

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 2 日現在

機関番号：11201

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2012～2014

課題番号：24330113

研究課題名(和文) 農業分野における人的経営資源への戦略投資と能力開発の研究

研究課題名(英文) Study on strategic investment in human resource and ability development of farm management

研究代表者

木下 幸雄 (KINOSHITA, YUKIO)

岩手大学・農学部・准教授

研究者番号：90323477

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 4,400,000円

研究成果の概要(和文)：農業における人的経営資源への戦略投資・能力開発モデルを検証仮説として考え、理論的考察だけでなく、実態を踏まえた現地調査によって同モデルの有効性、特に実践性について検証した。人的経営資源への戦略投資の考え方を示した上で、経営ビジョンと投資戦略の国際比較を行い、人的経営資源への投資が日本農業の成長の方向性であることを示した。また、社会的な農業教育システムの展開として、農業経営者教育に力点を置いたリカレント教育プログラムを開発し、その中で農業者の経営能力開発と実践方策を検討した。

研究成果の概要(英文)：We examined the hypothesis of strategic investment in human resource and ability development of farm management, with taking theoretical and empirical approaches. Showing framework of strategic investment in human resource was followed by international comparison of investment management. Human resource management is important especially in the Japanese industry. We also developed a recurrent educational program for farm managers and considered practical methods to enhance their abilities.

研究分野：農業経営学

キーワード：農業経営 人的資源管理 農業教育 能力開発 リカレント教育 日本 オーストラリア

### 1. 研究開始当初の背景

日本の農業経営では従来、戦略投資は、家族労作経営を前提として、機械・施設と土地の拡大に向けて行われてきた。しかし、その戦略も限界に達し、今後は人的資源への投資が緊急課題となってきている。そのことに気付いている農業者はいるものの、どのような人材をいかなる方法で育成すればよいかについては全くわからない状況にある。

また、こうした社会経済的背景をもとに、成長が停滞する日本農業の現状を打破し、21世紀を切り拓く新たな農業経営を支援する実践的な研究が求められている。

### 2. 研究の目的

経営が置かれた環境を捉えて戦略投資のあり方を検討し、どのような人材をいかなる方法で育成し、どのように労務管理を計画・実行・評価していくか、こうしたことを一連の経営として有機的に実践していくことが、農業の経営成長にとって重要なことである。

したがって、農業分野における「人的経営資源への戦略投資・能力開発モデル」を検証仮説として考え、理論的考察だけでなく、実態を踏まえた現地調査を主な手法としながら、同モデルの有効性、特に実践性について検証していくことを本研究の目的とする。

### 3. 研究の方法

本研究では、次の調査・分析内容について、理論的・実証的研究を実施した。経営者の考え方や戦略投資が経営のパフォーマンスにどのように反映されているかを解析する、

長期的人材確保をもたらす農業経営のビジョンや経営戦略に着目しながら、人材の機能・役割に応じた人的経営資源の特徴を調査する、良質な人的経営資源の迅速で確実な確保のあり方について検討する、各人の役割や特性に応じた人的資源管理手法、特に農業経営者の能力開発とその実践方策について実証する。また、国際競争環境の観点から、国際比較の視点も加えている。

### 4. 研究成果

#### (1) 人的経営資源への戦略投資の考え方

最近の大規模農業経営の出現や農業法人の増加を背景に、雇用をキーワードとした農業分野の研究がわずかながら進められている。近年の研究では、農業労働力市場の全体像を解明するべく、受け入れる農業経営側の特質や外国人労働力まで含めて広く実態が明らかにされつつある。

農業分野の人的経営資源の管理研究では、長期安定的な雇用確保の条件として、社会的（経営外部）視点からは、農業労働力供給サービス（外部市場）の活用、雇用環境を含む経営環境の整備、農業教育・普及システムが重要な点であり、また他方で、経営的視点からは、持続的な能力開発、インセンティブ・システムやキャリア・パス（内部市場）を用

いた適切なマネジメントの実践が強く求められてきたところである。加えて、われわれのこれまでの研究においては、農業経営成長の停滞現象要因について最も重要なものとして、戦略投資のあり方、とりわけ人的経営資源への投資（人材育成）が極めて重要であることを指摘した。

したがって本研究では、戦略投資としての人的資源管理の研究を深める必要があると考える。また、WTOやFTA・EPAの進展、TPP参加交渉など農業分野も本格的な国際競争時代を迎えていることから、本研究でもわが国の実態だけでなく海外の動向にも目をくばり、農業分野における人的経営資源への戦略投資や能力開発について国際比較を行うことは、有意義であると考えられる。

農業の経営改革が急務である中、短期的には、良好な生産基盤とともに経営管理基盤や法人化・企業化といった経営体制の整備も進め、これらを備えた立派な農場を作り上げて、次世代に引き継ぐようにすることが求められ、他方、長期的には、次世代の人材を農業経営者として育てるべく教育・研修が必要であり、資質・能力向上には、ある程度の時間がかからざるを得ないと考えられる。

#### (2) 経営ビジョンと投資戦略の国際比較

日本全国の農業者を対象に経営者特性、経営戦略、実際のマネジメントなどを調査した。調査は郵送アンケート（一部、訪問面接）によって実施し、607の稲作型農業法人から回答を得た。さらに50のオーストラリア稲作農場でも同様の調査を実施し、経営目的・志向、経営者能力、経営管理基盤、経営戦略などを国際比較した。両国サンプルの概況は以下の通りである。

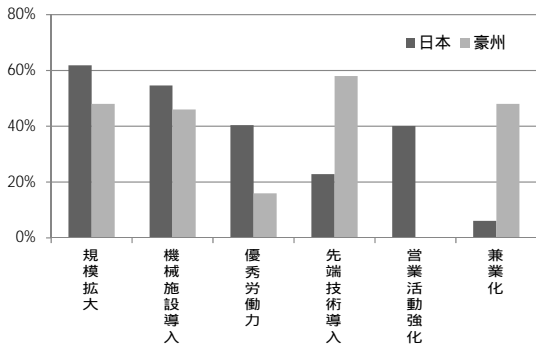
<日本> N=607, 平均年齢60歳, 平均経営面積40ha, 企業形態(農事組合法人49%, 株式会社25%, 有限会社23%等)

<オーストラリア> N=50, 平均年齢46歳, 平均経営面積1,332ha, 企業形態(パートナーシップ30%, 信託30%, 法人26%, 個人10%等)

経営目的・志向については、オーストラリアは生活志向、日本は伝統志向が支配的であり、対照的な結果となった。ただし、両国とも産業志向は極めて薄い。

経営者能力については、オーストラリアが全般的に高い水準を示し、とりわけ企業化精神や情報収集力に富んでいる結果となった。

さらに経営戦略については、オーストラリアでは先端技術導入または兼業化（農外所得源の開発）に特徴が見られた。それに対して、日本ではマーケティング強化および人材育成に特徴が見られた。すなわち、オーストラリアでは技術への投資が重視されるのに対し、日本では人的経営資源への投資が、特に重視されていることが浮き彫りとなった。これらは、両国の経営環境とともに、戦略投資の方向性の違いを明確に表している。



第1図 経営戦略の日豪比較

また企業化水準については、時間的自立（生活時間と切り離し就労条件を整備）、経済的自立（家計と切り離して事業における経済管理を確立）、職能的自立（家族における人間関係と切り離して経営における分業と調整の仕組みを整備するとともに責任と権限を明確化）は互角か、日本が勝っている可能性がある。空間的自立（生活空間と切り離して経営のための空間を整備）はオーストラリアが明らかに勝っている結果となった。

ただし、日本における水田農業、とりわけ農事組合法人といった非営利型農業法人では、経営者能力、企業化水準が低い上に、戦略的な人材への投資やマーケティング展開が弱い結果となり、今後の重大な課題として指摘できる。

### (3) 社会的な農業教育システムの新展開

農業の知識・技術の急速な増大と陳腐化に対応し、社会人としての農業者のキャリア・アップする場の形成に関する社会的要請が増えている。そこで、われわれは農業経営者教育に力点を置いたリカレント教育プログラム（いわてアグリフロンティアスクール）を開発し、その意義を明確にするとともに、経営能力開発教育プログラムに対する受講者志向の視点から、今後のカリキュラムのあり方について検討した。なお、「実践経営学」において基本的課題の1つである経営能力開発を重視し、経営学という“学問”と、経営能力開発の“(経営)教育”とを区別しない点にならない、実践を重視する農業経営学も同様に、“学問”と“(農業経営)教育”とを一体化するという立場を本研究ではとった。

本開発事例の特徴は、以下の通りである。社会人として一定の農業経験を経た後でも、継続的に農業経営者としてのキャリアの向上が図れるように、大学という社会的な教育機関において学び直す機会が定期的に提供される教育システムであった。そこでは、様々な立場の地域関係者や講師陣の協力によって、農業者の経験と直面する時代を踏まえた学び直しのニーズを満たせるようなカリキュラムが開発・実践されていた。

他方、農業経営者向けのリカレント教育の開発における課題もある。受講する農業者の経営能力開発教育に対する多様な志向が広

がる中で、各農業者の経営活動ステージにふさわしいカリキュラムをどのように編成・提供するかが重要となる。農業経営能力開発を目的としたリカレント教育のデザインの方向性は、従来までは教育・指導内容の中心と考えられてきた農業生産技術分野よりもマーケティング力の強化や経営体系化に力点を置いた内容とし、それらを深化させていくことが、望ましいと考えられる。

第1表 リカレント教育プログラムの開発

体系	科目名	形式・時間
共通科目	現代農業と農業政策	講義 3
	公開授業	” 6
	現場スタディ	現地研修 15
経営管理分野	国際化時代の経営者	講義 6
	農産物マーケティング	” 6
	人的資源・労務の管理	” 6
	経営成長の管理	” 6
	集落型経営体の管理	” 6
	経営改善演習	講義・演習 14
	出前講義	講義・討議 6
生産技術分野	水田高度利用技術	講義・視察 6
	集約型園芸技術	” 6
	環境保全型農業技術	講義 6
	耕畜連携技術	” 6
	バイオ・品質技術と実習	講義・実習 6
	生産技術改善演習	講義・視察 14
	出前講義	講義・討議 6
農産加工分野	マーケティングの基礎	講義 6
	商品開発	講義 6
	デザインとブランド	講義・演習 6
	鮮度保持・流通技術	講義 6
	食の安全性と関連法規	講義 6
	マーケティング改善演習	講義・実習 14
	出前講義	講義・討議 6
戦略計画	課題研究	現地調査 60
	会計・財務管理と経営診断	講義・演習 12
	農業ビジネス戦略計画策定 ”のプレゼンテーション	” 18 発表 6
学習時間	共通科目時間数	24
	コース専門科目実時間数	174
	戦略計画に関わる実時間数	36
	総時間数 + +	234

資料:いわてアグリフロンティアスクール業務成果報告書より作成

ただし、このような教育プログラム開発には試行錯誤が伴い、かなりの時間と苦労を要する。リカレント教育の本来の趣旨からいっても、循環的・反復的な学習ニーズに対応を続けていく必要がある。農業経営能力開発に向けてのリカレント教育は、一朝一夕で成果があがるものではなく、継続的で地道な取り組み以外にはないであろう。

(4) 農業者の経営能力開発と実践方策

以上の研究作業を踏まえると、農業経営者向けのリカレント教育を通して、どのように経営能力開発がなされるかが、農業経営研究の実践的課題として最も重要であると考えられる。そこで、教育プログラムによる経営能力開発の効果を実証分析するとともに、経営者教育を通じた能力開発の原理について考察し、さらにリカレント教育実践上の課題を導いた。

農業経営者向けのリカレント教育プログラムの開発とその実践上の成果を評価したところ、農業経営者の能力開発に対して一定の効果が見られることを明らかにした。研究・教育実践から、スクールという「場」が優れた仲間との討議を通じて経営者資質を磨く機会を提供していることが確認された。このリカレント教育を踏み台として成長した農業経営者の姿が実際に浮かび上がり、地域リーダーとして活躍している経営者も現れてきている。

第2表 経営者能力向上に影響を与える知識要因・経験要因（検証仮説）

知識要因	経営の体系化	
	経営管理分野	
経験要因	農業経験年数	
	経営管理の高度化	姿勢の明確化
		情報収集の上達
		財務の管理
		アピール力向上
		生産の効率向上
		労働環境の整備
		経営組織見直し
		集落営農等管理
	マーケティング力の高度化	販売の見直し
製品のデザイン		
製品の企画開発		
食品安全性確保		
技術の高度化 ものづくり	鮮度維持	
	地域価値の企画	
	循環・環境保全	
	水田作技術向上	
	労働安全の確保	
	園芸技術の向上	
	農産物の加工	
	先端技術の挑戦	

かつて山城章が考案した KAE 原理にならい、経営者能力 (A) は、知識要因を示す学習の有意義さ (K) と経験要因を示す仕事上の自身の取り組み (E) を通じて高まるというモデルを想定した。第2表に示した説明要因をもとに、能力向上水準を目的変数として

重回帰分析を行った。決定係数 0.775, 自由度修正済決定係数 0.736, 回帰式は 1% 水準で有意であり、当てはまりは良好であった。農業経験年数は重要な影響要因としては示されず、E (経験) としては、過去の蓄積よりも新たな取り組みが重要であると解釈される。したがって、経営能力向上には、経験要因の重要項目に関する機会を継続的に得られることが有効であろう。また、経営の体系化に必要な基礎となる知識 (K) も重要であることも明らかにした。

第3表 経営者能力向上に影響を与える経験・知識（重回帰分析の結果）

回帰式の精度	自由度	決定係数	自由度
	修正済 R		修正済 R <sup>2</sup>
	0.858	0.775	0.736
回帰式の有意性	自由度	F 値	
	回帰変動	9	20.230 **
	誤差変動	53	
	全体変動	62	
説明変数	標準偏	t 値	
	回帰係数		
経営の体系化	0.162	2.303	*
姿勢の明確化	0.140	1.929	
情報収集の上達	0.259	3.634	**
経営組織見直し	0.118	1.621	
製品のデザイン	0.333	3.747	**
製品の企画開発	0.226	2.535	*
鮮度維持	0.261	3.821	**
労働安全の確保	0.105	1.463	
農産物の加工	0.308	4.033	**
定数項		2.437	*

注) \* は 5% 有意水準, \*\* は 1% 有意水準

以上から、経営の体系化・計画化に向けた学習に取り組み、農業経営に対する明確な姿勢と目標を持ち、積極的に情報収集を行いつつ、経営者が自ら作成した事業計画に基づいて、製品企画などのマーケティング活動を実践し、新たな経験を重ねることが重要であるという、農業経営者能力の向上に資する有効な原理を確認することができた。

ただし、他の類似した農業経営者向けリカレント教育事例への適用については、各々の取り組み内容とパフォーマンスが教育資源や教育対象に大きく左右されるため、一般化には十分な注意が必要である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 8 件)

KINOSHITA, Yukio, O'KEEFE, Suzanne and KIMURA Nobuo, A Case Study on Farm Business Management Styles: A Survey of Rice Farm Businesses in New South Wales, Australia, Applied to the Japanese Context, *The Japanese Journal of*

*Rural Economics* 17, 2015, 52-57, (査読有)

木下 幸雄, 書評「南石晃明・飯國芳明・土田志郎編著: 農業革新と人材育成システム: 国際比較と次世代農業への含意」, *農業経営研究* 52(4), 2015, 55-56 (査読無)

木下 幸雄, 木村 伸男, 農業経営者向けリカレント教育と経営能力開発, *農業経営研究* 52(3), 2014, 12-19, (査読有)

木下 幸雄, 木村 伸男, 農業経営者向けリカレント教育プログラムの開発と実践, *農業経営研究* 52(1&2), 2014, 13-20, (査読有)

木下 幸雄, 吉原 康弘, 経営マネジメントシステムとしての GAP の機能, *農村経済研究* 31(2), 2013, 60-66, (査読有)

木下 幸雄, 地域活性化と農業振興の新たな発想, *農業普及* 767, 2013, 72-74, (査読無)

木下 幸雄, 書評「梅本雅編著: 担い手育成に向けた経営管理と支援手法」, *農業経営研究* 50(1), 2012, 148-149, (査読無)

木下 幸雄, 大学による農業人材育成の意義と教育ニーズ, *農村経済研究* 30(2), 2012, 10-17 (査読有)

〔学会発表〕(計 3 件)

KINOSHITA, Yukio and O'KEEFE, Suzanne, International comparison of farm management styles: Analyzing rice farms in Japan and Australia, *The 59th AARES Annual Conference*, Rotorua, NZ, 2015 年 2 月

Kinoshita, Y., O'Keefe, S. and Kimura, N., A Comparative Study on Farm Business Management Styles: A Survey of Rice Farm Businesses in New South Wales, Australia, Applied to the Japanese Context, 2014 年度日本農業経済学会, 神戸大学, 2014 年 3 月

木下 幸雄, 吉原 康弘, 経営マネジメントシステムとしての GAP の機能, 東北農業経済学会, 東北大学農学部, 2012 年 8 月

〔図書〕(計 5 件)

木下 幸雄, 日本農業の経営力: 全国の農業者を対象にした調査, 国立大学法人岩手大学農学部農業経済学研究室, 2015, 14

木下 幸雄, 2014 年度 東北圏社会経済白書, 東北活性化研究センター, 2015, 3

Yukio Kinoshita and Suzanne O'Keefe, Survey Report of Farm Management Styles: Submission to Ricegrowers'

Association of Australia, Laboratory of Farm Management & Agricultural Economics, Faculty of Agriculture, Iwate University, 2014, 46

大泉 一貫, 津谷 好人, 木下 幸雄, 農業経営, 実教出版, 2014, 256

木下 幸雄, 吉原 康弘, 経営マネジメントシステムとしての GAP の機能 ~ 農業の環境・品質マネジメントに関するアンケート調査結果報告書, 岩手大学農業経済学研究室, 2012, 33

6. 研究組織

(1) 研究代表者

木下 幸雄 (KINOSHITA, Yukio)

岩手大学・農学部・准教授

研究者番号: 90323477

(2) 研究分担者

李 哉ヒヨン (LEE, Jaehyeon)

鹿児島大学・農学部・准教授

研究者番号: 60292786