

Short Report

## 農業経営者人材育成プログラムの開発と課題

秋田県次世代農業経営者ビジネス塾を対象として

上田賢悦<sup>1</sup>, 渡部岳陽<sup>2</sup>, 藤井吉隆<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 秋田県立大学生物資源科学部アグリビジネス学科

<sup>2</sup> 秋田県立大学生物資源科学部学部生物環境科学科

<sup>3</sup> 愛知大学地域政策学部地域政策学科

本研究では、秋田県立大学と秋田県が共同実施する農業経営者人材育成プログラム「秋田県次世代農業経営者ビジネス塾」について、そのプログラム開発から実践までのプロセスを、インストラクショナルデザイン（教育設計、ID）の代表的なプロセスモデルである ADDIE モデルの視点から分析し、各プロセスの要点を整理する。秋田県次世代農業経営者ビジネス塾では、対象者層の現状把握から教育目標の設定を行い、プログラム開発から実践に移行する各段階で、教育設計の品質向上の改善を図る仕組みが作られている。また、固有の専門的能力の形成に必要となる「経験と内省の循環サイクル（経験学習サイクル）」の中に、プログラムを明確に位置づけており、この点において他の人材育成プログラムと大きく異なる。また、グループディスカッションを重点的に取り組むことにより、学習者が常に“違った視点からの問いかけ”を受けられる効果的な学習環境を構築することができている。

**キーワード：**インストラクショナルデザイン、人材育成、農業経営者、経験学習、内省

農業・農村を取り巻くフードシステムや社会条件等が大きく変化している中で、農業経営を継続的事業体として持続・発展させるには、マネジメント上にある問題を発見し、その解決策を考え、実行に移していく農業経営者のリーダーシップが必要不可欠であると考えられる。

しかし、零細な規模の農業経営体が多くを占めるわが国では、農業経営体が独自に研修等を実施し、リーダー人材の育成に取り組むことは容易ではなく、地域的な農業経営者人材育成プログラムが必要となる。そのため近年では、大学等の高等教育機関、地方自治体や地方銀行等の金融機関が実施主体となり、農業経営者人材育成プログラムへの取り組みが活発に行われている。そのうち、農林水産省の農業人材力強化総合支援事業（農業経営塾創出・展開支援事業）を活用して、2018年度には23県が24プログラムを開講している（表1）。

しかしながら、農業経営者を対象とした人事育成研究の領域においては、人材育成プログラムの構築手法や構築プロセスに接近した研究は少ない。例えば、鈴木（2008）は認定農業者を対象に行動科学的アプローチから経営者能力の構成の把握を試みているが、「経営者能力をどのように育成すべきか」という具体的な人材育成方策を提示するまでには至っていない。木下と木村（2011）は、岩手大学等が主体となった人材育成プログラム（いわてアグリフロンティアスクール）の参加者を対象に農業者の再教育ニーズの特徴を把握し、人材育成プログラムの提案を行っている。さらに、木下と木村（2014）は、いわてアグリフロンティアスクールに対する学習者評価から、農業経営者の能力開発の向性を示唆している。しかし、人材育成プログラムそのものの構築手法や構築プロセスについて具体的な言及はされていない。

表1 全国における農業経営者人材育成プログラム事例

都道府県名	プログラム名	実施機関	備考
北海道	北海道農業経営塾	北海道立農業大学校	経営塾
	滝川農業塾	滝川市	
	道銀農業経営塾	北海道銀行	
青森県	若手農業トップランナー塾	青森県農林水産部	
岩手県	いわてアグリフロンティアスクール	岩手大学農学部, 岩手県, JAいわてグループ	
宮城県	アグリビジネス実践講座	公益財団法人みやぎ産業振興機構	
秋田県	秋田県次世代農業経営者ビジネス塾	秋田県, 秋田県立大学	
	青雲塾	JA秋田おばこ	
	美郷町農業経営塾	美郷町	
山形県	やまがた6次産業ビジネススクール	やまがた食産業クラスター協議会	
	やまがた農業経営塾	山形県(山形県立農林大学校)	経営塾
福島県	農業経営確立発展研修(アグリビジネススクール)	一般社団法人福島県農業会議	
茨城県	いばらきリーダー農業経営者育成講座	茨城県	経営塾
栃木県	とちぎ農業ビジネススクール	栃木農業大学校大学校	
群馬県	ぐんま農業フロントランナー養成塾	群馬県	
埼玉県	埼玉農業経営塾	埼玉県	経営塾
千葉県	ちばアグリトップランナー経営塾	千葉県	経営塾
東京都	TAMA NEXTファーマーズ プログラム	多摩信用金庫, 首都大学東京	
神奈川県	かながわ農業版MBA研修	神奈川県	経営塾
山梨県	アグリビジネススクール	山梨中央銀行	
長野県	信州MBA研修	長野県農業大学校	経営塾
静岡県	ふじのくにアグリカレッジ	静岡県農林大学校	経営塾
	アグリビジネス実践スクール	静岡県	
	農業ビジネス企業人育成コース	静岡大学農学部	
	浜松市農業経営塾	浜松市	
新潟県	新潟県版農業経営塾	新潟県	経営塾
富山県	とやま農業未来カレッジ農業経営塾	公益財団法人富山県農林水産公社	経営塾
石川県	いしかわ耕稼塾	公益財団法人いしかわ農業総合支援機構	経営塾
福井県	ふくい農業経営力向上塾	福井県	
三重県	農業ビジネス人材育成研修	三重県, 三重県農業大学校	経営塾
滋賀県	しがの農業経営塾	一般社団法人滋賀県農業会議, 滋賀県	経営塾
京都府	農企業者育成研修	京都農人材育成センター	
大阪府	大阪アグリアカデミア	大阪府, JAグループ大阪	
兵庫県	ひょうご農業MBA	一般社団法人兵庫農業会議	
奈良県	奈良食のつくり手経営塾	奈良県	経営塾
和歌山県	わかやま農業MBA塾	和歌山県	経営塾
鳥取県	とっとり農ビジネス研修	鳥取県	
島根県	しまねアグリビジネス実践スクール	島根県	
広島県	ひろしま農業経営者学校	広島県	
山口県	やまぐち尊農塾	山口県	経営塾
徳島県	アグリビジネススクール農業経営者育成コース	徳島県立農業大学校	
香川県	かがわ農業MBA塾	香川県立農業大学校	経営塾
愛媛県	農業経営高度化塾	愛媛県立農業大学校	経営塾
福岡県	福岡県農業経営確立塾	福岡県	経営塾
	ふくおか農業経営発展塾	福岡県	経営塾
佐賀県	農業技術経営管理士育成講座	佐賀大学大学院農学研究科	
	さが農業経営塾	佐賀県農業大学校	
長崎県	ながさき農業オープンアカデミー	長崎県	経営塾
熊本県	くまもと農業経営塾	熊本県	
大分県	おおいた農業経営塾	大分県	経営塾
宮崎県	みやざき次世代農業リーダー養成塾	宮崎県	経営塾
鹿児島県	かごしま農業経営塾	鹿児島県	経営塾

資料:筆者調べ。農林水産省HPおよび、各種検索サイトにおいて「アグリビジネススクール」「農業者塾」等のキーワードにて検索した結果から、単発の講演会・セミナー等を除き、継続的に実施されているカリキュラムが存在する判断されたものを抽出した。

注:備考の「経営塾」は、農林水産省の農業人材力強化総合支援事業(農業経営塾創出・展開支援事業)を活用して開講しているプログラムである。

こうした現状を踏まえ、本稿では秋田県立大学が秋田県との共同事業として取り組む「秋田県次世代農業経営者ビジネス塾（以下、ビジネス塾）」を事例として、農業経営者人材育成プログラムの開発から実践までの要点をまとめ、地域レベルで農業経営者人材育成プログラムを実践する際の参考とするべく、見解の提供を試みる。

## 方法

### 対象の概要

本稿が対象とする「ビジネス塾」は、本学教員と秋田県農業試験場研究員による人材育成研究プロジェクトとして 2014 年度に開始し、2017 年度からは本学と秋田県との共催事業として実施されている。2018 年現在の実施体制は、秋田県農林水産部において担い手育成関係事業を所管する農林政策課が事業予算を確保し、秋田県農業研修センターが受講者管理を行い、筆者ら本学の教員がカリキュラム・学習環境の設計から実践までを担当している<sup>1</sup>。

「ビジネス塾」では、教育目標として以下の 3 点、①経営における基礎知識（経営リテラシー）の理解・習得、②農業経営者としての“ふりかえり”を通じた経営観の明確化、③受講者同士の討議を通じたコミュニケーション能力の向上、を設定している。受講者は、農業者を主な対象とし（特に経営継承期前後の農業者を重点対象）、普及指導員や農林行政機関、JA、金融機関等の職員の参加も受け入れている。

### 分析の視点

近年、教育活動において、その効果・効率・魅力を高めるために、科学的なアプローチから「教える行為」をデザインするシステム的な方法論であるインストラクショナルデザイン（Instructional Design：教育設計、以下、ID）が注目されている。ID では、入り口としての学ぶためのニーズを同定し、出口としての具体的な学習成果をゴールとして設定する。そして、学習のきっかけとなるようなテキスト、ビデオ等のリソースを用意し、学び手が行う学習活動をデザインし、各プロセスに対してどのようなフィードバックをすればよいか意思決定する（向後、

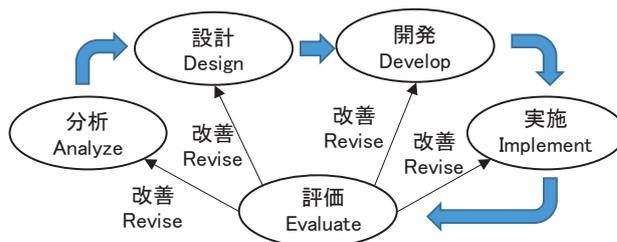


図 1 ADDIE モデル

資料：鈴木他(2007)より。

2015)。このような ID のプロセスには多くの固有の表現やモデルが存在するが、最も基本的なプロセスモデルである ADDIE モデルの視点から、「ビジネス塾」の現状と課題を明らかにする。

ADDIE モデルとは、教育目標（教育に対する期待）を達成するために必要な学習行動を「分析（Analysis）」「設計（Design）」「開発（Development）」「実施（Implementation）」「評価（Evaluation）」の各フェーズとして定義するものである（図 1）。具体的には、①研修ニーズを「分析」、②分析結果をもとに学習目標および採用する教材等を「設計」、③その設計図に基づき学習環境を「開発」、④研修を「実施」、⑤研修全体の枠組みや教材に期待する教育効果が得られたかを「評価」、⑥そして「改善」へつなげていく。これらプロセスを PDCA サイクルのように複数回廻すことで、常に改善・改良を積み重ねる（鈴木ら、2007）。

## 結果

### 第 1 フェーズ（分析：Analysis）

本フェーズでは、現状分析から何を教育するのか、どのような行動の変容を受講者に求めるのかを決定する。

ビジネス塾では開講前年の 2013 年に、12 農業経営体<sup>2</sup>の経営主とその後継者に対して経営管理能力の習得に関するヒアリングおよびアンケート調査を実施している。経営主は「栽培・飼養技術および知識」の習得を後継者に強く求める傾向にあるが、後継者は「栽培・飼養技術および知識」だけに偏らず、「事業戦略等の企画力」という戦略構築能力や「人の使い方・リーダーシップ」という対人関係能力を中心とした経営者能力を習得する必要性を認識し

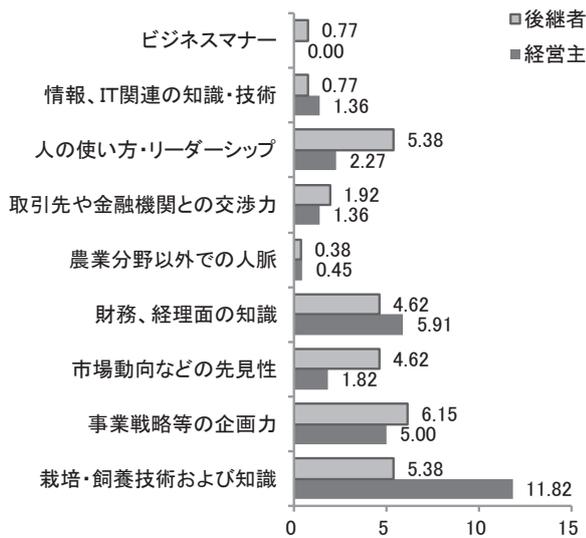


図2 経営主が後継者にもとめる経営管理能力と後継者が自身の習得を望む経営管理能力

資料:ヒアリングおよびアンケート調査による(経営主 n=12, 後継者 n=13). 2013 年に実施。  
 注:後継者に習得を求める(後継者が習得を望む)経営管理能力を1位から3位まで回答を求め、1位:15点、2位:10点、3位:5点としたスコアの平均。

ていた(図2)。

そこで、対人関係能力をより高めた経営者としての人格・見識の向上に加え、経営組織全体に適切な遂行を行わせる戦略構築能力の向上をビジネス塾のゴールに設定した。

## 第2フェーズ(設計: Design)

本フェーズでは、分析結果から具体的な教育の設計図を作成する。

「ビジネス塾」では、教育の設計図を作成するにあたり、Kolb(1984)が示す経験学習サイクルの概念的モデルに依拠している。Kolbは、経験から学習するとは「経験からの学びかた」を学ぶことであるとし、①経験、②内省、③概念化、④試行、の4つのステップからなる「経験学習モデル」を提示している。「経験」は、日々の仕事の中で具体的な経験をする段階である。「内省」は、具体的な経験の内容を振り返る段階であり、経験を様々な視点から振り返り、時には他者からの意見をもらうことで他者の視点から振り返る。そして「概念化」は、内省により得られた振り返りの成果を、今後の他の経験においても活かせるように自分なりの仮説や持論にまとめて、次に活かせるようにする段階である。最後の「試

行」は、概念化で構築した仮説や持論を実際に活用する段階である。仮説や持論は実際の現場で活用されることで、さらなる経験学習サイクルを回していくことにつながる。

多様な事象への対応が求められる農業経営においては、「経験」の蓄積がより大きな意味を持つと考えられる。しかし、Kolbが示す経験学習サイクルにあるとおり、「経験」がそのまま成長や学習を促すのではなく、自己の「経験」を振り返る「内省」が伴うことで、固有の専門的能力が形成されるのである。

つまり、農業経営者人材育成においても、新しい知識や情報を提供するだけでなく、農業経営の実践を振り返るための「内省」を促すきっかけとなる学習環境をデザインすることが求められると考えられた。そこで、経験学習サイクルにおける「内省」と「概念化」のフェーズにビジネス塾を位置づけている(図3)。そして、約10ヵ月間で月1回から2回のペースでの講義を行う通年分散コースとし、農業経営の現場とビジネス塾を往来することで、経験学習サイクルの循環を促すシステムとしている。

研修内容は、経営、人材、財務会計、生産、マーケティング、コミュニケーション等のマネジメント領域の講義とフィールドワークで構成されている。2018年度のカリキュラムは、講義が13回でフィールドワークが1回となっている(表2)。

次にKirkpatrickの4段階評価モデルを参考に、ビジネス塾の学習者評価方法が決定されている。Kirkpatrickの4段階評価モデルは、4つのレベルで構成されており、レベル1は学習者の反応、レベル

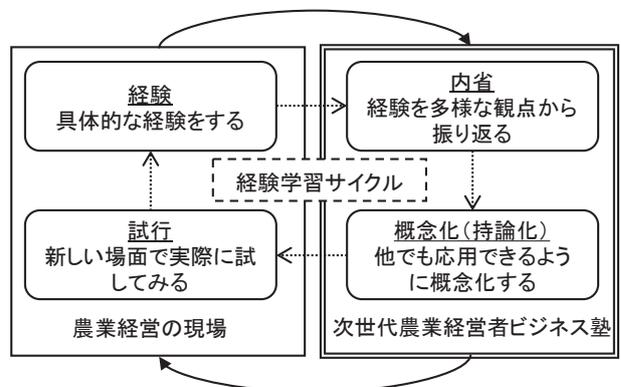


図3 ビジネス塾の教育設計

資料:Kolb(1984)を参考に筆者作図。

注:点線矢印は経験学習サイクルの循環を示す。実線矢印は、ビジネス塾と農業経営との循環を示す。

表 2 ビジネス塾のカリキュラムの概要(2018 年度)

実施回	科目名	内容	形式	講師
第1回	経営マネジメント①	利益デザイン	講義・演習・討議	秋田県立大学教員
第2回	経営マネジメント②	ビジネスモデルキャンパス	Web事前視聴・講義・演習・討議	コンサルタント
第3回	経営マネジメント③	事業計画の策定	講義・演習・討議	秋田県立大学教員
第4回	会計マネジメント①	原価計算	講義・演習	秋田県立大学教員
第5回	事業計画中間報告会	事業計画の報告	個別報告・討議	秋田県立大学教員
第6回	コミュニケーションマネジメント	ファンリテーション	講義・演習・討議	コンサルタント
第7回	人材マネジメント②	事例報告	講義・討議	先進農業法人経営者
第8回	県外フィールドワーク	6産業化、農商工連携、地域マネジメント	県外視察・フィールドワーク	先進農業法人経営者
第9回	生産マネジメント①	作業標準, 5S	講義・討議	山梨学院大学教員
第10回	生産マネジメント②	作業マニュアル	講義・討議	愛知大学教員
第11回	マーケティングマネジメント	マネジリアルマーケティング	講義・討議	マーケティングリサーチ会社
第12回	経営マネジメント④	事業計画の策定	演習・討議	秋田県立大学教員
第13回	経営マネジメント⑤	事業計画の策定	演習(個別)	コンサルタント
第14回	事業計画最終報告	事業計画の報告	個別報告	秋田県立大学教員

資料:筆者作成.

2 は学習者が学習目標を達成したか、レベル 3 は学習者が仕事に新しい知識を使用している程度、レベル 4 は学習者が所属する組織のパフォーマンスにおいての明らかな向上が存在するかどうか、を評価する(鈴木ら, 2007)。ID を踏まえない研修においては、研修が終了する段階で初めて評価方法が検討されることも多く、受講者が満足したかどうかの確認程度で終わる場合も少なくない<sup>3</sup>。

そこで、ビジネス塾では、レベル 1 からレベル 3 までの学習者評価を行っている。具体的には、レベル 1 では、講義終了直後のアンケート調査により受講者の研修に対する満足感を把握している。次にレベル 2 およびレベル 3 においては、前掲図 3 の経験学習サイクルの循環の程度を評価している。そのため、講義終了数ヶ月後のアンケート調査により、レ

ベル 2 は「内省」および「概念化」の実施状況、レベル 3 は変容させた知識・スキル・信念の農業経営現場での「試行」の実施状況を把握している(表 3)。

### 第 3 フェーズ (開発 : Development)

本フェーズでは、学習環境の構成を意思決定する。学習環境の基本構成は、次のとおりである。本学教員が内部講師として行う講義に加え、先進農業経営者、他産業の実務者や学識経験者を外部講師として招聘した講義を行っている。外部講師に対しては、筆者らが講義担任として事前に入念な打ち合わせを実施するとともに、当日の講義の中でも講師へ内容の確認や受講生への問いかけ等を通じて適宜講義に介入し、他産業から農業への知識の変換・橋渡しをする知識通訳を行っている<sup>4</sup>。

そして講義の後には、講義内容と連動させながら、秋田県農業の現状や受講者の問題意識を勘案したディスカッションポイントを提示し、グループディスカッションを実施している。

### 第 4 フェーズ (実施 : Implementation)

第 3 フェーズで決定した学習環境で行われるビジネス塾に対し、2014 年度は 40 名、2015 年度は 48 名、2016 年度は 41 名、2017 年度は 48 名、以上 177 名が受講者登録し、うち 81 名が修了認定されている。2015 年から 2017 年度までの受講登録者全 137 名のうち、普及指導員や金融機関農業融資担当等の非農業者を除く 108 名に対して受講登録時に行ったアンケート調査では、受講者の約 7 割以上がビジネス塾

表 3 ビジネス塾の学習者評価

評価レベル	Kirkpatrickの4段階評価モデル	ビジネス塾における学習者評価
レベル1 (反応)	研修後に受講者の反応を調べる	研修直後のアンケート調査により満足度の把握
レベル2 (学習)	研修の学習目標に到達したかどうかを評価する	研修数か月後のアンケート調査による経験学習サイクルの内省および概念化の実施状況を把握
レベル3 (行動)	研修後に業務に変化が起ったかどうかを評価する	研修数か月後のアンケート調査による経験学習サイクルの試行の実施状況を把握
レベル4 (結果)	研修に掛かったコスト対利益を評価する。例えば、組織に与えたインパクト、すなわち、コストの削減、仕事の質の向上、仕事の量の増加	-

資料:鈴木ら(2007)を参考に筆者作成.

に参加した理由として「自分自身の能力開発の必要性を感じて」「自分の知識や技術の専門性を高めたいから」としており、能力養成の必要性を強く認識していることが伺えた。

ビジネス塾では、受講者の「学習」を促進するために、講師や他受講者との双方向性を重要視した内省を図りやすい対話型になるように<sup>5</sup>、90分から120分程度のグループディスカッションを実施している。具体的には、4～5名程度の小グループを編成して受講者同士の双方向性による情報のやり取りを増やすことで、自身の農業経営を客観視し、取組みを内省できる工夫を試みている。グループディスカッションでは、ディスカッションポイントの設定や指示が適切に行われるかどうか成果に影響すると思われる。つまり、グループディスカッションにおいても周到なデザインが必要であり、それを欠いた場合は単なる雑談に陥ってしまうことが懸念される。そのため、ビジネス塾ではディスカッションポイントの説明文や表現の仕方を工夫し、受講者がディスカッションの出口を明確に理解できるように配慮している。そして、出された意見に対してネガティブ発言や否定をしない。突飛な意見を歓迎する。とにかく意見を出す。他の人の意見に便乗する等を指導している。グループディスカッションに対して受講生は、「普段考えていないことや避けることを話し合う機会を得られた」「日頃みんなが考えていることや悩み

表 4 各年度における学習者評価(レベル1)

	2015年度	2016年度	2017年度
理解度	3.69	3.65	3.50
講義レベル	3.65	3.66	3.58
役立ち度	3.62	3.62	3.59
総合評価	3.64	3.62	3.59

資料:講義評価アンケートより作成。

注:理解度(理解できた+4～理解できなかった+1)、講義レベル(適切であった+4～適切でなかった+1)、役立ち度(知識・技術が得られた+4～得られなかった+1)、総合評価(満足している+4～満足していない+1)の4件法での平均スコア値。なお、分析には2015年度は全14回のうち13回の各講義でのアンケート、2016年度は全17回のうち11回の各講義でのアンケート、2017年度は全17回のうち16回の各講義でのアンケートで収集したデータを供した。

が分かった」と評価しており、一方的な伝達型講義からは得られない、他者との「対話」の有効性が確認された。

### 第5 フェーズ (評価: Evaluation)

2015年度から2017年度までの第1レベルの学習者評価を表4に示す。「理解度:講義内容への理解」「講義レベル:講義レベルの適切さ」「役立ち度:期待した知識や情報が得られたか」「全体評価:総合的に考えての満足度」とも、評価基準の中央値である2.50を超え、受講者は概ね満足感を得ている。

次に、第2および第3レベルの学習者評価として、「内省」「持論化」から「試行」へと、受講者の経験学習プロセス(前掲図4)が循環したのかを表7に示す。各年度とも「内省」「持論化」「試行」のいず

表 5 各年度における学習者評価(レベル2および3)

学習サイクル	内容	2015年度	2016年度	2017年度
内省	多様な視点で自身の経営を捉え直した	4.39	4.00	4.30
	「強み・弱み」に気づいた	3.89	4.25	4.30
	自分自身の状況を理解した	4.06 (4.08)	4.44 (4.23)	4.40 (4.30)
	自身の成功や失敗の原因を考えた	3.83	4.13	4.00
概念化	自分の仕事のやり方を見直した	4.22	4.31	4.50
	仕事の経験を体系的に整理した	3.61	4.00	3.80
	自分なりのノウハウに落とし込んだ	3.72 (3.72)	3.69 (3.89)	3.70 (3.68)
	経営のコツをみつけた	4.00	3.81	3.70
試行	自分なりの農業経営のやり方を見出した	3.56	4.06	3.50
	ビジネス塾で学んだ事を実践した	3.72	3.88	3.90
	自分の仕事のやり方を試している	3.78 (3.72)	3.94 (3.85)	3.30 (3.73)
	新しく得たノウハウを実際に応用した	3.67	3.75	4.00

資料:最終講義終了後に実施した評価アンケートより作成。

注:「そう思う(+5)」から「そう思わない(+1)」までの5件法での平均スコア値。( )内数値は、経験学習サイクルの各プロセスの平均である。なお、分析に供した回答数は、2015年度はn=18、2016年度はn=16、2017年度はn=10、である。

れも評価基準の中央値である 3.00 を超え、経験学習の各プロセスを実践できていることが確認できる。しかし、「内省」と比較して、「持論化」と「試行」プロセスの実践状況が低いが、「試行」までの実践は単年度では困難であると考えられ、継続的な学習者評価が必要であると思われる。

### フィードバックからの再設計

2014 年度から実施されたビジネス塾では、ADDIE モデルの各フェーズからのフィードバックが行われている。そのため、表 6 に示すように内容の再設計が継続的に実施されることにより、前掲表 2 に示したカリキュラムおよび学習環境の構築に至っている。

### おわりにー考察ー

本稿では、秋田県立大学と秋田県が共同で実施する農業経営者人材育成プログラム「次世代農業経営者ビジネス塾」を対象に、プログラム構築から実践に至るまでの各プロセスを、ID 理論の ADDIE モデルの視点から分析した。

ビジネス塾では、対象者と想定する農業者層の現状把握から教育目標の設定を行い、プログラム開発

からの実践に移行する各段階で、教育設計の品質向上の改善を図る仕組みが作られている。また、固有の専門的能力の形成に必要となる「経験と内省の循環サイクル（経験学習サイクル）」の中に明確に位置づけられている。そして、グループディスカッションを重点的に取り組むことにより、受講生が常に“違った視点からの問いかけ”を受けられる効果的な学習環境が構築されている。結果として当プログラムからは、本県でグローバル GAP を初めて個人取得した新規参加者、地域の社会福祉協議会と連携した農福連携事業に取り組む女性農業者、野菜の業務用取引の拡大を図る農業経営者、青果物生産と地域の子育て支援の融合を図るソーシャルビジネスを実践する女性農業者等、先進的な経営展開を行う農業経営者を輩出している。

ビジネス塾における今後の課題としては、前掲図 3 に示すビジネス塾全体の枠組みや学習目標（ゴールイメージ）を理解できる十分な事前情報を受講者に対して提供することが必要であると考えられる。また、対話型の学習環境をグループディスカッションだけに限定せず、ペアワークや受講生同士の相互評価・批評等を適宜取り入れることで、より効果的で魅力的な学習環境へと進化させることが可能であ

表 6 ビジネス塾カリキュラムの再設計の内容

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
Webコンテンツの活用	オンラインアグリビジネススクール <a href="http://www.agri-school.com/">http://www.agri-school.com/</a> を教材に活用。	オンラインアグリビジネススクール <a href="http://www.agri-school.com/">http://www.agri-school.com/</a> を反転授業に活用。	同左	同左	各講義の内容(講義、演習)を録画し、振り返り用に受講者へ限定配信を実施。
講義構成	講義内でオンラインアグリビジネススクールを上映し、秋田県農試研究員による解説講義、グループ討議を組み合わせて実施(1コマ3時間)。	事前に反転授業用のWebコンテンツの視聴を指示。当日は外部講師による講義とグループ討議を組み合わせて実施(1コマ3時間)。	グループ討議を重視するとともに、講義全体を振り返る時間を確保するため、1コマを3.5時間に延長。	事業計画の策定に関する講義(経営マネジメント)については、2日間の連続講義形式に変更。	同左
教授法	秋田県農試研究員が秋田県農業の現状や受講者の問題意識によりカスタマイズし、解説講義を実施。	外部講師による講義。講義内容を秋田県農業の現状や受講者の問題意識に配慮し、外部講師と事前調整を行い、カスタマイズ。	秋田農試研究員および本学教員が、各講義のデザインと講師補助を担うとともに、事業計画策定について個別支援を行う。	同左	本学教員が、各講義のデザインと講師補助を担う。外部コンサルタントを活用し、事業計画の策定のための個別支援を実施。
グループ討議	本学教員、秋田県農試研究員、普及指導員(塾生)が各班のファシリテーターとなり、グループ討議を実施。討議課題は、秋田農試研究員が設定。	塾生自らがファシリテーターとなり、参加者全員でグループ討議を実施。討議課題は、秋田県農試研究員が外部講師との事前調整により設定。	討議課題は、秋田県農試研究員と本学教員が外部講師との事前調整により設定。	討議課題は、秋田県農試研究員と本学教員が外部講師との事前調整により設定。	討議課題は、本学教員が外部講師との事前調整により設定。

資料:筆者作成。

ると考えられる。そして、今後ともビジネス塾を通じた農業経営者のための資質向上の場を提供し続けるためには、ADDIE モデルを回し、カリキュラムのブラッシュアップと学習環境の改善を積み重ねることにより、経験学習プロセスの循環を促進していくことが求められる。

一方、農業経営者人材育成に関わる研究としては、全国各地域で行われている農業経営者人材育成プログラムのケース検討を積み重ねることで、ID 理論に基づいたカリキュラム設定だけでなく、人材育成プログラムによる学習効果を高める支援方策の組み合わせや、人材育成プログラムを運営する組織の体制整備等の要件について、更なる検証が求められるところである。そして、育成の対象となる農業経営者個人々の学習や成長に焦点を当て、農業経営者人材育成プログラムを受講したことで、受講者の認知や行動にどのような変容が引き起こされるのか、という心理的過程を具体的・実証的に明らかにしていくことも必要であると考えられる。

## 文献

- 木下幸雄・木村伸男 (2011) 「農業者の再教育ニーズに関する考察：いわてアグリフロンティアスクールの受講者を対象に」『日本農業経済学会論文集』, pp.72-78.
- 木下幸雄・木村伸男 (2014) 「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), pp.13-20.
- 向後千春 (2015) 『上手な教え方の教科書～入門インストラクショナルデザイン』, 技術評論社.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall
- 中原淳・金井壽宏 (2009) 『リフレクティブ・マネジャー 一流はつねに内省する』, 光文社.
- 産能大学 HRD システム開発センター (2000) 「教育研修投資と研修効果の国際比較」『労政時報』, pp.55-59.
- 末永聡 (2006) 「農業における普及職員の橋渡しの役割に研究—知識通訳の視点から—」『農業普及研

究』22 (11-1), pp.85-94.

鈴木克明・岩崎信監訳 (2007) 『インストラクショナルデザインの原理』, 北大路書房.

鈴木源太郎 (2008) 「農業経営者能力に関する実証的考察—認定農業者に焦点をあてて」『農林水産政策研究所レビュー』(27), pp.22-31.

## 注

- 2014 年度から 2017 年度までは、秋田県農業試験場がカリキュラム・学習環境の設計から実践までにおいて中心的な役割を担っていた。また、NPO 法人農業の学校やオンラインアグリビジネススクールを運営するとともに、やまなしアグリビジネススクールや東北復興農業トレーニングセンタープロジェクト等の農業者人材育成プロジェクトに参画している農業生産法人株式会社サラダボウルから、学習環境整備の助言などの協力を得ていた。
- 対象とした経営体は、耕種経営が 10 経営体と畜産経営が 2 経営体である。
- 産能大学 (2000) によれば、我が国で実施される研修の効果測定は、多くがレベル 1 にとどまり、レベル 3 に至っては 12% しか行われていない。
- 研究者が用いる学術的専門用語や企業が有するビジネス用語のように、講師—受講者間の知識体系が異なる場合、相互に意思疎通を行い、知識の伝達・転換を図ることは容易ではない。そのため、講師—受講者間の知識転換を円滑に行う役割が重要となる。そこで、その役割を担うのが知識通訳者であると考えられる。知識通訳者の詳細については、末永 (2006) を参照のこと。
- 「内省」は相互作用性という特徴を持ち、個人でのみ完結するのではなく、他者との対話の中に埋め込まれて実現するものである。詳しくは、中原と金井 (2009) を参照のこと。

〔平成 30 年 6 月 30 日受付〕  
〔平成 30 年 7 月 10 日受理〕

## Problems Faced in the Development of a Human Resource Development Program for Farm Managers

Case Study of the Business School for Next Generation Farm Managers in Akita

---

Kenetsu Ueda<sup>1</sup>, Takaaki Watanabe<sup>2</sup>, Yoshitaka Fujii<sup>3</sup>

<sup>1</sup> *Department of Bioresource Sciences, Faculty of Agribusiness, Akita Prefectural University*

<sup>2</sup> *Department of Bioresource Sciences, Faculty of Biological Environment, Akita Prefectural University*

<sup>3</sup> *Department of regional policy, Faculty of regional policy, Aichi University*

This study analyzes the process of creation of the Business School for Next Generation Farm Managers in Akita, from the development of the idea to its implementation. From the perspective of instructional design and the organization of the essence of each process, this new human resource development program for agricultural business operators is run jointly by Akita Prefectural University and the Akita Prefectural government. The Business School for Next Generation Farm Managers in Akita has established a system of setting educational goals based on the current condition of the participants while raising quality standards and making improvements to its educational design at each stage of transition from program development to execution. The school clearly positions the program in the cycle of experience and reflection (Cycle of Experiential Learning) necessary for the development of unique specialized skills, a characteristic that is markedly different from other human resource development programs. In addition, by prioritizing the incorporation of group discussions, the business school has successfully built an effective learning environment in which learners are always able to process questions from different perspectives.

**Keywords:** instructional design, human resource development, agricultural managers, experiential learning, reflective observation