

令和4年度農業人材確保推進事業

農業法人における 独立就農者の育成・支援

事例集

2023年(令和5年)3月

一般社団法人 全国農業会議所
全国新規就農相談センター

令和4年度農業人材確保推進事業

農業法人における 独立就農者の育成・支援

事例集

2023年(令和5年)3月

一般社団法人 全国農業会議所
全国新規就農相談センター

はじめに

令和4年度（2022年度）の「農業人材確保推進事業」の一環として、農業法人を経た独立就農に注目し、その実状を把握し課題を明らかにするために全国各地の事例を調査した。

独立就農の支援は、個人の篤志家の農業者が研修生を受け入れ、指導する場合が多かった。しかし指導できる研修生の人数に限られる等、いくつかの難点を抱えていた。そこで市町村や農業協同組合が研修施設を設置して組織的な取り組みを進めるところも現れたが、一部の地域にとどまり、わが国農業全体をカバーするにはいたっていない。

そのようななかで農業に意欲をもつ若い世代にとって農業法人が有力な足場になると考えられる。農林水産省が毎年行っている新規就農者調査によれば、新規就農者のなかで雇用就農者の割合が高まっており、特に49歳以下では雇用就農が新規就農の主流をなす。国も「農の雇用事業」等をつうじて雇用就農を後押ししてきた。若手人材が集まる場所として農業法人が注目され、独立就農の増加を期待する向きが、いったん農業法人で足場を築くことを現実的と考えるのは当然であろう。実際、農業法人への雇用就農者のなかに独立就農を指向する者が少なくない。

農業法人の数は現在も増加し、すでに身近な存在になった。経験や技術、資金が無くとも法人従業員として農業に就き、そこから農業者としての歩みを始めることができる。経験を積んだのちに退職して自らの農業経営を開始するだけでなく、農業法人のなかで出資者・役員さらには代表になるというステップアップも可能で、将来について複数の選択肢がある。このようなことが農業法人に足場を置くメリットと考えられる。

だが、これらは就農する側の視点であり、受け入れ側の農業法人の視点は当然異なる。また農業法人といっても多様なタイプがあるうえに、農業法人経営は同じ地点にとどまるのではなく動いていく。このようなことを考慮して、どんなタイプの農業法人が、いかなる意図をもって、どのように独立就農を支援しているのかについて、全国を縦断する形で15事例の調査を行った。私企業の農業法人による独立就農支援がメインターゲットだが、それと対比するために、公共的な目的をもって独立就農支援に取り組むJA出資型法人等も調査対象とした。

各事例の独立就農支援は一樣ではない。上記のようなJA出資型法人等と私企業の農業法人では、取り組み方が異なるのは当然である。しかし、後者における独立就農支援のあり様も大きな差がある。従業員の育成・確保をはかるなかで独立指向が強い一部従業員への対応として行われる一方、地域農業の担い手育成を经营理念のなかに入れ、戦略的に取り組む場合も見られた。その延長に独立就農に向けた教育プログラムを確立し、事業の柱に据える動きがある。

私企業の農業法人が事業を拡大する過程において地域農業や地域社会との関係が深まることがあるが、独立就農支援もその重要な環をなすと考えられる。このことについてはまだ本格的に論じられていないが、わが国農業の将来を考えるうえで重要な論点となることは間違いない。

また、法人のタイプの違いを超えて、農業人材育成の重要ポイントが将来、変化することが予感された。というのも、実地訓練（OJT）を基本として独立就農に向けた人材育成を行うところが多いが、今回の調査をつうじ、農業におけるICTの活用が広がるにつれて人員の配置が変わり、人材育成の取り組み方が変化しつつあることが注目されるからである。このことを起点として独立就農支援のあり方が様変わりする可能性も否定できない。

このように農業法人とそれを経由した若い世代の独立就農のあり方は変動する要素を含んでおり、各地の動きを把握し、方向性を見定めて対策や取り組みを進めていくことが求められる。そのためにも多くの方々に関心を高めていただきたく、この報告書がその一助となれば幸いである。

今回の調査にあたり、それぞれの農業法人の代表をはじめとする役員や従業員、独立就農をされた農業経営者、地元の関係機関、農業団体、農業会議の皆さまの多大なるご協力を賜った。心から御礼を申し上げたい。また、短期間に調査を実施し報告をまとめていただいた調査員に感謝申し上げます。

令和4年度（2022年度）農業人材確保推進事業事業推進委員会委員長
柳村 俊介

農業人材確保推進事業（新規就農相談・情報発信） 推進委員会 委員名簿

(五十音順・敬称略)

佐藤 正隆 一般社団法人岡山県農業会議事務局次長兼業務総括課長

澤田 守 国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構
中日本農業研究センター転換畑研究領域
畑輪作システムグループ長補佐

勝呂 一夫 全国新規就農相談センター 新規就農相談員

西川 邦夫 茨城大学農学部 准教授

船田 寿夫 有限会社信州うえだファーム 顧問

堀部 篤 東京農業大学国際食料情報学部 教授

柳村 俊介 摂南大学農学部 教授

横田 茂永 静岡県立農林環境専門職大学短期大学部 准教授

目次

はじめに	2
農業人材確保推進事業（新規就農相談・情報発信）推進委員会 委員名簿	4
調査対象とした農業法人等の諸特徴	6
事例① 北海道・東北ブロック	
研修牧場による独立就農支援の取組	7
事例② 北海道・東北ブロック	
大規模水田作経営による独立就農支援の取組	17
事例③ 関東ブロック	
JA出資型農業法人としての特色を活かした独立就農支援	23
事例④ 関東ブロック	
新規参入者による都市近郊有機野菜作への就農支援	33
事例⑤ 北信越ブロック	
幅広い作目で就農支援	41
事例⑥ 北信越ブロック	
大規模露地野菜農業法人による独立就農支援の取組	49
事例⑦ 東海・近畿ブロック	
質の高い農作業技術の習得を通じた独立就農者の育成	59
事例⑧ 東海・近畿ブロック	
新規参入者による後進の新規参入支援	69
事例⑨ 東海・近畿ブロック	
法人経営の転換と従業員の独立就農支援	83
事例⑩ 東海・近畿ブロック	
農業生産法人による有機JAS販売グループを通じた独立就農支援	95
事例⑪ 中国・四国ブロック	
先進的経営発展と人材育成	103
事例⑫ 中国・四国ブロック	
作業計画のIT化と相互教育による独立就農支援の取組	111
事例⑬ 中国・四国ブロック	
果樹作経営集団による非農家出身者受け入れの取組	121
事例⑭ 九州・沖縄ブロック	
品目特化型研修で就農支援	127
事例⑮ 九州・沖縄ブロック	
施設野菜作のイノベーションと新規参入支援	135
執筆分担一覧	146

調査対象とした農業法人等の諸特徴

事例	法人のタイプ		対象作物	研修以外の事業		独立就農希望者の身分	
	法人の形態	法人の性格		農業生産、 農作業受託	その他	研修生	従業員
①	有限会社	第三セクター (自治体・農協)	酪農	○			○
②	合同会社	私企業	水稻・小麦・ソバ・露地野菜・施設野菜	○		○	
③	株式会社	JA出資型法人	露地野菜・施設野菜	○			○
④	株式会社	私企業	露地・施設の有機野菜	○		○	
⑤	有限会社	JA出資型法人	露地野菜・施設野菜・果樹・ワイン用ブドウ	○	○		○
⑥	有限会社	私企業	露地野菜	○			○
⑦	有限会社	私企業	水稻・露地野菜・施設野菜・果樹	○	○	○	
⑧	株式会社	私企業	施設野菜・露地野菜・果樹	○		○	
⑨	有限会社	私企業	露地・施設の有機野菜	○	○	○	
⑩	有限会社	私企業	水稻・大豆・小麦・露地野菜・施設野菜	○	○	○	○
⑪	株式会社	私企業	イチゴ・ブドウ	○			○
⑫	有限会社	私企業	露地野菜・水稻・大麦	○			○
⑬	有限会社	私企業	柑橘・露地野菜	○	○		○
⑭	有限会社	JA出資型法人	施設野菜（キュウリ）	○		○	
⑮	前組織	一般社団法人	施設野菜	○			○
	現組織	非法人	施設野菜			○	

注：「研修以外の事業」の「農業生産、農作業受託」に観光農園、自社生産物の委託加工を含めた。

研修牧場による 独立就農支援の取組

- 独立就農希望者を社員として雇用することで身分を保障し、3年間の研修に専念させる。
- 3年目にA牧場、研修先の農場、地元JAによる「三者契約」に基づく農家研修を実施し、現場で実践的な能力を身につける。
- 農場の購入に当たっては自治体、農業委員会、地元JAと連携して情報を収集するとともに、北海道農業公社の農場リース事業を活用。

経営体基本情報

所在地	北海道・東北ブロック				
法人設立	1996年	創業	1996年		
事業内容	生産，その他（酪農体験）				
生產品目	酪農				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	借入地：採草牧草地196ha 乳牛：267頭，成牛舎2棟（60頭，120頭），育成舎2棟，農機具庫2棟，敷料庫2棟，堆肥舎5棟，バンカーサイロ2施設，研修館1棟，管理者住宅2棟，研修生住宅3棟				
従業員数	32人	正社員	12人	パート・アルバイト・技能実習生	人
資本金	2,000万円				
売上高	203,430千円				

1 A牧場の経営概要

(1) 目的

A牧場は1996年12月17日に有限会社として設立された。自治体と農協が出資する第3セクターであり、新たに酪農を始めようとする意欲ある若者を応援するため、必要な基本的知識や技術を身につける場として設立された。近年の酪農は規模拡大が進んでいるが、家族経営によって支えられていることに変わりはない。一方で、地域においては経営者の高齢化や後継者不足によって離農も増加している。そのため、行政やJA等の関係機関の協力を得ながら希望者に研修・支援を行い、地域農業を担う独立就農者を輩出することを目指している。

定款に示された会社の目的は、①就農希望者の研修指導に関する業務、②研修修了者の就農指導に関する業務、③牛乳の生産・販売及び乳用牛の飼育・販売、④飼料作物及び有機肥料の生産・販売、⑤農作業の受託（現在は行われていない）、⑥その他付帯事業、となっている。独立就農希望者の研修・支援を行いながら、生産物を販売することがA牧場の業務内容である。資本金は2,000万円であり、出資割合（合計200株）は、自治体94株（47.0%）、3JAで99株（49.5%）、生乳を出荷している（株）B社7株（3.5%）となっている。代表取締役は自治体の副町長が務めている。

(2) 労働力・農地・農業機械

A牧場の労働力構成は、2022年現在以下の通りである。役員8名は全員が非常勤であり、代表取締役1名（副町長）、取締役5名（JA組合長3名、B社専務、自治体の産業振興部長）、監査役2名（JA参事等）である。常時雇用は正社員12名（研修生）、臨時雇用は嘱託職員6名（牧場長、指導員等）、臨時職員5名（作業のサポート）、派遣職員1名（地域おこし協力隊、自治体職員と兼務）となっている。なお、指導員は2022年3月より3名から2名に減少した。現在A牧場で研修を受けている研修生は7組（家族）13名である。そのうち、2022年度に入社した者は5組8名となっている。現在は道内出身の研修生はいない。

農地は全て畑（牧草地）であり経営耕地面積は196haである。作付面積は牧草176ha、デントコーン20haとなっている。牧草はチモシーとクローバーを年に2回（1番草収穫6～7月、2番草収穫8～9月）収穫する。飼養管理は舎飼い形式であり、パドック（屋外運動場）を設けている。農地は自治体所有地を指定管理しており、小作料は支払っていない。A牧場では、今後はむしろ管理料を徴収することになるのではと考えている。飼養頭数はホルスタイン種267頭である。

図1はA牧場の施設配置写真である。A牧場の中心になっている建物が2棟の成牛舎である。1棟が60頭飼養の繋ぎ（タイストール）タイプ（第1牛舎、家族経営タイプ）、も

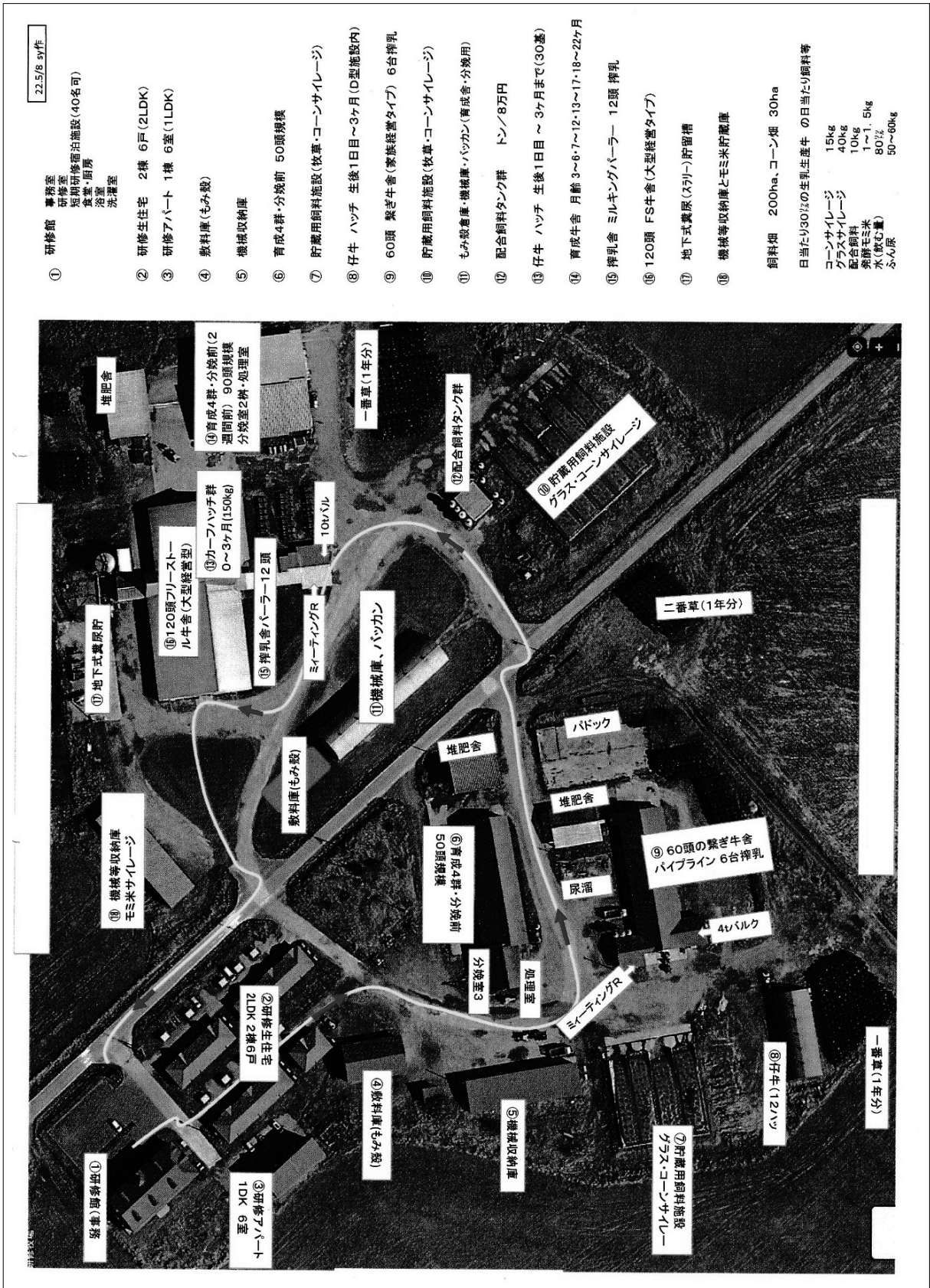


図1 A牧場の施設配置

資料：A牧場提供の資料より作成。

う 1 棟が120頭飼養のフリーストールタイプ（第2牛舎、規模拡大タイプ）である。搾乳方式は第1牛舎がパイプライン、第2牛舎がミルクングパーラーであり、また両方とも哺育室を設置している。その他、育成舎2棟、農機具庫2棟、敷料庫2棟、堆肥舎5頭、バンカーサイロ2施設、事務組織が配置されている研修館1棟、指導員用の管理者住宅2棟（3戸）、研修生用住宅3棟（2棟6戸（2LDK、家族用）、1棟6室（1DK、単身者用））がある。主要な所有機械はトラクター8台、ダンプトラック1台、トラクターショベル3台、コンビラップマシーン2台、モアコンディショナー2台、テッター2台、スラリースプレッダー2台、マニアスプレッダー1台である。

120頭飼養の第2牛舎は2024年に閉鎖することになった。A牧場の体制は縮小されることになる。施設の老朽化とともに、道内でも研修を目的とした施設が増加したことで、A牧場と競合する様になったためである。また近年はスローライフを目指して放牧酪農を志向する道外出身の研修生が増える中で、初期投資が抑えられるタイプの60頭規模の第1牛舎の方がその様なニーズに適合的となってきた。A牧場は生乳加工に取り組むB社に生乳を出荷してきたため、給餌の管理ができず、特に夏場に品質が安定しない放牧にはこれまで取り組んでこなかった。しかしながら、今後のA牧場のあり方についてプロジェクトチームを立ち上げて検討する中で、2021年6月に上記の方針が決定された。

2021年度のA牧場の売上高は2億343万円、内訳は生乳1億5,700万円（77.2%）、牛個体販売3,900万円（19.2%）、牧草680万円（3.3%）であった。牧草は研修後に独立就農した者に販売している。

2 A牧場の独立就農支援

(1) 独立就農希望者の受け入れ

研修生受け入れのきっかけは、農業フェア等に来場した就農希望者をA牧場で開催する体験研修に誘導する場合が多い。旅費として上限48,000円を支給している。直近では、2022年10月に愛媛県から子供2人を連れた夫婦が5日間の体験研修を受講した。また、大阪府出身で地域おこし協力隊と兼務している派遣職員がマスコミ関係者に知り合いが多く、取材が増加したこともA牧場の宣伝になっている。

研修開始に当たって農作業経験、農業体験ともに任意である。ただし、先述の様に本格的な研修に入る前に体験研修を受講することを勧めている。また、酪農は家族労働力によって経営される場合が多いため、A農場では独身者ではなく家族（夫婦もしくはパートナー）での受け入れを基本としている。体験研修は家族での合意を確認するという意味もある。独身者は研修生が少なかった時期に酪農ヘルパー養成のために受け入れていたこともあったが、現在は他の研修施設を紹介することで対応している。以前は研修への応募者が多く

て選考会も実施していたが、現在は減少してきたので全員受け入れている。独立就農後のJAへの加入も任意だが、営農を継続していくうえでの様々な支援を受けるために必要であるとA牧場では認識している。

(2) 研修のカリキュラム

A牧場に入社してから独立就農までの期間は平均3年である。酪農経験者で独立就農が可能な農場が見つかった場合は、研修を2年で修了した事例があった。一方で、3年間研修を受けても買い受ける農場が見つからない場合は、4年に延長する。各年に目標とする到達度は、1年目が酪農の基礎的な知識・技術・作業全般の修得、2年目が専門知識・応用力の修得と自立可能な経営能力の養成、3年目が農家研修等を含む就農準備（就農計画の作成、各種補助事業の申請等）とされている。

上記の到達度に合わせる形で、A牧場のカリキュラムは5種類の研修によって構成されている。1年目に実施される座学研修では、専門家による講義によって基礎的な知識・方法等の酪農の理論を学ぶ。内容は、乳牛飼養管理全般、家畜衛生、搾乳、草地管理、農業経営等である。冬期と農繁期を除く4月から11月にかけて、32～34回実施する。また座学研修とセットで視察研修を実施する。地域の農業事情等を把握するために、農場や農業関連施設等を視察する。

1年目から2年目にかけて実施されるのが実践研修である。乳牛飼養管理、搾乳、仔牛管理等の作業全般に取り組む。育成舎2棟に研修生が振り分けられ、ローテーションで全ての作業を一通り行う。3年間かけて繋ぎタイプとフリーストールタイプのどちらで就農するかを決める。そして3年目に農家研修を行う。研修生が独立就農する予定の地域にある農場において研修を受けるものである。また、研修開始時に大型特殊免許を持っていない研修生に対しては、その取得のための特別研修が行われる。牧場内の機械作業、牧草地管理作業、牧草収穫作業、トラクターや作業機の点検及び保守管理を実践するとともに、大型特殊免許の取得費用を助成する。2022年度は6名が特別研修を利用して大型特殊免許を取得した。以上の研修の詳細は、12関係機関によって構成されている酪農研修牧場支援協議会において、毎年2月に座学を中心として計画が立てられる。

(3) 研修生の待遇

研修生の身分はA牧場の正社員となる。研修期間中は安心して研修に集中してもらうためである。研修生の給与は月額188,900円と定められている。夫婦別々に同額が支払われるので、合計すると377,800円となる。生活費等をそこから支出しても、3年間の研修期間中に500万円程度を貯蓄することができる。ただし、女性は育児期間等により調整がある。各種手当や退職金は無い。福利厚生は、雇用保険、厚生年金、健康保険、労働保険等が完

備されているとともに、作業服等が貸与される。また、研修中の住宅は有償貸与される。家賃は2LDKの方で1ヶ月当り2,500円、1DKの方で1万円である。

1日当たり労働時間は7.5時間、1週間当たり45時間である。休日は4週4休となっている。1日の標準的な作業の流れは以下の通りである。始業は午前4時であり、6時30分まで搾乳、給餌、除糞、仔牛管理等を行う。朝食・休憩を挟んで、8時30分から11時まで牛舎内清掃、給餌を行う。昼食・休憩を挟んで、14時30分から17時まで再び搾乳、給餌、除糞、仔牛管理等となる。17時から17時30分までのミーティングで1日の研修作業が終了するが、繁忙期は終業時間が遅くなる。なお、上記以外に20時から1時間程度、男性研修生のみで乳牛管理の状況を確認する（夜見回り）。第1牛舎4名、第2牛舎6名が割り当てられ、ローテーションで行われる。

（4）独立就農の条件整備

研修生は3年目に就農予定地の農場で研修を行う。農場は地元JAによって推薦されたものが選ばれる。ただし農家研修は必須ではなく、研修生の「力量を判断」（A牧場の担当者談）し、より実践的となる研修先へ送り出したほうが良いと判断されれば実施されることになっている。

農家研修に当たっては、A牧場、農場、地元JAの間で「三者契約」を締結する。農場とは研修の内容について、地元JAとは研修生の相談業務について契約で確認する。また、研修生と農場の間にも雇用契約が締結される。よって研修中の給与はA牧場から研修生に支払われるが、別にA牧場から農場に請求される。農場に対しては、給与相当額が地元の新規就農を促進する協議会から交付される。上記の仕組みを利用して、2022年11月現在2名が、独立就農を前提として近隣自治体で研修を受けている。

独立就農するための農場の確保については、2014年に設立された担い手支援協議会が保有している情報をもとに、農業委員が斡旋と手続きを支援する。同協議会は自治体、農業委員会、JA、農業改良普及センターによって構成され、A牧場もオブザーバーとして参加している。どの農場で離農が発生しそうかという情報はJAが把握している。1年に1回独立就農の候補地調査を行って情報を共有するとともに、研修生にも話をしてニーズを探る。実際に離農が発生した場合は、近隣の10～20戸で構成される地区協議会で農場の扱いが協議される。協議にはJAと農業委員会も加わる。その場で就農希望者も含めて誰が農場と農地を引き受けるのか、引き受け手がない場合は近隣の協議会に相談すること等が話し合われる。

住宅と一緒に売り出される農場が選好される。近年は離農者がそのまま元の住宅に住み続ける在宅離農が増えているが、研修生からは人気が無い。その様な農場は既存の酪農経営が分割して引き受ける場合が多い。地域全体で見ると離農した農場の分割が増えている

とのことだが、在宅離農の増加という離農者のニーズの変化が影響している可能性がある。その他に、就農計画作成の支援や農業機械・施設利用等の斡旋はJAの営農担当職員が対応する。

農場の購入に当たっては、(公財)北海道農業公社による農場リース事業が利用される。公社が離農者から農場を一括取得したうえで施設等を整備し、独立就農者に一定期間(5年以内)貸し付けた後で売り渡すものである。公社独自の農地保有合理化事業(農地・施設購入)と、国による畜産クラスター事業(畜産・酪農収益力強化総合対策基金等事業:家畜導入、施設整備)によって構成される。貸付期間に毎年支払う料金は、農地については公社買入価格の2%、家畜・施設については概ね減価償却費¹となっている。5年後に独立就農者が公社から買い入れる価格に対して、農地については公社から経営安定助成金が支払われ²、家畜・施設については減価償却費分が控除される。なお、自治体からはリース料金の3分の1、年間上限100万円までを3年間助成される

関係機関からの支援ではないが、独立就農者にとっては地域にどれだけ溶け込めるかが重要になってくる。酪農は生き物を扱うため1年間365日休みが無く、家族と地域の助けが必要である。地域については、例えば牧草の収穫が遅れると周囲の酪農経営者が手伝ってくれたり、不要な農業機械を融通してくれたりする場合がある。就農希望者の就農予定地が決まるとまずは先述の地区協議会に紹介するとともに、A牧場でも地域の集まりやお祭り等に参加するように指導している。

(5) 独立就農の実績

表1はA牧場設立以降の研修生受け入れ及び独立就農の実績を示したものである。2021年度までに96組の家族と11名の独身者を受け入れ、80戸の独立就農を実現してきた。1期生の中には既に引退している者もいる。表示されていないが、研修中にリタイアして就農に結び付かなかった者は家族8組、独身者2名である。受入96組に対するリタイア8組の割合は8.3%に過ぎない。A牧場の独立就農支援の取組は大きな成果を上げてきたと評価することができるだろう。独立就農後に営農を継続できず離農した者は8組(離婚3組、体調不良5組)である。研修生の出身地で最も多いのは北海道18組(18.8%)であるが、その他にも東京都12組(15.0%)、神奈川県11組(13.8%)、大阪府9組(11.3%)、兵庫県9組(11.3%)、群馬県5組(6.3%)、愛知県5組(6.3%)と他の都府県出身者も多い。近年

1 北海道農業公社「令和2年度版 農地中間管理機構事業—経営地の規模拡大・集団化の促進を応援します—」(https://www.adhokkaido.or.jp/pdf09_intopa/nc_gaiyo2020.pdf) (2023年2月7日確認), p.6, を参照。

2 経営安定助成金は当該農用地等に災害や不測の事態等事故がなく、事業対象者への売り渡しが完了した場合に予算の範囲内で交付するものであり、事業スタート時に売り渡し後の助成金額が確約されているものではない。北海道農業公社の担当者による。

は九州からの問い合わせが多い。また、A牧場の研修生出身者の農場は出荷する牛乳の成分が良い傾向にあるとのことである。

表1 研修生受け入れと独立就農の実績

単位：組，人，戸

年度	受入数			就農戸数			
	計	家族	独身者	計	自治体内	JA管内	管外
1997年	7	5	2	0			
98	7	7		2	2		
99	4	4		3	3		
2000	6	6		5	5		
01	4	4		3	2	1	
02	5	5		6	5	1	
03	4	4		3	1	1	1
04	4	4		3	2	1	
05	4	3	1	4	4		
06	3	3		5	3	2	
07	5	5		3	3		
08	3	3		3	3		
09	4	4		4	1	2	1
10	1	1		3	1	2	
11	5	5		4	3	1	
12	5	5		3	3		
13	8	6	2	4	3	1	
14	5	5		5		5	
15	5	5		4	3	1	
16	4	4		5	3	2	
17	4	4		0			
18	4	2	2	4	3	1	
19	1		1	0			
20	5	2	3	3	2	1	
21	0			1		1	
合計	107	96	11	80	55	23	2
過去10年 (2012～21年度)	41	33	8	29	17	12	0

資料：図1と同じ。

注：自治体内で就農した3戸が「JA管内」に分類されている。原資料がJA毎に集計されており、自治体内の値を分離できなかったものがあるためである。

表1から近年の傾向として以下の点を指摘できる。第1に、研修生の受け入れが無い年が発生する等、近年受入数が減少していることである。それを埋める様に、独身者の受け入れが発生している。過去10年（2012～2021年度）は独身者が8名と、それ以前と比べて多くなっている。第2に、それに対応して就農戸数も無い年が発生する等、減少している。第3に、独立就農先として自治体内だけでなく、A牧場に出資しているJAの管内への就農の割合が増えていることである。これまでの合計は80戸のうちJA管内23戸（28.8%）であったが、過去10年は29戸中12戸（41.4%）に達した。地域に独立就農者を供給するというA牧場の設立当初の目的と、近年の実績にはずれが生じており、それが先述のプロジェクトチームによる見直しにつながったと考えられる。

また、Aファームでは研修生の考え方の多様化を感じている。道内で同様の研修施設が増えたこともあり、自らのイメージと研修内容が異なると他の牧場に移る研修生も増えてきた。近年は放牧志向の研修生が増えてきたことは先述した。人間関係がうまくいかずに辞めていく研修生もいる。様々な研修生のニーズに応えつつ、作業の流れがスムーズに行く様に作業ローテーションを組み立てることが難しくなりつつある。研修生のほうでも、複数の研修施設で体験研修を受講した上で本格的な研修先を選択する者が増えた。また、就農地は自治体内を原則としているが、近年は研修生の考えに合わせてAファームに出資しているJAの管内へ、さらには管外へと広げており、そのことが表2に示した就農先の変化（過去10年におけるJA管内の比率の上昇）に結果している。

（6）今後の受入方針

A牧場では研修生を今後も引き受けるとしているが、先述の様に事業規模を縮小することとしている。また、研修2年目であっても技術が一定程度の水準に到達した者は、積極的に農家研修を行うこととしている。同様の目的を持った研修施設が道内でも増えている中で、全ての研修をA牧場が行う必要は無いという考えである。施設規模の縮小に合わせて、今後は同時に3組の研修生を第1牛舎で研修していく予定である。毎年1組受け入れ、1組研修が終了するイメージである。それ以上の研修生を受け入れる場合は農家研修を増やすことになる。



大規模水田作経営による 独立就農支援の取組

- 研修期間は概ね2年、農作業や農業体験の有無は問わずOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）で能力を身につける。
- 研修を行った独立就農者と企業グループを形成し、農業機械・施設の共同利用や資材の一括購入を行うことで就農後の経営を支援。
- 農地の購入に当たっては北海道農業公社の農地保有合理化事業や自治体の補助、日本政策金融公庫のL資金をうまく活用。

経営体基本情報

所在地	北海道・東北ブロック				
法人設立	2010年	創業	1971年（就農）		
事業内容	生産，消費者直売				
生産品目	稲作，麦類作，露地野菜，施設野菜				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	自己所有地：田21.0ha 借入地：田40.0ha，畑0.9ha，ビニールハウス15棟（育苗用8棟），乾燥施設5ヶ所				
従業員数	102人	正社員	3人	パート・アルバイト・技能実習生	人
資本金	550万円				
売上高	69,882千円				

1 Aファームの経営概要

Aファームは2010年2月に合同会社として設立された。資本金は合計550万円、内訳は経営主のB氏（男性）300万円、後継者のC氏（男性）100万円、B氏が独立就農を支援したD氏（男性）100万円、B氏の娘50万円である。経営主のB氏は高校卒業後1971年に家の農業を継ぐために就農し、2022年現在70歳である。これまで農業委員、農協監事、土地改良区監事等を歴任するとともに、地域でも中心となって若手農業者の育成に取り組んできた。

2022年現在のAファームの労働力構成は、常時雇用7名、臨時雇用3名である。常時雇用7名の内訳は役員（出資者）4名、正社員3名であり、正社員にはB氏の妻を含んでいる。臨時雇用はメロン、スイカの栽培、及び水稲の播種・田植時に雇用される。正社員には冬場を除く8ヶ月勤務で年収300万円を保障している。内訳は月々35万円と、10万円のボーナスを2回支給する。これまで正社員を6名雇用したことがあり、現在も勤務している3名は12年程度勤務している。

表1は、Aファームの経営耕地面積と作付面積の推移を示したものである。経営耕地面積は61.9ha（うち水田61.0ha）であり、会社所有が21.0ha（うち16.0haが農地保有合理化事業による一時貸付の途中）、B氏が会社に貸しているのが40.9haである。2023年も3ha程度水田を購入する予定である。作付面積は主食用米34.6ha、飼料用米18.5haと水稲作付が大部分を占めている。主食用米はななつぼし14.4ha、ゆめぴりか9.9ha、えみまる（直播）9.4ha、吟風（酒造好適米）0.9haである。単収は平均で10a当たり570kg（9.5俵）を確保している。その他の作付は、水田と畑に小麦、畑に野菜類、ハウスでメロン、スイカ等である。2021年度の売上高は6,988.2万円となっている。

表1 Aファームの経営耕地面積と作付面積の推移

単位：ha, kg/10a

	2017年	22	備考
経営耕地面積	55.8	61.9	
作付面積			
水稲	47.5	53.1	
小麦	2.5	7.5	
ソバ	0.9	1.7	
野菜	0.3	0.3	スイカ、メロン、スイートコーン
その他	4.7		地力維持用エン麦（2013年） 圃場整備（2017年）
水稲単収	600	570	

資料：Aファーム提供の資料より作成。

保有している主要な農業機械・施設は、トラクター4台（135ps、105ps、65ps、60ps）、田植機2台（8条植×2台）、コンバイン3台（8条刈、6条刈×2台）、ハウス15棟（育苗用8棟（うち2棟で育苗後にスイカ栽培）、メロン・スイカ用7棟）、乾燥施設は5ヶ所に点在している。乾燥施設は1日当たり8ha分の処理が可能である。

2 独立就農支援から企業グループの形成へ

現在Aファームでは、正社員とは別に1名（男性）を、独立就農を目指す研修生として受け入れている。道内出身の28歳、Aファームに来て2年目である。就農準備資金を受給しており、自治体内での独立就農を希望している。また、これまで2名の研修生を受け入れ、両名とも独立就農を実現させた。D氏とE氏（男性）である。Aファームでは後継者、及び独立就農を支援して実際に独立した2名と企業グループ（以下、「Aグループ」）を形成し、後述の様に共同作業や資材の一括購入を行っている。表2はAグループの経営耕地面積の推移を示したものである。

後継者のC氏は、以前にB氏が個人で経営していた農地も含めて、現在38haを経営している。D氏は現在45歳で22haを経営している。道内出身で2007年に独立し、B氏の長女と結婚している。結婚後にB氏から独立就農を勧められたことがきっかけになった。E氏は現在41歳で21haを経営している。静岡県出身で2013年に独立した。もともと東京で就職をしていたが、北海道で就農を志して道内の短期大学に設けられている新規就農コースに入学した。そこでB氏と知り合った。

表2 Aグループの経営耕地面積の推移

単位：ha

	2017年	22
Aグループ	133.4	142.9
Aファーム	55.8	61.9
B氏	23.9	
C氏	10.1	38.0
D氏	22.4	22.0
E氏	21.2	21.0

資料：表1と同じ。

3 Aファームの独立就農支援

(1) 研修の内容と研修生の待遇

入社から独立就農に至るまでの期間は、これまで平均2年となっている。独立就農のための特別なカリキュラムは用意しておらず、一緒に仕事をして作業を覚えるOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)による。まじめな人ほど仕事をよく覚え、中途半端に農業経験が無い方が良いとB氏は考えている。よって、研修のために農作業や農業体験の有無は問わない。

B氏は指導農業士、D氏とE氏は農業士の資格を保有している。日常的に研修生に対して指導を行い、また相談相手となるのは主にこの3名である。他機関での研修としては、青色申告の相談業務を行っている農民協議会での簿記講習、農業大学校で毎年2月に開催される農業機械の修理講習が主なものである。独立就農後にJAへの加入は必須と考えている。営農を行っていくうえで色々とお世話になることが多いからである。

先述の様に、研修生は他の正社員等と一緒に作業を行っている。2月から11月にかけては、1日当たり8時間労働（始業8時から終業17時¹、途中1時間休憩）で週6日勤務する。12月から1月にかけては座学が中心となり、他機関で実施される研修への参加の他、次年度の営農計画の作成や税金の申告に充てられる。

（2）独立就農の条件整備

独立就農者に対してはAファームから農地を貸し出している。その後、独立就農者の経営耕地面積が20ha程度に達し、経営が安定してきたら返却してもらう。農地の売買情報はB氏のネットワークによるものが多く、手続き面は農業委員が、資金確保はJAが支援する。近年は10haを超える農地が一度に売却に出されるケースもある。住宅は農地と一緒にしている場合が多い。

なお、B氏は独立就農に当たって農地の購入資金はさほど問題にならないと考えている。（公財）北海道農業公社、及び自治体による支援が充実しているためである。先述した農地保有合理化事業（農用地等売渡事業）では、公社が離農農家等から農地を買い入れて、規模拡大を希望する農業者に一定期間貸し付けた後で売却する。貸付期間は原則5年間であるが、認定就農者等は10年間とすることが認められている。1年間の貸付料金は公社買入価格の2%、貸付期間10年間の場合は2.75%となっている²。

図1は、独立就農者が農地を取得する際の資金のフローを示したものである。先述した農地保有合理化事業を10年間の期間で利用し、その後25年償還の公庫L資金を借り入れれば毎年の借入返済も抑えられる。また、経営安定助成金が公社から独立就農者が農地を買い受けた後に支払われる。0.75%は手数料・管理料に充てられるが、こちらは自治体から補助を受けることができる。そして、残額の70%をL資金で借り入れ、残りの10%を自己資金で賄う計算である。E氏も農地保有合理化事業を利用し、独立就農後わずか3年間で22haまで農地を取得することができた。

一方で、農業機械・施設を一式揃えるための資金は1億5,000万～6,000万円が必要であり、

1 農繁期においては、始業は7時、終業は18時に変更される場合もある。

2 北海道農業公社「令和2年度版 農地中間管理機構事業一経営地の規模拡大・集団化の促進を応援します一」, p.3, を参照。

独立就農のための主たる障害となっている。そこでAファームでは、独立就農後も共同利用・作業を行うことで費用負担を抑えている。Aファームが保有している田植機を共同で利用し、購入のために借り入れた資金の年間返済額を各自の利用面積で案分して支払うこととしている。また燃料費も同様に案分している。育苗については機械が故障した場合の修繕費と、肥料代等の流動費用を同じく利用面積で案分している。D氏とE氏の機械装備は、中古コンバインや小型トラクター等の最低限のものに限定されている。以上を通じて、D氏とE氏がAファームに支払う負担額は、JAで定めている機械作業受委託料金の半額程度に抑えられている。また、肥料・農薬もAファームで一括購入し、JAからは早期・大口奨励金の適用を受けることで費用を抑えている。

表3は各作業の実施状況を示したものである。まず育苗は共同作業を行っている。田植も共同で行っており、田植機は4台（Aファーム2台、D氏1台、E氏1台）稼働させる。

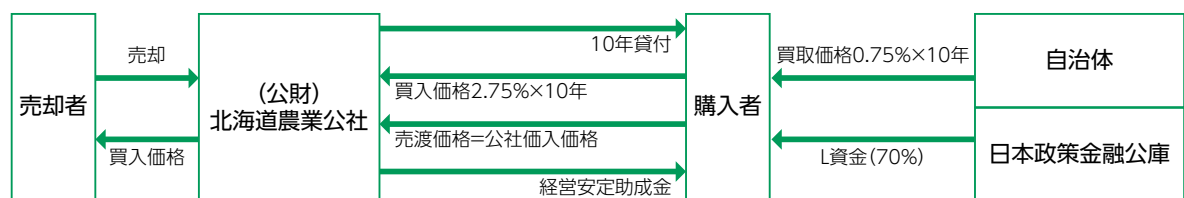


図1 独立就農者による農地取得と資金のフロー

資料：聞き取り調査、及び北海道農業公社「令和2年度版 農地中間管理機構事業—経営地の規模拡大・集団化の促進を応援します—」(https://www.adhokkaido.or.jp/pdf09_intopa/nc_gaiyo2020.pdf) (2023年2月7日確認) より作成。

表3 Aグループにおける農業機械・施設の共同利用・共同作業の実施状況

	個別	共同利用	共同作業	外部委託	利用料金
耕起	○				
育苗		○	○		肥料代等の流動費用を利用面積で案分 機械は修繕費のみ案分
代かき・施肥	○				
田植		○	○		機械の借入金額の年間返済額を利用面積で案分
収穫	○				
乾燥・調製				○	利用量に応じて支払い
糞摺り				○	利用量に応じて支払い

資料：聞き取り調査より作成。

その前の耕起から代かき・施肥までの工程では自分の水田で作業をするが、隣り合っている箇所はお互いに作業をしあう。収穫作業も同様である。乾燥・調製はJAで行い、籾摺りはAファームが一括で行う。収穫物は各経営から持ち込まれたものが分けられている。なお、Aファームの米の出荷先はJA90%、集荷業者10%となっている。また、道の駅に開設されている直売所に野菜も出荷しており、販売額は100万円程度になる。

(3) 研修生受け入れの理念と今後の方針

B氏が研修生を受け入れる理由は、指導農業士として後進の育成に当たるという立場とともに、このまま高齢化が進むと居住している自治体が無くなってしまいう問題意識による。このまま人口が減少していったら地域経済も立ち行かなくなるため、独立就農支援は地域の人口を維持するという目的もある。今後も研修生を可能な範囲で受け入れる方針だが、行政のバックアップが必要と考えている。

Aファームは経営耕地面積100ha（Aグループで200ha）を目標として規模拡大をしている。近隣の水田は圃場整備が進んでいるために規模拡大がしやすい。直播技術も確立しつつあり、単収は10a当たり480～600kgを確保できる。また、ドローン防除も導入して省力化を図っている。



JA出資型農業法人としての 特色を活かした独立就農支援

- JA出資型農業法人として設立されたA社は、野菜生産とともに、新規参入希望者の研修を行っている。
- 研修は「自ら考えること」、「反復して練習すること」を重視したOJT方式である。
- A社は地域社会とのつながりを活かして、独立就農に必要な農地や販売先などを紹介している。こうした支援の下で研修生は高い就農率・定着率を示している。

経営体基本情報

所在地	関東ブロック				
法人設立	2012年	創業	2012年		
事業内容	生産				
生産品目	露地野菜・施設野菜				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	畑16ha（うちハウス70a）				
従業員数	14人	正社員	4人	パート・アルバイト・技能実習生	10人
資本金	3,360万円				
売上高	8,000万円				



A社事務所と作業場

1 A社の設立経緯と経営概況

(1) 設立の経緯

A社の出資母体であるJAは中山間地域に位置し、組合員数は約4,000人、管内の総経営耕地面積は約4,300haである。

JA管内には有機農業者が多く存在しており、1997年には有機栽培部会が設立されている。JAは、中山間地域が他産地との差別化を図るためには有機農業を地域農業の中心に位置付ける必要があると考え、1998年に有機栽培技術の研修農場（1.5ha）を創設した。この研修農場では、JA管内での就農を希望する39歳以下（現在は45歳以下に変更）の既婚者家族を毎年1組ずつ受け入れ、2年間の研修を行う。研修生はJAから農機具の無償貸与を受け、部会員の指導の下で自主的に栽培・販売を行いながら、必要な技術を習得する。2年間の研修を終えた研修生は、有機栽培部会に加入して、JAに野菜を出荷する。現在までに約20組の家族が研修を受け、すべての研修生が就農している。

一方で、この間も地域では農業経営者の高齢化と後継者の不足が進行しており、農地の引き受け先の不足が目立つようになった。そこで2012年、遊休農地・耕作放棄地の解消を目的として設立されたのがA社である。A社は農業経営体として地域の農地を引き受けるとともに、慣行栽培の就農希望者を研修生として受け入れ、独立就農者を育成する役目を負っている。

A社はJA職員であるB氏を代表取締役とする株式会社として設立された。資本金は3,360万円で、出資額の過半をJAが占める。他にB氏を含めた個人3人、販売先企業1社、系統農協2社が出資をしている。

設立時の経営耕地面積は約2haで、長ネギの露地栽培のみを行っていた。その後、研修生の要望に応じて栽培品目を増やしている。2016年にはビニールハウス60aを建設し、施設野菜の栽培を開始している（表1）。

表1 A社とJAの沿革

西 暦	事 項
1997	JA有機栽培部会 設立
1998	有機栽培研修農場 設立
2012	A社 設立
2016	A社 施設栽培を開始 JAカットセンター 設立
2021	A社 就労継続支援B型事務所との提携開始
2022	A社 独立就農者との共同出荷を開始

資料：A社聞き取り調査より作成。

(2) 経営の概況

2022年現在、A社の経営耕地面積は畑16haである。このうち15.3haで露地野菜を栽培し、残りの70aにパイプハウス18棟(野菜栽培用ハウス16棟と育苗用ハウス2棟)を建てている。経営耕地はすべて借地であり、1.4万円/10a程度の借地料を支払っている。

生産品目について、露地と施設で約10品目の野菜を生産している。露地では長ネギ、キャベツ、ニンジン、根ショウガ、ブロッコリー、トウモロコシなど、施設ではコマツナ、ホウレンソウ、シュンギク、チンゲンサイ、ミニトマトなどを栽培している。年間の販売金額は約8,000万円で、このうち長ネギが3,000万円、コマツナが2,000万円を占める。

販売金額の約7割は契約栽培によるものである。契約相手は生協・外食業・カット工場・スーパー・地域給食センターが多い。残る3割は卸売市場への出荷である。近年までは契約栽培が販売金額の9割を占めていたが、新型コロナウイルス流行の影響で外食業などへの出荷量が落ち込んだこと、異常気象の影響で契約栽培の収益性が悪化したことから、現在は卸売市場への出荷を増やしている。

構成員について、役員は代表取締役のB氏を含めたJA職員3人と監査1人の計4人であり、このうち常勤の役員はB氏のみである(表2)。正社員は4人で、うち1人が独立就農を希望する研修生である。その他に外国人技能実習生が3人、通年雇用のパートタイマーが7人いる。臨時的な雇用はない。

表2 A社の構成員

	役員	正社員 (勤続希望)	正社員 (研修生)	技能実習生	常勤パート
人数	4	3	1	3	7

資料:A社聞き取り調査より作成。

所有する主な農業機械として、トラクターが6台、乗用管理機が1台、ネギ収穫機2台、乗用移植機1台、自走式ブームスプレーヤ2台、ネギ用皮むき機3台、軽トラック1台、保冷库（1坪用）2台がある。設備として、事務所に隣接する作業場と、機械用の倉庫（80㎡）を所有している。

また2021年からは、就労継続支援B型事務所と提携し、袋詰めなどの出荷作業を委託している。A社の敷地内に事務所を誘致し、ここで20人ほどのサービス利用者に作業を行ってもらっている。この提携によって、労働時間の中で高い割合を占めている出荷作業の負担軽減ができています。ただし最近の課題として、契約先の出荷規格に対する要求水準が上がってきている。同じ品目でも大きさや重さ、泥付きの有無などの規格が、契約先ごとに細かく異なるため、サービス利用者や事務所職員の負担が増加し、出荷作業が追い付かなくなってきている。

（3）地域社会との関係

A社はJA出資型の農業法人であり、またJA職員として地域農業の振興に努めてきたB氏が代表取締役を務めている。このためA社は地域の農家や農業関係者と密接な関係を持っており、後述するように、地域内の繋がりを活かして研修生の育成・独立支援を行っている。またA社では以下のように、既存農家や地域住民に配慮した経営行動を取っている。

第1に、販路の選択に関してである。A社では設立時に、既存の農家の販路との競合を防ぐために、JAを通じた出荷は行わず独自に販路を開拓することを取り決めた。このためA社では独自に販路開拓を行い、主に契約栽培によって出荷している。また販売先がJAと重複した場合には、品目を変えている。ただし近年では、地域の農業生産の担い手が減少し、JAへの出荷量が少なくなっている。このため現在は、取り決めが解消され、JAの出荷量が不足している場合にはJAを通じた出荷が求められるようになっている。

第2に、畦畔の除草についても一般の農家以上に気を遣うことが多い。A社では、地権者以外から畦畔の除草に関するクレームが入ることや、耕作地以外の道路について除草を依頼されることがある。半ば公的な組織としてはこれらの依頼を断ることが難しいため、こうした畦畔の除草も行っている。

B氏は研修生が育ち、地域の農業者として定着したことをA社の評価基準の一つとして見て欲しいと考えている。しかし実際には、上記のような地域への貢献・配慮を行いつつ、同時に収益の確保を行う必要がある。こうした点を両立することに難しさを感じているという。

2 従業員の就業条件

(1) 従業員構成

A社では現在、4人の正社員を雇用している。このうち1人は独立就農を目指す研修生で、2人は長期的な勤務を想定した社員、1人はJAからの出向職員である。

研修生は30歳代男性で、2022年4月から研修を開始している。社員の1人は20歳代男性で、農業関連校を卒業後、2016年に入社した。もう1人の社員は40歳代男性で、他の農業法人から2021年に転職した。JAから出向している職員は30歳代で、2022年から勤務している。

なお正社員については雇用就農資金の給付を受けている者もいるが、すでに前職の農業法人で給付を受けているために給付要件を満たしていない者もいる。

また外国人技能実習生3人を雇用している。いずれもベトナム出身の男性である。翌年にはさらに3人の実習生が来日する予定である。A社は、年間3人ずつ実習生（在留期間3年）を迎え入れ、常時9人が在留する状態を目指している。ただし新型コロナウイルス流行の影響により実習生の渡航が遅れているため、現在は3人のみの雇用である。

また通年就業のパートタイマーとして7人を雇用している。このうち2人は営農指導歴のあるJAの元職員であり、研修生や正社員、実習生の技術指導をしてもらっている。

(2) 労働時間

正社員（研修生を含む）および技能実習生の所定休日は、4週6休（毎週日曜と、その他に月2日間の休日）である。

勤務時間は年間を通じて8時30分から17時まで（休憩時間1時間）である。正社員の残業は月に40～50時間程度、実労働時間は月に200～220時間程度になる月もある。

残業を行った場合には、所定賃金の125%の時間外勤務手当、法定休日に出勤した場合には135%の休日出勤手当が支給される。正社員は農業技術の習得のため、残業に対しては積極的な態度の者が多い。ただしB氏は現在の労働時間について、JAの実労働時間（月間180時間）と比較して長すぎるため、改善が望ましいと考えている。このため就労継続支援B型事務所との提携などを行っており、最近の残業時間は短縮されつつある。

(3) 給与・社会保障

正社員は月給制で、研修生の基本給は18万円である。独立を目指す研修生については1～3年程度の勤務を想定しているため、基本的には昇給はない。また40歳代の正社員については農業経験があることから比較的高い基本給を設定している。

正社員についてはJAの給与規程をベースとして諸手当を出している。上述の残業代のほ

かに、通勤手当（1日・1kmあたり28円）、住居手当（定額1万円）、家族手当（第1子1万円、第2子7,000円、第3子5,000円）がある。また正社員は雇用保険・労災保険・健康保険・厚生年金保険に加入している。

3 A社の人材育成

（1）研修生の受け入れ状況

A社の研修生の受け入れ条件は、①おおよそ40歳以下であること、②研修後はJA管内で就農する意思があること、③農業者としてやり遂げる強い意志があること、である。また地域におけるもう一つの研修制度が既婚者家族を対象にしており、就農希望者から「单身でも農業者になりたい」という声があったことから、A社では单身者の研修生を積極的に受け入れている。

これまでの10年間に受け入れた研修生14人はいずれも単身者である。研修生の内訳としては、県内出身者と県外出身者がおおよそ半数ずつである。他業種を経験してから就農する者が多数を占めるが、一部に新卒の研修生もいる。また研修生の過半は農業関連校の出身者である。特に、他業種に就職後、就農を目指して農業関連校に入り直してから研修に来る者が多い。研修生の年齢としては30歳代が多く、最年長は40歳代前半である。B氏によれば、30～40歳代が就農に適しているという。社会人経験を積んでおり、ある程度、就農資金となる貯蓄があるためである。

研修生はB氏が面談によって選定している。これまでに約150人との面接を行っており、倍率は約10倍である。B氏によれば、基本的な農業知識のない就農希望者がほとんどで、現実的ではないこだわりをいきなり実現しようとする者や、会社内の人間関係から自由になりたいと農業に憧れる者が多い。しかし農業は経験なしにすぐ生計を立てられる職業ではなく、また他の職業以上に周囲に気を遣う必要のある仕事であるという。こうした希望者に対しては面談で断る場合が多いため、結果的に研修生は、基本的な農業知識を身に付けている農業関連校出身者の割合が高くなっている。

（2）研修生の指導体制

一度に研修を受ける人数は1～2人、最大でも3人までである。現在、研修生の指導は、B氏および指導役のパートタイマー2人が担当している。豊富な農業経験を持つパートタイマー2人が指導役に加わったことで、社員の技術水準や単収は確実に上がっているという。また2021年に入社した40歳代の社員についても、今後は指導役として力を発揮してもらうことを期待している。これまで長期的に勤務する従業員は正社員1人のみであったため、会社として技能の蓄積を行うことが難しかった。またB氏が不在の際に社員らを指導

できるものがいなかった。B氏は、指導役のパートや正社員の登用によって、会社として技能の蓄積を行える体制が整ってきているとしている。

A社では研修生が独立後に栽培したい品目を取り入れる方針を取っている。このため、設立当初の栽培品目は長ネギのみであったが、現在では約10品目に増えている。現在の研修生は独立後に長ネギ栽培を行う予定のため、長ネギの栽培を担当させている。ただし、野菜用の農業機械は汎用性が低いものが多いため、品目が増えすぎると、新たな機械投資が必要になり、収益性が低下する。このためB氏は、将来的に栽培品目を5品目程度に絞りたいと述べている。

(3) 研修の内容

A社の研修や社員教育においては、自ら考えること、そして何度も反復練習をすることが重視されている。

上述のように、A社では研修生が希望する品目を栽培することができる。希望品目については研修初年度から研修生がその品目の担当者になり、B氏の助言を受けながら栽培計画を策定し、作業を実施する。例えば長ネギを担当する研修生の場合は、どの品種を使うのか、いつ播種するのか、どのように定植をするのかなどを考え、自ら作業スケジュールを立てる。栽培面積については、契約の生産量を実現できるように研修生が栽培面積を決定する。

なお販路開拓や契約栽培の締結などについてはB氏が行っているが、販売を任せられる社員を育成するため、栽培開始以降の交渉は社員（ただし勤務期間の短い研修生は除く）に任せようとしている。A社を訪れたバイヤーに社員らを紹介し、社員らと交渉してもらうように伝えている。このような方針は、B氏の「自らが相手に約束した仕事は言葉の重みを実感するので、人から任せられるよりも良い仕事ができるし、成し遂げた際の自信にもなる」との考えに起因するものでもある。

大型特殊免許の取得について、農業関連校出身の研修生は研修開始時点ですでに所持していることが多い。所持していない場合は会社を休んで取得してもらうようにしている。

また毎日の朝と昼に行っているミーティングが、社員らが農業知識を習得する場として重要な役割を果たしている。朝のミーティングは社員らが8時からの25分間で行い、その後5分間でパートタイマーを含めた朝礼を行っている。昼のミーティングは作業の主軸となる社員らが集まり、午前中の作業の経過報告と午後の作業予定の確認を行う。かつては作業内容の確認が不十分であり、研修生がネギ苗への散水を忘れて大量の苗を枯らしてしまうなどのミスがあった。ミーティングの導入によって、こうした大きなミスは減少しているという。

A社では、毎日の出荷量の伝達などの業務連絡にメッセージングアプリ（LINE）を利

用している。しかしB氏は、研修のためには、こうしたアプリのみで連絡を済ませず、ミーティングなどで直接会話をするのが重要であると考えている。社員らが指示されたことをこなすだけでなく、自ら考えて作業内容を提案することを促すためには、直接の会話の方が適しているためである。

以上のように、A社では計画策定や圃場作業などの「反復練習」による技能習得を重視している。B氏は、研修生が自ら考えながら、栽培経験をくり返し積むことで、早く1人前の農業者に近づけると考えている。

また研修では研修生に「気を遣う」ことの大切さを伝えるようにしている。農業は地権者や周囲の農家の助けなしではできず、また常に作物や圃場を観察しなくてはならないためである。このため折に触れて「人・農地・機械のすべてに気を遣え」と伝えている。例えば、親戚が帰省する盆・正月には特に、借地の周囲をきれいにしておくように教えている。気遣いができるようになると、農地の情報なども自然と集まってくるという。

4 独立就農に向けた支援体制

(1) 独立就農者の状況

A社では2012年の設立以降、現在までに14人の研修生を受け入れており、現在研修中の1人を除く13人すべてが就農を果たしている。また13人のうち12人が、現在までJA管内での営農を継続している。

研修生の独立までの年数は2年間が標準であるが、早い場合には10か月、遅い場合には30か月と個人差がある。これは農地と住宅が見つかるタイミングで独立する者が多いためである。独立就農者はいずれもJAに加入し、JAへの出荷を行っている。

独立就農者13人の栽培品目は、過半数が長ネギであり、ほかに施設で葉菜類を栽培している者も多い。また1人は梨農家として独立就農しており、梨についてはA社が扱っていないため、梨部会に指導をしてくれるように依頼した。

これまで露地野菜（特に長ネギ）を栽培する独立就農者が多かった。しかし長ネギは播種から収穫までに約10か月かかり、その間、経営者にとっては無収入の期間が続く。このため経営が軌道に乗るまでは不安定になる傾向がある。特に台風などのトラブルに見舞われた際には致命的なダメージになりかねない。対して、施設野菜の場合は直播ならば年間5～6回、移植ならば年間10回は栽培することができる。このためキャッシュフローの回転が早く経営が安定しやすい。加えて同じ作業を反復練習できるため、一人前の農業者に育つのも早い。こうした理由から、近年では研修生に対して、施設野菜からスタートすることを推奨している。ただし施設栽培を行うために必要となる井戸付きの農地を借りることが難しく、井戸を新設しようとする200万円程度の資金が必要となる。このため施設

野菜を開始する際には、給水設備の確保が課題となっている。

研修生の独立時の経営規模については、長ネギの露地栽培を行う場合は2ha程度、長ネギ以外の露地栽培を行う場合は1ha程度の場合が多い。長ネギが他の露地野菜より広い面積を必要とするのは、黒腐菌核病などの影響で連作を行えず、間作として緑肥作物を利用するためである。施設栽培を行う場合には、自己資金次第であるが10a程度から開始するケースが多い。

(2) A社の独立支援体制

A社は研修中の技術的指導に加え、農地・住宅・農業機械・販路の提供や紹介を行い、独立就農に対する全面的な支援体制を整えている。また独立就農者からの相談に応じており、就農計画書の作成の補助も行っている。こうした独立後の支援を受けるため、研修生は、A社の周辺で就農するケースが多い。

まず農地について、従来はA社の借地を独立就農者に「のれん分け」をするケースが多く、これまでに合計約6haの農地をのれん分けしてきた。のれん分けの場合は、研修生が研修中に自ら耕作した農地を選んでもらっている。しかし最近ではA社とは関係のない農地を借りて独立するケースも増えている。この場合は、耕作依頼の出ている近隣の農地から3～4カ所程度をA社でピックアップし、研修生自身に選んでもらっている。道路に面している土地や、長方形の土地が、研修生に好まれるという。

住宅についても空き家を探して斡旋することがある。ただし農地の場合ほど成功した事例は多くない。農地と隣接した住宅を紹介することが難しいためである。また農業を行う場合には自宅の傍に倉庫や施設を建設する土地があることが望ましいが、こうした土地は少ない。このため地権者と相談したうえで農地にビニールハウスを建て、倉庫として使っている独立就農者が多い。

農業機械については、独立してから1年以内の就農者に対して無償で貸付を行っている。またJAの農業機械をあっせんしている。ただし独立就農者のすべてがJAから機械を購入するわけではなく、周辺の農機具販売店などから買う場合も多い。

販路について、独立就農者のほとんどはJAの野菜カットセンターへの出荷を行っている。独立就農者の野菜は、優先的にカットセンターへ入荷することが認められている。

カットセンターは販売先と生産者の要望を受けて、2016年にJAが設立したものであり、長ネギをはじめ、タマネギ、コマツナなどの加工を行っている。独立したばかりで農業経験が少ない就農者は、先輩農家と同じ品質の物を作ることが難しい。長ネギの場合、青果の状態ですぐに出荷する際は、太さと長さを基準として8～9等級に区分するが、カットセンターへ出荷する際は太さによる2等級の区分でよい。このため単価を大きく落とさずに済み、かつ出荷量・販売金額が予測しやすくなる。また出荷作業にかかる時間を減らす

ことができるため、その分、畑を観察する時間を増やし、早く品質の高い野菜を作れるようになるという。

5 今後の経営展開と課題

A社の今後の方針について、B氏は経営の観点から、現在の経営面積・研修生数を維持することが望ましいとしている。しかし近年、畑以外の地目に関しても耕作依頼が増加している。地区内では梨やブドウなどの果樹経営が多く、引退や規模縮小をする果樹経営者からの耕作依頼が徐々に増えている。また水田についても遅かれ早かれ耕作依頼が来ることが予測されるという。B氏は、生産品目を拡大すると収益の確保が困難になるが、JAの意向や周囲の要望次第では、これらの地目についても取り組まなければいけなくなるだろうと述べている。

経営規模を拡大していくことになれば、現在の設備では不十分であるため、大型の保冷庫などの設備を導入する必要がある。ただし現在、資材費が高騰している影響で、大型の投資を行っていく状況にあるという。

またA社は、独立就農者との共同出荷を進めている。これまで自らが販路開拓をして栽培契約を結んできたが、近年は拡大傾向の取引先が多く、現在の出荷規模では相手にしてもらえない場合が増えている。このため、A社と独立した研修生とでグループ化することによって、販売交渉力を強化しようとしている。2022年以降に独立した2人については、基本的にはJAへの出荷を行いつつ、生産物の一部はA社を通して販売している。B氏は、将来的には独立就農者が、JAとA社の2種類の販売先を選択できる仕組みを作りたいと考えている。

以上のように、A社はJA出資型法人としての地域やJAとの繋がりを活かし、独立就農希望者に対して手厚い技術指導・独立支援を提供してきている。B氏は、JA出資の農業法人として、研修生の育成と独立支援を通じて地域農業を活性化していきたいと述べている。

一方で現在、販売先からの要求の厳格化や資材費の高騰、そして地域における農業生産の担い手の減少など、A社を取り巻く環境は変化しつつある。こうした状況下で、地域への貢献・配慮と収益確保との両立は、ますます難しいものになっている。A社の独立就農者の育成機能を維持していくためには、JAや周囲の農家からの適切な理解と支援がこれまで以上に重要になってきていると言えよう。



新規参入者による都市近郊・有機野菜作への就農支援

- 新規参入者設立法人による参入支援
- 都市近郊で宅配・直売中心の有機野菜経営モデル
- 大人数への農業スクールと連動した就農支援

経営体基本情報

所在地	関東ブロック				
法人設立	2015年	創業	2015年		
事業内容	農業生産事業・個別宅配・レストラン事業（現在は廃業）				
生産品目	トマト・ダイコン・タマネギなど（40品目）				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	畑：6.9ha 果樹園：50a				
従業員数	19人	正社員	12人	パート・アルバイト・技能実習生	7人
資本金	3,000万円				
売上高	4,000万円				

1 はじめに

D社は関東地方の都市近郊にある有機野菜作の農業法人である。2017年に、非農家出身の現代表（以下、dさん）が創業し、農業生産だけでなく、農産物宅配事業、観光農園、農業教育事業、レストラン業（現在は撤退）など多角的な経営を行っている。

D社は市街地から数kmほどの距離の丘陵地域にある。2021年の売り上げは約4,000万円であり、うち約3,000万円が農産物の販売、残りの約1,000万円が研修事業である。dさんは新規参入者であるが、前職のベンチャー企業における交流と、自身が積んできた農業研修において築いた緩やかなネットワークを元に、営農・事業拡大に取り組んでいる。

2 経営概要と独立就農支援の実績

(1) D社の経営概要

D社は有機JASを取得し、主に玉ねぎや人参、トマトなど約40品目の露地栽培を5.9ha、ビニールハウスを1棟、果樹栽培でブルーベリーを50a栽培している。生産した有機農産物は、約3割を大手及び地元スーパーとの契約取引に、約7割を自社のHPを通じた個別宅配で販売している。

(2) D社の設立経緯

D社が新規参入者の育成に取り組む理由は、有機農業の担い手を増やしたいためである。自身も新規参入者であるdさんは、大学を卒業後、ベンチャー企業に勤めるが、大学生のころからの「農業を変える!」という目標を叶えるために退職し、有機農業の技術習得を目指す。約2年をかけて全国の有機農家を訪問し、自然農法に分類される炭素循環法を実践している農家に出会い、研修を受けて習得する。

そして、2015年にD社を設立し、これまでに培ってきた有機農家のネットワークをもとに全国の炭素循環法の有機農家から青果物を仕入れ、マルシェでの販売を行うことになった。しかしある日、大雪によりマルシェが開催できず、500袋の有機農産物の在庫を抱えてしまう事態が発生した。青果物であることから長期保管することもできず、急遽dさんはFacebookを通じて、自身の友人を中心に個別宅配を行ったところ即座に完売した。その後、正式に個別宅配を事業化し、最初期の定期会員は35人、現在は全国に約300人の会員がいる。また、最初の定期会員35名のうち、30名が継続して会員となっている。会員の約7割は子育て世帯であり、これは有機野菜の宅配需要が子育て世帯に多いこともあるが、D社が未就学児のいる家庭には有機野菜を1袋プレゼントしていることも、理由の一つである。

その後、2017年から、同じく有機農業を実践している友人たちとともに農業経営を始めた。dさんはどこで農業を始めるか決める際、炭素循環法を教えてもらった農家や、既に有機農業を実践していた複数名の友人たちとネットワークを作れるように彼らと同じ県かつ、誰も就農していない市町村で始めようと思い、現在の場所に就農した。傾斜のある耕作放棄地ではあったが、見晴らしが良い丘陵地で、海や山などの景色も良く、この場所に決めた。特に、役員である農場長が農業経験者であったことや、地域の草刈りなどの活動の積極的に取り組んでいたことを評価され、D社設立時の農地交渉における、地権者や地域からの信頼の要因となった。

当時は主力の農業生産と並行し、有機野菜のレストランを経営していたが、コロナ禍による経営の悪化から現在はレストラン部門からは撤退している。有機野菜レストランにおいても、来客者に個別宅配を宣伝していたが、レストランの利用から個別宅配の継続的な会員になるケースは少なく、この点は当時の課題であった。

生産事業における課題は、就農地域での有機農業に対する理解が不十分なことであった。D社の経営開始前、近隣に有機農業が可能な土地はあっても有機農家はほぼおらず、農地を借りる際に相談をした市町村役場の職員も、有機農業で生計を立てることに否定的であった。また、D社の有機農業に理解を示さない人もおり、過去にはD社が農地を借りていた地主が圃場の雑草を疎ましく思い、勝手に農薬を散布したため、泣く泣く有機JAS認証を取り下げることもあった。



写真1 D社 観光農園



写真2 D社 圃場

(3) D社の経営理念

D社では、「おいしい有機野菜を増やす」という理念の下、有機農業を実践し、現在ではD社の生産技術・土壌環境に関心を抱いた研究機関・大学との産学連携や、福祉施設と

の農福連携を行っている。また、D社は当該地域の有機農業の協議会を設立しており、現在では有機農業に関することで市町村役場の農業課からも相談を受ける関係にある。

3 独立就農支援の体制

(1) 支援の概要

D社は、幅広い人を対象とした半年間の農業スクールと、独立就農希望者を対象とした2年間の研修を行っている。独立就農希望者向けの2年間の研修を受ける人(以下、研修生)は、農業スクールも同時に受講することになっている。また、2年間の研修では、社員と同様の農作業を行い、知識や技術を習得する。これまでの研修修了者は10名、そして現在も独立就農者として継続している者は9名である(残りの1名は就農後離農)。

(2) 農業スクール

農業スクールは、オンラインのセミナーのみのコースと、オンラインのセミナーに加えて実地での研修を行う総合コースの二種類のコースがある。この農業スクールは、農業初心者も含めて、広く有機農業に関心のある人たちを対象としている。Facebookや人の伝手を通じて宣伝し、半期に15人ずつ、年間30人のスクール受講生を募集している。スクールの受講費用は、オンラインのみが約26万円、実際に農作業を行うコースが約47万円である。

研修カリキュラムを表1(オンラインコース)、表2(オンラインおよび農作業)に示した。オンラインでは、有機農業や生物学に関する概論の他、土壌学、栽培理論、作物ご

表1 農業スクールカリキュラム(オンラインコース)

オンラインコース	
時間	オンライン講義6日×6時間
入学金	11,000円
受講料	151,800円
カリキュラム	<p>【概 論】 オーガニック概論・農業生物学</p> <p>【土 壌】 ①土壌の基礎 ②土づくり・育土 ③土壌診断の活用 ④微生物・土壌動物</p> <p>【栽培理論】 ①植物生理 ②自家採取・育種 ③多様性管理 ④育苗</p> <p>【作物各論】 ①果菜類 ②葉菜類 ③根菜類 ④コンパニオンプランツ ⑤緑肥</p> <p>【栽培技術】 ①連作・輪作 ②病害虫管理 ③草の管理 ④堆肥・有機質肥料の利用</p> <p>【就農準備】 ①圃場設計 ②作付計画 ③近隣農家・行政とのコミュニケーション</p>

表2 農業スクールカリキュラム（総合コース）

総合コース（オンライン+農作業）	
時間	168時間（圃場実習22日×6時間+オンライン講義6日×6時間）
入学金	33,000円
受講料	437,800円
カリキュラム	【栽培技術】季節ごとの育苗・定植・管理・栽培・収穫などの実習と解説 【農業技術】道具（クワ・Qホー・三角ホー・レーキ）などの使い方などの実習と解説 オンライン講義の視聴

との知識、栽培技術、就農準備を学ぶ。総合コースでは、以上のオンライン講義に加え、6時間×22日間のほ場での農作業が加わる。

農業スクールの売上は約1,000万円（2021年）であり、これはD社の売上において約1/4を占めており、重要な収入源となっている。

（3）研修の受入条件・内容

D社では研修生の採用にあたり、農業経験の有無は問わない。また、特に面接では、週5日間の農作業の研修を2年間行えるかが重視されている。D社の研修を受けないケースは多くが、この週5日間の農作業を困難に感じる場合である。また、D社の地域のJAでは有機農産物を取り扱っておらず、市場価値も低いことからJAへは加入はしていない。

D社の研修は正社員と同じく、週5日間、午前8時から午後5時である。研修期間は有機、慣行を問わず2年間である（経験者は1年の場合もある）。研修期間中、研修生専用の圃場は割り当てず、D社の生産農地にて正社員と共に農作業を行う。外部機関における研修は定められていないが、当該地域周辺の有機農家がわずかであることから、研修生も含め、その交流は密接である。研修期間中は、農作業研修と並行して、農業スクールへの参加が必須である。なお、受講料は実質的に無料である。研修生が農業スクールでの指導を行うこともあり、指導をすることで研修生自身の農業への理解をより深めるという意図がある。

研修期間中、研修生とは雇用契約を結ばず、研修生は農業次世代人材投資資金の準備型、もしくはこれまでの貯金をもとに生活する。研修期間中の住居の確保は各自で行う。この実際の独立就農後を意識した2年間の研修が、就農へのハードルとなっている。

現在、D社には役員3名（dさん、dさんの配偶者、農場長）、社外取締役2名、正社員2名、アルバイト・パート7名そして研修生が7名在籍している。上記の研修生への指導は役員1名が主に担当している。

表3 D社の研修を受けた就農者（独立および雇用）

	性別	就農地域	D社を通じた販売	就農状況
1	男	D社所在市	○	継続
2	男	D社隣接市	○	継続
3	男	D社所在市	○	継続
4	男	D社遠方（同一県）	×	継続
5	男	D社遠方（同一県）	×	離農
6	男	D社所在市	○	継続
7	男	D社遠方（同一県）	×	継続
8	男	D社遠方（同一県）	×	継続
9	女	D社隣接市	○	継続

（4）実績

表3が、D社で2年間の研修を受けて修了した10名の就農実績である。これまでに9名（うち女性1名）が経営主として就農し、1名（女性）がD社の従業員となっている。離農者は、独立就農者1名（男性）と従業員となった1名であり、8名は現在も経営主として営農を続けている。就農地域は、同一県内に点在している。D社と同じ市内は3名、隣接市が2名、D社と同一県内ではあるが距離があるのが4名である。同一市内と隣接市に就農した合計5名は、D社を通じた販売を行っている。経営面積や販売金額は、就農者の意欲や能力、地域の状況によって様々である。

（5）独立就農に向けた支援体制

D社での研修を受けた独立就農希望者のうち3名は、D社の周辺の農地を借りて就農している。これは当然、地権者や地域は、D社のことを知っていたことから、新たな就農者も農地を借りることが出来た。ただし、現在はD社の周辺の農地は、ほとんど余っておらず、十分な農地を確保することができない。

そこで近年では、新規就農者にはD社から少し離れた地域（同市内他地区、近隣市町村等）での就農を勧めている。この場合、農地や住居の紹介などの、直接的な支援は行っていない。独立就農希望者は市町村役場に借りられる農地が無いか相談するが、近隣市町村の場合は、dさんが同行することもある。D社と同県で、やや離れた地域の市町村役場の場合は、当該市町村役場の担当職員がD社所在地の市町村役場に連絡をとり、これまでのD社の取り組みや、評判についての照会があるようだ。その際、D社では、地域とトラブルを起こしていないことや、すでに何人も独立就農者を生んでいることから、信頼確保に貢献している。また、県内で有機農業による新規参入者のネットワークがありこれが行政からの信頼を一定程度得ているようである。同県内は市街地に近い農地が多く、不動産価値も（転用期待も含めれば）ある程度あるため、通常は農地を借りにくい。有機農業での

独立就農希望の場合、このような照会を通じた緩やかな信頼保証により、耕作放棄地で斜面や区画が整理されていない農地であれば、確保できることが多い。その際、就農時は30aほどではじめ、軌道に乗ると、耕作の依頼が自然と来るようになる。

就農計画書の作成について、D社が直接指導することはあまりない。だが、D社の使用しているチャットツールを使用することで、過去の卒業生の就農計画書や現在の営農状況を閲覧することができ、研修生はそれらを参考に作成する。また、独立就農後も卒業生たちは営農状況を教えあい、互いにアドバイスをしている。

研修終了後、D社の近郊に就農する場合は、D社の販売グループに加入することができ、販売の支援を受けることができる。D社は独立就農者から市場取引価格の約1.5倍ほどの価格で生産者から買い取り、自社の持つ販路に販売をする。この販売グループは新規就農者の支援の機能だけでなく、D社にとっても、まとまった単位の有機野菜を確保し、販売先との大量取引に対応することができるメリットがある。特に地元の大手スーパーマーケットチェーンの地元店舗には、共同出荷をすることで安定的な取引を実現しており、徐々に有機野菜のコーナーを拡大している。

また、独立就農後、2年間はD社の所有する農機具（トラクターなど）を低価格で借りることができる。経営資金に関しては、各自で農業次世代人材投資資金（経営開始型）を受けられることが多い。

5 おわりに

D社は有機農業があまり盛んでない地域において、有機農産物の普及、有機農業の担い手を増やすという理念のもと、新規就農者の育成を行っていた。D社の営農地域には有機農家が少なく、地域内でノウハウの共有もされていなかったが、D社の研修生が周辺地域に就農することで有機農家のグループが形成されつつある。現在、農業を継続している9名の卒業生のうち、有機JASを取得している者はいないが、全員が農薬を使用しない、有機農業と同じ基準の農業を実践している。今後、当該地域でのD社と研修生のグループによる有機農業の発展が期待できる。

都市近郊において、有機農業での就農希望者は非常に多く、また、有機農産物にも需要が高い。しかし、不動産価値が高いこともあり、就農の実現は容易ではない場合が多い。D社は、都市近郊における有機農業への独立就農支援の、先駆的な仕組みを作っているといえる。



幅広い作目で就農支援

- 北信越の農協出資法人で、農産物の生産・販売、農作業受託、新規就農者育成事業のほか、耕作放棄地対策、観光農園等の多様な事業に取り組んでいる。
- 各種助成事業を活用して法人に雇用し、栽培技術及び経営管理習得のための研修を概ね2年間実施する。2年目には、研修生ごとにほ場を設定し、栽培管理をすべて任せ、研修終了後はそのほ場で就農することができる。
- 研修可能な作目は、施設野菜（アスパラ、キュウリ、トマトなど）、果樹（リンゴ、ブドウ、ナシ、モモ）、ワインブドウ、露地野菜である。施設野菜の希望者が多いが、果樹では、ワイン用を含むブドウに人気集中している。

経営体基本情報

所在地	北信越ブロック				
法人設立	2000年	創業	年		
事業内容	生産，消費者直売，観光，作業受託				
生産品目	稲作，麦類作，雑穀，露地野菜，施設野菜，果樹，きのこ類				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	田29.3ha、畑5.0ha、樹園地12.2ha（すべて借入地） ビニールハウス 99.0a				
従業員数	41人 (臨時雇用 16人含む)	正社員	25人	パート・ アルバイト・ 技能実習生	人
資本金	3,600千円				
売上高	148,087千円				

1 JA出資法人の設立

県内北東部の4市町村を管内とするS農協は、内陸性気候や標高差が大きい土地条件を活かして、高付加価値の野菜、キノコ、米、果樹、花きなど幅広い農産物の生産を行っている。

しかしながら農業従事者の高齢化と減少による担い手不足の深刻化、それに伴う耕作放棄地の増加が見られ、地域振興および地域活性化を目指して、2000年3月1日にSファームが設立された。

設立当初の事業は、①農業経営事業（農産物の生産・販売）、②地域農業補完事業（農作業受託など）、③精米事業（コイン精米の増加により2019年廃止）の収益事業と、④耕作放棄地再生・利用事業（国の補助金がなくなったことで、2009年に解消から抑制対策に変更）であったが、2009年には、⑤新規就農者育成事業、⑥農業経営実証事業（新品目・新技術等普及のための栽培実証並びに展示、地域ブランド品確立のための取組み（コロナ禍で中断）など）、⑦農業理解促進事業（地域及び都市住民との交流や食農教育体験等への取組み）、2010年には、⑧観光農業事業（観光農園を拠点としたいちご摘み取りの取組みで、地元農業者4～5人によって行われていたものをファームが委託）、2011年には、野菜育苗事業、2012年には、樹園地継承推進事業（優良樹園地の維持存続を図るための樹園地の継承推進への取組み）というように次々と新たな事業が創出され、多角化していった。

人員体制は、役員3人と正社員25人の他臨時雇用が16人であり、経営耕地面積は、すべて借地で46.5ha（水田29.3ha、畑5.0ha、樹園地12.2ha）、うちビニールハウス面積が99aとなっている。ただし、研修ほ場も含まれるので、面積規模は流動的である。

作目が米、野菜、果樹と幅広いため、乗用トラクター6台、田植え機2台、コンバイン4台、ウイングハロー・ドライブハロー3台、畦塗機2台、フレールモア2台、スピードスプレーヤー6台、乗用モア6台、管理機8台、フレールモア（歩行型）2台、動力噴霧器2台、野菜定植機1台、クローラースプレーヤー1台、高所作業機1台と機械の種類も多い。

2021年の売上は約1億5千万円であるが、営業利益ではマイナスで、国、県、市町村や農業団体からの補助金さらにはS農協からの支援金により経常利益でわずかながらプラスとなっている。採算事業だけで経営を維持するのは難しく、行政からの補助金とS農協からの支援金（新規就農者育成事業、耕作放棄地再生・利用事業、樹園地継承推進事業をS農協からの委託事業としている）に支えられている。

2 Sファームが確保したほ場で研修・就農

(1) 研修の受け入れ体制

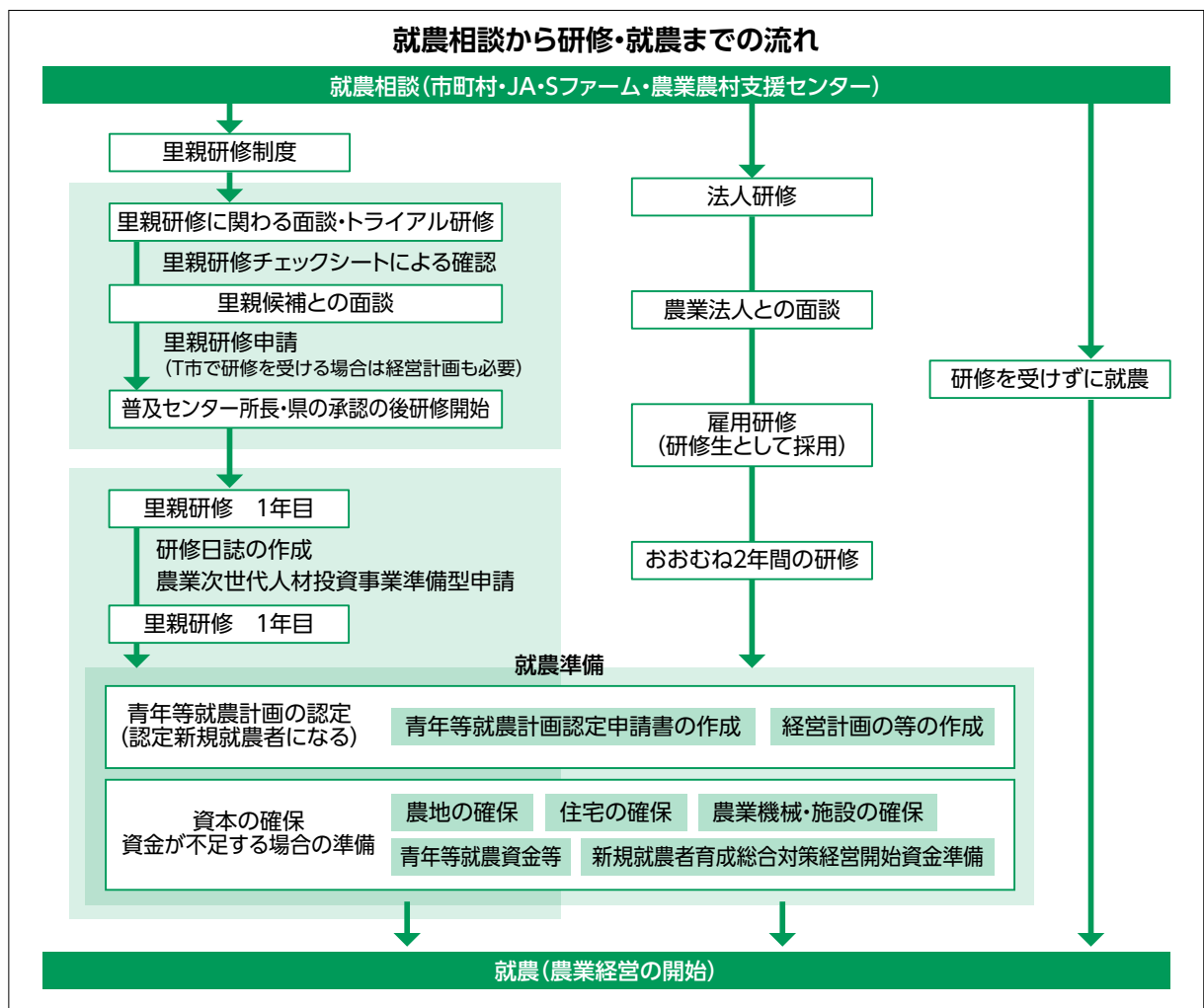
前述したとおり担い手不足と耕作放棄地の増加が著しかったことを背景として設立され

たSファームであったが、農業の担い手としての機能だけではなく、新規就農者の育成・確保の役割も求められるようになる。2009に新規就農者育成事業として最初の研修生の受入を開始、2012年に最初の新規就農者を輩出、2015年からワインブドウ栽培を導入、2017年にはワインブドウでの新規就農者を輩出している。

研修の相談については、基本的に県の農業農村支援センター、市町村農政担当者、S農協営農関連部署、Sファームで構成する新規就農促進連絡会議が窓口となって対応し、県の制度を利用するか、法人研修に入るかを調整している。これによって、新規就農者の情報を県段階で一元的に集約し、相談者の希望に沿った研修先への紹介が可能となっている。

次の段階で研修先における面談となるが、Sファームでもあらためて個別面談を実施し、意志・意欲・資金面などから就農が可能であるかどうかを総合的に判断している。面談でもっとも重視しているのは本人の意志（やる気）である。収益など農業の厳しい実情を伝えているが、やる気がある者は、それでも2度、3度と訪ねてくる。また、インターン制度や農業体験に1日～1週間程度参加してもらい、農業に適しているかどうかを見定めている。

現在は支援制度もあるので、資金の準備は条件としておらず、就農後のほ場と住居がS



農協の管内にあること、就農後はS農協の組合員になることのみを条件としている。住居もJA管内を条件としているのは、市町村とタイアップした支援をしているからである。また、果樹については、なるべくJA出荷をお願いしているものの就農後年数の経過とともに個人での販売も増える。しかしながら、ブドウが高値水準を維持しているため、まとまった量の出荷が可能なJAが見直されている。

(2) 研修の仕組みと就農支援

Sファームの新規就農者育成事業は、農の雇用事業等各種の助成事業を活用しながら新規就農を目指す農業後継者、新規参入希望者等を直接雇用し、栽培技術及び経営管理習得のための研修を概ね2年間（最短1年、最長3年）実施するものである。3月から研修を開始し、勤務時間は3～10月は8:00～17:00（1時間休憩）、11～2月は8:00～16:30（1時間休憩）、月給制で月152,880円（基本給）の待遇となっている。

研修生の雇用を維持するために、もっとも寄与していた農の雇用事業が令和3年度で終了し、2022年度からはこれに代わる雇用就農資金を活用することになったが、年間120万円から60万円への減額は厳しい。

1市を除く3市町村では、2019年からS農協、Sファーム、農業農村支援センターと共同して、共通の就農支援を実施している。最近では、地域おこし協力隊の身分で研修し、給与の支給を受ける仕組みも動き出した。2022年から1市2人が利用しており、2023年度からはさらに2市町4人が加わる予定である。

研修ほ場には、Sファームが借り受けた農地を提供し、就農時には研修ほ場をそのまま引き継がせて農家として自立させている。研修ほ場は、状況に応じてハウスの改修、果樹の改植等も行っており、就農に適した環境も整備する。

現在研修可能な作目は、施設野菜（アスパラ、キュウリ、トマトなど）、果樹（リンゴ、ブドウ、ナシ、モモ）、ワインブドウ、露地野菜である。施設野菜の希望者が多く、果樹については今後の引退する農業者を想定すると深刻な担い手不足に陥る恐れがある。そこで、果樹の担い手育成については、経営継承意向や樹園地の地図情報の収集・蓄積等を伴う樹園地継承事業を連動させる仕組みを取り入れている。果樹の中ではワインを含むブドウに人気が集中しており、リンゴの研修生の確保が課題となっている。

ワイン用ブドウについては、T市を中心に新規参入希望者が多く、地元のN社との連携による就農支援を行っている。T市では2015年から33ha（農地28ha）のワイン団地の造成が始まり、2019年から植え付けを開始、2023年来春には完了予定である。工区内にはワイン醸造施設も設置され、2023年から醸造が開始される。この農地は、農地中間管理機構を通じて地域の担い手に集積されており、Sファームでも新規就農者への受渡しを前提に12.6haを借り受け、すでに10.1haは受渡し済みである。Sファームでは、現在も3人がワ

インブドウの研修中であるが、ワインブドウ用の樹園地の確保が難しくなっているため、2022年はワインブドウの研修生の募集を停止している。

研修では、作目別（果樹、施設野菜、露地野菜、ワインブドウ）に班を構成し、各班1～2人の指導員（班長）を配置している。班長は7人で、JAからの出向職員（営農技術員）および農業技術に精通している社員である。

農地は各人希望する面積を準備するようにしているが、果樹で70～80a、施設野菜で20～30aが目途である。ただし、ハウスまで準備されているものは少ない。雪害による破損や国の補助金が入っているため耐用年数内は売却できないなどの理由からである。準備できない場合は、就農支援金で4分の3補助が出るので、新品のハウスを購入してもらうよう進めている。研修1年目については、就農プラン（目指す農業経営（経営作物、営農場所等））に基づき計画を立て、日々の作業を通じて自立就農するために必要な実践的栽培・経営技術を、2年目については、研修ほ場を設置し、そのほ場についてのすべて栽培管理を各自に実施させることで、より高度で実践的な栽培技術、経営管理を習得させている。また、人手がいるときなど班内で協力して作業をすることもある。

研修期間中には、農業農村支援センターの普及指導員による就農計画の作成支援が行われ、独立就農時には、農地、住宅等の紹介・斡旋、地域への受け入れ支援を関係機関が連携して行う。就農当初には、農機具等の取得が遅れている卒業生へのSファームの農機具の無償貸出も行われている。

3 研修生・卒業生からみた研修

(1) 研修生から見た研修

①施設野菜で研修中のAさん（24歳）は、高校卒業後に就農を志し、農業大学校を経て、Sファームでの研修を開始した。農業大学校では露地野菜を専攻していたが、農地の取得を考えて小規模でも営農できる施設野菜に作目を変更している。Sファームを選んだ理由は、施設野菜の栽培技術の習得をすると同時に就農するための農地を確保してもらえるからである。

実際に研修に入ってみると、i 班長（指導員）が丁寧に教えてくれる、ii 新しい栽培技術（アスパラ高畝栽培）を学べた、iii 月に1回程度他の班（果樹等他の作目）の手伝いをする機会がある（就農後にはなかなかできないのでよい経験）、iv 社員とのつながりや研修生同士のつながりが強い、などのメリットを感じている。

研修ほ場として、トマト15a、アスパラ10a（改植が必要）、中古ハウスを確保しており、さらに6a希望している。ファームと研修ほ場の中間にアパートを借りて通っているが、土日も出勤しているため、就農準備に苦勞している。

また、JA、県、市町村やSファームの卒業生との関係は密接であるが、地元農家とのつながりをつくる機会がないことが不安であるという（就農後の地域でのコミュニケーションが心配）。

- ②施設野菜で研修中のBさん（40歳）は、工業高校の教員をしていたが、40代を転機として就農を志した。雇用就農も考えたがコロナ禍で募集がなく、新農業人フェアで出会ったSファームの研修に入ることにする。

施設野菜を選択したのは、環境制御の技術などに自身のこれまでの経験を生かせるという判断である。地域おこし協力隊の制度を利用しているため、比較的生活が安定した状態で研修をすることができている。

実際に研修に入ってみると、i 研修ほ場を確保してもらえる、ii 機械等が揃っているので実践的な研修に取り組める、iii 卒業生から話を聞く機会もあるので地域の状況がわかる、iv 研修生・新規就農者とのつながりがある、v JAの営農指導員とのつながりがつくれる、などのメリットを感じている。

研修ほ場として、キュウリ5a、アスパラ10aを確保、就農計画の作成など準備を進めているが、実際に研修に入ると休みがないのを実感している。また、ずっと雇用される側だったので、経営者側の考え方を勉強する機会がほしいという希望がある。

- ③ワイン用ブドウで研修中のCさん（46歳）は、東京で飲食店に勤務していたが、仕事でも取り扱ってきたワイン生産に興味を持ち、就農を志した。T市がワイン生産で有名になってきていることを知り、県の制度の利用も考えたが、技術の習得と収入の安定を確保できるSファームでの研修を選択した。

実際に研修に入って感じたメリットは、卒業生と話す機会があったことであるという。年齢が近い人も多く、農作業の手伝いをしながら、i 就農についての技術面・制度面の話、ii ワインづくりの方向性の相談などを行っている。

研修ほ場は、早い段階でワイン用ブドウ1ha（70aと30aの2か所）、ブロッコリー60a（各20a 3か所）を確保している。アパートに住みながら研修していたが、賃貸の空き家を見つけて改装中である。就農の準備は順調であるが、経営の経験がないことには不安を感じている。

- ④生食用ブドウで研修中のDさん（48歳）は、工学系の会社に勤務していたが、経営者になる夢を持って就農を志し、現在の自宅に近い場所での就農を考えてSファームでの研修を選択した。

Sファームでの研修は、自宅に近いということ以外にも、i 大消費地である東京へのアクセスがよい地域であること、ii JAという大きな組織の傘下にある安定感、iii 県の制度を利用した場合のマッチングのリスク（個別農家との関係なのでうまくいかない場合もある）、などを考慮して決めている。

ブランドを個人でつくるのは容易ではないので、T市の特産品である生食用ブドウを利用するのが得策と考えて、作目を選択した。研修用ほ場として、生食用ブドウ約1haとクルミ20aの研修ほ場を確保している。

Sファームでの研修のメリットとしては、i 研修ほ場を継承して就農できること、ii 機械・施設の中古品の仲介をしてもらえること、iii 知識を持っている指導員からの指導を受けられること、iv 営農指導員との関係もつくれること、などである。

また、繁忙期にSファームが依頼しているシルバー人材センターの地元高齢者との関係を就農後も継続したいと考えている。農作業にも熟練しているし、地域の農業者と仲立ちをしてもらえるからである。

(2) 卒業生からみた研修

卒業生のEさん(41歳)は福祉関係の仕事をしており非農家出身で農業経験もなかったが、自分で経営をしてみたいという希望があり就農を考えるようになる。Sファームが自宅近隣であったことから行政を通じて相談し、最初はイチゴで考えていたが、リタイアが多く参入しやすいという果樹(リンゴ)での研修を決意した。野菜は1年で終わるが、果樹は剪定などちょっとずつ手をかけて育てていくのが自分には向いていると感じている。

2015年から研修に入ったが、自身を含むリンゴ班の3人は同世代(当時30代)であり、ワインブドウで研修中の4~5人も比較的若いことからやりやすかったという。Sファームでの研修のメリットは、i 農業の基本的な知識を教えてもらえること、ii 研修している農地を独立就農時に継承できるので、就農後のイメージが付きやすいこと、である。県の制度でも、個別農家が農地の仲介をしてくれるが、相対的に新規参入者の負担が大きいと思われる。また、iii 果樹での研修であったが、他の作目の栽培にも関わられたことも、就農後にはできないよい経験となった。

2017年3月に研修を終えて4月から、生食ブドウ1ha、リンゴ20aで営農を開始している。リンゴについては、研修中に改植して、就農後収穫をしている。ブドウについては、研修ほ場が全体で80aあったが、すぐに収穫できる場所は20aのみであった。40aは荒廃地で1年目に改植して2021年から本格的に収穫できるようになり、20aは後から植樹したので収穫はこれからである。就農後にさらに20aを隣人から借地しているが、こちらも収穫できる状態の木は一部であり改植している。

収穫できるほ場は他にもあったが、自宅から近くて場所がまとまっていたことが決め手になった。栽培技術が未熟と考え、実力をつけていきながら収穫できるほ場を増やしていくつもりでいた。経営開始型を受給しながら、飲食店でのアルバイトで所得を補い、2022年からは冬季の除雪のアルバイトに限定している。

実際のところ考えた通りに徐々に収穫を増やしていくのは難しいというのが実情のよう

である。研修だけではわからないことがあり、周囲の農家に聞きながら対応している。これまで新規就農者の年齢が高めであったが、自分たちから若い世代が入ってきたということで、先輩の卒業生や地元農家が集まる機会をつくり、情報交換、飲み会、勉強会などを開いてくれるようになり、気になることを聞けるようになっている。

4 研修・就農の実績

Sファームでの研修のメリットの第一は、確保してもらった研修ほ場でそのまま就農できることである。これによって、経営資源の中でもっともハードルが高い農地が確保されるとともに、研修中からその農地を使用することで、地元の作型などを早くから習得できることになる。また、専門の指導員から基本的な栽培技術を学ぶことと、施設・機械などの中古品の仲介をしてもらえることなどもあげられる。

これらに加えて、研修生・卒業生の話からは、研修生、卒業生、社員、社員の中の営農指導員、JA・県・市町村等の関係者、地元農業者等との人的交流の重要性が多く聞かれた。このようなメリットが、下記の実績を生み出しているといえる。

2009年の新規就農者育成事業開始以降2022年までの研修生総数は66人（うち女性9人）で54人が研修を終えており、12人が現在も研修中である。研修を終えている54人のうち約9割の49人（うち女性7人）が独立就農に至っている（表1）。独立就農者の作目別割合では、施設野菜が32%、果樹が32%、ワイン用ブドウが26%で9割を占めている（図1）。

ワイン用ブドウの最初の独立就農者3人のうち1人はワイナリーをすでに設立しており、もう1人も2024年に完成予定である。T市におけるワイナリーの数も10から14へ増加しており、Sファームがワイン団地で収穫したブドウも地元ワイナリーでの醸造を予定している。また、Sファームでは観光農園での酒販免許の取得を検討している。

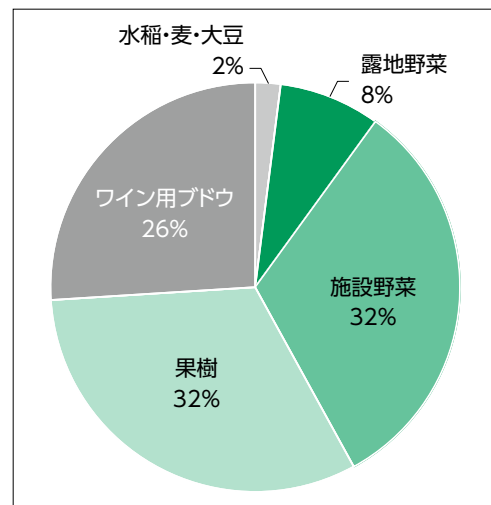


図1 独立就農者の作目別割合

表1 研修・独立就農の実績（令和4年4月現在） 単位：人

	水稲・麦・大豆	露地野菜	施設野菜	果樹	ワイン用ブドウ	合計
研修生	1	5	23	22	15	66
うち研修中	0	1	3	6	2	12
独立就農者	1	4	16	16	13	50



大規模露地野菜農業法人による独立就農支援の取組

- T社は、全国各地から集まってくる若者を受け入れ、雇用しながら農業経営に必要な技術やノウハウを習得させ、独立までのサポートを行っている。
- T社では、研修期間を6年間とし、自社農場の運営・管理、OJTとOFF-JTを通じた独立就農支援により、全国に経営者を輩出している。
- T社では、ICTとeラーニングを活用した新たな人材育成に取り組むとともに、農業版iCDの運用により研修生に合わせた適切な指導を実施している。
- T社で研修した独立就農者は、働きながら独立資金を準備することができ、独立後も支援体制が整っているため、順調に経営を安定化させることができる。

経営体基本情報

所在地	北信越ブロック				
法人設立	2000年	創業	2000年		
事業内容	葉物野菜の契約栽培・販売，新規就農者の育成・独立支援，農業経営体への各種サポート				
生産品目	露地野菜（レタス，キャベツ等）				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	畑55ha（借入地）				
従業員数	87人	正社員	28人	パート・アルバイト・技能実習生	人
資本金	1,000万円				
売上高	14.7億円				

1 T社の概要

T社は、中部地方の高原地域で夏の冷涼な気候を生かした露地野菜を生産・販売する農業法人である。現代表の夫（創業者）が産地業者として、外食産業等との契約販売に取り組む中で、生産が追いつかない状況を受け、自ら生産を行うために2000年に有限会社T社を設立した。

設立初年度は計画した収量に達しなかったが、2年目には黒字化を成し遂げ、その後順調に収穫量を増やしながらい収益を伸ばし、令和3（2021）年度は約14.7億円に売り上げを拡大している。

創業者は契約販売の拡大に向け、産地を自ら育成していく必要があると考えていたことから、人材育成・担い手育成に取り組んできた。創業当初から独立就農を目指す若者（新規就農者）を受入れ、雇用しながら農業経営に必要な技術やノウハウを習得させ、独立までのサポートを行ってきた。

現在、T社は新規就農者を育成する農業法人の代表例として全国に知られており、儲かる農業を実現したい若者や、農業を新たな仕事として挑戦したい若者が全国各地から集まり、実践を通じて、農業経営者としてのスキルを習得し、独立している。

T社は代表のほか、役員3名、正社員28名がおり、役員と正社員のうち6名が独立就農希望者の指導を担当している。ほとんどの正社員は独立を希望して入社しており、入社後3年から6年で独立するケースが多い。そのため、正社員を確保するために、毎年2名から5名の新規採用を行っている。アルバイトは27名おり、夏場の農繁期には早朝パート等で40名ほど雇用を増やし、作業人員をまかなっている。また、2022年からは8月に4名の外国人派遣労働者の受け入れを開始し、人手を確保している。

近年、T社では正社員数の増加に伴い、農地の規模拡大にも取り組んでおり、本社近隣の農地だけでなく、県内の別の地域で耕作放棄地を含めた農地を借り、現在2つの拠点で営農しており、経営耕地面積は合わせて50haとなっている。

2 独立就農希望者の受け入れと待遇

T社は地域をけん引する農業経営者を育てていくことを目指し、20代から30代の若者を中心に、全国各地から広く募集を行っている。正社員として独立研修を受けるためには、まず1週間の体験研修が必須となっている。体験研修後、面接試験を受けて、正社員として入社する流れとなっている。定住は必須条件ではないが、社員寮がないため、研修地となるT社の農場がある地域に生活拠点を移し、近隣で住宅を借りて通勤する方が多い。

労働時間は変形労働時間制を導入しており、総労働時間の削減に努めている。ただし、

夏場は繁忙期のため、早朝から作業を行う場合もあり、残業がやや多めとなる場合もある。一方で、T社は降雪地帯にあることから、休日については冬場にまとめてとることで年間105日を確保している。T社では、農閑期の1月から2月は完全週休3日制となり、さらにこの時期に1ヶ月間の長期休暇を取得することができる。有給休暇と特別休暇の取得も可能であることから、こうした休日や休暇を利用し、独立を目指す従業員は就農に向けた準備を行っている。

研修期間中の給与については、1年目の基本給が20万円で、昇給及びボーナスについては評価制度に基づき支給額が設定されている（表1）。福利厚生については社会保険完備、育児手当、育児・介護休暇、短時間正社員制度、育児・介護通院時の2時間単位の有給取得制度を設けており、充実を図っている（表2）。このほかに、お花見や慰労会の開催、社員旅行といった親睦会が行われている。

表1 給与基準（2019年4月より適用）

	1年目	2年目	3年目	4年目
基本給	200,000	201,000 ～210,000	202,000 ～220,000	203,000 ～220,000
ボーナス	100,000	200,000	300,000	評価による
合計年収	2,500,000	2,612,000 ～2,720,000	2,724,000 ～2,940,000	2,436,000～

出典：T社ホームページ

表2 福利厚生

休暇	有給休暇・特別休暇	親睦会	お花見 全従業員が参加し、シーズン始まりの決起集会を兼ねて毎年実施。新入社員が幹事を行うことが恒例。
休日	年間105日		慰労会 パート従業員との親睦を深める会
その他	社保完備、育児手当、育児・介護休暇、短時間正社員制度、育児介護通院時の2時間単位の有給取得制度		社員旅行 毎年12月にグアムへ。

出典：T社ホームページ

3 T社における独立支援プログラムの特徴

(1) 研修制度の内容

T社は、自社農場の運営・管理、OJTとOFF-JTを通じた独立就農支援で、全国に通用す

る経営者を輩出する農業法人として名高く、毎年、数多くの就農希望者からの応募がある。

T社は正社員の栽培研修を自社農場で実施しており、他の農家や農業法人に依頼することは基本的には行っていない。ただし、栽培していない品目での研修希望者に対しては、栽培している農家や農業法人に依頼し、研修ができるようにしている。

T社の研修期間は最長6年間となっており、長期間にわたって研修を行う点が特徴である。T社の年間スケジュール、実地研修と座学カリキュラムは以下の通りである（T社ホームページより引用）。また、研修生の一日の生活スタイルは図1の通りである。

表3の年間スケジュールにあるように、T社では農繁期は実地研修、冬場の農閑期を活用して集中的に座学を行っている。さらに冬場は、日々の作業内容・生産量・売上等のデータ集計と取りまとめを行うとともに、次年度の生産に向けた計画作成を行っている。

研修プログラムについては表4にあるように、研修の1年目では、圃場での作業をメインに行うため、元農協職員等のアドバイザーから営農指導を受けながら農作業の基本を学んでいく。そして、農閑期に座学が集中的に行われ、翌年、圃場で実践できるような知識の習得に向け、生産に関わる基礎的な知識（土づくり、育苗・定植、資材、病害等）を教わっている。また、T社では、農作業に必要な大型機械の免許に関しても、農業大学校で取得できるよう研修プログラムに組み込んでいる。

2・3年目では、農業者として一人前になるために技術を習得し、基礎を固めていくことを目指している。そのため、副農場長や農場長として農場運営に加わり、部下等の指導、

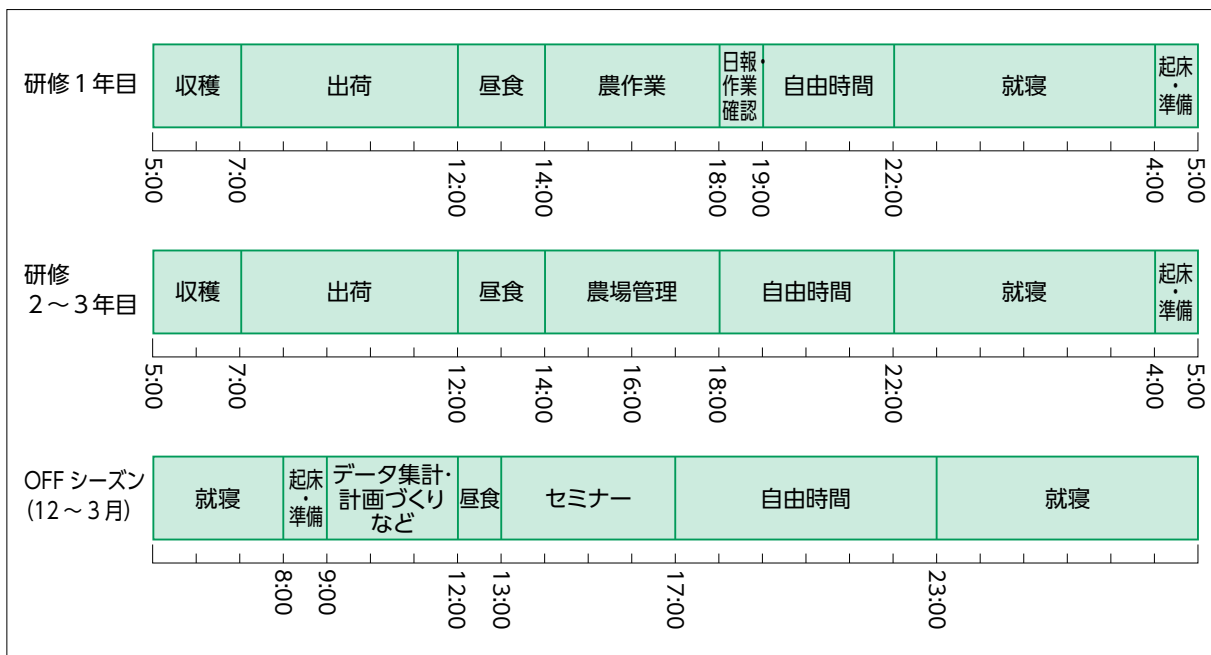


図1 研修生の一日の生活スタイル

出典：T社ホームページをもとに一部修正。

表3 年間スケジュール

3月	土づくり・定植	9月	定植・栽培管理・収穫
4月	土づくり・定植・栽培管理	10月	収穫・ロータリー・後片付け
5月		11月	ロータリー・後片付け
6月	土づくり・定植・栽培管理・収穫	12月	■日々の作業内容・生産量・売上等のデータ集計とまとめ ■栽培技術・経営スキル・営業・販売等各レベルに合わせた各種セミナー、社内研修、勉強会の開催 ■各レベルの次年度生産に向けた計画作成等
7月		1月	
8月	定植・栽培管理・収穫	2月	■一人ひとりのスキルを把握し、習得状況に合わせた教育を受ける事が出来る農業版 iCDの導入

出典：T社ホームページをもとに一部修正。

表4 研修カリキュラム

研修年数	主な作業	実地研修及び座学の内容
1年目	収穫・農作業	圃場において、農場長とパートの方等、チームで農作業の基本と作業効率化を学ぶ。現場で働く大切な仲間との向き合い方から、地域住民との関わり方、礼儀、社会人としてのルールを学ぶ。研修サポート体制のもとで、大型特殊とけん引免許も取得していく。 座学では、技術顧問から土づくり、育苗・定植、資材、病害等現場に関わる基礎的な知識を学ぶ。また、栽培上の問題点に関するケーススタディを通して、現場で生きる知識を習得していく。
2、3年目	出荷・農場管理	機械操作、肥料配合、畑作り等の技術を実践で覚えていく。副農場長や農場長として農場運営に加わり、新入社員・初心者のパートタイマーやアルバイトの指導等、人材マネジメントを学ぶ。 農場長になり、自らが教える立場となり、1・2年目の際に受講していたセミナーの一部を担当し、後輩たちに教える。
4～6年目	農場・人材管理	独立後をイメージしながら、農業経営全般に必要な知識やスキル等を本格的な農場経営の実践から学ぶ。 農場長として、農場経営をマネジメントする傍ら、独立に向けての準備も進めていく。

出典：T社ホームページをもとに一部修正。

人材マネジメントや労務管理について実践を通じて学ぶほか、収支管理や営業との打ち合わせ等を行っていく。また、座学では農場長となると自ら講師として教える立場となり、経験の浅い社員に対して伝え方や教え方を学ぶことで、より一層の知識や技術の理解が深耕できることとなる。2・3年目で農場経営を任されるようになり、農業経営者として生産計画、人材採用、運営管理、販売等農業経営のすべてを経験できるため、この時点でT社から独立就農する研修生も少なくない。T社では、農業経営ができる経営者と判断されるまで研修を実施しており、基本的には3年から6年を目安としているが、目安よりも短期間で独立することも可能となっている。研修生にとって、現場を任されることで経営者としての能力を高めることができるため、早期に独立する場合も多いと考えられる。

4年目からは一定区画の圃場を任せられ、そこで農場長として農場や収支の管理から、人材採用まで自分の裁量で独立を見据えて農業経営を実践していく。T社では、多くの研修生は5年目で仮独立という形で、完全に農場のマネジメントを任されており、独立前に農場経営の実践を通じて経営者としての自信と経験・知識を積み上げている。

T社の研修プログラムは生産現場で行われる栽培技術の習得にとどまらず、農閑期を利用して財務、労務、人事、マーケティング、リスク管理手法など多岐にわたる。とくに、経営面の研修に関しては、会計簿記、販売管理の習得のほか、農場長として若い社員の労務管理を行う等、独立就農後に人材を育成できるように雇用管理について学ぶ機会があり、実践を通じて経営に必要な知識を習得できるような体制がとられている。

このほかに、独立するために必要な情報、ネットワーク等を研修中に実践を通して学ぶことができることもT社の独立就農支援の特徴といえる。就農後は地域とのつながりがないと厳しいこともあり、T社の近隣で就農する研修生に関しては、JAや若手農家等との交流ができるような仕組みをつくっている。

(2) 独立就農に向けた支援体制

① 農地の確保・斡旋への支援

T社では、各自治体と連携し、町内の農地の紹介・斡旋を行っているほか、自社の圃場を研修生に斡旋するスキームも確立している。なお、T社の独立就農支援では、独立就農希望者は、独自で就農を希望する地域の農地を探すことが可能であり、その際の交渉窓口や方法等も教えている。

② 補助金申請、農機具等の斡旋・貸出への支援

T社では、国や県、自治体等からの補助金や優遇貸付制度等の活用、申請に向けた支援を適宜行っている。また、T社では、農機具等はあらかじめ余分に保有しておき、研修生が独立就農する際には状況に合わせて安価で譲渡しており、初期投資を削減できるように配慮している。

③販路開拓支援

独立就農者にとって最大の課題である販路について、T社では、研修の一環として独立1～2年前から、本人の希望地において販売先の開拓を支援している。また、T社と同じ県内での独立の場合は、安定した販売ルートが築けるまで、T社との契約取引を可能としており、T社の販売網を活用できる体制となっている。既存の販売網を利用する際には、売上のごく一部を手数料として支払うこととなっており、生産に重点を置くことができるため、独立後はT社の販路を利用するケースも多い。

④住宅の紹介等の生活面への支援

T社に来ている研修生は、ほとんどが県外出身者であるため、最初はアパートを借り、経営の安定が見込めるようであれば住居の購入を勧めている。とくに独立後は、資材置き場等が必要になるため、独立就農者の多くが家を購入もしくは購入予定である。T社のもう一つの農場がある地域では、自治体独自の空き家改修の補助金が用意されており、それを活用する就農者もいる。

(3) ICTとeラーニングを活用した新たな人材育成

T社では生産から販売に至るプロセスでICT技術を活用しており、研修生が独立後、利益を着実に確保できる経営者能力が身につくよう、多くの情報を蓄積し、能力向上に役立てている。T社が活用しているICT技術は、IT企業と連携して開発したオリジナルの営農管理システムで、2019年より運用を開始している。この営農管理システムを使い、研修生は、圃場ごとの作業履歴のほか、生育状況や病虫害情報の入力を行っている。農場長クラスになると資材費や人件費に基づいて収支計画を立て、収穫後に達成状況の検証等を行うようになり、経営者になるためのトレーニングの一環として活用されている。このほかに、AIを活用した生育予測に基づく出荷予測を行うシステム、実需者からの注文を一元化し、需給調整を行う受発注システムがあり、研修期間中に出荷や販売面で活用されている。なお、上記の2つのシステムは、独立後にT社に出荷する場合にも活用することができる。

T社では、研修カリキュラムを反映させたeラーニングを活用しており、PDFでデータ化したコンテンツのほか、農作業等に関する様々な動画コンテンツを作成し、それを視聴・学習できるようにしている。また、eラーニングを受講できるように、1人1台のパソコンを支給している。

さらに最近では、人材教育にICTの導入を進めている。T社はこれまでパソコンソフトを活用し、研修生ごとに教育プログラムの進捗管理を行ってきたが、習得すべき知識やノウハウは、入社年度や熟練度等によって個人差があり、課題となっていた。そうしたことから、農業分野におけるタスクについて5段階の評価項目を用いて習熟度を診断する農業版のiCDを2020年に開発、2021年より運用を開始し、研修生が自己診断を行い、その診断

結果を教育プログラムに連動させている。この農業版のiCDにより、研修生の理解度や習得状況等が把握できるようになり、研修生に合わせた適切な指導を可能にしている。一方で、研修生にとっては、研修1年目の自己診断によって、タスクの項目から、今後の作業内容や流れについて前もって理解することができ、2年目以降は1年経過した際の成長度合いや弱み・強みが把握できるため、今後克服すべき課題が明確になるという利点がある。

3 T社における独立就農の実績

T社の直近5年の独立就農希望者の受け入れ人数は、2018年と2020年に4名、2021年と2022年に3名、2019年に9名となっている。また、独立就農者の人数は、2018年と2021年に5名、2020年に4名、2019年と2022年に1名となっている（表5）。

T社に来る独立就農希望者の男女の割合は、ほとんどが男性で、女性が少なく、夫婦のケースはほとんどない。また、独立就農希望者は、地域外からのIターンの転職者が多いが、最近では、新卒（大卒）で就農を目指す若者が多くなっている。

T社は、毎年2～5名の独立就農希望者を研修生として雇用し、これまでに30名以上が独立しており、数多くの農業経営者を輩出している（図）。経営者能力を高めた研修生の中には、既存の農業法人の経営者の右腕として雇用就農するケースもある。

独立就農者は、T社の販路を利用することによって、独立後に経営が赤字になることが少なく、順調に経営を安定化させている。

表5 独立就農の実績

	独立希望者の受け入れ人数	独立就農した人数
2018年	4名	5名
2019年	9名	1名
2020年	4名	4名（うち女性1名）
2021年	3名	5名
2022年	3名	1名

出典：T社ヒアリング資料より。

4 T社における今後の独立就農希望者の受け入れ方針と目標

T社は、独立就農希望者の研修・支援に取り組み、自社がある地域のみならず、研修生が希望する地域での独立就農を実現させ、これまで全国各地に農業経営者を輩出してきた。

T社は、持続可能な農業の実践とともに、地域をけん引する農業経営者を育成する法人になることを目指し、今後も、独立就農希望者を受け入れ、雇用していく方向である。そ

うした中で、独立就農後も、T社のグループとしてより連携を図っていくような仕組みも構想している。さらに、T社は2030年までに売上20億円を目指し、規模拡大を図っており、独立就農者の育成とともに、将来的には自社の右腕として経営を支える社員の採用をしていきたいと考えている。

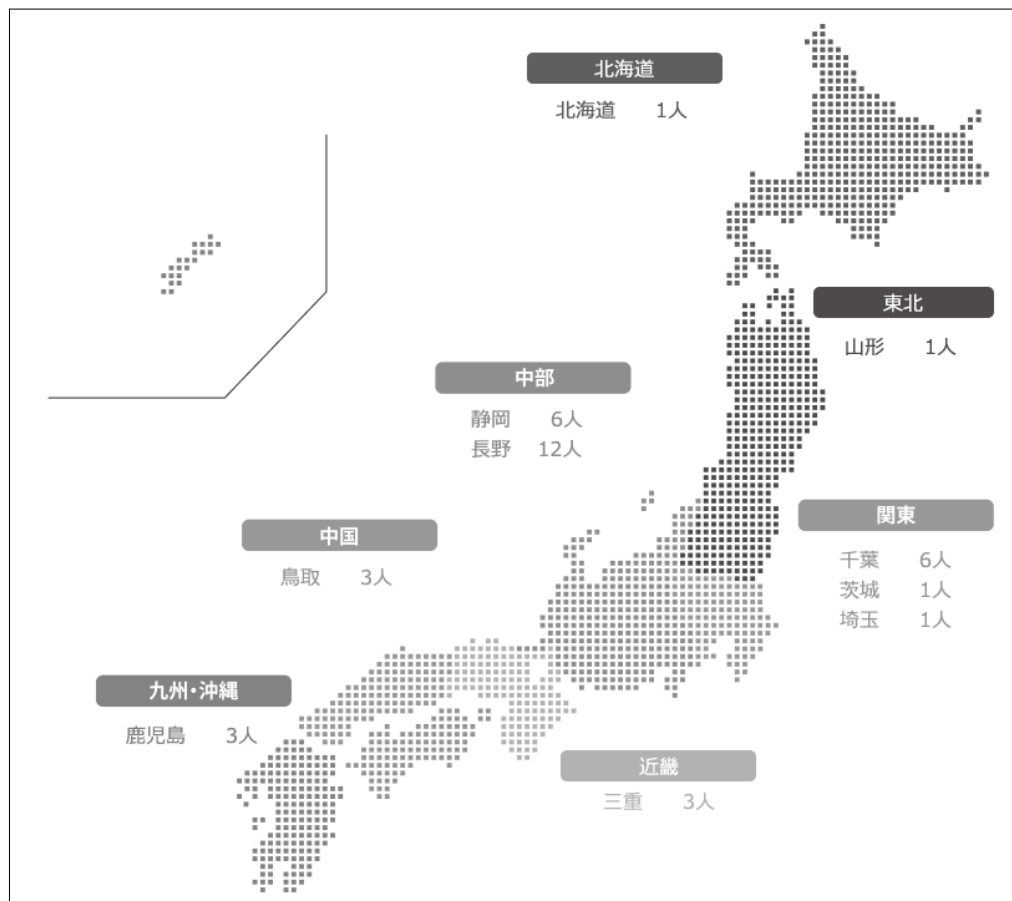


図2 独立就農者の分布マップ

出典：T社ホームページ。



質の高い農作業技術の 習得を通じた独立就農者の育成

- 従業員と同様の、早くて質の高い農作業技術の習得
- 動画を駆使した効果的な研修内容
- 研修法人の信用を通じた農地紹介

経営体基本情報

所在地	東海・近畿ブロック				
法人設立	2006年	創業	年		
事業内容	生産，加工・製造，観光・交流，作業受託				
生産品目	稲作，露地野菜，施設野菜，果樹				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	自己所有地：田1ha 借入地：田120ha 畑20ha 樹園地0.5ha				
従業員数	40人	正社員	10人	パート・ アルバイト・ 技能実習生	30人
資本金	500万円				
売上高	2億円				

1 はじめに

G社は、東海地方に位置し、米、野菜、果樹の生産および加工・出荷、さらには農作業体験の提供を行っている。独立就農希望者への研修事業は、代表取締役のgさんが代表取締役に就任した2012年から開始し、2021年までに11名が独立就農している。また、11名全員が現在も経営を続けている。G社による独立就農希望者への研修の特徴は、正職員と同じ業務経験を積むことによって質の高い農作業を素早く行えるようになることにある。

2 経営概要と独立就農者支援事業の実績

(1) G社の沿革と現在の経営概要

G社の設立は2006年で、gさんの父親がそれまでの稲作家族経営を法人化した。gさんの代表取締役就任は、2012年である。gさんは、大学卒業後に中部地方にある農業法人（X社）へ就職し、3年間勤務した。X社は、独立就農者の育成やインターンシップにおいて、全国でも有数の実績を持つ農業法人である。実家の農家を引き継ぐ意向であったgさんがX社へ就職した目的は、実家ではそれまで生産していなかった野菜の栽培技術の習得であった。X社を退社後、2011年に親元就農し、同年に野菜の生産を開始した。そして翌2012年には代表取締役に就任し、独立就農希望者への支援事業を開始した。

現在のG社の経営耕地面積は、田が120ha、野菜作が露地と施設を合わせて20ha、樹園地が0.5haである。そのうち、田の1haは所有地で、それ以外はすべて借地である。農地は、法人所在地のC町とC町の隣接市にある。いずれの圃場も、会社の事務所から車で15分から20分圏内にある。田の120haでは、主食米を90ha、飼料米と加工米を20ha、酒米ともち米を10ha栽培している。主食米のうち、1/3を特別栽培米として地域のブランド米を栽培している。畑では、コマツナ、ホウレンソウ、キャベツなどの葉物野菜、ブロッコリー、



写真1
水田作の作業風景
(G社Instagram)



写真2
露地野菜作の作業風景
(G社Instagram)



写真3 加工場の作業風景

ナスを栽培している。主食米やそのほかの米および野菜は、スーパーや直売所、個人への販売、弁当屋への業務用の販売を行っている。加工用米、飼料米は、農協へ出荷している。

労働力は、役員が1名（g氏）、正職員が10名、パート・アルバイトが30名である。正職員とパート・アルバイトは、米班と野菜班に分かれている。正職員10名のうち勤続年数が6年以上の正職員が3名おり、そのうち2名は米班リーダー（9年目）や野菜班リーダー（6年目）の役割を担っている。

（2）独立就農者支援事業の方針と実績

独立就農希望者への支援事業（以下、支援事業）を開始した目的は、若手農業者を増やして地域の農業を盛り上げることであった。gさんが勤務していたB社では、他産業から転職してきた従業員が多く在籍しており、gさんは様々な経験を持つ人が集まり農業を行うことの面白さを感じたという。このような経緯から、就農後の早い段階から支援事業を開始した。

支援事業の開始が早かったこともあり、G社では支援事業の整備および拡大を、G社の経営規模の拡大と並行して行ってきた。G社の経営展開および支援事業の実績は表1の通

表1 A社の経営展開と研修事業の実績

年	水田面積 (ha)	畑面積 (ha)	雇用労働力		研修生		G社の主なできごと
			正社員	パート・ アルバイト	採用 人数	在籍 人数	
2006	15	0.3	0	3			G社法人化
2011	25	0.6	1	7	1	1	野菜の生産を開始
2012	28	2.5	2	8	1	2	gさん代表取締役就任 独立支援事業の開始
2013	30	13	3	10	2	3	
2014	32	15	3	13	3	5	
2015	40	17	3	15	1	6	集出荷場を建設
2016	53	18	6	18	1	4	餅加工事業の開始
2017	80	20	7	20	0	2	ライスセンター増設
2018	100	20	9	30	1	2	
2019	110	20	10	30	1	2	米倉庫建設
2020	115	20	10	35	0	2	育苗ハウス建設
2021	120	20	10	40	0	1	

資料：gさんへのヒアリング調査および提供資料より筆者作成。

りである。まず、G社の経営展開をみると、経営耕地面積の拡大、施設の新設および増設、新規事業の開始と、経営規模の拡大に伴い正職員およびパート・アルバイトの雇用を増やしている。特に経営耕地面積は大きく拡大しており、水田では28ha（2012年）から120ha（2021年）、野菜作では2.5ha（2012年）から20ha（2021年）である。

支援事業の実績をみると、支援事業を開始した2012年から2021年までに、研修生を11名採用している。研修生の11名は、約2年の研修期間を経て露地もしくは施設野菜で独立就農し、全員が現在も農業経営を続けている。

3 独立就農への支援体制

(1) 研修生を採用するまでの過程

研修生の募集は、G社HPでの募集案内の掲載、新・農業人フェアへの参加を通じて行っている。また、県の農業改良普及センターからの紹介でG社での研修を希望する者も多く、研修生11名のうち6名が普及センターからの紹介である。

研修生としての採用は、1週間のインターンシップ後に正式に決定する。インターンシップ期間中、研修希望者は正職員と同じ業務に従事する。gさんは、研修希望者の働く姿や会話を通して、最後まで一生懸命やり切れる人か、本当に農業をやりたいかなど、研修生の体力と農業への思いを確認する。

(2) 研修生への支援体制

G社が実施している研修生への支援を、①研修期間中の支援、②経営開始時の支援、③経営開始後の支援に分けると、表2となる。まず、研修期間中の支援は、栽培技術の指導と経営能力の育成である。約2年間の研修期間中、gさんと先輩正職員が研修生に対する指導を行う。研修生は正職員とともにG社の野菜作の作業に従事することで、栽培技術や機械作業の技術、効率的な作業のやり方を習得する。そして、経営能力については、売り上げやコストを理解しながら作業を行えるような意識づけを、作業中や合間の時間を使って行う。このような研修期間中の指導方法が、G社の研修事業の特徴である。

次に経営開始時の支援は、農地の斡旋、機械利用、資金調達の支援である。独立時の農地の斡旋及び確保は、臨機応変に対応している。空き農地の情報は、近隣の農家や地域の農業普及所からgさんに伝えられることが多い。そのため、事前に会社名義で空き農地を借り受け、経営開始時に研修生へ受け渡すケースが多い。またその場合は、経営がすぐに開始できるよう、事前に耕作を行う。このように、基本的には、G社への地域の信頼により、農地の確保が実現している。一方で、研修生自身で希望する就農地で農地を見つけられることもある。農地の確保はタイミングが重要であるため、やり方を一つに定めること

はせず、研修生の就農希望地を事前に把握することで、研修生への農地の斡旋がスムーズに行われるように心がけている。

機械利用の支援は、主に独立直後に、希望者に対してG社の作業機械を無償、もしくは有償での貸し出しを行っている。資金調達の支援は、青年等就農資金の無利子融資を借りる際の就農計画書作成の指導を行っている。経営開始時の資金について、G社では研修生に対して、独立時に青年等就農資金で1,000～2,000万円の借り入れを促している。住居の紹介は、周辺地域で家を見つけることは難しくないため、行っていない。

そして経営開始後の支援は、販売先の確保、研修生からの経営に関する相談対応を行っている。G社では、希望者のみG社との共同販売を行っている。共同販売の目的は、独立当初に販売先を確保することは困難であるため、出荷は強制ではない。独立後の相談対応は、懇親会や視察会を開催することで、gさんや先輩社員、他の独立就農者との会話の機会を作ることで対応している。また、共同販売を行っている独立就農者の場合は、納品時に相談対応を行うことがある。

(3) 研修期間中の待遇

研修期間中の研修生の待遇は、労働時間・休憩・休日については正職員と同様であるが、給与および福利厚生は正職員と異なっている。G社は研修生と雇用契約を結んでおらず、研修主体と研修生という関係である。具体的には、会社から月3万円を支給しており、一部の研修生は、就農準備資金（旧・青年就農給付金の準備型）を活用している。また、福利厚生については障害保険にのみ加入している。

表2 A社の支援体制

段階	主な支援項目	具体的な取組み
① 研修期間中の支援	栽培技術の指導	自社の業務への参加、gさんや正社員からの技術指導
	経営能力の育成	gさんによる指導、現場作業に対する収支の意識づけ
② 経営開始時の支援	農地の斡旋	会社名義での事前の賃借契約、事前耕作
	機械利用の支援	作業機械の無償・有償の貸し出し（希望者のみ）
	資金調達の支援	就農計画書作成の指導
	住居の紹介	行っていない
③ 経営開始後の支援	販売先の確保	G社との共同販売（希望者のみ）
	経営に関する相談	懇親会や現地視察会の開催（希望者のみ）

資料：gさんへのヒアリング調査より筆者作成。

(4) 正職員と同様の業務経験及び技術指導を通じた研修生の育成

G社の支援事業のメインは、研修期間中の栽培技術および農業経営に関する指導である。研修期間の2年間のうち、1年目では主に作業機械の操作等の作業全般の技術指導を行い、2年目では主に経営、栽培管理に関する指導を行う。前述の通りG社では、研修生への指導を研修生に対する独自のカリキュラムを設けるのではなく、G社正職員への技術指導と同じ仕組みで行っている。

G社では効率的な作業方法の指導と情報共有を行うことで、現場作業によるOJTを効果的にする正職員育成を行っている。特徴的な取組みが、動画を用いた技術指導である。指導に用いられる動画の内容はgさんや勤続年数の長い社員の作業を映した映像で、言葉だけでは伝えづらい効率的な作業の方法や体の動かし方を映像を通して学ぶことができる。動画を用いた技術指導に加え、月に1回gさんや正職員、研修生が参加する会議の場で、会社の売上等の経営状況を共有している。そして現在では、正職員が現場作業の指示、指導を行っている。研修期間中の研修生は、正職員と同じ経験を積む。このような技術伝達は、



写真5
農作業のコツを示した指導動画



写真6
座学の風景 (G社Instagram)



写真7 機械作業の研修 (G社ブログ)

B社での勤務経験が大いに役立っている。

研修生を正職員と同じ環境で育成する意義は、研修生自身が効率的な作業を身につけることである。支援事業を開始した当初は、研修生に圃場を割り当て管理業務の経験を積ませたことがあった。しかし、研修生が自分のペースで作業を進めてしまい思うような成果がでなかった。そこでgさんは、研修の期間中は正職員の中で効率的な作業ペースを身につける方が望ましいと考えた。

効率的な作業のやり方への指導に加えて、現場の作業を数字に落とし込んで考える習慣を意識付けている。具体的には、1日どれだけ出荷してどれだけのコストをかけるか、コストについてはどれだけ面積に対して肥料や人件費がどれだけかかるか、そして販売単価に対してどれだけ支出であれば利益が出るのかを理解し、現場の作業に落とし込めるような意識付けを行っている。これらを座学ではなく、現場等での会話を通してそれらを意識づけることを行っている。

4 研修生の就農後の経営状況

(1) 研修生の経歴と研修期間

G社の支援事業を経て独立就農した11名の経歴と研修期間を、表3に示した。研修生の出身地はG社所在県の県内が多く、研修生11名のうち10名がG社所在県内出身者である。非農家出身者が多く、研修生cさん以外が非農家出身者である。研修生としての採用時の年齢は、20代が3名、30代が2名、40代が6名である。G社での研修を希望した経緯は、多くが地域の普及所の紹介が多く、研修生11名のうち6名がそれにあたる。また、新・農

表3 研修生の経歴と研修期間

No.	出身地 (実家)	農家・ 非農家	就農時 年齢	性別	就農経緯	研修期間		
						合計期間	開始時期	就農時期
1	県外	非農家	30代	男	直接	2年6ヶ月	2011年7月	2014年1月
2	県内	農家	20代後半	女	普及所	5ヶ月	2012年5月	2012年10月
3	県内	非農家	20代後半	男	普及所	2年	2013年3月	2015年3月
4	県内	非農家	40代	男	直接	2年	2013年9月	2015年9月
5	県内	非農家	40代	男	新・農業人フェア	1年8ヶ月	2014年4月	2015年12月
6	県内	非農家	40代	男	普及所	2年	2014年2月	2016年2月
7	県内	非農家	30代	男	新・農業人フェア	2年	2014年4月	2016年4月
8	県内	非農家	40代	男	普及所	2年	2015年7月	2017年7月
9	県内	非農家	40代	男	普及所	2年	2016年7月	2018年7月
10	県内	非農家	40代	男	新・農業人フェア	2年	2018年1月	2020年1月
11	県内	非農家	20代後半	男	普及所	2年	2019年1月	2021年1月

資料：gさんへのヒアリング調査および提供資料より筆者作成。

業人フェアをきっかけに研修に参加した研修生が3名である。11名の研修生は約2年間の研修で独立し、全員が現在まで営農を続けている。

(2) 研修生の現在の経営状況

研修生の現在の経営状況は、表4の通りである。就農地は、G社所在地であるC町が4名、C町隣接市が5名、G社所在県内が2名である。研修生は、希望した就農地で独立ができているという。作目は、コマツナ、ホウレンソウ、キャベツなどの葉物野菜、ナスといったG社で栽培している作目である。経営面積は、施設で2a～30a、露地で8a～400aである。作目についても、研修生が希望した作目を耕作している。売上額は、正確な数値は不明だが、

表4 研修生の現在の経営状況

No.	就農時期	就農地	現在の経営			
			年目	作目	露地・施設・面積	共同販売
1	2014年1月	隣接	9年目	キャベツ	露地・300a	
2	2012年10月	C町	11年目	少量多品目	施設・2a、露地110a	
3	2015年3月	隣接	8年目	キャベツ	露地・50a	
				コマツナ・ホウレンソウ	施設・30a	
4	2015年9月	C町	8年目	コマツナ・ミズナ等	施設・22a、露地・22a	○
5	2015年12月	県内	8年目	コマツナ・ホウレンソウ	施設・25a	○
				サクランボ	露地・8a	
6	2016年2月	隣接	7年目	コマツナ	施設・15a	○
				トウモロコシ、オクラ	露地・10a、露地・10a	
7	2016年4月	県内	7年目	ナス	露地・20a	
8	2017年7月	隣接	6年目	コマツナ	施設・24a、露地・20a	○
9	2018年7月	C町	5年目	コマツナ	施設・15a	
10	2020年1月	隣接	3年目	ブロッコリー、キャベツ	露地・15a	○
11	2021年1月	C町	2年目	レタス	露地・400a	

資料：gさんへのヒアリング調査および提供資料より筆者作成。

おおよそ500万円未満が2名、500～1,000万円が4名、1,000万円以上が4名である。なお、1名は不明であった。共同販売は、現在5名の研修生が行っている。11番は、独立当初に共同販売を行っていたが、自身で販売先を確保できたことから現在は自身で販売している。

(3) 今後の課題

『令和3年度新規就農者実態調査結果』によれば、経営面積の平均値が露地野菜で204a、施設野菜で85.9aである。また、販売金額の平均値は、露地野菜で650万円、施設野菜で977万円である。なお、同調査は独立就農者に加え、新規自営就農者の実績も含まれている。これらの数値とG社研修生の現在の経営状況をみると、経営面積は平均を下回る経営が多いが、売上額は平均かそれ以上の経営が多く存在する。一方で、経営面積、販売金額ともに平均を下回る経営も存在する。このように、研修生は営農を継続しているが、実績は経営体によって異なる。

研修生の実績にばらつきがある点が、今後の改善課題である。G社は支援事業の開始当初から複数名の研修生を採用しており、支援事業を経て独立就農した研修生の成果が明らかになる前に多くの研修生を育成することとなった。そのため、当初は安定した経営を続けられるだろうと考えていた人が経営に苦しんでいるケースもあった。そのような経験を通じてgさんは、経営には性格やセンスが強く影響すると考えている。そのため、今後は採用前の見極めを厳しく行っていく方針である。

5 おわりに

G社では、本社の規模拡大と並行して支援事業の整備及び拡大を行い、11名の研修生を輩出している。また研修生は独立後、現在まで営農を継続している。G社の支援事業の特徴として、正職員と同様の環境に研修生を置くことで作業技術及び経営能力の育成を図っている点が挙げられる。研修生に対して正社員と同じ業務経験を積ませることで、効率的な作業技術の習得を促していた。特に、動画等を用いて、技術伝達に効果的な方法が採用されていた。加えて、現場作業への数字の落とし込みを強く意識づける指導を行うことで、経営能力の育成を図っていた。

新規参入者による 後進の新規参入支援

- 近畿地方の中山間地において京野菜を生産する農業法人で、先んじて新規参入を果たした当法人の代表が後進の新規参入を指導し、これまで6組が営農している。
- 長期雇用の従業員と区別して独立就農を目指す研修生を受け入れている。研修生は国や地方自治体の支援対策を活用し、研修を1、2年で切り上げて営農を開始している。
- 当法人の主力はミズナ等の葉物野菜だが、新規参入者が取り組む野菜品目は万願寺甘とうに変わった。こうしたことから研修生の受入れを組織的な体制に変えるという課題が浮上している。

経営体基本情報

所在地	東海・近畿ブロック				
法人設立	2018年	創業	2001年		
事業内容	生産，作業受託				
生産品目	露地野菜，施設野菜，果樹				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	法人所有地：田0.3ha 借入地：田 2.2ha,畑0.7ha, パイプハウス27棟,集出荷場 1 棟,肥料倉庫 1 棟,堆肥ストックヤード 1 棟,資材倉庫 1 棟				
従業員数	2人	正社員	2人	パート・アルバイト・技能実習生	人
資本金	300万円				
売上高	24,000千円				

1 はじめに

農業への新規参入が比較的活発な分野として野菜作をあげることができる。ここで取り上げる京都府北部のA市・旧B町でも施設野菜作の新規参入者が活躍しているが、背後には次のような事情がある。

第1にあげられるのは京都府による京野菜の振興策で、ハウス導入に対する補助等の対策が講じられている。多くの対象品目のうちいくつかの栽培面積が大きく広がった。

第2に、同じく京都府の新規農業参入支援策である担い手養成実践農場である。2002年から始まり、就農予定地を確保したうえで研修を開始する点に特徴がある。現在は就農予定地を農地中間管理機構が貸し付けるのが原則で、研修中は借地料の支払いが免除される。経営開始にあたっては機構から同じ農地を継続して借りることになる。研修期間は最大2年で、技術指導者とともに農村生活等について助言する後見人を置くという指導体制をとる。農業機械やハウスの賃借料、住宅の改修費と家賃についての助成や、簡易な周辺整備として道路整備や農地周辺の草刈りの費用についての助成を受けることもできる。

第3に、後述するように、中山間地域に位置する当地は農業経営体数や農地面積の減少傾向が顕著で、農地等の経営資源を取得しやすい状況にある。では、京都府内の中山間地域ではどこでも新規農業参入が進展しているかと言えば、決してそうではない。

第4に、農業への新規参入の成否を左右する要素のひとつとしてサポーターの存在があげられる。新規参入者独力での技術習得や経営資源の調達はおぼつかない。そしてサポーターのタイプによって新規参入の様相は大きく変わる。A市の新規参入支援は国と府の制度を活用するもので、独自の対策を講じているわけではない。農協も同様で、当地では研修や経営開始を組織的に支援する特別の体制はない。当地での主なサポーターは篤志の農業者である。京都府農業会議が農林水産業ジョブカフェを開設しているが、ここを訪れる新規就農希望者にこうした農業者を紹介し、農作業の体験を行う。就農を決断し、指導する農業者が受け入れを決めると、研修にすすみ、経営を開始するというのが典型的パターンをなす。研修や経営の開始にあたっては市役所、農業改良普及センター等の地元機関が対応する。

ところで、篤志の農業者による支援のなかでも有効性が高いと思われるのが、農業経営を確立した新規参入者が自らの経験をもとに後輩の新規参入者を支援する場合である。各地でみられるもので、この動きが大きくなると加速度的な新規参入の増加が期待される。

ここで取り上げるI氏(50歳)がその典型例である。1999年に旧B町C地区に移住し、施設野菜作の農業経営を開始した。2008年から後輩にあたる新規参入希望者の研修を受け入れるようになり、これまでに6組が新規参入を果たしている(1組は移転)。

2 A市の農業の概況

A市は2006年にB町を含む3町を合併・編入した。京都府北部最大の市で、大阪市・京都市・神戸市から60～70分の位置にある。その一方、中心部を河川が貫通し、周囲を山地に囲まれた盆地地形で、H社の所在地である旧B町をはじめ、農地の多くが中山間地域に分布している。こうした地域特性を反映しA市の販売農家数、経営耕地面積の減少は京都府平均よりも大きく、旧B町はさらに大きな減少を示す。世帯員、自営農業従事者、基幹的農業従事者の推移を見ても、これらの減少と高齢化が顕著に進んでいる。

ところで、A市周辺ではミズナを主力とする葉物野菜の栽培が広がり、その後、万願寺トウガラシの栽培が拡大する。JA京都丹の国管内の「万願寺甘とう」のGI登録がなされ、ブランド化に向けた努力が実を結んだ。京都府では京野菜の栽培による新規農業参入の動きが見られるが、当地における新規農業参入の主流も万願寺甘とうの栽培に転じている。

3 H社の概要

(1) 代表I氏の新規農業参入

新規参入にいたる経過

京都府には新規農業参入が相次ぐ地域が点在するが、A市旧B町もそのひとつである。営農継続中の新規参入者が16組を数え、そのうち5組がH社での研修を経ている。代表のI氏自身が新規参入者であり、I氏を含む6組がH社の関係者になる。

I氏は京都市伏見区出身で、大学卒業後、造園会社に就職したものの、2年で退職、農業体験の後、1999年4月から合併前のB町C地区で就農に向けた2年の研修を開始した。この地区で基盤整備事業が行われた際、新規参入者を受け入れると事業費の負担が軽減される措置が講じられた。農業体験時の指導員であった農業改良普及員からこの情報を得たI氏は農業会議に出向いて詳細を把握したそうだ。

基盤整備事業とのセットであるために1.1haの就農地は予め確保されていた。I氏の研修の品目は露地栽培のナスとハウス栽培のミズナで、C集落のL氏が指導者である。この地域ではL氏の指導を受けた新規参入者がほかにもいる。地権者は6人で、そのひとりであるM氏から戸建住宅を月額2万円の家賃で借りた。

同年10月には間口6m×奥行40mのハウスを5棟建設し、ミズナの栽培をスタートした。建設費を含めた費用は1棟約80万円と低く抑えられたうえ、京野菜栽培用のハウスに対して65%の補助事業が適用され、ハウス5棟の建設に要した自己負担額は140万円にとどまった。このほか灌水施設、作業場、小型トラクター、耕耘機に約250万円を投じた。研修開始直後から投資を行い、実質的な農業経営活動をスタートしたのである。

携行資金は500万円で、親戚から借りた400万円がその大半を占めた。B町からは1年間の家賃補助と50万円の助成金が支給された。初年度の売上高は72万円、経費を除いて手もとに残ったのが24万円。生活を支える主な収入は就農支援資金(年額180万円×2年)だった。山野草を食べる毎日だったが、苦しい生活をしたという思いは無いという。

ハウスの増設と栽培品目の動向

栽培品目については、京野菜を勧められ、価格が良かったミズナを選んだ。当地区では研1995年にミズナ部会が設置され、20~30人の部会員がいたという。研修の対象であるナスは手間がかかり十分な知識も無いことから、2003年から栽培を止めて、単価が良く安定して出荷ができるミズナに集中した。

2年の研修を終えて正式に就農した3年目(2001年)にはハウスを5棟増やし10棟にした。また、水稲育苗(乳苗から成苗への育成)を農協から受託し、B町の稲作農家に供給する苗の作業受託を開始した。現在もハウス10棟を用いて15~17千枚の水稲苗を供給している。同じ2001年11月には山椒を植えたが、台風で水没して枯れ、栽培を中止した。2003年にはブルーベリー9aの栽培を始めた。周囲に栽培農家がいなかったが、軌道に乗り、現在も同じ面積の栽培を続けている。福祉施設が収穫・加工しているが、H社が加工と販売の事業に乗り出す方向を検討している。2008年から露地栽培の紫ズキン(黒大豆のエダマメ:黒枝豆)の栽培を開始したが、2023年からは農福連携で選別作業を委託する予定である。

現在は27棟のハウスをもつ。標準サイズは6m×40mだが、研修生が万願寺甘とうの栽培に取り組むために7.2m×15mのハウスも用意している。京都府の補助事業を利用してハウスを建設しているが、指定産地であることが条件なので、この事業の利用には農協の部会への加入が必須となる。

(2) H社の現状

野菜の栽培と販売

現在の作付は計170aで、ミズナ中心の葉物野菜61.8a(一部でイチゴを栽培)をハウスで栽培、露地栽培がブルーベリー9a、黒枝豆79a、その他野菜20a(キャベツ、ロマネスコ、ハクサイ)になる。

化成肥料の使用を抑え、付近の酪農家から購入した堆肥(4トン)を5、6回散布している。土壌病害の防止のために太陽熱消毒を行うが、化学物質は用いていない。防虫剤は散布しているようだ。

販売金額で最大を占めるのは直売(高速道路SA内、地元スーパー・インショップ、農協直売所)で、そのほかに農協、給食センター、中央卸売市場の仲買が挙げられる。最近野菜商社のN社への販売が増えている。同社は卸売市場向け野菜を取り扱い、庭

先集荷を行い、取引価格も良いそうだ。

エコファーマーの認定を受けているが、有機栽培や特別栽培の認証を得ていない。それでも販売の困難はないそうだ。ブルーベリー・黒枝豆・イチゴ・冬野菜が目玉品目だが、その間隙を埋めつつ一年をつうじて葉物野菜を供給しており、特に直売所ではそれが重宝される。堆肥を投入して栽培した野菜は成長が遅く密度が高いので日持ちが良い。そのため販売先を安定的に確保することができるという。

2020年の売上高は約3千万円だったが、2022年は2千万円前半まで減少する見通しである。原因は生産にあり、従業員の退職により労働力が不足し、生産量を伸ばせなかった。

これまでブルーベリー・エダマメ・イチゴ・トマト等、栽培品目を増やしてきた。今後は葉物野菜の安定供給と目玉品目の増加という従来の方向を強化するとともに、耕作放棄地対策等を意図して稲作に着手することを計画している。I氏の将来の夢は観光牧場と農家レストランの開設である。それに向けて羊5頭を飼育しており、多品目栽培も農家レストランの開業構想と重なる。

ところで、H社の経営耕地面積は310aで、ほとんどの地目が田である。H社の所有地は30aで、I氏を含む地権者数名からの借地が大半を占める。H社の所有地とI氏の所有地（100a）は所有者からの要請に応じて購入したものである。京都府の担い手集積事業を利用すると登記代行や税の減免措置があり、売手・買手双方にメリットがあるので、無償譲渡の申し出があっても一定の金額で売買している。ただし一部、元地権者・家主のM氏から農地・山林・住宅の引き取りを依頼され、恩返しの気持ちから無償で譲り受けることにした。

2008年にC集落内に自宅を新築し、それまでの住居（借家）には後出のJ氏（I氏が研修で指導した新規参入者）が入居した。後にJ氏も住宅を新築し、別の新規参入者（L農場で研修）が住居として使っている。M氏から譲り受ける予定になっているのがこの住宅である。I氏はもう一軒、研修生用の宿舎として購入した住宅を取得していて、これを後出のK氏に貸している。K氏もやはりI氏の下で研修した新規参入者だ。

大病を機に妻の役割が増大

2012年はI氏にとって大きな転機となった年である。脳梗塞を患い、6月から12月から離れた。農園の将来を案じられたが、大病を機に農業経営は大きく変化し、結果的に売上げが倍増した。

変化のひとつは夫婦間の役割分担である。I氏に代わり妻が経営管理を担うようになった。栽培管理の基本はち密な観察にあるが、妻の観察能力についてI氏は全幅の信頼を置いている。妻がカバーする範囲は出荷を含む農園内の業務全般に及び、I氏はもっぱら渉外を担当している。妻は当初から農業専業で、これが幸いした。もし他の仕事に就いていたら別の結果になったはずだという。

もうひとつの変化が従業員の雇用である。手伝いに来ていた男性を2012年から正規に雇用し、非法人ながら社会保険に加入した。これまで雇用したのは6人。主にハローワークを通じた採用で、最大4人が在籍した時期もある。ちなみに現在の正規従業員は男性2名で、さらに女性2名のパート労働者を通年的に雇用している（1人はI氏の実母）。また、ハローワーク等を通して水稻育苗や紫ズキンの作業に年間約100人日を投じている。

妻に支払った専従者給与が貯蓄に回り、それがハウス増棟の資金の一部になった。トラクターとエダマメ脱莢機の購入資金は入院中の保険金である。「災い転じて福となす」というわけではないが、大病を機に農業経営が頓挫するのではなく、事業の拡大を続けたことが今日のH社につながる。

H社の設立は2018年で、資本金300万円の出資者はI氏と妻である。従業員の雇用と対外的な信用の獲得が法人化の目的だが、法人化を機に農業経営の新展開を図る動きは見られない。I氏は自らの農業経営を地域農業の中核的存在に成長させ、世代を超えて事業が継続する体制を確立し、それをつうじて地域農業の基盤を強化することを長期目標に据えている。こうした目標の実現に向かう意思を固め、そのための不可欠のステップとして行ったのがH社の設立である。

3 研修を経た新規参入

(1) 6組が研修を経て新規参入

研修を経て農業経営を立ち上げた6組の概要を表1に示した。I氏は研修開始年次の古い者から1期、2期と呼んでいるので、それに従う。

研修期間については2組が2年、4組が1年である。3組は夫婦、残り3組が単身で研修を開始したが、そのうち1組は研修中に結婚した。地元の出身者はいない。いずれも研修前に野菜作の経験は無く、それ以外の作目を含めても、農業経験をもたずに研修に入る場合が多い。経営開始にあたって施設野菜を基幹作目にすえているが、主要品目が葉物野菜であるのは1期と2期で、3～6期の3組は万願寺甘とうである。また、2期と6期は多品目を栽培しているが、その他は栽培品目をしばらく主要品目に集中している。なお、3期については大雪によるハウス倒壊後に農業経営の継続を断念し、他県でイチゴ農園の従業員（責任者）に就いた。研修生が全員、新規参入を果たしているうえに、経営開始後の離農が1組にとどまっていることから、I氏による新規参入支援の「成功率」はきわめて高い。

以下では、1期のJ氏と4期のK氏の新規参入を見る。6期以外は2018年の法人化前の研修生であり、1期と4期もその中に含まれる。1～3期はI氏の農場と同じC集落で就

表1 H社の研修を経た新規農業参入の概要

	研修開始年	研修期間	研修時の単身・夫婦の区別	出身	研修前の農業体験	就農地	経営開始後の主要品目	備考
1期	2008年	2年	夫婦	京都市	無	C集落	ミズナ、ホウレンソウ	営農継続
2期	2011年	1年	夫婦	大阪府	無	C集落	コマツナ、ミズナ、ホウレンソウ、万願寺甘とう、キュウリ	営農継続
3期	2013年	1年	単身	大阪府	農業大学校、海外農業研修	C集落	万願寺甘とう、ニンジン	離農
4期	2014年	2年	単身→夫婦	京都市	無	D集落	万願寺甘とう、ミズナ	営農継続
5期	2016年	1年	単身	京都府八幡市	無	E集落	万願寺甘とう	営農継続
6期	2019年	1年	夫婦	徳島県、大阪府	茨城県で稲作従事	F集落	万願寺甘とう、小豆、カボチャ、花き、薬草	営農継続

農地を確保したが、4期からは周辺の集落で就農している。背後には、C集落での農地確保が難しくなる一方、他の集落での農地確保のハードルが下がったという事情がある。

6期の就農地を探す際には、旧B町の営農組合長でつくる営農推進会議から新規参入者の送り出しについての要請を受けた。初めてのことだが、6期については5つの候補、5期についても3つの候補の中から就農地を選んでおり、状況は大きく変わっている。

(2) 1期J氏のケース

J氏のプロフィール

J氏(51歳)はI氏が受け入れた最初の研修生である。現在はC集落に住居を構え、夫婦で葉物野菜を栽培している。労働力は2人だけで、外部の労働力を雇用していない。経営開始から10年以上が経過したが、自治会の水利組合会計を務め、C集落の一員として定着している。

京都市でサラリーマンの生活を送っていたが、早期にリタイヤーし、妻と一緒に働く仕事をしたいと考えていた。妻が農業に関心をもっていたことからジョブカフェを訪れ、そこでI氏を紹介され、2008年夏に農作業の手伝い(体験)をしたのだが、その時にI氏の人柄に好印象をもったという。翌2009年4月から2年間、府の担い手養成実践農場を利用しI氏の農園において夫婦で研修を行い、2011年4月に農業経営を開始した。

現在はミズナを中心とする葉物野菜を栽培し、野菜商社N社への販売を拡大している。

これらについてはH社と同じ方向にすすんでいる。

新規参入と農業経営の現況

J氏は京都府の制度によって新規農業参入を果たしたが、農地中間管理事業の開始前であることから先述の説明とは少し異なる。就農地として確保したのはC集落における22aの農地だった。I氏の対応を経て京都府農業開発公社（当時）から3年ないし5年の契約期間、総額数千円の賃借料で利用権を設定した。実践農場に関連して間口7.5m×奥行45mのハウスを2棟建てた。住居については、ちょうど自宅を新築したI氏が住んでいた借家を引き継いだ。

農業経営を開始して間もなく、J氏の農業経営は急展開を遂げる。まず農地保有合理化事業をもちいて農地を購入した。所有者の売却理由は相続になった時の面倒を回避するためである。購入額は相場にしたがったが、少額だった。この取引にI氏は関わっていない。

土地面積は6616㎡で、宅地周りの7aの田を除くと大半が畑である。そこにA市の補助事業を利用してハウス8棟（間口6m×30m×1棟、7.5m×30m×4棟、6m×35m×3棟）を増設した。今ではさまざまな品目でも使えるようになったが、当時は万願寺甘とうの栽培促進に限定した補助事業であった。

家主が高齢で健康に不安があったので、2019年に現在地に住宅を新築した。借りていた住宅には別の新規参入者が入居しているが、I氏が近くこの住宅を取得する予定である。

ミズナ中心の葉物野菜栽培

J氏の農園の主力品目はミズナである。冬期はハウス3、4棟でホウレンソウを栽培している。ミズナを主力にしたのは、就農当時は万願寺甘とうの選択肢が無く、I氏からミズナの栽培を勧められたからである。もっとも後に万願寺甘とうの栽培に挑んだ経験をもつ。万願寺甘とうの栽培促進に向けた半額補助事業を用いてハウスを建設したので2年ほどは万願寺甘とうを手がけた。しかし、作業が簡単なミズナに比べて万願寺甘とうは対応すべき作業が多く、自分には合わないと感じたようだ。万願寺甘とうの栽培に関する農協の対応も当時は十分ではなく、指導する内容が人によってまちまちだった。万願寺甘とうが枯れ、1年の努力が無になる事態も経験した。同じ作物を作った方が効率は良いので、J氏はミズナ中心の栽培に集中し、万願寺甘とうを栽培していない。

販売先についてはH社と同じ野菜商社との取引が増えており、現在は全体の7～8割を占める。庭先集荷で価格も高いのが販売拡大の理由である。地元スーパーの野菜市（直売コーナー）にも少し出すようになった。

農業経営の特徴—早期の経営基盤づくりと現状維持—

農業経営の年間売上高は300～400万円で、経費を除くと200～300万円の所得である。大きな金額ではないが、J氏は「食っていける分くらいは稼いでいる」と受け止めている。

る。売上高や所得の拡大に向けた対策を講じる考えはなく、現状維持の構えだ。

京都市までは1時間半で、さほど遠くない場所にも大規模商業施設がある。インターネットで何でも手に入るので、田舎に暮らすデメリットは見当たらない。C集落には良い人が多く、馴染めないところやいじめは無い。現在の暮らしについての満足度は高く、現状維持の姿勢はそれゆえのことであろう。

自身の農業経営について重大な課題を抱えているという認識は無い。J氏の経営規模に対する考え方や人生観とともに、農業経営の開始後、農地購入、ハウス増設、住宅の新築を行い、短期間に農業経営と生活の基盤をつくりあげたことが関係していると思われる。

(3) 4期K氏のケース

K氏のプロフィール

4期のK氏(45歳)は京都市山科区出身で、現在は、H社が所在するC集落の近隣の集落で地元出身の妻とふたりで農業を営んでいる。

K氏の経歴を説明すると、高校卒業後、しばらくして大工の仕事に就いた。34歳で転職を考え始め、農業も選択肢のひとつになった。ジョブカフェに行き、相談員からA市などで就農の可能性があることを聞き、その後、ハローワークを介して農業大学の職業訓練プログラム(3カ月)に参加した。その間にジョブカフェからI氏を紹介されたが、いったんはI氏に受け入れを断られたようだ。しかし諦めずに「体験だけでも」と粘ったことが奏功して紫ズキンの収穫に1カ月携わり、2014年4月から本格的な研修に入った。

研修中は青年就農給付金と貯金で生活費を充当し、葉物野菜、万願寺甘とう、水稻苗の栽培に取り組んだ。当地での農業全般を教わり、たいへん有益だったという。作業時間が長く、豆の作業に夜10時までかかることもあった。万願寺甘とうだけに栽培品目を絞る人にとっては、他の品目で長時間の作業をすることに不満が残るかもしれないが、K氏はこの研修が現在の農業経営に役立っていると言う。

K氏は農業経営を始めて7年目だが、部会での成績が良好で自他ともに成功に向かっているとの評価だ。要因のひとつは研修初年度から結果を出すことを目指したからだという。研修の2年間は毎日12時間働き、給付金をなるべく投資に回すようにした。就農予定地での準備作業に早朝から取り組み、排水工事を就農前に終わらせた。これはI氏と農業職員から重要だと言われていた作業である。

K氏は「自分の体力と性格が農業に合っていたのだと思う」と述べている。指導者のI氏は失敗しても怒らず、自由にさせてくれる。受け入れを断られながら諦めず、I氏のもとで行った研修が人生の転機になった。このように研修に対する評価は非常に高い。

K農園の立ち上げと現況

K氏は2016年度から農業経営を開始した。農協の万願寺甘とう部会（約300人）とミズナ部会（3人）に所属し、生産物の大半を農協に出荷している。

当初、200㎡のハウス4棟と露地3aの合計11aから農業経営を開始した。宅地を含む土地の面積は1630㎡（株）である。土地はH社が所在するC集落の近隣集落に所在し、H社から至近距離にある。

農地とハウスの借り入れは無償である。地権者の夫が事故死して別の新規参入者に貸していたが、十分に管理できず荒らした状態で離農した。K氏を介してその後を引き継いだのである。農地の所有者はI氏が新規参入した際の地権者・家主であったM氏の実姉である。K氏の農業経営が成果をあげていることを喜び、新規参入者に対する評価が覆ったという。当初の4棟のハウスのうち2棟を建て替え、さらに3年前と今年1棟ずつ増やしてハウスは6棟になった。これらハウスの建設には府の補助事業を利用した。

住宅はI氏が研修生用の宿舎にするために購入、リフォームを施したもので、別棟の作業舎がある。それをK氏が賃借している。

万願寺甘とうは例年3月20日に定植し、5月初旬から11月末まで出荷する。出荷先はJAで、地元を選果場がある。多少価格が低いことがあるが、好きな時に好きなだけ出せる点にメリットがあり、秀・優・良に分けてコンテナで出荷している。

冬季は別の野菜を栽培している。昨年は冬にミズナを1作栽培してJAに出荷した。今年は1棟で昨年同様ミズナを栽培するが、別の1棟ではカブを栽培し、地元のスーパーに販売する予定である。

万願寺甘とうを中心品目に据えているが、高収益がいつまでも続くわけではないので、稼げるときに稼いで利益を施設投資に振り向けるという考え方で、毎年100万円を投資に振り向けている。これまで自動巻き上げ装置（4棟）、遮光カーテン（4棟）、二重被覆（内貼4棟）、液肥混入機、空動扇を導入、さらに今年中に自動灌水装置を導入する予定だ。

当面する課題と農業経営の特徴

①継続的投資を可能にする利益の確保

給付金の交付が終わり、昨年からの農業経営の利益から投資に振り向ける資金確保が求められるようになった。500万円余りの農業収入を営農と生活に振り分けているが、100万円を苗代・肥料代等の経費、100万円を投資に充て、生活費を360万円確保するのが現在の目標である。外部資金に頼らず、継続的な投資の資金を経営内部で確保する考えである。

②省力化と収益確保の両立

省力化により作業の遅れを防ぐとともに、労働を減らしても収量を維持する方向を目

指している。妻の体調が万全ではないので無理がきかず、午後の作業を休んでいる。自身の労働についても10時間を超えることがないようにしている。収入が入る11月が休日を取るのに最適なので、2022年は10月で出荷を終了した。パートやアルバイトを用いる考えはなく、資金と同様、労働力についても外部依存を避ける姿勢だ。

③農業経営の特徴

K氏の農業経営の方向性は次のように整理できる。第1に、継続的な設備投資により省力化をすすめて長時間労働を避け、休日を確保する。第2に、経営外からの資金借入や労働力の雇用を少なくし、内部資源を利用して投資と生活のための自己資金の充実をはかる、第3に、適期作業を徹底して高収量を実現し、万願寺甘とうの収益最大化を図る。一方、万願寺甘とうの次の主力品目に向けた準備をすすめる。

自己資金による継続的投資を軸とする経営姿勢は慎重かつ堅実である。当面、農地集積をすすめる考えはなく、資本集約度を高めて高収益と省力化を実現する方向を歩んでいる。

K氏は研修生についての要請があれば受け入れる考えである。新規就農者の相談役をとめる農業士となり、その役割を自覚している。I氏の姿勢を受け継いでいるようだ。

4 新規参入支援の特徴

新規参入後、農業経営を比較的短期間で確立したI氏は後輩となる研修生を受け入れ、新規参入を後押ししてきた。支援の内容と特徴は次の点に要約される。

①研修生の受け入れと指導

I氏は従業員と研修生を分け、新規参入希望者を研修生として受け入れていた。新規参入を支援しつつ、従業員の採用・退職が農業経営の事業に与える影響を回避する意図が感じられる。独立を希望する者が従業員として出入りすることは、農業経営の変動要因となる。とくに伝統野菜の需要拡大を背景に短期間に農業経営の基盤確立をはかる過程ではかかる変動要因を排除すべきであろう。I氏は従業員の長期雇用をはかりつつ短期の研修生を受け入れ、その新規参入に向けて尽力してきた。

ただし、短期の研修生では知識・技術を十分に習得しない状態で経営を開始することになりかねない。特に経営開始後に研修先とは別の野菜品目に取り組む場合では、経営開始後にも技術・知識習得の機会を確保することが重要になる。

②信頼に基づく就農地や住宅の確保

この地域では農業者の高齢化が進行していることから、農地や住宅を容易に確保できそ

うだが、権利移動の煩わしさから放棄・放置する場合が少なくない。外部者が独力でそれらを手に入れることは不可能に近い。

I氏には無償譲渡を含めて農地や山林、住宅の引き受けの要請が寄せられている。取得した農地をH社で利用し、住宅も研修生らに提供している。府の農地集積対策を利用して手続きをすすめ費用を抑える等の実績を周囲が認識しているからこそ、こうした要請が集まる。新規参入者の農地確保についても同様で、財産の処分・運用をI氏に委ねることについての信頼を基礎にそれが可能になる。最近では周辺集落からもI氏に対し研修生の送り出しを求める要請がくるようになったが、こうした動きが今後も強まるであろう。

I氏の行動は地権者の利益に沿うだけではない。新規参入者の就農地について悪条件の農地だけの提供は受け入れられず、優良農地を含めるべきことを地権者に説いている。新規参入者に対しては一方的、身勝手な取引が生じやすいが、これらを排除し取引を健全化しなければ新規参入者の定着、ひいては地域の農地の保全はおぼつかない。良識ある健全な取引を設立させる努力の積み重ねがI氏に対する信頼の基礎をなしている。

③ハウス建設に際してのハードの整備

I氏は就農予定地の下見をして水はけやハウスの方位など、作物栽培の環境を整備することについて助言をしている。とくに重要なのは経営開始前の排水溝の工事で、I氏が基本事項を伝え、それにしたがって就農者が土木機械を用いて自力で作業をしている。

5 成長品目の転換と新規参入支援

当地では現在、新規農業参入者に万願寺甘とうの栽培を推奨している。栽培技術が確立していて、労働力が1人でも作業が可能であり、ハウスの棟数も少なく済む。熟期が長く、余裕をもって収穫作業を行うことができる。ミズナは段播きをしても計画通りの収穫作業にはなりにくい。適期が3、4日と短く、収穫作業が間に合わなくなることがあるという。

葉物野菜は、有利販売を求めて、農協を通じた市場販売から業者や学校給食等との契約栽培を拡大する方向に向かっている。それに対し、万願寺甘とうについては農協が栽培技術の指導から集出荷までの体制を確立しているので生産に専念できる、これも新規参入者が万願寺甘とうを選ぶ理由だという。

I氏は、収穫作業への対応が可能な夫婦2人の労働力があればミズナの栽培を勧めるそう。葉物野菜は収穫までの期間が短く回転率が高いので、失敗してもやり直しが可能という点で新規参入者に適しているという。また栽培方法によって日持ちを長くすることができ、それをアピールすれば有利販売が可能になる。

ただし、夫婦2人の労働力、可能ならば従業員の雇用、比較的多くのハウス、堆肥投入、

ち密な栽培管理、独自の販売努力等が必要であり、誰でもこれらの条件をクリアできるわけではない。I氏が指導する研修生も最近は万願寺甘とうを選んでおり、H社の野菜生産とのずれが生じている。H社での研修は、特定の品目ではなく、伝統野菜の施設栽培に関する基礎技術の習得という意味合いに変化してきている。

ところで、旧C地区における新規参入者は16組を数え、存在感を増している。農協管内に10地区の拠点があるが、万願寺甘とうの生産量は旧B町の地区が最大である。当地区の生産者数は26で、そのうち新規参入者が10を占める。SNSをつうじた情報交換が精力的に行われ、互いの圃場を視察する「互見会」が自主的に開催される等、仲間同士で切磋琢磨する関係が形成されている。農協の万願寺甘とう部会は市域によって3つに分かれているが、A市の部会長を旧B町の新規参入者が務めており、彼らの熱気が感じられる。

新規参入支援の実績を積み上げてきたI氏には今後もH社での研修をつうじた新規参入者の育成について大きな期待が寄せられ、自身もその意向である。新規参入者のなかには研修生の受け入れの意思をもつ者がいて、一部は新規参入者の育成に乗り出しているが、多数は自らの経営を確立する途上にあり、I氏の役割が小さくなる状況ではない。そうすると、H社での研修によって施設野菜作の基礎を習得するとともに、経営開始後は部会やグループによって特定品目の専門的情報や技術を入手する方向に向かうという、2段階のプロセスが有効になり、その確立が求められるであろう。

京野菜のブランド化が進んでいるものの、決して巨大な潜在需要をもつわけではない。市場の拡大はいずれ頭打ちになり、新品目への転換を迫られる。当地について言えば、ミズナを中心とする葉物野菜から万願寺甘とうへの転換がすすんだ。このことは冒頭に示した「新規による次の新規参入支援」の可能性を考えるうえでも重要である。成長品目では新規参入がすすみ、さらに次の研修生を受け入れ、新たな新規参入者を輩出するというメスニズムが作動する可能性がある。しかし現実には長期にわたり成長を続ける品目はなく、成長品目が転換すると新規参入の勢いが削がれることになる。

知識・技術の習得や情報取得が同じ品目で一貫していればよいが、成長品目が転換すれば、研修の段階と経営開始後の段階で分裂する可能性がある。これを体系化するためには、上述のような2段階のプロセスが必要になる。これについてのI氏の考えは、指導者と研修生の1対1の関係を柔軟にして、研修段階から弾力的に指導・支援できる体制を築くべきだというものだ。B町には現在5人の農業士がいて、全員が新規参入者である（I氏とK氏を含む3人がH社関係者）。5人が連携し、研修生の希望等に応じて柔軟に対応できる体制をとる点が重要で、集団指導体制への転換を意味する。実現は簡単ではないようだが、重要な意味をもつ提案であることは間違いない。「新規参入者による次の新規参入の支援」に向けた模索がすでに始まっているのである。

法人経営の転換と 従業員の独立就農支援

- 当法人は瀬戸内海沿岸の中山間地域において水田作・野菜作・直売所・レストラン等を営む個人企業で、法人化を機に事業の多角化と規模拡大に精力的に取り組んだ。
- 10年程前から収益向上に向けて事業を見直し、正規従業員の削減、耕作面積の縮小、仕入販売やレストランメニューの整理等、経営のスリム化を進めてきた。
- 地権者の高齢化や不在地主化がすすむなかで、地域の農地管理の基盤を強化するため圃場整備事業等に取り組み、当法人を中心する地域農業の再編を進めている。
- 研修生や従業員を経て就農したケースが20人にのぼるが、そのうち当地区で農業経営を開始し、営農を継続している元従業員が3人いる。拡大からスリム化という法人経営の転換と重なり、借地や顧客の譲渡等を含めて従業員の独立就農に対する支援が行われた。

経営体基本情報

所在地	東海・近畿ブロック				
法人設立	1999年	創業	1994年		
事業内容	生産，消費者直売，観光・交流，飲食，作業受託				
生産品目	稲作，麦類作，雑穀・いも類・豆類，露地野菜，施設野菜				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	借入地：田34ha ビニールハウス（イチゴ）33a、ガラスハウス180㎡				
従業員数	19人	正社員	5人	パート・アルバイト・技能実習生	13～14人
資本金	300万円				
売上高	24,000千円				

1 はじめに

農業法人を経由する新規農業参入の代表的なパターンが従業員の独立就農であり、しばしば「のれん分け」「スピノフ」として話題にのぼる。ここでは次のような関心をもちながら近畿地方瀬戸内海沿岸A市のD社の事例を取り上げる。

農業法人を経由する場合、研修生と従業員という2つの身分があり、双方の違いに注目する。研修が通常1、2年で終了するのに対し、従業員は独立前の従事期間が長い年月におよぶことが多い。また、それも関連して、農業法人への業務への関与が強まる。責任のあるポストを与えられ、研修に比べると農業経験の濃度が増すであろう。

もっとも農業法人といっても従業員の勤続年数や処遇はそれぞれ異なる。概して言えば、従業員の数が少ない小規模法人ほど上述の傾向が強まるであろう。小規模法人では退職金制度やキャリアパスの構築といった長期雇用の条件が整備されていない場合が多く、離職率は高くなりがちだ。また、従業員数が少ないことから早い時期から権限を与え責任をもたせる傾向が強くなる。そのようなことから、経営者が従業員の新規農業参入を後押しすると、経験を積んだ従業員が独立就農に向かうシナリオの現実性が高まる。

他面、従業員の退職によって事業の縮小を余儀なくされる等、経営にダメージを与えるので、新規農業参入の支援どころか、妨害にまわることもあるだろう。新規参入支援のメリットとして研修先や就職先としての評判を得る点があげられるが、それをアピールする宣伝を行い、採用希望者が待機する状況にならないと退職従業員を穴埋めするための採用人事を行うことができない。あるいは、採用人事以外の経営対応によって欠員のダメージを埋めることができなければ新規農業参入を支援する経営行動をとることは難しい。

2 A市の農業とD社の展開

(1) A市の農業概況

D社が位置するB地区は市北部に位置する。1955年に3村が合併してB町が発足し、2006年に他の3町とともにA市に編入された。JR駅から車で約30分の距離にあり、ベッドタウンの開発が進む一方、2つの河川の中・上流域に農地が広がる中山間農業地域としてのたたずまいをみせる。そのようなことから、通勤兼業地帯だが大規模水田農業の展開条件をそなえているわけではない。

(2) 急激な経営展開

D社は代表のE氏（61歳）の単独出資による個人企業で、1999年に出資金300万円で設立された。

E氏は関東の国立大学農学部で畜産学を学び、卒業後はB町に戻り、家業の養鶏業に従事していた。お子さんのアトピー性皮膚炎をきっかけに稲作の無農薬栽培に関心をもち、父名義の農地42aを買い取って1993年から水田農業を手掛けるようになった。1995年に認定農業者となり規模拡大と無農薬栽培に本格的に取り組み始める。学生時代に様々なアルバイトに従事し企画や販売、人の使い方を経験できた事が経営活動に役立ったそうだ。融資元に対する信用の強化に向けて1999年にD社（有限会社）を設立したが、ここから事業が急展開していく。

E氏がまとめた会社経歴から拾い上げると、会社設立の年にそばの作付けを開始、小学校の農業体験に関わるようになる。翌年には近隣農業者とともに直売所を設置、そばの推進協議会を結成、2003年には特定農業生産法人に認定、そば乾麺が完成、2005年に5つの居室を備える研修生向け施設を設置し、2008年には第1回田んぼアートを開催した。2009年に市の農業公園の指定管理者になり、敷地内にレストランをオープンした。2012年から13年にかけて直売所を兼ねたカフェと摘み取りのイチゴハウスを開設し、国県道沿いの一角に観光スポットをつくった。前述の直売所は廃止したが、農業公園のレストランにも直売所があるので、合わせて2カ所になった。

このような事業展開と並行して行われた経営の外での活動もめざましい。そのひとつがI社である。E氏が代表取締役を務める株式会社で、D社と同じく自宅の敷地内に事務所がある。I社は20～100haを耕作する25人の農業経営者の集まりで、合計面積は1,700haに達し、農場は県全域に散らばっている。メンバーは複数の県内農業者団体の会長や副会長を務めており、県の農業を牽引する若手リーダーが名を連ねている。

前身は2003年に県内の若手農業者8人と立ち上げた任意組織で、2012年に株式会社の設立にいたった。現在の売り上げは2億円で、肥料や農薬の共同購入のほか、米3万袋（1袋30kg）を酒造メーカーや米卸売会社等に販売している。6年前からは農業機械のシェアレンタルに取り組んでいる。I社が農機具メーカー、リース会社と連携した事業で、2台のコンバインを確保し、メンバーが利用している。当初は新たな農協の立ち上げを主張する声もあったそうだが、農協系統組織とも連携しながら事業を進めている。

このようにE氏は県の農業経営者の顔として知られた存在である。I社の代表だけではなく、国・県・市等の行政関係や団体の多くの役職に就いており、それは農業以外の広い分野にわたる。受賞歴も多い。

（3）経営のスリム化

D社は水田作、観光いちご園、直売所、カフェ、農業公園の指定管理、レストランといった部門をもち、事業の多角化と拡大を進めてきた。事業がピークを迎えたのが2014年頃である。耕作面積65ha、一時は17人の正規従業員を抱え、レストランではフルコースの料理

を提供、主力商品の米は農協やI社を通じて販売するほか、自社販売として200人の顧客に精米を届けていた。

しかしその後、方向を大きく変えた。規模拡大してもなぜ利益が増えないのかを問い、無駄の排除が必要という認識から思い切ったスリム化に転じたのである。耕作面積を40haに縮小し、後述のように、従業員の独立に際して借地を分与したほか、鳥獣害や漏水のため生産性が低い水田を3年の猶予期間を置いて返還した。現在の主要品目を示すと水稲20ha、コムギ5ha、大豆105ha、トウモロコシ（生食用）1.5ha、タマネギ4ha、ジャガイモ1.5ha、イチゴハウス30a（6棟）である。イチゴの観光農園はじゃらんの口コミ4.9の高評価を得ているが、イチゴ狩り体験を70%に減らした。今後は販売を重視し、体験を半分に減じる予定である。直売所で扱う農産物やその他の商品の仕入れ販売を減らした。宅配料金の値上げを機に精米の宅配も中止した。レストランについてはメニューの数を減らした。農業公園では鳥獣害が大きい農地を芝生化しキャンプ場に転用した。コロナ禍のもとでレストランの売上げが増え、キャンプ場も利用客数を確保していることから、E氏は経営改善の手ごたえを感じている様子である。

正規従業員の人数も減った。スリム化に伴いレストランシェフ3人、事務3人を減員、農業生産では2人が退職・独立した。2022年度当初の正規従業員は56人で、内訳は農業生産2人、イチゴハウス2人、レストラン・キャンプ場2人だが、このうち農業生産担当の従業員1人が9月に退職した。農業生産部門での減員をカバーしたのがICTを用いた省力化である。また、その対応を機にE氏も3～4年前から農作業に従事するようになり、作業計画に組み込まれている。イチゴハウスの2人はインドネシア出身の特定技能の資格者である。そのほか、事務で2人、直売所で4、5人、レストラン・キャンプ場で7人のパート従業員を雇用している。かつては長時間労働が続いていたが、週休2日、残業無しの就業体制を実現している。このように経営スリム化に伴い、正規従業員を減員してパート従業員の比重を高めるとともに、残業を無くして就業条件を整えた。

なお、家族の関与について触れると、美容師の妻はD社には関与せず、労働の提供もない。父もD社では手伝い程度の作業の従事にとどまっていた。D社はE氏の個人企業であり、外部からの従業員の雇用が積極的な事業展開の前提であった。ただしE氏は世代交代の準備を始めた。後継者である娘が従業員となり、2021年からレストランと直売所を担当、今年イチゴハウスを担当している。もっともE氏は娘が水田での農業生産を担当するのは難しいと見ており、将来の経営継承に向けて事業を分割する可能性も考えられる。

（4）圃場整備事業と農地保全体制の強化

ところで、D社における経営のスリム化は単なる事業規模の縮小ではなく、経営体質改善の意図が強い。その一環としてE氏は農地貸借関係の強化に取り組んでいる。

土地持ち非農家が増加し、農地貸借がひろがるものの、水路や農道の管理責任があいまいで、畦畔除草も適切に行われなかったという状況が生じていた。地元の地区では、1971～81年に30a区画の圃場整備事業が行われたものの、水路の老朽化が顕在化するという状況が生じていた。これに対し、地権者が農地管理の責任を負うべきで、それに対応できない借地については返還するという借り手側の姿勢を強く示したのである。

他方、E氏はムラのリーダーとしての顔をもつ。多面的機能支払いに関連した資源保全団体の会長として地域の農業資源保全の先頭に立ち、共同作業への賃金支払いを行わず、水路等の補修費用に充ててきた。しかし、不在地主や高齢農家が用水路の維持管理（溝掃除）や畦畔の除草に対応できない問題が残る。そこでこれらの作業を不要化するために灌漑施設のパイプライン化を検討したが、事業費の負担（6千万円×12.5%）に貸し手の地権者も借り手のD社も対応できない。そこで、全ての地権者の同意を得て、大区画圃場整備事業を2019年から2023年度にかけて実施することになった。

地元地区の22haの農地を130枚から23枚に整理する。平均1haの区画になり、用水路もパイプライン化され、地下水位制御システムFOEASを導入する予定だ。これらは農地中間管理事業を活用した圃場整備事業として兵庫県で初めての取り組みである。事業費は5億1900万円で、地元負担はない。この事業をつうじてD社の農地集積率は75.8%から95.3%に上昇する。法人化した当時から水田賃借料の授受は無かったが、農地中間管理事業によって16年間の使用貸借契約に改められた（水利費は耕作者負担）。工事用地として使用するため農地が10ha減少するが、この部分もD社のスリム化のなかで吸収されている。

実施地区は2集落にまたがる。地権者数は77人で、その中に7人の不在地主と非相続の地権者5人が含まれていた。これらの地権者にはKM氏に対応したが、特に未相続農地への対応が難しく、地権者の印鑑を集めるのに数年を要したという（圃場整備事業については近畿農政局のサイト情報「中山間地における農地集積の一例」を参考にした）。

圃場整備事業だけでなく関連事業も取り組まれている。農薬や肥料を散布するドローンの発着場を設置して、スマート農業を展開する環境を整えつつある。防草シート、ムカデ芝による畦畔除草の不要化、鉄鋼スラグを利用した農道の強化に向けて、産官学の連携事業に取り組んでいる。各種の補助事業の受け皿として2019年には土地改良区（地区面積25ha、組合員数73戸）を新設した。

3 従業員を経た新規農業参入

(1) D社を経由した新規農業参入

2005年に研修者の宿泊施設を設置したが、D社を経て農業経営に従事している者は親元

就農を含めて20人を数え、そのうち11人が営農を継続しているという。D社では研修生も受け入れているが、やがて従業員（正社員）へと身分が変わり、連続的であること、そして従業員が退職して独立就農を果たすケースが見られることが特徴である。

以下で紹介する3人はD社の地元で新規農業参入を実現したケースである。いずれもA市の出身者で、2人は農家出身だ。また、1人（G氏）は零細な水田作を営む実家へのUターン者だが、G氏は自身を新規農業参入者と認識している。

（2）F氏

従業員になるまで

F氏（43歳）はA市の農村部の出身で、祖父母が稲作を営む兼業農家で育った。子供の頃は土に触るのが嫌だったという。高校卒業後はフリーターの生活を続け、大阪市で衣料品店の店員等の仕事をしてきた。土木工事にも従事していたが、ボーリング作業中に重傷を負い、1年の入院生活を送った。その時に健康と食生活、それを支える農業に関心が向いた。背後には自営業への志望もあったようだ。

県が始めた社会人向け農業研修1期生募集の案内を見て、それに応募し、2004年9月から翌年8月までの1年間、A市の実家から研修施設に通った。研修は「「農」のある田舎暮らしを応援します」を掲げる「田舎暮らし農園施設整備支援事業」とのセットで取り組まれたものである。現在も「生きがい農業コース」「就農コース」「有機農業塾」の研修が行われている。研修施設はレストランや直売所が併設された多目的施設として整備されたが、F氏が受けた研修はハウス1棟での実習と座学で、生産物のミズナやコマツナを地元を持ち帰って販売したという。

ある時、A市の農林漁業祭の農業改良普及センターのブースで出店、隣でそばを販売していたE氏と知り合った。若く、厳しく、身だしなみにも気を配るという点でF氏が描いていた新しい農業経営者の人物像と合致した。

従業員を経て農業経営を開始

当時、D社では研修施設を建設し、研修生の受け入れ体制の強化を進めていた。県の農業研修を終えた2005年9月からD社において実家からの通いの研修をスタートした。1年のうち休みは数日という「丁稚奉公」の働きぶり、給与は半年後から5万円、2年目から月10万円。20代半ばの時期に身体を酷使して働き、3年後に結婚、B地区内に家を建てるという疾風怒涛の数年を過ごした。

独立については結婚を機に半ばあきらめていたという。8時から17時までの勤務時間のなかで仕事をするようになっていた。そんな折に代表のE氏から独立を勧められたのである。経営のノウハウはなく技術も十分ではないが、独立への意欲がわいたという。

2013年4月から自宅がある地区を拠点に経営を開始した。実家を拠点とする考えはな

かったそうだ。当初用意した資金は150万円で、D社から3ha、15枚の借地水田と温泉旅館という生産物販売の顧客を譲ってもらった。温泉旅館への販売は当初の販売量の3～4割を占めたが、D社勤務時代からの付き合いがあり、引き継ぎは円滑に行われた。

この地区はD社が耕作するエリアの一番北に位置する中山間地域で、区画の大きさは平均16～17a、最大30aである。地権者を一軒一軒訪ねて歩き、賃借料ゼロ、水利費は借手負担という条件のままで農地貸借の継続を依頼したという。

農業機械については、廃業する農業者から26馬力トラクター・3条刈コンバイン・防除機を総額100万円で購入。田植機も10万円で取得した6条植の中古機を3年使用した。苗はD社から購入し、乾燥調製作業は近隣の農業法人に依頼した。26馬力のトラクターでなんとか作業をこなしていたが、4年目には耕作面積が10haに増えたので、63馬力のトラクターを600万円弱で取得、5年目には600～700万円でコンバインと代掻きハローを取得した。農業機械の購入への補助に関する情報を収集しつつ、公庫資金を利用して資金を調達した。倉庫については建設工事用の単管パイプを自力で組み立て、ハウス用ビニールで屋根を覆った。現在保有する主要機械はトラクターが72馬力を筆頭に4台、田植機6条、コンバイン4条で、乾燥調製は以前と同様に委託している。

耕作面積は増えていき、2021年までは17～18ha、2022年にはD社が撤退した地区の農地を引き継ぎ25haに拡大した。農地中間管理事業により農地を集積しているため農地は近隣にまとまっている。内訳は米20ha、大豆4ha、アズキ1ha、キャベツとジャガイモをそれぞれ0.5～0.6haである。

労働力については、5歳下の妻は別の仕事もち、農業には従事していない。農繁期に人を頼むことはあっても農業専従者はF氏のみだった。2020年4月から、D社で野菜・畑作を担当していた35歳の元同僚を従業員として雇用している。同時期に独立就農したものの廃業し、再び農業を自営する気持ちはないそうだ。農業専従者が2人になったので、30haまで農地面積を拡大する計画である。

F氏は米作りに面白味を感じている。多くの品種があるうえに、有機栽培や慣行栽培等、作り方によって食味が変わるのが面白いという。主な販売先は飲食店、ホテル、酒造会社で、I社を通じて米卸会社にも一部を販売している。古い酒米品種を用いた日本酒の復活に向けたプロジェクトを手掛ける等、取り組みは積極的である。大豆の栽培は2022年からで、生産物は農協に出荷した。あと5haほど増やして自力の販売に切り替えたいという。

D社での8年間は重要な経験

D社では生産部長として責任を負って仕事をした。D社の農業生産は稲作と野菜に大別されるが、主に担当したのは稲作で、それが独立後の農業経営にもつながった。県や市への対応、情報入手、イベントへの出店等でE氏が精力的に活動する姿を間近に見て、

刺激を受けたそうだ。

F氏はA市の農業委員や県稲作経営者会議の理事に就任し、県青年農業士会では前・副会長を務めた。H社では営業を担当し、酒造会社への販売強化にあたっている。地域農業の担い手としての地歩を固めつつあるが、E氏はロールモデルというべき存在であり、大きな影響を受けているのは間違いないだろう。

他方、研修生や従業員が入ってくるが、辞めていく人もいて、D社の人の出入りは激しかったようだ。D社で仕事をした8年間は体力的にも精神的にも鍛えられたという。また農業関係企業のセールス、県・市の担当者、他の稲作農業者等、D社の外部の関係者と濃密に接触し、コネクションを得たことが大きな財産になったそうだ。

自身の農業経営の法人化については慎重な姿勢である。社会保険の加入は果たしているので、そのための法人化は必要ない。補助事業導入の有利性等を考慮して判断する。ただし、F氏が目指すのは「中型農家」であり、大規模経営ではない。米価下落のなかで稲作と大豆などを組み合わせ、有利な販売先を確保しながら堅実な農業経営に向かう構えである。

(3) G氏

F氏の後任の生産部長

G氏（38歳）は同い年の妻とふたりで農業を営んでいる。妻は主に手作業、野菜、除草精米、配達を担当している。

G氏は地元A市B町出身で、小学生の頃から農業機械に関心をもち、祖父と一緒に農作業をしていた。中学生の時にE氏と出会い、D社の農作業の手伝いをするようになった。高校生の時にはアルバイトとして従事していた。

工業高校の電気科を卒業し、自動車会社の専門学校に2年通い、自動車の整備士として6年A市内のディーラーで働いた。しかし、化学物質が合わなかったこと等のことからE氏に身の振り方を相談したところ、「26歳であかんかってはまだやり直しはきく」と言われ、2010年からD社で働くようになった。

最初は見習いで、やがて生産部門の正社員として処遇されたが、当初は言われるまま仕事をしていた。転職になったのは前出のF氏が独立し、後任の生産部長になった3年目からである。それまで農業についての専門的な勉強をしておらず、深い知識がないままに仕事をしてきたが、自分から話を聞き、データを集めに行くようになり、数値の見方を身に着けた。自分で考え対応する必要に迫られ、経験を積んだ。機械メーカーの担当者と話を詰めながら乾燥施設を設置する経験もした。

このような経験が独立後に生きるというのはF氏と全く同じである。G氏はデメリットも挙げている。それはD社での大型機械使用の感覚が身に着いた。しかし、独立後の

農業経営には合わず、修正が必要だったという。

実家を拠点に農業経営を開始

最初はD社で長く働き続けるつもりだったが、数年経過すると次第に大規模経営とは違う、地域に足場を置いて消費者と直接つながる農業経営に魅力を感じるようになった。実家は母方の祖父母が住む農家で、兼業農業を営む叔父が0.3haの田を管理していたが、祖父の他界後はG氏が耕作するようになった。父は隣県出身で、パートを雇いA市で自営業を営んでいたが、そのかわら隣県の実家の田を管理していた。

D社在職中に結婚し、妻の勤務先とD社の中間地点の隣市に住居を構えた。2015年にD社を退職して本格的に農業経営を始めたが、その時に実家に転居した。資金が乏しく、家賃を削って農業機械の購入資金を捻出しようとしたのである。農業と生活の両方で資金の借入をしたくなかったため、住宅の取得も諦めた。2年前によく実家をリフォームしたが、古くてもしっかりした建物なので賢明な判断だったという。

G氏が営む農園の所在地はB町内だが、D社の所在地を流れる河川の支流に広がる地区である。当地区でD社が借り入れていた農地3haを引き継ぎ、その後、8haを加え、現在11haを耕作している。

年額150万円の青年就農交付金(経営開始型)を5年間交付された。57馬力のトラクターと代掻きロータリー、ハローを購入する初期投資のために日本政策金融公庫から無利子の青年等就農資金を660万円借り入れた。さらに翌年から5年目までに播種機、スピードカルチ、中耕培土機、スライドモア合計200万円を市・県の半額補助の事業で購入した。田植機は農機具メーカーの試乗機を2年間使わせてもらい、その後、中古機械を購入した。

11haの農地は7集落にまたがり、地権者は20~30人を数える。主に相対の利用権を設定しているが、悪条件の農地もあり、農地の条件は均一ではない。賃借料の支払いが無い点は共通しているが、水利費や水路等の管理が集落によって異なるうえ、個人によっても対応が違うという。

「自分の田」という所有意識をぬぐうのは難しく、相対の利用権から農地中間管理事業への移行は見通せない。集積協力金の交付を受けることができず、貸借の継続についての見通しも立たない。相続地の不在地主の場合は利用権設定ではなく作業受託になる。未相続地が増えるとたいへんなので、適切な対応ができるように相続予定者に情報を伝える必要があると認識している。水路に関する共同作業は地主の対応だが、個人が管理する部分は借り手が対応している。

基盤整備が行われたのが30~40年前と古い時期ではないので、D社の地元地区に比べて自力で耕作している人が多い。そのため耕作放棄地は少ないが、それでも山裾の部分から徐々に放棄地が広がっている。そのような農地の貸借について声をかけられること

もあるが、他方では、無理をしなくてもよいという話も聞くという。

現在栽培している作物は水稲7ha、大豆1ha、ジャガイモ0.3ha、キャベツ0.2ha、トウモロコシ0.1ha、牧草2haである。牧草は畜産農家が飼料として利用し、交換で得た堆肥を水田に投入している。

米の販売は30～40軒の個人への宅配、隔週での飲食店への配達、ホームセンターへの販売が主であり、I社には出していない。

現在所有する主な機械はトラクター57馬力、田植機7条で、コンバインと乾燥機は同じ集落の農家から借用している。G氏はオペレーターとして雇われ、自身の耕作地については作業料金を支払い、賃金を受け取る。農業者同士の共同の方が外部の従業員を雇うよりも効率が良いと言う。水稲の播種および収穫・乾燥・調製作業も同様の共同で対応している。

11haの借地に加えて防除25ha、稲収穫3haの作業を受託している。今年はドローンを用いた薬剤散布を業者に委託したが、来年からは自力で対応する予定である。ドローンについては市・県の事業の事業を利用し3人で共同利用する予定だ。

作業受託は収益の面にくわえ、将来の農地集積の布石となる。さらに肥料や農薬の販売促進にもつながる。販売資格はI社を介して取得したそうだ。

農地の借入は畦畔の除草と管理作業に対応しなければならないが、作業受託はこれを回避できる。今後、耕作規模が大きい農業経営者の引退時期を迎えるが、その際には作業受託を拡大し、全ての責任を負う農地借り入れについては慎重に臨む考えだ。

多面的機能支払の共同作業に出てくる人が高齢化しているため、少人数で水路を管理できる体制を組まなければならない。保全団体は集落単位に形成されており、地元集落の保全団体の代表を父、副代表をG氏が務めている。

(4) H氏

D社で野菜作を担当

H氏(34歳)はA市の住宅地に住むサラリーマン家庭で育った。地元大学に進学したが、友人達とは違う働き方をしたいと考え、自営業に就く将来像を描いていた。

大学を卒業した後はアルバイト先の市内のホテルに就職したが、24歳で辞めた。農業が自分に合っているのではないかと思い、農業改良普及センターを訪れ、そこでD社を紹介された。「研修してから就農を考えるべき」と言われて研修を始めたが、当初は3カ月程度の研修で農地を斡旋してもらえると考えていたという。結局、D社で5年働き、その後、農業経営を開始して4年が経過した。

1年目は研修生の身分で、国か県の事業により月額15万円が支給された。2年目から2年間は農の雇用事業、4、5年目は政策支援が無かったそうだ。D社で働き始めて2

年目に結婚した。D社から自動車です5～10分の場所にある賃貸アパートに住居を定め、現在もそこでの生活を続けている。妻は養護施設の職員で、農業にはタッチしていない。

ところで、H氏はもともと米作りをしたかったが、D社では前出のG氏を含めて複数の先輩がいた。1つ上が米担当で、H氏は3年目から野菜を担当した。夏野菜のトマト・ナス・キュウリ・トウモロコシ、冬野菜のハクサイ・キャベツ・ゴボウ・サツマイモ・ブロッコリーを栽培した。D社の中心作物は水稲で、はじめはナスの剪定作業にも対応できなかった。また農薬や殺虫剤を使用せず、これについての知識や経験がなかった。

4、5年目に野菜栽培の一貫した流れをつかむことができるようになったそうだが、そのきっかけは農協から受けた指導である。H氏はきれいな野菜をつくることに喜びを感じ、自分流のやり方で野菜に取り組んでみたいという気持ちが高まる。ただし、無農薬栽培の野菜を望む人がいるので、今もその部分は残しているという。

自分流の野菜作に向けて独立就農

経営開始にあたって、D社から2haの農地を分与され、7.2m×13～14mのハウスを無償提供してもらった。このハウスは作業舎として使用している。

農地は最初、田0.3haで、ここでナス・ハクサイを栽培したが、同年内に2haに増え、栽培品目にホウレンソウ・シュンギク・ミズナが加わった。この2haの農地は、D社から独立就農したが離農した人の後を引き継いだものだが、そのうち1haは獣害等の理由により野菜を栽培できない。使用可能な1haのうち0.5haには集落で植林をするための苗木を栽培し、残り0.5haで黒豆・ナス・サツマイモ・サトイモ・春キャベツ・ハクサイを栽培している。これらはすべて露地栽培で、今後、ナスの栽培に力を入れたいという。

過去の売上は300万円前後、最大でも420万円と少なく、2022年はさらに減少する見込みである。売上増に向けて野菜生産の回転率をあげようとハウスの導入をすすめている。間口6m×奥行40mのハウス2棟を使い始めたばかりで、普及センターの指導を受けてホウレンソウの試験栽培をしているところで、本格稼働には至っていない。来年度は7.2m×40mのハウス2棟を増設し、来年からは4棟になる予定である。遮光カーテンや二重被覆等、ハウス施設を充実させながら、コマツナ・ホウレンソウの栽培を軌道に乗せたいとしている。

農地については利用権を設定しているが、賃借料の授受はない。ハウスを使い始めたから1棟当たり1万円程度を支払う意向である。

次世代農業人材投資資金・経営開始型で交付される150万円が農業経営と生活を支える収入である。携行資金はなく、毎年50万円を投資に回すようにしている。経営開始資金の受給期間が残り1年なので、ハウスを使って生産量と収益を増やしたいという。

別の地区の賃貸アパートで生活しているので、集落には関わっていないが、農区には

所属している。農区長はD社代表のE氏である。農協の組合員となり、若い世代のグループである農協青空会に参加している。I社には加入していない。

4 農業法人の経営変動と従業員による新規参入

農業法人の従業員を経た新規農業参入は、従事期間と職務の重みという点で、研修生に比べて農業経験の濃度が高く、新規農業参入を実現するための材料が増える。他方、農業法人の事業にダメージを与える可能性があるため、新規農業参入に向けた退職・独立を応援する経営者が多数存在するとは考えにくい。農業法人経営の規模が小さくなるほど、これらの傾向は強まるであろう。

E氏の個人企業であるD社はこうした小規模農業法人の典型例である。生産部長等の重責を担っていた従業員が2代続けて新規農業参入を果たしていた。それが可能になったのは、D社が事業拡張にともない従業員の雇用を増大させ、その後、事業のスリム化をはかるために従業員を減らし、農地をはじめとする経営資源を放出したからである。個人企業なるがゆえに従業員数と事業規模との関連が強く、事業の増減に伴って従業員数は変動する。経営のスリム化のすすめる際に、放出した従業員と経営資源を結び付けると独立・新規農業参入が実現する。D社の動きはこのことの意味を考えるための格好の素材である。

農業法人の発展は一直線に進むものではない。事業の拡大と縮小を繰り返し、軌道修正をはかりながら前進する。このような経営変動のなかで従業員の独立・新規農業参入を実現することは積極的な意味がある。経営のスリム化を迫られたときに経営資源の放出が必要になるが、独立就農を支援して人材と経営資源を結び付けることは、単なる人員整理、事業縮小という後ろ向きの対応とは異なる積極的な意味をもつ。地域農業ひいては日本農業にとって積極的な意味をもつことから、農業法人はこのような対応の意味を認識すべきであろう。そしてこれを実行する農業法人を政策的に支援することも考えられる。



農業生産法人による有機JAS販売グループを通じた独立就農支援

- 都市近郊における有機野菜の参入モデル
- 販売グループの形成により研修法人にも参入者にもメリット
- 研修法人の信用を通じた有機JAS可能農地の探索・紹介

経営体基本情報

所在地	東海・近畿ブロック				
法人設立	2005年	創業	約1700年代		
事業内容	農業生産事業・加工事業・職業訓練校				
生産品目	ホウレンソウ・ミズナ・ハーブ類など				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	田:9.5ha 畑:0.5ha ビニールハウス:約160棟				
従業員数	53人	正社員	13人	パート・アルバイト・技能実習生	40人
資本金	300万円				
売上高	約2億円				

1 はじめに

有限会社J社は、古くから続く農家を主体とし、2005年に法人化した。近畿ブロックに位置し、有機JASを取得した葉物野菜やハーブ類の生産・加工・販売を主要事業としている。田9.5ha、畑0.5haに約170のビニールハウスを建て、有機ハーブの生産、加工事業を行っている。2021年の売り上げは約2億円である。

また、J社では全国でも珍しく農業法人を母体として職業訓練校を運営しており、これまで約300名が卒業している。職業訓練校の卒業生を中心に、独立就農希望者に向けた研修をさらに行い、J法人発足以降11年間で延べ10名が新規独立就農している。また現在、就農準備資金を受けている研修生が2名いる。

2 経営概要と独立就農支援の実績

(1) 経営概要

J社は2000年に有機JASを取得し、2005年に農業生産法人として法人化し、現在は前代表の娘の配偶者が代表となっている（以降、j氏とする）。j氏は非農家出身で民間企業に勤めていたが、2005年、前代表の義父の誘いを受け、法人設立のために脱サラをしJ社の農業経営に関わることになる。しかし、前代表の経営手法は民間企業の勤務経験があるj氏からすると指揮命令、合意形成に改善点があると感じた。十分な組織体制が確立しないまま、j氏は3年間働いた後にJ社を辞め、今度は農水産資材を取り扱う民間企業に勤める。j氏は非農家出身で、J社に関わり始めた当初は「農業ってしんどいな」と後ろ向きに捉えていたが、様々な問題はありながらも農業自体は良い仕事だと印象が変わり、農業に関連する仕事を選択した。一方、農業には好意的に思いながらも、昔ながらのやり方の固執や、消費者目線に欠けた農業にはまだ改善できるところがあると考えていた。



写真1 F社のビニールハウス

その後、経営に伸び悩んでいたJ社のスタッフ、そして当時の代表である義理の父からも、J社に戻ってきてほしいと言われ、2011年にj氏はJ社の経営に復帰した。j氏は経営の復帰にあたり、これまで整っていなかったJ社の組織体制・職場環境を改め、月別会議、承認制といった企業経営の仕組みを取り入れた。そして、2013年に義理の父から代表権を譲り受け、正式にJ社の代表取締役となった。

主な所有機械はトラクター4台、軽トラ10台、2tダンプ1台、バックホー2台である。これらの機械は、堆肥の攪拌や耕作放棄地の立て直しに用いられる。J社が有機農業を実践する上での最大の課題は適した農地の確保である。地域には高齢の引退農家も多く、受け手も少ないことから、J社が農地を引き受け耕作することは重宝されている。しかし、有機JAS認証を取得するためには、農薬を使用する慣行農家と同じ水路を使うことはできないため、J社は新しい農地で農業を始めるたびに井戸を掘削し、水源に続く水脈が通る、農地を借りる必要がある。そのため、農地の選択、交渉、井戸の掘削代が負担となっている。

(2) 経営体の理念・方針

J社が有機農業に取り組む理由は、「有機農業による環境保全」、「有機農業に携わる人が稼げる仕組みづくり」である。また、企業として長期的な目標の設定、社員間で働く目的を共有するために、六つの社訓、「安全・安心な農産物生産農園」、「常に可能性を追求する農園」「時代のニーズに対応する農園」「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」「地域や消費者に信頼される農園」「笑顔のあふれる農園」を定めている。

このようにJ社が経営理念を明確に定めているのには理由がある。先代からの農園を継承したj氏だったが、地域全体が家族経営の農業であったことから、J社の農業経営においても、家族経営の延長線上としての采配がされていた。そのため、企業としての組織運営を行うために今まで明文化されていなかった社訓を定め、企業としての組織運営を行うようになった。

(3) 職業訓練校の運営

J社では、独立就農希望者への研修を始めた当初は、無償の研修形式をとっていた。その後、県の窓口から、「日本初の農業の職業訓練校をやらないか」と声をかけられたことをきっかけに、2010年より職業訓練校を開校した。

職業訓練校の受講生は、ハローワークや農業イベントの出展を通じて募集し、半年ごとに15名ずつ、年間で計30名を受け入れている。受講生は条件が合えば失業保険をもらいながらの受講が可能である。職業訓練校の運営に対して、県は委託料を支払っている。

職業訓練校ではカリキュラムに従い、一日6時間、週休2日の労働条件で、半年間にかけて約700時間の研修を行う。研修内容は、表2のカリキュラムに示したとおり、農業に

表1 F社の部門概要

部門	作業人数（兼務を含む）		仕事内容
	正社員	パート・研修生	
生産部	7	4	農産物の生産
教育部	1	0	職業訓練校・研修生の指導
営業販売部	1	2	販路開拓
収穫部	1	14	収穫作業
調整部	3	29（シルバー含む）	梱包・出荷作業
総務部	2	0	経理
加工部	1	0	農産物加工事業（外部委託）

表2 F社 職業訓練校カリキュラム

訓練科名	農業科	就職先の職務	農業関連	
訓練期間	6ヶ月			
受講対象	農業関連に就職及び就農を希望する方。			
訓練目標	農業関連に雇用及び新規就農する上で、職業意識の啓発を促し、基本的な農業知識等及び農業技術について学習し、各種知識・技能の向上に努め、農業現場で通用できる人材を育成する。			
訓練内容	<ul style="list-style-type: none"> ・農業の基礎的な知識、収穫・調整技術の習得 ・農業機械の基本的操作方法の習得 ・基礎的な生産栽培技術の習得 ・企業実習 			
カリキュラムの内容	科目		科目の内容	訓練時間
	学科	キースキル実習	野菜収穫調整実習・ハーブ実習基礎・ハウス栽培基礎・自己理解・仕事理解・キャリア形成・ビジネスマナー・職業人講話・職場見学	36時間
		農業基礎知識	農業概論・有機農業概論・農業経営実践論・農業マーケティング・自然農法基礎・MOA自然農法基礎・機械の操作法	24時間
		栽培基礎知識	作物栽培基礎ⅠⅡⅢⅣ、植物生理基礎、ハーブ栽培基礎	18時間
		農業一般知識	各種教材を用いて農業全般の見解を深める	51時間
		就職支援活動	キャリアコンサルティング	12時間
	実技	生産実習	ハウス・露地栽培に必要な技術を実践を通じて行う実習	219時間
		収穫実習	各種野菜の収穫を行う実習	168時間
		調整実習	各種野菜の調整（袋詰め）を行う実習	54時間
		販売実習	自社の野菜を取引先・直売所等にて行う販売実習	12時間
	実習	職場実習		114時間
訓練時間総合計 708時間（学科141時間、実技453時間、実習114時間）				
主要な機器設備		トラクター・管理機・草刈機		
関連資格		農業技術検定2級・3級（任意）		

関する基礎的な知識と、実技である。ただし、農業には直結しないビジネスマナーなどの講義が必須で単位数が多いことや、事前提出したカリキュラムに細かいところまで従った研修をしないといけないなどの難しさもある。特に、農業ではありがちな、天候に応じた屋外作業から屋内作業への変更をした場合は、別途届け出を提出する必要があり、カリキュラム変更に伴う事務作業が負担となっていた。

これまでの卒業生は約300名で、うち農業機械メーカーや農業法人への就農など、農業関連の分野に就職したものは、全体の約6割（180名）である。また、職業訓練生に占める女性の割合は約2割（40名）である。職業訓練生のなかには、農業の大変さから途中でやめようとする学生もいたが、入学者における卒業生の人数割合が約8割以下になると、翌年の職業訓練校の採択審査に落選するため、J社はモチベーション維持に力を注いできた。



写真2 F社 研修施設

（4）独立就農の実績

そして、実際に独立就農をした人は、職業訓練校の卒業生から各年約1名の頻度で、合計では10名が独立就農者として、J社の近隣地域に就農している。この10名は、全員が有機農業を实践しており、後述するJ社の販売グループにも参加している。また、職業訓練校の卒業生のうち、2名がJ社で正社員として雇用就農されている。

3 独立就農支援の体制

（1）独立就農希望者の受け入れ条件

独立就農希望者は、年30名の職業訓練校の生徒のなかから、独立希望の意思があるものやJ社の方から素質のあるものに声をかけて採用している。これら独立就農生には、最初から独立就農の意志があり、J社の職業訓練性になった者もいれば、最初は就農意欲に欠けていたものの、農業研修を続けるうちに農業の面白さに目覚め、独立就農を目指すよう

になった者もいる。書類や面接だけでは農業への適性を判断することは困難であり、実際に農作業をしてもらわなければ、判断できない。

(2) 研修内容

職業訓練校での半年間の研修後、独立就農希望者には農業次世代人材投資資金（準備型）を受けながら、2年間の研修を行っている。この2年間は半年間の研修とは異なり、生産部を中心に、複数の部署を異動しながら、正社員と同じように実践的な農作業、農業経営を学ぶ。

この分業制の下、複数の部門を異動する研修は研修生自身が様々な経験を積めるとともに、経営者は多忙な部署に人員を置くことで、経営の効率化を図っている。

(3) 待遇

J社の職業訓練校で研修を受ける多くの人は、半年間は失業手当が支給される。しかし、その後の独立就農希望者の2年間の研修期間中は、無給であり、当該期間は農業次世代人材投資資金の準備型を利用する。また、職業訓練校の学生及びJ社の研修生、正社員はJ社から車で10分ほどの社員寮に住むことができる。

J社は金銭的負担なく、研修生への指導を行う仕組みであり、研修生も労働力として、J社の経営に貢献している。

(4) 組織体制

j氏は当初、J社の農業経営を非効率に感じており、「家族」とは異なる「企業」の経営が課題だと考えていた。その後、J社では分業制を採用し、生産・教育・営業販売・収穫・調整・総務・加工の7つの部門を設け、特に労働力が必要な調整部と収穫部ではパー



写真3 F社 調整部作業

トを多く雇用している。独立希望就農者は生産部を中心に、複数の部門を異動しながら研

修を行う。

(5) 独立就農に向けた農地取得への支援

J社は2通りの方法で、独立就農希望者が利用する農地の確保への支援を行っている。一つは、独立就農の際にJ社が以前から借り受け、研修期間中に学生圃場として使用していた農地をJ社が地権者と交渉し独立就農者に引き渡す（権利を再設定する）ことで、就農後も使用することを可能としている。

もう一つは、就農希望者が経営を開始する際に、J社が行政、農業委員会、地権者との間に入って調整し、独立就農者が地権者と契約を結び、農地を借りる方法である。いずれの方法でもJ社が地域や地権者からの実質的な信頼の担保となっている。二つ目の方法の場合、就農の約1年～1年半前に実際に就農する農地を決め、地権者と交渉する。また、独立就農後はJ社の寮に住むことができず、各自で住居を見つけなければならない。主に地域の古民家を借りることになる。独立就農後は、農業次世代人材投資資金（経営開始型）を利用することで当面の収入を確保する。

かつて、J社の研修生がJ社近隣ではなく、生まれ育った地元で独立就農を試みたことがあった。しかし、十分な農業技術を身に着けていたにも関わらず、地元の地権者からは農地を貸してもらえなかったため、再度J社近隣でJ社と共に探したところ土地を貸してもらえたケースもある。このように、J社周辺地域ではJ社が担保となることで、独立就農者は農地を借りて就農することができる。

(6) 独立就農に向けた販路提供の支援

有機農業における独立就農者は、労働力不足、栽培技術の未熟さを理由に、就農当初から十分な収量を確保することが容易ではない。そのため、多くの量を出荷することができず、販売交渉力が弱まり、販売先も限られる。また、地元のJAや直売所では有機農産物の価値に見合った価格での販売ができないことや、遠方の取引先との運送費用にも課題があった。そこでJ社では、J社とJ社で研修を受けた独立就農者で販売グループを形成し、共同出荷を行っている。調整作業は各自で行うが、J社に持ち込むことで、取引先への出荷作業はJ社が行う。

j氏が代表取締役になった2013年までの取引先は、地元及び関西圏を中心とした約30社ほどであったが、①東日本大震災以降、関東圏の流通業者による有機農産物の買取先が震災の影響を受けていない関西地域に移ったこと、②営業販売部による販路開拓を要因に、現在は関東圏を中心とした大手スーパー及び生協などの約70社と取引をしている。余った規格外の有機野菜は、地元等のレストランに出荷、加工に利用している。

J社の取引先では、市場に出荷する場合の約2倍の買取価格であるため、ほとんどの独

立就農者はJ社のルートで販売し、収益を得ている。他にも、地元のスーパーでは有機野菜のコーナーにJ社グループの生産物を常に出荷することで売り場を確保し、消費者への認知向上を行っている。農業では時折、昨年に高く売れた品目をより多く生産した結果、収穫期には価格が値崩れしてしまうことがある。J社ではそのような事態を防ぐため、毎月の生産者が参加する会議では取引先への出荷量と、各生産者の担当する生産量を事前に決めることで過剰生産を防いでいる。また、事前に決めた生産量より多い収穫量になってしまっても、J社では全量買取を保証している。

販売先との取引では、取引先が必要としている量の約1割で契約をしている。多すぎない量で契約をすることで、出荷を求められる量に収穫量が不足するリスクを回避している。また、最初からやや少ない量での契約を結ぶことで、豊作の時に事前契約した量より多く出荷をしたとしても買い取ってもらえる良好な関係を築いている。

独立就農後の販売先は、J社の販売グループの利用、個人の販売ルートなど、自由に選択することができる。しかし、J社の契約している取引先に個人の名義で出荷することは禁止されており、また独自で販売ルートを開拓する場合は、J社の取引先と被らないよう、事前にJ社に相談する旨を独立就農時に契約を結んでいる。

(7) 2023年度からの変更点

これまでは職業訓練校として幅広い人材を募集し、そのなかから農業に適性のある就農希望者を育成してきた。しかし、職業訓練校としての運営だと、①実際の農業からかけ離れたカリキュラムに則った指導をしなければならない点、②指導者2名で30名の学生の管理をしなければならない点が課題であった。そのため、2023年度からは方針を変更し、地域おこし協力隊等の新しい研修生受入を行政と模索している。

5 おわりに

有限会社J社では、有機JASを取得した独立就農生と販売グループを形成し、共同出荷を行うことで、独立就農後も販路提供などの支援を行っていた。J社の独立就農者たちは、みなJ社で学んだ有機農法を実践しており、有機JAS規格は統一されている。そのため、少ない生産量であっても一つのロットを作り、出荷することを可能としている。また、有機農業における新規参入は有機JASを取得可能な農地の確保が困難であるが、本事例ではJ社が担保となり地権者と交渉することで、独立就農者は地縁が無くとも、農地を借りることができていた。J社と独立就農生による、就農後の農地と販路を保証した有機JASの販売グループのモデルは全国的にもそれほど多くなく、今後の有機農業の拡大に向けて、参考になる点が多い。



先進的経営発展と人材育成

- イチゴ・ブドウを中心に直売所・観光農園などで販売をしている株式会社の法人である。加工・流通については、外部の専門の事業者と連携もしており、農業者だけでは難しい新たな商品開発につなげている。
- 助成事業を活用した雇用やアルバイトで働いた後に独立した新規参入者が7人いる。社長も非農家からの新規参入者であり、当初は仲間を増やす目的で新規就農を支援していた。
- 独立した就農者に対しても農地・施設・資金等の支援を実施し、生産物の出荷を受け入れてきたが、資材高騰など農業環境がより厳しくなっていることもあり、独立した就農者が会社の農地で生産を行い、その生産物の売価を作業受託の対価として受け取る方式を推進している。

経営体基本情報

所在地	中国・四国ブロック				
法人設立	2010年	創業	年		
事業内容	生産，消費者直売，観光				
生産品目	施設野菜，果樹，露地野菜				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	畑2ha、樹園地6ha（すべて借入地）、いちごハウス0.5ha、いちご苗場0.7ha、ぶどう6ha、露地野菜1ha弱				
従業員数	35人	正社員	6人	パート・アルバイト・技能実習生	29人
資本金	35,800千円				
売上高	300,000千円				

1 新規参入から事業連携へ

(1) 就農の経緯

A社長は、地元大学の農学部出身で、在学中はモモ・ブドウの栽培研究をしていた。大学2年の農家体験で酪農家から、新規参入者は資金・技術・土地はないが、品目・場所を選べる（後継者は品目・場所を選べない）との話を聞き、「ないものねだりをするのではなく、できること探しをすべし」とのアドバイスを受けて就農を考えるようになる。

2006年に大学を卒業後、O市内の実家（非農家）の近くにある廃業する農家からブドウ園12aを居ぬきの状態で借り、24歳の若さで新規参入した。資金はバイトで貯めた100万円のみ、軽トラ1台を購入し、初年度の売上は100万円であった。実家暮らしを続けながら営農を続け、4年後の2010年にはイチゴ部門を立ち上げて法人化、2015年には農産物直売所を開設している。2022年現在40歳で今後30年は営農を継続する意気込みを持っている。

(2) 経営概況

現在の経営耕地面積は、約8ha（すべて借地）で、うちイチゴは本舗50aと苗場70aを合わせた1.2ha、ブドウは6ha（60枚、5km内外で団地10か所に分かれている）、その他サツマイモ等が1ha弱となっている。ブドウは、棚田などの傾斜地を造成しながらハウスを建てており、その過程で権利取得した造成前の農地にサツマイモ等を作付している。基本的には、イチゴ、ブドウを中心に直売所・観光農園などで販売をしており、約3億円の売上となっている。国産の果物が高級化している中で、家庭で子供が手軽に食べられる国産の果物も必要と考えて、おいしさと価格のバランスをとった果樹経営を目指している。

イチゴの本舗50aで始めた観光農園の2021年来場者数は2万5,000人（イチゴで2万人、ブドウで5,000人）、低価格で時間制限がないことから高評価を受けている。また、ターゲットを地域住民、同県内の住民にしていたことから、コロナ禍でも来客数が減少せずに推移している。団体客よりも個人客が多いということで、地域住民が気軽に訪れることができる場所となっているようである。

2015年に1億円を投資して直売所（敷地面積950平方メートル、店舗面積350平方メートル）を設立し、初年度の7,000万円から現在は2億円の売上になっている。近年は、自社開発の新商品を直売所に投入して市場調査し、好調な場合にはスーパーや外販でも販売するマーケティング戦略をとっており、ここ5年は売上の伸び率前年比約1.2倍と順調である。

イチゴが11月中旬から春休みをピークとして6月下旬、ブドウ（シャインマスカットと黒・赤系4品種）が8月から11月末の収穫・出荷なので、7月だけ出荷が途切れてしまう。年間出荷するためには7月の品目が必要であり、白桃の販売を行っている。

(3) コスト削減と規模拡大

イチゴは品質重視で、完熟したものを収穫し、ばらつきがないように品質の平準化に気を使っているが、ブドウについてはこれとは異なる独自の戦略を取っている。

シャインマスカットに4つのバリエーションがあり、1つ目は高価でギフト向けの生食用、2つ目は手ごろな価格で家庭向けの生食用、3つ目はレーズン仕向の加工用、4つ目はピューレ仕向の加工用である。

4つのタイプごとに、仕立てや管理方法などが異なり(作型にすると10種類)、それに伴って労力の多少、作業時間の長短が出てくる。理論的には、1つ目のギフト向けに比べると加工用で人件費を10分の1に削減することができ、同じ人件費をかければ10倍生産できることになる。ただし面積は拡大しなければいけないので、耕作放棄された棚田などを樹園地に造成しているのである。水田に傾斜をつけ、隣地とつなげていくことで大区画化も実現している。将来のぶどう栽培面積目標を100haとしている。

コスト低減が農業にとっての大きな課題であることから、農閑期を利用してハウスの設置を社員で行っており、定価の4分の1の価格で建てている。これにより社内にノウハウが蓄積され、農地を拡張する際には、ハウスを連ねてドッキング施工するなど独自のアレンジも可能である。



写真1 イチゴほ場



写真2 くつろぎ広場
(飲食もできるフリースペース)



写真3 直売所内



写真4 直売所内

(4) 事業連携

株式会社O農園は、自社から孤立した生産者と協力し農産物生産を行っているが、加工、パッケージデザインなどは外部のプロフェッショナルとの事業連携によって成立している。

加工品1つにしても、本当に売れるものをつくるのは難しく、余剰農産物の二次利用では限界がある。生産者がすべてを行っても、大手を凌ぐような商品開発は難しい。生産者としては、原料の農産物で差をつけて、他はそれぞれのプロフェッショナルに任せていくことが結果的には売れる商品づくりにつながる。

ポスターや商品パッケージのデザインは、プロのデザイナーに発注、加工・流通もそれぞれに専門の業者と事業連携をすることにした結果がグループとしての「O農園」である。プロのデザイナーがつくったポスターや商品パッケージは色味一つ取っても違ってくる。いちごを原料とした菓子も県内の和菓子屋とタイアップして製品化している。

7月に製造されている白桃の生産・加工・販売も別会社（加工の一部のみ自社内）となっている。直売所で販売するイチゴも観光農園とは別の圃場で生産されており、逆に社内で生産した苗を社外の生産者にも供給している。後述するように、生産についても社外に独立した生産者等を含めて事業連携しているのである。

2 組織体制と社員教育

(1) 組織体制

毎年スタッフの人数は増員していて、現在35人である。うち正社員が7人、残りがパート・アルバイトとなっている。その他に毎週月曜日～金曜日に障害者が23～24人勤務している。障害者が勤務するようになったのは2015年からで、作業委託の形で契約をしており、農業経営として採算がとれる成果に見合った賃金を支払っている。作業では、1班当たり7人以下で4班に分かれ、班ごとに指導員がついている。

社員の募集は、ハローワークや農業求人サイトのあぐりナビを通じて行っている。直売所勤務と農場勤務の社員は、別々に募集をしているが、採用後には互いに手伝ってもらうことはある。直売所は接客なので、農場勤務の社員の中には向かない者もあり、その点は無理にやらせないように配慮しているそうである。

農場勤務の社員の採用条件としては、特定の品目にこだわらずブドウでもイチゴでもやってもらうこと以外は特にない。傾向として、アルバイトで応募してくる人は、農業へのこだわりが強くなく他の仕事でもよいと思っている人が多いという。募集の窓口別で見ると、ハローワーク経由で入ってくる者はまじめな人が多いが、高齢になるほど仕事内容へのこだわりはないとのことである。

また、直売所が会社の顔として、地域住民によい雰囲気を与えていることも優良な人材

が応募してくることに繋がっていると考えている。採用率は約25%（4人中1人ぐらい）を目安としており、次の事業を意識して、人材不足にならないよう余裕をもって採用活動をしている。

初期の頃の正社員の待遇は、週40時間労働、月給13万円で始まったが、最低賃金が上昇したこともあり、現在は18万円を下限とし、主任クラスで25万円超になることもある。社会保険を完備しており、健康診断も実施している。年功序列ではないが、勤務経験に応じて毎年昇給するようにしており、昇給の要件として重要なのは、他者に教育ができることとなる。当初は、A社長一人で社員教育を担っていたが、その役割を代わりに担える社員が在籍している場合は任せている。

アルバイト・パートについては、現在の時給で900～1,000円であり、最低賃金が上がったことで、個人の能力に応じた賃金の差をつけられなくなっている。ただし、生活のサイクルに合わせて雇用形態を調整しており、子供が小さいうちはパート勤務、子供が大きくなったなら正社員、常勤で働いてもらうなどの対応もしている。

社員全体では20代から70代まで多様であるが、直売所勤務は40代が主となっている。正社員に限ると20～50代で、男女が概ね半々である。大半は県内出身者で会社近隣の在住者も多い。

（2）社員教育

栽培技術では観察眼が重要としており、そこは厳しく指導しているとのことである。社員教育については、具体的なカリキュラムがあるわけではなく、大きな指導方針をもって臨んでいる。入社1年目は様々な作業を行わせて様子を見ているだけにする。2年目になると、どのようにした方がよりよく作業をできるのかが見えてくるようになるので、それを踏まえて3年目になって初めてこうしてみたらどうかとの指示を出すようにしている。人をみながら行っていくスタイルなので、それぞれの人に合わせた指導になるし、時間もかかる。逆に言うと、概ね3年が経過しないと人材投資の成果が回収できないことになる。

会社なので当然であるが、最初から独立を支援するために雇用しているわけではなく、一緒に働いてくれる社員を確保しようとしているのである。その上で、社員の中の独立意向を持つ者に対して就農支援を行っている。可能であれば、社員として続けてもらうのがベストであり、独立するにしてもグループとしての関係を継続させてほしいというのが本音である。仮に独立する場合でも5～6年は社員として働いてもらうのであれば会社として雇用する意味がなくなってしまう。

また、独立するか会社に残るかに関わらず農業を継続していくための能力は、栽培技術に限らない。農業は人と人の関係であり、相手を思いやる気持ち、協力する気持ちが重要である。むしろ植物を見る目よりも人を見る目が重視され、人で物を作ると考えた方がよ

いという。

その上で、研修期間中に農作業をこなせるまでの状態にすることはできるが、経営者としての能力まで育成するのは難しいとのことである。経営者という立場から見ると、さまざまなアクシデントに対応する能力を身につけなければならない。たとえば、社内で事故があって社員がケガをしたような場合の対応、それはなってみないとわからないし、意図的に起こすことはできない。どのように対応するかもケースバイケースになってしまう。農業に限らないことであるが、研修で身につけられる能力の限界といえる。

3 グループ型就農の提唱

独立する者は、リタイア農家などの農地を借り受けて独立することが多いが、条件に見合うところを探すのは容易ではない。会社設立当初は入社後2年を経過した時期が独立のタイミングとなっており、これまでの実績で農の雇用事業からの就農が5人、アルバイト契約からの就農が2人となっている。会社を辞めた後の動向がわからない者もいるため、知らないところで就農している可能性もあるが、確認できる範囲ではこの7人となる。

法人化した時期から雇用者のうち希望する者の独立支援を実施してきたが、ここ3年は、コロナ禍、資材費の高騰で農業をめぐる環境が厳しくなっており、独立意向を持っている社員も経営を続ける厳しさは感じているようである。現在の正社員でも2~3人が独立の意向を持っているが、このタイミングで完全に独立するか、社員あるいはグループ内に止まるかを選択することになると考えられる。独立したことによって得られる自由と企業内に残ることによって得られる安定を天秤にかけて迷っているという。とくに初期の段階での農地、労力、販路の確保が難しく、所得の上で完全に独立するのはリスクが大きい。ハウスを購入すれば、1,000万円以上の新規投資を伴う。

就農支援は仲間を増やして連携する目的で始めたのだが、独立した者がみな自分と同じように規模を拡大し、会社組織に発展していけるわけではないことを痛感し、路線変更することにした。独立支援するより社員として残し、給与等待遇の改善をしながら会社を発展させていく方向に大きくシフトしてきている。

仮に独立する場合でも、会社の近隣に独立してグループ内に止まることを推奨している。そうすれば、ハウスの設置やメンテナンス、日頃の作業の手伝いを、社員が手伝うこともできるし、会社に在籍したとき同様の営農指導も保障できる。苗の供給や運転資金の融通もするし、会社で資材を一括購入して、支払いを販売後まで猶予する。生産物は重量単位の価格で全量買い取りし、余力があれば会社でアルバイトをしてもらってもよいというのである（図1）。

独立就農者も、週3~4日アルバイトすることで生活が安定する。単独での雇用確保も

容易ではないし、傷病などトラブルがあれば所得がなくなってしまう。グループ内で全体として労働力を管理することで、このようなリスクは回避できる。

さらに一步進めて、作業委託の形で働いてもらうグループ内就農の形態を強く推している。独立した生産者に会社の農地を活用して生産を行ってもらい、生産物は会社が全量買い取り、その売価を作業受託の対価として受け取る方式である。この方式であれば、農地や資金の確保を独自に行う必要はなくなる。また、会社内のアルバイトもより容易であり、アルバイト賃金の支払いを確保できる。

完全に独立してしまうと行動の自由は得られるが、所得の面では厳しくなる。独立した者も安定的な所得を得ることができるし、会社側としても事実上大規模化のメリットがある。チームを組むことによって、労働力や生産量の確保につながり、全体としてカレンダー管理することで効率のよい農業を実施できるのである。ブドウについては、省力栽培で産地化し、スケールメリットが得られるようにしたいとしており、そのためにもコストパフォーマンスが高いものは会社に任せてもらい、労力を集中させていく必要があるとしている。

7人の独立した生産者のうち4人は完全に独立してグループとは別に営農をしている。他の3人（いちご栽培2人、ぶどう栽培1人）はグループ内に残っており、うちぶどう栽培の1人（40代）は、常勤アルバイトとして農場の主任もしている。

農協とはまた異なるが、このような独立した者をも取り込むグループとしての発展は、前半に記述した事業連携による先進的な経営方式が土台にあるからこそ可能となったものといえる。

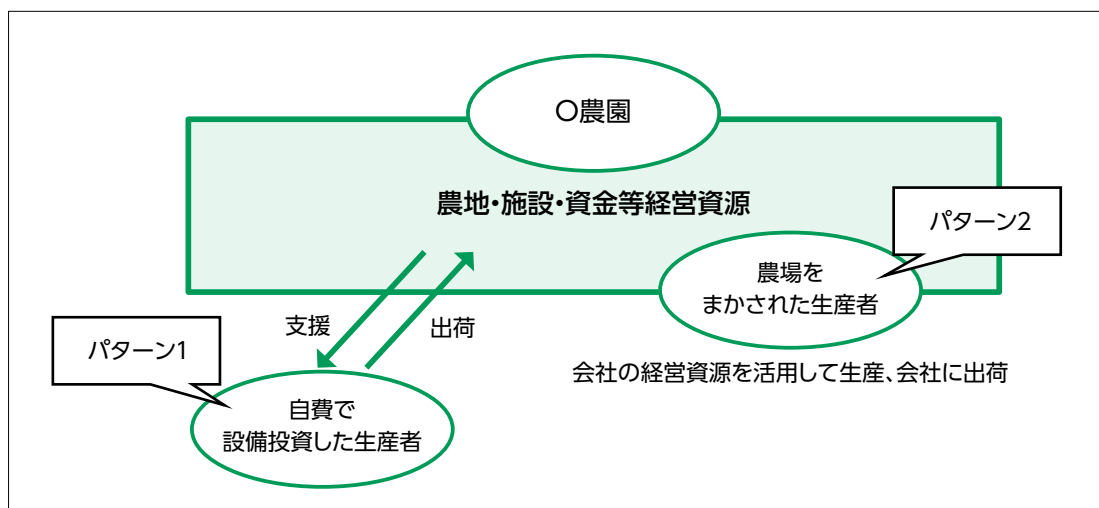


図1 グループ就農イメージ



作業計画のIT化と相互教育による独立就農支援の取組

- 自然農法によって露地野菜や米などを生産する有限会社A社は、独立就農を目指す研修生を多数雇用している。
- A社は、ソフトウェアを利用した作業計画の管理・共有によって、多品目の野菜栽培に対応している。
- 経験年数の少ない研修生にも積極的に役職を与えて相互に指導してもらうことで、研修生のモチベーションを高めるとともに、管理的技能の習得機会を創出している。

経営体基本情報

所在地	中国・四国ブロック				
法人設立	1998年	創業	1994年		
事業内容	生産・消費者直売・加工（委託）				
生産品目	露地野菜・稲作・麦類作・いも類・豆類				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	畑10ha、田7ha				
従業員数	19人	正社員	7人	パート・アルバイト・技能実習生	4人
資本金	300万円				
売上高	1.3億円				

1 経営の概況

四国ブロックに立地する有限会社A社は、自然農法によって露地野菜や米などを生産し、購入会員に向けた直接販売を行っている。自然農法を行う経営体としては国内有数の経営規模であり、独立就農を目指す研修生を多数雇用している。

A社の2022年現在の経営耕地面積は、田7ha、畑10haである。自作地は育苗ハウス2棟を建設している10aのみであり、ほかの耕作地は借地である。借地のうち、約半分の農地に対しては1万円/10a程度の借地料を支払っており、半分の農地は無償で貸与されている。

事業内容は自然農法による露地野菜・米・麦の生産、加工（委託）と、消費者への直接販売である。以前はマルシェへの出店も行っていたが、現在は新型コロナウイルス流行のため休止している。

生産品目は露地野菜・米・麦である。露地野菜は、葉菜類と果菜類を中心に年間約40品目を栽培している。露地野菜の中では、ジュースとして加工するニンジンの栽培面積が最も大きい。また麦は麦茶の原料にするほか、敷き藁としても利用している。

いずれの品目も「無肥料・無施肥・自家採種」を旨とする自然農法によって栽培している。この農法では化学肥料や動物性堆肥を使用せず、落ち葉や枯れ草で作る自家製の自然堆肥のみを使用している。このため農地の回転率には限度があり、葉菜類の場合、年間の作付け回数は3～4回程度である。A社では収穫した野菜の成分分析結果を、自社ホームページ上で公表しており、慣行野菜と比較して硝酸態窒素が低い点や糖度が高い点などをアピールしている。

またA社では、自社の農産物を原料とする加工品の製造を委託している。加工品は、ニンジンジュース・中濃ソース・すだちポン酢・醤油・麦茶ティーバックなどがある。委託先の加工業者は加工品ごとに選定しており、全国に点在している。

A社の農産物および加工品はすべて全国の購入会員約500人への直接販売・個別宅配によって販売されている。年間販売額は1.3億円で、このうち季節に合わせた生鮮野菜セット



写真 A社の圃場（小松菜）と育苗ハウス

や米の定期宅配（月間約1,000セットを出荷）が1億円、加工品の販売が3,000万円である。定期宅配は、個々の消費者への直接販売が5,000万円、数人単位の消費者グループへの販売が5,000万円を占める。

従業員構成について、役員は代表（50歳代）とその妻（50歳代）の2人、正社員は15人である（表1）。他に通年雇用のパートタイマーが4人いる。

正社員のうち12人（男性10人、女性2人）は独立就農を目指してA社に勤務している。A社は彼らを「研修生」として扱い、業務を通じて、独立に必要な技能を習得させている。他の3人（いずれも男性）については、同じく研修のためにA社に勤務した者であるが、基本的な技能を習得した後も、本人たちの希望によりA社に勤続している。

表1 A社の従業員構成

	役員	正社員 (独立希望)	正社員 (勤続希望)	常勤パート
人数	2	12	3	4

資料：A社聞き取り調査より作成。

A社の所有する主な機械としては、コンバインが2台（水稲用1台、麦用1台）、トラクター4台、田植え機2台、乾燥機1台、色彩選別機1台がある。他に、管理機、耕運機、ハンマーナイフモア、ニンジン洗い機、枝豆選別機、モミクレーラーなどを有する。

設備としては、自作地10aに建設したビニールハウス2棟を育苗に使用している。また調整・出荷作業のための加工場（約10a）と、倉庫（約5a）を所有している。前者は自宅に隣接する土地を利用しており、後者は2015年に土地を購入して建設したものである。また11月から3月頃までは、葉菜類などを栽培するために、各圃場内に組み立て式の簡易ハウス（1棟1.5a）約100棟を建てている。

A社代表は、自然農法への関心から1994年に新規参入し、1996年に有限会社A社を設立した。法人化したことについて代表は、法人化当初は必要経費が高く、割に合わない選択だったと考えている。法人化のメリットが出てきたのは、2005年頃に融資を受けるようになって以降だと述べている。また法人設立当初は、周囲の農家から「自然農法は農地に雑草を生やされてしまう」とのイメージを持たれ、満足に農地を貸してもらうこともできなかった。実際、当時の代表は技術的にも未熟であり、栽培もままならない状態であったという。しかし自然農法に習熟し、A社の圃場管理の様子が知れ渡るにつれて、周囲の農家からの信頼を得られるようになった。2010年頃からは、周辺に経営を縮小する農家が増加したこともあり、年間30～50aずつ借地面積を増やすようになった。経営耕地の拡大に伴って、2013年からは研修生の受け入れを開始している。2020年以降は耕作依頼がさらに増え、年間に2～3ha程度を新たに借り入れている。

2 正社員の就業条件

(1) 募集の方法と条件

A社では、研修生を正社員の待遇で雇用している。彼らは独立就農のための研修としてA社に来るため、実際には数年間で独立することが多い。しかし期間の定めのない雇用契約が、雇用就農資金（雇用就農者育成・独立支援タイプ）給付の要件であることなどから、正社員としての雇用を行っている。

一定の人数がいないと作業の効率が落ちるため、研修生の募集は常時行っている。募集方法としては、主に農業専門の求人サイトを利用しているほか、ハローワークでの求人、新・農業人フェアへの参加も行っている。

募集の条件については、体力が必要な職場であるため基本的には40歳以下としている。また農業経験の有無は不問であり、農業経験がある研修生はほとんどいない。

採用試験として、面接を兼ねた1～2泊の農業体験を行っている。

(2) 労働時間

正社員の1日の就労時間は年間を通じて8.5時間である。ただし季節によって勤務時間と休憩時間を変える変形労働時間制をとっている（表2）。

表2 A社の勤務時間

	勤務時間	昼休憩	その他休憩	就労時間
春季	6:15～17:30	2時間	45分	8.5時間
夏季	5:15～18:30	4時間	45分	8.5時間
秋季	6:15～17:30	2時間	45分	8.5時間
冬季	7:15～17:30	1時間	45分	8.5時間

資料：A社聞き取り調査より作成。

研修生のリーダーができるだけ勤務時間を遵守するように作業計画を調整しており、時間外労働を行う場合も30分程度に収めている。なお、リーダーらが行うミーティングも勤務時間に含まれている。

正社員は週休1日の不定休制である。会社としては、年末年始の7日間が休業日である。正社員の年次有給休暇の付与日数は、勤続年数半年で10日、以降は1年ごとに11、12、14、16、18、20日となっている。

A社では、共有のスケジュールボードに社員が自身の名前を書き込むことで、休日を取得するようにしている。代表はできる限り休日を取得するのは1日に4人までにして欲しい（それ以上は要相談）と伝えている。こうした人数制限を設けたのは、お盆期間など、休暇を取る社員が集中する時期に作業が滞ってしまうことがあったためである。「休むな」

と言ってしまうと社員がプレッシャーに感じるため、「ここまでは休んでもいい」と伝え、社員間で調整をしてもらっているという。

(3) 給与・社会保障

正社員は月給制である。基本給の例として、入社直後の正社員の基本給は186,600円、入社5年目の正社員の基本給は202,600円である。

時間外労働を行う場合は残業手当が付く。また近隣の購入会員への配達を行う場合は、手当が出る。

賞与に関して、代表はかねてよりボーナスを出したいと考えており、最近になって初めて、勤続年数が長い正社員に対してボーナスを出している。

また正社員は雇用保険・労災保険・健康保険・厚生年金保険に加入している。

(4) 福利厚生

A社では戸建てを借り上げて、単身者向けの寮として提供している。男子寮は月29,000円、女子寮は月36,000円で提供しており、それぞれ5人または3人まで居住可能である。

また寮生には、通勤のための車を貸しており、ガソリン代もA社が負担している。

3 研修生の受け入れ状況と独立就農の実績

(1) 研修生受け入れの経緯

A社では2013年に初めて研修生の受け入れを行った。この研修生（当時20歳代）は、農業系の学校で慣行農法を学ぶなかで自然農法に興味を抱き、自ら代表に依頼し、2年間の研修を行った。この研修生は2015年に県内で独立就農を果たし、現在まで自然農法による米と野菜の生産を行っている。

代表は、就農当時から、健康と環境にやさしい自然農法を広めたいと考えていた。この研修生の受け入れを通じて、自然農法を広めるには、自然農法で就農したい人を育てることが一番であると考えようになった。また代表自身が新規参入者であった経験から、同じく新規参入を目指す人を支援したいという気持ちもあった。このためA社では、2015年頃から積極的な研修生受け入れを行うようになった。

受け入れ開始当初は、給与体制などが十分に整っておらず、研修中に辞めてしまうものもいた。彼らに不満点・改善点を聞くことで、徐々に待遇や指導方法を改善し、受け入れ態勢を整えていったという。

(2) 研修生の受け入れ状況

代表は、長く研修するほど自然農法の技能は身につくと考えており、5年以上の研修を推奨している。しかし実際には3年程度で研修を終え、独立就農をする人が多い。代表は「経営者の立場としては研修生たちに残って欲しいが、独立するために来ている人たちなので仕方ない。その分、次代の研修生を育ててくれている」と話している。

A社ではこれまでに合計30余人（うち女性3人）が独立就農を果たしている。また4、5人が他の農業法人に就職している。昨年1年間の独立就農者は4人（うち女性1人）、農業法人に就職した雇用就農者が1人である。

これまでの研修生は、社会人経験者が約8割を占めるが、高校や大学の新卒採用者もいる。現在の研修生の平均年齢は30歳程度で、20代前半から30代前半の者が多く、40歳代が二人いる。また独立就農者の就農先は県内と県外がおよそ半数ずつである。

研修生の数は増加傾向にあり、2015年には5名、2018年では約10名、2022年現在では12名の研修を行っている。この2、3年は年間10人程度を新たに受け入れている。

4 労務管理・人材育成の特徴

A社の労務管理と人材育成の大きな特徴として、2点があげられる。第1に、栽培・労務管理用ソフトウェアを利用した作業計画の策定と共有。第2に、研修生に積極的に役職を与え、相互に指導してもらう組織体制である。

(1) 栽培・労務管理用ソフトを利用した作業計画の策定と共有

A社では、生鮮野菜のセット販売のために多品目を生産しており、かつ出荷時期の分散のために同一品目の作期を細かくずらしている。例えば葉菜類の場合、毎日収穫・出荷する必要があるが、収穫の適期が1週間程度であるため、簡易ハウスごとに4、5日おきに播種を行う必要がある。さらに自然農法は慣行農法以上に正確な収量予測が難しい。このため複雑な作業計画を、作物の生育状況に対応して柔軟に変更していく必要がある。

A社ではこうした作業計画の策定と共有のために、栽培・労務管理用のソフトウェアを利用している。このソフトは、市販の表計算ソフトを利用して代表自身が作成したものである。ソフト上では、圃場や簡易ハウスごとの作業日程が管理できるようになっており、作目と播種日を入力すると、収穫・除草・間引きなどの作業の予定日が自動で表示される仕組みである。さらにソフト上では、日毎の必要作業が一覧として表示される。こうした情報をもとに、研修生のリーダーらが日毎の生産量や労働時間を予測し、従業員ごとの作業を割り振り、作業カレンダーを策定している。

またこのソフトは、収穫量の予測と調整にも利用されている。ソフト上ではあらかじめ

作目ごとの1mあたり収量や正品率が設定されており、現時点での収穫可能面積をメートル単位で入力することで、出荷量を予測できるようになっている。収量予測の精度を高めるために、収穫の2～3日前には1m分のサンプル収穫を行い、予測の精度を向上させる。また正品率も作況によって変化するため、集出荷場での出荷調整作業の結果を踏まえてリアルタイムで更新していく。このようにして算出された予測収量をもとに出荷計画を立て、場合によっては追加の注文を取る。

このソフトを代表が作成したのは、初めての研修生が独立する2015年頃である。当時、A社では代表の感覚に基づいて作業計画を策定していた。研修生が独立した時の参考にして欲しいとの思いから、代表が自身の思考を紐解き、表計算ソフトとして定式化した。以降、A社では研修生が独立就農する際に希望すれば、このソフトを提供することになっている。

代表はこうしたソフトを利用した栽培・労務管理のメリットとして以下の5点を挙げている。

第1に、ソフトの利用によって、大規模かつ複雑な作付けに対応できるようになった。ソフトを制作した当時の経営規模であれば、代表が頭の中で計画を立て、ホワイトボードに書き出して共有することもできた。しかし経営規模が大きくなってくると、栽培計画の策定に時間をとられ、追いつかなくなってくる。さらに多品目の露地野菜に加えて、水稻収穫作業などが加わってくると、もはや手作業での計画策定はできない。ソフトによる栽培管理に切り替えたことによって、結果的に現在の経営規模にも対応できるようになった。

第2に、経営者の心理的負担が軽減された。代表によれば、ソフトを利用した作業管理を行う以前は、しなくてはいけない作業、できていない作業が常に存在し、心理的にも負担が大きかった。ソフトによって計画の策定が容易になり、日毎の必要作業をリアルタイムで把握できるようになった結果、やるべき作業に集中できるようになり、気持ちが軽くなったと述べている。

第3に、作物の生育状況と予測収量をリアルタイムで把握できるようになった結果、注文量に合わせた栽培や、予測収量に応じた追加注文の募集など、生産量と出荷量を細かく調整することが可能になった。

第4に、あらかじめ先の作業予定を見通せるようになったことで、突発的な事態にも対応しやすくなった。例えば、A社では今年、ジュース用のニンジンの栽培面積を増やしたため、ニンジンの栽培のための作業時間が大幅に増加した。作業計画を担当しているリーダーは、ソフトを用いた検討の結果、現在の人員のみでは繁忙期の作業が終わらないと判断し、代表に相談した。そこで代表は、初めて臨時のアルバイトを導入することに決定した。早期に短期バイトを募集・雇用したことで、アルバイトに繁忙期の前に作業に慣れてもらい、繁忙期にはスムーズに作業を実施することができたという。こうしたケースに対応するため、代表はリーダーに対して、「必要作業をソフトに書き出して、実施が難しい

場合は早めに言って欲しい」と伝えている。

第5に、かつては代表が行っていた作業計画であるが、ソフトとして定式化することで、研修生が計画策定の方法を短期間で習得しやすくなった。これによって研修生に計画策定を担当してもらうことも可能となっている。

(2) 相互教育による人材育成

A社のもう一つの特徴は、研修生に対して積極的に役職を与え、相互に指導してもらう組織体制である。

A社では、代表および妻の監督の下で、主に研修生が圃場作業を担当している。研修生のうち、1人が「リーダー」、3～4人（研修生の人数によって変動する）が「サブリーダー」を務めている。また「灌水担当」や「出荷リーダー」などの係もある。この他にすでに基本的な技能を習得した正社員が「主任」として、事務所内で出荷計画の取りまとめなどを担当している。

リーダーの主な役目は「畑を見て回ること」である。先述の通りA社では、ソフトによって自動的に作業適期を予測している。ただし実際の作業適期は、生育状況によって日々変動する。このためリーダーが畑の状況を見て、作業時期の繰り上げや先送りを判断し、ソフトを利用しつつ作業計画を適宜更新していく。特に収穫は短い適期に行う必要があるため、リーダーによる適期の判断が重要となる。逆に間引きや除草は比較的、作業の適期が長いので、余裕のある時に実施する。

サブリーダーの役目は、圃場作業の監督、およびリーダーの補助である。A社では、数人の研修生がチームを組み、担当圃場での作業を実施している。サブリーダーはこのチームの作業を指導・監督する。

またリーダーとサブリーダーは、毎日の朝・昼・晩にミーティングを行っている。朝のミーティングはその日の作業内容を確認し、ほかの研修生へ伝達する。昼のミーティングは午前中の作業の進捗を確認し、午後の作業予定を修正する。晩のミーティングでは、その日の作業の進捗を確認し、栽培・労務管理ソフトを使って翌日以降の作業計画の修正を行う。朝・昼は10分程度、晩は数十分程度の時間とする。晩のミーティングには代表が10分程度参加するが、基本的にはリーダー・サブリーダーが作業計画の決定を行う。

かつてのA社では作業計画の策定と把握をリーダー1人に依存しすぎる傾向があり、リーダーが休日の際の作業に支障をきたしていた。こうした反省から、現在はリーダー・サブリーダーが情報を共有できる組織体制を整えており、リーダーも長期休暇を取得できるようになっている。

A社の研修の流れは以下のようにになっている（図）。まず研修開始1年目には、農業に慣れてもらうとともに、小型機械の操作を含めた圃場作業を習得する。2年目には何らか

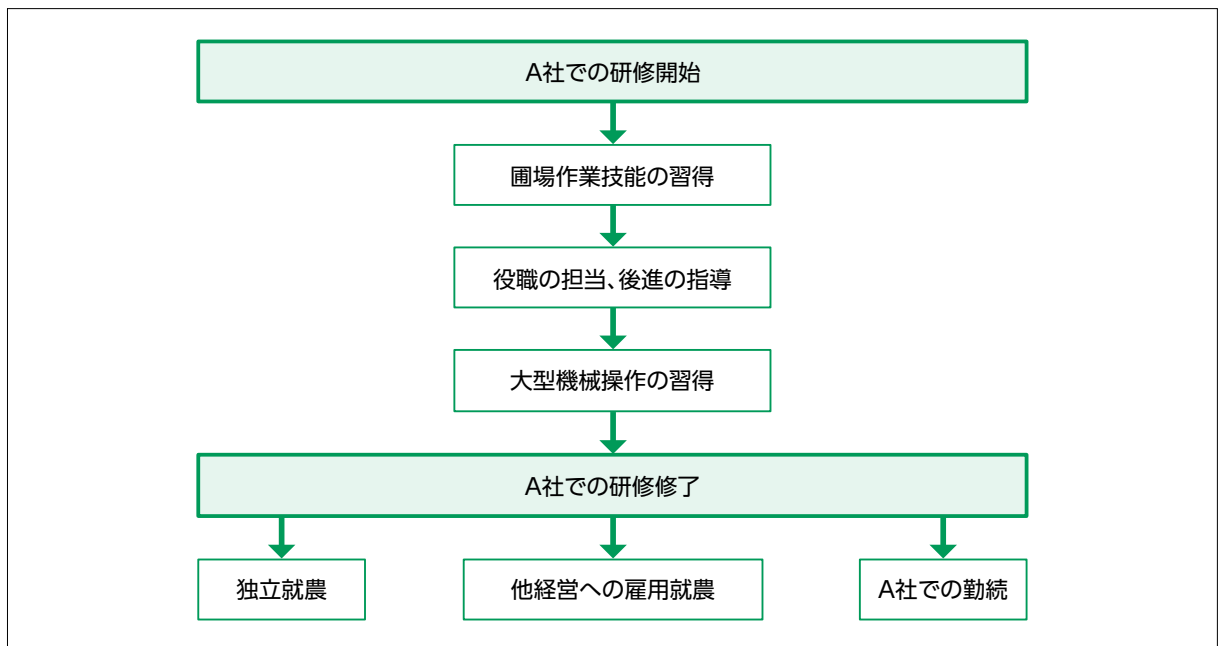


図 A社での研修の流れ

資料：A社聞き取り調査より作成。

の役職に就いてもらう。3年目には大型特殊自動車運転免許を取得し、大型機械を扱えるようにする。また研修1年目の後半～2年目になると、後輩研修生の指導も担当する。人員に余裕がある場合は、マンツーマンでの指導体制をとる。

このようにA社では早期に研修生に役職・役割を与える方針をとっている。早い場合には研修開始から1年でリーダーを担当してもらうこともある。こうした方針の背景には、「人間は決定権や裁量権が大きいほうが、モチベーションが上がり良い仕事ができる」という代表の考えがある。

ただし早期に役割を与える分、研修生によって技能習得の程度に個人差が生まれてしまう。このため代表は、研修生ごとの適性や能力を十分に考慮して適した役職を与える必要があると述べている。十分な能力があれば、その研修生に全面的に任せるが、そうではない場合には、より経験の豊富な研修生にサポート役をしてもらうことにしている。このため役職は、研修生ごとの適性やその時の研修人数に合わせて変更している。

例えば現在のA社では、今までリーダーを務めてきた研修生が独立就農するため退職を予定している。このため、退職の4か月前から、新しいリーダーの育成を進めている。代表は、新リーダーになる研修生を「しっかりしていて、野菜の管理よりむしろ人のまとめ役に向いている」と判断している。そこで新リーダーには主に研修生達のまとめ役を担当してもらい、彼女の補助役として新たに「作業リーダー」を任命する。作業リーダーとなる研修生は、研修に来てから日は浅いが、「人間的にしっかりしているので、野菜もよく見てくれるだろう」との判断である。これまでのリーダーは冠水作業や温度管理を担当し

つつ、この2人の指導とサポートを行っている。

以上のようにA社では、研修生を積極的に役職に就けることによって、研修生のモチベーションを高め、また圃場作業の技能のみならず、経営計画策定などの管理的技能をも習得する機会を与えている。同時にA社にとっても、管理労働や新たな研修生の指導を研修生に任せることができ、経営規模の拡大が可能になるというメリットがある。

以上のような労務管理・人材育成は、ソフトウェアの導入によって研修生らが作業計画のノウハウを習得しやすくすることで可能になったものである。加えて、代表が研修生の適性や研修人数を踏まえて、柔軟に組織体制の変更を行っている点も、こうした労務管理制度の維持に重要な役割を果たしている。

5 独立就農に向けた支援体制

A社の研修生の独立就農先は全国に散在している。このためA社は体系的な独立就農支援を行っていない。ただし上述の技術的指導を行うほかに、就農計画に関する相談は適宜行っている。

農業機械については、代表の知人に農機具の仕入れを行っている業者がいるため、紹介している。また独立時には、A社で使用している自家採取した種子を分けることもある。

また独立就農をした者のうち、2名がA社の近隣で就農している。彼らについては、合計で年間数十万円程度、生鮮野菜の買い取りを行っている。A社では端境期（4月と10月）には、可能な出荷量に対して生産量が不足する場合があるため、ある程度の品質の野菜を作ってくれば、積極的に買い上げたいとしている。

なおA社では農地の紹介やのれん分けは行っていない。この2名についても、自身で農地を確保している。

6 将来的な目標

A社では現在、年に2～3ha分の農地の耕作依頼を受けている。代表は、研修生にとっての学習の機会が増えるので、積極的に耕作依頼を受け入れたいと考えている。技能の習得後も勤続して研修生を指導してくれる社員が増えれば、受け入れ研修生の数も増やすことができるため、この増加ペースに合わせて経営耕地面積を増やしていきたいとしている。

また代表は、自然農法での独立就農の際には、販路の確保が最大の課題となると考えている。そこで、A社の経営規模を拡大し、営業交渉力を強化することによって、独立就農者の作った生産物を買取れるような体制を作りたいと述べている。



果樹作経営集団による 非農家出身者受け入れの取組

- 果樹作経営を中心とした企業グループの中で非農家出身者を受け入れる会社であり、県内3農場で果樹、園芸作を経営。
- 新事業を創出する社員として非農家出身者を受け入れるも、農業経営に関する能力が向上するために独立就農に結びついている。
- 近年は農場毎の独立を検討し、また独立就農希望者をメンバーの果樹作経営が支援する等、独立就農への支援を充実させつつある。

経営体基本情報

所在地	中国・四国ブロック				
法人設立	2018年	創業	1998年		
事業内容	生産，加工・製造				
生産品目	雑穀・いも類・豆類，露地野菜，果樹				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	自己所有地：畑5ha，樹園地22ha 農産加工場（乾燥野菜製造）				
従業員数	10人	正社員	8人	パート・アルバイト・技能実習生	4人
資本金	300万円				
売上高	65,000千円				

1 BグループとA社の概要

(1) Bグループの全体像

本稿で取り上げるA社は、柑橘栽培に関する様々な経営によって構成されるBグループの一員である。そこで、まずはBグループの説明から始めたい。

図1は、A社を含むBグループの全体像を示したものである。Bグループは「自立した百姓、自立した地域づくり」を目指して、食料（F）・エネルギー（E）・福祉（C）・雇用（W）を地域内で自給するための様々な事業に取り組んでいる。A社はグループを構成する会社の1つである。他に、創設メンバーを含む地域の農業者による（農）B園、グループの中心企業であり企画・流通・管理業務をてがける（株）地域法人C園、福祉事業を手がける（株）D社等がある。B園の活動は後述の様に1974年から始まったが、法人としての設立は1989年である。C園は1993年に、農事組合法人では扱えない海産物の販売等を行うために設立された。2018年度において資本金は6,000万円、事業高は9億600万円である（C園ホームページによる）。また、廃校となった地域の小学校の建物を事務所として使用している。D社は2013年に設立され、西予市内で有料老人ホームを2ヶ所運営している。

Bグループでは毎週月曜日に各社の代表が集まって「役員会」を開催し、グループ全体での意思統一を図る。1年に1回総会も開催している。2021年度のグループでの連結事業高は約14億円である。また、Aグループの構成企業ではないが、ベトナムで帰国した元技能実習生が、コーヒーやコショウ等を生産して日本に輸出するために立ち上げられたE社がある。

Bグループの母体となっているB園は、地域の農業後継者たちが1974年に開始した無農薬栽培伊予柑の実験圃場に由来する。B園の構成員は2019年度現在、西予市内の65名と1グループである。柑橘の作付面積は約140haに達する。主力は温州みかんであり生産量の48%を占める。

B園では生産方法を5段階に分けて管理している。B園のみかんとして出荷できるのは、除草剤・化学肥料を使用しないことを前提に、①農薬の使用無し、②有機栽培で使用可能な天然物由来の農薬を使用、③化学農薬を基準内回数（1～3回）で使用したものだけである。④愛媛県特別栽培基準（化学農薬9回程度）+除草剤不使用、⑤一般栽培（化学農薬18回程度）はB園のみかんとして出荷することはできない。生産量の97.9%が①～③の基準内となっている。

(2) A社の経営概要

A社は1999年に、独立就農者育成と農業研修生の受け入れを目的として設立された。A社は自分の暮らしや生き方として田舎暮らしを選択した非農家出身者に対して、農業を職

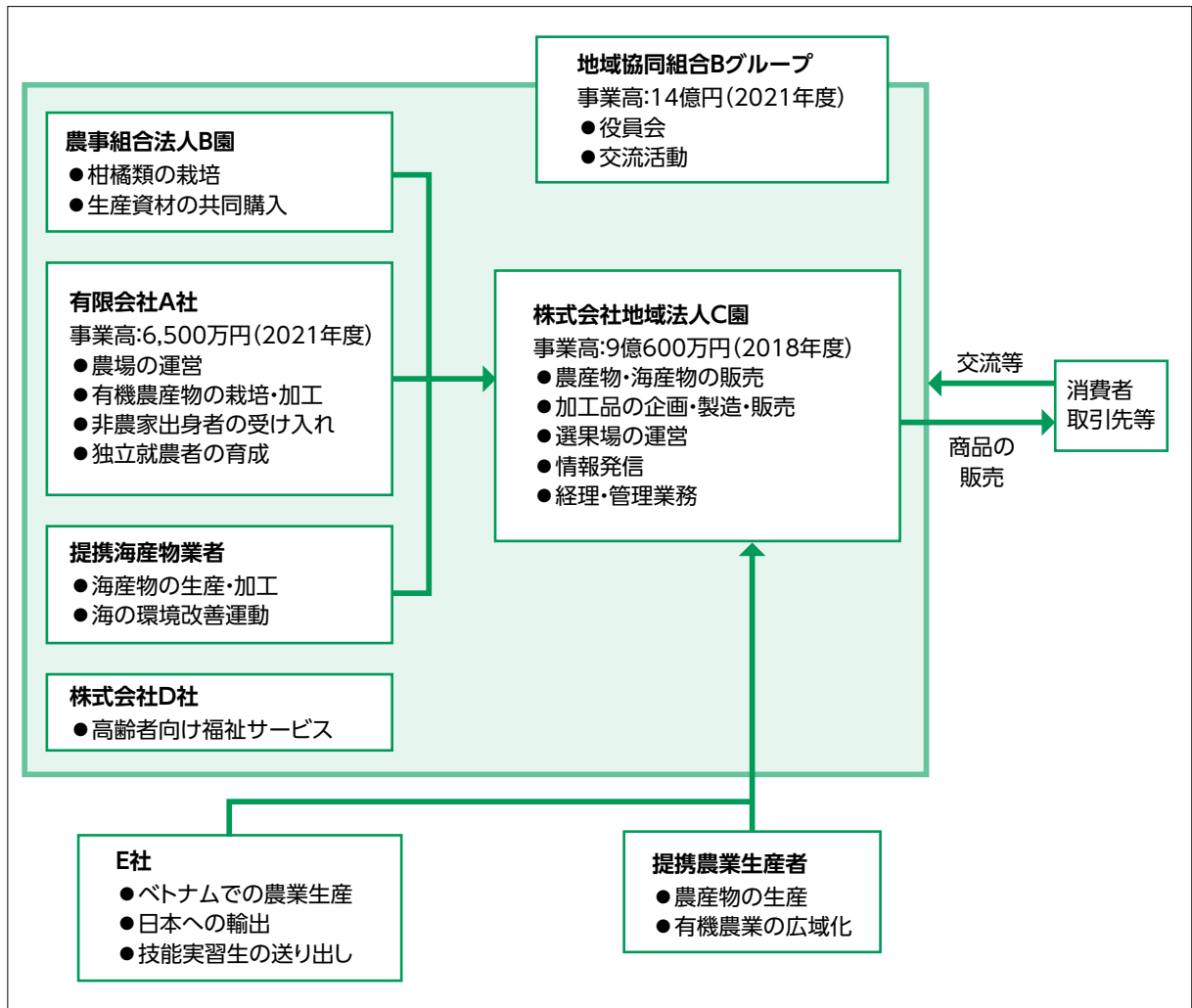


図1 Bグループの全体像

資料：聞き取り調査、A社提供の資料、及びC園ホームページより作成。

業として提供してきた。それを通じて、地域を維持するための仲間づくりと、都市生活に代わる新しい社会的な価値観や選択肢の提示を行ってきた。ここでいう地域とは必ずしもA社周辺に限らない。そのため、独立就農者は全国に点在している。また、B農園が所在する自治体内では圃場が狭小であり有機栽培を大規模に行うことが難しいため、自治体外に展開を求めたという理由もある。

2022年現在、A社の資本金は300万円である。農場は県内3ヶ所にある。2022年の経営耕地面積は畑5ha、樹園地22ha、合計27haであり、いずれも法人所有地である。労働力構成は役員2名、正社員8名、技能実習生5名である。技能実習生はベトナムからE社を通じて受け入れており、コロナ禍による帰国延長も含めると最長6年間実習を行っている者もいる。

A社の事業は大きく3つに分けることができる。第1に有機農業で、柑橘（甘夏、伊予柑、キウイ等10種類）、露地野菜（人参、大根、馬鈴薯等10種類）を生産している。第2に農

産加工で、乾燥野菜やドライフルーツを14種類生産している。第3に地域の農家への農業支援で、高齢や後継者不在の農家に対して収穫や草刈等の労働力の派遣、作業受託を行っている。資金調達はグループ内のC園や、日本政策金融公庫等の外部の金融機関からによる。また、トラクターを5台保有している。

売上高は2021年度で6,500万円であった。農産物加工は2011年から取り組んでいる。生産過剰となった大根を、試しに干し大根にしたらうまくいったとのことである。現在は生産した野菜の8割を切り干し大根等の加工用とし、残りの2割を販売している。

代表取締役のF氏（男性、石川県出身）は、2003年21歳の大学生の時に農業体験でA社の前身の組織にやってきた。地域の農業や風習が気に入ったとのことであった。その後就職の内定先を断って色々なところを訪問したが、最終的に2006年24歳の時にA社に入社した。A社は農業だけでなく、地域の産業や生活に関する様々なことに取り組んでいることが就職の決め手となった。A社を実質的に取り仕切る様になったのは2009年から、正式に代表取締役になったのは2018年からである。A社の日常業務の意思決定を行っているのは、F氏も含めて5名程度である。

2 A社による非農家出身者に対する研修

(1) 非農家出身者受け入れに対する考え方と研修体制

A社はこれまで必ずしも、独立就農支援を目指して非農家出身者を受け入れてきたわけではなかった。就農はあくまでA社への就職としての位置づけであり、従業員に各農場の運営を任せつつもA社として一体で経営を行い、また従業員が新しい事業を創出してきた。独立就農は労働力・資金・周年作業の確保等、経営を熟知する必要があるため簡単ではなく、成功する確率は必ずしも高くない。また、農業は先祖から経験を引き継ぐ継承産業であるとともに、自然条件に左右される効率の悪い産業であるため、非農家出身者が農業を行うためには農家とは違う企業化された経営をする必要があるとF氏は考えている。ただし後述する様に、結果的にこれまで受け入れてきた従業員の半分が独立就農を果たしてきた。また、今後は農場毎に独立させていくことも検討している。

A社への入社に当たって農作業の経験は必要ないが、農業体験は試用期間を2週間～1ヶ月設けることで必須としている。独立就農をした場合にJAへの加入は必須としておらず、むしろBグループへの出荷を勧めている。しかし、JAが提供する各種サービスは受けた方が便利だと考えている。

A社では入社から2年間は下積み期間として複数の農場で作業を行い、3年目に担当を決めて特定の先輩社員の下につく。その担当を引き継ぐ一方で、先輩社員は新しい事業を考案する。地方には事業化が可能なニーズが多くあり、これまでA社は5事業（柑橘生産

3事業、野菜生産1事業、農産加工1事業)を展開してきた。従業員を指導しているのは入社3年目以降の5名ほどである。仕事のやり方は先輩社員から2年目までの社員に教えられる。その他、行政、JA、Aグループ主催の講習会で座学を学ぶ。

F氏が最も苦勞することは従業員間の人間関係の管理である。従業員によって性格やニーズが異なるためである。また、取引業者との関係や部下との関係を管理するための、マネジメント能力を育成することにも難しさを感じている。

(2) 社員の待遇

始業時刻7時30分、終業時刻17時、途中休憩1.5時間を挟んで1日の労働時間は8時間である。最高気温が34度以上となる日の労働時間は、朝6時～11時、夕14時30分～18時となる。残業は無い。休日は4週6休、及び夏冬5日ずつ、年間で90日が確保されている。所定の年間労働時間は2,200時間程度となる。

給与形態は月給制と時給制を用意している。月給制は勤務年数等に応じて1ヶ月当たり18万円～30万円となっている。時給制は出産等で労働時間が減少する従業員に適用される。月給相当の給与を年収に換算し、それを所定労働時間で割って時給換算とする。時給換算を実働労働時間でかけて支払い給与額を計算する。労働時間が減少しても雇用形態を変えるのではなく、それまでの勤務年数による昇給等の積み上げを反映させる工夫である。他に社会保険は完備、退職手当の積み立てあり、家族手当は配偶者10,000円、子供5,000円、通勤手当も支払われる。

(3) 独立就農に向けた支援体制と実績

栽培技術や知識はA社での勤務によって修得できる。農地や住宅のあっせんは場合によって行っている。就農計画の作成支援、農機具のあっせんや無償貸出も行っている。

従業員はこれまで20名(うち女性5名)を受け入れている。県内出身者は少なく、首都圏(東京都、神奈川県、千葉県)が多い。関西圏(大阪府、京都府、奈良県)もいる。これまで農場毎に独立した例はないが、実家や親戚が農業者である者を中心に、経営継承等で独立した者が10名(うち女性2名、1組は夫婦)全国に点在している。結果的に従業員の半分が独立就農を果たしていることになる。他に、B園から構成員が独立就農をしたケースがこれまで2件あった。他の構成員が「後見人」として支援を行ったが、それは独立就農まで責任をもって面倒を見るためである。入社から独立就農までの年数は平均4～5年であり、最短2年、最長6～7年となっている。

(4) 今後の受け入れ方針

A社は今後も非農家出身者を受け入れてくることとしている。地方ではいかにして人口

を増やしていくかが重要であり、それには関係人口も含まれる。そのために必要なことは、A社の事業高を増加させていくことである。A社では成園後の柑橘園が収益部門となっており、品種を分散させて安定雇用を図っていく。



品目特化型研修で就農支援

- 水稻・野菜の育苗、キュウリ・ピーマンの生産・販売、農作業受託で収益を確保し、新規就農者の研修を実施している農協出資法人である。西南団地の温暖な気候条件下で、施設キュウリを中心とした野菜販売が盛んな地域であり、研修の作目についてもキュウリに特化してきている。
- 雇用形態ではなく研修生の身分で1年間の研修を実施しており、この間に農業委員と営農指導員が連携して、就農するほ場、ハウスの確保を支援する。短期間の研修であり、また栽培技術は就農する地域によっても変わることから、基本的な技術の習得に徹している。
- 就農後もJAの職員が巡回して営農指導をするなど継続的に新規就農者の支援が行われており、近隣に就農している場合は農協出資法人に年数回の耕耘作業を委託できるのもメリットである。

経営体基本情報

所在地	九州・沖縄ブロック				
法人設立	2006年	創業	2006年		
事業内容	水稻苗育苗、野菜苗育苗 農業生産，作業受託，その他				
生産品目	水稻苗、野菜苗、稲作，施設野菜				
農地・施設等の規模 飼養頭数等	田21.82ha（うち所有地15.25ha）、畑6.05ha（うち所有地5.25ha）施設（農業用ハウス）合計14.26ha（うちガラス温室 1.87ha、硬質フィルムハウス4.09ha、ビニールハウス8.3ha）				
従業員数	79～126人 （臨時雇用47人 含む）	正社員	25人	パート・ アルバイト・ 技能実習生	農閑期3人 農繁期50人
資本金	110,100千円				
売上高	1,148,836千円				

1 JA出資法人の設立

1997年に6JAの合併で設立したM農協は、西南団地の温暖な気候条件の下、野菜が販売高1位の137億円で、うち施設キュウリが62億円を占めている。高齢化の影響で組合員数は減少しているが、新規就農者と経営規模の拡大により、キュウリの作付は横ばい状態で推移している。

この新規就農者の育成・確保を担っているのが、農協出資法人Mファームである。2006年に当時の専務のリーダーシップで設立され、育苗事業（水稻苗・野菜苗）、農業経営事業（きゅうり・ピーマンの生産・販売）、農作業受委託事業の収益事業とともに、新規就農者研修事業を開始した。地域の農業の担い手としても活躍しつつ、収益事業とりわけ育苗事業により新規就農者の研修を支えていく構造である。

収益事業を維持していくための雇用労働の確保は最優先であり、正社員27人の他に臨時雇用が47人、農繁期にはパート・アルバイトの50人が加わる。平成28年からは外国人技能実習生の受入も開始した。

トラクター10台、コンバイン1台、田植機1台、堆肥散布機1台を所有し、経営耕地面積は水田21.82ha（うち所有地15.25ha）、畑6.05ha（うち所有地5.25ha）で、農業用ハウスの合計面積も14.26ha（うちガラス温室1.87ha、硬質フィルムハウス4.09ha、ビニールハウス8.3ha）と大規模になっている。

旧6JAそれぞれの地区のハウス施設を継承しているが、研修場所はそのうちの一か所にまとめている。分散していると目が行き届かず、指導もしづらいことが理由である。2021年8月にハウスの老朽化によりこれまで研修に使用していた研修農場を閉鎖し、別の町にある最先端のハウス（平成25年度次世代施設園芸導入加速化支援事業で設置）の一部に研修農場を移すことになった。2022年度には、このハウスを使用して8名の研修生が研修に励んでいる。

2 非農家を含む地元出身者が就農

研修生の募集は行政・JAの広報誌等により2～4月に実施し、申込書の受付後、書類選考を経て、JA、県、市町、Mファームが共同で面接を行い、合格者を決定する。他のJAでは募集人員の確保に苦勞していると聞くと、卒業生の農家、一般の農家からの紹介もあり応募者が絶えないという。雇用が不安定になると応募が増加する傾向にあり、2009年の派遣切り、2011年の東北大震災、近年ではコロナ禍が引き金となっている。ただし、施設の規模や指導ができる範囲を考えると10名程度までが採用の限界である。

合否の判定では、面接における本人のやる気をもっとも大きな評価対象となる。情熱と

いうだけではなく事前に農業についてよく調べているかどうか、書類の記入状況を見るとその差がはっきりする。希望する農地面積、収量などが具体的か、経営が安定する数値と合致しているかなどが判断材料となる。施設のコストが高い、農産物価格が低い、ハウス内の作業がきつい、休みがないなど基本的なことがわからない者も多い。また、自分から積極的に動かない（研修現場の下見に来ない、作業や農地探しでも自分から動かない）者、家族の協力を得られない（家族を説得できない）者は最終的にうまくいかないことが多いという。

非農家出身者であることはマイナスではなく、むしろ先入観を持たずに研修で得られた知識を吸収できると考えられている。そのため農家出身者であることを優先条件とはしておらず、2022年度も研修生8人のうち農家出身者は3人、非農家出身が5人である。これまでの研修生総数の約7割が非農家出身となっている。

応募者の大半は、県内の近隣在住者であり、県外からの応募者は毎年1～2人程度（研修生総数の約8割が県内）、就農後に家を建てた者もいるとのことであるが、住宅支援はしていないので最初はアパート暮らしとなる。逆にいえば、県外者を優遇しなくても、県内で十分人材が確保されているということになるだろう。

夫婦の方が定着する可能性が高いというのはあるが、それも条件にはしていない。ただし、研修生総数の約6割が既婚者となっている。性別では男性が多く、女性はこここのところ毎年1人程度となっている（研修生総数でも7人である）。受入条件としては、就農場所がM農協管内であることのみであったが、資材が高騰してきていることから、準備している資金額などの条件を考える必要が出てきている。そうしないと、就農後に融資の償還ができないことになる可能性があるからである。かつてはハウス500万円/10aで建てられたが、2022年度の研修生が就農する時点では1300万円/10aになると見込まれる。

3 キュウリに特化した研修から就農へ

(1) 研修体制と独立に向けた支援

研修期間は8月から翌年の7月まで、時間は8:00から17:00（1時間休憩）となる。この間に実地研修を受けるとともに、県の普及センター、経済連、市町からの支援による座学（農作業安全講習会、認定農業者説明会、農業肥料取扱講習会、農業用ハウス構造講習会、各種補助事業説明会）も受講する。11月以降毎月1回ある定例会も、実績報告を行いながらの勉強会となっている。

かつては、ミニトマト、ピーマン、イチゴでの研修もあったが、現在はほぼキュウリのみ研修の品目が絞られている。キュウリは収量に幅があるのがリスクだが、定植後1か月で収入になるのが、新規参入者には大きなメリットである。2022年からキュウリの収量

20t以上/10aを目標として掲げた。達成度に応じて順位をつけ、それによって就農時の助成金に差をつける方式である。トップになった者には10万円を目途に苗代を助成する。ハウス内のどこの区画にするかによって日当たりの違い、水のかかり方の違いなど収量差が出てくる。どこを選ぶかから勝負は始まっており、農業を知る上での勉強となっている。

研修生のうち要件を満たしている者は、農業次世代人材投資資金の準備型の助成を受けている。もし要件を満たしていない場合は、市町10万円/月/人がMファームに助成され、それをMファームから研修生に支払うシステムとなっている。

研修に併行して、JA、県普及センター、市町からの支援を受けて就農計画を作成し、農地・ハウス・機械等の取得・リースおよびその補助事業に関する情報提供を受けながら、実施に移す準備を進めていくことになる。JA、県普及センター、市町にMファーム、本人を加えた5者で、1人当たり3～5回は就農に向けてのミーティングを繰り返すのである。また、就農後もJA職員が巡回して営農指導をしたり、部会や青年部等地域の組織に溶け込むための指導をしている。

就農場所を探すだけでも、研修生ではわからないことが多い。水利の確保、土壌の状態(堆肥の投入など土づくりによって数十年間かけて蓄積した価値)、風の強弱、台風による水没の危険など地域の事情に精通していなければ考えも及ばないことがある。農業委員と営農指導員が連携することで、この問題に対処している。

農地の貸借では、地主が勝手に整地したり、ハウスの修理をして、借り手に請求したケースも過去にあった。農業委員や営農指導員が間に入ることは、このようなトラブルを避ける上でも重要である。

研修生では農地を借りられないので、ハウスの中古も含めて、Mファームが農地を借りることで、研修生が就農するまで確保してくれている。行政の農地中間保有事業(Mファームが就農予定農地を中間保有(貸借)し、就農後速やかに経営開始できるようにしておく取り組み)も2020年には5件活用されている。

ハウスについては、中古を推奨しているが、新規就農者は新品を欲しがりがちである。長く営農すれば採算も取れてくるが、就農初期の出費はできるだけ避けた方がよい。ハウスの設置は、初期投資で1000万円規模、補助金が出て自己負担10分の1としても卒業生の負担が重いので、2014年からM農協が事業主体、Mファームが運営(施設賃貸借事業)を担う形で、新規就農者入植団地の事業を開始した。2014年に7棟、2015年に4棟、2016年に5棟の3か所合計16棟(1棟当たり面積約1,750~2,850㎡)のハウスを設置し、1,000㎡当たり年間約37万円(税抜き)で新規就農者に賃貸している。Mファームの卒業生に限らず契約が可能であり、原則として8月から翌年7月までの1年契約で3年まで継続できるが、他に借りる者がいなければ最長で5年まで延長している。

しかしながら、新規参入者としては安定してきた3年目に返却しなければいけないとい

うのはデメリットであり、それならば最初から探すという選択をする者も少なくない。卒業生で契約する者は、年間1～2人であり、現在3棟の空きがある。Mファームの卒業生以外では、露地作（大根、たばこなど）から施設野菜に転換する既存の農業者等が入っている。2022年からは運営もM農協に移管し、Mファームでは除草作業のみ実施している。

（2）基本を大切にした研修内容

Mファームの社員のほとんどが収益部門に配置されており、現在研修生の指導をしているのは常勤のAさん（33歳）のみである（他に週3回非常勤できている元種苗会社社員（60代）がいる）。当初は、営農指導員出身で研修を担当する技術顧問が2人いたが、2015年、2022年にそれぞれ退職している。

Aさんは、地元大学を卒業後Mファームで1年間アルバイトした後、社員となっている。10期生の就農計画の指導から始まり、技術顧問の下で勉強しながら研修生の指導にあたることになった。

退職した技術顧問の考え方で、具体的な技術のやり方だけではなく、なぜそのようなやり方なのか技術の根拠を伝えるようにしている。農家に教える場合は応用だけでよいが、研修生は農業のことがよくわからない状態で入ってきた者も多いので、基礎と根拠を教えることが必要だからである。

品目は、経営が安定しているキュウリに特化してきている。栽培技術については、その地域の環境などに合わせてそのやり方も変わってくるが、それは実際に就農した地で身につけていかなければいけないことである。Mファームの研修では、基本に徹して教えている。

研修の期間を1年間に限定しているのは、農業次世代人材投資資金を受ければ最大150万円が交付されるものの、それだけで2年間研修を続けるのは楽なことではないからである。短い期間であるが、栽培技術だけではなく出荷や資材の購入も自分たちで実施することで、経営に必要なことをトータルに身につけていく。

研修生Bさん（23歳）は、ミニトマト農家の後継者で、農業高校、農業大学校、近隣の農業法人を経て、Mファームの研修に入っている。研修に入ってから感想を聞くと、指導員が近くにいてすぐに質問に答えてくれること、同期の研修生がいるので協力して作業ができることなどにメリットを感じている。ただ設備が最新すぎて、実家に戻った時のギャップが心配であるという。



指導員Aさんと研修生Bさん、研修ハウス

現在研修を実施しているのは最先端のハウスで、大規模（長さ100m）・自動制御となっているが、新規就農者が容易に購入できる金額ではない。ただし実際の就農時の環境に近づけるため、あえて自動制御を手動に切り替えて研修を行うという工夫をしている。

（3）卒業生から見たMファームの研修

Cさん（39歳、女性）は、2022年にMファームでの研修を終え、自宅から車で約10分の場所に農地27a（作付面積20a）を借地、1,000万円の融資を受けてハウス、灌水設備、動力噴霧機、動力散布機、加温装置などの設備を整えて営農を開始している。



卒業生Cさん、自宅ハウス内にて

大学も卒業後の仕事も農業とは無関係であったが、転職を考えたときに身近にある農地が目に入り、就農を考えるようになる。品目や場所を含めて広い視野で探すことにして、県外のトマト農家にもいった。露地は野外の作業で規模も必要であることから、施設野菜に絞って数か所体験し、キュウリとミニトマトに絞り込む。公社に相談してMファームを知り、作業と経営規模を考えると1人でも採算が見込めるキュウリに決定した。

Mファームを選んだ理由は、①自宅から近い場所に所在していたこと、②しっかりとした研修体制が整っていること、③就農するまでの導線がスムーズに築けると考えられたこと、の3点である。

実際に研修した感想としても②について、ベテラン指導員が大抵の質問に回答してくれることから安心して研修を続けられ、7aの圃場で作業の大変さを実感しながらも、基礎的な作業の仕方、一連の作業の流れを身につけることができたという。③についても、研修中に紹介してもらった地域の農業委員に提示した条件通りの農地を探してもらっている。年に1～3回の耕耘もMファームが受託してやってくれるので就農後も助かっている。

実際に農業を始めるとMファームとは環境も異なるし、品種の選択などあらためて独自にやらなければいけないことが多い。地域の農業者のやり方を学びたいが、実際に農業を始めてからだと見にくい時間や機会がない。以前は研修中に地域に就農しているMファームの卒業生との交流会を行っていたようだが、コロナ禍ということもありできなかったのが残念とのことである。

もう1点研修中にもっと勉強しておけるとよかったと考えているのが、経理の知識である。実際に経営を開始すると、栽培の知識だけではなく収支計算をしなければいけなくな

ることを実感している。

一方で研修が思わぬ就農後のメリットになった点もある。収穫は父、摘葉は母が手伝ってくれているが、定植など労働力が集中的に必要な時期には家族外の手助けが必要である。高校の同級生にも声をかけているが、近隣に就農している研修生時代の同期数人が手伝ってくれている。同時期に複数人で研修に入ることから研修生同士で相談をすることも可能であり、お互いに作業を手伝う中で人間関係も深まった。就農後もその関係が続いているのである。

4 研修支援の成果としての独立就農

就農時の最低面積は20aが目標で、家族農業であれば20～30aで生活が可能である。10a当たり平均18t（12～30t）、kg単価220円、20a当たり売上800万円（所得率50%として所得400万円）が見込まれる。卒業生の中には、地域での生産トップ10a当たり35t、年収1000万円弱となり、既存の農家に刺激を与える者もでてきている。

基本独立就農が目標であるが、どうしても無理な場合には農業法人に就職してもらうこともある。Mファームでの一時的な雇用も選択肢である。就農当初は全員組合員となるが、離脱や離農する者もあり、JA以外への出荷も見られるが、法人化した者以外はあまりうまくいっていないようである。販路の開拓がそれほど容易ではないことがわかる。

実績についてみると、2006年度から2022年度までの研修への応募人数は245人、うち約7割の163人が研修に進んでいる。卒業している2021年度までの研修生155人のうち就農したのは、研修あるいは就農を断念した7人を除く148人（95%）である。ただし、7人が離農している（死亡した者2人を含む）。

就農形態別にみると独立就農が81%、親元就農が12%であり（図1）、農家出身者が研修生の約3割を占めていることを考えると、農家出身者も半数以上が独立就農していることがわかる。年代別にみると20代が28%を占めており（図2）、一般的な独立就農（新規参入）の動向に比べると20代のウェイトが大きい。Mファームが、①農地や施設を確保する役割を担い、②販路も保障していることが大きな理由といえるだろう。

キュウリに限定して、就農時の営農面積を見ると、家族農業の目標となる20～30a（グラフでは20-29a）を確保している者が6割で（図3）、これは独立就農者に限っても同様である（図4）。3割強いる20a未満の者には、就農後の追加支援が必要であるが、行政とも連携した手堅い支援の成果といえるだろう。

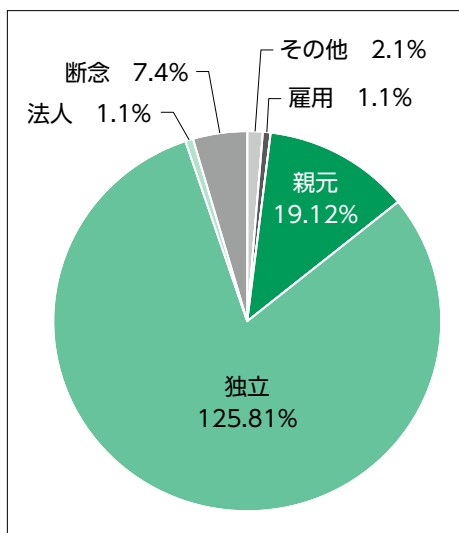


図1 研修後の就農状況

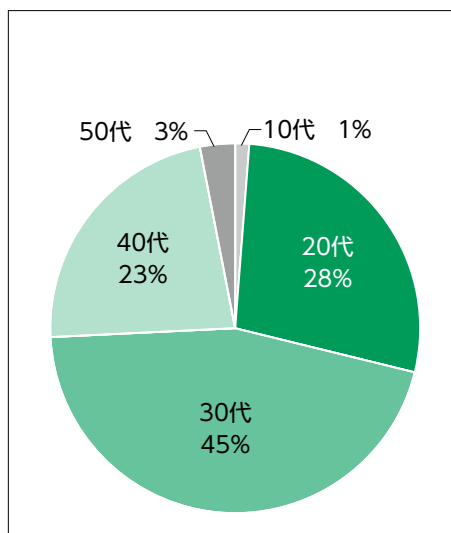


図2 就農者の年齢（研修開始時）

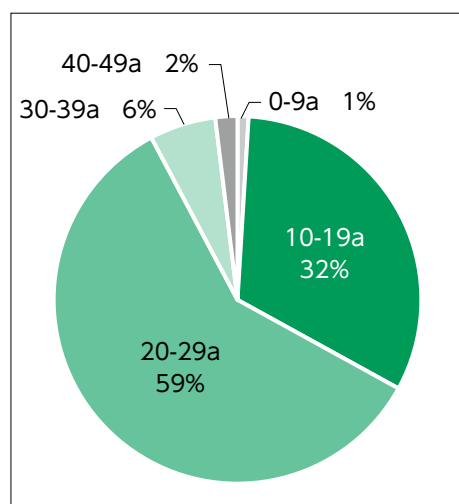


図3 就農時の営農面積（きゅうり）

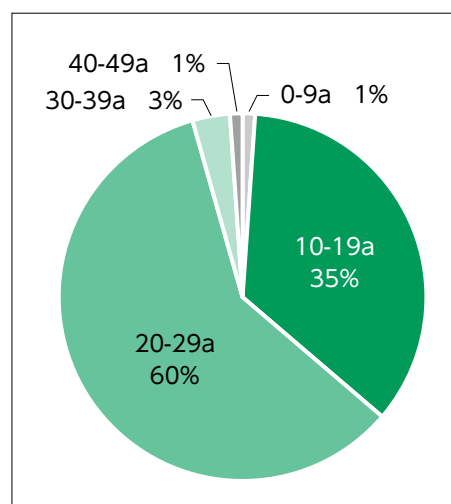


図4 就農時の営農面積（きゅうり）
※うち独立就農



施設野菜作のイノベーションと 新規参入支援

- 九州内陸部のトマト産地において、新規参入を進めるために2010年から8年の期間限定の取り組みが行われ、13組が新規参入を果たすという成果をあげた。
- この地域では耐候性ハウスや隔離床の導入によるトマト作の革新がすすんだ。それを先導したトップ生産者が研修生受入組織（一般社団法人）の理事長を務め、研修指導だけではなく農業経営の立ち上げに際しても手厚い支援を施した。研修農場がトマト作革新の実証の場となり、周囲のトマト生産者にも影響を与えた。
- その成果を引き継ぎ、対象品目と指導者を増やした新たな支援組織が市役所主導で設立された。前の組織と異なる体制になり、新規参入の実績が積み上がるのはこれからである。

1 農業の概要とトマト作の革新

九州内陸部に位置するA市の2020年農業産出額は2位以下を大きく引き離す県内トップで、野菜がその3分の1を占める。最大の野菜品目がトマトで、夏秋トマトの全国主要産地に名を連ねている。

当地におけるトマト作の歴史は1966年、旧B町（2005年に合併）における露地栽培の夏秋トマトの作付開始に遡る。水田転作によってトマトの栽培が本格化し、1977年から雨除けハウスでの栽培が始まった。1982年にはトマトの選果場が建設され、やがて米を抜いてJAの売上高の首位に立った。2000年からは台風や積雪によるハウス倒壊への対応として耐候性ハウスの導入が始まり、同じ時期に病虫害対策として隔離床栽培が普及した。新品種の導入も相まってトマト栽培の革新がすすみ、JAトマト部会の平均単収は大幅に上昇した。

このようなA市でも農業経営体数と経営耕地面積の減少が続き、農業産出額が緩やかに減少している。新規就農を促し、農業の縮小に歯止めをかけることが求められている。

A市の新規就農対策は親元就農への支援に限られていたが、2010年から8年間の時限でトマト作への新規参入を支援する組織が設立され、大きな成果をあげた。耐候性ハウス導入によるトマト栽培の革新と重なり、農業研修の仕組みという点でも他に例のない存在であった。活動の終了後、新規参入支援の取り組みは市が主導する別の組織に引き継がれた。

こちらは複数の品目で研修生を受け入れる等、前の組織とは異なる仕組みで運営されている。以下では双方を前組織、現組織と呼び、それぞれの活動を説明したうえで、組織が移行したことによる変化について述べる。

2 トマト作の新規参入支援組織（前組織）の活動

（1）組織の設立

前組織の設立に向けた動きをつくったのはJAトマト部会で、トマト栽培面積や部会員数の減少に対する危機感から、産地の維持強化には新規参入者の受け入れとそのための研修施設が必要との要望を出していた。農業用ダム建設の一環としてハウスが建設されることになり、懸案の研修施設の設置に向けて動き始め、前組織が設立された。2010年から1期2年で4期まで研修生を受け入れ、8年で終了する計画で、実際、2018年3月で事業を終えた。

前組織は一般社団法人で、この地域のトップ生産者のD氏が理事長の任に就いた。D氏のほか県のOBとJAトマト部会長の3人が理事、当時のJA組合長（合併後は地域本部長）が監事を務める体制でスタートした。理事長と県OB（経理担当）には役員報酬、研修生には給与（後述）が支給された。出資金や基金は無く、1年目は国の事業、2年目は県の事業で手当をしたが、3年目からは法人のトマト販売収入の中から役員報酬と給与を捻出した。理事長の役員報酬月額が25万円で、県OBは2年間だけの支給だった（1年目15万円、2年目10万円）。当初の計画では解散時に600万円の累積赤字を見込み、3年目以降の理事長報酬を年額100万円に引き下げたうえで、3～8年目の6年間の報酬総額と相殺する予定だった。6年間は実質無報酬になるが、それと引き替えに学校終了後にハウスを無償譲渡するという条件を提示して、トマト部会の50代の部会員8人に理事長就任を打診した。しかしこれに応じる人は現れず、懇願されたD氏が引き受けたというのが事の経緯である。ただしD氏は、計画が想定する単収11トンに対し15トンはとれると見ており、独自の収支見通しを持っていた。実際、2年目には800万円の余剰金が生じ、それを取り崩しながら8年間、月額25万円の理事長報酬を維持した。

最終的には消費税等50数万円の支払いとハウスのリース残額60万円の支払い（買い取り）、合計約110万円を支出して法人を解散した。司法書士・税理士への支払い等の解散費用を含め200万円をD氏が負担した。

研修ハウスは間口6m×奥行75m×10連棟で45a、ハウスの6300万円を含め、総額7300万円の事業費が投じられた。研修施設として8年使用し償却を終えているが、なお使用可能な大型ハウスをD氏が手に入れた。

(2) D氏の農業経営

D氏は68歳で非法人の農業経営を営む。妻と息子夫婦を加えた4人が家族専従者で、娘が経理を担当している。

D氏はもともと53aのハウスを所有していた。内訳は耐候性ハウス17a（6m×40m×7連棟）と雨除けハウス36a（6m×60m×10棟）である。譲り受けたとまと学校の耐候性ハウス45aと合わせて98aになる。さらに、離農した研修生1人が残した耐候性ハウス30aを引き受け（後述）、現在所有するハウスの合計は127aである。全てのハウスはトマト栽培に利用し、トマトの年生産量は250～280tに達する。ほかに水稲4.5ha、キャベツ・ハクサイ4ha、レタス1ha、裏作でニンジン5haを栽培しているが、基幹作目はトマトで、露地野菜栽培の主目的は外国人労働力の就業を確保することにある。

外国人はカンボジア出身の7人（技能実習生3人、特定技能4人）である。以前からの2人に加え、研修施設で従事していた2人を引き継ぎ、さらに3人が加わった。家族と合わせると農業専従者は11人になる。

(3) 研修と就農

①研修生の受け入れ

研修期間は2年である。1期生3人を受け入れた後、2期生からは各期1人ずつを予定していたが、実際には2期生3人、3期生4組5人（夫婦1組）、4期生3人だった。

1期生は研修生と一緒に作業する形で研修が行われた。2期生については、1年目に一緒に作業を行い、2年目は担当区域を分けて個人で作業するようにしたが、結果的にうまくいかず、全員一緒に研修に戻した。

研修生は従業員として雇用され、月額15万円（夫婦の場合は30万円）の賃金が支払われた（健康保険と年金の適用はない）。研修後は次世代人材投資育成資金・経営開始型を5年間受給する予定だった。

雇用の形式にしたのは、設立時に給付金の制度が無く、研修生の募集のためには手厚い対応が必要と判断したからである。2012年から青年就農給付金制度が始まったが、民間団体ゆえに交付対象にならないという県の判断もあり、研修生を雇用する仕組みが続いた。そのほか、地元出身ではない研修生はA市の家賃半額補助（上限2.5万円）を活用して市街地で住居を確保した。

②経営開始

1期生は農事組合法人を設立、2期生以後は独立就農

13組の研修生すべてが研修終了後に経営を開始し、11の農業経営体の新設された。1期生については、研修生が抱える事情により「独り立ちが難しい」との判断から3人で農事組合法人を設立した。1.3haの農地を確保し、60aのハウスで農業経営を始め

た。2期生からはそれぞれ約30aのハウスを建設して独立就農をした。4期生についてはハウスの建設が遅れたために1年遅れて経営を開始した。

連棟ハウスと作型、経営実績

トマト作に用いるのは間口8m、30a前後の連棟型ハウスで、棟数や長さはまちまちである。単棟に比べて連棟ハウスは温度調整等の管理がしやすくなる。

新規参入者はトマトだけの栽培なので、所得を確保できるように1年を通して収穫可能な作型が考えられた。具体的には、3月に定植、5月から翌年1月にかけて収穫、休みは2月だけになる。3月と1月に重油ボイラーを用いた加温が必要になる。

県の当初の想定は18～20段に仕立てて10a当たり16tの収量、単価280円/kg、所得率30%という想定をしていた。約400万円の農業所得が見込まれていたが、実際の単価は320円/kg前後で推移し、10a当たり20～25tの収量で売上高は600万円を超えた。想定を上回る実績を残したのである。

県農業公社のリース事業を利用

新規参入者のハウスは産地パワーアップ事業、活動火山防災営農施設整備事業（以下、「降灰事業」）等の国の補助事業を活用して建設された。補助率は75%ないし80%である。そのほかにハウスの付帯施設と造成費がかかるが、これについては半額補助の県事業を利用している。前組織の研修で用いたハウスの造成費が高額だったので、D氏が知り合いの業者に相見積もりへの参加を要請し、研修生のハウス造成費用が低く抑えられたという。

ハウスと付帯施設を合わせた事業費の補助残を県農業公社の14年リースで支払い、利息は県と市が負担した。3人で農事組合法人を設立した1期生は60aのハウスを5712万円の事業費で建設し、リース料（年額）は102万円であった。2期生からは各人が概ね30aのハウスを建設し、その平均事業費は2期生3753万円、3期生4379万円、4期生4946万円、リース料（1組当たり年額）は2期生68～73万円、3期生83万円前後、4期生94～100万円に上昇したという。ハウスの資材単価の上昇や建設人夫の不足が原因とのことだ。

農地は農地中間管理事業（2期生以後）を通じて40～50aの農地を確保し、5年ないし10年の利用権を設定しているが、地権者との交渉はD氏が引き受け、一部はD氏が所有地を提供している。

順調な農業経営

卒業生の農業経営は順調である。3期生のうち1組は、順調な農業経営にもかかわらず他の理由で離農した。その農地とハウスについてはD氏が引き継いだ。そのほかの卒業生は経営を継続し、複数がハウスを増棟している。

1期生は①～③の3人で農事組合法人を設立し、当初のハウス面積60aを80aに拡大

表 1 前組織卒業生による農業経営の現況

		現在の ハウス面積	出身	単身者	外国人 労働力	備考
1期	①	80a	A市		2人	農事組合法人を設立、T市出身の1人は農家出身
	②		県内他市			
	③		A市			
2期	④	48a	九州他県	○	2人	
	⑤	46a	九州他県		2人	
	⑥	30a	A市		—	両親もトマト作経営
3期	⑦	28a	県内他市		—	ピーク時46aから縮小
	⑧	34a	近畿	○	1人	夫が死亡、常雇い1名、パート3名
	⑨	30a	A市	○	1人	非農家出身、パート1名雇用
4期	⑩	32a	関東		—	妻がT市出身、地元の人を雇用
	⑪	50a	A市		2人	近所の人を雇用するも、高齢化により外国人に切り替え
	⑫	31a	A市	○	—	実家は建設会社

資料：前組織理事長のD氏からの聞き取りにもとづいて作成。

した。2期生は3人のうち2人がハウスを増棟、④が48a、⑤が46aに増やした。3期生は⑦が46aまで拡大したものの従業員の確保につまずき28aまで縮小した。また、⑧は夫が死亡したものの34aの栽培面積を維持している。4期生では⑪が50aまで栽培面積を拡大している。

多くが外国人労働力または日本人の雇用労働力を投入している。単身者が4人いるが、雇用労働力に加えて親族の労働力を投入する場合が見られる（④、⑨）。

当初計画では次世代人材投資資金の経営開始型を全員が受給する計画だった。1期生については手続きが遅れ、最初の年の半額75万円だけの受給にとどまった。2年目からは所得が高く受給できなかった。同様に2期生以後も高所得を理由に5年間の受給には至っていない。

新規参入者が10a当たり600万円を超えるトマト売上高を達成していることに他の部会員が刺激され、「ハウスの性能が良いから」との短絡的な認識が広がったという。高率の補助事業も手伝いハウスの建設ラッシュが生じたが、この動きについてD氏は少し危険な動きと見ている。

（4）前組織の成功要因と特徴

①前組織の成功

前組織はトマト産地維持のために設立されたので、研修を終えた新規参入者はトマト部会への加入が義務付けられている。2021年のトマト部会のメンバーは74人（経営体）で、

そのうち前組織の卒業生が12経営体を占める。部会員の増加には至らないが、減少を抑える意味をもったことは確かである。卒業生が建設したハウス（409a）と、理事長のD氏が前組織との関係で取得したハウス（45a+30a）を合計すると484aになり、部会の合計面積の2割を占める。生産量や販売金額についてはさらにその割合が増す。

このようにとまと学校はA市のトマト生産の維持という所期の目標達成に大きな役割を果たしたのであり、取り組みは成功したと言える。

② トマト作の革新とD氏の役割

成功要因としてまず挙げられるのは理事長のD氏が果たした役割である。

第1に、前組織の運営についてであり、初期には国と県の補助金が投入されたが、3年目以降、45aの研修用ハウスでのトマト作収益により経費をまかない、当初計画を上回る水準で研修生と役員の給与を支給した。多くの農業研修施設では設置者が経費を負担し、指導者は研修だけに専念して報酬を得る。それに対し、前組織は農業経営体としての性格をもち、研修用ハウスの用地65aも自らの所有地を提供（貸付）していた。そして研修生を雇用しつつトマト作収益を主な収入源とし、理事長であるD氏が経営者として運営していた。

第2に、細部にわたる濃密な新規参入支援である。就農地の確保が重要な課題になるが、D氏が地権者と交渉し、農地中間管理事業をつうじて利用権を設定した。D氏は自身の所有農地を就農地として貸し付けた。好条件の農地を借りるのは難しいので、露地野菜を栽培している借地を新規参入者に回し、代替地を別に確保するという対応も行っている。ハウスの建設、補助事業の活用、栽培指導等、サポートは経営活動全般におよぶほか、経営開始後のハウス増棟に際してもサポートを続けている点が特筆される。

行政や農業団体がこのようなサポートをすることは不可能で、農業経営者、それもトップ経営者ならではの対応である。前組織の取り組みのなかで最も注目すべきはこの点である。それが実現した理由としてまず挙げられるのは、熱意をもって細部にわたる指導・支援を行うD氏の資質がある。それに理事長報酬やハウスの無償譲渡という経済的インセンティブが加わり、D氏の活動を後押ししたと考えられる。

第3に、前組織におけるトマト作はすでに確立した栽培方法の実践ではなく、耐候性ハウスや隔離床を用いたトマト栽培の革新が進行中であったことに注意を要する。舞台となったのが前組織であり、その成功が運営を支えた。技術革新のひとつは作型の長期化であり、単収が大きく向上した。それを可能にしたのが耐候性ハウスの導入とボイラーによる1月と3月の加温であり、大幅な収量増加につながる栽培方法を確立した。もうひとつは隔離床栽培の導入であり、これによりハウスの移動による連作の回避、土壌病害防止の対応が不要になった。移動できない耐候性ハウスでの栽培に関する不安要素が解消された。

2000年にいち早く耐候性ハウスを導入した先駆者3人のなかのひとりがD氏であり、その2年後には雨除けハウスでの隔離床栽培に着手した。しかし、当地における耐候性ハウスの広がりには数年で止まる。「金をかけてハウスを建てても単収が伸びない」のがその理由だったという。D氏は雨除けハウスでも15tの単収を挙げていたが、研修期間中の前組織とその卒業生が単収で部会の上位にランクされることによって、その優位性、革新性が実証されることになった。作型の長期化のメリットは単収と収益の向上にとどまらない。外部労働力、とくに外国人労働力の利用が可能になり、家族労働力の多寡によらずトマト作に取り組むことができるようになった。

ようするに、D氏は当地におけるトマト作のイノベーターであり、トマト作革新の実証の場が前組織だった。その成功が前組織の収支を支え、研修生の新規農業参入を成功に導いた。さらに、既存のトマト生産者に対して新たなトマト作の優位性を強くアピールしたのである。

③高率補助事業と県公社によるリース事業

もうひとつの成功要因は降灰事業等の補助事業の活用と県公社によるリース事業である。これらによって新規参入の初期投資が大幅に軽減された。この条件が欠けると耐候性ハウスに対する新規参入者の投資は実現できなかつたし、トマト作の革新も現実のものにはならなかつた。

④前組織の特徴と閉校後の課題

前組織の取り組みは成功したが、8年の時限の活動で、継続的な事業として計画されたものではない。短期集中であるがゆえにハウスの無償譲渡も可能になった。D氏がいつまでも濃密な指導を続けるのも難しい。前組織の活動が一定期間で終息するのは当然と見るべきである。

トマト作の革新が延々と続く状況も考えにくい。新しい栽培方法が定着すると、収量の伸びは頭打ちになる。マクロ的な視点からすると、トマト作の革新は供給量の増加をもたらす、生産物価格は抑制される。また、生産資材価格やハウス建設費用の上昇につながり、総じて、トマト作の収益性は低下するであろう。国・県の政策や団体の事業も変化し、いつまでも好条件が続くとは限らない。D氏がいかに優れた生産者であっても、独力でトマト作の革新を持続することは不可能であり、「D氏に依存したトマト作の革新」を経て、次の局面にどのように進むのかが問われる。

端緒的な動きがすでに現れているように見える。前出表の1期生①は独自の方針をもって低コストのハウスを増棟し、7月定植の試みも進めていた。3期生⑨は栽培コンサルタントによる指導を受ながら栽培技術を検討するグループに参加し、試験栽培に取り組んでいた。情報源を広げ、多くの農業関係者の知恵を借りながらトマト作の改善を進める前向きな動きが始まっていると見られる。

3 現組織への移行

(1) 研修と就農の仕組み

① 現組織の概要

前組織の取り組みを引き継ぐ体制として2018年度に現組織が設置された。研修期間は2年で、現役の農業経営者数人に就農コーチとして指導を依頼し、コーチが営む農園で研修を積む仕組みにした。研修中の生活を支えるのは賃金ではなく国の就農準備資金である。コーチには研修生1組につき月額25千円の謝金が支払われる。A市農政課長が会長、JAの当地区営農経済センター営農部長が副会長を務める協議会により現組織は運営されている。収入の大半は市の補助金によっており、2022年度の予算規模は60万円である。

このように、一般的な公的支援団体の体制・仕組みに近づいた。2022年度からトマト・ピーマンにミニトマトが加わり、3品目で研修生を募集している。就農予定時の年齢が49歳以下という応募資格を付して各品目について2組4名の研修生を募集している。2022年度のコーチの顔ぶれはトマト5人、ピーマン4人、ミニトマト4人である。

② 新規就農者を支援する協議会による新施設の建設

ところで、2022年3月に県・市・JAおよび市内の農村商社で構成する協議会が新たな新規就農施設（以下、「スタートアップファーム」という）をA市内に建設した。1.4haの農地を確保し、9.6aの雨除けハウス4区画と10.7aの露地圃場5区画があり、トラクターなどの機械類も配備している。ハウスと露地圃場、機械は有料で貸し出される。機械トラクターについては農機メーカーのシェアリングサービスとして提供され、A市が全国3例目である。機械の倉庫がある建物は地元の集会所、農場利用者の休憩所を兼ねている。運営は現組織ではなく協議会によってなされ、事務局はどちらもA市農政課に置かれている。

この施設スタートアップファームは、現組織の研修生に限らない広い利用者を想定している。研修だけではなく、小規模な農業経営活動のために利用することもできる。2022年度は現組織の研修生と卒業生がハウスを利用し、露地圃場は農業生産法人が1区画を利用するにとどまった。

スタートアップファームができたことにより現組織の2年目の研修である模擬営農は、コーチの準備する圃場に頼っていた状態から大幅に変わった。コーチが営む農園における1年目の研修の後、2年目にスタートアップファームで自ら野菜を栽培・販売するのである。コーチは模擬営農圃場の生育状況を確認し、週に1度を目安に指導を行う。また、研修生もやはり週に1度はコーチの農園に出向き、作物の生育状況の違いを確認することになっている。なお、現組織は従来どおりの手法で別の地区にも1区画（ハウ

ス4棟)を確保し、そこでも1組の研修生が2年目の研修(模擬営農)を行っている。

模擬営農で使用するハウスの料金は研修生ではなく現組織が支払っている。

③研修生の動静

現組織の研修生の動静を研修開始年度別に示した(表2)。2018年度はトマト1組、2020年度はピーマン2組、2021年度はトマト2組とピーマン1組、2022年度はトマト1組とミニトマト1組の計8組である。夫婦2人が3組、単身が5組である。「×」で示した3組が研修を中止した。2022年度にトマトの1年目の研修を始めた研修生Dのコーチは前組織の1期生で、新規参入者が次の新規参入を支援するパターンとなる。

すでに農業経営を開始したのは1組だが、研修終了時にハウスの建設が間に合わず、2022年度に一時的に上記のスタートアップファームにおいて農業経営(ピーマン)に取り組んだ。2023年度に新たな就農地に移って本格的な営農を開始する予定である。また、2022年度はスタートアップファームにおいて2組(トマト)、前述した別の地区において1組(ピーマン)が模擬営農に取り組んでおり、2023年度にやはり新たな就農地で営農を開始する。2022年度には2組がコーチの農園で1年目の研修を開始した。1組は2年目にスタートアップファームでの模擬営農に進む予定だが、他の1組は早々に研修を中止した。

前組織と比べて募集の枠は広がったが、研修に入る人数が減り、研修を中止するケースがあるため、経営開始に至ったのは1組にとどまる。それも一時的な経営の状態にある。現組織をつうじた新規参入の実績はまだ積み上がっていない。

表2 現組織の研修生の動静

	研修品目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
A	トマト	1	×				
B					1	模擬経営	独立就農
C					2	模擬経営	独立就農
D						1	模擬経営
E	ピーマン			2	×		
F				2		独立就農	独立就農
G					1	模擬経営	独立就農
H	ミニトマト					1	×

資料：A市での聞き取りにもとづいて作成。

(2) 現組織への移行による変化と今後の課題

トマト栽培に特化していた前組織と比べ、現組織では3つの野菜品目を対象にする等、研修と新規参入支援の仕組みが異なる。

前組織では研修用ハウスにおいて、D氏の指導の下、複数の研修生と一緒に作業をする

形で研修していた。現組織は1組の研修生に1人のコーチがつき、コーチが営む農園での1年目の研修を経て2年目に模擬経営を行うというように、内容が異なる研修を組み合わせている。

こうした研修内容の外形的な差異に加え、作物生産と研修の関係についての違いに注目したい。前組織は農業経営体としての性格をもち、研修生が従業員として雇用されていた。それに対し、現組織では作物栽培の収支とは切り離して、研修生が国の給付金、コーチが謝金を受け取る。コーチがもつ研修指導に対するインセンティブは経済的なものよりも地域農業に対する社会貢献の要素が大きくなる。コーチは研修生の労働力に期待することもできるが、最長1年の従事に限られるので、むしろ研修の開始・終了によって農業経営の事業が影響を受けないように配慮すると見られる。総じて経済的要素が希薄な研修の仕組みと言える。各人の考えにもよるが、研修生に対するコーチの関わり方は抑制的になり、前組織のD氏のように強い指導力を発揮し、濃密な支援をするケースは現れにくくなるだろう。

もうひとつ、研修生・新規就農者を取り巻く条件が変わった。農地中間管理事業によって利用権を設定して就農地を確保する対応は前組織から行われていたが、これを土地基盤整備事業の実施地区において行政主導で行う方向に向かっている（ただし2023年度から経営を開始する3組のうちこれに該当するのは1組で、1組は地元で農業を営む実家による対応、1組はコーチが支援して就農地を確保した）。また、県公社によるハウスのリース事業が使えなくなり、建設費の上昇も相まって、前組織の卒業生に比べて初期投資が大幅に増加する。現在は補助率80%の降灰事業を活用しているが、この事業は2023年度までで終了し、後の見通しは立っていない。

このように、国や県の事業を活用し行政が主導して新規参入支援をすすめる傾向にあるものの、前提条件となる事業の継続が不確実な状態にある。そうすると、経営資源をもたず携行資金が乏しい者にとって新規農業参入のハードルは高くなる。

研修生のなかには地元の農家出身者がいる。このようなケースは前組織でも見られたが、現組織でも複数が該当する。実家がもつ農業経営資源を活用して新規参入を果たし、将来は親の農業経営と統合することを予定している。新規農業参入へのハードルが高まるにつれて、こうしたケースが増えることも考えられる。

執筆分担一覧

調査地	ブロック	営農類型	報告執筆者
事例①	北海道・東北	酪農	西川 邦夫 (茨城大学)
事例②	北海道・東北	水稻、小麦、ソバ、 露地野菜、施設野菜	西川 邦夫 (茨城大学)
事例③	関東	露地野菜、 施設野菜	澁谷 仁詩・澤田 守 (農業・食品産業技術総合研究機構)
事例④	関東	露地野菜、 施設野菜	鈴木 智也・堀部 篤 (東京農業大学)
事例⑤	北信越	露地野菜、 施設野菜、果樹	横田 茂永 (静岡県立農林環境専門職大学短期大学)
事例⑥	北信越	露地野菜	緩鹿 泰子 (宮城大学)・ 澤田 守 (農業・食品産業技術総合研究機構)
事例⑦	東海・近畿	水稻、露地野菜、 施設野菜、果樹	飯田 拓詩・堀部 篤 (東京農業大学)
事例⑧	東海・近畿	施設野菜、 露地野菜、果樹	柳村 俊介 (摂南大学)
事例⑨	東海・近畿	露地野菜、 施設野菜	柳村 俊介 (摂南大学)
事例⑩	東海・近畿	水稻、大豆、小麦、 露地野菜、施設野菜	鈴木 智也・堀部 篤 (東京農業大学)
事例⑪	中国・四国	施設野菜、果樹、 露地野菜	横田 茂永 (静岡県立農林環境専門職大学短期大学)
事例⑫	中国・四国	露地野菜、水稻、 大麦	澁谷 仁詩・澤田 守 (農業・食品産業技術総合研究機構)
事例⑬	中国・四国	果樹、露地野菜	西川 邦夫 (茨城大学)
事例⑭	九州・沖縄	施設野菜	横田 茂永 (静岡県立農林環境専門職大学短期大学)
事例⑮	九州・沖縄	施設野菜	柳村 俊介 (摂南大学)

