

資料

農産物等直売所の経営体制改革に向けた
構成員合意形成の支援手法に関する事例研究¹⁾

有田 昭一郎

The Case study of Consensus Building Method to Reforming of Management of Farmers Market

Shoichiro ARITA

要 旨

近年、農産物等直売所は、農業者等にとっては市場出荷に並ぶもう一つの販路として、消費者にとってはスーパー等量販店と並ぶもう一つの農林産物・加工品購入の場として位置づけられつつある。他方、島根県内の直売所の大部分は、①出荷体制の維持・充実、②次世代の経営者育成、③販売戦略、集客戦略の積極的展開が大きな経営課題になっており、市町村、県、JA等の支援者は従来の“課題解決の参考になる情報の提供”に併せて、今後は上記①～③の“課題解決に必要な経営体制改革を進めるための構成員合意形成支援”が求められるが、手法として整理されていない。本研究では、予め合意形成手順を仮説した上で、①～③の課題解決に向け経営改革など構成員の合意形成作業を必要としている4つの直売所と共同で1年に渡り合意形成作業を行い、過程を構成員の意識・行動変容を中心に記録した。合意形成の進捗は異なるが、経営改革に向けた構成員の意識・行動変容が確認され、仮説の有効性が検証された。

I 背 景

島根県には平成15年現在、304箇所の農産物等直売所（以下直売所と呼ぶ）があり、うち52%が設立後5年以上経過、年間売上500万円以上である（うち売上2,000～5,000万円：8箇所、5,000万円～1億円：5箇所、1億円以上：2箇所）。また、経営形態では、出荷団体が任意組織をつくり経営を行う直売所が大部分を占め、運営組織と出荷組織が分離している直売所は2箇所、運営組織が法人である直売所は1箇所である。

平成16年に本県中山間地域に立地する12の直売所（有人市、売上500～7,400万円）経営責任者に行ったヒアリングによれば、経営継続のための課題は大きく次の3点である。

①出荷体制の維持・充実

高齢化による出荷量減少の新規出荷者確保による補充、計画的出荷による品揃え充実

②次世代の経営者（グループ）の育成、そのために必要

な次世代経営参画の条件整備

ボランティア的経営体制からの脱却、経営責任に応じた報酬制度の整備

③販売戦略、集客戦略の積極的展開

都市部大型小売店でのインショップを含め、県内直売所増加に伴う競争激化への対応

ここで直売所の支援者（概ね市町村、県、JA）に求められるのは“課題解決の参考となる情報の提供”及び“課題解決に必要な経営体制改革を進めるための構成員合意形成支援”である。前者は、近年、様々なテキストも出版され、具体的で応用できる情報が入手できる環境が整ってきた。他方、後者については、構成員にどう働きかけ、どう議論を進めれば改革に向けた構成員の合意と協力が得られるのか支援側でも手法が確立されていない。特に島根県の直売所では経営組織が任意団体であることから、経営体制改革に踏み切るにはまず構成員大多数の合意が形成されることが強く求められる。

II 本報告の内容

以上を踏まえ、島根県中山間地域研究センターでは、平成16～18年度の3ヵ年で農産物等直売所の経営体制改革に向けた構成員合意形成の支援手法の開発を進めている。

本報告では、その手法、実施体制、現時点での成果について述べる。

III 方法及び実施体制

1. 方法

経営責任者に経営体制改革の意思のある直売所4件（年間売上2,000～7,400万円、都市遠隔立地、上記①～③の課題を有する）と1ヶ月～1ヶ月半に1回の頻度で全構成員対象の勉強会を開催した。目的は課題解決のための経営体制改革に向けた構成員合意形成である。なお、合意形成手法については予め次の手順を仮設し、経過に合わせて修正することにした。

また複数回実施後、進捗がなくても1年間は継続実施することとした。

<手順>

①勉強会1回目 できるだけ多くの直売所構成員に集まってもらい、下記の講演を実施

支援者はヒアリングと財務分析に基づき、直売所の経営課題と今後の経営戦略を提案。

②勉強会2回目 実行すべき作業（改革）と事業目標を提示、その後意見交換会を実施

支援者は結論を急がず、当日の議論の到達点と次回の議題を確認して終了する。本題に関わらず構成員が自由に話せる雰囲気づくりに努める。

③勉強会3回目以降 意見交換会を実施、参加者発言の速やかな具体化

勉強会を本題に関係ない事項でも自由に発言できる場にする。本題に関わる指摘やアイデアで事務局が対応可能なものは速やかに取り組み、意見が具現化する過程をみせることで議論を次第に本題に集中させる。継続参加している構成員群のグループ化を図る。支援者は視察や各種研修など対応可能な要望について速やかに実施する共に、議論を経営体制改革を中心の内容に誘導し議論内容を整理する。

④参加者による経営体制改革案作成と総会等提案

参加構成員グループでの改革議論が建設的になってきた時点で、参加者意見を中心とした経営体制改革案を作成し、総会等で議題に挙げる。支援者は参加者と共同で改革案作成作業を行う。

2. 実施体制

実施主体は各直売所経営組織の役員、支援者は、島根県中山間地域研究センター地域研究グループ 有田、同センター客員研究員 二木季男（農村・農業マーケティング研究所長）

IV 成果

1. 勉強会の効果と経過

平成16年度の勉強会実施を経て、4件のうち2件につ

いて、経営責任者の権限強化、栽培・出荷計画作成など出荷体制の整備、販売面積の拡大等、改革案が作成・提出され、直売所構成員全体の合意の下、改革作業に着手している。また残る2件についても、勉強会での議論を反映し、店舗レイアウト改善等が実施されている。

従って、本事例については当初仮設した合意形成に至る手順が有効であることが判明した。また、次の事象が勉強会の経過で発生しうる事項として把握された。

① 勉強会参加者の一時的減少：第1回目以降、参加者は減少を続けた。他方、継続参加者は概ね積極的に意見を述べるグループとなった。

② 参加者の再増加、積極的参加者グループを中心とした直売所構成員関係の再構築：継続参加グループを中心に改革に向けた自由なアイデアも出始める。同時に勉強会参加者が再増加し始め、改革に関する議論は積極的参加者グループ中心に進む。

2. 合意形成の過程の中で支援者が果たした役割

改革に向けた合意形成過程の中で支援者が意識的に果たした役割は次の通りである。

① 勉強会への支援者の継続介入（必ず同一人物が参加する：有田、二木）

② 参加者との毎回の勉強会の到達点の確認、議論の経過や参加状況の記録

③ 研修、視察など参加構成員が体験を共有する機会の提供、連帯感の強化

④ 勉強会で即実施が合意された改善作業の点検（実施の有無、成果）

V 手法確立に向けた今後の取り組み

今後は別の直売所においても本手法を適用し、効果を検証する。規模、設立経過、構成員による効果や派生する事象の差異についても整理したい。また、現行の事例については、各直売所に自律的な改革機能が形成されることを最終到達点と考えており、今後も勉強会を継続し、経過を記録していくこととする。

引用文献

1) 平成17年10月「第53回日本農村生活研究大会 報告要旨」掲載文を採録

2007（平成19年）3月発行

発行者 島根県中山間地域研究センター
〒690-3405 島根県飯石郡飯南町上来島1207
TEL (0854) 76-2025(代)
FAX (0854) 76-3758
URL <http://www.chusankan.jp>

印刷所 株式会社 島根県農協印刷
