

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

# 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

**S**NS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。

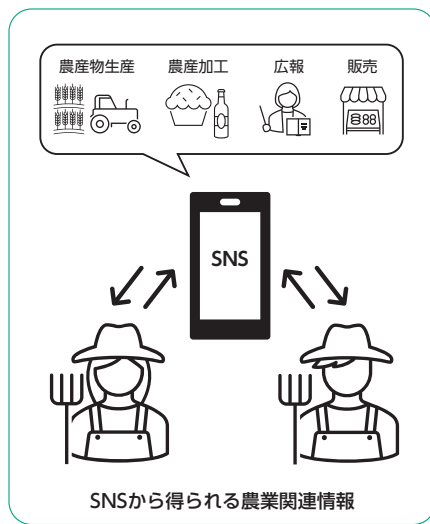
そこで、農業者がSNSを活用することで「農業経営のどのような部門で役立つのか?」「どのような農業者との交流が気軽になるのか?」の2点について、実際にSNSを活用している農業者を対象に実施したアンケート調査の結果をもとに紹介します。

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。





## 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<sup>なりわい</sup>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<sup>ヘクタール</sup>、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

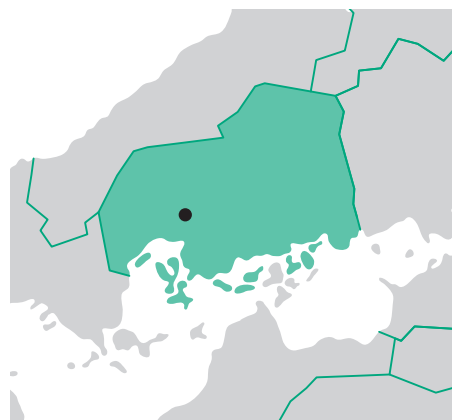
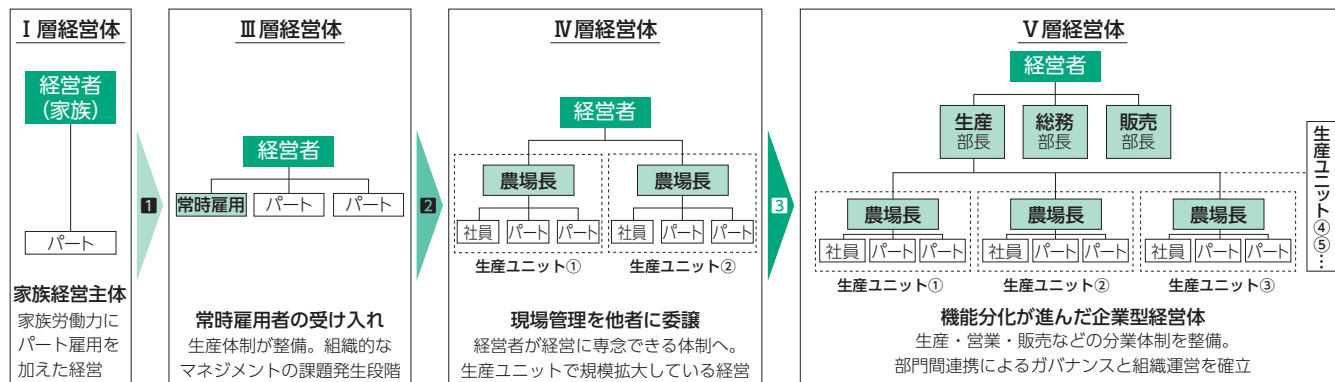


図1 経営発展のプロセスと想定課題



※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**

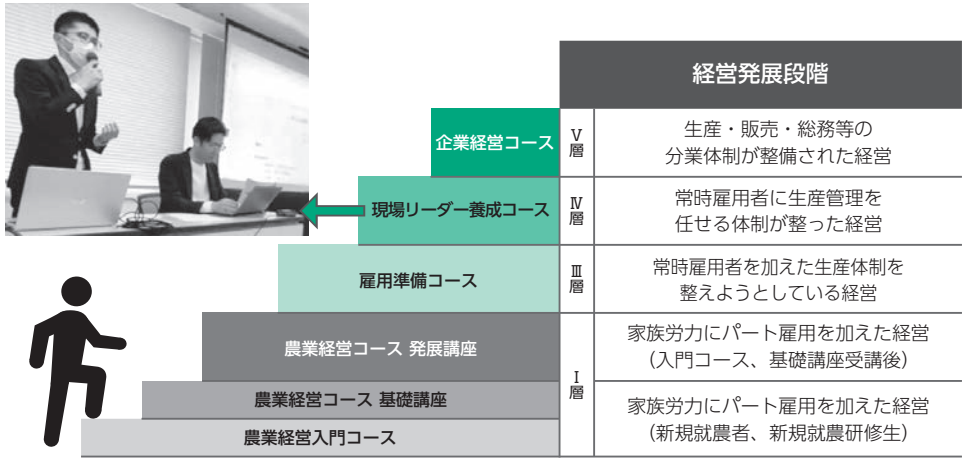
災害の増加や気候変動、物価高騰、物流の2024年問題に伴う市場の変化など、激動する外部環境に対応するためには、経営資源の適正な管理、PDCAサイクルの着実な実施、マーケティングや営業・交渉活動など、対内的・対外的な対応に多くの時間を割く必要がある。

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

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など。  
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。

**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、

「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て、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。

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。

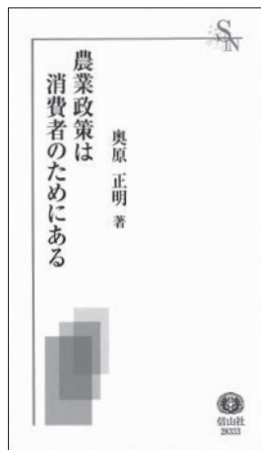
広島県

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。



# 『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 |