

# 農業セクターの若年層人材還流戦略のために 次世代に選ばれる「職業としての農業」へ

明治大学社会イノベーション・デザイン研究所  
エクスターンシップ事務局長  
吉澤 潔

## 目次

1. 若年層人材戦略は世代交代戦略である。
2. 農業セクターは次世代の「職業選択」に応えられるか。
3. 信州エクスターンシップ2017で確認できたこと
4. 農業セクター『3年間インターン・システム』の提唱

本稿は、『共済総研レポート』No.151掲載の吉澤潔「農業セクターの若年層人材還流戦略のために」の続稿として、書かせていただきます。

### 1. 若年層人材戦略は世代交代戦略である。

いくつかの重要な前提を先にまとめておきます。

- (1) あらゆる経済社会は、「職業」を「縦糸」とする世代交代によって持続し、発展してきました。

若年層人材がつねに存在し、「職業」による世代交代が持続しない限り、あらゆる経済社会は、あらゆる産業セクター、あらゆる事業体（企業も協同組合も）は持続できない。

いつの時代も経済社会のマネジメントは、次世代の若年層人材戦略が優先されるべき理

由です。しかしながら、あらゆる経済社会セクターは、つねに国際競争・国内の地域間競争・産業間競争・企業間競争にさらされています。歴史的に言えば「世代交代」を通じて、産業交代や旧産業の淘汰と新産業の創出が進んできたのだと思います。

当然ながら、次世代人材という「資源」は、特定の経済社会セクターの既得権益・既得資源でもなければ、国家的な管理に帰属するものでもありません。地域経済社会も農業セクターも例外ではありません。

- (2) 農業セクターの世代交代「戦略」は限界を迎えています。

農業セクターは「コア」の担い手農家の高齢化、若年層人材の危機的な不足に直面している。世襲・血縁・地縁システムでは、持続不可能である。

この国の戦後経済史は、農業の復興による敗戦・焦土からのリスタートから、50年代以

降の「集団就職」に始まる産業社会・産業セクター・大都市圏への大量の若年層人材の供出のプロセスを経て、70年代以降の高度成長、80年代以降の先進国としての安定成長という「奇跡」を実現しました。大きな視点でいえば、戦後日本の経済社会は、農業セクターからの若年層人材の大量移転によって、実現したとも言えます。もちろんそれは、意図的・自覚的に行われた戦略ではありません。

- ① 個々の農家・農業セクターは、品種改良、機械化や農業生産技術の開発を通じて、その生産性を高め、若年層人材を放出しても、80年代なかばまで、生産力を維持できました。他の経済社会セクターからの若年層人材の獲得など不要であった、ということです。
- ② 農業セクターの若年層人材戦略＝世代交代戦略は、世襲・血縁・地縁という社会システムで十分だったということです。

そういう評価はさておき、現在の農業セクターは「コア」の担い手農家の高齢化、若年層人材の不足に直面しています。とてもではないですが、世襲・血縁・地縁システムでは、持続不可能です。

(3) 次世代の「職業選択の自由」が、世代交代のエンジンです。

次世代はいつの時代も「職業」を求めてきたし、いまも求めている。  
 経済社会の若年層人材戦略は、その意思に  
 応えなければならない。

若年層世代の大半は、職業的な活動を通じて、生活の維持と再生産の費用をまかない、さらには、働くことという生産的な活動によって、社会的なアイデンティや職業的な成長を獲得してきました。それは、近代社会以降

の「時代精神」であり、「職業という価値」への社会的な同意だと思えます。今日の若年層世代も、「職業」を獲得しようという意思において、なんら変化はありません。

戦後のこの国の経済社会システムは、「経済の民主化」からスタートしています。財閥解体や農地解放などと並んで「職業選択の自由」も、ここを起点としていると思えます。すくなくとも「徴兵」からは解放されたのですから。

もちろん、個々の人びとが「職業選択の自由」を無条件に行使してきたとはいいません。なによりも経済的・金銭的な制約、教育面での制約、家族的な制約、地域的な制約のなかでしか、機能していないことは確かです。それでも、着実に次世代の「職業選択の自由」は拡大してきました。とりわけ、70年代以降の企業セクターの若年層人材戦略を充足したのは、この「職業選択の自由」です。一人ひとりの職業選択という行動が、個々の経済社会の世代交代を支え、産業交代を促してきたことは確かだと思えます。

その範囲でいえば、若年層人材市場は一定の合理性を持っていたともいえます。成熟した経済社会段階のいま、そして少子高齢化社会のいま、若年層人材戦略＝世代交代戦略は、次世代の「職業選択」に応えることから、始めなければなりません。

(4) 40年来の若年層人材市場化の『失敗』とはなにか。

グローバル資本主義は、大きな『市場の失敗』を犯しつつある。  
 若年層人材市場は、次世代若年層の「職業」を供給し、配分するシステムとしては、  
 終わっている。

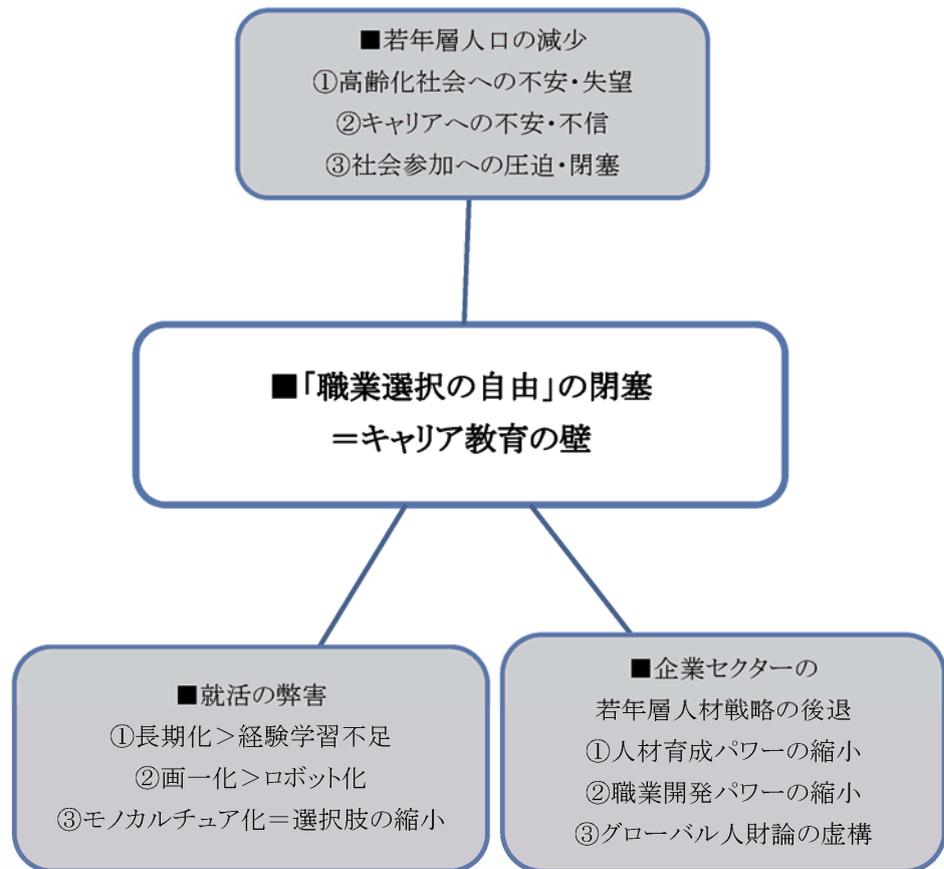
企業セクター主導で70年代以降、若年層人

材という資源配分は、市場化されました。政府機関〔職業安定所〕のシェアは、80年代以降20%を前後に止まっています。とくに、この国の企業セクターに特有の「新卒一括定期採用－長期雇用」システムは、実はすでに換骨脱胎されていますが、依然として「新卒就職－新卒採用」というチャンネルを支配しています。その支配シェアは、75%を上回っています。既卒・若年層人材（20代～30代）を対象とする「中途人材」市場も、その活力を低下させる一方です。

この国のこのチャンネルでは「3年間で3割離職」が常態化しています。経済社会全体の若年層人材戦略の破綻です。グローバル資本主義・先進諸国、とくにEU諸国では、若年層世代は30%前後が、失業・無業状態にあります。

環境・食糧・エネルギーや多くの社会資本と同様、職業人材の配分においても『市場の失敗』は明らかです。そして、なにより、職業による世代交代の促進という「使命」を喪失しつつあると思います。農業セクターが、若年層人材戦略＝世代交代戦略をリスタートするうえで、この『市場の失敗』に学ぶことは大きいと思います。むしろ大きな戦略機会です。

【図1】若年層人材の職業環境＝職業選択の閉塞



(5) 次世代が求めている「職業」とはなにか。

次世代が求める「職業」と既存の経済社会から提示される「職業」が質量ともに、ミスマッチという状況に陥っている。この世代の「社会観」「職業観」「人生観」に応える必要がある。

繰り返しますが、経済社会にとって若年層人材戦略＝世代交代戦略の「本質的な顧客」は職業人生を求める一人ひとりの若年層世代です。顧客指向のマーケティングの視点が重要です。

現在の経済環境・雇用環境は「深刻な人手不足」状況にあります。しかしながら、若年層人材（新卒＋若年層既卒者）の就職・転職

市場は、実は沸いているとはいえません。求人倍率はともかく、それは若年層世代の職業選択とまったく合致していないからです。依然として、若年層人材の採用競争の主導権は大企業・大都市圏にあります。一般的な採用条件も改善されています。従来の常識では、「顧客」主導の市場環境です。マニュアル通りのシューカツをこなせば「ソコソコの会社の正規社員」という職は得られる状況といえます。

なぜ、盛り上がらないのか。既存の経済社会から提示される「職業」が質量ともに、不十分だからです。

■「失われた20年」「失われた世代」、そして「3.11」世代の職業選択

とくに大都市圏育ちの、彼ら・彼女らは、既卒世代はもちろん現在の学生世代を含み、

バブル崩壊以降の「失われた世代」であると同時に、「3.11東日本大震災・原発事故」を共有している世代です。実は、このことは、彼ら・彼女らの「社会観」「職業観」「人生観」に大きな影響を与えています。

そして、職業選択の意識と行動は変わり始めています。

■次世代は「新しい働き方」を求め始めている。

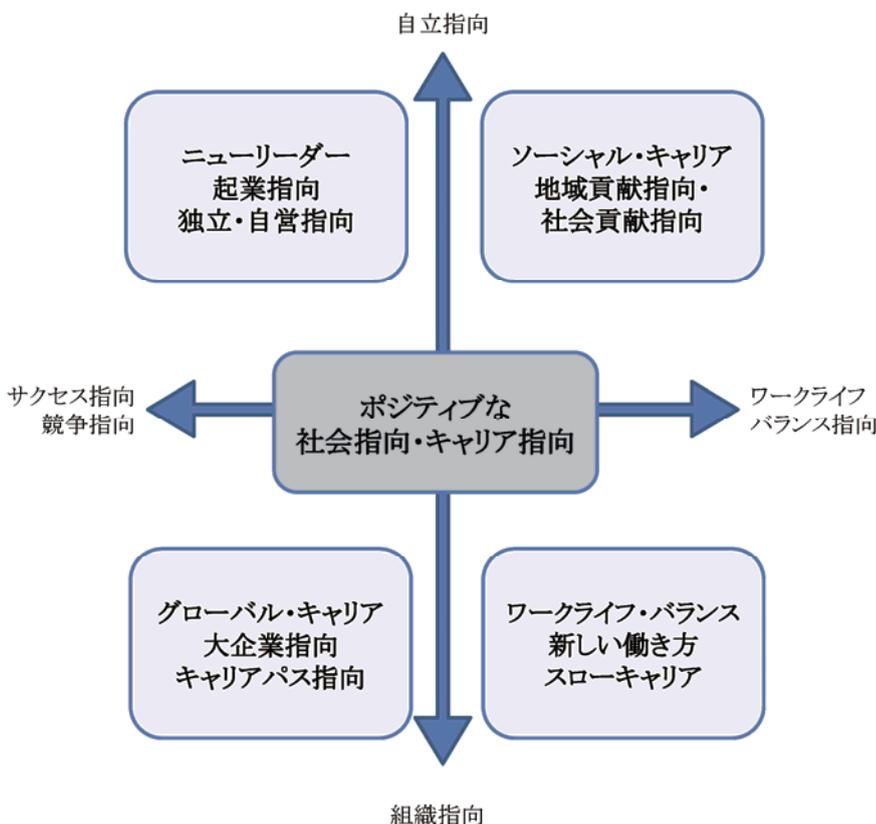
そもそも、「職業」とは、「仕事（ワーク）」と「働き方」を統合した概念だと思えます。職業選択とは、企業セクターが生み出した、就職＝採用という単純な構図ではありません。いまから働こうとする職業経験の乏しい若年世代は、この「働き方」の部分に大きな関心を持ち始めています。すでに行動も始まっています。

一時的に生じた3年来の若年層人材採用ブームに乗って、大企業就職を目指して、シューカツに奔走しているばかりではありません。真剣に職業に向き合い始めています。そのために学び、経験し、そして最初の選択をしようとしています。就職活動が、与えられた企業リストの選択ではないこと、シューカツ・マニュアルに従えばいい結果を得られるわけではないこともわかっています。

職業そのものに、社会的な価値を求め、行動的な結果を求める意思是、徐々に広がり始めています。

【図2】若年層世代の職業選択指向の変化

■次世代はすでに、動き始めている。



## 2. 農業セクターは次世代の「職業選択」に応えられるか。

あえて農業セクターという言葉使いをしているのは、「職業としての農業」が「担い手農家」モデルに限定されることを回避したいと考えているからです。「担い手農家」が「農業のコア職業」であることは間違いないし、長期的にも不動でしょう。農業セクターという用語は、職業の視点でいえば、多種多様な職業によって形成される職業ネットワークと職業バリュー・チェーンを指します。組織的にいえば、すでに農業組織は分業組織であり、多くの事業が展開されています。

若年層人材が危機的に不足しているのは、「担い手農家」だけの話ではありません。農業セクター全体の危機です。すでに家業・自営業としての世代交代、さらに地元若年層人材による充足という「自然な」仕組みは、質量ともに限界です。農業セクターの世代交代戦略の遂行には、農業とは無縁の若年層人材の質の開発の戦略を必要とします。それは、職業開発—仕事と新しい働き方の開発、次世代にとって、魅力ある「職業」機会の開発を必要とします。

### (1) 農業セクターはいま、「職業開発」競争優位である。

すべての経済社会単位は、次世代人材を獲得するためには、彼ら・彼女らの職業選択の意思と行動に対して、新しい職業を開発し続けることが戦略です。

「職業開発」という、おそらく耳慣れない言葉を使います。いま農業セクターは、新産業・新技術の開発ポテンシャルにおいて、他の産業領域よりも優位だと思います。それは、当然、新たな「職業」の開発をともなうと展望できます。

もともと農業セクターは、直接的な生産だけではなく、多くの工学技術との結合、流通や販売、購買、金融・保険などのビジネス領域を「内包」してきました。職業という視座で見れば、企業セクターの職業のほとんどすべてを内包しています。さらに、例えば、「6次産業」をはじめとして「農業×ICT」「農業×バイオテクノロジー」「農業×再生エネルギー」「農業×ロボット」「農業×ドローン」「農業×教育」「農業×観光」などは、十分に市場と雇用をともなう大きな新規産業を展望できます。多くの企業が、この領域に新規参入してきていることが、その証明だと言えます。産業革新・技術革新のホットスポットです。そして、この動向のもとで「職業開発」は、実現できるのです。

### (2) 「働き方」の多様性において優位である

職業＝仕事（ワーク）×働き方とすると、働き方の多様性は、大企業・大都市より、地域経済社会や農業セクターのほうが断然、優位です。

例えば、農業セクター、地域経済社会では、ごく普通に「兼業」という働き方が定着しています。細分化・標準化された業務に個人を固定化するしかない「グローバル企業の職業モデル」に対して、実は大きな可能性を秘めたモデルです。大企業も、従来の人事管理標準を更新して「兼業容認」にシフトしつつあります。もちろん人件費対策の部分があるにしろ、これも職業開発です。

あるいは自営業という働き方は、大きな組織に帰属する働き方に対して、依然として魅力ある職業です。「仕事は自分の能力と裁量においてやる」という考え方は、あらゆる世代の夢です。大企業・大都市では、自営業という職業も大きく圧迫されてきました。その

仕事（ワーク）の部分が大企業が侵食してきたからです。自営業の機会は、地域経済社会とくに農業セクターは、はるかに多いし、自営業の経営インフラは農業という枠組みを越えて、十分に有効です。

この課題の勉強を始めて「継業」という言葉を知りました。確かに「起業」という資本主義の原理そのもののような考え方より、ずっとリアルです。世襲による事業承継＝職業の継承が細り切った現在、（農業や地域に縁もゆかりもない）次世代にとって、十分魅力的な職業の選択です。

### (3) 共存・共生型・地域経済社会システムと職業価値の適合性

職業＝仕事（ワーク）×働き方とするなら、さらにワーク・ライフ・インテグレーションと見るなら、当然に、職業における家族性・地域性という要件は「制約」から「価値」に代わります。

企業セクターは、生産拠点も人材も移動させることで持続可能な事業が大半ですが、農業セクターは当然ながら「土地」も「自然環境」も「地域協働関係」も必須です。長く、制約とされてきた条件が、これからの職業開発には優位の条件に転じているように見えます。

職業＝仕事（ワーク）×働き方、というとき、働き方の重要な要件は、ライフです。それは、人格性、家族性、地域性、経済性という制約はもちろんとし、裁量性、協働性、職場のコミュニケーション、職能的成長、関係者からの評価や称賛、感謝などをともなうことは言うまでもありません。

「グローバル資本主義の職業破壊」というとき、それは、ワークとライフの分断であり、職業の持つ人間性の分断につながるだろうと

思います。次世代はすでに、そのことに失望しているのです。「グローバル人材」「ワーク・ライフ・バランス」の虚構は、長くは通用しないだろうと思います。

むしろ、対案は「虚構のバランス」ではなく「インテグレーションの追求」でなければなりません。大げさに言えば、グローバル資本主義システムによる「職業のモノカルチャー」化に対して、共存・共生型・地域経済社会システムは、多様多彩な職業モデル開発において断然、親和的です。職業＝仕事（ワーク）×働き方、さらに、ワーク・ライフ・インテグレーションというとき、それは「家族」「地域＝コミュニティ」や「人間的な職業コミュニケーション」「継続的な職業教育環境」などの要件を満たす「職業空間」を必要とします。

次世代に限らず、多くの働く人びとにとって、それは「巨大すぎて、実はプアな空間」より、実感や手応えの保証される「スモール・イズ・ビューティフル」といえる職業空間だと思います。

\* 付記：『スモール・イズ・ビューティフル』（1973、英国人経済学者エルンスト・フリードリヒ・シューマッハーの著作）という言葉を借ります。60年代から提起され始めた『宇宙船地球号』（1963、米国人建築家バックミンスター・フラー）や『成長の限界』（1972、ローマクラブ）などと並ぶ賢人の言葉です。

楽観的な判断でいえば、農業セクターは、現在の若年層世代の「職業選択の閉塞」を解決するポテンシャルな条件を具えています。当然ですが、実践的には多くの困難な課題があり、歴史的な高い壁があります。

### 3. 信州エクスターンシップ2017で確認できたこと

今年、8月27日から9月2日の1週間、信州エクスターンシップ2017の中心のプログラムである「地域滞在型インターンシップ」の部を実施しました。事業報告や成果報告は今後に譲るとして、昨年度の信州エクスターンシップ2016から確実に進展したことだけは、確かです。

- 教育アプローチによる若年層人材開発という試みは、十分に手応えのある戦略であると確信できました。
- 地域経済社会の側に協働的な「キャリア教育アプローチ」の意欲が高まってきていることを確認できました。
- エクスターンシップ＝地域滞在型インターンシップという事業モデルの発展性を確認することができました。

#### (1) 信州エクスターンシップの目的はなにか。

二つあります。第一に、大学生（および若年層）の「職業選択の閉塞」を打開するための早期キャリア教育プログラム【地域滞在型インターンシップ】を、地域経済社会の主力セクター（企業部門・農業部門と自治体）が協働して、その教育空間と場を提供すること。第二に、大学・教育機関のキャリア教育プロセスと地域経済社会の連携協働関係を構築し、職業教育・職業開発による地域経済社会への人材還流を促すことです。

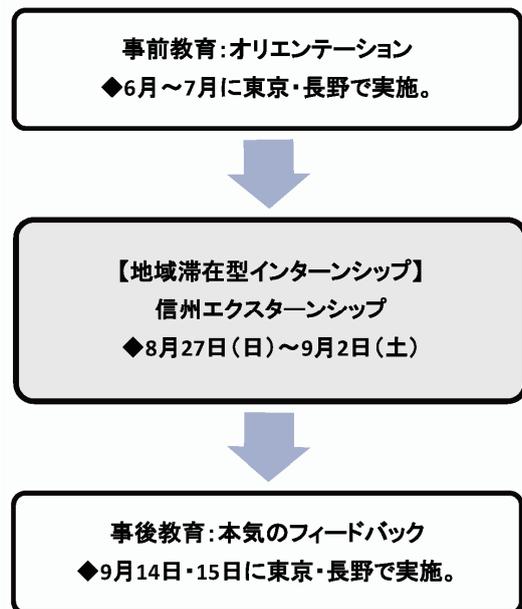
#### (2) 参加する学生は誰か。

共通する参加動機・理由があるとすれば、ほとんど未知の「地域経済社会の働き方」を見聞し、リアルにコミュニケーション学習することで、一般化している大企業を目指すシューカツに対する疑問や閉塞感を確かめてみようという「意欲」です。

東京からの参加学生	青山学院大学・亜細亜大学・成蹊大学・拓殖大学・千葉工業大学・中央大学・東洋大学・明治大学（8大学）	32名
長野県の参加学生	信州大学・清泉女学院大学（2大学）	4名
【合計】		36名

昨年にも増して、ハードルの高い教育プログラムにもかかわらず、またハードワークにもかかわらず、参加学生は1週間のエクスターンシップ＝地域滞在型インターンシップを見事に修了しました。次世代の新しい「職業意欲」は、十分に内在していることを確かめることができました。

【図3】信州エクスターンシップ2017教育プログラム



少なくとも、次世代人材を「大都市・大企業という枠組のなかでのシューカツ」という先入観から解き放つためには、早期キャリア教育の段階で、強力な「教育アプローチ」を仕掛け、その内在的な職業欲求を触発することが有効であることを確認しました。

### (3) 地域協働型「エクスターンシップ実施」体制の拡充

昨年、信州エクスターンシップ2016を契機として設立された産・農・学協働組織の「長野県若年層人材研究会」は、信州エクスターンシップ2017に対して、大幅に拡充されました。

地域滞在型インターンシップは、学生を教育的に受け入れる企業・団体の「次世代教育力」が不可欠です。度重なる研修会などにより、地域経済社会の側に協働的な「キャリア教育アプローチ」の意欲が高まってきていることを実感しています。最終日の「成果発表会」には、参加学生を上回る数の地元企業・JA関係者の出席がありました。

### (4) 長野県以外への「エクスターンシップ」の展開

信州エクスターンシップ事業をプロトタイプとして、教育アプローチの地域滞在型インターンシップによる「地域への若年層人材還流」を図る試みは、長野県以外への広がりつつあります。今年度は新たに、

- ① 魚津エクスターンシップ（富山県）
- ② 別海町酪農エクスターンシップ（北海道）
- ③ 大船渡エクスターンシップ（岩手県）

と、3地域で始動しました。エクスターンシップ＝地域滞在型インターンシップという事業モデルの発展性を確認することができました。

## 4. 農業セクター『3年間インターン・システム』の提唱

若年層人材戦略とは、新規採用（就業）・初期育成・定着のプロセスを主たる対象とします。あらゆる産業セクターは、それぞれに、歴史的な若年層人材戦略を積み重ねてきてい

ます。そして、それぞれに世代交代を果たしてきています。

農業セクターも例外ではありません。それどころか、世代交代によって、もっとも長い歴史を持続してきた経済社会セクターであることは間違いありません。ただ、そういう大きな枠組みで論じられる力量は持ちあわせていませんので、現在の危機的な状況に対して、有効な戦略と施策について、箇条書き的に述べてみます。

### (1) 地縁・血縁・世襲による世代交代システムの持続は、不可能である。

コアの職業としての「担い手農家」において、このことは前提にしなければならないでしょう。それは、数値的なシミュレーションです。既存のシステムに手を付けずに、解決不能です。

「担い手農家」は、「農地の私有者」であり「自営業」という経済単位であり、そこでは地縁・血縁・世襲による世代交代システムは、(国家的な) 戦略としての有効性を持っているのだ、と思います。

一方で、農業セクターは「担い手農家」を中核の職業（自営業）とするネットワークであり、職業バリュー・チェーンとして成立しています。多くの関連事業（JAグループなど）を含めて「職業としての農業セクター」としての、新しい次世代・若年層人材戦略の始動が必要です。

地縁・血縁・世襲システムとは無縁の「次世代・若年層人材」をどう獲得するのか。地域単位の農業セクターとして、独自の若年層人材戦略への取組みが必要です。国家的な政策や統制を待つ必要はありません。

## (2) 次世代の「職業選択としての農業」の障壁の高さについて

多くの職業を求める若年層人材にとって、「職業としての農業」は視界に入っていない。

「担い手農家」という職業についていえば、大学農学部在籍者でもその出身者（若年層）でも、少数の選択肢です。さらにいえば、農家の子弟、農業地域の出身者さえ「担い手農家」という職業選択意思は、稀薄です。

確かに、若年層人材に①職業生活空間としての「大都市・大企業」への懐疑、②職業による「社会貢献」「地域貢献」という動機、③「自然環境志向」「環境志向」あるいは「共生指向」の高まりはあります。進学・就職戦線情報でいえば、「食」関連の職業指向、バイオ系技術領域への関心、環境技術や再生エネルギー技術領域への関心は高まっています。

しかし、このレベルの興味・関心では、「職業選択としての農業」には届かないと予測します。もちろん「田園回帰」（の若年層シフト）や「農業女子」というメディア的には、ワクワクする動きはあります。

しかし、それは農業という職業空間で、「なんの優位性（既得権益）もない大都市圏で育った自分たちにとって、職業選択の対象ではない。むしろ参入障壁がある」という一言で排除されます。

地縁・血縁・世襲システムとは無縁の「次世代・若年層人材」をどう獲得するのか。地域単位の農業セクターとして、独自の若年層人材戦略への取組みが必要です。

## (3) 若年層人材戦略のゴールは「3年間で一人前」です。定着とは、職業選択プロセスのゴールです。

突然に乱暴なことを言います。

昔から、人の職業的な成長・自立を論ずる

ときには、「3年間」という時間の幅が基準になっていると思われまます。さすがに『石の上にも三年』という言葉は聞かなくなりましたが、相当に長い歴史のなかで定着した常識といえるでしょう。それは、大多数の若い世代は男女を問わず、高学歴だろうが、自立志向だろうが「一人前に生きたい」という思いと適合しています。その意思は、信頼していい動機です。

実は、この国の企業社会でも「採用後3年間」を初期人材育成そして定着期間と位置付ける考え方は根強くあります。とくに、大企業部門が構築した「新卒一括・定期採用」システムのもとで、3年間の育成を経て、専門的な配属を行うことが長く定着してきました。この国特有の新卒定期採用は、長期的な人材育成をベースとする長期雇用という優れた人材戦略であったといえます。

「3年間で一人前」とは、若年層人材が、広義の高等教育を終えて、職業的に社会参加するプロセスの話です。シューカツもキャリア教育もインターンシップも、このプロセスに属するテーマです。

問題はこの「3年間」をどこに設定するか、です。

## (4) 農業セクターこそ「3年間で一人前」若年層人材戦略を設定すべきである。

この課題に取り組んで最初に着想したのは、地域の農業部門は「協働的なインターン制度」を始めるべきではないか、ということです。在学中のインターンシップではなく、就職・就業後の3年間で育成・職業マッチング期間として、制度化することです。

3年間、農業とは無縁の生まれ育ちの、新卒就職学生または既卒若年層を「インターン」として採用し、OJTやジョブ・ローテーションを通じて、農業部門における職業選択を促

す仕組みづくりです。3年間は、完全に「育成期間」と位置付ける「正規社員」採用です。JAであれば、県の単位で、100名規模の「インターン社員」を採用することです。もちろん給与は保証し、できれば住宅も保証すべきです。期間中の国内留学や海外留学もありでしょう。地域社会の生活者としての適応も支援すべきです。

■**職業としての農業部門の選択のための3年間を。**

「職業としての農業」を選択すると決めて、キャリア形成を始めている若年層人材はきわめて少ないことはいうまでもありません。いっぽうで、農や食への関心、新しい働き方や生き方への欲求、自然環境との共生への憧れ、グローバル資本主義や大企業による職業破壊への懐疑、地域貢献や社会貢献の意欲などが、混然としかし沸々と盛り上がり始めています。

ただし、若年層人材のこの動きを現実には、農業部門への若年層人材の還流させることは簡単ではありません。少なくとも、大企業セクターが作り上げた若年層人材市場の既存の構造に乗ることは無効です。在学中の職業経験ゼロの学生に1年（以上）先の採用内定を出すような仕組み、あるいは、大量の応募者を集めることが目標となり結果として大量のミスマッチを構造化しているマス・リクルーティング、これらはまず全否定して、新しい採用・就職のプロセスを提起すべきです。

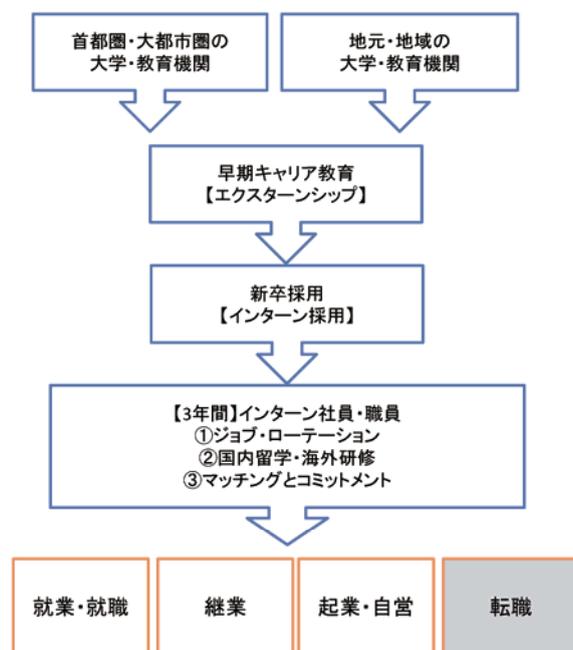
3年間のインターン採用期間を設定して「新規人材の採用・経験育成」から「もっとも適合する職業選択」へ導く新たな「農業セクター専用の若年層人材戦略」の取組みです。

(5) **農業セクター「インターン採用」システムの仮説**

重要な前提として、これは新卒就業（新卒採用）だけの仮説ではありません。既卒・若年層人材の就業チャンネルとして、より有効と判断しています。ふたつのモデルともに、ゴールを「農業セクターの職業選択」に置いています。その先は、職業としての農業を選択した個人の職業的な自助努力です。世代交代戦略とは、次世代の職業人生をあらかじめ固定することではありません。

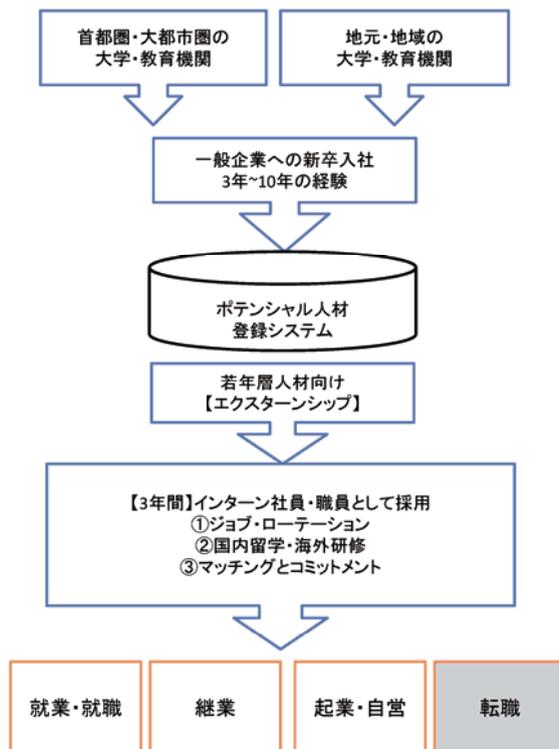
- ① モデル1：新卒インターン就業プロセス

【図4】農業セクターの新卒採用システムの改革案



② モデル2：既卒者インターン就業プロセス

【図5】既卒・若年層人材のインターン採用の仕組み



(6) まとめにかえて：「3年間で一人前」インターン制度の導入と試行に向けて

筆者は、長く企業の人事制度改革（のコンサルティング）に携わってきました。経営者として、経営の優先事項として、自社の人事制度改革や給与体系改革の旗を振り、一人ひとりの社員と話し合い、説得に何カ月もかけたことがあります。

それでも、誇れる成功事例はありません。

技術の領域や営業・販売の領域のマネジメント革新・改善と異なり、たいがいは難渋し、頓挫します。現状の不合理的・不公正の改善や長期的な人材活力の向上や組織活力向上の必要は誰もが認めても、「総論賛成・各論反対」

つまりは「既得権益者の無言のサボタージュ」で動かなくなるのが当たり前という領域です。

数多くの人材マネジメントの開発・革新の失敗や挫折は、「顧客は誰か」「顧客にとっての価値はなにか」という視座の欠落であると筆者は、総括しています。この総括に至るまでに、ドラッカーの思想と知見の助けを得ました。

■「3年間で一人前」インターン制度の「顧客は誰か」

それは、農業セクターへの職業的な参入を指向するポテンシャルな次世代・若年層人材と設定すべきです。

■「3年間で一人前」インターン制度の「顧客にとっての価値はなにか」

次世代の一人ひとりが、主体的に職業を選択し、その職業人生を歩み始めることができること。

■「3年間で一人前」インターン制度は、おそらく、農業セクターの若年層人材戦略のリスタートとして、もっとも早く、もっとも「内部抵抗」の少ない施策です。

現状の若年層人材の職業選択動機は十分に熟して来ています。「3年間で一人前」インターン制度に応募するポテンシャル人材は、受入可能な質量の何倍も存在します。

そしておそらく、この施策は、農業セクター内部の「既得権益」を侵害することはないと思います。

■「3年間で一人前」インターン制度の運用主体について

当然ですが、若年層人材戦略の実行主体・個々の施策の運用主体は、農業セクターとい

う職業ネットワークの内部に、専門組織として構築する必要があります。あまりその実情を理解していませんが、「協同組合」の基幹ミッションである「営農指導事業」の拡大で、運用主体（組織）は、十分に構築できると思います。

もちろん、専門知識や専門能力は必要です。しかし、不足する情報・知識・能力・スキルのは大半は、外部調達可能です。自給自足にこだわる必要のないテーマです。

### ■政策主体・事業主体は誰か。

いうまでもなく、若年層人材戦略＝世代交代戦略を始動すべきなのは、現在の農業セクターの事業者であり、主たる組織である「個々の協同組合」です。さらにいえば、現在の農業セクター＝職業ネットワーク・協業ネットワークごとに、独自に事業主体を立ち上げることが重要です。事業主体は、JAという組織体でいえば「中央」ではなく、もっと地域的な「単位」です。

しかし、小規模とはいえ投資的な資金を必要とするし、専門的な運營業務組織も必要です。地域の農業セクター単独の解決が困難ならば、地域経済社会の各セクターと協働体制を組めば十分可能です。

地方の自治体の政策ミッション、地域の大学・教育機関の戦略、さらには地域の産業セクターの若年層人材戦略との協働・分担は十分可能です。

### ■「3年間で一人前」インターン制度について、優先すべきは「出口」の開発です。

スタートするにあたって、「出口」の提示、「キャリアパス」の提示が必要です。「出口」とは、職業選択というプロセスの出口です。繰り返しですが、「職業」は「仕事（ワーク）と働き方」の結合です。さらには「生き方」

や「ライフスタイル」を含む統合です。農業セクターの若年層人材戦略は、職業選択というプロセスの出口に、どれほど多様で多彩な「選択」を提示できるのか。

それが、求められる職業開発です。

### 【参考文献】

- \* 吉澤潔・阪井和男・川井真「農業セクターへの若年層人材還流について」『共済総合研究』Vol. 71, 2015. 9
- \* 吉澤潔・阪井和男・川井真「地域経済社会ベースのインターンシップが農業セクターの若年層人材戦略を促す」『共済総合研究』Vol. 72, 2016. 3
- \* 吉澤潔「農業セクターの若年層人材還流戦略のために：「信州エクスターンシップ」から「地方創生インターンシップ」へ」『共済総合レポート』No. 151, 2017. 6