

農協と組合員との関係再構築の課題

——組織運営問題を中心に——

青 柳 齊

＜新潟大学農学部教授＞

〔要 旨〕

- 1 本稿は、昨（2005）年度に農林中金総合研究所から農業開発研修センターに委託された調査研究の報告書『農協と組合員との関係再構築のあり方に関する調査研究』の梗概である。本報告書では、「農協と組合員との関係再構築」のあり方について、特に広域合併農協の組織運営問題への対応という観点から総括的に検討してみた。
- 2 まず、『総合農協統計表』等に依拠して、農協の組織運営に関する諸指標について、90年代半ば以降の全国的な傾向を確認してみると、組合員の減少や准組合員の増大、集落組織の減少など、農協の組織基盤に構造変化が生じている。これに対して、多様化した組合員の意思反映措置の整備や組合員の組織化等の取り組みは不十分な現状にある。
- 3 第2に、組織運営に関する系統指導方針では、その内容が体系的でなく、特に支店統廃合問題への対応においては、事業面の課題提起と不整合であるという問題点が指摘できる。
- 4 第3に、生活文化活動や女性部の活性化、准組合員の組織化や地域社会活動の展開などは、農協トップの運動理念に強く左右されている。そこで、農協役員に対する地域組合化理念の啓発や研修活動の強化が依然として重要である。他方、最近は復古主義的な規制強化の政策的動きがあり、「地域組合」の理念から説得的な反論を求められている。
- 5 第4に、農協の運営参加が形骸化しているのだが、その背景には、農協自体の大規模化や経済事業改革や支店統廃合も影響している。そこで、大規模運営ないし事業構造の変化に対応して組合員参加をどう実質化するかが問題となる。その際、組合員が実質的に意思決定に参加できる理事会以外の場を整備することがカナメとなる。
- 6 第5に、伝統的な本支店の各種事業活動は「分化」しつつあり、1つは本支店からの営農経済事業拠点への「事業拠点分離」であり、2つは本・支店を中心とする拠点事業から「出向く営業活動」への転換である。これによって、農協と組合員との接点や利用構造は変化してきている。この点はさらに実証的な研究によって解明される必要がある。
- 7 なお、今回の調査研究において、農協の事業・経営問題と組織運営問題との関連については明示的には取り上げなかった。その点は今後の検討課題として残された。

目 次

はじめに

— テーマと課題の設定 —

(1) 調査研究の目的と課題

(2) 研究テーマの解題

— 組合員との「関係」と「再構築」の含意 —

(3) 課題への接近方法

1 農協諸統計から見た組織運営の動向

2 系統農協の運動・指導方針の問題点

3 調査事例農協に見る組織運営の現状

4 組合員組織再編の展望と課題

5 大規模農協における組合員参加の課題

6 支店・事業所再編に伴う組合員対応の変化

おわりに

— 残された検討課題 —

はじめに

— テーマと課題の設定 —

本稿は、昨（2005）年度に農林中金総合研究所から農業開発研修センターに委託された調査研究の報告書『農協と組合員との関係再構築のあり方に関する調査研究—広域合併農協の組織運営問題を中心に—』の梗概であり、主に同報告書の「序章」及び「結章」を中心にしてとりまとめたものである。以下、同調査研究の目的や課題、アプローチの方法について紹介してみたい。

(1) 調査研究の目的と課題

調査研究の目的は、「農協と組合員との関係再構築」のあり方を総括的に検討することである。その際、特に広域合併農協の組織運営問題への対応という観点からアプローチした。研究テーマの背景には、「農協と組合員との関係再構築」によって、「組合員の農協への帰属意識を高め、協同組織性を強化することが迂回的に事業利用

度を高め、農協経営の安定化にも結び付く」という理解がある。また、近年の広域合併による農協組織の大規模化や支所（店）（以下、原則として「支店」という）の統廃合、組合員の世代交代等によって農協の協同組織性が急速に低下し、それと共に組合員との関係疎遠の深化によって、農協全体の事業・経営に悪影響を及ぼしているという問題意識がある。

このような観点から、調査研究の目的を追究するために、具体的な検討課題として以下の5つの項目を設定した。

- ①農協の組織運営に関する諸統計の分析による現状把握。
- ②農協グループの運動・指導方針の有効性・妥当性の分析及び検討。
- ③広域合併農協の組織運営に関わる問題状況と対応課題・方策の検討。
- ④組織運営における組合員の意思反映のあり方に関する検討。
- ⑤支店・施設再編に伴う組合員対応の影響に関する検討。

なお、本稿で言う「組織運営」という用

語は、取り敢えず、(組合員)組織の維持・拡大と活性化に関する「マネジメント」として定義しておきたい。

(2) 研究テーマの解題

——組合員との「関係」と「再構築」の含意——

ここで、調査研究テーマのキー概念である「組合員との『関係』と『再構築』」の含意について検討し、調査研究課題の焦点をさらに明確にすることにしたい。一般に、農協と組合員との「関係」が悪化ないし希薄化したという場合、その要因としては次の点が上げられる。

まず、「関係」希薄化の客体的要因として組織基盤の構造変化がある。具体的には、地域農業の衰退や組合員経済の離農化、地域社会の過疎化などである。これらの諸条件が、農協と組合員との「関係」機会を構造的に縮小させていると言えよう。

他方、主体的な要因としては、第1に、農協の各事業がその商品性やサービス、事業方式の面で競合業者と劣位にあり、また、組合員の期待やニーズに応えていないという事業上の質的評価に関わる問題がある。第2に、広域合併や支店再編によって組合員の「参加」機会が縮小したり、有名無実の支店運営委員会の実態や名誉職志向の地域代表の役員選出体制等に見られるように、大規模農協に対応した組合員の意思反映に失敗しているという問題である。第3に、組合員の高齢化の下で、組合員資格が世帯後継者にスムーズに継承されないとい

うことも関係している。第4に、支店・事業所の統廃合によって、職員と組合員との対面的コミュニケーション機会が減少しているということも影響していよう。

以上の「関係」悪化の諸要因に対して、「関係」再構築の方法・対策の究明においては、次の点が主な検討課題となろう。

第1に、「組織基盤の拡充・強化」に関する検討である。具体的には、農協の組織拡大対策として、農家世帯員の複数正組合員化や非農家の准組合員化の意義とその方策が検討課題になる。また、組合員活動の質的向上対策としては、組合員教育や組織活動の活性化の意義とその方向を明示する。なお、組織基盤の「拡充・強化」は、地域農業振興の取り組みや事業改革による競争力向上対策など、事業基盤の強化・拡大対策と密接に関連している。ただし、本調査研究では、農協事業方式そのものの検討は対象外とし、主に組織運営問題に限定した。

第2に、組合員の「意思反映システム」の現状とその再構築の方向に関する検討である。具体的には、農協の運営体制の問題状況と諸課題、意思反映の多様なルートと方式を提示することである。第3に、支店・事業所統廃合による組合員との関係変化の問題状況と支店再編後の組合員との関係再構築のあり方を究明することである。

(3) 課題への接近方法

上述の諸課題の追究においては、既存の関連文献や先行調査研究、全国農業協同組

合中央会（全中）をはじめ全国連等の関係資料，また，関係機関のヒアリング調査や農協事例調査による分析・検討を主な接近方法とした。なお，農協事例調査に関しては，広域合併の成果を上げている農協として，全国の中から地域性も考慮して3農協を選定した。ただし，事例調査はあくまでも参考知識の収集にとどめ，全般的現状把握のための代表的事例調査としては意義づけていない。

また，本調査研究の実施に際し，受託元の農業開発研修センターでは筆者を主査として，増田佳昭（滋賀県立大），瀬津孝（農業開発研修センター），津田渉（同）で「調査研究班」を編成した。さらに，農中総研の関係スタッフとの合同で「組織運営問題研究会」を設置した。そして，両者による合同調査や「研究会」での討議によって進めてきた。その際，同センターの藤谷築次会長からも適宜，助言をいただいた。従って，本報告書の執筆は調査研究班メンバーで分担したが，その内容は，調査研究班と農中総研スタッフとの合同研究の成果でもある。

1 農協諸統計から見た 組織運営の動向

まず、『総合農協統計表』と「全国一斉調査結果」に依拠して，農協の組織運営に関する諸指標について，90年代半ば以降の全国的傾向を統計的に確認してみると，以下のような諸特徴が指摘できる。

第1に，広域合併により組合員5千戸以上の大規模農協が増加し，それ以下の規模階層は減少している。また，正組合員の減少が准組合員数の増大を上回っているため，組合員総数は微減傾向にあり，組合員構成においては准組合員比率が上昇し続けている。

第2に，実務精通者役員や学識経験者理事枠が増えており，農協のトップ・マネジメント体制は強化されつつある。ただし，役員及び総代の選出制度において，女性の理事・総代枠の設置農協は約2割にとどまり，生産者や事業利用者の組織代表枠はほとんど採用されていない。

第3に，集落組織数の減少が顕著であり，農協の基礎組織としての役割が後退していると予想される。他方，女性部はほとんどの農協で組織されているが，青年部に関しては地域間格差が大きい。

第4に，生活文化活動では，実施割合の高い活動項目に限っても未だに未実施の農協が2割～4割程度ある。また，組合員教育活動では，女性組織や生産部会のリーダー研修が主体であり，新規加入組合員や地域住民を対象とした研修会開催に取り組んでいる農協は皆無に近い。

第5に，営農指導員数が大幅に減少しており，地域的には北海道や東北，九州の農業地域において顕著である。ただし，農協の組織規模別に見てみると，減少している階層は3千～5千戸未満と1万戸以上の農協であり，特に前者の減少が顕著である。また，営農指導員の配置状況では，広域合

併を契機に営農センターへの配置が増大している。

第6に、組合員の農協事業利用度として、まず、正組合員1戸当たり貯金高を見てみると一貫して増大傾向にある。他方、貸出金や長期共済保有高、生産資材供給高では、99年までは増大傾向にあったが、以後は減少に転じている。地域別に見ると、販売品販売高を除けば多くの事業で、近畿や東海、関東の実績や伸びの大きさに対して、東北や北陸、中国・四国、九州、沖縄の農業地帯が全国平均を下回っている。

以上の検討から、組合員の減少や准組合員の増大、集落組織の減少など、農協の組織基盤に構造変化が生じている。これに対して、多様化した組合員の意思反映措置の整備や組合員の組織化等の取り組みは不十分な現状にある。他方、営農指導員の減少や事業利用度の低下等は、特に農業地帯で農協と組合員との関係が疎遠になってきていることを推測させる。

2 系統農協の運動・指導方針の問題点

次に、組織運営に関する系統農協の指導方針について批判的に検討してみよう。

まず、第18回から第23回までの全国農協大会決議の内容を取り上げると、その特徴や問題点として次の点が指摘できる。第1に、いずれの大会決議においても組織運営問題を重視した課題が提起されているものの、その内容が体系的な提案になっていない。

第2に、特に支店統廃合問題への対応において、組織運営面での課題提起が事業や経営面に関わる決議内容とどのような整合性を持っているかが不鮮明である。第3に、組織運営面に関わる運動方針の中で、組合員教育や組織内広報に関する課題の位置付けが相対的に低い。

また、『合併農協における組織・事業運営の手引き』（以下「手引き」）や『経済事業改革指針』（以下「改革指針」）など、最近の系統指導指針においては次のような問題点が指摘できる。

第1に、各種指導方針は合併農協の合理化を目標にしているため、組織運営面の対策や体制整備、そのための予算措置が軽視される傾向にある。

第2に、特に農協改革に関わる「改革指針」では組織運営面への考慮がほとんどなく、「手引き」での指導方針と整合性を欠いている。

第3に、支店運営委員会や集落座談会等が重視される一方で、その事務局機能を担う支店体制に関して明確な整備方向が示されていない。

第4に、「改革指針」では専ら効率化観点からの改革方向が示されるだけで、「手引き」で強調している利用者（メリット）の視点が抜け落ちている。

第5に、支店再編改革に関わる指導方針では、主に信用部門経営の観点から課題提起されており、農協の組織運営のあり方やその拠点整備との関連が不明である。

3 調査事例農協に見る 組織運営の現状

本調査研究では、広域合併農協における組織運営面の現状と問題に関して、参考知識を得るために特に事例調査を実施した。調査対象の事例は、JAいわて花巻、JA十日町、JAにじである。

調査内容は、組織基盤の拡充、組合員の意思反映システム、組合員組織の育成・活性化の取り組みに関してである。主に組合員組織代表と農協所管部署からのヒアリングを行い、併せて関連の資料を収集した。調査結果において、各農協の特徴を列举すると以下のように整理できる。

まず、JAいわて花巻の場合、第1に、農協の基礎組織として農家組合の統合・再編に取り組み、他方、部会組織の整備によって活動の強化を図っている。また、組合員組織の自主的な活動が活発である。

第2に、営農面、生活面での多彩な事業活動への取り組みと、共同利用施設の積極的な活用が見られる。

第3に、女性部の組織活性化と女性の農協運営参加・参画に積極的に取り組んでいる。

第4に、営農面の共同利用施設の設置について、応益負担の考え方を導入している。特に、花巻東部カントリーエレベーターの導入においては、利用組合の設立によって組合員農家自身による運営管理が行われている。

第5に、農協全職員による農家組合（集落）担当制を敷き、「集落水田農業ビジョン」の策定に大きく貢献した。

次に、JA十日町の場合では、第1に、強力なトップ・マネジメント機能のもとで、子会社化の成功に象徴される事業改革と経営管理改革が積極的に進められている。また、地域住民及び地場産業に対する積極的な融資開拓に取り組み、これまでの准組合員拡大に結び付いてきた。

第2に、魚沼産コシヒカリの良食味米産地であり、稲作関連の生産組織が農協の重要な組織基盤となりつつある。その生産組織は農家組合（集落）を基盤として、一部では旧村及び旧町レベルでの組織化に進展し、農協運営への影響力が高まっている。

第3に、女性部の弱体化と生活文化活動のマンネリ化が課題となっており、事務局体制とトップ層の取り組み意欲が重要性を増している。

最後に、JAにじの場合では、第1に、組織運営面において、フォーマルな意思決定機関のほかにも、補完する多様な意思反映ルートが整備されている。また、Aコープの広域会社への移管後も利用者懇談会が機能しており、店舗運営への意思反映に配慮している。

第2に、今後の支所再編計画においては事業改革を優先しているのだが、組織運営面での改革も求められている。特に、高齢者対応を含む生活面活動において、女性部の活動活性化や支部活力低下への対応が課題になっている。

第3に、女性部活性化の取り組みにおいては、旧農協単位（3地区）ごとの5つの専門委員会の設置と多様な目的別組織（グループづくり）の形成によって、自主・主体的な活動への転換が目指されている。

4 組合員組織再編の展望と課題

以上の現状認識と問題状況の理解を前提として、組織運営に関する広域合併農協の課題について提起してみたい。

調査研究報告書では、組合員組織の育成・活性化の課題として、集落組織や准組合員の組織化、女性部や青年部、生産部会等について、また、これら組合員組織の活動支援体制や組合員教育活動に関して、それぞれの問題状況と対応課題の要点を提示した。本稿では、紙数の制約から、組合員組織再編の展望と課題についてのみ指摘したい。

まず、農村部の人口減少や高齢化社会への移行、都市部での正組合員農家の減少、さらに地域財政の悪化などから、農協は生協や森林組合、NPO等の地域社会組織との連携が強く求められてくる。その際、地域住民を巻き込んだ農協の生活文化活動の意義はますます重要になる。その取り組みの拡大・強化の方向は、農協組織が必然的に地域組合化していくことである。ただし、組織の拡充及び活動の強化にとって、農協役員の意欲の乏しさ、人材や資金的余裕のなさ、ノウハウの欠如という障害がある。これらの諸問題を克服するには、以下のよ

うな取り組みが必要と思われる。

はじめに、生活文化活動や女性部の活性化、准組合員の組織化や地域社会活動の展開などは、農協トップの運動理念に強く左右されている。また、高齢男性農業者中心の役員体制の下では、組織運営において「農業者だけの組合」という観念が強い。そのため、准組合員の組織化や女性部活動の支援強化に対する課題認識が弱い。その意味で、農協役員に対する地域組合化理念の啓発や研修活動の強化が依然として重要である。他方、最近は復古主義的な規制強化の政策的動きがあり、農協グループとして、「地域組合」の理念に関して地域社会から了解を得られる説得的な反論を求められている。

第2に、組織活動に対する農協内部繰入れによる財政支援の意義に関連して、最近の組合員の利用構造に対応して、組織基盤に依拠した新しい事業方式を開発していく努力が求められている。換言すれば、組織基盤拡充の取り組みが、間接的にせよ、事業の拡大、経営の効率性に結び付くような事業方式の開発である。

第3に、組織活動をサポートする専門家の人材育成と系統内部でのノウハウの開発・蓄積への取り組みである。現状では、事務局スタッフの専門性に対する理解の弱さと共に、先進事例農協のノウハウの一般化や全国的レベルでの開発の取り組みが不十分である。

5 大規模農協における 組合員参加の課題

農協の運営参加が形骸化してきた背景には、組合員の多様化と世代交代、農村市場の変化等の外的要因もあるが、他方で、農協自体の大規模化や後述の経済事業改革や支店統廃合も影響している。その意味で、大規模農協運営ないし事業構造の変化に対応して組合員参加をどう実質化するか、その方策について具体的な検討が求められている。その際、特に検討すべき課題は以下の点である。

農協組織の大型化は、組合員当たり総代数、組合員当たり理事数の減少をもたらし、理事会に組合員の声が直接伝わる度合いは低下せざるを得ない。また、多段階の階層的選出にもとづく少数代表の民主主義は、代表者の正当性という面では妥当性を持ち、業務がルーティン化している場合には適正に機能するが、多様な組合員のニーズや独創的な提案を汲み上げた新たな事業興しの場合には必ずしも適当に機能しない。それと同時に、階層的少数代表制の下では、総代などの中間段階の代表に役割が自覚されない場合、単なる議案審議と代表選出の手続き機関化して、その活力を活かすことができない傾向がある。

このような問題状況においては、大規模農協における理事会は、基本的には農協運営における重要事項の意思決定を中心とし、その他の事項については最終的なオー

ソライズの機関と位置付けるべきであろう。そのためには、当該事項の利害関係者の間で実質的な議論が十分になされていることが前提である。組合員が実質的に意思決定に参加できる理事会以外の分権的な論議の場が存在し、健全に機能していることが必要である。

また、理事会自体の機能強化に加えて、理事会と役割を分担しながら、組合員が運営参加できる場をどうつくるのかという問題意識が必要であろう。地域的な視点から言えば、支店や地区（ブロック）レベルで理事会を補完しつつ、組合員が運営参加できる場の確保、例えば地区別総代会や集落座談会、支店運営委員会、地区運営協議会などの活性化である。

ただし、これらの補完ルートは、ボトムアップ・ルートとして十分に機能しない場合があること、水田農業や肥料価格などが中心で一部の地域・組合員にしか関わらない課題は取り上げにくいこと、地域代表者による構成のため、代表者以外の構成員や少数意見は反映しにくい等々の限界がある。そこで、組合員が比較的自由に発言でき、特定の課題について意見交換ができ、かつ基本ルートに直結する新たな組織が求められている。

例えば、総代構成員の再編であり、女性総代や青年総代、専業農業者総代を選出し、総代活動の活性化を図り、これを理事会につなげていくルートをつくることなどである。また、事業構造の変化に対応した組合員の運営参加の模索である。農協はこれま

で営農面事業について多分に「請負主義」的に過ぎており、今後は、営農面における組合員組織とのパートナーシップで農協事業を考えることが重要になる。他方、販売事業では、短期的な価格対応力よりも、生産から販売までのシステム構築や生産者組織の育成が求められている。そこで、生産者が応分のリスク負担をしながら、主体的に関われる自治的な組織育成が課題になろう。さらに、営農経済事業では、「出向く営業」のウェイトが増大しているのだが、農協事業の総合性を考えれば、渉外担当者には専門事業に関する知識だけでなく、組合員に対する「接点」「窓口」として、事業全体に関する理解と組合員の意見や要望を適切に関係部署につなげられる能力が必要になろう。そのほか、教育文化活動の活性化も組合員参加の場の形成という意義を持っていよう。

6 支店・事業所再編に伴う 組合員対応の変化

いま、支店・事業所の再編動向について、『総合農協統計表』と「全国一斉調査結果」から統計的に捉えてみると、以下のような特徴が指摘できる。

第1に、本・支店数の減少である。93年から03年までに2割近くも減少して、1万4千店を切っている。70年代以降90年代初頭まで1万7千店台を維持していたことを考えれば、90年代に入って以降、特に後半以降の減少は歴史的な変化と言ってもよ

い。

本・支店数減少の結果、1支店当たりの正組合員戸数は増加し、全国平均では293戸から329戸に増加し、特に東北では400戸以上になった。その反面、事業所は増加傾向にあり、具体的には営農センターや直売所、資材センターなどが増えている。また、支店統廃合の代替措置として、信用・共済事業の渉外体制の整備とともに、経済渉外や出向く営農指導など、営農経済事業においても渉外体制の強化が試みられている。

さらに、伝統的に本・支店によって行われてきた各種事業活動は、2つの方向に「分化」しつつある。1つは本・支店からの営農経済事業拠点への「事業拠点分離」であり、2つは本・支店を中心とする拠点事業から「出向く営業活動」への転換である。これによって、組合員との接点と接触方式は次第に変化してきている。

次に、農協における支店・事業所の再編が具体的にどのように進んでいるのか、また、それが組合員の利用構造、組織構造、参加構造、意識構造に与えた影響に関して、X県（中国地方）の3農協の場合について検討してみた。

同県においては、多数の農協が合併後10年を経過して、この間、購買高は激減し、販売高も同様に減少した。農協経営が深刻な状況の下で、具体的に事業管理費比率90%などの目標に掲げて、店舗統廃合等の経営改革を本格的に進めつつある。

単協における経営改革の内容は、支店統廃合と営農経済事業の拠点化に分けられ

る。その際、農協の経営改革の進展においてはいくつかの局面がある。第1は、AコープやSSの閉店や再編成など、いわゆる拠点型事業の見直しである。第2は、支店からの営農経済事業の分離（金融店舗特化）と営農・資材センターの拠点集約化である。第3は、金融特化支店の統廃合である。さらに第4として、営農経済事業拠点の広域集約もありうる。

第1局面で、AコープやSS等の拠点型事業のスリム化によって、事業高は急激に減少してきた。第2局面においては、金融特化支店と組合員との事業利用上のつながりが弱まっており、組合員との接点の希薄化と営農経済拠点への接点シフトが生じている。

第3局面の金融特化支店の集約は、旧村単位の身近な支店の消滅を意味する。その限りでは組合員にとって象徴的な出来事で反発も根強い。しかし、上記のように事業利用上の接点シフトがあるため、実質的意味は比較的軽いように見受けられる。また、支店からの経済事業分離と拠点集約化によって生じる余剰要員は、経済渉外等の「出向く営業」に配属されている。ただし、当面の対応措置であり、効果は限られている。

なお、組合員と農協との関係構造は重層的であり、支店・事業所の再編はその関係を多面的に変化させている。そこで、支店・事業所再編の影響については、さらに実証的な分析が必要である。また、このような実証的検討を踏まえて、再編後の組合

員対応の方向も明らかになるであろう。

おわりに ——残された検討課題——

本調査研究の目的は、「農協と組合員との関係再構築のあり方」について、特に広域合併農協の組織運営問題への対応という観点からアプローチすることであった。そして、「組合員と農協の関係再構築」の問題や課題の究明においては、主に組織運営問題に限定した「組織基盤の拡充・強化」に関する検討、第2に組合員の「意思反映システム」の現状とその再編方向に関する検討、第3に支店・事業所統廃合の影響と組合員との関係再構築のあり方に関する検討を試みた。そこでは、それぞれの課題に対して十分に検討しつくされたわけではないが、現状の基本的な問題点と対応方向を提示した。

ただし、今回の調査研究において、農協の事業・経営問題と組織運営問題との関連については明示的には取り上げなかった。具体的には次の検討課題である。

1つは、「農協と組合員との関係再構築」によって、「組合員の農協への帰属意識を高め、協同組織性を強化することが迂回的に事業利用度を高め、農協経営の安定化にも結び付く」という仮説の検証である。かつて、信用・共済事業においても組織依存型の事業推進が一定程度の比重を占めていた。ただし、組織依存型事業推進の意義は低下しており、最近の事業改革の方向にお

いても、組合員個別対応の渉外体制を重視している。ここにおいて、組織活動予算の投資的効果や農協事業の差別化という観点から、改めて組織依存型の事業方式の展開可能性を問う必要が出てきている。

2つは、農協組織の大規模化や支店・事業所の統廃合等によって、協同組織性が急速に低下し、それと共に組合員との関係が疎遠化したことと、農協全体の事業・経営に悪影響を及ぼしているということに関して、実証的な分析と問題の対応方向の検討である。この課題へのアプローチにおいては、多様化した組合員と農協との関係構造（利用構造、組織構造、意識構造）の変化が

具体的に検証される必要がある。特に「利用構造」の分析においては、組合員の多様化を前提にしなければならない。組合員の「多様化」とは、農業法人や企業的大規模農業経営、専業家族経営、兼業農家、自給的農家、非農家というグループ別、また、高齢者世代や団塊世代、30～40歳代の青壮年世代、学齢期世代など世代別、さらに性別あるいは正・准・非組合員など組合員資格別に捉えることである。

以上の諸課題は、本稿でも部分的に言及しているが、本格的な検討は残された課題となった。

（あおやぎひとし）

