

農林水産省委託

平成28年度 雇用就農者のキャリアアップ推進委託事業

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 】

<本資料作成の目的と活用方法>

- ◆ 本資料は、意欲ある農業者が本格的な農業経営者へと成長し、更なる経営発展を図ることができるよう、法人化等の推進、経営の質の向上を目的とし、「雇用就農者のキャリアアップ」を一つの要件として検討された「平成28年度 雇用就農者のキャリアアップ推進委託事業」の内容をとりまとめたものです。
- ① 本資料の対象者および読み方としては、これから、就農者のキャリアアップを目指そうと考える農業法人等の経営者、人事管理者等において、「どのように人材を育成すべきか」、「育成した結果をどのように評価として反映し、就農者のモチベーションを向上させるか」などを考える際に参考となる考え方を本編資料として取りまとめています。
- ② また、これから組織においてキャリアアップを進めようとする際の道具として、①経営体のキャリアアップの推進度合いを客観的に把握するための【チェックシート】、②経営体のビジョンや人材育成計画を整理するための【キャリアアップ計画】、③キャリアアップしたスタッフ等を評価するための【貢献度評価票】およびコミュニケーションツールとしての【キャリアカルテ】を収録しています。

事業実施機関

「雇用就農者のキャリアアップ推進共同企業体」

一般社団法人食農共創プロデューサーズ、公益社団法人日本農業法人協会

【目次】

キャリアアップの必要性和背景整理

- (1)-1 農業就業者の概況
- (1)-2 新規就農者の概況
- (1)-3 雇用就農者のキャリアアップ（政策的背景の整理）
- (1)-4 農業経営力向上施策と雇用就農者のキャリアアップ推進事業
- (1)-5 雇用就農者のキャリアアップ推進事業の実施、その成果と波及効果の想定

雇用就農者のキャリアアップ定義とパターン

- (2)-1 定義：雇用就農者のキャリアアップとは
- (2)-2 雇用就農者のステップアップの考え方
- (2)-3 雇用就農者のステップアップ モデルフロー

経営体におけるキャリアアップのモデルパターン

- (3)-1 雇用就農者のキャリアアップ モデルパターン作成に係る考え方
- (3)-2 キャリアアップの推進状況の調査における6つの基準のポイント
- (3)-3 経営体における雇用就農者のキャリアアップ推進の『チェックリスト』
- (3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン

- (3)-5 モデルパターンヒアリング調査の傾向とチェックリストの活用

- (3)-6 キャリアアップ推進の初動となる「キャリアアップ計画」

人材育成プログラムとモデルプログラム

- (4)-1 雇用就農者に対する人材育成のモデルプログラムの考え方
- (4)-2 雇用就農者に対する人材育成のモデルプログラム
- (4)-3 「モデルプログラム」と既存プログラムとの整合（調査結果）
- (4)-4 「モデルプログラム」と既存プログラムとの科目整合の検証事例

経営者における就農者の育成・評価・コミュニケーション

- (5)-1 習得したノウハウや実践的スキルの適正な評価に対する考え方
- (5)-2 モデルカリキュラム：農業経営者における雇用就農者の育成・評価【研修】
- (5)-3 雇用就農者定着の意識の違い
- (5)-4 人事評価に係るコミュニケーションシートの考え方
- (5)-5 人事評価に係るコミュニケーションシートの使い方
- (5)-6 人事評価に係るコミュニケーションシート 記入例①（一般社員：入社2年目）

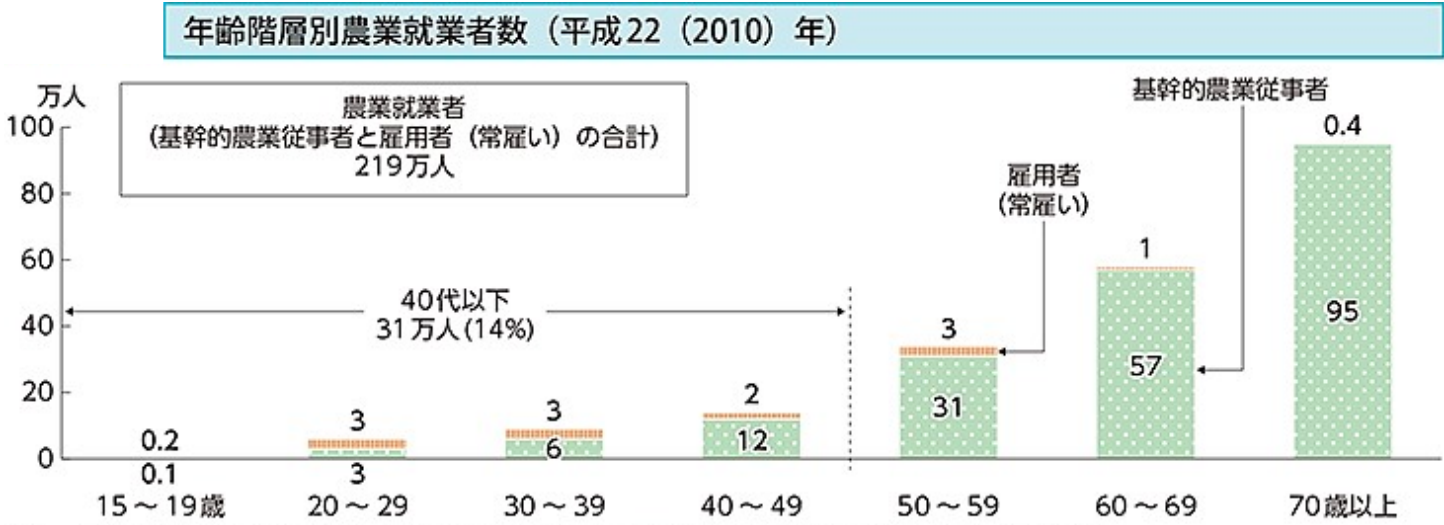
多様な働き方の受け入れ先となる農業

(1)-1 農業就業者の概況

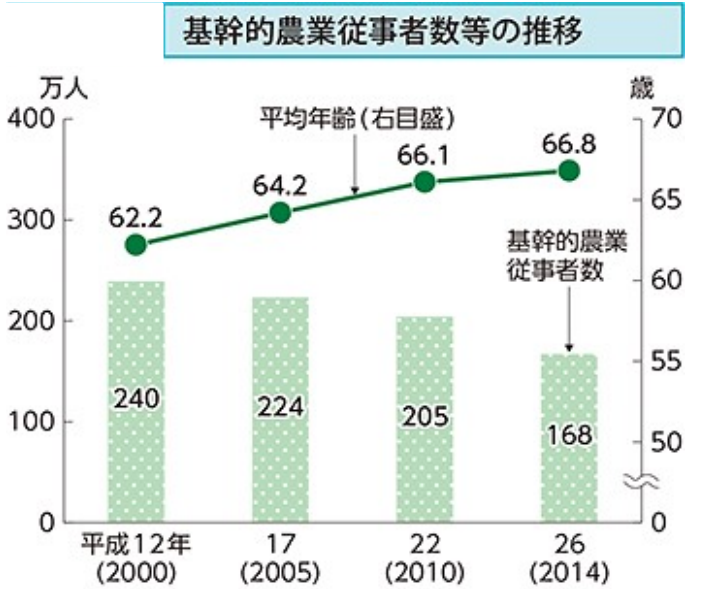
- 農業就業者（基幹的農業従事者と雇用者（常雇い））は、減少傾向で推移し、高齢化が進行しています。平成22（2010）年における農業就業者数を年齢階層別にみると、著しくアンバランスな状態になっています。
- 農業就業者のうち基幹的農業従事者数をみると、減少傾向で推移しており、平成26（2014）年の基幹的農業従事者数は、前年と比べて4％減少し168万人となっています。基幹的農業従事者の年齢構成の推移をみると、特に男性で最多階層の高年齢層への移行が進んでおり、男女ともに高年齢層の割合が上昇しています。
- 今後、高齢農業者のリタイアが増加すると見込まれることから、荒廃農地や後継者のいない農家の農地について、担い手による有効活用を図るとともに、将来における我が国の農業を支える人材となる青年層の新規就農者を確保し、定着を促進することが喫緊の課題となっています。

用語解説：基幹的農業従事者（自営農業に主として従事した世帯員（農業就業人口）のうち、ふだんの主な状態が「主に仕事（農業）」である者）、雇用者（常雇い）（主として農業経営のために雇った人で、雇用契約（口頭の契約でもかまわない）に際し、あらかじめ7か月以上の期間を定めて雇った人のことをいう。なお、住み込み及び通勤の双方を含む。また、主に農業以外の仕事のために雇った人は含まない）

引用：「平成27年 農業白書」農林水産省 http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h26/h26_h/trend/part1/chap2/c2_1_03.html



資料：農林水産省「農林業センサス」、総務省「国勢調査」（調査票情報を農林水産省で独自に集計）を基に作成
注：常雇いは、販売農家及び販売目的の農家以外の農業事業者のうち法人における雇用



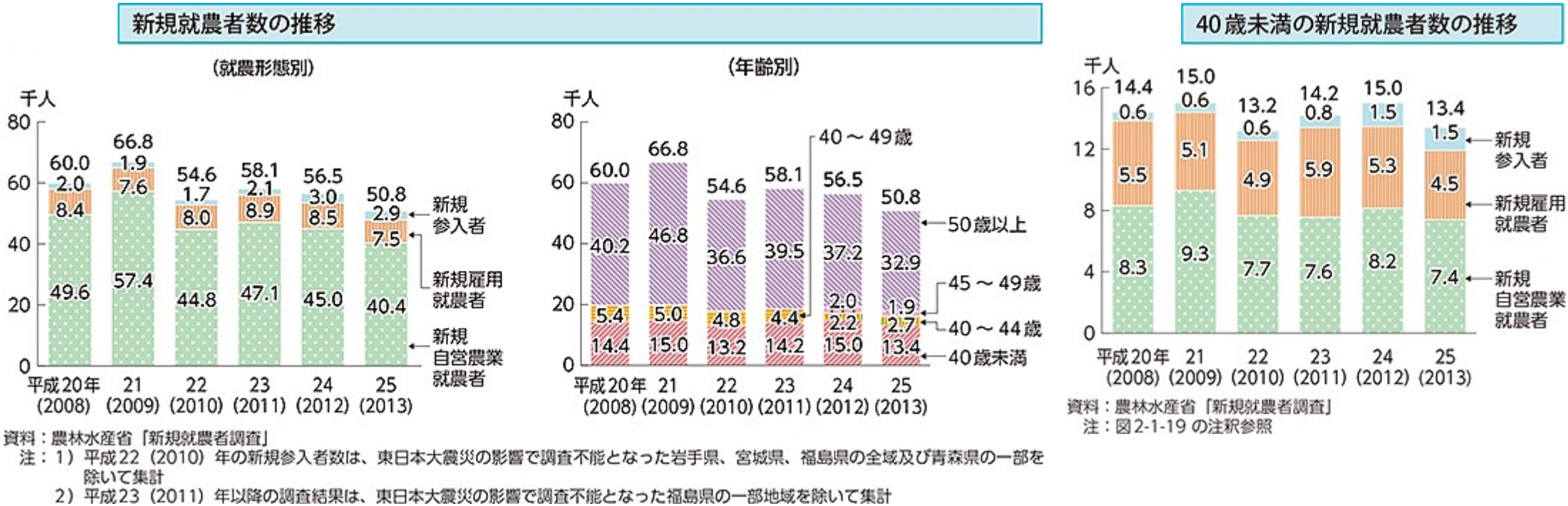
資料：農林水産省「農林業センサス」、「農業構造動態調査」

(1)-2 新規就農者の概況

- 平成25（2013）年の新規就農者数は、5万810人で、平成22（2010）年以降は5万人台で推移しています。新規就農者数を就農形態別にみると、新規自営農業就農者は4万370人、新規雇用就農者は7,540人、新規参加者は2,900人となりました。
- これを年齢別にみると、40歳未満の新規就農者数は、近年1万3千人から1万5千人程度で推移しています。しかしながら、新規就農者の3割は生活が安定しないことから5年以内に離農しており、定着するのは1万人と推計されています。青年就農給付金を開始した平成24（2012）年以降の40歳未満の新規参加者は1,500人程度で、平成23（2011）年以前に比べ約2倍に増加しています。
- 今後、持続的で力強い農業構造を実現するためには、基幹的農業従事者と雇用者を合わせた農業就業者が90万人必要と見込まれており、これを60代以下の年齢層で安定的に担うには、青年層の新規就農者を毎年2万人程度確保していく必要があります。

用語解説：新規自営農業就業者（農家世帯員で「学生」又は「他に雇われて勤務が主」から「自営農業への従事が主」になった者）、新規雇用就農者（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）、新規参加者（土地や資金を独自に調達し、新たに農業経営を開始した者）

引用：「平成27年 農業白書」農林水産省 http://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/h26/h26_h/trend/part1/chap2/c2_1_03.html



(1)-3 雇用就農者のキャリアアップ（政策的背景の整理）

- 持続可能で力強い農業構造を実現するためには、**農業法人等の担い手が主体性と創意工夫を発揮して経営発展**することが重要です。そのような**経営感覚に優れた農業経営者を確保・育成**するために、**農業法人等の雇用就農者が起業・独立や経営継承するまでのキャリア形成を促す**取組が求められています。
- また、雇用就農者が着実にキャリアアップしていくための道筋を作ることは、**雇用就農者のモチベーションを向上させ、農業法人等の組織としての経営力を向上させる**ことに加え、**我が国の農業全体の持続と発展**にもつながります。

平成27年の『食料・農業・農村基本計画』では、このような考え方の政策的基盤として、「農業の持続的な発展に関する施策」のうち、「力強く持続可能な農業構造の実現に向けた担い手の育成・確保」の中で以下の事項が記されています。

□ 農業経営の法人化等の加速化

農業経営の法人化を促進するため、①大規模な家族農業経営や集落営農等を中心に、法人化のメリットや手続、法人経営に必要な財務・労務管理に関する情報やノウハウ等の普及啓発を行うとともに、②税理士等の経営に関する専門家による相談・指導体制の整備などを推進する。また、労働力不足の状況に対応し、農業法人において、③幅広い年齢層や他産業からの人材などの活用を図るため、他産業並みの就業環境の整備を推進するとともに、④従業員のキャリアパスとして別の法人の経営者として独立する取組等を促進する。

担い手が少ない地域においては、⑤地域における農業経営の受皿として、集落営農の組織化を推進するとともに、これを法人化に向けての準備・調整期間と位置付け、法人化を推進する。

□ 経営感覚を持った人材の育成・確保

今後の地域農業のリーダーとして、農業界を牽引する優れた経営感覚を備えた農業経営者を育成するため、①農業界と産業界が連携した研修教育等を充実する。
②農業経営に必要な財務・経理や生産管理、労務管理、マーケティング等に係る知識・技能の習得等を確認するための手法の活用など、農業就業者のキャリアアップを促す取組や、③他産業での経験を有する者と農業法人等の人材ニーズを結び付ける取組など、農業就業者の育成・確保の取組を促進する。

(1)-4 農業経営力向上施策と雇用就農者のキャリアアップ推進事業

- 農林水産省では、農業経営力向上支援の施策として、「意欲ある農業者が本格的な農業経営者へと成長し、更なる経営発展を図ることができるよう、法人化等の推進、経営の質の向上を支援」しています。
- この施策の推進により、平成26年時点の15,300法人を平成32年を目途に50,000法人とする目標を掲げています。

これらの政策的背景や目標に寄与することを目的に、平成28年度「雇用就農者のキャリアアップ推進事業」が実施され、雇用就農者のキャリアアップについての検討が進められました。

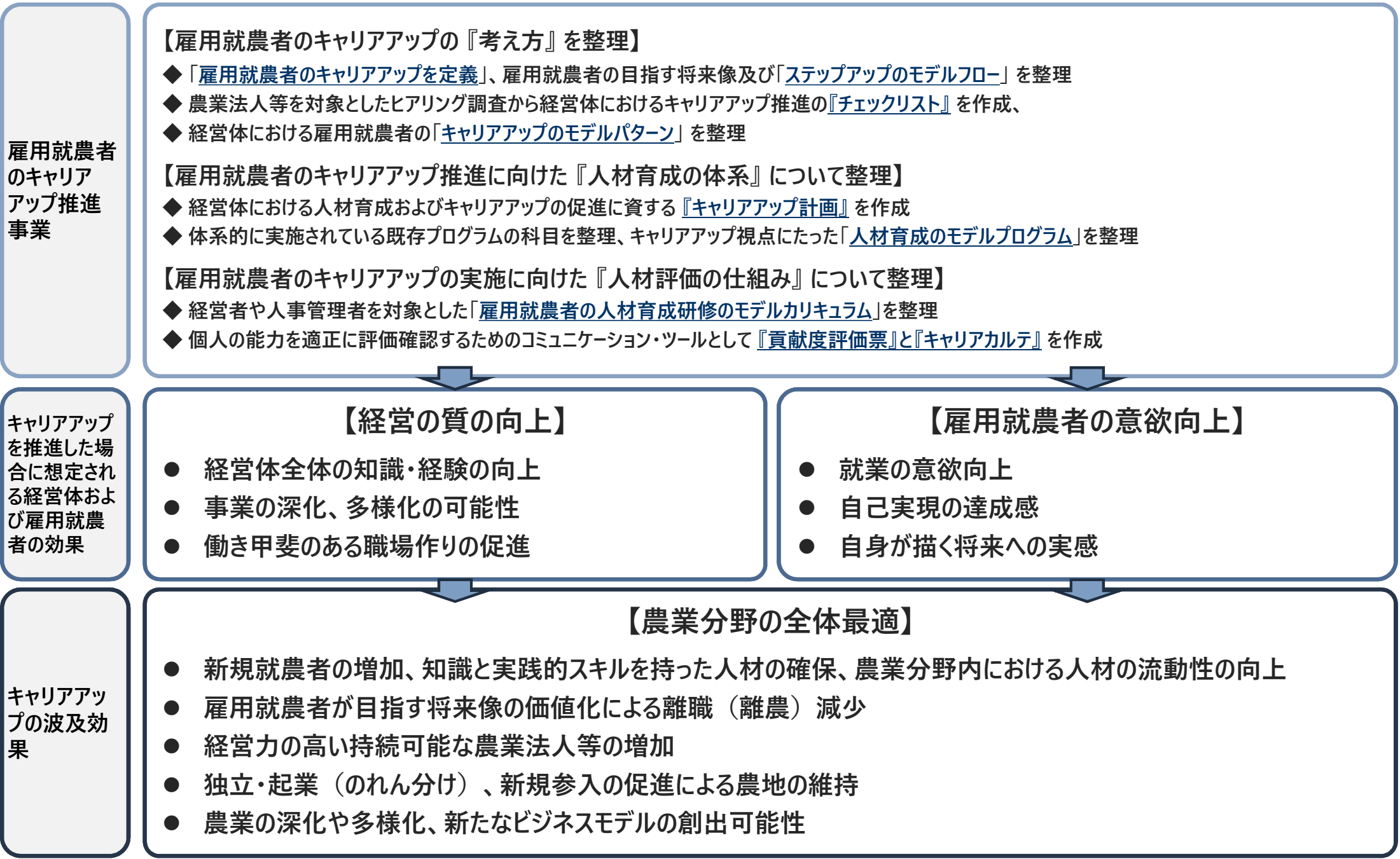
□ 雇用就農者のキャリアアップ推進委託事業 検討委員会

(座長) 中嶋 康博	東京大学大学院 農学生命科学研究科 農業資源経済学専攻 教授	
岡本 大輔	日本商工会議所 地域振興部 課長	
坂之上 幸治	農林中央金庫 食農法人営業本部 営業企画部 部長代理	
佐久間 一浩	全国中小企業団体中央会 事業推進本部 部長	
田村 政司	全国農業協同組合中央会 営農・経営戦略支援部 担い手総合支援課 課長	
星野 高章	有限会社農園星ノ環 代表取締役	
本田 淳	東京海上日動火災保険株式会社 人事企画部 人材開発室 能力開発チーム 次長	
三森 かおり	有限会社ぶどうばたけ 取締役	
本山 浩毅	公益社団法人日本農業法人協会 参事	(座長以外 五十音順、敬称略)

□ 雇用就農者のキャリアアップ推進委託事業 実施事務局

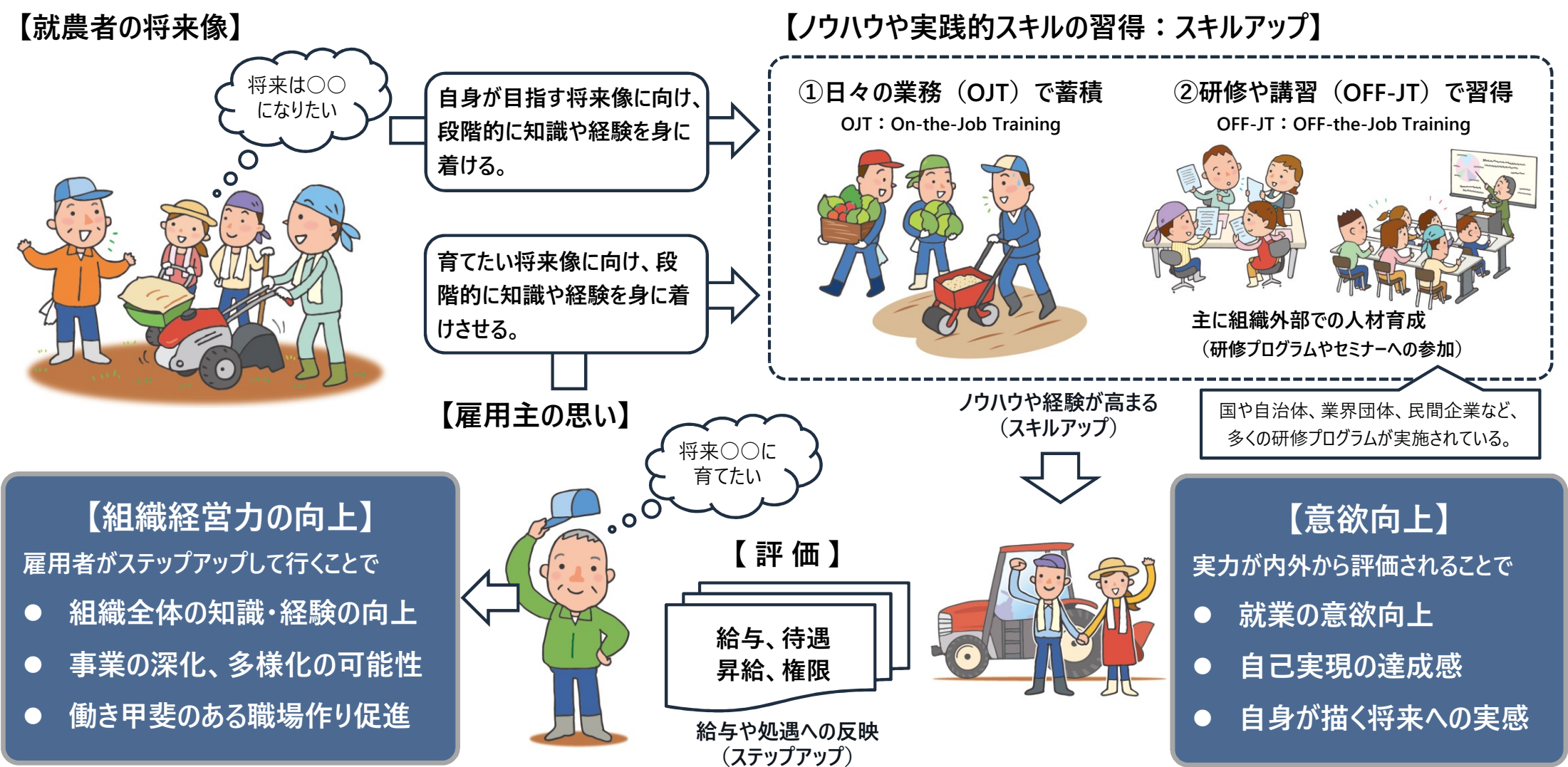
雇用就農者のキャリアアップ推進共同企業体
(一般社団法人食農共創プロデューサーズ、公益社団法人日本農業法人協会)

(1)-5 雇用就農者のキャリアアップ推進事業の実施、その成果と波及効果の想定



(2)-1 定義：雇用就農者のキャリアアップとは

●雇用就農者の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します。



(2)-2 雇用就農者のステップアップの考え方

- 全国農業会議所では、入社時に雇用就農者が描いている将来展望についてとりまとめを行っています。その結果では「農業経営者として独立したい」と「一般従業員のまま」がほぼ同割合で最上位にあり、次いで「勤務先の幹部」と続きます。その一方で「未定」も23.1%と高い割合となっています。
- 一方、経営者が雇用者に研修や教育を実施させる目的（日本農業法人協会調べ）では、「技術力向上」が最も多く、次いで「幹部育成」「独立支援（のれんわけ）」「独立支援（別経営）」となっています。
- 本事業では、これらを踏まえつつ検討委員会での議論を進め、雇用就農者が描く将来像について整理を行いました。



【雇用就農者が描く自身の将来像】

経営者タイプ
事業継承、独立
共同経営者になる

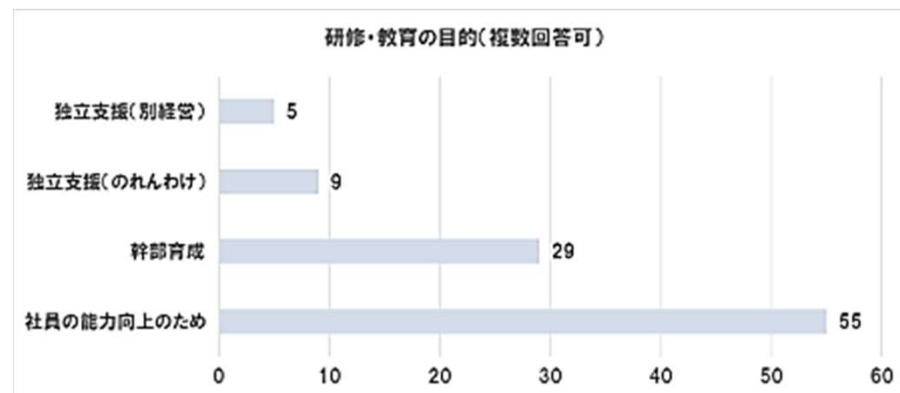
マネージャータイプ
組織で重責を担う

スペシャリストタイプ
高い農業技術や生産技術を知る匠になる

今のままで十分
地域や自然の中で、豊かに暮らして行きたい

将来展望	入社時の将来展望 n=1268
1.農業経営者として独立したい	20.7
2.実家の経営を引き継ぎたい	5.5
3.勤務先の経営の後継者になりたい	6.9
4.勤務先の共同経営者になりたい	3.2
5.勤務先の幹部になりたい	15.2
6.勤務先で一般従業員のまま	20.4
7.いずれ辞めたい	3.0
8.未定	23.1
9.その他	2.1

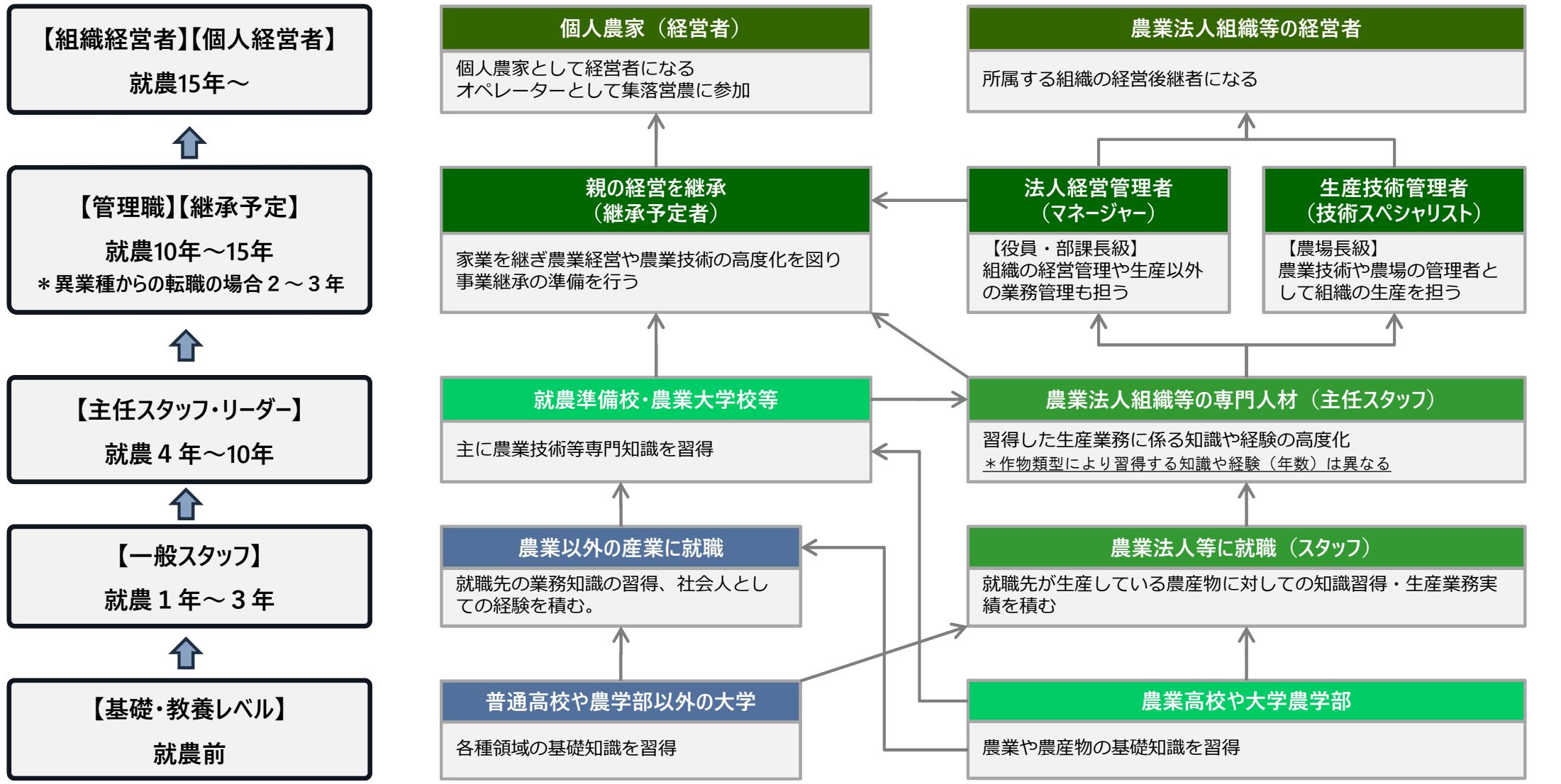
資料：農業法人等従業員雇用定着のためのアンケート調査結果
全国農業会議所(全国新規就農農段センター) 2013.3



資料：2014年会員基礎調査、2014年農業法人実態調査
日本農業法人協会

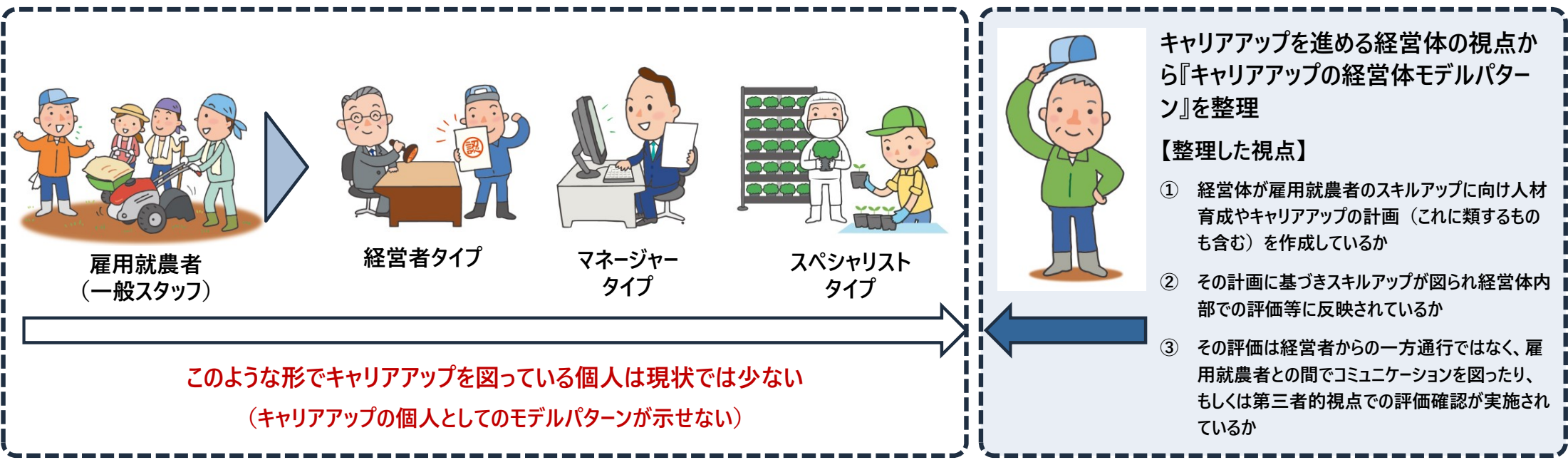
(2)-3 雇用就農者のステップアップ モデルフロー

● 本事業の検討結果を踏まえ、下記のとおり「雇用就農者のキャリアアップ モデルフロー」を策定しました。農業法人等に就職したスタッフは、日々の業務により、その組織が生産している農産物に対しての知識習得・生産業務の実績をスキルとして積むことになります。そのスキルを高め専門性を持つことで主任やリーダーを任されます。さらに生産技術を高め多くの農産物への理解や実績、また生産技術の管理を知ることによって農場長クラスへのステップアップが図られる一方、組織としての事業管理など生産以外の管理業務を進めるフローとして役員や部課長といったマネジャーなどへのステップアップも図られて行きます。



(3)-1 雇用就農者のキャリアアップ モデルパターン作成に係る考え方

- 本事業における定義にも示したとおり、雇用就農者の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しています。すなわち、知識や経験の高まりだけではなく、そのスキルを適正に評価されることが求められます。
 - 一般的にキャリアは成長しようとする個人に帰属するものであり、その個人が成長の結果を組織の内外から客観的に能力評価されるものではありませんが、残念ながら農業分野において個人がキャリアパスをもって自身の成長を図っている（例えば組織内部で給与や職務階級などに反映されたり、自身の実力をもって他に労働移動を図る）事例は少ないのが現状です。
 - このような現状を踏まえ、ここでは「キャリアアップのモデルパターン」を下記の図のとおり、**キャリアアップを図る個人ではなく、キャリアアップを進める組織（経営体）の視点から整理**を行うこととしました。
- 具体的には、本事業で実施した国内30か所の農業法人等におけるキャリアアップの推進状況を調査し、
- ①経営体が雇用就農者のスキルアップに向け人材育成やキャリアアップの計画（これに類するものも含む）を作成しているか
 - ②その計画に基づきスキルアップが図られ経営体内部での評価等に反映されているか、
 - ③その評価は経営者からの一方通行ではなく、雇用就農者との間でコミュニケーションを図ったり、もしくは第三者的視点での評価確認が実施されているか
- の視点をもとに、6つの基準（次ページ参照）として整理を行いました。



(3)-2 キャリアアップの推進状況の調査における6つの基準のポイント

- 前頁に記した考え方にに基づき、キャリアアップを進める組織（経営体）の視点から、6つの基準を以下に整理しました。

チェック項目	実施ポイント	主な効果性
人材育成計画	雇用者にとって、その組織内においてどのような役割を任せられ、成果を出し、その経験をどう活かしていくべきかを考える指針となります。習得してほしい知識や経験、目安の期間(年次や時間)を合わせて提示してください。 → なお、後段では具体的な計画作成のフォームを掲載しています。	● 離職防止と安定雇用の実現 組織内で自身の役割や目標が明確にでき、日々の業務や行動に意味づけがしやすくなります。数年、数十年先の自身を想像しやすくなることで、離職防止、安定雇用につながります。
研修制度 (社内・社外を問わず。業務上OJTは除く)	人材育成計画に合わせて、どのタイミングで何を学ぶべきかを示すものです。習得してほしい知識や経験、目安の期間(年次や時間)を必ず提示してください。業務上OJTと明確に分けることが重要ですが、業務との関連性については意識出来るように提示しましょう。	● 安定的な人材採用の実現 求める人材像の明確化、入社後の自身の姿をイメージしやすくなることで、入社意欲の醸成を図ることが出来ます。また、他業種、他職種経験者の採用においては、未経験分野の知識習得への不安要素を取り除くことができ、採用後のミスマッチを軽減することにつながります。
雇用条件・給与・人事制度の整備	人材を採用するために、必須な項目に加え、人材育成計画に基づき、成果や評価を反映させるための制度も必要です。昇給だけでなく、福利厚生、外部研修の受講など、多角的な視点で整備されることが望ましいです。また、目安の期間(年次や時間)を合わせて提示してください。	● 雇用主(経営者)の意図の伝承 新たな分野や業務へのチャレンジ、経営上重要な決定を行う際、また経営方針を伝えるなどにおいて、人材育成計画や評価との連動性を持たせることで、雇用者(従業員)の理解度に影響を与えます。意識して情報を伝えることで、より効果を高めることが出来ます。
人事評価の仕組み	日々の生産目標の達成はもちろん、数字に表れない評価を合わせて行うことが重要です。また、数字に出来にくい指標についてもできる限り数字で表現できるように工夫することが望ましいです。また、多面的（上司と部下、他の業務を担当する方など）に評価が出来る仕組みを導入するとより効果性が高いと言えます。	● 職場内の連携感が高まる 職場内の風通しがよくなり、今後の方向性の伝達はもちろん、不満や不安要素の把握にもつながります。問題や課題の早期発見を行うことにより、経営効率が高められます。
評価と個人目標との連動性	全体の目標に加え、個人ごとに目標を設定し、成果を挙げた際には、評価に反映できることが重要です。ただし、設定される目標が個人の努力で達成出来ないもの（全社売上の向上など）になっていないかを確認することが必須です。	
コミュニケーション	キャリアアップ、評価制度の運用の根幹となるものです。雇用主(経営者)からの一方的な情報発信となっていないかの確認はもちろんのこと、業務内での日々のミーティングなどとは別に対話できる機会をことが望まれます。 → なお、後段では具体的な計画作成のフォームや記入方法を掲載しています。	

(3)-3 経営体における雇用就農者のキャリアアップ推進の『チェックリスト』

- 前頁に記した考え方、6つの基準に基づき、キャリアアップを推進する（もしくはしようとしている）経営体を対象に、下記のチェックリストを作成し、現状の聞き取り調査を実施しました。なお、この調査で作成したチェックリストは、経営体における雇用就農者のキャリアアップを推進することを目的とした一つの指針として、今後の経営体での使用も想定して作成しました。なお、チェックリストおよび記入例は、<https://www.6ji-biz.org/>からダウンロード可能です。

経営体における『キャリアアップ』推進のチェックリスト			
チェック項目	チェックパターン（ステップが進むほど組織のキャリアアップが実施されていることを表す）		
	ステップ1	ステップ2	ステップ3
人材育成計画	☐ 経営体が雇用者の人材育成やスキルアップに向け策定している計画がない	☐ 雇用者の人材育成やスキルアップに向けた計画はあるが、雇用者に開示されていない、または運用されていない	☐ 雇用者の人材育成やスキルアップに向けた計画には、求める人材像とそれに対応させたスキル標準等が、雇用者の指標となるように整備されている
研修制度（社内・社外を問わないが、業務上のOJTは除く）	☐ 雇用者がスキルアップを図ることができる研修の機会の特になく、必要性も議論されていない	☐ 研修の機会はあるが、体系的に整備されていない（農業技術など専門分野の研修のみであったり、単発的な研修への参加）	☐ 技術やビジネススキル、人間力等の向上のための様々な研修の機会が体系的に整備されており、効果検証に基づき内容が逐次改善されている
雇用条件・給与・人事制度の整備	☐ 就業規則や雇用条件、給与水準、ベースアップの基準等が明確に決められていない	☐ 就業規則や雇用条件、給与水準、ベースアップの基準等があるが、雇用者に開示されていない、または運用されていない	☐ 就業規則や雇用条件、給与水準、ベースアップの基準等があり、モチベーションの維持を図る工夫がされている
人事評価の仕組み	☐ 経営者（上司）のみの一方向評価と（主観的評価の一部）となっている	☐ 主観的評価は多面的に行っているが、客観的評価は行っていない（またはその逆）	☐ 上司、本人、会社、第三者などの主観的評価を多面的に行い、業務成果や資格試験などの客観的評価をともに行っている
評価と個人目標との連動性	☐ 会社目標や、雇用者が行う個人目標の設定は特に行っていない	☐ 会社目標の提示はあるが、雇用者が行う個人目標の設定などの取組はされていない	☐ 目標や成長が雇用者と会社ですり合わせられている
コミュニケーション	☐ 雇用者が自身のスキルアップに向けた要望や思いを提示する機会が設けられていない	☐ 経営者（上司）と雇用者の間でスキルアップに向けたコミュニケーションがあるが、組織運営に活かされていない	☐ 雇用者からの自己申告や、提案などを積極的に受け止めるコミュニケーションが経営者（上司）と部下の間に日常的に行われ、組織運営に活かされている

(3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン ①

イオンアグリ創造株式会社（AEON AGRI CREATE CO.,LTD）

本社所在地	〒261-8515 千葉県千葉市美浜区中瀬1-5-1 イオンタワー	キャリアアップに取り組むことになったきっかけと効果
設立年月日	2009年7月1日	
事業内容	農産物の生産、加工、管理	
主要取引先	イオングループ	
資本金・売上高	5,000万円・非公開	
従業員	常勤従業員 男性114名／女性43名 臨時従業員 399名（2016年2月現在）	中途や、新卒採用社員が増えたことにより、教育、人事評価制度などをイオングループの人材育成体系等を活かして実施している。グループの理念や仕組みをもとに実施しているので導入しやすく、課題等を早めに解決できる体制づくりに役立っている。

	概 要	特 徴
人材育成計画	農業生産知識・技術に加え、イオンの理念等を共有できる農業生産者として育成する仕組みがある。	自社の育成計画とイオングループの人材育成計画を組み合わせたカリキュラムが策定されている。
研 修	入社時から入社年度に応じた研修、栽培方法からスタッフマネジメントまで幅広い分野の研修体系が用意されている。新卒採用を強化していることもあり、新規就農・初心者からスタートして、年次を重ねることにスキルアップ出来る環境が整備されている。	グループの研修体系、ノウハウを活かし教育体系を作っている。また、グループ共通の研修もあり、販売や商品開発など、農業に限らず多様な分野を学ぶことも可能である。
雇用条件・給与・人事制度の整備	現場スタッフ→副農場長→（3～5年）→農場長→（～10年）→エリアマネージャー→（～15年）→上級マネージャーのキャリアステップがあり、従業員にも示されている。	設立当初はイオングループからの出向者と中途入社者が中心であったが、新卒採用社員が増え、それに合わせた教育、人事評価制度などが再整備されている。変形労働時間制、他エリアへの全国転勤等、農業界ではあまり例がない働き方も特徴的である。
人事評価の仕組み	内部試験として筆記試験と面接、人事考課を踏まえてステップアップを図る。昇給昇格時の面接では、数値成果以外の面でのスキル・能力について評価を受け、次のキャリアの検討材料とされる。	全国各地に農場を展開していることもあり、様々な働き方が用意され、キャリアステージに合わせて、スキルの積み上げが可能である。
評価と個人目標との連動性	年に1度、直属の上司、さらに上位職の上司との面談の機会があり、目標数字への達成状況の確認、来期への対策について話す機会が設けられている。	農場の目標数値等を踏まえて半期ごとの自己目標を設定させ、上司と相談しながら経営改善へと連動させている。
コミュニケーション	直属上司、直属以外の上司との面談ほか、各農場のリーダー（農場長）をはじめ、様々なラインとフラットなコミュニケーションを取れる環境を重視。	他事業所やバックオフィスラインと密にコミュニケーションが図れ、課題などを早めに解決できるような体制づくりを行っている。

(3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン ②

株式会社関東地区昔がえりの会

本社所在地	〒369-0311埼玉県児玉郡上里町勅使河原717	キャリアアップに取り組むことになったきっかけと効果
設立年月日	1999年7月	
事業内容	農産物の生産・販売（主に業務用加工野菜の原料供給）	
主要取引先	外食産業	
資本金・売上高	7,000万円・3.95億円（2016年6月度）	
従業員	常勤従業員 男性14名（管理職2名）／女性3名 臨時等13名	地域農業の活性化のため、若手人材の定着が急務と新卒の社員を毎年雇用するようになった。それぞれに主担当生産品目や任せる範囲を決め、技術面や悩みなどの相談には積極的に支援する体制のもとで、個々が責任感を持って業務に取り組んでいる。人材の定着が図られている。

	概 要	特 徴
人材育成計画	就職後数年で生産品目（主担当）や任せる範囲を決め、それぞれの裁量により生産できるようにする。専門知識の早期習得および高度化により、2年程度で一通りの作業をこなせるようになり、3～4年でリーダーへ。	早期にある程度の裁量を持たせ、自主的に考え、責任感を持って業務に取り組めるよう支援。過去の栽培データ等を整備しており、経験が浅くても生産計画やシミュレーションができ、指導者や生産農家に技術面での相談ができる仕組みにしている。
研 修	土壌学の博士(農学)、コンサルタント(経営、食品)を技術指導講師として招き、現場の技術課題ごとに勉強会を開催。提携先の加工実需者主催の生産者-実需者連携勉強会（東京都内、年6回程度、1～3名参加/回）全国各地の他法人視察、海外農業研修（埼玉県事業）に派遣。費用は会社負担としている。	品目ごとに栽培マニュアルを整備し、担当が随時整備している。新人はそれをもとに栽培技術を学んでいく。農機メーカーの農業経営生産情報クラウド管理システムを今期より本格運用し、作業記録を残すなど過去データの一元管理を開始。
雇用条件・給与・人事制度の整備	農業は労働時間、休憩、休日の労基法適用除外があるが他産業と同様に労基法通りとしている。休日は取得数を義務付け、現場内で相談して取得するように指導。	労働環境の整備を重視。給与は年次によるベースアップと評価による。
人事評価の仕組み	人事評価制度は平成25年10月から導入。生産部間、管理部門それぞれに人事評価シートを設け、本人、上司（社長、部長）と年2回面談する。面談は対話形式で、悩みや思いを具体的に聞く。	評価者の主観にならないように留意。全員が高評価には当然ならないが、高評価の社員を目標に、全体の底上げを図る。評価結果は、昇給や賞与、作物担当、研修派遣に反映。
評価と個人目標との連動性	20代社員でも各自の担当を明確にし、数量目標（会社目標）を示し、各自が計画（個人目標）を設定し遂行していく。	会社目標をはっきり示すことで社員それぞれが何を目指して個々の目標達成をするかを支援している。
コミュニケーション	普段、面談時にできるだけ従業員が何を考えているのかくみ取することを心がけている。平成13年から毎年、主に農業大学校から新卒で雇用しているが、悩みや思いをきめ細かく聞くことで、定着を図っている。	新卒採用者は現在まで離職なし。今後独立しても、協力関係持って地域で農業してくれればよい。もちろん、会社においてサラリーマンとして農業してもよい。独立に向けての仕組みを平成29年3月より制度化。

(3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン ③

セブンフーズ株式会社

本社所在地	〒869-1202熊本県菊池市旭志麓迎原2105	キャリアアップに取り組むことになったきっかけと効果 2013年に、幹部候補として育ててきた社員が8名退職してしまい、規模拡大に伴って導入していた成果主義型の人事制度が逆に雇用者の意欲を下げてしまい、またその思いをくみ取れていなかったことに大きな衝撃を受けた。その後、ワークライフバランスを重視したキャリアプランの策定や一人一人とコミュニケーションを重視した評価制度、研修等を整備し、人材育成に取り組んでいる。
設立年月日	1992年9月	
事業内容	養豚（年間肉豚出荷頭数50,000頭）	
主要取引先	卸売業	
資本金・売上高	2,200万円・18.3億円（2016年5月度）	
従業員	常勤従業員 男性50名（管理職6名）／女性5名 臨時等18名	

	概 要	特 徴
人材育成計画	社会保険労務士の指導のもと、社内でも検討を重ね、雇用者一人一人に合ったキャリアプランを策定している。また、特に女性の雇用者に対しては、男性との違いを理解し、自身のワークライフバランスを考慮した5年間のキャリアプラン策定を支援している。	男性のキャリアプランはもちろんだが、特に女性においては出産・育児や介護などの理由による離職を防ぐため、ワークライフバランスと連動したキャリアプランとなるよう作成を支援している。
研 修	外部研修は、役職者以上が各自の業務に連動した内容の中小企業大学校の研修会を活用している。そのほか新入社員研修では、地元銀行主催の研修、専門分野等については養豚事業団体や、飼料メーカー等の海外視察等を取り入れている。 内部研修は、コンサルタント獣医による飼養管理研修のほか、班長以上の管理職は1泊2日の合宿形式の研修で、リーダーとしてあるべき姿やあらざる姿等をグループ討議を通じて共有し、社内の課題共有や、連携意識を高めている。	中小企業大学校の研修会は、業務に必要なスキルを学ぶだけでなく、異業種から参加した人材との交流による社外との関係づくりも重要視している。
雇用条件・給与・人事制度の整備	入社2年以降の社員には、通常の勤務時間の8割程度に就業時間を短縮できる、勤務時間限定正社員制度を導入しており、育児や介護などのライフスタイルに合わせて時短勤務が選択できる。給与は、年次による昇給と年2回の賞与を整備している。	勤務時間限定正社員制度により、育児と仕事を両立している雇用者がおり、制度の利用実績がある。
人事評価の仕組み	管理職とスタッフで評価基準の分かれた評価シートを用い、成果や価値の貢献度を上司が年に2回評価を行い、雇用者と共有する。スタッフ→班長→主任→副農場長→部門長→総農場長のキャリアステップの人事は、年次、評価制度、推薦などを考慮して行う。	以前に導入した成果主義的評価では、個々の成果にスポットが当たってしまい、社内の関係がぎくしゃくしてしまったことから、チームワークや価値評価の視点から人の育成を重視したものを実施している。
評価と個人目標との連動性	社長自身のサラリーマン時代の経験から、会社の目指す目標や理念を共有できる人材とその育成が重要と考えている。そのため、会社目標の提示や雇用者に対する評価の開示を行い、社内研修の勉強会や合宿研修により、課題の共有やチームワークの強化を図っている。	
コミュニケーション	人材育成に必要なことは、雇用者への情報の開示と適宜の権限移譲と考え、そのために評価の開示や社内研修、経営者との食事会等を活用してコミュニケーションを図っている。	以前の社員の離職を教訓に、役員や管理者からも積極的にコミュニケーションを図り、雇用者の一人一人の立場を理解し、それぞれが望む形で実績を積み重ねていける体制づくりに取り組んでいる。

(3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン ④

こと京都株式会社

本社所在地	京都府京都市伏見区横大路下三栖里ノ内30	キャリアアップに取り組むことになったきっかけと効果
設立年月日	2002年6月	
事業内容	九条ネギ生産年間5,000t、カット加工	
主要取引先	外食産業	
資本金・売上高	2,000万円・12億円（グループ連結）	
従業員	常勤従業員 男性34名／女性9名 合計43名 臨時従業員81名（2016年12月現在）	現在、規模拡大を目指し、いったん生産計画を抑えて人材育成やブランド力などの内面強化を重視している。 雇用条件や人事制度の明確化など、必要な体制を整備しなければ優秀な人材は確保できないと考え、他産業の事例、手法を参考にさらなる整備の必要性を感じている。

	概 要	特 徴
人材育成計画	5年後に20億を目指すために、いったん生産計画を抑えて人材育成やブランド力などの強化（10%アップを目標）により内部投資を計画。	管理職が約半数を占め、リーダークラスは3～10年の20～40代の人材を登用している。リーダークラスでは、生産計画から人材配置等のひとつおりの管理が一人で運営できるよう必要な権限を持たせている。
研 修	中小企業同友会等の育成研修を多く活用。どのような研修にいつくかは社長、部長のトップで決定する。 そのほか、2月に1回外部のコーチングを活用。	
雇用条件・給与・人事制度の整備	おおむね3年を目途に昇格・昇給。20代後半で年収400万円程度となるよう給与テーブルを整備。給与テーブルは勤続年数によってアップする仕組み。評価制度による、年2回の賞与を支給。	給与テーブルは整備し、一定の年収を示さなければ欲しい人材が集まらない。管理職が多いが、責任ある職務が残業代が出ないことにより給与が下がってしまうことは疑問と思っているため、管理職として一定の権限移譲のもと達成報酬型とし、モチベーションを保つようにしている。
人事評価の仕組み	人事評価は年2回（7月、12月）評価シートを用いて、本人、上司（社長・部長）の評価を行う。内容は価値貢献度（人となり）を中心にしており、60%程度の達成を目指している。	
評価と個人目標との連動性	1月に会社の方針説明会を行い、社員は個々の目標設定を行う。目標達成は、人事評価の中で上司が確認する。	
コミュニケーション	月に1回全体会議で中長期的な目線合わせを行い、リーダー会議では問題上位3つの解決を図る。全体参加の会議等で経営陣とリーダー、一般社員がコミュニケーションを図るようにしている。	会議の場を利用し社内のコミュニケーションをとり、会社のベクトル（方向性）と個人のベクトルが沿うように指導している。

(3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン ⑤

有限会社穂海農耕

本社所在地	新潟県上越市板倉区田屋104番地2	キャリアアップに取り組むことになったきっかけと効果
設立年月日	2005年12月	
事業内容	主食用、加工用、輸出用コメの生産、作業受託	
主要取引先	米穀流通販売業者	
資本金・売上高	300万円・1億円（2016年4月度）	
従業員	常勤従業員 男性6名 女性1名（2017年1月現在）	農場の規模拡大を図るにあたり、支えるのは人財であるという考えのもと、それぞれの能力を発揮し、長く勤められる環境整備が必要である。従業員の資質を見極め、適材適所の人事配置、育成をしていくことが重要。またその仕組みを開示していく予定である。

	概 要	特 徴
人材育成計画	社会人基礎力、概念化能力、対人関係能力、技術的能力の四つの能力を人材に求め、教育システムを整備。それらを学んでいくための1年の計画と進捗の振り返りを行い、各自が成長の段階を認識し段階的かつ継続的に成長できる仕組みを運用している。	四つの能力のレベルを具体的に指標化する予定である。方針が固まっているので、キャリアマップの整備はそれほど困難ではなく、社内の階層に当てはめて明文化する予定である。
研 修	新入社員はメインバンク主催の新入社員研修を利用。普及所が行う農業塾（1～2Wごとに栽培技術等の研修）、社内の目合わせ会（月に数回）等を活用し、技術レベルを上げる。刈り払い機や農業大特、けん引等の作業機械資格は、必要に応じ取得させている。その他、年1回程度他産地視察などを実施。	
雇用条件・給与・人事制度の整備	定年までの給与テーブル、生涯給を整備している。退職金制度もあり。	冬場は業務量が減るため、副業を認めている。給与水準は良い。
人事評価の仕組み	入社後3年を目途に面接、論文の社内試験を実施。この試験により、1種（ホワイトカラー寄り）、2種（ブルーカラー）を分け、その後の育成制度も分ける。給与規定も分ける。評価制度の仕組みの開示は次期作（平成29年作）から検討している。	試験により客観的評価制度を導入。ブルーカラー寄りの現場部員が昇給のモチベーションを下げないように、技術手当等の各種手当を導入している。
評価と個人目標との連動性	稲作は政策とも連動する部分が大きく、会社の面積や成績と従業員個々目標の連動を図ることは難しいと感じている。	従業員各自に裁量性をもたせ、それぞれの一作の結果は評価に連動させるため、その成績が個人の目標につながっているようである。
コミュニケーション	普段の業務に関しては、特別に代表と従業員がコミュニケーションをとる場は設けていないが、現場とのパイプである専務、部門長から必要であれば、逐次代表へ報告が上がる仕組みとしている。年に2回ほど、代表と従業員が密にコミュニケーションをとり、一人一人と対話する場がある。	従業員⇄部門長、部門長⇄社長というルートを確保している。

(3)-4 キャリアアップを進める経営体のモデルパターン ⑥

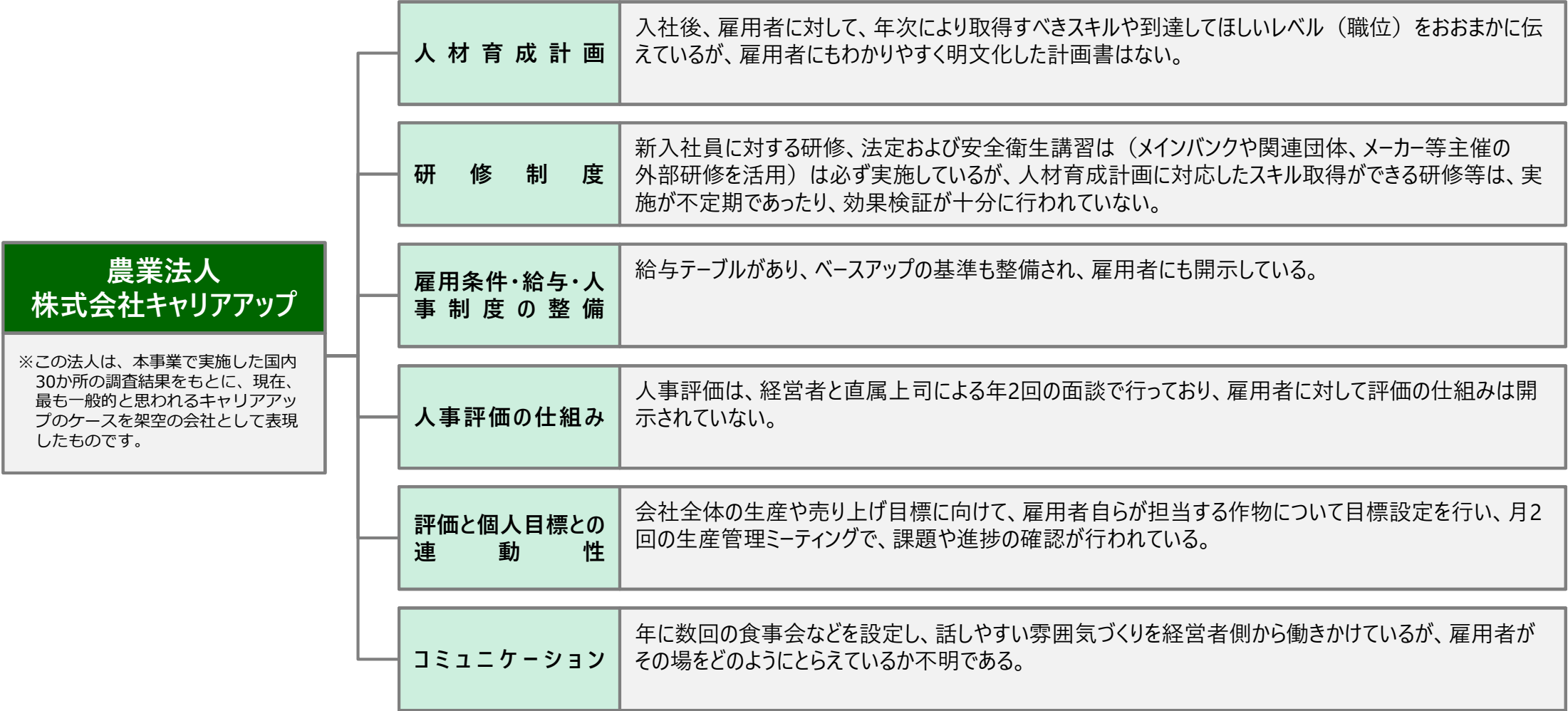
有限会社広野牧場

本社所在地	香川県木田郡三木町大字鹿庭215番地	キャリアアップに取り組むことになったきっかけと効果
設立年月日	2001年7月	
事業内容	酪農（乳用経産牛300頭、年間生乳出荷量3,000 t）、酪農教育ファーム、飲食等	
主要取引先	農協	
資本金・売上高	6,120万円・4.59億円（2016年12月度）	
従業員	常勤従業員 男性7名（農場長1名）／女性9名（副農場長1名）臨時等9名（2016年1月現在）	農場にかかわるすべての人が牛と一緒に農業の可能性や新しい価値を作り出していくために、また、家族のようにお互いの幸せや成長を願い、ともに発展していくことができるよう、経営の勉強やスキルアップに向けた研修への派遣に積極的に取り組む。 理念の共有をもとに、従業員への中長期的なキャリアプランの提示もさらなる発展のため今後の課題である。

	概 要	特 徴
人材育成計画	農場にかかわる人すべてが家族として、ともに新しい価値を作り出してゆく。農業の可能性の追求・拡大を求め、農業の発展に繋げる人材をはぐくむ。	明文化された人材育成計画はないが、従業員構成が、20代～30代前半の若い世代が多いため、常にコミュニケーションを図り、ともに発展していく意識醸成を行っている。
研 修	月に2回、コンサルタント獣医師が来社して行う個体管理ミーティングにて、飼養管理の問題点などを従業員から提案し、全体で共有する。年に1回、地元の金融機関や取引先が集まる決算検討会にて経営状況、経営指標を公開し従業員も一緒に勉強する。外部研修は、会社側から研修の情報提供を行い、従業員の自主的な参加希望が起こるよう支援している（研修費は会社が負担）。研修後のフィードバックを行うよう指導。	会社の決算状況を金融機関や取引先、関係団体等へ開示する決算検討会を行い、従業員も参加させる。内外に経営状況を開示し、オープンな雰囲気の問題点に一体となって取り組む姿勢を大切にしている。
雇用条件・給与・人事制度の整備	給与テーブルは勤続年数によってアップする仕組み。年2回賞与。自己チェックの評価シートからの奨励金制度を導入。	
人事評価の仕組み	年に数回程度、従業員と経営者が食事会を行い、その中で現場の問題や受けてみたい研修、配置などの希望を聞いている。毎月、業務達成について簡単な自己チェックシートを作成・提出し、上司評価を加味して奨励金を支給。	奨励金制度を毎月実施することで、モチベーションの維持と双方志向性の評価を実施。上司と本人のみの固定した評価にならないよう、社内全体で閲覧できるようにし、共有している。
評価と個人目標との連動性	面談時に聞き取った個人目標はできる限り評価や研修に反映させる。	客観的な評価を行うために農業の資格制度があれば、従業員の目標と連動させ、導入したいと思うが、現在のところ適当な制度がない。
コミュニケーション	従業員との面談は、経営者と業務チームごとの数人での食事会を活用し、自由に意見を出せる雰囲気としている。	

(3)-5 モデルパターンヒアリング調査の傾向とチェックリストの活用 ①

- 先に示した 6 事例に加え、本事業で実施した 国内30か所の農業法人等における雇用就農者のキャリアアップの推進状況をもとに、**現在、最も一般的と思われるキャリアアップのケースを、架空の会社の取組事例として以下に例示**しました。
- また、次頁では、その内容を「**チェックリスト**」に**落とし込み**、6つの基準の主な効果性を踏まえて、さらなる雇用就農者のキャリアアップ推進にむけて必要となる取組の方向性を示しました。



この内容をチェックリストに落とし込んでみると

(3)-5 モデルパターンヒアリング調査の傾向とチェックリストの活用 ②

経営体における『キャリアアップ』推進のチェックリスト				自社の現状を把握し、今後の キャリアアップ推進のための方 法について検討を行う。
チェック項 目	チェックパターン（ステップが進むほど組織のキャリアアップが実施されていることを表す）			
	ステップ 1	ステップ 2	ステップ 3	
人材育成計画	☒ 経営体が雇用者の人材育成や スキルアップに向け策定している 計画がない	☐ 雇用者の人材育成やスキルアッ プに向けた計画はあるが、雇用 者に開示されていない、または運 用されていない	☐ 雇用者の人材育成やスキルアッ プに向けた計画には、求める人 材像とそれに対応させたスキル標 準等が、雇用者の指標となるよ うに整備されている	➡ 農業経営者における「雇用就農者の キャリアアップ計画書」を使って計 画書を作成する。
研修制度 （社内・社外 を問わないが、 業務上のOJT は除く）	☐ 雇用者がスキルアップを図ること ができる研修の機会は特になく、 必要性も議論されていない	☒ 研修の機会はあるが、体系的に 整備されていない（農業技術な ど専門分野の研修のみであつた り、単発的な研修への参加）	☐ 技術やビジネススキル、人間力等 の向上のための様々な研修の機 会が体系的に整備されており、 効果検証に基づき内容が逐次 改善されている	➡ 雇用者の段階に応じて、必要な研修 を整理し、実施計画を立てる。 修了後、効果検証を行い、計画を改 善していく。
雇用条件・給 与・人事制度 の整備	☐ 就業規則や雇用条件、給与水 準、ベースアップの基準等が明確 に決められていない	☐ 就業規則や雇用条件、給与水 準、ベースアップの基準等がある が、雇用者に開示されていない、 または運用されていない	☒ 就業規則や雇用条件、給与水 準、ベースアップの基準等があり、 モチベーションの維持を図る工夫 がされている	➡ 特になし（継続的に実施）
人事評価の仕 組み	☒ 経営者（上司）のみの一方向 評価と（主観的評価の一部） となっている	☐ 主観的評価は多面的に行ってい るが、客観的評価は行っていな い（またはその逆）	☐ 上司、本人、会社、第三者など の主観的評価を多面的に行い、 業務成果や資格試験などの客 観的評価をともに行っている	➡ キャリアアップ計画書と連動させ、 組織の人事評価について検討を行う。
評価と個人目 標との連動性	☐ 会社目標や、雇用者が行う個人 目標の設定は特に行っていない	☐ 会社目標の提示はあるが、雇用 者が行う個人目標の設定などの 取組はされていない	☒ 目標や成長が雇用者と会社です り合わせられている	➡ 特になし（継続的に実施）
コミュニケー ション	☒ 雇用者が自身のスキルアップに向 けた要望や思いを提示する機会 が設けられていない	☐ 経営者（上司）と雇用者の間 でスキルアップに向けたコミュニ ケーションがあるが、組織運営に活 かされていない	☐ 雇用者からの自己申告や、提案 などを積極的に受け止めるコミュ ニケーションが経営者（上司）と 部下の間で日常的に行われ、組 織運営に活かされている	➡ 「キャリアカルテ」を用いて人事評 価「貢献度評価」の内容を自社に適 用可能か検討する。

(3)-6 キャリアアップ推進の初動となる「キャリアアップ計画」

- 自社の農業生産や経営の現状を整理し課題等を把握することで、事業展開の継続や発展に向けた具体的な対策など、経営体の将来を想定することが可能となります。その将来像に対し、雇用就農者にどのように育ってほしいか、どのように育成すべきかなどを考えることが、経営体としてのキャリアアップを進める上で重要となります。
- 本事業は、雇用就農者のキャリアアップを「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」と定義しましたが、農業に関わる経営体の現状を踏まえた場合、**すべての経営体が直ちにこのようなキャリアアップを推進することは容易ではないことが想定されます。**
- このため、本事業では、『雇用就農者のキャリアアップ』を推進しようとする経営体へのファーストステップとして、①経営体におけるビジョンの整理、②ビジョンに沿った人材育成の計画策定を提案します。また、本事業ではこのような考え方を整理する上での参考として、「農業経営者における雇用就農者のキャリアアップ計画書」を作成しました。なお、計画書フォームおよび記入例は、<https://www.6ji-biz.org/>からダウンロード可能です。

考え方：この計画書は経営体における雇用者等を育成する上での、P D C Aの「P (Plan)、D (Do)、C (Check)」を具体化したものです。この内容を経営者と雇用就農者が理解することで、組織の将来に貢献する重要な人材を育てて行くための相互確認が可能となります。なお、これに対し「A (act)」は、知識や実践的スキルを高めた職員等に対する評価やコミュニケーションとなります。評価やコミュニケーションのための手法については後段に掲載しています。

①雇用就農者のキャリアアップ推進には、 先ず経営体の将来ビジョンを整理することが重要

②そのビジョンに併せ、 どのようにスタッフ等を育成するかを考える



ビジョンと人材育成
計画の双方により
「キャリアアップ計画」
となります

農業経営者における『雇用就農者のキャリアアップ』計画書 【経営体のビジョン】		
①事業主名		
②事業所住所	(〒 -)	
③電話番号	() -	
④経営体で 常時雇用する者の数	人	⑤資本金の額もしくは出 資の総額 万円
⑥経営体における現在の農業 生産や経営の現状		
⑦今後の経営体の方向性		
取組事項	対応	具体的な内容
生産の高度化		
生産品目の多品種化		
6次産業化の推進		
高付加価値化の促進		
経営や事業以外の経営体の 強化		
その他		

農業経営者における『雇用就農者のキャリアアップ』計画書 【経営体のビジョンに係る人材育成計画】		
①計画期間	平成 年 月 日～平成 年 月 日	
②育成管理者 ※育成管理者が事業主の場合、 記入の必要はありません	氏 名：	役職
	配置日：	年 月 日
③管理者の業務内容		
④対象者 (氏名、所属・役職)	氏 名：	所属・役職
⑤人材育成を実施する理由		
⑥人材育成の目標		
⑦目標を達成するために講じ る措置		
⑧期待されるスキルや能力		
キャリアアップを推進しようとする経営体では、この計画内容を経営者や人材育成管理者が対象 となる雇用就農者等に提示・説明し、内容を確認・理解させることが最も重要です。		対象者 確認印 Ⓢ



(4)-1 雇用就農者に対する人材育成のモデルプログラムの考え方

- 組織としての人材育成計画やキャリアアップ計画を策定し実際の計画を進めようとしても、育成のすべてが組織内で実施できるものではありません。組織内で実施できる育成は主に日常の業務をととしたノウハウや実践的スキルの向上であり、その他については、組織外で実施されている人材育成研修等を受講することが多いと思われます。そこで、本事業では、これらを高めるために進められている**各種の研修プログラムを整理するとともに、これからの農業分野で必要となる要件についての検討を行いました。**
- 先ず、①既存の体系だった人材育成プログラム（11例）を収集、②各プログラムの科目を類例的に整理することで現在各所で進められている人材育成研修の現状を一元化したマップとしてとりまとめ、これからの農業分野に必要とされる知識や実践的スキルについて検討委員会での議論をととして項目としてまとめ、②のマップを加筆・修正し、③「雇用就農者に対する人材育成のモデルプログラム」として整理を行いました。

【組織内】

○ 組織で生産される作物の知識や実践的スキルは、日々の業務をととして習得、蓄積される。



- ✓ 作付け・生産計画、育種別栽培技術、土壌管理、農業機械、農業資材など、作物類型別の知識と技術
- ✓ スキルアップに従い他の業務に必要な知識や実践的スキルを習得、また、組織管理者として、生産管理、経営管理等を経験してゆく。
- ✓ 組織の事業展開や個人の成長に伴い、新たな知識や実践的スキルをさらに習得、蓄積する。

【組織外】

● 雇用就農者のスキルアップに資する各種研修プログラム



- ✓ 食料・農業・農村基本計画では、経営感覚を持った人材の育成・確保において、財務・経理、生産管理、労務管理、マーケティング等が記載されている。
- ✓ 国内では、国、自治体、関係団体、民間企業等により、既に様々な研修プログラムが実施されている。
- 本事業では、これらの内容を収集・類型化し、統一的なマップとして整理を行った。

● これからの農業に必要な更なる知識や実践的スキルについて検討を行うとともに、キャリアアップ視点にたった「人材育成のモデルプログラム」を整理



- ✓ 経営体、経営、事業、人材などの管理やマネジメントに加え、農業の多様化に資する6次産業化、地域振興、観光マッチング等の地域交流、海外展開、サービス、トータルシステムなどの展開力など
- ✓ 今後の地域農業の持続に資する風土、文化、気候など
- ✓ 経営の質の向上等を目的としたヒュームンスキルなど
- * さまざまな要件を想定し、幅広く科目検討を進めモデルプログラム化

□ これからの農業生産技術



- ✓ 生産技術については、主に公的研究機関、生産団体、農業支援センター、資材メーカーなどを中心に先端技術や新技術に関する研修やセミナー等が実施されている。
- ✓ 本事業では、「農業法人等における経営の質の向上」を主な目的としているため、農業技術については、新たに作物や技術などでの体系的な整理は行わないものとした。

(4)-2 雇用就農者に対する人材育成のモデルプログラム ①

	レベル1	レベル2	レベル3	科目の解説	科目の範囲がレベルを横断する場合の レベルごとのカリキュラム概要	カリキュラムを組む時のキーワード
	スタッフ 主任スタッフ	マネージャー/ 技術スペシャリスト	経営者			
1)知識教養	①日本の農業			日本の農業に関する基礎知識を概論として学ぶ。農業の生産に関わることのみならず、生物資源や環境問題、地域の共同体、食文化や歴史など、農業の周辺の知識も含めて広い視野で、これまでの状況と今後について理解する。	レベル1・2では日本の農業の歴史と現状を学び、農業を取り巻く課題を理解する。レベル3では、歴史と現状を踏まえて、未来に向けての新しい試みや今後の行方について考え、議論する。	農業概論、日本の農業生産、生物資源、地域共同体、農業史、食文化、経済と農業、農業の将来
	②農業関連法規			農業経営・農地・生産方法・金融関連・流通など農業に関連する多様な法規制について学ぶ。また、農業協同組合など、農業界の主要団体の役割や機能について理解する。	レベル1・2では農業に関連する多様な法規制を体系的に整理し、それぞれの法規制の主旨を理解する。レベル3では経営的視点から知っておくべき法務のポイントや、法規制改定の動きにみる考慮すべき点を学ぶ。	農業関連法規、水産業関連法規、食品加工関連法規、流通関連法規、6次産業化関連法規、農業協同組合
	③農業政策の動向			農林水産関連の国の政策をはじめ、地方での主な行政的取組や支援施策について学ぶ。	レベル2では主要な政策および支援施策等について学び、レベル3では政策が及ぼす企業等への影響、行政各機関との連携・協働の事例、各種施策へのアプローチ方法など、より実践的な内容を学ぶ。	農業政策、地方行政、国・農林水産省の施策、地方自治体の施策、行政との連携・協働、支援機関
	④海外の農業			主要生産国の農業概況を学び、日本の農業との違い、国際的な農業課題について理解する。	レベル2では主要生産国の農業概況を学び、レベル3では他国と日本の農業との関係性や違いを理解し、また先進的な国の施策や農業経営体の取組みについて触れる。	海外主要生産国の農業概況・農業政策、国別の特徴、日本の農業との違い、先進事例
2)農業技術	OJT・実践による経験 ①作付け・生産計画、②育種別栽培技術、 ③土壌管理、④農業機械、⑤農業資材、 ⑥病害虫防除、⑦鳥獣被害防止対策、 ⑧生産管理、⑨品質管理、⑩安全・衛生管理			- 生産技術については、主に公的研究機関、生産団体、農業支援センター、資材メーカーなどを中心に先端技術や新技術に関する研修やセミナー等が実施されている。 - 本事業では、「農業法人等における経営の質の向上」を主な目的としているため、農業技術については、新たに作物や技術などでの体系的な整理は行わないものとした。		
3)サプライチェーン	①サプライチェーンの基礎			農産物の生産から流通・消費までの一連の領域についての基礎知識を学ぶ。そして、食品産業全体を踏まえたフードシステムの観点から、さらに広域での商流について学ぶ。	—	食品流通、フードシステム、流通チャネル、生産者と消費者、小売
	②農産物の加工・製造			商品・サービスの設計、関連する法規制、栄養や機能性に配慮した食品開発など、農産物の加工・製造に必要な基礎知識を習得する。	—	農産物(食品)加工、商品・サービスの設計、商品開発、栄養・機能性、食品加工関連法規
	③農産物加工品の流通・販売			農産物およびその加工品における流通構造を理解する。直売所・卸売・インターネット販売などの多様な流通経路のそれぞれの特徴を理解するとともに、関連する法規制についても学ぶ。	—	流通、販売チャネル、マーケティング、販売促進、販路開拓、食品販売関連法規
	④食の安全・安心			食の安全・安心を管理し、担保する手法やその具体的な取り組みについて学ぶ。関連する法規制、食品衛生管理システム、トレーサビリティ、消費者への情報提供の仕方など、食の安全・安心に係る基礎知識を習得する。	—	食の安全・安心、リスク管理、食品衛生管理、トレーサビリティ、食品表示、食品衛生関連法規
	⑤鮮度保持・流通技術			鮮度が高い状態で農産物を消費者に届けるための高度なコールドチェーンの仕組みについて、冷凍・冷蔵技術、製品加工技術、包装技術、輸送時間の効率化など多様な観点から鮮度流通技術について学ぶ。	—	鮮度流通、流通技術、コールドチェーン、冷凍・冷蔵技術、包装技術
	⑥消費者の動向			消費者とは何かを理解し、コミュニケーションの必要性や、食に対して求める消費者のニーズを理解する。また、消費者が商品購買を決定するまでのプロセスを理解し、マーケティングへとつなげていく方法について学ぶ。	—	消費者とのコミュニケーション、ニーズ、マーケティング

(4)-2 雇用就農者に対する人材育成のモデルプログラム ②

	レベル1	レベル2	レベル3	科目の解説	科目の範囲がレベルを横断する場合の レベルごとのカリキュラム概要	カリキュラムを組む時のキーワード
	スタッフ 主任スタッフ	マネージャー/ 技術スペシャリスト	経営者			
4)農業ビジネスの多様化		① 6次産業化		6次産業化の意義と役割、事業創出にあたって必要な視点・考え方を理解する。また、6次産業化の事例からどのような展開パターンがあるか類型を理解し、関連する法規制や国・地方自治体の施策についても学ぶ。	レベル2では6次産業化とは何かを理解し、多様な展開パターンや事例に触れる。レベル3では、事業創出にあたっての視点・考え方を学び、自ら実践できる展開についても考える。	6次産業化、融合型・連携型、関連制度・支援施策、事業創出
		② 地域活性化と地域振興		土地と自然は地域に根付いた資源であり、これらを活用する農業は地域の気候風土や食文化と密接なつながりを持つことを理解する。地域でのネットワーク形成や事業活動を通じた地域振興・地域活性化について、実践的事例を踏まえて学ぶ。	レベル2では多様な事例から地域活性や地域振興の重要性の気付きを得て、レベル3では地域の利害関係者とのネットワーク形成や新規事業創出における戦略策定の要点について学ぶ。	地域活性化、地域振興、地域ネットワーク、地域再生、地域マネジメント
		③ 地域交流		農業体験等を通じて農村の自然や文化に触れるグリーンツーリズム、さらに長期的な地域交流が生まれる援農・週末移住など、農業を主体とした多様な地域交流の方法・あり方について学ぶ。	レベル2では地域交流の事例や、それにとまなう地域ブランド化について学び、レベル3では地域交流を実践するために必要な地域内連携の仕方やプロジェクト化の要点について学ぶ。	都市農村交流、グリーンツーリズム、農業体験、農村文化
		④ 海外展開への対応		農産物のマーケットは、今後国内だけでなく海外も含めて広げる機会が増えると思定され、英語力の強化が期待される。ここでは海外との商取引のための実務の基礎について学ぶ。	レベル2では海外との商取引の慣習や英語でのビジネス表現の基礎を理解し、簡単なビジネスメールの書き方について学ぶ。レベル3では海外への展開方法の基礎知識、契約書読解ポイントや貿易実務の基礎など実践に役立つ知識を学ぶ。	海外の商習慣、英語のビジネスメール、契約書、貿易実務、パートナー開拓の方法、相談や支援の窓口、海外輸出の事例
		⑤ 土地・地域資源の活用		農地や農業副産物を活用した新たなビジネスの取組みについて学ぶ。ソーラーシェアリングや木質残さ・家畜の糞尿を利用した再生可能エネルギー事業の展開、遊休地の活用方法について学ぶ。	レベル2・3では、事例を基に、農業に係る土地や資源の活用について学ぶ。	再生可能エネルギー、遊休地、地域資源の利活用
5)経営戦略		① 経営理念		企業の普遍的な価値観や経営者の経営哲学を表す経営理念の必要性について理解し、企業文化を醸成する土台形成のあり方について学ぶ。また、農業経営の社会的責任を踏まえ、社内・社外的な側面から経営理念の役割について理解する。そして、各々の組織において経営理念やその基礎となる考え方、策定の仕方を整理するとともに、浸透方法についても学ぶ。	レベル2では経営理念の必要性・役割について学び、レベル3では経営理念の策定やその浸透について経営者の立場から考える。	経営理念、社会的責任、企業文化、策定と浸透
		② 事業環境分析		経営戦略の策定を有効に進めるために、自社を取り巻く環境の現状分析をし、事業環境を分析・整理することの重要性を理解する。そして、事業環境を分析するフレームワークを学び、演習を通して活用方法を習得する。	レベル2では事業環境分析の重要性と主要なフレームワークについて理解し、レベル3では演習を通してフレームワークの活用方法を習得する。	外部環境・内部環境、競合、市場、SWOT分析
		③ 経営管理		経営管理の基本として、事業計画とそれに対する実績評価および改善の方法について、管理の仕方を学ぶ。また、生産現場の「ムダ・ムラ・ムリ」の発見と排除、安全で効率的な作業を進める上でのリスクの特定など、実践的な現場マネジメントの方法を習得する。	レベル2ではPDCAサイクルや経営指標による管理の仕組み、現場リスクの特定について学び、レベル3では演習を通して管理の仕方を習得する。	経営指標、業績評価、PDCAサイクル、リスク管理、マネジメント
		④ 事業戦略		自組織の強みを生かし、他組織と差別化して競争優位性を獲得・維持する施策群となる経営戦略について、その重要性を理解し、策定のスキルを学ぶ。また、農業や食ビジネスに関わる戦略策定のポイントを知る。	レベル2では講義や事例を通して経営戦略とは何かを学ぶとともにその重要性を理解し、レベル3では戦略策定の演習を通して、経営の原理・原則を学ぶ。	事業戦略の策定、経営方針、自社の強み、農業経営
		⑤ 事業計画		事業戦略の施策群を実行に移すために必要な事業計画（営業計画、販売計画を含む）について、中長期の計画から単年度の計画への流れを理解し、策定方法を学習する。計画の策定に伴い、事業目標の設定や計画の進捗管理、実行評価の方法など実践的な管理の仕方についても学ぶ。	レベル2では事業計画策定に関わる基本的な考え方を理解し、参考となる計画の様式・フォーマットの事例を知る。レベル3では事業計画策定の演習を通して、策定方法と管理の仕方について学ぶ。	事業計画の策定、短期・中長期、計画の実行評価
			⑥ 財務会計	事業の収支を明らかにする財務会計の基礎として、財務会計の役割、財務諸表の設計と構成要素を知る。また、原価計算の枠組みを学習し、収益性試算のための損益分岐点を理解するとともに財務諸表の見方と基本的な経営診断の方法を学ぶ。	—	財務会計、財務諸表、貸借対照表(B/S)、損益計算書(P/L)、収益、損益分岐点
			⑦ 資金調達	事業を継続・拡大するために、資金調達の主要な種類と方法、特徴を学び、調達するにあたっての注意点を理解する。さらに、投資判断のポイント、ベンチャーキャピタルからの出資受入なども含めた資本戦略、金融機関との付き合い方や最新の金融商品事例に関する金融施策などについて学ぶ。	—	資金調達、資本戦略、公的な支援施策、金融機関、金融商品

(4)-2 雇用就農者に対する人材育成のモデルプログラム ③

	レベル1	レベル2	レベル3	科目の解説	科目の範囲がレベルを横断する場合の レベルごとのカリキュラム概要	カリキュラムを組む時のキーワード
	スタッフ 主任スタッフ	マネージャー/ 技術スペシャリスト	経営者			
5)経営戦略	⑧マーケティング			農業・食ビジネスにおけるマーケティングの手法を知り、その活用方法と実践のポイントを習得する。	レベル1ではマーケティングの概念およびそのプロセスを理解する。レベル2ではマーケティングにおける分析・整理のフレームワークを理解し、マーケティングミックスによる演習などを通じて実践的な手法を習得する。レベル3では付加価値を向上するブランド構築の意義、インターネットを活用したマーケティングや情報戦略の理論など事例に基づいて学ぶ。	マーケティング、消費者、市場、3C分析、4C分析、4P分析、STP分析、ブランディング、インターネット、ケーススタディ
	⑨販売促進・販路開拓			多様な販路とその特徴を知り、既存の販路を超えて新たな販売先を探索しアプローチする方法について学ぶ。	レベル1・2では販路の種類と特徴、販路選択の考え方、アプローチする方法を学ぶ。また、各販路で販売力を強化するためにできる施策について検討する。レベル3では商品の魅力を伝える提案方法、商談会でのプロモーションのポイント、資料作成の方法、インターネットの活用などより実践的な方法について学ぶ。	販売力、販路選択、商談会、提案資料の作成、インターネット
			⑩人材育成の考え方	なぜ人材育成が必要なのか、どのように人材を育成するのかなどについて、その「理由」「目標」「具体策」「期待されるスキル」といったPDCの観点から知識習得を行う。経営者としての人材マネジメント手法、部下指導の考え方・進め方、従業員の満足度（ES）やワークライフバランスについての知識を習得する。	—	人材育成の必要性・重要性、人材育成計画の作成（育成、教育、配置、評価）、コーチング、メンタリング、職員の満足度（ES）、ワークライフバランス
			⑪人事評価	育成した職員のスキルをどのように評価するかについて、評価手法、人事考課、目標管理、コンピテンシー（個人適正）などの考え方について学ぶ。また、評価を行う上、評価結果を伝えモチベーションを高めるためのコミュニケーション手法についてのスキル向上を目指す。	—	人事評価手法、人事考課、目標管理、コンピテンシー、コミュニケーション手法の演習
			⑫人事管理・労務管理	人事管理法規制や労災関連制度を始めとする人事や労務管理の基礎知識を習得し、管理上のポイントを整理するとともに、農業における労務管理の難しさや考慮すべき点等を習得する。	—	人事制度、賃金制度、退職金制度、労働法の基礎、労働保険と社会保険、労災特別加入制度、労務管理と農業労働の特殊性、災害補償義務と安全配慮義務
			⑬事業承継	事業承継を想定し、人材を育成する際の承継方法、資産の移譲、税務、資産評価、合意書の作成などについて知識を習得するとともに、事業承継の課題やポイントを整理し、課題解決のための支援制度等について理解する。	—	親族承継と第三者承継、資産評価と有形資産の移譲、税制措置、事業承継合意書の作成、支援制度
6)ヒューマンスキル	①リーダーシップ			リーダーシップの要素を考え、その実践・習得方法について議論する。また、リーダーに必要な資質、ものの見方や哲学について整理する。	レベル1・2ではリーダーシップの要素を理解し、リーダー像を具現化する。また、リーダーシップの習得に必要なことを学ぶ。レベル3では主体的で広い視野を伴った、経営者が備えておくべき視点、ものの見方について考える。	リーダーシップの要素、リーダー・経営者が備えておくべき視点、マネジメント
		②チームマネジメント手法		ある共通の目的を達成するために複数の人が集まって協働すること（組織外の人の連携も含む）がチームであり、より効果的にチームが成果を発揮するために必要なマネジメントの仕方を学ぶ。	レベル2・3では、チームとしての特徴を活かし効果的にパフォーマンスを発揮するためのマネジメント方法について学ぶ。	チームの種類、チームのパフォーマンス向上、モチベーション、マネジメント、コミュニケーション
		③コーディネート手法		事業活動を進めるにあたっては組織内外の様々な利害関係者とのコミュニケーションが必要であり、自らの考えを効果的に伝える、会議を進行する、議論をまとめるなどの能力が求められる。ここではコミュニケーション力を高めるために活用できる手法や論理的思考について学ぶ。	レベル2ではコミュニケーションの基礎およびその能力を高める必要性について理解し、自らの考えを効果的に伝えるためにプレゼンテーションスキルについて学ぶ。レベル3では他者との意見の調整を伴うファシリテーションやネゴシエーションスキルを磨く。	コミュニケーション力、プレゼンテーションスキル、ファシリテーション、ネゴシエーション
		④コンフリクトマネジメント		組織内外における利害の衝突や意見の対立についての対処方法、マネジメントの仕方について学ぶ。	レベル2では現場をマネジメントする上で必要な職場内の問題解決の方法について学び、レベル3では外部からの苦情・クレームへの対応、マネジメントの仕方について学ぶ。	職場内の対立、問題解決の方法、苦情・クレームへの対応
		⑤セルフマネジメント		向上心を保ち仕事でコンスタントに一定の成果をあげるには、適切に自己管理を行いモチベーションを維持し続ける必要がある。自己管理の思考法やスキルを学び、目標に向かってやり抜く力を身に付ける。	レベル1では自分の強み/弱み、考え方のパターンを分析し自分の特徴を知る。レベル2・3ではモチベーションの維持や、自己啓発する考え方など、セルフマネジメントの手法・スキルについて学ぶ。	自己分析、モチベーションの管理、セルフマネジメント、やりぬく力
		⑥思考力・発想力		変化が激しいビジネス環境のもとでは、ロジカルなもの見方と先を読み新しい仮説を描く柔軟な考え方の両方が必要である。ここでは思考力や発想力の基本となる考え方、応用できるスキルを学ぶ。また、人を起点として物事を考える発想法（デザインシンキング）の考え方にも触れ、マーケットの機会を探る新たな方法を学ぶ。	レベル2ではロジカルシンキングについての基本的な知識・スキルを習得し、レベル3では発想力を鍛える考え方やスキル、デザインシンキングなど比較的新しい手法についても学ぶ。	思考力、先見力、発想力、ロジカルシンキング、デザインシンキング

※：表中、5)～⑬および6)～⑥は既存の体系だった人材育成プログラム（次頁の11研修例）では項目化されていなかったもの。本事業の検討により加筆。

(4)-3 「モデルプログラム」と既存プログラムとの整合（調査結果）

- 体系立った枠組みとして実施されている既存の人材育成プログラム(11研修例)を対象に、そのプログラムの科目の実施内容を確認し、前記の「モデルプログラム」で整理した科目がどの程度実施されているかについて整理を行いました。なお、ここでは、特に研修内容のレベルについての整理は行わず、実施の有無のみを整理の対象としました。
- 実施率の算出方法は、当該科目を実施しているプログラム数 / 11研修例として%で標記しています。

科目		実施率
1)知識教養	①日本の農業	64%
	②農業関連法規	36%
	③農業政策の動向	36%
	④海外の農業	45%
2)農業技術	—	—
3)サプライチェーン	①サプライチェーンの基礎	55%
	②農産物の加工・製造	45%
	③農産物加工品の流通・販売	55%
	④食の安全・安心	64%
	⑤鮮度保持・流通技術	9%
	⑥消費者の動向	36%
4)農業ビジネスの多様化	①6次産業化	64%
	②地域活性化と地域振興	64%
	③地域交流	18%
	④海外展開への対応	45%
	⑤土地・地域資源の利活用	27%

科目		実施率
5)経営戦略	①経営理念	64%
	②事業環境分析	73%
	③経営管理	73%
	④事業戦略	64%
	⑤事業計画	91%
	⑥財務会計	82%
	⑦資金調達	45%
	⑧マーケティング	100%
	⑨販売促進・販路開拓	55%
	⑩人材育成の考え方	18%
	⑪人事評価	9%
	⑫人事管理・労務管理	36%
	⑬事業承継	0%
6)ヒューマンスキル	①リーダーシップ	36%
	②チームマネジメント	27%
	③コーディネート手法	36%
	④コンフリクトマネジメント	18%
	⑤セルフマネジメント	9%
	⑥思考力・発想力	0%

(4)-4 「モデルプログラム」と既存プログラムとの科目整合の検証事例 ①

研修プログラム名	日本農業経営大学校	実施機関名	一般社団法人アグリフューチャージャパン
研修の主な対象者と実施目的	対象者は、農業に従事する者（従事が確実と見込まれる者を含む）で未来を切り拓く農業経営を志す者、および農業法人の従業員としている。 時代が大きく変化する中、未来を担う農業者には「経営力」「農業力」「社会力」およびそれらの根幹をなす「人間力」がますます求められており、当校ではこれまでにない新たな教育理念やカリキュラムを定め、これら4つの力を涵養し、グローバル化時代を切り拓く農業経営者教育の実践を目指す。		
実施機関もしくは継続的な実施の有無	有		

	レベル1 スタッフ 主任スタッフ	レベル2 マネージャー/ 技術スペシャリスト	レベル3 経営者
1)知識教養	①日本の農業		
	②農業関連法規		
	③農業政策の動向		
	④海外の農業		
3)サプライ チェーン	①サプライチェーンの基礎		
	②農産物の加工・製造		
	③農産物加工品の流通・販売		
	④食の安全・安心		
	⑤鮮度保持・流通技術		
	⑥消費者の動向		
4)農業ビジ ネスの多様 化	①6次産業化		
	②地域活性化と地域振興		
	③地域交流		
	④海外展開への対応		
	⑤土地・地域資源の利活用		
5)経営戦略	①経営理念		
	②事業環境分析		

	レベル1 スタッフ 主任スタッフ	レベル2 マネージャー/ 技術スペシャリスト	レベル3 経営者
5)経営戦略	③経営管理		
	④事業戦略		
	⑤事業計画		
			⑥財務会計
			⑦資金調達
	⑧マーケティング		
	⑨販売促進・販路開拓		
			⑩人材育成の考え方
			⑪人事評価
			⑫人事管理・労務管理
6)ヒューマ ンスキル	⑬事業承継		
	①リーダーシップ		
		②チームマネジメント	
		③コーディネート手法	
		④コンフリクトマネジメント	
		⑤セルフマネジメント	
		⑥思考力・発想力	

※：表中、青塗りの箇所が科目・レベルの整合箇所。2016年11月の公開情報を基に、事務局にて作成。

(4)-4 「モデルプログラム」と既存プログラムとの科目整合の検証事例 ②

研修プログラム名	いわてアグリフロンティアスクール運営協議会（岩手県農林水産部、JAいわてグループ、岩手大学農学部）	実施機関名	いわてアグリフロンティアスクール
研修の主な対象者と実施目的	国際競争力のある高生産性ビジネス農業を育成すべく、経営感覚・企業家マインドを持って経営革新、地域農業の確立に取り組む先進的な農業経営者を養成する。		
実施機関もしくは継続的な実施の有無	有		

	レベル1 スタッフ 主任スタッフ	レベル2 マネージャー/ 技術スペシャリスト	レベル3 経営者
1)知識教養		①日本の農業	
		②農業関連法規	
		③農業政策の動向	
		④海外の農業	
3)サプライチェーン	①サプライチェーンの基礎		
	②農産物の加工・製造		
	③農産物加工品の流通・販売		
	④食の安全・安心		
	⑤鮮度保持・流通技術		
	⑥消費者の動向		
4)農業ビジネスの多様化		①6次産業化	
		②地域活性化と地域振興	
		③地域交流	
		④海外展開への対応	
		⑤土地・地域資源の利活用	
5)経営戦略		①経営理念	
		②事業環境分析	

	レベル1 スタッフ 主任スタッフ	レベル2 マネージャー/ 技術スペシャリスト	レベル3 経営者
5)経営戦略		③経営管理	
		④事業戦略	
		⑤事業計画	
			⑥財務会計
			⑦資金調達
		⑧マーケティング	
		⑨販売促進・販路開拓	
			⑩人材育成の考え方
			⑪人事評価
			⑫人事管理・労務管理
			⑬事業承継
6)ヒューマンスキル	①リーダーシップ		
		②チームマネジメント	
		③コーディネート手法	
		④コンフリクトマネジメント	
		⑤セルフマネジメント	
		⑥思考力・発想力	

※：表中、青塗りの箇所が科目・レベルの整合箇所。2016年11月の公開情報を基に、事務局にて作成。

(4)-4 「モデルプログラム」と既存プログラムとの科目整合の検証事例 ③

研修プログラム名	2016年度 研修一覧（中小企業者の方を対象とする研修）	実施機関名	中小企業大学校（東京校）
研修の主な対象者と実施目的	中小企業に従事する方に向けて、長年にわたり培ったノウハウを活かした具体的で体験的な手法により、基礎から応用力までを確実に習得することに重点を置いた研修を実施し、中小企業の“人づくり”を支援する。		
実施機関もしくは継続的な実施の有無	有		

	レベル1 スタッフ 主任スタッフ	レベル2 マネージャー/ 技術スペシャリスト	レベル3 経営者
1)知識教養	①日本の農業		
	②農業関連法規		
	③農業政策の動向		
	④海外の農業		
3)サプライチェーン	①サプライチェーンの基礎		
	②農産物の加工・製造		
	③農産物加工品の流通・販売		
	④食の安全・安心		
	⑤鮮度保持・流通技術		
	⑥消費者の動向		
4)農業ビジネスの多様化	①6次産業化		
	②地域活性化と地域振興		
	③地域交流		
	④海外展開への対応		
	⑤土地・地域資源の利活用		
5)経営戦略	①経営理念		
	②事業環境分析		

	レベル1 スタッフ 主任スタッフ	レベル2 マネージャー/ 技術スペシャリスト	レベル3 経営者
5)経営戦略	③経営管理		
	④事業戦略		
	⑤事業計画		
			⑥財務会計
			⑦資金調達
	⑧マーケティング		
	⑨販売促進・販路開拓		
			⑩人材育成の考え方
			⑪人事評価
			⑫人事管理・労務管理
			⑬事業承継
6)ヒューマンスキル	①リーダーシップ		
	②チームマネジメント		
	③コーディネート手法		
	④コンフリクトマネジメント		
	⑤セルフマネジメント		
	⑥思考力・発想力		

※：表中、青塗りの箇所が科目・レベルの整合箇所。2016年11月の公開情報を基に、事務局にて作成。

(5)-1 習得したノウハウや実践的スキルの適正な評価に対する考え方

- 組織の「人材育成計画」や「キャリアアップ計画」に基づき進められた組織内部および外部での成果は、雇用就農者個人の「知識」や「実践的スキル」の高まりに昇華されて行きます。キャリアアップでは、次に、これらの成果をどのように「評価」し、どのような「処遇」に反映させて行くかがポイントとなります。
- しかしながら、農業法人の経営者や人事管理者の多くでは、まだまだ職員等の人材育成に必要な考え方やノウハウが乏しいのも現状であり、雇用就農者個人が高めた「知識」や「実践的スキル」と適正に評価することが困難であることが予想されます。
- これらの課題を解決するには、雇用就農者のキャリアアップを組織内外で進めることと並行して、経営者における人材育成の知識向上を図ることが必要です。
- 具体的には、人材育成のあり方を理解し、その成果を適正に評価することに加え、評価の考え方を雇用就農者に伝え、またその評価内容を雇用就農者も納得して聞くことができるなどのコミュニケーション手段などが必要とされる知識となります。また、これに伴い、人事管理や労務管理、更には将来に向けた事業承継など、背景となるもしくは関連する事項についても知識を高めることが求められます。



経営者における「雇用就農者の育成や評価」のため知識習得が必要

- | | | |
|--|--|--|
| 例えば・・・人材育成 <ul style="list-style-type: none">● そもそも人材育成とは● 相手への伝え方、話し方● 職場環境づくり など | 例えば・・・人事評価 <ul style="list-style-type: none">● 人事評価手法、人事考課、目標管理、コンピテンシー（個人特性） など | 例えば・・・人事・労務管理 <ul style="list-style-type: none">● 人事制度● 労働法● 農業と人事・労務 など |
|--|--|--|



- 雇用就農者のキャリアアップを推進するためには・・・
- 経営者がスタッフを適正に評価するための知識習得が必要。
 - そのための研修カリキュラム等が必要。

(5)-2 モデルカリキュラム：農業経営者における雇用就農者の育成・評価【研修】

カリキュラムの狙い

- 対象者：経営者、人事管理者
- 雇用就農者に対し人材育成を行うことの重要性を理解するとともに、育成した人材に対する適正な評価およびコミュニケーションの方法について学ぶ。
- 講義に加え、組織における「人材育成計画の作成」や「評価のコミュニケーション手法」の演習を行うことで知識と実践的スキルを習得する。
- また、カリキュラムを実施する機関の状況等により、人事管理・労務管理や事業承継の選択科目を付加することで、経営体における将来に向けた人事政策の参考とする。

カリキュラムのイメージ

人材育成の考え方 (講義：3時間、演習1時間目安)

- 【目的】
- ・ なぜ人材育成が必要なのか、どのように人材を育成するのかなどについて、その「理由」「目標」「具体策」「期待されるスキル」といったPDCの観点から知識習得を行う。
 - ・ 経営者としての人材マネジメント手法、部下指導の考え方・進め方、従業員の満足度（ES）やワークライフバランスについての知識を習得する。
- キーワード
- ① 人材育成の必要性・重要性
 - ② 人材育成計画の作成演習（育成、教育、配置、評価）
 - ③ コーチング、メンタリング、職員の満足度（ES）、ワークライフバランス

人事評価 (講義：3時間、演習1時間目安)

- 【目的】
- ・ 育成した職員のスキルをどのように評価するかについて、評価手法、人事考課、目標管理、コンピテンシー（個人適正）などの考え方について学ぶ。
 - ・ また、評価を行う上、評価結果を伝えモチベーションを高めるためのコミュニケーション手法についてのスキル向上を目指す。
 - ・ これらを踏まえ、人材育成の考え方のPDCに対する A (act) について理解を深める。
- キーワード
- ① 人事評価手法、人事考課、目標管理、コンピテンシー（個人特性）
 - ② 評価コミュニケーション手法の演習

人事管理・労務管理（選択） (講義：3時間目安)

- 【目的】
- ・ 人事管理法規制や労災関連制度を始めとする人事や労務管理の基礎知識を習得し、管理上のポイントを整理するとともに、農業における労務管理の難しさや考慮すべき点等を習得する。
- キーワード
- ① 人事制度、賃金制度、退職金制度
 - ② 労働法の基礎、労働保険と社会保険、労災特別加入制度
 - ③ 労務管理と農業労働の特殊性、災害補償義務と安全配慮義務

事業承継（選択） (講義：3時間目安)

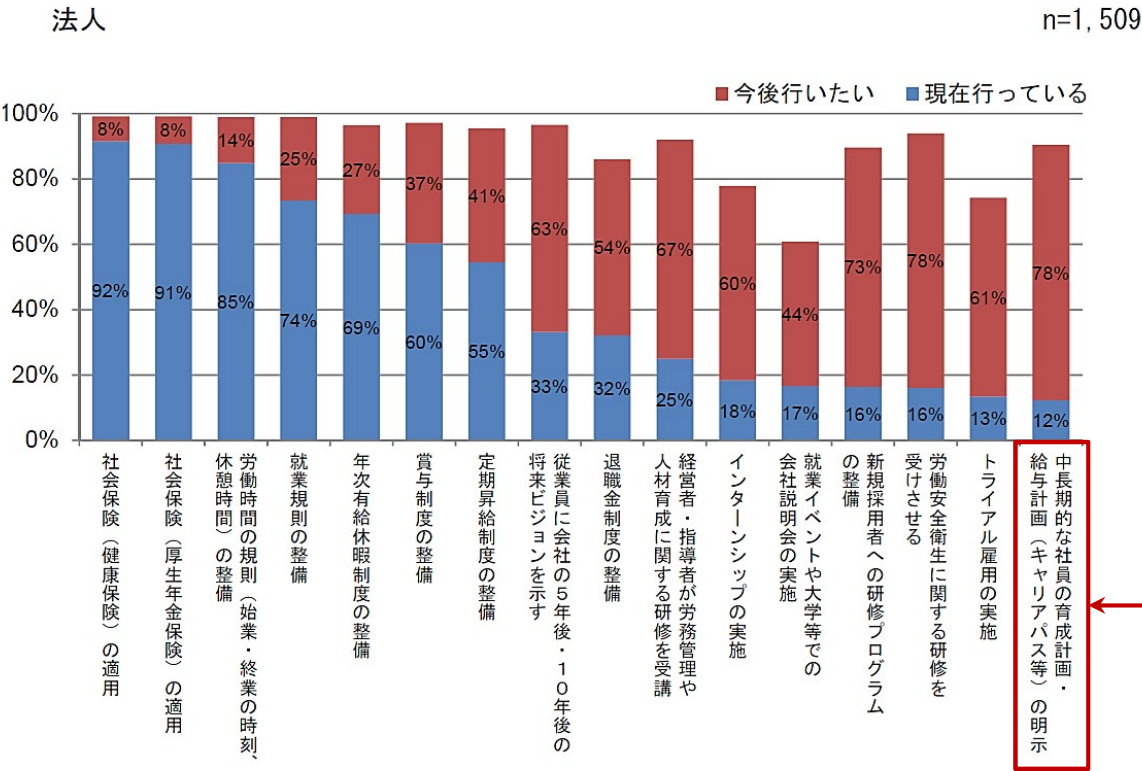
- 【目的】
- ・ 事業承継を想定し、人材を育成する際の承継方法、資産の移譲、税務、資産評価、合意書の作成などについて知識を習得するとともに、事業承継の課題やポイントを整理し、課題解決のための支援制度等について理解する。
- キーワード
- ① 親族承継と第三者承継
 - ② 資産評価と有形資産の移譲、税制措置
 - ③ 事業承継合意書の作成
 - ④ 支援制度

(5)-3 雇用就農者定着の意識の違い

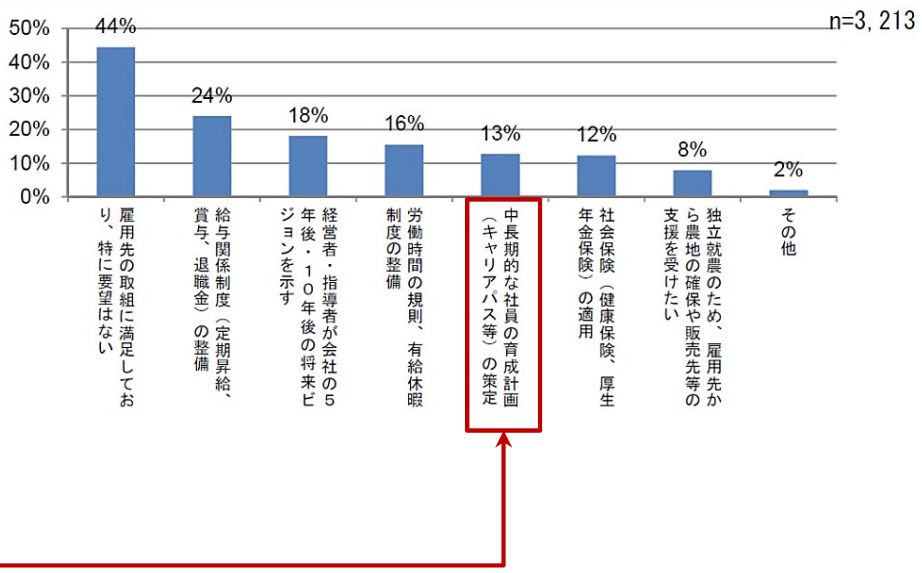
- 平成28年9月に報告された「農の雇用事業に関するアンケート 調査結果概要（農林水産省）」では、雇用就農者の確保・定着を図るための取組として「中小記的な社員の育成計画・給与計画（キャリアパス等）の明示」の回答において、法人経営者の78%が「今後行いたい」、12%が「現在行っている」と回答したのに対し、雇用就農者が雇用先に求める取組では13%が要望し（回答の第5位）、社会保険の適用や独立支援の回答を上回る結果となっています。
- 一般に雇用就農者が離農する要因には、経済的な報酬や昇給・昇格など自身の処遇や対人関係などが挙げられますが、雇用就農者側から見ると、これらに加え、キャリアパスや会社のビジョンの明示など幅広い要因について重視していることがわかります。このため、雇用就農者の確保・定着に向けては、何をもって就農者自身のモチベーションを高めるかを知る必要があります。

引用「農の雇用事業に関するアンケート 調査結果概要（農林水産省）」http://www.maff.go.jp/j/new_farmer/attach/pdf/nouno_koyou-4.pdf

雇用就農者の確保・定着を図るための取組について、お答え下さい。



現在の雇用先において、引き続き正社員として勤務する上で、雇用先に取り組んでほしいことはありますか。（最大3つまで回答）

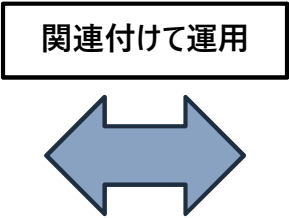


資料：農の雇用事業に関するアンケート 調査結果概要（農林水産省 経営局） 2016.9

(5)-4 人事評価に係るコミュニケーションシートの考え方

- 農業経営において経営者等、営農・運営に携わる管理者（評価者）が、従業員である雇用就農者の貢献を適切に評価するとともに、雇用就農者の育成やキャリアアップにより雇用就農者のモチベーションを高めることは、経営の持続性・発展性において不可欠です。
 - 本事業では、雇用就農者による会社への毎期の貢献度を評価するための「貢献度評価手法」導入の提案とともに、雇用就農者のキャリアを継続的にフォローするためのツールとして「キャリアカルテ」を作成しました。
 - 雇用就農者の毎期の貢献度評価では、売上など業績面での貢献だけでなく、自身の能力開発や自己啓発などのキャリア形成に係る取組など組織としての価値向上につながる貢献についても、経営者等の評価者と雇用就農者の双方がコミュニケーションをとりながら目標設定することが重要となります。人事評価の運営において、毎期の貢献度目標設定・評価とキャリアカルテを関連付けて実施することで、雇用就農者の会社における役割や目標の達成状況などがより具体的に把握できるようになり、会社の業績向上にもつながってきます。
- * なお、両シートのフォームおよび記入例は、<https://www.6ji-biz.org/>からダウンロード可能です。

【貢献度評価票】				
対象期		平成〇〇年度	所属・部署	****
氏 名			ミッションレベル	一般職員
		ウェイト (%)	評価項目	達成基準
成果貢献	業績			
	商品・サービス管理			
	技術向上			
	重要戦略			
	その他			
	小計	0		
価値貢献	組織運営			
	人材育成・能力開発			
	企業価値向上			
	その他			
	小計	0		
合計		0		



【キャリアカルテ】						
対象期	平成〇〇年度	所属・部署	****	ミッションレベル (勤務年数)	**** (入社〇年目)	氏名 〇〇〇〇
				自己認識	評価者コメント	
				記入者氏名：〇〇〇〇		
1年 の振り返り	①主な役割					
	②経験できたこと					
	③向上した能力・スキル					
	④研修・自己啓発・取得資格					
成長 評価	①能力評価					
	a.実務能力					
	b.協働能力					
	c.統率力／リーダーシップ					
②強み／改善ポイント						
③昇格推薦・理由					推薦理由	
現職の 適性・満足度	①現職の適性					
	②現職の満足度					
	③異動希望／必要性					
	④自由記述					
キャリア・ ビジョン	①経験したい職務					
	②向上させたい能力・スキル					
	③実施したい研修・自己啓発・資格取得					
	④能力向上プログラム希望／計画			内容 派遣先・研修先 業務内容 時期		
自己申告欄（自由記述）						
上司からの指導事項等		【上司から部下への指導事項】		【上司から会社への要望事項】		

(5)-5 人事評価に係るコミュニケーションシートの使い方

【貢献度評価票を使用した評価の実施方法】

① 基本的な考え方

- 個人の年間の業務実績を評価する際、単に売上など業績のみを評価するのではなく、業務への取組み姿勢や能力的成長等も評価対象とします。
- 期末などでの一時的な評価ではなく、期初の目標設定や見直しを行い、半期ごとなどで被評価者と評価者が面談し、相互の認識を共有します。
- 価値貢献の人材育成・能力開発などは被評価者のキャリアビジョンと連動して運用します。

② 実施方法

- 成果貢献と価値貢献に大別し、各社の状況に応じてそれぞれの評価項目を詳細化する。
- それぞれの項目において、自社の職務等級等に応じて達成基準を設定し評価する。
- ウェイトは一定幅で被評価者の意向をふまえ自由度を持たせ、職務等級が上がるほど成果貢献の比率を高く設定する。
- スペシャリストコースの社員を対象にする場合、成果貢献の「技術向上」「重要戦略」等の内容を具体化し、その項目のウェイトを大きくするなど調整する。
- 事務職については、主に価値貢献の評価項目を具体化し、その項目のウェイトで調整する。

【キャリアカルテを使用した人材評価のコミュニケーション実施方法】

① 基本的な考え方

- 雇用就農者の会社でのキャリアビジョンとそれを具現化するための取組を明確化するとともに、管理者・評価者とのコミュニケーションを通して双方の理解と信頼関係を深め、人材としての成長を促します。
- 半期ごとなどで被評価者と評価者が面談し、相互の認識を共有します。
- キャリア形成に係る取組については、毎期の貢献度評価と連動して運用します。

② 実施方法

- 今後3年間のキャリアビジョンとそれを実現するための計画について、就農雇用者自ら検討し自己設定を行います。
- 期末等に自身の過去1年間の成長について振り返りを行うとともに、次期の期初の貢献度評価における目標設定に反映させます。
- 期中にミッションの変更や異動が生じた場合など、随時、キャリアカルテを参照し、必要に応じて見直しを行います。

(5)-6 人事評価に係るコミュニケーションシート 記入例①（一般社員：入社2年目）

【貢献度評価票】記入例①

対象期		平成〇〇年度	所属・部署	南農場
氏 名		鈴木 一子	ミッションレベル	一般職員
		ウエイト (%)	評価項目	達成基準
成果 貢献	業績	20	■売上高 ■営業	自身が担当した部門の年間売上高規模 取引先営業件数、営業規模等
	商品・サービス管理	10	■商品の品質管理 ■取引先からの評価	農産物や加工品等自社で取扱い自らも関わるものに対して適切な品質管理ができているか 顧客満足度、取引先・ステークホルダーからの応対などの評価
	技術向上	10	■既存技術の向上 ■新技術への挑戦	既存技術の改良・改善による生産性向上 将来を見据えた新たな仕組み、新技術開発の提案・取組
	重要戦略			
	その他			
	小計	40		
価値 貢献	組織運営	30	■組織運営への貢献 ■業務効率化 ■社内外協業の拡大	自らが所属する部署の適切な運営への貢献度 必要な業務スキルの習得と適切な実施 社内他部署との連携促進や社外との協業への貢献度
	人材育成・能力開発	20	■能力向上、自己啓発 ■人材育成	社内が必要とされるスキルアップやヒューマンスキル等に係る自己啓発等への取組姿勢と実績 後進の育成に対する取組姿勢と実績
	企業価値向上	10	■情報発信 ■会社のプレゼンス向上	自社のPR等の取組と実績 中長期的な視点での企業価値向上につながる取組と実績
	その他			
	小計	60		
合計		100		

①基本的な考え方

- 個人の年間の業務実績を評価する際、単に売上など業績のみを評価するのではなく、業務への取組み姿勢や能力的成長等も評価対象とする。
- 期末などでの一時的な評価ではなく、期初の目標設定や見直しを行い、半期ごとなどで被評価者と評価者が面談し、相互の認識を共有する。
- 価値貢献の人材育成・能力開発などは被評価者のキャリアビジョンと連動して運用する。

②使い方

- 成果貢献と価値貢献に大別し、各社の状況に応じてそれぞれの評価項目を詳細化する。
- それぞれの項目において、自社の職務等級等に応じて達成基準を設定し評価する。
- ウエイトは一定幅で被評価者の意向をふまえて自由度を持たせ、職務等級が上がるほど成果貢献の比率を高く設定する。
- スペシャリストコースの社員を対象にする場合、成果貢献の「技術向上」「重要戦略」等の内容を具体化し、その項目のウエイトを大きくするなど調整する。
- 事務職については、主に価値貢献の評価項目を具体化し、その項目のウエイトで調整する。

【キャリアカルテ】記入例①

対象期		平成〇〇年度	所属・部署	南農場	ミッションレベル (勤務年数)	一般社員 (入社2年目)	氏名	鈴木 一子
			自己認識			評価者コメント		
						記入者氏名：麦出 良子		
1 年 の 振 り 返 り	①主な役割	・南農場（コマツナ、ホウレンソウ）の生産			・播種から収穫・出荷調整作業まで一連の流れを把握できるようになった。			
	②経験できたこと	・コマツナ、ホウレンソウの施肥設計、散布をおこなった。 ・ハウス管理全般			・肥培管理とハウスの温度管理等を主担当としておこなった。			
	③向上した能力・スキル	・肥培管理技術			・コマツナ、ホウレンソウの肥培管理スキルが向上。			
	④研修・自己啓発 ・取得資格	・日本農業技術検定2級の取得			・2級にチャレンジし、取得できたことは評価できる。			
成長 評価	①能力 評価	a.実務能力	・主力農産物のコマツナ、ホウレンソウを年間を通じて生産管理できた。			・コマツナ、ホウレンソウの基本的な生産管理については、自己判断で作業をできるようになった。		
		b.協働力	・パート社員とのコミュニケーションが少なかった。			・もう少し、パート従業員を巻き込んで作業を進めるとよい。		
		c.統率力／ リーダーシップ						
	②強み／改善ポイント	・天候不順や病気の発生に対する対策への対応力が不足			・今後、予期しない病害虫の発生時は上司への相談を早めにおこなって下さい。			
	③昇格推薦・理由				推薦		理由	
現 職 の 適 性 ・ 満 足 度	①現職の適性	・学生の頃に学んだ知識が役に立っており、もっと品質・収量を向上させたい。			・生産部門は適していると思われる。			
	②現職の満足度	・満足している。						
	③異動希望／必要性	なし			なし			
	④自由記述	・病気発生時の対応技術を身につけたい。			・他の農場やパート従業員等と病害虫発生時の対策について日頃より検討し、準備をしておいて下さい。			
キ ャ リ ア ・ ビ ジ ョ ン	今後3年の自分	①経験したい職務	農場運営・管理			・他の葉菜類の生産管理もできるようになるため、幅広く栽培管理技術を習得して下さい。		
		②向上させたい能力・スキル	栽培技術			・特に、ミズナ、ルッコラの栽培管理技術を習得して下さい。		
		③実施したい研修・自己啓発・資格取得	①農業機械の安全管理に関する知識・技能 ②GAPの知識（指導員の資格等）			・社外の研修プログラムに参加して、知識・能力を習得して下さい。		
	④能力向上プログラム希望／計画	内容	①農業機械の安全管理 ②GAP			・①、②のセミナーを来年度中に、受講して下さい。		
		派遣先・研修先業務内容	①公益社団法人〇〇が開催する研修会への参加 ②一般社団法人〇〇が開催する研修会への参加			・総務部で該当するセミナーを用意しますので、参加して下さい。		
		時期	①平成〇〇年〇月～〇月の間（3日間） ②平成〇〇年〇月～〇月の間（2日間）			・総務部で該当するセミナーを用意しますので、来年度の業務スケジュールに組み込んで下さい。		

自己申告欄（自由記述）

栽培技術に関する知識・スキルを習得していきたい。

上司からの指導事項等	【上司から部下への指導事項】 栽培技術の向上は必須ですが、パート従業員、同僚等とのコミュニケーションを図る努力をして下さい。	【上司から会社への要望事項】 農業機械や農場管理に関するOff-JTのセミナーへの参加
------------	---	--

(5)-6 人事評価に係るコミュニケーションシート 記入例②（マネージャー：入社10年目）

【貢献度評価票】記入例②

対象期		平成〇〇年度	所属・部署	本部 兼 南農場
氏 名		麦出 弘	ミッションレベル	マネージャー
成果 貢 献		Weight (%)	評価項目	達成基準
	業績	30	■売上高 ■営業	自身が担当した部門の年間売上高規模 取引先営業件数、営業規模等
	商品・サービス管理	20	■商品の品質管理 ■取引先からの評価	農産物や加工品等自社で取扱い自らも関わるものに対して適切な品質管理ができていますか 顧客満足度、取引先・ステークホルダーからの応対などの評価
	技術向上	10	■既存技術の向上 ■新技術への挑戦	既存技術の改良・改善による生産性向上 将来を見据えた新たな仕組み、新技術開発の提案・取組
	重要戦略	10	■会社の重要戦略 ■特定ミッション	会社の新規事業、新規顧客開拓等重要戦略への参加・貢献度 その他の特定ミッションへの参加・貢献度
	その他			
	小計	70		
価値 貢 献	組織運営	10	■組織のマネジメント ■業務効率化 ■社内外協業の拡大	自らが管理する部署の適切な運営への貢献度 マネジメントや既存業務の改善等による効率化 社内他部署との連携促進や社外とのネットワーク形成への貢献度
	人材育成・能力開発	10	■能力向上、自己啓発 ■人材育成	社内必要とされるスキルアップやヒューマンスキル等に係る自己啓発等への取組姿勢と実績 部下や後進の育成に対する取組姿勢と実績
	企業価値向上	10	■情報発信 ■会社のプレゼンス向上	自社のPR等の取組と実績 中長期的な視点での企業価値向上につながる取組と実績
	その他			
	小計	30		
合計		100		

①基本的な考え方

- 個人の年間の業務実績を評価する際、単に売上など業績のみを評価するのではなく、業務への取組み姿勢や能力的成長等も評価対象とする。
- 期末などでの一時的な評価ではなく、期初の目標設定や見直しを行い、半期ごとなどで被評価者と評価者が面談し、相互の認識を共有する。
- 価値貢献の人材育成・能力開発などは被評価者のキャリアビジョンと連動して運用する。

②使い方

- 成果貢献と価値貢献に大別し、各社の状況に応じてそれぞれの評価項目を詳細化する。
- それぞれの項目において、自社の職務等級等に応じて達成基準を設定し評価する。
- ウェイトは一定幅で被評価者の意向をふまえて自由度を持たせ、職務等級が上がるほど成果貢献の比率を高く設定する。
- スペシャリストコースの社員を対象にする場合、成果貢献の「技術向上」「重要戦略」等の内容を具体化し、その項目のウェイトを大きくするなど調整する。
- 事務職については、主に価値貢献の評価項目を具体化し、その項目のウェイトで調整する。

【キャリアカルテ】記入例②

対象期	平成〇〇年度	所属・部署	本部 兼 南農場	ミッションレベル (勤務年数)	マネージャー (入社10年目)	氏名	麦出 弘
			自己認識		評価者コメント		
					記入者氏名：麦出 良子		
1 年 の 振 り 返 り	①主な役割	・東農場（レタス、トウモロコシ、エダマメ）の生産管理 ・パート社員の人員・作業管理			・夏作のトウモロコシ、エダマメの品質、収量ともに高く、計画した出荷量を確保できたが、冬作のレタスは計画した出荷量を確保できていなかった。		
	②経験できたこと	・年間作付計画の策定、進捗管理			・トウモロコシ、エダマメの作付計画の策定は3年目のため、計画、進捗管理が十分でいいが、冬作のレタスは特に進捗管理が不十分であったため、作業が後手になった。		
	③向上した能力・スキル	・肥培管理技術 ・農機やパート社員の作業効率を考慮した圃場管理			・トウモロコシ、エダマメの施肥、収穫適期の判断の技術を身につけた。		
	④研修・自己啓発 ・取得資格	・日本農業技術検定1級の取得			・日々の忙しい業務のなか、1級を取得できたことは後輩の手本となる。		
成長 評価	①能力 評価	a.実務能力	・生育状況や天候状況に応じた栽培管理ができた。 ・レタス最盛期に適切な人員が確保できなかった。			・トウモロコシ、エダマメの圃場管理能力は十分であったが、レタスの人員管理が不十分であった。	
		b.協働力	・パート社員や他の社員と連携した業務遂行ができなかった。			・レタス作の人員不足が予測された時点で、他の農場長や上司にもっと相談をしたほうがよかった。	
		c.統率力／ リーダーシップ	・パート社員への作業指示、声掛けが不十分だった。			・日頃からパート従業員への声掛けを通じて、パート従業員の健康管理等を行って下さい。	
	②強み／改善ポイント	・コミュニケーション力を高めること。			・パート従業員のなかでも年齢の高い従業員とのコミュニケーションを図って下さい。		
	③昇格推薦・理由				推薦		
				理由			
現 職 の 適 性 ・ 満 足 度	①現職の適性	栽培管理は一定の知識・スキルを修得したが、人員管理の知識・スキルが不十分である。			・生産管理部門は適していると思われる。		
	②現職の満足度	満足している。					
	③異動希望／必要性	なし			なし		
	④自由記述	人員管理の知識・スキルを修得したい。			・人員計画、管理のスキルを今後習得してほしい。		
キ ャ リ ア ・ ビ ジ ョ ン	今後3年の自分	①経験したい職務	・農場運営・管理 ・人事・労務管理			・複数の農場が管理できるようになるためには、労務管理等の知識・スキルをこれから習得が必要。	
		②向上させたい 能力・スキル	・指導力 ・コミュニケーション力			・日頃からパート従業員や他の農場長との連携を密接に取ることが必要。	
		③実施したい研修・ 自己啓発・資格取得	・リーダーシップ研修 ・部下指導研修			・社外の研修プログラムに参加して、知識・能力を習得して下さい。	
	④能力向上プログラム 希望／計画	内容	①部下指導・育成セミナー ②チームマネジメントセミナー ③目標達成力セミナー			・①と②のセミナーを来年度に、③のセミナーの再来年度に、受講して下さい。	
		派遣先・ 研修先 業務内容	①、②：一般社団法人〇〇が開催するセミナーへの参加 ③：株式会社〇〇が開催するセミナーへの参加			・総務部で各種セミナーを用意しますので、参加して下さい。	
		時期	①、②：20〇〇年〇月～〇月の間（4日間） ③：20〇〇年〇月～〇月までの間（2日間）			・総務部で各種セミナーを用意しますので、来年度の業務スケジュールに組み込んで下さい。	

(6) 多様な働き方の受け入れ先となる農業

- これまで雇用就農者のキャリアアップは、農業がもつ将来性を基盤に、報酬や待遇、ビジネスでの成功を一つのキャリアビジョンとして整理を行ってきました。しかし、その一方で、農業分野に関わる人の中には、「自然の中で暮らしたい」「おいしく安全なものを作りたい」など、これまで整理してきたキャリアビジョンとは異なる将来像や働き方に対するモチベーションを持っている人も存在します。
- 農林水産省のホームページ内「1. 農業を仕事にするってどんな感じ？」のサイトにも、仕事としての農業の魅力に対し、「農業ビジネスで成功したい」の他、「良いものを作りたい」「自然の中で働きたい」「自分のペースで働きたい」といった4つの類別が整理されており、農業とは一様にビジネスのみを追い求めるものではないことも窺えます*。
- 農業は広く寛容で多様な働き方を受け入れる素地を持っている反面、個人が他との接触無しに豊かに暮らして行けるかというと、決してそうではありません。経済性を追い求めていないとしても、最低限の生活を営むための収入は必要ですし、その生活を支える技術の維持、地域の気候、水（治水・利水）、風習や習慣、伝統・文化等への理解など、そこに根を張り暮らして行く限り、地域を支える「人」として最低限理解しておかなければならないことも存在します。
- 本書の最後に、ここでは、これまで整理してきたビジネス面だけではないキャリアアップの必要性について整理を行います。

* 参考：「1. 農業を仕事にするってどんな感じ？」仕事としての農業の魅力を紹介 ～パンフレット「earth×仕事」について～ 農林水産省 http://www.maff.go.jp/j/new_farmer/nougyou_shigoto1_2.html

【雇用就農者が描く自身の将来像】



農林水産省委託 平成28年度 雇用就農者のキャリアアップ推進委託事業

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】

事業実施機関：「雇用就農者のキャリアアップ推進共同企業体」

一般社団法人食農共創プロデュース、公益社団法人日本農業法人協会

連絡先 〒114-0024 東京都北区西ヶ原3-1-12（一般社団法人食農共創プロデュース）内「雇用就農者のキャリアアップ推進共同企業体事務局」

TEL 03-5961-8124（10:00～12:00 13:00～17:00）E-Mail：info@facp.or.jp