

農業の経営継承におけるナレッジマネジメント に関する研究

相馬 寿成*, 木南 莉莉**

Knowledge Management in Agricultural Succession

Toshinari SOUMA and Lily KIMINAMI

Abstract

Today the situation of agriculture in Japan is extremely severe. The ratio of 65-year-old or older basic agricultural workers reached 57.4% in 2005, and these people are expected to enter retirement in the near future. Therefore, studies on the management of the succession of Japanese agriculture is a pressing issue.

On the other hand, existing research on succession management has chiefly targeted the succession of tangible assets, especially farmland. However, not only tangible assets such as farmland but also intangible assets should be included in the management properties of succession. Moreover, succession management is thought to be able to create new knowledge for the successors by converting and moving the manager's intangible assets to the employees. In addition, the concept of "ba" as place of knowledge creation is also important for the management of succession.

In this paper we first clarify the problems for the management of succession in Japanese agriculture using the FFS theory (Five Factors and Stress Theory), and second discuss the importance of "ba" in the knowledge management of agricultural succession using the SECI model.

JEL Classification : Q10

Keywords : Management Succession of Agriculture, FFS Theory, Knowledge Management, SECI Model

1. 研究の背景と目的

現在、日本の農業を取り巻く状況は厳しく、耕地面積の減少や耕作放棄地の増加、農業従事者の減少・高齢化が進行している。平成20年度食料・農業・農村白書によると、2005年には65歳以上の基幹的農業従事者の数は57.4%に達し、近い将来これらの人々の引退が見込まれる。そのため農業の経営継承への取り組みは喫緊の課題である。

従来の農業経営継承に関する研究は主に有形資産の継承、特に農地相続を対象としてきた。岩本〔3〕は、農地の細分化防止のために生前一括贈与制度などが勧められてきたことが、農業の経営継承と農地問題の接点であると述べている。農地の継承は、主に相続によって行われてきており、それが経営継承問題を相続問題に解消する傾向を生じたと指摘している。しかし、継承

* 新潟県花卉球根農業協同組合

** 新潟大学自然科学系

2011年2月18日受付 2011年9月25日受理

©日本地域学会 (JSRSAI) 2011

する経営資産には農地のような有形資産だけでなく無形資産も含まれ、無形資産の継承が農業における経営継承の阻害要因の一つになっているのではないかと考える。そして無形資産の中心となる経営機能などは経営における一種のナレッジであり、経営継承の本質には経営におけるナレッジマネジメントの問題が存在すると考える。そこで、本稿では農業における経営継承の問題を無形資産の継承に焦点を当て、ナレッジマネジメントの観点から分析する。

2. 分析のフレームワーク

2.1 経営継承問題のフレームワーク

柳村〔14〕は、経営継承を「経営主と後継者の関係変化のプロセス」と定義している。つまり経営継承問題とは、このプロセスがうまく進行しない状態、すなわち経営継承プロセスの不調を意味する。このような経営継承プロセスの不調の原因として、後継者の不在（量的側面）や経営者能力（質的側面）の水準が挙げられる。農林漁業金融公庫〔9〕によると、一般的に、継

表1. 経営機能の整理

グループ		質問事項	(日本語訳)
技術的	耕種	Plan day-to-day work	毎日の作業を計画する
		Decide work methods/way jobs are done	作業の手順を決める
		Decide the level of input to use	投入物の使用量を決める
		Decide timing of operations	各作業の実施時期を決める
	畜産	Plan day-to-day work	毎日の作業を計画する
		Decide work methods/way jobs are done	作業の手順を決める
		Decide the level of input to use	投入物の使用量を決める
		Decide timing of operations	各作業の実施時期を決める
戦略的	耕種	Make annual crop plans	年間の作付け計画を立てる
	畜産	Make annual livestock plans	年間の畜産計画を立てる
	共通	Decide the mix and type of enterprises in the long run	長期的な事業の部門編成を決める
		Decide purchase of machinery and equipment	機材の購入を決める
マーケティング	耕種	Negotiate sales of crops	作物の販売交渉をする
		Decide when to sell crops	作物の販売時機を決める
	畜産	Negotiate sales of livestock	畜産の販売交渉をする
		Decide when to sell livestock	畜産の販売時機を決める
財務	共通	Decide and plan capital project	投資の計画と決定をする
		Gathering information on farm management	農業経営の情報収集をする
		Identify source and negotiate loans and financing	取引金融機関の選定と交渉を
		Keeping farm records	会計を管理する

出所：内山〔13〕, p 16) の第3表に日本語訳を追加した。

承する事業資産を3つに区分することができる。まずは、企業そのものとしてのヒト・モノ・カネ、すなわち従業員、生産や販売等の設備、社屋や土地、運転資金などの経営資産であり、これが散逸せずに後継者に引き継がれることが必要である。また、これら経営資産を後継者が経営に活用することのできる力、すなわち経営権が継承される必要がある。一方、後継者に経営能力が乏しければ、企業経営は難しい。つまり経営能力は継承前からの育成が重要であり、後継者本人に蓄積された事業資産であるといえる。このうち経営資産は有形資産であり、経営権と経営能力は無形資産とも呼ばれる。経営継承プロセスにおいて、これら有形・無形資産の円滑な継承が行われる必要がある。しかし、無形資産の把握は困難であり、いつどのように継承するかを特定するのはさらに困難である。

内山 ([13]) は、無形資産を「経営機能を遂行するのに必要な熟練」と定義し、米国アイオワ州の事例を対象として、無形資産の継承および先代経営者・継承者の関係性に着目した分析を行っている。そして FFS 理論 (Five Factors and Stress Theory) を用いて、継承者の得意分野に応じた権限委譲の有効性、継承者の不得意分野やその熟練の性格および継承期間から規定される継承速度の重要性、継承過程における「個性」の意義を明らかにしている。FFS 理論とは最適組織編成を目的として小林 ([2]) によって提唱された理論であり、人間の個性は5因子 (凝縮性・受容性・弁別性・拡散性・保安全性) の組み合わせにより形成され、その表出はストレス度により異なる意味をもつ理論である。凝縮性は自らを固定・強化しようとする力の源泉、受容性は外部の情報を受け入れようとする力の源泉、弁別性は状況を相反分別しようとする力の源泉、拡散性は自らを拡散・発展させようとする力の源泉、保安全性は自らを保全・維持しようとする力の源泉である。FFS 理論ではこれら5因子とストレスの強弱を数値化することで個性を把握する。各因子はその時のストレスの状態によってポジティブ反応、ネガティブ反応を表す。それぞれの因子特性は表2に示したとおりである。

以上のように、FFS 理論を適用する分析方法は、農業における経営継承の問題に関して、無形

表2. FFS マトリックス

原因子		A 凝縮性	B 受容性	C 弁別性	D 拡散性	E 保安全性
ユーストレス	ポジティブ	道徳的	寛容的	理性的	創造的	順応的
		規範的	肯定的	分析的	積極的	持久的
		(社会性)		(論理性)	(適応性)	
特性	ネガティブ	指導的	養育的	論理的	活動的	協調的
		独善的	介入的	機械的	衝動的	追従的
ディストレス	ネガティブ	(非社会性)		(非論理性)	(不適応性)	
		支配的	自虐的	脆弁的	破壊的	妥協的
		排他的	逃避的	確率的	享乐的	従属的

出所：インタビュー総合研究所 ([2], p.53)

資産および暗黙知継承の課題を明らかにする点から有効であると考ええる。

2.2 ナレッジマネジメントと「場」

野中〔6〕、野中、竹内〔7〕、Nonaka, Toyama, Hirata〔8〕は、ナレッジマネジメント（経営者が持っている知識を経営管理することで新たな価値を生み出すこと）に関する研究において、知識創造のメカニズムを明らかにしている。まず、「ナレッジ」は「個人知」と「組織知」、「暗黙知」と「形式知」に分類することができる。「個人知」は、個人が所有・活用して他人と比較的共有しにくいナレッジであり、「組織知」は共有しやすく組織の価値創造に直接貢献するようなナレッジである。「暗黙知」は言語化しがたいナレッジであり、体験を通して個人に根ざすものであり、熟練（職人の専門技術のようなもの）やノウハウ、理念・信念など無形の要素を含む。「形式知」は言語化された明示的なナレッジである。暗黙知と形式知は相互補完的な関係にあり、知識創造にはこの2つの知識の相互作用が必要である。この相互作用を「知識変換」と呼ぶが、知識変換には4つのモードと「場」がある。野中はこれら4つのモードと場を経て新たな知識を創造し続ける「SECIモデル」を提唱した。SECIモデルの共同化では、個人は同じ時間と空間の中で一緒に経験を共有することによってスキルを共有したり、他者と共感する（「創発場（Originating Ba）」）。表出化では、それらの互いに共感された暗黙知は、対話によって明示的なコンセプトに表現される（「対話場（Dialoguing Ba）」）。連結化では、創られたコンセプトが、既存の形式知と組み合わせられ形式知に体系化される（「システム場（Systemizing Ba）」）。そして内面化では、「行動による学習（learning by doing）」を通じた追体験などによって再び個人が、暗黙知としての新たなノウハウを蓄積する（「実践場（Exercising Ba）」）。

このような考え方を農業経営継承に当てはめてみると、経営者個人が持つ無形資産を従業員に変換・移転することで、後継者が今までにない新たな価値を創造することと捉えることができ、また、経営継承にも「場」が重要であると考えられる。したがって、SECIモデルは農業経営における無形資産継承における「場」の重要性を明らかにするうえで有効であると考えられる。なお、農林水産業のナレッジマネジメントの先行研究としては末永〔12〕などがある。

ただし、「場」に関連するナレッジマネジメント研究においては、「学習する組織」や組織間学習の考え方も発達している（Senge〔11〕、松行、松行〔5〕）。「学習する組織」は、組織構成員がビジョンを共有しながら、行動と学習を自発的に繰り返すことで組織全体の能力が高まっていく組織であり、また、組織間学習は企業間の戦略的提携によって知識創造を行うことであり、ともに企業の競争力向上の源泉となると考えられている。しかしながら、現在の日本農業では大規模な企業組織や戦略的提携による企業間関係は一般的ではないため、本稿ではこれらの論点にまで踏み込んだ分析は行わないこととする。

2.3 分析対象

本稿では3つの事例を分析対象として取り上げる。事例1、2は、地域循環型農業を行っている

る畜産経営であり、事例3は、経営塾の活動を通して地域の発展に貢献しているワイナリーである。これらの事例は、いずれも現経営者は優れた経営者であり、経営状況も順調であるが、今後の経営持続性を考えると後継者の確保が重要な課題となる。なお、それぞれの経営が直面している経営継承をめぐる状況は異なっているため、具体的な分析方法については後述する。

3. 事例分析

3.1 事例1：Fファーム

3.1.1 概要

Fファームは、新潟市西蒲区の旧岩室村に立地する酪農経営である。関連するグループ経営として、稲作とホールクロップサイレージに取り組むK社、ジェラート店Rがある。酪農経営では効率的な糞尿処理が環境問題解決のためには不可欠であるが、Fファームでは水稲単作地域という立地条件を生かして、K社との連携を図り、有機栽培米の生産に堆肥利用を行い、地域循環型農業として高い評価を得ており、耕畜連携の優良事例である。2007年11月時点のFファームの労働力は、経営者F氏、F氏の弟、従業員2人の計4人であり、経営規模は、経済牛60頭、育成牛18頭である。2人の従業員は後継者候補と目されるが、経営継承に向けた準備は進められていない。

3.1.2 分析方法

本事例の分析においては、無形資産継承における課題として、当事者間の個性の問題を取りあげる。内山（[13]）によれば、熟練には、農場毎の特殊性が大きい熟練（特殊熟練）と比較的小さい熟練（一般熟練）があり、先代からの継承の難易度（先代が「教えられる」ものと「教えられない」もの）にも差があり、それらが継承プロセスに影響を与える。また、先代経営者および継承者の経営者としての「個性」は多様である。ここでは、各経営機能を遂行するにあたっての得意・不得意と継承当事者の人としての個性そのものの2つを経営者としての「個性」として捉えることとする。一方、Errington（[1]）は、労働者が経営者へと経営機能を獲得しながら階梯を登っていくという「継承階梯論」のモデルを提示している。このモデルでは、継承される経営機能の順番は「技術的」→「戦略的」→「マーケティング」→「財務」であるとされている。しかし、アンケート調査票では順番を「技術的」→「財務」→「戦略的」→「マーケティング」に変更した。これは、F氏への聞き取り調査において、マーケティングが最も重要であると強調されたこと、および家族経営と法人経営の違いや国・地域による違いなどを考慮したためである。

継承当事者の人としての個性そのものについては、FFS理論に基づいて質問票を作成し、質問票の回答から各因子を得点化し、得点と因子間のバランスによって回答者の個性を評価した。Fファームの経営者と従業員2名に質問票を配布したが、経営者と従業員1名から回答を得た。

3.1.3 結果

(1) 経営機能遂行上の個性

経営者の経営機能に対する認識は、技術の継承難易度は低く、財務、戦略、マーケティングの

表3. 経営者の得意度・難易度・特殊度

		経営者		
		得意度	難易度	特殊度
技術的	畜舎内	1.00	1.00	-1.00
	畜舎外	1.00	1.00	-1.00
財務		1.00	0.50	-1.00
戦略的		0.67	0.33	-1.00
マーケティング		0.50	-1.00	-1.00

注：得意度は「得意」1点、「どちらでもない」0点、「不得意」-1点、継承難易度は「教えられる」1点、「教えられない」-1点、熟練の特殊度は「特殊性あり」-1点、「特殊性なし」-1点とし、各経営グループの平均点を算出

表4. 従業員の得意度・難易度・特殊度

		従業員		
		得意度	難易度	特殊度
技術的	畜舎内	0.75	1.00	0.50
	畜舎外	0.50	1.00	1.00
財務		-1.00	-1.00	-1.00
戦略的		-1.00	-1.00	-1.00
マーケティング		-1.00	-1.00	-1.00

注：得意度は「得意」1点、「どちらでもない」0点、「不得意」-1点、継承難易度は「教わった」1点、「教わってない」-1点、熟練の特殊度は「特殊性あり」1点、「特殊性なし」-1点とし、各経営グループの平均点を算出

継承難易度は高いとし、いずれの経営機能も農場特殊性は低いとしている。しかし従業員の認識は、技術の継承難易度は低いが農場特殊性は高いとしている。したがって、経営者と従業員との間に、Fファームの特殊性について認識が異なることが分かった。また、回答から従業員は技術的な仕事のみに従事しており、財務、戦略、マーケティングには関わっていないため、経営機能の継承難易度に対する認識が不足していることが推測される（表3、表4を参照）。このような経営機能の継承難易度に関する認識のズレや認識の不足は、経営継承の阻害要因になるものと考えられる。

(2) 人としての個性

経営者は全体的に高い数値を示すが、最も高い得点を示す凝縮性（自らを固定・強化しようとする力の源泉→指導力）が個性タイプになる（表5）。因子特性（ $A \geq B$ かつ $D > E$ ）から見ると、LM（リーダーシップ）型で、一般的に、タグボート型が見つけた新規事業の「芽」を成長させる、リスクに対して積極的にチャレンジしながらグイグイ引っ張っていくタイプの人材である。また、ストレスが少ないことからユーストレス（eustress）状態でポジティブ反応が期待できる適度な

表5. FFS点数一覧表

	A 凝縮性	B 受容性	C 弁別性	D 拡散性	E 保全性	合計	S ストレス
経営者	14	13	11	13	11	62	4
従業員	8	12	16	12	4	52	0

ストレス状態、もしくは刺激がなすぎで、活性を失っているアンダーストレス状態（慢性化及び、気が抜けたデモチベート状態）に陥る手前の可能性もある。

一方、従業員は最も高い得点を示す弁別性（状況を相反分別しようとする力の源泉→論理的判断力）が個性タイプである。因子特性（ $B > A$ かつ $D > E$ ）から見ると、TG（タグボート）型で、一般的に、事業として成長可能性が高い新規事業の「芽」を嗅ぎつけ、アイデアベースのものを具現化することを得意とするタイプである。しかし、ストレスが少なすぎるため、刺激がなすぎで、活性を失っているアンダーストレス状態に陥っている可能性がある。これは日常の仕事において技術的・単調な作業しか行っていないからと推測される。アンケートの回答から本人は技術的な作業は得意であり、財務、戦略、マーケティングを不得意としているが、今後、研修等を通じて不得意分野を克服し、新たな得意とする分野を開拓することが課題となる。

3.1.4 無形資産継承の課題

以上の分析から、無形資産の継承をめぐる当事者の個性に関する問題として2点指摘したい。

第1は、無形資産の継承の困難との関係である。無形資産としての経営機能の継承の困難は、それぞれの経営機能の継承の困難そのものに加えて、当事者間の経営機能の継承難易度に対する認識のズレや不足によってもたらされるということである。したがって、当事者間で経営機能に関する認識を共有する取り組みが必要であると考えられる。

第2は、経営機能遂行上の個性と人としての個性との関係である。本事例では、当事者間の人としての個性の組み合わせは、経営者と従業員という関係において大きな問題はないが改善の余地があることが指摘された。しかしながら、人としての個性に問題がないとしても、経営機能遂行上の個性の問題があると経営継承が円滑に進まないことが予想される。

3.2 事例2：H和牛牧場

3.2.1 概要

H和牛牧場は、埼玉県熊谷市にあり、2009年11月時点の労働力は、経営者H氏、常時雇用8名の計9人である。経営規模は肉用牛160頭、内訳は褐毛和種肥育牛68頭、繁殖牛46頭、黒毛和種肥育牛22頭、繁殖牛24頭である。

地域における有機資源循環への取組みとして、2003年にNPO法人「くまがや有機物循環センター」を設立した。堆肥センターを設立することでNPO、地域農業、消費者と連携した堆肥循環システムづくりに取り組んでいる。また、地域の稲作農家、受託集団と連携し飼料稲を作付けすることで耕作放棄地の有効活用や河川草の飼料化への取り組みも行っている。

H氏は現在60歳であるが、牧場の継承はまだ後継者候補も定まっていない状況である。一般的に継承は約10年の長期計画になるため、早急に経営継承に取り組む必要がある。

3.2.2 分析方法

本事例の分析においては、暗黙知として経営理念と熟練の2つを取り上げ、暗黙知の内容と伝達方法の側面から、経営継承の課題を明らかにする。そこで、経営者H氏への聞き取り調査と郵送によるアンケート調査を実施し、H氏の持つ暗黙知とその伝達方法について分析することとした。

まず、経営理念・熟練を後継者・従業員に伝えるものと伝えないものに分類する。次に、伝えるものは、その内容を言葉だけで伝えるか言葉以外の方法で伝えるかに分類する。言葉以外の方法を用いるものなかで、その理由として「言葉だけでは伝えにくいから」と選択したものをH氏の考える暗黙知とする。

経営理念は、木村（[4]）が分類した「① 財産を維持管理し次世代へ継承する。② 食べて行けるだけの所得を確保する。③ 他産業並みの労働で、他産業並みの所得を得る。④ 利潤を追求・確保する。⑤ 自家用の食料を確保する。⑥ 生き甲斐であり、生涯の楽しみを実現する。⑦ 品質の向上、技術の向上や革新を図る。⑧ 顧客や需要を創出する。⑨ 経営の持続的成長・拡大を図る。⑩ 市場におけるシェアを拡大する。⑪ 消費者のニーズに応える。⑫（飼料など）国産のものを使用する。⑬ その他」とし、この中からH氏の考える経営理念を抽出する。熟練は、Fファームの分析の場合と同様に、経営機能の「技術的」「戦略的」「マーケティング」「財務」とした。

また、アンケート調査では後継者と従業員を区別しているが、これは経営者が従業員を後継者候補として考えているかを把握するためである。本事例では、まだ後継者が確定していないため、後継者に関する回答は後継者が確定した場合を想定しての回答となっている。

3.2.3 結果

(1) 経営理念

H氏は、経営理念は「言葉だけでは伝えにくい」と考えていることから、H氏自身も経営理念は暗黙知であるとしている。その伝達方法として「データや資料を見せて」後継者に伝えようと考えている。しかし、現在、H氏は従業員には経営理念を伝えていないことから、従業員は後継者の対象外と考えていることがわかる。聞き取り調査において、以前は、時間をかけて従業員に伝えようとしたが理解してもらえず、従業員には「伝える必要がない」と考えるようになってしまった、と回答している。

以上の結果から、暗黙知である経営理念は「データや資料を見せて伝える」といった場だけでは伝わらないことがわかる。SECIモデルによると、暗黙知の伝達には創発場、対話場が必要であり、経営理念の伝達には、それにあつた適切な場を形成する必要がある。

(2) 熟練

H氏は「技術的」、「戦略的」、「マーケティング」、「財務」の中で暗黙知と考えているものはない。そのため伝達方法は、後継者・従業員がより理解しやすいように「データや資料を見せる」

方法を用いている。

後継者には、「技術的」、「戦略的」、「マーケティング」、「財務」を伝えようとするが、従業員には「技術的」のみで「戦略的」「マーケティング」「財務」を伝えていない。その理由は、従業員の日常の仕事はルーチンワークであり、作業指示は主に連絡ボードや電話を使い、重要な仕事は自分で行っているためとしている。

また、従業員には「戦略的」を「伝えたいとは思わない」、「マーケティング」、「財務」を「伝える必要がない」とも考えている。Errington ([1]) の経営継承階梯モデルに従うならば、「戦略的」な仕事に従事する機会が与えられると同時に経営理念が伝わる「場」が形成されることによって従業員の企業家精神が高められると考えられる。

3.2.4 暗黙知継承の課題

以上の分析結果から、暗黙知継承には3つの課題がある。

第1は「適切な場の形成」である。暗黙知である経営理念・熟練の伝達には、創発場、対話場の形成が必要である。この2つの場に共通することは、フェース・トゥ・フェースのコミュニケーションである。H氏は、従業員への作業指示に連絡ボードや電話を使用しているため、フェース・トゥ・フェースのコミュニケーションが不足しており、H氏の持つ暗黙知は従業員に伝わり難いと推測される。第2は「経営者になるための人材育成」である。H氏は後継者としてふさわしい人でなければ経営理念や熟練を伝える必要がないと考えている。従業員が後継者候補に至るまでの取り組みを行う必要がある。そして第3は「従業員の欲求のマネジメント」である。ルーチンワークである現在の仕事は、単調で物足りず、従業員にはもっと成長したいという自己実現欲求があるかもしれない。経営者は従業員をモチベートする必要がある。

3.3 事例3：ワイナリーC

3.3.1 概要

ワイナリーCは、新潟市の中心部から日本海の海岸沿いに20 kmほど南下した旧新潟県西蒲原郡巻町にある角田浜という砂丘地にある。ワイナリーCではワインやビールを醸造して販売するだけでなく、レストラン、音響施設ホール、温泉付き宿泊施設もあり、年間18万人の人が訪れている。

2009年6月時点のワイナリーCの労働力は、正社員68名、パート社員77名の計145名である。後継者候補は社員の中から選定され、経営継承は長期に渡って進められている。

ワイナリーCでは、2003年秋に巻町地域の発展を見据え、後継者育成を目的とした「ワイナリー経営塾」を開講した。この塾では、経営者O氏の経験に基づいた生きたワイナリー作りのノウハウを教えている。塾生の募集後、O氏との面接に合格した30代の男性2名(A氏とH氏)が入塾した。A氏は2003年秋に入塾後、時間をかけ準備を進め2009年秋に開業予定である。H氏は2006年3月に妻とともに入塾し2006年秋に研修を終えると、ワイナリーFと石窯焼きのビザレストランFを開店した。一般的に継承は約10年間が必要とされているが、比較的短期間

で継承を遂行した事例といえる。

3.3.2 分析方法

本事例の分析においては、SECIモデルによって暗黙知継承における「場」の重要性を明らかにする。取り上げる暗黙知は経営理念と熟練の2つであり、経営者O氏への聞き取り調査を実施した。そして、ワイナリー経営塾の取り組みを暗黙知継承のための「場」として捉え、SECIモデルを用いて分析する。また同時に、経営外部の第三者に継承を行うことのメリットを明らかにする。

3.3.3 結果

(1) SECIモデル（ワイナリー経営塾）

まず、ワイナリー経営塾の授業内容は実習と講義に分かれ、塾生は実技と理論を身に付けることができる。実習ではブドウ栽培やワイン醸造の作業をO氏と協働で行い、O氏の講義では教科書を用いてブドウの栽培方法やワインの醸造法、ワイナリーの経営学などを学ぶ。

これらの授業内容をSECIモデルで表すと（図1）、①共同化では、O氏と塾生が栽培や醸造作業を一緒に行うことで、O氏と塾生が共感し合える創発場を形成している。ここでの共感言葉では表せない経営理念や熟練が塾生に伝わる。②表出化では、1対1で行う実習や講義での「対話」を通してO氏の考えを共有し合える対話場を形成している。これにより言葉で表せるO氏の持つ経営理念や熟練が塾生に伝わり、両者には次第に信頼関係が生まれる。③連結化では、教科書やO氏の今までの経験から形式知化された知識を塾生に伝える。④内面化では、ワイナリー経営塾で得た知識を、実際に自分で行うことでスキルとして身に付ける。以上のように、暗黙知である経営理念・熟練は、共同化・表出化それぞれに対応する創発場・対話場を経て継承されていく。ところで暗黙知には、暗黙知から暗黙知へと変換するものと暗黙知から形式知へと変

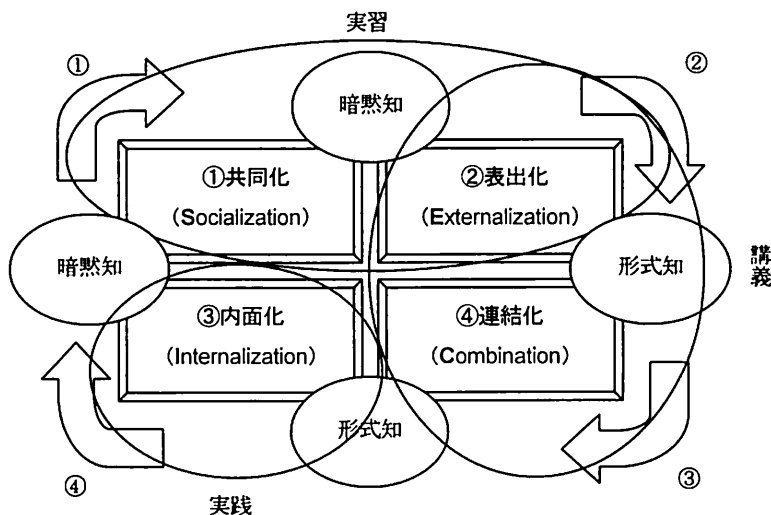


図1. SECIモデル（ワイナリー経営塾）
出所：野中，竹内（[7]，p.93）に加筆した

換するものがある。経営理念・熟練にもそれぞれ暗黙知へ変換するものと形式知に変換するものがある。経営者は暗黙知の継承の際に、それぞれに対応する場の形成を行っていく必要がある。

(2) クラスターの形成

O氏は「角田浜一帯をナバ市のようなワイン生産地にしたい」と考えている。アメリカ・カリフォルニアのナバ市にはワイン・クラスターが形成されており、O氏は角田浜一帯にワイン・クラスターの形成を目指している。

Porter ([10])は、クラスターを「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関（大学、規格団体、業界団体など）が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」と定義している。さらにポーターはクラスターの形成をダイヤモンドモデルで説明している。ダイヤモンドモデルは、ある立地に属する企業が競争上、優位となる要素として、「要素条件」、「需要条件」、「関連産業・支援産業」、「企業戦略・競争環境」を挙げている。これら4つの要素の優位性が確保されれば、その企業は競争優位な環境におかれ、生産性を高め厳しい環境下においても競争に打ち勝つことが可能である。

O氏は、ワイナリー経営塾を通して近隣にワイナリー同業者を作ることで、地元の要求水準の高い顧客（需要条件）に対して厳しい競争が行われる環境（競争環境）を作り出そうとしている。ワイナリー経営塾生が卒業してからも、実際に開業してはじめてぶつかる疑問や問題への答え、必要な農機具の貸し出しなど、できる限りの援助を行っている（関連産業・支援産業）。そこには競争関係だけでなく協力関係が共存している。そして良質のブドウを供給する各ワイナリー（要素条件）が、競争と協力の中で地域一体的な戦略（企業戦略）を行うことで、角田浜一帯に一大ワイン・クラスターを形成しようとしている。

4. 結 語

本稿では、FFS理論とSECIモデルを理論的な基礎として、事例分析を通じて農業の経営継承における無形資産継承の「場」の形成をめぐる実態と課題を明らかにした。経営継承が円滑に進んでいない事例においては、経営機能遂行上の個性をめぐる問題や暗黙知の伝達方法に問題を抱えている一方で、経営継承が進められている事例では、無形資産継承の「場」が有効に機能している実態が明らかにされた。したがって、農業における経営継承を円滑に進めるためには、ナレッジマネジメントの視点に立った経営継承の取り組みが有効であると考えられる。特に「場」の形成を通じて、組織を学習する組織へと変容させることができると考えられる。学習する組織という「場」の形成は、経営者になるための人材育成の第一歩であるといえる。

しかしながら、本稿で展開した分析方法には改善すべき点があると考えられる。

第1は暗黙知の抽出方法についてである。今回の研究では、各経営機能は形式知か暗黙知かという二者択一の方法で行ったが、各経営機能の中には形式知と暗黙知の両方が存在する。各経営機能の具体的な作業から暗黙知を抽出し検証する必要がある。第2は暗黙知の分類についてである。暗黙知には、暗黙知から暗黙知へと変換するものと暗黙知から形式知へと変換するものがある。

る。それぞれに対応する場を形成するために、抽出した経営理念・熟練はどちらの暗黙知なのかを明らかにする必要がある。そして、第3はクラスターが経営継承に与える影響についてである。クラスターの形成は、多様な人材確保に有利に働くことが期待されているが、農業の後継者確保としての可能性があるかどうかの検証も必要である。また3番目の事例におけるクラスター形成には、「学習する組織」や組織間学習の萌芽をみることもできる。しかしながら、これらについては今後の研究課題とする。

謝 辞

本稿の執筆に当たり、調査の実施にご協力いただきましたFファーム、H和牛牧場、Cワイナリーの関係者の皆様、東京大学の木南章、古澤慎一の両先生、ならびに有益なコメントをいただいた2名のレフェリーに記して感謝申し上げます。

参 考 文 献

- [1] Errington, A., "The intergenerational transfer of managerial control in the farm-family business: A comparative study of England and Canada," *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol. 5, No. 2, 1998, pp. 123-136.
- [2] インタービジョン総合研究所「プロジェクトリーダーのための入門チームマネジメント-6人で9人分の仕事をする組織最適化の法則」PHP研究所, 2001年.
- [3] 岩元泉, "農業経営の継承と農地制度,"『農業と経済』第66巻第5号, 2000年, pp.14-21.
- [4] 木村伸男『現代農業経営論』全国農業協同組合中央会, 2000年.
- [5] 松行康夫・松行 彬子『組織間学習論—知識創発のマネジメント』白桃書房, 2002年.
- [6] 野中郁次郎, "知識創造のダイナミクス,"ルディ. ラグルス・ダン, ホルツワルス編『知識革新力』ダイヤモンド社, 2001年, pp.63-103.
- [7] 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年.
- [8] Nonaka, I., Toyama, R. and Hirata, T., *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, New York: Palgrave Macmillan, 2008.
- [9] 農林漁業金融公庫調査室『農業経営における事業承継に関する調査報告 AFC調査レポート2007-5』, 2007年.
- [10] Porter, M.E., *On Competition*, Harvard University Press, 1998.
- [11] Senge, P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Business, 1990.
- [12] 末永聡, "農林水産業とナレッジマネジメント,"『農業経営研究』第46巻第4号, 2009年, pp.8-16.
- [13] 内山智裕, "農業経営の無形資産継承メカニズム—米国アイオワ州を事例として,"『農業経営研究』第39巻第2号, 2001年, pp.12-21.
- [14] 柳村俊介『現代日本農業の継承問題—経営継承と地域農業』日本経済評論社, 2003年.

Knowledge Management in Agricultural Succession

Toshinari SOUMA* and Lily KIMINAMI**

Abstract

In the present study, both the importance of intangible asset succession and “*ba*” as the place of knowledge creation in succession management of agriculture were clarified through the analysis of two cases where the management of succession became a problem and where the management of succession to the third party has succeeded in a short term. However, when the intangible assets are passed on to the employee, not only the skills are transmitted, but also the manager should transmit the corporate principles at the same time. This is possible through the formation of “*ba*” and changing the organization into an institution of study. Therefore, the formation of “*ba*” for study becomes a first step in the personnel training as a manager.

Nevertheless, there are three problems left in the present study. First is the method for extracting tacit knowledge. Tacit knowledge must be extracted from concrete work of each administrative function and verified because both explicit knowledge and tacit knowledge exist in each administrative function. Second is the classification of tacit knowledge because there are two kinds of tacit knowledge, one converted from tacit to tacit and the other converted from tacit to explicit. Third is clarification of the influence that industrial clusters have on the management of succession in agriculture. Generally, cluster formation is expected to be advantageous for securing various talents. Therefore, whether a cluster for securing a successor of farm management can be obtained must be verified. These are important research topics for the future.

JEL Classification : Q10

Keywords : Management Succession of Agriculture, F&S Theory, Knowledge Management, SECI Model

* Niigata Flower Bulb Growers Cooperative Association

** Niigata University