令和7年3月31日　株式会社Aoba-BBT　乾 祐哉

日本中央競馬会 特別振興資金助成事業

令和6年度

人材確保・育成に係る人事制度事業に関する報告書

～適性資質調査（アグリPLIについて）と調査結果～

1 目的

畜産経営の人事制度構築や運用に関する特徴の分析し、畜産経営体における適正資質と行動特性を把握し、どのような資質を持った従業員が人事制度を通してどのように能力を発揮しているのか、対象者の職位との照合により適性把握を実施する。

2 方法

（ア）アグリPLI アセスメントによる適正資質診断を畜産業界の経営者等管理職並びに一般社員を対象として実施し、全産業平均と比較し、畜産業従業者に必要な要素、項目を抽出する。

（イ）診断する対象を、肉用牛、酪農、養豚、養鶏（採卵）の畜産4業態各15名程度とし、畜産4業態について、全産業平均と比較することで、各業態で必要な要素、項目を抽出する。

（ウ）上記抽出結果と診断結果と現在の職位（管理職、一般職）について考察し、適正資質並びに行動特性において職位で共通する特徴と職位で差異がある特徴とを分析し、当該業種職位における必要条件を考察する。

3 アグリPLIアセスメントについて

（ア）アグリPLIアセスメント全体像

アグリPLIアセスメントは、農業ビジネスに必要な「適性・資質・価値観・モチベーション」と「行動特性（コンピテンシー）」を多面的に測定する診断である。アセスメントにおいて15年以上の実績を持つネクストエデュケーションシンク社とAoba-BBT社にて共同開発され、人材の潜在能力と行動特性を可視化することを目的としている。

（イ）診断結果の構成

診断は、①PLI総合評価、②適性・資質診断、③行動特性（コンピテンシー）診断等で構成されます。それぞれの結果をもとに、自己理解を深め、強みをさらに伸ばし、課題に対応する計画の策定の参考に資する。

（ウ）適性・資質診断

①個人の「価値観」「個性」「モチベーション」などを16項目でレーダーチャートで可視化し、コメントで解説する。バランスP/Nで長所・短所の両面を数値化し、未来の可能性や、ストレス要因、リーダー資質などを深く分析する。「良い・悪い」ではなく個性の理解に焦点を当てる。

②適性・資質の読み取り方

レーダーチャートの片寄り方向、スコア9以上・2以下の座標、隣接スコア差（6ポイント以上）に注目して個性やストレスポイントを把握する。外向性、内向性、順応性、自己実現意欲の高さなどが分かり、自分の行動傾向の基礎となる価値観や適性、資質を理解する手がかりとする。

③適性・資質の16項目（バランスP/N）について

1. 協調性 / 警戒心欠如:周囲に合わせようとする意識が強いか
2. 社交性 / 自己顕示:人前に出るのが好きな傾向が強いか
3. 創造性 / 反発的:自分なりのやり方で主体的な考えで動きたいか
4. 指導性 / 自尊心:リーダーシップ志向が強いか
5. 積極性 / 攻撃的:仕事意欲・競争心が強いか
6. 活動性 / 性急:スピード重視で効率的に動きたいか
7. 革新性 / 衝動的:好奇心旺盛で変化を好み飽きやすい傾向が強いか
8. 自己信頼性 / 理想主義:自分のやりたいことが明確で好き嫌いがはっきりしているか
9. 感受性 / 神経質:繊細で細やかなことによく気が付くか
10. 情動性 / 感情的:周囲の人の感情に細やかに気が付き、気持ちが顔に出やすい傾向が強いか
11. 持久性 / 心理的圧迫:プレッシャー・ストレスに敏感に反応しやすいか
12. 規律性 / 依存的:ルール順守意識が強く、自律的判断が苦手な傾向が強いか
13. 自省心 / 懐疑的:自己反省力が高いか、考えすぎて疑い深くなる傾向が強いか
14. 謙虚 / 劣等感:自己評価が低く、消極的になりやすい傾向が強いか
15. 慎重 / 優柔:結論を出すに時間がかかる傾向が強いか
16. 環境順応性 / 妥協的:周囲に合わせやすく合理的で個性が出にくい傾向が強いか

（エ）行動特性（コンピテンシー）診断

①ロバート・カッツのモデルを基に、テクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキルに加え、ビジネスセンス、オーナーシップ、インテグリティを含む6領域14項目で行動特性を測定する。

②行動特性各項目の読み取り方

各項目は点数及び全産業平均と標準偏差による偏差値で算出され、点数と偏差値が高い方が行動がたくさん出ている状態であることを示す。

社会経験を積むと点数が上がっていき、様々なビジネスシーンで経験を積むことで、関連する項目の点数が上がる。どのような職種でそのような点数が高いかを分析することで、その職種と職位において必要とされる行動特性を把握する。

③行動特性（コンピテンシー）14項目について

1. 業務推進:PDCAサイクルを自律的に回し、主体的に業務を遂行する思考や行動が多く発現されているかどうか
2. 目標達成:自ら高い目標を設定し、それに向けて行動を起こす意識や行動が多く発現されているかどうか

3. セルフマネジメント:自分の感情をコントロールし、正しい方向へ自らを導く意識や行動が多く発現されているかどうか
4. ダイバーシティ:多様性を理解・尊重し、組織成果に結びつける思考や行動が多く発現されているかどうか
5. 人を動かす:説得力を持って周囲を自分の期待する方向へ動機づける思考や行動が多く発現されているかどうか
6. 組織を動かす:信頼とチームワークを醸成し、組織全体を活性化させる思考や行動が多く発現されているかどうか
7. コミュニケーション力(受信的):相手の話を受け入れ共感し、信頼関係を築く思考や行動が多く発現されているかどうか
8. 問題発見・論理思考:事実に基づき論理的に考え、問題の本質を見極める思考や行動が多く発現されているかどうか
9. 戦略思考:長期的な視点で競争優位を生み出す最善策を導く思考や行動が多く発現されているかどうか
10. 創造性:これまでにない新しいアイデアや価値を創造する思考や行動が多く発現されているかどうか
11. 情報感度:国内外の幅広い情報にアンテナを張り、感度高くキャッチする思考や行動が多く発現されているかどうか
12. 主体性:状況に応じて自ら判断し、自発的に行動する思考や行動が多く発現されているかどうか
13. 行動力:変化を恐れずすぐに行動し、決めたことをやり抜く思考や行動が多く発現されているかどうか
14. インテグリティ:誠実さを持ちつつ、自らの信念を貫く強さについて思考や行動が多く発現されているかどうか

(オ)PLI総合スコア

「P(Problem solving)」「L(Leadership)」「I(Intrepreneurship)」の総合スコアを1000点満点で評価する総合指標であり、今回の分析には参考としてのみ活用した。個人別のフィードバックシートには、個人のスコアに応じて、さらなるレベルアップのための具体的なアドバイスが表示される。自分の強みをさらに伸ばすと同時に、課題となる力の補強を促進する方法が記載されており、次の成長ステップを明示する。

4 適性資質調査診断対象について

（ア）診断は2024年11月から2025年3月に以下の60名について調査を実施し、有効な回答を得た59名について解析を実施した。調査者の選定は、畜産4業種畜産4業態各5～10名程度とし、各業種とも管理職（経営者、農場長）と一般職員（業務リーダー、一般作業者）が同程度の人数になるように選定し調査を実施した

（イ）調査全体の調査対象者と人数

	管理職		一般職		合計
調査全体	24名		35名		59名
	経営者	農場長	チームリーダー	一般作業者	
	15名	9名	17名	18名	

（ウ）肉用牛の調査対象者と人数

	管理職		一般職		合計
肉用牛	9名		9名		18名
	経営者	農場長	チームリーダー	一般作業者	
	6名	3名	5名	4名	

（エ）酪農の調査対象者と人数

	管理職		一般職		合計
酪農	5名		9名		14名
	経営者	農場長	チームリーダー	一般作業者	
	3名	2名	7名	2名	

（オ）養豚の調査対象者と人数

	管理職		一般職		合計
養豚	4名		6名		10名
	経営者	農場長	チームリーダー	一般作業者	
	2名	2名	0名	6名	

（カ）養鶏（採卵）の調査対象者と人数

	管理職		一般職		合計
養鶏（採卵）	6名		11名		17名
	経営者	農場長	チームリーダー	一般作業者	
	4名	2名	5名	6名	

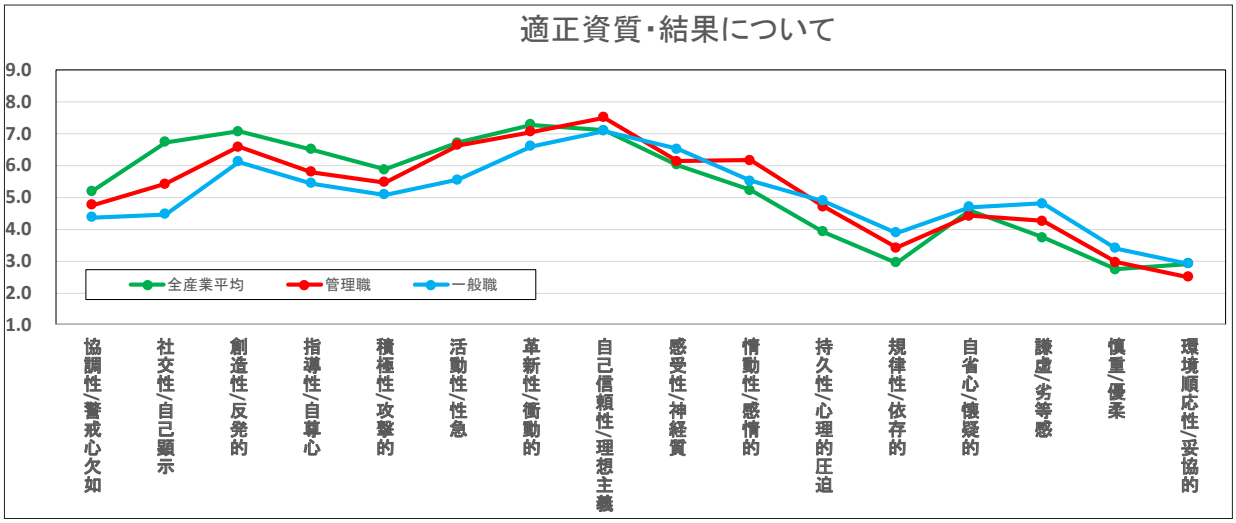
5 調査結果及び畜産業全体並びに各項目における特徴の考察について

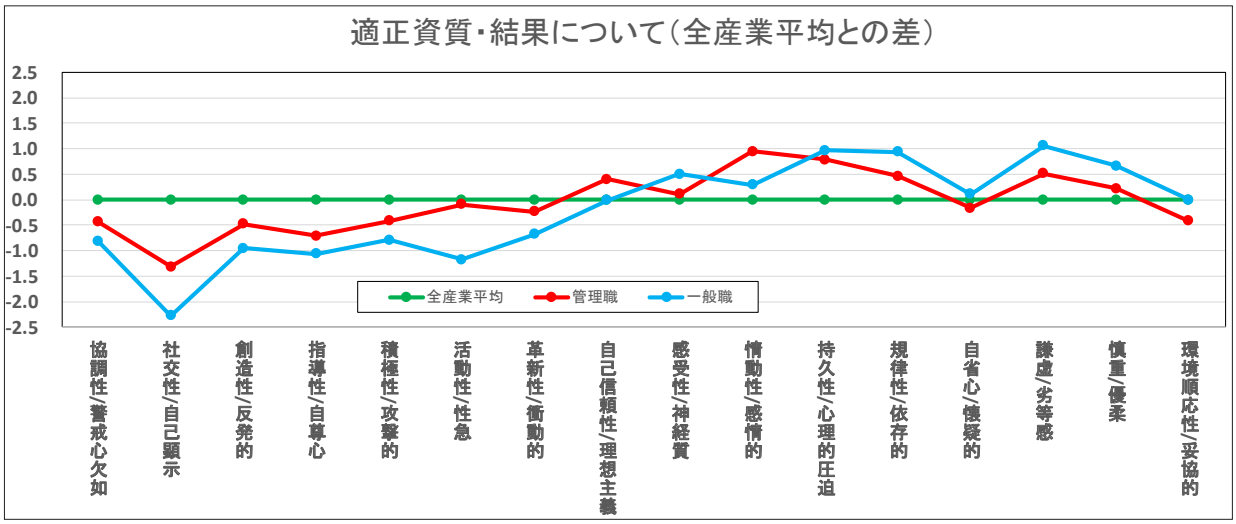
(ア)畜産事業全体に関する調査結果(n=59)

①畜産業全体の適性資質の結果について

畜産業全体59名の適性資質に関する調査結果の平均値を全産業の平均値との比較を図1に示す

■図1





1.畜産業従事者(管理職、一般職とも)に共通する特徴について

畜産業全体について、共通する特徴として以下が認められた

(ア)協調性/警戒心欠如が低い

(イ)社交性/自己顕示が低い

(ウ)創造性/反発的が低い

(エ)指導性/自尊心が低い

(オ)持久性/心理的圧迫が高い

(カ)規律性/依存的が高い

(キ)謙虚/劣等感が高い

2.畜産業従事者で、管理職、一般職に差異がある特徴について

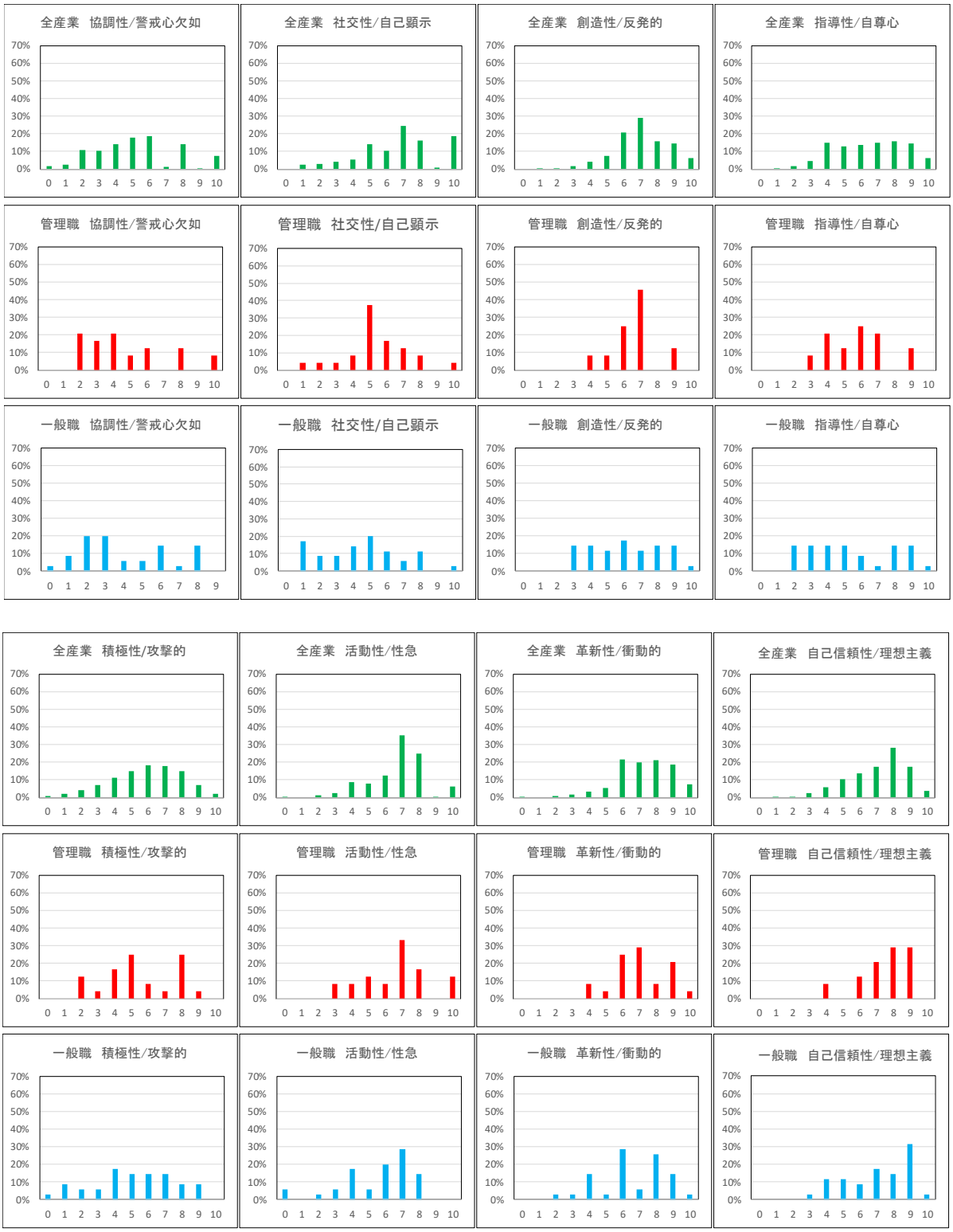
畜産業全体について、管理職と一般職に差異がある特徴として以下が認められた

(ア)管理職が、一般職より明確に高い項目は、協調性/警戒心欠如、社交性/自己顕示、創造性/反発的、積極性/攻撃的、活動性/性急、情動性/感情的である

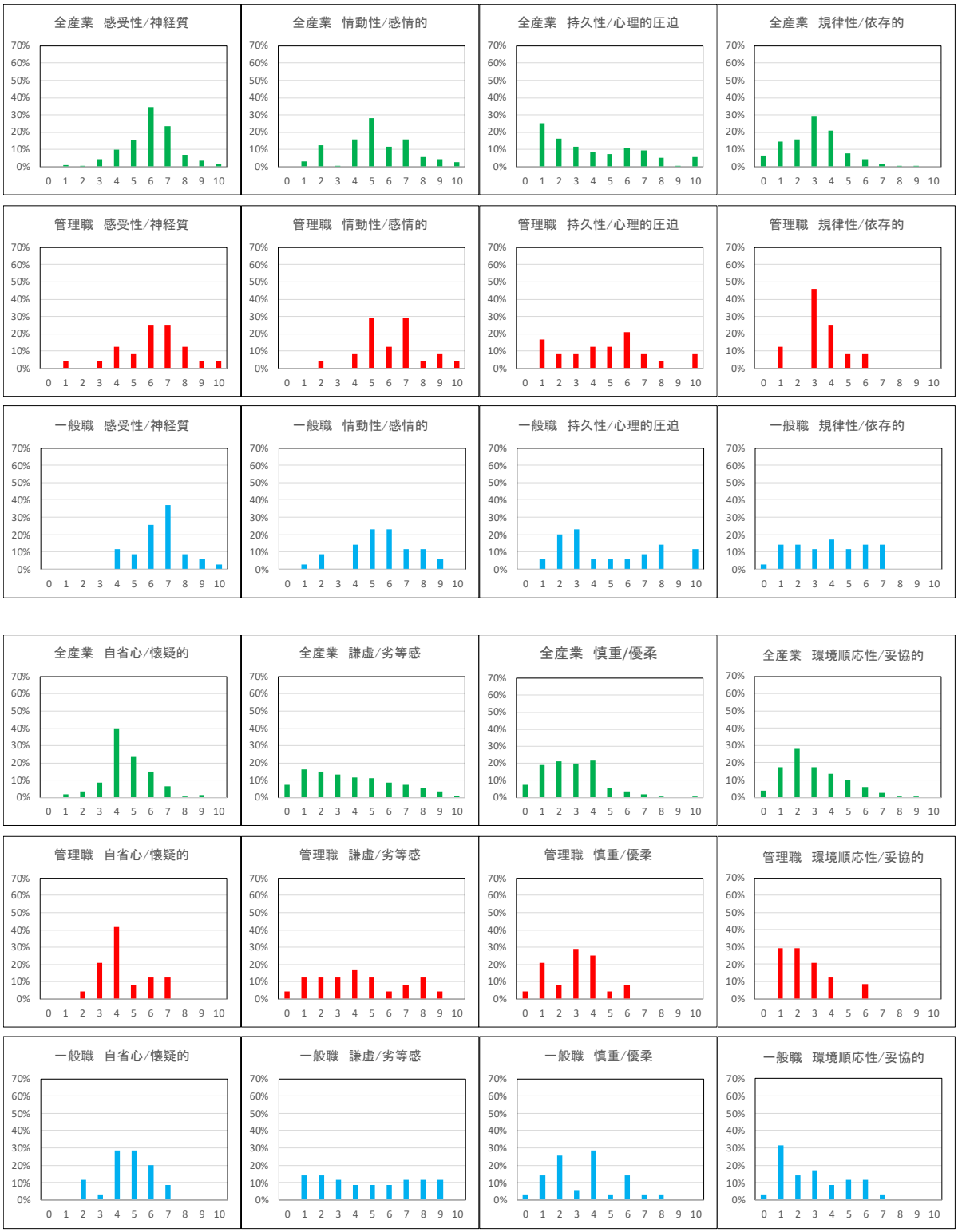
(イ)一般職が、管理職より明確に高い項目は、感受性 / 神経質、規律性 / 依存的、謙虚 / 劣等感である

②各項目点数の出現率を図2、図3に示す

■ 図2



■図3



③畜産業全体の適性資質の結果の考察について

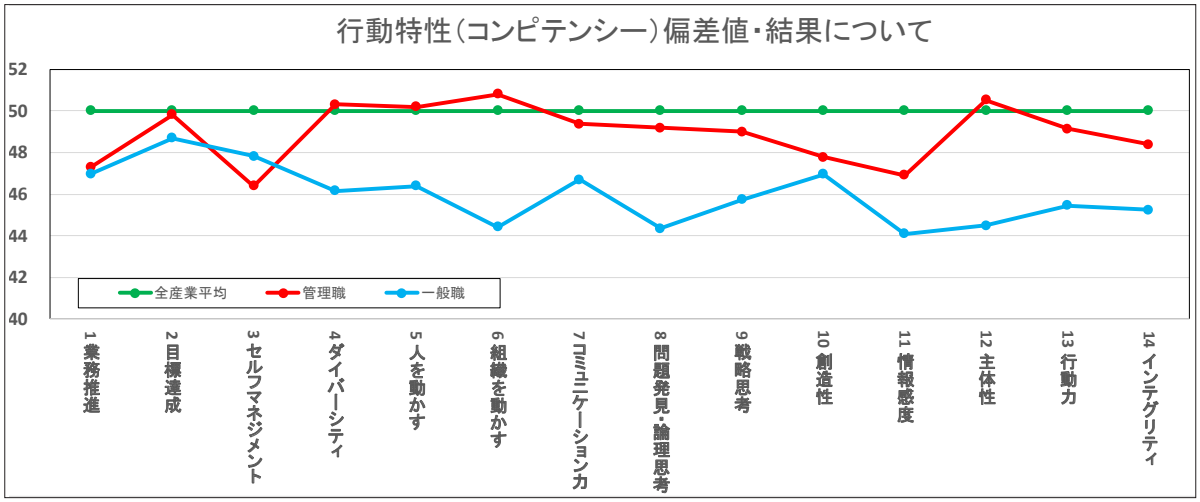
1. 畜産業全体の適性資質の共通する項目として、全産業に比して、【協調性 / 警戒心欠如】、【社交性 / 自己顕示】、【創造性 / 反発的】、【指導性 / 自尊心】の低さが表れており、人との交わりがあまり重要ではなく、ルール通り慌てず確実に業務をこなすことが必要な業種であると推察できる。また、【持久性 / 心理的圧迫】、【規律性 / 依存的】、【謙虚 / 劣等感】が高いことからも、粘り強い決まった職務をルール通り謙虚に実行することが求められることが確認できた。
2. 一方、管理職は一般職より【協調性 / 警戒心欠如】、【社交性 / 自己顕示】、【創造性 / 反発的】、【積極性 / 攻撃的】、【活動性 / 性急】、【情動性 / 感情的】が高いことから、管理職には従業員一人一

人に合わせ感情を理解しコントロールすることが求められ、一般職は管理職より、【感受性/神経質】、【規律性/依存的】、【謙虚/劣等感】が高いということより、現場作業においては、言葉や数値にならない信号を感じ取る力が重要であり、かつ、実際の作業を疑り深く観察し問題点を抽出する適性が必要であることが推察された。

④畜産業全体(n=59)の行動特性の調査結果について

畜産業全体59名の行動特性に関する調査結果の平均値を全産業の平均値との比較を図4に示す

■図4



1. 畜産業従事者(管理職、一般職)間で差が小さく共通する特徴について

   畜産業全体について、業務推進、目標達成、セルフマネジメント、創造性にほぼ差はなく、業務推進、セルフマネジメント、創造性は全産業平均より低い傾向があった

2. 畜産業従事者全体で、管理職、一般職に差がある特徴について

   ダイバーシティ、人を動かす、組織を動かす、コミュニケーション力、問題発見・論理思考、戦略性、主体性、行動力、インテグリティには差が認められ、管理職が一般職より高い結果であり、ダイバーシティ、人を動かす、組織を動かす、主体性は全産業平均より高い結果であった

⑤畜産業全体の行動特性の結果の考察について

行動特性の結果より、人的多様性への理解や、人と組織、コミュニケーション力に関する項目において管理職と一般職では明確な差が認められ、畜産業での管理職に必要な行動として、従業員の多様性を理解し、人を動かし、組織を動かす力が必要であることが明示された。また、従業員の声を的確に聞く受動的コミュニケーションの行動も必要であることが明示されている。さらに、自ら主体的に動く行動力も求められる。畜産業における人材の高度化のためには、これらの対人能力の強化や、主体的に行動する力が重要であることが明示された。

6 4畜種における特徴の要約

	適性資質に関しての結果と考察	行動特性に関する結果と考察
肉用牛	1.管理職が一般職より【社交性/自己顕示】、【積極性/攻撃的】、【活動性/性急】、【革新性/衝動的】、【情動性/感情的】が高いことから、肉用牛事業においては、管理職は変化する外部環境に合わせて臨機応変に事業を変革する積極性創造性と組織メンバーを率いる指導性や社交性が重要であることが示唆された。 2.一般職は管理職より、【持久性/心理的圧迫】、【自省心/懐疑的】、【謙虚/劣等感】、【慎重/優柔】が高いことから、現場作業においては、状況を疑り深く観察し問題点を抽出し、事実に忠実に謙虚にふるまうこと、現場作業において慎重に進めることが必要であることが推察された。	肉用牛事業では、ダイバーシティ、人を動かす、組織を動かす、問題発見・論理思考、戦略思考、情報感度、主体性、行動力で、管理職と一般職では明確な差が認められ管理職が高い。このことより、肉用牛の管理職では、一般職に比べ事業全体に関わる全面的な思考や行動のレベルアップが求められることが示唆された。その中でも、人を動かす、組織を動かすと、従業員の声を的確に聞く受動的コミュニケーション行動に最も大きな差が認められ、従業員を組織化し動かしていく力が大きく必要であることが明示されている。さらに、畜産業全体で指摘された、自ら主体的に動く行動力に加え、変化する事業環境に対応していく情報感度と戦略性も求められる。改めて、肉用牛事業において、管理職育成の難易度の高さが明示されている。
酪農	1.酪農の適性資質目で、管理職が一般職より、【社交性/自己顕示】、【創造性/反発的】、【指導性/自尊心】、【積極性/攻撃的】、【活動性/性急】、【革新性/衝動的】、【自己信頼性/理想主義】が高く、酪農事業においても、管理職には変化する外部環境に合わせて臨機応変に事業を変革する積極性が必要であることが示唆された。 2.一般職が管理職より、【協調性/警戒心欠如】、【規律性/依存的】、【謙虚/劣等感】、【慎重/優柔】が高いことから、酪農の現場作業においては、ルールを厳密に運用する力、実際の作業を疑り深く観察し問題点を抽出し事実に忠実に謙虚かつ慎重にふるまうことが必要であることが推察された。	酪農事業の管理職は、一般職に比べ、業務推進、セルフマネジメント、ダイバーシティ、人を動かす、組織を動かす、コミュニケーション力、問題発見・論理思考で高く明確な差が認められ、人を動かす、コミュニケーション力、問題発見・論理思考において全産業平均より高い行動特性を示した。 酪農事業においては、一般職員も高い目標達成力と戦略思考力を求めることを示唆し、管理職ではこれらに加え、人を動かす、コミュニケーション力、問題発見・論理思考がさらに必要であることを示している。
養豚	1.養豚の適性資質の管理職一般職共通する項目で、全産業より高かったのは、【自己信頼性/理想主義】、【感受性/神経質】、【持久性/心理的圧迫】、【規律性/依存的】、【自省心/懐疑的】、【慎重/優柔】であり、養豚事業自体が人との交流より、作業現場で起きることへの細かな気付きや、現場作業の慎重さが重要視される産業であることが示されている。 2.管理職は一般職より、【協調性/警戒心欠如】、【社交性/自己顕示】、【謙虚/劣等感】が高く、管理職では組織運営において協調性や社交性が必要である点が推察された。	養豚事業では、目標達成、人を動かす、組織を動かす、コミュニケーション力、問題発見・論理思考、情報感度、主体性、行動力、インテグリティにおいて管理職・一般職ともに全産業と同等かやや低い傾向が認められた。このことは、養豚事業においては、一般的なビジネスに関する行動特性より、技術的なスキルが重視される可能性を示唆した。 但し、管理職では、ダイバーシティ、人を動かす、組織を動かすに関しては、一般職よりやや高い傾向にあり、人的多様性の理解と組織的な運営や対人力が求められていることも観察された。これらのことから、養豚事業においては、管理職では、技術スキルに加え、対人能力が要求されることを示した。

	適性資質に関しての結果と考察	行動特性に関する結果と考察
養鶏 (採卵)	1. 養鶏(採卵)の適性資質の共通する項目で、全産業と差があったのは、【感受性/神経質】、【情動性/感情的】、【持久性/心理的圧迫】、【規律性/依存的】、【謙虚/劣等感】、【慎重/優柔】が高く、【社交性/自己顕示】、【創造性/反発的】、【指導性/自尊心】、【積極性/攻撃的】は低かった。養鶏(採卵)事業においては、対人関係能力はあまり必要とせず、作業現場作業環境の変化に敏感に感じる能力や既定の現場作業を確実に実行する適性を必要としていることを示している。 2. 管理職が一般職より高いのは、【協調性/警戒心欠如】、【社交性/自己顕示】、【活動性/性急】【情動性/感情的】、【持久性/心理的圧迫】であり、管理職には上記に加え対人関係能力が必要であることが示唆された。	養鶏(採卵)事業では、業務推進、セルフマネジメント、戦略思考、創造性、情報感度、行動力がともに全産業より管理職一般職で等しく低い傾向にあり、これらの行動特性において一般職のみならず、管理職でもあまり活用する必要がないことが推察された。ただし、ここで測定していない技術スキルや経験スキルについては、管理職では必要となることが推察でき、産業がかなりシステマティックに構成されていることがうかがえる。 加えて、管理職では、目標達成、ダイバーシティ、組織を動かす、コミュニケーション力、主体性に関しては、一般職より高い、且つ全産業平均より高くあり、人的多様性の理解と組織的な運営や対人力が管理職には強く求められていることが観察された。

7 全体考察とまとめ　今後の方途

これまで、畜産事業全体での管理職と一般職の適性資質、行動特性の違いを確認し、肉用牛、酪農、養豚、養鶏(採卵)に関して、個別に細かく適性資質、行動特性の特徴を分析してきた。畜産業全体の共通した傾向において、管理職は、一般職に比して、ダイバーシティの理解や、人を動かす、組織を動かす、コミュニケーション力といった対人関係に関する行動特性の発揮が求められていた。この点は、今後さらに組織化が進む農業界で管理者に求められる要素であると認識される。一方、畜産各業種で一般職、管理職に求める適性や行動特性は、かなり異なっていることもわかってきた。今回は各畜種10数名のデータの取得による分析であるが各畜種の傾向は明確になったと認識している。各畜種の実態データを調査することは、各畜種の管理職や一般職への適性を把握するうえで非常に貴重且つ参考になるデータであり、今後の人材活用の最適化のために活用してまいりたい。また管理職層の評価の際に、事業承継等で同族経営により経営者や農場長を務める方と、被雇用者として管理職を務める方、自ら初代で事業開発により経営者として就業している方等にさらに分類して調査することにより、さらに調査精度の向上が可能となる可能性が示唆された。

本調査にご尽力いただいた、日本農業法人協会のご担当の方々、並びに本PJにご尽力いただいた各先生方に深く謝意を表する。

以上