

論説

農業経営者能力に関する実証的考察

―認定農業者に焦点をあてて―

農業・農村領域研究員 鈴村源太郎

1 はじめに

近年、わが国の農業経営のおかれた環境は大きく変化しようとしている。たとえば、消費者の農産物に対する価値観は多様化し、二面で安価な農産物を求めるニーズが存在する反面、安全・安心な質の高い農産物を求める消費者は着実に増大しつつある。

現代の農業経営者には、作りやすい作目を手がけるのみならず、顧客としての消費者の動向を睨みながら、生産を組み立てるより高度な能力が求められている。すなわち、農業経営の様々な行動

局面において、不断の意思決定過程を経ながら経営全体を統率するための総合能力こそが、現代の農業経営者に要求される「経営者能力」である。しかしながら、農業経営学における経営者能力論は、これまでしばしば、経営者の意思決定過程に関する研究あるいは単なる経営管理問題として議論されてきた。

本稿における研究方法の特徴は、農業経営者能力について、経営管理的側

面と経営者資質的側面の二側面からアプローチを行ったことである。こうした経営者能力に関する二元論的発想は「管理者能力」と「企業者精神」の対比という形で、一般経営学では清水（1983）、農業経営学では田口（1980）、和田（1990）等に見られれば見られた。だが、特に経営者の資質側面（企業者精神）については、その解明が不十分であったことは否めない。本稿における「経営者資質」に関する研究は、農業経営者の企業者精神を「心理的」ないし「資質的」側面と捉え、行動科学的アプローチを用いた点に新規性がある。

本稿では、「経営者能力」を「経営管理能力」と「経営者資質」とを軸とする二次元平面上に位置づけ把握する（第1図）。「経営管理能力」とは経営の日常的な管理行動を規定する能力のことであり、「経営者資質」とは行動科学的アプローチに基づく経営者能力の把握方法を指す。後者は特に、農業経営者の「リーダーシップ」および「モチベーション」の2つの尺度を内容とした。

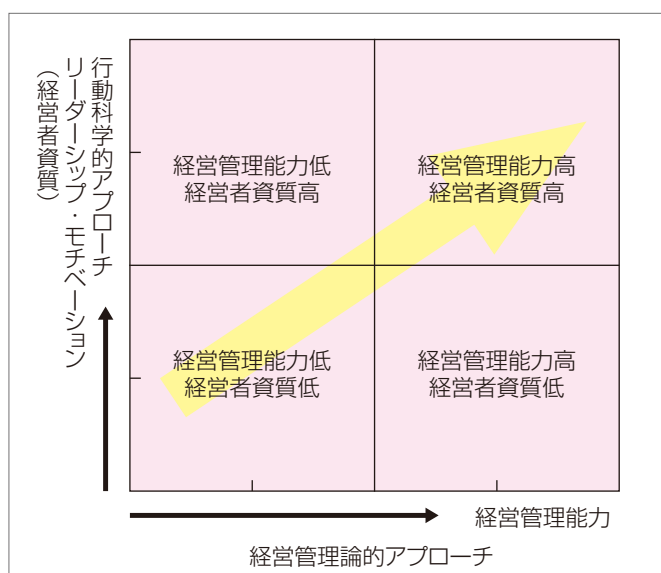
なお、本稿が主として分析対象としたデータは、2002年から4カ年にわたり筆者が主体となつて設計した、全国の認定農業者を対象とするアンケート調査データである。調査は各年とも郵送回収方式で実施し、全国の認定農業者約450～700経営から有効回答を得ている。

実施しており、2004年チェックシートについては次の分析方法によつた。初期解の算出には最尤法を用い、それら初期解のうち固有値1.2以上のものについてPrincipal成分の正規化を伴うプロマックス回転を行い、因子負荷量が1つの因子につき

2 農業経営者の経営管理能力に関する要因分析

まず、農業経営者の経営者能力を構成する2つの要因のうち、経営管理能力に関する考察を行う。ここでの目的は、認定農業者の経営管理能力の構成要素^①を明らかにし、各要素間の相互関係や相対的重要性について因子分析を用いながら検討を行うことにある。

因子分析は各年度ごとに



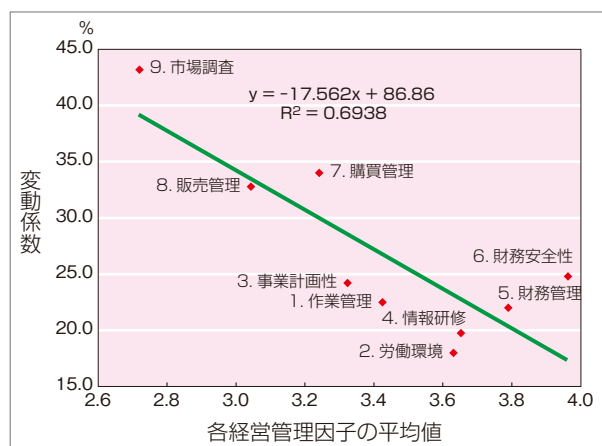
第1図 本書における経営者能力の捉え方

第 1 表 2004 年チェックシートの農業経営管理項目に関する因子分析結果

区 分	1. 作業管 理因子	2. 労働環 境因子	3. 事業計 画性因子	4. 情報研 修因子	5. 財務管 理因子	6. 財務安 全性因子	7. 購買管 理因子	8. 販売管 理因子	9. 市場調 査因子
(23) 作業の標準化ができていない(明文化され、作業者に徹底済みである)	0.760	0.011	0.065	0.079	0.043	0.064	-0.004	-0.036	0.095
(22) 現在の作業体系は効率的であり、作業改善も積極的に行われている	0.703	0.113	-0.107	0.018	0.002	0.018	-0.009	-0.012	-0.022
(24) 圃場別、作業別に人員、機械等の過不足調整が適切に行われている	0.693	0.022	0.088	-0.025	0.103	-0.022	0.110	0.061	-0.083
(29) 家族(社員)等すべての構成員の健康管理に十分注意している	-0.014	0.922	-0.054	-0.138	0.000	-0.009	0.041	-0.072	0.097
(26) 機械、設備等の整備、点検や、作業者の安全管理は十分である	0.122	0.620	-0.122	0.021	0.021	-0.072	-0.005	-0.054	-0.120
(27) 労働環境は清潔で働きやすい	0.104	0.604	-0.102	0.009	0.055	-0.095	-0.017	-0.017	-0.014
(9) 自己の健康管理に気を配っている	-0.082	0.581	-0.065	0.115	-0.100	0.028	-0.036	0.002	-0.019
(14) 経営計画は作目・部門毎に立てられている	-0.037	-0.001	0.936	-0.082	-0.040	0.038	0.038	0.004	-0.032
(13) 長期経営計画を具体化する、6ヶ月、1年等の短期計画がある	-0.051	-0.068	0.906	-0.051	0.024	-0.029	0.017	0.040	-0.001
(16) 長・短様々な経営計画の間に矛盾はない	-0.002	-0.110	0.792	-0.032	-0.005	-0.063	0.044	-0.032	-0.072
(15) 経営計画の数値と実績の比較検討が適切に行われている	0.117	-0.148	0.697	0.052	0.048	-0.071	-0.014	-0.064	0.003
(56) 情報を得るために、積極的に研修会・勉強会等に出席している	0.102	-0.238	-0.083	0.810	0.112	0.038	0.015	0.015	0.024
(58) よく理解できなかった情報については、必ず確認を取るようになっている	0.062	0.093	-0.022	0.719	-0.139	-0.007	0.064	-0.074	-0.064
(57) 一度得た情報は、たとえ小さなことでも必ずメモをとって記録している	-0.081	0.104	0.061	0.711	-0.046	-0.070	-0.040	-0.023	0.065
(55) 日常のあらゆる機会を利用して、新しい情報を探している	0.033	-0.020	-0.093	0.572	0.102	-0.016	0.050	-0.034	0.079
(31) 農業経営管理にパソコンを導入し、十分活用している	0.097	-0.142	-0.140	0.078	0.836	0.024	-0.021	-0.027	-0.014
(34) 減価償却に関する知識など、簿記・会計理論を十分理解している	-0.081	0.064	-0.028	-0.110	0.828	0.044	0.098	0.031	-0.047
(33) 現金と預金の残高チェックが日常的に行われている	0.107	0.060	0.007	-0.097	0.711	-0.118	-0.030	-0.018	0.051
(32) 財務分析を行い、農業経営管理に十分役立たせている	0.110	-0.218	0.107	0.053	0.682	0.013	-0.085	0.034	0.033
(35) 事務処理の簡素化、能率化に努め、重要文書を適切に管理している	-0.196	0.174	0.099	0.063	0.645	-0.046	0.025	0.005	0.000
(38) 借入金の返済に困るような借入を行っていない	0.013	-0.015	0.032	-0.004	-0.022	0.902	0.023	-0.067	0.019
(39) 無計画な、その場しのぎの借入はしないよう注意している	0.081	-0.040	0.043	0.004	0.121	0.708	-0.012	-0.068	-0.018
(36) 借入金の残高は、預貯金の合計残高よりは少ない	0.062	-0.082	-0.038	0.018	-0.164	0.648	-0.111	-0.029	0.011
(45) 資材の購買に当たり複数調達先の価格を調べている	0.056	-0.058	-0.051	0.031	-0.001	-0.053	0.902	0.007	0.000
(44) 資材の購買に当たり相見積もりをとっている	0.011	-0.064	0.114	-0.026	-0.073	0.032	0.799	0.003	0.008
(50) 顧客名簿は適切に管理され、活用されている	0.022	0.087	-0.084	-0.003	0.042	-0.025	-0.044	0.901	-0.023
(49) 製品に関するクレームには迅速に対応し、正確な記録を残している	-0.030	-0.023	0.004	-0.061	0.023	-0.005	0.044	0.842	-0.046
(51) 現在、複数の販売ルートを持っており、組み合わせは適切である	0.006	-0.012	0.011	-0.002	0.010	-0.008	-0.033	0.690	0.209
(48) 広告・販促活動(チラシ、DM等)を行い、その効果を十分把握している	0.008	-0.164	0.069	-0.032	0.034	-0.054	-0.051	0.667	0.096
(47) 販売額の動向について、その原因の検討を適切に行っている	0.036	-0.100	0.003	-0.033	-0.074	0.069	0.067	0.586	-0.001
(54) 販売価格と生産費の関係を常に意識している	-0.012	0.065	-0.004	0.041	-0.067	0.095	0.014	0.506	0.016
(53) その市場調査の結果を販売戦略に活かしている	0.012	0.018	-0.025	0.037	-0.019	0.006	0.040	0.417	0.726
(52) 合理的な販売活動のため、市場調査、市場分析を行っている	-0.014	0.014	-0.044	0.036	0.015	-0.014	-0.007	0.419	0.677
因子寄与率	8.2	6.2	9.0	8.4	11.2	5.9	5.7	14.0	4.9
累積寄与率	8.2	14.4	23.4	31.8	43.1	49.0	54.7	68.6	73.6

資料：認定農業者経営改善チェックシート（2004.9）。

- 注(1) 当因子分析の実施に当たっては、リーダーシップの分析と重複する可能性のある、資質的要素に関わる9項目を予め除外した。
(2) 因子抽出法には最尤法を、回転法には Kaiser の正規化を伴うプロマックス法を用いた（固有値は1.2）。10回の反復で回転は収束。
(3) 表中の太字は因子負荷量が0.500以上である項目を示す。
(4) いずれの因子においても因子負荷量が0.500に満たなかった17項目については表および以下の分析から除外した。



第 2 図 各経営管理因子の平均値と変動係数

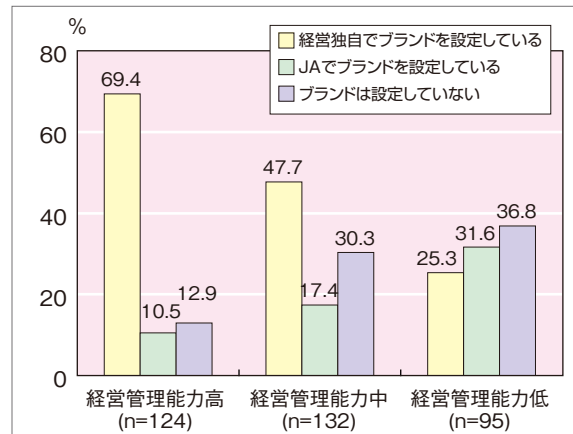
資料：認定農業者経営改善チェックシート（2004.9）。

注. 変動係数は標準偏差 / 平均値 × 100。

0.500以上である33項目を選択した。2004年チェックシートのパターン行列は第1表のとおりである。分析結果によれば、「作業管理」、「労働環境」、「事業計画性」、「情報研修」、「財務管理」、「財務安全性」、「購買管理」、「販売管理」、「市場調査」の9因子が抽出されている。このうち、因子間の平均値と変動係数をみると、平均値が低く、バラツキが大きい因子は「市場調査」、「販売管理」、「購買管理」の3因子である(第2図)。作目、法人化状

況、販売額規模別に因子得点を比較すると、作目別には土地利用型経営の因子得点が低く、畜産経営が高い(第2表)。また、法人化状況別には法人、販売額規模別にはおおむね3,000万円以上の経営の因子得点がおおむねプラスとなっていることが分かる。さらに、各因子の因子得点と経営行動との関係を分析すると、法人化状況と事業計画性因子の間などに高い因果関係が認められた。続いて、経営管理能力の課題として「販売・マーケティング管理」の課題が浮かび上がったことから、因子得点を指標化した経営管理能力尺度⁽²⁾を用いて、マーケティングないし情報管理に関わる経営者行動と経営管理能力との関係性を検討した。

マーケティング管理行動と経営管理能力との分析では、経営管理能力の高い者にブランド設定率の高さなどが確認されたほか(第3図参照)、情報管理行動との分析では、経営管理能力の高い者に情報収集・活用に対する積極姿勢がみられた(第3表参照)。



第3図 経営管理能力別にみるブランド設定状況

資料：認定農業者の経営改善に向けたマーケティング活動の現状と課題に関する調査および認定農業者経営改善チェックシート(2005.9)。

- 注(1) ブランド設定状況は複数回答。
 (2) 無回答の18件を除く。
 (3) 各選択肢を単一回答に分解して独立性検定を行った結果、それぞれ1%水準で有意。

第3表 経営管理能力別にみる経営情報に対する姿勢

(単位:件、%)

		経営情報に対する姿勢					
		日常の機会を利用して常に新情報を探している	情報を得るために研修会・勉強会等に積極参加	一度得た情報は必ずメモを取り記録する	理解できなかった情報は必ず確認する	新情報の入手には無頓着	合計
経営管理能力	経営管理能力高	72(70.6)	80(78.4)	27(26.5)	29(28.4)	3(2.9)	102(100.0)
	経営管理能力中	97(56.7)	128(74.9)	22(12.9)	26(15.2)	8(4.7)	171(100.0)
	経営管理能力低	40(54.1)	47(63.5)	12(16.2)	12(16.2)	9(12.2)	74(100.0)
	合計	209(60.2)	255(73.5)	61(17.6)	67(19.3)	20(5.8)	347(100.0)

資料：経営改善に資する情報機器の活用状況および経営管理に係る意向調査および認定農業者経営改善チェックシート(2004.9)。

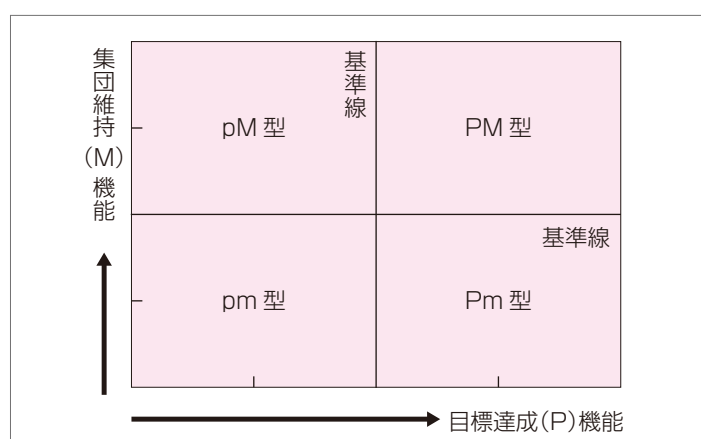
- 注(1) 経営情報に対する姿勢は複数回答。
 (2) 無回答の6件を除く。
 (3) 「経営情報に対する姿勢」の各選択肢を単一回答に分解して独立性検定を行った結果、「情報を得るために研修会・勉強会等に積極参加」のみ10%水準で有意、その他の各選択肢は5%水準で有意であった。

第2表 作目、法人化状況、販売額規模別にみる因子得点

区 分		1. 作業管 理因子	2. 労働環 境因子	3. 事業計 画性因子	4. 情報研 修因子	5. 財務管 理因子	6. 財務安 全性因子	7. 購買管 理因子	8. 販売管 理因子	9. 市場調 査因子	因子 平均
作 目	米麦 (n=106)	0.009	0.053	▲ 0.051	0.052	0.038	▲ 0.126	▲ 0.077	▲ 0.106	▲ 0.243	▲ 0.050
	野菜・工芸 (n=121)	0.000	▲ 0.064	0.046	▲ 0.021	▲ 0.004	0.088	▲ 0.070	▲ 0.226	▲ 0.013	▲ 0.029
	果樹 (n=72)	▲ 0.127	0.001	▲ 0.021	▲ 0.002	▲ 0.069	▲ 0.012	▲ 0.036	0.342	▲ 0.082	▲ 0.001
	花き・花木 (n=67)	▲ 0.159	▲ 0.097	▲ 0.100	▲ 0.111	▲ 0.167	▲ 0.069	0.035	0.092	0.508	▲ 0.008
	畜産 (n=59)	0.279	0.087	0.206	0.083	0.245	0.117	0.351	▲ 0.035	0.118	0.161
	農産加工 (n=6)	0.660	0.550	0.777	0.618	0.557	0.301	0.315	0.837	▲ 0.200	0.490
法人 化	法人 (n=89)	0.190	0.108	0.288	0.121	0.453	▲ 0.123	0.189	0.494	0.100	0.202
	非法人 (n=354)	▲ 0.047	▲ 0.026	▲ 0.076	▲ 0.027	▲ 0.114	0.031	▲ 0.049	▲ 0.124	▲ 0.020	▲ 0.050
販 売 額	1億円以上 (n=42)	0.420	0.280	0.447	0.228	0.635	▲ 0.096	0.262	0.629	0.241	0.338
	7,000～1億円 (n=22)	0.487	0.160	0.271	0.014	0.424	0.212	0.236	0.280	0.272	0.262
	5,000～7,000万円 (n=17)	0.577	▲ 0.128	0.242	▲ 0.033	0.222	0.187	▲ 0.021	0.346	0.178	0.174
	3,000～5,000万円 (n=53)	0.129	0.269	0.314	0.292	0.347	0.061	0.205	0.066	▲ 0.205	0.164
	2,000～3,000万円 (n=55)	▲ 0.026	▲ 0.194	▲ 0.183	▲ 0.240	▲ 0.220	0.069	0.048	▲ 0.065	0.059	▲ 0.084
	1,500～2,000万円 (n=61)	0.008	▲ 0.199	▲ 0.146	▲ 0.122	▲ 0.232	0.254	▲ 0.148	▲ 0.242	▲ 0.136	▲ 0.107
	1,000～1,500万円 (n=107)	▲ 0.137	0.029	▲ 0.045	0.075	▲ 0.081	▲ 0.071	▲ 0.101	▲ 0.011	0.017	▲ 0.036
	700～1,000万円 (n=48)	▲ 0.297	▲ 0.076	▲ 0.193	▲ 0.020	▲ 0.292	▲ 0.131	▲ 0.094	▲ 0.169	▲ 0.087	▲ 0.151
	500～700万円 (n=22)	▲ 0.099	0.153	▲ 0.019	▲ 0.085	▲ 0.054	▲ 0.200	▲ 0.125	▲ 0.176	▲ 0.213	▲ 0.091
	500万円未満 (n=15)	▲ 0.382	▲ 0.098	▲ 0.091	▲ 0.144	▲ 0.283	0.175	▲ 0.049	▲ 0.324	▲ 0.117	▲ 0.146

資料：経営改善に資する情報機器の活用状況および経営管理に係る意向調査および認定農業者経営改善チェックシート（2004.9）。

注：因子得点の推定方法は回帰法による。



第4図 三隅のリーダーシップPM論の枠組み

注：三隅のPM論では、目標達成および集団維持機能の両者について、平均点を超えた者を大文字のP,Mで表し、平均点以下である者を小文字のp,mで表記している。

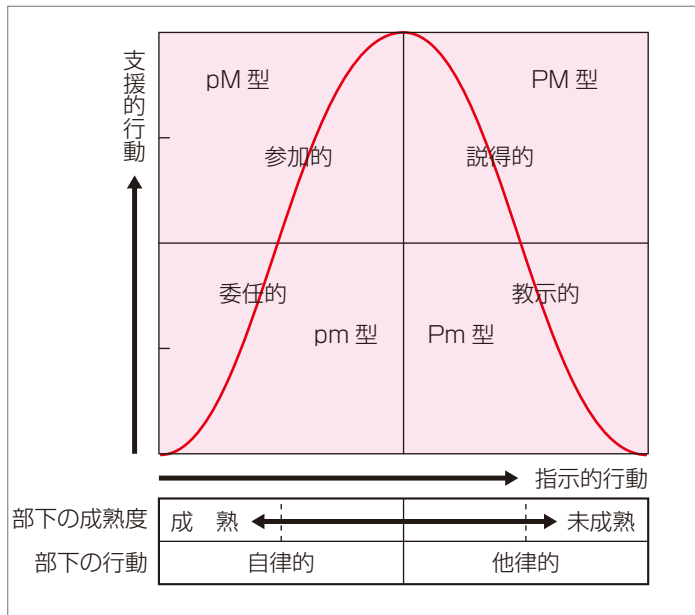
3 経営者資質に関する 定量把握の試み

(1) 行動科学の研究史にみる 人の能力論

次に、経営者資質に関する分析を行うが、その前に、本稿で経営者資質の分析ツールとした行動科学における能力論（リーダーシップおよびモチベーション）の展開について簡単に整理しておこう。

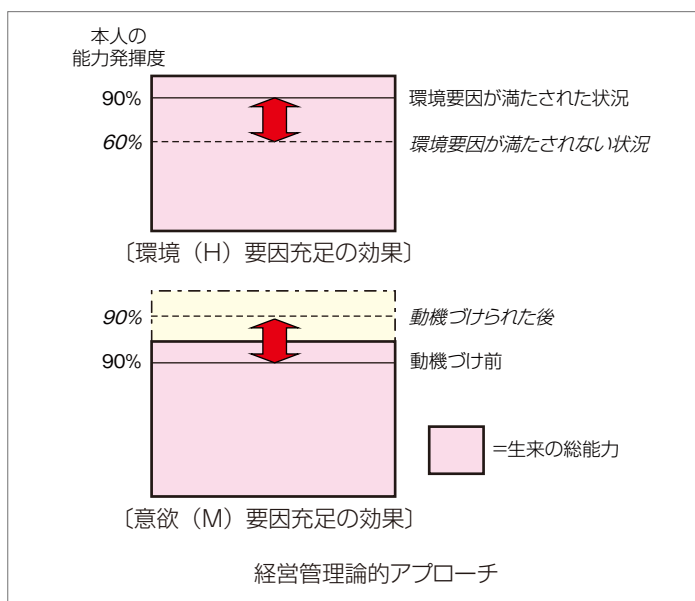
リーダーシップ研究は元来、組織の管理者による部下の統率力を研究対象として始まった。その方法論はおおむね3

つに分類される。第1は歴史上の偉人などを対象に定性的傾向を観察することによってリーダーシップの本質を析出しようとする特性アプローチ、第2はリーダーシップを目標達成（P）機能と集団維持（M）機能とに要因分解し、両者のマトリックスによって把握しようとする行動アプローチ（三隅（1970）のPM理論やR・R・ブレイク（1992）のグリッド理論に代表される学派、PM理論については第4図参照）、第3は行動アプローチを発展させ、部下の成熟度によって最適なリーダーシップタイプが変遷すること等を理論化したコンティンジェ



第5図 ハーシー - ブランチャードのライフサイクル理論

資料：P. ハーシー, K.H. ブランチャード, D.E. ジョンソン (2000), P207 より作成.



第6図 ハーツバーグの M-H 理論の模式図

資料：P. ハーシー, K.H. ブランチャード, D.E. ジョンソン (2000), P78-79 より作成.

ンシー・アプローチ (F・E・ウィードラー (1967) の LPC 理論や P・ハーシー、K・H・ブランチャード (2000) のライフサイクル理論に代表される学派、ライフサイクル理論については第5図参照) である。

一方、モチベーション研究は、分業化を究極的に進めることで効率生産の実現を目指す科学的管理法 (F・W・テイラー、1969) への反省として生まれた。人の作業効率を決定する要因として心理的要因が存在することを初めて示したのが G・E・メイヨー (1977) の「ホーソン研究」であり、その後の D・マクレガー (1960) の X・Y 理論や C・アジリス (1957) のマチュリ

ティ理論、H・ハーツバーグ (1959) の M・H 理論などを生み出すきっかけとなった。中でも M・H 理論は、ハーツバーグが指導したアメリカ、ピッツバーグ心理学研究所の実証研究を通じて構築され、人間の欲求が環境 (H) 要因と意欲 (M) 要因の互いに独立な2つの要因の作用によって発現することを突き止

めた (第6図)。

なお、本稿では、これら研究史を踏まえて、リーダーシップの分析には三隅の提唱した PM 理論 (行動アプローチ) を、モチベーションの分析にはハーツバーグの M・H 理論をそれぞれ援用している。ただし、経営者資質の分析にあたっては、前述の経営管理能力と同じく指標の標準化を図るため因子分析を実施した (パターン行列第4表を参照のこと)。以降のリーダーシップおよびモチベーションの指標には、因子分析の結果析出された因子得点を用いている。

(2) PM 理論を用いた農業経営者のリーダーシップ分析

では、三隅の PM 理論を用いたリーダーシップ分析の概要を示そう。PM 理論は目標達成 (P) 評価と集団維持 (M) 評価を用いて、両者のマトリックスにより評価対象を PM 型、Pm 型、pm 型、pM 型、PM 各タイプの経営者別に法人化状況をみると、法人化率は「pm 型」に比べ、「PM 型」が2倍以上に達していることがわかる (第7図)。また、図の形状から、法人化状況には P 評価が影響を持つことが理解される。一方、顧客管理の実施状況は「pm 型」(39%) に対して「PM 型」(63%) の実施率が高くなっている。経営者の細やかな気配りが実施状況に影響するためか、その実施

第4表 2005年チェックシートの経営者資質項目に関する因子分析結果

区 分	リーダーシップ P因子	リーダーシップ M因子	モチベーション
(38) 経営管理上の決定を素早く行える	0.888	-0.072	-0.019
(37) 家族(社員)へ指示命令を徹底させている	0.704	-0.020	0.015
(39) 作業内容についていつも問題点を把握・検討している	0.665	0.120	-0.011
(40) 経営者としての専門的知識を十分備えている	0.613	0.035	0.012
(41) 経営全体について明確な方針を持っている	0.588	0.084	0.131
(43) 仕事を行う上で家族(社員)の立場をいつも理解しようとしている	0.115	0.812	-0.200
(44) 作業上の問題について家族(社員)に積極的に意見を求めている	-0.034	0.753	0.076
(46) 家族(社員)が優れた仕事をしたときは、十分認めている	-0.077	0.749	0.157
(45) 家族(社員)を常に信頼している	-0.018	0.698	0.039
(48) 売上高の伸張	-0.029	-0.083	0.904
(49) 自ら立てた経営計画等の目標達成	0.192	-0.115	0.763
(47) 経営耕地や施設面積の拡大	-0.070	0.001	0.726
(50) 経営改善の成果を地域の農業者や家族・構成員に認めてもらうこと	0.037	0.105	0.623
(53) 仕事自体の達成感	-0.029	0.208	0.614
因子寄与率	25.3	23.4	27.4
累積寄与率	25.3	48.7	76.1

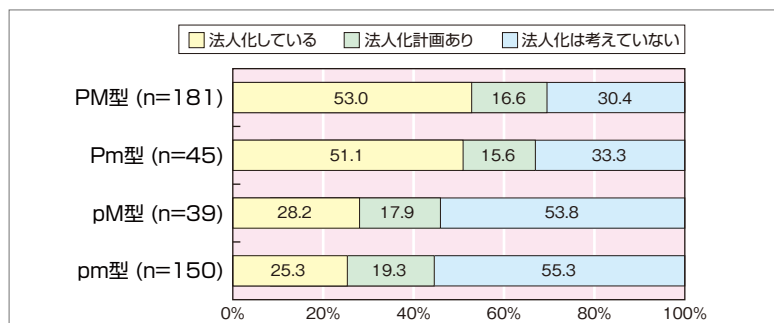
資料：認定農業者経営改善チェックシート（2005.9）。

注（1）モチベーションのH要因については、分析から除外した。

（2）因子抽出法には最尤法を、回転法にはKaiserの正規化を伴うプロマックス法を用いた（固有値は1.0）。6回の反復で回転は収束。

（3）表中の太字は因子負荷量が0.500以上である項目を示す。

（4）いずれの因子においても因子負荷量が0.500に満たなかった1項目については表および以下の分析から除外した。



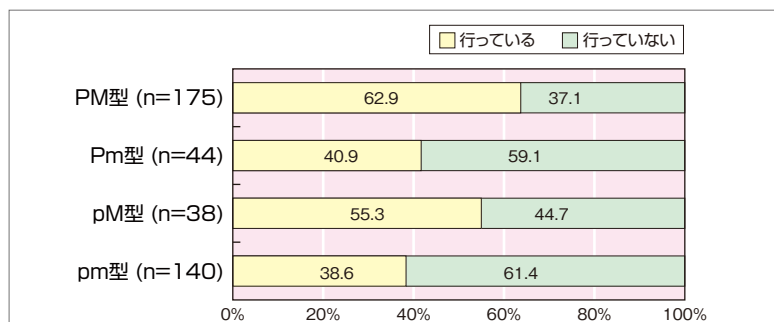
第7図 PM 類型別にみる法人化状況

資料：認定農業者の経営改善に向けたマーケティング活動の現状と課題に関する調査および認定農業者経営改善チェックシート（2005.9）、以下同様。

注（1）法人化状況は単一回答。

（2）無回答の3件を除く。

（3）独立性検定の結果、1%水準で有意。



第8図 PM 類型別にみる顧客管理有無

注（1）顧客管理有無は単一回答。

（2）無回答の21件を除く。

（3）独立性検定の結果、1%水準で有意。

率には、M評点がより強い影響を有しているものと推測される（第8図）。

(3) M-H理論にみる農業経営者のモチベーション

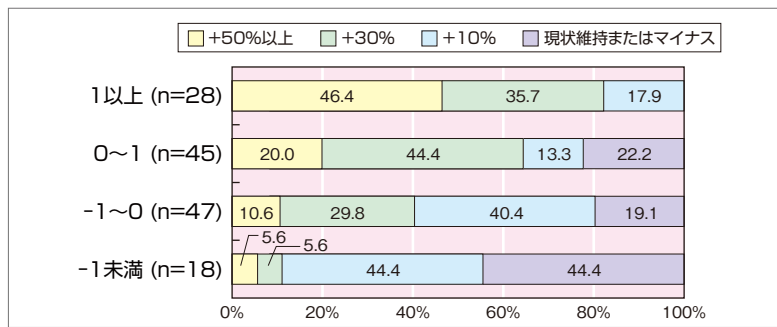
一方、モチベーションの分析には、ハーツバーグのM-H理論のM指標を用いた。本来、M-H理論はモチベーションの要因を

環境要因（不満・不満でない）と意欲要因（満足・満足でない）の2つに分けて考察するが、本稿ではこのうち意欲要因のみを取り上げ、分析指標とした。

モチベーションの分析は、先に分析した経営管理能力の影響をできるだけ排した上で行った。すなわち、あらかじめ経営管理能力の指標で大分類を行った上で、

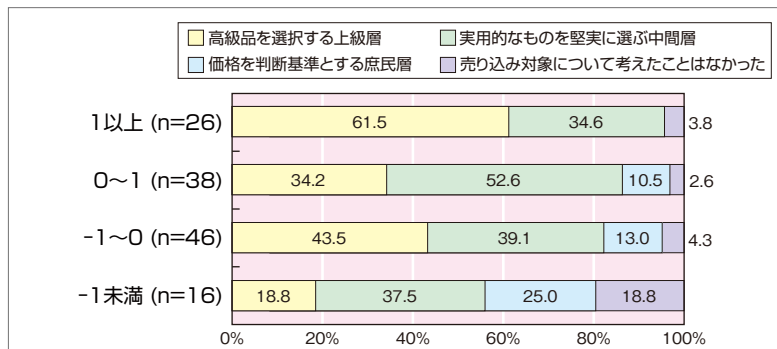
集計を実施したのである。第9図では、経営管理能力が中程度の者のみを対象としてモチベーション因子得点別に販売額規模の拡大意向を分析した。販売額規模を「+50%以上」拡大したいと回答した割合は、因子得点「1未満」では6%に過ぎないのに対し、「1以上」では46%に達している。これとは逆に、「現状維持またはマイナス」と回答した割合

は「1未満」では44%に至る。また、同じく経営管理能力が中程度の者のみを対象として、モチベーション因子得点別にターゲットとする顧客層について分析したのが第10図である。同図によれば、「高級品を選択する上級層」とする回答の割合は、因子得点「1未満」が19%であるのに対し、「1以上」では62%にも及ぶことがわかる。



第9図 モチベーション因子得点別にみる販売額規模の拡大意向
(経営管理能力中程度の者のみ)

注(1) 販売額規模の拡大意向は単一回答。
(2) 無回答の48件を除く。
(3) 独立性検定の結果、1%水準で有意。



第10図 モチベーション因子得点別にみる顧客ターゲット
(経営管理能力が中程度の者のみ)

注(1) 顧客ターゲットは単一回答。
(2) 顧客ターゲットについては、「その他」および無回答の60件を除く。
(3) 独立性検定の結果、5%水準で有意。

4 農業経営者能力の構成 —経営管理能力と 経営者資質による試算—

最後に、これまで分析した経営管理能力と経営者資質を理論的に統合すること、農業経営者能力を試算した。経営者能力の算出は次の式によった。

まず、経営管理能力 (Mc: Management Capability) は、因子分析によって得られた因子得点の平均 (A)、

経営者の能力 (Mc) = A
によって算出した。これを、偏差値 (Deviation Value) 化したのが、

$$\begin{aligned} \text{経営者の能力 (Mc (dv))} \\ = (\text{Mc} - \text{Avg}) / 10\text{Stdv} + 50 \end{aligned}$$

である。ただし、Avg は Mc の平均値、Stdv は Mc の標準偏差である。

一方、経営者資質の算出方法は次の通りである。

経営者資質のうち、リーダーシップ力 (L) については、P、Mそれぞれの因子得点に5を加点し正の数とした後、両者のベクトル加算を行った。

$$\text{リーダーシップ (L)} = \sqrt{(P+5)^2 + (M+5)^2}$$

ただし、P はリーダーシップ P 因子の因子得点、M はリーダーシップ M 因子の因子得点である。

次いで、モチベーション (Mo) については、平均値や分散をリーダーシップ指標と同水準に保つため、リーダーシップの計算同様、因子得点に5を加点し正の数とした後、下記の式により算出した。

$$\text{モチベーション (Mo)} = \sqrt{2(m+5)^2}$$

ただし、m はモチベーション M 因子の因子得点である。

そして、経営者資質 (T: Manager's Talent) については、リーダーシップ (L) とモチベーション (Mo) のベクトル加算により、

$$\text{経営者資質 (T)} = \sqrt{L^2 + Mo^2}$$

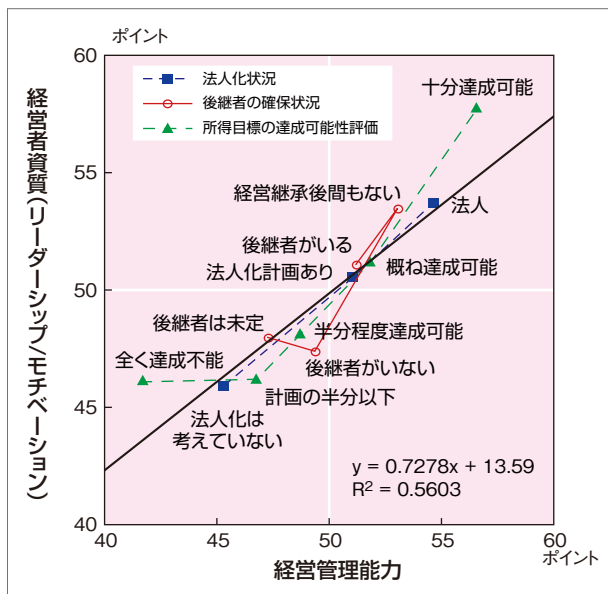
の通り算出した。

これを偏差値化したのが

$$\begin{aligned} \text{経営者資質 (T (dv))} \\ = (\text{T} - \text{Avg}) / 10\text{Stdv} + 50 \end{aligned}$$

である。ただし、Avg は T の平均値、Stdv は T の標準偏差である。

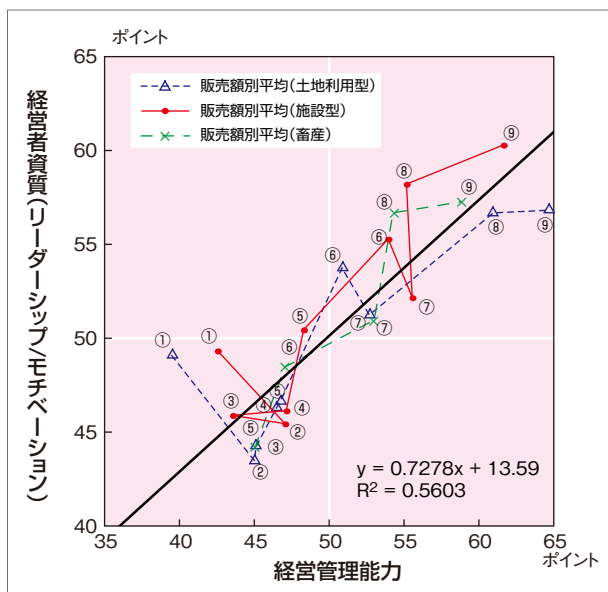
経営管理能力と経営者資質の分布について回帰分析をした結果、経営管理能力と経営者資質の間にはやや強い正の相関が確認された(第11図)。加えて、経営の法人化状況別や後継者有無別、農業経営改善計画の達成可能性に関する自己評価別に経営者能力の分布を示したのが第12図、販売額別、現在の1位販路別、多角化状況別に分布を示したのが第13図である。第14図は第13図にお



第 12 図 法人化状況・後継者の確保状況・所得目標の達成可能性評価と農業経営者能力

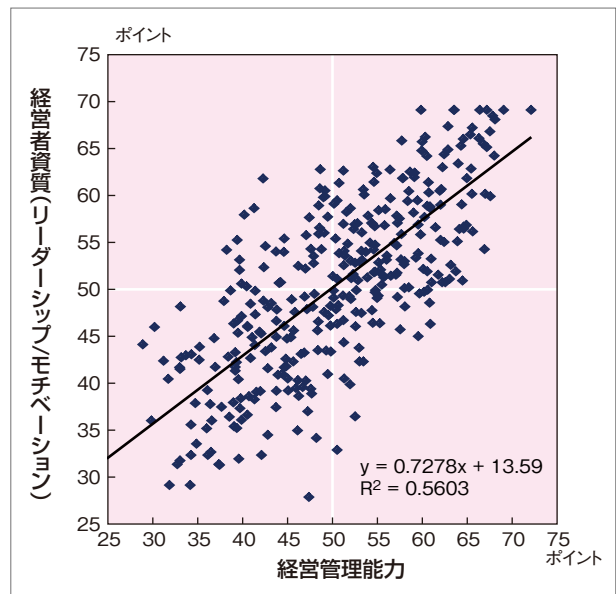
資料：認定農業者の経営改善に向けたマーケティング活動の現状と課題に関する調査および認定農業者経営改善チェックシート（2005.9），以下同様。

注. サンプル数は法人化状況が 342 件，後継者の確保状況が 341 件，所得目標の達成可能性評価が 322 件。



第 14 図 作目別にみる販売額階層と農業経営者能力

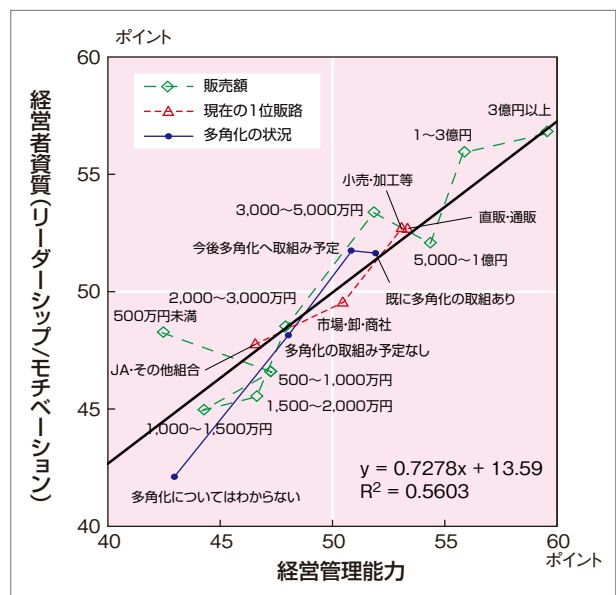
注. 販売額のデータラベルの丸囲み数値は，①=500 万円未満，②=500～1,000 万円，③=1,000～1,500 万円，④=1,500～2,000 万円，⑤=2,000～3,000 万円，⑥=3,000～5,000 万円，⑦=5,000～1 億円，⑧=1～3 億円，⑨=3 億円以上。



第 11 図 アンケートにみる農業経営者能力の分布

資料：認定農業者経営改善チェックシート（2005.9）。

注. サンプル数は 345 件。



第 13 図 販売額・現在の 1 位販路・多角化の状況と農業経営者能力

注. サンプル数は販売額が 344 件，現在の販路 1 位が 330 件，多角化の状況が 337 件。

ける販売額階層別分析を作目ごとに詳しくみたものである。

第12図では計画達成度別の分布が最も広く分散していることが理解されるところに、後継者有無別の分布では、「経営継承後間もない」経営者の能力が相対的に高いことが示されている。一方、第13図では、販売額規模別の分布が計画達成度別の分布形状に近いことが理解されるほか、1位販路別分布における「小売・加工」と「直販・通販」、多角化に対する取組状況別の「既に取組あり」と「今後取組予定」の分布位置がそれぞれ近接するという特徴がみられる。いずれの場合も、販路が「JA・その他組合」である経営者や多角化について「わからない」とする経営者とは、かなりの能力差が存在しているとみることができよう。

5 おわりに

以上の分析の結果、経営者能力を構成する「経営管理能力」と「経営者資質」は、互いに強く関係する中で、農業経営者の能力向上を促進する作用を持つことが確認されたといえる。これまでに農業経営学は、農業経営者の資質にほとんど関心を示してこなかっただけに、行動科学的なアプローチによる資質改善が、経営管理能力同様、経営者能力論の重要な課題側面であることが確認され

た意義は大きい。

なお、本稿では、経営者能力をどのように育成すべきかという具体的方策までは十分に提示できなかった。しかしながら、農業経営を取り巻く環境が急速に変化する中で、環境への適応能力の高い経営者の育成が農業政策的に急務であることは間違いない。本書の結論に即していえば、経営者の能力を総合的に高めるため、経営管理能力と同等かそれ以上に、経営者の心理面に作用する経営者資質の向上に向けた取組が必要とされている。

注(1)本稿で扱う経営管理能力には、農業技術に関する要素は考慮されていない。本稿では、作目横断的な能力指標を捉えることを目的としたため、技術の問題を考慮するのはそもそも困難であった。この点については別途の考察を要する。

(2)2005年チェックシートの因子分析では7つの因子が抽出された。経営管理能力尺度では、この結果得られた因子得点のうち0.4以上が4因子以上あった者を経営管理能力が高い者(143件)と規定した。同様に、0.4以下の因子得点が4因子以上あった者を経営管理能力が低い者(113件)とし、両者の中間を経営管理能力が中程度の者(186件)と規定した。

(3)PM論は、一般には、他者評価基準のアンケート調査によるデータを利用することとされている。この点について三隅(1970)は、経営者のリーダーシップを自己評価基準で計測した場合、他者評価に比べて3~15%評点が甘くなるとする研究結果(三隅、1970, p.85)を残している。なお、本書のように、郵送回収方式のアンケート調査手法を用いて経営管理能力を測定する場合、他者評価基準で調査票を仕組むには多くの困難が伴う。そのため本書では自己評価基準を採用した。自己評価基準の問題点については、村杉(1987) pp.123-124が詳しい。

【引用文献】

和書

淡路和則(1996)『経営者能力と担い手の育成』、農林統計協会。

大沢武志(2004)『岩波新書907 経営者の条件』、岩波書店。

木村伸男(1994)『成長農業の経営管理―新しい時代に向けての挑戦戦略―』、日本経済評論社。

木村伸男(2004)『現代農業経営の成長理論』、農林統計協会。

清水龍登(1983)『経営者能力論』、千倉書房。

鈴村源太郎(2005)「認定農業者の経営支援政策の現状と課題」、『農業経営研究』第43巻第1号、日本農業経営学会、pp.43-47。

鈴村源太郎(2006a)「認定農業者の経営管理能力の実態と支援施策のあり方―認定農業者を対象としたアンケート結果から―」、『農業問題研究』第59号、農業問題研究学会、pp.44-55。

鈴村源太郎(2006b)「認定農業者の経営者資質に関する考察―農業経営者のモチベーションと経営成果―」、八木宏典編著『農業経営の持続的成長と地域農業』第3章、養賢堂。

鈴村源太郎(2006c)「農業経営者の経営者能力に関する実証的研究―わが国における認定農業者を対象として―」、東京大学学位請求論文。

鈴村源太郎(2007)「認定農業者の経営管

理能力とマーケティング対応力」、『農業問題研究』第45巻第2号、日本農業経営学会、pp. 88-93。

田口三樹夫(1980)「農業経営者の思考と行動―転形期の農業経営者論―」、児玉賀典編『農業経営学講座5 農業経営管理論』、地球社、pp. 32-65。

東畑精一(1936)『日本農業の展開過程増訂版』、岩波書店。

三隅不二(1970)「組織におけるリーダーシップの研究」、社会心理学会編『リーダーシップ―集団過程の社会心理学―』、年報社会心理学第11号、日本社会心理学会。

村杉健(1987)『作業組織の行動科学―モラル・モチベーション研究―』、税務経理協会。

八木宏典(2004)『現代日本の農業ビジネス』、農林統計協会。

八木宏典(2001)「経営者の条件と経営戦略」、金沢夏樹・稲本志良・八木宏典編『日本農業経営年報1 農業経営者の時代』、農林統計協会、pp. 87-99。

和田照男(1990)『農林統計叢書18 新しい農業経営管理』、農林統計協会。

洋書・邦訳書

H・I・アンソフ(1980)中村元二訳『経営戦略論』、産能大学出版部。

Argyris, C. (1957) "Personality and Organization", Harper.

R・R・ブレイク、A・マッケーンズ(1992)田中敏夫・小見山澄子訳『全改訂・期待される管理者像』、産能大学出版

部。

Fiedler, F.E. (1967) "A Theory of Leadership Effectiveness", McGraw-Hill.

P・ハーシー、K・H・ブランチャード、D・E・シモンソン(2000)山本成二・山本あづさ訳『入門から応用へ 行動科学の展開(新版)―人的資源の活用―』、生産性出版。

Herzberg, H., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959) "The Motivation to Work - second edition -", John Wiley & Sons, Inc.

Mayo, G.E. (1977) "The Human Problems of an Industrial Civilization", Ayer Company, Salem, New Hampshire, U.S.

McGregor, D. (1960) "The Human Side of Enterprise", McGraw-Hill.

F・W・テイラー(1969)上野陽二訳『科学的管理法』、産能大学出版部。

