集落営農法人における後継者の受入・育成に向けた 取組と課題

久 保 雄 生*

Issues and Methods of Training Successors at Agricultural Production Corporations

Takeo Kubo (Yamaguchi Prefectural Technology Center for Agriculture and Forestry)

This analysis focuses on training successors at agricultural production corporations, and particularly on their current working status. Based on our analysis we summarize the challenges that these successors face with regard to acquiring the abilities and skills needed to effectively manage the agricultural production and business aspects of such corporations. We review the various issues that arise in the course of training these individuals as successors at agricultural production corporations and the methods used to resolve these issues. Differences exist between the work environment provided by agricultural production

corporations and the working conditions sought by their successors. Corporations tend to prioritize facility improvement and so on, whereas successors tend to seek better systems conditions regarding their salary and insurance benefits. Better conditions for attracting workers, including the corporation's work environment and support for developing the successor's abilities, ultimately lead to improved successor training. Consolidated approaches are needed in order to move forward through collaboration between the Japan Agricultural Cooperatives, prefectural governments, and individual corporations.

1. 研究の背景と目的

経済情勢の悪化に伴い、日本国内の雇用情勢が急速に変化してきたなかで、農の雇用事業や新規就業総合対策支援事業が打ち出されるなど、農業を雇用の受け皿とし、雇用就農者を次世代の担い手の一形態として位置付ける動きが加速しており、過疎・高齢化と後継者不足に悩む集落営農法人（以下、法人）等の組織でも新たな人材の受入れが進んでいる。

しかし、農業生産に携わる組織及び地域が後継者を受入れるための役割を果たすためには、労務環境の整備や定住・定着支援、栽培及び経営能力の習得・向上支援体制等、多様な仕組みが求められる。また、法人等に就業した者が、独立就農や離職により法人から離れた場合、それまで要したコストや就業者が取得した技術等は法人内に留まらないため、受け入

れた後の人材定着を促す取組も求められる。特に、法人役員及び組合員の子弟等の若い人材を、法人経営や集落運営に取り込む従来の法人形態から、地区外出身者や非農家等を雇用事業等により迎え入れる就業形態へと変化せざるを得ない組織が増えることが予測されるなか、人材の確保と育成に取り組む法人の特徴や育成手法を明らかにすることは、後継者不足に悩む組織に貢献し得る。

近年の研究には、農業研修制度の実態とその効果を明らかにした石井（2012）の研究や法人への就業を志す者にとって関心の高い労務管理の実態を常雇従業員の視点から整理した金岡（2010）の事例等があり、労務管理の重要性や研修制度の効果を指摘している¹⁾。また、全国規模の調査では、全国農業会議所（2010）が農業法人等を対象とした雇用実態調査を定期的に行い、法人内の規則・制度の制定状況や農業法人に就業した理由、将来の進路などを整理し、非農家を含む若い就業者から見た農業法人の魅

* 山口県農林総合技術センター

力と就業先としての課題を提示している。

しかし、これら研究は農業生産法人とその従業員を対象にしたものが多く、法人の代表者から将来の経営を担い得る後継者²⁾として認知された者を対象とした研究は極めて少ない。また、既往の研究³⁾では、特に労務環境や能力養成手法等が注目されるが、それ以外に、就業者を迎え入れ育成する過程で生じる課題や、法人側に求められる視点等を、育成過程に応じて整理する作業は、充分行われていないと考える。

そこで本稿では、法人の代表者を対象とした調査から、法人の全体的な傾向として労務環境の整備実態や代表者が後継者に求める能力等を整理する。そのうえで、各法人による人材確保に向けた取組と育成段階での課題や法人の対処方法等を明らかにし、後継者を育成するうえで法人に求められる視点を整理する。

2. 調査対象と分析方法

(1) 調査対象

調査対象地は山口県を選定した。県土の 70% を中山間地域が占める当県では、集落規模が小さく、農業従事者の急速な高齢化と過疎化、農地の荒廃など、従来の個人農業者による農地の管理が次第に困難な局面を迎えつつあるが⁴⁾、一方で、農業の主要な担い手として法人を急速に育成しており、経営及び技術継承を支える若い人材の確保と育成が大きな課題となっている⁵⁾。

本稿における調査対象者は、山口県集落営農法人連携協議会（以下、法人協）に加入する 114 法人⁶⁾のうち、後継者を確保する 31 法人の代表者とした。

(2) 調査の進め方と分析方法

調査は、まず、上記対象者に対するアンケート調査により行った⁷⁾。アンケート調査は、調査票を JA 山口中央会や普及センターを通じて発送・回収した（H24.7～10）。

調査項目⁸⁾は、各法人の経営概要や代表者自身の属性（年齢、学歴、出身地や職歴など）、今後の経営意向、人材育成の仕組みの有無等である。

次に、後継者を確保する 31 法人のうち、法人設立後 10 年以上が経過し、異なる地域条件下で複合または多角的な経営を展開する 4 法人を選定し、聞き取り調査を行った。聞き取り調査では、4 法人に

よる人材育成の各過程で生じる課題や法人の対処方法等を明らかにし、後継者を育成するうえで法人に求められる視点及び体制を整理する。

3. 結果と考察

(1) アンケート調査結果

1) 代表者の属性

70 代以上の高齢者層が 54.6%（平均年齢 69.0 才、最高齢 83 才）、集落内出身者割合は 90.2%（市町村外の割合:5.4%）、初代代表の割合が 76.5%（2 代目:15.3%、3 代目以降:8.2%）だった。代表就任期間は平均 4 年程度で、近年の急速な法人設立により就任期間が 4 ヶ月の代表者もいたが、代表就任後 15 年以上経過し、世代交代を目前に控える代表者もみられた。代表者の職歴をみると、「会社員:41.9%」、「公務員・教員:25.8%」などであり、総務・事務処理に通じる能力のある代表者が多数存在するものと推測できる。

さらに、代表者が法人以外に、代表職や理事職などの役職に就く組織には、「農地・水環境向上対策:64.9%」、「中山間直払:53.2%」、「法人協:41.5%」、「JA（総代等）:37.2%」などの生産団体のほか、「自治会:34.0%」、「敬老会:11.7%」、「社会福祉協議会:8.5%」など、現代表者の中には、地域生活との関わりが深い団体で中核的な役割を果たす者が多数存在し、1 人当たり平均で 3.2 組織の役職を兼務していた。

2) 法人経営の実態と経営形態の変化

アンケート調査に回答した法人の経営規模の推移を法人設立時と調査時との比較から整理すると、水稻や麦、野菜など各部門の経営規模は、法人設立時と比べて概ね拡大しており、特に水田の高度利用や経営安定に向けた重点的な推進が図られてきた麦（2.4 倍）と野菜（3.2 倍）の拡大は顕著だった（表 1）。

補助金を含む法人の収入や組合員等地域への還元規模を示す従事分量配当額も増加しており、法人収入に占める補助金額の割合は 36.4%から 40.9%に拡大していた。

経営規模が拡大したと回答した法人を設立年数別に整理した結果、各部門の経営規模は、法人設立後概ね 5～10 年経過した段階で拡大する傾向があった。各法人とも、設立後 5 年先までの事業計画を掲げる中期 5 カ年収支計画を作成するが、部門規模の

表 1. 回答法人の経営規模の推移

部門・項目	法人 設立時 (ha)	調査時 (ha)	部門等規模が「拡大した」と回答 した法人割合（経営年数別：％）		
			5年 未満	5～10年 未満	10年 以上
水稻	17.0	21.7	21.4	54.8	88.9
麦	6.9	16.6	18.8	62.5	75.0
大豆	4.0	5.5	10.0	46.2	60.0
その他 普通作	4.6	4.0	20.0	0.0	0.0
野菜	1.2	3.8	9.5	57.1	66.7
収入			59.4	91.7	100.0
従事分量配当額			48.4	81.8	100.0
補助金			46.9	93.5	75.0

注 1) 表中の収入、従事分量配当額、補助金の単位は万円。

2) 各回答は、法人の経営概要を問う設問に回答した法人の実態を示す。

資料) アンケート調査結果より筆者作成。

拡大が法人設立後5年以降で多くみられることから、上記計画の終了後も、法人が経営目標を設定し関係機関とともに進捗管理等を行う仕組みが求められる。

回答した法人の調査時点での利益還元方法は、従事分量配当制を採用する農事組合法人の割合が86.3%（82法人）で最も多く、給与制を導入する同法人の割合は9.5%（9法人）だった。しかし、従事分量配当制を採用する同法人の12.2%（10法人）は、「後継者の安定的な確保」、「後継者の生活の安定化」、「若いやる気のある者に任せるための方策」、「担い手の年間所得の確保」など、有能な人材の確保と定着を図る手段のひとつとして給与制の導入を検討しており、代表者が人材確保を進める条件のひとつとして、当整備に着目することが分かる。

3) 法人における労務環境の整備実態

法人の労務環境は、生産活動に直結する「作業舎：42.4%」、「事務室：60.0%」、「機械格納庫：82.4%」などの各施設の整備状況と比べ、「雇用保険：16.5%」や「厚生年金保険：16.5%」、「給与規定：17.6%」、「就業規則：31.8%」、「民間の傷害保険：44.7%」など、社会保障面で整備の遅れが目立つ。

分析対象法人の経営年数（平均値）は5年程度だが、法人の経営規模が設立後5～10年程度経過した段階で拡大する傾向（表1）にあることを考慮すると、分析対象法人の多くが規模拡大の過渡期にあり、生産安定化や複合・多角化への取組に傾注して

図1. 法人の労務環境と後継者の有無との関係
注) 有意差はカイ二乗検定で実施 (*: 5%, **: 1%, ***: 0.1%水準で有意)。

いることが、施設や生産環境の整備が優先された背景にあると考えられる。

次に、法人の労務環境の整備状況と法人の後継者の有無との関係をみると、「機械格納庫」と「事務室」の2項目は後継者の有無に関わらず整備実績が過半を超え高いが、「就業規則」、「労災保険」、「雇用保険」、「健康保険」、「厚生年金保険」などの項目は、法人毎の整備実績と後継者の有無の間には有意差が認められた（図1）。

(2) 代表者の後継者に対する期待と評価

代表者が思い描く後継者像と、採用した後継者の能力との乖離点を明らかにするため、能力的要素(17項目)を5段階⁹⁾で評価させ、その結果を①代表者が求める後継者像（代表者の後継者に対する期待値）、②代表者による後継者の評価値）、③後継者自身による自己評価値に分けて整理した（図2）。

各値の比較から2つのことが指摘できる。ひとつ目は、代表者は後継者の能力として「機械操作力」、「保守・整備力」、「パソコン操作力」の3項目を一定程度評価しており、後継者の多くが主に生産現場のオペレーターとして業務に従事し、経営に参画し

図 2. 後継者の能力に対する代表者と後継者の捉え方

ていることが伺えるが、全体として、代表者による後継者の評価値は、代表者が後継者に求める期待値と比べて下回っていた。特に、「年間計画策定力」や「人材管理力」、「経営実態判断力」等の項目については両値の乖離が大きく、法人の経営実態を把握する能力や法人内部の資源活用を計画的に実践する能力の習得が相対的に遅れていることが示された。

ふたつ目は、代表者による後継者の評価値が後継者自身による自己評価値と比べ高かった。このことは、後継者の能力について、代表者は、後継者自身が考えるよりも高く評価していることになる。また、代表者による後継者の評価値と後継者の自己評価値との間には高い関係性 ($R^2 = 0.82$) があり、後継者の能力評価に対する両者の捉え方がほぼ一致していた。これらのことから、後継者が能力・技術を習得し自信を高めるためには、代表者側がそれらを習得する機会を率先して提供し、業務の量や職務の質を段階に応じて変える等の環境づくりに留意するとともに、後継者による能力・技術の習得実績を評価しそれらを彼らに認知させる仕組みを取り入れる等の工夫が必要となる。

なお、「野菜栽培技術」や「販売交渉力」など、後継者に求める能力としての重要度が相対的に低い項目については、野菜等複合品目の導入実績や法人独自の販路確保の状況等の経営実績が影響したといえる。

(3) 後継者育成に向けた法人の取組過程と課題

1) 聞き取り対象法人の概要

法人における後継者育成の取組や後継者を受入れ、能力養成を図る過程で生じる課題を整理するため、後継者を確保している 31 法人の中から、以下の視点で 4 法人（以下、A 法人から D 法人とする）

を選定し、代表者に対する聞き取り調査を実施した(表 2)。

- ・企業形態が異なる
- ・法人設立後 10 年程度が経過している
- ・経営複合化及び多角化を展開している
- ・後継者が複数の業務に従事している

A 法人：都市的地域に位置する特例有限会社で法人設立後 17 年が経過している。水田経営面積は 4 法人の中で最も大きく、普通作物以外には加工業務に取り組んでいる。構成員は 12 人、うちオペレーターは 7 人である。代表者（60 代、2 代目）の代表就任年数は 15 年、後継者（32 才）の就業年数は 13 年である。

B 法人：中山間地域に位置する特例有限会社で、普通作物以外にイモ類等の生産に取り組んでいる。構成員 5 人には 2 家族の親子（父子：計 4 人）が含まれ、家族経営的な色合いが強い。後継者は 2 人（30 代、20 代）が想定されており、それぞれ、大豆とイモ類の担当として就業している。法人に対する農地集積ニーズの高まりから、今後も従業員の確保を継続して進める意向がある。

C 法人：都市的地域に位置し、組合員 52 人（オペレーター 6 人）を抱える農事組合法人である。法人設立後 13 年が経過しており、近年は、キャベツ、タマネギ等の複合経営に取り組んでいる。3 代目を務める 70 代の代表者を中心に後継者（26 才、就業年数 6 年）育成を進める。

D 法人：中山間地域に位置し、組合員 22 人（オペレーター 4 人）、水田経営面積 16 ha 規模の農事組合法人である。経営は 70 代の初代代表が中核を担うが、継承実績がなく、今後の世代交代が注目される。後継者の 2 人は農大出身の同級生であり、法人研修先だった D 法人に就業し、それぞれ水稲とイチゴ担当として従事している。

2) 後継者育成の取組と課題

各法人における後継者育成の取組と課題を明らかにするため、後継者の能力養成に係る視点として、①後継者を受入れた背景と求める役割、②後継者の育成方法・仕組み、③後継者の能力養成方法、の 3 点に着目し、各法人代表者に対する聞き取り調査を行った。

①「後継者を受入れた背景と求める役割」

対象とした 4 法人とも、後継者を受け入れた背景

表 2. 聞き取り調査対象法人の概要

		A 法人	B 法人	C 法人	D 法人
法人	企業形態	特例有限	特例有限	農事組合	農事組合
	設立年	1998 年	1999 年	2002 年	2002 年
	社歴	17 年	16 年	13 年	13 年
	水田経営面積	70 ha	40 ha	33 ha	16 ha
	主要品目	水稻, 麦, 大豆, 加工	水稻, 大豆, バレイショ, サツマイモ	水稻, 麦, キャベツ, タマネギ	水稻, 大豆, イチゴ, キャベツ, タマネギ
	(人数)	構成員	5	52	22
		オペレーター	5	6	4
		役員	2	7	7
代表者	年代	60 代	50 代	70 代	70 代
	代表経験年数	15 年 (2 代目)	1 年 (3 代目)	4 年 (3 代目)	11 年 (1 代目)
後継者	性別	男性	男性	男性	男性
	年齢	32 才	28 才	26 才	22 才
	出身地	地区外	地区内	地区内	地区外
	就業する際に 相談した相手	(相談なし)	親, 法人関係者	(相談なし)	農大教員, 農大生, 法人関係者, 市町職員
	採用年次	2001 年	2005 年	2008 年	2011 年
	就業年数	13 年	9 年	6 年	3 年
	主担当業務	経理, 普通作物, 加工	野菜 (バレイショ, サツマイモ), 交流事業	野菜 (露地), 普通作物	普通作物, 施設野菜
	将来の代表就 任意向の有無	あり	あり	なし	なし

注 1) A 法人は前身組織があるが、現法人の設立年を記載した。

2) B 法人の後継者数は 2 人だが、聞き取り調査が出来た 1 人分の情報を掲載した。

3) D 法人の後継者数も 2 人だが、同年代・同時期就業のため 2 人分の情報を一括表示した。

資料) 法人アンケート調査及び聞き取り調査結果より作成。

には、法人に対する一層の農地集積が予測されるなか、法人構成員の高齢化及びリタイヤに対する危機感の高まりを主要因に掲げており、採用した彼らに対して、法人の中核的な担い手としての役割を期待している点は、法人間での違いはなかった。

また、後継者に対して就業前の習得を期待する能力・技術には、全法人がトラクタ、コンバイン等の大型機械操作技術を最低条件として掲げたほか、3 法人が経営データの読解力及び整理力の習得を求めている。これに対して、法人側が後継者に任せている主な業務内容をみると、事務・会計を含め様々な分野に幅広く携わらせる A 法人と、栽培業務にのみ従事させる他 3 法人とで相違があった。

②「後継者の育成方法・仕組み」

久保 (2013) は、後継者による将来の法人代表就任意向には、後継者側の意識として就業時の人生設計の有無や法人就業段階におけるビジョンの有無等

が影響することを明らかにしているが、この点には、経営理念の中身や後継者との共有方法等が影響すると考えられる。

そこで、後継者に対して経営理念を認知させる機会の有無を尋ねた結果、具体的な取組は 2 法人で確認できた。B 法人では法人版の BSC (バランススコアカード) を活用した分析結果を事務所に掲示し、後継者を含む法人関係者がいつでも確認できる環境をつくっていた。また、C 法人では、県内外からの視察対応に同席させることで、法人の活動目的や組織に求められる役割、今後の経営展開等を認知させる機会を設けていた。

一方、A 法人では、組織として特に意識した取組はなく、販売目標の設定と目標達成に向けた意識喚起のみだった。法人内部での指示系統、指示する者や指示のタイミングに多少の違いはあったが法人間差はなかった。年間計画・日程調整等の進め方につ

表 3. 後継者の能力養成に係る法人の取組

段階	項目	A 法人	B 法人	C 法人	D 法人
後継者を受入れた背景と求める役割	背景	<ul style="list-style-type: none"> 法人の前身組織の設立当時のメンバーが退職。 法人構成員が 4 名体制となったため、人材確保が急務となった。 	<ul style="list-style-type: none"> 代表、取締役が高齢化を迎えるなか、法人への集積面積が着実に増加していたため。 	<ul style="list-style-type: none"> 組合員の高齢化を目の当たりにし、経営及び技術継承への危機感を痛感した。 	<ul style="list-style-type: none"> 農作業への出役メンバーが法人設立時と比べて変わっており、既存メンバーのみの作業体制に支障が出始めたことが要因。
	後継者に求める役割	<ul style="list-style-type: none"> 法人の中核的役割を期待。 数年後には、取締役、将来は代表就任を希望している。 	<ul style="list-style-type: none"> 当面は、法人の中核的役割を期待。（将来的には経営を任せると。） 	<ul style="list-style-type: none"> 法人の中核的役割を期待。（出来れば経営を任せたい。） 	<ul style="list-style-type: none"> 法人の中核的役割を期待。（将来は経営を任せたい。（地区外への出作を検討しており、拡大先の運営、作業を任せたい。）
	後継者に任せている主な業務	<ul style="list-style-type: none"> 主に事務・会計担当。 加工以外の全部門に関与。 	<ul style="list-style-type: none"> 主にジャガイモ、サツマイモ栽培。（時期によって水稲に従事） 	<ul style="list-style-type: none"> 主にタマネギ、キャベツ栽培。（時期によって水稲、麦に従事） 	<ul style="list-style-type: none"> 主に水稲、イチゴ栽培。（後継者はそれぞれ水稲部門、イチゴ部門に配属）
	就業前の習得を期待する能力・技術	<ul style="list-style-type: none"> トラクタ、コンバイン等の大型機械操作技術。 会計処理能力（特に、経営状況を把握できるデータの読解力）。 	<ul style="list-style-type: none"> パソコン操作力（簿記整理含）。 刈払い機、チェーンソーの操作技術（資格取得）。 大型特殊免許 	<ul style="list-style-type: none"> トラクタ、コンバイン等の大型機械操作技術。 部門管理が出来る程度のデータ整理、読解力。 	<ul style="list-style-type: none"> トラクタ、コンバイン等の大型機械操作技術。 普通作物、野菜の生理生態、一定程度の栽培知識。
後継者の育成方法・仕組み	経営理念を認知させる機会	<ul style="list-style-type: none"> 明確な取組はなし。 強いていえば、販売目標等を定期的に示す程度。 	<ul style="list-style-type: none"> BSC の結果を事務所に貼り付け、日常的に目を通せるように工夫している。 	<ul style="list-style-type: none"> 県内外からの視察対応に同席させることで、法人の設立・活動目的等を周知する機会をつくっている。 	<ul style="list-style-type: none"> オペレーター及び役員で開催する共同会議に出席させ、組合の方針及び経営目標と後継者の考えや意見をまとめさせる。
	指示系統	<ul style="list-style-type: none"> 毎朝朝礼を行い、代表から各者に対して指示を伝達。 指示内容は作業倉内の掲示板に掲載しいつも確認できるように工夫。 	<ul style="list-style-type: none"> 作業スケジュール等は、毎朝又は前日に代表者及び役員から各者に伝達。 	<ul style="list-style-type: none"> 水稲作業に係る連絡・調整は、水稲担当者から直接指示、連絡が入る。 野菜に係る業務は代表者と後継者の協議にもとづき作業を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 各作業班のリーダーからそれぞれの作業者（後継者含む）に連絡・伝達。 当日の朝に担当役員が確認し、労務を出役者に割り振り。
	年間計画・日程調整等の進め方	<ul style="list-style-type: none"> 年間作付計画一覧表、作業実績表等は代表者の指示で後継者が整理・作成して役員会で承認。代表者は作成された計画表を作業指示場面で活用。 	<ul style="list-style-type: none"> 年間作付計画及び日程調整・作業スケジュール等は、代表者及び役員理事の 2 名で作成。 	<ul style="list-style-type: none"> 年間作付計画は、JA 主導で作成した（案）を役員会で承認する形態を採用。 	<ul style="list-style-type: none"> 年間計画は、技術会議内（法人幹部 4 人で構成）で作成・決定し総会で承認。
	後継者の意向等を経営に反映させる仕組み	<ul style="list-style-type: none"> 現状では仕組みはない。 	<ul style="list-style-type: none"> 年 1 回の定例会。 日常的な会話、協議から、若い後継者の考え、意見等の把握と経営への反映に留意している。 	<ul style="list-style-type: none"> 法人経営や運営に対する意見等があればいつも受入れる心準備は出来ている。 	<ul style="list-style-type: none"> 強いていえば、オペレーター及び役員で開催する共同会議への出席程度。
後継者の能力養成方法	方針	<ul style="list-style-type: none"> チーム作業の中で、効率的かつ効果的な作業展開を考えさせる。 農産物の付加価値を高めることの重要性、必要性を意識させる。 各集落の会合、泥おとし、地区協議会（各法人の代表・役員理事、関係集落の自治会長、市議、営農推進員等で構成）等に同席させ、後継者であることを自覚させる。 	<ul style="list-style-type: none"> 着実な作業の進め方（事前準備や段取り、各作業工程の遅れが経営に及ぼす影響など）を指導する。 野菜のイベント販売を経験させ、自社生産物が売れる楽しさを感じさせる。 	<ul style="list-style-type: none"> 事前準備や段取りの遅れが経営全体に及ぼす影響を認識させ、事前準備の重要性やそれを担う各構成員の役割・立場を認識させる。 自らが担当する野菜部門の課題と法人としての改善方法を考えさせる。 	<ul style="list-style-type: none"> チーム作業を介して、自らの担当部門の課題（効率率）と改善方法等を考えさせる。 チーム作業の中から、的確な指示を出すための段取りの重要性等を体感させる。
	法人内部での指導内容	<ul style="list-style-type: none"> （後継者就業時） 会計処理、営業。（調査時） 企画立案。 	<ul style="list-style-type: none"> （後継者就業時） 栽培管理。（調査時） 栽培管理。 	<ul style="list-style-type: none"> （後継者就業時） 農機具の使用等方法。（調査時） 野菜を導入した経営の展開方法（複合化による経営展開の進め方）。 	<ul style="list-style-type: none"> （後継者就業時） 生産技術。（調査時） 会計業務。
	会計処理・販売力向上に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> （会計処理） ある程度の会計知識があったため、入社当初から事務・会計担当に就けており、現在も主担当として従事させている。 	<ul style="list-style-type: none"> （会計処理） 事務会計担当が別に存在するため、関与される機会は皆無。 	<ul style="list-style-type: none"> （会計処理） 主な担当部門（野菜）の収支程度は行わせたいと考えているが、経理担当が別に存在するため、関わるらせる機会は皆無。 	<ul style="list-style-type: none"> （会計処理） 特になし。しかし、後継者各人が法人に就業したことの成果を把握できるよう、部門管理手法を段階的に指導している。
	配置転換の考え方	<ul style="list-style-type: none"> 殆どの部門に従事させ経験は積ませているが、事務・会計は他に代わる人材が育っていないため、主担当を他の従業員に変えられない（配置転換は実質困難）。 	<ul style="list-style-type: none"> （販売） 担当部門の生産物を活用した交流イベント等では実践させている。 	<ul style="list-style-type: none"> （販売） 販路は年間計画作成時に JA 主導で決めるため、関わるらせる機会はない。 	<ul style="list-style-type: none"> （販売） 特になし。
	現状	<ul style="list-style-type: none"> 研修会参加、先進地・法人視察、各種免許取得支援。 	<ul style="list-style-type: none"> 研修会参加。 	<ul style="list-style-type: none"> 研修会参加。 	<ul style="list-style-type: none"> 研修会参加、直売所イベント（講師として栽培指導を担当）参加。
	求める指導・支援	<ul style="list-style-type: none"> 会計処理及び経理（組織管理を主）能力の習得支援。 	<ul style="list-style-type: none"> 農商工連携、法人間連携（販売）に向けた推進ノウハウ習得支援。 	<ul style="list-style-type: none"> 会計処理及び経理（部門管理を主）能力の習得支援。 	<ul style="list-style-type: none"> 病害虫の発生消長、農業選定・防除等対応能力の習得支援。

資料）聞き取り調査結果より筆者作成。

いては、承認の方法は異なるが、A、B及びD法人では、代表者と役員理事が計画策定に従事していたが、C法人だけはJAが主体的な役割を果たし、法人側が計画を承認する形態を採用していた。

最後に、後継者の意向等を経営に反映させる仕組みに注目すると、A法人では仕組みそのものがなく、後継者の経営に対する改善要望や意見が反映され難い状況である可能性が高い。B、C及びD法人では、定例会やオペレーターと役員で構成する共同会議等を後継者が自由に意見を述べる機会として運用しているほか、日常業務内で交わす会話のなかから、後継者の考えや意見を吸い上げ、組織運営等に反映させようとする意識がうかがえた。

③「後継者の能力養成方法」

後継者の能力養成に対する基本的な方針に注目すると、各法人とも、限られた人員を活用した効率的な生産活動に取り組むための事前準備や段取り、改善方法等を日常業務から習得・検討させることを主な目的としていた。

OJTによる後継者の能力養成について、法人独自の指導内容をみると、A、C及びD法人では後継者が就業した当時と比べて調査時点での指導内容に変化があったが、特に、A法人とD法人では、法人運営に直接係る企画や会計等の能力養成を図ろうとする意図がみえる。具体的には、会計処理・販売力向上に向けた取組の欄に記載したように、A法人では既に会計担当者として経営の中核を担う役割を課しており、D法人でも部門責任者の能力養成の一環として会計指導を進めていた。一方、B法人とC法人では、会計処理業務に従事する場面だけでなく指導等を受ける機会もなかった。また、販売に対しては、イベント交流活動に後継者を従事させるB法人の取組はあるが、後継者を実質的な販売活動に関わらせる法人はなかった。

さらに、複数の部門に定期的に携わらせる配置転換についての考え方を尋ねた結果、全法人とも就業者の育成コストの問題や他の就業者の能力養成の遅れを理由として、配置転換は困難・不可能と判断していた。

OFF-JTについて、現状と求める指導・支援内容を探った結果、各法人とも法人協やJA、普及センター等が開催する研修会を主な技術研鑽、知見蓄積等の機会として捉えているが、D法人では、これら

機会を併せて2名の後継者を近隣直売所のイベント（野菜の栽培講習会を介した都市住民との交流会）に講師として参加させるなど、地域内の他団体との繋がりに基づいた独自の取組により、後継者の能力養成を促していた。

一方、指導機関側に求める支援内容は各法人で異なっており、A及びC法人では会計処理力の習得支援を求めているが、B法人では、農商工連携や法人間連携を進めるためのノウハウや技術習得、D法人では後継者が適期防除を行うための判断力の養成を求めている。

ここまで、4法人の代表者に対する聞き取り調査をもとに、後継者の受入れ及び能力養成過程を①から③までの3つの視点から捉えたが、それぞれに課題をまとめると以下のように整理できる。

①で示した内容から、2点の課題が挙げられる。まず、後継者に対して求める役割と現時点で後継者に任せている業務内容との間にギャップがみられ、後継者を事務・会計業務に携わらせているA法人以外は、後継者を生産管理業務にのみ従事させている点である。法人が後継者を受入れた直接の背景や法人内の部門・経営実態、後継者の就業年数等の違いはあるが、A法人では、後継者を採用後2年目には事務・会計業務にも従事させて能力養成を図っていることから、就業年数や経験の少なさが後継者を生産管理業務だけに従事させる理由にはなり得ない。後継者による代表就任意向を規定する要因には、後継者の会計処理能力の有無が大きく影響することを考慮すると、出来るだけ早い段階から、経営実態の把握と改善提案に取り組むための能力養成に着手することが望ましい。

また、2つ目の課題は、就業前の習得が必要な能力として、代表者が機械やパソコンの操作技術等を挙げた点だが、これは、法人側が後継者に求める能力・技術水準と就業段階における後継者の能力・技術の習得実績の間に大きな乖離があると同時に、就業前に受けることのできる指導・支援の実態が、法人のニーズにマッチしていないことを示唆している。その結果、法人側は農作業の段取りや作業工程を解説・指導するところから始めざるを得ず、労力不足の深刻な法人ほど後継者に対して期待する役割と実際に任せることのできる業務との間にギャップを抱えることに繋がる。

②で示した内容からは、BSC の結果を事務所内に掲示する法人や視察対応に同席させることで経営理念を認知させようとする法人が存在する一方で、経営理念を後継者に認識させる機会そのものを持たない法人が存在する点が、人材育成上の課題として挙げられる。法人の多くは、集落から求められる役割や経営理念に応じた事業展開を図るために、複合・多角化事業や従業員等確保に踏み切る組織もあるが、後継者自身が経営理念を認知しないことは、自らの立場や期待される役割を理解できないまま業務に携わることに繋がりがかねない。また、本稿の分析対象とした 4 法人のうち、3 法人では、後継者の意向等を経営に反映させる仕組みはあるものの、後継者が代表や役員の集う会議内で、経営に対する自らの意見や考えを提起できるのか、という疑問もある。同年代の就業者が存在しない場合は、法人内での孤立も危惧されるため、上記仕組みが有効に機能していない可能性も否定できず、後継者側の意見に基づいた考察が求められる。

③で示した内容からは、後継者の能力・技術習得手法としての配置転換について、対象とした 4 法人とも現在の主担当業務から別の業務・部門に転換する予定はない、又は困難との見解が示された。最大の理由は、後継者と同程度の能力を有する若い就業者が他に存在しないことだが、後継者として 2 人の人材を抱える D 法人では、それとは別に、配置転換に伴い生じる能力養成コストの発生を回避することを理由に挙げている。複数の就業者を一度に抱えることは、様々なコストを要するため困難な面があるが、配置転換は、組織運営の改善や経営全体の仕組みを捉え直す機会になるほか、後継者自身の興味・関心が高い業務や、能力を発揮しやすい業務を見出すことにも繋がるため、担当業務を長期間固定し続けることは、将来の経営者を育てる観点からも避けるべきだと考える。

また、後継者の能力養成手法として OFF-JT に注目すると、現時点での内容は、JA 等主催の研修会や先進地視察等による能力向上支援が主な内容だが、本来、法人側のニーズは、OJT では対処し難い会計処理力の向上や法人間連携に係るノウハウ習得、適期防除の裏付けとなる病害虫の同定・診断技術等の習得支援である。つまり、現状の指導・支援内容と法人が求める内容とにギャップがあるため、

この点を関係機関・団体が的確に把握・認識し、改善に結びつけることが望まれる。

4. 結論

本稿では、山口県における法人代表者に対して行った各調査から、代表者が後継者に求める能力や評価結果等を比較・整理するとともに、当該能力の習得に向けた支援の進め方と法人が抱える課題を整理したが、結果から以下のような考察ができる。

①労務環境の整備状況と今後の方向性

法人の労務環境と後継者の有無との関係から、後継者を確保している法人では、確保していない法人と比べて社会保障面の整備率が有意に高く、就業者の受入れが法人内の労務管理体制に大きな影響を及ぼしている。しかし、有給休暇や給与規定、賞与、退職等手当制度については、後継者の有無に係らず整備実績は低く、施設・ハード面の整備実績との乖離は大きいことから、後継者の確保と生活の安定化を念頭においた取組として、後継者等が安心して働ける労働条件整備に着手することが期待される。

②代表者の後継者に対する期待と評価

後継者の能力に対して、代表者が求める後継者像（期待）と、代表者の後継者に対する実際の評価、後継者による自己評価、の 3 つの視点から整理した。このなかで、代表者による後継者の評価値は、代表者が求める後継者像（期待値）よりも下回っており、特に、法人の経営実態を把握する能力や法人内部の資源を計画的に活用する能力・技術習得が相対的に遅れていることが示された。しかし、後継者の能力に対しては、後継者自身が認識しているよりも代表者は高く評価していることから、今後は、後継者による能力・技術の習得実績を評価し、後継者に認知させることで自信の創出を促す仕組み・工夫が求められる。

③後継者育成の取組と課題

後継者の能力養成について、4 法人での取組を整理した結果、幾つかの課題が抽出された。

後継者が就業する前後の段階に遡ると、法人側が後継者に求める能力・技術水準と、就業前における彼らの能力・技術レベルの間にギャップがある場合、法人側が負うことになる後継者の能力養成上のコストも増すことになる。法人と就業希望者とのマッチング方法の検討も含め、法人が就業者を受入れる前

の段階で、予め準備すべき事項を整理し、人材の確保・育成に役立てる必要がある。

次に、分析対象とした法人のなかには、後継者の意向等を経営に反映させる仕組みがあることを示したが、同時に、自らの能力を低く評価している後継者が、代表者や役員に対して、法人の経営や運営に係る提言を行い得るかという疑問が生じることも指摘した。このことは、後継者を取り巻く法人内の環境（人間関係）にも関係するが、単なる労力の補完を目的とした採用の場合、後継者と同年代の構成員・従業員が多数存在することは考え難く、他の構成員との年齢や農業経験の差、立場の違い等から、組織内での孤立感を抱える可能性もある。つまり、上記の仕組みがあっても実際には機能せず、法人側と後継者側との意思の共有化が図られない恐れもある。法人における後継者の受入れ方と併せて、後継者側の法人に対する意識等を把握し、改めて対応策を検討する必要がある。

そして最後に、後継者の能力養成手段として、2つの取組に着目し課題整理を試みた。1点目は、配置転換を介した能力養成だが、分析対象の4法人が当手法を回避する理由は、配置転換に伴うコストの発生を法人が拒んだことにあった。この点は、法人の経営力が深く関係するため容易に解決できないが、法人経営を幅広く理解できる後継者育成を図る上では、克服すべき課題である。2点目は、OJTとOFF-JTの実態に着目した課題抽出を行ったが、実際には、現状の指導・支援内容と法人側の要求に温度差があるため、そのことを関係機関・団体が認知し、改善に結びつける必要性を指摘した。対象とした4事例からは、OFF-JTに対する法人側のニーズとして、OJTでは対処し難い会計処理力の向上や法人間連携に係るノウハウ習得、適期防除の裏付けとなる病害虫の同定・診断技術等の習得支援が挙げられたが、後継者の立場や能力・技術の習得状況を見極めると同時に、複数の法人を対象に後継者の能力・技術研鑽の機会を提供することで、彼らの人間関係の構築にも資するOFF-JTの仕組みの検討と実践が求められる。

本稿では、代表者の視点に基づいた後継者育成の取組と課題抽出を目的として、4法人の代表者に対する聞き取り調査を行い、分析を進めた。しかし、後継者育成に向けては、最終章でも指摘したとおり、

後継者が求める能力・技術向上に寄与する体制だけでなく、法人が就業希望者を受入れる前の準備段階と実際の受入段階における法人と行政の準備・対処策のあり方にも着目した後継者育成策の検討が求められる。

今後は、この度の結果を踏まえ、行政担当者や法人の後継者に対するヒアリングを併せ、後継者の確保・育成ステージで想定される課題と対処策の提案を研究課題として取り組むこととする。

- 注 1) その他の研究には内山（2001）や木南（2011）等があり、研究領域は広い。近年の研究では迫田（2011）が水田作企業経営体を対象とした詳細な分析を行い、事業方向の違いが人的資源管理に差異をもたらすことを指摘している。しかし、人的資源管理を労務管理と業務管理の視点に絞った分析であり、本稿の課題設定とは異なる。
- 2) 後継者の定義は、代表者から概ね20歳程度離れていて将来の経営を担い得る者として、代表者に認知された者とした。なお、代表者とは、農事組合法人の代表理事及び株式会社（特例有限会社含む）の代表取締役を指す。
- 3) 法人を対象とした研究では、倉岡（2012）が詳しい。
- 4) 農業者の不在地主への対応実態から本傾向を示したものに久保（2012, 2013）がある。
- 5) 山口県における分析として、久保（2013）がある。
- 6) 調査実施時期（平成24年7月時点）に法人協に加入していた法人数。山口県における法人数は、平成25年12月時点で192法人に増加している。
- 7) 本稿では、代表者調査結果以外に31法人に就業する後継者を対象としたアンケート調査結果も一部活用した。
- 8) アンケート調査票内の設問は、既往の研究である社団法人茨城県経営者協会（2006）や全国農業会議所（2010）、相馬（2008）の研究内で活用されたものを参考に、行政、普及指導員、JA山口中央会の各担当者との協議・検討を経て作成した。
- 9) 5段階評価は、後継者の能力・技術に対して行った。まず、代表者が求める後継者像（期待値）は、後継者に求められる能力として、代表者に重要度を尋ね、「重要とは思わない：-2」から「重要と思う：2」までの5つの選択肢を選ばせる方法で行った。また、代表者による後継者の評価（評価値）と、後継者による自己評価（自己評価値）も同様に、「習得できていない：-2」から「習得できている：2」までの5つの選択肢を選ばせ、各選択肢の回答割合と上記5段階の重みづけ得点（-2～2）を積算し、各能力・技術に対する評価を示すポイントとして算出した。

なお、代表者と後継者に対して選択肢として提示した能力・技術の項目は同一内容のものである。

参考文献

- 石井洋輝・浦出俊和ほか（2012）「農業生産法人における農業研修制度の実態に関する研究」地域農林経済学会報告論文要旨。
- 内山智裕（2001）「農業経営の無形資産継承メカニズム—米国アイオワ州を事例として—」『農業経営研究』39(2), 12-21.
- 金岡正樹（2010）「農業法人従業員に対する職務満足分析の適用」『農林業問題研究』46(1), 69-74.
- 木南 章, 木南莉莉ら（2011）「農業法人における人的資源管理の課題」『農業経営研究』49(1), 13-21.
- 久保雄生・糸原義人（2012）「農業者の不在地主への対応と今後の課題—山口県を対象として—」『農林業問題研究』49(2), 231-240.
- 久保雄生・糸原義人（2013）「農業者及び不在地主の農地管理に対する意識差と不在地主対策上の問題」『農林業問題研究』49(2), 231-240.
- 久保雄生（2013）「集落営農法人における後継者の就業実態と代表就任意向の規定要因」『農業経営研究』51(2), 12-22.
- 倉岡孝賢, 井上憲一ら（2012）「集落営農法人における常雇従業員の労務管理の特徴」『農林業問題研究』48(1), 157-163.
- 迫田登稔（2011）「農業における『企業経営』の経営展開と人的資源管理の特質」『農業経営研究』48(4), 25-35.
- 社団法人茨城県経営者協会（2006）「企業の求める人材像（報告書）」, 3-4.
- 全国農業会議所（2010）「農業法人等における雇用の実態に関するアンケート調査」の結果, [http : //www.nca.or.jp/Be-farmer/roumu/research.php](http://www.nca.or.jp/Be-farmer/roumu/research.php).
- 相馬寿成, 木南莉莉（2008）「酪農経営における無形資産の継承問題—F ファームを事例として—」『新潟大学農学部研究報告』61(1), 17-26.

（受理日：2014 年 3 月 7 日）