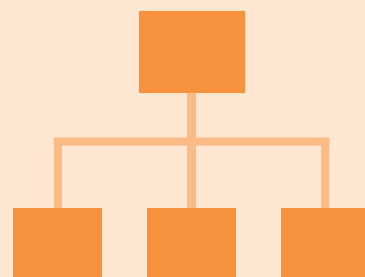
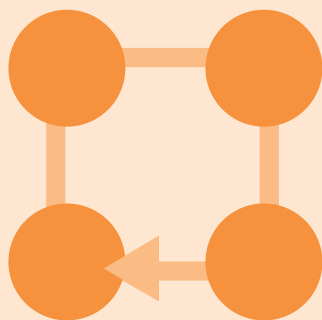
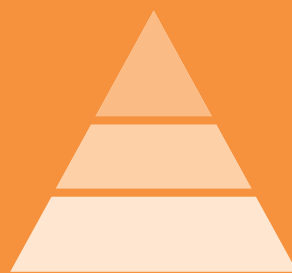
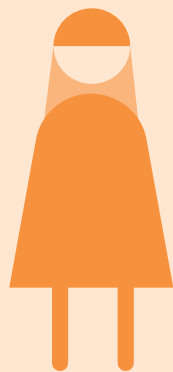
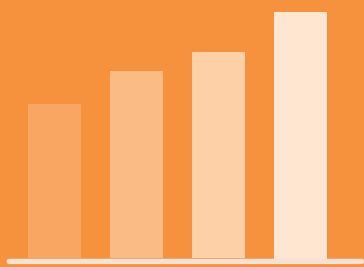


農業版

女性が働きやすい職場づくり ポイントガイドブック

コミュニケーション・人材育成 編



発行：公益社団法人日本農業法人協会

目次

I 夫婦のコミュニケーションの活性化で実現する農業の働き方改革

1. 農業者にとってのワーク・ライフ・バランスとは	1
(1) ワーク・ライフ・バランスが注目される背景	1
(2) ワーク・ライフ・バランスが目指す姿	3
(3) ワーク・ライフ・バランスで実現する生産性向上	4
2. 仕事におけるコミュニケーションのあり方	5
(1) 「ワーク」モードでのコミュニケーションマナー	5
(2) 相手を動かすコミュニケーション ～「エトス」「パトス」「ロゴス」～	7
(3) 意見対立を恐れない ～アサーティブコミュニケーション～	8
3. 戦略的に考えるわが家の将来設計	10
(1) 外部環境の変化を考える ～農業を取り巻く諸事情～	10
(2) 内なる環境変化を考える ～家族の成長と事業の拡大～	12
(3) 運営体制と求められるスキル	13
4. 「事業パートナー」に向けたアクションプラン	14
(1) 経営方針を決める	14
(2) 役割分担を再考する	15
(3) 労働時間と報酬のしくみを整える	18
(4) スキルアップを推進する	19

II 女性が働きやすい職場づくり ～人材育成編～

1. 経営資源としての女性人材の重要性	21
(1) 経営視点から見た女性活躍推進の意義	21
(2) 農業経営における女性活躍の実情	24
2. 組織的な運営体制の構築	27
(1) 事業拡大を見越した組織体制	27
(2) 事業拡大に合わせた採用と雇用形態	29
(3) 人材の高度利用と多能工化	31

3. 人事評価制度の導入	33
(1) 人事評価制度の意義とは	33
(2) 人事評価制度のしくみ	34
(3) 人事評価における評価者の役割	36
(4) 人事評価制度の導入事例	38
4. 人材教育のしくみと風土づくり	39
(1) リーダー養成と教育体系構築	39
(2) 若手育成と OJT 制度	42
(3) コミュニケーションを通じた風通しの良い風土づくり	45
(4) 相談しやすい職場づくり	46
あとがき	48
- 事業の成長に向けて -	48
著者紹介	50
検討委員会	51

I

夫婦のコミュニケーションの活性化で 実現する農業の働き方改革

1. 農業者にとってのワーク・ライフ・バランスとは

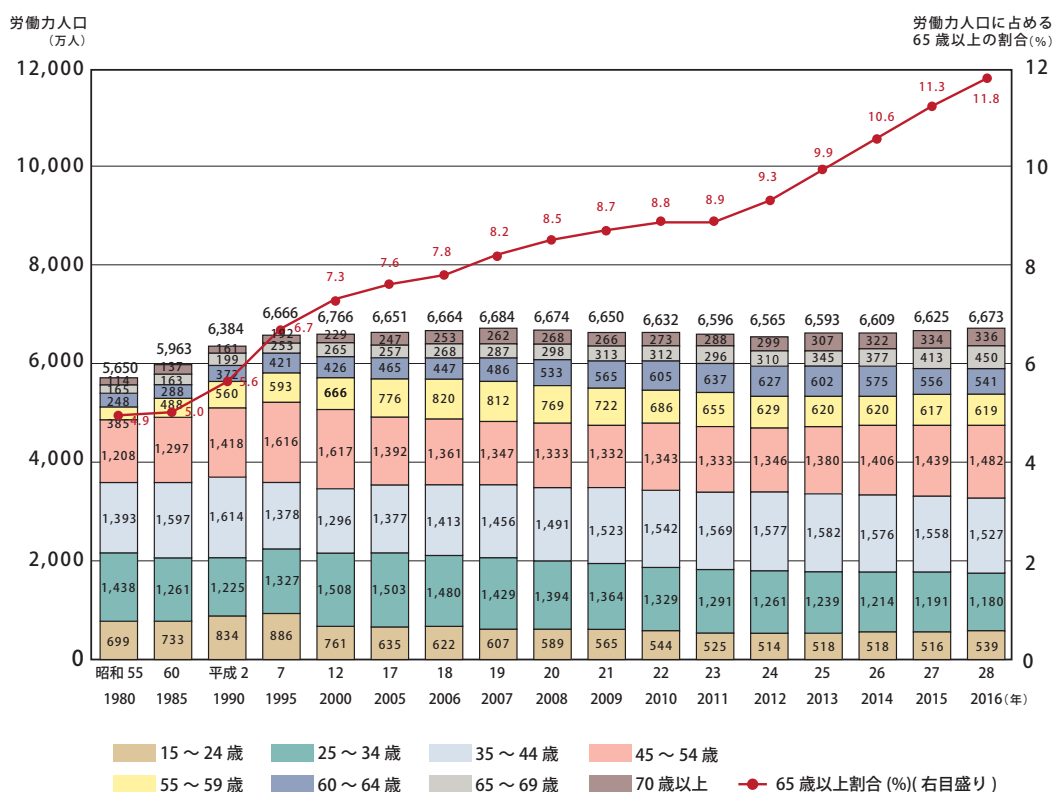
(1) ワーク・ライフ・バランスが注目される背景

①労働力人口の減少と女性活躍推進

日本の人口は、2008 年をピークに減少に転じており、2016 年時点での 65 歳以上の高齢者人口は、労働力人口の 11.8% を占めるまでになっています。人口の減少と高齢化の進行は労働力の減衰につながり、農業をはじめあらゆる産業に深刻な影響を及ぼしかねません。

そこで、これまで以上に女性の労働参画を促すために、働きやすい環境を整える動きの一環として、「ワーク・ライフ・バランス」という考え方が注目されるようになりました。

◆労働力人口に占める高齢化の推移



資料：総務省「労働力調査」(年齢階級別労働力人口及び労働力人口比率)より内閣府作成

注 1)「労働力人口」とは、15 歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたものをいう。

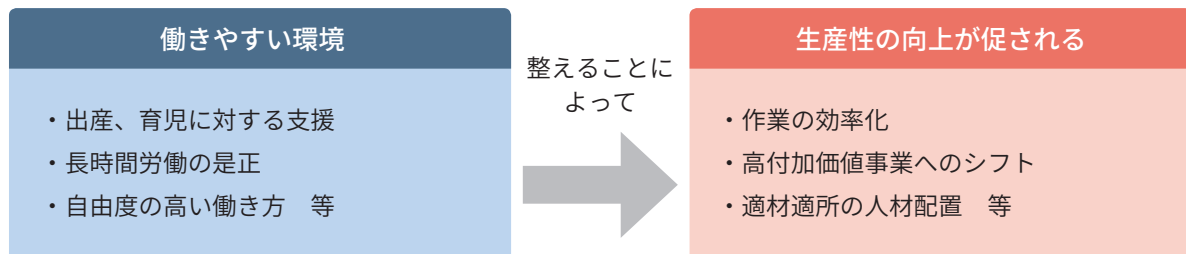
注 2) 平成 23 年は岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となったため、補完的に推計した値を用いている。

出典：平成 29 年版高齢社会白書（内閣府）

②求められる生産性の向上

ワーク・ライフ・バランスに取り組むことで、女性にとってより働きやすい環境が整備され、それによって労働力人口を下支えするとともに、生産性の向上も期待されます。

たとえ将来的には労働力人口の減少が不可避だとしても、生産性を引き上げることができればトータルでの生産能力を維持することができます。



③ワーク・ライフ・バランスにおける農業者の課題

「農業者」には、企業や団体などで働く「勤務者」とは異なる特有の事情があり、ワーク・ライフ・バランスを実現する上での課題となることがあります。

イ．農繁期と農閑期の働き方の差が大きい

農業は、作物ごとに季節による繁閑の差が大きく、またその日の天候によっても仕事の仕方が大きく変わるため、勤務者と比べると労働時間の管理が難しい面があります。

ロ．家族経営ゆえの労働コストに対する認識の甘さ

農業法人に勤務する場合を除けば、農業者は自営業者またはその家族であることがほとんどです。

そのため、身内の労働に対するコスト意識が希薄になりやすく、結果的に労働時間の管理がルーズになりがちです。

ハ．伝統的な性別による役割分業観

農業者は一般的に地方在住者が多く、そこでは伝統的な“しきたり”が色濃く残っているケースが少なくありません。

また、コミュニティから受ける影響力も都市部と比べるとはるかに大きいため、どうしても「保守的な女性の役割」を強いられがちです。

二．勤務者と比べると仕事復帰のハードルは低い

出産後の仕事復帰においては、勤務者と比べて農業者は勤務スタイルの自由度が高く、業務内容の調整もしやすいため、子育てと仕事を同時並行で行うことも可能です。

子育てに関する家族や地域住民の支援を受けやすいという点も、農業者ならではのメリットといえるでしょう。

(2) ワーク・ライフ・バランスが目指す姿

①誤解されやすいワーク・ライフ・バランスの定義

「ワーク・ライフ・バランス」を、「仕事の比重を下げて、生活をより重視していこうとする考え方」だと勘違いしている人が少なくありません。

しかし、本来の「ワーク・ライフ・バランス」とは、仕事と生活のどちらか一方を犠牲にするものではなく、それぞれを充実させつつ、双方にいい影響が生まれるような好循環を目指す考え方なのです。

間違った認識の例

「ワーク・ライフ・バランスを実現するために、仕事の時間は○時間までとし、プライベートの時間を○時間以上確保するように指導している」

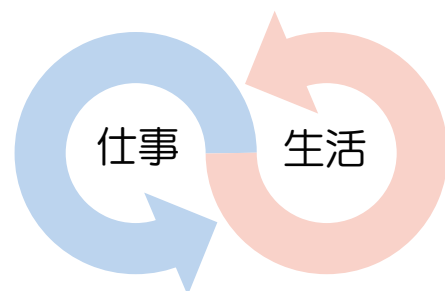
「ワーク・ライフ・バランスとは、仕事も生活も“均等”に力を入れていくことを理想とする考え方である」

②「仕事」と「生活」の相乗効果を目指す

どのような職種であっても、仕事ばかりの毎日になってしまうと、その仕事自体の質が落ちてしまうものです。

生活の時間を充実させることで頭がリフレッシュされ、発想力が広がり、また人との接触を通じて刺激を受けることができます。こうした生活における「インプット」があってはじめて、仕事での「アウトプット」の質が高まるのです。

相乗効果があってこそその
ワーク・ライフ・バランス



③家庭内での「理解」と「工夫」が不可欠

ワーク・ライフ・バランスを具体的に実行するためには、家族全体でその意義を理解することが欠かせません。また、それを具体化する上では、役割分担の変更やパートタイマーの活用、従来のやり方の合理化や、機械化・システム化といった工夫も必要となります。

まずは、こうした議論を家族内で遠慮なくできることが大事だと言えます。

(3) ワーク・ライフ・バランスで実現する生産性向上

①「ライフ」で生まれた余裕を自己投資に使う

ワーク・ライフ・バランスによって生まれた「生活」における余裕時間を使って、自身のスキルアップを図ることは、「ワーク」における生産性向上にとっても有意義です。

仕事から離れた時間を使って、書籍を読んだり、セミナーに参加したりすることで、普段の仕事の中では習得できないようなスキルを身に付けることができます。それを仕事に活かすことができれば、さらに高い生産性が実現され、より一層の「余裕」を生み出す好循環が生まれます。

②効率化だけでなく付加価値も大事

仕事の生産性を高めるためには、仕事の“効率化”を図るだけでなく、仕事から得られる“付加価値”を高めることも大事です。

消費者が何を求めているのかを見極めるための「マーケティングスキル」や、ビジネスとして成り立たせるための基礎となる「会計スキル」、さらに、商談や販売の場で魅力的に商品をアピールするための「プレゼンテーションスキル」などは、農業の付加価値を高める上で必須のビジネススキルと言えるでしょう。

③育児休暇は絶好のスキルアップ期間

スキルアップの分野によっては、ある程度まとまった学習期間を必要とするものもありますが、働きながらだとなかなか着手しづらいのもまた事実です。例えば、女性にとって避けて通れない出産・育児における休暇期間は、仕事を離れて集中して学習に専念できるまたとないチャンスとなります。

こうした機会を有効に活用し、復帰後の「ワーク」でのさらなる活躍に向けてスキルアップを図ることも、生産性向上にプラスとなるでしょう。

2. 仕事におけるコミュニケーションのあり方

(1) 「ワーク」モードでのコミュニケーションマナー

① 仕事におけるコミュニケーションで求められること

農業においても、仕事である以上、問題への対応を協議したり、速やかに対処するための指示出しをしたりする必要があります。仕事上のコミュニケーションがうまく機能するかどうかで、生産性も大きく変わります。

家族経営の農業者であっても、メンバー間のコミュニケーションが、普段の「ライフ」モードとは異なる、「ワーク」モードでやり取りできることが重要になります。

「ワーク」モードでのコミュニケーションのポイントは、以下のようになります。

イ. ビジネスマナーを意識する

例えば、朝のあいさつの際に、「本日もよろしくお願いします」というフレーズを付け加えることで、家庭でのあいさつとは違った印象になります。

また、工作中的会話でも、外部の人の行為に対しては尊敬語を使用し、身内や自身の行為に対しては謙譲語を使用することで、仕事らしい会話の雰囲気になります。

◆ 「ワーク」モードへの切り替えとなるあいさつ

シーン	あいさつの言葉
出勤	「おはようございます」「よろしくお願いします」
退勤	「お先に失礼いたします」「お疲れさまでした」
感謝	「ありがとうございます」
依頼	「お願いいたします」
謝罪（言い訳する前に）	「申し訳ございません（ありません）」 「大変失礼いたしました」
話しかける時、工作中なら	「恐れ入りますが」「お仕事中失礼いたします」
「分かりました」の代わりに	「かしこまりました」または「承知いたしました」

ロ．合理的である

仕事での会話は、「簡潔」で「スピーディ」であることを旨とします。仕事
中の会話においては、不必要な情報や余計な感情はできるだけ排する一方で、
「言わなくても分かるはず」という思い込みは持たずに、きちんと言葉にして
伝えることが大事です。

つまり、「ワーク」モードの会話では、仕事を効率的に進めるための要素で
ある「合理性」が最も重要視されるということです。

◆合理的に会話を進めるための4ステップ

流れ	言葉	ポイント
① クッション言葉	恐れ入りますが 申し訳ございませんが 恐縮ですが	クッションとなる言葉を最初に 使う
② 依頼	～いただけませんか ～お願いできませんでしょうか	「してください」という命令形 は使わない
③ 理由	なぜなら～だからです …と申しますのも～	言いにくいお願いの場合こそ、 理由をはっきり述べる
④ 締め言葉	ありがとうございます よろしくお願いいたします	お礼で締める

ハ．ビジネスファーストで発想する

プライベートを共有する夫婦という間柄であっても、仕事中の会話において
は、「ビジネスパートナー」として相手を認識することを心掛けます。

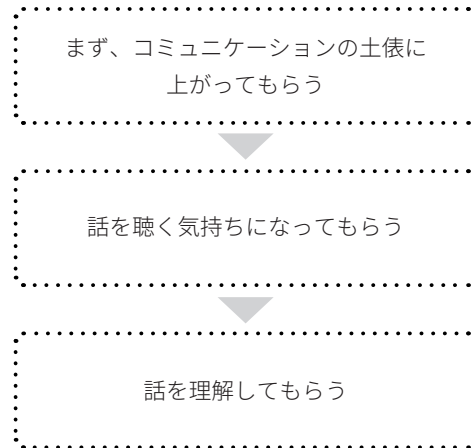
ビジネスパートナーであるお互いの関心事は、農業という事業の維持・拡大
であり、あらゆる判断において、そこを起点に発想します。両者が「事業拡大」
という同じ方向を目指して進むことができれば、「ワーク」モードでの日常会
話も建設的に展開できるようになります。

(2) 相手を動かすコミュニケーション ～「エトス」「パトス」「ロゴス」～

①相手を動かすための3ステップ

仕事におけるコミュニケーションの目的は、「相手を意図した方向へと動かすこと」ともいえます。しかし、当然ながら相手は「生身の人間」であり、機械に信号を送って動かすようなわけにはいきません。

相手が人間である以上、まずは相手に会話の土俵に上がってもらうことが大事であり、その上で相手の気持ちに配慮しながら、筋道立てて話をしていく必要があります。



②相手を動かす3つの要素 ～「エトス」「パトス」「ロゴス」～

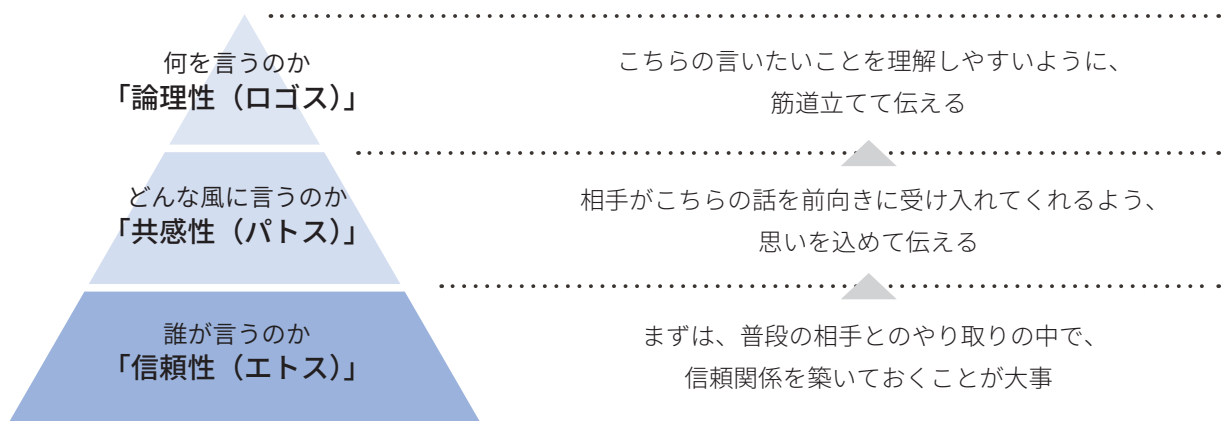
「エトス」「パトス」「ロゴス」とは、古代ギリシャの哲学者であるアリストテレスが弁論術の中で説いた、人を説得し、動かすための3つの要素のことです。

この3つの要素は、先ほど提示した「コミュニケーションの土俵に上がってもらう」「話を聴く気持ちになってもらう」「話を理解してもらう」というコミュニケーションのステップそれぞれに密接に関係しています。

③直感と感情が先、論理は後

「エトス」「パトス」「ロゴス」のうち、どれが一番大事かを一概に言うことはできません。

ただし、「エトス⇒パトス⇒ロゴス」の順番を意識することは重要です。これは、人間の脳が、まず直感で判断されるものを受け入れ、次に好き嫌いのような感情で判断されるもの、そして、最後に思考を通して判断するものを受け入れる構造になっていることとも関係しているといわれています。



(3) 意見対立を恐れない ～アサーティブコミュニケーション～

①双方の考えを尊重しつつ意見を主張する

相手と意見が対立する場面では、つい感情的になってしまい、前向きな解決へと導くことができなくなってしまうことがあります。

こうならないためにも、まず相手の意見にきちんと耳を傾け、それを尊重する姿勢を見せつつ、自身の考えや気持ちを相手に伝えることが大事です。こうした相手との意見調整の手法を「アサーティブコミュニケーション」といいます。

②アサーティブコミュニケーションとは

アサーティブコミュニケーションを理解するにあたっては、それとは対極的な2つのコミュニケーションスタイルと比較して見ると、より分かりやすくなります。

イ．非主張型のコミュニケーションスタイル

自分の考えや気持ちを尊重しない、または表現できないタイプの人のコミュニケーションスタイルです。相手の要求をそのまま受け入れてしまうことになり、ストレスを抱えたり、要求にこたえられずに責められたりする状況に陥りがちです。

< 思考のパターンの例 >

「こんなことを言ったら迷惑がかかるかもしれない」(ここは我慢して黙っておこう)
「断ったら相手の機嫌を損ねるかもしれない」(嫌だけど引き受けておこう)
「こんなことをお願いしたら不満を覚えるに違いない」(自分でやるしかない)

ロ．攻撃型のコミュニケーションスタイル

自分の意見を押し通し、自身の考えや気持ちを優先させようとするタイプの人のコミュニケーションスタイルです。その場では思い通りに事を進めることができたとしても、後々問題が起きたり、まわりからもう関わりたくないと思われ敬遠されたりしがちです。

< 思考のパターンの例 >

「私は正しい」(だから、相手の意見なんて聞かなくていい)
「私は相手より優位に立っている」(だから自分の好きにしていいい)
「相手は私に迷惑をかけている」(だから、大声で怒鳴ってもいい)

アサーティブコミュニケーションは、以上のどちらとも異なり、相手と自分の両方の考えや気持ちに思いを巡らせたうえで、「それでも私はこうしたほうがいいと思う」とか、「あなたのその考えには同意できる」といった意見を主張することです。

③アサーティブコミュニケーションの基本的な流れ

アサーティブコミュニケーションは、次の4つの手順を意識しながら進めることで、実践しやすくなります。

1 状況を客観的に伝える。

- ①伝える内容を整理する ～事実と感情をわける～
- ②事実を簡潔に伝える

私の担当する野菜栽培の販路が拡大してきて、手いっぱいになっています。
あなたにも、少し協力してもらえないかと思っています

2 相手の話を受け止める。相手の言葉に反応を示す

- ①最後まで話を聴く
- ②背景にまで思いをはせる
- ③相手の言葉に反応を示す
- ④相手の言葉を反復する・言い換える（事実・要約フィードバック）
- ⑤具体的な言葉で、相手の感情に理解を示す（感情フィードバック）

なるほど、あなたの水稻事業の方も余裕があるわけではなく、やりくりをしながら何とかこなしている状況なのですね。

3 自分の考えを伝える ～I(アイ＝私)メッセージの活用～

- ①成功を願い信じる
- ②考えを明確にし、相手に合わせて伝える
- ③単刀直入に分かりやすく伝える

私は、この事業拡大のためには今が大事な時だと思っています。何とか協力してもらえないでしょうか。

4 論点を確認し、最良と思われる解決策を導き出す

- ①論点を確認する
- ②最良と思われる解決策を導き出す

あなたが担当する水稻事業のピーク時には、野菜栽培の作業を減らし、あなたの事業に協力します。

3. 戦略的に考えるわが家の将来設計

(1) 外部環境の変化を考える ～農業を取り巻く諸事情～

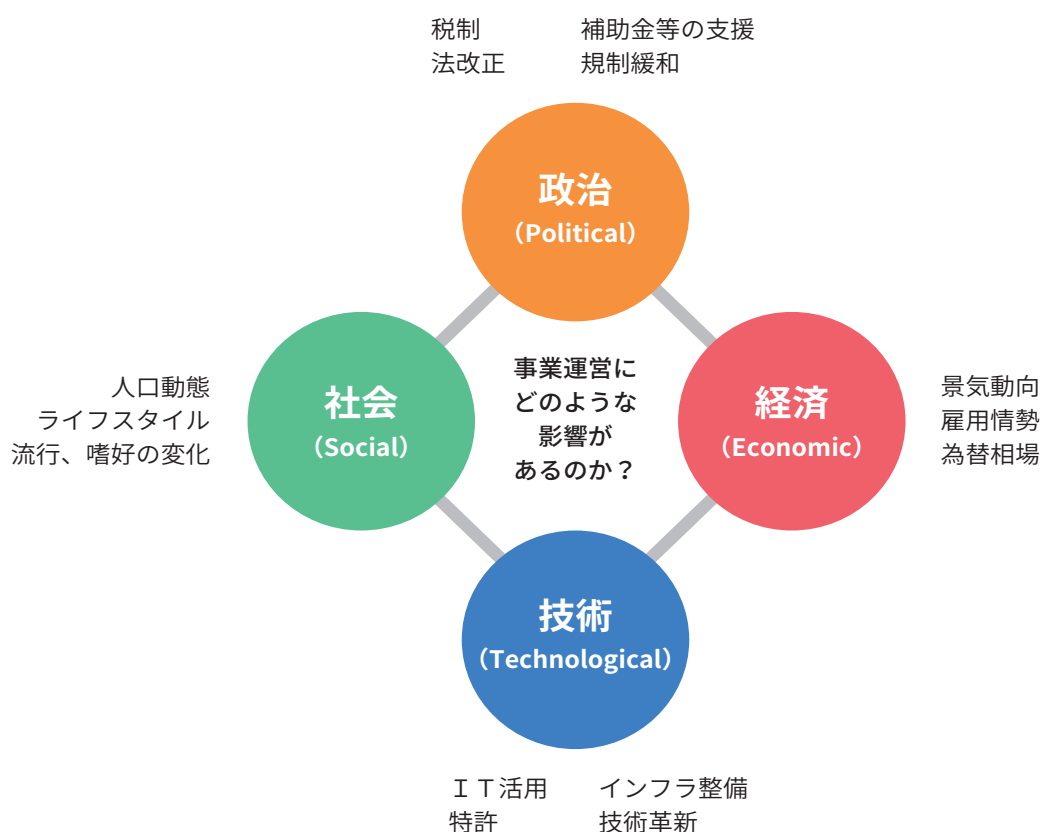
① 農業にもあてはまる環境の分析のフレームワーク

事業経営者が自社の成長戦略を立てるにあたり、最初に取り組むのが、事業を取り巻く環境が、将来どのように変化していくのかを予測することです。

この「外部環境の分析」の手法として、様々なフレームワークが考案されており、これは農家が将来設計を考える上でも同様に役に立つものです。

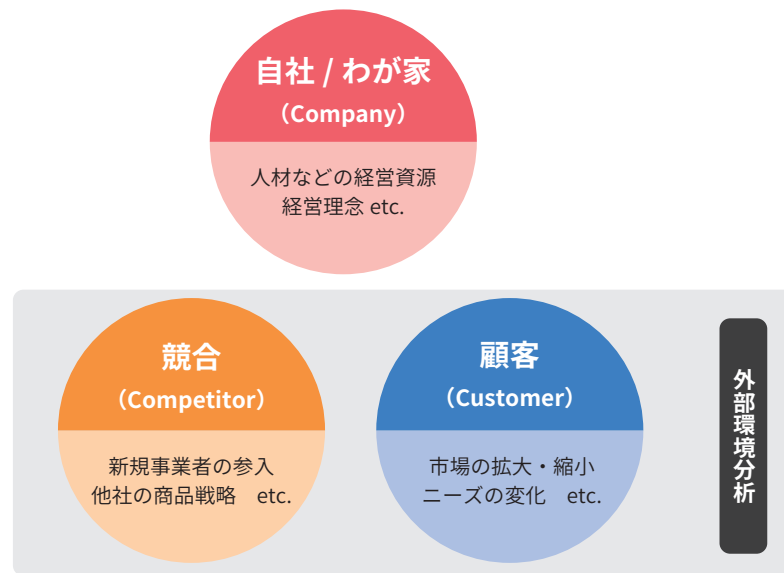
イ．PEST 分析

世の中の動きのような、大きな視点から外部環境を分析する（＝マクロ環境分析）手法として有名なのが、「PEST 分析」と呼ばれるものです。「政治（Political）」「経済（Economic）」「社会（Social）」「技術（Technological）」という、あらゆる事業に影響を与える 4 つの視点から、自身の事業にどのような変化をもたらし得るかを大局的にとらえていく方法です。



ロ．3C 分析

事業に直接関係するような、身近なところから外部環境を分析する（＝ミクロ環境分析）手法として有名なのが、「3C 分析」です。分析する対象である「競合（Competitor）」「顧客（Customer）」「自社／わが家（Company）」の3つの頭文字をとって「3C」と呼びますが、このうち「競合」と「顧客」がここでいう外部環境にあたり、「自社／わが家」の分析は次ページで紹介する内部環境にあたります。



②わが家を取り巻く環境の変化を予測する

「PEST 分析」の4つの要素や「3C 分析」の2つの要素を参考にして、自身が携わっている事業（農業生産やその加工・販売）に与える外部環境の変化による影響を考えてみましょう。

なお、同じ変化であっても、それを「チャンス」と捉えるのか、それとも「脅威」と捉えるのかによって、対応の仕方も異なってきます。

例) 日本の農産物輸入の規制が緩和される

チャンスと捉えるならば……

「その農産物の消費が喚起され、ウチが作っているものの需要も高まるのではないか？」

脅威と捉えるならば……

「価格競争力のある海外からの農産物が市場を席捲し、ウチが作っているものが売れなくなるのではないか？」

(2) 内なる環境変化を考える～家族の成長と事業の拡大～

① 農家にとっての内部環境分析とは

事業戦略を立てるにあたって、経営者は「外部環境」の分析と同時に、自社の強みや課題を洗い出す「内部環境」の分析を行います。

農家にとって最も大きな内部環境要因といえば、「家族」です。家族の成長と、その構成の変化を軸に、事業展開のイメージを組み立てていきます。

② 内部環境の変化を時間軸上で捉える

イ．家族構成と労働力供給

家族の構成員が、この先 10 年間にどのように年齢を重ねていき、また事業への参画の仕方がどのように変化していくかを具体的に思い描きながら、各年次において見込める労働力の供給量を算出しましょう。

ロ．事業拡大と必要労働力

この先 10 年間に、どのように事業を展開していくかをイメージし、各年次において必要となる必要労働力を算出しましょう。

ハ．事業拡大と必要投資

この先 10 年間の事業の展開を踏まえて、規模拡大や農業機械の導入などの必要投資を、時間軸の上で検討してみましょう。

ニ．ライフイベントと家計

この先 10 年間に、家族の中でどのようなライフイベントが起きうるかを想定し、そこで必要となる学費やマイホーム資金などを、時間軸の上で検討してみましょう。

(3) 運営体制と求められるスキル

①経営目標と長期計画を立てる

農業経営を取り巻く環境の変化や、自身の家族に関する個別の事情等を踏まえて、長期的な視点でこの先の事業をどのように展開していくかを考えます。

この長期的な事業展開を具体化するために、数年後に到達したいと考える「経営目標」と、そこまでの道筋を描く「長期計画」を策定します。これらの策定にあたっては、どちらか一方だけが考えるのではなく、夫婦間でそれぞれの考えを共有し、意見を交わしながらまとめ上げていくことが大事です。

②長期計画と年間計画に一貫性を持たせる

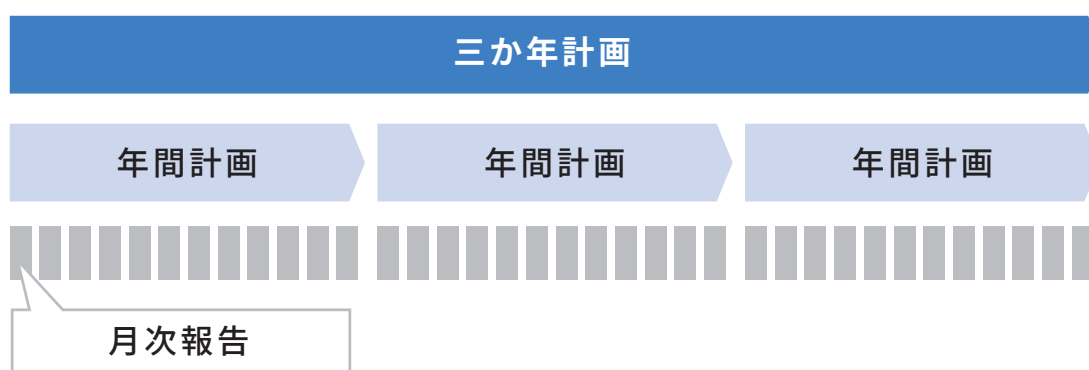
農作業としての段取りを想定した年間計画は毎年策定していても、長期的な事業計画と連動性を持たせて年間計画を作ることはあまりなかったかもしれません。

「10年後に〇〇を△△にまでの規模にする。その実現に向けて、1年目の今年は□□を実現する」というように、長期計画をブレイクダウンする形で年間計画を立てていくことで、経営目標の実現の可能性が高まります。

長期計画を踏まえた年間計画を策定する機会を定例行事として設定し、夫婦間でしっかり時間を取って話し合って策定することをお勧めします。

③計画の進捗状況を月次でチェックする

農作業としての作業進捗確認とあわせて、経営目標の達成に向けた活動の進捗確認も意識しながら、月次で定期的にミーティングの場を持ちます。この場で、進捗の遅れが発生していないかどうかや、事業環境に想定外の変化が起こっていないかなどを話し合い、対策を検討します。



4. 「事業パートナー」に向けたアクションプラン

(1) 経営方針を決める

① 自営業に経営方針は必要か

「経営方針」と聞くと、従業員がたくさんいる会社や組織でもない限り、関係ないことのように思われるかもしれませんが、しかし、規模の大小や業種にかかわらず、事業を経営していく上で経営方針は重要な役割を果たします。

イ．経営者にとっての意義

一般の会社経営と同様に、農業経営においても、順調な時もあれば、想定外の環境の変化に見舞われることもあります。リスクを取って新たな道に進むかどうかの判断を迫られるような時が来るかもしれません。

こうした経営における難しい局面において、経営方針は立ち戻るべき原点を示し、判断の拠り所となります。

ロ．一緒に働く者にとっての意義

農家にとって、一緒に働く人といえば家族であり、わざわざ経営方針を定めて、それを共有する必要などないのではと思うかもしれませんが、しかし、分かっているつもりでも、意外と家族間で認識がズレていたりすることがよくあるものです。

経営方針を明文化し、それを共有化することによって、各々が仕事に携わる中で、それに照らし合わせて考えることができるようになります。その結果、事業活動全体に一体感が生まれてくるようになります。

② 「ワーク」と「ライフ」の将来像は一体的に描く

農家の場合、将来像として思い描く姿において、事業（ワーク）と生活（ライフ）の境目があいまいであることが少なくありません。それならば、経営方針を決めるにあたり、「ワーク」と「ライフ」双方での目指す姿を一体的に描いた上で、その実現に向けた方針に落とし込んでいくことが現実的といえるでしょう。

③「事業パートナー」同士で等しく責任を負う

仮に、「ワーク」には夫が、「ライフ」には妻が携わることが多いとしても、「ワーク」と「ライフ」を一体的に捉えて経営方針を定める以上、それに対する責任は夫婦で等しく負うことになります。

経営方針の策定は、相手任せにすることなく、「私はこうしたい」ということをきちんと伝えて、そこに反映することが大切です。

(2) 役割分担を再考する

①夫婦の労働力を「人的資源」として捉える

「ワーク」においても、また「ライフ」においても、自然に夫婦間の役割分担が出来上がっていることが多いと思われます。現在の役割分担には、それなりの合理性にもとづいて決められたものと思われますが、慣習的なものの影響を受けつつ、「何となく」決まったものも多いのではないのでしょうか。

事業の生産性を向上させるためには、夫婦どちらの労働力をどこに投入することが、最も効率的かつ効果的に「人的資源」を使うことになるのか、という視点で捉える必要があります。

◆役割分担の見直しの例

従来の役割	見直しのポイント
力仕事は夫の仕事	実際に力を要する場面は限られているのでは？ 車両や機械、道具を活用することで、妻が行うこともできるのでは？
家族の世話は妻の仕事	妻の不在時には夫が代行できるようにすることで、両者の活動に自由度が増し、効率的な事業運営が可能になるのでは？
地域の会合に参加するのは夫の仕事	世話好き、判断が得意、リーダーシップがあるなど、その役割に適正があり、力を発揮しやすい方が参加すべきでは？

②作業と経営の両面から役割分担を行う

「ワーク」における役割分担を考えるにあたり、「作業」と「経営」の2つの観点で仕事を仕分けることが必要です。

イ．「作業」における役割分担

「作業」に該当する仕事とは、言い方を変えれば「時間労働」であり、同じ時間で効率よく仕事をこなすことが求められます。その仕事の担当を決める上では、必要な知識や技能を有しているかどうかや、その仕事に慣れているかどうかなどが判断基準となります。もちろん、「体力」も判断基準の一つになるでしょう。

なお、知識や技能が足りない部分は学習を通して補うことができますし、不慣れな部分は経験を重ねることにより、スキルアップが可能です。

ロ．「経営」における役割分担

例えば、来年の作付面積を考えたり（＝経営計画）、月次の経理作業を通して収支を確認したり（＝経営分析）、新しい農業設備の更新提案の検討をしたり（＝投資判断）することは、「経営」に該当する仕事です。このような仕事は、1日の就労時間に占める割合としてはさほど多くはありませんが、重要度は高く、責任も重いものとなります。

このような仕事を担う上では、「適正」とともに「覚悟」も必要となりますので、夫婦で十分に話し合った上で役割を決めることが大事です。

なお、経営に関する仕事に必要な知識やスキルもまた、学習や経験を通してスキルアップすることが可能です。

③「ライフ」における役割分担もあわせて行う

「ワーク」と「ライフ」が一体的に運営される農家にとって、「ワーク」と同様に「ライフ」においても、夫婦間の役割分担を意図をもって組み換える必要があります。

イ．「作業」ではなく「担当」で分ける

家事の分担については、多くの場合、現在妻が担っている家事の中から、一部の「作業」を切り出して夫にやってもらうという発想になりがちです。夫側からすると「ゴミ出しはいつも自分がやっている」「風呂掃除もやっている」と色々やっている気にはなるものですが、それらに伴う「名もなき家事（※）」も含めた段取りをしているのは、妻側であることも少なくありません。

家事の役割分担は、「作業」単位でお願いするのではなく、「担当」として任せる方が家事としての品質を担保する上でも合理的といえます。

※「名もなき家事」とは

例えば夫が、「時々自分も料理をする」という場合、夫が担うのはその日のメニューを作ることであって、使った調味料の補充や余った食材を翌日以降にどう使うかといった段取り事は含まれていません。こうしたメインの家事のすき間を埋めるような、細かな家事のことを「名もなき家事」と呼んでいます。この負担が意外と重いのです。「名もなき家事」も含めて夫婦で分担し合うことが重要です。

ロ.「平等」にこだわり過ぎない

「ライフ」における役割分担では、慣習的な影響もあって、どうしても妻側に多くの負担がかかりがちです。そのため、いざ、それを見直そうとする際には、過度に平等性を意識してしまいがちです。

しかし、当然ながら、夫婦間で得意不得意の分野は異なりますし、「ワーク」側で担う役割の重さも違うため、完全に平等というわけにはいきません。どの家事をどちらが担当するのかは「合理性」をもって判断し、よく話し合って決めることが大事です。

④柔軟な見直しのカギはコミュニケーション

「一度決めた役割分担は変えられない」ということはありません。むしろ、状況に応じて柔軟に見直しを行っていくことが、生産性を高める上では大事です。

こうした役割の見直しを行う上で欠かせないのが、普段からの夫婦間のコミュニケーションです。お互いの仕事の負担感や、新しい仕事にチャレンジしてみたいといった思いなどを、日ごろの会話の中で伝え合う習慣を作りましょう。そうすることで、役割分担における問題についても、解決に向けた話し合いが自然にできるようになります。

■ある自営農家の夫婦の事例

秋田県のある自営農のAさん（男性）は、サラリーマンを経て家業の水稲事業を引き継ぎました。その後、同い年のBさん（女性）と結婚し、事業の方では新たに野菜栽培に進出していきました。野菜栽培が軌道に乗り始め、次第に夫のAさんが主に水稲を担当し、野菜栽培を妻のBさんが担当するような役割分担となりました。もちろん、季節によって両者の仕事に繁閑の差があるため、例えばコメの出荷時期にあたる秋には夫婦そろって水稲事業に携わり、逆に夫の水稲事業が閑散期に入る冬には、妻のホウレンソウ栽培を夫が手伝いつつ、会計などの事務作業を一手に担うというように、その時々で繁閑に応じて柔軟に役割分担を行っているということです。

(3) 労働時間と報酬のしくみを整える

①生産性向上に不可欠な「労働時間」の概念

農業者は勤務者と比べて、「ワーク」における仕事と「ライフ」における仕事の境目があまり明確でないことが多く、ややもすると、労働時間の管理が甘くなりがちです。

また、「自分たちの時間は好きに使える」、「自分たちでやる分にはタダ」という認識の下で仕事をしていると、「労働はコストを伴うもの」という認識が希薄になり、事業経営者としての感覚を鈍らせかねません。

ワーク・ライフ・バランスの実現を通して生産性の向上を図るためには、まず、労働時間を厳密に管理するところから始めましょう。

②労働に対する対価としての「報酬」

家族経営の農家で、給料制を取っているところはあまり多くはないでしょう。そのため、従業員を雇用する経営者のように、毎月の人件費を強く意識することはあまりないかもしれません。

しかし、事業運営上は自分たちの人件費が「コスト」であることは間違いなく、仮にそれを給与額として換算してみると、事業としての収支が合っているのかが判断できます。なお、「作業」としての仕事の報酬は「時間給」で算出しますが、「経営」としての仕事の報酬は「成果給」となり、収支が合わなければ、原則としてゼロとなります。

収入	
農業収入	30,000,000 円
支出	
作業に対する人件費	5,000,000 円
その他費用	20,000,000 円
支出合計	25,000,000 円
差引	5,000,000 円
経営に対する報酬	2,000,000 円
翌年以降の投資資金	3,000,000 円



(4) スキルアップを推進する

①スキルアップを事業活動における必須項目にする

生産性を上げるためには、今の仕事のやり方を改善し、より効率化を進めることが必要です。また、今よりもさらに付加価値の高い生産事業にシフトすることで、収益拡大を図ることも可能でしょう。

いずれにしても、今よりもさらに高い生産性を実現するためには、新しい技術や運営方法、あるいは消費者の嗜好や事業展開の仕方などについて、積極的に学ぶことが欠かせません。

こうしたスキルアップのための活動には、必要投資額をあらかじめ予算化しておくとともに、優先的に時間を割くように、夫婦間で取り決めておきます。「余力があればやる」のではなく、「必ずやる」こととして位置付けておきましょう。

②スキルアップを家族で支える雰囲気づくり

スキルアップには、時間の余裕もさることながら、気持ちの上でもゆとりがないと、なかなか本腰を入れて取り組むことができません。

ワーク・ライフ・バランスの実現を通じて「ライフ」を充実させつつ、妻や夫が志すスキルアップを家族みんなで応援していくような、雰囲気作りが大事です。

③事業経営者としてのマネジメントを学ぶ

農業活動に直接関わる知識や技能の習得には、具体的にその成果が見えやすいため、取り組みやすいものです。

一方、マネジメントのような汎用スキルの習得となると、すぐにその効果が実感できないこともあり、どうしても後回しになりがちです。

しかし、そうした事業経営者に求められるスキルを身に付け、それを事業に活かすことができれば、5年後、10年後の農業経営に大きな差となって表れてくることでしょう。

Ⅱ

女性が働きやすい職場づくり ～人材育成編～

1. 経営資源としての女性人材の重要性

(1) 経営視点から見た女性活躍推進の意義

①人材不足時代の切り札として

わが国の 2015 年時点での生産年齢人口（15 歳～ 64 歳）は 7,629 万人ですが、少子高齢化の進行により、2030 年には 6,875 万人、2060 年には 4,793 万人にまで減少するといわれています。現在すでに、労働市場では人材の獲得競争が激しさを増しており、企業経営者にとって人材の確保は、最も大きな経営課題のひとつとなっています。

こうした中、これまで以上に女性の労働参加を促そうと、出産後も仕事に復帰しやすいしくみや制度を整えたり、これまであまり女性が携わらなかった分野でも働きやすいよう、設備や環境を整えたりしています。

■女性活躍推進の事例① ～建設業～

建設業は、人手不足が最も深刻な業界の一つですが、長らく男性がその現場で働く人材の大半を担ってきました。「建設」というと「力仕事」のイメージが強いですが、実際に現場での仕事の中には、管理やシステムなどの、力を必要としない仕事も少なくありません。それでも、なかなか女性の進出が進まなかった理由の一つに、実は「トイレ」の問題がありました。建設現場では、仮設トイレが設置されているのですが、男女共用でそのトイレを使用することに、女性は強い抵抗があったのです。

そこで、現場に女性専用のトイレを設置したり、更衣室や休憩所も女性向けに改良したりするなど、業界をあげて環境面での改善を進めてきました。こうした努力の甲斐もあって、一昔前と比べて現場で働く女性技能者の数が大幅に増えているということです。

■女性活躍推進の事例② ～運送業～

運送業で働く人の女性比率は 20% 以下といわれ、他業界と比べても女性就労者の少ない業界とされています。運送業には肉体的にキツイというイメージがあり、大型トラックの運転や深夜労働などのイメージが敬遠されて、業界全般としてあまり女性が集まってきませんでした。しかし、そうした長距離トラックの運転に携わるような人の割合は、業界全体の中では一部に過ぎず、むしろ狭い配送エリアの中で小口の荷物を配送するような仕事の方が増えてきているのが実態です。

そこで、ある運送会社では、勤務時間を午前、午後、夕方に 3 分割して短時間勤務も OK とし、運転するのは AT 車のライトバン、運ぶ荷物は小口便のみということを前面に打ち出して募集をかけたところ、これまでなかなか人が集まらなかった募集枠に対し、女性パートが大量に応募してきたということでした。

②消費者視点を持った生産者として

一昔前の、まだモノに対する飢餓感が強かったころには、生産者主導で作られた均質な商品を、さほど苦労もなく大勢に向けて売ることができました。いわゆる大量生産・大量消費の時代です。

しかし、現在のように商品の選択肢が広がり、また消費者の嗜好も多様化した時代となると、より消費者に近い立場からニーズをすくい上げ、それを商品に反映させていくことが不可欠になってきました。さらに、インターネットの発達に伴い、流通や販促の形も大きく変化している今、生産者と消費者がダイレクトにつながることが容易になり、そこでも消費者視点での発想というものが売り手側により強く求められるようになっていきます。

こうした中、消費者により近い存在である女性に、商品企画やマーケティング、セールスの最前線で活躍してもらうことで、より市場のニーズを捉えたビジネスを展開しようとする経営者が増えてきています。

■女性ならではの視点を活かした事例 ～ある自動車メーカーの例～

自動車の開発といえば、男性技術者が行うものというイメージが強いですが、ある自動車会社では、新型のコンパクトカーを開発するにあたり、そのリーダーとして商品企画出身の女性を抜擢しました。実際にこのサイズのクルマを購入するのは、女性客であったり、妻側の意見が購買を左右するファミリー層であったりすることが多いため、開発にあたって女性目線がフルに生かされることになりました。例えば、通常フルモデルチェンジの際には、先代よりもサイズを大きくすることを志向するものですが、彼女はまず、プラットフォームとエンジンの「ダウンサイジング」を提案したといいます。男性目線だと、つい「馬力」や「排気量」といったスペックを重視しがちですが、彼女は「今のお客さんの一番の関心は燃費。その上で、ストレスを感じない走りが実現できていることが大事」と考え、4気筒から3気筒に小さくした上で、新たにスーパーチャージャーを開発し搭載することにしました。また、チャイルドシートに子どもを乗せやすいよう後部ドアが大きく開くようにしたり、運転が苦手な人でも簡単に駐車しやすい機能を高めたりした点が女性の支持を集め、同社トップクラスのヒット車種となっているといいます。

③新しい時代のリーダーとして

一般的に「リーダー」といえば、指示・命令を的確に出し、目標に向かって人を動かしていくような「統率型」のタイプをイメージすることでしょう。「統率型」のリーダーは、ピラミッド型の組織の中でその力を発揮し、決まったことを等しく部下に遂行させるような仕事のマネジメントに向いています。言い方を換えれば、人的効率を高めて生産性を上げるような職場に適したリーダーの姿ともいえるでしょう。

しかし今は、効率化一辺倒での生産性向上は望みにくい時代となっています。激しい変化に迅速に対応すること、多様化するニーズに応えること、イノベーションを生み出すこと等が組織の課題となる中では、指示・命令によって動かすリーダーシップよりも、部下の力を引き出すような「サーバント型」のリーダーシップに注目が集まっています。フラットな組織の中で、部下と共感し合いながらその活動を支えていく「サーバント型」のリーダーシップは、女性が得意とするマネジメントスタイルでもあり、今後女性がリーダーとして活躍していく上での、ひとつのモデルになるといわれています。

◆統率型リーダーシップとサーバント型リーダーシップの違い

統率型リーダーシップ	サーバント型リーダーシップ
リーダーが権限を握る	権限を部下に委譲する
リーダーが解を授ける	部下と一緒に解を探る
右肩上がりの環境下で効果を発揮	成熟した環境下で効果を発揮
指示・命令によって仕事をさせる	支援・動機付けによって仕事をさせる
部下に忠誠心と従順性を求める	部下には自律性と主体性を求める
部下は恐れや義務感で動く	部下はやりがいや責任感で動く
部下が気にするのはリーダーの評価	部下が気にするのは仕事の結果

※サーバント・リーダーシップが従来の牽引・統率型リーダーシップと大きく異なるのは、答えを持っているのがリーダー側ではなく、部下の方だと考える点です。

(2) 農業経営における女性活躍の実情

①統計から見た女性農業者の活躍状況

イ．農業従事者に占める女性の比率は高い

女性農業者は、基幹的農業従事者（※ 1）の 45.8%（2017 年）を占めており、他業種と比べても女性の参画率が高く、わが国の農業において重要な役割を果たしていることは間違いありません。

（※ 1）農業に主として従事した世帯員のうち、年間を通してふだんの主な状態が「仕事に従事していた者」のこと。

ロ．女性の経営参画は今一歩

一方で、販売農家（※ 2）の中で女性が経営者である割合は 6.7%（2015 年）に過ぎず、男性経営者とともに経営方針に関わっている人を合わせても 47.1%にとどまっており、重要な経営の意思決定に関わっている女性の割合は、まだまだ少ないといわざるをえません。

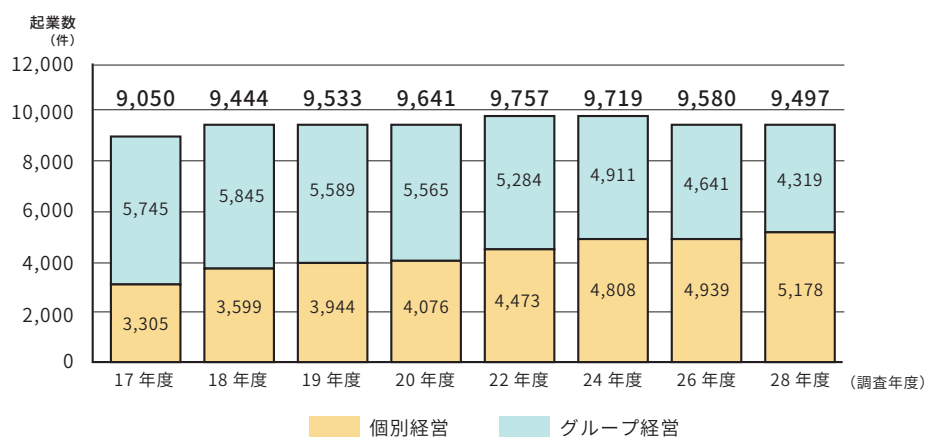
（※ 2）経営耕地面積が 30a 以上又は農産物販売金額が 50 万円以上の農家を指し、それに満たない農家を「自給的農家」という。

ハ．農村女性による起業活動は新たな段階へ

これまで、農村女性による起業といえば、地域農産物を活用した特産加工品づくりや直売所での販売など小規模な取り組みが中心で、運営形態もグループ経営が主流でした。

しかし、ここ最近では本格的な事業運営を目指して、個別経営の形で起業するケースの方が増えてきており、法人化する経営体の比率も高まっています。また、今後の事業展開についても、拡大や新規展開を志向する人が少なくないという調査結果もあります。

◆女性起業数の動向



「農村女性による起業活動実態調査」（平成 29 年 3 月 31 日現在）（農林水産省）(http://www.maff.go.jp/j/keiei/kourei/danzyo/d_cyosa/woman_data5/pdf/28_kigyo_suu.pdf) をもとに作成

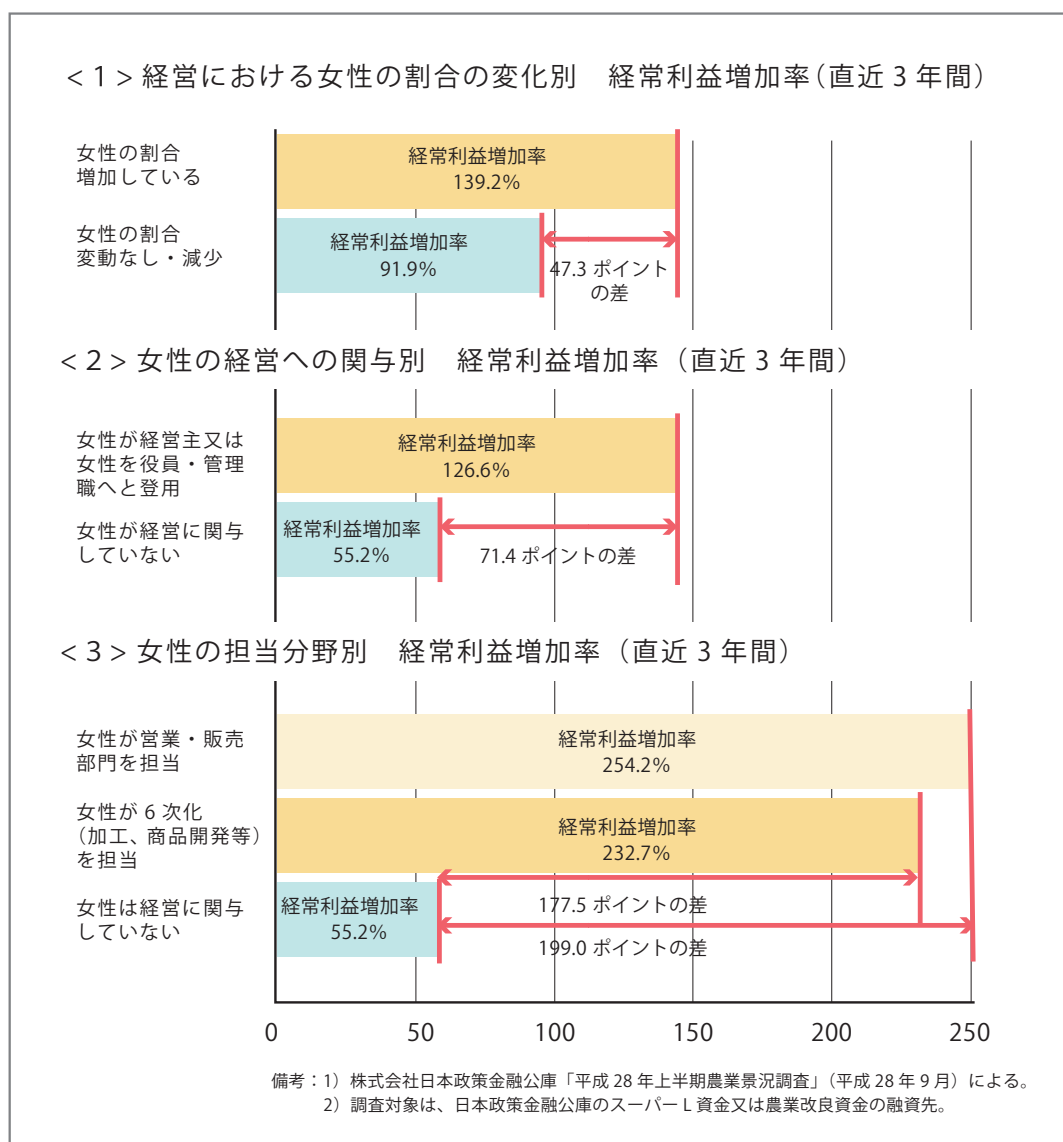
②農業経営における女性への期待

イ．女性の経営参画と業績の関係

ある調査によると、売上規模の大きい農業法人ほど、女性を管理職や役員として登用している比率が高いという結果が出ています。また、女性が経営に関与する割合が高い農業法人は、そうでない農業法人と比べて売上高増加率や経常利益増加率が高いという結果もあります。

もちろん、これらの結果だけでは女性の経営関与と業績向上の因果関係を語ることはできませんが、成果を上げている農業法人では女性の活躍推進も進んでいることは確かなようです。

◆女性の農業経営への関与がもたらす収益性向上



ロ．得意分野は「経理」「営業」「企画」

農業経営の中で、特に女性が担当することの多い分野として、経理業務などを含む「経営管理」、対外交渉を伴う「営業・販売」、付加価値の高い事業化を図る「6次化」といった分野が挙げられます。

特に、「営業・販売」や「6次化」では、女性ならではの視点で消費者ニーズをすくい上げ、販売や生産などに活かすことが期待されており、それによって高い収益につながる可能性があります。

ハ．コミュニティ型組織のリーダー

一般の企業組織とは異なり、農業法人は地域コミュニティの色合いを持ち合わせていることも多く、統率型のリーダーシップよりもサーバント型のリーダーシップの方がより機能しやすいと考えられます。

農業の成長産業化を図るためには、こうした女性が得意とするコミュニケーションスタイルを駆使しながら、積極的にリーダーの役割を担っていくことが欠かせません。

③農業における身近な女性活躍推進事例

女性ならではの強みを生かすことで活躍推進を図る一方で、現状の農業運営においても、ちょっとした工夫や改善によって、女性の活躍を側面支援することができます。

ここでは、農業の主戦場である「生産」分野において、業務の遂行上、女性が“不利”にならないよう工夫している例を紹介します。

■事例① ～体力的ハンデを克服するための工夫～

ある水稻を中心とする農業法人では、除草から施肥、田植、稲刈まで、女性従業員にも男性と同格の扱いで作業に従事させています。機械化が進み、体力的なハンデはかなり小さくはなっているものの、やはり重い荷物を運搬する作業では、女性は不利になります。

そこでこの農業法人では、通常 20kg 入りの肥料袋を、特注で 10kg に小分けして納品させ、女性でも取り扱いがしやすいように工夫しているということです。

■事例② ～女性ならではのデリケートな問題に対処～

新たに農業に従事してみたいと考える女性にとって、大きなハードルとなるのが、トイレをはじめとする労働環境の問題でした。作業をする農場は母屋から離れていることが多く、「トイレの際には戻ってもよい」とは言われていても、結構な距離になると、そのたびに往復するわけにもいかず、結局「物陰に隠れて……」となるのでは、抵抗を覚えるのも無理はありません。

そこで、最近では、「農業女子」を呼び込むための手段として、農場に仮設トイレを設置する動きが増えてきているということです。さらに、女性を意識して内外装をかわいいデザインにしたり、ドレッサー付きの広めの仮設トイレも開発されているということです。

2. 組織的な運営体制の構築

(1) 事業拡大を見越した組織体制

① そもそも組織とは何か

農業法人を機能的に運営していくためには、「組織的な体制」を構築することが欠かせません。では、そもそも、その「組織」とはどのようなものを指すのでしょうか。

例えば、「集団」という言葉との違いを考えてみましょう。「組織」も「集団」も何かを目的とした人たちが集まって構成されているという点では共通しています。

それに加えて「組織」では、効率的に機能させるために「役割」が各構成メンバーに与えられていて、かつ、その目的の達成のために構成メンバーの行動が「統制」されている、というところに違いがあります。

■「組織」であるための要素

- ・ 構成メンバーが共通の「目的」を持っている
- ・ 構成メンバーに「役割」が与えられている
- ・ 目的を達成するための行動が「統制」されている

こうした「組織」であるための要素があいまいなまま集団活動をしていると、非効率な運営になってしまったり、無責任な仕事の仕方を放置してしまったりすることにもなりかねません。

② ヨコの分業とタテの分業

事業が拡大してくると、同じ仕事は同じ人がまとめてやる方が、より効率的に運営できるようになります。このように仕事を「種類」によって分けていくことを「ヨコ」の分業といいます。

一方、同じ仕事を複数の人で行うにあたり、誰かをリーダー役に任命し、チーム全体の作業管理を任せることによって、より統制が利かせやすくなります。このように仕事での「権限」の有無で分けることを「タテ」の分業といいます。

■ 2 種類の「分業」

- ・ 「生産」「管理」「販売」などの仕事を「種類」で分けるのが“ヨコの分業”
- ・ 「管理者」「リーダー」「一般」のように「権限」の有無や範囲で分けるのが“タテの分業”

③組織体制づくり

生産を伴う事業体における最もシンプルな組織体制図は、下記のようなものになることが一般的です。



多くの法人組織が、最初は起業した本人が代表者であり、かつ全ての業務を自らが行う形でスタートします。

事業の拡大を図るにあたっては、まず生産能力を引き上げるための人材を雇い入れます。続いてそれを販売するために、その道に通じた人材を採用するなどして販売を強化します。いずれも事業の拡大に伴って業務量が増え、また複雑化するに従って、「生産部門」「販売部門」のような形で組織化されていきます。

組織が大きくなると、従業員の管理作業も増え、また、組織運営のための事務作業も多くなります。これまで経営者自身（またはその配偶者）で全て行っていた管理業務は、専門の従業員を雇って行うようになり、経営者自身は経営に直接関わる意思決定に専念するようになっていきます。

以上は一例ではありますが、事業の拡大を志向する上では、いつ頃にどのような組織体制に移行していくかをあらかじめ想定しておくことが大事です。

④業務分掌

組織体制が整ったら、そこに所属する人の役割を定義することが必要です。組織における、それぞれのポジションにおいて果たすべき職責と、それを果たす上で与えられる権限とを明記し、「業務分掌規程」および「業務分掌一覧表」にすることで、従業員に求められる仕事の範囲と責任を明確にすることができます。

もちろん、業務分掌を定義したからといってその通りにすぐに機能するわけではありませんが、各従業員に何が求められ、それに対して今は何が足りないのかが明確になり、今後の組織づくりや人材育成における標準とすることができます。

(2) 事業拡大に合わせた採用と雇用形態

①採用方法の多様化

農業法人で働く人材の調達手段といえば、かつては縁故採用がほとんどを占めていた時代もありましたが、最近では一般企業と同様に、ハローワークや民間の求人サイトを通して従業員を募集することも珍しくはありません。

また、自社のホームページを立ち上げている法人であれば、そこで従業員募集をかける方法もあります。まずは求人者にアクセスしてもらうことが大前提にはなりますが、求人サイトと比べて提供できる情報に制約が少ないため、より自社の魅力を丁寧にアピールできるメリットがあります。さらに、農業を仕事にしたい人を対象にしたセミナーやイベントも頻繁に開催されており、それらに出展することで、就農希望者との接点を持つこともできます。

いずれにしても、まずは農業法人側で希望する人材の要件や勤務条件を明確にした上で、応募ニーズとのすり合わせを行っていくことが重要です。

◆従業員の求人方法

求人方法	合計 (%)	個人経営 (%)	法人経営 (%)
1. 新規就農相談センター	21.9	19.2	23.2
2. 会社のホームページ	10.2	6.0	12.1
3. 知人等の紹介	45.3	50.6	42.9
4. ハローワーク	60.6	54.0	63.8
5. 学校	18.3	9.8	22.3
6. 新農業人フェアなどの就農相談会	13.7	7.5	16.6
7. 求人雑誌	3.5	1.5	4.5
8. 求人サイト	8.7	7.9	9.1
9. 折込チラシ	4.1	1.9	5.2
10. その他	4.0	4.2	3.9

出典：2013 年農業法人等従業員雇用定着のためのアンケート調査（全国農業会議所）

②採用面接時のポイント

農業法人の採用面接に応募してくる女性は、「仕事そのもの」についてはもちろんのことですが、「仕事と家事の両立ができるか」についても強い関心を持って臨んでいます。採用面接時には、そうした状況も含めてヒアリングを行うとともに、会社側としてどういう位置付けで働いてもらいたいと思っているかという、「会社側の期待」を伝えることも大切です。

■採用面接時にヒアリングしておきたいこと

- ・ 家族（パートナーや両親）の状況
- ・ 自身と家族（特に子供）の健康状態
- ・ 残業や休日出勤などの時間外労働の対応可否
- ・ 現在や将来の仕事に対する意向
- ・ 想定するライフイベントや希望するライフスタイル

③業務に合わせた雇用形態

イ．正社員としての雇用

人を雇って事業を行う以上、農業においても他産業と同様に「労働基準法」が適用されます。なお、農業は自然条件の影響を大きく受けることから、労働時間や休憩・休日に関する規定については適用を除外されていますが、深夜労働については一般企業同様に割増賃金が適用されます。

なお、昨今の人材不足を鑑みると、一般企業と大きく乖離した雇用条件では人材の確保が難しく、繁忙期であっても一定レベルの休暇取得ができるようにするなど、他産業に大きく劣らない労務条件を基本に運用を管理することが現実的だと考えます。

ロ．非正規雇用としての雇用

繁閑の差の激しい農業法人では、通年雇用が前提となる正社員だけでなく、繁忙期にのみ勤務してもらう非正規雇用者も組み合わせて使うことが欠かせません。なお、非正規雇用とは、有期労働契約での雇用形態を指し、「パートタイマー」、「アルバイト」、「契約社員」等があります。

ただし、これらの呼称に対して法的な定義があるわけではなく、いずれの場合であっても、契約時に「労働契約期間」「勤務地」「勤務時間・休日」「賃金」「業務内容」等の条件について合意を得た上で雇用する必要があります。

◆農業労働力（雇用者に占める常雇いと臨時雇いの人数）

農業地域	雇用者		常雇い		臨時雇い	
	雇い入れた 実経営体数	人数	雇い入れた 実経営体数	人数	雇い入れた 実経営体数	人数
単位	千経営体	千人	千経営体	千人	千経営体	千人
全国	350.2	2,701.1	67.3	240.3	327.5	2,460.8
北海道	20.7	272.6	7.4	28.0	18.6	244.6
都府県	329.5	2,428.6	59.8	212.4	308.9	2,216.2
東北	72.8	553.7	9.5	27.7	70.5	526.0
北陸	20.6	146.1	3.1	14.8	20.1	131.3
関東・東山	71.5	609.2	16.9	60.2	65.2	549.0
東海	25.5	150.4	8.7	26.9	21.3	123.5
近畿	25.2	125.7	3.2	10.5	24.1	115.2
中国	22.8	129.5	3.3	10.7	21.5	118.8
四国	21.6	194.0	3.7	11.4	20.5	182.6
九州	65.9	499.7	10.9	46.9	62.1	452.8

出典：平成 29 年農業構造動態調査（農林水産省）

(3) 人材の高度利用と多能工化

①雇用と生産性を両立するために

人を雇用して業務を行うにあたり、経営者が最も心を砕くのが、「ムリ」「ムラ」「ムダ」のない人の働かせ方でしょう。

まず、従業員の雇用を守るためには安定的に仕事を提供する必要がありますが、仕事の方は繁閑の差があり、その仕事内容も季節に応じて変化していきます。また、雇用の定着化を図る上では働き方改革のご時世でもあり、農繁期といえども週に 1 度は休みを取らせることが必要でしょう。従業員に成長機会を与えたり、モチベーションにも気を配ることが欠かせません。

こうした労務上の様々な課題に対し、切り札となるのが人材の「多能工化」です。

②多能工化のメリットとは

多能工化のねらいは、ずばり「作業工程優先の仕事の進め方」を徹底することです。農業は天候との戦いであり、タイムリーに必要な作業に人を集中投下する必要があります。また、農業機械の台数や使用時間も限られているため、使える時にいつでも使えるようスタンバイしておくことが求められます。

こうした、作業工程を優先した人の取り回しを人のムダを発生させないで行うために、人材の多能工化が図られるのです。いわば、「人」に「仕事」をあてがうのではなく、「仕事」に「人」をあてがうという発想に切り替えることでもあります。

③多能工化による副次的な効果

多能工化は、生産性の向上のほかにも以下のような副次的な効果もあります。

イ．仕事の属人化の解消

多能工化を進める過程においては、ある人が持っている仕事のやり方を教えられるように「可視化」することが欠かせません。これを通じて、仕事のスキルやノウハウの、特定の人への属人化を防ぐことができます。

ロ．モチベーションの向上

同じ仕事ばかりを繰り返していると、次第に飽きてきて仕事の品質の低下を招きかねません。定期的に異なる仕事に携わることで刺激となり、モチベーションの維持につながる効果があります。

ハ．仕事の全体観の習得

様々な仕事に携わることによって、仕事全体の流れを掴みやすくなります。また、普段とは異なる仕事を通じて、他の部門の苦労や改善点を知る機会にもなります。

④多能工化の具体的事例

特に女性の場合、育児や家事との兼ね合いから仕事を休まなくてはならない日が多く発生しがちです。こうした問題も、多能工化の推進によって克服することができます。

■事例① ～子育て優先の方針で、休みを相互にカバー～

岩手県の野菜を中心としたある農業法人では、従業員の4分の3が女性で構成されており、中には子育て中の人も少なくありません。主力人材である女性たちが安心して働けるためには、必要な時に休みが取りやすい体制にすることが不可欠と考えました。

そこで、1人が複数の作業をできるように多能工化を進め、誰かが休みでも必ず別の人がカバーできる体制を作り上げました。

■事例② ～現場を知ることが自部署の仕事につながる～

青森県の生産から加工までを手掛けるある農業法人は、従業員のうち8割を女性が占めており、加工食品のヒットで現在15億円以上の売上を誇る規模にまで成長しました。組織化も進み、従業員は「生産」「開発」「加工」「販売」「輸出」のいずれかの部署に所属していますが、完全にその部署に専業するのではなく、「開発」や「販売」などの従業員も手が空けば「生産」や「加工」の現場に入るような作業体制となっています。これは、「現場を知ることが、開発や販売につながる」という方針のもとで行われているということです。

3. 人事評価制度の導入

(1) 人事評価制度の意義とは

① 育成手段としての人事評価

人事評価を導入する主たるねらいは、人材育成です。組織が求める人材要件を備えているかどうかを評価し、また、その人材要件をもってなされた成果を評価する。こうした評価活動を通して、部下の成長を促すことこそが人事評価の目的なのです。

具体的に評価を通して得られる育成効果には、以下のようなものが挙げられます。

イ．求められる人材像の理解を促進

組織が求める人材像を明示し、それと現状のギャップを意識させた上でキャッチアップを促すことにより、部下の成長を図る

ロ．あるべき方向への矯正

一定期間の活動に対する評価を通じて、部下の行動が組織の求めるものと合致していたかどうかを認識させる

ハ．モチベーションの向上

評価のフィードバックを通じて、部下の成長結果を振り返るとともに、今後の期待を伝えることでモチベーションの向上を図る

② 査定手段としての人事評価

人事評価を昇給や昇格、賞与額の決定などの判断材料として活用する場合、人事評価は育成手段であると同時に「査定手段」としての色合いも強くなります。人事評価の結果と報酬との連動性が高くなればなるほど、従業員のモチベーションに与える影響も大きくなるため、納得感のある制度設計と公正な評価が欠かせません。

③ 組織目標達成の手段としての人事評価

個人の人事評価の結果の総和がそのまま所属する組織の成果になるように設計することで、人事評価と組織目標達成とを一体的に管理することができます。定量的に評価することが可能な「業績評価」などにおいて適用されることが一般的です。

(2) 人事評価制度のしくみ

① 評価軸の種類

人事評価は、下記の通り大きく 3 つの評価軸で構成されます。

■ 人事評価の 3 つの評価軸

「業績評価」…評価期間中にあげた実績を評価するもの。目標が明確に立てられている場合は、それに対する達成度合で評価する。

「能力評価」…組織目標を達成するために求められる能力を評価するもの。問題解決力やマネジメント力のような“汎用性の高い能力”を対象にすることが一般的だが、専門知識や技能の有無を評価対象にすることもある。

「情意評価」…態度評価とも呼ばれ、職務にあたる姿勢を評価するもの。遅刻や早退などの勤怠や、職場でのモラルなどが具体的な評価項目となる。

これら 3 種類の評価軸を組み合わせ、人事評価シートを設計し、運用されることが一般的です。なお、営業職など個人成績が重視される職種では、「業績評価」のウェイトが高く設定されることが多いようです。

また、中位階層以上の評価シートには「情意評価」の要素はほとんど見られず、「能力評価」と「業績評価」が評価要素の中心となり、上位階層になればなるほど「業績評価」の比率が高まる傾向があります。

② 人事評価の流れ

年に 1 回の評価を行う組織での、年間における評価に関するスケジュールは以下のようになります。期初と期末の決められた評価イベントだけでなく、期中の部下指導に上司がどれだけ関与するかで、評価に対する部下の納得度合いが変わってきます。



③人事評価の項目

以下は、若手従業員に対する評価シートの一例です。「業績」「情意」「能力」がバランスよく組み込まれています。また、評価項目ごとにコメントを記入する欄が設けられており、評価者からのフィードバックが記入されます。

◆評価シートの例

	評価項目	期初目標	結果	評点	評価者コメント
業績	仕事の量				
	仕事の質				

	評価項目	評価項目の内容	着眼点	評点	評価者コメント
情意 評価項目	①協調性	関係者と協力し、職務を滞りなく進めている。	他のメンバーと協力して業務に取り組んでいる。		
			仕事を抱え込まないために、必要に応じてメンバーの協力を求めている。		
			他のメンバーの業務に協力し、職場が明るくなるような雰囲気づくりを行っている。		
	②規律性	高い倫理観を持ち、職場の規律や上司からの指示や命令を遵守し、忠実に職務に臨んでいる。	不正や違法に対して、毅然とした態度で、厳正に対処している。		
			上司の指示や命令を守り、忠実に業務に取り組んでいる。		
			社会のルール、職場のルール、マナーを守って行動している。		
	③責任感	組織人としての職責を理解し、責任を持って職務に取り組んでいる。	自分自身の役割を理解して、全力で業務に取り組んでいる。		
			自らの業務・職務を自覚して、責任を回避したり、他に転嫁したりしない。		
			困難な事態に対しても、最後まで完遂しようと最善を尽くしている。		
	④積極性	改善や創造に向けて、新たな課題や困難な課題に自発的に挑戦している。	意欲と熱意を持って、困難な業務や新しい業務に挑戦している。		
			業務遂行に役立つ改善策を、職場や会議などで活発に提案している。		
			前例に流されずに、自発的に、業務の量的拡大や質的向上を目指している。		

能力 評価項目	⑤知識・技術	職務を遂行するにあたり必要な知識や技術を備えている。また、それらを仕事において活用している。	日頃から業務に対する知識・スキルを習得している。		
			知識や情報を業務改善や業務遂行に生かしている。		
			担当業務のプロを目指して自己研鑽に努めている。		
	⑥理解・判断力	担当の職務について、具体的な仕事内容や意図、課題を正確かつ迅速に理解し、適切に対応している。	上司の指示を的確に理解し、現状の問題点に対する改善策・解決策を策定している。		
			担当業務の課題について、細かい指示を仰ぐことなく、自らの確に判断している。		
			業務の目的を踏まえて優先順位を判断し、適切に対応している。		
	⑦計画・実行力	計画的に職務に取り組み、進捗状況を管理しながら、効率的に業務を進めている。	コスト意識を持って、計画を立てて業務遂行している。		
			業務を停滞させることなく、効率的に業務遂行している。		
			仕事内容のチェックを行い、ミスを防止している。		
	⑧コミュニケーション	相手の意図や感情に配慮しながら、情報の伝達を積極的に行い、職務を円滑に進めている。	上司への報告・連絡・相談を的確に行っている。		
			打合せや会議において、他者の意見に耳を傾け、自らも積極的に発言している。		
			担当業務の情報を積極的に発信し、情報共有に努めている。		

(3) 人事評価における評価者の役割

①評価者に求められる心構え

人事評価は、主に部下を持つ管理職が行うことになりますが、評価にあたっては以下のような心構えを持つことが求められます。

イ．組織の目的・使命を十分に理解していること

評価者は担当する組織の責任者であり、その組織の目的・使命を果たすべく、構成員である部下を育成し、評価します。そのためには、自組織の目的・使命は何か明確にした上で、それを部下に説明できることが不可欠です。

ロ．期中における部下への関与を怠らないこと

人事評価は、半年間あるいは1年間を通じての部下の活動に対して行うものです。

期末の評価を責任を持って行うためには、期中における部下への関与が欠かせません。習得すべきスキルを意識しながら部下に指導を行い、その成長の様子を観察することが求められます。

ハ．フィードバックは部下への愛だと心得ること

部下に対して評価結果をフィードバックする際、その結果に対して責任とともに「愛」をもって伝えることが重要です。特に、求めるレベルに満たなかった項目については、その理由をきちんと伝え、次期に向けた対策を一緒になって考えることが必要です。

②評価スキルの習得

人が人を評価する以上、偏りやバラつきを完全に排除することは不可能です。

しかし、評価項目を適正に設定した上で、研修等で管理職に評価スキルを習得させることにより、偏りの多くは改善することが可能です。

◆主な評価における偏り・バラつきの例

ハロー効果	一部の良い点（又は悪い点）に対する印象によって、他の評価項目もそれに引きずられてしまう。
寛大化傾向	部下に嫌われたくないという感情などから、全般に評価が甘くなってしまう。
中心化傾向	良し悪しを判断することへの自信の無さから、評価を中央値（普通）に集中させてしまう。
逆算化傾向	昇格等を念頭に、初めからどのレベルで評価するかを決めた上で、後から各項目の帳尻を合わせていく。

③面談を通じた従業員とのコミュニケーション

イ．評価を伝えるフィードバック面談

人事評価は、年に1～2回の頻度で実施されるケースが多く、評価が確定したら、その内容を上司から部下にフィードバックします。評価の結果とその理由を本人にきちんと理解させるとともに、（人事評価が年1回の場合）今後1年間でこんなふうになってもらいたいという会社の要望や期待を伝えます。

その上で、前向きなアクションを部下と一緒に考えてあげることが、人事評価を人材育成に活かす上では欠かせません。

ロ．面談を通じて心配事を聞き上げる

定期的に行われる面談の機会を使って、働き方や労働環境に関する要望を聞き上げたり、部下の仕事における課題やキャリア形成についての相談を受けたりすることも有意義です。

キャリアアップの意向はあるにもかかわらず、心配事があるために責任ある仕事に就くことをためらうケースも少なくありません。

■従業員から聞き上げるべき事項の例

- ・ やりがいをもって仕事に臨めるよう目標をどこに設定するか
- ・ 仕事と家庭が両立できているか
- ・ 仕事の負担がかかり過ぎていないか
- ・ 周りのフォローがもらえる体制が取られているか

■ヒント① 部下のタイプを知るための性格診断テスト「エゴグラム」

エゴグラムとは、心理学者エリック・バーンとその弟子のジョン・M・デュセイが考案した性格分析手法で、CP（厳しい親）、NP（優しい親）、A（合理的な大人）、FC（自由な子供）、AC（従順な子供）の五つの自我状態に分けて“心の癖”を分析する手法です。この結果を活用することで、部下への役割の与え方や効果的な接し方のヒントが得られます。

■ヒント② 自身の仕事の課題抽出にも活用できる「ジョブ・カード」

「ジョブ・カード」とは、正社員としての就業経験が少ない求職者が、アルバイトやボランティアなどの経験や職業訓練の実績、資格・免許などの職能を整理して、カード形式で記録したものです。もともとは就職活動で活用されているものですが、その作成を通じて仕事に対する考え方やキャリア形成における課題などを認識する上でも役立ちます。

(4) 人事評価制度の導入事例

初めて導入した人事評価制度が、すぐに社内に定着し、成果を上げるというのはむしろ稀です。導入後も試行錯誤を繰り返しながら、自社に合った制度に改定し続けていくことが欠かせません。

■事例 ～成果主義のデメリットを踏まえて制度を改正～

熊本県で畜産経営を行うある農業法人では、事業規模の拡大に伴って、新卒、中途、女性従業員など、様々なライフステージの人材を採用して従業員数を増やし、それと合わせて人事評価制度を導入しました。

当初は、従業員のモチベーションアップを狙って、成果主義の色合いが強い制度でスタートしたところ、次第にセクショナリズムの傾向が表れ始め、部門間の連携業務が上手くいかなくなることが増えてきました。また、従業員のやる気を奮起させるはずの成果主義の評価が、逆に従業員の不満を募らせる結果となり、離職する者が相次ぐようになってしまいました。

そこで、成果については、個人ではなく会社全体の業績で評価する形にあらためると同時に、人事評価の目的を人材育成寄りに置き直すことにしました。その結果、従業員が会社全体で成果を上げていこうと意識するようになり、部門間連携も機能するようになったということです。また、評価基準も能力評価を中心に置き、その定義もより明確にしたことで、従業員の納得度が高まっているということです。

2000年代にわが国では成果主義ブームが起こり、いくつかの大企業が思い切った成果重視型の人事評価制度を導入しましたが、結果的にうまく機能せず、その後軌道修正をしています。成果を評価すること自体は重要なことですが、評価軸をそこだけに偏重してしまうと、チームワークが機能しなくなるなどの様々な弊害をもたらします。

成果はあくまで評価の一部として位置付け、組織が求める人材像を評価基準に定義することが、育成手段としての人事評価においては望ましいといえます。

4. 人材教育のしくみと風土づくり

(1) リーダー養成と教育体系構築

①リーダー人材の養成は成長企業の共通課題

農業法人に限らず、成長過程にある企業の経営者が渴望しているのは「リーダー人材」です。チームごとにメンバーを束ねるリーダーがいれば、経営者はメンバー一人ひとりを管理する必要がなくなり、チーム単位でのマネジメントに移行することができます。さらに、複数のリーダーを配下に位置づけ、その部門全体を統括する“一段上のリーダー”がいれば、経営者はより大規模な組織運営に移行することが可能になります。

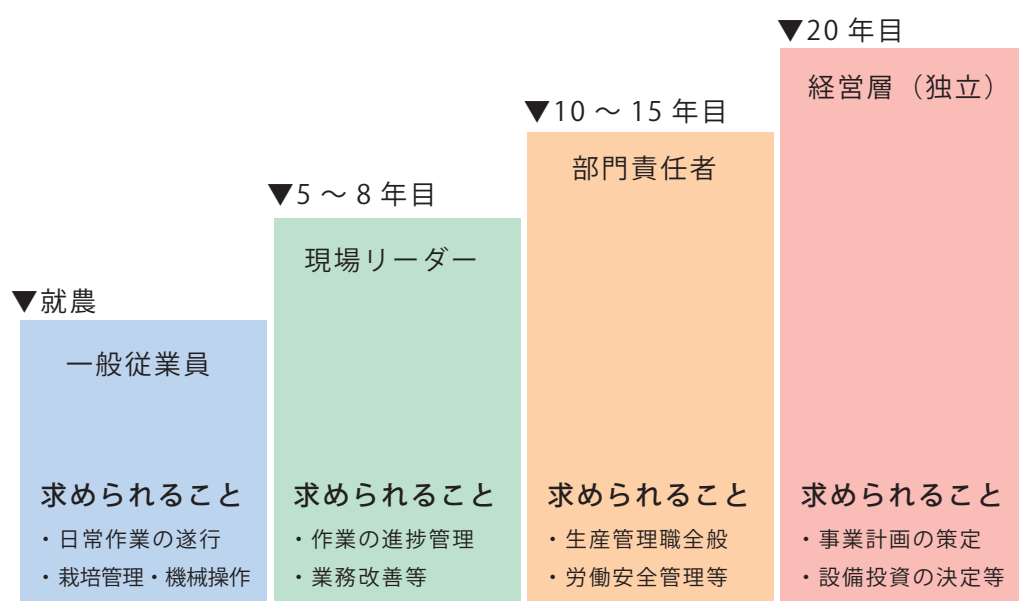
このように、組織を大きくするためには、「リーダー人材」の存在がカギとなるわけですが、この「リーダー人材」を簡単に外から調達することは現実的にはできません。意図的な教育を施し、育つ環境を整えることにより、内部で養成していくことが不可欠となります。

②リーダー像をイメージさせるキャリアパス

リーダー人材を育成するためにはまず、本人が将来、自分がリーダーのポジションに就く姿をリアルにイメージできることが重要です。そのためには、自社で働くにあたっての「キャリアパス」を具体的に示すことが有効です。

なお、「キャリアパス」の明示は、自分の将来像が描きやすくなるという点で、若手の就農促進や定着化にも効果があります。

◆キャリアパスのイメージ



③階層別育成体系の構築

現場の実務で必要となる知識やスキルはOJTによって身に付けることができますが、リーダー人材に求められるマネジメントスキルのような「汎用スキル」は、OFF-JT（現場外での教育訓練）での習得が欠かせません。

◆一般企業における各階層に求められる「汎用スキル」の例

		部次長	課長	係長
位置づけ		経営者の代行（部門の経営者） - アイデアや将来へのビジョン提示、単純に考える力（概念的思考能力）、幅広い教養も必要 - ヒューマンスキルに優れている	実務統率責任者 - 専門的な知識や経験を持つ - 特定の能力を持つ - 一定以上のヒューマンスキル	現場責任者 - 専門的な知識や経験を持つ - 特定の能力を持つ - 一定以上のヒューマンスキル
各階層に求められるもの	意志決定	- プラス、マイナスという合理性があるだけでなく、ビジョンも加味した決定ができる - 全体をふまえての全体最適判断	- プラスとマイナスを合理的に検討する - 部全体・課全体を踏まえての決定	プラスとマイナスを合理的に検討する
	リーダーシップ	- 経営方針・部の目標を組織的に浸透させることができ、部下をまとめることができる - 情熱がある	- 的確な目標設定と部下の目標達成支援を通じてリーダーシップを発揮する - 仕事に困ったとき、部下がトラブルを起こしたときに的確に対応し、部下をまとめあげることができる - 情熱がある	- 的確な方針の設定とメンバー個人個人と密接な関係を築き、相互信頼を通じて、リーダーシップを発揮する - 情熱がある
	部下指導	- 会社の方針に沿った形で長期的な視点で人材育成ができる - 部門全体でスキルの最適化ができる様な人材育成ができる	部門全体を踏まえ、教え方をプロデュースしながら、人材育成ができる	部下の仕事をプロセスに分割して洗い出し、常に能力評価を行い、指導している
	リスク管理	経営のリスクを判断でき、回避する。しかし、時にはリスクを取ることも検討する	日常業務のリスク回避、リスクコントロールができる（チェックリスト管理）、数字による管理ができる	日常業務のリスクを洗い出すことができ、発生直後の対応ができる
	問題発見	経営上の問題を発見したうえ、優先順位を的確に判断し解決をはかることができる	顧客サービスや部・課の問題点を発見したうえ、優先順位を的確に判断し解決をはかることができる	顧客サービスや課・係の問題点を発見したうえ、優先順位を的確に判断し解決をはかることができる
	顧客満足	対外的な代表者としてお客様との最終責任者として振舞え、たえず顧客満足に注意を向けている	対内的な統括者として担当者を通じ、お客様との人間関係を築くことができる	業務を通じて、お客様との人間関係を築いている
	コミュニケーション	- 役員層への経営に関する提言ができる - 経営者のビジョンを自部署のビジョンに落として伝達できる - 他部署との認識のギャップの補完と調整	- 部長クラスに課を代表しての提言ができる - 経営者のビジョンを課に浸透させ、考え方の軸を持たせることができる	- 現場の状況を課長以上クラスに的確に伝達ができる - 部下が話やすい風土を職場につくり、部下との意見交換を活発にできる
	人事部門の提言	- メンタルケアの知識があり、うつ病の疑いがある社員などに対する適切な対応ができる - ハラスメント防止に対する意識がある - 労務管理の知識があり、実際に対策がとれる - コンプライアンスの意識を持っている 等 人事部門の立場から現状、必要と思われるスキル		

リーダーをはじめ、各階層に求められる「汎用スキル」を持った人材を育てていこうと考えるならば、会社側で階層別の教育体系を構築し、必要なタイミングで必要な研修等を提供するしくみを構築することが大事です。

		主任（6年目から9年目）	中堅（4年目～5年目）	2～3年目
位置づけ		実務担当リーダー - 役割分担ができる - スケジュール策定を行える - 業務負荷調整ができる - 担当業務においては、最大知識・最高スキルを持つ	実務担当者（基幹業務） - 担当業務における問題解決策を実行できる - 担当業務においては、イレギュラー対応にも主体的に対応できる - 自分のプロジェクトの業務範囲内の専門的な知識を持つ	実務担当者（末端業務） - 担当業務における問題解決の案を提示することができる - 担当業務におけるレギュラー対応は問題なく対応できる - 自分の業務範囲内の専門的な知識を持つ
各階層に求められるもの	意志決定	- 組織目標 4 割、実担当者状況 6 割の判断 - 組織目標をどう達成するかよりも、与えられたメンバーでできることを考える	- 組織目標 2 割、実担当者状況 8 割の判断 - 組織目標達成よりも実担当者状況に比重が大きい	- 特になし - 指示に従う
	リーダーシップ	- 実担当者の中で最も重く、大きい仕事に取り組むことで、メンバーのモチベーションを高める - メンバーのミスの実質処理担当者となる	業務進捗の難局においては、積極的にアイデアを出し、チームに活気を与える	瑣末な業務を拾い続けることで、上席者への刺激となる
	後輩指導	- 自己及び組織のスキル・ノウハウの伝承を積極的に行う - 仕事の進め方・手順を体系化（マニュアル化）できる	- 仕事の進め方・手順を論理的に後輩に伝えることができる - 後輩の人生相談に乗ることができる - 自分の経験を納得感を持って語る	新人に「社会の常識」を指導することができる
	リスク管理	- プロジェクト全体にかかわる担当者ベース（社内的）のリスクの洗い出しができる - さらに予防策・対応策を立てることができる	- 自身に関わる業務のリスク発生直後の対応ができる - 自分の業務のリスクの予防策を策定することができる	- 自分の業務のリスクの発生直後の対応ができる - トラブル発生時に指示された対応策を講じることができる
	問題発見	独創的な解決策を考えることができる	過去の解決策をもとに、現状に合わせた解決策に調整することができる	過去の解決策を模倣することができる
	顧客満足	顧客満足を業務に反映するために業務の流れ、フローを変更することができる	顧客満足のための施策を考えることができる	顧客満足の概念を理解できている
	コミュニケーション	- 後輩の話を傾聴し、的確な質問ができる - 係長以上クラスに的確なハウレンソウができる - 後輩が話しやすい風土を職場につくり、後輩との意見交換を活発にできる	- 上司・先輩の指示を概念的に理解できる - 後輩の話を傾聴し、的確な質問ができる - 上司・先輩に的確なハウレンソウができる	- 上司・先輩の指示を自分の言葉で言い換えることができる - 上司・先輩に的確なハウレンソウができる
	人事部門の提言	- 自己のメンタルヘルスの管理ができる - 労務管理の知識がある - コンプライアンスの意識を持っている 等 人事部門の立場から現状、必要といわれるスキル		

(2) 若手育成と OJT 制度

① 未経験者の増加とともに高まる OJT の必要性

組織運営体制を整えた農業法人が増えるに従い、そこに就職する人の中に農業未経験者が多く含まれるようになってきました。もともと家業が農業だった人と比べると、基本的な知識や技能が備わっていないケースも多く、従来のようにいきなり現場に投入し、見よう見まねで覚えさせるような育て方ではうまく習熟が進まず、離職してしまう恐れもあります。

農業法人においても一般企業と同様に、新人に対してひと通りの仕事を覚えるまでの育成スケジュールを組み、指導担当者のもとで教育を施していくような“計算された OJT”の導入が求められているといえるでしょう。

② OJT が機能する育成環境の整備

OJT を通じて人材育成を推進し、仕事の生産性を高めていくためには、育成環境を整え、効果的に知識や技能、ノウハウの習得が進むようにすることが求められます。

イ．ジョブローテーションのしやすい作業管理体制

スキルの習得状況に応じて担当業務を切り替え、新たなスキル習得にチャレンジさせていくことが、早期育成のためには効果的です。人員配置を協議する場などでは、作業の段取りとともに育成も考慮して決定するなど、職場全体で育成を推進していくことが求められます。

ロ．作業ノウハウの可視化

ベテランの行動の中には、効率的な作業の進め方や注意すべき点などのノウハウが暗黙知として備わっています。こうした暗黙知を可視化し、マニュアルなどに落とし込んで活用することにより、新たに加わる人にも分かりやすく伝えられるようにします。

ハ．情報を共有する場づくり

状況変化に対し、ベテランがどのような情報をもって判断を下しているのかなどを知る機会として、リーダー層のミーティングの場に若手にも同席させ、情報の共有を図ります。

ニ．OFF-JT との組み合わせ

経験値の乏しい若手に対し、現場で OJT を行う手前で、OFF-JT によって事前に知識や理論を習得させておくことで、現場での作業内容やその意味をより深く理解することができるようになります。

③指導者に求められる教育スキル

若手が順調に育つかどうかは、本人の資質もさることながら、OJT 指導者のスキルにも大きく影響を受けます。OJT 指導を担当する者には、指導に当たらせる前に、効果的な指導を行う上でのスキルを身に付けさせておきます。

イ．指示の出し方

まず、作業の内容だけでなく、作業の意味を教えることが重要です。そうすることで、若手は不安なく行動に移ることができます。

また、指示を出す際に期待水準をあわせて伝えることも重要です。どのくらいのスピード感でやるべきなのか、どの程度の丁寧さが求められるのかなど、「言わなくてもわかるだろう」とは考えず、丁寧に教えます。

ロ．報告のさせ方

作業を指示した後は、必ず作業が終わった時点で若手側から「報告」をさせます。時間の長くかかる作業を指示した場合は、途中で進捗状況を「報告」させ、そのまま続けさせるのかどうかを判断します。

なお、作業中に想定外のことが起きたら、すぐに「報告」させるようにします。特に、失敗した時など、悪いことの報告は遅れがちです。過度に報告をためらわせることのないよう、注意の仕方にも配慮が必要です。

ハ．効果的なほめ方

「ほめられる」というフィードバックは、仕事を覚える過程にある若手にとって、モチベーションアップにつながるものです。また、教育的効果を高める上では、具体的にどこがよかったのかきちんと言及しながらほめることが大事です。さらに、継続的に作業品質を維持させるためには、結果だけでなくプロセスもほめるということも重要です。

ニ．効果的な叱り方

「叱られる」というフィードバックは決して愉快的なものではありませんが、仕事を覚える上では避けて通れないものであり、指導する側は必要な場面で躊躇することのないようにしましょう。

なお、「叱る」は、思うようにいかないために感情をあらわにする「怒る」という行為とは異なり、相手の成長を願って厳しいことを言う行為が「叱る」です。

④経営者によるキャリア形成支援

経営層に属する人には、OJT 指導者とは別の角度からの支援が求められます。従業員のキャリアに関する考えを丁寧に聞き上げ、それに対する期待を伝えるとともに、キャリア形成を後押しする制度や仕組みを提示します。

制度や仕組みがまだない場合は、ぜひ導入を検討しましょう。

■キャリア形成を後押しする制度・仕組みの例

❖ライフスタイルに合わせたキャリア形成を支援するために……

- ・資格取得の支援策
- ・役職手当の導入
- ・正社員への転換
- ・上位ポストへの配置 など

❖家事・育児・介護と仕事を両立しやすくするために……

- ・変形労働時間制（出社時間、退社時間を柔軟に対応させる制度）の導入
- ・短時間勤務の導入
- ・有給休暇取得の推進 など

(3) コミュニケーションを通じた風通しの良い風土づくり

①風通しの良い職場が人材を育む

風通しの良い職場では、従業員一人ひとりが過度にストレスを感じることなく、やりがいをもって働くことができます。また、そこでは活発なコミュニケーションが行われ、それを通じて職場の改善や個人の成長が促進されます。

こうした状況が生まれることで、貴重な人材の離職を防ぐことができ、あらたな就農者の確保にもつながっていきます。

②風通しの良い職場の条件

イ．意見の発信が歓迎される

若手やキャリアの浅いものでも自由に発言ができ、ベテランがそれを歓迎する風土のある職場では、従業員同士が相互に意見をぶつけ合うことによって切磋琢磨し、ともに成長していくことができます。

逆に、一部のベテラン従業員に気を使って言いたいことも言えないような職場だと、仕事の進め方も硬直的になりやすく、成長が滞ってしまいかねません。

ロ．日々何かしらの変化がある

作業担当の変更や、チームの組み換えなどが定期的に行われていたり、よりよい方法を求めて仕事のやり方を試行錯誤していたりするような職場では、意見交換も活発になり、程よい緊張感が生まれます。

こうした職場で揉まれた従業員は、変化に対する耐性が強くなるため、経営環境に柔軟な対応ができるようにもなります。

ハ．過度なストレスがかかっていない

仕事における適度なストレスは、生産性を上げるうえでも必要ですが、過度なストレスは仕事のパフォーマンスを下げてしまい、最悪の場合、メンタル不調を引き起こして離職することにもなりかねません。また、上司側に過度なストレスがかかると、部下に対するハラスメントが起きやすくなります。

こうした状況を未然に防ぐためにも、日ごろの職場内でのコミュニケーションが重要になります。

(4) 相談しやすい職場づくり

①メンター制度の導入

仕事に関する課題については、直接指示や指導を受けている上司、先輩に相談するのが原則です。一方で、仕事に対するモチベーションや、ワーク・ライフ・バランスの問題、今後のキャリア形成などの相談相手としては、直属以外の先輩の方が適任者である場合が少なくありません。

そこで、若手従業員に対して所属先以外の先輩をメンター（知識や経験の豊かな人 / 年長者）として選任し、若手従業員をサポートする「メンター制度」を導入する組織が増えています

■メンター制度導入により期待できるメリット

- ・若手従業員が一人で悩みを抱えることが無くなる
- ・離職の芽を早期に発見することができる
- ・メンター（相談を受ける側）にとっても人材育成面での「学び」がある
- ・部署を横断してのコミュニケーションの活性化につながる

②相談窓口を設ける

従業員が抱える悩みは、直接仕事に関わることばかりではありません。ある程度の従業員数を抱える農業法人であれば、幅広く従業員の悩みに応えられるよう、組織内に専用の相談窓口を設けることを検討しましょう。

また、悩みのテーマによっては、直属の上司や男性社員にはなかなか相談しづらいものもありますので、相談窓口の担当者にはベテランの女性社員などがあたることが多いようです。また、社外の専門家に相談窓口を委託する方法もあります。

一般的に、従業員から専門窓口にあがってくる相談のテーマは以下のようなものになります。

◆従業員相談窓口寄せられる主なテーマ

ハラスメント	メンタル不調	健康問題
親の介護	借金・トラブル	離婚問題

なお、常雇いの従業員数が50名以上の事業所に対しては、労働安全衛生法で「衛生管理者」および「産業医」を選任し、労働基準監督署に届け出ることが義務づけられています。

あとがき

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構（農研機構）

中央農業研究センター 農業経営研究領域

組織管理グループ長 澤田 守

事業の成長に向けて

近年、農業分野における女性への注目が非常に高まっています。農業を職業としたいと希望する女性は増えており、農業法人への就職説明会や新規就農希望者向けの相談会にも多くの参加があります。女性農業者は、農業女子プロジェクトのアンケート結果[※]にあるように、「きめ細やかな目配りができる」、「消費者視点を持っている」、「コミュニケーション能力が高い」という強みを持っています。そのため、消費者視点に立った農業経営を展開していくためには、女性従業員の活躍がより一層必要になることは間違いありません。

近年、農業法人では、多数の従業員を雇用する経営が増加しており、従業員の人材育成を最重要課題として掲げる経営者が増えてきています。その一方で、男女問わず、雇用した従業員が早期に離職するケースが多くみられ、アンケート調査（全国農業会議所、2013年）によると3年間の離職率は48%に達するなど、農業法人の従業員の定着が大きな課題になっています。

農業法人に就職した女性従業員に聞くと、漠然とした農業のイメージにとどまらず、どういう農業に従事したいのか、独自の意思、価値観を持って、農業という職業を選んでいるように感じます。また、若年女性の場合、単身での独立就農については労働力や農地の確保などの面で難しいことから、農業に携わるための現実的な選択肢の一つとして農業法人への就職を選択している傾向にあります。そのため、女性従業員の中には、他産業を辞めて農業法人に就職するケースや、いくつかの農業法人を転職しているケースなど、様々なキャリアを経て農業法人に就職するケースがみられます。

このような多様な性格を持つ女性従業員について、農業法人への定着を促進させるためには、農業法人側が、自社の経営理念をしっかりと言葉に表現し、従業員に提示することが必要になります。経営理念、あるいは法人の行動指針を明示することで、加工・直売などの取組、機械・施設の更新など、経営の意思決定の際に、経営判断する際の一つの根拠とすることができます。従業員の採用の際にも、経営理念を提示することで、採用時のミスマッチを軽減することができ、さらに従業員が経営理念を理解し、共感することで就職後の定着も促すことができます。ある農業法人の女性従業員は、会社の経営理念に共感し、「会社の商品、生産物が好きだから働いている」と言っていました。経営理念に従業

員が共感することで、仕事に対する高いモチベーションが維持できると考えられます。

さらに、従業員の人材育成を図る際に重要なことは、経営理念の提示とともに、中長期的な経営計画、及び事業ビジョンの作成です。経営者が女性従業員を育成しようと計画しても、その経営自体の長期的な見通しが不透明であれば、従業員は将来に不安を覚えます。従業員の長期的な雇用を図っていくためには、経営の長期的なビジョンを明示できるようにする必要があります。さらにその長期的なビジョンに関しても、従業員が将来的に希望を持てるように設計しないと、ビジョンそのものが従業員に対してマイナスの効果を与える可能性があります。

そのために最も重要となるのが、経営者と従業員の日常的なコミュニケーションです。従業員とコミュニケーションをとって、職務に対する希望、不安を聞くことが必要です。日本農業法人協会が実施した農業法人経営者へのアンケート結果（2016年実施）では、各法人の経営者が人材育成に効果が高いと考える施策は、「毎日のミーティングの実施」、「経営者との定期的面談」などであり、従業員の定着率との関係をもても、これらの施策を実施している法人では、定着率が高い傾向が確認されました。農業法人の場合は、給与などの経済的な面だけではなく、従業員とのコミュニケーションを図ることが定着率に大きく影響すると考えられます。

また、女性従業員の育成に関しては、従業員の能力、職務の希望などを勘案して、各従業員に合わせた育成計画を考えていく必要があります。女性従業員は、それぞれに何らかの希望があって就職しています。その希望は様々で一律的なものではありません。際して、農業現場でみられるのが、女性に対する一律的な見方による仕事の制限です。女性従業員が希望していても、女性是不慣れという理由だけで、機械などの作業をさせないというケースもみられます。一方で、ある稲作法人では、若年の女性従業員が機械のオペレーターとして従事し、女性でも機械作業がよりしやすいように作業体系を改善しています。その経営では男女を問わず高度な作業能力が習得できるように育成計画を考えています。

女性従業員がより能力を発揮できるように職場の作業改善をはかることは、男女を問わず、農業法人のすべての従業員が働きやすい環境をつくることにつながります。

このガイドブックが改善に向けた一歩になれば幸いです。

注：農林水産省 HP「農業女子解体新書アンケート結果」

(http://www.maff.go.jp/j/keiei/nougyoujoshi/pdf/anketo_kekka.pdf) を参照。

著者紹介



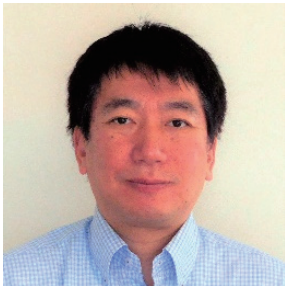
株式会社インソース 執行役員
コンサルティング部長

大畑 芳雄（おおはた よしお）

研修をはじめ、様々な社会人教育サービスを提供している株式会社インソースのコンサルティング部長。業種、職種を問わず、数多くのクライアントに向けて研修プログラムを開発してきた経験を持つ。

< 担当部分 >

- I. 夫婦のコミュニケーションの活性化で実現する農業の働き方改革
P1 ～ 19
- II. 女性が働きやすい職場づくり～人材育成編～ P21 ～ 46



国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構（農研機構）
中央農業研究センター 農業経営研究領域
組織管理グループ長

澤田 守（さわだ まもる）

農業経済学の視点から農業労働力の問題を中心に研究を行っている。農林業センサス等を用いた農業労働力の構造問題、新規就農者の育成・支援、農業法人における従業員の人材育成に関する研究などを担当する。

< 担当部分 >

あとがき P48 ～ 49

検討委員会

農業者

(株) Sun so
代表取締役

尾池 章良

(株) あずみ野エコファーム
代表取締役

川上 志江

学識経験者

東京農業大学
国際食料情報学部国際食農科学科
准教授

五條 満義

農研機構 農業経営研究領域
組織管理グループ長

澤田 守

専門家

人間工学専門家
農学博士

石川 文武

(株) インソース
執行役員
コンサルティング部長

大畑 芳雄

(一社) 家の光協会
理事

齋藤 京子

社会保険労務士法人リライアンス
代表

鈴木 泰子

トヨタ自動車 (株)
アグリバイオ事業部農業支援室
主査

灘波 猛

(順不同)

編集・発行：公益社団法人日本農業法人協会

〒102-0084 東京都千代田区二番町 9-8（中央労働基準協会ビル 1F）

TEL: 03-6268-9500（受付 平日 9:30~17:00） / FAX: 03-3237-6811

Email: seisaku@hojin.or.jp

※無許可での転載を禁じます。