

農業法人における人材育成の取組み

—雇用就農者の育成を中心に—

主事研究員 小針美和

〔要 旨〕

- 1 本稿では、農業法人における人材育成をめぐる動向について、特に農業法人に就職する形で新たに就農する雇用就農者の育成の取組みを中心に報告する。
- 2 販売農家や農業就業人口の減少が続く一方で、農業法人数は増加している。また、農業産出額に占める農業法人のシェアが約3割を占める等、日本農業における農業法人のポジションは高まっており、農業法人の従業員数も増加している。また、農家の後継者としての新規就農は減少傾向にあるなかで、雇用就農者は増加傾向にある。
- 3 雇用就農者への政策的支援としては、農業法人に対して雇用就農者のOJTへの助成を行う「農の雇用事業」がある。また、11年10月に政府が打ち出した「我が国の食と農林漁業の再生のための基本方針・行動計画」をうけて、政策的に青年就農者の育成・確保の促進が図られているなかで、雇用就農者も次世代の農業の担い手のひとつとして位置づけられており、農の雇用事業の事業内容も拡充されている。
- 4 農業法人の成長・発展に応じて、必要とされる技術力やマネジメントが高度化するなかで、その担い手である従業員の能力の質的向上、すなわち人材育成の必要性が高まっている。特に、雇用就農者は非農家出身で農業経験のない者が多い。彼らができるだけ速やかに必要な作業を習得し、一定以上の品質の作物が生産できるようになるための仕組みも必要となる。
- 5 現場における農業法人の取組みをみると、①組織的な営農体制があり、雇用就農者がステップアップできる過程がある、②技術や作業工程を可視化・共有化し、能力修得を容易にしている、③情報管理の高度化等により状況変化への対応力を強化している等、実際の現場作業のなかで雇用就農者の能力を高めていくことを可能にする仕組みを構築している。
- 6 また、農業経験の浅い雇用就農者の能力育成を促進するには、職場でのOJTとともに、OJTと結びついたOff-JTを組み合わせることが効果的と考えられる。しかし、雇用就農者を対象としたOff-JTの機会は少ない。雇用就農者への学びの場の提供に対して政策的な支援をすることは、彼らを次世代の農業の担い手と位置づけて定着を図るとする政策目標の観点からも有用であると考えられる。

目次

はじめに

- 1 農業法人等の組織経営体のポジションの変化
 - (1) 農業法人の増加・シェア拡大
 - (2) 組織経営体における常雇いの雇用者数の増加
 - (3) 農業法人等への就職による新規就農者の増加
 - (4) 雇用就農への政策的支援
- 2 農業法人における雇用就農者をめぐる状況と

課題

- (1) 農業法人における人材育成への課題認識の高まり
 - (2) 農業法人において人材育成が経営課題となっている背景
- 3 事例にみる取組み
 - 4 事例からの示唆
 - 5 まとめ
- おわりに

はじめに

昭和一桁世代のリタイアが進み、販売農家や農業就業人口の減少が続くなかで、日本農業における農業法人のポジションが高まっている。また、農業法人に就職する形で新たに就農する雇用就農者も増加傾向にあり、政策においてもこの雇用就農者を次世代の農業の担い手のひとつとしてとりあげている。

一方で、農業法人においては、農業をめぐる環境が厳しくなるなかで自らの組織を成長・発展させていくためには、従業員の人材育成が必要であるという認識が高まっている。

そこで本稿では、農業法人における人材育成をめぐる動向について、特に雇用就農者の育成の取組みを中心に報告する。構成は以下の通りである。まず1では、農業生産や農業における雇用、及び新規就農において、農業法人のポジションが高まってい

ること、及び雇用就農に対する政策的支援について確認し、2では農業法人における人材育成の課題認識の高まりとその背景について整理する。3では、農業法人による現場での取組み事例をとりあげ、4において事例から示唆される農業法人の人材育成における課題への対応について考察する。

1 農業法人等の組織経営体のポジションの変化

まず、統計データをもとに、農業生産や農業における雇用、新規就農において農業法人をはじめとする組織経営体のポジションが高まっていることを確認する。

(1) 農業法人の増加・シェア拡大

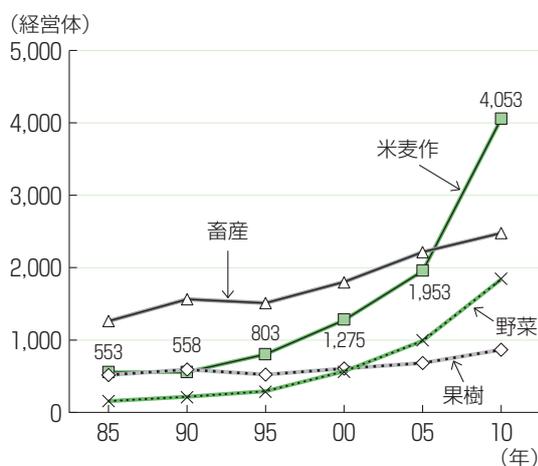
農業経営体のうち販売農家の減少は農業就業人口の減少と高齢化を伴って進行している。農林水産省「農林業センサス報告書」(以下、「センサス」とする)によれば、販売農家数は2000年の234万戸から163万戸に減

少した。この間、農業就業人口は00年の389万人から10年には261万人に減少、平均年齢は65.8歳と高齢化も進行している。

一方で、農業法人の設立数は増加している。法人化している農業経営体数は10年で21,627経営体と5年前より13%増加している。さらに、法人化している農業経営体数が全農業経営体数に占めるシェアは2%程度に留まるものの、農林水産省の推計によれば農業産出額に占めるシェアは28%と3割近くに達している。

業種区別に農業生産法人数の推移をみると、かつては畜産が多かったが、近年は水田（畑作）経営安定政策の導入等政策の影響もあり、米麦作の経営体の増加が著しい。また、最近では、野菜の経営体が増加しており、畜産の経営体数に迫っている状況にあるなど、近年耕種における農業法人

第1図 業種区別にみた農業生産法人数の推移



資料 農林水産省『ポケット農林水産統計』各年版
 (注) 1 各年1月1日現在。
 2 業種区分は粗収益全体に占める割合が50%以上の作目による。

第1表 経営面積規模別にみた組織経営体数

(単位 経営体数, %)

	経営体数		増減率 (05-10年)	規模別シェア		
	05年	10年		05年	10年	
全国	12,692	19,013	49.8	100.0	100.0	
経営面積規模別	10ha未満	9,169	11,090	21.0	72.2	58.3
	10～20ha未満	1,504	2,523	67.8	11.8	13.3
	20～30ha未満	760	1,991	162.0	6.0	10.5
	30～40ha未満	375	1,185	216.0	3.0	6.2
	40～50ha未満	221	693	213.6	1.7	3.6
	50～100ha未満	419	1,112	165.4	3.3	5.8
	100ha以上	244	419	71.7	1.9	2.2

資料 農林水産省「2005年農林業センサス報告書」「2010年世界農林業センサス報告書」

(注) 1 規模別シェアは、各年の全国の経営体数を100とした割合。
 2 経営面積規模別には経営耕地のない経営体を記載していないため、合計しても全国の値と一致しない。

の設立が進んでいる（第1図）。

さらに、センサスにより農業法人が過半を占める組織経営体数の推移を経営面積規模別にみると、05年から10年にかけて、全ての経営規模で経営体数が増加し、かつ、経営規模の大きい組織経営体の増加率が高くなっている。このように、組織経営体のなかでも大規模層のシェアが拡大していることがうかがえる（第1表）。

(2) 組織経営体における常雇いの雇用者数の増加

組織経営体の増加に伴い、農業雇用者のうち、特に、周年雇用に近い常雇いの雇用者のウェイトが高まってきている（第2表）。センサスによれば、10年における臨時雇いを含めた全体の雇用者数は05年に比べ減少しているものの、常雇いの雇用者数は10年で153,579人と5年の129,086人から5年間で約2割増加している。特に、組織経営体における常雇いの雇用者数が増加して

第2表 雇用者数及び常雇いの変化

(単位 人, %)

		雇用者数	うち 常雇い	うち 組織経営体 での雇用	うち 組織経営体 以外での雇用
実数	05年	2,410,289	129,086	56,791	72,295
	10年	2,329,928	153,579	72,164	81,415
増減率(05-10年)		△3.3	19.0	27.1	12.6

資料 第1表と同じ

おり、05年の56,791人から10年では72,164人へと27.1%もの増加となっている。

このように、小規模の販売農家が減少する一方で、経営規模の拡大を志向する農業法人等の組織経営体が、従業員、特に正社員の受入れを拡大させていることがうかがえる。

(注1) 常雇いとは、農業経営のためにあらかじめ年間7か月以上の雇用期間を定めて雇い入れた者のことをいう。

(3) 農業法人等への就職による新規就農者の増加

さらに、新規就農者の動向をみても同様の傾向がうかがえる。

農林水産省の調査によると、2010年の新規就農者数は54,570人で前年比18.3%減少したが(第2図)、減少しているのは農家の子弟が実家で就農する「新規自営農業就農者」で、先のセンサスにおける常雇いに該当する、農業法人等に就職する形で新たに就農する「新規雇用就農者」は8,040人と増加傾向にある。この新規雇用就農者のうち、非農家出身者が占める割合は79.6%と8割近い。

また、農業大学の卒業生の就農状況を

みても、11年度卒業生の就農形態として雇用就農が440人と、自営就農(前述の新規自営農業就農者)の353人を初めて上回った。

このように、小規模な販売農家が大きく減少し、法人等の組織経営体が規模拡大を伴

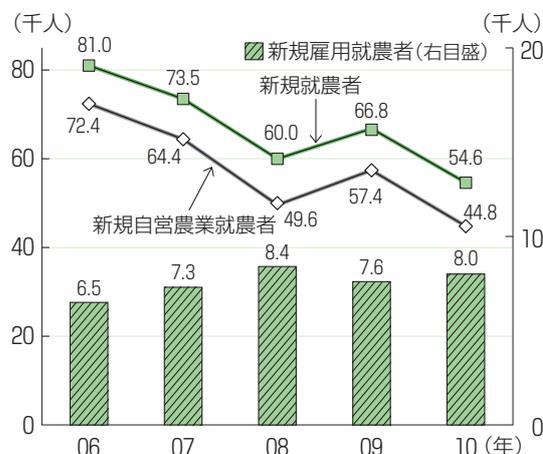
いながら増加するなかで、農業労働力の面でも、実家を継ぐ形での就農は減少する一方で、雇用による新規就農が増えつつある。

(注2) 新規雇用就農者とは、調査期日前1年間に新たに法人等に常雇い(年間7か月以上)として雇用されることにより、農業に従事することとなった者(外国人研修生及び外国人技能実習生並びに雇用される直前の就業状態が農業従事者であった場合を除く。)をいう。

(4) 雇用就農への政策的支援

高齢化や後継者不足により農業労働力が全体として大きく減少する一方で、法人等組織経営体への雇用就農が増加するなか、雇用就農の政策的位置づけも高まってきて

第2図 新規就農者数の動向



資料 農林水産省「新規就農者調査」
(注) 新規就農者とは新規自営農業就農者、新規参入者、新規雇用就農者の3者をいう。

いる。そして、リーマンショックのあった08年度以降、雇用対策の面からも、雇用就農を促進するための施策が導入されている。

a 農の雇用事業

雇用就農者への支援として最も代表的なものが「農の雇用事業」である。08年度にリーマンショック後の世界的な景気後退や雇用情勢の悪化を受けて措置された追加経済対策における農林水産施策のひとつに盛り込まれ、現在も継続している。^(注3)

同事業は、「雇用就農による新規就農者の確保と農業法人等の経営発展に資する人材の育成を図るため、農業法人等が新規雇用者に対して実施する基礎的な技術・ノウハウを習得するための実践研修（OJT）の経費の一部を助成する」として、具体的に11年度までは、雇用者1人につき月額上限97,000円を最長12か月間、雇用した法人等に対して助成することとしたものである。

08年度から11年度までの実績をみると、1万7千人を超える雇用に対して利用されている。近年の雇用就農者の増加にも寄与していると考えられる。

(注3) この追加経済対策では、農の雇用事業以外にも、厚生労働省の事業等、農業法人が従業員を雇用する際に活用できる事業があり、それらも雇用就農者の増加を促進されたとみられる。また、県、市町村で助成制度を設けているところもある。

b 新規就農総合対策支援事業

さらに12年度に打ち出された政策が、青年新規就農者を毎年2万人定着させ、持続可能な力強い農業の実現を目指すことを政

策目的とする「新規就農総合対策支援事業」である。

この事業は11年10月に食と農林漁業の再生推進本部が決定した「我が国の食と農林漁業の再生のための基本方針・行動計画」をうけて導入されたもので、「新規就農者確保事業」と「農業者育成支援事業」からなる。^(注4) 農の雇用事業は独立・自営就農する新規就農者もしくは就農希望者に交付される青年就農交付金とともに、前者の新規就農者確保事業のひとつに組みこまれた。

12年度においては、農の雇用事業に23億円、約2,000人分の予算が措置されている。年間の受給額は最大120万円に拡大され、11年度までは12か月とされた研修期間も2年に延長されるなど、事業内容も拡充されている。

また、同事業のなかで、雇用就農については「農外出身者でも就農しやすい重要な就農ルートであり、一層促進することが重要である」として、39歳以下の雇用就農者を年間7,000人確保することが政策目標とされている。

このように、雇用就農者は政策のなかで次世代の農業の担い手の一形態として位置づけられている。

(注4) 「農業者育成支援事業」は今後の地域農業のリーダーとなる人材を育成するため、高度な農業経営者育成教育を実施する教育機関（日本農業経営大学校）や地域の農業大学校に対しての支援を行う。

2 農業法人における雇用就農者をめぐる状況と課題

このように、農業法人をはじめとする組織経営体及び雇用就農者の日本農業におけるポジションは大きくなっており、さらに、人材確保のための支援拡充等の政策的な後押しもあって、雇用就農者は今後増加していくことが見込まれる。

その一方で、受入れ側である農業法人は、従業員、雇用労働力をめぐる新たな課題を抱えている。すなわち、雇用者数の確保という「量的」なものから、その「質的」な向上をいかに図っていくか、すなわち従業員の「人材育成」に課題の焦点がシフトしている。

(1) 農業法人における人材育成への課題認識の高まり

第3表は、公益社団法人日本農業法人協会でおこなった調査による農業法人が経営課題とする項目のランキングである。

第3表 農業法人の上位課題となっている経営課題

	回答割合による順位	
	00年	04年
農産物価格の低下	1	1
質的な人員不足	12	2
農産物輸入・自由化	2	3
運転資金の不足	3	4
機械・施設の拡充・更新	8	5

資料 日本農業法人協会「2004年度農業法人実態調査結果」
 (注) 対象は日本農業法人協会会員の法人。回答数は04年で353法人、00年は620法人。

第3図 農業法人の経営課題(複数回答)



資料 農林中央金庫「平成22年度農業経営と金融機関利用に関する調査」

(注) 対象は日本農業法人協会会員の法人、回答数は379法人。

その結果をみると、農業法人が経営課題とする項目ランキングのなかで「質的な人員不足」の項目が、00年調査では12位であったものが04年には2位となっている。

また、農林中央金庫が公益社団法人日本農業法人協会の協力を得て実施した「平成22年度農業経営と金融機関利用に関する調査」においても、農業経営の課題として「人材育成」をあげる割合が38.5%と「販路開拓」の50.1%に次いで2位となっている(第3図)。

(2) 農業法人において人材育成が経営課題となっている背景

ここで、農業法人において人材育成が経営課題となってきた背景をいくつか考えてみたい。

a 雇用者の基礎的な受入れ態勢の整備が進んだこと

ひとつには、一定の成長・発展をしてきた農業法人では、雇用者の受入れ態勢の整備が進んできたことがあげられる。

これまでの農業の現場、特に旧来の経営主の家族労働力を主体とする経営では、雇用労働力は不足する労働力への対応、いわば労働提供者としての位置づけが強く、雇用環境を整備するという認識も薄い状況にあった。しかし、その状況は改善されてきている。雇用実態に関する調査からも、従業員規模の大きい農業法人ほど就業規則の整備率や保険加入率は高く、一定の事業規模になった農業法人では基礎的な雇用環境の整備段階から、雇用者の人材育成を考えられる段階に入ってきたとみられる（第4表）。

b 高度な人材へのニーズの高まり

次に農業法人の経営が高度化してきてい

ることが考えられる。

基本的な雇用環境の整備を終えている経営体は一定の事業規模を持っており、さらなる発展を目指して経営の多角化へ取り組んでいるケースも多いとみられる。

そして、事業が拡大していくと、経営者が事業のすべてを掌握し、管理することが困難となり、従業員に管理を委ねる必要が出てくる。また、法人がさらなる成長・発展のために事業規模の拡大や多角化を進めていく上では、法人として必要とされる技術力やマネジメントも高度化する。すなわち、従業員にも労働提供者としてだけでなく、作業リーダーや圃場管理者を担当できる資質が求められるようになり、そのための能力向上、人材育成が必要となっている。

c 農業未経験者の育成システムの必要性

さらに、農業経験のない雇用就農者が増加していることがある。

自営農業への就農や、地域内で人を募集して雇用するケースでは、就農者も農業経験があったり、地域の状況等がある程度把握できているという者が一般的であった。しかしながら、前述の通り、近年増加している雇用就農者の約8割は非農家出身である。全く農業経験がないという人も少なくない。

そのため、農業未経験者でも必要な作業を習得し、一定以上の品質の作物が生産できるようになること、そのためのノウハウを身につけられ

第4表 従業員規模別にみた農業法人の正社員に関する雇用環境の整備状況(10年度)

		(単位 %)				
		就業規則	給与規定	退職金制度	健康保険	厚生年金保険
全国		71.5	68.8	28.8	64.2	60.4
従業員規模別	5人以下	64.2	65.4	15.0	41.2	35.2
	6-10人	65.6	64.3	26.1	63.2	59.5
	11-20人	72.9	66.9	31.7	71.9	67.7
	21-50人	87.9	82.2	44.2	88.0	86.5
	51人以上	96.8	85.9	65.2	94.6	94.4

資料 全国新規就農相談センター「農業法人等における雇用に関する調査結果—平成22年度—」

- (注) 1 調査時点は2010年8月。
- 2 調査対象は「農の雇用事業」実施経営体及び日本農業法人協会会員の法人。回答数は2,147。
- 3 調査対象及び回答者には農の雇用事業を実施している個人経営も含む。
- 4 法人率は74.3%。

る仕組みが必要となる。特に、農業環境が厳しい現況のもとでは、それができるだけ速やかに行えることが求められる。

3 事例にみる取組み

このように、農業法人における人材育成の必要性が高まるなかで、現場での実践も進んでいる。以下では、人材育成に取り組む先進事例を考察する。

(1) A社

a 組織概要と人材育成に対する考え方

A社は稲作を主とする農業生産法人である。1990年に専業農家としてスタートし、経営面積が30haを超え、従業員を雇用したのをきっかけとして94年に法人化している。現在の経営面積は約160haとなっており、法人化後の15年あまりで約5倍の規模に拡大している。農業法人として生産現場に軸足を置いた経営が基本であると考えており、技術力を会社の最大の経営資産と位置づけている。

現在の従業員数は17名であり、そのうち、30歳代が5人、20歳代が10人でその多くが非農家出身者である。A社ではこれまでも、経営規模の拡大に伴い従業員数は増加してきていたが、特にここ数年でA社への就職希望者が増加していること、また政策的に農業法人による雇用が促進されていること等を背景に、非農家出身の若年層、特に経験の浅い従業員が大幅に増えている。

経営規模が拡大すると、当然ながら管理

すべき事項が増える。しかし、それに対応するだけの労働力を新たに確保しようとすると経験の浅い者が多くなり、指導に時間を割かなくてはならなくなる。このような状況の下で、今まで以上に意識的に従業員の能力を向上させる取組みが必要であると認識するようになった。

さらに、次世代への経営継承時期が近づいていることをうけて、経営者をはじめとする熟練者のもつ営農の知識・ノウハウについても次世代に継承する必要があると考えている。

これらを背景に、現在の品質・収量のレベルを維持しつつ、200ha以上の面積を10人でオペレーションできる仕組みを確立することを目標として、技術継承と作業管理体制の構築に取り組んでいる。

b 熟練生産者の技術やノウハウの継承

(a) 作業技術資料の整備

A社では、安定した収量・品質を確保するために緻密な生産管理の実践を徹底することとしている。これまでのやり方では、従業員がこれらの技術を圃場におけるOJTによって修得することを基本としていた。しかし、規模拡大により管理すべき経営面積が増し、一方で指導すべき従業員も増えるなかで、OJTのみでは困難となってきた。そこでA社では経験者の技能、知識を収集・整理したA社独自の作業技術資料の作成に着手している。例えば、水管理作業における生育ステージごとの要点（水位、観察項目、作業実施上の注意点等）を整理した技

術資料を作成し、各従業員が適切に対応できるように支援している。

(b) 圃場情報の蓄積と共有化

稲作において的確に農作業を実施する上での重要な要素のひとつが圃場条件の把握である。しかし、経験の浅い従業員がこれらの知識を短期間で修得することは難しい。また、経験を積んできても、経営面積が大きくなってくると一つ一つの圃場の状況を個人で記憶しておくことは困難となってくる。そこで、A社では、全従業員が参加して圃場特性をテーマに社内ミーティングを実施し、土壌の性質や水持ち、雑草の発生といった圃場の特性について従業員が持っている情報を出し合い、一覧表にまとめて共有化を図っている。

c 組織的な作業管理体制

水管理以外の作業については、エリアごとに担当を分けるのではなく、稲作部門担当全員をひとつのチームとした営農体制を敷いている。保有している機械を効率的に使用し、かつ作業適期内で作業をするには、作業ユニットを固定せずに機械や従業員の配置を柔軟に行うことが必要となるためである。具体的には、作業毎に従業員の技量と経験に応じて主任と副主任（2名）を配置している。担当者は、作成した作業計画や人員計画を立てるとともに、現場作業をリードする。

また、主任を中心にチームミーティングをもち、具体的なデータにもとづいて問題

点の把握、今後の改善方策の検討などを行うこととして、作業毎のPDCAの強化を図っている。そのため、作業時間や資材の使用量、コストなどのデータ収集及び管理についても近年強化している。

さらに、これまで作業計画の策定は経営者を中心に行っていたのを改め、それぞれの業務の担当者が計画を作成し、社内ミーティングにおいて検討、決定するなど、自ら考え行動する機会を増やし、従業員の自主性を高めていこうとしている。

新人の従業員の配置としては、1年目は各作業の補助につきながら、基本的な業務の流れや機械のオペレーションを学ぶことが中心となる。そのなかで、経営者が従業員の資質を判断し、次年度以降は作業担当を割り当てることとしている。大規模で分業が可能になることにより、従業員の特性に応じて役割分担ができることは、全ての作業を個人で行わなければならない個人経営に比べた強みと考えている。

このように、A社は、熟練者のもつ技能や知識の可視化、共有化を通じた技術継承による従業員の能力育成と、組織的な作業管理体制の構築により、A社のもつ技術力の強化を図っている。

(2) B社

a 組織概要と人材育成の考え方

B社は、水稻の生産・販売と自社で生産したもち米を原料とする餅加工を中心とした農産加工部門を2本柱に、多角的な事業を展開してきている。1978年のスタート時

の経営面積は約20haであったが、90年代以降急速に農地集積が進み、2006年には100haを超え、現在は約140haとなっている。

B社は早くから従業員のなかから後継者を育成して経営継承することを将来の目標としていた。そのために、周年労働力を確保して水田農業の経営を安定化させるために事業を多角化し、また必要とされる人材は創業メンバーの家族や地域にとらわれずに採用し、育成を図ってきたという経緯がある。今後も、地域の農地を引き受けてきた農業法人として、出来る限りの農地を引き受けることができるように、持続的かつ安定的な営農を継続できる体制を構築することが重要と考え、そのための仕組みづくり、それを担う人づくりを行っている。

b 営農部門の作業管理体制

営農部門の正社員数は、勤続10年以上2名、7～10年2名、3～7年未満2名、3年未満2名、新人1名となっている。前述したとおり、B社の場合は早くから継続して雇用を受け入れていること、また、離職率が低いことから、経験年数の構成のバランスがとれている。

また、営農部門として組織的な業務体制とするために、担当を振り分ける際に品種別、作業別、管理別の3つの軸を立てている。品種別は実際の生育管理、作業別は作業毎のスケジュール管理、管理別は資材の在庫管理や車両管理・日報管理などを行うこととしており、それぞれの軸ごとに、各人に担当を振り分ける。合わせて、品種別

の生育管理では基本的にひとつの品種に2名ずつを配置するなど、圃場や作物に複数の人の目が行き届く仕組みとなるよう工夫している。

さらに、天候や生育状況の変化への対応を適切に行っていくためには、従業員からの報告、情報交換を密にすることで状況を把握することが重要と考え、始業前ミーティングの完全実施、及び定期的な会議（週次・月次）を実施する体制をとっている。

こうした体制をとるまでは、必要に応じて連絡をすることとしていたが、熟練者や能力のある個人の指示にのみに頼りがちであった。しかし、熟練者である創業者世代が高年齢に達し農作業からリタイアし、経験の浅い従業員が増えている状況のなかで、経験不足をカバーするためには、部門内の全員で情報共有の徹底を図ることが必要と認識し、現在の体制としている。

なお、新卒入社 of 従業員は、他部門を希望している場合でも、入社当初は営農部門に配属することとしている。A社と同様に、入社1～2年の間は各担当の補助としてさまざまな作業を経験しながら全体の流れをつかみ、その後、担当をもたせることとしている。

c チャレンジする機会の付与

B社のもう一つの特徴は、従業員にチャレンジする機会を付与している点にある。例えば、主力商品のひとつである無農薬・無化学肥料のコシヒカリは、外部から雇用した従業員が中心となり、10年ほど前に取

組みを開始したものである。創業者等の熟練者も経験がない挑戦的な取組みであったこともあり、当時の経営者は入社3年目の従業員b氏に担当を任せることとした。その後、試行錯誤をしながらもb氏を中心にB社としての栽培方法を確立し、特に近年は安定した収量を確保できるようになっている。現在では、安全志向の顧客が増えるなど、B社の無農薬栽培米へのニーズも高まっており、その栽培面積はB社の水稻作付面積全体の約15%を占めている。

さらにb氏は、3年前からは水稻全体の統括を担当するようになり、現在は営農部門のマネージャーの役割を担っている。経験者との協働のなかで、慣行栽培や地域農業のことを学びながら、他方で新たな栽培方法にチャレンジしてきたことが、本人の能力アップにつながっている。B社は、従業員がこのような形で農業に従事できるのは、農業法人として組織的な営農体制が構築できているためと考えている。

(3) C社

a 組織概要と人材育成に対する考え方

C社は2004年に設立され、施設野菜及び露地野菜を生産している。設立当初の経営面積は50a程度であったが、その後の経営展開のなかで現在は約16haに拡大している。C社は人材育成を経営のひとつの軸として事業展開を図っており、そのための多様な取組み、仕組みづくりを行っている。

b 生産管理手法の導入、作業工程の可視化

C社の特徴のひとつが、農業も「ものづくり」であり、利益の源泉は生産現場にこそあるとの考えのもと、製造業等で活用されている生産管理手法を積極的に導入していることにある。その一つが作業工程の可視化である。各品目について、準備から出荷に至るまでの一連の生産工程の業務分析を行い作業工程に細分化し、作業の難易度を作業工程ごとにレベルづけして職務表という形で整理している。また、標準作業書を作成するなど、作業の標準化、明文化や言語化、あるいは映像化も行っている。

c 職務表にもとづく担当業務の確定

前述の職務表では、初心者でもできる作業、経験にもとづき天候や生育状況に応じた判断を必要とする作業、というように作業のレベルを5段階に分けている。これにより、各人に担当させる作業内容が明確となり、未経験者であっても通常の業務に組み込む形で作業に参画させることができる。

また、農業生産部門の組織体制としては、品目ごとにその品目を統括するマネージャーを配置し、必要に応じて圃場ごとの管理やマネージャーを補佐するサブマネージャーを配置している。これらマネージャーの職務や権限も、この職務表のレベルと従業員本人の技術、能力とを勘案して定めることとしている。

このように、C社では、標準化された作業体系を軸として、組織として必要とする業務のなかで従業員の資質に応じた職務範

囲を明確に与える仕組みとしている。

d 情報管理システムの開発・導入

またC社では、経験の浅い農業者の経験不足をカバーするものとして、データによる分析や検証、予測に重きをおいている。さらに、管理者の負担を軽減するためにも高度な情報管理が必要であると考えており、自社システムを構築して畝単位の収益管理、工数管理の把握ができる仕組みをもっている。

e 学びの場の提供

C社では、人材を育成するには人が育つ環境づくりが重要と考えている。そのため、教育の専門家のアドバイスも受けながら、自主的な勉強会や先進的な経営体への視察、外部の勉強会への参加機会の提供など、さまざまな学びの機会を設けている。

自主的勉強会は始業前に毎朝1時間行われている。ここでは、今後農業者として生きていくために必要となる分野を総合的、網羅的に学んでいる。また、「この春に露地の葉物野菜の圃場で雑草が発生し、収量が低下したことについて今後どのように対処していけばよいか」といった、実際に圃場で生じている問題について、リアルタイムに参加者全員で検討し、議論する場ともなっており、OJTに直接結びついたOff-JTとしての機能を果たしている。

4 事例からの示唆

以上、先進的な農業法人の人材育成の取組みをみてきた。これらの取組みから示唆されることを考えてみたい。

(1) 雇用就農者のステップアップのための体制の整備

いずれの取組みも、組織的な作業管理体制を整えていることにより、経験の浅い従業員でも作業に参画し、個人の能力に応じたポジションを提供できることで、雇用就農者のステップアップを図る仕組みができているといえる。

(2) 技術、作業工程の可視化・共有化

次に、技術や作業工程の可視化・共有化である。これまで、農業技術は家族内での世襲により引き継がれ、いわば暗黙知として伝承されるケースが多かった。技術を可視化し、分かりやすく伝える仕組みをもつことは、世襲を前提としない法人として重要であると考えられる。

(3) 状況変化への対応力強化のための情報の蓄積と共有化

3社とも、状況変化に適切に対応するために、情報の蓄積と共有化に取り組んでいる。

農業は常に変化する自然、生物を直接的に相手にする産業であるため、状況変化に気づき、適切な対応ができなければ経営上

の大きな損失につながる。しかし、経験の浅い者は変化を感じ判断するための素地に乏しい。いずれの取組みも、組織の仕組みとしてこの不足をカバーし、状況の変化への対応力を強化もしくは補完する機能を整えている。

(4) OJTとOff-JTの組合せ

C社では座学による理論的な理解と圃場での実践とを結びつける取組みを行っている。農業と関わりない生活を送ってきた人間には経験や勘といった心身にしみついているものに乏しい。そのため、技能が身につくまでには、現場での作業や作物の状況把握といった動作や知覚によるものも多くも、一度頭で理解をしてから実行に移される。そのため、特に農業の未経験者に対しては、OJTと結びついたOff-JTを行うことで理論と実践を結びつけることにより、作業内容やその意味をより深く理解することができるようになると考えられる。

5 まとめ

以上みてきたように、雇用就農者の増加、農業法人の経営発展に伴い、農業法人における人材育成の必要性は高まっている。

多くの農業法人では、人材育成のためのさまざまな取組み、仕組みづくりを模索している。そのなかで、一部には今回紹介した先進事例のように、一定の段階に到達している経営体もみられる。その一方で、必要性は感じながらも十分に対応できていな

い経営体、育成のためのノウハウに乏しく対応に苦慮している経営体も少なくない。

現在進められている農の雇用事業をはじめとする施策はどちらかといえば、雇用の確保という量的な側面に重点が置かれ、ここで課題とする質的な向上に対する具体的な支援は弱いとみられる。しかしながら、人材の質的な向上を伴わなければ、農業者の「定着」という政策目標の達成は難しい。今後の人材育成の施策としては、質的な向上を図ることに、より力を入れていくべきであろう。

例えば、先進的な取組みを実践している農業法人が育成のためのノウハウを共有化し、仕組みづくりに着手しようとする農業法人にアドバイスを行うこと、先進的な農業法人間で連携してより充実した育成プログラムを構築することといった、受入側の体制整備の強化を図る取組みに対して政策的に支援することが考えられる。

また、雇用就農者への直接的な支援としては、C社の事例でみたような圃場での実践と結びついた理論的な知識の修得を目指すOff-JTの機会の提供が考えられる。

来年度の開校を予定している日本農業経営大学校では、地域のリーダーとなる農業経営者の育成を目指しており、その教育理念のひとつとして「高度な実践力を養う教育：教育内容を自らの農業経営に生かすべく、理論と実践を融合できる教育の機会を提供」をあげている。これは本稿で指摘したOJTと結びついたOff-JTの必要性とも共通している。また近年では、六次産業化セ

ミナーやアグリビジネススクールといった経営の高度化に向けたOff-JTも増えている。

このように、経営層向けの比較的高度な内容のOff-JTの機会が増えている一方で、現状では、若手の雇用就農者にとって、現場での作業や技術のベースとなる基礎的な農学や関連分野の知識を得るためのOff-JTの機会は少ないと考えられる。政策として、彼らの学びの場の提供を支援することを検討してみてもいいのではないだろうか。

おわりに

日本農業のなかで、農業法人等の組織経営体が果たす役割は今後さらに大きくなっていくであろう。そして、それらの組織経営体にとって人材は最も重要な経営資源であり、持続的な発展を実現していくためには構成員一人ひとりの資質の向上が不可欠

である。

人材育成、そのための体制づくりが多くの農業法人にとって喫緊の課題となっているなかで、より一層、現場の課題解決に結びつく形で施策が展開されていくことを期待したい。

<参考文献>

- ・迫田登稔（2009）「稲作を基幹とする農企業における「非農家型経営継承」プロセスの分析」『農業経営研究』（第47巻第2号），2009年9月（pp25-35）
- ・迫田登稔（2011）「農業における「企業経営」の経営展開と人的資源管理の特質：水田作経営を対象にして」『農業経営研究』（第48巻第4号），2011年3月（pp1-17）
- ・東秀忠（2011）「農業への統合型ものづくりシステム導入可能性に関する試論」『山梨学院大学現代ビジネス研究』（第4巻），2011年2月，（pp39-49）
- ・藤井吉隆（2011）「水田作における企業農業経営の現状と課題－従業員の能力養成に向けた取り組み－」日本農業経営学会編『次世代土地利用型農業と企業経営』養賢堂

（こばり みわ）

