

# プロジェクト課題活動実績

課題名：未来を築く中核経営体の次世代後継者育成（平成30～令和2年度）

美祢農林水産事務所農業部 チーム員：◎岡本賢一、○中野卓一、○篠原裕尚、  
松本三恵、吉本央、原田浩介、兼常久美子、  
田中加奈子、松田朋子、水津祐一、塩田拓之

## ＜活動事例の要旨＞

集落営農法人の次世代後継者を確保・育成するため、すでに集落外から担い手を受け入れている5法人(雇用型4法人、構成員型1法人)を対象に、経営改善や受入条件づくりなどの受入から定着に向けた支援を行った。

また、先行取組事例を地域に波及させるため、地区法人連携協議会と連携して人材確保の取組に関する調査を実施し、人材確保・育成や経営継続に関する取組事例をまとめた「集落営農法人の経営継続に向けた指南書」を作成・配布した。

## 1 普及活動の課題・目標

### (1) 課題の背景と目的

美祢農林水産事務所管内では、令和2年度末現在、47の集落営農法人が設立されているが、ほとんどの法人で担い手の高齢化や人材不足が問題となっており、その解決に向けた取組が急務となっている。

その一方で、担い手確保のために若い正社員の雇用や、構成員として受け入れる動きも出てきているが、経営基盤が脆弱などの理由でその事例数は少なく、また、新たな担い手を受け入れている法人も経営改善や受入条件づくりなどの受入から定着に向けた対策が必要となっている。

当プロジェクトでは、管内の各法人の次世代後継者を確保・育成するために、受入タイプごとの先行取組法人を設置・育成し、その成果を地域へ波及させることで各法人の取組を加速化させることを目的とする。

### (2) 到達目標

項目	H30～R2年度 目標	H30年度 実績	R1年度 実績	R2年度 実績	H30～R2年度 実績
集落営農法人への新規 就業者の数	10名	5名	5名	2名	12名
新たな受入意向法人数	5法人	—	1法人	1法人	2法人

## 2 普及活動の内容

### (1) 先行取組法人の重点支援

#### ア A法人【雇用型】（ネギを主力とする施設園芸法人）

平成29年度に新たな包装センターを整備し、生産量の向上と経営改善が課題となっていることから、月例会等を通じて若い従業員の育成に向けた活動を行った。

また、近年はネギの単価が低迷し、他品目への取組や販売先との関係性強化について、経営改善に向けた支援を行った。

#### ①部門担当者の資質向上

- ・ミニトマトは、前作の課題と改善点の整理、適正管理に向けた栽培・生育記録の実施を支援した。また、単収向上に向け、灌水方法の改善や二酸化炭素施用

効果確認試験の支援を行った。

- ・調製効率の良いネギの栽培を目標に、難防除害虫の防除対策や播種量の改善について支援を行い、防除暦や栽培暦の作成を行った。
- ・他品目として取り組むハウレンソウ、青梗菜、エダマメについて栽培技術確立に向けた技術支援を行った。

#### ②次世代後継者の経営能力の向上

- ・「やまぐち尊農塾」「ステキ女子キャリアアップ講座」を通じて次世代後継者の経営能力の向上を支援した。
- ・「ASIAGAP」の品目追加やバージョンアップの審査に向けた支援を行った。また、各部門が連携し、会社全体でGAP手法を活かした経営改善が行えるよう支援を行った。
- ・市場価格が低迷する中で、市場や量販店との連携を強化するために販売協力店会議でのプレゼンや豊洲市場での販売促進を支援した。令和2年度は新型コロナウイルスの影響で活動が制限されたが、できるかぎりの販売先への情報提供を行った。



月例会での検討

### イ B法人【雇用型】（中山間地域の集落営農法人）

従業員3名を中心とした法人運営体制の確立と新規従業員の資質向上を目的に支援を行ってきたが、新たな農地集積(約20ha)と従業員の減少(産・育休が1名、退職が1名)により、法人運営体制の再検討が必要になった。そのため、主力従業員を中心とした法人運営やほ場管理が円滑に進むように支援を行った。

#### ①法人運営体制の確立

- ・1名となった従業員を中心とする円滑な運営体制を早急に整備するため、年間の作業計画と人員配置計画、人材リストの作成や計画の進行管理を定例会にて重点的に支援した。

#### ②主力従業員を中心としたほ場運営体制の確立

- ・各品目の課題整理と重点取組事項の整理を支援するとともに、定例会を通じて技術・課題解決能力の向上を支援した。
- ・特に、毎月の作業計画・必要人員の確保について協議・支援を行い、定例会とは別に週間ミーティングを提案し、円滑な農場管理のための情報共有の支援を行った。
- ・情報の共有化については、他法人の事例を紹介するとともに、事務所内にホワイトボードを設置、スケジュール管理等を実施することを提案し、定着のための支援を行った。



定例会での検討と  
ホワイトボードの活用状況

### ウ C法人【雇用型】（中山間地域の集落営農法人）

高齢化や後継者不足で集落内からの労働力確保が困難であるため、集落外出身の県立農業大学校卒業生を雇用しているC法人を対象に活動を行った。

#### ①新たな雇用の受入体制整備(平成30～令和元年度)

- ・法人への就業希望者のマッチングと新規就業者の働きやすい環境づくりを支援した。

②次期後継者経営力の向上(令和2年度)

- ・やまぐち尊農塾を活用した中期経営計画の策定を支援した。

③各品目(水稲・大豆・アスパラガス)栽培担当者の技術向上(平成30～令和2年度)

- ・収益性の向上を図るため、栽培担当者や新規就業者が必要な栽培管理技術を習得し、適期管理が実施できるよう、調査ほ場等の設置及び技術改善指導を行った。



中期経営計画の策定  
(やまぐち尊農塾地域研修)

エ D法人【雇成型】(中山間地域の集落営農法人)

令和元年度に2名、令和2年度に1名の従業員を雇用したが、ほ場整備が途中段階のため、従業員の定着を見込んだ今後の経営計画の検討や、新規従業員の育成に向けた法人運営体制の整備が課題であり、これらの課題を解決するための活動を支援した。

①法人経営の課題整理と今後の経営計画の作成

- ・理事会に出席し、ほ場整備の進捗状況に応じた作付状況や栽培上の課題を整理し、従業員が定着可能な経営計画の作成と法人内での共有を提案した。

②新規従業員の育成に向けた法人運営体制の整備

- ・理事会において、作業計画・作業実績の作成・記帳と法人内での共有を提案し、各部間で新規従業員の作業内容や労力の調整が円滑に行えるように支援した。
- ・品目ごとの農作業時間を集計するため、記帳の徹底等を提案した。

③各品目の課題解決支援(なし、リンドウ、水稲・麦・大豆)

- ・「なし」；栽培管理表を活用し、作業の必要性の理解を深めるとともに、適期管理の徹底を指導した。
- ・「リンドウ」；新規施設整備の支援や主要管理作業の技術確立、収穫調製作業の労務調整等を指導した。
- ・「水稲・麦・大豆」；水稲基礎研修会への参加を誘導し、生育期間中は定期的に生育調査及び栽培管理について指導した。また、作業計画に基づいて適期作業の実施について指導した。



なしの作業を行う新規従業員

オ E法人【構成員型】(中山間地域の集落営農法人)

平成30年度に新規就農の2名(夫婦)を新規構成員として受け入れ、アスパラガスのハウスを増設するとともに、アスパラガスの栽培を新規構成員が担当することになった。そのため、新規構成員の定着とアスパラガス部門の早期経営安定に向けて、アスパラガスの規模拡大から生産管理技術の習得まで支援を行った。

①アスパラガスの規模拡大支援

- ・JAや法人理事と連携し、アスパラガスハウス増設に向けて補助事業の計画作成や定植準備の支援を行った。
- ・規模拡大時に地域で前例のない秋定植や、古いハウスでの欠株に対する補植を行ったため、他地域の事例収集等により各課題の解決を支援した。

## ②アスパラガスの安定生産支援

- ・定期的な現地巡回を通じて、栽培担当者の栽培管理状況を確認し、適期の栽培管理を指導した。
- ・栽培担当者に対して作業実績やハウスごとの収量について記録することを提案するとともに、防除時の散布ムラや灌水状況の調査を実施し、栽培管理の問題点の「見える化」を図った。
- ・生育期間終了後に反省会を開催し、法人内での目標設定と栽培上の課題の共有化を図った。



アスパラガスの栽培管理を行う  
新規構成員

## (2) 関係機関との連携、地域への波及に向けた活動

- ・各農業改良普及協議会で本プロジェクトの取組を共有するとともに、各地区農業管理センター会議等で活動状況について情報共有し、課題解決に向けた協議を行った。
- ・地区法人連携協議会と連携し、法人の次期担い手候補者等を対象とした人材育成研修会(水稻作)の開催を支援するとともに、次世代後継者の確保・育成や経営持続に関する先進地視察等の支援を行った。
- ・地区法人連携協議会と連携して人材確保の取組に関する調査を実施し、人材確保・育成や経営継続に関する先行取組事例の聞き取りを行い、宇部・美祢地域農業農村活性化研究会で報告した。

## 3 普及活動の成果

### (1) 先行取組法人の取組

#### ア A法人【雇用型】(ネギを主力とする施設園芸法人)

##### ①部門担当者の資質向上

- ・各部門担当者が課題を持って栽培に取り組むことで、自らが次年度の課題と取組事項について整理できるようになり、積極的に課題解決に取り組むようになった。
- ・また、品目毎の課題解決に向けて防除暦やマニュアル作成が進んだ。「ネギ」では、課題となった病害虫対策や播種量の改善が徹底され、収量・品質の向上が図られた。各品目のさらなる単収向上に向け、データの活用が重視されるようになり、環境モニタリング機器の導入へとつながっている。

##### ②次世代後継者の経営能力の向上

- ・世代交代(課長→部長、部長→社長、社長→会長)により若い世代での経営が開始された。若い世代が中心となり、経営の高率化に向け改善を重ねていく体制が整いつつある。
- ・「ASIAGAP」認証を継続して取得し、社内全体でGAP手法を活用する意識が高まった。部門間の連携が強化され、さらなる作業効率化に向けた取組が行われるようになった。
- ・市場や量販店との関係性が深まり需要が高まりつつあるが、コロナ禍でも継続した取組が行えるよう支援が必要である。

## イ B法人【雇用型】（中山間地域の集落営農法人）

### ①法人運営体制の確立

- ・代表のみが把握していた情報が可視化されるとともに、法人の全体的なスケジュールや進捗状況が共有され、従業員が人員を調整できる部分もできた。
- ・令和2年度は、新規雇用1名(9月)と育休復帰(11月)により従業員が3名体制となり、上記の取組により情報共有が円滑に進み、従業員は順調に定着している。

### ②主力従業員を中心としたほ場運営体制の確立(令和2年度)

- ・従業員による各品目の課題整理と重点取組事項が実践され、計画的に作業が進んだ結果、水稻はトビイロウンカ等の被害を受け減収となったが、小麦及びトマトは目標収量を達成できた。
- ・9月に主力従業員が2週間不在だったことから、情報共有の必要性が強く認識されるようになり、週間ミーティングが定着した。
- ・ホワイトボードについては、当初、活用機会が少なかったが、週間ミーティングの定着とともに、スケジュール管理やほ場図の掲示、作業進捗状況等、従業員自らが活用するようになり、情報共有が円滑に進むようになった。

## ウ C法人【雇用型】（中山間地域の集落営農法人）

### ①新たな雇用の受入体制整備(平成30～令和元年度)

- ・令和元年度に 農大から新たに就業者1名がマッチングできた。法人の新規就業者育成目標も明らかにされ、その共通認識の上で従業員が育成されている。
- ・働きやすい農場管理ルールづくりの意識が高まり、GAP手法を活用した倉庫の整理整頓、作付ほ場のマップ化、作業危険箇所の点検・改善等が進んだ。

### ②次期後継者経営力の向上(令和2年度)

- ・平成26年に新規就業者として雇用され、令和元年に理事に就任した者が主体的に法人の中期経営計画を策定することで、法人次期後継者としての意識向上に結びついた。
- ・作成した中期経営計画が役員会で協議され、総会で構成員に周知したことで、地域外から就業した者の集落営農法人内での存在感が高まった。

### ③各品目(水稻・大豆・アスパラガス)栽培担当者の技術向上(平成30～令和2年度)

- ・生育確認ほの設置・運営や巡回による技術改善指導をとおして、栽培担当者の技術・意欲向上が図られた。
- ・実績を参考に年間作業・防除計画を作成し、ひとつひとつ課題解決を図りながら実践することが習慣化され始め、アスパラガスの自動灌水装置の導入による省力化やマニュアル作成による作業の効率化等についても意識が高まった。

## エ D法人【雇用型】（中山間地域の集落営農法人）

### ①法人経営の課題整理と今後の経営計画の作成

- ・認定農業者の更新にあわせて、5か年計画（農業経営改善計画）を作成した。
- ・基盤整備の進捗状況に応じた年次別経営計画の作成について、代表理事の理解が得られた。
- ・当面は新規就業者3名の雇用について、継続されることとなっている。

### ②新規従業員の育成に向けた法人運営体制の整備

- ・理事会の中で各作目担当を明確化したことで、作業計画・実績の共有や、営農上の問題点を共有する仕組みが定着し、理事と新規就農者の資質向上を図ることができた。なし部門とリンドウ部門の農繁期における労力調整については、今後も改善が必要である。

- ・リンドウ部門は作業時間調査票への記録と集計を実施中。取りまとめは、令和3年6月頃になる見込みとなっている。
- ③各品目の課題解決支援（なし、リンドウ、水稲・麦・大豆）
- ・なしでは、栽培管理表による適期管理が徹底できたことで黒斑病の発生量が減少した。しかし、樹勢や着果状況に応じた栽培管理について、今後も改善していく必要がある。
  - ・リンドウでは、担当理事が明確化されるとともに新規従業員の役割も明確になり、法人内での作業状況の共有化を図ることができた。出荷量も順調に増加しており、今後は新たな販路の開拓が必要である。
  - ・水稲では、基礎研修会の実施により、新規従業員や担当理事の栽培技術・知識の向上を図ることができた。また、水稲・麦・大豆の作業は、作業計画に基づき概ね適期に実施できたが、今後、基盤整備の終わったほ場が増えていくことから、気象状況等に応じた栽培管理について、継続した指導が必要である。

## オ E法人【構成員型】（中山間地域の集落営農法人）

### ①アスパラガスの規模拡大支援

- ・ハウス建設から定植作業まで円滑に進み、面積が 5.5 a から22 a に拡大した。
- ・新規ハウスでの秋定植や既設ハウスでの補植が行われたが、他産地の事例等を参考に管理を行った結果、欠株や生育不良等もなく順調に生育した。

### ②アスパラガスの安定生産支援

- ・定期的な栽培指導により、アザミウマ類による被害の抑制や親茎の太さのばらつき減少、灌水量の改善が図られ、生産量は年々増加している。
- ・収量等のデータ収集・分析や管理状況の調査を通じて問題点の「見える化」を支援したことで、新規就業者自らが栽培管理の良し悪しについて判断できるようになった。
- ・栽培終了後に法人内で反省会を開催し、栽培上の課題や目標設定について検討・共有したことで、PDCA サイクルの流れが構築されつつある。また、収穫ピーク時の作業過多について問題を共有したことで、パートの確保等、人員調整が行われるなどの改善にもつながった。
- ・新規構成員1名は令和2年度から法人の理事に就任しており、今後の法人経営の中心を担っていくことが期待されている。

## (2) 関係機関との連携、地域への波及に向けた活動

- ・研修会や視察を通じて、地区法人連携協議会や各法人内で法人の将来について検討が行われるなど、次世代後継者の確保・育成に向けた取組意識の向上が見られた。その結果、新たに1法人が従業員を雇用し、1法人が集落外から構成員を受け入れた。
- ・現在の集落営農法人の経営規模では雇用による人材確保は難しいことから、集落点検等を行い、再度、地元から人材を掘り起こす等の取組が必要となっている。
- ・先行取組事例を地域に波及させるため、地区法人連携協議会と連携して人材確保の取組に関する調査を実施し、人材確保・育成や経営継続に関する取組事例をまとめた「集落営農法人の経営継続に向けた指南書」を作成・配布した。

## 4 今後の普及活動に向けて

「集落営農法人の経営継続に向けた指南書」を活用し、5～10年後が見通せない法人を中心に、新たな人材の掘り起こしや経営継続に向けた取組の支援を行う。