

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年 5月31日現在

機関番号：12201

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21580262

研究課題名（和文）農業普及事業と連携した農家家族カウンセリングの実践と教材開発

研究課題名（英文）Counseling research and developing educational tools for the farm family collaborating with extension service

研究代表者

齋藤 潔（SAITO KIYOSHI）

宇都宮大学・農学部・教授

研究者番号：80202076

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、新規就農者の確保と人材育成という日本農業が抱える問題に効果的に対応できる教育システムを構築することにある。本研究では農家家族を対象としたカウンセリング調査を多数実施し、その調査を通して得られた知見をもとに、独自のカウンセリング教材を開発した。さらに、その有効性を検証し改善するため、2010年度、2011年度の2年間にわたって、栃木県内の農業者を対象としたワークショップを企画開催した。加えて、人材育成プログラムに関する最新の動向を把握するため、イタリア、アメリカの農業教育調査を実施した。

研究成果の概要（英文）：This research project aims to build effective educational systems for beginning farmers focused on H.R. capability. In this research project, so many counseling surveys for farm family have been implemented. Through the activities, some counseling tools have been developed. To certify their effectiveness, the workshops on H.R. training for the beginning farmers in Tochigi have carried out in 2010 and 2011. Also, international research on H.R. program have been done in Italy and U.S.A..

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2010年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2011年度	1,300,000	390,000	1,690,000
年度			
年度			
総計	3,800,000	1,140,000	4,940,000

研究分野：農学

科研費の分科・細目：農業経済学

キーワード：農業教育、人材育成、家族カウンセリング、ファシリテーション、ワークショップ、教材開発

## 1. 研究開始当初の背景

## (1) 求められる食料供給力の強化

世界規模での穀物価格の高騰が引き続くなかで、安定的な食料供給を確保するために、国内農業の食料供給力の強化が国民的課題として広く認識されている。農業政策におい

ても、食料安全保障の観点から国内農業の食料供給力の強化を重要課題として掲げており、その政策課題を達成するアクションプランとして、新規就農の促進と多様な人材育成という政策目標が示されている。

## (2) 新規就農の現状

輸入食品の安全性に起因する事件・事故が

続くなかで、国産農産物への需要が高まっているが、国内農業はその需要を十分に満たすだけの生産体制を維持できていない。その原因のひとつとして、新規就農者の不足が問題視されている。新規就農者を確保し、それらを経営者に育成することが重要な課題になっている。

### (3) 農業普及事業との連携

本研究はこうした状況を背景として、大学と農業普及事業が連携して地域農業が抱える問題に的確に対応できるシステムを構築することをねらいとしており、農家家族カウンセリングに取り組みとともに、農家カウンセリングの教材を開発し、それをインターネット上で広く公開し、国際的に情報発信することを研究課題としている。

## 2. 研究の目的

本研究は農業の担い手システムを強化する方策として、農家家族を対象としたカウンセリングの実践を、国と各都道府県が協同で組織している農業普及事業と連携しながら進め、その活動の成果をもとに農家カウンセリングの教材を開発することを目的としている。開発した教材はインターネット上で広く公開し、国際的に情報発信することを計画している。

## 3. 研究の方法

本研究は研究期間を3年と計画し、農業普及事業と連携組織を形成して農家家族カウンセリングを実施し、その分析から家族間コミュニケーション促進のためのツールを開発して、それを教材にとりまとめ、広く利用に供する目的でインターネット上に公開することを、その内容としている。

研究内容で第一の課題となるのは農家カウンセリング調査の実施である。すでにカウンセリング調査は栃木県内に加えて、アメリカのアイオワ州の農場の事例についても実施済みであり、そのプロトモデルは完成している。しかし、それらの理論、手法はともにアメリカで開発されているため、これを日本の実状に合わせた形で修正しなければならない。その修正には少なくとも十数事例の補足調査が欠かせない。国内では栃木県調査を行ってきたが、調査地域を他県にまで広げる必要性もある。

研究内容の第二の課題はカウンセリング調査をベースにした教材開発である。研究代表者である齋藤はアメリカでカウンセリングセミナーの経験を積んできたけれども、それはアメリカの農場クライアントを対象とした英語教材開発であった。農家家族カウンセリング調査の事例を収集することで、日本の農家を対象としたより効率的な家族コミュニケーション促進ツールを含めた農家家

族カウンセリングの教材開発を実現する計画である。

研究内容の第三の課題は、各国の農業普及事業の実態と家族カウンセリングの取り組みに関するヨーロッパ各国の現地調査である。ヨーロッパでは農業普及事業の民営化が進行しているが、そのなかで経営コンサルテーション事業が強化される傾向があり、それにもなつて農家カウンセリングに注目が集まっている。ヨーロッパ各国の農業普及事業の先進的な取り組みを教材に反映すれば、国際的な視野から農家カウンセリングをテーマとした研究を発展させるきっかけになる。各国の研究者のネットワークが組織できれば、この問題に関する国際会議の開催も計画できるかもしれない。

## 4. 研究成果

### (1) 教育プログラムの全体構想

教育プログラムにおいて育成すべき人材像を多様な観点から検討した結果、図1のように問題を整理した。農業者が抱える問題には、組織の現代病と称される7つの兆候が存在し、そのような兆候が経営を硬直化させ、経営者の思考を拘束モードに陥らせている。そのような現状を変える課題、および人材に必要な資質をまとめた。

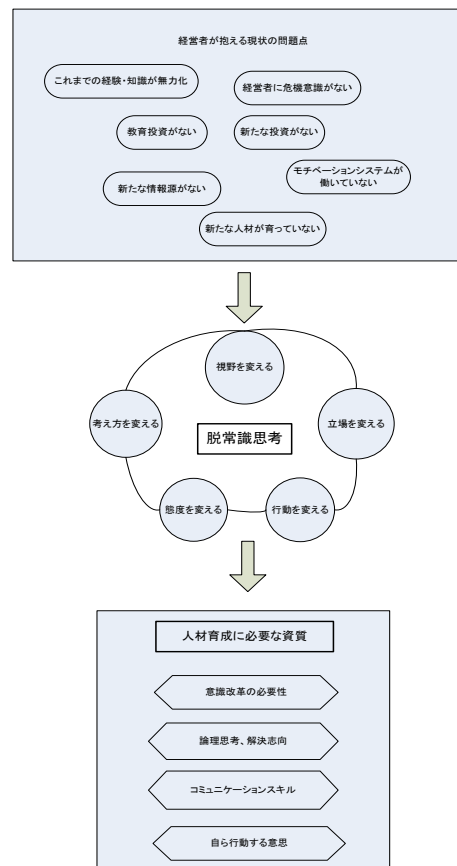


図1 教育プログラムの全体課題

多様な農業を支える人材を育成するには、多様な経営スキルを習得できるカリキュラムを提供する必要がある。しかも、教育プログラムはそれが経営のパフォーマンス向上として結実しなければ実践的な意味がない。そのためにカリキュラムは、戦略的な視点から設計されなければならない。人材育成は、それが求められるミッションとビジョン、そしてアクションプランが統合されて、はじめてパフォーマンスを生むのである。

このような観点からカリキュラムを構成した結果、初級レベルのエントリーコース、中級レベルのビジネス戦略コース、マーケティングコース、ファイナンシャルマネジメントコース、経営継承・人材養成コース、さらに上級レベルとして地域農業リーダー育成コースというカリキュラム体系が作成された(図2)。

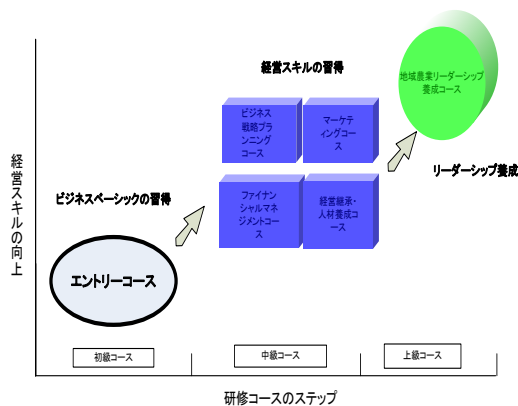


図2 教育プログラムの全体構想

各コースに共通するのは、農業ビジネスの基礎知識からその応用技術に渡って、アクション・ラーニングにもとづいて実践的な学習経験(ジョブ・シャドウイング)を蓄積することにある。アクション・ラーニングとは受講生による小グループを形成し、グループ単位で実際の経営課題をテーマとした教材をもとに問題の要点把握、その解決方法をグループディスカッションを通して身に付ける学習方法である。当然そこには、他者とのコミュニケーション能力、自分の意見の表現能力、発表能力、さらには交渉能力などのビジネス社会で必要とされる経営スキルを習得することも考慮されている。

カリキュラムは受講生のニーズに応じて適宜更新しなければならない。このため、受講生に対しては受講前と受講後に研修プログラムの評価を行ってもらい、その結果を随時カリキュラムに反映するという体制を採用した。プログラム受講の効果測定の基本指標にはマネジメントIQを採用した。マネジメントIQは経営者のマネジメント知能を表すもので、混沌とした問題状況のなかから、的確に問題を発見し、最適な解決策にたどり

つくための認知能力を意味している。受講前と受講後のマネジメントIQの上昇が研修プログラム受講効果として判定できる。

この研修教育カリキュラムにおいては、PDCAサイクル(Plan-Do-Check-Action)にもとづいて、受講後のフォローアップ・サービスを重視している。受講生のニーズ把握、プログラム受講後の効果について、チェックと更新をショートサイクルで実施することにより、効果的な教育カリキュラムの実現を目指した。

## (2) 人材育成ワークショップの企画開催

本研究で実施した教育プログラムとしての人材育成ワークショップの対象地域となったのは栃木県である。

宇都宮大学と栃木県農業普及事業との間には2003年から継続的に取り組まれてきた共同研究の実績があった。本研究の目的である地域農業の教育システムの構築という課題に対して、その実施計画を立案し、協議したところ、共同研究の機関として栃木県農業会議に協力を依頼することが有効であると判断され、その協力のもので、栃木県内の農業者を対象とした人材育成ワークショップの実施という行動計画が形を現してきた。

ワークショップの実施に向けて、外部ファシリテーターを含めてのカリキュラム開発、講師の選定、教材の開発と準備などを行い、2010年度と2011年度の2カ年にわたってワークショップを開催した。ワークショップ開催にあたって、プログラムの基本方針を再度検討し、以下の5点に集約した。

- ① 農業ビジネスにおいて学習を継続する(生涯学習)ことの大切さを個人学習、グループ学習などの活動を通じて、実感的に体験できること。
- ② 農業ビジネスに求められるスキル習得の全体像を示し、その習得に向けた学習の糸口を与えること。
- ③ グループ活動を通じて、常識の殻を打ち破る柔軟な発想力と論理的な思考力を習得すること。
- ④ 自分自身の価値観を確かめ、それを農業ビジネスの経営理念に反映させ、自らビジネスプランを作成できる能力を習得すること。

ワークショップを通じて育成すべき農業経営者像を「農業ビジネスに新たな価値を創造できる変革的リーダー」とし、ワークショップの基本目標として「常識脳を揺り動かし、農業経営者の視野を広げ、戦略脳を鍛える」と定めた。また、2011年度ワークショップには、2010年度ワークショップの受講生にも参加を呼びかけ、継続的な学習活動についても位置づけている。

2010年度に開講したワークショップには、県内農業者 10 人がエントリーした。受講生の属性は、男性 7 人、女性 3 人、平均年齢 37 歳、就農後平均年数 8 年、経営形態は法人経営 8、個人経営 2、経営類型は水稲/野菜 2、水稲/野菜/肉牛 1、野菜 1、花き 1、キノコ 1、種苗 1、酪農 2、養豚 1 であった。

2011 年度に開講したワークショップには、県内農業者 10 人がエントリーした。受講生の属性は、男性 9 人、女性 1 人で女性の参加が少ないことが残念であった。平均年齢は 35 歳、就農後平均年数 8 年であり、ビギニングファーマーと位置づけられる。経営形態は法人経営 6、個人経営 4 で、経営類型は水稲/野菜 3、水稲/野菜/肉牛 1、施設野菜 1、花き 1、果樹 1、肉牛 1、養豚 1、養鶏（採卵）1 であった。

経営類型の多様さが受講生の特徴であるのだが、これは意図的なもので、そこに一種の異業種交流を想定しているからである。異業種の者が集まる場では、生産技術用語が共通言語となりえず、唯一ビジネス用語が共通言語となる。生産者から経営者への発展を促すうえで、これはたいへんに重要なことだと認識している。受講生の所在地は大田原市 2、さくら市 1、宇都宮市 1、上三川町 1、塩谷町 1、日光市 1、鹿沼市 1、佐野市 1 であり、県内全域にわたっている。これは毎年継続的にセミナーを実施していくことで、受講生が県内全域に分布する事により、地域横断的な農業経営者ネットワーク組織を構築することを意図したものである。セミナー開始にあたって受講生には事前学習教材を配布するとともに、次のようなメッセージを投げかけている。

「今日のように社会の変化が激しいところでは、自分では現状を維持していると思っ  
ていても、実際には社会に押し流されてしま  
っていることも多いのです。何もしていない  
ということは、すでに下流に押し流されてい  
ることかもしれません。的確なタイミングで  
正しい判断を下さない限り、そこにとどまる  
ことすらできません。判断すること、決定す  
ること、それ自体が生き残りへのチャレンジ  
なのです。

①あなたは 10 年後の経営ビジョンを持  
っているだろうか、そのビジョンは発展して  
いるだろうか？あなたがこだわっている価  
値観とはなんだろうか？それは本当に間違  
いのない価値観なのだろうか？それをどう  
やって判断すればよいのだろうか？

②あなたのビジョンや価値観を家族メン  
バーは理解しているだろうか？あるいは、営  
農に従事している従業員の人たちにもあなた  
のビジョンや価値観は伝えられているの  
だろうか？

③あなたは日常的に家族や従業員の人た

ちとコミュニケーションしているだろう  
か？あなたのコミュニケーション力は十分  
なのだろうか？それをどのように判断すべ  
ばよいのだろうか。

④様々な情報が正しく伝えられる人に伝  
わっているだろうか？経営のなかで情報が  
沈滞していないだろうか？また、あなたの情  
報源は古くて固定化していないだろうか？

⑤あなたは経営のリーダーとして、経営を  
前進させる原動力を生み出せるだろうか？  
家族や従業員が手本とすべき行動や態度を  
示しているだろうか？自分の日頃の行動、態  
度について見直してみると、そこに何がみ  
えるのだろうか？

自分を見直すのに、そのうち、あとで、  
いつかという言葉はありません。いま、すぐ  
に、これからというのが正しいタイミングだ  
と思いませんか？」

### (3) ワークショップのカリキュラム開発

2010年度のワークショップ形式は1週間ご  
とに合計3日間にわたる集中方式で、平成 23  
年 1 月 20 日、1 月 27 日、2 月 3 日に宇都宮  
大学農学部を会場にして実施した。

2011 年度は前年度の反省を踏まえ、よりス  
テップアップした形でカリキュラムを見直  
し、日程を全 5 回に拡張し、平成 24 年 1 月  
28、29 日、2 月 4、5 日、2 月 18 日の日程で  
宇都宮大学農学部を会場として実施した。開  
発されたワークショップのカリキュラムは  
以下の 5 つのモジュールから構成されている。

#### モジュール 1

9:30- 9:50	開講式（講師紹介）
9:50-10:10	受講生の自己紹介(アイスブレイク)
10:10-10:40	講義「前向き思考の農業」
10:40-12:00	演習「チームビルディング実践講座」
13:00-13:45	講義「論理思考を鍛える」
14:00-16:00	演習「論理思考力の実践講座」
16:00-16:30	研修の振り返り

#### モジュール 2

9:30-10:00	オープニングと前回の復習
10:00-10:30	講義「コミュニケーション力」
10:45-11:30	講演「地域農業の活性化」
11:30-12:00	演習「聞く力質問力の実践講座」
13:00-13:30	講義「商品開発を学ぶ」
13:30-15:15	演習「商品開発の実践講座」
15:30-16:15	講義「雇用型経営と労務管理」
16:15-16:30	研修の振り返り

### モジュール3

9:30-10:00	オープニングと前回の復習
10:00-10:30	演習「発想法」
10:30-11:30	演習「ビジネスケーススタディを読む」
11:30-12:00	演習「経営問題を洗い出す」
13:00-13:30	講義「就業環境整備のためにⅠ」
13:45-16:00	演習「私のビジョンイメージング」
16:00-16:30	研修の振り返り

### モジュール4

9:30-10:00	オープニングと前回の復習
10:00-12:00	演習「セルフコーチング」
13:00-13:30	講義「就業環境整備のためにⅡ」
13:45-14:30	演習「価値観と経営理念の構築」
14:45-16:00	演習「私のビジネスプラン作成講座」
16:00-16:30	研修の振り返り

### モジュール5

9:30-10:00	オープニングと前回の復習
10:00-10:30	講義「就業環境整備のためにⅢ」
10:30-15:00	ビジネスプラン発表会
15:15-16:00	ビジネスプラン発表の講評
16:00-16:30	修了証書授与、閉講式

ワークショップのカリキュラムは、農業ビジネスに必要なベーシックスキルの習得を狙いとして構成されているが、そのなかでは受講生個人ごとの価値観チェックテストやビジネススキルチェックテストなど研究代表者齋藤が独自に開発してきた各種の心理テストなどを行うとともに、その分析診断結果を受講生に返している（図3）。

ワークショップで達成目標に掲げたのは以下の4点であった。①事実の発見能力（混乱した状況から問題の本質を見分ける力）②オープン・マインド（他人の意見を謙虚に聞き、自分の考えを的確に伝える力）③アイデアの創造（アクションラーニングに基づいて問題解決に至る力、新たなアイデアを構想し、その実行プランを立案する力）④学習経験を積む（学習経験を積み上げることで、自らの行動のなかに学習を習慣づけ、変革を継続させる力）。ワークショップの活動を通して、これらの達成目標は十分に満たされたと感じている。本研究の活動成果を十分に検討し、反省した上でさらに今後の研究活動に反映させていきたい。

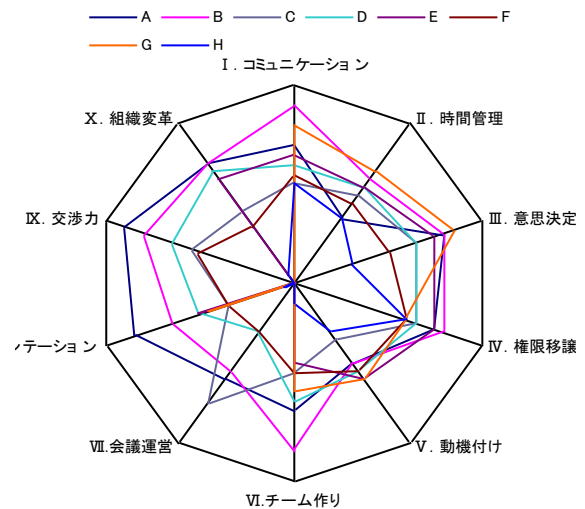


図3 ビジネススキルチェックテスト診断結果の一例

(4) 教育プログラム開発のさらなる課題  
ワークショップを実施するなかで、新たに人材育成プログラムの基本目標を効果的に達成するための研究課題が浮き彫りになってきた。それらを示すと下記のようなになる。

- ①プログラムの運営体制整備
  - ・プログラム、プロジェクトの全体を統括する組織の設置と効果的な運営
  - ・プログラム、プロジェクトの目標の見直しとブラッシュアップ
  - ・教育効果、教育品質の評価
- ②各コースの資格化
  - ・各コースを受講したものへの資格の認定
- ③教育機関、農業関係機関との連携
  - ワークショップをよりステップアップしたときの課題として、多様なカリキュラムの提供とその後のフォローアップを充実させるために、行政機関、他大学、各種学校などの教育機関、農協や公庫等の農業関係機関、さらには税理士協会や商工会議所などの専門機関などとの連携を模索する必要がある。
- ④キャリアコーチング・プログラムの必要性
  - ワークショップの教育の効果を高めるためには、講師の育成にも目を配らなければならない。単に外部の専門家に講師を委託するというにとどまらず、カリキュラムにあった講師を育成していくという視点も必要となる。また、フォローアップサービスの実施には、日常的に農業者と接している立場の農業普及指導員や農協の営農指導員等の協力が欠かせない。そのような人たちは、いわば

農業者のホームドクターであり、あるいはメンターといえる。そのような指導者側の人々を対象としたキャリア・コーチの研修プログラムを用意することも将来の研究課題となる。

⑤プロジェクトマーケティングの必要性

この教育プログラムをひとつの事業としてみれば、その成功のカギは受講生の確保にある。プログラムは一步一步の実績を積み上げながら、ワークショップのメリットを受講対象者に訴えかけていく必要がある。

⑥この研究プロジェクトの発展形態

ワークショップの開催は、本研究の目的を達成するための萌芽的な取り組みではあるが、それを実施した結果、小さいながらも質の高い成果を生み出すことができた。このようなラピッドリザルト（目に見える小さな前進）を積み上げていければ、現場の農業者が求める経営ニーズを満たす教育手段を統合し、企画開発し、実施する戦略的な中核教育機関として発展させることも構想される。それを農業者教育センターと構想すると、将来的にはそれを拠点として、多様な研修教育プログラムの提供、さらにはe-ラーニングなどの活用などが期待できる。ワークショップにおいて開発された学習教材はウェブ上での公開を準備しており、またワークショップでは、すべての講義・演習をビデオ撮影しているため、それを編集して映像教材を開発することも可能である。ワークショップからもたらされた研究成果は、本研究に画期的な発展の芽をもたらしてくれた。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕（計4件）

①齋藤潔、「アメリカ農業とTPP」、農業および園芸、養賢堂、査読無し、第87巻第2号、2012、pp. 223-224

②齋藤潔、「アメリカ農業にみる家族農場の変容と企業形態」、農業および園芸、養賢堂、第86巻1号、2011、pp. 151-162

③齋藤潔、「米国農業の歴史から分かった人材教育こそ強さの秘密」、農業経営者、農業技術通信、2010-4、pp. 32-34

〔学会発表〕（計 件）

〔図書〕（計1件）

①齋藤潔、農林統計協会、アメリカ農業を読む、2009、pp. 1-372

6. 研究組織

(1) 研究代表者

齋藤 潔 (SAITO KIYOSHI)  
宇都宮大学・農学部・教授  
研究者番号：80202076