

AFC Forum

2025.11
秋2号

Agriculture, Forestry, Fisheries, Food Business and Consumers

特集 「農」のリーダー育成戦略



特集

「農」のリーダー育成戦略

農業の規模拡大や経営の高度化に伴い求められるのが、次世代を担う人材の確保、育成だ。めざすのは技術とマネジメント能力を持った農場長クラスの「社長の右腕」になる人材だ。有能な従業員を発掘し育てるには何が必要かを考えた。

3 仕事の見える化と人事評価で養成

青山 浩子／新潟食料農業大学教授・農業ジャーナリスト

7 教育やキャリアアップ制度など課題に

石井 勇人／共同通信アグリラボ編集長・宮城大学特任教授

巻頭言

観天望気

2 力を合わせて

馳 浩／石川県知事

経営紹介

変革は人にあり

11 干拓地の弱点を強みに変え小ネギ栽培 中間管理職に責任を与えて自覚を促す

松村 正勝／有限会社グリーンハウス(山口県)

農と食の邂逅

17 地域の農業を守るため農園の女将に 100年後につながる人材育成に注力

服部 都史子／服部農園 有限会社(愛知県)

新・農業人

21 全国各地から若い人材が続々 「社会と自身に“ドキドキ・ワクワク” を創りましょう」の社是が魅力

松村 孟／有限会社パインランドデーリィ(北海道)



撮影：伊東 剛
北海道美瑛町
2011年11月3日

秋蒔き小麦の畝と朝霧

■朝霧が丘を這うように漂うなか、秋蒔き小麦畑の新緑が映える■
帯の色：鬱金色

レポート

調査レポート

29 食品産業の景況DIはマイナス値継続

——食品産業動向調査(2025年7月調査)——

農業の雇用環境、6割超で給与上昇

——農業景況調査(2025年7月調査)——

連載

フォーラムエッセイ

育つ喜び

工藤 公康／元プロ野球選手・監督 ----- 14

主張・多論百出

多様な実習を柱にグローバルな視点醸成
変化の時代に挑む農林業経営者をめざす

神山 修／東北農林専門職大学 学長 ----- 15

耳よりな話

SNSによる農業者の情報活用

中丸 京子／国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構 --- 20

地域再生への助走

経営力の高い担い手を育成
農業者の発展段階別に支援

高岡 直也／広島県農林水産局 農業経営課 主任 --- 25

書評

『農業政策は消費者のためにある』

石井 勇人／共同通信アグリラボ編集長・宮城大学特任教授 --- 28

農業経営アドバイザー

TiDBit

農業経営の成長ステージに応じた伴走支援

荒木 毅／大分総合会計事務所 ----- 34

インフォメーション	32
みんなの広場	33
編集後記	33
次号予告	33

望天 観気

力を合わせて

2024年、石川県は能登半島地震と奥能登豪雨という二つの大災害に見舞われ、農林水産業関係でも、農地や漁港をはじめ甚大な被害が生じました。全国の皆さま方には、発災直後から多くのご厚意やご支援をいただいております。心から感謝を申し上げます。農林水産業は能登の基幹産業であり、「農林水産業の復興なくして、能登の創造的復興はない」との強い思いで、農地などの早期復旧や、被災した生産者の支援に、全力で取り組んでいます。

災害による影響の他にも、気候変動に伴う生育環境の変化や、担い手の減少・高齢化、耕作放棄地の増加など多くの課題を抱えています。本県では、単なる被災前の復元にはとどまらない「創造的復興」の実現と、農林水産業のさらなる成長・発展のため、これらの課題を踏まえた取り組みを進めています。

農業分野では、25年度、新たな「いしかわの食と農業・農村ビジョン」を策定しています。施策の方向性の一つとして、少ない農業者でも生産力を維持・確保できるよう、農地の大区画化・集約化やスマート農業技術の導入による省力化・効率化を通じた持続可能な農業の実現を掲げたいと考えています。

農業の担い手の確保・育成に向けては、公益財団法人いしかわ農業総合支援機構が主体となり、「いしかわ耕稼塾」を09年から開講しています。就農をめざす方々を対象とした基礎技術・知識の研修から、経営感覚に優れたプロ農業者を志す若手農家のレベルアップまで幅広く扱うほか、ニーズを踏まえて毎年研修内容を充実させて、25年度は新たに、研修生の経営内容に応じたスマート農業技術の活用手法を学ぶコースを設置しました。さらに、地元ゆかりのものづくり企業と連携して開発した農業用ブルドーザーを活用し、被災農地復旧作業研修などの独自の取り組みも進めています。

持続可能な魅力ある農林水産業の実現に向け、力を合わせ一丸となって取り組んでいきたいと思います。



馳 浩
石川県知事

はせ ひろし
1961年生まれ。星稜高校国語科教諭、オリンピック選手（レスリング・グレコローマン90kg級出場）、プロレスラーを経て、参議院議員・衆議院議員など国会議員在職約27年。第16代文部科学大臣、教育再生担当大臣などを歴任。22年、石川県知事就任。

仕事の見える化と人事評価で養成

農業の規模拡大や経営の高度化が進むなか、経営体に求められるのは「社長の右腕」になる人材の育成だ。技術力やマネジメント力を持ち、社長と従業員をつなぐ農業現場リーダーの有無が成長を左右する。「右腕」となる幹部社員をいかに育てるかを考えた。

右腕の要件とは何か？

社長の右腕がどれほど重要な存在か——。このことを実感したのは、NPO法人農業支援センター（茨城県）が2023年7月に開いたシンポジウムだった。テーマはその名のとおり「実践者と考える農家の右腕の働き方、育て方」。筑波大学名誉教授の納口るり子氏をファシリテーターとして、3社の農業法人で活躍する現役の「農家の右腕」が3人登壇し、社長を支えながら、部下を率いるためのテクニクを披露した。

今も鮮明に覚えていることは、有限会社ソメノグリーンファーム（茨城県）で、当時取締役農場長としてつとめていた片岡孝介氏の言葉だ。「社長はいつも夢を語っている。私の仕事はそれを通して従業員に伝えることです」と語って

いた。まさに右腕に求められるのはこうした人だろうと納得した。

生産現場を回っていて、右腕的存在に出会うことは結構ある。こと京都株式会社（京都府）社長の山田敏之氏は、現在執行役員として活躍する宮川光太郎氏をたびたび引き合いに出す。別の農業法人での勤務を経て、11年に同社に入社後、営業や管理で山田氏を一貫して支えてきたという逸材だ。同社は、自然災害などのリスクに直面した際、事業を継続するためのBCP（事業継続計画）を策定し、運用している。このBCPの策定にあたって、中心的な役割を果たしたのも宮川氏だという。

社長の右腕には共通点がある。「社長の良き理解者」であり、「社長の思いを実践する実務責任者」であり、「社長と従業員をつなぐ役割を担う」

存在ということだろう。

いかにして右腕を育てるか

近年、外部から右腕をスカウトする農業法人もあるが、基本的には一から育てて、やがて右腕になっていく。そこには、法人自体の組織構造の変化も伴う（4ページ図参照）。最初は社長みずからが従業員を指導するケースが多い（初歩的分業）。やがて経営規模が拡大し、従業員が増えると、社長が班長に伝え、班長が従業員に指示を出すようになる（単純職務分業）。さらに進むと、農場長や部門長が各部門を統括するようになる（高度職務分業）。このように組織が多段階になる過程で、右腕的な存在が頭角を現していく。

実際、農業法人はどのようなタイミングで組織構造を変え、右腕を含む幹部社員を育ててい

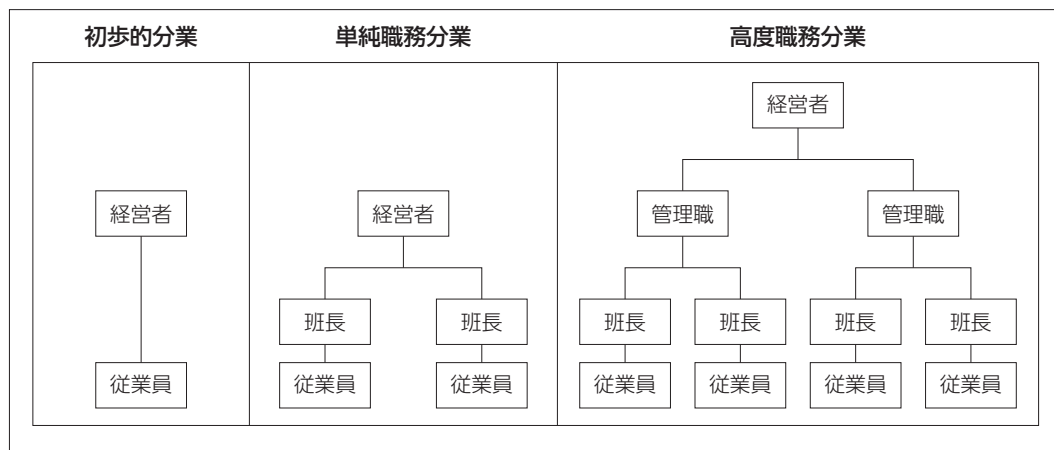


新潟食料農業大学教授・農業ジャーナリスト

青山 浩子 AOYAMA Hiroko

あおやま ひろこ
1963年愛知県岡崎市生まれ。筑波大学生命環境科学研究科修了。農学博士。JTB・韓国系商社・船井総合研究所の勤務を経て、99年より農業ジャーナリストとして活動開始。2000年より新潟食料農業大学の専任教員。専門分野は雇用型農業法人の人材育成、農業における女性活躍など。

図 組織構造の変化



資料：金岡正樹（2013年）「職務満足度分析からみた労務管理のポイントと留意点」『北海道農業研究センター農業経営研究』109：p26-42の「図3 経営組織の概念図」を筆者が一部修正

るのか。筆者は2021年に、このテーマに関連する論文を執筆した。露地野菜を生産する四つの法人を対象に、①どのようなタイミングで単純職務分業から、高度職務分業に転換したのか、②高度職務分業の組織になって人材の育成や定着に向けて何をすることが必要になったかを調べた。

①のタイミングについては、1法人のみが「管理職としてふさわしい従業員に育ったから（移行した）」と答え、3法人は「従業員数が増え、社長だけでは管理できなくなった」「管理職にすることで、今後伸びそうな従業員がいるから」と答えた。つまり、必要に迫られて高度職務分業に移行した法人のほうが多かった。

②に関しては、4法人ともに共通点がみられた。その一つは、高度職務分業体制になるころから、人材育成や人材定着のための方策を本格化させている点だ。例えば、外部機関が実施する勉強会に管理職を参加させる、従業員の資格取得に対する費用を補助するなど、多段階の組織になったことで、社長はそれまで以上に人材育成に力を入れるようになる。

次に、社長が従業員とのコミュニケーションを意識的に図るようになる点だ。いずれの法人も、組織が大きくなるにつれ、面談の定例化や、懇親会、従業員旅行など福利厚生の実施に力を入れていた。一般的に、管理職が従業員の面倒をみるようになると、社長は生産現場に出る機会が減り、従業員と接する頻度も減る。そのため、従業員との心理的距離が生まれやすくなる。面談の定例化や福利厚生の実施を図るのは、社長たちが従業員との心理的距離を埋め、組織としての一体感を維持したいという思いによるものだろう。

このように組織づくりと人材育成は同時並行で進められ、そうした環境下で管理職が生まれ、やがて「この人ならば現場を任せられることができる」という右腕的存在が誕生すると考えられる。

農業法人が実施する人材育成策

社長の右腕は、事業規模や雇用の拡大をめざす法人の社長であれば、誰しもが欲しが存在だろう。「たまたま入社した従業員が優秀で、気づいたら右腕になっていた」という幸運なケースもまれにはあるが、基本的にはすべての従業員を対象に人材育成をおこない、その過程で「これぞ」という従業員を選び出していくことになる。そのためにも人材を育成し、かつ定着してもらうための策が重要になる。

では、実際に農業法人は人材を育成し、定着してもらうために、どんなことをしているのだろうか。やや古いが、日本農業法人協会が毎年実施している「全国農業法人実態調査」の2016年版を用いて、127の法人を対象に調べた結果が5ページの表「人材の育成・定着面で農業法人が実施する具体策と比率」のとおりである。これらの法人の平均売上高（16年）は約4.3億円で、平均従業員数は20人だ。

表には人材の育成や定着のために実施していることと、それらをどの程度の法人が実施している策かという実施比率を示した。人材育成面で、実施比率が高い項目、つまり多くの農業法人がおこなっている項目として「毎日の作業に関するミーティングの実施」（75.6%が実施）、「社外の各種交流会・研修会への参加」（同64.6%）、「資格・免許や技術習得支援」（同58.3%）の順が多い。人材の定着につながる策では、「社内懇親会などの開催」（同80.3%）、「作業環境の改善」（同65.4%）の実施率が高い。

経営者の思いが人材育成の鍵を握る

この研究で興味深いことがわかった。一般的に、人材育成や定着につながる施策は、売上規模が大きい法人や、従業員数が多い法人ほど積極的だという印象を持つ人が多いのではないかと、筆者も当初はそう考えていたが、実際は異なる。

人材育成面では、実施している施策の数と売上規模には関係がみつけれなかった。つまり、必ずしも売上規模が大きい法人が、人材育成のための施策を数多く実施しているわけではないということだ。逆に、売上規模が小さくても、人材育成に熱心に取り組む法人があり得るのだ。

また、人材定着につながる施策と、従業員の数との関係でも予想外の結果が出た。つまり、従業員数が少ない法人であっても、人材定着につながる策に力を入れる法人がいる可能性があるのだ。なお、人材育成に関しては、従業員数が多いほど多様な施策を講じており、「技術・技能関連のマニュアル整備」「経営者との定期的な面談」「社外の各種交流会・研修会への参加」などは、従業員数が多いほど実施されているようだ。

実際、家族農業を営む農家が、一人の従業員を雇ったことをきっかけに、人材育成への意識を持ち、制度を整えたという話を聞いたことがある。香川県のイチゴ生産法人を訪ねた際、社長が

「法人化してからではなく、家族農業のころから人を育てる意識を持つようしてきた」と話していた。人材育成は、必ずしも売上規模や従業員数と正比例せず、社長の考え方や思いが多分に反映されることを物語っている。

仕事の見える化で習熟度を上げる

現在、筆者は納口るり子氏らとともに農業法人の人材育成に関する研究を実施している。調査対象の農業法人の生産品目や経営規模はさまざまだが、共通して「仕事をいかに見える化するか」「仕事の成果を公正に評価し、生産性向上にどうつなげていくか」を意識しているようだ。

今や、農業法人などに就職する新規就農者、いわゆる新規雇用就農者の約9割が非農家出身者である（農林水産省、2023年）。農業の経験、知識を持たない人に技術を早く身に付けてもらうには、仕事内容をわかりやすく説明し、習熟度に応じて教えることが求められる。

「仕事の見える化」の重要性を認識し、いち早く取り組み始めた法人の一つが、長野県の有限会社トップリバーだ。露地野菜の生産および販売をするほか、独立就農をめざす若者を雇い、経営に必要なノウハウや知識を4年～6年程度で習得させ、独立までサポートする人材育成事業もおこなっている。2000年の法人設立以来、70人以上が独立し、全国各地で活躍している。独立就農を想定し、同社の従業員として働く間、栽培技術の習得からマーケティング、財務、労務、人事、リスク管理など幅広く学ぶ。

同社では、個々の従業員の習熟度を確認し、人

表 人材の育成・定着面で農業法人が実施する具体策と比率

	具体的な施策	実施比率
人材育成 関連施策	毎日の作業に関するミーティングの実施	75.6%
	社外の各種交流会・研修会への参加	64.6%
	資格・免許や技術習得支援	58.3%
	技術・技能関連のマニュアル整備	53.5%
	部門分担制の導入	51.2%
	作業に関する改善策の収集	48.8%
	経営者との定期的な面談	47.2%
	同年代の従業員の複数確保	31.5%
	計画的なOJT	30.7%
	個人の希望に応じた部門配置	30.7%
	メンター制度導入（先輩社員のフォローなど）	22.0%
	ジョブローテーション	18.9%
	長期的なキャリアの提示	18.1%
人材定着 関連施策	社内懇親会などの開催	80.3%
	作業環境の改善	65.4%
	退職金制度の導入	58.3%
	地域の賃金水準以上の給与体系	48.0%
	能力給の導入	40.9%
	育児・介護休暇制度の導入	33.9%

資料：2016年版全国農業法人実態調査（日本農業法人協会）

注：16年版の農業法人実態調査の対象は約2,300法人で、774法人から回答があった。このなかからさらに、同協会が04年、09年、14年に実施した同調査を通じ、年間売上高データが得られた127法人を分析の対象とした

材育成につなげていくツールとして、20年より「iCD（iコンピテンシ デイクシヨナリ）」を活用している。もとはIT関連に従事する人に求められる業務を体系化したものだという。

iCDの最大の特徴は、仕事の中身を体系的に細分化し「タスク」として整理することだ。IT業界で活用されているiCDのタスク数は、4500にも上るそうだ。これを同社は農業に置き換え、かつ同社に必要なタスクとして281に絞り込んだ。具体的に、「露地野菜」という大分類のなかに、「除草」という中分類のタスクがある。さらに「畦畔除草」「畝間除草」「機械整備および器具の手入れ」など小分類のタスクがひも付いている。これらのタスクを従業員自身で定期的に自己診断した後、上司が確認し、その後の指導やフォローにつなげていく。

もう一つの特徴は従業員、上司とも「できるか」「できないか」という二択で診断をしない点だ。人材育成につなげていくという視点に立ち、習熟度を細かくチェックする。具体的には「知識・経験ともなし」「トレーニングを受けた程度の知識あり」「サポートがあれば実施できる、あるいは経験あり」「独力で実施可能、またはその経験あり」「他者の指導ができる、あるいはその経験あり」という5段階で診断する。従業員と上司の診断にギャップがあれば話し合いや事後の教育を通じて目線を合わせていく。

会長の嶋崎田鶴子氏は「若い人たちにとっての目に見える物差しが必要。『がんばればできる』という精神論は通じない」と話す。嶋崎氏は、有限会社トップリバーアカデミーという関連会

社の社長として、農業版iCDの導入を検討する法人や企業へのサポートもおこなっている。

賃上げと連動する客観的評価

仕事の見える化が人材育成の「入り口」だとすれば、仕事ぶりを点検する人事評価は「出口」といえる。従業員の勤務態度や目標の達成度を一定の評価軸に従って評価し、法人によってはそれを給与や賞与、昇格に反映させている。

日本農業法人協会が公表した「2024年版農業法人白書」によると、人事評価制度を導入している法人は回答者（1329法人）の約44%に上ることがわかった。評価による結果は、給料、賞与、昇格や昇進に反映させており、農業界でも一定程度、評価制度が広まっていることがわかった。もともと、調査対象が法人に限定されている点は留意する必要がある。

家族経営や従業員数が少ない法人では、「社長の判断で昇給や昇格を決めている」「利益が出た年は賞与を大いにはずむ」という方法がとられているようだ。ただ、従業員をどう評価し、就業意欲を高めてもらうかということは事業規模にかかわらず、社長の大きな関心事だ。賃金引上げが経済全体の課題になっている今、農業界においても賃上げを実現するには、従業員の働きぶりを客観的に評価する物差しが必要だからだ。

現在進めている人材育成関連の研究で、筆者が参画した法人へのヒアリングは8社。このうち、人事評価制度を策定したという法人は5社で、いずれも従業員数が比較的多い法人だ。また「本格的な運用を始めたばかり」あるいは「改善

する必要がある」という法人もいて、農業界における評価制度の運用はこれから本格化していくという段階だ。

以前調査した養豚経営の法人は、成果主義に基づく人事評価制度を実施したものの、従業員が各部署の自分たちの成績向上に専念するあまり、他部署との協力体制が薄れ、肥育成績が落ちるという事態となった。その後、評価項目および方法を変更し、成績や成果に偏重した方法から、従業員の勤務態度や仕事に対する姿勢を重視し、会社全体の利益を評価に反映するように変更した。「生き物を相手にする一次産業は、個人の成績以上に協力や協調の積み重ねが業績向上に直結する。評価制度もそれらを踏まえて構築する必要がある」と社長は語っていた。また、農業法人によっては、外国人材を戦力として活用しているところも増えている。外国人材を日本人従業員と同じ指標で評価するのか、区別するのかということも課題となる。

人事評価は、高い評価を受ける従業員にとってはモチベーションを向上させる一手段で、そこから右腕が輩出される可能性はある。反面、際立った成果を上げられない従業員にとっては、不満や不公平感を募らせることにもなり、もろ刃の剣でもある。日ごろから現場の従業員との距離が近い右腕従業員の意見を聞きながら、多様な従業員に広く受け入れられる制度が望ましい。まだ緒に就いたばかりの評価制度が、農業現場での試行錯誤を経て、個々の法人の社風や方針に沿ったかたちとなって確立されることを期待している。

教育やキャリアアップ制度など課題に

農業現場のリーダーを任せられる人材の確保に苦心する経営者は少なくない。社長の右腕となる幹部人材の開発にはどのような課題があり、どう克服するべきか。稲作と施設園芸の複合経営で事業を拡大してきた2人の経営者に、人材育成の現状とめざす方向を聞いた。

「右腕人材」の確保に挑戦

担い手の確保が課題になっている。2024年の基幹的農業従事者数は111万4000人と、約20年間で半減した。高齢化にも歯止めがからない。

一方、法人経営体は前年比1・2%増の3万3400経営体となり、農業生産に占める法人経営体などのシェアが拡大している。

ただ、法人経営体の増加率は鈍化しており、国内生産を支えるためには、既存法人の経営規模拡大や経営管理の高度化が重要だ。これまで、生産や販売面で優れた能力を発揮してきた法人経営者には、採用・人材育成、労働環境の整備、人材の組み合わせ（ポートフォリオ）など、これまでは異なる経営能力が求められる。

さらに、情報技術（IT）など新たな技術の進展は著しく、海外事情の変化も激しい。幅広い知識や人脈の構築も必要だ。このすべてを一人で行なうには限界がある。現場の作業を任せられるようなマネージャーや、経営者の「右腕」、あるいは「番頭」となるような人材の確保・育成が必要になる。

日本政策金融公庫の人材育成に関する特別調査（23年10月19日）によると、担い手農業者が育成をめざしている人材は、農業全体では「現場作業に精通し、管理監督ができる人材」の割合が44・1%と最も高く、事業の拡大に伴って経営トップだけでは現場の作業が回らなくなる傾向を示している。一方、稲作や畑作では「人材の育成には取り組んでいない」の割合が4割以上を占めている。

オランダ研修で「目からうろこ」

宮城県の北東、岩手県と接する登米市の中央部は迫川と北上川が流れる肥沃な平坦地で水田が広がる。大量の水を必要とするキュウリの育成にも向いており、地元出身の漫画家故・石ノ森章太郎さんの作品にちなんだ「サイボーグ009とめきゅうり」のブランドで年間3000ト以上を出荷する国の指定産地だ。

農業生産法人株式会社石ノ森農場（登米市中田町）は、代表取締役の山内健太郎さん（44歳）が父から経営移譲を受け、2014年に法人化して設立した。現在は社員7人（うち女性2人）、パートタイマー15人（同12人）で、キュウリ75アール、米43畝を経営し、生活協同組合などに販路を広げ、地域に密着して成長してきた。



共同通信アグリラボ編集長・宮城大学特任教授

石井 勇人 *ISHII Hayato*

いいいはやと
1958年岐阜県生まれ。81年に一般社団法人共同通信社入社。編集委員兼論説委員などを経て2019年に株式会社共同通信社取締役・アグリラボ所長。公職に水産政策審議会委員、農林水産政策研究所機関評価委員など。著書に『農業超大国アメリカの戦略』（新潮社）など。



「新しいことに挑戦したい」「挑戦する人を応援したい」と石ノ森農場の山内さん。人物右から、コメ部門リーダーの只野智さん、山内さん。一番左はキュウリ部門のリーダーの杉浦さん。中学の元同級生は何でも相談できる心強い仲間。

キュウリ部門の参入は、米専業だった父親はもちろん、地域の人にも「もうからない」と反対された。それを押し切った山内さんにとって、事実上の「スタートアップ」だ。きっかけは、21歳の時に公益社団法人国際農業者交流協会の海外農業研修者プログラムに応募して、オランダで1年間働きながら学んだことだ。「施設園芸が機械化され、農業というより製造業。無駄がなく生産性が高く、目からうろこが落ちるようなカルチャーショックでした」。

帰国後、農業協同組合（JA）の胡瓜部会の先輩や、九州の篤農家などを「次々に訪問して技術を学んだ」。「地元にもすごい人がいる」と、40年以上の栽培経験があるベテラン農家に顧問料を払って「師匠」を依頼したこともある。16年に、利用されなくなった25[㍔]の施設を引き受けてキュウリ栽培に着手した。

20年度に総事業費約1億5000万円の投資に踏み切り、スマートフォンでハウス内の環境を把握できる温室管理システムを導入し、生産効率が飛躍的に向上した。約50[㍔]の敷地に7棟の連棟型ハウスが並び、内部はアーリーナのように広大だ。温度、湿度、二酸化炭素濃度、日照などをセンサーで測定し、コンピュータによる自動制御で光合成に最も適した環境を維持できる。

従業員の定着率も高い。「居心地がいいからかな」と山内さん。社員に対しては、担当分野の業務改善などに「主体性をもって働こう」と呼びかけてきた。「素人集団から始まって、ようやくかたちになってきた。栽培技術が熟練し、うまく現場が回る段階に高まった」と、従業員の努力や作業に対しては満足している。

社員の杉浦和浩さん（44歳）は「のびのびと働け、互いに協力しながら、それぞれの個性が生かされている」と楽しそうだ。杉浦さんを含む法人の創業メンバーの3人は中学校の同級生。「何を考えているか、何が得意で何ができるか、お互いに黙っていてもわかり合っている」と山内さん。「元同級生」の2人が、現在それぞれ耕地（米）と施設（キュウリ）部門のリーダーとなり、現場を任せている。将棋の駒に例えれば、飛車と角だ。

リーダーの下にはサブリーダーを配し、現場を任せられる後継人材も育成している。

人材の確保と育成の次の一手

「今のスケール（経営規模）だと、社長として全体を見渡せている自信はある。結果的に、うまくピラミッド構造になっている。利益率も向上し、次に何をやるべきか見えている」。人事評価制度を検討したこともあるが「現状の経営規模に制度を当てはめても機能しない」と導入を見送ってきた。しかし、「自分が好きで創業した会社です。今はそれでいいが、一緒にやってきた仲間を守るには次のステップに行く必要がある」と、経営管理の高度化の必要性を自覚している。

特に、社長の右腕となり大きな経営方針を相談できる「相棒」がいない。山内さんは「経営戦略などで対等に話せる相手がほしい」と言う。例えば、昨年まではトルコギキョウやストックなど花き30[㍔]、タマネギを50[㍔]生産していたが、いずれも休止した。「キュウリの需要が減る冬場に労働を確保するのが狙いだったが、キュウリに絞ったほうが高い採算性を期待できる」。こうした経営判断は山内さんが下す。

外部の経営コンサルタントと相談することもあるが、実務は提案どおりにはならない。「コンサルタントから見れば、勝ち筋が見えているのに、なぜやらないのかと不満に思うかもしれないが、実際の現場では経営判断のスピードについていけないこともある。従業員の足並みをそろえることが大事だ」。こうした悩みも山内さんが一人で抱え込む。

父から事業を承継した山内さんにとって、会社の組織は実体験をしたことがない異質の世界だ。同社の社員もサラリーマン経験者は少ない。宮城県農業大学校に求人するからで毎年1人ずつ定期採用してきたからだ。企業の組織を知らないまま「こんなものかな」とやってきたのが実状だ。「最初は、来る者は拒まずでやっていった。インターンシップで来てそのまま(定着した)という子もいる」という。

人材の育成についても「教育制度というものが確立されていない」と自己診断する。「上司の能力がそのまま経営の限界になる。上司が伸びないとそこで止まってしまう。異なる職場を経験させてもっと伸ばしてあげたいと思うが、現状では人事異動をできる事業規模ではない」。人材育成の面でも事業規模の拡大は、避けられない目標だ。

その具体策として、山内さんは九州など遠隔地に第二農場を確保し、その経営を任せることで次世代の経営を担える「右腕人材」を育成しようとして構想している。キュウリの増産に伴うリスクを分散できるメリットも大きい、まだ計画は具体化していない。「今の組織をかき混ぜてしまいうリスクを覚悟で外部から来てもらうか」とも思う。内部登用かスカウトか。人材の確保と育成は、山内さんにとって大きな判断を伴う「次の一手」だ。

コミュニケーションが最重要

長野県でアスパラガスを生産するアスパラマル株式会社(小県郡長和町古町)も、親元就農し

た後継者が新規事業を立ち上げて法人化し、地域に密着して成長してきた。社名には、多くの日本の舟の名前に「丸」が付いているように、荒波にのまれることなく会社が長く続いてほしいという思いが込められている。

「農業の未来を牽引する」「ここに残るものづくりを実践する」「お互いに助け合い、熱意をもって自己研鑽に励む」の3本柱を企業理念に掲げ、「人にやさしく、成長ができ、成果を出し続けられる企業」をめざして、働きやすい環境を整えてきた。

地域とのかかわりを重視し、学校給食に食材を納入しているほか、小学生の体験や見学を積極的に引き受けており、事務所の壁には、子どもたちが書いた感想や御礼のカードがたくさん貼られ、花が咲いたようだ。

代表取締役の吉見雅史さん(49歳)は、大学を卒業後に地元へ戻り、福祉施設の総務部門で約10年勤めた。「介護関係の事業は、やりがいはあるが、国が単価を決め、規制が多い。自分で価格を決め、自分で判断できる仕事をやりたかった」と、31歳の時に、父が経営していた約30[㊦]の花き農家に就農した。3年ほどしてPALネット㊦ながの(長野県農業青年クラブ)に参加した吉見さんは「自分よりもずっと若い経営者が農業に将来性を感じてがんばっている」と刺激を受けた。

主力の冠婚葬祭用の花の需要が伸び悩み、実質的な赤字経営が続いていたこともあり、2010年に事業転換を決意、10[㊦]でアスパラガスの栽培を始めた。蓼科山や、美ヶ原高原の麓に位置する農場は標高が高く、朝晩の気温差が

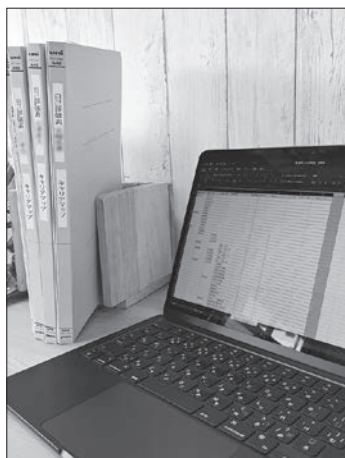
大きいため甘みのある野菜が育つ。栽培技術が花と類似し、ハウスなど資材も転用できたため、経営は順調に推移、5年後に法人化した。

現在のアスパラガスの経営面積は140棟、3[㊦]。長野県で有数の大規模経営に育った。水田の面積も就農当時10[㊦]だったのが32[㊦]に拡大した。ただ、水田は土地登記簿上の区画が250筆もある。経営効率を高めるため、コシヒカリのほか、風さやか、つきあかり、酒米の美山錦、もち米のモリモリモチなど数種類を栽培して作期を伸ばし、農機の稼働率を上げている。

20年に最新鋭のアスパラガス集出荷貯蔵施設が完成し、自動画像処理選別機を導入。規格や品質のばらつきが減るとともに、作業時間の大幅な削減につながった。17年に新卒社員2人を初めて採用し、現在は社員3人とパート約20人の体制だ。長野県農業大学校への推薦依頼、ハローワーク、ウェブサイト、新聞折り込み広告などで求人しており、社員は入社3年目、2年目、1年目と全員若手だ。

人材の確保は、法人化した時からの大きな経営課題だった。「来てくれるだけありがたいという感じで、1日で終わった人、最短だと2時間で終わった人もいる」と吉見さんは苦笑いする。「雇い方がよくわかっていなかった。人を見る目がなかった。未経験大歓迎で募集して、せっかく来てくれた人なのに、自分自身がどう話しているのかわからなかった」と振り返る。

こうした反省に立って、「人にやさしく一緒に成長できる」職場をめざし、24年2月に採用・人事評価制度を整備した。具体的には、仕事の内容で



アスパラガスの葉は秋に枯れるまで茂らせておくことで根に栄養を蓄える。ハウスで、アスパラマルの吉見さんと妻の美香さん(右) 社員の自己評価表やキャリアマップはそれぞれファイリングして管理する(左)

きるだけ細かく提示して求職者とのミスマッチを防ぎ、経営幹部、リーダー、サブリリーダーなどの責任を明確化。キャリアアップのため、入社3年目でサブリリーダーをめざせる体制を築いた。

同社の求人票の記述は実に細かい。どのような人材を求めているのか、勤務時間や休日の詳細な説明はもちろんだが、「熱中症対策のため、休憩時間を120〜150分にすることもあり」「農繁期のみ時間外勤務あり(月30時間程度)」「年末〜1月に3週間ほどの長期休暇あり」

などの補足がある。さらに「白米食べ放題あり(昼食時)」「アスパラガス提供あり」などと書いてある。

採用後は年2回面談(1回は代表の吉見さんによる面談)するほか、毎月お茶を飲みながら相談するなど日常的な対話も心がけている。吉見さんは「独立したい、現場がいいなど、それぞれ思いが異なるため、コミュニケーションが最も大切だ。会社の都合ではなく、社員にとってのメリットを考えて説明することだ」と強調する。

「右腕」は妻、経営課題を共有

吉見さんの「右腕」は、専務取締役で妻の吉見美香さん。事務や経理だけでなく、経営方針も相談して決める共同経営者だ。人材の採用・育成の体制も二人三脚で整備した。

この作業を通じて、美香さんは「代表は変わった」と言う。「代表が指示するだけでは従業員のモチベーションが高まらなかった。代表が全部自分でやっていたが、作業を分解しチェックリストで可視化することで、従業員にできることが増えてきた」。

吉見さんも新たな気づきがあったことを自覚している。「自分が担っていることを少しずつ社員に下ろしていく。成長ができる環境をつくっていく。僕のなかで変化があったのは、これまでどの従業員にも同じ指示を出していたが、面談で何をやりたいのか知った。入社する人は皆、いずれは独立したいのだと思い込んでいたが、人それぞれだ」。

「自分で調べる子もいれば、丁寧に教えてほしいという子もいる。それぞれに応じて、話し方も、内容も変える必要がある」と理解した。以前は自分だけが参加していた研修会などに、従業員を連れて一緒に参加するようにしている。

2025年2月6日に塩尻市で開かれたビジネス交流研修会は、経営者向けの内容だったが、従業員ら計6人で参加し、主催者を驚かせた。

吉見さんには10年間のサラリーマンの経験があり、社員、係長、課長、部長という人事のシステムにもなじみがある。「いろいろな人と接することで、人との付き合い方やネットワークの在り方、社会の仕組みを学んだ」という。それでも、採用や人材育成は難しい。「人に関してはトライ&エラー(試行錯誤)ができない」からだ。

「今の経営規模では、まずは今いる子たち(社員)が定着することをめざす。パートなど、来てくれている人を大事にする」。成長をめざして経営ビジョンは描くが、無理な売り上げ目標は立てていない。「数字を目標にすると職場がギスギスする。食べ物を扱っているので感動と笑顔を大切にしたい」。吉見さん自身も笑った。

石ノ森農場の山内さんと、アスパラマルの吉見夫妻の間には、共通点が多い。稲作が主体だった親元で就農し、先代の古い経営モデルを実体験するなかで事業転換を成功させた。地域に密着し、従業員との人間関係を大切にしてきた。20年に大規模な設備投資を断行して、経営効率を高め作業環境を改善した。ともに現在の経営は順調だ。山内さんは「次の一手」を思案している。アスパラマルは一步先に、次の段階に向けて漕ぎ出した。

松村 正勝さん

山口県山陽小野田市
有限会社グリーンハウス
代表取締役

干拓地の弱点を強みに変え小ネギ栽培 中間管理職に責任を与えて自覚を促す



干拓地という逆境を逆手にとつて、小ネギ栽培を軌道に乗せたのが山口県山陽小野田市の有限会社グリーンハウスだ。代表取締役の松村正勝さんは畑を水洗いすることで連作障害を克服し、品質の優れた「おのだネギ三昧」を全国に出荷する。経営規模を拡大するなかで、中間管理職層の人材育成に力を入れている。

政策が進められていて、父が92年に補助事業で園芸施設を建てたのを機に、私が中心になって本格的に小ネギの栽培に取り組んだのです。

——なぜ小ネギだったのですか。

松村 九州の小ネギ産地が首都圏市場で人気が出ていて、農家がすぐく儲けているという話がありました。父が実際に産地を視察に行き、小ネギ作りを決意したのが始まりですね。実際にやってみたら難しい問題に直面しました。

九州の小ネギ産地がきっかけ

——干拓地での水田稲作がスタートですね。

松村 父が開拓者の一人として1961年に農業を始めました。当時は水田の水稲と麦中心で、81年には麦作部門で天皇杯を受賞しました。私が経営に参加してから、しばらく米麦、大豆が中心でした。米の減反

海を埋め立てた干拓地なので、塩害によりうまく栽培できませんでした。栽培していて塩分が濃くなったら、生育に悪影響が出るので、種まき前に畑の水洗いが必要です。その分手間が掛かるし、年間の栽培回数も減るというデメリットがあります。

一方、水洗いすることで連作障害を避けることができ、余分な塩分も洗い流すことも分りました。

微量の塩分は小ネギに適度のストレスを与え、棚もちがよくなる効果があるみたいです。山口大学や鹿児島大学の人たちと協力して調べたら、小ネギに含まれるビタミンCが多い。過酷な環境なので、小ネギが自分を守るためにせっせとビタミンCを作るそうです。

——小ネギ販売は初めから順調でしたか。

松村 小ネギを栽培して売り始める時、思うようにはいきませんでした。市場に出しても有名産地みたいな高い価格が出ない。品質には自信があったのですが、どうやっても市場で価格差が埋まらない。

「何かしないといけない」と、出荷先の卸売市場を訪ね「私たちが作ったネギです」と、顔の見える営業をおこないました。次の日から少しだけ値段が上がったのです。野菜を作っているだけでは駄目で、売するための努力が必要だと感じました。

強いブランド力を持った小ネギは高単価で取引されます。しかし新しい産地はなかなか相手にしてくれません。小ネギ栽培を始めたころは頻繁に、市場にでかけ、顔の見える営業を心がけました。今でも毎日、ほとんどの卸売市場の担当者で電話で「明日はどれくらい必要ですか。相場はいくらですか」と交渉します。市場出荷の場合、オンラインやメール、ファクスで数量をやり取りするのが一般的になっていますが、私は生の声で



有限会社グリーンハウス代表取締役の松村正勝さん＝山陽小野田市の包装センターで

やり取りすることに意義があると考
えています。人と人との関係が大切。
まあ、昭和のスタイルですね。

「おのだネギ三昧」ブランドで市場へ

——この市場に出荷していますか。
松村 「おのだネギ三昧」という当社
のブランドで、地元はもちろん、大阪
や東京にも出荷しています。95%以
上が地元のJ Aを通じて販売してい
ます。残りは、地元のラーメン屋さん
やうどん屋さん、居酒屋さんなど
です。選果場まで取りに来てもらって

います。

——多くの雇用者を抱える会社にな
りました。

松村 小ネギを始めた時は露地栽培
のほか、雨よけハウスが0・4畧ぐら
いでしたが、一気に0・8畧に拡大。
1998年には1・1畧、99年に1・
4畧と速いペースで増やし、従業員
も増やしました。現在は露地とハウ
スで、それぞれ5畧ほど経営してい
ます。

リスク分散という意味で近年は小
ネギ以外の品目にも取り組んでいま

す。ミニトマトとナス、チンゲン菜、

枝豆、ホウレンソウ、ズッキーニなど
さまざまです。他にも可能性を秘め
た野菜はたくさんあると思います。

94年に有限会社グリーンハウスを
設立した時に意識したのが雇用のこ
とです。それまで家族で農業をして
いたのですが、将来に不安がありま
した。父と母はいつか年を取って、経
営から離れます。その時にスムーズ
に私と妻にバトンタッチができるの
か。親子関係ではなくて経営者と従
業員という関係で仕事をしようと決

Profile

まつむら まさかつ
1969年、山口県山陽小野田市出身。龍
谷大学法学部を卒業後、家業の農業経営に
加わる。米麦や大豆を中心とした農業を続
けていたが、水田転作の強化に伴って野菜
栽培に軸足を移した。地元J Aの青壮年部
の委員長などを務めた。2025年現在、
山口県農業法人協会会長。

Date

有限会社グリーンハウス
1994年設立。栽培品目は小ネギの「お
のだネギ三昧」、チンゲンサイ、ミニマ
ト、枝豆など。施設は4・9畧、露地が5・
1畧。2012年に全国優良経営体表彰
で農林水産省経営局長賞。21年「農山漁村
女性活躍表彰」女性活躍経営体部門、農
林水産大臣賞、受賞。17年に小ネギの計
量結束作業を合理化する包装センターを
新設した。企業理念は「農業界のトップラ
ンナーになる」「三大作り（土作り・物作
り、人作り）を目指す」。

断しました。

法人化と規模拡大に伴って人材の
確保と育成が課題になりました。長
く働いてもらうにはモチベーション
を高めることが大切です。給与はも
ちろん、福利厚生に配慮して働きや
すい環境になるようめざします。

農業は野外で作業することも多い。
冷たいドリンク類をいつでも飲める
ようにしたり、空調服を支給するな
ど工夫しています。夏季の高温時の
勤務時間は朝5時から午後2時15分
まで。ハウス内での作業は午前9時
まで。暑い時間帯は空調のきいた施
設内での作業に充てるようにしてい
ます。

現時点の従業員は社員13人、パー
ト職員16人、特定技能外国人2人、外
国人技能実習生7人です。「農業で豊
かな暮らしを」が経営理念のなかに
あります。当社で働く人が、もの作り
を通じて稼ぎ、幸せになってほしい
と考えています。

現場で判断できる人材が必要

——人材育成でめざしているのは何
ですか。

松村 20年以上一緒に働いた山口県
立農業大学校出身の取締役農場長が、
生産技術だけではなく、販売や人材
育成まで含めた経営全般でリーダー

シップをとってくれるようになりまして。また、8年前に大学を卒業した息子も会社経営に加わりました。現在彼と息子は当社の経営に携わり、生産現場、人材育成の実務とともにこなっています。

単純に作業をするだけではなく、ある程度の技術力を持って現場で判断できる人が必要だと感じるようになりまして。それで研修に力を入れました。

山口県農業法人協会やJAの研修会に参加したり、外部講師を招いた勉強会、合宿形式の交流会などを積み重ねたりしたのですが、新型コロナウイルスの感染拡大で中断してしまいました。別のかたちで再開したいとは思っていますが、今は毎週金曜日に短時間の社内勉強会をおこなっています。

——勉強会では何を話すのですか。

松村 例えばプロジェクトで生育不良の作物、作物の病害虫を映しだして「どうやって改善すればいいだろうか」というかたちで問いかけて議論します。上から指示されて動き出すのではなくて、自分で判断できるように人材に育ってきています。

中間管理職にはさらに高いスキルを求めます。生産部門の課長クラスには月に一度の会議で作付けの計画

や、進行状況を報告してもらいます。

最近では課長自身が自分の頭のなかで計画を組み立て、責任を持って作業に落とし込めるようになりました。

努力はボーナスなどで反映していきたい。本人のインセンティブになるし、会社全体の業績にもかかわります。

個性見極めないと失敗も

——人材採用や育成で失敗したなと感じたことは。

松村 やっぱり人によって個性が違う。それを見極めないとうまくいかない。こちらが自分で判断する大切さを学んでほしいと思っても、逆に責任をあまり負いたくないと考える人もいる。きちんと作業はするけれど、それ以上のことを期待すると辞めてしまう。「役職をつけてあげるよ」とか「給料上げるからがんばって」というのがプレッシャーになるみたいで、逆効果だったことが何回かあります。

若者の採用をしています。選ぶ時には基礎的な生活態度を重視しています。あいさつができるか、ビジネスマナーを身につけているか。報告、連絡、相談ができるのか。長い目で見れば、スキルをどの程度持っているのかよりも、重要なことだと感じて

います。

——すべての都道府県で地域別最低賃金が答申されました。

松村 山口県では10月16日から1時間当たり64円引き上げ、1043円となります。当社のようなパート、特定技能外国人、技能実習生がいる会社には大きな負担です。ただ、この度の最低賃金改定を機にがんばってくれる職員の最低賃金での雇用をなくしました。肥料、包装資材など生産資材価格に加え、運送代金も驚くほど値上がりしています。一方で30年間小ネギの価格は上がっていない気がします。生産効率を上げてやり繰りしています。さらなる改善が必要です。支払う賃金の額だけではなく、労働規制全般の変化も影響が大きい。働いている人のなかには、扶養者控除の範囲内に賃金を抑えたい人もいます。賃金が上昇すれば、その分労働時間を減らすわけです。

年末の忙しい時期になって「これ以上は働かせません」と言われるのは困ります。雇用する者、雇用される者の声を労働政策の議論に反映してほしいです。

——AS I A G A P（農業生産工程管理）の認証を取得していますね。

松村 もともと山口農林水産事務所のおすすめで基礎GAPから開始し、

JGAPを取得していました。そして、18年AS I A G A Pへ切り替えました。従業員も増えるなか、生産工程管理が重要だと考えるようになりました。農業、肥料の在庫管理などがしっかりできるようになり、リスク管理もできるようになりました。やってよかったと思っています。

GAP認証を持つと、取引先の幅も広がり、営業も有利に進めることができます。また万が一何かのトラブルがあった際も認証があれば、無実の証明となります。

GAPの項目には従業員の安全衛生や環境対策もあります。今年みないな異常に暑い夏に、作業のルールを明確にして従業員の健康安全を守ることは経営者にとって最も重要なことです。働き方も大きな変化を求められるようになります。栽培管理も数年前とくらべ環境変化に伴い激変しました。

毎年環境が変わるなか、会社のルールも変えていかなければなりません。情報を役職員全員で共有し、GAPに従い決まり事を文書化することで、経験の浅い従業員にも指導することができそうです。環境に適応し、農業で豊かな暮らしができる経営を進めていきます。

（ジャーナリスト 山田 優）



私は現在、山梨県で自分の畑を持って農作業をしています。仕事の合間を縫って、時間さえあれば足しげく畑に通う生活です。

土いじりをしていると、私がプロ野球の監督時代にも戦った選手たちの顔が、ふっと頭に浮かぶことがあります。「あいつは自信を持ってプレーしているかな」「悩んだりしていないかな」。シーズンが終わる秋には、笑顔で最高の思いを味わってほしい――。

畑の畝で腰を折りながら、このような想いがよぎるのも、野菜を育てることと、選手を育てることが少なからず似ているからでしょうか。環境を整え、種をまき、立派な成長を願う気持ちは、監督時代も今も変わりません。

監督として選手を育てるうえで大事にしたことは、いかに選手が育ちやすい環境をつくるかです。プロ野球に入ってくる選手は、すでに恵まれた才能を持った人材ばかり。だからこそよく観察し、適切なタイミングでコミュニケーションをとりながらポテンシャルを最大限発揮できる環境を用意するのです。

野菜作りでいえば、手元にはすでにより種がある。その種が発芽して豊かな実を結ぶよう土壌を整えていきます。環境を整えることで、選手も野菜も自らの力で成長していくのだと思います。

今年の夏は強烈な暑さでした。大汗をかき、暑い！ 暑い！ と言いつつ、それでも畑に向かうのは、何ととっても収穫の喜びがあるからです。丹精込めて育てた野菜を食べてもらい、おいしい！ と笑顔で言ってもらえる嬉しさは何事にも代え難い、農業従事者だけが味わえる達成感。こうした喜びを得られたことが最大の収穫です。私が選手たちに常々話していたのは、一年でも長くプレーしてほしいということ。そして、練習はきつくても、その先にある勝つことの喜びを知ってほしいということでした。何事も継続なくして成長はありません。食べて笑顔になってもらうという成功体験の連続が、若い就農者を育てていくのだと思います。

農作業は、きついけど楽しい！ この一言に尽きます。私もまだまだ勉強中、今後も学びながら新たな野菜作りに挑戦していきます。F



元プロ野球選手・監督
工藤 公康

くどう きみやす
名古屋電気高校(現：愛知工業大学名電高校)卒業後、西武ライオンズに入団。現役29年間に14度のリーグ優勝、11度の日本一に輝く。2015年福岡ソフトバンクホークス監督就任。7年間に5度の日本シリーズ制覇。正力松太郎賞5回。16年野球殿堂入り。筑波大学大学院人間総合科学研究科体育学専攻修了。体育学修士取得。22年4月より同大学院博士課程に進学。スポーツ医学博士取得に向け研究や検診活動をおこなう。

育つ喜び

東北農林専門職大学 学長

神山修



● かみやま おさむ ●
1985年早稲田大学政治経済学部卒業
後、農林水産省へ入省。2014年に東北
大学大学院法学研究科教授、16年に文部
科学省大臣官房審議官、18年に農林水産
省近畿農政局長、19年に同省農林水産政
策研究所長、21年に山形県農林水産部専
門職大学整備推進監を経て、24年4月か
ら現職。

農

林業を巡っては、従事者の減少・高齢化、荒廃農林地の増加など課題が山積している。他方、スマート農業や農福連携、さらには森林の新たな価値の醸成や多面的機能の評価といった動きが大きく進展し、農林業に夢を抱き、志を有する若者などにとっては、チャンスともいえる機会が増えている。

こうしたなか、優れた技術、経営力、そして国際競争力を持つて、みずからの経営戦略を展開できる経営者の育成が、今後の山形県、東北地方、そして日本の農林業の将来には不可欠との認識のもと、2024年4月に山形県新庄市に東北農林専門職大学が開学した。東北地方初の公立の農林業系専門職大学である。農林業経営学部（定員32名）と森林業経営学科（定員8名）を置き、初年度（24年度）および25年度のいずれも定員を上回る43名が入学した。

養成する人材像は「時代の変化に対応した経営戦

略を構築できる人材」と「地域をけん引できる人材」である。併せて大学のキャッチコピーを「GLOBAL RENOVATOR〜農林業に新風を〜」とした。これには、グローバルに物事を考え、地域（ローカル）の視点から行動し、既存の秩序にとらわれない変革をもたらし人材になつてほしいという期待を込めている。

本学の特長は、実習が大きなウェイトを占めることとであり、カリキュラムの3分の1以上が実習に当てられている。実習は、圃場・演習林実習、食品製造・販売実習、木材加工・販売実習、国際農業・森林業実習（自由科目）など多岐にわたる。なかでも最大の特長は、経営者の生の声を直接聴いて将来を考える「実地体験実習」、そして専門職大学の肝ともいえる「臨地実務実習」である。

農業経営学科における実地体験実習は、山形県内で活躍する農業経営体を訪れ、経営者の経営哲学・理念や販売の工夫などの生の声を聴く1年次の実

習である。前期終了時にはその成果を「私の営農計画」として取りまとめ、将来に向けた職業意識の醸成を図っている。

また、臨地実務実習では、山形県を中心に東北6県の優れた農業経営体において、生産管理と経営管理に関する実践的な知識・技術・経営戦略などを学習する。2年次から4年次までの3年間にわたる段階的・継続的な実習で、主に2年次には、生産管理、3年次には経営管理を学び、4年次で両者を統合し、卒業研究として取りまとめることとしている。

実習先は原則として3年間同一の経営体とし、年間6回設定した臨地実務実習ウィークのなかで合計30日間の実習をおこなうこととしている。実習先として、300以上の経営体の同意をいただいており、学生の将来の希望などを聴取したうえで、適切な実習先を選定し、依頼をしている。

25年度前期、臨地実務実習がスタートしたが、サクランボの品種「佐藤錦」の立木審査会への参加、直売所の出荷者組織の視察研修会への同行など、まさに「生きた経営」を体験させていただいた。こうした体験は、地域との連携の強化に結び付いており、今

後の学生のキャリア形成に大変有意義なものであると確信している。

専

門職大学のもう一つの特長は、充実した教員体制である。高度な職業人材を養成する専門職大学では、研究実績の豊富な「研究者教員」だけでなく、実務経験の豊富な「実務家教員」も在籍し、「理論と実践」をつなぐハイブリッドな教育研究体制が整備されている。

農業経営学科では稲作、果樹、野菜・花きおよび畜産の各専攻分野に研究者教員と実務家教員を各1名以上配置するほか、農産加工および経営・経済の専任教員を配置し、教育効果を高める体制をとっている。

本学は、まだ開学2年目であり、その運営には試行錯誤を繰り返しているが、山形、東北、そして日本の農林業のリーダーとなる高い志を持った学生が学びを深め、学生生活を送っている。彼らが将来、理論に裏打ちされた実践力を有し、農林業経営者として活躍するため、教職員一同全力で取り組んでいく所存であり、農林業を志す多くの若者が本学の門を叩いてくれることを期待している。



多様な実習を柱にグローバルな視点醸成
変化の時代に挑む農林業経営者をめざす

地域の農業を守るため農園の女将に

おかみ

100年後につながる人材育成に注力



服部農園 有限会社
(愛知県大口町)

女将

服部 都史子 さん

広大な農地で米を育てる

愛知県名古屋から車で30分ほど。大口町は、東西約3・6km、南北約6・1km。木の葉の形をした小さな町だ。古くから稲作が盛んだったが、近年は工場や物流倉庫などが進出。住宅地や工場の間に田畑が点在する。そんななかで、水稻を中心に地域の農業を守り育ててきたのが服部農園有限会社だ。まずは圃場へと、女将の服部都史子さん(53歳)が案内してくれる。

青々と頭を垂れる稲穂の田が続いている。「この左手は、うちの圃場です」

しばらく行くと「この辺りも、うちの圃場です。ここは大麦と米の二毛作の圃場なので、大麦の収穫直後にトラクターや田植え機が入って米の苗を植えて、奥ではコンバインが麦を収穫。一つの区画に農業機械が何台も入るので、服部名物といわれています」という。大口町の稲作農地の3分の1に当たる110haを管理している。「東京ディズニーリゾートの総面積に匹敵して、東京ドーム約23個分です」というから驚く。

都史子さん夫婦は2代目だ。1960年に父が農家を志したのだった。ところが、20数年前に病に倒れて入院、農作業をするのが難しい状態になってしまった。

手先が器用だった都史子さんは、若いころから憧れていたパタンナーの仕事を得たばかりだったが、父の介護もあり辞めざる



を得なかった。

「幼いころから農家がいやでしたが、なおさら農業嫌いになってしまいました」

ところが、当時、交際の忠さん(52歳)が、本職の内装業を休んで駆け付け、トラクターに乗れない母に代わって必死で農作業に精を出して窮地を救ってくれた。

「結婚の約束をしていたわけではないのに手伝いに来てくれて、どんどん彼が農業の魅力にはまっていくのがわかりました。稲が時間と共に成長してお米になっていく。



その様子を楽しんでいるんです」

忠さんの姿に、都史子さんの農業嫌いも吹き飛んだのだろう。忠さんは、正式に就農。農園が法人化した翌2000年に2人は結婚、14年には忠さんが社長に就任した。

値段を決めて販売

ところが、時をおかずして米価大暴落という緊急事態が勃発。大赤字となった。

「自分たちで値段を決めて売りたい」



P17: 作業倉庫の前の圃場で都史子さん。屋根に看板を掲げたのが2人の初仕事

P18: ライスマーケット店内(上段左)のオムスビハットリでは、精米したての米で握ったおむすびを販売。担当の水野真子さん(中段左) 忠さんと米の育成状況を確認中(上段右) 事務所に集合した社員は23~42歳(中段右) 麦の種まきや追肥にドローンを活用。まずはGPSで位置情報を取得するため、2人でドローンを持ってその場で回る。宇宙と交信のダンスから始まる(下段)

思いは募ったが、どうやって売ればいいのかわからない。地元のスーパーに駆け込み、店長と交渉したり、各地の食品業界の展示会に出品したり。都史子さんは、名簿をもとに社長に手紙をしたため、地方まで足を運ぶなど新規客の掘り起こしに努めた。

そんななかで経営コンサルタントから「決算書も読めずに経営するのは、無免許で車を運転するのと同じだよ」と指摘される。「明確な経営ビジョンを持つべきだ」と、経営者育成研修のボードゲームで学習することを勧められた。

それぞれ学んだ2人は「自分たちはおいしいお米を作ればいい、と思っていただけで、それまでの農作業は経営とは呼べなかったことがわかりました。材料倉庫や工場、営業所も必要。おいしいお米に付加価値をつけることで、会社の魅力となり、売り上げにつながる。そのために大事なことの1つが社員教育でもあることに気づきました」。

18年には、精米工場を新設。併せてハットリライスマーケットをオープンした。米農家直営の米屋さんだ。

都史子さんは、米の年間契約という新しい仕組みを開拓した。一般家庭に年間の必要量を前払いしてもらい保冷倉庫で保管。必要時に、10キロずつ精米して渡すという新方式だ。

「虫も湧かないし、精米したての米が食べられると口コミでどんどん広がって、1000俵分くらいの注文があるんです」

農園の日々を発信

事務所には「10年後、100年後、この町にこの景色を残したい」とスローガンが掲げられている。そして「100年後に繋がる循環型農業に取り組む。100年後に繋がる人材育成に取り組む。100年後に繋がる地域との絆づくりに取り組む。」と経営理念も。きつぱりと力強いビジョンだ。

「夫婦で経営の舵取りをするようになって決めました。地域の土地を次世代につなげることが使命だと思うので」という。

際立っているのが、都史子さんの発信力だ。2016年には「はっとり農園通信」を



販売と総務統括を担当する杉浦正和さんと打ち合わせ中。「私の女房役です。データ分析や経営戦略にたけているので、助かっています」と都史子さん(上) 作業工程を確認中の忠さんとスタッフ(下)

創刊。隔月に配信し、8月で52号を迎えた。創刊号には「地域の方にとって農園がより身近で、季節を感じる、そんな存在になれたらいいなと思っています」とある。スタッフのこと、農業のこと、米の生育状況など身近な目線で、農園の日々や考え方を主要なお客さまや取引先へ伝えている。

「社長が私は農作業に出なくていいようにしてくれたので、発信を手掛けることができました。農業や会社のことを知ってもらいたい、と夢中で書いてきました」

その他のお客さまには、はがきで農園の近況をお知らせするという。「Facebookも毎日同じ時間に、9年間投稿してきました」と、都史子さん。すごい。

未来につながる人材育成

現在、正社員は9人。40代が2人、30代が1人で、あとはみんな20代だ。他にパート7人、学生アルバイトが1人だ。

「以前は、2〜3年で辞める社員が多かった。社員にはできるだけ長く働いてほしい。そのために会社として、一人ひとりの能力を最大限に引き出したいと思いました」

年に複数回研修を実施しているが、4月と9月におこなう社内研修のテーマは、作物やその時のトレンドに合った内容で、全員に受講してもらう。その他にも、講師を呼んで研修会を主催して11年になる。他企業の研修生や若手の農業者などの参加もあり、

従業員一人ひとりの経営に対する自覚が、顕著に育まれるという。

「農業は、みんなで出した成果なので、自分の成長過程が見えづらい。でも、この研修を毎年繰り返すうちに、自分の成長が見えるようになってくるんです」という。

例えば、文字一つでも丁寧に書けるようになったり、事務所の床や道具箱をきちんと整理する姿勢につながったりする。研修を皆で乗り越えることで、個々の意識が培われ、チームワークも育まれていくのだ。

「教育って積み上げ算。何年か経って響いてくるんです」

その結果、一人当たりの生産面積も増加する結果につながっていくという。

ドローンの「一等無人航空機操縦士」資格も4人が取得。取材時には、管理職研修に行っている社員が1人。高額な費用を社員たちに惜しみなく注ぐ。「社員教育にこんなにお金がかかるとは思わなかった」と笑うけれど、忠さんや都史子さんの思いに共感する人が育っている。まさに100年後につながる人材育成なのだ。

農家はどこも人手不足で外国人技能実習生を受け入れる場合も多いが、服部農園では、Facebookを見て訪ねてくる人がいたり「服部さん、いい若者がいるよ」と紹介者が現れたり。

「そんなに雇えないわ」ということになるというのだから素晴らしい。

(片柳草生／文 鈴木一彦／撮影)

SNSによる農業者の情報活用

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構
本部 企画戦略本部 農業経営戦略部 フードチェーンユニット 研究員

中丸 京子

SNSの普及に伴い、農業者の情報獲得や交流方法が変化しつつあります。これまで農業者の情報伝達は、地域の会合や作目部会などの対面でのやり取りを通じて、まず経営主に伝わり、そこから家族や従業員に伝達されるのが一般的でした。従って、経営主であることが少ない女性は、農業生産に関する情報を得にくい状況にあったと考えられます。

しかし、現在ではインターネットやスマートフォンの普及により、誰でも手軽に情報を取得できるようになりました。特にSNSは、農業者同士の地域・経営体での立場や性別を超えた情報獲得や交流の手段として注目されています。

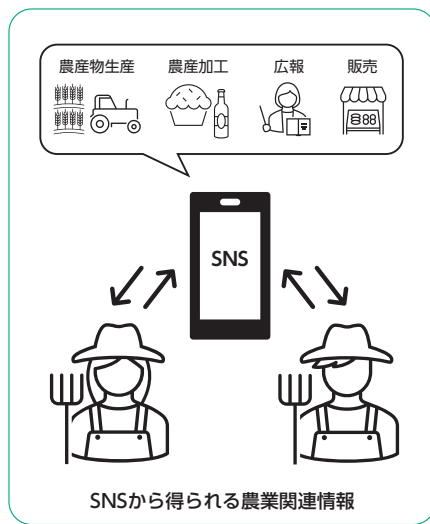
そこで、農業者がSNSを活用することで「農業経営のどのような部門で役立つのか?」「どのような農業者との交流が気軽になるのか?」の2点について、実際にSNSを活用している農業者を対象に実施したアンケート調査の結果をもとに紹介します。

まず、SNSの活用が「農業経営のどのような部門で役立つのか?」については、「農産物生産」「広報」「販売」の各部門では、男女ともに5割以上の農業者がSNSから獲得した情報を活用していると回答しました。また、「農産加工」の部門では、男性のSNS活用が約4割であるのに対し、女性は約7割となりました。続いて、SNSの活用により「どのような農業者との交流が気軽になるのか?」については、対面に比べ、「立場」「性別」「地域」「作目」が

異なる農業者との交流が気軽だと感じる回答者が、男女ともに多い傾向が見られました。また、女性の場合は、同じ作目の農業者との交流も対面に比べ気軽に感じていることがわかりました。

農業者によるSNSの活用は、各経営部門の情報源として機能していることに加え、属性が異なる農業者との交流の機会にもなっています。SNSによって、情報にアクセスできる農業者の裾野が広がるとともに、情報を受け取るだけでなく、立場や性別が異なる多様な農業者が情報を発信することにより、農業分野での女性参画促進につながることも期待できます。

また、既存の情報網だけでなく、SNSのような多様な地域の人々と相談し合えるネットワークは、地球温暖化などの著しい環境変化への対応や、有機農業をはじめとする新しい農業経営の発展において、ますます重要になってくるでしょう。



Profile

なかまる きょうこ
東京都生まれ。2023年3月東京農業大学大学院農学研究科博士後期課程修了。博士(農学)。同年4月より現職。大学院では女性農業者のネットワーク形成、農業者のSNS利用について研究。現在は、有機農業の推進に関する研究プロジェクトに従事。

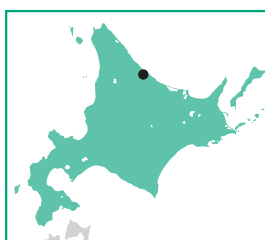
シリーズ

新・農業人

全国各地から若い人材が続々
「社会と自身に“ドキドキ・ワクワク”
を創りましょう」の社是が魅力

有限会社パインランドデーリィ
代表取締役

松村 孟 さん



所在地●北海道興部町
 設立年●2001年(創業1908年)
 経営内容●牧場経営、食品製造販売、バイオガス発電、
 自給飼料生産
 牧場規模●総飼養頭数2150頭(うち経産牛1150頭)、
 出荷乳量約12000t
 従業員●55人(正社員39人、パートタイム、
 外国人実習生他16人)
 URL●<https://www.pineland-farm.com/>

牛の個体管理を正確におこなうため、「繁殖」「乳量」「疾病」などの個体データを管理。健康管理やスタッフ業務の効率化に活用する(右) 最新の大型搾乳機を採用。毎日約870頭を搾乳する(左) 牧場内には自社の乳製品を扱う店舗も(下)

「パインランドといえば人」

北海道オホーツク管内北部に位置する紋別郡興部町。町のカントリーサインには、牧場を背景に特産のホタテ、町の花であるハマナスも描かれるが、何よりも存在感を放つのは可愛らしい乳牛。人口は3500人程度だが、その倍以上の乳牛が飼養されている。

そんな酪農の町で、最も大きな牧場が有限会社パインランドデリー。総飼養頭数は2000頭を超え、年間出荷乳量も約1万2000tと全国有数の規模を誇る。同地に入植して100年以上と歴史も長いが、全国トップクラスのギガファームに成長したばかりか、バイオガス発電や自社で乳製品を製造する6次産業化など新たな取り組みにも積極果敢に挑戦している。

「パインランドといったら人だよね。今は他の牧場からそう言ってもらえるようになった」。牧場を率いる若き経営者、代表取締役の松村孟さん(40歳)は、そう強調する。スタッフは総勢55人。あらゆる業界が人手不足に悩む昨今だが、同社の新卒採用には毎年のように全国各地から若者が応募してくる。

平均年齢30・5歳。若手がイキイキと楽しく働いている空気がそこかしこから伝わってくる牧場だ。

働く喜びを知り、経営者に憧れ

今でこそ、大規模酪農法人の経営者となった松村さんだが、小さいころ、酪農を継ぐ気はなかった。「父親である現在の会長から、小さい時から将来継いでほしいという空気が伝わってきていた。実はイヤで仕方なく、手伝いもあり好きではなかったし、それほどやっていなかった」と笑う。

高校卒業後、酪農学園大学(北海道江別市)へ進学したが、それも酪農を学ぶより別の目的があった。「小さいころからスキーをしていて、大学でもやりたかった。札幌圏内でスキーもできる大学。後継者推薦という仕組みも利用できたため入学した」という。

ところが、けがで思うようにスキーができなくなってしまう。ちやうど就職活動に差し掛かる時期でもあり、「スキーもできないし、何かアルバイトをしよう」と考えた。それが松村さんにとっての一つ目の転機となる。

仕事をするなら好きなことをしたい。1日2個ずつ食べるほどの

アイスクリーム好きだったこともあり、アルバイトを始めたのはアイスクリームチェーン店。「これが本当に楽しく、時間も給料も全く気にならないくらいだった。アイスは、人が生きていくうえで絶対に必要な食品ではないかもしれないが、求める人がいて喜ぶ顔が見える。そこにかかわっている自分。休みや給料も大事だが、それが気にならないくらいの気持ちになれることが本来の仕事」。働くことの喜び、本質を感じた瞬間だった。

就職活動を同時に進めるなか、もう一つ、大きな出来事があった。札幌の洋菓子店の創業者との出会いだ。最終面接の場で、「松村君。うちに入社してもよいが、5年経ったら辞めて実家の牧場に戻るべき。酪農にはロマンがあるから」と言われた。

「この言葉がいい意味でグサツと刺さった。自分も今の立場になって思うが、辞めるとわかっていながら採用するのは懐が深くないとできない。経営者というのは、本当に深い考えを持っている。そんな経営者に憧れを抱き、自分も経営者してみたいと思うようになった」。

就職先として選んだのは銀行。

「将来経営をしたい。経営を学べるところは銀行だ」と考えたためだ。

銀行勤務を6年ほど経験した後、実家の牧場に就農したのは2014年。専務として経営に携わり始めた。社会人を経験したからこそ、実家に戻って「今の時代にこれは…」と感じることもあった。現場にパソコンは1台もなく、記録もノートに鉛筆書き。まずは記録を紙ベースからデータ化、効率的に管理できるようにした。

一方で「横から入ってきた人間が好き勝手に変えると反発もある。だからこそ、飼料製造や繁殖管理などを覚え、朝も4時には出勤。スタッフに受け入れてもらえるよう、最低限の生真面目さを持って仕事した」。

社長に就任したのは4年ほど前の21年だが、専務時代を含め、経営面では「数字をしっかり把握し、牧場の強みと弱みをモニターする。悪い面があれば改善し、いい面は維持する。利益を得られると判断したところには時間もお金も積極的に投資する」ことを心掛ける。自家育成、和牛の個体販売、「おなかへ優しい」といわれるA2ミルクへの挑戦など、情勢を見極め、利益向上をめざしてきた。

人材の採用・育成・定着に注力

ただ、そうした牧場のさまざまな事業を支えるのは人材にほかない。その意味で松村さんが最も力を入れてきたのは、人材の採用・育成だともいえる。就農当初は、挨拶がない、遅刻しても誰も注意しない、ゴミ箱に投げて入らなかったゴミもそのまま…：そうしたことが多々あった。松村さんは「職場には愚痴や不平不満が出る雰囲気があった。みんなが働きやすく、気持ちよく働ける平和な環境をつくりたかった」と話す。

そこで始めたのが、若手の積極的な採用だ。年齢が高く経験がある人は即戦力にはなるものの、愚痴をこぼして結局辞めていくケースが少なくなかったという。「ある小さな、若者を多く採用する牧場を視察した際、活気があり雰囲気よかった」ことをヒントに、未経験でも若い人を採用することにこだわってみると、離職ペースが緩み出した。そうして新卒者を積極的に採用するように。今年度も7人採用、来年度は10人入社する予定だ。

松村さんが人材の採用、育成で重視するのは勤務姿勢。「愚痴らな



取材時、若手スタッフらのミーティングがおこなわれていた。笑顔で顔を合わせる

い。人の悪口を言わない。嘘をつかない。仕事ができることより、そういうことが大事ではないか。酪農の実務はできたとしても、人とコミュニケーションをうまく取れなかったり、他の部署の悪口を言う人には、経営者が人生をかけていることを託せない。気持ちを預けられる人材。そういった人が先輩にとって頼れる後輩になり、これから入ってくる後輩にとっても頼れる先輩になるはず。これが持続可能な組織につながるっていく」。松村さんはそう力を込める。

労務管理や評価体系を整備

人と話すことが好きという山田



「管理職は楽しい、と思ってもらうことが大切かな」と松村さん。スタッフの山田さんと(上) 手際よく搾乳機を扱う(下)

航さん(25歳)はまさに、松村さんが望むスタッフの一人。出身は東京だが、酪農への興味から酪農学園大学へ進学、卒業後同社に就職した。「社長がおっしゃるように、スタッフみんなが嘘をつかない、言っていることが本当なのだと思います。がんばって褒められた際、心から言ってくれているのだとわかる環境。そこがとてもいい」と笑顔を見せる。

入社3年目の今は搾乳担当だが、すでに飼料や哺乳、管理部門などさまざまな部署を経験している。このジョブローテーションの仕組

みを整えているのも同社の特徴だ。牧場の多様な業務を人員を固定せずに回すものだが、松村さんは「この人がいないと困るという体制はよくない。業務に穴があく。辞めても、いなくても支障がない、そんな体制はみんなが休みを取りやすくなることにもつながる」と話す。人材育成面では、ステップアップの仕組みも明確だ。実務と勤務姿勢それぞれで項目を設定し、自分自身で評価するチェックシートを用意。この評価体系で基準をクリアすると昇給、昇格していく。管理職に当たる現場のリーダー

は現在10人ほどだが、松村さんはリーダーこそ実務よりも勤務姿勢が重要と考えている。「例えば、ただ愚痴を聞いてあげるのはいい方向に導いているとはいえない。何故不満があるのか、理由を聞いていい方向に導く。あるいは誰かの力を借りて解決させる。そうしたことが大事」と指摘する。

山田さんも、将来はリーダーになつてほしい人材だという。「自分自身も、誠実な態度を取ることを心掛けています。人と話すのが好きなので、外国人実習生ともよく話します。そうすると何かあった時に自分に連絡してくれる。迅速な対応が必要なこともあり、日ごろから話すことが大切だと思う。年次を重ねて仕事ができるようになり、頼ってもらえるようになった。頼られるのはうれしいし、社長の役に立ちたい」と頼もしい。

共通認識持ち、一致結束

働きやすい環境を整えてきた松村さんだが、個性も性格も異なる大人数のスタッフを同じ方向へ導くのは容易ではない。そこで指摘するのは「共通認識を持つ重要性」だ。同社では、朝礼や夕礼時などスタッフが顔を合わせる場で、こん

な問題が起きた、こんなことをしたいといった話題が出る。夕礼では、「今日あったいいこと」を5人限定で話す。そうした情報共有の場がスタッフみんなの結束につながっている。

最近、スタッフのやりがいづくりも重視している。「シアタールームをつくりたいという案があったとしたら、その実現に向けて実際に動いてみてもらう。クオリティが高ければ町内の人も利用したいという話になるかもしれない。福利厚生でも社会貢献でもいいから、事業化に向けて動くことが経験になる」と強調する。

「例えば、うちの店舗に買い物に来た子どもに、お母さんの好きなところを言えたら何かプレゼントする。利益は生まないが、幸せづくりができる。アイスのアルバイトで人を喜ばせ、お金を気にしない価値観を知った。いつかそんなことができれば」。松村さんはそう目を細める。酪農経営者へのきっかけをつくった洋菓子店創業者には、就農後に直接会い、「酪農をしています」と伝えた。今でも深くつながっている。

(株)酪農乳業速報 成田 隼一郎／文

藤井 大介／撮影



経営力の高い担い手を育成 農業者の発展段階別に支援

広島県農林水産局

農業経営課 主任 高岡 直也

農業を「自立した産業」へ

広島県は、農業を単なる生業^{なりわい}としてではなく、「自立した産業」として発展させることを目標とし、従来型の家族経営ではなく、地域資源や雇用労働力を有効に活用しながら、計画的・持続的に成長を続ける「企業経営」への転換を進めてきた。

本県は、耕地面積の約9割が中山間地域にあり、2019年時点での1経営体当たりの耕地面積は1.3^{ヘクタール}、65歳以上の基幹的農業従事者（普段仕事として主に自営農業に従事している人）は83.5%と経営規模が小さいことに加え、高齢化も深刻である。

このような傾向が続けば、基幹的農業従事者は半減し、農地の4割は耕作放棄地になると試算された。地域の農業が低迷しかねない状況にある。

この状況を打破するため、経営規模の拡大や

スマート農業の導入など、収益性の高い農業への転換が必要と考えられた。これらの実現に向け農業者に求められる要素として、積極的に投資をおこなない、経営発展に取り組む姿勢が必要と考えた。このような状況を背景に、本県では15年から本格的に「担い手」育成への支援を強化し始めた。

当初は、品目別の生産振興を軸とした「農林水産業アクションプログラム 第Ⅱ期」に基づき、重点品目（キャベツ、トマト、ネギ、レモンなど）を選定し、品目別に販路や生産技術を支援してきた。また、GAP（農業生産工程管理）の導入や農地の集積、担い手への農地提供に向けた農地中間管理機構の活用なども進められた。

これにより、販売額1000万円以上の個別経営体や、4000万円以上の組織経営体が増加した。農業生産額に占める担い手の割合は16年度の58%から、18年度には61%へ上昇した。しかし、当時の施策の多くは「品目の生産振興

をおこなえば担い手も自ずと育つ」という前提に立ったものであり、経営体としての質的成長、特に人材マネジメントや財務管理といった企業経営の基盤部分に対する支援は十分とはいえなかった。

農業経営の成長段階に基づき支援

こうした課題を受け、2021年に県が新たに策定した「2025広島県農林水産業アクションプログラム」では、「企業経営」という新たなコンセプトが明確に打ち出された。

企業経営とは、農業経営において明確なビジョンを掲げ、従業員の育成や財務管理などのマネジメントを着実に実施しながら、効率的かつ持続的な経営発展をおこなうことができる経営スタイルを指す。単なる大規模化や法人化とは異なる概念である。

本県では、農業経営体の経営発展段階が図1のような「層」に分かれると仮定し、各層が次の

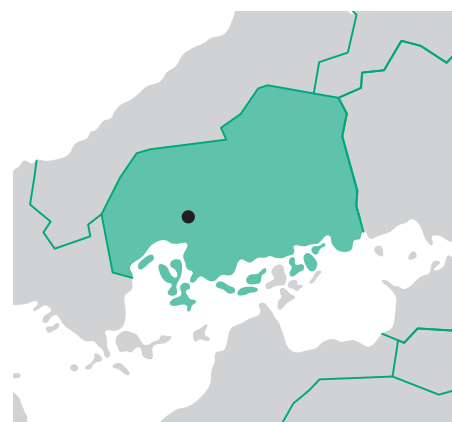
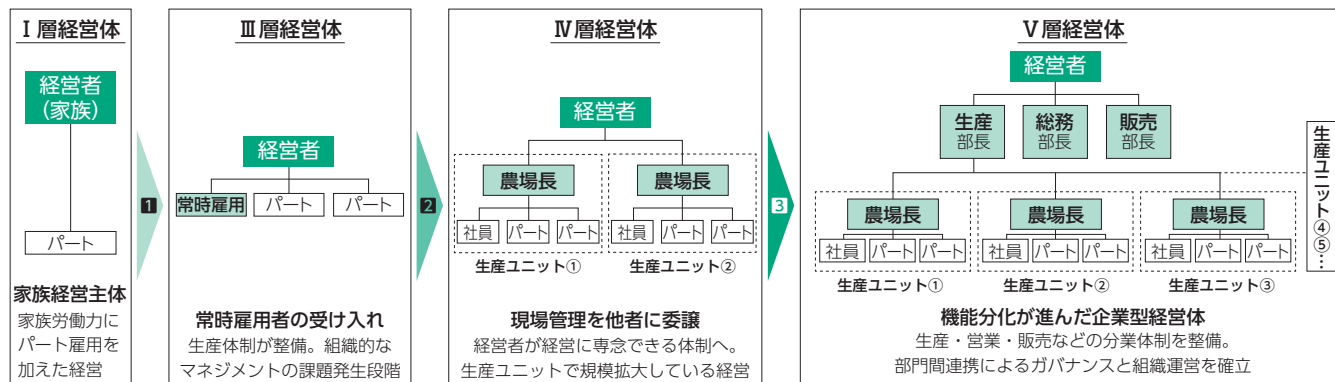


図1 経営発展のプロセスと想定課題



※II層は集落ぐるみで農地維持を目的とした集落営農法人を位置づけており、経営発展のプロセスからは除外。[2025 広島県農林水産業アクションプログラム]の資料をもとに編集部で作成

- 1 I→II層経営体へ**
【懸念】「常時雇用者を受け入れると赤字経営になることへの不安」
【課題】常時雇用者の受け入れが可能な収益力の向上
【対応策】生産技術の再構築による労働生産性・土地生産性の向上による生産ユニットの確立を支援
- 2 II→III層経営体へ**
【懸念】「従業員に生産管理を任せると収入が減少することへの不安」
【課題】従業員を自らの右腕とする人材育成の仕組み
【対応策】社員のキャリアパス、人事評価制度及び報酬制度の整備を支援
- 3 IV→V層経営体へ**
【懸念】「これ以上規模拡大を進めたら自分だけではマネジメントできない」
【課題】効率的なマネジメントが可能な体制の構築
【対応策】従業員の登用やヘッドハンティングなどにより生産・営業・販売などの部長を配置する階層型（ピラミッド型）組織の構築支援

経営発展段階に進む際の課題を設定し、層に応じた支援体制を整備している。

経営者本人と家族中心の個別経営体（I層）から規模拡大とともに常時雇用者を受け入れた経営体（II層）を経て、農場長などの中間管理職が生産ユニットを担う経営体（IV層）、さらに生産・営業・販売などの組織体制を整えた経営体（V層）へと発展する。

ひろしま農業経営者学校開校

さまざまな想定課題の解決支援策の中核として、本県は「ひろしま農業経営者学校」を設置した。各経営発展段階に応じたカリキュラムによる集合型の経営研修をおこなっている。

21年には、経営者を主な対象に、経営発展ビジョンや具体的な経営計画の策定、進捗支援、組織力強化に係る手法習得など、さまざまなコースを設置した。

これらに取り組んだ結果、経営発展意欲が向上し、法人化や雇用拡大に踏み出す経営体は増加傾向にあり、経営体質の強化が着実に進行している。

しかし、経営者が経営スキルを習得したものの、「従業員のスキルアップに時間を要する」「経営者が策定したビジョンや計画が従業員に十分に浸透していない」といった問題が散見された。経営者が生産以外の経営業務に割くことができない時間が限られる状況で、従

業員と経営者のコミュニケーション不足やキャリアビジョンが不明瞭であり、従業員が定着しないケースも見られた。

そこで、22年より農業経営体の従業員を対象としたコースである、「ミドルマネジメントコース（現現場リーダー養成コース）」を開講している（図2）。

農場長など現場リーダーの育成

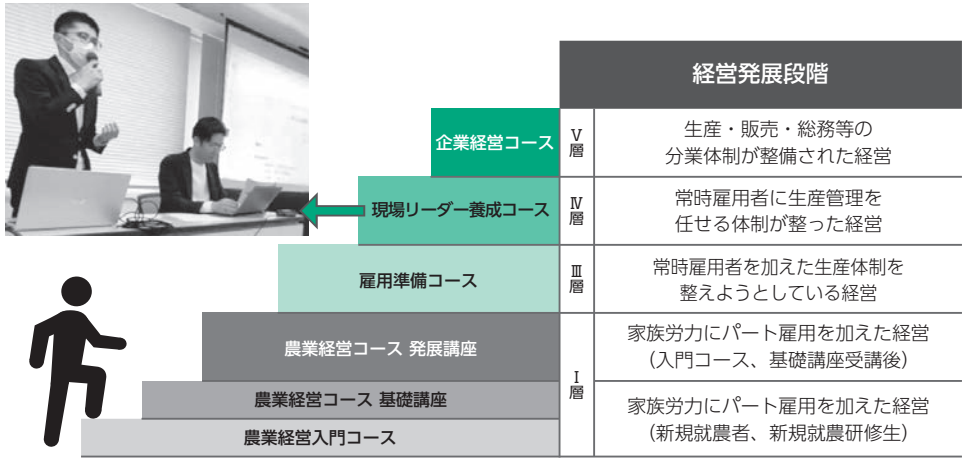
災害の増加や気候変動、物価高騰、物流の2024年問題に伴う市場の変化など、激動する外部環境に対応するためには、経営資源の適正な管理、PDCAサイクルの着実な実施、マーケティングや営業・交渉活動など、対内的・対外的な対応に多くの時間を割く必要がある。

そのためには、経営者に代わって生産技術や労務管理、安全管理、指導育成など、現場をマネジメントする力を備えた農場長などの「現場リーダー」を育成し、生産現場を任せられる従業員の育成が重要な課題となる。

現場リーダーの育成には、従業員のスキルアップと、スキルアップに対するモチベーション向上が必要となる。モチベーションについて「二因性理論」を提唱するアメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグによると、モチベーションは「衛生要因」と「動機づけ要因」に整理され、前者は仕事の不満の原因となり、後者はその満足度につながる。

衛生要因は、給与や人間関係など、仕事における働きやすさをつくる環境要因であり、満たされないと不満を生むが、満たされればモチベ

図2 ひろしま農業経営者学校 成長段階別コース



ひろしま農業経営者学校の資料をもとに編集部作成

シオン向上につながるわけでもない。動機づけ要因は、仕事における達成感、評価、成長実感など、働きがいをつくる意欲要因であり、満たされなくても直ちに不満足にはならないが、満たされると満足感だけでなく、仕事に対するモチベーションやパフォーマンスも向上するといわれている。

そこで本コースでは、経営理念、経営ビジョン

中山間地域における産業の核に

経営体に対する講義をおこなう、いわゆる「経営塾」は、経営者を対象とするものがほとんどであった。そのため、現場リーダーを養成するというなじみのないコースを開始した当初は、経営者ではなく従業員向けのコースなのだと思われる必要があった。2025年度からはコース名を「ミドルマネジメントコース」から「現場リーダー養成コース」と、内容をイメージしやすい名称に変更。チラシなどの募集資料の見せ方を改善した。

現場リーダー養成コースはこれまでに27人が受講した。参加した従業員へのアンケートでは、

などの経営者の思いや、従業員に期待すること、従業員自身にヒアリングしてもらうことにした。

これにより経営者の考えや思いが従業員に共有されていないという衛生要因の不足をカバーしつつ、経営者から従業員に期待する姿が明確になることで、従業員は自身のめざすべき方向性を理解し、期待に応えることによる承認・評価といった動機づけ要因の強化を図る。

また、現場リーダーに求められるマネジメント能力についても、講義で習得を支援する。最終的には、参加者それぞれに経営体における実行計画の策定、発表をおこなってもらい、従業員のモチベーション向上とスキルアップをめざす。

これは、経営者と現場リーダーが適切に役割分担し、組織としての持続可能性と拡張性を実現するための重要な取り組みだと考えている。

profile

高岡 直也 たかおか なおや

1989年生まれ。高校までは滋賀県で育ち、広島県の大学に進学。卒業後は飼料メーカーに就職。4年の就業を経て、広島県庁に転職。入庁後は普及指導員業務を経て、現職の農業経営課経営支援グループに異動。農業者の経営発展に資するひろしま農業経営者学校などのソフト事業や、経営評価システム、農業経営シミュレーションシステムなど、普及指導員が活用可能なツール導入の業務に従事。

広島県

瀬戸内の温暖な気候を生かした農林水産業が盛ん。養殖のカキ、レモンは全国1位の生産量を誇る。人口減少や農業の担い手の高齢化が進んでいるが、『生産性の高い持続可能な農林水産業の確立』を基本理念とする2025広島県農林水産業アクションプログラムを策定。市町・農業団体と連携し、意欲ある農業者の経営発展を支援する取り組みを推進している。

「自分のめざすべき方向性が見えた」他の農場の課題も聞くことができ、仕事に対する視野が広がった「生産安定や効率化に向けた実行プランを考えることができた」といった感想もあり、満足度が非常に高く、人気のコースとなっている。

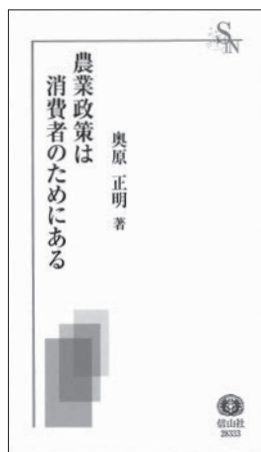
これまでの取り組みの成果として、経営に必要な人材育成が重要との認識が明確になり、農場長など生産管理を任せられる従業員を育成しながら、規模拡大を図ろうとする経営体が増えている。

現場リーダーが経営者を支え、収益性の高い経営体を育成することで農業が産業として自立し、中山間地域における産業の核となるよう転換をめざす。



『農業政策は消費者のためにある』

奥原正明 著 信山社



2025年6月発行・1,320円

『第三の政策』はないのか

石井 勇人（共同通信アグリラボ編集長・
宮城大学特任教授）

意外かもしれないが、日本では最近まで食料安全保障の法律上の明確な定義はなかった。2024年5月に食料・農業・農村基本法が改正され、食料安保は初めて「良質な食料が合理的な価格で安定的に供給され、かつ、国民一人一人がこれを入手できる状態」と定義された。消費者が食料にアクセス（入手）できるという概念を明記したのだ。国際的には1983年の国連食糧農業機関（FAO）による食料安保の定義に「アクセス」が盛り込まれており、日本は40年以上遅れた。

遅れただけでなく、理解も深まっていない。このため、相変わらず食料安保は「安定供給」と同じ意味で使われる傾向がある。例えば、随意契約による安価な政府備蓄米の放出は、「国

民一人一人が入手できる状態の達成」という消費者視点の解釈が可能だが、「合理的な価格で供給するため」あるいは「値上がりすると米の輸入が増える」など、供給側の立場から説明されることが多い。

著者もまた、改正基本法を「農政改革の後退」「構造改革等にブレーキをかけかねない」と指摘し、食料安保の定義についても「（アクセスという）異質なものを追加したことで、『食料の安定供給』という本質は希薄化している」と、評価していない。

政策の役割は「安定供給」という信念を貫く著者は、「農業者の中には、プロ農家と兼業農家があります」と、生産者を二分する。そのうえで「強い農業を作る」という発想の政策が必要であり、「弱い農業を守る」政策を批判する。

農地中間管理機構の管理による農地の集約化・大区画化が最重要であり、具体策として、生産調整の段階的な廃止、農地所有適格法人制度の廃止、農業委員会の解散などを提言している。後半では、戦後の農政を振り返り、農業政策に一貫性が欠けている点をあぶり出す。

その論理は緻密で反論の余地はない。ただ、その大前提として農家を「プロ」と「兼業」に峻別することの妥当性が問われる。農家には2種類しかないのか。「弱い農業を守り育て強くする」という「第三の政策」はないのか。農村の現場を歩けば歩くほど、農業の多様性と柔軟性に驚くのは、評者だけではないだろう。

F

読まれています 三省堂書店農林水産省売店における農林水産関連書籍 売り上げ上位10冊（2025年9月1日～9月30日）

タイトル	著者	出版社	税込価格
1 食料安全保障と農政改革 まともな農水省OBの農政解説	荒川 隆／著	日本農業新聞	2,200円
2 これ1冊で丸わかり 農業と信の基本	中田和則、森下浩、羽賀修平／著	経済法令研究会	2,420円
3 続 使い切れない農地活用読本 もっと 小さくはじめる、楽しく稼ぐ	農山漁村文化協会／編	農山漁村文化協会	1,980円
4 コメ危機の深層	西川 邦夫／著	日本経済新聞出版	1,210円
5 コメ高騰の深層 JA農協の圧力に屈した減反の大罪	山下 一仁／著	宝島社	1,100円
6 日本の「食」が危ない！ 生命40億年の歴史から考える「食」と「農」	中村 桂子／著	幻冬舎	1,034円
7 森林ビジネス	古川 大輔／著	クロスメディア・パブリッシング	1,848円
8 眠れなくなるほど面白い 図解 米の話	トキオ・ナレッジ／著	日本文芸社	1,089円
9 眠れなくなるほど面白い 図解 魚の話	さかなのおにいさんかわちゃん／監	日本文芸社	1,089円
10 農業政策は消費者のためにある	奥原 正明／著	信山社	1,320円

調査レポート



Report on research

食品産業の景況DIは
マイナス値継続

—食品産業動向調査(2025年7月調査)—

農業の雇用環境、
6割超で給与上昇

—農業景況調査(2025年7月調査)—

食品産業における各種景況DIと、農業における雇用と労働力に関する調査結果を紹介します。

食品産業の景況

製造業、卸売業、飲食業は低下

2025年上半期の食品産業の景況感を示す景況DIは、24年下半期から4・2ポイント低下し▲6・0となりました(図1)。業種別では製造業、卸売業、飲食業が前回から低下しました。一方で、小売業は前回から上昇しました。

25年下半期の見通しは、25年上半期から1・3ポイント上昇するものの、▲4・7と引き続きマイナス値となる見込みです。

業種別でみると、製造業は25年上半期から上昇しマイナス幅が縮

小、飲食業も上昇しプラス幅が拡大する見通しです。一方で、卸売業は25年上半期からさらに低下しマイナス幅が拡大、小売業も低下しマイナス値となる見通しです。

販売数量DIはマイナス幅拡大

2025年上半期の仕入価格DIは、24年下半期から3・5ポイント低下し80・8となりました。22年上半期から80前後の値が続いており、コスト高が継続している状況がうかがえます。また、販売価格DIは、3・9ポイント低下し55・1となりました。さらに、販売数量DIも4・8ポイント低下し▲16・5となり、24年下半期調査からマイナス幅が拡大しました。

25年下半期の見通しについては、仕入価格DIは9・1ポイント低下し71・7、販売価格DIは6・9ポイント低下し48・2、販売数量DIは7・1ポイント上昇し▲9・4となる見込みです(図2)。

業種別にみると、25年上半期の仕入価格DIは飲食業で最も高く96・9、次いで小売業が90・6、製造業が82・8、卸売業が71・2の順となっています。

販売価格DIも飲食業が最も高く82・8、次いで小売業が81・1、製造業が52・9、卸売業が49・3の順となっています。

これらは、川下に近い小売業や飲食業では、製造業や卸売業に比べて、仕入価格も販売価格も上昇していると回答した事業者が多いことを表しています。

なお、販売数量DIは飲食業で最も高く6・2、次いで製造業が▲12・1、卸売業が▲24・1、小売業が▲35・6の順となり、飲食業以外の業種ではマイナス値となっています。これは、製造業・卸売業・小売業では販売数量が減少していると回答した事業者が多いことを表しています。

経営発展への課題は人材確保

今後の経営発展に向け取り組み

たい課題について、製造業では「商品・生産物の見直し、開発」と回答した割合が最も高く、次いで「人材確保」となりました。卸売業、小売業、飲食業では「人材確保」と回答した割合が最も高く、次いで「人材育成」となりました。

農業の雇用や労働力の状況

常時従事者数は業種ごとに差

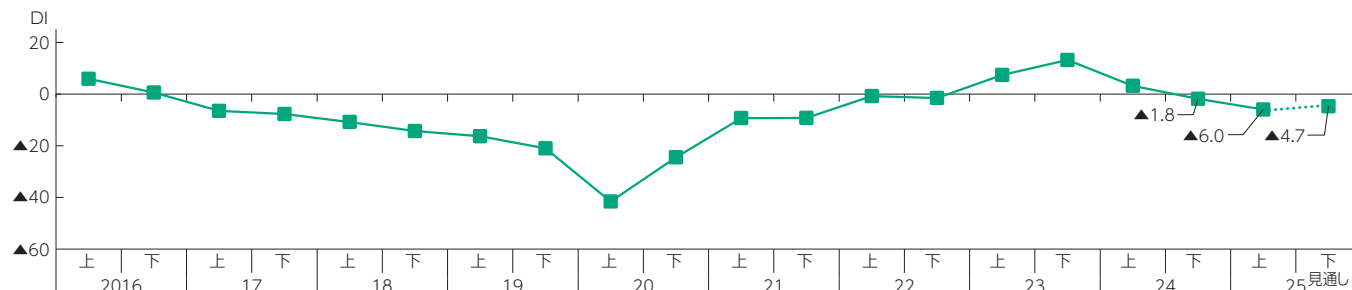
2025年7月の農業景況調査において、雇用や労働力の状況に関する調査を実施したところ、農業全体における常時従事者数の規模は、「5人未満」が64・0%、「5人」が19・8%、「10人」が9・3%、「20人以上」が7・0%となりました。

業種別では、稲作や畑作、茶、果樹の常時従事者は他の業種に比べて少なく、「5人未満」が7割超となりました。一方で、施設花きやキノコ、養豚、採卵鶏では「5人以上」の割合(「5人」が10・19人「10人」が10・19人「10人以上」が10・19人「20人以上」が10・19人)が5割超となりました。

また、農業全体における経営に従事している外国人の人数は、「0人」が79・8%、「1人」が11・7%、「5人以上」が8・6%となり

◆ 食品産業の景況はマイナス値が継続

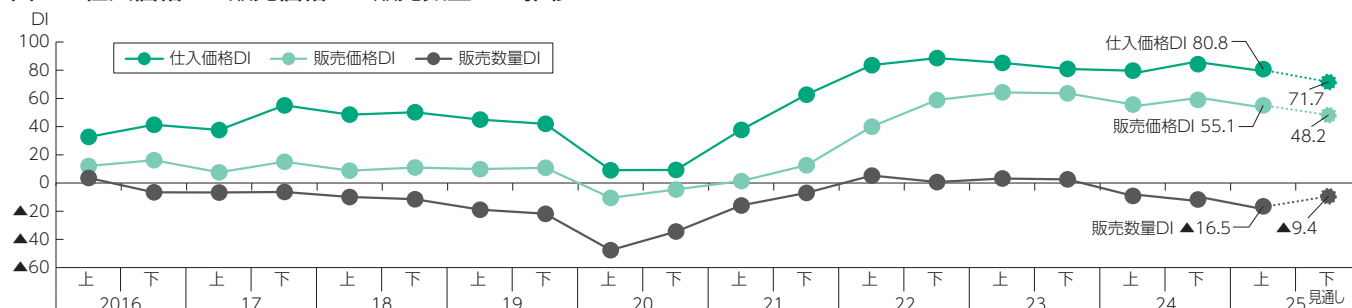
図1 景況DI(食品産業)の推移



【DIについて】食品産業における景況DIは、売上高DI、経常利益DI、資金繰りDIを単純平均したもの。

◆ 販売数量DIはマイナス幅拡大

図2 仕入価格DI・販売価格DI・販売数量DIの推移



【DIについて】①上昇(増加)した ②横ばい ③低下(減少)したから一つ選ぶ形式となっており、「上昇(増加)した」の構成比から「低下(減少)した」の構成比を差し引いたもの。

ました。業種別では、稲作、畑作、果樹で「0人」が9割超となりました。一方、キノコや養豚では、「1人以上」「1〜4人」または「5人以上」と回答した先が約5割、採卵鶏では約6割となりました。

農業の雇用状況は不足が継続

労働力の過不足を表した雇用状況DI（「過剰である」とする割合から「不足である」とする割合を差し引いた数値）は、▲36・6と2024年実績からは横ばいで推移しました。

経年変化をみても直近10年の間は▲30以下の大幅なマイナス値が続いており、農業の雇用状況は継続的に不足の状態にあることがうかがえます。

改善への取り組み「給与」が最多

このような状況のなか、「労働条件・労働環境の改善に向けて（直近2〜3年の間で）取り組んでいること」として、農業全体では「基本給や賞与の引き上げ」（66・7％）と回答した割合が最も高く、次いで「機械化などによる労働負荷軽減」（56・3％）、「労働・休憩時間の適切な管理」（44・7％）となりました。

業種別にみると、常時従事者数

の規模が他業種に比べて小さい稲作や畑作では、「機械化などによる労働負荷軽減」が最も高くなりました。

常時従事者数の規模別にみると、規模が大きいほど、「基本給や賞与の引き上げ」や「職場環境設備などの充実」、「各種手当（通勤・住宅など）の充実」、「研修制度などのキャリアアップ支援」、「人事的な評価制度の整備」とした割合が高くなりました。規模が大きい経営体ほど、雇用環境の整備に取り組んでいることがわかります。

所定内給与は上昇傾向

「基本給や賞与の引き上げ」に関連して、実際に、従業員1人当たりの所定内給与の直近1年の変化を聞いた結果では、農業全体で「上昇している」（65・3％）が6割超となりました。

2024年7月調査と比較すると、農業全体では6・8ポイント上昇しており、業種別では、稲作や北海道の酪農などで、「上昇している」とした割合が大きく増加しています。

また、今後1年の見通しは、農業

全体で「上昇する」(61・9%)が引き続き6割超となりました。直近1年の変化と比較すると、茶で「上昇する」とした割合が51・8%から58・9%となり、特に増加幅が大きくなっています。次に、従業員1人当たりの所定内給与の直近1年の変化を常時従事者数の規模別にみると、規模が大きいほど「上昇している」とした割合が高くなっています。

同様に、従業員1人当たりの所定内給与の今後1年の見通しは、常時従事者数の規模が大きいほど「上昇する」とした割合が高くなりました。全国的に最低賃金が増加するなかで、規模が大きい経営体ほど賃上げを進めている様子が見えられます。

今回ご紹介した内容を含む調査結果に関する資料は、日本公庫ホームページに掲載しております。「日本公庫 食品産業動向調査」または「日本公庫 農業景況調査」で検索してください。

情報企画部
本松 空良・高田 圭介

食品産業動向調査



農業景況調査



【食品産業動向調査／調査概要】

● 調査時点
2025年7月

● 調査方法
郵送およびインターネット調査

● 調査対象
調査先を含む全国の食品関係企業 製造業、卸売業、小売業、飲食業 6822社

● 有効回答数
2325社(回収率34・1%)うち、食品製造業1465社、食品卸売業605社、食品小売業191社、飲食業64社

【農業景況調査／調査概要】

● 調査時点
2025年7月

● 調査方法
調査票による郵送アンケートおよびインターネット調査

● 調査対象
スーパードル資金／農業改良資金融資先 計2万194先

● 有効回答数
5201先(回収率25・8%)

※1…本文中にある▲は、マイナスを示します。

※2…D I (Diffusion Index) ≡ 動向指数は、前年と比較して、「よくなった(上昇する)」と回答した割合から「悪くなった(下落した)」と回答した割合を差し引いた数値です。ただし、食品産業動向調査における景況D Iは、売上高D I、経常利益D I、資金繰りD Iを単純平均した値です。また同調査における雇用判断D Iは、「不足である」と回答した割合から「過剰である」と回答した割合を差し引いた数値です。

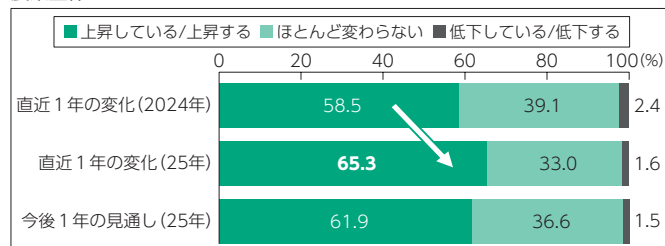
※3…本文中にある構成比は小数点第2位以下を四捨五入しているため、各種合計値が合わないまたは100にならないことがあります。

◆「上昇する」が6割超、前回調査比でも増加

図3 従業員1人当たりの所定内給与(※)の変化・見通し(前回調査との比較)

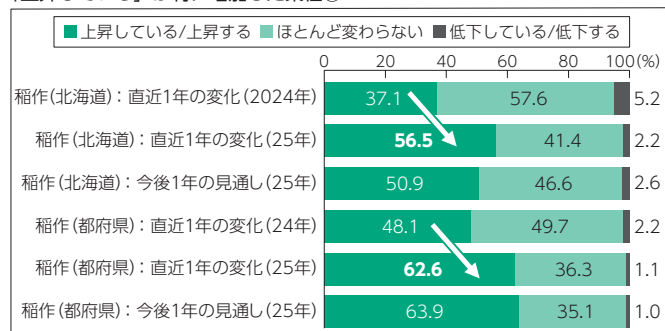
※所定内給与：通常支払われる月々の賃金(通勤手当等含む)

農業全体



※直近1年の変化は「上昇している・ほとんど変わらない・低下している」
今後1年の見通しは「上昇する・ほとんど変わらない・低下する」の3択で聞いたもの

「上昇している」が特に増加した業種①

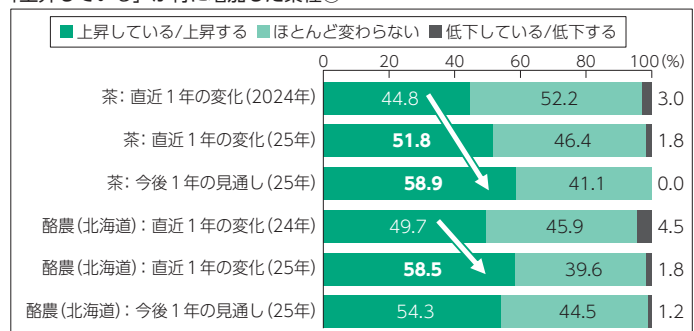


◆規模が大きいほど、雇用環境の整備に取り組む

表 労働条件・環境の改善に向けて(直近2～3年の間で)取り組んでいること(常時従事者数規模別、抜粋)

常時従業者数規模区分	基本給や賃与の引き上げ	職場環境設備などの充実	各種手当(通勤・住宅などの)充実	研修制度などのキャリアアップ支援	人事的な評価制度の整備
農業全体	66.7	31.1	15.9	9.2	7.2
5人未満	56.1	27.8	12.1	7.6	4.1
5～9人	80.2	33.7	19.8	9.5	7.4
10～19人	85.8	37.4	23.9	14.6	11.6
20人以上	90.1	39.6	24.8	16.4	23.5

「上昇している」が特に増加した業種②





バンコクのBAAC本店にて業務協力に関する覚書の調印式を開催

情報企画部 タイの金融機関と 覚書を締結

日本公庫農林水産事業は、タイの政府系金融機関である農業・農業協同組合銀行(BAAC)と業務協力に関する覚書を締結しました。日本とタイは、農業従事者の高齢化、気候変動・自然災害への対応、スマート農業やグリーン農業の推進などの共通課題を抱えています。覚書の調印式にてBAACのチャチャイ頭取は「持続可能な農業発展という理念を共有する金融機関同士の戦略的協力の重要な出発点」とあいさつ。業務協力を通じ、両機関の業務運営の質的向上と両国の農業・農村の持続的発展への貢献を図ります。(5月30日)



清流「高津川」流域の特産品の魅力をPRする生産者ら

松江支店 信濃屋六本木ヒルズ店で 「しまねフェア」を開催

島根県、益田地区広域市町村圏事務組合との連携により、信濃屋六本木ヒルズ店で「しまねフェア」が開催され、アユをはじめ、清流日本一に選ばれた「高津川」流域の特産品をPRしました。

このイベントは、2024年11月に開催した現地訪問型商談会に参加した株式会社信濃屋食品と生産者10先が取引につながったことをきっかけに実現しました。

同組合の澄出賢哉課長からは「首都圏の客層は価格帯より商品のこだわりやストーリー性を重視することを実感した」との感想が寄せられました。(6月21・27日)



記者からは、輸出に取り組む事業者や新規就農者への支援実績についての質問がありました

情報企画部 農林水産事業 業務報告会を開催

日本公庫において、農林水産関連のメディアの皆さまに向けた業務報告会を開催。2024年度の業務実績と25年度の取り組みについて報告しました。

冒頭、代表取締役専務取締役農林水産事業本部長の常葉光郎より「農業分野では『スマート農業技術活用推進資金』が創設され、第1号案件が実行されました。林業・水産分野でも、意欲的な取り組み事例がございます。こうした農林漁業者の皆さまの取り組みを全力で支えてまいりますので、一層のご理解とご協力をお願いします」とあいさつしました。(8月7日)



講演後の懇親会では、参加者間で活発な情報交換がなされました

松山支店 海面養殖業応援のため 養殖業交流会を開催

養殖業の盛んな宇和島市で「愛媛県養殖業交流会」を、愛媛県、愛媛県信用漁業協同組合連合会、伊予銀行および愛媛銀行の後援を受け開催。2回目となる今回は78人が参加しました。

交流会では、熊本県で養殖業を営む株式会社ふく成取締役の平尾有希氏、大手飼料会社のフィード・ワン株式会社主任の大石岳人氏が、「水産養殖業の持続可能な未来展開に向けて」と題して講演。

参加者からは「経営戦略の参考になった」「飼料の最新の動向がわかった」などの感想が寄せられました。(8月29日)

次号予告 冬1号(1月発行)

「輸出先の新規開拓と多角化(仮)」

少子高齢化や人口減少で国内需要の先細りが予想される食品・農産物にとって、成長する海外市場への輸出拡大は欠かせない。中国の輸入規制や米国の関税引き上げなどのリスクを、新市場の開拓などで回避する事業者を紹介し、今後の輸出事業の方向を考える。

ご意見募集

今号はいかがでしたでしょうか。感想やご意見をお寄せください。FAX・eメールなどで受け付けています。掲載させていただいた方には薄謝を進呈いたします。

FAX: 03-3270-2350
eメール: anjoho@jfc.go.jp

◆夏2号を拝読。「耕畜連携」という言葉を初めて耳にして、四半世紀以上になるでしょうか。私が仕事に就いて間もないころ、畜産関係の講演や研修会が開催されると、そのタイトルにはこの言葉がほとんど加わっていたと記憶しています。最近「福」という文字も加わり、以前にも増して農を取り巻く環境には、連携で支えあうイメージが色濃くなり、あらゆる場面ですの恩恵を受けていることを実感しています。

かくいう私も、稲発酵飼料の利用者として支えられ、経営が成立していると言っても過言ではありません。しかし、私の場合は飼料を供給されるのみで、本来の連携には至っていないと感じていました。畜産業は他の業種と同様に世界

情勢の波に洗われ、新たな方向性を模索しています。そのヒントとして、畜産業が社会情勢に影響されず持続可能な経営活動を営むために、今までかわらなかつた業界・業種との連携が必須となるのかもしれない。

各記事を拝見し、連携の基本は人と人。農業も人。地域経済の活性化、経営と地域の共生、地域の景観へのかわりなど……。それゆえ、人のかかわりは幅も広がり、奥も深くなります。その責務に対して連携をもつて対処することが必要と再認識しました。私たち食の担い手は、いま一度「連携」の原点を顧みて、食卓を守るアイテムとして、この言葉を育て、生かしていかなくてはいいなと考えます。

(山梨県北杜市 荻澤靖)

編集後記

◆今号は「人材育成」がテーマですが、私自身は「子育て」の悩みが尽きません。今年8歳、5歳、3歳になる三姉妹は、それぞれの個性があり、家族で日々格闘しています。今回、人材育成のさまざまな取り組みをうかがいながら、人を育てるためには、まず自分自身が成長しなければならぬ、ということを実感しています。

(清野)

◆「新・農業人」で取材した松村社長という言葉が印象的だった。「愚痴なく、誠実であれ」。当たり前のことだが、このストレス社会では、愚痴の一つや二つは言いたくなるもの。ただ、社員の皆さまの笑顔がまぶしく、活発な意見交換がされるなど、思いが浸透すると、ここまで変わるのかと驚いた。「愚痴なく、誠実であれ」。私も変わろう。

(宮崎)

◆工藤氏による「フォーラムエッセイ」の「継続なくして成長なし」という言葉に胸を打たれました。長きにわたり野球選手として活躍されたからこそその説得力があり、ストレートに心へ響きます。当たり前のようですが、本誌をとおして、指導者の育成方針は、自身の経験などに裏打ちされたものであることを実感しました。

(岩本)

◆その先がきちんと見える環境なので、自分の成長を感じながら働くことができています」とは、「新・農業人」で紹介のインランド・デリーのホームページに掲載の若いスタッフの声。やりがいがある、うれしいなどの発言も並び、元気をもらえた。経営理念の「社員の満足を追い求めます」を実現する場なのだと感じた。

(水谷)

AFCフォーラム 2025.11 秋2号

編集

小柳 典義 清野 健 宮崎 善幸
澤田 真理 岩本 悠里 黒川 知洋
村上 裕紀 水谷 徳子

編集協力

金子 弘道

発行

株式会社日本政策金融公庫
農林水産事業本部

〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-4
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
Tel. 03(3270)2268
Fax. 03(3270)2350
E-mail anjoho@jfc.go.jp

印刷

株式会社DI Palette 東京本部

* 本誌に掲載している記事、写真、図表、データなどをご利用になりたい場合は、事前に当社までご連絡ください。

農業経営の 成長ステージに応じた 伴走支援



荒木 毅

ARAKI Takeshi

大分綜合会計事務所
(大分県別府市)

「売上が3,000万円を超えたあたりから、経営が急に難しくなった」。ある農業法人の代表がふと漏らした言葉が忘れられません。手応えはあるのに利益が出ない。人を雇えば人件費がかさみ、経営判断も複雑になり、不安ばかりが募る。これは、多くの農業経営者が直面する「成長の壁」です。

背景には、限られた経営資源をどこに集中させるかという判断の難しさがあります。中小規模の農業経営においては、強みに資源を集中し、ムダを省く「選択と集中」の姿勢が求められます。例えば畜産経営では、飼料コストに見合う収益が見込めない場合、合理的な判断が必要です。また野菜や花卉の多品目経営では、採算の見えていない作目にも資源が分散しがち

あらき たけし

1983年佐賀県生まれ、現在は大分県の会計事務所で農業経営の月次会計と事業承継・6次産業化サポートなどの支援にも力を注いでいる。

で、判断基準の「見える化」が進んでいないケースも見られます。

私は大分県で会計事務所に所属し、農業経営アドバイザー・6次産業化プランナーとして、数多くの農業経営者と伴走し

字の舵取り」が経営の安定を支えます。ここでは月次決算や資金繰り表を活用した未来志向の会計が重要です。

さらに、1億円超の規模では、勘や経験だけでの経営は限界に。中



©富田 文雄

てきました。売上3,000万円、5,000万円、1億円という「三つの成長ステージ」を迎えるごとに、課題は質的に変化していきます。

まず、売上3,000万円超の段階では「感覚の経営」から「数値で考える経営」への転換が必要です。品目別の収支を分析し、利益が出ていない作目を縮小、高収益部門に集中する判断には、会計の活用が欠かせません。

次に、5,000万円規模になると、組織化や人材育成が課題となり、原価管理や資金繰りといった「数

期計画、投資、事業承継、ガバナンス強化といった経営の全体最適を見据えた判断が必要となります。

どのステージにおいても共通して大切なのは、経営者の「想い」に寄り添いながら、数字とともに読み解き、変化に気づき、判断を後押しする「伴走者」の存在です。会計は過去の記録であると同時に、未来への道しるべでもあります。

数字と向き合うことは、経営と向き合うこと。これからも私は、農業経営者の背中にそっと手を添える、そんな存在でありたいです。F



農業経営アドバイザーは農業経営者のニーズに対応し、経営への総合的・的確なアドバイスを実践する専門家です。2005年、農業経営の発展に寄与することを目的に日本公庫が資格制度を創設しました。本コーナーは、上級資格である上級農業経営アドバイザーが執筆しています。

「農」のリーダー育成戦略

■AFCフォーラム 令和7年11月7日発行(年間8回発行)第73巻6号(886号)
■発行/株式会社日本政策金融公庫 農林水産事業本部 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4 大手町ナショナルビルディング5F Tel.03(3270)2268



『ひいばあちゃんの畑でじゃがいもほり』中澤 結翔 群馬県高崎市立佐野小学校
(全国土地改良事業団体連合会主催「未来へつなごう!ふるさとの水土里」子ども絵画展2024より)