

農業経営の成長・発展と経営者能力の確保・開発

稲本志良

1 本稿の課題と検討の前提

現在、わが国の農業経営は、短期的には管理・運営の合理化を、長期的には革新の遂行による成長・発展を強く要請されている。経営者能力は、これら農業経営の合理化の基礎であり、成長・発展の重要な源泉の1つである。

にも関わらず、経営者能力に関する研究の蓄積は比較的少なく、かつ、経営者能力に関する基本的な点に関して共通した理解が必ずしも得られていない。先ず、以下の検討に必要な限りで、経営者能力に関する基本的な点についての筆者の理解（立場）を予め示しておこう。

(1)経営者能力は、短期的には農業経営の合理的な管理・運営を行っていく能力、長期的には革新を遂行しつつ経営の成長・発展を達成していく能力である。このように定義される経営者能力は、当該経営にとって「特殊化」された無形の資源であり、超過利潤、先駆者利潤の源泉である。

(2)経営者能力は、特定の経営者次元の経営者能力と複数の経営者が構成する組織次元の経営者能力の2つの次元で、経営の成長・発展の源泉としての意味を有している。

(3)経営者能力は、先天的に付与された資質と能力を一部に含むが、基本的には学習や経験を通して新たに開発され、成長する。これは経営者教育の必要性和有効性の前提的認識である。

(4)経営者能力と経営意欲（態度）は、確かに、具体的人間としての経営者の次元、現実の次元では一体的、不可分離的ある。経営主体論はこのような経営者を対象としている。しかし、もう一方に、理念的、理論的次元でこれを分離して把握する立場が成立し、また、多くの有効性をもつ。ここでは後者の立場に拠る。

(5)経営者能力と危険負担性向についても、経営者能力と経営意欲の関係と同様である。しかし、危険負担能力は経営者能力の重要な一部であり、それは危険管理（リスク・マネジメント）能力と財務的な危険負担能力からなる。ここでは危険管理能力に限定して考察を進める。

本稿では、経営者能力に関する以上のような理解に立って、また、農業経営の成長・発展の源泉という観点から、求められる経営者能力のより具体的な内容、経営者能力の確保・開発のあり方とこれらをめぐる基本的問題について、主として理論的に検討することを課題とする。

2 経営の成長・発展と経営者能力

農業経営の成長・発展は、理論的には「長期」、「動態」的経済現象として理解される。具体的、現象的には、農業経営における、①革新の遂行、②物的基盤、人的基盤（組織）の量的拡大と質的改善、③経営活動、その成果の拡大と効率の向上等の経済現象として観察される。経営者能力は、このような経営の成長・発展の重要な源泉である。第1の問題は、その経営者能力のより具体的内容である。

ところで、先に、経営者能力について短期的には農業経営の合理的な管理・運営を行っていく能力、長期的には革新を遂行しつつ経営の成長・発展を達成していく能力であるという理解を示した。もちろん、経営者能力は多くの視点からの検討が可能であり、必要である。また、経営者能力のより具体的な内容は、農業経営の経済環境、経営規模・経営組織（主要作目）、経営形態、経営内部における所有・経営・労働の結合状態等によっても異なるものである。更に、それは経営者・後継者の成長段階によっても異なるものである。ここでは、これを経営の成長・発展という「長期」、「動態」的経済現象の属性に注目し、これを強調する観点から、経営者能力のより具体的な内容に接近する。表1は、このような観点から試みた整理の要約である。

表1 経営の成長・発展と経営者能力

- (1) 経営構想力
 - ① 経済的機会の発見
 - ② 目標と手段の体系化
 - ③ 経営理念の確立
- (2) 問題解決能力
 - ① 危険管理（リスクマネジメント）
 - ② 内部的、外部的利害調整
 - ③ 技術革新・改善
 - ④ 商品開発・市場開拓
 - ⑤ 資金調達
- (3) 管理能力
 - ① 情報収集・分析
 - ② 計数管理
- (4) 経営者・後継者確保能力

(1) 経営の成長・発展と構想力

経営の成長・発展は、経済環境の変化に誘発されて進展する場合、それとは関わりなく、自

生的、内発的に生起する場合、何れの場合でも共通していえることは、経営活動の量的拡大、質的転換の過程である。この活動の前提として常に「経済的機会」（ビジネス・チャンス）の発見がなければならない。しかし、同じ経済環境のもとでも経営者に映る「経済的機会」は経営者によって異なるのであり、これを発見する能力は経営の成長・発展の大前提である。また、発見された「経済的機会」は、複雑かつ不確実な経済環境を予測し、「経済的機会」を達成する代替案を探索・評価・選択する過程を経て、より具体的な「目標と手段」の関係として体系化、すなわち、構想されなければならない。そして、これらの基礎に確立された経営理念がある。

(2) 経営の成長・発展と問題解決能力

経営の成長・発展は不確実性のなかでの革新の遂行、経営活動の量的拡大、質的転換の過程であり、常に危険（リスク）を伴う。また、革新は、常に経営内部及び経営外部の多様な利害関係者との間に経済的、心理的摩擦を発生させる。新しい「経済的機会」を実現に向けた軌道にのせるためには、前者に関しては危険管理による危険回避の見通し、後者に関しては対立する利害関係の調整、利害関係者に対する説得が不可欠である。

また、革新は、シュンペータ流にいえば、新製品の開発、新市場の開拓、新しい生産方法の開発、新資源の発見、新しい経済組織の開発などが含まれる。これらの革新の遂行がまさに経営の成長・発展の実体であり、それに当たっては、多くの場合、多額の投資、そのための資金調達が不可避である。

(3) 大規模化・複合化・「薄利多売」化と経営者能力

技術の高度化、経営規模の拡大、経営組織の複合化、「薄利多売」的状況の強まり、経済・社会の情報化の進展というなかで、より合理的な管理・運営、そのための経営活動の全体的な情報収集と計数的把握、把握された情報と分析・加工された計数の活用が著しく重要になってきている。

(4) 経営の成長・発展（経営の継続性）と経営者・後継者確保能力

以上の検討では、経営者・後継者のライフ・サイクルに関わる世代間の経営継承、経営の継続性については触れてこなかった。しかし、家族経営はいうまでもなく、複数構成員からなる協業経営も極めて小規模な人的組織であり、家族員、構成員のライフサイクルに強く影響される。すなわち、経営の継続性は、農業経営の成長・発展過程において重要な1局面であり、経営者・後継者を確保し、経営の継続性を確保していく能力は経営の成長・発展に関わる経営者能力の重要な内容である。なお、この経営者・後継者確保能力のより具体的内容は次節の内容と密接に関連しており、更に以下で触れる。

3 経営者能力の成長と経営者・後継者の確保

成長・発展の源泉としての経営者能力は、経営形態によって異なることはいうまでもないが、特定経営者次元の経営者能力である場合と、複数の経営者が構成する組織次元の経営者能力で

ある場合とが考慮されるべきである。第2の問題は、特定の経営者・後継者次元と経営としての組織次元の経営者能力成長の形態である。これについて、表2のような諸形態に整理することができる。

表2 経営者能力成長の諸形態

- (1) 経営者次元の経営者能力の成長
 - ①経営者の学習と経験による経営者能力の開発・成長
 - ②後継者の学習と経験による経営者能力の開発・成長
- (2) 組織次元の経営者能力の成長
 - ①組織を構成する個々の経営者・後継者の経営者能力の成長
 - ②高い経営者能力を保有する経営者の新たな参入による経営者能力の成長
 - ③組織構成員経営者の分業と協業の成熟化による経営者能力の成長

以上の整理から理解されるように、経営者能力の成長の形態は、成長経路の観点から大きく2つの局面に分類できる。1つは、高い経営者能力をもつ経営者、優れた資質をもつ後継者を確保すること、2つは、経営者・後継者の経営者能力の開発、組織自体としての経営者能力の開発である。前者は経営者・後継者を如何に確保するかという問題、すなわち、量的拡大の局面であり、後者は経営者能力を如何に開発するかという問題、すなわち、質的向上の局面である。ここでは、前者について更に検討し、後者については次節で検討する。

ところで、現在の農業経営問題は、経営成長・発展の停滞、後継者問題、即ち、経営の継続性の確保の困難という形で現れ、これらに関して多くの議論が集中している。これらの問題は、いうまでもなく、産業間及び農業内部の人的資源の配分の問題であり、人に付帯する経営者能力という最も「希少」な無形資源の配分の問題でもある。経営者・後継者の確保という問題を以上のように理解するとき、これをめぐって以下の基本的問題がある。

①経営者機能の評価と機会報酬の確保

1つは、金銭的条件の確保ということである。典型的には、後継者確保の条件に関する検討において、後継者の参入後の機会報酬の確保、それを可能にする経営基盤条件の確保ということが重視されてきた。しかし、ここで想定されてきた機会報酬水準は、ほとんどの場合、後継者の労働力としての機会報酬水準にあったといえる。このことの背景には、後継者のみならず経営者（主）が「労働力」、あるいはせいぜい「技能労働力」として認識され、かつ、現実にもそのような実態があったといえる。純粋に経済原則に立っていうならば、「経営」機能、「労働」機能各々に見合った機会報酬の確保が不可欠であり、これなくして、期待される経営者・後継者の確保、経営者能力の確保は不可能である。少なくともこのような理念の確立と条件の整備が重要になってきているのである。

②分業と協業による経営者職能の確立

2つは、非金銭的条件の確保ということである。人的資源配分においては金銭的条件の確保は必要条件であるが、十分条件ではない。特に、職能、職業イメージ、人的・物的職場環境など、非金銭的条件の確保も重要である。

家族経営の経営者は、小規模な家族協業組織のもとで「所有」、「経営」、「労働」の3つの機能を三位一体的に遂行しつつ営農しており、後継者はその機能を段階的に継承していくのが一般的である。ここでは、より専門化し、職業としての魅力を備えた「経営」機能、経営者職能は未確立である。家族経営における雇用労働の導入、家族協定農業の実施、家族法人化、協業法人化など、経営内の分業と協業による「所有」と「経営」・「労働」の分離、更に、「経営」と「労働」の分離、すなわち、経営機能、経営者職能の確立が必要である。

③参入経路の多様化と参入障壁の除去

3つは、参入経路の多様化による経営者・後継者の確保、それを可能にし、促進するための参入障壁の除去、参入費用の軽減・解消ということである。家族経営における「世襲」による新規学卒後継者の参入の場合は、相対的ではあるが、他の参入形態に比較して必ずしも参入障壁は高くない。他方、非農家子弟の家族経営の新設という形態での新規参入の場合が典型的であるが、その場合の参入障壁は極めて高い。多面的に存在する参入障壁を除去して、多様な参入経路による経営者・後継者の確保を促進する必要がある。なお、これについては、特に、拙稿「後継経営者の参入形態と参入費用」(『農業計算学研究』第25号、1992年12月)において詳細に検討している。

このように、経営の成長・発展の源泉としての経営者能力、それを付帯する経営者・後継者の確保は、経営の継続性の確保ということを含めて、既存経営者の経営者能力に関わる重要な内容である。

4 経営者能力の開発と経営者教育

第3の問題は、先に3で指摘した経営者・後継者の経営者能力の開発、組織自体としての経営者能力の開発である。すなわち、経営者教育の問題である。本来、経営者・後継者に対する経営者教育は、既存経営者の重要な職能領域の1である。にも関わらず、農業経営は極めて小規模な人的組織であり、既存経営者による組織立てられた経営内教育が行われることはほとんどない。ここでは、経営者・後継者による自己学習と、公的機関・団体による外部からの経営者教育が重要な意味を有する。一般の大企業と著しく異なる点である。いま、経営者・後継者の参入後の経営者教育に限定して、最近、事例的にみられるその実態を整理すると表3のように要約できよう。

ところで、経営者教育のあり方は求められる経営者能力の具体的内容と密接に関連している。経営者教育の領域は、定型的な問題領域と非定型的な問題領域に大別される。前者は、管理能力のように、経常的、反復的な経営活動に関連する定型の問題領域であり、後者は、構想力、

表3 参入後の経営者教育の諸形態

- (1) 経営者・後継者による自己学習
 - 1) 経営内自己学習
 - ① 日常の営農活動を通じた経営者による意識的な後継者教育
 - ② 日常の営農活動を通じた後継者自身による経験を通じた学習
 - ③ 情報収集・専門誌等による自己学習
 - 2) 経営外自己学習
 - ① 施設や先進農家等での学習（研修）
 - ② 先進農業者の組織的交流による学習
 - ③ 異業種経営者との交流による学習
 - ④ 民間コンサル会社を通じた学習
- (2) 公的機関・団体による制度的指導
 - ① 講習会・セミナー等の開講
 - ② 普及事業による指導
 - ③ 農協等団体の営農指導事業による指導
 - ④ 指導農業士による指導

問題解決力、経営者・後継者確保能力のように、非經常的、非反復的な経営活動に関連する非定型の問題領域である。相対的ではあるが、客観化が可能かつ経営者間での「移転」の可能性を多くもつ前者に関しては、教育手法は確立されており、参入前においては学校教育を中心に、参入後においても行政・普及組織、団体等によって実施されている。しかし、特定の経営者に「特殊化」されたかつ経営者間での「移転」が困難な後者に関しては、教育手法は未確立である。また、組織的、社会的な経営者教育はほとんど実施されていないと判断され、経営者・後継者の自らの学習という形態が中心である。以下、この点について、経営者教育が経営者職能の重要な領域であるとする立場から、また、常に危険（リスク）を伴って行われる現実の経営実践の場における経営者教育の重要性と有効性に注目して、表3における3つの形態について、その意義とあり方について検討しよう。

(1) 日常の営農活動を通じた経験による学習と経営者教育

既に指摘したように、経営者能力は自己の経営における経営活動、すなわち、経験を通じた学習によって成長していく可能性を多く有している。このような経験による学習効果は、本稿で重視してきた経営形態と密接に関連している。複数の構成員を有する協業法人経営は、これら経営者陣の指導によって、後継者の経験による組織立った効率的な学習を可能にする。また、家族経営においては、そのライフサイクルの過程で経営主と後継者の一定期間以上の同時就農期間がある場合には同様な効果を期待出来る。しかし、同時就農期間がない場合にはその効果は期待出来ない。この点で、2世代就農期間を有し得る経営組織、経営規模を有した家族経営

の成立・発展は大きな意味を有している。

(2) 先進農業者の組織的交流と経営者教育

先進農業経営者は全国的、地域的に農業経営の成長・発展を目的にして様々な協会、研究会を組織して研修、情報交換などの活動を行っている。また、先進農家に長期研修して後に自営している農業経営者たちが、研修受け入れ先進農家を中心に小規模なグループを組織して同様な活動を行っている。これらの組織、グループの活動は、特に、経営構想力、問題解決能力向上などの経営者教育、高度かつ特殊な専門技術の領域における経営者教育としてかなりの効果をあげている。しかし、この形態の経営者教育は、しばしば、同一作物、同一または類似の作物の領域に限定される傾向が強く、限界もある。この点で、次に述べる経営者教育の形態が意義を有してくる。

(3) 異業種経営者との交流と経営者教育

異業種中小企業の経営者との交流が次第に増加してきている。これは、個人的交流、地域的な経済同友会など組織的交流の何れかの形態でなされる。特に、この形態が経営者教育として重要な意味をもつ点は、1つは、交流の領域がまさに農業の領域を超えていることである。2つは、その経営形態と密接に関連しているが、交流の対象である異業種中小企業の経営者が経営者職能を確立していることである。3つは、それらの経営者の経営者職能の領域が農業経営者のそれに比較してかなり広いということである。この3つの特徴は、農業経営の企業的経営への発展を目指す経営者・後継者に特に重要である。

5 経営者能力の発揮を促進する条件

経営者能力の確保・育成ということと関連して、これに劣らず重要な点として、経営者能力の発揮を促進する条件如何ということがある。この点での条件整備が、翻って経営者能力の確保・開発を誘発・促進する。

第1は、確保・開発された経営者能力の発揮を促進する経営・経営者環境条件の確保ないし整備という点である。

先に指摘したように、経営者能力の発揮は、多くの場合、様々な経済的、社会的革新を意味しており、この過程で経営内部、経営外部においてしばしば「摩擦」や「抵抗」に遭遇する。このような「摩擦」や「抵抗」に屈しない企業家精神とそれらを調整していく能力が期待されているが、それにも関わらず、依然としてこの点での経営者能力の発揮を阻害し、それを困難にする要因の軽減、排除は重要である。特に、経営者能力の発揮を受容する経営内部、経営外部の人間関係の確立、社会的雰囲気醸成は重要である。

また、農業経営の経営活動は政策・制度と密接に関連しており、従って、経営者能力の発揮も政策・制度と密接に関連する。政策・制度による規制は経営活動を制約し、経営者能力の発揮を制約する要因として作用する。この点から、規制緩和と市場メカニズムの導入など、政策・制度上の整備も重要である。

第2は、委譲ないし代替可能な経営者機能に対する外部からの支援体制、供給条件の整備という点である。経営者能力は、個人の場合も組織の場合も、長期的には成長する要素である。しかし、短期的には一定であり、その一定の経営者能力を発揮して農業経営の経常的な管理・運営が遂行され、成長・発展のための努力が展開される。委譲ないし代替可能な経営者機能が外部からの支援、購入によって節約されれば、それにともなって節約された経営者能力は新たな領域で発揮され、農業経営の一層の効率・安定化、成長・発展の源泉になり得る。

このような意義をもつ経営者機能の実質的な委譲・代替は、多様な形態で可能である。1つは、普及・営農指導事業、試験場等による支援活動である。2つは、税理・会計事務所、経営コンサルタント会社等への業務依頼など、経営管理機能（サービス）の購入である。3つは、経営管理機能の発揮を伴う各種作業の外部委託である。

これらの外部からの支援活動、購入される経営管理機能・作業は分割可能であり、すべての規模の経営に貢献するが、実質的には成長・発展を志向する大規模経営に有利に作用する。

第3は、経営管理組織の形成による経営者機能の委譲という点である。家族経営はいうまでもなく、法人経営の人的規模も小さいが、3で指摘したようなこれらのなかでの経営機能と労働機能の再編、経営機能の分担の確立等は、委譲された経営管理機能領域での経営者能力の節約を可能にして、以上の第2の指摘のような効果を享受できる。

以上、本稿では経営の成長・発展の源泉としての経営者能力に注目して、その具体的内容と意義、確保・開発のあり方、経営者能力発揮の条件について、主として経営成長・発展論の観点から検討した。経営者能力の確保・開発が重要な意義を有しているにも関わらず、組織立てられた教育手法や教育体制は未確立の状況にある。今後、これらについて更に検討していくことが重要な課題である。

注) 本稿は文部省科学研究費総合 A (研究代表: 東北大学酒井惇一教授) の本年度研究成果の一部である。

なお、本稿の課題に関連して、特に次の5つの拙稿「農業後継者育成と経営教育」(日本農業経営学会編『農業経営の教育と普及―課題と方向』全国農業改良普及協会, 1985年), 「農業経営の継続性と経営形態」(『農業計算学研究』第21号, 1988年), 「大規模水田農業経営の成立・発展と農業法人の現代的意義」(『農林業問題研究』第100号, 1990年), 「農業における経営者能力をどう確保・育成するか」(『農業と経済』1991年), 「農業後継者の参入形態と参入費用」(『農業計算学研究』第25号, 1992年) を合わせて参照して頂ければ幸甚である。