

# 農業経営者論の研究動向と今後の課題

土田 志郎\*

(令和6年2月28日受付/令和6年3月8日受理)

**要約:** 本稿の目的は、わが国における農業経営者論の研究動向と今後の研究深化に向けた課題を明らかにすることである。まず、農業経営者論に関わる文献レビューの結果、先行研究全体の主な成果として次の3点を確認した。第1に、農業経営者論では、経営者機能、経営者能力、経営者行動が、経営成果、経営発展、地域農業等に及ぼす影響とそのプロセス・メカニズムを解明する必要がある。第2に、高い経営者能力や好ましい経営者行動特性を有する経営者は、そうでない経営者と比べ、概ね良好な経営成果や経営発展を実現している。第3に、農産物販売を含む営農上の様々な経験がその後の経営者能力の向上に繋がり、そうして得られた経営者能力の向上が良好な経営成果の獲得や経営の発展を促進している。一方、先行研究のレビュー結果を踏まえると、農業経営者論の今後の研究深化に向けた課題としては次の4点が挙げられる。①既往の農業経営者研究において検討や分析が不十分であった点を改善し、有用な研究成果の一層の蓄積を図ること。②経営者機能や経営者能力に関する農業経営者と一般企業経営者の共通点と相違点を解明すること。③心理学、行動科学、社会学、教育学の研究成果や分析ツールを農業経営者研究に活用すること。④農業経営者候補や農業経営者の経営者能力の形成・向上支援および経営者教育システムの構築に資する研究を強化すること。

**キーワード:** 農業経営者, 経営者機能, 経営者能力, 経営者行動, 研究レビュー

## 1. はじめに

グローバル化と規制緩和が進む1990年代以降、日本農業を取り巻く社会・経済・法制度環境が大きく変化し、農業経営においても、小規模家族経営が大幅に減少する一方で、雇用依存型の大規模家族経営、株式会社や農事組合法人等の大規模法人経営、複数経営を傘下におさめるフランチャイズ型経営、農業参入企業による経営など、多様な経営体が全国各地に散見されるようになった。そうした経営体では、激変する外部環境下における厳しい競争条件下での経営の維持・発展が求められ、人材の確保・育成、農地の有効利用、財務の適正執行、市場ニーズに応じた農産物の生産・販売等の点で、経営者の果たす役割の重要性がこれまで以上に増している。

一方、農業経済学・農業経営学の分野においては、1950年代頃から経営者の役割や機能に焦点を当てた研究の重要性が指摘されていたものの、経営者を前面に取り上げた具体的な調査・研究は1970年代までほとんど行われてこなかった。しかし、その後、特に1990年代以降、上述したような諸環境の変化もあって経営者の自由度が拡大し、斬新な発想や優れた行動力で独自の経営展開を図る経営者が各地で活躍するようになると、経営者の意思決定、行動、能力、対外的影響力に焦点を当てた農業経営者研究が以前

よりも増加してきている。

そこで本稿では、農業経営者に焦点を当てた研究、いわゆる農業経営者論について取り上げ、先行研究のレビュー等を通じ、わが国における農業経営者論の研究動向と今後の研究深化に向けた課題について検討する。具体的手順は以下のとおりである。

次の第2章では、農業経営者論に少なからぬ影響を及ぼした経済学および経営学（一般経営学）における一般企業の経営者を対象とした経営者研究について概観し、それを踏まえたうえで、農業経営者論の研究レビューを行うためのフレームワークを提示する。

第3章では、第2章で示したフレームワークを念頭に置き、農業経営者論のレビューを行う。主に学会誌、大学・研究機関の紀要・機関誌、学術書に掲載された農業経営者論に関わる論考を取り上げ、各論文の分析目的・対象・方法と主要な成果を簡潔に紹介したうえで、これまでの農業経営者論全体としての方法論上の特徴と一連の研究で得られた成果を整理する。

第4章では、第3章のレビュー結果を踏まえ、農業経営者論の一層の研究深化に向けた課題について検討する。

最後の第5章では本稿のまとめを行う。

\*東京農業大学名誉教授

## 2. 一般企業を対象とした経営者論の展開と 農業経営者論のフレームワーク

農業経営学を中心とした経営者論の研究レビューを次章で行う前に、レビューでの研究成果の整理を効果的に行うため、本章では、農業経営学と関係の深い経済学および経営学における一般企業の経営者を対象とした経営者論を概観したうえで、農業経営者論を整理・評価する際のフレームワークを提示する。

### (1) 経済学および経営学における経営者論の研究動向

まず、経済学および経営学における経営者論の主要論考について、その研究動向を整理しておく<sup>注1)</sup>。

これまでに展開されてきた経営者論を分析視角に注目して分類すると、①国民経済の視点から経営者の地位と役割に注目した論考、②私経済の視点から経営管理における経営者の機能と経営者能力に注目した論考、③経営者能力の発現・形成過程に注目した論考の三つになる。そこで、これらの三つの領域ごとにこれまでの主な経営者論を整理すると、以下のとおりである。

#### a) 国民経済から経営者の地位と役割に注目した論考

20世紀になって経済に占める大企業のウエイトが増してくると、企業の中心的担い手としての意思決定主体に国民経済の視点から注目した経営者論が制度学派を中心に展開するようになる<sup>注2)</sup>。

その筆頭はヴェブレン (VEBLEN, T.H.) で、ヴェブレンは、20世紀初頭の経済システムにおいて、オーナー経営者によって設立・運営されてきた企業の中に、生産技術の発達や生産過程の複雑化に伴って所有と経営の分離が進んだことで、経営機能のみを担う経営者を中心に運営される企業が出現しつつあることを指摘した。また、このヴェブレンの指摘は、後年、パール (BERLE, A.A.) とミーンズ (MEANS, G.C.) が実施した調査によって実証されるとともに、大規模株式会社では所有と経営の分離が顕著に進む一方で株式所有の分散が進んだため、会社の実質的な支配権が株主から経営者 (取締役等) に移行していることが明らかにされた。さらに、ヴェブレン、パール、ミーンズの影響等を受け、バーナム (BARNHAM, J.) は、株主ではなく、株式を所有しない経営者が支配権を持つ (経営者支配) に至るメカニズムを、生産経営者、財務経営者、金融資本家、一般株主の4集団による生産手段に対する所有・支配・経営の関係から論じた。

その後も、経営者支配に焦点を当てた経営者論は、ゴードン (GORDON, R.A.)、ガルブレイス (GALBRAITH, J.K.)、ブランバーグ (BLUMBERG, P.I.)、ハーマン (HERMAN, E.S.) 等によっても取り上げられ、経営者 (代表者を含むトップマネジメント) を構成する具体的メンバー、経営者支配がも

たらす企業目的や目標への影響、さらにそれらがステークホルダーとの関係を通じた経済や社会全体に及ぼす作用等の分析が行われた。

一方、同じく国民経済の視点から、企業家の果たす具体的役割について様々な側面から分析した経営者論の展開も見られた<sup>注3)</sup>。

20世紀を代表する経済学者の一人であるシュンペーター (SCHUMPETER, J.A.) は、企業の中であって、イノベーション (新商品の開発、生産方法の導入等) を担う「企業者」こそが、市場の均衡を破壊して新たな均衡に向かうことで経済発展をもたらす原動力になるとした。しかし、シュンペーターの「企業者」に関わるこうした重要な問題提起についてはカーズナー (KIRZNER, I.M.) らによる市場の均衡・不均衡に関わる企業者の役割に関する議論やコール (COLE, A.H.) らによるイノベーションの担い手である企業者概念の拡張等についての検討を除くと、企業者活動の量的定式化の難しさ等もあって、その後の経済学の中では大きく取り上げられることはなかった。

一方、そうした中であって、企業者史や経営史の分野において、経営者の活動や役割に焦点を当てた研究が行われるようになった。まずコール (COLE, A.H.) やコクラン (COCHRAN, T.C.) は、企業者活動については人間の主体的な側面と社会・構造的な側面の両面から研究しなければならないとし、社会に支配的な文化的価値と企業者活動との関係について分析した。また、経営戦略研究で有名なチャンドラー (CHANDLER, A.D.) は、大企業の組織の変遷を分析する中で、企業の経営を担うものは専門経営者によって組織される階層的経営者組織であるとし、トップマネジメントだけでなくミドルマネジメントを含む多数者からなる経営者組織が企業の経営発展に果たす役割の重要性を指摘した。

#### b) 経営者機能と経営者能力に注目した論考

経営者の役割を経営管理や意思決定との関係で分析し、経営者の果たすべき機能とは何か、どのような機能が重要であるのか、経営者機能の発揮・向上には何が必要になるのかなどについて検討した経営者論は、経営学や経営史学によく見られる<sup>注4)</sup>。

20世紀になって経営学の分野で経営者の役割について初めて取り上げたのは、管理過程学派の祖と言われるファヨール (FAYOLE, J.H.) である。ファヨールは、鉱山会社経営者としての体験に基づき、事業経営において必要とされる六つの機能を明らかにし、そのうちの管理機能 (計画、組織、指揮、調整、統制) が経営者にとって最も重要であることを指摘した。また、近代管理論の祖と位置付けられているバーナード (BARNARD, C.I.) は実務家としての自らの経験を踏まえ、経営者機能を環境の変化に適合して組織内外の均衡を維持していく専門的職能であるとし、それに

は道徳性に基づく責任感やリーダーシップが欠かせないことを強調した。さらにコンサルタント経験を有するドラッカー（DRUCKER, P.F.）（1987）<sup>1)</sup>も、自身の豊富なコンサル事例に基づき、経営者の職務を、事業の経営、経営担当者の管理、働く人間とその仕事の管理に大別したうえで、それぞれの職務の重要性とそれらの遂行に必要な行動や条件（目標設定、組織化、動機づけ等）を提示した。また、経営戦略研究者としても知られるミンツバーグ（MINTZBERG, H.）は、著名な経営者の行動観察と分析を通じ、経営者の役割を、対人関係に関わる役割（組織トップ、リーダー、外部対応）、情報に関わる役割（外部情報収集、情報伝達、スポークスマン）、意思決定に関わる役割（企業家、障害処理、資源分配、交渉）に整理し、その重要性について指摘した。

なお、わが国において経営者の役割・活動に焦点を当て経営史学の視点から詳細に論じた研究者の一人に大河内暁男（1979）<sup>2)</sup>がいる。大河内は、「企業家が自己の動機や経営目的に照らして経営要素を編成し、企業活動を導き出す特殊な能力」を「経営構想力」としたうえで、その経営構想力の分析方法を検討した。具体的には、経営構想力に影響する時間的射程、空間的射程、射幅、選択精度といった量的指標概念と、能動性・受動性、進歩性・守旧性、投機性・安全性といった定性的概念とを用い、経営者の主体的条件に関わる動機・直観や経営を取り巻く環境要因との関係も考慮しながら経営構想の形成過程について論述している。

一方、経営者の役割を経営者能力や経営者行動特性との関連で取り上げ、それらが経営成果に及ぼす影響等について定量的に分析した研究には次のものがある。

まず、清水龍瑩（1983）<sup>3)</sup>は、経営者機能を企業の経営管理（「将来構想の構築」「経営戦略の意思決定」「執行管理」）や意思決定プロセスに関係付けながら検討したうえで、経営者機能を遂行するために必要となる経営者能力（既往研究等から得られた8特性とそれを構成する23の能力要素）が企業業績（成長性、収益性等）の良否にどの程度影響しているかを、アンケート調査に基づいて定量的に分析した。その結果、「将来構想の構築」には野心、使命感、洞察力が、「戦略的意思決定」には理念、信念、決断力、不連続的緊張を自ら作り出す力（企業家精神）、包容力、システム思考が、「執行管理」には倫理観、計数感覚、統率力、責任感、連続的緊張に耐えうる力（管理者精神）が必要になることを明らかにした。

また、加護野忠男ら（1983）<sup>4)</sup>は、日米の大企業を対象としたアンケート調査の回答企業（米国227社、日本291社）のデータを用い、経営環境（9要素）、経営戦略（7要素）、経営組織（9要素）、経営者特性（全般的経営能力、対人能力、企業者能力、実績の4要素）が、経営成果（資源蓄積、収益性、成長性、人的成果の4要素）にどのような影響を及ぼ

しているか、その影響の程度をパス解析によって分析した。その結果、経営者特性については他の諸要因を介して間接的に経営成果に影響を及ぼしていることが示唆された。

さらに、近年における海外での経営者能力に関する定量的研究としては、経営者の特性が業績や企業行動に与える影響を分析したり、会計情報から経営者の能力の高さを評価したりする研究等がある。例えば、会計情報と経営者能力に関わる研究では、2000年以降、トップ経営者の就任期間とそれに対応する会計期間における株式投資収益率、資産利益率、経営者報酬等に注目し、別の経営者の時のそれら指標値との差異を把握することで、経営者能力の高低を判定する研究が行われたり、包絡分析法（DEA）を応用して経営者能力を計測する手法を用いた研究が行われたりしている<sup>注5)</sup>。

### c) 経営者能力の発現・形成過程注目した論考

経営者能力の発現過程や形成過程、さらに経営者の育成に注目した経営者論は、主に経営史学、意思決定論、人材育成論等との関連で展開されている。

わが国にける経営史学分野においては、前項で取り上げた大河内<sup>2)</sup>が、20世紀における世界の有名企業の経営者を対象に、革新をもたらした経営構想の形成過程に焦点を当て、経営者の意思決定や経営行動、そしてその結果としての経営成果について既存の文献資料等を用いて検討し、経営構想力を規定する経営者の特性の抽出や経営構想形成過程の類型化を試みている。

また、加瀬公夫ら（2006）<sup>5)</sup>は、高業績日本企業の著名経営者を対象に、各企業の主要な事業展開に及ぼした経営者の意思決定過程を文献資料やインタビュー調査等によって分析するとともに、戦略策定等に関わる意思決定の際の二つの基本的判断基準タイプを提示している。特に、事業展開に際して、各経営者がどのような考え・想定・経験等に基づいて社内関係者に事業案の説明を行い、どのような議論を経て、事業実施の決定に至ったのか、そしてそれをどのように実行し、どのような結果がもたらされたのかについて詳しく分析している。

ところで、経営者能力の形成や経営者の行動には、経営者の過去の諸経験が様々な形で影響していると言われていた。すなわち、経営者能力や経営者行動は、持って生まれた先天的な要素の影響も受けるが、その一方で後天的に形成される側面もあり、特に人生における様々な経験・体験の影響が大きいと考えられている。このため、各種の経験が経営者の経営者能力の形成や経営行動にどのような影響を及ぼしているのか、両者の関係を定性的・定量的に把握・実証しようとする研究もマッコール（McCALL, M.W.）らを中心に行われている<sup>注6)</sup>。



## (2) 農業経営者論に関わるフレームワーク

ここでは、次章で行う農業経営者論のレビューでの研究成果の整理および関連付けを効果的に行うため、本稿で想定する農業経営者論に関わるフレームワークについて説明しておきたい。

前節で検討した経済学および経営学における経営者論では、主に大企業(株式会社)を取り上げ、その経営者(代表者を含むトップマネジメント)を対象として、経営の内・外で果たす経営者の役割や機能を産業全体への影響や各企業の経営管理・経営成果への影響と関連させながら論述するとともに、それらと経営者の属性や能力との関係について検討していた。このため、経営者論に関わる研究成果の評価や位置づけを的確に行うには、各研究が、どのような経営形態のどのような経営者を対象に、いかなる内容の経営管理、経営者機能、経営者能力に着目して分析を行っているか、明確にしておく必要がある。そこでここでは、前節の一般企業を対象とした経営者論の成果も参考にしながら、農業経営における経営形態、経営者、経営管理、経営者機能、経営者能力について、それらに関する基本用語の概念規定を行うとともに本稿で想定する基本的フレームワークを提示したい。

以下、まず現在の農業経営の経営形態について整理し、次いで経営形態の違いを踏まえた経営管理の内容と経営者の担当業務、経営管理と経営者機能・経営者能力との関係について検討する。

### a) 農業経営の経営形態

現在の多様化した農業経営を、法律面と経済面に注目して経営形態(企業形態)の視点から整理すると表1のようになろう。まず法律面から、法人化の有無と法人の種類に着目して農業経営を大別すると、非法人として農業経営を行っている農家、会社法によって設立された会社、農業協

同組合法によって設立された農事組合法人の三つになる。

一方、経済面から、意思決定主体、主要经营目的、経営資源の構成内容、経営規模等に着目して形態区分を行うと、①家族と家産を中心に農業経営を行う「家族経営」、②意思決定は家族中心であっても雇用や外部からの資金借入に依存して企業経営に近い経営管理を行っている「企業家族経営」、③構成員(会社や農事組合法人の出資者)からの出資に基づき、構成員や雇用した従業員を中心とした農業経営を行う「企業経営(小中規模)」、④多数の株主からの高額出資を元に多くの従業員を雇用し利潤追求を重視する「企業経営(大規模)」の四つに整理できる。なお、農業経営者論の視点からは、経済面からの形態区分である①~④が重要である。個々の農業経営が、①~④のどの形態に該当するかの判断は表1に示した定義内容に従うことになる。また、法律面から区分した経営形態との対応関係については、概ね表1の中段に示した矢印のように整理できる。

### b) 農業経営における経営管理と経営者の担当業務

経営管理の具体的内容や経営者の果たすべき役割は、経営形態や経営規模、生産する農産物・加工品等によって多少異なるが、ここでは農業経営の管理が高度化・複雑化しているとみられる法人経営(主に表1の③)を例にして、そこでの経営管理の主要項目と経営者の担当業務について検討しておきたい。

図1は、一般経営学における経営管理の整理の仕方を参考に、農業を行う法人経営の経営管理(意思決定)の全体像を示したものである<sup>注7)</sup>。

まず経営管理では、組織内に関わる各種対応だけでなく、自然、政治・法制度、社会、経済、科学・技術といった経営を取り巻く一般的外部環境や、関連産業・企業、商品・提供サービスの需給・価格動向といった市場環境、取引先・金融機関・顧客といった外部ステークホルダーに対する諸

表1 農業経営の経営形態(企業形態)

形態区分の注目点		農業経営の経営形態							
法律面からの区分	法人化の有無	非法人		法人					
		農家(自然人)		会社法による法人					
		個人経営(単独農家)	協業経営(複数農家)	合名会社	合資会社	合同会社	株式会社	農事組合法人(2号法人)	
想定される対応関係		↓		↓		↓		↓	
経済面からの区分	意思決定主体・資源構成・規模	①家族経営 < ②企業家族経営		③企業経営(小中規模) < ④企業経営(大規模)					
	意思決定	家族(主に経営者)		役員または構成員		役員			
	主要目的	所得の追求		役員・構成員報酬や利潤の追求		利潤の追求			
	資金調達	主に家産 家産・外部借入		構成員の出資・外部借入		多数株主の高額出資・外部借入			
農地	主に家産 家産・外部借入		主に借入		主に借入				
人的資源	主に家族 家族<従業員		構成員(出資者)・従業員		多数の従業員				

注:1)表中の農業経営には農作業受託のみなどのサービス事業体や農業公社は含めていない。

2)表中の太い矢印は該当する経営数が相対的に多いことを、細い矢印は経営数が少ないことを、点線の矢印はほとんどないことを示す。

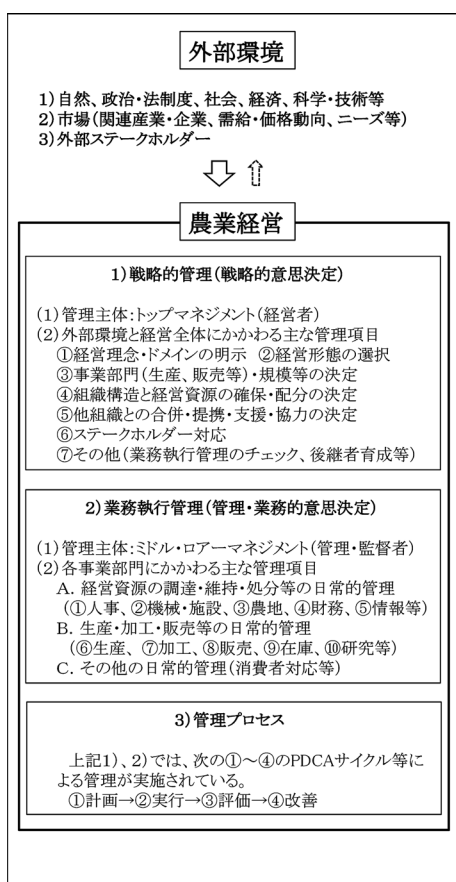


図1 農業経営における経営管理

対応がこれまで以上に重要性を増している。このため、外部環境の現状や変化を踏まえた経営全体の戦略的管理が欠かせない。この戦略的管理を担う主体がトップマネジメントで、家族経営(表1の①②)では主に経営者(通常は世帯主)であり、法人経営(表1の③)になると経営者(代表者)あるいは複数役員からなる経営陣によって行われる。戦略的管理の主な管理項目には、①経営体の存在意義や事業展開方向に関わる経営理念・ドメインの明示、②事業内容に適合した経営形態の選択、③事業部門の取捨選択、各事業の具体的実施方法と規模の決定、④経営全体の組織構造と各部門への経営資源の確保・配分・部門間利用の決定、⑤経営外部の他組織との合併・提携・支援・協力等についての検討・決定、⑥ステークホルダーへの対応、⑦その他がある。

次に、上記の戦略的管理において意思決定された経営全体に関わる諸事項は担当する各事業部門(作目別部門や加工・販売部門)において着実に実行されなくてはならないが、それに必要となる年度単位の日々の管理が業務執行管理である。この管理を担う主体は、主にミドルマネジメントとローアマネジメントであり、会社の場合は部長・課長が該当するが、家族経営のような小規模経営の場合は経営者が担当する場合が多い。各事業部門に関わる主な管理項

目は、A: 経営資源の調達・保管・維持・処分等に関わる管理、B: 生産・加工・販売に関わる管理、C: その他に大別できる。

以上、農業経営における経営管理内容を、一般企業の経営管理内容とも比較できるように、できるだけ共通の用語を用いて整理した。これらの管理は、基本的に図1の下部に示した管理プロセスに基づいて実施される。計画→実行→評価→改善といった、いわゆるPDCAサイクルである。したがって、上述した戦略的管理や業務執行管理は、各担当責任者の下で、このPDCAサイクルに基づき、経営目的・経営目標の実現や諸問題の解決、業務の適正執行に向け実行される。

### c) 経営管理と経営者機能・経営者能力

既に述べたように、家族経営(特に表1の①)の経営者であれば、小規模であるがゆえに図1に示した全領域の管理に関わるだけでなく、農作業従事者の一人としても農作業に従事することになる。他方、法人経営(表1の③)の経営者の場合は、本人の時間的制約や管理内容の複雑化等の関係で、農作業や事務作業の単純業務からは離れ、最も重要な戦略的管理を中心に担当したり、他の役員と協力・分担したりしながら経営全体の管理を担当することが多くなる。したがって、本稿では農業経営者の基本的機能を、「図1に示した経営管理のうち、経営者が担当する経営管理項目を効果的に実施することを通して、経営が直面する諸問題の解決を図り、将来の経営の維持・発展に向けた取り組みを推進することである」と定義しておきたい。

なお、基本的機能を経営者が十分に発揮するには、それを可能とする優れた経営者能力が必要になる。そこで次に、経営者能力の具体的内容について検討するとともに、それらが経営管理の中核をなす意思決定とその実行プロセスにおいてどのように機能しているのか、検討しておきたい。はじめに、本稿における経営者能力に関わる基本認識を示しておく、次のようになる。

第1に、経営者能力は、先に示した経営者の基本的機能の発揮に必要な経営者に備わった能力のことであり、経営資源の中の人的資源に該当する<sup>注8)</sup>。

第2に、経営者能力は、個人が有する精神機能(知能と性格)と身体機能(体力)によって規定される。例えば、知能であれば分析・計画・情報収集等に関わる能力に、性格であれば決断や実行等に関わる能力に影響を及ぼし、体力は実行力の発揮に影響する。なお、知能は、サーストン(THURSTONE, L.L.)によると、言語因子、言語流暢性因子、数因子、空間因子、知覚因子、推理因子、記憶因子の7要素から構成され、性格は、コスタ(COSTA, P.)とマクレイ(McCREE, R.)によると、神経症傾向因子、外向性因子、開放性因子、調和性因子、誠実性因子の5要素からなるとされる<sup>注9)</sup>。また、これらの知能、性格、体力は、遺伝によ

る先天的な要素に影響を受ける一方で、生育環境からの影響も受けるため、経営者能力も同様の傾向を示すと推察される。

第3に、経営者能力は、知能や性格の場合と同様、いくつかの基本要素（例えば計画力、分析力等）に分割して把握できる。また、総体としての経営者能力レベルや各基本要素の能力レベルの正確で客観的把握は簡単ではないが、経営者の行為や意識・意向等の情報を通じてある程度の推計を行うことは可能である<sup>注10)</sup>。

次に、上記の基本認識を踏まえるとともに一般経営学の経営者論で取り上げた研究成果等を参考に、農業経営に必要と想定される経営者能力の基本構成要素を経営管理と関連させて整理したものが表2である<sup>注11)</sup>。

まず、経営者能力は、能力の発揮が自己の中で完結する「自己内完結能力」と、人との関係の中で能力が発揮される「対人関係能力」の二つに大別できよう。さらに、前者の「自己内完結能力」は、戦略的管理の経営理念・ドメイン設定に影響する①理念・信念・倫理観、的確な経営管理を行うのに不可欠な②情報収集力・有用情報、管理プロセスの計画・実行に必要となる③分析力、④構想・計画力、⑤判断・決断力、⑥実行力、さらに農業経営の場合は⑦技術・技能水準を加えた7要素に整理できる。他方、後者の「対人関係能力」は、取引先やステークホルダーとの間で必要となる⑧信用力や⑨交渉・説得力、また諸情報の入手や他者との協力・支援関係作りに欠かせない⑩人的ネットワーク、さらに組織のトップに不可欠な⑪統率・指導力の4要素に整理できる。

なお上記①～⑪の経営者能力構成要素についての本稿での具体的内容は表2の左側に示したとおりである。また、参考までに、①～⑪の経営者能力構成要素に対応させた形で清水<sup>3)</sup>が想定した23の広義の経営者能力構成要素を整理すると、概ね表2の右側のようなになる<sup>注12)</sup>。なお、⑦技術・技能水準、⑧信用力、⑨交渉・説得力、⑩人的ネットワークに相当する要素は清水が想定した23要素の中に明示的には示されていないが、⑦は清水が示した情報収集力や一般的知識、⑧は責任感、倫理観、⑨は信念、倫理観、人間的魅惑力、⑩は情報収集力、人間的魅惑力と関連している。

次に、経営管理の中核をなす意思決定とその実行プロセスの各局面で、主に上記の①～⑪（表2）のどの経営者能力要素が重要になるのか、検討しておきたい。

図2は、サイモン（SIMON, H. A.）によって整理された意思決定とその実行プロセスと①～⑪の経営者能力要素との関係を示したものである。以下、組織を代表する経営者が、図2の中段に示したA～Fの意思決定とその実行プロセスの各ステップにおいてどのような対応や行動をとり、その際、①～⑪のどの経営者能力要素が重要になるのか、簡単に説明しておきたい<sup>注13)</sup>。

A. 意思決定問題の特定と対処手順の検討：経営者は、担当する経営管理領域の中の解決すべき問題や取り組むべき課題を明確にし、それらをどのようなスケジュール・手順で検討していくべきか判断する必要がある。具体的には、経営の外部環境や内部に関わる様々な情報の収集・把握とそれに基づく多面的な分析を行うとともに、経営者としての自らの経営理念や信念、倫理観等に基づいて自ら思

表2 農業経営に必要な経営者能力の基本構成要素

	本稿において想定する狭義の経営者能力(構成要素)	清水龍瑩が想定した広義の経営者能力(構成要素)	
自己内完結能力	①理念・信念・倫理観	経営にかかわる理念・信念・倫理観の有無およびその内容	理念, 信念, 野心, 倫理観
	②情報収集力・有用情報	関係情報の収集能力と整理された有用情報(知識)量の程度	情報収集力, 一般的知識, 好奇心
	③分析力	対象を要素に分解し, 性質・構造・因果関係を解明する能力	計数感覚, 洞察力, システム思考
	④構想・計画力	今後行う物事の骨子・手順・具体的方法を考え想像する能力	想像力, 不連続的緊張を自ら作り出す力
	⑤判断・決断力	基準・論理等に基づき, リスク覚悟で結論を確定する能力	判断力・決断力, 直観力, 危険をおかす能力
	⑥実行力	計画実現への強い意志・統制力, 行動・持続力, 忍耐力	使命感, 時間の有効利用, 連続的緊張に耐える力, 健康
	⑦技術・技能水準	生産・加工・販売等にかかわる技術水準や技能の程度	(該当なし: 関連するのは情報収集力, 一般的知識)
対人関係能力	⑧信用力	これまでの言動や実績等に基づき他者から信頼される程度	(該当なし: 関連するのは責任感, 倫理観)
	⑨交渉・説得力	相手との協議の中で自らの要望を実現する能力	(該当なし: 関連するのは信念, 倫理観, 人間的魅惑力等)
	⑩人的ネットワーク	情報や協力等を得るための他者との繋がり多さと深さ	(該当なし: 関連するのは情報収集力, 人間的魅惑力等)
⑪統率・指導力	組織内の人々をまとめ, 指揮し, 目的に向かって導く能力 人間的魅惑力, 責任感, 公平公正な言動, 率先垂範 健康・体力, コミュニケーション能力等の影響を受ける。	統率力, 人間的魅惑力(品性等), 包容力, 人(他の役員)に関する知識, 責任感	

注:1) 土田志郎(1997)<sup>54)</sup>p157, 清水龍瑩(1983)<sup>3)</sup>p66, 加護野忠男ら(1983)<sup>4)</sup>p271を参考に作成した。

2) 本稿のように経営管理に直接かかわる能力構成要素のみを明示的に取り上げたものを「狭義の経営者能力」, 「狭義の経営者能力」に加え, 清水龍瑩のように人間的魅惑力, 健康, 包容力, 好奇心といった性格や身体にかかわるものを構成要素に含めたものを「広義の経営者能力」, と呼ぶことにする。



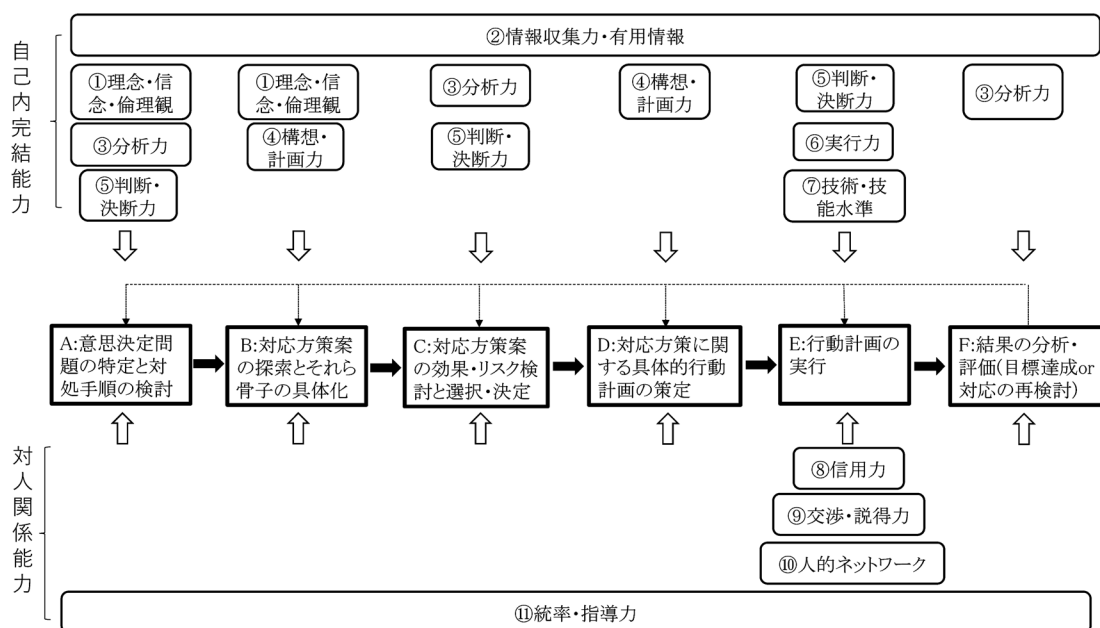


図 2 意思決定・実行プロセスとそれに影響する経営者能力構成要素

注：1) A～Fの各プロセスにおいて、①～⑩の能力構成要素のうち、特に重要になる要素を列挙した。  
 2) 白抜きの太い矢印は影響があることを示し、細い矢印はフィードバックがあることを示している。

いついた取り組むべき問題・課題や他者から持ち込まれた問題・課題等について意思決定の検討対象として取り上げるかどうかを決定しなければならない。このため、これらを的確に判断するための理念・信念・倫理観、情報収集力・有用情報、分析力、判断・決断力の有無やレベルが問われることになる。

B. 対応方策案の探索とそれら骨子の具体化：検討すべき意思決定問題が確定すると、次にその対応方針の骨子案を具体化する必要がある。将来に関わるものや未経験の意思決定事項の場合は不確定で不十分な情報しか得られず、検討時間や費用の関係もあり、簡単ではないが、得られた情報を最大限に活用し、問題・課題解決に向けた対応策を提示しなければならない。このため、ここでも情報収集力・有用情報がポイントとなるとともに、斬新なアイデアを出すための構想・計画力が重要となる。さらに、骨子の作成では単に経済効果の視点だけでなく、理念・信念・倫理観の点からも問題がないかチェックしたうえで提案しなければならない。

C. 対応方策案の効果・リスク検討と選択・決定：対応案が複数あった場合は、それら対応案を採用した場合に想定される費用・効果およびリスク等について、改めて幅広い視点から必要情報を収集・分析するとともに、各対応案についてのメリット・デメリットを比較検討することになる。その際、対応案採択のための決定方法や各案の優劣を示す総合数値指標等があれば、それに則って選択できるが、そうしたケースは稀で、通常は経営者の責任において最終決定することが多い。そうした場合、経営者の判断・

決断力が求められる。

D. 対応方策に関する具体的行動計画の策定：対応方策案が決まれば、次はその実行のための詳細な行動計画を作成しなければならない。したがって、そのための構想・計画力が必要になる。

E. 行動計画の実行：言うまでもなく、実行段階では組織全体としての能力が問われることになる。ただし、そうした中においても、経営者は、先頭に立って自らの役割を果たすことになるので、そのための実行力、実行に当たっての重要な関係情報の収集が必要となる。その際、家族経営（前掲表1の①②）の経営者であれば、各種技術・技能も重要になる。また、組織の代表として対外的な交渉窓口にもなったりするため、信用力や交渉・説得力が備わっていないと行かないし、情報入手や協力を得るための対外的な人的ネットワークの構築にも普段から努力しなければならない。さらに、組織内においても構成員をまとめ、計画案の実現に向けて事業を推進していくための統率・指導力が不可欠となる。なお、この統率・指導力は、図2に示した意思決定・実行プロセスが経営者を含む複数役員によって遂行されるケースでは、代表経営者が他の役員をリードしながら円滑な意思決定とその実行に責任を持つことになるので、そのような場面においても必要不可欠な能力といえよう。

F. 結果の分析・評価：実行結果については、節目節目でその成果をチェックし、問題がある場合は原因の解明を行ったうえで、計画内容の修正を図ったり、新たな意思決定を行ったりすることになる。このように、ここでも、実

行結果についての情報収集や関連情報の収集とそれらを用いた結果の分析能力がポイントとなる。

以上、農業経営における経営形態、経営管理（意思決定）の概要と経営者の果たすべき機能、経営者能力の具体的内容と経営管理における経営者能力の発揮場面等に関する本稿での基本フレームワークを説明してきたが、次章ではここで示したフレームワークを念頭に置き、農業経営者論に関わる諸論考の検討を行う。

### 3. 農業経営者論の研究動向

本章では、わが国における農業経営者論の研究動向を整理するとともに、必要に応じて前章で見た経済学および経営学における経営者論との比較・検討を行う。なお、ここでは、Web上の学術データベース（CiNii等）のキーワード検索によってリストアップされた論文・書籍および木村伸男・佐々木隆（1993）<sup>6)</sup>と鈴木源太郎（2012）<sup>7)</sup>の文献で取り上げられた論文・書籍の中から、学会誌、大学・研究機関の紀要・機関誌、学術書に掲載された主な論考を中心に検討する<sup>註14)</sup>。

以下では、前章の一般企業を対象とした経営者論の場合とほぼ同様に、まず、農業経営者論の方法論と農業経営者の役割について論述した論考を取り上げ、次いで経営管理と関連させた経営者の能力・行動特性について分析した論考を、最後に経営者能力の発現・形成過程について分析した論考を取り上げ、順に検討する。

#### (1) 農業経営者論の方法論と農業経営者の役割に関わる論考の展開

シュンペーターの下で学んだ東畑精一（1936）<sup>8)</sup>は、1930年代までの日本農業の展開過程を経済学の視点から分析し、大多数の農民は、種々の制約故に創造的職能を発揮する企業者的な経済主体にはなれず、毎年同じ行動を繰り返す「単なる業主」にすぎないとした。しかし、1955年以降、日本経済が戦前水準を回復し、その後も拡大傾向で推移すると、農工間所得格差が次第に深刻となり、農業においても経営の安定化や所得の増大が重要な政策課題として検討されるようになった。そうした状況下において、ようやく農業経営者の役割や機能に関する研究の重要性を指摘する論考が登場するようになる。

まず、金沢夏樹（1959）<sup>9)</sup>は、農業経営者の果たすべき役割は農業経営のもつ私的側面と社会的側面（二重構造）を統一する点にあるとし、このような認識の下で農業経営や農業経営者の研究を行う重要性を強調した。また、渡辺兵力（1959）<sup>10)</sup>は、農業経営者の機能として経営目標の設定、作目編成の選択、規模の決定、技術の選択、経営手段の調達、経営諸手段の蓄積的形成、農業生産の管理、生産物の処理、経営成果の整理、経営情報の収集の10項目を列

挙するとともに、個人的事情（経営能力等）、経営者行動、経営者の社会的性格において農業者間に違いがでることを指摘し、農業経営者に焦点を当てた研究の重要性に言及している。

その後、高度経済成長期に入り、選択的規模拡大による自立経営の確立を掲げた基本法農政の下で、畜産経営や施設園芸経営等で規模拡大が進むと、生産する農産物によっては、農業経営者の主体性が発揮されうる環境が徐々に整っていった。このため、研究面においても農業経営における主体的要因と経営発展との関係に注目した研究が行われるようになるが、農業経営者に焦点を当てた研究は依然として少なかった。そうした中で、農業経営研究の方法論とも関連させながら、農業経営者について取り上げ、経営者能力と経営発展との関係解明の重要性やその研究方法・研究方向を検討しているのが高橋正郎、田口三樹夫、稲本志良、和田照男である。

まず高橋正郎（1968）<sup>11)</sup>は、これまでの農業経営学においては人間の取り扱いが不十分だったとし、今後は、経営者の人間的諸要因（行動様式、モチベーション、価値意識、経営能力等）に焦点を当て、それらと環境条件が複雑に関連し合いながら経営が発展する過程を経営史学の方法によって分析することの重要性を強調した。

次に田口三樹夫（1969）<sup>12)</sup>は、経営主体の「行為の総合理論」をめざす方法論的追求の必要性を指摘するとともに、「企業力」を「企業者能力」と「企業組織・形態」ならびに「企業規模」の統一されたものと考え、この「企業力」の様式と大きさを把握し、これを資本主義経済の発展段階的に類型化されたものと比較することで、新たな経営構造への転換方向を明確にしていくことが農業経営学における重要な課題であるとした。

一方、稲本志良（1972）<sup>13)</sup>はペンローズ（PENROSE, E.）の企業成長論に依拠し、経営発展と経営者との関係に着目し、農業経営研究における重要課題として、経営発展の促進・制約要因の解明（特に経営能力（中でも経営者の経済的・技術的知識）、経営能力の具体的発現過程である経営行動の分析、累積的発展のメカニズムの解明、経営発展の速さと方向に関する検討の四つを挙げた。また、経営能力の成長に関わる研究の重要性とそのアプローチ方法として学習理論的接近方法および組織論的接近方法の有効性を指摘した。

また、和田照男（1978）<sup>14)</sup>は、農業経営の構造は生産力構造（農法）、所有関係（企業形態）、両者を統一する経営者機能の3側面からなるとし、今後の農業経営学においては、これまでにかなりの研究蓄積のある生産力構造論的分析に加えて、企業形態と経営者機能に着目した分析を展開していくべきと主張した。そして、経営者機能論では、経営者能力・意識といった人間的側面の問題や最適経営管理



手法の適用条件といった管理的問題も重要であるが、所有と経営の分離と統合という経営者機能の再編成の問題が重要になると指摘した。

このように、1970年代までの農業経営者論では、戦後の経済成長に伴う農業構造の変化の下での農業経営者の果たすべき主な役割を検討するとともに、農業経営の発展と関連させた農業経営者論のアプローチ方法について議論してきた。しかし、その後も、農業経営者に焦点を当てた研究が行われることは少なかった。それは、経営者と経営発展に注目した研究においては、経営者の思考過程や諸活動を長期にわたり詳細かつ具体的に把握・分析する必要があり、分析方法の問題に加え、協力相手の確保や調査分析にかかる研究者の時間的・費用的負担の大きさが制約要因の一つになっていたからである。

一方、1990年代以降、農業における革新を担う農業経営者や地域農業を牽引する農業経営者に焦点を当て、その役割や形成メカニズム、研究方法等について論じた理論面からの研究が行われている。ここでは大泉一貫と高橋正郎の論考を取り上げておきたい。

まず、経営成長と地域農業において果たすリーダー的農業経営者の役割を、理論的考察によって検討したのが大泉一貫(1996)<sup>15)</sup>である。大泉は、農業経営者の経営力(革新、創造の実現)の高低と地域への働きかけの度合いの高低を組み合わせることで農業経営者を4タイプに分類するとともに、経営力と地域への働きかけのどちらも高い農業経営者を「リーディングファーマー」と定義し、そのリーディングファーマーの先進性やリーダー性が経営を取り巻く環境変化とのかかわりの中でどのように形成されるかを論じている。

次に、高橋正郎(2014)<sup>16)</sup>は、自身の過去の研究成果も含め、これまでに議論されてきた農業経営学の研究対象、接近方法、体系化に関わる論点を緻密に整理・検討したうえで、今後の農業経営学では、経済活動を通じて変革を遂行する「企業者」が、どのような経営環境の中で、どのような経営行動(企業者活動)をとり、どのような経営成果を実現しているかを、具体的な農業経営現象をもとに実証的に分析するとともに、それに基づいて理論仮説を構築し、それを現実の農業経営の展開の中で検証していく必要があるとした。なお、高橋は、これらの問題意識の下で、日本法人協会が取りまとめた『21世紀型・農業経営の時代が始まった(総括編)』で公表された30農業法人の事業展開情報を用いて「企業者活動」と推定されるものを抽出するとともに、日本を代表する三つの大規模農業生産法人を事例にしてその経営展開過程および代表経営者の企業者活動を分析するなど、企業者研究を行う際に参考となる調査・分析方法を試論的に提示している。

以上、農業経営者論に関する方法論は、農業経営研究の

在り方とも密接に関係しており、1950年代には農業経営学における農業経営者研究の重要性が指摘されていたが、その方法論やわが国農業における農業経営者の役割に関わる具体的検討が行われるようになるのは1960年代後半以降であった。そうした中で方法論に関しては、農業者の経営者機能、経営者能力、経営行動が経営成果や経営発展に影響するプロセスやメカニズムを解明することの重要性が指摘されるとともにそのための基本的アプローチ方法が提示され、その後の農業経営者機能・能力の評価や分析、経営者能力の形成過程の解明に関わる一連の研究を実施する際の基盤となった。一方、農業経営者の経営内外における役割に焦点を当てた論考では、「経営力での先進性と地域でのリーダー性を持ったリーディングファーマーとしての経営者」や「変革を遂行する「企業者」としての経営者」を対象とした研究が注目される。「リーディングファーマー」と「変革を遂行する「企業者」」は、ともにシュンペーターが言う革新を担う「企業者」概念を念頭に置いたものであり、農業経営者論で重点的な調査・研究対象とすべき農業経営者を明確にした点で、今後の研究において重要なキーワードとなる。

## (2) 経営者能力・行動特性に関わる論考の展開

次に、農業経営者論の中でも、経営管理・意思決定に影響する経営者能力あるいは経営者行動を定量的に分析した論考を取り上げ、その研究動向を見ていくことにしたい。

経営者能力については、農業経営において経営者が果たすべき機能の発揮に不可欠な要素とされてきたが、1960年代までは具体的事例を取り上げて詳しく分析した研究はほとんどなかった。しかし、1970年代以降、広義の経営者能力(前掲表2の①~⑩に加えて経営者の性格、意識、身体要素等を含む)の量的把握と、それらの能力が経営成果や経営発展に及ぼす影響の定量的評価を行う研究が徐々に行われるようになる。

まず、天間 征(1971)<sup>17)</sup>は、北海道十勝地域の畑作経営と酪農経営を対象に、広義の経営者能力と経営成果との関係を定量的に分析した。成功農家40戸(財政的に安定し粗収益の大きい農家)と一般農家68戸を選定し、各経営者に自身の性格(積極、慎重)、身体的能力(健康、熟練)、生活態度(生産優先、生活優先)、知的能力(計画能力、記帳能力、分析能力等)、集団の中で発揮される能力(指導力、社交性)のそれぞれの能力の程度(各3~4の選択肢)を回答してもらい、成功農家群と一般農家群の間で有意な差が見られるかどうかをクロス集計表によって検討し、両農家群間に差異(成功農家で各能力の評価が高い傾向)が存在することを明らかにした。

次に、清水隆房(1972)<sup>18)</sup>は、愛知県の施設園芸(花卉、果菜)経営47戸の調査データを基に、経営能力〔資本金、

経営者能力（技術的知識、革新性選好、作業綿密性を第三者4名が評価した平均得点）、最高の利潤への努力を主成分分析によって集約した総合能力指数と変動誘発能力指数の2指標）が、経営成果（粗収益、所得等）、施設面積の変化、投資と資金調達、導入作物等に及ぼす影響を、クロス集計表や回帰分析を用いて定量的に検討した。その結果、経営能力が高いほど長期的に施設の規模拡大と設備拡充が進みかつ所得増に繋がっていること、また経営能力は短期的には施設内作物の栽培方法、作付け時期の選択等を通じて生産構造に影響を与えていることなどが明らかになった。

さらに木南 章(1986)<sup>19)</sup>は、埼玉県内の養豚農家の財務指標データ（1日当たり所得、総資本利益率等の10指標）、繁殖技術指標データ（分娩回数、分娩間隔等の7指標）、肥育技術指標データ（肥育回転率、肥育日数等の6指標）、経営者要因に関するデータ（経営・生活に関する「意識（所得の比較対象、生産と生活の兼ね合い等）」、養豚経営に対する「基本的態度（投資、危険選好等）」、「管理意識（視察、成果の比較対象等）」、「計画（資金計画、計画期間等）」、「管理行動（個体管理、記帳等）」の五つの主項目からなる合計33項目）を用いて詳細な分析を行っている。具体的には、経営者要因（33項目の二者択一回答データ）が経営成果（財務指標データに主成分分析を適用した第1主成分スコア）に及ぼす影響の大きさをD値分析および数量化I類を用いて検討した（30戸）。その結果、「意識」、「基本的態度」、「管理意識」、「計画」、「管理行動」の相互関連が一定程度解明されるとともに、経営成果の差異が投資の積極性、売り上げ予測方法（分析的か直観的か）、成果の比較対象（農家か一般指標か）、生産計画の単位期間、技術に関する分析行動、記帳の状況の6要因で約7割程度説明できることが判明した。

また、近藤利徳・杉本恒男(1994)<sup>20)</sup>は、愛知県内の生産部会に所属する鉢物経営者111名を調査し、経営者能力（前掲表2の清水の経営者能力構成要素を含む14要素）の顕在化の程度（各要素の経営面での発揮の有無）を経営者年代別や経営規模別に検討するとともに、それと経営力（独自開発した経営力診断モデルから推計される値）との関係を、経営者能力の顕在化群と潜在化群の差の検定を用いて分析した。その結果、経営者能力構成要素の顕在化の程度は年代によって傾向的な差異があること、また好奇心と野心は大規模経営の経営者で顕在化の程度が高いこと、経営者能力のうち特に危険に挑戦する能力、農業観、野心、直観力、計数感覚の五つは経営力に強く影響している可能性が高いことが示された。

このように、天間、清水、木南、近藤らの研究では、比較的経営の自由度が高い畜産経営や施設園芸経営を調査・分析対象とし、数量把握がしやすいように経営者能力や経営者要因（能力、性格等を含む）を幾つかの構成要素に分

割している点、クロス集計表や統計解析手法を用いて経営成果に及ぼす経営者能力、性格、経営行動の影響力を定量的に解析している点が共通している。

次にこれらの先行研究を踏まえ、1990年代以降、さらに新たな視点から経営者能力や経営者行動に関わる定量的分析が行われるようになる。

まず土田志郎(1996)<sup>21)</sup>は、農林漁業金融公庫の貸付先（大規模家族経営と法人経営）を対象としたアンケート調査によって稲作（384経営）、柑橘（63）、施設花卉（180）、酪農（302）、採卵鶏（57）の各営農類型の経営者から得られたデータを用い、経営の維持・発展に影響したと思われる経営者能力（前掲表2の中の9要素）の貢献程度、経営者能力の向上に影響したと思われる要因（「研修」「視察」等の5要因）の順位、行動パターン（「目標設定し計画的に行動」、「一度決めたことはやりとおす」等の9項目）が収益性や規模拡大に及ぼした影響についてクロス集計表を用いて検討した。その結果、経営の維持・発展に貢献した能力構成要素としては「経営理念・信念」「分析能力」「計画能力」「実行能力」「情報・技術力」を挙げた経営者が多いこと、稲作経営では「信用力」を挙げる経営者も多いことが判明した。また、経営者能力の向上に影響した要因としては、全営農類型に共通して「営農経験の蓄積」を挙げる者が多くなっていた。さらに、経営行動パターンをスコア化してトータルスコアの大小で「積極的経営」「普通の経営」「消極的経営」に区分すると、「積極的経営」で規模拡大のペースが速く農業所得も高くなっていることが確認された。

次に、門間敏幸、後藤一寿、河野洋一らは、経営者能力等を反映する経営者特性（経営に対する考え方、経営行動、意思決定の特徴等）に注目し、農業経営者等を対象にアンケート調査を行い、それに基づく一連の分析を行っている。まず、門間敏幸・後藤一寿(2003)<sup>22)</sup>では、既往の経営者能力の計測方法について批判的に検討したうえで、経営者特性に影響すると思われる要因をできるかぎり列挙し（信念・倫理観、野心・冒険心等の16の主要項目からなり、それぞれ、「哲学書や経営倫理に関する本をよく読む」「失敗を恐れては経営は発展しない」といった2~8の個別質問から構成される合計70の質問項目）、それらについての経営者自身による5段階評価結果から、優れた経営者に共通する特徴やその傾向等を抽出するという分析方法を提示した。一方、この方法を用いて、全国の農業所得1,000万円以上の農家や農業法人の経営者を対象にアンケート調査を実施し、回答者64名の分析を行ったものが後藤一寿ら(2009)<sup>23)</sup>の研究である。後藤らは、経営者特性項目相互の関係を共分散構造分析によって解析するとともに、売上規模が大きい者ほど「信念・倫理観」「先見性・戦略性」「責任感」「包容力・人柄」「面倒見・リーダーシップ」等



の農業経営者特性の評価得点が高いこと、高学歴の者ほど「信念・倫理観」「野心・冒険心」「先見性・戦略性」「洞察・判断力」「包容力・人柄」等の評価得点が高いこと、経営者特性は環境要因などによって後天的に形成される可能性があることなどを明らかにした。同様の接近方法を用いた分析は河野洋一・門間敏幸(2011)<sup>24)</sup>でも行われ、専業農業経営者69名のデータを使用した分析では、創業者と後継者、経験年数が11年以上の経営者と10年以下の経営者、雇用型経営の経営者と非雇用型経営の経営者それぞれの間で、経営者行動特性に有意差のある項目があることが確認された。

また、草間真平・納口るり子(2006)<sup>25)</sup>も、茨城県内の酪農協同組合の組合員に行ったアンケート調査で得られた71名の回答データを用いて経営者能力と経営成果との関係を検討している。具体的には、経営者行動に関する54項目(「異業種との交流を行っている」「作業改善が積極的に行われている」等)の回答結果を因子分析によって13の能力因子(情報収集力、分析力、企画・構想力、計画管理等)に集約し、これらの経営体ごとの因子得点の高低と経営成果の良否との関係を分析した。その結果、年間総生産乳量の大きい経営グループほど小さい経営グループよりも経営者能力を示す因子得点が高いこと、また因子得点の上位経営グループは下位の経営グループよりも頭数規模および一頭当たり平均年間乳量が多いことが明らかとなった。

さらに、鈴木源太郎(2008)<sup>26)</sup>は、一般経営学の研究結果等も踏まえ、認定農業者を対象にしたアンケート調査によって得られた約450経営の回答データを用い、経営者能力に関する詳細な分析を行っている。具体的には、農業経営に対する意向・姿勢、方針、行動等に関わる84項目(「自己の健康管理に気を配っている」「経営計画は作目・部門毎に立てられている」等)からなる5段階の自己評価データに因子分析を適用し、経営者能力に関わる構成因子(経営管理能力に関する9因子、リーダーシップに関する2因子、モチベーションに関する1因子)を抽出するとともに、農業経営者ごとの各因子得点を計算し、これを用いて経営者能力の差異(因子得点の大小)が各種経営活動や経営成果に及ぼしている影響を検討した。その結果、次の二つの主要成果が得られた。第1に、高い経営者能力を有する者(経営管理能力、リーダーシップ、モチベーション因子得点の高い者)はそうでない者に比べ、特にマーケティング活動や情報管理等で積極的な取り組みを行い、販売額が高い傾向があることが明らかになった。第2に、経営管理能力(各人の経営管理能力に関わる複数因子得点の平均値を偏差値化したもの)と経営者資質(各人のリーダーシップ因子とモチベーション因子の因子得点を偏差値化したもの)との間にはやや強い正の相関関係があり、両者の相乗作用によって良好な経営成果が得られていることが示唆さ

れた。

以上、農業経営者能力や経営者行動特性に関わる定量的研究について見てきたが、経営者能力や経営者行動に関する研究成果はかなり蓄積されてきたと判断してよからう。既往研究における農業経営者能力・行動特性の定量的研究の方法論上の特徴と得られた成果を改めて整理すると次のようになる。

まず、方法論上の特徴としては次の3点が指摘できる。第1に、分析対象として主に狭義の経営者能力(前掲表2の①~⑩)を取り上げてそれと経営成果や経営発展との関係を検討しているものと、狭義の経営者能力に加え経営者の行動様式や性格、経営に対する意識・意向等も含む広義の経営者能力や経営者行動特性を取り上げてそれらと経営成果や経営発展との関係を検討しているものがある。第2に、経営者能力や経営者行動特性の量的把握においては、まずそれらの構成要素に注目し、次に各経営者の構成要素の評価スコアをそのまま利用するか、さらにそれらに因子分析等を適用して得られる少数指標のスコアを利用するなどして、それらスコアが経営成果や経営発展へ及ぼす影響についてクロス集計表や統計解析手法を利用して検討している点が各研究に共通している。第3に、能力水準や行動特性の評価では、各構成要素の有無やそのレベルを経営者または第三者の主観によって直接点数化しているものと、能力水準を評価するための何らかの質問項目を設定してその回答結果を点数化しているものがある。

次に、上記の一連の研究により、高い経営者能力や好ましい経営者行動特性を有する経営者の経営は、そうでない経営者の経営よりも、全体として良好な経営成果(粗収益や所得等の収益性指標または生産性指標)や経営発展(規模拡大、経営発展につながる経営活動の実行)を実現している経営割合が高い傾向にあることが明らかになった。中でも、計画力・分析力・実行力といった経営管理プロセスに関わる能力構成要素、経営戦略の策定に影響する経営理念・信念・倫理観や情報収集力・有用情報、構成員対応に関わる統率・指導力といった能力構成要素の経営成果や経営発展への影響力が相対的に大きい。また、これらの成果に加え、経営者の属性(性格、営農経験、学歴等)の違いによって農業経営者能力や経営者行動特性に違いが見られること、その結果として経営成果にも差異が生じていることが示唆された。

### (3) 経営者能力の発現・形成に関わる論考の展開

前節で見た経営者能力・行動特性と経営成果との関係の定量的研究に加え、1970年代以降、経営者能力の発揮が経営成果に結実するプロセスや経営者能力が形成されるプロセスに焦点を当てた研究も行われている。

まず稲本志良(1971)<sup>27)</sup>は、代表的な花卉施設園芸産地で



ある滋賀県湖南地域のバラ農家22戸の中から8戸を任意抽出し、それらの農家から得られた調査データ（収益性、品種選択、資金調達と投資、栽培作物の変遷等）を基に経営発展要因の定性分析を行った。その結果、バラ経営における経営発展は、新品種の導入等の市場対応行動、規模拡大と新技術導入のための投資行動、それに伴う外部資金調達行動によってもたらされたこと、さらに長期的局面において施設バラ栽培の導入と発展がもたらされた背景には、それに先行する果菜類やその他花卉栽培の経済的・技術的経験によって高められた経営者能力が作用していたことが示唆された。

また1980年代には、重富真一（1983）<sup>28</sup>が、奈良県で施設イチゴ作経営を行っている40歳までの経営者31名に対して実施したアンケート調査（経営目標、目標実現の課題、課題認識の時期、技術面・経済面での認識範囲等）とそのうちの2名に対して実施した聞き取り調査で得られたデータに基づき、各経営者の中に経営管理課題認識が発生する過程および、技術面・経済面における経営管理領域の認識の範囲と程度の違いが経営成果（10a当たり粗収益・1労働日当たり粗収益）に及ぼす影響を検討した。分析の結果、経営管理課題認識能力の向上（大河内<sup>2</sup>の「射程」の拡大）は、経営主体が問題に直面し、かつ主体内にそれを自己の能力課題として受けとめ得る「準備性」がある場合に可能となること、さらにその準備性は基礎技術の習得、経営権の獲得等に影響を受けることが示唆された。

さらに1990年代に入ると、石田正昭、木村伸男、土田志郎が経営発展のプロセスを農業経営者の意思決定・経営行動・経営者能力と関連させながら分析している。

まず石田正昭（1993）<sup>29</sup>は、三重県赤羽根町の施設園芸経営後継者43名を対象に、経営者能力の形成に重要となる「後継者としての意欲の高低」に影響を及ぼす要因の分析を行うとともに、農業経営・地域農業・農協に対する後継者の思考と行動の特徴を検討した。その結果、多選択ロジックモデルを用いた「意欲の高低」の分析では、年齢の増加とともに「意欲普通」は「意欲高い」層へ変化する確率が高まること、高校卒業後に進学・長期研修等の自家以外での経験を積むことはその後の「意欲」を向上させる確率を高めることが示された。また、高卒後に直ちに就農した者に比べ、他の進路を経験してから就農した者は思考と行動面においても幅広さや積極性が見られることが定性分析によって明らかになった。

次に、木村伸男は、木村伸男・染谷 茂（1994）<sup>30</sup>において、千葉県柏市にある染谷農場の約20年間にわたる経営発展プロセスを、経営者の経営ビジョン、経営資源、販売体制、収支状況の変化と関連させて整理するとともに、それぞれの節目で経営者が何を考えどのような経営行動をとったかを詳しく分析している。また、木村伸男（1995）<sup>31</sup>

では、千葉県内の3ha以上規模の中核的稲作経営（36～94戸）を対象としたアンケート調査結果の分析を通じ、農業経営に対するビジョン（有り）、目標策定実施状況（良い）、生産管理状況（良い）、会計・コスト管理状況（良い）、経営者能力（前掲表2の清水の経営者能力構成要素）（有り）と回答した経営者の割合は経営耕地規模の大きい経営ほど高くなること、またそれらの背景には経営規模による情報収集活動や情報入手先の違いが作用している可能性の高いことを明らかにした。

さらに、土田志郎（1994）<sup>32</sup>は、新潟県内の農業所得約1千万円以上の水田作経営（家族経営2、農事組合法人1）を対象に、その10年以上にわたる経営発展プロセスを経営耕地、機械施設、労働力、部門構成の変化に注目して分析するとともに、経営発展に影響を及ぼした経営者能力（9の大項目と23の小項目からなる能力要素）についてAHP分析等を用いて検討している。分析により、経営発展には信用力・信頼度、計画能力、統率力、経営理念・信念といった能力構成要素の影響が大きいこと、経営者の置かれた環境によって経営者能力の形成・向上時期に影響がでること、経営者能力の向上には「新たな経験の蓄積」が大きく影響することが示唆された。

一方、経営者能力の向上に向けた支援方策等を明らかにすることを最終目的に、後継者の経営者能力の習得・形成プロセスに焦点を当てた研究も行われている。

淡路和則（1996）<sup>33</sup>は、北海道十勝の経営耕地10～30ha規模の畑作農家を調査対象として後継者が経営者能力を習得するプロセスの定性分析を行った。具体的には、23～35歳の後継者11名について、就農後から調査時点までにおける主要機械作業、作付・生産物販売・資金管理等の意思決定、営農計画書等の作成、経営簿記等の記帳のそれぞれについての担当開始年齢に加え、農地の贈与・相続の有無と時期、青年組織・研究会・地域の各種会合等への参加・出席開始年齢等について調査・分析し、担い手の経営管理機能が就農後の成長過程において「生産管理過程→経常的資金管理→財産管理」というように段階的に発揮されていくことを確認した。また、その過程には記帳行為が伴い、それによって、生産管理では「投入－産出」の関係が、経常的資金管理では「現金の支出－収入」の関係が、財産管理では「費用－収益」の関係が把握できるようになり、管理認識が生まれ、その能力も向上するとした。

同様に、山本淳子（2011）<sup>34</sup>も、茨城・奈良・熊本で酪農を行う3経営（飼養頭数150～1,020頭）と山形で肉用牛肥育を行う1経営（約400頭）の大家畜経営を対象に、後継者の年齢別役割分担の推移とその背景・考え方を調査している。分析の結果、山本は4事例の共通点として、第1に経営者能力の養成に関しては、「失敗も含めて自ら経験することが有効」とする親の考えから各種作業等を「早

めに任せる」という方針が採用されていたこと、第2に各経営の企業形態や事業戦略、技術特性を踏まえうえて、そこで重要となる能力を養成するための対応がとられていたことを指摘した。

他方、経営発展を遂げた農業経営者を対象に、就農から後継者育成に至るまでの経営展開と経営者能力の習得のプロセスを検討したのが齋藤一治(2006)<sup>35)</sup>である。齋藤は、栃木県内の六つの先進経営(米・野菜有機栽培経営、花鉢施設栽培経営、養豚・食肉加工経営、稲作大規模経営、球根切花栽培経営、果樹作経営)を取り上げ、数十年間にわたる事業展開プロセスの中の主な経営行動に焦点を当て、経営者の基本方針や意思決定と関連させながら経営者能力の習得プロセスを定性的に分析した。その結果、外部要因(外部環境)は内部要因よりもよりも影響力が大きく、特に仲間集団とのネットワーク型の組織活動、関連業種との情報の収集と開示が経営者能力を高めたとしている。また内部要因については、販路開拓が契機となり、新組織の形成、生産方法の採用、新製品の開発へと波及したとし、Plan-Do-Seeというマネジメント・サイクルの遂行が農業者を経営者へと陶冶していったと結論付けた。

さらに、経営者能力の習得を本人の属性と経験に関連させて分析したものとして、吉田真悟ら(2016)<sup>36)</sup>がある。吉田らは、東京都西部の6市町と横浜市で都市農業を行っている新規参入者34名と就農年数15年以下の自営就農者36名を対象に、就農初期段階で必要となる日常的な経営管理能力(18の質問結果を栽培技術、顧客対応、財務経理、経営管理の4主成分に集約してこれらのスコアで能力評価)を測定し、その能力スコアを被説明変数に、就農者の属性(学歴、他産業就業経験等)および各種経験(研修場所、業務責任等)を説明変数にした重回帰分析を行うとともに、聞き取り調査も実施し、経営者能力の獲得プロセスの定量・定性的分析を行った。その結果、新規参入者は就学・他産業就業中に身に付けたスキル・ノウハウを就農後に活用する一方、自営就農者は農外の経験で獲得したスキル・ノウハウを活用せず、早期に就農して新しい販路の担当や業務責任を担うことで経営者能力を獲得していることが判明した。また、新規参入者の場合、参入前研修が必ずしも有効に機能していない可能性があることなども示唆された。

このように、経営者能力の形成プロセスの研究では、就農してから独り立ちするまでの新規就農者に必要な基礎的経営能力を対象にしてその習得過程を分析している研究が多い。もちろん、こうした研究の重要性は言うまでもないが、その一方で、前々節で述べた大泉や高橋が問題提起した「リーディングファーマー」「企業者」の研究推進とも関連するが、日本農業や地域農業を担う革新的な農業経営者における経営者能力の形成プロセス(独り立ちしてから

市町村や県内でトップレベルになるまでのプロセス)についての研究も重要で、今後はこうした研究もこれまで以上に注力していく必要がある。

以上、経営者能力の発現・形成過程に注目した農業経営者論について見てきたが、それらの研究の方法論上の特徴と得られた成果を整理すると次のようになる。

まず方法論上の特徴としては、特定の農業経営の展開過程を事例調査に基づいて詳細に分析する方法とアンケート調査を通じて経営者能力の形成に関わる諸情報を多数の経営者から収集して分析する方法が試みられた。今後も、研究目的や調査協力相手の有無等によって、これらの方法を使い分けたり補完的に同時採用したりすることになる。ただし、前者の事例調査については、調査者の労力と時間の制約および調査協力者の確保の難しさの点から、調査・分析事例数はどうしても少数にならざるをえない。このため、事例調査によって経営者能力の発現・形成過程に関する詳細な分析を行う場合は、調査分析対象とする事例の妥当性、分析によって得られる成果の客観性・普遍性について研究実施前から十分検討したうえで、調査対象を選定する必要があろう。

次に、事例調査やアンケート調査に基づく経営者能力の発現・形成過程に関するこれまでの研究成果であるが、本節で取り上げたほぼすべての論考で共通して得られた知見としては次の二つがある。一つは経営者の営農上における様々な経験がその後の経営者能力の向上に繋がっていること、もう一つはそうして得られた経営者能力の向上が良好な経営成果の獲得や経営の発展をもたらしていることである。ただし、依然として、経営者能力が向上する詳細なプロセスやメカニズムの解明という点については必ずしも十分な成果は得られていない。

#### 4. 農業経営者論の今後の課題

本章では、前章の農業経営者論のレビュー結果を踏まえ、今後の農業経営者研究の深化を図るうえでの課題を以下に4点ほど指摘しておきたい。

第1に、これまでの農業経営者論において検討や分析が不十分であった点を改善し、有用な研究成果のさらなる蓄積を図ることである。農業経営者の役割に関わる研究、農業経営者能力の計測や経営成果への影響に関わる研究、経営者能力の形成・向上プロセスに関わる研究では、研究方法の改善や研究の強化に向け、次の諸点についての検討が必要である。

まず、農業経営者の役割に関わる研究では、一般経営学の研究成果や大泉<sup>15)</sup>、高橋<sup>16)</sup>の論考等を参考に、今後のわが国農業や地域農業の維持・発展を先導するような農業経営者の実態や経営発展プロセスを詳細に分析し、自らの経営のみならず経営外においても活躍・貢献できるような農



業経営者の形成メカニズムと機能を解明する研究の展開が期待される。

次に、農業経営者能力の定量分析関係の研究では、経営者能力の具体的内容の検討と経営者能力の経営成果や経営発展に及ぼす影響の計測方法の改良が必要であろう。まず、経営者能力の内容については、能力構成要素の抽出・計測方法（例えば、本人のみでなく第三者評価も加えたより客観的な能力評価、さらには門間<sup>22)</sup>らや鈴木<sup>26)</sup>が行ったような行動特性からの能力推計方法の一層の改善）、経営者能力と知能・性格・体力といった人間の基本機能との関係についての検討である。また、経営者能力の経営成果等への影響度の計測では、一般経営学の加護野ら<sup>4)</sup>の研究等を参考に、経営者能力だけではなく、組織の他のメンバーの貢献、採用している技術、経営規模、立地条件等の要因も明示的に組み込んだ分析を行い、経営者能力の直接的な影響と他要因を介した形での影響の推計を同時に行うのが望ましい。さらに、経営の外部環境条件や内部条件、経営の発展段階の違いによっても経営者能力の発揮の程度が異なる可能性があることから、これらの点の検討も必要であろう。

これに対し、農業経営者能力の形成・向上プロセス関係の研究では、経営者が農業経営の展開過程の中で具体的に何をを行い、どのように変化・成長していったかを詳しく整理・分析する必要があるが、単なる経営行動や経営成果の詳細な記述・説明であってはならない。経営者が何を考え、何を想定し、どのような意思決定を行い、それらをどのように実行し、経営者能力を高めていったのか、これらに関して可能であれば心理面も含めて詳しく分析する必要がある。さらに、その意思決定や経営行動の妥当性、問題点、有効性等について、関連する外部情報や身近にいた関係者の評価等も踏まえて客観的に分析しなければならない。特に、事例分析に依拠した経営者能力の発現・形成過程に注目した研究については、上述の点を踏まえた調査・分析を行うとともに、補完的研究（例えば、異なる条件下での同種の研究、事例分析で得られた重要知見に焦点を当てた検証のための定量的研究、不成功事例も含めた仮説検証的研究等）を行うなどして研究成果の蓄積を図り、それを基に成果の一般化・理論化・体系化を目指すことが肝要である<sup>注15)</sup>。

第2に、農業経営者と一般企業経営者との比較・検討である。今後、農業経営者の特性、機能、能力を一般企業の経営者のそれらと比較し、共通点と相違点を明らかにする研究が重要になろう。両者の共通点や相違点を明らかにすることで、農業経営学と一般経営学の双方において経営者論の研究深化や経営者育成に活用できる知見の蓄積が促進されると考える<sup>注16)</sup>。

例えば、農業経営の規模拡大が進み、家族経営から法人経営に移行する経営が一層増えるとともに法人経営の規模

拡大がさらに進めば、一般企業の経営者と同様に、農業経営者の果たす主要な役割は経営の目指す展開方向の明示、経営陣の人事管理・後継者選定、企業全体に関わる重要意思決定、企業代表者としての経営内・外対応にシフトしていくことが予想されることから、経営者に求められる経営者能力も判断・決断力、実行力、統率・指導力がこれまで以上に重要になると推察される。こうした点で、一般経営学における経営者論の成果が活用できる場面も増加するのではないかと思われる。

第3に、農業経営者論では、経営者の人的側面に焦点を当てた研究を行うわけであるから、人間心理、人間行動、人間関係、人間教育を対象とした学問分野、すなわち心理学、行動科学、社会学、教育学での研究成果や分析ツールを積極的に活用していくことが期待される。この点については、これまでも多少は意識され、農業経営者研究においても、そのアプローチ方法や分析ツールが援用されるケースもあった。しかし、経営者論の深化を図るには、今後は農業経営研究者が心理学・行動科学・社会学・教育学の研究成果や分析ツールの応用に努めるか、あるいは心理学・行動科学・社会学・教育学分野の研究者との間で共同研究を行うなどして、学際領域での相互乗り入れ研究に積極的に取り組んでいく必要がある。

第4に、本稿の農業経営者論の文献レビューでは取り上げなかったが、農業経営者候補や農業経営者の経営者能力の形成・向上支援、さらには経営者教育システムの構築等に資するような研究の強化である。経営者能力は、その構成要素によって、主に学習や経験を積み重ねることで概ね順調に習得できるものと、学習や経験だけでは十分でなく生来の素質が影響するものがあるが、経営者能力の形成・向上支援や経営者教育システムの構築では、これらのことを前提にした研究が必要となろう。例えば、情報収集力・情報量、計画力、分析力は、学習や研修によって一定レベルまでの習得は可能であり、このため、現行の研修制度や経営者支援システムの中においても、そうした能力の形成・向上を目的とした様々な取り組みが既に実施されている。他方、判断・決断力や実行力、統率・指導力といったものは、書籍で学んだり人から教えてもらったりして身につくものではなく、様々な場面での経験やその人の性格・意識等に大きく影響されることから、これらの能力の形成・向上支援は以前から大きな課題となっている。このため、こうした経営者能力の形成・向上支援やそれに向けた教育システムの構築のための研究を強化することが重要と考える。

## 5. む す び

以上、農業経営者論に焦点を当て、既往研究のレビュー等を通じてわが国における農業経営者論の研究動向と今後の研究深化に向けた課題について検討してきた。前章まで



の検討結果を整理すると次のようになる。

まず、これまでの先行研究全体から得られた主な成果としては、①農業経営者論では、経営者機能、経営者能力、経営者行動が経営成果、経営発展、地域農業等に及ぼす影響とそのプロセス・メカニズムを解明する必要があること、②高い経営者能力や好ましい経営者行動特性を有する経営者の経営は、そうでない経営者の経営と比べ、概ね良好な経営成果や経営発展を実現していること、③経営者の営農上における様々な経験がその後の経営者能力の向上に繋がりが、さらにその経営者能力の向上が良好な経営成果の獲得や経営の発展をもたらしていると推察されることの3点が挙げられる。一方、農業経営者論の今後の研究深化に向けた課題としては、①既往の農業経営者論において検討や分析が不十分であった点の改善、②経営者機能や経営者能力に関する農業経営者と一般企業経営者の共通点と相違点の解明、③心理学、行動科学、社会学、教育学の研究成果や分析ツールの積極的活用、④農業経営者候補や農業経営者の経営者能力の形成・向上支援や経営者教育システムの構築に資する研究の強化の四つが指摘できる。

最後に、今後の農業経営者研究の深化を図る観点から、研究協力者の発掘・確保の重要性に言及し、本稿のむすびとしたい。前章でも述べたように、農業経営者論では経営者の過去の意思決定や経営行動を取り上げ、具体的にどのような背景、理由、意向の下でどのようなプロセス・メカニズムを経て経営活動が実行され、経営者能力の向上に繋がったのか、心理面も含めて詳しく分析する必要があることから、こうした調査・研究に協力してもらえぬ経営者を確保することが不可欠になる。しかし、この種の調査・研究は、調査時間や情報提供等の点で調査対象者に過度な負担を強いたりプライバシーに関わる問題を引き起こしたりする可能性もあるため、調査に協力してもらえぬ経営者の確保は簡単ではない。そこで今後は、研究者個人が協力相手を見つける努力をすることは言うまでもないが、例えば、学会等が中心となって、農業経営者の団体等に農業経営者研究の重要性を理解していただいたうえで、組織同士での協力体制を構築し、その下で様々な意見交換を行いながら効果的な経営者研究を推進していくことも検討する必要があるだろう。そうした研究態勢作りが、今後の農業経営者論の深化と研究で得られた有用情報の農業経営者への迅速で円滑な提供に繋がると考える。

#### 注

- 注1) 一般企業を対象とした経営者関係の論考は国内・海外を含め多数あるので、ここではそれらの中からわが国の農業経営者論の展開に影響を及ぼした経済学・経営学関係の経営者論を中心にレビューを行う。
- 注2) 占部都美 (1976)<sup>37)</sup> (pp.9-30) と小原久美子 (2004)<sup>38)</sup> の文献に基づいて整理した。

- 注3) 宮本又郎ら (2014)<sup>39)</sup> の文献に基づいて整理した。
- 注4) 占部都美 (1976)<sup>37)</sup> (pp.92-100, pp.110-136) と宮田矢八郎 (2001)<sup>40)</sup> (pp.54-68, pp.118-126) の文献に基づいて整理した。
- 注5) 中條良美 (2022)<sup>41)</sup> の文献に基づいて整理した。
- 注6) 中原 淳 (2012)<sup>42)</sup> の文献に基づいて整理した。
- 注7) 本稿では、「経営管理」という用語を経営戦略の策定やマーケティング活動も含む「広義の経営管理」を意味する用語として使用している。
- 注8) 経営者論や農業経営者論に関わる論考では、「経営能力」と「経営者能力」という用語が使用されることが多いが、「経営能力」を「経営者能力」と同義で使用している場合と、経営体全体として保有している能力(経営者以外の構成員の能力を含めるケースや資本金のようなものも含めるケース)という意味で使用している場合があるので、使用場面に留意して、そこでの意味を判断する必要がある。
- 注9) 知能に関わるサーストンの7因子は日本大百科全書ニッポニカ<sup>43)</sup>の「知能の因子と構造」を、コスタとマクレイの性格の5因子は訖摩武俊ら (2003)<sup>44)</sup> を参照した。
- 注10) 経営者能力の有無やレベルについては、「行動できた者、目標とする成果を残せた者が、経営者能力が高かったと判断するしかない」「経営者能力は各構成要素が個々別々に作用するのではなく総体として作用するのだから、構成要素に分割して検討しても意味はない」といった見方もあろう(例えば辻村宏和 (2001)<sup>45)</sup>)。しかし、一般経営学の文献レビューでも見たように、能力構成要素の能力水準を経営者の行為や意向・考え等から把握して点数化し、それと経営成果との関係を分析することで、経営者能力に関する具体的な数値情報が得られる。推計方法の妥当性や得られた結果の解釈等については今後もしっかり議論していく必要はあるが、推計作業を通じて経営者能力研究の推進に有用な情報が得られると考える。
- 注11) 経営者能力の基本要素の抽出や整理の仕方は、研究目的や研究者の問題意識によって違いがでてくるであろう。例えば、「新商品開発能力」とか「後継者確保能力」といったように、特定の行為や行為の目的実現に注目して基本要素を想定する(効果概念で捉える)ことも可能である。また、「分析力」とか「観察力」といったような能力を基本要素として想定する(能力概念で捉える)ことも可能であろう。本稿では、経営者機能としての経営管理(意思決定)を行う際に必要となる基本能力を、経営管理プロセスに対応させた形の能力(能力概念)で整理することが重要であると考えている(例えば、上記の「新商品開発能力」であれば、新商品開発に向けた「分析力」「計画・構想力」「実行力」が必要となり、「後継者確保能力」であれば、「理念・信念・倫理観」とか「統率・指導力」がそれらの実現に必要なことになる)。
- 注12) 清水龍瑩<sup>3)</sup> は、「野心」「好奇心」「人間的魅力」「健康」といった性格や身体条件に近い要素も経営者能力(広義)の構成要素に含めている。これに対し、本稿では、これらを経営者能力の構成要素として明示的に取り上げていない。しかし、例えば、野心は①理念・信念・倫理観に、好奇心は②情報収集力・有用情報に、健康は⑥実行力に、人間的魅力は⑩統率・指導力に影響する重要要素であると考え、本稿で想定する①~⑩の基本要素と清水龍瑩の基本要素との対応関係を表2のように整理している。
- 注13) 農業経営者の意思決定プロセスについて詳しく検討した

成果に浅井 悟・門間敏幸 (1999)<sup>46)</sup>があるが、ここではこの成果 (pp.1-48)を参考にしている。

注 14) 第3章では、農業経営者論の方法論に関係した論考、農業経営者 (経営者候補も含む)の機能・能力・行動に焦点を当てた実証的研究および理論的検討を行った論考を中心に取り上げた。農業経営者の機能・能力・行動について説明・言及しているだけのもの、農業経営者に関係していても農家や農業法人としての経営行動・経営管理・経営意向等に視点やウエイトがあるものは取り上げていない。なお、経営者能力・経営者行動に注目した農業経営者論に関わる論考で、紙幅の関係等で本文中に取り上げることができなかった文献としては、参考文献の47)~54)がある。

注 15) 今後の研究では、可能な限り説明・解釈の裏付けとなる具体的データや情報を提示するとともに、経営者や関係者等から協力が得られれば、心理学の手法等も活用することで、経営者の性格や行動パターンの客観的把握を行うことが必要となろう。なお、この点については、浅井ら<sup>46)</sup>の「第2章 農家経営行動の調査・分析法」、高橋<sup>16)</sup>や加瀬ら<sup>5)</sup>の事例分析例が参考になる。

注 16) 一例として、筆者が行った分析を参考までに簡単に紹介すると、次のとおりである。門間ら<sup>22)</sup>が提示した分析方法に従い、『バイオビジネス・1~13 (家の光協会)』に掲載された東京農大経営者大賞受賞者59名を、国内の「農業経営者 (加工部門等も含む農業経営)」17名と、「その他経営者 (酒造・食品・宿泊・流通等の中小企業)」42名の2グループに分け、両者の経営者特性得点の平均点を比較した。その結果、「農業経営者」と農業以外の「その他経営者」とでは、経営者特性に大きな違いは見られなかった。門間らが整理した16の経営者特性項目に関するt検定結果は、「他人を信頼する」(「農業経営者」に比べ「その他経営者」の方が社員に対しやや厳しい評価・対応をしている傾向)を除き、他の15項目で統計的有意差なしとの結果になっている (ただし、「その他経営者」の方が、「農業経営者」よりもやや平均値の値は高い傾向にある)。このように、トップレベルの農業経営者になると、経営者行動特性に関して一般企業の経営者の行動特性とほとんど差異のない可能性が高いことが示唆された。

#### 参考文献

- 1) P.F. ドラッカー (野田一夫監修・現代経営研究会訳) (1987) 現代の経営 (上). ダイアモンド社, 東京, pp.6-21.
- 2) 大河内暁男 (1979) 経営構想力. 東京大学出版会, 東京, pp.3-92, pp.141-184.
- 3) 清水龍瑩 (1983) 経営者能力論. 千倉書房, 東京.
- 4) 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983) 日米企業の経営比較. 日本経済新聞社, 東京, pp.183-224.
- 5) 加瀬公夫・F.サエス. マルチネス・H.リケルメ (高垣行男監訳) (2006) 欧州のMBA教授が見た高業績CEOの意思決定. 中央経済社, 東京.
- 6) 木村伸男・佐々木隆 (1993) 農業経営者論: 長 憲次編『農業経営研究の課題と方向』. 日本経済評論社, 東京, pp.386-400.
- 7) 鈴木源太郎 (2012) 農業経営者論の展開過程と経営者能力の評価: 日本農業経営学会編・津谷好人責任編集『農業経営研究の軌跡と展望』. 農林統計出版, 東京, pp.42-48.
- 8) 東畑精一 (1936) 日本農業の展開過程. 東洋出版社, 東京, pp.27-106.
- 9) 金沢夏樹 (1959) 農業経営に於ける主体の問題: 金沢夏樹・桜井守正編著『農業経営学の基礎理論』. 時潮社, 東京, pp.3-12.
- 10) 渡辺兵力 (1959) 農業経営者の諸問題: 金沢夏樹・桜井守正編著『農業経営学の基礎理論』. 時潮社, 東京, pp.359-374.
- 11) 高橋正郎 (1968) 農業経営研究方法に関する一省察. 農業経済研究 39 (4): 182-186.
- 12) 田口三樹夫 (1969) 農業経営設計のための経営主体に関する研究・序説. 農業技術研究所報告 H39: 1-25.
- 13) 稲本志良 (1972) 農業経営発展に関する研究方法について. 農業計算学研究 6: 85-97.
- 14) 和田照男 (1978) 生産構造論的農業経営学の展開: 金沢夏樹編『農業経営学講座1 農業経営学の体系』. 地球社, 東京, pp.152-185.
- 15) 大泉一貫 (1996) 経営成長とリーディングファーマーの役割. 農業経営研究 34 (3): 32-41.
- 16) 高橋正郎 (2014) 日本農業における企業者活動. 農林統計出版, 東京.
- 17) 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): 33-40.
- 18) 清水隆房 (1972) 施設園芸経営の生産構造に及ぼす経営能力の影響. 農林業問題研究 29: 9-21.
- 19) 木南 章 (1986) 養豚経営の経営者要因に関する定量的研究. 三重大学農学部学術報告 73: 1-47.
- 20) 近藤利徳・杉本恒男 (1994) 鉢物経営者における経営者能力の顕在化とその条件. 愛知県農業総合試験場研究報告 26: 257-265.
- 21) 土田志郎 (1996) 大規模農業経営と経営者能力. 日本農業経済学会論文集 (1996年度): 42-48.
- 22) 門間敏幸・後藤一寿 (2003) トップマネジメントの経営者能力の特徴: 新沼勝利・門間敏幸・新井 肇・石岡宏司編著『バイオビジネス・3—本物技術と顧客満足の追求者—』. 家の光協会, 東京, pp.165-181.
- 23) 後藤一寿・倉澤貴幸・門間敏幸 (2009) 農業経営者特性の構成要素. 農業経営研究 47 (3): 11-21.
- 24) 河野洋一・門間敏幸 (2011) 農業経営の特徴が農業経営者特性に及ぼす差異の分析. 農業経営研究 49 (3): 85-90.
- 25) 草間真平・納口るり子 (2006) 酪農家の経営者能力に関する一考察. 日本農業経済学会論文集 (2006年度): 25-32.
- 26) 鈴木源太郎 (2008) 現代農業経営者の経営者能力. 農山漁村文化協会, 東京.
- 27) 稲本志良 (1971) 農業における経営発展と経営行動. 農林業問題研究 26: 69-79.
- 28) 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 71: 67-74.
- 29) 石田正昭 (1993) 農業後継者の思考と行動. 三重大学生物資源学部紀要 9: 1-12.
- 30) 木村伸男・染谷 茂 (1994) 土地利用型農業確立の経営行動とその展開. 農業経営研究 32 (1), 38-45.
- 31) 木村伸男 (1995) 経営管理と経営者能力: 和田照男編『大規模水田経営の成長と管理』. 東京大学出版会, 東京, pp.160-170.
- 32) 土田志郎 (1994) 水田経営の担い手像と形成方策. 農業経営研究 32 (3): 14-25.
- 33) 淡路和則 (1996) 経営者能力と担い手の育成. 農林統計協会, 東京, pp.14-54.

- 34) 山本淳子 (2011) 農業経営の継承と管理. 農林統計出版, 東京, pp.64-80.
- 35) 齋藤一治 (2006) 家族経営発展における経営者能力に関する実証的研究. 栃木県農業試験場研究報告 57 : 1-89.
- 36) 吉田真悟・八木洋憲・木南 章 (2016) 都市農業における新規就農者の経営者能力の獲得プロセス. 農業経済研究 88 (3) : 269-274.
- 37) 占部都美 (1976) 経営学. マネジメント社, 東京.
- 38) 小原久美子 (2004) 現代経営者の役割とコーポレート・ガバナンスに関する検討. 広島県立大学論集 8 (1) : 101-132.
- 39) 宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム編 (2014) 企業家学のすすめ. 有斐閣, 東京, pp.4-21.
- 40) 宮田矢八郎 (2001) 経営学 100 年の思想. ダイヤモンド社, 東京.
- 41) 中條良美 (2022) 会計情報による経営者能力の測定について. 阪南論集・社会科学編 58 (1) : 273-284.
- 42) 中原 淳 (2012) 経営学学習論. 東京大学出版会, 東京, pp.87-122.
- 43) 小学館編 (2014) 日本大百科全書ニッポニカ電子版. 小学館, 東京.
- 44) 詫摩武俊・瀧本孝雄・鈴木乙史・松井 豊 (2003) 性格心理学への招待 [改訂版]. サイエンス社, 東京, pp.75-78.
- 45) 辻村宏和 (2001) 経営者育成の理論的基盤. 文真堂, 東京, pp.64-73.
- 46) 浅井 悟・門間敏幸 (1999) 農家経営行動論. 農林統計協会, 東京, pp.1-112.
- 47) 佐々木隆 (1996) 経営者育成のための経営研究の課題: 日本農業経営学会監修・中島征夫・大泉一貫編『経営成長と農業経営研究』. 農林統計協会, 東京, pp.54-71.
- 48) 糸原義人 (2000) 経営主体別経営者能力格差と農業展開. 農業経済論集 51 (1) : 65-75.
- 49) 山田 忍 (2007) ウメ生産農家の経営目標と重視される経営者能力. 農村生活研究 50 (3) : 51-61.
- 50) 山田 忍・猪俣優樹 (2010) 稲作経営農家の経営者能力に対する評価. 農業経営研究 48 (3) : 19-24.
- 51) 大野雄太・土田志郎 (2015) 農村女性起業経営者の経営者特性の評価. 食農と環境 16 : 58-71.
- 52) 落合幾美・金原義浩 (2016) 農業の 6 次産業化に取り組む農業経営者の経営者能力. 愛知県農業総合試験場研究報告 48 : 109-112.
- 53) 盛田清秀 (2019) 社会的資源としての経営者能力の有限性. 農業経営研究 57 (3) : 1-6.
- 54) 土田志郎 (1997) 水田作経営の発展と経営管理. 農林統計協会, 東京.



# Exploring Research Trends and Challenges Concerning Farm Managers

By

Shiro TSUCHIDA\*

(Received February 28, 2024/Accepted March 8, 2024)

**Summary** : The objective of this paper is to explore research trends and challenges concerning farm managers in Japan, with the aim of promoting further research in this area. A review of previous studies on farm managers revealed three key points. Firstly, it is crucial to understand the processes and mechanisms through which managers' managerial functions, managerial abilities, and managerial behaviors impact their business performance, business development, and regional agriculture. Secondly, farm managers possessing high managerial ability or exhibiting favorable managerial behavior tend to achieve better business performance and development compared to those who do not. Thirdly, diverse experiences in farm management contribute to the improvement of managerial abilities among managers, consequently leading to improved business performance and development. On the other hand, the research review revealed four main challenges that need to be addressed to facilitate further research on farm managers: (1) To accumulate valuable research results by enhancing analytical methods used in previous studies; (2) To clarify the similarities and differences between farm managers and non-farm managers regarding their managerial functions and abilities; (3) To leverage research findings and analytical tools from the perspectives of psychology, behavioral science, sociology, and pedagogy in studying farm managers; 4) To promote studies that support the development of farm managers' managerial abilities and the establishment of an educational system tailored to their needs.

**Key words** : farm manager, managerial function, managerial ability, managerial behavior, research review

---

\* Emeritus Professor, Tokyo University of Agriculture