

## リレーコラム

# これからの酪農経営者に求められる能力とは

経営とは、経営者の目的や理念を具現化するために、刻々と変化する外部環境への適応を意識しながら経営の内外から資源を調達し、技術やノウハウを適切に組み合わせ、財やサービス（付加価値）を産み出す経済的活動である。ここで経営者は経営の主宰者であることから、経営者能力とは、経営理念を明確にするとともに経営の将来構想を構築すること、その構想を実現するために戦略的意思決定を行うこと、そして意思決定に基づく各工程の業務を適切に執行管理すること、この3つの機能を遂行する能力のことである。

「農業経営研究における経営者能力研究はまず、同一条件でも経営成果に差が出るという事実認識から出発」した（淡路、1996：p.14）。他の要因がほぼ同一にもかかわらず経営間に労働所得の格差が生じる調査結果を紹介したテイラー等の先行研究をもとに天間（1971）は、北海道十勝支庁の畑作経営と酪農経営を対象に農業粗収入が大きく財政的に安定している成功農家群と一般農家群にアンケート調査を実施し、経営主の性格、身体的能力、農業経験と学歴、生活態度、農業に対する興味、知的能力、集団の中での社交性や指導性等について比較検討を行い、農業者が成功するためにはどのような能力が重視されなければならないか、経営を成功させるための精神的能力は何かを解明しようと試みた。しかし、経営成果の格差を比較静的に人的要素で説明しようとする人的資源論アプローチは、経営者能力の高低を測定する適切な指標の設定や成功している経営者のメンタルファクターをどのように確定できるのかといった分析手法上の困難があり、その後大きな進展はみられなかった。

次にあらわれたのが、企業成長論を基礎に「農業経営発展と経営者の経営行動を動学的に捉え、…経営活動の経験を通じた学習過程に着目し、そこに経営発展をもたらす経営者能力の成長の契機を見出そうとする」能力形成論的アプローチである（淡路、1996：p.17）。その代表的研究に、奈良県の施設園芸農家を対象にアンケート調査と個別インタビューを実施して、経営主体が就農後いかなるプロセスを経て経営管理の重要性を認識・展開しているのかを実証した重富（1983）がある。そこでは、経営者能力形成プロセスを把握するためにピアジェの発達心理学に依拠した「準備性」概念と経営者能力の形成指標として「射程」概念を導入し、「準備性」がある時に「射程」の拡大が起こるのであり、しかもその「準備性」として、基礎技術の修得、経営権の獲得、更に労働投下や数値に関する意識にも注目する必要がある」ことを解明した（重富、1983：p.25）。しかしながら、この能力形成論的アプローチは、「特定の経営を取り上げ、特定の時期・環境下での経営者の行動とその成果を事例的に扱う方法をとるために一般化が難しく…普遍化することは容易ではない」（淡路、1996：pp.18-19）。

その後1990年代以降は、これらの研究蓄積を踏まえ、冒頭に述べた経営者機能に着目し、それと経営発展との関係性に焦点をあてた経営者機能論アプローチが数多く展開されている。そのなかでも木村（2008）は、清水（1983）に依拠しつつ、経営者能力を企業者能力、環境適応者能力、管理者能力の3つに捉え直し、全国の農業法人経営者や認定農業者等を対象に実施したアンケート調査の結果から、企業形態別経営者能力に明確な相違があることを明らかにした。具体的には、販売金額3億円以上の企業農業経営では、3つの能力を発揮していると回答した経営者の割合が6割を上回っているのに対して、販売金額2,500万円未満の生業的家族農業経営や販売金額1,000万円未満の副業的家族農業経営では、いずれの能力についても発揮していると回答した割合が3割未満にとどまっております、経営発展の視点からみて経営者能力に大きな基本的課題を抱えていると論じている。



東北大学大学院農学研究科 教授 伊藤 房雄

これに対して石田（2013）は、「経済が成長・拡大の時代ならばともかく、成熟の時代に入り、しかもその成熟が貧困問題や財政問題を孕みながら展開されるという矛盾の時代にあって、農業経営者に対しプロトタイプの経営者像を押しつけることに違和感を覚える」（石田、2013:p.6）と前書きした上で、サイモンの意思決定論に依拠しながら、「経営者によって価値前提も事実前提も異なってくるから、そこから導かれる意思決定もまた多様なものがあるべき」で、次代を担う経営者には「価値前提、事実前提の知覚・感覚を磨くことこそ、経営者が具備すべき重要な要件」であり、この点において「(モノづくりの)技術力よりも(商品に価値を与える)デザイン力、構想力(トップマネジメント)を優先すべきである」（石田、2013:p.12）と論じている。

ここで今日のわが国酪農に目を転じると、そこには家族労働を主体とする伝統的な酪農をはじめ、放牧を主軸に据えたゆとりある酪農や資本効率性を重視するメガファーム等々、じつにさまざまな酪農が展開しているのを見ることが出来る。まさに経営者の目標や目指すべき経営理念が多様であることのあらわれであり、そうであるが故に、これからの酪農経営者には今後どのような牧場をつくりたいのか、どのような酪農経営を実現したいのか、それを描くデザイン力と構想力が求められているとする石田の指摘は、正鵠を得た論点である。

しかしそれと同等に、否それ以上に大切な酪農経営者の能力として、牛飼いの基本である『観察力』のたゆまぬ向上を忘れてはなるまい。近年深刻化する労働力不足や担い手不足の問題を解消するために搾乳ロボットや自動給餌器などじつに数多くのスマート畜産技術が開発され普及しているが、それらを活用するデータ駆動型酪農が人間の五感で感知する牛の変化をすべて把握して対処できるわけではないことは言うまでもあるまい。スマート畜産と称される一群の開発技術は、あくまでも酪農および酪農経営に必要なとされる作業を代替する手段にすぎないのである。

「牛のことは牛に聞け」、いまから40年ほど前に北海道大学の農業経営学の最初の授業で聞いたひとことである。明治時代の農学者横井時敬先生の「稲のことは稲に聞け」の借用であるが、生物を生産対象とする農業全般にわたって『観察力』が経営の根底にあることを喝破した名言である。全国各地の牧場を訪れると、ガチトークなどの名称で地元の若き酪農経営者や後継者らが互いに牧場を巡回し、生産の現場で牛飼いの『観察力』向上に日々研鑽していると耳にすることがある。まったくもって頼もしい取組であり、コロナ禍でWeb会議が常態化する今日、地域を超えたガチトークに展開できないものかと願っている。

なお、本稿は伊藤（2019）を大幅に加筆修正したものである。

#### 引用および参考文献

- 淡路和則（1996）『経営者能力と担い手の育成』農林統計協会。
- 石田正昭（2013）「次代を拓く経営者能力とは」『農業と経済』79(2), pp.5-15.
- 伊藤房雄（2019）「経営者能力」日本農業経済学会編『農業経済学辞典』丸善出版,pp.130-131.
- 木村伸男（2008）『現代農業のマネジメント』日本経済評論社。
- 重富真一（1983）「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』19(2),67-74.
- 清水龍瑩（1983）『経営者能力論』千倉書房。
- 天間征（1971）「農業の経営者能力に関する研究」『農業経済研究』43(1),pp.33-40.