

るよりも、給料がいくらと分かるようにすべきだ。売り上げや支出、社会保険料も給料によって決まってくる。

十勝の場合は、通年雇用は難しいので、冬はまったく仕事がない。年中仕事があるような工夫をしないとイケない。5、9、10月は人手不足。人がいる時といない時の違いが極端で、運送もそうだ。冬場は全然仕事がないと給与体系が難しいのが悩み。

人 材

—どんな農業経営マネジメントが必要か。

徳江 経営学の基本にのっとって、SWOT分析をやらざるを得ない。どこにビジネスチャンスがあるのか、常にアンテナを張っていないとイケない。チャンスを生かし、自分の会社の何が強みかを見て、強いところで持ち味を生かして頑張る。

会社でも人でもそう。自分を生かせるところ、自分の得意分野でやっていく。結果を出すのが大事だと思う。単なる飲み会でも盛り上がり終わらせず、得るものはないか、今後どうするかという成果を出していこう。

—雇用者を労働力としてだけでなく、「人財」として育てるために何が必要か。

しっかり教育と評価 徳江氏

徳江 社員教育で伸ばすことだ。大企業なら人材がたくさんいるので選べるが、中小企業は少ないので伸ばすしかない。少ない社員では人事評価が大変だが、人事評価は必要で、やってくれる人は高く評価することだ。表彰してモチベーションを高めるようなことは必要になってくる。小さい会社で従業員が1人しかいなくても、前よりどうなったとか評価してあげること。失敗しながら社員を育てて、従業員が成長すれば社長も成長する。

井下 雇用している人たちを完全に2つに分けて考えている。1つは外国人。ロータリーパーラーの搾乳だけをしてもらい、他の作業に向けていない。その作業を完全にマニュアル化して徹底的にその通りに動いてほしい。

日本人に対しては、外国人をきちんと使うリーダーになり得る人材に、さらにロボット化、省力化、無人化にも対応できる人材と考えている。後継者問題もあるので、今の組織を継承してくれるような役員に将来登用できるような人材にすることを目標に置いている。

マネジメント能力をどう高めるかはなかなかできないため、所属する十勝酪農法人会の中で研修をしている。

—離職率を低くしたり、モチベーションを高める工夫は。

井下 雇用条件を良くするとか、休みを少し増やすとかボーナスを出すとかの対応になる。できるだけ仕事を任せる度合いを多くし、力量を見ながら仕事

を任せることが望ましいが、本当に難しい。



現場と意思疎通大切

西原氏

—従業員のキャリアアップの考え方、マネジメントの課題は。

西原 業界のトップの者と触れ合う、知り合う、話し合うのが私たちのマネジメント能力や、働く人のプラスになると考えている。レストランの設計をやっている知り合いがいる。食の現場がどうなっているのかすごく分かる。現場の状況を聞くことも大事だ。経営者と雇用者との意思の疎通がすごく大事だと思ってやっている。この会社をどうするか明確な意思を持って進まないと、労働者も会社も廃れていってしまう。

—今後の経営は。

井下 いまトレンドの6次産業化や輸出はしない。日本の食を支える企業になりたい。われわれが日本の食を支えているんだという思いを持って価値観を見いだしている。

西原 あと15年はやると考えても、手を抜いたら衰退する。いろんなことにチャレンジしたいと思っている。三重県にある「伊賀の里モクモク手づくりファーム」には年間何万人とお客さんが来ている。東大卒の人も就職する。そこに魅力があるからだと思う。うちの農場もそうなればという理想はある。国が言うから6次産業化をやるのではなく、人それぞれ会社それぞれがやりたいという思いがないと6次産業化はできない。

—十勝で仕事をする事への思いを最後に一言。

日本の「食」を支える 井下氏

徳江 就業規則を作るのも東京だから良い物が作れて、田舎だから駄目だというものではない。どこでもいいものが作れる。田舎にいても何かのトップになれる。十勝には活躍している人がいるし、ある意味トップになれる可能性がある。

井下 十勝農業は素晴らしい生産額を達成できた。TPP（環太平洋連携協定）などの外圧、人が足りないということはあるが、十勝農業が日本の食を支えているといった思いをみんなで持って頑張らないとイケない。私が頑張ることが社員のモチベーションのプラスになってくれれば。

西原 チャンスは来た時につかまえる。通り過ぎたらつかめないと言われてきた。アンテナを張っていくことが大事。十勝は日本農業のトップランナーで、世界を見ても引けを取らない農業だという思いでやっていかなければと思っている。