

地域農業サポートシステム研究事業

研究組織 宇都宮大学農学部・栃木県農業会議

代表担当者 宇都宮大学農学部農業経済学科 教授 斎藤 潔

栃木県農業会議 斎藤 一治

1. 本事業の目的

本事業は宇都宮大学と栃木県農業会議との相互のコラボレーション（関係強化）を通じて、栃木県農業に内在する独自の課題に対応できる新たな仕組みづくりを目的としている。この事業は継続的に取り組まれており、平成15年度から平成21年度までは宇都宮大学農学部と栃木県農業改良普及事業との連携により活動してきた。平成15年度には、日本とアメリカの普及事業に関する国際シンポジウムを開催し、この事業の基本理念と方向性を確認した。そのうえで平成16年度からは県内の農業振興事務所普及部に対して農業普及指導員を対象とした経営コンサルティング研修を数多く実施するとともに、管内農家に対して農家家族カウンセリング調査を行い、その報告会を行ってきた。この間、研究代表者斎藤潔は平成18年度にアメリカのアイオワ州立大学に客員教授として1年間在籍し、そこで経営コンサルティングの理論と実践手法を学んできた。

これらの実績をベースとして、平成21年度には県内農業者を想定した人材育成プログラムを立案し、教材開発に取り組んだ。本年度は昨年度に開発した人材育成プログラムを実践すべく、連携機関を栃木県農業会議に移して新たな体制で事業遂行に臨んだ。

2. 農業者人材育成セミナーの概要

本年度に実施した農業者人材育成セミナーにおけるプログラムの基本設計にあたっては、連携機関の栃木県農業会議に加え、外部ファシリテーターを交えて検討を積み重ねた結果、下記のような内容にとりまとめた。

- ① 育成すべき農業者の人材像
農業に新たな価値を創造できる変革的リーダー

- ② セミナーの基本目標

常識脳を揺り動かし、農業者の視野を広げ、戦略脳を鍛える

- ③ 具体的なアクション対応

- ・カリキュラムにPDCAサイクルを取り入れる
- ・アクションラーニングをベースとしてグループワークを進める
- ・実践的な学習経験（ジョブ・シャドウイング）を積む
- ・フォローアッププランを位置づける

本年度開講した農業者人材育成セミナーには、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。

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。あなたの判断が正しいかどうかを確かめるために、以下の質問に答えてみてください。

- 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ればよいのだろうか？

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？

セミナーの形式は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。

3. カリキュラム内容

農業者人材育成セミナーのカリキュラム内容は以下の通りである。

モジュール1：平成23年1月20日

9：30-10：00 開講式 斎藤 一治
(栃木県農業会議)
講師紹介 斎藤 潔
(宇都宮大学農学部)
渡辺 啓巳
(地域設計工房ヒューマンメント)

10：00-10：30 講義「脱常識思考の視点」

10：45-12：15 ワークショップ「チームビルディング実践講座」
13：00-13：45 全体演習「商品開発を学ぶ」
14：00-15：45 グループワーク「商品開発を体験する」
15：45-16：00 今回の研修の振り返りと次回研修の確認

モジュール2：平成23年1月27日

9：30-10：00 前回の復習
講義「ビジネススキル、聞く力と質問力」
10：00-10：45 講演「農業者の人びとに訴えた
いこと」
松本 譲
(株式会社ファーマーズフォレスト社長)

11：00-11：45 全体演習「聞く力、質問力の実践講座」
13：00-13：30 全体演習「ビジネスケーススタ
ディの読み方」
13：30-14：45 グループワーク「ビジネスケー
ススタディ演習」
15：00-16：00 グループワーク「自社が抱える
経営問題を洗い出す」
16：00-16：15 今回の研修の振り返りと次回研
修の確認

モジュール3：平成23年2月3日

9：30-9：45 前回の復習と今日の講義・演習
の説明
9：45-11：45 演習「会社と私のビジョンイメ
ージング」
13：00-13：30 個人演習「自分自身の棚卸し」
13：30-14：30 個人演習「自分の価値観を知り、
経営理念を構築する」
14：45-15：45 個人演習「私の事業計画書を作
成する」

15：45－16：30 私の事業計画書の発表と講評
16：30－16：45 セミナー修了証の授与と閉講式

カリキュラムは3回のモジュールから成り立っている。モジュール1では、これからの農業経営者に大事な考える習慣、学習する習慣を身に付けるというねらいのもと、そのイントロダクションとして、発想力、企画力、開発力を習得するために商品開発をテーマとして選定した。また、モジュール1はセミナー初日でもあるのでリラックスした雰囲気を作り出すためにアイスブレイキングとしてチームビルディングのワークショップも実施している。

モジュール2では、外部講師として宇都宮ろまんちっくむらを運営するファーマーズフォレストの松本譲社長を講師として、農業を核としたビジネス展開の話をしていただいた。これは受講生に対して、聞く力、質問力、気づきの力を強化することを意図したものである。さらに、ビジネスケーススタディ演習は読む力、共感する力、問題を発見し分析する力を試す内容となっている。

モジュール3では、ライフワークバランスの視点から、個人の将来像を考えるビジョンイメージングを実施し、さらにビジネススキル、仕事適性チェックテストを経て、自分の価値観を確かめ、それを「私のビジネスプラン」として作成し発表することで、研修のまとめとした。



写真1：研修会の様子（講義形式）



写真2：グループワークで商品開発



写真3：グループワーク後の発表会



写真4：セミナー修了証の授与

セミナーの期間を通して受講生はきわめて熱心に、そして積極的に参加してくれたことに感謝したい。本セミナー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）。セミナーの活動を通して、これらの達成目標はおおむね満たされたと感じている。受講生の評価も好意的なものであったが、開講日数を増やすこと、内容を特定テーマについてより充実させることなど新たな提案をいくつかいただいている。十分に検討し、反省した上で来年度のセミナーに反映させていきたい。

なお、今回のセミナーでは、フォローアッププランを位置づけており、受講生間のネットワークを築くとともに、セミナー後も受講生の問い合わせに対応している。すでに数人の受講生から、家族・従業員カウンセリングの依頼がきており、順次それらに対応していく予定である。

4. 来年度に向けたセミナーの運営課題

本事業は、連携先との協議により、来年度以降についても継続して実施する計画であり、よりステップアップした内容を求められている。

本セミナーは人材育成プログラムの全体構成からすると、初級レベルのエントリーコースと位置づけられ、そこではビジネスベーシックスキルの習得をねらいとしていた。プログラムの全体構成では、さらに中級レベルとして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、そして上級レベルとして地域リーダー養成コースというプログラムの準備を企画している（図1を参照）。

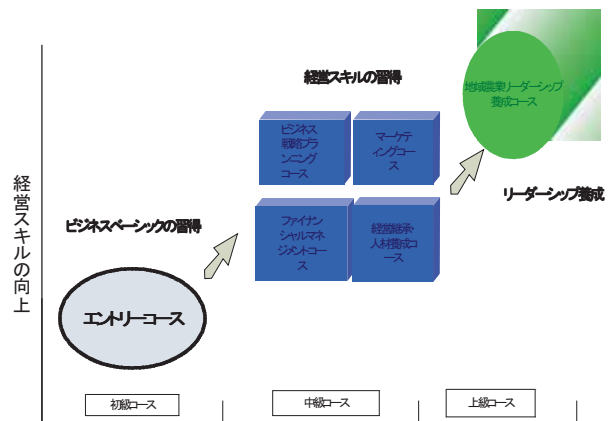


図1 人材育成プログラムの全体構成のイメージ

本年度人材育成セミナーを実施するなかで、新たにセミナーの基本目標を効果的に達成するための運営課題が浮き彫りになってきた。それらを示すと下記ようになる。

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運営委員会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
- ・研修カリキュラムの更新、講師の決定と育成
- ・教育効果、教育品質の評価
- ・予算管理
- ・各研修コースごとの責任担当者の決定

② 各コースの資格化

- ・各コースを受講したものに資格の認定
 例えば、エントリーコース：農業経営士
 中級コース：農業経営指導士
 上級コース：アグリマイスター

③ 教育機関、農業関係機関との連携

本セミナー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、県内の行政機関、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

このセミナーの教育の効果を高めるためには、セミナーを運営する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ろう。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課題となろう。

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、セミナーのメリットを受講対象者に訴えかけていく必要がある。研修の情報発信と参加の誘いについて、関係機関を通じて広

く宣伝し、受講生を確保するとともに、それら受講生から他の参加者を募るという方法にも取り組んでいく。

⑥ このプロジェクトの発展形態

本年度のセミナー実施は、農業者の人材育成を目的とした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ツ（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。本年度セミナーで用いた学習教材はウェブ上での公開も検討しており、また今回のセミナーでは、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。本年度セミナーの成果は、本プロジェクトに画期的な発展の芽をもたらしてくれた。



写真5：アイスブレイクで取り組んだペーパータワー（グループ員が協働して新聞紙を高く伸ばすゲーム、ただしグループ員は言葉を発してはならない）



写真6：セミナーでのグループワークの様子受講生はとて熱心に参加してくれた