

部内参考資料

# タイ国農業協同組合開 発のための5カ年計画

昭和55年1月

国際協力事業団  
農林業計画調査部

農 計 技

J. R.

80-03



JICA LIBRARY



1050432[2]

国際協力事業団	
受入 月日 '84. 3. 22	122
登録No. 01467	81.6
	AFT

## 印刷にあたって

農業発展のために農業協同組合の果す役割については改めて述べるまでもないが、近年、開発途上諸国においては農業協同組合の在り方についての反省・見直し等々、特別の関心が持たれている。本報告書はタイ国政府の委託に基づき米国協同組合が調査とりまとめたものである。

開発途上国における農業協同組合組織育成にかかる関心が高まっている折から、今後の農林業技術協力を進める上で有益な資料と考えられるので、ここに内部の執務参考資料としてほん訳印刷したものである。

国際協力事業団

農林業計画調査部

部長 本 橋 馨



# タイ国農業協同組合開 発のための5カ年計画

1979年2月

作成：農業協同組合小委員会  
全国経済社会開発理事会  
協力：米国協同組合連盟





## 農業協同組合開発のための5カ年計画

### 序言

この農業協同組合開発のための5カ年総合計画は9カ月間の研究と分析の結果である。当報告書には、タイの全地方が含まれている。また、農業協同組合についての問題点と可能性についての過去の研究にも、すべて言及している。タイの全地方を訪問し、政府職員、協同組合事務所所有者、農民に参考意見を求めた。政府と民間のトップレベルの役員たち、とくに、金融業界のトップの人も含めて、数々の参考意見やアドバイスを求め、検討しこの計画に編入した。

この計画が、タイ王国国民の全階級の人々に全般的に受け入れられることは、信じられることであり、かつ、理解できるところのものである。また、農業年という年に、この計画により、タイ王国の農民が、農業生産性を向上させ、生活水準を引き上げるために、望んでいる、また、必要としている系統的な援助を手にすることができる機会を把握すればという希望、期待をも託している。

この計画を準備する際、ジョン・R・ショット(John R Schott)と国際級の専門家のそのチームの方々に、アドバイスを与え、相談にのっていただいたことに対し、心からの感謝の念を表明する。また、こうした意義ある事業において、こんなにも緊密な、また思慮の深い国際協力ができたことは、限りない喜びである。

クリット・ソムバツィリ

全国経済社会開発理事会事務局長

1979年2月26日

用語解

頭字語

名 称

ACFT

タイ国協同組合連合，現在の協同組合の頂点にあり，マーケティングと供給組織である。

ARD

加速的農村開発事務局，内務省

BAAC

農業および協同組合のための銀行

CAD

協同組合会計監査部，農業および農業協同組合省

CLT

タイ国協同組合連盟

CPD

協同組合促進部，農業および協同組合省

DAE

農業普及部，農業および協同組合省

DPW

厚生部，内務省

FAF

農民援助基金

MOF

農民のためのマーケティング組織，国営企業

NACF

タイ国全国農業連合，新しく頂点となるマーケティングと供給組織

NSC

国家安全保障司令部

PWO

公立倉庫組織，商務省

## 目 次

序 言	
用 語 解	
I 新協同組合システムの紹介	1
A 新協同組合システムの特徴	1
B 過去の問題点の克服	2
II 新協同組合システム	8
I 新協同組合運動	8
A タイ国協同組合連盟	8
B 全国農業組合連合	10
C 地域農業協同組合連合	13
D Primary 農業協同組合	14
E 農民グループ	15
F 農業および農業協同組合のための銀行	17
II 政府組織	19
A 協同組合登記官	20
B 協同組合促進部	21
C 協同組合会計監査部	
D 農業普及部	
E 価格安定委員会	
F 商 務 省	
G 内務省ならびに国家安全保障司令部	
H 全国運営長官 総理大臣府	
III 信用制度	24
A 短期生産信用譲渡	24
B 資金規模	26
C 信用限度	26
D 土地登記の準備	27
E 全体としての協同組合のためのMCLの準備	28
F 加盟員に対する貸付金支払い	28
G ローン返済	29
H 自然災害によるローン無返済	30

IV	農業資材の配給	31
A	投下資材のプランニング	31
B	予算編成・分配調整	32
V	加盟員生産物のマーケティング	35
A	マーケティング・プランニング	35
B	Primary 組織のための運転資本	36
C	連合精米所のための運転資本	37
D	水稲のための保証つき出荷価格	37
E	市場価格放送	38
F	加盟員に対する支払い	38
G	収穫収集のための加盟員組織化	40
H	実施スケジュール	41
I	実施・財政面の条件算定	42
J	実施業務	42
VI	経営者養成および給与助成プログラム	44
A	新期経営者の養成プログラム	45
1	経営側赤字	45
2	運営/財政	45
3	人員調達/養成経営者の選出	46
4	企画/経営業務分析	46
5	養成プログラム内容：最初の2週間	47
6	実地訓練：1カ月	48
7	最終講義室内活動：2週間	48
B	経営者の in-service 訓練	49
1	場所と職員配置	49
2	経営者の in-service 訓練プログラム	50
3	訓練指導員の養成	53
4	現地訪問監督	53
C	全国農業協同組合訓練所	54
D	経営助成金プログラム	56
1	助成金プログラムの原則	57
2	最大使用可能助成金の決定	58
3	助成金支払い資格の決定	59

4	給与インセンティブ・プログラム	60
5	財政調整	61
6	農業協同組合マネージャーの恒久性	62
E	実施スケジュール	63
1	年度別実施・財政条件	63
2	実施業務	63
	業務一覧表	
	経営者養成と助成金プログラム 1979	
	経営者養成と助成金プログラム 1980	
VI	全国集団農場連合の設立	65
A	分析段階(1979, 4月-6月)	66
B	計画段階(7月-9月)	67
C	実施段階(1979, 9月以後)	68
VII	実施スケジュール: 1979	70
	関係機関および組織による主要業務一覧表 1979	72
付 録		73
I	新協同組合法	73
II	農業協同組合小委員会委員 全国経済社会開発理事会	125
III	首相あての要旨報告	126
IV	各組織一覧図: 新協同組合システム	131
V	各組織一覧図: 全国農業協同組合連合	131
VI	中核農民組織の再編成	131
VII	各組織一覧図: 全国農業協同組合訓練所	131
VIII	新協同組合の信用制度の基本要素	131
IX	Primary 農業協同組合の組織一覧図	131
X	各組織一覧図: 協同組合促進部	131
XI	各組織一覧図: 全国運営長官府, 協同組合開発	131
XII	農業協同組合: 基本データ	132
XIII	農業協同組合の企業的経営に関する集会的データ	132
XIV	農業協同組合の損得総計: 1973 - 1977	132
XV	協同組合組織: B A A C のローンと返済 1967 - 1977	133
XVI	協同組合ローンと返済率についてのランダムなサンプリング (1977年3月31日に終わる会計年度)	133

XXI	アムファー ( Amphur ) 協同組合精米所：精米量 1976 / 1977	133
XXII	選出した三地方における購買力・加盟員の余剰生産物の利用と いう面から見た協同組合の倉庫容量使用度	133
XXIII	州農業協同組合連合：基本データ	134
XXIV	州農業協同組合連合：損得要約	134
XXV	州農業協同組合連合：使用度と比較した精米所容量 1977 / 78	134
XXVI	農民組合：基本データ	135
XXVII	農民組合：B A A Cのローンと返済 1967 - 1977	136
XXVIII	協同組合促進部：総貸付金明細表 1977：CPD協同組合促進基金	136
XXIX	貸付業務：農業および協同組合銀行 ( 1973 - 1978 )	136
XXX	選出三地方における機関信用へのアクセス ( とくに、協同組合 を通じての )	136
XXXI	農業経済区分地域、州およびアンファーで見た B A A Cの個人 的顧客、農民組合および協同組合員	136
XXXII	タイ国協同組合連合：活動要約と資本	136
XXXIII	現在の中核レベルの人員：A C F TとM O F	136
XXXIV	タイ国米会社：活動要約と資本	136
XXXV	協同組合促進部：人員予算 1978 年末 ( 1978 年 10 月 1 日 )	136
XXXVI	アムファーおよび州レベルの協同組合促進部職員の現在の責務	137
XXXVII	サンプルとしてとりあげた業務概要	141
	(a) アムファー協同組合促進部職員	141
	(b) 総務長：地域協同組合連合	141
	(c) マネージャー：Primary協同組合	143
	(d) Primary協同組合レベルでの B A A Cの信用監督官	144
	(e) 信用係官 Primary協同組合	144
	(f) 精米業者 ( 米 )	145
	(g) 精米品質管理監督官	146
XXXVIII	協同組合会計監査部再編	146
XXXIX	地域協同組合職員のための給与等級	147
XL	Primary協同組合のマネジメント職員の給与等級	147
XLI	暫定加盟の申請	149
XLII	Primary協同組合貸付業務のためのサンプル書類	150
	(a) B A A C推挙の年度の財政規模	150

(b) 土地登記－農民組織の名称	150
(c) 組織のための信用限度声明書	150
(d) 現金伝票見本	150
(e) 各種伝票見本	150
地 図	150
I  タイ国農業経済区分地帯	150
II 5カ年期用プランの地理的スケジュールを示す地方地図	150





## I 新協同組合システムの紹介

タイ国において、協同組合を真に発展させようとするなら、提起すべき問題点は、たくさんある。こうした問題点は、よく知られたところのものである。数えきれないほどの研究、分析、評価、報告書が列挙している。こうしたことは、国中が知っている。

しかし、61年間にわたる努力、莫大な政府資金の支出を費した後でも、協同組合化は全般的に失敗とみなされている。このことは中に非常に成功した協同組合が存在することを否定するものではない。また、61年間にわたるいわゆる「失敗」が、タイ国において多目的協同組合が機能しないということを示唆している。または、それらを強化するための努力は失敗に終わったと見なす、とか言うつもりもない。そうではなくて、61年間の試行錯誤により、われわれは、現在、構築可能な強力な制度上の基盤を与えられたし、また過去の改革における試みの積み重ねにより、全体的実施プランに合わせた、より組織化され、入念に調和のとれた努力をするという方向に変わるにちがいないと認識している。

提案の実施プランは、複雑かつ、多面的である。政府のあらゆるレベルでの組織的変革が出て来る。また、これにより、タイ王国の農業面の潜在的可能性を開発することにおける協同組合の役割についての、新しい思考様式もからんでくる。これは、二つの非常に単純な条件に基づいている。(1)協同組合は、農民が、財政面での有利さということから、協同組合の加盟員であり続けようとする場合にのみ、成功する。(2)協同組合の利益をすべての農民が平等に獲得できるような、単一の、独立した、集団的なシステムを設立する際、政府が、即座に、かつ、専門家による調和のとれた援助を行った時にのみ、協同組合は成功する。

### A 新協同組合システムの特徴

この文書の中に説明されている新協同組合システムは、単一の制度面での枠組を作ることであり、これを通じて、政府は農民を援助し、また、農民は、これを通じて、生産信用、マーケティング販売先、投下供給施設など、自分達が必要とするような助言サービスを得ることができるのである。

- 協同組合は、すべての農民が参加できるので、この新しいシステムから、すべての農民が利益を得ることができる。
- 主要余剰農産物の市場を、農民に保証する。
- 土地に対し、どのような資格であるにせよ、それにかかわらず、季節的な

生産貸付金に、すべての農民が、適時にアクセスすることができる。また、それとともに、信用度に応じた中期・長期ローンに対しても、アクセスすることができる。

- － 季節的生産に必要とする肥料、その他の農業インプットを獲得できる機会を、すべての農民に与える。
- － タンボル ( Tomboi ) もしくは、村レベルで制度としての組織を提供する。それにより、加盟員は、農場の各プランの開発において、定期的な農業普及面のアドバイスや援助を得ることができる。
- － 毎日毎日の運営において、政府の介入なしに、自分自身の協同組合と営利企業のように設立し、かつ、経営することが可能となる。
- － 協同組合加盟農民の社会・経済的ニーズに応えるような、よく機能する営利企業というものに欠かせない、訓練をうけた、それに応じた給与をうける経営上の才のある者を協同組合に置く。
- － 成長を妨げたり、本質的な自治権を掘りくずすことなしに、政府各機関は、登録済み協同組合に対し、必要な規制上の、および諮問的機能を果たすことができる。
- － 各種行政機関の役割・機能の境界画定をより明確にし、現在の政府の実情である人材の無駄と不足のような事態をなくし、農業を行っている人々を助けることを目指した活動を行うため協力する。
- － 共同組合の設立、強化および管理における政府の役割ならびに、その加盟員に対する有形の利益をもたらすことにおける協同組合の権限と義務を明確にするため、新協同組合法の施行を要求する。
- － 新協同組合システムが、全国的規模で今後5カ年にわたって実施されることを保証するため、総理大臣府内に中央モニター・システムを作ることを要請する。

## B 過去の問題点の克服

タイ王国の農民のニーズに合った協同組合システムを開発することには、過去の問題点と成功を、真摯に認識し、評価することが条件となる。

成功は、全国にわたって、協同組合の所有している物的施設の中に見ることができる。また、成功は、政府機関、金融制度ならびに協同組合組織など、今、現に存在しているものがあるということの中にも見られるのである。そしてまた、これに加え、成功例は、経験を積んだ、時には非常に献身的な政府職員協同組合

事務所所有者などが、無数に存在し、過去において協同組合が直面した問題点をのりこえようと、そのつもりで準備しており、かつ、それができる人々がいるということの中にも見ることができる。

このプランに対する序として、短く説明すると、主として問題点とは、次の7点である。

- 一 協同組合の開発と日常的運営に、政府の影響力が波及すると、効率のより営利企業としての成長を妨害してしまった。農民は、協同組合が、自分達の利益になる組織として考えることがなくなり、効率の上からない、よくわからない政府の政策の一環であると見なす。だから、協同組合の成功、失敗とは、加盟員がどの程度、参加しているかということより、むしろ、政府のおよぶような態度、協同組合の日常的出来事に対する、協同組合促進部職員の全面的管理ということが、より普通のことである。

新協同組合システムは、この問題については、息のつまるような政府の影響力から協同組合を解放し、訓練をうけたマネージャーが経営する営利企業とし、政府の役割は、ただ普及促進、諮問、規制面の機能にだけ、限るようにする。

- 一 多くの農民が、協同組合とは「貸付金」のまといをかぶった「施こし物」を出して、参画させようと誘いをかける、政府の福祉機関とたいして変わりがないと見ている。協同組合の質もしくは、加盟員の増大、ということが、成功の必要条件となった。その結果、満たさなければならないと考えている量的な目標を考えると、協同組合の加盟員が受ける各種サービスの質は、時として、CPD職員の第二義の意味しかもたない点であることがよくあった。設立された協同組合の数、加盟員数、「純益」額、また、総販売量の増大に関するデータは、そのままでは、成功の各種指標として、次の点を決定しようとする、大きな誤りをおかすことになる。(a)ある年において、協同組合の加盟員であることから、実際、何人の農民が利益をうけたか、(b)協同組合の各種施設が、どの程度、十分に利用されたか。質(量を心配することによる)に対して注意を払わない結果、農民は、ただ低金利のローンを得ることができるということだけで、協同組合に加盟し、その後、協同組合から、それ以上、何の利点をも見つけることができないうで、借りたローンを返済するという義務感を感じなくなる、ということになった。

だから、この計画は、クレジット、投下物資、マーケティングの統合したシステムを制度化することにより、協同組合の場で、信頼度の高いサービスを行えるようにする意図を持って作られたのである。新協同組合のシステムは、季

節ごとの作物に対するローン、主として、種類別にし、返済については、協同組合を通じて、農民に保証できる市場でのさばき口を提供することによって奨励することを強調している。だから、クレジットは、さらに慎重に監督し、農業普及面のアドバイスは、さらに定期的に与え、生産的に利用できるようにした。

－ 農村部の農民間に、ゴタゴタやおおびらな対立を引き起こしている一方で、現在、二重の、重複する、競争的構造の組織が設立されており、農民に対して、このような効果のない状況を強化している。協同組合は、こうした相入れない二つの構造が合併されるまで、強化できない。農民にとっては、自分達自身の組織内で、農民同士が競争することなく、商人に対抗して競争するということは、非常にむずかしい。

すばらしい意図（広範な農民のニーズを満足すべき現在の協同組合の失敗により）をもって設立されたのに、農民組合と、この組織に、物資を支給し、支援する全国組織である農民マーケティング機構（the Marketing Organization for Farmers）は、効果的システムが確立されれば、いらなくなるだろう。だから、このプランが要求していることは、新しい単一の、頂点にたつ農民組織であり、タイ国協同組合連合および農民マーケティング機構のいずれよりも上に位置する組織である。また、農民組合や協同組合が、自発的に合併するよう、各種の積極的な誘因を出している。たとえば、現在、協同組合もしくは農民組合を通じて獲得できるよりも、さらに、柔軟な組織形態、信用貸、農家への支給、市場での販売先に対して、より効果的であり、一貫したアクセス、というものを保証している。

－ 協同組合・農民組合は、農民人口のわずかなパーセントにしか奉仕していないのが現状である。BAACから直接にローンを受けた農民数を入れても、信用貸（商業銀行を除く）の機関に名目上であれ、アクセスできる農民の比率は、わずか、25%にのぼるにすぎない。しかしながら、もっと全体的に分析してみると、こうしたデータから、いずれの年であれ、実際にローンを受けた農民の比率は、はるかに小さいものであることが判る（よく知られているように、協同組合への加盟は、すなわち、ローンを借りる、ということではないから）。

新しい協同組合システムは、農民が現在耕作中の土地に対し、どのような地位であるかどうかにかかわらず、すべての農民に協同組合への加盟が開かれており、また、協同組合に加盟していない農民に対しても、安価な、もしくは、補助的の器材の支給材を入手すること、また、農産物に対する市場の保証、

を与えるというようにして、この問題に取りかかっている。

— これまで協同組合は、政府のもつ財政的、行政的有効性を保証するための、十分な準備や、分析上の真面目な努力をしないで、政府の政策決定により設立されてきた。1969 - 1973 年にあった、すぐれた意図をもった非常に必要とされた各団体統合も、組織的に行われなかったため、その後も、財政状態は以前と変わりがなかった。しかも、この統合の後も引き続いて、協同組合は、山積する借金があり、信頼できるサービスを行えず、経営上の能力の衰れなまでの不足、がありながらも、継続して運営が許可されていた。

新しい協同組合の下にあっては、協同組合が、それ自体、経済的に健全であること、自営可能な企業体であること、政府による援助登録はあるが、自分自身の問題には経営管理に責任を負うこと、等を証明できない場合には、その組合は、登録することはできないし、また、登録資格を継続させることはできない。マネジメントの教育機関である新しい協同組合登記官事務所、経営者養成所、政府補助給与制度および協同組合運動内の経営者のための組織化された専門的予想、また、よりひんばんな調査目的の政府による組織の会計監査、等をこの新システムの効果を確保するために、制度化する。

— 農業および協同組合のための銀行とCPDとの間には、政策について深い不一致があり、同様に、B A A Cと個々の協同組合との間には、問題となる衝突がある。B A A Cのような金融機関は、借入者の信用度について必ず考慮しなければならない。それとは反対に、CPDは、政府の政策の義務上、やむなく、協同組合の規模と数字を増大させることに関心を払う。CPDにとっては、ローンは多ければ多いほど良いのである。B A A Cにとっては、ローンの内容が良ければ良いほど良いのである。現在、低金利ローンの受領を除いては、協同組合員に対して発生する利点というものは、ほとんどないので、B A A Cとの間に対立が、今後も存在するだろう。それは、まず、B A A Cが地獄のような返済書類をつけて、顧客に貸付したがること、銀行が個人の客に対しては、貸付を大巾にふやしたこと（返済する可能性が充分あると思えば、B A A Cは公然と貸出すのだろうか？）、協同組合の側で「独自の」銀行をもちたいと望んでいること、また、CPD自らが、譲歩した率で、貸付業務を行っているということ、そして、この貸付業務は、B A A Cが請求する高率と鋭いコントラストを見せていることなど、の理由によるものである。

新しい協同組合システムは、加盟員に対してもっと簡単に支払い可能（で、返済可能）な生産ローンを強調し、CPDの貸付業務を、B A A Cに移すことに

より（これにより、現在の協同組合システム内に、競争がおきないようにする）、B A A Cを協同組合の主要金融機関として設立する、B A A Cの個人や農民組合への貸出業務を漸次なくしていくこと、協同組合による株式の購入およびB A A C地方支店での最終的な調整という利益、等を強調することにより、こうした衝突や不満を和らげている。

－ 実質的には、これまで、平等かつ体系的に、すべての農民に対し、農業普及上のアドバイスが行き渡ってこなかった。農業普及省の保護の下に農民組合が発足したことにより、D A E高官は、第一義的な機能である農業普及にほとんど関連していない雑事を行うことが必要だということがわかり、農民組合のことで多くの時間をさいたので、協同組合の加盟員を無視してしまったのである。全国的に、平等なベースで、農業生産性と農家の収入を引き上げるためには、組織された農民グループに農民たちがもっとも効率的、効果的に関係が持てるような農業普及事業のエージェントを置くことが必要である。新しい協同組合システムの下では、単一の組織、すなわち、協同組合に、農民が加入できるようにして、これを達成している。そして、この加入員は、分類され、30～50人の加盟員をもつ、タンボルもしくは村レベルの農民グループとする。このグループは、その後、組織的な、D A Eの農業普及活動の焦点となり、農業普及上の助言は、協同組合の統合された creditform の供給マーケティング業務において必須の部分となる。

こうした問題、また、その他の問題など、この章の後に示唆されている問題は、入念に開発した5カ年実施計画により、当文書の中で説明されている新協同組合システムを設立することで、十分に述べられているはずである。しかしながら、理解しておくべきことは、プランというものは、建築用ブループリントではないということだ。このプランが援助しようとしているのは、国民…農民である。主要な要素が、セメントや鉄筋、その他の生物でない建設用資材であるような作りあげる道路、新しいホテル、橋といったようなものではない。そうではなくて、これは、主要構成要素が国民であるというシステムなのである。こうした理由から、提案中のプランは、実施が進展し、また、農民が新システムに参加する時、利益を得ることができるようにと農民の側から、こちらでは予期していなかった要求が、このシステムに対して出されてくるに従って、変更や改良をしていかなければならないものである。

新協同組合システムの広義の枠組みについては、信用制度、投下材支給、マーケティング、経営者養成／給与補助、および、その他のプログラムや手続きな

ど、新システムの実施後の諸策について詳細に示しつつ、この後にページをさしている。だから、このプランは、協同組合の新しく出て来る問題の対処に断片的ではなく組織的なやり方で、問題の説明をしようとする態度をとり、前の試みとは異なっている。このプランは、このようにして、5年間にわたり、一致した行動計画をめざし、タイ王国全土のすべての農民に到達し利益をもたらすようにする。

## II 新協同組合システム

### 主要な制度上の構成要素

上記に示した問題に答えるには、現在、国家的レベルから、タムボルまでおよんでいる現行の制度の保持に対し、系統的アプローチが必要である。このような変革を一夜のうちに効果を発揮させることはできないし、また、断片的な基盤で行うことはできない。協同組合の頓化は、各種の構成要素が入念に組合され、相互補強的になった、統合されたシステムの確立が必要である。各種の組織、制度上において各種の行動を同時的にとらなければならず、その他の行動は、時間をこまごまと考慮し、連続的に行わねばならない。

新協同組合システムの主要な制度については、このシステムの構造的概要を示すために短く説明している。この概要では、新協同組合システムが次に示すような明確な相違を見せようとしていることを示すものである。すなわち、(a) 独自の問題は実務的に解決し、責任は、もっぱら、独立した協同組合化運動の範囲とすべきだ、(b) タイ王国の農民のニーズに協同組合が真に応えることができるようにするため、政府機関が演じなければならない必須の、また、支援的な役割、である。

新協同組合のシステムの組織図は、アペンディクスⅣの中にある。

### I 協同組合運動

#### A タイ国協同組合連盟

新協同組合システムの下では、タイ国協同組合連盟（CLT）が、全体としての協同組合運動の主要な国家的スポークスマンとして継続し、各加盟組合内、および、組合同士との間での情報交換を促進し、協同組合概念の普及のためのセミナー開催、また、協同組合運動にとって利益となる問題に関する資料の出版などを行う。

さらに、この下に協同組合経営者（事務所所有者および職員）の養成所が開設されることになっている。全国協同組合訓練所として、カセツェート大学（カンパエングサエン）に設置される。これに付属して、現在、コンカエン（Khon-Kaen）、チェンマイ（Chiangmai）、チャイナット（Chainat）、ソングラ（Song-Khla）の4カ所にある現在の農業開発センター内に、4つの地域訓練センターが設置される（アペンディクスⅦ参照のこと）。この養成所は、独自の理事会をもち、代表者の構成は、協同組合促進部（CPD）協同組合会計監査部（CAD）農業普及部（DAE）NACF農業および協同組合のための銀行、CLT、



カセツェート大学，それに，養成所長（理事会により任命）を加え，また，各地域養成センターの諮問委員会によって任命されることになっている1名の代表委員から構成されるものとなる。

訓練所とは，(a)協同組合の経営者養成の必要性がある。(b)適切な訓練用，教育用の資料を編さんする（とくに，現在，運営中の協同組合のケース・スタディとその他の分析）(c)カセツェート大学の施設，地域訓練センターおよびもしくは，地方連合やPrimary組織にて，協同組合経営者の養成課程を準備し，実際にこれを行う，(d)養成事業職員のための訓練講師のための課程，および実地研究を常設する，(e)訓練生全員の開発，現代化，および地域協同組合，Primary協同組合などへの配置。こうした組織に部分的には，訓練事業が行われる，(f)諮問的な資料その他，経営に関する有益な情報を協同組合の事務所所有者および職員に流すものである。

養成所の職員構成は，全国所長，各分野の専門家および技術者数名で，全国長官による指名とし，終身的雇用，本採用の専門家，技術者とカセツェート大学の施設もしくは別のところから，適宜，抜擢された臨時採用の訓練講師の両方を持つ。

地域養成センターは，農業普及部と協力し上記の地域農業開発センター内に設立される。こうしたセンターがあるのは，その地方独自のニーズに，よりよく合致した訓練，訓練を必要としている者たちにとり，より密接した訓練を行おうということである。また，これにより，地方の，また地域の協同組合を訓練の目的で使用できるようになるし，協同組合経営訓練および農業普及上の助言との間に連けいをもたせることが可能になる。このセンターは，現場での訓練および，職務上での訓練を，協同組合経営者およびその下の管理者（信用およびマーケティング職員，簿記係，現金出納係，倉庫係，精米所専門家，など）の両者に与えるとともに，協同組合事務所所有者（理事会役員，かつ，農民集団議長）にも同様に与える。各センターの訓練指導員もまた，地域協同組合，Primary協同組合にて，時間の半分は少くとも，現場で過ごし，訓練生たちに対し，継続的に，補講的訓練，実施訓練の実施および助言を行う。訓練講師の選択は，専門とする実際面での諸問題，およびその地方特有の作付パターンに関し，適宜に行う。

各地域訓練センターには，独自の地域長官（全国長官による指名）および職員（地域長官による指名）を置く。全国訓練所と協力し，各センターは，養成所にて開発された訓練用教材を使用し，必要に応じて，これらの教材を地域の現状に合わせ，また，各地域において特別に重要な教材の開発も行う。センターは，そ

の地域内で必要な訓練プログラムを実行し、課程、作業所、プログラムは、地域の必要性に応じて編集する。

各地域センターには、独自の諮問委員会を置く。その編成は、地方協同組合連合、BAAC、CPD、DAE、CAD、地域の大学から出し、委員数は15人を超えない。理事会は、地域センターの訓練プログラムの内容、編成、教授法に關した助言活動、および、地域長官が準備した年間運営費の認可、また、全国長官に検討を求め、全国訓練所の理事会に提出するために送付すること等に責任を負う。

全国訓練所と地域センターの財政は、加盟している協同組合が協同組合連盟に支払う会費、中央協同組合基金、サービス料、政府および外国からの資金源などでまかなわれる。5年のうちに、養成所と地域センターは協同組合の事務所所有者と職員に対して行われる特定の訓練過程のための各協同組合の教育基金から支払われる料金で維持され、通常の協同組合連盟の歳入はなくなる。

## B 全国協同組合連合

新協同組合システムは、全国協同組合連合（NACP）として知られるようになる単一の頂点に立つ農民組織の設立を条件としている。政府の最惠的待遇とマーケティング、購入活動のために農民へアクセスすることを求めて、全国レベルの農民組織が、互いに、非生産的な競争をすることを避けるため、この組織は現在、タイ国協同組合連合（ACFT）、農民マーケティング組織（MOF）タイ米会社が行っている。もしくは、以前そうしていたマーケティングと供給の機能をもつことになる。NACFは

- (a) 新協同組合法の発効（アペンディクスIの法の第96章参照）
- (b) 現行の協同組合法の第51(c)章のもとにおいて、もしくは、新協同組合法の下での登録条件によるかのいずれかにより、協同組合登記官がACFTを解体する。
- (c) 国王政令によるMOFの解散と、使用可能な資産のNACFへの移譲とともに在存することになる。

加盟協同組合の株主の投票多数決により、タイ米会社の自発的な解体が奨励される。その理由は、協同組合の加盟農民のマーケティング面の要求によりよく応じる能力をもっている単一組織の強化、および、潜在的に分裂性をもち、競争に走りやすい、無秩序的な生産物の市場流通を避けるという利益にかなうからである。しかしながら、内閣決議により、タイ王国農民の唯一の最高マーケティング組織としてNACFの地位を強化するためもはやタイ米会社には、政府の特惠的待

遇は与えられない。

NACF設立準備において、とるべき一体となった一連の諸段階については、この後、第Ⅶ章に説明がある（この新しい最高機関の組織図については、アペンディクスⅤを参照のこと）。

NACFのための人材は、ACFTとMOFの両方から引き抜き、当然、巨大な規模のコスト効率の高い企業組織となる組織の経営能力をもつ職員を求めるNACFのニーズに一致させる。NACFは、全国的にネットワークをもつ地域協同組合、Primary協同組合を通じ、農民に対し、次のようなサービスを行う。

- (a) NACFは、Primary協同組合による必要物資の年間見積りに呼応して、協同組合のさばき口（連合およびPrimary協同組合）を通じて、農民が肥料やその他の農業資材を入手できるようにし、コスト的に高率だと思われる程度にまで、予測していなかった需要を満足させるため、十分な緩衝在庫を用意する。農業資材の購入のために各加盟協同組合に信用貸は供与されない。第Ⅲ章（この後）に明記のとおり、BAACが、NACFから現金で、各資材を購入するため協同組合が必要とするに従ってこうした貸付金を提供する。
- (b) NACFは、協同組合加盟農民の精米済み米、とうもろこし、除々にその他の農産物に対しても保証できる市場の提供をする。こうして、NACFは、輸出許可の授与、公立倉庫組織（PWO）による購入の際には、協同組合がさばく農産物については特恵的待遇を与えるものとするという新しい政策に従い、商務省の政府間輸出割当とPOWに対する販売とに調整することに責任を負う。
- (c) NACFは、営業活動の要請するところに従い、地域（現在は、地方）協同組合とPrimary協同組合の利用可能な施設をこの後の第Ⅴ章に概要の相互互恵的条件にのって使用しつつ、貯蔵庫を所有し、維持する。
- (d) NACFは、協同組合運動内においてたて横の移動が確実な、訓練をうけた協同組合経営者から成る組織化された中核部分を作り出し、十分に資質のある経営者を配置することにおいて、協同組合を援助するため、すべての協同組合とその職員に対し、経営者配置業務の思恵にあずかれるよう、これを行う。
- (e) NACFは、マネジメント専門家の助言的な協力を必要としている協同組合に対し、完全なマネジメント上の諮問業務を行う。最初、外国の援助により、資金をうけたこの業務はしだいに自立的なものとなるだろう。

たとえば、これには、どこに倉庫を置いたらもっとも経済的か、精米所は、独自に建設すべきか、それとも、購入したりレンタルにすべきなのか、ということ協同組合が決定する際に援助とすることも含まれている。

NACFは、また、金融部の組織化、加盟農民に対する消費材の売買はどのようになればもっともよいかについての助言を行う立場にもある。

- (f) NACFは、Primaryのレベルであろうと、また、地方、国家的レベルであろうとも協同組合の所有する加工施設の建設を促進する。まず、特に注目しているのは精米所の操業であるが、この計画の5年間のうちにタイ国内の協同組合所有の肥料製造、加工施設と同様キャツサバヤゴムの加工施設の設立についてのフィージビリティに關した専門家の助言を受け入れる。
- (g) NACFは協同組合に対し、その建物およびその他の資産、職員の債券活動に、最低の団体割引率で保険に加入するような機会を与える。また、協同組合加盟員を全員含めた全国作物保険計画、団体債務信用生命保険の開発を積極的に奨励する。
- (h) NACFは、命令された通りの量、方式、ブランドに、確実に従い、協同組合まで農産物を効率的かつ、予定ののりをもって配達し、予定のペースで、各地域・Primary協同組合の貯蔵施設から農産物を積みこむのに必要とされるように、自動車類を所有、またはリースする。NACFが最終的には農業用支給物、農産物のための整備された全国的規模の輸送システムを確立し協同組合の車輛利用率を最大にするため、協同組合所有の車輛の使用をスケジュール化することが予想される。

資本と、マーケティング/支給形式の特恵待遇においての政府の第一段階の援助を確実なものにするために、NACFの多数所有制は、まず、政府に権限が所属するものとする。

それゆえ、NACFは、15人から成る理事会において多数を占める。しかしながら、協同組合は理事会で最初はわずか4議席をもつだけで、この役員は加盟している協同組合の代表により選出されることになる。政府の役員は、協同組合が組織内において資本のシェアを増していくに従い、加盟協同組合の選出された代表者と漸時入れ換えていく。協同組合によるShare Capitalの購入は、加盟協同組合による農業用資材の購入に対して課せられている小額の課徴金によって、ほぼ出資されることになる。株購入プログラムの運営は、NACFと財務省が共同して行う。

農産品価格安定委員会は、MOFを解散することと相まって設立される。この新機関はNACFのマーケティングと支給網およびその加盟組合を、政府の価格支持計画のための主要実施体として利用し、こうしてすべての農民に、利点や恩恵に対し平等なアクセスを与える。

### C 地域協同組合連合

新協同組合システムの下にあっては、地域協同組合連合が19の農業経済区の中に設立される。これは農業・協同組合省により認められたものである（地図参照のこと）。現在地方連合が存在しているところでは、漸次単一の地域連合に統一されていくが、現在の地方連合所有の施設および諸活動は、そのまま、新しい拡大した、可能性として非常に強力なものとなる地域連合の一部、また、その一貫として、今後に残る。

こうした地域連合は、以前より規模も大きくかつ経済的にもっと強い組織であり、貯蔵庫、精米所およびその他の加工業、養成施設、その他の事務施設のようなものを初め、各加盟組織に対し、マーケティング/支給チャンネルを与える。こうした施設は、コストという面から見て操業がもっともしやすいところに置くものとする。たとえば一つの地方連合には、その地方のそれぞれ異なったところ三カ所もしくは、三カ所以上に精米所を置く。この時、その地方の消費必要量、余剰米の量、輸送問題という要素に依って決める。現在ある地方連合は大規模な経済的にさらに効率のよい地域連合の中核とし、その他の地方連合は、実質的には新しい地域連合の支局となる。

Primary 協同組合は、地域連合がその地域に設立された時、それに加わるがよい。加盟すれば、地域連合を通じてNACFにすでに注文しておいた量と同量の農業用資材（肥料、殺虫剤、駆除剤など）を獲得できるようになる。また、協同組合の加盟農民から集めた稲をすべて地域連合へ販売することもできるようになる。地域連合はNACFに協定の量だけ、精米済みの米を配達したりNACFとPWOの契約により、PWOの地域の販売代理店に直接、配達することもある。地方連合はPrimary 協同組合が、その地方でさばくことのできない加盟農民の生産した余剰農産物のすべてを取引する（そして、適宜に加工する）主要組織にしたいになっていく。地方連合はPrimary 協同組合の要求を満たすのに必要な量の肥料を貯蔵するのに十分な倉庫施設を提供するのが望ましい。また、必要に応じてPrimary 協同組合、また、必要があればNACF等の農業用資材、農産物の輸送に十分な車輛を提供することが望ましい。

要するに、地域連合の役割は、Primary 協同組合とNACF間の中間的組織として機能することで、Primary 組織のもっている市場販売力と農業用資材のニーズを集め、その地域で生産されている農産物品目にあわせてその地域の貯蔵加工施設を提供し、ある形態の訓練、その他の協同組合の諮問的任務を果たす場合、経済の許すかぎりPrimary 組織に密接に機能することかできるようにすること

である。

#### D Primary 協同組合

Primary 協同組合は、農民が設立したいと思うところでどこでも設立される。そしてこの際、条件として、設立が新協同組合法に一致していること、そして、group が協同組合登記官が決められている登録条件を満たしていることが必要である。

人工的に作った政治・行政区分に固執することはPrimary 組織の所在地または加盟条件に関して、制限をつける要因とはならない。登録は原則的には農民が個人的にもしくはその他の農村部の機関（アペンディクス、新協同組合法参照のこと）を通じて得ることのできない経済的優位性を、加盟農民に与えることのできる自立した営業体としてその組織的有能性をもつようになるかどうかに関し、登記官がどう判断するかによって決まる。新協同組合法の施行とともに、今日、登録を済ませた協同組合内規は、必要に応じ、新法と一致させるために改訂される。

協同組合の平均農民数は、約 2,000 がよい。とは言え、この数は、ただ一般的に広く認められている国際的基準にもとづいた全般的な規定にしかすぎないものであると見なされる。これより小さい、もしくは、大きい組織も可能であり、これは、その協同組合の経営、運営能力によるもので、加盟員の利用できるその他の民間の信用機関、供給、マーケティングのチャンネルなどと、十分に競争してゆけるようにできればよい。新協同組合システムの下では、タイ王国の農民が、いつ、もっとも多く協同組合の加盟員となるかということ推定することが可能である。将来のある時点に、また協同組合促進部による完全な分析をした後に、Primary 組織をさらに経営面で有利で、効率的な単位に分割する、もしくは、登録済みの Primary 組織をさらに地域ごとにまとめた下部組織を作ることが必要になるかもしれない。

新協同組合システムの下では、協同組合は法により、新協同組合法に明記してあるような加盟資格の最低条件だけを満たさなければならない農民すべてに対し開かれている。しかしながら、加盟資格は協同組合のすべてのサービスが、事実上加盟員に与えられるということを意味するものではない。たとえば協同組合を通じて自分の稲を売りたいということを、ある期日までに協同組合にその旨、勧告する人はそうすることができる。しかし、こういう人は、協同組合に対し、合意した正式に公表された期日までに、設定されている手続に従って勧告しなければならない。さもなければ協同組合のマーケティング・サービスが彼に与えられないこともある。生産（作物）ローンは、第三章（この後）に説明されているよ

うなローンを受ける条件を満足していればそれを利用することができる。

新協同組合システムの下では、協同組合に加盟していない農民も、三年間、臨時加盟員として協同組合の信用貸、農業資材の資給マーケティングの各サービスを利用することができる。この期間、臨時加盟員が受ける資格をもつ奨励返却金はいずれも、その加盟員のために協同組合が信用にはいって維持し、その農民が組織に加盟したら、支払われるようにする。もし、その農民が加盟員にならない方を選んだ場合、その人のためにとってあったその奨励返却金は、その年度分の組織の歳入にクレジットされることになる。

Primary 組織は、いずれも協同組合の日常的業務に責任を負う専従の訓練を受けた経営チームをもつものとし、マネージャーは理事会に報告する。協同組合の運営上の大きな変化点とは、協同組合促進部職員を、協同組合の経営管理の分野の責任をなくすことである。訓練を受けた人材が必要なのは、まさにこの理由によるものであり、拡大された給与援助プログラムは、協同組合がこのように必要とされる人材に対して、営業的に力量のある組織に成ることができるときまで協同組合が給与の支払いができるよう援助するために始まったのである（おそらく3年以内）。第Ⅵ章、アペンディクスXXXⅥを参照のこと。

#### E 農民グループ

Primary 協同組合はいずれも、約30～50人の農民グループから成り立つ。こうした加盟員は地理的に隣接しており、その意味で、農民グループの加盟員はすべて同一のタムボル、または、村にすることがある。大きい村の場合には2～3以上の農村グループができることがある。加盟員数は、50人を超さないものとし、農民グループが、効果的に各種の仕事を行えるようにすべきです。

新協同組合が次第に導入されるに従い、協同組合促進部と農業普及部の職員は、強力で経営管理能力をもつ農民グループを作るよう協同組合を助け、また議長、書記の選出に当って各農民グループを援助する。

農民の自分の土地が、別の農民グループの近くにあったり、農民グループの規模が50を上まわっていない時は、どの農民グループに入るか選択できるよう、行政管理上可能な限りすべきである。ある特定の農民グループに自分が参加すると50以上になるような場合は、協同組合マネージャーは、その理事会の同意に一致させて、加盟を許可すべきかどうかを決める。農民グループがそのグループのメンバーとして、受け入れを拒否したら、Primary 組織の理事会が、どの農民グループに入るべきかを指定することができる。このような場合、もし、農民グループ

が受け入れを拒否すると、Primary 組織の理事会が妥協もしくは代替的方策を構じることになる。上記のような妥協を農民グループの新協同組合加盟員に受け入れがたいものである場合、協同組合登記官に訴える。彼の決定が最終的なものとなる。

農民グループは、次のような目的に奉仕するために設立される。

- 1) 農業普及部の地元職員が、改良され農業テクニクについて助言することになる組織化した農民の主要グループを準備する。  
これに含まれるものは、次のとおりである。
  - (a) 改良種子、正しい肥料、その他の農業インプットや処置の使用により獲得できる利益を示す実証用土地を設ける。
  - (b) 自分の耕作地を最大利用するために、農民グループの一人一人の農民に対し、農場プラン ( Farm Plans ) の開発をし、それにより農業による年間所得をふやす。
- 2) 農民グループは、メンバーが肥料を必要とする時に、協同組合で、ほしい量だけ入手できるようにするため、毎月のグループ内メンバーの必要な肥料の量を時間的に間に合うように集計する際、マネージャーを補佐する。
- 3) 農民グループメンバーの生産ローン条件を、現金払い、物品払いと決める際に、信用係官（および、地区の BAAC 信用監督官）を補佐する。
- 4) 各メンバーの耕作した土地の実際面積と各メンバーの耕作権（ある場合に）とを示す土地登録の開発において、補佐する。これは、農業インプットと生産ローンを一人一人の農民か、自分の耕作する種々の作物に対する生産コストに従って必要とする量だけ利用できるようにするためである。
- 5) 最大信用限度（MCL）文書を作成するにあたり、協同組合の信用係官を補佐し、彼に農民グループが適切と考えている MCL における反対意見、推奨できる変更点などがあれば、それを助言する。

農民グループ議長は、次のような義務を負っている。

- 1) 上記に述べた文書、用紙、書類等を協同組合が決めた時間表にあわせるようなやり方で作成する際に、協同組合マネージャーを補佐する。
- 2) 議長は、自分の農民グループのメンバーを一人一人決めたり、またその農民に対して、自分のニーズが要請のごとく一致していないかどうか、また、それはなぜなのかを助言する際に協同組合マネージャーと信用係官を補佐する。議長は紛争や対立など、農民グループと Primary 協同組合との間のものに発展しかねない問題において、農民グループとそのメンバーの弁護者として行動する。



- 3) 各メンバーの農産物（水稲・その他の農産物で協同組合の買い上げ可能なもの）が協同組合の輸送機関にのせるのに間に合うよう、予定期日の予定時間より、少なくとも一週間前もって、協同組合マネージャーにこれを知せる際、自分の農民グループの各メンバーを援助する。
- 4) 議長は、農民グループのメンバー全員が利用できる助言・相談の時刻割り、タイプを決定する際に、地区のDAE職員と密接な関連をもって作業する。そして農民グループメンバーに対して、DAE職員が、広報、助言のためにやって来る（個人の場合もあるし、集団的な場合もある）期日と時刻とを知らせる。  
議長と書記は、協同組合内規にもとづき、農民グループの会合の席で、年一回、選挙とする。

議長は、上記に述べた義務をすべて履行し、協同組合内規が、年次総会代表の選出に、個別撰挙を要請していない限りは、年に一度、協同組合理事会の選出のため、会合をもつ（このような場合、代表員は、議長であってもまた、議長でなくてもよい。グループか決めてよい。）

書記は、自分の責任において、農民グループの議長を補佐する責任を負っており、病気または不在のため、義務の履行が不可能なときには議長の役を果たすものとする。

農民グループ議長の役割は最終的には、給与をとる、パートの職となる予想される。その時が到来するまで、議長職の出費は、組織が全額負担することになろう。

#### F 農業および協同組合銀行（BAAC）

新協同組合システムの下では、BAACは登録済み協同組合（アペンディクスⅧ参照のこと）のすべてについて、その主要信用機関となる。このシステムが実施される5カ年についてBAACは、個人農民、また、農民組合に対する直接ローン貸付業務からしだいに手を引いていく。BAACの各顧客は協同組合加盟員となるか、もしくは、商業銀行から、信用貸付を得、農業資材は現金で協同組合から購入する（希望する場合には）、農民組合のメンバーは、地区ごとに、新協同組合法にもとづいて、独自の協同組合を設立するか、もしくは、協同組合から生産ローンを受けつつ、現在ある協同組合に参加するかいずれとする。

BAAC地区事務所は、個人、もしくは、農民組合メンバーのBAAC大口ローンが、BAACに返済されるにしたがって、漸次、消滅していくか、もしくは、独自の顧客やその他の借入者が加わった協同組合か、これを負うことになる。地区B

AAC職員は、実地評価チーム（この後に説明あり、総理大臣府を参照のこと）が、その協同組合の真の財政状態を決定したら、ただちに、その事務所を地区の協同組合内に移動する。地区BAACとしての新しい能力内で、貸付業務を行い協同組合を補佐、助言する。地区BAAC職員は、その協同組合独自の信用係官が、その組織のより増大した、より慎重に監督される信用貸付業務の取扱いができるようになるまで、この地位にとどまる。しかし、協同組合側からもっと長く滞ってほしいという要請がない限り、三年を超えない。

地区BAAC信用監督が、専従のベースで協同組合の事務所内に実際にいる場合には、新しいBAACローンはすべて、協同組合窓口から行われる。地区BAAC事務所は個々のBAACの顧客と農民組合員の経常勘定を集めたり、および／もしくは、こうした勘定を相互に合意した条件でPrimary 協同組合へ移行するのに必要な限り、存在する。

BAACの監督の下での協同組合の貸付業務は、季節的な無担保の生産（作物）ローンに集中し、このうち、主な部分は物品によるものである（協同組合の倉庫で、入手できるようになる肥料を重点とする）。中期ローンは、今後もひき続き、協同組合から借入でき、とくに作付法により、そうしたローンが必要なとき、利用できる（たとえば、オイルヤシ成育地域）。しかしながら、新協同組合の下の協同組合の加盟員増大が予想され、BAACのみが協同組合のすべての信用貸付要請を満たすことになることになるとすると、これにより、BAACの資金源に相当な緊張を与えることになる。それゆえ、商業銀行を奨励し、中期、長期ローン信用など、協同組合加盟員のニーズの増大分を受けもつようにし、こうした商業銀行によるローンは、追加担保により、完全保証される。協同組合からのBAAC出資ローンは、そうではない。商業銀行は、また、資本投資たとえば倉庫、精米所、事務所等に対するローンも貸付るよう期待される。

協同組合に対する商業銀行のこうした貸付業務の増大は、BAAC監督官が協同組合に実際上いることにより、簡単になる。BAAC監督官のいる目的は、BAACの協同組合への「受け渡し」ローンが正しく行われ、各メンバーが平等に利用できる。そして系統だったローン返済手続きに細かい点で従っているようにさせるためである。このプラン別のところで説明してあるこの手続やその他の手続により、メンバーによる返済率は非常に高くなり、現在BAACが持っている協同組合に対するローンの返済率に関する心配と、協同組合が今より以上に商業銀行に負債を負うことと認可しようとしめない態度を緩和することになる。

アペンディクスⅧは、BAACから協同組合運動の三層構造に信用がどう流れる

かを説明しようとするものである。協同組合システム最高信用機関としてBAACのローンは、数種の目的のために用意され、商業銀行から借入できるローンによって補完されるということは明記すべきである。協同組合促進部（CPD）とBAACによる、混乱しやすい非生産的な二重の貸付業務を廃棄することにおける新協同組合システムの主要組織・新協同組合システムの下では、CPDは協同組合に対する貸付業務のすべてから退くことになり、29のローン口座と徴収可能な差額の現金準備高は、CPDローン明細表検討委員会（この役割については、総理大臣府の下に説明がある）の定める手続に従って、BAACに移される。

協同組合加盟員の不満の主要な根源は、1966年に協同組合独自の銀行システムをやめたことである。このことから協同組合とBAAC間に発生した未解決の対立は、事実、BAACが政府の銀行であるにもかかわらずBAAC協同組合の「銀行取引可能」基準を課そうとしたことにより、激怒をかったのである。こうした不必要な緊張を和らげるために、新協同組合は次のように規定する。

- (a) BAACは、加盟員が有利な利子率でPrimary協同組合を通じてBAACで預金するよう奨励し、簡便化をはかる。この預金は政府により保証される。
- (b) 協同組合加盟農民に対し、BAACとの取引においては、いつでも自分達は独自に持っている金融組織と取引をしているのであって、不当ではあるが、その資金源が無制限であると考えられている裏切りのな政国機関なのではないという感情をもたせることができるようにするため、BAACの臨時支店で、Primary組織がだんだんと、管理利子を購入できるようになる各種方法を即時に査定する。

新協同組合システムの5年実施サイクルが終了したら、BAACは、名称を縮め、もっと適格な協同組合銀行として知られるようになる。

## II 政府組織

協同組合の開発に関するすべての政府組織間の協調、また、こうした組織と協同組合運動の各種機構・組織間の協調を確実なものとするため、構成手続上の措置が構じられるということは、このプランの実施についても、また、新協同組合システムの長期的維持にとっても絶対に重要である。また、政府機関が補助的、諮問的、規制的役割だけに限るようにし、協同組合運動を管理しようとするべきではないことか必要であり、こうして、今日広くあるような、政府職員によって運営・経営される政府付属機関にしない方がよい。

## A 協同組合登記官

新協同組合システムの下では、新しく協同組合組織登記官事務所が設立される。この地位は、農業省副長官 (an Under-Secretary of State for Agriculture) に匹敵するものである。登記官は、協同組合促進部の長官とは同一人物としないものとする。これは登記と促進という面での責任を、同一の人が負った場合に発生する負担の多い、当然ある利害衝突を避けるためである。また、登記官は、主要任務が二つある。

- 1 経済的能力をもち、分析した際、これからメンバーになる人々のニーズに真に一致すると思われる組織だけを協同組合として登記する。登録申請は、どの農民グループからも受けられる。しかし、CPDの地区職員が農民グループが受容可能な申請をする能力をもっているかどうかを判定し、それを援助する際に重要な役割を果たす。新協同組合法の発効時点で、すでに存在している協同組合はすべて、新システムの下で登録したものとみなし、変更の必要性がある場合には、法により、内規が新法を合致するよう、二年間まで与えられる。
- 2 すべての協同組合を、経済能力、現在の財政状態によって分類するシステムを設置し、維持する。分類は、協同組合が定期的に出版している文書や報告書 (CPD地区職員は、登記官を代行して動き、こうした報告書の正確度と協同組合の法遵守を保証するための調査面での権威をもつ) と、協同組合会計監査部の監査報告書に依拠する。この分類は5等級である。A、B、C、In Suspension (未決定)、In Liquidation (破産) である。Aは、第一級協同組合で、最低程度の監督と年一回の会計監査のみでよい。Bは、第二級協同組合で、年二回の会計監査と、少なくとも、月一回のCAD職員による訪問が条件となる。Cは第三級協同組合で、年4回の会計監査と、週一回程度の、かなりひんぱんな、CAD地方会計監査官による訪問が、必要である。「未決定」は、相当の財政的困難があり、登記官は、その協同組合に経済能力を回復させるような改革を行うため、二人を下回らない人数 (BAACとNACFの代表者を含める) からなる世話人委員会を指命しなければならないような協同組合であり、「破産」とは、運営が破産しているような協同組合である。

登記官事務所は、規模は入念に小さいものにしておく。なぜなら、この事務所は、登記の申請を検討する分析的機能を、概して行い、協同組合の分類をつねに新しいものにしておき、CPDの現場職員からの報告によって、協同組合が、協同組合法に厳密に従って経営できるようにし、協同組合間、または協同組合とその加盟員との間の紛争が友好的に仲裁されるようにするのが仕事だ

からである。

新協同組合システムの拡大とともに，そこに，協同組合とその加盟員にもっと接近したレベルで，登記官の代行として動ける，19人の地域調査官を置くことが，賢命であろう。

## B 協同組合促進部

新協同組合システムの下では，協同組合促進部は，二つの主要任務がある。

- 1 現在，協同組合の加盟員でない農民に協同組合への加盟を促進する。このことは，加盟員に奉仕する営利企業としての協同組合の原則の宣伝，加盟前の教育コースの実施，加盟申請して，協同組合に加わりたいと望んでいる個人々の農民を援助する，協同組合を作りたいと望んでいる農民グループが，内規を作成し，登録に対する各種必要条件を合致させる，適切な配置，必要な物的施設，人材ニーズ，最適加盟員数，これから協同組合となろうとする場合の資本条件などを決定するための社会経済的調査，その他の研究を行う。そして
- 2 登録された協同組合が，協同組合法に忠実に合致しているようにしておき，不一致があれば，いずれの場合も登記官に勧告する。

五年間の新協同組合実施期間のうち，CPDは，また，次のことも行う。

- (1) (a)農民組合メンバーを協同組合加盟員にさせる。(b)地区DAE職員を日常的な農民組合の経営管理の業務から解放し，もっはら，農民に農業普及の助言を広める仕事に専念できるようにする，ために，すべての農民組合に対し，運営上の責任を負う。
- (2) 新協同組合システムについて，現在の協同組合加盟員たち，農民組合員メンバー，および，その他の農民(BAAJの個人的な顧客を含めて)に説明し，現在ある協同組合の再編を新協同組合法の下での登録を助け準備する。新協同組合の下でのCPDの責任の基本的変更点は，次のようである。
  - (1) 唯一の政府認可の協同組合促進機関であり，協同組合として登記するための必要な書類の作成について援助を必要としていたり，要請している，すべての農民グループを援助し，その他の省庁(たとえば，厚生省，農業急速開発庁，土地開発庁，国家安全保障司令部など)から，省庁の計画が対象としている農民の中で，協同組合の促進，組織化する際の援助を求められた時に，あらゆる要請に応じる。
  - (2) AmphurのCPD職員は，協同組合メンバーとなっていない農民の間での協同組合加盟の促進ということに専念するため，経営管理面の，および登録

済協同組合に対する補足的なその他の責任からは、すべて、解放される。新協同組合法の下で、一度、登録されると、AmphurのCPD職員が、加盟員の間における促進活動面での責任を効果的に行ったものと見なされ、また、その次には、その協同組合と相対して、法の遵守を確実なものにするため必要な全般的監督をすることができる。

- (3) 協同組合にローンを貸付ける場合にCPDとB A A Cの努力が競争しあったり、重複したりしないようにするため、また、本質的には同一目的のためなのに、率や条件の異なった政府に特権を与えられた貸付業務に関し、協同組合間でのこれ以上の混乱を避けるために、CPDは、CPDローン明細検討委員会（下記参照）の指示の下に、協同組合に対するすべての貸付業務から、次第に解放されていき、現在あるローン口座は、徴収可能であれば、B A A Cに移される。

R C Cもしくは、その役員委員会は、その地域におけるプラン実施の最初の数カ月はひんぱんに（2週間に1回ほど）会合し、次第に、会合と会合の間を長くし、1カ月に1回、もしくは、3カ月に1回としてゆく。

R C Cは、次のような機能をもつ。

- 1 政府省庁、B A A C、協同組合組織の地方代表委員の間で、その地方における計画実施進展度が、地域実施計画にあって達成されているかを、問題のおこりうる部分に密着して、解決する努力をするという立場で、これについて、情報、意見の交換をする。
- 2 全国コーディネーター（the National Coordinator）に対し、各省庁、部、その他の機関、組織がこのプランを予定通りに実施することにおける進展を助けるためにとるべき行動について勧告する。
- 3 全国コーディネーターに、予定通り進行しているプランの実施進展度と、それ自体明らかになっている予期しなかった問題について勧告する。判断してみたときに、その地方用実施予定に変更があれば、R C Cは、全国コーディネーターにその旨、勧告するようになる。
- 4 要請に従って、全国コーディネーターに、次のような情報を出す。

地域コーディネーターの事務所は、地域協同組合連合が置かれることになるとして、選ばれた州にある地方事務所に設置される。

R C Cが、農業開発活動の地域調整にとって、非常に有益な組織形態であることが判明するであろうから、全国長官（National Director）事務所の閉鎖により、R C Cは、農村開発センターの長官の後援を得て今後も存続

しつづける。

ワクラス：会計について、時間とコストの実際的な点から見た時に、今後の回復はありえないと思われ、それを徴収しようとする努力は、もはや、正当性がなくなっている。このカテゴリーのローンは、解約とするか、タイ国法の下で充当として抹消すべきである。

カテゴリーA・Bの資産は、B A A Cの一般ローン資金口座に入る収益とともに、取扱い、徴収のためにB A A Cに移譲される。

- 5 大衆教育出版のための全国コーディネーターは、新協同組合システムを一般的な大衆、とくに、この国の農民と、政府職員、その他の人々など、このプランの実施面に関与することになる人々に対し、紹介し、説明することを目指した教育活動の全国的努力を調整する責任を負っている。政府省庁や各部の努力との重複を最少限におさえるために、関連政府・民間の各機関に、新協同組合システムに関して、助言したり、出版物の推せんし、このシステムに関する出版物や広報の正確性の確保に助力することは、全国コーディネーターの責任である。

この役職は、それ自体、拡大広報活動に関与してくるとは思えない。ただし、一般大衆に対する新協同組合システムについて書いたり、説明しているような、簡単な、すぐ読める形のパンフレットのような、それだけで一つの、短い図入りのものなどは、例外とする。

### Ⅲ 信用制度

#### 地方レベルでの基本的業務要素

新協同組合システムの下では、信用範囲の拡大、肥料、その他の基本的農業インプットの現物支給、水稻の取引という面について、primary 協同組合レベルでの統合された手続きということに重点が置かれている。新システムの基本的構成要素とは、タイ王国の全域にわたるすべての農民が、協同組合を通じて、無担保の短期生産ローンに対して、アクセスできるようにする、ということである。こうした短期の生産ローン（ただ収穫のみにより保証される）は協同組合加盟員ならびに、三年という期間では、ただ個人の農民であったり、農民組合に現在加入はしているが、協同組合加盟員ではない農民に、と、両方が利用できる。ローンは、自分が農業をしている土地を所有しているのか、小作しているのかに関わりなく、農作物を作っている農民になら誰にでも、利用できるものである。ただし、B A A C または協同組合に対し、支払いが延びている信用貸面の義務をこれまでにしていない者とする。

ローンは、B A A C と協同組合が合意している、一人についての最大信用限度まで、一部は現金、一部は現物（だいたい肥料）としてなされる。新しい手続きでは、ローンの返済は、水稻でもよいし、現金でもよい。信用の更新は、旧ローンの返済、4週間以内に保証される。信用移譲の効率をあげるため、B A A C 地区事務所が、協同組合本部へと移転される予定である。こうして、協同組合は、事実上、その地方の農業銀行となる。

#### A 短期生産ローンの移譲

新協同組合システムの下では、作物の生産に対して必要なローンは、実際の作物耕作条件をベースにして、貸付られ、土地を担保とか抵当にするものではない。土地を耕作する者なら、だれでも、土地を所有しているか、否かにかかわらず、ローンを獲得できる資格をもつ。小作人、口頭で土地を借りている者、また、文書による裏付けされた権利を耕作地に対して持たない者でさえも、ローン額が耕作コストによって決められているのであって、所有権によるものではないので、資格あるメンバーとして、耕作したraiにつき、同額のローンを受ける資格をもつ。

第二に、ローンは、前払いで、一部は現金、一部は現物で貸付られる。すでに、その他のインプットの取扱いが成功している協同組合は除き、ここでいう現物の内容は肥料である。殺虫剤、種子などをすでに支給している協同組合は、現物の



一部として、今後も販売することができる。

現在のところ、一つの作物サイクルの生産ローンだけが貸付される。つまり、個々のメンバーの植付時期の一カ月前に支払われ、収穫時に、現金もしくは現物（たとえば、水稲）で返済される。しかしながら、旧年度に第二の作物サイクルのため、信用貸を必要とする農民なら、だれもが、第一回のローンの返済後、ただちに、第二回ローンの請求ができる。最後には、新協同組合システムの下で利用できる信用制度の資金源が豊かになっていくに従って、また、貸付れたローン返済率が高くなるに従って、一つの作物サイクルよりも長い期間のローンが貸付られることもでてくるだろう。たとえば、去勢牛、ポンプ、小トラクターなどの購入に対するものである。その間、協同組合自身からの資本から出る信用制度の利用率が、どの程度か、ということに従い、メンバーは、中期、長期返済でよい前より多額のローンを要求することができる。ただし、適度な副抵当(土地抵当)を持っているとか、その要請が協同組合の信用委員会によって承認されている、また、BAACの資金が関与している場合には、地区BAAC信用監督官による承認をえたものに限られる。しかしながら、新協同組合システムの下ではBAACは、協同組合が利用できる短期貸付についてのローン資金を作ることに、主に従事することになる、と思われる。土地に対し正式な資格をもつ協同組合加盟員、もしくは中期・長期ローンを獲得できるほどの信用をもつ者は、自分たちの必要としている信用制度のニーズについては、商業銀行の方に引かれることだろう。

新協同組合の場合に出てくる統合された信用／支給／マーケティングのシステム特性により、ここで説明している生産信用システムは、ただ、次の対策がすでにとられている指定実施地域だけに導入される。

- (1) 実地評価チームが、すでにその地区の協同組合と農民組合の財政状態について検討を完了した。
- (2) このプログラムにおいて訓練された資格あるマネージャーが協同組合により雇用される。
- (3) 信用係官、マーケティング係官、会計係、現金出納係を含めた下部の経営管理面のスタッフが、協同組合にて、すでに訓練されており、現在配属済みである。
- (4) 地区BAAC信用監督官が、協同組合事務所の方に、すでに配置されている、などである。とくに、こうした対策をとったら、いずれの地区であれ、BAACによる生産(短期)貸付は、それ以後すべて、協同組合を通じてのみ行われることになる。このことは、個々人の農民であれ、農民組合の元メンバーであっ

でも、生産ローンを受けとるために協同組合のメンバーにならなければならない、ということは意味していない。しかしながら、生産ローンに対して資格を持つためには、これから借りようとする者は、すくなくとも、協同組合の臨時加盟員、協同組合の農民グループのうちの一つのメンバーとならなければならない。

## B 財政規模

新貸付手続の下では、ローン金額は、ローンを使用する生産コスト条件と厳密な関係をもって決定されることになる。毎年初めに BAAC は、タイで耕作されている主要作物の rai についての平均生産コストを発表する。これが、財政規模として知られるようになる。こうした費用は、労賃、トラクターや牛のレンタル料金などのような特定の現金支出にあてるための現金部分と、小額ではあるが、収穫まで、自分自身とその家族の生活維持を助ける分となり、また、種子、肥料、殺虫剤など必要とする材料をある特定の量、現物で行う部分とに分けられる。

BAACにより、推せんされた財政規模は作物一種の耕作についての平均コストのみを意味するのであるが、rai についての実際のコストは、国内でも地方によって様々であって、また、かんがい地域か、乾燥地という条件に成育しているのかによっても異なる。このようにして、BAAC の平均財政規模が発表されたら、協同組合のマネージャー、もしくは、信用係官は、協同組合の農民グループの議長に相談して、BAAC の見積りから、その地方の特異性を考えて決定する。特異性があれば、Amphur の DAE 職員の認可をとって、その地方の条件にあった見積りの再検討をし、協同組合理事会と地区 BAAC 信用監督官によって承認されるものとする。その時、生産ローン貸付業務において、その年度について、その協同組合が利用する正式な財政規模となるのである。財政規模は、用紙 1 アペンディクス XXXVIII を参照。

## C 信用貸付限度

銀行のきめたガイドラインの枠内で、各協同組合は、一人の借入者に対する最大信用限度を設定する。たとえば、一入について、6,000 パーツといったようにである。この限度以内で、各ローン内容に対する最大限度もまた、決められる。たとえば、4,000 パーツが現金、2,000 パーツが現物、というようにである。こうして、たとえば、米に対して認められた財政規模が、現金 200 パーツだとし、現物では、rai につき 200 パーツとすると、15rai 以上耕作する農民は、これ以

上に追加した現金、もしくは、インプットの信用を受けることはない。この規定がなぜあるかと言えば、大規模に耕作している者に、大量の利用可能な信用貸付を充当させないようにするためである。新協同組合システムは、小規模農民が無視されないことを保証するという意図をもって作られたものである。しかしながら、15rai以上、耕作している農民は、担保として、土地を低当に入れることを約束して、協同組合から、未払いのローンを要求することができ、さらに肥料が多く必要であれば、これを満たすため、必要なストック分を現金で購入することもできるようになる。最大信用限度（MCL）は、用紙3（アペンディクスXXXVIII）に用意してある。

#### D 土地登録準備

この制度の下にあっては、耕作に対する文書記録による権利に言及することなく、加盟員自身が、実際に耕作している土地、というベースでローンが貸付られるので、各加盟員が実際に耕作している土地の登録準備が必要である。土地登録（アペンディクスXXXV 111参照）は、加盟員の耕作している土地の詳細を述べるため、各協同組合が準備すべきである（調査番号、または、その他、目印となるもの）。自分の占有権を証明する文書による証拠があれば、それと、土地登録に記録されている関係する詳細を準備する。何らの文書による証拠を出せなければ、それを証明することができるような声明書を自分で作成しても受けつける。しかしながら、こうした形態で、加盟員から出された情報は、その人の属する農民グループの議長が検証し、そのグループは、その農民の立証をしなければならない。加盟員の信用条件をうまく働かす目的のための基本的書類であることから、少なくとも、一年に一回は、農民グループ議長と協同組合マネージャー（もしくは、その代理）が、注意ぶかく、かつ、定期的に現場のチェックを行い、検証すべきである。まったく新規の登録は、三年ごとに準備すべきである。集団農場のマネージャーは、登録準備に主として責任を負っている。

農民グループ一団体に付き、登録も一とする。信用貸付要請前提条件として、登録の準備をし、新しいものにしておく。登録されていない農民は、生産ローンを受けることはできない。毎年、マネージャー、もしくは、その代理が、次のことをするために、その地方レベル（もし、協同組合加盟員が、グループ一団体に付き50人の農民で、1,000名いたとき、グループミーティングは20回で、一週につき5~10回）で、一連の農民グループのミーティングを開く計画をたてる。

##### (1) 登録の検討

- (2) 前年の収穫サイクルの問題の討議
- (3) 新しい信用貸付に資格をもてるようにするため、支払い未納になっている借入者の返済をすすめる。
- (4) 信用貸付金限度が適切かどうか、農民と相談する。
- (5) 今後の信用サイクルに対し、信用貸付の計画をたて始める（つまり、以前説明した最大信用限度発表書を完成する）。土地登録は用紙2である（アペンディクスXXXV 111を参照）

#### E 全体としての協同組合のためのMCL準備

信用貸付を受ける資格をもつすべての加盟員（土地登録リストの中に含まれていて、BAACまたは協同組合に対する額の大きい未払いのローン債務のない者）に対する最大信用限度を定めたら、マネージャーは、用紙4（アペンディクスXXXV 111を参照のこと）を用いて、組織（Society）に対し、最大信用限度設定要請書を作成して提出する。この要請書は、理事会、マネージャー、地区BAAC信用監督官の承認を受けなければならない。また地区BAAC信用監督官を通じて、最適な地方BAAC支部に提出、個人借入者のMCLのコピーをつけ、また銀行から要請されている財政報告書があれば、それも添付して提出しなければならない。この要請を検討した後、BAACは、要求の出ている限度を承認するか、別のMCLをきめる（変更についての理由を説明して）かして、それに合わせて、協同組合に助言を与える。銀行により決定されたMCLに等しい信用ラインが協同組合の名のもとに設立され、これに対抗して、組織は、借入者に対する現金、および現物の支払いを即、開始してよい。

#### F 加盟員に対するローン支払い

MCLについて公表したら、マネージャーもしくは、その代理（普通は信用係員）は、農民グループに対し、加盟員はローンを引き出しできるようになったと知らせる。引き出しは、借入者の全面的に、もしくは部分的に、希望するとおりに行われる。個人で、協同組合の事務所に出頭してもよいし、小さなグループでもよい（各種インプットを集合して運搬しやすくするため）。借入者は、現金については、ローン支払い命令書（LPO）また、支給材については、もう一枚のローン支払い命令書（LPO）をもらう。組織から現金を引き出すときは、借入者は、現金命令書のコピーを一部、現金出納係にわたし、二枚目は、自分のためにとっておく。その後、支給材の命令書を倉庫係員、もしくは、マーケティング係官の

ところもっていき、その命令書に指示されている肥料とその他のインプット材を集め、この時も同様に、コピーは一部、協同組合へ行き、もう一枚は借入者の方へいく（アペンディクスXXXV111で、参考になる用紙を参照のこと）。

週一度、primary協同組合のマネージャーは、一枚の用紙で、現金と現物のLPOをいっしょに合わせ、BAACへの送付する。現物の命令書の収益は、BAACにある協同組合の肥料（もしくは、インプット支給材）口座にクレジットされる。いずれのLPOも、一カ月間有効である。しかしながら、加盟員の要求するタイプの肥料が入手できなければ、primary協同組合が、その命令書の有効期間をあと2週間ひきのばすことができる。もし、なんらかの理由で、命令書を現金化しない場合、その人は、有効期間の切れる一週間以内に、それを協同組合に返済し、必要である場合、または要請された場合には、LPOの改訂を申し出る。

協同組合によって、加盟員に回されたローンの記載は、現金出納帳、一般および個人元帳、もしくは、これに同等な登記帳に、ローン支払い命令書の発行日に行われる。元帳に別の欄を設けて、借入にかかる利子が、その命令書が現金化された期日からのみ課されるようにするために、命令書の現金化（現金を現物の両方）をした期日を明記する。現金および現物の支払い命令書用の用紙体裁は、用紙5および6に示されている（アペンディクスXXXV111参照のこと）。

## G ローン返済

認められたローンを受け後、借入者は、融資した作物（単・複）の収穫・販売時、ローンを返済するという約束手形に署名する。協同組合が、融資した作物の取り集め、輸送、販売業務を行う立場にある場合には、借入者は、自分の収穫物を相互に受け入れ可能な価格で、協同組合に売るということを約束する。こうした場合、協同組合は、取扱い総計価額を決定し、借入者のローン債務（元金プラス利子）を割引きし、余剰として出た差額があれば、その農民に現金で支払う。加盟認可が未決定なもの、認定された控除（たとえば、協同組合の株式の購入、資本向上のための課徴金など）は、この時期にとられる。この計算が、収穫運搬の時期に行われるのであれば、協同組合の信用組合の信用係官は、取り集め作業をするトラックに随行しなければならない。しかしながら、普通は、そのトラックに随行するマーケティング係官が、農民に搬入してきた農作物に対するバウチャーを与える。その後バウチャーは、協同組合事務所に自分で提出し、その時をもって、ローンの返済とその他の割引がなされ、差額に対する現金支払いが、農民に対してなされる。

こうした取扱い手続が終わると、その農民は、自分に対して認められている信用限度の全部分、もしくは、一部分について第二回目のローンに対して、受ける資格が与えられる。この信用貸付に対する要求をただちに開始したいと望めば、信用係官は、個人の MCL 報告書の適切なところに、彼の氏名を置き、一カ月以内のうちに、第二信用貸付金を支払うことを保証する。しかしながら、その借入者が属している農民グループのメンバーの50%以上の者がすでにそのローンを返済してしまうまでは、支払いは行われぬ。農民グループのメンバーの50%の者達による返済がなされたとき、信用貸付の支払いがせいぜい数日間のうちに行われることになる。この規定は、農民グループが、そのメンバーのローンの返済を密接にモニターし、滞納しているメンバーに対しては、グループから圧力をかけるということを起こさせるためにある、というのは、返済率が高く、低率の罰則ということで初めて、利益を得ることができからである。協同組合内規は、組織 (The Society) の自由裁量で、その地方の状況が保証するような、この50%という条件を引き上げることもありうる。

#### H 自然災害によるローン無返済

作物、または、すでに収穫した生産物に対して、甚大な被害をこうむったら、農民は、この旨、自分の農民グループ議長に、即時、報告する。議長は、その被害について調査し、損失程度について算定し、文書にし、協同組合の信用係官に報告する。この報告書のコピーは、地方 BAAC 事務所に提出する。また、この時、未払いのローンの再融資に対して、とるべき適切な行動に関する推せん書を、協同組合のマネージャーの方から、添付する。ローン委員会と地区 BAAC 信用監督官の助言について、理事会は、その時、メンバーのローンの返済をのばす年数が、どれくらいかを決定する。

借金軽減のための勧告をする際、協同組合に指針を与えるために、次のような基準が提案される。

- (a) 作物の被害が、全収穫価額の25%以下であれば、何らの策もとらない。
- (b) 被害が 25 - 50 %に見積りされる場合は、2年間の再融資を推める。
- (c) 50 - 75 %の被害をうけたら、4年間融資。
- (d) 75%以上であれば、6年間の融資。

農民が再融資された信用貸付分割返済に従うのであれば、その農民の最大信用限度は自動的に次の生産信用サイクルのため延期される。つまり、新しい生産信用ローンを受ける資格があるということである。

## Ⅳ 農業資材の分配

新協同組合の主要目標の一つは、タイ王国のすべての農民に、最終的には、競争性のある価格で、肥料おその他のインプットなど、耕作している rai についての収量を増やし、引き続き、農業所得を引き上げるために必要とするものを獲得できるチャンスを与えるということにある。現在、協同組合を通じて、農民に売られている肥料の量は、かなり小さい。たとえば、肥料を協同組合で購入できても多くのローン借入者たちが、その資金を非生産的な目的のために使っているのである。前章で説明した生産信用手続きの下では、借入者は、その生産ローン金の大部分を現物でとり、ローン金額を現金で受けとらないよう条件がつけられる。ローンを借りない者、その他農民用の余分の肥料のストックといっしょになって、協同組合によって支給される肥料とその他の農民インプットに対する需要をひどく大きくさせるであろう。この需要を正しく予測し、時間的に効率よくその後、これを満たすことができるようにするため、計画、融資、農業資材の分配についての新しいやり方を確立しなければならぬ。次に、これらのことについて説明がある。

### A インプット支給計画

新協同組合システムの下で訓練されたマネージャーには、その組織についての年間インプット支給計画をどのようにして確立するかについて、実際上に役立つ指示が出される。新協同組合の実施の最初の数年は、計画立案面の活動は、主として、肥料に重点を置くのがよい。しかしながら、協同組合がもうすでに、種子、殺中剤、およびその他のインプットをすでに販売しているような場合にはこうした生産物もまた、支給計画の中に含む。マネージャーは、それぞれ、資格のあるローン借入者の数を、まず最初に見積る。次に、マネージャーは、生産信用貸付に対する現物の占める部分の限度を検討し、ローン利用者の農民が利用すると思われる平均的肥料の量を決定する。たとえば、現物部分の最大信用限度が、メンバー一人について 2,000 パーツであり、その人に対する肥料の価格が、トン当たり 2,400 パーツとすれば、各ローン利用者は、0.8 トンまでとれるということになる。協同組合に、1,000 人のローン借入資格をもつ加盟員がいれば、肥料だけについての信用貸付の要望を満たすためには、最大 800 トンが必要になるであろう。たいていの協同組合の貯蔵施設は 500 トンを上回ることはないので、マネージャーはだいたい、貯蔵の面での問題を協同組合が克服できるような搬入スケジュールを立てなければならぬであろう。800 トンを分配するためには、協同組合

は、約130万バートのBAAC分配信用貸付を必要とするようになるであろう。これについては、時間的に間に合うよう、マネージャーが要請しておかなければならない。村、もしくは個人のところまで肥料を輸送するという事は、別の問題がある。つまり分配にかかる時間と肥料を輸送する車輛がどの程度利用できるかにかかってくるのである。

マネージャーは、それぞれ、新しい年の最初の仕事の一つとして、肥料プランを作成する。理事会の承認を得たら、マネージャーは、この計画についてのコピーの一部、地域連合に提出する。または、まだ作り上げていなければ、地方連合に出す。すると、地方連合は、すべての加入組合組織から出された同様の計画を受けると、NACFに、一まとめにした注文を出すのである。このような買い方をすると、地域連合（下記参照）に対する分配信用貸付も必要となってくる。連合（The federation）は、独自のインプット分配計画を作成しておく。そして、トラノク輸送度によって、各協同組合の要求している分配予定上の問題を解決する。また、協同組合の方に直接、一まとめにして、どれくらい輸送するのか、また、緩衝在庫として、連合がどれくらい保持するのかを決定し、バンコクで販売用とするはずの、たとえば精米すみの米の積出しとあわせて、搬入の調整をし、このようにして、二つの方向にトラノク輸送できるよう確保する。

広範な数のPrimary組織の条件を調整する。このような詳しい地域の計画立案は、これまでなされたことなかった。だから、経営者養成プログラム（第6章参照）で、まず優先していることのの一つは、インプットの支給やマーケティング計画の立案現場に、地域連合とPrimary協同組合のマネージャーとを、ともに引き合わせるということがある。この場で、互いの知識と経験を分け合い、協同組合に役立つ共同計画の作成という過程でともに働くということを学ぶであろう。

## B 融資・分配調整

連合やPrimary組織に販売される肥料はすべて、国内生産者、もしくは、国外供給者からNACFだけが、独占的に購入する。これが、一番経済的である。協同組合連合運動が必要とする国産品、もしくは、輸入品の供給を獲得するため必要な資本は、BAACにより支給される。必要なインプット信用貸付の量が非常に大きいので、BAACはNACFの全国事務所に、専従の信用監督官を本部つきとして任命し、注文、積みかえ、貯蔵、販売、およびBAACからのローンにより融資された肥料マトノクの顧客に対する輸送をモニターする責任を唯一持つものとする。



インプット分配ローンに対する但保としてNACFは、その肥料ストックを副抵当としていれる。これらのものは、警備員つきの保税倉庫の中に入れ、二重錠システムにより閉める。このような担保予備やBAAC信用監督官の給与のBAACに対するコストは、利子と貯蔵料金とともに、パイヤー用の肥料価格の値上げに入れられる。使用時より数ヶ月前もって株をかう連合やPrimary組織（こうしてNACFの貯蔵費用を軽減する）は、特別割引価格となる。大口注文（たとえば、200 トンを上回る）に対し、同様な割引も認められる。

肥料ストックの大部分はPrimary組織に直接引き渡されるにもかかわらず、地域連合が、大口注文価格割引を利用することができるよう、一度に、すべての下部組織の注文を一つにまとめて行うことは適切である。肥料は、現金取引で、NACFにより、地域連合は販売される。だから、地域連合は、独自のインプット分配信用貸付を当該の地方BAAC支店から要請しなければならなくなる。BAACは、購入した肥料を、インプットの分配が行われる月数で割った価格に等しい現金信用貸付限度を認可し、これにより、資本の多角的転換を準備する。たとえば、ある地域連合がトン当たり2,400 パーツの価格で9,600 トン注文し、これを4ヶ月間で分配するとすれば、この連合は、580万パーツの分配信用貸付をうける資格をもつ。これは、2,300万パーツの価値のあるストックを分配するのに充分である。肥料は、NACFにより、地域連合に販売され、そして、連合から、下部組織へと販売される。取引は、厳密な現金制である。輸送面の調整は、NACFの責任であり、連合やPrimary組織のパイヤーの責任ではない。このことが、このシステムを融通のきかないものになっているのであるが、必要なのである。なせなら、最終的には、積みこむストックは、非常に大きくなり、おそらく、1983年までには100万トンを超えることになると予測されるからである。こうなると、首都から協同組合まで、効率よく移動するためには、延べ何千台というトラックか、1ヶ月に行き来しなければならなくなる（実施スケジュール参照、D章）。適切な運搬を保証するため、トラックは、数ヶ月、前もって、購入するか、リースしておく。だから、全国的レベルの最高機関が、これを行うのに最適である。

注文した肥料ストックを購入するため、Primary組織は、また、インプット分配信用貸付を必要とする。それに必要な金額は、分配する月数で、注文したトン数を割った値によって決定される。1,000人のローン利用者がいる場合は、約64万パーツが必要である（ $1,000 \times 0.8 \text{ トン/人} \times 2,400 \text{ パーツ/トン} = 1,920,000$  割る、3ヶ月間の分配期間 = 640,000 パーツ）。融資をうけたストックの搬入貯蔵、販売は、最初Primary協同組合に本部をおいているBAAC信用監督による

入念な観察がなされる。Primary 組織は、500 トンを超えることはそうない。自分たちの貯蔵能力の限度まで肥料のストックを受けとることかできるだけである。Primary 組織が貯蔵能力の限度に達したら、これ以後のストックの運送は、地域連合の倉庫の方に搬出するよう命じる。その後、こうして保持されているストックは、地域連合、もしくは、Primary 組織のいずれかによって、Primary 組織の方の倉庫に輸送する。このようなストックの貯蔵費用は搬入が最終的になされた時に、Primary 組織の方に課せられる。価格引き上げで、カバーされる。Primary 協同組合と地域協同組合のマネージャー達の間で、農業資材の購入と搬入について、一度、計画調整ができあがったら、その地方のレベルでの貯蔵能力不足は、それほど深刻な問題ではないので、直接運搬を正しくスケジュールにおさめれば、解決できないということはない。それにもかかわらず、もし、ある協同組合が、貯蔵力が限られているとか、その他の原因により、確たる注文をした後に解約するというようなことがあれば、地域連合に対し、搬入期日に少なくとも二週間先立って、解約する要望のある旨、知らせる。こうした通知をせず搬入が予定通り行なわれた場合、その協同組合は、その積み荷分だけは購入しなければならない。

各 Primary 協力組合が、NACF の株式を購入する目的で、ローン利用者やその他の客に対し、50 Kg 入りの肥料を一袋売るたびに 1 パーツの超過料金を課すことはよい。このような「強制的預金」システムにより、協同組合が所有する株の比率は、大きくのび、協同組合運動が、管理権を握り、最終的には、NACF を 100 % 所有するようになる。株の投資が大きくなるにつれ、協同組合運動は新協同組合法の F で条件となっているように NACF の理事会のポストを、さらに「買いとる」ことができるようになる。

## V 加盟員生産物の出荷

新協同組合システムのもう一つの重要な目標の一つは、競争価格で、Primary組織の加盟員全員に確実な販売ルートを提供することである。こうした目標を達成するには、様々な重要な活動を成功裏のうちに実施することが必要になってくる。これには次のものが含まれる。(a) Primary協同組合レベルでの詳細なマーケティング計画を立てる。(b) 地域（もしくは、地方）連合の加工施設が100%操業にはいれるほど十分な生産物の搬出を確保する。(c) すべての加盟員の余剰生産物を買いとるため、Primary協同組合、地域協同組合に対し、十分な運転資本を提供する。(d) 協同組合を通じて市場に出す、すべての農産物の価格維持と、特惠的買い上げに対し、政府の介入ができるような体制にする。などである。

新協同組合システムの下では、参加する各Primary組織は、地域連合と協力して詳しいマーケティング計画を立てる。そして、協同組合マネージャーは、このような計画が基盤のしっかりしたものであるように準備するために訓練を受ける。この計画にもとづいて、BAACは、信用貸付金利用者すべての収穫時の徴収を確実なものとするために、必要な運転資本ローンを提供する。利用者の方は、自分の生産物を、公正な相互に合意しあった価格で、協同組合に、自分のローン債務の限度まで販売するよう求められている。その次に、Primary組織は、100%に近い加工面の操業を確保するため、連合の方にその農産物を売ることになる。連合には、Primary協同組合から搬入されてくるすべての生産物を相互に合意した価格で買いとる（一週間以内に支払いをする）のに十分な運転資本が提供される。連合によって加工される品目（とくに、水稲）はPWO、もしくは、商務省の定めたわり当枠に従って輸出用として、特惠的なベースで転売するため、協同組合の最高組織(NACF)によって買いとられる。

### A マーケティング計画立案

インプット材支給の場合と同じく、新協同組合システムのFでは、Primaryと連合の協同組合のマネージャーは、訓練を受け、水稲、とうもろこし、その他の品目の産物を集め、買いとり、貯蔵し、加工し、最終的に出荷するための年間計画をどのように立てるべきかを勉強する。前にも述べたように、協同組合の生産信用貸付とマーケティングの機能は、初めて、協同組合を通じて農民の生産物（まだ未払いの短期ローン債務の限度まで）売る義務が発生するように、緊密に統合される。ただし、この時、その協同組合は、これを購入できる立場にあるも

のとする。マネージャーは、計画と実績の間の差を分析し、協同組合の生産信用貸付とマーケティングの機能は、初めて、協同組合を通じて農民の生産物を（まだ未払いの短期ローン債務の限度まで）売る義務が発生するように、緊密に統合される。ただし、この時、その協同組合は、これを購入できる立場にあるものとする。マネージャーは、計画と実績の間の差を分析し、協同組合に売るはずになっている余剰生産物の予測される総計の見積りを、できるだけ正確に出すという点から見る。

この見積りにもとづいて、協同組合は、協同組合のローン借入者が搬入する水稻（および／もしくは、その他の農産物）を購入するために、BAACへ、運転資本ローンを要請する。

## B Primary 組織のための運転資本

新協同組合システムの下では、BAACは各参加Primary組織に、メンバーが出す水稻その他の農産物の購入用の運転資本ローンを提供する。非組合員も、また、協同組合の方に販売する場合の意志とか利益について、十分な通知を、組合の方にしておけば、これを通じて農産物の取引ができ、また、組合員は貯蔵能力や資本が限定されていれば、特惠待遇を与えられる。

ローン利用者に対する生産ローンの最大信用貸付限度(MCL)が、一度BAACにより決定されたら、各協同組合は、MCL価額の20%に等しい水稻購入ローンをうける資格が生まれる。たとえば、ある協同組合が、信用貸付をうける資格のあるメンバーが1,000人いて、各自が、それぞれ、最大6,000パーツまでかると、MCLは600パーツとなり、この場合は、120万パーツの運転資本ローンを受けとることになる。

この20%の理論的根拠には、次のようである。

上にも述べたように、新協同組合システムの下では、水稻に対する生産ローンが、無担保ベースで、借入者に与えられる。ただし、借入者は、収穫物を組合に売るという約束をするものとする。この取引を締結すると、協同組合は、集めてきた全生産物に対し、現金の出資をしなくてもすむ。というより、むしろ、協同組合は、生産物価額プラス、農民が現金払いの売り物として出した残りの余剰農産物だけを得る。だいたい、農民の収穫した水稻の総計の60%が、自分の借りた生産ローンの支払いにまわり、あと40%は、現金取引の売り物用となると予測される。こうした場合、600万パーツの価額の生産ローンをもつ協同組合は、収穫量は総計1,000万パーツの価額があるものとなる。現物のローン返済をうけると、

協同組合は、残りの生産物を得るのに、わずか400万パーツしかいらなくなる。それにもかかわらず、収穫時の取り入れは、すくなくとも2カ月にわたるものであるから、協同組合は、もっと小額の運転資本を動かすだけで、何回も、水稻を買い付け、転売するということができる。通常の状態の下では、協同組合は、その運転資本を4回（二週間隔で）動かすものと予測される。こうして、わずか、100万パーツの資本だけで、400万パーツの価値のある水稻を手に入れるのである。この金額は、この協同組合のMCLの16.6%に等しい。あと3.4%がメンバーの不払いに対する支えとして小額出すためにつけ加えると、だいたいの概算で、便宜上20%ということになる。

#### C 連合の精米所運転資本

連合もその下部組織同様、Primary 組織が販売した生産物を買いつけるために、運転資本が必要になる。このローンの金額は、その精米所の操業能力によって決定される。各精米所は、水稻に対するその最大能力の75%分を買いつけるのに十分な運転資本ローンが与えられ、収穫期の間だけ月額分割払いで、ローンを支払うための手当か、適度に与えられる。たとえば、ある協同組合連合の精米所が、一日につき80トンの最大能力をもっていれば、21,900トンを得るのに十分な資本が必要となるであろう。精米所出荷時の価格が、トン当たり2,450パーツとすれば、この連合は、536パーツ必要になり、4回の分割払いで、134パーツづつとなることになる。

関与してくる資本の量が決まると、ローンの使用は、BAACが任命した専従の信用監督官によってモニターされる。監督官は、信用貸付金の支払いと返済の期間は、精米所に本拠を置くことになる。この監督官の給与は、その連合かもち、利子とともに、受けとった貸付金の追加費用としてBAACに返済すべきものとなる。

#### D 水稻に対する農場出荷時保証価格

価格安定委員会は、主要実施機関として、NACFを使って、毎年、水稻に対する保証付きの農場出荷時価格を定める（等級により）。Primary 協同組合は、この価格維持プログラムの主要実施機関（最初は、ただこれのみではないが）。（新協同組合システムの下では、非常に短期間のうちに組合が取扱う水稻やその他の農産物の量は担当な量になると思われることにより）、3年間のうちに、水稻の下限価格は、NACFを通じて、価格安定委員会により運営されるシステムに

よってのみ保証されるのは、確実である。各等級はついて、これが、政府の保証する下限価格となるであろう。水稲について競争力のある入札において、価格が下限価格を上回った場合、政府による介入は必要ではない。しかし、農場出荷時の価格が、この維持価格よりも下回った場合には、単数もしくは複数の加盟協同組合が損をして下限価格を維持したことによって引き起された価格差を、NACFに政府が支払うことになる。ある協同組合が受ける資格をもつ支払い額の決定は、価格安定委員会の地方視察官の責任であり、彼が支払いを認める決定をするときは、協同組合が維持している購入バウチャーやその他の書類の分析を基礎とする。

#### E 市場価格の放送

こうした対策が水稲価格を引き上げられると思われるが、米に対するその他の生産物の適正市場価格の決定は、NACFが、市場活動の一環として行なわなければならない。つまり、毎日、タイ王国中に、市場価格を知らせるラジオ放送を行なうことである（短期的には利点があるが、これは、その地方の商人に与える）。はじめ、バンコクの各新聞で毎日発表されている穀物価格の引用が、輸送手数料の試算や、各地方の生産者の農場出荷価格の設定に対する参考価格決定のためのスタートをきった。このようなプログラムが進むに従って、NACFはDAEと農業協同組合の職員に、タイ国各地の市場情報を集める責任を負うことになる事情に明るい答弁者のネットワークを作るため、援助を求めることになる。

新協同組合システムの発足にともない、公表価格よりいく分か高い価格を水稲に対して払うという手段で、協同組合を市場から切離そうとするその地域の商人により、強力な競争力をもつ圧力がかけられるということを認識しておかなければならない。水稲の評価と等級づけにおいて、協同組合職員の側には、真面目さと専門知識があるということが、部分的には、このような圧力を相殺するであろう。しかし、この圧力は、地域の商人の間での結託、価格固定などにより強められるであろう。しかしながら、長期的に見れば、政府は、協同組合に不利をもたらす商人達が張本人である、現在行なわれている脱税やその他の不正行為をなくすため、主要な農業資材、農産物を取扱っている人間すべての登録、ということを実行に考えなければならなくなるであろう。

#### F 組合員に対する支払い

上記にのべた諸策は、農民に対して、価格の保証をするのに効果的である。また、こうして、農民は、自分の農産物の予想価格を関連させてインプットプラン

を立てることができるようになり、協同組合がその他のパイヤーとの競争において、組合員および借入者たちの生産物を効果的に取引することができるようになる。水稻を取集め、農場で買付ける地域の商人による予想される競争に見合わせて、協同組合のうちには、農民の収穫物を取集めた際に、即時、現金の支払いをする必要のでてくるものがあるであろう。しかしながら、そうした場合、現場での支払いは、協同組合の信用貸付係官の立ち合いのもとでのみ認められる。これは、借入者である農民が、借りたローンを現物で支払うからであり、また、ローンの債務とその農民が引き受ける支払い義務のある現金の差額の計算が正しく行なわれ、その協同組合の記録文書に一致したものでなければならない。しかしながら、正常な状態の下では、ローン借入者の収穫物を集めた際、協同組合の代表者が、その組合員に、売った農産物の量とその単価を明記したパウチャーをわたすことになると思われる。その農民は、その後、協同組合事務所にて、自分のパウチャーを提示する。その事務所で適正な計算とローン記録簿の記載を行ない、過剰分に対する支払いがなされる。

組合員の農産物を買い上げるために協同組合が支払う価格は、取引当日に決定される。作物の収穫後、借入者は、協同組合に、自分からでもよいし、また、農民グループ議長を通してよいが、いつ搬出の準備ができるかを報告する。協同組合は、その農民に、その時点の価格構造（等級による価格巾）を知らせる。合意に達したら、協同組合は、その農民に取集めの日とだいたいの時刻とを、その農民の収穫スケジュールにのって指定する。取集めたものを受けとるために協同組合が送るトラックには、等級レベルを決定するため、農民の収穫物のサンプリングをする権限を与えられている協同組合代表人（マーケティング係官、その代理人、もしくは、理事会役員）をのせていく。これまでに公表された価格構造によると、最終的価格が決定価格となり、取引が完了する。協同組合の価格が農民に受け入れがたいものである場合には、そしてまた、その農民がローンの借入者でない場合、協同組合は買い上げをしない。しかしながら、ローンの借入者であれば、信用貸付金が支払われた時点で協同組合との間でとりかわした協定条件により、協同組合に対して、自分のローン（現金と現物から成る）プラス利子、認定されている控除分に等しい収穫物を売らなければならない。それでも、その農民は、この義務的な金額以上についての余剰収穫物については、他のパイヤーに売ってよい。協同組合に対し、収穫物を売るという自分の約束を履行することをし拒絶する場合、その農民は、理事会の特別合意のない限りは、今後生産ローンをうける資格がなくなる。こうしたことを果さないことは、協同組合からの放逐

に対する根拠となり、必要があれば、その組合員が協同組合に債務としてあるローン金額分を回復する法的措置を制度化する。

協同組合は、搬出が農場にて行なわれるものであれば、農民一人について、一回の収穫購入取引を認めるだけである。何らかの理由から、価格について合意しなかったことにより、指定の取集め期日に取引できない場合には、協同組合は、取集めスケジュールと車の手配を考慮して、便利かつコスト的にも良いものであれば、もう一度取引を行なうのみである。もう一回の取引を行なうため、その農民は、協同組合倉庫に収穫物（もしくは、その残り分）を搬入するための調整を行なうよう求められる。

#### G 収穫物取集めに対する組合員の組織化

連合と primary 組織のマネージャーが、詳細なマーケティング計画を作成、実施するのと同様、協同組合員とローン借入者は、収穫物の取集めについて慎重に計画を実行する。収穫期に一月先だち、協同組合マネージャーとマーケティング係官は、土地登記、信用貸付限度の決定、マーケティング協定、農業普及上のアドバイスをうけること、などの目的で組合員が組織されている農民グループそれぞれについて、個々のミーティングを組織する。また、農民グループが20あり、一日につき、1回～2回のミーティングがある場合、このような現場ミーティングをまとめるには、2～4週間かかるであろう。各ミーティングの際に、協同組合役員は、農民グループ議長の援助で、いつ収穫作業が行われるのかについて、組合員から見積りを得、暫定的な取集めスケジュールについて討議する。この時、指定の取集め地点により、組合員をグループわけして、各地点で、一日につき、最低10トン（トラックに満載）取集めができるよう確保するようにする。

これらのミーティングは、作物の等級わけと価格づけの手續、協同組合が予想しているだいたいの価格構造、また、それがどのように決定されるのかに関して教育し、各個人のローン借入者に、協同組合への売渡し義務と罰則とについて思いおこさせるのに使う。協同組合の正加盟員となること、また、協同組合の運営が充分な利潤をあげた場合には、年度末に受けとることがあるかもしれない後援資金、についてなども、また、この時に行ってよい。最終的に、組合員は、収穫時の売り渡しの際に、特別協同組合プロジェクト（たとえば、トラックの購入、倉庫収容力の拡大にともなう建設、協同組合事務所の拡張）に出資する目的で、規定されている控除分（理事会により、もしくは、総会にて正式に承認）に替成しているかどうかについて、相談をうける。



まとめとして、その後、二回目として、生産サイクルの間、つまり植付けと収穫の前に協同組合の農民グループは、信用貸付、インプットの支給、市場プランニングに関しての拡大討論と教育のための組織としての役割を果たす。

#### H 実施スケジュール

新協同組合システムは、訓練を受けた経営陣、つまり、資格をもつマネージャーと、少なくとも三人の補佐的経営スタッフ（マーケティング係官、信用係官、現金出納係／簿記係）から成るチームが、新しい手続きの事務業務を行うために訓練されるまでは、primary 協同組合のレベルで実施してはならない。このチームは、マネージャーが、最初2カ月の訓練コースを完了するまでは、組織されない。また、このマネージャーは、自分が任命を予想される協同組合が、現場評価チームによって、完全な評価がなされるまでは、訓練を始めることはできない。こうして120名の新マネージャーが、1979年には訓練を開始する予定になってはいるが、年の中ほどを過ぎるまでは、協同組合への任命は始まらないわけで、こうすると、信用貸付を始めたり、重要な成育時期についてインプット支給の業務をするには、遅すぎるのである。こうした場合、新協同組合システムの下で行われる各サービスに、協同組合が全面的に参加していくのは、部分的な動きは、1979年中に始まるとしても、實際上、1980年1月までは開始されない。

それにもかかわらず、すでに資格のある経営管理体制が生まれている最初の指定実施地域（第11区）には、もういくつかの農業協同組合が存在している。こうしたところの職員が必要とするものは、1979年3月下旬には、それぞれの協同組合での実施を正しく行うことができるより、新しい手続きの集中的訓練を初めの週に行うことである。シングリ州（Singguri Province）にある6つの協同組合は、新協同組合システムの即時参加が認められた。これらの組織により、新システムは、1979年、農民年の主要作物サイクル期間に、即時的な結果を実証することができる。こうしたことの結果が出る一方で、この地方のその他の協同組合のための協同組合マネージャーの集中訓練を、この年度中つねに行う。こうして、1980年に開始する新協同組合システムに120の協同組合が全面参加し始めるのを可能にさせるような経営管理基盤が、1979年中に作られるのである。1981年には、あと180の協同組合が新システムに入り、primary 組織の参加数は総計300となる。1982年と1983年には、約240の協同組合が、各年度に新規加入すると見られ、このプログラムの第5年目の終りには、総計780の協同組合が参加することになる。

## I 物的・財政的条件の見積り

このような発展の道を進むと、協同組合の組合員、必要な農業用資材、収穫した組合員の農産物、インプットと収穫物輸送用車輛、新しい貯蔵、加工施設、等が飛躍的に増大することになる（最近の政府後援のプログラムにもかかわらず、現在ある倉庫施設は、すぐに、不適切ということになる）。そして物的条件の急速な増大は、ある固定したプラント・機材の投資のための信用貸付、インプット分配ローン、生産信用貸付、協同組合加盟農民の余剰生産物の買い上げ用の運転資本に対する需要は非常に高くなることであろう。表1には、新協同組合システムの初めの5年間のうちに生まれる物的・財政的条件の非常に暫定的なおおよその見積りを示した。

この表を見るときに明記しておくべきことは、予測は、現在ある協同組合について、ただ、この新計画の大規模な成果のおおまかな見積り、実施に必要なインプット、予想される大きな成果を出したということである。しかしながら、もう一つ留意すべき点は、組合員になった場合の利点が、明らかに証明され、広く知られるようになったら、この新システムに入ってくる農民の実際の数についての、見積りを正確に出すことはできないということである。また、現地評価チームが財政状況についての検討を完了するまでに、協同組合として、いくつかの農民組合が即時的に登録できるかということ、もう一つの例として、決定することも不可能である。

表1

新協同組合システムの物的・財政的条件の試験的見積り（1979 - 1983）

## J 実施事業

5年間という決められた時間枠以内に新協同組合システムを導入するため、全国的、地方的、地域的の各レベルで、同時、または、連続的に、各種事業を達成しなければならない。これらの事業をどのように調整し、あてはめなければならないかを示すため、添付の図表に示した。

この図表上部は、22の部分に区切った。各マスは、一カ月で、このプラン実施スケジュールの初めから22カ月までを示している。最初の10カ月は、1979年のうちに必要な行動に関するものである。図表中のそのあとの22カ月は、1980年に始まり、翌年から4年間実施される通常の実施年のいずれの年にあてはめてもよい。こうして区別したのは、さまざまな活動は、3月まで始まらないので、1979年のうちに、通常より速くやってしまうなければならない仕事、いくらかあるから

である。つまり、重要な植付け期が始まる6月まで、信用貸付金の用意に、ほとんど時間が残っていないのである。

各仕事には、行う順番を示すため番号がついている。こうした番号の大きい仕事の方が概して、小さい番号よりおそくなって行われる。また、そのレベル、つまり全国地方、地域のうち、どこで行われるかによっても分類した。番号のあとについている線は、仕事を達成しなければならない期間を示すものである。だから、いつ、そして、その他のどの活動に関係して行われるのか、を決定するためには、この後にある事業リスト (The task list) の中から、ある特定の事業を見つけ、これに等しい番号をもつものを、図表の中で見つけなければならない。

信用貸付、インプットおよびマーケティング・プログラムのための事業リスト。

## VI 経営者養成と給与助成プログラム

この章で説明しているプログラムは、4人の職員から成る経営陣、つまり、マネージャー、信用係官、マーケティング係官、現金出納係／簿記係、を各農業協同組合におき、これらの人々を訓練し、そして、部分的に援助することを目指している。現在、こうした職員のいずれもが存在しているような協同組合では、(a) そのポストに対する資格をもっている場合には、再訓練、(b) もっている能力にもっと合った、新しいポストのため、配置転換し、再訓練する。(c) このプログラムを通じて募集し、各組織の理事会によって承認された新しい職員と取換る、かする。上記にのべたポストのすべてに、また、そのいずれかのポストがまだ空いているような協同組合では、資格をもつ新規職員がこのプログラムの下で、訓練、援助を受ける。各農業協同組合が、こうした経営チームを作ることができるようにするため、このプログラムは、十分要求にかなった経営構造をうち立てるコストをまかないつつ、その協同組合を援助するため、最高5年まで、年々小額にはなるが助成金を出すことになっている。すぐれた経営能力が早期に実現すれば、助成金はなくなる。

このプログラムの下では、経営者の準備のためのいくつかの訓練活動が援助される。第A部では、1カ月の教室での講座に、実際の現場の協同組合での on-the-job 訓練、一カ月を組みあわせたコースを、経営者－訓練生に対して行う2カ月訓練コースをつかつての新規マネージャーの訓練と、現マネージャーの再訓練の方法について説明している。第B部においては、協同組合のマネージャーおよび事務所所有者、それに、下部の経営管理職員の in-service 訓練（一年間に一週間）の方法について説明している。上にのべた二つの訓練の両方とも（1980年に始まる）地域農業協同組合訓練センターで行われる。しかしながら、さらに質の高い経営面の専門知識を求める運動の徐々に展開していく条件にあわせるため、1981年以後、施設が完備した後に、カセツアート大学の新キャンパスにある全国農業協同組合訓練所（NACTI）にて、上級マネジメント訓練プログラムが行われる。

もちろん、この職員が適度な給与、職業的動機に欠けるため、そのポストにとどまることができないような場合には、農業協同組合の有能な経営陣をいくら訓練しても、何も得られない。こうした理由により、新協同組合システムは、組合の経営チームを適度に援助するコストを支払って、協同組合を支援するという助成金プログラムを用意しており、また、経営側職員の bonding に対する規定も含んでいる。こうした革新的な面についての詳しい説明は、第D部にある。最後に、第E部には、新協同組合システムにより導入される経営者養成と援助活動の全体についての実施

スケジュールが出ている。

## A 新マネージャー養成計画

### 1 赤字経営

協同組合員を結束させ、かつ、拡大し、信用貸付、支給、マーケティング事業を向上させるよう組織するためには、Primary組織は訓練を受けた専従のマネージャーが必要である。タイ国の700のPrimaryの農業協同組合のうち、500以上に、全くマネージャーがいないと推測され、あと残りの協同組合もその大半が、パートタイムのしかマネージャーを雇用していないし、通常、十分な教育、経験、または、実務的訓練など、協同組合に対して有能な経営方針をだす力に欠けている。だから、経営管理面の職員の絶対的な不足ということが存在しており、多くの農業協同組合の中で改善がなされる前に、修正しておかなければならない。さらに、こうした不手際な点は、迅速かつ決定的に明らかにしなければならない。なぜならば、訓練を受けたマネージャーがポストにつくまでは、新協同組合システムの下で、地域レベルで導入されることになっている提案中の数多くの事業は、実行にうつされないからである。

ここで説明している訓練プログラムは、迅速かつ有益に、マネージャーの大きい核を作り出すことに、その意図がある。こうした目的のため、このプログラムは、すべてのマネージャー訓練生に対し、初期2カ月の訓練と一年間に一週間という補足的 in-service 訓練とを与える。この初期訓練は、一カ月の教室内活動（講義ではなく、むしろ、ケーススタディとかマネジメント計画立案実習というアプローチを用いる）と、これらのマネージャーが、いずれは働くことになるその地域にある成功裏に運営の進んでいる農業協同組合での一カ月の実際的 on-the-job 訓練である。補足訓練は、地域訓練センターで行われる。これらのプログラムは、ただマネージャーのみならず、下部経営管理職員、協同組合理事会役員、農民グループ議長にも、特別に作ったコースを用意している。1979年には30名のマネージャー訓練生コースを4回、（全員で120名）行う。その後、地域訓練センターが設立されてくるに従って、一年につき120～240名の新マネージャーの初期訓練と、プログラムの第5年目までには、780の協同組合のために、毎年行われる補足訓練とを行うための、収容能力をもつことになろう。

### 2 管理／財政

経営者訓練プログラムは、タイ国協同組合連盟の援助で管理される。初めの

4回(1979)については、このプログラムは、一人の専従の Director とカセツアート大学および、どこか他の適切なところから抜てきした、パートタイムの講師を使う。この訓練が進展していくと、CLTが新しい養成所の理事会を指命し、この理事会がCLTの特別内規のもとで、マネジメントプログラムの全体的な監督に責任を負うようになる。

### 3 募集/マネージャー訓練生の選出

訓練生の募集は、(a) 協同組合自身により提案した候補者(場合によっては、現在のマネージャー、またはその他、その協同組合が雇用している職員)  
(b) 大学卒業生の中から行われる。前者の場合、少なくとも三年間、協同組合での雇用経験があれば、高校卒、または、職業学校卒の人は資格がある。大学卒業生については、実務管理、経済学、農業経済、マーケティング、商学、会計などで学士をとっているのが望ましい。各訓練期に、最高30名の訓練生が選ばれる。訓練生候補を出す資格のある協同組合、もしくは、マネージャーが訓練をうけるところは、指定実施地域である。各訓練期のマネージャー訓練生は、ある実施地域について準備される。資格のある協同組合には、開始に二カ月先立って、訓練プログラムについて通知があり、現マネージャー(もし、いれば)であってもまた、新しく認められた候補者であっても、適任な候補を出すのに、一カ月与えられる。その協同組合に候補がないということを確認したら、directorが、協同組合の関連なしに応募した申請者で現在プールしてある者の中から選んで、その協同組合のマネージャー訓練生とする。各申請者は、もっている資質により得点をつけ、訓練生となるチャンスは、もっとも得点の高い候補者のところへ行く。申請者の方が訓練生の数を超えてしまったら、登録だけされ、次回の訓練期に考慮される。

### 4 プログラム立案/マネジメント業務分析

パートの講師陣がきまったら、directorは指定実施地域内の最低な協同組合から、最高の協同組合までのいくつかでの、経営実態や実績をじかに学ぶため、一週間程度の現地実施旅行についてくるように要請する。講師達は、各ポスト、または、次のような協同組合のサービス部の確認をするため、マネージャーと下部経営管理職員にインタビューする。(1) 毎日の経営的、管理的、事務的業務は各自どういうものか。(2) その協同組合に対するその人の特定の責任・義務は何か。(3) それぞれの実務活動を行うのに使用される報告用、記録保持用の書類体裁はどんなものか。(4) 実務のプランニングおよびモニターは、どのように行われているか。(5) その仕事を行う上で、職員が直面する主

な問題は何か。(6) こうした問題については、どんな解決策が出されたのか。についてである。この調査のことを、業務分析という。目的は、訓練生講師たちに、新マネージャーたちが相遇すると思われる現実の輪かくを明らかにしておくことであり、それが、訓練の内容を一層関係深いものにするのである。もう一つの目的は、もちろん何が機能し、何が機能しないのかを理解し、現在ある協同組合の実践の弱点とともに長所を見つけ、新協同組合システムにより提案されている手続きを、その地方の背景にある条件にあわせて、訓練期間中に改善しようということにある。しかし、最後にこの現地旅行は、実地見聞による学習という訓練プログラムの実地学習の部分の方が大半をすごす「受け入れ」協同組合の選定に最終的結論を出すためでもある。資格のあるマネージャーがいて、実務経営もかなりうまくいっている協同組合だけが、新マネージャー用の実地訓練サイドとして選ばれる。

1 第1回目の訓練期の「受け入れ」協同組合として、試験的に認められているのは次のものである。チャイナト州(Chainat Province)のクエン・チャオファ(Khuen Chaophya)とモノロム(Monorom)、シングブリ州(Singburi Province)のバングラジャン(Bangrajan)、スパンブリ州(Supanburi Province)のデルムバング・ナングブアド(Dermbang Nanngbuad)、スリブラジャン(Sriprajan)とムアング・スーパン(Muang Supan)である。

#### 5 訓練プログラムの内容：初めの2週間

最初二週間の訓練は、クラス講義であり、バンコクにある訓練施設で行わなければならないであろう。(そのあとの訓練期は、地域訓練センターで行う)。マネージャー訓練生を送り出している。もしくは、マネージャーに訓練を要請している各協同組合に、理事会役員2人(理事長ともう一人)は、訓練が始まって最初の2日間に参加を招待されている、この時、協同組合のdirector と訓練は次の問題についての全般的オリエンテーションを受ける。(1) 経営者訓練、助成金プログラムの詳しい説明。(2) 農業協同組合の組織機能、サービスの紹介。(3) 信用貸付、組合レベルでの支給、マーケティング手続きを含めた新協同組合システムの詳しい説明。である。この合同訓練は、はじめから農民が新システムの討議にかかわるようにさせ、すべての関係者が共通の理解をもつことを確たるものにしようというものである。

初めの2週間の教室内コースの残りの期間は、新協同組合の下での信用貸付、インプット、支給およびマーケティング手続き、とともに、簿記、会計のかか

わり方について学ぶ。この期間が終わるまで、訓練生は、信用貸付インプット支給、マーケティングプランの準備をし、各用紙、報告用紙、これに関して出てくる監督面の活動について、よく知ることができるようになる。

#### 6 実地訓練：一カ月

協同組合、一カ所について、5人一組の訓練生が受け入れ協同組合に送られる。このチームは、その受け入れ協同組合の各部門に配置し、各人が三つのサービス部門、すなわち、信用、インプット支給、マーケティングの部門と、また、簿記／会計部も含めて、それぞれの部門で、約4～6日間働くようにする。毎日このチームは、その協同組合マネージャーと会う。また、適当だと思われる時には、いつでも、理事会メンバーと会って、協同組合にいる間に直面した経営管理面の問題を討議する。全体的に、このチームは、受け入れ協同組合でのマネジメントを独自に分析することを期待されている。チームは、三週間、協同組合にとどまっている。

第三週目がすぎたら、訓練生はチームから離れ、はっきりと任命されることになる協同組合を、4～6日間訪問する。こうした訪問中、訓練生は、将来行くことになる協同組合について、信用貸付、インプット支給、マーケティング・プランの開発に有益だろうと思われる特定のデータを収集するよう依頼される。

2 1979会計年度では、A・B訓練コースでは、マーケティング・プランに対するデータの収集を重点とする（A・Bコースでは、マネージャーは9月に訓練コースを終了する。これは、ちょうど、主要な収穫／マーケティング時期の前にあたる）。その一方、C・Dコースは、信用貸付についてのデータ<sup>2</sup>収集をする（C・Dコースのマネージャーは、12月に訓練コースを終了する。これは、多くのかんがい地域でおこる2月～3月の信用貸付要請がピークに達するために業務を行うのに、ちょうど間に合う）。

#### 7 最終クラス活動・二週間

最終の2週間の教室での訓練にもどって来ると、約2日間は、訓練生がマネジメントの業務分析の異なった方法について述べあい、出会った問題について討議し、新協同組合システムの理論と実践の差から生じた不一致を解決することに専念する。この後、簿記／会計、信用貸付プランニング、マーケット・プランニング、財政分析の分野にて、さらに集中的な訓練を行う。訓練の終わる4日前、その訓練生が任命されることになる地域の協同組合連合から職員（精米所マネージャーおよび理事会会長）がやって来て、訓練プログラムに加わる。次の2日間は、連合からの職員と訓練生は、連合および primarg 組織の両方の



条件を調整して、地域レベルのマーケティング・プランを作るため、プランニング部会に参加する。穀物在庫の財政をまかなうための運転資本信用貸付の条件、および、市場の取引先を復帰させる精米トン数の見積りを訓練職員の監督の下に行う。BAACとNACFの代表者は、こうした指導指針について討議し、その質を高めるため、訓練センターに招待される。

訓練の最後の2日間、新マネージャーが任命される協同組合の事務所所有者は、もう一度、招待され、訓練プログラムに参加する。この時、訓練生と連合からの職員の指導指針プランニングについて述べ、NACF・BAAC、CPDなどを代表して来ているゲストから話を聞く。プログラムのこの最終的行事は、協同組合directorと新マネージャーとの間の契約署名である。

訓練プログラム参加をまとめてみると、各訓練期は、30人のマネージャー訓練生が60日間、60人までの協同組合事務所所有者が、最初と最後に2日間づつ、約10人の地域連合職員が、プログラムの最終の週に、2日間参加する。

## B 経営者の In-service 訓練

新マネージャーのための2カ月間の訓練プログラムの教室活動の部分は、バンコク市内もしくは、付近の便利な中心地域で、1979年中に行われる。何よりも、こうした特徴が必要なのは、カセツェート大学、国立実務管理研究所、もしくは、他の研究機関から臨時のパートタイム指導員をよびよせることがあるからである。さらに、プログラムの訓練生、その他の参加者など多くの人々のための宿泊施設が、バンコクには比較的多くあるからである。しかしながら、1979年の12月までには、8~10名の専任の指導員を募集、選考、養成が完了するものと見られる。こうして、1980年に始まる経営者養成活動は、最終的には、バンコク市内から地方へと出て行く。この章では、地域農業協同組合訓練センターのネットワークの確立について、また、職人養成はどのようにするのか、どんな種類の訓練プログラムが出されるのか、センター職員が果たす任務はその他何か、について説明している。

### 1 場所と職員配置

地方訓練センターは4カ所に設置される。このうち、二カ所は、チャイ・ナト (Chai Nat) (中央地域用)とコン・カエン (Khon Kaen) (最北地域用)とで1980年初めに運営における。第三のセンターは、1981年にチェン・マイ (Chiang Mai) (北部地域用)に設立され、第四センターは、1982年に始まる南部地域の農業協同組合のために仕事をする。

各センターには、4～5名の専従の専門スタッフを置く。所長、協同組合経営専門家、マーケティング専門家、財政管理および会計専門家、農業信用専門家から成るものである。可能な限り、候補者は地元に住む者とし、各地の特有な、経営管理、財政、マーケティング、信用などの問題の処理を経験することになる。たとえば、チャイナットに配属されたマーケティング専門家は、米のマーケティング、つまり、高地作物についてはチェンマイでのカウンターパートについて完全な訓練を受ける。学術的業績以上に、こうしたポストについては、すでに証明済みの知識、また指導員が、教授することになっている現場での実際の経験というものが、異常にも強調されるのである。

これらのセンターは、訓練施設全体が建設されるまではスタートしないということを確認しておく。そのかわり、各センターは、現在ある地域の諸施設（現在使用中）を農業普及部とともに共用する。場合によっては、比較的小さい投資、つまり、現在ある寝室、食堂、台所施設の拡大などが必要になるかもしれない。大部分の場合、DAE施設内に地域センターを設立するという事は、ただ、専門スタッフに4～5人増員すること、2～3台の新しい車、訓練スタッフ専用の事務所を数カ所設置するための機材・家具、運転手、秘書、その他の補佐の人員を追加すること、訓練活動と維持のための予算ということしか意味しない。固定した運転コストに対するモデル予算見積りは、各センターについて、年間880,200バーツである。訓練のコストはカバーしている協同組合数により異なる。新マネージャーの最初の2カ月の訓練コストは6,000バーツである。in-service 訓練コスト（6人を訓練する場合）、協同組合一組合につき3,600バーツである。

## 2 経営者の In-service 訓練プログラム

各地域センターには、主な任務は三つある。第一は、毎年、新マネージャーの訓練を2～3期（60～90人の訓練生）を行って、その地域の経営面の赤字の収支をあわせることに責任を負うことである。第二は、マネージャー、協同組合事務所所有者、および、信用係官、マーケティング係官、簿記係/現金出納係、倉庫員、精米所専門官などのような下部の経営管理部職員に対して、毎年、in-service 訓練を行う。第三に、各センターの訓練スタッフは、時間の半分は現場ですごし、協同組合職員の補足的監督を定期的に行ない、各協同組合に、時々、営業面のマネジメント、コンサルタントを行う。このコンサルタント・サービスは、特に重要である。それは、直接的に協同組合に利益があるばかりでなく、訓練側スタッフが、その地域の協同組合にユニークに派生して

いる問題、ニーズ・チャンスなどと継続的に接していることができるからである。こうした継続的な現場の経験は、訓練指導員達を理論の人よりも実践の人に鍛え、その訓練活動は高度に質のよいものとなる。

in-service 訓練の裏にある思想は、協同組合職員（事務所所有者ならびに従業員）に、毎年、センターを中心とした一週間の学習のチャンスを与えることである。各センターのスタッフは、その地域にもっとも合致すると思われるスケジュールや手続きを最終的に作成するので、次に示す説明は、初歩の、臨時的な勧告と見なしてほしい。はじめに、各センターは、訓練期（a training Cycle）として知られる。一時期の30の協同組合を訓練するニーズについて表明する。また、in-service 訓練については、マネージャー30名、信用係官30名、マーケティング係官、現金出納係／簿記係、協同組合議長および理事会役員、農民グループ議長の計6種類のコースで、各30名づつ総計180名のコースを準備する。各訓練期は、1週間（6日間）続き、センターは宿泊施設を提供し、協同組合が職員の交通費を支払う。

各訓練期は、各専門グループが必要とする技術訓練を行うのにもっとも適任な指導員の一人から指示に従う。その人は、センター内であれ、また、別の地域からであれ、他の指導員の業務を要請することができるが、指導上の責任は、一人の専門家が負う。これを基礎に、センターは、1週間につき3訓練期までを処理する立場に立つことになる。30の協同組合のグループのin-service 訓練のニーズに合わせて、異なった6種類の専門家を準備しなければならない場合、6訓練期のプログラムは、1カ月という時間内に簡単に出せるであろう。たとえば、第1週目に3訓練期、第3週目に3訓練期行い、3訓練期の各グループ、つまり、90名の訓練生が終ったあと、1週間休むのである。このような休けいの期間は、各週の訓練の成果を評価したり、次週の訓練のための準備に使うことができるであろう。

明確を期すため、1カ月ごとの6つの専門グループの訓練活動のスケジュール編成は、この章の最後についている実施スケジュールの中に、よく目立つように説明した。

この間、必要なことは、ただ、各センターが受けもつ訓練の量がどのくらいかを理解することだけである。センターが60の協同組合をカバーすると、つまり、1年間に1週間の専門in-service 訓練を6人の職員が各自必要であるとすると、そのセンターは360人を訓練しなければならなくなる。協同組合が90ならば540人である。センターはまた、新マネージャー養成の要望があれば、

これも訓練しなければならないということを念頭におくと、このようなプログラムの実施をすることは、ただ、訓練指導員が in-service 訓練を行うのに使える時間を少なくさせるばかりでなくて、新しい協同組合をこのシステムに、継続的に追加していくことにもなり、これをもって、in-service 訓練を必要とする経営管理の代表者、選ばれた協同組合代表者をも付け加えることになるのである。こうした状況の下では、指導員が第三の任務、すなわち、それぞれの協同組合で訓練生の現地の監督活動を定期的に行うこと、を果たすために、自由な充分な時間をもつことが、加速度的にますます困難になるのである。訓練の期間の長さや回数を減らさないで、このジレンマの解決策は、同時的に複数（1週間について60～90人）の訓練期を設けることである。

in-service 訓練の内容は、訓練の対象となる専門分野の性格によって異なる。マネージャーには、信用、インプット、マーケティング・プランの開発、予算の編成、コストの会計計算、財政分析、それからまた、協同組合内で、各任務の組織化、代表、監督する際により新しい指示を受ける。信用係官は信用要請に対する準備、集团的な借入・返済行為の監督、農民が現物で支払うローン債務についての利子の支払いやその他の割引の計算、また、収集キャンペーンの促進などに際し指示を受ける。マーケティング係官は、収穫物の価格づけ、等級づけ、購入、市場出荷のための作物の取集めの迅速化のため複数の農民グループの組織化、また、インプットと生産物の輸送の管理とスケジュールの立案、倉庫支給品の在庫維持、貯蔵レイアウト、点検、安全について指示をうける。現金出納係／簿記係は、正確な収支仕訳帳、単式記帳会計簿、その他の基本的な元帳の正確な記載、事務所での現金担保の準備、単一個人現金支払い管理システムの確立の際に指示をうける。協同組合事務所所有者は、適度な給与、実績ボーナス、特別給与、その他、協同組合にとって質の高い経営構造を維持するための各種手当を確実に支払いができるようにすることを意図したさまざまな問題において指示をうける。こうして選出された役員は、経営管理チーム（第E章、下記参照）を代表して、契約締結、助成金、bonding 調整の面において訓練をうける。

1年に1週間の in-service 訓練の底を流れる哲学は、経営管理技術は時間をかけて次第に習得するものであり、学習の反復や技術の使用を通してはじめてマスターできるものだ、という確信に基づいている。だから、毎年、マネジメント・スタッフが in-service 訓練に継続して参加することは、是非とも必要なことと考えられる。訓練への招待に自発的に従うことは、望ましい出席率

を生みだせないと思われる。こうした理由から、年1回の in-service 訓練の終了は、協同組合になされるマネジメント助成金プログラムの支払を継続させる前提条件にされる（第E章参照のこと）。

### 3 訓練指導員の訓練

1979年の半ば、チャイ・ナットとコン・カエンの二カ所に設立される、初めての地域訓練センターに恒久的に任命されることになる8～10人の指導員の募集が始まる。一度選出されると、これらの将来の指導員は、同年後半に開かれる、その後に続く2カ月のマネージャー訓練コースに出席する。教室活動を行う4週間、このような将来の指導員はそれぞれ一人ずつ、1週に数時間、教授の実習を行い、教材、活動のスケジュール作成の際に、非常勤講師の助力をする。4週間の実地訓練の期間中は、指導員は、2つの責任を負う。(1) 受け入れ協同組合にて、マネージャー訓練生の指導を行う。(2) in-service 訓練の第一期についての仮の訓練プランの立案をする。ことである。新マネージャー訓練プログラムに参加した後、指導員は全員、教授面での任務をひきうけるため、最後には、地域センターに任命されるのであるが、その前に in-service の教育実習を6期行うことになる。

指導員を訓練するこのプランは、1981年と1982年に設立されることになっている北部・南部の地域センターの指導員を養成するため、少なくとも2回はくり返す。こうして、チャイ・ナットの職員は、おそらく、すくなくとも一名の完全訓練スタッフを別のセンターのために訓練し、また、コン・カエンのスタッフは、別のセンターのスタッフ1名を訓練することになる。要するに、目的は、現在の人的・物的資源をゆっくりと継続させ、段階的に積みあげ、とりわけ、他人を教育する前の、経験と新技術の実際的使用に重点を置く。このプログラムにおいて理論面の役割は、ほとんどない。大きな役割をもつのは、実践と実権である。

### 4 その後の現地再監督

地域センターの訓練スタッフの第三の役割は、センターを中心にした訓練事業に効率よく従い、できるだけひんばんに、現地の協同組合を訪問することである。現地の訪問についての任務は、センターでの訓練と同様の重さをもつものと考え、ということ強調しておく。それゆえ、訓練スタッフが、センターにて訓練の仕事をしつつも、毎週少なくとも3日間は、現地で過ごすようにさせるのは各センター所長の責任であり、また、全国農業協同組合訓練所所長の責任である。こうしたマネジメントの訓練専門家は、30以上の協同組合のため

に働くことになり、次のことに責任をもつ。(a) マネジメントと技術的問題について、個人的に、協同組合マネージャーとその部下に相談し、制度的解決を図る。(b) 実務問題について、マネージャーや協同組合員のため、地元や地域の協同組合にてセミナー開催を勧め、これを実行する。(c) マネジメント面での問題と訓練のニーズ、機会などについて、つねに、地域センターの方に情報を入れておく。(d) 訓練プログラムの効果性を評価する。(e) 営業活動を行っている協同組合に対し、材料やその他の情報の使用について普及する。

あるセンターが、一年に210の協同組合のために、新しいマネージャーとin-serviceの訓練用としての2か月プログラムを、2回行なうことに責任をもつとすると(絶対最大能力にぎりぎり)、センターで行なわれる教室活動の必要総計は、22週になる。あと10週間を、訓練プログラムの準備と評価にあてるとして、また、あと8週間は有給休暇、また、職員の出張などを考えても、訓練指導員は、その後の現地での訪問監督事業に、一年間12週間さくことができる。そうしないと、訓練指導員は、協同組合職員たちの継続的な指導のニーズに接近することもできないし、また、自分たちの行なった指導が効果をあげて実施にうつされているかどうか、また、適切なのかどうかさえ、判断するすべがない。

### C 全国農業協同組合訓練所

農業協同組合運動に、経営陣が全く不足状態にあることにより、上記に説明した諸活動が緊急に必要である。しかしながら、協同組合システムのマネジメントは、運動が強化されるに従って、ますます複雑になっていき、それゆえ、地域訓練センターで行われるプログラム、各種教材およびその他のインプット材の安定的支給、より進んだマネジメント訓練プログラムを必要とする。より高度で、精選されたレベルのマネジメント面での専門意見等を中央で統合させることが必要になってくることを予期しておかなければならない。

こうした理由から、全国農業協同組合訓練所(NACTI)は、1981年か1982年に開始する。養成所は、タイ国協同組合連盟が後援し、カセツェート大学の新キャンパスに置かれる。カセツェート大学は、現在、協同組合研究の課程を開いている。2~3名の講師を追加すれば、カセツェート大学は、アジアの協同組合指導者と経営管理部職員のための主要訓練センターとなることができよう。

特に、全国養成所は、次のような責任を負う。

一 タイ国におけるあらゆるタイプの協同組合について、資格のあるマネージャー

を養成する。

- 全国および4つの地域訓練センターでの訓練指導者と分野別専門家の訓練のニーズを決め、それに対し適切な訓練プログラムを作成する。
- 協同組合経営者およびdirectorの訓練プログラムに必要な手引書や教材の開発、これには、協同組合を現地訪問したり、経営の会計監査をしたり、研究することにより認められた実際的问题にもとづいた、視聴覚、視覚教材を含める。こうした教材は、訓練で実地に試し、それにより変えていくという柔軟なものである。
- 各分野別、方法論、また、これらに教材の使い方も含めたものについて、4つの地域と農業経済区において、訓練指導員の養成を継続的に行う。やり方は、教室でのコース作業所、現地訪問、継続的 on-the-job 訓練をやる。
- primary および地域農業協同組合で使用するための Master Operation Manual (主要手引書)を開発し、時世にあった新しいものとしておく。これには、関連する政策手続き上のすべてを含むものとする。次のものがある。組合職員の政策・評価手続き、価格およびマージンの計算表、労働力および輸送のスケジュール編成のための表と方法、税制および行政手続き用紙、協同組合法および承諾手続き、輸送手続きおよび方針、マーケティング法、各種品目の等級および各種品目の等級分けのための基準と基準手続き、貯蔵法および手続き、農業支給物の性格と勤める使用法、ローン適用手続き、信用手続き、信用貸付金徴収方針と手続き、その他、適宜と思われる項目すべて、である。この手引書は、ルース・リーフ形式にしておき、組みかえたり準備ができたなら教材を追加できるようにしておく。
- 適切かつ有益な情報を協同組合、訓練指導者、分野専門家たちに、定期的に収集し、配る。
- 訓練指導者およびその他適宜と思われる人々に、すべての手引書、訓練用補助教材、その他の教材を配布する。
- マネジメント監査、フィージビリティ分析および、訓練用教材の準備と指導員養成のために必要な資料を開発するのに役立つ応用研究を行う。こうした教材の開発は、個々の協同組合のために行うのではなく、すべての協同組合に役に立つような教材を開発する。そして、CLTの本部での農業協同組合訓練部の活動とあわせるようにしなければならない。
- 協同組合研究の課程を開設し、大学やその他の研究機関との相談に応じ、援助する。

- ー トップレベルの農業指導者やマネージャーのための全国政策セミナー作業部会などの計画立案において、CLTを助ける。
- ー 適切と思われる国内・国外の研究所、組織、協同組合にて、訓練指導員と分野専門家のためのインターン制や特別訓練を手配する。

NACTIは、地域協同組合訓練センターシステムの長としての役目をもち、これにより、NACTIの専任の専門スタッフの構成は、全国長官と、実務経営、マーケティング、財政管理、および、会計監査／会計の分野での専門家である。もうあと一人の専門家を雇い、あらゆる形態の伝達手段と、この組織により動かされているマネジメント訓練システム全体を通しての教材の調整および監督にあたる。

#### D マネジメント助成金プログラム

前述したように、大半の協同組合組織には専従のマネージャーがいない、まして、資格を有していたり、訓練を受けた者はさらにはない。マネージャーがいるところでも、普通、経営面の全責任を負うことができない（このポストにCPDの役員がいるため、または、協同組合の日常的経営管理に、その面に専門でもない理事会が干渉するために）か、または、一人の人間が効果的に取扱う能力をはるかに超えた多くの責任を負うよう要請されていたりしている。この問題については、経営者訓練プログラムにより、直接指摘されるだろう。そして、このプログラムは、全国の協同組合に現在存在している急を要する経営面での不備を軽減するために、現在のマネージャーの再訓練と、訓練を受けた下部職員の準備との両方を追求する。

しかしながら、マネージャーの訓練だけでは足りない。訓練を受けたマネージャーから利益を得るためには、協同組合は何年間か、マネージャーの仕事を廃止せずそのままにしておける力を持っていなければならない。最近の経験では、その仕事に対し、技術力のすぐれた数少ないマネージャー達は、仕事の割りに給与がかなり低い傾向にあり、こうしたことから、雇用された後、いくらかたないうちに、協同組合の仕事をやめがちである。マネージャーをCPDが募集し、任命した少数の場合すら、マネージャー給与条件があまりに高いと見なされたために、またその業務の専門家たちが、業績保証を提供することができず、保証金を積んでいないので、この仕事について、地元から反感をかった。適度な訓練の機会、適度な給与、昇格のチャンス、仕事の安定、といったことに欠けていたので、協同組合の限られた経営面の人材も、政府や民間の他の組織の方へ、すぐ移っ



てしまうのである。

こうした理由もあいまって、地区のCPD職員が、地元および地方の協同組合での経営責任を引き受け、協同組合組織の事実上のマネージャーになっている（政府支払）。これは、特にやっかいな問題である。なぜなら、(1)政府役人が、これらの協同組合の内部的日常的な営業上の決定に、今や深く関与したり、管理下においている。(2)CPD職員は、マネージャーとしての訓練はうけておらず、それゆえ、協同組合に対し、効果的かつ専従的に、必要な運営面の指導指針を与えることは、まずない。(3)CPD職員やその補佐が直接的に、運営面に力をいれている限り、協同組合は、企業として成立つのに持っていなければならないマネジメントの人材を雇う動機をもつことがない。

こうした問題乗り越えるたび、経営者訓練プログラムだけでは、充分でない。これに協同組合自身の業務による歳入で、競争力のある経営構造を維持するのに十分な量の事業を達成するまで、訓練をうけたマネージャーをひきつけ、保持しておくことができるマネジメント助成金プログラムをつけなければならない。マネジメント助成金の概念は、すでに政府が受け入れており、第一回のプログラムの開始は、1978年、CPDが行った。しかしながら、このプログラムは、ただ数の少ないマネージャーだけにしか関与せず、与えられた助成金金額は、大学卒業生を引きつけるのに適度と考えられていた最低初任給のわずか40%にまで、予算局が削ったのである。現在の助成金プログラムは、出発としては重要であるかもしれないが、協同組合を強力な、自立できる企業体に作りあげる問題の解決のためには、かなりの強化、拡大が必要である。今回のプログラムは、新協同組合の下で設立されることになっている協同組合促進部の給与助成部という新しい部門により管理されることになる。

#### 1 助成金プログラムの原則

マネジメント助成金プログラムは、新協同組合システムが条件にしているもので、いくつかの原則にもとづいている。(1)組合員が500名を超える農業協同組合で、信用貸付支給、貯蔵、市場の諸活動を行っているところでは、資格のある専従のマネージャーばかりでなく、あと数人のやはり専従の専門職員が必要である。言いかえれば、ただマネージャー1人でなく、マネジメント・チームが必要だということである。(2)一年につき720パーセントを上回る信用貸付を管理している農業協同組合には、潜在的に、信用貸付業務だけから生じる利子歳入から、マネジメント・チームに対する支払い能力はもっている、これは決して到達できないゴールではない。

(1) 4人のマネジメント・チームの平均見積りコストは、年間98,000パーツであると思われる。マネジメント・チームのコストを協同組合の管理費総計の半分だと仮に見積ると、この組織は、19,600パーツに等しくなるまで、利子歳入を引きあげなければならない。協同組合は、9%でBAACから、信用貸付を受け、今後は12%で貸付け、3%のマージンをとる。返済率が90%とすると、3%のマージンから196,000パーツ、協同組合が出すとすれば、貸付金は約720万パーツ必要になる。わずか1,000人しか、信用貸付に資格のある組合員がいない協同組合は、組合員が1人平均7,000パーツのローンを受けたら、720万パーツのレベルまで到達する。信用貸付に資格のある者が、2,000人いるとすれば、その協同組合は、組合員1人につき、平均、3,600パーツ動かす必要がでてくるだろう(個々の組合員の予想平均信用貸付のニーズより、ずっと低い)。

(3) 協同組合の理事会は、マネジメントをよくやれば、協同組合の利益を飛躍的に増大させることがどの程度できるのかが実証されるまでは、マネジメント職員に担当の出費(少なくとも、現在の2~3倍)をする必要性を理解するとは思われない。マネジメント・チームが有能であれば、5年間のうちに、疑いなく、このような増大を実証することができるだろう(3年で充分だろうが)。(4) 助成金は年々減っていくが、それは、協同組合員の所得を引き上げて、年々増えていくマネジメント・チームに対する支払いを独自の歳入でまかなっていくという原則を、協同組合自身(と、マネジメント・チーム)に悟らせていくためである。

## 2 最大利用助成金の決定

マネジメント助成金プログラムの下では、マネジメント・チームに加わると思われる各種の職員について、基本給と等級による昇給が制度化されている。たとえば、マネージャーは、月給3,000パーツで始まり、6,500パーツまで上がる可能性がある。信用係官とマーケティング係官は、それぞれ、月給2,000パーツから始まり、3,800パーツまで上がる。信用係官とマーケティング係官補佐は、1,600~2,600パーツである。現金出納係/簿記係も、だいたい同じで、事務員は月給が900~1,500パーツである。

こうした給与の数値は、アペンティブス、XXXU-V1に出ている。予想している規模に事業を確立させ、協同組合を新協同組合システムの下に移譲させるのに必要とされる経営能力のレベルのゆえに、こうした給与の巾は民間部門で同様の仕事をしている人が受けると思われるベースで計算しており、その他

の各種の臨時収入や恩典をうけとる政府の役人をベースにしたものではない。

こうした給与を受ける資格をもつため、マネージャーは、大学卒業生か、高校または職業学校を卒業し、3～5年間、協同組合に雇われたことのある者、のいずれかでなければならない。下部マネジメントの職員は、中等学校教育を終了していれば、それ以上でなくてよい。

第1年目に協同組合が受けとることのできる最高助成金（給与コストの100%）は、給与合計ベース、つまり、マネージャー（3,000）、信用係官（2,000）マーケティング係官（2,000）、簿記／現金出納係（1,600）の計、月額8,600パーツ、年額103,200パーツである。この額の助成金が、現在、こうした人材がいなく、および／もしくは、経済条件ゆえにそれができない協同組合に渡される。第2年目では、完全助成金の下では、初回給与の80%（82,560パーツ）が助成金として出る。第3年目は60%（61,920パーツ）、第4年目は40%（41,280パーツ）、第5年目は20%（20,640パーツ）に減っていく。こうして、いずれの場合も、助成金はこれらの年額最高額を上回ることはない。すなわち、協同組合についての助成金総額は、309,000パーツを超えない。

### 3 助成金支払い資格の決定

協同組合が、助成金支払いに対し資格があるか、ないかを決定するためには、いくつかの基準がある。

- (1) 協同組合登記官が決定する財政能力カテゴリー、A、B、Cのいずれかに、分類されていないなければならない。「未決定」「破産」として、登記官に分類された協同組合は、助成金に対する資格をもたない。
- (2) 完全助成金を受けるためには、協同組合組合員（もしくは、数字が大きい場合、信用貸付を受ける資格のある借入者）か、少なくとも500名に達していること。これが、4人から成る最低のマネジメント・チームが必要であると証明する。これより小さい協同組合の場合だと、部分助成金に対する資格がある。その一方、非常に大きい協同組合で、4人よりもっと多くのマネジメント・スタッフが必要というところでは、第3の基準に合っていれば、経営構造を拡大してニーズに見合わせるため、助成金を受ける資格もある。
- (3) 使途可能な純収入から、自らのマネジメント面の必要額をまかなう能力があると実証されている協同組合は、助成金は受けられない。ここでいう「能力があると実証されている」という意味は、ごく最近の運営年度に財政報告書の中で、協同組合の稼得利益は、普通なら受ける資格のある助成金額を20%上回っている、ということを示した、ということである。たとえば、

123,840 パーツ ( 103,200 + 20 % ) を上回る稼得の利益がある協同組合は、第 1 年目の助成金支払いを受ける資格はない。

- (4) 助成金は、このプログラムによって行われる訓練を終了したマネジメント・スタッフ、つまり、マネージャーと下部職員を援助するために、ただ認められるだけである。
- (5) 第 1 年目から翌年も継続して助成金をうけるよう認められるためには、こうして援助を受けているマネジメント・スタッフは、毎年行われる in-service 訓練に参加しなければならない。

こうした手続の意図は、ただ、本当に助成金を必要としている協同組合に与え、もう、必要がなくなったらやめるということにするということである。最初は助成金をうける資格のあった協同組合のうちでも、大部分が、2 ~ 3 年、活動を始めれば、有能なマネジメント・チームにより、その協同組合が十分な純収入を生み出すことができるようになり、ひきつづき助成金は必要としない、もしくは、望ましくなくなりさえする、と予想される。こうして、この助成金制度が生きていることの最大の実証とは、このプログラムから「卒業していく」協同組合が、だんだんと多くなっていくことである。

#### 4 給与インセンティブ・プログラム

協同組合が、給与助成金プログラムから早期のうちにぬけて行くのを促進し、マネージャーとその部下が、協同組合の営業面での運営を向上させていくよう奨励するため、マネジメント・チームの給与構造に、インセンティブを組み込むことが重要である。これは、二つの方法により行われるだろう。

- (a) 協同組合の純剰余は、次のように職員の間配分する。50% はマネージャーに、あとの 50% は、専従の職員にその給与と賃金の比率に従って分配する。こうしたことにより、マネジメント・チームのメンバーのうちの上昇志向性を促進し、最終的にはマネージャーとしての資格をもちたいと思うようにする。また、この協同システムの下では秀れたマネージャーは、より利益の上がっている協同組合に昇格するという刺激もある。マネージャーを含めた、個人に対するボーナスは、2 カ月分の給与や賃金を上回ることはない。
- (b) 運営の質にもとづく給与の調整誘引プログラム ( たとえば、量、販売成長、利潤率 ) 判断の基準は、協同組合が成長するに従い、また、特別な状況に合わせ、時とともに変化させるべきである。初めは、次のような単純なタイプの形式がよいだろう。( P 85 表 )
- 例のように、マーケティングが 5 % アップになると、3 点得点する。支給物

の販売が、6%アップすれば、得点は4点である。利潤が2%アップすれば、10点かせぐ。徴収が96%の率のとき、得点は7点である。組合員数が1,800人にまで達すると、得点は、8点である。得点数は32点であるから、すべての職員は、運営コストとして、(a)で述べたボーナスに加え、年末に7%の給与調整分を受ける。

協同組合マネジメントシステムの内での雇用の魅力をさらにあげるためのこれらの対策により、給与助成金プログラムの下での援助の必要性をなくすため、充分、運営面でマージンを上げようとする協同組合の力量は強くなるであろう。

## 5 財政調整

協同組合が自立した企業体になるチャンスを与えられることになれば、絶対必要になってくるマネジメント助成金プログラムのための融資は、政府の予算から直接にせよ、外国からのものであると必然的に政府から出なければならなくなる。乗りこえなければならない一つの問題点は、予算局が、事実上、政府職員以外の者には給与を払うことを渋ることである（このことは、現在の助成金プログラムは、補助金をうけとる者に、政府職員契約書に署名させていることで、さらに上にある）。しかしながら、新協同組合システムの下では、給与助成金として渡される金銭は協同組合に対する政府補助金（農民に対し、必要としている援助を与える開発費として説明される）か、もしくは、BAACが与える利子なしのローン（CPDのマネージャー助成部の指示により、金がでる）で5年間の猶予期間つきのもの、のいずれかとなる。このローンは、外国援助、通常の政府予算源、農民援助基金により、BAACが支払いをすれば、債務がなくなる。

受給資格をもつ助成金支払いをうけるため、協同組合は、マネジメント・チームのメンバーは、訓練条件に従っており、各人は、訓練センターで優れていると認められた、ということを実証しなければならない。第二に、マネージャーは、また、自分を雇用している協同組合の理事会が承認した業務契約書に署名していなければならない。この契約は、合意した勤務年数、任務、給与額、特別手当、実績ボーナス決定基準（実績ボーナス制の一例として、上記参照）を明記すべきである。サンプルの契約は、マネージャー候補を訓練に送り出している協同組合、または、現マネージャーを自分たちのため、このプログラムで再訓練したいと要請している人々に与えられる。

こうした要請を満たしたら、第一年目の助成金は、マネージャーの業務契約が署名され、協同組合の理事会が承認した月から始まり、12カ月連続し、前払

いされる。その後、助成金年度の末に、協同組合は、助成金の支払い裏付けがある場合には、次の年度についての助成金を要請することになる。このため、協同組合は、終わったばかりの年の運営状況のバランス・シートと収入報告書を提出する。初めは、マネージャーだけが助成金を受ける。協同組合の雇用を受け入れた時に、マネージャーが、まず果たすべき任務の一つが、理事会に力を貸し、マネジメント・チームのその他のメンバーを募集・選出することである。このチームのメンバーが、地域訓練センターにて、第1回の訓練を終了すると、マネジメント下部職員を含めた助成金がスタートし、訓練を受けた月から始まる。それで、この助成金は、個人的に、または、このマネジメント・チーム全員が業務についていわば集団としてまとめて、支払われる。

#### 6 農業協同組合マネージャーの恒久性

上に説明した手続きは、協同組合が農民の利益になるように働く。利潤のある企業となるために必要な有能なマネジメント人材を雇い、保持しておくことができるように意図したものである。しかしながら、ただ、こうした手続きをとることだけで、協同組合が、こうしたマネージャーを何年も保持しておくということは考えられない。当然、マネージャーとして成功した人は、より有利な雇用条件へと流れて行くだろうし、たとえ、普通程度のマネージャーでも、いくらか経験を積むと、新しい雇用のチャンスをねらうのは避けられまい。

こうした理由から、経営者養成とは、経験のあるマネージャーが出て行き、新しいマネージャーが生まれてくる恒久的プロセスだと見る必要がある。こうした人々の多くが、下部のマネジメント職員から仕事を始めた協同組合の各級職員の中から、選ばれてくるのである。同様に、このプログラムを、ただ単に個々の協同組合のマネジメント面での必要性があるという視点から見ただけでなく、むしろ、全体としての協同組合運動の視点から見るのが大切である。このプログラムが訓練投資を守れるよう、協同組合運動そのものの内でのマネージャーと下部職員に対して新しいチャンスと昇格を与える方法を考え出しておかねばならない。

協同組合運動は、マネージャーにタテヨコの移動のチャンスをかなり与えられるものであろう。現在のPrimary組織が、約700とすると、ヨコの移動のチャンスは非常に大きいから、手腕のあるマネージャーは、小さい組織から大きい組織へと移る。タテの移動についていえば、Primary組織のマネージャーは、Primaryから地域連合へと、次第にレベルを上げることができ、また、地域レベルから、トップの組織のレベルへと上がっていくことができる。このような

移動かが簡単にできるよう、新協同組織システムの下では、NACFのマネジメント配置部が責任をもって、適任なマネジメント職員を募集、配置、移動を行い、協同組合およびその職員の援助をし、昇格制度を設け、協同組合運動内に出世のチャンスが存在するようにする。

## E 実施スケジュール

### 1 物的・財政的条件 年度別

この章で説明したマネジメント訓練や助成金プログラムは、農業協同組合のための適切な経営基盤の設立をめざしたかなりの量の活動を作り出す。これには、かなりのレベルの融資が訓練プログラムにもまた、マネジメント助成金の方にも必要である。関連する活動の量とコストとの両方についての全般的概要を出すため、1979 - 1983の期間について表3に、年度別にこのプログラムの目標と財政的条件の仮見積りをいくらか示した。

表3、マネジメント訓練と助成金プログラムの活動量と財政的条件の仮見積り(1979 - 1983)

### 2 実施事業

新協同組合の実施の成功は、政府と民間が上記に説明したマネジメント訓練プログラムを、いかに効果的に実行するかということにより、絶対的に決まる。組合員のためになる独立した協同組合企業体を動かす能力のある訓練をうけたマネージャーなしでは、農業協同組合の現状を改良する望みはない。

行われることになっている事業は、全国、地方、地域レベルで同時的に行わなければならない幅広い活動を要求する。1980年までに大規模に新協同組合システムを動かすのに間に合わせて必要数のマネージャーを配置しなければならないとしたら、こうした事業は予定どおり実行しなければならない。第1年目の事業は、マネージャーの指導員を募集して、新マネージャー訓練の第1期と重ねて同時的に訓練しなければならないので、とくに複雑なものである。

こうすべきだとされる事業については、添付のリストに概要した。各事業は、全国、地域、地方レベルの活動に分類し、それぞれに数字がついており、行う順番を示してある。普通は、番号の低いものから、高いものの順である。事業はすべて2つの図表にのせた。これにより、毎月、どのように事業を合わせなければならないかが一目でわかる。第1の図表は、1979年の仕事の分であり、第2図表は1980年のものである。その後の年度についての図表は、今の段階では1980年用の図表とだいたい重複しているので、このプラン説明書には示して

いない。

( p.90 - 95 まで TASK LIST )



## VI 全国農業協同組合連合設立

新協同組合システムの下でとられる指導は上で説明したように、農業協同組合を底辺から上に向かって強化することを目指したものである。大規模かつ継続的な訓練プログラムを作り出し、地方、地域レベルの協同組合での有能なマネジメント・チームを援助するため助成金を出して補強するので、農業協同組合は、組合員のための有効なサービス・プログラムを開発し、実行するのに、つねに欠けていた、そして今、必要としている専従の実務面の指導をとうとう手にすることができるのである。訓練もうけ、給与も適度な職員が配置されれば、協同組合は、現在、広がっている財政的不安定を修正し、より効率よく運営し、新組合員をひきつけ、蓄積した負債を整理し、返済するのに必要な歳入をうみ出し始めることができるようになるだろう。協同組合の Credit risk が良好になるにつれて、生産信用、インプット支給、組合員の農産物の市場取引のプログラムの拡大を行うために必要な融資（組合内でも生み出されるし、同様、BAACと商業銀行からも）をさらに大きな額でひきつけることができるだろう。

しかしながら、これだけでは、このような底辺からの改良は、政府や民間諸機関による全国レベルでの強力なあと押しの活動がなければ、長く繁栄することはできない。この農業協同組合運動は、1983年までに、最低でもタイ国の農民3人のうちの1人を含むことができるであろうし、それには、この国では前代未聞な大衆的規模の財政的、技術的援助が必要となってくる。新協同組合システムの実施は、調達し、各協同組合へ売却する肥料トン数は10～20倍にも多く必要となるだろう。協同組合員のために1980年に必要な生産信用貸付は、10億バーツ以上になるだろう。その後、要請は毎年倍増していくことだろう。2年以内に、協同組合システムを通じて市場取引される水稻の量は、ある年のACFTとMOFがこれまでに買い上げた最大量を合わせたものの約3倍となるだろう。

明らかに、タイ国政府が、この国の低所得農民の近代化と開発のための主要手段として、農業協同組合を使おうというつもりであれば、農民のインプット支給、輸送、マーケティング・ニーズを満たすために、現在あるものよりも何倍にも大きく、かつ、良好な投資をして、強力な最高機関を設立、それも早期に、しなければならない。こうした機関は、政府が主に出资した混合企業としなければならない。しかし、規定を設け、政府の株を買い上げ、この企業体を協同組合運動によって完全に管理される民間機関に転換することを、最終的には許可される協同組合株主の参加も少数あるようにしておく。

明らかに、このような企業体が、一夜のうちに出来るわけではない。一方で、新協同組合法を施行して、この性格をもった混合企業を設立しなければならない。その一方で、新しい制度が、ACFT、MOFC、75%協同組合所有のタイ米会社の役割を完全に負う。こうして、現在ある組織が新しい組織に変わる際には、協同組合の運営の全面的な分析と現在は個々に行われている各種任務の再編強化のための即時的、中期的、長期的プランの開発が必要である。その間、今行っているインプットの支給とマーケティング活動は継続させ、新しい最高組織が完全に設立されるまで、強化、拡大しなければならない。この章では、全国農業協同組合連合として知られることになる新しい最高組織と実現するための行動プランを示してある。組織化を三段階とみる。第一段階は、分析であり、1979年4月-6月の期間中に、可能な限りの高い質をもったマネジメント・コンサルタントのチームがこれを引き受け行う。第二段階は1979年7月-9月の期間に行い、新組織のための詳細な組織上、運営上のプランの完成である。この段階での仕事については、第B章に説明がある。1979年9月には、最終段階が始まり、実施となる。これについては、第C章に説明がある。この段階は9月に始まるが、それは、新協同組合法の通過、新組織の実施のために必要な内閣の政令があった場合を考えて、見積った時期である。

#### A 分析段階（1979年4月-6月）

この時期には、新組織について2つの確実なことがある。第一は、これが、何十億パーツもの資産（とくに運転資本）を最終的には所有するようになる巨大事業になりそうだということである。第二に、現在はACFTとMOFが比較的小規模に行っている貯蔵、輸送、加工、インプット支給、マーケティング業務などを行わなければならないということである。だから、意味のない重複をさけるため、ACFTとMOFは、予想では非常に大規模な新組織に、委譲しなければならない。新組織を作るためには、そのための資本と人材のニーズを慎重に分析することとともに、ACFTとMOFの各種資産を引き出したら、どの程度までこのニーズを満たすことができるかを検討することが必要である。

この最初の分析作業は、バンコクにある多くの民間会社からのマネジメント専門家チームで、この任務について様々な専門意見をだすことのできるような者たち（会計、マネジメント、マーケティング、輸送、財政および人事の専門家を含める）が行わなければならない。このマネジメント・チームは、その他の政府・民間の組織などで、機能面において、新組織と競合するもの、補完するもの、吸収されるものの役割を考慮しつつ、ACFTとMOFの現在および過去の総合的検

討を行う。概していえば、このチームは、調査した組織のそれぞれの主たる長所・短所、それが行っている任務の効率性、現在の人員の効率などを、できるだけ詳しく報告することである。

こうした分析をして各組織を全体としての判断を下し、その一方で、さらに重要なことは、各組織について、機能的にみて構成要素のうち、どれが良くて、どれが悪いかを決定しようとする。この方法は、固定資産と機材についても、人材についても用いられる。各組織の専門的・技術的スタッフはインタビューをうけ、現在就いている仕事とDACFでの同様の仕事についての適応性を決め、優秀だと認められる人員については、新組織ではおそらく、もっと大きい任務につけられることになるだろう。

マネジメント・コンサルタントは、農業用品支給やマーケティングなどに関連している政府機関や民間組織の小さな作業グループに対して報告する。この作業グループは、農業協同組合開発のための全国活動長官の指導の下に設置される。この作業グループの代表委員は、BAAC、農業省、商務省、NESDB地域およびPrimary協同組合の委員である。この作業グループは、調査の進行状況についての口頭、もしくは、文書による報告につき討議するため、マネジメント・コンサルタントのチームのメンバーと2週間に1回、会合をもつ。作業グループは、コンサルタントの仕事の速度を速めさせる立場でなければならない。そのために、各種情報にアクセスしやすくし、今の努力に技術援助をプラスすることを承認し、コンサルタントの出す結論の内容・根拠について意見を述べ、新制度を代表して動かすことのできる各種資源（人的技術や経験を含め）の分析により、到達した結論についての討議のための健全な会を持つことである。

## B プランニング段階（7月－9月）

調査段階が終わり、調査結果と勧告の準備的報告書を提出したら、マネジメント・コンサルタントのチームは、NACFのための総合的組織化・運営の開発にとりかかる。この段階で、新制度の内規と、NACFを協同組合を通じ、全体としては農民に所有されている、単なる名ばかりではない、事実の協同組合連合に次第になっていくような半官半民組織として設立する際にとるべき手続の開発に、法制面の助言が必要となってくる。このチームは、NACFのための会計システムを準備する（各部に対する手引書を含む、この時、地元の企業により、すでにACFTに対してなされた仕事について考慮する）、また、加盟協同組合に対するインプット支給、マーケティング・サービスの準備のため短期プラン（1979－

1980)を立て、新協同組合システムで概要の条件と、承認された実施スケジュールとの調整を確実なものとする。

さらに、マネジメント専門家は、新制度で必要とされている、すべてのマネジメント職員のポストについての仕事の概要を作成し、財政専門家は、NACFの短期(1979-80)、中期(1980-83)の両方における運営についての融資計画をたてる。この計画には、固定投資、機械類と機材、運転資本については何に融資するのか、また、何の部分が、はっきりと区別して、支払い済Share capitalからの借入金により融資されるのかを明記する。輸送専門家は、輸入もののインプットの分配、地域連合やPrimary協同組合への分配、また、なまものであれ、加工したものであれ、予想される剰余物の市場への輸送に対し、スケジュールを作成する。最後に、人事専門家は、ACFTとMOFの現スタッフの訓練、昇格、移動に対するプランを立て、募集すべき新しい人材の数を明記する。

こうした計画が出されたら、討議と検討のため、作業グループに回される。この段階で作業グループは、新組織の過渡的な出発時期のうちに、農民へ各種サービスが、とどこおりなく流れていくようにさせるため、NACF設立の戦略を準備する。同時に、全国運営長官(The National Director for Operation)には第96章(アペンディクス1参照)の実施はすはやく、かつ、効率のよいものとするために、新協同組合法の施行とともにMOFとACFTを同時的に解体するという方法の中でとらなければならない諸策を提言する。

### C 実施段階(1979年9月以降)

実施段階は、新協同組合法の施行と、MOF(国王政令により)およびACFT(協同組合登記官の命令により)の破産、とともにスタートする。同時に、CPDは、タイ米会社の協同組合株主たちに、この会社を解散するほうに賛成して、多数票を投じるよう働きかける。タイ米会社は、新しいNACFが、あらゆる政府の特恵待遇や援助など、農民が農産物の市場取引するのを支援するためのものを受けはじめると、この会社の有効性はなくなり、結局、崩壊するだけしかなくなるのである。

NACF設立手続の一部として、役立ちそうなMOFとACFTの資産は、NACFが買いあけるか、もしくは、他の方法により移譲する。

任務の一部として、作業グループは政府同意の認可された投資について限度をつける。限度は、ACFTの使用可能な資産のNACFへの移譲、ということを経由して、協同組合によって同意されるものより、10~15%大きいものと思われる。

その結果、NACFの15人からなる理事会は、初めは、11人が政府の指名した者、4人が下部協同組合を代表する選ばれた者、から成る。買いあげたインプット（たとえば、50 Kg入りの肥料1袋に1パーツというような）、収穫物、その他、資本同意、奨励払い戻し金の再投資、に対する課徴金を少しかけることにより、協同組合運動は、徐々に、政府の持株を買いとって行くとともに、理事会の席をも占めていきついに、100%管理を手中におさめる。

MOFの解体に関連し、政府は、農産品価格安定委員会を設置しなければならないということを指摘しておかねばならない。これは以前MOFにより行われていた全く政府の役割であったところのものを引き受ける。その役割のうちには、前にすでに説明したプランが要請している水稻（およひ、その他の農産物もおそらく）についての価格保証プログラムの確立ということもある。NACFは、こうした価格維持プログラムのための主要な実施機関となる。

## VII 実施スケジュール 1979

新協同組合システムの実施は、1979年3月1日にスタートすることになっており、そして、この時、現地評価チームが地域ごとに現在の農業協同組合と農民組合のすべてについて、その財政状態の検討作業を開始する。1979年には、3つの生産地域、153の協同組合と943の農民組合が評価の対象となる。1980年には、112の協同組合、693の農民組合が対象である。1981年には、5地域、157の協同組合949の農民組合が評価対象となる。1982年には、5地域、協同組合110、農民組合696である。そして最後に1983年には、2地域、協同組合28、農民組合212である。この5年間に評価される両方のタイプの組織数については、年度別、地域別にして表6に示した。地域の位置、5年間の新協同組合システムの拡大の推移については、この章の最後の地図で見ることができる。

現地評価チームの作業は、ただ、実施過程の第一ステップでしかない。つまり、その後の活動が、しっかりした情報の上で練られるようにするため、調査した組織の状況の最新のデータで描き出すことである。この検討が終わると、登記官および全国運営長官によって能力ありと認められると判断された協同組合は、マネージャー訓練に候補を送ったり、または、マネージャーを募集して、その組合のために訓練する資格をもつようになる。これ以上の行動や、サービス、恩恵などは、新協同組合システムの下では、異常な状況を例外として、協同組合が訓練した（もしくは再訓練した）マネージャーを配置するまでは、組合に対しては一切なされない。ただし、BAACの地区役員が、協同組合の貸付業務についてこの組合事務所に24時間つめている間に、より緊密な監督をする、ということはある。

新マネージャーの第一の仕事は、信用係官マーケティング、係官、現金出納係/簿記係からなるマネジメント・チーム（現在、存在していないところまで）を作り上げることである。このような下部マネジメント職員、およびマネージャー自身、2名の協同組合理事会役員は、その後、1週間のin-service訓練に参加しなければならない。この訓練に出ることができれば、協同組合は、初めの期間、チームのコストを支払うためのマネジメント助成金を部分的、もしくは、完全に受ける資格をもつことになる。チームが配置されると、生産信用貸付、インプット支給、マーケティング、サービスなど、新協同組合システムの下で規定されている諸活動が開始される。表6

新協同組合システムの5カ年の地域別拡大の推移は段階をおってなされる、要するに、協同組合は、評価、マネジメント訓練、マネジメント・スタッフの

in-service 訓練という三段階のプロセスを通して初めて新協同組合システムのすべてのサービス、恩恵などに全面的に参加することができるようになる。このプロセスには数カ月かかり、訓練そのものは、全期間に散らした段階的なやり方で行われなければならない。この訓練を修了しない限りは、いかなる政治的はずみがあるとしても、このシステムのいかなる部分でも実施しようとしてはならない。こうして、1979 年中に評価される協同組合の大半は同年に新システムに完全参加するのに間に合わせて、マネジメント訓練の条件を完了させることはない。そうではなく、1980 年の初めに、参加することになる。

重要なことは、少なくとも一カ所でだけは 1979 年農民の年に、このシステムの完全実施が行われるということである。このプランから派生する即時的恩恵をすぐに実証するだけでなく、年度が進行していくにつれてより大規模にこのシステムを実施していく人々の利益に対してある各種の手続きやプロセスなどを試験することもできるのである。だから、3 月には、1 週間という短期の新協同組合のオリエンテーションを、第 11 地域の地域コーディネイターの指導の下に、シングブリ州にある 6 つの農業協同組合のマネージャー達のために行うことになっている。このマネージャー達が、それぞれの協同組合に帰っていくと、完全な実施活動がスタートする。(1) BAAC の信用監督官が本部と協同組合に移し、その地区のすべての BAAC の貸付業務に対するローン窓口とする。(2) 農民組合の協同組合合併を開始する。また、協同組合員とその他のローン借入者の間の農民グループもいっしょに含める。(3) 土地登記の準備、これにより、耕作地に何らの安定した資格をもたないメンバーに、生産ローンは受ける資格をもたせる。(4) メンバーによる生産ローン要請の準備をし、最大信用限度の決定をする。(5) 生産信用貸付金を現金と現物で用意する。(6) 協同組合の借入者の収穫物の市場取引組織化。(7) 収穫物、現物によるローン返済の徴収、組合員の余剰農産物の現金買上げ。(8) 協同組合から地域連合への生産物販売。最終的には NACF へ販売。

時間の都合でくり返してみると、次のようになる。こうしたことは、すべて、1979 年に、シングブリ州での 6 つの協同組合にてのみ行われることである。しかしながら、1980 年のスタート時までには、約 120 - 150 の協同組合が、はじめから最後まで、システムへの完全参加する用意ができていくことであろう。

上記の活動は、地方レベルで指導されるが、これを実施するには、複雑な一連の制度面での活動と、全国、地方レベルでの各種組織に配分されている仕事とを組み合わせなければならない。こうした仕事の説明については、この報告書のいくつかの部分に、ばらばらに分けてのせておいた。最初の 1979 年の 10 カ月間については、

次の実施事業リストとそれに付く図表の中にまとめてある。各一連の事業と図表中の指し方は、ある組織や、組織のグループのあたりに、どの組織がどの活動に責任を負っており、正確な時期はいつなのかを一目でわかるようにした。

1979年末以後の業務リストは、考慮すべき変数の数のゆえに出すことができなかった。この図表を1980年以後に延はす仕務は、農業協同組合開発のための全国運営長官の責任となる。

関係各機関および組織別に見た主要事業リスト — 1979