「成功している農業に学ぶ現場力」

Ⅰ部優良賞

頓宮（とみや）　直基（なおき）さん
（JNC）

1、はじめに

私は化学会社に就職し、肥料の製造に携わる中で、肥料の国内市場規模が年々縮小していることを知った。そして、私はこの市場の縮小が日本農業の衰退を示唆していると感じた。身近なところに目を向けると、田畑は住宅地に変わり、都会に行けば田畑を見る機会が少なくなっている。更に、スーパーの野菜コーナーでは、中国産、メキシコ産など様々な国からの輸入品が多数陳列されている。このような状況の中、私は日本農業の現状がどうなっているのか知りたくなった。

日本農業の現状は2013年の農産物出荷額で約8兆円に相当する農産物を生産し、約4兆円の利益を生み出している。この生産活動を担っているのは約200万人の農家である。しかし、日本経済全体に占める割合は年々低下しており、日本経済の利益の1%、総就業人口の3%を占めるに過ぎない。そして、1990年には11兆円あった出荷額が8兆円にまで縮小している。これらの数値は、日本の農業の衰退を示していると考えられる。

衰退の主な原因は、日本農業の特徴である小規模経営にある。ここでなぜ日本の農業が小規模経営になったのかについて少し触れる。その主な理由は、単純に国土が小さく、農地が狭いことである。更に、戦後の農地改革により地主制度がなくなり、集約されていた耕作地を小作農に開放したことが決定打となった。具体的な日本の農地面積は、2013年1戸あたりの平均は1・8㌶である。これは、アメリカの120分の1、フランスの30分の1の規模に過ぎない。一方、海外農業では広大な耕作地を用いた大量生産が可能であり、更に人件費が安価であるため、コスト面で有利である。そのため、日本農業が海外と勝負することは難しいと考えられる。

このような状況の中で、成功している農業がある。逆境の中、成功している農業には明日の企業が学ぶべきノウハウがあると考えられる。本稿では、具体的な成功事例を通して企業のあり方を考察する。

2、事例1　ブランド農業「あまおう」

「あまおう」、「コシヒカリ」、「夕張メロン」、「なると金時」に代表されるブランド商品と呼ばれる農作物がある。このようなブランド商品は、高価なもので相場の30倍の値段で販売されている。本稿ではブランド商品に注目し、その中から「あまおう」を具体例として取り挙げる。

「あまおう」は『あ・赤い』、『ま・丸い』、『お・大きい』、『う・美味い』の頭文字から命名されたイチゴである。「あまおう」の戦略は食味と見た目を追求した高級ブランド戦略であり、販売単価は8年連続で日本一である。しかし、価格に反して「あまおう」は農産物販売において1位になるほど売れている。「あまおう」は衰退しつつある日本の農業の中で、年々売り上げを伸ばし、海外展開にも踏み出している。「あまおう」には、企業として学ぶべきノウハウがあると考えられる。その秘密はどこにあるのか、成功理由を考察する。

「あまおう」はどんなイチゴよりも甘く、大きいことを目指し、1人の農家によって生み出された品種である。福岡農協の協力の下、品質を保つために2014年現在福岡県でのみ生産、販売されている。そして、土壌、水管理など様々な栽培管理や品質管理の方法が、現場で働く農家によって決められている。その具体的な栽培管理のひとつとして、摘果を取り挙げる。摘果は果実を大きくするために間引く作業であり、「あまおう」では一つの房に実は九つまでと決められている。次々と出てくる花を手で摘み取ることで、大玉のイチゴだけを作っている。更に、実ったイチゴに触れる時は指紋が付くのを防ぐためゴム手袋を使用することが決められている。摘果という一つの作業を見てもこれほどまでに細かく決められている。そして、この様な栽培方法は農家の試行錯誤から生まれている。更に、生産農家は「あまおう」を普及させるため、自主的に新たな生産農家に指導を行い、品質を守りながら普及を進めている。

「あまおう」は、農家の品種改良によって生み出された。そして、「あまおう」を日本一のイチゴにするため、生産農家それぞれが栽培方法を改善し、生産指導を自ら行った。その結果、「あまおう」は高い品質で標準化や均一化を行えるようになった。そして、高級ブランドという高付加価値に繋がり、競合他社との差別化に成功した。

「現場力」が技術の差別化生む

3、事例2　メイド・バイ・ジャパン農業

メイド・バイ・ジャパン、文字通り、日本産であり、タイでの規模としては世界最大手のD社に匹敵している。生産者は千葉県から進出した農事組合法人であり、日本式の生産管理技術を用いたバナナ栽培を2007年から開始した。タイでは富裕層の購買力が今後10年で4倍近くになると見込まれており、規模拡大を図っている。

注目したいのは現地で働く日本人農家である。日本の農事組合法人の後押しはあるが、現地での栽培管理、農地拡大、ノウハウの教育に至るまでが進出した農家に任されている。そして、その経営は農家個人の能力に大きく左右される。ここで、試行錯誤された栽培管理のひとつである農薬点検を取り挙げる。100か所の農場を毎月定期的に点検し、隣の農家で農薬を使っていれば農薬が飛んでこない距離まで栽培場所を移動する。これは、有機栽培という強みを守るために考え出された栽培管理である。地価が高い日本では考えられない手法だが、現地では可能であり、現地の農家の発想から生まれた好例と言える。進出した農家は、日本農業のノウハウを現地の農家に教えている。そして、その代わりに現地の農家から現地の農業、習慣、商いを学んでいる。このような相互教育を通して現地の農家の協力の下、流通経路の確立や農地の拡大など様々な課題を乗り越え成功している。

4、成功している農家に学ぶ製造業

成功事例として挙げた二つの農業の戦略は実にシンプルである。「あまおう」は高級ブランドという高付加価値に特化する戦略である。また、メイド・バイ・ジャパンのバナナ栽培は、技術輸出により日本品質の勝品を安く作るという、どこにも負けないコストパフォーマンスで勝負する戦略である。高付加価値化と海外展開はどの製造業でも既に行っている戦略であり、目新しいものではない。この成功している農業から製造業が学ぶべきものは、現場のあり方である。「あまおう」の農家は、ひとつの農家が品種改良、栽培改善、生産指導まで行っている。また、メイド・バイのバナナ農家は海外で栽培、農地拡大、ノウハウの教育まで行っている。そして、この二つの農家は家族経営という少数精鋭で上記で述べた改善や指導を自ら考え、行っている。現場の農家ひとりひとりの能力と意識の高さに驚くほかはない。成功した農業二つに共通する最大の武器は農家の『現場力』であった。この『現場力』こそ製造業が学ぶべきものである。

5、おわりに

明日の企業を考える中で、現場の重要性を改めて感じた。農業であっても製造業であっても、モノを作るのは現場で働く人であり、企業にとって『現場力』は極めて重要である。農家から学ぶべき『現場力』とは、問題発見能力と解決能力である。工場には、作業をする人にしかわからない問題が数多く存在する。決められた作業だけではなく、常に問題意識をもって改善する『現場力』を持つ現場こそが、企業の競争力そのものとなる。

昨今、製造業では常に現場を意識させるため、新入社員に対して現場研修を行う企業が多くある。私も現在、現場研修中であり、現場力を学ぶ真只中にある。現場に入り、まず感じたことは、人の手による作業が多いということである。私は、製造業では機械で自動化されたイメージを持っていた。しかし、実際の現場作業は200キログラムの原料をタンクに手投入したり、混ぜたりと手作業が実に多い。また、製造工程の時間や原料の量、反応温度などは、作業員の経験によって、その都度調整が行われている。更に、現場は作業員からの提案や改善により、効率化が日々図られている。このようにモノづくりは現場の人の力に支えられており、『現場力』が技術の差別化を生んでいると体感している。

現場を肌で感じたこの研修は、今後の社会人として歩む上で、大きな糧になるだろう。現場で揉まれ、『現場力』を身につけ、企業、社会に貢献できる人材に成長したい。

【参考文献】
農業問題（本間正義）
ちくま新書　2014年発行　引用42～47ページ　142～167ページ
イチゴ「あまおう」の開発・普及と知的財産の保護（福岡県農業総合試験場野菜育種部部長　三井寿一　研究員　末信真二）
私見「クローズアップ現代」
日本農業「海外進出」始まった！　新富裕層狙い現地生産・販売
http://www.j-cast.com/tv/2011/03/11090278.html?p=all
クローズアップ現代シリーズ　変わる農業　味と質で勝負　ニッポン農業に勝機あり
http://www.nhk.or.jp/gendai/kiroku/detail_3015.html

「女性の更なる活躍に向けた性別役割と育児関連制度利用の意識改革」

Ⅰ部優良賞

武田（たけだ）　鮎美（あゆみ）さん
（IHI）

はじめに

日本の企業では「女性が活躍しきれていない」と感じる。私はベトナムで一年間就業体験をしており、そこでは「女性が男性と同等以上に働く」ことが〝普通〟であった。育児関連制度は日本ほど整っていないが、ベトナムの女性は育児と仕事の両立を図り、キャリアを積むことを希望し、実現している。一方、日本では、制度面に関しては女性がキャリアを積みやすい環境になってきているものの、実際には女性が第一線で活躍できていないのではないか。

本論文では、特に出産・育児を経験する年代に注目し、社会や企業における男女の役割や育児関連制度に対する意識の面から、女性の更なる活躍について考察する。

第一章　日本における働く女性の現状

総務省「労働力調査」二〇一四年五月分によれば、生産年齢人口の女性の就業率は六三・七%、同男性が八五・三%である。管理職に関しては、企業の課長以上や管理的公務員に占める女性比率は一一%程度だ。加えて厚生労働省「非正規雇用の現状」二〇一二年分によれば、女性の正規雇用者の勤続年数は、五四・三%が一〇年未満である。

次に出産・育児を経験する年齢層における仕事と育児の関わりについて見ていく。総務省「平成二四年就業構造基本調査」によると、「夫婦と子供のいる世帯」の妻の有業率は、二五～三四歳の若年層では五〇%程度、もしくはそれ以下である。更に女性の無職かつ求職していない者の非求職理由としては、「出産・育児のため」が三二・九%で最も多く、特に出産・育児を経験する者が多い三〇～三四歳では七一・七%である。

女性の就業、その継続には出産・育児が大きく関わっていることがわかる。年齢別にみた女性の労働力率が「M字型」と言われることからも、十分なキャリアを積む前に多くの女性が離職する傾向があるようだ。また管理職が少ない点からは、就業はしていても同一社内でキャリアを積めていないことが窺える。

第二章　女性のキャリアを妨げる仮説要因

女性の雇用状況が男性と同等とは言えず、キャリアを積みにくい傾向にあるのはなぜか。それはやはり、出産や育児が大きな要因だと言えるだろう。一方で、出産・育児に関する制度は整ってきており、女性が働きやすい環境になりつつある。環境の整備が進んでいるにも関わらず、女性が男性と同等のキャリアを積めていないのはどうしてだろうか。その要因として、以下二点の仮説をたてる。

一、男女共に性別役割意識が強い。それにより女性ばかりが育児を担うことになり、結果としてキャリアが閉ざされているのではないか。

二、育児休暇など育児の為に職場を離れることにマイナスのイメージがある。そのイメージが育児関連制度を利用する者の劣等感、場合によっては評価に繋がり、女性を活躍から遠ざけているのではないか。

第三章　仮説要因の考察

本章では第二章で挙げた仮説について考察する。本論文にあたり、一二歳以下の子を持つ社員に育児と仕事に関するアンケートを実施し、男性四五名、女性一五名の計六〇名から回答を得た。その結果も交え、考察する。

勤務体系によらず成果を評価

一、男女共に性別役割分業意識が強い。

内閣府「低年齢少年の生活に関する調査」では「『男は外で働き、女は家庭を守るべきだ』との意見についてどう思いますか」という設問に、男性の五三・九%、女性の四四・四%が「そう思う」と回答、さらに「『母親は、子供が三歳になるまでは子育てに専念すべきだ』という意見についてどう思いますか」という設問に対しては、男性の七五・四%、女性の六七・六%が「そう思う」と回答している。やはり、男性が外で働き、女性は家事や育児を担うべきという、性別による役割意識を持つ者が多いようだ。

当社でも、実施したアンケートにおいて、男性社員四五名のうち少なくとも二七名は妻が専業主婦、あるいは結婚・出産を機に会社を退職したと回答した。また、四二名は育児休業や育児のための時間短縮勤務制度を利用していない。これは、性別による役割分担がされているといえるだろう。

いくら女性の活躍促進を謳い制度を充実させても、「男性が働き、家のことは女性がすべき」という考えにとらわれては、女性が家事・育児を担う傾向が強くなり、結果としてキャリアを積みにくい状況は改善されない。

二、育児の為に勤務に制約がかかることにマイナスのイメージがある。

この点については、アンケートの結果の中で育児関連制度に関するものに注目し考察していく。育児のために職場を離れることに対する全体の傾向、多く得られた意見は以下だ。

ア・育児関連制度の利用に対して不安を抱える者が多い。具体的には「職場に迷惑がかかるのでは」、「自分の業務の幅が狭くなるのでは」という声が多かった。

イ・女性の三分の二、男性の約半数が育児と仕事を両立、特に育児関連制度を利用し勤務するに一以下であるのに対し男性は半数以上で、男性の育児関連制度利用に対する職場の理解度が低い傾向にある。

アンケートから、育児と仕事の両立、特に育児のために勤務に制約がかかることをマイナスに捉える者が多いことがわかる。これは本人が、制度利用が自身のキャリアにマイナスに作用すると感じているだけではない。アンケートを通じ、制度利用を良く思わない職場があることも明らかになった。

ウ・特に男性の育児関連制度利用は女性よりもネガティブに捉えられる傾向があり、ここでも性別役割意識によって男性が育児関連制度を利用しないことが助長されている。

以上から、育児の為、勤務に制約がかかることへのマイナスイメージの影響として、①制度を利用することで自ら理想のキャリアを一部諦めてしまうこと、②男性が育児から遠ざかることで女性の育児負担が増加し、担性と同等のキャリアを積めていないのはどうしてだろうか。その要因として、以下二点の仮説をたてる。

一、男女共に性別役割意識が強い。それにより女性ばかりが育児を担うことになり、結果としてキャリアが閉ざされているのではないか。

二、育児休暇など育児の為に職場を離れることにマイナスのイメージがある。そのイメージが育児関連制度を利用する者の劣等感、場合によっては評価に繋がり、女性を活躍から遠ざけているものの、実際には女性が

次に出産・育児を経験する年齢層における仕事と育児の関わりについて見ていく。総務省「平成二四年就業構造基本調査」によると、「夫婦と子供のいる世帯」の妻の有業率は、二五～三四歳の若年層では五〇%程度、もしくはそれ以下である。更に女性の無職かつ求職していない者の非求職理由としては、「出産・育児のため」が三二・九%で最も多く、特に出産・育児を経験する者が多い三〇～三四歳では七一・七%である。

女性の就業、その継続には出産・育児が大きく関わっていることがわかる。年齢別にみた女性の労働力率が「M字型」と言われることからも、十分なキャリアを積む前に多くの女性が離職する傾向があるようだ。また管理職が少ない点からは、就業はしていても同一社内でキャリアを積めていないことが窺える。

第二章　女性のキャリアを妨げる仮説要因

女性の雇用状況が男性と同等とは言えず、キャリアを積みにくい傾向にあるのはなぜか。それはやはり、出産や育児が大きな要因だと言えるだろう。一方で、出産・育児に関する制度は整ってきており、女性が働きやすい環境になりつつある。環境の整備が進んでいるにも関わらず、女性が男性と同等のキャリアを積めていないのはどうしてだろうか。その要因として、以下二点の仮説をたてる。

一、男女共に性別役割意識が強い。それにより女性ばかりが育児を担うことになり、結果としてキャリアが閉ざされているのではないか。

二、育児休暇など育児の為に職場を離れることにマイナスのイメージがある。そのイメージが育児関連制度を利用する者の劣等感、場合によっては評価に繋がり、女性を活躍から遠ざけているものの、実際には女性が

第三章　仮説要因の考察

本章では第二章で挙げた仮説について考察する。本論文にあたり、一二歳以下の子を持つ社員に育児と仕事に関するアンケートを実施し、男性四五名、女性一五名の計六〇名から回答を得た。その結果も交え、考察する。

第四章　女性の更なる活躍のために

第三章では、女性が十分に活躍できていない要因として、①性別役割意識が根強いこと、②育児の為、勤務に制約がかかることに対するマイナスのイメージがあることが明らかになった。これを踏まえ、女性の更なる活躍に向けた性別役割意識を取り払い、育児関連制度利用への不安を除く取り組みを二点挙げる。

一、性別役割意識をなくすことで、育児の負担が女性だけに偏る状況を解消する。

具体的取り組みとしては、「管理職の育児関連制度の理解向上」、「若い世代へのキャリア、ワーク・ライフ・バランス教育」だ。

第三章でも述べたが、会社が育児関連制度利用を促進していても職場の理解度によって、特に男性の利用が左右される傾向がある。また、男性の育児参加や女性の活躍が推進され始めたのは最近のことであり、現在育児に関わる世代とその上司世代においては育児と仕事の両立に対して考え方のギャップがあるのではないかと感じる。そこで、管理職を対象に育児関連制度の説明や、会社としての育児関連制度利用や女性活躍推進の方針を共有する機会を持つことを考える。職場の状況によりやむを得ず、制度利用を後押しできない場合もあり得るため、強制的に制度利用等を推進させるとまでは言えないが、管理職がある程度共通の認識を持ち、職場でも意識を共有していくことで、より制度を利用しやすい雰囲気を作っていくことは可能と考える。

また、若い世代に対しては、仕事と育児の両立を促す教育を行うことで、仕事も育児も諦めなければ理想のキャリアを一部諦めてしまうこと、②男性が育児から遠ざかることで女性の育児負担が増加し、担