

# 集落営農の組織化に向けて

— その留意点と推進方策 —





## はじめに

平成18年6月に「担い手経営安定新法」が施行され、一定の要件を満たす集落営農が品目横断的経営安定対策の助成対象として位置づけられるに至りました。

本冊子は、農業改良普及センターやJA等の指導機関の職員の利用を念頭において、それを円滑に進めていくための留意点や推進方策を整理したものです。

第Ⅰ章「集落営農に関する基礎知識」では、集落営農の定義、集落営農の機能、集落営農のタイプ等についての基礎的な情報を提供し、第Ⅱ章「集落営農の今日の特徴」では、農林水産省の統計データを利用して、様々なタイプの集落営農がどのように展開しているかについて整理しています。そして、第Ⅲ章「集落営農組織化の留意点」では、品目横断的経営安定対策下で集落営農が成長・発展していくための留意点について提示しました。最後の第Ⅳ章「集落営農組織化の推進方策」では、集落営農の組織化を具体的に進めていく上でのポイントについて整理しています。

本冊子は、必ずしも最初からご覧いただく必要はなく、必要な章からご参照ください。本冊子が、集落営農の組織化の一助になれば幸いです。

平成19年3月

独立行政法人  
農業・食品産業技術総合研究機構 理事  
中央農業総合研究センター 所長

丸山 清明

## 目次

<b>第Ⅰ章 集落営農に関する基礎知識</b>	<b>1</b>
1.集落営農が注目を集めている背景	1
2.集落営農の効果と特徴	3
3.集落営農のタイプ	8
<b>第Ⅱ章 集落営農の今日の特徴</b>	<b>11</b>
1.現在の集落営農の展開状況と特徴－集落営農実態調査結果から－	11
2.集落営農の現状と特徴	12
3.集落営農実態調査結果からみた集落営農育成に向けた課題	16
<b>第Ⅲ章 集落営農組織化の留意点</b>	<b>17</b>
1.品目横断的経営安定対策における集落営農の位置づけ	17
2.「特定農業団体」と「特定農業団体と同様の要件を満たす組織」の違い	20
3.品目横断的経営安定対策における集落営農の留意点	21
4.品目横断的経営安定対策下での集落営農の方向	26
<b>第Ⅳ章 集落営農組織化の推進方策</b>	<b>28</b>
1.集落営農の組織化を進める上でのポイント	28
1) 悪魔のサイクルからの脱却	29
2) 集落営農の組織化に対する農家の意思決定	29
3) 組織化に向けた体制作り	31
2.集落営農の組織化に向けたステップ	37
1) 第1ステップ「地域農業の現状分析と危機意識の醸成」	37
2) 第2ステップ「組織化に向けたビジョンの提示」	40
3) 第3ステップ「組織参加に向けた合意形成」	45
3.集落営農の組織発展に向けたポイント	47
4.集落営農の活動事例	48
<b>品目横断的経営安定対策下での集落営農組織化のポイント</b>	<b>56</b>
おわりに	58
参考文献	58

# 第 I 章 集落営農に関する基礎知識



## 1. 集落営農が注目を集めている背景

### 1) 集落営農の定義

今日、集落営農は、水田農業における担い手としての期待が寄せられています。では、こうした集落営農とは、どのようなものを指すのでしょうか。

まずは、集落営農の定義からみていきましょう。集落営農とは、次のようにいうことができます。

#### 集落営農の定義



単一または数集落程度の地縁的な範囲を単位に、大半の農家の参加とそれら農家からの出資や労働力の提供、農地の利用調整等への合意に基づき、参加農家の経済的・非経済的な効用（満足）の向上を目的に活動する集团的営農とすることができます

こうした集落営農を実施している組織を集落営農組織と呼びますが、近年は、これら組織も含めて集落営農としている場合が多くなっています

特に、米政策改革（2004年）以降、集落営農は、認定農業者とともに、構造政策上の担い手の一形態として位置づけられていますが、それら施策では、土地利用調整のみ行う組織や少数の農家で結成された作業受託組織等までも含めるなど、集落営農を多義的に捉えている点に留意しておく必要があります（第2章で詳しく整理します）

こうした集落営農は、かつては、「地域型生産組織」、「地域営農集団」、「地域型営農集団」、「集落ぐるみ組織」等々様々な名称で呼ばれてきました。



## 2) 集落営農などの地域農業組織化の目的と契機

集落営農は、どのような目的やきっかけで成立しているのでしょうか。近年、集落営農は大きく注目を集めていますが、実は、その活動は、最近に始まったものではありません。

そこで、集落営農の取り組みについて、1960年代以降の経過を簡単に確認しましょう。

### ◆1960年代「労働力」の組織化

高度成長期の農業労働力の流出を背景とした、「ゆい」、「共同田植」、開拓地における「共同農作業」など、労働力の不足を補うための組織化が進みました。

### ◆1970年代「資本財(機械・施設)の導入・利用」の組織化

高度成長の過程で、農村から流出・減少した農業労働力に代わる生産手段として大型の機械や施設の導入が図られました。農業機械・施設を農家単独で利用するには、一定の面積の確保や多額の投資が必要なことから、集落等を単位に導入・利用するための組織化が行われました。

### ◆1980年代「土地利用」の組織化

1969年から開始された米の生産調整施策は、1980年代に一層強化されました。こうした集落全戸に共通する転作問題に対して集落を単位にしたブロックローテーション等を通じて、公平に対応を図ることを目的とした組織化が進展しました。

1990年代に入っても農政が重視した借地型経営等の個別的担い手の形成は、なかなか進展しませんでした。そこで農政は、集落営農を農業生産の担い手の一形態として位置づけることになりました。

#### ◎食料・農業・農村基本法(1999年)

「効率かつ安定的な農業経営」とともに「集落を基礎とした農業者の組織」が構造政策に位置づけられる(第28条)

#### ◎米政策改革(2004～2006年)

「特定農業団体」又は「特定農業団体と同様の要件を満たす組織」で一定の水田経営面積を有する「集落営農組織」が「集落型経営体」として担い手経営安定対策の助成対象に位置づけられる

#### ◎品目横断的経営安定対策の提示(2007年より実施)

認定農業者と併せて、一定の規模があり「特定農業団体」または「特定農業団体と同様の要件を満たす」集落営農組織が助成の対象となる

このように、特に、2004年以降は、「認定農業者」と並んで、土地利用型農業の重要な担い手としての役割が期待されているのです。

いわば、

### ◆2000年代 担い手の形成に向けた組織化 への期待が高まっています。

## 2. 集落営農の効果と特徴

集落営農は、その地域に居住している農家の大半が参加するという体制がとられ、農業生産に関して組織的な活動を実施できることから、零細な家族経営（2000年の農家1戸当たり平均経営耕地面積は94.7a）が単独で営農を行うことと比べて様々なメリットが発揮できます。

### 1) 家族経営と比較した集落営農の効果・課題

集落営農は、家族経営と比べて、次のような効果があります。

- ・多数の農家を構成員としていることから、多様な人的資源確保の可能性が高い  
 例：・兼業先等で身につけた多様な技能や能力を持つ人材が利用できる  
       経理は銀行や役場の勤務者、機械整備は機械メーカーの勤務者等々  
       ・様々な人のアイデアや力を結集し、農家単独では取り組むことが難しい新しい事業にチャレンジすることが可能になる
- ・零細な農家が単独で実現することが難しい「規模の経済性」が発揮できる  
 例：農家単独では導入できない機械・施設の利用や、農地の面的な利用によりコスト低減が期待できる
- ・集落の農家の参加と相互扶助の精神によって、農地や水等の地域資源の総合的管理を実施し、定住環境の維持を図ることが容易である  
 例：高齢化して機械作業が困難になっても、地域に居住しつつ農業に関与することが可能になる

ただし、集落営農には次のような課題があります。

- ・多数の農家を構成員とするのために合意形成に時間がかかる
- ・合意形成の失敗に起因する非効率や組織内での対立関係が発生しやすい
- ・対立等が生じた場合は、解決のための多大な時間と調整のための努力が必要になる

家族経営と比べた集落営農の効果と課題

経営・経済的な側面	集落営農	家族経営
多様な人的資源が確保できる	○	×
調達できる資金の額が大きい	○	×
規模の経済性が発揮できる	○	×
転作等の地域的な対応が必要な問題に対応できる	○	×
構成員間での情報伝達の早さ	×	○
緊急を要する問題への対応の早さ	×	○
非経済的な側面		
高齢化等が進んでも農業生産が維持できる	○	×
農地等の家産の維持が容易になる	○	×
地域の定住環境や地域資源の維持が容易になる	○	×

## 2) 集落営農のコスト低減効果

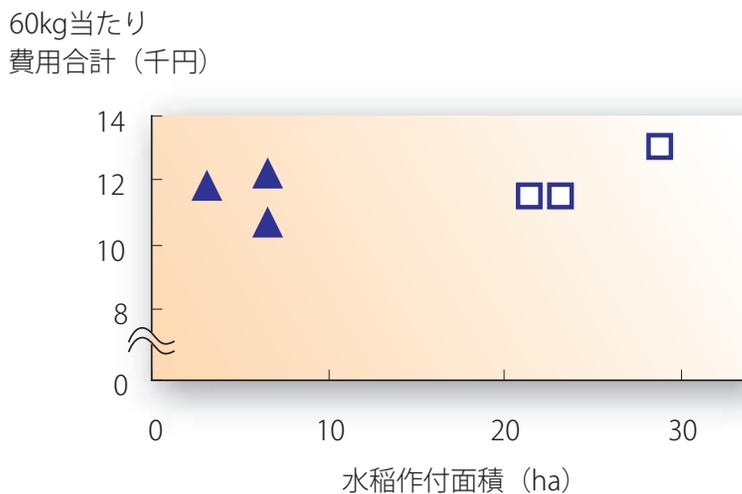
集落営農の大きな効果の一つは、コスト低減に関わる効果です。それを具体的に示したのが下記の図です。

これは、広島県の中山間地域に位置した集落営農の米生産費（費用合計 60kg 当たり）を個別借地経営と比較したものです（1990年代）。

図には、中山間地域に位置した単作的な借地経営（▲）、中山間地域に位置し米と転作（飼料作）を実施している集落営農（後述のオペレータ出役型）（□）を示しています。生産物単位当たり（60kg）の費用合計では、集落営農は、同じ中山間地域に位置している個別借地経営とは大差ない水準を実現しています

この地域の集落営農に参加している農家の水田面積の平均は60aを下回っていますが、集落営農を組織化し、集落を単位にした営農活動を実施した結果、一定のコスト削減を可能にしています

ただし、こうした、コスト削減効果は、地域条件や集落営農の形態及び取り組み内容によって、その水準は大きく異なります。



中山間地域の集落営農と個別借地経営の米生産費の比較（1990年代）

▲ 水稲単作的個別借地経営（中山間） □ 集落営農（中山間）

### 3) 集落営農の特徴

集落営農は、全国に多様な形で展開しています。ひとくちに集落営農といっても、その形態や特徴はさまざまです。なぜ、集落営農はこのような多様性を持っているのでしょうか。

その手がかりとして、一般の会社に働く場合と集落営農に参加する場合とを比べてみましょう。

- ・一般の会社は就業時間が終了すれば、会社の外では人間関係は継続しません。しかし、集落営農は、活動の場が同時に生活の場である地域社会という特徴があります
- ・集落営農に参加する人は、それぞれの「家」を背景にしているため、参加者の相互関係を良好に保つには、世代を超えた長い期間を考慮します
- ・集落営農に参加する農家の参加目的や集落営農に期待するものは、様々であり、会社の従業員のように生活のための賃金や利益を得ること以外に、生き甲斐、仲間作り、資産管理等、様々な目的で参加しています

こうした特徴を持つ集落営農には、次の二つの役割を果たすことが求められます。

#### ○利益をあげる(農業生産の担い手)としての役割

集落営農に参加している個々の農家の私経済的なメリットである「**私益**」の提供

参加する農家個々に対して経済的なメリットを提供するという役割

例：稲作を省力化して他部門に特化する、できるだけ兼業に影響しない農業の実施

すべての農家に共通する経済的なメリットである「**共益**」の向上

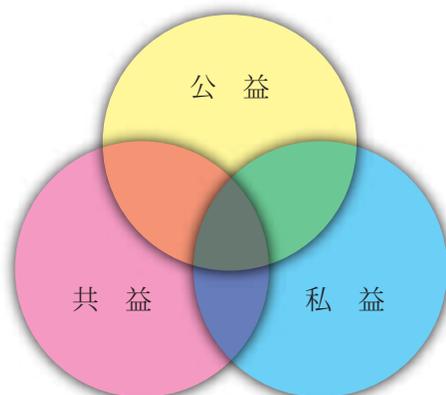
地域全体で取り組む必要がある転作等への対応を図るという役割

#### ○地域や環境を守る(地域環境保全の担い手)としての役割

水利システムや地域資源の保全・管理、景観や生活環境の保全

農村生活における相互扶助やコミュニティの維持など

「**公益**」の向上を図るという役割



集落営農が地域条件に応じて様々に展開しているのは、これら、「私益」、「共益」、「公益」についての構成員の期待の高さの違いや、これら役割の相互関係に規定されているためです。

#### 4) 多様な農家を構成員とする集落営農で発生する問題点

集落営農がもつ問題点として合意形成の問題を取り上げました。その点に関して、集落営農の持つ前述の二つの側面から、なぜ、そのような問題が発生するかを整理します。

集落営農は、一般に、次の三つの性格の農家の全部、又は、その一部が参加することで構成されています。

- (1)土地利用型農業を職業とし、農業所得の拡大を通じた**専門的な農業展開を志向している家族経営や専門的な有志の農家で結成された共同経営**
- (2)農業所得は、兼業所得の補助的な位置づけであり、むしろ資産の管理や地域社会における定住環境の維持に関心が大きい**兼業農家**
- (3)農業は、生き甲斐や老後の楽しみ等の趣味的な位置づけであり、資産管理や定住環境の保全等に関心が大きい**高齢農家や定年帰農者**

これら農家が集落営農に求めている期待について簡単に整理したのが下記の表です。

項目	農家が集落営農に参加することで得ようとしている期待
農業所得の拡大	機械や施設の効率的な利用を通じたコストの削減
	集落営農の主たる従事者やオペレータとして従事することを通じた所得の確保
	集落営農による稲作等の省力化で余った労働力を野菜等の他部門に投入することを通じた所得拡大
農外所得の拡大	農業労働の軽減を通じた農外就業の機会の拡大
資産管理	農業経営の継続を支援してもらえることで、家の農地が守れる
	安心して農地を貸し付けること等ができて、家の農地が守れる
生き甲斐や楽しみとしての農業経営の継続	年を取っても農業経営の継続を支援してもらえることで、楽しみながら営農を続けることができる
	集落営農に参加することで、自分の知識や能力が発揮できる機会を通じて、達成感や充足感等が得られる
定住条件の維持・向上	農業が継続できることで、農地を守ることができて、農村景観や定住環境を守ることができる
	ふだん顔を合わさない住民の相互関係が深まったり、集落のコミュニティが円滑になる

このように集落営農に参加する農家の期待は多岐にわたっていることが分かります。

参加農家の性格がほぼ同質(例:すべて稲作専業農家、あるいは、兼業農家)の集落営農の場合  
 →農家個々が集落営農に求めている期待は、ほぼ共通しているために、構成員間の対立が生じることは、少ない(全くないわけではありません)といえます。

しかし、前述のように、農家の集落営農への期待は、多様な項目に渡っています。  
 言い換えれば、これら集落営農に対する期待に応えることが集落営農には求められていることから、それが集落営農において問題発生の引き金となる場合もあります。

ケース1:集落営農に、稲作専業農家、兼業農家、高齢農家が参加し、稲作専業農家がその管理運営や機械作業のオペレータの中核を担っているケース  
**集落営農の活動を通じて発生した収益をどのように分配するかが問題となる**

兼業・高齢農家:



全農家に共通する所有面積を基準に配分すべきだ  
 平等に配分すべき

※農地面積に応じた配当を主張

稲作専業農家



収益の形成に寄与した人で分配すべき。管理運営や農作業への出役労働時間を基準として配分すべきである

※出役した時間に応じた配当を主張

↓  
**「私益」と「共益」の対立**

ケース2:集落営農の構成員の中で多数を占める兼業・高齢農家が、水路清掃や畦畔除草などの地域資源管理を通じた農村景観の保全等を重視し、その役割を経済的なメリットを期待して集落営農に参加している専業農家に求めるケース  
 (例:畦畔草刈り作業への出役を所有面積に応じて求める)  
**地域資源管理を誰が担うのが問題となる**

こうしたケースでは、専業農家の集落営農への関心や参加意欲の大幅な減退を生じるとともに、農家間の対立の原因ともなります。

↓  
**「公益」と専業農家の「私益」の対立**

集落営農は、地域条件やそれを構成している農家の性格や目的に応じて、「農業生産の担い手」(「私益」、「共益」)の役割と、「地域環境保全の担い手」(「公益」)の二つの役割を状況に応じて追求していくことが求められます

### 3. 集落営農のタイプ

次に、集落営農のタイプについて整理します。

これまで、集落営農などの生産組織の整理に関する類型区分は、「農業生産組織調査報告書(1976)」等がありました。ここでは、農業生産組織について、「共同利用組織」、「集団栽培組織」、「受託組織」の三つに区分しています。

しかし、集落営農の特徴を検討する上で、上記の類型をそのまま用いたのでは、組織内部の役割分担が必ずしも明確にはなりません。また、同報告書は、「協業経営」に関しては、そもそも農業生産組織に含めていないという問題点もあります。

そこで、以下では、次のような視点から、集落営農のタイプ分けを行います。

まず、今日の集落営農は、参加農家の農業経営の状況(継続するか、中止するか)という視点からみて、大きく次の二つに区分できます。

- 1)各農家は集落営農に参加した後も、その農業経営を継続し、集落営農は参加農家の農業経営の補完を目的としているもの(「補完型集落営農」)。
- 2)各農家は集落営農に参加することで、それまで個別で実施してきた農業経営は中止しているもの(「代替型集落営農」)。

では、この二つのタイプ毎に細かくみていくことにしましょう。

集落営農のタイプ別の整理

		機械・施設の 所有形態	経営管理や 農作業の主体	収益の帰属
補完型集落営農	共同所有・出役型	集落営農	全戸平等	参加農家
	オペレータ出役型		一部の農家や担い手	
代替型集落営農	協業型		全戸平等	一元化(集落営農)
	担い手委託型		担い手	
	調整型		担い手	

## 1) 補完型集落営農

### (1) 共同所有・出役型集落営農

集落営農が必要とする機械・施設	:すべての農家が平等に出資
集落営農の管理運営や農作業	:すべての農家が平等に出役
農産物の収入	:参加農家に帰属

例えば、稲作用機械を共同所有し、全戸共同で作業するものが該当します  
これは、集落営農の最も基本となるタイプです

このうち、

- (1) 農作業についてのみ全戸の参加・出役で実施する場合  
「**共同作業型集落営農**」例:全戸による共同作業
- (2) 機械や施設の購入やその維持管理についてのみ全戸の出資と出役で実施する場合  
「**共同所有型集落営農**」例:機械・施設の共同所有と各戸持ち回り共同利用など
- (3) 特定の営農活動に関わる特定の役割のみ、全戸の参加・出役で実施する場合  
「**経営支援型**」例:生産物の共同販売など

この3つのタイプは、共同所有・共同出役型集落営農における取り組みの中の一部分のみ実施したものです。

### (2) オペレータ出役型集落営農

集落営農が必要とする機械・施設	:すべての農家が平等に出資
集落営農の管理運営や農作業	:一部の農家や担い手が担当
農産物の収入	:参加農家に帰属

例えば、兼業農家等が管理運営の中核となったものが想定できます

今日、わが国で展開している集落営農の多くは、こうした補完型集落営農です。

2006年6月成立の「農業の担い手に対する経営安定のための交付金の交付に関する法律(いわゆる担い手経営安定新法)」においては、これら補完型組織から、後述の「代替型集落営農」への移行が求められています。

## 2) 代替型集落営農

### (1) 協業型集落営農

特徴：集落営農の経営や労働は全戸が協力して行います

集落営農が必要とする機械・施設：すべての農家が平等に出資

管理運営や農作業：すべての農家が平等に出役

農産物の収入：経理の一元化を実施し、農産物の販売も集落営農として実施し、販売代金も組織名義で受け取り、労賃や地代の形で各戸に配分

集落全戸による協業経営等が該当します。

### (2) 担い手委託型集落営農

特徴：集落営農の経営や労働は、集落営農の構成員のうちの特定の農家やグループが担い手となって担当します

集落営農が必要とする機械・施設：すべての農家が平等に出資

管理運営や農作業：一部の「担い手」となったメンバーが担当

畦畔・水管理、補助労働等は担い手以外のメンバーが担当

農産物の収入：経理の一元化を実施し、農産物の販売も集落営農として実施し、販売代金も組織名義で受け取る

担い手の収入：労賃（農作業労働＋管理労働）、地代＋配当

その他農家の収入：地代＋配当＋補助労賃

### (3) 調整型集落営農

特徴：担い手は集落営農から自立し、集落営農は調整的な役割に特化します

集落営農：担い手への委託に伴う調整（受委託調整、土地利用調整等）を実施

担い手：機械・施設は個別に装備し、経営管理や農作業についても個別で実施

必要に応じて水管理や畦畔管理は集落営農に適正な労賃で再委託

農産物の収入：担い手が農産物を処分し、収入を受け取る

担い手の収入：経営者としての報酬

その他の農家の収入：地代＋補助労賃

集落営農の形態のタイプとしては上記の5タイプを想定することができます。ただし、現実の営農場面では、これらタイプが部門毎に複合的に実施されているもの、あるいは、各タイプの中間的なものまで多様な形態が存在しています。

集落営農の基本的な形態は、「共同所有・出役型」です。これら「共同所有・出役型」から、それ以外のタイプへ移行する契機や方向は、構成員の経営分化の進展度合い、集落営農内部・外部における農業を職業として選択している専門的経営の有無、あるいは、農業を取り巻く環境変化によって異なります。

## 第Ⅱ章 集落営農の今日的特徴



### 1. 現在の集落営農の展開状況と特徴 — 集落営農実態調査結果から —

現在、どのような「集落営農」が存在し、どのような特徴を持って展開しているのかについて、統計資料をもとに確認しましょう。

農林水産省は集落営農について、次のように定義しています。

集落営農とは、「集落」を単位として農業生産過程における一部または全部についての共同化・統一化に関する合意の下に実施される営農（農業用機械の所有のみを共同で行う取り組みを行うもの及び栽培協定または用排水の管理の合意のみの取り組みを行うものを除く）をいう

農水省が定義する「集落営農」は、次のような特徴があります。

- ・ 集落を単位にした農業生産に関わる活動であれば、集落営農としています。また、集落の半数が参加していれば、集落営農に含めています。したがって、例えば、集落の少数の農家によって結成された組織（有志で結成された作業受託組織）でも、集落営農としてカウントされる可能性があります。
- ・ 土地利用調整のみ行い、営農活動を行わないものも含んでいます。

最初に示した集落営農の定義と違いがあることに注意



## 2. 集落営農の現状と特徴

### 1) 集落営農の展開状況

2005年実施の農林水産省「集落営農実態調査結果」を利用して、「集落営農」が全国にどのように展開しているかみることにしましょう。2005年時点で、全国に10,063組織が存在しています。

こうした集落営農について、その一般的な特徴は次のように整理できます。

#### 集落営農の特徴

- ①全体の80%が単一集落で構成
- ②稲作基幹が過半(60%)を占める
- ③全体の94%が任意組織
- ④機械の共同利用(持ち回り・オペレータ制)が主な活動内容
- ⑤経営耕地面積+農作業受託面積の合計が20ha未満が過半
- ⑥組織内部に認定農業者がいないものが半数近い(47%)

下表のように、全国平均の集落営農展開率(集落営農数/農業集落数)は、7.4%です。その状況を農業地域別にみると、集落営農は、全国一律に展開しているわけではありません。例えば、関東(1.7%)、四国(1.9%)は少なく、一方、北陸(17.9%)、近畿(14.0%)、東北(9.6%)、中国(8.5%)では、高い状況にあります。このように、**農業地域によって集落営農の展開状況は大きく異なります。**

集落営農が全国平均を上回る地域についてみると

比較的早期設立:北陸、近畿、中国(00~05年は組織数が減少)

近年設立 :東北(00~05年 組織数は64%増)という違いがあります。

#### 集落営農の展開状況と特徴

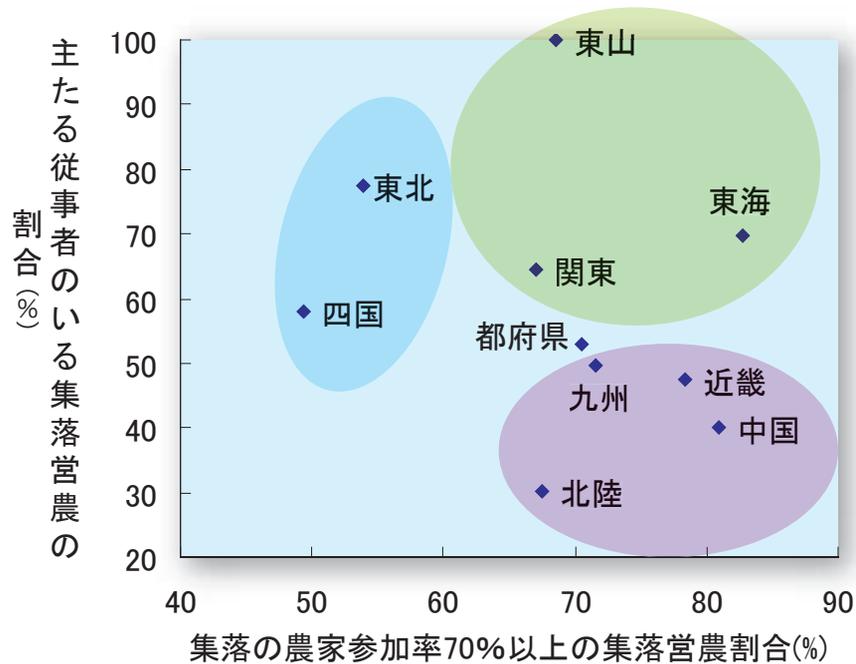
農業地域 ・ 都道府県	農業集落数	集落営農数	法人				非法人	非法人率 (%)	集落営農 展開率 (%)
			農事組 合法人	会 社					
				株式 会社	有限 会社	合 名・ 合資会社			
全 国	135,163	10,063	508	3	134	-	9,418	93.6	7.4
北 海 道	6,637	396	17	-	9	-	370	93.4	6.0
都 府 県	128,526	9,667	491	3	125	-	9,048	93.6	7.5
東 北	16,982	1,624	53	1	44	-	1,526	94.0	9.6
北 陸	10,696	1,912	168	2	31	-	1,711	89.5	17.9
関 東	16,772	279	18	-	2	-	259	92.8	1.7
東 山	6,142	184	6	-	7	-	171	92.9	3.0
東 海	12,007	753	31	-	13	-	709	94.2	6.3
近 畿	11,347	1,585	21	-	8	-	1,556	98.2	14.0
中 国	18,589	1,586	149	-	9	-	1,428	90.0	8.5
四 国	10,406	193	4	-	3	-	186	96.4	1.9
九 州	22,622	1,545	41	-	8	-	1,496	96.8	6.8

注) 集落営農展開率は、農業集落数に占める集落営農の存在割合(シェア)として集落営農数/農業集落数で計算した。



## 2) 農業地帯別にみた集落営農の展開状況

農業地域別の集落営農に関して、「主たる従事者のいる割合」と「集落内の農家の参加率が70%以上の割合」の関係を示したものが下記の図です。



- 中国、近畿、北陸、九州  
主たる従事者のいる割合は相対的に低いが、集落内の農家の参加率は高い  
(主たる従事者はいないが、集落ぐるみ的な活動を実施)
- 東北、四国  
主たる従事者のいる割合は高く、集落内の農家参加率が低い  
(主たる従事者はいるが、集落ぐるみ的な活動は弱い)
- 関東、東山、東海  
主たる従事者のいる割合及び集落内の農家の参加率が共に高い  
(主たる従事者がいて、集落ぐるみ的な活動を実施)

次に、集落営農の活動内容を整理したのが下の表(複数回答)です。

都府県	農業用機械を共同所有		集落内の営農を一括管理・運営	認定農業者、農業生産法人等に農地の集積を進め、集落単位で土地利用、営農を実施	農家の出役により、共同で農作業(農業機械を利用した農作業以外)を実施	作付け地の団地化など、集落内の土地利用調整
	参加する農家で共同利用	オペレーター組織が利用				
都府県	44.5	43.0	14.8	14.9	30.0	57.0
東北	37.1	45.9	8.5	24.5	32.4	56.3
北陸	55.1	36.1	24.1	15.8	43.6	64.4
関東	40.5	25.8	10.4	10.0	25.8	84.2
東山	58.7	31.0	20.7	14.1	26.1	41.3
東海	15.0	49.5	23.4	23.4	29.5	77.2
近畿	29.1	53.9	13.1	6.6	29.1	71.7
中国	53.8	48.7	15.6	15.1	26.5	31.8
四国	31.6	35.8	8.8	6.7	39.4	42.0
九州	60.5	33.2	7.3	9.6	15.7	48.5

この表から、農業地域別にみた集落営農の活動の特徴は、次のように整理することができます。

北陸、中国、九州：参加農家による「機械の共同利用」の割合が高い

なかでも、北陸は、「機械以外の共同農作業」、「土地利用調整」、「集落内の営農を一括管理」する割合が相対的に高く、集落の大半の農家が参加した協業組織的な集落営農が展開しています

近畿：機械を「オペレーター組織が利用」している割合が高いものの、特定の担い手に対して農地集積が進んでいる状況にはなく、主たる従事者以外の兼業農家等がオペレーターとして出役する集落ぐるみ的な組織が展開しています

○北陸、中国、九州、近畿では、主たる従事者が確保できない中で、集落の大半の農家が参加した機械の共同利用組織や兼業農家等が機械のオペレーターとなった組織が展開しています

東北：「オペレーター組織による機械利用」と「認定農業者等へ農地集積」が高いものの「集落内の営農を一括管理」している割合は低い

○東北では、主たる従事者が、オペレーターとなり転作等の部分的な農作業を受託する「受託組織」が展開していると指摘できます



東山：「機械の共同利用」と「集落内の営農の一括管理・運営」の割合が高く、また、そこで取り組まれている作物をみると、表示してはませんが、稲(55%)(同都府県62%)に次いで、果樹類(18%)(同都府県2%)となっています  
 主たる従者が全ての組織で確保できている状況を考慮すると、稲以外を基幹とした専業農家の補完的な共同作業組織が多く含まれています

○東山では、果樹等の他作物が主部門の組織や他部門に特化するために稲作の省力化を主目的としている組織のため品目横断的経営安定対策の対象にならない、あるいは、その対象となることを必要としない組織が含まれています

東海：「オペレータ組織が機械を利用」、「集落内の営農の一括管理・運営」、「認定農業者等への農地集積」、「集落内の農地利用調整」の実施がいずれも高い

○東海では、集落を単位に特定の担い手への農地集積が進んでいます

関東：主たる従事者のいる割合は相対的に高く、活動内容は「土地利用調整」が主  
 取り組み作物は、麦が46%(稲は36%にすぎない)に達していることからみて、集落で生産調整を実施するための調整組織と指摘できます

○関東では、近年、急速に集落営農が設立されていますが、なお、数としては、少数に留まっています。今後、こうした組織がどのような展開方向を取るかについて注目していく必要があります

このように、特に、集落営農が一定数展開している地域を詳細に検討すると、

北陸、近畿、中国、九州

主たる従事者が相対的に少ない中で「集落ぐるみ参加的」性格を持つ組織が展開していることがわかります。

東北

主たる従事者を確保した「受託組織的」性格を持つ組織が展開しているということが出来ます。

いずれも「集落営農」という名称で呼ばれていても、その活動の内容は大きく異なります。



### 3. 集落営農実態調査結果からみた集落営農育成に向けた課題

本冊子では、5つのタイプの集落営農を整理しましたが、行政が定義する「集落営農」は、それらに加えて、少数の担い手で結成された作業受託組織や、有志で結成された生産組織、あるいは、土地利用調整組織を含む場合があります。



○こうした多様な性格の組織を一括して「集落営農」と称して扱うことは、それぞれが抱えている問題点や経営展開に向けた課題を見逃してしまう恐れもあります。



○まずは、ご自身の地域にある組織や、これから育成を図ろうとする組織はどのようなタイプなのかを明確にし、地域条件や構成員の特徴に応じた組織化と組織の継続・展開のための支援方策を検討していくことが重要なポイントになります。



集落営農と一口で言っても地域ごとに違いが大きい。地域で育成すべき組織についてきちんと考えよう。

# 第三章 集落営農組織化の留意点



## 1. 品目横断的経営安定対策における集落営農の位置づけ

平成18年に「農業の担い手に対する経営安定のための交付金の交付に関する法律（担い手経営安定新法）」が成立しました。本章では、その柱の一つである「品目横断的経営安定対策」における集落営農の位置づけの特徴、および、施策の下での集落営農が具備すべきポイントを整理します。

### 品目横断的経営安定対策

#### ①生産条件不利補正対策（いわゆるゲタと呼ばれる部分）

○ 担い手の生産コストのうち、生産物の販売収入では賄えない部分（諸外国との生産条件格差から生じる不利）を補う対策を実施します。  
(生産条件不利補正対策)

#### <対象品目>

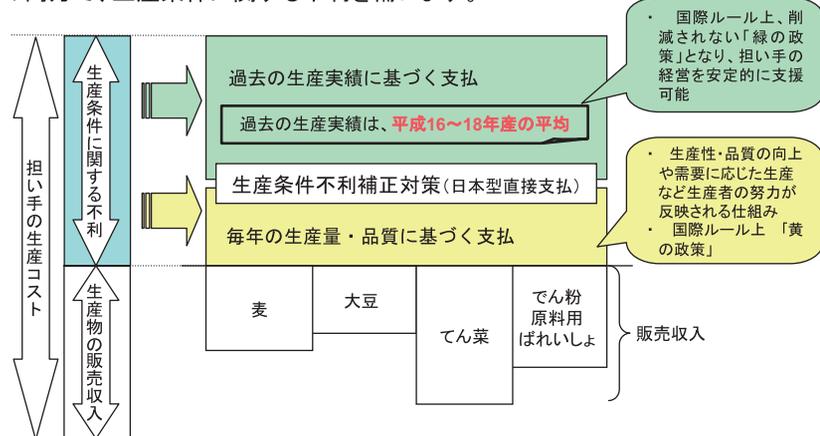
麦、大豆、てん菜、でん粉原料用ばれいしよの4品目

〔※ただし、ビール麦、黒大豆、種子用の麦・大豆は支援対象外です。〕

#### <具体的内容>

品目ごとの担い手の生産コストと販売収入の差額に着目して、

- ① 各経営体の過去の生産実績に基づく支払と
  - ② 毎年の生産量・品質に基づく支払
- の両方で、生産条件に関する不利を補います。



「過去の生産実績に基づく支払」の面積当たり単価と「毎年の生産量・品質に基づく支払」の数量当たり単価を合わせた水準は、現行対策とほぼ同じです

(円/10a, kg/10a)

	小麦	二条大麦	六条大麦	はだか麦	大豆	てん菜	でん粉原料用ばれいしよ
水準	40,400	32,200	28,000	35,700	28,900	41,300	52,900
全国の平均的単収	388	362	322	333	203	5,760	4,350

注1: 全国の平均的単収と同一水準の市町村の場合であって、標準的な品質のものを生産した場合の水準です。  
注2: 二条大麦及び六条大麦は、それぞれ普通大粒大麦及び普通小粒大麦のことで。

注) 農林水産省「品目横断的経営安定対策のポイント Ver 10」から抜粋

② 収入減少影響緩和対策（いわゆるナラシと呼ばれる部分）

○ 担い手の販売収入の減少が経営に及ぼす影響が大きい場合に、その影響を緩和する対策を実施します。 （収入減少影響緩和対策）

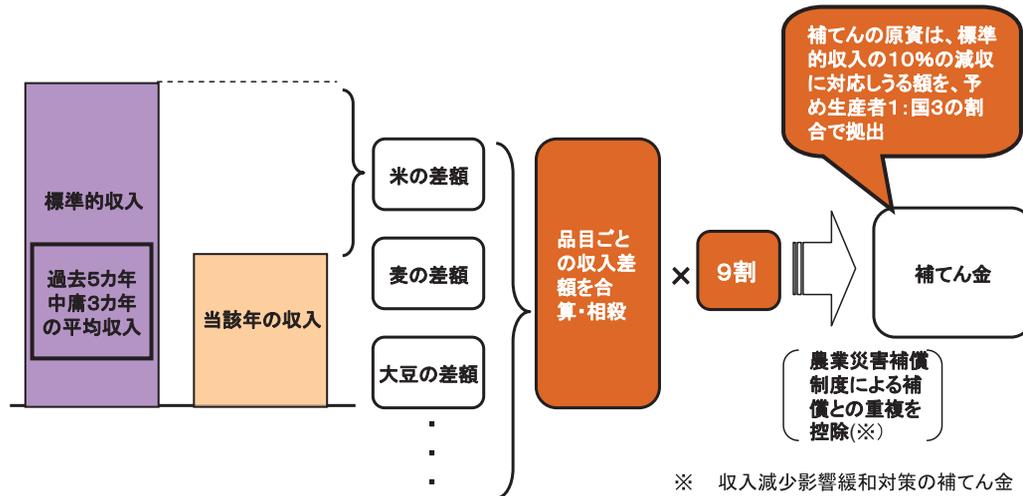
<対象品目>

**米、麦、大豆、てん菜、でん粉原料用ばれいしょの5品目**

- ※ ただし、**ビール麦、黒大豆、種子用の米・麦・大豆**は支援対象外です。
- ※ 収入減少影響緩和対策に加入しようとする場合は、上記5品目について、生産・販売する全ての面積について加入する必要があります。  
（例えば、米、麦、野菜を生産している場合は、生産・販売する米及び麦全てについて加入することが必要）

<具体的内容>

**品目ごとの基準期間の平均収入（標準的収入）と当該年の収入の差額を合算・相殺し、減収額の9割**について、生産者と国による拠出の範囲内で補てんします。



※ 収入減少影響緩和対策の補てん金は、農業災害補償制度の全相殺方式の最高補償割合のものに加入しているとの前提で算定されますので、農業災害補償制度も積極的に活用することが重要です。

注) 農林水産省「品目横断的経営安定対策のポイント Ver10」から抜粋



## 品目横断的経営安定対策の加入対象者

担い手への施策の集中化・重点化を図る観点から、一定の要件を満たすものを対象にする方向に絞り込まれることになりました。

### 加入対象者

- ・ 4 ha以上の経営規模のある認定農業者
- ・ 20ha以上の経営規模(中山間地域には特例)がある特定農業団体、特定農業団体以外の委託を受けて農作業を行う組織(特定農業団体と同様の要件を備える必要がある)

特定農業団体と同様の要件とは、下記に示された5点です。

地域の農業を担う集落営農は、将来的に効率的で安定した経営を行うことができるよう、**特定農業団体となるか、これと同様の要件を備える必要があります。**

**特定農業団体と同様の要件を満たす組織**

**農用地の利用集積目標を定めます**

地域の農用地の**2/3以上**を集積(農作業を受託)する**目標(5年後)**を定めます。  
 (地域の生産調整面積の過半を受託する組織が、19年から数年のうち目標を定める場合は、**1/2以上**で足りませう。)

※ 「地域」の範囲は、農用地利用改善事業の区域、すなわち、地縁的なまとまりのある範囲(集落など)で捉えることが原則ですが、農用地の効率的かつ総合的な利用に支障がない限り、集落の一部を除外することができます。

**規約を作成します**

代表者、構成員、総会、農用地や農業用機械等の利用・管理に関する事項等を定めた組織の規約を作成します。

**経理の一元化を行います**

①**集落営農組織の口座**を設けて、②農産物の**販売名義を集落営農組織**とし、③**販売収入をその口座に入金**します。

**主たる従事者の所得目標を定めます**

組織の主たる従事者について、農業所得の**目標(市町村基本構想の水準以上)**を定めます。  
 ※ 主たる従事者は、**候補者(名前が特定できなければ人数)**で足りませう。  
 ※ 農業所得の水準については、組織が将来的に目指す**経営規模等で総合的に判断**することが可能です。

**農業生産法人化計画を作成します**

農業生産法人となる**計画(5年以内)**を作成します。

注) 農林水産省「品目横断的経営安定対策のポイント ver 10」から抜粋

※ただし、集落営農も法人化し、認定農業者になれば、上記の要件に関係なく対象となります。その場合は、面積要件は認定農業者と同じ4 haです。



## 2. 「特定農業団体」と「特定農業団体と同様の要件を満たす組織」の違い

品目横断的経営安定対策では、「特定農業団体」か、「農作業受託組織」（「特定農業団体と同様の要件を満たす組織」）のいずれかであれば、同様な条件で施策の対象となります。

しかし、この両者は、以下に述べるように、地域農業の構造再編の実現に向けた性格が大きく異なっており、その点を留意して選択することがポイントとなります。

### 1) 特定農業団体

特定農業団体は、「改正農業経営基盤強化促進法（2003年）」に依拠した組織です。

< 経 過 >

農業経営基盤強化促進法では、当初「特定農業法人」制度のみ提示されていました

この特定農業法人制度は、認定農業者が地域内に存在しない場合に、地域の農用地の相当部分を効率的かつ安定的に集積・利用しうる経営を育成することを目的に施行されました

特定農業法人は、特定農用地利用規程に基づき、農用地利用改善団体と地域の農地の過半を集積する相手としての契約関係を結び、そこから農地を引き受けの依頼があったときは、自己の判断にかかわらずそれに応じる義務を持つという特別の性格を持った農業生産法人です

こうした、農地の引き受け義務を持つ特定農業法人には、農用地利用集積準備金制度が利用できる優遇措置が提供されています

しかし、特定農業法人は一定数設立されましたが、耕作放棄の増加や農地の受け手不在という状況は、一層の厳しさを増す状況となりました。

そこで、新たに、農用地利用改善団体がその範囲となる農用地の利用集積を図る対象として農作業受託組織を位置づける「特定農業団体」制度が設けられました。

#### —— 特定農業団体の特徴 ——

- ① 農用地利用改善団体から、地域農業の担い手と明確に位置づけられています
- ② 5年以内に特定農業法人等へ移行することが求められています
  - ※農場制農業の実現を通じて地域の農業構造改革を促進することが期待されています
- ③ 特定農業法人のような「農地の引き受け義務」はありませんが、農用地利用改善団体に位置づけられている（地区内の2/3の作業受託を特定農業団体に委託する目標が決議される）ことから、地域の農地に対する適切な面的管理が暗黙裏に求められることとなります

#### ※特定農業団体のポイント

- ・農用地利用改善団体による、面的な農地の利用や管理の実施が期待できます
- ・農用地利用改善団体と連携することで団地的な土地利用が可能となり、法人化も視野に入れた経営発展が期待できます

### 2) 特定農業団体と同様の要件を満たす組織(以下、同様組織と呼びます)

同様組織の特徴

対象とする「地域」の農用地の2/3以上を集積する目標を立てる必要がありますが、この目標は、特定農業団体のような地縁的組織による位置づけは求められてはいません。

※農用地利用改善団体の設立は必須の要件ではありません。



### 3. 品目横断的経営安定対策における集落営農の留意点

#### 1) 第1の留意点

農用地利用改善団体に位置付けられ地域の面的な農地の利用と管理の実施が期待できる「特定農業団体」と、それを持たない「同様組織」のいずれもが担い手とされています。

##### 特定農業団体

農用地利用改善団体に明確に位置づけられた組織で、設立には一定のコストを要しますが、地域農業再編に果たす効果は大きいといえます。

##### 同様組織

農用地利用改善団体の設立は必須の要件ではないことから、それら組織設立に関わるコストは要しませんが、地域農業に対して特定農業団体と同等の効果は期待できません。

※我が国の土地利用型農業の将来が今後目指すべき方向は、農場制農業の実現といえますが、そこにつながる課程とも考えられる特定農業団体の取り組みに対する政策的メリットは現時点では、十分には提示されておらず、地域的な土地利用調整機能を内在化した担い手の育成は必ずしも積極的には求めているともいえます。

しかし、仮に、地域の土地利用調整を担う組織なしに集落営農(同様組織)が設立されると、その面積確保等の必要から、地域で展開している大規模経営との間で農地の集積(大規模経営からの農地の貸しはがしなど)や、その利用を巡る競合関係の発生(転作の団地化等が図れず作業効率や生産性が低下するなど)が心配されます。

こうした問題を回避するためには、面的な土地利用調整を実施できる組織を設立することは地域農業の展開にとって欠かせない課題です。

#### ポイント

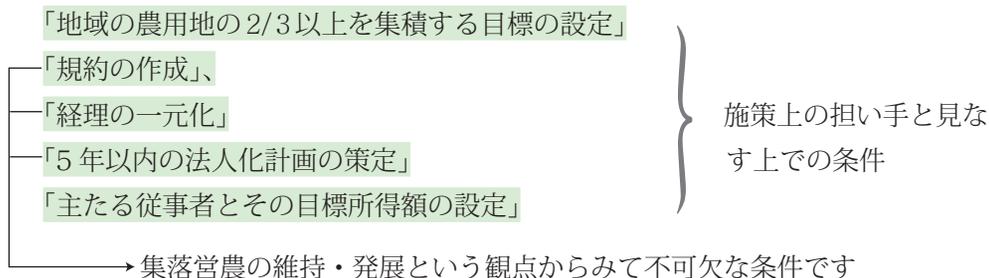
重要なことは、組織数の確保ではなく、地域の構造再編を可能にする地域の面的な土地利用調整機能を内在した組織の構築にあるといえます。

※農地を面的に利用できる体制作りを検討することが重要です。



## 2) 第2の留意点

施策では、集落営農という組織の中に、特定の主たる従事者の確保を要請しています。



ここで留意すべきは、「主たる従事者の候補者とその所得目標額の設定」という形式的な要件の提示に関してです。

集落営農の現状の規模を考えれば1名から2名程度の「主たる従事者」の確保・育成が求められることとなります。

しかし、主たる従事者の確保は

- ① 集落の大半の農家に対して農業生産からの実質的な退出を求めることにつながり、それは、集落ぐるみ型の集落営農では平等原則に基づく運営原則に抵触するために容易に受け入れられにくい場合が少なくありません。

特定の農家だけ得をするのはおかしい



- ② 中国地域や北陸地域では、専門的な従事者の確保が難しいことから、集落営農が組織化されている場合が少なくありません。

- ③ 加えて、少数の「主たる従事者」だけで、肥培管理や畦畔管理等を単独で行うことは容易ではなく、地域の農家(特に、退職者、高齢者等)の協力が欠かせません。むしろ、**集落営農の経営発展のためには、こうした農家を組織から排除するのではなく、組織に対する参加や協力を担保することが可能な仕組みが別途に求められます。**

### ポイント

形式的な少数の「主たる従事者」を確保しただけでは集落営農の維持・発展を期待することはできない場合が少なくありません

集落営農の経営発展に向けた「組織のマネジメントが可能な人材(人的資源)」の確保を念頭におくことが重要なポイントです



### 3) 第3の留意点

「特定農業団体」や「同様組織」は、運営方式によっては「人格なき社団」に該当し、その場合は、法人税や消費税の納税問題が発生します。

担い手経営安定新法において、育成しようとしている「特定農業団体」及び「同様組織」は「任意組織」です。

- 任意組織：二つの形態があります ①「民法上の組合」  
②「人格(権利能力)なき社団」

#### ①民法上の組合

- ・「各当事者が出資を行って共同の事業を営むことを約する」ものをいう
- ・各組合員の出資その他の共有財産は総組合員の共有に属し、各組合員は持ち分の処分ができない。解散し清算の段階に入る前は、分割請求もできない
- ・債務は無限責任、構成員の変更は予定されていない

#### ②人格なき社団(権利能力なき社団)

社団としての特徴を持っているが、法律上の権利や義務の主体とならない団体  
社団法人でも組合でもないが、判例上でその存在が認められているもの  
判例上の人格なき社団の解釈は下記の点

- ・共通の目的のために結集した人的な結合体
- ・団体としての組織を備えている
- ・総会の決議は多数決で実施
- ・構成員の加入脱退を予定…構成員が変わっても団体そのものは存続
- ・代表の方法、総会の運営、財産の管理、その他団体としての主要な点が確定済み

集落営農が、②の「人格なき社団」に該当する場合も少なくありません。

例：加入・脱退が可能、作業計画は特定の役員が決定

構成員以外からの作業受託の実施、総会は多数決で決定 等々

※人格なき社団と判断されれば「法人課税」や「消費税」の納税問題が発生

対策例:ある地域では、納税問題の発生を回避するために、集落営農の組織化に際して、構成員の共同事業であること、生産者毎に米の数量、品種等を判別し、共同販売とする等(共同の利益の追求の明示)を記載した規約を作成し、それを税務署に対して提示し「民法上の任意組合」の認定を事前に受けているケースもあります

※ただし、この地域では、5年後の法人化に向けたステップとして、特定農業団体を明確に位置づけた上(明確なビジョンのもとで)でこうした対応を選択しています

単に、税金対策のみを目的に、安易にこうした対応を取るべきではありません

「人格なき社団」に該当する場合について、農水省は次のような見解を示しています。

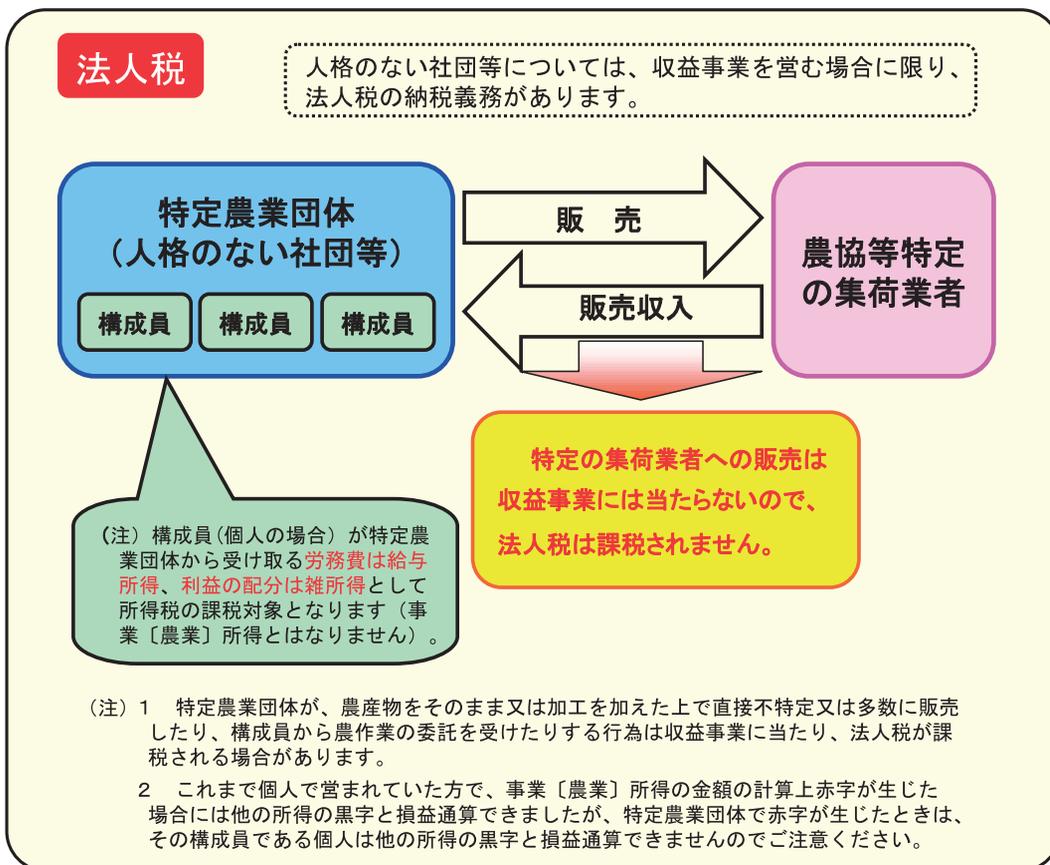
農水省「品目横断的営々安定対策のポイント Ver.5 平成18年1月23日版(通称:雪だるまパンフ)」で「人格なき社団」に該当した場合の対応策について初めて提示されました。



特定農業団体が「人格なき社団」に該当した場合についてパンフレットでの見解

特定の集荷業者(JA等)に農産物の売り渡しのみ行う場合は収益事業には当たらず法人税は課税されない。ただし、農産物を直接または加工を加えた上で直接不特定または多数に販売したり、構成員から農作業の委託を受けたりする行為は収益事業に当たり法人税課税の対象になる場合がある

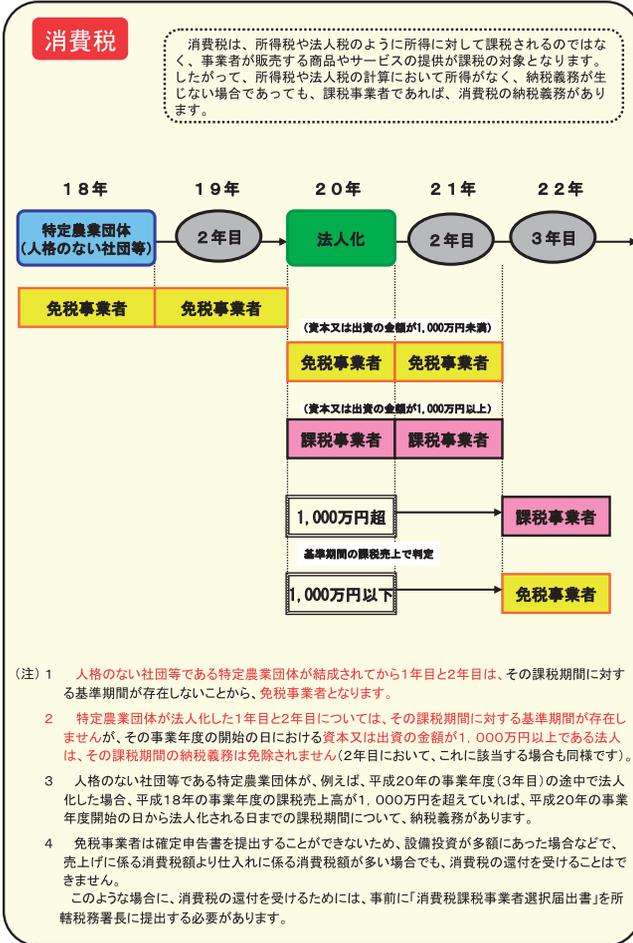
人格のない社団等に該当した場合、次のような取扱いとなります



注) 農林水産省「品目横断的営々安定対策のポイント Ver 10」から抜粋

しかし、

- ・集落営農の多くは、構成員から作業受託している場合も少なくない
  - ・収益事業があると、法人課税の対象になるのであれば、施策が求めている「主たる従事者の所得確保」に向けた事業展開が図れないという矛盾が生じる
- などの、問題が発生する可能性があります。



また、雪だるまパンフでは、消費税については、次のようにコメントしています。

消費税は原則設立2期までの納税義務が免除。3年目で法人化すれば、通算4年は免除可能(資本・出資・売上状況による)

注) 農林水産省「品目横断的経営安定対策のポイント Ver 10」から抜粋



法人化しない場合は、人格なき社団は、公益法人と同様に、特定収入(助成金)等に対する消費税仕入れ控除が認められず、法人よりも消費税の納税額が増えるという指摘もあります。

**ポイント**

① 多数を占める任意組織の集落営農に対して、一斉に法人への移行を求めることは現実的には難しいと考えられます。そのため特定農業団体又は、特定農業団体と同様の組織の要件を提示し、5年の猶予期間を設けて法人への誘導を図っているということができます

しかし、税制上の問題が示すように、たとえ、特定農業団体等に移行しても、当初の目論見よりも早期に法人化の対応に迫られる可能性も否定できません

② 集落営農に対しては、将来的の法人化計画の作成が求められていますが、法人化の際の企業形態の選択のあり方や法人化後の経営展望について、具体的な検討を行わないまま法人に移行することを主目的(法人化さえすればなんとかなる)とするような対応を取ったのでは、様々な問題が発生する恐れがあります

#### 4. 品目横断的経営安定対策下での集落営農の方向

以上を整理すると、品目横断的経営安定対策下での集落営農のポイントは次の点に要約することができます。

##### ポイント1

集落営農の維持・発展には、農用地利用改善団体等の形成を通じた面的な土地利用調整が重要です。そうした取り組みに向けた仕組みづくりを検討しましょう



##### ポイント2

特定の担い手を確保するだけでは、組織の維持・発展は問題が生じる場合が少なくありません

重要なのは、組織の継続と発展を図るためのマネジメント（組織活動の中身の充実）の確立と実行が可能なマネージャ等の人材の確保です

※農外で培ったノウハウを持つ兼業従事者やあるいは、女性、高齢者等は、集落営農の管理・運営・農作業や地域資源の維持、そして、組織の維持・発展に欠かせない重要な人的資源です。これら多様な農家が組織に直接・間接的に参加し、協力を得ることができる仕組みを設けることが、組織の発展に向けて重要となる場合が少なくありません





### ポイント3

法人化を視野に入れた組織化を図ること。しかし、法人化は、目的ではありません  
あくまで、**法人化は、集落営農の経営発展やマネジメント実現に向けた手段**と考えましょう

#### 法人化に関わる留意点

- 法人化すると、任意組織で中核的役割を果たしてきた兼業農家等が法人に参加できない可能性があります

例えば、兼業従事者が、法人の役員になるには、その半数は常時従事者でなければなりません。しかも、たとえ、従事日数を充足できても、法人の役員となるには、勤務先の理解が求められる場合もあります。また、贈与税の納税猶予の特例措置等を受けていれば、法人に常時従事するなどの条件があり、兼業農家は実質的には法人に参加できません

- 法人化すれば、簿記記帳や税務対策に関わる管理コストが発生し、そのため管理労働力の確保やそれに関わる諸費用の手当が必要になります。あわせて、法人化のメリットを利用するには、収益の確保・向上が欠かせません。これらの準備なしに、法人化したのでは組織の維持・存続を危うくする恐れがあります

- 法人化後の組織の継続・発展を考えれば、収益配分方法について、任意組織の多くで実施されている農地（地代）に厚い配分から、組織の再生産の実現や組織の経営管理や労働に対する貢献度に応じた配分への変更が必要となります

そのためには、構成員の意識改革が欠かせません。それら構成員の意識改革を図るには、法人が目指す方向やビジョンや戦略を明確にし、組織の継続・再生産に向けた配分方式の変更が必要不可欠という認識を共有することが重要となります

**経営戦略や戦略の実現に向けたビジョンを持たない法人化は長続きできないと考えましょう**



※以上の点を考慮すれば、法人への移行を主目的とするのではなく、法人化後の経営のあり方や組織の発展についての検討・準備が欠かせません

※そのためには、法人が目指す方向やその実現に向けた手だてを事前に十分検討しておく必要があります

# 第IV章 集落営農組織化の推進方策

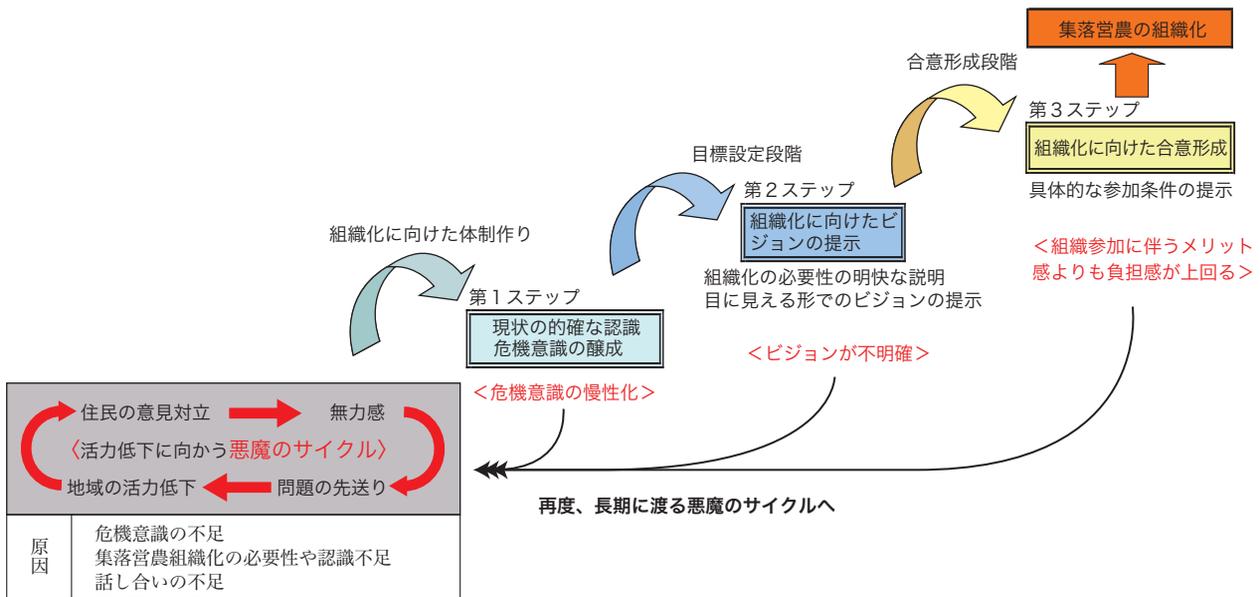
集落営農の組織化については、様々なマニュアルが既に示されています。

- |                                  |                 |
|----------------------------------|-----------------|
| ○普及指導員による集落営農 組織の育成・確保の手引き       | 農林水産省           |
| ○集落営農マニュアル                       | 全国農業会議所         |
| ○地域農業の維持・再生を目指す集落営農              | 全国農業会議所         |
| ○集落営農の持続的な発展を目指して                | 全国農業会議所         |
| ○集落営農推進マニュアル                     | 栃木県農業試験場        |
| ○集落営農推進マニュアル                     | JA 宮城中央会        |
| ○集落営農推進マニュアル                     | (財)石川21世紀農業育成機構 |
| ○経営体としての集落営農を目指して                | JA新潟中央会         |
| 他、各県、普及センター、JA等でマニュアルは多々作成されています |                 |
| ○特定農業団体の設立・法人化マニュアル              | 全国農業会議所・全中 等々   |

そこで、こうした既存のマニュアルとの重複を避けながら集落営農の組織化に向けたポイントを提示します。ただし、「この手順を追っていけば組織化が確実に実現できる」というマニュアル的なモデルというものはありません。

## 1. 集落営農の組織化を進める上でのポイント

集落営農の組織化に向けては、次のようなステップが想定できます。



注) 佐々木〔文献9〕p144を参考に作成。



## 1) 悪魔のサイクルからの脱却

高齢化、兼業化、農産物価格の低下、担い手不足、耕作放棄地の増加等々が進むと

「無力感」→「地域農業の活性化に向けた話し合いが進まない」  
→「問題の先送り」→「地域農業の活力低下」→「無力感」という、「悪魔のサイクル」に陥ってしまいます。

「なにをしてもだめだ」からの脱却を考える必要があります。

そのためには、集落営農の組織化に向けた体制作りから始めましょう。



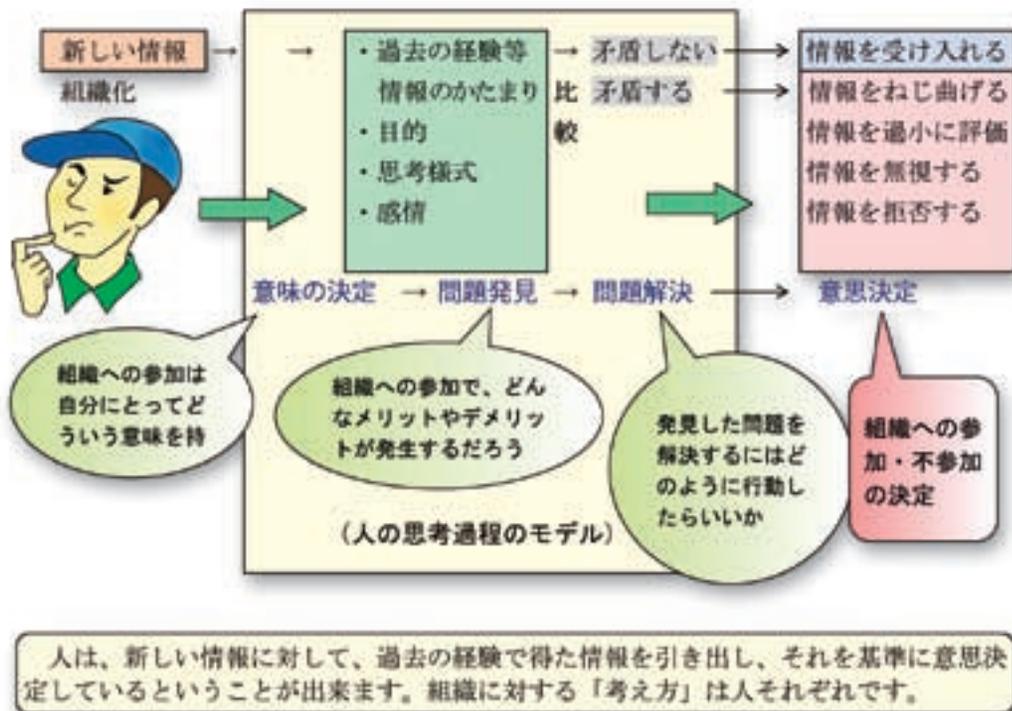
### ポイント

- 個別の担い手のことを考慮せずに、集落営農の組織化を進めると、両者の競合や対立が発生するなどの問題が生じる場合が少なくありません。
- 既に地域内で、規模拡大を進めている農家がいる場合には、まずは、それら農家を地域農業の担い手としてどのように確保・育成していくかについて考えましょう。

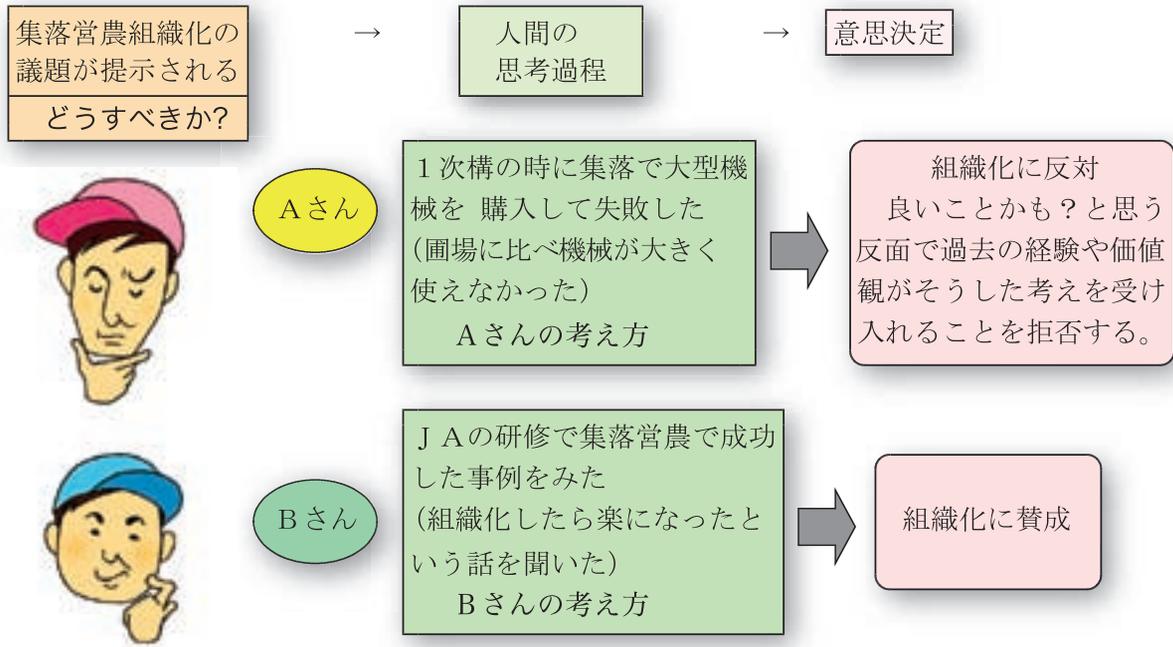
## 2) 集落営農の組織化に対する農家の意思決定

まず、最初に、農家の集落営農の組織化に関する意思決定はどのようなプロセスで行われているのかについて、簡単に整理してみましょう。

心理学的なアプローチからは農家の意思決定は次のようなプロセスを経て実施されると考えることが出来ます。



例：集落営農の組織化に関わる意思決定を具体的に想定してみましょう



個人個人の思考を変えるというのは非常に大変な作業です。  
 ※自らが持っている「考え方」にこだわらずに、新しい考え方を自動的に受け入れるような仕組みづくりを進めることや、個々人の感情に配慮することが、組織化に向けた重要なポイントとなります

農家に対して集落営農への参加を促す時に、「あなたの持っている古い考え方はだめだ」、「あなたの持っている古い考え方を新しいもの書き換える」という形で説得したのでは、その人からの反発が起きる場合が少なくありません。  
 それを回避するには、農家自身が「新しい考え方を自然と受け入れる」ことを通して、「おのずと古い考え方を書き換える」ようにするための工夫が必要になります

→ すなわち

組織化に向けた意識改革を実行できる仕組みや体制作りが重要になります。



### 3) 組織化に向けた体制作り

#### (1) 組織化を行うための体制作りのポイント

次に、集落営農の組織化に向けた体制づくりのポイントについてみてみましょう。

組織化に向けた体制作りでは次の二つのリーダーによる体制作りが必要です。



##### ① 集落の体制作り（内部リーダー：農家、住民）

あくまで組織化に向けた話し合い・体制作りのための「仕掛け人」です。

##### 選出のポイント

世帯主や農業に関わる人だけでなく、後継者世代や女性から選ぶことも大切です。中心となるリーダーのサポート役としてでもかまいません。出来るだけ多様な人を体制作りの「仕掛け人」としましょう。

##### ② 支援体制作り（外部リーダー：普及センター、農協、市町村役場等の担当者）

リーダーはなにをするのか … リーダーシップを発揮し、組織化に誘導します。

組織化に向けた農家の意識改革の「仕掛け人」

##### 【リーダーシップとは】

「ある一定の目標（例えば地域農業の組織化）を達成するために、個人あるいは集団に 影響を及ぼし、望ましい方向に向かわせるための影響力を行使するような活動」ということができます。

※リーダーの役割:地域の農家に目標達成(組織化の推進)に本気になってもらうための活動を行うことが大きな役割です





## リーダーの具体的な役割

リーダーの役割は、大きく分けると、次の①~⑦に整理することができます。

- ① 組織化がなぜ必要かについて、わかりやすく、かつ論理的に説明する
- ② 組織化に向けた戦略的なビジョンの地域住民への提示(どのような組織を目指していくかについての方向を具体的に示す)
- ③ 組織化に向けて必要な行動を取ることを地域住民に促し、導く
- ④ 多少強引でも組織化を進めていく
- ⑤ 組織化を実現し組織を運営しようとする仲間作りを図る(内部ネットワーク作り)
- ⑥ 組織化に向けた関係機関からの多様な協力を得る(外部ネットワーク作り)
- ⑦ 集落の各農家・世帯員の感情に配慮する(一緒にやる気を引き出す)

注)金井 [文献7] P206 を参考に作成

しかし、「これら①~⑦を一人のリーダーでできるのか」という疑問が生じます。

それは、当然ながら、一人または少数できるわけがありません。

内部リーダーと外部リーダーが相互に協力し、こうした役割を分担して実施していくことが重要です。

ポイント: 集落営農の組織化に向けたリーダーシップの発揮は、多人数かつ組織的に実施していくことと考えましょう

内部リーダー: **個人的感情や利害を表に出さない配慮が必要**

怒鳴ったり、一喜一憂しない、冷静さが重要です。

マーシャルのいう「クールヘッド バット ワーム ハート」の姿勢が大切です。

個人的利害を出すと、「おまえのためにやるのか」となってしまう話が進みません。

外部リーダー: **集落の組織化に関わったら、最後まで継続して支援することが重要**

組織化の話が壊れたら、もう一度同じ話をするのは難しくなります。

→前の集落リーダーが不参加となる場合があります。

外部リーダーは、集落の内部リーダーでは気がつかない点を指摘したり、内部リーダーでは言い出しにくい事柄について代弁するなどの役割を担う必要があります。

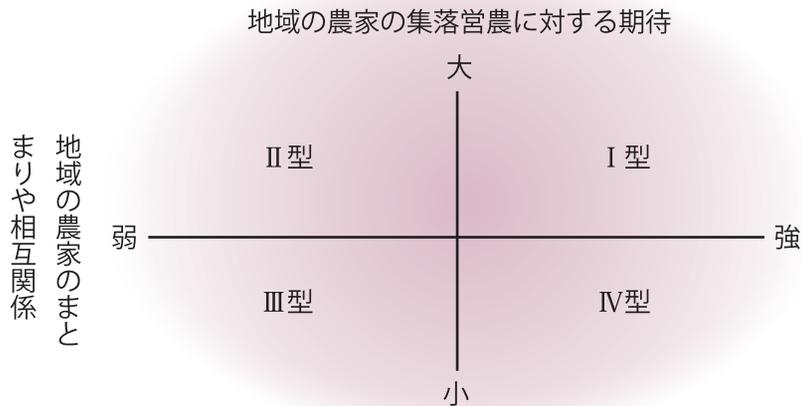




## (2)内部リーダーと外部リーダーの関わり方のポイント

では、内部・外部リーダーは、集落営農の組織化にどのように関わればいいでしょうか。

下の図は、「地域の農家の集落営農に対する期待」と「地域の農家のまとまりや相互関係の強さ」の二つの軸を示したものです。



この二つの軸で集落を区分するとⅠ~Ⅳ型のタイプが設定できます。

### Ⅰ型：集落営農に対する期待も大きいし、地域のまとまりも良い

こうした集落では、組織作りは、むしろ、内部リーダーを中心に行い、外部リーダーは支援的役割に徹すればよいでしょう

### Ⅱ型：集落営農に対する期待は大きいですが、地域のまとまりは弱い

内部リーダーと外部リーダーの相互協力が重要

特に、そこでは、農家の感情面への働きかけに向けた話し合いや、気持ち作りが必要です。「一緒にやろう」、「あの人と一緒にやってみよう」などの気持ちを引き出すことが重要です。場合によっては、直接ひざを交えて説得することも必要になります

### Ⅳ型：集落営農に対する期待は小さいが、地域のまとまりは強い

内部リーダーと外部リーダーの相互協力が重要

この場合は、組織化効果の強調や集落営農のメリットの提示が重要です

頭に入る情報だけでは否定しやすい場合もあるので、研修や先進地視察によって実際の体験を見聞きし、農家の方に擬似的に体験させてしまうのも有効（「無理やり体験法」）です

近隣に集落営農がある場合は、そこに出向いて農家の話を直接聞くこともよいでしょう。近隣であれば、抱えている問題点が似ていたり、農家が顔見知りの場合もあり、そうした農家の体験を直接耳にすることは、意識改革に有効な場合が少なくありません

### Ⅲ型：集落営農に対する期待も小さいし、地域のまとまりも弱い

この場合は、外部リーダーが中心となって活動することが重要になります

なぜなら、内部リーダーが組織化を働きかけると、「あいつのために組織を作らねばならないのか?」という感情的な反発が起きやすく、そうした感情が出てしまうと組織化に対して大きなブレーキになるからです

そこでは、Ⅰ型にそのまま移行させることは難しいことから、まずはⅡ型、Ⅳ型に誘導していくことが重要です

### (3)話し合いの場作りのポイント

では、具体的な話し合いは、どのような「場」で行うことが望ましいのでしょうか。

#### 話し合いの場作り

世帯主層のみ参加する機会が多い農事実行組合等の既存の組織よりも、「〇〇地区の農業を考える会」や「〇〇地区の明日を考える会」など、別途、組織を作り、多様なメンバーが参加しやすい「場」を作ることが大切です

具体的な事務については、普及センターや農協等がサポートすることが重要です

集落は「生産の場」だけでなく、「生活の場」でもあることから、生産だけでなく、様々な問題、例えば、環境問題やムラ祭り、女性の声を取り上げることが重要です。

→農業に関する話題だけでは、農地を貸し付けている世帯は話し合いに参加しない場合があります。地域の面的な土地利用を進める上では、これら農地貸付世帯も話し合いの枠に入ることができる仕組みが必要です。

→また、多様な参加者が話し合いに参加する機会が増えることで、世帯主層だけでは気づかなかった問題点や、あたらしいアイデアの発掘、あるいは、若い世代や非農家からの組織への参加も期待できます。





#### (4)組織化を進めていく上でのポイント(終わりの認識が大切!)

組織化を進める上で、基本的なルールを作っておくことも重要です。  
では、なぜ基本的なルールを作る必要があるのでしょうか？

- ①話し合いに向けた原則作り
- ②集落営農の組織化という地域農業の新たな「はじまり」を示すだけでなく、組織化を通じて何が「終わる」のか、「終わらねばならない」かを事前に提示しておくことが、実は、組織化に向けて重要になるからです

#### グラハム・ベルはつぎのような名言を残しています

”When one door closes, another door opens ; but we often look so long and so regretfully up on the closed door that we do not see the one which has opened for us.”

訳「1つのドアが閉まると、別のドアが開く、しかし、私たちは、閉まってしまったドアをずっと後悔して見つめているので、私たちのために新しいドアがすでに開いていることに気づかない。」

※このベルの言葉には、新しい方向が示されても、古いもの・それまでのやり方が終わったことが、きちんと理解・認識されなければ、新しい方向に人の目が向けられない場合が少ないということを示しています。

組織化を図るには参加予定の農家に対して、きちんとこれまでの営農のやり方が「終わった」ことを意識してもらうためのステップが必要になります。なぜなら、こうした時期は、実は、組織化について考える好機になるからです。

基本的なルールの設定は、この「終わりの認識」を設けることにつながります。

たとえば、基本的なルールの設定を通じた「終わりの認識」の誘導としては、下記のようなものが考えられます。

○世帯主だけで議論しない。女性、若者を含めた多様な世代が参加する場を設ける

- ・世帯主だけで考える時代ではないし、それでは、農業や地域が守れないことを認識する  
→「世帯主だけで考えるやり方は終わった」

○組織に参加してメリットを得るためには、応分の負担や参加が前提である

- ・農地を所有しているだけで、高い地代を得られる時代ではないことを確認する  
→「従来のような農地を持っているだけで高い地代を得られるような考え方は終わった」

○地域全体でメリットを得ることが可能な仕組みを作ろう

- ・「自分の家」という意識から「集落」、「地域」を単位に考よう
- ・自分の農地だからどのように利用しても勝手という発想は捨てよう
- ・個別で機械を装備するのではなく、地域で機械を装備しよう  
→「個別で営農する時代は終わった」

○ビジネス感覚を持った組織を作ろう

- ・零細な個別単独の営農は非効率であり、個別単独の農業は考えない
- ・補助金の受け皿や、助成金の獲得を主たる目的としない 等々  
→「これまでような農業経営に対する考え方は終わった」

何かを新しく「はじめる」には、それまでのやり方や実行してきたものが「終わった」ことがきちんと認識されなければ、新しいことに踏み出すことはできません。

「終わりの認識」が可能になるステップを、組織化のプロセスの中に設けることが重要です。





## 2. 集落営農の組織化に向けたステップ

### 1) 第1ステップ「地域農業の現状分析と危機意識の醸成」

組織の「成長」や「発展」のキーワード

- (1) 「危機意識(クライシス)」
- (2) 「アイデンティティ」(自分らしさ、この組織らしさ)
- (3) 「希望(ホープ)」

注) 金井〔文献7〕p4から引用

集落営農の組織化を進めていく上でも、この3つのキーワードが鍵となります。

第1ステップでは、まず、  
 地域農業の現状分析を通じた危機意識の醸成がポイント  
 になります

次のような情報を提示し、環境を認識し危機意識の醸成と共有を図ることが大切です。

- ・ 集落における機械・施設の総数と投資金額の提示 「過剰投資からの脱却」
- ・ 圃場条件別の農作業労働時間(機械作業、畦畔草刈り、水管理作業)の提示
- ・ 担い手マップの作成
  - 圃場図の上に後継者のいない農家の農地を赤く塗る
  - 圃場図に耕作者の年齢別に色(高齢者ほど赤くする)を塗る
  - 地理情報システム(Geographic Information System)の利用
- ・ 集落分析を通じた近い将来の姿の提示
  - ※「個別完結的な営農は非効率であり、そのままでは共倒れになる。」
  - 「我が家」から「集落・地域」の視点へ



危機意識の形成

危機意識は、集落の農家で「共有できる考え方」を形成するきっかけとなります  
 ※組織化は地域農業の維持発展にとって重要であるという共通認識の形成につながります

### Tea Time 「ゆでカエル」の比喩(ノール・M・ティシー)

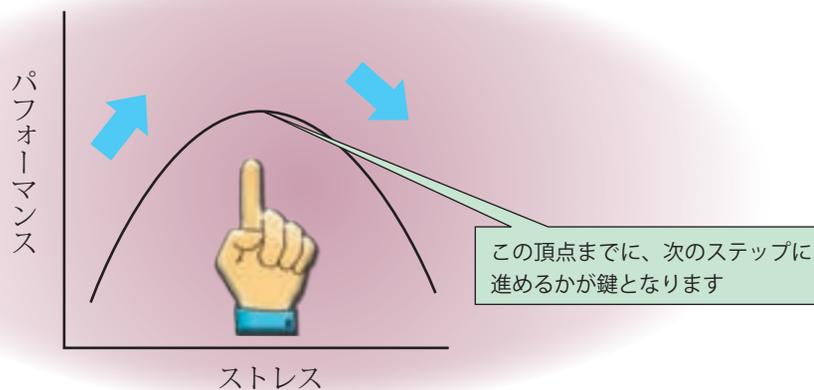
- ① 半分程度水を入れた深めのナベにカエルをいれます。カエルはびっくりして脱出を試みますが、鍋の深いので、飛び出ることが出来ず、あきらめます。そこで、コンロに火を付けます(とろ火)。温度が上がると、逃げようとしていたカエルも、ぐったりとして逃げる元気さえ無くし、最後には、熱のために死んでしまいます
- ② 一方、熱いナベに、カエルを入れると、カエルはびっくりし、一気に飛び出します。これは、危機意識を持ち「火事場の馬鹿」的な行動によって、無意識の力が発揮された結果といえます。
- ③ ①は、環境が変化する中で、いつもと同じ行動のままでは命を落としてしまうことを示しており、絶えず、経営を取り巻く環境に配慮しておかなければ、危機的な状況に陥ったときには、すでに行動を起こすだけの体力を消耗し体が動かなくなってしまうことを示す比喩として使われています



## 危機意識の形成と環境への配慮が重要

しかし、危機意識の形成を強く意識しすぎることにも、実は、問題があります。それが、「ヤーキース・ドットソンの法則」(学習心理学)と呼ばれるものです。

一定のストレス(緊張感)があると人は高い能力を発揮することが可能になります  
しかし、ストレスも過度に掛かりすぎると、逆にパフォーマンスは低下してしまいます  
(ヤーキース・ドットソンの法則)



いわば、危機意識も余り強すぎると、「やる気」よりも「無力感」が強くなる場合があるということです。



## 危機意識の形成とあわせて注意すべきポイント

危機意識を作ることは重要ですが、単に「脅す」ばかりではなく、「新しい方向に取り組むことに対する不安」を取り除くことも大切です。

E・H・シャイン「企業文化-生き残りの指針」〔文献1〕

シャインは、

「生き残りの不安」と「学習(新しいことに取り組む)に対する不安」の関係を提示しています。



「生き残りの不安」=「危機意識」

「このままではだめになるという不安」

例:このままでは地域の農業が崩壊してしまう

「新しいことに取り組む不安」=「組織化に取り組む不安」

生き残るためには新しいことに取り組むことも必要だが、しかし、新しいことは「変化」でありそれに取り組む不安もある。

例:集落営農に取り組むことに対する不安

★この両者を調整することが重要なポイント



組織化がうまくいくための条件

危機意識 > 組織化に取り組む不安

の関係を作る

そのための方法

① 危機意識を様々な方法で作る

→ただし、危機意識も過度になると逆効果

(ヤーキース・ドットソンの法則)

② 組織化の不安を取り除く努力を行うこと

「組織化はそれほど大変じゃない」

「組織ができたならこういう風になることができて楽だ」という意識づくり

ポイント:

危機意識は農家で共有できる共通の考え方を形成するきっかけになりますが長続きしません

なぜなら、危機意識は時間がたてば、慢性化するからです

そのため、時間が勝負になります

加えて、危機意識は必要ですが、カエルのように飛び上がった後に必要なのは、集落営農の組織化という目標に向けて動き続ける気持ちにさせる(組織化の不安を取り除く)ことだといえます



## 2) 第2ステップ「組織化に向けたビジョンの提示」

### (1) 組織の目的、組織化でなにを目指すのかについて提示する

CI(Corporate Identity)という言葉を目にしたことがあると思います。CIは、組織がもっている特徴や理念あるいは、進むべき方向を整理し簡潔に表したものであることができます。第2ステップでは、まず、CIの形成に注目しましょう。近年、集落営農の中には、組織の目指す方向を示すためにCIを活用しているケースがあります。

#### ポイント

#### CI(コーポレート・アイデンティティ)の形成

CIは次の二つを含んでいます。

- ① DI(ドメイン・アイデンティティ)
- ② VI(ビジュアル・アイデンティティ)

#### ① ドメインアイデンティティ(DI): 経営戦略、将来ビジョン

- 例「集落の全員が参画した、儲かる農業を実現しよう」
- 「儲かるだけでなく、楽できる農業を目指そう」
- 「機械・施設を共同利用して、住みよい生活空間を増やそう」
- 集落の農業のアイデンティティを示す

組織化に向けたコンセプトを具体的に示す

#### ② ビジュアルアイデンティティ(VI): ロゴ、キャッチフレーズ、組織名称



- キャッチフレーズ
- 「ヒト作り・モノ作り・ムラ作り」
  - 「嫁が来るムラ作り」
  - 「人の輪と、集落の和」

組織名称(自分たちの組織であることの誇り)

- 例: 農事組合法人「ギバムたわら」(島根県)
- ギバム = 「がんばる」の意味
- 農事組合法人「アバンセ乾側(いぬいかわ)」(福井県)
- アバンセ 前進する(フランス語)の意味

組織化が合意された後



組織の目指す方向を指し示す「道標」



## (2) 組織化がなぜ必要かについて明確で分かりやすい説明を実施する

現状分析のデータの提示・分析

→組織化の方向性を示し、どう変わることが可能かを指し示す

「危機感」を認識し、そこから

→「こう変わったらうれしい」という「希望」を示すことが重要です



- ・機械の過剰投資がなくなるし、農機具の置き場所がいらなくなる  
→費用も少なくなるし、家の居住環境が改善できる
- ・機械の管理が楽になるし、少ない機械をみんな管理すればよい  
→機械のメンテナンスの気遣いや掃除の負担が減る
- ・高齢者も機械が操作できなくなっても農業に関わることができる  
→みんなの協力で地域の農地・水・農村を守ることができる
- ・「自分の家だけ作業が遅れている」等の不安感から解消できる  
→気苦労や夫婦喧嘩が減る、息子に負担をかけなくてすむ
- ・耕作放棄が防げ、山が降りてくることを回避し、生活圏が守れる  
→地域の環境を維持できるし、鳥獣害も起きにくい
- ・余った時間を有効活用(多角化等)できる等  
→野菜作りや加工に取り組める、兼業に安心して従事できる、



話し合いの「場」を通じて検討し  
「希望」の具体化を図る



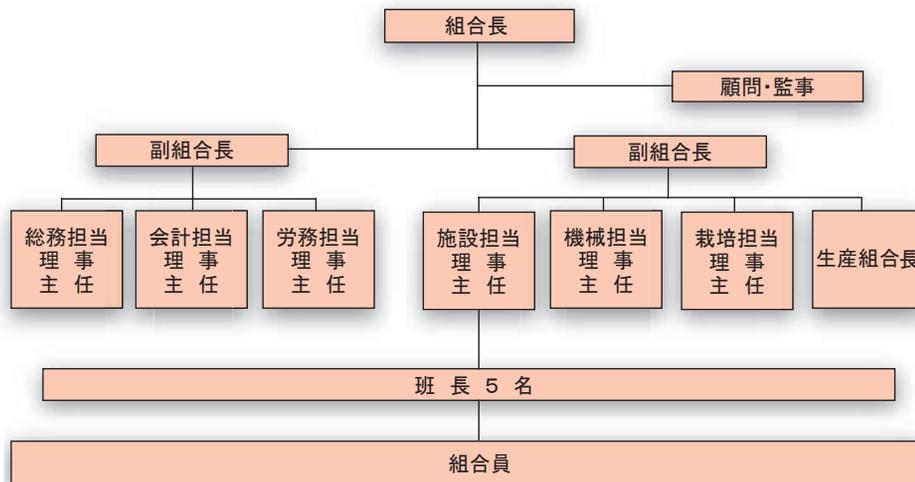
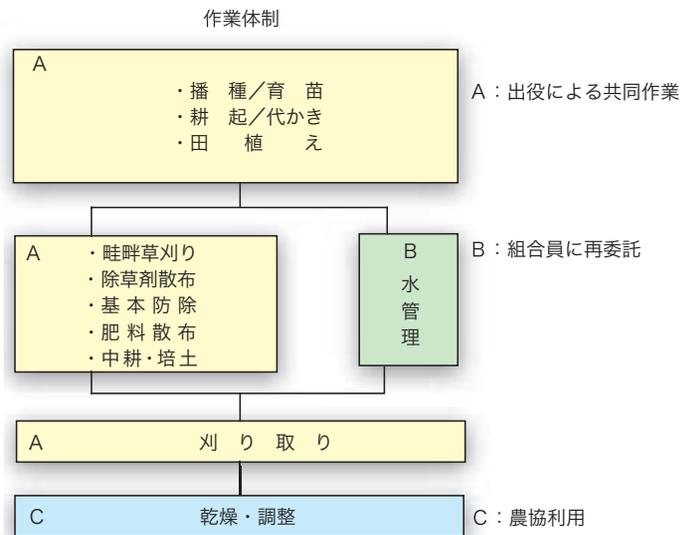
### (3) 目指すべき組織の目に見える形での提示(組織化ビジョンの作成)

#### ① 集落が目指す組織の仕組みについての目に見える形でのビジョンの提示

組織化に向けたビジョンは、単なるかけ声や「絵に描いた餅」的、画一的なものは避けるべきです。それぞれの地域や集落の条件を考慮しながら、目指すべき方向とその実現に向けたプロセスを具体的かつ明確に示すことがポイントです

ビジョンは、地域農業の変革にむけた方向と行き方(プロセス)を示す「地図」といえるでしょう

作業体制や組織の構成が一見して分かるように提示します。



専業農家等を含めた全参加者の位置付けが重要



②組織化に向けては、以下の営農計画を具体的に示していくことが重要  
**機械の処分計画（処分方法）**

- 例・個人の機械はすべて農協等の査定を通して処分する
  - ・組織に必要な機械については、外部査定のうち組織が個人から買い取る
  - ・組織に必要な機械については、更新までの期間は個人から賃料を支払って借入し、更新の際には組織で機械を購入する
  - ・個人有の機械は償却まで個別利用を認めるが、個別で更新しない、などこれらの方法、あるいは組み合わせが想定できます。

★個人の小型機械等を保有しておけば、後で役に立つかも？

という発想が生じる場合があります。これは、余り役に立たないもの、あるいは、どうして残しておくのか分からないものでもとりあえず維持しようとする「温存のバイアス」と呼ばれる行動です。

それでは参加予定の個別完結的営農が「終わる」ことが十分に認識されず、組織化に向けた話し合いが進みにくい場合も少なくありません。機械の処分は、組織化に向けた農家の意識改革における「終わりの認識」に向けた重要な手段の一つです。

**機械・施設の投資計画と更新計画**

- 必要となる投資総額の提示
- 機械・施設の利用計画、償還計画
- 機械・施設の更新方法と更新積み立て計画
  - 例：作業料金に更新積み立て費用を含めて徴収



**土地利用計画**

大規模経営等の担い手が集落や地域にいる場合は、それとの良好な関係を維持しながらどのように土地利用調整を実施するかが重要になります。

→農用地利用改善団体を結成する方向についても検討することが重要です。



集落の土地利用調整の例



### 農作業計画（必要な労働力と調達方法）

経営管理や機械作業の担当者の確保、後継者世代の参加を容易にする条件作りを進めること。報酬には二つがあります。

- ① 労賃
- ② 達成感・成長感（内発的報酬）

特に、オペレータ等を確保するには、②が重要になります。

「この集落を良くしたい」という感情を育てる工夫や「仲間意識」の形成が大切です。

例えば：資生堂の会長の言葉

「ひとつの価値観しか持てない硬直した人間にならないために、A面に仕事、B面に趣味でも社会奉仕でも持って生きて行って欲しい。」

これは、仕事以外のプライベートや趣味を重視することで、組織に対する貢献意欲ややる気を引き出す工夫の必要性を示したものとと言えます。

例えば、オペレータでソフトボールのチームを作ったり、ゴルフ大会を開くことで仲間意識の形成や組織への参加意欲の確保を図っている事例もあります。

あわせて、女性・高齢者の活動の場を提示することも重要です。

### 栽培計画

水稻の品種の選定、転作作物や多角化の方向、栽培方法の検討

### ③ 組織への参加条件の提示

- 参加農家別の負担額の具体的提示（戸数割り、面積割りの年次別金額、毎年の賦課金の金額）
- 利益の配分方法の提示



#### 利益配分の原則

もはや農地に厚く配分する時代ではありません。地代に厚く、労賃に薄い配分方式は出来るだけ避けるようにすべきです。組織の維持・発展を図るためには組織のマネジメントや作業に従事するなど組織の利益に貢献した人に対して厚く配分できる方式をとることがポイントです



### 3) 第3ステップ「組織参加に向けた合意形成」

#### (1) 出来るだけ多数かつ多様な参加者から意見を募る

#### (2) 組織参加に向けた説明に際して次の二つの視点で望む

① 組織化にはプラスの面とマイナスの面があることをきちんと提示する

組織化のよい側面だけ強調すると、参加に対して、疑念が生じやすくなります。

また、組織化後に問題が生じると、「最初と話が違う」ということになりかねません。

② 組織化のプラス面、マイナス面をきちんと提示した上で、「それでも現状を放っておいても

いいのですか」、「そのままでは、あなたの家だけでなく、集落が危なくなる」、「一定の負

担は必要ですが、組織化すれば大丈夫」という意識作りがポイントになる

こうした方法はRJP(リアリスティック・ジョブ・プレビュー)と呼ばれ、会社の新規採用に用いられる方法(「本音採用の方法」とも呼ばれます)です。



#### Tea Time <RJP理論について>

産業心理学者ジョン・ワナウスが提唱

ワナウスは電話交換手の定着率の悪い電話会社を対象に以下の実験を実施しました

当時の会社の採用案内には、職場がいかに素晴らしいかという内容のみが書かれていたことに注目し、RJP理論に基づいて、電話交換という仕事は、①単調かつ退屈である、②しかも、正確さが要求されるために厳しい管理が伴う、③業務は単独で行うことから職場での友人関係は作りにくい等といった、より職場の実情に近い採用案内に作り替えました。その結果、それ以後の交換手の採用者からは離職する者の割合が大幅に減ることとなりました

これら研究から、ワナウスは、組織への参加に際してRJP理論を用いることで、

1. 「セルフ・スクリーニング効果(その仕事に自分が本当に向いているかをあらためて考える機会を与える)」
2. 「ワクチン効果(事前に仕事にともなうマイナス面を伝えてあるため、組織参加者の過剰な期待を抑制し、組織参加後の「最初と話が違う」といった戸惑いや失望感を小さくする)」
3. 「コミットメント効果(与えられる仕事に困難があることを認知し、その一方で、たとえ困難でも、その組織で与えられた役割を達成したいという強い意欲を生み出す)」

以上の3つの心理的な効果を期待することができると指摘しています

### (3)話し合いは、出来る限り短期間で完了させることが重要

- ・短期間で済ませるには、具体的かつ総合的な案を提示することが必要です
- ・組織化と直接関係のない話題（産地づくり交付金等）は極力避けます
- ・一定の方向が決まれば、微修正のみ行うことを前提とします
- ・一定の方向が決まれば、大幅な修正は認めないという態度で臨まなければ、「総論賛成各論反対」に陥りやすいので避けましょう
- ・話し合いを長引かせると、最初は反対者が少数でも、反対者が仲間を募って、大きな勢力になる場合もあります

### (4)声の大きな人の意見に惑わされない合意形成の仕方を用いる

※批判を受けずにアイデアや方向性を多様な形で出すことや、批判しない雰囲気作りが大切です。

TN法 → 門間敏幸著『TN法 住民参加の地域作り』（家の光協会）が有効な方法として確立されています。

TN法とは、東京農業大学の門間敏幸教授が、東北農業試験場（現東北農業研究センター）在職中に開発した住民参加型の意思決定支援の方法です。TN法とは、東北のTと農業試験場のNの頭文字から名付けられています。





### 3. 集落営農の組織発展に向けたポイント

集落営農を結成した後は、その維持・発展をどのように進めていくかが求められます。組織を作ることももちろん大切ですが、その後の経営発展のあり方についても絶えず検討しておく必要があります。

#### ① 集落営農や個別経営との連携を図る

集落営農の組織化の大きなメリットの一つは、規模の経済性が確保されることによるコストの削減です。しかし、今日では、集落営農の範囲を超えて利用した方が有利な機械や施設も少なくありません。そこで、他の集落営農や個別経営等との間で機械や施設の所有や利用に関する連携関係について検討することが重要になります。

特に、中山間地域のような、規模の小さな集落営農では、集落営農間の連携がポイントになります。

例:北陸地域では、複数の集落営農が参加した協議会等の組織を作り、これら協議会等を中心に、単一の集落営農では装備できない機械の共同所有や利用が行われています。

例:広島県の中山間地域では、1980年代に二つの集落営農間で標高差による作期のずれがあることを利用してコンバインの相互利用を実施されていました。これは、中山間地域という不利な条件をいわば逆手に取った工夫といえます。

#### ② 多様な農家・世帯の協力を引き出す

集落営農には、多様な農家が参加しています。場合によっては、非農家も参加し、水路清掃等の地域資源管理に参加したり、非農家が農作業のオペレーターとなって活躍している事例、兼業先での人的関係を利用した米の販路開拓等を行っている事例もあります。こうした多様な農家・世帯が参加することの強みを生かす工夫が必要です。

#### ③ 多角化に関する検討

米、麦、大豆等の土地利用型作物だけでは、女性や高齢者が集落営農に参加できる場面がほとんどありません。そこで、女性や高齢者の参加が可能となるように野菜等の複合部門、加工、直売所、グリーンツーリズム等に取り組むなど多角化を図ることが重要です。女性や高齢者は地域農業の活性化の重要な担い手といえます。

#### ④ 集落営農の合併

小規模な集落営農は、品目横断的経営安定対策の要件を満たすことができません。また、小規模のままでは、経営資源は限定されているために、経営発展を図ることが難しい場合が少なくありません。そこで、複数の集落営農等の合併を図ることがその解決策の一つとなります。近年、北陸地域では、集落営農の合併が進み始めています。

但し、合併もむやみに規模を大きくすればいいというのではなく、あくまで、合意形成が可能な「相手の顔が見える」範囲であることが重要です。こうした視点から言えば、小学校区等の範囲である旧村が一つの目安になります。

## 4. 集落営農の活動事例

① 専業農家が不在だが、集落全戸の協力で集落農場を目指す集落営農  
滋賀県 農事組合法人Sファーム

Sファームのコンセプト: 地域住民がすべて参画できる体制作り

企業センスで儲ける百姓 全組合員が営業マン

### 沿革

1999年 営農組合Sファーム(任意組織 ほぼ全戸が2兼農家)

2002年 農事組合法人Sファーム(法人化)

2003年 特定農業法人へ

- 集落の圃場 52ha 56戸
- ① Sファームの経営 39ha
  - ② 入り作(大規模経営) 10ha
  - ③ 営農組合に所有地を全て任せず個人で耕作 3ha



### 集落営農による土地利用調整の実施

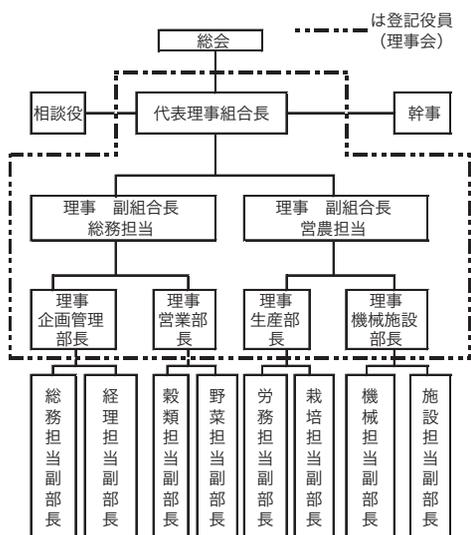
大規模農家の入り作地と、個別営農の農家の農地を一カ所に団地化しています。

Sファームは まとまった39haの農地で集落一農場的な営農活動を実施

大規模経営に対しては、条件のよい農地を団地的に提供し、その代わりに、集落内の農地については集団転作(ブロックローテーション)への協力を求めています。

### 大規模経営との連携関係の形成

S集落の土地利用図



転作は2年一巡、入り作者も協力しています。

2003年の経営内容: 水稲18.5ha、小麦17.2ha、大豆16.5ha、露地野菜2.4ha、ハウス16a

登記役員として7名の理事が法人の経営管理機能を担っています。

その特徴は、役員は法人の経営管理機能を担いますが、具体的農作業は、特定の役員等の従事者が中心となって実施する体制を取っていない点です。すなわち、組織の「経営管理」と「農作業」を分離し、後者の「農作業」に関しては、下記に述べる各協力グループに再委託しています。



## 農作業を担うための4つの協力グループ

### 第1「オペレータグループ」

オペレータについては、集落内に居住し、組合の主旨に賛同し、オペレータに出役が可能な営農意欲のある20~55歳以下の男性で組織。米・麦・大豆の主要な機械作業は、オペレータ組織に委託。オペレータは毎年4月に募集、約30名が登録

### 第2「なごやか営農グループ」

オペレータとならない56歳~65歳未満の男性と20歳以上65歳未満の女性、約30名程度が登録。野菜の生産や水田畦畔草刈、水管理作業等を担当

### 第3「すこやか営農グループ」

65歳以上の老人会メンバー、約50名が登録。野菜の生産や水管理作業等を担当

※法人が水田に関わる主な作業を一括して実施する体制

「なごやか」、「すこやか」の両グループを設け高齢者や女性に対して代わりとなる仕事を提供

2005年度の野菜の販売実績は830万円に達し、2006年には1200万円の販売目標

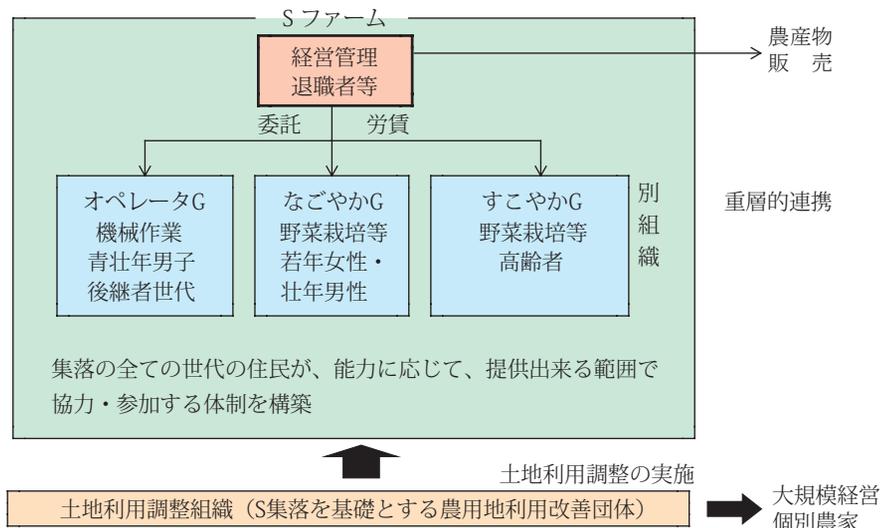
### 第4「やすらぎ営農グループ」

80歳以上の老人会のメンバーが該当し、「おしゃべりと雑草取りが仕事」

高齢者についても、組織の中に明確に位置づける

Sファームは、法人化していますが、その中に、経営管理と農作業の両機能を担うための少数の主たる従事者を確保するという方向は選択していません。

むしろ、二つの機能を分離し、前者は、役員要件を充足することが容易な退職者等が中心に担当し、後者の農作業機能については、集落の全住民を位置づけた各協力グループに委託する仕組みを作ることで、集落の兼業農家、高齢者、女性、退職者、あるいは、諸事情から法人に加入できない世帯まで含めた全員が能力や体力に応じて参加できる組織体制を構築しています。





<b>長期計画</b>	
長期計画	2004年 直売所の設置検討 2005年 ネット販売の本格稼働、直売所設置 2006年 作業受託・機械リース事業開始 2007年 ハーブ類、花き栽培の開始 2008年 都市農村交流事業、体験農場・観光農園
中期計画（組織の将来ビジョンの提示） 3年毎の具体的な事業計画と戦略を提示	
<b>第一次計画（1999～2001年）</b> 「夢・創意・挑戦」時代にマッチした農業経営	
<b>第二次計画（2002～2004年）</b> 「決断」と「実行」「づくり」の時期	
理念	基本方針
1. 人づくり	1. 人を「活かす」事業展開
2. 組織づくり	2. 「法人化」による経営確立
3. 産地づくり	3. 「適地・適作」の事業運営
4. 地域づくり	4. 「地域を知り」「農業を愛する」経営
<b>第三次計画（2005～2007年）</b> 「自立」と「自律」夢（ビジョン）の実現	
理念	基本方針
1. 人作り	1. 儲かるから儲けるへ
2. 組織作り	2. 売れるから売るへ
3. 産地作り	3. できるからつくるへ
4. 地域作り	4. 参加から参画へ
	5. 集落から地域へ

### ○明確な経営戦略とその実現に向けた組織ビジョンの提示

長期計画とそれを具体的に実行するための中期計画を3年ごとに策定しています。

この中期計画...キャッチフレーズ

組織設立時の第1次計画では、

「夢、創意、挑戦 時代にマッチした農業経営」  
→新たな組織への期待を表しています。

第2次計画以降は、

「決断と実行 づくりの時期」

「自立と自律 夢（ビジョン）実現」といった表現で提示しています。

第2次計画の基本方針には、法人化への期待が、「人を活かす事業展開」、「法人化による経営確立」、「地域を知り農業を愛する経営」として、第3次計画では、法人の維持・発展に向けた基本方針がより具体的に下記のように提示されています。

### Sファームの基本方針

「儲かるから儲けるへ」、「売れるから売るへ」、「できるからつくるへ」、「参加から参画へ」、「集落から地域へ」

営農部	企画開発部
<b>重点方針</b>	<b>重点方針</b>
1. 儲ける農業の実践（営業力＝生産力） 2. 品質・環境にこだわった農業の展開 3. 試験的二毛作の導入 4. IT活用によるユーザー拡大 5. 農産物加工事業への挑戦	1. 「Sの旬」ブランドの策定 2. 販路確保と販売力強化 3. 直売所運営計画の起立 4. 広域営農システムの検討開始
<b>事業計画</b>	<b>事業計画</b>
1. ブランド米の販路検討 2. 環境こだわり米へのこだわり 3. 連植水稻の作付け拡大 4. ネット販売システムの実践 5. 米粉パン工房の立ち上げ検討	1. 特産品の検討と新しい農作物への挑戦 花き、ハーブ、ブルーベリー 2. 販売チャネルの拡大と販売力の強化 ネット販売、こまめな商品情報、直売所の設置 組合員や集落の人縁地縁の活用
機械施設部	総務部（2006年から営業部へ）
<b>重点方針</b>	<b>重点方針</b>
1. 直売所・加工所の設置 2. 周辺環境への配慮 3. オペレータ養成で作業受託への対応準備	1. 自立型農業法人の確立 2. さらなる組織の体制強化 3. 財務の健全化＝原価意識の徹底 4. 新しいアグリビジネスの創造
<b>事業計画</b>	<b>事業計画</b>
1. 売る拠点としての直売所づくりに着手 2. 乾燥施設の防塵対策の研究 3. 洗機場の設置 4. オペレータのレベルアップ 5. 乾燥調整技能の習熟（歩留り向上とブランド化） 6. 機械施設の整備能力の向上 機械に強い人材育成 7. 精米所の利用PRで事業としての底固め	1. どこでどう売るとの検討 販売チャネルとプロモーション 2. 将来に託す組織基盤 将来ビジョン策定提言できる各部横断型組織作り 収穫、販売、作業進捗状況の全面開示システムの構築 全員参加から全員参画意識への改革 構成員による経営提言と制度作り 3. 作業環境の向上 出荷状況と市況情報のキャッチで販売連動型作業体型を目指 安全保障対策 労災の加入と作業の対象を拡大 4. 儲ける農業に向けて 原価（コスト）意識の徹底で効率作業と効率出荷 内部留保の蓄積

基本方針の実現のために、各部では3カ年計画に沿った「重点方針」と「事業計画」を策定し、構成員に組織が進むべき方向とその実現に向けた具体的な方策を提示しています

例：営農部

重点方針：儲ける農業の実践、品質、環境へのこだわり、農産物加工事業への挑戦等。

目的達成に向けた具体的手段：ブランド米の販路検討、入り作の大規模経営との良好な関係を基礎とした



## 企画開発部

今後目指す必要性がある方向、PB(プライベートブランド)としての「Sの旬」策定や「販路拡大と販売力の強化」を重点方針として提示

その実現に向けて「新しい作物の導入(花き、ハーブ、ブルーベリー)」等

多様な農家の参加の「場」の提供と併せて、構成員に対して、組織の戦略とその実現にむけた方策を明快な形で提示(組織ビジョンの提示)することを通じて、構成員の組織に対する参画や貢献意欲の向上を図っています。

Sファームでは、構成員に対して、組織の向かうべき方向を指し示したキャッチフレーズ(DIドメインアイデンティティ)が的確な表現で提示されています。

### 例:儲ける農業の実現に向けて

- 「企業センスで儲ける百姓」、「全組合員が営業マン」、「組合員や集落の人縁地縁の活用による販売・宣伝活動強化」
- 兼業従事者の能力や構成員の人的ネットワーク等の多様な人的資源が活用できる組織という強みを行かして、「儲ける」ことを目指す方向性を具体的に表わしています。

### 集落の全戸が組織の発展に向けて、協力し、知恵を出す

- 「意欲ある女性と高齢者を核とした展開」、「集落民全員による年齢と体力に応じた作業体制」、「構成員による経営提言」、「全員参加から全員参画意識への改革」

### 「ノーワーク・ノーペイ(働かざる者無報酬)」の原則

- 集落の全員が組織に参加することと併せて、単に農地を持っているだけで収入が得られる時代ではないこと、収入を得るには、組織に貢献しなければならないことへの意識づくりが図られています
- 集落営農の多くで実施されていた地代配当を重視する旧来の組織の運営方式が終わったことを構成員に対して宣言したものであることができるでしょう

こうした、組織の目指す方向とそのための具体的取り組みを表した「組織ビジョン」の提示は、「儲ける農業」の実現に向けて集落の農家で共有できるマインドセット(組織内で様々な考えを持つ人の意識を組織目標達成に向けた方向に誘導していくための仕組み)の形成につながっています。

## ②大規模農家との相互連携により集落営農と担い手の共存共栄を目指す集落営農 富山県 I 営農組合

I 営農組合は、担い手育成基盤整備事業による大区画ほ場整備事業を契機に集落の全戸（39戸）が参加し1996年に設立されました。

集落の農家の特徴

- ① 稲作を基幹とする借地経営（O 経営） 営農組合参加直前の経営規模12.5ha
- ② 規模拡大を行う余力はないが営農継続を希望している農家（12戸）
- ③ 農地貸付世帯（26戸）

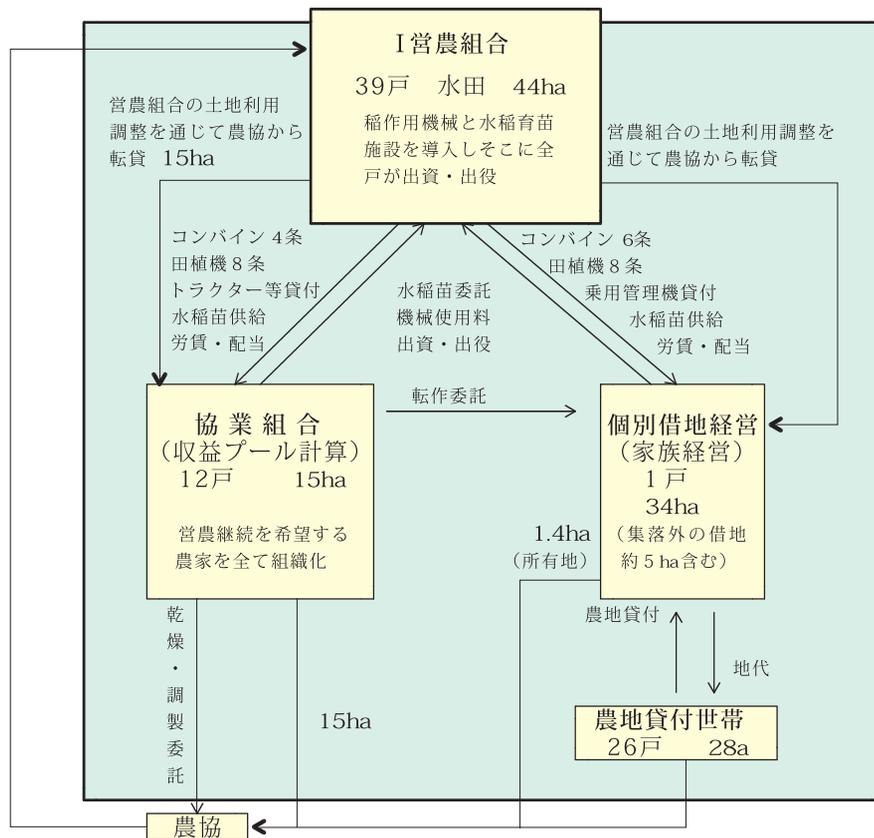
組織化の契機

集落座談会においてはほ場の漏水問題が取り上げられ、ほ場整備に向けた話し合いが開始

### 組織化課程での集落の取り決め

- ・ 零細な農家単独での営農は行わない
- ・ 営農継続を希望する場合は、協業組合（全面協業）に参加すること
- ・ 協業組合に参加しない農家は借地型経営のO 経営に農地を貸し付けること

### I 営農組合の特徴



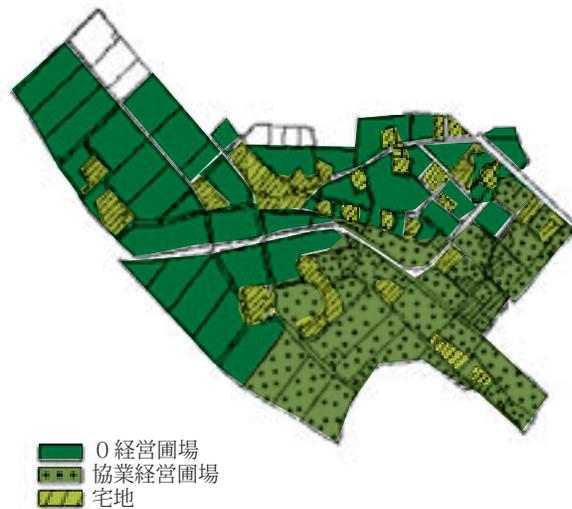
I 営農組合の組織構造

注) ——— は、集落内の農地の流れを示している。



## I 営農組合の特徴

- 農地貸付世帯まで含めて集落の全戸が営農組合に参加するだけでなく、出資、出役まで行っている
- 水稻育苗施設と稲作用機械を 購入し、水稻育苗施設については、全戸が出役し水稻苗を生産し協業組合と〇経営に供給している。稲作用機械は協業組合と〇経営に貸し出している
- 営農継続希望の農家は協業組合への出役に応じることを条件に、協業組合に組織化している  
稲作:共同作業 収益プール計算
- 農地貸付世帯について、機械の償却が終わる5年ごとに協業組合への参加を認めることで、農地貸付世帯についても離農を前提とせずに、個々の農家の事情に応じて営農再開できる体制を保証している



I 営農組合の土地利用の状況

## 組織化の効果

- 協業組合は、団地化された農地で稲作を実施することで 生産コストが低減し、労賃を含めて10a当たり7万円程度を還元(2001年)している。効率性、生産性が確保され、生き甲斐の農業の継続が可能になった
- 〇経営だけでは維持することが困難な集落の畦畔草刈り等の管理が容易になった
- 〇経営は、集落内に農地を集積できたことで、営農組合結成前は12.5haであった経営規模が結成後5年間で約34haに拡大できた。集落内に農地を集積し作業効率が向上したことで、集落外の規模拡大が図られた
- 農地貸付世帯の農地貸付の安心感の向上、集落の営農活動に関する関心が維持されている

## 多様な農家の相互連携

### 〇経営

- ・規模拡大、収益の向上を実現（参加メリット）
- ・協業組合の転作を代行（メリットを得るための協力）
- ・自家育苗の方が安価だが、営農組合から購入（メリットを得るための協力）

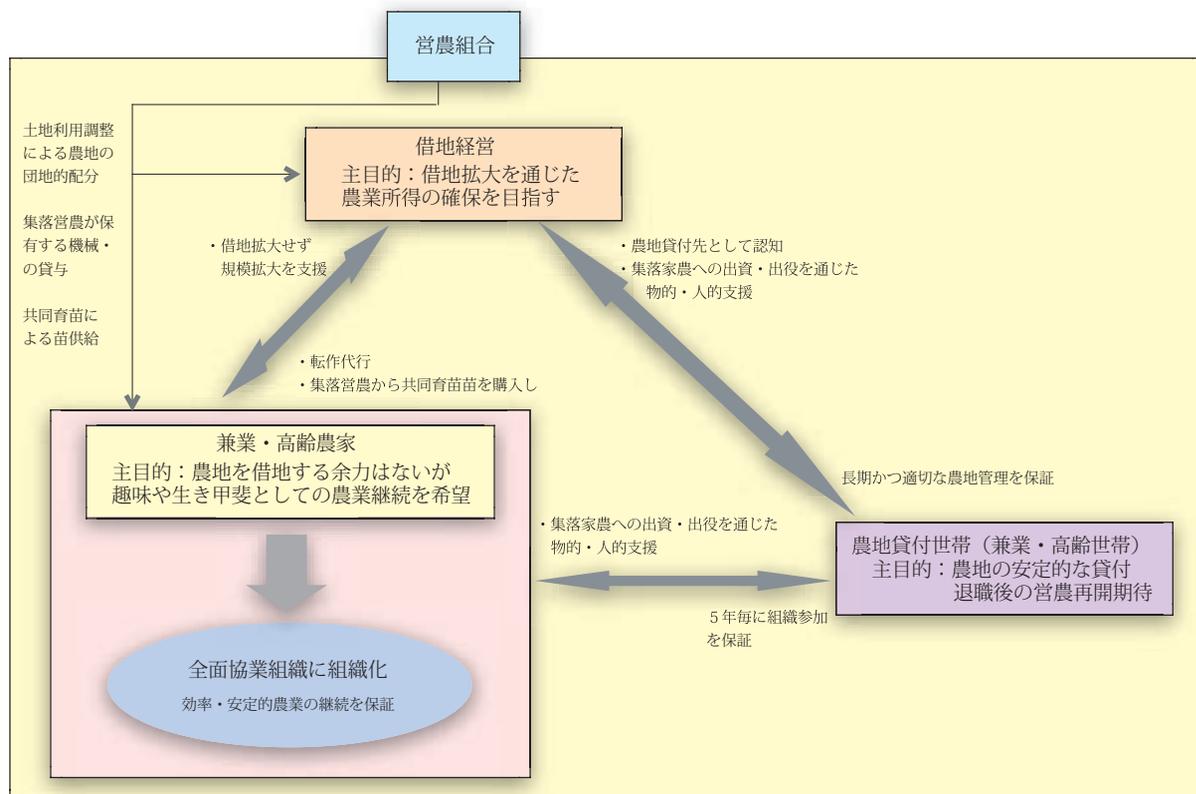
### 協業組合

- ・個別経営単独で営農するよりも効率性、収益性が向上（参加メリット）
- ・協業組合は相互扶助を目的とし借地の拡大を行わないことを表明し、集落内の農地貸付希望の農地は〇経営が受託できるよう配慮（メリットを得るための協力）

### 農地貸付世帯

- ・兼業への特化が可能。将来的な営農再開についても保証（参加メリット）
- ・出資・出役を行い〇経営や協業組合を支援（メリットを得るための協力）

各参加農家の目的を達成すると同時に、その農家自身のメリットにはならないが、他の農家のメリットにつながる協力を行うという仕組みを設けることで、多様な農家の共存共栄が可能となっています。





### ③ 集落営農の役割を残した組織合併 富山県 農事組合法人 F 経営

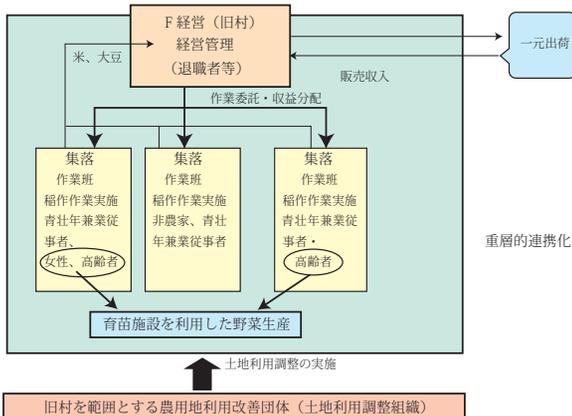
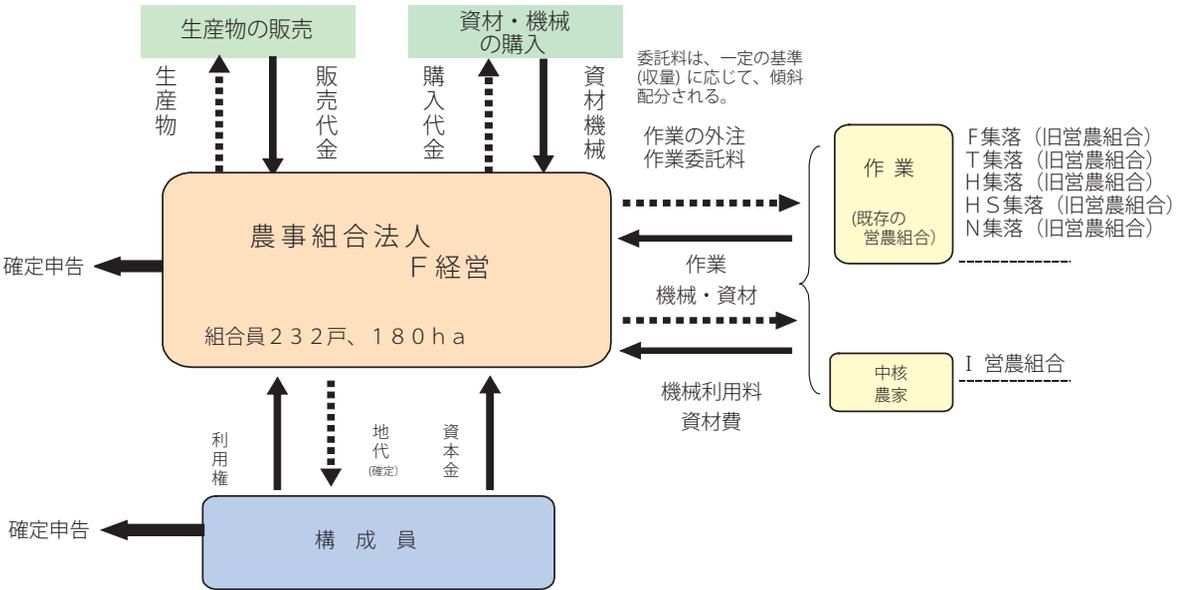
元々、旧村内に7つの営農組織が展開

1つの専業農家による受託組織と6つの集落ぐるみ組織（すべて協業型）

営農組合名	I 営農組合	F 営農組合	T 営農組合	Y 営農組合	H 営農組合	HS 営農組合	N 営農組合
設立年月日	S62.3.10	S63.10.25	H4.11.15	H6.3.27	H6.11.27	H8.2.4	H11.2.7
対象農家戸数	5	85	37	39	37	35	11
対象面積 (ha)	20.0	28.7	34.0	22.0	35.0	30.0	9.8
利用計画	水稻	8.5	20.5	26.0	11.2	26.0	22.1
	大麦		8.3	4.0	4.4	9.0	
	大豆	3.2	2.0	4.0	0.2		6.9
組織形態	作業受託	全面協業	全面協業	全面協業	全面協業	全面協業	全面協業

このうちN 営農組合の作業はすべて受託組織であるI 営農組合が実施

米政策改革を契機に7つの営農組合が合併しています。



旧集落営農を作業班として残しそこに作業を委託（販売は法人名義で）  
女性・高齢者には育苗ハウスを提供し小松菜を生産  
経営管理機能と農作業機能の分離

# 品目横断的経営安定対策下での集落営農組織化のポイント

## 1. 施策への適応のみの形式的な対応に留まらない

施策への対応は重要です。

しかし、助成金の獲得だけの短期的な視野にとどまらず、組織の維持・発展を視野に置いた組織化を図ることが重要です（事例:Sファーム）。

## 2. 借地経営等が地域に存在する場合はそれとの調整を十分に図る

共倒れにならない工夫、借地経営との共存・連携関係の形成を図る必要があります。

事例のI営農組合:借地経営と兼業農家、高齢農家、農地貸付世帯の相互連携

## 3. 地域を単位とした土地利用調整組織の構築とそれに依拠した営農組織の形成

土地利用調整組織:地域の農地の所有権を持つ全戸が参加するとともに、農用地利用改善団体などを組織化に併せて結成することも重要です。

営農組織:地域条件に応じた様々なタイプがあります

農水省定義の「集落営農」の中には作業受託組織が多数含まれていますが、その多くは、土地利用調整組織を持っていません。

借地経営等がある場合は、特に、それとの競合が発生しない土地利用調整の仕組み作りが大切です。



※二階建て組織という表現もありますが、それでは、二階部分は一階部分と同じかまたは小さいと誤解される場合があります。二階部分が大きくてもかまいません。

## 4. 法人化の可能性を絶えず視野におく

農事組合法人、株式会社、合同会社(LLC)、等の企業形態が選択できます。

法人化は目的ではなく、組織の発展のための手段として捉えることが重要です。



## 5. 組織のマネジメントを構築する

- ・組織のマネジメントを担える人材(人的資源)の確保を図ることが重要です。
- ・規約の作成や経理の一元化は集落営農の発展にとって不可欠です。  
資金繰り計画を作成します。会計システムの整備を進めます。
- ・プロダクトアウト(作ったものを売る)からマーケットイン(売れるものを作る)への意識転換をはかることが重要です。

事例：Sファーム

できるから「作る」へ  
売れるから「売る」へ  
儲かるから「儲ける」へ

販売を強く意識した  
組織マネジメントの実施  
組織の維持・再生産を重視

- ・儲けることを目指すなら、税金等の支払いは当然必要になります。

## 6. 地域の未利用資源を含めた、多様な資源を十分に生かす工夫をはかる

女性・高齢者の労働力を活用した多角化を進める

棚田の景観や耕作放棄地のビオトープ等の活用を通じた農村交流の可能性 など

事例：それまで未利用の資源であった畦畔雑草を利用して、羊を放牧し、女性が中心となって羊毛で織物(機織り)を実施し、販売だけでなく、機織りを小学生の体験学習にも取り入れる(東北地域)

## 7. 集落の範囲にこだわらずに、集落から地域へと活動の場を広げる

集落外の多様な農家や組織等とのコラボレーション(協同)を考える事が重要です。

地域で考えれば、借地経営に対しての農地の貸しはがしなどの行為は発生しないはずですが。

組織再編を視野に入れた将来ビジョンを絶えず描いておく必要があります。

事例：他の集落営農や個別経営との連携(Sファーム)

集落営農の合併(F経営)



おわりに

担い手経営安定新法の下、各地域において集落営農の組織化が進められようとしています。しかし、施策の助成対象要件を得ることのみを主目的とした組織化等、集落営農の発展という観点からみて、必ずしも適切ではない推進方向が取られているケースも見受けられます。そこで、本冊子は、品目横断的経営安定対策下において集落営農の組織化を円滑に進めていくとともに、集落営農が維持・継続・発展していくためのポイントやアイデアを示すことを目的に、それらを四つの章に分けて提示しました。ただし、具体的に集落営農の組織化を進めていく過程では、資金繰り計画や機械・施設の導入・更新計画を具体的に作成したり、地域の農地利用についてGISなどの地図情報を活用することが求められる場合があります。本冊子は、その必要性については提示しましたが、紙幅の制約から細かな進め方については記載していません。それら具体的な進め方については、既に、いくつかのテキストやソフトウェアなどが様々な機関から公表されていますのでそちらを参照してください。本冊子が集落営農の組織化の一助となれば幸いです。

中央農業総合研究センター

農業経営研究チーム 高橋 明広

#### 本テキストの作成に用いた参考文献

- 1) E・H・シャイン『企業文化－生き残りの指針－』白桃書房
- 2) 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済評論社
- 3) 伊庭治彦『地域農業組織の新たな展開と組織管理』、農林統計協会
- 4) 上田栄一『みんなで楽しく集落営農』サンライズ印刷出版部
- 5) 占部都美『近代組織論 (I)』白桃書房
- 6) 占部都美・坂下昭宣『近代組織論 (II)』白桃書房
- 7) 金井壽宏『組織変革のビジョン』光文社
- 8) 佐々木利廣『現代組織の構図と戦略』中央経済社
- 9) 全国農業会議所『集落営農推進ハンドブック』
- 10) 全国農業会議所他『特定農業団体の設立・法人化マニュアル』
- 11) 高橋明広『多様な農家・組織間の連携と集落営農の発展』農林統計協会
- 12) 高橋正郎・稲本志良編集担当『地域営農の展開とマネジメント』、農林統計協会
- 13) 中央農業総合研究センター「経営体としての集落営農等組織的営農形態の実態分析調査委託事業報告書」
- 14) 道垣内弘人『ゼミナール 民法入門』日本経済新聞社
- 15) 野田稔『組織論再入門』ダイヤモンド社

また、集落営農に関する研究レビューについては、下記のHPをご覧ください。

<http://narc.naro.affrc.go.jp/team/fmrt>

集落営農の組織化に向けて  
－その留意点と推進方策－

---

平成19年3月発行

編集・発行 独立行政法人農業・食品産業技術総合研究機構  
中央農業総合研究センター  
〒305-8666 茨城県つくば市観音台3-1-1  
電話 029-838-8423

印刷 株式会社 イセブ

---

National Agricultural Research Center



古紙配合率100%を使用しています