

第Ⅱ部 農村 RMO の正統性に関する分析

第3章 正統性からみた農村 RMO の組織と諸活動

福田 竜一・平口 嘉典・中村 勝則・若林 剛志

1. はじめに

農林水産省が提唱する農村型地域運営組織(以下、農村 RMO)とは「複数の集落の機能を補完して、農用地保全活動や農業を核とした経済活動と併せて、生活支援等地域コミュニティの維持に資する取組を行う組織⁽¹⁾」とされている。農村 RMO は、「地域ぐるみ」型の住民組織であるが、その「正統性⁽²⁾」の獲得が存立の重要な要件になると考えられる。なぜなら、農村 RMO は私企業や営利企業などではないが、社会的企業とも異なる。また自治会など従来からある住民自治組織や相互扶助組織でもない。そこで農村 RMO とはいったい何か、その正統性はどのようなことで、どこに正統性が求められており、正統性をいかに獲得・維持しているのか、といった疑問が生じるからである。

2. 新制度派組織論と正統性

(1) 新制度派組織論と正統性

新制度派組織論(New Institutional Theory) は、組織が外部の制度的環境から受ける影響を重視する組織論の一分野で、組織の行動や構造が、必ずしも効率性や合理性に基づいて決定されるのではなく、制度的環境からの圧力や模倣によって形成されると説明する。

新制度派組織論では、組織は制度的環境から正統性(legitimacy)を獲得して存続が可能になるとされている(Meyer and Rowan, 1977)。組織は正統性を社会から確保するため、組織の公式構造を「制度的ルール」に適合することを目指し採用する。制度的ルールは「神話」と呼ばれ、広く社会に浸透した「信念」である。例えば、近代社会で官僚制を組織が導入するのは、官僚制によって組織が機能的になることが社会に広く浸透し、「神話」として存在するので、それに適応するためであることになる(東, 2004 : pp.84-85)。

新制度派組織論における正統性を包括的に議論した Suchman(1995)は「正統性は、社会的に構築された規範(norms), 価値観(values), 信念(beliefs), そして定義の体系内において、ある主体の行動が望ましい規範や慣習に対して適切、または目的や状況に対して適切であると一般化された認識(perception), または仮定(assumption)である」(Suchman,1995 : p.574)とした。Suchman(1995)によれば、正統性は人間の認識や仮定に基づくものであり、不変か

つ普遍でなく、絶対的な規範でない。

Suchman(1995)は、正統性のタイプとして、関係者の自己利益(audience self-interest)に基づく「実用的な(pragmatic)正統性」、社会志向(sociotropic)と規範的承認(normative approval)に基づく「道徳的な(moral)正統性」、わかりやすさ(comprehensibility)と当然さ(taken-for-grantedness)に基づく「認識的な(cognitive)正統性」の3つがあるとした。これらの正統性は互いに排他的でなく、実際には複数の正統性が共存し、相互に関係するとした。

(2) RMO の機能と組織形態

地域の課題解決のための地域運営組織に関する有識者会議(2016)によれば、RMO は機能面からみると、地域の将来ビジョンや課題の解決方法を検討する「協議機能」と地域課題解決に向けた取組を実践する「実行機能」の両面を有しているとされている。また RMO の「組織形態⁽³⁾」には協議機能と実行機能を同一の組織が合わせ持つ「一体型」と、協議機能と実行機能を切り離し、いずれかの機能を有する組織となっている「分離型」があるとされている。

(3) 農村 RMO の事業分類指標と事業の類型化

農村 RMO は、実行機能として地域の課題解決を目指し、高齢者福祉やコミュニティビジネス、地域資源管理といった事業を実施し、成果を上げることがその使命とする。そのような農村 RMO の事業分類指標を第1表に示す。第1に事業の「対象顧客軸」であり、地域住民、都市住民・移住者、行政がある。第2に「連携形態軸」は事業での組織間連携の有無であり、連携と単独がある。第3に「事業モデル軸」であり、事業目的が収益か非収益か、あるいは両者の複合型がある。

第1表 農村 RMO の事業分類指標

対象顧客軸	連携形態軸	事業モデル軸
地域住民	連携	収益
都市住民・移住者	単独	非収益
行政		複合型

資料：筆者作成。

この事業分類指標に基づいて農村 RMO の各事業をその提供価値から「課題解決型」、「価値創造型」、「コモン管理型」に類型化した(第2表)。課題解決型は、農村 RMO の使命や役割からみた中核的な事業である。価値創造型は、外部人材の呼び込みや定着も見据えて、地域内の所得と雇用の増加を目的とした事業である。なお価値創造型には、収益を上げることで課題解決型の事業のコスト面を賄う目的が設定される場合もある。コモン管理型は、受益者が全体にわたり個別には特定されにくい共有財の管理や運営が該当する。

第2表 農村 RMO の事業の類型化

提供価値	分類指標			事業例
	対象顧客軸	連携形態軸	事業モデル軸	
課題解決型	地域住民	連携	非収益	生活支援（見守り・買い物支援・除雪・交通空白地有償運送）、福祉（地域包括ケア）、防災・防犯、歴史・文化・学習、環境美化活動、イベント・祭事
価値創造型	都市住民・移住者	単独	収益	営農・農業支援サービス、農村観光、農産加工・6次産業化、直売（EC）、有機農業、定住促進、新規就農者支援
コモン管理型	行政、地域住民	単独、連携	複合	農地・山林等の自然資本の保全管理、鳥獣害対策、再エネ、中山間直払・多面的機能交付による共同管理活動、廃校や公民館等の指定管理

資料：筆者作成。

農村 RMO が取り組む事業のうち、農業には価値創造型とコモン管理型の双方に関わるという二面性があることを確認しておきたい。農地は私有財であるから、農地を利活用する事業は価値創造型に該当する。しかし農地の適切な維持と管理がもたらす農村景観や水資源といった地域資源管理は、受益者が全体にわたり、個別には特定しにくい面でコモン管理型に該当する。

（4）農村 RMO の正統性の獲得

第3表は、Suchman (1995)の3つの正統性を農村 RMO がどこから、どのように獲得しているのか、組織形態や組織体制、事業活動や取組内容から整理した表である。まず関係者の自己利益に基づく実用的正統性は、農村 RMO が供給する財やサービスの機能とその成果から獲得する。第2表の事業活動の分類に従えば、それらは価値創造型事業と課題解決型事業の一部(イベントや地域おこし)に該当する。

第3表 農村 RMO の正統性の獲得

		農村RMOの 組織理念や組織体制	農村RMOの 事業活動や取組内容
実用的 正統性 practical	個々人の 自己利益 self-interest	組織の目標・目的, 組織運営など	価値創造型事業 (営農, 観光, 農産加工)
			地域課題解決型事業 (イベント, 地域おこし) (防災・防犯, 環境美化, 福祉)
道徳的 正統性 moral	社会志向と 規範的承認 sociotropic and normative approval	組織形態, 地域限 定性や設立経緯 など	コモン管理型事業 (地域資源や 自然資本の管理)
認識的 正統性 cognitive	わかりやすさと 当然さ comprehensibil ity and taken- for- grantedness		

資料：筆者作成。

次に、社会志向と規範的承認に基づく道徳的正統性は、組織の目標・目的、そして公正で民主的な組織運営などから獲得する。農村 RMO は、福祉や防災・防犯、環境美化活動などの社会的な事業に取り組むことで道徳的正統性を獲得する。さらに地域資源や自然資本等の管理に取り組むコモン管理型事業は、それが全体的な利益をもたらすことなどから、道徳的正統性を獲得する。

そして、わかりやすさと当然さに基づく認識的正統性は、それによって RMO だと明確にわかる組織形態や活動範囲等の地域限定性、設立経緯などから獲得する。

3. RMO の組織と活動の実態分析

本節では、全国各地の RMO を対象とした総務省地域力創造グループ地域振興室 (2025) による調査結果⁽⁴⁾を分析する。データは総務省ホームページで公開された「調査結果一覧」⁽⁵⁾を用いた。分析では、RMO の「構成団体として参加している組織」に、「農家、集落営農組織、農業法人」を含む RMO (以下、「農業生産組織を含む RMO」) と、同じく「農林地保全組織」を含む RMO (以下、「農林地保全組織を含む RMO」) をそれぞれ抽出し、それら「農業関係組織と団体を含む」RMO が RMO 全体と比較して、どのような特徴があるかを明らかにする。なお対象となる RMO 数は全体で 8,193 組織、うち農業生産組織を含む RMO が 564 組織 (全体に占める割合 6.9%)、農林地保全組織を含む RMO が 165 組織 (同 2.0%) である。

(1) 活動範囲

第4表より RMO の活動範囲をみると、割合が最も高いのは、いずれの場合も「小学校

区とおおむね一致する」で、全体では 43.1%，農業生産組織を含む RMO で 36.9%，農林地保全組織を含む RMO で 38.8%となっている。「旧小学校区とおおむね一致する」の割合は、農業生産組織を含む RMO と農林地保全組織を含む RMO がいずれも約 24%で、全体の 16.6%よりもやや高い。また「中学校区とおおむね一致する」の割合は農業生産組織を含む RMO が 16.0%と全体や農林地保全組織を含む RMO と比べてやや高い。

第4表 活動範囲

	実数(組織)			割合 (%)		
	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加
市区町村とおおむね一致する	371	31	11	4.5	5.5	6.7
中学校区とおおむね一致する	962	90	21	11.7	16.0	12.7
小学校区とおおむね一致する	3,535	208	64	43.1	36.9	38.8
旧小学校区とおおむね一致する	1,359	139	40	16.6	24.6	24.2
旧小学校区より狭い	1,094	49	13	13.4	8.7	7.9
その他	866	47	16	10.6	8.3	9.7
不明	6	0	0	0.1	0.0	0.0
合計	8,193	564	165	100.0	100.0	100.0

資料：総務省地域力創造グループ地域振興室（2025）より筆者作成。

（2）活動範囲の人口

第5表より RMO の活動範囲の人口をみると、最も割合が高いのはいずれの場合も「1,000人～5,000人未満」である。しかし、農業関係組織や団体を含む RMO の方が 1,000人未満の割合が全体よりもやや高い。その多くが農山村や過疎地域等に所在すると思われる農業関係組織や団体を含む RMO は、活動範囲の人口は全体よりも少ないといえる。

第5表 活動範囲の人口

	実数(組織)			割合 (%)		
	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加
100人未満	259	27	3	3.2	4.8	1.8
100人～500人未満	877	106	30	10.7	18.8	18.2
500人～1,000人未満	791	107	32	9.7	19.0	19.4
1,000人～5,000人未満	2,499	202	75	30.5	35.8	45.5
5,000人～10,000人未満	1,386	63	9	16.9	11.2	5.5
10,000人～50,000人未満	1,277	40	13	15.6	7.1	7.9
50,000人以上	146	5	1	1.8	0.9	0.6
わからない	816	14	2	10.0	2.5	1.2
不明	142	0	0	1.7	0.0	0.0
合計	8,193	564	165	100.0	100.0	100.0

資料：第4表に同じ。

（3）分野別の部会の設置状況

第6表より分野別の部会の設置状況をみると、「部会は設置していない」の割合は、全体では 39.8%だが、農業生産組織を含む RMO は 27.5%，農林地保全組織を含む RMO は

15.8%で、農業関係組織や団体を含む RMO の方が、分野別の部会が設置されやすい傾向がある。

第6表 分野別の部会の設置状況

	実数(組織)			割合 (%)		
	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加
設立当初から部会を設置している	4,305	360	125	52.5	63.8	75.8
当初は無かったが、設立後しばらくたってから部会を設置している	533	43	12	6.5	7.6	7.3
部会を設置していない	3,264	155	26	39.8	27.5	15.8
不明	91	6	2	1.1	1.1	1.2
合計	8,193	564	165	100.0	100.0	100.0

資料：第4表に同じ。

(4) 母体となった既存組織

第7表より母体となった既存組織をみると、「自治会・町内会」の割合が全体は34.6%、農業生産組織を含む RMO は30.3%といずれも最も高い。しかし農林地保全組織を含む RMO は「自治会・町内会の連合組織」の割合が34.5%で最も高い。農林地保全組織を含む RMO は「公民館運営組織」の割合が14.5%と全体の9.7%、農業生産組織を含む RMO の10.6%よりも高い。このように農業関係組織や団体を含む RMO は、広域的な既存組織が母体である傾向がある。

第7表 母体となった既存組織

	実数(組織)			割合 (%)		
	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加
自治会・町内会	2,835	171	44	34.6	30.3	26.7
自治会・町内会の連合組織	2,429	152	57	29.6	27.0	34.5
公民館運営組織	796	60	24	9.7	10.6	14.5
地区の社会福祉協議会	163	9	1	2.0	1.6	0.6
農林地保全組織等	63	37	11	0.8	6.6	6.7
その他	872	80	20	10.6	14.2	12.1
母体となった既存組織はない	983	53	7	12.0	9.4	4.2
不明	52	2	1	0.6	0.4	0.6
合計	8,193	564	165	100.0	100.0	100.0

資料：第4表に同じ。

(5) 設立の目的・きっかけ

第8表より RMO の設立の目的・きっかけをみると、全体、農業生産組織を含む RMO、農林地保全組織を含む RMO のいずれも「行政からの働きかけによる設立」の割合が最も高く、次いで「地域での共助のニーズの高まりや身近な生活課題への対応」の割合が高い。他方、「地域産業・観光の活性化や雇用の場の創出」は全体の割合が3.9%に対して、農業生産組織を含む RMO の割合が10.4%、農林地保全組織を含む RMO の割合が8.5%とい

れも全体より高い。「地域の活動の担い手の高齢化・固定化への対応」も農業関係組織や団体を含む RMO の方が、全体よりもやや高い。

第8表 設立の目的・きっかけ

	割合 (%)		
	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加
地域での共助のニーズの高まりや身近な生活課題への対応	31.6	28.5	28.5
地域の活動の担い手の高齢化・固定化への対応	16.7	20.3	20.8
民間事業者の撤退（スーパーの閉店等）を契機とした、生活機能の補完	1.6	2.6	2.7
地域産業・観光の活性化や雇用の場の創出	3.9	10.4	8.5
行政からの働きかけによる設立（行政による関連制度の導入への対応等）	40.2	34.0	36.0
その他	5.4	3.4	2.9
不明	0.6	0.7	0.5
合計	100.0	100.0	100.0

資料：第4表と同じ。

(6) 該当する組織

第9表より当該 RMO が、例示されたとの組織に該当するかをみると、「自治体の制度等に基づく組織」の割合は全体が 51.5%に対して、農業生産組織を含む RMO が 62.2%、農林地保全組織を含む RMO が 67.3%と全体よりもやや高い。逆に「自治会・町内会」の割合は、全体が 13.4%に対して、農業生産組織を含む RMO が 8.5%、農林地保全組織を含む RMO が 5.5%とやや低い。通常「自治体の制度等に基づく組織」は集落や自治会より広域で形成されることが多いので、それを反映していると思われる。

第9表 該当する組織

	実数(組織)			割合 (%)		
	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加
自治会・町内会	1,094	48	9	13.4	8.5	5.5
自治会・町内会の連合組織	1,126	61	25	13.7	10.8	15.2
自治体の制度等に基づく組織	4,223	351	111	51.5	62.2	67.3
その他	1,637	98	18	20.0	17.4	10.9
不明	113	6	2	1.4	1.1	1.2
合計	8,193	564	165	100.0	100.0	100.0

資料：第4表と同じ。

(7) 法人格の有無と種類

第10表より「法人格がある」の割合は、全体が7.6%に対して、農業生産組織を含むRMOが10.5%、農林地保全組織を含むRMOが8.5%と全体よりもやや高い傾向がある。また「法人格はない(任意団体)が一部の事業は法人化している」の割合は、全体が1.2%に対して、農業生産組織を含むRMOが4.1%、農林地保全組織を含むRMOが4.8%とやや高い。このように農業関係のRMOは、事業実施の理由等から「法人格がある」の割合が高くなっている。

第10表 法人格の有無

	実数(組織)			割合 (%)		
	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加
法人格がある	621	59	14	7.6	10.5	8.5
法人格はない(任意団体)	7,444	482	143	90.9	85.5	86.7
法人格はない(任意団体)が一部の事業は法人化している	96	23	8	1.2	4.1	4.8
不明	32	0	0	0.4	0.0	0.0
合計	8,193	564	165	100.0	100.0	100.0

資料：第4表と同じ。

第11表より「法人格がある」場合の法人格の種類別でみると、「NPO法人」の割合が、全体では44.9%、農業生産組織を含むRMOでは35.6%とそれぞれ最も高い。他方、農林地保全組織を含むRMOは、「認可地縁団体」の割合が35.7%と最も高い。農業生産組織を含むRMOでは全体と比べ、「社団法人(一般)」、「株式会社等」、そして「農事組合法人」の割合が、いずれもやや高くなっている。

第11表 法人格の種類

	実数(組織)			割合 (%)		
	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加
認可地縁団体	165	10	5	26.6	16.9	35.7
NPO法人	279	21	2	44.9	35.6	14.3
社団法人(一般)	87	12	3	14.0	20.3	21.4
社団法人(公益)	3	0	0	0.5	0.0	0.0
財団法人(一般)	3	0	0	0.5	0.0	0.0
財団法人(公益)	1	0	0	0.2	0.0	0.0
株式会社・合同会社・合名会社・合資会社	22	5	1	3.5	8.5	7.1
協同組合	4	0	0	0.6	0.0	0.0
労働者協同組合	1	0	0	0.2	0.0	0.0
農事組合法人	7	5	1	1.1	8.5	7.1
社会福祉法人	14	1	1	2.3	1.7	7.1
その他法人	28	5	1	4.5	8.5	7.1
不明	7	0	0	1.1	0.0	0.0
合計	621	59	14	100.0	100.0	100.0

資料：第4表と同じ。

（8）中長期的な地域づくりのビジョン・計画等の作成状況

第12表より中長期的な地域づくりのビジョン・計画等の作成状況をみると、「作成している（更新したことがあると更新したことがないの合計）」の割合は、全体が52.4%に対して、農業生産組織を含むRMOが72.5%、農林地保全組織を含むRMOが81.9%と全体よりも高く、ビジョン・計画を作成して事業等に取り組んでいる傾向があることがわかる。

第12表 ビジョン・計画等の作成状況

	実数(組織)			割合(%)		
	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加
作成している (更新したことがある)	2,588	232	77	31.6	41.1	46.7
作成している (更新したことはない)	1,705	177	58	20.8	31.4	35.2
作成していない (今後作成したい)	1,002	62	11	12.2	11.0	6.7
作成していない (今後も作成する予定はない)	2,869	90	18	35.0	16.0	10.9
不明	29	3	1	0.4	0.5	0.6
合計	8,193	564	165	100.0	100.0	100.0

資料：第4表に同じ。

（9）活動内容のうち「実費程度」か「実費を上回る利用料」を徴収している活動

第13表より、RMOの活動内容として、「実施している」各活動で、「実費程度の利用料を徴収して実施」と「実費を上回る利用料を徴収して実施」の合計に対する、活動内容別の割合をみると、全体では「高齢者交流サービス（食事会、喫茶、敬老行事など）」の8.8%、「交流事業」の8.3%などが高い。他方、農業関係組織や団体を含むRMOでも、これらの活動で「実費程度」または「実費を上回る」利用料を徴収している割合は高いが、いずれも全体と比べてやや低い。しかし「農村景観の保全、空き家や里山などの維持・管理」、「農業（農作業の受託を含む）」、「農地の利活用（交流、体験など）」、「農業水路等の草刈りや泥上げ、農道等の補修」、「有害鳥獣対策（鳥獣被害防止用の緩衝帯の設置、駆除など）」、「観光（観光施設の運営、観光体験など）」、「特産品の加工・販売（直売所の設置・運営など）」の割合をみると、全体よりも農業関係組織や団体を含むRMOの方が高い傾向がある。そして「公的施設の維持管理（指定管理など）」の割合は、全体、農業関係組織や団体を含むRMOのいずれも高い。

第 13 表 活動内容のうち実費程度かそれ以上の利用料を徴収している活動（複数回答）

	割合 (%)		
	全体	農家、集 落営農組 織、農業 法人が構 成団体に 参加	農林地保 全組織が 構成団体 に参加
祭り・運動会・音楽会などのイベント	6.5	4.9	4.3
交流事業	8.3	6.8	6.5
多文化共生	1.1	0.8	0.7
生涯学習	7.1	5.5	5.6
文化・スポーツ	5.2	4.3	4.3
健康づくり・介護予防	5.5	4.5	4.5
コミュニティバス・デマンドタクシーの運行、その他外出支援サービス	4.0	4.2	4.5
送迎サービス（学校、病院、その他高齢者福祉施設など）	2.4	2.4	2.4
高齢世帯等の雪かき・雪下ろし	1.6	1.9	1.7
家事支援（清掃や庭木の剪定など）	4.2	3.4	2.8
弁当配達・給配食サービス	3.1	1.7	2.4
買い物支援（配達、地域商店の運営（食品、ガソリンなど）、移動販売など）	2.9	2.5	2.2
農業と福祉を組み合わせた活動	0.3	0.6	0.9
声かけ、見守りサービス	1.1	0.7	0.7
高齢者交流サービス（食事会、喫茶、敬老行事など）	8.8	5.3	5.6
子どもの学習支援、放課後児童クラブ	2.6	3.0	5.0
子ども食堂の運営、フードドライブ	2.0	1.4	0.4
青少年の健全育成（居場所づくり、体験活動、食育、非行防止など）	2.5	2.7	2.2
保育サービス・一時預かり	0.5	0.3	0.2
子育て中の保護者が集まる場の提供	1.1	0.6	0.7
防災活動（防災訓練・研修、安否確認、備蓄など）	0.7	0.7	0.4
防犯活動（防犯パトロール、防犯教室、防犯灯、防犯カメラなど）	0.8	0.8	0.9
交通安全（登下校の見守り、交通安全教室、自動車の速度抑制など）	0.4	0.4	0.2
地域（空地、道路、公園、河川・水路など）の美化・清掃・草刈り	1.7	2.7	1.5
除雪（道路、通学路など）	0.4	0.6	0.6
地域の緑化、花壇づくり、ビオトープ、生態系の保全	0.6	1.1	0.6
農村景観の保全、空き家や里山などの維持・管理	0.7	1.3	1.1
農業（農作業の受託を含む）	0.9	3.1	3.9
農地の利活用（交流、体験など）	1.2	2.8	3.2
農業用水路等の草刈りや泥上げ、農道等の補修	0.7	1.8	2.4
有害鳥獣対策（鳥獣被害防止用の緩衝帯の設置、駆除など）	0.6	1.7	2.2
観光（観光施設の運営、観光体験など）	1.7	2.9	3.0
特産品の加工・販売（直売所の設置・運営など）	2.8	5.7	4.9
市町村役場の窓口代行	0.6	0.4	0.2
公的施設の維持管理（指定管理など）	6.3	6.6	6.9
地域の調査・研究・学習	0.6	0.5	0.2
郷土文化・文化財の継承	1.0	1.3	0.7
集会施設の維持管理	3.4	3.1	3.9
地域の諸団体（自治会・集落を含む）の事務や活動の補助	1.8	2.3	1.9
広報誌の作成・発行（Web媒体による情報発信等を含む）	1.3	1.4	1.1
相談の場の確保	0.4	0.2	0.4
移住支援	0.2	0.7	1.3
その他	0.4	0.5	0.6
合計	100.0	100.0	100.0

資料：第 4 表に同じ。

(10) 主な収入源

第14表より、RMOの主な収入源として、「特になし」が全体でも農業関係組織や団体を含むRMOでも最も高い割合である。次いで「市区町村からの助成金・交付金等」の割合が全体でも、農業関係組織や団体を含むRMOでも高いことは同じである。ただしその割合は、全体が17.1%に対して、農業生産組織を含むRMOが25.1%、農林地保全組織を含むRMOが26.0%で、全体よりもやや高い。「国・都道府県等からの助成金・交付金等」も、全体より農業関係組織や団体を含むRMOの割合の方がやや高い。そして「収益事業の収益」も全体が3.4%に対して、農業生産組織を含むRMOが4.6%、農林地保全組織を含むRMOが4.5%とやや高い。

第14表 主な収入源（第1位～第5位の合計）

	割合 (%)		
	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加
構成員からの会費	8.4	4.8	4.8
寄附金	4.2	2.4	2.7
市区町村からの助成金・交付金等	17.1	25.1	26.0
国・都道府県等からの助成金・交付金等	1.2	4.7	4.3
民間団体からの助成金	2.1	1.0	1.1
公的施設の指定管理料	2.8	4.9	5.9
市区町村からの受託事業収入	2.8	2.5	2.7
国・都道府県等からの受託事業収入	0.2	0.3	0.7
利用者からの利用料	4.0	2.7	3.2
収益事業の収益	3.4	4.6	4.5
資産運用益	2.8	2.2	2.6
その他	3.1	2.2	2.0
特になし	47.8	42.5	39.8
合計	100.0	100.0	100.0

資料：第4表と同じ。

(11) 農村 RMO の取組の実施状況

第15表より、農村RMOに該当する取組として「①農用地保全活動や農業を核とした経済活動」、「②生活支援の取組を実施しているか」のそれぞれについて、①と②の取組を両方とも実施している割合は全体では5.4%に対して、農業生産組織を含むRMOが20.0%、農林地保全組織を含むRMOが29.7%と高い割合である。また今後、①と②の両方を実施したいと思っている割合も農業関係組織や団体を含むRMOの割合の方が全体よりも高い。

第 15 表 農村 RMO に該当する取組の実施状況

	実数(組織)			割合 (%)		
	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加	全体	農家、集落営農組織、農業法人が構成団体に参加	農林地保全組織が構成団体に参加
①と②の取組を両方とも実施している	443	113	49	5.4	20.0	29.7
①と②の両方は実施していない(今後、①と②の両方を実施したいと思っている)	819	105	32	10.0	18.6	19.4
①と②の両方は実施していない(今後も①と②の両方を実施する予定はない)	6762	343	82	82.5	60.8	49.7
不明	169	3	2	2.1	0.5	1.2
合計	8193	564	165	100.0	100.0	100.0

資料：第 4 表に同じ。

注. ①と②の取組は本文中の説明の通り。

4. 考察とまとめ

(1) 実用的正統性の獲得

RMO において、実用的正統性に基づく価値創造型事業は無償などで実施する課題解決型事業の「財源」として位置づけることも多い。しかし価値創造型事業に取り組む割合は、全体として低いと言わざるを得ない。経営感覚に乏しく、財政基盤がぜい弱な多くの RMO にとって、初期投資や販売リスクの高さから、価値創造型事業への取組には慎重にならざるを得ないためであろう。

そうした中で、農業関係組織や団体を含む RMO は、例えば農作業受託などの営農関係事業等にも取り組むことによって、実用的正統性を獲得する余地が大きいといえる。すなわち、第 13 表でみたように農業関係組織や団体を含む RMO は、農業に関する活動で実費相当または実費以上の利用料を徴収している割合が高い。第 14 表からは、主な収入源として「収益事業の収益」の割合も若干高い。さらに法人格の種類でも、農業関係組織や団体を含む RMO は、NPO だけでなく株式会社である割合も高く、実用的正統性に基づくビジネスとして諸活動に取り組んでいる割合が総じて高いことを確認できる。第 8 表から、設立の目的でみると、農業関係組織や団体を含む RMO は「地域産業・観光の活性化や雇用の場の創出」の割合も高い傾向が認められる。このように農業関係組織や団体を含む RMO では、実用的正統性をより重視する傾向があることが明らかになった。

(2) 道徳的正統性の獲得

第 8 表でみたように、RMO の設立のきっかけの多くが、「行政からの働きかけ」である。設立や取組の目的は「共助ニーズの高まりや生活課題への対応」が高い割合となっており、全体的に RMO は地域課題解決を通じた道徳的正統性の獲得を重視する傾向が認められる。大多数の RMO が価値創造型事業には取組んでいないながらも事業や活動ができるのは、その事業の社会的意義等から、参加者らのボランティアに加えて、行政の補助金等を得やすいことがあると考えられる。

また第 13 表より、道徳的正統性に関わるコモン管理型事業としての「公的施設の維持管

理（指定管理など）」への取組状況をみると、RMO 全体でも、農業関係組織や団体を含む RMO でも、「実費程度」あるいは「実費以上の利用料」を徴収している割合が高い。社会的利益をもたらすと考えられるコモン管理型事業は、価値創造型事業と比べて経済的なりスクも概して低いと考えられることから、RMO の目的や組織にかかわらず取組やすく、比較的収益化もしやすい事業であるといえる。

（3）認識的正統性の獲得

第4表でみたように、RMO の活動範囲で最も割合が高いのは「小学校区」である。その理由は、小学校区には住民同士の「まとまり」が歴史的に形成されていること、RMO の事業や取組を行う上で必要となる人口（頭数）規模も得られるなどといった、合理的な理由は認められる。ただし新制度派組織論では、それが合理的であるか否かより、小学校区が最適であると信じられるようになれば、それに適合させようとする結果、多くの RMO の活動範囲が小学校区になる同型化と解釈する。この点について農業関係組織や団体を含む RMO もほぼ同じであったが、中学校区や旧小学校区を活動範囲とする割合がやや高いという違いもあった。

その点に関して、第5表でみたように、活動範囲の人口も3割程度が1,000～5,000人未満に含まれており、それが RMO の形成において最適な人口規模であることを示唆している。しかし農業関係組織や団体を含む RMO では、農山村に立地している割合が高いと推察されることから、1,000人未満の割合が比較的高く、活動範囲の人口は概して少ない。このことは、農業関係組織や団体を含む RMO では中学校区や旧小学校区を活動範囲とする割合が高いことと関係があるとみてよいだろう。すなわち、農山村の場合、小学校区の範囲では十分な人口や規模が得られない、あるいは住民同士のまとまりが旧小学校区にあるため、活動範囲はそれ以上大きくできないといった理由があると推察される。

第12表でみたように、RMO では全体でも5割以上が地域づくりのビジョンや計画等を作成しており、それによって認識的正統性を獲得しているといえる。さらに農業関係組織や団体を含む RMO は、地域づくりのビジョンや計画等を作成している割合や、法人格を有する割合が、全体よりも高くもなっており、認識的正統性の獲得をより重視している傾向があると認められる。

（4）まとめ

以上の分析の結果、正統性の観点からみた場合、農業関係組織や団体を含む RMO には全体の RMO と異なる傾向があることが明らかになった。すなわち、農業関係組織の組織や団体を含む RMO には、実用的正統性と認識的正統性をより重視している傾向がある。そうした特徴は RMO としての運営の自立化や、事業の成果の向上にも効果を上げている可能性はある。

しかし自治体からの助成金や交付金を活用している割合では、農業関係組織や団体を含む RMO の方が全体よりも高い傾向もある。その理由について仮説であるが、取組や事業

で成果をあげる RMO ほど、行政の支援が集中化しやすいことが考えられる。いずれにしても、RMO の運営自立化に向けた支援のあり方や、RMO の事業等の成果向上の要因の解明等には、さらに調査研究を深める必要がある。

【付記】本稿は福田竜一・平口嘉典・中村勝則・若林剛志(2025)を基にしている。なお、本稿の「3. RMO の組織と活動の実態分析」と「4. 考察とまとめ」は、総務省地域力創造グループ地域振興室 (2025)の実態調査結果のデータを筆者らが分析した結果を新たに書き下ろしたものである。

- 注 (1) 農村 RMO については、農林水産省「農村型地域運営組織(農村 RMO)の推進」<https://www.maff.go.jp/j/nousin/nrmo/>(2023年6月13日参照)を参照。なお本稿では、一般 RMO と農村 RMO の違いは、経済活動に含まれる農用地保全や農業への関与の有無だけで、それ以外に特段の違いはないとの前提で議論を進める。
- (2) 正統性は legitimacy の訳語である。正統とは歴史的経緯を鑑みたときに正当ということであり、歴史的妥当性ゆえに継続性が付与されると解釈される(舟津, 2017)。また地域資源(コモン)管理主体に関する正統(当)性の議論は菅(2006)を参照。
- (3) 本稿における「組織形態」とは、地域の課題解決のための地域運営組織に関する有識者会議(2016)で使われている用語であり、各組織における2つの機能の有し方を意味する。
- (4) 調査時点は2024年9月1日時点、調査期間は2024年9月18日から同年11月8日である。地域運営組織対象の有効回収数は8,193である。
- (5) https://www.soumu.go.jp/main_content/001000710.xlsx(2025年7月26日アクセス)。

[引用文献]

- 東俊之 (2004)「制度派組織論の新展開：制度派組織論と組織変革の関係性を中心に」『京都マネジメント・レビュー』6：81-97. <https://ksu.repo.nii.ac.jp/records/2162>.
- 舟津昌平 (2017)「現場に根差したイノベーション正統化プロセス-モスフードサービスの「次世代モス開発部」導入を題材とした事例研究-」『日本経営学会誌』39:26-36. https://doi.org/10.24472/keiejournal.39.0_26.
- 福田竜一 (2018)「広域地域組織をめぐる情勢と課題の整理—地域運営組織に関する有識者会議「最終報告」における論点を巡って—」『農業農村構造プロジェクト〔集落再生〕研究資料 第2号 平成29年度 広域的連携による農業集落の再生に関する研究報告書—青森県・岩手県・岐阜県恵那市における「広域地域組織」の現地調査結果—』：1-17.
https://www.maff.go.jp/primaff/kanko/project/attach/pdf/181228_29kozo2_00.pdf (2025年7月21日アクセス)
- 福田竜一・平口嘉典・中村勝則・若林剛志 (2025)「新制度派組織論による農村 RMO の正統性への接近」『農業経営研究』62(4)：83-88. https://doi.org/10.11300/fmsj.62.4_83.
- Meyer, J.W. and B. Rowan (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol.83(2)：340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>.

総務省地域力創造グループ地域振興室 (2025) 「令和 6 年度地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書」 https://www.soumu.go.jp/main_content/001001570.pdf (2025 年 7 月 26 日参照).

Suchman, M.C. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *The Academy of Management Review* 20(3) : 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>.

菅豊 (2006) 「「歴史」をつくる人びと—異質性社会における正当性の構築—」 宮内泰介編『コモンズをささえるしくみ—レジティマシーの環境社会学』新曜社 : 55-81.

地域の課題解決のための地域運営組織に関する有識者会議 (2016) 「地域の課題解決を目指す地域運営組織—その量的拡大と質的向上に向けて—最終報告」,

https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/chiisana_kyoten/rmo_yushikisyakaigi/rmo_yushikisyakaigi-saishuuhokoku.pdf (2023 年 6 月 13 日参照).

涌田幸宏 (2015) 「新制度派組織論の意義と課題」『三田商学研究』58(2) : 227-237.

https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0227.