



## 経営者マインドの基礎

前号(第19号)で、私はデンマークの農業アドバイザリー・センターの果たしている役割を中心に述べた。同国は、家族農業(ファミリー・ファーム)の価値を高く評価している国ではあるが、同時に個々の農業者は経営者能力の発揮をつよく求められている。

アドバイザリー・センターは、個別経営の補完組織として、個々の経営者能力の向上に大きく貢献しているのである。周知のようにデンマークは、輸出競争力のつよい農業を有するが、これは農業を支援する組織体制が充実しているだけでなく、個々の農業者が高い経営者能力を身につけていることが基礎になっているように思われてならない。

この農業者の経営者能力の高さの源泉は、同国の自作農制度の早期の成立と関係している。すでに、一七八八年に当時の国王が農民代表と会見し、自作農創設の協定書に署名して農業近代化の幕開けを記した。

一七八九年のフランス革命をみるまでもなく、欧米の農業近代化はしばしば流血の事態のなかで遂行されていたが、デンマークは、農民、国王双方の理性的な話し合いで解決しているのである。自作農制度は、平穏な事態のなかで発足したが、農業近代化は徹底して進められた。

例えば、筆者がデンマークに留学中の一九九二年、ドイツやオランダの農村を視察する機会をもったが、これらの諸国では、かつての三圃式農法の名残の密居制集落を多く残しているようであった。ところが、デンマークの農村は散居制集落が殆どで、その風景はあたかも十勝平野を想起させるものがある。一戸当たり約四〇ヘクタールの経営規模は、欧州ではイギリスに次いでおり、農業近代化当初の圃場集約の徹底さに起因しているよう。

しかも、自作農体制を強化したものに、一九世紀以来の国民高等学校(フォルク・ホイ・スクール)の教育があるように思われる。この国民

高等学校の教育は、農閑期に農村の青年男女を寄宿舎で共同生活をさせつつ、文学や歴史など教養を深めるための科目を用意していた。同校では、試験や単位の取得を義務づけてはいなかった。同校は義務教育以外の教育の機会から遠ざけられていた農村青年の、向学心や知識欲への渴望を満たすものであった。デンマークはすでに一八一四年に義務教育の制度をスタートさせていた。

国民高等学校運動は、デンマークの牧師で歴史家、詩人として一九世紀の思想界をリードした、N・F・S・グルンドビー（一七八三―一八七二年）によって推進された。グルンドビーは、「精神の自由」の確立こそが国民大衆の教育にとつて最大で唯一の手段だと確信していた。

彼の理想は、著名な教育者のクリスチャン・コール（一八一六―一八七〇年）らの共鳴者を得て、一九世紀後半以降デンマーク全土に国民高等学校が普及していったのである。同校では教師も学校の寄宿舎で学生と起居を共にし、昼夜にわたって文字通りの人格教育が実行に移されていた。

そこでは、地主の子供も小作人の子供も共同生活を送るなかで、ともに彼ら自身が自由な人間関係の大切さ、あるいは民主主義の重要性を自覚していったという。もちろん、同校の教科は講義だけでなく、演習や討論など今日では広く一般化している手法が採り入れられているのも注目に値する。国民高等学校では、職業教育や技術教育の科目を極力排し、人間教育、教養教育が徹底的に重視されていたのである。

国民高等学校は、現在一〇〇校ちかく存在し、一八歳以上の成人教育をおこなうだけでなく、外国人向けのインターナショナル・ホイ・スクールや成人前の青少年ホイ・スクールなど多様な形態をとる。それだけ国民高等学校は同国の国民の間に定着していることを物語る。

一九世紀末以来、デンマーク農業はつよい輸出競争力をもつが、それは専門加工・販売農協の隆盛にみられるように、農業者の旺盛な自立心と協同の精神とに支えられて発展してきたことに外ならないだろう。し

かも、農業者の精神形成にとつて、国民高等学校の果たした役割は欠かさないものとして特筆されるだろう。

## 「教育立国」デンマーク

デンマークでは、満七歳以上の子供に義務教育（フライマリイ・スクール）が課せられている。年限は小・中学校合わせて九年間だが、さらに一年延長して一〇年制を選択するのも可能だ。義務教育修了後、多くの青年男女は職業学校のコースを選択する。もちろんハイ・スクールもあるが、これは大学進学者向けに限定されている。

最近、日本の大学・短大進学率は四五%であるが、デンマークの大学はこのように大衆化していない。同国では、大学は完全にエリート養成機関である。総合大学（ユニバーシティ）はコペンハーゲン大学以下四五校ほど。農業系の大学は、王立農獣医大学一校のみである。総合大学はすべて国立大学である。授業料は課せられない。

筆者の留学時（一九九二年）、学生は一人当たり毎月六万円程度の奨学金を支給されていた。同国の場合、子供が一八歳以上になると、親から独立しなければならぬ。学生ならアパートに居を移し、自活しなければならぬ。当然、奨学金だけでは生活できないので、アルバイトに精を出す。かれらが自活する以前の一七歳までは政府から親に子供の養育費が支給される仕組みである。

大学入試は全国一律の検定試験である。日本の公立大学は、大学入試センター試験ののち、各校で二次選抜をおこなっているが、デンマークは一度の検定試験のみである。一五くらいのグレードが用意されており、たまたま受験者が低いグレードに合格した場合、入学先の大学が意にそわないことも起こる。ともかく、大学卒業者は中央政府の省庁勤務か経済界の指導層として活躍の場が与えられている。

職業学校はそれぞれ各産業の職種毎に用意されている。農業関係では、経営者養成の農業学校が全国に一八校（一九九二年時点）を数え、他に

ロスキレ(コペンハーゲン近郊の古都)の屠場学校(スローター・スプーール)、ターラムの乳業学校等々枚挙に暇のないほど。これらの職業学校は、学生に各職業に不可欠の技術と資格を徹底して身につけさせることを目的にしている。義務教育を修了した若者の大半は職業学校への入学を選択する。職業学校は多種多様に用意されているので、学生は自分の適性に応じてコースを選択できる。学生に選択の機会が保証されていると同時に、いったん選択したならば資格認定の厳しい試験が待ち受けているのである。

デンマークのこのような充実した教育制度は、ヨーロッパでも先進地のひとつで、同国はまさに「教育立国」といってよい。

今日のデンマークの一人当たりGNPは約三万ポンドと国際的にも高い水準にあるが、これも多様で高度な職業学校などの教育制度の貢献が大きいように思われる。

## 徹底した経営者養成の農業学校

農業学校(デンマーク語でランボ・スコレ)は、国民高等学校と並行して発展してきた。最初の農業学校は、一八六七年にリングビー(コペンハーゲン近郊)に設立された。農業学校は、国民高等学校と同じく寄宿舎の全寮制度を採り入れ、農業専門教科と技術教育を通じて経営者養成に努めている。とくに一九七〇年以降は、グリーン・サーティフィケート(「緑の認定書」)の制度が登場して、農業学校教育の重要性がいちだんと増した。

同国の農場の継承は有償売買を原則とする。例えば親子間でもこの有償売買は実行される。経営の無償譲渡は、この国においては税法上許されていない。しかも「緑の認定書」を所持していなければ農場を買収する資格がないのである。事実上、農業学校で所定の教育課程(モジュール制度と呼ばれる)を修了(通算五力年間かかる)しなければ「緑の認定書」は授与されない。

農業学校の主要な教育課程は三段階(モジュールI、モジュールII、モジュールIII)に分かれている。モジュールIは、基礎教育課程と呼ばれ履修期間一八カ月間だ。二カ月間の農業学校での教科授業(全寮制)↓二カ月間の農場実習↓四カ月間の教科授業ないし六カ月間の農場実習↓二カ月間の教科授業↓六カ月間の農場実習↓四カ月間の教科授業の、二通りのコースが用意されている。モジュールIの修了者は「農場労働者」の資格を与えられる。

モジュールIIは、専門的・技術的教育課程と呼ばれ履修期間一力年間である。このコースの詳述は避けるが、当然ここでも全寮制の教科の学習と農場実習が交互に組み合わされている。しかも当該コースの農場実習において、学生は、酪農、養豚、畑作物などの個々の経営体の生産現場で責任をもたされる。同時に教科は、経営形態別に特定して履修しなければならぬ。学生はこの所定のコースを終えるとき、モジュールIIの修了を証明し、次のコースに進むための試験を受けなければならない。合格すると、「熟練農業者」と認定される。

モジュールIIIは、農業経営者教育課程と呼ばれ履修期間一八カ月間だ。一四カ月間の陶冶期間(最低六カ月間の農場実習も含む)↓四カ月間の教科授業のコース。ここでは陶冶期間が注目される。最低六カ月間の農場実習を除いて、ここでは非農業分野での研修が重視される。具体的な研修先は、軍隊勤務(同国は徴兵制度を採用)、ビジネス・スクールや国民高等学校、農業関連の貿易商社勤務等々多岐にわたる。農業経営者としては幅広い視野と能力が求められるが、これらの研修内容はそれらを満たすうえで十分な機会となろう。教科目のほうは、生物学、工学、財務管理論、農業経営学(コンピュータを駆使したゲームの理論を含む)、個人の能力開発科目等々多彩にわたる。

ここで農業経営者になるための所定の基準を満たした学生に「緑の認定書」が与えられる。「緑の認定書」は農業学校の運営に責任を有する農業団体(農民組合連盟と小農民協会)から授与される。農業学校は他の

職業学校と同じく私立学校の範疇に入る。しかし、同校の経常経費の八五％は中央政府の助成で賄われている。残りの一五％が学生負担である。学校の運営は、理事会に委ねられている。理事会は、学生の親、農業団体、教師の代表で構成される。学生代表は、オブザーバーで理事会出席を認められている。

各モジュールで農場実習が必須の要件となっているが、実習先は農民組合連盟など農業団体から指定されている。当然、実習中の学生の労働に対して報酬が支払われるが、これを農民組合連盟など農業団体でカバーし、農業学校の学生負担部分に充当されている。したがって学生個人の学校の経常経費負担部分は相殺されているのである。

今日、デンマークでは毎年一、五〇〇人程度の若者が農業学校に入学し、同時に毎年一、二〇〇人が同校を卒業し農場に就業しているといわれる。入学時の年齢はほぼ一八歳前後である。モジュールIIIを順調に修了したとしても卒業時には、一三二―一四歳になっている。卒業者全てが「緑の認定書」を所持している訳ではない。それは毎年九〇〇人ほどであるという（いずれもデンマーク農民組合連盟資料より）。

一九九〇年代に入ってから、農業学校入学者の七〇％までが非農業出身者で占められるようになってきた。同時に入学時の女性の比率は一〇％弱へと徐々に高まってきている。また、「緑の認定書」所持者が直ちに就農できるかという点、それは難しい。一九九二年時点でデンマークの農地および建物の資産額は一兆当たり一―二万円で相当だ。これに機械、家畜、動産等々の価値を加えて、一農場当たりの資産評価額は六千―八千万円台と相当高額の水準に達する。いきおい新規就農者は借金覚悟で取り組まねばならない。したがって、新規就農希望者は、農場に雇用されるか、あるいはファーム・リリーフ事業（デンマークでは農業代行業とよばれる）の代行要員（日本では酪農ヘルパー事業の専従者に相当）として雇用されて資金収入を貯めて農場買収の一助にしようとするのである。

「緑の認定書」所持者は三〇％以上の農場を買収する資格を有する。農場買収時に農業信用抵当保証協会を通じて買収価格（時価）の七〇％まで金利（年利率）三・五％から七・〇％の低利・長期（償還期間三〇年）の融資が用意されている。信用抵当保証協会は、就農者の土地を担保にとり、その経営実績が思わしくない場合、直ちに農場資産を没収する。信用抵当保証協会の融資に併せて、中央政府は買収価格の一五％までを助成する仕組みだ。公的補助や融資の便宜は、新規就農者の農場買収時のみに限定されている。この農業者が後年規模拡大で資金が必要になったとき、いつさいの公的な助成はなく、市中銀行から一般的な金利（一九九二年の筆者の聞き取り調査では年利率一五％）で借り入れなければならぬ。

ともかく、デンマークの農業者の経営者能力の高さは、上述したように周到な農業学校の教育制度や「緑の認定書」に付随する、厳格な資金融資制度等々に裏打ちされたものであると理解できよう。



中原 准一(なかはら じゅんいち)さん

1946年 富良野市生まれ。  
1968年 弘前大学文理学部卒業。  
1974年 北海道大学大学院農学研究科  
博士課程修了。農学博士。  
同年7月 酪農学園大学講師、その後助教授  
を経て、平成3年4月教授、現在に  
至る。  
1992年4月より1カ年間、デンマーク王立農  
獣医大学に留学。  
酪農学園大学では、「国際農産物市場論」「農  
畜産物市場論」等を担当。