



Title	経営者能力と意思決定における諸要因
Author(s)	出村, 克彦; DEMURA, Katsuhiko
Citation	北海道大学農経論叢, 47, 1-32
Issue Date	1991-03
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/11048">https://hdl.handle.net/2115/11048</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	47_p1-32.pdf



# 経営者能力と意思決定における諸要因

出 村 克 彦

## 目 次

1. 農業者における経営者能力の要因	1
(1) 課題	1
(2) 経営者能力を構成する要因	2
2. 経営者能力の要因と発現過程	8
(1) 経営者能力におけるコア・ファクターと サブ・ファクター、動機付けファクター	8
(2) 経営者能力の診断	12
3. 農業経営における経営者能力の様相	12
(1) 農業者の経営者能力における重要な要点・観点	12
(2) 稲作・畑作経営における経営者能力を必要とするプロセス	13
(3) 酪農経営における経営者能力を必要とするプロセス	15
4. 経営者能力の要因と経営成果	17
(1) 経営者能力要因の診断	17
(2) 自己診断に見る経営者能力の要因	18
(3) 経営者能力の3ファクターにおける階層別農家の比較	22
(4) 経営者能力の経営者機能における階層別農家の比較	24
5. 経営者能力醸成に関する支援システム	26
(1) 経営者能力の醸成に係わる要因	26
(2) 農業経営における経営診断指標	27
(3) 経営者能力醸成のための支援システム	29
6. まとめ	31

## 1. 農業者における経営者能力の要因

### (1) 課題

農産物の貿易自由化が進み、農業環境は厳しさを増している。農業者の経営対応は農業生産に固有な動物物、土壌、気象条件といった「自然環境要因」の管理のみならず、コスト引き下げ、価格競争、市場開拓、更に資金管理、資産管理といったトータルな経営管理能力が要求される。「勤勉実直」な篤

農家から、時代や経済環境の変化を先取りするような、経営感覚に優れた「企業者マインド＝経営者能力」を持った農業者への転換が要求されている。本稿の目的はこうした認識に立ち、厳しい農業生産環境に対応して、その隘路を克服するために要求される経営者能力とは何か、優良農家と云われる農業者はどのような経営者能力を持っているのか、さらにこの経営者能力を高めるためにはどのような支援システム・指導体制が必要なのかという課題を検討することである。

## (2) 経営者能力を構成する要因

従来の農業者の経営者能力に関する研究は少なからずある<sup>1)</sup>。これまでの研究のポイントは、成功農家はどのような精神機能・能力が具わっているのか、また経営者能力といわれる要因はどのようなものが挙げられるのかといった、経営者機能の要素論的分析であった。

そこでは次のような要因が挙げられている。まず、H. C. テイラーは農業者の機能を「経営管理」と「労働」に分け、さらに経営管理機能を「経営一般のやり方を決定する機能」と「仕事の直接監督の機能」に分ける。成功農家の特性は、これら機能が次の要素に発現している：①健康と力量、②農作業に対する熟練、③洞察力、④判断力、⑤知識、⑥支持や説明に対する感受能力、⑦自制心、⑧集中力、⑨時間に対する計画性、⑩指導力、⑪協調性、⑫仕事に対する誠実性、⑬仕事に対する興味、⑭正直さ、⑮勇気、⑯忍耐力である。

次に、L. A. ブラッドフォード、G. L. ジョンソンは、農業者の機能を、テイラーと同様に労働者機能と経営者機能に分け、特に経営者機能では次の

- 1) 「成功酪農家の生き方、考え方」酪農総合研究所、昭和61年。そこで挙げられている文献は次のものがある。

H. C. Taylor. *Outlines of Agricultural Economica*. 1919.

L. A. Bradford, G. L. Johnson. *Farm Management Analysis*. 1953.

L. R. Martin. "The Effects of Different Level of Management and Capital on the Incomes Small Farmers in the South", *J. F. E.* Feb. 1960.

原田 仁 「農業経営者には何が要求されるか」,【農業と経済】、昭和43年7月。

佐々木利安 「優良農業経営における人的条件研究」,【北海道農業教育研究】15巻2号、昭和42年。

天間 征 「経営者能力と普及問題」,【農業経営研究】第12号、昭和44年。

清水 龍蜆 「経営者能力論」,千倉書房、昭和58年。

6点を能力要因としている。①研究心，②積極性，③分析力，④比較考量，⑤実行力，⑥危険負担の責任能力である。

日本における農業者の企業者としての能力の研究では，原田仁氏は，①創造力，②推進力，③判断力（洞察力），④知識，⑤技術，⑥研究心，⑦体力，⑧統率力を挙げる。

佐々木利泰安氏は，「北海道優良農家」123戸へのアンケート調査によって，「農業に成功する条件」として，①計画性，②努力，③根性，④実行力，⑤研究能力，⑥記録能力，⑦経営の合理化，⑧勤労意欲，⑨農業への興味，⑩家庭和合，⑪健康の要因を挙げている。

天間征氏は，畑作，酪農各20戸の「成功農家」調査（昭和43年）において，経営成功要因として，「知的能力に関する要因」，「性格に関する要因」，「環境に関する要因」，「学習に関する要因」，「健康に関する要因」の5要因を指摘してる。「知的要因」に関しては，①計画性，②洞察力，③協調性，④組織性，⑤綿密性，⑥分析能力，⑦計算能力，⑧集中力，⑨主体性がある。「性格要因」については，①積極性，②根気，「環境要因」では，①資金，②労働力，③家庭円満，④土地，⑤後継者である。

農業者以外の一般企業者における経営者能力の研究として，清水龍蜚氏は次の10項目を挙げる。①野心，②対応力，③決断力，④直感力，⑤人間尊重の態度，⑥貸しをつくる癖，⑦説得力，⑧健康，⑨情報を集める態度，⑩企業家・管理者精神である。

こうした研究成果を踏まえ，本稿では次の点を経営者能力の要因分析，評価，醸成推進のポイントとする。

①農業者と一般企業家における経営者能力は異なるのか。経営形態・組織が農業と商工業とのあいだで違いがあるが，その経営者能力においては基本的には差はないと仮定する。企業の環境変化，状況判断において，企業者は新たな状況変化に対応して，シュンペーターのいう「創造的破壊」を通じて，絶えずの確な意思決定を行い，戦略的な対応をして行かねばならない。今日の市場競争が避けられない農業環境において，農業者といえどもこの対応は何よりも重要となる。従って，企業者における経営者能力とは，戦略性を伴った，合目的的な実践を行う意思決定の行為において発揮されるものであり，フィードバックを伴う学習能力により，より高次元な対応を実践するための

企業者精神である。

②経営者能力が内在的に持つ様々な能力は、並列的なものではなく、状況判断、計画、意思決定、実行、結果の評価等の一連のプロセスにおいて、キーファクターとなる能力要因とサブファクター的な要因との相互関係において、総合的な結果として経営者能力が発現されるものであり、それが（経営）成果として実現していく。しばしば指摘されるように、農業者においては経営者、技術者、労働者としての三位一体的な機能が、それら機能に要求される能力が一人の人格に総合的に係わっている。資本家的機能も云われるが、これは経営者機能に含まれるであろう。従って、農業者のどのような機能において、いかなる能力要因が関連、発現するのかを識別し、経営者能力の要因を判断する必要がある。

③農業者の機能における様々な経営者能力の要因は、フィードバックを伴う学習行為により、更に向上することが認められるが、しかし、経営者能力が醸成されるには、それが可能な要因とそうでない要因がある。例えば、「積極性」とか「冒険心」と行った気質は、ある程度その本人の先天的な性質であり、慎重で危険回避を計る性向を持つ農業者に、積極性の必要をうったえても実効性は薄いであろう。これに対して、「計数能力」や「記帳能力」の要因は、その技術的ノウハウを学ぶことによって、また、それを利用して経営分析を進めることによって、この要因の能力を開発し、経営成果を向上させることは可能である。従って、経営者能力のどの能力要因が指導、学習により向上することが可能なかを識別することは、経営者能力醸成の推進プログラムを作成する際に重要となる<sup>2)</sup>。

#### 1) 農業者の機能

農業者は、地主、経営者（資本家）、労働者あるいは技術者の3機能を持つ経営者である。一般企業はこれらの機能を分離させ、それぞれの機能の専門化を図り、経営者はその分業化した機能を総括する役割を担っている。農業者の三位一体的な性格は、ある面では農業者にとって有利であり、また不利な条件となっている。農業者の機能は、①経営者、②技術者、③労働者の

---

2) 船本末雄「パターン認識をふまえた経営指導の進め」北海道庁農業改良課【改良普及資料】第12巻、昭和58年3月。

3機能と、④農業生産や農協組合員としての共同的、組織的構成員としての組織者の機能がある。しばしば経営者能力では「協調性」の要因が指摘されるが、これはこの④組織者の側面であり、それは積極的には「リーダー（leader）」として経営者能力が発揮されている場合である。しかし、全員がリーダーになる必要はなく、農業者グループにおける協調性は、「善き協力者（good follower）」として表れている。この3機能の内でも重要なのは、いうまでもなく「経営者機能」である。

## 2) 経営者能力要因の発現過程

経営能力とその発現過程およびその成果の関係において、農業者の経営者能力が必要とされる意思決定・実行過程は図-1の様に表示される。

清水龍蜚氏は経営者能力の要因は次の4つの意思決定・実践過程において発揮されると想定する。

①計画性：将来の構想力，計画性の能力で，そのためには先見性や状況の判断力，問題の把握力が必要となる。

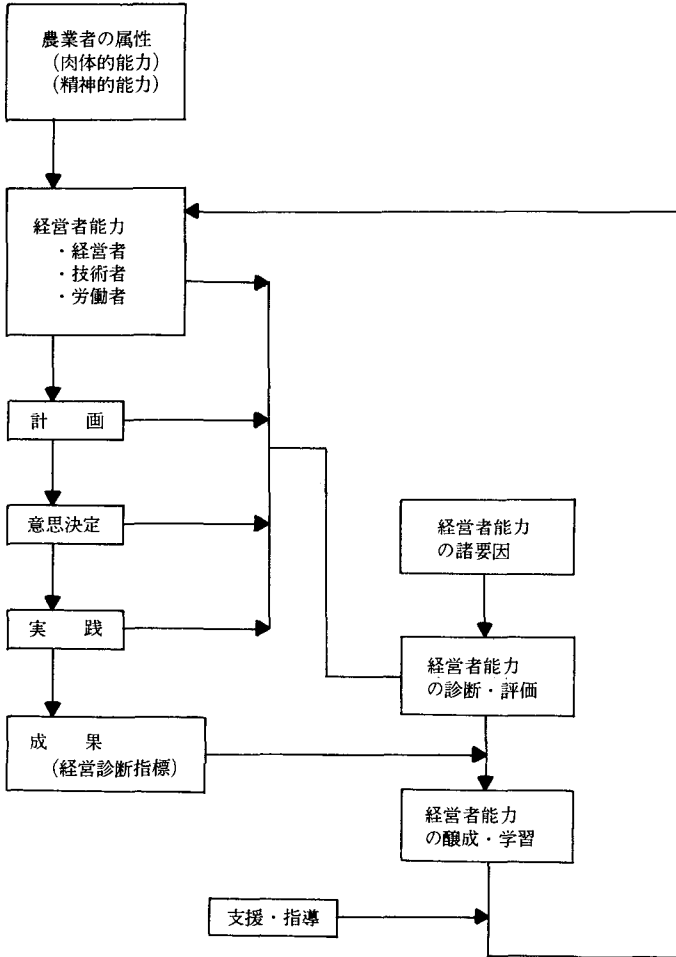
②意思決定：戦略的な意思決定能力で，そのために総合的判断力，実行力あるいは挑戦性が必要となる。

③実践性：業務的な実行力，実践力が必要となる。

④執行管理能力：経営感覚，経済感覚を伴った管理能力と，これを進める執行能力が必要とされる。

以上，農業者の機能と経営者能力の要因をまとめたのが，表-1の経営者能力に係わるマトリックスである。経営者能力の要因としてどのような能力があるかということと共に，その要因間における優先順位はどのようなものか，また何がキー・ファクターであるかを定めることが必要となる。更に経営者能力の優劣が，どのような経営成果に表われているかを判定しなければならない。農業経営においては，その成果・結果を把握するための指標がどのように獲得可能なものか，その指標がある局面だけを明らかにするものなのか，総合的な経営成果を示すものは何かという判断が重要となる。農業経営の目的が何にあり，そのためにどのような「指標」を求めるかは，一般企業の経営指標（例えば，資本効率，成長性，収益性，安定性，資金調達力，資金利用など）に比べて，どこに共通性があるのか，あるいは何処に違いがあるのかを検討しなければならない。

図一 経営者能力の発現・評価・醸成の推進プロセス



表一 経営者能力に係わるマトリックス

機能	要因	① 計画性	② 意思決定	③ 実践性	④ 執行管理能力	結果 指揮	人生目的
経営者 (資本家)	状況判断力、問題把握力 情報の収集、先見性 長期的戦略・目標(資金・投資) 計画性、観察力 コストダウン	情報の活用 計数能力 リスク管理 無理のない計画立案 直感力、タイミング 達成可能・見通し	決断力 主体性・自主性 状況判断力 協調性 強い意思 持続性	記録・記帳、金銭感覚 人を使う上手さ 変化への素早い対応 家計と経営の分離 投資に対する感覚 市場動向、関心の多角性 バイタリティ、責任感	負債 投資限界 被災率 利回り 担保力 生産性 (土地、労働、資本)	人生設計 ライバルをもつ 安定、成長 経済力、豊かさ ロマンと挑戦 仕事が生きがい	
技術者	研究力 専門知識・高い技術の獲得 ないし採用 短期的目標(コスト、所得) 選択力	合理性 判断力 理解力 注意力 意欲	情報収集 高い技術説得力 創意工夫 知識力 試行錯誤	機械の扱いの丁寧さ 機械の維持管理 トラブルの処理能力 土づくり・土地管理 綿密性	単収 費用 価格 組勘 乳検成績 米その他の等級・品種 手数料率 所得、利潤 土壌検定成績	自然・動植物への 愛情 新たな発見	
労働者	健康管理 短期的目標(コスト、所得) 時間・経費の合理化・節約	理解力 全体を見る能力 注意力 安全性の確認 チームワーク	勤勉 勤労意欲 時間を守ること 創意工夫 レジャー 仕事を楽しむ	健康・日常の節制 注意深い 根性(ガッツ) やりとげる意志力	生産組織 部落会長 農協組合長	独立・自立の喜び 安定した家族との 生活 努力	
組織者 (リーダーシップ)	会合・研修等への出席 意見を述べる(意見交換) 人の意見をきく(吸収) 商品(作物) 開発・選定 組織のレベルアップ	グループ・家族の目的 をまとめる・説得力 危険に耐える強い意思 フィードバック	行動力 集会に参加 正直さ 程度の見極め	人を使う能力 連帯意識 信頼されること 人から好感をもたれる 相談相手 自信		野心 家族の和	

経営者能力と意思決定における諸要因

## 2. 経営者能力の要因と発現過程

### (1) 経営者能力におけるコア・ファクターとサブ・ファクター、 動機付けファクター

経営者能力における経営能力の自己評価法の業績は、船本・湯藤氏の「経営健康診断問診表」として公表されている<sup>3)</sup>。「経営健康診断問診表」では経営能力が発揮される経営者機能は、①意思決定、②行動、③成果の発展性に於いて認められるものである。その機能における経営能力要因は、①では「決断力、先見性、計画性、主体性、計数思考、健康」であり、②では「対応力、協調性、実行力、情報収集力、観察力、説得力」であり、③では「対応力、計数思考、忍耐力、信用力」である。

多様な能力要因があるが、経営者能力を規定する能力要因は幾つかの基本的要因に集約されるであろう。それらが農業者の様々な機能の局面において、相互依存しながら共通して経営者能力として発現するものといえる<sup>4)</sup>。

本稿では経営者能力の要因は、次の6つの基本的要因にまとめられると仮説をたてる。

- ①コア・ファクター：      A 「先見性・決断力」  
                                    ( core factor )              B 「対応力・創造性」
- ②サブ・ファクター：      C 「実行力・応用力」  
                                    ( sub-factor )                D 「計数感覚・合理性」
- ③動機づけファクター：    E 「目的性、ロマン性」  
                                    ( motivation factor )        F 「主体性、協調性」

①コア・ファクターに示される経営者能力要因は、農業者のある程度先天的な資質に属する要因であり、その要因自体は単にそれだけを高めようとしても無理な側面がある。コア・ファクターに属する能力要因を高めるためには、次のサブ・ファクターの要因を通じて、結果的に向上するものである。

②サブ・ファクターは学習や実践・訓練を通じて向上する能力要因であ

---

3) 船本末雄，湯藤健治「コンピューターによる経営能力の自己点検—宗谷支庁経営部会活動の取りくみから—」道立上川農試【普及資料活動事例集】17編，昭和62年3月。

4) 北大「ミックス研究会」（真野修・黒柳俊雄の研究）の調査では成功企業の発展要因として、「人作り，売上高に対する高い研究費の支出（4%），新製品の開発，多角的経営展開」といった要素に集約されている。

り、この要因の経営能力を高めることによって、コア・ファクターに属する経営者能力の基本的能力が醸成される。

③動機付けファクターは①②の経営者能力の要因の発現・醸成に、インセンティブとなる動機づけと、意欲・生きがいを与える農業者の姿勢・人生感などを示すものである。

6つの基本的経営者能力の要因を、その具体的要因との関係で整理してみると次のようになる。

A「先見性・決断力」：現況の問題把握、今後の見通しとその対応において、適切な意思決定を行うのに必要な先見性と判断力、他の分野に対する幅広い関心とバランス感覚。

B「対応力・創造性」：計画、企画、意思決定において現状の対応と将来の変化を見る場合、新たな展開を取りうる対応力、対応の柔軟性、新規事業の採用、消費者ニーズを認識した新しい商品開発・導入を計画し、それを実行に移す能力、多角的な関心と多角的視野からの判断力・度量、現状を改革する創造性、ダイナミズム、チャレンジ精神。

C「実行力・応用力」：計画やその意思決定をする際に多角的視野からの仮説を立て、多くの情報を収集し、またそのための努力を惜しまず、更に費用を掛る合理性。更により適性な情報をその中から選び取る能力であり、そのための勉強・研究をする主体性、研究心に富み、情報を活用する技術、知識力を獲得する努力。

D「計数感覚・合理性」：経営計画、分析において、計数感覚を持ち、合理的判断をする能力、金銭感覚、経済・経営感覚を持ち、経営全体を総合的に判断する会計能力、管理能力、さらに経営成果を判断するために経営指標を有効に活用する能力。

E「目的性、ロマン性」：経営者としての心構え、人生感、農業に対する自信と愛着、人生設計において自分の考えを持ち、目的意識を持っていること、また経営・生活におけるバランス感覚、ロマン性。

F「主体性・協調性」：家庭、仲間、組織における主体性、リーダーシップ、また協調性である。good leader-good follower という主体性と協調性のバランス。

以上の経営者能力の要因は、「意思決定」、「行動力」、「結果・発展性」の

過程において、それぞれ輻輳しながら係わり合いを持って発揮されることになる。それぞれの過程において関係する経営者能力は、表-2に示される。それは以下の様に規定される。

- ①意思決定：「先見性，決断力」，「対応力，創造性」，「計数感覚，合理性」
- ②行動性：「対応力，創造性」，「実行力，応用力」，「目的性，ロマン性」，「主体性，協調性」
- ③結果・発展性：「実行力，応用力」，「計数感覚，合理性」，「目的性，ロマン性」，「主体性，協調性」。

経営者能力が醸成させ、経営発展が実現していくのは、動機付けファクター、サブ・ファクター、コア・ファクターが相互に関連しながら絶えずフィードバックしていくプロセスである。図-2のように経営発展はスパイラルなフィードバック過程を経ていくが、学習によってフィードバックする時には、1段階上のプロセスに上がって行く。発展向上には自己診断と指導・学習が重要になる。

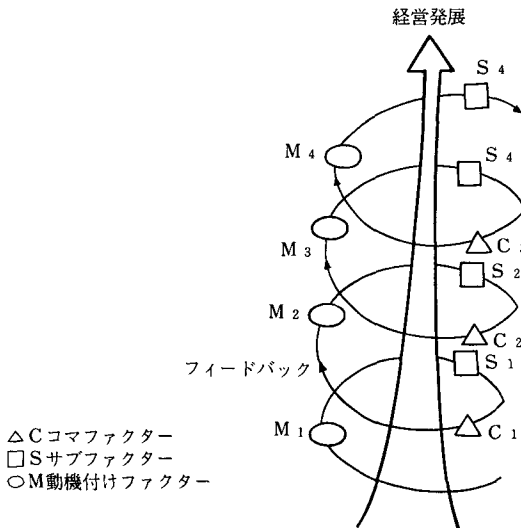
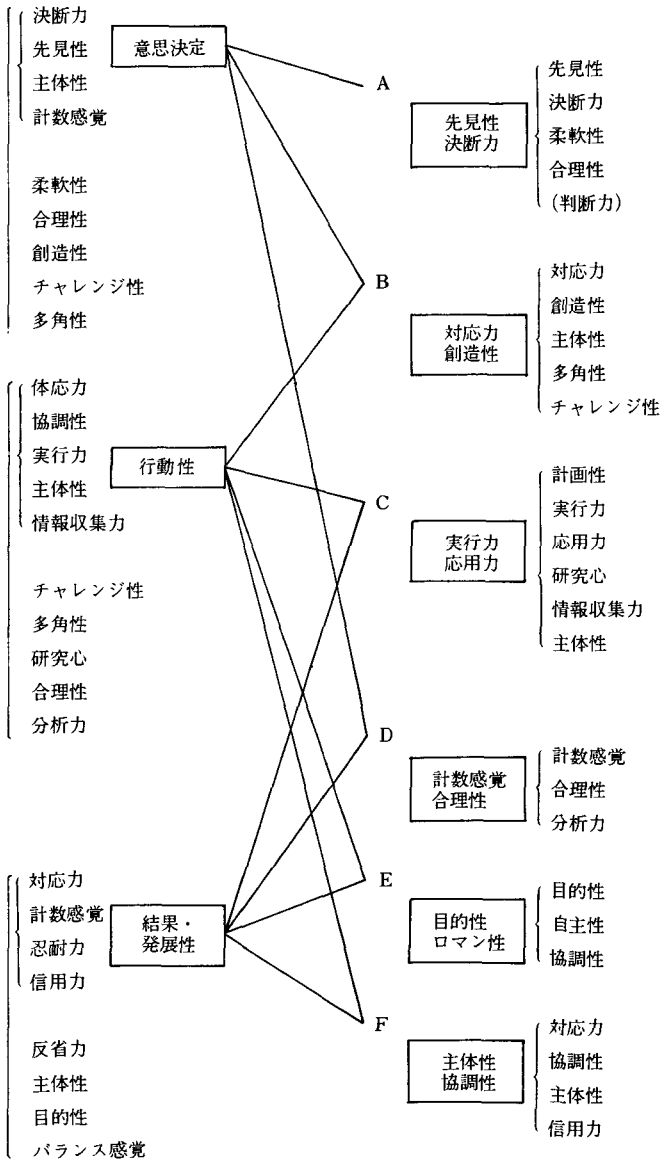


図-2 経営発展のフィードバック過程

表一 経営者能力と意思決定プロセスの関連



## (2) 経営者能力の診断

船本・湯藤氏の「経営健康診断問診表」は、択一式（はい、いいえ）の回答による自己判断が可能な設問により構成されている。そこでの問診表は酪農家に限定されているが、その内容は堅苦しくない「遊び」の要素が入っているのが特徴である。設問項目が多くなると、飽きる気分に襲われるので「遊び」の要素は重要である。ただし、「はい、いいえ」の回答形式は答えやすい利点はあるが、自己診断の評価が両極にバイアスを持つ危険性があるので、本稿ではそれを避けるために5段階で評価する方法を採用した<sup>5)</sup>。設問は、「稲作、畑作、酪農、肉畜」の4経営部門において、共通項目とそれぞれの経営形態に固有な設問で構成されている。これらの設問項目の内容や評価点数法は、幾つかの試行を通じて改善されるものであるので、ここではあくまでも試論的な試みである。

## 3. 農業経営における経営者能力の様相

### (1) 農業者の経営者能力における重要な要因・観点

農業者の持つ3機能（経営者、技術者、労働者）は次の局面において発揮される。

- ①技術水準・能力の向上
- ②安全性・品質性など消費者ニーズに基づく市場対応・新作物の導入
- ③資金管理，投資計画（負債対応）
- ④情報の収集・活用
- ⑤計数管理とそのため記録・記帳の整理・活用
- ⑥家族の役割，仲間との協力関係
- ⑦農協・普及所など指導期間との関係，研修会・講習会等への参加
- ⑧農業者以外の人々との付き合い，広範囲な情報源や知識の習得
- ⑨仕事に対する熱意，勤勉さ，生きがい

以上の要因は次の行為において経営者能力の優劣として現われる。

5) 設問項目を4経営部門において、共通項目と部門の特色を示す項目とによるアンケート方式で構成してある。紙幅の関係上アンケート項目は割合してある。詳しくは「激しい農業生産環境を克服するための企業者マインドの醸成に関する研究」北海道総合文化開発機構、平成2年3月）を参照。

## 経営者能力と意思決定における諸要因

- ①経営を取り巻く環境、状況をどのように把握しているのか。
- ②意思決定をどのように行っているのか（短期的、中期的、長期的対応）、また意思決定をするために、どのような準備をしているのか。
- ③その意思決定をいかに実践しているのか。
- ④経営成果・結果をどのように評価、また反省して次の計画にフィードバックし、活用しているのか。
- ⑤家族はどのような役割をしている。また仲間や周囲の人々との人間関係をどのように結んでいるか。
- ⑥以上の「活動」が「経営者、技術者、労働者」の機能においてどのように具体的に実践しているか。

### (2) 稲作・畑作経営において経営者能力を必要とするプロセス

#### 1) 土地問題

- ①これまでの土地規模拡大過程、これからの対応
- ②規模拡大の方法、土地の購入・賃貸借に対する考え方
- ③土地改良事業への対応
- ④水管理に対する対応
- ⑤土作りの対応

#### 2) 生産物・その販売

- ①転作対応
- ②良質米の米作り
- ③新しい作物の導入
- ④有機農業の取組
- ⑤消費者との結び付き、産直に対する考え方・経験

#### 3) コスト削減の取組

- ①土壌分析の実施
- ②肥料設計の活用
- ③農薬散布・防除方法に対する対応
- ④機械投資の在り方
- ⑤施設投資の在り方
- ⑥機械の維持管理、機械利用の合理化（共同利用を含む）
- ⑦生産資材を安く利用する努力・工夫

4) 資金管理・投資計画・負債対策

- ①投資計画とその基準
- ②負債対策, 短期借入金と長期借入金に対する考え方
- ③資金管理, 経営資金と生活費の区別(組勘の利用に対する考え方)
- ④無駄な投資, 支出の検討
- ⑤自家労働に対する評価・報酬などの考え方

5) 計画・経理

- ①営農計画書の作成
- ②支払伝票, 組勘の整理と分析
- ③税金の申告や節税対策

6) 記帳の整理や計数管理

- ①農作業日誌
- ②作付け図の記録
- ③農薬散布の記録
- ④肥料投入の記録
- ⑤経営簿の記帳
- ⑥家計簿の記帳

7) 技術修得, 情報収集, 研修会・学習会への参加

- ①どのような情報を得ているのか, その範囲と方法(新技術に対する関心)
- ②技術修得, 研修会, 学習会などに経費を掛けているか(先進地視察や国内・海外研修)
- ③どのような研修会等の機会を利用しているのか(農業問題や一般経済問題への関心)
- ④情報をどのように活用しているのか

8) 家族との関係

- ①家族の役割や任務分担
- ②経営についての話し合い
- ③後継者確保に対する期待と教育方針
- ④経営者移譲に対する考え方

9) 指導機関との関係

- ①農協の営農指導の活用

- ②普及所の技術指導の活用
- ③メーカーや業者などの技術情報の活用
- ④農業試験場との関係
- ⑤「生産部会」など仲間組織における役割と協力関係

**(3) 酪農経営において経営者能力を必要とするプロセス**

1) 土地問題

- ①これまでの土地規模拡大過程，これからの対応
- ②規模拡大方法，土地の購入・賃貸借に対する考え方
- ③土地改良事業への対応
- ④草地対策
- ⑤土作りの対応

2) 生産物・その販売

- ①生乳生産（乳量，乳質（体細胞，無脂固形分，脂肪率など）の水準と目標
- ②個体販売
- ③計画生産への対応

3) コスト削減の取組

- ①草地更新，飼料分析の活用
- ②土壌分析，肥料設計の活用
- ③農薬散布・防除方法に対する対応
- ④機械投資の在り方
- ⑤施設投資の在り方
- ⑥機械の維持管理，機械利用の合理化（共同利用を含む）
- ⑦生産資材を安く利用する努力・工夫
- ⑧飼料対策（配合飼料，粗飼料，自家配合など，また飼料設計）

4) 資金管理・投資計画・負債対策

- ①投資計画とその基準
- ②負債対策，短期借入金と長期借入金に対する考え方
- ③資金管理，経営資金と生活費の区別（組勘の利用に対する考え方）
- ④無駄な投資，支出の検討
- ⑤自家労働に対する評価・報酬などの考え方

5) 乳牛の繁殖・飼養管理

- ①牛群の管理方法
- ②繁殖管理技術（精液選択，分娩管理）
- ③牛群の更新基準（乳検の利用など）
- ④飼養管理（搾乳方法，飼料設計，飼料給餌，粗飼料・配合飼料の組み合わせ）
- ⑤衛生管理，乳房炎など疾病防止策，事故率低下への対策

6) 計画・経理

- ①営農計画書の作成
- ②支払伝票，組勘の整理と検討
- ③税金の申告や節税対策

7) 記帳の整理や計数管理

- ①農作業日誌
- ②作付け図の記録
- ③農薬散布の記録
- ④肥料投入の記録
- ⑤経営簿の記帳
- ⑥家計簿の記帳

8) 技術修得，情報収集，研修会・学習会への参加

- ①どのような情報を得ているのか，その範囲と方法（新技術に対する関心）
- ②技術修得，研修会，学習会などに経費を掛けているか（先進地視察や国内・海外研修）
- ③どのような研修会等の機会を利用しているのか（農業問題や一般経済問題への関心）
- ④情報をどのように活用しているのか

9) 家庭との関係

- ①家族の役割や任務分担
- ②経営についての話し合い
- ③後継者確保に対する期待と教育や方針
- ④経営移譲に対する考え

10) 指導機関との関係

- ①農協と営農指導の活用
- ②普及所の技術指導の活用
- ③メーカーや業者などの技術情報の活用
- ④農業試験場との関係
- ⑤「同志会」や「生産部会」など仲間組織における役割と協力関係

#### 4. 経営者能力の要因と経営成果

##### (1) 経営者能力要因の診断

経営者能力の要因は、コアファクター（A 先見性・決断力，B 対応力・創造性），サブファクター（C 実力力・応用力，D 計数感覚・合理性），動機づけファクター（E 目的性・ロマン性・F 主体性・協調性）とそれぞれの要因を含んでいる。3ファクターの要因が農業者の経営過程において、「意思決定」過程、「行動性」過程、「結果・発展性」過程で具体的対応が取られ、経営成果を実現している。

農家調査を参考に、3ファクターの要因を見るために稲作、畑作、酪農、肉畜の4経営形態に共通する設問項目と、それぞれの経営に固有な設問項目を設定した。自己診断は5段階レベルで評価してもらい、自己診断のバイアスを修正するために、普及員からの評価を合わせて行い、両方のポイントが異なる場合は平均の点数にした。なおアンケート調査は全道の主要農業地帯を対象として実施した。

経営者能力の診断点数がいかに高くとも、経営状態あるいは農家経済状態に結果として反映されなければ意味のないことになる。経営者能力の発現がいかなる経営成果に反映されているか、そのための経営成果のメルクマールとしては何が適当な指標なのか、その検討は重要である。ここでは優良農家とそうでない農家の判別基準として、ここでは経済階層4区分（A，B，C，D）を採用した。優良農家A階層と低位経済状態にある農家D階層において、の要因にどのような差異があるのかを検討する<sup>6)</sup>。

この分類は単年度の一時点における借入金の返済面をとらえ、便宜的に定めたものであって、その後の所得の増減はもとより、新規借入金や償還満了などによる償還額の増減によっても変動する。従って、経営の総合的な評価

による分類指標とは異なり、経営者能力に溢れた農業生産の担い手となる優良農家を見いだす指標にするには、問題があることは言うまでもないことを留意する必要がある。

## (2) 自己診断に見る経営者能力の要因

### 1) 稲作農家

#### ①稲作 A 階層農家：空知支庁

経営面積は11.5ha、農業所得は553万円、借入金はすべて長期借入金で2,188万円である。「先見性・決断力」と「実行力・応用力」,「計数感覚・合理性」の要因が特に大きい。

#### ②稲作 D 階層農家：渡島支庁

経営面積は15.2ha、農業所得は630万円、借入金は6,914万円で、長期が6,664万円、短期が250万円である。「先見性・決断力」と「実行力・応用力」が相対的にポイントが高い。

稲作農家 A 階層と D 階層を比較したのが図-3である。A 階層は何れの要因においても D 階層より高いポイントであるが、特に「先見性・決断力」と「計数感覚・合理性」に於いて優れており、次いで「対応力・創造性」「実行力・応用力」が勝っている。動機づけファクターの「目的性・ロマン性」と「主体性・協調性」に於いては大きな差異はない。

### 2) 畑作農家

#### ①畑作 A 階層農家：十勝支庁

経営面積は47.7ha、農業所得は1,086万円、借入金はすべて長期借入金で

6) 経済階層区分の定義は、『農家経営総合調査結果の概要（農家経営実態調査編）』北海道農務部農業対策室，昭和61年3月，によるもので，以下ようになる。経済階層区分は農家の経済余剰（償還財源）と営農上生じた借入金の当該年度の約定償還額を比較し，返済の出来る程度に応じて区分される。

A 階層：約定償還元利金の支払が可能な階層

（農家経営余剰－約定償還元利金 $\geq 0$ ）

B 階層：約定償還利益は支払えるが，約定償還元金は一部しか支払えない階層

（約定償還利息 $\leq$ 農家経営余剰 $<$ 約定償還元利金）

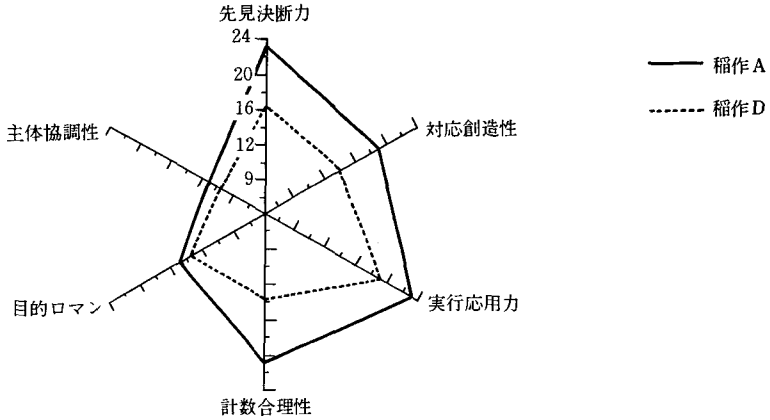
C 階層：約定償還利息の一部しか支払えない階層）

（ $0 \leq$ 農家経営余剰 $<$ 約定償還利息）

D 階層：農家経営余剰がマイナスの階層

（農家経営余剰 $< 0$ ）

図-3 稲作A階層農家とD階層農家の比較



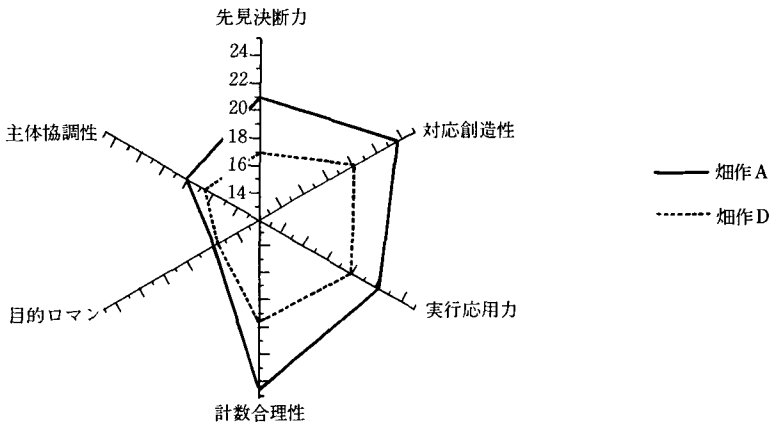
1,425万円である。「計数感覚・合理性」,「対応力・創造性」に優れ,次いで「実行力・応用力」,「先見性・決断力」の要因が勝っている。

②畑作D階層農家：十勝支庁

経営面積は52.8ha,農業所得はマイナス253万円,借入金は10,003万円,長期が8,783万円,短期が122万円である。「対応力・創造性」と「実行力・応用力」,「計数感覚・合理性」が相対的にポイントが高い。

畑作農家A階層とD階層を比較したのが図-4である。A階層は何れの

図-4 畑作A階層農家とD階層農家の比較



要因においてもD階層より高いポイントであるが、特に「計数感覚・合理性」と「先見性・決断力」とに於いて優れており、次いで「対応力・創造性」「実行力・応用力」が勝っている。動機づけファクターの「目的性・ロマン性」と「主体性・協調性」に於いては大きな差異はない。

3) 酪農家

①酪農A階層農家：根室支庁

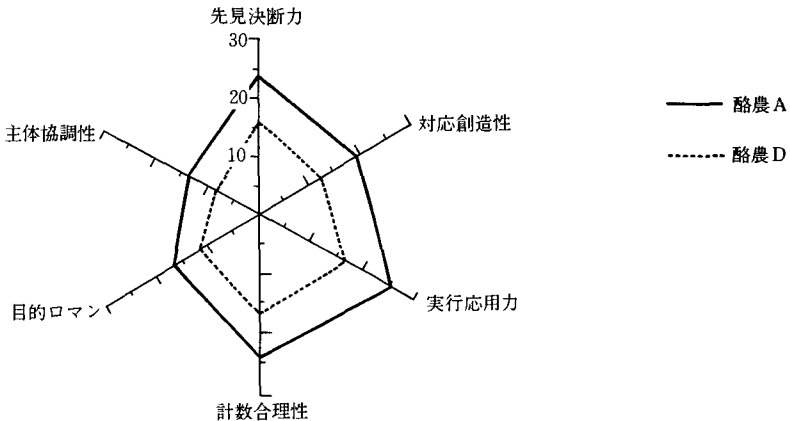
経営面積は55.5ha，成牛頭数は68頭，1頭当り産乳量は6,352kg，農業所得は2,045万円，借入金はすべて長期借入金で1,678万円である。「実行力・応用力」と「計数感覚・合理性」，「先見性・決断力」に優れ，次いで「対応力・創造性」の要因が勝っている。

酪農D階層農家：空知支庁

経営面積は33ha，成牛頭数は30頭，1頭当り産乳量は7,263kg，農業所得は683万円，借入金は5,274万円で，長期が4,749万円，短期が525万円である。「計数感覚・合理性」，「実行力・応用力」と「先見性・決断力」が相対的にポイントが高い。

酪農家A階層とD階層を比較したのが図-5である。A階層はすべての

図-5 酪農A階層農家とD階層農家の比較



要因においてD階層より高いポイントである。特に「先見性・決断力」と「実行力・応用力」，「計数感覚」がA層において勝っている。動機づけファクター

の「目的性・ロマン性」と「主体性・協調性」に於いて、稲作，畑作農家とは大きな差異があることが注目される。酪農経営は稲作，畑作とは異なり，通年に渡る毎年の労働の積み重ねである。しかも動物，植物（飼料），機械の管理，取り扱いとそれに伴う資金の管理を注意深くしなければならないために，営農に対する目的意識やロマン性の動機と，強い主体性が必要となる。優良酪農家はバランスのとれたすべての企業者マインドを具えていなければならない。特に先見性・決断力があり，計数感覚・合理性に優れたセンスを持ち，実行力・応用力が必要となる。

#### 4) 肉畜（肉用牛肥育）農家

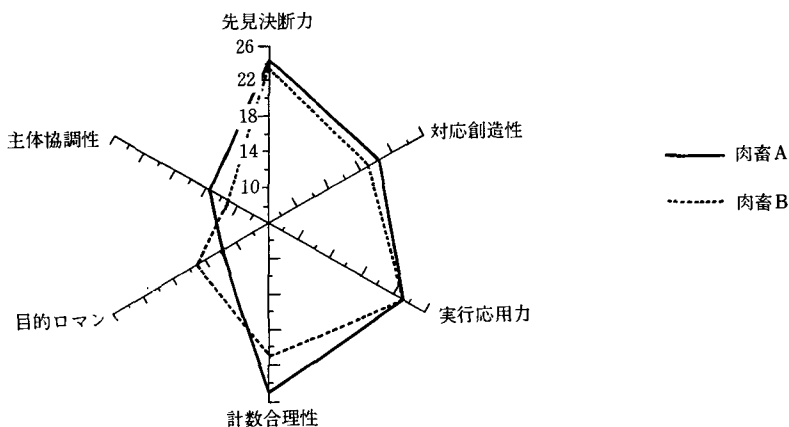
##### ①肉畜 A 階層農家：上川支庁

経営面積は10ha，成牛頭数は300頭，農業所得は2,946万円，借入金はすべて長期借入金で789万円である。「計数感覚・合理性」と「先見性・決断力」，「実行力・応用力」に優れ，次いで「対応力・創造性」の要因が勝っている。

##### ②肉畜 D 階層農家：十勝支庁

経営面積は30ha，成牛頭数は450頭，農業所得はマイナス1,210万円，借入金はすべて長期借入金で5,600万円である。「実行力・応用力」と「先見性・決断力」，「計数感覚・合理性」が相対的にポイントが高い。

図-6 肉畜A階層農家とD階層農家の比較



肉畜農家 A 階層と D 階層を比較したのが図-6である。A 階層は「計数感覚・合理性」の要因において D 階層より優れているが、他の要因では差異が無い。動機づけファクターの「目的性・ロマン性」が、D 階層農家の方が相対的に高いポイントである。肉用牛のように市場性の高い生産物を対象とする農業経営では、先見性を持ち、実行力を伴った経営活動でも、初期投資の状態や市場価格の変動の営業によっては、経営成果に大きな差が生じる可能性が大きい。その中でも特に「計数感覚・合理性」の要因による資金管理、生産コストの引き下げ努力など、「金銭感覚」における経営者機能がキイ・ファクターとなることが指摘される。

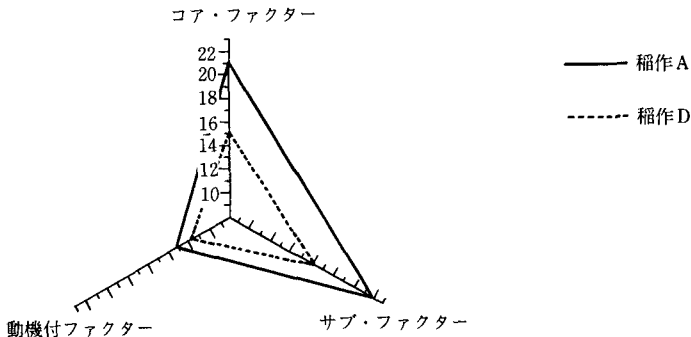
### (3) 経営者能力の3ファクターにおける階層別農家の比較

経営者能力には、ある程度先天的性格を持つコアファクター（A 先見性・決断力、B 対応力・創造性）と、学習や努力によって獲得可能なサブファクター（C 実行力・応用力、D 計数感覚・合理性）があり、この企業者マインドのキイファクターに対して、更に動機付けファクター（E 目的性・ロマン性、F 主体性・協調性）が加わり、この両ファクターを支えている。この3ファクターが A 階層と D 階層農家においてどのような差異があるか見てみる。

#### 1) 稲作農家

A 階層農家、D 階層農家を比較したのが図-7である。A 階層農家は3ファクターの何れにおいても D 階層農家より優れている。特にサブファクターはポイントの得点もその開きが大きく、経営者としての資質の差が、経

図-7 稲作A階層農家とD階層農家のファクターの比較



営管理能力の学習過程においても差となって現われ、経営成果の違いに結び付いていることが窺われる。

2) 畑作農家

A 階層農家、D 階層農家を比較したのが図-8である。稲作農家と同じコア・ファクター、サブ・ファクターの差が大きいという違いが出ている。

3) 酪農家

A 階層農家、D 階層農家を比較したのが図-9である。3ファクターともA 階層農家が優れているが、動機付けファクターが稲作、畑作農家以上に大きな差となっている。乳牛を扱う酪農経営は、動物に対する愛着や日々の家族一体の労働を持続していかねばならないために、酪農経営に対する目的性なりロマン性といった「心構え」が重要なのである。

図-8 畑作A階層農家とD階層農家のファクターの比較

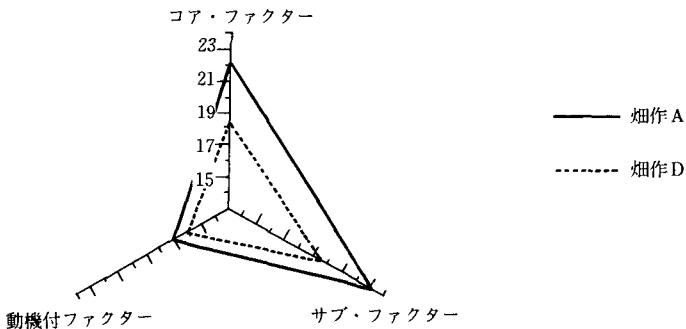
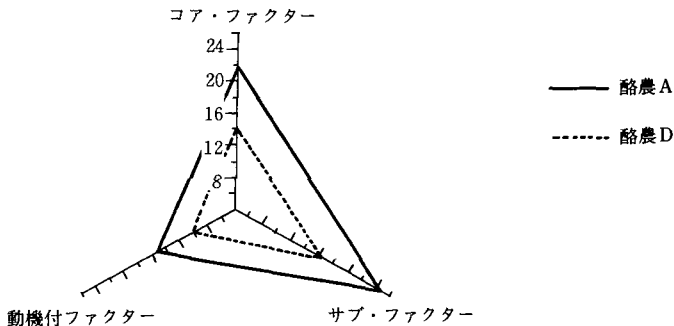


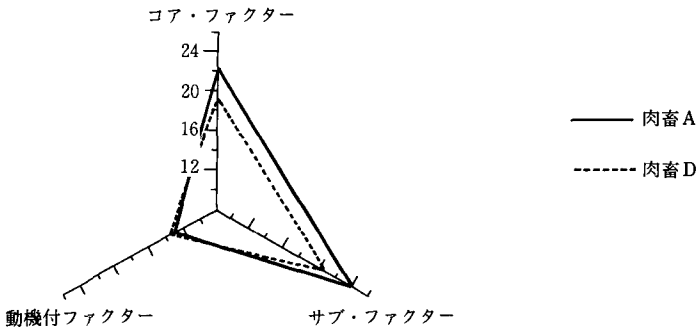
図-9 酪農A階層農家とD階層農家のファクターの比較



4) 肉畜農家

A階層農家，D階層農家を比較したのが図-10である。肉牛経営（肉用牛肥育）においては，サブファクター，コアファクターの要因はA階層農家の方が（肉用牛肥育）優れているが，稲作，畑作，酪農経営に比べると，大きな差は認められない。また動機付けファクターではほとんど差がないことから，投資過程における経営的条件や市場価格といった外部の条件が，経営成果に大きな差異をもたらすことが推察される。

図-10 肉畜A階層農家とD階層農家のファクターの比較



(4) 経営者能力の経営者機能における階層別農家の比較

経営者能力の要因が経営過程において、「意思決定」過程，「行動性」過程，「結果・発展性」過程で具体的対応が取られ，経営成果を実現している。それではこれらの過程において，経営者能力における経営者機能にどのような差異があるか見てみる。

1) 稲作農家

A階層農家，D階層農家を比較したのが図-11である。A階層農家は3つの経営者機能において何れもD階層農家より優れており，特に意思決定の経営者機能が重要な要因である。

2) 畑作農家

A階層農家は，D階層農家を比較したのが図-12である。稲作農家の場合と同様な傾向にあり，A階層農家は3つの経営者機能において何れもD階層農家より優れている。特に意思決定の経営者機能が重要な要因である。

図-11 稲作A階層農家とD階層農家の比較

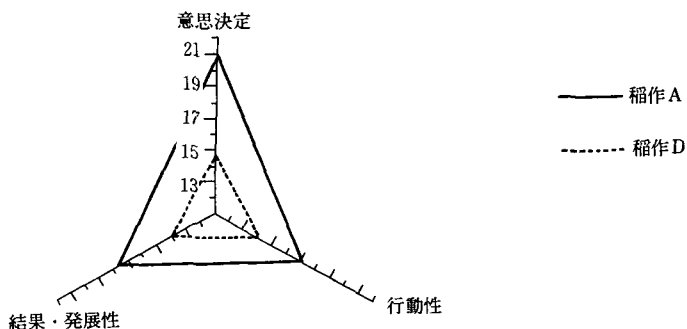
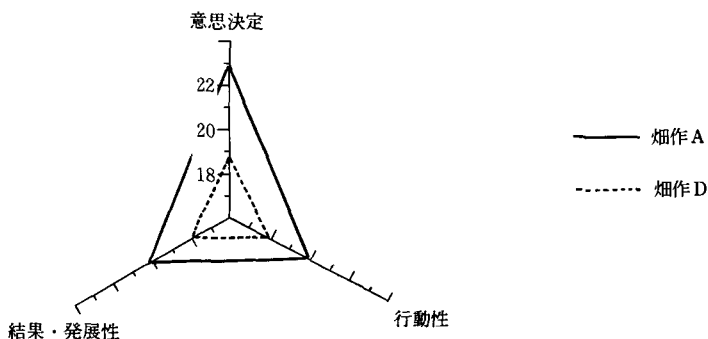


図-12 畑作A階層農家とD階層農家の比較



### 3) 酪農家

A階層農家、D階層農家を比較したのが図-13である。稲作、畑作農家の場合と同様な傾向にあり、A階層農家は3つの経営者機能において何れもD階層農家より優れている。特に酪農家の経営者機能としては、「意思決定」は最も主要な機能であるが、稲作、畑作に比べて「行動性」、「結果・発展性」の機能の差異も大きく、総合的な能力が要求されていることが分かる。

### 4) 肉畜農家

A階層農家、D階層農家を比較したのが図-14である。肉畜経営はやはり意思決定機能が重要であるが、稲作、畑作、酪農と比べると3つの経営者機能の差異は小さい。経営者能力の要因の比較などで確認されたように、市

場性の高い牛肉生産においては、経営上の意思決定における僅かな誤りや努力の差が大きな経営成果の差となることが推察される。

図-13 酪農A階層農家とD階層農家の比較

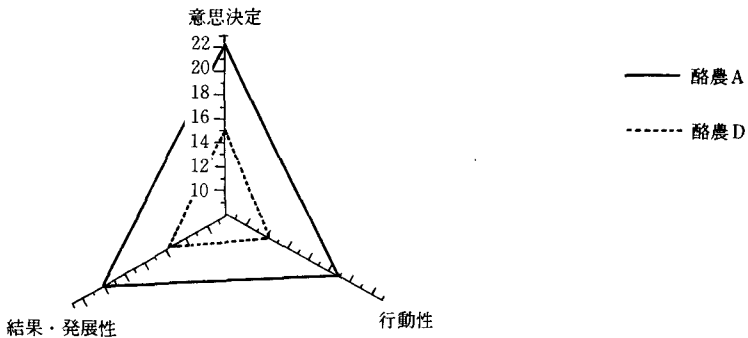
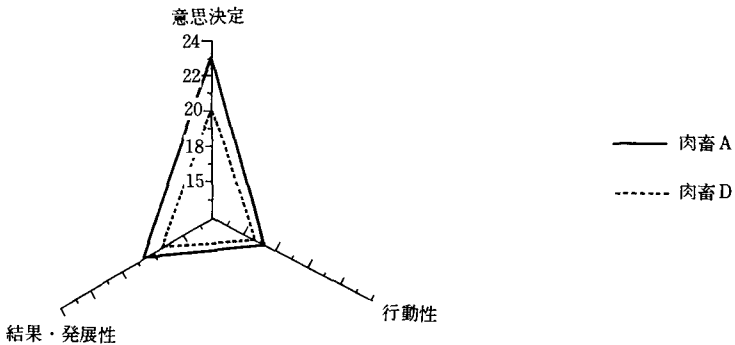


図-14 肉畜A階層農家とD階層農家の比較



## 5. 経営者能力醸成の支援システム

### (1) 経営者能力の醸成に係わる要因

経営者能力を高めるためにまず自分の経営状況を確実に把握した上で、自分の経営のウイーク・ポイントは何処にあるのかを認識することから始まる。経営者能力の醸成を図る研修・学習は、単に精神論や根性論ではなく、具体的な経営指標に基づいた、具体的な技術的ノウハウの修得であり、そう

した具体的対応を通して、経営者能力の質的能力が高まっていくものと言える。従って、具体的には次に挙げるような技術体系の学習過程を通じて、経営者能力の要因が研鑽される。そして何よりも大切なのは、そうした技術の総合的判断のバランス感覚である。これもやはり技術の習熟を通じて修得されるものである。更に技術の修得に際しては、経営対応として市場動向の把握や市場開拓の先見性が重要であり、消費者ニーズ（安全性、安定供給、品質、サービスなど）を考慮した戦略性が要求される。

技術的ノウハウの習得、熟達を通じて発揮される経営者能力は、最終的には経営成果となって実現する。経営成果は単に経済余剰が黒字で残れば事足りるというものではなく、その黒字を持続させなければならない。農業経営の性格上そうした経営実験は、農業者の一生の間に高々30-40回、多くて50回程度しか経験することは出来ず、従って偶然や幸運に頼らない、又は幸運を先取りする対応が要求される。そのためにも、経営成果を判断しチェック出来る判断指標を見いだすことが次の課題となる。

## (2) 農業経営における経営判断指標

経営成果は所得なり収益、あるいは負債償還や、経営黒字といった数値で表現されるが、農業経営においては、一般企業に比べて、経営成果の判定指標は乏しい。一つには、農業経営が経営と家計の未分離の部分を持つことや、農業経営は、経営者、技術者、労働者といった機能分化がなく、すべての機能が個人に集約している点などの理由による。更に、農業生産の時間的長さ、自然を対象として動植物を扱うこと、収益性の低さ、経済目標が利潤追及ということの他に、生きがいなり、生活の生業の場としての色合いを持つことなどに原因してる。しかしながら農業経営においては、それなりの農業生産・経営に即した経営判断指標がある。それは以下のようにまとめられる。

### ①所得・経費に関する指標：農業所得率

支払利息率  
売上高負債率  
損益分岐点  
借り入れ限度額  
負債残高  
資本利回り

②生産・生産性に関する指標：土地生産性

労働生産性

集約度・資本装備率

機械稼働率

農薬散布回数

1等米出荷率

作物の商品化率

1頭当り産乳量

乳飼比率

乳質指標(脂肪率,無脂個形分,体細胞数等)

これに対して、一般企業は次のような様々な指標がある。

(1)経営判断指標

①資本効率(総資本営業利益率,総資本経常利益率,自己資金利益率)

②資本回転率(総資本回転率,自己資本回転率)

③収益性(売上総利益率,売上高営業利益率,売上高経常利益率)

④生産性(1人当り売上高,1人当り総資本,1人当り人件費,1人当り固定資産,労働分配率)

また別に次の指標がある。

(2)過去指標と未来指標

(過去指標)

①収益力

②安定性

③成長力

④商品力

⑤生産性

⑥金融力

(未来指標)

①企業の社会性

②創造開発力

③経営の革新性

④経営基盤の安定

⑤危険への予防・回避力

これらの指標を経営診断の判断材料として用い、経営者能力のいかなる要因が、この指標の成果に現われているか比較考察して、経営改善を図ることである。

それでは農業経営における経営判断指標は、何が相応しいであろうか。

①所得に関する指標：まず経済余剰が確保されることが基本である。

②生産性に関する指標：市場競争を前提にする限る、低コストに結び付く生産性指標がある。資材の効率的利用や、市場価格の高い生産物の生産、出荷の対応はここで検討される。

③資金に関する指標：負債と投資は同義である。ただ生産性向上に結び付く投資が負債増加にならない投資基準、経営と家計の末分離からくる所得を生まない借入金の管理の指標。

④その他労働や生活のために規準：家族労働が主体であるために労働配分や労働強度の規準。「人間らしい楽しい生活」を犠牲にしてまでも、農業所得を上げることは本末転倒であろう。そこで生産と生活の調和に関する規準が必要となる。

### (3) 経営者能力の醸成のための支援システム

経営者能力の醸成、あるいは自己啓発による経営者能力の向上には、あくまでも自主的な対応が基本となる。農業者の自主的な自己啓発の意欲を引き出し、またその環境条件を整備し、多くの機会を作り、支援する方向でサポート体制が整えられることが望ましい。そのサポート体制により経営者能力を向上されることが出来るのは、一部のエリート的農家に限られるのではなく、多くの農家がその可能性を持っていることを理解させ、自信と誇りを持たせることが必要である。以下のような支援体制が挙げられる。

①自己診断のためのプログラム・ソフトの開発、提供とパソコン等の端末機器のハードの利用便宜の供与。あるいはアンケート方式による自己診断の実施とその結果を知らせ、その改善方法を指導。

②農協、役場、普及諸等による自己診断プログラムの利用方法と、その結果の診断フィードバック、改善方法の指導・研修機会の提供。

③農業者教育方法の改善：

イ。後継者教育機関における、情報処理技術、簿記、経営分析教育の実施。この場合、単に農業経営分析だけではなく、一般企業経営における、近代的な企業組織論、経営論などの内容を含むことが望ましい。更にコンピューター等情報処理技術の講習。

ロ。研修等の教育研修機会の提供。農業関係の技術研修や研修会は従来実施されているが、特に重要なのは、非農業分野との異業種交流である。中小

企業関係の経営者研修等の機会利用，外食産業関係者，卸売り市場関係者，大手スーパーや小売店関係者，商工会議所関係者等を講師としたセミナー講習会の開催など。

先進地農家，農業の研修は実施されていることが多いが，更に大消費地の市場見学・研修を促進させる。

ハ．計数管理能力が特に経営者能力には重要なので，簿記・記帳の他に，それを基にした分析方法の講習，会計学，財務分析などの講習。更に，土壤分析，飼料分析，乳検成績，栽培管理等技術指標の各種分析結果を読みこなすことが出来る分析技術の講習。

④各種情報の供給システムの整備：

イ．気象情報，災害情報，市場情報，価格情報，金融情報，資材情報，生産性情報，コスト情報，品質改善情報，家計情報や，その他一般経済情報，各種研修会開催等の情報など多くの情報をリアルタイムで利用できるように，多くの情報メニューを揃えること。

ロ．提供できる情報が農家の要求があった時や必要な時に，リアルタイムで伝達できるようなシステムの整備。コンピューター，ファックス，テレフォン・サービス等通信システムと情報ネットワークの利用手段・方法の整備。

⑤グループ等の自主的な活動に対する支援：

イ．自己啓発の意欲は，自主的なグループの活動において最も効果的なインセンティブとなるので，集落毎のグループ活動に対する支援が重要となる。例えば，パソコン同好会の活動に対する講師の派遣や会場施設の利用便宜の供与。更に，グループ指導の講師を普及員が担当する際，その活動を公務として認める制度や勤務時間を弾力的に運用するフレックスタイムの採用。

ロ．4 Hクラブなど従来の青年組織の活動を活性化するために，異業種の仲間との交流組織など新たなグループの結成と，新たな活動に対する支援体制の整備。

⑥農家の婦人に対する研修：

欧米では経理関係は婦人の任務であり，優良農家ほど夫人の役割が高いと言われる。日本が欧米と同じ農業経営の任務分担になる必要はないが，簿記記帳や金銭管理の基本を理解出来ること，そして常時，その取り組りの出来る訓練，体験があることが望ましい。共同経営者としての婦人の自覚を高め

る研修。

⑦努力目標としての顕彰制度：

農業士や指導農業士の資格が認定されているが、経営者能力を発揮し、優れた農業者に対する表彰、資格、ライセンス等の顕彰を行う。単なる名誉的な表彰ではなく、努力目標の達成度に対する認定や自己啓発の成果に対する表彰制度が考えられる。土地所有は認めても、経営拡大能力に乏しい者には、ライセンスの資格による賃貸の促進、実質経営規模の促進を図るというライセンスファーマーの考えも必要であろう。

⑧自己研修のための充電期間の確保：

特に酪農においては休み無しの作業であるために、自己研修のための時間的余裕がない。そこで農休日、ヘルパー制度の実施により、自由時間を確保できる支援体制を整備することが必要となる。自己の経営から離れることは、単なる仕事休みではなく、自己研修の充電期間と考える合理的精神の考えが必要である。

いかなる作業日の時期に「農休日」を採れば最も有効か検討することが重要である。

## 6. まとめ

国際化時代を迎え、経営者能力は今後農業者にとって最も重要な経営要素として位置づけねばならない。農業者の機能を「経営者、技術者、労働者、組織者」と規定して、それぞれの機能が、経営者能力の活動過程「計画、意思決定、実行、経営管理」において、どのような能力要因を必要とするのかを分析した。

(1) 経営形態別に A 階層、D 階層農家を比較した結果、経営者能力に於いて次の要因に差異が現われてることが明らかになった。

①稲作経営：A 階層農家は「先見性・決断力」と「計数感覚・合理性」要因が優れており、次いで「対応力・創造性」と「実行力・応用力」に勝っている。

②畑作経営：稲作経営と同様に A 階層農家は「先見性・決断力」と「計数感覚・合理性」要因が優れており、次いで「対応力・創造性」と「実行力・応用力」に勝っている。

③酪農経営：A階層農家は、耕種作経営の「先見性・決断力」と「計数感覚・合理性」要因，それに「対応力・創造性」と「実行力・応用力」に勝っているだけでなく，動機付けファクターである「目的性」あるいは「主体性」要因においても優れている。

④肉畜経営：A階層農家は「計数感覚・合理性」が優れているが，D階層に比べてその差は小さく，また他の要因においても顕著な差が認められない。従って肉牛という市場性の高い生産物を対象にする経営では，企業者マインドの僅かな差異が大きな経営成果に結び付くことが推察される。それだけより経営感覚，計数感覚の優れた農業者の対応が重要となる。

付記) 小稿をまとめるにあたり，道庁農業改良課船本末雄，十勝農業改良普及所渡金信昭，空知農業改良普及所石山巖，白戸忠男氏をはじめ関係期間の方々に大世話になった。記に感謝申し上げます。尚，アンケートの集計，コンピューター・グラフィックの処理は，農経大学院近藤功庸君の労による。記して感謝する。