

集落営農法人における理念主導型経営の確立

集落営農法人（以下、法人）の経営発展過程における「経営理念」の働きや重要性について、その特性や労働意識および経営成果との関係、理念を生かす経営管理の在り方等の側面から調査分析し、理念に基づく経営実践、いわゆる「理念主導型経営」実践上のポイントとして整理した。

成果の内容

- 1 理念は法人経営の中長期的な拠り所として構成員に強く意識され、構成員の結束や士気向上を促す機能を果たす。理念の「機能」の発揮には内容を「具体化」し、その内容を「組織内に十分浸透させる」ことが重要である。特に「理念をわかり易く明文化すること」が効果的である（表1、図1）。
- 2 理念の総合力が高く「内容の充実度」も高い法人に、経営状況が比較的良好な法人が多く含まれる。すなわち、内容の充実を通じた理念の総合力の向上は、経営成果の向上にも役立つ（図2）。
- 3 また、理念の機能が発揮されると働く人の労働意識も高まる。しかし、労働意識は「働き方」にも強く左右される。特に、仕事上の役割が明確で、仕事について話し合う機会が多い人の労働意識が高い。経営成果の向上には「理念の充実」と「働き方の工夫」をセットで考える必要がある（図3）。
- 4 理念主導型経営の実践のための経営管理上のポイント
 - (1) 第一に、経営目的（理念・目標）をいかに明確化し、具体的な戦略や計画に落とし込めるかが重要である。近年、BSC（注）等の新しい経営管理手法を使い経営目的の共有化等を図る法人も出現し、一定の成果を上げている。
 - (2) 次に、業務上の責任と権限の明確化が重要である。部門制の導入など組織体制の見直しや、部門責任者の設置等、業務上の権限や責任のあり方について検討する必要がある。また、こうした責任や権限の分担は、代表者を日常の業務管理から解放し、経営戦略立案等、代表者が本来行うべき職務に専念させるのにも役立つ。
 - (3) 最後に、経営管理の効率化が重要である。経営目的の実現には、経営状況を的確に把握し戦略や計画の見直しを図っていく必要がある。事業拡大や経営者の交代等のマネジメント環境の変化にも迅速に対応できるよう、パソコン等を活用した経営管理のシステム化を図っておく必要がある。

注) バランススコアカードの略。組織内のあらゆる働きが、組織目的の実現に向けてどのように作用しているかを可視化して、総合的に評価する経営管理手法。財務の視点に加え、顧客、業務、人材など、複数の視点から指標を設定し、多角的に目標の実現を管理していくのが特徴。

成果の活用面・利用上の留意事項

- 1 集落営農法人全般に適用可能だが、特に中期計画の作成時期等に合わせて活用すると効果が高い。

具体的なデータ

表1 集落営農法人における経営理念に対する認識
(H25 アンケート 95法人・283人)

①理念の内容としての重視されているもの	②理念の「機能」として発揮されているもの	③理念の「浸透活動」として実施されているもの
安定性・継続性 4.3	経営の方向性を示す 3.9	雰囲気づくり 3.8
和・助け合い 4.3	存在意義を示す 3.8	二次現場指導 3.7
地域貢献・協調 4.3	戦略・計画抛り所 3.8	浸透 役員人選の前提 3.5
効率化・低コスト 4.2	地域貢献意識の醸成 3.7	理念教育 3.3
経営成長・発展 4.2	雰囲気の醸成 3.7	わかりやすく明文化 3.1
個人尊重 4.1	日常管理抛り所 3.6	理念にまつわる話 3.0
売上・利益拡大 4.1	コンプライアンス 3.6	二次イベント 2.6
能力発揮・やりがい 4.0	行動規範 3.6	浸透 会報等啓蒙 2.4
ルール・しくみ 4.0	一体感の醸成 3.6	浸透 唱和活動 2.2
環境配慮 4.0	士気向上 3.5	理念揭示 2.1

注1)データはそれぞれ5段階で回答した番号をそのまま点数化して項目別に平均したものの。
注2)内容、機能及び浸透活動とも評価の高かった10項目を表示している。

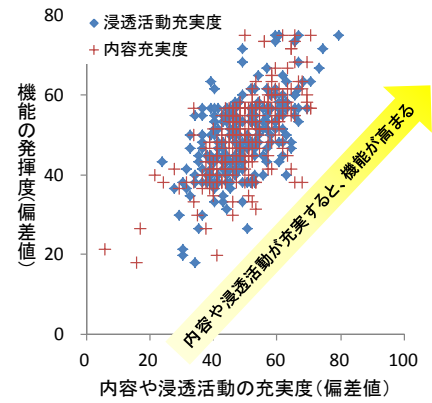


図1 理念の「内容」および「浸透活動」の充実度と「機能」の発揮度の関係

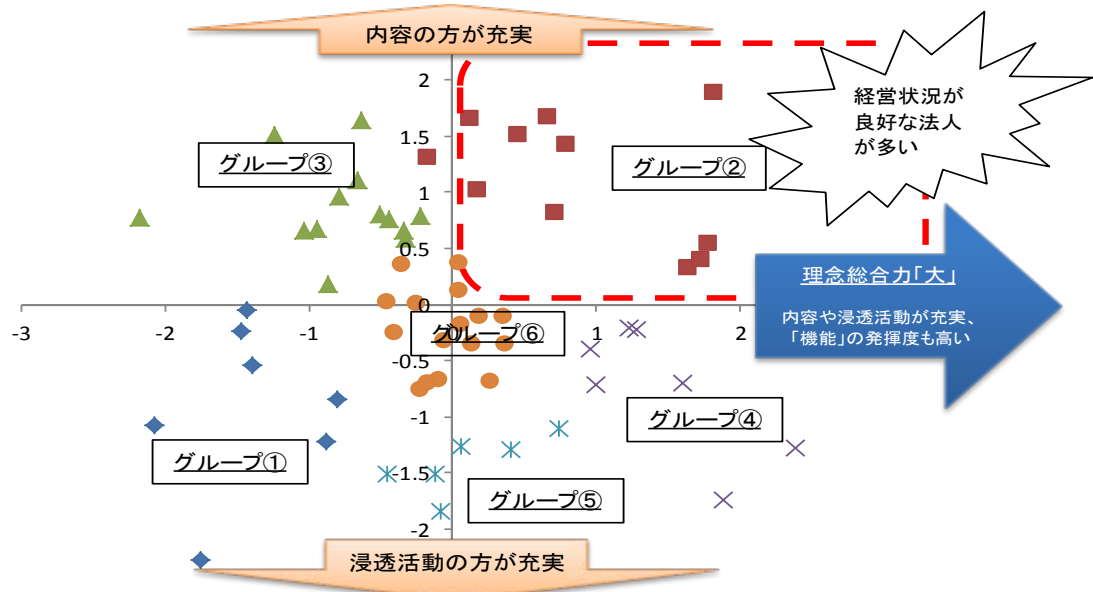


図2 理念の総合特性による法人の分類 (主成分分析、60法人 6つのグループ)

※理念総合力が高い法人で、「内容の充実度」が相対的に高い法人に経営状況が良好な法人が多い (図右上 グループ②)

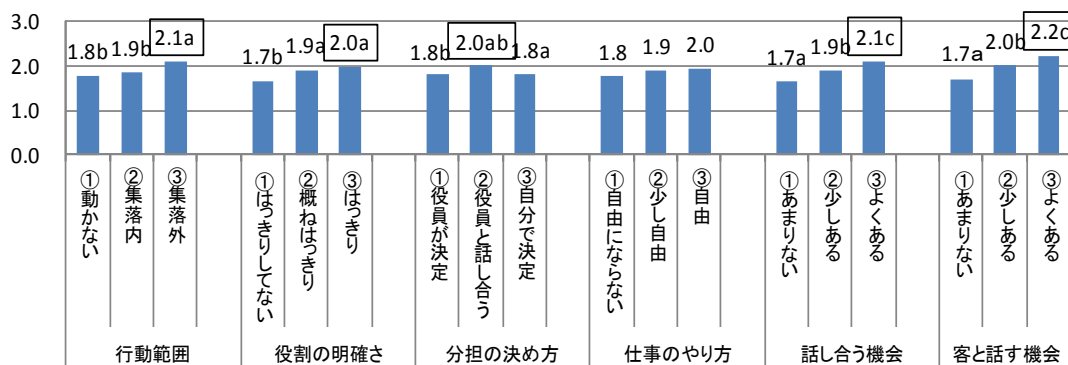


図3 法人で働く人の労働意識と働き方の関係

※値が大きいほど満足度が高いことを示す

注) アルファベットが異なるものは5%水準で有意差を示す。

研究年度	平成25年～27年
研究課題名	集落営農法人における新たな営農支援手法の確立
担当	経営技術研究室 高橋一興・久保雄生 (現農業振興課)