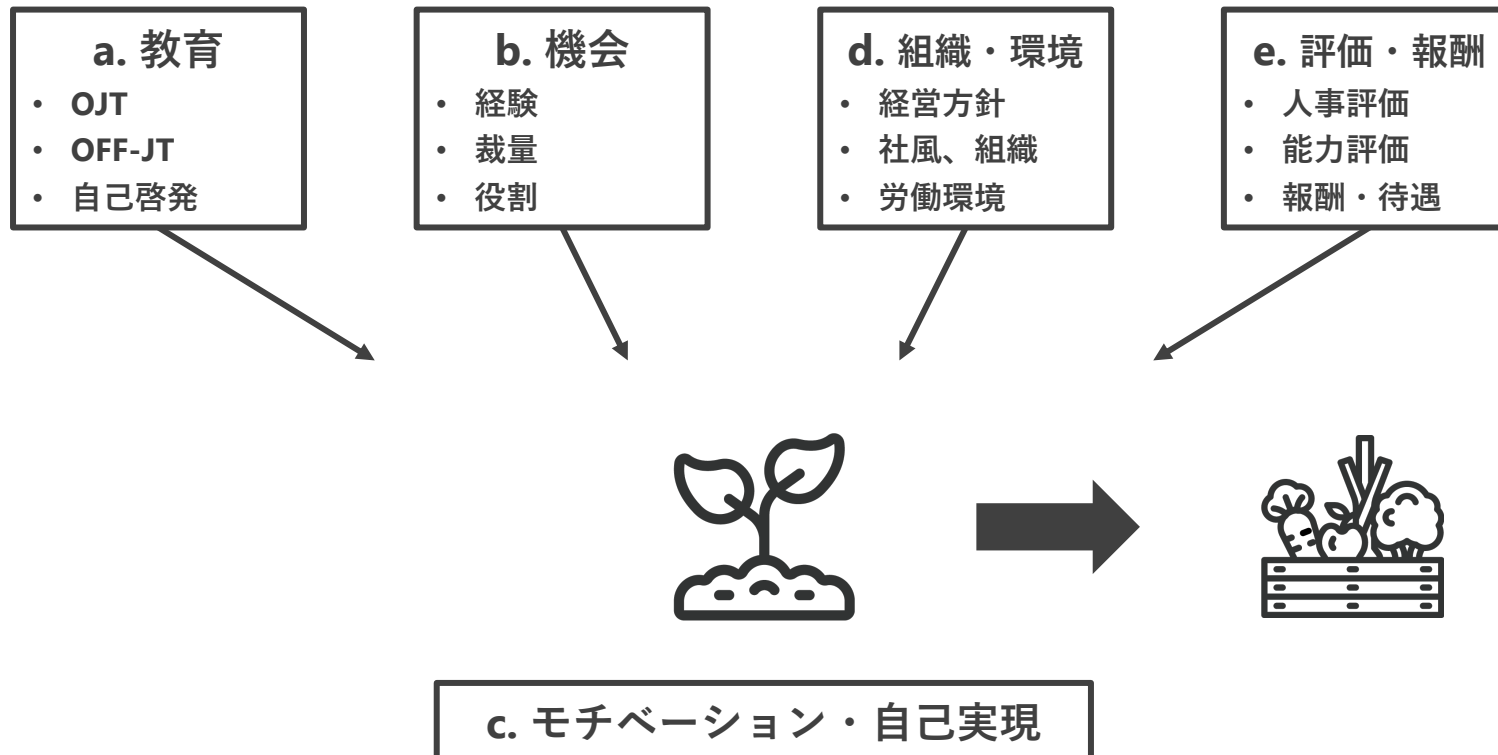
- × 前に言った
- × 言ってもきかない
- × 背中を見ろ、察してほしい
- × 言わなくてもわかってるはず

すべて地雷です🔥

- 「～しようと思っていたのに」は後の祭り
- 「やってみせ 言って聞かせて させてみて ほめてやらねば 人は動かじ」
(誰の名言でしょう?)

人材活用・育成

- 人材育成は単なる情報やスキルのインプットではありません
- 総合的な人間形成です ≡ 子育て



考えてみよう（ワーク）

農園の人材活用・育成を振り返って

Q1. 足りないところはどこか

Q2. その差分を埋めるために取り組むべき事は何か

Q3. 実現のための障害があれば、どう解消したらよいか

1. 個人で考えてみよう（ワークシート）
2. グループディスカッションしよう
3. ディスカッションの内容をまとめて発表しよう