

# 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. 本研究事業の目的とこれまでの活動経過

本研究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の構築を目的としている。この研究事業は長期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務部経営技術課との連携により活動してきた。平成15年度には、日本とアメリカの農業普及活動に関する国際シンポジウムを宇都宮大学において開催し、本研究事業の基本理念と方向性を確認した。そのうえで平成16年度からは県内全域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全普及部で開催するとともに、管内農家に対して農家家族カウンセリング調査を実施し、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年間赴任し、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22年度からは、連携機関を栃木県農業会議に移行して県内の農業者を対象とした人材育成セミナーを実施してきた。

## 2. 農業経営者育成セミナーの概要

本年度は昨年度に開催したセミナーの活動実績、および受講生からの意見をもとにプログラムの設計を見直し、よりステップアップした形の農業経営者育成セミナーを以下のように実施した。

セミナーの開催前には、外部ファシリテーターを交えて、プログラムの基本方針を再度検討し、以下の4点を確認した。

- 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。

セミナー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、セミナーの基本目標として「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、今年度セミナーには、昨年度セミナー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。今回は3人の昨年度受講生がセミナーに参加し、受講生へのコメントなどを発表してくれた。

本年度開講した農業経営者育成セミナーには、県内農業者10人がエントリーした。受講生の属性は、男性9人、女性1人で女性の参加が少ないことが改善点となる。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ある。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なくても、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。」

### 3. カリキュラム内容

本年度の農業経営者育成セミナーは、全5回とし、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農業経済学科を会場として実施した。セミナー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：平成24年1月28日（土曜日）

---

- 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  
「前向き思考で取り組む農業」

- 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  
「論理思考力を鍛える実践講座」
- 16：00－16：30 研修の振り返りと次回研修の確認

---

#### モジュール2：平成24年1月29日（日曜日）

---

- 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  
「私たちの取り組みと地域農業」  
小林 正樹  
(株式会社小林酒造専務取締役)
- 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  
「雇用型農業経営と労務管理」  
佐藤 洋平（全国農業会議所語）
- 16：15－16：30 研修の振り返りと次回研修の確認

---

#### モジュール3：平成24年2月4日（土曜日）

---

- 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  
「自社の経営問題を洗い出す」
- 13：00－13：30 講義  
「よりよい就業環境整備のためにI」  
社会保険労務士 戸村 信幸

- 13：45－16：00 演習  
「会社と私のビジョンイメージング」  
16：00－16：30 研修の振り返りと次回研修の確認

---

モジュール4：平成24年2月5日（日曜日）

---

- 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  
「よりよい就業環境整備のためにⅡ」  
社会保険労務士 須藤 忠良  
13：45－14：30 演習  
「価値観と経営理念を構築する」  
14：45－16：00 演習  
「私のビジネスプラン作成講座」  
16：00－16：30 研修の振り返りと次回研修の確認

---

モジュール5：平成24年2月18日（土曜日）

---

- 9：30－10：00 オープニングと前回の復習  
10：00－10：30 講義  
「よりよい就業環境整備のためにⅢ」  
社会保険労務士 森田 孝子  
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



写真1 研修会の風景1（講義形式）



写真2 研修会の風景2  
（アクティブラーニング原則を取り入れ、  
座学だけではなく、参加型学習を実施している。）

セミナーのカリキュラムは、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斎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。

セミナーの期間を通して受講生は熱心に、そして積極的に参加してくれた。ここに感謝を表したい。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。今年度の活動結果を十分に検討し、反省した上でさらに来年度のセミナーに反映させていきたい。

#### 4. 受講生の感想文から

セミナーに参加した受講生からは1週間ほどの期間において、セミナーに対する意見を集めた。ここにその一部を抜粋して示そう。

### 【受講生A】

- ゲーム感覚の演習は、他の受講生と打ち解ける良いきっかけになった。
- 話の聞き方、聞きながらのメモの取り方の講習の後、実際にメモをとりながら人の話を聞いたが、内容が良く理解できるようになり、役に立つ講習だと感じた。
- 財務など経営を数字で勉強できる演習があるとよい。

### 【受講生B】

- 声を大にして言いたいことは、このセミナーによって、いくつかのジャンルに向けての好奇心を呼び起こしたことです。
- 5日間参加するとはいえ、睡魔との戦いのような時間を過ごすのかと思っていたが、その不安は開講と同時に一掃されました。講師の先生がたの発する言葉ひとつひとつが実に新鮮に耳に入ってきました。脱常識、論理思考、チームビルディングといったキーワードが出てきて本当にビックリしました。自分が探していたものを発見したような驚きでした。このセミナーに参加していなかったら、悶々としていた自分がいたかもしれません。5日間ではとても足りないという思いで一杯で、まだまだ講義を受けたいと本気で思いました。

### 【受講生C】

- 私は嫁いであらうとずっと思い描いていた夢がありました。正直、自分の思いどおりにはならないだろうな、と思いながらも夢を見ていました。なんとなく思い描いていた夢を、農業経営者セ

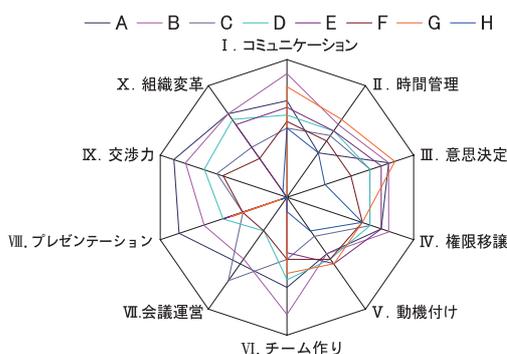


図1 ビジネススキルチェックテストの診断結果の一例

ミナーで、より一層現実的に見られたような気がしました。これは、絶対実現したい！と強くこころに芽生え、家族との会話もいつもより増えました。今回のセミナーは、私にとって、これからの人生を自分がどう生きていくか、どのように携わっていくかを考える大事な時間であったと思います。

### 【受講生D】

- このセミナーに参加することによって、漠然と思っていた経営に関して、きちんと考え、プランを立てる過程を学ぶことができました。いまままで経営学というものを学ぶ機会がなく、また経営者という自覚もなく日々仕事をしていました。これをきっかけに将来どうしたいかがわかりました。また何年か経過した後、改めてもう少し踏み込んだ受講ができればいいなと思います。



写真3 研修会の風景3  
(商品開発グループワークでの議論風景)

### 【受講生E】

- 仕事への意識  
セミナーの参加した皆さんの仕事意識を直に聞くことができ、自分の甘さがわかった。
- 将来像について  
今まで漠然と考えていた自社の経営がしっかりとした vision として見えるようになりました。
- 職場での関係  
自分では職場のなかでうまくコミュニケーションがとれていると考えていました。しかし、セミナーを受けているなかで感じたのは、それほどコミュニケーションがとれていなかったのではということでした。

・視野の広さ

自分が見ている世界と、他の誰かが見ている世界はやはり違う。同じ方向を見ても見え方は少し違う。今回のセミナーでそういうことを学べたと思っています。

【受講生 F】

- ・講義の内容に関しては、あえて正解のない問題を考え、自信で取り組む内容を中心としていたこと、講義の内容も5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）など自身の会社でも具体的な改善を意識しようと思わされる、素晴らしいセミナーでした。
- ・改善を望む点として一番強く感じた事は、今回のセミナーが後継者の意識改革のみで、経営者側（会社の上層部）の意識に働きかける点が少なかった点です。主催者側から経営者にも参加を促すような形をとってもらえたらと思うときがありました。

5. 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、よりグレードアップした内容を求められている。

本セミナーはプログラムの内容からすると、エントリーコースと位置づけられ、ここではビジネスベーシックスキルの習得を狙いとしている。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作成を企画している（図2を参照）

本年度の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。それらの項目を列挙すると下記のようなになる。

- ①各コースの資格化・プログラムマーケティング
- ②教育機関、外部ファシリテーターとの連携
- ③キャリアコーチング・プログラムの必要性

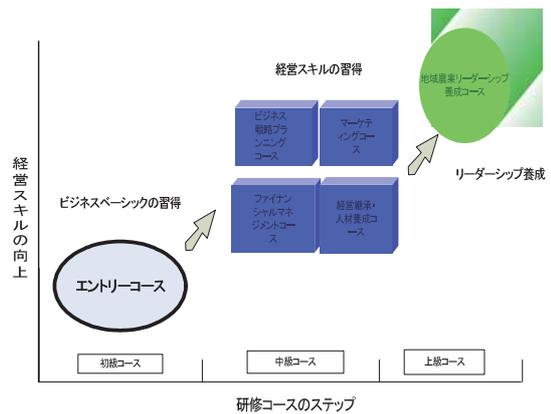


図2 プログラムの全体構成イメージ

6. このプロジェクトの発展形態

本年度に取り組んだセミナーは、農業経営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、昨年度に引き続き実施した結果、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）を積み上げていく先には、農業経営者のニーズを満たす教育プログラムを企画開発し、実践する戦略的な地域教育センターが構想されるだろう。それを農業者教育センターとして構想すると、将来的にはそこを拠点として、多様な研修教育プログラムの開発提供、さらにはeラーニングなどの開発と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。本年度セミナーの活動成果を、より広い範囲に波及させることを次年度の優先課題として考えている。



写真2 セミナー受講生が各自作成した私の事業計画書