

2023年10月19日
株式会社日本政策金融公庫

「現場の管理監督ができる人材」の育成が重要

～ 人材育成の取り組みの悩みは「時間的余裕がない」が最多 ～

＜農業景況調査（令和5年7月調査）特別調査＞

日本政策金融公庫（略称：日本公庫）農林水産事業は、融資先の担い手農業者を対象に「農業景況調査（令和5年7月調査）」を実施しました。本調査では特別調査として、人手不足が深刻化する中で、重要性が増している「人材育成」をテーマに調査しました。調査結果のポイントは以下のとおりです。

＜どの人材の育成に取り組んでいるか＞

- どの人材の育成に取り組んでいるかについては、「現場作業に精通し、管理監督ができる人材」（44.1%）とする割合が最も高く、次いで「現場作業の遂行能力を持つ人材」（43.3%）、「経営判断を担える中核的人材」（29.0%）となりました。【P5】
- 常時従事者数が多いほど、「現場作業に精通し、管理監督ができる人材」とする割合が高くなりました。【P7】

＜取り組んでいること・取り組みのうち「効果が高い」と思うもの＞

- 人材育成について取り組んでいることは、「社内のコミュニケーション充実」（42.1%）とする割合が最も高く、次いで「社内での勉強会等の実施」（35.3%）、「資格取得の援助」（34.4%）となりました。【P8】
- 「効果が高い」と思う取り組みは、「より高度な役割・裁量の付与」（52.4%）及び「他経営への派遣・実習」（52.4%）とする割合が最も高く、次いで「社外研修会・プログラム等の活用」（51.7%）、「社内のコミュニケーション充実」（50.1%）となりました。【P8】

＜人材育成に取り組むにあたっての悩み＞

- 人材育成に取り組むにあたっての悩みは、「時間的余裕がない」（53.2%）とする割合が最も高く、次いで「育成を担う社内人材が不足」（38.9%）、「経費の負担ができない」（27.1%）となりました。【P13】
- 常時従事者数が10人未満の経営体では、「時間的余裕がない」が最も高く、10人以上の経営体では「育成を担う社内人材が不足」が最も高くなりました。【P14】

■詳細は、添付のレポートをご参照ください。

農業景況調査（令和5年7月）

～特別調査：人材育成について～

～目次～

I .経営に常時従事している人数	P3 ～4
II .どの人材の育成に取り組んでいるか	P5 ～7
III .取り組んでいること・取り組みのうち「効果が高い」と思うもの	P8 ～10
IV .今後取り組みたいこと	P11 ～12
V .人材育成に取り組むにあたっての悩み	P13 ～14

○調査概要

- 調査時期: 令和5年7月
- 調査方法: 往復はがきによる郵送アンケート及びインターネット併用調査
- 調査対象: スーパーL資金又は農業改良資金のご融資先のうち22,584先
- 有効回答数: 5,320先(回収率23.6%)

(内訳)

稲作(北海道): 439、稲作(都府県): 1,340、畑作: 393、露地野菜: 472
施設野菜: 508、茶: 75、果樹: 282、施設花き: 153、きのこ: 65、
酪農(北海道): 225、酪農(都府県): 234、肉用牛: 448、養豚: 215、
採卵鶏: 100、ブロイラー: 81、その他: 290

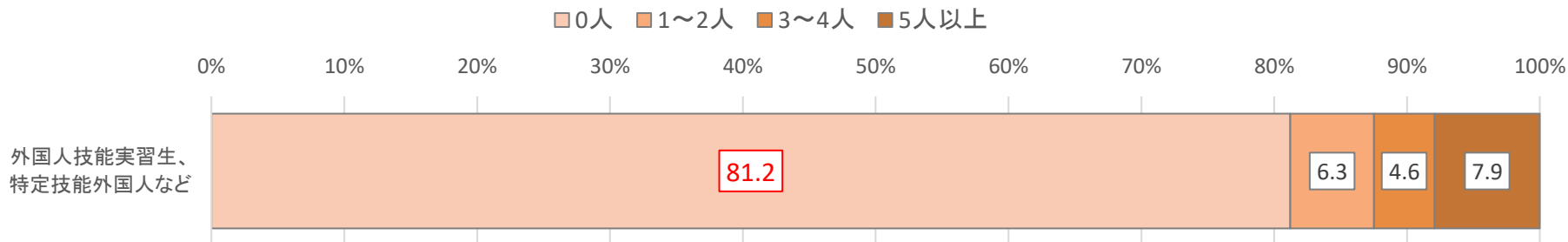
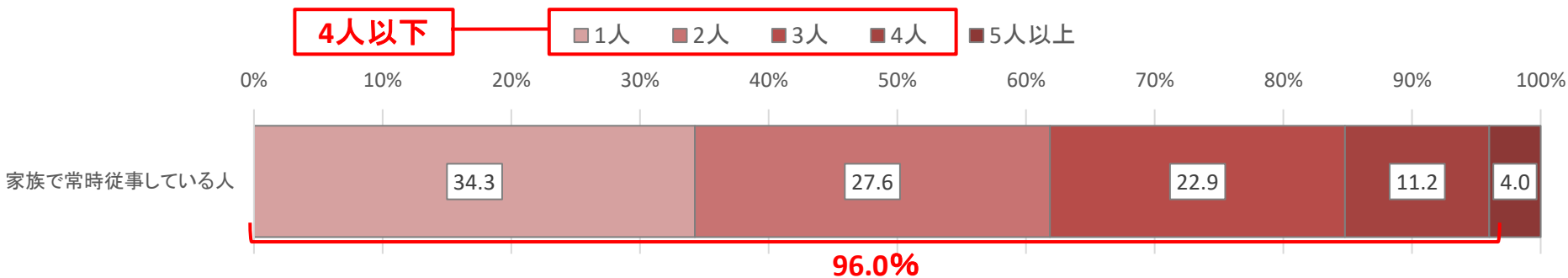
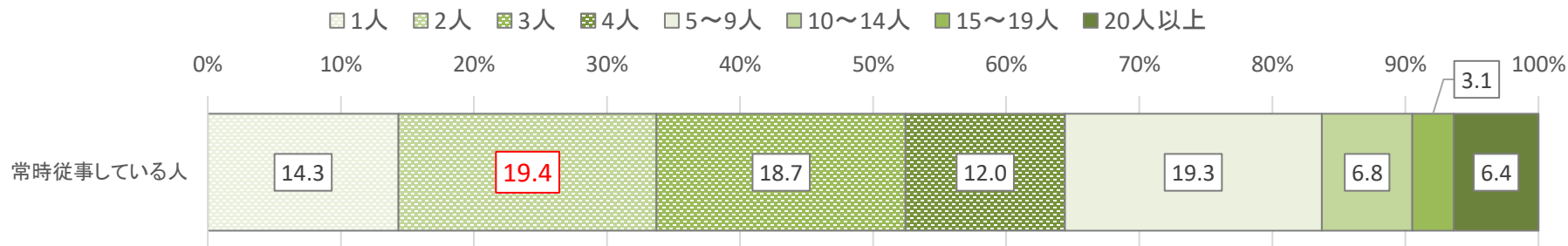
<お問い合わせ先>

日本政策金融公庫 農林水産事業本部 情報企画部(担当: 高田、米山) TEL: 03-3270-5585

〒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

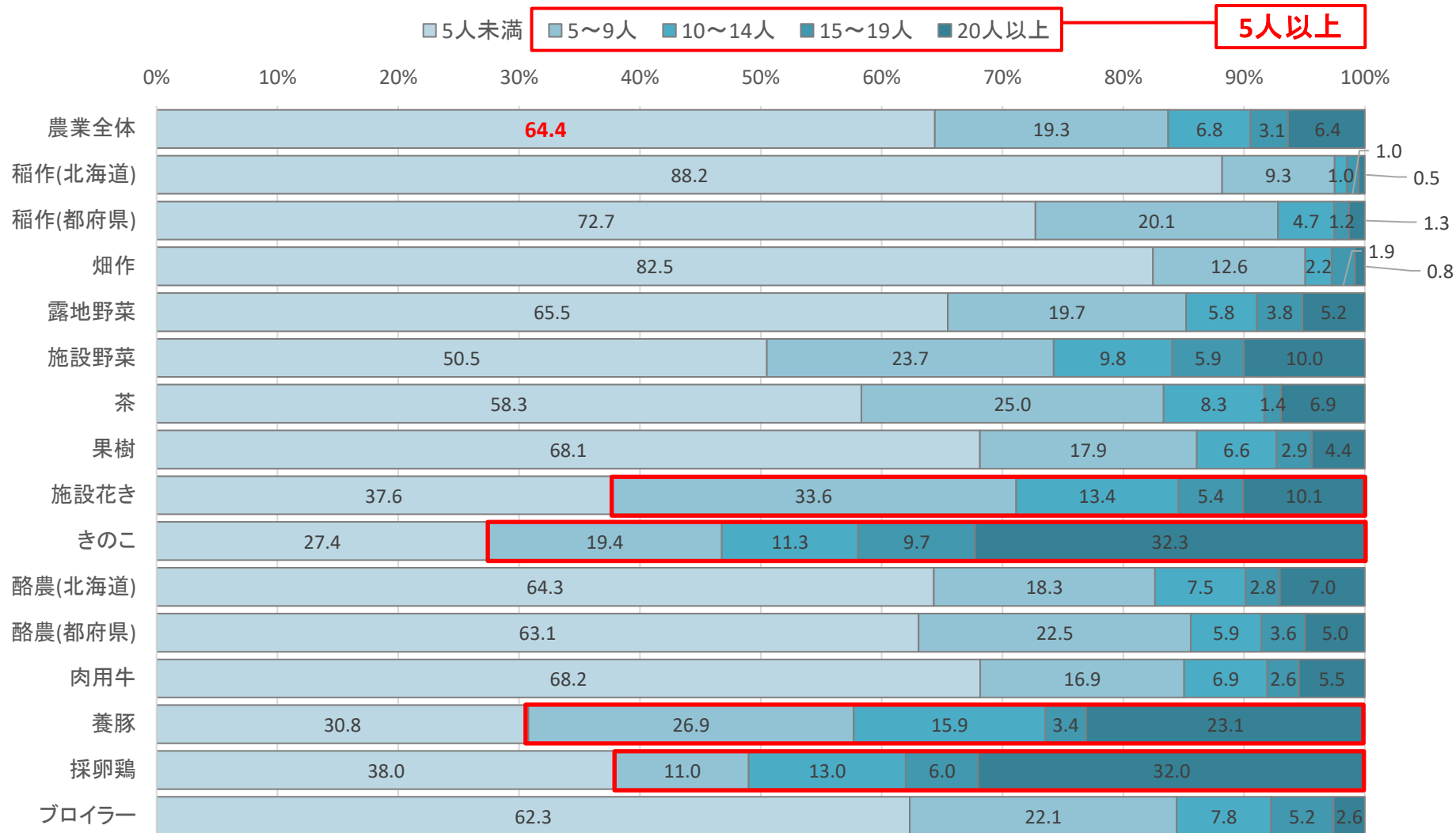
I. 経営に常時従事している人数(項目別人数割合、全体)

- ・「常時従事している人」は「2人」(19.4%)の割合が高くなった。
- ・「家族で常時従事している人」は「4人以下」(96.0%)の割合が大部分を占めた。
- ・「外国人技能実習生、特定技能外国人など」は「0人」(81.2%)の割合が最も高く、8割以上となった。



I. 経営に常時従事している人数(常時従事者数階層、全体・業種別)

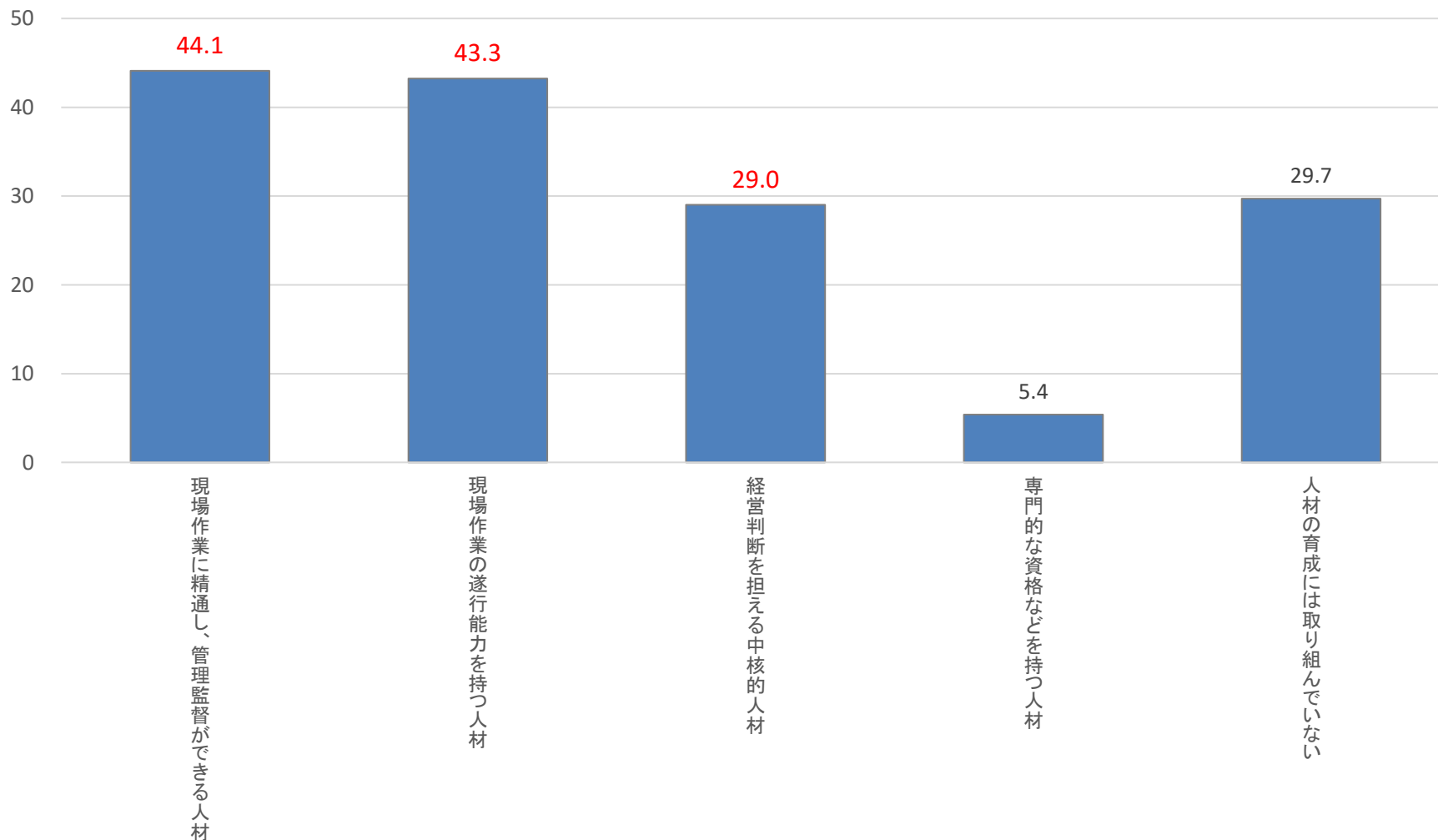
- ・農業全体では「経営に常時従事している人数」は「5人未満」(64.4%)の割合が半数超となった。
- ・業種別では「きのこ」、「養豚」、「施設花き」、「採卵鶏」で「5人以上」の割合が半数超となった。



Ⅱ.どの人材の育成に取り組んでいるか(全体)

・どの人材の育成に取り組んでいるかについては、「現場作業に精通し、管理監督ができる人材」(44.1%)とする割合が最も高く、次いで「現場作業の遂行能力を持つ人材」(43.3%)、「経営判断を担える中核的人材」(29.0%)となった。

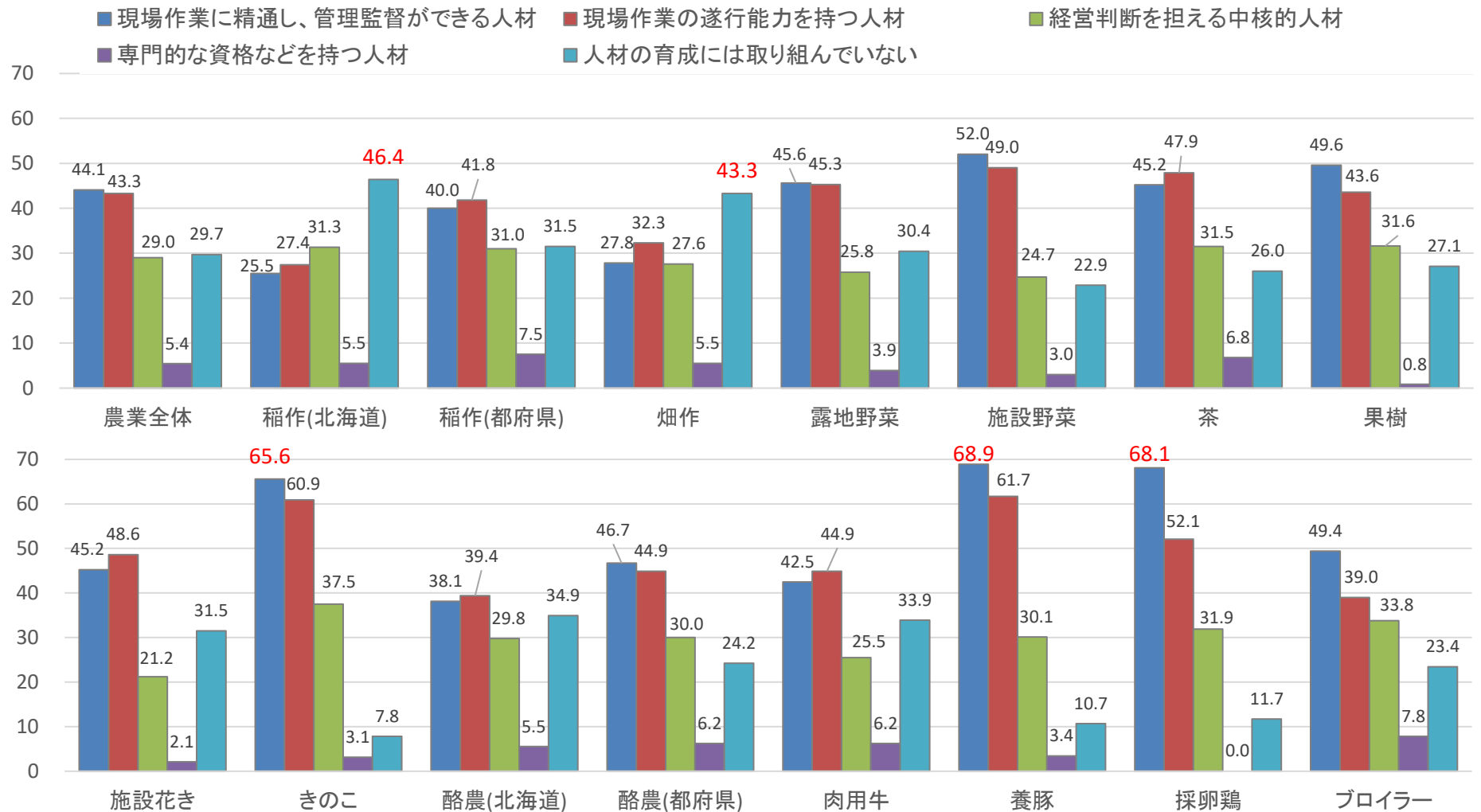
※重要度が高い順に2つ選択



Ⅱ.どの人材の育成に取り組んでいるか(業種別)

- ・「現場作業に精通し、管理監督ができる人材」の割合は、「養豚」(68.9%)、「採卵鶏」(68.1%)、「きのこ」(65.6%)で特に高くなった。
- ・「人材の育成には取り組んでいない」の割合は、「稲作(北海道)」(46.4%)、「畑作」(43.3%)で最も高くなった。

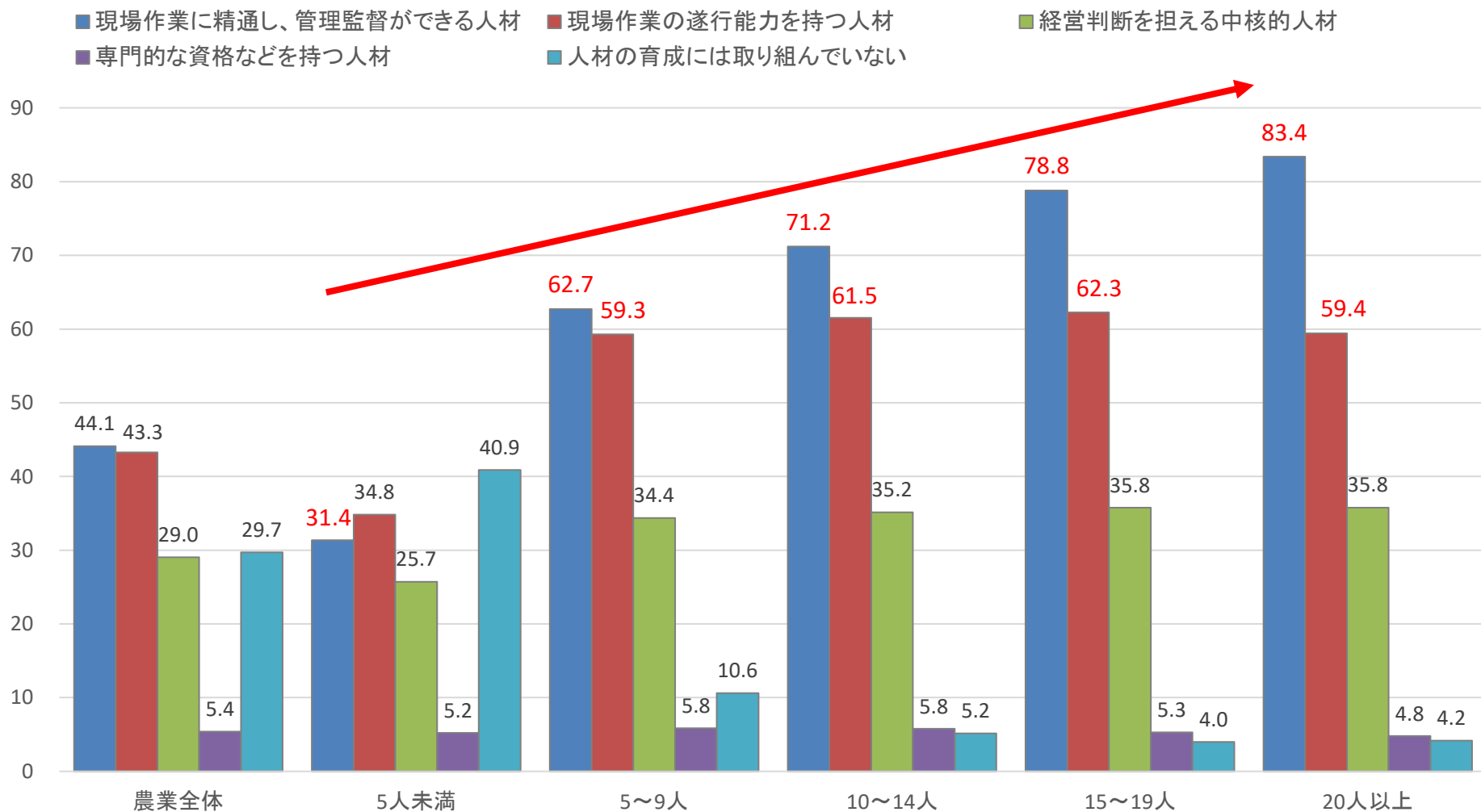
※重要度が高い順に2つ選択



Ⅱ.どの人材の育成に取り組んでいるか(常時従事者数階層別)

- ・常時従事者数が多いほど、「現場作業に精通し、管理監督ができる人材」とする割合が高くなった。
- ・常時従事者数が5人以上の経営体では、「現場作業の遂行能力を持つ人材」とする割合は6割程度となった。

※重要度が高い順に2つ選択

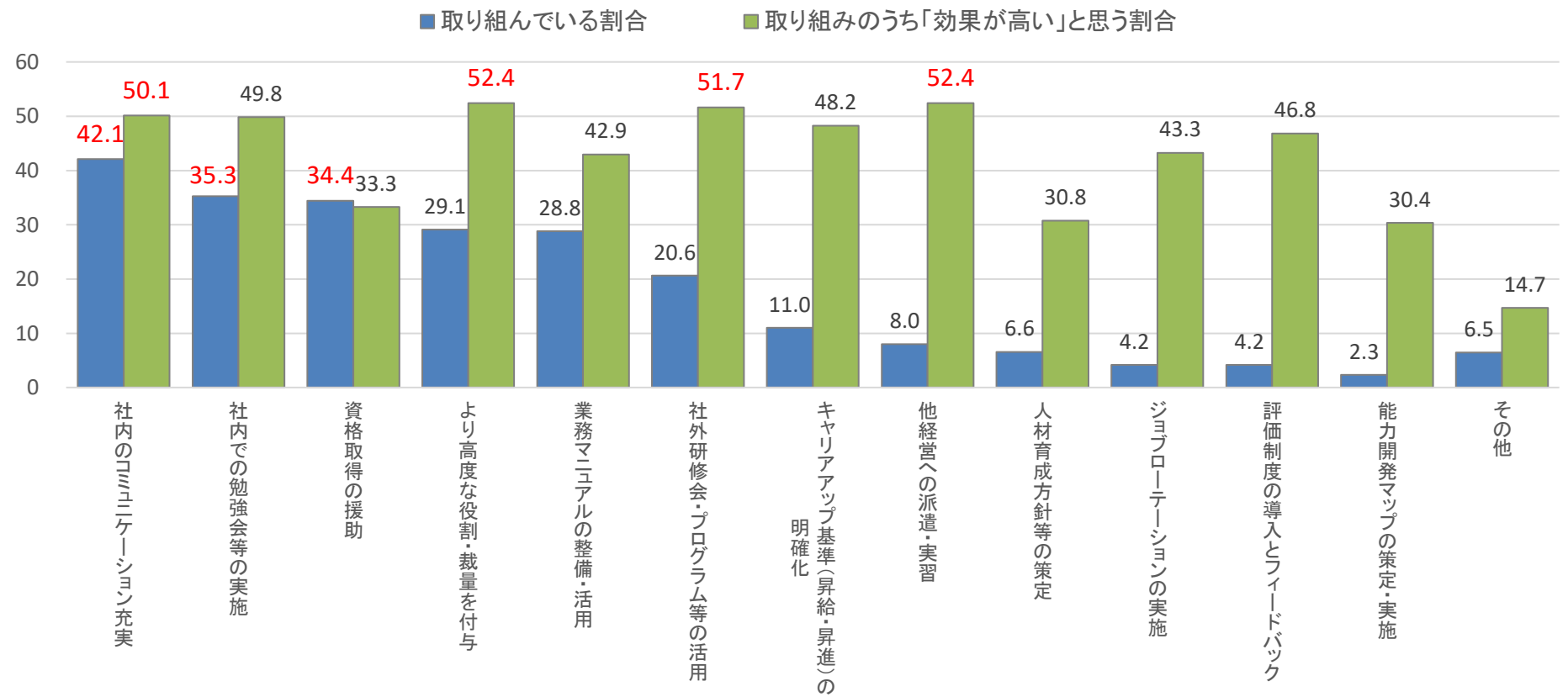


Ⅲ.取り組んでいること・取り組みのうち「効果が高い」と思うもの(全体)

- ・人材育成について取り組んでいることは、「社内のコミュニケーション充実」(42.1%)とする割合が最も高く、次いで「社内での勉強会等の実施」(35.3%)、「資格取得の援助」(34.4%)となった。
- ・「効果が高い」と思う取り組みは、「より高度な役割・裁量の付与」(52.4%)及び「他経営への派遣・実習」(52.4%)とする割合が最も高く、次いで「社外研修会・プログラム等の活用」(51.7%)、「社内のコミュニケーション充実」(50.1%)となった。

※複数選択可

取り組みのうち「効果が高い」と思う割合は、当該取り組みに「取り組んでいる」とする先数を100とした割合



Ⅲ.取り組んでいること・取り組みのうち「効果が高い」と思うもの

●取り組んでいること(業種別・常時従事者数階層別)

- ・業種別では「稲作」及び「畑作」、「酪農(都府県)」では「資格取得の援助」とする割合が高くなった。
- ・「露地野菜」、「施設野菜」、「施設花き」、「酪農(北海道)」では「より高度な役割・裁量を付与」とする割合が高くなった。
- ・常時従事者数階層別では「社内のコミュニケーション充実」とする割合は「10～14人」で、「社内での勉強会等の実施」とする割合は「20人以上」で最も高くなった。

※複数選択可(各業種、上位2位までを赤字表記)

業種	社内のコミュニケーション充実	社内での勉強会等の実施	資格取得の援助	より高度な役割・裁量を付与	業務マニュアルの整備・活用	社外研修会・プログラム等の活用	キャリアアップ基準(昇給・昇進)の明確化	他経営への派遣・実習	人材育成方針等の策定	ジョブローテーションの実施	評価制度の導入とフィードバック	能力開発マップの策定・実施	その他
農業全体	42.1	35.3	34.4	29.1	28.8	20.6	11.0	8.0	6.6	4.2	4.2	2.3	6.5
稲作(北海道)	39.7	25.9	44.9	31.2	19.0	22.0	7.3	8.8	7.8	4.4	2.4	2.0	6.8
稲作(都府県)	35.4	33.0	47.7	27.6	24.7	23.1	8.9	8.2	7.2	3.5	2.5	2.4	7.6
畑作	33.0	24.9	47.2	26.9	20.8	18.8	8.1	7.1	6.6	1.5	3.6	1.0	6.6
露地野菜	47.2	30.0	34.3	35.3	26.4	15.8	12.5	6.6	7.6	3.6	3.0	2.3	7.6
施設野菜	47.3	33.2	15.9	34.9	29.7	15.1	11.8	10.2	8.0	4.9	6.9	4.1	5.2
茶	42.3	44.2	32.7	34.6	40.4	17.3	5.8	3.8	7.7	3.8	0.0	1.9	3.8
果樹	42.7	44.9	15.1	27.0	32.4	21.1	9.7	10.3	5.9	3.2	3.2	2.2	8.6
施設花き	54.7	29.5	10.5	36.8	32.6	20.0	12.6	6.3	3.2	4.2	2.1	3.2	3.2
きのこ	47.4	42.1	35.1	21.1	31.6	10.5	8.8	12.3	1.8	3.5	7.0	1.8	5.3
酪農(北海道)	51.9	33.8	32.3	34.6	31.6	20.3	15.0	7.5	5.3	5.3	5.3	1.5	6.0
酪農(都府県)	40.7	34.0	39.5	30.2	33.3	17.9	12.3	8.6	8.0	4.3	1.9	3.1	5.6
肉用牛	45.4	36.5	35.8	26.2	35.0	15.8	13.5	6.5	6.2	4.6	5.4	1.5	6.5
養豚	49.7	51.4	29.6	22.3	30.7	38.0	14.0	4.5	5.6	5.0	6.1	1.7	5.6
採卵鶏	43.9	52.4	17.1	22.0	40.2	23.2	9.8	6.1	2.4	9.8	4.9	2.4	7.3
ブロイラー	45.5	45.5	29.1	25.5	43.6	12.7	12.7	12.7	3.6	5.5	5.5	1.8	3.6

階層	社内のコミュニケーション充実	社内での勉強会等の実施	資格取得の援助	より高度な役割・裁量を付与	業務マニュアルの整備・活用	社外研修会・プログラム等の活用	キャリアアップ基準(昇給・昇進)の明確化	他経営への派遣・実習	人材育成方針等の策定	ジョブローテーションの実施	評価制度の導入とフィードバック	能力開発マップの策定・実施	その他
農業全体	42.1	35.3	34.4	29.1	28.8	20.6	11.0	8.0	6.6	4.2	4.2	2.3	6.5
5人未満	35.2	28.7	32.0	29.0	25.5	19.2	7.6	9.3	5.7	3.4	1.8	2.3	7.0
5～9人	49.0	36.9	34.9	30.5	29.8	18.4	15.1	7.1	7.3	2.3	3.1	2.2	5.9
10～14人	55.7	43.6	39.0	32.1	33.1	22.0	12.8	5.2	5.2	7.5	7.5	2.0	4.9
15～19人	53.8	40.6	44.8	25.9	36.4	30.1	20.3	4.9	7.0	7.7	7.0	1.4	4.9
20人以上	48.3	56.4	35.1	27.0	36.5	29.4	14.5	6.1	8.1	9.8	17.2	4.1	5.1

Ⅲ.取り組んでいること・取り組みのうち「効果が高い」と思うもの

●取り組みのうち「効果が高い」と思うもの(業種別・常時従事者数階層別)

- ・業種別では「他経営への派遣・実習」とする割合が上位に入っている業種が多い。
- ・常時従事者数階層別では「より高度な役割・裁量を付与」とする割合は「20人以上」で最も高くなった。
- ・常時従事者数15人以上の経営体では「社外研修会・プログラム等の活用」とする割合が高い。

※複数選択可(各業種、上位2位までを赤字表記)

取り組みのうち「効果が高い」と思う割合は、当該取り組みに「取り組んでいる」とする先数を100とした割合(取り組み先数が少ない(5先未満)場合は「-」で表示)

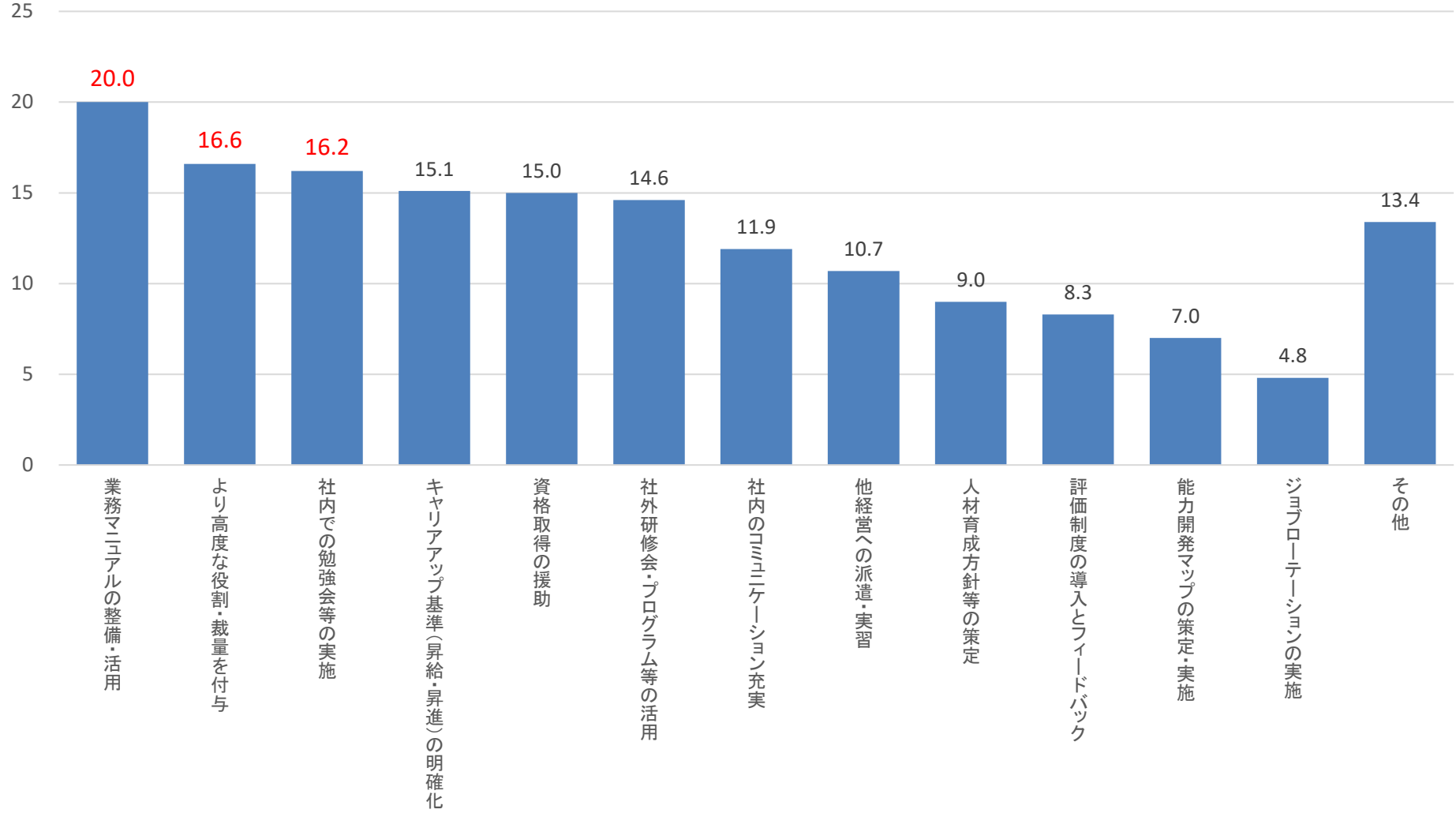
業種	より高度な役割・裁量を付与	他経営への派遣・実習	社外研修会・プログラム等の活用	社内のコミュニケーション充実	社内での勉強会等の実施	キャリアアップ基準(昇給・昇進)の明確化	評価制度の導入とフィードバック	ジョブローテーションの実施	業務マニュアルの整備・活用	資格取得の援助	人材育成方針等の策定	能力開発マップの策定・実施	その他
農業全体	52.4	52.4	51.7	50.1	49.8	48.2	46.8	43.3	42.9	33.3	30.8	30.4	14.7
稲作(北海道)	46.9	50.0	46.7	53.6	43.4	73.3	40.0	33.3	46.2	31.5	43.8	-	28.6
稲作(都府県)	52.3	39.4	49.5	49.5	48.1	44.4	40.0	42.9	48.7	37.5	34.5	52.6	4.9
畑作	56.6	42.9	56.8	47.7	46.9	62.5	71.4	-	41.5	34.4	30.8	-	38.5
露地野菜	51.4	55.0	43.8	58.7	49.5	44.7	44.4	45.5	40.0	31.7	26.1	28.6	26.1
施設野菜	50.4	59.5	54.5	48.3	54.5	46.5	56.0	33.3	49.1	27.6	31.0	20.0	10.5
茶	66.7	-	44.4	50.0	43.5	-	-	-	52.4	29.4	-	-	-
果樹	52.0	57.9	56.4	51.9	63.9	38.9	16.7	33.3	38.3	28.6	27.3	-	37.5
施設花き	45.7	83.3	68.4	53.8	42.9	58.3	-	-	58.1	20.0	-	-	-
きのこ	41.7	42.9	66.7	40.7	50.0	60.0	-	-	33.3	40.0	-	-	-
酪農(北海道)	65.2	60.0	33.3	52.2	51.1	35.0	42.9	28.6	40.5	25.6	28.6	-	0.0
酪農(都府県)	46.9	71.4	51.7	45.5	45.5	45.0	-	14.3	37.0	31.3	23.1	60.0	0.0
肉用牛	50.0	64.7	58.5	48.3	50.5	42.9	50.0	41.7	39.6	37.6	43.8	-	11.8
養豚	45.0	37.5	57.4	48.3	47.8	52.0	63.6	55.6	32.7	28.3	40.0	-	20.0
採卵鶏	66.7	20.0	52.6	36.1	53.5	50.0	-	75.0	45.5	21.4	-	-	0.0
ブロイラー	71.4	71.4	57.1	56.0	40.0	57.1	-	-	37.5	18.8	-	-	-

階層	より高度な役割・裁量を付与	他経営への派遣・実習	社外研修会・プログラム等の活用	社内のコミュニケーション充実	社内での勉強会等の実施	キャリアアップ基準(昇給・昇進)の明確化	評価制度の導入とフィードバック	ジョブローテーションの実施	業務マニュアルの整備・活用	資格取得の援助	人材育成方針等の策定	能力開発マップの策定・実施	その他
農業全体	52.4	52.4	51.7	50.1	49.8	48.2	46.8	43.3	42.9	33.3	30.8	30.4	14.7
5人未満	51.2	53.2	51.9	49.6	48.3	44.5	36.7	52.6	44.0	36.0	35.4	30.8	16.1
5~9人	51.2	50.8	47.7	54.7	48.5	51.6	50.0	36.8	47.6	32.4	26.2	44.4	10.2
10~14人	60.2	56.3	47.8	44.7	59.4	51.3	60.9	30.4	35.6	27.7	25.0	33.3	6.7
15~19人	59.5	42.9	65.1	46.8	46.6	44.8	70.0	45.5	44.2	32.8	20.0	-	42.9
20人以上	62.5	44.4	54.0	48.3	52.1	51.2	39.2	37.9	38.0	35.6	29.2	8.3	26.7

IV. 今後取り組みたいこと(全体)

・今後取り組みたいことは「業務マニュアルの整備・活用」(20.0%)とする割合が最も高く、次いで「より高度な役割・裁量を付与」(16.6%)、「社内での勉強会等の実施」(16.2%)となった。

※複数選択可



IV. 今後取り組みたいこと(業種別・常時従事者数階層別)

- ・業種別に見ると「稲作(北海道)」、「畑作」、「茶」、「酪農(北海道)」、「肉用牛」では「資格取得の援助」とする割合が高くなった。
- ・常時従事者数階層別では「キャリアアップ基準の明確化」とする割合は「15～19人」で最も高くなった。

※複数選択可(各業種、上位2位までを赤字表記)

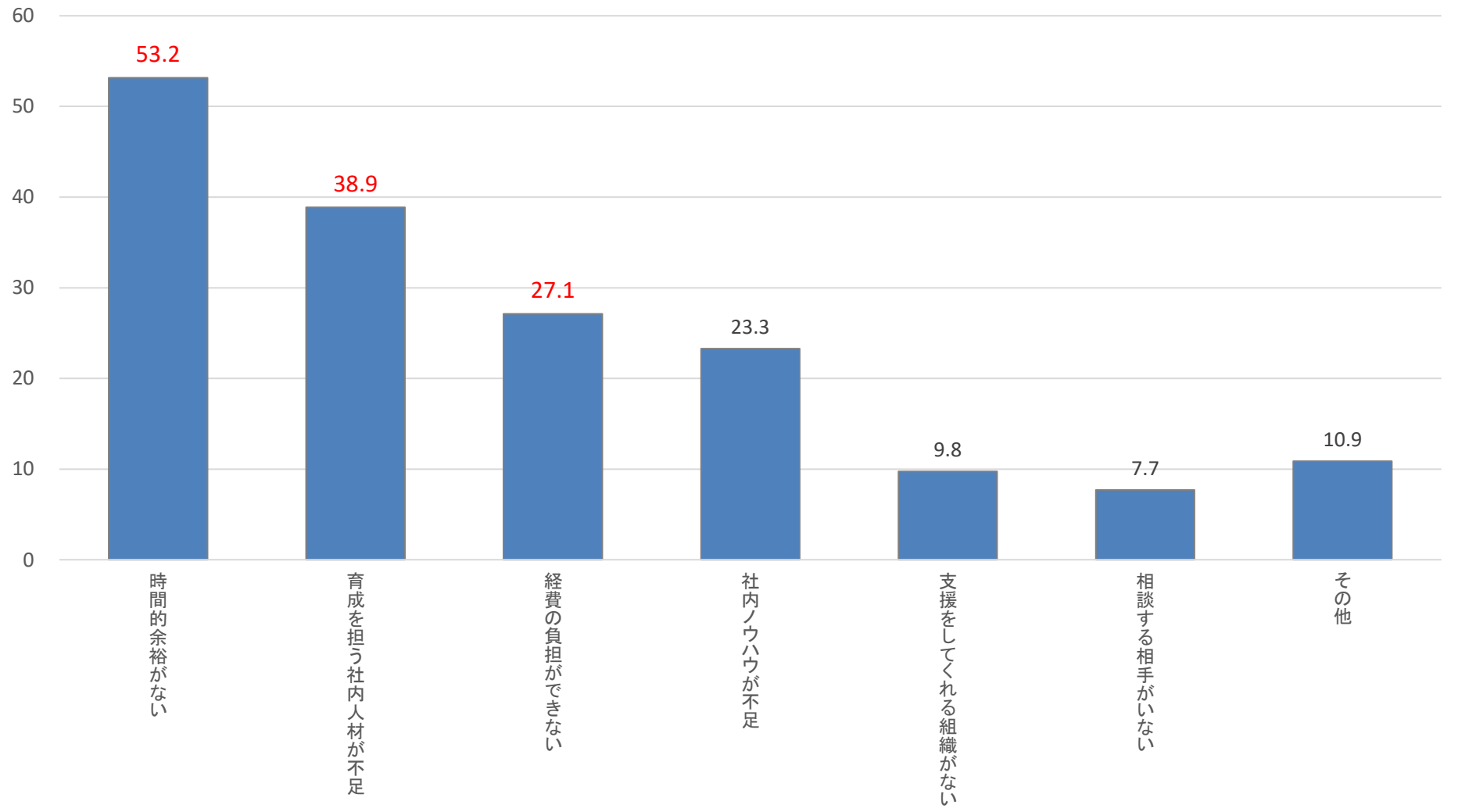
業種	業務マニュアルの整備・活用	より高度な役割・裁量を付与	社内での勉強会等の実施	キャリアアップ基準(昇給・昇進)の明確化	資格取得の援助	社外研修会・プログラム等の活用	社内のコミュニケーション充実	他経営への派遣・実習	人材育成方針等の策定	評価制度の導入とフィードバック	能力開発マップの策定・実施	ジョブローテーションの実施	その他
農業全体	20.0	16.6	16.2	15.1	15.0	14.6	11.9	10.7	9.0	8.3	7.0	4.8	13.4
稲作(北海道)	17.8	19.1	11.2	10.8	19.5	13.7	10.0	12.9	7.5	5.0	5.4	3.7	15.8
稲作(都府県)	22.4	16.9	16.2	11.4	16.6	16.4	11.4	10.1	10.2	6.9	8.6	4.0	15.3
畑作	19.6	12.8	16.4	11.9	21.5	8.7	12.3	14.6	4.6	3.7	4.1	4.6	12.3
露地野菜	19.2	20.4	16.4	18.9	16.1	10.8	11.1	9.6	6.8	7.4	6.8	4.3	11.8
施設野菜	21.5	16.8	16.0	19.8	8.7	12.5	12.0	11.4	10.6	11.7	7.6	5.2	9.2
茶	21.7	15.2	23.9	8.7	21.7	13.0	8.7	8.7	8.7	6.5	4.3	6.5	8.7
果樹	18.5	16.9	15.9	12.8	9.2	18.5	11.3	12.3	9.2	10.8	7.7	4.6	17.4
施設花き	24.0	16.3	16.3	22.1	6.7	12.5	12.5	4.8	15.4	5.8	7.7	6.7	15.4
きのこ	32.7	14.3	26.5	22.4	8.2	16.3	16.3	8.2	4.1	20.4	12.2	6.1	12.2
酪農(北海道)	16.3	17.6	19.0	19.0	23.5	18.3	17.0	13.7	11.1	7.8	7.2	4.6	10.5
酪農(都府県)	20.3	14.4	13.7	14.4	12.4	19.6	15.0	10.5	6.5	6.5	6.5	3.9	12.4
肉用牛	14.9	14.9	14.2	13.4	21.3	13.8	10.1	11.9	10.1	7.1	3.7	4.5	16.0
養豚	20.8	13.8	17.0	18.2	10.1	15.1	12.6	11.3	5.7	14.5	6.3	6.3	11.3
採卵鶏	16.4	16.4	16.4	15.1	4.1	13.7	15.1	8.2	12.3	13.7	9.6	11.0	11.0
ブロイラー	17.2	13.8	12.1	20.7	13.8	8.6	12.1	8.6	5.2	10.3	3.4	8.6	15.5

階層	業務マニュアルの整備・活用	より高度な役割・裁量を付与	社内での勉強会等の実施	キャリアアップ基準(昇給・昇進)の明確化	資格取得の援助	社外研修会・プログラム等の活用	社内のコミュニケーション充実	他経営への派遣・実習	人材育成方針等の策定	評価制度の導入とフィードバック	能力開発マップの策定・実施	ジョブローテーションの実施	その他
農業全体	20.0	16.6	16.2	15.1	15.0	14.6	11.9	10.7	9.0	8.3	7.0	4.8	13.4
5人未満	19.0	16.1	15.3	10.8	17.7	13.7	11.2	11.7	7.5	4.0	5.8	4.1	14.9
5～9人	21.1	17.8	17.1	19.7	12.4	14.9	13.5	10.5	10.4	10.8	8.4	4.1	11.2
10～14人	22.5	16.1	16.8	20.7	13.6	17.9	13.6	7.1	10.7	16.4	9.6	5.7	9.3
15～19人	20.9	21.7	15.5	26.4	9.3	13.2	14.0	8.5	9.3	21.7	7.0	3.9	12.4
20人以上	23.2	15.2	18.8	23.2	8.0	19.9	12.3	7.6	12.7	19.9	10.9	11.6	9.1

V.人材育成に取り組むにあたっての悩み(全体)

・人材育成に取り組むにあたっての悩みは「時間的余裕がない」(53.2%)とする割合が最も高く、次いで「育成を担う社内人材が不足」(38.9%)、「経費の負担ができない」(27.1%)となった。

※複数選択可



V.人材育成に取り組むにあたっての悩み(業種別・常時従事者数階層別)

- ・「養豚」、「採卵鶏」では「育成を担う社内人材が不足」とする割合が最も高くなった。
- ・常時従事者数が10人未満の経営体では「時間的余裕がない」が最も高く、10人以上の経営体では「育成を担う社内人材が不足」が最も高くなった。

※複数選択可(各業種、上位1位を赤字表記)

業種	時間的余裕がない	育成を担う社内人材が不足	経費の負担ができない	社内ノウハウが不足	支援をしてくれる組織がない	相談する相手がいない	その他
農業全体	53.2	38.9	27.1	23.3	9.8	7.7	10.9
稲作(北海道)	53.5	26.6	34.4	14.5	13.1	9.2	11.0
稲作(都府県)	48.8	41.2	26.7	25.0	10.0	8.7	12.0
畑作	53.6	26.6	25.8	21.0	10.9	8.6	12.7
露地野菜	55.8	34.9	29.6	21.4	11.5	7.6	9.6
施設野菜	57.9	41.1	30.3	24.8	8.0	5.5	9.0
茶	57.1	37.5	33.9	17.9	10.7	3.6	5.4
果樹	48.1	33.6	33.2	26.2	12.6	6.1	15.0
施設花き	53.0	41.9	30.8	25.6	4.3	12.8	10.3
きのこ	47.4	45.6	33.3	29.8	5.3	12.3	17.5
酪農(北海道)	65.9	38.2	29.4	23.5	12.4	10.0	8.2
酪農(都府県)	63.1	30.6	27.5	25.6	10.0	6.3	9.4
肉用牛	57.1	37.8	24.7	14.9	12.8	8.1	9.1
養豚	50.3	51.5	14.1	30.1	2.5	3.7	11.7
採卵鶏	47.5	55.0	6.3	27.5	5.0	2.5	7.5
ブロイラー	49.2	40.0	23.1	20.0	4.6	4.6	10.8
階層	時間的余裕がない	育成を担う社内人材が不足	経費の負担ができない	社内ノウハウが不足	支援をしてくれる組織がない	相談する相手がいない	その他
農業全体	53.2	38.9	27.1	23.3	9.8	7.7	10.9
5人未満	53.0	32.1	32.2	18.2	11.2	8.0	12.1
5～9人	58.0	42.3	21.9	29.1	8.4	7.8	8.8
10～14人	50.5	55.8	20.7	33.0	4.9	7.7	7.4
15～19人	47.1	55.0	15.7	36.4	8.6	5.7	7.1
20人以上	51.6	62.5	13.3	33.3	4.9	6.3	8.1