日本農業研究所研究報告『農業研究』第38号（2025年）p. 425～450

集落営農の「非農家型継承」への取組み
―非農家との関係強化を目指した長野県駒ヶ根市の事例―

大　井　　匠
（宇都宮大学大学院地域創生科学研究科修士）

目　次

１．調査研究の背景と目的
２．調査方法の設計
３．調査結果
　１）法人Ａの組織概要
　２）組織変革に至る過程
　３）非農家型継承に向けた変革
　４）非農家型継承に向けた展開と現状に関する調査結果
４．考察
　１）非農家型継承の構築に向けた組織変革に至る背景と要因
　２）非農家型継承の構築に向けた組織変革の具体的内容
　３）非農家型継承の構築に向けた取組みの現状から
　４）非農家出身者の意向から
５．今後の検討課題
６．調査研究結果の活用方針

１．調査研究の背景と目的

集落営農は、集落を単位として農家で協業して農地等の地域資源や地域住民の生活を守っていこうとした実践的な取組みとして展開されてきた。1970年代頃は農業の高齢化と兼業化が大きく進んだ北陸平野・中国山地が中心であった。その後2007年の品目横断的経営安定対策において、集落営農組織が補助金を受給しうる担い手として位置付けられ、これによって、全国にも多くの集落営農組織が誕生していった。

全国農業改良普及支援協会（2022）に、「転換期の集落営農」と題した特集が組まれた。特集では、多くの集落営農組織が設立から15年以上が経過した現在を「集落営農の転換期」という言葉で表現し、特に、次の２つの課題に直面していることを明らかにした。

１つは、人材確保である。設立当初から組織の中心的な役割を担ってきたリーダーやオペレーター等の従業員が世代交代の時期を迎えている。しかし、リーダーやオペレーターとなる人材が確保できていないことである。

２つ目は、収益確保である。集落営農設立時に導入した機械が更新の時期を迎えているが、そのための収益を確保できていないことである。

これらの課題に関連して、先行研究では、集落営農の継承の方法、事業内容や組織形態に着目した分析が行われてきている。

集落営農は「農家集団」の性格を持つため、経営継承については構成員世帯の世帯員である後継者に対する継承、すなわち「準農家型継承」を行うとされている（柳村2003）[1)]。

また、集落営農の収益確保・後継者確保のために、高収益作目、園芸作目の導入が行われていると言われている（高橋2015、吉田ら2022）。

さらに、組織形態については、広域化（田代2019a、2019b）や、世帯主だけでなくその配偶者や後継者世代等多様な人々が世帯主と同等の構成員として参画する「新しい組織原理に基づく新世代型集落営農」（楠本2016）などの対応が行われていることが指摘されてきた。

しかし、農家人口そのものが減少しており、このような農業・農村の長期的な変化を踏まえれば、農家出身者から後継者を確保することには限界がある。

農家人口が減少する一方で、非農家人口は増加傾向にある地域が存在する。そのような地域では、農家だけに限らず、非農家出身者も集落営農に取り込んでいくことが必要であり、有効である[2)]。

以上から、今後の集落営農には、農家世帯員への継承から、非農家構成員への継承（以下「非農家型継承」という）も視野に入れた対応が求められる。言い換えれば「準農家型継承」から「非農家型継承」への転換が求められている。しかし、このような視点からの研究は、いまだ十分に行われていない。

この調査研究は、このような視点から、「準農家型継承」から「非農家型継承」

への転換を目指して取り組んでいる事例である長野県駒ケ根市の集落営農法人Ａ（以下法人Ａとする）を取り上げる。

法人Ａは、かつては「準農家型継承」に向けた対応を行った先駆的事例として注目されていた。前述の楠本（2016）は、法人Ａを「新世代型集落営農」の事例として取り上げている。当時の法人Ａは、農家の世帯主だけでなく、その後継者や配偶者も組合員として参加する形態を採用していた。中でも特筆すべきものは、青年部の取組みである。

法人Ａは、後継者世代の組合員を青年部として組織した。この青年部が組織の活動の一翼を担うことで、後継者意識を醸成し、円滑な継承を実現出来ることが期待されていた。しかし、現在、法人Ａは青年部からの後継者の確保に行き詰まり、非農家出身者を組織の後継者として取り込むための組織変革を実施している。

法人Ａを分析することによって、集落営農が非農家を取り込むことに至る背景と要因について実証的に明らかにし、非農家出身者を組織の後継者として取り込むことが、集落営農にどのような変化をもたらすのかを含め「非農家型継承」の可能性について示唆が得られることが期待される。

２．調査方法の設計

調査方法は、以下のとおりである。

第１に、組織の内部資料の収集とその分析を行った。

第２に、内部資料の内容や組織変革の経緯について、組織の役員（前代表者・現役員）に対するヒアリング調査を行った。

第３に、組織内の各構成員（常時出役者、非農家出身者）を対象としたアンケート調査を行った。調査内容は、①氏名、年齢、出身地、居住地、雇用形態、②法人Ａに参加した年・きっかけ・理由、③農事組合法人時代の参加活動、④株式会社化後の参加活動、⑤加入当時の関与意思、⑥今後（おおよそ５年後）の意向、⑦役員（組織運営）継承の意向、⑧今後の組織の担い手確保に関する考え方（常時出役者のみ）である。

第４に、常時出役者、非農家出身者を対象に、アンケート調査の回答内容の詳細な内容についてヒアリング調査を行った。

３．調査結果

１）法人Ａの組織

（１）法人Ａの概要

法人Ａは、駒ケ根市Ａ地区（農業集落）[3]の農地を利用権設定で集約し、組合員が出役して農業生産活動を行う、ぐるみ型集落営農として発足した。1980年に設立された営農組合に始まり、2006年に農事組合法人となった。2019年の時点で、43戸の農家が参加している。農地面積は、30haを利用権設定によって集約している。

法人Ａの農業生産活動の中心は、農協の重点品目である白ねぎの生産である。白ねぎの売上高は年々増加しており、2022年には6,648万円の売上げとなっている。

一方、作付面積では水稲が最も高い割合を占めながら推移しており、その作付けは収益確保だけではなく、農地保全としての意味合いも大きい。（図１）。

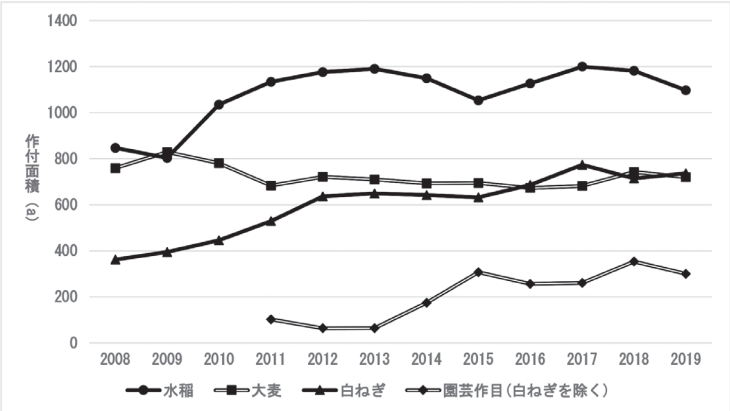

図１　法人Ａ　品目別作付面積推移

出典：法人Ａ内部資料より筆者作成

法人Ａの農業生産活動は、農家世帯主の中の「常時出役者」[4]と呼ばれる人々が中心となって担っていた。2008年の時点で21名の常時出役者がこの活動を担っていた。

法人Ａの特徴として、農業生産活動以外への活動にも積極的に取り組んでい

たことが挙げられる。これは、Ａ地区が混住化進行地域であること（図２）が理由である。Ａ地区の混住化率の進行（1979年：約79％→2019年：約91％）は、長野県の混住化率の進行（1980年：約81％→2020年：約94％）[5)]と比較すると大差はない。

しかし、Ａ地区の混住化の進行の特徴として、農家の減少に対し、非農家の転入が多いことがある。そのため、非農家の人口が転入により増加する中で、地域の農業を維持するためには、Ａ地区に住む非農家の農業理解を促進し、良好な関係を築くことが不可欠であるという考えによる活動が行われていた。具体的な取組みとして、収穫祭やキッズ農園、ビオトープの整備等を実施していた。

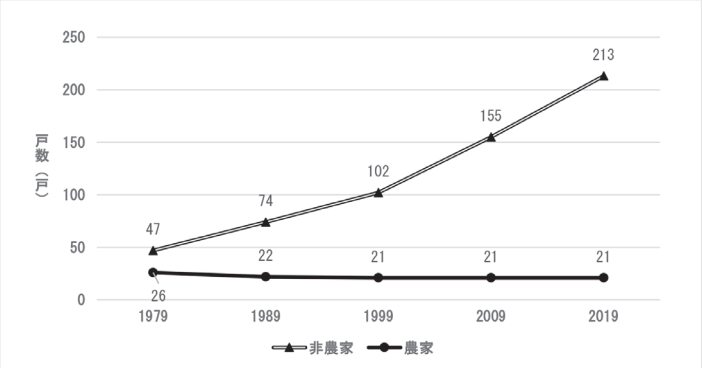

図２　Ａ地区　農家・非農家別戸数

出典：法人Ａ内部資料より筆者作成

農事組合法人時代の法人Ａの特筆すべき点として、世帯主だけでなく女性（配偶者）や後継者も組合員として参加する、一戸複数参加の事例だということである（表１）。世帯主でなくともその後継者も組合員として法人Ａに参加し、後継者は青年部、女性（配偶者）は女性部として組織された。

特に青年部員は、組織の後継者として位置付けられていた。青年部員は、主に収穫祭の企画運営を担当していた。これは、農外就業者である青年部員が組織に関わる機会を確保することで後継者意識を醸成することを目的としたものであった。法人Ａの前代表者Ｆ１は、円滑な組織の継承に向けた対策を講じた上で、「青年部員が常時出役者となり、組織を担っていく」という継承シナリオを想定していた。

また、農事組合法人時代は、農家世帯主は出資金として10万円を出資していた。一方、青年部員は1,000円の出資で組合員となることが出来た。これは、

後継者世代が組合員（青年部員）として組織に参加することを容易にするための工夫であった。なお、農事組合法人時代は、組合員への利益（剰余金）の配当は、従事分量配当によって行われていた。

表１　法人Ａ（農事組合法人時代）個人組合員数（2019年）

農家世帯主（農地所有者）数	４３人
青年部員数	２４人
女性部員数	１３人
非農家組合員数	６人
合計	８６人

出典：法人Ａ内部資料より筆者作成

２）組織変革に至る過程

（１）青年部員への継承の停滞と常時出役者の減少・高齢化

農業生産活動において中心的役割を担う農家世帯主の常時出役者の人数と平均年齢は、2008年には21名、平均年齢は69.7歳であった[6)]。Ｆ１の想定では、この後、青年部員が農外就業先を定年退職後常時出役者となることで、この人数が維持されるはずであった。

しかし、企業の高齢者雇用が充実したことによって、青年部員は定年後も農外就業を継続し、法人Ａの常時出役者とならなかった。その背景として2021年の株式会社化（詳細は後述）を考慮する必要があるが、現在でも、青年部員出身で常時出役者となった人はいない。一方で、常時出役者は減少と高齢化の一途を辿った。2020年には10名、平均年齢は71.4歳となった。さらに2024年には、５名にまで減少し、平均年齢も75歳となった。

このような青年部員への組織の継承の停滞と常時出役者の減少と高齢化が進んだことで、2008年から2015年にかけて、組織の活動の担い手が減少した。

（２）非農家出身者の加入

上記の状況の中で、新規就農を目指す非農家出身者が、2016年に法人Ａに加入した。このことを受け、Ｆ１は非農家出身者が今後の組織運営の担い手となってくれることを期待し、そのための変革を行った。まず、2017年より短期雇用制度（白ねぎの収穫・出荷作業に限り従事する非正規雇用制度）を導入し、非農家出身者でも法人Ａの農業生産活動に従事しやすい環境を整備した。また、

2017年には非農家出身の組合員の拡大も行った。これは、白ねぎ作業の短期雇用制度や作業委託契約から参加した非農家が、組合員となることで他の活動にも参加することを可能にするためのものであった。このような変革によって、５名の非農家出身者が、組合員として組織の活動に恒常的に参加するようになった。

（３）労務費の増加

2017年より短期雇用制度の導入と非農家出身の組合員の拡大を行ったことにより、従事分量配当と労務費が増加している（図３）。2015年には28万円だった労務費は、2017年には713万円に増加している。また、従事分量配当も2016年の1,700万円から翌2017年には2,514万円に増加している。このことから、法人Ａは収益増加の必要性に迫られた。

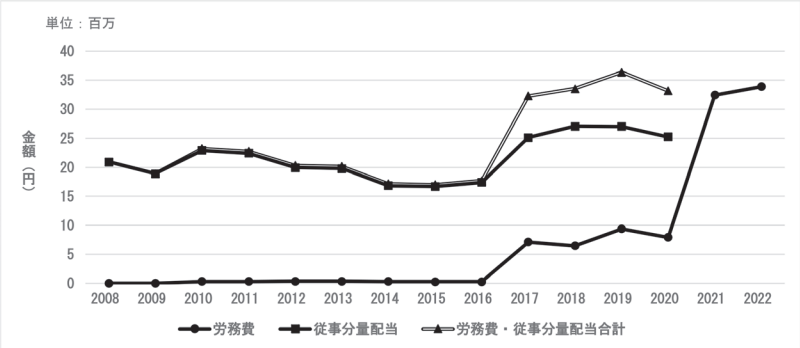

図３　法人Ａ　従事分量配当・労務費

出典：法人Ａ内部資料より筆者作成

３）非農家型継承に向けた取組み

（１）いちごの導入

法人Ａは、非農家出身者を組織運営の担い手として確保するために、周年、従事することが可能な作業の導入を図った。そのために2017年から導入したのがいちご（施設栽培）である。いちごの導入によって、周年の従事を可能にした。また、いちごの導入には、収益の増加を図る意味もある。新たな園芸作目を導入することで、収益増加を図り、非農家出身者を雇用するための環境整備を図った。2022年には、白ねぎ以外の園芸作目の売上高は約544万円となり、売上高の全体の5.9％を占めるようになっている（図４）。

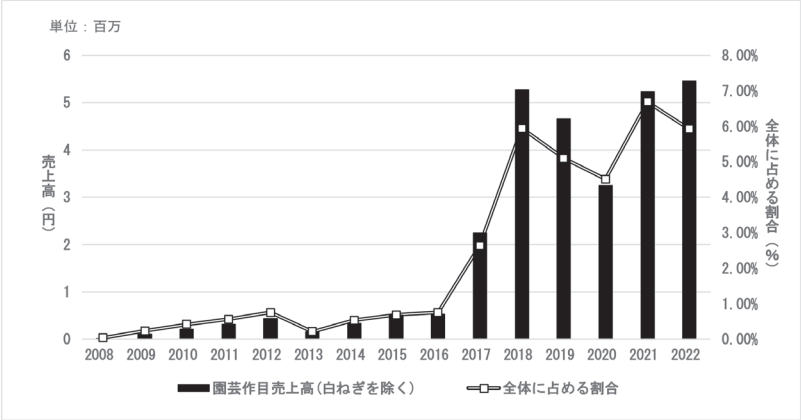

図４　法人Ａ　白ねぎ以外の園芸作目の売上高と割合

出典：法人Ａ内部資料より筆者作成

（２）株式会社化

今後の組織運営の担い手として非農家出身者を確保するために、正社員として雇用すること、また、給与や社会保険等の労働環境を整備することが考えられた。そのために、法人Ａは2021年に株式会社化した。この時、組織の構成員・従事者の性格が大きく変化した。

第１に、農事組合法人時代の組合員（出資者）は株主となり、農事組合法人時代の出資金で株式を所有する形態を取ることとなった。

第２に、従事者は、組合員と短期雇用従事者から、正社員、準社員、パート社員、アルバイト社員として雇用される雇用労働者の形態を取ることとなった。正社員は、年間を通して従事する雇用形態である。株式会社化の際、農事組合法人時代に年間を通して従事していた非農家出身者５名が正社員として雇用された。準社員は、冬季を除き従事する雇用形態である。農事組合法人時代、水稲・麦の担当役員として組織運営に関わっていた非農家出身の組合員１名が準社員として雇用された。パート社員とアルバイト社員は、農作物の定植期や収穫期等の繁忙期に従事する雇用形態である。パート社員は、農作物の種類を限定せず従事するのに対し、アルバイト社員は白ねぎの収穫から出荷までの作業を中心に従事する。農事組合法人時代に短期雇用従事者として白ねぎの収穫期等の繁忙期に従事していた従事者は、パート社員・アルバイト社員として雇用された。また、農事組合法人時代の組合員は、繁忙期を中心に従事し、従事分

量配当を受け取っていた。しかし、株式会社化し株主となってからは、法人Ａの作業に従事する際には、パート社員・アルバイト社員として雇用される形態をとり、これまでの配当は給与として受け取ることとなった。また、株式会社化後、新規で従事を希望する非農家出身者をパート社員・アルバイト社員として雇用するようになった。パート社員・アルバイト社員は、非農家出身者の雇用を拡大する機能も果たしている。現在、パート社員・アルバイト社員の給与額は時間給で1,000円となっている。

（３）作業分担の変化

農事組合法人時代と「非農家型継承」への転換に向けた組織変革（株式会社化）を行った後では、各生産作目・活動における常時出役者（農家出身者）と非農家出身者の作業分担に変化が見られた。

本分析で用いる図は、アンケート調査の結果を基に、各自の参加作業のセルを着色することで示している。Ｆ１、Ｆ２、Ｆ３、Ｆ４、Ｆ５の５名は、常時出役者であり、参加作業を黒塗りで示している。Ｎ１、Ｎ２、Ｎ３、Ｎ４、Ｎ５、Ｎ６、Ｎ７、Ｎ８、Ｎ９、Ｎ10の10名は非農家出身者であり、参加作業を網掛けで示している。なお、Ｎ８～Ｎ10は株式会社化後に雇用されている。

以下、特徴的な結果がみられた作目・活動を取り上げて整理する。

白ねぎの作業分担（図５）を見てみると、農事組合法人時代は、労働集約的な播種定植には９名、除草防除には10名、収穫調製には９名、出荷包装には10名が参加している。常時出役者の分担について見てみると、Ｆ２は全ての作業を分担している。一方で、他の常時出役者は、播種定植、除草防除、収穫調製、出荷包装を主に行っていることがわかる。また、非農家出身者については、育苗、施肥耕耘、潅排水の作業に参加しているのは正社員のＮ３のみである。他の非農家出身者は労働集約的な作業のみに参加している。

株式会社化後を見てみると、常時出役者の参加が明らか減少していることがわかる。特に耕耘施肥と潅排水はＦ２のみになっている。Ｆ１が役員から退いたことにより参加を減らしており、Ｆ２の負担は増加している。播種定植は３人、除草防除も２名に減少している。

一方、労働集約的な収穫調製については常時出役者全員が参加している。また、非農家出身者の参加も拡大していることがわかる。

役員となったＮ１が、育苗や耕耘施肥、潅排水にも参加するようになってい

る。また、株式会社化後に参加したＮ８、N10も出荷包装に参加するようになっている。白ねぎについては、常時出役者も非農家出身者も労働集約的な作業を中心に従事していることがわかる。

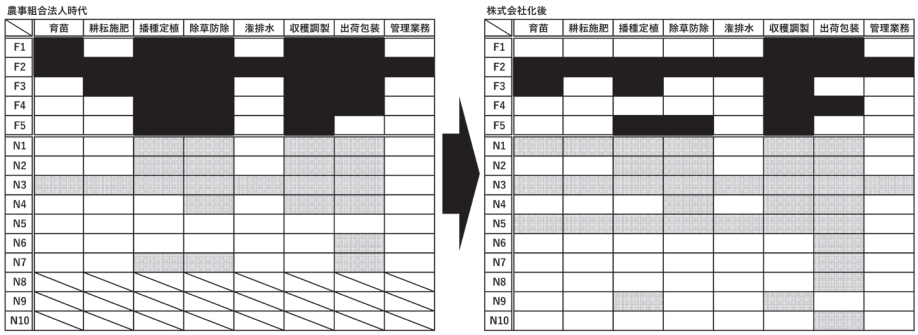

図５　白ねぎの作業分担

出典：アンケート調査結果より筆者作成

白ねぎ以外の園芸作目（図６）については、農事組合法人時代から学校給食向けのかぼちゃの生産を行っていた。また、2017年よりいちごの生産を開始した。農事組合法人時代は、非農家出身者ではＮ４のみが白ねぎ以外の園芸作目に従事している。これはＮ４がいちごの栽培に従事しているためである。いちごは通年雇用に貢献しており、冬場でも週４～５日の従事を可能にしている。

株式会社化後は、Ｎ１が役員となりその他野菜に従事するようになった。また、Ｎ３も管理業務以外のすべての業務に従事するようになっている。Ｎ３が従事するようになったのは、農協の依頼を受けてリーキの生産を導入したためである。このリーキの導入によって、冬場の労働環境の確保を可能にしている。

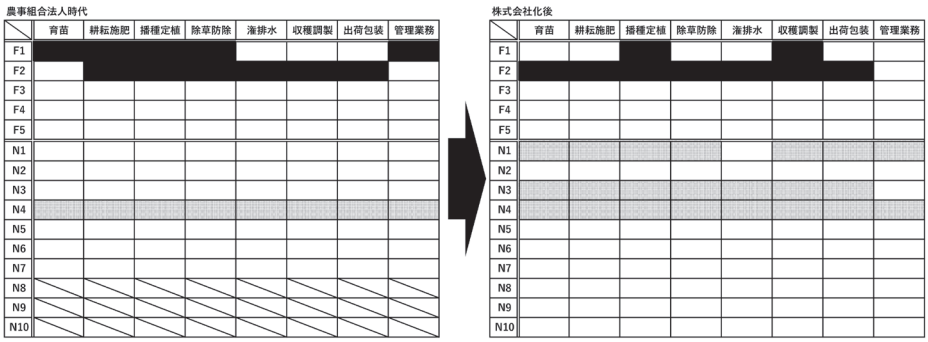

図６　白ねぎ以外の園芸作目の作業分担

出典：アンケート調査結果より筆者作成

農業生産活動以外の活動（図７）では、農事組合法人時代と株式会社化後を比べると、参加者数が大きく縮小している。収穫祭の運営、６次産業化といった活動は株式会社化後実施されていない。収穫祭はコロナ禍以降実施されなくなり、現在も復活していない。これは、農業生産活動の中心を担ってきたＦ２が役員となったことにより、組織の活動も農業生産活動中心となったことが考えられるが、株式会社化により青年部、女性部組合員の法人内の位置づけがなくなった影響が同時に考えられる。これによって、収穫祭や６次産業化等、一部の農業生産活動以外の活動は実施されなくなった。法人Ａは、農業生産活動中心の組織へ変化する傾向にある。

実施が継続されている活動については、常時出役者ではＦ１以外は従事を継続している。Ｆ１は役員を退いたことに伴い、農業生産活動と同様、農業生産活動以外の活動も縮小している。一方で、Ｎ１が田植え交流と除雪作業に参加するようになっている。

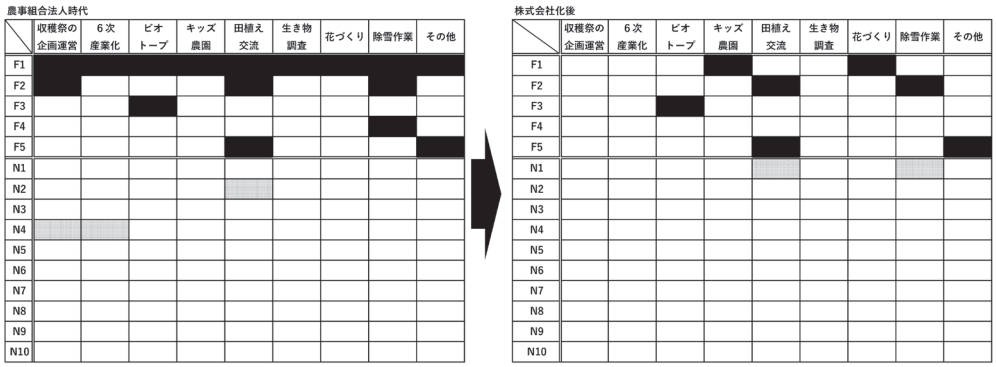

図７　農業生産活動以外の活動の作業分担

出典：アンケート調査結果より筆者作成

４）非農家型継承に向けた展開と現状に関する調査結果
―当事者へのアンケート調査・ヒアリング調査の結果から―

（１）アンケート調査・ヒアリング調査の概要

常時出役者に対するアンケート調査は、常時出役者５名全員（Ｆ１～Ｆ５）を対象に実施した。郵送方式を採用し、2024年７月11日に調査票を配布し、同月26日を投函締切とし、全員から回答を得た。

それと合わせて、Ｆ１～Ｆ５の５名全員に対し対面方式のヒアリング調査も

実施した（2024年12月12日・19日、2025年２月21日）。

非農家出身者に対するアンケート調査は、非農家出身者10名（Ｎ１～Ｎ10）に対して実施した。郵送方式を採用し、2024年11月25日に調査票を配布し、12月５日を投函締切とした。

それと合わせて、Ｎ１、Ｎ２、Ｎ３、Ｎ４、Ｎ５、Ｎ７、Ｎ８、Ｎ９の８名に対し、対面方式でのヒアリングを実施した（2024年12月12日・19日、2025年２月21日）。

（２）常時出役者へのアンケート調査・ヒアリング調査の結果

各常時出役者の概要は次のとおりである（表２）。常時出役者５名は、全員がＡ地区に農地を所有する農家出身者である。

表２　常時出役者の概要

	性別	年齢	出身地	居住地	雇用形態	役職	前職
F1	男性	82	A地区	A地区	パート社員		法人A前代表者 2006～21年：農事組合法人代表理事 2021～23年：株式会社代表取締役会長
F2	男性	75	大字E	大字E	役員	代表取締役社長 ねぎ担当課長	農協で車整備業務
F3	男性	69	大字E	大字E	パート社員	機械担当課長	看板業社勤務
F4	男性	77	大字E	大字E	アルバイト社員		農業（自営）
F5	男性	72	大字F	大字F	アルバイト社員		運送業社勤務

出典：アンケート調査・ヒアリング調査結果より筆者作成

Ｆ１はＡ地区出身の82歳。現在はパート社員である。法人Ａの前代表者であり、2006年から21年まで農事組合法人の代表理事を務めていた。また、株式会社化後も、2021年から2023年まで、代表取締役会長を務めていた。

Ｆ２は、大字Ｅの出身で、現在も大字Ｅに居住する。年齢は75歳。現在は代表取締役社長及びねぎ課長として、組織の代表を務めている。農事組合法人時代は、副組合長及びねぎ部長を務めていた。農事組合法人に参加する前は、農協で車整備業務に従事していた。

Ｆ３は、大字Ｅの出身で、現在も大字Ｅに居住する。年齢は69歳。現在は機械担当課長を務めている。法人Ａに参加する前は、看板業社に勤務していた。

Ｆ４は、大字Ｅの出身で、現在も大字Ｅに居住する。年齢は77歳。アルバイト社員として勤務する。農業を自営しているが、後継者がおらず、今後は法人Ａに全農地を委託する予定である。

Ｆ５は、大字Ｄに隣接する大字Ｆの出身で現在も大字Ｆに居住する。年齢は72歳。法人Ａに参加する前は運送業社に勤務していた。

各常時出役者の参加年（組合員等、形態を問わず参加を開始した年）、参加のきっかけ・参加を決めた理由は次のとおりである（表３）。

Ｆ１は、農事組合法人の設立発起人であり、2006年の農事組合法人化を指導した。地域の活動に参加する義務感から参加している。

Ｆ２は、Ａ営農組合に2004年から組合員として参加している。Ｆ１からの勧誘がきっかけとなった。当時組合員だった父が高齢を理由に引退したことで、自分の農地があったから参加しようと思い参加を決めた。

Ｆ３は、営農組合、農事組合法人時代から非組合員従事者として水稲や白ねぎの活動に参加してきた。2012年に看板業社を退職後組合員となった。Ｆ１からの勧誘を受けたことがきっかけである。もともと農業に興味があり、法人Ａの活動に魅力を感じていたという。

Ｆ４は、法人Ａの活動に魅力を感じ参加した。Ｆ４については参加年次を把握することが出来なかったが、営農組合時代から参加を継続している。また、農業を自営しているが、後継者がいない。そのため、今後は法人Ａに全農地を委託する予定である。

Ｆ５は、兄が逝去後、兄が営農していた農地を継承した。しかし、Ｆ５は営農経験が無かった。Ｆ５はＦ２と親戚関係にあり、Ｆ５はＦ２に法人Ａで農地を預かる提案を受けたことで組合員となった。

表３　常時出役者の参加年・参加のきっかけ・参加を決めた理由

	参加年	参加のきっかけ	参加を決めた理由
F1	－	設立発起人 営農組合時代から参加を継続した	地域の活動に参加する義務感から参加
F2	2004	F1からの勧誘 営農組合時代から参加を継続した	自分の農地があったから
F3	－	F1からの勧誘 営農組合時代から参加を継続した	法人Aの活動に魅力を感じ参加
F4	－	営農組合時代から参加を継続した	法人Aの活動に魅力を感じ参加
F5	2017	法人Aの役員からの勧誘	自分の田であり、法人Aにやってもらったから

出典：アンケート調査・ヒアリング調査結果より筆者作成

なお、これ以降は特にセンシティブな内容にかかわるため、個人を特定しない全体集計の形で報告・記述する。

常時出役者の加入当時の関与意思は、次のとおりである（表４）。

加入当時から、「将来的に専業的に関わりたい」という意思を持っていたのは１名であった。

「将来的には役員を引き受け、組織運営に関わっていきたい」という意思を持っていたのは１名であった。

他の３名については「時間に余裕がある時に活動に参加していきたい」という意思を持っており、専業的、あるいは役員として組織を担っていくという意思はなかった。

表４　常時出役者の加入当時の関与意思

加入当時の関与意思	回答者数
時間に余裕がある時に活動に参加していきたい	3
将来的には専業的に関わっていきたい	1
将来的には役員も引き受け、組織運営に関わっていきたい	1

出典：アンケート調査・ヒアリング調査結果より筆者作成

常時出役者の今後（おおよそ５年後）の意向は次のとおりである（表５）。なお、本設問は複数回答可としており、１名が複数回答した。

「現在参加している活動への参加頻度を増やす」意向を持っているのは１名であった。

一方で、４名は「現状維持」を希望している。また、そのうち１名は、現状維持を希望しつつも、身体の状況によっては参加する活動を減らす意向も持っていた。

表５　常時出役者の今後（おおよそ５年後）の意向

今後（おおよそ５年後）の意向	回答者数
現状維持	4
参加する活動を減らす	1
現在参加している活動への参加頻度を増やす	1

出典：アンケート調査・ヒアリング調査結果より筆者作成

常時出役者の役員（組織運営）継承の意向は次のとおりである（表６）。

役員（組織運営）継承の意向について、２名は無回答であった。

現在役員を務めているが、「現在の役職を継続することが困難になってきた

ため、後継者を見つけて引退したい」という回答が１名に見られた。

また、現在役員を務めているが、特にこの他の役員を継承するという意思はなく、「現在の役職を可能な限り継続したい」という回答が１名に見られた。

「組織運営に関わりたくない」という回答も１名に見られた。

表６　常時出役者の役員（組織運営）継承の意向

役員（組織運営）継承の意向	回答者数
現在の役職を継続することが難しくなってきたため、後継者を見つけ、引退したい	1
現在の役職を可能な限り継続したい	1
組織運営には関わりたくない	1
無回答	2

出典：アンケート調査・ヒアリング調査結果より筆者作成

今後の組織の担い手確保の考え方については次のとおりである。（図８）。なお、本設問は複数回答可とした。

最も多かった回答は「Ａ地区に限らず、他の地域の人々も担い手として取り組んでいくべきである」というものである。今後の組織の担い手確保に行き詰まる現状から、これまでの活動を担ってきた常時出役者も、農家、非農家の垣根を越えて、Ａ地区外からも組織の担い手確保をしたいという意識が強い。実際に株式会社化が検討された際、常時出役者からは非農家の人々を組織の担い手として取り込むことに異論は出なかったという[7)]。むしろ、実際に組織の活動を担ってくれるのであれば、非農家でもＡ地区外の人でも歓迎すると考えていたという。このことから、地域や農家、非農家の区切りなく参加できる株式会社への変革をどのように強化・実現していくかが課題となる。

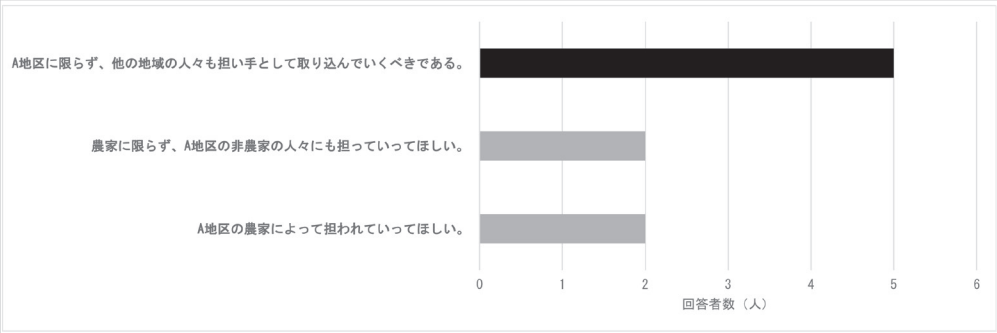

図８　常時出役者の今後の組織の担い手確保に関する考え方

出典：アンケート調査結果より筆者作成

（３）非農家出身者へのアンケート調査・ヒアリング調査の結果

各非農家出身者の概要は、次のとおりである（表７）。

Ｎ１は大字Ｄの出身で、圃場整備後宅地となったＡ地区の土地に移住した。年齢は66歳。現在は取締役専務、総務・企画・広報課長、野菜担当課長として組織の中心的役割を担っている。前職は家業の交流電動機メーカーを経営していたが、代表を辞職した。その後2019年に市議会議員になり、翌2020年に市長選挙に立候補したが落選した。

Ｎ２は、Ａ地区出身の77歳。現在は準社員として勤務し、水稲・麦担当課長を務めている。前職は駒ケ根市の産業機器メーカーに勤務していたが早期退職し、その後は飯島町の土建業社に勤務していた。

Ｎ３は、大字Ｅの出身で、結婚を機に大字Ｇに移住した。年齢は48歳。現在、正社員として勤務し、従業員の労務管理を行うマネージャー（課長級）を務めている。前職は農協で 車整備業務を担当した後、専業主婦となった。Ｎ３は、Ｆ２の娘である。しかし、法人Ａに参加したのは、結婚した後であるため、本研究では非農家と捉える。

Ｎ４は、京都府出身でＡ地区に移住して来た移住者である。年齢は56歳。現在は正社員として勤務し、いちご担当課長を務めている。前職は京都で飲食店に勤務し、店長を務めていた。

Ｎ５は大字Ｅ出身で、現在も大字Ｅに居住する。年齢は69歳。パート社員として勤務する。前職は長野県職員として勤務していた。

Ｎ６は大字Ｅ出身で、現在も大字Ｅに居住する。年齢は84歳。パート社員として勤務する。

Ｎ７は、愛知県出身で大字Ｇに居住する。年齢は50歳。アルバイト社員として勤務する。結婚を機に大字Ｇに移住してきた。

Ｎ８はＡ地区に居住する。年齢は54歳。前職は運送業社に勤務していた。

Ｎ９は、静岡県出身で、大字Ｅに移住してきた。年齢は60歳。アルバイト社員として勤務する。前職は駒ケ根市に所在する独立行政法人施設の所長を務めていた。

Ｎ10は、Ｎ９の妻であり、神奈川県出身。年齢は60歳。Ｎ９とともに大字Ｅに移住し、アルバイト社員として勤務する。

表７　非農家出身者の概要

	性別	年齢	出身地	居住地	雇用形態	役職	前職
N1	男性	66	大字D	A地区	役員	取締役専務 総務・企画・広報課長 野菜担当課長	交流電動機メーカー経営 →市議会議員 →市長選立候補（落選）
N2	男性	77	A地区	A地区	準社員	水稲・麦担当課長	産業機器メーカ―勤務（駒ケ根市） →土建業社勤務（飯島町）
N3	女性	48	大字E	大字G	正社員	マネージャー（課長級）	農協で車整備業務 →結婚後退職、専業主婦
N4	女性	56	京都府	A地区	正社員	いちご担当課長	飲食店店長（京都）
N5	男性	69	大字E	大字E	パート社員		長野県職員
N6	女性	84	大字E	大字E	パート社員		
N7	女性	50	愛知県	大字G	アルバイト社員		
N8	男性	54	A地区	A地区	アルバイト社員		運送業社勤務
N9	男性	60	静岡県	大字E	アルバイト社員		独立行政法人施設所長
N10	女性	60	神奈川県	大字E	パート社員		

出典：アンケート調査・ヒアリング調査結果より筆者作成

各非農家出身者の参加年（組合員等、形態を問わず参加を開始した年）、参加のきっかけ・参加を決めた理由は、次のとおりである（表８）。

Ｎ１は、前職である家業の交流電動機メーカーの代表を辞職し、2019年に市議会議員となるまでの期間にあたる2017年から非組合員として法人Ａの白ねぎの作業に参加した。Ｆ２からの勧誘がきっかけとなった。また、2020年の市長選挙に落選したその頃、Ｆ１が代表の引退を検討し始めた。この時、Ｆ２は農業生産活動を中心に担っていたため、パソコン等を用いた業務をする人材を必要としていた。そこでＮ１を勧誘した。最初、Ｎ１は総務・企画・広報課長として、パソコン管理業務やデジタル化を担当していた。その後、Ｆ１が正式に引退後、取締役専務となった。毎日やる事なく家ですごしていたので働くきっかけとなったことが参加を決めた理由である。

Ｎ２はＦ２からの勧誘がきっかけとなり2011年から参加した。非農家ではあるが、農業に興味があり、自分の宅地の敷地内で家庭菜園をしていた。そのため、農業に携わることが出来る法人Ａの活動に魅力を感じ、法人Ａに参加した。また、2018年にＦ２から水稲・麦を担当してほしいと依頼を受け、組合員となった。

Ｎ３は、父であるＦ２の勧誘がきっかけとなり、2011年から参加した。父の影響で参加しなければならないかなとの意識があったことが参加を決めた理由である。

Ｎ４は、駒ケ根市の就農準備校において法人Ａに参加したことがきっかけと

なり、2018年から参加した。就農準備校とは、駒ケ根市が行う農業研修であり、市内の農家で研修を受けることが出来る。その際、法人Ａに参加し、人や活動が魅力的だったことが法人Ａへの参加を決めた理由である。

Ｎ５は2020年に自ら進んで参加した。退職後の時間をもてあましていたことが参加を決めた理由である。

Ｎ６は2019年に自ら進んで参加した。参加を決めた理由は把握できなかった。

Ｎ７は2014年に自ら進んで参加した。家業の婦人用品店の販売だけでは生活が出来ないため、従事分量配当金・給与に魅力を感じ参加した。

Ｎ８は2022年にＦ１の勧誘を受けて参加した。参加を決めた理由は特にないということであった。

Ｎ９、Ｎ10はＮ１から勧誘を受け、2024年に参加した。Ｎ１とＮ９は、独立行政法人勤務時代から、途上国支援活動を通じて交流があった。また、Ｎ９は就農意思があり、地域の農家の人々との関係を構築することを重視していた。そのため、法人Ａの活動に魅力を感じ、参加を決めた。

表８　非農家出身者の参加年・参加のきっかけ・参加を決めた理由

	参加年	参加のきっかけ	参加を決めた理由
N1	2017	F2からの勧誘	毎日やる事なく家ですごしていたので働くきっかけとなった
N2	2011	F2からの勧誘	地域の活動に参加する義務感から参加 法人Aの活動に魅力を感じ参加
N3	2011	F2からの勧誘	父の影響で参加しなければならないかなという意識があった
N4	2018	駒ケ根市就農準備校	就農意思があったから
N5	2020	自ら進んで参加	退職後の時間をもてあましていたから
N6	2019	自ら進んで参加	―
N7	2014	自ら進んで参加	従事分量配当金・給与に魅力を感じ参加
N8	2022	F1からの勧誘	特にない
N9	2024	N1からの勧誘	地域の活動に参加する義務感から参加 法人Aの活動に魅力を感じ参加
N10	2024	N1からの勧誘	依頼を受けたから

出典：アンケート調査・ヒアリング調査結果より筆者作成

なお、これ以降は特にセンシティブな内容にかかわるため、個人を特定しない全体集計の形で報告・記述する。

非農家出身者の参加当時の関与意思は、次のとおりである（表９）。

最も回答者数が多かったのは、「時間に余裕がある時に活動に参加していき

たい」という意思であり、８名が回答した。

加入当時、「将来的に専業的に関わっていきたい」という意思を持っていた者は１名であった。この回答者は現在正社員となり、役員にもなっている。

表９　非農家出身者の加入当時の関与意思

加入当時の関与意思	回答者数
時間に余裕がある時に活動に参加していきたい	8
将来的には専業的に関わっていきたい	1
無回答	1

出典：アンケート調査・ヒアリング調査結果より筆者作成

非農家出身者の今後（おおよそ５年後）の意向は、次のとおりである（表10）。なお、本設問は複数回答可としており、２名が複数回答した。

表10　非農家出身者の今後（おおよそ５年後）の意向

今後（おおよそ５年後）の意向	回答者数
現状維持	4
子どもが自立したらどうするか迷っている	2
この仕事は好きだが、年間を通して働かないと生活出来ないため悩んでいる	1
参加する活動を減らす	2
現在参加している活動への参加頻度を増やす	1
現在参加している活動以外の活動にも参加していく	2

出典：アンケート調査・ヒアリング調査結果より筆者作成

「現状維持」を希望しているのは４名であった。

「子どもが自立したらどうするかは迷っている」という回答が２名に見受けられた。このうち１名は、「この仕事は好きだが、年間を通して働かないと生活出来ないため悩んでいる」とも回答した。

「現在参加している活動以外の活動にも参加していく」という回答が２名に見受けられた。

「参加を減らす」と回答したのは２名であった。この２名は、いずれは自立営農をしたいと考えているため、法人Ａの活動への参加は減らすと答えている。一方で、このうち１名は、法人Ａの農業生産活動以外の活動に魅力を感じており、その活動には参加していくつもりである。そのため、「現在参加している活動以外の活動にも参加していく」とも回答した。

「現在参加している活動への参加頻度を増やす」という回答が１名に見受けられた。

各非農家出身者の役員（組織運営）継承の意向は、次のとおりである（表11）。

「積極的に役員の職を担い、関わっていきたい」と回答したのは１名であった。

「組織運営には関わりたくない」と回答したのが３名で最も多かった。

「積極的に役員の職を担う意思はない」という回答が、１名に見られた。

「自分の他に役員を担当する人がいなければ引き受ける」という回答が、１名に見られた。

「ある部門の担当は良いが、広い業務は自信がない」という回答が１名に見られた。

「役員の職を担いたくないが、農業生産活動以外の活動に魅力を感じており、可能であれば業務提言や農業政策活動以外の活動の立案、運営等を通じて組織運営にも関わっていきたい」という回答が１名に見られた。

２名は無回答であった。

表11　非農家出身者の役員（組織運営）継承の意向

役員（組織運営）継承の意向	回答者数
組織運営には関わりたくない	3
積極的に役員の職を担う意思はない	1
積極的に役員の職を担い、関わっていきたい	1
自分の他に役員の職を担う人がいなければ引き受ける	1
ある部門の担当は良いが、広い業務は自信がない	1
役員の職を担いたくないが、可能であれば業務改善の提言や農業生産活動以外の活動の立案・運営等を通じて組織運営にもわずかながら関わっていきたい	1
無回答	2

出典：アンケート調査・ヒアリング調査結果より筆者作成

組織に対する思い（表12）の欄への回答が２名に見られた。この２名は、法人Ａの農業生産活動以外の活動に参加意欲を持っている。そのうち１名は、参加意欲と共に、「地域の人々にも広く参加を募ってほしい。もし実際には行われていないのであれば、この中の一つでも是非実施して、地域の人々との交流を深めて欲しい。」と述べており、農業生産活動以外の活動に魅力を感じている。

表12　非農家出身者の組織に対する思い

回答内容
農業生産や日々の作業の目標・実績・売上等を全体に周知してほしい。それによってアルバイトといえども作業・労働のモチベーションの向上につながると思うし、一体感の醸成にもつながるのではないだろうか。また、４枚目の設問2に列記されている**農業生産以外の活動**はまったく知らなかったが、このような活動には**大いに興味があるし参加意欲がある**ので、実際に行われているのであれば、アルバイトを含め全体に周知してほしいし、地域の人々にも広く参加を募ってほしい。もし実際には行われていないのであれば、この中の一つでも**是非実施**して、**地域の人々との交流を深めて欲しい**。
アルバイトやパートに対して日々の労働内容やショートスパン、ロングスパンの労働目標等を開示してほしい。また**農業生産以外の活動**について何一つ知らなかった。もし知っていたら**参加したかった。**

出典：アンケート調査結果より筆者作成

４．考察

１）「非農家型継承」の構築に向けた取組みに至る背景と要因

法人Ａは、青年部員（農家世帯員）が定年後スムーズに法人の常時出役者となることを期待していた。しかし、社会における高齢者雇用が充実する中で、常時出役者の後継者として農家世帯員の参画を期待することが困難になっている。それに伴い、現在の常時出役者の高齢化や減少、参加の縮小が進行し、残された人々の負担が大きくなった。その状況の中で、非農家やＡ地区外の住民（以下「非農家出身者」という）による組織の運営や労働の業務への参加を求める必要性が認識されるようになった（図８）。実際にこれら非農家出身者の参加を経験することが、「非農家型継承」への取組みのきっかけとなった。

２）「非農家型継承」の構築に向けた取組みの具体的内容

法人Ａでは、非農家出身者に対して組織の業務に継続的参加を求め、組織運営を行うために、労働の対価の支払方法としてこれまでの組織構成員に対する従事分量配当ではなく、一般の労働の対価の支払い方法に変更するため、株式会社化して、雇用形態を採用し、短期雇用の導入や、常時出役者は社員として雇用し、また、それ以外の出役者に対しては短期雇用を導入した。

一方では、それに伴い、労働条件として給与手当及び社会保険に対する雇用者負担の支出を要するようになり、労務費が経営を圧迫するようになる（図３）。そのために、収益増加が必要になる。その方策として、新たな園芸作目の導入・拡大（図４）が行われる。

また、非農家出身者を取り込む集落営農は、通年雇用の実現等、非農家出身者に向けた雇用環境の整備が求められる。

法人Ａでは、新規に導入された園芸作目は非農家出身者が中心となって作業を担当していた（図６）。非農家出身者に向けた雇用環境の整備の方策としても、新たな園芸作目の導入・拡大が行われたと考えられる。その一方、農業生産活動以外の活動は大きく縮小し、農業生産活動中心の組織へと変化する傾向にある（図７）。

３）「非農家型継承」の構築に向けた取組みの現状から

法人Ａでは、業務への参加者を、基本的にＡ地区や近隣の地区外の居住者を勧誘によって確保していた。このことは地区内の農家である常時出役者（表２、表３）にも、非農家出身者（表７、表８）にも共通していた。

このことから、法人Ａでは地域の農地を地域住民で守るという集落営農の本来の目的を志向しながら、主に地域の非農家の人を取り込むという形で「準農家型継承」から「非農家型継承」への転換過程が進行していると考えられる。集落営農の「非農家型継承」の構築は、企業経営体としての農業法人とは異なり地域に密着した形で展開していく可能性がある。

また、非農家出身者の中には、集落営農の地域農業維持のための地域住民との交流や取組み（農業生産活動以外の活動）に魅力を感じ、参加意思を持つ人がいる（表12)。一方で、組織は農業生産活動中心の組織へと変化する傾向がある（図７）。農業生産活動以外の活動に魅力を感じ、参加意思を持つ非農家出身者を組織の業務への参加者として取り込み、組織を継続していくためには、組織の活動内容の見直しも求められる。

４）非農家出身者の意向から

農家出身の常時出役者は、農家出身者だけでは、組織の継承が見込めないことから、地域内外、農家非農家の垣根を越えて組織の運営への参画する者を確保することを志望している（図８）。

一方、その組織運営への参画が期待されている非農家出身者の意向は、「自分の他に役員の職を担う人がいなければ引き受ける」、「ある部門の担当は良い

が、広い業務は自信がない」、「組織運営には関わりたくない」等の消極的な考えが多く、それまでの組織で常時出役者であった者が後継者に期待するものとは乖離がある（表11）。そのため、非農家出身者に組織運営の中心的役割を期待することは現法人Ａの例を見る限り、容易でないかも知れない。

５．今後の検討課題

本稿では調査対象が１事例に限定されるが、非農家との関係強化に至る常時出役者の意向と非農家出身者の意向を明らかにすることが出来た。

しかし、本来、将来の組織運営に中心的役割を持つ者として期待されていた人々（農事組合法人時代の青年部員）の視点を取り入れた検討を行うことが出来なかった。

今後の集落営農の展開を検討する上では、これらの農事組合法人時代の青年部員が組織に対して持っていた意識や組織運営継承の意向についても明らかにすることが求められる。

また、組織運営継承に関する常時出役者の意思と非農家出身者の意向に乖離があることは明らかにすることが出来た。しかし、非農家出身者への組織運営への参画を可能にし、「非農家型継承」を構築するために、具体的に必要なものは何なのかを十分に分析することは出来なかった。

現段階で筆者は、非農家出身者の参画意向を育成・強化することが必要であると考えている。その検証のために、今後は、非農家出身者の組織コミットメントを強める要因やそれに向けた取組みの効果についても、明らかにする必要があると考える。

６．調査研究結果の活用方針

本研究は、筆者が2025年２月に作成し提出した修士学位論文の中核部分として活用している。

なお筆者は、2025年４月より、長野県職員（農業職）として就職し、長野県の農業行政に従事する。本研究の調査研究を経て、組織活動の全体像が全構成

員に周知されていない等、集落営農の組織マネジメントの課題があることも明らかになった。筆者は、本研究から得た知見を活かし、集落営農の組織マネジメントの改善を普及指導を通して行い、長野県の集落営農の振興に貢献していきたいと考えている。

謝辞

本研究に多大なご協力を賜りました法人Ａの皆様に厚く御礼申し上げます。また、本研究を進めるにあたり、多大なご指導・ご支援を賜りました宇都宮大学大学院地域創生科学研究科社会デザイン科学専攻農業・農村経済学プログラムの先生方に厚く御礼申し上げます。

本研究は公益財団法人日本農業研究所令和６年度人文・社会科学系若手研究者助成事業の助成を受けたものです。

注

１）柳村(2003)は、日本の農業経営の継承形態を「農家型継承」、「準農家型継承」、「非農家型継承」の３つに類型化出来ると指摘する。
「農家型継承」は、家族経営の農家における継承形態であり、家族経営における世帯員の後継者に対する相続を通して行われる継承である。
「準農家型継承」は、農家集団の性格を持つ農業法人において行われる継承形態であり、農業法人の構成員世帯における世帯員の後継者に対する継承を通して行われる組織の経営継承である。
「非農家型継承」は、家族経営とも「農家集団」型法人とも異なる企業経営体としての農業法人において行われる、「農家型継承」「準農家型継承」にも当てはまらない継承形態である。

２）楠本(2024)は、「新しい組織原理の導入」として「『農家だけの組織』だけではなく、『非農家や商工業者も参加した地域の組織』へ」の変革も挙げている。

３）Ａ地区は、２つの大字(大字Ｄと大字Ｅ)にまたがって位置する農業集落である。

４）農家世帯主のうち、法人Ａの作業、具体的には白ねぎの収穫・出荷作業等、繁忙期に週５日以上出役する人を指す。

５）昭和55年国勢調査「労働力状態(８区分)，年齢(５歳階級)，男女別15歳以上人口－全国*，市部，郡部，都道府県，11大都市」及び令和２年国勢調査「小地域集計　第11表　男女，産業(大分類)別就業者数(15歳以上)－町丁・字等」を基に算出した。

６）2008年の常時出役者の人数と平均年齢は、田代(2009b)p.253に基づく。田代(2009b)も、法人Ａの特徴として後継者・配偶者も組合員として参加していることを挙げている。
７）株式会社化(2021年)にあたり、当時の組合員に対する株式会社化説明会が実施された。

参考文献

香川文庸(2018)『未来の担い手を確保するために　―現場で活躍するリーダーへの提言―』(全国農業会議所)

『季刊地域』編集部(2017)「集落営農・農業法人の職員になる」『シリーズ田園回帰６　新規就農・就林への道』(農山漁村文化協会)：97-122

北川太一・板橋衛(2008)「『集落型農業法人』の展開をどう見るか　―近畿・中四国の地域農業における変革主体―」『土地の所有と利用　地域営農と農地の所有・利用の現時点』(筑波書房)：157-188

楠本雅弘(2006)『地域の多様な条件を生かす　集落営農』(農山漁村文化協会)

楠本雅弘(2010)『進化する集落営農』(農山漁村文化協会)

楠本雅弘(2014)「進化し続ける集落営農」『集落営農の事例に学ぶ集落・地域ビジョンづくり』(農山漁村文化協会)：7-24

楠本雅弘(2016)「新しい組織原理にもとづく新世代型集落営農の展開」『農業と経済』82(1)：58-64

楠本雅弘(2024)「集落営農の現状と展望からみた農村政策」『農業法研究』59:61-65

農林水産省(2015)　集落営農活動実態調査

農林水産省(2024)　集落営農実態調査

澤田守(2008)「農家労働力の高齢化と農家就業構造に及ぼす影響」『労働市場と農業　地域労働市場構造の変容の実相』(筑波書房)：47-62

澤田守(2023)「農業労働力の変化と雇用労働，経営継承の動向」『増加する雇用労働と日本農業の構造』(筑波書房)：27-47

澤田守(2023)『農業労働力の変容と人材育成』(農林統計出版)

高橋明広(2015)「集落営農への雇用導入の影響と対応:構成員の土地持ち非農家化回避の視点から」『農業経営研究』53(2)=165:15-18

田代洋一(2009a)「地域農業支援システムと集落営農組織化-長野県上伊那地域-」『土地と農業』39：57～81

田代洋一(2009b)『混迷する農政　協同する地域』(筑波書房)

田代洋一(2019a)「集落営農の広域連携：島根県を事例に」『農業・農協問題研究』68:17-32

田代洋一(2019b)「集落営農法人とその連合体の展開：山口県」『土地と農業』49:110-146

坪田清孝(2023)『集落営農の担い手確保と第三者継承』(全国農業会議所)

山崎亮一(2021)「『近畿型地域労働市場』と農業構造―長野県宮田村を対象として―」『山崎亮一著作集第１巻　労働市場の地域特性と農業構造[増補]』：200-233

山崎亮一(2021)「『近畿型地域労働市場』における農業生産の担い手像」『山崎亮一著作集第２巻　地域労働市場―農業構造論の展開』：266-275
山崎亮一(2022)「宮田村における地域労働市場と農業の構造動態　―1993年調査と2009年調査の結果を比較して見えてくるもの」『山崎亮一著作集第３巻　越境する農業構造論』：2-30
山崎亮一(2022)「上伊那地方における組織経営体の２類型と経営体内所得格差」『山崎亮一著作集第３巻　越境する農業構造論』：31-68
柳村俊介(2003)「農業経営の継承問題のフレームワークと論点」『現代日本農業の継承問題』(日本経済評論社)：3-17
吉田徳子・安江紘幸・朴壽永(2022)「園芸作に取り組む集落営農組織の特徴と今後の展開」『農村経済研究』39(2)=78:10-19
全国農業改良普及支援協会(2022)「転換期の集落営農」『技術と普及』59(4)（通号 710)：19-32
全国農業協同組合中央会(2024)『農事組合法人の設立・運営の手引き』(第３版)(農事組合法人の手引き作成検討委員会・農事組合法人の設立・運営の手引き改訂検討会)