

# 未来づくりのための“創造的”引退論



若葉への移り変わりの鮮やかさ故にその名前を持つ「ゆずり葉」という名の樹木をご存知だろうか。それを教えられたのは先年亡くなられた滋賀県中主町の故・中道登喜造氏からだ。すでに経営は長男の唯幸氏（当時34歳）と次男の幸草氏（同31歳）に任されていた。

11年前に中道氏はまだ63歳とうかがったが、その風貌は実年齢をはるかに超えて見えた。孫を膝に抱く姿はいかにも好々爺。しかし、その若き日の夢、人生と経営の来し方、農業の何たるかを語る姿は、「若い」も、その反対の「執着」をいささかも感じさせず、敢えて形容するなら「悠々たる大人」という人だった。

拓土の広がる大陸に沈む夕日を見つめる「開拓者」を夢見て、満蒙開拓団への参加を親に止められた少年時代。長じての後、夢を果たすべく大阪の門真市の農地を売り、滋賀県でやっと手に入れた農地は、面積こそ大きくても小区画で条件の悪い水田ばかり。それを自らの手で改良し、広げていった40haの農地。

やがて、「土と経営」を語る農業の同業者としてスガノ農機を知り、その紹介で北海道の地で大規模麦作経営にチャレンジする勝部徳太郎氏と出会う。離れた地にあっても勝部徳太郎氏・征矢氏親子こそを、後継者が範とすべき経営者として親交を深めた。その出会いから、昭和45年に同氏オリジナルの、耕幅218cm、14インチ澆土板で土を内盛りに畝成形していく丘牽きタイプサンドライ・プラウを開発する。同時に80馬力のブルドーザを導入。それは中道氏の「土にこそ投資する」農業経営の理念を象徴する機械だった。

自らの夢と理想に従い、その農業経営者と

しての人生を通じて「大規模を目指すなら深く耕せ」と語り、土作りに向かう後ろ姿を子供たちに見せてきた登喜造氏。耕し、穫る以上に戻し続けることで守り育てた「土」。

そして、二人の後継者はすでに壮年期を迎えている。現代の市場社会の中における彼等にとって「土」とは、すでに足元の土ばかりではない。それは足元の耕し続ける土であるとともに、顧客であり、取引先であり、食べる者への責務を共有する異業種の人々をも意味しているのではないか。彼等は登喜造氏の時代には得られなかった新しい生産技術手段ばかりでなく、コンピュータや様々なマーケティングノウハウを道具として、彼等にとつての土作りを続け、さらなる未来を創造している。父がそうしたように、「土」に戻し続け、それを信じながら。

登喜造氏が、その人生を掛けて後継者に伝え、残したものは、その広い農地でも備ける術でもない。金を追わず、楽を願わず、ひたすらに冬（種を播く前）にこそ働き、規模を望めばこそ深く耕し、そして開拓者の夢を持ち続ける経営者としての生き方や哲学、あるいはその誇りや勇氣。そのように生きることの楽しみなのではないか。

そして、登喜造氏は、冷静に、そして思い切りに生きて来た者だからこそ見える時代の変化を予感して、潔く次世代に未来を託し、自らの新たな役割を果たさうとしたのではないか。僕が見た好々爺然としたその風貌とは、まさに、成長する若葉に自ら場を譲る「ゆずり葉」を演じる姿だったのかもしれない。

今月号では、大きな時代の変化を迎える中で、「未来作りのための」「創造的」引退論」と題して特集してみた。

（昆吉則）

# 自然の流れの中で、 親父としての準備 と心構え



牧瀬和彦

矢久保英吾さん（64）、諭さん（29）親子は、秋田県・大潟村で直播による水稻を12・2haと大豆2・2haの農業経営をしている。また、大潟村に隣接する八郎潟町で、温室イチゴ生産を昨年からはじめた。

コメ政策に翻弄されるだけではダメだと、複合経営を目指し、足の強い農業経営を目指そうと、田んぼの仕事の直播によって捻出した春先の時間を温室イチゴへと向けている

## ◆後継者の条件は？

英吾さんは、新潟の農家の出身。アメリカや北海道などを渡り歩き、自分の農業の場を探し、30才の時の大潟村に入植した。

自分の農業、やりがいのある農業経営を目指し、歴史の中で翻弄されながらも大潟村での農業に人生を掛けた。そんな親父さんも64才になった。

後継者をどのような条件で考えていたのでしょうか？の問いかけに、「自然な成り行きとしか言いようが

ありません」と笑う。

姉二人と三人兄弟の諭さん。息子に対して、特に後継者だからとかこういう能力が無ければ後継はできないという考え方は持たなかったという。

息子さんの諭さんも「兄弟の中で男が自分一人だけだったので、自然と自分が後継者になるということを意識していた」「親から強制されたこともなく、農業を嫌いだと思ったこともなかった」と屈託がない。

イチゴを始めるとき、家族のみならず周辺から猛反対を受けた。風雪に耐えるだけの大きかりな温室を建設することには大きなリスクを負う。ましてや「秋田にはイチゴは向かない」と言われていた。

無謀に思われたこの計画に、不安を覚える家族を何とか説得し夫婦二世代での複合経営を始めた。もちろん、後継者である諭さんの成長と将来への展望と期待を込めての冒険であった。

矢久保さんには勝算があった。生産が少ない秋田だからこそ、ちゃんとイチゴを作れば喜ばれるのだと。

## ◆後継者に渡すもの

当初は、乗り気でなかった息子さん。親父さんはこう語る。

「田んぼは直播だから、息子は代播きの経験さえ無い。でも経験を積み重ね、知識を持つことにより、だんだん自信も持つようになってきたようです」

イチゴに真剣に取り組むことに伴い、だんだん、積極的に参加、発言をするようになった。

そして、「でも内心は、何を考えているのかよくわからないんですよ。親父として」「まあ、どこの親子でも、どの時代でも同じなのでしょうけどね」と屈託なく笑う。

「65才になるのを機に、経営を『法人化』させようと考えているのですよ」と親父さん。

まだ準備の段階だが、有限会社形式にすることにより、経営に対する姿勢が変わることを期待し、各自がその責任を自覚することが狙いだ。

また、経営の幅と可能性を広げる為には法人化が都合がよい。



特集

# 未来づくりのための “創造的”引退論

当初は親父さんが代表となるだろうが、ゆくゆくは後継者である息子さんに会社の代表を譲る形になるだろう。

しかし代表を譲っても、親父は親父なりに関わり、するべき仕事やポジションは出来る限り担っていきたいと考えている。

——もし息子さんが居なければ、後継の問題はどうなっていたでしょうか？——と尋ねると、

「そういう考え方で物事を捉えたことは一度もないです」と突っぱねられた。

これは、親父さんが、あらゆる判断や考える時に共通している考え方だ。

『物事を想定で考えない』『現状をどう展開していくか。その点だけで判断していく』

息子さんが生まれ、成長してくる。息子さん本人の意向も農業を継ぐ気になっていることを見据えた上で、どう可能性を広げ、後押ししていくのかだけを考えているのだ。

もし息子が後継したくないというのなら、後継者問題は別の問題として課題となるし、息子の生きたい方向と課題もそれで一つの課題として現れてくるだけ。

今となって、息子が後継しなかったらと考えることも意味がないし、その時はその時だと考えるしかない。

## ◆肩に力の入らない 流れの中で

そんな親父さんも、ポロツと本音

を漏らす。

「自分がここに入植したのは30才の時だったんです。それと同じ年になった息子だが、ものたりなさを感じるのも事実です」

これはまさに親父として、先輩としての素直な気持ちかもしれない。

しかし、息子の側にも言い分がある。

「男が自分一人だったことから、自然と跡継ぎという意識は持っていました」  
「特に農業が嫌いだとか、嫌でしょうがないという感じはなく、自然の成り行きといった感じです」と言いながらも、

「親父があまりにも色々なことを始めるので、ハラハラさせられたり、振り回されていますよ」と笑う。

しかし、息子さんもちやんと親父さんの気持ちは受け止めている。

「親父は、農業のつらさや苦勞を自分の前では見せないようにしていた。それが自分もそんな楽しい農業なら

やってみてもいいかなという気にさせられたのも事実かも知れませんが」「だから、特別な決意とか抵抗というものはなく、自然の流れのようなもので、後継者になりました」

制度や環境の問題ではなく、実は肩に力の入らない、自然の流れの中で、互いに不安と期待を抱きながらも、後継ぎに向けての段階を進めていく。

開拓者的な「状況を悔やまず、現状をどうするかという前向きな姿勢で考えを進める」という考え方が、矢久保親子の『隠居・後継ぎ』のポイントではないだろうか？

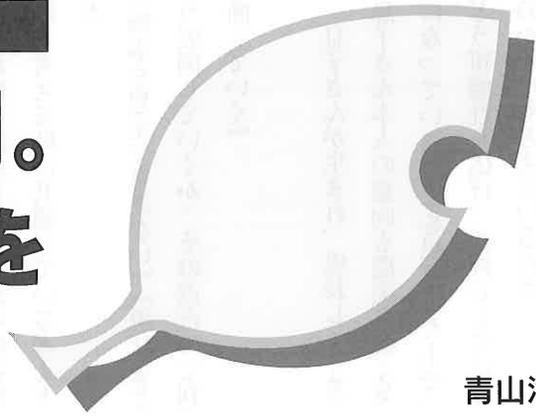
論さんに——自分なりの経営ビジョンや担うべきことはどう考えていますか？——と尋ねた。

「親父がはじめたイチゴや田んぼ。厳しい時代にこれからどうやって経営として成り立たせていくのか？…不安はあります。生産と経営をどう一体化して『農業経営』と確立していくのか？それが私がまずやるべきことだと思っています」とたくましい返事が返ってきた。



矢久保英吾さん（左）と論さん（右）

# 創業者と後継者は別。 息子は自分で人脈を 作っていくしかない



青山浩子

## ◆大事なのは本人の気持ち

「息子には継がせようとは思ってなかった」——横森さんの言葉を聞いて最初、驚いた。8haで高原野菜を作り、経営手腕をいかし自ら販売ルートも切り開いてきた横森さん。畑を訪れると、黙々と作業をする長男利明さんの姿が必ずあった。築いてきたものはそっくり利明さんに渡すと最初から決めていただろうと思っただけに意外だった。

「家族が力を合わせて農業で生きること教えるために、幼い頃から仕事は手伝わせました。私の祖父は、是が非でも私に継がせようと農業を手伝わせた。でも私にはそういう思いはなかった。大事なのは本人の気持ち。好きでなければ続かない。私は農業が好きだったから、祖父のいう通りにしてよかったです。でも息子は別。本人が継ぎたければ継げばいいし、継ぎたくなければ他の人によつてもらおうと思っただけ」

そのため、横森さんは一度も利明さんに「継いでくれ」といわな

かったという。「それに息子が継ぐとなると、引退した後も私の気が休まらないから」と笑う。

ところが、農業大学校を卒業した利明さんは、「継ぎたい」と言ってきた。「でもこつちもすぐには領かなかつた。地元を離れれば気も変わるかと思ひ、米国の農業研修に行かせたが、戻ってくるとやっぱり『やる』という。ならば『嫁さんを先にもらえ』というと早速探してきた。夫婦でがんばれるかどうかを確認して、ようやく継がせることにした」。

利明さんに農業を選んだ理由を聞いてみると「長男は家業を継ぐのが当たり前というしきたりが残っている地域ですが、結局は自分で選びました。親父がいろいろ仕事を紹介してくれましたが、自分で農業するのがいちばん性に合っていると思ひましたしね」と話してくれた。

## ◆「還暦になったら引退する」と宣言。3年かけて経営を移譲

利明さんが23歳で就農して以

来、親子は一緒に野菜を作ってきた。しかし2000年春、(株)信州がんこ村という法人を立ち上げると同時に、横森さんは経営の大半を利明さんに移譲した。

(株)信州がんこ村とは長野、山梨、群馬の各県の生産者20数名からなる組織だ。炭と木酢による土壌改良材「ネッカーリッチ」を共通資材として使い、できた農産物は「がんこ村」というブランドで、横森さんのもつ販売先を始め、全国のスーパーや市場に流されている。同社は、がんこ村商品の販売支援と生産指導などを行なっている。

「息子が継ぐといった時点で、還暦をもって実益のための農業から引退しようと思っただけ。引退後は『趣味』としてか、これまでお世話になった人を手伝う『生きがい』としての農業がしたかった。で、ずるずるやりたくなかった。だから60歳になる3年前に引退宣言をして徐々に譲っていきまし。1年目は作付けの関係、次はお金の関係、そして最後は販売の関係とやらせるようにしていきました」(横森さん)



ただ、横森さんは自分の経営スタイルをそのまま利明さんに継がせるつもりはないという。横森さんの農場では毎年、新規就農者や海外からの研修生を受け入れてきた。そのため「一つの家族が食べていくには広すぎる規模」という8haを耕してきた。今後はこれを減らしてもいいと横森さんはいう。「基本的に夫婦二人で食べていける規模からスタートしたほうがいい。増やしたいと思えば増やせばいいが、始めから大規模経営をしようと考える方がいい」現在、横森さんは利明さんの「相談役」として農場の仕事もやっているが、それも後3年で終わりにするという。

### ◆父と息子は比べられる 一人の人間として評価される まっつけかけを作ってやる

横森農場の経営を任せられるようになった利明さんだが、現在、農閑期になる11月から3月までの間、奥さんと小さい子供3人を連れて八千穂村を離れている。「ネットワーク」を使う生産者が大勢

いる宮崎県に出向き、彼らの作業を手伝っているのだ。家を借りて、春まで野菜づくりをして長野に戻る生活。これは横森さんの提案で3年前から行われていることで、費用は横森さんが負担してきた。「春から夏にかけて一年分の仕事に集中しているわけだから「ゆっくりに休ませてあげればいい」と言われるかもしれない。でもこれも私なりの考えがあつてのこと」と横森さんはいう。



横森正樹さん（左）と利明さん（右）

その思いとはこうだ。「創業者と息子はいろんな点で違うが、どうしても比べられる。もちろん周りの人は「横森の息子だから」といつてくれるだろうし、応援もしてくれるだろう。しかし最終的には、息子は自分で人脈を作っていくかなければならない。息子夫婦を九州に送りこんだのは知らない土地で新たな人脈を作りながら、自分なりの経験をしてほしいと思つたから。離れて暮らせば息子も一人の人間として

評価される。その評価こそが、息子を経営者にしてくれると思つたから。最初、横森さんの提案で実現した宮崎行きだが、利明さんにとつても大きな収穫があったという。「長野と農業があることがわかつて勉強

になった。系統が強い長野と違って、宮崎は各農家が市場に持つて行くなど自分なりに考えてやっている。他の産地の話や、中国など外国の話も親父からはよく聞いていましたが、自分が外に出てみてわかつたことも多い」

横森さんは現在、(株)信州がんこ村の社長だが、将来利明さんにその席を譲ろうとは思っていない。「生産の面でプロになってほしい。息子はあくまでも横森農場の経営者として独り立ちしてもらいたい。一方、信州がんこ村は、営業に長けた人材に後を継いでもらえたらと思つている。生産を担当する息子と、流通の手伝いをする信州がんこ村が、ネットワークを組んでいくことが私の夢」と語る。

個人的な意見だが、横森さんは利明さんに継がせたいという気持ちを一歩強く持つていたと思う。だがそれを押しつけず自らの意志に任せた。そして創業者と後継者の違いを知った上でできる限りのサポートをしている。経営移譲の秘策を聞いたような思いだった。

# 息子、嫁、婿…… はたまた他人(!?) やりたいヤツが継ぐ時代

三好かやの

## ◆どっちに転んでもいいように

各地の女性農業者を訪ね歩くようになって久しい。いずこで話を聞いても息子や娘たちへの経営委譲は、親子関係も絡むだけに、母親たちの悩みの種となっているようだ。

取材対象が40〜50代の現役バリバリの農業女性を中心ということもあり、その子どもたちは中高生が中心。まだまだ具体的なビジョンは描ききれていない人が多いように思う。

共通しているのは、「将来は自分の好きな道に進んでいい。それでももし、家業をやりたいと思ったら、いつでも安心して譲り渡せるように、がっちり基盤を固めておいてやりたい」という声だ。

20歳を過ぎて成人になっても、将来を決めかねている若者たちも多い。

70年代以降、若い世代が家業を継がずに都市へ流出したケースが多かった。それは農業よりも企業に勤める方が絶対「安泰」だという確信があったからだろう。しか

し、近年若者たちをとりまく就職事情はものすごく厳しくて不安定である。フリーターと称する若者も多いのもたしかだ。なんとか企業に勤めたとしても、いつ転ぶかわからない。だからといって農業の先行きが見えないことには変わりはない。いつどっちに転んでもいいように、「とりあえず」家を離れなくてもいい教員や公務員といった仕事についているケースも多い。

米農家でレストランも経営している庄司祐子さん（山形県・羽黒町）の場合、

「私たち夫婦は、彼に家業を継ぎなさいとはいってません。彼が別の道に進むといたら、本当にやりたいといってくれる別の人に託



庄司祐子さん

してもいい。でも息子がやりたいといったら、最優先ですけどね」

長男の建人さん（19歳）は、現在東京でアパレル関係の仕事に就いている。

「お母さん、まだ帰らなくていいでしょ」っていうんです。「まだ」ってところがいいですよね」（祐子さん）

## ◆跡継ぎは、長男とは限らない

それでも、子どもの誰かが跡取宣言をして、親子で邁進している家族には勢いを感じる。ただしそのスタイルは多様化している。

原木しいたけを栽培している横田喜子さん（岐阜県・川辺町）には、4男2女がいる。長男の尚人さんは長野の菌種センターに勤めた後、実家へ就農。一時は菌床しいたけに心が傾いた時期もあったそうだが、両親の築いた原木しいたけの品質の高さを再認識しているという。

一方アパレル会社に勤めていた次男の千洋さんも、「ウンだからの業界」に嫌気がさしたのと同時に、両親の「本物の椎茸」を受け



特集  
未来づくりのための  
“創造的”引退論

継ぎたいと決意した。千洋さんは現在両親と尚人さんが農場を構える川辺町から標高差300mの白川町に第二農場で、しいたけを管理している。単に面積を拡大するのではなく、同じしいたけが二つの農場を行き来することで、高品質の原木しいたけが生まれるというわけだ。後継ぎは一人とは限らない。

さらに、家業を女性が継ぐケースも増えている。酪農家の池田月美さん（広島県）の場合、3人姉妹の真ん中の香奈さん（23歳）が跡取宣言。目下両親の元で修業中である。両親が築いたのは、酪農だけでなく、民宿、レストラン、



横田喜子さん（前列右から2人目）、長男尚人さん（後列左）、次男千洋さん（同右）

教育ファームと多面的な要素を持った牧場。

「女性の経営者に大切なのは、笑顔と根性、もつと牛のことを勉強する心をもたなくちゃ」（香奈さん）。

未来のパートナーの第一条件は「一緒に酪農をやる男性」であること。目下大募集中である。一方月美さんは、

「場合によっては、家を離れてもかまわないと思っている」と、あくまでも冷静なスタンスだ。そんな心配をよそに、香奈さん自身は、堆肥熱を利用した自家発電、輸入飼料を使わないエコミルク等、新しい野望をどんどん打ち出



池田月美さん（右）と香奈さん（左）

している。

「彼女が夢をもって楽しく経営できるとような土壌をつくるのが私たちの仕事ですね」（月美さん）

### ◆多様化する委譲のスタイル

現役バリバリの親たちと共に働 きながら、徐々に世代交代を行な うケースが多い中、突然経営を背 負わねばならない人もいる。

寺床明子さん（熊本県・水俣市） の場合は結婚後間もなく、デコポ ン栽培に情熱を注いできた父親が 他界。母親、夫と共にその意志を 受け継いでいる。夫は非農家出身 の吉田浩司さん。実は明子さん自 身も吉田姓なのだが、仕事上は旧 姓を名乗っている。父の築いた 「寺床さんちのみかん山」がブラ



寺床明子さん（左）と芽生ちゃん

ンドとして定着しているし、父の 意志を本当に継ぐのは、その姿を 見て育ってきた自分だという自負 もある。

「今年はとりあえず母の名前で、 税金の申告を終えました。来年は 寺床かな？ 吉田かな？」（明子 さん）

一方、夫の浩司さんは、農家の 出身ではないが、以前から農業に 関心があり思う存分働ける場所を 求めていたのだという。

「自分は本当にいい出会いができ たと思う。これから自然や農業に 関心のある若者たちが結婚を通し て就農できるように、情報交換の 場をつくりたい」とまで考えてい るそうだ。

今後、経営委譲のスタイルは、 ますます多様化していくだろ う。後継者は一人ではないか もしれないし、女性かもしれない。はたまた他人の場合だ っでありうる。いずれにせよ、 受け継ぐ者が「前向きに」仕 事に臨める体制をつくるこ と。それが先達たちの使命で はないだろうか。

# “引くこと”こそいのちなれ

【略歴】昭和34年に大学を卒業後、学研編集局に入社。総合雑誌『世代』で、政治・経済関係記者をつとめる。のち経営企画室勤務を経て脱サラ。公園・公社住宅団地向けの家具を製造販売する会社を創立、経営。のち多角経営として外食産業に参入。珈琲専門店『ぼえむ』、コーヒーショップ『ソモロー』持ち帰り弁当店『ほっかほっか亭』など計6店を経営、いずれも成功させる。50歳を機にビジネスの方は「店舗銀行システム」に権利を譲渡して“3度目の挑戦”を開始。雑誌への寄稿、単行本執筆、講演、テレビ出演などの活動をはじめ、みずからのビジネス体験を活かして、人材開発コンサルタントとして、一部上場会社などの研修等にもタッチしている。他方では、ライフスタイル開発研の代表として、いきいきシニアライフのための『Beの会』を主宰したり、自治体では行政改革審議会委員・生涯学習推進委員会委員等を歴任している。

鴻野日出男

## ◆譲葉ゆずりばの美と徳

本州では宮城よりも南の地帯、四国や九州に多く見られるのだが「譲葉」という常緑樹がある。四月、五月頃に花が咲き、秋に熟して黒紫色の実をつける。この樹の特徴は十五〜二十センチぐらいの大きな葉っぱで、裏は粉をふいたような白色。その若葉は正月菜なまなと称して食べる地方もあるとか。姿・形の美しさから、観賞用として庭に植えることも多い。

その、“観賞”のポイントというのは、毎年繰り返し返される若葉と旧葉の交代が目にも鮮やかに、はつきりとわかることで、こんな事情から「ゆずり葉」と名付けられたらしい。もっともこの樹には地方によって様々の呼び方があり、正月のお飾りに使うことから山口・長崎では「シヨウガツノキ」、四国・愛媛や九州では「ツルシバ」「ツルノハ」、福井や近畿・四国地方では単に「ワカバ」と呼び、岐阜では「トクワカ」、三重に至っては「フクシバ」というらしい。

いずれにしてもワカ（若）にユズルので、それでツル（鶴）だったたりトク（徳）だったたり、フク（福）だったりのニュアンスなのである。

## ◆やむにやまれぬ選択



ユズリハ

ところで我ら俗世の話になるが、いつまでも過去の栄誉や利権にしがみついているだけで、時熟せば若き後進に道を譲るといっては元より徳であり、福である。しかしこの半世紀ぐらいのことでは、当の「譲る」がすっかり不人気になってしまった。特に十数年くらい前までの高度経済成長期では、とにかく前進・成長・効率こそがいのち。後進に譲るどころか、立ち止まったり後を振り返ることさえが憚られた。それで生涯現役や「いつまでも元氣一杯、最前線で」というのは誰もが異論を差し挟めないほどの正義、美徳となった。

ところがご存知の長引く不況と先行き不透明のお先真っ暗情勢になって、幸か不幸か「早めに退く」とい

うのが脚光を浴びることになった。定年前に早期退職勧奨を受けるのは今や日常茶飯事。早期退職優遇制度で早めに退職してくれたら、かなりハズミますよといわれれば、予想外に希望者が殺到して経営側を慌てさせるなどの例は枚挙にいとまがない。いきなりリストラされるよりはよっぽど良いから、殺到する側の気持ちは痛いほどよくわかる。

わが農業経営の分野でも、「農地の権利移動と転用」というのは農地法や農業基盤強化法といった支援背景もあって、戦後一貫した大きな流れであった。それが使用賃借権設定による経営委託だろうと、自作地無償所有権移転であろうと、応ずる例の一番大きな理由が、いわゆる後継者不足及び農業従事者の高齢化にあったことは明らかだろう。

ただ言わずがなではあるが、サラリーマンの“早めに退く”昨今の事情にしても、農業方面での“委せる、移す”の傾向にしても、いずれも自らが好き望んでそうしている訳ではない点である。

少子高齢化―後継者不足、消費不況―バランスシート不況を含む深刻な不景気といった大きな流れの中の、やむにやまれぬ選択の結果なのだ。「譲葉」のように新旧が鮮やかに



入れ換わるこそ「美」だったりの話ではない。で、もとより「徳」や「福」にはかなりの距離がありそうだ。ただ、「委せる、移す、退く」といったコトの背景には、いささか哲学的ともいべきメンタルな意識や論理が貼り付いていたからこそ始めて実現したというのも、古今東西を通じての一つの真理である。

このあたりが少し厄介、そして興味を引かれる点なのだが、ここでもさつと駆け足でその周辺事情を覗いてみることにしよう。

### ◆隠居制度とは

日本は封建武家社会以来の伝統的なのだが、『葉隠』の「武士道とは死ぬことと見つけたり」を一方の極として、おおよそ「引く」「退く」「枯れる」「散る」などの独特の美意識があった社会である。それも単に制度・慣習ではなく、意識や美学であったからこそこのことと思うが、引いたり退いたりしない現実は見えにくいとする一種の信奉が大きく横たわっていたことは事実だ。この信奉が宗教観や（労働）倫理観とも結びついて、広く民衆一般の間にも根を張り、やがてはためらい、立ち止まり、引いたり散ったりするのを一つの理想とする数々の文化を生むことになった。

この文化の系譜は古くは王朝時代から封建武家社会を経て、江戸町人文化に至るまで長く及んでいた事実は、よくご存じの筈である。

だがこのあとがいけなかった。明治維新以後ではひたすら近代西欧文明にキャッチアップするためにも立ち止まり躊躇することはたいそう不人気。ましてや引いたり隠れたり沙汰は罪悪にもなりかねない有様で、これは戦後の成長・効率至上主義の中で、一層強まる事はあっても下火にはならなかった。

ところで一般庶民の暮らしの中で、「引く」「退く」といった抽象的な段階から一歩進んで、「隠れて居る」なるライフスタイルを極めてわかりやすいシステムとして定着させてきたのが、ご存知の「隠居制度」である。もつとも引く、退くつまりは「引退」と「隠居」は、その概念もあり方も相当に違うことではあるけれど、まだ気力・体力ともに自信はあるが、この際家督財産を子供に譲って隠居しようとのココロなおよびアクションは、少なくとも「爽やかな引退」であることに違いはない。

そしてこの「隠居制度」に関して、明治維新以後は言うに及ばず、二十世紀中頃までの我が国の旧民法下の「家」を支えるシステムとして

堂々と機能していたのだ。さすがに戦後の新民法下では、イエの存在自体がはつきりと否定されたものだから、当の隠居制度は儂く頼りない存在になってしまった。しかし農村の村落社会や都市部の下町といわれる周辺には、未だにその残滓が認められるというのもまた、事実なのである。

### ◆生きゆずりと死にゆずり

「隠居さん」といつて誰もがすぐ頭に浮かぶのは、落語の八つつあん、熊さんとともに登場する横丁のご隠居さんだろう。このときイメージ的にはあくまでも「横丁」であって、裏通りやバイパス沿いでは具合が悪い。ところが当の横丁自体が昨今はめつきり姿を消したから、それでご隠居さんも居なくなつたともいえる。それに何かというと「大変だあ！」

と転がり込んでくる八つつあんや、いろいろとコトの意味や理屈をご隠居さんに尋ねまくる熊さんだつて姿を消してしまった。近ごろは八つつあん・熊さんも皆平等に学べるようになったから、特別コトを尋ねる必要がなくなったのだ。

ともあれこうした横丁のご隠居さんというのは少し専門的になるが、都市型隠居VS農村型隠居といった分類の中では、明らかに前者に当たっている。分類ということなら前に書いておくと、隠居システムの中で一番肝心の部分、つまりは財産相続に関してなら「生きゆずり」と「死にゆずり」の二つがある。

「死にゆずり」というのは一家の家長が死ぬまでは相続しないこと。生きている間に譲るからこそ隠居だろうとの反論がすぐ出そうだが、現実問題としては「生きゆずり」「死にゆずり」の境界がぼんやりとしているケースが実は多かった。

つまり本人はまだ生きているが、老衰・病氣・家庭不和などの原因で、そろそろ相続問題をはつきりさせておいたほうがよからうといった場面。はつきりさせたいのはヤマヤマだが、諸般の事情もあって一向に踏み切れない。で、その内に結果としての「死にゆずり」になってしまう。



庶民一般の間ではむしろこんなケースが多数派ではなかったか。

それと、未練なくさっぱり次代に譲る“との潔いコンセプトの隠居制度だが、例えば病氣や家庭不和といった特殊事情で急ぎ「生きゆずり」するくらいなら、むしろ隠居しないほうが体面上はベターだとの考え方も多かった。これは「武家型・隠居道」ともいうべきタイプに多くみられたのだが、家長としての威光・権限をできるだけ長めに保持しよう、つまりは「実よりは花をとる」考え方で、いかにも武家社会にお似合いの発想といえる。

### ◆明治時代の隠居制度

日本各地に様々の形で慣習として伝えられてきた隠居制度だが、法律によるお墨付きを得て、確固たる地位を得たのは明治民法が定められてからのことである。民法では戸主が生前に戸主権を家督相続人に譲渡することをほつきりと定め、その際戸主は満六十才以上であること、また「完全ノ能力ヲ有スル相続人ガ相続ノ單純承認ヲ為スコト」の二条件を満たした場合のみ、隠居を認めるとも明記されていた。

法律によっていわば「全国区的」存在になったそのパターンを前述の

流れで敢えて言えば「都市型隠居―武家型」であり、しかも相続人が戸籍吏に届け出る時点ではじめて隠居の効力が発生するという「届出主義」がその根底にあった。ただしここでも現実暮らしの場面での実態は、そんな四角四面法律がらみの話とはかなり乖離していたようだ。つまり「生きゆずり」こそが本命の隠居制度の本拠地・農村では、相変わらず昔からの慣習が根強く生き残っていた。しかもこうした慣習の底には「口も出さず手も出さず、与えることも奪うこともなく、ただひっそり蟄居する」といった、それこそ引く、譲るの一番純粹な精神部分に触れるものが脈々と流れていた筈だ。そして各地各様のあり方があったとはいえ、その後も長く生き続ける事になったのである。

### ◆よみがえれ、ご隠居さん

さて話は再び二十一世紀ただ今の俗世へ。農業就業人口は相変わらずの減少傾向で、直近統計でいっても平成九〜十一年で対前年比二・二%の減。六十五歳未満層で一・五%の増加である。耕地面積及び作付け延べ面積でも〇・八〜〇・五%の減少となっている。

だが我が国の食糧自給率が相変わ

らず五十%を割り込む情勢の中で、世界全体グローバルな話なら二十一世紀は世界人口爆発なので、食糧不足どころか明らかに食糧危機。それとここ数年のデフレ不況の一層の深刻化、遅々として進まぬ構造改革に嫌気さしての金融危機等々の、産業経済全般不振の背景あつてのことだろうか。

新規学卒就農者と三十九才以下の就農Uターン組の合計数は平成二年の四二〇〇人を底として、年々順調に回復傾向を見せ、平成十年統計では一万人を超えた。これなどは明らかにホットニュースといつてよからう。それとご存知都知会地でリストラにあつた中高年層の就農希望者増加傾向とか、「定年帰農トレンド」などもある。

長く陽の当たらなかつた農業・農家にも、どうやら薄日が射しだした感じだ。

さてマクロの事情はそうだとしても、わが隠居制度が復活しそうな文化的・精神的土壌とか、譲るべきほどの家督相続“といったカネ・モノに関するシビアな客観状況がにわかには好転したとの感じはない。しかしここで再びクールマクロな統計など持ち出すとすれば、平成十一年で農家総所得の全国平均八五〇万円。一

人当たりの可処分所得一七四万、または全国販売農家貯蓄高平均二七〇〇万余などの数字が目につく。

これなら今や先の見通し全く立たなくなつた一般勤労世帯と比較して遜色あるとは思えない。平成二十二年度に予想される総農家二七〇万户のうち、「効率的かつ安定的な農業経営」を十五%ぐらいと、むしろ現在よりも好転予想できる側面もあるのだ。

こんな状況の中で、口は出すが、手もカネも出さない“頑迷老人ばかりが増えたのでは話にならないが、譲るべきは爽やかに譲り、少々の手は貸すが基本的には口を出さない“賢明ご隠居さんが増えるようだったら、この閉塞ニッポンの一角に望外の風穴があくことになるかも知れない。

「立ち止まる、引く、譲るの価値」について、再び光を当てるべきトキが来ているようである。

古人いわく「引かざれば見え、見えざれば分ならず。分らざれば生きたことにならず。生きたことなれば真の死に至ること叶わず。真の死に至らざれば、もとより生きた証を得ず。よつて、引くこと“こそいのちなれ”。

# 農村における 経営移譲の“哲学”

大泉一貫

## ◆継承すべき経営の「遺伝子」

経営の継承とは、「知」の継承のことだと私は思っている。継承の対象とすべき「知」とは経営の「遺伝子」のようなものである。それは、社風や企業文化、家訓などいろいろにいられているが、経営に共有されたものの考え方や哲学、理念といった様なものと考えてよい。苦境への対応の仕方やチャンスへの対応の仕方など、内容は多岐にわたるが、通常はある種の創業ストーリーなども含めながら、企業に代々蓄積されてきたものである。かつては住友や三越など、江戸時代から続く企業にはこの手の教訓が数多く残っていた。企業はこの「遺伝子」継承のために、折りにふれ相互に語りあったり、様々な研修を行ったりしている。

ただ、家族での継承となる場合には、引き継ぐ者と引き継がせる者の間に、親子関係に由来する様々な要因が入り込むため、「遺伝子」だけを継承するピュアな形での継承が困難となる。我が国でも、トヨタや松下電気、大正製薬やブリジストンなど様々な家族企業がトップの継承を巡ってその都度話題になっている。中にはダイエーの中内親子や、キミシマなど失敗といわれる事例も多い。

ただヨーロッパやアジアの伝統ある家族企業には、その継承のノウハウを蓄積しているところが多い。たとえばロスチ

ヤイルド家やロックフェラー家、さらには香港財閥の李嘉誠一家などは、独自の帝王学を持って後継者を育てている。もつとも心配することは「後継候補の命」だという。実際彼らの後継者は誘拐や事故、自殺などによく遭っており、ロックフェラーの後継者が事故死したのは記憶に新しい。そのためあたかも江戸時代の大名のように後継候補を複数抱え、兄弟一族の相互競争、切磋琢磨によって鍛え上げるなど、継承についてのリスクヘッジも考えている。

農業も基本的には家族間の継承を前提とした経営スタイルをとっている。しかし現実には家の継承に「経営」の継承が付随しない状況となっている。その理由は、継承すべき経営の「遺伝子」がないからだ。私は思っている。背景には農家しか農業ができない我が国の農業の仕組みがある。それは、耕作者自らが所有するのを正当とするという農地法に起因しているが、このことによって経営の遺伝子をつくる基盤が狭矮になってしまい、広く社会を見渡した経営理念の創造を困難にしてしまっている。

## ◆兼業化による「遺伝子」の喪失

かつての農業経済学の社会的使命の一つは、貧困の発生理由を研究しそれを解消することにあった。農政にも同様の命題が課せられていた。

農地改革は、そうした一連の努力の成果であった。耕作者に所有権を与えることによって、我が国の農業生産力の飛躍的向上をはかり、同時に小作農などの階級を解消して貧困を解消しようとした。貧富格差の解消は、40年代後半から、70年代にかけての我が国農政の基本モチーフだった。現に61年農業基本法はその目標として「所得格差の解消」を唱っている。

しかしながら、80年代には、農工間の所得格差も、兼業という「ウルトラC」によって解消する。我が国の農業問題の解決は、農業の振興ではなく、脱農化によって達成する皮肉な結果となった。この脱農化は、土建業や工場労働者へとという工業化社会に対応したものであった。

おそらくこの時点で農業の持つ意味も大きく変わったのだろう。それは貧困を解消するための道具から、大量生産・流通・消費という工業化社会のロジックになじんだものへとという転換である。兼業化によって、多くは経営の「遺伝子」を失い、また大量生産の論理によって「農の心」や「自然の息吹」といった農業の持つ「遺伝子」を失い、継承すべき内実を失っていく。

## ◆「地域農政」の失敗

実はそのころから社会で進展してい

たのは、工業化すらも乗り越える脱産業界社会、脱工業化社会だった。農業もそれに対応して脱工業化社会での農業のもつ意味が語られるべきだったが、当時は未だ工業化社会への対応が課題とされたのだった。

うがった見方になるかもしれないが、我が国の農政はその転換を「地域農政」というスローガンで達成しようとしたのではなかったか。

地域農政とは、地域ごとの知恵を出し合って工業化社会に適合する低コスト農業を構築することだった。ここには二つのロジックがある。一つはあくまで工業化社会の大量生産社会に適合した農業を目指していたこと。もう一つは、その手法として、集落での話し合いや人々の現場の知恵の創出を期待したことである。

問題となるのは後者で、伝統的な知恵や地域の知恵というものは、実は誰か先駆者がいて、それを知らず知らずのうちに、あるいは目的意識的にまねて地域の知恵になることが多い。それらの蓄積が農村の「遺伝子」となっているのだが、地域農政はそれを集落リーダーに期待しようとしたのである。

だが、結果は集落という不利益平等の原則によって、自閉する社会を作ってしまった。地域農政は、共同体の平等主義の下ではなかなか知恵がでな

いということを実証してしまった。

## ◆60歳の「若者」

兼業化や大量生産システムによって、継承すべき農業経営の「遺伝子」を失った家族農業経営は、この間に農地所有を梃子とした資産保全のシステムへと継承すべきものを変えていった。意思決定はすべて「世帯の論理」に収斂していったといえよう。「世帯の論理」とは、有り体に言えば、「世帯主がイエの代表者」であり、その世帯主の地位が継承されていくということで維持される関係である。だがその地位とは、年長男子が、死ぬまで座り続けるという、内実を伴わない形式論理のことといっている。

これはまた集落のヒエラルヒーも同様で、転作の割り振り以外にとりたてて村仕事のない集落では、経験優先の長老社会が形成されている。たとえ社会では働き盛りをすぎた者でさえ、村に帰ればまだまだ若者として長老社会の末端に位置する。農協青年部の平均年齢が42歳で、村の中心の働き手が53歳で、60歳はまだまだ若者の部類という高齢化社会が村では日常である。

## ◆「遺伝子」の変貌

こうした「形式・長老社会」が形成されれば、リスクに対しても当然に消

極的になり、リスクを伴う投資は回避され、「投資を忌避する農業経営」という語義矛盾が生じる。

こうなると農家というのは、農地という社会資本を囲い込み、私的資産として保全しようとする新たな階級となってしまう。

つまりかつては貧困層として階級分類された農家が、耕作者、あるいは自作農という階級を経て、「社会資本の私的保全者」という階級になったといつてよい。それを支えているのが「世帯主中心の形式論理」と「長老支配の村社会の論理」である。農業経営として継承される「遺伝子」が消え失せ、「私的資産の維持」という「遺伝子」に転化してしまった。

## ◆経営「遺伝子」の創造

農業の成長を考えるには、この「世帯主中心の形式論理」、「長老支配の村社会」を乗り越え、所有の多寡ではなく、知識を生かすチャンスの多寡で考えられなければならない。つまり農業における継承は、資産の継承ではなく、経営知の継承を意味するものでなければならない。ということとは、ここで考える経営の継承とは、この30年来、我が国農業界に跋扈した農家の継承とはその論理を異にしなければならない。農業の縮小再生産が始まったのは、こ

うした知の継承、遺伝子の継承がなされなくなったせいといってよいからである。

これからの農業経営の発展を考えるには、知識を発揮するのにもっとも適切なな仕組みを考え、継承すべき「遺伝子」を創造し続けることである。そのためには、第一に、家族間の継承を越えたとつとオープンなシステムを作ることである。第二に、もし家族による継承をはかるとしたなら、資産の継承と分離した農業経営継承のための遺伝子を創造することである。資産と経営の分離は、家族経営でもさほど困難なことではない。

資産は「遺伝子」がなくても物理的に継承していくが、経営は継承されるべき「遺伝子」がなければ、トップが変われば別の会社になったも同然となる。過激にいえば、「二代一経営」といってもいい。逆にいえば、経営の継承を考えるには、「経営理念」や「社風」といった、伝えるべき「遺伝子」をきっちり持つことである。これは実は後継者をどうするか、家族経営の継承をどうするかを考える以前に、あるいはそれ以上に重要なことである。結局経営の継承問題は、自分の経営の理念をどう作るかという、自分自身の問題なのである。