

農林水産省委託

平成29年度 農業経営法人化等全国推進委託事業 (雇用就農者向けのキャリアアップ計画の導入)

業 務 成 果 報 告 書

【目 次】

I 業務の推進内容

- (1) 雇用就農者向けのキャリアアップ計画の導入の考え方
- (2) 業務の実施体制と推進スケジュール
- (3) キャリアアップ計画導入支援業務の推進
- (4) キャリアアップ支援および課題の一般化に資する業務実施仮説の設定
- (5) キャリアアップ計画導入支援結果の概略（10法人が進めるキャリアアップの概略）

II キャリアアップ導入支援経営体の事例

- (1) 有限会社大塚ファーム（北海道）
- (2) 株式会社ゲブラナガトヨ（茨城県）
- (3) 株式会社アグリスリー（千葉県）
- (4) 有限会社農園星ノ環（群馬県）
- (5) 有限会社石川養豚場（愛知県）
- (6) 特定非営利活動法人あぐりの社（三重県）
- (7) 有限会社るシオールファーム（滋賀県）
- (8) 有限会社広野牧場（香川県）
- (9) セブンフーズ株式会社（熊本県）
- (10) 株式会社仲井農園（大分県）

III キャリアアップ導入推進における課題の類型整理と解決方策

- (1) 類型ごとの特徴と課題、参考例
- (2) 組織成長の観点からみた人材育成

業務の目的と実施項目

今後、我が国における農業の基盤強化に向けては、農業経営の法人化や経営の安定・発展が一助となる。そのためには、生産技術の高度化や金融、税務等の財務強化、経営の合理化・高度化など、組織としての将来ビジョンに即した課題解決を図って行くことが重要である。一方、経営の合理化・高度化など、新たな事業展開を進めるためには、計画を実行するための労働力を確保し、その個人の知識や技術力を向上させること、組織としての事業・部門の移譲もしくは継承を図ること、さらには独立や起業を促し業務提携による規模拡大を図ることなど、従事者（雇用就農者）の成長を促して行くことも求められる。

平成30年現在、景気回復感の高まりから、雇用者の確保が各産業で困難になっている。このような中、労働を伴う農業は、他産業と比較した場合、その課題が顕著であり、青年就農給付金の設置、外国人研修生の受け入れといった複数の対策が講じられているものの、就農者の確保・維持、雇用環境の安定など、課題も多い。

本業務は、このような課題解決の一助として、雇用就農者のキャリアアップに意欲的な農業法人等を選定し、その意向や経営実態に沿って、組織にキャリアアップ計画の導入を支援するとともに、その際に抽出した課題を典型的に整理することで、今後、雇用就農者のキャリアアップを推進しようとする農業法人等に対し、具体的な解決方策等を提示するものである。

業務の実施項目

- ① 経営課題として農業法人等の雇用就農者が企業・独立や経営継承するまでのキャリア形成を促すことが必要であるとされる経営体を10件選定し、経営改善相談員および専門家を派遣する。
- ② 農業分野のキャリアアップについて専門性の高い経営改善相談員及び専門家（計10名）を配置し、下記で選定された農業法人等に複数回派遣することで、農業法人等のキャリアアップ計画の導入を支援・補助する。
- ③ 派遣の際には、平成28年度に農林水産省経営局委託事業で実施した「雇用就農者のキャリアアップ推進委託事業」の成果である「農業法人等における雇用就農者のキャリアアップ【推進の手引き】」を具体的な支援ツールとして活用し業務推進を図る。
- ④ キャリアアップ計画の導入においては、対象とする農業法人等の事業戦略性（ビジョン）に基づき、課題抽出を行うとともに具体的な解決策を提示する。
- ⑤ 経営改善相談員及び専門家は、派遣先で抽出された課題及び解決策を、別途、当該分野に精通した有識者により組織された「キャリアアップ検討タスクフォース」に持ち寄り、導入支援に係る助言・指導を受ける。
- ⑥ 上記①～⑤の業務により、キャリアアップ導入支援を行った10か所の事例、抽出された課題の類型分析を行った結果をまとめた「事業成果報告書」を作成する。

I 業務の推進内容

(1) 雇用就農者向けのキャリアアップ計画の導入の考え方

【事業の狙い】

- ◆ 職員のキャリアアップに意欲的な農業法人に対して、経営展開のビジョンを踏まえたキャリアアップ計画の作成・導入を支援。

＜①キャリアアップとは＞

「自身が目指すべき将来像に向け、知識（ノウハウ）や経験（実践的スキル）を高め（スキルアップ）し、自身の段階的な成長（ステップアップ）を図るとともに、その実力を組織内や組織外から適正に評価されることで、自身の給与や職務階級などの処遇に反映される仕組み」と定義。



＜②しかしながら＞

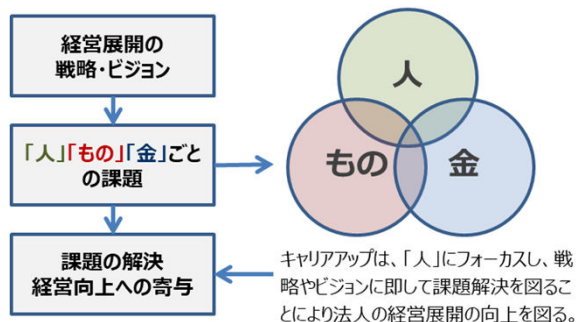
- 単純に農業法人で働くスタッフ（いわゆる「人」）が将来に向けて能力向上や処遇改善を図るものではなく、その前提として、**キャリアアップは、スタッフが所属する経営体が生産する作物や事業（いわゆる「もの」）や経営資本（いわゆる「金」）など、経営体の事業展開やビジョンといった基盤の上に成り立っている。**
- 法人経営においては、これら「人」、「もの」、「金」の相互関係において推進され、その結果として事業展開等の持続や発展が図られると考えられる。

＜③経営展開のビジョンの重要性＞

- このような視点に基づいた場合、キャリアアップ計画の導入を進めるにあたって、まず経営体において、自社をどのような方向で進めたいか（経営の戦略ビジョン）を確認することが重要となる。

→ 「人」「もの」「金」の根源は『戦略・ビジョン』

＜④経営向上に向けた取組フローとキャリアアップの関係性＞



＜⑤キャリアアップの作成・導入支援業務の実施方法＞

- 経営戦略やビジョンに基づき必要となる人材像を把握し、その上で発生している課題を抽出する。
- 上記で確認した課題の解決に向け、人材育成や人材の評価の方法、経営者とスタッフとのコミュニケーション等による適正な評価の手法等について導入支援を行う。
- 上記を踏まえ、法人の経営展開の向上を図る。

1) 経営展開の戦略・ビジョンの整理

➢ ①経営体のビジョンシートとして整理

2) ビジョンに即した人材とキャリアアップの実施状況

➢ ビジョンに応じた必要人材の整理
➢ 実施している人材育成・人事評価の状況を整理

3) 経営展開の向上に係る人的視点での課題を抽出

➢ 解決策を提示する
➢ ②キャリアアップ評価票、③コミュニケーションシート、④貢献度評価票などを使い支援対象に具体例を提示

4) 経営展開の向上に資する人材育成計画を作成

業務では、この箇所を「見える化シート」として整理し、内部検討を進めました。

＜⑥職員のキャリアアップに意欲的な農業法人の抽出と選定＞

- 現状においてすべての農業法人等が経営展開に向上に向けキャリアアップに意欲的に取り組んでいるわけではない。また、キャリアアップの推進においては、経営体の規模や従事者数、経営戦略、営農類型などによりさまざまな状況が想定される。

- 「キャリアアップ計画導入先の考え方」の検討を行い、その類型区分に当てはまる経営体を支援先候補として選定することとした。
- その際、(公社)農業法人協会が進める「WAP100認定経営体」などの情報を活用し、経営形態別、経営規模別、作物類型別等から区分整理を行った。

キャリアアップ計画導入先 選定の考え方（類型）

働きたくなる	継ぎたくなる	渡したくなる	始めたくなる
●大規模経営型 ●売上が高く安定した経営経営体が多い。 ●福利厚生が充実し、継続して働ける環境が整っている。 ●昇進や人事評価等キャリア形成にも配慮。	●家族経営型 ●家族を中心とする安定的な経営。 ●家族経営協定の締結等、仕事と家庭の両立を図るための仕組みづくりをしている。	●発展・育成型 ●経営への女性参画や経営委譲によって経営発展がみられる。 ●多様な人材の確保・人材育成の強化に注力している。	●スタートアップ型 ●新規就農や農業外からの参入。 ●女性のアイデアを活かした取組みや、一般企業を参考にした制度の導入が特徴。

- キャリアアップ計画導入における現状及び課題は、類型ごとに以下のとおりであると想定。
- 想定に基づき、各類型のバランスも踏まえ、以下の10法人を支援対象として選定した。

働きたくなる (大規模経営型)	● 戦略やビジョンは既に社会共有されている。また、それに基づく必要な人材のあり方、そのための育成や評価、経営者とスタッフとのコミュニケーションなど一連のキャリアアップは適正に推進されていることが想定される。 ● キャリアアップの先行事例として、上記が満たされた状況における次なる課題の掘り起しやそのための解決方法を見出し、他の類型への参考となるノウハウやシステム、アイデア等を明らかにする。
継ぎたくなる (家族経営型)	● 組織の経営戦略やビジョンおよび人材の採用や育成、評価等の実施状況を整理する。 ● 採用や育成、評価や組織内融和・コミュニケーションなど一般的な課題とともに、例えば事業承継や同族経営における人事・昇給、人材管理、福利厚生など、家族経営ならではの特徴的な課題も想定される。 ● 解決策は、その課題が一般的か特徴的かを類別し、経営戦略やビジョンに即したアイデア提案を行う。
渡したくなる (発展・育成型)	● 生産技術の向上、商品やサービスの開発、販路確保・ブランディングなどの多様な事業展開、ダイバーシティーなど多様な人材の活用といった取り組みが進められる中、他では見られないユニークな課題の発生も想定される。農業法人化の多様性を示唆する類型であり、解決策の検討においては、経営や事業展開などの戦略やビジョンを踏まえ、広い視点での知識とアイデアが必要となる。
始めたくなる (スタートアップ型)	● 既存で持ち得る人材育成、評価等の知識・ノウハウ、実施内容等を整理することで、自社がキャリアアップを推進して行く上での客観的な資源把握を行う。 ● 事前に整理した経営戦略やビジョンに従い、組織が今後、持続・発展していくために必要となる人材像を抽出し、その上での課題整理と解決策を提示することで、発展や育成に向けた次なる展開の道筋をつける。

支援先、所在地	概要整理	働きたくなる (大規模経営型)	継ぎたくなる (家族経営型)	渡したくなる (発展・育成型)	始めたくなる (スタートアップ型)
セブンフーズ株式会社 (熊本県)	養豚、創業10～25年、 従業員103名、売上2,020百万円	●			
有限会社石川養豚場 (愛知県)	養豚、創業25年以上、 従業員63名、売上1,195百万円	●			
株式会社ゲブラナガトヨ (茨城県)	花き、創業10～25年、 従業員47名、売上194百万円	●			
有限会社広野牧場 (香川県)	酪農、創業10～25年、 従業員28名、売上459百万円		●	●	
株式会社仲井農園 (大分県)	露地野菜、創業25年以上、 従業員22名、売上180百万円		●	●	
有限会社農園星ノ環 (群馬県)	露地野菜、創業10～25年、 従業員14名、売上66百万円		●	●	
有限会社るシオールファーム (滋賀県)	水稲、創業10～25年、 従業員16名、売上170百万円			●	
有限会社大塚ファーム (北海道)	施設野菜、創業25年以上、 従業員14名、売上130百万円			●	
株式会社アグリスリー (千葉県)	果樹・水稲、創業10年未満、 従業員13名、売上67百万円			●	●
特定非営利活動法人あぐりの杜 (三重県)	露地野菜、創業10年未満、 従業員23名、売上51百万円				●

(2) 業務の実施体制と推進スケジュール

1) 業務の実施体制

農業分野のキャリアアップについて専門性の高い経営改善相談員及び専門家を配置し、別途、選定された農業法人等に複数回派遣することで、農業法人等のキャリアアップ計画の導入を支援・補助するものとした。

配置の内訳は、東京配置5名（経営改善相談員）および地域配置4名（専門家）。なお、地域4名に対しては、別途、経営改善相談員を付け、業務効果の確認、派遣先との調整対応を進めた。

各員は、1名あたり1～2件の農業法人等に対し、雇用就農者のキャリアアップ計画の導入支援を、業務期間内5回を目途とした現地訪問により行った。

（東京配置：経営改善相談員）

長谷川潤一 FACP代表理事（一般社団法人食品需給研究センター主任研究員）

藤井貴之 FACP契約研究員（NPO法人農家のこせがれネットワーク事務局長）

古屋由美子 FACP契約研究員（有限会社アイエヌアルコンサルティング代表取締役）

福本由紀子 FACP契約研究員（株式会社NOPPO取締役）

荒竹 俊 FACP契約研究員（株式会社GYOSHO代表取締役社長）

（地域配置：専門家）

宮崎秀和 関東地域担当（ライズエイジコンサルティング代表）

石川明湖 東海地域担当（オフィス・アイ代表）

岡田孝幸 近畿地域担当（株式会社いのさん農園）

中村和博 九州地域担当（五家荘山村活性化協議会）

2) キャリアアップ計画の導入支援業務の推進結果

① 経営改善相談員 全体キックオフミーティング（10月26日）

日本農業法人協会主催「平成29年度農業経営法人化等全国推進委託事業第1回定例ミーティング」に参加し、業務推進内容を理解するとともに、その機会を捉えて本書を用いた業務内容、実施方法および出口目標の確認を行った。

② 第1回現地訪問（11月～1月）

支援対象に対し、経営向上に資する「キャリアアップ」の可能性についてのニーズ把握を行った。

（ア）初段としては、対象との意思疎通を目的に、支援対象のこれまでの経緯や現状など雑談的な会話を進めた。

（イ）次に支援対象の今後の方向性などについて概略の話を聞き取るとともに、本業務の実施内容を説明した。

※なお、本取組実施の観点から、支援先における今後の経営発展と人材採用や育成のビジョン（①新たに何を進めたいと思っているか、②現状から何を広げたいか、③そのためには何が課題であるか、④その課題を解決するためにどのような人材が必要だと思われるか、⑤人材は必要だが採用や育成に至ることができな

い理由は何かなど)を聞き取るようにした。

(ウ) 現地入り後、聞き取った内容をもとに、「経営ビジョンシート」「カルテ」を活用して、方向性、課題、人材、投入の課題等を整理し、支援対象とのやり取りにより内容の相互確認を行うものとした。

③ 第1回定例ミーティング（11月27日）

第1回現地訪問で整理された各支援対象の「経営ビジョンシート」「カルテ」をもとに、支援対象ごとの状況整理を行うとともに、経営改善相談員及び専門家等の相互の意見交換により、農業法人における雇用就農者のキャリアアップに向けた特徴的な課題等の抽出を行った。

④ 第2回現地訪問（12月～1月）

第1回現地訪問の補完を進めるとともに、「経営ビジョンシート」の細部の詰めの作業を行った。

(ア) 初段としては、前回の振り返り（宿題を課した場合には内容のすり合わせ）を行い、前回(イ)で実施した内容の確認を行った。（ここで、その後のアイデア等が出た場合にはシートに反映させてゆく）。

(イ) シートに整理された内容に対し、支援対象との意見交換を行い、そのための課題を解決する手段として「人材モデル（こんな人がいてくれたら、こんなことができるのに・・・）」の検証を行った。

※特に、この箇所では否定的な発言ややり取りを行うことはせず、前向きな可能性を広く掘り起こすように促した。

(ウ) 上記(イ)で整理したモデルに対し、その人材モデルが組織内にいる人を育てることで実現可能か、もしくは、新たに人を採用しないと実現できないかの確認を行った。

(エ) その上で、そのための課題（経済性、時間、戦略性の低さ、人材探しやマッチングなど）についての意見交換を行った。

(オ) 上記のやり取りの結果を「カルテ」に取りまとめるとともに、「経営体のビジョンに係る人材育成計画」のラフスケッチを作成した。

⑤ 第2回定例ミーティング（12月25日）

第2回現地訪問で整理された各支援対象の「経営ビジョンシート」「カルテ」「経営体のビジョンに係る人材育成計画のラフスケッチ」をもとに、支援対象ごとの状況整理を行うとともに、キャリアアップ支援相談員相互の意見交換により、農業法人における雇用就農者のキャリアアップに向けた特徴的な課題等の抽出・整理を行った（プレストされたテーマに対し類似性の高い内容を整理して類型化を図った）。

⑥ 第3回現地訪問（1月）

第2回現地訪問の補完を進めた。

(ア) これまでの業務の補完を進めるとともに、支援対象との意見交換により対象となる人材の「経営体のビジョンに係る人材育成計画」を作成した。

(イ) キャリアアップ支援相談員は、現地訪問後、上記で作成した計画に対する課題を抽出し、その解決方策を整理した。

⑦ 第3回定例ミーティング（1月29日）

現地訪問や定例ミーティングで整理された課題に対し、キャリアアップ支援相談員ごとに『私ならその課題に対して〇〇のような指導や助言を行う』など、具体的な課題解決の方策の検討を行った。

また、農業法人における雇用就農者のキャリアアップに向けた課題および解決方策について、その方策が一般にあてはまるものであるか、経営形態や経営規模、作物類型等による特徴的なものであるかの整理を行った。

⑧ 第4回現地訪問（2月）

第3回現地訪問の補完を進めるとともに、「経営体のビジョンに係る人材育成計画」を完成させた。

(ア) これまでの業務の補完を進め、対象となる人材の「経営体のビジョンに係る人材育成計画」を完成させた。

(イ) キャリアアップ支援相談員は、現地訪問後、上記で作成した計画に対する課題を抽出し、その解決方策を整理した。

⑨ 第4回定例ミーティング（2月26日）

農業法人における雇用就農者のキャリアアップに向けた課題および解決方策について、その方策が農業法人一般にあてはまるものであるか、経営形態や経営規模、作物類型等による特徴的なものであるか等の整理結果を資料としてとりまとめた。

⑩ 第5回現地訪問（3月）

これまでの一連のキャリアアップ計画導入支援を振り返り、支援活動を実施した成果として人材育成や人事評価等にどのように反映されるかなどについて意見交換を行うとともに、支援対象における次年度以降の具体的な取組の可能性について整理し、現地レポートを完成させた。

3) タスクフォースの設置

キャリアアップ計画の導入支援では、今後の農業法人等におけるキャリアアップ（経営ビジョンに基づく、人材採用、人材育成、人材育成計画の策定、計画に基づく人事評価、人材育成支援等に係る助成制度等の利活用など）に必要なノウハウを理解し、広く支援を推進することが求められる。タスクフォースでは、キャリアアップ領域に精通した3名の有識者を参集し、上記の目的に資する検討を行った。

【タスクフォース・メンバー】

木附誠一	三菱総合研究所プラチナ社会センター
本田 淳	東京海上日動火災保険 人事企画部人材開発室 能力開発チーム 次長
武田倫明	武田社会保険労務士事務所 代表

タスクフォースの開催は、キャリアアップ経営改善相談員及び専門家による定例ミーティングとの同期開催とした。

【タスクフォースで進めた議論の考え方】

前記、雇用就農者のキャリアアップ計画の導入支援業務で得られた「課題」「解決方策」は、支援対象として選定した10経営体における個別の課題である。しかしながら、これらの「課題」や「解決方策」を経営形態や経営規模、作物類型といった視点で整理して行くことで、その内容が、農業法人等が進めるキャリアアップ全体に係る事項か、特定の区分や個別に係る事項かの整理をすることが可能となる。

タスクフォースでは、各キャリアアップ支援相談員から提出された各種資料から事務局がとりまとめた資料に基づき、今後、農業法人等がキャリアアップを進めようとする上でどのような参考事例となるかについて検討・アドバイス、考え方の整理指南を行うものとした。