



農業経営人材育成に関する 調査報告書



農業経営人材育成に関する調査報告書

農林水産省 令和5年度経営発展・就農促進委託事業

はじめに

本報告書は、農林水産省の令和5年度経営発展・就農促進委託事業として、農業経営人材育成に関する取組を調査し、その課題と課題解決に向けた対応方向をまとめたものです。

作成に当たっては、農業経営人材育成に取り組む農業法人、民間団体、公的機関、農業関係機関や中小企業関係の団体などにヒアリングを行い、農業経営者・大学教授・専門家などの有識者で構成された検討委員会において検討を行いました。

今後、農業者の高齢化や減少が進展していくことが見込まれており、現在よりも相当程度少ない経営体で食料生産基盤を維持していく必要があり、社会情勢や様々な環境変化への対応がこれまで以上に重要となってきます。

将来にわたって農業経営を存続させるためには、農業経営をしている方や将来的に農業経営を担う方が生産技術だけでなく、原価計算をはじめとした経営ノウハウを習得していただくことが望ましく、こうした課題への対応について本報告書や別冊の事例集でお示ししています。

本報告書を読まれた方が取り組む農業経営人材の育成の一助になることを祈念します。

2023年12月

NPO法人日本プロ農業総合支援機構

目 次

第1章 経営人材育成について	1
第1 人材育成の目的と必要性	1
第2 人材育成の理論と手法	2
第2章 中小企業における人材育成について	6
第1 中小企業における人材育成の現状	6
第2 経営者層に求められる知識と能力	10
第3 経営体内部における経営人材育成	11
第4 外部機関における経営人材育成	15
第5 経営人材育成の課題と対応	17
第3章 農業界における経営人材育成の現状について	19
第1 農業界における経営人材育成の現状	19
第2 農業経営人材に求められる知識と能力	20
第3 経営体内部における経営人材育成の取組	20
第4 外部機関における経営人材育成	23
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	26
第1 農業と他業種との違い	26
第2 農業経営体内部における課題と対応	27
第3 外部機関における課題と対応	29
第4 農業分野における経営人材育成の将来像	30
第5章 終わりに	31

第1章 経営人材育成について

第1 人材育成の目的と必要性

人材育成は、経営理念・ビジョンに基づく企業等の経営体の経営戦略の実現を目的として行われており、様々な業種で人手不足の深刻化に対応するための生産性の向上や企業の競争力を高めるためにも必要となり、企業の継続性を確保する観点やサステナビリティの重要性の急速な高まりなどからも、近年、人的投資が重要視されている。

こうした中、令和5年1月31日に公布・施行された企業内容等の開示に関する内閣府令に基づき、令和5年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等において「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄が新設され、人的資本・多様性やコーポレートガバナンスに関する開示の拡充が行われた。具体的には、人材の多様性の確保を含む人材育成方針、社内環境整備方針及び当該方針に関する指標の内容や当該指標による目標・実績の開示等が必須となり、企業において人材育成に取り組むことについて、これまで以上に必要性・重要性が高まってきている。

1 人材育成と経営人材育成とは

「人材育成」は、一般的に「企業の経営戦略の実現に向け貢献できるよう、従業員を職種や階層などでグループ分けを行い、その階層において必要な知識、スキルの習得を促すとともに、意欲を喚起することで人材を育成すること」であり、従業員個人の目標ではなく、企業の目標を達成することをゴールとするものと解されており、本報告書においても同様の定義としている。

一方、「経営人材育成」については、一般的に明確な定義づけがなされていないと考えられるため、本報告書では「農業分野において経営人材（経営者及び経営部門における幹部候補生。以下同じ。）に対して、経営層としての職責・職務を遂行するために必要な知識、スキル、コンピテンシー（高い業績を出すための行動特性）の習得を促進すること」としており、「人材育成」とは明確に異なる定義としている。

2 効果的な人材の育成

人材を育成する上では、一般的に以下の事項について留意して取り組むことで、企業・組織全体における人材育成の効果を高めることができる。

（1）目的を明確にする

人材育成の取組全体での目的だけでなく、個別の育成機会ごとに目的を明確にする。具体的には、人材育成の取組全体の目的は企業・組織の経営戦略と連動し、個別の育成機会の目的は取組全体の目的と連動するよう、明確化して設定する。

(2) 体系的な育成機会を用意する

受講生を職種や職位などに応じてグループに分け、どのような時期にどのような育成機会を設けるのかをあらかじめ体系的に定めておく。

(3) フォロー体制を構築する

受講生が育成プログラムに専念できるよう、研修のために職場や業務を離れている間のフォロー体制を構築し、受講生が担当している業務の関係者で共有する。

(4) 学んだスキルを実践できる機会を設ける

育成機会（研修等）で何を学べたか、今後の自身の仕事にどのように生かしていくか等について、学んだスキルを実践できる機会を設け、企業・組織の経営戦略の実現に寄与できるようにする。特に、外部機関における育成機会を得た場合は、このような機会を設けることで学んだことがより定着する。

(5) 育成担当者への教育を行う

部下や後輩の育成を担当する機会が増えてくる者に対して、部下育成をテーマにした研修（オンライン講座を含む。）の受講、研修等の講師を務める機会を提供するなど経験を伴う教育を行うことにより、育成スキルを向上させる。

第2 人材育成の理論と手法

人材育成に関する理論や人材育成の手法は様々なものがあり、また経営人材に移行させるためには一定の課題があると考えられているが、ここでは主な内容のみを記載する。

1 人材育成に関する理論

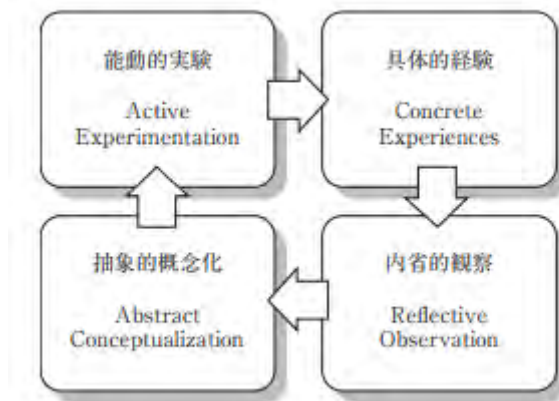
人材育成に関する理論的な枠組みとして、デイヴィッド・コルブによる「経験学習論」、中原淳による「職場学習論」、エンゲストロームによる「越境学習論」を紹介する。

(1) 経験学習論

ジョン・デューイの「経験からの学習」というアイデアをもとに、1970年代にデイヴィッド・コルブによって、経験学習モデルとして図式化（図表1）¹され、企業内教育・人材開発の世界に導入されてきた理論群である。

「業務能力の向上は、本人にとって挑戦的な側面を含む業務経験（ストレッチ）と、それを対象とした俯瞰的な視点からの振り返り（リフレクション）によることを主張するところにその特徴を持つ」²もので、2000年代以降、職場における人材開発やOJTなどを支える理論的基盤として定着している。

図表1 コルブの経験学習モデル



出典 Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall.

引用：中原 淳 (2013) 「経験学習の理論的系譜と研究動向」日本労働研究雑誌

(2) 職場学習論

職場において、人が仕事に従事し経験を深める中で、他者や人工物との相互作用によって生起する学習のことを一般に「職場学習」としており、これを職場のメンバーらの関わり、支援、対話等によって、人がいかに業務能力を高めていくかに焦点を合わせて考察したものが「職場学習論」である。

業務における学びの達成には、他者からの関わりが必要であり、人間の学習を職場の社会的ネットワークの中で達成するものと把握するところに特徴があり、職場における学習を業務経験だけですべてを説明することはできず、そこに張り巡らされている社会的なネットワークが極めて重要な意味をもつとしている。

(3) 越境学習論

フィンランドの教育学者ユーリア・エンゲストロームによれば、変化の激しい世界において成長するには、特定の領域において体系的な専門知識を習得していく「垂直的な学習」だけでは不十分であり、部門や組織を超えて問題を解決する「水平的な学習」が不可欠になるとしており、このような考えに基づく「異なる共同体のメンバーとともに、専門領域を越えて行われる学習」が「越境学習」として、近年、日本でも注目度が高まっている。

これを理論群としたものが「越境学習論」であり、企業内に勤める人々の能力・キャリア・スキルの伸長は企業内部における能力開発機会、リソースに限局されないという前提に基づき、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について、学習・内省すること」を分析の対象としているものである。

2 人材育成の手法について

人材育成を理論的視座でなく、その手法に着目して区分すると、「OJT」、「Off-JT」、「自己啓発」、「eラーニング」、「ワークプレイスラーニング」の5つに大別でき、その概要は以下のとおりである。

(1) OJT (On the Job Training)

職場における人材育成の一般的な手法で、「上司が部下に対して仕事を通じて計画的に必要な知識、技能、問題解決能力及び態度について教育訓練を行うこと」である。

(2) Off-JT (Off the Job Training)

「業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）のことをいい、例えば社内で実施する教育訓練（労働者を1か所に集合させて実施する集合訓練など）や社外で実施する教育訓練（業界団体や民間の教育訓練機関など社外の教育訓練機関が実施する教育訓練に労働者を派遣することなど）」3を指す。企業が従業員の能力開発のために行う手法ということではOJTと同じであるが、OJTは職場での実務を通じて研修が行われるというところが異なる。

(3) 自己啓発

自らの意思によって「労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動」をいい、職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない4。

(4) eラーニング

パソコンやモバイル機器、DVDなどの電子機器でIT技術を活用して学習することをいい、時間や場所を問わずに学習できることが大きな特徴である。知識を学ぶ教育としてeラーニングがよく利用されてきたが、最近ではVR技術を用いて体験を疑似的に得られるものもあり、多様化が進んでいる。

(5) ワークプレイスラーニング

「働く現場で業績（成果）をあげるとともに、能力開発や知識習得などを行うこと」をいい、一般的には「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法」である。

仕事を通じた職業教育ということではOJTと共通であるが、OJTが主に上司・先輩から部下に対する教育訓練であるのに対し、属性に囚われず組織に属する者を対象に研修やeラーニングなどの多様な教育方法がとられることに違いがある。

3 ミドルマネジャーの育成と経営人材への移行について

課長・部長相当職の人物であるミドルマネジャーは、今後経営の一翼を担うこととなるため、人の管理にとどまらず、「事業の未来を描き、組織の仕組み

をつくっていく」視点をもって行動することが求められるため、「部長を課長の延長線上としてではなく、事業経営の当事者・予備軍として捉え、登用や育成を行っていくこと」、「部長登用以前には、高い視座を得る経験が有効である一方、部長登用後には事業経営の方法論を学ぶトレーニングの機会が有効であること」という研究成果⁵も考慮した計画的な人材育成を進めていく必要がある。

こうして育成された課長・部長相当職の人物であるミドルマネジャーが経営人材となる際にも学習課題があると考えられており、田中聡⁶によれば、ビジョナリー思考へのシフト、戦略的意思決定力の獲得及び他者影響力の獲得が課題であると整理している。

一つ目の学習課題としては、「ビジョナリー思考へのシフト」があり、戦略的思考だけでなく、会社の未来を洞察し、ビジョンを掲げて会社をリードする思考方法へ移行することである。二つ目の学習課題としては、「戦略的意思決定力の獲得」であり、会社全体を俯瞰し、中長期的な視野で会社の現状と未来を捉え、リスクをおそれず、最適な意思決定と投資判断を行う力を獲得することである。三つ目の学習課題としては、「他者影響力の獲得」であり、ビジョンの実現に向けて、社員や外部関係者を含めた多様な他者を巻き込む力を獲得することである。

これらの課題に対応するためには、一定期間のOff-JTによる研修では不十分であり、現場の職務経験として「小さくてもいいので一国一城の主を経験させること」、「修羅場を経験させること」、「事業、機能、地域等様々な軸で異なる経験を積ませること」、「保守本流よりも傍流・外部を経験させて外から客観的に自社を観る視点を養うこと」が重要であると指摘されている⁷。

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。

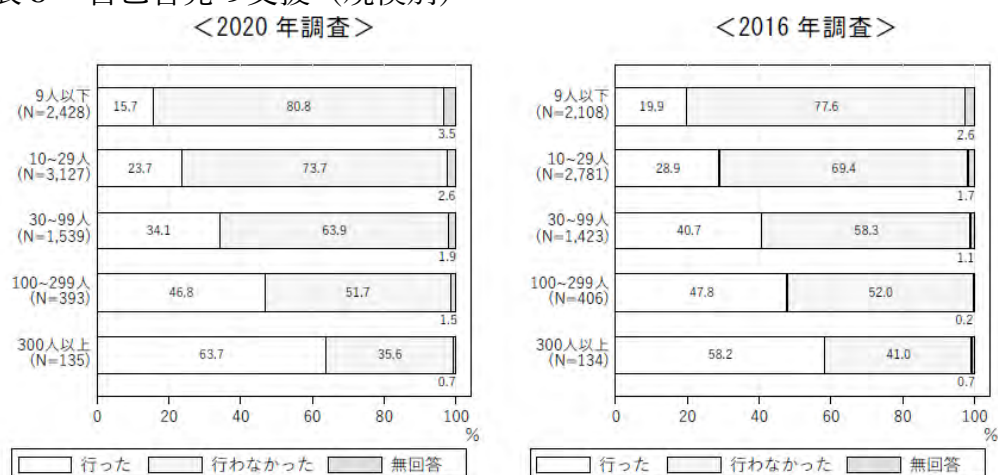
人材育成に関する研修方法や内容については、近年の社会情勢の変化や技術進展などから変わってきており、主に大企業では階層別教育中心の社員の一律教育から社員一人一人が自らの「ありたい姿」になるために必要な知識・能力を獲得していく自律的学習へのシフトや教育内容の多様化が進んできている。

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 つ想、 定そ いし るな が必 ら要 能と 力な 開る 考 発人 を材し	よ力 うを 能を 力も 開人 一材 段を をア 行ツ ップ でそ いき る能	能をを 力身こ 開にな 発つた をけ るめ 行こ つに て必 を要 目な 的能 に仕事	て人 特材 に育 方成 計・ を能 定力 め開 て発 いにな ついい	無 回 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）

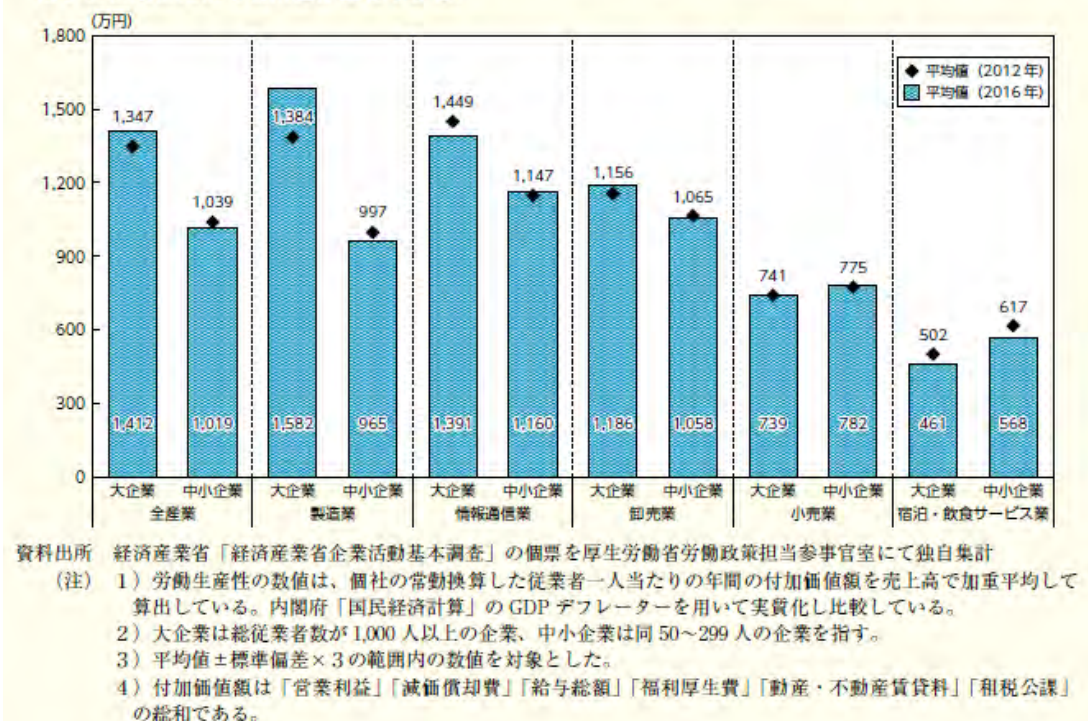


注）2020年調査は2019年度の1年間が対象。2016年調査は2015年度の1年間が対象。

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

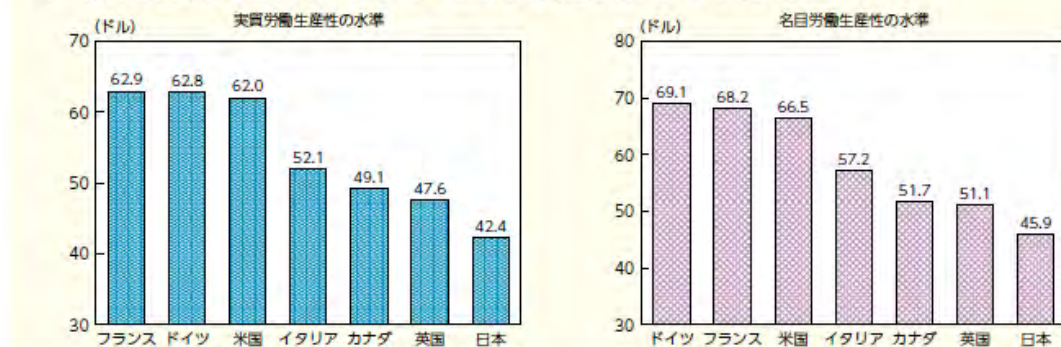
○「製造業」「情報通信業」では、大企業の労働生産性が高いことなどにより、企業規模間の格差が生じているが、「小売業」「宿泊・飲食サービス業」では、大企業の労働生産性が低く、中小企業の方が高いことなどにより同格差が生じている。



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。



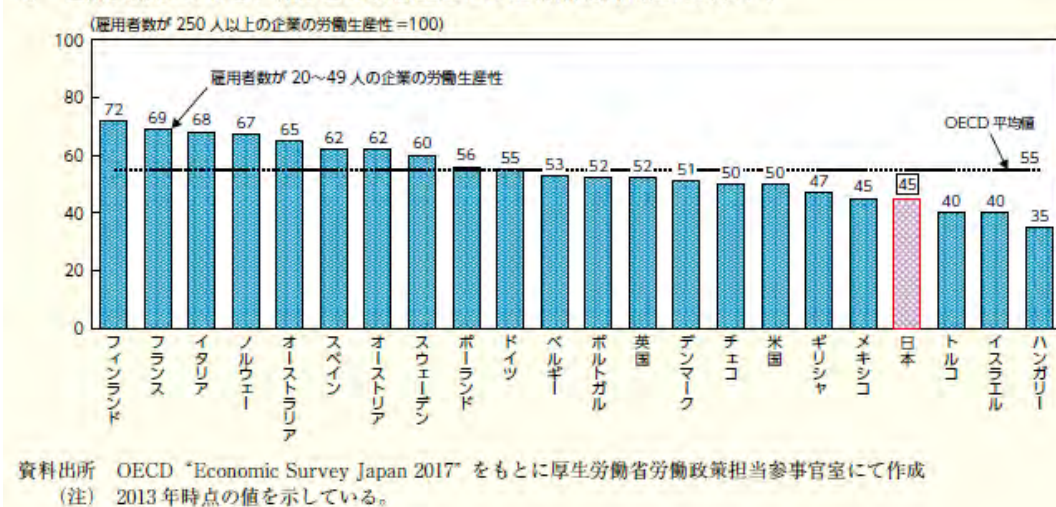
資料出所 OECD.stat をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (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）
- 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 - 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	- 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 - 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

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, 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）¹⁵。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、

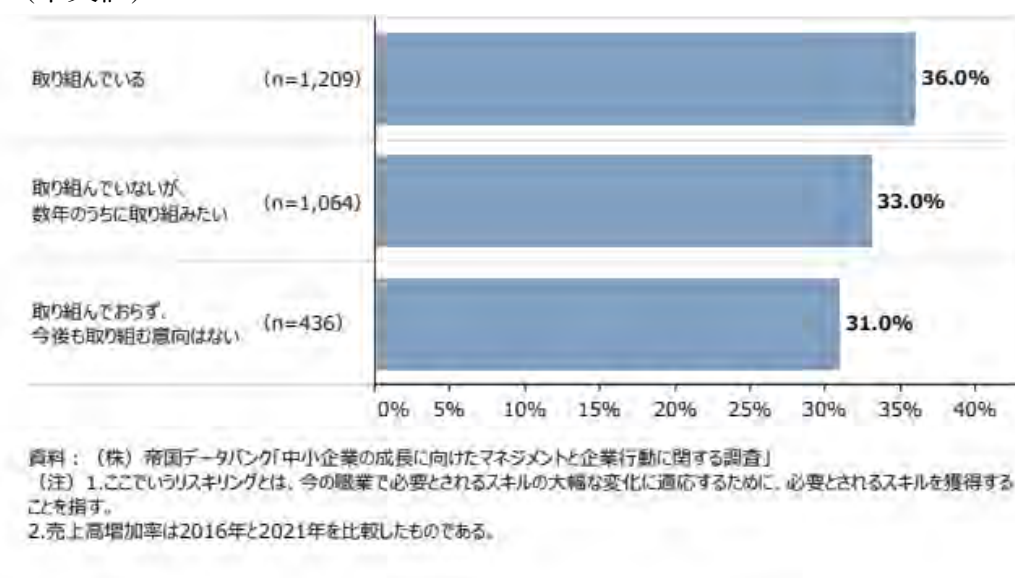
- ・ 人材育成の前提となる人材戦略と経営戦略を連動させる
- ・ 採用の段階から入社後の育成を意識する
- ・ 自社の強みを把握し、それを活かした研修内容とする
- ・ 社員が自発的に行動する環境をつくる
- ・ OJTのメリットとデメリットを把握し、それ以外の育成方法を組み合わせ

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。

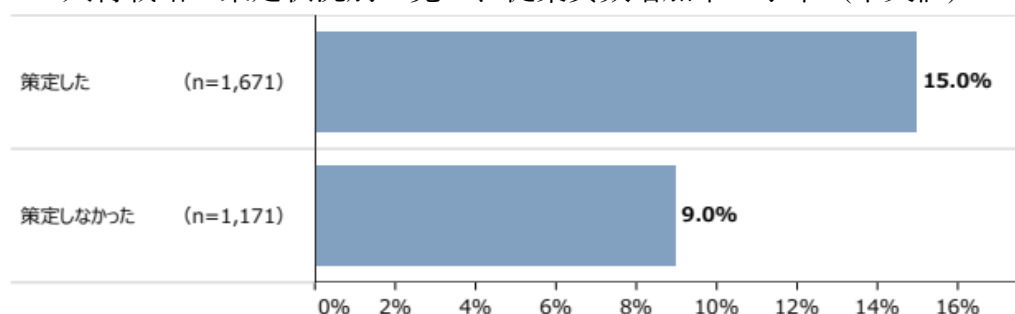
また、経営者が同業種や他業種の経営者と交流することで様々な知識の習得や経験するというOLM的なキャリア形成は、経営者自身の成長意欲の喚起だけではなく、企業の成長につながることが多い。経営者就任後の第三者との交流状況をみると（図表14）20、「成長意欲が高まった」企業の方が、第三者との交流が「よくあった」「時々あった」と回答しており、成長企業の経営者が、第三者との交流により自身の成長意欲を高めている傾向があることから、こうした取組も経営人材育成に有効であると考えられる。

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）



引用：中小企業庁（2023）「2023年版中小企業白書」

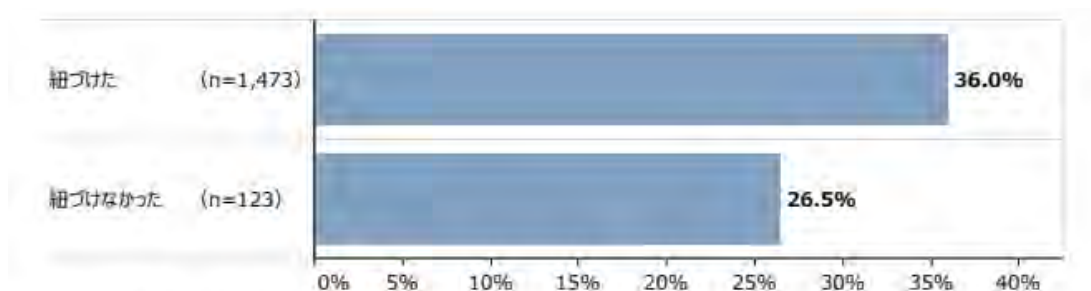
図表10 人材戦略の策定状況別に見た、従業員数増加率の水準（中央値）



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」

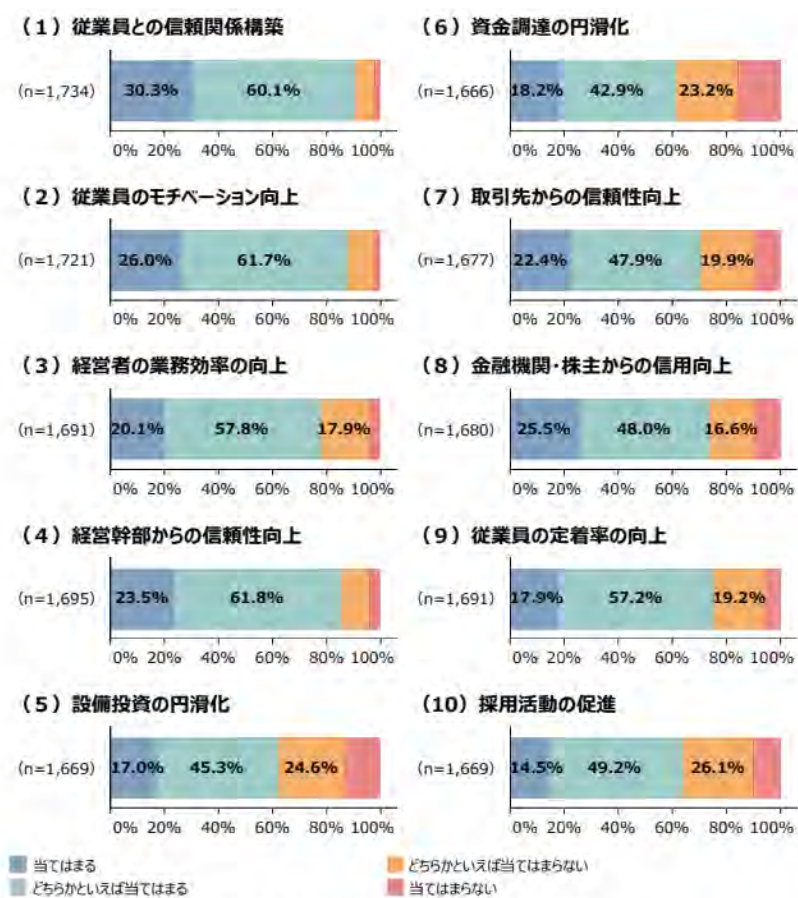
図表11 経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



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」

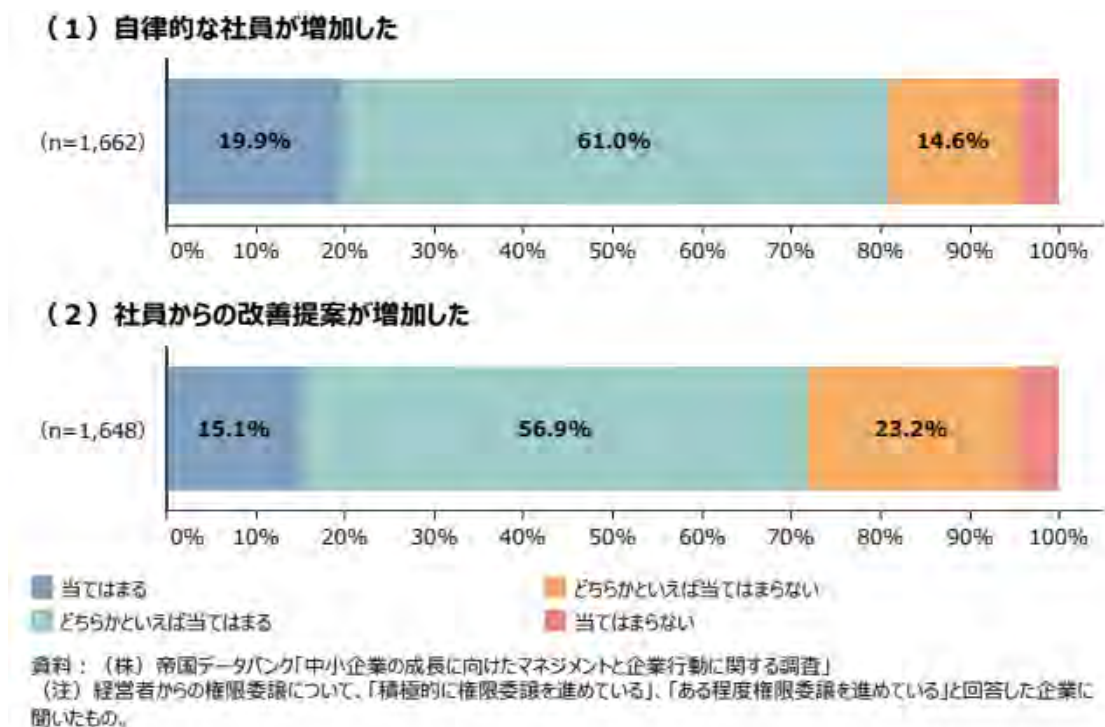
図表12 経営の透明性を高める取組の効果



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。

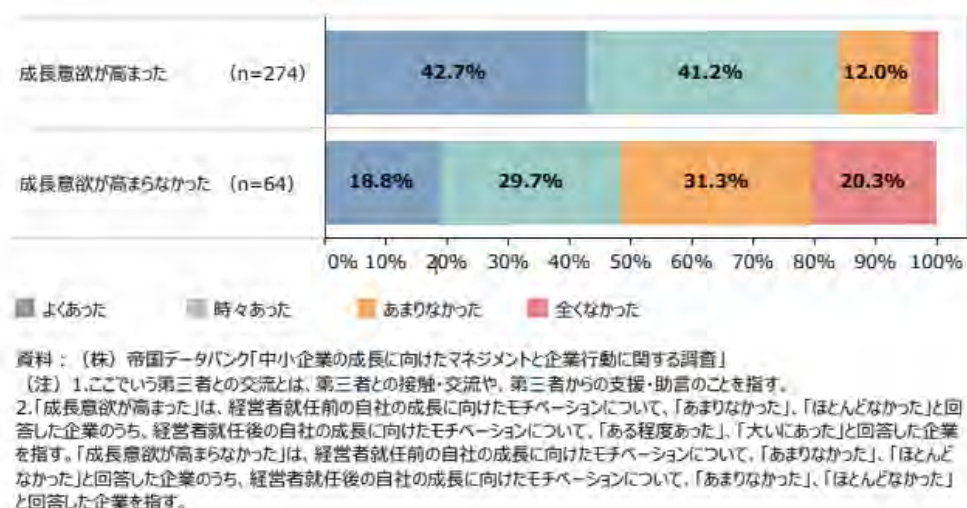
引用：中小企業庁（2023）「2023年版中小企業白書」

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）²¹、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

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。

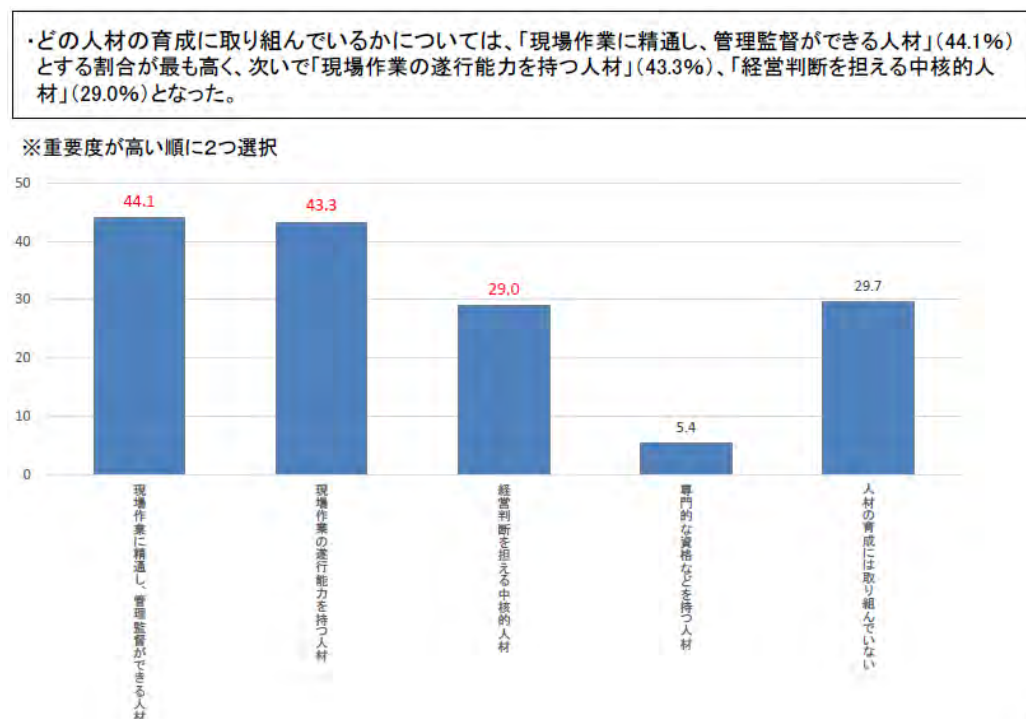
また、具体的な取組内容としては、別の調査結果によれば、実施割合が高い順に「毎日の作業に関するミーティングの実施」、「社外の各種交流会や研修会への参加」、「資格・免許や技術習得支援」となっている一方、経営人材育成に係る「ジョブローテーション」、「長期的なキャリアパスの提示」や「社外の各種交流会や研修会への参加」については、実施割合も低く経営者による取組内容の評価も低い。こうしたことから、人材育成の取組は作業に関することが中心になっていることが推察できる（以上図表17）²³。

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。

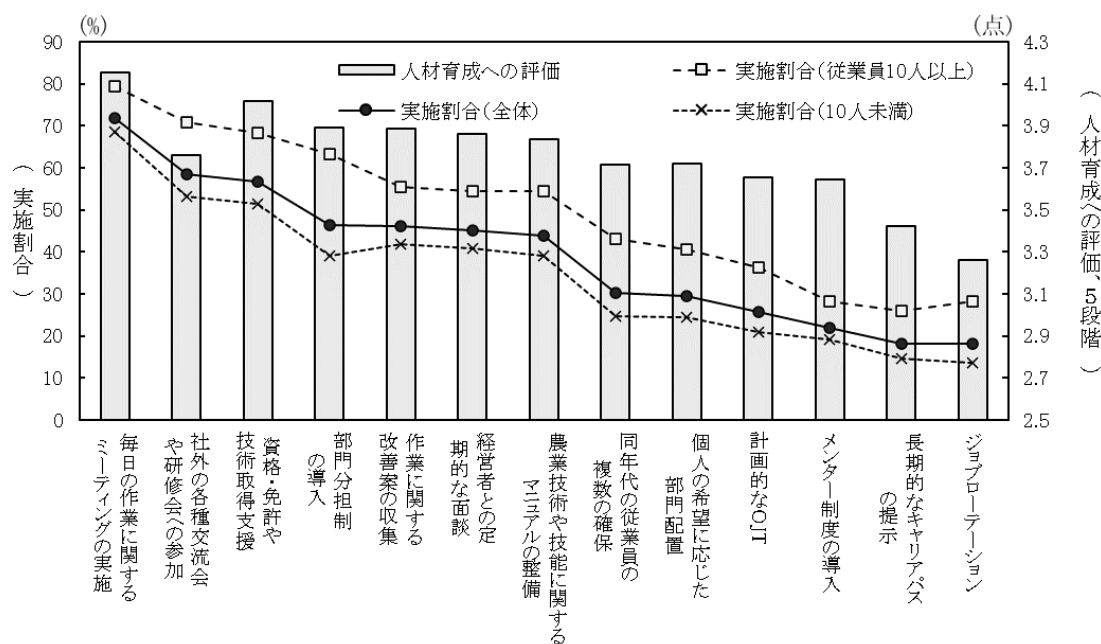
最近では、こうした背景のほか、地域農業をさせる新たな担い手を育成したいなどの動機から、採用時点から従業員を独立就農させるための育成プログラムを作成している群馬県でこんにゃくなどを生産・販売している農業法人や、やりがいを感じながら一定以上の所得を得るために正社員のキャリアパスとして将来的に自社の経営幹部になるか独立就農するかの道を提示している北海道で玉ねぎの生産・販売している農業法人、現代表の後継者を従業員による総選挙で決める農業法人など、経営人材の育成に向けて様々な動きが出てきている。

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～」

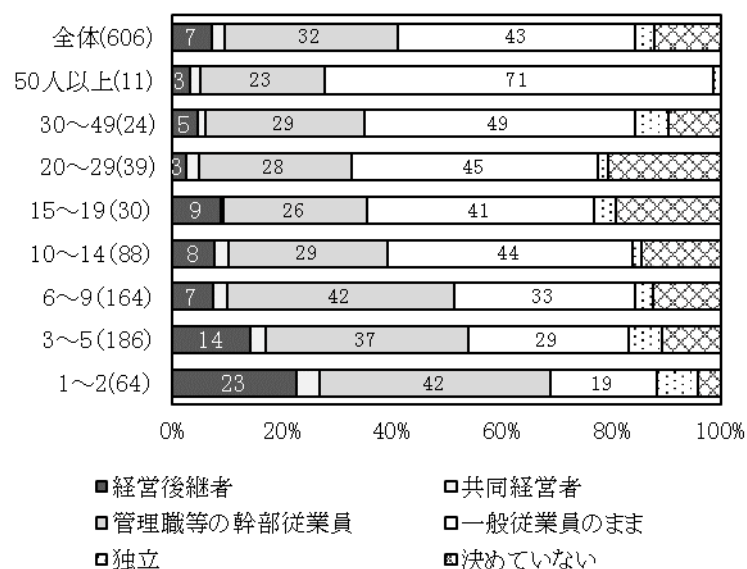
図表17 農業法人における人材育成施策の実施状況



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

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。

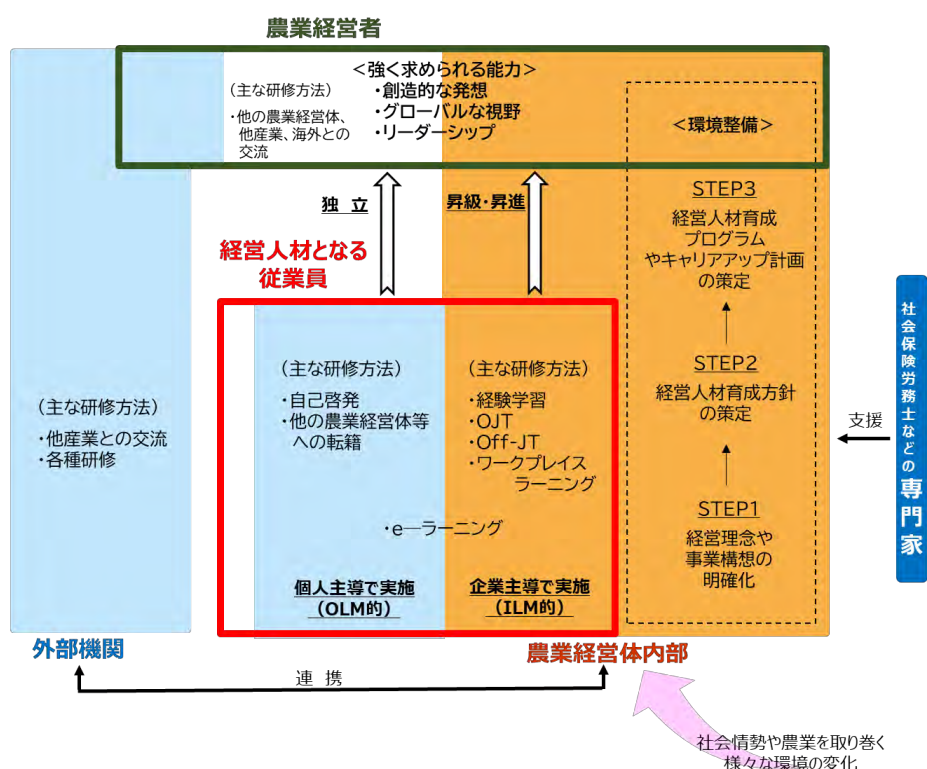
このような課題を解決するためには、特定の地域事情などに左右されることなく基礎的な経営管理能力の向上に関する育成を行う全国段階の組織が、都道府県段階などで地域の農業特性に応じた経営人材の育成に取り組んでいる公的機関や民間団体と連携して経営人材の育成を促進する体制を整備することが必要となってくると考えられる。こうした経営人材の育成に対しては、農業者に受益者負担を段階的に求めていき、多様な民間団体が参入してくるようなビジネス市場の創設も必要となると考えられる。

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）的な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的なキャリア形成とOLM的な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



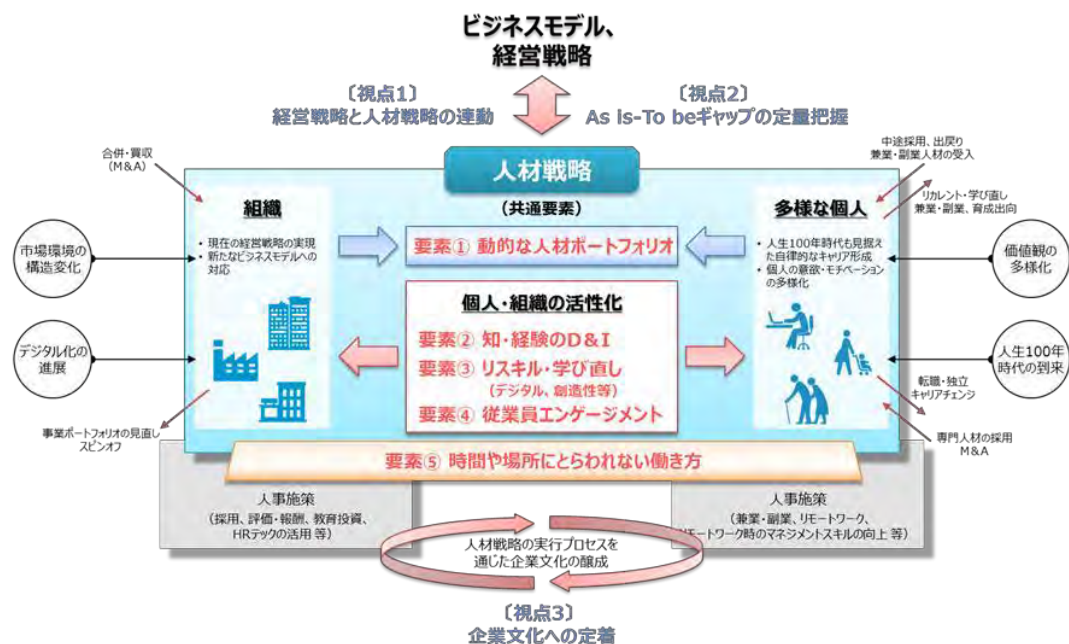
第5章 終わりに

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²⁶。

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)²⁷、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。

図表21 人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



出典：経済産業省「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～」

引用・参考文献一覧

(全般)

- 澤田 守 (2023) 「農業労働力の変容と人材育成」 農林統計出版
- 堀口 健治・澤田 守 編著 (2023) 「増加する雇用労働と日本農業の構造」
筑波書房
- 中原 淳・保田 江美 (2021) 「中小企業の人材開発」 東京大学出版会
- 中原 淳 (2021) 「経営学習論」 東京大学出版会
- 田中 聡 (2021) 「経営人材育成論」 東京大学出版会

(第1章)

1. Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall.
引用：中原 淳 (2013) 「経験学習の理論的系譜と研究動向」 日本労働研究雑誌
2. 中原 淳・保田 江美 (2021) 「中小企業の人材開発」 東京大学出版会 p.6
3. 厚生労働省 (2023) 「能力開発基本調査」用語の説明より
4. 厚生労働省 (2023) 「能力開発基本調査」用語の説明より
5. 吉川克彦・坂爪洋美・高村静 (2022) 「あらまほしき部長はどのような環境下で育つのか～部長役割の4因子モデルに基づく登用基準、育成施策の検討」『第52回全国大会研究論文集』
6. 田中 聡 (2021) 「経営人材育成論」 東京大学出版会 pp.44～45
7. 菅野 寛 (2015) 「経営人材は企業内で育てられるのか：人材を外部から招くのではなく、輩出する企業へ」 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 40 (5), pp.50-61

(第2章)

8. 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）」 p.14
9. 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）」 p.47
10. 厚生労働省 (2018) 「平成30年版労働白書」 p.80
11. 厚生労働省 (2018) 「平成30年版労働白書」 p.75
12. 厚生労働省 (2018) 「平成30年版労働白書」 p.77
13. ファーストリテイリングホームページ（人材育成に対する考え）
<https://www.fastretailing.com/employment/ja/fastretailing/jp/graduate/special03/>

14. 佐藤厚（2011）「内部労働市場（I L M）と職業別労働市場（O L M）—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, pp.77-107. より作成
15. Katz R. L. (1974) “Skills of an Effective Administrator”, Harvard Business Review, 52. pp. 90-102.
16. 中小企業庁（2023）「2023年版中小企業白書」p.Ⅱ-38
17. 中小企業庁（2023）「2023年版中小企業白書」p.Ⅱ-45
18. 中小企業庁（2023）「2023年版中小企業白書」p.Ⅱ-46
19. 中小企業庁（2023）「2023年版中小企業白書」p.Ⅱ-79、p.Ⅱ-87
20. 中小企業庁（2023）「2023年版中小企業白書」p.Ⅱ-33
21. 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）」p.28

（第3章）

22. 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～」p.5
23. 澤田 守（2023）「農業労働力の変容と人材育成」農林統計出版 p.88
24. 澤田 守（2023）「農業労働力の変容と人材育成」農林統計出版 p.84

（第4章）

25. 農林水産省ホームページ 農業・農村の有する多面的機能
https://www.maff.go.jp/j/nousin/noukan/nougyo_kinou/

（第5章）

26. 経済産業省（2020）令和2年9月「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」
27. 経済産業省（2022）令和4年5月「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～」p.9
28. 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（2023）「中小企業の飛躍的成長に向けた政策の方向性－「100億企業」への成長に向けて－」p.43

検討委員（50音順）

秋葉 秀威（あきばひでたけ）（千葉県在住）

株式会社秋葉牧場ホールディングス 代表取締役社長

【酪農業、製造業及び観光「成田ゆめ牧場」の運営他】

明治20年創業の秋葉牧場7代目。大手印刷会社と大手テーマパークにて勤務後、平成21年、英国に渡りMBAを取得。その後、スイスにてホスピタリティを学び、シンガポールの五つ星ホテルで実践を積んだ。

平成25年株式会社秋葉牧場に入社。平成30年に同代表取締役社長に就任。その後株式会社秋葉牧場ホールディングスを設立し、代表取締役社長に就任。

高いレベルのマネジメントのできる人材を輩出していくことを目指し、人事評価制度とキャリアアップとが連動した仕組みを作っている。

上田 賢悦（うえだけんえつ）（秋田県在住）

秋田県立大学 生物資源学部 アグリビジネス学科 教授

専門分野は農業経営学。秋田県庁に20年勤務し、普及指導員として農業者支援に携わる。その後秋田県立大学に勤務。現在は「農業経営者人材育成プログラム」の開発とその評価の仕組み、そしてその実践の場（次世代農業経営者ビジネス塾）について研究している。

鈴木 泰子（すずき やすこ）（静岡県在住）

社会保険労務士法人リライアンス 代表社員

農業分野における労務管理を多数手がけるほか、行政機関等からの依頼により、農業経営者向けの労務講座を全国で精力的に活動。全国農業経営支援社会保険労務士ネットワーク会長。

公益社団法人日本農業法人協会『女性が働きやすい職場づくり・ポイントガイドブック・労務管理編』執筆

鈴木 貴博（すずき よしひろ）（静岡県在住）

株式会社鈴生 代表取締役社長

【野菜：枝豆、レタス類、ブロッコリー、ニンニク他、物流センターの運営、運送事業及び福祉事業】

両親から継承。平成20年に株式会社鈴生を設立。現在はグループ会社7社、物流センター、運送会社も傘下に有する。様々な会社の部門リーダーを育成。

新規就農者の独立支援にも注力。障がい者を農業界へ一般就労するための学校、就労継続支援A型B型事業所「すずなりカレッジ磐田校」設立。

平成27年2月には、静岡県内の有志農業者との勉強会「Fujinokuni Agriculture School」を設立。また、日本農業法人協会の次世代農業サミットの運営委員長を務めた。

千野 翔平（東京都在住）

株式会社リクルート リクルートワークス研究所 研究員

大手情報通信会社を経て、平成24年4月株式会社リクルートエージェント（現 株式会社リクルート）入社。中途斡旋事業のキャリアアドバイザー、アセスメント事業の開発・研究に従事。その後、株式会社リクルートマネジメントソリューションズに出向し、人事領域のコンサルタントを経て、平成31年4月より現職。人材育成に関する研究他を進めている。特に部長人材の育成についての調査や研究を実施しており、多くの知見がある。

農林水産省 令和5年度経営発展・就農促進委託事業

（受託者：特定非営利活動法人 日本プロ農業総合支援機構）