

# 農 業 經 営 者 能 力 に つ い て

服 部 満 江

## Studies on the Abilities of Farm-Manager

Mitsue HATTORI

(Laboratory of Farm Management)

### 目 次

1. 農業経営者能力の重要性の増大  
農業をめぐる諸条件のきびしさと農業の前進体制確立の必要  
農業発展担当主体農家の条件と経営者能力の必要
2. 経営者能力の育成  
A. 育成の順序と内容  
経営者能力の構成  
能力育成の前提としての孤立感の除去  
知性の意義とその養成の重要性  
経営技能の発揮とそのため必要な諸種の考慮  
B. 育成の方法  
a. 知性の養成  
一般的知識を与える  
指導者による指導  
取得された知識の組織化  
他産業に従事することによる知性の養成  
b. 経営技能の修得  
商品生産活動による修得  
協業活動を通じての修得  
視察による修得  
青年層の農家に期待される修得方法
3. 要 約

#### 1 農業経営者能力の重要性の増大

##### 農業をめぐる諸条件のきびしさと農業の前進体制確立の必要

最近におけるわが国の農業は内外共にきびしい条件下にあり、その前途には容易ならぬものがある。

先ず年間配給量にも匹敵するほどの過剰米の圧力は、わが国の農政の在り方に根本的な転換を迫るようになり、米の生産調整が敢行されたのである。そのためわが国の農業は従来の主穀式から、園芸、畜産などを大幅にとり入れた方式のものへ方向転換すべきことにもなっているが、それは本質的には市場条件の不安定な——市場競争や価格変動の激しい——商品生産農業への転換を意味するものでもある。しかもそれらの商品農産物は、わが国の貿易自由化が進むにつれ

て、早晚手ごわい国際的競争にも曝されるようになることは必至であり、わが国の農業は生産体制の強化、近代化を達成して、この難局を前向きに切り抜けねばならぬ立場にある。

一方においてここ数年来、農業所得の伸び率がかなり低下してきているという問題がある。農家がこれまでしばしば強調されてきた「他産業の従事者と均衡する生活を営む」ことができるほどの農業所得を得ることを期待するためには、これまた農業の近代的産業としての確立がその前提となるであろう。

すなわち基本的には、規模の充分に大きい、技術面では近代的な装備を駆使し、多分に企業的な感覚をもって運営される生産性の高い農業経営を育成し、これが農業生産活動の主体となって、近代的産業としての農業の発展を推進するような体制を作り出すことが必要であるが、その実現への道は険しいのである。

すなわち最近農村労働力は急激に流出したが、その反面において期待された農地の流動化は緩慢であり、従って農業を主とする農家でもその経営規模の拡大は、なかなか困難である。またその農村より流出した労働力は、これまでのところ若年層のものを主としており、このことは最近の農家の兼業の拡大とも重なって、農業就業者の質的な低下を来たさしめているという面もある。

要するにわが国の農業は、これらのきびしい条件下で、力強く前進できるほどの実力を持つたものに成長すべき試練の前に立たされているということが出来る。

もっともその成長を達成することは全ての農家に期待されるものではないが、少なくとも現在「自立農家」と目されている程度のもの（あるいはその協業組織）については、底力を有する経営に成長することが望まれ、それらのものが中核となって活動することによって、近代的産業としての農業の発展が期待されるのである。

### 農業発展担当主体農家の条件と経営者能力の必要

この近代的産業としての農業の発展を担当すべく期待される農家の条件をもう一度整理してみると、それは(1)「経営規模の充分に大きい」、(2)技術面においては「近代的な装備を駆使し」、(3)経営面においては「多分に企業的な感覚をもって運営を行なう」というものであった。

この(1)は「大規模経営の有利性」の発揮に繋がるものであることは勿論であるが、その有利性は一つには、近代的な技術装備を過剰投資とならないように、効率的に経営内に導入し得るということに係わるものである。

問題なのは(2)においては技術のみが独走するようなことがなく、それはあくまで(3)の原則に副って駆使されなければ、その真の効果を収め難いということである。

これまでは農業を主業とする農家群でも、往々にして単なる作業従事者的であり、企業的な感覚に基づいて技術を駆使するところがあまり認められないという事例も多かった。ただ一部の畜産や園芸経営などには、いくらか企業的な感覚で運営されるものも見られるが、それはまだ僅かな存在である。

とにかく(2)と(3)は相互協力的に展開されねばならぬのであり、単なる思い付きで新技術を運用するような仕方では、近代産業としての農業の発展はうまく軌道に乗らないばかりか、場合によっては見当違いのことをしてかして、恐ろしい失敗を招くことにもなりかねない。

ところでこの(2)と(3)との相互協力的な展開が円滑に進むためには、その前提をなすものとして、経営主体に経営者能力が備わっていないとしないという大切な問題がある。

この経営者能力については項を改めて論ずることにしたいが、ここではそれを要約して、経営主体が自分の経営の生産条件や、その経営をとりまく立地条件について十分に考慮し、さらに一般的な社会経済的な事情の動きなども併せ考えて長期的な見通しをもった経営計画を作成し、これに基づいて経営を自主的に、合理的に運営する能力を指すものとしておきたい。

これまで農業経営学では、このような能力の問題はあまりとり上げられてきていないのであるが、それは農業経営担当者は、既にかかる能力は十分に身につけているものとする暗黙の前提に立って、その研究が進められてきたことに因るものである。

ところが現実には、これまで一般の農家は、自分で

考えようとはしないという傾向が強かった。それは彼らが長年の間、政府の補助金政策などによって育てられてきたことによる「あなたまかせ」的な考え方の惰性と、また一面では多分に自給経済的な気分の残存する、従って刺戟の少ない雰囲気の中で生活してきたことに基因するものと思われるが、その結果は次の引例にあるように、他人依存的にならざるを得なかったのである。

- \* 一般に従来の農業者は保護を甘受するあまり、自分の知恵を働かせて儲けなければならないということを見受けられる。そして所得を得るといふ点では他力本願となり……1)
- \* 「自己喪失症」というべき性格が強い。……自己を確立していないから、自分の力というものを信用できなくて、つい他人の力を当てにする……つい「お願いする」ことになってしまう。2)
- \* 年の頃40に近い中農層のある農民は、講習会で学者の新技術の説明を聞いたあとで次のようにいった。「講師はあれやこれや原理的なものを説明するが、われわれが必要なのは、結局どうしたらいいかという結論なのだ」ということである。「おまえはこうやれ」といわれればそれでよいというのである。3)

## 2. 経営者能力の育成

### A 育成の順序と内容

#### 経営者能力の構成

人間の能力の内容は複雑であり、その捉え方もこれを問題とする人々の見解や、立場の相違によってそれぞれ異なるところがあり、その統一的な表現は至難である。

これまでは人間の能力をその水準の差に応じて、先進者的な役割を果たし得るものと、追従者的な行動をとるものとに分けて論ずることがしばしば行なわれてきた。

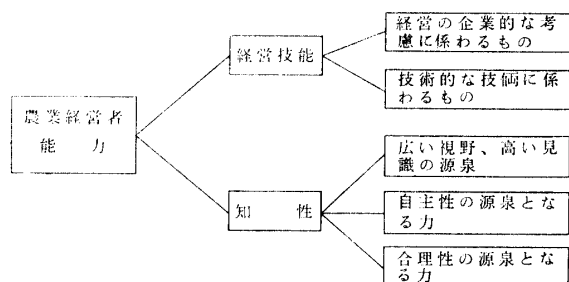
ここでは農業経営者の能力を、その内容のちがいに基づいて、経営技能と知性に分けて考えてみたのである。

その経営技能とは、前掲の経営者能力の要約を引き合いに出して説明すれば、自分の経営の生産条件や、その経営をとりまく立地条件について十分に考慮し、その上で一応経常的な経営計画を作り、また新技術を効率的に活用するのに役立つ力とするものである。そうであればこれは経営の運営に直接的に役立つものとも考えることができる。なおこれは経営の計画、運営に係わりをもつものと、技術的な技倆に係わりをもつ

ものの2つに分けて考えることもできる。

次に知性とは、これも前掲の要約を引き合いに出すならば、変動する社会、経済条件の下において、長期的にみた農業経営の合理的な在り方を察知し、上述の一応の経常的経営計画をさらに長期的な見通しの上に立つものに再編成し、その経営を運営するに当たっては、広い視野と高い見識をもって、自主的、合理的にことを運ぶのに役立つ力であるとするものである。

いま経営者能力の構成を図示すると次の通りであり、十分な経営者能力は経営技能と知性が相互協力的に機能するところに形成されるものであるが、このような経営者能力は、前掲の中核農家——わが国の農業を近代的な産業として発展せしめる活動を担当するもの——としては不可欠なものであることは勿論である。



#### 能力育成の前提としての孤立感の除去

ここでわが国の農業発展の推進を担当すべき前掲の中核農家の育成の問題を考えてみるに、その対象としては、知性の養成、経営技能の修得の双方を共に進めることのできる青年層の農家、あるいは農業後継者達に片寄ることにならざるを得ないであろう。

それは経営者能力は、経営技能かあるいは知性のいずれか一方だけの働きだけでは充分の力を発揮し得ないので、中核農家としての経営者能力の育成も、これらの両者について考慮しなければならないが、中高年齢層の農家では知性の養成が困難であるということに因るものである。もっとも中高年齢層の農家でも、実際活動の体験を通じて、経営技能はある程度修得できることは後述するところである。

先ず青年層の農家、あるいは農業後継者の経営者能力育成を考えるに当たっては、その前提として考慮すべき能力以前の問題——彼らの農業の発展促進についての関心を高めねばならぬ——があることに一言触れておきたい。

そこで彼らの農業発展促進についての関心を支配する要因を、その作用の方向によって3つのグループに分けてみると次の通りである。すなわち

分けてみると次の通りである。すなわち

- 1) プラスの方向に作用するもの——外部よりの指導奨励、グループ活動による孤立感の除去
- 2) マイナスの方向に作用するもの——兼業の有利性の増大、農村の因習的慣習
- 3) プラス、マイナスいずれの方向にも作用するもの——農業経営規模の大小、農産物価格の騰落、家族の協力の有無

ここではそのプラスの方向に作用する要因のなかで、特に「グループ活動による孤立感の除去」を問題にしたいのである。

将来発展しようとする青年層の農家あるいは農業後継者の多くは、多くの場合農村の各所に散在し、往々にして孤立無援の姿になり、その農業発展推進に対する意気は沮喪しがちである。これに対しては、志を同じうする者を一つにまとめてグループを結成し、相互に横の繋がりをもたせることは、彼ら個人々の農業の前進についての関心を高めるために大いに役立つものであることは、次の引例にも窺える通りである。

\* 自立経営志向農家……孤立点在しているのが実情である。個々にはかなり明確に問題意識をもち、改良課題と取り組んでいるが、個人の力のなかで解決していくことは容易でない。この状態を能率的な問題解決の方向に進めるためには、農業者がもっている意欲を相互に結合させ組織活動に発展させる必要がある。(4)

\* その集団は少しずつでも、いままでの縦の人間関係、孤立した関係をふり切って、横に繋がりをもった関係が作られてくる。こういう人間関係のなかで、現実に流され、しきたりに埋没する人間でなく、己れの生活を直視し、それを広く高いところから見ることのできる人間が作られる。己れの考え方に自信をもち、疑う主体を確立した人間が作られる。(5)

#### 知性の意義とその養成の重要性

前述のように経営者能力育成の問題は、これを知性の養成と経営技能の修得の2つに分けて考えることができる。

前者の知性の養成は、中高年齢層の農家には適用困難であり、これは特に青年層の農家を対象にして実施する場合に十分な効果を期待できることは前にも触れたところであるが、それは次の引例にも指摘されている。

\* 18才頃までに……農業経営者の人間的基礎は形成される。……一旦この時代を過ぎると農業者としての性格を作ることは非常に困難になる。(6)

\* 柴田（等）氏の構想は……明るい、自由な、ひろい視野をもった農民養成ということだ。……対象も高校卒の農村青年とし……実習、技術教育よりは、経済、社会、経営といった方面の理論的な学習に主眼がおかれた。7)

その知性についての見解を述べると、それは職業的なものであるよりも、経営主体の頭のはたらきを旺盛にし、また深く考える性質を身につけさせるものである。彼は知性を高めることによって見識を高め、ものごとの合理的な在り方を考究する力を強化することができる。その結果として、彼は資本主義経済の下における農業の意義を正しく見つけ、農業の合理的な在り方をよく把握できるようになる。

とにかく知性は経営者能力の基礎となるものである。青年層の農家の能力を育成するに当たっては、知性の養成を経営技能の修得に優先して考える必要がある。それは経営技能修得の根源となる農業経営学の知識を究めるためにも、知性の高いことが望まれるからである。

#### 経営技能の発揮とそのために必要な諸種の考慮

経営技能はこれを経営の計画的運営に係わるものと、技術的な技倆に係わるものに分けて考えたが、問題なのはその前者である。実際問題としても、後者については一応の心得があっても、前者については欠けるところが多い事例が少なくない。

経営技能は農家の行なう農業生産を商品生産の立場において捉え、経営全体の収益性の増大を計るという線に沿ってその力を発揮するものであるが、その力がうまく発揮されるためには次の諸考慮を必要とする

一つの経営においてとり上げられる主作目や、その生産に用いられる技法、またそれに利用すべき生産手段などを選択するに当たっては、最も採算的なものを選びねばならぬが、そこで経営全体の収益性を考えるという立場を貫くためには、経営を有機的組織体と見て——選択された諸事項間に生ずる相互の関連性を有利に調整することを考慮しながら——選択すべきものの評価、相互比較、決定を行なわねばならぬということがある。

これらのことを手抜かりなく行なうためには、農家は予め記録によって、自家の経営の実態を計数的に把握しておく必要がある。

なお組織的な考慮は、経営の運営に当たり、家族労働力や生産資材を、経営内の各部門の生産に、如何なる方針によって配分投下することが最も効果的であるかという問題を解く場合にも必要である。とにかく経

営を組織的に考慮することを通じて、経営技能はその独自の力を発揮することができるのである。

経営技能はまた、経営主体が自己の経営の生産条件や立地条件を十分に考慮し、その上で一応の経営計画を作り上げようとする場合にもその力を発揮することは既述の通りである。

また商品生産農業においては、その生産物の生産費の低下は常に留意を怠ることのできない問題であるが、その解決に工夫をこらす場合にも、経営技能はその力を発揮することができるのである。さらにまたその生産物の販売や、生産必需資材の購入面の工夫についてもその力は発揮されるのである。

とにかくこれらの各様の形でその力を発揮できる経営技能は、企業的感觉をもって運営される経営の計画、運営に直接的に役立つ性質のものであることは前にも触れたところであり、これに経営主体の豊かな知性の裏付けがなされることによって、有力な経営者能力ができて上がるのである。

経営技能はまた中高年齢層の農家にとっても身近な問題であり、知性は十分に高くなくても——そのために大きな成果は期待できないにしても——彼らに対する経営技能の訓練は有意義である。しかもそれが次の引例のように方法よろしきを得るならば、その効果はかなり高まるであろう。

\* 経営事例のなかから、経営者能力の発現を求められることや、経営的な決定を迫られている事項などを討議法、事例研究、ケースメソッドなどの方法によって解決策を求め頭脳を演練する。8)

## B 育成の方法

### a 知性の養成

#### 一般的知識を与える

経営者能力の育成の目標は、前に触れた通り、経営主体が広い視野と高い見識をもって、資本主義経済の動きを捉えることができる程度に知性を高め、また彼が企業的な感覚の基調の上に立つ経営手法を身につけ得るように経営技能を修得することである。

現実にはその育成を実施するに当たっては、これらの両者を明確に区別できない場合もままできてくるであろうが、その詮索はここでは措いて、先ず青年層の農家を対象とする知性の養成の問題から吟味してみたい。

その養成は、その対象とする農家に対して、一般的知識を得させることから始まる。この場合その知識は専門的なものであるよりも、人間の精神活動を旺盛にし、その内容を豊富にするようなものでなければな

らぬ。具体的にはそれはあるいは自然科学的な知識の付与になり、あるいは社会、経済的な知識の付与の問題になることは次の引例にも窺えるところである。

- \* (前者の例) つまり知識の働きは……合理的な農業の原理を知り、広く大きく農業を発展させることに力あるものであるから、農業を大きく発展させるためには科学の力によらなければならない。これは農業経営内のどんな小さな仕事でも、これを発展させようとすれば、科学の助けを借りなければならない(9)
- \* (後者の例) 農民の教育ということを考える場合にも、農業のための教育という前に、日本の社会あるいは日本人、そういう広い発想の教育がちゃんと行なわれることが、かえっていまの農業をはっきりとらえていくきめ手になるのではないか。(10)
- \* (後者の例) 千葉県中堅青年養成所は……「広い視野に立つ」農民を養成する目的で……設立された。……講義の内容も……農業経済論、農業政策、農業史、農業経営学、農業金融論、農業簿記など……基本研修の内容が示すように、社会科学系統の一般教養の教育に、とくに力を入れていく。これは現在の資本主義社会を正しくみつめて、農業経営者としてどのようにあるべきかを社会、経済、歴史というものを通じて幅広く学びとらせようというものであろう。(11)

### 指導者による指導

青年層農家を対象にしてこれらの一般的な知識を修得せしめる方法としては、自発的な読書によることも考えられるが、実際的には指導者——それは活動分野を異にする多数の指導者群という場合も含めて——による指導がその主流をなすであろう。

その場合、指導者の実力如何が指導の結果を著しく左右するので、指導はできるだけ良い指導者の下で行なわれねばならぬことは勿論である。

その良い指導者の条件としては、下の例にあるように「何でもよく知っている人ではなくて、いかに学ぶかの途を知っている人」であるということもあるが、とにかく優れた指導者は、豊かな学問と経験を身につけ、それに合理的な思索を経てきたような人物の中から求められるであろうし、またそのような人物にしてはじめて、下の例にあるような「生きた言葉と事実をもって指導する」ことができるであろう。

実際の場合には、このような理想的な指導者はなかなか得難いであろうが、とにかく指導の衝に当たる者は、常にその任務を自覚して自己を鍛練すべきことが強調されねばならぬ。

\* 指導者たる資格は何でもよく知っている人ではな

くて、いかに考えいかに学ぶかの途を知っている人であるといわれている。……そうしたリーダーの下において、はじめて農民は単に自らの経営方向を見出すだけでなく、国民全体の中での農業の地位を知り、その中で政府の政策に自己の経営をどのように適応せしめるかを見直すであろう。(12)

\* 農業者が「考える」ための哲学をどうしたら自分のものにすることができるのであろうか。……このためには生きた言葉と事実をもって哲学を指導するようにする。

生きた言葉は農業者に生きる力を与えるものである。彼らに活気を与え農業に生きがいと呼び起すものは、指導者の生きた言葉である。(13)

### 取得された知識の組織化

以上のようにして取得された一般的な知識は、次には整理され、組織化されねば知性の高まりとはなり得ないという問題がある。指導によって多くの知識が与えられたにしても、それがそのままでは、多くのことを知っているというだけで「精神活動を高め豊かにする」ことに役立つものとはなり得ないのである。

然らばその知識の整理、組織化は如何にして進められるかということであるが、それはその得られた知識を用いて何か一つの仕事を自力で成し遂げてみることによって推進される。例えば日常経験する困難な問題について深い考察と理論的な検討を加え、その解決策を慎重にひねり出してみることもその一つのケースとなる。またそれらの難問をテーマにしたゼミナールの実施もまた、知識の整理、組織化に有効である。

このようにして一度その整理、組織化ができ上がると、それはいろいろな問題の解決に通ずる生きた知識となり、知性は高まるのである。

とにかく知性の養成は一般的な知識を与えることにはじまるが、その得られた知識はさらに何か一つの仕事を成し遂げることに使われたり、あるいは実際的な難問を理論的に解明してみるなどの訓練、ゼミナール方式による討議などを重ねることを通じて整理され、組織化されなければ、充分に役立ち得る知性にはならないのである。

### 他産業に従事することによる知性の養成

農業経営者能力を高めるために必要な知性は、農村以外において、他の産業に従事して訓練されることを通じて養成される場合もあることをここで付言しておきたい。次の引例などはその一端を示すものである。

\* よく農村で見聞することだが、ほかの産業から農

業には入ってきた人、あるいは相当長期間ほかの産業に従事していた次三男で……家にもどってきたという人たちのなかに、農業の要素を一べんばらばらに分解して組み立て直すという創造力の働いている例がある。

いったん外に出て、村の中の事物を距離をおいてとらえる契機……人間のもっている創造性の展開……14)

## b 経営技能の修得

### 商品生産活動による修得

経営技能の修得は、青年層の農家のみならず中高年齢層の農家でも、次に列挙するような実際活動上の経験を通じて身につけることができる。

まず農家が商品生産活動に意識的に深く接触する——それはしばしばグループ活動の形で展開される——ことによって、経営技能を修得するという方法がある。

農家が商品生産活動を興し、特に、その生産物の販売に当たっては市場に直結した活動を行なわねばならぬような立場に置かれてみると、物を価値的に見る目が養われてくる。その目は次第に、しかも必然的に、一定の費用の投下に対してできるだけ多くの収益を挙げる方法の探索に向けられる——自覚が出てくる——ようになり、そのことについていろいろと苦心が払われる間において、経営技能の訓練がなされるのである。

つまりこのような経験と苦心とを通じて、農家は経営の実践的な合理性を身につけ、それが延いては生産物の市場競争において、優位を確保できるような技術の改善、そのための設備の充実を計画的に行なえるような力が養われることになってくる。

ただこの経営技能の修得方法で問題なのは、上のような商品生産活動の経験を重ね得る機会には、例えば都市近郊の園芸農家のような特殊なケースにおいては得られ易いが、一般の農家ではそれが欲するままに得られないことである。

### 協業活動を通じての修得

協業活動において、その経営運営の責任をとる——その一部を分担する形であったにしても——べき立場で活動した経験が、農家の経営的思考の訓練に役立ち得るといえることがある。つまりそのような経験は、農家に資本と賃労働の概念を生ぜしめ、合理的な計算方法を修得しうる動因ともなるものであり、このようにして得られた実力は、たといその協業活動が解体するようなことがあっても、その後の個別経営の運営に当たり、経営的な水準を引き上げ得る力となるのである。

る。次の引例はそのことを伝えたものである。

\* ここでは協業化→解体という過程が、その後の個別経営の展開にもつ意義を考えてみたい。…そしてそのような方向への展開を支えたものは、協業経営における技術と経営的思考の修得である。これらの農家が協業経営の経過をとらないままに今日に至った場合、それらの経営が現在の方向をとり得たかどうか速断できない。15)

### 視察による修得

優秀農家を視察することは、経営技能の修得に役立つものである。もっとも優れた経営でもただそのうわ面だけを見て、簡単な説明を聞き流す程度の勉強ぶりでは、その経営の優秀なことは感じられても、その内容を深く突っこんで学びとることはできない。

しかし視察に出かける農家が予め何らかの問題をもっていて、その解き方に苦心している際に、これに何らかのヒントをもたらすような優良事例に出会った場合などには、単なる視察でも大きな収穫をもたらすし、経営技能の水準は引き上げられる。次の引例はそれに当てはまるものである。

\* 視察などがきっかけとなって、経営を支える原理そのものが変化してゆく場合には、すでにそれを契機として受けとめるだけの姿勢が予め確立していて、一つの跳躍台として新しい知識が利用されることになるというよい。このような姿勢が生れる条件が熟しかけているときに、先進的な経営を流れる論理に接することによって壁を突き抜けることができる事例はいくらでもある。論理の転換の壁にぶち当たっている人たちだけが、その収穫を手に入れることができる。16)

### 青年層の農家に期待される修得方法

経営技能を修得する方法の基本的な在り方は、指導者によって農業経営学の手ほどきを受けることであるが、これは特に若い年輩の農家である程度知性の高いものに対して有効な方法である。

またよその地方の優れた経営を行なう農家の下に一定期間住みこんで働き、その経営主の言動に接しながら、苦行の体験を重ねることを通じても経営技能は磨かれ得るが、これも青年層の農家、農業後継者などでなければあまり実行し得ない方法である。

## 3 要 約

わが国の農業をめぐるきびしい内外諸条件の下で、農業の近代的産業としての発展を成し遂げるためには、その発展推進を担当すべき中核農家の経営者能力の育成が基本的に重要な問題となってくる。

その経営者能力とは、農業経営主体が自らの生産条件や立地条件を考え、また社会経済事情の動きも考慮した上で、長期的な見通しに立つ経営計画を作成し、これを自主的に、合理的に運営する能力を指すものであるが、この経営者能力はその内容のちがいに基づいて、経営技能と知性に分けて考えることができる。

この経営者能力が十分な力を発揮するためには、経営技能と知性の両者の機能が相互協力的に働かねばならず、いずれか一方の働きだけでは充分ではあり得ない。そのため上述の中核農家についての経営者能力の育成も、これら両者の養成、修得を併行しやすい青年層の農家を対象とすることになりやすい。

その知性とは職業的なものであるよりも、経営主の頭の働きを旺盛にするものであり、知性を高めることによって見識は高まり、ものごとの合理的な在り方を考える力が強化される。さらにまたそれは経営技能の本格的な修得にも役立ち得るものとなる。

この知性の養成は、先ず農家に一般的な知識を得させることから始まる。それは農家の自発的な読書によっても得られるが、多くの場合指導者による指導がその主流をなすであろう。

このようにして得られた知識が、単なる物識りに終わることなく、知性を高めることになるためには、その知識は整理、組織化されねばならぬが、それはその知識を用いて何か一つの難しい仕事を成し遂げることによって推進される。またそれはゼミナールの方法を通じても推進されることもある。このようにして一度高まった知性は、いろいろな問題の解決に役立つことができる。

次に経営技能は企業的な感覚をもってする農業経営の運営に、いろいろな形で直接的に役立つ性質のもの

であるが、それは知性の裏付けを得て存分に働き得るのである。

経営技能は指導者の手ほどきによっても修得できるが、これは実際活動上の経験を通じて身につけることができる。すなわち商品生産活動に直接接触したり、あるいは協業運営の責任を分担したり、または優秀農家の下に住みこんで働き、その言動を通じていろいろなことを学んだりすることによって経営技能は磨かれる。また優良事例の視察もその方法よろしきを得るならば、経営技能の水準引上げに役立つであろう。

## 文 献

- 1) 佐々木邦男：日本農業の近代化に関する提言，農業および園芸，45巻2号。
- 2) 松丸志摩三：農村指導者のために，110。
- 3) 鞍田純：農業指導の理論と行動，110。
- 4) 饗庭吉弘：農業の激変に即応した普及活動，農業と経済，43年3月。
- 5) 3) に同じ，126。
- 6) 大塚稔：農業後継者作り，168。
- 7) 宮原誠一：農業の近代化と青年の教育，193。
- 8) 山下丈作：農業経営者に対する農業指導，農業および園芸，43巻3号。
- 9) 6) に同じ，165。
- 10) 日本の農業，あすへの歩み，41号，125。
- 11) 持田紀治：現代農業青年像，農業と経済，42年1月。
- 12) 恒松制治：農村経営論，121。
- 13) 6) に同じ，215，255。
- 14) 10) に同じ，118，119。
- 15) 鎌田友安：酪農協業解体の意味，農業経営通信，No. 84。
- 16) 蓮見音彦：農業経営の革新と意識の変化，農業と経済，42年1月。

## Summary

Generally, the agricultural production will be promoted with application of modern techniques which are based on the sense of rational enterprise.

In addition to it, the abilities of farm managers are indispensable for its development in substance. If they are lacking in the abilities, the application of modern techniques will be feared to engender the waste of finances.

The abilities of farm managers can be divided into two different parts, that is the intelligence and the managerial skill.

The intelligence functions to improve the activity of a man's brain; it is not connected with the professional sense directly. It forms the basis of wide developing vision and high opinion, therefore it serves for active and rational behavior.

The managerial skill serves for planning and transacting a farm business. Therefore it is useful to find ways of the cost-down of agricultural products, as well as profitable ways of marketing them.

If it is lacking either in the intelligence or the managerial skill, the abilities of farm managers will not be sufficient. They can be found powerful when the managerial skill is

underwritten by the intelligence.

The cultivation of the intelligence begins by acquiring plenty of general knowledge. The latter will conduce to a man's mental activity, and enrich his mental contents. But to meet the purpose, such an acquired knowledge should be arranged and organized. The arrangement and organization of the knowledge can be promoted through the accomplishment of some different problems.

The managerial skill can be acquired by practical experiences. It can be obtained by experimenting the production and marketing of the agricultural commodities, taking part in the responsibility of co-operative work, or learning from the speeches and behaviors of some excellent farmers in various places.

Younger farmers will be rather feasible to obtain the abilities of farm managers, because they will be more competent for the cultivation of the intelligence and the managerial skill. Even the older ones can be trained especially in the managerial skill through experiences. Then the farmers who are up to the development of agriculture in future should be chosen among the younger generation.