

## 第4章 農業における望ましい経営人材育成に向けた課題と対応

### 第1 農業と他業種との違い

ここまでは中小企業と農業経営体における人材育成の取組をみてきたが、ここからは農業の特色を踏まえて、農業における望ましい経営人材育成に向けた課題と対応を整理する。

農業や農村の特色としては、「食」を支えるだけではなく、国土・水資源・環境・文化・教育・福祉・健康など、現代社会のさまざまな課題の解決に貢献する多面的な機能（図表19）25を有していることが他産業と大きく異なり、さらに近年では地球温暖化への対応や生物多様性の確保など、これまでとは異なる様々な役割が求められている。

また、天候や立地などの自然条件に左右される事柄が多く、天候が悪いときや農閑期など適宜休養をとることができることなどから、他産業と異なり、労働条件の最低基準を定めた労働基準法のうち、労働時間、休憩、休日、割増賃金（深夜労働に係る割増率は適用）、年少者の特例、妊産婦の特例が適用除外となっている。このため、こうした労働条件が農業経営者の意向による影響を受けやすく、農業経営体ごとに労働条件が大きく異なる場合がある。

このほか、農地という生産基盤を利用するためには農地法などの法令による制限があるため、資本構成などの経営戦略に関する選択肢の幅が他産業に比べて狭い場合がある。また、産業分類としては同じ農業であっても、営農類型により異なる生産技術が必要になることや、同じ営農類型であっても地域や立地条件などが異なれば、それに対応する知識や技術が必要となるなど、環境に応じて異なった成長をする生物を育成していることに起因する違いがある。

一方、農業と他業種で共通している点もあり、①中小規模の経営であれば経営資源が限られているため、②相対的に給与・諸手当などの労働条件が低く、必要な人材の確保が難しい場合が多いこと、③従業員に対する指導やコミュニケーションが不足している傾向にあること、④経営者がほとんどの株出資割合を所有していることも多く、経営者の意向が経営に反映しやすい組織構造になっていること、⑤賃金や管理職登用など将来的な処遇が見通しづらくなっていることなどがある。

図表19 農業・農村の多面的機能



出典：農林水産省ホームページ

## 第2 農業経営体内部における課題と対応

今後、農業者の高齢化や減少が進んでいくことが見込まれ、経営規模の拡大に伴って家族以外の従業員を雇用する必要性が高まり、その従業員の中から将来の経営層を担う者が増えていくことが予想される。

今後の農業経営体としては、集積・集約化した一定規模の農地等を利用して農業生産を行うものや、経営面積は少なくとも付加価値向上を目指すものが主力となっていくと考えるが、その際、①経営の複合化や、食品産業との契約受注生産、直接販売、加工、輸出等の多角化により、収益力やリスク対応力を強化すること、②農業生産における原価の把握をきちんと行い、自らの利益を確保すべく価格交渉を行うこと、③スマート・デジタル技術を活用した省力生産、生産工程管理、経営管理等を行うことなど、従来の農業経営体の枠組みを越えた対応を、経営者だけでなく、農場長や販売管理の責任者などを含めた経営層が着実に行えるようにすることが必要となる。

このことを前提として、ここまで見てきた農業経営体内部における経営人材育成の取組を踏まえ、望ましい経営人材育成に向けた課題と対応を整理する。

人材育成の目的を鑑みれば、前提となる経営理念・ビジョンや存在意義を明確にする必要があり、それらを実現するために人材育成方針を掲げ、人事評価制度やキャリアパスなどの制度や仕組みを整備する必要があり、経営人材

育成においても同様だと考えられるが、残念ながら農業分野では経営理念や人材育成方針が明確になっていないことが多い。このほか、経営人材として経営体内部や外部で経営に必要となる経験を積む機会が設けられていないことが多く、経営人材となる者の成長意欲を喚起する仕組みが求められる。

また、従業員を常時雇用することは、経営者が従業員の人生を共に背負うことになるという覚悟が必要であり、こうした課題を農業経営体内部や農業経営者だけで解決することは難しいため、中小企業診断士や社会保険労務士などの専門家の力を借りて、計画的かつ丁寧な人材育成に努めていくことが重要である。

農業分野における経営人材育成においては、上記のように様々な課題があり、農業経営体内部における対応としては、①経営理念を明確化して従業員と共有する、②経営人材となる者の情熱や成長意欲を引き出す仕組み（昇給や昇進などのキャリアアップ基準の明確化、人事評価の見える化など）の整備、③経験学習できる場を増やすとともに、より高度な役割・裁量を付与する、④他経営への派遣や社外研修会を活用するほか、以下のような取組をすることが望ましい。

### 1 将来の農業界で求められる経営人材像を意識した育成をする

農業を取り巻く様々な環境が変化している中で、経営人材はクリエイティブな発想を持ち、多様な人材を生かす戦略（ダイバーシティー）を持って、地域においてリーダーシップを発揮して経営体だけでなく地域の課題解決に取り組むとともに、輸出や海外での事業展開などのグローバルな視野で対応する能力が益々求められるようになることが見込まれるため、これらに対応できる人材像を明確化した上で経営人材の育成を進める。

### 2 経験学習サイクルがより機能できるようにする

経営人材の育成には、経験が重要であり、より効果を高めるには、経験学習サイクルが機能できるようにすることが重要であることから、①経営層が求められる知識・能力・行動特性の一部を体験できる実務経験を積む機会を作る、②その経験を振り返る場を設けることで、経験学習サイクルを機能させる。具体的には、経営体内部で段階的な経験の場を設けることや、たとえば全社的な検討が必要なBCP（事業継続計画）の作成を担当させるなどのプロジェクトチームを運営させること、また、他団体の経営層を一定期間経験することなど、それぞれに対してリフレクション（振り返り）の機会を設けることが挙げられる。

### 3 経営体内部と外部機関による経営人材育成の相乗効果を高める

経営体内部と外部機関の双方が連動して人材育成機能を発揮できるようにすることが重要である。このため、経営体内部においてはキャリアアップや人材育成に関する制度を整備し、経営人材を目指す者が経営体に留まって成

長できる道筋を明らかにする。農業法人等が経営体内部の人事評価基準やキャリアアップ制度をすべて単独で作成することは負担が大きいため、こうした制度を導入して経営人材育成に実績がある優良事例について、農業経営者同士が共有できる仕組みを整えることも有効である。

他方、外部機関では自らの経営体内部では取り組むことができない知識・能力・コンピテンシーの向上を担うことが期待されるが、外部機関による経営人材育成の場は少ないことから、オンラインを併用するなどにより地域の垣根を越えた営農類型横断的な取組をする機関・組織を増やしていく必要がある。このように経営体内部と外部機関における環境を整備した上で、経営人材となる者が外部機関の研修で何を学び、学んだことをどのように経営体内部にフィードバックするかを報告させることで、経営体内部の取組との相乗効果を高めていくことが求められる。

#### 4 技術進展などの知識・情報をマネジメントに生かす

サステナビリティを意識することや生産性の向上を目指してIT技術やAIの導入など、今後、より一層様々な技術や社会情勢の変化に対応していく必要性が高まることを見込まれ、こうした状況に対応するためにどの生産技術を自らの経営体に導入するのかを判断することが経営においても重要となる。

このため、進化する生産技術や知識、社会情勢の変化などに関する正しい情報を知る機会を設けるとともに、それらに対応したマネジメント方法を知る機会を設けることが必要である。

### 第3 外部機関における課題と対応

外部機関における経営人材育成については、普及指導員やJAなどから様々な支援を実質無料で享受できる状況にある農業者にとって心理的又は経済的な面から研修費用等を負担して取り組むハードルが高いと感じることが多く、ビジネスとして成立させるために必要な受講者数の確保と研修を実施するコストに見合う研修費の設定が難しい。

また、独立就農するためには栽培技術を習得し、農地を確保して営農を開始する必要があるため、農地を確保できる地域などサービス提供エリアが限定される場合も多く、一つの民間団体が単独で事業化することが難しい。

こうしたことを背景に、地域農業を維持・発展させる観点から地方公共団体の区域に就農することを前提とした公的機関による取組が主流となっている。これらの外部機関における経営人材の育成では、公的機関が関与している取組も含め、取組の実施形態やカリキュラムなどのPDCAサイクルを効果的に回している例は少なく、十分な費用投下ができないことから研修プログラムの進化が遅れる、イノベーションを起こすために有効と考えられる他業種での研修や交流するOLM的（職業別労働市場）な場が構築されていないこ

とが多い。

こうした課題は前述したような農業分野特有の状況を踏まえて対応する必要があることから、経営人材を育成する外部機関が単独で対応することが難しいと考えられる。また、農業者の高齢化・減少が進展していくことが見込まれているため、離農する農業者の生産基盤を引き継いで農業経営できる人材の確保が急務となっている。

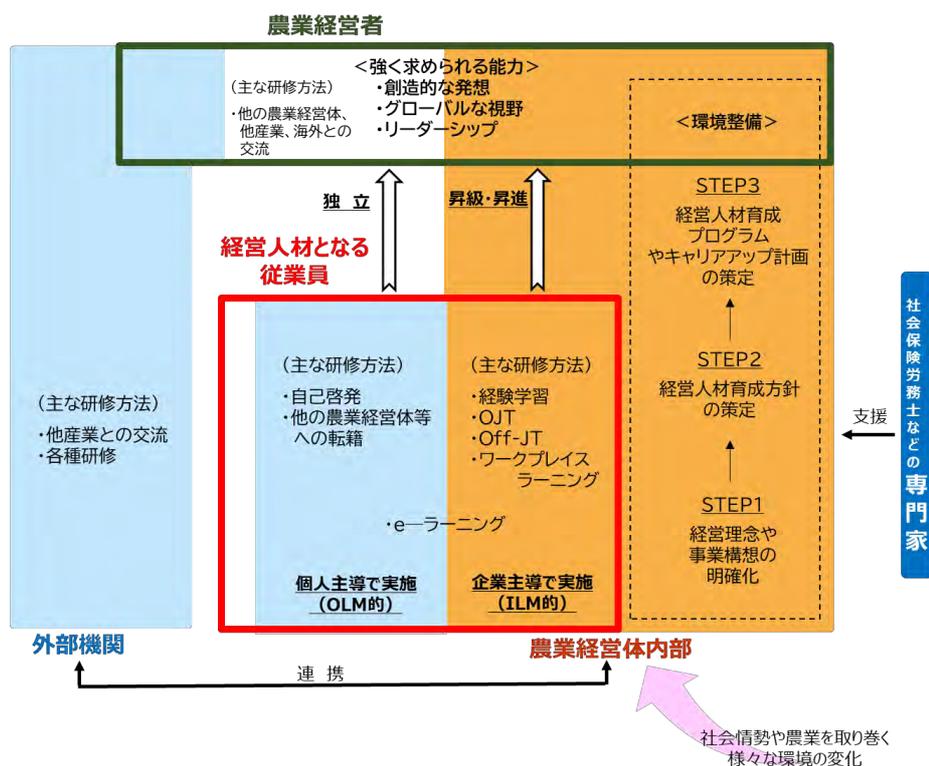
このような課題を解決するためには、特定の地域事情などに左右されることなく基礎的な経営管理能力の向上に関する育成を行う全国段階の組織が、都道府県段階などで地域の農業特性に応じた経営人材の育成に取り組んでいる公的機関や民間団体と連携して経営人材の育成を促進する体制を整備することが必要となってくると考えられる。こうした経営人材の育成に対しては、農業者に受益者負担を段階的に求めていき、多様な民間団体が参入してくるようなビジネス市場の創設も必要となると考えられる。

また、ILM（内部労働市場）的なキャリア形成をすることが難しい農業界においては、のれん分け独立就農などのOLM（職業別労働市場）的キャリア形成ができるよう次代の農業経営者を指導できる農業経営者を育成する仕組みを構築することは一つの対応策になると考えられる。

#### 第4 農業分野における経営人材育成の将来像

これまでの考察を踏まえ、農業分野における経営人材育成の将来像を図示すれば、以下のとおりである（図表20）。人材育成をしている外部機関との連携を図りつつ、経営体内部で経営人材の育成に向けた環境を必要に応じて社会保険労務士などの専門家による助言・指導を受けて構築し、経営人材となる従業員自身が成長するために取り組むILM的キャリア形成とOLM的キャリア形成を支援していく形が当面の間は理想的な姿になると考えられる。

図表20 農業分野における経営人材育成の将来像



## 第5章 終わりに

少子高齢化や人生100年時代の到来、個人のキャリア観の変化など、企業を取り巻く環境は大きな変化を迎えており、人材育成に対する意識を変革することが必要となってきた。このような情勢の変化を踏まえれば、経済産業省が令和2年9月に公表した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート」で示されているよう、これからは人材を「人的資本(Human Capital)」として捉え、「状況に応じて必要な人的資本を確保する」という考え方へと転換する必要がある。こうした捉え方の下では、マネジメントの方向性も「管理」から人材の成長を通じた「価値創造」へと変わり、人材に投じる資金は価値創造に向けた「投資」となる<sup>26</sup>。

また、経済産業省では令和4年5月にも「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート2.0～」を公表し、実践的にガイドするようなアイデアや施策や視点を提示しており(図表21)<sup>27</sup>、これらのレポートを土台に政策や支援が行われている。

今後の人材育成に関する政策はこのような方向に向かって推進されることを踏まえ、農業界の経営人材育成も他産業に劣後なく推進されていくことを期待して本報告書を締めくくりたい。