

革新的技術開発・緊急展開事業
(うち経営体強化プロジェクト)
経営体(大規模施設園芸)コンソーシアム

大規模施設園芸における 組織づくりと人的資源管理



令和 2 年 3 月

目 次

はじめに	1
1. 大規模施設園芸における組織づくりと人的資源管理の重要性	
1) 大規模経営における組織づくり	2
2) 人的資源管理：従業員の作業能力育成	6
3) 人的資源管理：従業員のモチベーション向上方策	7
2. 従業員満足度の高い「組織と人に関する取組」 －次世代施設園芸拠点3拠点における職場満足度調査より－	
1) 職場満足度調査の結果：3拠点共通	9
2) 各拠点の取組内容と満足度との関係：項目別	12
3) 次世代3拠点での職場満足度調査結果のまとめ	15
3. 先行事例における組織づくりと人的資源管理 －株式会社 井出トマト農園の経験－	
1) 井出トマト農園の概要	16
2) 組織づくりと従業員の定着率向上に向けた取組	17
3) 生産性向上に向けた取組：経営管理システムの開発・導入	19
4) 組織づくりの他の取組	21
5) 本章のまとめ	22
4. 経営体プロ大規模施設での調査結果から得られた 組織づくりと人的資源管理のポイント	
.....	23

はじめに

本パンフレットは、「革新的技術開発・緊急展開事業（うち経営体強化プロジェクト）作業管理システム及び生育予測を核とした大規模施設園芸発展スキームの構築」（以下、経営体プロ大規模施設と表記）の研究成果の一部を取りまとめたものです。

施設面積が1haを越す大規模な施設園芸では、パート従業員を中心とした雇用労働力の生産性が、組織全体の生産性に影響を及ぼします。経営体プロ大規模施設では、ICTにより作業記録を収集し、標準作業時間を算出・設定することで、従業員の作業能力向上や、日々の作業人数の最適化を目指し、労働生産性向上や労働費削減を達成目標の一つとしていました。

しかしながら、研究を進める中で分かってきたことは、標準作業時間等をもとに従業員の作業能力を育成するだけでは、労働生産性向上の達成は不十分であるということです。従業員の働きがいや働きやすさに配慮した組織づくりや人的資源管理施策も、労働生産性に影響を及ぼす大きな要因であり、これら組織や人的資源管理施策の検討は、オランダ等の施設園芸先進地とは異なる「日本型」大規模施設園芸においては、欠かせない分析視点だと思われます。

このような問題意識のもとで作成した本パンフレットは、第1章では、大規模施設園芸における組織づくりと人的資源管理の重要性について解説しています。第2章では、経営体プロ大規模施設に参画した次世代施設園芸拠点の一部で実施した、組織づくりと人的資源管理施策に関する従業員満足度調査の結果とその考察を述べています。そして、第3章では、組織づくりや人的資源管理に熱心に取り組んできた先行事例として、(株)井出トマト農園を取り上げ、そこでの取組内容を紹介しています。

本パンフレットが、規模拡大を図る農業者や、新規参入を検討している事業者、そしてそれら農業者や事業者を支援する普及指導機関等の一助になれば幸いです。

経営体プロ大規模施設 研究代表 東出忠桐
(農研機構 野菜花き研究部門 施設生産ユニット長)

執筆担当 田口光弘
(農研機構 農業経営戦略部 上級研究員)

大規模施設園芸における 組織づくりと人的資源管理の重要性

1) 大規模経営における組織づくり

近年、既存経営体の設備投資による拡大のみならず、離農者の施設引き受けなどに伴い、**大規模な施設園芸経営が増加**しています。

表 1-1 は、農林業センサスにおける施設野菜作の作付面積規模別経営体数の推移です。**2010 年から 2015 年にかけて、施設野菜作の経営体数合計は約 2 万 3 千ほど減少していますが、作付面積 1ha 以上の層では経営体数が増加**しています。こうした規模拡大傾向は、既存経営体の設備投資による拡大のみならず、大規模施設を有する新規参入者の増加や、離農者の施設引き受けに伴う拡大によるものと考えられます。


表 1-1 施設野菜における販売目的の野菜類作付面積規模別経営体数（2010、2015 年）

作付面積 (ha)	2010 年		2015 年		増減数
0.3ha 未満	96,009	71.61%	77,691	70.00%	- 18,318
0.3 ~ 0.5	21,271	15.87%	16,693	15.04%	- 4,578
0.5 ~ 1.0	11,963	8.92%	11,012	9.92%	- 951
1.0 ~ 1.5	2,597	1.94%	2,890	2.60%	293
1.5 ~ 2.0	994	0.74%	1,118	1.01%	124
2.0 ~ 3.0	724	0.54%	861	0.78%	137
3.0 ~ 5.0	333	0.25%	440	0.40%	107
5.0 ~ 10.0	166	0.12%	213	0.19%	47
10.0ha 以上	11	0.01%	65	0.06%	54
合計	134,068	100%	110,983	100%	- 23,085

資料：農林水産省「2015 年農林業センサス」

こうした大規模な経営では、雇用労働力を導入することになりますが、雇用型経営では家族経営とは異なる経営管理課題に、経営者は直面することになります。この点について、群馬県で露地野菜作を中心に展開している（株）野菜くらぶの代表 澤浦彰治氏は自身の経験をもとに、規模拡大過程での各経営規模における特徴や課題を、著書の中で次のようにまとめています（表 1-2）。

表 1-2 規模拡大過程での各経営規模における特徴・課題

従業員規模と売上高	特徴・課題
 <p>家族のみ ～ 3000 万円</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●とても効率がいい。皆が一つの目標に向かって頑張れる ●現場作業の効率化が経営に直結家族の一人が病気になると、経営に大きな影響 ●目先の作業に追われて、情報不足、将来のことを考える余裕がない
<p>数名～ 10 人 3000 万～ 1 億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●パートを中心に採用 ●経営者の目が全体（人、作業、作物）に行き届く上限規模 ●各人がさまざまな作業をこなす必要がある＝多能工 ●家族のがんばりが経営に直結
<p>10～ 30 人 1 億～ 3 億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●家族外の従業員に一定の役割分担 ●意思決定はまだ家族中心で、一番利益率は良かった ●今後も家族中心の経営を行うか、家族外従業員を重要なポジションにおいて社業を発展させていくかの分岐点となる
<p>30～ 50 人 3 億～ 5 億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●社長一人で細かいことを何でも決めるトップダウンのマネジメントスタイルが機能しなくなり始める ●家族と数人の幹部社員の頑張りで何とか維持できた状態 ●従業員間のトラブルや、重要な仕事を任せた担当者の離職が相次ぐ
<p>50 人超 5 億円以上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●経営者一人で意思決定するには限界→社員教育の導入。会議制度の定着や朝礼の導入 ●経営方針や経営計画を幹部社員と一緒に作成 ●社員の意見を取り入れるボトムアップ型の運営に転換

資料：澤浦（2010） pp.204-218

まず、規模拡大に伴い雇用労働力が増えてくると、経営者は自身や家族が作業するだけにとどまらず、**作業の仕方を教えて指示を出し、家族外従業員に適切に作業をさせる**ことが求められます。さらに従業員が 50 名を超える規模まで拡大したならば、日々の作業指示など経営者がすべてのことを意思決定するのは限界となるため、**従業員を育成し意思決定の一部を任せることが必要**になると述べています。さらに、**役割分担の明確化やボトムアップの仕組み作り、会議制度の導入、情報の共有化などの組織づくりの必要性**についても述べています。

規模拡大に伴う組織の特徴や課題の変化は、主に製造業での実態を踏まえ、組織のライフサイクルとして、一般的に次のように説明されています（表 1-3）。

表 1-3 規模拡大に伴う組織のライフサイクル

	特徴	次の段階への壁・課題
1. 起業者段階	<ul style="list-style-type: none"> ●生産・販売を軌道に乗せることにリーダーは注力 ●誕生間もない組織では、役割分担やルールは未整備。そのため、リーダーによる<u>トップダウンで運営</u>がなされる 	<ul style="list-style-type: none"> ●生産や販売に注力するリーダーに代わり、<u>組織内の役割分担や手順の整備、資金繰りなど、組織体制を固めるためのサポート・人材が必要</u>
2. 共同体段階	<ul style="list-style-type: none"> ●権限の階層構造や分業のあり方、情報の伝達経路などが確立 	<ul style="list-style-type: none"> ●トップ層－ロワー層に加え、<u>ミドル層を確立する必要</u> ●トップ層がすべての指示や判断を行うことが困難となってくるため、<u>ミドル層への責任や権限の委譲が必要</u>
3. 公式化段階	<ul style="list-style-type: none"> ●<u>ルールや手順、人事評価の確立。公式的な情報伝達が主</u> ●<u>トップ層は事業戦略などの長期的な経営課題に注力。実際の業務運営はミドル層以下が担う</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ●官僚的形式主義の行きすぎ ●現場とトップ層との距離の乖離。現場に多くの裁量権を付与 ●部門間の衝突。部門横断的なチーム形成など、部門間の協力体制を促す仕組みづくり
4. 精巧化段階		<ul style="list-style-type: none"> ●組織の活性化

資料：鈴木（2018）pp.268-274 参照

まず、創業して間もない「起業者段階」では、生産および販売の拡大が市場での生き残りのための最重要課題であるため、生産の拡大に伴い従業員が増えてきた際に、経営者が生産・販売に注力できる体制を作る必要があります。具体的には、**組織内の役割分担や手順の整備、資金繰りなど、組織体制を固めるための人材や部署が必要**となります。

生産量が増大するとともに、組織内の役割分担等も固まってくると、次の「共同体段階」となってきます。このステージでの組織の発展に向けた課題は、**経営の意思決定の一部を担うミドル層の育成**です。ミドル層が育成されることで、**経営者は新たな事業展開や新規の販路開拓など日々の業務運営を超えた課題に注力**できるようになります。

次の「公式化段階」は、**実際の業務運営はミドル層以下が担うとともに、組織内の各種ルールや業務手順、人事評価なども確立**された状態です。この段階での課題は、経営者と生産・販売現場との距離の乖離や、部門間の衝突などが生じてきます。これらの課題解決に向けては、現場への多くの裁量権の付与、また部門横断的な特命チームや委員会など部門間の交流を促す仕組みを作ることを検討する必要があります。

以上、規模拡大に伴う組織のライフサイクルの特徴について述べましたが、**全国 10 か所にある次世代施設園芸拠点は、創業時から数 ha 規模で従業員も数十名～ 100 名超の大きな組織であるため（表 1-4）、上記のライフサイクルで言えば、起業者段階および共同体段階でクリアしなければならない課題に創業時から直面していたといえます。**

表 1-4 次世代施設園芸拠点の概要 (2018 年度)

	北海道	宮城県	埼玉県	静岡県	富山県
品目・施設面積	イチゴ 4ha	大玉トマト 1.1ha、 パプリカ 1.3ha	大玉トマト 3.3ha	高糖度トマト・ ミニトマト 4ha	中玉トマト 2.9ha、 花き 1.2ha
定植開始時期	2014 年 9 月	2016 年 9 月	2017 年 3 月	2016 年 2 月	2014 年 12 月
社員・パート数	5 名・50 名	5 名・40 名	8 名・90 名	8 名・29 名	7 名・50 名
	愛知県	兵庫県	高知県	大分県	宮崎県
品目・施設面積	ミニトマト 3.6ha	大玉トマト 1.8ha、 ミニトマト 1.8ha	大玉トマト、 中玉トマト、 ミニトマト 4.3ha	パプリカ 2.4ha	ピーマン、 キュウリ 4.1ha
定植開始時期	2016 年 9 月	2015 年 8 月	2016 年 7 月	2016 年 5 月	2015 年 1 月
社員・パート数	4 名・70 名	12 名・ 100 名	14 名・33 名 7 名・21 名	7 名・33 名	5 名・38 名

資料：(一社) 日本施設園芸協会『大規模施設園芸・植物工場導入・改善の手引き』(平成 30 年度版)

組織のライフサイクルの特徴をもとに、大規模な施設園芸経営が創業する際の留意点として挙げられることは、**創業時は栽培管理や環境制御など、生産を軌道に乗せることに四苦八苦するため、農場長など生産面での責任者が生産に注力できる体制を整える**ことです。具体的には、組織内の役割分担やルールを整備、さらには財務管理など、組織体制を固めるための人材や部署を生産部門の部門長や部署とは別に用意することです。この点については、大規模での施設園芸経営の経験がもともとあった拠点については、そこでの組織体制を拠点運営にも移入することで、生産面に注力できる体制が早期に確立されたと考えられます。

また、**創業時は、生産面のみならず組織運営面でも想定外のことが頻出するため、創業時における責任者層の交代はできる限り回避**することも重要です。なぜなら、さまざまな問題が頻出する創業時は、定型化されたルールや手順を作りこんでいる時期であり、ここでは責任者層の日々の経験や現場従業員の経験の蓄積がルール等作成の基礎となります。そのため、この時期に責任者層が交代してしまうと、ルール作りの基礎となる経験の多くが失われてしまうことになり、安定生産や円滑な業務運営に至るまでの時間が余計にかかってしまうこととなります。

以上、本節では、大規模化に伴う組織づくりの課題について述べてきましたが、**大規模経営においては、組織内の役割分担や各種情報の収集・共有方法の確立、ミドル層の育成、組織内の各種ルールや業務手順の確立など、発展段階に応じて検討・整備**していくことが求められます。

2) 人的資源管理：従業員の作業能力育成

人的資源管理とは、**経営目的を達成するために、採用に始まり、配置、育成・教育、評価、処遇、報酬などの人事施策により、従業員（人的資源）を管理する活動**です。図 1-1 は、人的資源管理のイメージを示していますが、各種の人的資源管理施策は個別にまたは相互に関連して、従業員の生産性やモチベーション、ひいては定着率に影響を及ぼします。そして、従業員の生産性や定着率は、それら従業員の集合体である組織全体に対し、事業の存続や成長という形で影響を及ぼします。

本書では、従業員の生産性と関係の深い技能育成と、モチベーション向上に焦点を当てて、そのポイントと具体的な取り組み内容について述べます。

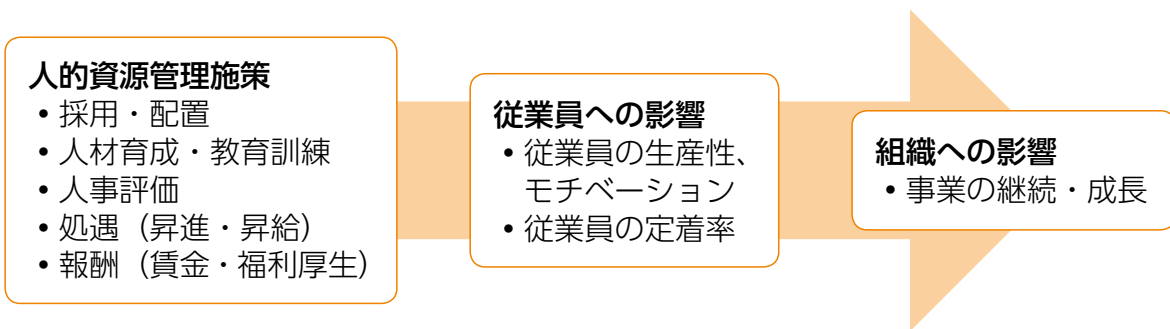


図 1-1 人的資源管理の概念図

作業能力の育成手段は、OJT（On-the-Job Training：日常の業務に就きながら行われる教育訓練）が基本ですが、**OJTによる技能育成においては、① Show（やってみせる）、② Tell（説明する）、③ Do（やらせてみる）、④ Check（補修指導）の4段階のプロセスで行うのが有効**とされています。

次世代施設園芸拠点の調査事例においては、① Show と② Tell の段階で、社員やベテランのパート従業員が付き添い指導する、作業の目的や内容を責任者が説明する、写真入りのマニュアルを作成・配付する、作物の基礎知識に関する勉強会を行うとともに簡易なテストを実施することで、従業員に作業や作物への理解を促していました。

このうち、**作業の目的（当該作業が作物の生育にどのような効果をもたらすか）を説明することは、次節で述べる「職務特性モデル」のタスク重要性と関係することであり、当該作業に対するモチベーション向上につながる**と言えます。

また、③ Do、④ Check の段階では、**熟練者の作業動画を見せたり、個々人の作業速度を作業記録から算出し、上位層が作業指導をし下位層の底上げを図るといった取組**が調査事例ではなされていました。現在、ICTによる「作業記録管理システム」が各種開発されていますが、こうした作業記録管理システムを利用して作業別・作業者の作業時間を記録・解析することで、作業者ごとの作業時間のバラツキは以前より簡易に算出できます。

3) 人的資源管理：従業員のモチベーション向上方策

モチベーション向上方策としては、組織行動論の既存研究から¹、①**目標による管理**、②**従業員認知プログラム**、③**ジョブローテーション・職務拡大・職務充実（権限付与）**、④**業績やスキルに応じた給与体系の導入**の4点がモチベーション向上に有効とされています。

まず、①目標による管理については、業務遂行上の目標を具体的に設定する方が、目標を設定しない場合に比べて業務達成意欲が向上することが実証されています。**目標を設定する際には、業務量と要する期間を明確に設定することが大事**であり、具体例として「今日の収穫作業は午前中のうちに、ハウスAの～レーンまで終えましょう」といった設定が挙げられます。

②従業員認知プログラムとは、**従業員の働きぶり・がんばりを明示的に認めることであり、その方法としては、声掛けや社内表彰等**が挙げられます。従業員認知プログラムは、「従業員がある行動をとった直後に、その行動を認め褒賞を与えることにより、そうした行動の繰り返しを後押しできる」という心理学における強化理論に基づいています。経営者が設定した目標を達成したり、普段より多い業務量をこなした場合には、きちんと言葉に出して褒めたり、場合によっては報酬を与えることが大事です。

③ジョブローテーション・職務拡大・職務充実については、その理論的背景として心理学者ハックマン＝オルダムの職務特性モデルが挙げられます。**職務特性モデルによれば、「スキル多様性：どの程度多様な業務か」「タスク完結性：当該職務が全体を仕上げるのか否か」「タスク重要性：他の仕事や生活に重要な影響があるのか否か」「自律性：仕事の進め方など裁量がどの程度与えられているか」「フィードバック（評価）を得られる程度」の5つの特性が高まる職務ほど、モチベーションが高くなる**とされています。

職務特性モデルに従えば、トマトの播種・定植から選別・出荷まですべて個人で行う農業者は、農業法人内でトマトの収穫作業のみを行う従業員に比べれば、やらなければならないことが多く業務が多様であり（スキル多様性）、またトマトの播種・定植から最後の選別・出荷までを行うためトマト作経営として一連の仕事を行うこととなります（タスク完結性）。さらに、自身の仕事の成果物であるトマトは、食という人間生活の基礎を担うことからタスク重要性は高く、栽培・作業の進め方も自身で考えることから自律性は高いです。また、販売先や消費者から自身のトマトを食べた感想などをもらえることもあり、明確なフィードバックが得られることから、特定の作業のみに従事する従業員よりモチベーションが高くなることが説明されます。

1 ロビンス（2009）、上林・厨子・森田（2018）参照。

④業績やスキルに応じた給与体系とは、**給与の一部を個人または組織の業績（業務量）に連動させたり、どれだけ多種の業務ができるかを基準に給与水準を決める**ことです。

施設園芸経営への調査から、モチベーション向上に向けた取組事例としては、次のものが挙げられます。「経営者が作業別の目標時間・目標数量を設定し、目標を達成した人には、金一封を贈呈する」というもので、これは上記の目標管理、変動給与、従業員認知プログラムを具体化した取組と言えます。また、「収穫等については1時間当たりの作業量を個人ごとに算出し、それら作業速度をもとにした個人評価に応じて時給差つけている」農場もあり、変動給与の一つの例と言えます。

また、パート従業員が10数名を超える経営では、パート従業員内でパートリーダーやミドルといった職位を設ける事例も見られます。パートリーダーの役割は、社員への作業進捗報告や新規従業員への教育、日報作成などがあり、いわば社員の補佐役、パート従業員の監督者として機能しています。また、こうしたリーダーには、時給や賞与を増額したり、リーダー手当が支給される事例が多いです。したがって、**リーダーへの配属は、職務充実（権限付与）と能力給を具体化した取組であり、スキルが高く労働意欲の高いパート従業員のモチベーション維持・向上に寄与**していると思われる。

従業員満足度の高い「組織と人に関する取組」 一次世代施設園芸拠点3拠点における職場満足度調査よりー

本章では、経営体プロ大規模施設に参画している次世代施設園芸拠点のうち3拠点の従業員を対象に実施した職場満足度調査の結果を述べます。

職場満足度調査とは、アンケート票を用いて職場の満足・不満を客観的に測り、改善すべき項目の課題とその程度を明らかにするものです。調査項目の設計においては、アメリカの臨床心理学者ハーズバーグが提唱した動機づけ・衛生理論を用います。

動機づけ・衛生理論の特徴は、仕事の満足と不満の要因は異なっていて、**経済的報酬や作業条件などの不満を規定する要因（衛生要因）の改善は不満を解消しますが、やる気を高めるとは限らない**としています。一方、**満足を規定する動機づけ要因は、モチベーションを向上させますが、それが充分ではないからといって不満が高まるわけではない**というものです。衛生要因は「働きやすさ」、動機づけ要因は「働きがい」を表しているとも言えます。そして、一般的には、**従業員の定着や生産性向上のためには、まずは衛生要因を解消し、その上で、動機づけ要因を整備・改善**していくことが求められます。

1) 職場満足度調査の結果：3拠点共通

今回、調査を行った次世代3拠点の概要は表2-1のとおりです。これら3拠点を対象に、19項目の質問で、職場満足度調査を行いました。表2-2が調査項目ですが、ここで項目名の背景が緑色のものが衛生要因であり、オレンジ色のものが動機づけ要因となります。

そして、各項目において、従業員には5段階評価をしてもらいます（5＝そう思う、4＝ややそう思う、3＝どちらともいえない、2＝あまりそう思わない、1＝そう思わない）。各拠点の回答者数（社員・パート従業員合計）は順に、A：42名、B：71名、C：36名でした。

本節では、共通して得られた傾向を述べたいと思います（図2-1）²。まず、共通して満足度（評価4以上とした回答者割合）が高かった項目は、衛生要因においては、①勤務時間、②休日休暇、③雰囲気、④役割分担の4項目でした。一方、動機づけ要因においては、①おもしろさの1項目でした。

2 調査結果の解析においては、農研機構マネジメント技術プロジェクトの研究成果「職務満足度分析ツール」を利用した。職務満足度分析ツールの詳細とダウンロードは、下記サイトを参照されたい。https://fmrp.dc.affrc.go.jp/publish/management/job_satisfaction/

3 拠点いずれも勤務時間や休日休暇について、満足度が高い結果となりましたが、まず勤務時間については、表 2-1 にあるように、パート従業員については、**従業員のライフスタイルに応じて出勤・退勤時間に複数のパターン**があります。特に、子育て世代には、こうした複数のパターンがあることは働きやすさにつながり、高い満足度につながっているものと思われます。

次に、休日休暇については、3 拠点いずれにおいても、**パート従業員は翌月の休暇希望日を期日までに提出し、それらを集計して担当社員が翌月の作業・人員配置計画を立てています**。したがって、基本的には、パート従業員は希望通りに休暇を取ることができます。また、3 拠点のうち 2 拠点は、見回り担当社員 1 名を除き、**土日や日曜日を定休日として設定**しています。こうした一連の取組が、休日休暇に対する満足度を高めているものと思われる。

表 2-1 調査 3 拠点の概要 (2019 年 10 ~ 11 月時点)

	拠点 A	拠点 B	拠点 C
社員・パート従業員数	<ul style="list-style-type: none"> ●社員 8 名 (生産部門 4 名、選果部門 2 名、総務部門 2 名) ●パート従業員 40 名程度 	<ul style="list-style-type: none"> ●社員 11 名 ●パート従業員 96 名 (日々の出勤人数 40 ~ 50 名) 	<ul style="list-style-type: none"> ●社員 11 名 (栽培・出荷担当 8 名、管理部門 3 名) ●パート従業員 80 名程度 (うち技能実習生 20 名)
出勤・退勤時間	<ul style="list-style-type: none"> ●社員の就業時間 8 : 00 ~ 16 : 45 ●パートの一般的な就業時間は 8 : 30 ~ 16 : 00 だが、出勤時間は他に 9 : 00、9 : 30、12 : 45 とあり、退勤時間は他に 15 : 00 がある 	<ul style="list-style-type: none"> ●社員の就業時間は 8 : 00 ~ 17 : 00 ●パートの一般的な就業時間は 9 : 00 ~ 16 : 00 だが、午前のみ勤務、午後のみ勤務、8 : 30 出勤、16 : 30 退勤など、いくつかパターンがある 	<ul style="list-style-type: none"> ●社員の就業時間は 8 : 00 ~ 17 : 00 ●パートの一般的な就業時間は 8 : 00 ~ 17 : 00 だが、9 : 00 ~ 15 : 00、8 : 00 ~ 12 : 00、13 : 00 ~ 17 : 00 など、いくつかパターンがある

資料：各拠点に対する聞き取り調査より作成

一方、満足度が低かった項目は、衛生要因では、①給料額、②意見反映の 2 項目であり、動機づけ要因においては、①能力向上、②能力発揮、③職務多様性、④承認の 4 項目でした。

以上の共通する結果をまとめれば、**勤務時間や休日など、衛生要因への満足度は総じて高い傾向にあり、それが現時点でのこれら拠点での従業員定着率の高さにつながっている**と言えます。一方、働きがいと関係する動機づけ要因への満足度は低い傾向にあります。そのため、この結果から示唆されることは、これら 3 拠点が今後も従業員の定着率を維持し、生産性を上げていくためには、動機づけ要因を改善していくことが求められるということです。

動機づけ要因改善策としては、次のものが考えられます。①能力向上については、研修の充実であり、例えば作の切り替え時にパート従業員向けに作業技術に関する技能研修を実施したり、今後どのような研修を希望しているのかの社内アンケート調査を実施して対応することなどが挙げられます。

②能力発揮と③職務多様性については、まずはどの程度の従業員が職務（作業班）の配置転換や多能工化を望んでいるのか希望伺いをしたうえで、それら希望をかなえることと生産性向上とが両立するかどうか検討の上、対応を決めることになると思われます。

最後に、④承認については、作業が上手になってきた人は意識的に褒める、普段よりがんばってもらった人には声掛けする、また従業員評価や社内表彰制度を導入するなどの対応が考えられます。

表 2-2 職場満足度調査の質問項目

項目名	質問文
従業員間の交流	親睦会や親睦行事など福利厚生面は十分に行われていると思いますか。
雰囲気	職場の雰囲気は良いと思いますか。
相談しやすさ	分からないことがあれば、上司が教えてくれたり、相談に乗ってくれますか。
疲労蓄積	体力的にはそんなに負担ではない。
勤務時間	残業を含め、今の勤務時間の長さには満足していますか。
休日休暇	休日の日数や取り方に満足していますか。
作業安全	仕事の安全性や快適さに関して、問題点はあまりない。
方針徹底	朝礼や社内会議で決まったことは全員に徹底していると思いますか。
意見反映	あなたの意見が、職場の運営に活かされていると思いますか。
役割分担	役割分担が明確で、自分はどんな仕事をすれば良いか、はっきりしていると思いますか。
複数指揮	仕事の指示をする人が何人もいて、困ることがありますか。
給料額	現在のあなたの給料額に満足していますか。
職務多様性	職場内でさまざまな職務を経験できるようになっていると思いますか。
承認	仕事をうまく進めると、褒められたり評価されたりしますか。
能力向上	職場内（および職場外）の教育や研修などに満足していますか。
やりがい	あなたは現在の仕事にやりがいを感じますか。
能力発揮	今の仕事は、あなたの能力を存分に発揮できる仕事だと思いますか。
おもしろさ	農業という仕事そのものに「おもしろさ」を感じますか。
長期就社	この職場に長年勤めても、安心して働けると感じますか。

注：項目名における色分けは、緑＝衛生要因、オレンジ＝動機づけ要因である。

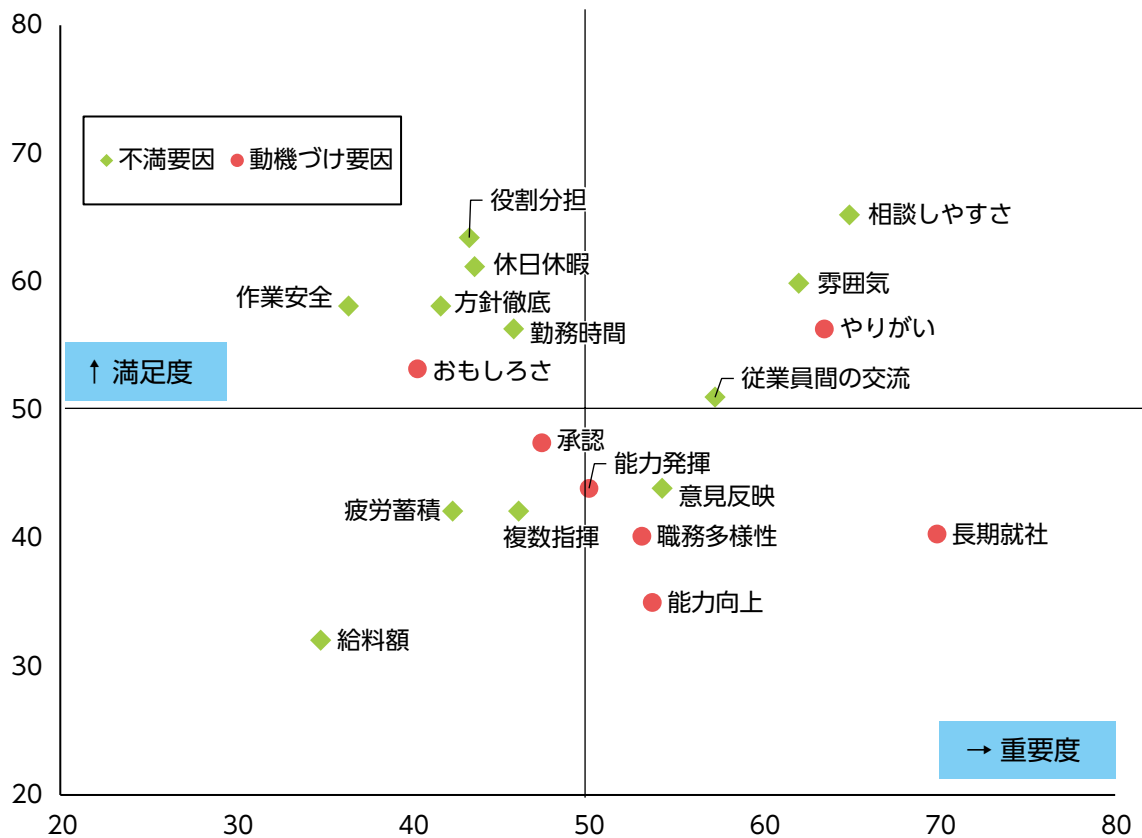


図 2-1 3 拠点職場満足度調査結果の一例

2) 各拠点の取組内容と満足度との関係：項目別

項目別に満足度平均を算出し、3 拠点間で有意（5%水準）に満足度平均が異なる調査項目は、12 項目ありました（表 2-3）。それら 12 項目を関係性が高いものをグルーピングし、満足度と取組内容との関係性を考察すると、次のとおりです。

職場の雰囲気（関係する調査項目：雰囲気、従業員間の交流、相談しやすさ）

懇親会など、従業員間の交流については、定期的に行っている拠点もあれば、従業員数が多いことから未実施の拠点もありました。満足度調査からは、**懇親会などを定期的に行っている拠点で、職場の雰囲気や従業員間の交流に対する満足度が高い結果となりました。**交流会の内容としては、作の切り替え時の農閑期や、年末年始にイベントを行っています。

また、上司との相談のしやすさに関しては、今回、いずれの拠点も調査対象の 8～9 割がパート従業員ということ踏まえれば、社員への相談のしやすさと換言できますが、満足度が最も高かった拠点での取組を見れば、従業員間の交流を定期的に行っていることに加え、新規に採用されたパート従業員には社員が 1 週間程度付き添って指導する取組を行っています。他の 2 拠点では社員の付き添い指導は 1～数日程度であり、**こうした 1 週間という長い付き添い指導は、社員への相談しやすさという関係性の構築に寄与するものと思われる。**

表 2-3 満足度平均が有意に異なった調査項目

項目名	3 拠点最大値	3 拠点最小値
従業員間の交流	3.66	2.19
雰囲気	4.00	3.46
相談しやすさ	4.31	3.69
作業安全	3.93	3.00
方針徹底	3.76	2.75
意見反映	3.38	2.86
役割分担	4.10	3.46
給料額	3.15	2.47
承認	3.48	2.50
能力向上	3.31	2.50
やりがい	3.86	3.11
能力発揮	3.52	3.00

注：項目名における色分けは、緑＝衛生要因、オレンジ＝動機づけ要因である。

作業安全（関係する調査項目：作業安全）

作業安全については、今回調査した 3 拠点とも GLOBALG.A.P. 等の第三者認証 GAP の認証取得済みもしくは準備中の状態であり、いずれも安全性に配慮した運営がなされていると言えます。しかしながら、3 拠点間で満足度に有意な差が生まれた要因を検討すると、**高所作業が苦手な人には高所台車に乗せない、従業員からの意見を反映して使用器具を変更して労働負荷の軽減に迅速に取り組むなど、従業員の意向・意見を反映した取組を行っている拠点で満足度が高い**傾向となりました。

情報共有・意見収集機会（関係する調査項目：意見反映、方針徹底）

従業員からの意見収集の機会や、話し合い等により決まったことの徹底については、**パート従業員にもミーティングで定期的に情報共有したり、意見収集の機会を設けている拠点で、満足度が高い**傾向となりました。例えば、満足度が高かった拠点では、日々の朝礼とは別に、週に 1 回、パート従業員も含む全従業員に対し、1 週間の主な予定や出荷実績の報告などをする時間を設けています。また、別の拠点では、月に 1 回、主要なパート従業員と農場長などが集まり、90 分程度時間をかけて、改善ミーティングを実施しています。そこでは、収量・栽培の状況のみならず、業務改善に関する意見交換を行っています。

なお、今回調査対象のいずれの拠点でも、社員のみによる定期ミーティングや、経営者や幹部社員による社員およびパート従業員との定期面談が実施されており、そのような場

も情報共有・意見収集の場として機能しています。

役割分担（関係する調査項目：役割分担）

役割分担については、**各自の担当するエリアや作業班のメンバーが固定されている拠点において、満足度が高い**傾向となりました。このような結果が得られた要因を考察すると、**エリアやメンバーが固定されていた方が、従業員にとって「どこで（どのハウス、どのレーンで）、誰と、どのような作業を行うか」の見通しが立ちやすくなります**。そして、**こうした見通しができることで、日々の仕事への入り方がスムーズになり、担当業務への関与が強くなる**ことが考えられ、その結果、満足度が高くなったものと思われます。

役割分担の内容については、今回対象の3拠点いずれも、社員は作業計画作成、シフト調整、栽培管理・環境制御を担い、パート従業員は日々の作業を担うというものですが、3拠点のうち1拠点においては、パートリーダーを配置していました。パートリーダーの役割は、当日の作業進捗状況に応じて、人の配置を変更したり、作業指示を行うなど、社員を補佐する役割を担っています。

モチベーション向上（関係する調査項目：承認、能力発揮、やりがい）

承認や能力発揮に対する満足度が高い拠点では、パート従業員も含め、会社への貢献（作業能力など）に応じて賞与の金額に差をつけていました。この拠点では、パート従業員にも夏と冬に賞与を与えていて、**能力の高い従業員が不公平感を感じないように、差をつけることを全従業員に表明したうえで、賞与の額に差をつけています**。

また、この拠点では、定期面談において、社員と目標収量などについて話し合っており、数値目標を意識させ、その結果を出すためにどうするかを社員が自ら考えることを奨励しています。

研修機会・スキルアップ（関係する調査項目：能力向上）

能力向上に対する満足度が高い拠点においては、**社員向けには作物の栽培・環境制御に関する研修のみならず、自己啓発関係の研修も行うとともに、パート従業員向けに病虫害に関する研修**を行っていました。また、社員には先進地への視察も行わせていますが、その目的は、本人の知識を深めることに加え、「当該社員がいなくても現場が回る（回るようにしておく）」ことを確認させる意味合いもあります。パート従業員向けの病虫害の研修については、圃場で病気が発見されたら、その日のうちに従業員を集め、現物を見てもらいながら教えています。

給料額（関係する調査項目：給料額）

給料額への満足度については、地域の最低賃金と比べてどの程度高いかが満足度に影響を及ぼすものと調査前には予想されましたが、実際には、地域の最低賃金から時給単価で100円超高い拠点で満足度が最も低く、地域の最低賃金とほぼ同水準の拠点で満足度が

高いという結果が得られました。この結果から、**給料額に対する満足度・評価については、金額だけでなく、日々の作業内容や労働負荷、労働環境など多くの要因が影響していると考えられ、金額を上げれば満足度が必ずしも上がるものではない**ということが読み取れます。

3) 次世代 3 拠点での職場満足度調査結果のまとめ

以上、本章では、経営体プロ大規模施設に参画している 3 拠点を対象にした職場満足度調査の結果を述べました。まず、3 拠点に共通して得られた結果としては、勤務時間や休日など、衛生要因については総じて満足度が高い一方で、働きがいと関係する動機づけ要因への満足度は低い傾向となりました。

次に、調査項目別に、3 拠点間で満足度が高かった取組をまとめれば、職場の雰囲気については、懇親会などの交流イベントを定期的に行う、新入のパート従業員に対し社員が数日だけでなく 1 週間程度付き添って指導するといった取組を実施している拠点で満足度が高かったです。

作業安全については、3 拠点いずれも第三者認証 GAP の認証取得済みもしくは準備中と、労働安全の意識は高いですが、満足度が高かった拠点では、従業員の意向・意見を反映して労働安全や労働負荷軽減に向けた取組を行っていました。

情報共有・意見収集機会については、朝礼とは別の時間を設けて、パート従業員にも定期的に情報共有したり、意見収集の機会を設けている拠点で、満足度が高い結果となりました。

役割分担については、パート従業員に関し、各自の担当するハウスや作業班のメンバーが固定されている拠点において、満足度が高い結果となりました。エリアやメンバーが固定されることで、どこで、誰と、どのような作業を行うかの見通しが立ちやすくなることから、従業員の満足度に寄与するものと思われます。

モチベーション向上については、パート従業員も含め、会社への貢献（作業能力など）に応じて賞与の金額に差をつける取組を行っている拠点で満足度が高い結果となりました。会社への貢献をきちんと評価し、報酬を与えることは承認欲求を満たす取組と言えます。

研修機会・スキルアップについては、社員向けには作物の栽培管理などに関する研修に加え、自己啓発関係の研修も実施し、一方でパート従業員には、随時、病虫害に関する研修を実施している拠点で満足度が高い結果となりました。

給料額については、地域の最低賃金から高ければ高いほど満足が高いという結果ではありませんでした。このことは、給料額に対する満足度・評価は、金額だけでなく、日々の作業内容や労働負荷、労働環境など多くの要因が影響していることを示唆しています。

先行事例における組織づくりと人的資源管理

－株式会社 井出トマト農園の経験－

本章では、収量や売上高の順調な増加に伴い、従業員を多く雇用したものの、辞めていく従業員も一定数いて、そのような定着の課題を克服するために、組織づくりと人的資源管理に熱心に取り組んだ株式会社井出トマト農園の取組内容について紹介します。

1) 井出トマト農園の概要

神奈川県藤沢市に本社がある株式会社井出トマト農園は、「お客様に美味しさを お客さまに健康を そして感謝の心で農業を行い 従業員の幸せと社会貢献に努める」という経営理念のもと、2019年において社員6名、パート従業員等50名で運営されています。2014年に法人化し、農場は本社のある藤沢市に加え、2018年から静岡県富士宮市にも立地し、トマトの周年供給体制を整えています。施設面積は藤沢市と富士宮市あわせて1.4haです（図3-1）。



図3-1 藤沢市にある井出トマト農園の直売所および選果施設の外観

トマトは大玉 1 品種、中玉 2 品種、ミニトマト 10 品種の計 13 種を養液栽培で生産するとともに、トマトをジュースやケチャップに加工して販売しています (図 3-2)。トマトの年間生産量は 350 トンで、売上高は 2019 年見込みで約 2.5 億円です。

品目別の売上高割合は、大玉 42%、ミニ 34%、中玉 9%、加工品 15%となっていて、販売は、自社直売所とインターネットによる販売をあわせた直売比率が 46%を占め、それ以外はスーパー等に販売しています。



図 3-2 直売所の内観 (左)、加工販売しているケチャップ (右)

井出トマト農園では、2014 年に総合環境制御装置を導入しました。その結果、単収は飛躍的に増大し、2010 年 15 トン/10a から 2017 年 36 トン/10a と、7 年間で 2.4 倍単収が増加しました。このように単収が増加するに伴い、管理作業の遅れや、収穫・選果の遅れを回避するために、井出トマト農園では、従業員を増やしてきましたが、その当時は経営内のさまざまなルールやデータが現在に比べて未整備かつ共有されておらず、経営者と従業員間で十分な意思疎通が図られていませんでした。そのため、辞めていく従業員が一定数いて、求人・採用活動に時間や労力、コストがかかるようになっていました。また、従業員が増えることで、井出代表がすべての従業員の働きぶりを見ることができず、従業員間の生産性のばらつきが大きくなり、組織全体の生産性向上という課題も生じました。

2) 組織づくりと従業員の定着率向上に向けた取組

直売比率が増え販売が順調に展開するとともに、単収も増加する中で、従業員数は、現代表が経営継承した 2007 年時の 8 名から 2012 年は 55 名へと急増し、その後は上記のとおり、増減がありながら 50 名程度を維持してきました。そのような中、**定着率を上げ、生産現場の進捗等を任せられる人材や生産性の高い人材を一定数育てていかないことには、事業規模や事業内容の拡大が困難**であると井出代表は考えていました。

そこで、2015 年 12 月より経営コンサルタントに依頼し、定着率と生産性向上に向けた組織の体制整備に着手しました。**体制整備として、まず企業理念や沿革、計画・目標、財務諸表、組織の規則や作業の難易度など、経営者と従業員間で共有すべき、あるいは共**

有が望ましい事項を抽出・整備するとともに、それらを1冊の手帳にまとめました。この手帳は、コーポレートカルチャー（企業文化）ブックと呼ばれ、全従業員に配布されています。

手帳に記載している計画や目標、規則の中には、これまで未整備だったものが多かったため、コンサルタントからの指導や従業員との意見交換のもと、整備・言語化しました。組織内のさまざまなことが言語化されることで、井出代表の考えも整理され、組織や井出代表の考えに対する従業員の理解が深まるとともに、代表と従業員間のコミュニケーションが活性化されました。また、井出代表は、コーポレートカルチャーブックの作成段階から、従業員と意見交換する場を設け、それにより意思疎通できたことが大事だったと考えています。さらに、コーポレートカルチャーブックの一部は社員が自ら考え執筆している事項もあり、そうした過程を経ることで、社員の主体性も向上しました（図3-3）。

コーポレートカルチャーブックの初版は2017年2月に完成しましたが、その後は3か月ごとに改訂しています。作成・改訂においては、井出代表と社員7名から成るコーポレートカルチャーブックの検討委員が定期的に集まり、①パートも含む従業員からのアンケート調査結果や、②委員からの提案により、項目の追加や内容修正の検討を行っています。そして、委員会で決まった修正事項は、委員の中で担当を決め、修正を図っています。その結果、2019年現在、井出トマト農園では、コーポレートカルチャーブックの記載項目は110項目まで増加しています。



図3-3 コーポレートカルチャーブック（左）、ミーティング風景（右）

定着率向上に向けては、こうした組織づくりに加え、新規採用者と井出代表あるいは現従業員とのミスマッチを避けるため、採用時に次のような取組をしています。まず、採用試験として、パート従業員は、トマト作業で要求される器用さや集中力を見るために、スタンプ押しのテストを行います。そして、パート従業員の面接は、現在は井出代表は同席せず、社員のみで行っています。こうした面接方式を採用しているのは、①現場作業は基本的に社員が取り仕切るため、社員自身で一緒に働くのに適した人材を選ぶことが大事である、また②社員がパート従業員を採用してもぶれない採用基準を作り上げた、というのが主たる理由です。

一方、社員の採用においては、就職希望者を複数招いて、農場見学、井出代表による会社紹介、そして既存スタッフとのトマト料理をふるまった昼食会、および個人面談を行っています。これら一連のことを4時間かけて行いますが、**単に数十分の個人面接より、長い時間を就職希望者と井出代表との間で共有するので、よりお互いを理解できる**というメリットがあります。

3) 生産性向上に向けた取組：経営管理システムの開発・導入

50名超える従業員の働きぶりを適切に評価するとともに、生産性向上を目的として、作業管理を中心とした経営管理システムの開発に、井出代表は着手しました。開発された経営管理システムは、2019年2月15日より、AGRIOS®（以下、アグリオースと表記）として一般向けに販売されていますが、本システムの大きな特徴は、経営管理に必要な栽培実績、収穫実績、そして人時生産性などのデータをリアルタイムで把握できることです（図3-4、3-5）。井出トマト農園では、これまでは、紙で作業記録を残し、集計した各個人の結果をフィードバックしていましたが、集計の手間のためフィードバックする



図3-4 アグリオースの個人別目標達成に関する画面

3 AGRIOS®の詳細については、<https://farmos.jp/agrios/> を参照。

まで 30 日間ほどの時間を要していました。そのため、**従業員としては、実際の作業時からフィードバックまで時間が空くため、作業の生産性（1 時間当たりの収穫量など）に対する改善意欲があまり湧きませんでした。**しかしながら、本システムを 2018 年 7 月より導入することで、**主要な作業の生産性を即時に各自のスマートフォンで確認できるので、生産性改善に自然と主体的に取り組む**ようになりました。また、誰でも人時生産性に関する従業員間の順位一覧を確認できるので、他者の実績と比較できることも作業改善へのモチベーション向上につながっています。

システム導入により、井出トマト農園では、使用後 1 年で、従業員の人時生産性が 1.6 倍増加しました。また、農場管理者の残業時間は、データの入力や解析の手間が減ったことで、大幅に削減されました。その結果、以前より時間に余裕ができ、そうして生み出された時間は研修等に充てています。



図 3-5 アグリオーエスでの収量実績グラフ

4) 組織づくりの他の取組

作業時の班編制は、ベテラン、ミドル、ビギナー（経験年数の浅い人）の組み合わせになるように編成し、全従業員がすべての作業を遂行できるように育成しています。1班5～6名で構成され、ハウスでの作業は3つの班に分かれて行っています。作業毎の分業制の方が効率的にも思われますが、作業毎に分けるとハウスからハウスへの移動する頻度が増え、移動の手間と時間が生じるため、現在のような班編成にしています。

また、現場での進捗状況に応じた指示出しは、主にパートリーダーが担っています。パートリーダーは周りの人が一目置くような人間力で選んでおり、指示出し以外に各従業員の作業の質をチェックしています。

各種の作業・業務マニュアルについては、現在、チェックリストシステム「アニー」(以下、アニーと表記) を活用して作成・共有しています⁴。アニーの作成・更新を従業員に奨励するために、月に1回2時間程度、アニーに関する研修や作成の時間を設けています。そして、新規に業務マニュアルを登録したり、既存マニュアルを更新した場合には、1件ごとに手当を支給しています。このような取組は、マニュアルという無形の資産づくりへの貢献を評価するものであり、さまざまな業務マニュアルが蓄積されることで、会社全体のミスは減少しています。

井出トマト農園では、2週間に1回、井出代表と社員が集まって経営会議を行っています。そこでは、従業員の採用など組織運営上重要な課題について議論しています。また、社員と井出代表は月に1回、個別面談を行うとともに、半年に1回、目標設定を行っています。目標設定においては、井出代表と社員の間で、現在できていることと、できていないことを話し合い、その話し合いの結果を踏まえて目標を設定しています。

栽培に関する従業員の育成については、失敗しないと覚えられないという井出代表の考えから、失敗することを見込んだうえで、社員に任せています。栽培上の失敗は、売上高の5%程度を見込んでいます。

4 チェックリストシステム「アニー」の詳細については、<https://www.チェックリスト.jp/> を参照。

5) 本章のまとめ

以上、本章では、経営の規模拡大に伴う組織づくりの必要性和、組織づくりの先行事例として井出トマト農園での取組内容について述べてきました。大規模経営においては、組織内の役割分担や情報の伝達経路の確立、ミドル層の育成、組織内の各種ルールや業務手順の確立などが規模拡大に応じて求められます。本章の井出トマト農園の経験からは、例えば各種ルールが未整備であったり、例え整備されていたとしても、従業員間で共有されていない場合には、従業員と経営者間での意思疎通が不十分となり、定着率に影響することが分かりました。そして、従業員の定着が悪いと、採用活動と新規採用者の技能育成に時間やコストを費やせざるを得ず、経営者が本来行うべき今後の事業内容や事業規模の検討に要する時間が失われてしまうこととなります。

井出トマト農園では、経営コンサルタントに指導を仰ぎながら、組織体制の整備と、さらに組織の事業計画や財務諸表、ルールなどさまざまなことを従業員と共有できる仕組み（コーポレートカルチャーブック）を作り上げました。そのような仕組み作りの過程の中で従業員と意見交換するとともに、さらに仕組みができてからも組織内の多くのことについてお互いの共通理解ができていることからコミュニケーションが活発になり、定着率は改善されています。

定着率の改善に伴い、次に井出トマト農園が取り組んだことは生産性向上であり、独自の経営管理システムを開発しました。そのシステムの特徴は、各人が自身の作業実績をリアルタイムに把握できることであり、その結果、各人が自ら生産性向上に取り組むことを促すことです。井出トマト農園では、システムの使用後1年で、従業員の人時生産性が1.6倍増加しました。

こうした一連の定着率向上および生産性向上の取組の結果、採用に要するコストや残業代が減少し、その削減分は技能給や人事考課シートによって年次昇給や賞与を上げることに反映されています。それにより、従業員のモチベーションはさらに高まり、従業員の組織に対する改善提案や生産性向上の取組は今も継続的になされています。

井出代表が考える理想的な組織は、パート従業員も含め、各自が学習しながら主体手的に働く組織です。そうすることで、現場で作業進捗管理をするマネジャー層は不要となり、マネジャー業務を担っていた社員は栽培管理や営業、事業企画などの別の業務に従事することができます。そして、そのような組織では、経営者は、社員の教育や、視野拡大のための自己研鑽に時間を費やしたり、他産業も含めさまざまな人的ネットワークの構築に時間を費やしたりすることができます。

4

経営体プロ大規模施設での調査結果から得られた 組織づくりと人的資源管理のポイント

本パンフレットでは、大規模施設園芸における組織づくりと人的資源管理の重要性について解説し、次に経営体プロ大規模施設に参画した次世代施設園芸拠点3拠点を実施した職場満足度調査の結果について述べ、最後に、組織づくりと人的資源管理の先行事例として（株）井出トマト農園の取組を紹介しました。

最後に、次世代3拠点での職場満足度調査の結果と（株）井出トマト農園の取組から、組織づくりと人的資源管理のポイントとして、次の4点が挙げられます。

組織内のルールや作業・業務マニュアルを作成し、共有化する

従業員が数名程度ならば、全員の働きぶりに経営者の目が届き、その都度作業指導や教育ができますが、次世代拠点や井出トマト農園のように、従業員が数十名規模になると、経営者や管理者層は全従業員の働きぶりをその都度確認することは困難になります。

そのため、大規模経営では、経営者の意図したように従業員に作業・業務をしてもらうよう、**作業・業務マニュアルを作成して教育することで、仕事の質が標準化**されます。また、新規採用者の教育の際にも、**作業・業務マニュアルがあれば教育がしやすくなり、教育担当者の負担を減らすことができます**。一方、組織内のルールを決めておくことは、経営者の考えを従業員に理解してもらうために有効な手段と言えます。

以上より、**作業・業務マニュアルや組織内のルールを決め、それを明文化・共有化して組織を管理する方が、効率的**と言えます。また、こうしたルールは一度作成したらそれで終わりではなく、改善を図っていくことも重要です。井出トマト農園では、ICTにより各種の作業・業務マニュアルを作成・共有していますが、既存のマニュアルを改善した場合には、手当が支給される仕組みとなっており、従業員の改善活動に対する動機付けがなされています。井出代表は、マニュアルという無形の資産づくりを重視しており、さまざまな業務マニュアルが蓄積されることで会社全体のミスは減少すると考えています。

次世代拠点は栽培を開始してまだ数年ですが、各拠点でマニュアル作りは進んでおり、今回、職場満足度調査を実施した拠点の中には、従業員が困ったときに参照できる作業マニュアルを既に作られているところもあります。また、第三者認証GAPに取り組んでいる拠点では、食品安全や労働安全に関するルールはきちんと整備されています。

従業員との情報共有や意見交換を定期的（意識的）に行う

組織内のさまざまなルールを作成する過程において、井出トマト農園では、**従業員との意見交換を活発に行いました。それにより、経営者と従業員間で相互理解が進み、経営者の考えに共感する従業員がきちんと定着**する組織になりました。また、それらルールなどが作成された後でも、意見交換の機会を定期的に設けるとともに、全従業員の意見を吸い上げる仕組みを構築しています。

アンケート調査をした次世代3拠点においても、朝礼以外の時間を設けて、農場での最近の出来事や出荷実績を全従業員に報告したり、一部のパート従業員も交えた改善ミーティングを実施するなどの取組を行っています。また、経営者や幹部社員による社員およびパート従業員との定期面談は実施されており、従業員の改善要望をそのような場で聞くこともあります。

役割分担を明確にする

次世代3拠点での職場満足度調査から、パート従業員に関し、各自の担当するエリアや作業班のメンバーが固定されている拠点において、役割分担に関する満足度が高いという結果が得られました。この結果から解釈できることは、エリアやメンバーが固定されることで、どこで、誰と、どのような作業を行うかの見通しが立ちやすくなり、その結果、日々の仕事への入り方がスムーズになり、担当業務への関与が強くなるものと考えられます。そして、そうした関与の強さが満足度につながっているものと思われます。**自身の担当するエリアが決まっていた方が、日々の作業に対する従業員の責任感が強くなる**ということは、他の施設園芸経営での経営者へのインタビュー調査でも伺っています。

井出トマト農園でも、作業の班編成は原則固定していて、さらに班のメンバーはベテラン、ミドル、ビギナーの組み合わせとし、全従業員がすべての作業を遂行できるように班の中で育成する仕組みを作っています。

以上、エリアやメンバー、作業内容を固定することのメリットを述べましたが、一方で、**あまりにも作業内容を狭い範囲で固定化することは第1章で述べた職務特性モデルの「スキル多様性」と相反することとなり、モチベーション低下を招く恐れ**があります。したがって、エリアやメンバー、作業内容の固定化については、従業員との面談の際に、現状に対する感想とともに今後の意向を確認しながら適宜見直しを図っていくことが必要と思われます。

承認欲求に応える

最後に、従業員の承認欲求に応えることが生産性向上や定着率向上にとって、重要かと思われます。井出トマト農園では、開発・市販化した生産管理システムを導入することで、**従業員の働きぶりを数値で即時にフィードバックできることになったので、従業員は自分の成績がどの程度かを容易に把握**できるようになりました。また、そうした成績は人事考

課に反映されます。その結果、より良い成績を残そうと、従業員が自主的に生産性改善に取り組むようになりました。

また、次世代3拠点への職場満足度調査の結果においても、パート従業員も含め、会社への貢献に応じて年2回の賞与額に差をつける取組を表明、実施している拠点で満足度が高い結果となっています。このような**会社への貢献をきちんと評価し、報酬を与えることは承認欲求を満たす取組**と言えます。

以上、**4つのポイントを述べましたが、この中で最も重要なことは、従業員との情報共有や意見交換といった組織内コミュニケーション**と言えます。やはり、健全なコミュニケーションが図られてない状況では、作業・業務ルールを明文化したところで、きちんと従業員には浸透しないはずで、また、役割分担の明確化においても、なぜこのような役割分担が必要かということをお伝えするとともに、従業員の意見を聞いて適宜見直しを図る必要があります、そのためには双方のコミュニケーションが求められます。

さらに、承認欲求に応えるためには、ただやみくもに従業員を褒めるのではなく、一定の基準を定めて、その基準を超えた従業員には賞与や時給のアップという報酬を与えることを、従業員に説明することが必要となります。こうした説明を従業員が納得して受け入れるかどうか、日ごろから経営者層と従業員間でコミュニケーションが図られ、信頼関係が構築できていることが重要な要素となります。

【引用文献】

- スティーブン・P・ロビンズ（2009）：『新版 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社
澤浦彰治（2010）：『小さく始めて農業で利益を出し続ける7つのルール』ダイヤモンド社
鈴木竜太（2018）：『経営組織論』東洋経済新報社
上林憲雄・厨子直之・森田雅也（2018）：『経験から学ぶ人的資源管理入門 新版』有斐閣

革新的技術開発・緊急展開事業(経営体強化プロジェクト)
経営体(大規模施設園芸)コンソーシアム

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】
企画戦略本部 農業経営戦略部
野菜花き研究部門

発行

農業・食品産業技術総合研究機構

〒305-8517 茨城県つくば市観音台 3-1-1

本マニュアルの無断での複製・転載は禁じます。内容に関する問い合わせは農研機構ウェブサイト
の問い合わせ窓口 (<http://www.naro.affrc.go.jp/inquiry/index.html>)までご連絡下さい。