

# 畜産経営体の人事評価制度 導入・活用に向けたワークショップ

主催：公益社団法人日本農業法人協会

## 次第

### I. 開 会

### II. 研修会・ワークショップ【13：35～16：25】

＜講師 AMパートナーズ 代表 篠原 秀紀 氏＞

#### 1. 自己紹介・アイスブレイク【13：35～13：50】

#### 2. 研修会・ワークショップ【13：50～16：25】

（1）テーマ1「こんな課題を抱えていませんか」

①研修会

②グループディスカッション【25分】

～ ～ ～ 休憩【14：30頃】 ～ ～ ～

（2）テーマ2「労働者の気持ちを理解する」

①研修会

②グループディスカッション【35分】

～ ～ ～ 休憩【15：25頃】 ～ ～ ～

（3）テーマ3「人事評価制度の活用を考える」

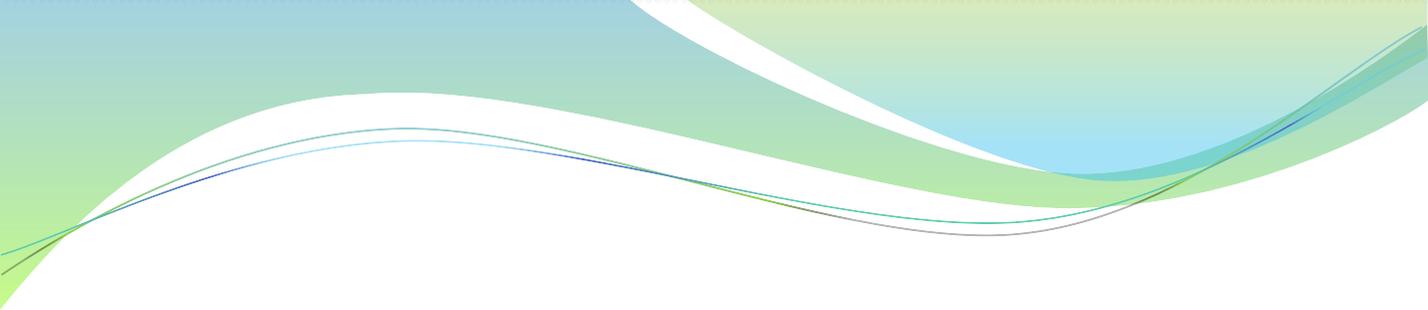
①研修会

②グループディスカッション【35分】

（4）お役立ち情報の紹介

### III. 閉 会

（アンケートにご協力ください。）



# 自己紹介

## 1. アイスブレイク

- あなたは1年間、とある事情で無人島で生活することになりました。
- 生活必需品に加えて、持ち運び可能な贅沢品を1つ持って行くことができます。  
(島を脱出するための船は、持っていくことはできません！)

「あなたなら何を持っていきますか、そしてその理由は？」

- ◆何を持って行くかを1分程度で考えてみて下さい。  
その後、1人1分程度で考えた内容を発表しましょう。

# 自己紹介

## 2. 自己紹介

- ◆同じグループになったメンバーで、まずは自己紹介をしてみてください。  
自己紹介では下記の内容を参考に、経営概況も共有しましょう。
  - (1) 自社の所在地と畜種
  - (2) 経営規模（飼養頭数・生産設備・売上高等）
  - (3) 従業員数（総人数・雇用形態別の人数等）
  - (4) 人事評価制度の活用の有無
  - (5) 最近のトピック（上手くいった事例・経営課題等）
- ◆上記の内容は全ての項目を共有しなくても構いません。持ち時間の範囲で特に伝えたいことを重点的に伝えましょう。
- ◆自己紹介は1人2分程度で簡潔にお願いします。  
グループの他のメンバーの自己紹介も聞いて頂きたいので、お互いの発言時間に気を付けましょう。

# I. こんな課題を抱えていませんか

## 1. 経営者が現場から離れられない

### (1) 現場実態・現状

◆下記のような理由で「現場を自走させたい」と思う経営者は多いはず。

- ①経営規模を拡大するため
- ②日々変化する経営環境へスピーディーに対応するため
- ③経営を安定化させるための時間的な余裕を持つため

◆しかし、実際に「現場作業を社員に任せよう」という段階になると下記のような声がよく聞かれる。

- ①うちの社員は指示待ちの人間が多くて任せたら失敗しそう・・・ (経営者側)
- ②あいつは本気度が足りないからなあ・・・ (経営者側)
- ③仕事はあくまで給料をもらう手段だし・・・ (社員側)
- ④会社が何を求めているか分からない・・・ (社員側)

# I. こんな課題を抱えていませんか

### (2) 課題

◆「現場作業を社員に任せることができない」原因は色々あるが、下記のような理由が多い。

- ①自社内に存在する仕事が見える化していない
- ②社員に求められる業務能力（知識・スキル）があいまい
- ③経営者自身が社員に仕事をどこまで任せたいのかがあいまい
- ④経営者自身の意識改革（任せる勇気）

# I. こんな課題を抱えていませんか

## (3) 解決策

- ◆課題を克服し現場を自走化させることができなければ、今以上の経営発展が難しいのも事実。

<課題を解決するための取り組み例>

- ①自社内に存在する全ての業務の見える化（言語化）
- ②個々の業務を完遂するための判断基準の策定
- ③社員に求める人材要件の見える化（言語化）
  - i 姿勢（役割）
  - ii 業務知識
  - iii スキル

- ◆これらに取り組むことで現場の自走化が実現し、ひいては効率的な人材育成にも貢献する。

# I. こんな課題を抱えていませんか

## (4) 取り組み事例①【株式会社良品計画】（参考文献番号1）

### <会社概要>

所在地：東京都豊島区東池袋  
業種：「無印良品」を中心とした専門店事業の運営  
（商品企画・開発・製造・販売等）  
売上高：約4,961億円（2022/8期）  
店舗数：国内532店舗・海外604店舗  
社員数：19,009名（2022/8期）  
特徴：セゾングループであった西友から1989年に独立



### i 経営課題（2001年当時）

○店長個人の経験と勘に頼った店舗づくり（**経験至上主義**）

○現場の事情を考慮しない出店計画と商品力の低下

⇒結果、優秀な人材が流出した際に**業績が急激に悪化**。

（たった2年で約133億円の経常黒字から約38億円の経常赤字へ転落）

# I. こんな課題を抱えていませんか

## ii 現場主導の経営改善

- 「MUJIGRAM（2,000ページに及ぶ店舗運営マニュアル）」と「業務基準書（本部業務のマニュアル）」の策定  
⇒現場の社員が「こうしたほうが、いいのに」と感じたことを積み上げたもの。常に「仕事の最高到達点」を目指し今も改善中。  
⇒あらゆる用語を定義し、各業務を「徹底的に具体化」している点が最大の特徴。
- 自動発注システムの導入  
⇒社員の判断ではなく、データに基づく在庫管理の実践。
- デッドラインボードの導入  
⇒全ての業務について締切りを設定し、その進捗状況が見える化することで「仕事の実行力」を向上。

## iii 取り組み結果（2007年）

- 業績のV字回復を達成  
⇒3年連続過去最高となる売上高1,620億円・経常利益186億円を達成。

©2023AMパートナーズ

7

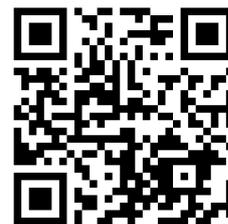
# I. こんな課題を抱えていませんか

## （5）仕事の見える化に関する取り組み事例

- ①作業別責任者制度の導入（有限会社山波農場：水田作農業）  
⇒参考文献番号「2・3・4」。

## ②社内業務の見える化とキャリアアップシステムの導入（※）

- （有限会社トッピーバー：露地野菜作農業）  
⇒参考URL「<https://www.topriver.jp/work/career/>」。



※ iCD（iコンピテンシディクショナリ）を活用。

「仕事における個々の業務（タスク）を体系化し、その習熟度を評価する」ためのシステムのこと。

©2023AMパートナーズ

8

# I. こんな課題を抱えていませんか

## 2. 賃金の決定方法に自信を持ってない

### (1) 現場実態・現状

◆賃金の基準は下記の要素を考慮して決められることが多い。

- ①自社の経営状況(=利益水準)
- ②同業他社との比較
- ③他産業との比較
- ④社員の業務能力

◆しかし、自社の賃金を自信を持って決められている経営者は少ない。

◆例えば、下記のような声がよく聞かれる。

- ①とりあえず年功序列で・・・
- ②少額でも手当も付けた方がよいよね・・・
- ③会社が儲かった時は還元したいんだけど・・・
- ④社員とのやり取りが面倒で・・・

# I. こんな課題を抱えていませんか

### (2) 課題

◆「賃金の決定方法があいまい」である原因として、下記の理由が多い。

- ①経営としてどの程度労務費に配分できるかの基準がない

⇒結果として会社の業績が賃金に反映されにくい。

- ②社員の能力を正確に把握できていない
- ③社員の成果を正確に把握できていない
- ④社員の能力・成果と賃金が連動していない

⇒人事評価制度等が不足しているため。

# I. こんな課題を抱えていませんか

## (3) 解決策

◆現在の若年労働者（特に20代～30代）は、**自分自身の頑張りを公平に評価してもらえなければ比較的短期間で離職を考える**傾向にあるため、課題を早期に解決することは経営の安定化という側面からも重要。

<課題を解決するための取り組み例>

- ①経営状況の把握・改善（賃金配分原資の正確な把握）
- ②標準労働時間（標準労務費）の計測・検討
- ③利益が出た場合の労務費への配分基準の策定

◆これらを実践することによって、経営状況に連動した賃金の支払いが実現でき、社員のモチベーション向上にも役立つ。

# I. こんな課題を抱えていませんか

【参考：2022年版 業種別 モデル年収（抜粋）】

単位：万円

不動産	779
総合商社	660
建設・土木	575
流通・チェーンストア	554
半導体・電磁・電気機器	536
ホームセンター	508
百貨店	503
フードビジネス（総合）	496
物流・倉庫	476
食品	460
繊維・アパレル	442
ホテル・旅館	428
生活協同組合	387
農業	292

<出展>

他産業：2022年版業種別モデル年収  
（マイナビ転職）

農業：法人アンケート調査結果  
（下記参考文献）

【農業労働力の変容と人材育成  
（澤田守・農林統計出版）】

# I. こんな課題を抱えていませんか

## (4) 取り組み事例②【株式会社ベジーツファーム】

### <会社概要>

所在地：長野県御代田町

業種：農業

品目：葉物野菜（レタス類・キャベツ・白菜等）

売上高：約130,000,000円（2022/12期）

社員数：約30名（2023/4現在）

（正社員20名・季節雇用8名・事務社員2名）

特徴：生産した農産物は全て株式会社ベジーツファームへ販売



### i 経営課題（2021/4当時）

#### ○社員モチベーションの低下

⇒売上目標・利益目標と作付計画の連動不足。

⇒業績と賃金の連動不足。

⇒企業理念・企業目標の現場への浸透不足。

©2023AMパートナーズ

13

# I. こんな課題を抱えていませんか

### ii 社員を巻き込んだ経営改善

○1年目 <企業理念・企業目標の再検討（9ヶ月）>

○2年目 <経営戦略・長期事業計画の立案（6ヶ月）>

<利益目標と作付計画を連動させる仕組みの導入（3ヶ月）>

⇒収量増加に向けた社員の意識改革。

<企業目標に基づく業績連動給（賞与）の仕組みの導入（12ヶ月）>

⇒原則「**経常利益の50%を賞与として社員に還元する**」仕組み。

ただし、取り組み初年度は「栽培実績に基づく経常利益改善金額」の50%を賞与とする旨を2022/1に社員と約束して取り組み開始。

### iii 取り組み結果（2022年）

○2022/12期の業績に対して、2023/3に業績連動給（賞与）を支給

⇒2022/12期は赤字ではあったが、赤字幅が大幅に縮小したため、当初の約束通り、**改善金額の約50%を社員に支給**。

⇒支給対象者は「正社員」の他、「**技能実習生・事務社員**」等も対象にしたため、在籍する全社員のモチベーション向上に寄与。

©2023AMパートナーズ

14

# I. こんな課題を抱えていませんか

(5) 賃金制度に関する取り組み事例

①部門別の賃金月額表の作成（農事組合法人G農場：稲作・露地野菜作農業）  
⇒参考文献番号「4」。

②個人目標と会社目標の連動（アマゾンジャパン：インターネット小売業）  
⇒参考文献番号「7」。

# グループディスカッション

## 1. こんな課題を抱えていませんか

### (1) 人材面での自社の経営課題の共有

◆自社の経営課題について2分程度で書き出してみましよう。

書き出しを行う際は、人事評価制度の活用状況を中心に、人材面のことであればいくつでも挙げて下さい。

◆グループ内で共有します。1人3分程度で発表しましょう。

共有する際は、「自社と他社が共通していること、していないこと」を意識しながら、内容が近いものをまとめながら付せんを模造紙に貼り付けて下さい。

◆課題を共有した後に他のグループに向けて発表して頂きますので、全員の共有が完了したグループは発表者も決めて下さい。

# グループディスカッション

## (2) 検討内容の発表・共有

◆検討した内容を他のグループに向けて発表しましょう。

◆発表は1グループ2分程度でお願いします。

◆発表する際は、下記の点を意識して話して下さい。

### ①人材関係で困っている経営課題

i 悩んでいる方が多い経営課題

ii 自グループの特徴的な経営課題

### ②グループ内での人事評価制度の活用状況

## Ⅱ．労働者の気持ちを理解する

1. 不満足を解消しているだけでは満足度は向上しない

### (1) 2要因論

◆臨床心理学の「2要因論（※）」では、社員の仕事への満足度に影響を与える要因は2つあるとされる。

#### ①衛生要因

⇒不満足に繋がる要因。これが満たされても満足度の上昇には寄与しない点に注意。

#### <具体例>

- i 会社の方針や管理体制
- ii 上司との関係
- iii 労働条件や待遇（地位や給与）

※1960年代に、アメリカの臨床心理学者ハーズバーグによって提唱された。

©2023AMパートナーズ

19

## Ⅱ．労働者の気持ちを理解する

#### ②動機付け要因

⇒満足に繋がる要因。これが満たされると満足度が上昇し、能力の上昇や自発的な業務改善に期待できるようになる。

#### <具体例>

- i 達成や承認
- ii 仕事そのもの
- iii 責任や昇進
- iv 成長

©2023AMパートナーズ

20

## Ⅱ．労働者の気持ちを理解する

### (2) 実務上の留意点

- ◆衛生要因は過剰に満たされても満足には繋がりにくい。つまり、会社の方針が正しいとしてもやる気にはならないし、いくら給与を含む労働条件を手厚くしても前向きに仕事に取り組むとは限らない。
  
- ◆ただし、衛生要因は最低限の水準は満たしていないと社員の不満足（離職や採用人数の減少）に繋がる。よって、「法律で要求される程度の水準」を最低限の条件として、「地域の経営環境を考慮した水準」は確保すべき。
  
- ◆一方、動機付け要因は社員育成の観点から積極的に満たしていくべき要因。例えば下記のような取り組みが重要。
  - ①小さな仕事でもしっかりできたらほめる
  - ②ある程度の裁量と責任を与える
  - ③採用の段階で経営理念や仕事内容を伝え、本人が納得した上で入社させる

## Ⅱ．労働者の気持ちを理解する

### 2. 「自らやりたい」と思ってもらえるアプローチ

#### (1) 動機付け要因論

- ◆1940年代にアメリカの心理学者デシにより「内発的動機付け」という考え方が提唱された。この考えは「人間は自分自身の好奇心や興味を満たすために始めた行為には高い効果を発揮する」というもの。
  
- ◆その理論を基に、1960年代にアメリカの心理学者ハーロウがモチベーションの持続効果に関する研究を進め、導き出されたのが「動機付け要因論」。
  
- ◆「動機付け要因論」は「アンダーマイニング効果」と「エンハンシング効果」の2つの要素で構成される。

## Ⅱ．労働者の気持ちを理解する

### (2) アンダーマイニング効果

◆ある行動に対して金銭という外的報酬が払われた場合、人間のやる気を短期的に引き出すことは可能。ただし、報酬の効果は次第に弱くなる。また、長期的なモチベーションは逆に失われる。なお、報酬を監視・脅迫・競争等に置き換えても同様の効果がある。

◆「社員の定着や離職防止の手段として賃金を上昇させる」という話はよく聞くが、それだけで社員のモチベーションを長期間維持させることは困難である。この理論に基づけば、下記のような事態が発生し、いずれ賃金の引き上げが不可能になるだろう。

<イメージ図>

年月	2020/4		2022/4		2023/4		2023/10
賃金	200,000		210,000		220,000		230,000

©2023AMパートナーズ

23

## Ⅱ．労働者の気持ちを理解する

### (3) エンハンシング効果

◆人間は新しいことや、やりがいを求める傾向がある。また、自身の能力を高め、発揮し、探求し、学ぶという性質も備わっている。報酬がなくても、内発的な理由があれば自発的に仕事に取り組む。

◆社員のモチベーション維持のためには、賃金等の外的要因だけではなく、社員自身が「やってみよう」と思えるような仕組みや体制を構築することがより重要と言える。

<具体的な取り組み例>

- ①会社を「社員の成長の場」と捉えるための経営層の意識改革
- ②自社の経営理念を社員が心から実現したいと思えるような働きかけ
- ③会社の目標と社員の目標を連動させた業績目標の設定

©2023AMパートナーズ

24

## Ⅱ．労働者の気持ちを理解する

(4) 取り組み事例③【株式会社日本レーザー】（参考文献番号5）

### <会社概要>

所在地：東京都新宿区西早稲田  
業種：レーザー及び光関連製品専門商社  
売上高：約56億円（2021年）  
社員数：56名（2021/1）  
特徴：2007年に日本電子株式会社から独立  
MEBO（※）により55人の従業員が全員株主に



### i 経営課題（1994年当時）

- 過剰仕入による不良在庫
- 過剰設備
- 組織体制の崩壊と無法地帯化  
⇒結果、1億8,000万円の債務超過となり、**会社は倒産の危機に直面。**

※マネジメント・アンド・エンプロイー・バイアウト（経営陣と社員が一緒になって親会社から株式を買い取る手法）

©2023AMパートナーズ

25

## Ⅱ．労働者の気持ちを理解する

### ii 経営改善のための取り組み内容

- 社長の笑顔と声がけ  
⇒「悪い報告ほど笑顔で聞く」「社長室を作らないオフィス」等の  
取り組みによる社員モチベーションの維持・向上。
- 今週の気付きと今週の頑張り  
⇒今週発生した課題と対応策を表明する「今週の気付き」と  
自分なりに頑張ったことを共有する「今週の頑張り」の実践。
- 業務の複数担当制の導入と個人別業務範囲の拡大  
⇒利益を落とさずに誰が休んでも業務が回る仕組みの構築。
- 様々な人材を雇用できる柔軟な就労制度の導入  
⇒「社員ごとの希望を考慮した雇用契約」等。

### iii 取り組み結果

- 23年連続黒字の達成
- 10年以上離職率ほぼゼロの社員定着率

©2023AMパートナーズ

26

## Ⅱ．労働者の気持ちを理解する

### 3. 各種アンケート調査から読み解く最近の傾向

#### (1) 仕事の満足度について

実施主体：エン転職

実施期間：2017/3/1～2017/4/2

回答者数：6,427名

#### <満足度が高い要因>

- ①仕事の面白さ (50%)
- ②人間関係の良さ (45%)
- ③休日休暇日数 (33%)
- ④勤務時間 (29%)
- ⑤仕事の裁量度 (28%)
- ⑥成長できる環境 (23%)

#### <満足度が低い要因>

- ①給与額 (62%)
- ②成長しづらい環境 (47%)
- ③人間関係の悪さ (44%)
- ④仕事に面白みがない (38%)
- ⑤評価制度 (38%)
- ⑥勤務時間 (34%)

## Ⅱ．労働者の気持ちを理解する

#### (2) 転職する際の企業選びの軸について

実施主体：エン転職

実施期間：2022/12/26～2023/2/1

回答者数：10,618名

- ①自分にできそうか (約65%)
- ②希望条件（勤務時間・休日休暇等）があるか (約55%)
- ③年収アップできるか (約50%)
- ④やりがい・達成感が得られるか (約45%)
- ⑤経験・スキルが活かせるか (約45%)
- ⑥希望の働き方（テレワーク・副業等）ができるか (約30%)

## Ⅱ．労働者の気持ちを理解する

### (3) 傾向と分析

#### ①仕事の満足度について

◆「仕事自体が面白く、人間関係も良好」であると満足度が高くなる。

◆一方、「低賃金で成長を実感できない環境」に置かれると、社員は早期に転職を考えてしまうだろう。

#### ②転職する際の企業選びの軸について

◆「自分にできそうで希望条件を叶えられる」企業を最も重視している。

◆また、コロナ禍で休業を余儀なくされた労働者も多く、「副業の可否」を気にする求職者も一定数存在する点も特徴的。

## Ⅱ．労働者の気持ちを理解する

### ③農業分野での離職理由等

◆農業分野でも社員の離職理由は他産業とそれほど変わらない傾向があるが、下記の点には注意が必要。

#### i 経営者との距離が近い

⇒農業は社員数も少なく日々の業務の場面でも経営者と接する機会も多い。

⇒「経営者との相性・経営者の考え方に共感できるか」といった要素も大きく影響する。

#### ii 人間関係

⇒他の社員と一緒に仕事をする時間が他産業よりも長くなりやすい農業では、「人間関係の悪化」が離職理由となるケースが多いという調査結果もある。

## Ⅱ．労働者の気持ちを理解する

(4) 社員モチベーション向上に関する取り組み事例

- ①仕事の基本を自己評価する「点検ボード」の導入（株式会社良品計画）
- ②社長も部長も「さん付け」で呼び、役職で呼ばせない（株式会社良品計画）
- ③社員自身が「買いたい」と思える商品開発（株式会社良品計画）  
⇒参考文献番号「1」。
  
- ④社外活動を重視した人材育成（有限会社F養鶏場）  
⇒参考文献番号「4」。
  
- ⑤各社員自身で考える個人目標（アマゾンジャパン）  
⇒参考文献番号「7」。
  
- ⑥帰属意識を高める人事考課面談（スターバックスコーヒージャパン株式会社：コーヒーストアの経営・コーヒー関連商品の販売）  
⇒参考文献番号「6」。

# グループディスカッション

## 2. 労働者の気持ちを理解する

### (1) 社員のモチベーション向上のための取り組み内容の共有

◆まずは下記の内容も参考に、自社の取り組みや思いつく取り組みを2分程度で書き出してみましよう。

- ①今は取り組んでいないが、過去に取り組んでいた内容
- ②周りの農家仲間が取り組んでいる内容

◆グループ内で共有します。1人2分程度で発表しましょう。

共有する際は、「自社と他社が共通していること、していないこと」を意識しながら、内容が近いものをまとめながら付せんを模造紙に貼り付けて下さい。

◆全員の取り組み内容の共有が完了したグループは、出てきた取り組み内容のうち、「効果が高いと考えられる事例」を1つ選んで下さい。

# グループディスカッション

### (2) 深掘りする事例の検討

◆事例に対して下記の点を明らかにするような意見交換をしてみましよう。

- ①より効果を高めるための工夫や進め方
- ②採用や人材育成への反映方法
- ③少ない負担で継続していくための運用方法

◆検討時間は15分程度でお願いします。検討が完了したグループは、発表者も決めて下さい。

### (3) 検討内容の発表・共有

◆発表は1グループ2分程度でお願いします。

◆発表する際は、下記の点を意識して話して下さい。

- ①グループ内で出てきた取り組み内容
- ②深掘りした取り組み内容
- ③検討結果

## Ⅲ．人事評価制度の活用を考える

### 1. 人事評価制度の導入方法

#### (1) 導入目的の検討・明確化

- ◆人事評価制度を導入する際は、「導入すること自体が目的」とならないようにすることが重要。
- ◆各法人の経営理念や経営方針を踏まえ、「人事評価制度を会社の発展のためにどのように活用していくのか」を導入前にしっかり検討することで、より効果的な制度を構築できる。

#### <導入目的例>

- ①社内業務が見える化するため
- ②社員に求められる役割と能力が見える化するため
- ③人材育成のため
- ④成果に見合った報酬を実現するため

## Ⅲ．人事評価制度の活用を考える

### (2) 評価項目と評価基準の検討

- ◆人事評価制度のコアとなるものが「評価項目」と「評価基準」。

#### ①評価項目

- ⇒「どういった内容を評価するのか」について定めた項目。  
「達成すべき目標」として設定することもある。
- ⇒「業務能力」「役割期待」「個人目標」「部門業績」等を設定することが多い。

#### ②評価基準

- ⇒「評価項目をどれだけ達成できたか」を計測するための基準。  
客観的な基準や数値を用いるケースが多い。
- ⇒決まった形はないが、5段階で評価することが多い。

## Ⅲ．人事評価制度の活用を考える

【評価項目と評価基準の例（新入社員の場合）】

### 【期待される役割】

評価項目	定義
正確性	業務を指示されたとおりに遂行する。やり方（手順）・結果の両方が正確であることが求められる。

評価	評価基準
5	極めて優れており、上位等級が相当である
4	まったく期待通りで、申し分なかった
3	ほぼ期待通りであった
2	期待通りとは言えないが、業務に支障をきたすことはなかった
1	期待通りとは言えず、業務に支障をきたすことが時々あった

## Ⅲ．人事評価制度の活用を考える

(3) 実際に評価をする際の留意点とよくある失敗事例

◆人事評価制度を実際に運用して評価を行う場合、評価者に下記のようなエラーが出ることがあるので注意が必要。

### ①ハロー効果

(内 容) 対象者の特定の一部だけを見て、全体の評価を決めてしまうこと。

(失敗事例) 現場作業が得意な従業員が事務作業も得意だと思っていたら、実際は事務作業は苦手だった。

### ②遠近効果

(内 容) 最近の出来事は過大に評価する一方、少し前の出来事は過少に評価してしまうこと。

(失敗事例) 通年では同程度の成果を上げた従業員が2人いた場合に、直近で良い成果を上げた従業員の評価を高くしてしまう。

## Ⅲ．人事評価制度の活用を考える

### ③寛大化傾向

(内 容) 「評価者（上司）が対象者（部下）に嫌われたくない」「お気に入りの社員だから」という理由で評価を甘くしてしまうこと。

(失敗事例) 本当は「2」の評価を付けるべき従業員に対して、評価を伝えることを恐れて「3」の評価にしてしまう。

### ④中心化傾向

(内 容) 無難な標準レベルに評価が集中し、優劣の差があまり出ないこと。

(失敗事例) 従業員の80%以上を5段階評価で「3」と評価してしまう。

## Ⅲ．人事評価制度の活用を考える

### 2. 人事評価シートの活用方法

#### (1) シートの概要

◆本シートは、畜産経営における人事評価を円滑に進めるために作成を進めているシートで、下記の内容を目的としている。

①人事評価制度を導入しようとする経営体の導入負担を軽減すること

②日々の業務態度や成果を事実や客観的な基準に基づいて見える化すること

③日々の業務態度や成果を賃金の増減に反映させること

◆本日お示しする内容は、あくまで「素案」であるため、皆様には現場で運用することをイメージしながら改善点等について忌憚のないご意見を頂戴したい。

## Ⅲ．人事評価制度の活用を考える

### (2) シートの構成

◆本シートは、下記の構成となっている。

#### ①成果・業績評価（8項目×5点＝40点満点）

⇒畜種（肥育牛・酪農・養豚・養鶏採卵鶏）の業務内容ごとに大項目として4業務を設定。

⇒設定した4つの業務ごとに「正確性・迅速性」の小項目を設定。

#### ②職務・プロセス評価（6項目×平均10点＝60点満点）

⇒畜種共通で求められる「仕事に対する姿勢・プロセス」のうち、**特に重要だと考えられる6項目を設定。**

⇒設定した6項目のうち「特に自社にとって重要な項目は高めの配点」とし、全体として60点満点になるように調整。

#### ③特別加点・減点

⇒特別に加点・減点すべき事項がある社員は最後に加点または減点。

## Ⅲ．人事評価制度の活用を考える

### (3) シート活用時の留意点

◆本シートを活用する際は、下記の点にご留意頂きたい。

#### ①対象者

⇒本シートは、基本的に「現場スタッフ・現場リーダー」を主な対象者としている。よって、管理職以上を対象にしたい場合、評価項目や評価項目間のウェイトを変更する必要がある。

⇒社員の階層別の評価ウェイト例は下記のとおり。

階 層		評価項目	
役職目安	年齢目安	業績評価	プロセス評価
部長	40歳～	80%	20%
課長	35歳～	70%	30%
係長	31歳～	50%	50%
主任	28歳～	40%	60%
担当	25歳～	30%	70%
	～24歳	20%	80%

# Ⅲ．人事評価制度の活用を考える

## ②評価項目および配点

⇒本シートを各法人で運用する際は、必要に応じて評価項目および評価項目ごとの配点を変更することで、「各法人ごとに大事にしたい理念や方針」を反映させたシートとなるように工夫する。

⇒人事評価制度はあくまで「経営理念や経営方針」を達成するための手段であるので、「人事評価を行うこと」が目的化しない運用が重要。

### <望ましい運用方法>

- i 各社員の評価を時間をかけて行う
  - ii 各社員の評価結果を相手が納得するまで説明する
- ⇒「どこをどう改善すれば評価が上がるのか」を具体的に話し合うことで次年度以降の確実な改善に繋げる。

# Ⅲ．人事評価制度の活用を考える

## (4) 評価の反映方法のご紹介 (キャリア一覧表)

◆評価を行った後は、下記に示すようなキャリア一覧表の中で評価した社員の位置付けを変更させることも有効である。



ステージ	年齢目安	役職目安	一般職		中間職	管理職		専門職
VII	45歳～	部長	■		■	■	部長	■
VI	40歳～							
V	35歳～	課長				現場 リーダー	■	
IV	31歳～	係長						
III	28歳～	主任	生産部門 スタッフ	管理部門 スタッフ	■	■	部門 スタッフ	
II	25歳～	担当						
I	～24歳							

※河合克彦「ステージと職掌・職位の関係表」を基に弊社事務所で作成。

## Ⅲ．人事評価制度の活用を考える

(5) 人事評価制度に関する取り組み事例

①6段階評価の導入（株式会社ニトリ：家具・インテリア用品企画・販売業）  
⇒参考文献番号「8」。

②「能力・業績・理念理解」による人事評価制度の構成  
（株式会社日本レーザー）  
⇒参考文献番号「5」。

③キャリアの見える化と明確な昇降格基準の設定  
（株式会社S社：養豚・野菜作農業）  
⇒参考文献番号「4」。

④人件費アップを許容する人事評価制度（作道印刷株式会社：印刷業）  
⇒参考文献番号「9」。

# グループディスカッション

## 3. 人事評価制度の活用を考える

### (1) 人事評価制度を活用する上での課題の共有

◆まずは自社のことや思いつく課題を2分程度で書き出してみましよう。

- ①導入する上での心理的なハードル
- ②評価項目と評価基準の設定
- ③社員への説明とコミュニケーション
- ④持続可能な運用

◆グループ内で共有します。1人2分程度で発表してください。

共有する際は、「自社と他社が共通していること、していないこと」を意識しながら、内容が近いものをまとめながら付せんを模造紙に貼り付けて下さい。

◆全員の課題の共有が完了したグループは、出てきた課題のうち、「人事評価制度を効果的に活用する」ために優先度の高い課題を1つ選んで下さい。

# グループディスカッション

## (2) 課題解決方法の検討

◆検討する課題が決定したら、その課題を解決する方法についての意見交換を試みましょう。意見交換は下記の点も参考にして下さい。

- ①人事評価制度を活用する上での心理的なハードル
- ②社員にも協力してもらえる進め方
- ③少ない負担で継続していくための運用方法
- ④外部協力者の活用

◆検討時間は15分程度でお願いします。検討が完了したグループは、発表者も決めてください。

## (3) 検討内容の発表・共有

◆発表は1グループ2分程度でお願いします。

◆発表する際は、「課題を選んだ理由」や下記の点を意識して話して下さい。

- ①人事評価制度を活用する上での心理的なハードル
- ②制度を導入する際の課題と解決策
- ③制度を継続的に運用するための課題と解決策

# まとめ

1. 仕事を見える化して経営改善に取り組もう。
2. 経営改善に取り組む際は、労働者の気持ちも考慮しよう。
3. 人事評価制度を導入する際は目的を明確にした上で目的に応じた制度を検討しよう。

# お役立ち情報

## 1. 専門家の活用方法

- ◆人事評価制度のような大きな制度や仕組みを導入する際は、**社外の専門家の活用**も視野に入れると良い。
  
- ◆専門家へ依頼することで一定の費用は発生するが、下記の効果に期待できる。
  - ①制度の確実な導入
    - ⇒経営者や社員だけでは途中で諦めたり先延ばしにしてしまうこともあるかもしれないが、外部の協力者を入れることで**制度を確実に導入**できる可能性が高まる。
  
  - ②制度や仕組みの効率的な導入
    - ⇒同業他社や他産業等の専門的な知見に基づくアドバイスを受けることで、社内だけで進めるよりも**効率的な導入**に期待できる。

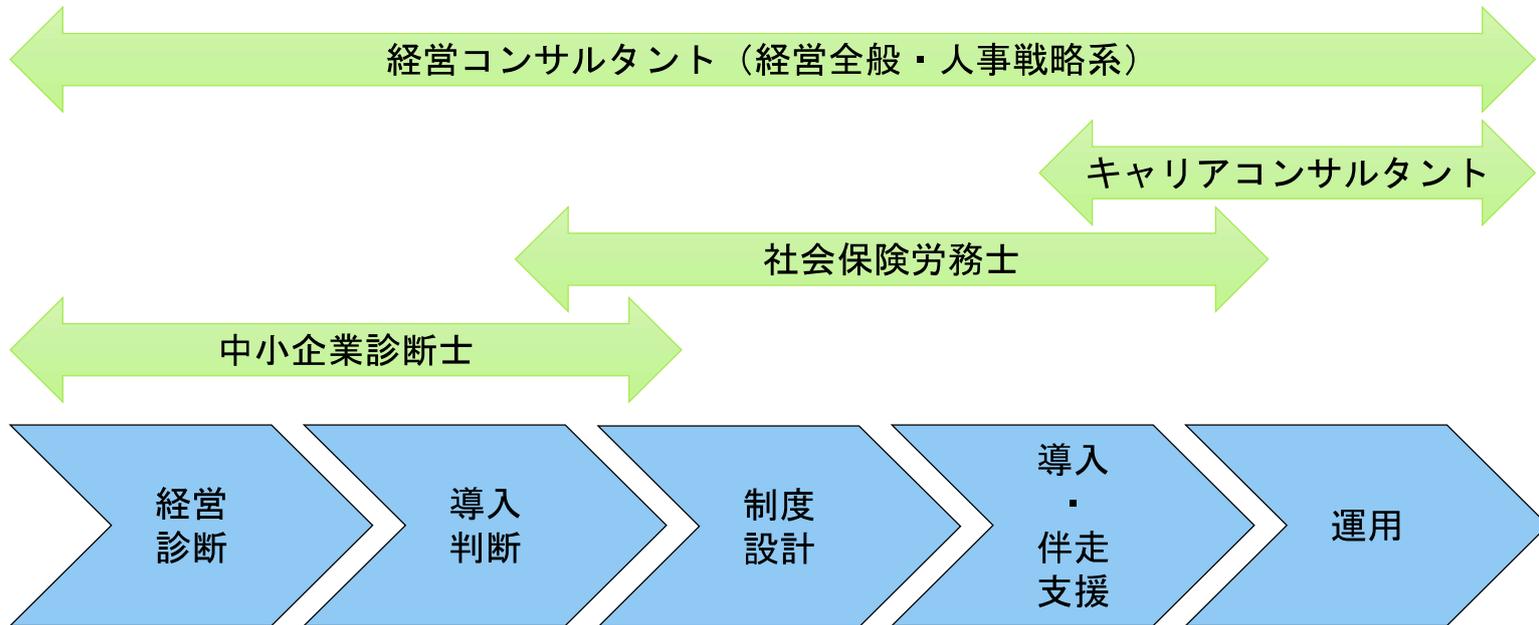
# お役立ち情報

## 2. 人事評価制度導入時に活用できる各専門家の主な業務内容

- ①税理士・会計士
  - ⇒税務相談・税務申告・会計監査等。記帳代行や決算書作成は税理士でなくても対応可能。
  
- ②中小企業診断士・経営コンサルタント
  - ⇒経営診断・経営相談等。
  
- ③社会保険労務士
  - ⇒労務相談・公的保険関係申請等。労務相談は社労士でなくても対応可能。
  
- ④キャリアコンサルタント
  - ⇒導入前の社員向けヒアリング。
  - ⇒導入後のキャリアコンサルティング・キャリア相談等。

# お役立ち情報

## 3. 導入段階に合わせた各専門家の活用イメージ



©2023AMパートナーズ

53

# お役立ち情報

## 4. 専門家を探す際のポイント

- ◆ 専門家は取り扱う業務領域が幅広いため、**農業や人事評価制度に精通している専門家を選ぶことが重要**である。
- ◆ また、税理士や社労士は「**手続業務メインの事務所**」なのか「**相談・コンサルタント業務メインの事務所**」なのかも早い段階で確認すると良い。
- ◆ 例えば、人事評価制度の設計や導入段階で活用可能な社労士事務所の経営スタイルの例を下記に示す。
  - ① 公的保険関係の手続業務メイン  
⇒ 労働保険料・社会保険料の計算・納付、各種書類作成、給与計算等。
  - ② 事業所関係の相談業務メイン  
⇒ 労働基準の解釈判断、公的保険の適用判断、日々の労務相談等。
  - ③ 個人関係の業務メイン  
⇒ 老齢年金・遺族年金・障害年金の裁定請求等。

©2023AMパートナーズ

54

# お役立ち情報

## 5. 所要スケジュールと報酬相場

◆各専門家の所要スケジュールと報酬は様々。

一概には言えないが、下記に具体例を示すので参考にして頂きたい。

### ①経営診断

⇒所要スケジュールは3ヶ月程度。100,000円～200,000円程度。

### ②経営理念の策定・戦略の策定

⇒所要スケジュールは6ヶ月～1年程度。200,000円～500,000円程度。

### ③人事評価制度の導入

⇒所要スケジュールは1年～2年程度。500,000円～1,000,000円程度。

### ④制度導入後の運用支援

⇒所要スケジュールは自走化できるまで。200,000円～500,000円程度。

# お役立ち情報

## 6. 人事評価制度を相談できる先

①各都道府県新規就農・経営支援センター（各都道府県により名称は異なる）

⇒専門家の派遣制度あり。

②金融機関

③社労士事務所

（全国農業経営社会保険労務士ネットワーク：社労士ネット）

④人事関連コンサルタント企業

## 7. 民間サービス

⇒一定のコストは発生するが、導入後の効率的な運用に期待できる。

サービスごとに得意としている分野が異なるため、注意が必要。

# 参考文献一覧

- 1 無印良品は、仕組みが9割（松井忠三・株式会社KADOKAWA・2022年）
- 2 農業法人における従業員の人材育成ガイドブック（澤田守・田口光弘・澤野久美、国立研究開発法人農業・食品産業総合研究機構）
- 3 農業労働力の変容と人材育成（澤田守・農林統計出版）
- 4 増加する雇用労働と日本農業の構造（堀口健治・澤田守、筑波書房、2023）
- 5 ありえないレベルで人を大切にしたら23年連続黒字になった仕組み（近藤宣之・ダイヤモンド社・2017）
- 6 自律型組織をつくるマネジメント変革（菊池裕太・現代書林・2021）
- 7 amazonのすごい人事戦略（佐藤将之・東洋経済新報社・2022）
- 8 ニトリ 成功の5原則（似鳥昭雄・朝日新聞出版・2021）
- 9 人が辞めない会社がやっている「すごい」人事評価（高橋恭介・株式会社アスコム・2017）
- 10 人事・賃金コンサルティング入門（河合克彦・日本法令・2016）
- 11 キャリアコンサルタント養成講座（日本マンパワー・2017）

# お問い合わせ先

AMパートナーズ

住 所：長野県佐久市三塚55番地

T E L：0267-64-0025

F A X：0267-64-0026

携 帯：090-9666-7322

E-mail：h-shinohara.am-p@dia.janis.or.jp

担当者：篠原

# 日本農業法人協会の取組み・連携先

## 農業人材・労務に関する勉強会アーカイブ

労務管理の専門家である社労士ネット（農業経営支援社労士ネットワーク）、人材キャリア育成の専門家であるACCN（オールキャリアコンサルタントネットワーク）、農業経営者が集まる日本農業法人協会が連携し、相互理解を醸成するとともに、農業経営の現場課題の解決策を探る取組を目指す。

これまで開催した全7回のアーカイブ動画を日本農業法人協会HPで公開中！



閲覧パスワード  
「jinzai」

日時	内容
第1回 令和3年11月5日	農業界の労務管理に関する実態について 社会保険労務士 入来院氏 ほか
第2回 令和4年1月7日	農福連携の現状と課題 千葉大学 吉田教授 / 取組報告 埼玉福興 新井氏
第3回 令和4年3月18日	労務管理支援の取組について 青柳氏 / キャリアコンサルタントの取組について 橋本氏
第4回 令和4年5月20日	農業における女性活躍 女性活躍推進施策の紹介 農林水産省 / 取組報告 熊本・みっちゃん工房 光永氏
第5回 令和4年8月4日	人材定着 キャリアコンサルタント 亀甲通運 松浦氏 / 人材定着マネジメントのポイント 宮城県農業会議 早川氏
第6回 令和4年10月11日	人材定着 人材マネジメント技術の紹介 農研機構 澤田氏 / 取組報告 アイ・エス・フーズ徳島 酒井氏
第7回 令和5年5月11日	人材の育成・定着 外食産業の取組報告 モスフードサービス 飯草氏 / 取組報告 長野・トッブリバー 嶋崎氏

## 全国農業経営支援社会保険労務士ネットワーク（社労士ネット）

社労士ネットは、農業法人等における雇用の改善を進め、農業経営の健全な発展と従業員の働く意欲の向上に努めることを目的として活動。全国各地で活躍する100名以上の社会保険労務士が加盟しています。

＜お問合せ＞ 全国農業会議所 Tel：03-6265-6891 または、右QRコードからHPお問合せフォームへ



## 日本農業法人協会の情報発信メディア

### Podcast 農業の社長ラジオ



▼視聴はこちら！



### ■ 毎週配信 ■ スマホやPCで聴ける

ポイント1  
全国の農業法人の経営紹介

ポイント2  
いつでもどこでも聴ける

ポイント3  
仕事しながら聴ける

### 公式LINE アカウント



▼登録はこちら



### ■ 最新情報がスマホ に届く

経営に役立つ情報を  
LINEでお届け！

右のQRコードから「友だち追加」していただくと、自動で届きます。

✓当協会の活動情報 ✓補助事業の情報 など

### ▶ Podcastとは？

- ✓ インターネット音声配信サービス
- ✓ スマホやPCから手軽に聴ける
- ✓ 視聴は無料(通信料がかかります)

Spotify、Apple Podcast、Google Podcastで配信中！

それぞれのアプリで「農業と社長ラジオ」と検索していただくと番組が出てきますので、番組のフォローをお願いします！

### facebook



### ■ 手軽に情報をGET

Facebookでも  
情報発信中！

右のQRコードからアカウントのフォローをお願いします。

✓当協会の活動情報  
✓補助事業の情報 など

