

3. 経営幹部の育成のポイント

1) 経営幹部が必要とされる背景

近年、事業規模の拡大が進み、経営者のみでの経営管理が困難になってきていることから、従業員に経営への参画意欲を高め、将来的には経営幹部として育成を図る経営が増えています。また、その背景には、経営継承を控え、後継者一人に継承させるのではなく、複数の経営幹部に対して経営を継承させることで、より規模拡大できる仕組みを整える狙いもあります。そのため、従業員のキャリアパスとして、一般従業員→中間管理職→役員（経営幹部）という形で、長期的な育成を図ろうとする経営が増えています。また、従業員側においても、独立就農を目指すのではなく、会社内で能力を発揮し、将来的に経営幹部として会社の中で貢献したいと考える人達が多くなっています。なお、ここでの経営幹部とは、中間管理職とは異なり、取締役等の役員として就任し、経営機能の一端を担う者を意味しています。

経営幹部の育成のポイントは、第一に従業員の適性の見極めです。従業員側の希望として、経営幹部になることを志向しない人もいます。農業法人の場合、栽培、肥育など現場作業に従事することを志向する場合も多く、従業員がどのようなキャリアパスを望んでいるのか、日頃からコミュニケーションをとる必要があります。また、採用時点から、将来的に経営幹部志向を持つ就職希望者を優先的に採用するなど、採用時点で具体的なキャリアパスを示すことも有効と考えられます。採用後についても従業員の適性として、経営幹部に向いているかどうか、客観的な視点から判断することも必要です。第二に、従業員との信頼関係の構築です。経営幹部に育成するということは、長期的な就業を前提とするため、退職するリスクが低いことが前提となります。また、会社内の経営的な状況や内部情報について精通することになるため、お互いの信頼関係の構築が基礎的な条件となります。そのためには会社の経営理念に共感し、多少の経営変化でも動じない信頼関係が必要となります。実際に家族以外の従業員が経営幹部になる例をみると、血縁関係はなくても、地縁関係であったり、旧知の仲であったりと信頼がおける人を選定している傾向にあります。

以下では、家族以外の第三者を経営幹部として登用している農業法人の事例をもとに、登用に至った経緯、経営幹部として登用する人材の選抜、株式取得の方法を中心に紹介します。

2) 耕種を中心とした農業法人のケース（法人S）

法人Sの事業内容は、耕種を中心とした生産、農作業受託、消費者への直売、加工製造等です。経営面積は105ha（2017年）で、面積の約70%を水稻が占めています。法人Sの役員・従業員は、役員4名、正社員9名、パート2名、日本人研修生1名（2017年）です。主な従業員の属性や担当を、表3-7に示しました。役員（経営層）

表 3-7 法人 S の役員・主な正社員の概要

	性別	年齢	口数	主な担当
代表取締役(A氏)	男	40代	65	総括、水稲
取締役副社長(B氏)	男	40代	65	野菜
常務(C氏)	男	30代	20	水稲
A氏の妻	女	40代	25	花卉・加工
B氏の妻	女	40代	25	花卉・加工
正社員	男	20代		水稲
正社員	女	20代		野菜
正社員	男	20代		水稲や野菜の補助
正社員(A氏の長男D氏)	男	20代		野菜

資料：調査結果（2017年度時点）から作成

は、30代後半～40代後半です。A氏（代表取締役）とB氏（取締役副社長）は義兄弟です。C氏（常務）はこの2名と血縁関係がなく、法人Sに勤務して約20年になります。それぞれの担当は、A氏が総括と耕種部門、B氏が野菜部門、常務のC氏が耕種部門を統括しています。正社員は20代前半が多く、今後経営を担える者を早期に確保・育成する目的で、地元採用が中心となっています。

（1）経営幹部登用の経緯と人材の選抜

法人Sでは、2016年4月から経営幹部の登用を本格的に検討し、同年9月にC氏を経営幹部（常務）として登用しています。その経緯には、2つの意図がありました。

1つには、代表取締役A氏の長男D氏が2017年4月から法人Sに入社し、将来的に経営を移譲する意向があることが挙げられます。C氏は耕種部門、D氏は野菜部門を担当しています。現在の法人Sでは、部門分担を行っていることや、年齢でみるとA氏（40代）とD氏（20代）の間にC氏（30代）が入ることになり、年齢のバランスが良いこと、C氏が長期にわたり法人Sで勤務しているため、信頼も厚く、法人内をよく理解していると考え、C氏が後継者の育成やD氏への経営移譲までの期間の、いわば橋渡しの役割を行ってくれることを期待し、経営幹部登用を検討し始めました。

もう1つには、A氏が法人Sでのキャリアパスを若い正社員たちに示したかったことが挙げられます。法人Sでは20代の正社員が多く、親族でなくても役員に就任できるキャリアパスを従業員に示すことで、従業員のモチベーション向上を図ることが可能だとA氏は考えています。加えて、約20年勤務しているC氏が30代半ばになり、独立志向がなく、年齢を勘案しても役職を与える段階にあるとA氏が判断したことも登用の背景にあります。

（2）株式取得の方法

これまで法人Sでは、A氏とB氏が各65口、A氏の妻とB氏の妻が各25口保有し、A氏夫婦とB氏夫婦が同じ口数を所有していました。しかし、C氏を常務として登用

するにあたり、20口増資しました。このように、C氏が株式全体の1/10にあたる口数を所有したことで、C氏の経営上の役割が重要になったといえます。

なお、C氏は、A氏が設立した別法人の役員も現在務めています。C氏の報酬は、法人SとA氏が代表を務める別法人との合算で月額55万円(インタビュー調査時点)です。これは、農業法人においてはかなり多い報酬と思われませんが、このような高い報酬を得ているために、株式取得の際の資金調達に困難な状況が生じなかったと考えられます。

(3) 登用後の状況

C氏は、農業を職業とすることのおもしろさとして、毎年状況が異なることを挙げています。C氏は、入社10年目頃から機械や肥培管理全般を理解するとともに、この会社を大きくしたいという意欲が高まったといえます。その後、乾燥調製も任されるようになり、責任ある立場を担うようになりました。

C氏は、経営幹部に登用されてからは、会議等での発言権も得るようになり、自分の要望も伝えられるようになっていきます。登用を契機に、「会社をさらに拡大させたい」と考えるようになると同時に、後継者や従業員育成に対する意識も強まっています。特に、他産業に負けない給与体系の確立がなければ、従業員の定着は図れないと考えており、従業員の処遇改善に尽力したいと考えています。

3) 施設野菜を中心とした農業法人のケース(法人T)

法人Tは、施設水耕栽培(8,200㎡)で小ねぎ・サラダ用野菜(ルッコラ、サラダ菜、クレソン等)、水稻等を生産しています。現在の役員・従業員は、役員3名、正社員4名、パート20名です。法人Tでは、現会長E氏から現代表F氏に、2016年に経営継承されています。F氏は、E氏の次男にあたります。法人Tの役員・従業員の構成は、表3-8の通りです。法人Tでは、F氏が経営に携わるようになってから、正社員には地元出身の20代男性を中心に雇用しています。

表3-8 法人Tの役員・従業員の概要

	性別	年齢	口数	主な担当
取締役会長(E氏)	男	60代	100	水稻、露地、施設(アスパラ)
代表取締役(F氏)	男	30代	135	総括、施設(小ねぎ等)、営業
取締役(G氏)	男	30代	15	水稻、露地
E氏の妻	女	60代	50	施設(サラダ野菜等)、直売、営業
正社員	男	20代		施設(小ねぎ等)
正社員	男	20代		露地野菜(ねぎ)
正社員	男	20代		施設(アスパラ)、営業

資料：調査結果(2017年度時点)から作成

（１）経営幹部登用の経緯と人材の選抜

法人 T では、経営が成長するにつれ、現会長 E 氏（当時・代表取締役）が経営継承を検討するようになり、親族以外の若年層を雇用し始めました。当初、E 氏の次男 F 氏への継承は予定していませんでしたが、その後 F 氏が就農を希望し、法人 T に 2007 年に入社しました。F 氏の入社と同時に、E 氏が 10 年後に F 氏に経営継承することを明言し、経営継承に向けた取組を開始しました。

2011 年頃に、F 氏の小学校時代からの友人（G 氏）が就農したいという意思を E 氏に伝えました。しかし、E 氏は、G 氏が当時勤務していた会社でチーフになるという目標を達成させてから、G 氏の入社を再度検討したいと返答しました。それは、本人の意思確認や目標を諦めない精神力、及びマネジメント能力を醸成する目的がありました。その後、G 氏は目標を達成させ、法人 T に 2013 年に入社しました。

法人 T では、従業員が入社すると、早い段階で今後の処遇や将来像、経営幹部として登用するか否かを検討します。その際、経営者側が判断するだけではなく、従業員本人にも将来、具体的には 40～50 代の自分の人生設計を考えてもらうようにしています。従業員を経営幹部として登用する理由は、経営者としての意識を醸成し、責任感を持たせるためです。

経営幹部登用の際に重視する点は、経営方針と一致するか否かと、信頼関係を築けるか否かです。特に、代表取締役の F 氏と同じ方向を向いていける人物でなければ、登用は困難だと会長 E 氏は考えています。G 氏の法人 T での勤続年数は短いですが、F 氏とは旧知の仲であり、E 氏との信頼関係も醸成されていたことから、G 氏を取締役として 2015 年に登用しました。

（２）株式取得の方法

株については、E 氏（会長）が 100 口、E 氏（会長）の妻が 50 口、F 氏（代表取締役）が 135 口、G 氏（取締役）が 15 口取得しています。G 氏の株式取得にあたっては、2015 年に G 氏を経営幹部に登用したことを契機に、会長 E 氏の義兄（リタイア済）分を給与から差し引いて買い取らせるという方式をとりました。G 氏の報酬は月 45 万円（インタビュー調査時点）であり、農業法人の従業員の報酬の平均よりは高額であるといえます。

（３）登用後の状況

会長 E 氏は、自身が施設野菜や水稻など様々な部門へと経営を展開させてきました。現在、F 氏は経営の中心の施設野菜を、G 氏は水稻と露地野菜を担当しています。経営継承者の F 氏とは異なる作目を、取締役として登用した G 氏に担当させ、2 人に全体の経営を任せる形にすることによって、法人 T としての円滑な経営継承を行えるよう配慮された面もあるでしょう。

このように、法人 T の場合は経営継承のタイミングと重なったこともありますが、F 氏への経営継承と並行する形で、G 氏の経営幹部としての育成を進めてきています。

なお、法人Tでは独立希望者を支援する場合も同様に、法人Tの一部門を任せる形で指導しています。

4) 経営幹部登用における留意事項

今後は、経営者が1人で経営判断するというよりは、複数の経営陣で対応していくことも増えていくと考えられます。経営継承の観点からも、現在の経営内容を分担させ、後継者と経営幹部という複数の経営陣に継承していくという方法が現実的な選択肢の一つになっています。それゆえ、今後は、家族以外の者を経営幹部として登用するという、第三者の経営幹部登用に向けた育成が一層重要になっていくでしょう。

本節の冒頭で、経営幹部育成のポイントとして、従業員の適性の見極めと信頼関係を挙げました。今回紹介したように、経営幹部として登用する人物は、第三者とはいえ、経営者との間に信頼関係が構築されている人物を選択することで、退職に伴うトラブルの発生やリスクを減らすようにしています。

従業員を経営幹部に登用する際の留意事項として、従業員の株式取得に関わる資金調達が挙げられます。今回紹介した2法人では、比較的高水準の給与体系の実現によって、資金調達が課題とならなかったと考えられます。

また、2事例とも、口数自体が10%程度であまり多くなく、少なくとも現時点では、仮に出資持ち分を買い取るような事態が生じたとしても、それによって経営に対して大きな影響が生じる可能性は低いと思われます。ただし、今回紹介した農業法人は、水稻と施設園芸であり、経営の発展に伴い純資産が増加し、出資持ち分の評価が大きく変わるといった事態が比較的生じにくい作目であると考えられます。そのため、経営発展に伴って純資産が増加しやすい作目（例えば畜産）、及び加工など事業を多角化している場合は、注意が必要であると思われます。

(澤野 久美)