

(2) - 1 集落営農組織における「見える化」と人材育成の取組

先輩方の農作業受託組織の信頼感を引き継ぎ、適正規模で集落営農を展開

事例：(農)小赤営農(長野県松本市) [特定農業法人]

i) 集落営農組織設立の経緯・経営概況

「地域ぐるみで効率的に農地を活用する」意思の基に集落営農の農事組合法人を設立

「<sup>ことぶきこあか</sup>寿小赤地区」は、松本市の南部、塩尻市との境に位置し、長野自動車道の塩尻北インターチェンジが近く交通の利便性がよい地区である。同地区には「小池集落」と「赤木集落」の2つの農業集落を有し、ほとんどが兼業農家で水稻、転作麦・大豆を中心に露地野菜、リンゴの栽培が行われている。



田植え風景

「<sup>こあか</sup>農事組合法人 小赤営農」(特定農業法人)は、同地区の2つの集落がまとまり、ほぼ全農家が組合員(189戸)となって、同地区の農用地利用改善

団体とともに平成17年4月に設立された。同法人では、地区内の農地所有者から農業経営基盤強化促進法に基づく利用権設定(水田35ha、畑10ha)を受けて、水稻、転作麦・大豆のブロック・ローテーション栽培と雑穀・露地野菜の栽培を行っている。

同法人の実質的に前身となる組織は、任意組織の農作業受託組織の「寿南部機械利用組合」で、この組合は、昭和55年の長野自動車道の整備に伴い構造改善事業で農地の基盤整備が行われ、大型の農業機械を導入して営農を行うために58年9月に設立されたものである。その後、農家の高齢化・後継者不足が進んだことから、「地域の人達が安心して法人組織に農地を貸せるようにして利用集積を進めるとともに、地域ぐるみで効率的に農地を活用していこう」との考えから、前述の農作業受託組織を基に農事組合法人を設立したものである。法人設立に当たっては、有限会社等の会社形態も選択肢としてあったが、1人1票制で組合員の絆を高める組織運営を図ろうと農事組合法人を選択したものである。

経営概要

事業目的	組合員の農業生産についての協業を図ることによる、その生産性の向上等
経営内容	水稻(15ha)、転作麦・大豆(20ha) 2年3作のブロック・ローテーション 雑穀：ひえ、あわ、きび：3ha 露地野菜：5ha：ブロッコリー、アスパラガス、スイートコーン、白ねぎ、ジュース用とまと、焼酎用のいも ----- 貸借期間10年の利用権設定 地代(10a)：水田1万円、畑5千円 共同販売経理を実施 販売先：JA松本ハイランド

組織体制の概要

農用地利用改善団体(加入者：189戸)	
「小赤営農」 農事組合法人(特定農業法人) 本法人：JA松本ハイランドに加入 総会：4月開催(年度会計)、事務局 役員(非常勤)：代表理事 理事(総務・企画、経理・広報) 理事(機械部、オペレーター部) 監事	
機械部 (機械部長：理事)	オペレーター部 オペレーター20名(非常勤) (正副オペ部長：理事)

本法人加入農家数：農家189戸(本地区内のほぼ全農家)、出資1口の金額：1万円

# 第1部 「担い手経営発展の方程式」を探る

法人化に当たっては、当地区の水田面積が66haと一集落営農として適正規模で大規模な土地利用型農業の個人経営や他集落からの出入り作が少数であったこと、実質的に前身となる1つの農作業受託組織において先輩方が地域から信頼される仕事を行なってきたことが農地の利用集積を図る集落営農組織の設立にとって有利に働いた。これとは逆に、松本市の他地区では、同じ地区でも各種農業機械の補助金の受け口ごとに異なる構成員で機械利用組合が設立され、合わせて集落を越えて200ha範囲で土地利用型農業が行われている。このため、この範囲を1集落営農組織で営農を行おうとすると、適切な範囲に分割したうえで一から集落組織の立ち上げを検討しなければならないハンディ・キャップを負っている。

法人化に向けた準備としては、平成16年初頭から検討会を開始し、「高齢化が進むなかで担い手法人への農地の利用集積をしなければ、10年後の地域の農地がどうなるか、面的に把握して、若い世代に危機感をもってもらおうよう」農家へのアンケート調査や先進地への視察を行うなど打ち合わせを重ねた。法人化に向けた発起人会にはJA松本ハイランドを中心に関係機関が加わった支援体制のもとで定款や税務、設立登記に関する事務手続を進め、設立に至ったものである。

前述のような集落営農組織の設立にとって有利な事情を背景に、同地区では集落ぐるみで模範的に法人設立ができたことから、同法人では、設立以来全国50か所からの視察を受入れて設立経緯や営農状況を説明しているところである。

設問	回答
高齢で、農作業が出来なくなったらあなたはどうしますか。	農作業が出来なくなったら、農地を法人に貸し付けて、農業は辞める(90%)。
両親が農業を続けることが出来なくなったら、後継者として農業をしますか。	他に仕事をしているので農地を法人に貸し付け、農作業は行わない(65%)。



設立総会での挨拶場面

**「小赤地区の農地は地区組織で守っていこう」を合い言葉にした集落営農に努める。**

本法人の農作業は、オペレーター20名のうち正副オペレーター部長・機械部長の3人が実質的に担っている。組合員とオペレーター(平均50歳代)のほとんど(機械部長を含む)が兼業農家で土日中心の作業となっている。

同法人では、「水田経営所得安定対策」に加入しており、地区内の農地所有者から農業経営基盤強化促進法に基づく利用権設定(水田35ha、畑10ha)を受け、水稻、転作麦・大豆のブロック・ローテーション栽培(2年3作)に取り組んでいる。ブロック・ローテーション栽培においては、兼業農家中心のオペレーターの作業を省力化する観点からアッパーロータリー(耕うん同時畝立ては種)を試行している。転作麦については、この地域では「しらね」を作付けしており、収穫時期が集中し、ライスセンター処理量の問題がある



# 第1部 「担い手経営発展の方程式」を探る

## ii) 人材育成の取組

### オペレーターの人材育成は、熟練者と初心者との二人三脚で安全作業を

オペレーター20名のほとんどは兼業農家で、自家の農作業もあるなかで土日中心の作業を正副のオペレーター部長及び機械部長の3人が実質的に担っていて、さらなる出役は難しい状況にある。このような状況で、最近、30歳代の農業者1名と40歳代の新規就農者2名（本地区でりんご栽培）がオペレーターに就任してくれたのは心強いことである。

水稻、転作麦・大豆にかかる農業機械での作業は、**熟練者と作業未習熟者との2人1組**で行っている。

また、作業方法については熟練者が指導者となって

OJT教育を行っている。作業では、地域で普段、顔を合わせている者同士なので、法人としての作業とは言っても**会社組織のように強い注意がしづらいところに熟練者として悩み**がある。



トラクター作業の指導場面



畦塗り機の講習会

農業機械の作業・安全講習については、新規に購入した際にメーカーの説明を受けているが、実施時期・曜日の関係でオペレーター全員が揃うことは無理なため、機械の種類によって習熟者が固定する難点が認められる。本地区は、「中山間地域直接支払制度」の対象地域に隣接していて、ほ場で畦畔けいはんの占める割合が最大2割・土手の高さが3mある場合があり、このような傾斜地での作業未習熟者の機械取扱時には注意を払わなければならないところである。農作業に追われるなかで、兼業農家であるオペレーター全員を集めて農業機械

の作業・安全講習を同法人で開催するのは難しいが、他産業で使用する機械のフォークリフトで随時、行われている講習と同様、農業機械についても関係機関・団体からの開催情報を得て、オペレーターに講習を受けさせたいと考えている。

また、高速回転する円盤形の鋸を備えた草刈り機による作業では、作業者と他者との安全距離として5mは確保しなければならないところであるが、その意識をもって作業している人・いない人や作業中に不用意に近づく人もいることから、農作業での「ヒヤリ・ハット事例集」や安全マニュアル等を作成し、作業中のリスク情報を組合員で共有していく必要があると考えている。同法人では、露地野菜など周年栽培に努めているものの、作業の季節性から役員・オペレーターは非常勤であり、JAの傷害保険以上の損害保険に加入しにくい状況にある。

農業機械の保守・点検については、農業用機械購入時にパーツリスト（部品番号リスト）を保管しておき、作業終了時ごとにオペレーターによる点検で、壊れた部分を見つけるよ



# 第1部 「担い手経営発展の方程式」を探る

## iv) 課題と今後の展開方向

**オペレーターの人的能力や組合員の知識・ノウハウも  
”利用集積”する集落営農に向けて**

気候的に冬場の有望な栽培品目が見あたらない松本盆地において、農地所有者の一層の高齢化や農産物価格の下落傾向、オペレーター労働力の限界など、同法人は厳しい経営環境に直面している。このため、土地利用型作物の栽培の省力化や露地野菜等の栽培に意欲的に取り組みつつも、同法人理事・オペレーターを常勤にできるほどの栽培品目の充実には至っていない状況にある。

しかしながら、集落営農として適正規模の同地区において、実質的に同法人の前身となる農作業受託組織の先輩方の仕事ぶりが築いた、地域からの信頼感は、同法人にとって「見えない資産」の1つの「地域資産」であり、この資産を発展させて一層、集落ぐるみでの営農を発展させていくことが期待される。

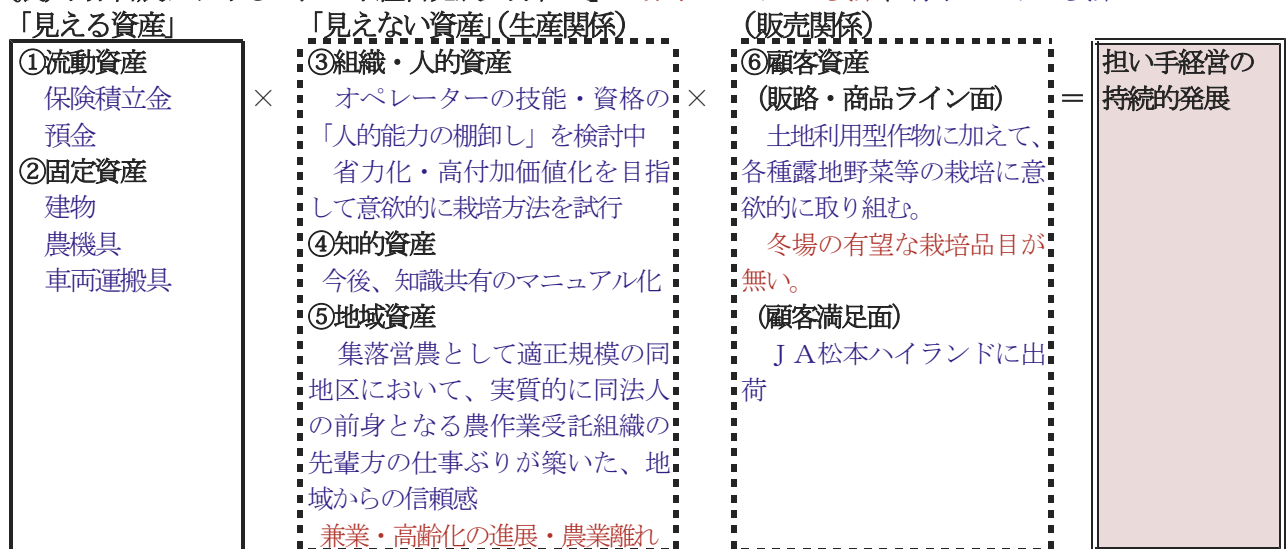


総会における代表理事の挨拶

また、農作業の時間的制約要因となる兼業化は、他面では他産業での経験・技能・資格を有するオペレーター・組合員を兼業・定年帰農で組織の「人的資産」として受入れ活用できる利点を有している。

今後、同法人への農地の利用集積はもちろんのこと、これら人的能力とそこから発現する知識・ノウハウも”利用集積”して活用し、農業熟練者の技能とともに次世代の組合員へ伝承していく経営が望まれるところである。

(農)小赤営農における「担い手経営発展の方程式」 赤字：マイナス要素、青字：プラス要素



【(農)小赤営農関連ホームページ：J A松本ハイランド <http://www.ja-m.iijan.or.jp/>】

(2) - 2 集落営農組織における「見える化」と人材育成の取組

「女性部」のある営農組織で、“安曇野の裾野のように” 夢広げる集落営農  
 事例：小田多井農村夢倶楽部（長野県安曇野市）[特定農業団体]

1) 集落営農組織設立の経緯・経営概況

女性部がある「夢」を冠した集落営農組織

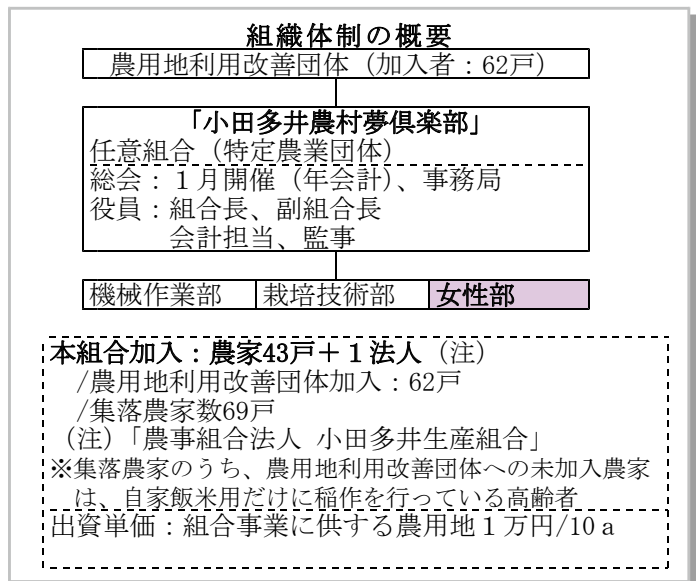
安曇野市は、長野県のほぼ中央部に位置し、平成17年10月に3町2村（旧明科町、豊科町、穂高町、堀金村、三郷村）が合併して誕生した。市の西部は北アルプスの常念岳から連なる山林となっている。市の堀金地域は、北アルプスを源流とする梓川が形成した標高500～700mの平坦な複合扇状地の水田が多い地域で、水稻、転作麦・大豆を中心に露地・施設野菜の栽培が行われている。「小田多井地区」は、堀金地域において複合扇状地の中上部に位置する、長野自動車道豊科インターチェンジから6kmの交通至便な地域である。



常念岳を眺めながらの田植風景

「小田多井農村夢倶楽部」（任意組合の集落営農組織（特定農業団体））は、同地区の農用地利用改善団体とともに、平成19年3月に設立された。組合名は、農業従事者の減少や米価の下落など農業が厳しい状況にあるなかで、集落が結束することで「農業に夢を」との願いを込め、集落員が円卓を囲むイメージで「倶楽部」と命名したものである。同地区には、農作業受託組織の「農事組合法人 小田多井生産組合」（構成員5戸。昭和62年設立の機械利用組合を平成16年に法人化）があり、この法人を集落営農組織とする選択肢もあった。しかし、同地区では、「特定の農業者に作業委託する営農では、委託者が農地保全に手を出さなくなり農地の荒廃が進む」と懸念し、「集落ぐるみで自分達の農地を守り、集落員は草刈りなどできることに手を出して、それに対して報酬を得るようにする」との考えから、同法人を含む本集落営農組織（以下、「同倶楽部」と記載）を設立したもので、組織内に「女性部」を設置していることが特徴となっている。

経営概要	
事業目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>農作業の受託・組合員の農業の共同化</li> <li>農用地の利用集積（農用地利用改善事業実施区域）</li> <li>農業生産法人化計画に定めた計画事項の実施</li> </ul>
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>組合員が供した農用地における稲作、麦作、大豆作等の農業</li> <li>農業共済への加入</li> <li>その他、事業目的の達成に必要な事業</li> </ul>
受託作業	転作麦・そば、水稻 ジュース用トマト、スイートコーン、黒豆「信濃黒」 共同販売経理の実施面積33ha /組合員の水田37ha /集落の水田 46ha



# 第1部 「担い手経営発展の方程式」を探る

同倶楽部では、「水田経営所得安定対策」に加入して、水稲、転作麦・そばのブロックローテーションを作業受託するとともに、組合員は、契約栽培で価格が安定しているジュース用トマト（20年40アールから21年1haに拡大）、スイートコーン、ブランド化を目指す黒豆「信濃黒」（35アール）の栽培にも取り組んでいる。同倶楽部のこのような意欲的な営農により、同地区には遊休農地が無い状況にある。

「農事組合法人 小田多井生産組合」の構成員5戸、個人組合員とも兼業農家で、組合員は40～50歳代がいたるものの、定年帰農者が「新人」としてデビューする状況のなかで、平均年齢が60歳と高齢化している。

同倶楽部の実働組織は、①機械作業部、②栽培技術部、③女性部からなり、受託作業の人員配分は、機械作業部長が行っている。水管理や畦草刈りなどの肥培管理については、組合員が高齢化しているものの現在のところは各組合員の自家管理で対応できている。

機械作業部	作業計画、出役計画の作成と調整、オペレーターの管理と育成
栽培技術部	作付け及び転作計画、栽培技術の統一、資材の発注管理
女性部	作業労力の支援と調整、集落の活性化に向けた取組



種苗の定植作業風景

同倶楽部では、各農家の所有機械が使用できるうちは使用することとして、その処分や組合の買取は行っていない。水稲、転作麦・そばの同倶楽部受託作業は、組合員の「農事組合法人 小田多井生産組合」が所有の農業機械で主に行っているほか、個人組合員もその所有の農業機械で行っていて、いずれの作業も含めて、同倶楽部から農作業受託の標準作業料金（市規定）を受け取っている。

この組合員所有の農業機械での作業対応は、組合として農業機械の設備投資を避けるメリットがあるが、田植機の施肥機能が固形～液体肥料対応とまちまちとなっていることなどから、集落営農として栽培技術を統一することが不可能となっている。また、組合員が兼業高齢者主体の集落営農では、以前、特別栽培にも取り組んだものの、あまりにも労力がかかり過ぎることから取組を中止した。

組合員の水田37haのうち、同倶楽部での共同販売経理の実施面積は33ha（水稲、転作麦・大豆）である。同倶楽部では資材経費の節減に向けて、土壤改良材（JAあづみがオリジナルで作った改良材を収穫後のほ場へ一斉散布。）や農薬を同倶楽部で一括購入するようにならせている。

同倶楽部作業受託	水稲：耕起・代かき、田植え・稲刈り 転作麦・大豆：耕起、整地、播種、収穫
各組合員対応	水管理・追肥・畦草刈り
乾燥調整作業	同倶楽部から主としてJAに委託(カントリー・エレベーターで乾燥調整)

作業者が自己申告により作業内容を作業日誌に記録し、その内容を基に同倶楽部から作業者に所定の作業料金を支払う。作業料金は、「安曇野市農作業標準労賃・機械作業利用金協定」を基に算定している（平日、休日とも一律の作業労賃）。

同倶楽部：米の生産調整と集荷円滑化対策（豊作時の過剰米の区分出荷・保管対策）などの施策へ対応

## ii) 人材育成の取組

「やるかいねー、そうだいねー」と、女性部が付加価値を付ける栽培から作業時の楽しみとなるお茶菓子の持ち寄りまで、率先して営農活動や地域活性化に取り組む。

同倶楽部には、設立当初から「女性部」を設置して、「作業労力の支援と調整、集落の活性化に向けた取組」を担っている。

この設立のきっかけは、旧堀金村の村長が男女共同参画が必要との考えをもって13年に5名の女性農業委員を登用したことに遡る。この方々が県の「農村生活マイスター」(注1)として、「四里四方」で採れた旬の地場農産物を子ども達に食べさせたいと、学校給食に味噌や野菜などを提供する「旬菜旬消」の活動をしたり、地域公民館のコミュニティ活動に参画したりと当農村地域で女性の社会参画活動が盛んになった。この流れのなかで、「家庭で男女が生活してうまくいくのと同様に、地域も男女共同参画で活性化できる」との考えから自然と同倶楽部内に設けられたものである。



女性部の活動風景

女性部では、「やるかいねー、そうだいねー」(やってみようか、そうしよう!)と試行錯誤で新しいことに挑戦する精神で、新規作付けのプロジェクト(黒豆、スイートコーン)に取り組んでいる。黒豆は市のブランド品(注2)を目指して、20年6月に「信濃黒」を35アール作付けした。作付けでは「直播きより定植した方が生育が確実では?」と考え、女性部の発案で簡易移植機「ひっぱりくん」(県普及センターの協力を得て、引っ張り式のチェーンポットの移植機の実演。)による定植を試行した。また、組合員が農作業を楽しくしてもらえるようにとの思いから、農作業時に茶菓子を持ち寄るなど女性のしなやかさを活かした取組も行っている。



引っ張りくんによる定植作業風景

この女性部の頑張り・心配りは、男性組合員に「倶楽部命名由来の『農業に夢を』の理念を体現するよう、組合員全員参加で積極的に行動しなければ」と心理的に好影響をもたらしている。

同倶楽部では、定年帰農者が「新人」としてデビューする、兼業高齢農家の集落営農であり、農業機械の作業オペレーターの養成は、作業熟練者がOJTで行っている。

同倶楽部では、定年帰農者が「新人」としてデビューする、兼業高齢農家の集落営農であり、農業機械の作業オペレーターの養成は、作業熟練者がOJTで行っている。

(注1)「農村生活マイスター」：地域農業の振興、望ましい農家生活の推進及びむらづくり活動等に女性の立場から取り組み、地域の実践的リーダーとして活動することを狙いに、農業経営と農家生活の向上に意欲的な女性農業者を長野県知事が農村生活マイスターとして認定。

(注2)「安曇野ブランドデザイン会議」：安曇野市に事務局を設置し、農産学官が連携して、安

## 第1部 「担い手経営発展の方程式」を探る

曇野市の農産物等を使って商品化をしたいという目的で19年8月に市民主導型で組織された。同会議には5つの部会を設けており、その一つの産業部会で黒豆のブランド化に取り組んでいる。構成員：加工業者、生産者、JA、安曇野市、松本大学、県関係機関。本倶楽部の取組は、「安曇野ブランドデザイン会議黒豆プロジェクト」の構成員として行っているものである。

### iii) 「見える化」の取組

作業料金の支払いの基礎資料となる作業日誌をつける。



総会で活動報告をする執行部

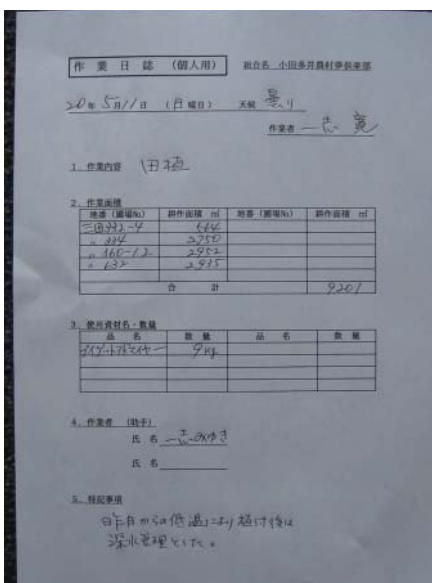
同倶楽部では、作業者が自己申告により作業内容を農業機械に備え付けている「作業日誌」に記録し、その内容を基に同倶楽部から作業者に所定の作業料金を支払っている。作業日誌の内容は、作業日時・時間・作業者・作業内容・作業時に気付いた点等である。

作業者が作業中に「このほ場の稲の様子がおかしい」など稲の病虫害発生兆候を感じたら、同倶楽部内でそのことをすぐに伝達して、防除等の対応をするようにしている。

地区ごとに、同倶楽部組合員がメンバーとして参加している任意組織の「集落営農組合・農事講習会」があり、JAあづみと普及センターから講師派遣・資料提供を受けて、麦の追肥や農政の状況等について勉強をしている。

### iv) 課題と今後の展開方向

露地野菜の栽培＋法人化＋運営ノウハウの蓄積で、組織の継続・発展を目指す。



作業日誌 (個人用) 組合員 土田洋行農耕倶楽部  
20年5月17日 (日曜日) 天候 曇り  
作業者 土田 寛  
1. 作業内容 田植  
2. 作業実績  
| 地区 (面積%) | 耕作面積 (㎡) | 時間 (面積%) | 耕作面積 (㎡) |  
| 三田(25%) | 2700 | 100% | 2700 |  
| 三田(25%) | 2700 | 100% | 2700 |  
| 三田(25%) | 2700 | 100% | 2700 |  
| 三田(25%) | 2700 | 100% | 2700 |  
| 合計 | 10800 | 100% | 10800 |  
3. 農産物収量・数量  
| 品名 | 数量 | 品名 | 数量 |  
| とうもろこし | 5kg | とうもろこし | 5kg |  
4. 作業者 (姓)  
氏名 土田 寛  
氏名 \_\_\_\_\_  
5. 特記事項  
白米の品質向上に向け、水管理を徹底する。

作業日誌

同倶楽部の設立目的である「効率的な事業の実現と良質な農産物(米・麦・大豆等)の生産」に向けて、米・麦については、現在の労働力を維持しながら作付けできるほ場は作付けていくこととしている。他方、市況に農産物価格が左右されないためにも、また補助金に依存しない集落営農組織に向けて、契約栽培で価格が安定しているジュース用トマト、スイートコーン、ブランド化を目指す黒大豆の栽培に一層、取り組んで行くこととしている。

現在のところ同倶楽部の組合員は高齢化しているものの、肥培管理は自家で対応できているが、今後、一層、高齢化が進めば集落営農組織に農地を貸し付け、肥培管理も含めて栽培を任せざるを得ない農家が増えていくことが予想される。その際、同倶楽部が借入者となれるよう、また組織の体制強化の点から、法人化を目指す必要がある。そ

ここで、同倶楽部では、倶楽部組合員に農事組合法人が参加していることから、法人化の手法としてどのような方法が採れるか、普及センターと年に数回、勉強会を開催しているところである。

同倶楽部での栽培技術・農業機械の作業技能の伝承は、口頭でのOJT教育のみで、技術・技能をノウハウ集等として「見える化」する取組は、特段、行われていない。しかし、同倶楽部では、組織の継続・発展に向けて、「年月を経るほど”組織運営ノウハウの年輪”が増していくようにしていかなければ」と考えているところである。

小田多井農村夢倶楽部における「担い手経営発展の方程式」  
「見える資産」

- ①流動資産
- ②固定資産  
優良農地

× 「見えない資産」(生産関係) ×

- ③組織・人的資産  
女性部の「やるかいねー♪、  
そうだいねー♪」との活動実践  
が、男性組合員に心理的に好影  
響
- ④知的資産  
栽培技術・農政の状況等につ  
いての勉強会に参加
- ⑤地域資産  
平坦な複合扇状地での土地利  
用型農業  
兼業・高齢化の進展

赤字：マイナス要素、青字：プラス要素

- (販売関係)
- ⑥顧客資産  
(販路・商品ライン面)  
土地利用型作物に加えて、  
黒大豆や各種露地野菜等の  
栽培に意欲的に取り組む。  
冬場の有望な栽培品目が  
無い。
- (顧客満足面)  
JAあづみに出荷

担い手経営の  
持続的発展

【小田多井農村夢倶楽部関連ホームページ：JAあづみ <http://www.ja-azm.iijan.or.jp/>】