

畜産経営の経営継承過程における能力養成対策のタイプと特徴

誌名	関東東海農業経営研究
ISSN	13423118
巻/号	99
掲載ページ	p. 75-78
発行年月	2009年2月

農林水産省 農林水産技術会議事務局筑波産学連携支援センター
Tsukuba Business-Academia Cooperation Support Center, Agriculture, Forestry and Fisheries Research Council
Secretariat



畜産経営の経営継承過程における能力養成対策のタイプと特徴

山本淳子*

1. 課題と方法

農業経営の継承は親子間で行われるのが一般的であり、そこには数十年の経験とそれに基づく能力の差があることから、就農した後継者の能力養成をいかに行うかは大きな課題である。特に近年では、生産技術の習得に加えて後継者の経営者能力の養成が重要になってきているが、経営内の労働力が少数であることから、様々な部署を順次経験させていくという一般の大企業で行われているような方法で能力養成を行うのは困難である。したがって農業経営の継承過程では、このような農業経営の特質を踏まえた上で、生産技術とともに経営者能力を重視した能力養成を図っていく必要がある。

農業経営における後継者の能力養成に関しては、これまで、淡路 [1] が「生産技術→経営管理技術→経営権」という経営継承の進行過程を指摘した他、新山 [3] が畜産経営の一般的な経営継承過程を企業形態別に整理している。また、岩元 [2] が園芸経営における経営者・後継者間の「部門分担」の存在を指摘するとともに、山本・梅本 [4] は水田作経営において後継者に任される作業・意思決定の順序を示している。しかし、後継者の能力養成を具体的にどのように進めるかについて、特に経営者能力に注目して実証的に明らかにした研究は見られない。

そこで本稿では、農業経営の継承過程において、後継者の経営者能力の養成がどのように進められているかを、能力養成に対する考え方や具体的な取り組み（権限委譲の進め方や部門分

担の状況）の把握を通して明らかにする。

なお、後継者の能力養成の方法には、OJT（実際の仕事を通じた能力養成）とOff-JT（経営外で技術・知識を学ぶことによる能力養成）があるが、本稿では、農業経営において能力養成の中心的な方法と位置づけられるOJTに注目し、その実態を把握する。また、「経営者能力」については、「職能別管理をはじめとして経営全体の運営・管理を行うとともに、戦略的な意思決定を行う能力」と捉える。

分析対象には、円滑な経営継承に向けて後継者の経営者能力の養成が強く求められている経営として、大規模畜産経営を選定し、第1表に示す4事例に対して聞き取り調査を行った。調査内容は、経営概要や後継者の経営者能力の養成に対する方針、具体的な分担関係等である。そして、大規模畜産経営における経営者能力養成の過程と方法を整理するとともに、経営者能力養成のタイプや特徴、留意点を明らかにした。

2. 結果

1) 有限会社A法人

A法人は、総飼養頭数950頭（肥育牛200頭を含む）という大規模経営である。

A氏は、長男が就農するとすぐに、搾乳だけでなく乾乳牛及び分娩前後の牛の管理や交配も担当させた。A氏はこれらの管理の良し悪しが経営を左右すると認識しており、そのような経営の核となる技術を早期に身につけさせることを目的としていた。また、質の良い牛を競り落とすにはかなりの経験が必要と考え、早期から牛の買い付けも一人で担当させた。これらの対応の背景には、「本人の判断でまずやらせて、

* 中央農業総合研究センター

第1表 分析対象事例の概要

	A法人(有限会社)	T法人(有限会社)	I経営	U経営
経営部門	酪農	酪農	肉用牛肥育	酪農
所在地	茨城県	奈良県	山形県	熊本県
出資金	800万円(家族のみ)	600万円(家族のみ)	—	—
総飼養頭数	950頭(肥育雄子牛含む)	第1牧場100頭(奈良県)、第2牧場70頭(育成、北海道)、第3牧場850頭(奈良県)	約400頭(黒毛和種、雌牛)	150頭
労働力	父、母、長男、三女、従業員6	父、母、長男、次男、従業員15	父、母、長男、常時雇用1	父、長男、長男妻、常時雇用1、臨時雇用2
主な施設	フリーストール牛舎4600㎡、ミルクグハーラー等	フリーバーン牛舎7800㎡、ミルクグハーラー等	牛舎3棟(150頭×2棟、100頭×1頭)	フリーストール牛舎、ミルクグハーラー等
飼料生産	自作地10ha、借地30ha	自作地1.5ha、借地1.5ha	なし(農地120aは水稻及び転作)	飼料畑35ha(牧野含む)等
経営継承に関する状況	・後継者は21才で就農 ・就農7年目に法人化し、後継者を社長に	・長男が第一、次男が第二牧場で就農、第三牧場建設を機に親子3人が第三牧場へ ・建設予定の新牧場を長男へ、第三牧場を次男へ継承予定	・後継者は大学卒業後すぐに就農 ・就農8年目に通帳を渡され、実質的な世代交代	・後継者は酪農短大を経て就農 ・就農2年目で通帳を渡され、経営を任せられる

失敗してもそこから学ばせる」というA氏の方針があった。

また、分担体制としては、後継者の担当牛舎は設けず、A氏と後継者が二人で経営全体に関わるという形をとった。これは、頭数が多い状態での管理能力を獲得させることを意図したものであったが、同時に「親が口出ししても子供は萎縮するだけ」と考え、意思決定では常に後継者の判断を採用するようにした。

そして、後継者の就農7年目に経営を法人化して後継者を社長にし、自分は会長として後継者をバックアップする体制を整えた。「世代交代した方が後継者がやる気をもって仕事に取り組める」と考えたからである。

以上のようなA法人における能力養成対策の特徴としては、①「経営全体を担う経営者を早く育てる」という明確な考えに基づいた目的意識を持った対応を実施していたこと、②経営規模に合った技術的・経営的ノウハウを習得させるため、部門分担は行わずに両者が常に経営全体に関わる体制をとったこと、③一方で親子の意見の衝突や後継者の意欲喪失を防ぐために、常に後継者の判断を尊重することによる動機付けを実施したこと、の3点が挙げられる。

2) 有限会社T法人(酪農)

有限会社T法人は、近畿2ヶ所と北海道1カ所の牧場を運営する大規模経営である。

後継者である長男と次男の2人は、就農以前には酪農の経験はほとんどなかったが、就農と同時に別々の牧場の責任者とし、経営収支の把握や資金繰り等を含めて牧場経営を全て任せた。また、家畜市場にも一人で行かせて、交渉の経験を積ませた。これらは、「お金の管理まで全部任せると、後継者の意識や育つスピードが違う」、「中小企業は素早い意思決定が重要なため、権限を渡して早くその能力を身につけさせる」というT氏の考えに基づく対応である。さらに数年後には、長男と次男の担当牧場を入れ替え、飼養管理面や地域とのつきあい等の地域性を学ばせた。そして長男の就農から8年後(次男就農から6年後)に第三牧場を建設したのを機に、親子3人が第三牧場に集まることになったが、T氏は次の牧場建設に向けた戦略的対応に専念し、日常の運営は後継者2人に任せている。

以上のようなT法人の能力養成対策の特徴は、①経営者を早く育てるという明確な意識と、②「任せることが後継者の成長を早める」とい

う方針の下、③就農後すぐに財務管理を含め1つの牧場運営をすべて任せるといふ、いわば「事業部制」を採用したことである。さらに、このような取り組みは、複数の牧場を持ち多数の従業員を雇用する T 法人では、④経営者機能に特化した能力養成が不可欠であり、また、T 氏が次の事業展開の準備に専念するためには、⑤現在の牧場を任せられる人材を早期に育成する必要があったことなど、企業形態や事業戦略に対応したものであったことが指摘できる。

3) I 経営 (肉用牛肥育)

I 経営は飼養頭数 400 頭、黒毛和種雌牛の肥育を行っている。後継者が就農した当初は I 氏の指示のもとで作業をさせていたが、1 年後から牛舎 1 棟の飼養管理を任せるとともに、特定の牛の導入から出荷までの管理を担当させた。これは、I 氏の「早めに任せる」方針のもと、導入から出荷までを一貫して経験することでその間の管理の善し悪しを認識させることを意図したものであった。その後、就農 8 年で通帳を渡して財務管理を任せ、実質的に世代交代を行った。I 氏が元気なうちに後継者に経営を任せて必要な時にアドバイスをする形が能力養成に有効であると考えたからである。

このように I 経営の能力養成対策は、①「早めに任せる」という方針に基づいて実施され、そこでは②後継者が管理を担当する牛舎を設定するとともに、③特定の牛を導入から出荷までを担当させている。これらは、長期間にわたる飼養管理技術が経営成果に大きく影響するという肥育経営の特性を踏まえて、④技術習得を主な目的としたものであるが、同時に導入から出荷までを一貫して担当することで、⑤生産技術に加えて経営者能力の養成を図ったものであるといえる。

4) U 経営 (酪農)

U 経営は、総飼養頭数 150 頭の酪農経営である。後継者は酪農短大を経て就農したが、就農 2 年目に経営をすべて任されることになった。これは、父である U 氏が、後継者が仕事に打

ち込まざるを得ない状況を作ると同時に、責任を持って牛を最後まで見届けることで経験を積ませることを意図したものであった。その後 U 氏は経営には口を出さず、アドバイスが必要な時は近隣の酪農経営者を通して伝えた。そして、後継者は自ら技術習得を進め、飼養管理の方針転換や飼料生産拡大など父とは異なる事業展開を図った。また、借地拡大や大規模投資の際にも、徐々に地主の信用を獲得したり自ら資金調達に回るなど、父の信用力を活用するという対応はとらなかった。

U 経営の能力養成対策の特徴は、①極めて早期に世代交代し、経営をすべて任せられた点である。その時点で後継者に十分な能力はなかったが、経営者の仕事を実際に経験することで能力養成を図る、すなわち世代交代を能力養成の手段として活用した。また、この対応の背景には、②「経営をすべて任せることが動機付けとして有効だ」という判断があった。

3. 考察

以上の結果から、先進的畜産経営における能力養成対策の特徴として以下の点を指摘できる。まず、4 事例の共通点として、経営者能力の養成に対して「早めに任せる」という方針がとられていたことが挙げられる。これはすなわち、失敗も含めて自ら経験することが有効であるという考え方であり、このような「任せる」ことによる経験・習得が経営者能力の養成にとって欠かせない対応であると考えられる。また、それぞれの経営にとって重要な能力が何であるかを認識し、それを養成するための対応がとられていたことも、すべての事例に共通していた点である。

一方、経営者能力の養成のための具体的な方策や、その方策をとることで発生しうるリスクへの対応はそれぞれ異なっていた。そこで、経営者能力の養成のための具体的な方策を部門分担や権限委譲の進め方から整理すると、以下の 4 タイプに分類できる (第 2 表)。

第1は、二世代で経営全体に関わりながら段階的に権限を委譲していくタイプ（二世代従事型）で、A 法人が該当する。これは経営規模に合った経営者能力の獲得を主眼としているが、常に親子と一緒に仕事をするため両者のコンフリクトが発生する可能性があり、その回避のために後継者の判断を尊重することによる動機付けが実施されていた。

第2は、事業部での管理運営を経験させた後、経営全体を任せるタイプ（事業部制導入型）で、T 法人が該当する。この対応は経営者を早期に育成することを目的としたもので、特にこの事例では、一つの牧場の経営の経験をもとにさらに大規模な法人を運営できる人材育成を目指していたことから、このタイプが選択されている。

第3は、後継者の担当施設を設定し、その後経営全体を任せるタイプ（担当施設設定型）で、I 経営が該当する。これは主に技術習得が目的であるが、経営の一部を担当すると経営全体を把握できなくなる危険性がある。この点に関してI 経営では、導入から飼養管理、販売までを一貫して担当させて、飼養管理技術に加えて経営者能力の向上を図るとともに、比較的早期に世代交代し後継者による経営運営を父が支援することで対応していた。

第4は、就農後早い段階で経営をすべて任せるタイプ（早期一括移譲型）で、U 経営が該当する。これは、実際に経営者の仕事を体験する

ことで能力養成を図ろうとしたものである。ただし、第三者を通じた助言など、後継者による経営運営の失敗に備えたフォローも併せて実施されていた。

以上のように経営者能力養成には複数のタイプがあるが、利点や留意点がそれぞれ異なっていることから、後継者の経営者能力養成にあたっては、各タイプの特徴を踏まえて選択することが重要であると考えられる。

なお、本稿の分析は4事例に限られているため、今後は事例の蓄積及び他の経営類型での分析が必要である。また、経営外での Off-JT も含めて農業における人材育成手法についても今後解明していく必要がある。

引用文献

- [1] 淡路和則(1996)：『経営者能力と担い手の育成』，農林統計協会，pp.14-54
- [2] 岩元 泉(1992)：「今日の「二世代経営」」，『東畑四郎記念研究奨励事業報告』13，農政調査委員会
- [3] 新山陽子(1999)：「畜産経営における経営継承の条件と課題」，『農業経営研究』36(4)，pp.20-30
- [4] 山本淳子・梅本 雅(1999)：「経営継承の進行過程と法人化の効果」『農業経営研究』37-1,pp.57-60

第2表 経営者能力養成のタイプと特徴

タイプ	部門分担の有無	後継者の権限	特徴	利点	留意点	事例
二世代従事型	なし	段階的に拡大	後継者の担当は設けない	経営全体を把握でき、事業内容や規模に合った管理方策を身につけられる	経営者と後継者のコンフリクトが発生しやすいため、動機付けの工夫が必要	A法人
事業部制導入型	あり		事業部制を採用して、一部門を任せる	動機付けになる／経営者としてのトレーニングに有効	担当部門だけでなく経営全体を把握する工夫が必要	T法人
担当施設設定型			担当施設を設定	動機付けになる／主に技術的ノウハウの獲得に効果的	別途、資材購入から販売まで関わるなど、経営全体を把握する工夫が必要	I経営
早期一括移譲型	なし	早期にすべて移譲	就農して早期にすべて任せる	動機付けになる／経営者としてのトレーニングに有効	リスクが大きいため、後継者が失敗してもフォローできる体制が必要	U経営