

- 北アルプス地域は、経営耕地面積の約87%を水田が占め、中核的経営体への農地集積率が県内で最も高い(約77%)。
- 県では地域農業を支え牽引する役割を担う**中核的経営体を「トプランナー」として位置づけており**、関係機関や幅広い専門機関等と連携して**中核的経営体ならではの課題解決を支援し、育成を図った。**
- 経営改善意欲の高いモデル経営体(7戸)を対象に経営体自らが課題を設定し、解決への計画を作り、解決実践できるよう、**従来の普及手法に加えてトヨタ式カイゼン手法も取り入れて活動した。**

具体的な成果

1 対象経営体の経営改善

- 課題解決工程表に基づく課題解決
対象経営体と話し合い33課題を設定した。
- ・成果の出たもの: 12課題
- ・変化があり取組継続中のもの: 18課題

経営体名	作目	課題											
		栽培技術			経営			雇用		農場管理			
		収量 品質 向上	新規 作物 導入	鳥獣 害 対策	経営 継承	コスト 削減	6次 産業	雇用 確保	従業員・ 役員 資質向上	生産工程 管理 (GAP)	生産工程 効率化 (カイゼン)	食品衛生 (HACCP)	
A	水稲	○	◎		◎	◎		○	◎	◎	○		
B	水稲	○	◎		△			○	◎	◎		◎	◎
C	水稲	◎			○			◎					
D	水稲	◎	○					◎	△			○	
E	果樹	○									◎	◎	
F	果樹	○		◎			△	○	○				◎
G	野菜	◎	○					◎					

◎成果の出た課題 ○変化があり取組継続中の課題
△普及活動の中では限界だと思った課題

【例①】作業計画と進捗管理の「見える化」

⇒農作業のスケジュール、進捗状況を事務所内に掲示し、経営者と従業員がお互いに状況の確認や次にやるべきことを共有

【例②】水稲廃棄苗箱の「ムダを減らす」

⇒在庫管理表を作成管理し、ロス削減実現
R元:200(箱) → R2:23 → R3:12

2 経営感覚の向上

■経営者チェックシート(2種類)を活用した経営体育成

経営者が自分の特性や経営体制を客観視するため**独自のチェックシートを作成**した。

①「経営者特性チェックシート」:経営者自身が**自分の特性を理解し**、結果を分析・評価することで**意識改善が図られた。**

②「経営体制チェックシート」:**中核的経営体が抱える共通の課題が明らかになった**(雇用確保、労務管理、人材育成など)。

普及指導員の活動

令和元年～

- 対象経営体とのヒアリング、支援チームで問題点抽出、課題整理、優先順位づけ
- 解決策の話し合い、**課題解決工程表の作成**(半期ごとに振り返り、見直し)

令和2～3年

- 課題解決工程表の実践支援
⇒自ら課題解決を実践する意識の醸成
- 経営者チェックシートの作成
⇒経営を考える契機となるよう**経営者自身の「気づき」を促す**ことをねらいとした。
- チェックシートによる自己診断とチームによる結果の分析・コンサルティング
⇒**経営者自身が経営を客観視**することで個別課題解決に結びつけた。
 - ・**中核的経営体に共通する課題**を明らかにし、**関係機関と課題の共有化**を図り、研修会を開催した。
 - ・翌年の自己診断では、前年との変化を確認し、新たな課題の把握につなげた。

普及指導員だからできたこと

・**課題解決を経営・技術両面で伴走支援**し、経営者自ら**PDCAサイクルを意識した経営改善に取り組むこと**ができた。

・普及指導員が**コーディネーター役**を担うことで、**幅広い専門機関や専門家と連携して中核的経営体の課題解決**を図った。

長野県

北アルプス地域を支えるトップランナー育成に向けた取組

活動期間：令和元年度～令和3年度

1. 取組の背景

北アルプス地域は、小規模兼業の水稲農家が多く、人・農地プランで位置づけられた中核的経営体への農地集積率は76.9%(令和2年3月)と県内で最も高く、地域農業の維持にあたっては、中核的経営体への期待が大きい地域である。

今後は、これら中核的経営体が地域農業を牽引する経営体となることが重要であり、自ら経営課題を把握し、解決方策(工程)を計画・実践できる経営体の育成が求められている。

長野県では、「第3期長野県食と農業農村振興計画」において、「明確な経営理念と目標を掲げ、雇用労力の活用等により企業的な経営を展開する所得が概ね1000万円以上の経営体」を「トップランナー」と定義しており、当支援センターとして、この地域のトップランナーの育成を令和元年度から令和3年度の3年間にわたり重点課題として取り組んだ。

2. 活動内容(詳細)

支援対象として、経営改善意欲の高いモデル的な7経営体を選定し、普及活動を展開した(表1)。

対象経営体が、自ら課題を設定し、解決への計画を作り、解決実践できるよう、従来の普及手法に加え、トヨタ式カイゼン手法なども取り入れ、支援に取り組んだ。

表1 活動の年度別の取組状況

小課題名	活動事項	令和元年度	令和2年度	令和3年度
対象経営体の経営改善	支援体制の構築	個別支援チームの編成	定期的なチーム会議の実施	
	課題の設定と解決方策の策定	課題の発見・整理	課題の見直し、再確認	課題の見直し、再確認
		課題解決工程表の作成	工程表の見直し	工程表の見直し
	課題の共有と解決の実践		課題解決工程の実践	実践状況の確認
経営感覚の向上	経営管理能力の向上		経営者チェックシート作成	修正
			チェックシートによる自己診断	再度自己診断

(1) 対象経営体の経営改善

ア 支援体制の構築

対象経営体ごとに「個別支援チーム」を2名程度で編成した。支援にあたりコーディネーター役を果たすとともに、課題に応じて関係機関や外部専門家等にも要請を行い、継続的に支援を行った。

イ 課題の設定と解決方策の策定

対象経営体を定期的に巡回し、信頼関係を構築しつつ、ヒアリングにより概要を把握、個別カルテを作成した。その後、課題の発見を重点的に行い、整理表を作成した。この整理表をもとに対象経営体と一緒に課題ごとの重要度や緊急度を検討し、課題解決工程表を策定した。

課題解決工程表は4～9月、10～3月の半期ごととし、中間と期末に取組内容の振り返りを行い、必要に応じて見直しを行った。

毎月1回、支援チーム会議を開催して、取組状況についてチーム間で共有し、類似課題は共同で支援に当たるなど、効率的な活動を行った。

ウ 課題の共有と解決の実践

(ア) 課題解決の実践

課題解決工程表の実践にあたっては、対象経営体が課題解決に取り組む意識を見極めつつ、対象経営体自らが進捗管理ができるよう支援チームで意識付け、実践を促した。

また、労務管理、後継者育成、経営移譲などの課題解決に向けては、農業経営者総合サポート事業を利用し、社会保険労務士、中小企業診断士等、外部の専門家を積極的に活用した。

(イ) 実践状況の確認と評価

個別支援チームでは課題解決工程表に基づき、中間と期末に対象経営体と取組経過を振り返り、評価、分析を行った。実践できなかった場合は原因を明らかにし、次の対応策を検討した。

また、支援チーム会議でも検討し、必要に応じて修正を加えた。



(2) 経営者の経営管理能力の向上

経営改善(向上)のためには、経営者自身が農業経営者として求められる特性を理解し、状況に応じて経営体制を整備して、経営課題の解決に取り組むことが望ましい。

そこで、経営者本人の「気づき」を促すため、自らが経営者として必要な特性を確認する「経営者特性チェックシート」と経営の体制を確認する「経営体制チェックシート」で構成する、「経営者チェックシート」を作成した。(図1、2)

このチェックシートを用いて2年目、3年目に経営者本人に記入していただき、分析結果及び支援活動の中で感じていたことと合わせて、経営者にコメントとして提供した。

また、対象経営体の労力確保等、経営管理能力の向上に活用されるよう、必要に応じ、県や他機関主催の各種研修会等への誘導を行った。

農業経営者特性チェックシート

以下の項目に関して、現状のあなたの考えや行動に最も近いものを選択 してください
5：全くそのとおり 4：ややそのとおり 3：どちらともいえない
2：やや違う 1：全く違う 0：わからない

【1】 概念・倫理観

哲学者や経営倫理に関する本をよく読む	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
企業の生存には地域住民の支援が必要である	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
経営者には明確な理念や夢が必要である	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
地域の発展に貢献すべきである	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
消費者安全対策には万全を尽くす	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
環境問題への対応は企業の将来を左右する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【2】 先見性・戦略性

経営戦略を大切にしている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
経営者は最先端情報に敏感である	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ニーズを把握するための努力をしている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ニーズを変える努力をしている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

経営体制チェックシート

・担当者欄 経営体内での実務担当者を記載する。決まっていない場合は空欄
・評価欄 区分全体で最も近いものに○印をしてください
(4 自信を持って出来る、3 何とか出来る、2 取組み始めて不十分、1 出来ていない)

【生産工程管理】

	内容	担当者名	評価
栽培管理	栽培目毎に栽培マニュアルを作成し、それに基づいて栽培している		4 3 2 1
	病虫害発生予察情報や雑草草種に対応した防除を行っている		4 3 2 1
	ほ場毎の特性を把握しており、それを反映した栽培計画が策定されている		4 3 2 1
	土壌診断結果に基づき、土壌改良や施肥の設計ができる		4 3 2 1
	施設できる農業探管庫があり、在庫管理表を備えている		4 3 2 1
	栽培上の問題が出たときの報告・連絡体制、相談先が定まっている		4 3 2 1

図1 経営者チェックシート(抜粋)

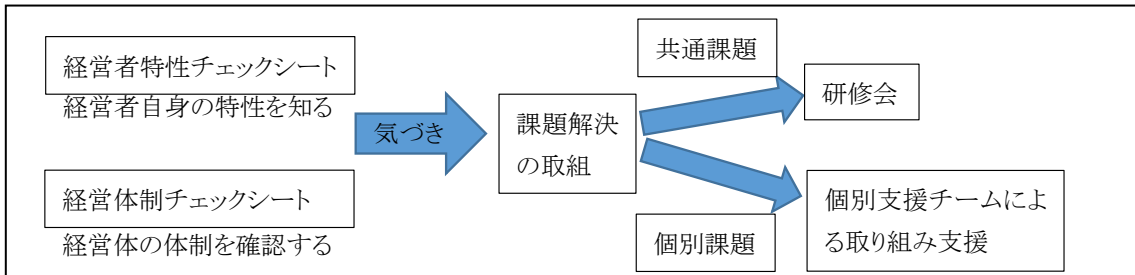


図2 「経営者チェックシート」の活用フロー図

3. 具体的な成果（詳細）

(1) 対象経営体の経営改善

「個別支援チーム」では、定期的なチーム会議の開催により、各経営体に対する課題と取組状況についてチーム間で共有し、共通した課題に対しては連携した支援を行うことで効率的な普及活動ができた。

また、対象経営体が作成した課題解決工程表を普及職員も共有した上で支援を行ったため、進捗管理の「見える化」や、水稻廃棄苗箱の「ムダを減らす」といった各経営体の実情に即した課題解決につなげることができた。

(表2、3)

さらに、この取組によって地域を支えるトップランナーが抱える共通の課題が明らかになった。

「対象経営体」では、普及職員による伴走支援を受けながら、課題解決工程表による「課題設定→実践→検証」の一連の実践によって、①栽培作目の単収向上、②経営コストの削減、③雇用環境の見直し、作業マニュアルの作成、④生産工程管理の確認など、対象経営体自らが課題解決を実践していくとする意識醸成を図ることができた。

表2 対象経営体における課題一覧と評価

経営体名	作目	課題											
		栽培技術			経営			雇用		農場管理			
		収量 品質 向上	新規 作物 導入	鳥獣 害 対策	経営 継承	コスト 削減	6次 産業	雇用 確保	従業員・ 役員 資質向上	生産工程 管理 (GAP)	生産工程 効率化 (カイゼン)	食品衛生 (HACCP)	
A	水稲	○	◎		○	◎		○	◎		◎	○	
B	水稲	○			△				○		○		◎
C	水稲	◎			○			◎					
D	水稲	◎	○					◎	△			○	
E	果樹	○									○	○	
F	果樹	○		◎			△	○	○				◎
G	野菜	○	○					◎					

網かけ: 課題解決工程表に記載され、支援チームで取り組んだ課題
 ◎成果の出た課題 ○変化があり取組継続中の課題
 △普及活動の中では限界だと思った課題

■トヨタ式カイゼン手法活用による成果

(事例1) 事業計画と進捗管理の「見える化」

→農作業のスケジュール、進捗状況を事務所に掲示し、経営者と従業員がお互いに状況の確認や次にやるべきことを共有。

(事例2) 水稲廃棄苗箱の「ムダを減らす」

→苗箱の在庫管理表を活用し、必要数を把握→翌年以降の廃棄 1/10 以下を実現。

表3 対象経営体における課題解決状況と評価

評価	◎	○	△	計
課題数	12	18	3	33

◎成果の出た課題 ○変化があり取組継続中の課題 △普及活動の中では限界だと思った課題

(2) 経営者の経営管理能力の向上

経営者チェックシートの分析結果については、経営者の特性に関して、興味深く受け止めた経営者があった。自身が漠然と感じていたことを、数値やレーダーチャートで示すことで具体的に理解できたため、客観視するきっかけとなった。

また経営体制については、生産工程管理と経営管理の状況を確認することができ、経営体制の弱い項目に「気づく」ことで、翌年の課題解決の取組の中に評価の低い項目を取り入れている経営体もあった。

最終年は再度、経営者チェックシートにより自己チェックを実施し、前年度の結果と比較することで、変化が確認できた。

経営体制については、改善された項目もあれば、引き続き課題として取り組む項目もあり、このような項目については今後、検討を行い、改善につなげていくこととなった。

また、共通的な課題解決に向けた研修会として、「農業経営における雇用確保・労務管理研修会」や「GAP研修会」を開催した。この研修会に参加した4経営体からは、雇用確保、労務管理、生産工程管理の適正化の参考となったとの意見があった。

4. 農家等からの評価・コメント

【A経営体】

前年度を振り返り、抽出した課題に対して「課題解決工程表」を用いることで、ただ漠然と作業することなく、明確な目標をたてることができた点が良かった。また、農繁期は、考えることを放棄しがちになり、淡々と作業にあたってしまうことが多いので、巡回で状況確認してもらうことで現状を振り返る良い機会となった。

年度ごとに課題を明確化して、解決策を講じていくのに「課題解決工程表」は良いと思う。ただ、解決する課題が多いと全体的に疎かになってしまうので、年度につき2課題程度にし、それについて重点的に解決していった方が良いと思う。

「経営者チェックシート」については、経営者としての自分を振り返る良い機会となった。1年に1回というペース及び内容についても良いと思う。全体として、これからの経営を考える良い契機になったと感じた。

5. 普及指導員のコメント

(北アルプス農業農村支援センター技術経営普及課 主幹 田尻勝博)

対象経営体の抱える課題に対し、普及職員が伴走支援を行いながら「課題解決工程表」を対象経営体自らが作成し、課題解決に取り組むことで、課題設定→実践→検証のPDCAサイクルを意識した経営改善に取り組んでもらうことができた。

また「経営者チェックシート」を使って、経営者自らの特性の把握や経営体制の確認ができたことで経営管理能力の向上につなげることができ、経営者の意識の改革、改善を図るためにも有効であることを確認できた。

加えて普及職員がコーディネート役を担うことで、幅広い専門機関や専門家と連携して課題解決にあたることができた。

6. 現状・今後の展開等

現在、新型コロナウイルス感染症のほか、世界的な経済情勢が不安定となっており、燃料や農薬・肥料等の資材の高騰だけでなく、労働力不足など農業経営に関して多くの課題が発生している。

生産コストの削減や、経営向上等に向けて、この重点活動の中で作成した「課題解決工程表」や「経営者チェックシート」のほか、「カイゼン手法」を活用し、引き続きトップランナーの候補となる経営体の経営支援に取り組む。