

新設部署を通じた漁協の業務改善・改革

—— 兵庫県但馬漁協 ——

主任研究員 尾中謙治

1 組合の概要

但馬漁協は、兵庫県の日本海側に位置する香美町^{かみちょう}と豊岡市を管内とする組合である。組合員数1,507人、うち正組合員473人である(2018年3月末)。管内には4つの漁港とそれに伴う4支所があり、沖合底びき網漁業やベニズワイガニかご漁業(ベニカゴ)、イカ釣り漁業、浅海漁業などが行われている。2017年度の水揚げ金額は63.1億円、うち底びき網が48.7億円、ベニカゴが10.2億円である。なお、兵庫県の日本海側には但馬漁協と浜坂漁協の2組合があり、両組合によって兵庫県はホタルイカとハタハタの水揚げ量は日本一で、ズワイガニは鳥取県と一二を争っている。

16年から組合長のトップダウンのもと、外部人材を採用して組合の業務改善・改革を行っており、そのひとつに「企画開発課」の立ち上げがある。その取組みをいくつか紹介する。

2 外部への情報発信の見直し

企画開発課では、漁業や漁師に対して良いイメージが少ないのは、発信している情報に楽しさや明るさが不足しているからではないかと考え、HPをポップなものに更新している。内容としては、漁業や漁協のことを理解してもらうために、漁師(漁師に会いたい!)や漁法、水揚げされる魚、女性部によるレシピ(THE浜めし。)、直売所などを紹介するコンテンツを充実させている。SNSを活用して各漁港での水揚げ状況やセリの様子なども毎日配信している。実際にHP、SNSを見て、魚や漁業について漁協に問い合わせをする人も複数いる

という。ほかにも以前はあまり実施していなかった直売店等のPR広告の制作やメディア関係(新聞・TV等)への取材対応をしている。このような取組みによって、外部からの反応もあり、漁協役職員のなかで情報発信の重要性が理解されはじめている。今後はHPやパンフレットの英語版を作ることも検討されている。

3 コンプライアンスの強化等による組織内の改善

以前の漁協職員は、休日に開催する漁協のイベント等の際にはサービス出勤で対応することが多かったようであるが、これを改善するために休日出勤手当や振替休日を整備している。労働時間・休日管理が行われることによって各職員の状況を把握することができ、職員自身も休日を確保することができるので、モチベーションも改善されている。仕事に縛られすぎると業務改善・改革のアイデアがわきづらく、自身の現状に満足し固着してしまうことが多い。休日の確保などによって、外の世界を見る機会を促し、漁協業務の自発的な改善や環境変化に対応できる組織文化を醸成することが期待されている。

労働面では、このほかに人事考課制度の導入や給与規定の改定、人事異動にあたっての職員へのフィードバック、5Sの徹底などの新たな取組みも実施されている。財務面では、支所別・事業別に月次で収支管理できるように改善されている。経費削減にあたって、いくつかの業務の見直し・人員削減が行われたが、その際には人員削減の前に、人数が減っ

ても業務を行える仕組みづくりを先に構築することを心がけたと担当者は言う。

現在は次のステップに入っており、優秀な人材の確保・採用、職員の資質の改善に取り組んでいる。

4 異業種と連携した商品開発・販売

企画開発課の新設に伴い本格的な商品開発が行われ、16年から香住^{かすみ}ベニガニ(香住漁港で水揚げされるベニズワイガニ)、甘エビ、ノドグロ等を使った^{ぎょしょう}魚醬や、それを使った「初摘みむかし海苔」等、様々な商品が開発・販売されている。

商品開発のきっかけは、香住ガニが松葉ガニより安価で、さらに足が取れると値が付かないという状況を打破するためであり、それによって漁業者の手取りを少しでも上げることが目的であった。値が付かないものは、生きていれば海に帰していたが、死んでいるものは廃棄していた。甘エビなども同様の傾向があった。そこで、廃棄していたものを商品化する取組みが12年頃からはじめられ、その過程で魚醬の開発が行われた。

魚醬の開発にあたっては、養父市^{やぶし}にある創業100年以上の歴史をもつ大徳醤油(株)との連携のもと行われた。4年半かかって完成した魚醬は、但馬産の大豆や小麦を使っの天然醸造で、ほかでは真似できない商品となっている。

魚醬の誕生と企画開発課の設置によって、新商品の開発や販路開拓はスピーディーに行われている。17年には兵庫県瀬戸内海産の初摘みノリを魚醬で味付けした海苔、その後、魚醬で味付けした海苔の佃煮、魚醬の干物、魚醬スイーツ(ソフトクリームやジェラート)などが開発されている。

販路拡大にあたっては展示会・商談会などを積極的に活用してPR、営業活動を実施して



初摘みむかし海苔「かに」(但馬漁協提供)

いる。海苔は、管内の観光協会を通じてサンプルを提供して、地元旅館などに取扱いが広がっている。朝食に海苔を出している旅館は約10軒、お土産として取り扱っている店は50～60店である。海外や県外への販路拡大にあたっては、香美町商工会や但馬銀行などからの提案・事業も活用している。販売から2年が経過した時点で、魚醬関連の商品の取引先は70社程度で、但馬を中心とした旅館やお土産店、道の駅、県外の飲食店、カタログ通販会社などに及んでいる。

魚醬などの商品開発の結果、未利用であった香住ガニ等を漁協がセリで仕入れるようになり、魚価が上昇し漁業者の手取りが増えていく。漁協自体も水揚げのみに依存しない経営体質の改善につながっており、役職員の意識変化も促している。地元加工業者のなかには、漁協の行動力・実行力を目の当たりにして、漁協と積極的に商品開発をしていこうと考えているところも出てきている。

但馬漁協では、漁業者や自組織、地域水産業、地域の将来を見据えたうえで、漁協自らが変化することが必要であるという認識のもと、企画開発課を新設し、その実行を担っている。業務改善・改革にあたって、トップの意思決定は大事であるが、その実行性を担保する組織運営・体制の確保も重要である。

(おなか けんじ)