いま農業現場に求めるリーダーシップ

業現場におけるリーダーシップは何かを考える。 織化と組織間の連携をまとめるリーダーの存在、マネジメント人材だ。農 連携など他産業との連携が必要になる。その際、要求されるのが農家の 大きな岐路にある日本農業は、今後、農家間の連携や六次産業化、農商 組

まとめ役リーダーの存在

日本の農業を取り巻く環境が大きく変わろう

思い切った対応が求められる の自由化による外国産農産物の大幅な流入など、 いずれの要因も黙って見過ごすわけにはいかず、 農業従事者の高齢化、後継者不足、そして市場

難しい変革が求められる。 済まされない。故に、慎重かつ大胆という極めて に左右されるので、対応を誤ると単なる失敗では でもあり、商業や工業に比べて自然の影響に大い しかし、農業は人間の生存に直結する食の問題

求めるには限界がある。そのため、今後は地域を軸 とする農家間の連携や六次産業化、農商工連携を この変革を従来の家族経営である個々の農家に

> 農家の組織化と組織間の連携であり、必要となる はじめとした他産業との連携のような、いわば個 八戦から団体戦への転換をしなければならない。 そこで要求されるのは、環境変化に対応できる

によって本格的な組織化を図るリーダーシップ 織の拡充を図るために外部人材を雇用すること 農家においては家族経営を軸としながらも、組

が、まとめ役のリーダーの存在である。

築しなければならない。 織のリーダーがリーダーシップを発揮するとい う形で、総力戦で戦える組織のネットワークを構 いった場合においては、中心的な地位を占める組 方、農家間の連携あるいは農商工の連携と

主著の『経営者の役割』の中で、「組織とは環境か 組織論の泰斗であるチェスター・バーナードは

> り、個人の力ではいかんともし難い目的や課題に 因を克服する手段として存在する」と説く。つま 通じて、制約を克服する手段として組織は存在す 対して、同じ目的や課題を有する他者との協働を ら個人に課せられる生物的、物的、社会的制約要

さらに、バーナードは、組織が成立するための

るのである。

三つの要因を指摘している。

ンバーが貢献意欲を持っているということ。そし である。二つ目は、共通目的を実現するためにメ 有している、あるいは共有しようとしていること 成立しているということである。 て、三つ目はメンバー間でコミュニケーションが 一つ目は、共通目的である。同じ目的や課題を

るとされ、これらの要素は、後に発展する経営学 以上の条件が整うことによって組織が成立す



滋賀大学経済学部 准教授

善片 Yoshio Ono

1974年京都府生まれ。滋賀大学経済学部卒業。神戸大学大 学院経営学研究科博士課程後期課程修了、博士(経営学)。専 門領域は、組織行動論、リーダーシップ論。フォロワーの視点 からリーダーシップを明らかにする研究に取り組んでいる。

共通目的については、組織の方向性を確定させ、共通目的については、組織の方向性を確定させ、水のな指針としてのビジョン、そして、そのビジョンを実現するための具体的な方針の経営理をあるいはミッション、理想を実現するための将来的な指針としてのビジョン、そして、そのビジョンを実現するための具体的な方針の経営理を確定させ、

の諸理論に多大な影響を及ぼすことになる。

ビジョン戦略と農業の組織化

を意味する。とは、達成可能な将来的な目標る。また、ビジョンとは、達成可能な将来的な目標に組織が存在するのかという存在意義を意味すここでいうところのミッションとは、何のためここでいうと

組織の存在意義であるミッションがある。永遠に追い求める理想である経営理念あるいは組織は継続することが究極の目的となる。それ故、のだが、企業組織に代表されるような一般的な原則的には、目的を達成すれば組織は解消され

略の構築なのである。が、組織変革を通じての新たなビジョンや経営戦が、組織変革を通じての新たなビジョンや経営戦力が、組織変革を通じての新たなビジョンや経営戦が、理想を求める過程において、取り巻く環

この先どのようになるのか分からない不確実性の日本の農業においては、農業を取り巻く環境は

高まりと、従来の技術あるいはマンパワーでは十高まりと、従来の技術あるいはマンパワーでは十 高まりと、従来の技術あるいはマンパワーでは十 高まりと、従来の技術あるいはマンパワーでは十 高まりと、従来の技術あるいはマンパワーでは十 高まりと、従来の技術あるいはマンパワーでは十 高まりと、従来の技術あるいはマンパワーでは十

そこで重要なのが、まず根源的には、現状の体制では克服できない制約要因を把握することにある。そこから、いかなる方向性で組織化するのか、その方向性を実現するためにどのような情報のやり取りが必要なのか、めにはどのような情報のやり取りが必要なのか、という組織を構成する三要素の視点を持つべきという組織を構成する三要素の視点を持つべきという組織を構成する三要素の視点を持つべきという組織を構成する三要素の視点を持つべきのが複合公式組織と呼ばれる。

式組織が形成されると考えるのである。に代表されるような単位組織が集合して複合公すなわち、企業のような組織については、職場

大規模な農業法人や集落営農のように組織化た規模な農業法人や集落営農のように組織が形成されが進んでいるところは、複合公式組織が形成されが進んでいるところは、複合公式組織が形成されが進んでいるところは、複合公式組織が形成されが進んでいるところは、複合公式組織でと転換することが不可避である。

に規模拡大に伴うメンバー間のモチベーションのにおける共通目的の見直しも必要であろう。さらても、環境変化に伴うビジョンや経営戦略レベルまた、すでに組織化が進んでいるところであっまた、すでに組織化が進んでいる

くるのである。 た組織化のバージョンアップも当然必要となって 向上やコミュニケーションの体系の再構築といっ

フォロワーはリーダーと共鳴

意識の変化を促す行為を意味する。

に求められるのがリーダーシップで、組織の目的に求められるのがリーダーシップで、組織の目的に求められるのがリーダーシップで、組織の目的に求めるためにまとめ役であるりしずしが、メ

る。 ダーに共鳴して共に歩んでいくということであ に向けてリーダーに服従するのではなく、リー 行く人々であるフォロワーが組織の目的の達成 ここでポイントとなるのは、リーダーについて

は必ずしも言えない。
は必ずしも言えない。
は必ずしも言えない。
は必ずしも言えない。
は必ずしも言えない。
は必ずしも言えない。
は必ずしも言えない。

を促す行為であるとしている(表1)。境に対してフォロワーが積極的に適応することハイフェッツ教授によると、リーダーシップは、環フォロワーの態度の重要性について指摘している。イフェッツ教授は、リーダーシップを受け入れるこの点に関して、ハーバード大学のロナルド・ハ

ダーの自己満足に陥ってしまう可能性もある。第であり、フォロワーが面従腹背していれば、リーのリーダーのスタイルも、実のところフォロワー次のリーダーのスタイルも、実のところフォロワー次

ただ、人を動かす影響力は、リーダーシップに真のリーダーシップの実現には程遠いのである。ついて行ったらいい」という安直な依存思考ではいく」という確固たる責任感が要求され、「ただ、いく」という確固たる責任感が要求され、「ただ、

ただ、人を動かす影響力は、リーダーシップによって人を動かす。社会心理学者のフレンチとによって人を動かす。社会心理学者のフレンチとによって人を動かす。社会心理学者のフレンチという概念がある。パワーは、服従

リーダーシップもパワーも人を動かす影響力であるが、リーダーシップはパワーと比べて時間をあるが、フォロワーに多かれ少なかれストレスを与えが、フォロワーに多かれ少なかれストレスを与える、あるいは、依存性を植え付ける可能性がある。すなわち、リーダーシップもパワーも人を動かす影響力であるので、状況に応じて二者を使い分ける能力があるので、状況に応じて二者を使い分ける能力があるので、状況に応じて二者を使い分ける能力があるので、状況に応じて二者を使い分ける能力がある。

わなければならない。

対しては、組織に参加するメンバーの積極的では、組織化の進むことが予測される今後の農業経

なる。 かってもらうためには、リーダーシップが必要としての考え方を理解し、当事者意識を持って関しての際、目標達成を目指すに当たって、組織と

らうことも必要となる。うな状況においてはパワーに基づいて動いてもう、あるいは、すぐに動いてもらいたいというよう。の一方で、言われたことをきちんとしてもら

急を要する状況で時間をかけてメンバーの意

まい、組織に亀裂が走ってしまう。ワーのみでは、メンバーのストレスがたまってしついかなる時もトップダウンで服従を促すパ識の変化を促すリーダーシップは適さないし、い

していくことが求められるのである。 局面に応じて人の動かし方のカードを使いこなこのように、組織のまとめ役となるリーダーは、

能力の見極めと謙虚さ

について表3のように整理している。ター教授は、リーダーシップとマネジメントの違い究の第一人者であるハーバード大学のジョン・コッ究の第一人者であるハーバード大学のジョン・コップ研リーダーシップに関して、よく話題となるのが

に必要である。
に、その路線を確立し、維持発展させていくためある。一方、マネジメントは方向性が確定した後ある。一方、マネジメントは方向性が確定した後のと、その路線を確立し、維持発展させていくために、その路線を確立し、維持発展させていくために、その路線を確立し、維持発展させているという。

あるとしている。というに考えると、リーダーシップとマネジメントは、補完的な関係にある。コッター教授によれば、リーダーシップとマネジメントは役割でよれば、リーダーシップとマネジメントは、補完的な関係にある。コッター教授にスントは、補完的な関係にある。コッター教授に

込んでいくということである。にその実現のために必要不可欠な協力者を巻き念の確立および将来の方向性を示すこと、二つ目つ目に何のために農業を営むのかという経営理つ目に何のために農業を営むのかという経営理

一つ目については、生産する農作物あるいは加

かという問いに基づいて方向性を確定することのためには、何を、どのように提供すればよいの供するのかという根本的な問いが必要である。そ工品を通じて消費者に対して、いかなる価値を提工品を通じて消費者に対して、いかなる価値を提

二つ目については、まず自分に何ができて、何 ができないのかという自らの力の見極めが第一 ある。さらに協力者が決まれば、協力を得るため める。さらに協力者が決まれば、協力を得るため める。さらに協力者が決まれば、協力を得るため が高と筋の通った説明をする力が必要である。 熱意を決定付けるのは、相手や自分を活かして、 熱意を決定付けるのは、相手や自分を活かして、 熱意を決定付けるのは、相手や自分を活かして、 表記を決定付けるのは、まず自分に何ができて、何 二つ目については、まず自分に何ができて、何

マネジメントについては、具体的な農業および マネジメントについては、具体的な農業および展開方法を表した計画(長期、中期、短期)、そして、計画の進展を評価する基準作りが必要である。また、この基準には、誰にどの仕事をやってもらまた、この基準には、誰にどの仕事をやってもらまた、この基準には、誰にどの仕事をやってもらまた、この基準には、誰にどの仕事をからとなる。

確立が必要不可欠である。割分担と、誰しもが納得できる公平な報酬体系の境作りが鍵となる。そのためには、適材適所の役はり人材であるので、モチベーションを持てる環はり人材であるので、モチベーションを持てる環

場合は、家族ならではの連携が必ずしも担保され家族経営が母体であるところが組織となった

るとは限らない。

プロ農業者が果す役割

ロナルド・ハイフェッツが主張するリーダーシップの2つのモード

受動的なフォロワーを想定してしまう従来の支配的な定義			
ビジョンやミッションにフォロワーをついてこさせる	そのビジョンに、やや無批判的に受動的について行ってしまう		
能動的なフォロワーに注目するハイフェッツ自身の定義			

フォロワーがそれを自分のビジョンだと思うようにお膳立てする 自分なりの考えで選び取り、能動的にビジョンの実現の輪に加わる

出典:金井壽宏(2005)、『リーダーシップ入門』 日本経済新聞社、79頁(一部著者改訂)

表2 フレンチ=レイブン (1959) のパワーの分類

報酬的パワー	リーダーが給与や賞与または昇進といったような報酬を通じてフォロワーからの服従を引き出す
強制的パワー	リーダーが組織階層上の特権に基づいて発揮される影響力であり、遵守されないときは
短巾追りハンー	罰則を適用するなどして、フォロワーからの服従を引き出す
専門的パワー	リーダーが有する職務および組織運営に関する知識によってフォロワーから依存される
守しらいハンー	関係をつくりだし、服従を引き出す
同一的パワー	フォロワーに個人的魅力を感じさせることで服従を引き出す
正統的パワー	リーダーの指示や命令に服従するのは当然であるとフォロワーに認識させることで服従を引き出す

ジョン・コッター(1999)によるリーダーシップとマネジメントの対比

リーダーシップ		マネジメント
方向性の設定 さまざまなデータを収集して、パターンはもとより、関係性や関連性などを見いだし、物事を説明する ビジョンと戦略を生み出す(ビジョンと戦略をは、事業や技術、企業文化について、長期的にどうあるべきかを描き出すと同時に、この目標の達成に向けた現実的な道筋を明示する)	第1の課題	計画と予算の策定 ● 何らかの結果を秩序だって生み出すように設計される ● 方向性の設定の補完手段として、方向性が現実に即して設定されているかを検証するのに役立つ
人心の統合 ● 利害関係者(部下、上司、同僚、他部門のスタッフ、関係業者、政府当局、顧客)とのコミュニケーション ● 信頼関係の構築 ● フォロワーへのエンパワーメント	人の動かし方	組織編成と人員配置 ・職務体系や指揮命令系統の決定・適材適所の人員配置・必要に応じた研修の実施・社員への計画の説明・権限委譲の程度の判断・報奨制度の用意・実現状況を把握する仕組み作り
動機づけ●達成感や帰属感、承認欲求、自尊心、自分の人生を自分で切り開いているという実感、理想に従って生きているという思いを満定させる●組織を動かしているという実感を与える●ビジョンを実現するための取り組みをサポートする	フォロワーへ の働きかけ	コントロールと問題解決 ●目標と現状の乖離がないかどうかチェックし、 乖離があれば必要な行動を取る ●システムと構造を構築して、毎日の平凡な仕事をうまくこなせるようにする

リーダーシップとマネジメントの関係について

「両方の能力を身に付けていることが望ましい。

ともに、状況に応じた動機付けにより人を動かし、 るリーダーシップとマネジメントについて解説し すのではなく、これまで見てきたリーダーシップ に生産技術や販路開拓に長けた農業経営者を指 てきた。農業の現場において、プロ農業者とは単 のリーダーシップとパワー、また農業経営におけ となるリーダーシップをはじめ、人を動かすため を発揮することで組織のビジョンを確立すると 本稿では、農業経営の組織化を行う過程で必要

プロ農業者は、そのマネジメントを節目

なければならない。

が大きくなれば、フォロワーにマネジメントの 主的に行動する有能なフォロワーを育成し、組織 翼を担わせることも必要になるだろう。 同時に、示されたビジョンや方針に従いつつ自

農業の組織化、また他産業との連携が進展してい 織をあるべき姿に誘導していくべきだ。 チェックし、必要に応じて方向修正することで組 えたプロ農業者の誕生と定着が期待される。 く状況において、このような資質と能力を兼ね備 農業情勢が大きく変化し、大規模法人化や地域

はあくまで役割に基づくのであって、その自覚が

他者への協力を惜しまない謙虚さが求められる。 も可能である。その際は、自らの能力の見極めと ただし、これらの能力は他者と役割分担すること

リーダーシップもマネジメントも行使するの

【参考文献

*Barnard, C.I. (1938) The Functions of the Executive, 田杉競·飯野春樹訳『新訳 Cambridge. Harvard University Press · (山本安次郎・ 経営者の役割』ダイヤモン

*Kotter, J.P.(1999) On what leaders really do. Harvard *金井壽宏(2005)『リーダーシップ入門』日本経済新聞社 *Heifetz, R. A. & M. Linsky (2002) Leadership on the Business School Press. (黒田由紀子訳 『リーダーシッ 前線のリーダーシップ』ファーストプレス、2007年 Line. Harvard University Press. (竹中平蔵[監訳] プ論―いま何をすべきか』 ダイヤモンド社、1999年)

*大澤信一(2013) 『プロフェッショナル農業人― *"*儲かる ·小野善生(2013)『最強のリーダーシップ論集中講義』日 農業、をどうつくるか―』東洋経済新報社

*日本農業経営学会 [編] (2014) 『農業経営の規模と企業

形態―農業経営における基本問題―』農林統計出版

*上原征彦[編] (2015) 『農業経営―新時代を切り開くビ *斉藤 勇 [編] (1987) 『対人社会心理学重要研究集― ジネスデザイン―』丸善出版 会的勢力と集団組織の心理―』誠信書房 社 組織を変革へと導く農業経営者のことである。

集落営農組織の法人化が地域を変えた

した。成功の背景にある何よりもまず人づくりを大切にした考え方を追う。することで、優良農地存続の地域対策と担い手確保の生産対策を同時に実行らには若い担い手を育てる環境を整えることである。集落営農組織を法人化地域農業にとって今、最大の課題となっているのが優良な農地を存続させ、さ

将来への不安がきつかけ

の取り組みをお伝えしよう。の取り組みをお伝えしよう。

一一八谷で、水稲が基幹作物である。
一一八谷で、水稲が基幹作物である。
一一八谷で、水稲が基幹作物である。
一一八谷で、水稲が基幹作物である。

全国の農山村で少子・高齢化の波が押し寄せる

されることになった。
大合併」によって保育所や診療所も他地区に統合が閉校となり、一九九九年から始まった「平成のが閉校となり、一九九九年から始まった「平成の中、この小田地区も例外ではなく、二○○四年三中、この小田地区も例外ではなく、二○○四年三

校廃校跡を地域住民の活動の拠点として再生す○三年一○月に役場の機能を内在する自治組織○三年一○月に役場の機能を内在する自治組織「共和の郷・おだ」が設立された。「住みたい、働きたい、行ってみたい」と思えるよ「共和の郷・おだ」が設立された。

やめたいという意向であることが分かった。後に四二%、一○年後には六四%の農家が農業を農業においては、アンケート調査の結果、五年

るとともに、一部を診療所として整備した。

設立するための準備を始めたのである。 数率的で安定的な農業経営ができる集落法人を 題とした。小学校区を一つの農場としてまとめ、 題とした。小学校区を一つの農場としてまとめ、 地を守り、若い人たちが魅力を感じて後を継いで 地を守り、若い人たちが魅力を感じて後を継いで

農事組合法人ファーム・おだが設立された。
は五○回にも及んだ。○五年二月に発起人二○人を選任し、発起人会を発足して、理解を求めるため各集落に説明して回った。そして、同年一一月にめ各集落に説明して回った。

一二八戸が加入した。経営面積は広島県内最大の規加入を認めない」という方針を示したところ、の集落法人にしようと「法人設立後一○年間は新小田地区の危機をチャンスと捉え、全戸参加型

宮農組織を法人化宮農組織を法人化宮農組織を法人化対策を同時に実行力を追う。 共和のの歴史を誇る小田小学校 地を守り地を守りがではなく、二〇〇四年三 共和のの歴史を誇る小田小学校 地を守り



農事組合法人ファーム・おだ 組合長理事

よしひろ まさあき 1938年広島県生まれ。広島大学大学院生物圏科学研究科博 土課程前期修了。60年広島県庁入庁、97年退職。その後、 2003年に共和の郷・おだ、05年にはファーム・おだを設立し、 現職、広島県農業法人協会会長などを務める。

図1 集落法人の設立合意までの手順

市町村などが開催する集落法人研修会に参加 し、各集落の現状を知る

地域の農家や機械共同利用組合などが集まり、 集落営農について検討する仲間を募る

 $oldsymbol{\Psi}$ 集落で今後の集落営農について話し合う場を設 け、集落のさまざまな組織の人脈を得る

市町村主催の「集落法人リーダー養成講座」に参 加する

集落営農検討会や、農用地の利用調整を行うた めの農用地利用改善団体を設立する

集落の人々のニーズを把握するため、農地利用 や担い手など集落の農業の現況を整理する

地域営農ビジョン (集落法人経営計画) 案を作成

先進地の視察や研修会を開催し、集落営農や集 落法人への疑問や不安な点を解消する

集落懇談会を最低3回は開き、女性や若い後継者

野菜や花き、畜産などの施設型農業経営ばかりで んどで、分散した農地を集積すると作業効率が悪 地集積には限界があるからだ。彼らは地域との 定農業者は増加していない。 ないといった理由があると思う。 水稲や麦、大豆といった土地利用型農業経営の認 **∕側も、自分で耕作できるうちは農地を貸したく** 、なるため積極的ではなかった。また、農地を貸 信頼関係がまだ構築されていない場合がほ なぜなら、 個人の農 厚

推進してきた。 境を整える手段として、 で地域の優良農地を守り、 地区が集落営農組織を法人化するに至った経緯

次に広島県の農業の状況を踏まえながら、

小田

広島県は七五%が中

山間地域で、

個別経営体

、農業所得も全国平均

農業・農村は過疎

遊休農地

販売」の三つを掲げている。

づくりを生かした安全・安心なこだわり農産物

「地域特産物を加工した六次産品

の開

発と

売れる米づくりと生産コストの低減

フ

ム・おだの事業目標は

地産地消による

清流と土

ろ、 人について経営実態と運営状況を調査したとこ 持続的に安定した経営で荒廃地の発生がなく 九八九年に広島県で最初に設立された。 法

かし、この認定農業者の経営類型を見ると、

ラン」の実施によって農地が集積され、現在

 $-\bigcirc$

(うち水張り面積は八六鈴)となっている。

八四%

(設立当初)となり、一三年の「人・農地

いることが分かった。

はこの危機的状況を打開するため、 集落営農組織の法人化を 若い担い手が育つ環 集落ぐる

回

としての自信を持つことができないと分かった。 して開催している。 設立数はすぐには増加しなかったものの、 得ず集落法人の設立数が急激に減少したが、一 人リー とは異なる点が多い法人経営の知識も経験もな るため、 落営農組織の法人化のモデルはこれだと確信 から再び増加した。現在は県内九地区に集落法人 前後が受講し、 !絡協議会ができ、 五年から会費制にして講座を再開した。翌年の この事実を真摯に受け止め、 彼らが、座学研修を受けるだけでは、リー ^ーダーがいない」という声が挙がった。個人経営 ってくれたが、「私の集落には法人化を進 大半は集落営農組織の法人化の必要性を理 九年から二年間、 広島県にとって、土地利用型農業経営を営む集 予算不足で○四年に講座を一時中止せざるを 日間 ダー養成講座」を開講した。 集落法人設立研修会を開催した。 『の日程で新たに市町村主催で「集落法 、集落法人の設立に弾みがつい 、この広島型モデルを普及させ 時代に合った講座内容で継続 〇一年から年に 毎年一〇〇人 参加 ダー め

制度を知る」「法人の事業計画作成と農産物の 法人の制度と設立手続き、 なる演習をする」だ。 意形成と法人化の必要性を理解する」「 |販売計画をリーダ 講座の主要な内容は 自身が作成できるように 「集落の話し合いによる合 資金、 経理、 一農業

五年六月現在。広島県農林水産局調べ)に上り、 全国に先駆けて、こうした取り組みを行 広島県内の集落法人が 五八二 ったこ $\overline{\bigcirc}$

現場からリー ダー 成 (D)

効率的な集落営農組織の法人経営が成り立って

連

は

四三八人に増加した。

農業者数は二〇〇〇年の九

三六人から、

的状況となって、農業基盤が弱体化してい

また、広島県における中核的担い手である認定

放棄地が増大し、ひいては集落の崩壊という危機

高齢化に伴う担い手不足により、 の三分の一と低い。このため、 農業経営規模が零細であり、

し、関係機関と調整する を必ず交えて地域営農ビジョンを集落で話し合う アンケート調査で法人化への合意を確認する 法人設立準備 とにより、

国トップの設立数である。

記録をまとめる人)いれば合意形成ができる場合 ダーが最低三人(突っ走る人、その人を支える人、 が多く見られた。 この法人化には、集落の話し合いを進めるリー

を対象に勉強会を行って、一人でも多くのリー ダーを養成しようと考えた。 自治組織である共和の郷・おだの役員たち二〇人 座を受講した。さらに、地元で「共和塾」を開催し、 小田地区では、私を含め五人がリーダー養成講

積・貸借には、祖先伝来守り続けてきた資産的保 頼関係が構築されなければならない。 有の強い農地を移動するため、話し合いによる信 集落営農組織を法人化するに当たり、農地の集

の姿に近づくものと思っている。 必ず理解してもらえると確信し、目標とする地域 者に対しても丁寧に説明し、諦めず努力をすれば とを常に心掛けてきたつもりである。全ての農業 村の実態を踏まえて農業者の立場で行動するこ する農業者の心理がよく理解できたし、農業・農 導を行う農業改良普及員の経験があり、農地に対 私は、広島県職員時代に農業者の技術・経営指

ければならないと考えている。 時代となった今こそ、こうした姿勢で取り組まな 抵ではないが、リーダーの育成と実行が急がれる ある。集落や地域全体を取りまとめることは並大 るまで言葉を変えずに言い続けることが必要で また、地域にとって良いと思うことは、実現でき

の高度成長期の機械化によって兼業農家が増加 共同作業によって共助、協働を行ってきた。戦後 農業・農村は、祖先伝来の農地を所有するため、

> となった。 し、共同作業はほとんど行われなくなり個別経営

行動をするためには合意形成を図ることが最も 別経営が成り立たなくなってきている今、何世代 にファーム・おだのリーダーたちが行った設立合 困難だが、これが重要なポイントである。具体的 まって行動するのが理想かもしれない。 も定住してきた集落だけに集落内の全戸がまと 戦後の民主主義、自由主義の中で集落ぐるみの しかし、少子・高齢化で担い手不足が進行し、個

「六対二対二の法則」が有効

意までの手順を前ページ図1のように整理する。

全員から賛成を得るのは無理なことだ。 集落の人々にもそれぞれの考え方がある。よって、 るものだ。農村にはさまざまなしがらみがあり、 ○○%全員参加の集落法人が理想だが、一度に 集落をまとめる話し合いは、非常に時間のかか

ごとに三回繰り返し、三〇年経過するころには、 二の法則」を提案したい。要は、六〇%の人が初め 集落全戸が賛成するという法則だ。 自分の主義主張があるので、無理に説得しようと ている二〇%の人を説得する。残り二〇%の人は から賛成してくれる。そして、どうしようか迷っ しない。反対意見も当然あって良い。これを一〇年 そこで、これまでの経験を踏まえて「六対二対

○%の集積となった。 に賛成したことで設立に踏み切ったが、結果は八 ンケート調査で六二%が集落営農組織の法人化 実際に、ファーム・おだの農地集積を見ても、ア

その一〇年後には九六%が集積した。さらに一

○年後には、一○○%全戸が賛同し、集落全体の農 地集積になるのではないかと仮説を立てている。

ファーム・おだの課題は山

れるのである。 を増進する」ために持続的経営が何よりも求めら よりその生産性を向上させ、組合員の共同の利益 営農の趣旨からして農事組合法人の目的である たものと考えている。法人化に当たっては、集落 「組合員の農業生産についての協業を図ることに ファーム・おだは、再生した小田農協が進化

ではない め内容も多種多様である。それだけに課題も一様 進化する集落法人は、地域との関わりが深いた

る 複合経営を行うのか、地域に合った方向性を見極 きる安定的な財源確保が何より必要不可欠であ 策を法制化するか、最低一○年間は事業が実施で のである。従って、持続的な経営には、国の重要政 め、かじを取る経営者に高い経営力が求められる 米価が下落する中で、高収益作物への転換を図る のか、六次産業化への多角経営を志向するのか、 水稲と大豆、麦、飼料作物などの栽培が多いため ファーム・おだは水田地帯の集落法人であり、

だは、九年目の実績を踏まえ具体的課題を検討 的な課題としている。 し、一〇年目の経営を行う中で、次のことを具体 二〇〇六年度から経営を開始したファーム・お

作りを継続する。畜産農家と耕種農家が連携して ブランドを早期に確立するため、堆肥を確保し土 まず一つ目は、米価下落の中で「清流小田米」の

図2 小田地区における2階建ての集落営農・地域づくり体制

おだ・ビーンズ

(大豆を主原料と

した加工品の開

任意組織

発、販売)

農事組合法人ファーム・おだ 128戸

マイム」で、米粉パンやみそなどの加 栽培による多角経営により早期に経営安定を図 三つ目は、新規需要米と大豆に付加価 水稲以外の野菜や果樹、 一つ目は、 生産技術の基本である土作りによっ 花きなど高収益作物 値を付け

播き栽培の底コスト技術の実証を行うこと。

新規需要米の多収穫品種の検討ならびに湛水直

などの野菜と、米粉パンを学校給食に供給し、

米

そして最後が、生産したアスパラガスやレタス

需要拡大を図りながら、若い後継者の安定雇用

化など早期導入を検討すること。

五つ目は、

大豆栽培の難防除雑草の除草対策と

ŋ

いしい農産物生産を行うこと。

を継続し、異常気象に耐えられる安全・安心なお 安定的な稲わらの供給と堆肥交換による土作

きない組合員が今後増加するため、環境美化も兼

四つ目は、高齢化により畦畔の草刈り作業がで

ねてシバの植栽や小型除草ロボット、

体型太陽光発電装置の畦

畔

利用

の実用

する体制である。

畦畔防草

次産業化を推進すること て所得確保を図るために、米粉パン工房「パン& 女性や高齢者の グループ (みそ、そばなどの 工を行い、

自治組織 共和の郷・おだ 223戸 任意組織

(総務企画部、農村振興部、文化教育部、環境福 祉部、体育健康部)

(総務部、経理

部, 生産部, 機

丁・販売部)

械・施設部、資 ↔

材·労務部、加連携

農地・水・環境 保全向上対策 関係組織

寄りん菜屋協議会

※税務上は人格の

(直売部、食堂部、

任意組織

加工部)

ない社団

中山間地域等直接支払 関係組織

加工

担い手確保で三階建て方式

場づくりを行うことである。

集まった農用地利用改善団体ではなく、 非構成員を含めた地域全体の労働力を活用する 法人の組合員だけに求めるのではなく、 郷・おだにすることで、若い担い手の確保を集落 おだをはじめとする農業生産の実働組織を配置 である共和の郷・おだとし、二階部分にファー という集落営農体制に基づいて運営されてきた。 地域経済研究所長)が提唱する「新二階建て方式 家や非構成員を雇用している。 ことが可能になり、実際、ファーム・おだでは非農 する体制である。一 この方式は、図2のように一階部分を自治組織 これまでファーム・おだは、楠本雅弘氏 次に担い手の確保について紹介しよう。 階部分を農地の地権者などが 非農家や 共和 (農山村 À

農業者は農地を所有している限り農

地を荒ら

て方式」の体制を構築している ため、これまでの 在 集落法人として、さらなる進化を遂げ 新 一階建て方式」 から二 階 建 る

個別経営

農家群

18戸

とする東広島市内の五法人が設立した「ファー ポート東広島」を配置し、 それは、三階部分に大型機械の共同利用を目的 市内の法 人間で連

のため「集落法人リーダー養成講座」 が、 た。企業の経営資源は「人」「物」「金」「情報」という ないという地域住民の声に大きな危機感を持っ にできるところから法人間提携を実施している。 の共同出荷や労力・機械の共同利用など、お互 大切にする。だから広島県の場合は、 てきたが、農業・農村の振興を図るリーダーが 畨効果的であったと考えている。 このため、 集落法人は地縁的なつながりで設立されてお 何を実行するにしても最終的には人材である。 法人が合併しにくい。このため、 は、一九九九年から集落法人の設立に携わ 「何よりもまず先に「人づくり」を一 同 の開設 一栽培品目 が 番

実行力が要求されるのではない を持ち、行動は危機を見逃さずチャンスに変える 農村のリーダーは短期、中期、 長期 のビジョ

対策を同時に進めることで、 くり」である。すなわち少子・高齢化、過疎 さずに食料生産を継続する義務があり、 ように農業・農村の真の活性化は生産対策と地 を通して「誇りの持てる、住みよく、和やかな郷 化は、そのために必要であると考えている。 力を高めなければならない。 った地域の課題に対して、地方創生が 集落営農組織の法人化の最終目標は、農業生 集落営農組織の法 農業・農村の所 言わ 国内自給 n 化

10 AFCフォーラム 2015・8

増につながるように思う。

自由化時代を読み成長を続ける経営手腕

管理を学び、日本に採用する。外国産ひなの輸入自由化にも対抗し、常に を重視し、右肩上がりの成長を続けるリーダーの経営哲学とは。 時代の流れを読み、他人とは違う新しい経営方向を切り開く。選択と決断 渡米研修で一○○万羽養鶏を知り、オールイン・オールアウト方式の衛生

わが国最大の育雛ビジネス

者に、オーダーメイドで高い品質の若い大ひな を提供している。 有限会社境野養鶏は、主に東日本の鶏卵生産

野養鶏は主に育雛を担当してきた。 を産ませる「採卵」の三つの分業で成り立つ。境 める手前の大ひなを育てる「育雛」、成鶏から卵 。ふ化」、生まれた直後のひなを仕入れ産卵を始 採卵鶏産業は、特別な種卵からひなをかえす

ティー CCP(危険分析重要管理点)に基づいた生産管 の育成記録を個別作成管理するトレーサビリ 大規模育雛技術を参考にして、出荷する大ひな 関東、東北にある三三カ所の農場では、欧米の 最新のワクチン接種、農場単位のオールイ (追跡管理が可能な仕組み)を実現、HA

> する独自の品質、衛生管理を行っている。 ン・オールアウト方式など業界最高水準を自負

導入し、全て同時に大ひなを出荷するものだ。出 の衛生管理が非常にやりやすいという利点があ 荷後にきちんとした水洗と消毒が可能で、農場 式は、農場丸ごと同じタイミングで初生びなを なお、農場単位のオールイン・オールアウト方

雛ビジネスではわが国最大級の規模にまで成長 現在、年間に一〇〇〇万羽を出荷しており、育

拡大が急速に進んだかたちだ。

す努力を続けてきた。その分、一軒当たりの規模

産業全体でコストを削減し、国民の需要を満た

増した。物価の優等生と言われるように、採卵鶏

経済の高度経済成長に合わせるように需要が急

はなかった。昔、卵は貴重な食べ物だった。日本

鶏卵生産者数は減ったが、生産量は減ること

争が始まり、淘汰が急速に進んだ。

年の飼養戸数は二五六〇となっている。しかし、

農林水産省作成の畜産統計によると二〇一四

や野菜の副業だった。 い貴重な現金収入にもなっていた。多くは稲作 かつては、ほとんどの農家が、庭先で鶏を飼って いた。自家消費のほか、少量ではあるが販売を行 日本の採卵鶏産業は、大きく姿を変えてきた。

生産者は一〇〇ぐらいまで絞られてきたと思う。

に満たないのではないか。また、大手と呼ばれる 実際にビジネスとしている鶏卵生産者は三〇〇

競争の結果残っている今の鶏卵生産者は、経営

由化されたことを契機に、産業の中で激しい競 ところが一九六二年に外国産ひなの輸入が自 さかいの とくお

1948年埼玉県生まれ。71年中央大学卒業後に有限会社境野 養鶏入社。94年に父親である境野三郎前社長から実質的に 同社全体の経営を引き継ぐ。うちグループ全体の従業員数は 300人で売上高は年間150億円、大ひな販売110億円。

有限会社境野養鶏 代表取締役社長

えるだろう。の体質が強いエリート中のエリートばかりと言

きたと言える。
境野養鶏は、そのエリートである取引先が求める優れた品種で、病気に強い健康な大ひなを提供している。高い水準の品質を満たしてきたとで信頼を勝ち取り、経営の成長を実現して

米国養鶏経営に刺激受ける

無い込んできたという。 無い込んできたという。

○万羽のひなを出荷した。
○万羽のひなを出荷した。
○万羽のひなを出荷した。
○万羽のひなを出荷した。
○万羽のひなを出荷した。
○万羽のひなを出荷した。

成長を続けられた。他の人たちと同じ事をして野養鶏はその後、激しい競争の中でも安定した強することができた。こうした素地があって、境い販路を切り開くことで、生産設備や人員も増い販路を切り開くことで、生産設備や人員も増

いたら、現在のような形で企業は生き残ることはできなかっただろう。境野養鶏が飛躍する上で大きな転換点となったのが、米国の養鶏産業で大きな転換点となったのが、米国の養鶏産業との出会いだ。六〇年代後半、採卵鶏用の種鶏はとの出会いだ。六〇年代後半、採卵鶏用の種鶏はとの出会いだ。六七年、父が農協系の取引先であ金業は農協を通じデカルブ社の種鶏を飼養していた。境野を受け、帰国後に近代的な設備への切り替えをを受け、帰国後に近代的な設備への切り替えをを受け、帰国後に近代的な設備への切り替えをもめた。日本ではまだ珍しかった、野外から隔離したウインドーレス鶏舎による環境制御方式を本社農場に導入した。

設備投資に必要な資金を農林漁業金融公庫(現、日本公庫)の融資で調達したが、融資の条件の一つに「経営の後継者」が必要であった。そこで大学を卒業した私は、父から強く勧められ七二年から一年間近くイリノイ州のデカルブ社で 経営者としての研修を受けた。米国での体験は 非常に鮮烈で、私の人生にとっても転換点に なった。当時、日本では庭先養鶏が主であり、大 なった。当時、日本では庭先養鶏が主であり、大 なった。当時、日本では庭先養鶏が主であり、大 なった。当時、日本では庭先養鶏が主であり、大 なった。当時、日本では庭先養鶏が主であり、大 なった。当時、日本では庭先養鶏が主であり、大 なった。当時、日本では庭先養鶏が主であり、大 なった。当時、日本では庭先養鶏が主であり、大 なった。当時、日本では庭先養鶏が主であり、大 なった。かし、米国では一〇〇万羽規模が珍し くなかった。

たのが印象的だった。ぶことができた。また、経営者としても優れていぶことができた。また、経営者としても優れてい

ては「農業は産業としてもうかる」というもの研修で強く印象に残ったのは、やり方によっ

業は米国よりも二○年は遅れていると感じた。が普通になる」と強く確信した。日本の採卵鶏産だ。私は「日本もいずれ米国のように大規模経営

オールイン・オールアウト

で徹底したのは例が無かったはずだ。場の衛生環境の強化だ。米国で学んだ農場全体のオールイン・オールアウトするところはあったが、農場全体場の衛生環境の強化だ。米国で学んだ農場全体場の衛生環境の強化だ。米国で学んだ農場全体

農場全体で行うデメリットは、同じ農場内で 思期間に出荷できるよう出荷先を確保する必要 知ること、育雛中と出荷後の労働量に差が出ること、育雛中と出荷後の労働量に差が出ること、育雛中と出荷後の労働量に差が出ることなどが挙げられる。土地が狭い日本ではな見方が強かった。養鶏や畜産の知識のある人な見方が強かった。養鶏や畜産の知識のある人な見方が強かった。養鶏や畜産の知識のある人な見方が強かった。養鶏で対応するべきだとまど、既存の対策の延長線で対応するべきだとまたが、私はあえて自分の考えを押し通すことにした。

営者は大切な場面で判断を迷ってはいけない。と関係した。まさにコロンブスの卵だと思った。衛生ルアウトに踏み切ったのだ。やってみたら、衛生ので格段に効果が上がり、思った以上にひなの面で格段に効果が上がり、思った以上にひなの面で格段に効果が上がり、思った以上にひなの面で格段に対果が上がり、思った以上にひなのが、様卵鶏の病気は大きな問題である。「小手先で

米国では高病原性鳥インフルエンザによって、病気は採卵鶏産業にとって最大のリスクだ。

ンドーレスにして、野鳥などからの感染を防止 具体的には、数年以内に農場全ての鶏舎をウイ とだ。現在、前述の通り業界最高水準の衛生対策 四〇〇〇万羽を超える鶏が殺処分になっている。 するつもりだ。 レベルを引き上げることが必要だと考えている。 を実施しているという自負はあるが、もう一段 は病気侵入のリスクをできる限り低減させるこ 気が入ってくることもある。私たちにできるの 厳密な衛生対策をしていても、かいくぐって病 えないウイルスで、生産者が手順に定められた 日本でも過去に大きな問題になった。相手は見

歩み始めた成長戦略路線

比較的簡単に規模拡大が可能だ。 い分、鶏舎などの設備を高度に利用することで た。養鶏は農業ではあっても、農地の制約が少な さらに、私たちは成長戦略の路線を歩み始め

的な融資をしていた。これが経営拡大の背中を 際に役立ったことは言うまでもない。また、当 み資産が厚くなる幸運もあった。融資を受ける たが、直前に手当てしていた農地のおかげで、含 三年のオイルショックで土地価格などが急騰し 新たに農地を買い、鶏舎を近代化した。一九七 一同公庫は一つの農業経営に総合資金で集中

難しい。採卵鶏産業は、各経営の売上高は大きい コストを下げるにも、ある程度の規模がないと 競争が激しい場合、規模の経済性が武器になる。 なくてはならない」が基本だと信じている。特に 私はビジネスを考える際「企業は成長を続け

> 採卵鶏産業が成長するとは考えにくい。飼料を 半面、利幅は小さい。これまでのようなペースで 毎年売上高を増やすことで有利な仕入れを実現 はじめとする生産コストの削減が非常に大切で、 できる。

ていないと難しい。幸いなことに、当社の売上高 ための前向きな投資をすることは、企業が成長し が不可欠だ。独立を維持しながら増産や合理化の 選ばなかった。その分、しっかりした企業の体質 は創業以来、右肩上がりで伸びてきた(図参照)。 条件を追求するためにも、特定の系列に入る道は 私たちは、販売にしろ、仕入れにしろ、一番有利な かったが、境野養鶏は独立の立場を保ってきた。 採卵鶏の分野では、商社系の企業が少なくな

手よりも有利になるには、品質に優れ、同時にコ を節約することができる。激しい競争の中で、相 場を増やしたのは、需要者である鶏卵生産者に 拡大に踏み切った。 ストも下げなくてはならないと考え、農場数の ストが掛かる。輸送距離を縮めることでその分 できるだけ近い場所に配置することを目指した からだ。生き物である大ひなを輸送するのはコ 現在、三三カ所に農場を抱えているが、育雛農

鶏が経営を引き継ぐことが増えてきた。大手の 先にとらわれず、長期的な視点で物事を判断で 時代になってきたのだろう。その点、私たちは目 長期の投資が必要な養鶏を運営するのは難しい 上場企業は四半期ごとの業績が問われる中で、 退する傾向にあり、彼らの依頼を受けて境野養 商社系の飼料メーカーは近年、鶏卵生産から撤 農場数を増やしたのは、別の理由もある。大手

きるという利点がある。

ビジネスを垂直方向に拡大

ウハウを吸収することが狙いだ。 生産者に販売する上で、種鶏からふ化させるノ 減だけではなく、より品質の高い大ひなを鶏卵 をここから賄いたいと考えている。コストの削 ちから見て川上の種鶏ビジネスへの参入も計 先には境野養鶏で利用するひなの二〇~三〇% 提携をしながら進めることになるだろう。数年 中だ。当社単独で全てを行うのではなく、他社と 川下の採卵ビジネスに進出してきた。また、私た そうした経過があって、境野養鶏は育雛 か

にまで広げていきたいと考えている。 模索中で、商圏を現在の東日本地域から、西日本 がこれからの課題だ。同時に横方向への拡大も 川下までビジネスを垂直方向に広げて行くこと また、育雛を核にして、採卵鶏産業の川上から

るだろう。 次々に販路を開拓して以来の当社の伝統と言え 大切だ。これは父親が時代の変化を読みながら 経営者は、常に新しいチャンスを探すことが

とっても会社にとっても良い刺激となるはずだ。 外で行う養鶏関連展示会への参加や研修などへ るのは当然だ。成績の良い従業員には、例えば海 としてその目標を達成できれば、やる気が高ま 派遣してきた。もちろん勉強のためだが、本人に まず、成長で従業員の士気が高まる。目標を立て て力を合わせそれぞれの持ち場で努力し、結果 |参加の機会も与える。これまで三〇人近くを 企業の成長は人材の育成にとっても大切だ。

义 境野養鶏の売上高の推移

____ (単位:百万円) 8,000 6,412 7,000 6,000 4,874 5,000 4,000 2,577 3,000 2,000 766 1,000 0 年度 1967 1 9 8 0 1990 2000 2008 2 0 1 3 970

> それなりの待遇をしていくことは私の義務だ。 りに働いてくれている。彼らに安定した職場と、 してキャリアを積み、与えられた部署で期待通 は、経営学や農学などを学んだ大学卒も含め優 秀な人材が集まっている。ほとんどが長く勤務 大切にしなくてはならない財産だ。境野養鶏に

会社の求心力を高める効果がある。

な判断をすることが求められるようになって 企業が大きくなるにつれ、経営者として大局 のは、企業が成長し、利益を上げているからで、 従業員にこうしたインセンティブを与えられる

海外と同じ土俵で勝負へ

私は外部講師を招いて社員教育をしたり、研修 裁量できる管理職を育てることが急務だった。 や関連会社ができる中、自ら職場の日常業務を とりわけ従業員の数が増え、あちこちで農場

> を緩和し、企業として戦える舞台を整えてほ 海外と同じ土俵に立って競争できるように規制 渉で日本の農産物市場を開放するのであれば、

察した理想の姿に一歩近づいたと感じている。 をすることが仕事になり、四三年前に米国で視 なった。私は企業経営者として節目でチェック 育ち、彼らに業務を任せることができるように 分で配送することもあった。今は社内に人材が のあらゆることに目を配り、場合によっては自 きた。企業の規模が小さかった時には、私が現場

企業にとって人材は命であり、経営者が最も

解決策を一緒に考えることが役立つ。 上もの農場を束ねて行くには、それぞれ経営を 経営者から従業員にどんどん意思疎通 0)

上げていけるかどうかが、成長の鍵を握ってい 者が主導権を発揮して、こうした好循環を築き がり、職場がばらばらということになりかねな ら職場はうまく回り、企業業績に反映する。経営 い。しっかりした人材が育てば当然のことなが 急成長する企業の場合、人の数だけが膨れ

> 農地や建造物に関連してさまざまな規制が残り、 農家ができるだけ自由に生産に取り組める環境 のか。環太平洋戦略的経済連携協定(TPP) 交 宅やオフィスと同列のチェックが本当に必要な 電気設備の保安検査が厳密に適用されるが、住 コストを押し上げている現状がある。鶏舎では 整備をすることが必要だ。採卵鶏産業で言えば、 日本農業が大変厳しくなる中で、これからは

と、優れた法人経営者に資源を集中させること 中で生き残ってきた採卵鶏産業の経験からする が必要なのだ。 代を乗り切るためには、強力なリーダーシップ が、長い目で見れば地域のためになる。難しい時 地盤沈下してしまう恐れが強い。自由化の波の は数人のリーダーが一緒に指揮を執る仕組みだ。 には中途半端なところが多いように映る。協業 持ち寄って集落営農組織が生まれたが、 極的に支援するべきだ。みんなが農地や農機を で」を強調しすぎると、結局は地域の農村が全て しかし、仕事には向き不向きがある。「集落全体 日本の農業政策においては大規模法人化を積

械化を進め、コストを削減しやすくするための 制度を整備してほしい。 あり、主導権を持たなくてはならない。彼らが機 ネス感覚を持った経営者があくまでも主人公で 援にとどめ、余分な仕事はしない方が良い。ビジ 行政などは分散した農地の集積などの後方支

進む工夫が必要だ。農場の売り上げの増加やコ 入れている。実際に会社が直面している課題や 督者である私が幹部の評価を下す仕組みを取り ストの削減など実際の経営の数字を基本に、監 任せている幹部に競争をさせ、全体として前に ミュニケーションを行うことが大切だ。三〇以 基本だと常に考えてきた。 社のビジョンをきちんと共有できる環境作りが 会の場などを利用したりしたが、幹部社員が会