

これからの農業を担う人材育成が急務

農業者の大量リタイア時代を迎え、次代を担う農業人材の確保が急務になっている。高度化するこれからの農業に求められているのは、優れた経営感覚を持った経営者である。大規模経営体を支える雇用労働力は、その確保も大切だが、優秀な人材の育成、定着が課題である。

経営感覚の豊かな人材を

農業従事者の高齢化と減少に直面する日本の農業界にとって、次代を担う農業人材の確保育成は、極めて重要な課題となっている。

農業における人材の確保・育成は、かねてからその重要性が認識されてきたが、今後は優れた経営感覚を持つ経営者を育成していくこと、および、大規模法人が増える中にある雇用者を確保・育成することが重要かつ急務である。

経営者については農業・農村を取り巻く状況やフードシステムの変化などに対応した戦略の構想、経営活動を効率的・効果的に実施するためのマネジメントなど、経営の高度化に対応した経営者能力の向上が主要な課題となっている。さらに、農業界の人材確保という点で言えば、

農業法人を中心に雇用人材を導入する経営が増加する中、雇用了人材を「いかに定着させるか」というマネジメント能力も次代を担う農業経営者が持つべき経営者能力の一つだ。人的資源管理や労働環境の整備にどのように対応していくかが主要な課題となっている。特に、近年では、人手不足の時代に直面する中、農業経営においても雇用人材の確保が困難となるケースが顕在化し、労働環境の整備に取り組むことの重要性が高まっている。

経営の高度化に対応する

近年、農業従事者の減少や多様化する消費者の志向などを経営の好機として捉え、規模の拡大や多角化を進め、成長・発展を図る経営体が増加している。



愛知大学地域政策学部教授

藤井 吉隆 Yoshitaka Fujii

ふじい よしたか
1969年滋賀県生まれ。博士（農学）、専門分野は農業経営学。滋賀県職員、秋田県立大学生物資源科学部准教授を経て、2018年より現職。主な著書に『農業新時代の技術・技能伝承』（編著、農林統計出版）、『実践！集落営農の動かし方』（編著、全国農業会議所出版）など。

二〇一五年農林業センサスによると、農業経営体数は減少する一方、経営耕地面積五ヘクタール以上（都府県）、販売金額五〇〇万円以上の層では増加している。特に、経営耕地面積二〇ヘクタール以上（都府県）、販売金額三億円以上で経営体数の増加が顕著となっている。

これらの経営が持続的な発展を図るためには、経営の事業領域や展開方向を見極めるためのビジョンや戦略の構想、顧客のニーズに対応するためのマーケティング戦略、雇用する人材の意欲や能力を引き出すための動機付けといった人的資源管理、農地や構成員数の増加に対応した生産管理、資金繰りや投資計画なども含めた財務管理など広範な領域への経営対応が求められる。

また、情報通信技術の発達に伴い、農業現場に

においてもスマート農業の進展が目覚ましいが、今後、農業経営体がこれらの技術を活用し、経営の成長・発展につなげていくためには、収集したデータの分析・活用など情報マネジメントに関する能力も要求されるようになってきている。

期待される「農業経営塾」

これらに対応するため、農業経営者を対象とした人材育成に関する新たな動きとして、「農業経営塾」の取り組みがある。

農業経営塾は、農業競争力強化プログラム（二〇一六年十一月二十九日）「農林水産業・地域の活力創造本部」決定に基づく農政新時代に必要人材力を強化するシステムの整備の一環として創出された。

農業経営塾は、経営感覚に優れた農業経営者を育成するために、農業者が農業に従事しながら体系的に農業経営を学ぶ場だ。事業実施主体は、都道府県、民間団体（民間法人、一般社団法人・財団法人、公益法人・財団法人、NPO法人）等であり、農林水産省による支援施策も相まって、全国各地で取り組みがなされている。

農業経営塾では、経営戦略、生産管理、マーケティング、財務・会計、人的資源管理など、農業者に農業経営の高度化に対応するために必要な知識やノウハウを学んでもらい、自らの経営環境を分析し、今後の経営ビジョンや事業計画を策定するなどが行われている。

筆者もこれまで、農業経営塾の講師として参画するとともに、一部の事例では、カリキュラム編成など運営業務に携わってきた。農業経営塾

の運営に際しては、「どのようなカリキュラム編成にするのか」といった入口から、「農業経営塾の成果をどのように評価し、実践につなげていくのか」といった出口まで、関係者で議論しながら取り組んできたところである。

例えば、筆者が前職で運営に参画していた「次世代農業経営者ビジネス塾」（主催：秋田県・秋田県立大学）では、受講者の農業現場での実践に基づく「経験」と、農業経営塾で得る新しい知識の「内省（振り返り）」を循環させることを目指して、受講者相互でディスカッションする時間を多く設けるなど、講義内容の組み立ても含め細部にわたりさまざまな工夫を行ってきた。また、カリキュラム編成に際しては、受講者による評価アンケートなどを分析して、継続的な見直しと改善を図ってきた。

次世代農業経営者ビジネス塾では、学習環境の整備や学習支援体制の強化などといった課題は残されているものの、農業経営者人材育成に関わるノウハウや知見が着実に蓄積されてきている。

また、この他にも、農業教育においては、専門職大学の設置を検討する動きも見られており、農業経営塾の取り組みと併せて、時代の変化に対応した農業経営者の人材育成につながっていくことを期待したい。

国や自治体の取り組み

二〇一五年農林業センサスによると法人経営体数は一万八八五七となっており、この一〇年間で二倍以上に増加している。また、農林水産省

が実施する新規就農者調査では、四九歳以下の新規就農者に占める雇用就農者の割合は、約五〇%となっている。

このように、農業経営の法人化が急速に進む中で、農業法人への雇用による就農をする若者が増加している。農業法人は、地域農業を担い、けん引する経営体としての役割に加えて、非農家出身者など農業を志す若者の受け皿として、地域農業における存在感が高まっている。

農業人材の確保・育成が課題となる中、国や自治体などにおいてもさまざまな対策が講じられている。農業人材の確保・育成に関する主要な施策としては、「農業次世代人材投資資金」「農の雇用事業」など新規就農への経済的支援、農業大学校、農業経営塾など教育研修の実施、新規就農者への情報発信・相談窓口の設置などがある。また、民間企業や農業法人などによる農業研修、関係団体が開催するセミナーなども多く行われている。

今後、農業人材の確保・育成を図るためには、国や自治体による政策的支援、農業法人など農業生産現場での創意工夫、普及指導員や営農指導員、専門家によるサポートの強化、民間企業が有する知識やノウハウの活用などを組み合わせ、地域の実情に応じて農業界が一体となった取り組みの推進が求められる。

例えば、山口県農林水産部では、担い手の高齢化・減少が急速に進むことへの強い危機感を背景に、「日本一の担い手支援策」を掲げて、関係機関が一体となった取り組みを展開している。本稿で取り上げた雇用就農に関しても、雇用就農

者の事前研修、就農、定着まで一貫した支援体制を構築している。

具体的には、山口県立農業大学校が社会人を対象に実施する担い手養成研修の中に、一五年から農業法人への就農希望者を対象とした「法人就業コース」を設置し、毎年一五人前後の研修生を受け入れている。そして、「法人就業コース」の研修に際しては、県、市町が連携して、研修生の希望（地域、品目など）を聴取した上で、就農を想定する地域、農業法人の状況に応じた研修品目を設定するとともに、研修生と農業法人のマッチングを図るなど、雇用就農の出口を見据えた研修が一体的に進められている。

また、雇用就農後は、農業大学校に設置されている就農・技術支援室が各種研修会を開催し、雇用人材の定着・育成をフォローアップするとともに、J A山口県本所が事務局となり農業法人若手従業員を対象としたネットワーク組織を設立し、従業員相互の情報交換、研鑽を図る場としての活動を展開している。

このように、県がリーダーシップとコーディネート機能を発揮しながら、農業法人、市町、J Aと連携して、農業界が一体となった農業人材の確保・育成への取り組みが行われている例もある。

雇用人材の育成も大切

農業経営者にとって、雇用人材の導入は、経営の大きなターニングポイントとなるものである。これまで家族経営により営んできた農業経営が、雇用人材を導入する上では、経営者としての雇

用責任、強い覚悟はもちろん、雇用した人材を育成するための教育指導や動機付け、労働環境の整備など広範な対応が求められる。

実際に農業現場を訪れると、雇用労働力を導入した経営者から、「受け入れの準備をしてから従業員を雇用すべきだった」という声を聞くことも多い。また、農業経営塾に参加した三〇歳代の家族経営の経営者と話をすると、雇用人材を導入することの必要性を認めつつも、「家族経営の継続か、雇用の導入か」、自らの経営理念や経営方針との狭間で、その判断に迷うケースも多く見られる。このように農業経営において、雇用人材の導入は、経営の在り方そのものに大きな変化をもたらすものといえる。

雇用人材を導入した経営では、人材の定着・育成に苦慮するケースも多くみられ、人材を定着させていくことが重要な課題となっている。

筆者らが農業法人離職者二〇人を対象に実施した聞き取り調査では、離職理由として「組織的要因」「就業条件」「独立」「イメージと現実のギャップ」「他分野の農業への興味・関心」「農業への適性」が指摘された。

従業員との意思疎通が重要

このうち、離職理由として最も多かった組織的要因とは、人事考課に対する不満、方針や価値観の相違、職場の人間関係など組織運営に起因するものである。そして、人的資源管理施策や経営者・従業員間のコミュニケーションに積極的に取り組むA法人では、これらの取り組みが積極的に行われていないB法人と比べ、離職理由

として組織的要因を指摘するものの割合が低かった（表）。

また、農業法人従業員を対象に実施した調査においても、経営者と従業員の意思疎通が従業員の就業意識に与える影響がかなり大きく、意思疎通が図れていないケースでは、従業員の組織に対する帰属意識や愛着など組織コミットメントが低下することを確認している。

これらの結果を踏まえると、農業法人における従業員の定着に際しては、経営者・従業員間の意思疎通や人的資源管理施策の導入が重要と考えられる。特に、農業法人は、従業員数が少なく、小規模な経営組織であることが多いため、経営者・従業員の意思疎通を図り、両者の信頼関係の構築に努めていくことが基本となる。

また、地域社会と密接に関わりながら営まれる農業経営の特徴を踏まえると、人的資源管理において、従業員と地域社会がより良い関係を築くことができるよう留意することも重要である。例えば、昨年、調査で訪れた農業法人では、法人が生産する農産物を活用して行われる地域住民のコミュニティ活動に従業員が参加する機会を設けていた。これは、従業員が地域住民と交流することで、地域と農業の関わりや地域への貢献を実感し、農業に対するやりがいや地域へのコミットメントを育んでいくこととするものである。

農業でも「働き方改革」

人手不足に直面する昨今の雇用情勢を踏まえ、雇用人材を確保するためには、農業現場に

表 農業法人離職者の離職理由

区分		組織的要因	就業条件	独立	イメージと現実のギャップ	他分野の農業への興味・関心	農業への適性
		人事考課への不満、価値観・方針の相違、人間関係	農繁期の休日・作業時間、給与に対する不満	自営就農(就農準備研修も含む)	農業の牧歌的イメージと現実のギャップ	園芸品目、有機農業などへの興味・関心	体力、機械作業などへの適性
A法人	人数(人)	3	2	3	2	2	1
	構成比(%)	33	22	33	22	22	11
B法人	人数(人)	7	4	2	2	2	2
	構成比(%)	64	36	18	18	18	18
合計	人数(人)	10	6	5	4	4	3
	構成比(%)	50	30	25	20	20	15

出展:藤井ら(2016)

注1:人数は、離職者が離職理由として指摘した内容をすべてカウントした(複数回答)。

2:構成比は、当該理由を指摘した離職者の人数÷調査人数(20人)を表す。

においても労働環境整備への積極的な対策を講じていくことが求められる。

農林水産省が二〇一八年三月に公表した「農業の『働き方改革』経営者向けガイド」では、農業経営における働き方改革を、ステージ1「経営者が自らの働きを見つめ直す」、ステージ2「働き

やすい』やりがいがある』実感できる職場を作る」、ステージ3「人材を育成し更に発展する」の三つに大別し、ステージごとに具体的手法を提示している。

例えば、ステージ1では「経営を可視化する」「経営理念や目標を作る」など、ステージ2では、「整理整頓」「情報共有」「業務のマニュアル化」「公平な評価制度」など、ステージ3では「人材育成」「最新技術の導入」などの対策が提示されている。

これらの対策は、いずれも、農業経営組織の強化に不可欠な取り組みであり、その要点は、経営者が従業員の目線から自らの経営のプロセスを見詰め直して、労働環境の改善を積み重ねていくことである。

作業のマニュアル化も有効

例えば、ステージ2で取り上げられている「業務のマニュアル化」は、土壌や生育、気象にに応じて臨機応変な対応が求められる農業現場、特に、土地利用型農業では、なじみにくい側面があり、これまで積極的な対応がなされてこなかった。しかし、農作業のノウハウは、形式知化できるものも多く、作業の段取り・手順や機械の基本操作などは、マニュアル化しやすい点も多い。そして、作業マニュアルの作成は、手間を要するものであるが、経験の浅い従業員にとっては、必要性が高いものであり、その効果は、作業効率・精度など生産性向上への波及を期待できる。

このように、労働環境の整備に際しては、経営者が従業員の目線に立ち「農業だからできない」

ではなく、「農業でもできること」を考え、経営の状況に応じて創意工夫していくことが求められる。

本稿では、「次代を担う農業人材」をテーマに、昨今の情勢を踏まえて今日の課題となっている経営の高度化に対応した農業経営者の育成、雇用人材の定着・育成、労働環境の整備と働き方改革に着目して検討をした。

これらの課題は、人材面で厳しい状況に直面する日本農業を維持・発展させるために乗り越えていかなければならないものばかりである。また、これら課題は、行政、農業者、農業関係団体、教育機関、研究機関、専門家、企業などともそれぞれの立場で何らかの関わりがあるものである。

現在、全国各地・各所での取り組みを通して蓄積されつつあるノウハウを礎に、農業界全体で一体的な取り組みを推進し、次代を担う農業人材の確保・育成につながっていくことを期待したい。

参考文献

- 「1」上田賢悦、渡部岳陽、藤井吉隆(二〇一八)「農業経営者人材育成プログラムの開発と課題」秋田県次世代農業経営者ビジネス塾を対象として」『秋田県立大学ウェブジャーナルB』五、一九三二〇一頁
- 「2」藤井吉隆、角田毅、中村勝則、上田賢悦(二〇一六)「農業法人における雇用人材の離職に関する考察——大規模稲作経営の事例分析——」『農業問題研究』五一(四)二二三—二二八頁
- 「3」農林水産省(二〇一八)「農業の『働き方改革』経営者向けガイド」

民間企業も動き始めた農業支援隊の挑戦

人材派遣会社として知られるパソナが、農業人材の育成に取り組んでいる。優秀な農業人材を育てるコンサルティング事業のほか、自社農場での新規就農者の育成、有機農業のノウハウを取り入れた農場の運営、それに、国産農産物の海外市場への売り込みにも乗り出している。規制の緩和が追い風だ。

規制緩和を追い風に成長

パソナ農援隊（以下、農援隊）が掲げているのは「総合人材サービス企業のノウハウで農業振興・地域活性を目指します」というスローガンだ。農業との関わり合いの歴史は浅いが、パソナ本体をはじめ、グループ全体で見れば人材サービス、ネットワークは業界でも抜きん出た存在だ。

人材派遣ビジネスを展開するパソナが地域振興に携わることになったのは、パソナグループ代表の南部靖之さん（六七歳）が、地域や農業に強い思い入れを持っていたからだ。

農援隊の代表取締役を務める田中康輔さん（四三歳）によると、南部さんは二〇〇三年ごろに全国の大学を回って「ベンチャー論」の講義を

繰り返す中で、地方経済の疲弊を目の当たりにした。地域産業に占める農業や観光の役割は大きい。ところが高齢化や耕作放棄地の問題が広がっていた。国全体を考えても農業は大切で、「地方が元氣にならないと日本が元氣にならない」と考えた南部さんは、地方で農業をはじめとした雇用の拡大に動き出した。

当時、小泉内閣が進めた雇用分野の規制緩和を追い風に、企業向け派遣ビジネスを柱としたパソナは業績を伸ばした。政府の規制改革の推進役として常に名前の挙がる竹中平蔵東洋大学教授は、同社の会長でもある。一方で南部さんは、地方の地域振興の必要性にも注目し始めていたことになる。

二〇〇三年、グループとして農業インターンプロジェクトを始めた。農業の人手不足解消のため、農業外から人を呼び込もうというのが狙いだった。秋田、青森、和歌山県の農業法人などへの人材募集をかけた。ITバブルが弾け、都市部で中高年のリストラが始まっていたため「企業戦士として活躍した中高年層の経営ノウハウを農業に活かせば農業が元氣になるのでは」と想定してスタートしたが、予想以上に若い人たちの応募が多かった。

受け入れ側の農業法人は、研修生に日常の仕事をしてもらいながら、半年間、農業生産や販売の仕方を教えた。約二〇〇人がこのプロジェクトに応募した。

この農業インターンプロジェクトと並行して、東京・大手町にある本社ビルに地下農園「Pasona O2」を設置したり、企業向け農村人事研修プログラムの実施や福利厚生農場の運営を



農業ジャーナリスト

山田 優 Masaru Yamada

やまだ まさる
1955年東京都生まれ。東京農工大学連合大学院修了。農学博士。日本農業新聞記者を経てフリーランスの農業ジャーナリストに。日本農業新聞や週刊東洋経済、ニュースソクラなどに執筆。著書に『亡国の密約』（共著、新潮社）、『農業問題の基層とは何か』（共著、ミネルヴァ書房）など。

表 パソナ農援隊のコンサルティング事業（2018年度）の一例

事業名	事業主体	概要と対象地域
6次産業化中央サポートセンター	農林水産省	地域ごとに行っている農林漁業者の6次産業化を全国的な視点で支援する
農業労働力確保	農林水産省	不足する労働力確保のため地域間連携や新たな人材確保の体制構築
農業経営者育成教育:指導者向け研修	農林水産省	リーダー人材の層を厚くするため、農業者育成の指導・支援従事者の能力養成
新規就農意欲喚起・相談など支援	農林水産省	若年層の新規就農意欲を喚起するためイベントで情報発信
農業経営者育成	県・市町村	地域リーダーの農業者を育成するため、経営講座の企画、運営、受講者サポート（熊本、三重、島根、静岡、茨城、神奈川、山形県など）
女性農業者向け	県・市町村	女性農業者に向けた研修（滋賀、神奈川、埼玉、秋田県など）
移住・就農促進	県・市町村	首都圏で地方移住イベントや研修、情報発信（石川、秋田県、山形県長井市、岡山県真庭市など）
日本酒のプロモーション	民間企業	パリで日本酒のイベント企画運営、継続営業
大規模施設園芸の採用コンサルティング	民間企業	新卒採用の募集、説明会、選考支援など

パソナ農援隊資料をもとに筆者作成

始めたたりしながら、パソナグループとして農業や農村への関与を深めていった。

また〇七年には、農林水産省の補助金を得て、既存の農業者を対象にした農林漁業ビジネス経営塾を始めた。高度な農業経営のための知識を学んでもらうという狙いだった。

農業分野の課題明らかに

農業インターンプロジェクトは二〇〇八年に終了した。それまでほとんど取り組んだことのない農業分野に足を踏み入れたことで徐々に課題が明らかになった。

研修生の就農が、思ったよりうまくいかなかったのだ。研修先の地域で農地が見つからない。農業で所得を得るまでの自己資金が足りない。そんな形で就農が行き詰まるケースも多かった。

「そもそも当時は、研修生を就農させるような支援の仕組みも社会に整備されていなかった」と田中さんは振り返る。研修生の中には自力で情報を探り、就農先を見つける人もあった。

パソナグループとしても農業の知見があまりにも少なすぎた。「社会の問題点を解決する」を企業理念に掲げてはいたものの、企業と同じような形で農業の人材募集や育成を語ることが難しい。

そこで、パソナグループとして新たな解決策を生み出そうと同年、兵庫県に「パソナチャレンジファーム（農場）淡路」を開設した。翌年には「パソナチャレンジファーム栃木」も誕生した。農場経営そのもので収益を上げるのではなく、実際に農

地を借りて農作業に従事することで、農業が直面する問題点と解決策を探るのが目的だ。

〇三年に手探りで農業分野に進出したパソナグループにとって、実際に農場経営に手を染めることは、次の成長に移行するために欠かせないステップだった。

「新規就農を希望する人たちをチャレンジファームで三年雇用し、仕事を通じて学んでもらい、ある程度技術が身に付いたら独立して就農してもらおう。われわれが広く農地を借りて、その一部を地権者の合意を得て使えるようになれば、スムーズに新規就農できると考えました」と田中さんは説明する。チャレンジファームに近い場所では就農すれば、農業機械の共同利用や販路のサポートを受けることもできる。一種ののれん分けに近い発想だ。

一年の東日本大震災で栃木農場は建物の崩壊など大きな打撃を受けた。人手が限られる中で同農場の閉鎖が決まり、パソナグループの農場は淡路一カ所になったが、チャレンジファーム淡路は農業生産と六次産業化を実践し、自立できる新規就農者を育成するという目標に向けた重要な拠点となってきた。

パソナが持つ研修ノウハウ

こうした歩みを受け、パソナグループで農業を専門に担当するグループ会社「パソナ農援隊」が、二〇一一年一二月に設立された。

農援隊の事業は大きく分けて三つある。

第一が農援隊ビジネスの中心であるコンサルティング事業だ。優秀な農業人材の育成を通し

て農業経営の発展を応援する。対象とするのは農業ビジネスで悩みを抱えている組織。「農泊をしたい」「農業の担い手を教育したい」「地域のブランド力を高めたい」などの課題を解決する処方箋を書き、研修などを実施する。顧客の多くが国や地方の補助事業を利用している。

二〇一八年度に実施した事業には表のものがある。六次産業化や女性農業者研修、料理人とのマッチング、パリでの販売促進——など、最近の農政でキーワードになっている項目が、ずらりと並ぶ印象だ。農援隊の営業担当は一人が五〜六県を担当し、自治体や農業団体、農業法人の人材育成に関連した要望を聞き取り、解決策を提案する。

同社が受託するコンサルティング事業の一八年度の実績は約七〇件。三年前の五〇件から着実に拡大している。

農業スタイルの変化に対応

田中さんが強調するのは、人材育成で長年の経験を持つパソナのノウハウの存在だ。研修会の運営にしても、一方通行形式の講義に偏るのではなく、少人数の話し合いの場などを交える工夫を凝らす。対象とする人たちの能力開発に結び付ける技術を、民間企業として蓄積してきた。一般企業で磨いてきたノウハウが、農業の分野でも求められているというのが田中さんの考えだ。

例えば、トップ農業経営者を育成するための事業では、次のような形で研修が進む。夏からの八カ月間に二二〜一五日の座学を中心とした学習をする。一グループの人数は一五人程度。パ

ソナが抱える関連講師は七〇〇人を超え、優れた農業経営者のほか、量販店のバイヤー、有名人、PRやファイナンスの専門家なども講壇に上がる。途中、視察研修や販売実習なども入る。合計で九〇時間ほどの研修がみっちり組み込まれている。

年間に五〇カ所程度実施されるため、全国で毎年七五〇人ほどがこの研修を受けている計算だ。もう少し短い研修を含めれば、約一〇〇〇人の農家が農援隊の経営者向け研修を受けている。

研修を貫くのは「農業を産業、ビジネスとして捉え、他産業と同じように経営するという意識を持つという視点」と田中さんは言う。現状では大半の農業法人が雇用する人の数は大きくない。正社員もいればパートやアルバイトが中心のところも多い。事業拡大のためには自分たちのヒト・モノ・カネをどう活用するかは欠かせない。

「法人が成長することで地域全体の雇用が拡大し、農業をやりたい人たちが吸収することができる」というのが田中さんの説明だ。

農業内にも以前から人材育成の仕組みはある。各地にある農業高校や大学農学部、農業者大学校のほか、地方自治体やJAなども農業者の教育研修の機能を持っている。それぞれが持ち味を生かして農家の後継者を育て、技術や経営を教え込んできた。

だが、田中さんは農援隊の特徴を次のように語る。

「農業は実は裾野が広い。栽培していればよいという時代は変わった。農家は生産から加工、流通、経営、天候や国際政治のリスク管理、販売、資

金回収などに直面する。総合的な人材企業として、われわれは、全国区で食品、金融、製造業など幅広い企業とのつながりがあり、そうした課題に最適の講師を提供できるのは強みだ」

大規模な農業法人が生まれ、一方で耕作放棄地が増えている。主流だった卸売市場やJAを通じて販売は、オンラインも含めた直販や加工など多様化している。農産物輸出の関心も高い。雇用することがごく普通の風景になった。農業のスタイルが大きく変わる中で、既存の人材育成システムでは追い付かないニーズに応じるのが農援隊の役割である、という。

パソナグループの農業研修を受けて新規就農したという福島県金山町の阪下昭二郎さん（五一歳）を訪ねた。東大阪市出身で七年ほど前に会津地方に移り、現在は地元の建設会社の関連会社、農業法人彩の里で働く。山間地の五畝余りで夏秋イチゴ栽培と地域特産の奥会津金山赤カボチャ、マコモダケを栽培する。京都大学法学部を卒業後、プロサッカー選手になり、Jリーグでプレーしたが、けがで引退という経歴の持ち主だ。まったく農業と縁がなかった阪下さんにとって、会津地方で農業に従事するという夢に向けて背中を押してくれたのが、パソナグループだったという。

パソナグループが東京・大手町の本社で開いた新規就農の連続講座に、当時住んでいた静岡県御殿場市から高速バスで通った。座学が中心で栽培技術などの実践面の講義は少なかった。しかし、農業内部の細かい説明よりも、日本の農業が置かれた状況や課題を俯瞰（かんぱん）するようなスケール

の大きい講義内容は、新規就農したいという阪下さんの興味をかき立てたという。

「山間地の農業は自給が基本で、農援隊で学んだ合理的なマーケティングの手法が直ちに役立つわけではない。しかし、農業経営力を磨く必要があるとは日々感じる」と阪下さんは振り返る。水田マコモダケの栽培やハウスイチゴの管理などに追われながらも、一方で阪下さんは豊かな自然と地域の伝統文化に興味を持ち、会津の地域での交流や豊かな伝統文化の探索を楽しんでいる。

チャレンジファームは有機に転換

第二の事業がチャレンジファーム淡路の運営だ。「農業の六次産業化を実践し自立できる新規就農者を育成する」のが狙いだ。全く経験のない若者たちが就農に向けチャレンジする場という位置付けだが、同時に農業となじみの薄かったパソナグループが、農業との接点を内外に誇示する場でもある。

耕作面積は野菜を中心に約一〇ヘクタール。冷凍加工や惣菜製造などの六次産業化部門を含めて一五人が働いている。新規就農を希望する研修生の栽培や加工教育を行うほか、年間一万人を超える観光客らが訪問し、農業体験を楽しむ。

農援隊は、農場経営そのものを拡大し、主要な収益源にするという発想はない。「チャレンジファームは私たちが農業の課題を発見し、トータルで解決策を探る場。やっぱり現場を持っていないと分からないこともある」（田中さん）という位置付けだ。

今年から、農場の営農方針が大きく変わった。これまでも農業や化学肥料の使用を抑えてきたが、全面的に有機農業に転換する。

「日本農業は中山間地が多い。小規模でも付加価値を高めることが課題で、人の健康や環境に役立つことはパソナグループ全体の理想でもあります」と田中さんは有機転換の理由を語る。有機認証を得るためには、農業と化学肥料を三年間使わないことが必要だが、日本有機農業普及協会の指導を受け、着々と作業を進めている。

「世界で有機農業は着実に大きくなっている。日本は遅れている。若い人で農業に興味を持つ人の多くが有機で栽培をしたいと考えている。しかし、実際には育てられる体系的なプログラムを持つていないところは少ない。ならば農援隊でやろうと考えた」

土壌分析や栽培方法などを標準化することで有機栽培のノウハウを蓄積し、農援隊の長期的な指導に役立てるのが狙いと田中さんは言う。

コンサルティング、チャレンジファーム淡路の運営に加え、三つ目の事業が、海外に地方の食品を売り込むことだ。二〇一四年にフランスのパリに事務所を開設。一六年には常設の食材紹介コーナーを設けた。田中さん自らが運営に携わってきた。

パリで実施したのは日本の食品などを紹介するイベントや、レストラン、料理人への営業活動、メディアへの情報発信、調査活動などだ。

「取り扱ったのは各地の優れた食材や日本酒、伝統工芸品などで、例えばしょうゆ。日本国内に一五〇〇くらいのブランドがあり、素晴らしいものがある。地方の生産者だけでは海外に売り込むのは難しい。それらを食の都パリで評価してもらい、日本国内を含め世界中に情報発信したい」

日本の食品輸出促進活動の多くが、海外のイベントへの出展に重点を置いている。しかし、同社の場合、常設事務所を通じて長期間の営業活動を繰り返すことで実際の商談や成約に結び付けるのが特色だという。生産者にとっては国際的な営業活動に関わることによって、海外ビジネスの進め方を学ぶチャンスにもなるという。

検証が必要な民間活用

民間企業の力を借りて農業を元気にしよう。小泉政権から現在の安倍政権に至るまで、聖域なき規制改革を進めるスローガンだ。パソナグループはこうした時代の流れに乗りながら、農業内で高まる人材育成の必要性を自社ビジネスにうまく取り込んできた印象だ。地方自治体や大学、農業団体がこれまで築いてきた農業の人材育成システムが、ややもすると古くさく、硬直的になりがちなのは誰もが知っている。一方で農援隊の進め方が垢抜けて見えることは確かだ。

ただ、一部の優秀なリーダーを集めるに育てること強い農業法人の育成につながるとしても、それが農業や農村全体の利益になるかどうかは検証が必要だ。企業の農業参入が農業の活性化に結び付くという議論がある半面、家族農業を重視しろという声もある。都道府県などは、広範な声を踏まえて望ましい農村の姿を自ら描き、必要に応じて人材育成システムを使いこなすことが望まれるだろう。

農業大変！農業雇用人材の育成と定着化

農業分野での雇用労働力不足は、深刻な段階にきている。現場作業員の不足対策としては、パート労働者を受け入れやすくするほか、外国人労働者の受け入れ環境を整備する必要がある。農場長クラスのマネジャーの育成には、権限委譲などノウハウが欠かせない。

農業における雇用の現状

近年、農業経営の規模拡大が進む一方で、雇用労働を導入する経営体が増加している。農林業センサスで見ると、常雇い（七カ月以上の期間を定めて雇った人）を導入した経営体は二〇一〇年の四万一〇〇〇経営体から一五年には五万四〇〇〇経営体に、常雇い人数は一〇年の一五万四〇〇〇人から一五年には二二万人にまで増加した（図1）。農業法人において規模拡大を図るためには、雇用労働力の拡大が不可欠になるとともに、企業的な農業経営においては農場長などのマネジャークラスの人材もいかに早期に育成するかが急務となっている。

一方で近年、農業法人において、従業員の採用が困難になりつつある。他産業を含め、国内の労働市場は深刻な人手不足が続いており、地域の最低賃金も年々上昇している。農業も例外であり、一七年には農耕作業員の求人倍率は一・七倍、養畜作業員については二・八倍に達し、全産業平均を上回る高い倍率になっている（図2）。地域別に見ると、北海道や南九州などの農業地帯における人手不足は、より深刻な問題となっており、従業員の確保に向けて、住宅環境の整備などさまざまな経営努力が続けられている。

農業法人における人手不足の問題は、主に二つの側面から生じている。一つは農業生産に従事する現場作業者であり、もう一つは農場の管理・運営に携わる農場長クラスの従業員である。この二つの人手不足の問題は対応策を分けて考える必要がある。



農研機構中央農業研究センター
農業経営研究領域 組織管理グループ長

澤田 守 Mamoru Sawada

さわだ まもる
1972年岩手県生まれ。高崎経済大学経済学部卒業後、農林水産省農業研究センター、東北農業研究センターなどで農業経営研究に従事。2016年より現職。新規就農者の育成・支援、農業法人における従業員の人材育成に関する研究など、農業労働力問題を中心に研究している。

前者の人手不足の問題に対しては、農業従事の間口を広げ、農業に関われる可能性がある人たちの増やすことが必要となる。勤務時間などをより柔軟に設定し、作業手順のマニュアル化、標準化を図ることで、子育て、介護などを行っている女性や高齢者など、多様な人材を受け入れる仕組みを整備することがポイントとなる。さらに、外国人技能実習生、特定技能ビザによる外国人労働者などを受け入れる環境についても、状況に応じて整備していくことが求められる。

また、農場の管理・運営に携わる農場長クラスの従業員の育成に関しては、採用後の育成期間の長さが課題の一つである。

日本農業法人協会を通じて、一六年に農業法人経営者にアンケートを実施し、「従業員（正社員）が一人前になる（生産作業を満足に遂行でき

図3 従業員が一人前になるまでの年数（累積図）

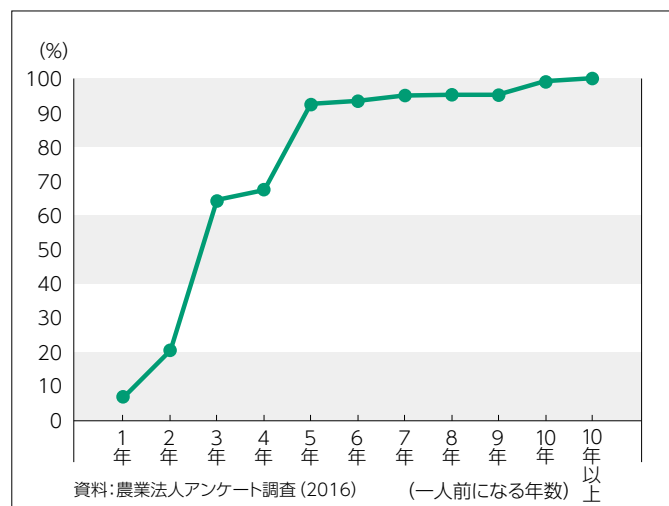


図1 常雇導入経営体、常雇い人数の推移（農業経営体）

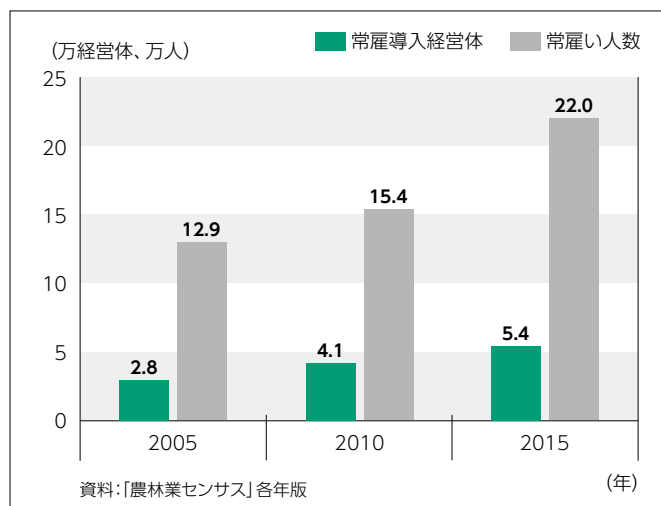


図4 従業員が一人前になるまでの平均年数（品目数別）

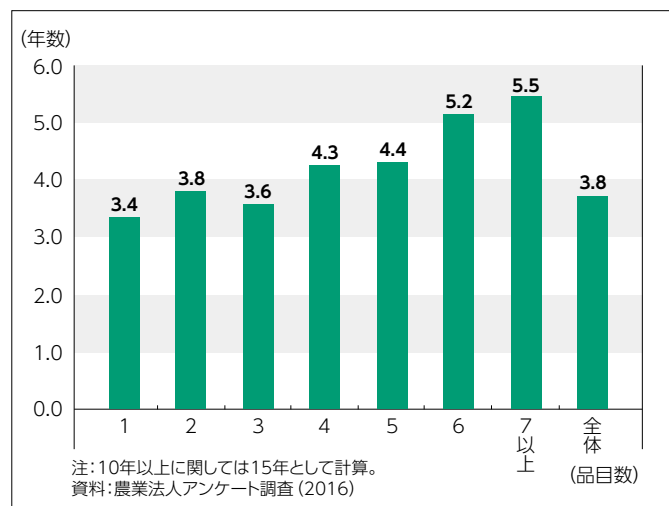
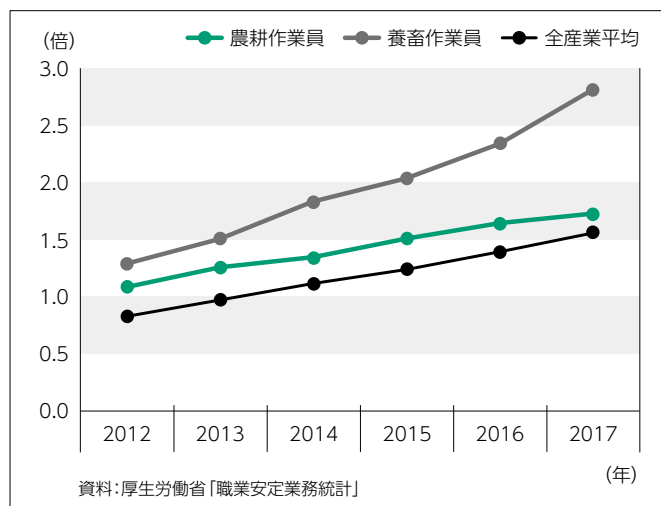


図2 農業分野の有効求人倍率の推移



る）までに、どれくらいの期間がかかるか」について質問した^{注1）}。

従業員の育成期間について見ると、一人前になるまでに二年以下とする経営者は全体の二一％にとどまり、多くの農業法人で三年以上の育成期間がかかるとしている（図3）。

育成期間については「三年」と回答する法人が三〇二経営（四三％）と最も多く、次に「五年」で一七五経営（二五％）となっている。

これらの結果からは、生産作業が満足に遂行できる一人前になるまでには、三年～五年という長期間の従事が必要となることが分かる。

さらに各農業法人で生産している品目数と一人前になるまでの平均年数との関係を見ると（図4）、品目数が多い経営体では一人前になるまでの年数が長期間になる傾向にあり、平均で五年を超えている。これらの結果から、従業員が生産技術を覚えるまでの育成期間は、生産品目数などによって異なるが最低でも三年以上必要であると考えられる。

その一方で、別のアンケート調査結果からは、農業の場合、従業員が入社後三年までに離職する割合が四五・七％に達しており、一人前になる前に退職している割合が高いことが確認できる^{注2）}。実際に農業法人の調査をしても、数年をかけて育成した従業員が途中退職するケースが多く、人材育成にかけた時間、費用が無駄になることも少なくない。

人材育成に評価制度が課題

農業法人での人材育成においては、評価制度

の構築も大きな課題の一つである。長期的に農場クラスまでの育成を図るには従業員のモチベーションの維持が不可欠であり、そのためには従業員の評価制度の確立が求められる。

農業法人の従業員の評価制度について見たものが表である。農業法人の従業員数、経営者の考え方、経営方針などによって評価方法は異なるが、評価制度は大きく以下の四類型に分類できる。

第一に経営者による主観的評価に基づく評価である。従業員数が比較的少ない経営に多く見られる。経営者が従業員の働き具合を見て給与に反映するものであり、評価項目は明文化されておらず、従業員との面接、役員間での話し合いなどによって決定している。

第二に従業員の評価項目を示した上で、経営者が従業員との話し合いを通じて評価を決める方法である。ある程度の従業員数に達すると能力考課などの評価項目を決め、従業員の評価体系を整備するケースがみられる。評価項目に関しては各農業法人で異なるが、勤務態度や協調性、積極性などを重視する傾向が強い。

第三に従業員同士で評価する方法である。農事組合法人などの協業経営などでは、従業員同士で評価し、その平均点を算出することで人事評価に利用するケースが見られる。

第四に農場長、役員による二段階評価による評価である。企業の経営で多く、一次評価は農場長が、二次評価は役員が行うことで、できるだけ公平性を保つように従業員の評価を実施している。

これらの評価制度に関してはどれも望ましいというものではなく、従業員規模、会社の組織構造などによって大きく規定される。また同じ法人の中でも評価制度に関しては常に見直しを実施しており、特に従業員の能力、業績をどこまで評価し給与面に反映させるかは、経営戦略、経営者の意識によって変わってくる。また、従業員を定年まで雇用するのか、独立支援を図るのかなど、従業員の長期的キャリアパスをどのように考えるかによっても変化する。

農業法人の経営戦略と従業員の育成方針を明確にし、それに基づいた従業員の評価制度を構築することが重要であり、従業員の定着を図るためにも評価制度と従業員のモチベーションの関係性などに関してより分析を深めていくことが求められる。

現場リーダーを育成する

農研機構のマネジメント技術プロジェクトでは、雇用型農業法人において現場リーダーを育成する際のポイントについて、全国の農業法人の事例分析を基に、以下の四つを抽出した^{注3}。

一つ目が「従業員参加と情報共有の推進」である。

雇用型農業法人においては家族以外の従業員が増加することから、家族経営に比べ意思疎通が難しくなりやすい。作業計画や進捗状況、注意点など、情報を共有する仕組みがないと日々の情報が従業員に伝わらず、経営への参加意欲の低下につながる恐れがある。

先進事例の一つである新潟県の有限会社山波

農場においては、毎日朝礼を実施し、使用する機械や資材、作業する圃場の位置、労働安全上の留意点などについて作業班で綿密に確認している。また、毎週金曜日には全社員で朝一時間程度の週間ミーティングを開き、一週間の作業実績を確認するとともに翌週の作業計画を決めている。事前に担当作業について計画を立て、全員で協議することで作業の進捗状況を共有し、経営への参加意識を高めている。また、事前に計画を立てることで農繁期でも社員が休日を取りやすい環境ができており、働きやすい職場環境を実現している。

二つ目が「個人目標に対するPDCAサイクルの推進」である。

人材育成を図るためには従業員に早い段階から目標を設定させ、目標達成のために何を経験し覚えるべきか、考えさせることが重要になる。農業の場合は作業の進捗管理や問題発見・改善において、日々の状況を踏まえて主体的に判断することが求められるため、作業の進行による農場内の変化や計画と異なった結果が出た場合の問題の対処法など、PDCAサイクル的思考を常に意識させる必要がある。

図4で見たように、一人前になるまでの育成期間が長く、従業員によって農作業経験、知識など習得している能力に差があることから、それぞれの能力、適性に応じた目標を設定させることが望ましい。

ある稲作の大規模農業法人では、従業員一人ひとりに毎年個人目標を立てさせ、その目標を達成できたかどうかを農閑期に検討している。

表 農業法人における従業員の評価制度

評価の主な類型	法人名	従業員の評価方法
経営者による主観的評価	A法人	経営者が従業員の会社への貢献度(前年度から従業員がどの程度成長しているか)を見て判断し、給与に反映。
経営者による評価項目を設定した評価	B法人	評価は経営者が行い、判断のポイント・評価項目を従業員に伝達。評価項目は生活態度、チームワーク、勤務態度、欠勤・遅刻の回数など。率先して作業を行う従業員を評価し、賞与で加味。
	C法人	評価は経営者が行い、大きく以下の3つの点で実施。①能力(仕事自体の作業)、②対人能力、③会社での協調性などの全14項目により評価を実施。
従業員同士の評価	D法人	昇給に関しては、給与審議会を年間2回開催。人事評価は、JAの人事考課表を利用し、自分以外の従業員を評価。評価は最高点と最低点の点数を切り捨て、残りの平均点を算出。
役員、農場長による二段階評価	E法人	会社成績(数値目標)、職務遂行能力(判断力、段取り力、自己管理など)、態度(協調性、積極性)などを総合的に評価。一次評価は農場長が行う。評価者の評価がぶれないように、評価者のトレーニングも実施。二次評価は役員が行い、半年ごとに評価を実施。

資料:聞き取り調査より作成

達成できなかった場合にはなぜできなかったのか、経営者と一緒に考えることで人材育成に近づけている。

やる気起す権限委譲

三つ目が「早期の権限委譲」である。農場長クラスの従業員育成に成功している法

人では、機械作業などを含めて早期に権限委譲している法人が多い傾向にある。育成期間を短くするためには、従業員が失敗するリスクはあっても能力に応じて仕事を任せることが重要になる。権限を早めに委譲し、一部の責任者などにすることによってその部門に対する結果責任を明確化させることが必要になる。

先進事例の一つである静岡県の株式会社鈴生では、出荷場ごとにリーダー(支部長)を配置し、各地区の生産管理や協力農家などとの連絡調整を任せている。当初不安もあったというが、従業員はすべての作業を任せられることで主体的に経営に関与するようになった。現在は地域別に分社化して各地区の生産を任せている。この仕組みがグループ全体の経営発展にも大きく貢献している。

四つ目が「定期的なフィードバック」である。経営者や経営幹部の考えを定期的に伝えることで従業員に振り返る機会を与え、職務上の課題の修正や新たな視点の発見、業務へのモチベーションの向上につながるができる。また、権限を委譲する中で、従業員の行動や意思決定の結果に関する新たな情報を提供することも意味する。

人材育成に成功している農業法人の経営者は、従業員と積極的に対話していた。このようなフィードバックは従業員のモチベーションの維持に対しても大きく貢献すると考えられる。

就農環境の整備も不可欠

農業分野における従業員の人材育成の取り組み

みはまだ始まったばかりであるが、国内の深刻な人手不足の中で経営内の人的資本を高めていくためには、他産業に負けない魅力ある職場環境の整備・充実を早期に図ることが必要となっている。

従業員の定着に関しては、農業法人内の職場環境だけではなく、農村部の居住など生活環境の影響も大きい。農村での住宅面での支援、農村社会との関係づくり、農閑期の就業先の提供などにおいて、関係機関が果たすべき役割は大きい。また、従業員の人材育成の面に関しても、経営者と従業員の間に立つ第三者のアドバイスが有効となる場合が多い。

農業法人だけの問題として捉えるのではなく、市町村や各関係機関が連携して、地域として受け入れ環境の改善に取り組み、農業法人での就業環境をより魅力あるものにしていくことが重要となる。



(注1) 調査は二〇一六年に実施し、日本農業法人協会会員などの農業法人約二三〇〇経営体に配布し、回答があった七六九経営体を対象としたものである。設問の有効回答数は六九六経営体である。

(注2) 全国農業会議所「農業法人等従業員雇用定着のためのアンケート調査結果」(二〇一三年三月)を参照のこと。

(注3) 研究成果の詳細な情報に関しては、田口光弘・若林勝史氏が作成したパンフレット「農業法人における人材育成のポイント」を参照のこと。パンフレットは、農研機構マネジメント技術のホームページ(https://nmp.daffrc.go.jp/publish/management/HRD_Point/)からダウンロードできます。