

## 第4回 高知県1漁協の将来像を考える委員会

日 時：平成30年5月30日（水）13：00から

場 所：高知共済会館4階「四万十」

### 会 議 次 第

#### 1 開会

#### 2 水産振興部長挨拶

#### 3 報告事項

- (1) 鳥取県漁業協同組合について・・・・・・・・・・資料1

#### 4 議題

- (1) ハード整備の在り方について・・・・・・・・・・資料2
- (2) 組織体制、人事の在り方について・・・・・・・・・・資料3
- (3) その他

#### 5 閉会

■ 高知県1漁協の将来像を考える委員会 委員名簿

所 属 ・ 役 職 名	氏 名	備 考
株式会社 垣内 代表取締役社長	安岡 和彦	会 長
高知県漁業協同組合 代表理事組合長	澳本 健也	副会長
高知県漁業協同組合 理事	志磨村 公夫	
すくも湾漁業協同組合 代表理事組合長	浦尻 和伸	
久礼漁業協同組合 代表理事組合長	崎山 義澄	
奈半利町漁業協同組合 代表理事組合長	木下 清	
高知県議会議員	弘田 兼一	
高知県議会議員	西内 健	
土佐清水市長	泥谷 光信	

■ 県出席者

所 属 ・ 役 職 名	氏 名
高知県水産振興部 部長	谷脇 明
// 副部長	竹内 真澄
// 副部長	宮本 猛
// 水産政策課長	西山 勝
// 水産政策課長補佐	浜渦 敬三
// チーフ	大河 俊之
// 主査	岡見 卓馬

## 鳥取県漁業協同組合について（報告）

## 1 鳥取県漁協の概要（H29 年度末時点）

- 組合員数は 818 人（正組合員 445 人、准組合員 373 人）
- 職員数は 93 人で、事務所は本所を含めて 14 ヶ所
- 受託販売取扱高は約 90 億円で、主たる漁業は沖合底びき網やかにカゴ
- 販売子会社を設置し、子会社が直販所を運営（業務筋や病院食向けにも販売）



■ 鳥取県漁協本所（賀露支所）



■ 「海鮮市場 かるいち」内の直販所

## 2 設立の経過等

- H15. 7 月 9 組合が合併して鳥取県漁協が設立
- H15. 10 月 1 組合を吸収合併
- H16. 2 月 県漁連を包括承継
- 現時点での非合併漁協は 4 組合（不仲や県漁協の経営への不安が原因）
- 県漁連の包括承継時には、非合併の 4 組合が県漁連から脱退
- 信漁連の包括承継は検討しておらず、信漁連は中四国での広域合併を検討中
- 経営状況が悪かった県漁連を承継したために欠損金が増大したものの、4 年で解消

## 3 合併後の組織運営

- 独立採算制は採用していないが、各支所が黒字経営になるよう取り組んでいる
- 収支が整わない支所は、自営漁業（小型定置）や新規事業により黒字化を目指す
- どうしても赤字に陥る場合は、支所の営業時間の短縮などで対応
- これまでに例はないが、今後は支所の統廃合の必要性が出てくる可能性
- 支所の人事は本所が管理
- 小規模な支所の支所長は、本所や近隣支所の職員が兼務
- 人事異動は、最低年に 1 回は実施
- 給料表については、統一できていない

## 4 市場集約の取組

- H10 年当時には 10 ヶ所あった市場を、3 ヶ所（賀露、網代、境港）に集約
- 市場集約により、魚商人や加工業者の利便性が改善されたこと等により、漁協としては魚価が上がっているものと自負

- また、市場集約により、受託販売の経費や市場修繕等に係る経費が格段に圧縮され、効率化が図られた
- 各地区から市場への運搬は、基本的に漁協の保冷車で対応（運送業者に委託している地区もある）
- 陸送の経費として、漁業者から一律 100 円／箱を徴収
- 魚価が安いと運賃や箱代で漁業者が赤字になるので、魚価が下がらないよう、子会社の買取り販売で買い支え（子会社が赤字になったことはない）
- 荷立ては基本的に漁業者が実施
- 市場集約により、地元地域で魚が流通しなくなったため、漁協自営定置の職員が、朝市を実施



■ 漁業者が荷立てした漁獲物



■ 市場でのセリの様子

## 5 指導事業について

- 県や国の補助事業を活用して代船建造を促進した結果、主要漁業である沖合底びき網は、H15 対比で▲1 隻に留まっている（県は、リース事業を活用して沖合底びき網の全船を新船にする計画）
- 県の支援のもと、積極的に新規就業者を受入れ
- 県漁協の漁政指導部が主体となって新規就業者をサポート
- 海女になることを目指して都市部から来た新規就業者に対しては、漁政指導部の職員と地元漁業者（高齢で第一線を退いた方）が積極的にサポートし、藻類の養殖や加工などを新たに身につけさせることで、生活が成り立つよう支援
- また、一部の地域では、漁政指導部の職員が主体となって新たにアカモクの漁業と加工を導入した結果、漁業者と支所の収益向上を実現
- 合併して窓口が一本化されたことにより、意見集約がしやすく、効果的な施策が検討しやすい環境が整ったものと思料

## 6 その他

- 支所の収益向上のため、4ヶ所で漁協自らが小型定置を経営
- 小型定置は、比較的簡単な漁業なので、先長以外は漁業未経験者を採用

## ハード整備の在り方について

## 1 ハード整備の基本的な考え方

## (1) 市場

- 市場集約の方向性（第3回委員会資料を参照）に基づく市場集約を確実に進めながら、市場の整備を検討
- 効率的なハード整備のため、拠点市場を重点的に整備（中央ブロックには、拠点市場がないが、高知新港を重点的に整備）
- 拠点市場については、効率的な市場運営や施設管理のため、市場に隣接した市場事務所を設置
- 拠点市場の整備は、ハード面のみではなく、電子入札や高度な衛生品質管理の導入等も含めたソフト面も十分に検討して実施

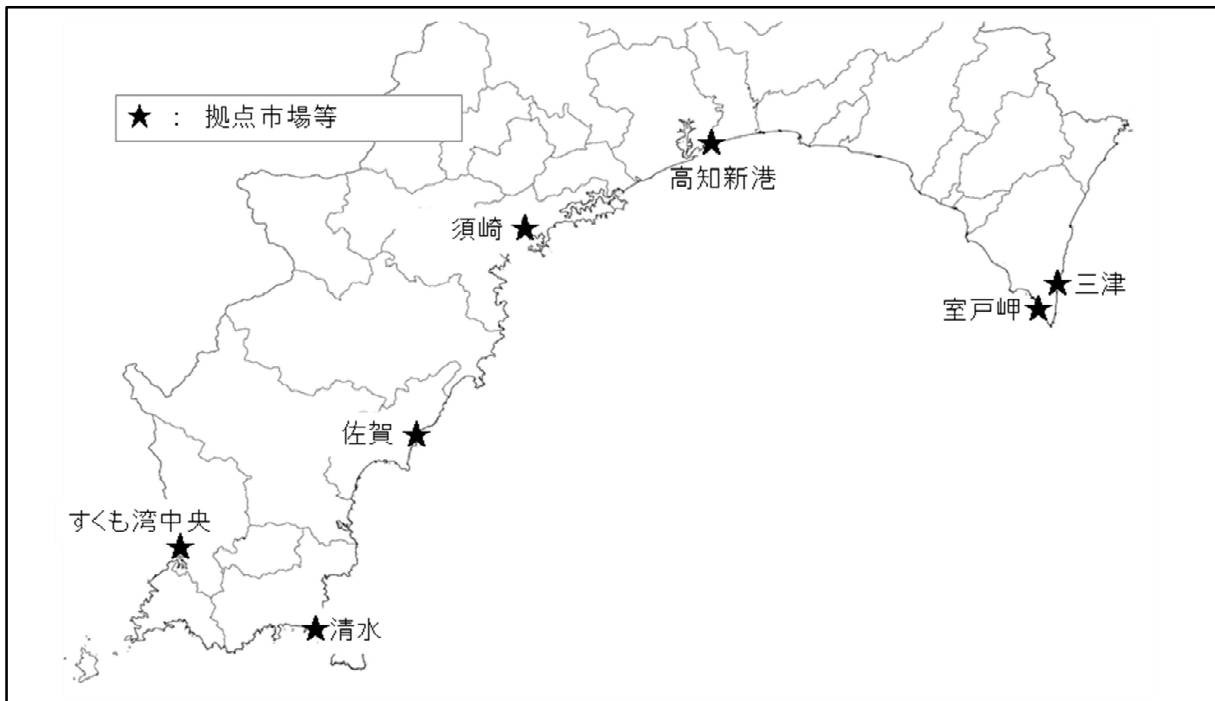


図1 拠点市場等の配置図

## (2) その他

- 給油施設については、民間業者から漁業者への直接供給へ移行する購買事業の方向性に基づき、基本的に今後の更新を行わない（第2回委員会資料を参照）
- 事務所、製氷・冷凍施設及び上架施設については、拠点市場への集約を進めることを基本とし、拠点市場以外での更新を行う場合は、将来的な必要性も十分に考慮し、適正な規模を算定したうえで、身の丈に合った整備を実施
- 市場集約や事務所集約に伴って不要となる施設については、可能な限り撤去

## 2 各拠点市場の整備の方向性

### (1) 三津（椎名、三津及び高岡の市場を集約）

#### ■ 現状と課題

- 当初の整備から40年以上が経過（昭和45年に整備）しており、荷捌き施設及び事務所の老朽化が深刻
- 荷捌き施設の面積は、椎名、三津及び高岡の中で最も狭い620m<sup>2</sup>（椎名市場：944m<sup>2</sup>、高岡市場：1,040m<sup>2</sup>）
- 椎名、三津及び高岡の定置漁業の漁船（9～19トン）が入港・接岸するには漁港内のスペースが狭隘

#### ■ 整備の方向性

- 荷捌き施設及び事務所のみならず、漁港区域の大規模な整備が必要であり、供用開始までに最短でも8年を要するものと予測
- 荷捌き施設及び漁港区域の整備の間は、三津の漁業者は暫定的に高岡へ水揚げするものとし、三津での水揚げ体制が整った段階で、市場集約を実施
- また、市場集約によって製氷機的能力不足が予想されるため、製氷施設の整備も合わせて実施

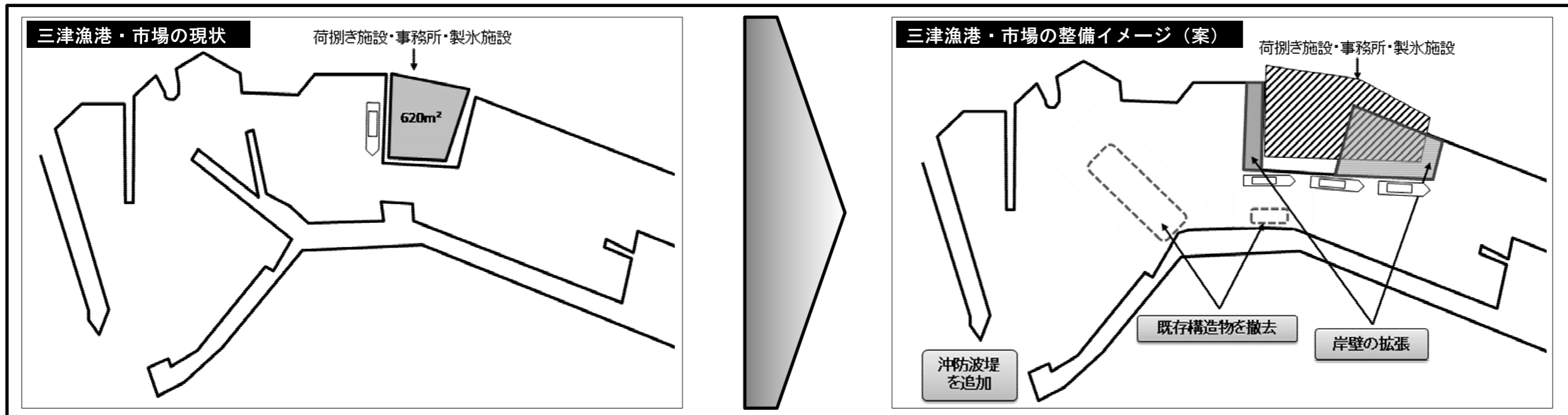


図2 三津市場の整備イメージ（案）

表1 三津市場の整備スケジュール（案）

項目		初年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度
漁港整備	基本計画の承認（国）	←→								
	沖防波堤の整備		←→							
	係留施設等の整備			←→						
市場整備	現施設の撤去			←→						
	基本設計					←→				
	実施設計						←→			
	荷捌施設の整備							←→		
	製氷施設等の整備								←→	
三津漁獲物の高岡への水揚げ				←→						
三津市場の供用開始										←→

(2) 室戸岬（室戸岬、室戸の市場を集約）

■ 現状と課題

- 当初の整備から13年しか経過（平成17年に整備）しておらず、比較的新しい市場
- 平成26年には衛生管理に関する認定を取得するなど、高度な衛生管理に取り組む
- 室戸岬市場は、荷捌き施設の海側の間口が狭く、1度に2隻程度の接岸しかできないため、市場集約後の水揚作業に支障を来す可能性
- また、市場集約後は、選別や荷立てに供するための空間が狭隘化するものと予想

■ 整備の方向性

- 荷捌き施設を後背地へ拡張するとともに、荷捌き施設前面の岸壁上に庇を整備して間口を拡大
- 大規模な改修は伴わないことから、基本設計着手から3年程度で供用開始ができるものと予測

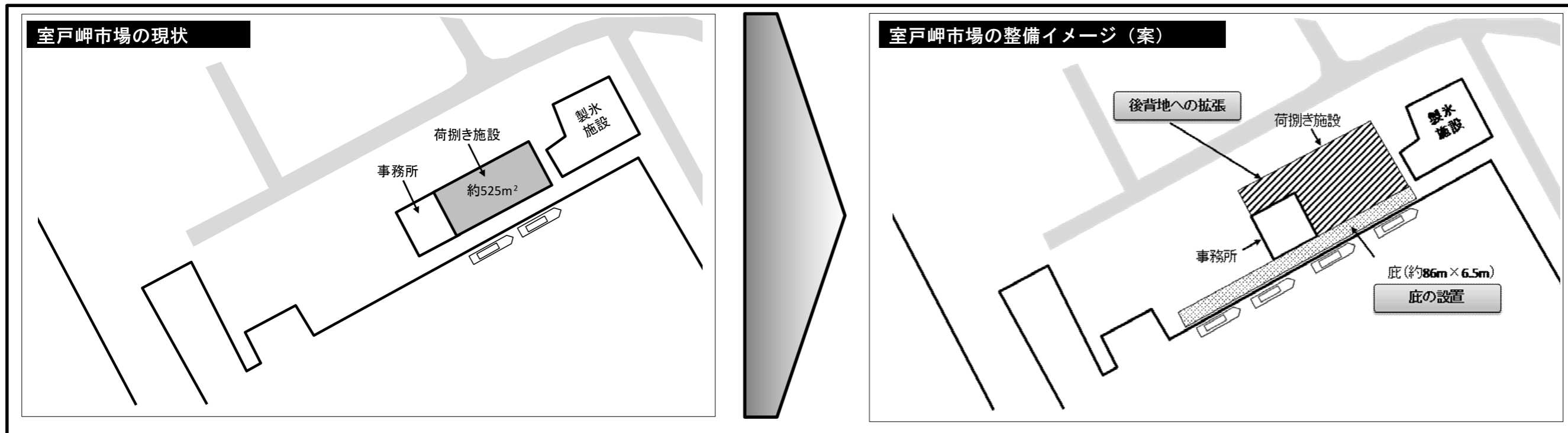


図3 室戸岬市場の整備イメージ（案）

表2 室戸岬市場の整備スケジュール（案）

項目		初年度	2年度	3年度	4年度
市場整備	基本設計	←→			
	実施設計		←→		
	荷捌施設の整備			←→	
室戸岬漁獲物の室戸への水揚げ				←→	
室戸岬市場の供用開始					←→

(3) 高知新港（赤岡、吉川、御畳瀬及び春野町の市場を集約）

■ 現状と課題

- 高知新港には、現時点で市場が存在しない
- 平成 24 年から、漁協、市、県で協議会を設置し、高知新港への市場集約と市場開設について検討
- 高知新港には、十市漁協が平成 20 年に整備した陸揚げ施設（ホイストクレーン 1 基、作業小屋及び倉庫）と、”高知沖シラス産地協議会” が平成 26 年に整備した製氷施設（製氷：2 トン/日、貯氷：3 トン）のみが存在
- 市場集約後には、現在は加工業者と直接取引を行っている浜改田、十市、三里、浦戸及び長浜の漁業者も水揚げすることを想定
- このため、現在の陸揚げ施設及び製氷施設のみでの市場開設は不可能
- 一方、中央ブロックは、水揚げ高の減少等により、いずれの地区も収益性が低いため、過大な施設整備は困難

■ 整備の方向性

- 既存の陸揚げ施設を拡張して荷捌施設を整備
- 市場に隣接した事務所及び製氷施設を整備

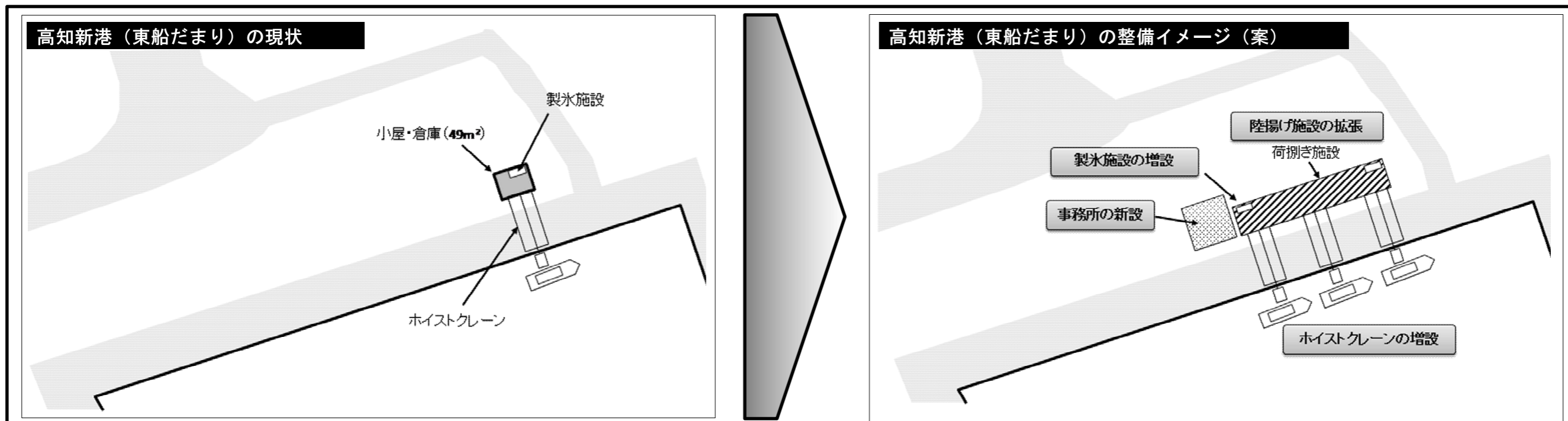


図 4 高知新港（東船だまり）の整備イメージ（案）

表 3 高知新港の整備スケジュール（案）

項 目		初年度	2 年度	3 年度	4 年度
市場 整備	基本設計	←→			
	実施設計		←→		
	荷捌施設の整備			←→	
高知新港市場の供用開始					→



(4) 須崎（宇佐、須崎、上ノ加江及び志和の市場を集約）

■ 現状と課題

- 当初の整備から40年が経過（昭和53年に整備）しており、荷捌き施設の老朽化が深刻
- 現在も須崎市～四万十町までの漁業者の多くが須崎市場に水揚げを行っており、荷捌き施設の狭隘化も懸念
- 須崎市が中心となり、平成27年頃から新市場設置に向けた協議・検討を推進中

■ 整備の方向性

- 既存市場を解体し、跡地に新たな市場を設置
- 市場整備中は、仮設市場を設置して対応

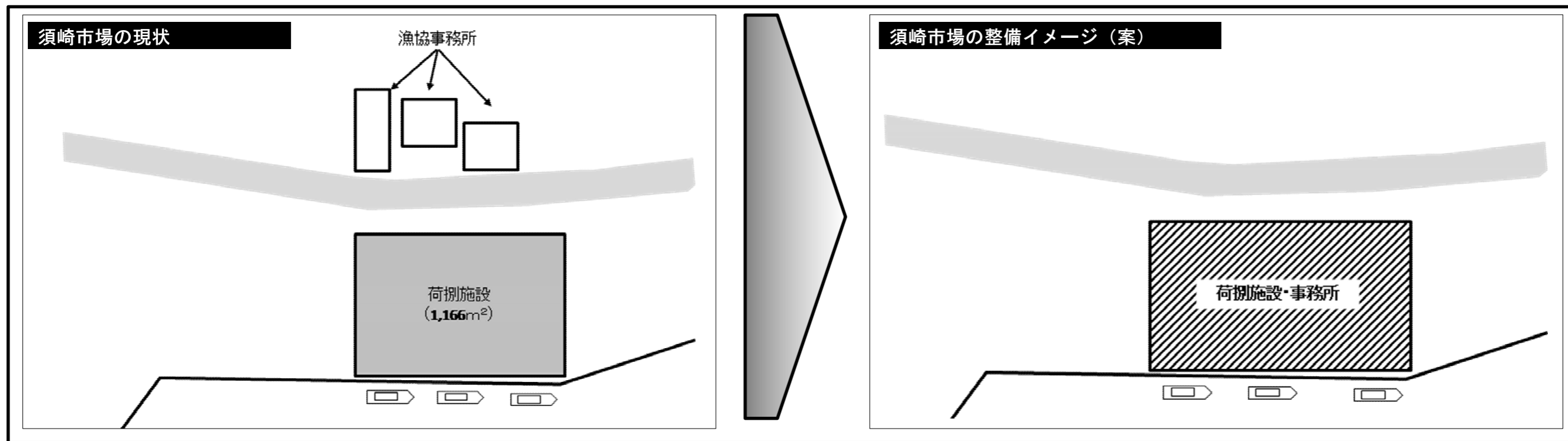


図5 須崎市場の整備イメージ（案）

表4 須崎市場の整備スケジュール（案）

項目		初年度	2年度	3年度	4年度	5年度
市場整備	基本設計	←→				
	実施設計		←→			
	現施設の撤去			←→		
	荷捌施設の整備				←→	
仮設市場への水揚げ				←→	←→	
須崎市場の供用開始						←→

(5) 佐賀（鈴、佐賀、及び伊田の市場を集約）

■ 現状と課題

- 荷捌き施設は比較的新しいものの（当初の整備は平成元年）、平成 27 年から旧興津漁協の漁獲物を受入れ始めたことにより、荷捌き施設の狭隘化や職員不足等の課題が惹起
- さらに、荷捌き施設の半分程度を買受人が荷立てスペース等として利用
- 集約予定の鈴、伊田は定置網が主体であり、1日あたりの水揚数量が多いことから、市場集約後には狭隘化等の問題がさらに深刻化する可能性
- 一方で、幡東ブロック内の市場における取扱金額は中央ブロックに次いで少ないことから（第3回委員会資料参照）、過大な施設整備は困難
- なお、佐賀市場については、漁業者、買受人、高知県漁協、黒潮町及び県で、市場集約を前提とした整備を検討中

■ 整備の方向性

- 現在の荷捌き施設を、後背地に拡張
- 拡張に合わせて、臨港道路を迂回（黒潮町からの要望に基づき、平成 27 年から着手）
- 市場整備中は、現在の市場を利用するなどして、極力新たな費用を発生させないように努める

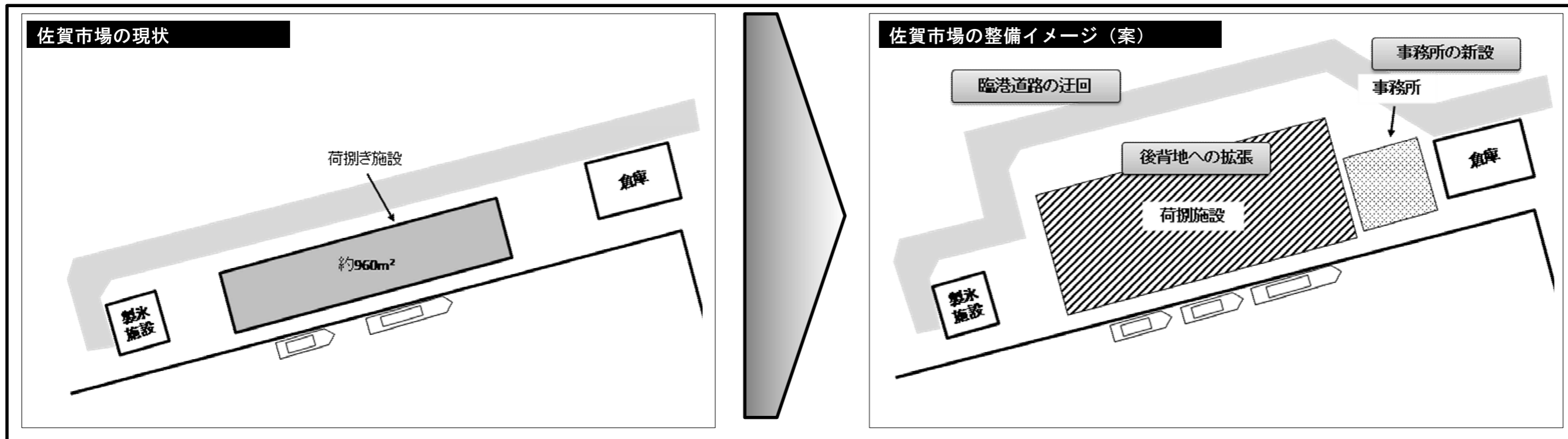


図6 佐賀市場の整備イメージ（案）

表5 佐賀市場の整備スケジュール（案）

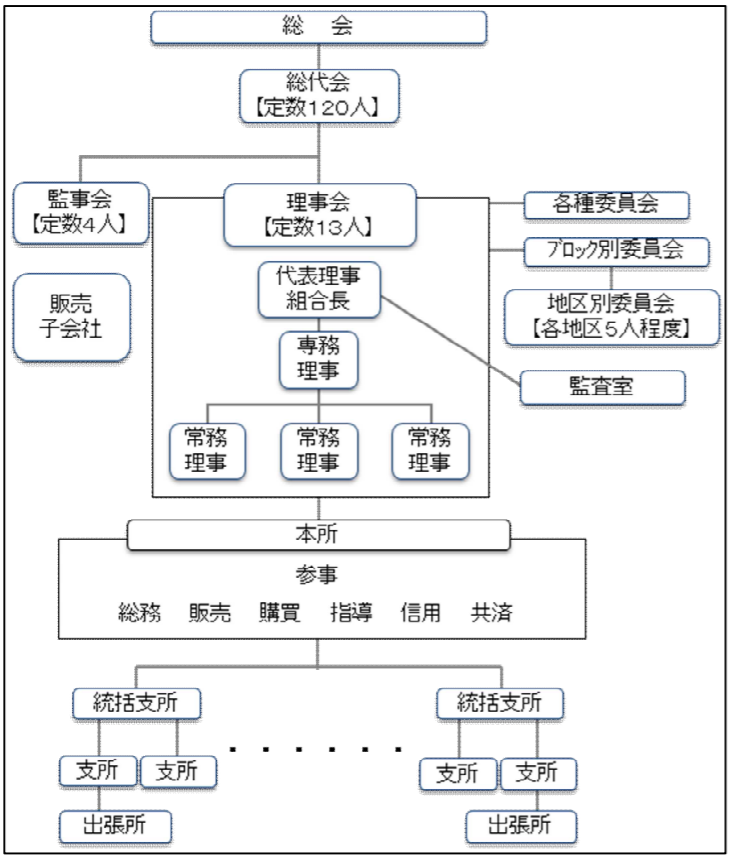
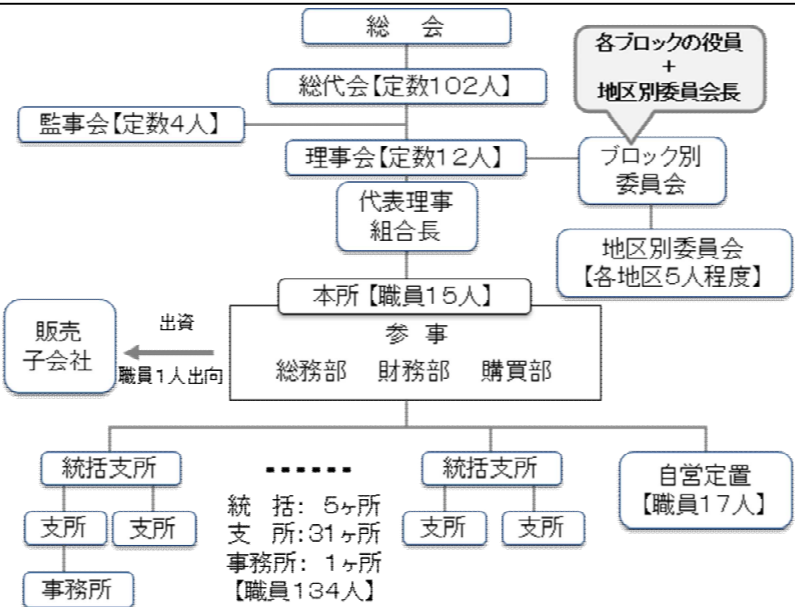
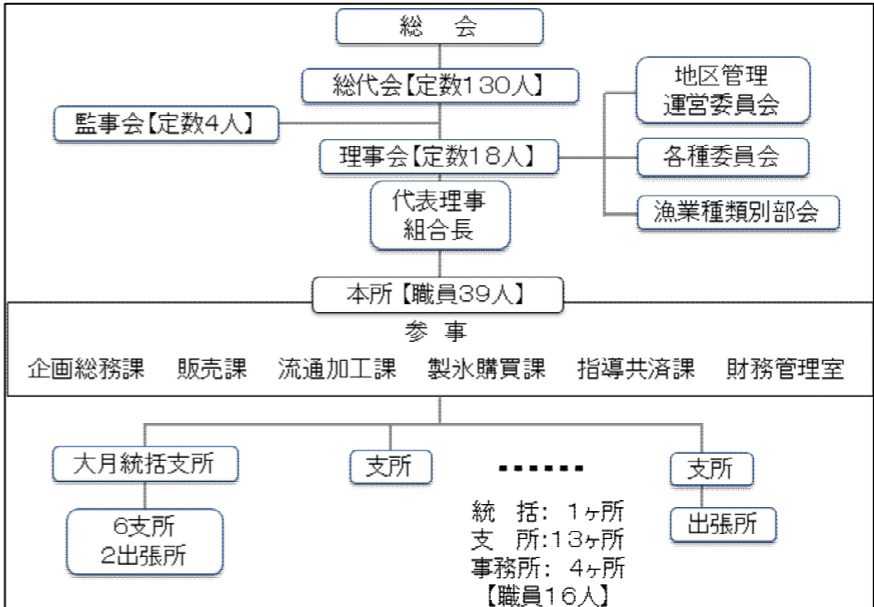
項 目		初年度	2年度	3年度	4年度
市場 整備	基本設計	←→			
	実施設計		←→		
	荷捌き施設の整備			←→	
佐賀市場の供用開始					←→

(6) 土佐清水及び、すくも湾中央

- 両市場ともに比較的新しく、狭隘化等の問題も見受けられないことから、現時点では差し迫った整備は不要
- 今後、老朽化等に伴い、荷捌き施設のほか、製氷施設や冷凍施設等を再整備する可能性があるが、その都度適正な規模を算定のうえ、組合員への負担を極力抑えるように努める

## 組織体制・人事の在り方について

## 1 組織体制の在り方について

(1) 高知県 1 漁協構想における組織体制	(2) 県内漁協の組織体制の現状	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 総会の下に総代会を設置</li> <li>○ 理事の定数は 13 人とし、このうち 2～5 人を常勤</li> <li>○ 監事の定数は 4 人とし、このうち 1 人を常勤</li> <li>○ 組合員の意見を反映するため、地区別及びブロック別委員会を設置</li> <li>○ 本所に参事のほか、総務、販売、購買、指導、信用、共済に関する部署を設置</li> <li>○ 原則、各ブロックに統括支所を設置し、統括支所の下に支所及び出張所を設置</li> <li>○ 監査室及び販売子会社を設置</li> </ul> 	<p>① 県内漁協（系統団体）の組織体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 県 1 漁協構想のもと、平成 20 年に高知県漁協が誕生したが、平成 29 年度末時点で 19 組合が合併に不参加</li> <li>○ 19 組合のうち、すくも湾漁協は、宿毛市及び大月町の 18 組合が合併して設立</li> <li>○ 漁船保険組合、共済組合は既に全国組織に移行しており、基金協会も全国組織への移行を検討中</li> <li>○ また、信漁連は中四国での広域合併を検討中</li> <li>○ 県漁連は、経済事業を廃止し、指導事業に特化した組織として存続</li> </ul> <p>② 高知県漁協の組織体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 総代会制を採用</li> <li>○ 常勤理事は組合長のみ（定款上は専務 1 人を配置可能）</li> <li>○ 地区別委員会及びブロック別委員会を設置</li> <li>○ 本所には参事のほか、総務部、財務部及び購買部を設置</li> <li>○ ブロックごとに統括支所を設置し、その下に 31 ヶ所の支所と、1 ヶ所の事務所を設置</li> <li>○ 販売子会社を設置、職員 1 人が出向</li> <li>○ 各支所に端末を設置し、財務面の管理は支所別・ブロック別を実施</li> </ul> 	<p>③ すくも湾漁協の組織体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 総代会制を採用</li> <li>○ 常勤理事は組合長のみ（定款上は専務 1 人を配置可能）</li> <li>○ 地区管理運営委員会のほか、業務部門担当委員会等の各種委員会を設置し、養殖部会等の漁業種類別の部会も設置</li> <li>○ 本所には参事のほか、企画総務課等、6 つの課を設置</li> <li>○ 統括支所を 1 ヶ所設置し、その下に 6 ヶ所の支所と 2 ヶ所の出張所を設置（その他の支所と出張所は、本所の下に設置）</li> <li>○ 財務面は本所で一元的に管理</li> </ul> 
(3) 組織体制の在り方（案）		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 基本的な組織体制は平成 17 年に策定した高知県 1 漁協構想に準ずることとし、総代や役員の数はその時々状況に応じて検討</li> <li>○ 第 3 回委員会での議論のとおり、事務所を 33 ヶ所程度に集約</li> <li>○ 職員は、支所・出張所に 190 人配置し（第 3 回委員会資料参照）、本所には 15～20 人程度配置</li> <li>○ コンプライアンスの徹底と、内部牽制のため、他部署から独立した監査室を設置するとともに、定期的な人事異動を徹底（後述のとおり）</li> <li>○ 県漁連が担ってきた「リマ種子島沖縄等対策委員会」や「海水養魚協会」等の事務局業務については、漁協に移管することで事務の効率化を推進</li> <li>○ 原則として、各ブロックに統括支所を設置し、統括支所がブロック内の運営管理と意見集約を実施</li> <li>○ 統括支所の下に支所及び出張所を設置し、支所及び出張所は、統括支所と連携して組合員へのサービス提供と事業推進に努める</li> <li>○ 効率的な資金運用のため、現預金は本所が一元管理し、各統括支所の資金需要に応じて、送金・回収するとともに、支所及び出張所では原則として現預金を管理しない体制を構築</li> <li>○ 資金管理やこれに伴う PC 端末のオペレート等の事務は統括支所へ集約することにより、資金管理上のリスクを軽減するとともに、効率的な業務執行体制を構築</li> </ul>		

## 2 人事の在り方

### (1) 県内漁協の現状と課題

#### ① 給与水準

- 県内漁協の一般労働者の給与水準は、県内平均から 1,700 千円低く、他の事業と比較しても低い
- また、漁協等の協同組合が含まれる「複合サービス業」と比較しても 1,402 千円低い
- 加えて、県内漁協の一般労働者の給与水準は、全国平均と比較して 2,518 千円低い
- 県内の平成 30 年 4 月時点の有効求人倍率は 1.25 倍と高水準であり、低い給与をはじめとする漁協の厳しい労働環境のなかでは、優秀な人材の確保が困難な状況

表 4 県内漁協と他業種との年間給与支給額の比較（平成 28 年）（単位：千円）

	一般労働者	パートタイム労働者	平均
県内漁協	2,854	—	2,854
県内平均（公務員除く）	4,554	1,228	3,856
金融・保険業	6,173	1,304	5,413
医療・福祉	5,053	2,385	4,847
複合サービス業	4,256	1,467	4,140
製造業	3,758	1,254	3,409
卸売業・小売業	3,534	1,262	2,554
その他サービス業	2,983	808	2,103
全国平均	5,372	1,306	3,787

参考：各漁協業務報告書、毎月勤労統計調査年報

注 1 毎月勤労統計調査のうち、30 人以上の事業所の数値を抽出

注 2 毎月勤労統計調査における「パートタイム労働者」の 1 月あたりの勤務時間は約 95 時間であるため、フルタイムで勤務している場合が多い県内漁協の臨時・嘱託職員は一般労働者として集計

注 3 県内及び全国の平均は、毎月勤労統計調査における調査対象事業の平均値

注 4 「複合サービス業」には、協同組合のほか、郵便局を含む

## ② 人事管理

- 県内漁協では、過去 10 年間に 8 回の不詳事件が発生し、社会的な信用が失墜
- これらの不詳事件では、職員数が 1～2 人の小規模な事務所が多く、特定の人物が特定の部署に長年配置されていたことが大きな要因

### ア 高知県漁協

- 不詳事件の防止等のため、定期的な人事異動の実施を理事会で決定しているが、依然として幹部職員等は固定化した状態
- それぞれの地区やブロックごとに職員の募集や採用を行っており、組織全体としての人事管理が不十分

### イ すくも湾漁協

- 組合長の専決で定期的な人事異動を実施
- 客観的な評価方法に基づいて、賞与の支給や昇給を実施

## ③ 研修等

- 県内漁協の多くは、人手不足や、人材育成に対する意識不足等から、県内外で開催される研修会等にほとんど参加できていない状況
- 高知県漁協は若手職員が主体となって組織を立ち上げ、自主的な研修会や勉強会を開催
- すくも湾漁協は、販売職員の育成のため、他県の漁協へ職員を短期間派遣

## (2) 人事の在り方 (案)

### ① 給与水準

- 優秀な人材を確保するためには、給与水準の大幅なアップが不可欠
- 市場集約と事務所集約を確実に進めると同時に、退職不補充等により職員数を現状の 276 人から、210 人程度まで減らすことにより、職員の給与水準を段階的に向上
- 職員個々の給与は、全ての支所・部署で統一された給与規定に基づいて支給

### ② 人事管理

- 不詳事件の防止と、職員の能力・モチベーションの維持・向上のためには、事務所の統廃合と併せて、定期的な人事異動を実施することが重要
- 全体最適の視点から、人事異動は組合長の権限のもとに実施
- 勤務実績の客観的な評価方法を導入し、昇給、賞与、人事へ反映
- 職員の採用は、職員定数の管理と適正な人材を確保する視点から、一元的な公募により実施

### ③ 研修等

- 職員全体のレベルアップを図るための基礎研修や、管理職・専門職を育成するための研修を計画的に実施
- 他業種との交流や派遣等を通じて、次世代をリードする職員を育成
- 若手職員による自主的な研修や資格取得等を支援