

集落営農の発展に向けた 組織戦略と管理方策



中央農業総合研究センター

はじめに

今日、集落営農は着実に増加し、平成 20 年現在で、全国に約 1 万 3 千組織を越える集落営農が展開しています。これらの中には、まずは、組織の設立を優先しているものも少なくありません。しかし、今後は、こうした集落営農の活動を充実させながら、その組織発展を図っていくことが、地域の活性化を図る上で重要な課題として求められています。

こうしたことを念頭において、本冊子は、農業普及センターや JA 等の指導機関の職員、及び、集落営農のリーダーの皆様にご利用していただくために、集落営農が発展していく上での組織戦略づくりと管理方策に向けた留意点を整理しました。

本冊子の内容は、集落営農の現状をふまえつつ、集落営農の発展に向けて、どのような着眼点から集落営農の組織戦略を構築していくかについて解説しています。また、特に今日重要な課題となっている、生産・労務管理の視点から集落営農の組織管理の進め方のポイントについて整理しています。

本冊子が、集落営農の発展に向けた取り組みの一助となれば幸いです。

平成 22 年 3 月

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

I. 集落営農の現状と課題	2
1. 集落営農の現状	2
2. 集落営農に今日求められるもの	3
II. 集落営農の発展に向けた組織戦略	4
1. 組織戦略とは	4
2. 組織戦略を策定していく上での留意点	8
III. 集落営農の発展に向けた組織管理	10
1. なぜ、組織管理が今日重要なのか	10
2. 農作業の技能の取得やそのスキルアップに向けた仕組み作り	12
1) 農作業マニュアルの作成	12
2) 職能別の出役体制とOJTの仕組み作り	15
3) さらになる技能の向上に向けて	18
3. オペレータ確保に向けたポイント	19
1) 動機付け	19
2) 若年世代が農作業に出役する際の指導のポイント	20
3) メンター（先輩的な人材）の育成と達成動機	21
4. 作業・圃場のビジュアル化と効果的な情報伝達の仕組み作り	22
1) 作業・圃場のビジュアル化の工夫が大切です	22
2) 作業日報を活用しましょう	23
5. データを蓄積する工夫をしましょう	24
6. 集落ぐるみの特性を生かした経営管理のシステム作り	25
1) 様々なノウハウを活用する仕組みを作ろう	25
2) 役員の経験を通じて培った経営管理のノウハウを継承できる仕組みを作ろう	26
3) 規約や細則をうまく活用しよう	27
おわりに	28
参考文献	28



私が、このパンフレットの案内をいたします。

このパンフレットを通じて、皆さんと一緒に、集落営農の発展に向けた仕組み作りについて一緒に考えていきましょう

I. 集落営農の現状と課題

1. 集落営農の現状

集落営農は、全国一律の展開をしているのではなく、地域性を伴って展開しています。特に、近年、集落営農が展開している東北、関東・東山、九州等の地域では、「施策対応型集落営農」と呼ばれる組織が多く展開しています。一方、北陸、近畿、中国等の「集落営農ベルト地帯」と呼ばれる地域では、法人化の動きが進んでいます。

表1 集落営農の展開状況

	2005年 集落営農数	2008年 集落営農数				集落営農 増加率(%)	
		うち特定農業 団体数	特定農業 団体割合 (%)	うち法 人数	法人 割合 (%)		
全国	10,063	13,062	1,742	13.3	1,596	12.2	29.8
東北	1,624	2,825	635	22.5	244	8.6	74.0
北陸	1,912	2,063	197	9.5	517	25.1	7.9
関東・東山	463	863	73	8.5	99	11.5	86.4
東海	753	790	16	2.0	85	10.8	4.9
近畿	1,585	1,704	427	25.1	73	4.3	7.5
中国	1,586	1,685	142	8.4	299	17.7	6.2
四国	193	336	51	15.2	48	14.3	74.1
九州	1,545	2,470	199	8.1	202	8.2	59.9

資料) 集落営農実態調査報告書

東北、関東・東山、九州

これらの地域は、米政策改革を契機に、近年急速に集落営農の組織化が進展しています。このうち、東北、関東・東山は、個別経営をそのまま継続し形式的な組織化を図る、いわゆる「枝番管理型」と呼ばれる集落営農が数多く展開しています。また、九州は、専業農家の補完組織である既存のコンバイン利用組合や作業受託組織等の農業生産組織を水田経営所得安定対策の対象となる集落営農に衣替えを図る事例があります。



これらの地域では、米政策改革を契機に「施策対応型集落営農」とも呼べる組織化が図られています。しかし、こうした施策対応型集落営農のままでは、将来の法人化の実施が困難となったり、それ自身が地域農業の担い手となるのが難しくなる場合も少なくありません。



「枝番管理型集落営農」は、地域の全ての農家を対策の対象にするという点では一定の効果があったといえます。しかし、組織の発展という点からみると、形式的な対応には問題があるでしょう。

北陸、近畿、中国

これらの地域では、米政策改革以前から既に集落営農が一定程度展開しており「集落営農ベルト地帯」^{注)}とも呼ばれています。

北陸

協業組織の割合が相対的に高く、それらを法人に移行する動きが進んでいます。

中国

北陸に次いで法人割合が高いが、任意組織の経験を踏まえず一気に法人化するケースも散見され、今後、経営体としての中身の充実が課題です。

近畿

法人化の動きは北陸・中国と比べて弱いですが、機械の共同利用組織から特定農業団体（協業組織）への移行も進みはじめています。



集落営農ベルト地帯では、「任意組織→特定農業団体→法人」の方向に進んでいます

注)小田切(参考文献3)より引用

2. 集落営農に今日求められるもの

集落営農については、様々な定義がありますが、要約すると次のようにいえるでしょう。

集落営農とは、「地域農業が抱える諸問題を踏まえて、地域や集落の農業の将来方向（営農のあり方や仕組み）について、地域や集落を単位とした農業者で協議し、それを具体化していく取り組み」ということができます。それら集落営農活動を行う組織のことを集落営農組織とよびますが、単に集落営農と略されて使われることが多くあります。



これからの集落営農における重要な視点は、組織としての発展に向けた取り組みを具体的に進めていくことです。

助成金の受け皿を主目的としたのでは、組織の発展は期待できないだけでなく、納税者である国民の支持も得られません。

そのために、今日重要なのは

- ①組織戦略（発展に向けて進むべきビジョン）の構築
- ②組織管理（発展に向けたマネジメント）の仕組み作りです。

Ⅱ. 集落営農の発展に向けた組織戦略

1. 組織戦略とは

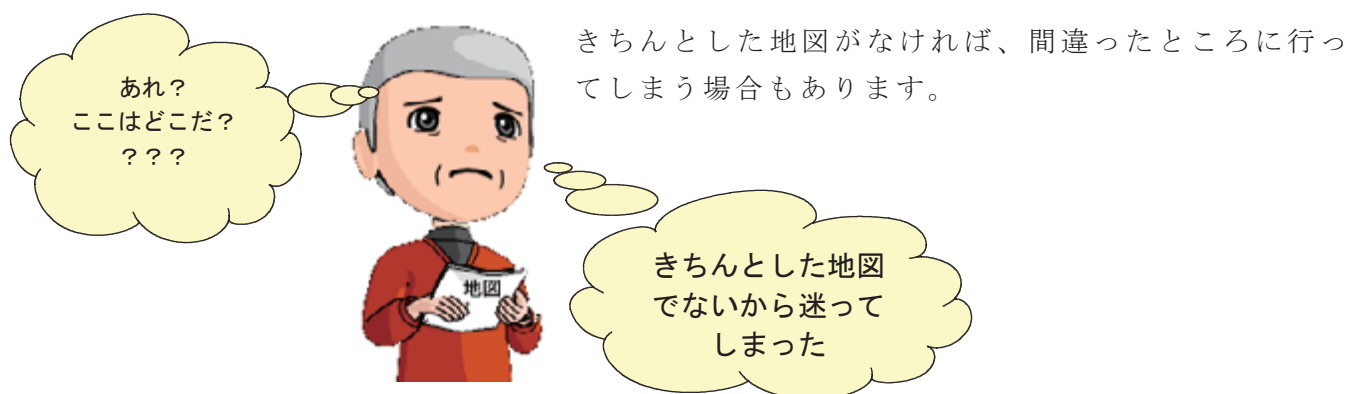
戦略とは、もともと軍事用語として使われてきた言葉です。

しかし、戦略を難しく考えることはありません。集落営農における戦略を簡単に言えば、**集落営農に関する「地図作り」を集落の皆で考える取り組み**と考えればよいのです。

では、**集落営農における「地図作り」**について一緒に考えてみましょう^{注)}。

まず、「地図」とは何でしょう？

地図とは、「目的の場所」と「行き方」を示してくれる道具です。

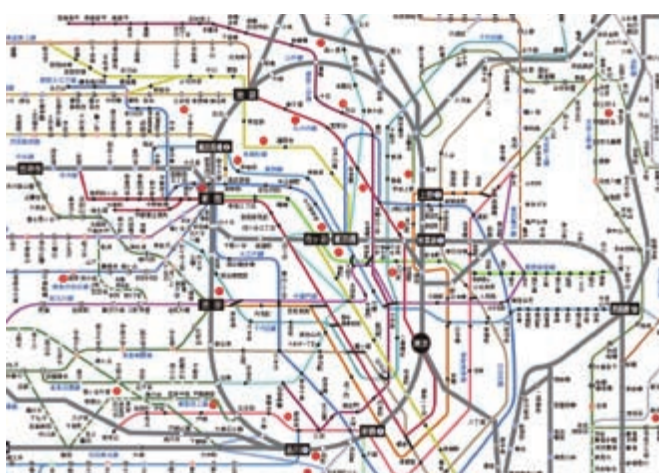


また、地図も、「道路地図」、「鉄道地図」、「住宅地図」等用途に応じて色々あります。

道路地図



鉄道(地下鉄)地図



地下鉄で行くのに道路地図は使えません。また、同じ道路地図でも、自動車で行くのか、自転車で行くのか、歩いて行くのかによっても、必要となる地図が異なる場合があります。

すなわち、**どのような手段・目的で地図を描くのかという視点を持つことが大切**です。

注) 戦略作りに関しては、青島(参考文献1)の整理を参考にした。



目的は、「集落営農を発展させる」と同じでも、そのために重要となる集落営農の着眼点をどう考えるかによって、それぞれの組織で描く地図は異なってきます。

では、集落営農の発展に向けて重要となる「着眼点」について、どのように考えていけばよいのでしょうか？

そこで、活動が活発な集落営農を対象に、その理由を一緒に考えてみましょう。

例：A町にあるB営農組合は、儲けも出しているし、メンバーの人も生き生きと活動しています。それはどうしてなのでしょう？



Cさんの意見

- ①「近くに観光スポットがあるのでお客がくるんだ」
- ②「主要幹線道が通っていて、交通の便利がいいね」
- ③「住宅地に近いため、農産物が直売できるんだ」
- ④「他に担い手がなく、競合なしに農地集積できている」
- ⑤「普及センターのモデル指導地区になり支援を得ているからなあ」
- ⑥「国や県の助成金等をうまく活用しているよ」



Dさんの意見

- ①「営農技術がよそよりも高いわ」
- ②「リーダーさんがしっかりしているの」
- ③「集落のまとまりがあるわね」
- ④「この地域で一番優良な農地が集まっているの」
- ⑤「農地がいいから、農産物の品質がいいのよね」
- ⑥「独自の販路を持っているみたいね」
- ⑦「メンバーの人のやる気がすごいわ」
- ⑧「メンバーの人がお勤め先で得たノウハウを組合活動にうまく利用しているのよ」

Cさん、Dさんは、別々の着眼点から、B営農組合の成功理由を整理しています。

Cさんの視点：成功の原因を集落営農の外部に求める視点

集落営農のおかれた「環境（ポジション）」に着目しています。

Dさんの視点：成功の原因を集落営農の内部に求める視点

集落営農が持つ、「固有の資源」に着目しています。

Ⅱ. 集落営農の発展に向けた組織戦略

集落営農の発展に向けた組織戦略作りには、二つの視点（①集落営農がおかれた環境と、②集落営農が持つ固有の資源）から考えていくことが大切です。

第1の視点

- 自分たちの集落営農を取り巻いている環境（ポジション）からみた利点とは何か？あるいは、逆に、不利や脅威・阻害要因となるものはないかを考えましょう。



集落営農を取り巻く環境には、例えば、立地条件、顧客動向、支援組織との関係等があります。

これらは、集落営農自身がコントロールすることはできませんが、うまく活用できれば、大きなメリットにつながります。

第2の視点

- 自分たちの集落営農の成長・発展に向けて有利となる固有の資源にはどのようなものがあるか考えましょう。



集落営農内部の固有の資源には、例えば、人材、モノ、情報、ノウハウ、知恵、販路、お金等があります。

これらは、概ね、集落営農自身がコントロールすることが可能です。こうした内部の資源は、他の組織や個別経営にはなく、また、独自の有利性につながる場合も少なくありません。

第1、第2の視点を用いて、実際に集落営農の状況を書き出す作業をしてみましょう。

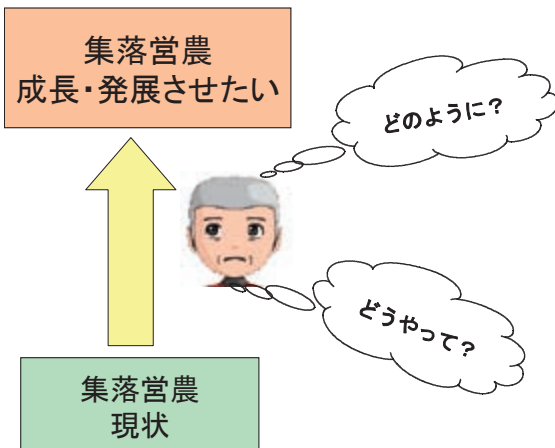
私にも組織が目指す地図（組織戦略）が描けそうだ！



	良い影響を及ぼすもの	悪い影響を及ぼすもの
集落営農を取り巻く環境	・ビジネスチャンスに利用できるものがあるか？ ・組織に利用できるものがあるか？	・脅威になるものがあるか？ ・回避しなければならないものがあるか？
集落営農が持っている固有の資源	・独自の強みは何か？ ・利用できるものは何か？	・弱みは何か？

※この作業は、集落営農を成長・発展させる地図作りの重要な契機になります。

組織戦略作りに向けて



自分たちの集落営農の強み・弱みは何か考えてみましょう。

その際

- ①集落営農のおかれた環境（ポジション）の把握
- ②集落営農内部にある利活用できる資源の確認

この二つの視点を利用して

どうすれば集落営農が発展できるかという地図
地図（どんな方向に向かうのかというビジョン
とそのためプロセス）を考えること

それが「組織戦略づくり」です。



10年先のことを聞かれても、
「先のことで、わからない」場合が多いと思います。

あまり先のことを考えないで
3～5年程度先についての目指す姿と行き方を考えてみましょう。

組織戦略の実現に向けてがんばろう！



Ⅱ. 集落営農の発展に向けた組織戦略

2. 組織戦略を策定していく上での留意点

ポイント1

地域の農地を有効利用する仕組み作りを考えることが大切です。

例えば、地域に面的な土地利用調整を担う組織（例えば、農用地利用改善団体）がせっかく作られていても、それをうまく活用していなければ「宝の持ち腐れ」になります。地域における土地利用調整の具体的実施が可能な仕組みを構築していくことが大切です。



地域には、入作をしている個人の借地経営や集落営農に不参加の人がいる場合があります。こうした人たちを含めて、地域の農地を有効利用できる仕組みを考えましょう。



これからの集落の
農地の利用に
ついてみんなで
話し合おう

「地域の全員で話し合うことが大切です」

ポイント2

人的資源をうまく活用していく仕組み作りが大切です

集落には、様々な人材がいます

企業でノウハウを身につけた兼業従事者の人たち

→ 企業的な感覚や経営管理等の様々なノウハウを持っています

地域内で豊富な人的ネットワークを有する女性

→ 幅広いネットワークは集落営農の成長・発展に役立つ場合が少なくありません。

農業に関する豊富な知識を持った高齢者

→ お年寄りの持つ知識を次世代に残していくことが大切です。

こうした人たちは、組織の維持・発展に欠かせない重要な人的資源です



集落営農の経営発展のためには、こうした人達を含めて組織に対する参加や協力を引き出す仕組みづくりが重要な場合が少なくありません。

人という資源を有効利用できる仕組みを考えましょう

① 人的資源を利用した新たな事業展開（米+α）の工夫が大切です

② 人は情報の入手・発信先、営業マンともなります

③ 農産物の販売等の場面では、インターネットの情報（ドライ＝無味乾燥な情報）だけでなく、人伝いで情報（ウェット＝人のぬくもりのあるな情報）を伝えることが重要となる場合が少なくありません。

ポイント3

メンバーの意識改革が大切です

せっかく集落営農が設立されても、メンバーの意識が依然として、自分の経営を重視したままでは、新しい方向に取り組むことはできません。

意識改革のためには次の点が大切です。

①「終わりの認識」が大切です

集落営農に取り組む際は、集落営農の設立によって、従来の個人個人での営農のやり方が「終わった」こと、なぜ「終わらなければならないか」をきちんと提示することが必要です。

②そのためには、集落営農で何を指して活動するのかというビジョンを明確にしていく工夫がとても大切になります

③さらに、これまで行われてきた収益配分方法を変更する必要がある場合が少なくありません



これまでの集落営農

収益が生じた場合は、農地（地代）に厚い配分が行われる場合が少なくありませんでした（平等配分）

今後は、組織の成長や発展（多角化等への投資）のための蓄積
経営管理や労働等の貢献度に応じた配分が重要になります。

いわば、「平等配分」から「公正配分」に変えていく必要があります。

ポイント4

集落から地域への視点が大切

近年、集落営農単独ではなく、様々な連携関係の構築や合併等に取り組む集落営農が増加しています。これは、合意形成の単位としては集落が最適であっても、機械の利用や資材の購入、農産物の販売等に関する適正な範囲（活動単位）は、集落を越える場合があるからです。



集落を越えた連携・協力の視点を絶えず持つことが大切です。

また、農家同士の交流も重要ですが、それでは、いいアイデアを見つけても、二番煎じになってしまいます。農業以外の異業種の経営者との交流も大切です。

異業種との交流によって、全く異なるアイデアや販路・商品開発につながる場合もあります。いわば、農家を越えた連携・協力という視点も大切です。

例えば、複数の集落営農が連携して、農産物の販売や資材の共同購入を行うLLP（有限責任事業組合）を設立する事例もあります。また、「農商工連携」も近年の重要なキーワードとなっています。

Ⅲ. 集落営農の発展に向けた組織管理

1. なぜ組織管理が重要なのか？

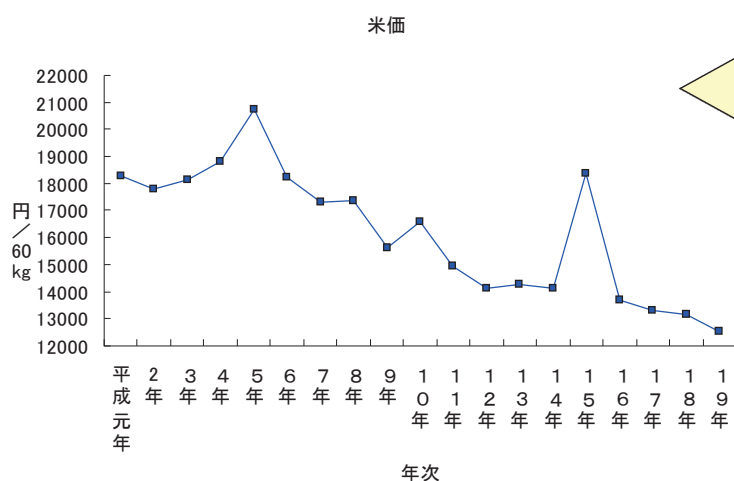
1990年頃までの集落営農における組織管理

この時期の集落営農は、できるだけ「手間暇かけずに農地を守るための仕組み作り」や「転作等の集落に全戸に共通の問題を処理するための仕組み作り」のための組織管理に主な関心がおかれていました

例：出役者の確保と作業の割り振り、転作の配分、補助金の獲得、収益の地代と労賃の配分方法、メンバー間の不平等の是正等が主な組織管理のポイント
いわば、多様な構成員からなる組織維持に向けた内部調整を強く意識していました。

今日の集落営農を取り巻く経済的環境条件は大きく変容しています。

米価の低落傾向は現在でも続くなかで、生産性や収益性の向上に向けた努力が求められています。



都府県平均の平成19年産の米価は、平成元年と比べて30%以上下落しています。



都府県平均の米価の推移

資料：米生産費調査



従来のような、集落ぐるみ組織の維持に重きを置く運営のままでは、集落営農そのものの発展を進めていくことが難しい場合が少なくありません。

今日では生産性の向上などの具体的な組織管理を実施し、組織活動の内実を向上させていく取り組みの実施が問われているといえます。

集落営農における組織管理に関する課題

多くの集落営農では、農業について十分な知識を持たず、相対的に農業経験の少ない兼業従事者や後継者を多く抱えています。

いわば、そうした人たちに対して、**技能の向上等に向けた人材育成を進めつつ、**

- ①怪我や重大事故の発生を防止すること、
- ②作業精度の個人差の解消や投入資材等の無駄を削減し、生産物の品質の高位安定化を図っていくこと

これらが、**組織の発展のための不可欠な課題として求められています。**

そのためには、今日、生産・労務管理の仕組みづくりが重要な課題なのです。

こうした農業に不慣れな構成員を抱えた組織の生産・労務管理の向上に向けては

①農作業の技能の取得やそのスキルアップシステムの構築

②作業や圃場に関する情報の円滑な伝達を可能にする仕組みづくり

が重要な課題となっています。

生産・労務管理の仕組み作りがこれからの集落営農にとって重要なポイントになるんだ！



Ⅲ. 集落営農の発展に向けた組織管理

2. 農作業の技能の取得やそのスキルアップに向けた仕組み作り

1) 農作業マニュアルの作成

集落営農のメンバーには、農外勤務等の事情から年間数日しか出役しない方もいます。

そのため、わかりやすさに配慮した標準作業の提示、重要な作業については、通常作業に加えて、具体的な作業方法の図示等の工夫がなされた作業マニュアルを作業毎に作成し提示することが大切です。



こうした作業マニュアルを作成・提示することで、

- ①地域や集落で培ってきた営農に関する技能やコツの継承
- ②作業の順序に対応した「勘どころ」（これだけは守って欲しい等）の提示
- ③標準作業を提示することで、均質的な作業の実行と、出役者の不安感の軽減、作業に慣れるまでの時間の短縮
- ④出役者の自分なりの判断による怪我の発生や機械の故障等の防止等が可能になります。

こうした農作業マニュアルの作成は農作業に不慣れな構成員を抱える組織の円滑な生産管理の実施に向けて重要なポイントとなります。

では、実際に集落営農が作成したいいくつかのマニュアルを見てみましょう。下記は、滋賀県のN営農組合（以下、N組合）が作成しているコンバインの作業マニュアルです。

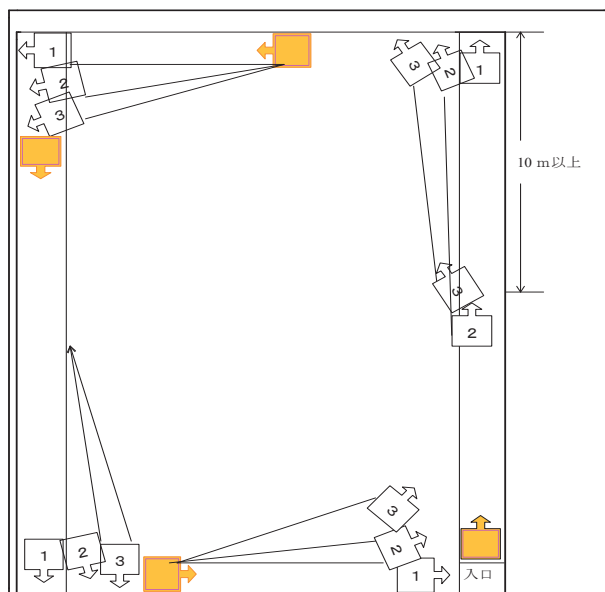
N組合は、ほぼ全ての作業にこうしたマニュアルを作成しています。

また、マニュアルは、ラミネート加工し、機械に常備することでいつでも確認できるような仕組みを設けています。

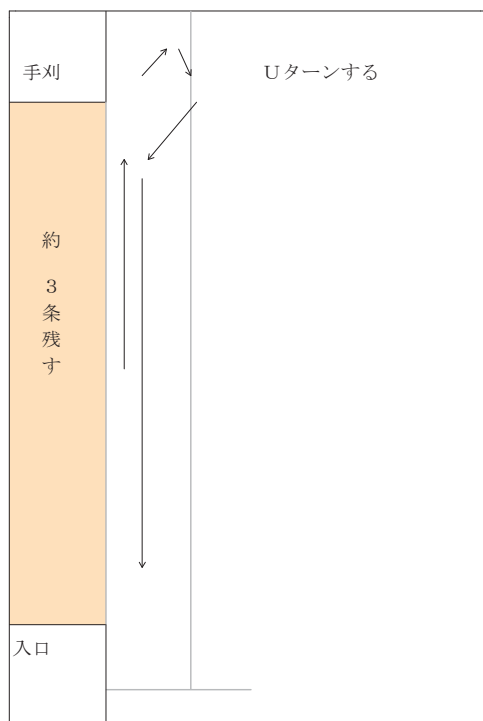
コンバインオペレータ操作手順(N組合)

1. 圃場での刈り取りは運転席を畦畔よりにて正常運転する(左周り)
※刈り残しや稲の状況により逆回り運転する場合もある。
2. 最初の畦畔側刈り取りは刈り取り部フォーク爪に特に注意すること
3. 圃場の隅刈りは下図の要領で最初に刈り取りしたあとを最低でも10m以上バックして角刈をする。
2回目スタートは1株掛ける程度の左ハンドルで到着時6株を目視して直進にて行う
3回目も同じ要領で行い。刈り取り運転時はハンドルを切らないこと。
※圃場が柔らかいほどバックの距離を大きく取ること
4. バックの時は用排水バルブ・排水口・暗渠排気口・畦畔等設備器物に注意すること
※左側や後部が気になり時は補助者に確認合図を依頼すること
5. 刈り取り時に刈り残しができた時は圃場を3周程度刈り取った時点で逆回りして刈り取り、同時に隅の手狩り稲を脱穀する
6. 刈り取りの高さはできるだけ低くするも、圃場の管理機タイヤ跡盛土や障害物には高刈り調整を行い、機械トラブル防止に注意する
7. 圃場からあがる時は糞タンクをからにしてでること(横転防止)
8. 大型機械のため、周辺や駆動部には十分注意をはらうこと
9. その他コンバインオペレータ操作講習手順を遵守すること

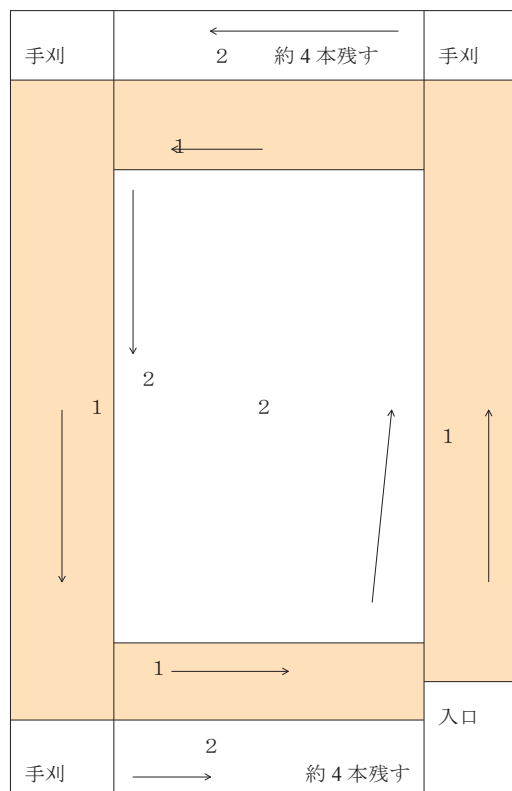
さらに、こうした文章と併せて、圃場作業の手順を図示しています。



こうしたマニュアル作成は、N 組合だけでなく、他の集落営農でも行われています。例えば、富山県の農事組合法人ファーム O（以下、O 経営）では、通常の刈り取り手順に加えて、入り口が左の場合や柔らかい水田や狭い圃場の作業方法についてもマニュアルを作成しています。



左入り口の場合の刈り取り方法



柔らかい水田・狭い圃場の場合の作業方法

Ⅲ. 集落営農の発展に向けた組織管理

また、O 経営の作業マニュアルには、単に作業手順を示すだけでなく、怪我や機械破損の予防として、次のような作業以外の項目にも配慮がなされています。

集合場所及び集合時間：農機具格納庫前

午前8時30分まで（時間厳守）

- ・ 準備運動: けが等を防ぐために軽く体操をして作業にかかって下さい
- ・ 作業時間: あまり遅くまで作業すると事故の原因となりますので、注意して下さい
- ・ 熱中症に注意: 例年日照りによる炎天下での作業のため熱中症が心配されます。

休憩時間にかかわらず飲み物で十分水分補給をする。

尚、視力保護のためにもサングラス等の着用をお勧めします

必要に応じてこうした作業マニュアルを作成し、作業者に示すことが重要になります。

なお、マニュアルの作成に際しては、

作業者に内容を提示しつつ、その意見を取り入れながら、わかりやすい記述になるように配慮する必要があります。なぜなら、まずは、マニュアルの内容が作業者に理解されなければ意味がないからです。



マニュアルの作成に当たっての留意点

- ① 作業の持つ意味や、どういう理由でその手順を守らねばならないのかについて記載することで、「なぜ？ どうして？」という疑問を生じさせない工夫が必要です。
- ② わかりやすい表現となるように心がけるとともに、できるだけ具体的数値を示すようにします（例 最低でも10mバック、溝の深さは4cm程度等）。

また、オペレータの技能が向上すれば、それに応じてマニュアルを改訂することが大切です。改訂（新しいマニュアルの提示）は、一定の緊張感をオペレータに継続して付与するとともに、マンネリ化を解消し、安全管理が期待できるからです。

こうした農作業マニュアルの作成は、農作業に不慣れな構成員を抱える組織の円滑な生産管理の実施に向けて重要なポイントとなります。

また、マニュアル作成の経験は、新作物導入の際にも有効な手立てとなります。

ただし、マニュアルを作成しただけでは「絵に描いた餅」となる場合もあります。それを防ぐには、次節のような仕組み作りが大切です。

2)職能別の出役体制とOJTの仕組み作り

農作業に不慣れなメンバーを抱えている場合は、出役に際して工夫を図るなど、マニュアルと合わせた技能向上に向けた手立てを設ける必要があります。



そのためには

- ①作業者の能力に応じて仕事を区分した作業日程表を作成する
- ②作業は熟練者と未熟練者がセットで出役する体制を作ることが重要です

例えば、下記のような出役表を作成します。

	作業予定		水稲 (人)	麦 (人)	職能別作業出役者									備考 出役管理の ポイント
	本田準備など	麦他			責任者	熟練オペレータ			若手オペレータ			補助作業者		
5月1日	耕起・代かき	小麦防除	7	2	A	E	F	G	J	M	a	d	g	出役の変更 は同じ職能 のみ(縦方 向)とする
5月2日	耕起・代かき	小麦防除	7	2	B	D	O	H	K	N	b	e	h	
5月3日	耕起・代かき	予備日	5	2	C	S		I	L	P	c	f		

責任者 : 当日の作業管理の責任者
 熟練オペレータ : ベテランオペレータ
 若手オペレータ : 作業経験の浅いオペレータ
 補助者 : 補助作業

出役者の能力に応じて、
グループ分けします



出役表は兼業に従事する人がいること等を配慮し、作業の1ヶ月程度前には掲示する必要があります。

また、諸事情から作業日を交代する場合、作業者間で調整するのであれば、同じグループ内のみで認め、異なるグループ間での交代は行わないようにします。

それは、作業を行うために必要な能力に応じた出役者をきちんと確保するためです。

Ⅲ. 集落営農の発展に向けた組織管理

こうした能力別の出役体制をとることで

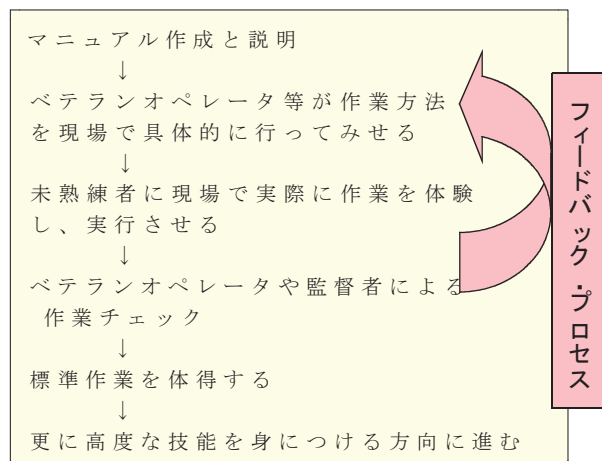
- ①能力別の出役者の確保や役割分担が明確になり、さらに、作業当日の監督や指示が容易になります。

例えば〇経営では、こうした能力別の出役体制を取ることと併せて、下記のような作業指示書を提示し、出役者が行う作業を明確にする工夫をしています。

作業名	項目	作業内容
オペレータ 4人	集合時刻	午後8時30分までに集合、各作業班格納庫前
	作業	始業点検：燃料および各種潤滑油の満タンを確認 エンジン始動し作業点検 前日の日報の確認、修理等確認、藁や土の除去確認 コンバインのターボ付の確認とエンジンストップの注意
		刈取作業：作業工程順に従い作業に従事 機械が故障した場合は責任者に連絡し支持を受ける 終業点検：泥の付着した部分は必ず洗浄
	作業時持物	作業区分地図、手刈り鎌1
作業終了	作業日報の記入（地番、修理の内容、燃料の消費量等）	
運搬作業 6人（責任者を含む）	集合時刻	午前8時30分までに集合、各作業班格納庫前
	持参する物	軽トラック各自1台
	作業	・刈り取った稲をトラックに積載し、カントリーエレベータまで運搬、および、手刈りした稲をコンバインで脱穀する 注意事項：隅刈りの脱穀時、機械に巻き込まれないように服装に気配りする ・始業時：トラックに保護板2枚載せ、作業場所、行程の指示を受けた後、カントリーへ空コンテナを取りに行く ・運搬時：コンバインから稲をコンテナに積載し、出荷伝票（緑）をコンテナに取り付け、カントリーまで運搬 ・出荷時：カントリーで空コンテナとの交換の受ける ・待機時：作業が円滑に進行するように補助（隅刈り、機械の異常等） ・終業時：機械洗浄の補助
		持物
責任者	作業	・作業内容は運搬作業と同様
	始業説明	・出役者の確認、当日の作業計画の説明
	持物	・コンテナを取りに行く前に作業現場に届けるもの 燃料（青ポリ）3から4個必要
	休憩の案内	・休憩時間の指示（午前10時、午後3時）猛暑は適宜
終業時の確認と作業	・作業日報の記入（作業工程、人員、修理の確認と引継ぎ 事項）	
	・出荷伝票に連続番号をつける。 ・終業ミーティングを行う（作業の内容、地番、故障の修理等）	

- ②能力別の出役体制と併せて重要となるのが
〇J T (On the Job Training) の仕組み
作りです。

具体的には、実際の圃場でベテランオペレータが作業に不慣れな出役者の作業に付き添い、マニュアルに従ってその作業の手順をチェックしつつ指導するOJT体制（図）を構築することが大切です。





作業マニュアル作成とあわせた「OJT」体制づくりをすすめることで、
 ①マニュアルを遵守しようとする「組織風土作り」につながります
 ②作業手順に関わる意識の低下（独自判断による手順の簡略化等）を防ぐことにもなります

作業マニュアルの策定



標準作業の徹底



技術蓄積

こうした仕組みづくりは、多様なメンバーで構成され、作業に不慣れな出役者を多く抱える集落営農において不慣れゆえの怪我や事故等の災害を防ぎ、個人間の作業のばらつきを減らし、生産物の品質の均質化を図る等のための重要なプロセスとなります。

Tea Break

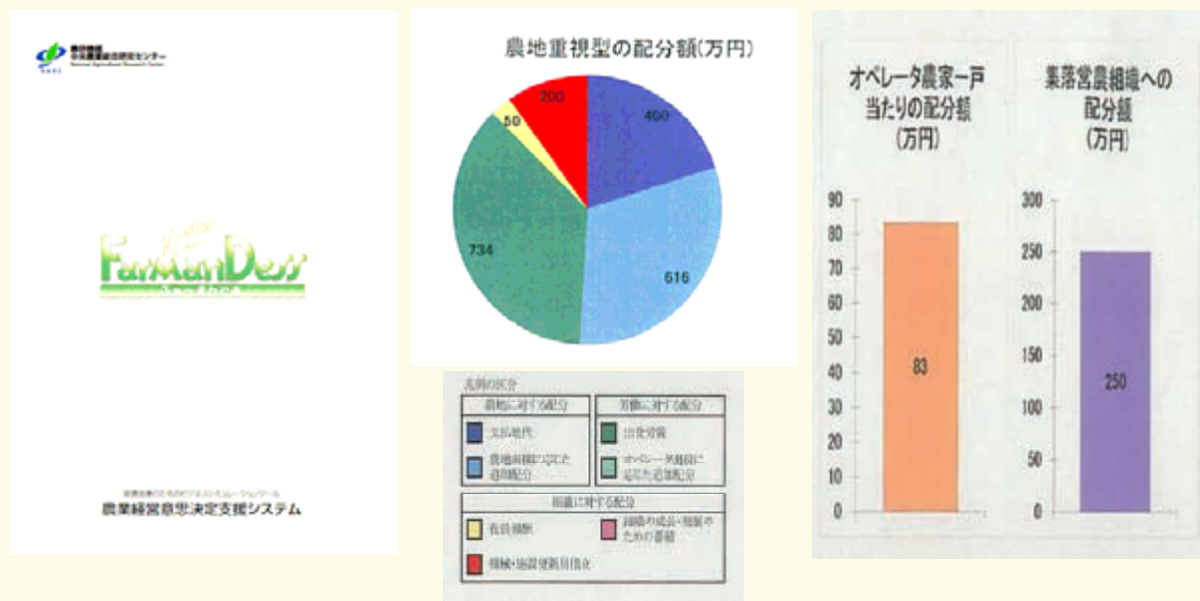


中央農業総合研究センターでは、下記のソフトを開発・提供しています

農業経営意思決定支援システム Farman Dess

法人経営の経営者、認定農業者、集落営農組織のリーダーによる経営計画や財務分析の際の経営意思決定を支援するシステムです。決算書等のデータを入力することで、計画シナリオに対応した収支や財務指標値が推計・グラフ表示され、改善計画案の収益性や安全性が簡易に分析できます。

<http://narc.naro.affrc.go.jp/>（中央農業総合研究センター）



Ⅲ. 集落営農の発展に向けた組織管理

3)さらなる技能の向上に向けて

作業者の技能向上に向けて、次の3つの学習プロセスの仕組み作りに留意する必要があります。

第1 実際経験(OJT)からの学習プロセス

ベテランオペレータと一緒に圃場において実施するOJT等の実際の農作業の実施を通じて、作業を体験し、試行錯誤することで、そこでの成功や失敗の体験を積み重ねながら、農作業に必要な知識や技術、手順を覚えていくプロセスです。

第2 圃場外での研修等(Off-JT)による学習プロセス

ベテランオペレータの作業を傍らで見学し話を聞いたり、普及指導機関やメーカーによる技能向上に向けた研修会・講演会等に参加することで、実際に体験することなしに、間接的に学習を行うプロセスです。

第3 組織内でのノウハウの共有・蓄積に向けた学習プロセス

上記の二つの学習プロセスに加えて、次のプロセスを設けることが大切です。それは、出役後の終業ミーティングや農繁期の反省会等の「場」を設け、作業者が作業のノウハウや手順について相互に話し合う機会を設けることです。これら「場」の設置を通じて

- ①オペレータが作業を通じて獲得した経験や技能について、最初は具体的な言葉で説明できなくてもオペレータ自身が自らの技能を抽象的に頭で整理する機会となります。
- ②そして、オペレータ自身が様々な圃場環境で体得した経験に一定の法則性を見出すことができれば、オペレータの中でそうした経験が「ノウハウ」として情勢・蓄積されることとなります。
- ③さらに、体得した「ノウハウ」について、これらの「場」を通じて、他者に言葉で説明したり、異なる作業等への応用可能性を検討できれば、「ノウハウ」を他者に伝達可能な情報に転換することとなります。こうしたノウハウを言葉で説明することでオペレータ個々のノウハウが組織内で共有できることとなります。これは、組織内で新しいノウハウの共有・蓄積を可能にする学習プロセスです。



オペレータの育成やスキルアップに向けては、個人レベルの技能向上に向けた学習プロセスである、OJT、Off-JTによる学習プロセスに加えて組織内でのノウハウの共有・蓄積に向けた学習プロセスの仕組みづくりが重要です。そのためには、作業の反省会等の機会を有効活用することが大切です。

「場」の例：①N組合では、苗移植の直後の圃場は、水が張ってあるため均平作業を実施した作業者毎の凹凸の状況がよくわかることから、オペレータ全員で圃場を現地確認する反省会を実施しています。また、②作業後に機械への給油と給油台帳への記帳を作業者に義務づけることで、同じ作業を行っていても燃費が異なることを実感させ、なぜ、その差が出るのかを自分自身で考えさせる「場」を設けています。

3. オペレータ確保に向けたポイント

集落営農においてオペレータ等の作業者を継続的に確保することは重要です。特に、兼業等に従事していることの多い若年世代の農作業への参加が得られるかは、集落営農の発展にとって重要な課題です。

1) 動機付け

では、若年世代の集落営農への参加の動機付けを得るにはどうすればいいのでしょうか？



若年世代の集落営農への参加の動機付けを図る上で、まず重要となるは「賃金」です。

例えば、オペレータに出役する若手に対して、時給2000円の労賃を設定し、作業後に封筒に入れて現金で手渡すというやり方をしている集落営農もあります。

高い賃金の提供も重要ですが、それが動機付けの全てではありません。

賃金以外の動機付け

① 集落にある様々な組織の人間関係を活用しましょう

集落には、消防団、青年団、祭り、伝統芸能等に関わる様々な組織があります。そこでの人的つながりは大変強い場合が少なくありません。集落営農への参加に、こうした組織の人間関係を、集落営農のオペレータ等の確保にうまく利用しているケースが多くあります。また、オペレータグループそのものが野球チーム等を作り、それを参加の動機付けに利用しているケースもあります。

② 「集落のため」という理由で、強制的に出役させることは避けましょう

動機付けとなる様々な項目を提示し、自らの意志で参加する仕組み作りが大切です。

③ 「農家後継者」のみ対象にしないことも大切です

地域には農業に関心を持つ非農家の方もいます。参加者を農家子弟にこだわらないことも重要です。

④ 若年世代を「一人」で出役させない配慮が必要です

出役の際に、親世代に混じって、若手が一人だけで出役すると孤立感を感じてしまい、次回から参加しなくなる場合が少なくありません。必ず、作業当日は、若年世代が複数名で出役する配慮が必要です。

若年世代が出役する際の休憩時間は、親世代の話題ではなく、若年世代の話題に合わせるという配慮をしている集落営農もあります。

⑤ 集落営農で所有する機械の中でも、家で乗ったことがないような新しい機械に乗せるなど、農作業に興味を持てる工夫が必要です

新しい機械には優先的に若年世代を乗せることで、農作業に興味を持たせようとしている集落営農もあります。

Ⅲ. 集落営農の発展に向けた組織管理

2)若年世代が農作業に出役する際の指導のポイント

若年世代の農作業のスキルアップに向けた指導は、世代が上の熟練者が行う場合が少なくありません。これら熟練者は、自分の技能が相対的に高い、あるいは、未熟練者に早く一人前になって欲しい等の理由から、求める作業水準（目標）を高めを設定してしまう場合があります。

こうした考え方で、指導すると、折角、若い世代が参加しても、長続きしない可能性があります。



いろいろ言われたけれど
「あのレベルまでは難しいなあ」
「いくらやっても無駄かもしれない」
「自分には能力がないんだ」

作業に参加しても、うまくできない
「あきらめ」の感情

集落営農への参加意欲が低下

こうした指導の仕方は避ける必要があります。

では、若年者の指導に際して、どのような目標をたてて指導すればいいのでしょうか？

目標には 次の二つがあります

①「成績（評価）目標」

周囲から能力の高さを認められることを重視します。

簡単に言えば、テストで 100 点を取ることを目指すという目標設定です

②「熟達目標」

プロセスや過程を重視します

簡単に言えば、初回のテストで 30 点なら次は 50 点を取ろうとする目標設定です

若年世代で農作業に不慣れな人は、緊張感や不安感を抱えて出役しています。

→ **成績目標では達成感が得にくい（今日もできなかった）場合が少なくありません**

若年世代の指導は、最初から高い目標を設定しないことが大切です。



「熟達目標」の視点が重要

特に、未熟練の若年世代には、経験の蓄積プロセスにおいて一定の満足感や達成感を得ることができるよう配慮が必要です。

※そのためには、ステップアップを目指す指導が重要です。

「今回はこれができた、次はもう少しがんばってみよう」の視点が重要です。

※いわば、ステップアップによる技能取得の仕組みづくり重要となります。

ある集落営農の代表者：「若手の指導はとにかく怒らない、ほめること、これに限る」

3)メンター(先輩的な人材)の育成と達成動機

若年世代の技能取得に関して、重要となるもう一つの点は、「メンター」となる役割を果たす人材を育成することです。

メンターとは、「知識、スキル、経験などが豊かで、成功体験を持ち、指導・助言を行える人」を指します。職場のちょっと年上の先輩と考えればわかりやすいでしょう。



農作業マニュアルの作成やOJTを通じて、若年世代の中から、メンターとなる人材を確保できると、農作業に不慣れな他の若年世代に対して、コーチング（相手との信頼関係を基礎に、個人の自発的な行動を促進し、自己実現をサポートする）の役割を果たすことが期待できます。

実際、こうした若手の中からオペレータを育成した集落営農のリーダーは、**「世代が異なるベテランよりも、若い者同士なら、作業の指導や相談もしやすく、技能向上が期待できる」と述べています。**

また、若年世代の中から、こうした一定の技能を有するメンター的人材を育成することができれば、次のような効果も期待できます。



同じくらいの年なんだから
「自分でもできるかもしれない」
「もう少し工夫をしてがんばってみよう」
「彼ぐらいの水準になりたい」

実際、ある集落営農では、**「うまいオペレータの作業を若いオペレータ候補が勤め先からの帰りにわざわざ見に来るようになった」と**しています。



こうしたメンターの育成は若年世代自らが、より高いレベルの目標や基準に挑戦し達成しようとする動機付けにつながります。これを「達成動機」と呼びます。若年世代の指導には、前述の「熟達目標」と「達成動機」の形成に向けた仕組み作りがポイントです。

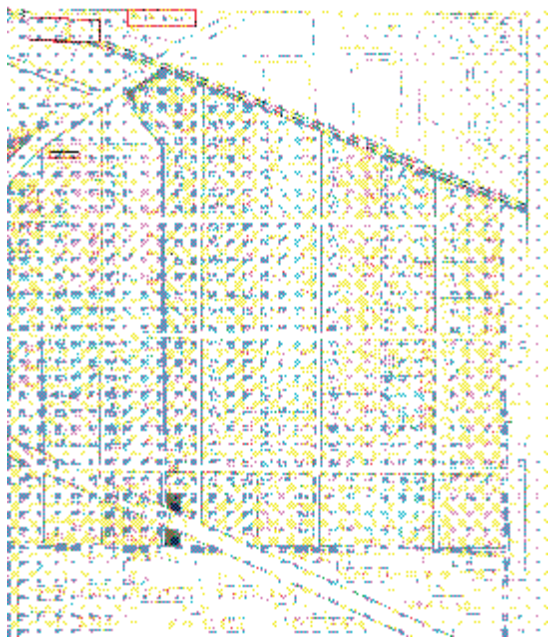
Ⅲ. 集落営農の発展に向けた組織管理

4. 作業圃場のビジュアル化と効率的な情報伝達の仕組み作り

農作業に不慣れな出役者を抱える集落営農では、口頭の指示（A地区のBさんの圃場）だけでは、作業すべき圃場を間違えて作業効率の低下を招く恐れがあります。また、日々、出役者が異なる中では、情報をいかに的確に伝えていくかが重要なポイントになります。

1) 作業・圃場のビジュアル化の工夫が大切です

具体的事例をみた方がわかりやすいでしょう。下記のような例があります。



圃場図の作成と品種の整理（O経営）



一目で圃場番号と面積が分る看板の設置（N組合）



旗による水管理のビジュアル化（N組合）

ちょっとしたアイデアや工夫が大切です



2) 作業日報を活用しましょう

集落営農で行われている農作業は、出役する人が毎日異なる場合が少なくありません。そうした状況で農作業に関わる重要な情報が円滑に伝達されなければ、作業の遅れや、機械の故障、あるいは、怪我や災害等を生じてしまう恐れがあります。

それらを防ぐには、「**作業日報**」を上手に活用することが重要です。

これまで多くの集落営農では、作業日報は、主に、いつ頃どんな作業をしたのかの記録、あるいは、出役者の労賃計算のためだけに用いられる場合が少なくありませんでした。

こうした役割に加えて、

- ① 当日の作業を通じて、気付いた点、他者に気をつけて欲しい点を伝達事項として記載し、翌日以降の出役者に作業情報の確実な伝達と共有化を図ります。
- ② 作業日報には、作業をしていて危ないと思える「ヒヤリ・ハット体験」があった場合は必ず記載し、その経験の共有化と蓄積を図ります。

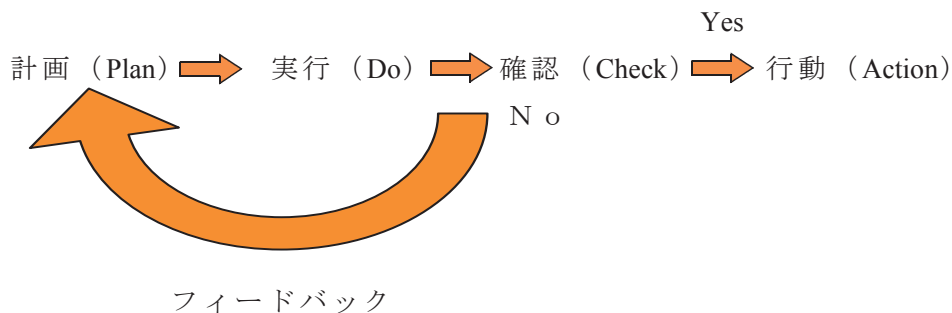


ハインリッヒの法則をご存じですか？

「1件の「重大災害」の裏には、29件の「軽い災害」と300件の「ヒヤリ・ハット体験」がある。災害に至らないで済んだ300件の「ヒヤリ・ハット体験」をなくすことで29件の「軽い災害」と1件の「重大災害」の発生を回避できる」というものです。

こうした作業日報を利用することで

- ① 作業日報を通じて予定作業がこなせなかった要因解析を実施し、作業についてのPDCAサイクルを作ることができます



- ② 作業の効率化、情報の共有化に加えて、作業への安全管理の徹底と安全意識の向上が期待できます



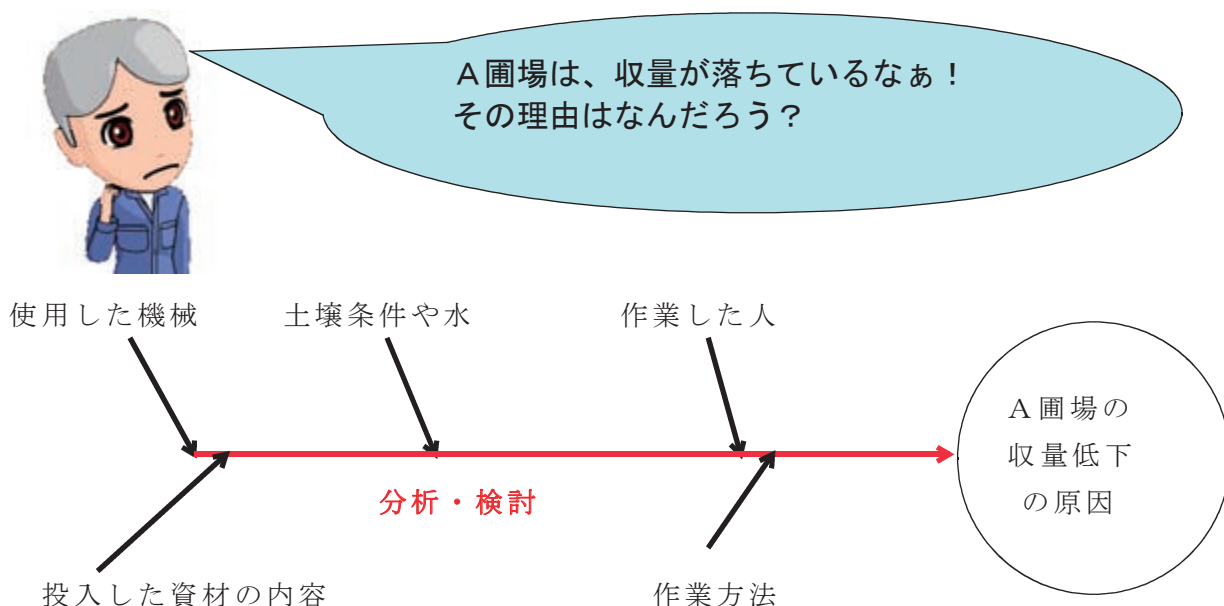
ただその日の作業予定を達成すればいいというのではなく、安全かつ確実に作業を行い、その日得た情報を翌日の出役者に伝えていくことが大切なんだ！

Ⅲ. 集落営農の発展に向けた組織管理

5. データを蓄積する工夫をしましょう

一般に、家族経営の経営者は、圃場毎の特性を熟知し、その情報は家族間で容易に伝達することが可能です。しかし、集落営農では、営農に関する十分な知識を持たない構成員も出役する場合があるため、圃場毎の特性を数値化し、事前に最適な資材投入量を決定し、作業者に通知できれば、無駄なコストの削減、生産性や品質の維持・向上だけでなく、作業者の不安感の解消にもつながります。

また、作業日報と併せて、投入資材量や土壌診断等のデータを収集していれば、問題が発生した場合に、例えば、下のような、原因探索に向けた解析も可能になります。



これらを検討することで、品質向上や、そのための構成員の意識作りに利用できます。

作業内容: 田植(キヌヒカリ) 平成19年5月21日

圃場番号	面積(a)	準備品(品名別)・数量					
		苗(箱)		肥料A(40kg/10a)		薬剤B(1kg/10a)	
		計画(箱)	実績(箱)	計画(kg)	実績(kg)	計画(kg)	実績(kg)
39	41.6	83	80	167	160	4.2	4
40	40.5	81	80	162	160	4.1	4
42	29.8	60	60	119	110	3.0	3
	111.9	224	220	448	430	11.3	11

実際に、左のようなカードを使って圃場毎のデータを取って、それを経営改善に役立てようと試みている集落営農もあります。

また、トヨタの「カイゼン」方式を集落営農に導入し、エンジンの回転数と PTO や変速と燃費を詳細に記録したものを年次毎に比較し、トラクタの燃費改善を図っている集落営農もあります。



「神は細部に宿る」という言葉があります。ある建築家が使ったといわれていますが、物事の本質は細かなところに現れるものです。細かなデータを持っている組織が、最終的には、様々な環境変化に適応可能といえるでしょう。

6. 集落ぐるみの特性を生かした経営管理のシステム作り

1) 様々なノウハウを活用する仕組みを作ろう

集落営農のメンバーには、豊富な農業に関する知識を持った方以外に、公務員、J A、一般企業等への勤務を通じて身につけた様々なノウハウを持った方がいます。

経理の得意な人、機械整備が得意な人、パソコンに詳しい人、工程管理に詳しい人、農産物の生産や加工に詳しい人等々、集落にいるスペシャリストを発掘する事が大切です。

集落内にどのようなノウハウを誰が持っているのかを把握し、それら人材を集落営農の経営管理に役立てていくことが大切です。

集落に眠っているノウハウを
うまく活用しよう！



人材やノウハウ確保の例：

集落内に「集落営農役員推薦委員会」を別途設け、そこで、今後の集落営農を担う能力（ノウハウ）を持った人材を選出し、集落営農の総会で承認するという手順を取っている集落営農もあります。これは、推薦委員会を通じて、能力のある人的資源の確保を諮る一方で、選出された役員に対して集落から期待されて選ばれたという責任感を付与し、集落営農への動機付けを図っているのです。

輪番制等の持ち回りではなく、組織の経営管理（マネジメント）を担える能力のある人材の発掘・確保を図ることが大切です。

Ⅲ. 集落営農の発展に向けた組織管理

2) 役員の経験を通じて培った経営管理のノウハウを継承できる仕組みを作ろう

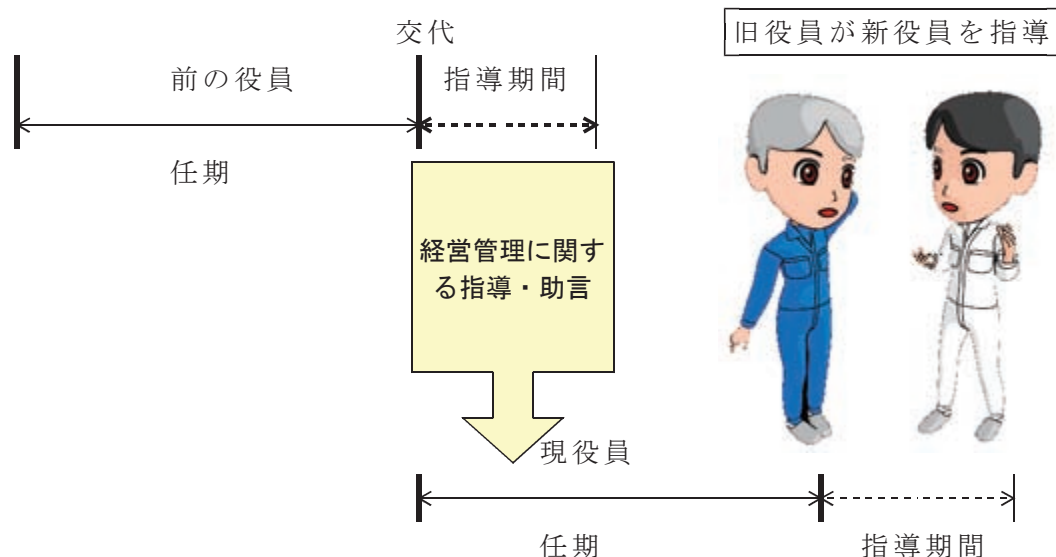
家族経営であれば、日々の会話の中で、経営管理に関するノウハウの継承が可能です。

一方、集落営農の運営管理を担う役員の在任期間は、世代間で経営主が交代する家族経営と比べて短い場合が少なくありません。

また、役員が輪番制等で選出されるような場合は、ノウハウが後任に円滑に継承されない恐れがあります。こうした状況を放置しておく、役員としての意識の低下や非効率な管理を招くだけでなく、問題の発生やそのための解決に当たって必要以上のコストが生じてしまう場合があります。

役員全員が同時に交代することを避ける必要があります。

また、役員を交代した後も、一定期間は後任を指導するような仕組み作りが大切です。



前任の役員が、後任の役員を指導・助言できる体制を取ることで、管理運営のノウハウを円滑に継承していくことが期待できます。

3)規約や細則をうまく活用しよう

集落営農では、組織の細則等は組織化当初に形式的に作成され、その改訂や新しい細則の追加等が頻繁に行われることはあまりありません。

これら細則等を活用し、集落営農の管理運営上の問題等が発生した際に、その都度、具体的解決方法を細則の改訂や細則・規定等の新規作成を通じて明文化し記録しておくことが大切です。

例えば、近隣の集落営農から「急に機械が壊れたのでトラクターを借りたい」という要請がきた場合に、「料金は何を基準に」、「機械の貸し出し、使用後の確認は誰が責任を持つか」等を細則等で示しておけば、同様な問題が将来、発生した場合でも簡単に対応できます。

同様の問題が過去に生じていたにも関わらず、明確な理由なしにそれとは異なった対応方向を取ったのでは、「前と違う」となり、トラブルを招く場合があります。

また、過去の具体的解決方法が明記されていれば、解決に向けて無駄な費用をかけなくて済みます。



規約や細則を 集落営農における管理運営のマニュアルとして利活用することも大切です。

過去にも同じ問題が起きていて、細則にその解決方法が書いてあった！

細則に従って、問題を解決しよう

この問題にはどうやって対処すればいいかしら？

規約や細則を経営管理のマニュアルとして整備しておけば、メリットは大きいなあ



おわりに

水田経営所得安定対策を契機に、全国各地に集落営農の組織化が進んでいます。そこで、本冊子は、集落営農の発展を進めていくためのアイデアや重要となるポイントを示すことを目的に作成しました。集落営農の発展に向けては、本稿で示した生産・労務管理以外に、資金管理等が重要になりますが、それらについては紙幅の関係から記載していません。ただし、本稿の中にも示していますが、中央農業総合研究センターでは、「農業経営意思決定支援システム Farman Dess（ふぁーまんです）」を別途提供していますので、そちらを参照してください。本冊子が集落営農の発展に向けた取り組みの一助となれば幸いです。最後になりますが、パンフレットの作成に関して、調査にご協力いただきましたN営農組合、ファームOをはじめとする集落営農組織の関係者の皆様、ならびに、関係機関の皆様に、深く御礼申し上げます。

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

本テキストの執筆に用いた参考文献

- 1.青島矢一他（2007）：『競争戦略論』東洋経済
- 2.伊庭治彦（2005）：『地域農業組織の新たな展開と組織管理』農林統計協会
- 3.小田切徳美（2008）：『日本の農業－2005年農業センサス分析』農林統計協会
- 4.金井壽宏他（2008）：『組織行動の考え方』東洋経済
- 5.菊澤研宗（2008）：『戦略学』ダイヤモンド社
- 6.高橋明広（2003）：『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
- 7.中央農業総合研究センター（2006）：『集落営農の組織化に向けて－その留意点と推進方策－』
- 8.野中郁次郎他（2001）：『知識創造企業』東洋経済
- 9.古川久敬（2002）：『コンピテンシーラーニング』日本能率協会マネジメントセンター

注）本誌の挿絵は、（株）ジャストシステム社製の「アレンジOK素材集」を使用しています。



集落営農の発展に向けた組織戦略と管理方策

平成 22 年 3 月 発行

編集・発行 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 農業経営研究チーム
〒 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

