

第3章 実践のための手引き



集落の活動・実践に役立つ手法を、具体例を交えて目指す方向ごとに示します。

I 集落の農業の持続・発展に向けて

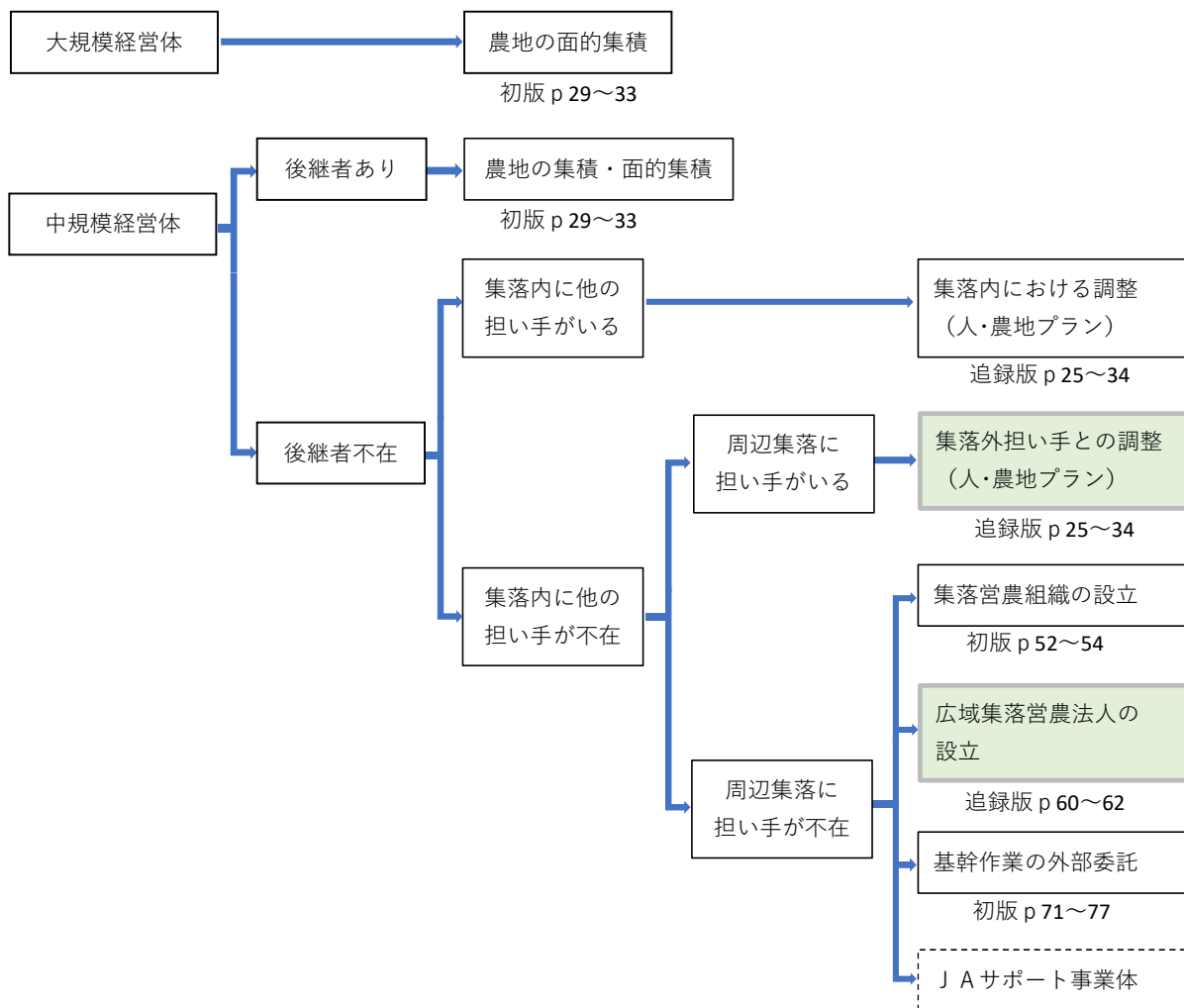
農業の担い手は、大きく「個別経営」と「集落営農組織」に分けることができます。担い手の状況は集落により異なり、個別経営が一人の場合や複数存在する場合、集落営農組織が大部分を担う場合、集落営農組織と個別経営が共存する場合、個別経営も集落営農組織も存在しない場合があります。

集落の農業の持続・発展に向けて新たな活動を展開する場合、集落の担い手の状況に応じた農業の目指す姿を描き、その実現に向けて実践することが必要です。また、集落内で問題の解決が難しい場合は、近隣集落も含めた地域で農業の目指す姿について話し合いを行いましょう。

【担い手が個別経営の場合】

法人化されているような大規模な個別経営等により将来的に集落の農業が維持されるのであれば、農地の面的集積（初版 p29～33）を進めるとともに集落と個別経営が支えあう環境づくり（初版 p34～36）を推進し、個別経営の効率化、安定化を図ります。

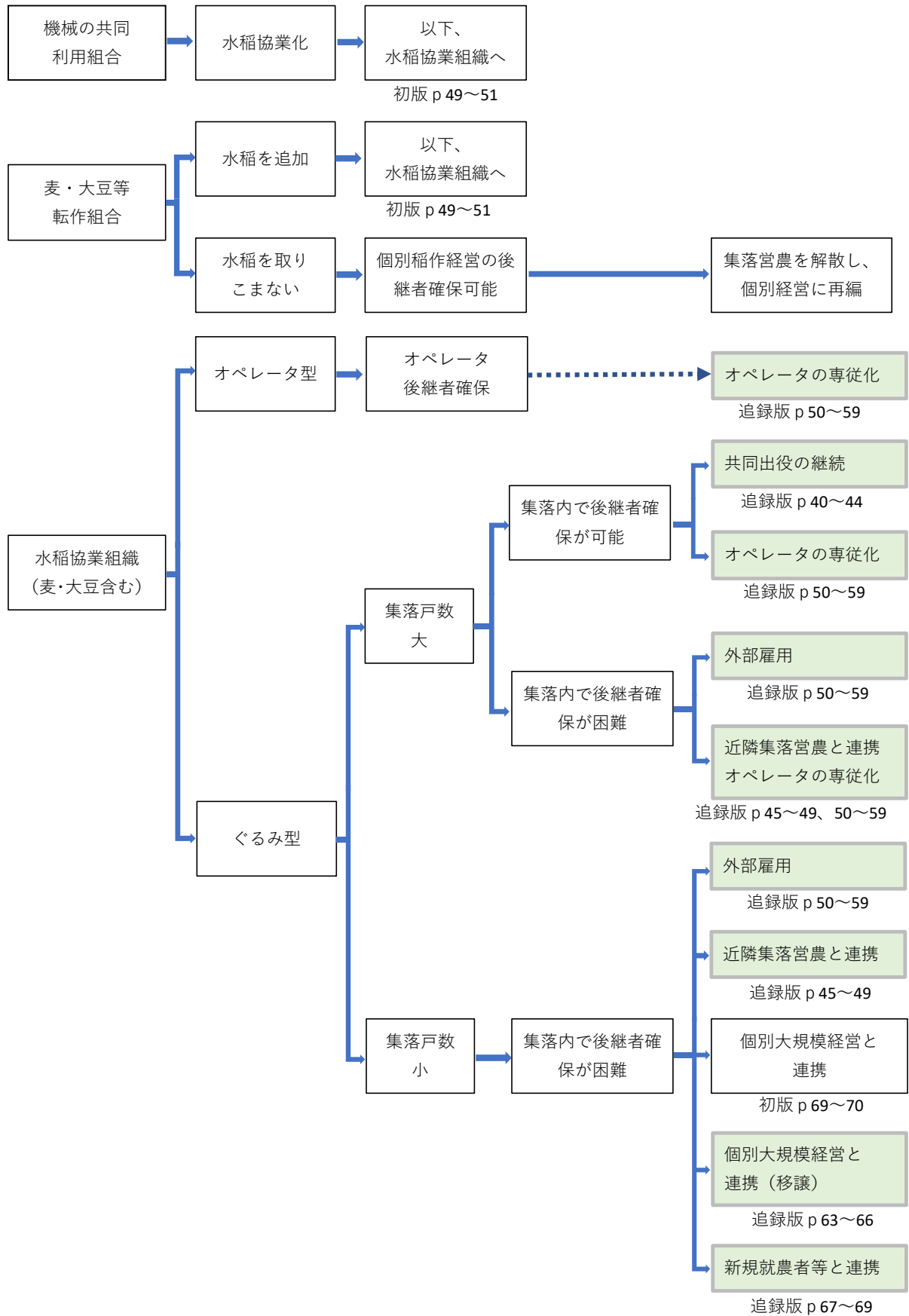
しかし、10ha程度の中規模な個別経営が担っている場合、その経営体に後継者が存在するのかどうかによって、将来の集落農業の目指す姿が大きく変わってきます。将来的には、集落営農組織の設立を検討する必要がある場合も考えられます。そのため、早急に個別経営の営農の継続性について把握し、集落農業の目指す姿について集落で話し合うことが重要です。



【担い手が集落営農組織の場合】

滋賀県において集落営農組織が担い手として位置づけられる場合、水稲部門が協業化されていることが前提となります。集落営農組織が機械の共同利用組合や麦・大豆等の転作組合の場合で、集落内に担い手となる個別経営が存在しない場合は、まずは水稲部門の協業化（初版 p49～51）を推進します。

水稲協業組織においては、集落内で次世代の役員やオペレータが確保できる場合は、現在の運営体制を継続しつつ、収益性の向上等経営体質の強化を図ればよいのですが、そのような組織は少ないと思われます。多くの集落営農組織では、オペレータの専従化や組合員の家族以外の者の雇用、近隣の集落営農組織との連携等について、集落や近隣集落の担い手の状況も踏まえながら検討することが必要です。



1 マーケットインの考え方に基づく生産体制づくり

(1) 所得の最大化に向けた地域自らによる水稻・麦・大豆等の作付計画の作成

【背景・目的】

国は、平成30年産から行政による生産数量目標の配分を廃止し、生産者や産地が主体的に需要に応じた生産・販売を行う方針へと転換されました。

米の需要は、人口減少も重なり毎年10万トンずつ減少と言われていています。さらに、令和2年産米はコロナ禍の影響により需要が大幅に減少し、東日本の産地の過剰作付けで余った米が西日本に押し寄せる事態となっています。令和3年以降は、このまま東日本の産地に押しつぶされるのか、米以外の作物に転換していくのか、今こそ主体的に考えなくてはならない、待ったなしの状況となりました。

生産者や関係機関は、水田での作物作付計画の策定手順について、考え方を大きく見直す必要があります。これまでの「米の生産目標」を重視する水田の利用調整から、「米の生産目標」は目安とし、品目ごとの需要に応じた生産を進め、「集落（経営体）の所得を最大化する」ための水田利用を考える手法に改める必要があります。

現在、滋賀県農業再生協議会では主食用米の需要見込みから生産目標を設定し、市町農業再生協議会にはその目安を生産目標という形で示しています。市町農業再生協議会（市町・JA等）は、この生産目標を目安に、マーケットの状況や地域の環境等諸条件から「所得を最大化」できる方策を検討し、「所得を最大化するための水田収益力強化計画」について考え、実践するよう誘導、支援することが求められます。

【活動のポイント】

- ・市町農業再生協議会（市町・JA等）において、「所得を最大化」するための水田利用について検討し、集落への提案を行います。
- ・提案を行う集落を選定し、集落による話し合いを支援します。
- ・先行して取り組んだ集落の成果を周辺集落にも波及させます。

手順1	市町農業再生協議会による地域の「所得を最大化」するための方策を検討
-----	-----------------------------------

○市町農業再生協議会（市町・JA等）は、様々な品目の組み合わせの中で地域の「所得を最大化」するための水田利用について集落に提案するため、複数のモデルを検討しましょう。

《留意点》

- ・多くの意見が得られるよう、戦略推進会議の場を利用することも考えます。

- ・『近江米生産・流通ビジョン』および『滋賀県水田収益力向上ビジョン』を参考に、水稲・麦・大豆をはじめ地域で今後作付けを進めようとする品目の需要見込みを踏まえ、5年後、10年後の姿を描き、中長期的な視点で検討します。
- ・「米が最も安定して、最も儲かる」「米は本作、その他は転作」という概念を捨てることが重要です。主食用米の需要は毎年減少する中、主食用米以外の作物をどのように組み合わせるかを考えます。
- ・主食用米をはじめ麦や大豆は、播種前契約に基づく生産（ローリスク・ローリターン）と安定供給を基本としつつ、品目（品種）によってはブランド化や販売先の開拓、直売など地域独自の攻める取組（ハイリスク・ハイリターン）も、組織の成熟度合いに応じて組み合わせるを推進します。
- ・地域の担い手の状況や土壌条件、水利、利用可能な機械などの環境条件も考慮します。
- ・主食用米の作付けを減らす場合、麦・大豆等畑作物を増やすのか、非主食用米を増やすのか、畑作物を増やす場合はブロックローテーションか固定化か、増やせる限界はどこか、限界が来たときに非主食用米をどのように増やすのか等、集落に応じた提案ができるよう、様々なモデルを作成します。
- ・畑地化を進める集落には、野菜等園芸作物の導入も積極的に検討します。

【モデル例】

- 労働生産性の高い麦・大豆の作付け割合を集落の50%に設定し、団地化して排水対策を徹底して収益性を高め、助成金を含む所得の確保と労力の分散
- 水稲以外には適さない〇〇一帯は水稲で固定化し、飯米や縁故米を除き播種前契約を前提に需要の高い品種と非主食用米の作付けによる経営の安定化
- 保水性の低い〇〇一帯は、畑地化または畑作物の固定化を図り、単収の向上による所得の増加

手順2	先行取組事例づくり（提案対象集落の選定と取組支援）
------------	----------------------------------

- 新たな試みであることから、まずは地域の先行事例づくりから始めましょう。
- 話し合いを円滑に進行できる集落を選定しましょう。
- 集落全体の農地利用調整や地域の「所得の最大化」を検討する場を作りましょう。
- 関係機関で検討した複数のモデルを提示し、集落自らが「所得を最大化するための水田収益力強化計画」を作成、実践できるよう支援しましょう。
- 実践後は評価を行い、必要に応じて計画の見直しを提案しましょう。

《留意点》

- ・米政策（市町行政）、生産・流通販売（JA）、技術・経営支援（県普及組織）、リスク管理（NOSA I）など様々な視点から提案ができるよう、関係機関が一体となって支援することが望まれます。

関係機関の役割（例）	
市町農業再生協議会 （市町・JA等）	集落の選定および話し合いに向けた調整、集落における作付情報の提供、政策の情報提供
JA	各品目や品種の需要、流通・販売動向等の情報提供
普及組織	市町再生協等との連携、話し合いに向けた全体コーディネート、技術・経営指導
NOSA I	作付転換等に伴うリスク管理への対応

※話し合いにおいて、農地の利用調整等が必要になった場合、農業委員会や農地中間管理機構も支援に加わる。

- ・話し合いには集落の役員だけでなく、入り作者を含む担い手農家や小規模農家等も参加してもらうことが重要です。
- ・複数の個別経営体等担い手がある場合は、人・農地プランの作成や見直し等の話し合いの場を活用することが考えられます。
- ・小規模農家の意向も反映し、集落一体となった計画が作成できるよう、耕作者へのアンケートにより飯米や縁故米の必要量などの把握を行います。
- ・話し合いの結果は、集落内で情報共有します。
- ・支援の経過は細かく記録するとともに、売り上げや経費、労働時間等の情報を集めて評価を行い、他集落への推進に活用できるよう、支援方法の評価と見直しが重要です。

手順3	先行取組集落の成果の波及
-----	--------------

○計画の作成に至るまでの話し合いの経過を含め、計画の実践による取組の成果を資料に取りまとめ、周辺集落に紹介して同様の取組を推進しましょう。

《留意点》

- ・集落により耕地面積や担い手の状況も様々であることから、場合によっては集落単位よりも複数集落による計画作成の方が望ましい場合も想定されます。話し合いや計画作成の取組単位は柔軟に考えるようにしましょう。

(2) 需要に応じた生産体制への転換と販売の強化

【背景・目的】

多くの地域で農業を担っている集落営農組織において、経営の継続性を高めるには、経営に必要な要素の一つである「金」（内部留保などの資本）が適切に管理されている必要があります。従事分量配当を確実に行うとともに、内部留保も十分に確保できる収益構造を作り上げる必要があります。

しかし、農業の世界では長らく、『プロダクトアウト』の考え方で生産から販売が行われてきました。プロダクトアウトは、「農産物を作ってから売る」という農産物ありきの考え方であり、生産者起点の発想です。輸入農産物の品質も向上し、様々な食料品が流通している現在、プロダクトアウトの考え方だけでは、売れ残りのリスクや販売価格の低下が懸念され、収益性を向上させることは難しくなっています。

さらに、コロナ禍を踏まえ、農産物の消費状況に変化が見られ、特に米については今後価格の低迷が懸念されます。

このような状況下では、いかに消費動向を見極め、需要に応じた生産体制の確立、つまり「マーケットインの考え方」を生産活動に反映させ、最終消費者である顧客が「欲しい」と思うものを生産することが、収益の最大化を実現するための重要なポイントとなります。

【活動のポイント】

- ・農産物の生産、流通・販売情報を集め、状況を分析することから始めます。
- ・ニーズの根底にあるものを見極めるよう努めます。
- ・適地適作に基づく生産や伝統的な食材、生産者としての想い等は大切にします。

農産物の生産、流通・販売情報の収集と分析

○対象とする農産物の生産、流通・販売情報を把握し、今後の動向や市況を分析することから始めましょう。

○コロナ禍による経済の環境変化などの情報も併せて収集・分析しましょう。

《留意点》

- ・米は、『近江米生産・流通ビジョン』を参考に、集落農地の土壌条件や水利など栽培環境条件も考慮しながら、栽培品種や作付面積の判断材料にします。
- ・園芸作物は、市況のほか、直売所などの直接販売の動向や加工業務用の契約栽培先との情報交換などを実施し、栽培品目や作付面積の判断材料にします。

農産物購買行動の背景にある消費者の価値意識やニーズを把握する

○農産物の情報収集・分析ができれば、次に消費者ニーズを把握しましょう。

《留意点》

- ・消費者ニーズを把握する場合、ニーズの本質まで把握することが大切です。例えば、最近では小容量の商品がよく売れる傾向にあります。しかし、「消費者ニーズは小容量である」と結論付けるのではなく、なぜ小容量がよく売れるのかを探る必要があります。
- ・消費者ニーズを把握する調査には、時間と一定のスキルが必要です。外部委託して調査できれば良いのですが、コストが掛かります。お金も時間も知識もないが早く把握したい場合には、現在よく売れている商品がなぜ売れているのかをグループで議論、分析したり、自分たちを消費者と仮定して、どのような状況の時にどの程度の価格であればどのような商品を買うのか等を考え、仮説を立ててみてはいかがでしょうか。

プロダクトアウトの要素をベースにマーケットインを考える

農産物の販売において、完全にマーケットインに転換することは困難です。すぐに新たな品種を開発することは不可能であり、温度等環境を制御することも容易ではありません。例えば、顧客がお盆前に新米がほしいと望まれても、滋賀県では困難です。

そのため、土壌や気候、生産技術等を考慮し、その地域に適した作物を生産することを前提としたうえで、消費者ニーズを踏まえた生産を行うという意味でのマーケットインが必要となります。

○滋賀県に適した品種、開発品種や推奨品種、伝統野菜等地域特有の農作物等を生産することを前提に、マーケットインを考えましょう。

○「この地域では、古来から〇〇の農法で栽培を続けている」「この農産物は〇〇で作ることに特徴があり、食味も良くなる」等、地域や生産者グループの強い想いは大切にしましょう。

マーケットインにおける品目ごとの留意点

○米・麦・大豆

米の販売方法は、組合員の親戚などの縁故米、兼業先の会社関係者への直接販売、ネット販売、業務用販売、系統出荷など手法は多岐にわたります。販売先・流通方法によってニーズが異なることから、ニーズに合わせた品種構成や作付面積、環境こだわり栽培、オーガニック栽培などの栽培方法を選択する必要があります。

○高収益作物

米に代わる高収益作物として、露地野菜などの導入が進んでいますが、販売単価、労働時間、生産コストを見直し、米と同等以上の従事分量配当を行うための利益が確保できているかを分析する必要があります。

- 販売単価：直売や契約栽培など販売単価の安定度
- 労働時間：省力機械や省力技術の導入と人件費のバランス
- 生産コスト：生産資材や流通経費の削減方法

○6次産業化

農産物の付加価値向上や規格外品等の有効活用など6次産業化に取り組む事例が増えていますが、加工品は消費者に届く最終形態であることから、特にマーケットインの考えを強く意識する必要があります。先に加工品ありきから販売を考える、いわゆるプロダクトアウトの考え方のみでは、販売に苦勞して取組に要した設備投資や人件費などの回収が困難になるリスクがありますので、特に留意する必要があります。

【引用文献・資料】

・これからのマーケットインの農業(折笠俊輔, 農林金融 2018年7月号, 30-31)



【事例】主食用米の生産にこだわらない栽培品目の導入

～水田面積の40%以上で畑作物を栽培～

野洲市のある農事組合法人（経営面積約34ha（令和元年））では、経営体質の強化を目的に50歳代の常勤役員を採用し、次のことに取り組みました。

①労働配分と収益性確保

野洲市の一般的な米の生産調整の割合は約33%でしたが、当該法人では戦略として水田面積の40%以上で小麦や大豆等畑作物の作付けを行いました。これにより、一時的に集中する水稻の労働ピークを緩和させるとともに、経営所得安定対策や水田活用の直接支払交付金を最大限活用することを検討され、常時雇用労力の活用と収益性の向上につなげています。

②単位面積あたりの収入増加

小麦品種を普通種からJAが推進していたパン用種「ミナミノカオリ」に転換することで、畑作物の直接支払交付金の単価を2,300円/60kg向上させ、平均単収も約500kg以上/10aを確保できるようになったことで、単位面積あたりの収入が大幅に増加しました。

③新たな販売戦略の模索

主食用米の需要が減少している中、コアな需要がある有機栽培米に着目し、滋賀県が進めるオーガニック栽培米の取組を開始しました。基幹作物である水稻においても、より収益性の高い販売チャンネルを模索することで積極的な経営展開を目指しています。

④営業利益の増加

新たな品目として、JAが推進する小豆栽培にも取り組みました。大豆の栽培面積の一部を小豆に転換することで豆類の作期拡大を図るとともに、無選別出荷でも面積当たりで大豆の約6倍の販売収入があり、営業利益の増加に貢献しています。

2 集落に支えられた個別経営の展開

(1) 中規模個別経営の事業縮小にも対応できる地域農業ビジョン（人・農地プラン）の作成

【背景・目的】

高齢化によるリタイヤが今後増加し、全国における農業就業人口は 2015 年から 2025 年までの 10 年で半減すると予想されています。担い手に期待される 1 経営体あたりの経営面積が増加する一方で、担い手である本県の認定農業者数のうち、非法人の個別経営体数は減少を続けており、後継者のいない高齢の担い手が規模縮小または離農しているものと考えられます。

これらのことから、経営面積が 10ha 程度の中規模個別経営に支えられてきた農業集落においては、個別経営の存続が集落の農業において大きな課題になると考えられます。

集落の担い手に関する課題が顕在化するまでに、人・農地プランを活用して将来の担い手を明確にし、地域を挙げて担い手を支える仕組みづくりが必要です。

【対象】

○農地の大半が中規模の個別経営に集積されているが、高齢であることから個別経営の存続が懸念される集落

※平野部のほ場整備済みの集落を想定

【活動のポイント】

- ・集落での「人・農地プラン」の検討（更新）と併せて考えるようにします。
- ・中規模個別経営の経営主やその家族の意向を十分に確認します。
- ・中規模個別経営に将来的に営農の意向がない場合は、誰がその農地を担うのか、集落外の担い手を含めて農地利用の在り方を検討します。
- ・その他の耕作者、地権者を巻き込んで進めていく必要があります。

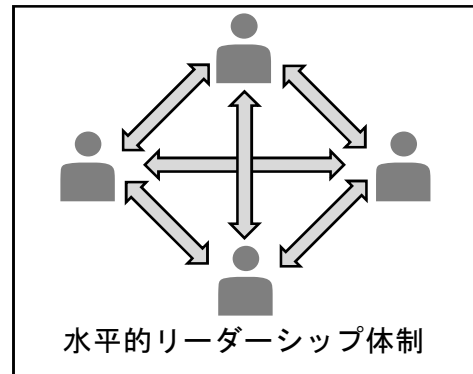
手順 1	集落内外の個別経営も加えた検討チームの設置
------	-----------------------

○チームの設置について、集落説明会等で地権者の合意を得ておくようにしましょう。

○「人・農地プラン」の作成・更新について合意を得ておきましょう。

《留意点》

- ・ 入り作者を含む個別経営や集落のキーパーソンなどが応援者になってもらえるよう、事前調整が重要です。
- ・ 関係機関は、コーディネーターとして参画し、調整に努めます。
- ・ 前向きで調整力のある人をチームリーダーに選定します。また、リーダーの補佐役、相談役になる人をチームに入れておくようにします。
- ・ リーダーシップをとれる人が見当たらない場合には、水平的リーダーシップ体制をとることも可能です。
- ・ 若い世代の耕作者や地権者もできるだけチームに加えます。
- ・ 集落リーダーは個人的感情や利害を表に出さない姿勢が必要になります。そのため、リーダーが発言しにくいことは、関係機関が発言する等の事前調整が重要です。
- ・ 集落説明会では、高齢化が進んでいる、近い将来担い手がなくなる、遊休農地が増えている等の集落の担い手等の状況について説明し、危機感を共有します。



手順 2	アンケート調査
-------------	----------------

- アンケート調査の内容や対象を検討しましょう。
- アンケートの配布方法や回収方法についてもあらかじめ決めておきましょう。

《留意点》

- ・ アンケートの内容については、「年齢」、「後継者の有無」、「今後の農業経営の意向」、「今後の農地管理の意向」は必ず取り入れてください。耕作者には耕作農地の移動が可能か、地権者には耕作者の変更が可能かについても確認しておくといでしょう。
- ・ 多くの方にアンケートに答えてもらえるよう、対象者や地域の実情に応じて設問の内容を検討します。
- ・ 対象者は、地権者や他集落からの入り作者など、できる限り多くの「集落の農地にかかわる人」とします。
- ・ 中規模個別経営には、経営主だけでなく子弟など必ず家族にもアンケートに答えてもらえるよう依頼します。
- ・ 中規模個別経営に将来的に規模縮小や離農の意向があり、耕作者不在の農地が出てきそうな場合には、集落で耕作していない近隣の担い手にも意向を確認するためのアンケートを実施します。近隣の担い手が複数いる場合は、関係機関がアンケートを実施する担い手を提案します。



- ・アンケートを配布しても返答がないことが想定される場合には、チーム員による担当地区の個別訪問を行うなど工夫をしましょう。

手順3	地図の作成
------------	--------------

- アンケート調査の集計・分析結果に基づいて、年齢階層別、後継者の有無を含めた現状の地図を作成しましょう。
- 可能であれば地域内の作付状況についても地図にして、遊休農地の状況なども示しましょう。
- 担い手の今後の見通しについて取りまとめを行い、その情報を地図に落とし込みましょう。取りまとめにあたっては「集落の農家の5年後、10年後の見通し整理シート（初版 p115～116）」などを活用してください。

集落の農家の5年後、10年後の見通し 整理シート

集落名		ABCD								
水田面積 (①)		30							ha	
分類	氏名	年齢	集落内・外	後継者有無	認定農業者区分	経営耕地面積 (ha)	集落での作付の現状&希望			集落で耕作を行う上での要望、問題点など
							現在の耕作面積 (ha)	5年後の耕作予定面積	10年後の耕作予定面積	
既存 耕作者	農業者A	65	内	(あり・なし・未定)		10	5	3	0	
	農業者B	70	内	(あり・なし・未定)	1	15	12	0	0	
	農業者C	58	外	(あり・なし・未定)	1	20	8	3	3	
	小計(②)	—		—	—	—	25	6	3	
当該集 落への 作付意 向がある 担い 手	法人C	—	外	(あり・なし・未定)	1	40	4	10	10	
	サポート事業体	—	外	(あり・なし・未定)	1	80	1	5	5	
	小計(③)	—		—	—	—	5	15	15	
耕作者営農継続面積(④=②+③)		—		—	—	—	30	21	18	
うち認定農業者営農継続面積(⑤)		—		—	—	—	25	18	18	
耕作者水田カバー率(④÷①)		—		—	—	—	100.0	70.0	60.0	
認定農業者水田カバー率(⑤÷①)		—		—	—	—	83.3	60.0	60.0	
耕作放棄発生リスク面積(④-①)		—		—	—	—	0	9	12	

《留意点》

- ・耕作者の年齢階層別の耕作状況について色分けします。
- ・耕作者の後継者の有無についても地図に色分けします。
- ・担い手の耕作するほ場がわからない時などは、可能な範囲で市町やJA等から耕作者の情報を提供しましょう。
- ・農業委員会や土地改良区の農地の情報が入った地図（GIS＝地理情報システム）が活用できる場合は、可能な範囲で協力しましょう。

手順4	検討チームによる人・農地プラン案の作成
-----	---------------------

- アンケート結果や作成した地図から地域農業の課題を抽出しましょう。
- 「集落の農家の5年後、10年後の見通し整理シート」の結果、集落内で担い手の確保が困難であれば、集落外の担い手も含めて将来の農業の在り方を検討しましょう。
- 課題に対する解決策を検討して、人・農地プランの案を作成しましょう。

《留意点》

- ・アンケート結果や作成した地図をもとに検討チーム内で情報を共有します。
- ・集落外の担い手も含めて検討を行う場合は、最初から結論を急がずに、担い手の意向を十分に把握しつつ、担い手間の信頼関係が深まるよう検討を進めていきます。
- ・5～10年後の地域農業の方向性について具体的に固めていくとともに、そこに向けたスケジュールについても具体的に検討します。
- ・集落の農業を安定的に維持、活性化させるためには、担い手への農地の面的集積と土地持ち非農家を含めた集落全体で農地を守っていく管理体制が大切であることを常に意識し、具体的な手法を検討するよう助言しましょう。

手順5	地権者への提案と合意
-----	------------

- 集落会議を開催して、人・農地プランの案について説明しましょう。
- 人・農地プランの実践へのプロセスやスケジュールを説明しましょう。

《留意点》

- ・最初に、作成した地図を用いて現状のままでは担い手が不足し遊休農地が広がる懸念があることを説明し、危機感を集落全体で共有します。そのうえで、新たな担い手の確保や担い手への面的集積、農道や用排水路を含めた農地の維持管理体制の構築の必要性について、丁寧に説明します。
- ・面的集積を進める場合は、取組前後の地図を比較するなど状況を分かりやすく説明します。また、地権者の不安内容を想定した説明内容に心がけます。
 - 耕作者が変わっても今まで通りの管理がしてもらえること
 - 農地中間管理機構を通すことで耕作者との事務手続きは不要となること
 - 地代や年貢は基本的に農地中間管理機構から支払われること
 - 農地耕作条件改善事業を活用して畦畔除去などを行う場合には、地権者の合意のもとで行うこと
- ・担い手だけでなく、集落全体で決めたプランという意識づけが重要です。

- ・農地中間管理事業を活用した農地の貸借は、貸し手と受け手の直接のやり取りがなく
なります。そのため、貸し手に対してプランの進行状況を報告することでお互いの信
頼関係を構築することが重要です。

【活動に参考となる資料】

- ・人・農地プランの実質化について(農林水産省)

https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/attach/pdf/hito_nouchi_plan-19.pdf

- ・2025年の地域農業の姿が把握できる地域農業情報(国立研究開発法人農業・食品産業技
術総合研究機構)

https://www.naro.affrc.go.jp/publicity_report/press/laboratory/carc/080852.html

【引用文献・資料】

- ・地域農業の将来を考えてみませんか！(全国農業会議所)

【農地の面的集積に向けた支援】

農地の面的集積（集約化）については、指針初版（P29～32）に記載しています。

人・農地プランの作成と農地中間管理事業を活用し、関係機関が連携して推進した結果、県内においても面的集積の事例が増えてきました。

今後とも、滋賀の農業・農村を維持、活性化させるためには、さらなる面的集積の推進が必要です。

【面的集積が求められる理由】

- 県内の農業経営体数は大きく減少し、担い手への農地集積が進むとともに、米価の低下が懸念される中で、農業経営の効率化がより一層重要になってきている。
- 農業経営の発展に寄与することが期待されているスマート農業のロボット機械等の導入効果を高めるためには、面的集積を進めることが重要である。

（国研）農業・食品産業技術総合研究機構では、農地の面的集積を円滑に進めるためのプロセスや話合いの進め方のポイントを整理した「農地集約化支援ガイドブック 2020年版」を作成されています。ここでは、その内容を簡単に紹介します。

農地集約化に向けたステップとポイント

人・農地プランの作成にあわせて、農地集約化に向けた計画を具体化し、その実現に向けて取り組むことが重要です。農地集約化に向けたプランの作成・実現には、推進体制作りとあわせて、推進チームによるSPDCA（Search（調査）－Plan（計画）－Do（実行）－Check（評価）－Act（改訂））サイクル（循環）の視点に基づいた取り組みが欠かせません。以下の3つのステップを通じて、担い手への農地集約化に向けた地域農業改革に取り組むよう説いています。

ステップ1

- 地域の状況に応じた推進チーム体制作りに取り組みます。
- 推進チームは、担い手の現状把握とその組織化を図ります。

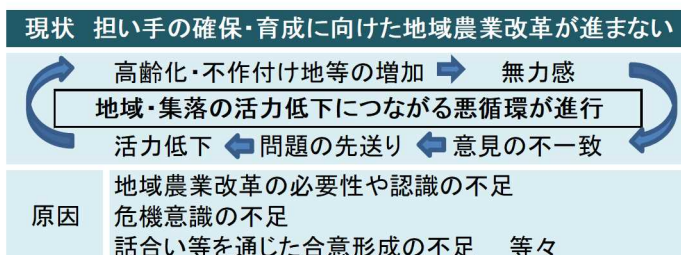
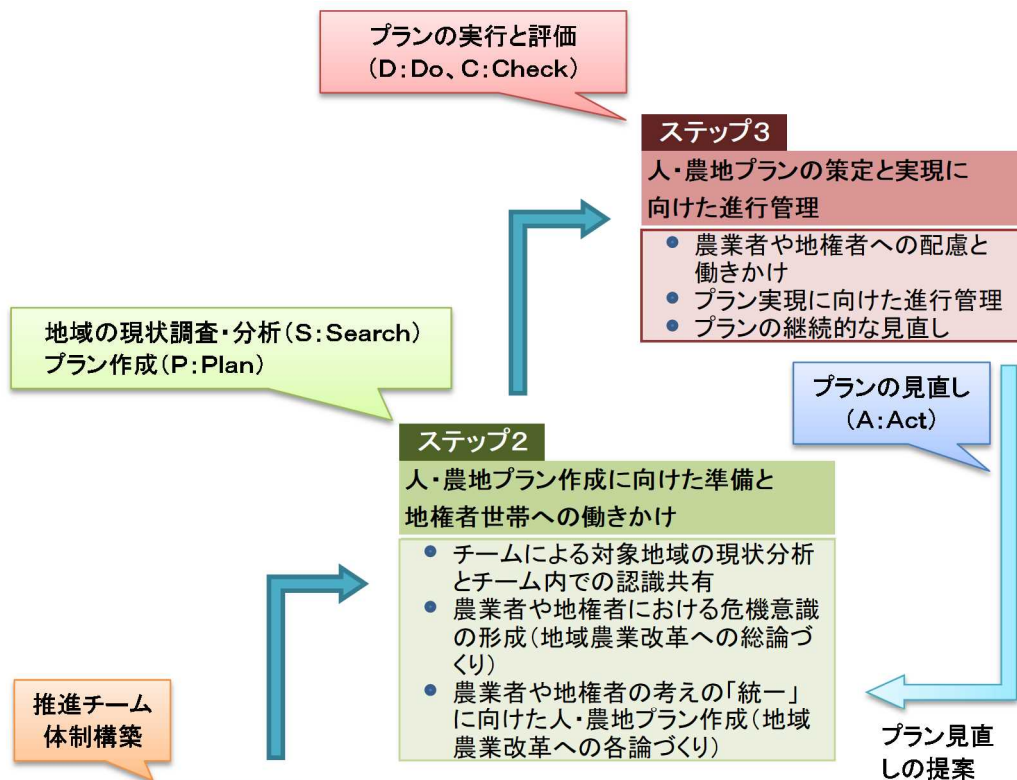
ステップ2

- 推進チームは、対象地域の調査（S:Search）を通じて現状を分析・把握し、チーム内で現状認識を共有します。
- 推進チームは、プラン作りに向けて準備すべき項目やそれに基づいた工程表等

を整理したうえで、対象地域の関係者と一緒にプラン作りに取り組みます (P:Plan)。

ステップ3

- プラン実現に向けて農業者や地権者の感情に配慮しながら働きかけを行います (D:Do)。
- プラン実現に向けて、年度毎の進行管理を行います (C:Check)。
- 進行管理結果を元に、プランの継続的な改訂を行います (A:Act)。



【人・農地プランの進行管理】

- 人・農地プラン作成時に定めた実践計画が計画通り進んでいるかを確認し、進捗状況に応じて、改善策の検討が必要です。
- 推進チームは、プランの進行状況を「進行管理チェックシート」を活用して確認し、改善策を提案します。
- 提案内容は、推進チームだけでなく、担い手や出し手も含めた関係者で評価し、農地集約化に向けて重点的に取り組むべき活動の優先順位を決定します。
- 必要に応じ、プランの修正も検討します。



【引用文献・資料】

- ・農地集約化支援ガイドブック 2020年版（国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構 マネジメント技術プロジェクト）
- ・中央農業研究センター経営研究第65号 「農地集約化支援ガイドブック（実践編）」（国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構 中央農業研究センター）

茨城県における大規模経営の離農と農地の面的集積の取組事例

取組前の地区の概要

- N地区（平坦地域3集落、102ha、181名の地権者）
- 担い手は、I法人（40ha）とT経営（30ha）の大規模経営
- 担い手以外に30名程度の営農継続希望の農業者が点在
- 10～20a区画の小規模ほ場が多く、水利用に制約があり水見回りの負担が大きい

面的集積の取組の発端

- T経営の経営者が体調不良を生じ、後継者も不在なため、急遽リタイアを表明
- 次期作までにT経営の離農後の対策を検討することが緊急課題に

関係機関の当初の想定

- 相談を持ち掛けられたI法人がT経営の大半の農地を借り入れる
- 地域の営農継続者にI法人への農地貸し付けを働きかける（I法人に集積）

担い手I法人の懸念

- 農地の引き受けは可能だが、地域内の水路清掃等の負担が大きくなる
- 営農継続希望に農地貸し付けを一方向的に誘導すると、地域内で感情的な「しこり」が生じてしまう

対応①：推進体制づくり

- 推進チームの組織化：I法人、農地流動化推進委員（機構嘱託）、市、県、普及
- 担い手の組織化：I法人に加え、営農継続の全農業者

対応②：危機意識の形成と意思統一

- 離農予定のT経営が全地権者を回り、農地返却の意思を伝えることにより、危機意識が農業者と地権者に共有された
- 助成金に頼らない方策の模索：経営転換協力金等の助成金に頼った交渉には限界があることから、助成金による誘導ではなく、I法人に加え営農継続農家も含めてメリットが得られる方策を検討した
- 地権者と農業者を集めて、T経営の離農の対応として農地中間管理事業の活用を説明し提案。あわせて、話し合いを進め、この機会に地域全体で農地の面的集積の取り組みを提案。大半の農地の「白紙委任」について同意を得られた

対応③面的集積への取組

- 話し合いを通じて①I法人が最初に借入地を選ばない、②小規模の農業者から借入地を選択する、ことが決定

- 白地図に小規模の農業者から借入希望農地に色を塗った結果、水見回りが容易な自宅周辺で、町の中心部に集中。
- I 法人は残った農地をすべて集積（40ha→63ha）し、地域の縁辺部で農地の集約化を実現

面的集積の取組のポイント

- 営農継続者の希望を優先し、農地配分に伴う「しこり」の発生を回避
- I 法人は既に借り入れていた農地を営農継続者の希望に応じて譲るなどの対応を実施（損して得を取れる対応）



- ◇ これらの取組により、I 法人は地域の担い手として認知、評価された
- ◇ 将来貸し付けるなら I 法人という共通認識が形成された

借地料の調整

J A 出資型法人の借地料を基準に統一が図られた

畦畔除去の事業を開始

地権者を含めて危機意識が醸成されたことで、農地貸付先への支援として、畦畔除去の同意が得られた

地域との協力体制

地権者を含めた全員で用水溝さらいを年3回行うなど、地域資源管理を地域で実施する協力体制が構築された

事例が成功した背景

- 担い手である I 法人だけでなく、営農継続者を含めた関係者相互にメリットが得られる「統合型交渉」を実現した
 - 営農継続農業者は、水管理のしやすい自宅周辺農地の利用を希望し、それができれば、自作地での営農にはこだわらないという「交渉域」
 - I 法人は、農地貸借をめぐる地域内の「しこり」を発生させたくない、そして、離農を進める方向での早急な農地集約化も求めているという「交渉域」
 - 推進チームがこれらの交渉域を探索できたことで、双方がメリットを得られる解決策が提示できた
- 関係機関は、「交渉域（妥協点）」についての探索から取り組む視点も必要

【引用文献・資料】

・高橋明広(2020),「農地の集約化に向けた勉強会」資料,(一社)滋賀県農業会議主催

3 集落営農組織の発展

(1) 集落営農組織の経営発展に向けた基本的な取組 ～経営目標・経営計画等の作成と経営改善～

【背景・目的】

集落営農法人は、地域の中心的な担い手として経営の持続性が求められます。経営の持続には経営を発展させることが不可欠であり、そのためには5年後、10年後の経営目標とその達成に向けた経営計画の作成が必要になります。

集落営農組織を法人化するとき、5～10年後を見据えた事業目論見書（経営計画）を作成されていると思います。その後、経営規模等の内部環境の変化に伴う機械や雇用の導入など、また米価や農政の変化等外部環境の変化に伴う品目転換など、経営内容も変化しているはずです。経営の目標（5年程度）は経営内容の変化に合わせて、定期的に見直す必要があります。

また、毎年の計画をしっかりと立て（Plan）、それを実践し（Do）、1年の終わりにしっかりと評価し（Check）、翌年に改善（Action）を行うPDCAサイクルによる経営改善を行い、将来にわたって安定した経営を持続する体制を整えましょう。

【対象】

法人化を行った集落営農組織

【活動のポイント】

- ・ 集落営農組織内で目指す経営体像を話し合い、経営理念を明確にします。
- ・ 短期、中長期的な経営計画・目標を立て、組合員全員で共有します。
- ・ 農業経営のPDCAサイクルを実践しましょう。
- ・ 毎年、経営状況の確認・評価を行い、経営改善を図ります。
- ・ 計画は経営規模、収量など生産に関する事項だけでなく、販売や労務、財務、次世代の育成・確保なども盛り込みましょう。

手順 1	目指す経営体像の話し合い（経営理念の明確化）
------	------------------------

○法人設立時の設立趣旨（法人の存在理由）を確認しましょう。

○どんな集落営農法人を目指すのかを示した経営理念が不明確な場合は、組合員だけでなく、地域の女性や若い世代も交えてワークショップなどを開いて話し合い、決定しましょう。

【例】

- ・組合員だけでなく集落の多様な人が関わり、集落に貢献し、地域の活性化を目指す法人
- ・経営規模を拡大して、利潤を追求する法人
- ・できるだけ手間をかけず、安定した経営が持続できる法人

《留意点》

- ・組合員の法人に対する想いをできるだけ多く聞きます。
- ・しぼりにくい場合は、人・経営・地域など3つ程度にまとめます。
- ・良いアイデアが浮かばない場合は、他の法人の経営理念を参考に、自分たちの集落だったらどうなのかを考えるよう誘導しましょう。
- ・経営理念は必ず事務所等に掲示するなどし、組合員だけでなく従業員も含めて共有します。

【経営理念と経営ビジョン】

- ◇ 経営理念は、法人が大事にする価値観、事業の意義、使命のこと
「どうしたいのか」「どうなりたいのか」という思いを文字に起こしたもの
- ◇ 経営ビジョンは、法人が目指す将来像や到達すべきゴールのこと

手順2	経営ビジョン・経営計画の作成
-----	----------------

○先に検討した経営理念に合わせ、長期（10年）、中期（3～5年程度）の経営ビジョンを立てましょう。目標はできる限り数値を盛り込む方が、その後の評価が行いやすく、また組合員も理解しやすくなります。

○長期経営計画は、今ある経営資源から今後の経営規模や機械設備の更新、人材の状況を予測し、法人の運営をどのように継続・発展させていくかが分かるように作成しましょう。特に次世代の人材の確保・育成などは重要な項目となります。（追録版 P40～44 参照）

○中期経営計画は、長期経営計画の実現に向けて、より具体的な数値や事業内容を落とし込んで作成しましょう。作付品目、品種構成、作付面積だけでなく、目標収量、収支計画なども設定します。

○目標を達成するための課題をあらかじめ抽出し、その対応策を検討しましょう。

○短期経営計画は、中期経営計画の実現に向け、1年単位で詳細に落とし込んで作成します。随時進捗状況を確認し、問題がある場合は即座に修正を検討しましょう。また、毎月の事業計画も作成しましょう。

《留意点》

- ・ 経営ビジョンや戦略を考える際、SWOT分析で組織と周辺環境をチェックしてアイデアを出すことも有効です。
- ・ 計画は、人・農地プラン、認定農業者の経営改善計画などの見直しと合わせて検討します。
- ・ 抽出した課題やその対応策が数多く出てきた場合は、目標達成のための優先順位をつけて、取組が可能な範囲で具体的な計画を考えます。
- ・ どのように検討すべきかが分からない場合は、中小企業診断士等の専門家から助言を受けることをお勧めします。



【参考】SWOT分析

- ◇ SWOT分析とは、自分と自分を取り巻く環境を分析するための手法で、内部環境（自分の強み・弱み）と外部環境（市場の機会・脅威）に分けて分析します。
- ◇ 「強み」「弱み」「機会」「脅威」という4つのマスに分けて、それぞれに当てはまることを洗い出します。特に「強み」は重要なので、他よりもたくさん洗い出すよう心がけます。

内部環境 (自分)	強み Strengths(S)	弱み Weaknesses(W)
	法人、集落が持つ強み、優れている点、有利な点は何か？ ❖ 大区画化されている。 ❖ 大手小売業と取引がある。 ❖ 人材が豊富で仲が良い。 ❖ 冷たい湧水が豊富。	法人、集落が持つ弱み、劣っている点、不利な点は何か？ ❖ 栽培技術が未熟。 ❖ 製造原価が高い。 ❖ 集落の魅力がわからない。
外部環境 (市場)	機会 Opportunities(O)	脅威 Threats(T)
	法人、集落にチャンスとなる社会の変化や農産物の動きは何か？ ❖ 田園回帰志向の高まり。 ❖ 家庭調理が増えている。 ❖ ネット通販が増えている。	法人、集落にピンチとなる社会の変化や農産物の動きは何か？ ❖ コメの産地間競争の激化。 ❖ 低価格志向が根強い。 ❖ 輸入農産物の増加。

- ◇ SWOT分析ができればクロスSWOT分析をします。SWOTの4マスを次の4パターンで組み合わせてプランを考える手法です。

- ① 強み (S) × 機会 (O)
- ② 弱み (W) × 機会 (O)
- ③ 強み (S) × 脅威 (T)
- ④ 弱み (W) × 脅威 (T)

		強み Strengths	弱み Weaknesses
機会 Opportunities	①積極攻勢戦略(S×O)	強みを武器に、機会をつかむ戦略を立てる。 ❖ 冷たくきれいな湧き水で作られた米を武器に、ネット販売を増やす。	②弱点補強戦略(W×O)
			弱みをカバーし、機会を逃さない戦略を立てる。 ❖ 地域の魅力を掘り起こし、都会から来る人に地域産物を積極的にPRする。
脅威 Threats	③差別化戦略(S×T)	強みを武器に、脅威に対する戦略を立てる。 ❖ 冷たくきれいな湧き水で作られた米をPRし、差別化を図る。	④防衛戦略(W×T)
			弱みと脅威を同時にカバーする戦略を立てる。 ❖ 平均単収9俵に技術力を向上させ、値ごろ感のあるコメを販売する。

- ◇ ①の強み (S) × 機会 (O) を最優先に、法人の強みを最大限生かす事業内容を考えます。余裕があれば②の弱み (W) × 機会 (O) と③の強み (S) × 脅威 (T) を考え、大きなリスクがあるときは④の弱み (W) × 脅威 (T) を考えます。

手順3 計画の達成状況の評価と改善策の実施

- 計画に沿って生産や販売を行い、総会時などに単期経営計画の実施状況を確認するとともに目標の達成状況进行评估します。
- 達成できなかった項目は理由と課題を抽出して改善策を検討し、達成できた項目は中期目標の達成に向けて次期の計画を検討します。
- 実績に合わせ、中・長期計画の見直しと修正を行います。



《留意点》

- ・経営の評価を行う場合には、農林水産省「新たな農業経営指標」を活用しましょう。

手順4 目標や計画の共有化

- 経営理念だけでなく、目標や計画も事務所に掲示する、総会資料に明記するなどして組合員だけでなく従業員も含めて共有します。

《留意点》

- ・設定した目標と目標達成に向けた事業計画を組合員や従業員がしっかりと認識することにより、日々の業務の意義が理解され、事業計画の確実な実施が期待できます。

【参考】中期経営計画の記載内容

- ◇ 計画書は、法人外の人に見せることを前提に作成します。そのため、計画書が一つのシナリオになるように組み立てていくことが大切です。
- ◇ 基本的なシナリオは次のような流れを参考にしましょう。

① 事業の全体像

- ◆ 経営理念
- ◆ 経営ビジョン 等

② どんな事業をやるのか（品目ごとに整理）

- ◆ 品目・品種
- ◆ 農地・施設・機械
- ◆ 栽培方法、期間
- ◆ 単価・売上・販売戦略
- ◆ 労働力 等

③ どのようにしてその事業を成り立たせるのか（5年目まで各年で整理）

- ◆ 収支計画（売上と収入、原価と費用）
- ◆ 資金計画（借入金と返済額）

④ どのように事業を実現させるのか

- ◆ 体制
- ◆ 人員計画
- ◆ スケジュール（活動計画）

【活動に参考となる資料】

- ・「集落営農ヒント集～組織の継続性を高めるために～」滋賀県農業再生協議会（平成 25 年）
- ・「新たな農業経営指標・経営改善のためのチェックリスト」農林水産省

【引用文献】

- ・「マンガでわかる事業計画書の作り方」、株式会社西東社

(2) 集落営農組織における次世代（後継者）の育成

ア 集落内での人材の確保と育成

【背景・目的】

集落営農組織は、農家数の減少・高齢化、土地持ち非農家の増加による営農活動への関心の低下などから、5～10年後には組織の運営を担う人材が不足し、営農活動が困難となる組織が増加すると予想されます。そこで、各組織で人材の確保と育成について計画、実践することで集落営農組織の継続性を高める必要があります。

【対象】 集落営農法人で、今後5～10年で次世代を担う役員、オペレーター等の人材の確保が困難と思われる、育成が必要な組織

【活動のポイント】

- ・法人の組合員について年齢や役割別にリスト化して棚卸しを実施し、現状と照らし合わせて5～10年後の人材の状況を予測します。
- ・予測に従って、法人が立てている経営目標を実現させるために必要な人材の確保・育成に関する実践活動をリスト化します。
- ・リスト化した各項目について具体的な実施時期を決定し、計画を作成します。
- ・実践活動のリスト化・計画作成に当たっては、法人ごとのフォローアップが必要です。

手順1 集落営農法人の人材の現状と棚卸しを実施

○法人の組合員全員の名前と年齢および現在の役割をリスト化し、5～10年後の人材の状況を予測しましょう。

○予測に基づき5～10年後に必要な人材が確保できるのか、また人材の育成が必要かを把握しましょう。

人材の棚卸し

氏名	現在の年齢	役割 (役員・オペレーター等)	20●● (現在)	20●● (●期改選 (●年後))	20●● (●期改選 (●年後))	20●● (●期改選 (●年後))	20●● (●期改選 (●年後))	20●● (●期改選 (●年後))	20●● (●期改選 (●年後))	20●● (●期改選 (●年後))	20●● (●期改選 (●年後))	スキルなど
例 滋賀 米太郎	73	現代表理事	理事	理事	後方支援	後方支援	後方支援					大特、危険物(乙4)、会計処理
例 近江 麦助	64	現役員→次期理事候補	役員	理事	理事	理事	後方支援	後方支援	後方支援			大特、危険物(乙4)
例 湖東 豆蔵	59	現オペレーター →次期役員・理事候補	オペレータ	役員	役員	理事	理事	理事	後方支援	後方支援		会計処理、大特
例 金亀 菊雄	48	育成対象				オペレータ	オペレータ	役員	役員	理事	理事	

《留意点》

- ・新たな人材の確保が必要な場合は、組合員の子弟のリストを作成しましょう。それでも不十分な場合は、集落内の非組合員のリストも作成しましょう。
- ・理事・役員 の任期ごとに整理しても構いません。
- ・出資者を1家族1名に限定せず、組合員の妻や子などの家族にまで広く募り、法人にかかわる人材を確保している事例もあります。

手順2	人材の確保・育成のためにできること（実践活動）をリスト化
-----	------------------------------

○人材不足が予想される場合は、役員が不足するのか、オペレーターか不足するのか等、不足する人材の役割を明確にしましょう。

○人材育成が必要な場合は、役割別に実施しなければならない内容を整理しましょう。

○実践に向けた活動内容を具体的にリスト化しましょう。

人材確保・育成活動(継続実施項目・今後実施したい項目)

No.	実施状況	活動テーマ	活動項目
例	計画中	人材確保	40歳代～50歳代の次世代に声掛けをおこない、次期オペレーター、役員として育成する。
例	実施中	共通目的の浸透	経営理念の明文化と掲示を行い、機関紙等で浸透させる。
例	計画中	組織活性化	フェイスブックの活用による活動の見える化をおこない、県内外の集落法人との交流を図る。

《留意点》

- ・人材の確保については、確保する人材のターゲットと必要な人数、要請や声かけをする人数を具体的に決定します。
- ・要請や声かけは、定年退職者、現役サラリーマン、若手などに対象を分けて、それぞれに近い年代の者が分担して行います。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響によるテレワーク・離職等により、地元に戻って働く人や地方で働くことを望む学生・社会人が増加していることも踏まえ、情報収集する範囲を広げて声かけを行う対象を決定しましょう。
- ・自宅から大学に通う学生が増えることも考えられることから、将来の人材確保を見越してアルバイトとして雇うことも検討しましょう。バイト先として集落営農法人の場を提供し、学生のうちから法人で働くことの意識を醸成しましょう。
- ・実践活動のリスト化は、「できる・できない」「する・しない」に関わらず列挙します。
- ・リスト化した実践活動は、①しなければならないこと、②したほうがいいこと、③したいこと、④急がなくてもいいことに分類し、①②を重点的に実践するように誘導します。
- ・リストの作成に当たっては、法人ごとにフォローアップに入りましょう。

【活動テーマの具体例】

〈人材確保に向けた活動〉

- ・ 収穫祭等のイベントの開催
- ・ 自警団、消防団との交流
- ・ 若年層との意見交換の場の設置
- ・ 広報誌の発行および外部に向けた発信 等

〈人材育成に向けた活動〉

- ・ 組織運営に関すること：役員交代の制度化、役割分担表の作成、事務引継書の作成、総会における経営理念や経営目標の周知
- ・ 技術の習得に関すること：オペレーター育成研修会の開催、操作マニュアルの作成（OJT、講習会の開催等）、品目別栽培研修会の開催、年間作業スケジュール・栽培マニュアルの作成
- ・ 助成に関すること：大型免許取得に向けた助成 等

手順 3	実践活動について行動計画を作成する
-------------	--------------------------

○リスト化した活動内容について、項目ごとに実施時期を具体的に明確化し、実践活動計画を作成しましょう。

人材確保・育成活動計画												【法人名】		〇〇ファーム	
目標		()年後		(例)①次期総会までに副部長体制を作る、②20▲▲年度12月末までに40代の人材を2人新たに確保する											
活動		活動ごとの目標		実施者	20●●年				20▲▲年						
No.	活動テーマ	活動項目	実現したい状態		実現時期	1～3月	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月	4～6月	7～9月	10～12月		
例	共通目的の浸透	経営理念の明文化と掲示を行い、機関紙等で浸透	集落全戸に法人の目的が理解される	20▲▲年3月/上	代表	役員会で経営理念の再検討	オペレーターの方に意見を聞く	組合員に意見を聞く	経営理念の明文化、掲示	新年の機関紙で集落全戸に周知		米袋に理念を印刷して啓発			
例	次期人材の確保	役員体制の見直し	副部長体制の導入	20▲▲年2月/上(定期総会)	総務部	役員会で役員体制を検討する。		副部長候補を選定し、役割分担を明確にする	副部長候補を役員会で合意する。	副部長体制を総会で承認を得る。	副部長と業務を分担する。				
例	若者の参画	若手作業日の設定による参画促進	若手が新たに2人加わる	20▲▲年4月/上(春作業時)	生産部	仕組みの検討		仕組みの試行	仕組みの決定	設定と若手の募集	実施	評価	改善		
例	若手のスキルアップ	作業の難易度評価と習熟度評価	オペレーターが成長を感じてもらおう	20▲▲年11月/上	育成担当者		作業の難易度評価	作業の難易度評価	難易度評価のまとめ	若手の習熟度設定	実施	実施	実施		
例	組織活性化	フェイスブックの活用による活動の見える化	フェイスブックページに〇人がいいね	20▲▲年4月～	IT担当者		基本構想を練る	掲載の内容を検討する		IT担当者の設置	ページの開設	実施	実施		

《留意点》

- ・ 計画の活動テーマは①しなければならないこと、②したほうがいいことを上位に記入します。
- ・ 目標は「次期改選までに」「50歳代の2人を確保」「年間に3回」など、目標とする数値を具体的に記入します。
- ・ 実践活動は現在の理事が役割を分担して実施することが望ましいです。
- ・ 行動計画の作成に当たっては、法人ごとにフォローアップに入りましょう。

- ・ 役員の育成については、世代交代を促すために①世代交代のルール化、②役員選出方法の導入、③引継書の作成を支援しましょう。
- ・ オペレーターの技術の伝承については、品目ごとに年間作業計画表を作成しておくことにより、研修会等の開催内容、時期について計画しやすくなります。
- ・ 作成した計画は、法人の総会で組合員に周知します。

【活動に参考となる資料】

- ・ 「集落営農ヒント集～組織の継続性を高めるために～」滋賀県農業再生協議会（平成 25 年）



【コラム】集落営農法人に本当に人材はいないのか

滋賀県の集落営農法人において、次世代の役員やオペレーターの確保が大きな課題となっています。平成 30 年度に実施されたアンケート調査結果においても、次世代候補がいると回答した法人は 42%にとどまりました。

しかし、本当にいないのでしょうか。現役員がいないと思い込んでいるところはないのでしょうか。

令和元年度に、東近江農業農村振興事務所農産普及課が実施したアンケート調査において、非常に有意義な結果が得られています。

若手の参画が少ないと推測された 7 法人の組合員の子世代にアンケート調査を実施したところ、回答のあった 123 名のうち、親が退いた後、「参画する」、または、「内容によっては参画する」と回答された方が計 74 名（65%）いました。どの年代においても、一定参画意向を持つ人の存在が明らかになるとともに、営農活動への参加経験のある人の方が、参画意識が強い傾向にあることが分かりました。

これらの結果から、人材がいないと決めつけず、洗い出しを行ってみることが重要であると考えられます。また、集落営農の取組を知ってもらい、理解を深める取組や、営農活動を経験してもらう、活動への参加を促す取組が大切と言えます。

表 親が退いた後の集落営農法人への参画意識(30～40歳台) (人)

	営農活動への参加経験	親が退いた後の参画意識				(B)+(C) (%)
		参画する (B)	内容により参画する (C)	参画しない		
30代	有	10	6	3	1	90%
	無	19	5	5	9	52%
40代	有	28	8	11	7	68%
	無	27	2	13	10	55%

次世代オペレーター育成と役員業務の明文化

甲良町池寺 農事組合法人グリーンファーム池寺

1 集落(組織)の概要

【集落戸数】 129戸 【農家戸数】 72戸 【農地面積】 49.6ha 【構成員数】48人

2 取組の特徴

- ◆構成員からのオペレーター出役がなかったため人材の棚卸しを行い、次世代オペレーター候補者を決定して農業機械オペレーター講習会を開催した。
- ◆法人設立以降、役員の固定化と業務の偏重が続いていたため、業務分掌を明文化して持続的な組織運営を目指した。

3 取組の成果

- ◆40～50歳代の構成員に声をかけ、トラクター作業の講習会を開催した結果、オペレーター候補者が増員した。
- ◆総務部、生産管理部、機械管理部の3部体制であるが、組織内の役割や業務内容が曖昧であったものを明文化することで、それぞれの義務・責任・権限が明確化された。

4 取組ができたポイント

ポイント① 次世代オペレーターを指名する

オペレーターの出役を日常的に依頼しても「誰かがするだろう」という思いから、若手の意識が向上しなかった。人材の棚卸しを元に指名して講習会を開催することで「皆がするもの」「後には自分が主要オペレーターである」という意識づけが図れた。



ポイント② 役割分担は明文化する

集落営農法人の構成員の大半は会社員の現職あるいはOBである。会社では組織の業務分掌に基づいてそれぞれの役割を果たしている。一方で集落営農法人の分担表では「単純な箇条書き」が目立つ。集落営農法人も担当に応じた業務分掌が必要であるとして、その内容の明文化を図った。

イ 集落営農組織の連携

【背景・目的】

滋賀県の集落営農組織の多くは、経営規模が約 20ha に留まっています。こうした規模が小さい集落営農組織で今後集落内の農地の集積があまり見込めない場合は、組織内での基幹的作業従事者の確保や大型機械・設備の導入・更新が困難です。

近隣に同じような課題を持つ集落営農組織がある場合、組織が連携し、労働力や機械・設備の補完、資材の共同購入等を行うことにより、単独の集落営農組織では実現が難しかった人材確保やコスト削減を図ることができます。

【対象】

- ・ 規模が小さく、高齢化・後継者不足により営農継続が困難な集落営農組織
- ・ 同一学区など相互補完が可能な距離に位置する集落営農組織

【活動のポイント】

- ・ 「今後の地域農業を支える」という理念のもと活動を推進します。
- ・ 理念を共有しやすい地縁的関係のある組織間で推進します。
- ・ 他集落営農組織との連携のまとめ役（リーダー）を見つけることが重要です。
- ・ 集落営農組織ごとに、集落内の人材情報、大型機械保有台数やその使用頻度、生産体系を把握します。
- ・ 集落営農組織間のコミュニケーションを図り、組織や役員間の信頼関係を構築します。
- ・ ただし、集落営農組織は「集落」というコミュニティが基本となっていることから、連携による効率的な経営の追求に限定せず、集落や従来の集落営農組織の役割を残しながら、連携方法を模索することが大切です。

手順 1	担い手連絡協議会等の設立・活動によるコミュニケーションの場づくり
------	----------------------------------

○担い手連絡協議会などの組織を作り、定例会、意見交換会など情報共有できる場を設けましょう。（手順5「ゆるやかなネットワーク方式」参照）

○各組織が抱えている課題を出し合える雰囲気を作りましょう。

○会計担当、水稻担当、オペレーター担当など各組織の部門別の担当者の意見を出し合える場も作りましょう。

(留意点)

- ・ 地縁関係のある組織間で話し合う方が、コミュニケーションが取りやすくなります。
- ・ 協議会が広域の場合は、活発な意見交換が行えるよう、旧町村単位、学区単位、水系単位などのグループに分かれて話し合うよう配慮します。
- ・ 高齢の集落リーダーよりも、次世代を担う若者の参加を促す方法を考えます。

手順2 各組織の実態を整理

○各組織の経営理念とその理念の遂行に対する課題を整理し、連携の可能性を検討しましょう。

○各組織の人材、保有機械、使用資材、販売方法等の情報を出し合ひましょう。

○困っていること、将来の組織の展望などを出し合ひましょう。

○「集落」の単位が制限要因となっていることを話し合ひましょう。

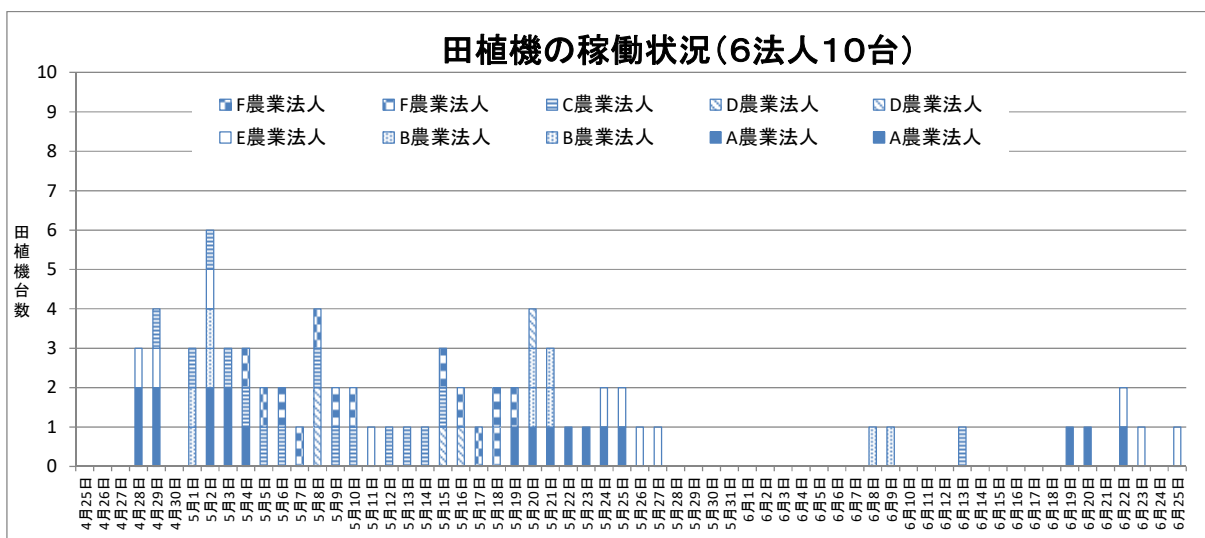
【困っていることの例】

- ・ 便利な機械が欲しいが、経営面積、規模が小さく、過剰投資の恐れがある
- ・ 土性、水はけなどのほ場特性が、現状の栽培作物に合わない
- ・ 世代交代が上手くできず、年代に偏りがある。

【具体的な調査として必要なもの】

- ・ 作付品目・品種、肥料・農薬等生産資材の購入実績
- ・ 機械・施設の保有状況、利用・稼働状況
- ・ 販売先情報
- ・ 出役人数と時間、作業内容

《参考：機械利用状況調査結果》



- ・農作業機械の稼働状況をグラフにしましょう。
- ・手順3で、前頁の参考グラフの場合、6法人で合計10台の田植機を保有しているものの、連携すれば6台以下でよいかもしれないことなどを話し合う材料にしましょう。

手順3	組織が連携することで得られるメリットを整理
------------	------------------------------

- 先進事例などを参考に、連携することで得られるメリットを整理しましょう。
- 各組織が連携できる項目をイメージし、連携の機運を高めましょう。

【試算額や図表等で見える化する項目】

- ・生産資材の共同購入
- ・田植機やコンバインなどの機械利用調整
- ・たい肥散布機、レーザーレベラーなど大面積での利用が必要で使用時期が制限されにくい機械の共同購入・共同利用
- ・農産物の栽培方式の統一や共同販売
- ・出役できる人材の共同動員計画

手順4	連携の実践に向けたルールの検討
------------	------------------------

- 運営する上での課題を整理しましょう。
- 利用料金、従事分量配当や賃金の統一を検討しましょう。
- 機械の点検整備技術やオペレーターの技術の高位平準化を図りましょう。
- ルールは、最初から完璧なものを目指すのではなく、運営しながら修正・追加していきましょう。

【想定される運営上の課題】

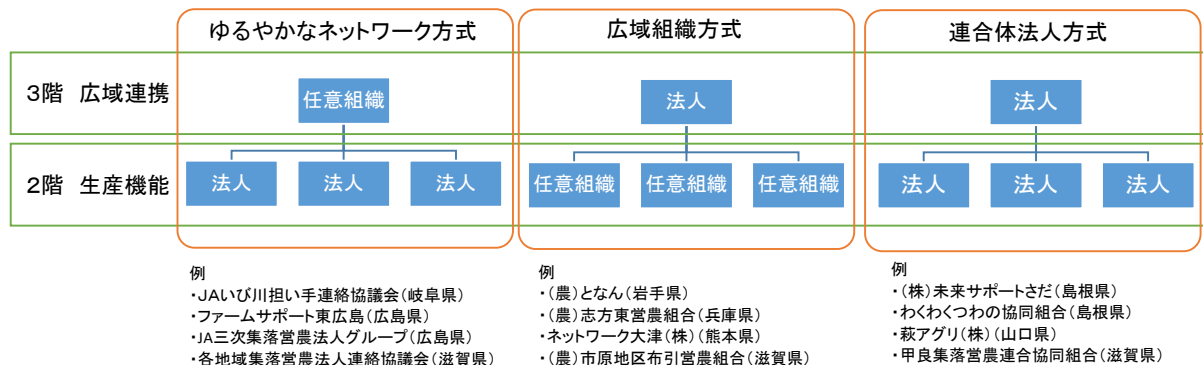
- ・共同機械の故障時の修理費の捻出ルール

手順5	連携目的を達成するための新組織設立の検討
------------	-----------------------------

- 複数の集落営農組織が集まる組織の事例を参考に、連携の理解を深めましょう。
- 総論は賛成でも、各論は反対になることがあります。強力なリーダーやまとめ役が必要となってきます。
- 強力なリーダーやまとめ役には、農業分野以外の人材も視野に入れて探しましょう。また、今後リーダーとなる40歳台以下の若者等も候補として考えましょう。

○現状の問題点を解決するための連携とともに、将来の活性化を目指した連携を目指しましょう。

《さまざまな連携の形態（滋賀県農業経営課まとめ）》



※1階は、生産基盤を維持管理する公益機能

【活動に参考となる資料】

- ・『地域農業戦略指針』平成27年3月 47～48 ページ
- ・『集落営農の法人間連携をすすめよう！～4県(広島・山口・島根・大分)集落営農法人連絡協議会サミットで学んだこと～』平成27年3月大分県、大分県集落営農法人会
- ・『農業経営研究』第55巻第3号 2017.10 日本農業経営学会

【引用文献・資料】

- ・『集落営農の法人間連携をすすめよう！～4県(広島・山口・島根・大分)集落営農法人連絡協議会サミットで学んだこと～』平成27年3月大分県、大分県集落営農法人会
- ・『農業経営研究』第55巻第3号 2017.10 日本農業経営学会
- ・集落営農法人組織の連携活動～島根県・山口県の事例をもとに～滋賀県農業経営課

優良事例(4つの集落営農組織の連携) 近江八幡市の南東部に位置する平坦地域

旧村単位規模での集落営農組織の連携

地域名 近江八幡市安土町 組織名 JA グリーン近江老蘇集落営農連絡協議会

1 集落(組織)の概要

【構成集落】 石寺、西老蘇、東老蘇、内野 【集落戸数】 974戸 【農家戸数】 150戸

【法人組合員数】 326戸 【農地面積】 353ha 【法人耕作面積】 282ha

【作物面積】 水稲 172ha、麦 103ha、大豆 96ha、ネギ3ha、玉ねぎ 1.5ha他

【構成法人】 (農)エコファーム石寺、(農)ファームにしおいそ、(農)サン・燦ファーム、
(農)内野営農組合

2 取組の特徴

- ◆ 4法人でJA直売契約米の共同出荷
 - ・JAを通じて生協や県内量販店へ環境こだわりの米を販売
- ◆ 集落営農の経営改善研修と情報交換
 - ・法人運営や悩み事を共有、共同研修会も実施
- ◆ 農業従事者の安全衛生、農場の安全衛生確保
 - ・グローバルGAPによる組合員の安全対策徹底、農場、農産物リスク軽減



3 取組の成果

- ◆ 平成19年に石寺、東老蘇、西老蘇、内野の各営農組合が連携し、老蘇集落営農連絡協議会を設立、各集落の法人化を推進。平成22~23年には4組織がそれぞれ法人化
- ◆ 先進地視察研修、税務・経理研修、資材の共同購入、共同防除を実施
- ◆ 平成26年からGAP取得の準備を進め、平成29年8月に水稲で、平成30年9月には麦、大豆で4法人がグローバルGAPのグループ認証取得

4 取組ができたポイント

ポイント① 集落営農共通の目的から連携を開始

- ・共通の目的であった労務面、一斉防除、資材の共同購入から連携を始めた。
- ・法人化という4集落共通の短期目標があった。
- ・連携することにより、普及センターやJAから栽培技術、経営的な支援を受けられた。

ポイント② 高い目標を掲げて構成組織の意識を向上

- ・協議会でのグローバルGAPのグループ認証取得という新たな高い目標を定めることにより、労働安全や食品安全、環境保全、リスク対応を図ることができた。

ウ 専従者の雇用

【背景・目的】

本県の集落営農組織の多くは「集落ぐるみ型農業」により、平日も組合員が作業することを前提として作業計画が立てられてきました。しかし、サラリーマンの定年延長や簡単に休暇がとれないなど、慢性的な人材不足が課題となっている組織もあります。また、今日では、休日に農作業を行うことの負担感から、働き方の面でも課題があると感じる人が少なくありません。

この状況を打開する手法の一つとして、作業従事者を専従者として雇用する方法があります。雇用した専従者に基幹作業を担ってもらい、その他の作業を組合員が実施する体制を整えることで、オペレーター不足の解消と若者の参画を促進し、営農組織の継続性を高めることが可能となります。

【対象】

○経営を担う人材の確保が困難であったり、5～10年先に人材の確保が困難と見込まれる集落営農法人（法人化を目指す集落営農組織を含む）

【活動のポイント】

- ・専従者の必要性について組合員への理解を促し、共有化します。
- ・担ってもらう業務内容を明確化し、必要な人材像と雇用形態を描きます。
- ・専従者を雇用できる経営基盤、運営体制（給与、福利厚生、事務等）を構築します。
- ・募集方法や声かけの範囲、順序、適性を見極めについて計画を作成します。
- ・専従者の確保先（集落内 or 外）の違いに沿った必要な対応をとる必要があります。
- ・専従者がスキルアップし、モチベーションを維持できる育成システムを整えます。

手順 1	集落営農の人材の「棚卸し」を実施、現状を把握し将来を予測
------	------------------------------

○集落内の人材の現状を把握し、5～10年後の見通しを皆が共有しましょう。

※「棚卸し」作業は、追録版 p40～44 を参考にしてください。

○将来予測の結果、いつ頃からどの程度の人材が不足するのかを把握し、従来の運営方法で組織の継続は可能かを話し合しましょう。

○人材確保の手法として専従者雇用の必要性を検討し、考え方を共有しましょう。

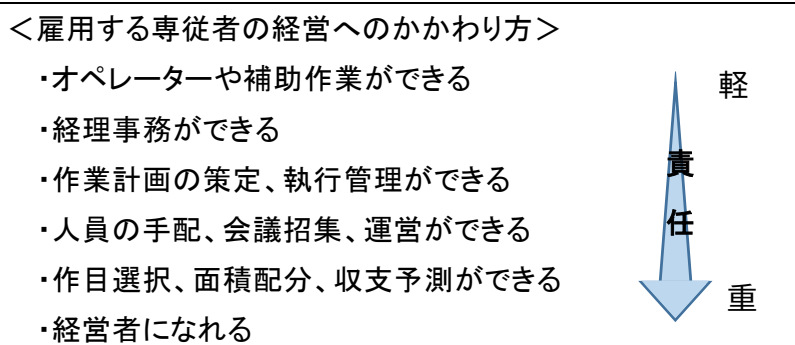
○専従者雇用の導入後に想定される法人組合員と専従者の役割分担を整理しましょう。

《留意点》

- ・ 配当等が減る場合も生じますが、専従者が農業収入で生活できる待遇を用意し、集落の運命共同体になってもらうことが必要です。
- ・ 農業の基幹作業は主として専従者が実施し、畦畔の草管理や農道、用排水路の補修などは集落や従来の組合員で行う方式を考えましょう。従来通り、田植えや収穫などの農繁期には、多くの組合員の協力を募りましょう。
- ・ 作業計画の立案や進行管理、簡単な事務作業等はいずれ専従者に任せるのがよいと考えられます。ただし、集落内に顔がきかず経験不足の間は、役員が主体となって運営に当たりにしましょう。
- ・ 組合員や集落住民で専従者を支え、盛り立てる意識の醸成が重要です。

手順 2	専従者を雇用するための計画を作成
------	------------------

- 専従者の業務内容を定め、必要となる専従者数を計算しましょう。
- 待遇や募集方法について検討し、雇用に伴う経営収支をシミュレーションしましょう。
- 集落外から雇用する場合は、特に定着しやすくなるような対策を検討しましょう。



《留意点》

- ・ 当面は作業全般を中心に任せる場合でも、将来的には経営者（現場監督、渉外役）に育てあげるつもりで雇用することが、定着に向けての重要なポイントです。
- ・ 栽培管理技術や事務処理等の継続性、専従者の定着を考えると、複数人の雇用が望ましいと考えられます。また、突然の事故や離職に備えることも大切です。
- ・ 平坦地の集落営農では、約 40ha 規模で 2 名、25ha で 1 名の専従を置く事例があります。

手順 3	専従者の採用に向けて動く
------	--------------

- 求める人材の採用基準、雇用条件を明確にしましょう。
- 雇用契約書、就業規則を整備しましょう。
- 募集方法、周知方法を決めましょう。
- 労災保険、雇用保険等の整備をすすめましょう（次ページ参照）。

＜雇用導入にあたっての各種公的保険制度＞

	個人経営		法人経営
	雇用5人未満	雇用5人以上	
労災保険	暫定任意適用	強制適用	強制適用
雇用保険	暫定任意適用	強制適用	強制適用
健康保険	—	—	強制適用
厚生年金	—	—	強制適用

＜留意点＞

- ・人材は採用後に育てるものと考えましょう。暑さや寒さに強くて栽培や機械操作が得意な人材はなかなか見つかりません。
- ・採用基準には、所有する免許や資格など、重視する事項を明示します。
- ・採用には労働条件の絶対的明示事項を示す必要があります。

「絶対的明示事項」

契約期間、更新基準、就業場所、業務の内容、始業や終業時刻、所定労働時間を
超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇、賃金、退職に関する事項

- ・専従者の募集は、以下を参考に声かけをしましょう。

法人組合員 集落内農家 > 近隣集落の農家 > 農業法人 従事経験者 > 農大等 ハローワーク

※「就農フェア」や「就農マッチングフォーラム」などの活用もおすすめです。

- ・新型コロナウイルス感染症の影響により、地元に戻って働くことを望む学生や社会人が増加していることも踏まえ、情報収集する範囲を広げて声かけをしましょう。
- ・半農半Xやフリーランス等多様な働き方を希望する人を雇用するなど、常時雇用以外の様々なパターンの雇用形態も検討しておきましょう。
- ・特に集落外から採用する場合は、トイレや更衣場所、休憩スペース等のインフラ整備が不可欠です。
- ・従業員のプライベートが守られるよう、業務と地域行事との区別に配慮が必要です。

手順4 専従者の育成とモチベーションの維持

- 役員等の経験者と一緒に作業をする期間を、最低でも1年以上設けましょう。
- 資料を用いて説明するなど、正確な理解の促進とスキルアップに努めましょう。

- 経営目標や経営計画を丁寧に説明し、今行っている作業の位置づけが理解できるよう努めましょう。
- 関連する免許や資格の取得、研修会への出席を積極的に応援しましょう。
- 専従者の疑問に答える複数の相談先を確保しましょう。
- 専従者のモチベーション維持のため、継続的な取組や改善に努めましょう。

《留意点》

- ・専従者が非農家や組合員の子弟である場合には、相手は農業を何も知らないことを前提に育成計画を考える必要があります。
- ・仕事のやり方、きまり事は見せて、やっ、て、伝、え、る、の、が、基、本、で、す、。(OJT 対応)
- ・作業機械の扱い方、栽培方法をはじめ農薬や肥料の散布方法など、作業の進め方をマニュアル化することでより効率的な技術継承が期待できます。
- ・資料はできる限り図や写真を活用し、見える化に努めます。
- ・関係機関が開く研修会や農業大学校の公開講座、農機具会社等が実施する研修などに参加できるよう情報提供しましょう。
- ・専従者には、待遇面の向上、経営への参画、出資の承認の可能性等の大まかなスケジュールを伝え、モチベーション向上に努めます。
- ・専従者が集落に貢献していることをPRすることで、周りからの理解が得られ、専従者のモチベーションの維持・向上が期待できます。
- ・一方で、専従者の個人的な情報を不必要に漏らさないよう注意が必要です。

若手経営者を専従化して経営をバトンタッチ

地域名 東近江市

組織名 (農)ぐっど・は一べすと

1 集落(組織)の概要

【集落戸数】 42 戸 【農家戸数】 38戸 【農地面積】 47ha

【組合員数】 30名 【作物・面積】 水稲27ha、小麦10ha、大豆5ha、その他:露地野菜等

集落一農場方式で運営される大区画圃場

2 取組の特徴

- ◆ 設立当初からの役員が高齢化したため、若手中心の運営体制に一新した。すでに組合員に対し時間あたり1,500円以上の報酬、地代20,000円を達成するに至っていたが、収入の減少もいとわず、先を見て、現状維持路線からの脱却を優先した。
- ◆ 2019年からは、募集に応じた組合員の若手2名が専従役員となって経営を主導している。旧役員は一組合員として作業に従事するほか、良き相談役としてアドバイスをを行っている。

3 取組の成果

- ◆ 若手の専従化で法人役員の世代交代を実現(平均70歳→50歳に！年齢は交替当時)
＜専従の経営者を配置した新体制＞
理事(専従) :代表理事(49歳)、理事 専従(52歳)
理事(兼業) :営農部、機械部、販売部、総務部(全員が40歳台)
- ◆ 新たな展開を視野にいれた経営に！ -- 閉塞感をとりのぞく--
今後、集落内という限られた経営条件では限界となった場合、別に株式会社を立ち上げるなどして、営利性の高い農業経営を展開できるよう旧経営陣と意見交換がされており、若手がやる気を持って経営に向き合える環境が整っている。

4 取組ができたポイント

ポイント① 正確な経営状況の把握

専従者の報酬は役員報酬と従事分量配当でまかなっているが、キャッシュフローをはじめ、作目別の収益性や労働生産性を把握できており、資金面の不安がなかったこと。

ポイント② 若手を育てる法人組合員意識の高さ

専従化にあたり、集落の合意を得るため、先を見据えた取組であることや、各人の受取金額が減ることについて丁寧な説明がされ皆が納得したこと。また、集落が中心となって、小学生の頃から子供たちに農業体験の場を提供してきたことが、今回の専従者採用につながった。

特に同世代を2名採用したことが重要で、これにより若い年齢層への広がりが可能となった。なお、高齢者から若者に対する上下関係による参画の声かけには限界がある。

【専従者雇用 Q&A】

Q. なぜ専従化と常時雇用を勧めるのですか？

時間雇いのアルバイトやパートでは人材が集まらず、労働力の確保に限界があります。これは農業に限ったことではありません。農業分野で働く人も、最低5年、10年単位で安定した収入と休暇が期待できる雇用条件のもとで、高いモチベーションが期待できます。

Q. 法人の役員と常時雇用者の立場の違いは何ですか？

農事組合法人の場合、総会で発言権のある組合員は経営者の一員です。また、法人の理事は経営を任せられた執行役員といえます。これに比べ、雇用者はひとりの労働者に過ぎず、経営内容の決定には関与できません。雇用者を組合員同様に、法人や集落の未来を考える「運命共同体」とするには、将来的には出資を認め、法人の役員まで育てあげる経過が不可欠です。

Q. 常時雇用を導入すれば、人件費は下がりますか？

専従者雇用で得られる年間2,000時間の労力を、雇用導入前の集落営農の総労働時間から単純に引き算することはできません。引き算できるのは約半分程度※と考えましょう。これは無駄な支出ということではなく、営農組織の継続性と将来性をもたらすための投資であり、集落農業を守っていくために必要な支出です。

(※ 実作業時間で配当を計算してきた場合は当然に起きる現象です。)

Q. 常時雇用に必要な人件費はどのように設定するのでしょうか？

最低賃金※を参考にすると、1日8時間で月に22日間の勤務では、年間210万円以上が必要となります。これには、社会保険等にかかる費用として給与の約15%を算入してあります。ただし、この金額での採用は困難と思われるので、専従者の経歴や年齢等を考慮しながら設定してください。

例) 専従者人件費 (8h×22日×※@868円×12月)×1.15 ≒ 211万円

(※滋賀県の最低賃金は、令和2年10月1日現在で868円です。)

Q. 雇用に必要な契約や規則、社会保険等の手続きがわからないのですが？

専門的な知識が必要なため、社会保険労務士に相談するよう助言してください。

法人の労働契約や就業規則の作成、労務管理、社会保険の手続き、給与計算、求人手続

きなど多くの事務処理を手伝ってくれます。費用は労務士により異なりますが、顧問契約を結べば5人未満の事務(給与や手当、保険等)の場合、ひと月数万円程度で対応してもらえる例もあります。

Q. 農業には労働基準法の規定が適用されないと聞いたことがあるのですが？

農業であっても、従業員を雇っていれば労働基準法が適用されます。ただし、労働基準法第41条に「労働時間等に関する規定の適用除外」について記載がされており、農業は労働時間の上限や休日等の規制が適用されません。これは、農業は自然条件による影響を大きく受けることから、画一的に労働時間を規制するという考え方が馴染まないとされているからです。そこで、1日8時間、1週40時間の労働時間を目安として、繁忙期には労働時間を増やすかわりに、閑散期の労働時間を8時間よりも短くするといった対応を検討してください。

Q. 試用期間の設定について教えてください。

法人によっては、正式な雇用に入る前に1か月や半年の試用期間を設ける場合があります。ただし、試用期間を設けるには就業規則や労働契約に明示する必要があります。また、期間中であっても時間外手当の支給や社会保険に加入させる義務があり、簡単に理由なく解雇できるわけではありません。

Q. 専従者を雇用すると、収入確保のために農閑期に新たな作物を導入すべきでしょうか？

余剰労力の活用は重要ですが、必ずしも新たな品目を導入する必要はありません。場合によっては経営を圧迫する可能性もありますので、周囲の法人の状況や関係機関の支援内容等を確認し、費用対効果を十分に検討して導入しましょう。なお、水田の高低や尻水戸の補修など冬場でないとできない仕事も多くあります。畦畔除去による区画拡大も今後は増えてきます。これらの作業は直接的な収入にはなりませんが、法人の基幹品目の収益力向上につながることができます。

Q. 常時雇用を導入する上で、組合内で周知しておくことにはどのようなことがありますか？

「常雇いの人が暇そうだ。」、「自分はまだ働けたのに、仕事(賃金)が減った。」、「作業が下手だ。」・・・など、雇用者への苦言やねたみは必ず出てきます。重要なのは専従者を雇用した目的(集落の農業を守り、営農組織を将来にわたり維持させる、など)です。大切な人材を失わないために、皆で育てようとする地域の理解が不可欠です。

【専従者雇用に関する豆知識～労働者の雇用と法律～】

労働者を1人でも雇用すれば、労働基準法、最低賃金法、労災保険法、雇用保険法、育児介護休業法、男女雇用機会均等法、労働契約法など、様々な法律が適用されます。

しかし、農業は、労働時間や休日等について、一般の会社とは違うルールが労働基準法で設定されており、一部の規定について適用が除外されています。

いくつかの項目を確認してみましょう。

○就業規則

就業規則とは、会社等で「就労」する従業員が会社内で守るべき「規則」を明示化したものです。労働時間や休日・休暇、賃金、退社に関する事項など、従業員が入社し、退社するまでの間に必要とされる会社のルールが記されています。パート・アルバイトを含め常時10人以上の労働者を雇うときは、「就業規則」を労働基準監督署に届出る義務があります。なお、労働者が10人未満の法人では作成義務はありません。作成は手間かもしれませんが、会社等のルールが明確になることで、安心して働くことができる職場環境の提供や労使間のトラブル防止、労務管理の効率化を図ることができます。

○就業時間の上限

一般の会社では、法定労働時間として、1日8時間・1週間に40時間を超えてはならず、超える場合は時間外労働の事前手続きと割増賃金の義務があります。

農業は気象条件に左右される特殊性から、「労働時間・休憩・休日」等に限り労働基準法の適用が除外されています。このため、1日8時間・1週間に40時間を超えても違法にはなりません。農業分野では、夏期は始業時刻7時、終業時刻17時、休憩時間1時間として、1日の所定労働時間を9時間とすることも可能です。

○休憩

一般の会社では、労働時間が6時間を超える場合は45分以上、8時間を超える場合は1時間以上の休憩を与える義務があります。農業はこの規定が適用されず休憩時間を与える義務がありません。

しかし、就業規則には、「休憩時間」に関する事項を記載することになっており、具体的に記載できない場合は、休憩時間の決定方法を記載する方法で可とされています。

○休日

一般の会社では、休日は1週間につき1日以上、または、4週間につき4日以上の休日を与えることが義務（「法定休日」）ですが、農業はこの規定が適用されず、このような

休日を与える義務がありません。しかし、就業規則では「休日」に関する事項を記載する必要があり、具体的な曜日を記載できない場合は、「休日は、少なくとも1週間に1回以上与える」等として、休日の決定方法を記載する方法でも可とされています。

○休暇

農業は「休日」の規定は例外扱いですが、「年次有給休暇（年休）」については他産業と同様、6カ月継続勤務すると10日間、最大で20日間の年休を与える必要があります。

また、年休は、パート労働者に対しても与える必要があります。（所定労働日数に応じた比例付与）

○労働基準法の適用除外の注意事項

農業は気象条件に左右される特殊性から、「労働時間・休憩・休日」等に限り労働基準法の適用が除外されていることをこれまでに説明しましたが、ここでいう「農業」とは土地の耕作や植物の採取といった農作業が対象となっています。そのため、農産物加工や販売、経理事務は労働時間規制の適用除外にはなりません。また、ハウス等の施設栽培を従業員が行う場合も、気象条件に左右されるとは言い難いことから、適用除外の対象外になることも想定されます。特に問題となるのは、同じ従業員が農作業も農産物の加工や販売も行っている場合です。個々のケースの判断は、社会保険労務士に相談してもらう必要があります。

なお、労働基準法の適用除外とならない従業員に時間外勤務を命令する場合は、労働基準法第36条により36協定を締結し、「時間外・休日労働に関する協定届」を労働基準監督署に提出する必要があります。

○賃金の最低額

「最低賃金法」はすべての労働者に適用されます。外国人技能実習生も同様です。農業者に最低賃金が支払われないのは違法です。

○割増賃金（残業手当）

一般の会社では、法定労働時間を超えて労働させた場合は通常の賃金の25%以上の割増賃金、法定休日に労働させた場合は通常の賃金の35%以上の割増賃金を支払わなければなりません。

農業は法定労働時間や法定休日という考えが適用されないため、時間外労働や休日労働が適用されず、時間外労働に対する割増賃金の支払い義務はありませんが、所定労働時間外に勤務させたときは、時間給相当の賃金を支払う義務があります。

また、深夜労働に関する規定の適用は除外されていないため、午後10時から午前5時までの間に勤務させたときは、25%以上の深夜勤務手当を支払う必要があります。

○社会保険

法人が正職員を雇った場合には、厚生年金への加入義務があります。また、労働保険（労災・雇用）と社会保険（健康保険・厚生年金）ともに強制加入となります。

ただ、農業法人の実際の加入状況を見ますと、厚生年金への加入率は約70%でとどまっております。違法な状態の法人もあります。

○パート職員の社会保険

法人の場合、労災保険は労働時間や勤務日数にかかわらず強制加入です。雇用保険は1週間の所定労働時間が20時間以上で1カ月以上雇用する場合は必要です。また健康保険・厚生年金は、1日または1週間の労働時間および1カ月の所定労働日数が、正社員の4分の3以上ある場合には加入義務があります。

○外国人技能実習生

農林水産省通知により、農業分野において外国人技能実習生を雇用する場合は、一般企業の従業員と同じように、労働基準法の「労働時間、休憩、休日」等に関する規定が適用されます。

したがって、法定労働時間を超えて労働させた場合は、通常賃金の25%以上割増、法定休日に労働させた場合は通常賃金の35%以上の割増賃金を支払う必要があります。その場合は、あらかじめ36協定を労働基準監督署に届け出ないといけません。

(3) 集落営農組織の設立

～複数集落による広域集落営農組織の設立～

【背景・目的】

滋賀県の農地の大部分を占める水田は、大規模に展開する個別経営や、集落営農組織が担っている割合が高まっています。一方で、中山間地域等の一部では、地域農業の担い手が存在しないため、農業を維持することが困難と思われる地域も存在します。

従来、個別経営による農業の継続が困難な地域では、集落営農組織を設立して集落ぐるみで地域の農地を守る取組を推進してきました。しかし、農地面積が少なく農家数の減少も進んでいる中山間地域では、新たに集落営農組織を設立しても数年先には経営を継続することが困難になることが想定されます。

そこで、中山間地域の農業を守り、活性化する手法の一つとして、複数集落をまたいだ広域集落営農組織を設立することを提案します。これにより、経営する農地面積と労働力の確保が期待できます。

【対象】

中山間地域等で担い手不在集落が複数存在する地域

【活動のポイント】

- ・リーダー的存在となる農業者を見極め、地縁や歴史的につながりのある旧村・学区等で協議会を設立しましょう。
- ・みんなが共有できる経営理念を創出しましょう。
- ・自分の農地で農業を続けたい人には続けてもらいましょう。
- ・農道等の管理や獣害対策などの共同活動は集落単位で実施しましょう。

【広域集落営農組織のメリット・デメリット】

- ・農地面積や農家数が少ない中山間地域では、集落ごとに営農組織を設立してもコスト削減や労働補完等の効果は高くありません。複数集落で営農組織を設立することにより、集落営農としてのメリットが大きくなります。
- ・農業以外の活動にも波及することで、地域コミュニティの活性化が期待できます。
- ・集落の枠を超えて活動するため、経営を継続するためには経営感覚に優れ、リーダーシップのある方が不可欠です。

(関係者による検討の場を設置する)

手順 1	協議会の設立
------	--------

- 広域の集落営農組織を設立する場合は、各集落の意見を束ねることができる強いリーダーが必要になります。リーダー的存在となりうる農業者を見極め、組織設立に向けた想いを共有できるようにしましょう。
- 関係する集落代表者を集め、地域農業の方向性について話し合い、広域集落営農組織について勉強する場の設置を検討しましょう。
- 集落ごとに農家全戸に対してアンケート調査を実施し、各集落の現状や課題を整理しましょう。そのうえで広域集落営農組織の有効性を明確にしましょう。アンケートは初版指針の「アンケート例 (P120)」や人・農地プランのアンケートを参考に作成しましょう。
- 勉強の場を広域集落営農組織の設立について検討する協議会に格上げし、協議会設置について各集落で合意を得ましょう。

《留意点》

- ・協議会の範囲は、学区等の繋がりがあがる無理のない範囲にします。
- ・協議会のメンバーには、各集落に最低2名は参加してもらい、各集落と協議会が同じ情報を確実に共有できるようにします。
- ・アンケート結果から、現状で推移した場合の5～10年後の姿をしっかりとイメージできるように、地図等を活用して「見える化」します。
- ・集落ごとの集落営農ではなく、広域で設立することのメリットを整理し、しっかりと理解してもらうことが重要です。

(組織のビジョンを考える)

手順 2	広域集落営農組織による事業の具体化と経営理念の創出
------	---------------------------

- 広域集落営農組織が行う事業を検討しましょう。最終的な事業内容と概ねの規模をできる限り具体化しましょう。
- 組織の経営理念を検討しましょう。
- 協議会での検討内容は、各集落でも情報を共有してもらいましょう。
- 先進地視察等を行い、議論を深めるようにしましょう。

《留意点》

- ・中山間地域の場合、高齢農家であっても貴重な担い手になるため、農業を続けたい人はできる範囲で続けてもらい、農地を管理してもらう方がよいでしょう。

- ・広域営農組織は営農活動を中心とします。農道や用排水路の管理、獣害柵の維持補修などの共同活動は集落単位で実施することを基本とします。各組織の役割を明確にしておくことが大切です。

(中長期の事業戦略を考える)

手順 3	事業計画の作成
-------------	----------------

- 設立に向けたスケジュールを定めましょう。
- 手順2で検討した事業内容を基に、初年目、3年目、5年目、10年目の事業計画を作成しましょう。
- 営農活動に参加できる人材の棚卸しを行いましょう。人材が不足する場合は、外部雇用も検討し、あわせて雇用を前提に事業内容の見直しや法人設立を検討しましょう。
- 機械・施設等の整備、資金の調達方法、組織体制等について検討しましょう。

《留意点》

- ・事業計画作成の流れ等は指針初版の「新たに集落営農を始める (P52~54)」および追録版「集落営農組織の経営発展に向けた基本的な取組 (P35~39)」を参考にしてください。
- ・中山間地域で専従者を置く場合は、稲・麦・大豆のみでは賃金を支払うための十分な収益が確保できない可能性があります。そこで、施設園芸等の高収益作物の導入も検討する必要があります。

手順 4	各集落における合意形成
-------------	--------------------

- 各集落で合意形成に向けた説明会を開催しましょう。

《留意点》

- ・広域集落営農組織の必要性や目的、メリット、経営理念、事業内容等を分かりやすく説明します。
- ・各集落や農業者の役割・負担、住民に協力を願うこと等を分かりやすく説明します。

【活動に参考となる資料】

- ・集落営農ヒント集～組織の継続性を高めるために～、滋賀県農業再生協議会、平成25年
- ・集落営農組織の法人化マニュアル、JA 滋賀担い手サポートセンター、平成29年

4 集落営農組織と個別経営の連携強化

(1) 個別経営体との連携による組織の経営移譲

【背景・目的】

集落営農組織が集落の農業を担うようになってから 10 年以上が経過した組織では、役員等の高齢化や農業にかかわることのない地権者の増加により、次世代のオペレーターの確保が困難になっている組織があります。また、農業用機械の大型化により、基幹作業を高齢者等が行うことが難しい場合もあります。

現在、組織としての収益性は確保できていても、将来的に集落内からの人材の確保や専従者の雇用もできず、次世代の役員やオペレーターの確保が困難な組織が生じることが想定されます。

そのため、集落の農地・農業を維持する手法の一つとして、集落営農組織が担っている農業経営を集落外の個別経営に経営移譲することが考えられます。

【対象】 経営を他に移譲することに合意形成が可能な組織のうち、管理する農地が概ね面的集積されており、かつ、大型機械による作業が可能なほ場整備済みの農地を有する集落営農組織

【活動のポイント】

- ・現在のところ、県内でこうした事例はありませんが、将来は出てくるのが想定されます。以下の手順は大区画ほ場整備後、営農組織を立ち上げることができなかった集落が個別経営に委託した事例を参考にしています。
- ・集落営農が果たしてきた集落環境を維持する活動の継続について、集落内での話合いと合意が必要です。
- ・個別経営は、集落営農よりも収益性の確保を重視します。連携に当たっては、個別経営の収益性を確保できる条件提示が必要となります。

(役員等による検討)

手順 1	なぜ組織の経営を移譲して他の経営に任せるのか、必要性和可能性を整理
------	-----------------------------------

○集落の農地を守っていくために、経営移譲が最善の策であることを整理しましょう。

また、集落営農組織と移譲先の経営双方にメリットのある方向性とすることを共通認識として、検討作業を進めることに合意しましょう。

○検討作業を行う検討チームを設置しましょう。

○経営移譲の条件や経営移譲後の「集落の農地や環境を守る」ための方策について検討しましょう。

○検討を進めるにあたり、組合員や地権者、集落の公的な組織（自治会、農業組合、世代をつなぐ農村まるごと保全向上対策の活動組織）だけでなく、集落外に居住する子弟に対しても情報提供を考えましょう。

《留意点》

- ・検討チームには、営農組織や共同活動組織等の役員、若手が参画するほか、関係機関もアドバイザーとして参画します。
- ・営農組織は経営を移譲する必要性をまとめ、「集落の農地や環境を守る」にあたって、具体的に考えなくてはならない項目を整理し、検討チームに引き継ぎます。
- ・経営移譲を打診する個別経営（移譲先）については、市町やJA等に相談して絞り込みを行っておきます。
- ・検討においては、今後集落の農地を任せる個別経営の「農業経営の安定化」についても十分に考慮したうえで移譲条件を検討し、たたき台を作成します。

〈検討すべき項目例〉

- 地代
- 畦の草刈りの対応
- 用排水路や農道、獣害柵の維持管理
- 農舎や機械の貸借または譲渡
- ほ場条件の悪い水田の取り扱い
- 地権者や集落住民の米の購入
- 少しでも農作業がしたい組合員への対応 等

（個別経営への事前の打診）

手順 2	経営移譲先の候補である個別経営の意向を確認する
------	-------------------------

○市町やJA等関係機関とともに、経営移譲を検討している個別経営に対して現状を説明し、受け入れが可能か確認しましょう。

○経営移譲の受け入れが可能と返事をもらった場合は、個別経営が希望する条件を確認しましょう。

《留意点》

- ・候補となる個別経営は、経営移譲を断られたり、受け入れ困難な高い条件を提示される場合も想定し、複数挙げておきましょう。

(経営移譲の条件の決定)

手順3	経営移譲の条件を営農組織と個別経営で協議
-----	----------------------

- 指針初版の「集落外部に基幹作業を委託し集落営農を継続（2）集落でまとめて外部の担い手へ農作業委託」（初版指針 p 74～77）の手順も参考にします。
- 検討チームで作成したたたき台や経営移譲先の候補である個別経営の希望条件を基に、移譲の条件について詰めていきましょう。

(集落への説明)

手順4	経営移譲について集落に説明し、理解を得る
-----	----------------------

- 営農組合の役員は、検討チームの検討結果をもとに、経営移譲後の地域の営農がどのように変わるのか、資料を作成して総会で説明をしましょう。
- 集落営農組織では耕作条件の悪い農地も預かることが多くありますが、条件によっては経営移譲先から耕作を断られる農地もあることについて、地権者の了解を得ましょう。
- 移譲後の集落営農組織で保有する施設や機械について、経営移譲先に引き継がれない場合の利活用や処分の方針を決めましょう。
- 施設や機械は、基本的には適正価格で処分して組合員に分配することになりますが、地域に個人経営を継続する農家などがある場合には、農機具の共同利用組合を設立して、継続して利用することも考えましょう。

《留意点》

- ・経営移譲する個別経営も、必要に応じ検討に参加してもらいます。
- ・補助金が入っている施設や機械は、適正な取扱い（財産処分を含む）に努め、財産管理台帳も忘れずに更新する必要があります。

(経営移譲の合意結果の反映)

手順5	経営移譲に向けた条件の整備
-----	---------------

- 経営移譲する個別経営と、条件について正式に合意しましょう。
- 委託する農地の畦畔管理や水路整備について、検討チームでの検討結果に基づき、集落で維持管理ができる体制を整えましょう。
- 維持管理にかかる経費は「世代をつなぐ農村まるごと保全向上対策」や「中山間地域等直接支払交付金」などを最大限に活用しましょう。
- 管理の人手が足りない場合は、外部委託の手立てを考えましょう。

《留意点》

- ・ 経営移譲先の利益確保のために集落が譲歩することに対して、集落内から不満が出る場合があります。しかし、自分たちでは農地を維持できないため、外部にお願いしているという姿勢を忘れてはいけません。
- ・ このような不満は、関係機関が諭しても収めることは困難です。集落内でこうした不満を抑えられるよう、協議の前に主要メンバーと根回しをしっかりと行いましょう。

(集落営農組織の整理)

手順 5	集落営農組織の解散(集落営農法人を解散する場合)
------	--------------------------

【集落営農組織は解散すべきか？】

- 経営移譲先の個別経営が、すべての作業を実施することは困難と考えられます。「畦畔除草や水管理は集落営農組織で実施してほしい」といった要望が出るかもしれません。また、減価償却費の対象となっている施設や機械は、当面の間、営農組織で所有しなくてはいけないことも想定されます。
- 基幹作業以外の作業を実施する組織として、集落営農組織を残す方法も考えられます。
- 世代をつなぐ農村まるごと保全向上対策や中山間地域等直接支払交付金などを活用して、働き手に労賃を還元できる仕組みも検討しましょう。

- 人・農地プランの見直しを行い、今後の集落の中心経営体を変更しましょう。
- 現行の集落営農組織の解散総会を開催し、集落営農組織が有する耕作権を個別経営に移譲する決議を行いましょう。
- 農地中間管理機構を介して農地の貸借を進めましょう。

《留意点》

- ・ 人・農地プランの見直しについては、国が示す手順に従い実施します。
- ・ 農事組合法人の解散については別の手引書を参考にしてください。

【活動に参考となる資料】

- ・ 農事組合法人の解散および清算の手続き
農業生産法人主要届出様式集(全国農業会議所 平成 11 年 8 月発行)

(2) 新規就農者等との連携による人材の確保

【背景・目的】

多くの集落営農組織は、構成員となっている集落の農業者がみんなで作業を行う「ぐるみ型農業」を前提として設立されましたが、設立時の構成員が高齢化する中で、基幹作業を行うオペレーターの人材不足を懸念している組織が多くあります。

一方、農業を職業として希望する人も増加しています。滋賀県では毎年 50 名程度が自営就農の形で新規就農していますが、農地の確保ができずに就農を諦める方もいます。また、新規就農された方の多くはイチゴやトマト等の野菜栽培に取り組んでいますが、規模が小さい等の理由で十分な所得を確保できずにいる方も存在します。

そこで、新規就農者の収入確保策の一つとして、そして就農希望者の就農体系の一つとして、集落営農法人での期間雇用を提案し、新規就農者と就農希望者（以下、新規就農者等）の所得確保と集落営農法人の人材確保を目指します。

注)本項における「新規就農者」は既に自営就農されている方を、「就農希望者」は現在就農を検討されている方をいいます。

【対象】人材不足に悩む集落営農法人が存在する地域

【活動のポイント】

- ・新規就農者の経営規模や作業計画から、集落営農法人での作業従事が適当かを十分に検討します。
- ・就農希望者の期間雇用を考える場合は、就農希望者が地域で自営就農できるためのバックアップと就農計画の作成を支援します。
- ・集落営農法人が、新規就農者等と win-win の関係になるような雇用条件の提示ができるようアドバイスします。

(情報の収集と整理)

手順 1	人材不足に悩む集落営農法人と新規就農者の情報を整理
------	---------------------------

○人材不足に悩む集落営農法人がある場合、その法人が期間を区切って外部から人を雇用することを希望するか、確認しましょう。

○近隣に所得不足に悩む新規就農者がいないか確認しましょう。

○近隣に新規就農者がいない場合は、(公財)滋賀県農林漁業担い手育成基金に対して、就農先を探している就農希望者の有無について照会しましょう。

《留意点》

- ・新規就農者の所得が少ない原因を探り、自身の経営の中で十分な所得の確保が可能かどうかを判断する必要があります。
- ・就農希望者に声掛けする場合、集落営農法人は、就農希望者自らが今後自営就農するために農地の提供等の依頼があった場合に協力が可能かを検討しておく必要があります。

(両者への働きかけ)

手順2	新規就農者等への期間雇用の提案
-----	-----------------

- 新規就農者等に対し、期間雇用についての提案を行います。
- 前向きな回答が得られた場合は、作業計画から、法人の作業に従事する具体的な期間を提案しましょう。
- 集落営農法人には、雇用条件を検討、提示するよう求めましょう。

《留意点》

- ・新規就農者については、栽培品目、作業スケジュール等の情報から、集落営農法人での作業従事が適当かを整理しておく必要があります。

(両者のマッチングの場の設定)

手順3	新規就農者等と集落営農法人の意見調整
-----	--------------------

- 新規就農者等と集落営農法人が話し合う場を設定しましょう。
- 関係機関を交えて話し合いを行うようにしましょう。

《留意点》

- ・ある程度はお互いの希望や条件を聞いておき、事前調整をしておきます。
- ・集落営農法人には、新規就農者が自身の農園管理のため、法人が希望する日に必ずしも作業に従事できるわけではないことを理解してもらう必要があります。
- ・就農希望者が自営就農のための農地の提供を希望される場合は、集落と調整できるよう支援します。
- ・新規就農者等が自身の経営のために地域から臨時の雇用を検討している場合は、集落営農法人から人材を紹介するなど、両者の関係がより緊密になるよう、関係機関のフォローが望まれます。

(農業経営計画の検討)

手順 4	就農希望者の農業経営計画の作成
------	-----------------

○就農希望者については、集落営農法人での作業従事と自営就農における農作業を組み合わせた農業経営計画の作成を支援しましょう。

《留意点》

- ・就農するにあたり交付される支援金の受給を検討されている場合、もしくはすでに受給されている場合は、交付要件に十分に注意する必要があります。

5 新技術の積極的な導入

(1) スマート農業の取組による省力化と経営発展

【背景・目的】

本県においても人口の減少と高齢化は進行しており、農村部においてはその傾向が一層顕著になっています。農村部の人口減少によって、農業労働力の確保が大きな課題になりつつあります。

労働力の確保は容易ではありません。日本の生産年齢人口は 1997 年を境に減少しており、労働力の確保はあらゆる産業に共通する課題となっています。今後、労働力の確保に向けた産業間の競争が激しくなると予想される中において、今後も地域農業を維持・活性化させるためには、農業の魅力を高めて若い世代を農業に引き込む必要があります。

そこで、「スマート農業」は、農業の魅力を高める大きなツールになると考えられます。

スマート農業に期待することとして、省力化と収量・品質の向上による生産性向上、およびこれらを実現することによる収益性の向上があげられます。具体的には、自動運転が可能な機械や自動水管理システムによる省力化、センシング技術や栽培管理システムの活用による生産性向上等が期待できます。

スマート農業に関する技術は日々進化していますが、現状では開発途上であり、実証試験の段階である技術も多いのが実情です。しかし、農業・農村の維持・活性化に向けて積極的に導入することを念頭に、早めに準備を進めることが望まれます。

なお、本項では、水田作、特に集落営農組織における導入を想定して述べることにします。



【活動のポイント】

- ・経営や組織体制の状況を分析し、どのような技術の導入が望ましいかを検討します。
- ・コストと利益を試算して導入を検討する必要があります。
- ・ほ場の集約化や大区画化を同時に検討することが必要です。

(スマート農業技術の導入の検討)

経営を継続、発展させるために必要な技術は何かを検討

○経営の状況や労力等の組織体制をしっかりと分析し、経営を継続・発展させるためにどのような技術の導入が望ましいかを検討しましょう。

○例えば、水の見回りをするメンバーが足りない場合は自動水管理システムの導入、中山間地で法面の除草が困難になってきた場合はロボット除草機の導入、というように、各経営の中で何が必要かを十分に検討しましょう。



(経営面からの検討)

スマート農業技術の導入による経営的な効果を検討

○スマート農業技術を導入することにより削減できるコストや収量・品質の向上による販売額の増加と、導入に要するコストを試算して比較し、どのような技術であれば経営的にメリットがあるかを検討しましょう。

○試算を行う際は、複数の技術の組み合わせや複数の経営体による共同利用、サービス事業者への委託など、柔軟に検討しましょう。

《留意点》

- ・ロボット農機等の導入においては、精密な位置情報を得るために、基地局の設置が必要な場合もあることに注意が必要です。
- ・導入にかかるコストが高額となる現状において、生産物の販売額の増加や資材費、人件費等のコスト削減に向けた取組を合わせて提示することが必要です。
- ・現状では経営的なメリットが得られない場合でも、将来的には十分なメリットが得られることも考えられます。中期経営計画や人材育成計画とともに検討していくことが望ましいと考えられます。
- ・スマート農業技術の導入の提案を契機に、集落営農組織間または集落営農組織と個別経営との連携を推進しましょう。



(条件整備)

ほ場の集約化、大区画化を推進

○ロボット農機やドローンによる農薬散布、リモートセンシング等を導入する場合、その効果を最大限に発揮し、経営上のメリットを享受するためには、ほ場の集約化や大

区画化が必要となります。こうした取組についても、地域の話合いへと誘導しましょう。

○例えばドローンによる防除の請負いやほ場センシングによる生育情報の提供等を通じて、近隣の小規模農家も含めた共同作業や農地の集約化につながるよう誘導しましょう。

【活動に参考となる資料】

・農林水産省ホームページ「スマート農業」<https://www.maff.go.jp/j/kanbo/smart/index.html>

【引用文献・資料】

・梅本雅(2020)『スマート農業技術の普及に向けた課題(前編)』, 技術と普及 2020 第 57 巻第 6 号