

参考資料  
分類名〔経営〕

参 18	県内大規模施設園芸経営体における労務・雇用管理の現状
------	----------------------------

宮城県農業・園芸総合研究所

## 要約

県内大規模施設園芸経営体において、雇用・人材育成面で今後対応が必要な課題は、人材育成計画の策定や客観的評価に基づく人事評価、評価と個人目標の連動である。また、従業員の定着要因として、働く人の希望に合わせた雇用条件やモチベーション維持のための取り組み等がみられる。

### 1 取り上げた理由

震災後に設立された大規模施設園芸経営体では、個別経営から組織・企業経営へと急激に転換したため労務・雇用管理への十分な対応ができていない状況がみられる。そこで、県内施設園芸経営体への聞き取り調査から、労務管理及び雇用・人材育成の取り組み状況や従業員の定着要因を明らかにしたので、参考資料とする。

### 2 参考資料

- (1) 労務管理について、「経験（経営）者の雇用」は実施しているA社も含め、経験の有無にはこだわらない経営体が多い。「作業管理体制の構築」や「作業指示書の活用」、「労働環境の整備」はいずれの経営体も実施している。なお、「勤務評価の実施」は概ね実施されているが、従業員へのフィードバックが未実施である等、今後改善が必要な事例が多い（表1）。
- (2) 雇用・人材育成について、基本的な「雇用条件・給与・人事制度」や「研修制度」はいずれの経営体でも整備されている。「人材育成計画の策定」はいずれの経営体も必要と考えており、アドバイザーの支援等により作成中の経営体が多い。「客観的評価に基づく人事評価」や「人事評価と個人目標の連動」も多くの経営体で必要と考えており、今後、支援が必要と考えられる。「経営者と雇用者のコミュニケーション」については概ね実施されている（表1）。
- (3) 調査対象とした5件の経営体は従業員の定着率が高く、その要因として各経営者は、働く人の希望に合わせた雇用条件やモチベーション維持のための取り組み、経営者に意見を言いやすい雰囲気づくり等を挙げている（表2）。

表1 労務管理及び雇用・人材育成の取り組み状況

	A社	B社	C社	D社	E社	詳細	
労務管理	経験（経営）者雇用	○	×	×	×	×	経験の有無よりも、本人の目標が大連（C社）。
	作業管理体制の構築	○	○	○	○	○	社員が作業計画作成、従業員への指示を行う（A、B、C、D、E社）。現場作業を回す分には問題ないが、会社全体にまたがるような案件（GAP等）での体制がまだ十分でない（B社）。外国人研修生と他のパートとのバランスが難しい（B社）。パートの作業ムラは担当毎に列を決め作業の量と質を把握することで、指導に活かしている（E社）。
	労働環境の整備	○	○	○	○	○	GAPに準じた環境整備（B社）。従業員のモチベーションを上げるイベント（忘年会、BBQ、弁当の日等）の開催（C、D社）。パートを含めた全従業員に販売先や直売会に関する情報も伝える（D社）。
	作業指示書の活用	○	○	△	○	○	作業計画（工数3～4日単位）の作成（A社）。前日の作業日誌を基に作業指示（B社）。口頭のみで指示（C社）。朝礼での連絡やホワイトボードの活用（D社）。
	勤務評価の実施	○	○	○	×	○	評価は実施しているが、従業員にフィードバックしていない（A、B社）。作業時間は計測しているが評価までは至っていない（D社）。評価を実施しているが明文化はこれから（E社）。
雇用・人材育成	人材育成計画の策定	△	△	×	×	△	中期経営計画で資格取得人数等は定めている（A社）。アドバイザーの支援により作成中（A、C、D、E社）。人材育成目標は定めている（E社）。
	研修制度の整備	○	○	○	△	○	研修（JGAP指導員・農業管理士等）に社員派遣（A、C、E社）。社内研修（GAP、カビ、病害虫等）を実施（B、D社）。まず社会人としての研修（コミュニケーション、マナーアップ等）が必要（B、D社）。OJTが今後必要（B、C社）。アドバイザーの支援により整備中（D社）。入社間もない従業員へは総務部長から指導・フォロー（D社）。県や国と一緒に調査をすることで知識が蓄積し、自分達で判断できるようになった。研究者とのふれあいが刺激になり、前向きにやろうという意識が出てきた（D社）。
	雇用条件・給与・人事制度の整備	○	○	○	○	○	基本的な文書（労働条件通知書等）の整備（A、B社）。働ける時間に応じて選果・栽培等振り分け（C社）。入り時間が3段階に分かれており、融通が利く。早出・残業は可能な従業員のみ（D社）。パートで働きたいと要望を受けるが人数は足りており、待ってもらっている（D社）。
	業務成果等、客観的評価に基づく人事評価	△	×	△	×	△	現状では社長が判断。個人別人事考課制度を作りたい。人材育成の視点から、ランキングの公表なども検討したい（A社）。評価制度はあるがアドバイザーの支援によりブラッシュアップ中（C、E社）。
	評価と個人目標の連動	×	×	×	○	×	個人目標あり。自己評価＝社員・農場長チェック一面談（社長ほか）（D社）。今後、必要となる（A、B社）。アドバイザーの支援により評価制度を作成中（C、E社）。
経営者と雇用者のコミュニケーション	○	△	○	○	○	口頭から社長への要望がたくさん出る（A社）。週1回の昼礼での社長あいさつなど（D社）。	

※取り組み状況：○（実施している）、△：（一部実施している）、（計画等）現在作成中、×：実施していない

表2 従業員が定着すると考えられる要因

	要因
雇用条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>働く人に合わせたシフトになっており、希望も通りやすい(C,D社)。</li> <li>土日完全休み(社員は完全週休2日)(D社)。</li> <li>先行投資で処遇・労働条件の改善に2年連続で取り組んできた(A社)。</li> <li>(ただし処遇改善も限界にきており、単純に上げるとはもう無理。その時人事考課・個人目標も必要)。</li> <li>採用面接時に体力的につらい作業があることをきちんと伝える(D社)。</li> </ul>
モチベーション維持(コミュニケーション)	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社情報を含めた情報提供を行う(パートは作業だけしていればよいというわけではなく)(D社)。</li> <li>イベント(新年会やBBQ、視察研修弁当の日等)の開催(C,D社)。</li> <li>日頃から経営者に意見を言いやすい雰囲気となっている(A社)。</li> </ul>
従業員の志向や事情等	<ul style="list-style-type: none"> <li>作物を育てるのが好き(B,D社)。</li> <li>生産物を安く買える(D社)。</li> <li>年齢的に転職が難しい(B社)。</li> </ul>

### 3 利活用の留意点

- (1) 県内大規模施設園芸経営体5件を対象に実施した聞き取り調査である。なお、今回の調査では施設園芸の栽培面積が1ha以上の経営体が大規模施設園芸経営体としている。
- (2) 調査対象経営体における労働力構成及び経営発展に向けた課題認識については表3のとおりである。  
(問い合わせ先：宮城県農業・園芸総合研究所情報経営部 電話022-383-8111)

### 4 背景となった主要な試験研究の概要

- (1) 試験研究課題名及び研究期間  
大規模施設園芸経営体の経営発展に向けた課題解明(平成30年度)
- (2) 参考データ

表3 各経営体の労働力構成と経営発展に向けた課題認識

	経営体名	A社	B社	C社	D社	E社
労働力構成	役員	3名	5名	6名	6名	4名
	社員	9名	7名	6名	7名	11名
	社員の年齢構成	主に30代	20~40代	30~40代	主に20~30代	主に20代、30~40代
	従業員:パート	8名	23名	38名	48名	34名
	うち外国人技能実習生の有無	×	○	○	×	○
(参考)GAP認証取得状況	取得の有無	○	○	○	×(H31取得に向け、準備中)	○
経営発展に向けた課題認識	施設・設備の維持・拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>集約・合理化を進める。</li> <li>処理能力を試算し、規模拡大や加工施設導入も検討。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備が不足、昨年増強。</li> <li>5~6年経過し、修繕・交換必要。</li> <li>資金的な面も含め、会社としての作戦会議が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設整備は終了。当面は規模拡大しない。のれん分けでの生産拡大を進める。</li> <li>ソフト面の拡大(栽培技術コンサル等)はあり。</li> <li>今後、修繕費用が必要となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハウスのメンテナンスに係るランニングコストが想定以上。また海外製品の対応が難しい。コスト削減のため、日本製品の使用や他経営体と連携で資材をまとめて発注する等検討したい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画に基づき、規模拡大予定。</li> </ul>
	生産管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題は作業の合理化。特にほ場間の移動時間等。</li> <li>皆がさわれるツール(LINE等)でICT化を進める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当初は様々な課題があったが、現在は概ね順調。</li> <li>生産量を大幅に増やす際にはハウスの修繕必要。</li> <li>作業のマニュアル化を検討。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キュウリの栽培方法を養液栽培に変えたため、技術確立が必要。県や国の研究機関の指導を受けている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在は結果としてとれた状況のため、天候に左右されず、コンスタントにねらった数量をとる管理をしたい。そのためには植物の状態を見て適切な措置を行う必要がある。</li> <li>経験に頼らないでデータに基づき栽培管理をしたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材が不足しており、機械化が必要。</li> <li>地域の農業は稲作中心。高齢化が進み、地域に受け皿がなく、年々委託面積が増加。</li> <li>生産管理の高度化・効率化を図りながら、今後、品目拡大(露地野菜)も取り組む。</li> </ul>
	流通・販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>流通部門を作り、配送車の稼働率上げたい(現在は週3)。生産拡大や6次化商品の配送等による稼働率向上を検討中。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状では、生産量増加の要望があるものの、年間を通してという状況ではない。年間を通して増やすとなれば、もう一歩踏み込んだ契約(きちんとした契約書)やアイテムの見直し、量の検討が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状では生産量が足りない。まずは既存の販路先に十分な量を安定して出荷することを優先。</li> <li>契約取引により、値段を固定化したい。</li> <li>6次化に取り組み、市のアンテナショップで販売。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在、販路拡大に取り組んでいる。同品種を作っている他県生産者との連携でロットを確保し、ネットワークで流通させたい。</li> <li>実需からの要望があり、いかに周年体制を早く整えるかが課題。地域の生産者との連携等検討中。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販路先は決まっているので、まずは相手にきちんと届けることが大事。</li> <li>ゆくゆくは地域のものも集めて販路拡大を図りたい。</li> <li>流通コストをカットしたい(自社での配送を検討)。</li> </ul>

### (3) 発表論文等

- イ 関連する普及に移す技術 なし
- ロ その他 なし

### (4) 共同研究機関 なし