

農協利用構造の変化と 組合員との関係再構築の課題

青 柳 齊
＜新潟大学農学部 教授＞

〔要 旨〕

- 1 本稿は、昨(2006)年度に(株)農林中金総合研究所から(社)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。同調査研究の課題は、「組合員との関係再構築」のあり方に関連して、主に支店・事業所等の再編による組合員の利用構造の変化を既存統計や事例調査等から解明することである。
- 2 まず、信用・共済事業面において、支店統廃合によって人件費削減等の大幅な収益改善効果があるとともに、年金等の取引実績が一時的に減少してもしばらくして回復する例もあるなど、利用実績に対する影響は小さいことが分かった。また、年金宅配や臨時窓口、機械化店舗等の代替措置は、組合員との関係再構築の一環というより、店舗廃止直後の一時的な「激変緩和」対策として意義づけられる。
- 3 これに対し、支店の統合再編の影響は営農経済事業面に強く現れている。多くの農協で、支店購買の集約と統一拠点配送による業務改善で資材価格を引き下げ、組合員にメリットをもたらしている。但し一方で、旧支店から営農経済センターへの購買事業や営農指導員の集約・引き上げは、農家組合員の農協に対する「疎外感」を強めている。本来なら、「出向く」営農経済渉外体制は、このような問題への対応策であったはずだが、「不満」を解消するまでに至っていない。
- 4 また、金融特化した支店では、地元の組合員組織との対応が一般に後退しているため、営農経済センターが生産部会だけではなく地域諸組織の対応も求められてきている。他方、従来通り、集落組織の対応や農協本部との架け橋機能を支店(長)に期待している例もある。そのさい、本部の支店(長)に対する支援体制の強化が課題になっている。
- 5 このように、組合員ないし利用者の属性に着目した農協の事業利用構造を検討してみると、組合員の異質化と利用者の多様化により、「利用・所有・経営」の主体間のズレが拡大してきている。その傾向の強まりは、農協制度の基本的なあり方を問うてきており、そのさい、既存の総合農協の組織・利用形態を積極的に意義づけるためには、メンバーシップ制の観点から組織化の契機をとらえ直す必要があると考える。

目 次

はじめに

——課題の設定——

- 1 農協の事業利用構造の全般的特質
- 2 類型差を帯びた農協の利用構造
——事例調査の結果から——
- 3 信用事業の利用構造変化の特徴
- 4 営農経済事業の利用構造変化の特徴
- 5 支店統廃合による組織運営面の
変化と課題

6 支店統廃合の影響と組合員との 関係再構築の課題

——結論として——

おわりに

——農協の利用構造の変化と 農協ガバナンスの展望——

- (1) 利用者・組合員の多様化と理念的
利用構造の形骸
- (2) 利用者・組合員の多様化に基づいた
農協制度の展望

はじめに

——課題の設定——

本稿は、昨（2006）年度に（株）農林中金総合研究所から（社）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——支所（店）・事業所再編による事業利用の構造変化の分析を中心に——』（平成19年3月）の梗概であり、同調査の主査である筆者が主に同報告書の「結章（要約と結論）」に基づいて紹介している。なお、同報告書は、一昨年度の調査研究課題「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——」を継承している。昨年度は、特に支所（店）（以下、原則として「支店」という）・事業所再編による組合員の利用構造の変化に着目し、農協と組合員との関係再構築のための取り組み課題について、理

論的・実証的に解明することを調査研究の目的とした。具体的には、解明すべき課題として以下の5つの項目を設定した。

- ①農協主要事業別の利用構造の特質
- ②支店統廃合による金融事業の利用構造
の変化
- ③支店・事業所統廃合による営農経済事
業の利用構造の変化
- ④支店統廃合による協同組織性及び事業
利用との関係性の変化
- ⑤支店・事業所統廃合に伴う農協と組合
員との関係再構築に関する課題

これらの課題に対して、主に既存の統計分析や農協事例調査による分析とともに、農業開発研修センター調査研究班メンバーと農中総研の関係スタッフとの討論によって検討した。なお、同報告書の執筆者は、同センター調査研究班の各メンバーである筆者（調査研究班主査、主に本稿6と「おわりに」を担当）及び増田佳昭（滋賀県立大教授、本稿1, 2, 4担当）、瀬津孝（同センタ

一常務、本稿2, 5担当), 津田将(同センター研究員, 本稿1担当)に加えて, 農中総研研究員の内田多喜生(本稿2担当), 斉藤由理子(本稿3担当)である。

1 農協の事業利用構造の 全般的特質

最初に, 協同組合の企業形態的特質である「利用」「組織」「運営」の三位一体的性格と, 「利用」と「組織」の乖離問題の含意についてあらかじめ整理しておきたい。

まず, 協同組合の企業形態的特質は, 一般に「利用」と「組織」と「運営」の三位一体的構造にあると言われる。そこで, 組合員が協同組合との間で取り結ぶ関係も, 利用構造, 組織構造, 運営参加構造の3つの側面からとらえることができる。ここで, 事業の「利用構造」を「組合員(及び利用者)による農協事業利用の構成と態様」と定義すると, 今日, 総合農協の多様な事業がどのような性格の組合員によって利用されているかが問われている。特に「利用」と「組織」の乖離をめぐるっては, 員外利用規制や組合員資格制限という制度的な問題が惹起されている。そもそもわが国の農協制度は, アメリカ型の「ユーザーシップ制」にヨーロッパ型の「メンバーシップ制」を接ぎ木した性格を帯びている。そのため, 多様な利用者と多様な事業が併存する総合農協において, 「利用」と「組織」の結合関係の弱体化や乖離傾向の強まりという問題状況に対しては, 両者の分権的な組織化

による再結合が必要だと思われる。

ここで, 既存の統計及び事例調査結果等から, 「利用」と「組織」の乖離状況の実態について, 次のような特徴が検証できる。まず, 農協批判の焦点となっている正組合員資格の問題に関連して, 農業経営の規模階層ないし農業従事形態の分化から組合員の属性を判断すると, 農業センサスや農業集落調査結果からの統計的検討によれば, 「農家」と「非農家」は連続的な性格を持っていることが分かる。2つは, 農協の事業利用形態に関して, 農業開発研修センターが従前に実施した診断農協の組合員アンケート調査結果によれば, 営農面事業及び非農業面事業において, 利用者の農産物販売額規模によって大きな格差があることが分かった。3つは, 後述するように, 本調査研究で実施した事例調査によれば, 農協間及び主要事業間において利用形態の異なる特徴が見られた。

2 類型差を帯びた農協の利用構造 ——事例調査の結果から——

本調査研究課題の解明のために, 重要な手掛かりを得るため農協事例調査を企画・実施した。対象農協は, 全国の地域性にも配慮し, 支店・事業所の統廃合を先行的に実施し, それに伴う組合員対策(代替措置)を先進的に取り組んでいる3事例(東北A農協, 東海B農協, 近畿C農協)を選定した。事例調査では, 農協における金融事業及び営農経済事業の利用構造の変化とともに,

農協の組織運営面における変化に関して、組合員組織代表者と農協トップ層及び関係部署職員に対してヒアリング調査を行った。

事例調査の結果から、支店等再編と事業利用構造の変化に関連しては、以下のよう
な3つの知見が得られた。

1つは、信用・共済事業面において、支店統廃合の利用実績に与える影響は、予想された懸念ほどには大きくないという点である。また、支店廃止地域の組合員の利便対策として、年金宅配の導入や臨時窓口の設置、機械化店舗（ATM）の新設等が配慮されているが、その利用実績は少なく、廃止直後の暫定的な「激変緩和」対策としての意味合いが強い。

2つは、営農経済事業面では、3農協とも支店購買の集約と統一拠点配送による業務改善で資材価格を引き下げ、組合員に対して目に見えるメリットを提示しているが、旧支店から営農センターへの購買事業や営農指導員の集約（引き上げ）は、農家組合員の農協に対する「疎外感」を強め、不満が鬱積している側面がある。また、その対応として、「出向く」営農経済渉外体制が整備されているものの、「不満」を解消するまでに至っていない。

3つは、支店の金融店舗化と支店購買の営農センター集約化は、営農経済部門と信用・共済部門の縦割り事業部制を強める方向に作用し、その際、「総合農協」として、事業面・組織面で両者の連携をどのように確保していくかが、広域合併農協の大きな

課題になってきている。

以上の問題状況については、これまでも指摘されてきたことではあるが、今回の3事例の検討を通して、その対応への重要性が改めて再確認された。

3 信用事業の利用構造変化の特徴

次に、支店統廃合の事業利用構造への影響について、特に信用事業の事業量（貯金、年金、貸出金等）に関して明らかにしてみたい。

一般に、農協の信用事業の支店は、他業態と比較すると、支店数の多さ、規模の小ささ、総合事業店舗の多さ、そして、組織運営面での地域における中核的な担い手であるという特徴が指摘できる。但し、近年の主要な変化を見ると、支店数の減少幅の拡大や1店舗あたりの職員数の増加に加えて、経済事業に関する機能が営農センター等に移行し、信用・共済事業のみを行う金融特化店舗が増加していること、但し一方で、組織運営面での地域における中核的機能は引き続き支店に残っているという特徴が見られる。

ここで、近年の支店統廃合の影響について、「農協信用事業動向調査」（農中総研実施のアンケート調査、以下「動向調査」という）と事例調査結果により分析・検討してみた。まず、「動向調査」によれば、過半の農協では支店統廃合が信用事業全体のコスト減少に寄与したと評価している。それとともに、金融事業の事業量については、年

金・貯金の事業量減少に対する指摘が共済や貸出に比べて大きいという結果が出た。但し、「減少」の比較的多い事業項目は年金受給の口座数などであり、店舗廃止による影響は軽微にとどまる例が大半である。

また、3農協の事例調査では、いずれの農協においても支店統廃合による事業量への影響はほとんどないという結果であった。ただし、組織代表者からのヒアリングでは、A農協の場合、農協と組合員との関係が疎遠になっているという声が相対的に強かった。また、C農協では、支店統廃合による事業量全体への影響は小さいのだが、廃止店舗管内における年金受給顧客数の減少が目立つという。

他方、店舗廃止に伴う代替措置の取り組みにおいては、「動向調査」によれば、「渉外員の増強」と「ATMの増設」を実施した農協が多い。事例調査の2農協においても、一定の代替効果を見込んで、「渉外体制の増強」「連絡員・エリアマネージャー制の採用」「年金宅配サービス」等を導入している。但し、「年金宅配サービス」や「移動店舗の導入」等の代替措置の意義に関しては、事業量減少の歯止めの効果を確認できないでいる。

結論としては、支店統廃合による農協信用事業の事業量への影響は軽微であると判断できる。その理由として、①金融機関を選択する理由は店舗が近いことだけではないこと、②農協の組合員の場合、周辺に他業態を選択できる金融チャネルが少ないこと、③CD・ATM、渉外員など、店舗窓口

以外のチャネルへと利用者の金融行動が変化していることが考えられる。

4 営農経済事業の利用構造変化の特徴

また、営農経済事業における利用構造と支店・事業所再編の影響について、主として事例調査結果をもとに明らかにしてみよう。組合員の農協事業の利用構造は、近年大きく変化するとともに、農協間でも多様化している。営農経済事業利用の近年の特徴は、多くの農協において事業利用量が低下していること、その事業利用者はほぼ正組合員に限定されるが、一部大規模経営農家の離反が進んでいることである。この点について、事例調査の3農協において、営農経済事業における事業実績の推移、利用者構成、農産物の販売金額規模別構成、生産資材事業の利用者構成等を検討してみた。

まず、営農経済事業の利用者構成と正組合員の利用シェアでは、事例3農協においても、類型差とも言うべき大きな差異が見られる。A農協の場合、出荷者が正組合員のほぼ半数を占め、生産資材購買では利用シェアの8割を超えるなど、「農業」協同組合としての性格が極めて強い。これとは対照的に都市部のB農協では、農産物出荷者数は正組合員の1割を切っており、生産資材の当用購買では正組合員の利用は半数強にとどまり、他方、准組合員の利用者も一定程度いる。C農協は中山間の水田地帯

にあるが、販売事業の出荷者数では米麦は正組合員の約4分の1にとどまり、その他品目ではさらに出荷者割合は低い。生産資材購買においても、正組合員の利用シェアが3分の1程度にとどまる。これら3農協の対比から、A農協は「組織」と「利用」の乖離が比較的小さいのだが、他方の2農協では両者の乖離が極めて大きくなっている。

以上の検討の結果から次の点が指摘できる。1つは、購買店舗の廃止や分社化等の生活購買事業改革が進む中で、経済事業の事業利用が「多様な事業利用」と言いながらも、信用・共済プラス営農という限られた事業構成になりつつある。2つは、組合員の利用構造は農協間に大きな格差があり、それは、地域性に規定された類型差と言える。3つの事例農協に即して言えば、A農協＝「産地型」、B農協＝「都市近郊型ないし都市型」、C農協＝「中山間地型」と類型化できる。これらの地域性は「例外的」ではなく、現在の総合農協の多様な利用構造の実態を例示している。このような現実を踏まえて、「組織」と「利用」の乖離、言い換えれば、「利用の空洞化」と「組織の空洞化」にどう対応するのかが、制度面でも問われてきているのである。

5 支店統廃合による 組織運営面の変化と課題

次に、支店統廃合に伴う組織運営面の変化が農協と組合員との関係性にどのような

影響をもたらし、そのことが組合員の事業利用の側面にどのような変化を及ぼすかについて検討してみよう。具体的には、事例調査結果にもとづいて、農協運営への意思反映面と組合員組織の運営面という2つの側面から検討する。

まず、農協運営への意思反映面において、支店統廃合により、組合員の直接参加の希薄化と意思反映ルートの広域化が進展しており、これらは事業利用面に次のような影響を及ぼしている。

1つは、組合員の直接参加の希薄化と顧客の関係性が強まっている。2つに、支店運営委員会等の意思反映機関は、対象の広域化や機能の形骸化により、組合員の事業利用者としての意思反映ルートという性格を弱めている。3つに、意思反映ルートの広域化は、事業利用者集団でもある集落組織と事業利用面での農協との連携関係を弱めること、それは他方で、集落組織以外の組合員組織において、事業利用者の意思反映ルートとしての重要性を高めている。

一方、組合員組織の運営面においては、組合員組織の支部再編と支部活動拠点の広域化という2つの変化が進展しており、これらが事業利用面に以下のような影響を及ぼしている。

まず、「協同事業活動を展開する単位組織としての機能」の相対的に弱い組合員組織（例えば、年金友の会等）は、支店統廃合によりさらに機能を弱めるおそれがある。第二に、同「機能」の比較的に強い組合員組織（女性部等）の場合では、その事

業利用者組織としての意思反映は、現場の事務局体制の対応能力に大きく規定され、事務局対応が弱体であれば組合員組織活動と事業利用面の分離が加速する懸念をはらんでいる。第三に、組合員組織の支部活動拠点の広域化の場合においても、組合員組織の事業利用者組織としての意思反映面では、事務局対応能力に大きく左右されている。

以上の検討結果から、支店統廃合に伴う農協の組織運営面における今後の取り組み課題として以下の点が指摘できよう。

まず、農協の組織運営面では、①意思形成の基本ルート（理事会、総代会）との有機的な関係を明確に位置づけること、②現場の組織運営業務を担う事務局体制を整備すること、③支店には、統廃合後においても、組織運営業務や行政機関等との対応機能を明確に位置付けるとともに、本部におけるそのサポート体制を強化することである。

一方、組合員組織の運営面から見た課題としては、①組合員組織の育成・活性化とともに、組合員組織の役割、特に、事業利用者組織としての役割発揮を助長・支援すること、②各組合員組織の農協運営に関わる意思反映の仕組みを構築すること、③本所（店）事務局機能の方向付け機能の発揮と支部・地域間の「競争意識」を助長すること、④廃止支店の有効活用において創意工夫に努めること、⑤各種組合員組織の事務局体制は、本部組織運営の事務局体制に関連させて整備することなどである。

6 支店統廃合の影響と組合員との関係再構築の課題

——結論として——

本調査研究の主な検討課題は、支店の統廃合等が組合員の事業利用にどのような影響を与えているかであった。また、このような観点から、組合員との関係再構築の方向を探ることであった。上述までの検討を踏まえ、次のような点を結論として提示したい。

まず、信用・共済事業面においては、支店統廃合によって人件費削減等の大幅な収益改善効果があるとともに、年金等の取引実績が一時的に減少してもしばらくして回復する例もあるなど、利用実績に対する負の影響は小さいようだ。また、代替策として、年金宅配や臨時窓口、機械化店舗等を設置している場合、その利用実績は一般に少ない。このため、これらの措置は、組合員との関係再構築の一環というより、店舗廃止直後の一時的な「激変緩和」対策として意義づけられよう。

これに対し、支店統合再編の問題は営農経済事業面に強く現れているように思われる。多くの農協で、支店購買の集約と統一拠点配送による業務改善で資材価格を引き下げ、組合員に対して目に見えるかたちでメリットを提示している。但し一方で、旧支店から営農経済センターへの購買事業や営農指導員の集約・引き上げは、農家組合員の農協に対する「疎外感」を強めている。

本来なら、「出向く」営農経済渉外体制は、このような問題への対応策であったはずだが、「不満」を解消するまでに至っていない。

現在、営農指導や経済渉外のあり方は、農協の立地条件や地域農業の相違も反映して多様であるが、多くの農協では依然として模索状態ないし試行錯誤の状況にある。営農指導体制や経済渉外体制の再編は、「2割の組合員が8割の利用シェアをもつ」という利用構造のもとで、組合員農家と農協との新たな関係の構築という意義をもっている。その意味で、改めて、支店・購買体制再編後の営農指導・経済渉外体制のあり方が問われている。

また、金融に特化した支店では、地元の組合員組織との対応が一般に後退しているため、営農経済センターが生産部会だけではなく地域諸組織の対応も求められてきている。但し、営農経済センターの事務局機能は、その職能上、営農活動面に関連した組織対応に偏るため限界がある。他方、従来通り、集落組織の対応や農協本部との架け橋機能を支店（長）に期待している例もある。そのさい、支店長のキャリアや資質、本部での後方支援体制のあり方が成否のカギを握っているようだ。いずれにしても、集落組織（農家組合等）の弱体化が進んでいるとき、地域組織強化のために全職員による集落担当制や世話係制、また、「ふれあい課」などの専任部署の設置が求められていよう。

さらに、支店の金融店舗化と支店購買の

営農センターへの集約化は、信用・共済と営農経済部門の連携を希薄にさせ、両者の縦割り事業部制が強まっている。そのさい、統合支店ないし営農センターレベルで、「総合農協」として、事業・組織面の連携をどのように確保して対応していくかが、管内広域化した合併農協の大きな課題になってきている。

ところで、本調査研究における実態分析の過程で、各種事業の組合員の利用状況について、データベースを構築している農協は極めて少ないことが分かった。とりわけ、多様化している利用者・組合員の属性に基づいた利用実態の情報が乏しい。近年、農協の事業改革の取り組みにおいて、組合員ニーズに対応した事業展開が求められているのだが、マーケティング活動の前提となるべき利用者情報分析が、中央会・事業連をも含めて極めて遅れているように思われる。

おわりに

——農協の利用構造の変化と 農協ガバナンスの展望——

(1) 利用者・組合員の多様化と理念的 利用構造の形骸

本調査研究で、組合員ないし利用者の属性に着目した農協の事業利用形態を検討してみると、協同組合の企業形態的特性である「利用者と組合員、運営参加者の三位一体性」が、地域差を伴いながらもかなり薄まってきていることが分かった。言い換え

れば、組合員の異質化と利用者の多様化により、「利用・所有・経営」の主体間のズレが拡大してきている。一般に、都市部の農協信用事業では、貯金シェアでは正組合員が高く、貸付（住宅ローン等）では准組合員の利用シェアが高い。また、農協の高齢者福祉事業においては、その利用者は多世代家族の農家（正組合員）よりも、員外の核家族世帯の利用が多いとも言われる。このような事情は、今回の調査研究で、営農面事業や正組合員に限っても当てはまることが分かった。

例えば、正組合員といえども農協利用は選択的であり、特に中山間地や都市近郊では、生産資材は購入しても農産物は農協に出荷しない、あるいは信用・共済事業のみの利用という正組合員が多数派である。このような利用形態は、農業地域の農協で大規模経営農家層にも見られるようになった。また、生産資材購買で見た場合では、中規模経営農家層の利用シェアが過半を占めるものの、准組合員や員外の法人利用も少なくない。要するに、営農関連事業に限っても、利用しない正組合員及び非正組合員利用が増える傾向にある。

以上の利用構造の変化は、正組合員の異質化・多様化を反映している。正組合員の属性としては、農村部でさえ青壮年農業専従者は少ないのだが、土日農業者や高齢専従者、女性農業者、不動産経営者など多様化している。同様の傾向は准組合員についても当てはまる。現在でも、准組合員は全国的に増える傾向にあるのだが、近年は、

元農家世帯員や農家子弟よりも非農家の地域住民や転入居住者が増えているように思われる。

農協法上の理念的な事業利用構造は、農業者（正組合員）の農業経営の展開に即して、総合農協の諸事業、すなわち資金借り入れ（貸付）、生産資材購買、営農指導、農産物販売、販売代金の受け入れ（貯金）、共済、生活購買等々を有機的・総合的に利用しているという姿であった。現在、このような理念的な事業利用構造は、北海道や一部の農業地帯を除けば、多くの農協で限りなく縮小しつつあると言えよう。

(2) 利用者・組合員の多様化に基づいた農協制度の展望

以上のような農協利用構造の変化、利用者・組合員の多様化は、総合農協としての農協ガバナンスや農協制度の基本的なあり方を問うてきている。この問題については、当初の調査研究課題の枠を越えるものであるが、主査個人の試論として若干、検討してみたい。

まず、利用者の多様化や組合員の異質化を前提に、「三位一体性」の回復を追求しようとするれば、農協のガバナンスはマルチ・ステークホルダー論の観点で再検討するのが妥当であろう。但し、その場合であっても、出資者及び雇用労働者、取引業者、消費者等の利害関係者が、必ずしも「対等」な権限で意思決定参加することを前提としない。実際の「意思決定参加」においては、企業・組織との利害関係の強さや業績・倒

産等でのリスク負担者としての性格度合いに応じて、権限格差を設けるのが現実適格的であろう。

ここで、農協の場合に即して考えてみると、農協との利害関係の「強さ」には、組合員の属性や利用形態において自ずと格差がある。例えば、農協共販に依存せざるを得ない大型産地の生産者は農協とは強い利害関係がある。他方、農協事業を選択的に利用している組合員では農協との利害関係はそれほど強いとは言えない。さらに、農協からの勧誘・PRによって、住宅ローンや建更共済等を利用している准組合員は、他の事業利用機会に無関心な偶然的な利用者である場合が多く、農協との利害関係はさらに薄いと言えよう。

従って、マルチ・ステークホルダー型の農協ガバナンスの場合、多様な組合員・利用者による統治という観点に立ちつつも、その経営参加の度合い（権限配分）においては、利害関係の強さによって、正組合員＞准組合員＞員外利用者という優先順位が許容されて良く、利用者・組合員を組織化し、対等な運営参加を保障する必然性は無いかもしれない。

ところで、多様な利用者が利用している農協の現状をそのまま是認して、ユーザーシップ制に基づいて「利用・所有・経営」主体の「三位一体性」を追求すれば、「員外」の利用者をも含めて、利用者の組織化及び運営参加の方向を目指すべきだということになる。

そのさい、あくまでも現行制度の枠内で、

利用者の組織化や運営参加の仕組みを「実質的」に実現していくという対応の仕方がある。二つ目は、正組合員の資格要件である農業従事者規定を農地所有者や家庭菜園者まで含めるなど、定款変更により正組合員資格要件を限りなく緩和していく方策が考えられる。これら2つの方向は、准組合員比率が全国平均で過半を超えようとしている現在、制度的問題の根本的解決の先送りに過ぎない。そこで三つ目として、実際に可能かどうかは別として、現行の農協制度を変えて、組合員資格の属性要件を「定住する地域住民」にまで広げ、名実ともに「地域組合」の制度的存立を目指す方向である。但し、その方向には、既存の総合農協の存続保持のために准組合員の肥大化傾向や事業量拡大志向を是認するだけで、地域社会に対して積極的にアピールできるような地域組合化の意義が見いだせない。

他方、「農業」協同組合としてのユーザーシップ制を貫徹させようとするれば、組合員及び利用者を農業者に限るべきであり、専門農協的組織に再編すべきだという議論が成り立つ。但し、農業者としてのユーザーシップ制にこだわる限り、制度上、多様な組合員・利用者で構成されたマルチ・ステークホルダー型の総合農協の組織形態は許容され得ない。

ここで、両者いずれの方向でもなく、既存の総合農協の組織・利用形態を積極的に意義づけるためには、メンバーシップ制の観点から組織化の契機をとらえ直す必要があると考える。具体的には、利用者の属性

(職業等)に基づいた組合員の資格要件の規定ではなく、農協理念への賛同に基づく組合員加入の認容である。農協の「理念」とは、一般的には「地域農業振興による地域資源の保全や地域社会・経済への貢献」で表現されよう。このような組織原理に基づけば、「農業」協同組合としての農協に、地域農業振興を支援したい非農業者も出資・経営参加することが制度的に可能となる。また、信用・共済部門収益が農業部門に注入されたとしても、地域農業振興による地域社会建設を目指すという農協理念に、非農業者（消費者、商工者等）の利用者や利害関係者も賛同し、農協の営農面活動を支援しているという解釈が成り立つ。

このような意味において、メンバーシップ制の総合農協を目指すとき、准組合員や一般地域住民を単なる事業推進の対象として意義づけるのではなく、農協の目指す「理念」の教育・普及とともに、農協活動のコアである営農面活動への参加（体験農園、産直・交流、地産地消活動等）を呼びかけ、その組織化と運営参加を求めていくべきであろう。このような農協の制度改革や運動の方向において、広く住民・消費者をも巻き込んだ地域組合としての農協と、組合員（利用者）との関係再構築のあり方が展望できないものであろうか。

（あおやぎ ひとし）

