

プロジェクト課題解決型講義 情報～生産技術～

銳農經營塾

●テーマ①（生産技術）

生産量が確保できない。歩留まりが良くない。品質向上ができない（原因が不明な場合）

●ワーク①／自身の経営における生産技術の現状と課題を見える化してみましよう

項目	現状	課題
生産 (土づくり)		
生産 (管理)		
生産 (収穫)		
生産 (ポストハーベスト)		
その他		

●ワーク②／ワーク①で出した内容について、グループで議論しましょう

A large, empty rectangular box with a black border, intended for group discussion or writing.

●解説／生産技術の課題の見える化

①現状把握

→何が原因で生産量・品質が落ちているのを徹底的に把握する

②計画との差異を把握する

→単位面積あたりの収量、歩留まり、出荷量、など
項目ごとに分析する。

→比較する数字は、地域の平均数字や自身で設定したKPIとの差異を見る。

③改善の繰り返し

→①、②で出た課題を年、月、週での予定に落とし込む

→改善の繰り返し

④技術の習得

→積極的な情報収集（地域と連携しての情報共有、勉強会への出席、外部専門家の受け入れ等）

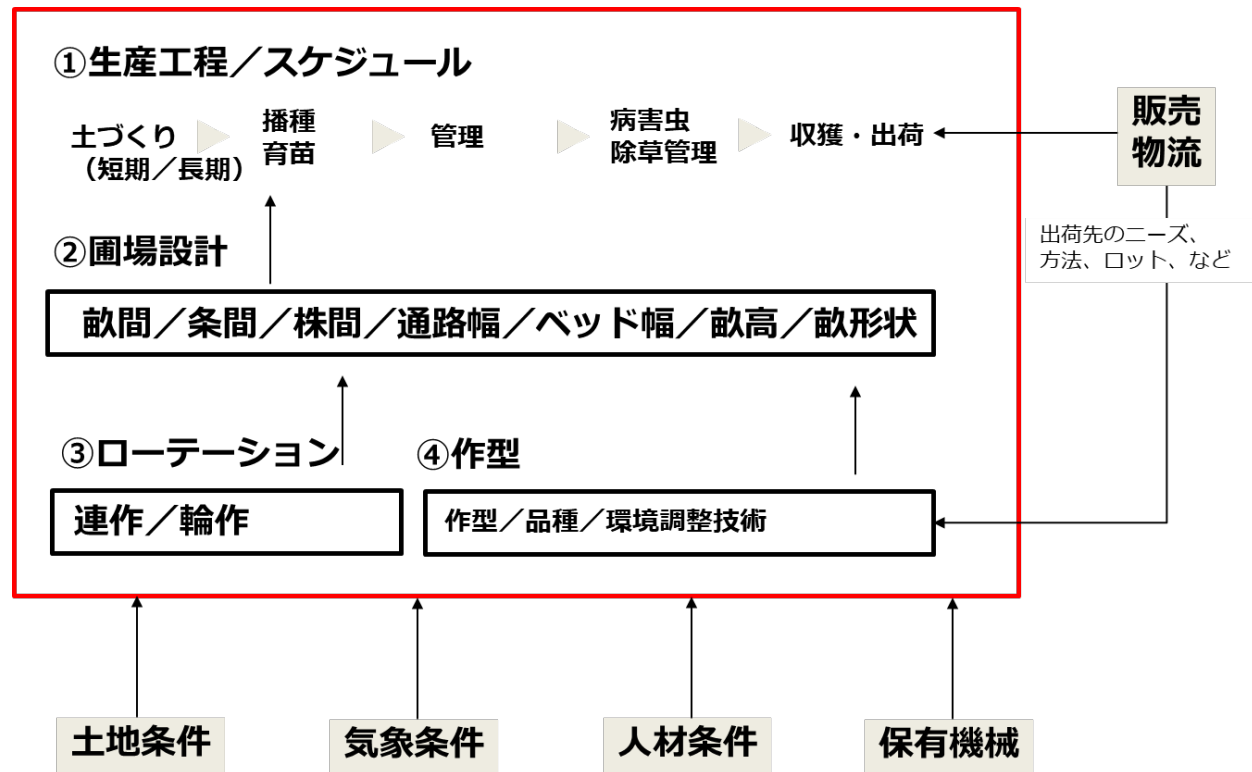
●ワーク③／講義を通して出た課題に対して、改善案を考えてみましょう

費目／項目	課題	改善
生産 (土づくり)		
生産 (管理)		
生産 (収穫)		
生産 (ポストハーベスト)		
その他		

栽培技術の大まかな12分類

土壌改良	品種選定／作型	IPM	設備／農業機械
土壌分析／施肥設計	各品目の栽培技術	資材の活用	環境調整・環境制御
緑肥活用	作業効率化／省力化／ 平準化	収穫・出荷	ポストハーベスト

- ワーク④／作付け計画における技術改善を考えてみる。
 自身の経営の中で、ボトルネックになっている箇所・改善をしたい箇所を選び、
 検証してみましょう。



●ワーク④／ワークシート～生産計画～

費目／項目	課題	改善
生産工程		
圃場設計		
ローテーション		
作型選定		

●ワーク④／ワークシート～外部要因、諸条件～

費目／項目	課題	改善
土地条件		
気象条件		
人材条件		
保有機械		

● 補足説明

作型（さくがた）・・・

栽培期間中の環境変化に適応する生産技術体系（環境制御&品種選定）

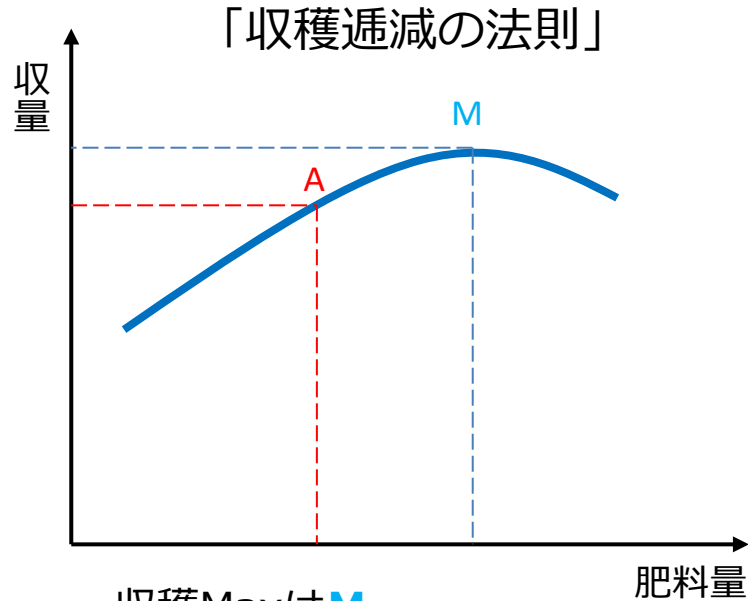
作型名		栽培の方法	収穫時期
露地栽培		畑で、太陽の光の下で、普通の状態育てる	5月～10月
露地栽培よりも、早く収穫する作型	促成栽培	秋から冬にかけて、ハウス内で暖房して育てる	10月～5月
	半促成栽培	栽培の前半をハウスで保温し、場合によっては暖房する	3月～6月
	早熟栽培	苗を育てるときに保温し、栽培始めだけトンネルをかける	4月～9月
抑制栽培		種を遅く播いて、露地栽培よりも、遅く収穫する	8月～11月

ナスの例

<http://www.ruralnet.or.jp/kyoshitsu/n-sakuke.htm>

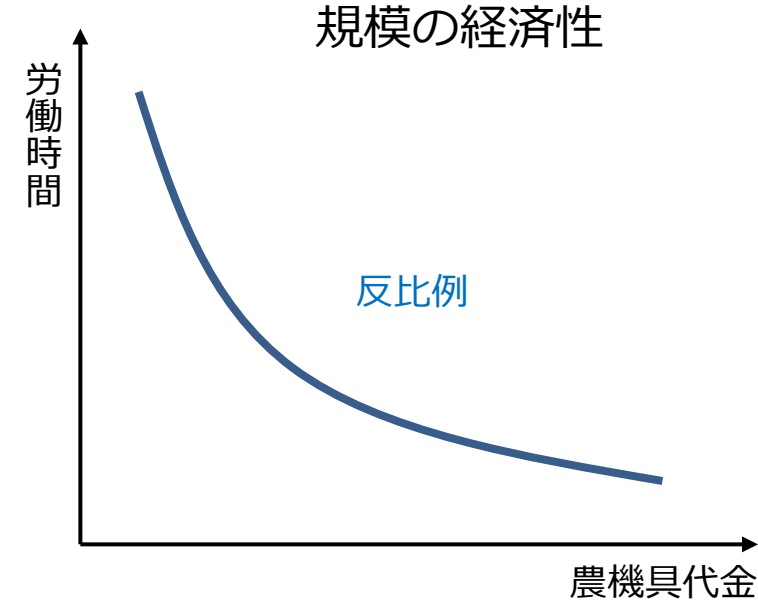
● 補足説明

■ B C



- ・ 収穫MaxはM
 - ・ 利益MaxはA
(肥料などのコストがかかる)
- 最適な投入点を探す (経営)

■ M



- ・ 賃金率 〈低〉 → 小農機具 生産性 〈低〉
 - ・ 賃金率 〈高〉 → 大型機械 生産性 〈高〉
- ⇒ 効率化

小さい農地だと規模の経済性・M過程は働きにくい。

プロジェクト課題解決型講義 情報～営農品目の選定～

銳農経営塾

●テーマ①（営農品目の選定）

営農品目をどう選んだらいいか、何が適しているのかが分からない

●ワーク①／営農品目を選ぶときのポイントや既存品目との親和性を考えてみましょう。

項目	選んだ品目名： 内容
反収と利益 (円/10a)	
作型	
機械化／省力化	
販路	
栽培環境 (土壌、など)	
人員	

●ワーク②／ワーク①で出した内容について、グループで議論しましょう

A large, empty rectangular box with a black border, intended for group discussion or notes.

●解説／営農品目の選び方

①売上／利益目標、方針の設定

→品目の

②機械・設備、人員など諸条件を整理する

→単位面積あたりの収量、歩留まり、出荷量、など
項目ごとに分析する。

→比較する数字は、地域の平均数字や自身で設定したKPIとの差異を見る。

③他品目とのバランスを修正

●補足説明
 何を選ぶか = 土地利用型と労働集約型

品目	10aあたり株数	収穫(kg/10a)	単価(円/kg)	売上(10a)	労働力 (h/年/10a)	備考
イチゴ	7,000	4,700	1,050	4,935,000	1,860	関東(ハウス)
トマト	2,000	8,500	350	2,975,000	820	夏秋雨よけの場合
ナス	850~950	10,000	260	2,600,000	962	長ナス露地
キュウリ	1,200	10,000	240	2,400,000	1,002	露地(夏秋)
ピーマン	1,200	5,000	320	1,600,000	1,000	露地
インゲン(つるあり)	950	2,000	500	1,000,000	557	露地栽培
スイカ	13~18	7,000	123	861,000	201	露地栽培 90玉/8kg目標
ハウレンソウ	120,000	1,800	405	729,000	314	秋播き
エンドウ	3,300	900	680	612,000	778	露地栽培(秋播き春どり)
レタス	5,700	3,000	190	570,000	163	露地(5月どり)
小カブ	31,500	4,500	120	540,000	195	秋播き 露地栽培
人参	3,000	4,080	129	526,320	237	夏播き露地
ダイコン	5,500	6,500	80	520,000	141	秋播き冬どり
エダマメ	2,380	800	633	506,400	180	露地栽培
玉ねぎ	25,000	6,000	83	498,000	205	普通
ジャガイモ	4,400	3,200	150	480,000	72	春作マルチ
サツマイモ	4,000	2,500	170	425,000	216	普通
里芋	1,800	2,200	180	396,000	227	普通
ブロッコリー	3,500	1,200	300	360,000	150	夏播き秋冬どり
コマツナ	26,700	1,089	320	348,480	163	7月播き
ハクサイ	3,300	7,500	40	300,000	90	夏播き秋冬どり
トウモロコシ	5,000	1,600	168	268,800	98	マルチ栽培
カボチャ	333	1,800	126	226,800	60	露地(移植)

1時間あたりの所得も考えること

●補足説明

何を選ぶか = 土地利用型と労働集約型

①労働集約的農業

抑えるべきポイント

- ・土地の制限があるか/ないか
- ・人的リソースは本当に足りるか
- ・高く販売しないと成り立たないモデルではないか
- ・主品目と副品目の組み合わせは取れているか

②土地利用型農業

抑えるべきポイント

- ・販売先が確保できないニッチ作物は難しい場合が多い。
- ・機械化は必須。高い投資に見合う回収ができるか
- ・大規模化/効率化した場合でも（収穫など）は人手がかかる
- ・作付ローテーション

●補足説明
 何を選ぶか = 反収と諸条件 (例)

	モモ	サツマイモ	ニンニク	アスパラ (ハウス)	醸造用ブドウ	ジャガイモ	エダマメ
収益※① (10a)	○ 売60万円	○ 売20~40万円	○ 売30~70万円	○ 売90万円	△ 売15~25万 (原料 出荷の場合)	△ 売10~30万円	○ 売40万円
作型 水稲との両 立	○	△ 一部調整要	○	○	○	△	○
機械化/省 力化	×	○	○ 機械一貫体系可	×	△	○	△ 収穫手作業
販 路	○	○ 需要高	○	△	×	△	○
6次化	○ ジュース等	○ 干し芋等	○ 黒ニンニク等	△	○	×	×

●補足説明

何を選ぶか＝サツマイモの例

※100aを栽培した場合

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
経営面積	50a	70a	100a	100a	100a
単収10a	2,000kg	2,000kg	2,000kg	2,000kg	2,000kg
売上	200万円	280万円	400万円	400万円	400万円
売上原価	158万円	185万円	227万円	227万円	227万円
単年利益	42万円	95万円	173万円	173万円	173万円
販売管理費	65万円	90万円	127万円	127万円	127万円
単年営業利益	-23万円	5万円	46万円	46万円	46万円

- ①機械化一貫体系による省力化／収益性向上
 (畝立て施肥同時マルチ機、乗用サツマイモハーベスタ、等)
- ②(共同)収穫後のキュアリング／調整による出荷期間の長期化

●補足説明

何を選ぶか = 農業所得、品目数

1時間あたり農業所得（家族）

米：1180円
小麦：2830円
ダイコン：1438円
レタス：2219円
きゅうり：1393円
大玉トマト1289円
ミニトマト：1443円
いちご：1175円
オレンジ：1420円
りんご：764円
ブドウ：874円

栽培する品目数による分類

少量多品目

中小規模経営

中量中品目

多量少品目

大規模経営

1～数品目を大量に栽培する。
(目安：1～5品目)

●補足説明

何を選ぶか = 土地生産性と労働生産性

土地生産性

土地のもつ生産力の程度をいい、1産出量とその生産投入した土地面積で除した土地面積。1単位当たりの産出量で示される。

土地生産性は、土地の生産力を表すもので、その土地が持っている経済性を他の土地と比較する際の指標として用いられている。

<計算式>

$$\text{土地生産性} = \text{農業純生産額} \div \text{経営耕地面積}$$

労働生産性

一労働のもつ生産力の程度をいい、一般に産出量とその生産に投入した労働量で除した労働量1単位当たりの産出量で示される。投下した労働量とその結果として得られた生産量の割合で、他産業との比較や農家間の比較する指標として用いられる。

<計算式>

$$\text{労働生産性} = \text{農業純生産額} \div \text{総投下労働時間}$$

プロジェクト課題解決型講義 情報～生産計画～

銳農經營塾

●テーマ①（生産計画）

施設栽培を導入したい。適切な生産規模や生産方式をどう選んだらいいかが分からない。

●ワーク①／施設栽培における収支を考えてみましょう

(条件) トマト施設栽培の収支

稼働するのにどのようなコストがかかり、利益がどれぐらいですか？

- ・ 加温型（半即成） 秋～夏前まで8ヶ月
- ・ 300坪パイプハウス（強化型）10年償却
- ・ 初期投資：別紙のとおり
（栽培システム、暖房機、防除機、保冷库、換気扇→栽培用設備はすべて7年償却）
- ・ 隔離栽培/バック栽培システムを採用
- ・ 収量：8t/10a
- ・ 売り先および販売金額：各自設定してみましょう
- ・ 粗収益（売上）：各自試算
- ・ 農業所得（利益）：各自試算

●ワーク①/ワークシート

初期投資合計	
減価償却費/年	
雇用労働費/年	
コスト合計/年	
販売単価/kg ※各自設定	
粗収益（売上）/年	
農業所得（利益）/年	

●ワーク①／補足データ

No	項目	数量	単位	金額	備考
1	ハウスの建設費用 高強度パイプハウス（427型） 2層自動カーテン、内張り	1000㎡	1 式	¥12,000,000	¥4万円/坪
2	ハウス内設備費用1000㎡（300坪） 暖房機 重油ボイラー300型 換気扇、循環扇 2酸化炭素発生装置	1 1 1	台 式 式	¥1,800,000 ¥500,000 ¥500,000	
3	栽培システム バック栽培システム 1000㎡（300坪） フレーム、給水設備、養液タンク等	1	1 式	¥2,000,000	
4	年間の水道、電気、ガス（CO2）、重油の使用量の目安 使用水量（11月～6月 1000cc/日、株） 重油使用量（11月～3月） 電気代（9月～5月）	480000 12 1	% KL 式		2000本×1株×240日 ¥50/% ¥600,000 ¥400,000
5	年間の種苗、肥料、農薬使用量、またその費用 苗代（高設栽培） 肥料代（液肥） 農薬（灰カビ、オオタバコガ、コナジラミ、スリップス）	2000 1 1	本 式 式	¥300,000 ¥400,000 ¥300,000	¥150/本
6	年間の消耗品費用 ミツバチ マルチ 誘引ひも	1 1 1	式 式 式	¥200,000 ¥30,000 ¥30,000	
7	年間に必要な作業員の人数 栽培技術者 パート作業員	1 2	名 名	¥1,000,000 ¥1,600,000	トマト栽培に精通したもの 時給1000円/4h/週5/10m
8	出荷経費（輸送費、梱包費など） 梱包資材費（4000箱として）、他	1	円/袋	¥50,000	
9	その他必要となる費用 防除機 出荷調整冷蔵庫（約10㎡） 重油タンク、防油堤	1 1 1	台 台 式	¥200,000 ¥1,000,000 ¥500,000	

●ワーク②／施設栽培導入時の生産規模や生産方式を考えてみましょう。

項目	選んだ品目名： 内容・理由
品目	
規模	
設備投資	
販路	
生産方式	
人員	

●ワーク③／ワーク②で出した内容について、グループで議論しましょう



●解説／生産計画～最適な規模と投資計画～

①売上／利益目標、方針の設定

- 売上／利益目標の落とし込み
- 生産方式の決定、作型の決定

②機械・設備、人員など諸条件を整理する

- ①を踏まえて、設備投資、資金計画などを作成
- 販路面も調整する

③規模拡大に合わせた人員計画、組織づくりも必要

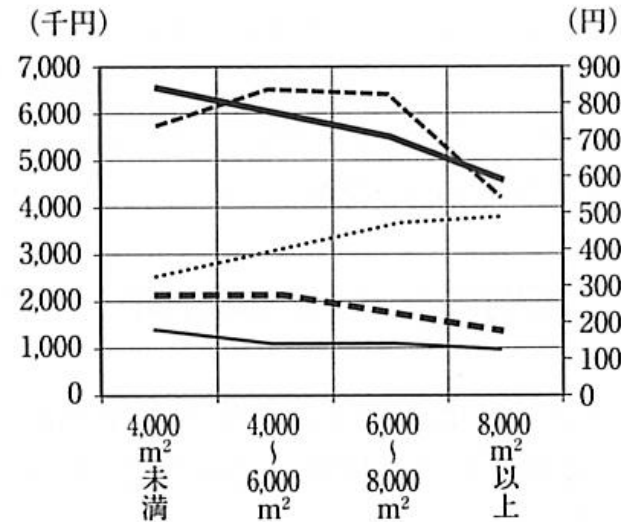
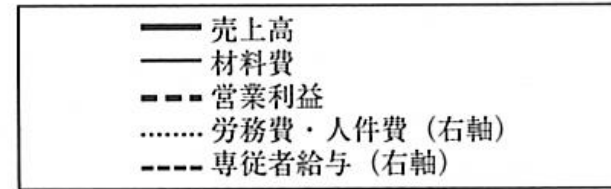
- 規模拡大した場合に利益があがらない状態になることがある
- 人員の採用、教育、評価、などの仕組みも同時に整備する必要がある。

● 補足説明

■ 規模による生産比較（個人）

	4,000㎡ 未満	4,000～ 6,000㎡	6,000～ 8,000㎡	8,000㎡ 以上
栽培面積	2,943	4,734	6,704	10,732
売上高 (①)	19,114	28,251	37,373	49,670
営業費用	12,940	18,159	25,043	35,030
期首棚卸高	146	263	371	197
材料費	4,060	5,476	8,111	10,906
種苗費	730	883	1,440	1,566
肥料費	823	1,213	1,711	2,345
農薬・衛生費	521	619	877	1,346
諸材料費	1,101	1,609	2,660	4,242
修繕費	482	782	933	868
その他	403	370	490	539
労務費・人件費	957	1,906	3,163	5,323
燃料動力費	2,176	3,133	4,203	5,162
賃借料・リース料	496	287	1,371	1,918
減価償却費	1,829	2,840	2,762	3,153
租税公課	374	522	1,074	1,678
販売手数料	163	186	160	280
その他費用	2,885	3,809	4,199	6,610
期末棚卸高	-130	-211	-271	-224
営業利益 (②)	6,174	10,092	12,330	14,640
農家所得	6,014	9,865	12,267	14,257
専従者給与	2,164	3,961	5,524	5,858
営業利益率 (%) (②/①×100)	32.3	35.7	33.0	29.5

注) 平成 24 年農業経営動向分析結果 (日本政策金融公庫 農林水産事業本部)



注) 平成 24 年農業経営動向分析結果 (日本政策金融公庫 農林水産事業本部) より作成

左：トマトの経営規模別経営成果 (H24) (単位：m²、千円)

右：m²あたりのトマトの売上・経費・利益 (販売目的 H24)

※出典：日本施設園芸協会 (2015) 施設園芸・植物工場ハンドブック

●補足説明

規模による生産比較（個人）※表から分かること

- ・販売額 →面積規模と売上が比例
- ・経費 →面積規模と売上が比例

しかし、4000-6000m²が収益性が高く、規模の大きなところが高い経営成果を挙げている、とは言えない。

m²あたりの売上に換算すると、規模が大きくなるにつれて、m²あたりの売上は低下する
（労務費、人件費↑ 給与↓）

大規模になれば、出荷量は増加するものの、資材・人件費のスケールメリットによるコストダウンが発揮できていない。

規模拡大が、最終的な利益増加に結びついていない。

⇒規模拡大と同時に、経営の効率化が必要（組織マネジメントの確立など）

●補足説明

何を選ぶか = 栽培方式（土耕と養液栽培）

土耕/養液栽培の特徴

	土耕	養液栽培 (水耕、ロックウール)
技術習得	経験と勘が必要	栽培のマニュアル化が可能
連作障害、病害対策	単一栽培だと発生することが多い	連作障害はおきないが、循環式の場合、病害が侵入すると拡大しやすい
栽培環境制御	土壌条件や環境条件に左右されやすい	土壌条件に左右されず、同じ条件で栽培が可能
生産性	品目によるが、水耕に比べて生産性は落ちる	根圏環境の制御により生産性を高めることができる 土耕よりも収量があがる
作業の負担	耕運、有機物の補給、除草、土壌消毒、灌水作業などが必要	土耕で発生する作業は不要
肥料	手作業でやらないといけない。土壌条件や雨などに作用される。肥料の施肥効率も悪い（流亡する）	水耕用の肥料が必要 タイマーで自動管理が可能（EC管理） 培養液中の養分組成の変化による生育への影響が発生するときもある
その他		水耕と土耕では味が違うといわれるが、研究データでは違いは見当たらない場合が多い。

●補足説明

何を選ぶか＝栽培方式／新技術・施設栽培の技術開発の動向

①栽培管理の最適化

作業データの効率的取得（ウェアリング自動記録デバイス、等）
生育データ・環境データの解析
着果モニタリング（カメラ・AI）

②生育予測で労務管理の最適化

作業計画への生産予測の活用（長期計画と短期計画）
収量予測×収穫作業時間→収穫作業の計画策定

③病害虫発生予測

センサーとAI解析による病害虫発生予測

④新たなセンシングと動態管理

高性能センサーの開発／安価なモジュール開発

⑤新しい環境制御技術

株間LED補光
超高出力CO2
光合成リアルタイムモニタリング
クロロフィル蛍光計測による植物診断
AI・画素解析による果実計測
On site 匂い成分計測（植物診断）

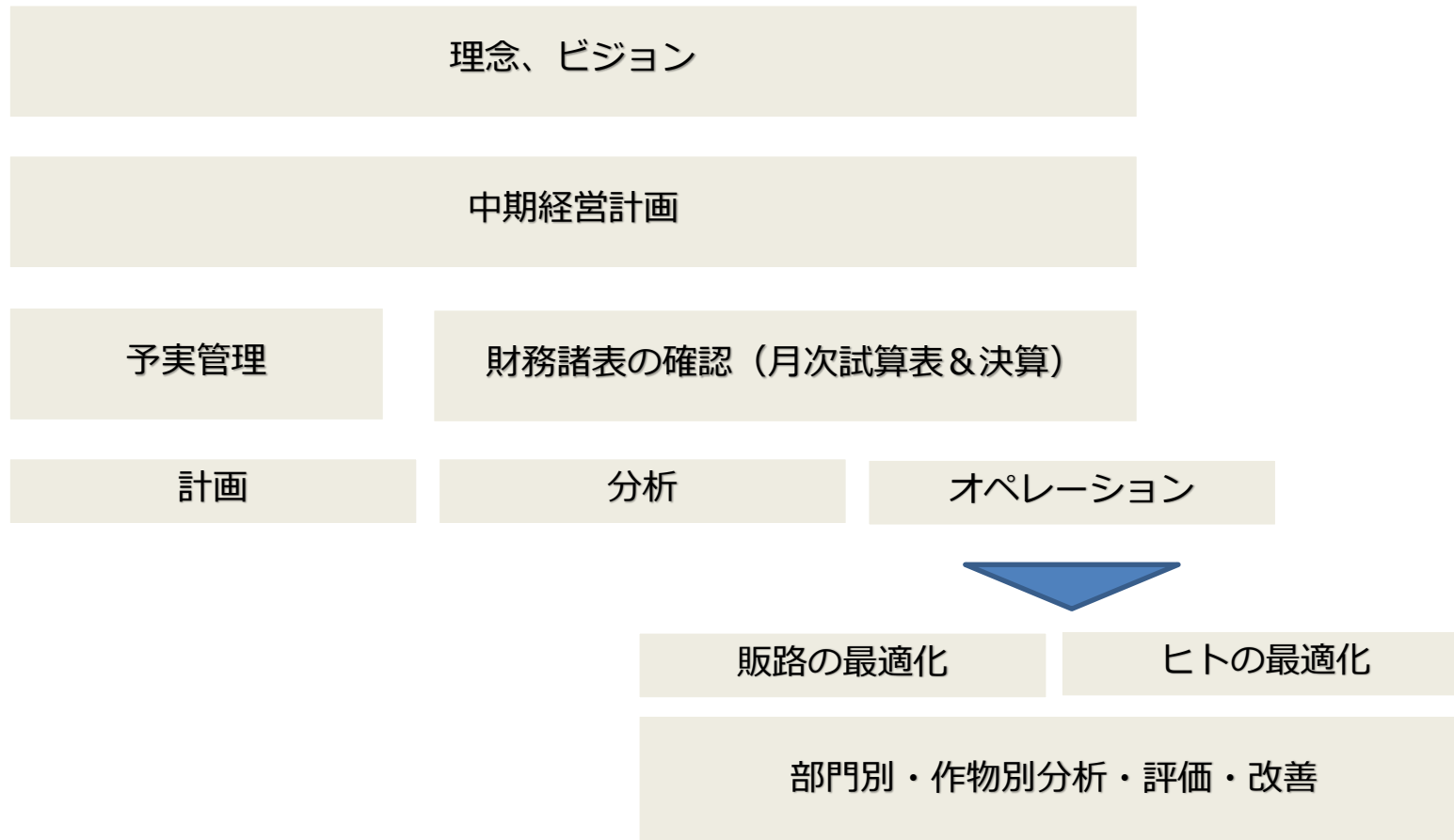
プロジェクト課題解決型講義 情報～経営戦略～

銳農經營塾

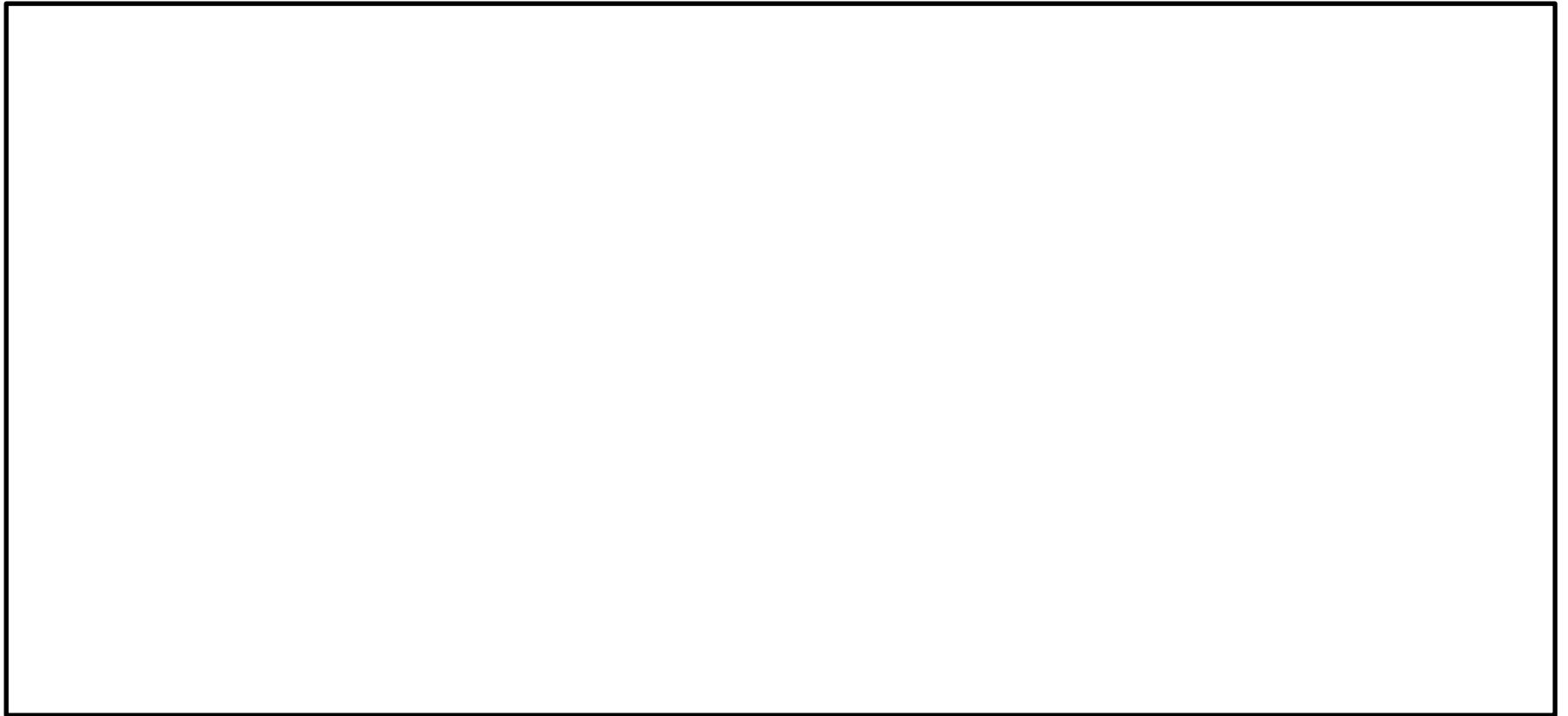
●テーマ①（経営戦略／課題の明確化）

売上と利益が予定よりもあがってこない。
ある程度できてない原因は把握しているが、追加投資も必要で、全てをやることはできない。どこにテコ入れをすべきか？分かっていない。

●ワーク①／自社の経営の中で、どこに問題があるのか、下記の図を使って、
できること・できていないことを洗い出ししてみましよう



●ワーク②／ワーク①で出した内容について、グループで議論しましょう



●解説／経営戦略

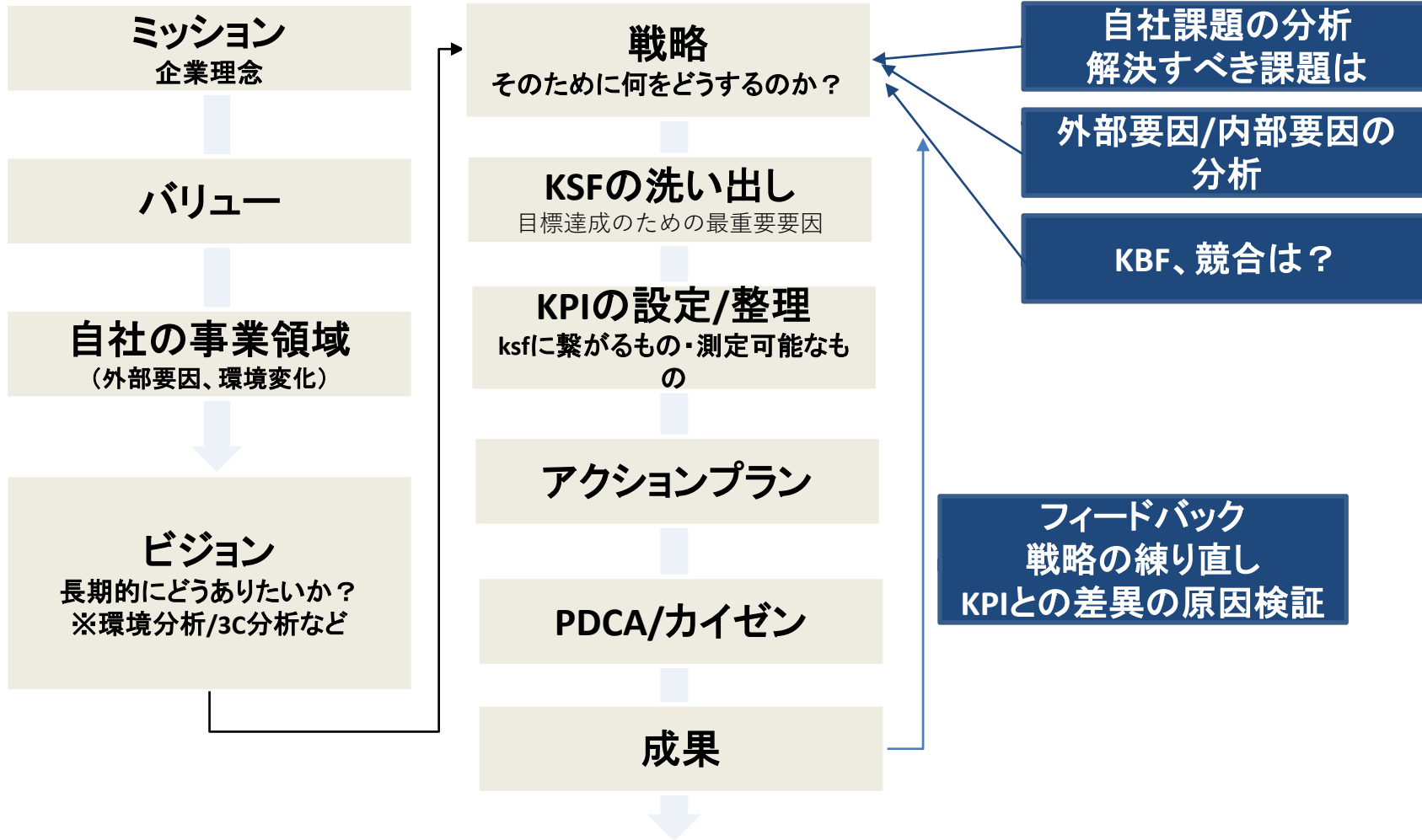
①大きいところから小さいところへ

- 全体方針や目標が定まっていない場合は細かい作り込みはできない。
- まず自社の経営をどうしたいのか、定量的・定性的に見える化する。

②現状と課題を把握

- 売上や利益は、品目や規模によってある程度決まってしまう。
そもそも品目を変えた方がいいか（追加が必要か）、
既存品目の修正か、品目ごとに分析を行う。

● 補足資料／復習



●テーマ②／自社の強み・弱み（課題）を把握できておらず、事業計画に反映できていない。

※ワークシート／SWOT分析シートを用いて自社を分析してみましょう

内部
環境

強み(Strength)

弱み(Wekness)

外部
環境

機会(Opportunity)

脅威(Threat)

●解説／経営戦略

選択と集中→各項目の中で最も強い要素を1～2要素を選択して絞込む。
同様に「機会」(チャンス)についても絞り込んで行く
→S×Oが、自社の一番の強みになる。

S×O (強み×機会)	: 強みを最大限に活かしてチャンスを掴む
W×O(弱み×機会)	: 弱みを克服することで、チャンスを掴む
S×T (強み×脅威)	: 強みを活用することによって、脅威の影響を抑える
W×T (弱み×脅威)	: 弱みと脅威によるマイナスの影響を最小限に抑える

● 解説／経営戦略（多角化）

従来の経営戦略
(家族経営が主)

- 経営規模の拡大
- 複数の作目部門の複合化

現在の経営戦略
(法人経営も増加)

- 事業多角化・差別化

たとえば、、、

- * 直接販売・契約栽培による有利販売
- * 法人化による土地・労働力・資本の有効利用
- * 農畜産物の加工や体験農園・観光農園
- * レストランや民宿経営、グリーンツーリズム
- * 有機農業・特別栽培など環境保全型農業

ただし多角化したから収益が向上するという単純な図式ではない。

経営の数が多すぎて差別化にならない場合も多い。
通常のビジネスにおける戦略が当てはまらない。

● 解説／経営戦略（多角化）

農業経営の戦略の変化

- 単一経営（専作経営）
一つの作目だけの経営
- 準単一経営
中心作物 + α の経営（農産物販売収入 1 位の部門の販売金額が総販売額の 80% 以上を占める）
- 複合経営
いくつかの作目を組み合わせた経営（農産物販売収入 1 位の部門の販売金額が 60% 未満）
- 多角経営
農業経営 + 農業以外の事業

プロジェクト課題解決型講義 情報～リスク管理～

鋭農経営塾

●**テーマ①（リスクの予測）**

リスクの予測と対策ができておらず、経営が不安定である。

**●ワーク①／自社の経営の中で、どんなリスクがあるのか、また現在その対応は打
 っていますか？下記の表に記載してみましよう**

起りうるリス ク	どんなリスク・原因が考えられるか (具体的に)	自社の現状 (対応状況)
収量減リスク		
人的リスク		
財務リスク		
市場／価格リ スク		
その他		

●ワーク②／ワーク①で出した内容について、グループで議論しましょう

起りうるリスク	グループで話した内容	気づき・メモ
収量減リスク		
人的リスク		
財務リスク		
市場／価格リスク		
その他		

●解説／リスクマネジメント（リスクの把握）

起りうるリスク	リスクの内容	その対応
収量減リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・天候不順、異常気象 ・害虫の大量発生 ・土壌流亡、農薬の飛散 ・獣害による壊滅 	<ul style="list-style-type: none"> ・品目の多様化（分散） ・作型の分散 ・台風などの対策ルールを徹底
人的リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・農業機械運転時のケガ ・病気になってしまう ・労働力不足、中心人物の退職 	<ul style="list-style-type: none"> ・労務環境の整備 ・安全対策、ルールの策定・徹底 ・保険への加入 ・労働条件、給与、評価システムの改善
財務リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・資金繰りのショート ・利益が出ないことによる給与などの未払い 	<ul style="list-style-type: none"> ・余剰資金の確保 ・リスクも踏まえた資金計画の策定
市場／価格リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・市場価格の大幅な低下 ・販売先との取引打ち切り（終了） ・販売単価の引き下げ ・物流費の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> ・契約栽培の導入（一部） ・販路の多角化 ・農業共済などへの加入
その他		

●補足説明／リスクマネージメント（リスクの把握）

図表 特 1-1 平成30（2018）年に発生した災害による農林水産関係被害額

（単位：億円、件）

災害名	平成30年 7月豪雨	台風 第21号	北海道胆振 <small>いぶり どうぶ</small> 東部地震	台風 第24号	その他 災害	合計
農作物等	295.2	340.6	84.6	307.9	93.7	1,122.0
うち農業用ハウス等 (件数)	61.9 (8,487)	206.1 (42,916)	9.4 (1,626)	123.0 (21,873)	65.6 (14,891)	466.0 (89,793)
農地・農業用施設	1,405.3	17.9	579.6	115.6	19.2	2,137.6
林野関係	1,585.9	37.6	475.4	136.5	39.7	2,275.1
水産関係	20.2	46.1	5.1	56.5	16.1	144.0
合計	3,306.5	442.2	1,144.7	616.5	168.7	5,678.7

資料：農林水産省調べ

注：1) 各災害の発生期間は、平成30年7月豪雨については、平成30（2018）年6月28日～7月8日、台風第21号については、平成30（2018）年9月3日～5日、北海道胆振東部地震については、平成30（2018）年9月6日、台風第24号については、平成30（2018）年9月28日～10月1日

2) 平成30年7月豪雨は平成31（2019）年1月9日時点、台風第21号は平成30（2018）年12月7日時点、北海道胆振東部地震は平成31（2019）年1月28日時点、台風第24号は平成31（2019）年1月8日時点、その他災害は平成30（2018）年12月10日時点

出展：農林水産省

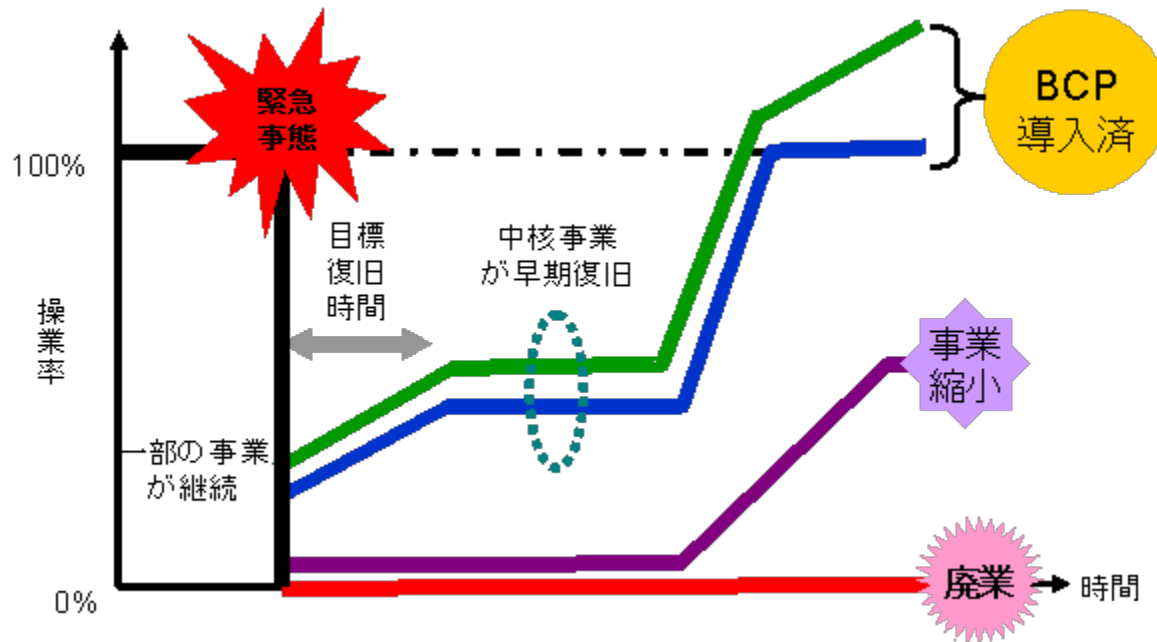
「近年の農林水産関係の被害状況」

https://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h30/h30_h/trend/part1/chap0/c0_1_01.html

●補足説明／事業継続・BCP

事業継続計画（BCP）を定める動きも。

※BCP・・・事業継続・早期復旧のための計画 BCPとは、自然災害などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめ、中核事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを予め取り決めておく計画。



企業が大地震などの緊急事態に遭遇すると操業率が大きく落ちる。。何も備えを行っていない企業では、事業の復旧が大きく遅れて事業の縮小を余儀なくされたり、復旧できずに廃業に追い込まれたりする

一方、BCP導入している企業は、緊急時でも中核事業を維持・早期復旧することができ、その後、操業率を100%に戻したり、さらには市場の信頼を得て事業が拡大したりすることも期待できる。

（中小企業庁ホームページより抜粋）

図の出典：中小企業庁ホームページより

https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/contents/level_c/bcpgl_01_1.html

●ワーク③／大規模台風時の自社のBCPを考えてみましょう

	平時から備えるもの	直前に備えるもの	(事故がおこった場合の) 緊急時の立て直し方法
営農品目： ※水稲、果樹、など			
営農品目： ※水稲、果樹、など			

※ワーク①で実施したリスク分析を事前計画に落とし込む＝BCP

プロジェクト課題解決型講義 情報～経営継承～

銳農經營塾

● **テーマ①（経営継承）**

- A. 突然の経営継承、どう対応したいか何も分からない
何を準備すればいいのか**
- B. 将来的な経営継承を見据えて、後継者を育成したい。
何をどう準備すればいいのか**

●ワーク①／自社の経営を継承していく方針が決まりました、経営継承に必要な項目の中でどんなことに気をつけていかないといけないでしょうか。
下記の表に記載していきましょう

	気をつけるポイント
経営計画	
資産の把握	
後継者 (選定・育成)	
スケジュール	
従業員・取引先	

●ワーク②／ワーク①で出した内容について、グループで議論しましょう

	グループで話した内容	気づき・メモ
経営計画		
資産の把握		
後継者 (選定・育成)		
スケジュール		
従業員・取引先		

●解説／経営継承に必要な項目

	気をつけるポイント
経営計画	中長期の経営計画が必要（10年後）
資産の把握	有形資産（農地、機械、建物、など）と無形資産（ノウハウ、技術、人脈など）に分類
後継者 （選定・育成）	OJT&OFF-JT、社内での教育、社外での教育のスケジュール いつまでに権限や役割を与えるか／果たしてそれで技術や経営ノウハウは継承されるのかをしっかりと計画する
スケジュール	早めの準備が必要（長期）
従業員・取引先	告知・周知のタイミングを検討 どんなプレーヤーがいるかを把握（整理）

その他、代表権、経営権、株式の引継ぎなどの整理が必要

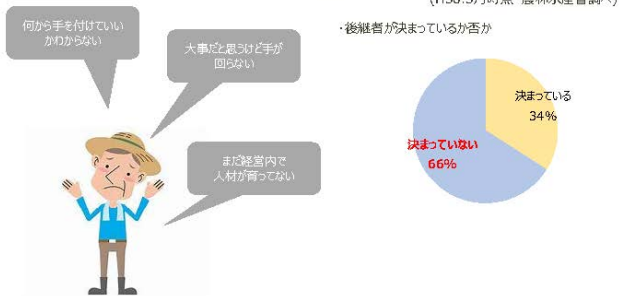
● 補足説明／経営継承で使える制度

農業者の皆さん

後継者 はもう決まっていますか？

経営継承は農業経営者にとって重要な課題ですが、つい先送りされがちです。
 急な継承は後継者の負担が大きく、将来の経営に悪影響を与えかねません。

■ 農業経営改善計画の期間満了時実施したアンケート結果
 (H30.3月時点 農林水産省調べ)



☑ 円滑な経営継承には早めの準備が大事です [P2]

後継者に経営方針、技術、人脈などを引き継ぐには時間がかかります
 10年後を視野に計画的に進めましょう

☑ 事業承継税制など支援措置を活用いただけます [P3~]

法人、個人事業者それぞれに向けた税制の特例措置など様々な制度をご活用
 いただけます

令和元年9月



農林水産省

出展：農林水産省「経営継承パンフレット」

●補足説明／経営継承で使える制度

農業法人に対する助成制度：

・経営者の方が自社の株式を後継者に引き継ぐ場合、承継する株式について贈与税・相続税の納税猶予・免除

■後継者が贈与・相続により取得する非上場株式等に係る贈与税・相続税の100%が猶予・免除(従来は約53%)。

■後継者が最大3人(従来は1人)まで、相続税・贈与税の納税猶予・免除の対象。
※複数人で承継する場合、各後継者が代表権及び議決権の10%以上を有し、かつ、議決権保有割合上位3位までの同族関係者である必要がある

■雇用要件(猶予後5年間は雇用の平均8割維持)が弾力化。

■経営環境悪化による場合等の減免措置が設けられた。

(要件)

■非上場の中小企業者であること。

(農業法人の場合資本金3億円以下または従業員300人以下。農事組合法人は対象外)

■資産管理会社(注)ではないこと。

(注)資産に占める賃貸用不動産や有価証券等の割合が70%以上の会社(資産保有型会社)、又はこれらからの運用収入が全収入に占める割合が75%以上の会社(資産運用型会社)

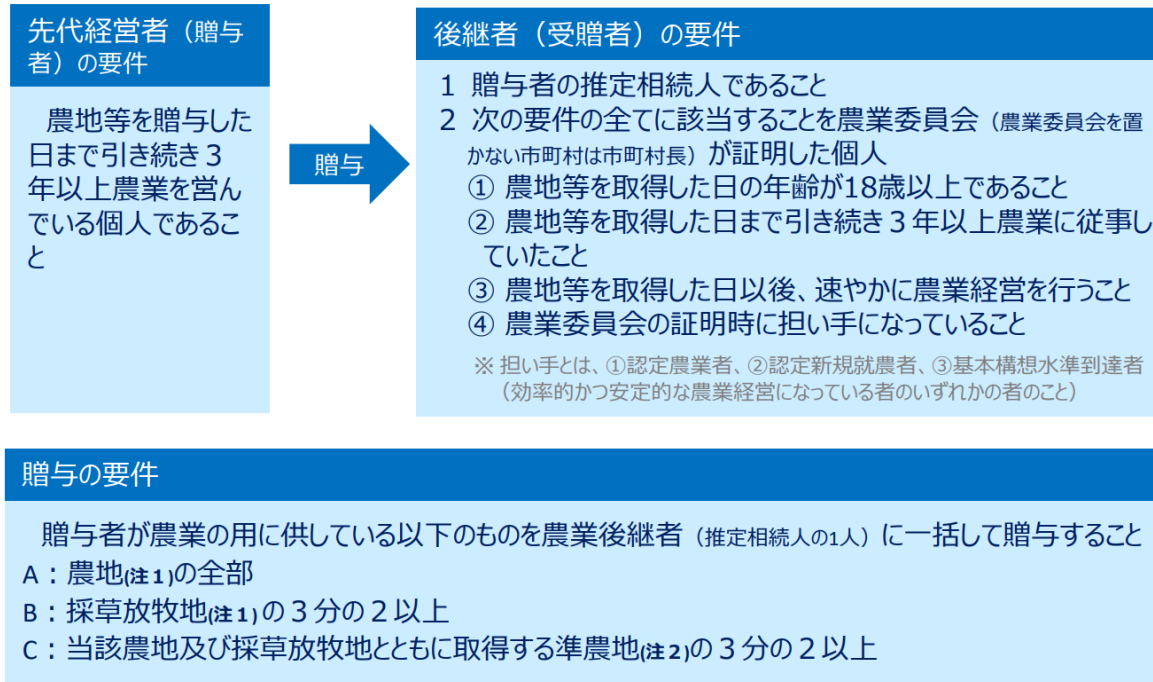
■事前に『特例承継計画』を策定した上で、都道府県庁の確認を受けること。

●補足説明／経営継承で使える制度

個人事業者に対する助成制度：

・農地等にかかる税制特例

農業者（先代経営者）が、農業の用に供している農地の全部（下記の「贈与の要件」を参照）を後継者（推定相続人の1人）に一括して贈与した場合、後継者に課税される贈与税の納税が猶予（贈与者又は受贈者のいずれかが死亡したときに贈与税は免除）。



引用：農林水産省「経営継承パンフレット」

● 補足説明／経営継承で使える制度

減価償却資産等にかかる税制特例：

・ 農地等にかかる税制特例

- 個人事業者向けに、後継者が事業用資産を先代から承継した際に課される贈与税・相続税の負担を大きく軽減する新制度が創設。
- 個人事業者である農業者も活用可能。
- 幅広い資産が対象となり、対象資産にかかる贈与税・相続税の納税が猶予。

対象資産：

青色申告書の貸借対照表に計上されている土地、建物、減価償却資産

- 農地等以外の土地・建物（土地は400㎡、建物は800㎡まで）
 [畜舎、ライスセンター等]
- 機械・器具備品 [トラクター、コンバイン、自動計量器等]
- 車両 [トラック等]
- 生物 [乳用牛、繁殖母豚、かんきつ樹、茶樹等]
- 無形償却資産 [育成者権等]

引用：農林水産省「経営継承パンフレット」

先代経営者（贈与者）の要件

- 贈与以前3年間、青色申告(65万控除)を提出していたこと
- 農業の総収入金額が零を超えること
- 贈与の時までに農業について廃業の届出書を提出していること 等

贈与

後継者（受贈者）の要件

- 20歳以上であり（令和4年4月1日以降は18歳以上）、かつ、農業に3年以上従事していること
- 贈与により特定事業用資産の全てを取得していること
- 納税猶予の適用を受ける特定事業用資産の全てを有し、かつ、自己の事業の用に供している又はその見込みであること
- 農業の開業届を提出していること
- 青色申告の認定を受けていること
- 個人事業承継計画の確認を受けていること 等

先代経営者（被相続人）の要件

- 贈与以前3年間、青色申告(65万控除)を提出していたこと
- 農業の総収入金額が零を超えること 等

相続

後継者（相続人）の要件

- 相続等により特定事業用資産の全てを取得していること
- 相続開始の直前まで農業に従事していたこと
- 納税猶予の適用を受ける特定事業用資産の全てを有し、かつ、自己の事業の用に供している又はその見込みであること
- 農業の開業届を提出していること
- 青色申告の認定を受けていること又はその見込みであること
- 個人事業承継計画の確認を受けていること 等

プロジェクト課題解決型講義 情報～異業種連携・事業創造～

銳農經營塾

● **テーマ①（異業連携と事業創造）**

**今後事業を規模を拡大しつつ、自社課題を解決していくときに、どう異業種との連携を考えていったらいいのか
連携する上でのメリットは何だろうか**

●ワーク①／自社の経営を拡大・改善するためにどんなことができるでしょうか
異業種連携という視点で考えてみましょう

	アイデア
自社の課題を解決するために (課題解決)	
自社の強みを活かして異業種に何かを与える (事業化)	

●ワーク②／ワーク①で出した内容について、グループで議論しましょう

	アイデア (グループディスカッション)
自社の課題を解決するために (課題解決)	
自社の強みを活かして異業種に何かを与える (事業化)	

●解説／異業種連携のポイント（進め方）

- ①何よりも課題の洗い出し
自社の強み・課題が分かっていると連携ができない。
- ②連携に方向性
→自社課題を解決するために異業種から何かを得る連携
→自社の強みを活かして異業種に何かを与える連携
- ③連携の強度
→どのぐらいの強度（コミット度）で連携を行うのか

●補足説明／異業種連携とは？

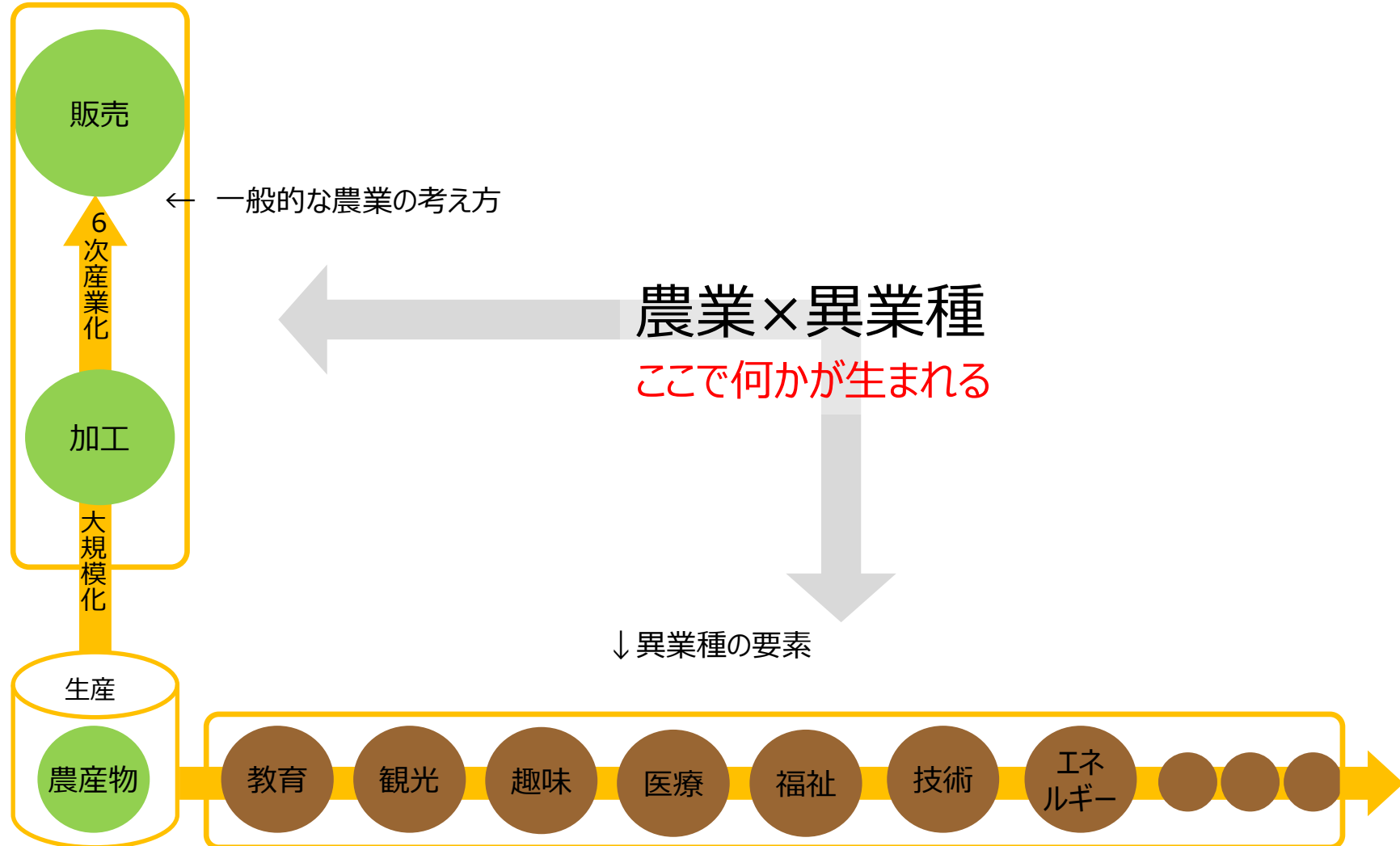
異なる業種との連携やコラボレーション。

●メリット

- ①自身のビジネスの視野が広がる
- ②新しい視点で自社課題を解決することができる（可能性がある）
- ③事業に必要なリソースを外部に出すことができる（事業スピードがあがる）

※新しいことを考える（異業種と連携することは）
新たなイノベーションのタネを作ることにもつながる
（個人農家の経営改善にも活用できる）

●補足説明／異業種連携とは？



●ワーク③／（本日の講義を受け）自社の強み弱みを分析した上で、アイデアを具体的に出してみましよう

	自社課題 強み	アイデア (具体的に)
自社の課題を 解決するため に (課題解決)		
自社の強みを 活かして異業 種に何かを与 える (事業化)		

プロジェクト課題解決型講義 情報～オーガニック～

銳農經營塾

●テーマ①（オーガニック）

今後オーガニック（有機栽培）の生産を広げていきたい（現在は慣行栽培）。
何から手をつけていいか分からない。栽培面、販路、認証、など何を行って
いけばよいか。

●ワーク①／オーガニック転換をする場合の課題と取り組みポイントを下記の表を使って整理してみましょう。

	課題・ハードルとなりそうなもの	取組のポイント
経営 (品目選定、 など)		
生産 (技術、生 産方式な ど)		
販売 物流		
認証、そ の他		

●ワーク②/ワーク①で出した内容について、グループで議論しましょう

	課題・ハードルとなりそうなもの	取組のポイント	グループディスカッション
経営 (品目選定、 など)			
生産 (技術、生 産方式な ど)			
販売 物流			
認証、そ の他			

●解説／オーガニック栽培の取り組みポイント

	取組のポイント
経営 (品目選定、など)	<ul style="list-style-type: none"> ・オーガニックでも栽培可能な(しやすい)品目の選定 ・販路に合わせた品目数、年間のスケジュールなどの再考 ・何割をオーガニックにするか、など中期的な設計
生産 (技術、生産方式など)	<ul style="list-style-type: none"> ・病害虫対策(防虫ネットや有機JASで使用可能な農薬の活用) ・圃場の選定(周りを林で囲まれた場所や耕作放棄地の周囲は栽培がしにくい) ・周囲からのドリフトが発生しそうな場所はできるだけ避ける。
販売 物流	<ul style="list-style-type: none"> ・直販と卸販売のバランスを取る(直販は単価は高いが手間がかかる/量が動かない) ・直販の場合、物流費が高くなる傾向にある(特に宅急便など使用時)。トータルコストは整理する
認証、その他	<ul style="list-style-type: none"> ・認証(有機JAS)を取る場合、圃場単位になるため、どの圃場を転換するか、長期的なスケジュールが必要。

●解説／オーガニック栽培の取り組みポイント（販路の選定）

①直売所

メリット	デメリット	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・ 値決め自由 ・ 出さなくてもよい ・ 野菜にシールで名刺代わり 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売れた分だけの収入 ・ 安売り合戦 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売れる商品、時期、価格、見せ方を研究する

②宅配（ボックス）

メリット	デメリット	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・ 高価 ・ 今ある野菜を自由に入れられる ・ 規格幅広い ・ お客さんとの直接的つながり 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客管理に時間がかかる ・ 受注、発送、入金確認、注文表、お便り作り 	<ul style="list-style-type: none"> ・ どうやってお客さんに思い入れを持ってもらうか ・ イベント、 ・ SNS、お便り

●解説／オーガニック栽培の取り組みポイント（販路の選定）

③個人飲食店

メリット	デメリット	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・高価 ・店の客が宅配の客につながる 	<ul style="list-style-type: none"> ・注文が少量多品目 ・リードタイムの長さを受け入れられない店多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・おまかせセットでメニューを組んでくれる店をもつ ・リードタイムを短くできる仕掛け

④飲食チェーン

メリット	デメリット	課題
<ul style="list-style-type: none"> ・大口出荷 	<ul style="list-style-type: none"> ・低価格 ・いわゆる卸値 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の経営規模に合った規模の飲食店 <ul style="list-style-type: none"> ・近隣の農家と組んで物量の確保

●補足説明／有機JASとは

コーデックス委員会のガイドラインに準拠した「有機農産物の日本農林規格（有機JAS規格）」の基準に従って生産された農産物。この基準に適合した生産が行われていることを第三者機関が検査し、認証された事業者は、「有機JASマーク」を使用し、「有機」「オーガニック」等と表示ができる

●補足説明／有機農業のマーケット

有機栽培品（有機JASマークを貼付）は、国産標準品（慣行栽培品全体）より高価格帯で取り引きされており、一定の付加価値が市場に認められている。

- 生産者の約65%は有機農産物等の販売価格について満足している。
- 流通加工業者や消費者では、1割高まででの価格を希望する者が過半。標準品から4～5割高以上の価格での取り扱いを希望する者は1割未満の状況。

農産物を扱う流通加工業者の約2割は、有機農業で生産された農産物を取り扱っており、約4割は取り扱いを希望。取り扱う理由は、約8割が「安全」を挙げ、「環境」を理由とする者は約3割。

- 有機農産物を取り扱う上で求める条件としては、「一年を通して一定量が安定的に供給されること」が約6割でもっとも多く、「価格がもっと安くなること」は約3割。
- 今後の有機農産物等の需要については、約4割が拡大すると考えている。

引用：令和2年9月有機農業をめぐる事情

●補足説明／有機栽培マニュアル

農研機構・有機農業の栽培マニュアル
－実践現場における事例と研究成果

※有機農業の技術が高まっている。

有機農業参入促進協議会・ガイドブック「有機農業をはじめよう！農業経営力を養うために」



人的資源管理ケーススタディ (安井ファーム①)

鋭農経営塾

講師：ファームサイド株式会社 佐川友彦

ケーススタディとは

- **実際の事例を例題として研究・分析する学習方式です**
 - 実例なので、現実的・実践的です
 - 様々な事例を追体験することで、擬似的に経験値を稼ぐ
 - 例題なので、情報には限りがあります
 - 提示された情報で正しく判断する
 - 提示されていない情報は無視する or 推測する
 - 目的は自分なりに仮説検証、推論することです
 - 1つの明快な答えが用意されているとは限りません
 - 結果よりも、分析や論理構築におけるプロセスのほうが重要です

考えてみよう

- Q. 人的資源管理とは??
 - 「人的資源管理に関係のありそうなキーワード」、
「人的資源管理に必要な要素」を列挙してみよう
- 制限時間：5分

考えてみよう

• A. 人的資源管理とは??

- Human Resource Managementの和訳
 - Human：人的
 - Resource：資源
 - Management：管理
- 経営目標や経営戦略を達成するために、
人材を活用するための制度を設計し運用すること
- 人的資源に含まれるもの：
 - 採用
 - 能力開発
 - 組織開発
 - 人事評価
 - 人事制度 …

ケース①：対象の農園概要

有限会社安井ファーム@石川県白山市

- 会社名：有限会社安井ファーム
- 代表者：安井吉成
- 所在地：石川県白山市
- 設立：2001年
（個人経営から法人化）
- 従業員数：30名
（正社員9名、パート及び
外国人技能実習生も含む）
- 生産品目：
ブロッコリー（64ha）、
水稲（33ha）、大豆（15ha）、
その他野菜（7ha）

- ✓ ブロッコリーの大規模生産
- ✓ 石川県内初のGLOBAL G.A.P.取得
- ✓ 9年連続離職率0!

→農業界では特筆すべき成果
=ケーススタディの主眼



ケース①：ディスカッション

Q.安井ファームの経営的に優れている点、ビジネス上の優位はどこにあるか

グループでディスカッションしてみよう

- 制限時間：10分
- (a)どこに注目し、(b)どのような推測をして、(c)どんな結論を得たかを話し合ってください
 - お互いの、(a)着目点の違い、(b)考察の違い、(c)結論の違いを考えてみよう

ケース①：ポイント

Q.安井ファームの経営的に優れている点、ビジネス上の優位はどこにあるか

✓ 初期の事業基盤

- 30haの農地、水田稲作に必要なすべて

✓ ブロッコリーの大規模生産

- 未利用水田の期間借地に注目した2年3作体系 ← 発明、差別化要因、ユニークさ

✓ 石川県内初のGLOBAL G.A.P.取得

- 体系的な生産管理

✓ 9年連続離職率0！

- 人員、技術、ノウハウ、組織の固定化

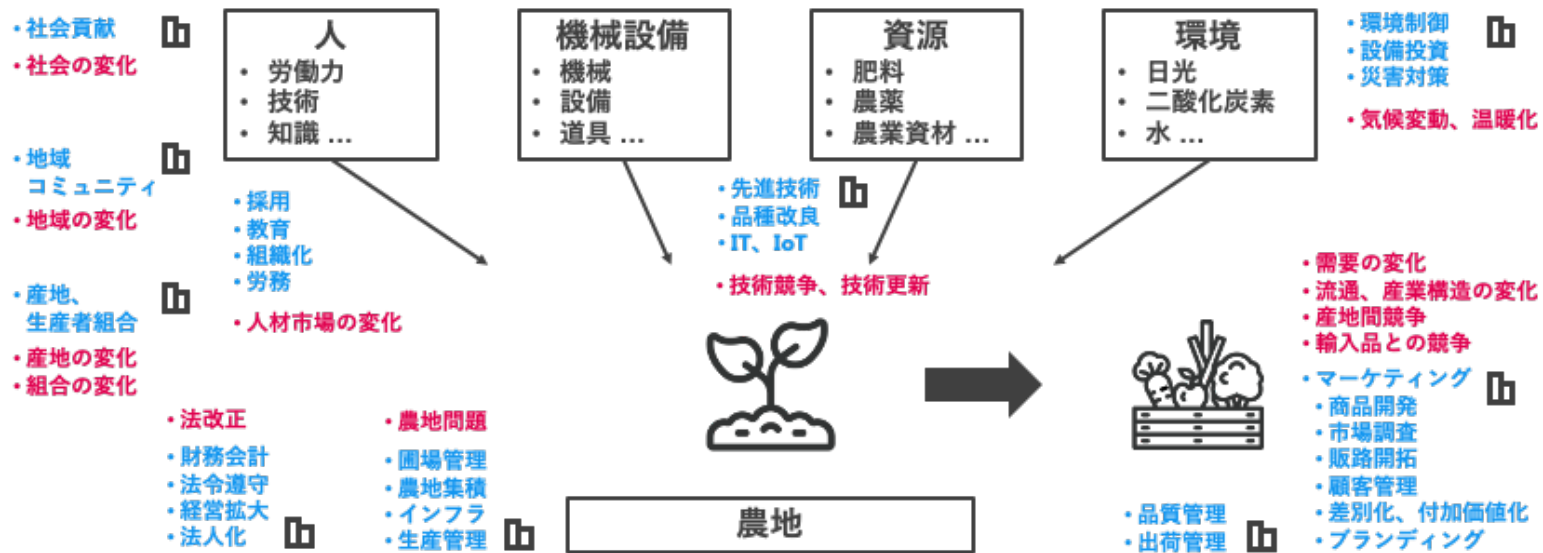
✓ 安定した取引先

ケース①：経営戦略

経営戦略：農業経営全体から見た人的資源管理

- 農業経営は複雑な事象を戦略的にマネジメントする必要がある
- 人的資源は生産性や優位性の源泉でもあり、コストでもある

農業経営の概念図



ケース①：経営戦略

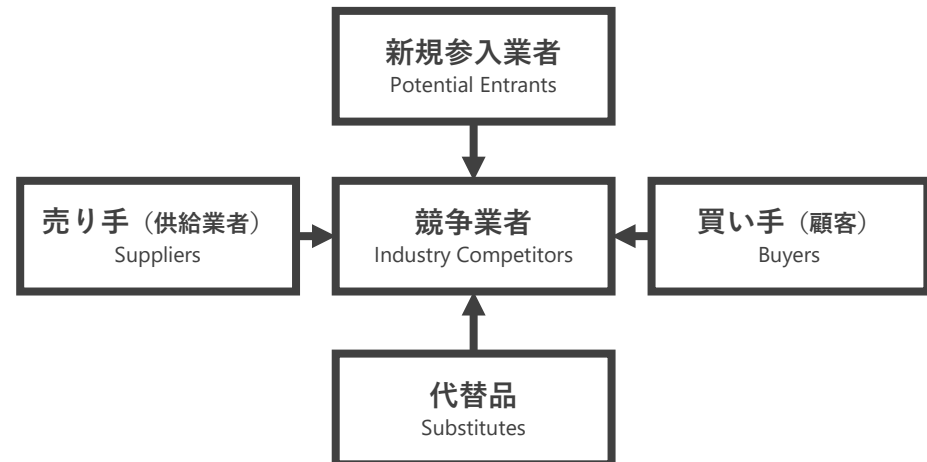
経営戦略：経営戦略の一環としての人的資源管理

- 事業目的を達成するために必要不可欠なのが**経営戦略**である
 - 事業の優位性を確立し、顧客を獲得し、利益を得るための戦略
- **人的資源管理**は、経営戦略を実現するための重要な要素である
 - 「組織は戦略に従う」（チャンドラー）
 - 「組織構造に取り組むには目的と戦略から入らなければならない」（ドラッカー）

（例）SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	S : Strength 強み	W : Weakness 弱み
外部環境	O : Opportunity 機会	T : Threat 脅威

（例）ファイブフォース分析



ケース①：経営戦略

経営戦略：バリューチェーン上の人的資源管理

- 人的資源管理は**バリューチェーン**全体に影響を与える重要な活動である

バリューチェーン分析



経営戦略：ビジネスモデル

- 競争優位を実現して利益を確保するためには、ビジネスモデルが必要

成功する企業が持つ3パターンの強み (この内のどれかは、みなさんにも必要)

1. プロダクト・
イノベーション
商品の優位性

商品やサービスの
良さで勝負する

2. オペレーショナル・
エクセレンス
実行の洗練度

業務の生産性や
経営管理で勝負する

3. カスタマー・
インティマシー
顧客との親密性

マーケティングで
勝負する



『The discipline of market leaders
(邦題) ナンバーワン企業の法則』
(1995)

経営戦略：ビジネスモデル

- 競争優位を実現して利益を確保するためには、ビジネスモデルが必要

ビジネスモデルキャンバス

パートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
	リソース		チャネル	
コスト構造			収益の流れ	

経営戦略：安井ファームは優れたビジネスを確立したからこそ人材へ投資できた

• 安井ファームの優位性（一例）

- 大規模生産
 - スケールメリット
 - 大口顧客獲得
 - 安定供給
- 多角化
 - ブロッコリーを軸に
米、野菜、他
- 品質管理
 - GLOBAL G.A.P.

✓ ビジネスで得た収益を
社員へ還元した

- 業界で稀に見る高い給与水準

✓ 経営規模、組織、人材を並行して
スケールすることに成功した

→人的資源管理を実現するためにも
経営戦略やビジネスモデルを確立しよう

ケース①：ディスカッション

■ Q. 安井ファームはどのような経営理念や価値観を持っているか

グループでディスカッションしてみよう

- 制限時間：10分
- (a)どこに注目し、(b)どのような推測をして、(c)どんな結論を得たかを話し合ってください
 - お互いの、(a)着目点の違い、(b)考察の違い、(c)結論の違いを考えてみよう

ケース①：ポイント

Q. 安井ファームはどのような経営理念や価値観を持っているか

- 社員中心、人中心
- 社員に裁量を与える代わりに、社員自ら実践し、考えること
 - チャレンジ精神
 - 「習うより慣れろ」「好きこそものの上手なれ」
- 目標意識
- 利益貢献意識
- 合理的な農業生産、農業経営

経営理念：人的資源管理における経営理念の重要性

- 人材に直接的に影響を与えるのが、経営理念である
- 経営理念や経営方針への共感はモチベーションにつながる
 - 逆に不透明であればモチベーション低下の恐れも
- 経営理念とは…
 - 企業の存在意義、事業目的、行動指針、価値観などを言葉にして表掲したもの
 - 『企業の創設者および経営者が、その企業経営にもっている基本的考え方。企業理念、経営信条、経営哲学などといわれることもある。それは、企業の社会的な役割についての信念として表現されることもあり、企業内の管理・運営についての考え方として表現される場合もある。』世界大百科事典第2版
- ミッション・ビジョン・バリューとして表されることもある
 - ミッション：会社や事業が果たすべき使命、社会貢献
 - ビジョン：会社や事業の未来像、理想像
 - バリュー：会社や事業として大切にしている価値観

経営理念：ミッション・ビジョン・バリューの事例

(例) キリン株式会社

- **ミッション**：キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します
- **ビジョン**：食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる
- **バリュー**：熱意・誠意・多様性 〈Passion. Integrity. Diversity.〉

(例) ANAグループ

- **ミッション**：安心と信頼を基礎に、世界をつなぐ心の翼で夢にあふれる未来に貢献します
- **ビジョン**：ANAグループは、お客様満足と価値創造で世界のリーディングエアライングループを目指します
- **バリュー**：安全（Safety）、お客様視点（Customer Orientation）、社会への責任（Social Responsibility）、チームスピリット（Team Spirit）、努力と挑戦（Endeavor）

経営理念：安井ファームの経営理念

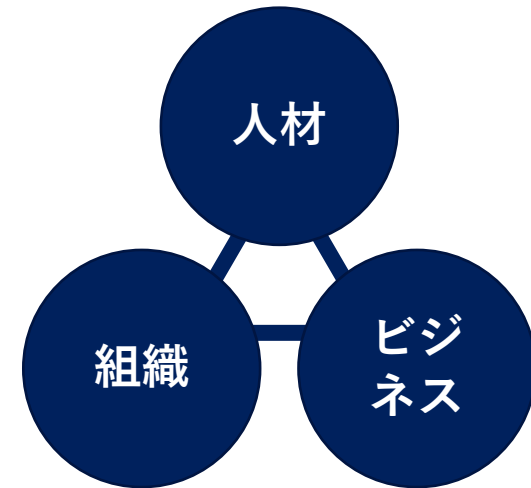
- 経営理念：
「農業を通じて働く人の幸せとお客さまの幸せを願い、実現します」
- 安井ファームが大切にしていること
 - 社員中心、人中心
 - 社員に裁量を与える代わりに、社員自ら実践し、考えること
 - 目標意識
 - 利益貢献意識
 - 合理的な農業生産、農業経営

経営理念：安井ファームの経営理念

- ✓ 経営理念や経営方針がしており、社員の理解度が高い
 - 日々の業務判断からキャリアプランニングにも生かされている
 - 採用時点でのミスマッチを防ぎ、カルチャーフィットした人材が活躍している
 - 価値観を共有していることによる団結感も生まれている

人的資源管理の重要性

- 農業の存続に関わる担い手不足、人手不足
 - 少子高齢化
 - 他産業との競合
 - 人的資源管理が死活問題になっている
- 継続的な経営発展にも、人材の定着が必要不可欠
 - 生産、販売だけでは規模拡大できない
- ビジネス、人材、組織を同時に成長させる必要がある
- 人的資源管理は経営戦略の重要な一部であり、経営理念によって強化される



人的資源管理の全体図

能力開発（第2回）

- 能力の発揮
 - モチベーション
- 能力の定義
 - 目標設定
- 能力開発
 - 教育研修
 - 定型業務
 - 非定型業務
- …

組織開発（第3回）

- 組織化
- 分業・配置
- マネジメント
- リーダーシップ
- 組織文化
- 人間関係
- …

人事制度（第4回）

- 人事制度
- 人事評価
- 報酬・待遇
- 労働条件
- …

個人



組織



会社全体

ふりかえり

- 自社に応用できそうなこと、これからとるべき行動を考えてみよう
 - 制限時間：5分
- 質疑など

人的資源管理ケーススタディ (安井ファーム②)

鋭農経営塾

講師：ファームサイド株式会社 佐川友彦

ケーススタディとは

- **実際の事例を例題として研究・分析する学習方式です**
 - 実例なので、現実的・実践的です
 - 様々な事例を追体験することで、擬似的に経験値を稼ぐ
 - 例題なので、情報には限りがあります
 - 提示された情報で正しく判断する
 - 提示されていない情報は無視する or 推測する
 - 目的は自分なりに仮説検証、推論することです
 - 1つの明快な答えが用意されているとは限りません
 - 結果よりも、分析や論理構築におけるプロセスのほうが重要です

人的資源管理の全体図

能力開発（第2回）

- 能力の発揮
 - モチベーション
- 能力の定義
 - 目標設定
- 能力開発
 - 教育研修
 - 定型業務
 - 非定型業務
-

組織開発（第3回）

- 組織化
- 分業・配置
- マネジメント
- リーダーシップ
- 組織文化
- 人間関係
-

人事制度（第4回）

- 人事制度
- 人事評価
- 労働条件
- 報酬制度
- 福利厚生
- 労務管理
-

個人



組織



会社全体

考えてみよう

- Q. もし新卒に戻れるとしたら、どんな会社で働いてみたいですか？
- 職務内容、労働条件、ビジョン、社風、やりがい、人間関係…
何を重視して就職先を選びますか？
- 制限時間：5分

ケース：対象の農園概要

有限会社安井ファーム@石川県白山市

- 会社名：有限会社安井ファーム
- 代表者：安井吉成
- 所在地：石川県白山市
- 設立：2001年
(個人経営から法人化)
- 従業員数：30名
(正社員9名、パート及び
外国人技能実習生も含む)
- 生産品目：
ブロッコリー (64ha)、
水稲 (33ha)、大豆 (15ha)、
その他野菜 (7ha)

- ✓ ブロッコリーの大規模生産
- ✓ 石川県内初のGLOBAL G.A.P.取得
- ✓ 9年連続離職率0!

→農業界では特筆すべき成果
=ケーススタディの主眼



ケース②：ディスカッション

Q. 安井ファームの社員畑中さんにとって、農園で働き続ける好材料には何があるか

グループでディスカッションしてみよう

- 制限時間：15分
- (a)どこに注目し、(b)どのような推測をして、(c)どんな結論を得たかを話し合ってください
 - お互いの、(a)着目点の違い、(b)考察の違い、(c)結論の違いを考えてみよう

ケース②：ポイント

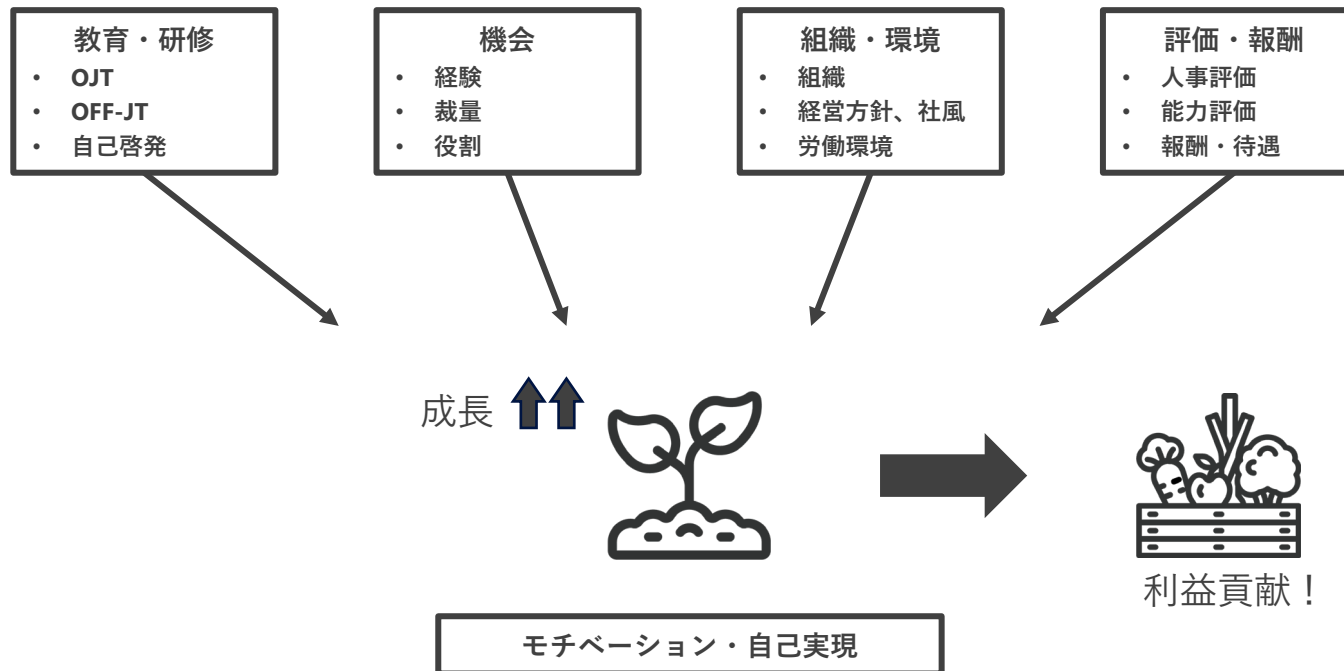
Q. 安井ファームの社員畑中さんにとって、農園で働き続ける好材料には何があるか

- 納得できる、生活できる待遇
 - 報酬
 - 休暇
- 良好な人間関係
 - 話しやすい同僚
 - 相談しやすい社長
- 成長機会
 - OJT
 - 目標管理
 - 役割、裁量
- チャレンジが推奨される環境
- 会社の目標、ビジョン

ケース①：能力開発

人材育成の全体像

- 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
- 会社のサポート**と、**本人の自発的行動**の両方が求められる



ケース①：能力開発

職務の定義（>能力の定義）

- 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

ケース①：能力開発

能力の定義、目標設定

- 能力開発に先立って必要なのは、**能力の定義**と**目標設定**である
- 能力の定義**
 - 職務遂行に必要な能力を明文化する
 - 業務スキル
 - ヒューマンスキル
 - (例) スキル星取表
 - 作業ごとに習熟度を評価
 - (例) 職務記述書
 - 職務に必要なスキルを記述
 - 客観的な評価基準を設ける
- 目標設定**
 - 今後さらに必要な能力を成長目標として定める

スキル星取表の例

	収穫	選果	調整	出荷
佐藤	◎	◎	◎	◎
鈴木	◎	○	×	×
高橋	○	△	△	○
田中	○	×	×	×
伊藤	×	◎	◎	◎
渡辺	×	○	○	○

◎…指導ができる、○…1人でできる、
△…補助があればできる、×…できない

能力の定義、目標設定：ロックの目標設定理論

- エドウィン・ロック（米、1938-）の提唱した、目標設定がモチベーションに及ぼす影響をまとめたもの

1. 明確さ

- 曖昧な目標より明確な目標のほうが達成確率は上がる

2. 困難さ

- 簡単な目標より難しい目標のほうが達成確率は上がる

3. コミットメント=受容

- 自分が参加していると感じられるほうがメンバーは目標を受け入れやすい

4. フィードバック

- 期待や評価を明確に伝えられるほど達成確率は上がる

目標設定に必要な条件

- 明確さ
- 困難さ
- コミットメント=受容
- フィードバック

能力の定義、目標設定：SMART目標

- ジョージ・T・ドラン（米、1981）が提唱した、目標達成の5要件

1. 具体的（Specific）

明確でわかりやすい

2. 測定可能（Measurable）

進捗を評価する定量的な基準や目安がある

3. 割り当てられる（Assignable）

誰が担当か定められている

※達成可能（Achievable）
等の別バージョンもある

4. 現実的（Realistic）

実現可能である

5. 期限のある（Time-related）

いつまでに達成するか期限がある

SMART目標

- 具体的（Specific）
- 測定可能（Measurable）
- 割り当てられる（Assignable）
- 現実的（Realistic）
- 期限のある（Time-related）

ケース①：能力開発

能力の定義、目標設定：適度な目標設定

- 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

能力の定義、目標設定：安井ファームの事例

- ✓ 社員に求める要件が明確化されている
 - ✓ 社員間でも共通認識となっている
- ✓ 各自の目標が具体的になっており、適度な成長を生んでいる
- ✓ 個人目標が全社目標や部門目標と明確に紐付いており、成果が報われる仕組みになっている

目標設定に必要な条件

- 明確さ
- 困難さ
- コミットメント=受容
- フィードバック

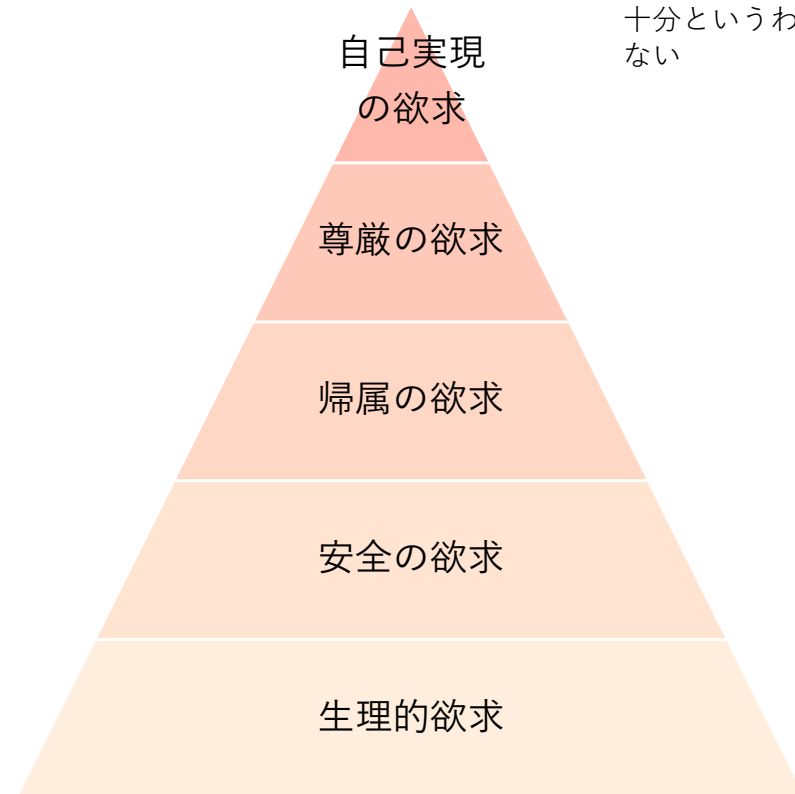
SMART目標

- 具体的 (Specific)
- 測定可能 (Measurable)
- 割り当てられる (Assignable)
- 現実的 (Realistic)
- 期限のある (Time-related)

ケース①：能力開発

モチベーション管理：マズローの欲求階層理論

- **アブラハム・マズロー**
(米、1908-1970) が
分類・階層化した人間の欲求
- 下から上へ順に満たされなければ
いけない
 - まずは下位の基本的欲求に応える
 - **給与、労働条件**など
 - 下位の基本的欲求を満たせたら、
上位の欲求にも応える
 - **安心感や帰属意識**のもてる組織
 - **評価や称賛**が得られ、
自己実現できる、
やりがいある職務内容



労働に対する経済的
対価を払ってれば
十分というわけでは
ない

モチベーション管理：ハーズバーグの動機づけ・衛生理論

• フレデリック・ハーズバーグ

(米、1923-2000)が見出した
モチベーションを左右する2つの要因

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

- 各人によって度合いが異なるので、個別にヒアリングして対応する

動機づけ要因（あると満足）

- 承認、褒章
- 達成感、成長
- 昇進
- 仕事そのもの
- 責任 …

衛生要因（ないと不満足）

- 給与
- 労働条件
- 会社の方針、マネジメント
- 同僚や上司との人間関係 …

ケース①：能力開発

モチベーション管理：安井ファームの事例

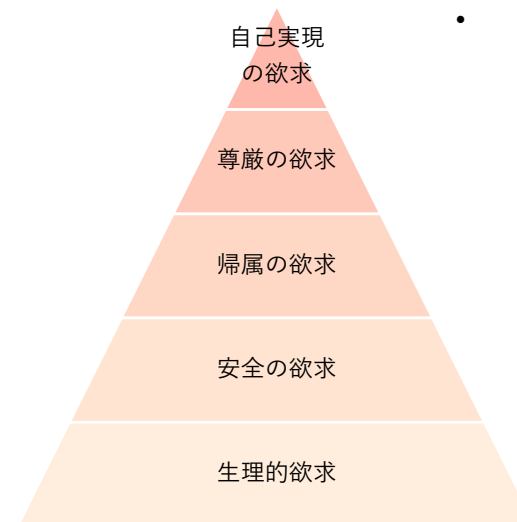
- ✓ 社員の基本的欲求を充足するだけの給与、労働条件を整備している
- ✓ 社員に裁量や責任を与え、やりがいを創出している
- ✓ モチベーションが長期的に維持されているからこそ…
 - 離職率ゼロを長年達成できている
 - 全社的な成績に好影響を与えている

動機づけ要因（あると満足）

- 承認、褒章
- 達成感、成長
- 昇進
- 仕事そのもの
- 責任 …

衛生要因（ないと不満足）

- 給与
- 労働条件
- 会社の方針、マネジメント
- 同僚や上司との人間関係 …



能力開発：社員教育

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
- メリット
 - 実践的な内容を伝授できる
 - OFF-JTに比べて低コスト
- デメリット
 - 体系的な知識や技術の習得は難しい
 - 担当者の経験や考え方に左右される

2. OFF-JT（OFF the Job Training）

- 業務から離れた教育・研修
 - 座学、グループワーク、社外研修など

3. 自己啓発

- 社員自身が自らの意思でおこなう能力開発
 - 自学自習、資格取得、勉強会・セミナーへの参加など
- 本人の自己分析、モチベーションに合った能力開発が可能

→ OFF-JTと自己啓発で、OJTで偏りがちな知識や技術を補う

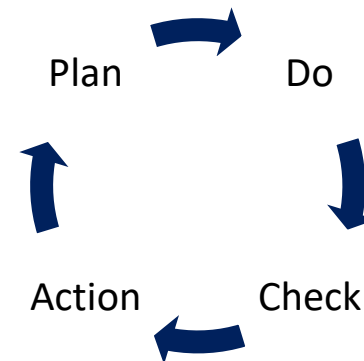
能力開発：定型スキル、“非”定型スキル

• 定型スキルの開発

- 工程やパターンの定められている日々の（ルーチン）業務
- マニュアル化や作業標準化を進めることで、定型スキルの能力開発を効率化できる
 - 要求スキルの明確化
 - 業務品質基準の明確化
 - 教育コストの低減
 - 再現性の向上

• “非”定型スキルの開発

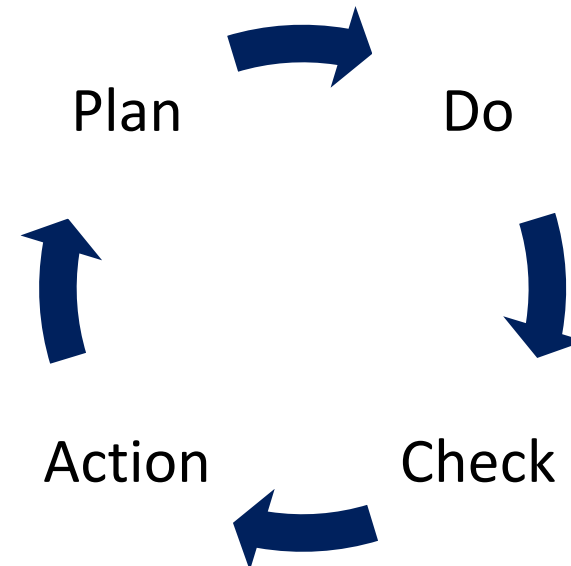
- リーダーシップ、段取り、コミュニケーション、状況判断…業務遂行に不可欠な人的スキル
- 非定型スキルの開発には裁量と経験が必要
- 各自がPDCAをとおして能力を獲得していく



ケース①：能力開発

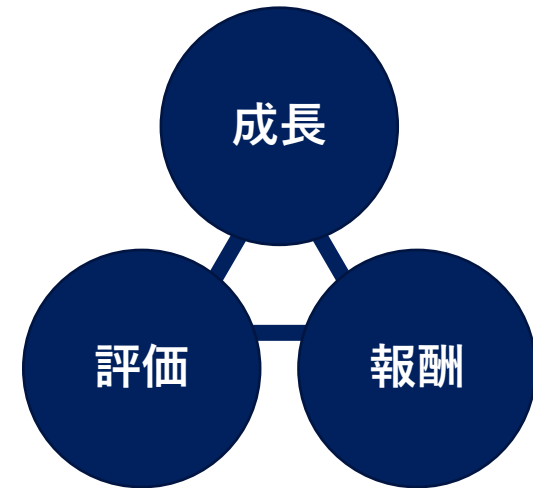
能力開発：安井ファームの事例

- ✓ OJTを中心に社員教育に力を入れた
- ✓ 業務の標準化を進めることで、社員の能力開発を加速させた
- ✓ 社員に裁量を与え、非定型スキルを育成することで、自立した社員とチームを形成した

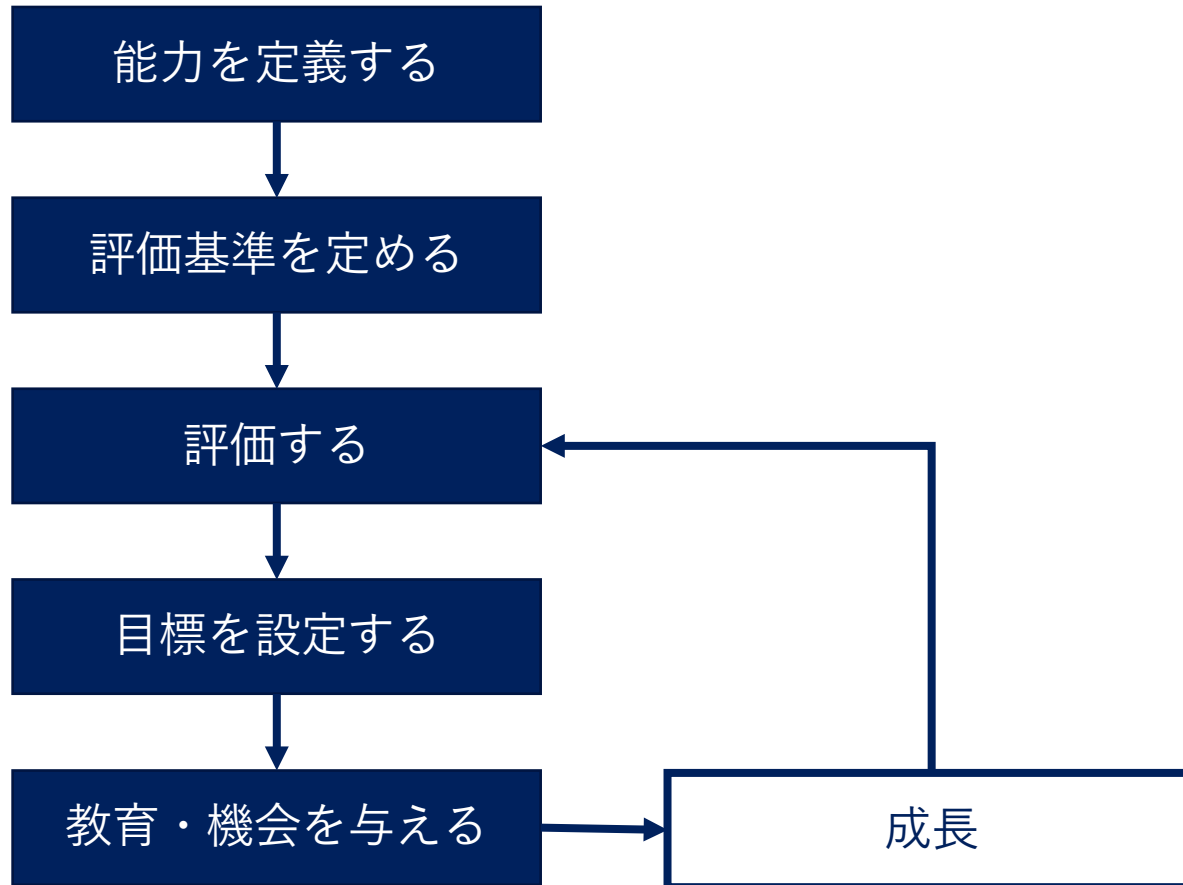


能力開発の概要

- 能力開発および能力発揮のために、社員のモチベーション管理が重要である
- モチベーション管理においては、報酬や労働条件だけではなく、自己実現や承認など、高次の欲求を満たす必要がある
- 能力の定義および明確で達成可能な目標設定により円滑な能力開発が可能になる
- 社員教育にはOJT、OFF-JT、自己啓発があり、それぞれの特徴を理解して組み合わせることで能力開発は最大化される



能力開発の手順



ふりかえり

- 自社に応用できそうなこと、これからとるべき行動を考えてみよう
 - 制限時間：5分
- 質疑など

人的資源管理ケーススタディ (安井ファーム③)

鋭農経営塾

講師：ファームサイド株式会社 佐川友彦

ケーススタディとは

- **実際の事例を例題として研究・分析する学習方式です**
 - 実例なので、現実的・実践的です
 - 様々な事例を追体験することで、擬似的に経験値を稼ぐ
 - 例題なので、情報には限りがあります
 - 提示された情報で正しく判断する
 - 提示されていない情報は無視する or 推測する
 - 目的は自分なりに仮説検証、推論することです
 - 1つの明快な答えが用意されているとは限りません
 - 結果よりも、分析や論理構築におけるプロセスのほうが重要です

人的資源管理の全体図

能力開発（第2回）

- 能力の発揮
 - モチベーション
- 能力の定義
 - 目標設定
- 能力開発
 - 教育研修
 - 定型業務
 - 非定型業務
- …

組織開発（第3回）

- 組織化
- 分業・配置
- マネジメント
- リーダーシップ
- 組織文化
- 人間関係
- …

人事制度（第4回）

- 人事制度
- 人事評価
- 報酬・待遇
- 労働条件
- …

個人



組織



会社全体

考えてみよう

- **Q. 組織やチームが円滑に機能するための条件はなんだろう？**
- 役割分担、ルール、マネジメント、リーダーシップ、人間関係…
理想の条件を考えてみよう
- 制限時間：5分

ケース：対象の農園概要

有限会社安井ファーム@石川県白山市

- 会社名：有限会社安井ファーム
- 代表者：安井吉成
- 所在地：石川県白山市
- 設立：2001年
（個人経営から法人化）
- 従業員数：30名
（正社員9名、パート及び
外国人技能実習生も含む）
- 生産品目：
ブロッコリー（64ha）、
水稲（33ha）、大豆（15ha）、
その他野菜（7ha）

- ✓ ブロッコリーの大規模生産
- ✓ 石川県内初のGLOBAL G.A.P.取得
- ✓ 9年連続離職率0!

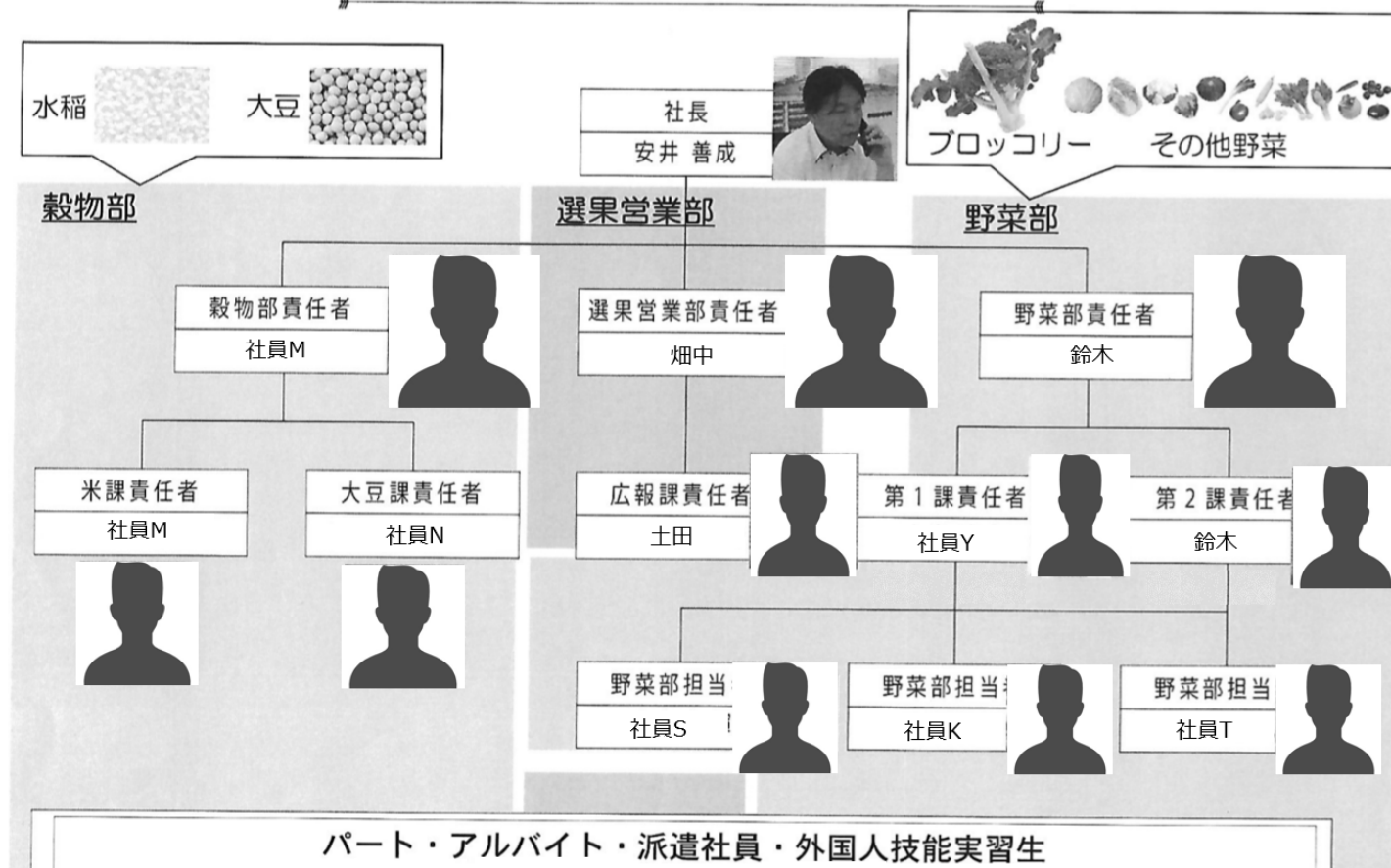
→農業界では特筆すべき成果
=ケーススタディの主眼



ケース：対象の農園概要

有限会社安井ファーム@石川県白山市

有限会社安井ファーム 組織図



ケース③：ディスカッション

■ Q. 安井ファームの組織としての特徴には何が挙げられるか？

グループでディスカッションしてみよう

- 制限時間：10分
- (a)どこに注目し、(b)どのような推測をして、(c)どんな結論を得たかを話し合ってください
 - お互いの、(a)着目点の違い、(b)考察の違い、(c)結論の違いを考えてみよう

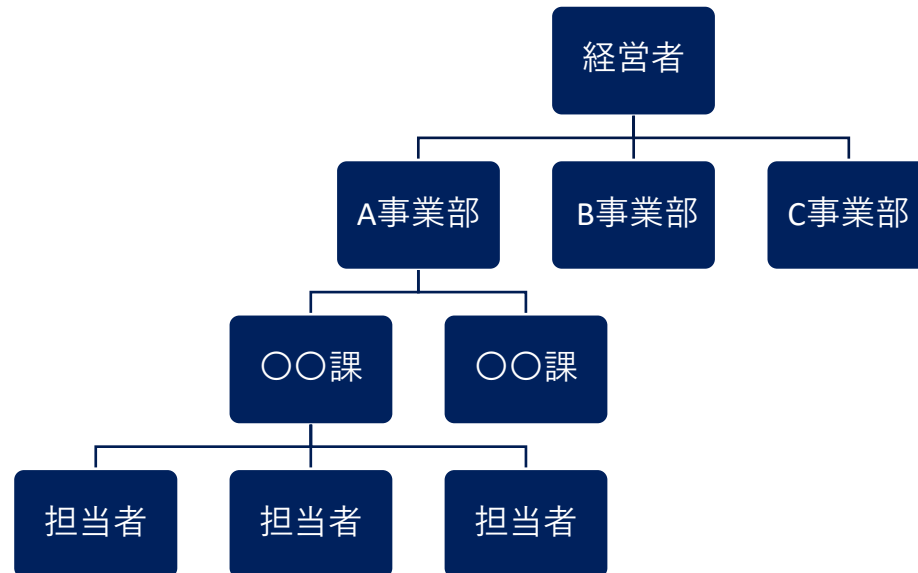
ケース③：ポイント

Q. 安井ファームの組織としての特徴には何が挙げられるか？

- 部門に分かれている
- 担当・責任が分かれている
- 役員に相当する人はいない
- 業務としては階層があるが、
人事としては社長下に全員直列
- 業務が標準化されており、人員の互換性が高い
- 経営情報が全員に開示されている
 - オープンな文化

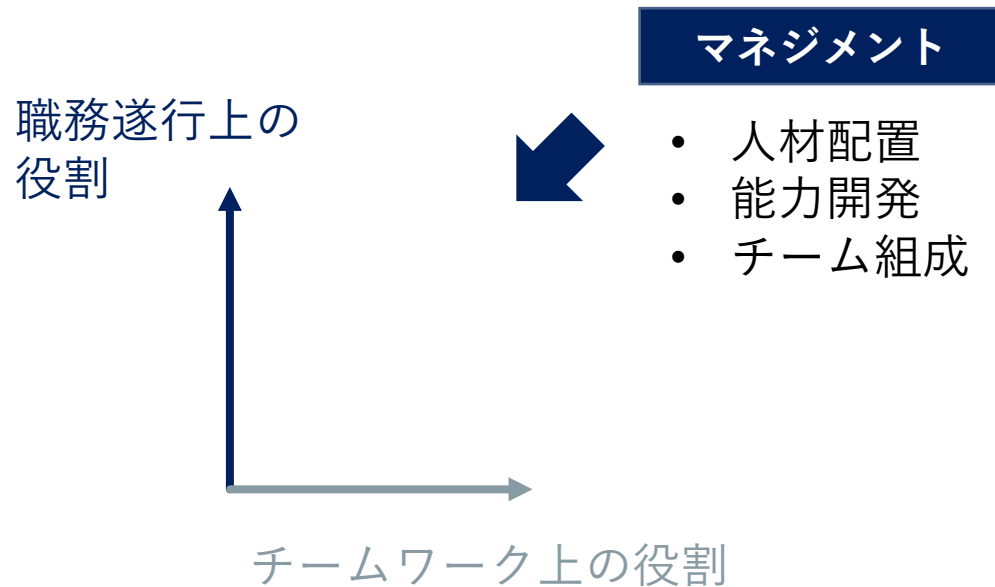
組織とは

- 組織とは、共通の目的を達成するための集団である
- 組織は「分業」そして「統合・調整」によって成り立つ
 - 分業したものを統合・調整する
 - 目的達成の効率を最大化する



組織とは

- 職務遂行上の役割と、チームワーク上の役割がある
 - 職務遂行上の役割：組織構造や職責に基づく絶対的な配置
 - チームワーク上の役割：特性、個性を生かした相対的な配置



組織とは

• 組織成立要件（バーナード）

- 組織が存続するために必要不可欠な3要素

1. 共通目的

- 経営理念や経営目標についてメンバーが理解、納得していること

2. 貢献意欲

- 各メンバーが共通目的の実現のために貢献しようとする意思があること
※ 貢献意欲を引き出すためにはモチベーション喚起が必要

• コミュニケーション

- 共通目的や貢献意欲が伝達され、組織が有機的に結びついていること

組織とは

・ 行動理論 | ミシガン研究 (リッカート)

- ・ 組織とリーダーの在り方を4類型に分類した
 - ・ さらに「生産性志向型」と「従業員志向型」に分けた

1. 独善的専制型

- ・ リーダーはメンバーを信用していない
- ・ メンバーの意思決定権
-> なし
- ・ 圧力や懲罰でコントロール
-> トップダウン

2. 温情的専制型

- ・ リーダーはメンバーを信用している
- ・ メンバーの意思決定権
-> "ほぼ"なし
- ・ アメとムチの使い分け
-> 主従関係

3. 相談型

- ・ リーダーはメンバーを信頼している
- ・ メンバーの意思決定権
-> 実務レベルのみ可能
- ・ 双方向のコミュニケーションがおこなわれる
-> 信頼関係

4. 参加型

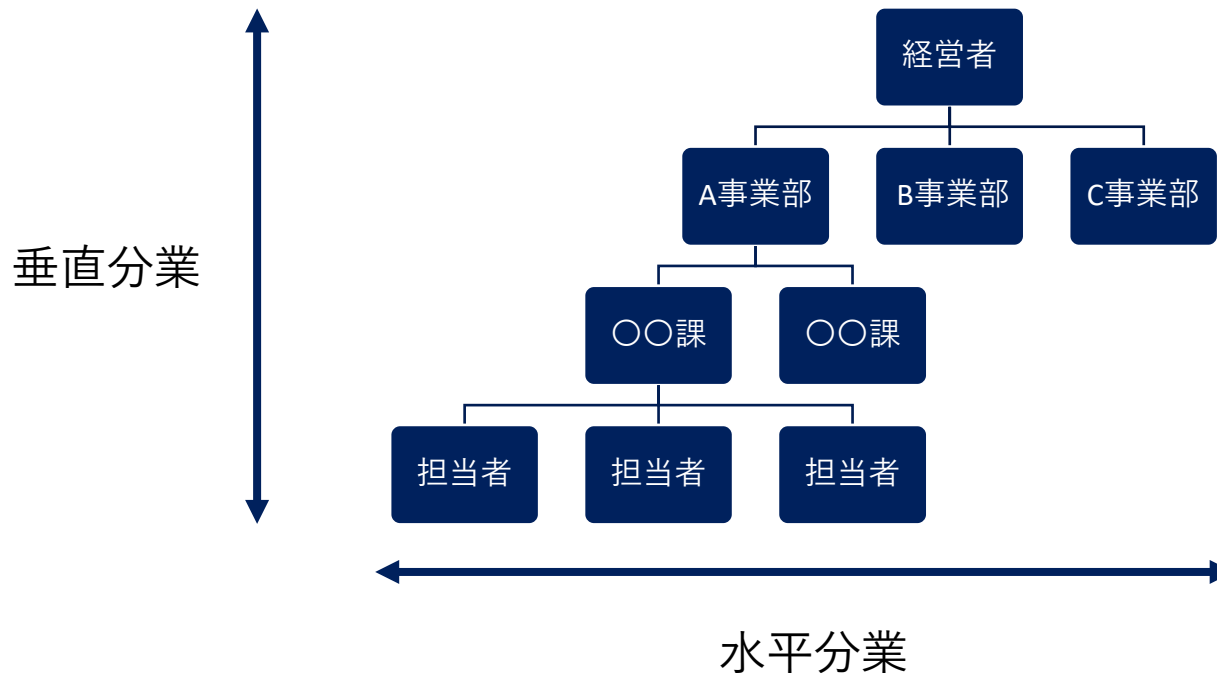
- ・ リーダーはメンバーを強く信頼している
- ・ 組織全体として意思決定
- ・ コミュニケーションが活発で、メンバーの意欲や帰属意識が高い
-> 調和型

右にいくほどハイパフォーマンスで望ましい

ケース③：組織開発

分業、権限移譲

- 水平分業…機能や事業に特化して専門性を高めることができる
- 垂直分業…上位者は意思決定や管理行動に専念できる（階層分業）



分業、権限移譲

• 組織構造の設計原理

1. 専門化の原則

- 組織の活動を専門的な役割に分割する（=分業化）

2. 権限責任一致の原則

- 権限の大きさと責任の重さが一致させる

3. 統制範囲の原則

- 1人の上司が抱える部下の人数を適切に保つ

4. 命令統一性の原則

- メンバーは常に特定の1人の上司からだけ命令を受ける

5. 例外の原則

- 上位者は例外業務（戦略的、非定型的な意思決定）に専念する

分業、権限移譲

• 職務特性モデル（ハックマン）

1. 技能多様性

- 様々なスキルを駆使できる

2. タスク完結性

- 業務の全体や流れを理解して関われる

3. タスク重要性

- 業務の影響度を理解して関われる

4. 自律性

- 裁量が与えられ、自分で工夫できる

5. フィードバック

- 結果から手応えを感じることができる

- 仕事を有意義に感じられる
- 仕事への責任感が生まれる
- 仕事のコツをつかめる

分業、権限移譲

• ベルビンモデル

メレディス・ベルビン（英、1926）が
まとめた、組織内の9つの役割

1. プラント

創造力があり困難な問題を解決できる人

2. モニター

個人的な感情に左右されず、客観的かつ戦略的な判断ができる人。

3. スペシャリスト

特定分野の知識やノウハウを提供できる人

4. 形づくる人

挑戦的で、精力的に障害に立ち向かっていける人

5. 実行者

アイデアを実行に移して目的を達成できる人

6. 補完的完成者

タスク完了や品質にこだわりをもち、仕事を納期や要求どおりに行う人。

7. チームワーカー

チームメンバーの共同作業を円滑にする人

8. コーディネーター

チームのバランスをとり、明確な目標を示し意思決定を促すことができる人

9. 資源探索者

外部リソースや敵対勢力について調査し、好機を伺う人

ケース③：組織開発

組織開発：安井ファームの場合

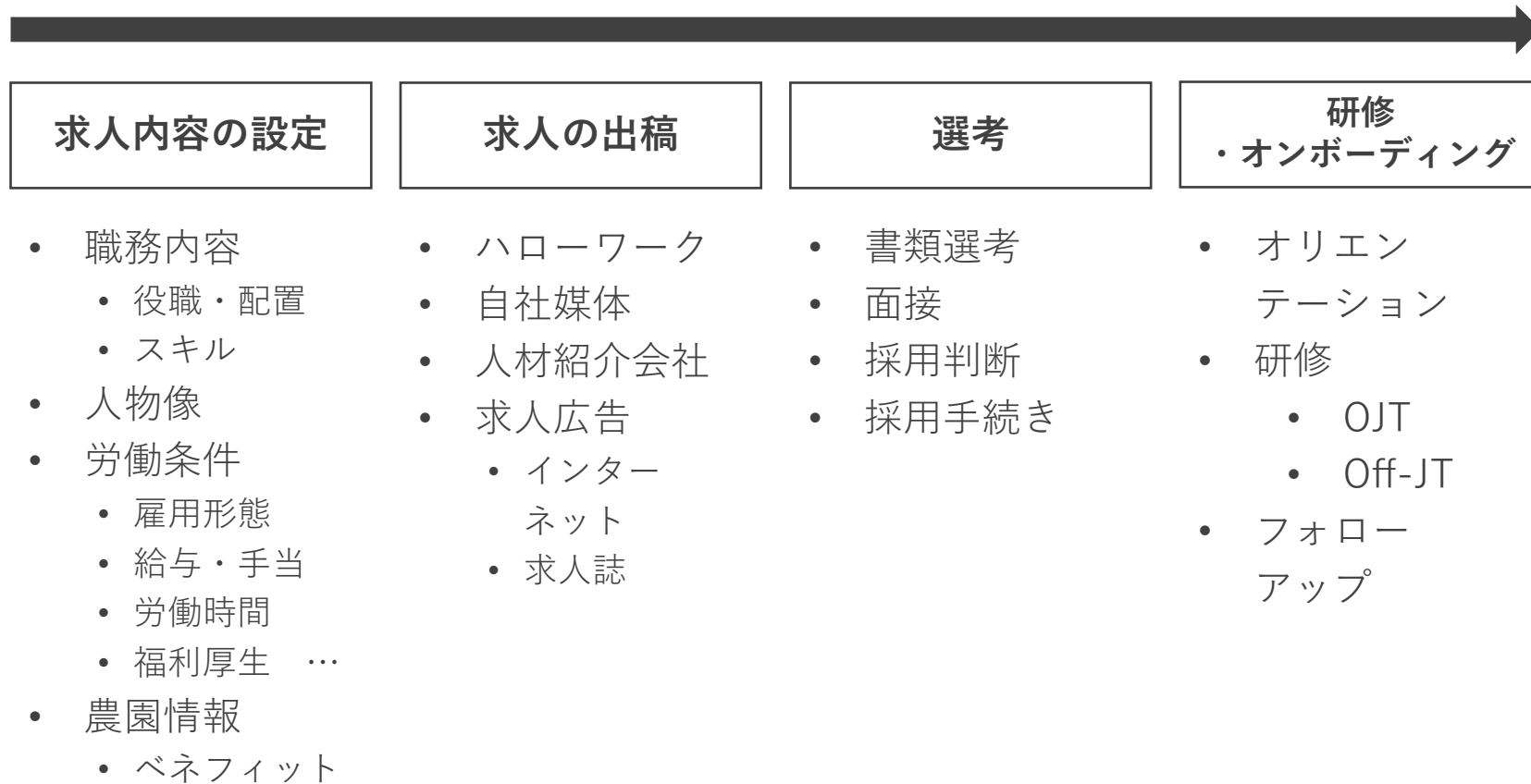
- 部門、担当・責任が分かれている
 - 水平分業・垂直分業
 - 組織構造の設計原理 | 専門の原則、権限責任一致の原則
- 良好な人間関係
 - 組織成立要件 | コミュニケーション
- 成長機会、チャレンジ奨励
 - 職務特性モデル | 技能多様性、タスク完結性、タスク重要性、自律性、フィードバック
 - 組織成立要件 | 貢献意欲
- 会社の目標、ビジョン、経営情報の開示
 - 組織成立要件 | 共通の目的
 - 職務特性モデル | タスク重要性

採用

- 組織に必要な人材を労働市場から供給する
- 人材戦略（人材採用）は経営戦略、組織戦略に従う
 - 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
- （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
- ポジションに応じた求人内容を設定する
 - 職務内容、スキル、人物像、労働条件...

採用

- 一般的な採用プロセス



採用：安井ファームの場合

- 採用判断前に研修期間を設ける
 - お見合い期間
- 社風に合うかを重要視して見極める
- 社員全員で採用判断を行う
 - 満場一致でないと採用にならない
 - 社長の独断では決めない
 - 長期間在籍している社員が揃っているため、会社の方針や採用条件について同期できている
- 採用ラインを下げない
 - むやみに人員を増やすのではなく、条件に合った応募者とのめぐり合わせを待つ

ふりかえり

- 自社に応用できそうなこと、これからとるべき行動を考えてみよう
 - 制限時間：5分
- 質疑など

人的資源管理ケーススタディ (安井ファーム④)

鋭農経営塾

講師：ファームサイド株式会社 佐川友彦

ケーススタディとは

- **実際の事例を例題として研究・分析する学習方式です**
 - 実例なので、現実的・実践的です
 - 様々な事例を追体験することで、擬似的に経験値を稼ぐ
 - 例題なので、情報には限りがあります
 - 提示された情報で正しく判断する
 - 提示されていない情報は無視する or 推測する
 - 目的は自分なりに仮説検証、推論することです
 - 1つの明快な答えが用意されているとは限りません
 - 結果よりも、分析や論理構築におけるプロセスのほうが重要です

人的資源管理の全体図

能力開発（第2回）

- 能力の発揮
 - モチベーション
- 能力の定義
 - 目標設定
- 能力開発
 - 教育研修
 - 定型業務
 - 非定型業務
-

組織開発（第3回）

- 組織化
- 分業・配置
- マネジメント
- リーダーシップ
- 組織文化
- 人間関係
-

人事制度（第4回）

- 人事制度
- 人事評価
- 報酬・待遇
- 労働条件
-

個人



組織



会社全体

■ 考えてみよう

- Q. 会社の人事部ってどんな仕事をしていると思いますか？
- 制限時間：5分

ケース：対象の農園概要

有限会社安井ファーム@石川県白山市

- 会社名：有限会社安井ファーム
- 代表者：安井吉成
- 所在地：石川県白山市
- 設立：2001年
(個人経営から法人化)
- 従業員数：30名
(正社員9名、パート及び
外国人技能実習生も含む)
- 生産品目：
ブロッコリー (64ha)、
水稲 (33ha)、大豆 (15ha)、
その他野菜 (7ha)

- ✓ ブロッコリーの大規模生産
- ✓ 石川県内初のGLOBAL G.A.P.取得
- ✓ 9年連続離職率0!

→農業界では特筆すべき成果
=ケーススタディの主眼



ケース③：ディスカッション

Q. 安井ファームの人事制度について、特筆すべきところはどこか？不足していることはあるか？

グループでディスカッションしてみよう

- 制限時間：15分
- (a)どこに注目し、(b)どのような推測をして、(c)どんな結論を得たかを話し合ってください
 - お互いの、(a)着目点の違い、(b)考察の違い、(c)結論の違いを考えてみよう

ケース③：ポイント

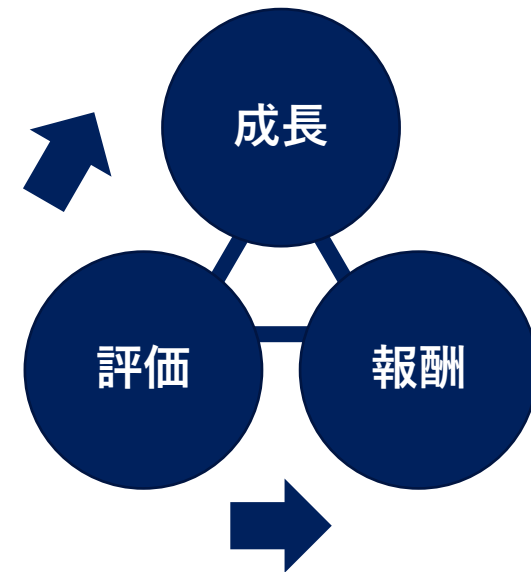
Q. 安井ファームの人事制度について、特筆すべきところはどこか？不足していることはあるか？

- 納得できる、生活できる待遇
 - 報酬
 - 休暇
 - 退職金
 - 賞与
 - 通勤手当
 - 家族手当
- 目標管理
 - 全社目標
 - 部門目標
 - 個人目標

人事評価

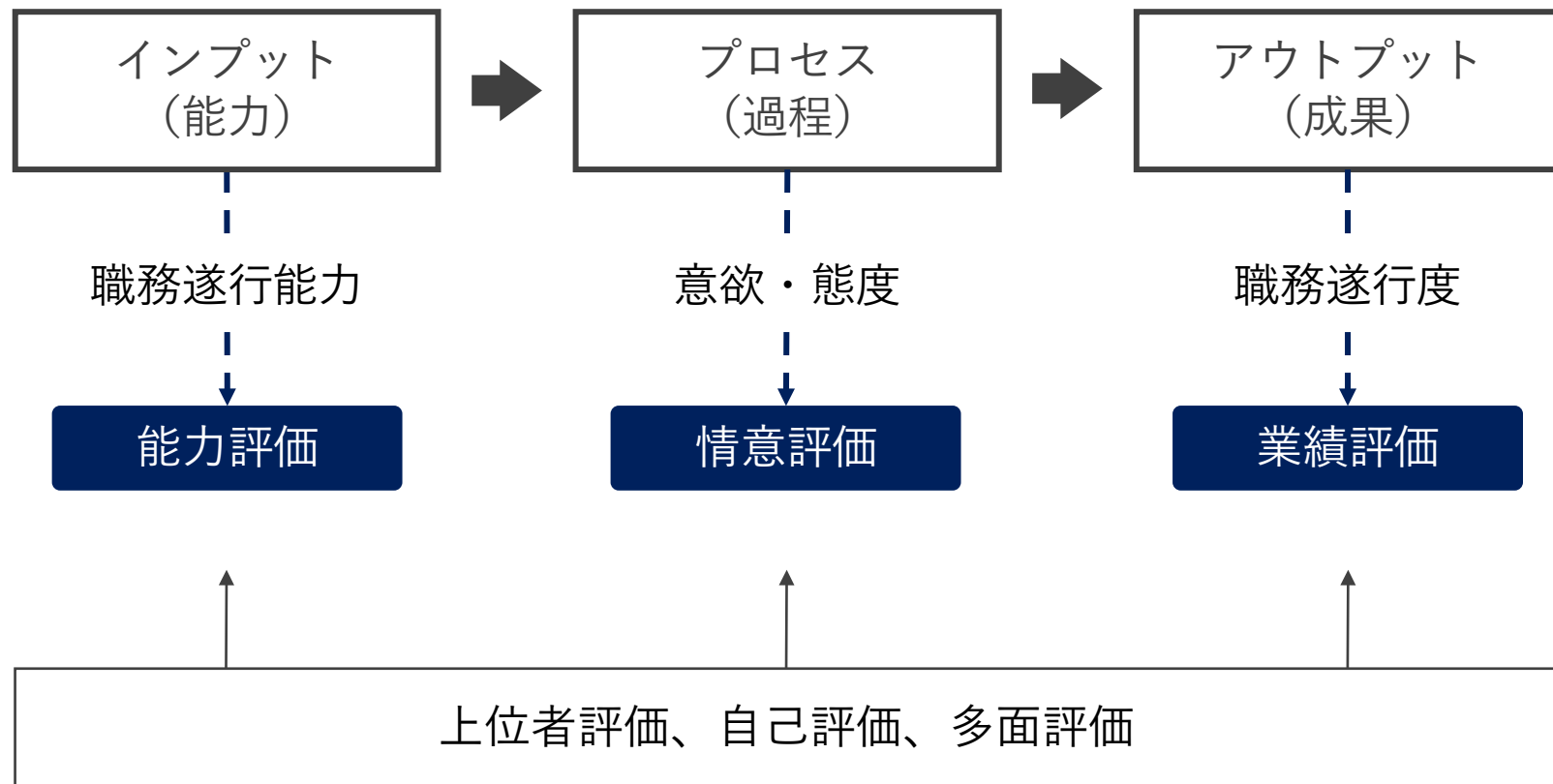
人事評価の目的

- 能力開発の判断材料とする
 - 教育機会の提供、人材配置
 - モチベーション向上
- 従業員の能力や業績、貢献度を適切に評価し、賃金や配置などを定める判断材料とする
(査定)
- 各自の貢献が評価や報酬につながるという共通認識がインセンティブとして機能する



人事評価

人事評価の種類



人事評価

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

人事評価

能力評価

・ 専門スキル

- ・ 業務内容に従属する知識、技術、技能
 - ・ 技能≡技術を運用するためのスキル
- ・ 業務ごとに評価
=>スキルマップ（星取表）

・ 汎用スキル

- ・ 業務内容に関わらず、業務遂行のために必要な共通スキル
 - ・ 段取り、問題解決、マネジメント、リーダーシップ、情報収集、コミュニケーション…

スキル星取表の例

	収穫	選果	調整	出荷
佐藤	◎	◎	◎	◎
鈴木	◎	○	×	×
高橋	○	△	△	○
田中	○	×	×	×
伊藤	×	◎	◎	◎
渡辺	×	○	○	○

◎…指導ができる、○…1人でできる、
△…補助があればできる、×…できない

ケース③：人事制度

人事評価

能力評価

- 厚生労働省の「職業能力評価基準」が参考になります
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_04653.html
- ↑が、農業のものはありません
 - 業界としていずれ必要かと思いますが、まずはこれを参考に自作しましょう



職業能力評価基準の策定業種一覧

○業種横断的な経理・人事等の事務系9職種 及び
電気機械器具製造業、ホテル業、在宅介護業等の56業種 を網羅しています。

- <1.1 関連業種別一覧 (個別ダウンロード)>>へ
- <1.2 五十音別一覧 (個別ダウンロード)>>へ
- <2. 業種別資料一括ダウンロード>>へ

1. 業種別ページからの資料、帳票類の個別ダウンロード

(※下記の業種名をクリックすると 各業種の職業能力評価基準の情報ページが開きます。)

<1.1 関連業種別一覧>

業種横断的な事務系職種 (9職種)	経営戦略管理	人事・人材開発・労務	企業法務・総務・広報	経理・財務	経営情報システム	営業・マーケティング・広告	生産管理	ロジスティクス	国際事業							
建設業関係 (7業種)	型枠工事	鉄筋工事	防水工事	左官工事	造園工事	総合工事	電気通信工事									
製造業関係 (13業種)	電気機械器具製造業	プラスチック製品製造業	フルードバナー分野	ファインセラミックス製品製造業	自動車製造業	光学機械製造業	パン製造業	軽金属製品製造業	銅造業	金属プレス加工業	石油精製業	ねじ製造業	鋳造業			
運輸業関係 (2業種)	ロジスティクス分野	マテリアル・ハンドリング業														
卸売・小売業関係 (6業種)	スーパーマーケット	卸売業	DIY業	コンビニエンスストア	専門店業	百貨店業										
金融・保険業関係 (2業種)	クレジット	信用金庫	カード業													
サービス業関係 (16業種)	ホテル業	市場調査	外食産業	広告業	フィットネス産業	クリーニング業	在宅介護	ボウリング	写真館業	産業廃棄物処理業	ビルメンテナンス業	図書館業	施設介護	函送サービス業	医療サービス業	エステティック業
その他 (10業種)	印刷業	アパレル業	エンジニアリング業	自動販売機製造・管理運営業	イベント業	ブランドメンテナンス	ウェブコンテンツ制作業(モバイル)	屋外広告	ディスプレイ業	製菓業						

ケース③：人事制度

人事評価

ユニット番号 04SQ25L22

選択 能力ユニット	能力ユニット名	二次加工
	概要	表面加飾、接合、機械加工を遂行する能力

(例) 04_プラスチック製品製造業
 > 選択能力ユニット (製造職種)
 > 職務 (二次加工)
 > 能力評価ユニット (二次加工)

能力細目	職務遂行のための基準
①表面加飾	○塗装及び印刷、ホットスタンピング等についての十分な知識を有し、加工機器の取扱いに通じている。 ○塗装、印刷、ホットスタンプ、めっき・蒸着等の様々な加工法の特徴、コスト構成を知っており、部品ごとに最適の工程を柔軟に設定している。 ○シール貼り等の作業を効率的に行っている。 ○各種二次加工を知っており、適切な二次加工機の選択をしている。 ○塗装及び印刷、ホットスタンピング等について、部下に適切な指導をし
②接合	○接着・溶着・機械的結合等に関する知識を有しており、加工治具の取扱いをする。 ○接着・溶着・ビス止め・嵌合・かしめ等について、部下に適切な指導をし ○材料・成形・二次加工等の各工程の特徴を生かした成形品の性能の改良 ○様々な加工法の特徴、コスト構成をよく理解しており、工程の多様性を活かして最適の工程を組んでいる。
③機械加工	○治具・工具のメンテナンスを行っている。 ○フライス盤や旋盤、ボール盤、ドリル等の関連加工機・治具の開発、製造を行っている。 ○部下が発見した成形品の異常をチェックし、改善している。

●必要な知識

1. 二次加工の種類全般に関する一般的な知識 2. 塗装に関する詳細な知識 ・塗装材料の種類 ・塗装材料の取り扱い上の注意事項 ・塗装の目的 (装飾効果、保護効果) 3. 各種印刷に関する詳細な知識 ・シルクスクリーン印刷 ・パッド印刷 ・平版印刷、活版印刷 4. ホットスタンピングに関する詳細な知識 ・ホットスタンピングを行う目的 (表面の美化) ・ホットスタンピングの方法 5. 接着・溶着及び結合に関する詳細な知識 ・接着の方法 (有機溶剤、ドーパセメント、化学反応) ・溶着の方法 (超音波、摩擦、熱板等) ・有機溶剤に関する適切な処理方法 ・ビス止め、嵌合、かしめ、圧入の方法 ・ビス締力の適正セット ・治具・工具のメンテナンスの知識	6. めっき・蒸着に関する知識 ・樹脂めっき等の知識、方法 ・真空蒸着機によるめっきの知識、方法 7. 加工用機械に関する知識 ・フライス盤や旋盤等の加工用機械の使用法 ・加工用機械のメンテナンスの知識 8. 安全衛生に関する詳細な知識 ・事故等における応急処置 ・事故防止の知識 9. 工程とび、加工不良の発生メカニズム、防止方法の知識 ・不具合の再現テスト 10. 過去の品質不具合事例と対策の知識 ・異常と判断された構成部品に対する知識 ・異常な接着、溶着、ビス締め、嵌合、かしめの状態の対策
---	--

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_08660.html

人事評価

コンピテンシー理論

- コンピテンシー
(Competency)
=成果を出している人物の
行動特性をまとめたもの
- 能力ではなく
行動特性に注目
- コンピテンシーの定義と例示
- 例：ポジションごとの
コンピテンシーを例示し、
行動指針とする
- 例：コンピテンシー
リストを元に面談を行う

コンピテンシーディクショナリー

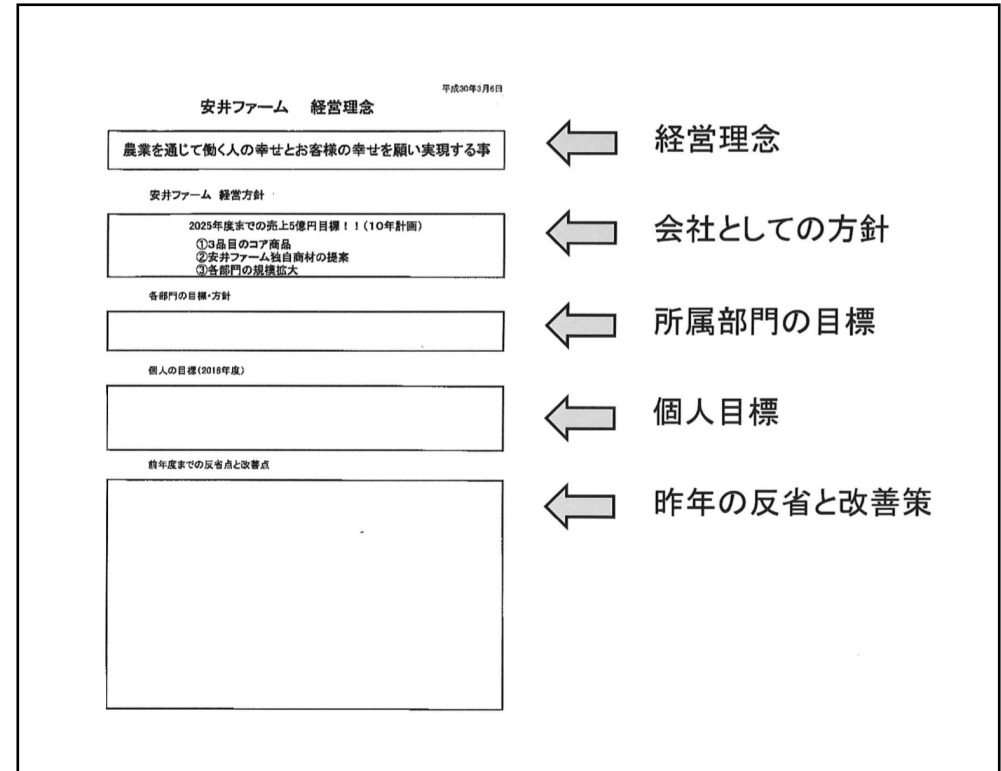
領域	項目
達成・行動	達成志向、秩序・品質・正確性への関心、イニシアチブ、情報収集
援助、対人支援	対人理解、顧客支援志向
インパクト・対人影響力	インパクト・影響力、組織感覚、関係構築
管理領域	他者育成、指導、チームワークと協力、チームリーダーシップ
知的領域	分析的思考、概念的思考、技術的・専門的・管理的専門性
個人の効果性	自己管理、自信、柔軟性、組織コミットメント

人事評価

業績評価

- 業務の成果、
貢献度で行う人事評価
 - ⇔能力評価、人物評価、
プロセス評価
- 個人目標、部門目標、
事業部目標、全社目標…
- 目標管理（MBO）とセット
 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

安井ファームの目標設定



人事評価

人事評価の原則

1. 職能評価の原則

- 業務上の行動や成果を評価する
- ⇔性格、人柄、年齢、性別…

2. 職務行動評価の原則

- 業務上の行動や成果を評価する
- ⇔業務時間外の行動、私生活…

3. 事実評価の原則

- 事実に基づいて評価する
- ⇔想像、推測…

4. 評価期間独立の原則

- 評価期間内の行動や成果を評価する
- ⇔過去の経験や実績、将来の見通し

ベストプラクティス

- 絶対評価で実施する
 - ⇔相対評価
- 自己評価も実施する
 - 上位者評価とのギャップや自己理解度を把握する
- 多面的評価を実施する
 - 評価者の主観を排除し、総合的に評価する
- 目標設定と事後評価を往復する
 - ラリーを重ねることで効果が高まる

報酬・待遇

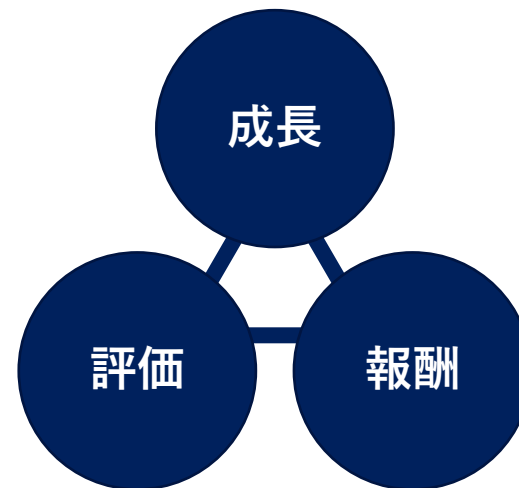
1. 成長が会社の利益に資するものであるならば、社員への経済的なインセンティブも必要

- ・ 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

※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。



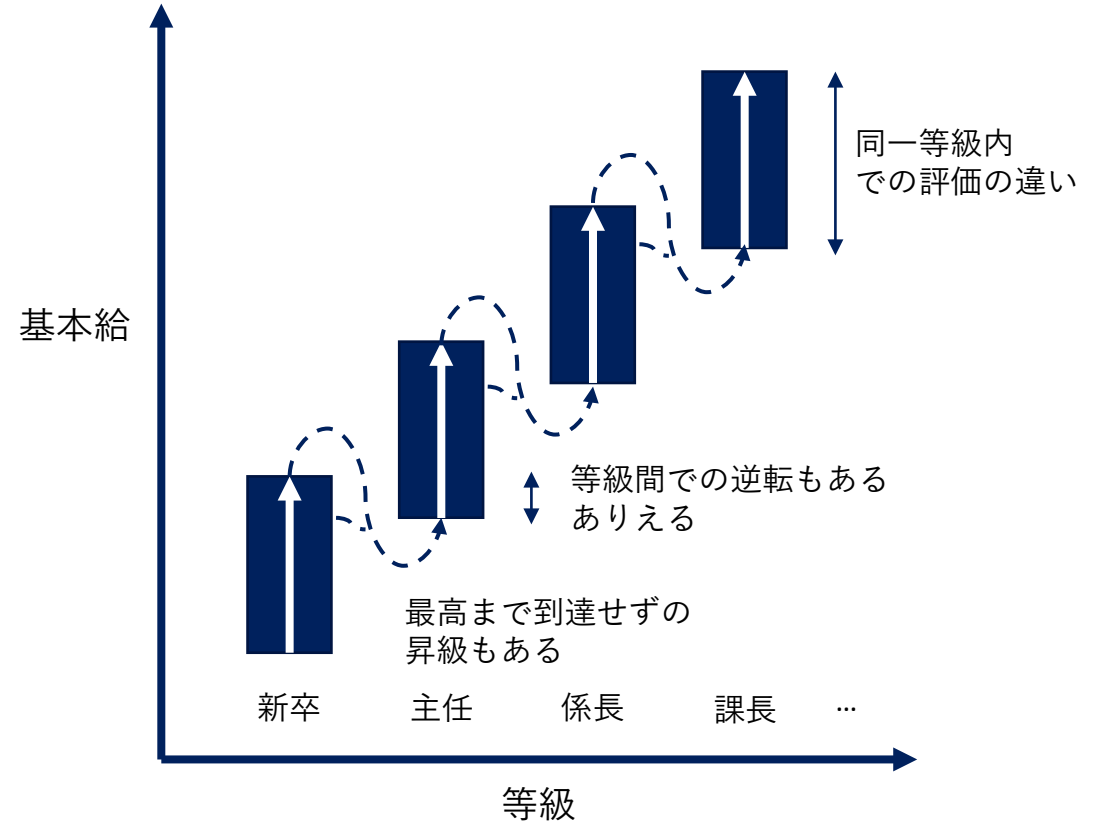
→ 「経済なき道徳は寝言」は成長⇔報酬にも言える。生まれた利益を社員にも配分する

報酬・待遇

賃金制度、昇給

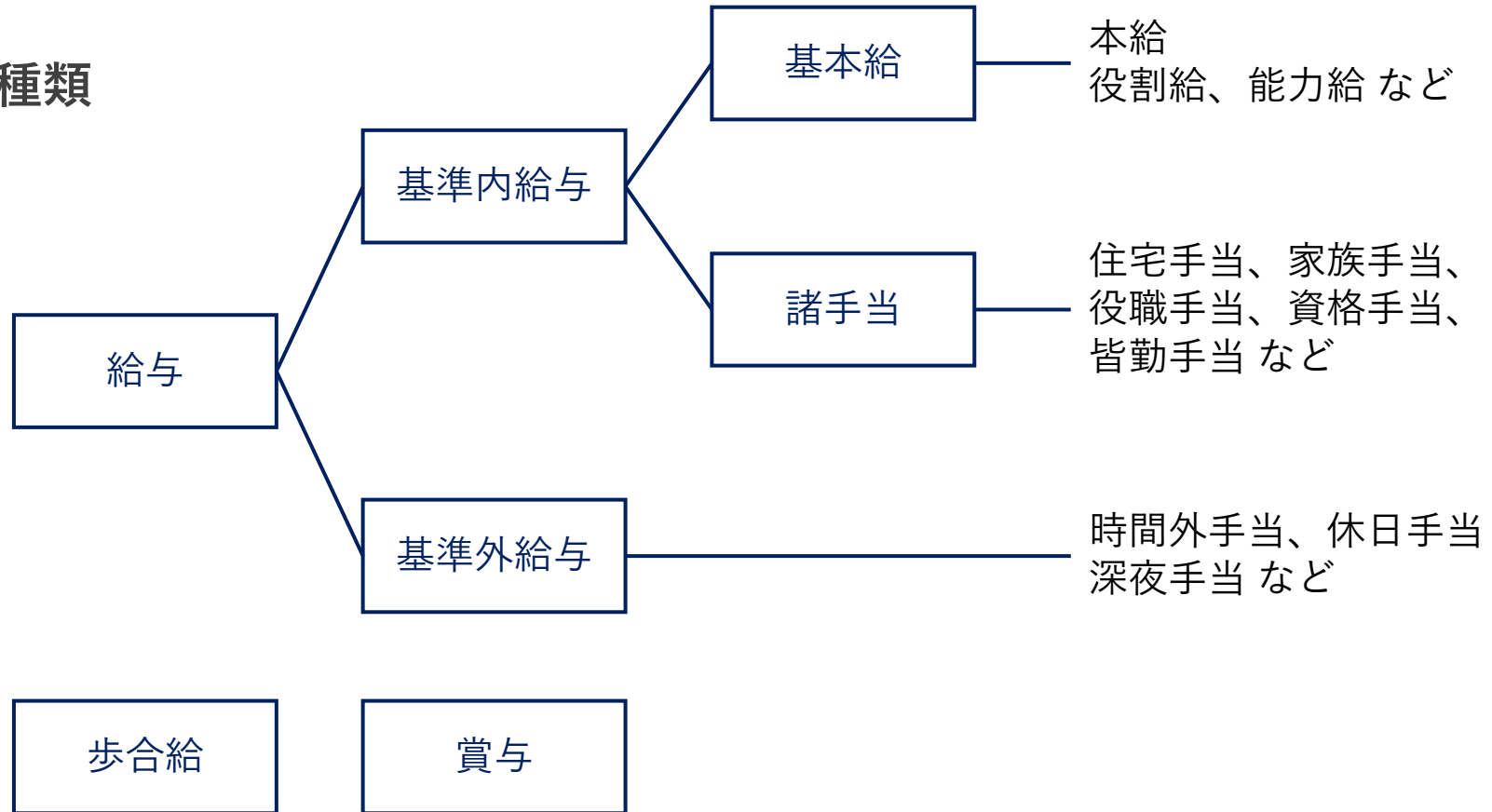
- 成長、長期在職を願うのであれば、昇給は必要不可欠
 - 向上した能力に対する賃金の調整
 - モチベーションの維持
 - 従業員の生活維持、自己実現
 - 労働市場での優位形成（格差是正）
- 自動昇給 ⇔ 考課昇給
- 定期昇給 ⇔ 臨時昇給
- ベースアップ

賃金レンジ、賃金テーブル



報酬・待遇

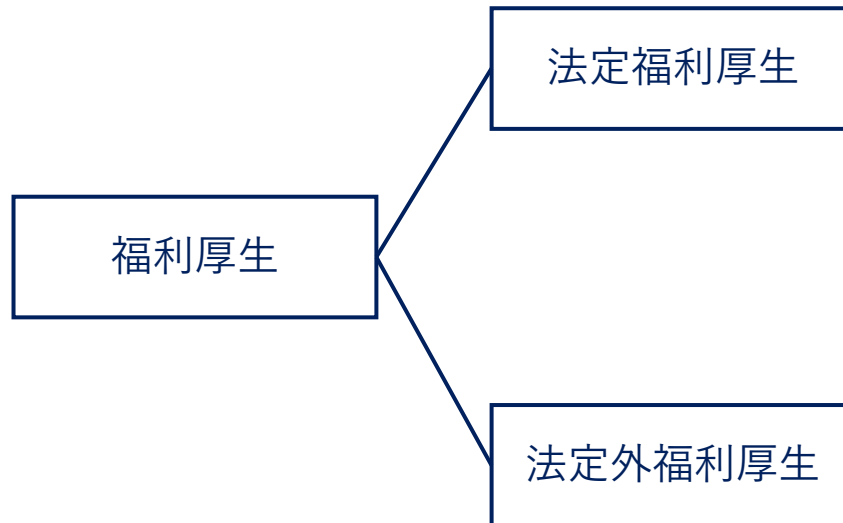
賃金の種類



基本給を中心に、諸手当や賞与で支給総額を調整する

報酬・待遇

福利厚生



- 雇用保険
- 労災保険
- 健康保険
- 厚生年金保険
- 介護保険 など

- 社宅制度
- 社員食堂
- 各種補助
- 健康診断
- 特別休暇
- 社内レジャー など

必須の法定福利厚生から装備する。社会保険（健康保険+厚生年金保険）が山場

報酬・待遇

労働条件

労働条件通知書に明示が定められていること

- 契約期間に関すること
- 期間の定めがある契約を更新する場合の基準に関すること
- 就業場所、従事する業務に関すること
- 始業・終業時刻、休憩、休日などに関すること
- 賃金の決定方法、支払時期などに関すること
- 退職に関すること（解雇の事由を含む）
- 昇給に関すること

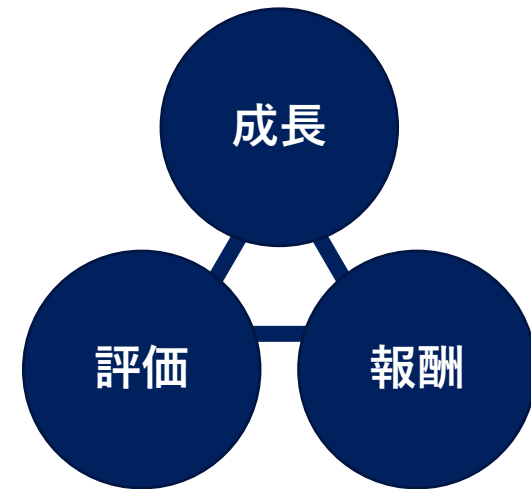
就業規則や賃金規定に定めている場合には労働条件通知書に明示しなければならないこと

- 退職手当に関すること
- 賞与などに関すること
- 食費、作業用品などの負担に関すること
- 安全衛生に関すること
- 職業訓練に関すること
- 災害補償などに関すること
- 表彰や制裁に関すること
- 休職に関すること

①労働条件を明示し、雇用契約を結ぶ ②就業規則や賃金規定を定める

人的資源管理における人事制度の概要

- 従業員の人事評価を実施し、能力開発および処遇に活かそう
- 従業員の給与・待遇を適切に設定し、従業員の定着と貢献度向上を図ろう
- 労働条件を見直し、待遇を改善しよう
- 雇用契約を結び、定めた労働条件を遵守しよう
- 人事制度を就業規則として設計し、公平かつに弾力的に運用しよう
- 人事制度を元に、長期キャリアプランについて従業員とコミュニケーションしよう



ふりかえり

- 自社に応用できそうなこと、これからとるべき行動を考えてみよう
 - 制限時間：5分
- 質疑など

人的資源管理ケーススタディ (まとめ)

鋭農経営塾

講師：ファームサイド株式会社 佐川友彦

今回の目的

1. 人的資源管理の現在の状況を
チェックシート（※）で振り返る
 - ※…経営体におけるキャリアアップ推進のチェックリスト
(出典) https://www.maff.go.jp/j/kobetu_ninaite/n_seido/170411.html
2. 理想の人的資源管理を実現するための
アクションプランを考える
 - 何をするかだけでなく、どこまで、どうやって進めるかまで具体化する

今回のタイムテーブル

1. チェックシートの結果をグループで共有 | 20min
2. アクションプラン作成 or グループで討議 | 20min
 1. 作っていない方→セルフワークで作成する
 2. 作った方→グループで共有する
3. 各自のアクションプランを発表する | 40min
 - 1人2分程度
 - 内容が多い場合は、選んで発表する
4. 質疑、まとめ | 10min

有限会社安井ファーム

農園の全体像

2018年11月、石川県白山市の農業法人、安井ファームで社長を務める安井善成は、「全国優良経営体表彰」の表彰式に参加していた。「経営改善部門」で最高賞の農林水産大臣賞を受賞したためであった。秋冬の水田をフル活用し、経営面積112haで米・大豆・ブロッコリーの「2年3作」を実現、従業員の通年雇用を実現したことが評価された。 5

これを実現できた背景には、安井ファームの“人”があったと安井は振り返る。安井ファームは、社員9人のほか、これまでパート・アルバイト・外国人技能実習生含め沢山の人が関わってきたが、振り返ってみると、2012年から現在に至るまで、社員は誰も辞めておらず、離職率がゼロであった。なお、2020年現在、パート・アルバイト・外国人実習生は21人である。 10

安井ファームの歴史 15

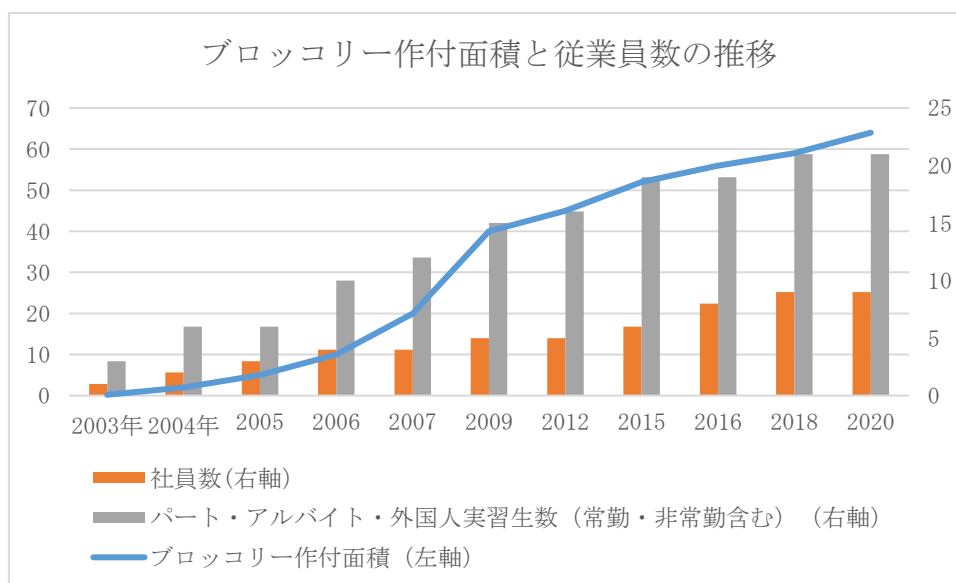
安井は大学卒業後、大手自動車会社の整備工として2年間勤務した後、1994年22歳の時に父のもとで就農した。安井の父は、水稲と大豆をメインとした30haほど（1994年当時）の農場を経営していた。

安井は就農当時、減反の補助金がなくなるかもしれないという話を耳にしたことをきっかけに、農場を存続させるため、水稲・大豆ではなく収益性のある作物の生産を検討するようになった。水稲の裏作として合う野菜を地域の普及員に相談すると、キャベツとブロッコリーの生産を勧められた。検討した結果、キャベツは重量があり収穫が大変だからという理由で、ブロッコリーの生産を選択した。 20

安井は経営継承し、2001年に有限会社安井ファームとして法人化し、社長に就任した。社長就任後の2003年、父の反対を受けつつも、近隣の水稲生産法人の先陣を切り、水稲、大豆にブロッコリーを加えた複合経営を開始した。安井と父、社員1名の合計3名で水稲作付の余剰時間を利用してブロッコリーに取り組む形であった。 25

安井ファームは、全国でのブロッコリー需要の高まりを追い風に、作付面積を拡大させた。2020年現在、ブロッコリーの面積は64ha（水稲等を含めた全体の経営面積は136ha）となり、石川県におけるブロッコリー作付面積の約3割を占めるほどになっている。 30

35



安井ファームのビジネスモデル

5

石川県白山市周辺では、水稻中心の土地利用型農業が盛んなため空き農地が少なく、ブロッコリーの規模拡大は事実上不可能であった。この地域の水田の慣行的土地利用としては、「米－大麦－大豆」の2年3作が基本であり、空き農地はどこにもなかった。しかし、「ブロッコリーの生産を軌道に乗せるためには、規模が不可欠である」「モノが無い時にお客様にご迷惑をおかけしない」という、安井のビジネスに対する想いが、規模化実現の原動力となっていた。

10

ある日、安井は、近隣の市町で大麦を収穫した後の水田に未利用期間があることに気付いた。空いている土地はなくても、一定の期間は空いている土地がある。この土地を借りて活用することができれば、規模の拡大ができるはずであると考えた。旧市内の農家であれば面識があるので、話をすれば借りることができるはずだ。早速、安井は協力的な仲間から土地を借りる交渉を開始し、一定の面積を確保することができた。しかし、まだまだ事業を軌道に乗せる規模には達していなかった。

15

少しずつではあるが、拡大した農地でブロッコリー生産の成果を紹介しながら、面識のない農家を1戸1戸訪ねて回り、期間限定で農地を借りることができないか、粘り強く交渉をつづけていた。時間はかかったが、地道な交渉を続けたことにより、農地を増やしていった。北陸の多雨や積雪など悪条件があったが、湿害対策として高畝・溝切・暗渠等を講じて克服し越冬・春・秋作の3作型を実現した。このようにして、安井ファームの特徴である「未利用水田の期間借地に着目した2年3作体系」のビジネスモデルが完成し、年間9か月を通じたブロッコリーの出荷が可能となった。

20

25

現在、安井ファームのブロッコリー作付面積は、1経営体の園芸栽培規模としては県内トップで、他の追随を許さないまでに成長している。その一方で、現在でも取引先の要望を量的には十分に満たせていないため、さらなる生産拡大が現下の経営課題となっている。

なお、ブロッコリー販売額は、全体の76%（2017年度）を占めており、収益性でもブロッコリーの占める割合が極めて高い。毎年5~10%ずつ販売規模が伸び続けており、2018年実績ではブロッコリー・水稲等を含めた全体売上が2億8,600万円となった。

安井は、ブロッコリーの生産量拡大と合わせて、水稲・ブロッコリーにつぐ第三の柱として、玉ねぎの生産に取り組み、成長への情熱を燃やし続けている。

5

徹底した生産工程管理

安井ファームは2008年に、県内初のGLOBAL GAPを取得した。また、安井独自の生産工程管理の戦略をもとに、生産から販売までの工程管理を徹底している。特に、主軸のブロッコリーは、複数の種苗メーカーから品種を取り寄せ、32品種を作型に応じて作付け。定植に1か月をかけ、3か月にわたって端境期なく収穫できるように設計している。また、安井ファームでは、苗を自社で生産しているため、「いつまでに育苗を完成させるか」、「いつまでに定植するか、そして管理・収穫するか、出荷するか」「社員数は限られているので、その中でどのくらいの数量が取り切れるのか」を勘案して作付け計画を安井が作成する。

10

15

収穫や出荷の繁忙期に合わせて、パート・アルバイト等は増やすこともあるが、司令塔となる社員は簡単には増やせない。安井は「パズルのような感じ。」と話す。本来は自然中心、野菜中心に組み立てるのが普通だが、安井は限られた人員の中でどうやりくりするかを考え、ある意味“人間中心”の計画を立てる。売上目標を達成するには、1日どの位取らないといけないか、着実に取りこぼし無くやっていく様計画している。「天候不順で育たないなど、計画が狂うこともよくあったが、現在ではおおよそ計算に合う様になってきた。」

20

なお、限られた人員での作付け計画を実現するために、積極的な機械化、IT管理で省力化を合わせて行っている。

25

安井ファームでは、仲卸業者を必ず通して出荷をしている。ブロッコリーは市場出荷が8割以上で、金沢中央卸売市場向けがメイン、残りは東京・大田市場、名古屋、富山県、福井県などだ。天候や自然災害に簡単に左右される業界なので、モノが無い時にお客様にご迷惑をおかけしないように、という安井の考えにより、直接取引も基本的には実施していない。一部、例外として、地域のお客様向けに、「花蕾屋（からいや）」という直売所を開いているが、他の直接取引はなく、JAへも出荷してない。

30

添付資料 1

安井ファーム内選果場（2017年新設）



（独）農畜産業振興機構 野菜情報 2020年2月号

5

10

15

毎日新聞 2018年11月7日 地方版

<https://mainichi.jp/articles/20181107/ddl/k17/040/148000c>

中日新聞 2018年10月21日

（独）農畜産業振興機構 野菜情報 2020年2月号
ほか

20

有限会社安井ファーム

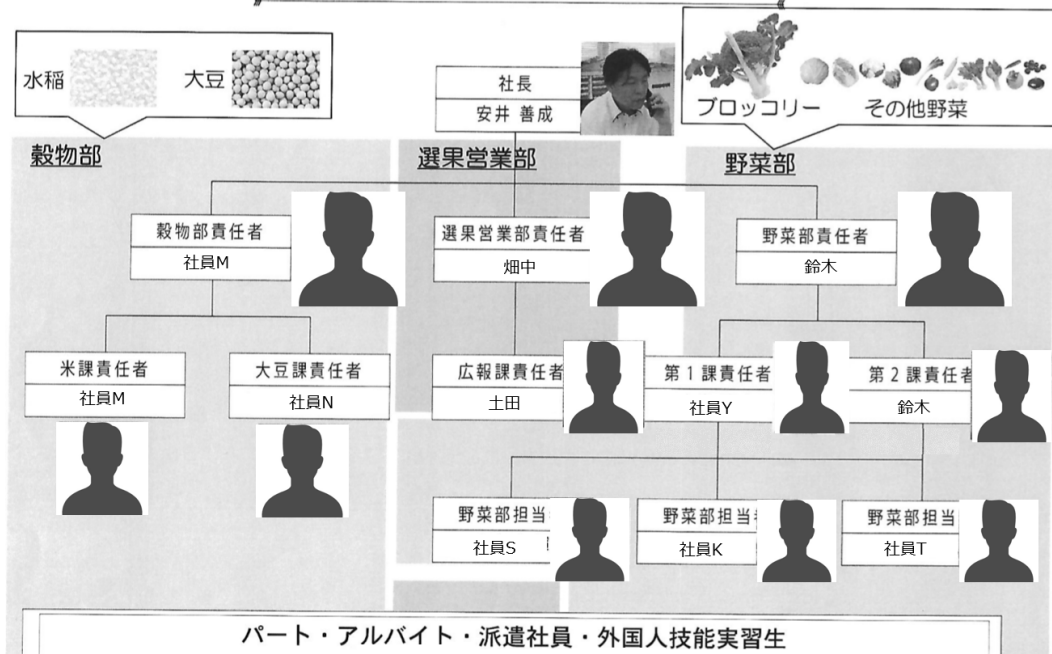
社員の歩み(社員 畑中の視点)

畑中は以前から石川県で働いていたが、その前職を退職し、知人の紹介で安井ファームに研修に来た。研修を経て入社後 11 年、気付けば「選果営業部」の責任者になっていた。 5

安井ファームでは、水稻と大豆を扱う穀物部、主力のブロッコリーやタマネギ、その他野菜を生産する野菜部、収穫してきた野菜を規格に分けて箱詰めし、出荷調整を行う選果営業部に分かれている。選果営業部にいる社員は畑中と、広報も担当する後輩の土田のみであり、あとはパートスタッフ総勢 9 名に支えられている。パート歴が長いスタッフが多いため、説明をすれば畑中が現場に張り付いていなくても、必要に応じて抜けられる体制である。“組織としてやっていく” ために、現在は部門ごとに業務を分けて社員を立てているが、時期によって収穫が忙しければトラクターにも乗る。 10

毎日、朝の朝礼から 1 日が始まる。必要なことがあればここで情報共有し、話題によって熱を帯びると朝礼が長くなる。 15

有限会社安井ファーム 組織図



【経営理念】

農業を通じて働く人の幸せと
お客様の幸せを願い、実現します。

【社員の使命】

単なる作業員ではなく目的・目標を
しっかりと持った上で結果に基づき
各々の判断で会社の利益になるよう
行動すること

管理している畑に対して
数字でモノを言えるようになること

引用：安井ファーム

5

業務の進め方

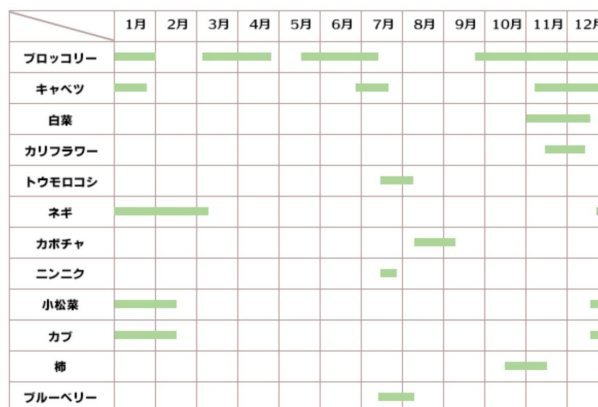
入社当初は今のようない事業部制は無く、全員で一緒に田んぼをやっていた。現・野菜部の責任者である鈴木と、第一課責任者の Y とは、同じ年齢であることもあって相談しやすく、当時から 2 人とは良く会話していた。事業部制に分かれてからは完全に業務が違うが、何か業務で相談したいときはよく 2 人に共有する。事業部に分けて正解な部分もあるが、それぞれの業務が見えなくなると非効率も発生する。畑中は、「よく喋らないと仕事にならない。」と考え、事業部制で発生する情報や認識の差異を自ら埋めていく行動を取っている。

10

畑中は昔から、現場の仕事について先輩社員や同僚に聞くことが多く、安井社長に聞くのは、最終的な意思確認の時くらいであった。

15

野菜商品出荷時期



(出所：安井ファーム公式ホームページ)

安井ファームには繁忙期がある。特に主力商品であるブロッコリーは64haの面積で生産しており、収穫期は忙しい。ただ、平時は17時には終わる。繁忙期でどうしようもないときでも、18~19時には終わっている。また、基本日曜は休みで、冬場は2日休みがある。残業がほとんどない状態で前に進めてはいる。

ただ、面積がどんどん増えていっているので、「基本的にはしんどい」と畑中は話す。面積の拡大に合わせ、パート含め人員は増えてきており、土曜の休みも少なくはなってきた。しかし、畑中は「前に進んでいかないと、会社としても人としても成長出来ない。」「(ブロッコリーなどの収穫物を)取り切らないといけない時期もある。」と考えている。こういった忙しいときに、去年と同じ時期の日報をみて、同じことをやっておしまい、に出来なくもないが、「去年と一緒だと意欲的にならない。」「業務がパンパンになりながら、どうするべきか」考えている。それは、現場の課題として、“人が要る”なら人が要る、“機械が要る”なら機械が要ると安井に提案すれば、意見を聞いてくれるためである。ブロッコリーの運搬機から定植機、畝たて機等々、基本的に必要な機材全てが畑中が入社する前からあるが、現場からの提案に合わせて、適宜新しいものに更新していったり、面積拡大に合わせて、定植機を3台から5台に増やしたりしている。

安井からは「なるべく楽をしなさい。どうやったら楽をして仕事ができるか考えなさい。」「いつどこで何が必要なのか、考え提案する」様言われている。「そんなもんは要らん。」「そんなものやっても意味がない」とはねのけられた記憶はない。畑中はこれまで、「こうしなければいけない」というような固定概念を強く感じたことはない。家族経営ではなく法人だからこそ、新しいことを受け入れ易く、自由な社風なのかもしれないと畑中は感じている。

給与と社内環境

畑中には休みが欲しいという想いもある。しかし、「週休2日欲しかったら、どうやったらできるか」「人が必要なのか、人が増えたらその分給料に影響する…」などと考えないといけないと話す。安井ファームでは、社員1人あたりの売上目標を、1人あたり3,000万と決めており、これが給料と紐付いていることを理解しているためである。ただ、「他の農家と比べると、平均以上うちは休めている」という自覚がある。「休みが無くて身体がもたないという話も聞くが、うちは休みはある。忙しい時期はさすがに身体が持たない、ということはあるが、仕事をしていて喜びもあるし、そう考えたら幸せな方なのかもしれない。」

労働条件について、給料面には当初は不満があった。畑中は異業種の製造業から来たため、はじめ給料が少ないと思ったが、現在は上がってきており「求めればキリがないが、他とくらべて悪くはないと思う。」と思う水準になった。また、「給料あげたければどうするのか(→目標の業績をクリアする)」という自問自答になる。

社内の人間関係は基本的に良好だが、安井が社員に対してなにか意識的にコミュニケーションを取って風通しを良くしているわけではない。会社の飲み会なども、定期的なものは新年会や忘年会、花火大会の時にバーベキューをするくらいである。飲み会に「そろそろ行きませんか」と畑中や社員から誘うことはあるが、安井が誘うことはほぼ無い。なお、畑中にとって人間関係で悩みが無いわけではなく、パートさん同士の問題が発生してしまうことは悩みの種である。「安井ファームでは「パートさん様様(さまさま)」で業務が回っている」ので、みんなが気持ちよく過ごせる様、畑中が間に入って話を聞くこともある。

採用

安井ファームの良好な人間関係や組織文化は、社員採用のタイミングで組織に「合う」人物を選んでいることが大きく貢献していると畑中は感じている。安井が決めた運用で、人が入ってくる前に研修期間を設け、入ってくる側、迎える側お互いにどう感じるかをすり合わせる。特に迎える側は、「社員全員が採用担当」の意識で、全員が賛成しないと「採用」「入社」にならない。1人でも反対した場合は、採用を見送るルールとなっている。結果、採用になった人は「皆が評価して入ってくる」前提のため「この人なら大丈夫」という共通認識が生まれている。

5

安井ファームは県内でも有数の生産規模を誇る企業となってきたため、知名度があがり、各所からの引き合いで、「入社したい」と門をたたく人が多い。ただ最近では、研修後の社員評価で全員一致になることがなく、ここ2年は社員を採用していない。最後に入社したのは、2018年に、新入社員として採用した社員Sであり、現在23歳の最年少である。

10

成長

15

2011年、選果営業を務めていた先輩の女性が出産のためパートになることをきっかけに、畑中は選果営業部に配属になった。畑中としてはまったく選果をやる考えがなかったため、「なぜ自分が」と思っていたが、業務をするなかでやりがいを感じ、次第に馴染んでいった。

最初は「何個できるか」、「どこにどれだけ出すか」と出荷調整をするところから始まり、出荷をする上で悩ましい部分・改善の余地がある部分については「もっとこうしたらいいのでは」と安井と相談しながら進めた。

20

ある時、「このままでは在庫が溜まっていくだけだ」と感じた畑中は、安井に相談。安井から「お客さんと話してみろよ。」と言われ、取引先の連絡窓口を引き継ぎ、自分で直接量の交渉をするようになった。最終的には安井がやっていた値段の決定もいつのまにか畑中が決めるようになっていた。

25

少しずつ業務を「投げられる」（任せられる）ことで、自然に仕事の流れも自分で作り始め、どんどん仕事を進めていた。その一方で、「自分（畑中）の責任者としての責任も増えるが、最後のところで何かあったら、大きな部分での責任は社長が持ってくれている安心感がある。」と畑中は話す。

現在、業務で悩ましいことや判断に迷うことがあれば、基本的に同僚に相談するが、安井から引き継いだことなどに関しては、安井に直接相談する。

30

畑中がまだ新入社員だったころから、中間の先輩社員を飛ばして安井が直接相談に乗ることはよくあり、それは従業員皆に同じであった。畑中は過去を振り返り、「仕事の話でも、何の話でも、上から押し付けられるように感じたことがない。」と思いつす。「業務以外のプライベートの内容でも、個別に話を聞いてくれる。「別の人がいる前で聞いても話さないだろうな」という状況では、違うところで呼んで聞いてきてくれる。基本、社長からのコミュニケーション頻度は多くないので、距離が遠いようだが、近寄りやすいタイプではないので近く感じている。」

35

現在畑中は、選果営業部の責任者を務めており、安井からの評価の基準が分かっているわけではないが、やっていることに見合った給料をもらい、評価されていると感じている。

40

共通目標

事業部制になる前のある時、Hというベテラン社員が、家業を継ぐために退社することとなった。Hは事業の支柱であった存在で、まだ3年目だった畑中にとってもリーダーを失ったことは非常に大きかった。この日から、業務を進めるために、畑中と鈴木とは、ああでもないこうでもないという意見をぶつけあうことが多くなった。ぎすぎすする日もあったが、大きくこじれることはなかった。目指すべき方向性として、「数字の達成目標もあるが、ブロッコリーを中途半端にするのではなくて、ブロッコリーといえば安井ファーム、石川県といえば安井ファームになる、という頭やプライドみたいなものを全員が持っていたからかもしれない」と畑中は話す。

5

有限会社安井ファーム

自己実現の形

安井は新入社員に対し、最初に「やってみたいことはあるか」と尋ねる。何か出てこなく
ても、安井から提案するのではなく、何か提案させるようにし、やりたいことを本人の責任
で行わせる。その後、「あの件どうなってる？」と聞きながら出来る限りの進捗確認・フィ
ードバックを行う。 5

畑中も、後輩がやりたいと言ったことはできる限りやらせるようにしている。安井ファーム
では、“絶対こうしなさい”という形は無く、主体性を尊重するのが一般的になっている。 10

- チャレンジハウス

安井は、「好きこそものの上手なれ」「習うより慣れろ」の精神で、社員が育てたい作物を
思うままに育てられるハウスをほ場の一角に用意した。①摘心や追肥の時期等、農業的な感
覚を身につけさせる、②できた農作物を直売所で販売させ、主体性やモチベーションのアッ
プにつなげることが主なねらいである。ここででの作業は基本的に勤務外の時間となるが、野
菜担当の社員が熱心に取り組んでいる。ここで試作された野菜が、安井ファームのブロッコ
リーに次ぐ新たな柱となることも期待されている。 15

20

- 干し芋作り

安井の「やりたいことをやらせる」精神のもと、社員はそれぞれ自分のやりたいことに取り
組んでいる。新入社員の砂上には、「やりたいものなんでもいい。何かに取り組み、4年
以内に結果を出して」と投げかけ、砂上は干し芋を選んだ。目標に期限を設けるとともに、
品種や栽培方法、加工方法については、時おりフォローアップしながら試行錯誤に伴走した。
安井は、農園内で誰もやったことがない初めてのことはハードルが高いと考え、成功まで少
し余裕をもって見守る様になっている。 25



① 干し芋作りに挑戦している砂上知輝さんと収穫したサツマイモ＝白山市七郎町で
② ネットに入れて乾燥させるサツマイモ＝加賀市美岬町で



米やブロッコリーの生産、販売を手掛ける「安井ファーム」（白山市七郎町）に今年四月に入社した砂上知輝さん（三〇）加賀市美岬町が、干し芋作りに挑戦している。十一月に初の試作品を作ったが、安井善成社長は「甘味も色も改善の余地がある」。砂上さんは「もっと改良して、甘くてしっとりした干し芋を商品化したい」と意欲を見せている。

白山・安井ファーム 砂上さん

期限は4年干し芋試作1号

に求めたのは「何でも良い。四年以内に結果を出して」。真っ先に思い付いたのが、専門学校在学中に学んだ干し芋作りだった。干し芋作りが盛んな茨城県から甘味の強いサツマイモの品種「紅はるか」の苗を取り寄せ、五月に約四百平方メートルの畑に植えた。用意された市内の畑は水はけが良くなかったが、十月に約五十キを収穫。丸ごと蒸して自宅の庭で四日間天日干しした後、家中で扇風機で風を三日間当てて

新入社員 濃密トライ

などして試行錯誤しながら、第一弾の試作品約十キを完成させた。

砂上さんは「芋を蒸したり、干したりする時間で味が変わるので、加減が難しかった」と振り返る。安井社長は「まだ未熟だが、会社に新しい視点と刺激を与えてくれた。これからの伸びしろに期待したい」と評価する。

現在も改良を重ね、試作に励んでいる。「自分で考えたアイデアを実践させてくれ、先輩の皆さんに感謝している。自分で作った干し芋を商品化して、県内外の人に味わってほしい」と話している。（都沙羅）

－ 直売所の立ち上げ(鈴木)

安井と社員の鈴木と一緒に外部視察に行った帰り道、車中で鈴木が「直売所をやりたい」と言い、話が盛り上がった。完全な思いつきではあったが、そこから直売所新設の計画が始まった。

コンセプトや規模感などについて、鈴木と安井の意見がぶつかった。安井は利益重視の考えだったが、鈴木は“楽しみながら”という意識が強く、安井が考える直売所像と、鈴木が考える直売所像の違いが浮き彫りになった。安井は、経営者として当然それでは続かないと指摘したが、議論の結果、企画者の鈴木に折れて、本人がやりたいようすることとなった。

2019年10月、鈴木の手掛けた直売所がオープンした。ブロッコリーは1年を通して税込100円など、野菜全般が非常に安いため、地域の人に好評を博し非常に売れている。運営は基本的に、鈴木が空いた時間を利用して、一人で直売所に入っている。(週3日、木金土のみの営業)これまで、鈴木は野菜部責任者でほとんど作業には入らず指示のみであったため、体をあけることができる状態であった。

直売所には、安井ファームの生産物しか置いていない。種から植えて収穫している費用を

加味しても、基本的にはマイナスではないが、直売所に入る鈴木の人件費を勘案すると完全にマイナスではある。ただ、鈴木が今までやっている時間のなかでやりくりしてやれていることから、安井は容認している。

昨シーズンの直売所では、「何か売るものないか?」「かき氷たべたいからかき氷やろう」と、暑くなりだした6月下旬から、ほぼ原価売り状態でかき氷を売った。

5

安井も「ここ（直売所）はもう儲けんでいい」という考えに移り、社員の自己実現を一緒になって楽しんでいる。



10



中日新聞北陸本社
金沢市新西本町2丁目12番30号
〒920-8573 電話 076(261)3111

整形外科・内科・外科
リハビリテーション科

石野病院

院長 石野 洋

金沢市千日町七十五番(川新橋越)

☎242-0111

2019年(平成31年)
1月10日
木曜日・仏滅
110番の日

読者発

紙面への問い合わせや
意見、読者発への連絡
情報提供は

076(233)4613

購読申し込みは

☎0120-461051

編集日誌

○：がんを治療しながら働く
際、一番問題になるのは疲労や
体力の低下だと聞きます。患者
本人はなに気をつげるのか、職
場の人にはどう支援するか。土田
さんの体験から学べることは多
そうです。(伊藤)

○：厚生労働省がさまざまな統
計調査の問題を長年隠しいま
した。また偽装ですか？(宇
野)

がんから復帰 当然の社会に

力仕事無理でも…広報で活躍

がん患者にとって働きやすい社会にな
ってほしい。農業に携わってきた土田
龍之介さん(50)は石川県野々市市はそ
ろ願い、がんを二度乗り越えた。勤務先
の農業法人では、自分にできることを探
した。情報発信力が認められ、新たに広
報部ができた。体力が低下しても仲間の
理解を得て治療と仕事は両立できる。そ
んな現状を伝えている。(蓮野亜耶)



ブロッコリーの運搬など少しずつできる作
業も増えてきた土田龍之介さん(石川県白
山市の安井ファームで(蓮野亜耶撮影))

農業法人勤務野々市の土田さん

二〇一四年二月、医師に
左の睾丸のがんを告知され
た。長野県小諸市のレタス
農家での収穫アルバイトを
辞め、地元の金沢市で摘出
手術を受けると決めた。
手術は成功。一五年四月
にブロッコリーを生産販売
する農業法人「安井ファ
ーム(石川県白山市)に入っ

た。その八カ月後、右の睾
丸にもがんが見つかった。
「なんてまた…。治療で体
力が落ちると知っていた。
周りへの迷惑を避けようと
安井善成代表取締役(音)に
辞める意思を伝えた。
「どれだけ時間がかかっ
ても戻ってこい」。安井さ
んは休業中も、期間にかか
り出せなくなった。定期的
な投薬をしてもめまいが襲
いかかり、体力は減退。重
い物を運べなくなった。
二カ月間の休業後、なん
とか職場に通い始めたが、
着くころには顔は青さめ、
力が入らない。「利益に貢
献できず、ただいるだけの
存在であることが申し訳な
かった」
そんな時、農業法人のホ
ームページが更新されてい
ないことに気付いた。「イ
ンターネットで情報を発信
しないと、事業を知ってこ
れない」。掲載情報を更新
したほか、フェイスブック
を開設して作業の様子を写
真付きで投稿した。農業法
人の魅力の発信に効果があ
り、八カ月後は「広報
部」が発足。現在、ホルモ
ン注射を十日に一度しなが
ら、フォークリフトを使っ
て野菜の運搬もこなす。
土田さんは「経験を広く
伝えることが、世の中が変
わるの一步になる」と信じ、
自らの体験も報道機関に情
報提供した。
「工夫をすれば、治療し
ながらも働ける。がんか
らの社会復帰が当たり前
の社会になってほしい」。今
後でもできることを探し続

医療の進歩によってがん患者の
生存率が上がり、治療と仕事の両
立に悩む患者が全国的に増えてい
る。治療に要する時間、体力の低
下に伴う影響などを受け入れる余
裕やノウハウが、多くの事業所は
ないからだ。
石川県が、がんになった従業員
の就労支援について県内の事業所
に一昨年実施したアンケートで
は、「積極的に取り組んでいる」
と答えたのは、回答があった四百
八十一事業所のうち約二割にとど
まった。
支援する上での課題として最も
多い61.3%が挙げたのは「(治
療中の)代替要員の確保が困
難」。次いで38%が「休業中の賃
金支給等の金銭的な補償が困

「積極的」企業 2割止まり

「柔軟な勤務体制の整備が困
難」「長期間働けない従業員の社
会保険料の事業主負担が大きい」
との回答も多かった。厚生労働省
は、事業所と医師が連携し、働き
ながら受けられる治療計画や職場
に必要な配慮を考案するよう勧め
ている。
県と石川労働局などは二月六
日、県地場産業振興センター(金
沢市鞍月)で事業主、企業の人事
担当者、医療関係者を対象に
「がん治療と仕事の両立支援セミ
ナー」を開く。両立支援を取り組
む企業の担当者、医師、社会保険労
務士らが話す。(伊藤隆平)

不適切統計 15年前から

低く集計される可能性があ
る。
勤労統計は月例経済報告
といった政府の経済分析

給与額を踏まえて決まる。
仕事を通じて病気がけが
を貰ったと労災認定された
場合に支払われる休業補償

されていたことになり。
厚労省は近く、これまで
に判明した事実関係につい
て公表する。政府統計を所

管する総務省も十七日に専
門家にによる統計委員会を
開き、厚労省から今回の事
態について説明を求める。

後でもできることを探し続

有限会社安井ファーム

社員の評価:制度と実態

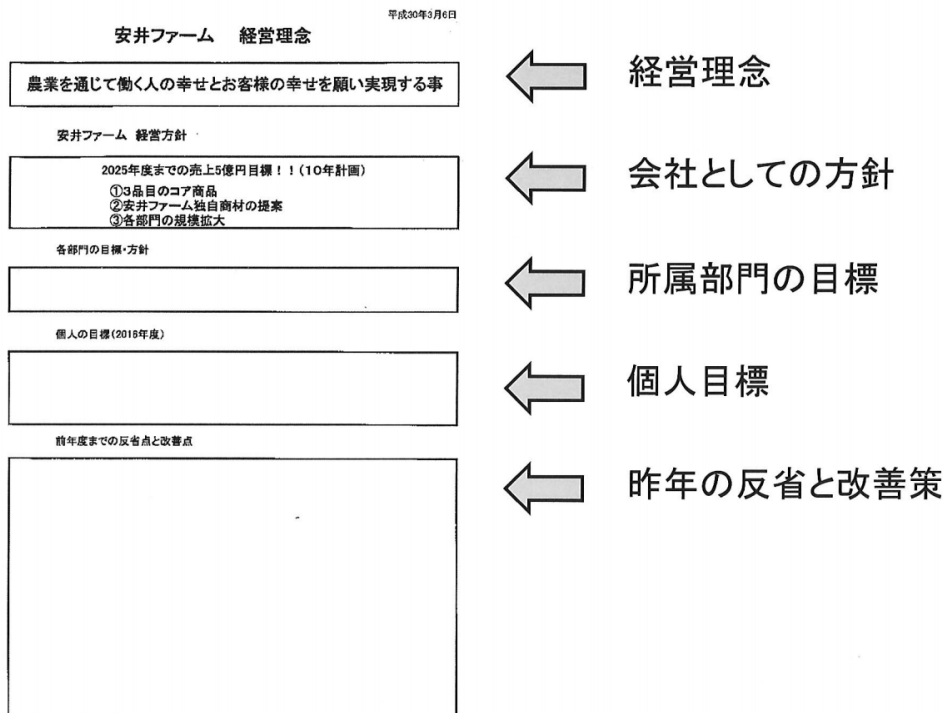
昇給基準と給与

5

安井ファームでは、社員1人あたりの目標を決めている。1人あたり3,000万の売上、つまり社員9人で2億7,000万円の全体売上を目標とし、これを達成することで、給料のベースアップを図っている。

10

安井ファームの経営理念 と 目標設定シート



1.本年度のブロックリー目標
H30年度の目標・方針

	実績面積	目標面積	実績ヶ-ス数/10a当	目標ヶ-ス数/10a当
春作				
秋作				
越冬作				

← 所属部門の目標

← 目標実現に向けた規模

2.昨年度の反省及び改善方法

栽培に関して

反省点

改善点

← 「栽培」に関する反省とその改善策

作業に関して

反省点

改善点

← 「作業」に関する反省とその改善策

人員に関して

反省点

改善点

← 「人員」に関する反省とその改善策

その他
どのように目標売上を具現化していくか...

目標設定シートは、「会社の目標・売上」→「部門の目標」→「個人の目標」という構成になっており、組織全体の売上目標を部門（米・野菜）でどのように達成していくか、それを受けてどう個人目標を設定するか、というシンプルな連動がある。社員の畑中は、これを 5
はっきりと認識しており、達成するために自分がどう動くか、どう考えるか、また、達成が難しいときには何を提案するかを考える癖が定着している。

給料は、初任給 18 万円がベースであり、そこから上がっていく。人によって昇給の具合はまちまちだが、最初は保険等を差し引くと、手取り 15 万程度になってしまうため、安井 10
はなるべく最初のうちにベースを上げる様にしている。それ以降は安井の「やり方次第」である。なお、昇給の日は 4 月 1 日と決まっている。

安井は、給料の基準を「公務員の平均より上に持って行こう」と心がけている。民間と比較すると少し安い、公務員の平均水準より上に持って行きたい、というのが安井の想いである。初任給や 1-2 年目などはもちろん目標まで行かないが、昇給によりクリアするよう目 15
指している。

人事評価基準

安井は、社員の成長に関して、「働きアリの法則」を信じている。全体のうち、よく働く 20
アリが 2 割だったとする。ただ、その 2 割がいなくなると、残りの 8 割の社員がそのうち自然と成長し、リーダーの役割を務め切っている。リーダー格の社員が抜けたときもそうだったと振り返る。安井は社員に対して、求める要件を明示はしていないが、適切なタイミング

で、問いかけやフィードバックを行い、見守りながら各人が務めるべき役割に気付かせている。

安井ファームでは、人事評価基準を作成してはならず、安井個人が評価しており、基本的に安井の評価がボーナス等に反映される。

5

なお、「目標設定シート」では社員が自ら立てた目標に対して、自己評価をする。同シートは、会社の目標・個人の目標の意識付け、自分の成果の振り返りに主に使われている。

安井は過去、社員の評価表や、社員のレベルに合わせた職務の要件を作ったことがあった。しかし、「要件に縛られて主体的な動きが阻害されるかもしれない」、あまり人に関するルールを「ガチガチに決めたくない」と考えなおし、結局運用はしなかった。要件で決めた内容を社員がクリアできなかつたときに、評価を落とすことになるが、それ以外で評価すべき箇所があれば引き上げるなど、結局は柔軟な対応となるからであった。

10

現在は社員数9名で、「安井の目の届く範囲」であるため、1対1のコミュニケーションおよび評価で、社員からの不満も出ず特段の支障はない。しかし、今後人が増えていって、それぞれの部門長の下に社員が3-4人付くような人員になってくるとこの体制では賄いきれないかもしれないと安井は感じている。

15

定年と退職金

社員の中で、年長のスタッフは安井よりも年齢が上である。安井は、「定年は65歳だけでも、終わっても一生働けるよ。笑」と伝えており、給料の目安としては、65歳で一旦の区切りと考えている。

20

また、安井は中小企業退職金共済制度（以下、中退共。中小企業の事業主が、従業員の退職金を計画的に準備できる国の退職金制度。<http://chutaikyo.taisyokukin.go.jp/>）と民間のものを活用し、退職金の積み立てを行っている。これにより、もし22歳から65歳まで勤務すると、退職金を1,000万以上出せるような仕組みにしている。在籍する間はずっと積み立てていて、辞めるか退職する時にはじめて当人に振り込まれる。会社で積み立てると、会社自体が苦しくなるとそれを取り崩して資金繰りに回したりすることが多いが、中退共はそういったことができないので、（経営者としても）「お金あるから」と思わないし、（従業員としても）退職金の積み立てが他所で行われて、そこから貰うという方が「働く者としては安心」と安井は考えている。このため、安井は給料のほかに、中退共を月2万円、年間24万円支払っている。金利も比較的いいのが利用している理由であった。

25

30

賞与

賞与/ボーナスのタイミングは半期に1度。金額の大小は安井の評価による。中途採用が多いため、入社してから半年の間はボーナスがないが、それ以降は支給される。昇給も賞与も、額は人によってかなりバラバラになっている。安井の側で点数をつけており、それを金額に反映する。昇給よりも、賞与の方の差が激しい。もらっている人はもらっている。1回に3桁、それが年2回ある人もいる。

35

40

(資料1) キャリアアップ推進のチェックリスト 安井ファーム版
(代表：安井氏へのヒアリングに基づく)

【経営体におけるキャリアアップ推進のチェックリスト】

チェック実施日	2020/6/1		
会社・団体名	有限会社安井ファーム		
チェック項目	⇒⇒⇒⇒ チェックリスト (右に進むほど整備が進んでいるとされる) ⇒⇒⇒⇒ ※項目①～⑥について、各項目に該当するステップに ✓ を入れて、キャリアアップの整備状況をご確認ください。		
	ステップ 1 (現状把握)	ステップ 2 (整備過程)	ステップ 3 (推進段階)
①人材育成計画	✓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	経営体が雇用者の人材育成やスキルアップに向け策定している計画がない	雇用者の人材育成やスキルアップに向けた計画はあるが、雇用者に開示されていない	雇用者の人材育成やスキルアップに向けた計画には、求める人材像とそれに対応させたスキル標準等が、雇用者の指標となるように整備されている
②研修制度 ※社内・社外を問わない。 業務上のOJTは除く	✓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	雇用者がスキルアップを図ることができる研修の機会は特になく、必要性も議論されていない	研修の機会はあるが、体系的に整備されていない(農業技術など専門分野の研修のみであったり、単発的な研修への参加)	技術やビジネススキル、人間力等の向上のための様々な研修の機会が体系的に整備されており、効果検証に基づき内容が逐次改善されている
③雇用条件・給与・人事制度の整備	✓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	就業規則や雇用条件、給与水準、ベースアップの基準等が明確に決められていない	就業規則や雇用条件、給与水準、ベースアップの基準等があるが、雇用者に開示されていない、または運用されていない	就業規則や雇用条件、給与水準、ベースアップの基準等があり、モチベーションの維持を図る工夫がされている
④人事評価の仕組み	✓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	経営者(上司)のみの一方向評価と(主観的評価の一部)となっている	主観的評価は多面的に行っているが、客観的評価は行っていない(またはその逆)	上司、本人、会社、第三者などの主観的評価を多面的に行い、業務成果や資格試験などの客観的評価をともにしている
⑤評価と個人目標との連動性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓
	会社目標や、雇用者が行う個人目標の設定は特に行っていない	会社目標の提示はあるが、雇用者が行う個人目標の設定などの取組はされていない	目標や成長が雇用者と会社ですり合わせられている
⑥コミュニケーション	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓
	雇用者が自身のスキルアップに向けた要望や思いを提示する機会が設けられていない ※安井ファーム：機会を定期的に設けているわけではない。	経営者(上司)と雇用者の間でスキルアップに向けたコミュニケーションがあるが、組織運営に活かされていない	雇用者からの自己申告や、提案などを積極的に受け止めるコミュニケーションが経営者(上司)と部下の間で日常的に行われ、組織運営に活かされている

(チェックリスト出所：農林水産省委託 平成 28 年度 雇用就農者のキャリアアップ推進委託事業
事業実施機関：「雇用就農者のキャリアアップ推進共同企業体」 一般社団法人食農共創プロデューサーズ、公益社団法人日本農業法人協会)

日々のコミュニケーション

安井は、社員との定期的な“個人面談”などは設定したことが無い。基本的には、何か問題が起きた時に、よく話し合うのみである。人数も少ないため、「普段のコミュニケーションやれている」ため、あえて月に1回、週に1回など、面談を設けることはしていない。日常的に1対1で話しているほか、なにかあれば社員の方から相談が入る、提案を受けるなどして、それを一緒に検討するような習慣ができています。

5

一方で、パートスタッフ（日本人女性・ベトナム人女性）とは、よく面談をする。個々人が抱えている“～が不安・不満” “もう辞めたい”等の悩みが多いためである。「仕事の内容云々よりも人と人と関係・仲がいい悪いというのが働きやすさに一番つながっている」「うちの会社はパートさんで成り立っている」という安井の考え方のもと、問題が起こったときは、上にたつ社員が一人一人と面談をして対応している。「“社員中心、というよりも、パートさん中心でやっていこう”と皆が思っていて、少し大事大事しすぎるところもあるかもしれない」。こういった面談の事態が重くなった場合は安井のところに相談が来る流れになっている。ただ、社員間ではそういったことがこれまで発生していない。社員は男性ばかりだから、扱いやすいのかもしれないと安井は分析する。

10

15

なお、安井ファームではパートスタッフは短期募集で、シーズンごとに雇っている。長期募集もいるが、短期の入れ替わり立ち替わりが非常に激しい。人が変わるタイミングで、問題が起こることが多い。面接してどんどん来る人来る人を入れていて選んでいないので、止む無きことを安井は理解していた。

20

各種手当

交通費はキロ数で支給しているほか、家族手当を用意している。結婚すると1万円で、子ども一人につき5千円、3人いれば1万5千円といった形を出している。そのほか、農業検定などで宿泊を伴った場合に、宿泊に2,000円位つけている。

25

その他福利厚生

2020年2月、昨年の内閣総理大臣賞受賞を祝って、台湾旅行に行った。安井ファームの旅行で海外に行ったのは初めてだった。過去、毎年の旅行は、温泉等にも行っていたが、宿泊があるとパートスタッフがほとんど来れなかったのをやめることとなった。代わりに、比較的業務の余裕がある2月のお昼の時間などに、バス貸し切ってフグなど、2-3万円位の豪華な食事を皆で取ることが恒例になっていた。今年の台湾旅行は元々、パートスタッフを含めて全員で海外に行く計画で、総勢25人程度（約10万円/人）になる予定だったが、結局、パートスタッフは家族の都合で参加が難しかったため、社員だけの台湾旅行となった。「今後は少しずつ2,000円程を積み立て、他は会社の負担で2-3年に1度海外行けたらいいね」と安井は社員に話している。

30

35

有限会社安井ファーム

組織としての安井ファーム

畑中は、入社して2-3年目、下仕事ばかりをやっていたころは、思い通りにいかないときモチベーションが下がり、「仕事がつらい」という感情があった。こういったとき安井から「お前は どう思ってるんや。」と聞かれていた。畑中が「もっとこうしたかった」というと、「(これから) その場その場で言うようにしなさい (発信するようにしなさい)」と言われてた。当時は、プライベートでサッカーをしたり、仕事外の地元の仲間と飲みにいったりすることで、気持ちをリフレッシュさせ、モチベーションを保っていた。

仕事を任せられるようになってからは、「仕事がつらい」「辞めたい」などの大きな感情の起伏はなくなった。逆に今は、「やらないといけない状態」「やらないは通用しない」ため、自分のテンションがあがろうがさがろうがもはや関係ない。ただ、振り返ると、「言われたことをやっている」ときの方がモチベーションは低かったと畑中は感じる。

安井から見た分業の実態

仕事を任せた社員が“やりきれしていない”ことは多々発生している。そういうときは、安井が「一発、カミナリ落として皆で手伝う」。基本的に安井は仕事を任せるときに、「自分が分かっていたり、社内に経験者がいる場合」と、「社内で誰も経験したことがないものを任せる場合」で、意識を切り替えている。安井が分かっている仕事であれば、進捗を聞いていてダメそうな場合には、「あいつフォローしてやれや」と横から誰かに話して何とかしているが、じゃがいもに取り組むなど、自分が分かっている、または社内でも初めてのことをするときには、たいがい失敗するのを前提にしている。「初めてに対する失敗は責めない。とりあえず2-3年やってみて、3年目でも出来なかつたらさすがに問題がある。自分や皆が分かっていることを任せて失敗すると問題だが、初めてのことは結構寛大。一緒にやっという意識で、失敗してもあまり怒らない。」

上手くいかなかったときに安井が言うのは、「じゃあ 成功するためにはどうする?」ということだけである。できなかつた言い訳ではなく、それをするためにはどうしなければいけないのか、何が問題なのか、何が足りないのか (道具が足りないのか人が足りないのか)、足りない部分を引き出し、補っていく形で、“ともに成長していく”姿勢を取っている。「農業は自然相手なので、去年できたから今年できる、とは考えていない。」「毎年毎年、1年生のつもりで、ダメなところはきちんと報告して、だめだった理由と次のための対策を考える。本当にそれが出来ないならやるのをやめてしまえばいいし、出来るために何をするか、というところだけ考えている。(安井)」

このように社員と向き合っているが、「またか (またこの失敗か)」ということもよく発生する。本人は本人なりに試行錯誤して頑張った結果であり、「やりたくない」という意識で招いたものではないので、それはそれで皆でフォローしながらやっていくしかないと安井は割り切っている。「成功のときに評価をするだけで、失敗はよくある。」

作業の標準化

安井は、穀物部、野菜部に分け責任者を置き、事業部制を導入した際、栽培マニュアルや機械運行マニュアル等を作成した。安井が作業、段取りに直接加わらなくて良い様、また、新しく社員が入ってもある程度マニュアルを見て、栽培や作業の流れ・機械の使用方法等がわかる様にとの意図で、社員が自律的な動きをする上で重要な役割を果たした。

5

現在では社歴が浅い社員がほとんどいない為、マニュアルはほぼ使用しなくても良い状態となったが、基本的な作業、特に栽培作業や選別作業はマニュアル化され、この時期に何をどのようにするかは一連の流れになっている。これにより、短期のパートなど入れ替わりが激しい部署でも作業の引継ぎが容易にでき、遅れることなく業務をこなすことが出来ている。

10

全体会議

2月など年度の終わり頃、会社の全体会議で、米がいくら、ブロッコリーがいくらなど、売上、利益の状況を話しあう。それを踏まえた上での来年の達成目標を立て、各部門の詳細目標と方針などは、その部その部で話して決める。目標を意識するために読み上げたりする法人もあるが、安井ファームでは、意識するというよりはそれが全てで、それを中心に社員の考えが回っている。畑中は「個人的には、目標が決まっているのでやりやすい。」と話す。

15

「他の農家さんでは、1スタッフは数字を知らされず、業績の方は気にしないでいいよというのが多いが、ここでは公開してくれるので、何がどれだけ足りないのか考えることができる。(畑中)」これ以外に会議と銘打った定例の会議はほとんどない。

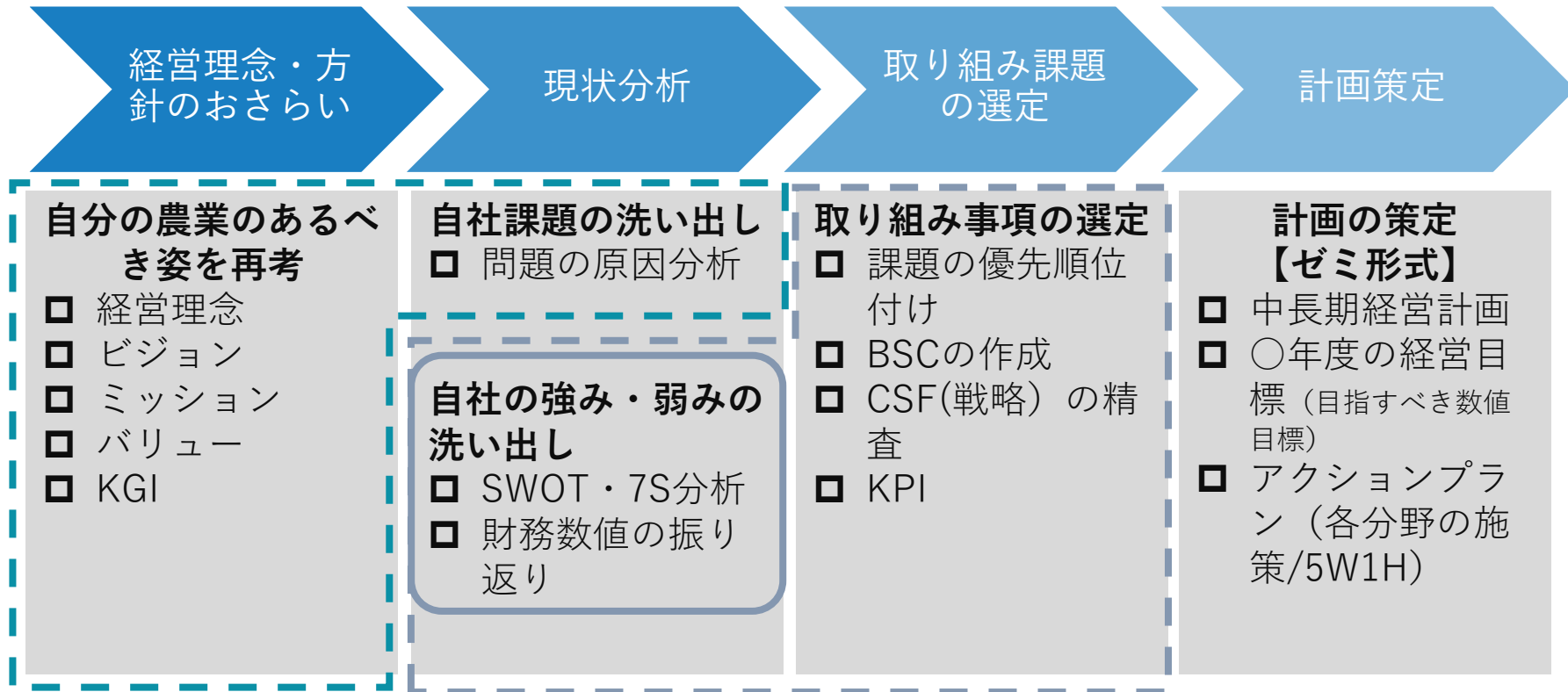
20

以上

事業計画策定 プレゼン案内

鋭農経営塾

事業計画策定の流れ（再掲）



本日

事業計画策定講義 最終まとめ

- 1stプレゼンテーション+フィードバック（アクションプランの発表）
- 2ndプレゼンテーション+フィードバック（アクションプランの発表）

1) プレゼンテーション概要

ひとり、15分発表+15分フィードバック

- ※フィードバックは、講師陣から10分、受講メンバーから5分。
受講メンバーはワークシートにコメントアップ、
発表者がコメントを聞きたい人1-2人を指名して5分ほど。

2) プレゼンテーションの流れ：

プレゼンテーションは、2つの部屋に分かれて実施します。

講師の先生はルーム1とルーム2に分かれて固定で入ります。

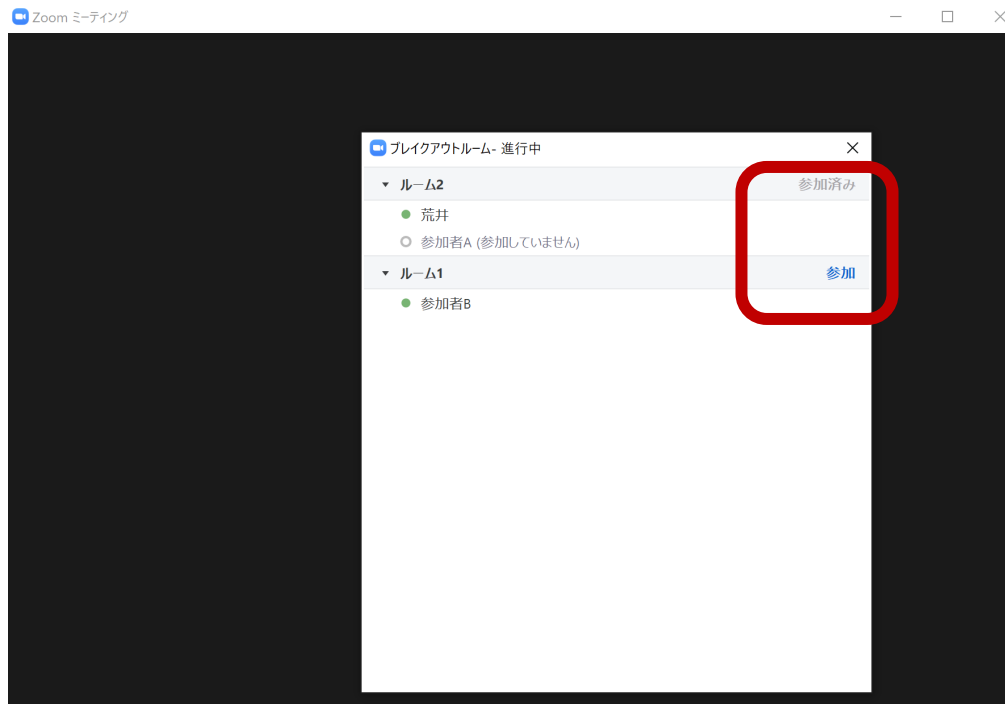
- 1) 自分の発表時間確認と、誰の発表を聞きに行くか考えてください。
- 2) 開始時は、事務局が皆さんをルーム1、ルーム2にランダムに割振り
ますので、開始時間までに聞きたいルームに移動ください。
※移動方法はつぎのページで案内
- 3) タイムラインに従って、事務局が時間管理し、プレゼン・フィードバックを進めます。
※プレゼンは、時間厳守でお願いします。15分を過ぎたら、案内を入れます。
- 4) 1人の人のプレゼン・フィードバック（30分間）が終わったら、
次の人が始まるまで5分あるので、適宜移動してください。

ブレイクアウトルーム：ルームの移動方法

1) ルームの移動方法



- 1) 画面下、右の方にある「詳細」をクリック。
- 2) 「ブレイクアウトルーム」をクリック



- 3) ルーム1、ルーム2のどちらかに「参加」をクリック
- 4) それぞれのルームに移動できます！

【注意】また移動したいときも、同様に「詳細」から移動ください。「右下の「ルームを退出」を押しても、誰もいないメインルームに戻るだけです。

- 自分の発表資料（パワーポイントなど）の画面共有をして発表してください。

スライドショーの設定

種類

- 発表者として使用する (フル スクリーン表示)(P)
- 出席者として閲覧する (ウィンドウ表示)(B)
- 自動プレゼンテーション (フル スクリーン表示)(K)

オプション

- Esc キーが押されるまで繰り返す(L)
- ナレーションを付けない(N)
- アニメーションを表示しない(S)
- ハードウェア グラフィック アクセラレータを無効にする(G)

ペンの色(E):

レーザー ポインターの色(R):

スライドの表示

- すべて(A)
- スライド指定(E): 0 から(I): 28
- 目的別スライド ショー(C):

スライドの切り替え

- クリック時(M)
- 保存済みのタイミング(U)

複数モニター

スライド ショーのモニター(Q): 自動

解像度(I): 現在の解像度を使用

- 発表者ツールの使用(V)

OK キャンセル

自分の発表資料がパワーポイントの場合は、ぜひ「スライドショー」から「スライドショーの設定」
→「出席者として閲覧する」に✓を変更ください。

自分の画面共有時に、画面が