

経営力向上支援事業 千一ム型支援 事例集

令和7年3月
広島県 農業経営発展課



事例 1

3ページ

水稲法人における経営管理や人材育成の強化に向けた取組

市町 東広島市

品目 水稲、青ねぎ、飼料作物

事例 2

4ページ

青ねぎ生産法人の共同選果場における人材育成の仕組み構築と運用に向けた取組

市町 安芸高田市

品目 青ねぎ

事例 3

5ページ

花卉生産法人における収益性向上に向けた取組

市町 江田島市

品目 カーネーション

事例 4

6ページ

水稲法人における人材育成の仕組み構築と運用に向けた取組

市町 三次市

品目 水稲、大豆、麦、そば

事例 1

水稻法人における経営管理や人材育成の強化に向けた取組

- 年 度 令和4～5年度
- 組 織 法人
- 品 目 水稻、青ねぎ、飼料作物
- 市 町 村 東広島市

1 支援の経緯

前年にひろしま農業経営者学校で作成した経営理念や経営規模の拡大に向けた中期経営計画を、絵にかいた餅にしないように、予実管理や人材育成の仕組みづくりなどに取り組み、より具体的で継続的な行動につなげたい思いがあり、チーム型支援の活用を希望するに至った。

2 具体的支援内容

予実管理については、最初に計画と実績をPDCA管理できる様式を整理したあと、具体的な計画数値などを入力し完成させた。続いて、規模拡大に伴い経営の中心となるコントラクター部門における拡大時期や拡大面積を設定し、拡大に伴って増加する業務に対する想定を担当者を明確にした。

また、人材育成については、拡大予定の受託面積による未来組織



図、キャリアアップの道筋を明確にしたキャリアステップ、法人で高い成果を生み出す人材の行動特性をまとめたコンピテンシーシート、コンピテンシーシートに基づく人事評価を行うための面談シートの作成を行った。



運用について



3 支援の効果

今後の規模拡大に伴うコントラ部門の実施計画と人材のキャリア開発のためのコンピテンシーシートやキャリアステップを整理、見える化でき、従業員と共有することによって、一丸での取組につなげるきっかけができた。

事例 2

青ねぎ生産法人の共同選果場における 人材育成の仕組み構築と運用に向けた取組

- 年 度 令和5～6年度
- 組 織 法人
- 品 目 青ねぎ
- 市 町 村 安芸高田市

1 支援の経緯

青ねぎの選果場を運営する同法人では、工場長・副工場長・主任といった役職を持った従業員が中心となって日々の業務をこなしていたが、役割と責任の所在が明確になっておらず、現場での判断に時間がかかっていた。

2 具体的支援内容

人材育成については、役職を持った従業員にヒアリングを行い、それぞれが担っているマネジメント業務の1つ1つを明確にしたうえで、責任者及び担当者を設定する「職務記述書」の作成に取り組んだ。以下、職務記述書（抜粋）。

職務記述書 一覧

2024/1/13

目的	項目	工場長	副工場長	主任
業務マネジメント	選果場の品質チェック	生産者との情報共有を行い、水準の維持を図ることを認識し、効果的な作業中仕様の実施を行う。	生産者との情報共有を行い、持ち場において水準の状況を確認して工場長に報告し、効果的な作業の指示を行う。	
	選果場外品対応	選果場外品について、副工場長などから当該に関する情報の提供を受け、選果場の仕向先を早期判断し、選果と包装の上、仕向け先を指示する。	選果場外品について、工場長に当該に関する情報を提供し、工場長の指示を受けて持ち場で仕向け先を指示する。	
	進行管理	売上の進捗状況管理、他店の売上状況管理の情報を収集し、必要に応じて人員配置の変更・時間調整・作業内容の変更を行い、全体の進行管理を行う。当該工場全体の作業の進捗状況を管理する。	持ち場における作業進捗状況を管理し、工場長に報告し、人員配置の変更・時間調整の必要に応じて工場長の指示を受け、持ち場の進行管理を行う。	持ち場における作業進捗状況を副工場長に報告する。選果・袋い・計量・選果手動・包装・梱包・出荷の作業内容について、選果・包装の1つ1つ具体的な作業を指示・実行する。
	残業・早退管理	出稼量や残業量を把握し、残業や早退の発生を防ぐ。	出稼量や持ち場の稼働量を把握し、工場長の指示を受けて残業の発生を防ぐ。	日報やタブレットに作業内容・残業量を記録する。

職務記述書の作成にあたっては、経営コンサルタントから「経営陣だけで決めるのではなく、役職（候補）者となる従業員の意見を聞き、反映しながら組織として決めていくことが重要である」との助言があった。各回の支援では、経営コンサルタントが中心となり、

経営陣の考えを引き出し、整理することによって職務記述書のたたき台が作成された。支援後、経営陣はそれを用いて、役職（候補）者に対して取組の目的を説明し、意見を聞き、反映していくことで、社内で共通認識の取れた職務記述書が完成した。

予実管理については、役職（候補）者がこれからマネジメントを意識した業務を行うために必要な現場の目標数値を時間当たりの処理束数として設定した。

目標数値を検討する際は、過去、蓄積していたデータを分析したことにより、工場の選果効率には、生産者側の責任で改善すべきねぎの品質（歩留まり）が影響することが分かった。選果場としては、歩留まりごとの目標値を設定し、選果場内での業務改善を進めた。

3 支援の効果

職務記述書の作成により、役職者に求められる役割や責任が明確になった。

また、役職者が職務記述書の内容や現場の目標数値を把握し、積極的に業務の改善に向けた提案をすることによって現場が以前より円滑に回るようになってきている。

事例 3

花卉生産法人における収益性向上 に向けた取組

- 年 度 令和5～6年度
- 組 織 法人
- 品 目 カーネーション、その他草花
- 市 町 村 江田島市

1 支援の経緯

生産の大部分をパートが担っている同法人では、パートの高齢化が進んでおり、勤続年数の長いパートリーダーの引退に伴って、経験の浅いパートの生産技術向上が急務となっていた。

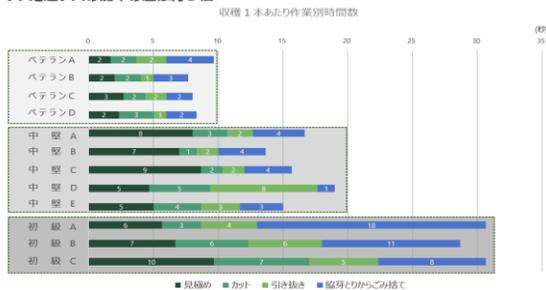
2 具体的支援内容

人材育成としては、現状の能率分析として、パート1人ずつの作業について、ストップウォッチを用いて時間を計測し、手元の動画を撮影した。

時間計測では、1つの作業を構成する4つの工程に分けて計測し、初級・中堅パートの作業におけるベテランパートとの定量的な違いを分析した。手元の動画撮影では、ベテランパートをお手本として、定性的な違いを分析した。以下、分析結果まとめ（抜粋）。

能率 人別結果

■ 早い人と遅い人の能率の差は約3倍



予実管理としては、全54品種の取引価格と株あたりの生産本数を分析した。その結果、収益に最も大きく影響するのは取引単価ではなく、株あたりの生産本数であることが明らかになった。費用面では、品種ごとの人件費を算出できる資料を作成し、雇用労賃を加味した利益率の高い品種を特定した。

また、各品種における損益分岐点を検証し、株あたりの生産本数の目標値を設定するとともに、能率向上が利益に与える影響を明確化した。

3 支援の効果

人材育成については、初級・中堅パートは、判断に時間を要していることが分かった。同法人代表は、この結果を確認し、今後の対応として、ベテランパートへ作業のコツをヒアリングするとともに、今回撮影した動画を法人内でフィードバックするなど、改善に向けた取組を進めている。

また、予実管理については、収益性の高い品種を選定することが可能となり、今後の長期的な経営の見通しを立てる参考となった。さらに生産本数の目標値を明確化できたことにより能率向上の取組を強化するきっかけとなった。

事例 4

水稻法人における人材育成の仕組み構築と運用に向けた取組

- **品 目** 水稻、大豆、麦、そば
- **市 町 村** 三次市

1 支援の経緯

経営評価システムによるヒアリングを行った際、各品目の収量は非常に高水準で、これまでの利益の積算である、利益剰余金が毎年増加している非常に優良な経営を行っていることが確認された。

しかし、ヒアリングを行う中で、健全な財務体質を支えているのは同法人の役員2名で、属人的な状況となっていることが判明した。高齢化等により管理を任される農地が増えている状況もあり、従業員の育成が急務となっていた。

2 具体的支援内容

同法人は毎年決算の振返りと、予算の検討をされており、予実管理の体制は整っていたため、人材育成の仕組みづくりに注力した。

まずは役員と従業員それぞれに対しヒアリングを行い、経営体が目指す将来の組織図が見える化し、各従業員の育成方針を検討した。

役員の知識、スキルを従業員に伝える仕組みがなかったこと、従業員の現状の作業レベル、今後の求める作業レベルについて、役員と共有する仕組みがなかったため、作業レベルごとに求められるスキル等について整理したコンピテンシーシートを作成した。

コンピテンシーシート

項目	作業目的	作業内容	スキル
1. 作業目的	作業目的を明確にする	作業目的を明確にする	作業目的を明確にする
2. 作業内容	作業内容を明確にする	作業内容を明確にする	作業内容を明確にする
3. 作業方法	作業方法を明確にする	作業方法を明確にする	作業方法を明確にする
4. 作業手順	作業手順を明確にする	作業手順を明確にする	作業手順を明確にする

第1回面談の目的

■ チェックシートの自己評価と上長評価が異なる項目について、評価をすり合わせる

評価項目	自己評価		上長評価	
	高い	低い	高い	低い
1. 作業目的の理解	○	○	○	○
2. 作業内容の理解	○	○	○	○
3. 作業方法の理解	○	○	○	○
4. 作業手順の理解	○	○	○	○
5. 作業目的の達成	○	○	○	○
6. 作業内容の達成	○	○	○	○
7. 作業方法の達成	○	○	○	○
8. 作業手順の達成	○	○	○	○
9. 作業目的の共有	○	○	○	○
10. 作業内容の共有	○	○	○	○
11. 作業方法の共有	○	○	○	○
12. 作業手順の共有	○	○	○	○
13. 作業目的の共有	○	○	○	○
14. 作業内容の共有	○	○	○	○
15. 作業方法の共有	○	○	○	○
16. 作業手順の共有	○	○	○	○
17. 作業目的の共有	○	○	○	○
18. 作業内容の共有	○	○	○	○
19. 作業方法の共有	○	○	○	○
20. 作業手順の共有	○	○	○	○
21. 作業目的の共有	○	○	○	○
22. 作業内容の共有	○	○	○	○
23. 作業方法の共有	○	○	○	○
24. 作業手順の共有	○	○	○	○
25. 作業目的の共有	○	○	○	○
26. 作業内容の共有	○	○	○	○
27. 作業方法の共有	○	○	○	○
28. 作業手順の共有	○	○	○	○

コンピテンシーシートを活用し、従業員との面談を行った。

3 支援の効果

面談を始めた当初は従業員の反応も薄かったが、回数を重ねると、自発的な動きが見られるようになり、効果が見られるようになった。

コンサルタントからのアドバイスなどを踏まえ、朝礼時に従業員に発言を促す、担当を決めてマニュアルの作成を従業員自身に任せる、といった取組も行い、支援を始める前と後で従業員の責任感等、姿勢に変容が見られている。

引き続き人材育成に取り組み、今後の規模拡大に向けた組織体制強化を行っていく。