

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

集中するため、圃場作業などの現場監督を任せられる人材や経理・人事などを任せられる人材、いわゆる「右腕人材」を確保する必要に迫られ、後継者である子息や組織外から雇用した者に対して、一定期間、農業現場の経験を積ませてから管理職とするなどの育成が行われることがある。

いずれにしても、経営人材の育成に取り組んでいる農業経営体は少数であり、その少数であっても、家族経営の農業法人が子息などを後継者として具体的な育成計画がないままに取り組んでいる場合が多いのが実情である。

第2 農業経営人材に求められる知識と能力

農業経営人材に求められる知識や能力については、中長期的な事業計画を策定して、経営を計数管理できるなど経営の基礎となることについては他産業の中小企業と同様であり、経営規模の大小に応じて求められる知識・能力・コンピテンシー（行動特性）が異なり、経営規模が大きい場合は人事労務管理や組織運営などのマネジメントに関する知識や能力がより多く求められる。また、個人経営と法人経営でも求められる経営の基礎となる知識や能力には大差がなく、経営規模に応じて求められる知識や能力の幅や量が異なるだけである。

しかしながら、農業の場合は中小企業と異なることもあり、会社法に基づく株式会社などの組織形態以外に、農業協同組合法に基づく農事組合法人という組織形態の農業法人が存在し、農業法人の中で一定数を占めている。この農事組合法人は出資額に関わらず一人一票となっている組織であるため、組合員との合意を形成する能力が強く求められ、かつ集落や地域と深く結びつく力が必須となる。

このほか、農業は生き物を相手にする産業であることから、経営の根幹となる事業計画などを策定するに当たって、農産物の生育ステージなどを踏まえて検討する必要がある。農業経営人材には農産物の生育状況を見極める知識・能力が必須となる。また、地球の温暖化、環境負荷の低減、社会情勢の変化など様々な環境変化に対応し、さらに自らの農業経営の発展を図りながら地域農業ビジョンについて従業員や地域住民など関係者と一緒になって創造する能力も求められる。

第3 経営体内部における経営人材育成の取組

農業経営体内部における経営人材育成の取組についても、一般的には他産業の中小企業と同様であり、経営規模が大きくなるとILM的なキャリア形成ができるようになる。このため、生産や経営に関する主要なポストを順次担当させるなど段階的な人材育成に取り組む農業法人も出てきている。農業法

人の経営者の中には、失敗をすることが一番の学びになるという自らの経験から「失敗してもチャレンジしたことを評価する」という考え方にに基づき、従業員が20代からでも自ら計画を立ててチャレンジすることを促すことに取り組んでいるところもある。

また、営農類型ごとに見ると、畜産、露地野菜、施設野菜で経営規模が大きい経営体では、組織内での人事評価制度やキャリアパスの設定とともに、研修制度を充実させている例が他の営農類型に比べて多く見られ、たとえば九州で養豚業を営む農業法人では、経営理念を掲げた上で研修制度の充実や社内外の勉強会を活用しているほか、人事評価制度を昇進基準に連動させて農場長に至るまでのキャリアパスを明確に設定している例がある。

こうした事例も踏まえて、個人農業者である農業者と農業法人のそれぞれが行っている経営人材育成の取組を概括的に整理すると、以下のとおりである。

1 個人農業者である農業者（家族経営）

個人農業者であって家族経営をしている者の取組では、一定の母数がある調査結果はほとんどないのが現状であり、農業者を支援している専門家や大学等の有識者によれば、生産技術の習得が中心であり、経営ノウハウまで対応している農業者は稀であるというのが一般的な認識となっている。

また、経営人材の育成に取り組んでいる者は、後継者を確保しているごく一部の農業者であり、生産技術の習得のみならず、経理面や販売面も段階的に習得の機会を設けている場合もあるが、その取組内容は仕事のやり方を実際に見せる方法や、ひたすら実践させて経験を積ませる方法が主流となっていることから、具体的なマニュアルや人材育成に関する計画がないILM的なキャリア形成が行われていると考えられる。

2 農業法人

農業法人の人材育成では、日本政策金融公庫の調査によると「現場作業に精通し、管理監督ができる人材」と「現場作業の遂行能力を持つ人材」の育成が「経営判断を担える中核的人材」の育成よりも重要度が高いと考えている法人が多い（図表16）²²。

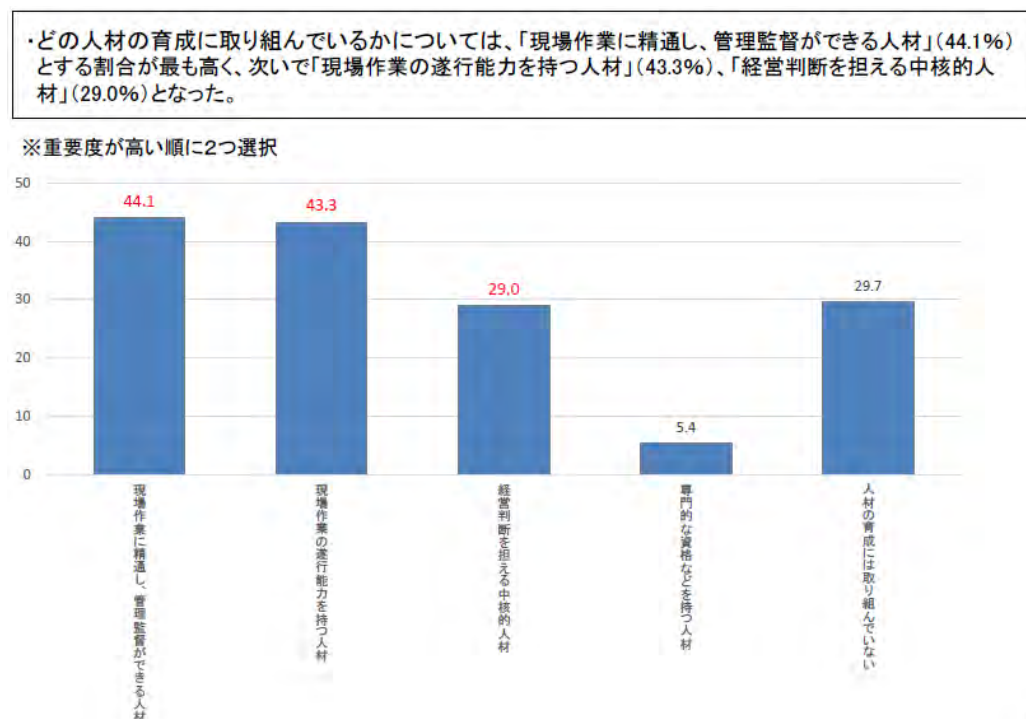
また、具体的な取組内容としては、別の調査結果によれば、実施割合が高い順に「毎日の作業に関するミーティングの実施」、「社外の各種交流会や研修会への参加」、「資格・免許や技術習得支援」となっている一方、経営人材育成に係る「ジョブローテーション」、「長期的なキャリアパスの提示」や「社外の各種交流会や研修会への参加」については、実施割合も低く経営者による取組内容の評価も低い。こうしたことから、人材育成の取組は作業に関することが中心になっていることが推察できる（以上図表17）²³。

さらにキャリアパスに関して見てみると、親族以外の従業員に対しては「一般従業員のまま」が全体の43%と最も高い割合（図表18）²⁴となって

いるという調査結果もある。この調査によれば、従業員数別では従業員数が少ない農業法人ほど経営後継者や幹部従業員として将来的に処遇する傾向が見られるが、これは従業員数が少ない農業法人は親族などを従業員として雇用し、家業として親族が経営を継承することが多いことに起因していると推測される。こうした従業員の将来的な処遇について、従業員の視点から考察してみると、年齢の上昇に伴い、結婚や子育てなどのライフステージの変化が生じ、それに応じた処遇を農業法人に求めるが、処遇条件が合わなければ転職や独立就農などの可能性が高まるため、経営者が意図したか否かに関わらず、結果としてOLM的なキャリア形成がなされている場合がある。

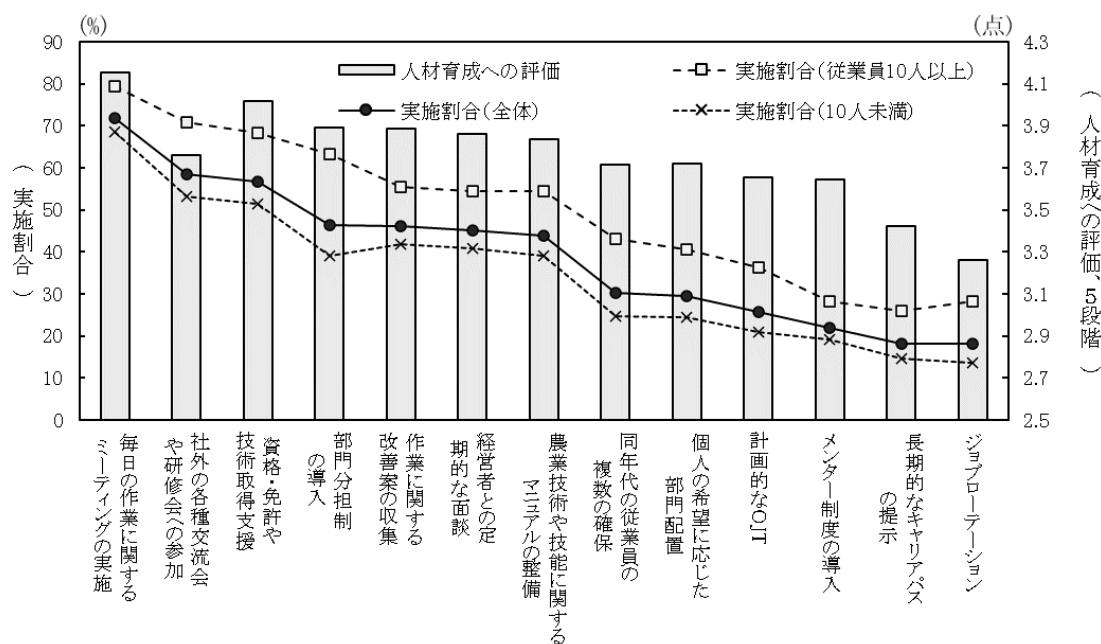
最近では、こうした背景のほか、地域農業をさせる新たな担い手を育成したいなどの動機から、採用時点から従業員を独立就農させるための育成プログラムを作成している群馬県でこんにゃくなどを生産・販売している農業法人や、やりがいを感じながら一定以上の所得を得るために正社員のキャリアパスとして将来的に自社の経営幹部になるか独立就農するかの道を提示している北海道で玉ねぎの生産・販売している農業法人、現代表の後継者を従業員による総選挙で決める農業法人など、経営人材の育成に向けて様々な動きが出てきている。

図表16 どの人材の育成に取り組んでいるか（全体）



出典：日本政策金融公庫 農林水産事業本部 情報企画部（2023）「農業景況調査（令和5年7月）～特別調査：人材育成について～」

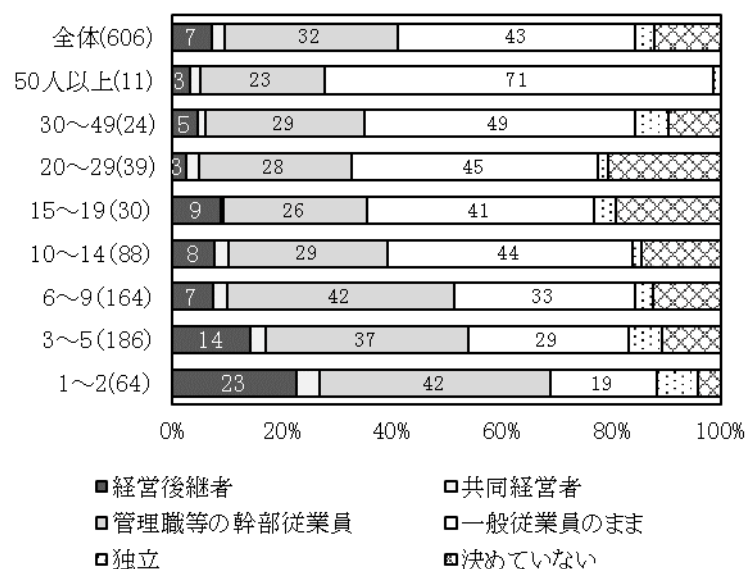
図表17 農業法人における人材育成施策の実施状況



出典：農業法人アンケート調査結果（2016）

引用：澤田 守（2023）「農業労働力の変容と人材育成」農林統計出版

図表18 経営者による従業員の将来的な処遇意向



(注) 括弧内は法人数

出典：農業法人アンケート調査結果（2016）

引用：澤田 守（2023）「農業労働力の変容と人材育成」農林統計出版

第4 外部機関における経営人材育成

外部機関における経営人材育成については、主に就農希望者に対して農業高校、農業大学校や農林業の専門職大学で行われており、生産技術の習得に向けた育成が中心となっていることが多く、経営に関する育成はあまり行われていないのが現状である。また、都道府県の普及指導員やＪＡの営農指導員による助言・指導などは地域農業の振興や会員向けサービスとして実質的に無料で行われており、こうしたことを背景に農業者が人材育成など各種サービスに対して費用を支払う必要があるという意識が乏しいなどの理由から、民間事業者による農業人材の育成に関するビジネス市場が生まれず、公的な組織による取組が中心となっていると考えられる。こうした中でも、一部ではあるが外部機関による経営人材育成の取組が行われており、以下に事例とともに紹介する。

1 公的な組織による取組

公的な組織による経営人材育成については、都道府県が実施主体となって関係機関と連携して行う又は民間団体に委託することで運営している、地域の就農希望者等を対象とした「農業経営塾」^注などの取組がある。多くの農業経営塾では、高度な経営力や技術力等を習得し、今後の農業界を牽引する優れた経営感覚をもった担い手の育成を図ることを目的としており、都道府県によって名称や取組内容も異なるが、基本的に受講生の費用負担はない又は低廉であることが多く、たとえば別冊の「農業経営人材育成事例集」で取り上げている公益社団法人ひょうご農林機構（ひょうご農業MBA塾）や公益財団法人いしかわ農業総合支援機構（いしかわ耕稼塾）などの取組がある。

コラム1 ひょうご農林機構による企業的経営管理ができる農業者の育成

地域の農業経営モデルとして牽引役になれる企業的経営感覚に富む農業経営体を育成するため、農業経営を専門とした人材養成塾「ひょうご農業MBA塾」を運営している。経営計画作成をメインにマーケティングや労務・財務管理等を学び、計画を作成できるように構成されている。

別冊「農業経営人材育成事例集」より

コラム2 いしかわ農業総合支援機構による経営強化に力点を置いた講座

地域リーダーとして活躍が期待される若手農業者を主な対象とした「経営革新スキルアップコース」と従業員がいる又は雇用を検討している農業者等を対象とした「経営強化マネジメントコース」を設けている。

別冊「農業経営人材育成事例集」より

（注）農業経営塾については、農林水産省のホームページでも掲載されている。

2 民間団体による取組

民間団体による取組については、経営人材育成に関する受講料などの収入だけで運営費用を確保することが難しいなどの理由から、学校法人での取組を除いてほとんど行われていないのが現状である。こうした中でも経営人材育成を行っているのは、金融機関、農業関連コンサルタント企業や農業関連事業を行っている企業のほか、独立就農を支援している農業法人である。

前者の例としては、農業用ハウス向けの設備メーカーである株式会社誠和（栃木県）が行っている最先端施設で世界トップレベルの施設栽培に関する知識と技術を全寮制で学べる講座や、株式会社山梨中央銀行と静岡銀行が共同で行っている山梨・静岡両県の農業者を対象としたオンラインのアグリビジネススクールなどがある。

また、後者の例としては、株式会社野菜くらぶ（群馬県）や有限会社トップリバー（長野県）といった農業法人が就農希望者等を社員として雇用し、生産技術と経営者になるために必要な知識の習得を支援する取組がある。いずれの取組においても、民間団体が所在する地域経済を活性化するという目的はあるが、就農先は民間団体が所在する地域に限定していない場合もあり、この点では公的機関による取組との違いが見られる。

コラム3 誠和による施設栽培のスペシャリストの育成

栽培の技術だけでなく経営力も身に付けた施設栽培のスペシャリスト育成のため、施設園芸における最先端の技術を備えた施設で1年～2年研修を行う全寮制の「トマトパークアカデミー（令和5年8月に「誠和アカデミー」へ名称変更）を運営している。就農先の都道府県は、地元の栃木県内のほか、多岐にわたっている。

別冊「農業経営人材育成事例集」より

コラム4 野菜くらぶによる「独立支援プログラム」

経営理念を持ち、経営を数字で分析して決断できる農業イノベーション人材を育成するため、自学自習を基本としたプロ農家によるオーダーメイド型の研修カリキュラムにより、研修先での農家実習と社員からの直接指導を行っている。概ね2年以内の研修後に、グループの一員や協力農家として独立してもらう「独立支援プログラム」による人材育成に取り組んでいる。

別冊「農業経営人材育成事例集」より