

人材育成に生かすナレッジマネジメント

農業経営を発展させるには、労働力の量的確保や熟練労働力と後継者の育成が喫緊の課題だ。効果的・効率的に人を育てるには、知識やノウハウを蓄積、共有、管理するナレッジマネジメントをいかに円滑に行えるにかかっている。



東北大学大学院農学研究科 教授

伊藤 房雄 *Fusao Ito*

いとう ふさお
1958年岩手県生まれ。90年北海道大学大学院農学研究科単位取得退学後、91年東北大学農学部助手、講師、助教授を経て、2010年より現職。専門は農業経済学。最近是被災地の農業・農村復興、農村産業化の研究に取り組んでいる。

担い手不足で人材育成急務

三・一一の大震災から四年が経過した。津波被災地の農業・農村の復興に取り組む姿は、しばしば一〇年後の日本農業そのものであると例えられる。なぜならば、津波で農業機械や施設を流失した高齢農家や兼業農家の多くは、営農再開を断念し、地域の担い手に農地を預ける動きが加速しているからである。

このため津波被災地では現在、一〇〇軒を超える土地利用型経営体は珍しくない。また、被災者の雇用確保を主たる経営目標に掲げ、農外企業と提携して一軒規模の鉄骨ハウスを数棟建設し、イチゴやトマトなどの大規模施設園芸に取り組む経営体も出現し始めている。このように津波被災地の中でも、特に被害が甚大であった

地域では、農業経営の大規模化と法人化が急速に展開している。

しかし、その内実をみると、大規模土地利用型経営の場合には、東日本大震災農業生産対策交付金による農業機械や施設などのリース事業を利用するため、三戸以上の兼業農家らが寄せ集まって設立した法人が多く、新規作物の栽培経験や大規模経営の組織マネジメント経験に乏しいといった課題を抱えている。また、大規模施設園芸の場合には、マニュアル化された養液栽培方式が導入されているとはいうものの、雇用されている従業員の大半は、これまで農業に従事した経験がほぼ皆無であり、基本的な栽培技術の習得が急務の課題となっている。

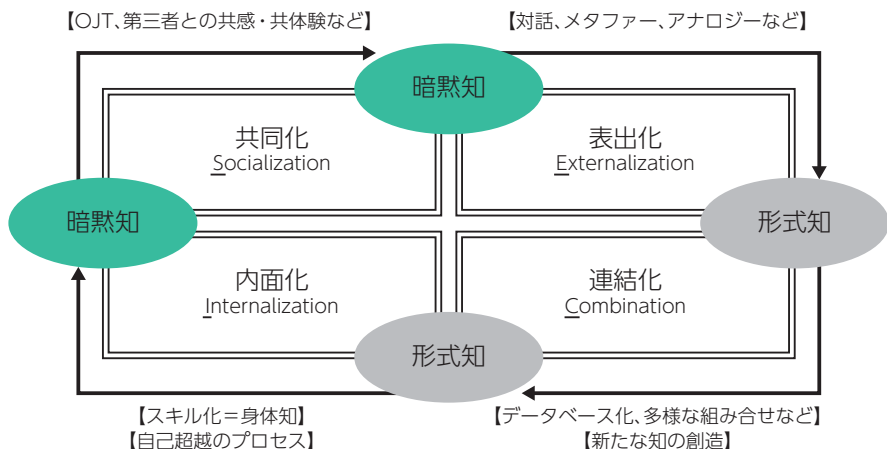
このような状況は、必ずしも津波被災地特有のことではない。全国各地で昭和一代をは

じめ、戦前生まれの世代が雪崩を打ったかのように農業からリタイアしている今日、地域農業の担い手が激減しているばかりでなく、彼ら自身に付けてきた農業・農村に関するさまざまな知識や技術、ノウハウの継承も思うように進んでいない。

このため、地域農業の維持、発展に向けて、労働力の量的確保はもちろんのこと、その質的向上、特に熟練労働力の育成と農業後継者のスキルアップが喫緊の課題となっている。

そこで本稿では、知識や技術、ノウハウの蓄積、共有、管理などを扱う「ナレッジマネジメント」に着目し、今後必要な技術とスキルを兼ね備え、農業経営と地域農業、農村に活力を与えられる人材をいかに育成していくかについて事例を交えて検討し、人材育成の要点について考察し

図 知識変換モード(SECIモデル)



出典：野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』p.93より引用
注：一部筆者の加筆・修正あり

てみたい。

人と人との相互関係が「場」の基本

今日の知識科学におけるナレッジマネジメントの基本は、図に示した知識変換モード(SECIモデル)である。そこには、OJT(On the Job Training)や第三者との経験の共有によって他者の持つ暗黙知から自身の暗黙知をつくる「共同化(Socialization)」、個人に内在する暗黙知をメタファー(暗喩)やアナロジー(類推)を

用いた対話によって、第三者にも分かりやすいよう言語(形式知)に変換していく「表出化(Externalization)」、その形式知を多様に組み合わせ、組織全体に有益なマニュアルとしてまとめ上げていく「連結化(Combination)」、マニュアル化された意味のある言語(形式知)をそれぞれの主体が身体知にまで高めるため、再び暗黙知にスキル化する「内面化(Internalization)」の四つのプロセスがある。

これら四つの変換モードがダイナミックに相互循環し、より高次の知識が形成されていく過程を「組織的知識創造」という。

ここで篤農家が独自に開発した稲作の疎植栽培技術の習得を例に挙げると、その篤農家に弟子入りし、一緒に働きながらあれこれ観察して、疎植栽培技術のコツを感じ取る過程が「共同化」である。そして、感じ取ったコツを一般的な栽培方法と比較して、その相違点を比喩的に言葉で表現する過程が「表出化」である。それに続く「連結化」は、表出してきた特徴をさまざまな条件下で繰り返し試験を行い、マニュアル化する過程のことである。

このようにマニュアル化された疎植栽培技術が全国各地で普及(一般化)していくことになるが、そこには必ず独自の改良を重ねて、より安定的で生産性の高い技術を創り出そうとする者が出てくる。その独自の改良が「内面化」である。

この暗黙知と形式知の相互補完から成り立つ組織的知識創造を促進する要件として、野中郁次郎・竹内弘高(一九九六)『知識創造企業』は、目標への思いである「組織の意図」、構成員個人

の自由な行動を許容する「自律性」、外部環境との相互作用を刺激する「ゆらぎと創造的カオス」、構成員全員に情報を意図的に重複共有させる「冗長性」、その共有情報をさまざまな形で素早く組み合わせ利用できる「最小有効多様性」の五つが重要であると指摘している。

しかし、SECIモデルではなによりも、これら五つの要件を発揮しやすくする「場」の形成が重要である。個人の暗黙知→小集団の形式知→組織の形式知→個人の高次の暗黙知→個人の暗黙知という知識のスパイラル構造における「場」の本質は、人と人との「相互関係」にあり、知識変換に関与する個人々がそれぞれの文脈を持ち寄って「共有される文脈」を創り出すことにあ

見える化で熟練労働を育成

株式会社みちさき(以下「みちさき」)は、二〇一二年七月に被災農家の有志によって、津波で甚大な被害を受けた仙台市東部地域の「食と農のフロンティア特区」内に設立された。代表取締役の菊地守氏は、震災前から主にラジコンヘリコプターによる共同防除作業を受託する有限会社六郷アズリーファームを経営していた。しかし、津波により農業生産資材や機材などを全て失い、経営する水田八ヶ畝と畑二・五ヶ畝も壊滅的な被害を受けた。農地の復旧までに多大な時間を要すると察した菊地氏は、近隣の若手農業者たちに声をかけ、震災後間もなく仙台市内に開設された株式会社サイゼリヤの養液栽培ハウスで働き始め、トマト栽培の研さんを積む。

同年九月には、仙台市内で六次産業化の先駆者である株式会社舞台ファームの針生信夫氏らと共に、カゴメ株式会社や日本アイ・ビー・エム株式会社など大手民間企業を巻き込んで「仙台東部地域六次化産業研究会」を発足させた。研究会では、さまざまな角度から津波被災地での新たな農業展開の可能性を検討した。

この間の菊地氏の思いは、「一刻でも早く被災者の雇用創を創らなければ」という一心であった。そして、同研究会の成果が翌年七月に「みちさき」として結実する。

さて、机上の事業・収支計画が現実世界で想定通りの結果をもたらさないことは、よく観察される事実である。太陽光利用型の植物工場である「みちさき」も例外ではない。

特に「みちさき」の場合には、農業経験のある社員は菊地氏を含めてほんの数人足らずであり、パート従業員がほとんどが農業経験のない非熟練労働者ばかりであった。「みちさき」設立後、菊地氏は多忙を極めた。

みずからトマト栽培に従事する傍らで、イチゴや水菜、ホウレンソウ、サンチュなどの栽培についても、二棟あるハウスのそれぞれの責任者およびパート従業員に指示を出さなければならぬ。それと同時に、日々の集出荷状況の確認やクレーム対応に労務管理、資金調達、資材メーカーへの対応などのマネジメントもしなければならない。

一時は生産減で継続困難も

そうこうしているうちに、定植や摘果、病害虫

防除の遅れ、高設ベンチの倒壊などが重なって、トマトとイチゴの生産量は計画目標値を大幅に下回り、このままでは事業の継続が危うい状態になった。一年一作のトマトとイチゴの改善は翌年度に期さねばならないが、種子の発芽から収穫まで、年に複数回の生産が可能な葉菜類は、短期間での経験の積み重ねと労働の熟練化を図ることで生産性を高め、採算性が確保でき、事業を軌道に乗せられると考えた。そこで菊地氏は、直ちに葉菜類部門での生産性の改善に向け、さまざまな取り組みに着手した。

サンチュの収穫作業の見える化も、その一つである。具体的には、はじめにサンチュを収穫しているパート従業員の作業風景を収録する。次に、サンチュやサラダ菜の生産に一〇年以上携わっている別の農業法人の熟練労働者に「みちさき」のパート従業員の目の前で収穫作業を実演してもらい、それも収録した。そして、両者の作業を見比べることができるよう動画を編集して収穫作業のマニュアルを作成した。それを「みちさき」のパート従業員に見てもらい、その後、再び彼らの作業風景を収録した。これら一連のマニュアル作成は、東北大学大学院農学研究科農業経営経済学研究室が担当した。

見える化の前後でサンチュ収穫の生産性がどのように変化したかを、表に整理した。それによると、二〇一四年五月時点でのパート従業員一時間当たりの収穫枚数は、五七〇〜七四〇枚と格差が見られるほか、ここでは入社時期(経験年数)の違いが影響を及ぼしていないことも確認できる。それが熟練労働者の実演(一四年六月)

を経て、作業マニュアルを見た後の同年八月には、パート従業員と正社員の一時間当たりの収穫枚数は皆、四〇〜六〇%ほど向上した。この間に約三カ月という時間が経過していることもあり、サンチュ収穫の生産性向上に経験効果が作用していることは言うまでもない。

しかし、それと同様に、パート従業員と正社員の内部には、収録や実演といった外部からの刺激を受け、SECIモデルの共同化↓表出化↓連結化↓内面化というプロセスが働いていたことも容易に想像できよう。この結果を踏まえ、「みちさき」では現在、葉菜類はもろろんのこと、トマトやイチゴ栽培においても見える化を活用した熟練労働の育成に取り組んでいる。

塾で若手農業経営者を育成

農業・農村の担い手不足が深刻化するとともに、これを取り巻く外部環境が急激に変化していく状況下では、熟練労働の育成のみならず、進取の気性に富み、経営感覚に優れ、これからの地域農業をけん引していくであろう後継者や新規参入者の育成も大切である。

特に彼らには、ICT(Information and Communication Technology)の略：情報通信技術)など先端技術を活用した大規模スマート農業や高付加価値の獲得を目指した農商工などとの連携、六次産業化など、親世代とは異なった経営モデルの展開が期待されており、近年、全国各地で若手農業者向けの経営塾が盛んに開催されている。

宮城県登米市が主催する「登米市アグリビジ

表 サンチュ収穫の生産性の変化

従業員	A氏	B氏	C氏	D氏
性別	女	女	女	男
年齢	30代	60代	50代	30代
入社時期	2013.11	2013.11	2014.4	2013.6
雇用形態	パート	パート	パート	正社員
収穫枚数/時 (注)	592 ↓ 880	576 ↓ 850	744 ↓ 1,208	904 ↓ 1,312

注：2014年5月(上段)と8月(下段)の1時間当たりの収穫枚数

ネス起業家育成塾」もその一つである。同塾の詳細については、登米市のウェブサイトをご覧いただきたい。

カリキュラムは、大学教員による実践的マーケティング論をはじめ、地元スーパの役員による一般経営学、地元農業生産法人の社長による成功体験の秘訣などから構成される座学と、税理士事務所による財務会計分析の基礎、および一泊二日で開催される戦略マネジメントゲームの演習、それに先端技術開発の現場や先進事例の視察研修を交え、最後は中小企業診断士を講師に迎え、集中講義形式による各自のビジネスプラン(事業計画・収支計画)の作成、発表となっており、出口対策(販売)を意識した構成が特徴である。

これを先のSEECIモデルに落とし込むと、経営のさまざまな知識(形式知)の習得は別として、

て、先人の成功体験や失敗談の共有は暗黙知の共同化であり、各塾生の夢や目標をビジネスプランとして表現する作業が表出化に該当する。その後の連結化と内面化は、各塾生が作成したプランを実践していく中で形成されるプロセスであり、そこではPDCAサイクルの履行が必要となる。

なお、同塾は二〇一三、一四年度に開講され、卒業生は四〇人ほどであるが、すでに約二割の卒業生が法人を設立したり、総合化事業計画の認定を受けている。

最終的に必要なのは農家の経験

これまで述べてきたように、今日の農業・農村の人材育成において「ナレッジマネジメント」の活用が、今以上に必要かつ重要になっている。

それは、一つには篤農家の優れたモノづくり技術や第一線で活躍している農業経営者の経営管理技術、販売技術、組織マネジメントといったノウハウが継承されずにいることへの対策である。今一つには、「ナレッジマネジメント」が知識創造といわれるように、今日数多ある優れた農業・農村の「暗黙知」を「形式知」に変換することによって、これまでなかった新しいマーケットを創造できるのではないかと期待である。

ただし、「ナレッジマネジメント」は万能ではない。農業経営や地域農業の発展にとって最終的に必要不可欠なことは、やはり個々の農業者の「経験」なのである。「ナレッジマネジメント」は、その「経験」を幾分効果的に早めてくれるツールに過ぎないのである。とは言え、そうであるか

らこそ「ナレッジマネジメント」を上手に活用することが求められているのである。

最後に、「ナレッジマネジメント」が効果的に機能していくために必要なことを三点指摘しておきたい。

第一に、優れた知識や技術、ノウハウを承継する者たちの意識改革である。受け継ぐ側に高い向上心と強い探究心、そして明確な目的意識がなければ、「ナレッジマネジメント」はただ単に空回りするだけである。

第二に、やはり受け継ぐ側がみずからの目標や目的を実現するためにどのような「暗黙知」を求めているのか、外部に向かって情報発信することである。それは漠然とした表現でも構わない。この二つがそろえば、後はそれに必要な「ナレッジマネジメント」の内容を組み立て、提供する「場」を準備すればよい。この「場」の形成が第三の点である。

ちなみに、「場」の形成に関しては、「みちのき」では菊地氏が、「登米市アグリビジネス起業家育成塾」では同市の担当職員が、それぞれ意図的に外部の専門家を組織して「場」づくりを行っていた。二人の共通点は、どちらも幅広い人的ネットワークを持っていることである。その意味で、人材育成の最も大切な要点は、「場」をつくるコーディネーターの存在なのかもしれない。

【引用・参考文献】

- ※野中郁次郎・竹内弘高(一九六二)「知識創造企業」東洋経済新報社
- ※登米市アグリビジネス起業家育成塾
- http://www.city.tome.nyag.jp/oshrase/brand/aguin26.html

農業の経営託せる人材の育成を急げ

専業農家の高齢化が進み、家族農業が主体となっていた形態が大きく変わろうとしている。二〇〇〇年に六〇〇〇社に増加。家業から企業の雇用経営に移り変わる中、農業に求められる人材育成の方策を探る。

農業法人の増加と人材育成

二〇一五年、日本農業は本格的な転換の時期を迎えることになる。戦後日本農業の誕生が農地改革を終えた一九五〇年とすれば、今年はそれから六五年目、めでたく年金受給の歳を迎えることになった。

戦後の日本農業は、耕す者が農地を所有し、家族で耕すことを原則とした。自作農土地所有の下に家族労作経営として誕生し、以後、基本的には農家が家業として、築き上げてきた。八四年には戦後最高の農業総生産額一兆七〇〇億円を実現し、その後減少したが、それでも現在の総生産額は八兆円台に上っている。

ただ近年、現場を回っていると、日本農業を支えてきた専業農家は高齢となり、身辺整理を始



DABアグリ研究所 所長
岩手大学 名誉教授

木村 伸男 Nobuo Kimura

きむらのぶお
1943年鳥根県生まれ、69年東京農工大学大学院修了。千葉県農業試験場などを経て、93年岩手大学農学部教授に就任。2009年に退官。その後、DABアグリ研究所を主宰し、現職。専門は農業経営学、地域マネジメント論。

める者が出てきたことに気付く。他方、家業としての家族労作農業から抜け出し、ビジネスとして雇用依存する農業に挑戦して、法人化、企業化を図る者も多くなってきている。

実際、近年の農業生産法人の推移をみると、二〇〇〇年五八八九社、〇五年七九〇四社、一〇年一万一八二九社、一四年一万四三三三社と増加している(農林水産省調べ)。

こうした状況の中で、農業での雇用を生かす経営のあり方が、現場でも基本的な課題となり、行政では農業での雇用創造・活用を推進する動きも見られるようになった。

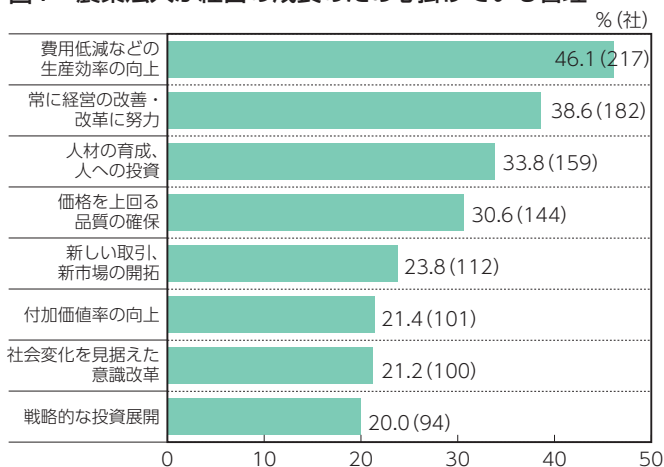
そこで、農業経営における「人」の問題、特に農業法人の従業員を対象として、経営者が行わなければならない人材育成、そしてその実態と課題について述べてみたい。

周知のように経営学での人の問題は、人的資源管理論、組織論として論じられるのが一般である。人は、経営を構成する経営資源として最も重視され、付加価値を生み出す唯一の資源である。それゆえ経営者にとって、人をどう調達・配置し育て、有効に活用して、効率的に付加価値を生み出していくかは基本的な課題であり、それが人的資源の管理である。

またこの過程では、経営者は個人や組織の短期的な付加価値率の向上だけではなく、長期的にも効率向上に努めなければならない。もちろん、経営者は経営ビジョンを語るなどして個人との一体感を高め、組織と個人との諸問題を解決し、個人の成長と組織の拡大を図っていかなければならない。

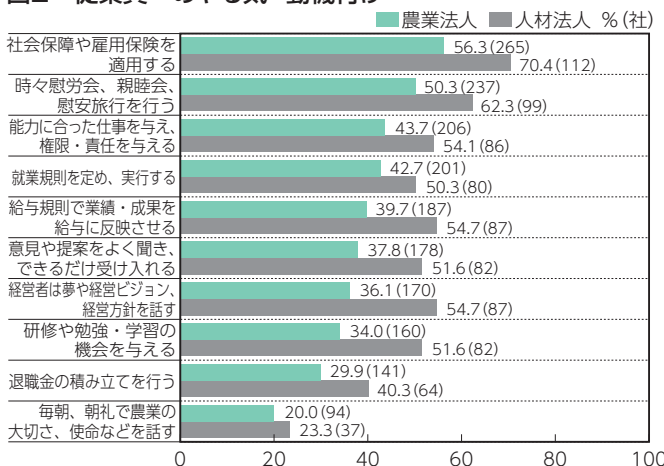
こうしたことは、農業経営においても決定的

図1 農業法人が経営の成長のため心掛けている管理



注1: 回答数471社。複数回答
 注2: 図1~4は、ありと回答した管理うち20%以上のものを表示
 注3: 図1~4の資料は筆者と木下氏が2009年に行った農業法人へのアンケートの結果

図2 従業員へのやる気・動機付け



注1: 回答数471社(農業法人)、159社(人材法人)
 注2: 「人材法人」とは図1で「人材の育成、人への投資」と回答した法人。図3も同じ

に重要である。今後、農業経営において法人化が進み、雇用の拡大が進めば進むほど、人的資源の管理が重要となる。それは農業者にとって、これまで経験したことのない管理だけに、みずから進んで学習することが必要となる。

筆者は、人材育成は本来、人的資源管理として論ずべきと理解するが、ここでは広義に従業員へのやる気・動機付けとして、狭義には従業員教育として捉える。

五つのやる気・動機付け方法

そこでまず、従業員へのやる気・動機付けであるが、それは農業経営においては基本的に五つの方法が考えられる。

まず、第一は物的やる気・動機付けである。こ

れは給料や報酬、福利厚生など就業条件の整備によって行われる。

第二は人的やる気・動機付けである。これは経営者の持つ人としての魅力や人望、取り組み姿勢などによって行われる。

第三は文化的やる気・動機付けだ。これは経営の持つ目的、理念、ビジョン、さらには経営の組織文化によって行われる。

第四は評価的やる気・動機付け。これは従業員の行動を何らかの方法で評価するもので、具体的には褒めたり、表彰するなどによって行われる。

最後は自己実現的やる気・動機付けである。これは従業員のしたいことをさせること(自己実現)によって行われる。

次に、従業員教育である。本来は、従業員がみずから進んで学習する姿勢を持ち、それを支援するものであるが、ここでは、そのことも含めて経営者が従業員に行う教育とする。それには、三つの方法がある。

まず、第一は職場内訓練(OJT)で、農場・作業場で仕事やその合間における実践的な経験学習である。第二は職場外訓練(Off-JT)で、農場・作業場を離れ、仕事とは別に、講義や演習、ワークショップ形式で学ぶものである。最後は自己啓発で、従業員が自発的に学習し、それを経営者が支援するものである。

「人材育成に関心」は三割止まり

現場で経営者に「人材育成を行っていますか」と問うた場合と、「具体例を挙げて従業員教育を行っていますか」と問うた場合では回答が異なる。筆者の経験では、後者の場合が「はい」と答える者が多い。こうしたことを前提として実態を見ていこう。

なお、農業法人での人材育成の実態については、二〇〇九年に木下幸雄氏(岩手大学准教授)と共同研究で行った農業法人へのアンケート結果をベースにした。

はじめに、農業の営利法人(株式会社・特例有限会社)で農事組合法人・合名・合資・合同会社を除く。図では農業法人とする)について、人材育成の実施状況について見る。まず図1は、経営者が、経営の成長・発展を図る上で常に心掛けている管理について示したものである。

これによれば、心掛けている管理で最も多い

ものは「費用低減などの生産効率の向上」で、実に半数弱が管理し、次いで「常に経営の改善・改革に努力」というものが四〇%弱である。そして、三番目の管理として「人材の育成、人への投資」が三四%となり、全法人の三分の一が人材育成を心掛けていることになる。

ただ、三四%を多いとみるか、少ないとみるかは意見が分かれるところであるが、「価格を上回る品質の確保」三一%、「新しい取引、新市場の開拓」二四%、「付加価値率の向上」二二%、「社会変化を見据えた意識改革」二二%、「戦略的な投資展開」二〇%をそれぞれ上回っていることからすれば、経営者は人材育成を重視して経営管理をしていると見なしてよいだろう。

次に、広義の意味での人材育成すなわち、経営者が従業員に行っているやる気・動機付けの現状を見ると、図2の通りである。

この図は、農業法人とそのうちで人材育成を心掛けている法人(図では人材法人とする)について示したものである。これから言えることは、次の三点である。

まず、第一に農業法人において半数以上が行っているやる気・動機付けは「社会保障や雇用保険を適用する」五六%、「時々慰労会、親睦会、慰安旅行を行う」五〇%の二つと、その対策の数が少ないことである。

これに対して、第二に人材育成を心掛けている法人においては、半数以上が行っているやる気・動機付けは八つと多く、全般的に取り組みに対して意欲的である。

具体的には「社会保障や雇用保険を適用する」

七〇%、「時々慰労会、親睦会、慰安旅行を行う」六二%、「給与規則で業績・成果を給与に反映させる」五五%、「経営者は夢や経営ビジョン、経営方針を話す」五五%、「能力に合った仕事を与え、権限・責任を与える」五四%、「意見や提案をよく聞き、できるだけ受け入れる」五二%、「研修や勉強・学習の機会を与える」五二%、「就業規則を定め、実行する」五〇%となっている。

しかしながら、第三に人材育成を心掛けている法人であっても、その七〇%以上の法人が行っている対策は「社会保障や雇用保険を適用する」に過ぎないということである。

次に、経営者が行っている従業員教育を見てみよう。全体ではその八〇%が従業員教育を行っている。図3によれば二点が指摘できる。

まず、第一は、その多くが「日常業務で知識や技術を指導する」(五六%)であり、他はいずれも実施率三〇%未満で少ない。

第二は、人材育成を心掛けている法人では、その七〇%強が「日常業務で知識や技術を指導する」を実施し、さらには四〇%が「課題を与えて経験を積ませる」、三五%が「行政や普及団体が行う研修に参加させる」と、ある程度の従業員教育が行われている。

後継者育成に本気でない現実

最後に、後継者がいる法人について経営者が行っている後継者育成の現状を見てみよう。

後継者のいる法人の八〇%が後継者育成を行っているものの、その内容は図4の通り「日常業務で知識や技術を指導する」が五六%で最も

多く、次いで「行政や普及団体が行う研修に参加させる」の二八%で意外に少ない。

人材育成を心掛けている法人でも「日常業務で知識や技術を指導する」の六八%以外は、いずれも四〇%を下回っており、後継者育成があまり行われていないと言えよう。ただ、「海外視察、海外研修させる」が三四%の法人で行われていることは注目しなければならない。

図2～4に示した人材育成での実施事項は、法人から聞き取った具体的な育成方法を示したものである。できれば、そうした事項ができるだけ多く実施されることが望ましいが、実際にはあまり実施されていない。

たとえば、従業員教育についてみると、図3に示した四項目のうち三つ以上実施した経営者は九%である。また、後継者育成についても五項目のうち三つ以上実施した経営者はわずか一九%に過ぎない。

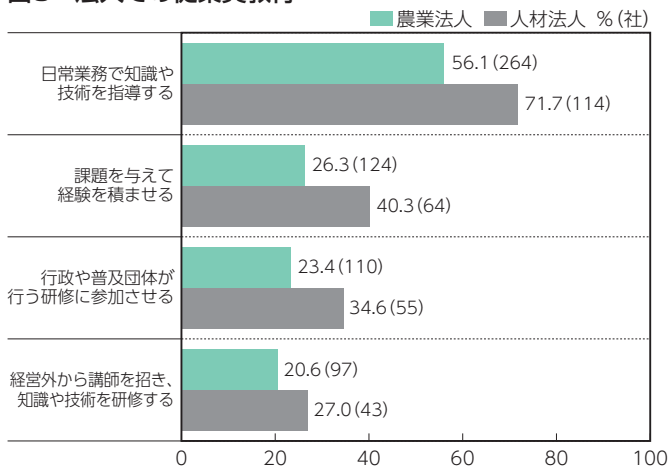
そこで、法人経営の発展にとって、最小限必要なことを三点述べておこう。

まず、第一は経営者自身がなくても生産管理ができるような自分と同程度の技術力を持った人材を育成しておくことである。

これからの経営者は、市場のグローバル化が進み、競争が激化する状況の中にあつて、マーケティング活動、営業・交渉活動に時間を割かなければならず、どうしても生産の現場に向く時間は少なくなる。そうした場合、自分に代わる技術力を持った人材(後継者とは限らない)を育成しておかなければならない。

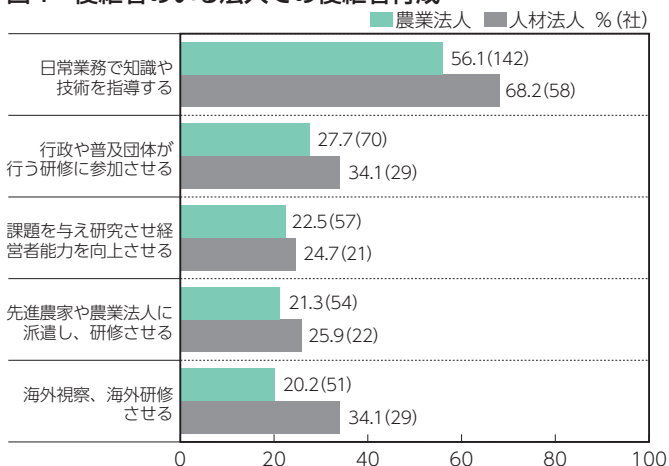
そのためには、経営者は従業員のうちで適任者

図3 法人での従業員教育



注1: 回答数471社(農業法人)、159社(人材法人)

図4 後継者のいる法人での後継者育成



注1: 後継者のいる法人数253社(農業法人)、85社(人材法人)

注2: 「人材法人」とは、後継者のいる法人のうち、その育成を心掛けている法人

率の向上が常に要請される。こうした作業では多くの場合、組作業で行われる場合が多く、作業班長の力量が常に問われる。したがって、作業班長に誰を任命して、どう育成するかは決定的に重要である。

ここでは、相手の行動や気持ちを理解し、大人数の中でもきめ細かな気配りができる者、かつ生産・作業経験と人を動かす能力に優れている者がふさわしいと考える。

筆者が現場で見てきた例では、この業務を経営者のパートナー、特に女性が担当している場合、うまく管理されていることが多かった。そこでは、一人一人の話を聞き、各人に合った丁寧な指導が行われている。

経営とは経営者の目的を、人を通じて実現する継続的な組織といわれている。農業経営においても同じである。これからの日本農業にあつてはビジネスとして農業を営まなければならず、企業化し、雇用依存した経営を展開していかなければならない。ここでは、人をどう育てるか、経営目的を実現していく上で、経営者にとって決定的に重要な課題である。

だが、人材育成を常に心掛けている経営者は、その重要性から見て、意外と少ないように思える。また、人材育成を心掛けている経営者にあつても行われている従業員へのやる気・動機付けや従業員教育は「社会保障・雇用保険の適用」「親睦会・慰安旅行」「日常業務での知識・技術の指導」がほとんどである。今後は、前述した三点を基に、総合的で効果的な人材育成を図っていく必要がある。



を決め、具体的に実物をもってよく説明し、管理上での判断基準を示して指導する。さらには経験を積みませ、技能的な生産能力の伝授を行わなければならない。この場合、当然、多くの時間とコストが必要となる。

しかし、それを経営者は惜しんではならない。従来、経営者の多くは、みずから生産活動に専念し、勘やコツを要する技術的な面においても、従業員には任せないことが多かったが、それは経営の発展は望めない。

海外や他産業での営業研修も

第二は、後継者育成である。今、農業や農業を取り巻く環境も国際化に向けて本格的な大転換が始まりつつあり、後継者育成は決定的に重要

だ。こうした状況下にあつては、生産中心ではなく、消費者や世界に向けた経営感覚、経営ビジョンを持たなければならない。したがって、経営者は後継者や次代の農業経営者の育成において、計画的・体系的に行わなければならない。

この場合、まず、できるだけ若い時に、できれば就農以前に海外研修と他産業での営業研修をさせ、現状にとらわれない経営ビジョンと経営感覚を養成し、その後、後継者の意見を聞いて生産テーマを与え、責任を持って取り組ませることが必要である。

第三は、作業班での人材育成である。法人では、女性の雇用が多い。特に、単純な生産管理作業や収穫・調製作業、加工作業などにおいては男性を上回る。ここでは労働生産性、すなわち労働能

率の向上が常に要請される。こうした作業では多くの場合、組作業で行われる場合が多く、作業班長の力量が常に問われる。したがって、作業班長に誰を任命して、どう育成するかは決定的に重要である。

ここでは、相手の行動や気持ちを理解し、大人数の中でもきめ細かな気配りができる者、かつ生産・作業経験と人を動かす能力に優れている者がふさわしいと考える。

筆者が現場で見てきた例では、この業務を経営者のパートナー、特に女性が担当している場合、うまく管理されていることが多かった。そこでは、一人一人の話を聞き、各人に合った丁寧な指導が行われている。

経営とは経営者の目的を、人を通じて実現する継続的な組織といわれている。農業経営においても同じである。これからの日本農業にあつてはビジネスとして農業を営まなければならず、企業化し、雇用依存した経営を展開していかなければならない。ここでは、人をどう育てるか、経営目的を実現していく上で、経営者にとって決定的に重要な課題である。

だが、人材育成を常に心掛けている経営者は、その重要性から見て、意外と少ないように思える。また、人材育成を心掛けている経営者にあつても行われている従業員へのやる気・動機付けや従業員教育は「社会保障・雇用保険の適用」「親睦会・慰安旅行」「日常業務での知識・技術の指導」がほとんどである。今後は、前述した三点を基に、総合的で効果的な人材育成を図っていく必要がある。

多様な人材取り込み異分野と連携を

生命総合産業である農業を創造し、継続させていくためには人材育成が欠かせない。その現場には農業外から経験を持った人材の確保と異分野との連携が必要になる。非農家出身の農業経営者が、いま現場で語る将来の農業とは。

必要な人材育成システム

日本の農業界には、人を育てようとするシステムが十分に存在しないのではないだろうか。これまで家族経営が中心であった日本農業においては、身内の子どもを後継者にするというのが主流であり、当たり前とする考え方できていたため、人材育成にお金をかけることは不要であり、かつ、その余裕もなかったことが偽らざる現実だ。また、農業大学校や農業高校など農業を学ぶ学校はあっても、あくまで本当の基礎であり、それら専門機関を卒業したからといって、農業の現場で即戦力となるわけではない。つまり、農業の土台を教え、将来の日本農業を担ってもらえる人材をつくり育てる仕組みがないといっても過言ではないのだ。

農業は、生き物を扱う生命産業だ。非常に不確定要素が多く変化も激しい。マニュアル化の率が高産業に比べて低く、五感をフル活用することが求められる。また、天候や病気の影響を受けやすく、災害リスクも高い。やりがいや達成感は大いだが、資本の回転率は極端に低く、楽にもうかる仕事ではない。さらに、近年は、生産だけでは採算を合わせにくく、加工や流通など他産業を取り入れ六次産業化せざるを得ない環境にある。こうした農業を取り巻くさまざまな事態に対応するために必要なしつかりとした教育が抜けているのではないかと思っている。

私は、農業界において、このような人材育成のシステムが必要であると強く訴えたい。

そこで、農業参入希望者を対象に農業の土台を教える木ノ内農園やNPO法人阿蘇エコファー



有限会社 木之内農園 代表取締役会長
NPO法人 阿蘇エコファーマーズセンター理事長

木之内 均 *Hitoshi Kinouchi*

きのうち ひとし
1961年神奈川県生まれ。大学卒業後、熊本県で新規就農。89年から、研修生の受け入れを開始。95年法人化。2004年阿蘇エコファーマーズセンターを設立し、新しい経営感覚の農業者育成を目指す。著書に『大地の夢 都会っ子農業に挑む』（創想舎）

マーズセンター（以下、阿蘇エコ）での私の取り組みと考えをぜひ紹介させていただきたい。

私自身は、東京の非農家出身の新規参入者である。九州東海大学農学部（現・東海大学）を卒業し、一九八五年、阿蘇郡南阿蘇村（旧長陽村）にて、全て借地で農業を始めた。幼少時、川崎ぜん息に悩まされた私にとって、農業は長年の夢だったからだ。

当時は、新規参入という言葉さえなかった。農業は三K（キツイ・キタナイ・キケン）と言われており、若者から敬遠される職業であり、ごくまれにいた新規参入者は変人のようにいわれた。

しかも土地はなかなかすぐには借りられないし、行政や農協にも今のような相談窓口も全くなかった。それでも地域は、今よりずっと活気があり、利益率もよい時代だったと実感している。



トラクターの運転を習う研修生

私は当時、やはり新規参入者の大学の仲間たちと協力して取り組むことで、二年後の八七年に農業委員会に農業者として認められ、農協の組合員にもなれた。八八年にはビニールハウスを導入し、メロン栽培を開始した。

私たちの取り組みを口コミで知ったところ。木之内農園には、農業に新規参入したいという希望者が毎年二〜三人訪れてくるようになった。全国から農業に夢を持つ人たちが。数こそ少ないが、女性からの相談もあった。

私は、彼らの気持ちがよく分かった。そこで、まだ自分たちの経営も十分に軌道に乗ったわけではなかったが、八九年より研修生の受け入れを開始することにした。手探り状態の中、今の阿蘇エコの原型ともいえるOJT中心の研修を始めた。

その後、九一年頃からは、全国から毎年五〇〜六〇件を超える相談が寄せられるようになり、小さな経営の木之内農園だけでは受け入れが難しくなってきた。また、畜産や果樹、花など木之内農園では栽培していない品目で独立を希望するケースもたびたび出てきた。

阿蘇エコを立ち上げ挑戦

そのため、私は知り合いの農家を回り、研修を受け入れてもらえないかと説得に歩いた。次第に、研修の受け入れを木之内農園の経営と分離して、研修センターのような仕組みがあればもっと多くの希望者を受け入れてあげられるのではないかと考えるようになった。

そんなある日、就農を目指す人のためのさまざまな支援情報が得られるイベント「新・農業人フェア」で現在の阿蘇エコ事務局長を務める吉村孫徳氏と偶然出会った。

一週間後、農園に見学にきて「そのうち研修に入りたい」と話していたが、なんとその一週間後、全農を早期退職して片道切符で「研修に入れてくれ」と突然来たのである。私は、目が飛び出るほど驚いたのを覚えている。

しかし、吉村氏は覚悟を決め、仕事を辞めてきたのだから追いつ返す訳にもいかない。若者と一緒に仕事をしてもらえば、そのうち体力的にも諦めるのではないかと考え、受け入れて遠巻きに見ていた。ところが、案に相違して、毎朝早くから黙々と頑張り続けていた。私はそんな吉村氏を半年以上見ていた。そして、彼と一緒にだったら研修センターを立ち上げられるかもしれない

と思い始めたのだ。そして、私は意を決して、吉村氏に私の思いを告げたところ「実は体力的にも限界かと思いついていた。しかし若者を育てる側で農業の夢を叶えることは望むところだ」と言ってくれ、私の思いに賛同してくれた。この出会いが大きかった。

農業者の人材育成の必要性を誰よりも感じていた私は、二〇〇三年の秋、現在の阿蘇エコ設立に踏み切ったが、私の背中を押してくれたのは、ある意味で、吉村氏の出現であり、その取り組みへの決意が私にも伝わってきたことだと感謝をしている。

阿蘇エコでは、新規就農希望者を対象に新規就農研修コースを立ち上げた。期間は、約二年で休日が一〇日に一回ある。農業を始めたとい熱望する健康な人であれば性別年齢は問わない。ここで、体系的に研修をさせるシステムはない。木之内農園でやってきたようにOJT中心の教育となる。まず、農家の生産現場をしっかりと肌身で感じて、身体で覚えることが「経営者の第一歩」と考えるからだ。

さらに、経営管理、流通、販売ノウハウなどプロ農家として必要な知識、技術習得は視察や座学により教育している。しかし、経営として独立を目指す者はさらに独立採算方式によるマネジメントスキルの向上や販路拡大のための営業の実践など、一層の研修の充実を図っていく必要があると考えている。

研修開始後の三〜四カ月、研修者は、現場でとにかく体を動かす。そこで、研修者は長年働いている地元のじいちゃんやばあちゃんが要領よく

テキパキと働く姿に面食らい、強いショックを受ける。そればかりでない。研修者は、農業に理想論を持つている者が多いように感じるが、その理想も現実の前に打ち砕かれるのだ。「よし、何としても追い越してがんばろう」と気持ちを切り替えることができる者のみがここで残ることになる。

卒業生の活躍に喜び

その後、研修者は自分の生産する作目を決める。研修者がやりたい作目や、地域が求める作目などがあるだろう。研修生の年齢にも配慮する。働く様子から吉村氏や私には土地利用型か施設園芸向きかなどが見えてくる。

土地利用型は、天候次第で作業が短期に集中することがあり、ときには夜中でも作業をする。体力がある若者や、誤解を恐れずに言えば、細かいことをあまり気にせずガンガン作業をするような人が向いている。一方、施設園芸ではある程度計画的に生産ができるが、丁寧で緻密な作業が求められる。

研修生に言うことは二つだ。適材適所であれば、努力は人の半分で済むが向かない作物なら人の三倍、努力が必要ということ。もう一つは、農業で食べていくために五年以内に売上一〇〇〇万円を目指す明確な目標を掲げようということ。研修生と話し合いを重ね受け入れ農家が決まる。研修生は、年齢も高校を卒業してすぐの者から働き盛りの三〇〜四〇代、定年帰農を目指す者とさまざまである。これら多様な希望を持つ研修生を指導するのはまさしく作物づくりと

同じで、毎回同じ事はあり得ない。ある一定のパターンはあっても、最終的には一人ひとりとして向き合っていく事が大切だと思っている。そして、師匠となる農家に学ぶことになる。現場の研修は受入農家みずからが行う。

研修生はさまざまな理由から、独立ではなく農業法人への就職を求める者もいる。そのような場合は、木之内農園に入社してもらうこともあるし、私や吉村氏の全国にいる付き合いのある農家にお願いをして、就職先を見つけている。

現在、木之内農園または、阿蘇エコを卒業後、独立就農した人は一〇四人、農業法人に就職した人は九七人を数える。これら多くの卒業生の活躍こそが私たちの最大の喜びであり、明日への活力につながっている。担い手不足と言われる現在、私を育ててくれた農業への恩返しであり、多少の貢献もできていくように思う。ここで、かつての卒業生がどのように農業に取り組んでいるかをご紹介しよう。独立した者に、元銀行マンの榎君と国立大の大学院を卒業後、一流企業の研究部門にいた篠原君がいる。二人とも農業の経験はないサラリーマン家庭の育ちだ。

両氏は十数年前の卒業生で、現在、阿蘇でトマト中心の施設園芸を行っている。彼らは、独立から一〇年程で自分の土地も手に入れ結婚して家族も持ち、地域からも認められて今では地域の中核農家へと成長してくれた。榎君は一昨年の熊本県農業コンクールで新人王に輝き、農林水産大臣賞を受賞した。

「就農時、阿蘇エコが責任を持つという条件で農地を借りることができた。また、身近に受け入

れ農家がいってくれるため、相談ができ、機械も貸していただけたのでありがたかった」と話している。

嬉しいことに両氏共、自分達の経験を後輩に伝えるべく阿蘇エコの受け入れ農家となり、現在も数名の研修生や独立者の師匠になっている。

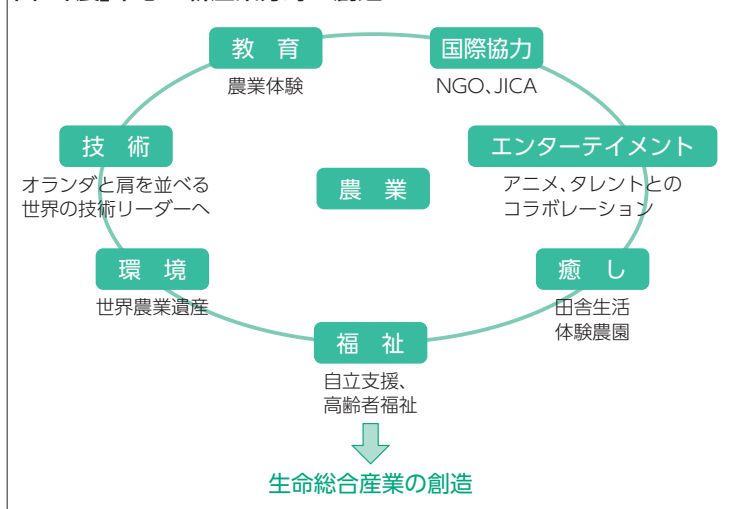
受け入れ農家確保が課題

一方、農業法人へ就職した木之内農園農場部の新入社員の様子を紹介しよう。基本的に阿蘇エコで一〜二年の研修をした後に来るため、入社時から即戦力となる。一年間は、先輩について学んでもらうが、二年目からは、一定の面積なり担当のハウスを任せている。収穫などはみんな協力して行うが、肥料や消毒、ハウスの温度調整などの栽培管理はある程度、自分自身の考え方でやっている。また、ハウスの収穫量などのデータを共有し、自分の仕事の成果を見える化をしている。その為、我社では作物ごと、担当者ごとの収支は常に社員に解るようになっていく。

木之内農園の農地は分散しており、土壌条件やハウスの形も多様なため、基本的な生産マニュアルはあっても、画一的な技術では思うようにいかない。そのため、「見える化」は次への改善の気付きを得るために必要となってくる。やはり現場では応用力が求められる。

キャリアアップとしては、徐々に預ける農場を拡大していく。たとえば、木之内農園から二〇キメートル程度離れた場所にあるイチゴ農場は、社員一人が専属となつて管理を受託している。ここ数年で、高齢化などの理由により、木之内農

図 「農」中心の新産業分野の創造



園へは業務委託の相談が増えてきていることもあり、ぜひ、この取り組みを続けていくつもりだ。このような体制の中、阿蘇エコの近年の問題になっているのが受け入れ農家不足である。

研修希望者が年々増える中で、私たちは、毎年十数人を受け入れているが、個人農家では一人、大規模な農業法人でも二～三人の研修生の面倒をみるので精いっぱいである。次々と研修生を受け入れるほど余力がないのだ。

また、独立する人の農地をすぐに世話できるかという点、これだけ担い手不足といわれている中で、実は優良農地を見つけるのはかなり難しい。また、希望する作物も一層多様化しており、

阿蘇エコの農家軍団でも対応しきれない品目が出てきている。

私は、現在の農業研修を受ける人が中心となっている政策を、今後は研修を行う組織にも拡充する必要があると思う。

二〇一二年から「青年就農給付金」事業が始まり、申請条件によるものの準備型では、研修者は年間一五〇万円を最長二年間にわたり、給付を受けることができる。農業の担い手づくりのための施策であることは、農業現場からすれば、ありがたいが歓迎する。しかし、習う者がお金をもらう世界が、農業以外にあるだろうかと思ってしまう。

受け入れ農家に負担と犠牲

一方、研修生を受け入れる側である農家に対する補助が全くない。阿蘇エコでは、三七軒の受け入れ農業者が登録していただいている。

ところがこれら受け入れ農家は、研修生の就農に当たり、土地の世話から住む家、農機具の手配まで手取り足取り面倒を見る必要がある。その間の経費と労力は計り知れないものがある。また、研修中の事故や機械などの消耗も大きい。阿蘇エコの受け入れ農家は、これらの事を受け入れ農家研修で説明を受けた上で、研修後のアフターフォローまで責任を持つ気持ちのある農家ばかりである。

日本全国に阿蘇エコのような研修機関が増えて、連携を図ることができたらと思う。また、研修内容のスキルアップや、アフターフォローの調整ができる機関が求められていると思う。

そのためにも、受け入れ農家の善意に頼って、苦勞を強いている現実の事態打開について、国にしっかりと政策的に考えてもらう必要がある、と感じている。

生命総合産業づくりが夢

現在、私はあらゆる分野との連携をすることで農を中心とした新産業分野を確立できるのではないかと考えて始めている。

もちろん専門特化型で大規模農業をするのもよいが、狭い国土の中で、多様な自然条件を持ち地域特性もさまざまな日本では、むしろ六次産業を超えた新しい産業として「生命総合産業」の創造を目指したい。私は、日本農業の将来に図のような可能性を感じている。

このような生命総合産業を創造するには農業外を経験したことのある人材は宝物である。特に阿蘇エコが行うような農業研修などを通して、農の心を学び理解してもらった上で何を武器にどのよう到他分野と連携するのがビジネスとして継続できるかは、まさにこれからではないだろうか。産業とは人である。

農業が自信と誇りを持てる産業として継続するには人材育成は間違いなく欠かせない。その人材育成もこれからは関係機関が情報を共有し連携しながらそれぞれのよさを生かし個性ある研修制度にしていくことが大切だ。

また、農業界も自分たちの殻に閉じこもるのではなく、多様な人材を取り込み、あらゆる分野と連携することこそ、今後の日本農業の活性化と発展につながるのではないかと思う。