

## IV 支援機関による推進活動をいかに進めるか

### 1. 現場でのフォローアップ活動

今年度、県の普及組織では、「集落営農組織の次世代後継者育成」を全県的な広域課題として設定し、県内の10法人を対象に推進活動を実施しました。

推進活動にあたっては、法人リーダーとの面談等を通じて明らかになった課題を市町村やJAなどの関係機関と連携し、集落での話し合い活動の場をつくり、法人の改善計画づくりの支援を行いました。

対象法人によって、様々な課題がありましたが、以下の3つのパターンについて、支援活動の一部を整理しました。

#### (1) パターン1

#### 多くの方が法人活動に参加できるように組織体制を改善

～A法人の事例より～

##### A法人の概要

- 法人設立5年目、組合員12名（集落戸数約80戸）
- 経営概要：水稻、畑作、施設野菜等
- 農地面積：約15ha
- 最近の状況
  - ・組合員は60代以上が半数を占め、青年層がおらず高齢化。
  - ・一部の役員に作業が集中して労力が足りない。
  - ・過去に1ターン者がいたが、すぐに辞めてしまった。

#### ★主な活動経過

	【活 動】	【普及の働きかけ】
10月	組合長と面談・・・・・・・・・・	組合長との信頼関係づくり
11月	組合員との意見交換①・・・・・・・・	課題をみんなで共有する場づくり
1月	組合員との意見交換②・・・・・・・・	組織の目標や改善策を出し合う
1月	役員会で改善計画を検討・・・・・・・・	改善策を紙に落とし形にする
2月	法人総会・・・・・・・・・・	改善計画を提案してもらう
2月	月1回の定例会の復活（実践活動へ移行）	

#### ★課題の明確化・共有と改善策の検討

【課 題】	【改善策】
<input type="checkbox"/> 意見交換できる場が少なかった	→月1回の定例会
<input type="checkbox"/> 組合員の活動への参加意識	→理念を掲げ、組織の体制を見直し
<input type="checkbox"/> 女性が参加する場がない	→加工部の設置
<input type="checkbox"/> 若い人が参加できるように	→組合員の後継世代2名を加える
<input type="checkbox"/> 集落内の非農家が参加できる場をつくる	→地域と法人の壁を無くすために収穫祭、情報誌を発行

★普及による主な支援活動

①組合員が意見を出せる話し合いの  
場づくりを工夫し、課題を共有

組合長との面談の際、「話し合いの場は作っても組合員は、誰も何も発言しない」とのことであったので、以下のような工夫をし、普及員が会の進行役を務めた。



意見交換会の様子

【多くの意見が出る話し合いの進め方例】

- ①話し合いが脱線しすぎないように、今日のテーマを決めた  
テーマ：A法人での人づくりと村づくり
- ②誰でも発言しやすいように以下の3つの質問について、全員に紙に書いてもらい壁に貼りつけた。  
Q1 集落の良いところ（誇れること、自慢できること）  
Q2 将来の村づくりに向けて、何か実現できたら良いと思うこと  
Q3 法人で何か課題になっていること
- ③前向きな話し合いになるように以下の3つのルールを決めた。  
ルール・誰も一度は発言する。
  - ・人の発言を否定しない。
  - ・少し前向きに、「将来、〇〇になったらいいなあ」という視点から発言する（無責任な発言で構わない）

以上のような話し合いの場を持つことで、全組合から多くの発言があり、後日回収したアンケートでは、「本日のような意見交換をもっとしたい」、「集まって話すことでみんなの意識が変わるかもしれない」、「このような話し合いを続ければ何か見つかるかもしれない」との感想があった。

②組合員から出された意見を改善計画という形にするための支援

意見交換で出された意見やアンケートの結果をもとに、今後、どのように進めるかについて、普及員が組合長に助言したり、時には一緒に悩みながら、法人自ら改善策を導き出せるように支援した。

また、課題を掘り下げ、よい改善策つくるために、外から来た若い普及員だから気づくことや他の事例を例に具体的な提案に心がけた。

こうした検討を進めるにあたっては、支援者と法人リーダーとの日頃の信頼関係もポイントです。

## (2) パターン2

### U I ターン者の受入に向けた体制づくりと外への情報発信

～B法人の事例より～

#### B法人の概要

- 法人設立9年目、組合員8名（専従者3名）
- 経営概要：中山間地域で水稻の作業受託中心の経営
- 最近の状況
  - ・法人設立後、新たな構成員の加入が無く慢性的な人手不足
  - ・「やる気のある人」を求めているが、積雪地帯で冬場の作業が無のが課題

#### ★主な活動経過

##### 【活動】

- ①組合長との面談 . . . . . 課題の確認
- ②対応策を地域担い手協議会で検討 . . . . . 支援機関で情報共有・検討
- ③対応策を組合長と検討（数回）
  - 法人が求める人材像、住居、農地、賃金、研修等について検討
- ④U I ターン希望者に向けた分かりやすい情報をチラシにした
- ⑤地域担い手協議会がこのチラシを持って県外でのU I ターンフェアに参加

#### ★課題の確認と改善策の検討

##### 【課題】

- 求人情報は出しているものの意欲ある人とマッチングできていない
- 雇用したいが冬場の仕事が無い

##### 【改善策】

- 法人の意向を確認し、整理・検討し、形にしてPR
- 半農半蔵人のような兼業就農や法人のオペレーターをしながら自営部門を持つ雇用形態も併せて求人することとした。

### 農事組合法人ギバムたわら

#### 1. 所在地

鳥取県安来市広瀬町奥田原（標高400m）  
典型的な中山間地域で、夏は涼やかな気候で高品質米の栽培に適している。  
冬は豪雪に見舞われることが多く、春の訪れが待ち遠しい。



#### 2. 経営概要

設立：平成15年3月  
資本金：986万円  
構成農家：8戸 従業員：3名  
経営面積：約5ha（利用権設定面積）  
作業受託：育苗 約8,000枚  
          ：耕起・田植 約24ha  
          ：収穫 約35ha

経営の特徴：  
地元を始め幅広い地域で受託作業を実施。また良質米地域の特色を生かし組合で生産した米に加え地元農家からも米を買い上げし、プライベートブランド「こりやう米」として飲食店や宿泊施設を中心に独自販売を行う。

#### 3. 奥田原で一箱に農業をしませんか？

（農）ギバムたわらでは、本気で農業に取り組みたい人、農業で生計を立てたい人を積極的に受け入れます！

##### 研修

水稻を中心とした研修の受け入れが可能です。  
本気で農業をしたい人は、研修生として各種支援もあります。

##### 住居

定住される方については空き家の紹介も可能です。

##### 雇用

水稻のオペレーター（播種作業）や作業補助者としての雇用が可能です。

##### 農地

遊休農地を利用して野菜や花づくりもできます。  
営農組合で働きながら自分のやりたい農業も可能です。

問合せ先：安来地域担い手育成組合支援協議会まで

#### ★普及による主な支援活動

- ①組合長との面談、相談を重ねて思いを整理し、形にしてPRした。
- ②地域担い手協議会と連携して、U I ターン確保対策として、兼業先となる半 X 部分の掘り起し、受入形態の検討、県外でのU I ターンフェア等に参加した。

### (3) パターン3

#### 1 ターン者の定着に向けた環境づくり

～C法人の事例より～

##### C法人の概要

- 法人設立6年目、組合員48名
- オペレーター5名（40代1名、50代1名、60代2名、80代1名）
- 経営概要：水稻、大豆、野菜、作業受託、加工
- 水田面積約20ha
- 最近の状況
  - ・他集落からの依頼が増え、地区外で7集落をサポート（約10ha）しているが、組合員が高齢化し、若い専従者を確保したい意向あり。
  - ・今年度、縁あって、県外から若い1ターン研修生（3人家族）を受入。

##### ★主な活動経過

###### 【活動】

- ①組合長との面談・・・・・・・・・・・・・・・・課題の確認
- ②課題解決に向けて、県担い手協議会が主催する人材育成・確保のための集落営農法人ステップアップ研修会（3回の研修会で改善プランを作成 詳細P35～）の受講を提案。
- ③上記の研修会で作成する法人の改善プラン作成にあたって、普及員が課題の掘り起こしや課題解決のヒントを提示。

##### ★主な課題と改善策

###### 【課題】

□1ターン者の定着支援

###### 【改善策】

→1ターン者が定着できる環境整備として

- ①研修2年目となるH24年度は、ハウス1棟水田3枚をすべて任せ、栽培管理から経営収支等すべてを自分で管理する実践研修
- ②専従者を確保し、周年雇用ができるように新たな作物導入や施設栽培の充実を図る。

##### ★普及による主な支援活動

～1ターン者の視点に立った意向把握と法人との検討の場づくり

- ①都会出身の1ターン者の感覚と、地元住民・法人の感覚で違いがあり、1ターン者の希望と、法人の期待とがかみ合わない場面については、市と連携し、両者の意向をそれぞれ確認し、調整を行った。
- ②両者別々に対応を行うことで、本音を聞き出すことが出来、それを経て両者の腹を割った話し合いにつなげることが出来た。
- ③当事者同士で遠慮があって言えないことを、普及が入ることで聞き出すことが出来た。また、お互いに意思表示の必要性について理解が得られ、明確な次年度計画（ハウス・水田の実践研修等）の話し合いに至った。
- ④役員で策定した改善プランを法人の総会で全組合員に周知し、1ターン研修生に対する理解醸成を図った。

## 2. 集落営農法人ステップアップ研修の実施状況

### (1) 研修会の企画概要

#### ○ねらい

「新たに人を受け入れたい」「人を育てたい」そんな悩みを持つ集落営農法人のリーダーと相談しながら課題解決を図る。

法人を作ったけど、若い人が作業に参加してくれない  
後継者を育てたいけど、どうしたらいいのだろう  
若い人がいないから、Uターンでだれか受け入れたい



#### ○対象

少人数の定員制により参加申し込みされた10の集落営農法人

#### ○研修会の到達目標

後継者の確保など人材育成に関する集落の課題解決に向けて、1年かけて何か一つ改善する。

#### ○アドバイザー

神戸大学 伊庭 治彦 准教授、島根県農業技術センター技術普及部

#### ○主催

島根県担い手育成総合支援協議会

#### ○スケジュール

年 月	集落営農法人ステップアップ研修	集落にもどって検討すること
平成23年 10/31	研修会1回目 ・課題の整理、改善に向けた着眼点	○集落での話し合いの場づくり
12/19・20	研修会2回目 ・目標設定と改善プラン作成に向けたケーススタディー	○集落内での課題の共有 ○将来の村づくりに向けた話し合い
平成24年 1/23	研修会3回目 ・改善プランの発表	○目標設定 ○改善プランの検討
11月	研修会4回目 ・改善プランの実施状況確認 ・修正・新たな課題への対応	○できるところから実践活動へ  ↓ 必要に応じて軌道修正



## (2) 研修会の様子

### □ 1回目：課題を掘り下げる



#### 【法人リーダーより】

- ・高齢化で労働力が不足。若い人手伝わらない。
- ・雇用したいが、冬期の作業がない。

#### 【伊庭先生のコメント】

- ・課題解決のために、何が足りないのか？  
組織の目的は？
- ・若い世代は何に興味を持っているのか？  
→若い人、雇用される側の視点で！  
→どの世代も参画できる場づくりを！

### □ 2回目：各組織のケーススタディー



### □ 3回目：改善プランの発表



#### 【改善プランの一例】

- ★住民の農業離れを防止するため楽しく参加できる場をつくる。例) 収穫祭、ソバづくり、地域資源を生かしたツーリズム、かわら版作成・配布等
- ★Uターン確保に向け研修生の受け入れ。集落内の圃場貸出と冬場の仕事づくり。
- ★若い雇用者に責任と権限を与える。人事評価制度を導入し、モチベーションアップを図る
- ★複数集落が集まった自治会単位で総合的なコミュニティビジネスを目指す。

#### 【伊庭先生のコメント】

- なぜ、農業をして農地を維持しているのか。そのことを繰り返し検討すれば、課題が見え、地域を守る道筋が見えてくる。法人設立時の原点の戻ると良い。
- 環境は変わる。組織も恐れず変わることによって継続できる！
- 地域の良いところ(強み)を活用した戦略を！楽しむのが一番です。

## (3) 受講者（法人リーダー）の感想

- ・今までの研修会と全く違い、自分が深く考えさせられ、集落での話し合いができた。
- ・楽しむことの大事さを再認識した。プランを方向修正し、実行し始めた。
- ・同じ課題を抱える法人どうしの集まりでつながりができ、有意義であった。

### 3. 法人の人材確保と育成に向けた支援の手順と手法

リーダーの世代交代、若い人材の育成あるいは労働力の確保などに向け何とかしたいと思っている集落営農法人に対して、関係機関はどのような支援活動をすれば良いでしょうか。今年度、課題を抱える法人の支援活動や調査を通じて、留意する事柄や支援の手順・手法等について整理しました。

現場での支援活動は、対象の状況によって、様々な対応が必要となりますが、まず、大事なのは、「真の課題」をつかむことと相手の「心」をつかむことです。

#### □支援の手順



#### 支援活動のポイント

- ★「きっかけ」を活かす
- ★場づくり、雰囲気づくり
- ★チーム活動で提案型普及活動を
- ★リーダーとの信頼関係
- ★客観的な視点で
- ★法人の内発性を誘導

## □普及手法（話し合いの進め方）

### （1）法人リーダーとの面談を通じて感じたこと・留意すべきこと

#### 【リーダーとの面談で感じたこと】

- ①リーダーは何とかしたいという強い思いを持っているが、孤独である。
- ②課題について多く話すが、話すこと以外に真の課題がある場合もある。
- ③課題解決の方法について迷っている。
- ④法人が組織として、十分に機能していない場合もある。



#### 【支援機関の役割】

- ①リーダーの相談相手になる
- ②課題を見抜く
- ③具体的な提案をする
- ④「気づき」を引き出す

### 法人のリーダー達からの実際のコメント



- ・集落に若いもんがおらん。
- ・雇いたいの時給 800円では、冬の仕事もないし。
- ・組合員が 10 年前と同じ。手伝わなくなった。
- ・会議をしても誰も発言しない。自分ばかりが喋っている。
- ・以前、雇用したが辞めた。若い人が何を考えているかわからない。言われたことしかしない。

## この組織の本当の課題はなんでしょうか？

リーダーの発言以外のことに本当の課題が潜んでいることもあります。

例えば

ある法人では、以下のようなことが改善を急ぐ課題でした

### 例 1) リーダーへの依存度が大きくなりすぎ、組織としての機能が低下

一人のリーダーの強いリーダーシップで組織が長い間運営されてきたため、次のリーダーが育たなかった。

### 例 2) 地主の農業離れによって、活動に参加する組合員が減少

稲作を中心に一部のオペレーターを中心に経営し、他の組合員が活動に参加できる雰囲気づくりをしてこなかったために、組合員の非農家化が進行してしまった。

### 例 3) 法人を立ち上げた時の理念や目標が組合員と共有できてない。目標達成に向けて組織としての戦略検討がなされていない。

経営多角化した部門で赤字が発生すると組合員から批判を受けるものです。その時に、リーダーは、なぜ、経営を多角化する必要があったのか組合員に説明していく必要があります。例えば、「若い人の雇用の場づくり」として、あるいは、「将来の環境変化への備え」としてなど、そこには、法人としての理念や目標といったものがが必要です。

また、目標を達成するために、組織として、議論し、戦略づくりをしていく必要があります。



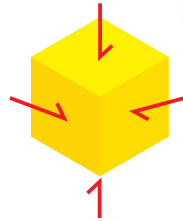
## (2) 課題を見つけるには

### ①リーダー以外の人からも多くの意見を引き出す。

- ・他の役員から
- ・奥さんから
- ・若い世代の人から
- ・市町村やJAなどの関係機関から



いろいろな角度から  
物事を見ることが大事



### ②出された課題を掘り下げる

それぞれの課題が本当に解決できない課題か掘り下げてみてください。

例えば、「若い人がいない」という発言を良く聞きますが、組合員の世帯の中には、若い勤め人が何人もいたり、集落内に活動意欲のある非農家がいる場合もあります。この場合、解決すべき課題は、「今、活動に参加してない人達をどう集落営農に巻き込むか」ということです。発言される課題の中には、表面的な課題もよくあります。

### ③様々な課題の中で、どの課題に向かうべきか考える。

「新たな若い人材を外から確保」したいと考えている法人にとって、「住居」、「賃金」というのは解決すべき課題です。

しかし、その前に、人を受け入れることに関して、組織として合意形成やフォロー体制がとれているかという問題があります。また、その人にどのような活躍の場を作り、どう活かすのかといったことも重要です。

うまくいかない事例では、こういったことを組織として検討されていないことが多くあります。

まずは、法人としての目標設定やそれを進める手順について組織内で共有し、実行するための戦略を検討して下さい。

## (3) 対応策を検討する

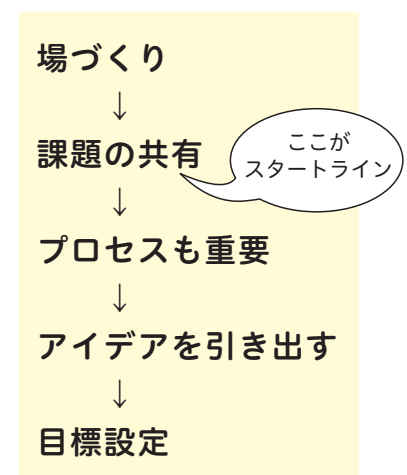
課題が明らかになれば、対応策の検討です。

集落営農では、課題をみんなで共有し、目標を設定し、課題解決策をみんなで考えるというプロセスが大切です。このプロセスを経ることで、組合員への動機づけができて、組織への参加意識の高まりにつながります。

### ①みんなで話し合う場をつくる。

②スタートは、もう一度課題の共有からリーダーや一部の役員に課題が見えていても話し合いの場で、同じスタートラインに立っていない人もいないかもしれません。話し合いの段階に応じて最初にそうした配慮が必要です。

③組合員から「ホラ」や「夢」を引き出す場づくり堅い会議の場では、意見や良いアイデアもでないものです。話し合いは、課題解決ということに終始するのではなく、将来、自分達の集落が「○○○になったらいいなあ」という視点からアイデア出しをし、組合員から「ホラ」や「夢」が引き出せれば、場づくりとしては成功です。



#### (4) 集落の話し合いの場で効果的な普及手法

①意見がでにくい集落での話し合いでは、話し合いのルールを決めると良い。

##### 【ルール例】

- ★人の発言を否定しない。話は最後まで聞く。
- ★みんな1度は発言する。
- ★少しだけ前向きに「○○になったらいいなあ」というアイデアを出す。  
(この場限りの無責任な発言で構わない。後で追求しない)

②組合員の意見を付箋に書いてもらい壁に貼りつける（無記名で）。

この手法は、短時間で収集できる情報量が多く、効果的な会議運営ができます。

また、普段の会議で発言しない人も同じような考えの人が多くいることに気づき、自然と口が開きます。



組合員の意見を壁に貼りつける

活用ツール例) ブレーンストーミングとKJ法  
→P51 参照

③全員が発言できるように指名する。

組合長ではなく、普及員がコーディネーターとして明るい雰囲気づくりに努める。これまで、組合員だけの話し合いで活発な会にならなかった時は、普及員の出番です。

④ねらいを持ったアンケートで気づきを引き出す。

アンケートには、意見が書き込める枠を作っておくと、組合員の中から普段の会議では出ない貴重な意見や、課題解決につながるよい意見があります。課題解決を考えた組合員の生の意見であるため、その意見を共有することで話し合いが深まります。

##### 【アンケートでの設問と回答の実例】

Q. あなたの法人は何のための法人だと思うか？

A. 地域に愛される仕事をすれば良いと思う。今は、法人と地域に壁があるような気がする。

Q. あなたの法人はどんな法人であつたら良いと思うか？

A. 女性の参加で集落全体に笑顔を。野菜から加工までできると良い。

### ⑤法人や地域の強みを引き出す。

自然、人、伝統、食など、なんでも構いませんので法人や地域で自慢できることをみんなに発表してもらってください。法人を立ち上げた集落ならば、必ずあるはずですので、話は盛り上がります。

この強みを引き出し活かすことが、課題解決の最良の方法になることがよくあります。

### ⑥県内の法人での解決事例を具体的に示す。

課題解決のヒントは必ず現場にあります。既実践している事例を具体的に示すと話が深まります。

## (5) 普及及び支援機関の心構え

①まずは、法人のリーダーの思いをしっかりと受け止めることが大切です。

②そのとき、一緒に考えようという姿勢がリーダーとの信頼関係につながります。教えようと思っただけでは、受け入れられません。

③次に、リーダーが何を求めているか、どんな話題を提供すれば組合員の気持ちに響くか考えることがポイントです。集落への入り方は、一人で悩まず、支援機関がチームで検討するといったアイデアもできます。

④「気づき」を引き出し、解決策を考えてもらう場をつくりましょう。

⑤課題解決のヒントは、現場の事例などをふまえ、具体的に提案しましょう。  
若い人や外から来たから見えることもたくさんあります。

⑥最後に、いろいろ書いてあるものを読んでも迷うかもしれませんが、すべきは、課題を見つけて解決策を検討するだけです。  
マニュアルに頼るのではなく、自分の目で現場の課題を見つけて、自分の頭で考え、実践することが大切です。