

サツマイモ産地における人材育成や経営改善を目的とした 営農タスク標準活用の取組み

■ ■ ■
さつまいもカンパニー株式会社 代表取締役

はしもと あ ゆ き
橋本亜友樹

1. はじめに

現在、全国的にサツマイモの栽培が盛んとなっており、これまでは産地ではなかった東北や北海道でも栽培を始める生産者や地域が出てきている。また、東南アジアをはじめとして、海外では品質の高い日本産サツマイモの需要は高く、有望な輸出品目として期待されている。一方で、サツマイモの育苗や植え付け作業は機械化が進んでおらず労働強度の高い作業で、収穫も多くの人員を必要とし、作業を効率的に行うことや一人ひとりのスキルアップが、営農上の重要なポイントとなっている。また、農業界全体を見渡しても、人材不足が深刻な状況にあり、深刻さは年々増大している。そのため、農業人材の定着促進や多様なバックグラウンドを持つ人材の活用が急務となっている。

そのような状況に対し、農林水産省「スマート農業技術活用産地支援事業」において、支援先（サツマイモ生産法人）の営農活動で必要なタスクを洗い出し、スタッフのタスクに対する遂行レベルを診断するための評価項目を作成し、業務の全体像の把握、一人ひとりの遂行レベルの把握、定期的な診断結果履歴を可視化することにより個人の成長度合いが把握できる仕組みを構

築した。さらに、診断結果を分析することで、個々のスタッフの成長を効果的にサポートするだけではなく、支援先の組織全体の人材育成の課題解決に寄与することを目的に取り組んだ。

2. 農業人材育成の課題

農業界での人材育成には次のようないくつかの問題が存在すると考えている。

- ▶ スキルや経験を基に人材を採用し、現場に配置するが、実際の業務ニーズと不一致が発生する。
 - スタッフのスキルと業務要件の間で適切なマッチングを行うことが難しい。
- ▶ 研修や教育コンテンツがスタッフの実際の成長にどの程度貢献しているかが分かりにくい。
 - スタッフの学習成果やスキルアップの程度を正確に評価する仕組みがない。
- ▶ 誰にどのような教育、研修を受けさせるべきかわからない。教育コンテンツ（資材）はたくさんあるが、有効活用できていない。
 - 効果的な人材育成の方法が見つけられていない。

このような農業界における人材育成の諸

問題に対処する現行のアプローチは、多くの場合、経営者の個人的な勘、能力やスキル、経験に大きく依存している。そのため、貴重なノウハウや知識が経営者の頭の中に留まり、組織全体で共有されていないこと、このノウハウや知識を共有する方法が不明確であることが、組織全体の成長を妨げる要因になっている。

これらの課題に対しては体系的かつ客観的なアプローチが必要であり、営農タスク標準を活用することで、以下のステップ(図1)に沿って課題に対処し、法人の経営基盤を強化することができる。

3. 営農タスク標準

企業において高い成果を上げる人材に共通して見られる行動特性（コンピテンシ）を、「組織が成長するために求められる業務およびタスク」と「人材の能力やスキル」に分け、それぞれを「タスクディクショナリ」、「スキルディクショナリ」として体系化したものが「i コンピテンシ ディクショナリ」（以下、iCD）であり、IT業界の人材育成で活用されている。

令和元年度スマート農業加速化実証プロ

ジェクト「データを活用した農業経営をモデル化し、データに基づき安定的に収益をあげることができる次世代農業人育成の実証」において、農業における人材評価や育成の仕組み作りに取り組む中で、iCDの中の「タスクディクショナリ」を農業向けにカスタマイズし、営農活動に必要な業務・タスクの洗い出しと、遂行レベルを診断するための評価項目を作成し、営農タスク標準として体系化した。

営農タスク標準は、「大分類・中分類・小分類」の3階層に分けて一覧化したタスクと評価項目で構成されている。個々のスタッフが、評価項目に対して5段階評価（「L0：知識、経験なし」から「L4：他者を指導できる、またはその経験あり」）し、各タスクの遂行レベルを診断する（図2）。この仕組みにより、業務の全体像や遂行レベルの状況、診断結果の比較による成長率などが把握できるようになっている。

また組織としても、各個人の診断結果を集計し、分析することで、組織全体の業務遂行力の把握、効率性の向上、最適な人材配置を実現し、データ駆動型で効果的な事業戦略を立てることができるようになる。

図1

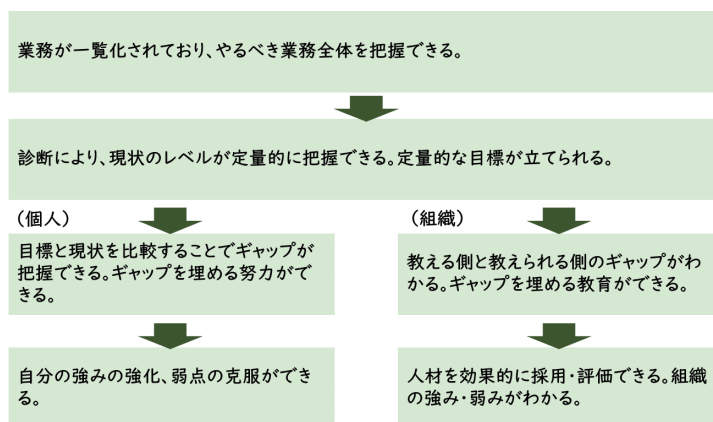
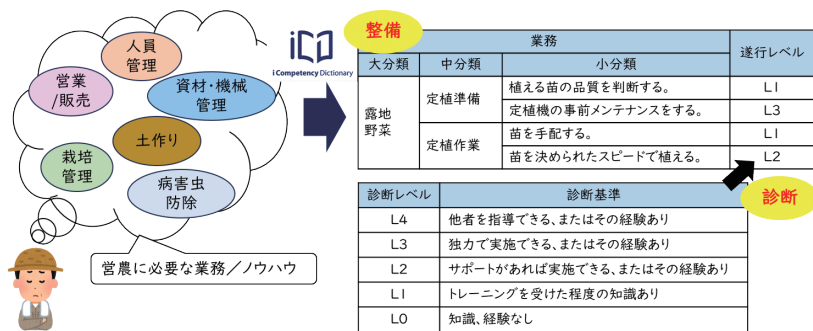


図2



4. 産地支援事業の取組み内容とその効果

(1) 支援先の課題

支援先は宮崎県で青果用サツマイモの自社生産や契約農家からの調達・販売を行っている農業法人である。営業、生産、流通、管理の4つの部署に分かれており、企業的な農業経営を実践している。最も重要な課題を抱えているのは自社生産を担当している生産部である。「営農上重要なポイントが共有化できておらず、見えない雑務も多いため、効率的な作業を行えていない」「集団で同じ作業を行うため、個人のスキルや成長度合いが把握しづらい。その結果、人事評価にうまく反映させることが出来ず、モチベーションが低下する悪循環に陥っている」などの課題がある。

(2) 取組みの目的

上記のように、支援先では業務の効率化や人材育成に課題を抱えており、今後さらなる成長をはかるにあたってボトルネックになる可能性が高いと考えられた。そのため、支援先の抱える課題を解決できるように、サツマイモにおける栽培工程および生産マネジメント部分のタスクと評価項目を整理した営農タスク標準のサツマイモバージョンを作成し、診断結果から各個人

の遂行レベルを可視化し、その後の効果的な活用方法をサポートすることで、支援先が抱えている人材育成や業務効率化の課題解決を図った。

(3) 営農タスク標準導入によって認められた効果

1) 営農業務の体系化・可視化

サツマイモにおける栽培工程および生産マネジメント部分の業務・タスクを整理したことによって、管理者側が把握していなかったタスクがあることが判明した。また、無駄なタスクや必要なタスク、また、あるタスクと別のタスクの関係性が非常に明確になった。これらにより、業務の流れを円滑化し効率化することができた。

2) 効果的な人材配置

スタッフの各タスクに対する「できる・できない」がはっきりするので、その情報をもとに業務の遂行レベルが高い人員をそろえて人員配置することで、作業効率が上げることができた。

3) スタッフのモチベーション向上

管理者側もしっかりと個々のスタッフのヒートマップ（2次元データの個々の値を

色や濃淡として表現した可視化グラフの一種）を確認することによって、スタッフ各自の強み・弱みを把握することができるようになった。管理者による定性的な評価や曖昧な指導ではなく、具体的な数字で評価を示されることで、不公正さを感じるものが少なくなったことや、診断結果を見ながら、今後の業務への取組みやトレーニングプランを一緒に考えることにより、スタッフのモチベーションが向上した。

4) 熟練農業者のノウハウの共有化

スタッフの強み・弱みが把握できたことによって、その業務について指導できるスタッフと、指導をうけるスタッフが明確になり、作業内容や技術（例えば、収穫時の蔓切り作業にあたって、つる切り機の操作方法や作業時に気を付けるポイント）の伝達が効果的に行えるようになった。今後はタスクごとにマニュアルを整備していくことで、ノウハウの共有化がより進みやすくなると思われる。

5. 手引き書について

営農タスク標準の詳細な内容、導入手順、活用のためのシステムについては、農研機構のスマート農業技術導入手引き書のサイト（<https://www.naro.go.jp/smart-nogyo/katsuyo-sanchi-shien/tebikisho.html>）に公開されている手引き書「サツマイモ産地における人材育成や経営改善を目的とした営農タスク・スキル標準（農業版iCD）活用のための手引き」に記載してあるので、参照いただきたい。

6. さいごに

農業法人や地域・生産部会単位で営農タスク標準を導入することにより、業務の整理や各個人のスキル習得状況の把握、法人・地域全体の強み・弱みを可視化することが可能となる。実用的な指標をもとにした人材育成や人材不足の課題の解消、経営基盤の強化や指導方針の明確化が期待できる。

地域・生産部会単位で導入する場合には、より広範な組織的な効果をもたらすことが期待できる。例えば、営農タスク標準をもとに共通の技術基準を確立することで、品質の向上や均一化が図れ、地域ブランドの強化に繋げていくことが考えられる。

栽培技術（ノウハウ）の継承や新しい技術の効果的な導入には、先に現状の可視化と分析が必要であり、営農タスク標準の診断結果を分析することでスマート農業関連技術（機械化含む）の効果的な導入プラン（優先度付け）の作成ができる。さらに導入後の診断結果の分析により利活用の定着が図れる。

営農タスク標準は、日本における持続可能な農業経営や地域農業の実現において、必要不可欠な技術であると考えている。当社を含むスマートサポートチームでは、サツマイモ以外の作目（露地野菜や水稻など）での営農タスク標準の作成も行っており、多くの作目をサポートしていくことを計画している。

謝辞：

農林水産省「スマート農業実証プロジェクト」および「スマート農業技術活用産地支援事業」で行われた実証と支援をとりまとめました。