



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	経営者能力とその養成に関する一試論
Author(s)	淡路, 和則
Citation	農業経営研究, 14, 1-18
Issue Date	1988-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/36448
Type	departmental bulletin paper
File Information	14_1-18.pdf



経営者能力とその養成に関する一試論

淡 路 和 則

は じ め に

1. 経営者能力の把握について
 - (1) 従来の接近方法の検討
 - (2) 経営者能力の把握に関する試論
2. 経営主の主体形成過程と経営管理認識の成熟
 - (1) 経営者機能の分担と記帳
 - (2) 経営管理認識の成熟についての考察
3. 経営教育にむけての考察
 - (1) 経営管理認識の成熟と教育プログラム
 - (2) 経営者能力養成の条件

む す び

は じ め に

経営者能力は、第4の生産要素ともいわれ、我国の農業経営が商品生産化し、資本投下額が増大するにつれてその重要性を増してきたといえる。そして農業をめぐる情勢が益々厳しくなるなかで、担い手の経営者能力を高めていくことは、緊急かつ重要な課題となっている。

農業経営学においても、経営者能力にかかわる研究がいくつかなされており、例えば渡辺兵力は経営者能力を農業経営の構成要素として積極的に位置づけ、それが学習教育によって向上可能であることを説いている¹⁾。また、経営者能力が経営成果を左右するという点についてもしばしば指摘されてきており、それを計数的に捉えようとする試みもなされている²⁾。

しかしながら、経営者能力が個人の精神的な要素であるため、その把握には困難を極め、こうした経営者能力についての研究はなかなか進展がみられない状況にある。

このようにその重要性がしばしば指摘されながら研究上の成果がまだ十分に出て

いない経営者能力について、その養成といった経営教育の観点から接近することにした。それが本論文の課題である。

そのために、まずはじめに経営者能力の把握に関する検討をおこない、次に担い手が経営主となっていく過程に着目して、その過程と経営者能力の形成・高度化との関連を把握し、最後にそれを踏まえた形で経営教育にむけての展望を試みるといった手順で考察を進めることにしたい。

1. 経営者能力の把握について

(1) 従来の接近方法の検討

経営者能力について、その養成という観点から接近する方法を考える前に、これまでの研究のなかからしばしば取り上げられている天間征のものと、最近出された重富真一のものについての検討をしておきたい。

天間は「農業の経営者能力に関する研究」³⁾のなかで、経営者能力の向上を問題とする場合には、判断・決定といった思考過程の最後のステップだけでなく、個人の精神的能力とそれが行為として現れるための刺激・環境までを含めて総合的に検討しなければならないとし、経営者能力の発現メカニズムを示した。そして農業者が成功するためには、どんな精神的能力が重視されなければならないかといったことを、成功農家と一般農家を比較して明らかにしようとした。しかしながら、各人の性格、興味、知的能力等を聞き取り調査から引き出し、各種精神的能力、人間的資質について比較するといった方法によっては、成功的農家像を十分に浮き彫りにすることができず、「結果的には人間そのものの複雑さ、多様さをまざまざと思い知らされた」としている。そして「今後は各種能力評価に当って、客観的な調査方法(学校時代の成績、IQテストなどの利用)が考えられねばならない」と経営者能力の把握の方法についての考察を加えている。

このように天間の研究は、個人の精神的な能力に踏み込んで経営者能力を把握しようとしているが、列挙した各種の精神的能力が、何故どういったことから重要になるのか、互いにどのように関連するのか、またそれらの諸能力が経営活動のどういった部分とどのように結び付いているのか、といったことは明らかにされていない。また、精神的諸能力の各々について、生まれながらにして持つ先天的なものと学習によって後天的に発達するものとの関係が十分に整理されていない。従って、成功農家となるために重要な精神的能力が捉えられたとしても、成功農家になる適

性ではなくて、成功農家になるためにはどの様にして経営者能力を養成すればよいかといった課題については展望しづらいのである。

これに対して重富は、「農業経営者能力形成過程に関する一考察」⁴⁾において経営者能力の形成のメカニズムを発達心理学に依拠することによって捉え、その形成プロセスを経営構想の射程概念によって説明している。これは経営者能力を個人の精神的要素、人間的資質から捉えるのではなくて、問題解決能力として捉え、その発達を、主体が問題を自己の課題として認識する「準備性」と問題自体との二つの作用から捉え、経営管理課題の認識の発生・展開に沿って経営者能力が形成される過程を把握したものである。この研究は、人間のメンタルな要素のみを分析対象とせず、しかも経営者能力の高低をとらえることに終始することなく、経営管理の局面においてそれが形成されていく過程に着目したところに特色がある。そこにおける方法は、ピアジェの発達心理学に依拠しているが、重富が問題解決の「準備性」として注目の必要性を指摘した基礎技術の習得、経営権の獲得、労働投下や数値に関する意識について、経営者能力の形成・高度化とかかわらせて考察することが農業経営学の課題として残されており、その課題に迫っていくことが経営者能力養成にとって極めて重要な意味をもつものといえるのである。

(2) 経営者能力の把握に関する試論

以上、天間、重富両氏の研究をみたわけであるが、それでは次にそれらを踏まえて、効果的に経営者能力を養成するための経営教育の観点から、経営者能力に接近する方法を検討したい。

まず第一にいえることは、経営者能力の絶対的な高低を計測する必要が必ずしもないことである。つまり、経営者能力の形成・高度化の要因、阻害要因を明らかにし、それを踏まえて経営者能力を効果的に高めていく条件を引き出すことが重要なのである。経営教育を進めていくうえでさしあたり求められているのは、まさにこのことであるといえる。そしてまた、経営者能力を捉える際に、個人の精神的能力、人間的資質を直接の対象とすればその把握に困難を伴い、たとえどういった精神的要素が重要かがわかったとしても、先天的部分と後天的部分とを判断・整理して訓練方法を確立していくのにはさらに困難を極めるものと考えられる。こうした点からは、重富のように、人間的資質のみにとらわれず経営管理の局面に限定して、経営者能力が形成される過程に着目するといった方法は有効であるといえる。

第二に、経営者能力が形成されていく過程として、担い手が就農してから経営主

となっていく過程を問題にすることが必要である。我国の農業経営の大半が家族経営であるということからすれば、そこでの後継者は現経営主から経営を継承してやがて自らが経営主となるのであって、経営権、経営財産を継承すると共にそれらを継承するに足る能力を具備しなくてはならないからである。⁵⁾もしそうでなければ経営の維持、発展が危ぶまれてくることにもなりかねないのである。

そしてこの過程においてこそ、重富が「準備性」として注目した基礎技術の習得、経営権の移行、経営管理に関する意識、そしてそれらの相互関連が重要となってくるものと考えられるのである。

以上のように経営教育の観点からは、後継者が経営主になっていく過程において経営者能力の形成・高度化を捉えることが重要になってくるのであり、そのなかから経営者能力を高める要因、それを阻害する要因を探り出していくことがまずもって必要なのである。では一体どの様にして、経営者能力の形成・高度化を捉えればよいかということが問題となってくる。

それにはまず、多種多様な行動をする経営者の機能について整理しておく必要がある。これを抜きにして精神的な要素ばかりを対象にしても、経営活動のうえでそれらがどういった意味をもち、なぜ経営成果の良否を分ける要因となるのかといったことがつかめない。天間が整理したような精神的能力が、経営者の果たすべき役割、機能とどのように結び付いていて、それらを鍛練するにはどうしたらよいのかを知るうえにおいても、これは必要になってくることなのである。また、こうした整理をしなければ、様々な嗜好をもち、様々な行動を示す経営者に「人間そのものの複雑さ、多様さをまざまざと思い知らされた」という結果に終わることにもなりかねないのである。

そこでどの農業経営にもなくてはならない機能を考えると、生産、購買、販売、財務、資産保全の五つが挙げられる。そして家族労作経営における経営者は、一人でこの五つの機能を重層的に担い、さらにそれらが円滑におこなわれるように管理するという機能を果たしている。従って、後継者が経営主となっていく過程もこの様な機能を分担していく過程として捉えることができるのである。そして、このように経営者機能を整理することは、それら機能の発揮の仕方・水準をつかむことによってその能力を推し量ることを可能にするのである。つまり、一方に機能という軸を取り、もう一方でその発揮の水準といった軸を取ることで、共通の枠組みの中で多種多様な経営者の経営行動を把握し、その能力の高さを捉えることができるのである。⁶⁾

では次に、この経営者能力の発揮水準を実際の経営実践のなかで具体的に捉えるにはどうしたらよいか、ということが問題となってくる。ここでは、経営者の経営管理の能力に限定し、しかも経営の構想といった長期戦略的な計画を立てるといった側面よりも、経常的な経営活動を円滑に行い経営を維持していくといった統制的な側面の方に重点を置くことにしたい。⁷⁾すると、いかに日常の経営活動を観察し、分析して経営をおこない、それを改善につなげていくかといったことが取り上げられるべき局面となってくる。そこで、こうした経営管理機能の発揮の仕方・水準を具体的にとらえやすいものとして、記帳行為があげられる。記帳は、税申告といった制度的なものもあるが、作付や作業の記録など幅広くしかもその利用まで含めて取り上げれば、それらは各自が自らの考えでそれぞれの必要に応じておこなうものであって、そこに経営管理認識が投影されるものと考えられるからである。

以上述べたように、ここでは農業経営における経営者機能に即して経営主の主体形成過程を把握し、その過程における経営者能力の形成・高度化を経営管理機能に限定してその発揮の仕方・水準を記帳行為から捉えるといった方法をとることにはしたい。

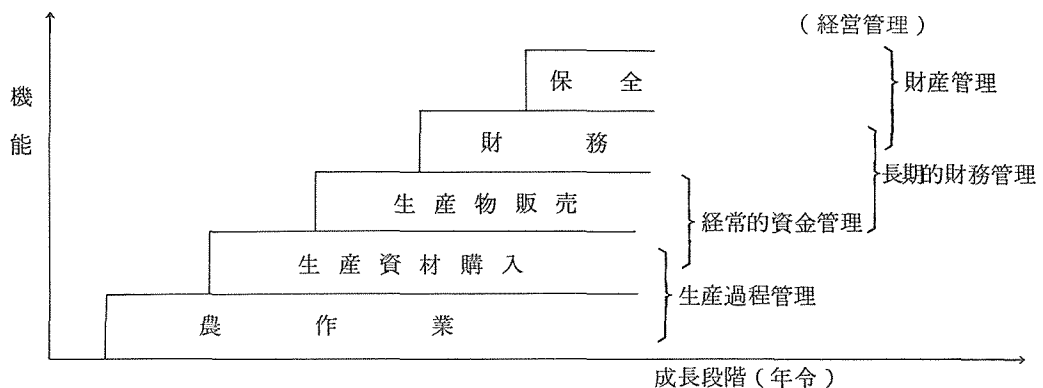
それでは次に、経営教育に資する研究への手掛かりをつかむために、経営主の主体形成の過程と経営管理認識の成熟について記帳行為を通して考察することにした。

2 経営主の主体形成過程と経営管理認識の成熟

(1) 経営者機能の分担と記帳

農業後継者が経営主となっていく過程をその機能に即して模式的に示すと、およそ第1図のようになっている。⁸⁾後継者はまず農作業の補助、見習いとして農作業に

第1図 経営者機能の分担

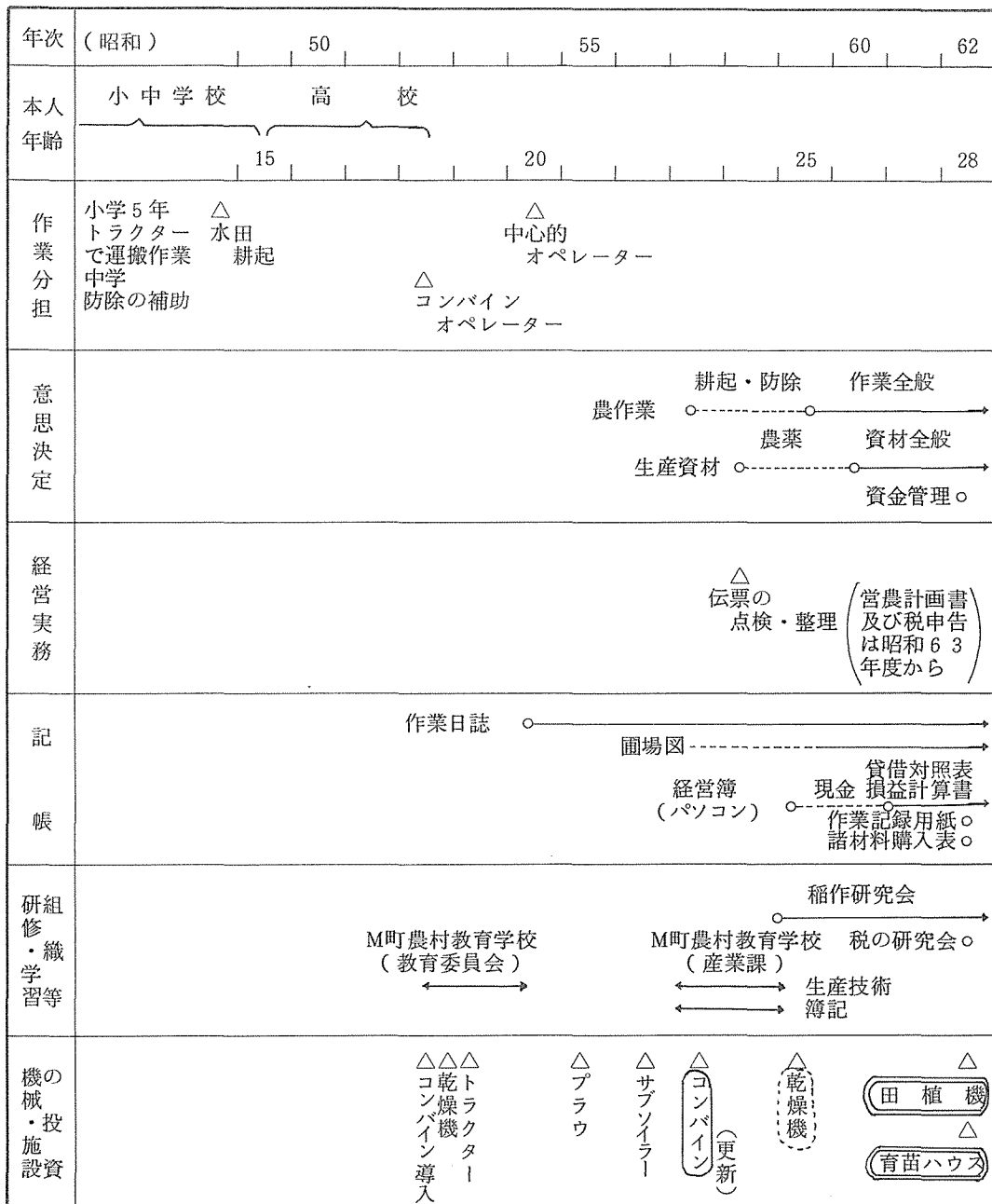


従事するが、やがて農作業技術の習熟とともに基幹的、中心的な労働者としての機能を果たすようになり、次第に農作業について手順や時期、方法などを意思決定するようになる。さらに農作業にかかわって資材の選定、購入についての意思決定を分担するようになり、やがて生産物の販売についても意思決定をするようになる。このように生産資材の購入と生産物の販売に関しての意思決定をおこなう段階では、経常的な資金の運用、管理を担うものといえる。さらに機械や施設などの大型投資について自ら意思決定し、その資本の調達、運用といった財務に関する部分まで担うようになっていくのである。最終的には、農地をはじめとして財産の贈与・相続により、その所有者として財産の保全管理をうけもつようにまでなるのである。

こうした経営者機能の分担は、個別事情により変わってくるものであるが、一般的な分担の推移としては以上に述べたようになっている。では、こうしたいわば経営主の主体形成過程において記帳行為はいったいどの様に展開していくのであろうか。経営管理認識の成熟を把握するためには記帳の内容・利用まで立ち入って観察する必要があるので、ここでは事例を通して考察することにしたい。

K氏は、北海道M町において7haほどの規模で稲作経営を営んでいる。全日制普通科の高校を卒業後就農し、就農歴10年の28歳、父親は60歳で農業者年金受給にともない4ヶ月ほど前に経営移譲したばかりである。K氏の農作業の分担の流れを第2図でみると、農作業の手伝いとして小学校高学年からトラクターによる運搬を経験しており、中学3年で水田の耕起を始めている。高校を卒業後は、父親に要点を教わりながら見習いの様に農作業をおこない、20歳頃から機械作業の大部分を担うオペレーターとなっている。農作業にかかわる意思決定については、23歳頃から耕起・整地、防除を中心に作業の時期や方法に関しての意思決定を担うようになり、25歳頃からは、農作業全般についての意思決定をするようになっている。生産資材の選定・調達に関しては、防除、除草の薬品が最も早く24歳頃から、生産資材全般にわたっておこなうようになったのは26歳頃からである。機械などの固定財の導入に関しては、すでに中心的なオペレーターとなっていた昭和57年（23歳）のコンバイン導入に際して、機種・型式の選定（最終的判断、資金調達は父親）をおこない、59年（25歳）の乾燥機については、その作業の主たる担当者であった父親と相談して機種・型式の選定をおこなっている。昭和62年に父親の農業者年金の受給に伴って経営移譲を受け、資金の管理を担うようになり、この年に導入した田植機、育苗ハウスに関しては、機種・規格の選定だけでなく支払

第2図 K氏の経営主への成長過程



注) 1. M町農村教育学校は、町の農業後継者を対象とした研修であり、昭和57年に教育委員会から産業課に移管された。

2. 「機械・施設の投資」の○は、機種・規格などの選定を本人がおこなったもの、□はそれに加えて支払方法、資金調達も本人が決定したもの。なお、父親と二人で決めたものは点線で示してある。

また、土地の売買は昭和40年以降なし。

い方法、購入資金の調達についても意思決定をしている。

以上がK氏の農作業、意思決定の分担の経緯である。では、これに対して経営実務へのかかわり方、そして記帳はどのような展開になっているのであろうか。この両者についてみると、経営の実務面では、防除の薬品、除草剤の選定・調達をおこなうようになった頃（24歳）から伝票の点検・整理をおこなうようになり、翌年からパーソナルコンピューター（パソコン）による簿記記帳を始めている。このパソコン簿記については、はじめの2年は農協の組合員勘定票による現金収支のみが計算の対象となっているが、3年目からは減価償却、負債、預金に関する資料を農協の担当者から入手して、貸借対照表、損益計算書を作成している。このはじめの2年間は、練習という意味もあって現金のみが計算対象となっているが、父親が負債や貯金に関するデータを見せないという事情もそこに存在しており、それゆえ3年目からは貸借対照表、損益計算書を作成するために、自家の経営の財務に関する資料を農協に求めざるを得なかったのである。

農作業に関しての記帳についてみると、大部分の機械作業をオペレーターとして担うようになった頃（20歳）から日記帳の形式で、その日におこなった作業の内容に関する記録をつけるようになっていく。そして、経営移譲を受けて資金管理をおこなうようになった昭和62年（28歳）からパソコンのワープロソフトを利用して第3-1図のような作業記録用紙を作業ごとに作成し、使用農具、使用資材の在庫、購入、使用消費、繰越の記録を記入するようになっていく。また同時に、第3-2図のような諸材料購入表も作業ごとに作成し、主として生産資材の購入・準備のための資料として利用している。

その他、倉庫に圃場図が張り付けてあり、そこに圃場ごとの施肥量（基肥、追肥）そして収量を袋数で記入している。これはもともと父親が記帳していたものであり、はじめは父親とK氏が2人でそれぞれ実施した作業部分について記入していたが、26歳頃からはほとんどK氏が記入している。この圃場図は、圃場ごとの投入－産出関係をみるのに利用されている。

以上K氏の事例を見てきてわかるように、記帳行為の展開は、担い手が経営者機能⁹⁾を段階的に分担していく過程と密接な関係があるといえるのである。

(2) 経営管理認識の成熟についての考察

経営主の主体形成過程と記帳行為との関連については、すでにいくつかの実態調査によっても指摘されていることではあるが、ここでは以上の事例にみられる記帳

第3-1図 作業記録用紙

作業記録用紙

_____ K 農産

作業名	期間(62年)	作物名
ハウス建て	3月26日 - 4月8日	水稲育苗ハウス

作業者

名前	賃金	作業内容	摘要
幸次	0	全搬	
良子	0	一部	
千栄子	0	ビニール掛け	

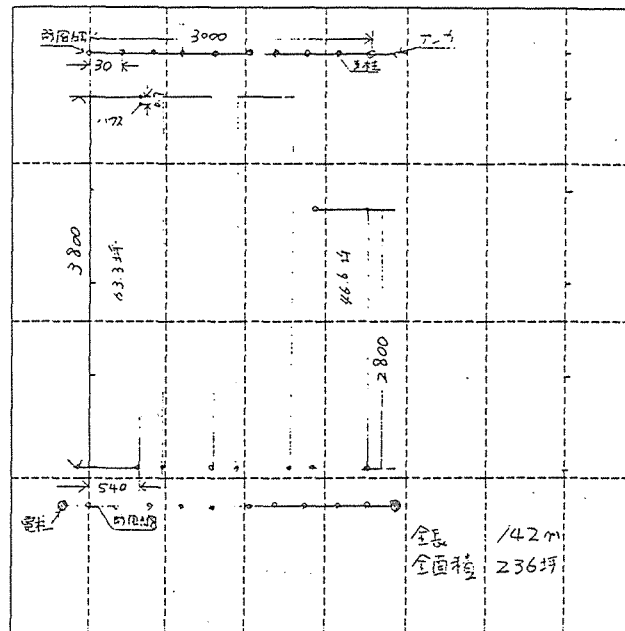
使用農具名

農具名	数量	用途	摘要
スコップ	3		
ペンチ	3		
ヤシノ	3		
カキヤ	1		
ドリル	1		
作業脚立	2		
くさ袋	2		
カチコ	1		

諸材料

諸材料名	売単位	単価	使用単位	数量	金額	在庫科	購入量	使用量	繰越量	可	反当金額	反当数量	摘要
1. 天井ビニール(0.1)	1m	34m×660		1		1	0	1	0	X			
" (0.15)	1m	44m×660		3		0	3	3	3	O			
腰ビニール(0.1)	100m	50m×135		8		2	6	8	4				
ハウスパイプ	1束	1束 35本		3束		100	100	300	400				
" 釘金		80m		8		4	4	8	4				
防虫網	3m	10m		7		6	0	6	6	O			
" 釘金		70m		3		3	0	3	3	O			
ネリ同型	1本	1本 50本		16		16	40	40	46	O			
21	1本	1本 100本		2		2	100	100	110	O			←山田6500購入

参考図面



K 25.00

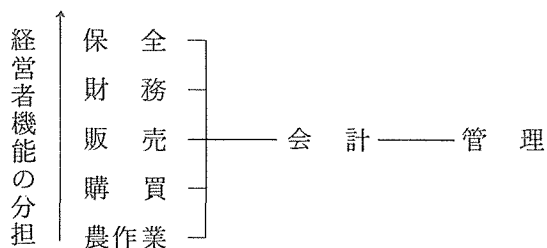
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163. 164. 165. 166. 167. 168. 169. 170. 171. 172. 173. 174. 175. 176. 177. 178. 179. 180. 181. 182. 183. 184. 185. 186. 187. 188. 189. 190. 191. 192. 193. 194. 195. 196. 197. 198. 199. 200. 201. 202. 203. 204. 205. 206. 207. 208. 209. 210. 211. 212. 213. 214. 215. 216. 217. 218. 219. 220. 221. 222. 223. 224. 225. 226. 227. 228. 229. 230. 231. 232. 233. 234. 235. 236. 237. 238. 239. 240. 241. 242. 243. 244. 245. 246. 247. 248. 249. 250. 251. 252. 253. 254. 255. 256. 257. 258. 259. 260. 261. 262. 263. 264. 265. 266. 267. 268. 269. 270. 271. 272. 273. 274. 275. 276. 277. 278. 279. 280. 281. 282. 283. 284. 285. 286. 287. 288. 289. 290. 291. 292. 293. 294. 295. 296. 297. 298. 299. 300. 301. 302. 303. 304. 305. 306. 307. 308. 309. 310. 311. 312. 313. 314. 315. 316. 317. 318. 319. 320. 321. 322. 323. 324. 325. 326. 327. 328. 329. 330. 331. 332. 333. 334. 335. 336. 337. 338. 339. 340. 341. 342. 343. 344. 345. 346. 347. 348. 349. 350. 351. 352. 353. 354. 355. 356. 357. 358. 359. 360. 361. 362. 363. 364. 365. 366. 367. 368. 369. 370. 371. 372. 373. 374. 375. 376. 377. 378. 379. 380. 381. 382. 383. 384. 385. 386. 387. 388. 389. 390. 391. 392. 393. 394. 395. 396. 397. 398. 399. 400. 401. 402. 403. 404. 405. 406. 407. 408. 409. 410. 411. 412. 413. 414. 415. 416. 417. 418. 419. 420. 421. 422. 423. 424. 425. 426. 427. 428. 429. 430. 431. 432. 433. 434. 435. 436. 437. 438. 439. 440. 441. 442. 443. 444. 445. 446. 447. 448. 449. 450. 451. 452. 453. 454. 455. 456. 457. 458. 459. 460. 461. 462. 463. 464. 465. 466. 467. 468. 469. 470. 471. 472. 473. 474. 475. 476. 477. 478. 479. 480. 481. 482. 483. 484. 485. 486. 487. 488. 489. 490. 491. 492. 493. 494. 495. 496. 497. 498. 499. 500. 501. 502. 503. 504. 505. 506. 507. 508. 509. 510. 511. 512. 513. 514. 515. 516. 517. 518. 519. 520. 521. 522. 523. 524. 525. 526. 527. 528. 529. 530. 531. 532. 533. 534. 535. 536. 537. 538. 539. 540. 541. 542. 543. 544. 545. 546. 547. 548. 549. 550. 551. 552. 553. 554. 555. 556. 557. 558. 559. 560. 561. 562. 563. 564. 565. 566. 567. 568. 569. 570. 571. 572. 573. 574. 575. 576. 577. 578. 579. 580. 581. 582. 583. 584. 585. 586. 587. 588. 589. 590. 591. 592. 593. 594. 595. 596. 597. 598. 599. 600. 601. 602. 603. 604. 605. 606. 607. 608. 609. 610. 611. 612. 613. 614. 615. 616. 617. 618. 619. 620. 621. 622. 623. 624. 625. 626. 627. 628. 629. 630. 631. 632. 633. 634. 635. 636. 637. 638. 639. 640. 641. 642. 643. 644. 645. 646. 647. 648. 649. 650. 651. 652. 653. 654. 655. 656. 657. 658. 659. 660. 661. 662. 663. 664. 665. 666. 667. 668. 669. 670. 671. 672. 673. 674. 675. 676. 677. 678. 679. 680. 681. 682. 683. 684. 685. 686. 687. 688. 689. 690. 691. 692. 693. 694. 695. 696. 697. 698. 699. 700. 701. 702. 703. 704. 705. 706. 707. 708. 709. 710. 711. 712. 713. 714. 715. 716. 717. 718. 719. 720. 721. 722. 723. 724. 725. 726. 727. 728. 729. 730. 731. 732. 733. 734. 735. 736. 737. 738. 739. 740. 741. 742. 743. 744. 745. 746. 747. 748. 749. 750. 751. 752. 753. 754. 755. 756. 757. 758. 759. 760. 761. 762. 763. 764. 765. 766. 767. 768. 769. 770. 771. 772. 773. 774. 775. 776. 777. 778. 779. 780. 781. 782. 783. 784. 785. 786. 787. 788. 789. 790. 791. 792. 793. 794. 795. 796. 797. 798. 799. 800. 801. 802. 803. 804. 805. 806. 807. 808. 809. 810. 811. 812. 813. 814. 815. 816. 817. 818. 819. 820. 821. 822. 823. 824. 825. 826. 827. 828. 829. 830. 831. 832. 833. 834. 835. 836. 837. 838. 839. 840. 84

備考
測定PH 6.2 { イノウ pH 1.0以下 深さ 10cm
 " " " 10kg
・褐条病の防除 石灰液 1000倍液
・重枯病の防除 石灰液 500倍液 坪当り 3L (10坪あたり 30L)
イノウ 2.0
サトウ 1.0

Henrie Fayolは、すべての企業になくてはならない機能として技術、営業(購買、販売)、財務、保全、会計、管理の六つの機能を提示しているが、それを農業¹⁰⁾

経営における経営者機能に照らして考えて配置すると以下のようになっている。

第4図 家族労作経営における経営者機能



ここでいう会計とは財務、管理の両会計にわたる広義のものであり、Fayol 自身も指摘しているように経営活動についての「視覚器官」となるものであって、経営管理のための情報を提供する手段・手法となるものとして位置づけられる。作業日誌、作付図、経営簿などといった記帳行為は、まさにここに位置づけられるのである。

第4図の左側は、経営主の主体形成過程に即して経営者機能を配置してあり、「農作業→購買→販売→財務→保全」というように段階的にこれらの諸機能を担い手が発揮していくのに対応して、会計に位置づけられる記帳がどのように生成・展開していくかということが捉えられる枠組みになっている。無論、その「会計」は「管理」のための手段・手法であり「視覚器官」であるから、経営管理と密接に結び付いており、左側に配置してある機能を担い手が段階的に発揮していくのに伴って経営管理認識がどの様に成熟していくのかが、そこに現れてくるのである。

さて、この分析の枠組みに沿って先程の事例の記帳について整理すると、第5図のようになる。農作業の時期、方法についての意思決定、そしてそれにもなう生産資材の選定について意思決定を担う段階は、「管理」の機能からみると「生産過程管理」の段階といえる。この段階での記帳は作業日誌であり、日付、作業内容が書かれている。これは、はじめは作業を習得するためのメモ書き、マニュアルであり学習的な意味合いをもつのであるが、農作業についての意思決定をし、作業の計画や準備をするようになると、過去の経験を参考にするといった備忘録としての利用がなされるようになる。また、この段階では、圃場図に圃場ごとの施肥、収量の記録をつけるようになっているが、これは肥料の選定、施肥量の検討、さらに栽培技術、土地条件、作付作物・品種の適性を検討するための資料として利用している。

次に生産資材の購入、生産物の販売、そして営農資金の出し入れとその管理を担

第5図 事例にみる経営管理認識の成熟

| 経営管理の
段 階 | 生 産 過 程 管 理 | | 経 常 的 資 金 管 理 | | 長 期 的 財 務 管 理 | |
|--------------------|---|---------------------|-----------------------|-----------------------------|------------------|-------------------|
| 意 思 決 定 | 農作業
（時期、方法） | 生産資材選定
（種類、銘柄、量） | 生産資材購入、
（単価、量、購入先） | 生産物販売、
（単価、量、販
売先、仕向） | 営農資金
（出し入れ管理） | 大型投資
（資金調達、返済） |
| 帳 簿 | <div>作業日誌 ○</div> <div>圃場図 ○</div> <div>経営簿 ○</div> <div>作業記録用紙 ○</div> <div>諸材料購入表 ○</div> | | | | | |
| 記 帳 内 容 | <div>日付
作業内容</div> <div>肥料投入
収量
（圃場ごと）</div> <div>購入記録</div> <div>出荷・販売
記録</div> <div>現金支出
現金収入</div> <div>在庫
購入
消費
繰越</div> <div>減価償却
預貯金
負債</div> | | | | | |
| 記帳の利用 | <div>学習
（農作業技術
の習得）</div> <div>作業計画……生産資材選定
生産資材準備</div> <div>調達</div> <div>現金収支
の把握</div> <div>経営成績
（費用・収益）
財政状態</div> <div>の把握</div> | | | | | |
| 計 算 の
対 象 ・ 目 的 | 物的、技術的
投入―産出 | | 現金収支
資金循環 | | 費用・収益
資 本 循 環 | |

うようになった段階では、「経常的資金管理」としてその経営管理段階を位置づけることができる。この段階においては、伝票の点検・整理とともに生産資材の購入に関する記録、生産物の出荷・販売に関する記録の記帳が始まり、これらは作業日誌に備忘記録として書き留められる。そして、この購買、販売のデータをパソコンに入力することにより現金収支の計算書を作成するようになるのである。

さらに、大型投資に際してその可否の最終的判断、支払い方法、資金の調達を担うようになった段階では、経常的な資金管理も含めてその管理を「長期的財務管理」と位置づけることができる。この段階では、パソコンによる記帳が、現金のみでなく、減価償却、負債、預貯金などをも包括し、貸借対照表、損益計算書の形式を整えるのである。そして、作業記録用紙を作成することによって、作業ごとに時期・期間・方法、作業分担、雇用が記録されるようになり、生産資材に関しても、購入、使用・消費だけでなく在庫、繰越を含めて経営資産として把握できるようになっている。また、諸材料購入表の作成により、必要な生産資材の購入をとりまとめるようになっているが、これは予め作業の時期・方法などの予定を立て、それに必要な生産資材の選定、購入量の算定をするものであって、作業の計画、生産資材の購入計画、作業の実施準備の意味が含まれている。

以上、事例的に経営主の主体形成過程と経営管理の展開をみたわけであるが、記帳行為から経営管理認識の成熟をトレースしてみると、凡そ次のようになっている。

経営主の主体形成過程に即して経営管理機能の発揮局面をみていくと、「生産過程管理→経常的資金管理→長期的財務管理」（第1図右側参照）というように段階的により包括的な対象に向かって「管理」の機能が広がっているのである。そして会計機能の側面から記帳によって経営管理認識の成熟を捉えてみると、まず生産過程の管理段階では物的、技術的に「投入－産出」の関係を把握することがおこなわれ、次に経常的資金管理の段階ではそれを現金の支出・収入といった側面で捉えるようになり、さらに長期的財務管理の段階では、減価償却、負債、預貯金等も含めた経営資産にまで管理認識の範囲が広がり、それを費用・収益の関係として把握し、経営の財政状態と関連づけてみるようになるのである。つまり、就農してから生産資材の購入、生産物の販売を担うようになるまでは、生産の過程に管理機能が発揮されるのであり、そこで生産技術に対する管理認識が生まれ、その能力が鍛練されることになるのである。そして、生産資材の購入、生産物の販売を担うようになってから経済的な管理認識が高まり、購入－販売の過程を通して現金収支、資金循環の把握をおこなうようになり、さらに中長期にわたる投資を担うようになって、費

用－収益、財政状態、資本循環の把握へと管理認識が高まっていくと考えられるのである。また、やがて財産の管理を担うようになれば、その価値への保全意識が高まり、資産の評価、その運用に関しての管理認識がさらに高度化していく可能性をもつものといえる。

3 経営教育にむけての考察

(1) 経営管理認識の成熟と教育プログラム

以上、経営主の主体形成過程と経営管理認識の成熟についてみてきたわけであるが、次にこれを踏まえて経営者能力を養成するための経営教育について若干の考察を加えることにしたい。

これまで述べてきたことから分かるように、経営者能力は生まれつき備わっているわけではなく、実際に農業経営に携わって行くなかで、経営管理の認識が芽生え、高まり、そしてその能力が実践を通して錬磨されていくのである。従って、経営教育を進めていくうえで担い手の成長過程、すなわち経営主の主体形成過程と経営管理認識の成熟の關係に着目することは、極めて重要であるといえる。しかも農業経営の経営者は、機械の操作から、経営分析に至るまで実に様々な技術を習得しなければならないのであり、当然そこには一定の手順が求められてくるのである。こうしたことを考えると、経営教育は、担い手の経営管理認識の成熟経路に沿った形でおこなわれるべきであるといえる。もし、それを無視し、或いは逆行するような形でおこなっても動機づけに乏しく、かえって意欲を殺ぐ結果にもなりかねないのである。

そこで経営管理認識の成熟経路から、経営管理能力を高める教育プログラムを組み立てるとするならば、基本的な骨子は以下のようになると考えられる。

まず就農して間もない時期には、無理に複式簿記を教え込もうとするより、生産過程において投入－産出關係を觀察し、それを分析するような生産過程管理にポイントを置いた指導・教育が望まれる。そしてそれから、その投入－産出關係を経済的に考えるように誘導し、はじめは現金の収入・支出から出発して資金循環を把握させるようにする。さらに、経常的な資金の循環から中長期の資本の投下・回収を把握させるために、減価償却、負債、預貯金等も包括して、経営成果を費用－収益の關係でみるように損益計算書、その結果の財政状態をみるように貸借対照表へと指導・教育を進めたほうが、担い手の経営管理認識の成熟経路に沿っていて効果的

であり、かつ高度な利用が期待できる。また、このように経営資産を捉え、費用－収益で経営成果をみるようになった段階においては、さらにそれらの財務データと生産過程のデータを結合させて、原価計算などをおこない、財務の把握だけでなく生産過程も含めた経営全体の管理に記帳記録が有効利用されうることを理解すれば、管理会計への展開が期待できるのである。

以上は、あくまでも担い手の経営管理認識の成熟経路を軸にした教育プログラムのごく基本的な考え方を示したものであり、当面の試論にすぎない。従って、この考えを実施に移すには、経営管理認識についての研究の深化とともに、こういった教育主体が、何を使って、どの様に教育・指導をするかといった技術的な検討が必要になってくるのである。

(2) 経営者能力養成の条件

このように基本的な教育プログラムを考案し、それが仮に有効であったとしても、実際にそれが機能する条件が整わなければ、担い手の経営者能力を高めることは現実化しない。そこで最後に、その条件に関する考察をすることにしたい。

経営主の主体形成過程と経営管理認識の成熟との関連については、すでに指摘したところであるが、このことはいかに経営主の主体形成のありかたが重要であるかということを示唆している。つまり、経営内において父親がいかにして後継者に経営者機能を継承していくかが、経営者能力の形成にとって非常に重要な意味をもっているのである。従って、そこに父親の教育的配慮が求められてくるのであり、その配慮如何によって後継者の経営者能力の形成・高度化を促進したり、阻害したりするのである。

他方、経営簿の記帳技術や経営分析・経営診断といった技術については、父親が後継者に教え伝えるといったことは少ない。経営に関する記帳は、はじめは備忘録でも差し支えないが、税申告など外部への会計報告をするにあたっては一定の形式が求められてくるのであり、さらに経営分析・診断のために利用するとなると、一定の原理・原則に則ったものでなければならない。従って、そこには一定の技術が求められてくることになるのであるが、その技術の習得先は、多くの場合、父親ではなく、経営外部の教育主体に求められているのが現状である。父親は、経営に対する基本的な考え方や姿勢といった面で、後継者に教師あるいは反面教師として影響を与えるが、簿記の記帳や分析の技術の習得についてはあまり関与していないといえるのである。¹¹⁾

従って、経営内部において父親との関係によってなされる経営者機能の分担の在り方と、主に経営外部においてなされる経営技術、とりわけ簿記記帳技術の学習の在り方との関連が重要になってくるのである。

例えば、先ほどのK氏の例で見ると、23歳から24歳にかけて簿記の講習をうけているが、これは直ちにパソコンによる簿記記帳の実践につながっている。これは、ちょうど防除の薬品や除草剤を中心に生産資材の購入に携わるようになった時期であり、またパソコン簿記をはじめてすぐに生産資材の購入を全般的に担うようになってきている。このことが父親の教育的配慮であったのかどうかは残念ながら不明であるが、もし簿記の技術を学んだとしてもその技術を発揮することができなかったらどうなっていたであろうか。また、パソコン簿記を実施していくうえで、負債や預貯金の資料を父親が提供しないという困難に突き当たっているが、これは経営管理能力を高めていくうえにおいては障害、阻害要因といえる。

つまり、経営外部での学習により技術を身につける局面と、それを経営の内部において発揮する局面の二局面の関係が重要になってくるのである。経営外部に担い手の成長段階に応じた学習の機会が存在し、それを受講し、かつ経営内部において学んだ技術を実践の上で発揮していく条件が整えば、経営者能力を高めていくことができるであろう。しかし、逆に学習機会が存在しなかったり、あるいはそれを受けられなかったり、また技術を学んでもそれを発揮する場が与えられなかったりするならば、経営者能力の向上は望めないのではないだろうか。

この点に関しては、上記の二局面の関係と父親の教育的配慮についての調査研究が必要となってくるのである。これは、いわば経営者能力の養成の条件、あるいは教育環境に関する研究といえる。

む す び

本論では、まず経営者機能を経営管理の局面に絞り、経営者能力を経営管理機能の発揮水準として会計記帳によって捉える方法を提示した。そして、記帳行為を観察することによって経営管理認識の成熟経路を想定し、それを踏まえて経営者能力を効果的に開発・高度化するための経営教育に関する考察をおこなった。

以上の考察は、担い手が経営主となるまでに経営を維持管理するに足る能力を習得しなければならないということから、経営主の主体形成過程に焦点を据えて進めてきたのであるが、そこでは経営規模、経営形態などの経営の客体的条件が、経営

者能力にどのような作用を及ぼすかといったことはひとまず捨象している。従って、今後は、経営規模、経営形態によって経営者機能のどの部分がどの様に影響を受けるのか、といったことも含めて経営者能力について分析し、それを養成するための経営教育を考えていく必要がある。

Fayolが「われわれは技術的知識を普及させ、改善するために最大の努力をする……………にもかかわらず、……………将来の管理者に商業的、財務的、管理的職能などの準備をさせるためには、ほとんど全く努力していないのである¹²⁾」と主張して『産業ならびに一般の管理』を著してからすでに70年が過ぎているが、現在の我国における農業の担い手の教育については、いまだにこれに近いことがいえるのではないだろうか。

しかしながら一方で、経営者能力の開発とそのための教育が強く求められているのも事実である。従って、農業経営研究においては、こうした現状と要求のギャップを埋めていくような研究蓄積が是非とも必要であり、本論文はそうした研究へのファーストアプローチである。

注

- 1) 渡辺兵力『農業の経営』、養賢堂、昭和53年
- 2) 例えば趙錫辰「生産関数分析における人的投入財」、北海道大学『農経論叢』第36集、昭和55年など。
- 3) 天間征「農業の経営者能力に関する研究」、『農業経済研究』、第43巻1号、昭和46年
- 4) 重富真一「農業経営者能力形成過程に関する一考察」、『農林業問題研究』、第71号、昭和58年
- 5) 経営教育の観点から経営の継承の過程に着目したものとして、稲本志良「農業経営の発展と後継者問題」、『農業と経済』、第50巻13号、昭和59年がある。
- 6) こうした把握方法は、例えば大河内暁男『経営構想力』、東京大学出版会、昭和44年にみることができる。
- 7) 経営者の機能は、大きく管理者と企業者という二つの視点から捉えられるが、ここでは前者の視点から捉えることにしたい。
- 8) 拙稿「畑作経営における担い手の成長過程に関する考察」、北海道大学農業経営学教室『農業経営研究』、第13号、昭和62年

- 9) 経営主の主体形成過程と記帳については、拙稿「農家における記帳と会計認識に関する経営史的考察」、北海道大学農業経営学教室『農業経営研究』、第11号、昭和60年、「農業後継者の経営者能力向上のための方策についての実態調査報告書」、北海道農業会議、昭和62年も参照のこと。
- 10) H. Fayol、山本訳『産業ならびに一般の管理』、ダイヤモンド社、昭和60年
- 11) 「農業後継者の経営者能力向上のための方策についての実態調査報告書」、北海道農業会議、昭和62年
- 12) H. Fayol前掲書