

## 第2章 中小企業における人材育成について

資本金や従業員数などの企業規模、株式会社や協同組合などの組織形態の違いによって、必要となる人材育成の取組は一般的に異なっている。本章では、農業分野以外の中小企業・小規模企業（以下「中小企業」という。）における人材育成の現状、経営者層に求められる知識と能力、経営体内部及び外部機関における経営人材育成の現状と課題などを概観する。

### 第1 中小企業における人材育成の現状

#### 1 大企業と中小企業における取組と労働生産性の違い

人材育成の取組やこれまで蓄積してきた育成ノウハウの量において、大企業と中小企業では差があり、中小企業では人材育成の取組の必要性を感じていながらも、「育成するための時間がない」、「人材育成の予算がない」、「育成できる人材が不足している」等の課題に対応できていない企業が散見される。

このため、人材育成の取組をしていない中小企業やそもそも育成プログラム自体が存在しない中小企業も多く、このことは労働政策研究・研修機構の2020年調査を見れば、規模の小さい企業ほど人材育成の前提となる「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」とする割合が多く（図表2）8、自己啓発に対する支援についても同2020年調査によると規模の小さい企業ほど行われていない（図表3）9ことから明らかである。

また、異なる調査によるものだが、業種別に見ると、製造業や情報通信業では大企業の能力開発費が高いことなどにより、規模が大きいほど生産性が高いという企業規模による格差が生じている。逆に、小売業や宿泊・飲食サービス業では、大企業に比べて中小企業の労働生産性が高くなるという企業規模による格差が生じているが、同一企業規模内でみると中小企業の方が労働生産性のバラつきが多い（図表4）10。

一方、人材育成が必要となる背景である労働生産性について国際比較をすると、我が国の水準（2012年～2016年の平均値）はOECD主要国であるG7（フランス、米国、英国、ドイツ、日本、イタリア、カナダ）の中で最も低い水準となっている（図表5）11。また、国際比較によると我が国の労働生産性の企業規模間格差は大きい（図表6）12。

人材育成に関する研修方法や内容については、近年の社会情勢の変化や技術進展などから変わってきており、主に大企業では階層別教育中心の社員の一律教育から社員一人一人が自らの「ありたい姿」になるために必要な知識・能力を獲得していく自律的学習へのシフトや教育内容の多様化が進んできている。

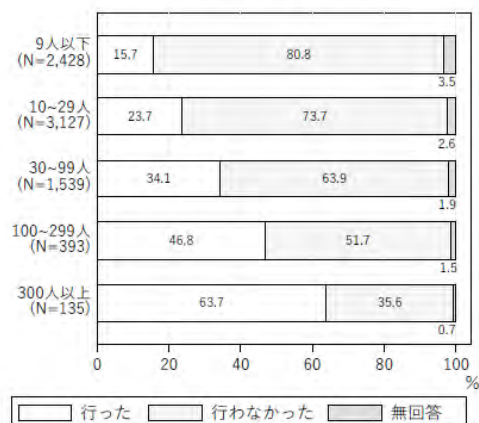
図表2 従業員に対する人材育成・能力開発の方針（規模別、単位：％）

| 規模       | 調査年  | N     | 行をて<br>つ想、<br>定そ<br>いし<br>るな<br>が必<br>ら要<br>能と<br>力な<br>開る<br>考<br>発人<br>を材し | よ力<br>うを<br>能を<br>力も<br>開人<br>一材<br>段を<br>をア<br>行ツ<br>ップ<br>でそ<br>いき<br>る能 | 能をを<br>力身こ<br>開にな<br>発つた<br>をけ<br>るめ<br>行こ<br>つに<br>て必<br>を要<br>目な<br>的能<br>に力<br>仕事 | て人<br>特材<br>に育<br>方成<br>計・<br>を能<br>定力<br>め開<br>て発<br>い<br>に<br>な<br>つ<br>い<br>い | 無<br>回<br>答 |
|----------|------|-------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 計        | 2020 | 7,624 | 10.4                                                                         | 30.9                                                                       | 22.3                                                                                 | 26.8                                                                             | 9.7         |
|          | 2016 | 6,852 | 14.1                                                                         | 38.8                                                                       | 27.3                                                                                 | 17.9                                                                             | 1.9         |
| 9人以下     | 2020 | 2,428 | 8.6                                                                          | 23.1                                                                       | 20.2                                                                                 | 37.9                                                                             | 10.3        |
|          | 2016 | 2,108 | 10.5                                                                         | 33.1                                                                       | 28.8                                                                                 | 25.2                                                                             | 2.4         |
| 10～29人   | 2020 | 3,127 | 9.9                                                                          | 31.6                                                                       | 23.8                                                                                 | 24.7                                                                             | 10.1        |
|          | 2016 | 2,781 | 15.4                                                                         | 38.3                                                                       | 27.7                                                                                 | 16.8                                                                             | 1.9         |
| 30～99人   | 2020 | 1,539 | 12.5                                                                         | 37.6                                                                       | 22.6                                                                                 | 18.6                                                                             | 8.7         |
|          | 2016 | 1,423 | 15.7                                                                         | 45.2                                                                       | 26.2                                                                                 | 11.7                                                                             | 1.3         |
| 100～299人 | 2020 | 393   | 16.0                                                                         | 42.2                                                                       | 21.6                                                                                 | 12.7                                                                             | 7.4         |
|          | 2016 | 406   | 17.5                                                                         | 45.8                                                                       | 21.9                                                                                 | 13.3                                                                             | 1.5         |
| 300人以上   | 2020 | 135   | 13.3                                                                         | 46.7                                                                       | 23.0                                                                                 | 11.1                                                                             | 5.9         |
|          | 2016 | 134   | 18.7                                                                         | 49.3                                                                       | 25.4                                                                                 | 6.0                                                                              | 0.7         |

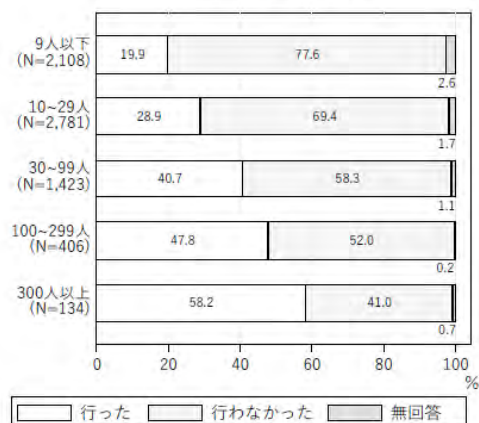
出典：独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2021）「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（企業調査）」

図表3 自己啓発の支援（規模別）

<2020年調査>



<2016年調査>

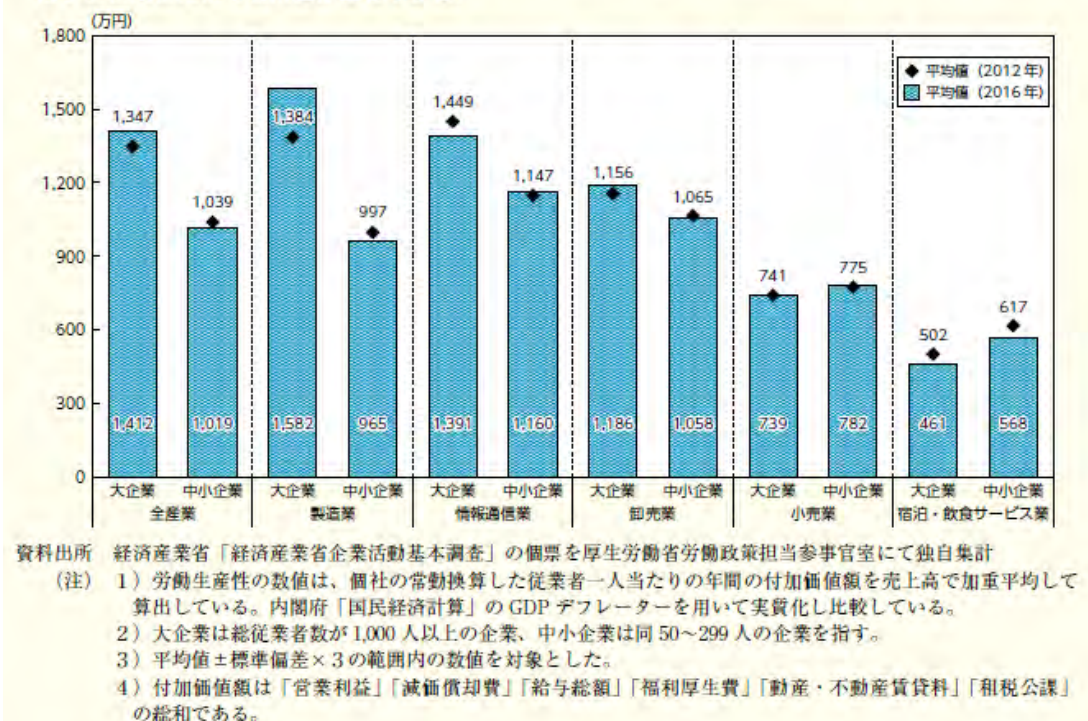


注）2020年調査は2019年度の1年間が対象。2016年調査は2015年度の1年間が対象。

出典：独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2021）「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（企業調査）」

図表4 労働生産性の企業規模間格差について

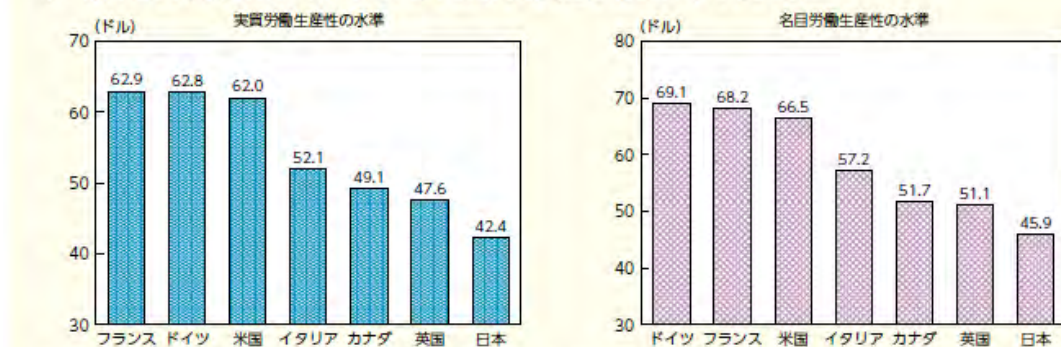
○「製造業」「情報通信業」では、大企業の労働生産性が高いことなどにより、企業規模間の格差が生じているが、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業の労働生産性が低く、中小企業の方が高いことなどにより同格差が生じている。



引用：厚生労働省（2018）「平成30年版労働白書」

図表5 G7における労働生産性の水準について

○我が国の労働生産性の水準は、G7の中で最も低い水準となっている。



資料出所 OECD.stat をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

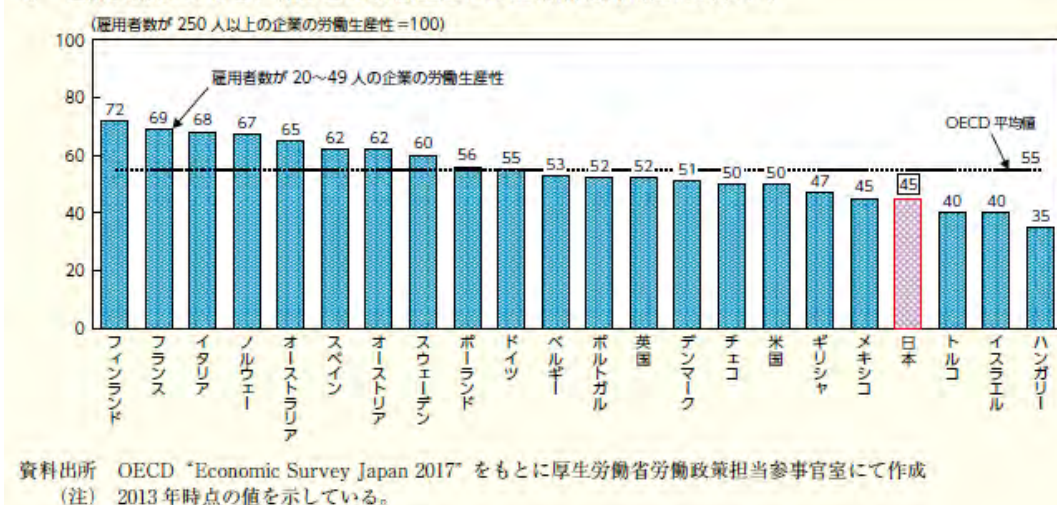
- (注) 1) 左図は2012年から2016年にかけての実質労働生産性の5箇年平均値を指す。水準の国際比較を行うため、分子となる付加価値は2010年価格のドルベースで購買力平価換算したものをGDPデフレーターで実質化した数値を指す。分母となる労働投入量は「常勤換算した就業者数」と「平均労働時間」を掛け合わせたマンアワーベースの数値を指す。なお、付加価値は各国とも2008SNA基準のもの（右図も同様）。  
 2) 右図は2012年から2016年にかけての名目労働生産性の5箇年平均値を指す。水準の国際比較を行うため、分子となる付加価値は2010年価格のドルベースで購買力平価換算した数値を指す。分子となる付加価値は自国通貨ベースの数値を指し、分母となる労働投入量は左図と同様の数値を指す。

引用：厚生労働省（2018）「平成30年版労働白書」



図表6 労働生産性の企業規模間格差について（国際比較）

○ 国際比較によると、我が国の労働生産性の企業規模間格差は大きい。



引用：厚生労働省（2018）「平成30年版労働白書」

## 2 中小企業の人材育成の特徴

前述したように中小企業では研修などの社員教育に対する予算や労力が負担できない、人材を育成する方法が分からないなどの理由から人材育成に取り組んでいない場合が散見され、組織運営が一般的に少数精鋭の従業員による従業員個人の知識やスキルに頼ったものとなっていることが多い。

大企業における人材育成では、大学などの学校卒業後に新規採用し、長期雇用を前提として組織内で管理職昇進を志向するために必要となる教育を、OJT（実践）やOff-JT（研修）などの手法により企業主導型でキャリア形成として進めている。こうした特徴は、内部労働市場（Internal Labor Market、以下「ILM」と略）的であると言え、たとえば「ユニクロ」や「ジーユー」ブランドを展開する株式会社ファーストリテイリングでは、世界に通用する経営者としての力を身につけるため、日々の実践を通じて、経営者に求められる「実行」をするために必要な知識や見識を体得していく手法がとられている13などの例に見られる。

一方、中小企業における人材育成では、前述したとおり計画的なOJTやOff-JTなどの教育訓練機会やILMを形成すること自体に制約があることから、新規採用され、その後に昇進して管理・監督職的な仕事をするというILM的なキャリア形成だけでなく、プロフェッショナルとして独立した者を雇用しているような関係を前提として一つの組織だけでなく、時には職業横断的に技能形成を個人主導型で進めることでキャリア形成されることもある。後者のようなキャリア形成が見られる背景としては、のれん分けなど独立開業の機会があるというキャリアパスしか用意できない企業側と、特定の会社に長期に定着して将来的に管理・監督職になることを必ずしも希望しないという

労働者側における一定のニーズとが一致していることにあり、キャリア形成が職業別労働市場（Occupational Labor Market、以下「OLM」と略）的という特徴がある（図表7）14。

図表7 内部労働市場（ILM）と職業別労働市場（OLM）の定義と特徴

| 内部労働市場（ILM）                                                                                                                                              | 職業別労働市場（OLM）                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業内の労働力管理の制度的ルールであり、新規採用者をOJTで訓練し、欠員が出た時には内部で補充する</li> <li>• ランクヒエラルキーをゆっくり昇進し、管理職ポストとそれに見合った賃金で処遇する</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 技能形成が企業の外部にある職種特有の訓練プログラムにそって行われる</li> <li>• 医師、看護師、介護士、教員などの職種では公的資格を付与する機関があって、それぞれの職種を形成する専門能力が、雇い入れる企業の外側で定義・評価され、職種ごとに求人と求職が行われる</li> </ul> |

佐藤厚（2011）「内部労働市場（ILM）と職業別労働市場（OLM）—企業調査データと従業員調査データから」『中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発』労働政策研究報告書No. 131, 77-107, により作成

## 第2 経営者層に求められる知識と能力

経営者層に求められる知識と能力は、経営規模だけでなく、役職階層ごとでも異なる。

経営規模による違いとして、一般的に言われているのが「30人の壁」であり、従業員が30人を超えると経営者一人ですべての事項を把握できなくなることから、日々の問題等への対応を担当する他の管理職を定め、その者を通じて組織全体をマネジメントできる知識と能力を備える必要が生じてくる。

また、従業員が50人を超えると、業種によっては法令に基づき衛生管理者や安全管理者を選任する義務が生じることに伴い、専門的な知識や部門を統括する能力を有する者を育成・確保する必要が生じてくるなど、経営以外の観点を含む多角的な視野を持つことが求められる。

一方、経営者層の役職ごとに求められるスキルについては、役職ごとにスキルの割合を示したモデル図として「カツモデル」が参考になる。このモデルは、1950年代にアメリカの経済学者ロバート・L・カツ氏により提唱されてからは、中小企業と大企業双方に適用できるものとして人材育成や組織開発の指針として広く活用されている。この「カツモデル」は、役職階層を「トップマネジメント（会長・社長・副社長などの経営者層）」・「ミドルマネジメント（部長・課長・支店長・工場長などの管理職層）」・「ローママネジメント（係長・主任などの監督者層以下）」の3つに区分し、スキ

ルも「コンセプチュアルスキル（論理的思考、批判的思考、多面的視野などあらゆる事象の本質を理解して判断するための能力）」・「ヒューマンスキル（リーダーシップ、コミュニケーション力、ヒアリング力など良好な対人関係を構築および維持するための能力）」・「テクニカルスキル（業務を遂行するために必要な知識や技術）」の3つに区分し、それぞれの役職階層ごとに3つのスキルが求められる割合を図示している（図表8）<sup>15</sup>。このモデルで図示されているとおり、トップマネジメント層（経営者層）はコンセプチュアルスキルの割合が高くなっており、このスキルを発揮するために必要となる知識と能力が経営者層に求められる。

図表8 カッツモデル（3つの階層と3つのスキル）



出典：Katz R. L.（1974）を参考に筆者作成

### 第3 経営体内部における経営人材育成

中小企業では、先に述べたようにILM（内部労働市場）的なキャリア形成が未発達なため、経営者層に求められるスキルを経営体内部で育成するには限界がある。このため、中小企業の組織内部における経営人材の育成では、幹部候補である従業員本人の独力による努力に基づく経験学習が人材育成の中心となる。こうした従業員本人の努力を後押しするには、中小企業では費用負担が難しいことが多いことから、厚生労働省の人材開発支援助成金などの公的支援を有効に活用して経営体内部での経営人材育成に取り組むことが望まれる。

この経営人材の育成に当たっては、

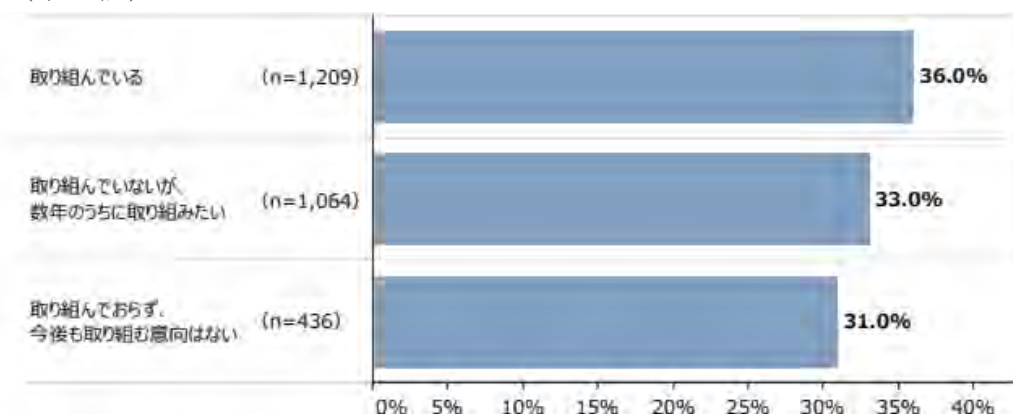
- ・ 人材育成の前提となる人材戦略と経営戦略を連動させる
- ・ 採用の段階から入社後の育成を意識する
- ・ 自社の強みを把握し、それを活かした研修内容とする
- ・ 社員が自発的に行動する環境をつくる
- ・ OJTのメリットとデメリットを把握し、それ以外の育成方法を組み合わせ

せるとともに、経営者層としての経験を積ませることが重要になる。

一方、企業の成長を実現するためには、経営者が戦略を構想・策定し、その戦略を実行していくことが重要であると考えられており、経営者の成長意欲やスキルの有無が戦略の構想と実行に大きな影響を与える可能性があり、経営者自身がリスクリングなどに取り組むことが企業の成長につながると考えられる。2023年版中小企業白書では、「経営者がリスクリングに取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業と比較して業績の向上を実現していること」（図表9）16や、「成長に向けた経営者の戦略実行を支える内部資源・体制について確認して人材戦略の策定することは人材確保につながり（図表10）17、経営戦略と紐づければ業績向上にも寄与すること（図表11）18」、「成長企業においては、経営の透明性を高める取組や経営者からの権限委譲の取組により人材が育つ効果を感じており（図表12、図表13）19、その結果として成長につながっている可能性があること」などがデータとともに示唆されている。

また、経営者が同業種や他業種の経営者と交流することで様々な知識の習得や経験するというOLM的なキャリア形成は、経営者自身の成長意欲の喚起だけではなく、企業の成長につながることが多い。経営者就任後の第三者との交流状況をみると（図表14）20、「成長意欲が高まった」企業の方が、第三者との交流が「よくあった」「時々あった」と回答しており、成長企業の経営者が、第三者との交流により自身の成長意欲を高めている傾向があることから、こうした取組も経営人材育成に有効であると考えられる。

図表9 経営者のリスクリングの取組状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

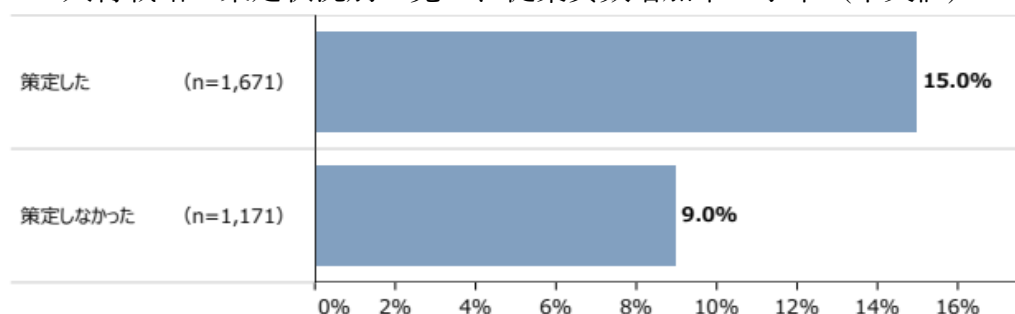
（注）1.ここでいうリスクリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。

2.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

引用：中小企業庁（2023）「2023年版中小企業白書」



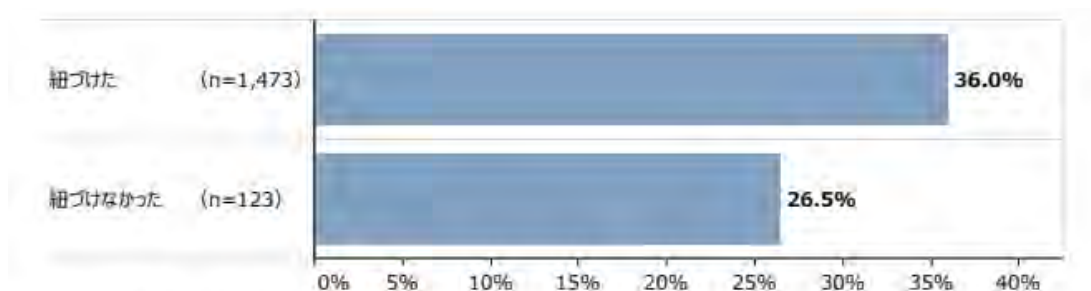
図表10 人材戦略の策定状況別に見た、従業員数増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」  
 （注）従業員数増加率は2016年と2021年を比較したものである。

引用：中小企業庁（2023）「2023年版中小企業白書」

図表11 経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

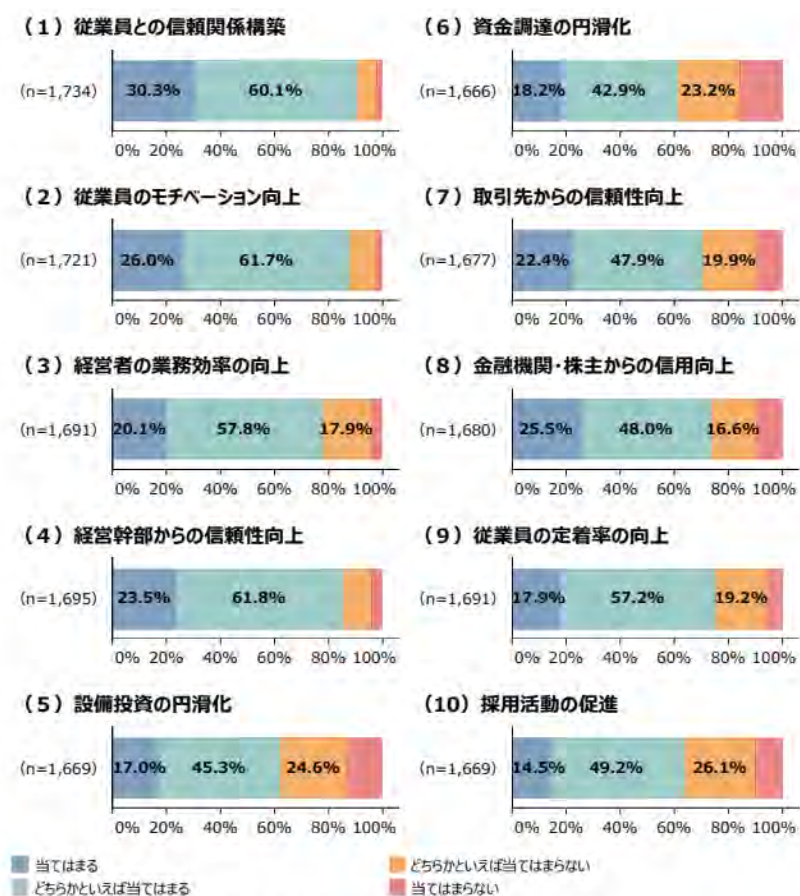


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」  
 （注）1. 直近10年間に於ける人材戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。  
 2. 「紐づけた」は、直近10年間に於ける経営戦略と人材戦略の紐づけ状況について、「大いに考えた」、「ある程度考えた」と回答した企業の合計。「紐づけなかった」は、直近10年間に於ける経営戦略と人材戦略の紐づけ状況について、「あまり考えなかった」、「ほとんど考えなかった」と回答した企業の合計。  
 3. 売上高増加率は、2016年と2021年を比較したものである。

引用：中小企業庁（2023）「2023年版中小企業白書」



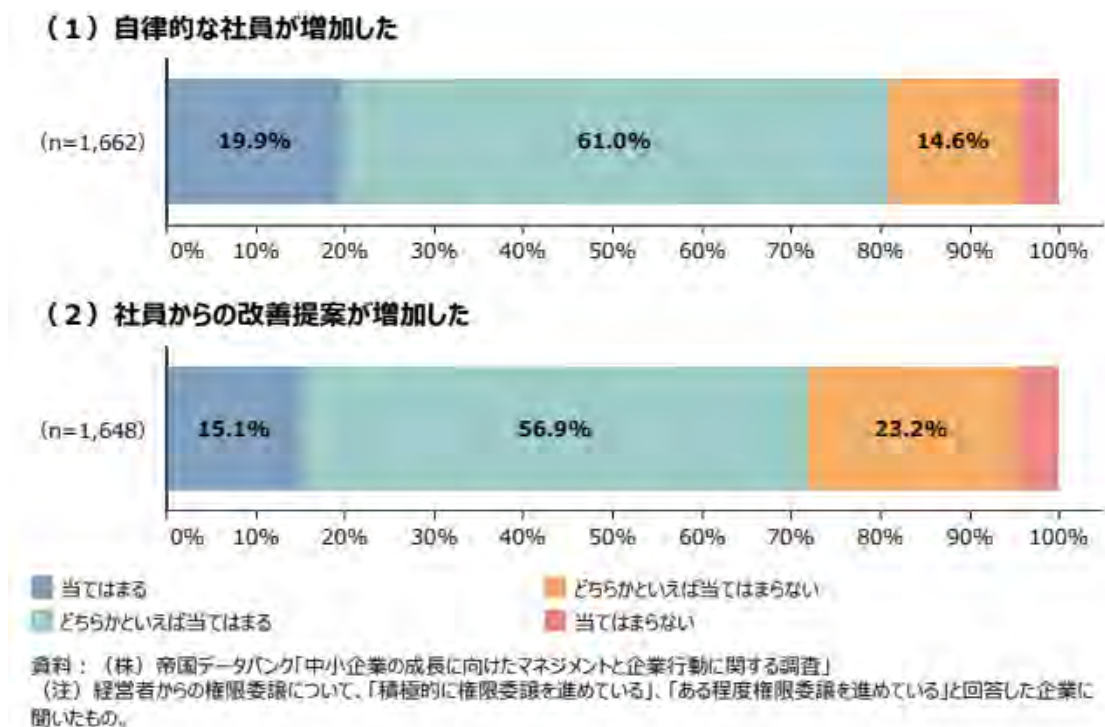
図表12 経営の透明性を高める取組の効果



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」  
 （注）1.経営の透明性を高める取組の実施状況について、「十分実施している」、「ある程度実施している」と回答した企業に聞いたもの。  
 2.ここでもいう経営の透明性を高める取組とは、経営計画や経営課題、決算情報の共有、意思決定プロセスや人事制度、報酬制度の明確化等を指す。

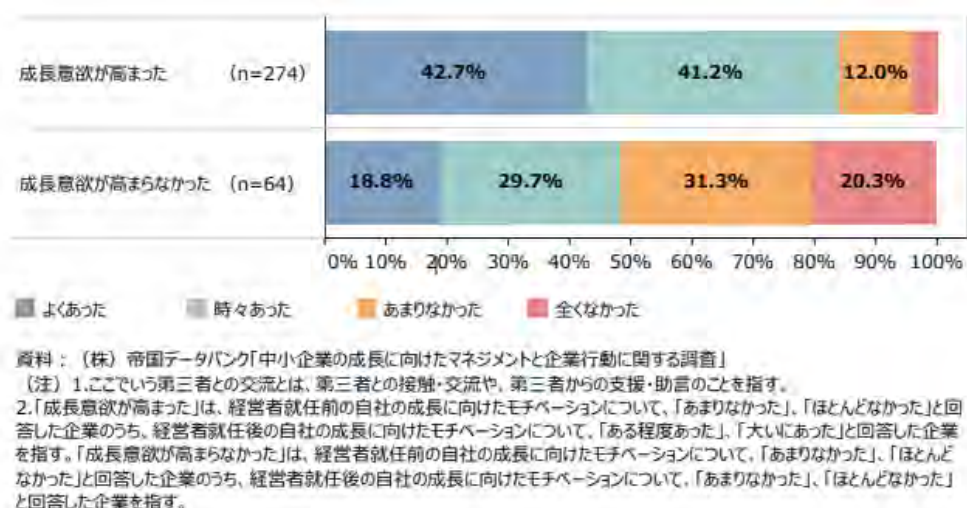
引用：中小企業庁（2023）「2023年版中小企業白書」

図表13 経営者からの権限委譲を進めたことによる効果



引用：中小企業庁（2023）「2023年版中小企業白書」

図表14 経営者就任前後の成長意欲の変化別に見た、経営者就任後の第三者との交流状況



引用：中小企業庁（2023）「2023年版中小企業白書」

## 第4 外部機関における経営人材育成

中小企業が外部機関を活用して経営人材を育成するOLM的なキャリア形成として、中小企業の経営人材育成に取り組んでいる外部機関もあり、その主体は

公的な機関や社員教育を主な事業としている企業、自社事業の関連事業として教育事業を行っている企業のほか、金融機関や商工会・商工会議所などがあり、ここではその一例を紹介する。

## 1 中小企業大学校

独立行政法人中小企業基盤整備機構は、全国9カ所に地域本部と中小企業大学校を設けており、中小企業者（経営者、管理者等）の研修を半世紀以上にわたって行っている。民間団体との重複を避けるため新入社員研修は行っていないが、目的や対象者に応じて様々な研修プログラムを設けている。

経営人材育成に関連する研修としては「経営後継者研修（研修期間は10カ月）」、「経営管理者研修（研修期間は月5日間×12カ月）」があり、これらの研修以外にも2日間～4日間のテーマ別研修も用意されている。最近ではオンライン研修を増やすことで、少しでも研修に参加しやすいような工夫が講じられている。研修内容は、様々な業種や職種に共通する知識・能力・コンピテンシーに関するものになっているため、農業経営に特化した講座はない。

## 2 民間団体の取組

社員教育を主な事業としている企業や自社事業の関連事業として教育事業を行っている企業など様々な民間団体が特徴のある講座を開設しており、たとえば事業承継センター株式会社では、事業承継を予定している後継者向けに経営者に必要な知識やノウハウを学べるよう受講者自身が「自社を徹底的に分析したレポート」を作る講座を全国30か所で開催し、12年間で1,200名に対して研修を行っている。他にも、株式会社社員教育研究所では、「話す・考える・行動する」の3能力を徹底して開発する12泊13日の「管理者養成基礎コース」を開設するなどの取組が行われている。

## 3 金融機関・商工会など

地方銀行や信用金庫による人材育成としては、多摩信用金庫と明星大学が主催して多摩地域の次世代ビジネスリーダーを育成することを目的として、マネジメント能力と財務知識を学ぶことができる「TAMANEXTリーダープログラム（後継者塾）」や、山梨中央銀行が創設した山梨ちゅうぎん経営者クラブが経営後継者、若手経営者やオーナー企業で将来経営トップを目指す者を対象に経営者として欠かすことのできない財務、法務の知識や事業承継の基本的留意事項を学ぶことができる「経営後継者育成セミナー」を行っている例があり、地域内の様々な中小企業を対象として地域経済の活性化を図ることなどを目的に行われていることが多い。

また、全国各地の商工会・商工会議所では、小規模企業の経営に詳しく国や地方公共団体の小規模企業施策に精通した経営面でのホームドクターとも言うべき者（「経営指導員」）を配置し、小規模事業者の相談に応じている

ほか、経営における必要な知識・技術など様々な情報を提供する講習会や研修会などを開催している。

## 第5 経営人材育成の課題と対応

これまでみてきた中小企業の経営人材育成の取組について、その課題と対応ポイントを以下により概括的に記載する。

### 1 中小企業が抱える人材育成の課題

人材育成における企業の課題について、先に触れた労働施策研究・研修機構の2020年調査（p.7 図表2）で見ると、人材育成・能力開発について特に方針を定めていないとする企業は26.8%で、規模別では9人以下の企業で37.9%と特に高くなっており、計画的な人材育成を行うことが課題の一つとして考えられる。

また、具体的な課題を内容別に見ると、従業員数100人以上299人以下の企業で「指導する人材が不足している」、「人材育成を行う時間がない」を課題としてあげる企業の割合はそれぞれ57.5%、36.6%と高いが、従業員数9人以下の企業では「育てがいのある人材が集まらない」「特に課題はない」という回答がそれぞれ29.0%、28.6%と高くなっており（図表15）<sup>21</sup>、必要となる人材の確保ができていないにもかかわらず、人材育成の必要性を感じていないことが課題となっていると考えられる。

一方、厚生労働省の「令和4年度能力開発基本調査」によると、教育訓練費用（Off-JT費用又は自己啓発支援費用）を支出した企業は50.3%あり、Off-JTに支出した費用の労働者一人当たり平均額は1.3万円、自己啓発支援に支出した費用の労働者一人当たり平均額は0.3万円（金額はいずれも令和3年度実績）となっており、企業の費用負担による人材育成の取組が少ないことも課題の一つだと考えられる。



図表15 人材育成・能力開発における課題（2020年調査、複数回答、規模別、単位：％）

|          | N     | 人材を育成しても辞めてしま | ない育てがいのある人材が集まら | 指導する人材が不足している | 育成を行うための予算がない | 人材育成を行う時間がない | 人材育成の方法がわからない | 適切な教育訓練機関がない | ため、人材育成が無駄になる | 技術革新や業務変更が頻繁な | その他  | 特に課題はない | 無回答 |
|----------|-------|---------------|-----------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|------|---------|-----|
| 計        | 7,624 | 27.6          | 30.1            | 31.9          | 11.3          | 30.2         | 7.2           | 6.7          | 1.2           | 2.0           | 20.1 | 3.6     |     |
| 9人以下     | 2,428 | 21.7          | 29.0            | 20.0          | 13.5          | 24.4         | 5.1           | 5.4          | 1.0           | 1.7           | 28.6 | 4.9     |     |
| 10～29人   | 3,127 | 27.3          | 31.5            | 30.9          | 11.2          | 30.1         | 7.8           | 7.0          | 1.3           | 2.0           | 19.1 | 3.4     |     |
| 30～99人   | 1,539 | 33.3          | 30.5            | 44.5          | 8.4           | 36.6         | 9.0           | 8.1          | 0.8           | 2.2           | 12.4 | 2.5     |     |
| 100～299人 | 393   | 37.9          | 28.8            | 57.5          | 8.1           | 36.6         | 8.4           | 9.2          | 2.3           | 1.8           | 10.4 | 2.0     |     |
| 300人以上   | 135   | 44.4          | 17.8            | 50.4          | 14.8          | 42.2         | 8.9           | 2.2          | 4.4           | 2.2           | 7.4  | 0.7     |     |

出典：独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2021）「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（企業調査）」

## 2 望ましい人材育成に向けた対応

前述したとおり中小企業における人材育成については、そもそも必要性に対する認識が低いため、まずはしっかりと必要性を認識することが必須といえる。その上で、自社の経営理念や目的などを踏まえた経営戦略を策定し、それと連動した人材戦略の策定、計画的な人材育成プログラムを構築することが重要である。あわせて従業員の成長意欲を引き出すためにも、経営体内部で適正に人事評価する仕組みと中長期的なキャリアデザインの整理などを行うことが望ましい。たとえば、企業規模が異なるかもしれないが、先にも触れた株式会社ファーストリテイリングでは、従業員全員が経営者として活躍できることを目指しているため、入社初年度に10回程度のOff-JT研修を行い、経営に必要な知識・スキルやマインドを学ぶ。店舗などの現場でこの学びを実践し、体得し、業務評価につなげる仕組みを構築している。また、完全実力主義という考え方のもとで、個人の能力に応じて公正に評価する目標管理制度や多様なフィールドに挑戦できる社内公募制度がある。このような人材育成に向けた環境づくりを進めた結果、早ければ入社1年目から年商3億円以上の店舗運営を任され、入社3年目から海外事業の経営に携わっているなどの例もある。

一方、他産業の中小企業では、こうしたILM的なキャリア形成が難しい場合や経営体内部で指導する人材が不足している場合も多いため、従業員がのれん分けして独立開業することなどを視野に入れて、OLM的なキャリア形成の導入も検討する必要がある、こうした課題の解決には厚生労働省の助成金・補助金などの活用や社会保険労務士や中小企業診断士などの専門家による支援を受け、経営・人事戦略の策定や人事に関する仕組みを構築することも有効である。

### 第3章 農業界における経営人材育成の現状について

農業経営をしている経営体で大企業（製造業などのほか、卸売業・サービス業・小売業を除くその他の業種では資本金3億円以上又は常時使用する従業員数301人以上）に該当する経営体は少なく、ほとんどは中小企業に該当する家族経営体である。これまで中小企業の経営人材育成の現状などを見てきたが、農業界における経営人材育成の現状、経営者層に求められる知識と能力、経営体内部・外部機関における経営人材育成について整理する。

#### 第1 農業界における経営人材育成の現状

農業界における人材育成については、農業高校や農業大学校による教育や社会人などを対象とした就農教育など新規就農を希望する者への教育が主体となっている。これらの教育は、地方公共団体、公的機関との関係が強い農業関係団体やJAなどが中心となって行っており、そのカリキュラムは生産管理や飼養・繁殖管理などの生産技術に関する内容が中心で、経営人材に求められる知識の習得は簿記などの科目が設けられている程度であり、極めて限定的に行っているケースが多い。

経営人材育成については、都道府県が実施している農業経営塾などの外部機関で主に公的な機関が行っており、講座の種類や受講人数も多いとは言えない状況となっており（第4 外部機関における経営人材育成参照）、農業経営体内部の取組では、人材育成の前提となる経営理念があって、その上でキャリアパスや人事評価制度などの仕組みが構築されている必要があるが、このような環境づくりができていない農業経営体はごく一部にとどまっている。

特に、家族経営の個人農業者の場合、後継者がいる経営体を除いて経営人材を育成しようという意識を持っている者は少なく、後継者に対して育成をしている者であっても主に自らの経験に基づく生産技術の継承に注力しており、経営面に関しては特段の取組が行われていない又は計画的に行われていないことが多い状況である。

一方で、経営規模が比較的大きい農業法人では、経営者がマネジメントに