

# 事業拡大とともに従業員の 処遇改善と生産者の育成を実施

## 農業生産法人グリーンリーフ株式会社

上越新幹線の上毛高原駅から車を走らせること三〇分——。雪化粧を始め、赤城山麓を背景に高原野菜の畑が広がる群馬県昭和村。その一角では、高地の寒暖の差を活かしてレタスや白菜、トマトなど四八品目の有機野菜を自社栽培し、漬物や冷凍野菜、こんにゃくなどの最終商品にまで加工して全国の外食店やスーパーなどに卸す「グリーンリーフ」とそのグループ企業が、事業の拡大とともに必要な人材を採用・育成し、農業の作り手が食品の加工から販売ルートの手保までを手掛ける事業を展開していった。新しい農業のビジネスモデルを模索し続けている同社の澤浦彰治社長（写真）に話を聴き、「農業で働く」ことを考える。

### 野菜コンニャク芋価格の暴落を契機に加工を開始

「グリーンリーフ」は、一九九四年に設立した農業生産法人（農業関係者が中心となって組織された農業法人。農業経営を行うために農地を取得できない）。自社で栽培した野菜を最終商品に加工し、独自のルートで販売までの事業を手掛けている。

澤浦社長が就農したのは八四年。当時、農産物を農協や市場に出荷しても需給調整による価格決定に一喜一憂する日々を送るなかで、「農家の努力でどうにもならないようでは、将来がない」と危機感を募らせていた。八九年の野菜の価格暴落を契機に、「市場を通して農産物売っているだけでは、農家の経営は立ち行かない」と一念発起して、こんにゃくの加工に着手することを決めたという。自宅の敷地内の小屋を工場に改造して、当時、主婦パートの人を中心にこんにゃく製品を作つてスー

パーなどに卸して好評を博した。その後、漬物にも手を広げるとともに、販路の開拓も進めてきた。

### 流通ルートの広がりとともに事業規模を拡大

流通ルートが広がれば、一定量を納入できる規模が必要になる。今では、「グリーンリーフ」と、ほうれん草や小松菜などの有機・低農薬の緑黄色野菜を栽培する「四季菜」、有機栽培の研究開発と農産物の販売を行う生産者（五六人）が集う「野菜くらぶ」が、有機野菜などの宅配サービスを手掛ける「らでいっしゅぼーや」や生協、全国各地の小売り業者に農産物や加工品を提供している。

さらに、〇六年からは外食チェーンの「モスフードサービス」と共同出資して、静岡県菊川市に「サングレイス」を設立。モスバーガーの店舗で使用するトマトやレタスを供給し続けている。

### 農場は夏、加工現場は冬が繁忙期

では、澤浦社長が経営するこれらの農業生産法人では、それぞれどういった雇用形態の人が働いているのだろうか。「グリーンリーフ」には昨年一月二十五日の取材日時点で、役員四人と正社員一三人に加え、パート社員三九人の計五六人が働いている。正社員の勤務場

所は、農場二人と加工品の製造九人、営業二人。総務や経理などの管理部門の仕事は役員待遇の社員が担っている。また、関連会社の「四季菜」は正社員一人とパート労働者四人が、「野菜くらぶ」には常勤役員二人と正社員六人、パート労働者三〇人、「サングレイス」には常勤役員一人、正社員五人、パート労働者二五人が働いている。このほか、四社には、それぞれ六人の外国人研修・技能実習生が農業を学びながら作業に従事している。

従業員の多くを占めるパート社員に関しては、それぞれの部門長が必要に応じて採用・配属する仕組みで、その数は各部署の業務の繁閑に応じて多少変動する。例えば、農場では種まきと収穫の作業が重なる五〜八月が忙しく、加工品の製造現場は一一〜三月の出荷量が断然多い。今の時期は、「グリーンリーフ」のこんにゃくなどの加工部門で働くパート労働者の人数が比較的增加ることになる。

### グリーンリーフ（株）の概要

業務内容：農産物の有機栽培および加工・販売  
所在地：〒379-1207 群馬県利根郡昭和村赤城原 844-12  
設立：1994年  
資本金：9,000万円  
売上：6.5億円（2009年2月期）  
従業員数：154人（関連会社および外国人研修・技能実習生含む）



## 役員まで上り詰めたパート社員も

ただし、パート社員の多くは、ほとんど正社員と変わらない労働時間で働く、いわゆるフルタイムパート。業務量に応じて、ある程度の残業も厭わないと人がほとんどだという。

「農産物も加工品も経験が何よりもモノを言う仕事だから、パート社員であつても長く働いてもらえるに越したことはない。できれば正社員で働いて欲しいけど、職場の管理的な仕事や責任の重さを嫌ったり、土日は必ず休みたいなどの理由でパート労働を選択している人がほとんどだ。一応、契約は一年を区切りになっているが、そう簡単に辞めてもらつてはこちらが困る。よほど何か問題がない限り、会社の方から契約の更新を断ることはなく、実態は自動更新に極めて近い」

契約は一年更新だが、パート社員の平均勤続年数は約五年。会社設立時から働いているパート社員が二人いるうえ、一〇年以上努めているパート労働者も少なくないそうだ。

## 正社員の過半数がパート社員からの登用

また、同社（前述のグループ会社も含む、以下同じ）では、一九九九年頃から正社員の新規学卒採用を行っているが、正社員の過半数はパート社員からの登用だとか。

「例えば、見ず知らずの中途採用者がある日突然、自分の同僚や上司になつたら、経験を重んじる職場なのにな下で働く人はあまりいい気持ちはしないし、チームワークも取りにくい。そ

れなら、同じ職場で働くベテランのパート社員が同僚、場合によっては上長になつた方が職場の納得感が高い。何より、社内で登用された人が重要なポジションに就くことで、パート社員に夢を与えられる」

その言葉通り、こんなにやく加工をスタートさせた時に、その役割を買って出た主婦パートの人は、正社員登用を経て役員になつているし、パート社員で部下を持つケースも珍しくない。

## 登用後、再度パート社員に戻った人も

その半面、なかにはパート社員から正社員になつてしばらく働いてみて、「やっぱりパートの働き方がいい」と希望して戻った人も「複数いる」。このため、今後の登用に際しては、これまでの「本人希望と職場の上長からの推薦で判断していた」ものから、①ワードとエクセルの基本操作ができる（もしくは登用後、就業時間外に勉強する意志がある）②土日の勤務ができる③業務の終了まで責任を持てる——ことに加え、後述する社員間の投票結果を総合して可否判断する考えだ。

## 繁忙期には一定量の時間外労働も

次に、同社で働く正社員とパート社員の労働条件や賃金等の処遇はどうなっているかについて、その内容を尋ねた。

所定内の労働時間は週四〇時間。一日の就業時間は朝八時半から夕方五時半までを基本とし、農場や加工品の生産現場では夏冬の現場の繁忙に合わせた変形労働時間制を採っている。休日については事務と営業職は週休一日半

だが、現場は一日。土日も含め、職場で融通を利かせて交替で取る。パート労働者は一日半か二日の週休を比較的に土日に集中させている。

それでも、残業は「例えば、夏の農場や冬の加工現場では仕事が早朝や深夜にまで及ぶこともあるなど、季節によつては相当多くなる」というから、その繁忙ぶりが窺える。ならば、さぞかし現場の人手不足感が強いかと思いきや、「確かに忙しいけど、収入面の都合もあつて、ある程度の残業は働く側もごく自然に受け容れている」。

## 残業が生活の基盤づくりの一助の側面も

同社の月例賃金は、毎年二％程度の賃上げと上長の評価、会社業績に応じた上げ下げで決まる仕組み。昇格に伴う昇給もあるが、「現状は役職の数に限りがあるため、能力があつてもポジションが空かないと昇格できない滞留のジレンマがある」といった悩みもある。とはいえ、年収水準はここ数年の実績で「地元企業の中では遜色ない水準」と、同社顧問の社会保険労務士は言っているようだ。

同社の社員は、地元の人はむしろ少数派で、北は北海道、南は九州・福岡まで全国各地から農業好きが集まつているのが最近の傾向。なかには中国から来た人もいる。家を建てて昭和村に骨を埋める気持ちの社員も少なくない。役員・部長（工場長）クラスになると残業代はつかないが、「それまでは時間外手当が生活安定の一助になつて、それは否めない」事情もあるのだそうだ。

## 手当は仕事に限ったものに

賞与は通常年は夏冬二回支給する。金額は業績に応じて変動させる。全体の業績から原資を割り出し、それに各部門と個人の評価を総合勘案して決めているとか。その水準を尋ねると、「例えば、冬のボーナスは、先日、公表された群馬経済研究所の冬期ボーナス額の予測調査の平均（四〇万五〇〇〇円）が、わが社の平均に近い」とのことだつた。

参考までに、同社の基本給以外の賃金項目には、係長以上に支給する役職手当と、農場勤務者が寒暖の差が激しい高地にある農地で働くことに配慮した職務手当が存在する。手当の考え方は「仕事に関係するもの」に限つており、いわゆる扶養手当や住宅補助手当のような属人的なものはない。ちなみに、係長クラスの従業員には、時間外手当も支給される。

## パート社員には賞与分を特別時給で支給

一方、パート労働者は基本的に時給一本。更新時に実績を踏まえて時給を上げていく形で、初任時給の七五〇円前後から一〇〇〇円近い人までさまざま。それに加えて、パート労働者でも部下を持つ「主任」が数名いて、その人たちには、正社員の係長と同じ手当を加算する。数年前まではパート社員にも賞与を出していたが、「それも時給に含めて欲しい」との働く側のニーズが強かったため、そのニーズを汲み取り、その分は特別時給として上乘せ支給している。ちなみに、正社員ほどではないにしろ、パート社員にも与え

られた仕事や役割に応じて、一定の残業が課せられている。

「やっている仕事にもよるし、正社員とパート社員ではスタンスも異なるが、業務量が季節によって変わるのがある程度の時間外労働はどうしても必要。それは従業員側も理解しているし、数時間早く帰っても残業しても、生活のリズム自体はあまり変わらないと思っているのではないかな。もちろん、それで過重労働になったり、事故が起きたりしないよう、安全衛生面での注意は払い、全従業員にメリハリのついた仕事の割り振りを心掛けています」

### 厳しさを増す安全衛生管理への対応

人材活用と少し離れるが、ここまで聴いて安全衛生面でひとつ疑問が生じた。ここ数年の相次ぐ食品業界の不祥事などの影響で、今は消費者の食に対する安全・安心志向が高まっていることに加え、安全衛生管理に求められる水準も厳しくなる一方。そのようななかであって、生産から加工、流通までを賄うのは、逆にリスクも増すのではないかな。例えば、仮に有機野菜に虫が付いていても、そういった農産物を求める消費者はあまり気にしないように感じるが、仮に加工品に虫が混入していたら回収を求められる可能性が高いような気がしないでもない。流通の過程で傷付いた商品が消費者の手に渡れば、これもクレーム材料になりそうだが、気を使わねばならない部分が異なる作業をこなしながら、安心・安全で良質な食材を問題なく生産・加工・提供できたのはどうしてなのだろう。

「その辺は指摘された通りで、特に

一九九七年以降は、食品の衛生管理基準がどんどん厳しくなり、それに対応していかなければ取り引きを続けることができなくなつた。ただ、私はスタートさせた時期が良かった。緩やかな基準から徐々に厳しくなつたので、その都度、それに対応した設備投資をすることも、従業員の意思統一もできた。

こうした事業を本格的にやる農家の先駆けだったから周囲の信頼もあり、「いついつまでに基準に合った設備を整えるから」と約束すれば契約先などは待つてくれたりもした。仮に今、新規参入しようと考えたら、初期投資が格段に高くなるし、とても難しいだろう。それでも、クレーム処理や設備投資にかける金額は増加傾向にあるとか。

「今年は流通時の破袋のクレームが比較的多いので、運送業者も含めてその対処法を検討中。その都度、原因を突き詰めて必要な対策を取るには、どうしてもかなりの経費が必要になる」

### 全従業員による投票行動を評価指標に活用

従業員の処遇に話を戻そう。正社員



にもパート社員にも、ある程度の評価がなされ、それが処遇に少なからず反映しているとのことだった。改めて、従業員に対する評価の考え方を確認したい。というのも、同社では「制度としての評価基準は設けていないものの、それに準じた指標はいくつか持ち合わせている」からだ。

具体的には、企業全体の業績の善し悪しと、上長が判断する職場の評価がまず基本になるが、それとは別に年に二回、パート社員も含めた職場全員で行う投票行為が少なからず評価に影響を与えるという。年度途中に行う一回目は、努力賞、特別貢献賞、優秀管理賞、優秀社員賞、感謝力賞、仕事力賞の六つの部門を設け、それぞれ誰が当該の賞にもっとも相応しかったかを投票する。そして年度末には、社内年間MVPを決める投票がある。さらに五月には過去一年間に入社したパート社員を含めた人の中から新人賞の投票を行う。

この制度では、いずれも従業員一人が二票持つていて、仮に自分に一票を投じて、もう一票は他の人を選ぶ仕組みだとか。投票結果は、正社員の給与改定や賞与配分、パート社員にとつても時給改定や正社員への登用時の判断材料に組み込まれているというから十分重みのある評価指標といえよう。

### 就業規則を従業員が議論して作成

もうひとつ、興味深い話が聴けた。同社では、従業員間の投票行為以外にも労働条件や働き方のルールを社員が一緒に決めていくというのだ。その最たるものが就業規則。同社で

は今年、就業規則の抜本的な見直しをすべく、社会保険労務士をアドバイザーに各職場から代表者を選んで作成委員会を設置した。そこに社長は入らず、あくまで社員が考える規則を一人で作ろうと試みている。

「就業規則って入社したら当たり前のようであって、従業員側から見れば『ウチはこういう規則だから』と上から突き付けられているようなイメージがある気がした。そこで、『みんなで作ってみたらどうか?』となり、それぞれの職場から二人ずつ出てきて、話し合ってもらった。必要事項は専門家が抑えつつ、後は自由に議論したようだ」

しかし、従業員目線で作る就業規則とは、どんなものになるのだろうか。働く側に極めて甘い内容になってしまわないのか。そんな疑問を投げかけると澤浦社長は、「それが不思議なものでも、原案を見せてもらったら、時間管理や懲罰など以前より厳しいものになっているのでびっくりした。こちらからしたら『本当にそれでいいの?このまま通つたら、本当にそうなの?』と苦笑する。と逆に問いかけている」と苦笑する。

今月中にも全従業員に対する原案の説明会を開催。その後、五、六人のグループに分けて原案をたたき台にフリーディスカッションし、修正作業等を施して次年度から使えるよう、労働基準監督署に届ける予定だ。

### 外部研修を活用して職場の雰囲気良好に

こうした話を聴いていると、同社は以前からコミュニケーションの取れた風

通しのよい職場だったように思える。ところが、澤浦社長は「職場のムードが本当に良くなったと言えるのはここ数年のことではないか」と振り返る。

その思いの背景には、「それまでは、若い人を中心に辞めてしまう人も少なくなかった」ことがあるらしい。

ならば、離職者が多かった理由をどう捉え、どのように改善してきたのか。「そこは、管理職層に従業員に対する気遣いが不足していたのが大きかった」と指摘する。実際、「経営者セミナーや管理者研修やコーチング研修などに派遣をしたり、全社員で勉強会をしたところ、管理職層が一般社員やパート社員に配慮するようになり、一般社員の理解力も高まり離職率はぐんと下がった」という。

研修の重要性を感じ取った澤浦社長は、徐々に研修の機会を拡大。仕事を覚えるのはOJTが基本であることは言うまでもないが、入社時や入社三年目、管理職になったタイミングなどの節目の時期に業務に必要な研修を盛り込んでいくほか、全社員を対象に交流分析（個人が成長し変化する側面を心理的に援助する事によって、円滑な人間関係を作り出す手法）を用いて職場の人間関係や悩みを考える研修も行うなど、研修の多角化を図っている。

### 適地適作の体制づくりを確立

他方、澤浦社長が追求しているのが、顧客に対し、安定的に高品質の商品を年間通じて供給する体制づくりだ。

「きっかけはレタス。貯蔵ができない野菜を安定的に供給するには、気候変動による出来不出来もあって、産地

が一方所では絶対に無理。『適地適作』の体制づくりと、そのために人材育成を進めようと考えた」

そこで一九九二年、昭和村を拠点とする有機野菜生産者グループ「野菜くらぶ」を設立。九五年には法人化して徐々に賛同者を集め、今では五六人の生産者が名を連ね、農地面積は二八〇ヘクタールにも及ぶようになった。小さい農家が集まって大きな集団を形成することで、契約栽培などで確保した販路に常時、一定量を納入できるビジネスモデルだ。

### 研修プログラムで農業を志す若者の独立をサポート

さらに、この「野菜くらぶ」では新規就農を希望する若者を一人前の農業人に育成して独立をサポートする活動にも力を入れている。具体的には、研修生は同くらぶの生産者農家で最低でも一年以上OJTで有機野菜の生産技術を身につける。それをクリアした暁には、技術面での支援のほかに、会社設立の際の出資金の援助や独立後の金融機関への借入時の連帯保証、緯度や経度の異なる農地や販路の確保などの支援プログラムを用意している。

これまで一〇人の三五歳以下の若者が門を叩き、既に五人が独立。青森と静岡でそれぞれ二人、群馬で一人が農業生産法人を営んでいる。そのほか、関連法人に就職を果たした人も一人。残り三人は研修中で、「あと二年もすれば、青森と静岡が四人ずつになる予定」。家庭の事情でやむなく実家に帰った一人以外は皆、農作物づくりに精を出す日々を送っている。

### 研修プログラムに耐えうる条件とは

最近雇用情勢の悪化で農業が新たな雇用の受け皿として注目を浴びている。独立支援プログラムの取り組みを知り、問い合わせしてくる人も増えていくという。だが、澤浦社長は、「そのほとんどが通用しない」と手厳しい。その理由を詳しく尋ねたところ、こんな答えが返ってきた。少し長くなるが、就農の難しさがよく分かるので紹介する。

「非農業の人が就農するには、やはりいくつかの条件・制約があると思う。研修プログラムについて言えば、まず年齢が三五歳以上になると難しい。研修は最短一年で終えた者もいるが、通常で二、三年はかかる。この間は、寮に入って朝から晩まで農業と向き合い、それこそ寝食を惜しんで働き詰めの日々を送る。体力的な問題はもろろんのこと、研修を終えて独立後に軌道に乗せるのに四、五年はかかるから、仮に三五歳で研修生になっても、生活が落ち着くのは四〇代前半になってしま

う。失敗すれば借金を背負うリスクもあるのだから、そういったことを四〇代半ばの人に求めるのは酷。事実、独立した研修生のなかには、まだ軌道に乗せられずに苦しんでいる人もいる。何より、こちらで投資するわけだから、長く付き合っていけるためには若いことが絶対条件になる」

「それに加えて、農業がやりたい人、作物を育てることが好きで良い作物を作りたいと思っている人じゃないと無理。農業の資質は何かと言えば、やはり良い物が作れる人となる。単にノウ

ハウを学びたいと言うような人は、働くことへの価値観が違うのでダメだし、もつと言えば、今までの職業経験があまりにかけ離れていてもうまくいかない。二〇代ならまだしも、三〇代まで事務職だった人が『農業がやりたい』と言って来ても断らざるを得ない」

### 研修生になるのは五〇人に一人

澤浦社長は、問い合わせた人たちに、こうしたことをはっきり伝えるようにしている。研修生は、野菜くらぶの社員扱いとなり、月一五万円の給与が支給される。そこから寮費や保険料などを差し引かれ、手取りは一〇万円前後になる。

「研修期間中は、ギリギリの生活で切り詰めて、法人設立時に必要な自己資金を最低でも一五〇万円は貯めてもらわねばならない。『独立はしたい、でもお金はありません』じゃ話にならないし、その意欲自体に疑問を感じてしまうから」

これらの条件を話すと、大抵は腰が引けてしまう。結果、研修生として寮生活に入る人は、「全体の二%ぐらい。五〇件の問い合わせで一人いればいい」という。

とはいえ、農業に対する姿勢や会社の理念を共有できる生産者や人材を増やすことは、澤浦社長の夢。それぞれの会社の規模を拡大して優秀な人材を集めることと、研修プログラムで生産者を育てることで、農業経営のさらなる拡大をめざしている。

（調査・解析部 主任調査員 新井栄三）