

Ⅳ．人事評価制度モデル経営体ヒアリングレポート



人材の定着を意識した人事制度

有限会社日野畜産

1. 経営概要

法人名：有限会社日野畜産
代表者：日野 雅晴氏（60歳）
所在地：宮城県登米市
経営規模：養豚6,000頭（母豚400頭）
売上高：460,000,000円
従業員数：正社員8名・パート1名

2. 沿革・組織体制・特徴

当社は、1987年に現代表が新規就農した養豚・稲作の複合の個人経営を母体とし、1995年に養豚の繁殖肥育一貫経営として設立された。法人化にあわせて養豚グループのメンバーに加入し、財務・技術成績について全国の他の養豚経営のデータを踏まえた経営改善に取り組み、「和豚もちぶた」の生産を開始。2000年以降は県内に第二農場を設立するなど徐々に増頭し、2013年には現在の経営規模となった。

また、代表は2019年から2024年まで宮城県農業法人協会の会長を務めており、自社の経営改善にとどまらず、同県内外の農業法人の経営発展に尽力している。

3. 人事評価制度の活用状況

（1）導入のきっかけ・経過

2013年の増頭に伴う新たな従業員の雇用を契機に、自社におけるより適切な労務管理を検討するようになった。社会保険労務士にコンサルティングを依頼して就業規則を整備する過程で、従業員を時給制から月給制に転換し、所定労働時間や年間従事日数を明確化。あわせて、従業員の基本給のベースアップを明確かつ段階的に行うための基準となる等級制の賃金表を策定した。これにより、地域の他産業の企業と同様の採用求人を行える体制を整備した。

このような取り組みは、主に地域から中途採用した人材の定着に問題意識を抱き、より人材定着を意識した制度の在り方を考えながら今に至っている。

（2）主な内容

人事評価は、経営者が生産目標に対する定量的評価と定性的評価を組み合わせ、年に1回実施している。

定量的評価については、「出荷頭数」をベースとして



「分娩率」や「事故率」などの数値目標を設定。その達成度は従業員に対して定期的に可視化している。

定性的評価については、単なる作業の速さや正確性に限らず、「仕事の段取りを自主的に組み立てる力」、「豚を見る目（病気などを確認する力）」、「従業員自ら改善点のアイデアを提示する力（新たな提案、先輩や業者への質問など）」について評価する。「失敗しても良いから色々なことをやってみよう」という方針で、業務の発想性や新たな取り組みを重視している。

また、各従業員の作業内容の幅を広く持たせていることから、個々人の作業負担が大きくなる側面があり、高い定着率の実現のため職務成果よりも職務プロセスを重要視している。

人事評価の結果は、全正社員に対して、決算後の期末手当と昇給に反映。昇給は5段階×10号俸の等級制に基づいて、職務内容に応じて「管理者」から「定型補助」に至る5段階の業務レベルに分類し、これに経験年数などを考慮して運用する。

（3）運用上の課題

定量的評価において、社内の各作業ステージ（分娩舎、離乳舎、肥育舎など）と会社業績への影響をどう重み付けするかと反映方法が課題である。

また昇給では、近年の物価上昇に配慮した基本給の賃上げと人事評価の結果に基づく昇給について、従業員が混同しないよう理解を得ていくことも課題とされる。

本レポートはヒアリングを行った令和6年11月時点の情報で作成しています



1. 経営概要

法人名：有限会社みずの
 代表者：水野 慎太郎 氏
 所在地：宮城県登米市
 経営規模：養豚 17,000 頭（母豚 600 頭）
 売上高：750,000,000 円
 従業員数：正社員 9 名・パート 1 名・技能実習生 3 名

2. 沿革・組織体制・特徴

当社は、1995 年に先代社長により法人設立された養豚の繁殖・肥育の一貫経営である。2006 年に宮城県内に第二農場が建設されてからは、現経営者が自社全体の農場管理や労務管理を担い、2016 年には代表に就任した。出産から出荷までの肥育日数が 165 日以内の若く柔らかい肉質が特徴の自社ブランド「ポーク・イチロクゴ」を展開し、全国生産者団体による経営指標を基準とした経営改善により、近年は平均肥育日数が順調に短縮している。組織体制は、第一・第二農場において繁殖・肥育部門を設置している。

3. 人事評価制度の活用状況

（1）導入のきっかけ・経過

経営成長を見据えて、従業員 10 名未満であった 2011 年に、従業員から納得を得られるよう人事制度を構築したいと考え、社会保険労務士から指導を受けて就業規則を整備した。その際に基本給の等級制度や各種手当の基準を定め、2021 年からはフィリピン等からの外国人技能実習生の雇用を開始。快適に生活できる社員寮の施設投資も行ない、今後は特定技能人材の活用も検討している。

業務体制では日本人正社員と技能実習生で 2 人 1 組となり、相互理解を促進するよう配置する。2024 年には女性新卒正社員を初めて雇用する中で更衣室などの施設更新も行い、今後も地域の女性が活躍できる職場にするべく、規模拡大の際には女性雇用を重視する方針である。このように、従業員の納得と働きやすさを重視した人事制度に取り組んでいる。

（2）主な内容

①人事評価

人事評価については、経営者が年 1 回期末に全従業員と個別面談で実施している。評価では、客観的な定量評価を重視しつつ、経営者の判断による定性評価もあわせ



て実施する。定量評価においては、各従業員の担当業務に関連する全国生産者団体が集計した経営成績をベンチマークとし、自社の経営成績との比較を通じた採点を行なう。例えば、繁殖部門では分娩率や総産子数を、肥育部門では増体重や飼料費などを基準とする。定性評価においては、従業員の人柄、作業上の報告・連絡・相談の有無、作業水準の向上に向けた努力などを重視している。

②人事評価の反映

人事評価の結果は、賞与と昇給に反映している。年 3 回の賞与は、基本的に定量評価によるものである。評価結果を反映する際には、従業員の納得感を重視し、定期的に開催する社外獣医師による社内研修会の際に、各従業員担当作業の経営成績の理由や今後の改善点を話し合う。ただし最終的な支給額は、従業員の家庭やキャリアに配慮して年功序列を基本としつつ、定量評価の反映が数%内に収まるように運用している。昇給は、定量評価を踏まえつつ普段の働きぶりによる定性評価も導入し、基本給に反映している。以上に加えて、概ね 5 年程度の経験者で評価結果が高い者は、役職者に登用している。

（3）運用上の課題

人事評価の結果が高い従業員を登用できるポジションが限られており、さらなる規模拡大や経営多角化が課題とされる。女性活躍と外国人材登用を進めていく中で、従業員全員が働きやすい人事制度を再構築する計画である。



1. 経営概要

法人名：有限会社瑞穂農場
代表者：下山 一郎氏 (52歳)
所在地：茨城県常陸大宮市
経営規模：肉用牛11,312頭、乳用牛10,321頭、
和牛繁殖606頭
売上高：20,700,000,000円
従業員数：正社員240名・準社員
またはパート139名・特定技能71名
技能実習生90名



2. 沿革・組織体制・特徴

当社は肉牛と生乳生産を中心に、茨城県の本社のほか北海道から沖縄まで国内8拠点にて事業を展開。年に肉牛事業に本格参入し、1999年に酪農事業を開始。毎月の経営成績や管理データの比較検討を通じた経営改善を強みとし、市場への安定的な供給を実現。繁殖から肥育出荷まで自社内で完結するブランド牛「瑞穂牛」を展開し、鮮度と品質面で差別化された生乳を消費者に提供しており、自給飼料や堆肥も生産。

3. 人事評価制度の活用状況

(1) 導入のきっかけ・経過

経営規模が拡大する中で、社員の成長を支援し、組織全体のパフォーマンスの向上のため、全国に自社拠点を展開し始めた頃に人事評価制度を導入。自社拠点では基本的に基準を統一する一方で、個々のグループ各社では採用状況や職務内容を踏まえて柔軟に運用している。

当初より自社内で作成した人事考課表で運用を開始。近年は管理職用と一般職員用の2種類の人事考課表を設け、「成績」「意欲・態度」「能力」の3区分において、合計13項目の評価を行った。

経営拡大に伴い乳肉複合経営に特化した適切な評価制度の運用が困難と判断し、2024年からは「技能評価」「人柄評価」の2区分に変更。正社員採用では新卒学生を重視し、従業員の成長につながる人事制度の構築を目指している。

(2) 主な内容

①人事評価と役職の整備

毎年1回4月に正社員に対して「技能評価（技術、安全管理、計画遂行能力など3項目）」を30点満点、「人柄評価（業務理解、向上心、規律性、整理整頓など7項目）」

を70点満点とした5段階で評価を実施。自己評価に加えて直属の上司と面談して評価を行い、各拠点の農場長クラスが取りまとめ、拠点間の評価差を調整する仕組み。主に総務担当役員が毎年1回行う面談の結果も踏まえて最終的に評価が決定される。役職は部長からチームリーダーまで8段階が設けられ、新入社員はチームリーダーの下で業務上の指示を受ける。

②人事評価の反映

評価結果は主に賞与の査定に活用され、毎年1回の評価を年2回の賞与に反映している（8割が人事評価の反映、2割が勤務態度による基準）。役職昇進の機会は毎年2回あり、現場の所属長からの推薦に基づき、経験年数と人事評価の結果も踏まえて決定される。なお技術等級による技能手当もあり、役職手当または技能手当の高い方の額が支給される。

③研修機会と働き方改革

乳量や餌摂取量など月次60項目以上のデータに基づく農場別の研修会を毎月実施し、従業員の技能向上の機会を提供する。また「年間104日休日＋有給休暇」を導入し、働きやすい職場を実現。

(3) 運用上の課題

役職手当と技能手当を融合した新たな等級制度の導入が課題。また、上司評価の差を少なくするための評価者への教育も課題とされる。今後は、新入社員や農場別にとどまらず、年次別や役職別など研修機会を手厚く提供する計画である。



様々なアイデアによる充実した福利厚生と人事制度

有限会社 BIG TREE FARM

1. 経営概要

法人名：有限会社 BIG TREE FARM
 代表者：鳥淵 大樹 氏
 所在地：京都府綾部市
 経営規模：経産牛 580 頭
 売上高：9.1 億円
 従業員数：正社員 16 名・パート、アルバイト 6 名

2. 沿革・組織体制・特徴

有限会社 BIG TREE FARM は、2004 年に現代表が綾部市に設立した会社である。設立当初は 200 頭規模で始め、規模拡大により、現在では経産牛 580 頭規模に達している。会社の売上の多くは生乳生産が占め、一部で子牛、堆肥の販売を実施している。この会社では、健康な牛づくりのために、飼育環境の改善を図るとともに、従業員が働きやすい環境づくりにも積極的に取り組んでいる。

組織体制は、役員 2 名（代表取締役、取締役）、正社員 16 名、パート、アルバイト 6 名で構成され、繁殖・乳量・乳質・飼料・健康・仔牛・機械・設備・シフト・育成・堆肥の各グループに分かれる。従業員は各グループに所属するが、グループ以外の仕事にも柔軟に取り組み、一連の技術を覚えるようにしている。毎年、グループごとに具体的な目標数値が定められており、毎月進捗状況を管理しながら、その実現を図るようにしている。

3. 人事評価制度の活用状況

（1）導入のきっかけ・経過

この会社では、2013 年に就業規則を作成し、その後、取締役が中心となり、様々な人事制度を導入してきた。導入のきっかけは、牛だけではなく従業員にとっても安心して生活できるような会社にしたいという役員の考えがあった。

（2）主な内容

人事制度として特徴的なものをあげると、従業員のキャリアパスを策定し、数年後のキャリアパスを明示している。キャリアパスについては、具体的に生産現場を支える人材（仕組みを支える人材）と、管理職志望の人材（仕組みを将来的に創る人材）を分け、それぞれに求められる能力を示している。

さらに能力向上に向けた取り組みとして、技能発揮宣言手当制度を策定している。この制度では、部門ごとに



技能の項目を設け、人も牛も「安全」に「積極的」に、「責任」を持って取り組めると自ら意思表示した技能について、技能ごとに月額千円の手当を支給している。この手当は従業員のやる気に基づいて支給されるものであり、様々な技能の習得により手当の増額が可能になっている。

加えて特徴的な取り組みとして、役職手当としての車の貸与があげられる。この会社では管理職になった年数に応じた予算内で、従業員に車を貸与しており、希望車種を選べるようにしている。現在、管理職 2 名がこの制度を利用している。

その他にも、従業員への福利厚生の充実に努めている。その一端をあげると、懇親会費の補助として年間 3.5 万円を支給している。また誕生日プレゼント制度、高校生のいる従業員への補助（月額 3 万円/1 人）、通勤時の動物等の接触事故への修理代補助、iDeCo 掛金への半額補助、週休 3 日の短時間勤務制度の導入など、様々な人事制度を整備し、運用している。この会社では、社会動向を勘案しながら、就業上の課題を事前に察知し、対応することで人事制度の充実を図っている。この積み重ねの結果、離職者は少なく、定着率は高い状況が続いている。

（3）運用上の課題

人事制度の運用上の課題は、第一に、中途採用者のキャリアアップの仕方、及び、社内での位置づけが定められていない点があげられる。第二に、離職者が少ないことから、入社希望者がいても、採用が容易ではない点が課題となっている。

本レポートはヒアリングを行った令和 6 年 11 月時点の情報で作成しています



1. 経営概要

法人名：有限会社高島産業
 代表者：高嶋 浩司氏
 所在地：香川県綾川町
 経営規模：採卵鶏 60 万羽
 売上高：3,100,000,000 円
 従業員数：役員 6 名・正社員 50 名・外国人 28 名

2. 沿革・組織体制・特徴

当社は 1922 年に個人養鶏業を創業後、先代社長（現代表の父）が 1968 年に法人化。2022 年には創業 100 年を迎え、現代表へ事業承継を実施。

現在の事業内容は「鶏卵生産」「堆肥販売」で、生産部門は 3 つの生産拠点と 1 つの GP センターにて運営している。当社では創業時から「循環型農業」を重視しており、創業時から鶏糞を堆肥化して周辺の農家へ販売。近年では商社を経由してベトナム等への輸出にも取り組んでいる。

役員は各部門長を兼務しており、「生産本部長」「各農場長」「GP センター長」「営業部長」を配置。

3. 人事評価制度の活用状況

（1）導入のきっかけ・経過

かつては従業員のほとんどがパートであり、平均年齢も 50 歳以上であったが、規模拡大を目指して現在の役員が入社するタイミングで人事評価が必要だと考え、人事評価制度の導入を決定。

当初は「各従業員の頑張りを各従業員に還元できる制度」を目指し評価項目・評価基準の検討を進めたが、現場の従業員が努力して鶏卵の出荷量増加という成果が生まれても、販売価格が相場に左右され、必ずしも利益には繋がらないという課題があった。

そこで評価制度の見直しの前に、まずは生産実績が利益と紐づくような価格決定権を持てる商品の開発に着手。主に飼養方法の改善によって、眼精疲労に効果があるとされるルテインの含有量が一般的な卵の 10 倍である「あらん」の開発に成功。機能性表示食品の届出も完了した。

（2）主な内容

①人事評価

毎年、期末に各部門長が 20 項目の評価項目（5 つの大項目×4 つの小項目）毎に 5 段階評価で評価を実施（80



点満点）。その後、各部門長毎の評価の偏りを修正するために「各部門長が評価した全従業員（30 名～40 名程度）を母数とした各従業員毎の偏差値」を算出。

②昇給への反映

各従業員の偏差値を基本として、毎年 4 月に昇給額（減給額）を決定。実際の昇給額は「ベースとなる昇給率×偏差値による倍率」で算出。この際、特別考慮すべき事情がある従業員は、通常の昇給の他、役職手当の支給等も行う。

各従業員の評価終了後は、減給となる社員に対しては事前に面談の場を設けて評価の理由等を説明した上で、「何がどうなったら評価が上がるのか」伝えることで行動変容を促している。

③賞与の支給

毎年、6 月と 11 月に各従業員の所属長（各部門長）が各従業員を 10 点満点で評価し、①と同様の偏差値への変換を実施した上で、各従業員の偏差値に応じて賞与の支給額を決定。実際の支給額は「ベースとなる賞与額×偏差値による倍率」で算出。この際、直観的な評価とすることを重視して、評価時間はあえて短くしている点が特徴。

（3）運用上の課題

「従業員の成果に昇給や賞与で報いるための儲けられる仕組みの構築」を目指して「あらん」を開発したが、現在は「あらん」として販売できている卵は数%に留まっている。今後、「あらん」の販売比率を向上させることが求められており、現在、全国各地のスーパー等との交渉を進めている。



1. 経営概要

法人名：山種易産業株式会社
 代表者：倉山 建造氏
 所在地：香川県高松市
 経営規模：繁殖牛 500 頭・育成・肥育牛 600 頭
 （年間出荷頭数）素牛 350 頭
 肥育牛 90 頭
 売上高：220,000,000 円
 従業員数：正社員 5 名・外国人社員 6 名・パート 1 名



2. 沿革・組織体制・特徴

現代表が個人事業として営んでいた和牛繁殖・肥育牛事業を規模拡大・正社員雇用等を見据え 2013 年に法人化。2015 年に畜舎 5 頭・保育用ハウス 3 棟を増築し、2022 年に第 2 農場（畜舎 4 棟）を新設。現在は「和牛繁殖・子牛販売・肥育牛育成販売」の一貫経営となっている。

現状は子牛販売している分も含め、将来的には完全一貫経営を目指し、「規模拡大・現場作業の自走化・販路拡大」等に取り組んでいる。また、赤身肉を求める市場ニーズを考慮した肉質へのシフトの一環として、経産牛の肥育にも力を入れている。

3. 人事評価制度の活用状況

（1）導入のきっかけ・経過

経営規模が拡大し、従業員数も増える中、「従業員の働き」や「各従業員の立ち位置」を客観的に評価できる基準を作成することが従業員の納得感やモチベーション維持に繋がると考え、人材育成を主眼とした制度の導入を模索。

当初は同業他社の事例等を参考に評価項目と評価基準を設定の上、「本人評価・農場長評価・社長評価」の 3 段階で評価していたが、「各従業員自らに自身の働きぶりを振り返ること」を重視した制度に随時修正しながら運用している。

（2）主な内容

①期初の目標設定

毎年期初に「繁殖・保育・育成・肥育の各部門毎の担当部門目標」「業績改善のための個人目標」「社会人基礎力を伸ばすための個人目標」を設定。

このうち「個人目標」は、各部門毎に設定している「26 ～ 39 項目の業績評価項目」から 2 ～ 3 項目と、部門共通

で設定されている「6 項目の姿勢評価項目」から 1 項目程度を各従業員が自ら選んだ上で、「各目標達成のための行動計画」と「到達イメージ」までを農場長と共有する点が特徴。外国人社員も、主に「姿勢評価項目」から目標を選んだ上で「重点取り組み内容」を共有している。

②半年経過時の進捗確認と期末の評価決定

上記の各目標について、半期終了時に各従業員が自己評価した上で農場長と面談を行い、期末の目標達成に向けた「行動計画」を必要に応じて修正する。

期末には、「期初に設定した 3 つの目標」について各従業員が自己評価した上で農場長と面談を実施。面談では「自己評価の根拠となる行動や成果」をお互いに確認し、経営側の評価と従業員側の認識が異なる場合は、「行動や客観的な事実に基づく評価のすり合わせ」を行う。面談を通して、各従業員に「自分自身の働きぶりはどう見えているのか」を自ら気付いてもらうことで、次年度以降の行動変容に繋げている。

現在は農場長以上の評価は実施していないが、「面談の内容・農場長から見た各従業員の働きぶりや姿勢」等は社長と共有。社長は農場長からの報告を受けて、次年度以降の昇給や賞与支給時の基礎データとして活用している。

（3）運用上の課題

今後、「収益の確保」と「様々なニーズを持った従業員を適切に評価できる評価項目と評価基準」の両立が重要になると考えており、評価項目と評価基準の見直しを随時進めている。



1. 経営概要

法人名：広野 牧場
 代表者：広野 正則氏、広野 豊氏
 所在地：香川県木田郡三木町
 経営規模：経産牛290頭、堆肥販売
 ジェラートの製造販売、アスパラガス
 売上高：4.7億円
 従業員数：正社員13名、パート・アルバイト20名



2. 沿革・組織体制・特徴

広野牧場は1977年に創業し、2001年に法人化した酪農経営である。中心となる酪農部門の他に、和牛繁殖部門、消費者交流部門、ジェラートショップ部門の4つの部門を持つ。主力の酪農部門では、経産牛約290頭を飼養し、搾乳した年間約3,000 tの生乳を系統経由で出荷している。

広野牧場は、創業者であるA氏と長男B氏が代表取締役をつとめ、経営理念は「共に育ち、幸せと農業の新しい価値創造する。」である。社内施設としては、フリーバーン牛舎、堆肥舎、発酵処理施設、交流宿泊施設、加工体験施設などがあり、酪農教育ファームとしての機能も有している。

2023年の売上高は約4.7億円であり、うち生乳が3.9億円を占め、次に肉用牛（F1）の販売、ジェラート販売が続く。飼料に関しては、食品残渣を利用したエコフィードの利用にも取り組んでいる。またアスパラガスの栽培にも取り組み、20aの施設において高畝栽培を行っている。

組織の構成は、役員3名、従業員13名、パート・アルバイトが20名であり、従業員の中には特定技能制度による外国人が1名いる。

主力の酪農部門については、搾乳グループと子牛の育成グループと機械グループの3つに分かれている。各グループにリーダーがおり、グループ内で技術の習得、向上を図っている。

3. 人事評価制度の活用状況

（1）導入のきっかけ・経過

人事制度に取り組んだきっかけは、従業員の人材育成に力をいれるためである。この会社では、学生のインターンなどを積極的に受け入れており、これまで2週間程度の農業体験を実施してきた。一時期は年間30名近いインターンの学生を受け入れ、そのうちの数名が入社

を希望することもあった。だが、現在ではインターンを希望する学生は減少傾向にあり、地元の採用者が増える傾向にある。特に、ジェラート部門に関しては、地元のパート、アルバイトが中心となっている。

（2）主な内容

人事評価制度に際しては、賃金に連動するような制度は導入しておらず、昇給額、賞与などは経営者が決めている。経営者は年1～2回従業員と食事などをしながら面談をしており、その際に将来的な意向、仕事上の悩みなどを聞くようにしている。

技術に関しては、生産管理に関する指標をデータベース化し、作業の見える化を図っている。また、技術習得については、グループ内で勉強会などを積極的に実施し、習得させるようにしている。

さらに会社の特徴が、支援組織の積極的な活用である。経営者は技術面だけではなく、経営面の学習を重要視しており、コンサルタント、獣医、税理士などの外部の意見を積極的に取り入れている。この会社では、全国レベルでの質の高い情報を収集することで、従業員の技術レベルを向上させ、経営面の成長に結びつけるようにしている。

（3）運用上の課題

人事制度の運用上の課題としては、一つは、人事評価制度が未確立である点、もう一つは、会社からの独立者への対応があげられる。経営内の人材を確保するためにも、従業員のさらなる育成を図ることが課題となっている。

本レポートはヒアリングを行った令和6年11月時点の情報で作成しています



1. 経営概要

法人名：株式会社みやぎ農園
 代表者：小田 哲也 氏
 所在地：沖縄県南城市
 経営規模：採卵鶏 15,000羽・野菜 1ha
 売上高：4.7億円（うち生産部門 1.6億円）
 従業員数：正社員 12名・パート社員 13名

2. 沿革・組織体制・特徴

1988年に先代社長（現代表の義父）が個人事業として平飼養鶏業を開始。その後、2000年にマヨネーズ加工販売業を、2005年に野菜の仕入販売業を開始し、経営を多角化。運営体制の強化も随時進めており、2008年に仕入販売部門・2021年に養鶏部門・2023年に野菜生産部門をそれぞれ法人化し、2017年には現代表への経営継承も実施した。

現在、当社の経営は、養鶏事業を営む「(株) ファームミヤギ」、農産物仕入販売・加工・物流事業を営む「(株) みやぎ農園」、卵油製造販売・野菜生産販売事業を営む「(株) みやぎ農園 AgliPlan」のグループ3社での経営となっている。

3. 人事評価制度の活用状況

(1) 導入のきっかけ・経過

2017年に現代表が経営を引き継いだ当時、何らかの評価制度の必要性を感じ、2018年に外部のコンサルタントも活用して1年かけて人事評価制度を構築した。

当初はコンサルタントから示された約35項目の評価項目から自社が大事にしたい価値観として9項目の定性評価項目をピックアップした上で、4段階評価で「本人評価・所属長評価・役員評価」を実施。評価結果は昇給と賞与へ反映させる他、7月・11月には社長が正社員全員との面談を実施。

しかし、制度運用にかかる事務負担等が増加したため、日常業務との無理のない両立を目指して制度の内容を随時修正。具体的には「評価項目は9項目から6項目へ」「評価は3段階評価から所属長評価（＋役員評価）へ」「面談の一時的な休止（コロナ禍への対応）」等の変更を実施した。

(2) 主な内容

現在は、「できるだけシンプルな設計」を重視した「賃金制度と連動した人事評価制度」を構築。



毎年4月・8月・12月の年3回、各社員の所属長が6項目の評価項目毎に4段階の評価を実施（24点満点）。所属長評価後、役員が違和感を持つ項目のみ所属長への確認・評価修正を行い、最終評価を決定。決定した評価24点を100%として、到達度を%に変換（例えば、12点であれば50%）。

賞与は、8月の評価結果に基づき夏季賞与を、12月の評価結果に基づき冬季賞与を支給。具体的には、「基本給×到達度割合×業績による倍率（概ね0.8倍～1.3倍程度）」で算出した金額を各賞与で支給（満点の評価で各1ヶ月の賞与を支給）。

昇給は、年3回の評価結果の到達度割合を平均した数値に応じて、レベル0（昇給なし）～レベル8（12,000円/月の昇給）の間で昇給額を決定。例えば、到達度割合50%以下はレベル0・到達度割合80%以上はレベル8の評価となる。また、このレベルは毎年蓄積する形にする（例えば5年連続でレベル8の評価を獲得した場合、累計レベルは40となる）ことで、自社への長期的な貢献度を見える化できている。

(3) 運用上の課題

2018年に制度を構築して以来、細かい修正は随時行っているものの、人事評価制度を経営理念や経営方針に紐づけて戦略的に活用していくための見直しは行っていない。

今後、代表や経営幹部が制度見直しのための時間を確保すべく、現場業務の自走化や、各部長が言語化が難しい業務（地域や外部機関との関係性構築等）まで担当できるようにするための取り組み（各部長を役員に昇格させるための取り組み）を進めている。



1. 経営概要

法人名：日本海牧場（山崎工業）
 代表者：山崎 高雄 氏
 所在地：京都府京丹後市
 経営規模：肉用牛 60 ～ 70 頭（日本短角牛、
 京たんくろ和牛、黒毛和牛、ジャージー牛）
 従業員数：正社員 50 名（山崎工業）

2. 沿革・組織体制・特徴

日本海牧場は、1981 年に土木業を営んでいた先代の経営者が「未利用資源を活用して低コスト生産」、「安心・安全で安価な牛肉を地元で生産販売」などの理念を掲げて肉用牛経営を開始したことを契機とする。この会社では、日本短角種と黒毛和牛をかけ合わせた「京たんくろ和牛」を生産している。「京たんくろ和牛」は、マスコミなどでも取り上げられ、地域でも有名なブランドになり、農畜産物の売上は一時 6000 万円を超える規模になった。

この会社では、当初から山崎工業の職員が牛の飼養管理などをしてきた。飼料については、地域の農業者から WCS の供給を受け、醤油製造会社から出る醤油粕を活用し、自給飼料の割合を高めている。2022 年には隣県の畜産関連会社からの M&A を受け、その会社の一部門として生産作業を行っている。

3. 人事評価制度の活用状況

（1）導入のきっかけ・経過

山崎工業は関連部門をいくつかもっており、建設部門の他に、民宿、宅配弁当部門など各種事業を運営している。肉用牛の管理については、山崎工業内の一円融合チームの社員 3 名で行っており、チーム長 1 名、社員 2 名、パート 9 名で構成されている。従業員は 40 代から 50 代であり、農業従事経験が 30 年以上の方もいる。チーム名である一円融合とは、二宮尊徳の報徳思想の考え方をもとにしており、すべてが互いに働き合って一体となることを目指している。肉用牛の作業に関しては、従業員のほかに、障がい者 2 名（所属は畜産関連会社）が作業に従事しており、メンバーは固定化している。近年は畜産だけではなく、近隣のほ場整備中の農地において、黒にんにくなどの栽培にも着手している。



（2）主な内容

この会社では、以前、人事評価制度の導入を検討したこともあったが、建設、土木会社の成果については、受注した工事内容によって異なり、根拠のある客観的な数字を見つけることが難しいため、定着しなかった。そのため、現在でも人事評価票などに基づく人事評価制度は導入していない。

給与額の設定については、経営陣の中で従業員の勤続年数、取得資格などをベースに決めている。特に資格については、国家資格を取得した際に昇給するように工夫している。その他に、年 2 回の賞与に関しては、会社の経営成績などを踏まえながら、経営陣の中で賞与額を決定している。そのため、従業員の面談などは特に実施していない。福利厚生に関しては、以前、懇親会などを実施していたが、若い人はやりたがらず、懇親会の回数は減少している。

日本海牧場の人事面の特徴としては、従業員の勤続年数が 10 年以上と長い点である。その要因について、チーム長は有給休暇が取得しやすく、社内の雰囲気、居心地が良いことをあげる。従業員だけではなく、2 名の障がい者の勤続年数も長く、朝礼や昼食時において積極的にコミュニケーションをとり、作業がしやすいように気を配っていることが要因になっていると推測している。

（3）運用上の課題

日本海牧場の人事制度の課題として、一つは最低賃金の上昇に伴う賃金水準の上昇が挙げられる。もう一つは、地域内に獣医がいなくなり、飼育に関する意見を聞くことが難しくなっている点である。日頃の相談先がなくなり、大きな課題になっている。