

プロジェクト課題活動実績

課題名 集落営農法人における労力確保体制の整備

周南農林水産事務所農業部 チーム員：穂吉和枝・殿河内寿子・田村貢一・出穂美和・
斉藤さつき

<活動事例の要旨>

周南管内の集落営農法人の多くは労力確保に課題を抱えているため、常時雇用を行う法人の経営支援や連合体の育成・運営支援を行った。

常時雇用を行う法人（農）石城の里では、株式会社に組織変更し、若手従業員を中心とする体制や水稻の単収向上活動が動き始めた。鹿野地域では、小規模な法人間での連携を推進し、3法人が出資した連合体（同）鹿野未来が設立（R5.4 登記予定）され、新たに従業員を雇用して営農が始まることとなった。

1 普及活動の課題・目標

周南地区では25の集落営農法人が存在し、経営面積が20haに満たない小規模な法人が8割を占め、経営的に不安定であり将来的な労力確保に不安を感じている法人が多い。

常時雇用をしている法人でも就業者の定着に苦慮している状況にあり、収益力の向上や労働環境の改善が必要である。一方、自力での規模拡大や就業者の確保が困難な法人においては、複数法人間の連携による対応を検討する必要がある。

そこで、経営規模の大きな集落営農法人が就業者を確保し、就業者の定着につながるよう労働環境の改善や収益向上に向けた支援を行うとともに、モデル法人として地域への波及を図る。また、労力不足に悩む20ha以下の小規模法人に対しては労力補完の仕組みとして連合体の育成支援を行う。

2 普及活動の内容

（1）（農）石城の里（雇用型法人）における組織体制の強化

ア 組織体制の強化

①法人内点検による現状把握（R2～3）

（農）石城の里は、令和2年、県集落営農法人連絡協議会主催の経営管理研究会において、ヒト、モノ、トチなどについて自らの現状を点検し、対策を検討する機会を得た。点検により、利用権設定が増加する一方、農作業従事者のほとんどが70代であることや大型機械の更新時期などが明らかとなり、世代交代や収益向上の必要性が再認識された。

そこで、令和3年1月の理事会において、組織形態を変更しながら若い世代に事業承継を進めていくことが承認され、5年後の株式化を想定した事業承継計画を作成した。しかし、令和4年、組合員の相続等により農業に従事しない組合員の割合が定款の規定を超えていることがわかったことを契機に新たな体制づくりを早めることとした。

②関係機関が一体となった支援

JA中央会等の支援により事業承継計画が作成された後、JA山口県TAC（南すお

う統括本部)と農業部、光市が連携し、定期的に事業承継の具体化を協議した。

また、農業経営者サポート事業を活用し、税理士、司法書士ら専門家からの指導・助言を受けられるよう支援した。指導・助言内容を一覧にまとめ関係者で共有し、検討の前進を促した。



図1 専門家との協議の様子(R4)

③組織変更後の体制検討

取締役候補である3名の若手従業員と現代表を中心に、経営分析を行い、組織変更の目的や経営の方向性、他地区における事例、メリット・デメリットなどを協議した。そして、令和4年6月に組織変更(株式会社化)に向けた行動計画を作成した。行動計画の内容は、①組織体制の検討、②組織変更前後の変更点(新旧対照表)とQ&Aの作成、③組合員の理解・納得を得るための組合員説明会の開催、④出資者の絞り込み方法の検討、などである。

	旧(株)石塚の重ファーム	新(農)石塚の重								
1: 事業	農業に限定しない	農業に限定								
2: 事業内容	農産物の生産、加工、販売ほか	農産物の生産								
3: 会計年度	1月1日～12月31日	1月1日～12月31日								
4: 役員及び決議機関	取締役4名 決議機関⇒株主総会	・理事: A氏、B氏、C氏、D氏 ・監事: E氏、F氏 決議機関⇒総会								
5: 地区の範囲	JA富田まき野作	光市								
6: 農地の利用権設定期間	期間: 10年以上(農地中間管理機構を活用)	10年以上(農地中間管理機構を活用)								
7: 配当の方法	決算の状況により株主配当あり	従量分量配当								
8: 給与の支払	確定給与(月給)あり ・支払い基準: 作業時間あたり男女別 ・支払い時期: 「月末締め、翌月支払」	従量給与(月給)あり <table border="1"> <tr> <th>業務</th> <th>料率</th> </tr> <tr> <td>基幹作業</td> <td>1,200円/時間</td> </tr> <tr> <td>補助作業</td> <td>900円/時間</td> </tr> <tr> <td>会議費</td> <td>900円/時間</td> </tr> </table>	業務	料率	基幹作業	1,200円/時間	補助作業	900円/時間	会議費	900円/時間
業務	料率									
基幹作業	1,200円/時間									
補助作業	900円/時間									
会議費	900円/時間									
9: 補助作業料	農事組合法人に準ずる	・水管理: 1,650円/区/1ha ・肥料基肥(量×1.2)×17円/㎡(1年3回以上(冬→夏段階別別作区種)100円単位25種五入)								
10: 役員報酬	役員報酬有り	無し								
11: 地位	農事組合法人に準ずる	組合員、市外居住権者、非組合員地権者								

図2 新旧対照表(抜粋)

④若手従業員の意向把握

組織体制を検討する上で、中心となる3名の若手従業員の意向を把握することとした。20年30年先は『不在地主や非農家の増加が効率的な農業経営の実践や法人として迅速な意思決定の妨げになるのでは』など地元との関係づくりには不安を感じていることが分かった。

また『草刈り・水管理などの協力者も高齢化しているので、これら管理作業について地区外からの補完体制が必要である』との意見を聞くことができた。



図3 若手従業員との意見交換(R4)

⑤組合員への周知

組織変更について、全組合員への周知・合意を得るため、2地区で説明会を開催した。組織変更の目的や変更後の変更点について、新旧対照表やQ&Aを用い、3名の若手従業員が中心となり説明を行った。出資者を絞り込んで若手を中心とした、少数精鋭の会社経営を目指す旨の説明があった。

説明会では、農地管理(雑草対策)への厳しい声や株式化後どう変わるのか不明との声が聞かれた。説明会だけでは、十分理解していただけなかった組合員には、現理事を中心に個別に説明が行われた。株主希望者は構成員として移行することとなった。



図4 組合員説明会(R4.10)

⑥サポートチームの設置

組織変更後は組合員 129 名から株主 21 名に減少するため、地域とのつながりが希薄化することが懸念されたため、地区内の地権者との連携役として、現理事 7 名による「サポートチーム」を設置することとなった。サポートチームの役割について次期取締役らとアイデア出しを行い、現理事が実施している農用地利用関係の窓口（地権者からの意見とりまとめ等）や飯米の斡旋、注文書の回収などを引き続き担ってもらおう等の案が出され、検討を進めることとなった。

また、農用地利用改善組合の総会を法人の総会後に開催していたが、今後は多面的機能支払交付金の活動組織の総会と合わせて開催することとし、法人の活動状況や農地集積状況の周知、法人に対する地権者の意見を聞く機会とすることを提案し了承された。

イ 生産安定にむけて

小麦については品質・収量ともに高位安定化しているが、水稻と大豆については、雑草繁茂等により収量が低迷していた。そこで、令和 4 年は特に単収の低い水稻について生産改善を図ることとした。

①現状把握と技術指導

令和 3 年に雑草が多かったほ場を中心に、初期の水管理の徹底と除草剤の適期散布を働き掛けた。特に、初中期除草剤（粒剤）散布後、最低でも 3～4 日は湛水状態を保つことを法人の作物リーダーに提案し、定期的に巡回指導を行った。

②課題の共有と次期対策を整理

定期的な巡回指導を行う中で、畦畔が排水口より低いほ場や減水深が大きいほ場もあり、思うように湛水できないため除草剤効果が発揮されず、雑草繁茂の要因となっていることがわかった。そこで、令和 5 年度取組として、以下の事項について、法人の作物リーダーと話し合い検討中である。

(ア) 水管理者への水管理方法周知(伝達方法など再考)

(イ) 丁寧な代かき(縦横かき)と畔塗りによる水持ち力の向上

(ウ) 中後期除草剤の剤型変更(粒剤→液剤)

(エ) ドローン活用(R4 導入)による適期防除(継続)

(2) 鹿野地域における法人間連携による労力確保・支援体制の整備

令和元年以降、鹿野地域における法人間連携の協議を進めた結果、令和 4 年度中の連合体設立の合意が得られたことから、事業計画や組織体制等、円滑な運営を行うための協議を行った。

①関係機関との連携

周南市、JA 山口県周南統括本部、農業部が連携し、定期的（月 1 回）な協議を行った。その他、必要に応じて関係者と事前打ち合わせを実施しながら円滑な協議の進行に努めた。

法人設立は当初 9 月の予定であったが、雇用予定者の事情により水稻収穫期の就業ができなくなったため、関係機関で雇用予定者の面談を実施したうえ協議し、会

社設立を令和5年4月に延期するよう協議会に提案、了解された。

また、農業経営者サポート事業を活用し、社労士、司法書士ら専門家からの指導・助言を受けられるよう支援し、法人設立準備の前進を促した。

②事業計画等作成支援

9月設立を目標に、8月までに事業計画をほぼ作成していたが、設立時期を令和5年4月に変更したため、改めて検討すべき項目を整理し、作成スケジュールを提示した。また、営農計画については、各法人で協議しながら内容を変更できるようエクセル様式を作成提供、会議の場でプロジェクトを用いて協議の進行を支援した。

③雇用者受入れ態勢の整備

雇用者の年間の作業体系、指導体制について各法人と協議を重ねた。当初、雇用者に誰が指示を出すのかなど不明確であったため、明確にするよう促し、法人ごとに勤務予定日を決めて責任をもって指導することとなった。4月からの雇用となったため、稲作作業がひととおり経験できるよう雇用計画が立てられた。また、12月から連携会議に雇用予定者も参加し、協議に加わった。

④連合体設立総会の開催支援

設立に向けた事務手続きを支援した。

(3) 集落営農法人連合体「^{ひかり}光・^{ゆうほく}熊北」の機能強化

連合体では水稲と小麦の収穫作業、小麦の栽培管理で連携を行っている。活動状況の情報共有を行う運営会議（年2回）に参加し、今後の作業計画策定に係る支援を行った。連合体以外の法人からの作業委託が増えつつあるため、連合体への参加を促すのか、相手方の意向も含め検討中であるなどの情報収集をした。

(4) 法人への就業促進に向けた取り組み

周南地域集落営農法人等連絡協議会は平成22年に設立され、会員は集落営農法人等23法人であり、事務局はJAが担っている。会員相互の情報交換や栽培・経営研修会等を開催している。

協議会への働きかけを通じて、法人就業に関する情報収集や事例紹介を行う予定であったが、協議会の役員会が開かれず、協議の場がなかった。

3 普及活動の成果

(1) (農)石城の里(雇用型法人)における組織体制の強化

- 新組織の構成は、3名の若手従業員と現代表を取締役とし、その他希望者を株主とすることになり、令和5年4月2日(予定)に組織変更することが決まった。
- 新組織の主たる構成員となる3名の若手従業員について、協議が進むにつれ主体的に意見を発することが増え、従業員意識から経営者意識へ変化してきた。
- 水稲は、ドローン活用により除草剤散布が概ね適期に行え、前年よりは雑草を抑えることができた。さらに雑草を抑制し、収量向上に向けた対策が共有でき始めた。

(2) 鹿野地域での法人間連携による労力確保・支援体制の整備

- 令和5年3月22日に、3法人が出資した連合体「合同会社 鹿野未来」の設立総会が開催された。登記は4月第1週に行う予定である。
- 連合体で40代男性1名の雇用が決定した。連合体での作業だけではなく、地域内の別法人との作業連携も計画されている。



図5 鹿野未来の設立総会(R5.3)

(3) 集落営農法人連合体「光・熊北」の機能強化

- 農作業の相互補完については円滑に進んでいる。連合体以外の近隣法人との連携も進みつつある。

4 今後の普及活動に向けて

(1) (農)石城の里(雇用型法人)における組織体制の強化

- 地区内地権者との連携役として設置することになったサポートチームが効果的に機能するようにしていく必要がある。
- 農作業従事者の高齢化への対応は十分検討できていないため、草刈り・水管理作業を円滑に実施できる体制を検討する必要がある。
- 年々、集積面積は増えつつあり、今後は、新たな雇用の確保のほか、組織内の指揮命令系統の見直しなど円滑な作業体制を検討する必要がある。
- 主作物である水稻、大豆の収量向上にむけた取組みを行う必要がある。

(2) 鹿野地域での法人間連携による労力確保・支援体制の整備

- 雇用に必要な収入(受託作業)が確保できるように、構成3法人が作業スケジュールを検討する必要がある。
- 機械については当面は各法人や個人の機械を貸し出すこととしているが、合同会社が計画的に購入していけるようキャッシュフロー計画の作成を支援する必要がある。
- 雇用者の業務習得等に向けた会社内の研修が円滑に進められているのかを確認し、必要に応じて支援する必要がある。
- 雇用に際し、各構成法人の支出が増えることになるため、各法人の経営状況に留意する必要がある。

(3) 集落営農法人連合体「光・熊北」の機能強化

- 集落営農法人連合体「光・熊北」の連携強化に向けて、必要な支援を実施する。連合体以外の法人からの作業委託が増えつつあり、光・熊毛地区法人の作業補完体制の受け皿としての役割が期待される。

(4) 法人への就業促進に向けた取り組み

- 周南地域集落営農法人等連絡協議会の活用についてJAと協議する必要がある。法人間の連携の在り方を検討しつつ、中心となって活動する法人の経営基盤の強化が必要である。