

経営	145
経営	43

農家林業の事例研修の進め方

昭和42年5月

林業試験場経営部

目 次

1. 意図と目的	1
2. 事例研修の実際例	3
A 林業改良指導員を対象にした場合	4
B 直接林家を対象とした場合	12
3. これからの事例研修の進め方	14
A 課題の立て方	14
B 研修のすゝめ方	15
4. おわりに	18
附、使用したケース（農家を支える山林より）.....	22

1. 意図と目的

「経営指導をどのようにすすめていけばよいか？」ということはS・P各位の念頭をはなれない課題であろう。かつて数カ年間つづけられた「個別経営計画作成指導事業」は、たしかに、農家林業を合理的経営に誘導する手段として重要なものであり、げんに、計画的経営を具体的に示す上には有効な手段であるにちがいない。しかし、たとえ立派な「個別経営計画書」が作成されても、事業の実行面において、計画の方向から全く逸脱しては指導の効果が無いのにも等しい。とくに、最近の農家林業をめぐる経営環境は非常にさびしいものがあるから、経営者の努力と熱意を投入しても計画的経営を確保することが困難になってきている現状である。合理的経営に誘導するには強力な政策上の援助に加えて、行きとどいた個別指導が個別経営計画作成指導事業に引きついで期待されている現状である。

それでは計画作成後の事後指導をどのように進めていけばよいのであろうか。S・P会議の度ごとに提出されるこのむづかしい課題に対し、私は経営研究者の立場から、こゝ数年間考えてきた。その一つの方法に、簿記を中心とする経営記録の指導があると思う。経営の経済的成果判定にしても、技術選択の効果測定にしても、ドンブリ勘定では結局のところは抱えうるものではない。とくに第三者の指導員が外側から経営診断をする場合には、キキ取り調査を越えた資料が必要となってくるにちがいない。また、具体的な経営活動が、どのような背景の下に、つまり環境や主体の意図の下になされてきたかをたづねるためには状況を再現することのできる記録がなければそれだけふたしかになってしまう。その他、同種経営間の比較や、同一経営の展開のあとづけなどにも、統一的記録が望まれるのは云うまでもない。つまり、記録の指導を通じて普及員と林家とが密接に触れ合い具体的な指導の効果をあげようとするわけである。

その方法を確かめるため私は若干の県林試の研究員の方々の協力をえて、「経営記録による農家林業の経営改善に関する研究」に着手した。

事後指導のいま一つの方法に、これから述べる「事例研修」があると思う。事例研修とは、経営の理論を具体的な事例 case を通じて理解し、経営的な物事の見え方、経営者としての洞察力判断力、実践力などを養うために行う集団学習の方法であると云われる。つまり経営者と指導員が一体となって具体的な経営問題を、具体的な経営事例 (case) を中心にして討論し合い、その集団討論の全過程から、経営の考え方や進め方を理解させようとするものである。^{※1}

そのためには、まず、集団討論の素材となる経営事例が必要になる。つまり学習する事例の中に現在の農家林業が直面している諸問題を具体的に内蔵したものであることが望ましいわけである。舟山技官と私は、多くの県の S・P 氏や研究員諸君の参加をえて、「農家を支える山林」の編集を行った。この本はその意味で、所謂優良経営事例集とは若干趣旨を異にしているつもりである。勿論、小規模の農家林業経営については一般に知られざることが多い。だから、小規模林業にかんする経営的諸事実の確認ということも本書では編集方針の一つとして取り上げてはいるが、これから述べる事例研修のための事例の提示という目的を併せもっていたことを重ねて述べておきたい。

しからば、云うところの事例研修とはどのようなもので、どのようにすすめていくべきであるか。今年の一月末に行われた S・P の研修会において、私はその概要を説明したが、時間と準備の都合上、非常に不十分なものになってしまった。其の後、3月初旬、山形県の御好意により、AG 全員研修会において事例研修をテストする機会にめぐまれた。以下その進め方と主要内容について紹介するが、このような試みは私として勿論はじめてのものであることと、選択した研修テーマが「後継者対策」という非常に広範囲の知識と体験とを

必要とする上に、農家の個別事情がすくなく反響するものであったために、研修成果があいまいなものに終わってしまったように思う。協力して下さった方々にはお詫びを申し上げねばならない。

※1 その意味で事例研修は、所謂単なる知識を教授することではない。たとえ研修の目的が経営学の理論の教授にあっても、それはあくまでも、case を通じてえられた研修者の経営能力が経営理論的になったということにあらわれなければ意義がない。

なお、一般に事例研修には、①問題解決のために集団で対策を考える。②問題解決のための協力体制をととのえる、という二つの目的があるといわれる。

2. 事例研修の実際例——山形県での二つの経験の紹介

- 1) ケース：「農家を支える山林」第12章、多難の都市近郊専業農家の中より「長男に出ていかれたH氏のとるべき道」について。
- 2) ④メンバー：林業改良指導員（後藤、会田、矢野、片桐、鈴木、布施、降旗、二戸部の8氏）
⑤メンバー：林業経営者6名
- 3) インストラクター：山木、元木、小王 S・P 及び紙野 (a・b とも)
- 4) 研修時間：A・B ともそれぞれ3時間
- 5) 事前準備：第12章の内容を整理して事実と問題の理解にかんして、メンバー相互間、メンバーとインストラクターとの間に差異のないように努めた。なおメモはこの研修の目的、問題点の所在、研修手順などにかんして、インストラクターの立場からの提示がなされている。

(A) 林業改良指導員を対象にした場合

- 1) オリエンテーション 元木 S・P
- 2) 自己紹介 全員
- 3) 事例研修とはどんなことか、紙野技官。

討議のための意識統一と討議のルールの解説を行った。(内容はこのレポートの各部分と重複するので省略する。)

4) 討 議

- ① 小王 S・P が第 12 章を朗読(このプリントでは付として掲載したのでさきに一読されたい)
- ② <状況の確認>の中で討議のために不足している点はどんなことか。
 - ① 収入 86 万円の内容構成と家計費、就中教育費の大きさが分らないと、当面している諸問題の程度の判定、対策の方向などが出しにくい。
 - ② 父及び、経営主として、長男の教育方針が不明であるため、批判がやりにくい。
 - ③ 長男の就職の内容が不明のため、問題点の分析と対策の方向が出しにくい。
 - ④ 長男が何故月給制にしてくれといったのか、この地域ではどんな形で月給制にしているのか、農休日がどのようにして定められてあるか、等自家農業経営に対する長男の欲求不満の内容が不明であるため、効果的な対策を用意しにくい。
 - ⑤ 妻の病気がどの程度の影響を家庭や経営に与えていたのか (後の討論でも、妻が病気であることが、長男の他出の重要な原因になっていたのではないかという提案もあった)を判断するために 病気の状況を詳しく知りたい。

メモ (別紙としてメンバーに

第 1 けることの可否。

- 1) 状況の確認 いての知識不足をどうするか。

(a) H 氏個人に対する情報

- ① 50 才、健康、進取むけ。
- ② 早くから世帯主にな
経験あり。 ら、いい分をまとめてみよう。
- ③ 兵隊関係は少なく、
- ④ 目下クリ栽培に熟中
の指導的位置にある。
- ⑤ 重要な経営決定には:作ってみよう>

(b) 家族に対する情報 不効果をもたらすか。

- ① 妻は病弱
- ② 娘 2 人は成人他出、と投資。
- ③ 長男は農高卒、内地に⑤ひきもどすべきでないかの
就職、就労条件等是不
- ④ 二男三男三女ともに

(c) 経営に関する情報 うる方策。

- ① 近郊農村、近年通勤
- ② 米とクリとの 2 本立
- ③ 専業農家、雇入れが
- ④ クリを目下開園中、
⑤ 現在マツ山 4 ha (の方法。 以 上

第 1 2 章 の 事 例 研 修

1) 情 況 の 確 認

⑧ H氏個人に対する情報

- ① 50才、健康、進取の気象に富む。
- ② 早くから世帯主になり、山師・パタロー・村会議員等の仕事をやった経験あり。
- ③ 兵隊関係は少なく、又長期間居住地を離れたことはない。
- ④ 目下クリ栽培に熱中、その指導者にP氏がいる。技術は高度で、地域の指導的位置にある。
- ⑤ 重要な経営決定には妻の意見を比較的よくきいているようだ。

⑨ 家族に対する情報

- ① 妻は病弱
- ② 娘2人は成人他出、結婚は不明。
- ③ 長男は農高卒、内地留学、農業の熱心な青年だったが、目下広島にて就職、就労条件等は不明。
- ④ 二男三男三女ともに教育中。

⑩ 経営に関する情報

- ① 近郊農村、近年通勤がさかん。
- ② 米とクリとの2本立、現金収入86万円、地域で中の上ぐらい。
- ③ 専業農家、雇入れがかなりある。
- ④ クリを目下開園中、そのために山林と水田の規模が縮少した。
- ⑤ 現在マツ山4ha（かつて8ha）だが価値は低い。

2) 当面している課題＝長男の他出による影響

- ① 養成した後継者の脱落と二・三男を養成することの可否。
- ② 労働面での不足と雇用対策。
- ③ 技術面での補完、とくに茨城方式についての知識不足をどうするか。
- ④ 経営全体の志気の沈退。

3) 問題点はなにか、原因の分析と対策の方向づけ。

⑧ 他出の原因はなにか。

- ① 何故長男が他出したのか、長男の立場から、いい分をまとめてみよう。
- ② H氏側に問題はなかったか。
- ③ 経営や家族の側にも問題はなかったか。
- ④ 友人関係、近隣の側からの影響

＜この討論より、他出する原因の一覧表を作ってみよう＞

⑨ 他出を阻止することが果してどんな効果、不効果をもたらすか。

- ① 阻止することによる農業経営上の効果。
- ② 長男の抵抗、そのための慰留策のムダな投資。

4) 対策はなにか、一⑧長男をひきもどすべきか⑨ひきもどすべきでないかの2つに分けてその利害得失を討論しよう。

⑧ ひきもどすべきだという場合。

- ① ひきもどし方。
- ② 経営や家庭内の位置づけ、モラルを高める方策。

⑨ ひきもどすべきでないという場合。

- ① これからの経営運営方針。
- ② 他出した長男の取り扱い方。

5) この事例研修より学ぶもの

- ① 親子関係と経営における人間関係の相異。
- ② 家族内における意志疎通の必要性和その方法。

以 上

㊦ 山林資産の内容、とくにアカマツ林の令級配置が分らないと、林業に関連する提案が具体性を欠く。

㊧ クリ部門を中心にするこの家の将来のビジョンがもう少し具体的に分らないだろうか。見透しに対する親子の違いなどがあったのかどうか。

㊨ 地域の概況とくに、青年層のグループがあるかどうか、悩みをぶつけ合える相手が近くにあったかどうか。

③ 状況確認の中で出された質疑にはインストラクターとして答えることのできないものが沢山あったが、研修の便宜上、状況設定をしておくべきものとして積極的に提案のあったのは、「山林からの収入はこゝ当分期待できない」という一項目にして、他はメンバーのうけとり方に依存することにした。

④ メンバーの担当している地域内に、H氏のようなケースがある場合、簡単に紹介することにした。その結果全メンバーが事例を提出した。他出の原因にはさまざまなものがあるが、大きく分けて、

① 他出して社会的にハクをつける。

② 農業に見切りをつけたため。

がみとめられた。

⑤ <当面している課題> つまり長男の他出による影響は、メモによると①～④に分けて整理しているが、メンバーより

⑤ 兄弟仲がわるくなるのではないか。

(兄が勝手に家を飛び出したということに対する批判として)

⑥ 近隣の農家に与える波及が考えられる。(H氏がリーダー的な地位にいるため)

しておき、状況を静観する。

勿論その場合でも、臨機の処置をうつ必要はあるが、現在積極的に動かない。

要は長男の他出を白眼視するのでなく、独立を祝ってやるような気持が大切で、ケンカ別れは問題を後日に残したことにしかならない。そして、長男の家庭とH氏の家族経営が調和的に共存するように配慮することで、よくあるように、盆や正月に帰村して長男風をふかしたり、財産分与に対して色気をもつようなことがあれば、二三男の確保もむつかしくなる。という意見が一致して出された。

⑧ <この事例研修より学ぶもの>

① 親子関係と経営における人間関係の相異。

H氏とその息子はこの2種類の人間関係の中にひそむ基本的な差異に気がつかなかったのではないか。親子関係はいうまでもなく、人間の意志によってでき上ったというようなものでなく、自然にできた関係であり、親子の愛情は最も強いといわれる血の関係で結ばれている。両者には支配と服従という相互の機能が区分せられるが、これとても双務的な関係ではなく、本質的にはむくいられることを期待しない一方的な行動である。これに対して、経営内の人間関係は、たとえ家族経営であっても経営の目的を達成するためにやらねばならぬ諸々の仕事(職能)を通じて結びつけられているものであるから、当然仕事の組織として人間が意識的に作り上げたものであり、契約にもとづく権利と義務という責任がついてまわるものである。

このような、全くちがった社会組織の考え方が混在し、相対立する考え方がごっちゃになって、H氏親子をとりまいているところに、こ

この問題の解決の困難な原因があるように見られた。したがって、二つの社会理念(経営組織と家族組織)を典型的に整理し、且つそれぞれの理念の変化(例えば、経営におけるモラルの高揚のためにフォーマルな関係に加えて、インフォーマルな関係が見直されるようになってきた反面、家庭の民主化に伴って、家族員の生活意識に個人を主張する権利意識が芽生えてきた)をあとづけながら、家族経営における人間関係の望ましい姿を描くことと人間関係を形成していく生活、経営の技法を考案することが大切な課題になってきたと思う。この事例研修は、このような問題に対して、具体的に接近するものであって、メンバーによって提案された諸対策や分析された諸原因はかゝる人間関係の研究に寄与するところが大きいので今後さらに論理的に研修を重ねる必要があると思う。

② 相互の意志疏通を計ることの大切さ。

不たしかな情報をもとに判断しても、父と子との間に意志の疏通が欠けていたことが指摘された。それが、①の混乱した人間関係の中にあってますます両者のミゾを深め、遂には息子を他出に追いやったとも考えられる。経営内のコミュニケーションの手段としては規則書や方針書といった全社的なものから、会議や打合のごとく、関係者のみのもので、必要に応じて伝達の技法がとり入れられている。また伝達の内容も、それぞれの分野に応じて、例えば原価計算や管理図等の工夫がなされているのは周知の通りである。家族経営におけるこの種の経営技法は、規模が小さいだけにすべて「以心伝心」に委され、効果的なコミュニケーションの方法がほとんど考えられていなかったように思う。その中で吾々が指導している「経営計画」や「経営記録」も有効なものと思うが、その外に、「家族会議」や重要事項の「文書的処

理」等も、今後考えねばならぬコミュニケーションの方法ではあるまいか。本事例は親子二人の間にどのようなコミュニケーションが欠けていたかという問題の所在を教えるとともに、それを解決するための手段を考察する上にも有効であると思うので、かゝる面の情報を確めながら、研修を進めていけばどうであろうか。

③ 考えられたケースについて

第12章は随分といろいろな問題をふくんだ事例ではあったが、今回のごとき後継者対策問題について利用しようとするには尙不十分な所が多い。メンバーより指摘されたことは、状況確認の項目に列記した通りであるが、とくに、他出に際して、親子の話し合いが全く描かれていないため、原因と対策に根本的な障碍になった。さらに、将来に対する親と子が見通しや判断が窺知できる情報がほしかった。とにかく、このような研修を進める場合、インストラクターの一人は、或る程度ケースに接触し、メンバーの質問に対し、かなりの程度回答できる能力をもっているか、さもなければ、自ら状況を設定することによってみちびき出す対策や判断（これが研修成果である）に予め方向づけをしておくことが必要であると思われる。

(B) 直接林家と対象とした場合

(A)でやったと全く同じ方法を直接林家の会合にテストしてみた。そこで、こゝでは討議の内容について、相異した部分にのみ記述しておく。

1) 状況の確認について

対象の農家経済がどのくらいの経済力（所得の大きさや生産手段の大きさ等）をもっているかということ、より具体的に判断できる材料

が欲しいという質問が沢山出された。この点林家の方がAGに比べて考えが大変具体的である。例えば、水田やクリの収益状態や今後の見通し、長男の就職条件等の質問に、すぐれて具体的な情報の要求があった。

(2) 当面している課題について

長男の他出による影響はメモに記述しているほかに、家族全体の結びつきや地域社会の中に占めるH家の立場という、どちらかといえば社会的な側面の問題が経営上の問題以上に大切ではないかという提案があった。

(3) 問題点はなにか

こゝでは、長男が経営の中で「単なる労働力」として位置づけられていたのではないかという提起がかなりあった。確かに、文章の中には長男の改善に対する意見がかなり取り上げられているようになっているが、現実には水田労働に大部分忙殺されざるをえないのだから、不満があったにちがいない、ということである。

(4) 対策はなにか

全体的には、無理してひきもどさない方がよいという意見が多かったが中には、農業以外の職についていて、それが安定性のないものならば、なるべく早い時期に母を介して戻すようにする。その際、農業とサラリーマンとの比較、父親の態度の反省、家族内の話し合いのムードをつくる等、受入条件を整備するのが必要。社会的条件からみて、この事例のような他出は、「必要悪」ではないか。農家はこれをたくみに乗りこえていかねばならない。その意味で事例は当面する課題に考え方の巾を提供してくれたように思う。

3. これからの事例研修の進め方

A) 課題の立て方

2は「後継者確保のための経営主のとりべき対策」という課題について、「農家を支える山林」をケースにえらんで研修したものである。経営担当者の維持養成というような対策は、農家の生活や経済、社会や教育といった全分野と関連する問題であるので、全般にわたる包括的な検討と、当事者の人柄や考え方に依存して決定されることが多い。そのため、二つのモデル研修は、いずれも、決定的な対策に欠けるところがあった。そのため、研修の成果としては、メンバー間で効果的な対策を具体的に確認し得たというよりも、ケースに類似する事態に直面したとき、どのような判断をなすべきかについての「思考の巾」を知るということにおかれるべきであろう。これを、具体的に云うと、同じ事態に直面しても、メンバーの中でけとり方や判断の仕方に著しい差異があるということを研修を通じて知ることは、現実に関心する立場に立ったときに、自分一人だけの判断に基づく決定をする前に、研修によって修得したメンバーの意見が参考として利用されるため、判断に巾がでるということである。

しかしながら、より具体的な経営対策、例えば「下刈機の導入の可否」というようなケースについては、状況の確認がすゝめばすゝむほどまた問題点が明白に意識されればされるほど、メンバー全員の判断がある一つの結論に誘導されていくにちがいない。この場合には、メンバーに対して、結論とその誘導過程が明らかに研修成果となるであろう。

このように考えると、事例研修の課題が何であるかによって研修効果の意義とその受けとめ方がちがってくる。ケースは出来るだけ具体的に課題

を明示するように作成されるべきであるが、その前に、課題自体を経営管理の諸局面に則して正當に位置づけておく必要が生じる。

「農家を支える山林」の序章はこのような意識をもって書いたものであって、そこではまず、経営を構造的に、したがって長期的に、基本的に改善していくための諸対策と、現実の経営管理のためのとりべき対策、とに分けて事例を整理してある。前者はトップマネージャーとしての経営主が研修すべき課題であり、後者はミドル或いはローアーマネージャーとしての経営主が研修すべき課題として整理したつもりである。本文のゴテック活字で示した項目がそれぞれそれに当る。

事例研修を実施する場合、これらの課題から最も研修効果のあがる項目をえらんで事例を作成すべきである。山形県で実施した事例研修では本書の第12章を全部にわたってケースとして取り上げたが、このような場合はむしろ例外であると考えられる。提示する事例はなるべく短い方がよく、問題点が混乱なくメンバーに通じるものであればよい。又、状況の詳細は研修途中、質疑応答の形で漸次かためていけばよいのであるから、本文の一部分のみを利用することでもよい。又、反対に包括的な課題として数章にまたがる事例もありうる。例えば規模拡大策として第1章、第11章等をあげ、規模拡大に対する経営主の対策つまり準備、心がまえ、実施に到る手順、配慮すべき諸項目等を研修テーマとしてえらぶ場合がある。

B) 研修のすゝめ方

事例研修は事例にもとづく集団学習の方法であるが、①ケース②メンバー③インストラクターの三つが必要要素である。課題のとり上げ方でケースの内容、メンバーの人員、研修時間、事前準備の程度などに差異があるの

で一概に云えないが、トップマネージャー層の段階での研修にはそれだけの広い視野が要求されるし、提案される対策も多種多様なものになってくるので事前準備も周到にやり、討議の途中でも、適宜分科会を作ってより深い研修を行う必要がある。しかし、農家の経営主を長時間拘束し、頭悩のブレイの中にとどめておくことはいろいろ問題があるから、はじめは3時間程度に研修が終了するように仕組んでおけばどうであろうか。

そのような観点からすれば、メンバーも余り大勢では議論の収拾に困難を来すから、10名以内が適当しているように思う。メンバーは課題に対し、同程度の知識や経験、或いは問題意識をもっているものを選定すべきである。そうでないと、メンバー間の討議が同レベルで行われなくなり、研修の効果が削減されるおそれがある。

討議は口論でない。自己の主張の正当さを言いほるような態度は、事例研修に際して、厳にいましむべきである。また討議の指導的立場にあるインストラクターも、所謂先生が生徒に物を教えるような講義的態度で討議に臨むべきでない。メンバーと同じレベルにあって、討議を進行させる司会者の態度の方が効果的であるとされている。そして、メンバーが洩れなく発言し、数人の独壇場にならないように心がける必要がある。

またメンバーもインストラクターも一致して、自分達が事例の主人公の立場におかれたならばどのように考え、行動すべきであるかということを経えず念頭において意見を述べるのが大切である。

研修を進める手順として、

- ① 立場を確認する 誰のどんな問題について研修するかを確認する。
- ② 状況を確認する 主体と問題をめぐる一般的な状況をたしかめる。
- ③ 問題点を分析する 原因や解決の方向として開かれている道を考え

る。

- ④ 対策をねる 一つだけの対策ではなく、考えられる諸対策相互に比較検討する。

- ⑤ 研修の成果を反省する 何を学んだかを整理し、成果をメンバーの共同財産とする。

をとるのがどうであろうか。山形で実施した場合は、課題のもつ現実の経営への影響ということの流れをく理解するために、「当面している課題」という項目をあげた。このように、事例研修の課題や目的によって、とられるべき手順に相異がでる。また例えば、技術選択の問題について事例研修をやろうとすれば、討議の途中において、比較選択の対象となる技術の整理を是非ともやっておく必要がある。

問題点を分析し、対策をねっていく過程では、討論を科学的に整理していく努力が必要である。メンバーから提起された原因と問題点と対策といった一連の関係ある項目を、インストラクターは黒板等に整理して全員に提示し、それを相互に関連づける作業をする必要がでる。これは単なる思いつきの提言に討議が支配されないためとともに、経営対策そのものを全員が一致して論理的に組み立てるという学習効果をもねらっているからである。

研修の成果は、結果として、メンバーの中から立派な対策が提案されたことにあるのではない。たしかに、効果的な経営対策を見付け出すことに目的がないとは云えないが、それよりも、研修のための討議や思考を通じてえられた、考え方の手順、つまり対策を導き出す能力の開発にある。ケースと全く同一の事態がメンバーに起こることは殆んどないであろう。当然応用動作が多くもとめられることになる。その際役に立つことは、学ん

だ結論ではなくて、妥当な結論に導く能力である。事例研修は経営者をして、経営的な物の考え方や判断力を養うことに目的をおくべきであろうと思う。

4. おわりに

以上 山形県の協力のもとに実施した事例研修のテスト経過を中心に、事例研修の進め方について述べて来た。一般に普及事業は教育事業であるといわれているが、林業経営に関する普及がどれだけ教育活動をやって来たかを自問すると、自信をもって答えられる各位は多くいないと思う。しかし、技術普及という立場でなく、経営改善という観点から、しかも経営者を教育するという見地より林業経営の研究をながめると、まだまだ期待に沿うような水準に研究は進んでいないように思う。したがって責任は普及員よりも経営研究の担当者に多く帰せられるべきであろうか。

だが現実の経営は各位も実感として認識される通り、労務問題、資金問題、税務問題、土地問題、後継者問題、市場問題、技術問題等々、数々の克服されるべき対策を山積している。この対策を完全に克服する科学的な経営運営の方法が十分に開発されていなくても、経営者は何らかの対策を決定し実践しなければならない場におかれている。だから、これらの諸項目を経営単位として出来るだけ能率的に且つ効果的に判断し、それを実行する力
経営者能力 を養成する必要を経営の科学的な研究成果とは別に、要請されていると感じているにちがいない。

しからは経営者に要請される能力とはどんなものであるか。一介の農家の当主といえども、大企業のマネージャーと同じく、対外的には一種の政治家であり、対内的には専門家であり、さらによき家族内での父であり夫でなけ

ればならない。このような多面的な資質の養成は、勿論、自己の絶みない研鑽によって調和的にみがき上げられるものであるが、科学の発達と社会の進展とともに、組織的、計画的に社会的な場面で達成されるべき事態になってきたと思われる。戦後一般経営学の体系の中で各種の近代的な経営管理の諸技法が開発され導入されてきたが、これとならんで、経営担当者の育成と研修というテーマが重要な課題となっていることは、けだし当然のことといわねばならない。

そこでは、経営者育成の内容として、経営者の職能を十分に果せるように、その人の潜在的に内在する能力を知識と技能と態度の三つの面から伸ばしていこうとしている。この伸ばした能力を外にあらわすことが経営者の活動だということになる。いま参考までにその内容を述べよう。(現代の経営学Ⅱ、p347~348)

1) 知識——知識は経験を通じて得られるが、主として書物や人の話から得られる。経営者に直接必要な知識としては少くともつぎの三つがあげられる。

- ① 企業がおかれている経済社会についての知識＝経済的知識
- ② 企業の内部活動についての知識＝各部門活動や管理技法に関する技術的知識
- ③ 総合経営についての知識＝経営的知識

これらの知識がただ知識だけに終らず、実践に移されるためには、つぎにあげる技能や態度が必要になる。

2) 技能——技能とは知識を現実に応用する能力をいうのであって、能力は経験を通じて得られる。この能力に熟練の要素がふくまれるようになれば、能力が技能(スキル)になったということになる。この技能に関して経営

者に必要なものはつぎの三つであらう。

- ① 問題解決の技能＝問題を把握、分析、判断、意志決定する技能
- ② 組織の技能＝職務組織を編成してこれを円滑に維持する技能
- ③ 人間関係の技能＝組織体の協力のためのコミュニケーションの技能

3) 態度——態度とは知識や技能に方向を示しその働らきに限界を与えるものである。この態度の根底には性格があるが、まったく先天的のものではなくて教育によって変えられる。経営者の資格要件として必要とされる知識と技能が高度であるだけに、これに方向を付与する態度もまた重要であって、この態度をやしなうための経営教育も重要性をおびることになる。経営者として特に必要な態度をあげると、

- ① 責任をとる態度＝企業、株主、従業員、顧客、公共社会に対する責任を負う態度
- ② 弾力的な態度＝自己の責任と矛盾しない限度で、状況の変化に応じて、柔軟な態度をとることで、これには深い洞察力、広い視野、高い見識と、いうような高度の知識と技能にうらづけられた能力を前提条件とする。
- ③ 創造的な態度＝技術革新や経済成長におくれをとらぬ戦略的な経営方針や計画をたてるためには独創的な態度が必要である。

このレポートで述べた事例研修は経営者教育の上記の三つの分野にわたって効果をもつ方法であるために、早くからアメリカにおいて case method という名前のもとに研究され、実用に供せられてきた。吾国でも日銀や千代田生命保険などが、いち早く採用した。

農家の経営者教育にこの方法を用いる場合、二つの大きな困難性があると思う。その一つは、この方法は研修の立場を明白にすることから始まる。つまり、研修が社長の仕事に関することか、課長の職位に関することかを

きりと決め、社長の、あるいは課長のとるべき対策を考えるということを課題とするのであるが、農家の主人公は、社長兼課長兼職長兼作業員という兼務者であることから、立場の混乱が絶えずおこり、そのために立場に即した効果的な判断が下しにくいということである。

第二は、提案に対する技術上の情報（例えばこれだけの input に対しては、これだけの output が期待されるという、所謂技術係数のようなもの）が特定の case に即して得難いため、きめ手の対策が打ち出しにくいという欠かんがある。とくに地域性のするどく表われる林業にとってはこれが著しい。その結果、対策そのものよりも、とりうる対策の巾やその手順を学ぶということになり勝である。

このような欠かんがあっても、事例研修は経営普及の方法として効果があるように私は思っている。そのために、「農家を支える山林」というケースブックを編集したのである。このような方法に興味を持たれる各位があるならば、先づ実践し、実施上の意見などを御教授願ひ度い。

宛 先 農林省林業試験場
経営研究室 紙 野 伸 二

以 上

〔附〕使用したケース（農家を支える山林より）

第 12 章

多難の都市近郊専業農家

アカマツ林にクリ園拡大の道程

広島マツは働きらもの

林野総面積の四七パーセント、森林総蓄積の六三パーセント、素材総生産量の五二パーセント。これが広島県全体の中に占めるアカマツ林の姿である。マツ林は県の中南部に集中し、いわゆる農家林業の形態で経営されている。

マツ山は、農家のマキやオチバなど自給用資材を提供するほか、多量の用材や香り高いマツタケを産し、さらに風光明媚な瀬戸内の佳景を醸すなど多方面で重要な役割を果たしている。けれども、広島マツはわが国の著名松、たとえば東山松（岩手県）、大山松（鳥取県）、滑松（山口県）等のように有名でない。

その事由はつまびらかでないが、私見によれば、著名マツの多くは僻地で長い間人為的作用を受けず、めぐまれた自然環境で育った天然林だ、したがって、「ミメウルワシイ箱入娘」といってよい。しかし広島マツは非常に長い間重労働に耐えてきた娘だ。手はふしくれ、足にはヒビをきらしているけれど、実直な働きものなのである。

広島地方は、帝釈峡の岩陰遺跡（B08千～1万年）などから知られるように早くから聚落がひらけたところが多い。したがって林野は、生活や生産用資材の給源として諸々の役割りを果たしてきた。

大昔の事情はともかく、現在のマツ林は、当地の自然条件、マツ自身の性質

およびながい間の人間によるはげしい利用などが相互に関連しあってでき上がったものである。

マツ林の推移を植物生態学的にみれば、有名な「アカマツ亡国論」にも通ずるであろうけれども、過去の人為による過重利用→ヤセ山→マツタケ山→低位生産林地、といった直線的判断は、必ずしも適当でない。結果的にはそうであっても、その過程でマツ林は巾広い利用のされかたをしてきたものである。とくに、戦後、広島マツはパルプ資源として活用され、非常に大きな役割を果たした。亡国論どころか日本再建のテコとして興国論的感覚で特筆されるべきであろう。

このように広島マツは、地域の生活や産業に密着して、その向上発展に貢献してきた。いわば実直な働きものなのである。そして、そのよさ、重宝さの故に、繰り返し反復して、頻度高く人間に利用されてきたわけである。

収入は農・林相半ばするH家

事例農家は、広島県賀茂郡福富町に住むHさんである。ここは最近ハイテンポで都市化が進みつつある酒都・西条町（山陽本線西条駅）から、北方へ1.5キロメートル余の地点だ。広島市から、北東へ約40キロメートルはなれることになる。表面的には純農村のたたずまいだ。

おもな交通機関は、県道の豊栄・西条線と小国・西条線を通るバスがあるのみ。最近では通学生に混ってB・Dやホワイトカラー族の利用が目に見えて多くなった。その大部分は近くの西条町で働らくが、三原市や、広島市まで通う人もかなりいる。

Hさんの経営する土地は、耕地152アール、クリ園350アール、山林447アールで、ほとんど家の近くにまとまっており、きわめて便利だ。山林は

全林がアカマツ林でザッが下木に混入しているところが多い。

Hさんの経営は戦後しばらくの間、兼業化の道を歩んだが、現在は農林複合経営として安定専業農家をめざして、意欲的な経営をすすめている。その組織は、米と栗の二本柱で構成され、これにわずかの苗木生産と、4ヘクタール余のマツ林が加わっている。現金収入は86万円で農業と林業相半ばしている。農家の兼業化が、急速に高まりつつあるこの地域でHさんは珍しい専業農家であるが、実は長男が広島に他出している。

12-1表 労働の概況(39年)

単位: 延人数

区分	月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	計
農 業		5	5	(9) 11	24	(11) 36	(14) 40	(3) 21	14	(6) 22	(20) 34	(17) 39	8	(80) 259
	育苗 (クリ)			(10) 15	2	(1) 2	(2) 2	(3) 3	1	(2) 2	(2) 4	(8) 12	7	(28) 50
	クリ 園	5	(6) 25	(6) 25				(3) 10	(10) 14	(10) 20	(10) 20		5	(45) 124
	育林	4	2					2	2					10
業	計	9	(6) 27	(16) 40	2	(1) 2	(2) 2	(6) 15	(10) 17	(12) 22	(12) 24	(8) 12	12	(75) 184
	合 計	14	(6) 32	(25) 51	26	(12) 38	(16) 42	(9) 36	(10) 31	(18) 44	(32) 58	(25) 51	20	(155) 443

※ ()内数は雇用労働を示す。

Hさんの家族は五人であるが妻は入院しがちで経営労働にあまり参加していないし、あとは学生である。結局、働らき手はHさん一人なため、いきおい雇傭労働力の比率が高くなり、全労働日数450日の34パーセントを占めている。その大半は米作りであるが、栗園にもかなり向けられている。Hさんの経営はいままでいわゆる形成期にあったのだが最近になってとくに困難な問題に直面

した。

Hさんの歩みは、大きくわけてつぎの3つの段階がみられる。

- ① 戦前の歩み(昭和8年~20年頃まで) 米作+マツ山……専業としての歩み
- ② 転進・退却的な歩み(昭和28年頃まで) 米作+マツ山+山師バクロー……兼業化への歩み
- ③ 前進的歩み(昭和29年頃から現在まで) 米作+マツ山+クリ栽培……再び専業化への歩み

これらの段階における足どりを追ひ、Hさんの考え方を明らかにしよう。

戦前の歩みと兼業化へ走った時期

Hさん(50才)が農業をやるようになったのは昭和8年頃(18才位)からである。当時は、水田1.7ヘクタール、普通畑20アール、アカマツ林8.6ヘクタール程度を経営していた。ただ1人の姉はHさんが農業に参加する前に婚出しており、経営は両親とHさんの3人で、昭和12年に妻をむかえてからは、4人の自家労力で行っていた。

結婚前から既にサイフをまかされていたせいか、米麦だけの経営では充分でないで、何かよい作目を導入しようといろいろと考えた。昭和15~16年頃にもっぱら採草にあてていた家近くの山林に手を加えて、クリ林をつくろうと考えたが、両親や妻の反対にあって実現しなかった。

たとえ仮に両親を説得できたとしても、「変ったことをやれば身代、何もかもなくなるぞ」という当時の村の風潮には勝てなかったのではないかという。

両親は、昭和17と18に相次いで他界した。その頃は戦争のため村の働らき手は漸次少なくなり、Hさんも米作りで手いっぱいであった。だから田畑の

1部をクリ園にしようという考えは、世は食糧増産の時勢であったし、着手できなかった。ただ、幸か不幸か幼時に右肩関節を痛めたのがもとで、軍務についたのは終戦直前の昭和20年の7~8月のみであった。したがって農業経営の方は、付近の農家に比べて安定した形で、戦後をむかえることができたという。

次に昭和28年頃までの兼業化への歩みをみよう。

戦後は、1時村でタバコ栽培がさかんになったが、妻が健康でないたため導入できなかった。しかし、米麦だけでは暮しが成り立たないのであれこれ考えてはみたが、手間不足でどれも実行できずに終りそうであった。

思案の末、米作りの片手間に、山師（木材仲買）やバクロウ（和牛商）をやることにした。

だんだんに目も肥えて近所の人々に喜ばれ、結構やって行けそうだったが、何れも長続きはしなかった。

山師としては、その頃需要が多かったマツのバルブ材を扱った。マツ材はどんどん値上りする時勢だったのでよい儲けもした。その代り値上りを見込んだ思惑買で損もした。そんな時にマツ山を所有していることは心強かった。今にして思えば儲かった時に、マツ山を買っておけばよかったのだが、とにかく損得の波がありすぎた。

バクロウは、地域の和牛飼育が漸次減少の傾向にあったので仕事は大したことはなかった。その上、村の当番のような格好で村会議員をやらされたことから、ますます成果があがらなかった。このように山師とバクロを中心に進むつもりであったが、その頃も弱かった妻に農業一切をまかせる事ができず、また外の稼ぎも不安定だったこと、さらに加えて子供達の将来もあるので、自家の経営によって安定した生活を実現する必要があると考えるようになった。

こんなわけで経営改善の手はじめに、養鶏をはじめた。これははじめ妻の担当であった。羽数が増し300羽位になると、妻のみにまかせきれない。しかし経営主がやるほど有利なものでもない。結局2年位でやめた。

どれもこれも、目先をかえるだけでいい結果にはならず、種々考えた末、経営に新しいものを加えるには、よく検討した上でじっくりと取組む必要があるとしみじみ反省した。あたりまえの結論だが、これがこの期間中に得た唯一の収穫であったという。

この頃の持山の利用は、戦前同様、燃料、下草の採取が主であったが、一部にマツタケの発生もみた。しかし、マツタケの生え出した高令のマツ林は、転々と目先をかえた折々に、生活費補充の目的で伐採してしまった。

これも今にして思えば残念なことの1つであるという。

事業への第1歩をクリに着手

つぎに昭和29年頃から現在までの足どりを明らかにしてみよう。

28年頃、町内では米以外の安定作目としてタバコが普及していた。また一部では耕転機が普及するにつれて、和牛の肥育も試みられていた。けれども一般的には、いわゆる兼業化へ向っていたのである。

Hさんは、和牛商や養鶏の体験を通じ家畜飼養についてかなりの知識をもっていた。どうせやるなら多頭飼育をと考えたが、結局は、牧草地と労力に加えて畜舎増築などの経費の問題から断念せざるをえなかったという。

あれこれと考えた揚句、当時飼っていた役牛一頭は、耕転機を入れるまでのつなぎとして役立てること。安定作目としては戦前に手をだしかけた栗栽培を導入すること。の2つを決意した。

栗栽培への決意は、マツ山の資本をもって雑木山ヘクリを植える。その技術

の一切は自分で……と考えた結果である。

この決意に到達するまでにつぎの4点が側面的に作用したことは見逃せない。その1つは、当時町が栗園造成に対し助成策を講じていたこと。その2は兼業に目をむけていた期間中も、クリへの関心をもちつづけ接木や剪定、整枝などの技術を近くのP氏から習っていたこと。その3は、P氏が戦前からの果樹栽培（洋梨）を戦後クリに切り替えて成功しつつあったこと。およびその4は労力があまりかからなくて済む、という見通しが得られたからである。

最近になって「クリだけはものになったね」と喜ぶ妻は、その決意をする時にも反対した。そのいい分は、米を作っていれば生活はどうにか維持できる。材価が騰貴しつつある唯一の財産——マツ山は、余り手をつけず、子供達のためにもっと先まで大切にしておきたい——ということだった。一時は、妻のような保守的な考えをもったこともある。だがその頃は、「勤め人」がポツポツ増えていた。彼等の安定した生活をみるにつけ、米に加えて、余り手間のかからぬクリを導入し、将来の生活に備えたい気持ちでいっぱいだった。

マツ山は不時に備えることはできるが、年々収入をあげることは現況からは不可能だった。

「栗導入のために、マツ山の全部をなくするのではない。半分は臨時の出費に備えて残し、集約な手入れもしよう。地味のいい山だけを栗にかえる。栗はどのようにでもできる自信がある。新しくはじめるといっても、のこぎり、かま、なた、くわ、スコップなどの道具は、現在あるもので充分だ。家近くの山を開園すればそれだけ能率があがるし便利だ。少しずつやってみようではないか。」ということで妻を説得した。

最初のクリ園対象地 現在、収穫期をむかえた2.3ヘクタールのクリ園は、もちろん山林であった。家のすぐ裏手にあり、傾斜もゆるやかで昔から

ソダや下草を採っていたところだ。持山の中では地味がよく15～16年生の雑木にマツが混っていたが、本数は少なかった。雑木の中には、かなりの柴栗があり、これに接木をすれば容易に造園しうるとみたのである。柴栗以外の立木は売却した。P氏から穂木をもらい、主として「銀寄」の接木を進めた。はじめて2～3年間は、「銀寄」以外の穂は得られなかったからである。

接木の翌年からは、単肥を配合して施し、その成長のよいのに元気づけられて、計画的に進め、33年頃までに目標の2.3ヘクタールを造園した。品種の内訳はつぎのとおりである。

12-2表

クリ成園（山地）の品種内訳

品 種	成 熟 期	本 数
森 早 生	9月 5日頃	20
稲富早生	9月15日 #	100
利 平	9月25日 #	20
大 和	#	5
今 北	#	5
錦 秋	10月10日 #	10
銀 寄	10月15日 #	400
岸 根	10月20日 #	15

実行に移ってからの3～4年間、近所では「Hの奴、若木を伐ってまでおおごとをはじめたが、失敗せにやええが……」と冷笑したり不安げに見守る人が多かった。

しかし失敗しても土地だけは残る。いや何とかして収穫までコギつけばよい。と矢も楯もなしにただ気力だけで実行したようなものだった。接木だけで進めるといってもかなり手間が入った。働らき手は一人なので手間の余裕はな

かった。当然稲作への雇用が多くなり、家計が苦しくなったが、それにはマツ山が大きな支えになってくれた。

ツを植林した。マツは従来ならば、母樹はなくとも、下草やソダ採取をかねた手入れで、十分成林したのだが、伐採面積が広がったのと、山へ足を運ばなくなったことが結果して、天然力だけでは更新がむずかしくなったからである。

12-8 表 クリ集約栽培計画

1. 対象地	…… マツ山……	自宅から 200 m 余
2. 面積	……	12 ha
3. 開 園	……	ブルドーザーによる山成開墾
4. 品 種	……	丹沢, 大和, 筑波, 有磨
5. (成熟期)	……	9月20日, 9月25日, 10月5日, 10月5日
6. 本 数	……	40% 20% 20% 20%
		当初 1,200 本 最終 360 本
7. 苗 木	……	自家養苗 (37 年播種, 38 年接木)
8. 植 付	……	39 年春 (自家労力のみで)
9. 間 作	……	特別計画なし, 長男→牧草

かくて、クリの山地栽培は軌道にのり、経営には長男も参加することになった。これを機会に、経営をさらに充実させるため、長男の意向をいれて、クリ部門の拡大をもくろんだ。

37 年春には「よい苗木を自分で……」と考え、指導員を煩わして、庭つづきの畑に苗木を養成した。また秋には、地区内の冷笑を苦にもせず、小マツの生えている山を、ブルドーザーで開墾した。そして長男の希望する牧草を作るとともに、クリを増植した。

“草もよく栗もよし”というわけである。草地造成の補助申請をしたが、条件に合わないため取り下げ、経費一切を独力で解決した。クリ苗木は自家製のものを利用した。そして残りは町の栗生産組合 (38 年春結成) を通じて販売し

た。

これは「集約クリ園の収入が期待できるまで、苗木作りを併せ行なう」方針によるものである。そしてクリの苗木生産は水田を利用して行なったのであるが、これは妻の意向によるところが大きいそうである。経営改善に対して保守的な態度を示した妻も、ここへ来ては積極的な推進者の 1 人になる。

ところで 38 年春には、苗木自給の目途がつき、用地も整ったので、長男を茨城の方へ勉強にやった。長男は、「県の技術交流事業に参加すれば援助もあり、優秀な技術と能力をもった先進農家で習うことができる」という指導員の勧めで、その気になったものである。

そして、その結果は翌春のクリの植付時に早速に生かされた。「県の指導では、反当 50 ~ 60 本、茨城の農家では、30 本余だ。この数は、栽培目的や間作の関係で考えねばならぬ。うちには、苗木はあるし、下は牧草を栽培するだけだから、はじめは反当 100 本位にしよう。成長をみて必要なら間引すればよい」とまた「植穴を大きく掘り、基肥用に、山草やソダを埋めておけば、クリのためによい。しかしこれには手間と金がかかる。開墾地は、地が深く排水も良好だ。山成開墾をしているのだから 40 センチ × 40 センチ × 50 センチ (深さ) 位の植穴でよい。施肥は当分の間、鶏糞 (700 ~ 800 グラム/本) と単肥を配合 (700 グラム/本) して施す程度でよいと思う。」

仲々どうして、好いことをいうようになった。そこで長男の通りに実行した。成園後はほぼ 5 メートル間隔になるように植え、その間に、間引の予定木を配した。その成長は、現在までとても順調である。

離合集散ままならぬ対人関係

かくして、マツ山の転用によるクリ部門の拡大と集約化は、一応軌道にのっ

たが、しかし予想外のことが待ちうけていた。

長男の就職、転出がそれである。後継者としてかねてから興味をもって学習した畜産や、茨城県までクリ栽培を習いにいった長男がである。妻と共に信頼し、「何れ数年後にはサイフ一切をまかせよう」と話あっていた矢先でもあった。

長男の当初の意向は、「月給制にしてくれ」であった。月給制の採用は可能だった。が月々の雇用賃金と次男・3女・4女の教育費などが頭に入り、すぐに気に入る返事ができなかった。いまにして思えば、クリ園の増反が余りに急務であった。また長男の希望する畜産がすぐには軌道に乗りにくかったのか、あるいは、ほんとうはそれを口実にして、サラリーマン気分を味わってみたいと考えたのかも知れない。まもなく、町内で月給取りになり、今春4月から広島市へ転出してしまった。つづいて5月には妻がまた入院した。その時ばかりは、四面楚歌というべきか、少なからず落胆した。昭和38年以来世話をしてきた栗生産組合や、その他、公的な役の一切を解いてもらうよう決意もした。

その時の心の支えといえは、何といってもクリの成長が第一、第二は、かつて冷笑し、批判的だった近隣農家が、クリに共鳴して組合へ加入し、積極的に、集約栽培へと進みつつあることだった。

Hさんは、秋の収穫期をむかえ、「いまだに栗の世話役を解いてもらえず、経営に専念できぬ……」と不足や、うちわ話を披露しながらも、奥さんの「年末か年始には退院」という明るい見とおしを得て、いま臥薪嘗胆の一途を歩んでいるのである。