

44

大分県

再興「わがJA」

～ アクティブ・メンバーシップの再構築による

農産事業の活性化 ～

JA おおいた

牧 恭也

まき みつなり

目次

I. はじめに	1
II. 現状分析	2
(1) J A おおいたの現状について	
① SWOT分析	
② 組合員数の推移	
③ 職員数の推移	
(2) 施設統廃合・集約について	
(3) R C の利用実態について	
III. 課題	6
IV. 改革提案	7
V. 想定される効果	9
VI. おわりに	11

I.はじめに

私は、JAおおいた合併初年度の2010年採用にて入組し、「安心院地域本部」に配属され、信用窓口・LA・農産課と担当してきました。当時は地域本部制ということもあり、肥料配達・定期積金の集金・ライスセンター（以下「RC」と称する）の応援等、他部署の業務に携わることも多く、自然と組合員と触れ合い、直接対話しいろいろな意見を聞くことができる機会が多かったように思えます。

しかし、現在は店舗統廃合・施設の集約・他部署への応援は減少し、また、職員の減少による業務量増加等の要因から組合員と直接対話する機会は減り、対応にも変化が起きているように思えます。

さらに、正組合員の減少・他社との競合により私が現在従事している農産事業（RC・育苗施設等）においての利用者も減少しています。

この状況において私は、「組合員はJAを取引先・JAは組合員を顧客」と認識しているように見え、組合員のJAへの関心・組合員と職員との関係性は薄れていると感じています。

そこで、組合員と対話し、共通の意識のもとでの施設運営を行い、組合員との関係性・組合員のJAへの関心を再興する為に今回の提案を行いたいと思います。



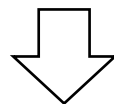
II. 現状分析

(1) J Aおおいたの現状について

① SWOT分析

J Aおおいたにおける農産事業にて現状を把握する為に、SWOT分析を行い「強み」や「弱み」、市場の「機会」や「脅威」を明確にします。

		プラス要因	マイナス要因
内部環境		強み(S)	弱み(W)
		スケールメリットによる共同販売	正組合員の高齢化による減少
		組合員の結集	施設統廃合に伴う利用者減少
		専門的営農指導	組合員のJ A離れ・関係希薄化
		地域に密着したサービス	低い米の集荷率
外部環境		機会(O)	脅威(T)
		食への意識向上（地産地消）	一般農家運営のRC
		地域農業への支援	地域農業の衰退
		インボイス制度の導入	競合他社の存在
		情報化による生産性の向上	不祥事等による農協への風当たり

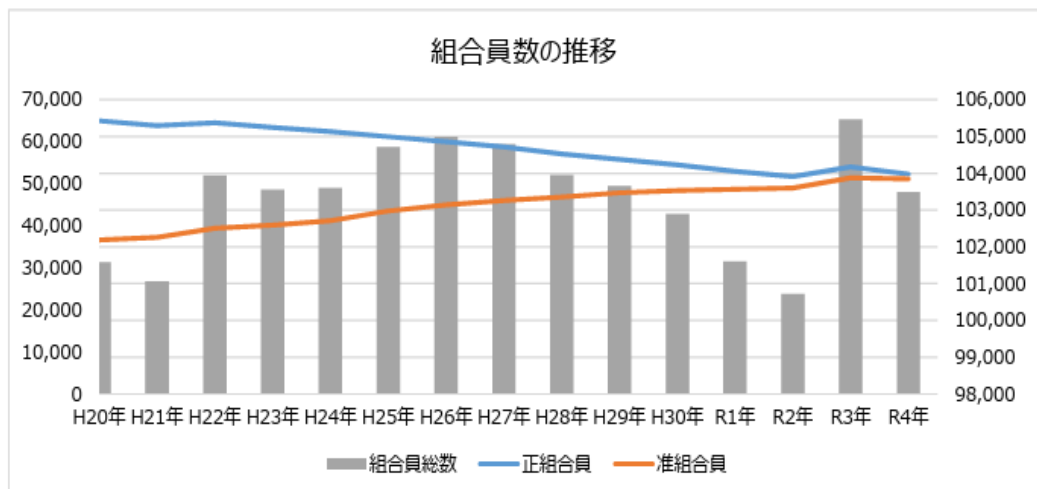


クロスSWOT分析

4つの視点である、「強み」「弱み」「機会」「脅威」をそれぞれ掛け合わせることで、より目的の達成につながる戦略の立案・検討を行います。

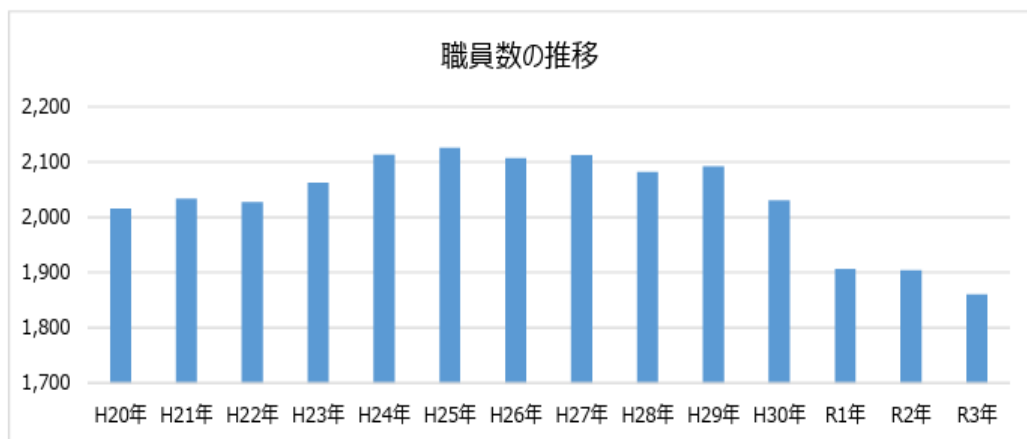
		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	強み×機会 専門的知識を活かした 地域農業への支援	弱み×機会 インボイス制度導入を活かし 米の集荷率向上
	脅威	強み×脅威 スケールメリットを発揮した 共同販売により競合他社に対抗	弱み×脅威 組合員との関係希薄化を理解し 施設利用者減少を低減

② 組合員数の推移



平成20年のJAおおいた合併当初より組合員数は増加しているが、正組合員数は合併当初の約80%となっており、正組合員の減少に伴い、農業に関する事業量が減少しています。

③ 職員数の推移



職員の全体数は平成20年の合併時と比較し一旦増加したが、その後は減少傾向となっています。その為、職員一人一人の業務量は増加し、出向く体制もままならない状況です。

また、コロナ渦の影響もあり組合員と接する機会は年々減少しています。

(2) 施設統廃合・集約について

J A おおいたでは稼働率向上と運営コストの縮減の為、店舗統廃合・施設集約が次々に行われています。

私が従事している農産事業においても、R C の施設集約が行われており、近隣の R C が稼働しなくなった生産者は近所の一般農家が運営する R C を利用するようになり、利用者は年々減少しています。

下記の表は私の出身である、北部地区 R C の利用者数・米集荷数量の推移です。

R C 利用者数

	平成 25 年	平成 28 年	平成 30 年	令和 4 年
利用者数 (人)	534	395	373	320
取扱数量 (袋)	58,757	48,752	40,419	37,384
出荷数量 (袋)	47,718	35,616	27,539	24,913

J A おおいた米集荷数量 (北部地区)

	平成 25 年	平成 28 年	平成 30 年	令和 4 年
集荷数量 (袋)	175,361	161,311	126,251	126,346

北部地区では 10 年前と比較すると米を取り扱う R C が 11 施設から 6 施設に減った影響もあり利用者は 60% に R C を利用しての出荷については 52% に減少しています。

年により作況指数 (平年収穫量を 100 とし、その年の収穫量を示す指数のこと) が異なりますが、全体の集荷数量も減少していますが、R C を利用しての出荷の割合はさらに減少しています。

つまり、J A の R C を利用するのではなく、地域の農家が営む R C を利用しそのまま米自体も他の集荷業者に流れている状況だと考えられます。

(3) RCの利用実態について



J Aおおいたでは、《持続可能な農業の実現》《豊かで暮らしやすい地域共生社会の実現》に向け、『農業者の所得増大』『農業生産の拡大』『地域の活性化』『持続可能な経営基盤の確立・強化』『組合員の「アクティブ・メンバーシップ」の確立』を重点取組事項とした自己改革に取り組んでいます。

その中でも、『組合員の「アクティブ・メンバーシップ」の確立』では、「対話・意思反映」として、地域に根ざしたJ Aを目指し出向く体制による訪問や運営委員会・准組合員運営参画協議会の取り組みを通じて、正組合員と准組合員が一体となったJ A運営の実現に取り組んでいます。

しかし、J Aおおいた管内のRCにおいて利用者の意思反映の場として運営委員会を設置している施設が数か所ありますが、大半が運営に関する要領をJ A内で協議し、決定しています。

協議された内容（利用料・荷受期間等）を記載した利用要領を稼働前に案内することとなっていますが、内容に関して、施設ごとにばらばらの状況でありJ Aおおいたとして統一はできていません。

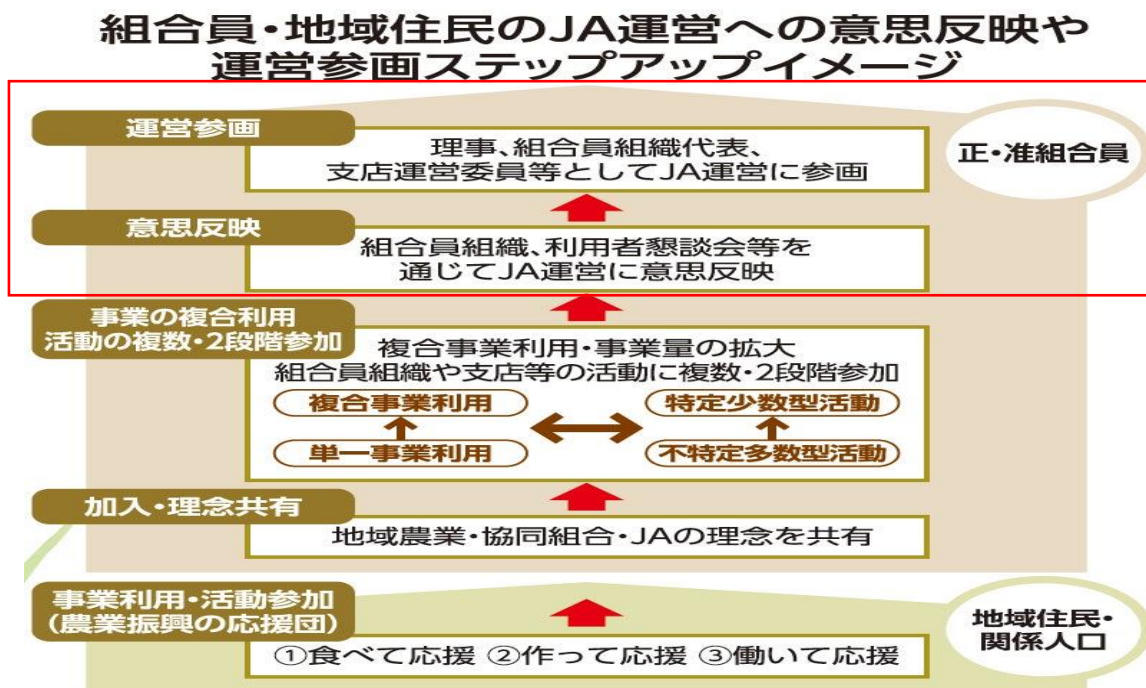
案内が送付されるだけになっており、利用者の意思・意見を反映する場がなく、操業内容も慣例的になっており、要領の詳細を組合員と職員が共通に認識できておらず、近年ではトラブルも発生しています。

また、RCにおける不祥事・事務ミス・品質事故等により再発防止策も年々増加しており、現場の職員の業務量は増加しています。

その為、施設内での組合員との会話も減っており、組合員との関係は希薄化しています。

III. 課題

現状分析の結果、「組合員との対話不足」が課題と考えられます。



J A全中HPより

J Aグループとして上記の図のように組合員に対して、意思反映や運営参画のイメージを掲げており、J Aおおいたとしても「対話・意思反映」として各エリアでの運営委員会・T A Cによる農家訪問等の活動が挙げられていますが、限られた職員・組合員が参加しているように思えます。組合員の利用する事業はそれぞれ異なり、その分野に特化した意思反映の場が設けられておらず、声をあげることができない組合員が徐々にJ Aへの関心が薄れていき、事業利用が減りJ A離れに繋がっていると思います。

職員数の減少による業務量増加、繁忙期等での慌ただしさにより、職員自身が気持ちに余裕がなくなり組合員との対話・対応がおろそかになっていると感じます。普段からの対話不足により施設運営に関しても共通の認識はできておらず、トラブルにも発展しています。

また、現状分析で行った、S W O T分析による強み・機会を活かすことも必要だと考えますが、現状は弱みを理解し、脅威の影響を低減することが優先だと感じています。弱み（低い米の集荷率・R C利用者減）脅威（競合先への利用者流出・農協への風当たり）についても、少なからず組合員と接し会話することの減少が原因となっていると思います。

IV. 改革提案

私は以上の課題を解決する為、

「組合員との対話不足解消・意思反映・運営参画の為、

JAおおいたの各ライスセンターに施設運営委員会の設置」を提案致します。

概要

運営委員会の設置までに段階を踏む必要がありますので順に説明致します。

① RCの現状認識

組合員自身がRCの現状を知る・見る機会がない為、施設自体を見学してもらいどのような工程で作業をされているか再度認識してもらいます。アンケート調査を行い、感じたこと・意見を取り纏めます。

② 各地区での座談会

大規模ではなく個々の意見を反映できるよう地区ごとに開催し、施設の運営状況（収支・課題）を報告・共有します。

新たな疑問や意見が出てくると思いますので、組合員と職員がお互い共通の認識となるまで何度も対話の場を繰り返す必要があります。

③ 組合員教育

協同組合の目的と理念を身につけ、実行する力をつけてもらう為に組合員教育を行います。

内容としては、協同組合の歴史や原則・事業内容・組織運営・コミュニケーション技術・研修等を行い組合員としての意識水準を高めます。

④ 運営委員会の設置

組合員との対話・教育を繰り返し、理念・運営に関する認識が共有できたところで運営委員会の設置を行います。

組合員とJA職員にて構成し、施設のルール作り・利用料の設定・新たな設備投資を検討します。

自らの意見を反映することで、効率的かつ適切な運営が行われます。

⑤ 組合員による施設の操業

運営委員会で協議・決定された事項をもとに、組合員自ら当該施設の操業を行い、職員は配置せず、業務委託とします。

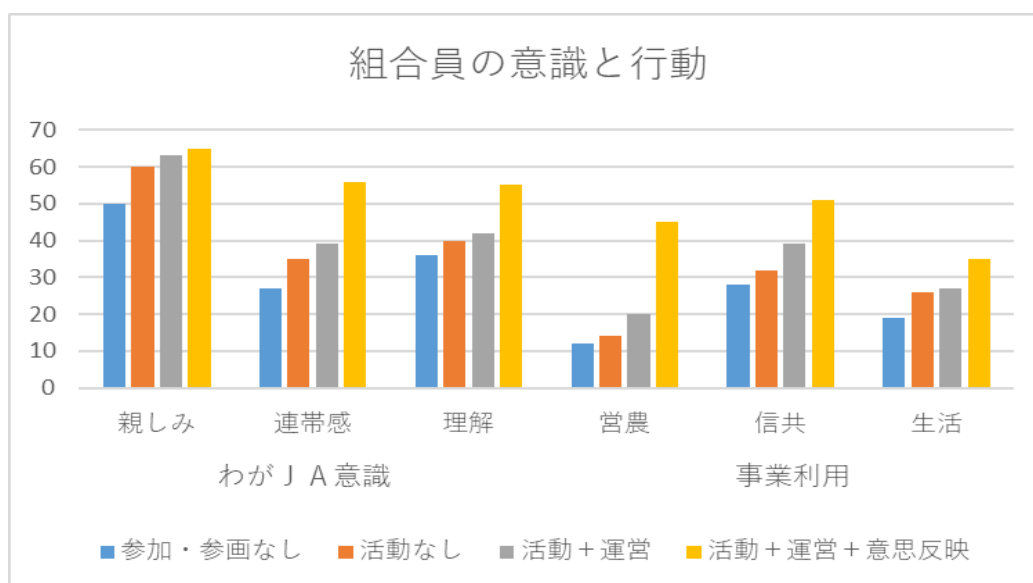
運営要領とは別にJA内のRCマニュアルの遵守等業務内容は多岐に渡りますので、職員による巡回・チェックを行います。

V. 想定される効果

① 組合員の「わがJA意識」の向上

組合員教育により、意識水準・参加意欲・組織運営能力・コミュニケーション技術等の向上が見込まれ、運営に活かされます。

また、下記図のアンケート結果にもあるように、活動・運営に参加し、意思反映を行うことで「わがJA意識」が向上し、事業利用が多くなると考えられ、JAの施設を利用しなくなった組合員が再度、利用すると想定されます。つまり、活動と事業利用には相関関係があります。



下記表は利用者1人当たりの利用収益・出荷数量の算出額になります。(現状分析でのRCを例に、1袋当たりの利用料単価を1,200円とします。)

現状分析での実績	令和4年	1人当たりの平均値	
① 利用者数(人)	320	① 出来高 (②/①)	117袋
② 取扱数量(袋)	37,384	② 出荷割合 (③/②)	66%
③ 出荷数量(袋)	24,913	③ 出荷数量 (④×⑤)	77袋

平均値で計算をしていますが、利用者が1人増えることにより利用事業収益は140千円(117袋×1,200円)・集荷数量77袋増加すると想定されます。10年間で減少した人数は214名の為、仮に半数の107名が再度利用した場合、収益15,023千円・集荷量8,239袋増となります。

他エリアの施設においても同様の数字が見込まれます。

② 職員の長時間労働の是正・他業務へのシフト

RCの操業を業務委託することで、そこに配置していた職員を他の業務に従事させることができます。農産事業で考えると米の集荷推進が考えられ出向く体制の強化につながります。すぐに集荷量増につながるとは限りませんが継続訪問することで自ずと対話が生まれ意見を聞くことができ、今後の課題認識として活かしていくことができます。

また、RC業務に従事している職員の長時間労働の是正にもつながります。繁忙期である9・10月においては、職員当たり1か月の長時間労働は70～80時間となっている為、残業費用の増加、職員の健康管理においても影響を与えています。

北部地区RCを例に業務委託を行った場合の効果を想定します。

令和4年度北部地区RC実績

(単位:千円)

事業 収益	事業 費用	総利益	人件費	減価 償却費	その他 管理費	事業 管理費	事業 利益
38,508	16,730	21,778	4,170	7,802	2,128	14,100	7,678

業務委託費（固定額月20万・出来高^{キロ}5円）と仮定し4年度実績に当てはめます。（北部地区RCにての取扱量744,780^{キロ}）

固定額（9・10月分）40万円＋（5円×744,780^{キロ}）＝4,124千円となり人件費（4,170千円）と比較して遜色のない費用支出となります。

長時間労働の減少・適切な労務管理を行うことで、職員の健康状態・ワークライフバランスの改善にもつながり、生産性・モチベーションの向上が想定されます。

VI. おわりに

今回、例にあげたRCでの事例はJAおおいたにおいての一部に過ぎず、他の事業・施設でも少なからず、組合員との関係の希薄化・利用者離れは起きていると感じています。

組合員＝経営者＝利用者であると思っており、組合員自身が事業・活動・意思反映を実践することで、「**わがJA**」意識を再興してもらい活動に携わっていく姿を実現させたいです。

今回の改革提案を実現することで、JAグループがめざす方向、自己改革の取組にもつながっていくと思います。

現在、北部エリアにて市の道路拡張工事に伴うRCの移設を余儀なくされており、新たな施設の建設が計画され、令和8年度より稼働開始することが決定しております。

新たな施設において、今回の提案のもと運営実現をさせたいと考えています。また、農産事業に限らず、他の事業の施設にも取り組んでいきたいと思っています。

