

# リレーコラム

## 経営継承と世帯間ギャップ

人口減少時代に入って10年。すでに多くの業界で労働力不足が問題となり業態の改革に迫られたり、黒字経営にもかかわらず事業閉鎖止む無しとしている会社も出てきた。しかし、人手不足となっているにも関わらず、過労死、パワハラ、セクハラ、社内いじめ等が後を絶たないのはどういうことであろうか。国連でもSDGs（持続可能な開発目標）で働く環境の改善などを進める国際環境であるにも関わらず、国内社会の動向は逆行しているように思う。私が就職した時代は、上司は「新人を早く一人前の社員に育てよう」という心構えがあったように思う。勿論、厳しく指導されたことも多々あったが、温かさがあった。しかし、現代社会では出来ない社員は早く辞めさせるといった切り捨ての傾向にあるようだ。それだけ、企業も短期間で結果を求められることからゆとりがなくなってきたのかもしれない。昭和は「1億総中流社会」であったのが、平成は「格差社会」となり生きていきにくくなってきた。

政策面では成長戦略と称してイノベーションによる経済成長が重視され、ICT（情報通信技術）をはじめとしたデジタル革命で生産性を高め経済社会を大きく変えようという期待がある。農政においても、農業の競争力を強化するために、農業の構造改革が加速的に推進されている。農地の集積・集約化による経営規模の拡大、6次産業化や地産地消の取り組み、輸出推進、IoTを駆使した生産技術の自動制御や遠隔操作等々で飛躍的に生産性を高め、経営収支を向上させようというものである。しかし、生産性を高めることだけでは日本農業も安泰ということにはならない。農業を担う人材の養成も伴わないと経営効果は発揮できない。

そこで、経営環境が大きく変わろうとしているなかで新しい農業経営者はどのように変わってきたのか、そして彼らを支援する関係者にとってどのような対応が求められているのかを考えてみたい。

私は、畜産分野の優れた経営者とその後継者の交流の場にたびたび出席する機会があった。こうした場で、違和感を感じたのは、農業経営を譲る親世代と後継者の間で大きな溝があることであった。優れた経営者である親世代は、後継者たる子供には自分のような立派な経営者・生産者になってもらいたいと願って、背中での気持ちを伝えようと懸命であることは過去と変わらない。しかし、後継者は、父親はそれなりに立派だとは認めつつも、実は父親と同じような経営はしたくない、という気持ちが少なからずあるようだった。後継者世代は新しい考えを見せているのである。

一つの例を示すと、交流会のなかで「これから行政や指導機関に望むことは何ですか」という問いに対して、親世代の人は、補助金や融資の斡旋、手続きのサポートを望む発言が少なくなかったことに対して、後継者からの発言は「資金手当ては、経営者である自分の役割である。他人に助けをもらおうとは思いません」とはっきりと自分の力で工面すると発言していた。

もう一つの例では、その交流会の数日前に彼の地は豪雪に見舞われた。冒頭に除雪についてどうしたかという発言があった。これについて、高齢の経営者は牧場周辺の除雪を役場に頼んだがなかなかやってくれないとこぼしていた。しかし、若手後継者は役場なんか待っていても埒が明かないから自分で重機を使ってやってしまったというのである。

また、大規模な養豚経営を実質的に任されているある後継者は、従業員をいかに活かすかを語ってくれた。生産工程をいくつかのセクションに分け、それぞれに責任者を指名し彼らに全面的に業務を任す体制を構築したという。勿論、会社としての基本方針は経営陣が示した上であるが、任された各セクションの責任者は判断を早くすることや責任を負うことでやりがいを感じるという。そしてそのことが生産性の向上につながっているということであった。また、この後継者は各セクションの責任者に、将来、独立することを勧めておりモチベーションを高める結果にもなっているという。こうした経営のやり方に対して、親世代のある経営者は規模が大き



農政ジャーナリスト 吉村 秀清

いからこそやれる経営手法だと感想を述べていたが、この後継者は日常的に経営改善に取り組んでいる結果であると主張していた。

私は、こうしたやりとりを聞いていて、どちらが良くて、どちらが悪いとは一概には言えないと思った。生きてきた時代が異なっており、それぞれの環境の中から発せられた意見であるからだ。必要なことは、農業経営を支援する関係者や機関が新しい経営者像に気付き、新たな対応をすることが必要ではないかと思った。

そのカギが今年の「食料・農業・農村の動向」（いわゆる農業白書）にあった。今年の白書では、冒頭に特集を組んでいる。特集のテーマは「次世代を担う若手農業者の姿～農業経営の更なる発展に向けて～」である。このなかで、若手農業者に向けて現状や将来に向けた考えをアンケートして分析している。

農業の魅力は何かという問いに、もっとも多かった回答（重複回答）は「裁量の自由度の大きさ」が46.5%と最も高く、次いで「時間の自由度の大きさ」が42.1%であった。自立した経営者であり、他人から指示や命令されることがどうも苦手のようなのである。農業経営に対する考え方も、農業経営で大切なことは何かに対しての答えは、「経営分析能力」が59.0%と最も高く、次いで「栽培・飼養技術」が50.6%と高くなっている。酪農経営者では更にこうした傾向が強くなり、「経営分析能力」が66.7%、次いで、「財務管理能力」60.0%と経営管理への意識が非常に高いことが分かる。

農業後継者の意識も大きな変化が見られようになったと改めて考えさせられた白書の分析であった。札幌で、商店、農業、中小企業の事業継承のサポートをしている北原慎一郎さん（北海道事業引継ぎ支援センター統括責任者）は、事業継承の際には親からの説教的説得では後継者はなかなか納得しないと語っていた。では、どのようにするのか？

北原さんは、一つのやり方として、親夫婦と後継者夫婦に集まってもらい、一緒にその会社や組織の歴史、年表を作るそうだ。これは過去のデータの整理にもなる。親はこうした作業を通じて自分の苦労や努力を子供たちに伝えることができ、後継者たちは会社や組織の成り立ちを理解し、将来につなげることができるということであろう。しかも、この作業のなかに北原さんという第三者が介入することで、参加者が客観的になることができ、話し合いも比較的スムーズにいくそうだ。事業継承企画書というのを最後にまとめあげるそうだが、その実行には相当時間をかけながら、慌てずに進めることが大事だという。特に、親はなかなか経営トップからは身を引きたくないという気持ちが働いたため、いかに未練を断ち切ってもらうかは北原さんの大きな腕の見せ所になるそうだ。そして、後継者に対しては、経営への考え方をしっかり話してもらうということであった。

北原さんの手法は、最近、よく使われるようになった「ビジネス・コーチング」にも繋がる。日本では、「コーチ」といえば、プロ野球やサッカーのコーチを思い浮かべる。コーチはスキルや考え方を教えてくれる役割の人であるが、本来の意味は少し違うものがある。端的に言うと「教える」ということはティーチングであり、コーチングは「導く」ことである。ビジネス・コーチの役割は、具体的な技や考え方を教えることではなく、コーチを受ける人の考え方や意欲を引き出し、自らの力で解決策を考えるよう導くことである。そのために、ビジネス・コーチングのコーチは、優れたコミュニケーション能力が必要とされる。したがって、野球やサッカーのコーチはほとんどが元プレーヤーであるが、ビジネス・コーチングの場合は、コーチングを受ける人が、大会社の経営者、弁護士、医者といった人々であっても、コーチはそうした資格や経験は必要ではない。つまり会話の達人とでもいう人材である。

そして、ビジネス・コーチングの手法は私たちの日常でも通ずることでもある。子供への接し方、会社や組織で部下や関係者への接し方にも有効であるといわれている。新しい世代の農業後継者への支援方法として活用できるように思う。