

働き方改革部門



〔経営理念〕

地域に根ざした農事組合法人であること。

農産物生産にあつては本物志向であること。

のう じ く み あ い ほう じん に ご り が わ せ い さ ん く み あ い
農事組合法人 濁川生産組合

（新潟県 新潟市）

1 経営の概要

（農）濁川生産組合は大豆生産組合を前身に平成元年に設立。昨年、設立 30 周年を迎えた歴史ある農業法人である。平成 30 年の経営面積は水稻 61.7ha、施設トマト 19,000 m²、その他野菜 2.5ha に加え、もち加工の複合経営を行い、1 年を通じた仕事と収益の確保を実現している（図 1）。総労働者数は 18 名で、そのうち 12 名が 50 歳未満、8 名が女性であり、若手や女性従業員が多いことが特徴である（表 3）。

経営理念である「地域に根ざした農事組合法人であること。農産物生産にあつては本物志向であること。」は、法人設立当初から現在の第 5 代代表まで受け継がれ、地域や消費者、そして従業員の幸せを考えながら経営を展開している。

代表の田村雄太郎氏は地元濁川地区出身。新潟県農業大学校で園芸を学び、卒業後は埼玉県の有名農家に住み込みで研修を受けた。研修後は実家へ戻って本組合に就職し、当時の代表だった父のもとで修業。平成 28 年に 30 歳で代表を引き継いだ。

これまで特に力を注いできたのが「働き方改革」である。代表は 20 代の頃から従業員として働く中で、法人設立当初から変わらない就業規則や給与規定に疑問を感じていた。若い従業員は雇用条件や勤務内容に不満を漏らし、長く続かず辞めていく者も多かった。一方で、厳しい状況の中でも長年勤めてくれた従業員 2 人は栽培管理技術や経営者としての能力が身につく、法人経営に欠かせない存在になっていた。そんな状況から代表は「法人経営を維持・発展させていくためには従業員が定着し、スキルアップしながら働き続けてもらうことが重要である」と考えるようになった。そこで平成 28 年の代表就任を契機に、2 人の若い理事と協力しながら「人に優しい職場環境づくり」を目指して働き方改革を進めている。取組内容は「雇用条件の改善」「若手従業員のやりがい高める仕組みづくり」「ムリ・ムダのない新たな働き方の導入」など多岐に渡り、どれも従業員から好評を得ている。経営面から見ても、1 人あたりの年間労働時間の削減、営業利益の増加により労働生産性が向上しており、この「働き方改革」は法人経営の維持・発展の達成に寄与している。

水稻部門では農地中間管理事業を活用した農地集積により規模を拡大し、高齢化が進む地域農業の担い手として農地を守りながら経営を発展させている。高品質かつ良食味米生産を栽培の基本とし、水稻の生育調査に基づいた栽培管理を徹底している。さらに、収穫後の調製作業ではコシヒカリは 1.9mm の篩い目（地域慣行は 1.85mm）と色彩選別機による高度選別により、高品質・良食味な製品に仕上げている。これらの取り組みにより毎年高い 1 等級比率を維持しており、全県で大きく品質が低下した令和元年産米においても全量 1 等米を達成した。消費者からの信頼も厚く、「濁川生産組合の米はおいしい」という口コミが販路拡大につながっている。米の売上げのうち直接販売が全体の約 9 割を占め、主に全国 58 店舗のレストランに出荷している。



写真 1 代表理事・田村氏（34 歳）

園芸部門では、施設トマトの生産を水稻に並ぶ経営の柱と位置づけている。濁川地区は古くから県内有数のトマト産地で、高品質ブランド「にぎりかわトマト」は肉厚でジューシー、甘味と酸味のバランスが良いと消費者から大人気。味だけでなく消費者にとって安全・安心の農作物生産にもこだわりっており、減農薬・減化学肥料の環境保全型農業を実践するエコファーマーとして知事に認定されている。トマト販売のほとんどが直接販売で、園芸部門の売上は法人全体の2割を超える。水稻が中心の本県農業においてモデルとなる複合経営を展開している（表2）。

もち加工部門では、もち米の中でも高級銘柄として名高い自社で栽培した「こがねもち」を活用して農閑期の11月～12月に製造・販売している。定番の白餅はもちろん、人気の豆もちや笹団子を思わせる風味のよもぎもち、ごまの風味が豊かなごまもちがある。混ぜ込んでいる豆は自分たちで生産しているほか、原材料はすべて国産に徹底するこだわり。地元の消費者から好評で売上げは堅調である。

図1 年間の作業体系

作業内容	1月・2月	3月・4月	5月・6月	7月・8月	9月・10月	11月・12月
水稻		播種・育苗 耕うん・代かき・畦塗り	田植え	水管理 追肥	収穫・調製	
施設野菜 (トマト)	春 夏 秋 △定植 △定植 △定植 ○は種		△定植 (購入苗) △定植 △定植	△定植 △定植	○は種 ○は種 ○は種	
施設野菜 (その他)	← 収穫 →				← 収穫 →	
露地野菜		枝豆(早生) ○は種 枝豆(茶豆) ○は種 大豆 ○は種 里芋 △定植 ブロッコリー・カラフラワー	△定植 △定植 △定植 △定植	△定植 △定植		
もち加工						加工

表 1 経営耕地面積 (H30)

	田	畑	計
所有地	0ha	0ha	0ha
借入地	63.9ha	3.8ha	67.7ha
計	63.9ha	3.8ha	67.7ha
特定作業受託	0ha	0ha	0ha
水稻	0ha	0ha	0ha
麦	0ha	0ha	0ha
大豆	0ha	0ha	0ha
合計	63.9ha	3.8ha	67.7ha

表 2 作物・部門別経営規模 (H30)

	作付面積	生産量
水稻	61.7ha	303.6t
施設トマト	19,000 m ²	91.6t
その他野菜	2.5ha	29.6t
加工（餅）	—	8.4t
合計	66.1ha	—

表 3 労働力の状況 (H30)

	計	うち男性		うち女性	
			うち 50 歳未満		うち 50 歳未満
総労働数	18 人	10 人	8 人	8 人	4 人
経営者・役員数	4 人	4 人	3 人	0 人	0 人
常時雇用数	14 人	6 人	5 人	8 人	4 人
臨時雇用数（パート含）	8 人	5 人	3 人	3 人	0 人

2 経営の特色・成果

(1) 働き方改革による経営改善

（農）濁川生産組合では、トマトの栽培面積が増えたことをきっかけに平成 10 年頃から雇用を始めた。将来のために人材を育てようと若者を積極的に雇用したが、長く続かず辞めていく者も多かった。その理由は農業が他産業に比べて外での重労働が多く、労働時間が長い割に収入が少なかったからである。代表も 20 代の頃から従業員として働いていたが、法人設立当初から変わらない就業規則や給与規定に疑問を感じていた。一方で、厳しい状況の中でも長年勤めてくれた従業員 2 人は栽培管理技術や経営者としての能力が身につく、法人経営に欠かせない存在になっていた。そんな状況から代表は「法人経営を維持・発展させていくためには従業員が定着し、スキルアップしながら働き続けてもらうことが重要である」と考えるようになった。近年は農地集積や園芸部門の拡大に対応するため雇用がさらに増加したこともあり、平成 28 年の代表就任を契機に「人に優しい職場環境づくり」に取り組んでいる。

取組を始めてから3年が経過しているが、離職者は0人（結婚退職者1人を除く）である。従業員が他産業並みの雇用条件に魅力を感じ、職場に定着している。これにより、1人あたりの年間労働時間の削減、営業利益の増加により労働生産性が向上しており、「働き方改革」が法人経営の維持・発展に寄与している。具体的な取組は以下のとおりである。

ア 魅力ある雇用条件への改善

法人設立以来見直しがされていなかった就業規則や給与規定を、より働きやすく、魅力的な内容に改定した。具体的には、就業規則に年次有給休暇、慶弔休暇、退職金だけでなく、子の看護休暇、介護休暇、産前産後の休業、育児休業等を加え、福利厚生を充実させた。実際に、産前産後の休業、育児休業を経て職場復帰した女性従業員もおり、ライフスタイルに合わせた働き方が可能になったことが従業員から好評を得ている。

さらに年次有給休暇の取得日数は最大20日とし、完全取得を推進するため、①従業員に対する年次有給休暇規則の説明、②取得しやすい2時間単位の申請システム、③従業員自身が取得状況を把握できる管理表の作成、④取得が少ない従業員への声かけを実施している。その結果、年次有給休暇の取得率は概ね100%となった。年間労働時間を削減させたことにより、家庭で過ごす時間や趣味を楽しむ時間が確保され、従業員のワークライフバランスの推進につながっている。

また、従業員の心と体の健康に配慮して健康診断を年1回実施し、健康診断に係る時間は有給に、費用の一部は法人が負担している。

これらの取組により雇用条件が他産業並みに改善され、従業員は魅力を感じている。

イ 従業員のやりがいを高め、スキルアップする仕組みづくり

従業員に生き生きと働き続けてもらうため、仕事が自分自身のスキルアップやキャリアパスに繋がるという「やりがい」を高める仕組みづくりに取り組んだ。

まず、入社5年以内の若手従業員は水稻部門及び園芸部門の副担当に配置し、各部門リーダー（理事）によるOJT指導のもとで栽培技術や進捗管理を習得させている。リーダー不在時には若手従業員が判断して仕事を進めることもあり、責任感の醸成にも繋がっている。また、普及指導センターが開催する各種指導会に積極的に参加させるなど、知識習得できる体制を整えている。

水稻部門ではKSAS対応の収量コンバインを導入し、ほ場ごとに収量が把握できるようにした。従業員の管理作業の成果を「収量」として見える化することにより、従業員自身が当年度の作業を反省し、次年度対策を考えることができるようになった。

昇給は年1回実施し、昇給額は従業員の勤務成績等を考慮して決定している。頑張った結果が給与に反映されることが従業員のモチベーションアップにつながっている。また、従業員がやりがいを持って長く働き続け、経営者としての素質が備わったことから、平成26年度には従業員3名を役員へ登用した。この実績は、現在働く従業員に対して、素質（経験、組合への貢献、信頼、経営者としての能力等）があれば従業員から役員へのキャリアパスの道もあることを示している。



写真2 KSAS 対応の収量コンバイン



写真3 役員3名（従業員から登用）

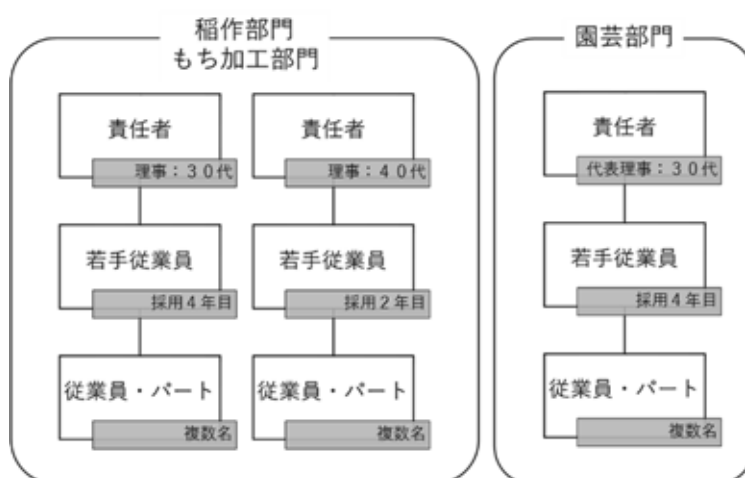


図2 組織体制図

ウ ムリ・ムダのない新たな働き方

各部門の繁忙期に残業が発生していたことから、ムリ・ムダをなくす新たな働き方を導入した。

まずコミュニケーションを大切にし、従業員を含めた毎夕のミーティングを実施している。各部門の作業の進捗状況を共有し翌日の作業分担をすることで、繁忙期には各部門の労働力を調整できる体制を整備した。水稻部門の従業員は、春作業が終わったあとは毎朝トマトの収穫に携わっており、担当部門にこだわらない分担を行っている。また、水稻部門ではKSAS 対応の収量コンバインを活用し、従業員が作業状況をリアルタイムで記録できるようにした。離れたほ場で作業する従業員の進捗状況がすぐ把握できるようになり、作業指示に係る時間が省略されたことで作業効率が向上した。園芸部門では施肥やかん水にかかる労力が軽減できる養液土耕栽培を導入して労働時間を削減している。これらの取組の結果、日常的な残業はなくなり、年次有給休暇の取得率向上にも寄与している。

さらに、従業員の特性に対応した適材適所の人員配置を実施している。年配者は経験で培った高い選別技術と知識を活かして選別作業を担当し、若手従業員への指導も行っている。若手従業員は消費者の声をよく聞き、ニーズの把握ができるよう配達等の外回りを主に担当している。



写真4 毎夕のミーティング



写真5 葉菜類の選別作業

(2) 水稻部門

ア 農地中間管理機構を活用した農地の集積・集約化

濁川地区では農業従事者の高齢化が進み、販売農家戸数は平成17年の95戸から平成27年には73戸に減少した（農林業センサス）。農地を手放す農業者が年々増える中で、当法人は経営理念である「地域に根ざした法人であること」を大切にしながら地域農業をリードしている。

平成26年から農地中間管理機構を活用して平成30年現在で61.7haを集積・集約し、耕作放棄地の発生防止に貢献している。併せて、近隣農業者と共に農地耕作条件改善事業を活用して畦抜きによるほ場の大区画化や暗渠の設置を実施し、ほ場条件の改善に成果をあげている。これらの取り組みにより作業の効率化が図られ、経営規模拡大に対応している。

イ 消費者ニーズに応える高品質・良食味米の生産

経営理念である「本物志向」にこだわり、水稻の生育状況をよく観察し、気象変動に対応した栽培管理を行うことで、高品質・良食味米生産を実践している。令和元年産米は夏季の高温により稲体活力の低下が予想されたことから、肥培管理は一発元肥肥料栽培を主体としているが、追肥を施用し後期栄養の維持に努めた。

収穫後の調製作業は平成28年に増設した自社のライスセンターで行っている。コシヒカリは1.9mmの篩い目（地域慣行は1.85mm）と色彩選別機による高度選別により、高品質・良食味な製品に仕上げている。

これらの取り組みにより毎年高い1等級比率を維持しており、夏季の異常高温により濁川地区の1等級比率（主食用米）が23.1%と歴史的な品質低下となった令和元年産米においても全量1等米を生産した。



写真6 ライスセンター外観



写真7 ライスセンター内部

ウ 直接販売による収益確保

米の販売量のうち直接販売は、全体の約9割を占める。主な販売先は外食業者で全国58店舗のレストランに出荷しており、コシヒカリの平均販売単価は21,600円/60kgと高い水準を実現している。販路拡大の一番の鍵は、口コミで「濁川生産組合の米は美味しい」と聞いた消費者や実需者から注文が舞い込んでくる。平成20年には精米施設を、令和元年には低温倉庫を整備したことで、ほぼ毎日の米の出荷が可能になったことが販売の強みである。品種はコシヒカリが主体であるが、実需者からの「コシヒカリに比べ安価かつ安定した品質と食味の米が欲しい」というニーズに対応し、近年は「ゆきん子舞」の出荷を増やしている。実需者や消費者の満足度は高く、クレームはほとんどない。常に実需者・消費者の生の声を聞きながら、高品質・良食味米の商品の生産と販売を実践している。

エ 生産コストの低減

多収性品種「ゆきん子舞」の栽培は、高収量を確保し生産コストを低減すること为目标に取り組んでいる。高密度播種、一発基肥肥料の施用による低コスト化・省力化に加え、定期の生育調査結果に基づく適正な肥培管理により目標とする収量・品質・生産コストを毎年達成している。（平成30年：平均収量617kg、1等級比率100%、60kg生産費9,142円、平成元年：652kg、100%、8,934円）



写真8 低温倉庫



写真9 米は出荷まで低温で保管する

表4 水稻品種構成 (H30)

コシヒカリ	45.2ha	新之助	2.6ha
ゆきん子舞	6.7ha	こがねもち	2.1ha
こしいぶき	5.1ha	合計	61.7ha

(3) 複合経営による経営の収益性・安定性の確保

ア 園芸部門

県内有数のトマト名産地である濁川地区では「王様トマト」と呼ばれる肉質がしっかりとした大玉品種を栽培しており、高品質ブランド「にぎりかわトマト」として県内外から親しまれている。

(農) 濁川生産組合では、「にぎりかわトマト」の生産を水稻に並ぶ経営の柱として位置付け、トマト専用ハウスで4月から11月まではほぼ周年で収穫、出荷している。所属する濁川トマト出荷組合の出荷数の約5割を生産し、産地全体を支えている。

栽培面では、完熟一步手前の「赤熟(せきじゅく)」と呼ばれる状態で収穫することが特徴である。一般的なトマトは完熟した状態で収穫すると店頭には傷んでしまうことから緑色の未熟状態で収穫するが、「にぎりかわトマト」は肉質がしっかりとしているため、じっくりと熟してから収穫することが可能で、甘みやうまみが増し、自慢の美味しいトマトになる。濁川トマト出荷組合の目合わせには毎年3回～4回必ず参加し、トマトの生育状況の情報収集や他生産者との意見交換をしている。選別が丁寧で、他産地に比べて品質が一定だと評判である。

農薬・減化学肥料栽培にこだわり、稲作から出た藁やもみ殻・糠を堆肥化した有機質肥料を使用している。実需者や消費者ニーズに合わせた安全・安心の農作物を生産することで有利販売につながっている。

販売面では、生協との契約栽培やインショップ等への直接販売がトマト売上全体の約7割を占める。また、新潟県農林水産業総合振興事業をはじめとした県補助事業や市補助事業を活用して積極的にハウス増設を行った。平成27年には、新潟県施設園芸立毛品評会において農林水産大臣賞を受賞しており、法人のトマト栽培の高い技術力は産地全体を牽引している。



写真 10 トマトハウス



写真 11 濁川トマト出荷組合目合わせ



写真 12 トマトの選別作業



写真 13 稲作の副産物を利用した自家製有機肥料

イ もち加工部門

濁川生産組合では、もち米の中でも高級銘柄として名高い「こがねもち」を栽培し、毎年 11 月から 12 月にかけて自社ブランド「阿賀の白雪餅」として白もち、豆もち、ごまもち、よもぎもちの 4 種類を製造・販売し、従業員の年間労働時間の平準化と米の高付加価値化による収益の確保を実現している。地元の消費者からも好評で、売上は堅調である。



写真 14 自社のもち加工場



写真 15 「阿賀の白雪餅」

3 地域への関わり

(1) 次世代の農業人材の確保育成

地域のモデル経営体として、農業大学校生や独立・自営就農を目指す就農候補者を研修生として 20 年間で 16 人を受入れ、次世代の農業人材を地域へ輩出している。また、普及指導センター主催の新規就農者向け基礎講座である「ニュー農業塾(稲作コース)」の塾長を勤め、技術的な視点や指導力を活かして、新規就農者や地域の若手農業者の育成を行ってきた。

(2) ビジネスモデルとしての波及の可能性

水稻やトマト等の栽培技術や経営管理、組織運営や人材育成など、地域全体を牽引する先導的な法人として地域に大きく貢献している。(農)濁川生産組合が実践する経営の複合化、働き方改革などの取組は、大規模稲作経営体の収益向上や周年雇用体制の確立に向けた優良事例として、新潟地域のみならず、県内外からも注目されており、農業のビジネスモデルとしての波及が期待される。



写真 16 視察の受け入れ

(3) 地域住民の働く場の提供

臨時雇用にあっては、地域の女性高齢者を積極的に雇用することで、地域住民の働く場を提供している。

(4) 地域社会への貢献

新潟市北区が実施する農業体験事業に積極的に協力し、地元の濁川保育園・濁川小学校(4年生)の児童を対象として、約 20 年間収穫体験・農業体験を実施し、地域児童の教育に寄与している。

(5) 環境への配慮

トマト、水稻、小松菜において新潟県エコファーマーの認証を取得し、環境に配慮した栽培方法を実践している。園芸部門では、稲作から出た藁やもみ殻・糠を堆肥化した有機質肥料を施用することで化学肥料の施用量を低減、寒冷紗による害虫の侵入防止、かん水量の調整により化学農薬の使用回数を低減している。水稻部門では、一部のコシヒカリと新之助において新潟県特別栽培農産物にも認定されており、稲わらすき込みや有機一発基肥肥料の施用等による減農薬・減化学肥料栽培を実施している。

4 今後の方向

(1) ICT 技術の活用による省力化・低コスト化

経営面積の拡大に対応するため ICT 技術を活用した一層の作業の省力化に努める。

水稻部門では、現在導入している収量コンバインに加えて、KSAS 対応の田植機やドローン

を導入し、通年の栽培管理を一貫してデータ管理する。これまで蓄積したほ場情報を、田植え時の施肥やドローンでの追肥に反映し、自動制御させることで省力化・低コスト化を図る。

園芸部門では、現在 15 棟あるトマト専用ハウスの温度管理に時間を要している。ハウス内の状態を遠隔地でモニタリングし、ハウスの開閉作業などを遠隔操作で制御できるシステムを導入し、省力化を図る。

(2)さらなる働きやすい環境の整備

他産業と比較すると職場環境にはまだ改善の余地があり、他産業から転身して就農した従業員や女性従業員から改善要望が多く上がっている。特にフレックスタイム制の導入を前向きに検討している。園芸部門は早朝や夕方の作業が多く、長時間労働になる時期がある。従業員の負担を軽減するため、朝は早めに出勤し、昼休みを長時間取得し、夕方また出勤する、といったような柔軟な勤務体系に改善していく。職場環境を客観的に見つめ直し、より働きやすい環境づくりを進めることによって、経営の維持・安定化につなげていく。

5 経営データ

(1)経営耕地面積、作物・部門別経営規模等の推移

	28 年	29 年	30 年
経営耕地面積	61.5ha	64.3ha	67.7ha
水 稻	56.4ha	59.0ha	61.7ha
トマト	17,000 m ²	17,000 m ²	19,000 m ²
その他野菜	2.5ha	2.5ha	2.5ha
餅加工	(8.1t)	(8.1t)	(8.4t)
延べ作付け面積計	60.6ha	63.2ha	66.1 ha

※あぜ面積の関係で経営耕地面積と延べ作付け面積が一致しない

(2)労働力

	労働数	うち 45 歳未満
家族または役員	4 人	3 人
常時雇用（パート含む）	14 人	9 人
臨時雇用（年間延べ雇用数）	800 人日	200 人日
研修生	0 人	0 人

(3)労働時間（1人あたり）

22 年 (前回認定時)	27 年 (今回認定時)	30 年
1,620 時間	2,000 時間	1,920 時間

6 地域の概要

新潟市北区濁川は、日本海に注ぐ阿賀野川の河口から2 kmほどの川沿いに広がる農業地帯。県内有数の施設園芸（トマト）の産地であることから、「水稻＋施設野菜」の経営体が多い地域である。平成17年には95戸あった販売農家は平成27年には73戸まで減少しており（農業センサス）、農業従事者の高齢化が進行している。しかし、当該法人をはじめ若い農業者も就農しており、JA出荷に加え、独自の有利販売（直売所、量販店、契約栽培、農家レストラン等）に取り組む農家も多くいる。

7 女性の活躍等

（農）濁川生産組合では、20年ほど前から新規就農者や研修生の受入れを行っている。女性の就業希望者も地域内で初めて受入れた。男性の方が体力や筋力など優れている部分もあるが、実際に雇ってみると比較的女性は選別が丁寧で、販売力にも優れているなど、決して農業において女性是不利ではないという考えから、現在に至るまで男女関係無く就業希望者を雇用している。

現在、常時雇用者14名のうち8名の女性が活躍している。適材適所で農作業を分担し、きめ細かな作業が得意である等の理由から園芸（施設トマト）部門を担ってもらっている。また冬場の葉物野菜は、料理のしやすさや主婦の人気など女性従業員の意見を取り入れて品目選定しており、販売促進にも貢献している。就業規則を改定したことで、実際に育休・産休を取得して職場復帰を果たした実績もあるなど、女性が活躍できる職場環境が整っている。

担い手づくり部門



【儲けることが目標ではない！
農業経営で人を幸せにし、自分達も幸せになる】

ゆうげんがいしゃ
有限会社 トップリバー
(長野県 御代田町)

1 経営の概要

農業経営者を志す若者を3年～6年間教育し、全国各地に輩出し地域農業の核として活躍させることをメイン事業としている。過去30数名の若者が全国で農業経営者として活躍しているが現時点で経営をやめた者はいない。また家族的組織経営を指導しているので、どこで独立しても、何を作ろうとも構わない。独立後に経済的拘束はしない。それが日本型の組織的家族農業経営であると考え人材育成をしている。



農産物の生産は契約栽培、販売が8割を占める。消費の動向が変化し、カット野菜の需要が高まる中で、直営農場栽培面積の50%以上を占めるレタスの販売先は加工仕向けが70%を占めるようになり、規格も生食用鮮度重視の球形8分結球から歩留まり重視の大玉、重量に変化させている。

加工用レタスは出荷規格が少なく農業経験のない新規就農者にとっても作業が容易であることから、独立就農後の主な栽培品目とし栽培面積を広げ大規模経営が可能となる。また加工用レタスの販売先と契約を結ぶことにより計画生産、経営の安定、経営の予測が容易となる。

安定供給、販売先の基準に合う作物を作るための栽培技術は常に変化を求められ、トップリバーが先駆けて試験することにより地域農業の貢献に繋がっている。

農産物の栽培において特出すべき点は次の通りである。

1) 適地適作

- ・ 出荷時期に合わせ標高別栽培圃場を選定
- ・ 出荷時期別適応品種の選定
- ・ 時期別品目ローテーション栽培（レタス、キャベツ等の組合せ）

2) 大玉レタスの栽培技術

- ・適応品種の導入（時期別優良品種栽培試験実施（大きさ、耐病性、耐寒暑性、球揃い））
- ・低温、高温期における育苗技術（トレイの選定）
- ・出荷時期別マルチの選定
- ・根張り拡大施策
 - ① 適正施肥 全圃場の土壌を診断し過剰施肥を避け有効かつ効率の良い局所施肥を実施
 - ② 分解容易な有機質+微生物資材の施用による地力強化
 - ③ 根部拡大を目的とした畝たて（白菜用マルチで行う）
 - ④ 出荷時期別植え付け技術
- ・耕種的防除の実施（作物の栽培法、品種、発生病害虫の特性、生態、圃場の環境条件を理解し行う）

（参考）表 1 作物・部門別経営規模（H30、研修生圃場分）

	作付面積 (ha)	生産量 (t)
レタス	32.7	1,509.7
サニー	6.6	112.7
Gリーフ	3.6	64.1
キャベツ	14.0	616.8
ロメイン	3.2	91.2
合計	60.1	2,394.5

2 経営の特色・成果

(1) 経営者としての考え

農業で儲かる事例が増えれば、産業としての農業の魅力が向上し日本の農業の活性化と復興につながる。

○「儲ける農業」ではない。「儲かる農業」が重要。

「儲ける」ことがトツバリバーの目的ではない。マーケットイン経営を行うことで収益・利益を得られる。そして、得られた利益（キャッシュ）をヒト・モノ・仕組み・情報等の経営資源に適切に投資することで、顧客へのさらなる価値提供に資することになる。このような顧客起点での利益（キャッシュ）の好循環が「儲かる農業」の主旨である。

利益を上げるのは自分と自分の周りの人を幸せにするため。そして、各々の地域で幸せになってもらうことで、日本の農業全体が幸せになる。

○農と農業は別物（農家・農業者・農業経営者）。農業はビジネス。ビジネス感覚を持たない農家は農業経営から離脱していくしかない。

少子高齢化の進行により、次世代が地域農業を支えるためには例えば、100 の耕作面積を 100 人（1 の耕作面積を 1 人）でやっていたものを、耕作面積 80 を 10 人でやらないといけな

くなる。そうすると1人では経営が回らないので、人を雇用しなければならない。ところが、大規模農業経営の知識や経験（ノウハウ）がないと、耕作面積が一定規模以上になると生産・販売コスト等のバランスが悪くなり儲からなくなる。よって離農せざるを得なくなる。「儲かる農業」を実現するためには「大規模農業経営ができる人材」の育成が大前提となる。

そもそも「儲ける」ことを経営の目的にしてはいけない。経営の目的の対象は大きく分けて三つある。一つ目は「従業員」、二つ目は「お客様＝実需者（消費者）」、三つ目は「社会」である。この三つの対象の「お悩み」を解決し、実需者が幸せになることに貢献することで、結果的に利益が得られる。儲けである利益は目的ではなく、価値を提供した結果得られる果実なのである。

○トップリバーの成長

トップリバーがこれまで持続的に成長できたのは、下記のストーリーを常に考え続け、実践し続けてきたからに他ならない。

「経営目的→経営目標→打ち手（経営の手段）の秀逸な連鎖→顧客への価値提供→収益・利益→ヒト・モノ・仕組み・情報等の経営資源への有効投資→人材の成長、業務の効率化等による打ち手（経営の手段）の更なる秀逸な連鎖→顧客への一層の価値提供→収益・利益の一層の向上→好循環のスパイラル」＝持続可能な農業の実現 当社はまだまだ未熟ではあるが10年程前からSDGsに即した考えの取り組みを行っている。

逆に言えば、経営目的にそぐわないことは一切やらない（利益が出ないからではない）。または、やったとしてもそぐわないことが分かった段階で止めてきた。トップリバーの経営は、「目的→目標→手段」のストーリーにおいて、常に一貫性がある。【人が喜ばない経営は継続しない】これを根本とした経営方針が持続的成長につながっているのである。

○人を大切にする

農業は、人（従業員、お客様）を大切に思い幸せにできれば、結果として自分も儲かり、繁栄する産業である。お客様を幸せにするためには、まずは従業員が幸せでなければならない。従業員が幸せであれば、すべてにおいて好循環が生まれる。従業員が幸せであるためには、従業員が良い職場環境（設備等のハード面と人間的側面のソフト面）で仕事に従事し、仕事に「誇り」と「やりがい」を感じるとともに、労働に見合った対価（給料）を受け取れることが重要である。これを実現するためには、農業雇用学の実践が肝となる。

農業雇用学とは、地域農業が継続するために汎用性の高い雇用を創出し、定着化を図り、育成するプロセスのことをいう。つまり、①どういう条件で働いてもらうか、②入社してくれた人にいかに長く働いてもらうか、③働いている人達にいかに成長してもらうか、の三つが基本になる。農業雇用学の実践により、非正規従業員が正社員と同じように積極的な勤労意欲を持つことができれば生産性が上がり、結果として利益につながる。利益が出る（儲かる）ことで非正規従業員や正社員の労働に見合った対価（給料）を支払うことができ、非正規従業員を正社員に転換することや職場環境の更なる改良、新たな人材の雇用が可能となり事業規模拡大ができる。従業員を幸せにするためには、まずは農業雇用学の実践を軸とした循環型農業の実現が必要不可欠である。

自分が幸せになるためには、まずは相手を幸せにすること。つまり、常に「人（相手）起点」で考えることが重要である。

「人（相手）起点」で考えるとは、人（相手）の立場に立ち、人（相手）目線で、人（相手）が何を考えているかを汲み取り、どうなれば人（相手）が幸せになれるかを考えることをいう。

○いつも感謝の気持ちを忘れない。

どんな分野でもそうだが、人は一人では何もできない。多くの人の協力を得て、支援を得て、アドバイスを得て、物事は達成される。そのことを忘れて、いい気になっていたのでは次に誰も協力してくれない。農業にとって、特に人を雇って行う大規模農業にとって、人の協力を得られないのは死活問題である。いつも感謝の気持ちを忘れないことが大切なのである。

いい野菜はいい畑なくしてはできない。特にトップリバーの場合、いい畑とは、たまたま与えられたものに過ぎない。別の畑を与えられていたら、違った結果になったことも十分考えられる。そこに気づかず、自分の実力と勘違いしたのでは、独立したときに大変な失敗を犯しかねない。いい畑は自分の努力（経験）で作るものである（悪い畑であったとしても、自分の努力で出来る限りいい畑にしなければならない）。

いい会社（チーム）には必ず「貢献に対する感謝の気持ち」が溢れている。会社（チーム）から従業員（メンバー）が得られる報酬（給料・ボーナス等）にはさまざまなものがあるが、「貢献に対する感謝の気持ち」は、とりわけ大きな報酬になる。人は誰かに何かを貢献をして「ありがとう！」と感謝されることで幸福感を感じ、「もっと貢献したい」という気持ちが強くなっていく。「貢献に対する感謝の気持ち」が従業員（メンバー）にとっての働きがいになり、良い人間関係を育み、助け合いの精神と自発性・創造性につながっていく。



（早朝収穫風景）

○会社組織は逆三角形

経営者は一番下で従業員（家族）を支える存在である。最終的には責任をとることを前提に、従業員に「すべて任せる」ことが大切だと思う。上に立つ者は、会社（人）を想い、従業員、生産者、お客様等に対し真摯に向き合い親の気持ちで付き合うこと

- ・経営者は、社員のためならば休まずに動く（体だけでなく心が重要。常に想う気持ち）
- ・経営者が使える会社の経費は経営者のものではない。会社を支えるみんなのものである。

経営者は会社の経費を経営に有効なものに使う権限を持っているだけである。個人資産は残しても良い。しかし、会社が必要とするならばいつでも輩出する心構えで貯めるべき。

人起点で考えれば、会社組織は経営者を頂点としたピラミッド型ではない。また、経営者は会社組織の所有者でもない（会社組織を私物化してはならない）。経営者は常に従業員（家族）を支える存在であり、会社組織は従業員を始めとして会社を支えるみんなのものである。

○「水戸黄門システム」で親子を増殖させていく。

トップリバーでは「家族の絆」というものを大事にしながら、親として彼らが独立した農業者・農業ビジネスの経営者として成功し、儲かる、幸せになることを目指している。つまり、「家族的組織農業」を作っている。これを水戸黄門が全国を行脚し民百姓を大事にする思想を広げていった仕組みになぞらえて私は「水戸黄門システム」と呼んでいる。

トップリバーの人材育成の基本は「農業をやりたい」という強い意志を持った若者を「家族」として受け入れるというもの。そして、「親」の立場の経営者が従業員を育てて独立させること、それがトップリバーの人材育成である。



一般的に言って、「農家」は「つくる技術」を他人に教えたがらない。しかし、トップリバーは、あらゆる情報を共有し、生産のノウハウを包み隠さず教える。さらに、「生産技術」だけでなく、これから農業経営をしていく上で必要不可欠なビジネス感覚、すなわち「販売学」まで子供たちに伝えていく。そういう子供たちが全国に広がり、彼らがまた親として子供を育成していく「水戸黄門システム」がうまく循環するようになると、日本の農業は変わり始めるに違いない。だが、人材育成にマニュアルはない。農業は土づくりである。土づくりは人づくりでもある。そして、人づくりが日本の農業の復興、復権につながる。

人を採用する際に重要なことは、能力だけではなく農業に対する志とやる気、そして農業に向き合う姿勢・考え方である。組織の和を乱す人は論外である。真摯に取り組む姿勢があれば能力は問わない。人材の能力レベルを高い順に金・銀・銅・鉄とするならば、採用してから鉄を銀にすることは可能である。しかし仕事に対する考え方、取組み姿勢に問題がある場合、採用してから変えることは至難の業である。

少子高齢化の影響で、高齢化した農家がものすごい勢いで農業をやめている一方、人手不足はより一層深刻の度合を増している（人手の取り合いは今後より一層激しくなる）。そのような中、新たな就農者を育成していかなければ、日本の農業は衰退していくばかりである。

その際、一番問題になるのは「我々の様に、若い且つ優秀な農業生産者」を育成する「親」となる人が少ないという事である。彼らを育てる「親」が少なければ「子」もまた少なくなるのは当然である。トップリバーは社員を次の世代の「親」として日本中に広めることを使命と考え、日々さまざまな取り組みを行っている。以上の様にトップリバーと言う会社は自社の為だけでなく、全国に若い優秀な、そして地域農業の核になれる人材を育てている全国で数少ない農業生産法人だという自負を持ちながら担い手育成をしている。

トップリバーの人材育成は企業的担い手育成では無く、家族的担い手育成であるから独立者は全国どこで就農しても問題なく、トップリバーからの資本業務提携等の拘束はない。

○収益性等

単価の上下動が激しい品目（葉物野菜）であるが、契約販売等の推進により安定した収益を確保している。

契約というと販売という言葉が最初にくるイメージですが、今、日本の加工業務用野菜が輸入から切り替えにくい大きな要素は、「生産者に契約栽培の指導」が徹底されていないからである。加工・業務用野菜が大きな話題になって10数年たった現在でも当社が農畜産業振興機構から高い評価を頂いているのは、生産者に「契約栽培・契約販売」のノウハウを指導しているから。社員の若い担い手に「契約栽培方法」を徹底的に指導しているので当社は安定した収益を上げることができている。このような指導を担い手に指導できるのは（しているのは）当社だけかもしれない。このノウハウを全国の生産者に広めるため無料でセミナー等を開催し普及活動の取り組みをはじめている。



(加工業務用規格についてパイヤーを招いて説明会開催/毎年5月頃)



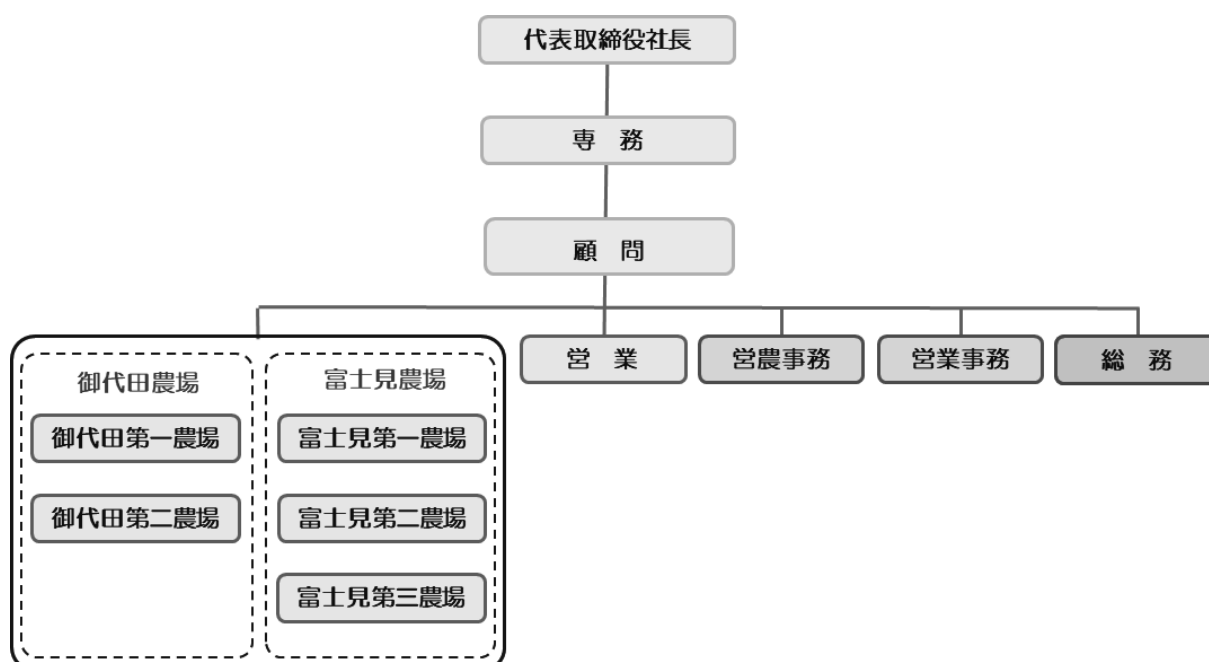
(加工用レタス)

(2) 部門の特徴的な取組

グループ制、リーダー制、責任能力制などは当社が創業時より実践し試行錯誤しながら今日まで発展させてきた。一般企業においては当たり前であるが、農業界では異例の取組だったと思う。10 年程前に「カンブリア宮殿」でこの制度を紹介したことから弊社の取組に関心をお寄せいただき、数多くの視察、講演などを行ったことから今では多くの農業経営者（組織）が制度を導入するに至り、非常に嬉しい成果を得ることが出来た。

○農場長、副農場長、研修生社員の 3 段階に割り振る。

- ・農場長：数人の社員とパートさんの責任者として全ての管理を任される（数字責任、圃場管理、部下の管理・連絡、会社からの重要な指示等全て）。独立を希望する若者は農場長を経験してからの独立を望む。なぜなら実践的シミュレーションを経験できるからである。
- ・副農場長：次年度の農場長候補。農場長の代理としてパートさんや後輩に作業方法等を伝え、グループ全体の作業を把握し効率よく行う立場になる。農場長は多忙であり、農場長自身が立場に慣れていない事も良くあるため、副農場長がグループ全体に大きな影響を与える立場となる。学びの中で一番個人の能力に差が出る立場でもある。
- ・研修生社員：1 年 2 年生が多くいろいろな事を学ぶ立場である。トップリバーは高校卒から 30 代まで学びに来ますので体力的、能力的な差があり、教育には「共通教育と個人教育」の両方が必要となる。特に最近は一般的な常識を知らない若者が多い事は当たり前になってきた。しかしそんな彼らをいかに学ばせるか、成長させるかがトップリバーの「環境」が整っていると評価される所以である。当社は世間からの評判・評価以上の教育を若者に指導していきたいと思う。



○御代田農場・・・2019 年は二班体制。2019 年の計画は下記の通り。

※2018 年の出荷箱数は御代田農場全体で 147,800 ケースである。

御代田一班：面積=1460a、箱数=86,700 ケース。

御代田二班：面積=1444a、箱数=82,000 ケース。

○富士見農場・・・2019 年は三班体制。2019 年の計画は下記の通りである。

※2018 年の出荷箱数は富士見農場全体で 144,700 ケース。

富士見一班：面積=1131a、箱数=53,900 ケース。

富士見二班：面積=1268a、箱数=63,000 ケース。

富士見三班：面積=616a、箱数=30,000 ケース。

直近一年間では昨年の秋に 2 名、4 月に 10 名の若者が入社した。この若者をいかに教育するかは毎年若干方針が違います。ほとんどの年は（過去には例外もあったが）本社のある御代田農場で 1 年間研修させるが、今回は大人数であるため御代田農場（2 つの班）以外で学ぶ以外に、地元卒業生や富士見農場に 1 ケ月単位で研修させている。アパート代含めいろいろの面での経費の負担は大きいですが、自分の子供同様に外での研修も人材育成には必要である（昔の言葉に「古（いにしえ）は子を易（か）えて之を教う」とある）。トッピーバーは子供（担い手）を育てるには「時間とお金」そして「環境と心」が必要だと考え実践している。

(3) 支援

○担い手支援等

「農業経営者サポート総合事業」の経営戦略会議メンバーとして全国の相談に対し助言を行っている。また同事業の専門家として平成 30 年度中に研修講師を 2 会場で実施し 53 名の若手農業者等に経営発展のポイントをアドバイスするとともに 2 経営体の個別相談にも対応した。

○卒業生の支援

当社はこせがれ研修修了生を除いても 20 数名が全国で農業経営をしている。勿論レタスだけでなく果樹・米・苗等の各分野で活躍しており売り上げも 20 億円以上の実績がある（ここでも他社との大きな違いは、この売り上げに対し当社のリベートは 0 円）。

人材育成の基本は日本人的親子論だと思っている。

当法人は独立時に必須とされる「土地・生産する農産物・販売先等」を紹介しており自分で収集した情報と比べより良い条件を選択出来る環境になっている。

また当社に出荷してくれる若者（契約農家）には農業機械の譲渡や、金融・資材・農薬・種などの購入も全て直接取引出来るよう取り計らっている。その他、栽培技術指導だけでなく会社主催の勉強会の参加、各種情報、ICT システムの共有など個人では難しい事案も全面的にバックアップしている。

3 地域への関わり

○遊休農地の減少

現在トップリバーでは会社保有の圃場は一枚も存在しない。なぜなら我々は地主さんから農地をお借りし、身近な活動を通して地域に貢献する事が目的であるからだ。また生産した農産物は消費者の方々にも喜んで頂いているので「三方良の精神」を実行中である。



○地主さんとの交流

地主さんを会社で企画するイベントにご招待しコミュニティの場を提供することにより他所から来た若者も自分の孫のように気にかけていただき、素晴らしい交流が生まれている。



○地域雇用の拡大

様々な希望に合わせた労働条件を整備し、多様な働き方に対応した雇用を創出。潜在する労働力の活用に取り組んでいる（20代～80代。人数は40名ほど）。パートさん達は得た報酬で地元での消費・納税に貢献している。

○地元での消費・納税の意識

面積拡大等により地元での消費金額が増大。地元経済の活性化に寄与。トップリバーや卒業生の売上げを増やす事により少しでも多く納税する努力を会社として推進している。

・持ち家の推進

資金を借入、自分の家を建て、地域に根差すことにより近所付き合いが充実し、地元からの信頼される農家となり、周囲の農家からも認められる。生活の基盤をいち早く築くことにより家族も安心することが出来る。

○その他経済振興の他、祭りや伝統行事への参加、地域におけるスポーツの振興、こどもを守る安心の家としての防犯活動、学生の職場見学、農業インターンシップの受け入れ等の教育も積極的に行っている。



（県無形民俗文化財寒の水）

4 今後の方向

○臨機応変能力を磨く事

「固定観念、常識、慣習に縛られないこと」つまり、既存の農業の方法論に縛られないこと。与えられたことだけでなく、人の裏をやれるようになることが大切である。発想の転

換を図り、独自の発想を捻り出す機会を増やすことで臨機応変能力は磨かれる。

・トップリバー躍進の原動力の一つは「ど素人集団」だということである。

一般的に閉鎖的市場において改革を実践し、新たな道を切り開くのがしばしば外部からの参入者であるように、私たちは「ど素人」だからこそ、従来の農業の方法論に縛られることはなかった。従来の市場取引ではなく、「契約栽培」・「契約販売」をビジネスの中心にしたのも、私たちに地縁、血縁的なしがらみや昔からある農業の常識を持っていなかったことが大きい。世の中で常識とされていることが、いつでも正しいとは限らない。外部環境が変化すれば、従来のやり方が通用しなくなることもあるが、より効率的な方法が見つかることもある。

目的の実現につながる手段であれば固定観念、常識、慣習に縛られる必要はない。むしろ、これまでのやり方を疑い、何か別の方法で顧客の価値創造につながり、コスト削減につながることはないかを徹底的に考える。

物事には必ず二面性がある。例えば、状況によっては強みに見えることもあるし、弱みに見えることもある。同じく、状況によってはチャンスに見えることもあるし、リスクに見えることもある。物事を一方からだけ見るのではなく、必ず両面から見るようにするのである。

○自ら情報を収集し学び続けること

若い時は自分から情報等を取りに行く。年をとると過去の経験・情報のみで活動してしまう。また、過去の成功体験に執着しがちであるが若い頃に色々と学び、実践し、成果を出した人は、年をとっても人が寄ってきて新しい情報を自然に得る事が出来る。

知識や経験（成功体験や失敗体験）そして得る情報が多ければ多いほど、他者が発信したメッセージから受け取れるものは多くなる。逆に、知識や経験（成功体験や失敗体験）や得る情報が少ないほど、他者が発信したメッセージから受け取れる量も質も少ないし、他者に伝えることもできない。

今後のトップリバーは時代に勝ち残れる人材を育成しなければならない。その為にも上記に書いた事を含め、日本一の「農業経営者人材育成法人」であり続ける事を目標に最大限努力します。

5 経営データ

(1) 経営耕地面積、作物・部門別経営規模等の推移

	28 年	29 年	30 年
経営耕地面積	92.54ha	95.08ha	123.05ha
延べ作付け面積	196.90ha	202.30ha	260.88ha
レタス	139.80ha	136.90ha	135.50ha
キャベツ	57.10ha	65.40ha	53.50ha
その他	0 ha	0 ha	71.88ha

(2) 労働力

	労働数	うち 45 歳未満
家族または役員	3 人	1 人
常時雇用	38 人	34 人
臨時雇用（年間延べ雇用数）	39 人	14 人
研修生	12 人	12 人

(3) 労働時間（1 人あたり）

29 年 (今回認定時)	30 年
2,332 時間	2,120 時間

6 地域の概要

御代田町は長野県東部に位置し、浅間山の南麓に広がる高原の町である。北に活火山浅間山を有し、南西に緩やかに傾斜した標高 700～1,000m の地帯に農地が広がっている。

東西 9.5 km、南北 13.8 km、面積 58.78 km² で山林原野が約 60% を占め、農地は約 20% を占めている。気候は準高冷地に属し、夏は冷涼で昼夜の寒暖差が大きく、冬の寒さが厳しい。年間降水量は約 1,000mm である。地質は火山灰土壌のため干害を受けやすく肥沃とは言えない。しかし、夏の冷涼な気候を生かした薬物野菜の生産が盛んでレタス、キャベツ、白菜などの高原野菜の産地となっており農業粗生産の約 8 割を担っている。



7 女性の活躍等

営農部門の女性正規社員は1名、パートアルバイトは9名（R1年5月）在籍。

女性社員については『力』という補えない部分について大型特殊免許を取得し作業機のオペレーションを行うよう指導している。産休休暇、育児休暇、介護休暇の制度を整備し休職後、復帰しやすい環境を整えている。法定外の措置としては育児介護に係わる有休取得を2時間単位とし、場合によっては短時間正社員として就業を継続出来るよう就業規則に『2時間単位の有給休暇取得制度』『短時間正社員制度』を制定した。また地域の埋もれた短時間の労働力を活かす取組として子育て世代、中高年女性を積極的に登用している。



担い手づくり部門



～ 農業は命の源 ～

ゆうげんがいしゃ やまぐちのうえん
有限会社 山口農園
(奈良県 宇陀市)

1 経営の概要

(1)事業内容

創業者である現在の会長は、安全で安心な野菜を消費者に食べてもらい、水源となる下流のダムへは安全な水を流すとの思いから、有機栽培には強いこだわりを有している。そのため、有機 JAS 規格が制定された平成 12 年にいち早く有機 JAS 認証を取得し、生産を主にハウスの軟弱野菜に絞ることで、有機野菜の安定生産に成功した。

平成 17 年には、現会長が個人事業で行っていた有機農業を組織的に分業して行うため、山口社長が当時働いていた会社を退職して、会長や現常務とともに有限会社山口農園を設立した。法人設立前はハウス 21 棟での経営であったが、法人化後 5 年で 83 棟にまで拡大し、現在も順調に規模拡大が進んでいる。ハウス栽培のため周年出荷が可能になり、安定出荷が難しい有機野菜を安定的に供給できることで取引先は増加し、現在は約 70 社と取引が行われている。



山口農園で生産される軟弱野菜やハーブ類

また、高齢化が進む地域農業の担い手となるべき研修生を積極的に受け入れ、農業の活性化をはかりたいとの思いから、平成 22 年には、奈良県から委託を受けた公共職業訓練カリキュラムを行う「オーガニックアグリスクール NARA」を開校した。農業関連に雇用就農及び新規就農するうえで、農業現場で通用する人材育成を目標とし、6 ヶ月コースで学科 139 時間、実技 560 時間の計 699 時間の訓練を行っている。さらに、有機農業による独立自営を目指し、山口農園とともに有機農産物を販売していきたいと考えるスクール卒業生には、2 年程度の実践研修を継続し、独立への各種支援も行っている。こうした取り組みにより、研修卒業生が独立し、平成 25 年に山口農園グループが発足した。

また、同じ平成 25 年には代表権交代が行われ、創業時の社長は会長となり、現社長が代表取締役となった。その後、平成 28 年には攻めの農業実践緊急対策事業によりハウスを一挙 49 棟増設し、平成 29 年には産地パワーアップ事業により自動包装機 3 台を導入するなど、経営の発展拡大は着々と進められ、現在の経営規模（経営面積 10.5ha、所有ハウス 165 棟）に至っている。

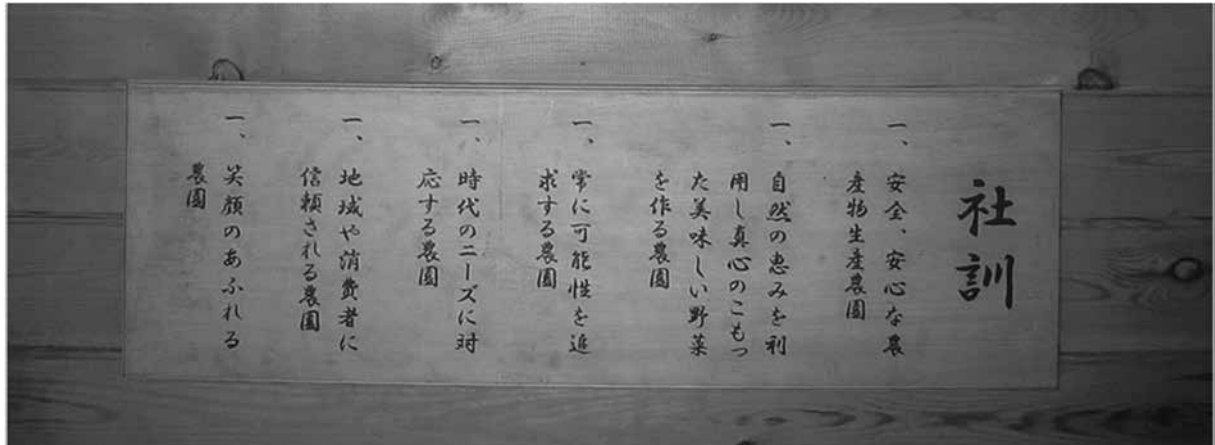
表 1 経営耕地面積（H30）

	田	畑	計
所有地	0ha	0ha	0ha
借入地	8.2ha	2.3ha	10.5ha
計	8.2ha	2.3ha	10.5ha

(2)経営理念（山口農園ホームページより抜粋）

一般的には経営理念という表現を使っているところもありますが、山口農園では「社訓」をもって経営の支柱としています。山口農園の社訓は、農業をおこなう上で企業として長期的な価値観や存在理由を体現するものです。

「社訓」によって、企業は長期的な目標を明確にでき、社員は働く目的を共有できるようになるのです。



一、安全・安心な農産物生産農園

昨今の中国製品の汚染問題。今ほど食の安全が叫ばれながら消費者の皆様の中々届かないのが実情です。山口農園は常に消費者の皆様には安全で安心な農産物を生産し、お届けする農園であることを目指します。その立証として平成12年10月からJONA（日本オーガニック＆ナチュラルフーズ協会）から有機JASの認定を受けております。

一、自然の恵みを利用し真心のこもった美味しい野菜を作る農園

伊那佐山の間部部に位置する山口農園は、農産物を生産する上での最も大切な水源を、伊那佐山の恵みである湧水を活用し、真心のこもった美味しい野菜を作る農園であることを目指します。

一、常に可能性を追求する農園

日本の有機農業のあり方を常に模索し、新たな事業に挑戦し、会社として、個人として常に可能性を追求（新規事業の開拓）する農園であることを目指します。

一、時代のニーズに対応する農園

我々を取り巻く外部環境、マーケット環境はめまぐるしく変化しております。時代の、そしてマーケットのニーズに迅速にマッチした対応ができる農園であることを目指します。そのために柔軟な組織作りをおこなっていきます。

一、地域や消費者に信頼される農園

農業は地元の、地域の協力なくしてはなりたちません。地域イベント等にも積極的に参加し、地域の皆様に喜んで頂け、貢献できる企画を立案（直売所の設置 H21.3月より）し、地域や消費者に信頼される農園であることを目指します。

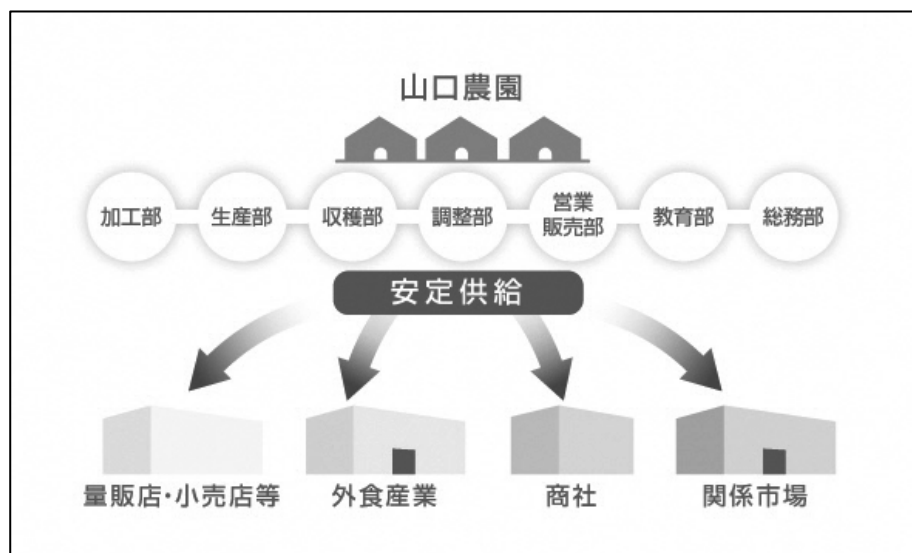
一、笑顔のあふれる農園

「職場に笑顔があふれる」会社経営を行う上での原点です。そんな雰囲気の中、会社の目標に向かい一人一人が日々邁進する。笑顔のあふれる農園づくりを目指します。

(3) 組織構成

山口農園では、7つの部門による完全分業化システムを採用しており、常に欠品なく生産し出荷できるシステムを目指し、「計画生産・計画販売」を実践している。

役員は社長以下4名、常時雇用10名、パート等42名、研修生2名の計58名が従事している。(H30)



山口農園の完全分業化システム



生産部



収穫部



調整部



営業販売部



教育部

2 経営の特色・成果

(1) 有機農産物の生産に特化

① 生産・販売の概要

山口農園で生産される農産物は、すべて有機 JAS 認証を受けており、周年を通して軟弱野菜とハーブ類を生産・販売している。

軟弱野菜としては、ミズナ、コマツナ、ホウレンソウ、ルッコラ、シュンギクを主体に他にシロナ、大和まな、ワサビ菜、チンゲン菜、ツルムラサキ、ベビーリーフ等を生産・販売している。

ハーブ類としては、主にクールミント、スペアミント、ペパーミント、アップルミント、パイナップルミント、タイム、ローズマリー、パセリ、イタリアンパセリ、フェンネル、ロケットサラダ、ディル、バジル、レモンバーム、チャービル、セージ、コリアンダー、マジョラム、クレソン、レモングラス等を生産・販売している。

表2 作物別経営規模 (H28)

	作付面積	生産量
ミズナ	4.74ha	59.0t
コマツナ	4.67ha	52.9t
ホウレンソウ	4.31ha	25.0t
その他	9.82ha	57.4t
合計	23.55ha	—



事務所周辺のハウス群



生産量・販売額1位のミズナ

生産された野菜は、有機 JAS マークが印刷されたラベル付きの専用袋に入れられ、取引先へと出荷される。有機野菜を安定的に出荷しているという実績から取引先の評価が高く、慣行栽培で生産された物と比べ、高単価（奈良県もしくは大阪府中央卸売市場奈良県産と比べ、ミズナ約 2.6 倍、コマツナ約 1.9 倍、ホウレンソウ約 1.5 倍等）で取引されている。主な商品については、以下の写真のとおり。



ミズナ



コマツナ



ホウレンソウ



シュンギク



シロナ



大和まな



ワサビ菜



チンゲン菜



ベビーリーフ

ハーブ類

② 有機栽培のポイント

収量が不安定になりやすい有機栽培において、内部規定として栽培管理マニュアルを作成し、生産管理に特化した生産部が取り組むことで、安定供給を可能としている。とくに重要となる肥培管理や病虫害対策については、自社生産した完熟たい肥を土壌診断結果に基づき適正な施用に努めることや太陽熱消毒・防虫ネットの使用など農薬に頼らない防除対策に力を入れている。



牛ふん等を主体としたたい肥製造



完熟したたい肥を肥料として散布



太陽熱消毒（地面をビニールで密閉し、太陽熱で高温処理することにより病虫害や雑草を駆除）



害虫侵入防止のための防虫ネット



問題となっている害虫被害



UVカットフィルムを使った害虫対策試験

③ 調整作業を合理化

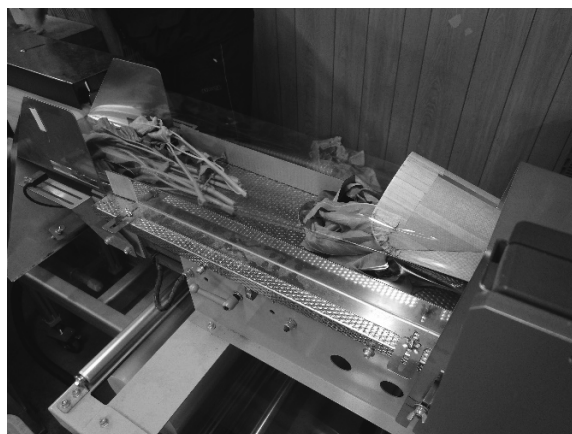
自動包装機を導入するまでは、個々に調整作業（計量～袋詰め）を行っていたが、調整作業が出荷量増加の制限要因となり取引先の需要に応えきれなかった。そこで、平成 29 年に自動包装機 3 台を導入して 3 つのラインを設置した。作業者は、計量や成形に専念できるため効率が大幅に向上し、超過勤務の縮減や規模拡大の実現につながった。



完全手作業で行われていた当時の調整作業は、複数の動作が混じることで効率が悪い



作業者は計量、成形し、レーンに乗せる



左から右へ運ばれ、自動的に袋詰め



袋詰め後は専用の箱に詰めていく



一日に処理できる箱数も大幅に増加

(2) 農業の担い手づくりに優れた実績

① オーガニックアグリスクール NARA の運営

平成 22 年に奈良県から委託を受けてスタートした公共職業訓練施設「オーガニックアグリスクール NARA」では、6 ヶ月コースのカリキュラムで行われ、毎年上・下期各定員 15 名で募集が行われる。受講対象は、農業関連に就職及び就農を希望する者となっており、県外からの希望者も多い。

6 ヶ月間で訓練時間総合計 699 時間（学科 139 時間、実技 560 時間）の研修を受講するが、実技では生産、収穫、調整、販売等の農業従事に必要な内容が盛り込まれている。

表 3 アグリスクール研修修了生の農業従事状況（修了 3 ヶ月後のアンケート結果より）

	H26 年	H27 年	H28 年	H29 年	H30 年
研修生の人数	19	25	22	19	21
うち、修了 3 ヶ月後農業に従事している者の人数	10	19	18	9	16
うち、離農者の人数	2	2	2	3	1



14 期生との集合写真



配送用の保冷車にも研修生募集のPR



生産実習



収穫実習



調整実習

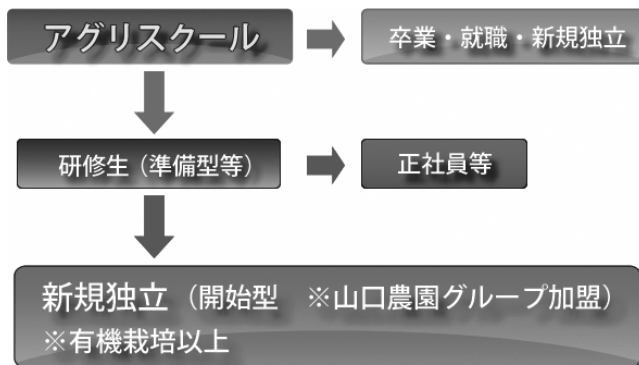


イベントでの販売実習

② 独立自営を目指す就農希望者の育成と支援

オーガニックアグリスクール NARA では若い担い手を育成することを一つの目的としているが、独立して栽培ができるようになって、地元との調整や販売先及び労働力の確保がネックになり、収入を上げ生活をしていくことは困難な場合が多く、農業をやめてしまう事が少なくない。

このため、山口農園では、独立自営就農や正社員としての雇用就農を目指すスクール修了生に対し、2年間の実践研修を実施している。独立後に山口農園グループとして新規就農を希望する者には、土地の斡旋、行政との橋渡し、栽培や施設導入等の技術提供、さらには独立後の販路まで支援し、研修や営農に集中できる環境を用意している。山口農園とともに有機農産物を出荷販売するグループ員は9名となっている。



山口農園の担い手育成スキーム



山口農園グループと会社スタッフ



研修生や従業員のための寮も整備



独立後のハウスを準備する研修生

③ 多様な研修受け入れ

山口農園では、ほかにも多様な研修受け入れを行っている。就農希望である県内高校生の課題研究教科（進路に応じた自主的な体験学習）として、週3日で10ヶ月間の研修を受け入れたほか、農林水産省や日本政策金融公庫職員の研修を引き受けた実績（本省1ヶ月×2名、農政局と公庫1週間各1名）もある。



研修中の高校生(中央)



たい肥製造を研修中の農林水産省職員

(3) その他の取り組み

① 加工部の取り組み

加工部では、食品加工などの6次産業化に取り組んでおり、山口農園で生産しているホウレンソウや奈良県の伝統野菜である大和まなを使用した「大和ぎょうざ」などの加工品を開発している。平成30年には、大和まなの粉末パウダーを使用した「農家のたっぷり野菜カレー」を開発。これらの加工品開発により、収益性の向上のみならず、自社のPRアイテムの一つとして販路拡大につなげている。



レトルトカレーをイベントで販売



FOOD EX JAPAN にも出展

② 観光農園の経営

有機農業・有機野菜がなぜ安全・安心なのか、なぜ必要なのかを体験を通じて理解を深めてもらい、有機農業・有機野菜を普及していくことを目的に、収穫体験等を積極的に受け入れている。



ミズナの収穫体験



オクラの収穫体験

3 地域への関わり

① 地域の担い手として重要な役割

宇陀市内の2地区（伊那佐地区、上井足地区）において、人・農地プランの中心経営体に位置づけられており、地域の有力な担い手として、地域の農業振興や遊休農地の解消などに大きく貢献している。中山間地域等直接支払制度の集落協定においても、営農継続が困難となった農地の引き受け手と位置づけられており、耕作放棄地の発生防止に大きく貢献している。

また、山口農園グループとして独立自営する新規就農者たちも、人・農地プランの中心経営体として位置づけられており、高齢過疎化が進む宇陀市において、どの地区でも貴重な担い手となっているため、地域の中でも山口農園の担い手育成は非常に評価されている。

② 地域社会への貢献

宇陀市内の学校給食では、以前軟弱野菜の地元供給が全くなかったが、山口農園が供給に取り組んだことで、現在では軟弱野菜の地元供給率100%となっている。また、食育活動として、地元小学校で農業に関する勉強会の講師も行っている。

また、宇陀市産農産物のPRのための農業祭への出店、地域へ若者を呼び込むために農園での婚活パーティーの開催などを行っている。市所有の観光農園の活性化協会の委員も務めており、イベント開催への協力等を行っている。



集落協定の共同作業に参加

4 今後の方向

研修後、独立自営就農したグループ員の増加と規模拡大により生産量が年々増加していることで、販売部門の規模が拡大している。これからも、アグリフード EXPO 大阪への出展等の生産物の PR や営業などにより販路拡大を推進していくために、5 年以内をメドに販売専門の子会社設立を目指している。

研修卒業生が独立就農した京都府和束町とは、(一財)和束町活性化センターとパートナーシップ協定を結び、センターが所有するハウスで栽培した有機野菜を山口農園ルートで農産物流通を行うほか、近隣の曽爾村で就農した研修修了生は、就農後グループに参加し、グループのエリア拡大を段階的に図っており、将来的には有機栽培ネットワークの全国展開へとつなげていきたいと考えている。

また、ベトナムからの技能実習生 2 名を 3 年間 (H26.9～H29.8) 受け入れた経験を活かし、海外進出も構想している。



アグリフード EXPO 大阪にも連年出展



ベトナムからの実習生

5 経営データ

(1) 経営耕地面積、作物・部門別経営規模等の推移

	H27 年	H28 年	H29 年
経営耕地面積	10.5ha	10.5ha	10.5ha
ミズナ	4.4ha	4.7ha	3.8ha
コマツナ	4.2ha	4.7ha	3.8ha
ハウレンソウ	3.6ha	4.3ha	4.2ha
その他	7.4ha	9.8ha	10.5ha
延べ作付面積計	19.6ha	23.5ha	22.3ha

(2) 労働力

	労働数	うち 50 歳未満
役員	4 人	2 人
常時雇用	10 人	10 人
臨時雇用（年間延べ雇用数）	5,510 人	1,820 人
研修生	2 人	2 人

(3) 労働時間（1 人あたり）

H23 年 （前回認定時）	H28 年 （今回認定時）	H29 年
2,400 時間	2,200 時間	2,176 時間

6 地域の概要

(1) 宇陀市の位置と地勢、気候

山口農園がある宇陀市は、奈良県の北東部に位置し、北は奈良市、山添村、西は桜井市、南は吉野町、東吉野村、東は曾爾村、三重県名張市に接して、市の面積は 247.50 km²（平成 26 年全国都道府県市町村別面積調において 247.62 km²から変更）に達し、奈良県全体の 6.7%を占めている。

近鉄大阪線によって、京都・大阪方面や名古屋・伊勢方面と結ばれており、また、大阪方面から宇陀市への自動車によるアクセスについては、最寄りの IC である名阪国道針 IC と大阪・松原 JCT（西名阪自動車道）とが約 1 時間で結ばれる距離にある。

また、宇陀市は大和高原とよばれる高原地帯に位置しており、一定の平野部を有しているものの、山間部にも集落等が点在している。土地利用の状況は、山林が全体の 72%を占めており、宅地は 4%弱であり、市全域が過疎地域に指定されている。

気候は、内陸性気候であり、冬は季節風の影響を強く受けるため寒さが厳しい一方で、夏は冷涼で過ごしやすい。降水日数も多く、年間降水量は約 1,500mm となっている。

(2) 宇陀市の農業

総農家数は 1,997 戸で、うち販売農家数が 1,196 戸である。販売農家の内訳では、主業農家 92 戸、準主業農家 214 戸、副業的農家 890 戸であり、販売農家における主業農家の割合は 7.7% と県全体の 13.0% に比べ低い。農業経営体として法人化（農事組合法人＋会社法人）しているのは 11 経営体で、県全体 89 経営体の約 1/8 となっており、市町村別で見ると 3 番目に多い。

農業従事者の平均年齢は 60.1 歳（県全体 59.4 歳）であるが、基幹的農業従事者でみると 70.3 歳（県全体 68.7 歳）であり、担い手の高齢化が深刻な状況となっている。

総耕地面積は 1,850ha と県全体 20,500ha の 9% を占めるが、耕作放棄地面積は 505ha と市町村別では最大であり、県全体の約 14% となっている。（以上データは 2015 農林業センサス）

平成 29 年農業産出額（推計）合計は 31.1 億円であり、その内訳は野菜 11.2 億円、米 8.2 億円、肉用牛 4.8 億円と続く。なお、山口農園がたい肥製造に使用している牛ふんは、市内の肉用牛農家のものである。



7 女性の活躍等

令和元年 5 月現在、女性としては、総務部門を担当する取締役を筆頭に、2 名の正社員、18 名のパート職員及び 8 名のシルバー人材が、山口農園の仕事に従事しており、臨時雇用を含む雇用の半数が女性である。このように女性が多い背景には、女性が働きやすい環境整備（執務環境整備、作業環境改善、柔軟なシフト制の導入等）により、女性が活躍できる場を創出していることがある。

執務環境面では、平成 23 年 4 月に冷暖房完備の調整場を新築し、平成 28 年 7 月には簡易トイレから男女別の洗浄機付きトイレを新設した。また、女性パート職員が多い調整部の作業環境改善として、平成 29 年 3 月に自動包装機、平成 30 年 12 月に自動シール機を導入し、労働時間の短縮を進めている。

休日については、3 年前から正社員は月 7 日の休日を基本に盆・正月などを含めた年間 93 日を設定しており、パートは本人の希望によるシフト制を導入するなど働きやすい環境が整備している。最寄り駅近辺にはマンションを寮として契約しており、駅近辺の住宅地から出勤される方用の送迎車も用意している。

また、山口農園では加工品として、「大和ぎょうざ」「農家のたっぷり野菜カレー」を開発。これらの加工品開発により、収益性の向上のみならず、自社の PR アイテムの一つとして販路拡大につなげているが、これら加工品開発の際には、まず女性職員の意見を反映させている。新規加工品を開発する場合、調整部を中心とした 20 名程度の女性従業員に試食やアンケート

を実施し、商品化の参考としている。女性目線での商品開発を基本としており、カレーの辛さ加減等の味付けや使用する具材、食品としての見栄えや商品パッケージなどについて、アンケートで一番多かった意見を採用している。

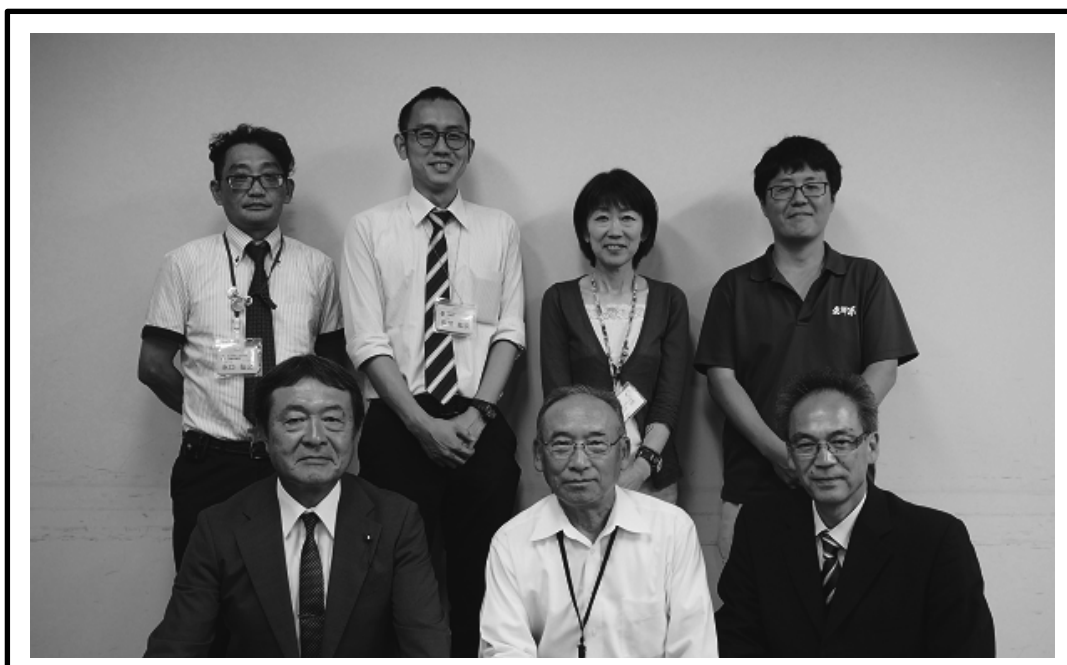


若い女性スタッフも増え始めた



新年会ではたくさんの女性が並ぶ

担い手づくり部門



たかやま し しゅうのう し えんきょう ぎ かい し えん
高山市就農支援協議会（支援チーム）
（岐阜県 高山市）

1 地域とコーディネーターチームの概要

高山市は、平成 17 年、高山市、丹生川村、清見村、荘川村、宮村、久々野町、朝日村、高根村、国府町、上宝村の 10 市町村が合併し誕生。岐阜県の北部、飛騨地方の中央に位置し、周囲を飛騨市、下呂市、郡上市、白川村と接しており、市域は東西に約 81 km、南北に約 55 km あり、面積は 2177.67 ㎢の日本一の面積を誇る市である。面積の 92.1%は森林で占められ、山、川、溪谷、峠などが多く、標高差も 2,700mを超えるなど、変化に富んだ地形である。また、海拔の高いところが多いため、夏でも夜は涼しく、冬は雪が多く厳しい寒さになる。全体的には内陸性気候で、昼と夜、夏と冬の気温差が大きく、湿度は低いのが特徴である。

同市の農業は、中山間地域に位置していることから、夏秋トマト・ほうれん草を中心とした高冷地野菜や飛騨牛の生産が盛んである。しかし、農業者の高齢化が進展し、今後の農地管理が大きな課題となっており、園芸産地の維持・強化を図っていくため、新規就農者の育成・確保が必要な状況である。

就農支援協議会は、市の就農移住支援ネットワーク会議を前身として、岐阜県、高山市、農地バンク、農業委員会、JA に加えて、農業者である指導農業士会、認定農業者連絡協議会など様々な組織が連携して構成されている。支援チームは高山市が設置する「就農支援協議会」の構成員となっていることから、早期の段階から新規就農者の動向を把握することができ、関係機関とも連携した取り組みを行っている。また、関係機関との定例会議の励行や就農後の新規就農者への現地巡回を行う中、経営アドバイスを行うなどアフターフォローを行うと同時に他の就農者の情報を提供するなどして情報の共有化を図っている。

2 経営の特色・成果

(1)現場でのコーディネート活動

県内最大の夏秋トマトやほうれんそうの産地を抱える飛騨地域においては、高齢化等により離農する農業者が増加することが懸念されており、産地の維持・強化のために新規就農者の育成を進めてきたが、更なる新規就農者の育成・確保が鍵となり、就農者が求める優良農地の確保が大きな課題であった。



全体研修会風景

農地確保の重点推進地域を定めた推進活動を展開する中、研修 1 年目の夏には農地を確定する必要がある。しかし、従来の地縁的なつながりで権利設定された農地や、初めて権利設定する農地は、その土地所有者の農地中間管理事業に対する理解が得られず、新規就農者が必要とするまとまった農地を借受けるうえで支障となっていた。同コーディネーターチームは、日頃から各地の営農団地を巡回し目安を立て、「新規就農者モデル団地化構想」を策定したうえで計画的に新規就農を推進した。また、巡回等を通じ出し手農家とのコミュニケーションを図る中で、農地中間管理事業の制度説明と合わせて団地化構想計画（機構への白紙委任）の理解を求めていった。

次表は当該地域において説明会や打ち合わせを行った開催時期・主な参加者などである。

表：機構活用に向けた権利調整のための集落座談会など地域の説明会・打合せの企画

地区名	開催時期	説明会・打合せの内容・主な参加者
高山市 丹生川町 法力中根 団地	H27. 4	○モデル団地化構想の中、露地栽培地として造成された農地（傾斜 6 ～ 8 %）を施設園芸に適した条件（1 %前後）とするため、「モデル団地の傾斜角を修繕するための嵩上げと客土工事」や「既存する団地内での嵩上げと客土工事」に関連する説明会。（工事：国交省が行う「中部縦貫自動車道建設工事」の建設残土処理による無料工事） ・ 関連町内会役員、モデル団地農地所有者、国交省、市中部縦貫道推進室、市農務課、丹生川支所、公社
	H27. 5	○モデル団地の就農地説明会 ・ 新規就農予定者、研修先農家、モデル団地農地所有者、普及課、J A、市農務課、丹生川支所、公社
	H27. 8	○モデル就農団地予定者に対する「農地中間管理事業：中間保有農地管理作業委託業務」事業説明会 ・ 新規就農予定者、研修先農家、モデル団地農地所有者、普及課、J A、市農務課、丹生川支所、公社
	H27. 9 ～12	○就農予定地の現地を確認。戸別訪問により出し手・受け手の意見調整を行ったうえで、申し合わせ事項を作成し、農地の仮契約を行う
	H29. 1	○補助事業の要望提出 ○農業委員会への申請（H29. 4. 1 貸付）
高山市 丹生川町 坪野団地	H26. 4	○大萱坪野団地役員と語る会（団地化構想説明） ・ 団地役員、モデル団地農地所有者、普及課、J A、丹生川支所、公社
	H27. 4	○個別農地所有者への推進 ・ 丹生川支所、公社など
	H27. 4 ～ 9	○就農予定地の現地を確認。戸別訪問により出し手・受け手の意見調整を行ったうえで、申し合わせ事項を作成し、農地の仮契約を行う
	H27. 11	○補助事業の要望提出
	H28. 12	○農業委員会への申請（H29. 4. 1 貸付） ＜両地区共通＞ ○毎年 1 2 月～ 2 月に研修生を確定し、4 月 1 日から 2 年間研修を実施 ○研修 1 年目の 4 月～ 9 月に就農予定地の現地を確認。戸別訪問により出し手・受け手の意見調整を行ったうえで、

高山市 丹生川町 坪野団地		申し合わせ事項を作成し、農地の仮契約を行う ○研修１年目の１１月ごろに補助事業の要望提出 ○研修２年目の１２月～１月に農業委員会への申請（翌年４月１日からの貸付）
高山市 丹生川町 町方上野 団地	H30. 1. 17	○「県単事業に農地中間管理事業を活用した取り組み提案」について 農地中間管理事業の活用により、農地整備事業の地元負担が軽減することを説明・飛騨農林事務所農地整備課、丹生川支所担当者、団地役員、地元農地利用最適化推進員、公社
	H30. 2. 20	○推進方策打ち合わせ 今後の進め方、スケジュールについて確認 ・支所担当者、公社
	H30. 3. 14	○新旧役員合同会議（農地集積の基本的考え方等について） 新旧役員で、農地集積の基本的考え方について共有 ・新旧団地役員３名、推進員、支所、公社
	H30. 3. 26	○モデル地区の現地確認 担い手へ集積する圃場の場所、周辺環境等を確認 ・新旧役員３名、公社
	H30. 3. 27	○事業推進打ち合わせ 今後の進め方、スケジュールについて確認 ・支所担当者、公社
	H30. 4. 9	○全体会議等推進方策検討 全体会議の進め方、説明事項、資料等について検討 ・支所担当者、公社
	H30. 5. 21	○全体会議の開催 （農地中間管理事業のメリット、貸借関連書類の説明、推進期間など） ・農地集積に係る貸借人８名、農業委員、推進員、支所担当者、公社
	H30. 5. 23	○新旧組合長・農業委員との打ち合わせ（地権者向けお願い文書の作成と配布計画：『団地整備事業に係る農地集積と権利設定についてのお願い』・農地中間管理事業の活用による事業主体・地権者に対する農地集積のメリットについて） ・新旧組合長、農業委員、支所担当者、公社
	H30. 8. 7	○農地集積の推進状況について（情報交換） ・組合長、農業委員、公社
	H30. 9. 19	○農地集積の推進状況について（情報交換） ・組合長、副組合長、公社

高山市 丹生川町 町方上野 団地	H30. 10. 18	○農地集積会議 (工事の進捗状況、農地集積に係る書類審査他) ・農地集積者6名、推進員、支所担当者、公社
	H30. 10. 30	○組合長への農地集積最終報告及び高山市農業委員会への申請 「賃貸借契約等書類提出」 ・組合長、支所担当者、公社

さらに関連事業として「県営中山間地域総合整備事業」の提案等、チームの構成員の持つ施策や情報を活用することで、出し手農家や団地役員等との信頼関係を築いた。

高齢化が進んでいる高山市丹生川町の「法力中根団地」と「坪野団地」を新規就農者の農地確保の重点推進地域に定めた推進活動を行い、コーディネート活動の成果として、農地中間管理事業の実施により、平成26年度から30年度に、14経営体17名が機構から9.5haの連担した農地を借受けて就農した。

また、町方上野団地においては、既存の担い手を集団的に支援するため、担い手や高齢農家の意向を調査し、県営基盤整備事業を契機とした農地の集積・集約化に積極的に取り組んだ。その成果として、地域内の担い手（7経営体）への集積率は29.6%増加した。

(2) マッチング調整に関する具体的な活動内容（課題と解決手法）

優良農地の確保（所在地・面積・水利条件等）が大きな課題である中、研修生を受け入れる段階で農地の確保が必要となる。研修先農家が確定されるとほぼ就農予定地域が限定されるが、事前にストックしている農地はほとんどない。

そうした中で、農地の目途がついたら研修生と研修先農家とで就農予定地となるべく現地確認を行っている。その後、研修生・出し手農家及び研修先農家の意見も入れ、賃貸借条件を調整し「申し合わせ事項」を完成させる。



研修先農家・研修生・関係機関現地打ち合わせ

就農支援協議会では、新規就農者を100%成功させることを目標とする中、特に、移住・新規就農者は地域に身寄りもなく不安な中でスタートするため、保証人制度を取り入れ、その保証人は研修先農家に依頼している。この保証人制度は、双方に大きな安心感を与えると同時に研修生の営農への自覚を高めている。

農業委員会への申請は例年12月を目途に進め、農地中間管理事業を活用し賃貸借期間10年間とし、翌年4月1日から営農開始となる。営農開始後は、不定期ではあるが現地巡回しながら経営アドバイス等を行っている。

(3) 農地集積・集約化等の状況

地区名		岐阜県高山市丹生川町 「町方上野団地」			
地区の概要		実施前 (29 年度) (A)	実施後 (30 年度) (B)	増減 (B - A)	増減割合 (B / A)
農地面積 (ha) ①		13.2	13.2	0	0
	うち遊休農地面積 (ha) ②	0	0	0	0
担い手の農地面積 (ha) ③		7.99	11.9	3.91	1.49
担い手の数 (人) ④		14	16	2	1.14
担い手の団地数 (団地) ⑤		24	22	-2	0.92
	1 団地当たり農地面積 (ha) ⑥ (=③/⑤)	0.33	0.54	0.21	1.62
農地中間管理機構の借入面積 (ha) ⑦		0	3.71	3.71	皆増
農地中間管理機構の転貸面積 (ha) ⑧		0	3.71	3.71	皆増
	うち新規集積面積 (ha) ⑨	0	3.71	3.71	皆増
集積率 (%) ⑩ (=③/①)		60.5	90.2	29.6	1.49
集積率の達成率 (%) (B ⑩ - A ⑩) / (100 - A ⑩) × 100					75.0
機構の活用率 (%) (B ⑦ - A ⑦) / (B ① - A ⑦) × 100					28.1
集約化率 (%) (A ⑤ - B ⑤) / (A ⑤ - B ④) × 100					25
※ 「担い手」とは、認定農業者、認定新規就農者、基本構想水準到達者及び集落営農組織をいう。 ※ 「担い手の農地面積」とは、担い手の自己所有地、借入地及び特定農作業受託地の面積の合計。 ※ 「団地」とは、以下の5要件のいずれかに該当するものをいう。 ① 2筆以上の農地が畦畔で接続しているもの ② 2筆以上の農地が各々一隅で接続し、作業の継続に大きな支障のないもの ③ 2筆以上の農地が道路又は水路等で接続しているもの ④ 2筆以上の農用地が当該農地の耕作者の宅地に接続しているもの ⑤ 段状をなしている2筆以上の農地の高低の差が作業の継続に影響しないもの					

(4) 特徴的な取り組み、地域への貢献など

高山市における事業推進は、「高山市就農支援会議」の月例定例会での情報交換を基本として取り組んでいる。新規就農者の支援が第一の目的であるが、園芸に特化せず地域営農全般の情報交換とし、関係機関が情報を共有化している。

地縁的なつながりで権利設定された農地や初めて権利設定する農地は、これまでも土地所有者の理解が得られず、新規就農者が必要とするまとまった農地を借受けるうえで課題であった。そこで、平成 27 年に、新規就農者のために確保する農地や、将来的に担い手に集約する農地を地図化した「新規就農者モデル団地化構想」を策定し、地域での話し合いや、既存の担い手の代表者・土地所有者への戸別訪問を重ね意見調整を行った。また、巡回等を通じ出し手農家とのコミュニケーションを図る中で、農地中間管理事業の制度説明と合わせて団地化構想計画（機構への白紙委任）の理解を求めた。



関係機関の個別巡回

「県営中山間地域総合整備事業」では、「農地中間管理事業」の活用によるメリットとして地元負担分の軽減が措置されている。

中山間地域で園芸作目を目指す新規就農者への農地集積は、経営に見合う面積確保が重要との観点から、必要最小限の面積として最低 50 a を一か所で確保することを目指している。その就農予定地は、研修先の地域を最優先地として農地選定後、出し手農家と契約することとなる。なお、研修期間中（2 か年研修）1 年目の秋には、地域と概ねの面積を確定し、次年度導入するハウス等の事業申請をする必要がある等、短期での対応が必要となる。

優良農地の選択は、できるだけ集団化させることを基本とすることから、既存の営農団地もしくは 1 枚が最低 10 a 以上の水田が連坦する地域としている。このため常日頃からの農地の利用状況確認が必要であり、団地役員や農家との話し合いは長期機関での話し合いを前提として取り組んでいる。

地域では、前述のとおり、高齢化する農家が多くあり「新規就農者モデル団地化構想」で新規就農者が就農している地域では、その地域（支部）における総会・研修会（視察研修など）、品目別研修会及び各ブロックの会議等が活性化している。

水田を多く所有する高齢の農家においては、まとまった農地を賃貸することに戸惑いはあったが、農地中間管理事業による新規就農者への賃貸借（ハウス設置）で、耕作放棄の回避につながっている。

高齢化と担い手不足で悩む「園芸農家や稲作農家」が多い中で、農地中間管理事業の活用による「県内外からの新規就農者」の受け入れは、地域営農に大きく貢献している。

3 地域への関わり

同チームは長年にわたり地域営農関連事業に従事してきたことが、農家からの大きな信頼感となり事業推進に役立っているといえる。

高山市をはじめとする飛騨地域は高冷地園芸が盛んであることから、県内・外からの施設園芸の新規就農希望者も多い。そこで同チームは、農地集積する中で「新規就農者を集約したモデル団地化構想」を策定し、新規就農者のために確保する農地や、将来的に担い手に集約する農地を地図化し、地域での話合いや既存の担い手の代表者や土地所有者との意見調整を行うなど、地域の組織活動の活性化にも大きく貢献している。

一般的な事業推進では、行政が推進する「県営中山間地域総合整備事業」等とタイアップした「農地中間管理事業」の活用提案が、地味ではあるが各地域の組織で小規模な農地集積をすることができ事業推進の一役を担っている。

4 今後の方向

少子・高齢化による後継者不足により、中堅以上の専業農家が営農離脱を余儀なくされる中、経営体の合併による営農基盤の確保、法人化の推進、6次産業化への展開などが、先人が作り上げた地域の営農基盤を守り、地域の活性化を生むと考えている。

各地域の営農団地を見直す中で、団地の一部を「新規就農者モデル団地」として位置づけて、更なる新規就農者の確保と優良農地の利活用を図るべく推進活動を行い、地域の営農基盤を守り地域を活性化させる方針である。また、地域リーダーや担い手との話し合いにより、地域の営農プランを再確認し、新規就農者等を積極的に受け入れ地域の活性化につなげる。

本中山間地域では、既存の担い手の規模拡大がほぼ限界である。稲作では優良農地が分散せず、集積・集約化できれば、コストダウンにつながることから、今後は、作業受託組織の再編成と集積している農地の集約化を検討し、コストダウンを図りながら更なる農地の集積・集約化を進めていきたい。施設園芸でも、労働力確保等の問題もあり規模拡大が頭打ちである。こうした中で、営農形態を見直し大型農家間の合併を進めることで基盤を維持しながら、経営の規模拡大を図りコストダウンや後継者不足を解消し地域営農を維持発展させたいと考えている。