

[報告 2]

米依存からの脱却をめざし、 組合員勘定を活用した経営転換指導

松本豊（JA ながめま経営相談室次長）

当 JA は、相談業務に多大な人員を割いているのが特徴であり、全男性職員の約 1 割が相談員である。相談員の主な仕事は、組合員宅を巡回しながら組合員の状況を把握すること、営農計画の樹立・実行・指導、資材の供給、資金等の貸付指導と審査、農地等の資産管理、それから将来設計を含めた年金等の相談指導などである。また、共済や販売・購買など他の事業部門のフォローも非常に大きなウェイトを占めている。というのは、それぞれの事業部門では、事業の説明会などはどうしても大勢の組合員を一度に対象とするため、高齢の方や都合で奥さんが出席した場合など、組合員にきちんと情報が伝わらないこともある。それを、相談員がそれぞれの組合員の状況に合わせて、その人の理解のレベルに合わせて個別に説明をしていくという役割を担っている。

相談員のきめ細かな対応が JA の信頼につながる

相談員体制をとって以来、「懐(心)まで入った相談」という言葉をモットーに、組合員が本当に困っていることを理解して解決の方法を一緒に考える、頼りになる相談員を目指してきた。たとえば、組合員から何か相談があったときには、明日ではなく、そのときすぐに対応する。また、時間が空けば必ず地区巡回に出る。特に何もないうちでも、あぜ道で立ち話をしたり、家にあがって話をしたり、組合員の顔を見ながら個々の情報を集めておく。そうすることによって、たとえば JA の他の部署と組合員の間でトラブルが起きた場合も、相談員が間に入って納めることができる。あるいは、様々な事業をスムーズに推進するための基盤ともなる。たとえば最近では、営農集団の組織化、農地の流動化対策といった面でも非常に大きな効果を発揮している。相談員が地域の情報をしっかりと把握しているので、それ

ぞれの事業について、組合員個別の実情に合わせた啓蒙・対策が行えるのである。組合員にとって信頼できる JA 職員がいること、それはそのまま組合員の JA そのものに対する信頼につながると感じている。

組合員勘定制度が果たす役割

北海道における組合員勘定制度（組勘）は、昭和 36 年に、決済機能と情報管理機能を備えた北海道独自の制度として採用された。その目的は現在も不変であり、「組合員の営農と生活の計画化を促進し、組合員と JA の密着化と農家経済の安定向上を図ること」を目指している。

実際に組勘制度を利用する際は、組勘口という口座を設けての口座貸越となる。1 年間の営農で必要な費用、組勘から支出をする費用等をそれぞれ計算し、期待される収入を作物ごとに積み上げて計画書を作成し、そこで認められた金額について一時的な貸し越しを認めている。計画通りの収入がなかった場合は、年度末に不足分を組勘整理資金で借入して埋めていただく。しかし、これがずっと続くと農家経営は悪化してしまうため、それを防ぐために地区相談員が、組勘の計画に対する運用状況を定期的に確認するようにしている。

また、負債が増加している組合員についても、相談員が組勘のデータを基に経営再建の指導を行っている。まずは経営不振の原因を把握した上で、経済収支の引締と生産性の向上を目指す。同時に本人・家族のやる気を起こさせ、各部門との連携を図りながら負債の減少を促すとともに新たな負債増加を抑制する。

当 JA において、組勘が果たしている機能をまとめると以下の通りである。

（1）組合員経済の計画化

- ①組合員が取引内容を分析整理し、次年度における農業生産計画樹立のための参考とする。
- ②JA は、組合員との取引を総括的に管理することで、組合員が自己責任経営を遂行できるための支援措置をおこなう。

（2）組合員取引の集中管理

- ①一切の取引を集中管理し、取引内容と取引結果を常時一覽的に把握する。
- ②営農及び生活に必要な資材・資金の供給限度を設定し、その範囲内で自動的に供給する。
- ③取引は項目別に累計し、差引残高とあわせて報告書に記載し、取引尻の把握により計画・実績対比を容易化する。

（3）組合経営の計画化

- ①組合員の営農計画を集積し、組合の事業を計画化する。
- ②組合員の計画変更に対して迅速な計画変更を行なうことで、弾力的な組合運営を行なう。

（4）組合事務の能率化

- ①組合員の取引を集中管理することにより、組合の事務を能率化する。

- ②一律的な決済方法の実施により、組合の事務を標準化（定型化）する。

（5）組合員へのサービス

- ①報告書は取引全部を件別に記録することで、組合員の会計記録としての情報を提供する。
- ②会計記録をもとに、各種税務申告情報を提供する。
- ③組合員が意思決定を行なうための経営管理に貢献する情報を提供する。
- ④組合員の経済取引を集約し経営内容を詳細に把握することで、きめ細かな営農支援を提供する。
- ⑤必要な時に必要な情報を提供する。

【1 日目総合討論から】

吉田：組合員の経営を支援していくには、タテ割りではなく、それぞれの事業が総合的に対応していく必要があるが、JA ではどのようなになっているか。

松本：当 JA の相談員は、地域で開催される会合や JA の各事業推進の説明会等に、よほどのことがない限りすべて出席をしている。また、相談員同士で最低月 1 回の内部ミーティングを行っており、このときに、地域から拾ってきた要望などを関係部署の担当者に伝え、対応を依頼することもある。相談員を中心に、各部署間の理解が深まっているのではないと思う。