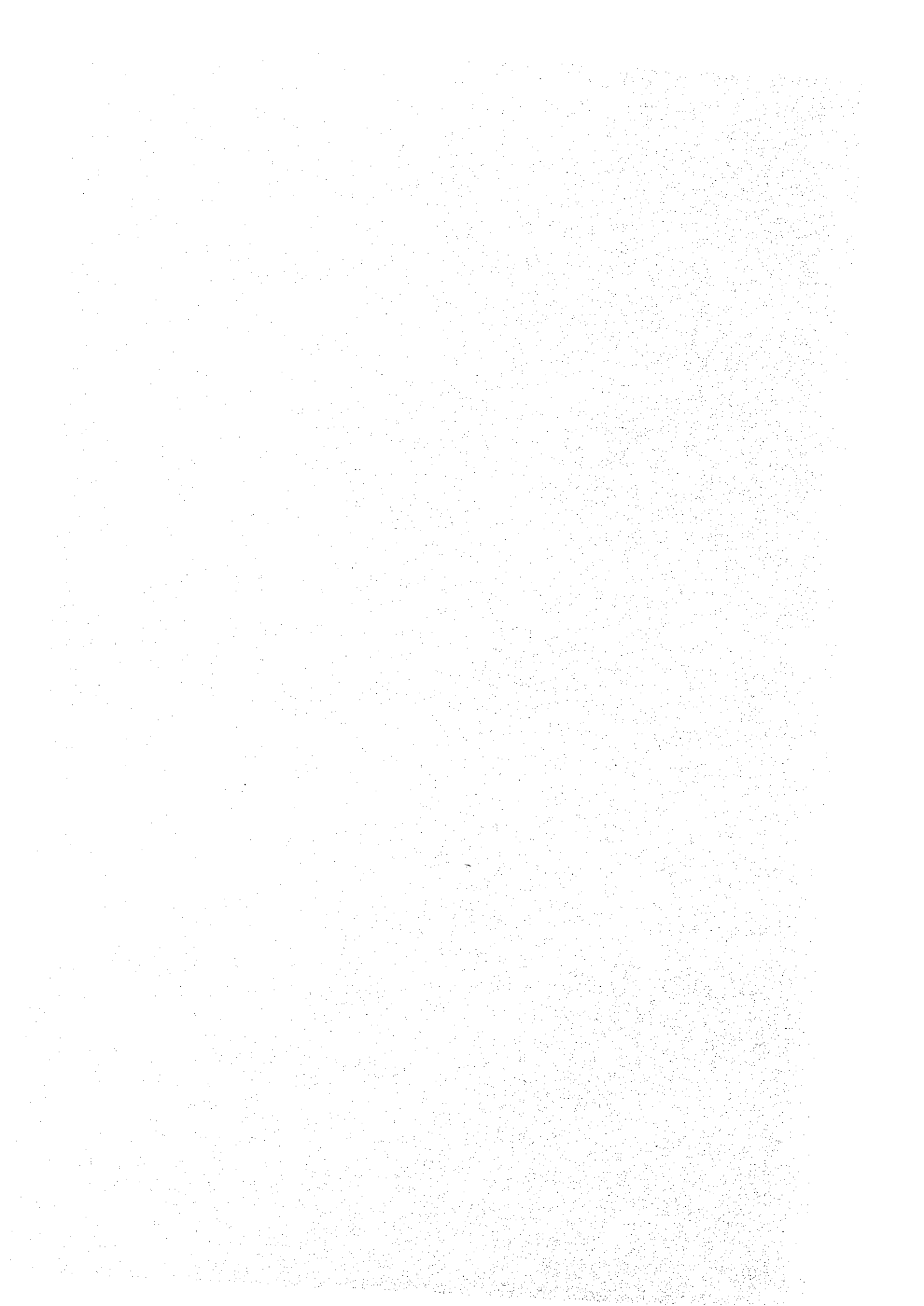


資 料 編



目 次

1. 「事例研究」教材の作成要領 : 竹内 博 251
2. 事例研究 訓練教材(事例) : 竹内 博 263
「貸付金回収率向上のために、如何なる活動を
すればよいか？」
3. 「訓練についての意見および訓練に関する
プロジェクト活動の提案 : 竹内 博 315
4. 営農指導に関する提言 : 田中 鴻志 349

1. 「事例研究」教材の作成要領

20, 9. ' 88.

竹 内 博

(A) …◎「事例研究」のテーマをきめる。たとえば、
「〇〇〇農協は如何にして、その貸付元利金の回収率を向上させたか？」

(B) …◎「事例研究」教材作成担当者をきめる。

(C) …◎事例ききとり農協をきめる。

(D) …◎活動事例ききとりの対象者をきめる。たとえば、

「〇〇〇農協の

| | |
|-------------|----|
| 組合長 | 1人 |
| 信用事業担当理事 | 2人 |
| 組合員グループリーダー | 3人 |
| 参事 | 1人 |
| 信用事業担当農協職員 | 2人 |
| CPD郡事務所長 | 1人 |

(E) …◎面接ききとり以前に、次の準備をする。

1. 面接ききとり日時及び場所（第1回）の約束（対象者別）

2. テープレコーダー及びテープの準備と操作練習

3. 必要経費の調達

ききとり対象者への謝礼準備

旅費その他

(F) …◎面接質問（第1回）とその順序をきめておく。

（対象者別の面接質問とその順序）

◎「質問とその順序」の事例

(F-1) 組合長（及び参事）に対する質問とその順序

(a) 活動の意図ないし、達成目標について。

(1) 貴方は、何年前に貸付元利金回収率の向上のための活動を意図したのですか？

(2) その頃のこの農協の回収率は何%ぐらいでしたか？

(3) 回収率を引き上げるための活動を始めるとき、貴方は当面の引き上げ達成目標を〇〇%までにと具体的に考えていましたか？（それとも %の数字までは考えていませんでしたか？）

(4) なぜ貴方は〇〇%を当面の目標と考えたのですか？

なぜ貴方は〇〇%を、そのとき当面の目標として適当であると考えたのですか？

(b) その目標達成を阻む障害について。

(1) その当時、貴方は貸付元利金の充分かつ的確な回収を阻んでいる障害は、何々であり、誰々であると考えていましたか？具体的に列挙して下さい。

(2) なぜ、貴方はそのそれぞれを障害であると考えたのですか？

((註))たとえば、次のような具体的な障害が、色々と考えられる。

組合員たち自身の状況や心理その他

組合員グループリーダーの状況や心理その他

担当理事自身の状況や心理その他

組合長（自身）もしくは参事（自身）の状況や心理その他

理事会協議の状況その他

担当農協職員の状況や心理その他

C P D 郡事務所長の状況その他

施設や備品の状況、資材の状況

そのための活動経費の状況

そのための活動を展開する各関係者の業務活動責任分担状況

そのための活動に関する各関係者間の諸調整の状況

その他

(c) そのそれぞれの障害発生の原因や背景について。

(1) その当時貴方はなぜそのそれぞれの障害が発生するのか、その原因や背景を或はその因果関係をどう考えていましたか？

貴方は、その当時その人（人）が、その事柄がそのような状況や心理におちいる原因や背景は何であると考えていたのですか？

(2) その当時、貴方が上のように考えた根拠や証拠は何でしたか？

(d) その原因や背景の解消つまりその問題の解決方法について。

(1) その当時、貴方はそれぞれの原因や背景を消去するために、つまり問題解決のためにどんな対策が有効であり、適当であると考えたのですか？

(2) なぜ、そのように考えたのですか？その根拠は何ですか？

(e) 上の解決策をそれぞれ実施する活動について。

そして、そこで貴方は貴方自身のどんな活動を計画した（もくろんだ）のですか？

(1) 貴方自身は何をしたのですか？貴方自身の活動は？

1) 自分自身で何か調査をしたその内容とその調査対象

何か収集整理したデータや資料の内容

2) 貴方自身が働きかけた対象と働きかけの内容とその方法

(i) 誰に何を理解させるために何をどのようにしたのか？

(ii) 誰にどんな行動をさせるために何をどのようにしたのか？

(iii) 誰に何を決心させるために何をどのようにしたのか？

(iv) 誰に何を相談するために何をどのようにしたのか？

(2) 誰か他の人にどんな依頼をし命令をして、その相手にさせた活動は何でしたか？

1) 調査させた内容とその対象

収集整理させたデータや資料の内容

2) (その相手に) 働きかけさせた対象 (第3者) とその働きかけさせた内容とその方法

(i) (第3者の) 誰に何を理解させるために (その相手に) 何をどのようにさせたのか?

(ii) (第3者の) 誰にどんな行動をさせるために (その相手に) 何をどのようにさせたのか?

(iii) (第3者の) 誰に何を決心させるために (その相手に) 何をどのようにさせたのか?

(iv) (第3者の) 誰と何を協議相談するために (その相手に) 何をどのようにさせたのか?

((註))◎貴方自身が働きかけた対象つまり、貴方自身の活動のその相手は、次のような人(人)であるはずである。

組合長 (もしくは) 参事

担当理事

理事会

担当職員

組合員グループリーダー (もしくはリーダー会議)

組合員 (もしくはグループミーティング)

CPD郡職員

BAA C職員

◎上に述べた、貴方自身が働きかけた対象つまり貴方自身の活動のその相手は、貴方の依頼や命令によって次のような人々 (第3人者) に働きかけたはずである。

担当理事やグループリーダー

理事会あるいはリーダー会議

担当職員

組合員 (もしくはグループミーティング)

CPD郡職員

BAA C職員

(f) その活動の効果の自己評価

(1) 上のそれぞれの貴方の活動は予期した効果や反応を得ましたか?

それは充分でしたか? (それとも不十分でしたか?)

(上の活動によって、問題の解決が進みましたか?)

(2) 貴方は、何を根拠になぜ(充分)不十分と考えたのですか?

(g) その活動の欠点の自己反省

(1) その貴方の活動のあと、その活動の欠点について何を反省しましたか?

その貴方の活動では何がどこが、不足、不十分、不適當だったと貴方は考えましたか?

(2) なぜ貴方は、それが不足、不十分、不適當だったと何を根拠に考えたのですか?

((註))たとえば次のような自己反省があったのではないか?

1) 達成目標が大きすぎ或は具体的でなかった。

2) 達成を阻む障害の把握が不十分だった。

(新しい或は他の障害を発見した)

3) 障害をひきおこす原因背景の追求が不十分で、障害を取り除く方法が不適當、不十分だった。(あらためて発見した新しい或は他の問題の解決のために、新しい或は他の方法や手段が必要であった。)

4) 障害除去、問題解決のための活動の構成が不十分であった(或は不適當であった)。

(i) データー、資料の内容の不充分さに気がついた。

(ii) 自分自身が働きかけた相手(対象)の選択、働きかけの内容、手段方法が不適當だった。

(iii) 働きかけさせた対象(第3人者)の選択、働きかけさせた内容やその手段方法が不適當だった。

(他の対象(第3人者)に働きかけさせる方がよかった)(働きかけさせた内容が不十分だった)(働きかけさせた手段方法が間違っていた)

(h) 活動の改善

(1) 初期の活動の経過と実績を反省して、貴方はその後、貴方自身の活動の対象や内容や方法、命令や依頼によって他の人に活動させた、その活動の対象(第3人者)や内容や方法を改善しましたか?

(2) 改善した点は何々ですか?

(i) 今後の活動のしかた

そして現時点では、貴方は、今後この〇〇〇農協の貸付元利金の回収率をさらに向上させるためにはどんな活動がもっとも有効かつ適當であると考えていますか?

(1) 回収率向上達成目標を何%にしていますか?

(2) もっとも大きな障害、ひきつづき除去の努力をつづけねばならぬと考えている障害は何々であり、誰(に)であると考えていますか?それは何故ですか?

(3) その障害発生の原因のもっとも大きなもの、ひきつづきその解決の努力をつづけね

ばならぬ問題は、何であると考えますか？それは何故ですか？

(4) そのために、貴方は貴方自身の活動では、今後

1) 如何なるデータ、資料の収集整理をすることが

2) 誰に対して、どんな内容について如何なる方法で働きかけることが、

もっとも有効かつ的確であると考えていますか？

(5) 又、同じく貴方は、誰に依頼し、命令して、

1) 如何なるデータ、資料の収集整理をさせることが、

2) 如何なる第三者に対して、どんな内容について如何なる方法で、働きかけることが、

今後もっとも有効かつ的確であると考えていますか？

(F-2) 担当理事（組合員グループリーダー）（もしくは担当職員）に対する質問とその順序

(a) 活動の意図ないし、達成目標について。

(1) 貸付（借入）元利金の回収（返還）率目標をこの〇〇〇農協

では、当面何%とすることが適当だと思いますか？

(2) それはなぜですか？

(b) その目標達成を阻む障害について

(1) この農協において貸付（借入）元利金の回収（返還）を阻げる障害は何であり、誰にあると思いますか？思いつくことを全部のべて下さい。

(2) なぜ、そう思うのですか？

(c) その障害発生の原因や背景について

(1) なぜ、そのそれぞれの障害が発生するのか、その原因や背景は何でしょうか？

貴方は、その人（人）が、その事柄が、そのような状況や心理におち入る原因や背景は何であると思いますか？

(2) なぜそう思うのですか？

(d) その原因をなくし、或は小さくする方法について

(1) 貴方はどんな方法が有効であり、適当であると思いますか？

(2) それは何故ですか？

(e) 現実に実施されているそのための組合活動について

(1) 貴方自身は、現在貴方の組合の回収率向上のために、どのような活動をしていますか？

1) 何をしらべていますか？何に気をつけていますか？

2) 貴方は誰に対して何のためにどんな内容の働きかけをしていますか？

3) 誰か（相手）に依頼して、その他の人（人）（第三者）の誰にどんな働きかけをさせていますか？

(2) その活動は何故必要なのですか？

その活動は何故有効なのですか？

(f) その活動の効果の自己評価

(1) 貴方は、その自分自身の活動が効果をあげていると思いますか？

(2) なぜそう思うのですか？

(g) その活動の欠点の反省

(1) その活動のしかたのどこかに不十分、不足、不適當なものはありませんか？

(2) なぜそう思うのですか？

(h) もっと良い方法を貴方が考えているなら、述べて下さい。

その貴方がもっともよいと思う方法を組合に提案したことがありますか？

その方法が実施されていないのは何故なのでしょう？

(i) 今後、貴方以外の組合役職員やメンバーの誰がどんなことをどのようにしてゆけば貴方の組合の回収率がもっとも良くなると思いますか？

(F-3) C P D 郡事務所長に対する質問とその順序

(a) この農協の活動の意図ないし達成目標について

貴方は、この農協に、貸付元利金の回収率を向上するための活動を始めさせるために、どのような指導活動をしましたか？それはいつごろでしたか？

(1) なぜ、回収率向上のための活動を始めさせる必要があると考えたのですか？そのとき、貴方は何をしらべ、どんなデータをもっていたのですか？

(2) その当時、回収率引上げの当面の目標を、貴方自身は何%までと考えていましたか？

(3) それは何故でしたか？

(4) この農協が具体的な当面の回収率引上げ活動の目標を決定するように、貴方は、誰に何をさせるために、どのような働きかけをしましたか？

(5) なぜ、その人（人）にそのことを、そのようにさせる指導をすることが適當であると考えたのですか？

(b) その農協活動目標達成を阻む障害について

(1) その当時、貴方はこの農協の貸付元利金を回収を阻んでいる障害は何々であり、誰々であると考えていました？具体的に列挙して下さい。

(2) なぜ貴方はそのそれぞれが障害であると考えたのですか？

(3) それらの障害のあることをこの農協の役職員に理解認識させるために、貴方は、その時誰に何をさせるためにどのような働きかけ（指導）をしましたか？

(4) なぜその人（人）にそのことをそのように指導することが適當であると考えたのですか？

(c) その障害の発生する原因や背景について

(1) その当時、貴方は、なぜ、そのそれぞれの障害が発生するのか、その原因や背景或はその因果関係をどのように考えていましたか？

貴方はなぜどんな原因や背景事情によってその人（人）が、その事柄がそのような状況や心理におちいると考えていましたか？

(2) なにを根拠に貴方は、それぞれがその障害の原因背景であり、そのような因果関係をもっていると考えたのですか？

(3) 貴方は、それぞれの原因背景や因果関係をこの農協の役職員に理解認識させるため、誰に、何を、どのように指導しましたか？

(4) なぜ、その人（人）に、そのことを、そのように指導することがよいと考えたのですか？

(d) その原因や背景の解消、つまり問題解決方法について

(1) その当時、貴方はそれぞれの障害の原因や背景を消去するために、つまりその問題を解決するこめに、どんな対策が有効であり適当であると考えたのですか？

(2) なぜ、そのように考えたのですか？その根拠は何ですか？

(3) そして貴方は、その原因や背景を解消してその障害問題を解決するための方策を、この農協の役職員たちに理解認識させ、決心させるために、誰に何をどのように指導しましたか？

(4) なぜ貴方は、その指導の内容方法、対象が適当かつ的確であると考えたのですか？

(e) 活動のしかたについて

(1) そこで貴方は、この農協の役職員に、的確な活動を展開させるために、貴方自身は、どんな活動をしましたか？

1) 貴方は、何かを調査し、情報をあつめ、どんなデータや資料をつくりましたか？

2) 貴方は、農協役職員の誰々が、どんな方法で誰に（第3者）働きかけることがもっとも適切な農協活動になると考えたのですか？

3) なぜ、そのような農協役職員活動が、もっとも適切であると判断したのですか？

4) もっとも適切であると貴方が考えたその農協活動のしかたをあなたの農協の役職員に理解、認識させ決定実行させるために、貴方は誰に何をどのように指導しましたか？

5) なぜ、その人（人）に、そのような働きかけ（指導）をすることがよいと貴方は、その当時考えたのですか？

(f) その現実の農協活動の効果評価

(1) 上述の、貴方の指導及び農協活動は、予期した効果や反応を十分に得ましたか？

(2) なぜ、貴方は、何を根拠に不十分（充分）と評価したのですか？

(g) その現実の活動の欠点の反省

(1) 上の現実の活動、つまり貴方自身の指導活動及び農協活動の後、この2つの活動のしかたのどんな欠点、不充足さに気づきましたか？何を反省しましたか？

その2つの活動のしかたでは、何が、どこが、不充足、不足であり、不適當だったのですか？列挙して下さい。

(2) なぜ、貴方はそれが不足、不充足、不適當であると判定したのですか？

(h) 活動の改善

(1) それまでの貴方自身の指導活動及び農協活動の経過と実績の反省評価から、貴方自身の指導活動のしかた（目的、対象、内容、方法など）及び農協活動のしかた〔役職員の誰のいかなる活動（誰に対するどんな内容のどんな働きかけ方法）〕について、貴方は、どんな改善をするべきであると考えましたか？

どんな改善をしましたか？何をどこを、変えましたか？

(i) そして、現時点では、貴方はこの〇〇〇農協の貸付元利金の回収率をさらに向上させるためには、どんな活動がもっとも有効かつ適當であると考えますか？

(1) 今後の回収率向上に達成目標を何%においていますか？

(2) もっとも大きな障害、ひきつづきその除去のために努力をつづけなければならぬと考えている障害は、何々であり、誰々の何ですか？それは何故ですか？

(3) その障害発生の原因のもっとも大きなもの、ひきつづきその解決の努力をつづけなければならぬ問題は何であると考えていますか？それは何故ですか？

(4) そのために、貴方は、貴方自身の活動では、今後

1) いかなるデータ資料の収集、調査整理をすることが

2) 誰に対して、どんな内容について、如何なる方法で働きかけること（指導すること）が

もっとも有効かつ的確であると考えますか？

(5) 又、同じく、貴方は誰に依頼し命令して

1) 如何なるデータ資料の収集、調査、整理をさせることが

2) 如何なる第三者に対し、どんな内容について如何なる方法で働きかけさせることが、もっとも有効かつ、的確であると考えますか？

(6) …◎質問を事前に提示しておくこと。

◎ききとり対象者ごとに、質問とその順序をきめたら、事前に、その質問とその順序を、ききとり対象者に見せておく。

◎前もってそれぞれの回答を用意してもらっておく方が、ききとり時間は短く相手の負担も軽くなるだろう。

◎ただし、同一農協内の関係者が、事前に協議して、矛盾のない回答をしようとすることもあるだろうことに、配慮する必要がある。このような事が起って、事例研究教

材づくりはもちろん優良事例収集の意義がなくなってしまう。

((註))そのためには、同一農協内、関係者のききとり面接の順序に留意する必要がある。

たとえば、CPD郡所長、組合長、担当理事、グループリーダー、参事、担当職員の順にききとり、或は又、ききとり日をズラすなどを考えるとよいだろう。

(I) …◎他人の居ない（他人には何も聞こえない）、しずかな場所を準備して、ききとること。

◎テープレコーダーに記録されていること自体が、既に話しにくい条件である。その上に他人がいて聞かれている状態では、ききとりはうまくゆかない。

(K) 第1回のききとりテープの内容つまりその質問と回答はそれを文字に変えて読みとりのできる印刷資料として、形を変えること。

充分時間をかけ、よく読んで、不十分な部分をよく整理して、第2回目の補足ききとりの質問を、もう1度準備するためにも、又、後に教材（テープや印刷資料の形など）として編集するためにも、必要である。

(H) ききとり内容を整理しながら（その場で）記録するための記録用紙を準備すれば、ききとり内容を、より充分にすることができる。ききおとすことが少くなるだろう。

(J) 原テープの複製を少なくとも、1つ作ること。

（常に事故による原テープ破損を考慮すること。）

2. 事例研究 訓練教材（事例）

「貸付金回収率向上のために

如何なる活動をすればよいか」

20, 6. '89.

竹 内 博

〔目 次〕

| | 頁 |
|--|-----|
| I. この教材についての説明 | 267 |
| (1) この活動事例の出所 | 267 |
| (2) この事例を得た経過 | 267 |
| (3) 事 例 | 268 |
| (4) この事例を用いての、事例研究訓練手順の基本型 | 280 |
| II. 教 材 | 282 |
| 「貸付金回収率向上のために、如何なる活動をすればよいか？」 | |
| 1. 「貸付金回収率向上目標の設定」 | 282 |
| 2. 「その目標達成を阻んでいる問題の把握と その対策を講じるための行動」 | 283 |
| 3. 「目標達成のための諸活動」 | 284 |
| 4. 総括 — 今後の活動 — | 303 |
| III. あとがき | 304 |
| (参考資料) | 305 |

1. この教材についての説明

(1) この活動事例の出所。

これは、チャカラ農協のウィライボン参事の事例である。

(2) この事例を得た経過。

1) チャカラ農協の貸付金回収率向上のための諸活動経過を、タイ・日農協振興プロジェクト、信用事業部門第2報、「チャカラ農協は、貸付回収率向上をどうやったか」(10月、2531年)によって次の諸活動項目に要約した。

(i) 貸付金回収率向上の目標をたてた。

(ii) まずその目標達成を阻んでいる問題を把握し、その対策を講じるために、全組合員グループ毎の集会を開催した。

(iii) 目標達成のために次の諸活動をし、行動した。

i) 農協職員の訓練をした。

ii) 貸付小委員会開催の頻度を多くした。

iii) 延滞者への個別対応をした。

a. 個別に訪問し面接した。

b. 個別に回収約束をし、個別の情報を把握した。

c. 長期延滞者に対する対応策をとった。

iv) 組合員グループへの対応をした。

a. グループ集会で話合った。

b. グループ集会への不参加者対策をとった。

c. 返済のための相互扶助システムづくりにつとめた。

v) 組合員グループ・リーダーの役割分担活動を促進した。

a. リーダーを理事会に出席させた。

b. リーダーの徴求活動における役割分担を促進した。

借入者の個別情報を提供させた。

保証のサインをさせた。新入会員の審査をさせた。

c. グループ・リーダーのセミナーを開催した。

vi) 農協役職員の活動を改善した。

a. 貸付金返済予定表を作った。

b. 未回収貸付金分析表を作った。

c. 徴求活動計画をたてた。

(職員数不足に対応する活動を した。)

d. 貸付事務上の留意をした。

e. 貸付説明を充分にした。

2) 上記の各活動項目ごとに、ウィライボン参事に対して、次の質問（全活動項目に共通）をした。

(i) この活動を始めたのはいつですか？

(註) 全活動の経過を時系列として知りたかったのである。

(ii)

i) この活動は、どんな問題を解決する（障害を除去する）ためのものでしたか？

ii) 貴方が、その問題（障害）があるのに気付いたのは、何を見、何を聞き、何を知り、何を考えたからですか？

(註) 参事自身の問題発見、問題解決思考判断の経過を知りたかったのである。

(iii) 貴方は何をしましたか？

i) 誰に、何を、依頼し、（命令）しましたか？

(註) たとえば、理事会、担当理事、組合長、グループ・リーダー、信用係、或はCPD郡所長などに対して……。

出席を依頼する。情報をもらう。集会を開催してもらう。活動や書式の原案を作成させる。予算を決めてもらう。協議してもらう。

などを……

つまり、参事が組織をどのように動かしたかを知りたかったのである。

ii) 貴方自身は何をしましたか？

(iv) この活動をすることを決断したのは誰ですか？

この活動の経費はどうしましたか？

(註) 同じく、農協組織全体の意志決定について、知りたかったのである。

3) ウィライボン参事から、次の回答談話を得た。

その全回答（和文翻訳）（タイ語原本）と談話テープ（タイ語）は別添の通りである。

(註) タイ国農協振興局、第3訓練センター教官、ケセタ氏によるチャカラ農協参事、組合長、信用係職員、組合員及びCPD郡所長各氏との面接記録を参考資料として添付する。チャカラ農協信用事業の現況がよく説明されている。

(3) 事例

チャカラ農協、ウィライボン参事の回答談話全文

チャカラージ農協における組合員への貸付金回収作業について

組合員の貸付金回収率の向上を目指し、約五年前から始めた計画である。改善を目指す以前の回収率は、約55%であった。貸付金回収率向上計画において、当農協参事は、その当面

の目標を65%として、徴求作業を行ったが、それは以下の諸点を考慮しての措置であった。

1. 組合員の受けた自然災害
2. 農作物価格低迷
3. 戸別訪問を行うべき初期の時期が、農協の会計年度締めと一致している為、担当者が多忙で、徴求作業に時間をさけない。
4. 担当職員の数の不足、徴求活動に使う乗り物の不足、活動資金不足などの農協内部の問題も数多い。

この機会に、本回収率向上計画をふりかえり、その手順、徴求方法、徴求スケジュールや経費の問題から、本計画推進の理由、会員へのインセンティブに至るまで、経過をたどりながら見てみたい。

まず、本計画の開始にあたり、農協は各グループ毎に集会を開いてもらい、そこで組合員の要望を聞くことにより、貸付金回収の改善を図ろうとした。1984年、本計画開始当初の一番の目的は、貸付金回収の支障となっている諸問題をつきとめることであった。これは組合員側の問題に始まり、貸付金の返済延滞に直接、間接の影響を持つ幾多の問題をふくむ。

本計画において、どうしてこのようなアプローチがとられたかと言えば、農協にとって未返済貸付金の問題は長年の間、解決もつかないままに抱えてきた、実にうんざりとする難問であった。このまま放置されれば、事態はますます深刻になり、やがては農協の将来をおびやかすようにもなると考えられたからである。

この考えに立ち、他農協で積んだ経験を携え、必ず成功するという自信にもとづいて、参事は改善計画に着手した。参事は本農協の為の改善計画を立て、信用係にグループごとの集会の日時と場所を定めさせた。参事は農協の月例理事会でこの計画を説明し、理事会の承諾を得、農協組合推進官の同意を得る。その後で、参事は信用係とともに農協の管轄区内に出て行く。日程に従い、組合員に集会の日取りを知らせ、集会を開く手筈をととのえるのは、各グループのリーダーである。こうして、勤労日および休日を数えて、丸一月以上かけて、地区内での全てのグループでの集会を終えた。

参事と信用係は、組合員から要望を聞き出し、問題点をたずねた。この結果は、グループ毎に記録される。その後、参事は組合員達の問題を全グループに共通した問題、あるグループに特定の問題に分ける。組合員側の問題としては、特殊事情、死亡、地区外への移転、気象災害、農産物価格低迷、貸付金制度についての理解不足、収入が低すぎて返済出来ないことなどがある。農協側の問題としては、貸付金制度についての理解普及の為に欠かせない戸別訪問が不可能なほどの人員の欠如、自動車などの不足、生産スケジュールに間に合わない貸付金の貸与、農協職員の対応の悪さなどがあった。

以上をまとめて、月例の理事会に報告し、解決方法について審議し、今後の作業を進める上での指針とする。参事は、解決方法に始まり、いかにして組合員の要望に応じるかについ

てまで、指針を理事会で発表する。参事は理事会の承認を得て、実行に移した後は、その予測される結果について、順次、理事会に報告しなければならない。

農協はグループ集会出向のため、参事と信用係に一日60パーツの日当と平均25パーツの交通費を支払う。これは参事の権限で行われる。グループのリーダーについては、集会の手筈、組合員への連絡はリーダーの本来の役目に含まれるから、農協から特別の手当支給はない。

チャカラージ農協は、その職員に対し、農協事務所に来た組合員たちに対する対応のしかたについて、訓練と教育をして来た。毎月の月例訓練は1984年以来、全職員に対し行われているし、事務所を出て実際に地区内に出て行く前に、担当者は必ず再訓練され、知識の再確認が行われている。

このように徹底した対組合員サービス教育の陰には、前述した初期集会において挙げられた諸問題の内、最も多かったのは農協事務所での職員の対応の悪さ、不親切さであったことがあるのだ。農協事務所でのこうした経験以来、いやになって二度と農協に行くまいという人々があり、これは農協組合員の貸付金不返済にも影響を与えていると考えられる。

各グループの集会で、参事は集まった組合員達にはっきりと伝えた。これからは、もし職員の態度が悪かったり、不親切だった時には、直接、参事にいうか、又は書面でその旨を書き送って欲しい。こうした組合員の協力については、参事は誰が書いたなどと名は明かさず、プライバシーの秘密は守る。もし、不愉快な目にあった組合員がその旨を知らないと、次に来る組合員たちが被害をこうむることになる。以上の趣旨は、毎回の農協ニュースにも、掲載され広報された。

参事は、農協職員に対し、組合員たちに対する彼らの態度が悪かった場合、直接、参事に通報する機会を開いたことを知らせる。不協力的な職員に対する罰則基準も明白にする。それは、例えば、戒告及び理事会への書面での報告で、これは職員の毎年の昇給に影響を与える。

地区に出て行く前に職員は知識を再確認する。これは例えば、信用係が戸別訪問に出て行く前に、様々な徴求技術、どの場合にはどの方法を使うべきかなどを、徴求に関する法的知識などを参事と話しあう。

参事から見れば、職員の中には、こうした任務の経験の全くない者もいて、彼らの活動は農協にとってマイナスの結果を生じ、時間と金の浪費と思われるときがある。参事は農協推進官と共に計画をたて、訓練を行う。国立農協推進訓練センターが訓練セミナーを開いてくれたら、農協は理事会の承認を得て、速やかに職員を送る。こうした訓練計画に関する費用経費としては、農協内部の知識普及には費用はかからないし、外部機関に職員を派遣する時でも、その費用はその機関が負担してくれている。

「貸付金のための審議をする小委員会」は月一回の会合を開くことになっていたものを改正して、毎週一回、委員会を開くことにした。これは、1984年以来行っている。小委員会が貸付金に関する審査をより頻繁に行うことによって、現状改善を目指すこの策の背後には、

組合員たちの表明した不満がある。すなわち、農協の貸付金貸与が生産時期に間に合わず、組合員の要望に合わず遅く貸与されるという問題である。実際に資金のいる生産開始時期に貸付金が間にあわないのではないかと懸念して、農協に返却すべき金を返すことをためらっている農協組合員たちがいると言う。こうした問題は、農協職員が徴求活動に出かけた先で、多くの組合員たちからつねに、聞かされることである。事業の改善に着手する前に、参事はこうした組合員たちの言及について、信用係の業務全体を分析し、組合員が前回の貸付金を返済してから、新たに貸付金申請、契約書作成から諸書類完備にいたるまでの業務過程を調べ、その結果を、月例の委員会の審議に呈する。その後の段階としては、農業・農協銀行職員あるいは郡役所職員に審査させ、当該事務所の支所の承認を請求する。そして農協の金を受取る日を定める。農協は金を受け取った後で、組合員にグループ毎に書面で貸付金を受け取るよう通知する。ここまでで約2ヵ月かかるので、参事としては何とかこれほど時間をかけずに処理されるよう工夫しなければならなかった。それで、書類を完全にチェックし、速やかに組合員たちが貸付を受けられる日を約束した。契約や全ての書類が完備すると、週一回開かれる小委員会に提出し、同時に農業・農協銀行係員にも審議に加わってもらう。小委員会と執行部はただちに農業・農協銀行支所に支払い請求を提出し、貸付金の受取日を定めた。この結果、本当に必要な組合員に対しては、一週間で貸付をすることも可能となった。

この手続きの改正によって、経費はよりかかるようになった。というのは、かつては小委員会は月一回しか会合を持たず、したがって日当も一月に一回支払えば良かったが、手続きの迅速化を目しての改正後は、小委員会は毎週開くことになった。それで、委員に対する日当と交通費支払いは一月に四回支払われることになったのである。この日当支払いは、理事会および総会の定める所に従っている。

貸付金返済延滞者の戸別訪問および面接による返済請求については、当農協は1984年12月から始め、現在まで続けている。延滞者への戸別訪問が行われる理由としては、まず考えられるべきは、延滞者たちは農協のグループ会合に集まって来ない組合員たちであるということである。農協の会合は気に止めず、来ない。行かなければ、催促もされない。これは良しやと、会合を何回も休む結果になる。その結果、延滞金の催促もされない。これも組合員が会合に出なくなる理由の一つとなっている。

この難問を解決する為に、参事は、信用係に長期延滞者で会合に出てこない者のリストを作成させ、それを前に審議し、対策を練った。一日あたり10名-15名にしぼり、戸別訪問を行った。これらのリストは、毎回、実行委員会にかけ、その承認を受ける。戸別訪問に際しては、参事は信用係と行動を共にする。徴求方法については様々あるが、それぞれの状況を考えて、最も相応しい方法を取る。戸別訪問に際しては、色々問題もあり、例えば、農協内の仕事の為、その他の支障で参事が継続的に同行出来ないこともある。そんな場合は理事会は村落単位の徴求委員会を任命し、信用係と協力して任務に当たらせる。こうして各延滞者

の詳細について細かく記し、信用係は機会を見て、参事に提出する。

延滞した当事者である組合員が不在である場合は、戸別訪問に出掛けた者は、同じ家に居住している者あるいは保証人と面接し、詳細を聞き出し、7日あるいは15日以内に農協事務所に出向いて参事に会うように通達する。参事との面接を約束した日が過ぎても、延滞組合員が会いに来ない場合は、参事はその名を審議委員会に提出し、手続きを進行させる。

こうした活動に関する経費は、農協職員の場合は参事が直接に認可し、信用係の日当は現地業務費の割合により一日60日パーツ支払われ、同行する委員については、随時、理事会の承認による。

個人に対する貸付金徴求業務計画のその後の階段については、延滞した組合員は、それぞれ、農協に対し返済する期日の約束をする。これは1984年12月から始めて、現在まで継続しているが、毎年その時期は11月である。この業務において、農協の抱える問題は、その時まで、果たして延滞組合員が刈り入れを済ませたかどうか、又は返済をする収入のあるのは何時なのかどうかの情報が得られないことである。新規の貸付金貸与に関してもしかり。こうした情報なしには、計画は立てられないし、適切なる資金運営は出来ない。こうした業務を行う理由は、徴求業務の度に農協としては、組合員が農作物で収入を得た時に徴求をすべきと考えるからである。徴求に行ってみれば、もうとうに使ってしまったいたり、収入の入るのが返済に間に合わないことがある。農協としても、前もって考えて見ることが出来ない。

参事は、農協でいう徴求業務用記入用紙と呼んでいる用紙にもとずき、農作物の収穫が何月何日で、返済は何時出来るかについて詳細明白に記入させ、延滞組合員が約束をした証拠とする。農協は帳簿を閉める15日前に延滞組合員に会いに来させる。この際、組合員が会いに来なければ、会計年度を閉める前に、農協側で、もう一度出掛けて行く。これ以後はグループのリーダーに連絡してもらって、グループ集会を開く。理事会にその旨を伝え、承認を得る。この段階では、参事と信用係は聞いた情報を記入するだけである。参事は集めた情報を15日間ずつの期間に分けて、もしこれが同じであれば、そして延滞組合員が収穫を済ませたのに約束通り返済をしていないことが分かれば、信用係にもう一度その延滞組合員の家まで出向かせる。この段階で延滞している組合員の全員を信用係が訪問できない場合には、グループのリーダーに助手の任に当たらせ、信用係は延滞組合員の名と延滞貸付金の詳細についても知らせる。

この業務に関する経費については、農協で訓練セミナーなどの会合の行われる時にするとするが、それ以外にも、出向く費用を参事が随時計上する。

延滞期間が5年を越えていて、農協が当該組合員を相手に訴訟を起こすのは、長年の延滞が時効にかかりそうで、これを放置するのは農協にとってマイナスと見た場合である。1982年には、5件の訴訟があった。1985年には60件あった。時効にかかりそうなほど長年の延滞および時効にかかってどうにも出来ない貸付金の問題は、もし放置されれば、農協は大きな

借金を抱えることになる。これは農協の財政状態にもマイナスの影響を与えることであろう。

参事は幾つかの業務段階を設けた。まず第一は、農協から早急に貸付金徴求の文書を送り、農協の定める期間内に事務所に出頭するよう求める。この文書は信用係、又はグループ・リーダーが届けるものとする。その次の段階としては、農協は契約書やその他の書類を弁護士に持ち込み、点検させ、訴訟に持ち込む準備をする。第三段階としては、理事会に訴訟に持ち込む者の氏名と契約詳細、および訴訟費用について報告する。第四段階は理事会の委任を受けた理事と共同で行う弁護士の当該組合員の訴訟である。第五段階は、農協は参事に、毎月、返済経過報告をさせる。訴訟に関しては、弁護士を雇うことであり、大変費用が嵩む。訴訟費用は、訴訟される額の大小に従って決まる。又、農協としては、裁判に使う書類を各件ごとに弁護士に用意してやらなければならない。

次の段階としては、農協は各グループ毎に毎年3～4回ほど会合を開き、活気を与えて、グループ毎に活動がなされるようしむける。私たちは貸付金回収率改善から始めたわけであり、組合員は貸付金返済はなしとげたのだけれど、農協についてはまだ理解していない。農協が実践している方針も理解していない。組合員が理解しないのも、農協が出て行って組合員に会い、理解してもらおうとする努力をしないからだろう。会合にしても同じである。組合員の方も、返済していない会員があると、誰もがそれに倣って、返さないで済まそうとする。グループ活動について言えば、グループの会合を年3回～4回するかしないかは、農協推進官の方針次第である。農協の抱える問題についての普及活動、広報活動は、地区内に出て行って会合をより頻繁に開くことによってなされるが、その頻繁性が問題にならないように、グループの集会開催については、信用係は農協推進官と一緒に計画し、実施にあたる。そして、理事会の指示および承認をおおぐ段取りである。

この業務の経費に付いては、担当者は規定に従って、日当を支払われる。時に組合員の家に出向く上で問題がある時には、理事会は理事の中から、出向者を選び、問題の解決を助ける。その際の日当は、理事は職員と同じ日当を、出向いた日数だけに限って、支払われる。

組合員がグループ会合に不参加の場合は、農協はその組合員を退会させる。これは1985年に始まったのだが、その背後には当初、会合を開いても定足数を満たず、流会になるという問題があった。改めて会合を開くにしても、費用が高み、時間の浪費であった。

会合に出ない組合員を、又、他の組合員が真似るという恐れもあった。こうした組合員に処罰を与える基準をこうしなければならなかった。この件に関して、農協の理事会は改善解決の基準を審議し作成した。組合員が会合に出席しない場合については、初回欠席は、グループのリーダーが留意書を送り、これから会合に欠席したらどうなるかを注意するよう申し送る。もしこの留意書を受け取っていながらも、当該組合員が二回目の欠席をするなら、今後は農協は、その組合員の持ち株を一株多くする。額面額は50パーツである。また三回目の会合にも欠席した場合には、農協はその組合員の持ち株を2株、100パーツ分多く

する。

こうした対策をこうしても、まだ組合員が応ぜず、欠席を続ける場合には、その名を理事会にかけ、以後もし融資を頼んでくることがあったならば、融資額を少なくするように提案し、審議にかける。組合員がまだこうした条件にも応ぜず、欠席を続けている場合、欠席が四回続いた場合は、理事会はその組合員を退会させる審議をする。この場合、理事会は方針を審議し、その実行は参事に委任するが、それは1988年に始まっている。理事会は、処罰の基準等に関し、詳しく述べた書類を作成し、全ての組合員に送付し、諸条件につき理解を広める。

会合に欠席した組合員の名は理事会に提示し、組合員がその賞罰基準にしたがって行動する一助とする。この経費については、農協推進官とともにグループ会議出席費をあてる。農協についての正しい理解を促進するためのグループ集会については、これまで説明して来たように、農協はグループ会議参加の問題点、および第3項に説明したような一年に3-4回の集会を持つ件についてグループ集会で説明し、組合員の農協に対する正しい理解を促す。組合員の農協についての無理解が貸付金未返済を導き、それが組合員にとって、又、農協にたいしてどういう結果を持つかに関しても、同様に、農協はグループ集会の場を利用して、詳細に説明する。これはグループ集会での日課となる。

グループ内の相互扶助制度の必要性および、この制度をモデル・グループから他のグループへ広げることに關しては、農協は1984年以来、その必要性を認めて努力している。この問題は、長年の懸案である。組合員の中で収入の低い者たちが借りるのだが、貸付金未返済の理由は、天災、農作物価格の低迷である。それで、組合員は全額を返せば生産に關する資金の必要な頃に貸付金を得られないことを心配して、返却しない。この結果、借金が積ることになる。これゆえ、農協は相互扶助制度を薦める方針をとっているのだ。こうした制度をすすめるべき理由は、未返済は前述のように幾多の理由による大きな問題で、会員自らの努力だけを待つ訳にはいかないからだ。この問題の解決には、組合員たちのグループとしての協力が必要である。こうしたグループ内の相互援助の必要性を説かなければならない。こうした考えにたつての業務方針は、以下の相互援助の為のグループ選別方針および方法の諸項に要約される。

まず第一に、グループの人数であつて、農協の被融資者を入れて20~30名を越えてはならない。第二には、グループのリーダーは、経済的にしっかりした基礎のある者であつて、又、同時に組合員と農協の間を仲介し理解を助けることのできる、話術を備えた者でなくてはならない。第三に継続的に援助出来るような準備と協力の精神を持たなくてはならない。こうした三点については審議してから、農協は立案し、互助制度に参加する人々のグループごとの募集、相談などを始める。最初は、問題を抱える組合員の10パーセントのみが応募した。実施方針やデータを農協理事会に提出し、実施相談にかけられた。参事は信用係とともに、

前もって約束をして、応募組合員に会いに行った。組合員との約束はグループのリーダーを通してなされた。

いずれにしても、最も肝要なことはグループ・リーダー及び農協理事たちが良く理解してくれることである。これはグループ・リーダーが各グループで実行に移さなければならない仕事であるし、また組合員の行動を親しく調査しなければならない業務である。失敗もあろう。だから、グループ・リーダーには、最も良く、十分に理解してもらわなければならない。

この業務の経費については、グループおよびグループ・リーダーに会いに行く経費がある。すなわち、その任務にあたる係員の日当である。参事および信用係の日当は一日50パーツで、その他に出張に使う自動車のガソリン代が支給される。この支給の認可は、参事の権限で行われる。組合員にグループ集会参加を呼びかけるグループ・リーダーに関してはグループ・リーダーとしての任務を遂行しているとみなされ、したがって、経費は支払われない。

グループの活動を活性化しようとするグループ・リーダーの努力については、グループ内のセミナー開催がある。これは少なくとも一年に一回はしたいものであるが、問題は農協の人員の欠乏ゆえに全てのグループに行けないことである。もう一点は、組合員の貸付金返済が普遍的にグループ全体の問題であることである。しかし、解決方法は似ていず、あるグループで成功した方法でも、使えないグループもあるのだ。第三は、徴求についてグループ・リーダーに理解してもらうことである。徴求は信用係の仕事であるが、徴求の仕事、および信用係の仕事について組合員の理解を得る上で、グループ・リーダーは重要な役割を持つ。毎年、新しく選ばれたリーダーの理解を得ることも、その仕事の一つである。

この件について、農協が審議をするのは次のような理由による。農協の組合員は分散しお互いに離れて住んでいる。その上、農協職員の数も不足していて、農協事務所内の業務も多い。資金面でも限られているなどがある。それでグループ・リーダーによくグループおよびグループの抱える問題を農協の見地から理解してもらい、成功したグループではどんな方法、いかなる解決方法をとったか、どんな努力をしたかを勉強してもらう。こうすれば、信用係が出ていなくても改善は出来る。この点において、参事の任務はグループ内のセミナー計画の立案から始まるが、これは通常、組合員が収穫を得る一ヵ月前に行われる。セミナーは一日がかりである。

年によっては、一年に二回するところもある。開催後、農協職員たちはセミナーに関するデータおよび問題点を集計し、組合員が理解していない点を整理し、訓練センター、県の農協推進局の技術者、タイ国農協振興計画の専門家たちなど、関係官庁からの協力を要請し、グループの役割について講演および問題点の示唆、教示などをしてもらった。

開催するセミナーのテーマについては、農協参事は農協推進官と相談し整理をしてから、月例の農協理事会に提出し、審査を受けた。参事はセミナー開催の日時、場所、説明、配布書類の責任をとり、セミナー参加者も定める。問題点の示唆および方針の教示については、

グループ・リーダーと一緒に、参事が任に当たる。セミナーでの講師としては、信用係は幾つかの項目での助手に過ぎない。

セミナー開催の経費については、理事会がその決裁をするが、理事は一日に60パーツの日当を支払われる。グループ・リーダーには、一日30パーツの日当が支払われる。交通費は、実費支給。職員は業務遂行であるので、日当は支払われない。配布書類作成および連絡費などについては、合計してセミナー一回ごとに3,500パーツ以内に限り、支払いがなされる。時にはセミナー開催に関し、訓練センターから開催費の援助を受けた。

グループ・リーダーに月例理事会にオブザーヴァーとして参加してもらい、理事会の方針を理解させる催しについては、チャカラージ農協では長年やってきた。問題点としては理事会のたてる方針が組合員の支持を得ることが少ないことである。それはグループ・リーダーが理事と会わず、毎月の方針についても、話もせず、組合員への示唆もせず、その結果遅延が生じ、理事もグループ・リーダーに通知するのを忘れることが多いことからだろう。自分たちも生計を営む仕事があり、一方職員たちは人員が少なく、十分に外へ出て行って、グループ・リーダーに会い、理事会の方針を説明することが難しい。日数も限られており経費の問題もある。こうした理由から、グループ・リーダーに理事会に参加してもらった件はすぐに、理事会に承認された。グループ・リーダーに参加してもらいながら、議事を進めるのは、理事会の望みであった。

議題、日時は、理事会が定め、理事会に提示する書類を用意し、事務局にタイプさせ、配付する。この経費に関しては、農協は理事会出席の理事の日当を、グループ・リーダーのそれより、高くしている。多くのグループ・リーダーに参加してもらっている為経費が高む。それで、リーダーの日当は理事のその半額にし、交通費は実費を支払う。経費は、私たちの見積もりによれば、毎月3000パーツを越えていない。

次の段階としては、グループ・リーダーが徴求活動においてより大きな役割を占めるようになり、農協に対し、詳細な情報を提供するようになる。これは、1985年に始まり継続的に続けられて来た。この問題は人員不足のため、職員たちが組合員に会いに行けず十分なデータも集められないこと、又は集められた情報が正しくない、事実と異なっていることなどから生じている。組合員の中には、真実をいわない者たちもいる。この問題の真の理由は、職員の欠如、広い土地に分散していること、又、多くの職員たちは事務所内にも仕事を抱えている上に、職員が戸別訪問にさける時間も限られていることがあげられよう。時には、訪ねても不在のことがあり、戸別訪問に費やす時間の浪費である。これについては、選出されたグループ・リーダーが皆の信頼を受けているのだから、こういう人材を有効に使うべきである。

グループ・リーダーの中には、自分は何をすれば良いのか自分の任務は何かを知らない人々が多くいる。グループに関するデータ収集については、グループ成員と親しく接し、その

動向については、農協職員よりずっとくわしいリーダーに、より重要な役割をになわせるべきである。たとえば、グループ成員への貸付金融資の相互保証に関する審査（もし、貸付金が返却されない場合は、自分の責任になる）、融資に関する信用調査を農協職員と協力して行うこと、農協職員と協力して徴求活動をする、グループ内で発生した問題について会合を開くことなどの任務がある。参事は、信用係又は当該業務担当職員に権限を委譲し、グループ・リーダーと連絡をとりつつ業務を遂行するよう指示する。グループ・リーダーへの文書作成及び配付の後には、まとめを行い、農協理事会における審議に提出するデータを作成する。

これらの業務に関する経費は、あまりかからない。というのは、グループのリーダーは自発的に率先して、農協に協力し、実行にともなって期待される良い結果について語るからである。こうしたリーダーの話しを聞いて、グループの成員たちは農協に対する信頼と満足を増すであろう。そして、農協としても、失敗率が低くなるだろう。

チャカラージ農協では、貸付金返済延滞問題に関する対策として、リーダーに保証の署名をさせ、又、新しくメンバーとして入会を希望する者の審査をさせている。これは1984年より、実施して来ており、年々、これをより重要視する傾向を見せている。これは新入会者の審査に関し、グループ・リーダーを重視し、より大きな責任を持たせようとするものである。グループ・リーダーは新入会者に対し責任を持つ。この責任こそ、農協がこれまで一貫して、グループリーダーの自覚を促してきた点である。

自分の役割について、はっきりと認識していないリーダーは、自然、新入会者審査についてもその資質を厳しく問わないものである。その新入会者が必要あって農協から融資を受けられる場合には、もともと厳しい信用調査を受けていないのだから、返済延滞をおこす場合が往々ある農協はグループ・リーダーが新入会者審査をする用紙を用意しなければならない。それを入会希望者に記入させ、それ以後は執行部に実施段階まで運ばせる。農協はリーダーから報告を受けると、リーダーに、新入会員に対する相互扶助の保証をする為の集会の日取りを決めさせる。これには、参事あるいは参事から委任された信用係が参加しなければならない。この会議には、又、農協推進官が出席しなければならない。

次の段階としては、グループから新入会員に相互扶助をする旨を決めたという通知を受けると、信用係はリーダーと協力して、その会員について、詳細な調査をする。その後、リーダーに、調査段階の保証書にサインをしてもらい、そして月例の理事会に提出してもらう。この段階に関する経費としては、新会員戸別訪問の際の職員日当である。グループ・リーダーに関しては、日当はない。これは、リーダーの職務と考えられるからである。

その次の段階は、職員と理事達は議論して、その結果をまとめ、グループ毎の貸付金返済予定表をつくる。チャカラージ農協はこの計画を1985年より実行して、現在までに到っている。これは、能率良く返済させようという貸付金回収目標を定める他に、徴求活動に何らか

の支障があれば、その理由をあらゆる角度から見て、関係した情報を集め、関係者全員が協力して解決にあたるという考え方に立っている。問題を一方の側からながめ追究するというだけでは良い結果は得られない。支障となっている問題を全ての側面からながめ、解決しようという態度でなければ、執行部は徴求活動の予測を継続的に行うことが出来ないからである。全ての問題をひろい出さなければ、解決を得られないだろう。関係全員とは、すなわち、農協職員、理事達、農協推進官などである。

全員が貸付金返済の出来ない組合員の当該期間に関する詳細な情報を前に検討し、議論しあって、まとめ、設定した目標により近い形での問題解決にあたるのである。この段階においては、参事は貸付金返済の期限の来る4ヵ月前から、毎週、回収活動に関する詳細を記録する。参事は各グループのデータを集める。その後は、グループ毎の貸付金返済表の作成、貸付金返済期限とのパーセントの対照、それを農協事務所の掲示板に張り、グループ・リーダーその他の農協へ来る人々に、グループ毎の回収状況を広報する。この数字を、参事は月例理事会において、報告する。回収率の低いグループ、回収がまったく行われていないグループは、理事会で質問の対象となる。こういう手続きにすると、会議時間はかかるが、グループ・リーダーから問題の本質についての答えが得られる。

次は、問題が続出して、回収が出来ない場合、徴求をいかに行うかについてのグループ・リーダー全員を対象にしたセミナーである。これは毎年、チャカラージ農協主催で行われる。

1月-2月に1、2日間にリーダー全員を対象に行われる。徴求活動に経験のある者、知識のある者、あるいは徴求技術に長けた者、回収活動に実績をあげたグループ・リーダーが問題をかかえているリーダー達に話をし、改善のヒントとする。

この段階の経費としては、会合に参加する職員の日当、交通費は前述されているが、それ以外にグループ・リーダー対象の1-2日のセミナーに出る農協理事とグループ・リーダーの日当が支払われる。理事は一日一人60パーツ、リーダーは30パーツ。その他に、農協の指定するセミナー開催地への交通費実費が支払われる。

次にチャカラージ農協は、年毎の未回収貸付金分析表をつくる。これに真剣に取り組始めたのは1987年からである。未返済貸付金を1-3年、3年以上-5年迄と5年以上に分け、これに対し、タイ国農業協同組合振興計画の信用事業専門家からの指示を仰いだ。それに従い、未返済元金、未返済利息、未返済件数、未返済金額などの詳細を年毎に記録し対照する。かつて、当農協は意志決定の基盤となるデータの不足に悩んでいたが、以降こうしたデータを徴求活動に能率良く使えるようになった。次は参事が信用係に各組合員に関してカードに記載されている数字データを集めさせる。延滞年数、延滞金額を1年、2年、3年と分けて記したものである。毎年の延滞金利、延滞件数を記す。その後は類別作業する。3年以上の延滞については、延滞に関する収集データがより細かになる。こうしたデータをもちより、参事が分析をする。この延滞はいつ生じたのか、その前後の事情理由を調べる。3年以上延

滞している者のリストは理事会に提出し、その後の徴求活動を進める手順を運ぶ。この経費はかからない。農協職員の職務に収められている。

次は個人別の徴求活動計画立案である。これは前述の徴求活動と同じであるので、重複しており、ここでは話さない。職員の訓練、活動準備（活動の形、説明内容）に関しても職員の対組会員サービス教育および訓練と重複しており、同じなので、更に話さない。

グループへの新入会組合員の調査に関しては、チャカラージ農協は前述のグループ・リーダーの新入会員に対する保証および調査と同じとみなすので、ここには更に話さない。

チャカラージ農協が対処した次の問題は、徴求活動に従事する職員の数の不足である。これに関する対策は1984年に立案実施され、今日に到っている。職員数の不足により、頻繁に徴求活動を行うことは難しい。それで通常はグループ別に集会し、特別に問題が有る時だけ、期限近くなつた時に戸別の徴求活動をすることを計画した。3月に返済期限が来るすると、参事は以下のように計画を立てるのである。すなわち、前年の10月-12月に来年の3月に期限の来る貸付金の融資について聞く。返済すべき金額、収穫時、返済の期日（もしここまで細かく調べられたら話だが）、生産シーズンに備えての新たな融資申請は何月にするかなど、聞き得た情報は徴求カードに記入しておく。

こうした情報にもとずいて、2月に参事は貸付金の調査をし、組合員の返済状況を把握する。組合員は前年の調査の時の約束に従って、返済をしているだろうか。組合員が2月-3月の期間に返済していない場合には、次のような計画を立てる。この際はグループ集会は行わない。即座に戸別訪問をし、これは農協にいる二人の信用係と相談して、予定をさいておかなければならない。一人が戸別訪問に出掛けるなら、もう一人は事務所に残らなければならない。これに関する経費としては、戸別訪問に出掛ける職員に通常の日当を支払う。

チャカラージ農協は、貸付金融資に際し、充分な注意を払い、延滞の生じるのを極力防いでいる。これは1984年より始めた。貸付金を渡す前に、執行委員会或いは同委員会より委任された融資小委員会が良く調査を行い、延滞を防ぐ。各会員の動向を知ることによって、会員に起こった諸事情により手早く対応し、徴求し延滞の生じるのを防ぐ。この実行にあたっては、融資申請書の記載事項を農協の定める書式に従って、グループ・リーダーが保証する。それは組合員の生産物収穫から見た返済能力、その返済時期である。畑作などでは、一年を栽培必要期間と見なし、豚などの家畜飼育などの場合は、5-6ヵ月を飼育期間とする。

融資の保証に関しては、組合員は保証人を立てるか、物件を保証にするかがある。信用係はグループ・リーダーの保証書を融資申請書および融資契約書につけ、融資執行委員会の審査資料として提出する。

チャカラージ農協の貸付金受け渡しについては、指定された日に農協事務所に金を受取りに来た組合員たちに説明と、質疑応答の時間を設けている。この手順は1986年より始めた。集まった組合員は、各自の書類を処理して融資金受取に至るまで1-2時間持たなければな

らないので、その間の時間を利用して、一度に30人—40人ほどまとめて、金の受取りから返済に至るまでの手続きを説明し、もし延滞するとどのような損失を農協がこうむるかを話した。また、種々の疑問点についての理解も促した。こうして、持ち時間も厭きることなしに有効に使えた。この試みは、良い結果を生んでいるようである。

このようにチャカラージ農協において実行された貸付金返済延滞を解消する為の対策は好結果を生んでいる。始めた当初の1984年の回収率は、あまり高くなかったが、現在では返済期限満了した貸付金の回収率は86%に達している。いずれにしても、当農協は回収率を更に向上していくつもりであり、特にこの5年間は金利回収延滞を撲滅しよう、という計画を立てている。その成功の是非はこれから未来に横たわる数々の支障や問題にかかっている。いずれにして、我々はそうした支障を克服すべく、万全の努力を注ぐつもりである。グループ・リーダー、農協職員、理事、農協推進官など関係者一同が業務遂行に際して、誠心誠意、懸命に努力すれば、将来の成功は、我々の望む通り、かならずやチャカラージ農協にもたらされるだろう。

御静聴を感謝し、これで私の話を終わります。

(4) この事例を用いての、事例研究訓練手順の基本型

1) 教材の課題質問の順序に従って、1課題質問ごとに

(i) 訓練性に質問を出す。

(ii) 各訓練生から回答報告(レポートやメモを出させる)させる。

(iii) グループ討議をさせる。

(iv) 各グループの回答をとりまとめ(レポートやメモを出させる)報告させる。

(v) 教官から必要な指導をする。

2) 教官としての(或はCPDとして共通の)この事例の評価分析意見とその意見の根拠背景を事前に準備しておくことが是非とも必要である。

さもなければ、教官の指導活動は成立しない。

3) 「この参事の判断や行動は、適切であったか?」という質問を加えれば、あらゆる農協振興関係者(組合長、担当職員或はCPD職員など)のための訓練教材とすることができる。

(註) この事例研究訓練の中で得られる上の1) — (ii), (iv) のレポートやメモは、他の機会における訓練教材とすることができる。

4) この事例の用い方は、教官の創意工夫によって様々となるだろう。しかし、始めからこの事例をすぐ訓練生へ示して評価分析意見を問うのではなく、その前にまず一般論として、具体的な事例を評価分析する訓練生たち自身の基準をまづ作らせる。次に(事例研究として)、具体的な事例を示し、評価意見を問うことが、必要かつ有効であると思われる。

訓練生が前もって提出した一般論としての評価分析基準と後に示される事例との内容の隔差が大きいほど、その事例研究の効果は大きくなる。従って、事例を示すまでの一般論に十分に時間をかけ、キチンとレポートやメモを出させることが訓練の1つの基本的な要領となる。

5) 当然のことだが、この教材だけではなく、(質問に答えてこの教材作成に協力してくれた) チャカラ農協のウィライボン参事が事例研究訓練の場で、補足の説明をしてくれれば、訓練生たちとウィライボン参事との間の討議によって、更に訓練を深めることができる。

II. 教 材

「貸付金回収率向上のために、如何になる活動をすればよいか？」

1. 『貸付金回収率向上目標の設定』

(1) 事例研究基準づくり

課題質問 (1-1)

1) 「貴方は、貸付金回収率向上の目標率を設定するとき、その基準として

(i) 〇〇%以下では危険である。

(ii) せめて〇〇%以上にすべきである。

(iii) 〇〇%の以上は優秀である。

と思いますか？」 (〇〇の中に数字を入れなさい)

2) 「それは何故ですか？」

「貴方のその基準設定の根拠は何ですか？」

(2) 事例研究

課題質問 (1-2)

1) 「貴方は、この事例の目標率判断をどう思いますか？」

意見とその根拠をのべなさい。(貴方ならどう判断しますか?)」

(3) 事 例

組合員の貸付金回収率の向上を目指し、約五年前から、始めた計画である。改善を目指す以前の回収率は、約55%であった。貸付金回収率向上計画において、当農協参事は、その当面の目標を65%として、徴求作業を行ったが、それは以下の諸点を考慮しての措置であった。

1. 組合員の受けた自然災害

2. 農作物価格低迷

3. 戸別訪問を行うべき初期の時期が、農協の会計年度締めと一致している為、担当者が多忙で、徴求作業に時間をさけない。

4. 担当職員の数の不足、徴求活動に使う乗り物の不足、活動資金不足などの農協内部の問題が多い。

農協にとって未返済貸付金の問題は長年の間、解決もつかないままに抱えてきた、実にうんざりとする難問であった。このまま放置されれば、事態はますます深刻になり、やがては農協の将来をおびやかすようにもなると考えられたからである。

2. 「その目標達成を妨げているいろいろな問題の把握と、その対策を講じるための行動」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問(2-1)

- 1) 「貴方は、貸付金回収の支障となっている実際の諸問題をつきとめるためには、どんな手段方法があると思いますか？」
- 2) 「貴方がもっとも有効であるとするその手段方法、実際の農協役職員の行動や手つづきの手順を、順に述べて下さい。」
- 3) 貴方は、なぜその手段方法、実際の行動や手つづきの手順が、農協活動として適切であると思うのですか？

(2) 事例研究

課題質問(2-2)

- 1) 「貴方は、この事例の判断や手段方法と、実際の農協役職員の行動や手続きの手順をどう思いますか？」 「どこが、何が、なぜ、不十分ですか？、何を学びましたか？」

(3) 事例

まず、本計画の開始にあたり、農協は各グループ毎に集会を開いてもらい、そこで組合員の要望を聞くことにより、貸付金回収の改善を図ろうとした。1984年、本計画開始当初の一番の目的は、貸付金回収の支障となっている諸問題をつきとめることであった。

これは組合員側の問題に始まり、貸付金の返済延滞に直接、間接の影響を持つ幾多の問題をふくむ。参事は、信用係にグループごとの集会の日時と場所を定めさせた。参事は農協の月例理事会でこの計画を説明し、理事会の承諾を得、農協組合推進官の同意を得る。その後で、参事は信用係とともに農協の管轄区内に出て行く。日程に従い、組合員に集会の田取りを知らせ、集会を開く手筈をととのえるのは、各グループのリーダーである。こうして、勤労日および休日を数えて、丸一月以上かけて、地区内での全てのグループでの集会を終えた。

参事と信用係は、組合員から要望を聞き出し、問題点をたずねた。この結果は、グループ毎に記録され、その後、参事は組合員達の問題を全グループに共通した問題、あるグループに特定の問題に分けた。参事は、解決方法に始まり、いかにして組合員の要望に応じるかについてまで、指針を理事会で発表した。参事は理事会の承認を得て、実行に移した後は、その予測される結果について、順次、理事会に報告しなければならないことになった。

農協はグループ集会出向につき、参事と信用係に一日60パーツの日当と平均25パーツの交通費を支払う。これは参事の権限で行われる。グループのリーダーについては、集会の手筈、組合員への連絡はリーダーの本来の役目に含まれるから、農協から特別の手当支給はない。

3. 「目標達成のための諸活動」

(1) 時例研究基準づくり

課題質問 (3-1)

1) 「貴方は、貸付金回収率向上を阻んでいる問題には、どんな問題があると思いますか？」

問題を組合員たちの側の問題と、農協職員側の問題とに区分して、貴方に今、想定されるすべての問題をくわしく列挙して下さい」

2) 「列挙したそれぞれの問題について、

(i) 貴方は、何を見、聞き、知って、それが回収率向上を阻げる問題であると考えたのですか？」

(ii) なぜ、その問題が重要であり、解決すべきものであると考えたのですか？」

3) 「列挙したそれぞれの問題を解決するためには、農協としてどんな活動をする必要があると貴方は思いますか？」

「それは何故ですか？」

3-1. 「職員の組合員たちに対する対応のしかたについての訓練」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問 (3-1-1)

1) 「貴方は、組合員たちに対する農協職員の応答のわるさや不親切に気付いたらどのような対応策をとりますか？ 何をしますか？ それは何故ですか？」

(2) 事例研究

課題質問 (3-1-2)

1) 「貴方は、この事例の判断や対応策と行動とをどう思いますか？」

どこがなぜ不十分ですか？ 何を学びましたか？」

(3) 事例

チャカラー農協は、その職員に対し、農協事務所に来た組合員たちに対する対応のしかたについて、訓練と教育をして来た。毎月の月例訓練は1984年以来、全職員に対し行われているし、事務所を出て実際に地区内に出て行く前に、担当者は必ず再訓練され、知識の再確認が行われている。

このように徹底した対組合員サービス教育の陰には、前述した初期集会において挙げられた諸問題の内、最も多かったのは農協事務所での職員の対応の悪さ、不親切さであったことがあるのだ。農協事務所でのこうした経験以来、いやになって二度と農協に行くまいという人々があり、これは農協組合員の貸付金不返済にも影響を与えていると考えられる。

各グループの集会で、参事は集まった組合員達にはっきりと伝えた。これからは、もし職員の態度が悪かったり、不親切だった時には、直接、参事にいうか、又は書面でその旨を書き送って欲しい。こうした組合員の協力については、参事は誰が書いたなどと名は明かさず、プライバシーの秘密は守る。もし、不愉快な目にあった組合員がその旨を知らないと、次に来る組合員たちが被害をこうむることになる。以上の趣旨は、毎回の農協ニュースにも、掲載され広報された。

参事は、農協職員に、組合員たちに対する彼らの態度が悪かった場合は、直接、参事に通報する機会を開いたことを知らせる。不協力的な職員に対する罰則基準も明白にする。それは、例えば、戒告及び理事会への書面での報告で、これは職員の毎年の昇給に影響を与える。

地区に出て行く前に職員は知識を再確認する。これは例えば、信用係が戸別訪問に出て行く前に、様々な徴求技術、どの場合にはどの方法を使うべきかなどを、徴求に関する法的知識などを参事と話しあう。

参事から見れば、職員の中には、こうした任務の経験の全くない者もいて、彼らの活動は農協にとってマイナスの結果を生じ、時間と金の浪費と思われるときがある。参事は農協推進官と共に計画をたて、訓練を行う。国立農協推進訓練センターが訓練セミナーを開いてくれたら、農協は理事会の承認を得て、速やかに職員を送る。こうした訓練計画に関する費用経費としては、農協内部の知識普及には費用はかからないし、外部機関に職員を派遣する時でも、その費用はその機関が負担してくれている。

3-2. 「貸付小委員会開催の頻度を変えた」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問 (3-2-1)

1) 「貴方は、組合員たちが、次のような不満を持っていることを知ったなら、どのような対策をたてますか？ 何をしますか？ それは、何故ですか？」

不満の内容 — ◎貸付けに時間がかかる。要望にあわない。

— ◎「次の貸付が、次の生産時期に問い合わせぬのではないかと心配で、返済をためらっている。」

(2) 事例研究

課題質問 (3-2-2)

「貴方は、この事例の判断や対応策と行動とをどう思いますか？ どこがなぜ不十分ですか？ 何を学びましたか？」

(3) 事例

「貸付金のための審議をする小委員会」は月一回の会合を開くことになっていたものを

改正して、毎週一回、委員会を開くことにした。これは、1984年以來行っている。小委員会が貸付金に関する審査をより頻繁に行うことによって、現状改善を目指すこの対策の背後には、組合員たちの表明した不満がある。すなわち、農協の貸付金貸与が生産時期に間に合わず、組合員の要望に合わず遅く貸与されるという問題である。実際に資金のいる生産開始時期に貸付金が間にあわないのではないかと懸念して、農協に返却すべき金を返すことをためらっている農協組合員たちがいると言う。こうした問題は、農協職員が徴求活動に出かけた先で、多くの組合員たちからつねに、聞かされることである。事業の改善に着手する前に、参事はこうした組合員たちの言及について、信用係の業務全体を分析し、組合員が前回の貸付金を返済してから、新たに貸付金申請、契約書作成から諸書類完備にいたるまでの業務過程を調べ、その結果を、月例の委員会の審議に呈する。その後の段階としては、農業・農協銀行職員あるいは郡役所職員に審査させ、当該事務所の支所の承認を請求する。そして農協の金を受取る日を定める。ここまで約2ヵ月かかるので、参事としては何とかこれほど時間をかけずに処理されるよう工夫しなければならなかった。それで、書類を完全にチェックし、速やかに組合員たちが貸付を受けられる日を約束した。契約や全ての書類が完備すると、週一回開かれる小委員会に提出し、同時に農業・農協銀行係員にも審議に加わってもらう。小委員会と執行部はただちに農業・農協銀行支所に支払い請求書を提出し、農協への貸付金の受取日を定めた。この結果、本当に必要な組合員に対しては、一週間で貸付をすることも可能となった。

この手続きの改正によって、経費はよりかかるようになった。というのは、かつては小委員会は月一回しか会合を持たず、したがって日当も一月に一回支払えば良かったが、手続きの迅速化を目しての改正後は、小委員会は毎週開くことになった。それで、委員に対する日当と交通費支払いは一月に四回支払われることになったのである。この日当支払は、理事会および総会の定める所に従っている。

3-3. 延滞者対策

「延滞者に対して個別の対応をした。」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問(3-3-1)

「貴方は、“貸付金返済延滞者たちは農協のグループ会合に集って来ない組合員たちである。グループ会合にゆかなければ催促もされないの、これは良いと会合を何回でも休む結果になる。その結果“延滞金の催促もされない”ということに気付いたら、どのような対策をたてますか？ 何をしますか？ そしてそれは何故ですか？」

(2) 事例研究

課題質問(3-3-2)

「貴方は、この事例の判断や対応策と行動とをどう思いますか？ どこがなぜ不十分ですか？ 何を学びましたか？」

(3) 事例

貸付金返済延滞者の戸別訪問および面接による返済請求については、当農協は1984年12月から始め、現在まで続いている。延滞者への戸別訪問が行われる理由としては、まず考えるべきは、延滞者たちは農協のグループ会合に集まって来ない組合員たちであるということである。農協の会合は気に止めず、来ない。行かなければ、催促もされない。これは良しやと、会合を何回も休む結果になる。その結果、延滞金の催促もされない。これも組合員が会合に出なくなる理由の一つになっている。

この難問を解決する為に、参事は、信用係に長期延滞者で会合に出てこない者のリストを作成させ、それを前に審議し、対策を練った。一日あたり10名～15名にしぼり、戸別訪問を行った。これらのリストは、毎回、実行委員会にかけ、そのき承認を受ける。戸別訪問に際しては、参事は信用係と行動を共にする。徴求方法については様々あるが、それぞれの状況を考えて、最も相応しい方法を取る。戸別訪問に際しては、色々問題もあり、例えば、農協内の仕事の為、その他の支障で参事が継続的に同行出来ないこともある。そんな場合は理事会は村落単位の徴求委員会を任命し、信用係と協力して任務に当たらせる。こうして各延滞者の詳細について細かく記し、信用係は機会を見て、参事に提出する。

延滞した当事者である組合員が不在である場合は、戸別訪問に出掛けた者は、同じ家に居住している者あるいは保証人と面接し、詳細を聞き出し、7日あるいは15日以内に農協事務所に出向いて参事に会うよう通達する。参事はその名を審議委員会に提出し、手続きを進行させる。

こうした活動に関する経費は、農協職員の場合は参事が直接認可し、信用係の日当は現地業務費の割合により一日60パーツ支払われ、同行する委員については、随時、理事会の承認による。

3-4. 延滞者対策

「延滞者に返済期日を約束させる」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問(3-4-1)

「“延滞者側の事情、たとえば、いつ延滞者に(返済することのできる)収入があるのか、などの情報が得られないことが、農協側にとって(徴求計画をたてたり、新規貸付をするとき)障害になる”ことがわかったら、貴方はどのような対策をたて、行動しますか？そしてそれは何故ですか？」

(2) 事例研究

課題質問（3-4-2）

「貴方は、この事例の判断や対応策と行動とをどう思いますか？ どこがなぜ不十分ですか？ 何を学びましたか？」

(3) 事例

延滞した組合員は、それぞれ、農協に対し返済する期日の約束をする。これは1984年12月から始めて、現在まで継続しているが、毎年その時期は11月である。この業務において、農協の抱える問題は、その時までには、果たして延滞組合員が刈り入れを済ませたかどうか、又は返済をする収入のあるのは何時なのかどうかの情報が得られないことである。新規の貸付金貸与に関してもしかり。こうした情報なしには、計画は立てられないし、適切なる資金運営は出来ない。こうした業務を行う理由は、徴求業務の度に農協としては、組合員が農作物で収入を得た時に徴求をするべきと考えるからである。徴求にいつ見れば、もうとうに使用してしまっていたり、収入の入るのが返済に間に合わないことがある。農協としても、前もって考えて見ることが出来ない。

参事は、農協でいう徴求業務用記入用紙と呼んでいる用紙にもとずき、農作物の収穫が何月何日で、返済は何時出来るかについて詳細明白に記入させ、延滞組合員が約束をした証拠とする。農協は帳簿を閉める15日前に延滞組合員に会いに来させる。この際、組合員が会いに来なければ、会計年度を閉める前に、農協側で、もう一度出掛けて行く。これ以後はグループのリーダーに連絡してもらって、グループ集会を開く。理事会にその旨を伝え、承認を得る。この段階では、参事と信用係は聞いた情報を記入するだけである。参事は集めた情報を15日間ずつの期間に分けて、もしこれが同じであれば、そして延滞組合員が収穫を済ませたのに約束通り返済をしていないことが分かれば、信用係にもう一度その延滞組合員の家まで出向かせる。この段階で延滞している組合員の全員を信用係が訪問できない場合には、グループのリーダーに助手の任に当たらせ、信用係は延滞組合員の名と延滞貸付金の詳細についても知らせる。

この業務に関する経費については、農協で訓練セミナーなどの会合の行われる時にするとするが、それ以外にも、出向く費用を参事が随時計上する。

3-5. 延滞者対策

「長期延滞者対策を実施する」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問（3-5-1）

「貴方は、“延滞期間が長く、時効の心配もでてくるし、他の組合員にも悪い影響を与える（誰もが、それにならって、返済しないですまそうとするようになる）長期延滞者に対して” どのような対策をたて、どんな行動しますか？ そしてそれは何故ですか？」

(2) 事例研究

課題質問 (3-5-2)

「貴方は、この事例の判断や対応策と行動とをどう考えますか？ どこがなぜ不十分ですか？ 何を学びましたか？」

(3) 事例

延滞期間が5年を越えていて、農協が当該組合員を相手に訴訟を起こすのは、長年の延滞が時効にかかりそうで、これを放置するのは農協にとってマイナスと見た場合である。1982年には、5件の訴訟があった。1985年には60件あった。時効にかかりそうなほど長年の延滞および時効にかかってどうにも出来ない貸付金の問題は、もし放置されれば、農協は大きな借金を抱えることになる。これは農協の財政状態にもマイナスの影響を与えることであろう。

参事は幾つかの業務段階を設けた。まず第一は、農協から早急に貸付金徴求の文書を送り、農協の定める期間内に事務所に出頭するよう求める。この文書は信用係、又はグループ・リーダーが届けるものとする。その次の段階としては、農協は契約書やその他の書類を弁護士に持ち込み、点検させ、訴訟に持ち込む準備をする。第三段階としては、理事会に訴訟に持ち込む者の氏名と契約詳細、および訴訟費用について報告する。第四段階は理事会の委任を受けた理事と共同で行う弁護士の当該組合員の訴訟である。第五段階は、農協は参事に、毎月、返済経過報告をさせる。訴訟に関しては、弁護士を雇うことであり、大変費用が嵩む。訴訟費用は、訴訟される額の大小に従って決まる。又、農協としては、裁判に使う書類を各件ごとに弁護士に用意してやらなければならない。

3-6. グループ対策

「基本対策として、グループ活動の活発化をはかる」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問 (3-6-1)

「“組合員の（農協についての）無理解や理解不足が、貸付金未返済をまねく” ことに対応するためには、貴方なら、どんな対策をたて、どんな行動をしますか？ それは何故有効なのですか？」

(2) 事例研究

課題質問 (3-6-2)

「貴方は、この事例の判断や対応策と行動とをどう評価しますか？ どこがなぜ不十分ですか？ 何を学びましたか？」

(3) 事例

農協についての正しい理解を促進するためのグループ集会については、これまで説明し

て来たように、農協グループ会議参加の問題点、および一年に3～4回の集会を持つ件についてグループ集会で説明し、組合員の農協に対する正しい理解を促す。組合員の農協についての無理解が貸付金未返済を導き、それが組合員にとって、又、農協にたいしてどういふ結果を持つかに関しても、同様に、農協グループ集会の場を利用して、詳細に説明する。これはグループ集会での日課となる。

農協は各グループ毎に3～4回ほど会合を開き、活気を与えて、グループ毎に活動がなされるようしむける。私たちは貸付金回収率改善から始めたわけであり、組合員は貸付金返済はなしとげたのだけれど、農協についてはまだ理解していない、農協が実践している方針も理解していない。組合員が理解しないのも、農協が出ていって組合員に会い、理解してもらおうとする努力をしないからだろう。会合にしても同じである。組合員の方も、返済していない会員があると、誰もがそれに倣って、返さないで済まそうとする。

グループの会合を年に3～4回するかしないかは、農協推進官の方針次第である。農協の抱える問題についての普及活動、広報活動は、地区内に出ていって会合をより頻繁に開くことによってなされるが、その頻繁性が問題にならないように、グループの集会開催については、信用係は農協推進官と一緒に計画し、実施にあたる。そして、理事会の指示および承認をおおぐ段取りである。

この業務の経費に付いては、担当者は規定に従って、日当を支払われる。時に組合員の家に出向く上で問題がある時には、理事会は理事の中から、出向者を選び、問題の解決を助ける。その際の日当は、理事は職員と同じ日当を、出向いた日数だけに限って、支払われる。

(付) 事例研究

課題質問(3-6-3)

「組合員グループ集会(貸付金返済を促進するために)の開催を企画してごらん下さい。」

課題質問(3-6-4)

「この組合員グループ集会開催企画書を評価して下さい。どこが、何故不十分ですか？」

(註) この事例農協のグループ集会開催企画書を入手する必要がある。

3-7. グループ対策

「グループ集会不参加者を処分する」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問(3-7-1)

「“組合員のグループ集会が定足数にたりず流会となり、あらためて開催するのも費用がかさみ、欠席をまねる他の組合員の続出が心配される”このような状況にあるとすれば、貴方はそのような対応策をとり、どんな行動をしますか？そして、それは何故ですか？」

(2) 事例研究

課題質問 (3-7-2)

「貴方は、この事例の判断や対応策と行動とをどう考えますか？ どこがなぜ不十分ですか？ 何を学びましたか？」

(3) 事例

組合員がグループ会合に不参加の場合は、農協はその組合員を退会させる。これは1985年に始まったのだが、その背後には当初、会合を開いても定足数に満たず、流会になるという問題があった。改めて会合を開くにしても、費用が高み、時間の浪費であった。

会合に出ない組合員を、又、他の組合員が真似るという恐れもあった。こうした組合員に処罰を与える基準をこうしなければならなかった。この件に関して、農協の理事会は改善・解決の基準を審議し作成した。組合員が会合に出席しない場合については、初回欠席は、グループのリーダーが留意書を送り、これから会合に欠席したらどうなるかを注意するよう申し送る。もしこの留意書を受け取っていながらも、当該組合員が二回目の欠席をするなら、今度は農協は、その組合員の持ち株を一株多くする。額面額は50パーツである。まだ三回目の会合にも欠席した場合には、農協はその組合員の持ち株を2株、100パーツ分多くする。

こうした対策をこうしても、まだ組合員が応ぜず、欠席を続ける場合には、その名を理事会にかけ、以後もし融資を頼んでくることがあったならば、融資額を少なくするように提案し、審議にかける。組合員がまだこうした条件にも応ぜず、欠席を続けている場合、欠席が四回続いた場合は、理事会はその組合員を退会させる審議をする。この場合、理事会は方針を審議し、その実行は参事に委任するが、それは1988年に始まっている。理事会は処罰の基準等に関し、詳しく述べた書類を作成し、全ての組合員に送付し、諸条件につき理解を広める。

会合に欠席した組合員の名は理事会に提示し、組合員がその賞罰基準にしたがって行動する一助とする。この経費については、農協推進官とともにグループ会議出席費をあてる。

3-8. グループ対策

「貸付金返済のためのグループ内相互扶助をすすめる」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問 (3-8-1)

「“収入の低いメンバーが、天災や価格低迷などの後、次期貸付金を得られないことを心配して返済しないケースを、グループ内で相互扶助する”こと、について貴方はどう考えますか？ 農協としてどのような対応策をとり、どんな援助行動をとると良いと思いますか？ それは何故ですか？」

(2) 事例研究

課題質問 (3-8-2)

「貴方は、この事例の判断や対応策と行動とをどう評価しますか？ どこがなぜ不十分ですか？ 何を学びましたか？」

(3) 事例

グループ内の相互扶助制度の必要性および、この制度をモデル・グループから他のグループへ広げることに關しては、農協は1984年以來、その必要性を認めて努力している。この問題は、長年の懸案である。組合員の中で収入の低い者たちが借りるのだが、貸付金不返済の理由は、天災、農作物価格の低迷である。それで、組合員は全額を返せば生産に關する資金のいる頃に貸付金を得られないことを心配して、返却しない。この結果、借金が積もることになる。これゆえ、農協は相互扶助制度を薦める方針をとっているのだ。こうした制度をすすめるべき理由は、未返済は前述のように幾多の理由による大きな問題で、会員自らの努力だけを待つ訳にはいかないからだ。この問題の解決には、組合員たちのグループとしての協力が必要である。こうしたグループ内の相互援助の必要性を説かなければならない。こうした考えにたつての業務方針は以下の相互援助の為のグループ選別方針および方法の諸項に要約される。

まず第一に、グループの人数であつて、農協の被融資者を入れて20~30名を越えてはならない。第二には、グループのリーダーは、経済的にしっかりした基礎のある者であつて、又、同時に組合員と農協の間を仲介し理解を助けることのできる話術を備えた者でなくてはならない。第三には、継続的に援助出来るような準備と協力の精神を持たなくてはならない。こうした三点について審議してから、農協は立案し、互助制度に参加する人々のグループごとの募集、相談などを始める。最初は、問題を抱える組合員の10パーセントのみが応募した。実施方針やデータを農協理事会に提出し、実施相談にかけられた。参事は信用係とともに、前もつて約束をして、応募組合員に会いに行った。組合員との約束はグループのリーダーを通してなされた。

いずれにしろ、最も肝要なことはグループ・リーダー及び農協理事たちが良く理解してくれることである。これはグループ・リーダーが各グループで実行に移さなければならない仕事であるし、また組合員の行動を親しく調査しなければならない業務である。失敗もあろう。だから、グループ・リーダーには、最も良く理解してもらわなければならない。

この業務の経費については、グループおよびグループ・リーダーに会いに行く経費がある。すなわち、その任務にあたる係員の日当である。参事および信用係の日当は一日50パーツで、その他に出張に使う自動車のガソリン代が支給される。この支給の認可は、参事の権限で行われる。組合員にグループ集会参加を呼びかけるグループ・リーダーに關してはグループ・リーダーとしての任務を遂行しているとみなされ、したがつて、経費は支払

われない。

(付)

課題質問(3-8-3)

「この貸付金返済のための、組合員グループ内相互扶助システムの規約を分析評価して下さい。どこが何故不十分であると思いますか？」

(註) この農協管内の、貸付金返済のための組合員グループ内相互扶助システムの、規約のいくつかの実例を添付し、事例として示すこと。

3-9. グループ・リーダー役割分担活動の促進

(1) 事例研究基準づくり

課題質問(3-9-1)

「貴方は、グループ・リーダーの活動を援助し、かつ活発化させるためには、農協としていかなる対応策をとり、いかなる行動をしたらよいと思いますか？ その対応策を思いつくまま列挙してみてください。そのそれぞれの対応策がなぜグループ・リーダーの活動の活発化に有効であると貴方は考えたのですか？」

課題質問(3-9-2)

「“グループ・リーダーが、そのグループのメンバーの借入金返済を催促するためには、どのようなリーダーとしての活動をすることが望ましいか” 貴方が考えるそののぞましいリーダーとしての活動を列挙して下さい」

3-10. グループ・リーダー役割分担活動の促進

「月例理事会にオブザーバーとして参加してもらう」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問(3-10-1)

「“月例理事会に、オブザーバーとして、グループ・リーダーを参加させる” ことの可否、得失について、貴方の意見をのべなさい」

課題質問(3-10-2)

「“月例理事会に、オブザーバーとして、グループ・リーダーを参加させる” ことを実現させるために必要な諸準備、諸手続きを列挙してみてください。」

(2) 事例研究

課題質問(3-10-3)

「貴方は、この事例の判断、対応策、行動をどう思いますか？ どこがなぜ不十分ですか？ 何を学びましたか？」

(3) 事例

グループ・リーダーに月例理事会にオブザーバーとして参加してもらい、理事会の方針を理解させる催しについては、チャカラージ農協では長年やってきた。問題点としては理事会のたてる方針が組合員の支持を得ることが少ないことである。それはグループ・リーダーが理事と会わず、毎月の方針についても、話もせず、組合員への示唆もせず、その結果遅延が生じ、理事もグループ・リーダーに通知するのを忘れることが多いことからだろう。自分たちも生計を営む仕事があり、一方職員たちは人員が少なく、十分に外へ出ていって、グループ・リーダーに会い、理事会の方針を説明することが難しい。日数も限られており経費の問題もある。こうした理由から、グループ・リーダーに理事会に参加してもらう件はすぐに、理事会に承認された。グループ・リーダーに参加してもらいながら、議事を進めるのは、理事会の望みであった。

議題、日時は、理事会が定め、理事会に提示する書類も用意し、事務局にタイプさせ、配付する。この経費に関しては、農協は理事会出席の理事の日当を、グループ・リーダーのそれより、高くしている。多くのグループ・リーダーに参加してもらっている為経費が高む。それで、リーダーの日当は理事のその半額にし、交通費は実費を支払う。経費は、私たちの見積もりによれば、毎月 3,000 円を越えていない。

3-11. グループ・リーダー役割分担活動の促進

「グループ・リーダーのセミナーを開催する」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問 (3-11-1)

「グループ・リーダーのセミナーを開催する」ことの可否、得失について貴方の意見を述べなさい。」

課題質問 (3-11-2)

「(農協が) 貴方が、グループ・リーダーのセミナー開催を企画するとしたら、どのような準備や手続きをしますか？」

(2) 事例研究

課題質問 (3-11-3)

「貴方は、この事例の判断、対応策、行動をどう思いますか？ どこがなぜ不十分ですか？ 何を学びましたか？」

(3) 事例

徴求をいかに行うかについてのグループ・リーダー全員を対象にしたセミナーである。これは毎年、チャカラージ農協主催で行われる。1月～2月に1～2日間にリーダー全員を対象に行われる。徴求活動に経験のある者、知識のある者、あるいは徴求技術に長けた者、回収活動に実績をあげたグループ・リーダーが問題をかかえているリーダー達に話し

をし、改善のヒントとする。

徴求は信用係の仕事であるが、徴求の仕事、および信用係の仕事について組合員の理解を得る上で、グループ・リーダーは重要な役割を持つ。毎年、新しく選ばれたリーダーの理解を得ることも、その仕事の一つ。

この件について、農協が審議をするのは次のような理由による。農協の組合員は分散しお互いに離れて住んでいる。その上、農協職員の数が不足していて、農協事務所内の業務も多い。資金面でも限られているなどがある。それでグループ・リーダーによくグループおよびグループの抱える問題を農協の見地から理解してもらい、成功したグループではどんな方法、いかなる解決方法をとったか、どんな努力をしたかを勉強してもらおう。こうすれば、信用係が出ていなくても改善は出来る。この点において、参事の任務はグループ内のセミナー計画の立案から始まるが、これは通常、組合員が収穫を得る一ヵ月前に行われる。セミナーは一日がかりである。

年によっては、一年に二回することもある。開催後、農協職員たちはセミナーに関するデータおよび問題点を集計し、組合員が理解していない点を整理し、訓練センター、県の農協推進局の技術者、タイ国農協振興計画の専門家たちなど、関係官庁からの協力を要請し、グループの役割について講演および問題点の示唆、教示などをしてもらった。

開催するセミナーのテーマについては、農協参事は農協推進官と相談し、整理をしてから、月例の農協理事会に提出し、審査を受けた。参事はセミナー開催の日時、場所、説明、配付書類の責任をとり、セミナー参加者も定める。問題点の示唆および方針の教示については、グループ・リーダーと一緒に、参事が任に当たる。セミナーでの講師としては、信用係は幾つかの項目での助手に過ぎない。

セミナー開催の経費については、理事会がその決裁をするが、理事は一日に60パーツの日当を支払われる。グループ・リーダーには、一日30パーツの日当が支払われる。交通費は、実費支給。職員は業務遂行であるので、日当は支払われない。配付書類作成および連絡費などについては、合計してセミナー一回ごと 3,500パーツ以内に限り、支払いがなされる。時にはセミナー開催に関し、訓練センターから開催費の援助を受けた。

(付)

課題質問 (3-11-4)

「グループ・リーダーのセミナー(貸付金回収促進のため)開催の企画書を作って下さい」

課題質問 (3-11-5)

「この事例のグループ・リーダー・セミナー開催計画書を評価しなさい。どこがなぜ不十分ですか? 貴方ならどう企画しますか?」

(註) この事例農協(チャカラ)のグループ・リーダー・セミナー開催計画書を入手し

て、示すこと。

3-12. グループ・リーダー役割分担活動の促進

「徴求活動のための詳細情報の提供をしてもらう」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問 (3-12-1)

「“グループ・リーダーに、徴求活動のための詳細なグループ・メンバーの情報の提供を依頼する”ことの、可否、得失について、意見をのべなさい」

課題質問 (3-12-2)

「グループ・リーダーに徴求活動のため、詳細なグループ・メンバーの情報の提供を依頼するとすれば、貴方は、どんな方法手順によって、その情報提供をうけると良いと思いますか？」

(2) 事例研究

課題質問 (3-12-3)

「この事例の、判断、対応策、行動を評価しなさい。どこがなぜ不十分ですか？何を学びましたか？」

(3) 事例

グループ・リーダーが徴求活動においてより大きな役割を占めるようになり、農協に対し、詳細な情報を提供するようになる。これは、1985年に始まり継続的に続けられて来た。この問題は人員不足のため、職員たちが組合員に会いに行けず十分なデータも集められないこと、又は集められた情報が正しくない、事実と異なることなどから生じている。組合員の中には、真実をいわない者たちもいる。この問題の真の理由は、職員の欠如、広い土地に分散していること、又、多くの職員たちは事務所内にも仕事を抱えている上に、職員が戸別訪問にさける時間も限られていることがあげられよう。時には、訪ねても不在のことがあり、戸別訪問に費やす時間の浪費である。これについては、選出されたグループ・リーダーが皆の信頼を受けているのだから、こういう人材を有効に使うべきである。

グループ・リーダーの中には、自分は何をすれば良いのか自分の任務は何かを知らない人々が多くいる。グループに関するデータ収集については、グループ成員と親しく接し、その動向については、農協職員よりずっとくわしいリーダーに、より重要な役割をになわせるべきである。たとえば、グループ成員への貸付金融資の相互保証に関する審査（もし、貸付金が返却されない場合は、自分の責任になる）、融資に関する信用調査を農協職員と協力して行うこと、農協職員と協力して徴求活動をすること、グループ内で発生した問題について会合を開くことなどの任務がある。参事は、信用係又は当該業務担当職員に権限を委譲し、グループ・リーダーと連絡をとりつつ業務を遂行するよう指示する。グループ

・リーダーへの文書作成及び配付の後は、まとめを行い、農協理事会における審議に提出するデータを作成する。

これらの業務に関する経費は、あまりかからない。というのは、グループのリーダーは自発的に率先して、農協に協力し、実行にともなって期待される良い結果について語るからである。こうしたリーダーの話聞いて、グループの会員たちは農協に対する信頼と満足を増すであろう。そして、農協としても、失敗率が低くなるだろう。

3-13. グループ・リーダー役割分担活動の促進

「保証の署名をさせ、新入会員の審査をしてもらう」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問 (3-13-1)

「“グループ・リーダーに、保証の署名をさせ、新入会員の審査をってもらう”ことの可否、得失について、貴方の意見をのべなさい」

課題質問 (3-13-2)

「“グループ・リーダーに保証の署名をさせ、新入会員の審査をってもらう”ために、農協役職員はどんな行動、手順をとる必要があるか、述べなさい」

(2) 事例研究

課題質問 (3-13-3)

「この事例の、判断、対応策、行動を評価しなさい。どこがなぜ不十分でしたか？何を学びましたか？」

(3) 事例

チャカラージ農協では、貸付金返済延滞問題に関する対策として、リーダーに保証の署名をさせ、又、新しくメンバーとして入会を希望する者の審査をさせている。これは1984年より、実施して来ており、年々、これをより重要視する傾向を見せている。これは新入会者の審査に関し、グループ・リーダーを重視し、より大きな責任を持たせようとするものである。グループ・リーダーは新入会者に対し責任を持つ。この責任こそ、農協がこれまで一貫して、グループ・リーダーの自覚を促してきた点である。

自分の役割と責任について、はっきりと認識していないリーダーは、自然、新入会者審査についてもその資質を厳しく問わないのである。その新入会者が必要あって農協から融資を受ける場合には、もともと厳しい信用調査を受けていないのだから、返済延滞をおこす場合が往々ある。農協はグループ・リーダーが新入会者審査をする用紙を用意しなければならない。それを入会希望者に記入させ、それ以後は執行部に実施段階まで運ばせる。農協はリーダーから報告を受けると、リーダーに、新入会員に対する相互扶助の保証をする為の集会の日取りを決めさせる。これには、参事あるいは参事から委任された信用係が

参加しなければならない。この会議には、又、農協推進官が出席しなければならない。

次の段階としては、グループから新入会員に相互扶助をする旨を決めたという通知を受けると、信用係はリーダーと協力して、その会員について、詳細な調査をする。その後、リーダーに、調査段階の保証書にサインをしてもらい、そして月例の理事会に提出してもらおう。この段階に関する経費としては、新会員の戸別訪問の際の職員日当である。グループ・リーダーに関しては、日当はない。これは、リーダーの職務と考えられるからである。

3-14. 農協役職員活動の改善

(1) 事例研究基準づくり

課題質問 (3-14-1)

「貸付金回収率向上のために、農協役職員とCPD推進官が的確になすべき事務(処理)内容を、もっとも重要かつ基本的なものから5つ列挙して、それぞれの必須性をのべなさい。

課題質問 (3-14-2)

「その5つのもっとも重要なかつ基本的な事務(処理)内容を、的確に処理するために必要な具体的な手順や手続きをなるべくくわしく、順にのべて下さい。」

3-15. 農協役職員活動の改善

「グループ別貸付金返済予定表の作成」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問 (3-15-1)

「グループ別貸付金返済予定表作成の要否、その効果について貴方の意見を述べなさい」

「同時に、そのグループ別貸付金返済予定表のもっとも望ましい利用のしかたを述べなさい。」

(2) 事例研究

課題質問 (3-15-2)

「この事例の、判断、対応策、行動を評価しなさい。どこがなぜ不十分ですか？何を学びましたか？」

(3) 事例

職員と理事達は議論して、その結果をまとめ、グループ毎の貸付金返済予定表をつくる。チャカラージ農協はこの計画を1985年より実行して、現在までに到っている。これは、能率良く返済させようという貸付金回収目標を定める他に、徴求活動に何らかの支障があれば、その理由をあらゆる角度から見て、関係した情報を集め、関係者全員が協力して解決にあたるという考え方に立っている。問題を一方の側からながめ追求するということでは

良い結果は得られない。支障となっている問題を全ての側面からながめ、解決しようという態度でなければ、執行部は徴求活動の予測を継続的に行うことが出来ないからである。全ての問題をひろい出さなければ、解決は得られないだろう。関係者全員とは、すなわち、農協職員、理事達、農協推進官などである。

全員が貸付金返済の出来ない組合員の当該期間に関する詳細な情報を前に検討し、議論しあって、まとめ、設定した目標により近い形での問題解決にあたるのである。この段階においては、参事は貸付金返済の期限の来る4ヵ月前から、毎週、回収活動に関する詳細を記録する。参事は各グループのデータを集める。その後は、グループ毎の貸付金返済表の作成、貸付金返済期限とのパーセントの対照、それを農協事務所の掲示板に張り、グループリーダーその他の農協へ来る人々にグループ毎の回収状況を広報する。この数字を、参事は月例理事会において、報告する。回収率の低いグループ、回収がまったく行われていないグループは、理事会で質問の対象となる。こういう手続きにすると、会議時間はかかるが、グループ・リーダーから問題の本質についての答えが得られる。

(付) 事例研究

課題質問 (3-15-3)

「この事例のグループ別貸付金返済予定表の様式を評価しないさい。どこがなぜ不十分ですか？ 何を学びましたか？」

(註) この事例農協のグループ別貸付金返済予定表様式を入手する必要がある。

3-16. 農協役職員活動の改善

「毎年の未回収資金分析表の作成」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問 (3-16-1)

「年次別、未回収資金分析表作成の要否、その効果について貴方の意見を述べなさい」

(2) 事例研究

課題質問 (3-16-2)

「この事例の、判断、対応策、行動を評価しないさい。どこがなぜ不十分ですか？ 何を学びましたか？」

(3) 事例

次にチャカラージ農協は、年毎の未回収貸付金分析表をつくる。これに真剣に取り組始めたのは1987年からである。未返済貸付金を1~3年、3年以上~5年迄と5年以上に分け、これに対し、タイ国農業協同組合振興計画の信用事業専門家からの指示を仰いだ。

それに従い、未返済元金、未返済利息、未返済件数、未返済金額などの詳細を年毎に記録し、対照する。かつて、当農協は意思決定の基盤となるデータの不足に悩んでいたが、

以降こうしたデータを徴求活動に能率良く使えるようになった。次は参事が信用係に各組合員に関してカードに記載されている数字データを集めさせる。延滞年数、延滞金額を1年、2年、3年と分けて記したものである。毎年の延滞金利、延滞件数も記す。その後は類別作業する。3年以上の延滞については、延滞に関する収集データがより細かになる。こうしたデータをもちより、参事が分析をする。この延滞はいつ生じたのか、その前後の事情理由を調べる。3年以上延滞している者のリストは理事会に提出し、その後の徴求活動を進める手順を運ぶ。この経費はかからない。農協職員の職務に収められている。

(付) 事例研究

課題質問 (3-16-3)

「この事例の年次別未回収貸付金分析表の様式を評価しなさい。どこがなぜ不十分ですか？何を学びましたか？」

(註) この事例農協の年次別未回収貸付金分析表を入手する必要がある。

3-17. 農協役職員活動の改善

「職員数不足と徴求活動のしかた」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問 (3-17-1)

「徴求活動に従事する職員の不足に対応するために考えられる徴求活動方法を工夫して、具体的に述べて下さい。なぜその方法が、効率的なのかについても説明して下さい。」

(2) 事例研究

課題質問 (3-17-2)

「貴方は、この事例の判断、対応策、行動をどう思いますか？どこがなぜ不十分ですか？何を学びましたか？」

(3) 事例

チャカラージ農協が対処した次の問題は、徴求活動に従事する職員の数の不足である。これに関する対策は1984年に立案実施され、今日に到っている。職員数の不足により、頻繁に徴求活動を行うことは難しい。それで通常はグループ別に集会し、特別に問題が有る時だけ、期限近くなった時に戸別の徴求活動をすることを計画した。3月に返済期限が来るとすると、参事は以下のように計画を立てるのである。すなわち、前年の10月～12月に来年の3月に期限の来る貸付金の融資について聞く。返済すべき金額、収穫時、返済の期日(もしここまで細かく調べられたらの話のだが)、生産シーズンに備えての新たな融資申請は何月にするかなど、聞き得た情報は徴求カードに記入しておく。

こうした情報にもとずいて、2月に参事は貸付金の調査をし、組合員の返済状況を把握する。組合員は前年の調査の時の約束に従って、返済をしているだろうか。組合員が2月

～3月の期間に返済していない場合には、次のような計画を立てる。この際はグループ集
会を行わない。即座に戸別訪問をし、これは農協にいる二人の信用係と相談して、予定を
さいておかなければならない。一人が戸別訪問に出掛けるなら、もう一人は事務所に残ら
なければならぬ。これに関する経費としては、戸別訪問に出掛ける職員に通常の日当を
支払う。

3-18. 農協役職員活動の改善

「融資手つづきにおける留意」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問(3-18-1)

「貸付事務手つづきの中で、延滞を防ぐために、もっとも留意すべき事務処理内容は何
ですか? 貴方が考えている留意すべき、確認すべき、厳守すべきことからは何々ですか?」
そして、そのそれぞれの理由を、同時に述べて下さい。」

(2) 事例研究

課題質問(3-18-2)

「この事例の判断、対応策、行動を評価しなさい。どこがなぜ不十分ですか? 何を学
びましたか?」

(3) 事例

チャカラージ農協は、貸付金融資に際し、十分な注意を払い、延滞の生じるのを極力防
いでいる。これは1984年より始めた。貸付金を渡す前に、執行委員会或いは同委員会より
委任された融資小委員会が良く調査を行い、延滞を防ぐ。各会員の動向を知ることによ
って、会員に起こった諸事情により手早く対応し、徴求し延滞の生じるのを防ぐ。この実行
にあたっては、融資申請書の記載事項を農協の定める書式に従って、グループ・リーダー
が保証する。それは組合員の生産物収穫から見た返済能力、その返済時期である。畑作な
どでは、一年を栽培必要期間と見なし、豚などの家畜飼育などの場合は、5～6ヵ月を飼
育期間とする。

融資の保証に関しては、組合員が保証人を立てるか、物件を保証にするかがある。信用
係はグループ・リーダーの保証書を融資申請書および融資契約書につけ、融資執行委員会
の審議資料として提出する。

3-19. 農協役職員活動の改善

「貸付金受け渡しの日の説明」

(1) 事例研究基準づくり

課題質問(3-19-1)

「貸付金受け渡しの日組合員たちの待ち時間を利用するとしたら、どんな活動が考えられますか？ その活動はなぜ有効であると貴方は考えたのですか？」

(2) 事例研究

課題質問（3-19-2）

「この事例の判断、対応策、行動を評価しなさい。なぜどこが不十分ですか？ 何を学びましたか？」

(3) 事例

チャカラージ農協の貸付金受け渡しについては、指定された日に農協事務所に金を受取りに来た組合員たちに説明と、質疑応答の時間を設けている。この手順は1986年より始めた。集まった組合員は、各自の書類を処理して融資金受取に至るまで1～2時間待たなければならなかった。その間の時間を利用して、一度に30～40人ほどまとめて、金の受取から返済に至るまでの手続きを説明し、もし延滞するとどのような損失を農協がこうむるかを話した。また、種々の疑問点についての理解も促した。こうして、待ち時間も厭きることなしに有効に使えた。この試みは、良い結果を生んでいるようである。

4. 統 括 — 今後の活動 —

1. 事 例

このようにチャカラージ農協において実行された貸付金返済延滞を解消する為の対策は好結果を生んでいる。始めた当初の1984年は回収率は、あまり高くなかったが、現在では返済期限満了した貸付金の回収率は86%に達している。いずれにしても、当農協は回収率を更に向上していくつもりであり、特にこの5年間は金利回収延滞を撲滅しよう、という計画を立てている。その成功の是非はこれから未来に横たわる数々の支障や問題にかかっている。いずれにして、われわれはそうした支障を克服すべく、万全の努力を注ぐつもりである。グループ・リーダー、農協職員、理事、農協推進官などの関係者一同が業務遂行に際して、誠心誠意、懸命に努力すれば将来の成功は、我々の望む通り、かならずやチャカラージ農協にもたらされるだろう。

2. 事例研究

課題質問(4-1)

「この事例において、その把握が不十分と、貴方が考える、貸付金回収率向上目標達成を阻む問題や障害があればそれを列挙して下さい。そして、それがなぜ回収率向上目標達成を阻んでいるか、貴方の判断を同時に述べて下さい。」

課題質問(4-2)

「この事例の中で、その実施が必要かつ重要であるにもかかわらず不十分である、或は欠けていると、貴方が考える、農協参事の行動、判断、対応策を指摘して下さい。同時に、その理由、根拠を述べて下さい。」

課題質問(4-3)

「この事例の、今後の貸付金回収率向上のための活動について、その将来目標設定の適否について、貴方の意見をのべて下さい。同時にその理由、根拠をのべて下さい。」

III. あとがき

(1) 色々な事情があって、この事例研究訓練教材を、訓練センターカウンターパートとともに作成できず、小生の一方的な事例取材と教材作成に終わってしまっている。

(2) 小生としては、抽象的な議論から出発するのではなく、具体的な教材作成の事例を1つだけでも完成したのち、その教材そのものの出来ばえや作成の手順方法についての具体的な議論から出発して、わずかなりとも、R/Dにある農協訓練への協力の具体的な成果をあげたかったのである。

しかし、時間ぎれになってしまった。残念である。

(3) この教材を始めから終わりまでとおして使う場合や、その一部分を抜き出して使う場合など、又、参事さんたちを訓練の対象にするだけではなく、組合長、担当職員あるいはCPD推進官などなどを対象にする場合など、その利用のしかたは、いろいろと考えられる。

小生個人としては、率直に言って、まずCPD推進官ないし訓練センター教官の訓練に利用されることが、もっとも望ましい。なぜならば、このプロジェクトのカウンターパートはCPD職員であり、まずCPD職員の力働の向上のために貢献するのが、専門家の責任であると考えているからである。

(4) この教材(事例)を小生の1988年3月に提出した「訓練」についての意見、「訓練」に関する本プロジェクト活動の提案、および同じく1988年9月に提出した「Guidelines on Making a Material for Case-study」と、共にご検討いただくことをお願いする。

(5) この教材や先に提出した「意見」、「提案」及びカイドラインが、タイ国側の訓練担当関係者にとっては幼稚なものであり、その意味で、小生は大変な失礼をしでかしているのかもしれない……ということを心配している。

もし、そうならば、心からおわびしたい。

(6) 関係者各位、特に第3訓練センターの皆様、様々なご協力を頂き、又、チャカラ農協参事ヴィライボン氏の熱心なご協力を得たことに、深くお例申し上げます。

((終り))

参 考 資 料

第3 訓練センター, カセダ教官の面接記録

参 事 に つ い て

質 : 参事さん, こんにちは。

答 : こんにちは

質 : 参事としてもう何年くらいになりますか。

答 : 4年くらいになります。

質 : そうすればタイ国農協振興プロジェクトに入る前ですか, それとも後ですか。

答 : このプロジェクトが実行された以後です。

質 : この仕事を担当する前に農協について体験がありますか。

答 : はい, あります。以前はSaoaphi Chokchai農協で参事を3年間勤めました。

質 : 農協の金融情勢, 組合員数などを教えてもらえませんか。

答 : 農協の金融情勢について

財産は 1,290万バーツであります。

負債は 700万バーツであります。

自己資金は 570万バーツであります。

中期と短期貸付は 4,170万バーツであります。

短期貸付は 980万バーツであります。

中期貸付は 190万バーツであります。

組合員全員は 1,464人であります。

貸付組合員は 978人であります。

質 : それ以外を貸し付けていませんか。

答 : それ以外は他の事業を利用しています。そして86%の元金回収率で, 80%の利息回収でBAACの借入金は 650万バーツであります。

質 : 去年は組合員にどのぐらいを貸し付けましたか。それから短期, 中期, 稲作と畑についてそれぞれはどうゆうように分配していますか。

答 : 去年, 1,170万バーツの貸付額となりました。そのうち41%は稲作, 39%は畑, 8%は家畜, 12%はその他たとえば営農機械, 米などとなっています。

質 : 農協の貸し付けについてどんな規則を持っていますか。

答 : 資金用途を中心にします。それから所得, 保証物件, 返済成績とグループ・リーダーの推薦について検討します。農協の原資額によって決めます。

- 質 : 生産計画について検討しなければなりませんか。
- 答 : 生産計画は目的使途書に添付されるのでそれを検討します。
- 質 : 組合員に貸し付け以後はどんな貸付金管理があるのでしょうか。
- 答 : 信用係は一人一人でまたはグループで調査しますが、信用係の人数は足りなくなるのでグループ・リーダーに頼みます。
- 質 : タイ国農協振興プロジェクトに入る前に農協は延滞元金および延滞利息がたくさんありましたか。
- 答 : 以前は55%の延滞元金で、700,000バーツの延滞利息となりました。
- 質 : このプロジェクトに入った後で延滞元金と利息がどのくらい減りましたか。
- 答 : 13.7%の延滞元金しか残っていません。利息の方は以前700,000バーツとなったのですが、現在300,000バーツしか残っていません。
- 質 : 延滞元金と利息を減らすためにどんな方法がありますか。
- 答 : 先ず、組合員と仲良くして理解を求めると共に農協も組合員の要望をしっかりと聞いた。たとえばサービスの速さなどで。それからグループ・リーダーには徴求を担当させ、農協は回収率の成績をグループ・リーダーに知らせました。組合員の返済できない原因を調べて1件1件の延滞債権を回収しました。それからグループ内互助を強調しました。こうゆうやり方で組合員レベル向上を求めてきました。その他、グループ貸し付けをすれば農協は簡単に検討できるのです。
- 質 : 金融事業は他の事業と協力しませんか。
- 答 : 現在販売事業と協力してます。たとえば養豚のための貸付金について農協は仔豚と供給して、エサや薬などを扱っています。成豚になると農協は販売先を紹介して、そして借入金は農協に返済して、残り部分は農協に預金しておきます。
- 質 : こういうやり方はこのプロジェクトに入る前にやったことはありませんか。
- 答 : それは全然しなかったです。めいめいの分野がそれぞれやっていました。
- 質 : 回収方法はだれの担当ですか。
- 答 : 組合員からグループ・リーダー、理事会、参事、推進官まで協力していますが、グループ・リーダーを中心します。
- 質 : どういう方法でグループ・リーダーに徴求させていますか。
- 答 : グループ・リーダーは組合員の家まで行って徴求し、延滞負債の原因を農協に伝えて、そして農協のやり方をすぐ改善することです。
- 質 : 参事さんたいへんどうもありがとうございます。よく説明してもらって、勉強になりました。特にこのチャカラ農協の信用事業は良い評判を得ています。今回のご協力してくださって、本当にありがとうございました。
- 答 : はい、ありがとございます。

組合長について

- 質： 組合長さん、こんにちは。
- 答： こんにちは。
- 質： さっそくですが、農協のリーダーとして貸付金回収についてどんな役割を持っていますか。
- 答： リーダーとして理事会にみんなの考えを求め、計画後はグループ・リーダーと組合員に実行されて、そしてどこかのグループに問題があれば、一緒に考えてその問題を改めます。こうゆう方法で中々良い結果となっています。
- 質： それでもあまり回収できないのはなんの原因と思いますか。
- 答： ほとんど農業生産からの問題だと思います。組合員は稲作や畑を作っていますが、灌漑面積になっていないから自然状態による生産しかありません。早ばつになると何の収入もないですね。もう一つ原因は稲作以外の職業がないので、このことについて今農協はいろいろを考えます。
- 質： 組合長にとってこの問題についてどうゆう改善が必要と思いますか。
- 答： 稲作と畑作はあまり不安定なので農協は生産グループたとえば唐辛子グループや家畜グループなどを考えています。
- 質： 組合長さんは信用事業の方はどういう向上をすると考えていますか。
- 答： 信用事業は資金がまだ不足なので農協は増資や預金の拡大を実行し、将来はすべて自己資金を活用する狙いです。
- 質： この農協はJICAからの供与についてどう考えます。
- 答： はい、とても良いことです。プロジェクト実行前に日本の担当者は要望を調査しました。ほとんど機材供与を強調されて、その機械は組合員らに対してたいへん役立っていると思います。
- 質： 今回のご協力たいへんどうもありがとうございました。
- 答： はい、どうもありがとうございました。

信用事業係について

- 質 : こんにちは、Kamsaiさん。
- 答 : こんにちは。
- 質 : 信用事業に担当されて、もう何年となりますか。
- 答 : もう4年です。
- 質 : 信用事業の手続きを教えてください。
- 答 : 先ず、申し込み時にグループ・リーダーの推せん状を持って来なければならない。グループ・リーダーの推せん状を受けたら、本人の資金使途と生産計画を調べます。それからその申し込みを理事会または小委員会に検討させて、最後にはやはり貸付をしますね。
- 質 : Kamsaiさんは申し込みと生産計画をしっかりと調べるかどうか。
- 答 : それはしっかりと調べます。特にその生産はよく計画されているかどうか、失敗可能性はどのくらいなのか、そしてどのくらい収益さるべきか、それから担保保証と生産のために貸付金は十分かどうか、返済成績などを調べます。
- 質 : 資金利用についてKamsaiさんはどうゆうように調べますか。
- 答 : 今、まだ職員不足なので無作為抽出方法で調べます。
- 質 : 徴求についてKamsaiさんはどんな手法を持っていますか。
- 答 : 親しくと連絡をつづけていくと簡単な方法でなされています。
- 質 : 徴求についてだれがKamsaiさんの助手ですか。
- 答 : それは信用事業係とグループ・リーダーです。グループ・リーダーは組合員の収入がいつ入るかよく知っているから徴求する時によくグループ・リーダーに頼みます。
- 質 : 組合員レベルは貸付金の検討に際してどんな役に立っていますか。
- 答 : たいへん役に立っています。申し込みを検討する時にその組合員の信用レベル、即ち出資数や普通預金や定期預金や返済成績などまで検討します。
- 質 : 竹筒預金の金は農協に預けて信用事業に対して効果がありますか。
- 答 : 昔、竹筒預金がなかった時、病気にかかった組合員は貸付金を不正に流用した。よくあったのです。今竹筒預金を持っているグループはグループ内互助ができますので、あまり心配がないです。それから預金があるグループは組合員のレベルわけの上層に上がって来たので貸付許可がもっと簡単になります。
- 質 : 組合員の方はよく協力してくれますか。
- 答 : はい、よく協力してくれたんですよ。
- 質 : 金融事業は他の事業と連帯して、要するにこのプロジェクトのTotal Systemというものは農協に何か効果がありますか。

答： はい、あります。たとえば信用事業と購買事業を連帯して、組合員の収入は増えて、そして資金利用を調べる必要はないです。それから生産計画通りうまく使われれば、収穫も良く、返済もできるはずで。

もう一つ例は信用事業と営農指導を連帯すること、農協はよい子豚とエサを供給して、農協として収入が増えて、組合員として良い成豚を生産でき、最後は農協にうまく返済するはずで。要するに生産から販売までやって、それは木のことと一緒に。質

： 組合員グループ活動は回収に対して何か役割がありませんか。

答： 今までやって来て、共同活動の行われているグループは回収率が高いです。それは組合員と親しくなり、組合員は農協のことをよく理解して、グループ内互助制度も持って、それから稲作と畑作以外の収入も持っています。その面から見ると回収可能性が高くなります。

質： 協同活動についてどんな段階を経ていますか。

答： 先ずそのグループの希望を求めて、例えばトウガラシまたは養豚を生産するのならば、同じ希望を持っている人の会議を開いて、人数を集めてその生産ノウハウを教えます。

質： いろいろ教えてもらって、たいへんありがとうございました。

答： どうもありがとうございました。

組合員について

- 質 : こんにちは、お名前は。
- 答 : ぼくはAmkha Kaogamgaedです。
- 質 : Amkha さんはこの農協の組合員になってもう長いでしょうか。
- 答 : もう8年になりました。
- 質 : 今年は何のぐらい農協に借り入れたですか。
- 答 : 1万パーツぐらいです。
- 質 : 借り入れる前にどんな資金利用を考えたのですか。
- 答 : ぼくは40ライの畑と30ライの水田を持っているので、畑を耕すために4千パーツがかかります。(100パーツ/ライ)そして水田を耕すために3千パーツがかかります、それから3千パーツの残りは肥料を買うためにです。そして家族労働でやっているからお金がいらないです。
- 質 : 1万パーツでは足りませんか。
- 答 : ほとんど足りません。時々生活は足りない時もあったです。たとえば、お米やナムパーなど、それはよく農協に買いに来ます。
- 質 : 資金利用についてAmkha さんはどうゆう気を付けてますか。
- 答 : これはたいへん特別に気を付けます。なぜかという資金限度以上に使うことを心配します。
- 質 : お金を借り入れた後で何か問題がありませんか。
- 答 : 時々早ばつがあつたら、水田も畑もうまくできなかつたです。減収獲となつたら、採算がとれないです。それから時々肥料が高くなれば、その資金も足りないです。
- 質 : そうすればどうゆう解決をしますか。
- 答 : ぼくの場合は他の生産をしました。たとえば養豚や養鶏や牛の飼育などをすればよく助かりました。それから農協も返済を減らしてくれました。
- 質 : 農協と何か約束をしましたか。
- 答 : 1986年にあつたです。その年に早ばつがあつたので生産が失敗し、家族の人も病にかつたです。
- 質 : 次の年になると Amkha さんはどうしますか。
- 答 : 次の年にもっと頑張らなければならない。ちょうど1987年は気候がよかつたし、よく収穫できて、粃の値も上がるし、キャッサバや鶏や豚やあひるなども値段がよかつたから、解決がうまくなりました。
- 質 : 組合員の立場として良い組合員は農協に対してどんな役割があると思いますか。
- 答 : 良い組合員は次のようにすると思います。たとえば農協が資金をよく運用できるよう

に私たちは増資運動や竹筒貯金や籾およびキャッサバを農協に販売するなどすると思
います。

質： それから信用事業についてはまたは他の事業についてどうゆう改善をするがいいと思
いますか。

答： 組合員の方は先の答え通りするならば、農協の方もいろいろと改善しなければならな
いので、私の場合は、農協が組合員に唐がらしや豚や牛について生産を指導してもら
いたいと思います。

質： それは資金を利用するに対して効果がありませんか。

答： それはあると思います。もし組合員は良い生活を持っていれば農協は気も楽になると
思います。

質： 信用事業の現状に満足していますか。

答： はい、満足しています。

質： よく協力してもらって、たいへんありがとうございました。

答： どうもありがとうございました。

郡 所 長 に つ い て

質 : 郡所長さん、こんにちは。

答 : こんにちは。

質 : 先ず、うかがいたいのはこの農協の郡所長になる前にどんな体験をしましたか。

答 : 始めにPoathumthami県の企画調整官であった。それからNongkhaeで3年間郡所長になった、その後中央CPDの土地育成推進課に4年間勤めて、そして1989年2月1日からチャカラー農協の郡所長を担当しています。

質 : 所長として信用事業についてどんな問題があると考えますか。

答 : どの農協にも問題があると思います。何ぜかというと

1. 資金利用の調査について多くの農協は実行の予算が不足のです。
2. 目標に外れた貸付金はあまりキチント回収できなく、そのような組合員は正直ではない人間です。
3. 不順な気候の原因で洪水にあったり、早ばつになったり、結局は減収穫となる場合もあります。
4. 回収のことについて、組合員に借入金を返済しなければならないという意識を植えつければ回収率が良くなると思います。

質 : これらの問題についてどんな改善計画を進めていますか。

答 : 1. 今まで組合員に教育を徹底出来なかったので農協の制度についてまだ理解されていない、グループ活動もまだ求めていないと思っています。それで組合員のレベルはよくないかも知れません。

2. 職員らは組合員ともっと仲よくなってもらいたいと思います。兄弟のように一軒ごとに回って歩いて、相談に乗る程度までやった方がいいと思います。そして農業のことについてチャカラー農協は良いことをやっていると思います。たとえば生産に失敗された組合員に牛の飼育をすすめ、農協の繁殖豚で子豚を作って、組合員に供給します。今度は婦人会と青年会に講習するべきです。タイの家庭の中で婦人にはよく役割があり、そして青年らは将来、組合員になるはずなので、組合の組織についてよく理解させるように教育が必要と思います。

質 : 農協の経営者らはよく郡所長のお勧めを聞きますか。

答 : 私は参事さんと組合長とよく相談して、よく議論して、それから理事会に出す。その時は勧めることもう必要がないのです。

質 : 郡所長にとってこの農協の調整はどう考えますか。

答 : 内部調整の良い流動的な経営だと思えます。特に参事、販売、信用と出納の各係までよく連絡があり、予算や活動計画や評価などは理事会に報告します。それから経営者

と理事会はよく調整して、団結もあり、それ以外にグループリーダーは農協のことを組合員らによく報告するために理事会を開く時もよく参加してもらいます。組合員の方もよく協力してくれた、現在の貸付金回収は1日10万パーツ以上です。

質：回収率がよくなったのは何の原因と思いますか。

答：参事と組合長から聞いたのは、この農協はよく教育されて、経営のレベル、グループのレベルの教育をさせて、組合員はよく理解させてもらったから回収率がよくなりました。

次に、経営は流動性が高く、よく努力して、組合員によく内職を進めています。もう一つはグループ・リーダーと理事は回収率を上げるために積極的に目標を立てて徴求します。そして農協はプロジェクトからの供与機材をよく使うので目標通りの回収率に達すると思います。

その目標について

① 組合員は自分で返済に来る。

② 組合員は良い生活を持っていれば、資金を借り入れる必要もない。ただ、組合員の生産物について販売方法を進めて、生産を振興します。

それで農協の経営が最高になると思います。

質：いろいろ信用事業の成長についてよく教えてもらって、たいへんありがとうございました。

答：どうもありがとうございました。

3. 「訓練」についての意見および

「訓練」に関する本プロジェクト活動の提案

20, 6. '88, '89

竹内 博

I. 「訓練」についての意見

1. 訓練の焦点

2. 訓練の準備

(付) 優良事例の収集と整理と分析総合及び事例研究訓練教材作成の手順方法・留意点

3. 訓練ニーズとその区分

(A) 特別重点活動訓練 (事例)

(B) 一般基礎訓練 (事例)

(C) 農業生産、経営及び生産物市場情報入手訓練 (事例)

II. 「訓練」に関する本プロジェクト活動の提案

1. 優良活動事例収集と事例研究教材の作成協力

2. CPD職員訓練研修の企画実施協力

(中堅技術者養成研修費の支出計画づくり)

1. 「訓練」についての意見

1. 訓練の焦点

或る組織（活動）体がその組織（構成）員たちに或る活動を、活発かつ的確に展開させるべく、組織員の訓練を企画する際には、その訓練の焦点として、次の3点がもっとも大切である。……

(1) その活動を展開すること（とそのためその訓練）の意義、業務活動の中での位置づけを理解させ、基本的に動機づけること。又、その活動についての組織員の態度をかためさせること。

組織員たちのそれぞれの活動が、総合されてその組織全体の業績とどう関連し、組織全体に如何なる影響を与えるか、又、結局はそれぞれの組織員にどのような利害をもたらすものであるかを理解させること。

(2) めいめいの組織員が、自己の活動を「優秀である」、「不十分である」、「不適當である」などと自己評価分析判定し得るよう、その評価のしかたやその組織内の共通な価値判断基準を理解させ、熟知させること。

組織員のその活動の中での問題状況下における問題解決判断を適切にし、等質化をはかること。

(3) 全組織員の役割分担行動をできるだけ的確化しその齊一化をはかること。

各組織員の役割分担行動の手順方法の詳細、その行動の際に必要な活動技能や態度を、具体的に指示し、習熟させること。……

つまり、その組織体が、その組織員のどのような活動を、なぜ良い活動であると考え又、期待しているかを充分理解させ、そして実際にその活動を、どんな手順方法によって又、どんな技能と態度で、一斉に実施展開すればよいかを充分に会得させることが必須なのである。

2. 訓練の準備

充分な訓練には適切な準備が必要である。

(1) まず、必要なものは、その組織体が優秀でありかつ望ましいと判断している、現実に存在する組織員のその活動の優良事例を、具体的に把握することである。つまり一般の組織員たちの現実の到達目標となる、具体的な模範活動事例を見つける（或は事例研究訓練の材料を得る）ことである。

(2) 次は、その活動事例を、優良かつ望ましい（或は不十分、不適當である）と判断した根拠やその判断のために必要な観察調査内容ポイントとそのそれぞれのポイントについての評価判断基準とを、その組織体全体に共通のものとして、明確かつ具体的にしておくこ

とである。訓練教官ごとに異った観察調査ポイントや価値判断評価基準であってはならない。

(3) 更に必要なことは、その活動の標準的かつ普遍的な手順方法をマニュアルとしてとりまとめておくことである。

又、その活動に必要な技能の内容、その活動に際して、とるべき態度を明確にしておくことである。

(4) 上記(1), (2), (3)が訓練生のための教材ないし訓練教官のための準拠資料として具体的に把握整理され存在するときは、その活動のための組織員訓練の方法は、具体的にさまざまに設計することが出来る。もちろん訓練場所、訓練時間、訓練生の実力などの諸訓練条件を考慮しながら、訓練生の演習や討議の実習などを企画するのである。

④ 例えば(上記(1), (2), (3)を、いつも教材として訓練生に提示しなければならぬことはない。) 次のような訓練設計もできる。

1) 質問を出す。

(i) 「この活動では、どんな具体的な成果目標に到達すれば優秀である(到達しなければ不十分である)と判定できると思うか?それは何故か?」述べなさい。

(ii) その活動を成功させる(その目標を達成する)ためには、どんな手順方法をとればよいか、貴君が考える模範的標準活動手順方法を述べなさい。又、その活動に必要な技能の内容とその際とるべき態度を述べなさい。

(iii) 「貴君は、なぜその活動手順が模範的であり、標準的であると判断したのか、その根拠理由を述べなさい。」

「その活動の優秀、適否を判断するためには、貴君は何を観察調査し、どんな価値判断基準で評価すべきであると思いますか?そして、それは何故ですか?」述べなさい。

2) 各訓練生に答を述べさせる。書かせる。

3) グループごとに各訓練生の答を検討討議させ、グループごとにまとめて答えさせる。

4) 訓練教官は、前に準備した2-(1), (2), (3)をよりどころにしながら、訓練生たちの答をよりよいものにするため適宜指導をし助言をする。

5) (必要ならば(1), (2), (3)を訓練が終了するとき資料としてわたす。)

⑤ 又、もちろん例えば優良事例(や研究事例)をくわしく紹介し(テープや印刷物や談話などによって)たのち、

1) 質問を出す。

(i) 「この事例の活動のどこが何故優秀である(或は不十分、不適である)と思いますか?」述べなさい。

(ii) 「この活動の手順方法のどこを、何故、さらに改めるべきであると思いますか?」

述べなさい。

2) その報告について、討議させる。グループ別にとりまとめさせる。

— (以下、略) —

などと企画設計することもできる。

((付))優良事例の収集と整理と分析総合及び事例研究訓練教材作成には、次のような手順方法、留意が必要であると思われる。

① 教材作成者(収集、整理、分析総合者)は、収集したい活動事例の内容、テーマをあらかじめ決定したのち、その内容テーマについての優良事例の収集にあたること。

又、実際の活動事例ききとりにあたる者は、その活動事例担当者の活動当初のねらい、或は担当者自身の到達目標と、その目標設定理由をまずはじめにききとること。

例えば、次のようなことをまず明確にききとっておくことが必要である。

(i) 「組合員が、農業(キャッサバ作、とうもろこし作、稲作、養豚、やさい作などに区分してもよい)経営上、どのような問題をかかえ生産技術上、どんな疑問をもっているか、そしてその解決のために農協活動に対して、どのような要望を持っているかを知りたかった」…「そしてそれは何故か？」

(ii) 「農協のもっている(脱穀機)(揚水ポンプ)(飼料配合機)(トラクター)を組合員たちに、うまく共同利用してほしかった」「そして、それは何故か？」

(iii) 郡の農業普及局、畜産局の職員が(管内の優良先進農民が)農協管内で、作目ごとに、1つの組合員集団だけにでも、計画的に生産、経営の技術指導をしてくれるようにと考えた」「それは何故か？」

(iv) 良い、安い(ヒヨコを1ヵ月500羽づつ)(仔豚を年間100頭づつ)生産して、組合員に配布したかった」「何故そう考えたのか？」

(v) 「(せめて5トンの砂糖を)(せめて10万本のナンプラを)(せめて年間200トンの自家配合飼料を)農協の共同購入事業で扱い、そして(2万パーツの)(5万パーツの)(20万パーツの)利益を上げたいと思った」「何故そう思ったのか？」

(vi) 「せめて80%の貸付金元利の回収率にしたかった」

「なぜ80%ときめたのか？」

(vii) 「グループリーダーの働きを活発にしたかった」「理事会をいつも立派に運営できるようにしたかった」「なぜそう思ったのか？」

(viii) 「組合員に役立つニュースを、なるべく多く、早く伝えたかった」「なぜ、そう思ったのか？」

② そのテーマや分野の活動で優良な実績をあげているといわれている農協をさがすこと。

③ さがしあて、調査ききとりすることにした農協の関係者の中で、そのテーマの活動を、直接担当して推進し、助言指導し、或はリードするなど、それぞれの役割をはたした次の

人から、それぞれが分担したそのテーマについての活動内容事例をききとること。

たとえば、

(i) 郡CPD所長の、その農協活動に関連する指導助言監督業務活動内容

(ii) その農協組合長のその農協活動に関連する役割分担活動内容

(iii) その農協の参事のその農協活動に関連する役割分担活動内容

(iv) その農協の理事及び組合員集団リーダーのその農協活動に関連する役割分担活動内容

(v) その分野活動担当農協職員のその農協活動に関連する役割分担活動内容

それぞれの人達の役割分担行動が総合されて、その農協では、そのテーマの、その分野の活動実績があがっているのである。たとえ、農協参事1人がすべてを考え、それぞれの人々に役割分担活動を依頼したものであっても、実績があがっておれば、それはそれでそれぞれの優良な（役割分担）活動事例ということができる。

④ それぞれの活動事例内容は、次のように順次区分してききとり、整理してそれぞれを分析評価すること。

(i) (1)のテーマの農協活動の展開を（その目標の達成を）阻む障害（や問題点）は何々であると予測したのか？何々であることに気付いたのか？

(ii) その障害（や問題点）の発生する原因背景は何であると考えたのか？なぜ何を根拠にそう考えたのか？

(iii) その障害や問題点を突破し、解決するためにどんな手段方法、手順を考えたのか？なぜその手段方法手順がよいと考えたのか？

(iv) 実際に実行した手段方法、手順は？

いつ、どこで、誰に対して、どんなことを、どのような手順で実施したか？

(v) その活動を実施したのち、その経過や結果を、どのように、なぜ反省し、自己評価したか？

不十分、不的確な点は何々であったか？

(vi) 現在は、どのような手段方法、手順をとるとよいと考えているか？

いつ、どこで、誰に対して、どんなことを、どのような手順で、実施するとよいと現在は考えているか？

⑤ 事例整理分析総合担当者（事例研究訓練教材作成者）は、上の(4)-(i)～(vi)の各段階項目ごとに、順次、各事例を分析し、その評価結論とその根拠を明らかにすること。いかなる点が、なぜ優良（不十分、不適當）であるか？なぜそれは普遍的に必須の行動、態度なのか？その際の価値判断基準は何か？及びその根拠は何か？を明確にすることが大切である。もちろん、その価値判断基準については、CPD全体として（すべての研修訓練担当者は）明確に意識統一をする必要がある。

⑥ 整理分析評価の結果、優良活動事例教材として、或は事例研究、訓練教材として、その事例を用いるかどうかを判定する。

⑦ 優良活動事例ないし、事例研究、訓練教材として編集する。

以下は、それぞれの事例を教材として用いるときの訓練生に与える課題として考えられるものである。

訓練の手順として、それぞれ(i)～(vii)を区分して、順次判定させ、その根拠をのべさせ、討議させ、とりまとめさせることができる。したがって、事例ないし教材として、編集する際もそれぞれ内容を次のごとく((i)～(vii))に区分して作成しておく必要がある。

(i) その活動のねらい、目標は適切であったか？それは何故か？

(ii) そのねらい、目標の達成を阻む障害や問題点の抽出は充分であったか？それは何故か？何が不足しているか？

(iii) その障害や問題点の発生原因の追及は的確であったか？それは何故か？

(iv) その障害を突破し、問題を解決するために考えた手段方法、手順は的確であったか？何が欠けているか？それは何故か？

(v) その実際に実施された手段方法、手順、時期、活動対象などは、適切かつ充分だったか？それは何故か？

(vi) その反省、自己評価は適当であったか？それは何故か？

(vii) この事例の結論、つまり妥当であり理想的であるとされていたこの方法、手段、手順、時期、対象などは、現時点でも適切かつ充分であるか？それは何故か？

⑧ テープ、印刷物（或はビデオフィルム）の形で、訓練教材もしくは、事例集を作成する。（実際の活動事例担当者に、その経験を直接訓練生たちに話してもらうこともよい）

3. 訓練ニーズとその区分

通常、組織員の活動は、2つに分類することが出来る。

1つは、その組織体がその時点で、或は近い将来に全組織員に対して、意図的な組織全体の一斉活動として、ある特別な（或るテーマの）活動を要請したり、指示したりするものである。その組織体の存在やその効果実績を社会にアピールしようとする特別な共通重点活動であることが多い。

もう1つは、その組織体がそれぞれの組織員にその分担する役割活動として期待している組織員の一般的、日常的な活動である。

前者の活動を的確かつ効率的に促進しようとするれば、その特別な（或るテーマの）活動展開に必要な知識や技能や態度について集中的な訓練を企画実施することになり、後者にとっては、一般的、日常的な活動を促進強化するための基本的な組織員の力働として、一般的

基礎的な知識や技能や態度の訓練が必要となるだろう。

ここでは、現実の問題としてたとえば（わがCPD組織の活動の1つである）、農協の営農指導活動の促進をはかり、又、それを指導監督助言するCPD職員活動のために、CPDは、どんな訓練を企画実施する必要があるのだろうか。

考えられ得る訓練内容を事例として述べてみよう。

(A) 特別重点活動訓練（事例）

(1) テーマ……営農指導体制づくり。

(2) 訓練対象

全国の農協の内に、営農指導活動モデル農協を指定してその農協担当のCPD職員を訓練対象とする。

((註-1))

((農協の営農指導活動とCPDの責任))

1) CPDは農業生産、生産物流通あるいは産地育成及びその指導に責任を有する局ではない。CPDの各県、郡の事務所には農業技術者としての業務をもつ職員はいない。農業普及局、畜産局、水産局はそれぞれ県或は郡に技術指導職員を駐在させている。しかし生産物流通については責任を有しない（といわれている）。

各郡長（内務省）は地域（産業育成）振興に総合的な責任を有しており、すべての郡段階政府機関活動を左右できる大きな影響力をもっている。

つまり、地域農業振興は、CPDや農協だけで単独に果たせるものではないのである。

2) しかし、だからと言って、CPDや農協は、農業生産、生産物流通あるいは産地育成と無関係ではあり得ない。

なぜならば、農協は組合員農民の農村生活、農業経営上の、あらゆる問題を協同して解決するための農民たち自身の組織であるからである。つまり、

1) 一般的に言って、農協は、たとえば……

すべての作目についての組合員に必要な営農資金（新作目導入資金を含めて）を融通し、組合員に必要なすべての営農資機材（種苗、仔畜、ひななどの自給配布を含めて）を共同購入し、組合員のすべての生産物を共同販売し、農業機械器具の共同利用事業や、水資源の開発整備供給事業などを実施し、又、組合員農民の必要とする情報を伝達するなどの諸活動をできるだけ発展させてゆかねばならない。

2) 農協は又、同一地域に居住し、同様な農業を営む農民たちを、その協同活動へ参加させ、その組合を強化拡大するために、組合員農民や組織員集団リーダーや農協役員に必要な、農協理念や組合員としての責任と義務について、或は営農について、

又、営農指導についての研修訓練を企画実施する必要がある。

3) 同じく農協は、少くともその農協管内に在るすべての作目の先進農民の農業経営実体データやその技術内容及び彼らの農業振興対策についての意見を常に把握しておくといよい。

4) 元来、農協は、組織体として、その組織を維持、発展、強化するために常にその成員たちの、理念や知識技能や態度を向上改善する努力をしなければならぬものである。そのための費用を農協自身が毎年一定額を予算化し、支出することは必須である。当然のことであると思われる。

5) そして、CPDは上述のような農協諸活動を促進し、指導監督しなければならない組織なのである。

((註-2))のぞましいCPDの農協営農指導活動促進方策

1) (全国的に) 営農指導活動のモデル農協を設置すること。当面は、少数であってもまず、このモデル農協に対するCPDの指導監督、助成活動を実施する。その成果をもって他の一般農協への動機づけとする。同じく、目標事例とする。

2) 同じく、農業生産の拡大や産地の育成を(営農指導を)担当する役職員をそのモデル農協に設置すること。

経済力の強いモデル農協では、そのための時間と経費をかけても、技術者としてのいわゆる営農指導員を設置育成して、その営農指導員の活動を、その他農協事業活動と組合せ、同時にその営農指導員の活動を普及局や畜産局など或は管内先進農民の指導や協力とコーディネートしてゆくことが出来るだろう。

又、経済力のまだ弱いモデル農協では、いわゆる営農指導員を設置することは出来なくても、少なくとも、政府指導機関や管内先進農民の指導と協力を受入れるための農協組合員集団づくりやその集団の世話などを業務内容とする役職員を置くことは出来るだろう。

((註-3))農協営農指導活動の情報源とCPD

少なくとも現在、営農指導及び関連分野事業の実施にあたって、農業生産や経営の技術ソースが、CPD(や農協)にあるわけではない。CPDは先進農民のもっているもの、及び他政府指導機関の力働を計画的、組織的に利活用する他に途がないと思われる。

従って、少なくとも当分の間、CPDにとっては、農協をして先進農民や他政府指導機関と農協自身との協力体制及び農協自身の基本的な営農指導体制をいかに創りあげさせるかが、もっとも重要な課題となる。すなわち、次のごときCPD職員活動を的確化し、促進するための訓練を優先することが必要であると思われる。

(3) 訓練目的、内容

1) CPD職員自身の他政府指導機関、地域内先進農民との連けい活動についての訓練

- (i) 先進農民及びその先進技術経営及び農業振興方策意見の実存在を知る活動について
- (ii) 先進農民(作目別)との必要な連けい活動について
- (iii) 他政府指導機関との必要な連けい活動について
- (iv) CPD職員(や農協役職員)が、得なければならない技術、知識、技能の内容を知る活動について

2) 農協の営農指導体制づくりを指導監督するCPD職員活動についての訓練

- (i) 農協に営農指導事業担当の役職員を設置せしめる活動について
- (ii) 農協に営農指導事業のための必要経費の負担を—作目別農民組合員グループ活動や研修訓練活動のための一定額予算の設定と支出—決意させるための活動について
- (iii) 営農指導事業担当役職員に、以下の基本的な農協営農指導事業活動手順を実行させるCPD職員活動について

i) 組合員農民たちの作目別、生産、経営技術についてのニーズを、自主的に、具体的に明確にさせる。とりまとめさせる。

ii) その作目別ニーズによって、組合員農民を、そのニーズ別のグループに編成させる。

iii) 作目別ニーズ別グループ活動を組織させる。

◎ グループ中での役割分担をきめさせる。

◎ そのグループの活動計画(日程、内容、場所など)をたてさせる。)(試作、デモンストレーション、研究集会、共同出荷作業など)

iv) その計画活動を促進し、世話する。

◎ グループ活動のための資料づくりを促進し、援助する。

◎ 各種の協力依頼連絡調整、情報伝達活動を援助する。—先進農民や他政府機関との連絡など。

v) (営農指導事業担当役職員をして)農協の他関連分野活動担当役職員に対する各種農協技術、経営情報の伝達を行わせしめる。

vi) 作目別ニーズ別農民グループのその作物家畜の栽培飼育経営、生産物出荷販売に必要な用水の確保や諸資本資材、種苗畜仔の共同調達、生産物の集荷、共同出荷の調整、共同販売取引などのすべてが農協の経済事業や信用事業の中で推進実施されるよう農民グループを誘導せしめる。又、同じく農協他関連分野事業活動担当役職員を誘導して、関連事業の達成目標を設置させ、目標達成のための活動計画をたて推進実施せしめる。

(B) 一般基礎訓練 (事例)

(1) テーマ…… (農協営農指導事業活動) の指導者としての力備, 問題解決指導力の向上

((註-4))

1) 各農協役職員とCPD郡職員は一体となって, 農協の諸事業運営にあたっているはずである。CPD郡職員の仕事は農協をなるべく早く自立させ, その経営を安定させるための助言指導, 監督をすることである。そこでそのためのCPD郡職員の指導行動, リーダーシップの機能が問題となる。

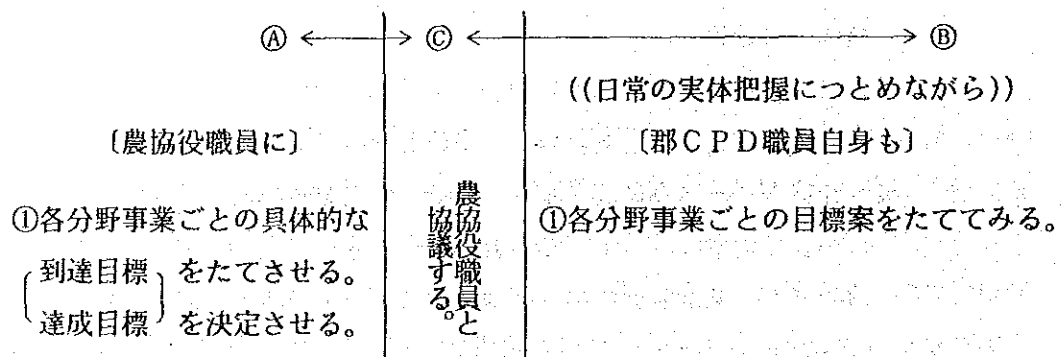
農協 (営農指導) 事業をめぐる農協組織の内外の状況について, 正確な情報を獲得し, それを分析整理すること, 農協組織メンバーの一体感, 連体感を助長し, 最終的には農協組織の統一を維持強化するための働きかけ, 助言指導監督活動をすること, 農協諸事業活動の目標を決定し, そのための具体的な計画をたて, より活発な組合員の参加を促進するための助言指導監督行動をとること, この3つはCPD職員にとって必須の機能行動であるといわなければならない。

2) もちろん, この機能をCPD職員が的確に果たさねばならぬのは営農指導事業を助言指導監督する際だけではない。又, この機能は, CPD職員だけにではなく, あらゆる指導者に必要なものである。

一般的に言えばCPD職員 (特に郡CPD職員) の業務活動の基本構造をたとえば次のごとく整理して, その基本的な力備の訓練にあたる必要があるのではないと思われる。

(i) (郡) CPD職員の活動は, (担当) 農協をなるべく早く, 自主運営にみちびき, 経済的に安定強化させ, その組織を強化拡大するためのものである。

(ii) (郡) CPD職員の業務活動は次の(A), (B), (C)のごとき構造をもっている。



②その目標達成を阻んでいる。

{ 阻害 問題点 } を明確に
{ その因果関係 } させる。
{ その背景 }

③ { その問題の解決策 }
{ 阻害要因の除去方法 }
をたてさせる。

④ { その問題解決 } 行動の
{ 阻害要因除去 }
計画をたてさせる。
決定させる。

⑤行動させる。

⑥その行動を自己評価させる。
{ 到達目標 }
{ 問題解決策 } を変更させる。
{ 行動計画 }

⑦行動させる。

農協役職員を
指導助言監督する。

指導助言監督する。
協議する。

②同じく { その阻害要因と問題点 }
{ その因果関係 }
を判定する。

③同じく (解決策, 除去方法) をたてて
みる。

④同じく解決行動計画原案をたててみる。

⑤同じく行動に参加する。

⑦同じく, 評価し, 変更案をたてる。

⑧行動に参加する。

⑨ { 上部組織へ経過報告をする。 }



(iii) この際の(郡)CPD職員の現実の指導助言監督活動◎は、CPD職員自身の◎活動の力働にもとづくものであり、又、農協役職員に実際に◎をさせなければ、成立しないものである。

(2) 訓練対象

すべての郡CPD職員。

(3) 訓練目的内容

1) この訓練はCPD職員を、基本的な力働の自己開発訓練へ導入することを目的とする。限られた業務訓練の中だけですべての力働を与え得るものではない。各職員に各自の業務活動の構造を認識せしめ、日常活動の中でそれをくりかえしその基本的な力働を自己訓練することを動機づけるためのものとする。

2) その担当する農協(営農指導)事業経営の中で事業別の達成計画目標をたて、その達成を阻む、解決すべき問題状況を発見把握する力備と、同時にその問題や障害を発生させている直接、間接の背景原因を迫及する力備を強化することから、まず訓練を始めるとよい。問題解決方法の策定と問題解決行動計画の樹立と実施分析反省がつづく。

3) なお、平行して、CPD職員の④、⑤活動における農協役職員に対する人間関係態度、⑥活動における科学的合理的な態度についての訓練が重要であることはいうまでもない。

(C) 農業生産、経営及び生産物市場情報入手訓練(事例)

((註-5)) CPD活動と農業諸情報入手

1) 農協が諸農業生産物市場情報にくわしければ、その共同販売事業は強くなるし、農業諸資機材の使用法やその市況にくわしいほど、同じく農協の共同購買事業は有利になる。農協の農業機械共同利用事業を発展させるためには、農協が農業技術や経営に関する様々な情報に精通していなければなるまい。

又、信用事業にとっては、作物別、家畜別の作付面積、飼養頭羽数に応じた、必要な標準資材費その他の経営費や標準収益などについて情報が必須である。

2) これらの諸農業情報を各農協は、どこから、どのように入手して、その諸分野事業を運営し(或はその組合員に伝達し)ているのだろうか?

農協が、これらの必須情報を、なるべく正確に早く入手するために、わがCPD職員は、どのような役割分担活動をすればよいのか?(実際問題として、これらの諸情報源はCPDの外にある)

3) CPDは、少くともその組織員であるCPD郡職員の活動として、農協の必要とする諸農業情報を農協に入手させるために、そのCPD郡職員にいかなる役割分担をさせるべきかを明らかにし、そのための訓練をする必要がある。

(i) 何をどうしらべて(誰に、いつ、何を依頼して)どんな情報を、各農協が、入手するのを、援助し指導すればよいのか?

(ii) CPD郡職員自身は、少くともどんな情報についていつも精通している必要があるのか?そのためにCPD郡職員は、どんな活動をする必要があるのか。

(1) 訓練テーマ

農協経営に必要な諸農業情報の(種類とその)入手を援助指導する活動について

(2) 訓練対象 全CPD郡職員

(3) 訓練目的と内容(事例)

1) 必要な農業情報の種類と内容

(i) 各作物家畜の栽培飼育(規模別)諸標準データ

- i) 必要施設標準規模と標準建設費明細
- ii) 必要資機材標準必要量と、標準購入単価
- iii) 標準営農諸係数
 - ◎標準収量 ◎標準生産費 ◎標準必要用水量
 - ◎標準収支所得率 ◎標準生産物単価
 - ◎標準経営技術成果係数（産卵率，飼料効率，産仔数など）
- (ii) 各資機材銘柄別単価
- (iii) 各作物，家畜別，生産物販売市場況
 - i) 競合出荷地域別市況の推移（主要市場別）
 - ii) 品質別市況の推移
- (iv) 農業機械器具共同利用事業運営の標準係数
 - i) 機械器具別
 - ◎標準原価償却額とその標準算出法
 - ◎共同利用組織運営方法の標準
 - ◎維持管理定期検査法標準
- (v) 生産物品目別標準荷姿及び輸送コストの標準
- 2) 各種農業情報のとりかた，整理分析のしかた
 - (i) 生産品目別市況の把握方法と整理分析法
 - (ii) 農業情報別の情報源所在とその整理分析法
 - (iii) 農業諸情報の利活用法とよみ方
 - (iv) 情報ニュースの作成伝達方法
- 3) 各種作物家畜別振興計画目標
 - (i) 地域別，作物，家畜別，生産振興計画目標。（面積，頭羽数，生産量など）

((註-6))情報入手と農協指導

- 1) CPD組織が入手して農協へ伝達する情報と農協自身に入手させ整理分析させる情報との区分が，必要になるだろう。たとえば関係指導機関のもっている標準技術データや標準営農係数（指数）や，地域振興計画目標データなどは，CPDが入手して，農協にこれを利活用させるなどである。
- 2) 先進農民のもっている経験的な情報データを無視せず，むしろ，先進農民や先進優良事例のもっているデータによってすべてを確認してゆく態度がのぞましい。その意味で，管内の先進農民のもっているデータや意見を定期的に入手し（入手させる）ことが必要であろう。

II. 「訓練」に関する本プロジェクト活動の提案

今後1年間の、R/Dの第2項「訓練」に関する協力活動の内容を次のとおり提案する。

1. 訓練の準備として必須である、いくつかの優良活動事例を収集して、分析整理し、かつ事例研究訓練教材を作成する。

(1) 協力の内容

- 1) その事例分析整理協力
- 2) その収集把握、分析整理に必要な経費の供与

(2) 協力手順

優良活動事例の収集分析整理ないし事例研究訓練教材作成の実施計画を、次のとおり、協力して樹立し、逐次実施してゆく。

- 1) そのCPD職員優良活動事例の活動テーマ、目標を具体的にきめる。つまり、いかなる農協活動を指導するためのCPD職員活動の優良事例ないし事例研究教材を作成するか?をきめる。
- 2) 事例収集場所をきめる。
(ナコンラチャシマ5農協を含めること)
- 3) 必要経費明細を積算し、予算をきめる。
- 4) 実施担当者をきめる。
- 5) 実施
 - (i) 優良事例分析整理及び事例研究訓練教材原案を作成する。(原案作成の主体は任国側カウンターパート)
 - (ii) 協力して、修正補足し、成案をつくる。
- 6) 成案を試行し(実際の訓練において)てみる。
- 7) 更に修正補足して、プロジェクトの成果として事例集ないし訓練教材を完成させる。

2. 上記の優良活動事例ないし、事例研究訓練教材を利活用するCPD職員の訓練研修の実施。(中堅技術者養成研究費の支出による)

(1) 協力の内容

- 1) 訓練研修経費の一部供与

(2) 協力手順

- 1) 任国側から次のごとくCPD職員訓練計画を提示してもらう。

- (i) 訓練対象者 人数
- (ii) 訓練の時期, 場所
- (iii) 訓練の目的, 内容

(iv) その訓練の設計概要

(上記の事例ないし教材の利活用のしかた)

(v) その訓練の経費みつもり明細

2) 上の訓練計画を協力検討協議して、中堅技術者養成研修費の支出計画を樹立する。

3) 訓練実施、観察

(上記の事例や教材を再検討して、よりよいものとする。)

タイ・日農協振興プロジェクト

信用事業部門 第二報

チャカラ農協は貸付金回収率の

向上をどうやったか

10月2531年

信用事業カウンターパート

ソンブーン

ティップワン

信用事業専門家

石橋 憲二

目 次

| | |
|---------------------------|-----|
| はじめに | 335 |
| チャカラ農協回収率向上のやり方 | 336 |
| 貸付金・利息回収率の変化 | 341 |
| ウイライポン参事の改善手順 | 342 |
| グループ会議に出席しない人はどうしたか | 343 |
| グループ内互助をどうやってはじめたか | 344 |
| 互助の結果どう変わったか | 345 |
| いろいろな互助のやり方 | 346 |
| グループ別貸付金回収率 | 348 |
| 延滞年数別分析とその対策 | 348 |

はじめに

モデル5 農協の貸付金回収率は、農協によって差があるばかりでなく、一つの農協でも回収率が数年つづけて向上したり、逆に低下している例がある。

貸付金回収率は、天災、農作物価格やその他の要因で大きく左右されるのは止むを得ない。しかし、回収率が上下する原因は、むしろ農協の姿勢にあると考えられる。

貸し付け金の回収率を向上させることは、長い目でみれば組合員のためになることは間違いなのであるから、農協は組合員と協力し合って、回収率をあげる努力をしなければならない。

また、組合員に対して、貸し付け金の徴求を厳しくすると共に、農協も組合員の要望に応えなくてはならない。

その意味でチャカラ農協の事例は大いに参考になるので、とりまとめて報告する。

なお、チャカラ農協の改善は、組合長、理事会の適切な基本方針、ウィライポン参事のアイデアと実行力、職員の努力、およびそれらを支えた郡事務所長以下のスタッフ、全員のチームワークの結果、順調に進められた。

チャカラ農協の回収率向上のやり方

I. 向上の理由

1) 最大の理由

回収したあと、再び貸し付けするまでの期間を短かくしたこと。

以前はこの期間が長く、組合員は待てなかった。

最近、次の貸し付けを迅速にやるので、流動性が高まり、組合員がよく返すようになった。

2) 農協について理解してもらった事

グループ会議を年3～4回開いた。

農協から借りる金は“タダ”ではなくて、必ず返してもらわなくてはならないという、教育を徹底した。

3) 不良債務者に一人ずつ個人的に話した。

4) グループリーダーに積極的に参加してもらった。

① 2529から、グループリーダーにも貸し付けに参加してもらい、グループ内の貸し付けに責任をもつようになった。

② 徴求についても、グループリーダーに参加してもらっている。

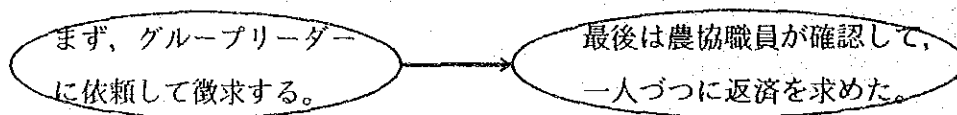
③ 毎月の理事会に、グループリーダーも出席してもらっている。

協調の大切さを話している。

問題のあるグループには、グループ毎の回収率を説明して、グループの比較をした。

5) 信用事業の良い徴求計画をたてた。

6) 作物、特にキャッサバの値が高かったことが、回収率向上に役立った。



II. 回収率の向上に役立ったグループ会議の持ち方

1) 返済しない場合の悪い点を、グループ会議で徹底的に話した。

① 特に、他の組合員に迷惑をかけること。

② 返済しないと、農協の流動資金が減少し、組合員に貸す資金が不良すること。

2) グループ会議の説明方法

① 推進官、参事、職員が出席する。

推進官は、組合員の責任、農協の基本を担当する。

- ② 参事、職員は農協の政策について話し、農協の理解を話す。
- ③ 理事は問題のあるグループだけ出席する。
- ④ 推進官、参事職員、理事の理解のため、グループ会議の前に、教育して、全員がおなじ考えを持つようにした。
- ⑤ グループ会議の途中で、問題が発見されたら、直ちに全員で話し合っ、結論を出しておく。

Ⅲ. グループ内互助を勧めたこと。その成功の原因は、

- 1) まず、優秀なモデルを選定して、グループ内の互助をはじめたこと。

モデルを選んだ方法は次のやり方をした。

- ① メンバーの多くないグループを選んだ。
- ② 行動力、説得のある人がリーダーになっている。
- ③ リーダーに生活力がある事
- ④ グループメンバーの協力状態が良い事。

この条件に合うグループは、チャカラ農協管内で、約30%と思われる。

- 2) はじめにモデルグループを成功させ、次に問題のあるグループに呼びかけた。

モデルグループはできているのに、何故このグループはできないか、グループ内で話し合ってもらった。

- 3) 互助制度の勧めに対するリーダーとメンバーの反応はどうであったか。

- ① リーダー会議では賛成しても、グループ内で行動しない人もいた。根気よく説明して、実行してもらった。
- ② メンバーの方も、個人から金を借りると、悪いことが起きないかと心配する人がいた。

- 4) 互助制度実行後に問題の発生したグループはない。

今までの所、借りた人は全員貸した人に返している。

- 5) 互助制度が実際にできた背景について

- ① 互助制度のできる雰囲気がある所へ、農協が強力に勧めた。
グループが本来もっていた能力は30%、農協が推進した力が70%と判断する。
- ② どの人を助け、どの人を助けないかは、グループ内で話し合っ、決めた。

- 6) 互助制度をとり入れる発想はどこからきたか。

最初は、不良債権の人は、返済を督促しても、1~2年つづけて返済できなかった。どうしても返済できないという人が多かった。そこで金持ちの組合員に相談をもちかけ、賛成がえられた。

- 7) グループの整備改善はどうしているか

① グループの中には互助のやりにくいものがあり、改善をはかっている。

グループの力不足は次の4点が主である。

- ① メンバーの数が多し。
- ② リーダーの説得力が不足している。
- ③ リーダーの生活力が弱い。
- ④ メンバーの協力度が不足している。

② 具体的な改善方法をどうしているか。

① メンバーの数が70～80名になった場合、分割を考える。

ただし、リーダーに信頼と尊敬があり、協力状態のよいグループは、人数が多くても分割はしない。

グループメンバーの最適人数は、22～23名が適当と思われる。

② リーダーの生活力が弱い場合、グループの中の生活力のある人(金持ち)を選んで、サブリーダーとして、リーダーを助けてもらう。

③ 非協力で、会議にも出席しないメンバーには、貸し付け金を返済してもらって、脱退をすすめる。

IV. その他の回収率向上に役立たせている事

1) 新加入者の審査

① グループリーダーにチェックを依頼する。

(生活、家庭、生産、人間関係など)

② リーダーの報告をうけたあと、信用係に直接加入希望者の家まで行って調査させる。

③ 人柄をよく調べ、資金を貸したあと、問題を起こさないように、充分注意している。

2) アンケートも効果があった。

農協職員が、直接組合員に合って、調査した時の回答は、余り正しくなかった。

あらためて、グループリーダーに依頼して、アンケートをまとめた。

返済をいつまでにするか。

年収はいくらか

その他

このアンケートのあと、農協役職員が直接組合員を訪問し、アンケートの回答を確認し、個別の返済計画をたてる参考にした。

V. 個別の徴求計画の立て方

1) 徴求のための定例会議を月に1～3回開く

① 1件ごとの徴求計画をたてる。

② 組合員の約束を正確に決める。

たとえば次の生産まで待つなど

③ 徴求計画書をつくる

CPDの指導を元に、チャカラ農協のやり方を決めた。

2) 徴求技術の訓練

話す言葉の使い方、話す内容、態度等、全部の職員がおなじやり方ができる様訓練した。

職員は一人で行っても解決できる。

3) 信用係の不足に対する対応

① 一人徴求にでると、残りの1人では事務が停滞する。月に6日以上徴求にでることは無理であった。

② 12月に延滞者がたくさん残っていると、年度内に徴求するのが困難になる。

9月は事務繁忙期なので、10～12月の間に、徴求の能率をあげておく。

VI. 貸し付けする時の注意

1) 返済能力の確認をしっかりと行なう

① 農業生産の状況、返済できるかどうかを第一に検討する。

② たとえば、キャッサバは1年かかるので1年後の状況を見通して返せるかどうか。

豚ならば4～5ヵ月後に返済できるので、その時期に返済させるようにする。

2) 貸し付けする日は、朝全員集めて説する。

貸し付け条件、返済日を確認する。

貸し付けする日、借りる人を全員農協事務所の2階に集めて説明する。

① 何のために使うか、他の目的に使ってはいけないこと。

② 何時までに返済するか、貸し付け期限に必ず返済すること。

③ 問題があれば全員の前でよく説明する。

④ 1日に30～40人に説明し、1人づつ事務所において、借り入れ手続きをする。

⑤ 組合員が待っている間に、ビデオで説明するためビデオを買った。

⑥ 担保・保証人は法律、マニュアル通り規定を守る。

Ⅶ. その他の参考

1) リーダーに常時理事会に出席してもらっている。

リーダーをいれても、39名で理事会ができる。

チャカラの有利な点であるが、この発想はよい。

2) 遅延の予防に大切なこと

① 一番大切なのは組合員の行動がわかること。

② 職業振興

① 農協資金の一部を、組合員の教育に使っているグループ会議で成功者の話をきく。

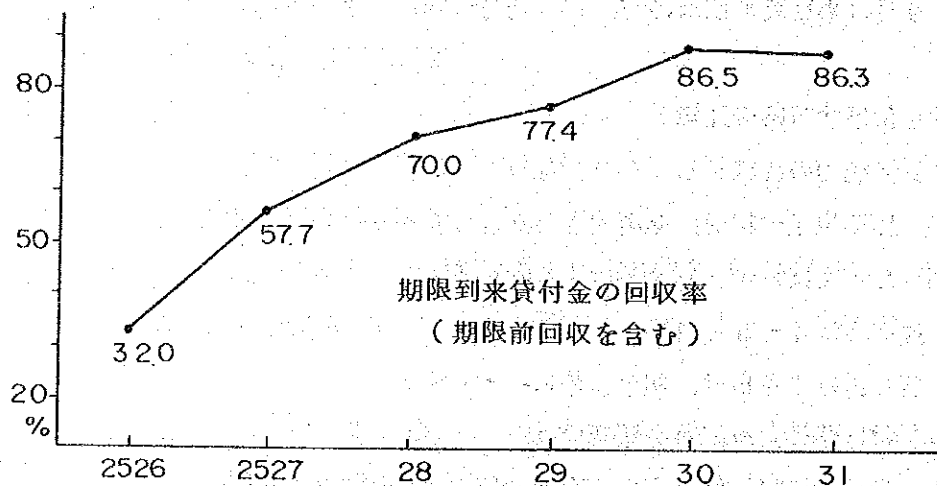
(たとえば養豚の良い方法、米とキャッサバの複合)

② 優良事例を視察する。

手芸、カイコなど他の郡へも行く。

③ 組合員に自己資金があれば導入し、自己資金が不足の時だけ借入申請する。

図1 チャカラ農協の貸付金回収率の変化



註 2526は2525.4.1～2526.3.31の年度を示す。

表1 2531年度 年度内期限到来 貸付金回収率
前年度延滞繰越

単位 千\$

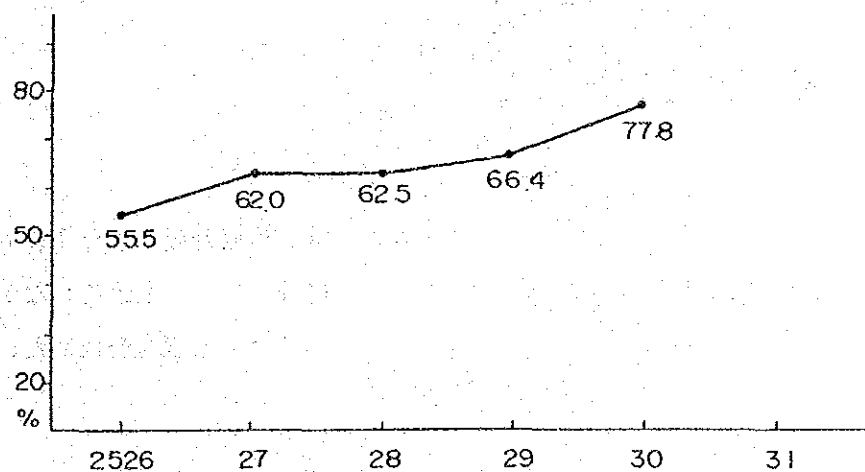
| 返済期限到来貸付金 | 回収した貸付金 | 回収率 |
|-----------|---------|---------|
| 合計 11,286 | 9,743 | 86.32 % |
| 短期 9,999 | 8,533 | 85.33 % |
| 中期 1,287 | 1,210 | 94.02 % |

註 回収した貸付金に期限前回収 343を含む

| 年度内期限到来貸付金 | 回収した貸付金 | 回収率 |
|------------|---------|---------|
| 合計 9,832 | 9,219 | 94.77 % |
| 短期 8,847 | 8,252 | 93.27 % |
| 中期 985 | 967 | 98.12 % |

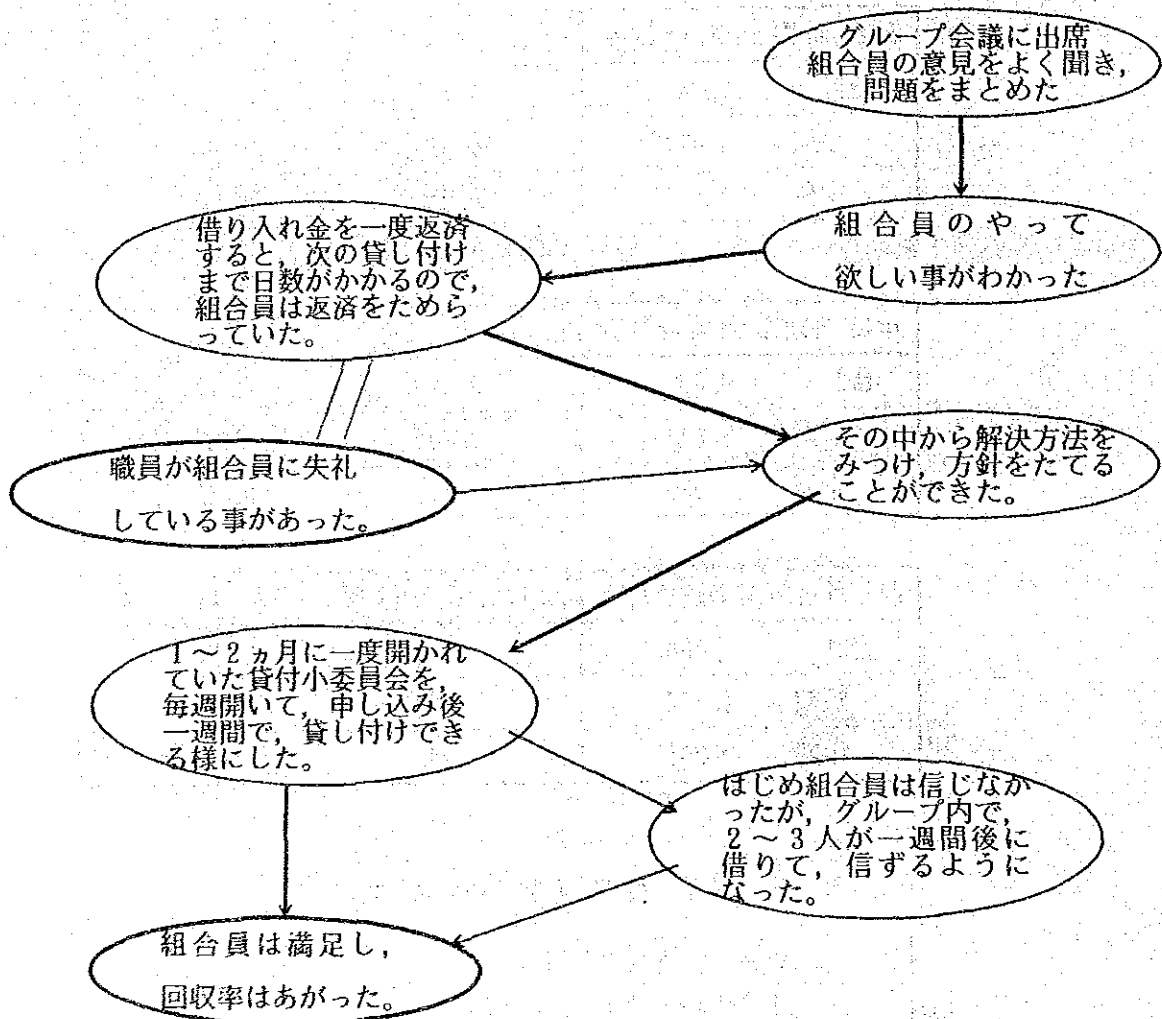
| 前年前度延滞繰越貸付金 | 回収した貸付金 | 回収率 |
|-------------|---------|---------|
| 合計 1,453 | 523 | 35.99 % |
| 短期 1,152 | 281 | 24.39 % |
| 中期 301 | 242 | 80.40 % |

図2 利息回収率の変化



- ① 2526年は洪水、2527年は干ばつやキャッサバの価格が安かったので、貸付金の回収が悪かった。
- ② 2527年9月にウィライボン参事が就任し、回収率向上に努力した。
- ③ 2530年は干ばつの被害があったが、回収率は低くならなかった。

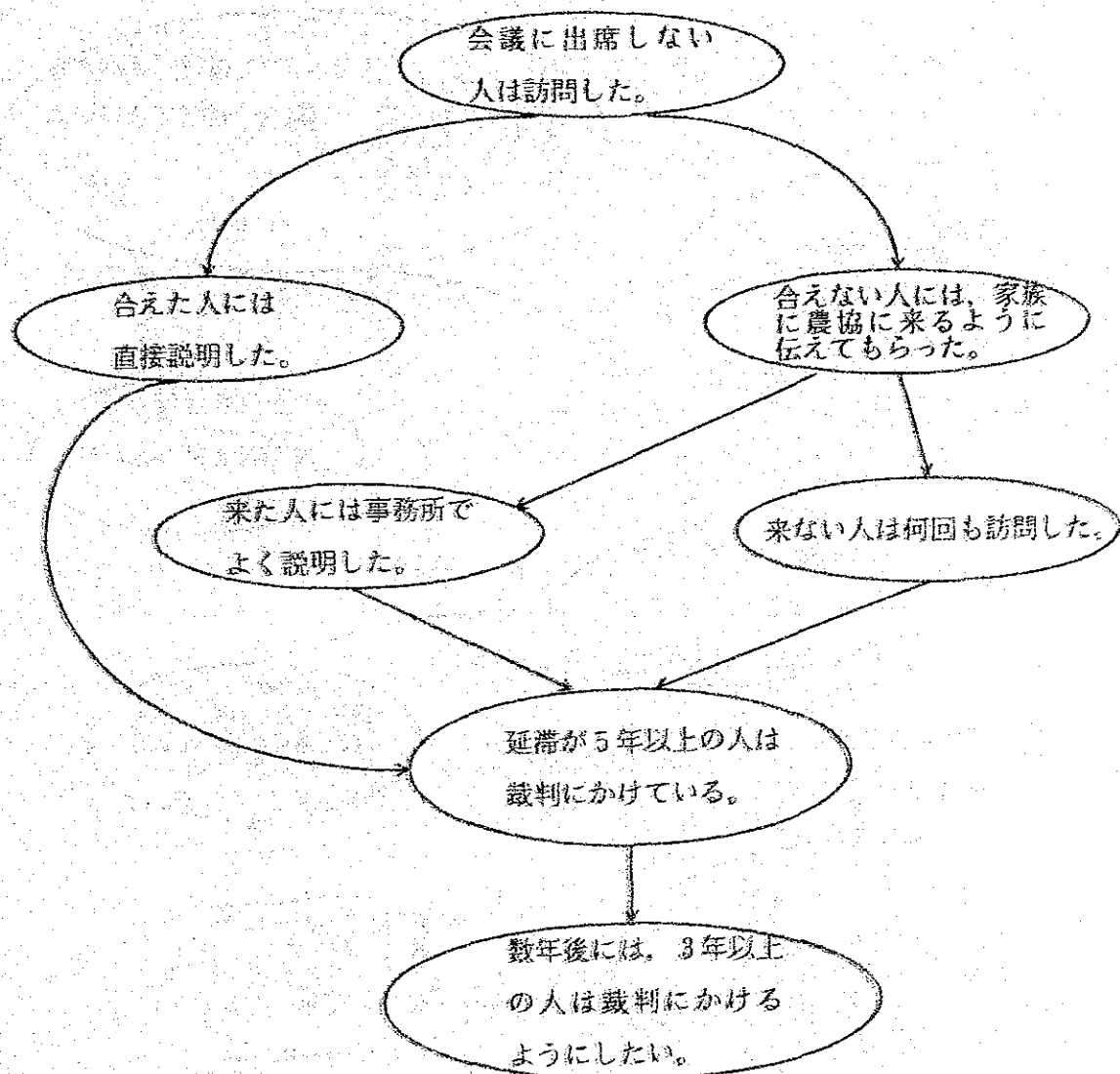
ウィライボン参事の改善手順



要点

はじめ組合員の意見をよく聞き、
農協もやり方を改善しながら、
組合員にも協力を求めた。

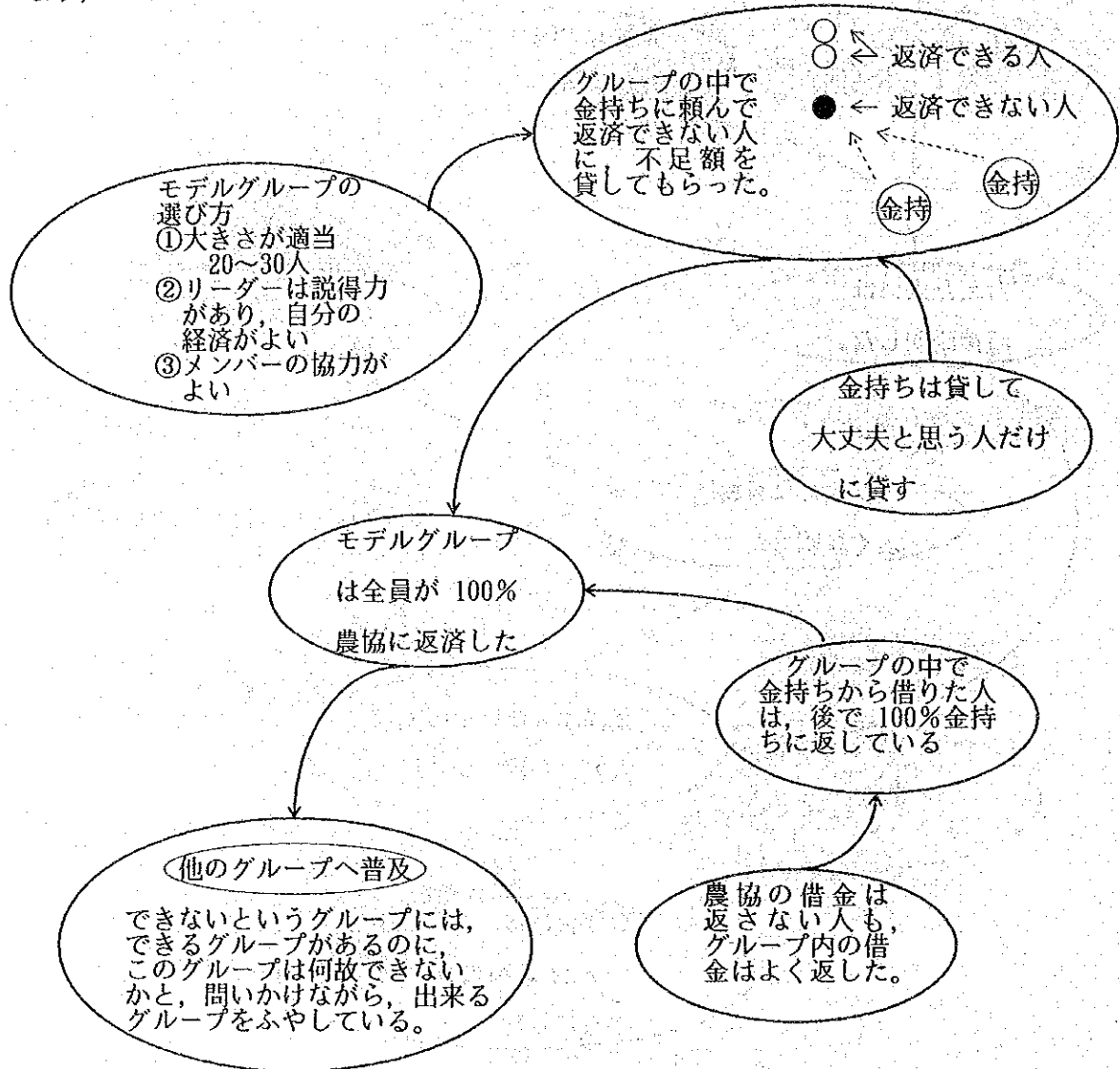
グループ会議に出席しない人はどうしたか



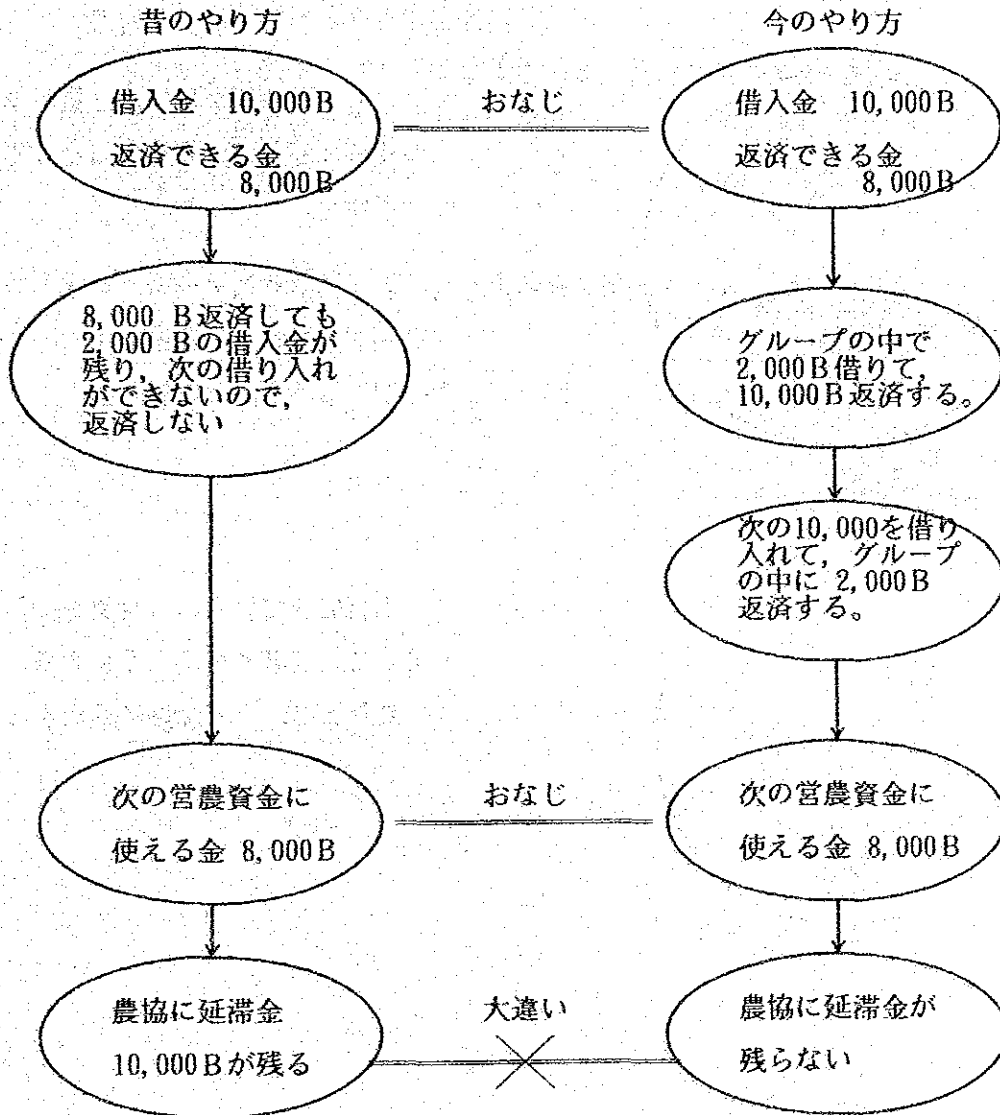
このアイデアは理事会未提出

グループ内互助をどうやってはじめたか

まず、モデルグループをつくった



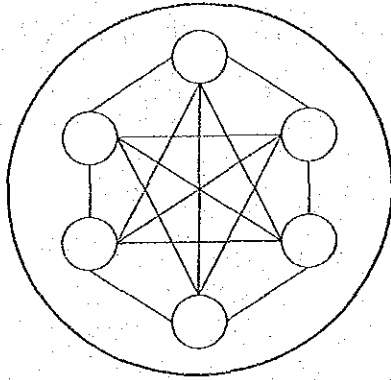
互助の結果どう変わったか



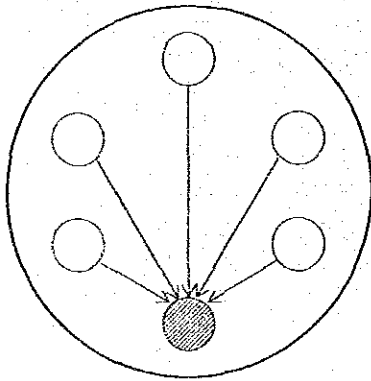
2人の間に限らず、3人以上で組んでやる事もできる。

いろいろな互助のやり方

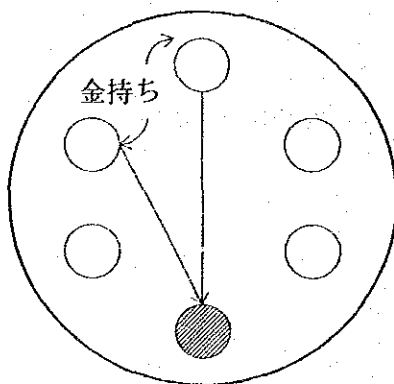
チャカラ農協の例



1人1人の返済日に、全員が借入金の比率に応じて、金を出し合って返済してゆく。



返済できない人に、全員が少しずつ貸して、返済できるようにする。
借り人は、後で全員に返済する。



金持ちが、返済できない人に貸して、返済させ、後から返してもらう。

● 返済できない人

- ① チャカラ農協の場合、何らかの互助制度をもっているグループはまだ少ない。
- ② 互助はグループ全員が納得してはじめる事が大切である。
農協から押し付けるやり方は成功しない。
- ③ 本人がまじめにとりくんでいることが、互助の条件である。
- ④ 借り入れ金を他に流用したり、怠けたり、かけ事に熱心な人には、互助をしない。
- ⑤ 互助をはじめたら、グループの中で協力し合う事が特に大切で、リーダーの責任も重くなる。
- ⑥ グループ内互助制度は、特に次の点で重要である。
 - ① 組合員の協同精神を高める。
 - ② 農協の職員不足、機動力不足を補って、グループの機能を高める。

グループ別貸付金回収率 31. 3. 2531

| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 100% | 90~99 | 80~89 | 70~79 | 60~69 | 計 |
| 6件 | 14 | 8 | 7 | 4 | 39グループ |
| 15.4% | 35.9 | 20.5 | 17.9 | 10.2 | 100% |

延滞年数別分析とその対策

元金

| | 期限前 | 1年延滞 | 2年延滞 |
|---------|-----------|-----------|---------|
| 短期貸付金 B | 7,535,173 | 1,158,582 | 163,481 |
| 件数 | 690 | 147 | 35 |
| 1件当たり B | 10,920 | 7,881 | 4,620 |
| 中期貸付金 B | 1,689,384 | 288,288 | 151,255 |
| 件数 | 82 | 46 | 18 |
| 1件当たり B | 20,602 | 6,267 | 84,013 |
| 合計 B | 9,224,557 | 1,446,870 | 315,065 |
| 件数 | 772 | 193 | 53 |

| 3年延滞 | 4年延滞 | 5年延滞 | 5年以上延滞 | 合計 |
|---------|--------|--------|---------|------------|
| 152,759 | 15,730 | 21,501 | 80,046 | 9,127,637 |
| 22 | 5 | 6 | 20 | 925 |
| 6,945 | 3,146 | 3,583 | 4,002 | |
| 8,000 | 8,000 | 12,146 | 108,511 | 2,265,584 |
| 1 | 1 | 3 | 6 | 157 |
| 8,000 | 8,000 | 4,048 | 18,085 | |
| 160,795 | 23,730 | 33,647 | 188,557 | 11,393,221 |
| 23 | 6 | 9 | 26 | 1,082 |

4. 営農指導に関する提言

田 中 鴻 志

総合報告書

「農協振興と複合的影響形態の確立

～営農指導マニュアルの理解のために～」

営農指導分野

カウンターパート

POONSIN JAITHARN

専門家

田中 鴻志

1. 複合的営農形態の確立と家畜飼養の安定対策のすすめ方

1. 地域農業改善の推進にあたっての三つの課題

五つの農協に共通していることは、農協と組合員との関係は、農協の貸付事業（信用事業）を中心にして成り立っていることである。このことは別表の部門別の事業割合をみても明らかである。

事業粗利益の部門別割合

| | | 信用事業 | | 信用事業 | | 信用事業 | |
|---------------------------------|--------|-----------|------|----------|------|----------|-------|
| | | 金額 | % | 金額 | % | 金額 | % |
| コン サ マ キ 農 協 | 1979年度 | 861,310円 | 73.5 | 861,310円 | 17.5 | 861,310円 | 9.0 |
| | 1980 | 793,764 | 83.1 | 51,665 | 5.4 | 110,264 | 11.5 |
| | 1981 | 902,566 | 94.2 | 62,100 | 6.4 | 6,464 | (0.6) |
| | 1982 | 825,339 | 91.0 | 53,193 | 5.8 | 29,539 | 3.2 |
| | 1983 | 1,014,819 | 99.6 | — | — | 4,311 | 0.4 |
| | 1984 | 1,085,122 | 99.5 | — | — | 9,520 | 0.5 |
| ピ マ イ 農 協 | 1979年度 | 877,786 | 76.4 | 2,152.2 | 18.7 | 215,272 | 4.9 |
| | 1980 | 1,090,019 | 74.3 | 133,285 | 9.1 | 244,734 | 16.6 |
| | 1981 | 1,452,910 | 80.0 | 86,250 | 4.8 | 268,336 | 14.8 |
| | 1982 | 1,788,565 | 75.8 | 309,522 | 13.1 | 362,363 | 11.1 |
| | 1983 | 2,520,511 | 73.0 | 528,155 | 18.2 | 302,970 | 8.8 |
| | 1984 | 3,017,786 | 79.0 | 459,549 | 12.0 | 344,486 | 9.0 |
| チ ャ カ ラ ー 農 協 | 1979年度 | 261,971 | 65.2 | 24,750 | 6.1 | 115,541 | 28.7 |
| | 1980 | 286,933 | 75.9 | 53,500 | 14.2 | 37,852 | 9.9 |
| | 1981 | 354,509 | 79.8 | 50,109 | 11.9 | 34,613 | 8.3 |
| | 1982 | 324,600 | 62.6 | 114,588 | 22.1 | 79,395 | 15.3 |
| | 1983 | 481,105 | 89.1 | 3,669 | 0.7 | 55,589 | 10.2 |
| | 1984 | 567,053 | 80.0 | 58,369 | 9.0 | 67,814 | 11.0 |
| ム ア ン 農 協 | 1979年度 | 472,863 | 47.0 | 79,973 | 8.0 | 542,912 | 45.0 |
| | 1980 | 495,754 | 55.2 | 21,327 | 2.3 | 381,493 | 42.5 |
| | 1981 | 592,659 | 44.2 | 34,080 | 2.5 | 713,875 | 53.3 |
| | 1982 | 799,829 | 57.4 | 32,545 | 2.4 | 560,714 | 40.2 |
| | 1983 | 1,168,768 | 59.2 | 7,679 | 0.4 | 795,835 | 40.3 |
| | 1984 | 1,085,122 | 70.0 | 175,713 | 12.0 | 285,680 | 18.0 |
| バ ク ト チ ギ 農 協 | 1979年度 | 550,198 | 81.1 | 71,603 | 10.5 | 56,931 | 8.4 |
| | 1980 | 655,313 | 90.0 | 56,793 | 7.8 | 15,645 | 2.2 |
| | 1981 | 711,131 | 90.5 | 58,781 | 7.5 | 16,400 | 2.0 |
| | 1982 | 985,178 | 92.6 | 64,236 | 6.0 | 14,406 | 1.4 |
| | 1983 | 1,194,211 | 93.4 | 53,680 | 4.2 | 31,104 | 2.4 |
| | 1984 | 1,449,125 | 95.0 | 57,965 | 4.0 | 25,673 | 1.0 |

しかし、農家には金のほか生産物の販売、生産資材の購入、営農活動に対する経営、技術指導など様々な要求があるはずである。農協はこれらの様々な要求に応えうるものでなければならない。

当然のことだが、農協を組織しているのは、農家である。農家は営農活動を通じて彼らの生活を営んでいる。彼らの関心は営農活動の改善に最も強くはらわれているといえよう。農家の様々な要求の中でも営農活動に対する要求は最も強く、農協がこのことに充分に応えることが、農家との結びつきを強くしていく上で特に大切な点である。そのためには農協が地域農業の改善の中心的役割を果たすことができるかどうかにかかっている。

五つの農協における農業生産は必ずしも一様でない。

例えば、コンサマキ農協 …… 水資源が大変不足している。

ピマイ農協 …… 養豚が盛んである。

チャカラ農協 …… 肥育牛が盛んである。

ムアン農協 …… 都市近郊型の農業が多い。

バクトンチャイ農協 …… キャッサバ、トウモロコシなど畑作物が盛んである。

などである。しかし、農業生産は一様ではないが、営農条件は極めて似かよっているといえる。

一つは、天水に依存し、水が農業生産の大きな規制要因となっており、水資源開発を必要としている。

二つは、個別経営内における作日間の補完関係が極めて弱く、農業経営の複合化を確立する必要があること。さらに個別経営の枠内では達成できない場合は、それを地域内で実現することをすすめていかねばならないこと。

三つは、一、二を促進する農協の体制、とりわけ営農指導が全く確立しておらず、これが確立を急がねばならないこと。

これらの三つの課題に対処していくことが農協振興プロジェクトの役割であるともいえる。

2. プロジェクト対象地域での営農の特徴

- (1) 稲作はほとんどが天水（雨）に依存し、収量が不安定である。
- (2) 組合員の多くが稲作は自家消費米の確保を優先目的として栽培し、現金収入を得る目的としての地位が低いこと。
- (3) 現金収入確保を目的として家畜、キャッサバを導入している。

ナコンラチャシマ県は、牛、豚では全国的にも有数の生産県であり、キャッサバについても同様のことがいえる。

5 県の肉用牛と豚の飼養状況

| | 1980 | | 1981 | | 1982 | | 1983 | |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | 肉用牛 | 豚 | 肉用牛 | 豚 | 肉用牛 | 豚 | 肉用牛 | 豚 |
| コンマサキ | 4,123 | 1,547 | 4,190 | 2,350 | 3,400 | 2,500 | 3,650 | 2,300 |
| ビマイ | 17,934 | 5,286 | 17,957 | 5,286 | 13,250 | 5,286 | 13,250 | 5,286 |
| チャカラ | 4,832 | 5,832 | 4,452 | 5,413 | 8,650 | 1,363 | 8,550 | 2,500 |
| ムアン | 21,024 | 28,500 | 19,784 | 15,000 | 12,586 | 47,100 | 7,951 | 151,200 |
| バクトンチャイ | 14,597 | 4,123 | 7,592 | 8,574 | 7,805 | 7,590 | 7,950 | 8,690 |
| 計 | 47,913 | 45,288 | 53,975 | 36,623 | 45,691 | 63,839 | 41,351 | 169,976 |

註) 農協組合員以外も含まれている。

(4) 営農形態としては、水稻作を中心に、キャッサバ、トウモロコシ、豚、鶏、野菜など様々な作目がとりいれられ、雑多的経営となっている。

(5) 個別経営および地域内における作目間の補完関係を欠いている。

3. 家畜飼養をとりいれることの必要性

(1) 家畜の糞尿、稲ワラを利用して堆きゅう肥を作り、土地に還元することによって地力の維持・増進を図り、稲作収量を増大することは、

① 自家消費米の完全自給

② 余剰米の商品化

などを促進させる意義をもっている。

(2) 堆きゅう肥の還元は化学肥料に対する支出を抑え、農家収入（手取）の増大につながる。

(3) キャッサバの市場条件は長期的にみれば、必ずしも楽観視されないこと。そのためにも個別経営内、地域内において家畜として拡大することが大切である。

(4) 飼料作物（大豆、カディンなど）を栽培し耕地利用度を高めること。

などを通じて家畜、飼養の経営安定化を図ることが個別農家及び地域の農業複合化を促進していくうえで不可欠のことである。

4. 農家の家畜飼養に対する意欲は旺盛である。

(1) モデル営農集団の組合員に対し、聞きとりを実施したところ、約60%の組合員が家畜飼養の拡大を望んでいることがわかった。特に、豚価下落（当時、生体1kg当り15パーツ位）の中でも豚の拡大希望が強いことは、水にそれほど規制をうけないことが最大の理由

であろう。

モデル営農集団の畜産に対する拡大希望

(1985.5)

| 農協名 畜種 | コンサマキ | ピマイ | チャカラー | ムアン | バクトンチャイ | Total |
|-----------|-------|-----|-------|-----|---------|-------|
| 養豚 | 4 | 6 | 5 | 2 | 1 | 18 |
| ガボン(鶏) | 2 | 3 | ※ 10 | 3 | 3 | 21 |
| 肉用牛 | | 2 | 2 | 2 | | 6 |
| 水牛 | | | 1 | 1 | 1 | 3 |
| アヒル | | 1 | 1 | 1 | | 3 |
| ブロイラー | 1 | | | | | 1 |
| 合計 | 7 | 11 | ※ 19 | 9 | 5 | 52 |
| 調査戸数 | 20 | 19 | 18 | 18 | 19 | 94 |

※ 複数回答

(2) ピマイのモデルの営農集団では、養豚経営における飼料代の引き下げに強い関心があった。1985年5月に調査(7戸)したところ、下記のような状況であった。

- ① 飼養規模 6～50頭 7戸
- ② 子豚体重(導入) 7～10kg 1頭当り購入価格 450バーツ
- ③ 出荷時体重 100～110kg 販売価格 生体1kg 15バーツ
- ④ 飼料供与量 473kg 配合飼料, 小米, ヌカとを自分で配合
1kg当り 3.8バーツ(平均)

⑤ 損益(1頭当り)

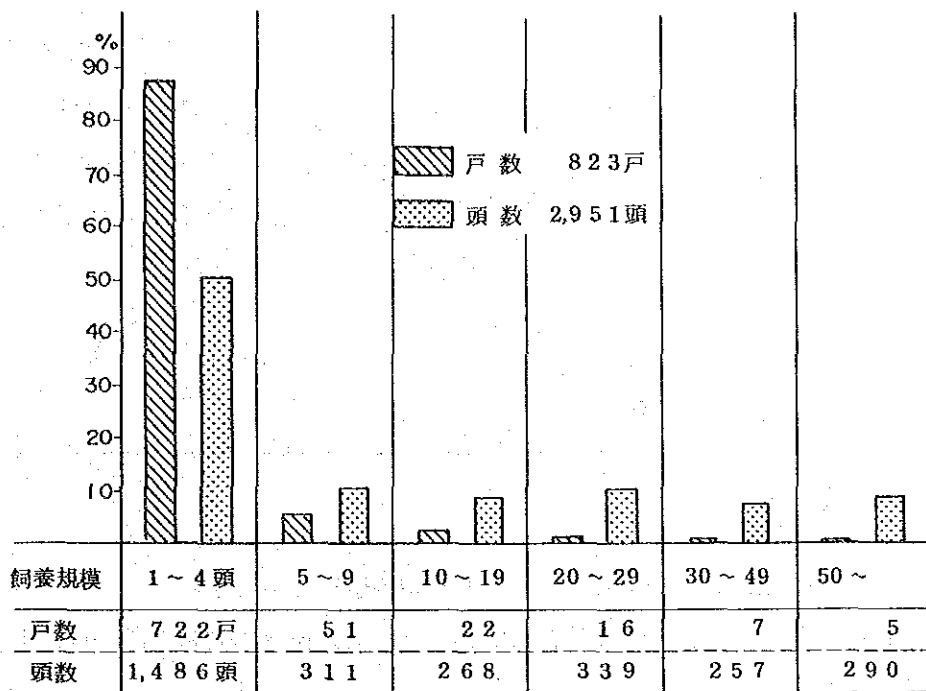
- ・ 販売代金 1,575 バーツ 105kg×15バーツ
- ・ 経費
 - 飼料代 1,797 バーツ 473kg×3.8バーツ
 - 子豚代 450 バーツ
- ・ 計 2,247 バーツ
- ・ 差引直接損益 △672バーツ

⑥ 肥育期間 7～8ヵ月

⑦ 飼料の栄養成分 小米, ヌカの配合割合が80～90%で粗蛋白質が非常に低く, 豚に対し, 適切な栄養給与となっていない。

⑧ ピマイ農協組合員の豚飼養状況 (1985.5)

(農協による調査)



5. 家畜飼養の安定を図り複合化をすすめること。

これを実施していく上で

- 家畜の飼養管理技術のレベルが低いこと。
- 複合化促進に必要な営農技術のレベルとそれをとり入れようとする意識が低いこと。
- これらに対する農協の指導体制がないこと。

を前提として取りくまなければならないことである。そのためには、

㉗ 決して高い改善目標を設定するのではなく、組合員が「その程度であればやれる」という改善目標を設定することである。

㉘ それを個々の農家が個別に取り組むだけでなく、協同活動として取りくむよう指導し、組織的活動として育成していくことが必要である。

㉙ 組合員の協同活動に対し農協として指導、助言を与えることはいうまでもないことだが、こうした組合員の活動の中で営農同員を実践的に教育し、育成していくことが大事である。

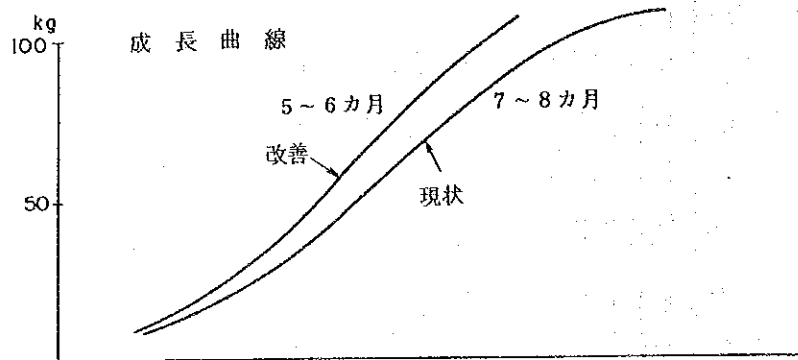
㉚ 組合員の協同活動に対し農協として指導、助言を与えることはいうまでもないことだが、こうした組合員の活動の中で営農同員を実践的に教育し、育成していくことが大事である。

(1) 改善目標の設定

① 養豚経営における飼料代の引き下げ

ア. 肥育期間の短縮による飼料代の引き下げ

- ・現状 7～8ヵ月 100kg
- ・改善 5～6ヵ月 100kg



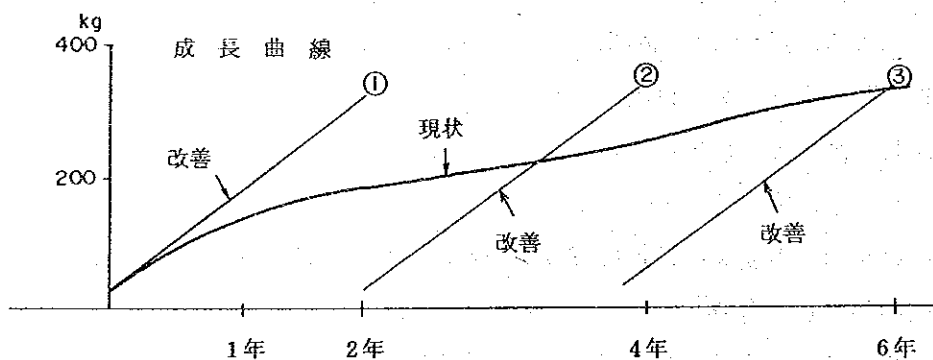
イ. 飼料の自家ないしは協同配合による飼料価格の引き下げ

手近に確保できる飼料原料を活用し、それを自家ないしは農協で配合し、飼料価格を引き下げる。

手近な飼料原料としては、トウモロコシ、キャッサバ、粳、カティンなどがある。

② 肉用牛経営における改善目標

ア. 自給の濃厚飼料を供給し肥育期間を短縮すること。



在米の肉用牛の肥育方法はいわば「野草地年間放牧」である。飼料はもっぱら野草で濃厚飼料はほとんど与えてない。雨期においては良質の野草の採食は可能だが、乾期になると十分な採食は不可能である。その上、採食のため牛は1日平均10km位歩行している。そのため5～6年で体重350kg位にしかならない。又、肉質も飼育期間、歩行そして粗飼料のみという条件の中では悪く、販売価格も安いものになっている。

改善目標を2年ー350kgとし、放牧を減らし濃厚飼料を供与する方式に改善する。

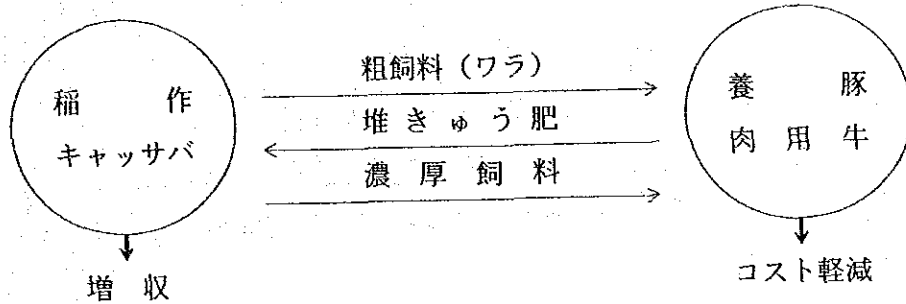
イ. 自給原料による濃厚飼料づくり

キャッサバ、ホテイアオイ、キャッサバリーフ、バイカチンなどを主体とした自家配

合飼料の給与。

キャッサバリーフ、キャッサバ、米ヌカ、小米、尿素を配合した飼料を牛にテスト供与したところし好性は大変よかった。

③ 複合化に必要な技術の確立



いわゆる経営内の循環機能を高めるための営農方式のことである。例えば、家畜の糞尿を利用して堆きゅう肥づくりに取りくむ。そのためには、豚舎に尿だめを設置したり、牛では舎飼いのための施設、飼養方法の改善を勧めることである。

(2) 組織的活動の育成

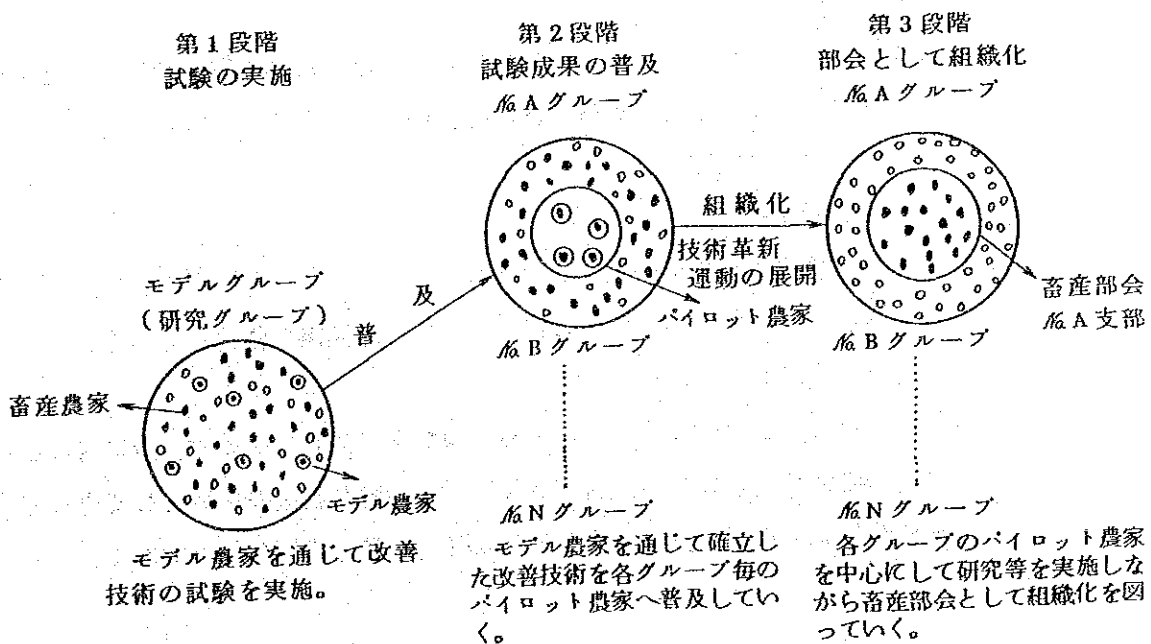
① モデル農家を設置し、改善技術についてはテストを実施していく。

改善技術を普及するには、まず改善技術の実施テストから取りくむことである。

それには、改善意欲のある農家を何戸かえらび、テストを実施していくことである。

そしてテストの経過を他のメンバーへも伝え、相互研究を重ねていく。こうした研究活動を通じて組合員の組織化（研究グループ）を図っていく。

技術改善テストは試験研究機関や大学などによってなされるテストとは全く異なり、テストそのものが共同活動（技術の開発や確立）なのである。



この活動の好事例として、ピマイ農協の営農集団の肉豚飼育テストである。この活動は、1986年4月に始まり9月に終了した。その結果は別表のとおりである。このテストの果たした意義は大変に大きいものであった。

ア. 養豚は販売価格が不安定でその上飼料価格が高いため赤字であると云っていた農家達に、

(7) 正しい飼養技術

(イ) 適正な栄養バランスをもった自家配合飼料

のもので、飼育すれば、十分な所得を得られる作目である。

イ. 自家配合に際し、手近かな原料（カティンなど）を活用することによって、飼料代を軽減できること。

ウ. 豚舎の改良、緑餌の給与など農家に適した改良技術を確立したこと。

エ. さらに、一部に心配のあった販売の問題も、良質の肉豚（赤身部分の多い）を生産することによって、商人からも「良い豚」として評価され、従来の豚より高い価格で取引された。

などを実証することができた。

このことによって、ピマイ農協の他のグループへも多く広がっていった。又、他の農協の養豚振興モデルともなっていた。

現在、ピマイ農協は、農協保有種豚9頭、飼料配合量月間60~60t、飼養グループの広がりも数多いという結果は、この時の営農集団の3人のメンバーによるテスト飼育の成果のたまものであるといえよう。

それ故、モデル農家をえらび、テストを実施し、その経過をもとに研究活動をおこしていくなら、農家の納得づくで広がっていくものである。ことさら「〇〇振興論」など講義する必要は全くないのである。

② 組合員の実施する色々なテストや共同研究に対して農協は事務局的役割を果たさなければならない。特に、その際重要なのは営農指導員の仕事である。

ア. テストの進捗状況の把握。

イ. テスト結果のとりまとめ。

ウ. 研究グループを組織し相互研究をすすめる。

エ. 畜産局や普及局などの関係機関との連絡を密にし、連携を強化していく。

など、中心的役割を果たすことになる。

③ テスト段階の後には、その成果を農協の営農指導事業を通じて他の組合員に普及し、研究グループの組織拡大を図りながら、研究グループの活動が農協の事業として育っていくよう指導してゆかねばならない。いわゆる部会組織化の最も大事な仕事である。

○ 肉豚飼養標準

| | | 10kg | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 |
|------------------|----------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|
| 1日当り飼料供与量 | | 0.07 kg | 1.00 | 1.15 | 1.30 | 1.40 | 1.50 | 1.65 | 2.00 | 2.30 | 2.60 | 2.80 | 3.00 | 3.20 | 3.20 |
| 栄養供給量 (1日1頭当) | C. P. | 126 g | 180 | 192 | 216 | 240 | 248 | 252 | 308 | 338 | 364 | 390 | 416 | 422 | 422 |
| | T. D. N. | 500 g | 720 | 840 | 950 | 1,050 | 1,150 | 1,260 | 1,540 | 1,620 | 1,960 | 2,100 | 2,240 | 2,390 | 2,390 |
| | D. E. | 2,200kcal | 3,170 | 3,700 | 4,160 | 4,620 | 5,080 | 5,540 | 6,600 | 8,010 | 8,620 | 9,240 | 9,860 | (10,541) | (10,541) |
| 1日当り増体重量 | | — g | 350 | 400 | 450 | 500 | 550 | 600 | 650 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 | 700 |
| 飼育日令 | | 0日 | 15 | 28 | 40 | 50 | 60 | 69 | 85 | 100 | 115 | 130 | 145 | 160 | 175 |
| 飼料給与量 | | — kg | 12.8 | 26.7 | 41.5 | 55.0 | 69.5 | 83.8 | 112.8 | 145.1 | 181.1 | 222.3 | 265.8 | 312.3 | 360.3 |
| 飼料要求率 | | | | 2.67 | | | | 2.79 | | 2.90 | | | 3.33 | | 3.60 |
| 配合飼料 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 区分 | | S. K. | S. | S. K. | | S. | S. K. | | S. | S. K. | | S. | S. K. | | S. |
| C. P. | | 18.2% | 18.5% | 17.0% | | 17.1% | 13.8% | | 15.0% | 13.8% | | 14.2% | 13.0% | | 13.2% |
| T. D. N. | | 73.1% | 75.0% | 73.4% | | 75.5% | 74.9% | | 75.9% | 74.6% | | 75.4% | 73.9% | | 75.4% |

この標準は、飼育テストの結果をもとにして指標化したものである。
 現在、この指標を多少改良を加えながら指導の基準として活用している。
 (註) I. S. K. とは、バイカティンを配合した飼料である。

この標準は、飼育テストの結果をもとにして指標化したものである。
 現在、この指標を多少改良を加えながら指導の基準として活用している。
 (註) I. S. K. とは、バイカティンを配合した飼料である。

○ピマイのモデル営農集団による肉豚飼育結果

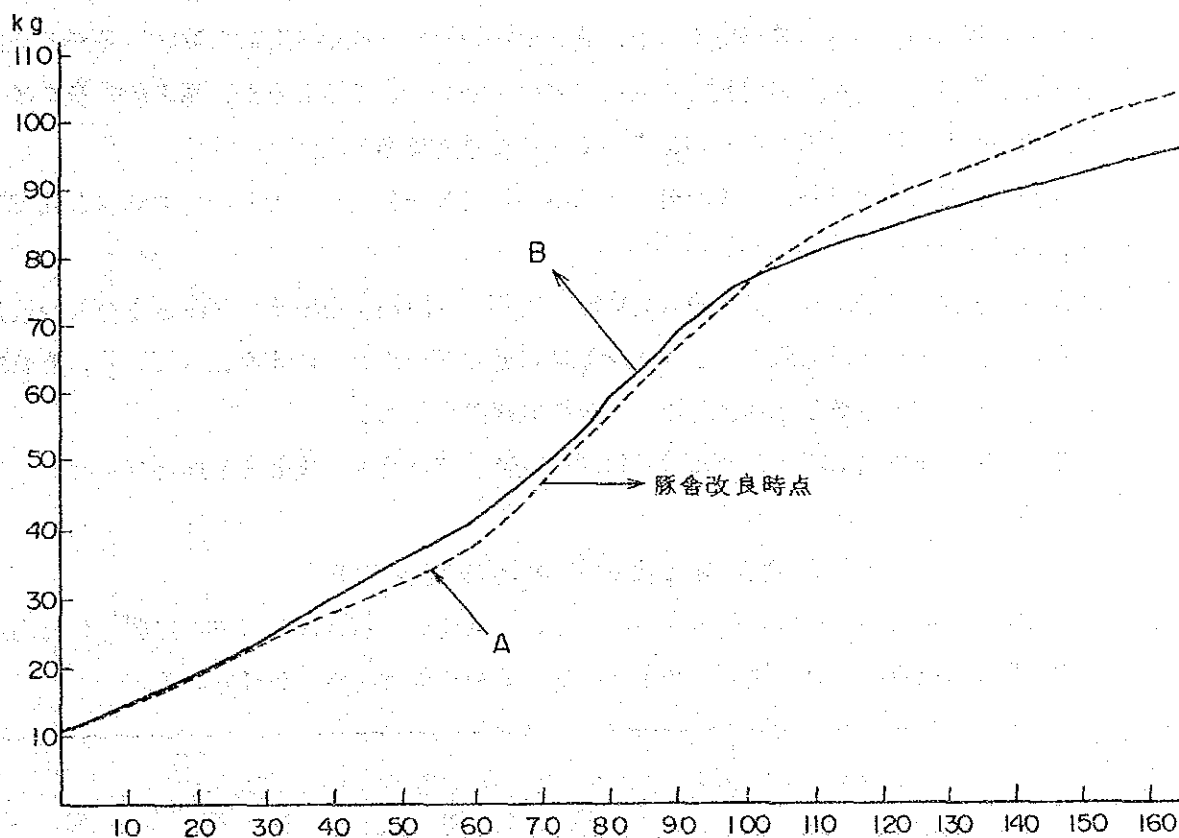
| | A | B | C | D | E |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. 飼育頭数 (頭) | 2 | 4 | 4 | 9 | 9 |
| 2. 導入子豚体重 (kg) | 11.5 | 11.38 | 11.5 | 13.98 | 13.40 |
| 3. 販売時生体重 (kg) | 104.5 | 96.0 | 91.5 | 102.24 | 102.07 |
| 4. 増体重量 (kg) | 93.0 | 84.62 | 80.0 | 88.26 | 88.67 |
| 5. 肥育日数 (日) | 167 | 167 | 192 | 159 | 142 |
| 7. 飼料給与量 (kg) | 345.85 | 337.20 | 269.90 | 318.98 | 294.36 |
| 8. 飼料要求率 | 3.83 | 3.98 | 3.37 | 3.58 | 3.30 |
| 9. 飼料価格 { 1 kg当り パーツ } | 2.94 | 2.73 | 2.66 | 3.40 | 4.42 |
| 10. 飼料費 (パーツ) | 1,043 | 920 | 716 | 1,084 | 1,301 |
| 11. 子豚代 (パーツ) | 507 | 507 | 507 | — | — |
| 12. 薬代 (パーツ) | 15 | 15 | 139 | — | — |
| 13. 10+11+12 (パーツ) | 1,565 | 1,442 | 1,362 | — | — |
| 14. 販売価格 { 1頭当り パーツ } | 2,147 | 1,946 | 1,855 | — | — |
| 15. 14-13 (パーツ) | 582 | 504 | 493 | — | — |

(註) : 1. 営農集団のメンバーはA, B, Cの3人である。

2. O, Eは畜産局による飼育テスト事例である。

○改良豚舎と在来豚舎の増体比較

(テスト農家AとBの比較)



1. 改良豚舎とは、

- (1) 通風が良好である。
- (2) 屋根は草ぶきとし、舎内温度の上昇を防ぐ。
- (3) 尿ダメを併設し飼育環境を整備し、ハエや寄生虫等の発生を抑える。
- (4) 豚舎床面に勾配をもうけ尿などの流れを良くし、床面が常に乾燥している。

2. 在来豚舎とは、

- (1) 倉庫の下を豚舎としている。

Bの場合がそうである。

- (2) 屋根が低くし、しかもトタン屋根のため温度上昇がひどい。
- (3) 豚舎の壁を5~5団のブロックで囲っているため通風性を欠いている。
- (4) 床面に勾配がないため尿が外に流れず常に床が湿っている。

(5) 豚舎に尿ダメが併設されず、タレ流しのため、ハエ等の発生が多い。

(6) 床が高床でしかも板張りのため板や床下が汚れ寄生虫などに汚染されている。

増体比較の中で、Bの後半(100日以降)の増体が悪くなったのは、倉庫の下を豚舎が改良しているため、広さは適当であるが、高さがないため(80cm位)、豚の発散する熱で舎内の温度が上昇し、外温との比較でも常に5℃位高かった。このことが、豚の飲水量を多くし、飼料の食い込みが悪くなり増体をおくらせた原因である。

豚舎として倉庫下を利用する場合、子豚の時期(40~50kg)であれば、それほど問題ではないだろう。

Aは、豚舎の壁をブロック5段(約80cm)で囲い、屋根も古トタン(高さ1m30cm位)のため、温度は高く通風も悪く、しかも床面に勾配がないため常に床が湿っていた。それを途中(70日目)より新しく豚舎を建て、そこで飼育をした。

その結果、増体量も増え、特に後半(100日以降)ではBを上まわる成績となった。

○改良技術と在来技術との肉質比較

1987年12月に実施した養豚講習会の中で、在来技術と改善技術とにおいて飼育した肉豚の肉質及び保溜りについて比較解体を行った。その結果は次のとおりである。

| | F 改 善 技 術 | G 在 来 技 術 |
|---|------------------------------|----------------------------|
| ① 生体重量 | 114 kg | 114 kg |
| ② 飼養方法 <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 0 5px; margin-right: 5px;">飼料 種類</div> <div style="margin-right: 5px;">②'</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 0 5px; margin-right: 5px;">飼育日数</div> <div style="margin-right: 5px;">②'</div> </div> | 配合飼料(農協) L. W. D. 150日 | 小米, 生ヌカ, 残飯 不 明 240日 |
| ③ 直接経費 (飼料代, 子豚代外) | 2,100 B | 1,710 B |
| ④ 販売価格 単価(生体1kg) | 2,508 B 22 B | 2,280 B 20 B |
| ⑤ 差引利益 ④-③ | 408 B | 570 B |
| ⑥ 年間豚回転率 ②' ÷ 365日 | 2.43 回 | 1.52 回 |
| ⑦ 年間利益 | 991 B | 991 B |

この結果から云えることは、改善技術によって飼育した方が農家にとっても利益になることがわかる。その理由は、

① 販売価格が高いことである。

② 飼育日数が短いことである。

特に、改善技術によって飼育した豚がなぜ高いのかということ、

一つは、肉質であり、

二つは、枝肉歩溜り

ということができる。

F、G豚の枝肉歩溜りの比較

| | F | | G | |
|------|-------|-------|-------|-------|
| | kg | % | kg | % |
| 生体重量 | 114.0 | 100.0 | 114.0 | 100.0 |
| 頭 | 7.3 | 6.4 | 6.6 | 5.8 |
| 血 | 3.1 | 2.7 | 3.8 | 3.3 |
| 内蔵 | 9.1 | 8.0 | 8.7 | 7.6 |
| 枝肉 | 89.1 | 78.2 | 85.7 | 75.2 |
| 計 | 108.6 | 95.3 | 104.8 | 91.9 |
| ロス | 105.4 | 4.7 | 9.2 | 8.1 |

F（改善技術）の方が枝肉歩溜りが良く、さらに解体ロスがGに比べ少ないことがわかる。タイでは在来技術飼育した豚のことを「ムー・ナム」と呼び低い価格でしか買わない。「ムー・ナム」とは日本語では「水豚」と訳すが、いわゆるしまりのない肉質の豚ということである。

FがGより生体1kg当り2B高く、その分だけ飼育農家に利益をもたらしたわけだが、この豚を買った商人の損得はどうなったかについて調べたところ、

| | F | G |
|-------------------|-----------|-----------|
| ① 売上代金 | 3,237.90B | 2,971.20B |
| ② 仕入代金 (農家販売代) | 2,508 | 2,280 |
| ③ 屠殺・解体費用 | 150 | 150 |
| ④ 差引利益①-②-③ | 573.90 | 541.20 |

Fの豚の方が商人にとっても利益の多いことがわかる。その理由は、枝肉の重量が多いこと。したがって、肉量も多くなる結果である。

以上の結果より、優良な子豚と適正な飼料（農協配合飼料）とで飼育された肉豚は、商人からも高く評価されることになった。在来の肉豚に比べ有利な条件で販売することもで

きるようになった。

現在では、いずれの農協においても優良子豚を確保するためL・W種雌を農家に供給し、農家自身の手で子豚生産ができる体制をつくるため動きは始めている。又、コンサマキャピマイ農協のように、種豚農家が生産した子豚を農協が仲介し、肉豚農家に供給するという、農協内における子豚生産・肥育の一貫体制の確立をめざし努力している農協もできた。

6. 農協における畜産事業の確立

ここでいう確立された畜産事業とは、

- (1) 経営技術、購買そして販売などの問題について協同して解決していくため畜産農家の自主的組織（いわゆる部会）が作られていること。
- (2) 協同活動をしていく上で適当な数の家畜が飼養されている。
- (3) 協同活動の拠点となり得る施設があること。
- (4) 畜産農家に対応する農協の事業方式が確立していること。

いわゆる「窓口一元化」が確立していること。

- (5) 農協における影響指導体制が確立していること。

などの条件がととのっている農協の畜産事業をいう。

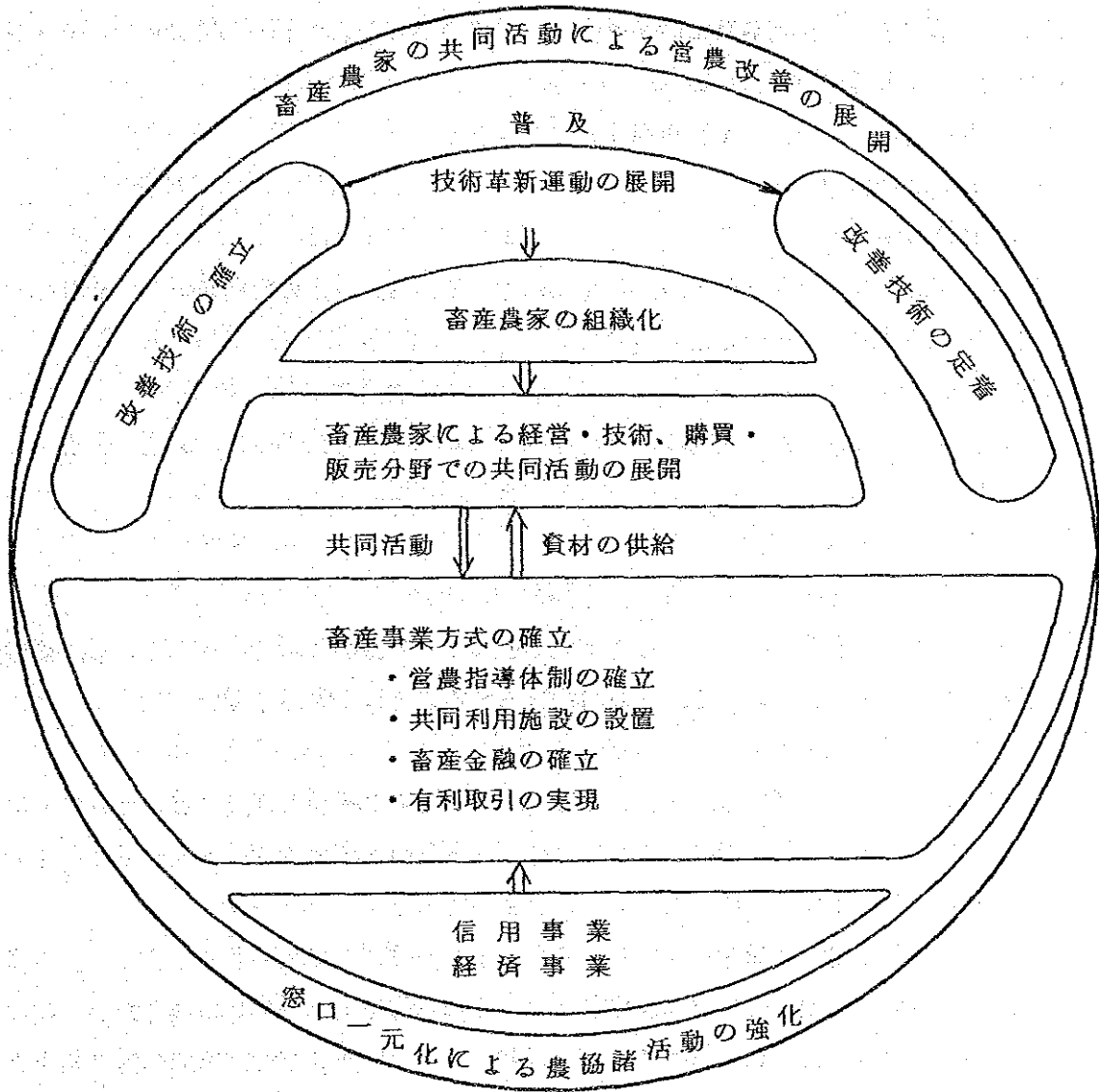
しかしながら、プロジェクト対象の5農協の現状は、家畜の飼養頭数は先の表でも明らかな様に可成り多いものの、部会組織、施設、事業方式そして営農指導などの面で未だ不十分である。しかし、

・畜産農家の飼養管理技術が低いため、畜産経営の収益性は非常に低い、その改善に対する意欲は可成り強いこと。

・農協の事業活動強化の面からも商品生産としての正確が強い畜産への取りくみはさけることができないこと。

などから、これからの活動として積極的にとりくんでいくな、農協畜産事業の確立の可能性は充分にある。

農協の畜産事業活動の構図



7. 農協における作目振興計画

農協の営農指導は、一部門に限定された仕事ではない。農協の全体の事業そのものである。したがって、事業計画も作目別に生産から販売までの一貫した計画でなくてはならない。

それらが総合されて農協全体の事業計画になるのである。

経済とか信用とかいった分野別の計画では、営農を手段として生活を営んでいるメンバーの要求に応えうるものではない。

このことを基本において事業計画を策定することである。

(1) 事業計画の種類

① 長期計画

計画期間が3年とか5年といった長期のものである。一定の目標を示し、それにむけて年次別の達成計画を示したものである。

② 短期計画

長期計画に示された年次別の達成目標を各々の分野ごとに具体的な実施計画を示したものである。

(2) 計画策定の手順

① 何を振興するか、……作目の決定

メンバーとの徹底した対話にもとづいて納得づくで振興作目を決定すること。農協が融資や施設利用などを通じて、一方的に誘導することは望ましくない。

② どれだけ振興するか、……生産量の決定

ア. メンバーが希望するからといってどれだけでも振興すれば良いというものではない。当然、生産された物は販売しなければならない。市場における販売量などを十分に検討した上で生産規模を決めることが必要である。

イ. 仮に販売面では問題がないとしても、生産振興には資金も必要とするし、生産・販売に関連した施設もなければならない。それらに応えうるだけの経営力が農協にそなわっているかどうかも重要である。経営力以上の振興をして、農協経営に結果として不振をまねいたのではなんの効果もない。

③ どのように振興するか、……振興方法の決定

ア. 振興期間の設定

メンバーの技術レベル、販売市場の動向、農協の資金力、施設の整備状況などを検討し決める。段階的な生産拡大が最も望ましい。

イ. 生産振興に要する資金量の決定

メンバーが生産を行うために必要な資金量を調査・決定する。この場合、農協の融資能力を越えた資金量を絶対に決めないことである。

ウ. 施設整備計画

メンバーの営農活動を補完・代替するような施設が必要かどうかを、メンバーと充分に話しあいながら決める。

エ. 関係機関との連携

他機関と充分に協議し、農協の振興計画に対し協力が得られること。特に、他機関が進める計画に合致しているかどうかは重要である。したがって、農協をとりまく地域にどのような計画があるか。その内容はどのようなものであるか、事前に調査することはぜひ必要である。

④ 振興計画策定の項目

ア. 振興作目の決定

イ. 営農計画の策定

(7) 所得目標の設定

(イ) 生産（飼育・栽培）計画

(ロ) 経営・技術標準の設定

(ハ) 資金計画（借入金返済計画を含む）

(ニ) 設備計画

ウ. 農家育成計画（作目別生産者の組織化）

エ. 農協の経営計画

(7) 生産・販売計画

㉞ 市場調査

㉟ 標準原価の設定

㊱ 販売量と販路の決定

㊲ 販売方法

(イ) 生産資材供給計画

(ロ) 施設の設置・運営計画

(ハ) 資金計画

(ニ) 営農指導事業拡充計画

(3) 計画実施主体の意思の確立

計画実施主体とはメンバーである。振興計画が達成されるもされないもメンバーの計画を達成しようとする強い意思にかかっている。

メンバーをこうした方向にいかにつけていくかは計画を達成するための最も重要な課題である。

計画は個々の組合員の意思や努力だけで達成されることは少なく、色々な形の集団活動の中で初めて可能になる場合が多い。そのためには集団活動を展開していく組織が必要となってくる。例えば、個々で購入すれば高い飼料も、共同で原料を購入し配合すれば、良

質の飼料が安価に得られる。又、産肉能力の優秀な子豚を導入する場合でも、農協が純粋種を保有し、種豚を作出し組合員に供給すれば、メンバーはその種豚に種雄豚を交配し、肉用として優良なる子豚を自家生産することができる。このほか、技術習得の研修や共同出荷など、どれをとっても集団活動を通じて達成されていくものである。零細な規模のメンバーが大規模なファームと競争しうる唯一の方法は「協同」しかない。そのために組織をつくるのである。それが作目別生産者組織（部会）といわれるもので、この部会が計画をもち集団の意思を一つにまとめあげてこそ、計画は達成されるのである。

II. 農業経営の複合化

1. 農業経営複合化の意味

複合経営とは、幾つかの作物および畜産物さらには加工までも取入れて、各種のものを販売するような経営体をいう。しかし、この説明だけでは不十分であるため、以下2、3の問題について説明しよう。

(1) 最終生産物と中間生産物

農業経営が複合化を志向するのは、内部循環機能を部門間の結合によってより充実し強化する目的からである。そのため、農業生産では中間生産物として利用することを目的としてある作目がいれられている場合がある。

例えば、稲作経営の場合、厩肥生産という目的で家畜が飼われたり、役畜で利用する目的で飼われている場合、最終生産物は稲だけである。又、飼料生産の耕種部門と肉用豚や肉用牛部門や養蚕経営の場合の桑園などである。これらの経営ではいずれも最終生産物（販売物）は一つである。上記の「各種のものを販売する」経営体ではない。

内部循環機能があるとしても、複数作物の販売がなされなければ複合経営とよばないのかどうか。

(2) 垂直的複合

生産、加工、販売の一貫した経営は複合経営なのかどうか。例えば、養豚における子豚生産、肥育の一貫経営とか稲作生産、その精米加工といった一貫した経営などである。

(3) 作物と部門

同じ作物である水稲の場合でも、水利条件等、繁殖と肥育の二つの段階では部門は異なると考えていいかどうか。

などである。

上記のことからいえることは、

① 経営活動の複合化

② 複合経営体

とは明確に区別して考える必要があるということである。

複合経営体として農業経営をみる場合には、複数の販売作物を有することが条件となる。その場合、上記(1)や(3)は複合経営と呼ぶことはできない。しかし、農業経営の内部循環機能を強化する方法として、作物や部門の結合を図るような場合、経営活動の複合化として広くとりあつかうことができる。

農協の営農指導の中で農業経営の複合化に手がける場合、作目の結合によって、内部循環機能の強化が促進されるよう考えることが大切である。

農業経営の複合化とは、ここでは経営活動を含めた広義のものとして考えていくことにす

る。

2. 農業経営の複合化の考え方

(1) 経営部門結合の要因

農業経営では、作目や家畜（これらのことを一般に経営部門という）が結合編成されなければならない。その場合、諸部門が結合する要因として次の四つをあげることができる。

① 結合関係

稲作における米とワラ、酪農における牛乳と仔牛などの関係。

② 補完関係

一経営部門の生産増加が他作物の生産の増加を伴う場合とか二つの経営部門が相互に援助しあう関係。

③ 補合関係

雨期には水稲を、乾期には大豆やマングビーンなどを栽培する場合、これらは土地利用の上で水稲との競合はない。

同様のことが、家族労働力や耕耘機などの労働手段についてもいえる。このような経営部門相互の関係。

このような関係を強化することによって、経営費の中の一定費、例えば耕耘機の減価償却費や金利、灌がい施設の維持管理費などを軽減することができる。

④ 競合関係

一作物の生産増加が他作物の生産の減少を伴う関係。

例えば、雨期作としての水稲は、土地利用の上でトウモロコシと競合する。家族労働力などの労働手段についても同様のことがいえる。水稲の作付面積を増やそうとすれば、トウモロコシの栽培面積を減らさなければならない。又、逆のこともいえる。

農業経営の複合化の場合、とくに重要な関係はいうまでもなく補完関係である。その関係は、耕種夫銭と家畜飼養部門との間にみることができる。例えば、水稲単作の経営では、稲ワラなどの副産物（米生産と結びついて生産される結合生産物）の有効利用が困難な場合が多く、ときには稲ワラを燃やしてしまう場合もある。もし、これに家畜（肉用牛や豚）飼養をとり入れるならば、稲ワラを飼料や敷料として利用できるばかりでなく、家畜から排せつされる糞尿を厩肥や堆肥として飼養し、飼料の購入を抑制することもできる。その上、家畜からの収入も期待できる。

(2) 経営部門の区分

複合経営を構成する作物や家畜をことを一般に経営部門とよんでいる。この部門の区分方法は次のとおりである。

| 大分類 | 中分類 (作目) |
|------|-----------------------|
| 耕種 | …… 稲作, 普通畑作, 工芸作 |
| 畜産 | …… 養豚, 養鶏, 肉用牛, 酪農 |
| 養蚕 | …… 養蚕 |
| 果樹園芸 | …… バナナ作, パパイヤ作, マンゴー作 |
| 野菜園芸 | …… 果菜, 葉菜, 根菜 |

(3) 水資源に制約された土地利用型, 複合化の方向

プロジェクトの対象地域であるコンサマキ, ピマイ, チャカラー, ムアンそしてパクトンチャイの五つの農業協同組合における農業生産は, 水稲単作を中心とした, 零細, 自給型, 地力収穫型そして天水依存型という特色をもった土地利用型農業である。しかし, 灌がい能力が不十分なことから天水に依存しなければならない。

制約された水資源の中で, いかにして複合化の方向を見出していくかが大きな課題となってくる。

① 複合化の四つの目的

- ア. 土地の維持保全の立場から, 主として地力維持をはかる。
- イ. 中間生産物の相互利用をはかり, 農業経営内における循環機能の活発化。
- ウ. 農業経営に投下された固定設備 (機械とか土地) の効率的な利用。
- エ. 価格変動に対する危険の分散。

これらの四つの目的にむかって農業経営の複合化をすすめていくわけである。

いま, 五つの農業協同組合地域での農業を念頭におき, 複合化の重要な方向は何であるのかについて考えてみよう。

② 土地利用型複合の方向

ア. 土地利用型農業である限り, 作物の結合によって土地の利用度を高めることが基本である。即ち, 一定の土地面積からいくつかの作物結合によって収益を最大化することである。

しかし, 灌がい能力が不十分なため, 雨期における水稲の単作しか行なえず, 一定面積からのあげうる収益にも限界がある。又, 豆科作物などを組みいれて地力維持を図ろうとしても, 水資源に制約を受け十分な効果を期待することはできない。

土地収益を高めるためにも, 地力維持を図る上からも, 水資源の制約は大きい。

したがって, 灌がい能力を高めるための水資源を確保することは, 重要である。

イ. 農業生産における中間生産物および副産物は, そのままでは何の価値もない。しかし, これを内部循環させ, 利用することは経営合理化の重要なポイントである。

主としてそれは肥料や飼料として利用還元される。稲作におけるワラ, 家畜飼養における糞尿がそうである。もし, 水資源に恵まれた地域で, 田畑輪換の形で乾期に飼

料作物が組みいれられるとき、家畜飼養部門の基礎は一層強められることになる。

又、五つの農業協同組合にモデル営農集団を設置しているが、その集団に属しているメンバーのいづれもが水稲作をとりいれている。収穫物である粃の可成りの部分が、自家消費用として各々で備蓄され、必要な時期に精米所で精米加工がなされる。その際、加工過程でヌカ、小米そして粃ガラが副産物として生まれてくる。その割合も粃に対して50%位になっている。これらの副産物は家畜の飼料として使われている。ただ、この場合、ヌカや小米は精米所にとっては副産物であるが、他の農家にとっては購入しなければならない物である。

もし、ヌカや小米が各々の農家にとって、副産物として家畜の飼料に利用できるなら、家畜飼養部門の安定に大きく役立つであろう。それには、村といった一つの集団の中で、水稲作、自家消費用粃加工という垂直的複合化が実現できるかどうかにかかっている。

水資源に大きく制約された中での農業経営であるだけに、家畜飼養部門をもつことが、単に中間生産物（稲ワラ）の利用というだけでなく、水にあまり影響されない経営部門を持つという意義もある。

家畜飼養部門の基礎を強固のものにするためにも、個々の水稲作と自家消費粃加工の両過程を、集団的な農業経営活動の中で、その垂直的複合化をすすめていくこと。ウ．農産物価格は常に不安定である。農家はこうした価格変動に対する危険分散として、いくつかの作物を経営の中にとりいれる場合が多い。又、資金の回転を考えると、在圃期間の短く作物（野菜など）や飼育期間の短い鶏や豚などをとりいれることもある。

モデル営農集団のメンバーの中で、小頭数であるが肉豚が比較的多くとりいれられている。

メンバーに肉豚をとりいれている理由を聞くと、「早く現金収入が得られる」とほとんどが答えたことから、資金の回転を考えて養豚をやっていることがわかる。エ．耕耘機やイテンなどの農業機械の適正利用を図ることも複合化の重要な目標である。雨期しか機械利用度の適正化といっても限界がある。機械の減価償却費や購入課金の利用などの軽減は、各々の経営のみでは非常に困難である。

機械利用度を高めることは、作物の結合によってしか実現できないものである。即ち、雨期には水稲作を、乾期には大豆、落花生、マングビーンなどを栽培することによって機械の利用度を高めていくことができる。

しかし、水資源に制約をうけている現状では、土地利用度の向上を図ることが難しいのと同様、機械利用の適正化も又難しいのである。そこで考えられる方法として、農業機械などの固定資本装備率を低くするというこである。具体的には、農業機械

(耕耘機など)の共同利用を図ることで、利用面積を拡大し、単位当りの機械にかかわる一定具を軽減するという方法である。これには、農業機械を集团的に利用する組織の育成が前提条件となる。

以上、ア～エに複合化が何故なされねばならないのかについて述べた。その中で複合化を阻む問題のあることも明らかになった。

一つは、灌がい能力が不十分である。そのため雨期における方向へ進むことが難しい。

その結果、土地利用度の向上とか農業機械などの適正利用を阻んでいる。

二つは、稲ワラなどの中間生産物の有効利用率が低い。それは有効利用を促進する上で必要な営農技術が確立していない。

三つは、もともと中間生産物あるいは副産物として利用できるはずの資源が、有効に活用されていない。精米加工段階のヌカや小米がそれである。それには理由がある。その一つは、これまでヌカや小米を飼料化するだけの家畜飼養部門が育っていなかったこと、二つは、稲作生産と収穫物である初加工段階が垂直的に複合化されていないこと。

四つは、農業経営の中に多種多様の作物がとりいれられている。しかし、このことが価格変動に対する危険分散とか資金の回転などといった経営複合化であるとは、必ずしも認識されていないこと。

などである。

これらのことは、今後、農業経営の複合化をすすめていく上で解決していかなければならない課題である。

3. 農業経営複合化の展開条件

(1) 農業経営複合化定着の条件

① 水基盤整備の問題

土地の利用度増進、地力維持そして生産手段の適正利用を図るにも、灌がい能力が不十分のためそれをすすめることが難しい。

水稲雨期一毛作を基本形態とするこの地域の農業にとって、複合化をすすめる、土地および生産手段の適正利用を実現することは、農業経営の合理化にとって、不可欠の条件である。そのためには、さしづめ水田の利用度増進が図られねばならない。しかし、雨期水稲作以外に自由に作物の選択が可能な乾期作可能水田は極めて少ない。

この問題解決には水基盤整備しかないわけである。しかし、水資源に制約があるという営農条件の中で、集团的土地利用と結びつけた水利用の効率化を図る方法も考えられなければならない。例えば、ピマイ農協のモデル営農集団では、水基盤整備を実施したが、その水を利用した乾期の大豆作、マングビーン作栽培において、灌がい面積 100 ไร่

イの土地の集団利用をやっている。100ライの土地所有農家は6戸であるが、乾期に限って23戸の農家が作物栽培をやっている。

土地および生産手段の適正利用にとって水基盤整備は大きな前提である。そして、水基盤整備をすすめる場合、大切なことは、そのことによって複合化への途を開くという考えが、しっかりとなければならないということである。

② 複合化を促進する営農技術の問題

農家が個々であるいは営農技術が確立していないという問題である。

複合化のための営農技術（複合営農技術ということにする）とは、一作目（作物および家畜）の最高収量をねらうだけの技術ではなく、作目をどのように結びつけたら、その結果が最大の成果をあげうるのかといった点での技術といえる。それに放肥・防除管理、飼養管理等のための個々の技術が結びついた総合的な経営技術といえる。

複合化の中で、特に重要なことは、作目相互間の補完関係であることは共に述べた通りである。それは、農業経営内の循環機能を強化することを通じて実現していくものである。循環機能の強化を通じて、農業生産過程で生産される中間生産物あるいは副産物を、有効に活用して、農業所得の最大化をめざすわけである。それには、

どういう作目を
どういふ組みあわせで } 作目編成
どの位作るべきか 生産規模

という農業経営方式が問題となる。

プロジェクト対象地域での営農実態をとると、先ず主部門（作目）といえる水稲作があって、これに副次部門がとりいれられている。それらが普通の場合、補合あるいは補完関係を形づくるものである。しかし、この地域では、主部門である水稲作と補合・補完関係を明確にもった副次部、例えば乾期作としての作物、家畜飼養などが無いのである。しいていえば、水牛や在来牛が飼養されているが、これとて使役用を目的としたもので、副産物であるワラ利用、厩肥の水田への還元など、循環機能を高める役割は小さいのである。例えば、水牛、在来牛は年間を通じた放し飼いがほとんどで、ワラを飼料として与える農家は希でしかない。

したがって、畜糞も十分に確保できないというのが実状である。

一方では、農家によっては、自分の家から遠く離れた所に土地をもち、それにキャッサバやメイズなどの畑作物を栽培しているのもみられる。こうした農家の農業経営を複合化の一形態とみるかどうかということだが、複合化の重要なねらいが内部循環機能の強化にあるとすれば、複合化とはいえないであろう。これは、経営部門がいくつかに分割されたまとまりのこと（統合性）を書いた農業経営であるといえよう。いいかえれば、粗放的で不合理な面を有する多角経営とでもいっておこう。

この地域における問題は、非常に制約された営農条件の中で、作目をどう編成したら、作目相互間の補完関係を強化できるかとういった、経営方式を確立するため営農技術が確立していないということである。

営農技術がなぜ確立していないのかといえ、水基盤整備をはじめ複合化を促進する条件づくりが、おこなわれていることが大きな理由であると考えられる。又、逆にいえば、複合化が農業合理化の重要な方向であるという認識の弱さが、そのための営農条件づくりをおこなせているともいえる。

複合化を促進する営農条件の整備、複合化に対する認識の高揚が、複合営農技術の確立へとつながるのである。

③ 市場問題

複合化の促進を通じて、これまでとはちがった作目の生産が増えてくることになる。これらは、主産物（米など）とは異なり、多品目であると同時に少量である場合が多い。こうした作目の市場性をどう獲得していくかが、複合化の促進にあたっては重要になる。特に、地場市場への対応が非常に重要になる。普通、地場市場の場合、購買力は小さく、少しでも多く荷（作物）が集まると価格は下落する。

仮に、生産条件が整備されたからといって、農家が勝手勝手に作目をとり入れ、生産をすれば価格は下落し、複合化によって最大の成果をあげるところか、逆に大きな痛手を受けることもある。

さらに、作目の市場性は量だけではない。その生産された作目の品質も大きく影響する。ピマイ農協のモデル営農集団が、複合化の一つとして肉豚をとりいれている。子豚や飼料の品質をはじめ、飼養管理全般にわたって改善にとりくんだ結果、出荷された肉豚は、地域の業者から「赤身の多い優良豚だ」と評価され、價格的にも一般の農家の豚より高く取引されている。このことは、複合化が、単に作目をとりいれているだけではなく、その作目の飼養あるいは栽培技術の改善と結びつけてなされることの重要性を示しているといえる。

(2) 農業経営複合化促進の主体

いうまでもなく複合化促進の主体は農家である。しかし、複合化が個別の農家の意思や努力だけで達成される場合は少ない。むしろ色々な形の集団活動の中ではじめて可能になる場合の方が多い。

① 管理主体としての村

複合化をすすめていく上で、水基盤の整備は不可欠の条件である。多くの場合、水基盤整備には多額の資金を必要とする。又、その資金の回収にも長期間を要する。こうした生産基盤整備に対し、国等の援助が必要なことは勿論だが、農家自身の自主的な取り組みが基本とならなければならない。そうした場合、個別の農家ではなく、村などの集

団によってとりくまれるのが普通である。又、仮に水基盤の整備が実現したとしても、その水利用や圃場の協同利用などを管理する主体が必要となってくるであろう。

複合化が、個別の農家でまずとりくまれるにしろ、いずれは集団的な問題解決をせまらさることは明らかである。複合化は個別の農家をつうじて村ぐるみで取りくんでこそはじめて可能になるのである。村を「村ぐるみ複合化の管理主体」として機能をもつようつくりあげていくことが必要である。

② 村の中の専門的集団

複合化にとって、施肥、防除そして家畜飼養などの個別技術とそれらを総合する経営技術が必要となってくる。又、販売価格や資材価格等の動きについての情報も、複合化にとって需要である。

こうした技術や情報を得るための農家の活動がすすめられなければならない。こうした、活動も集団的にとりくまれてこそ効果が期待できるわけである。例えば、農家の相互交流の中で、知識を得たり、グループ集会の中で畜産局や普及局からの話しを聞くことによって、栽培や飼養技術を学ぶことができるわけである。

ところで、複合化は「主部門+副次部門」という経営の部門編成を確立していくことである。この場合、特に副次部門が農家のおかれている水利条件、技術水準そして資金力などの営農条件によって、必ずしも(画一性)をもつとはかぎらない。むしろ、作目は多様性を有する場合が多いのである。

同じ村の中でも、養豚、養鶏、野菜そして果樹といった様々な副次部門をもった農家が、複合化の進展にともなって出現してくることになる。先に述べた技術や情報を得る場合でも、養豚技術とか養鶏技術といった専門的な分野のものになってくる。こうした専門的な技術や情報を得ようとする農家だかを組織する必要がでてくる。例えば、養豚のき技術講習をやる場合に、養豚に全く関心のない人を集めてみても、その人にとって何の意味も持たない。養豚をすでにやっている人、又関心の強い人達を集め、講習してこそ、内容も充実したものになる。

村の中に、同一の目的をもった人達だけの専門的集団を組織し、これを育成していくことが、複合化の促進にとって重要である。

Ⅲ. モデル営農集団における複合化の試み

1. モデル営農集団における営農条件

(1) 稲作を中心とした土地利用型農業である。そして、次のような特色をもっている。

① 零細、自給型……商品生産的側面の強化が必要

ア. 米は自家消費米の確保を優先としている。

イ. 野菜、果樹がとりいれられているが、自家用を目的としている。

② 地力収奪型……地力の維持・増進を強化。

経営の中心作物である稲作でされ「無肥料」に近く、粗放管理となっていて、地力をさらに減退させている。

③ 天水依存型……水基盤の整備・開発

ほとんどが雨水に依存し農業生産はきわめて不安定である。

(2) すでに外延的な耕地面積の拡大が不可能である。

これまで森林を開拓し、経営面積を拡大し収入の増加を図ってきた。そのことがキャッ
サバにみられるように商品生産的作物の導入につながった。しかし、今後、これ以上の経
営面積の拡大は望めず土地集約型農業への転換を迫られている。

(3) 土地利用型農業である限り、一定の面積からあげるべき土地生産性（収益率）を最大
にすることである。

それには複数の作物導入、いかえれば耕地の農業が天水に依存し灌漑能力が極めて不
充分であることを考えれば、耕地利用度を高めることは大きな困難をとまうものであ
る。プロジェクトのなしうる援助・協力には限界がある。基本的には、地域の農民の自主
的な力によって水基盤の整備・開発はなされるものである。勿論、地域農民の自主的な活
動に対してプロジェクトが必要な援助・協力をすることは必要なことである。ただ、地域
農民の自主的な活動を阻んでいるものは資金である。

基盤整備に投入しうるだけの資金が今の経営から負担できるとは考えられない。このこ
とを考えずに自主的活動をさげんでみても全く無意味である。

(3) 複合営農形態を確立する以外に営農ヲ改善し、農民の自主的活動を育てることはでき
ない。

その第1段階として家畜飼養の安定はさけることのできない道すじである。

その理由として、

① 家畜飼養は多くの農家にとりいれられている。

又、その飼養についても強い要求のあること。このことは多くの農家に普及する可能
性をもっている。

② 比較的「水」の影響をうけない。

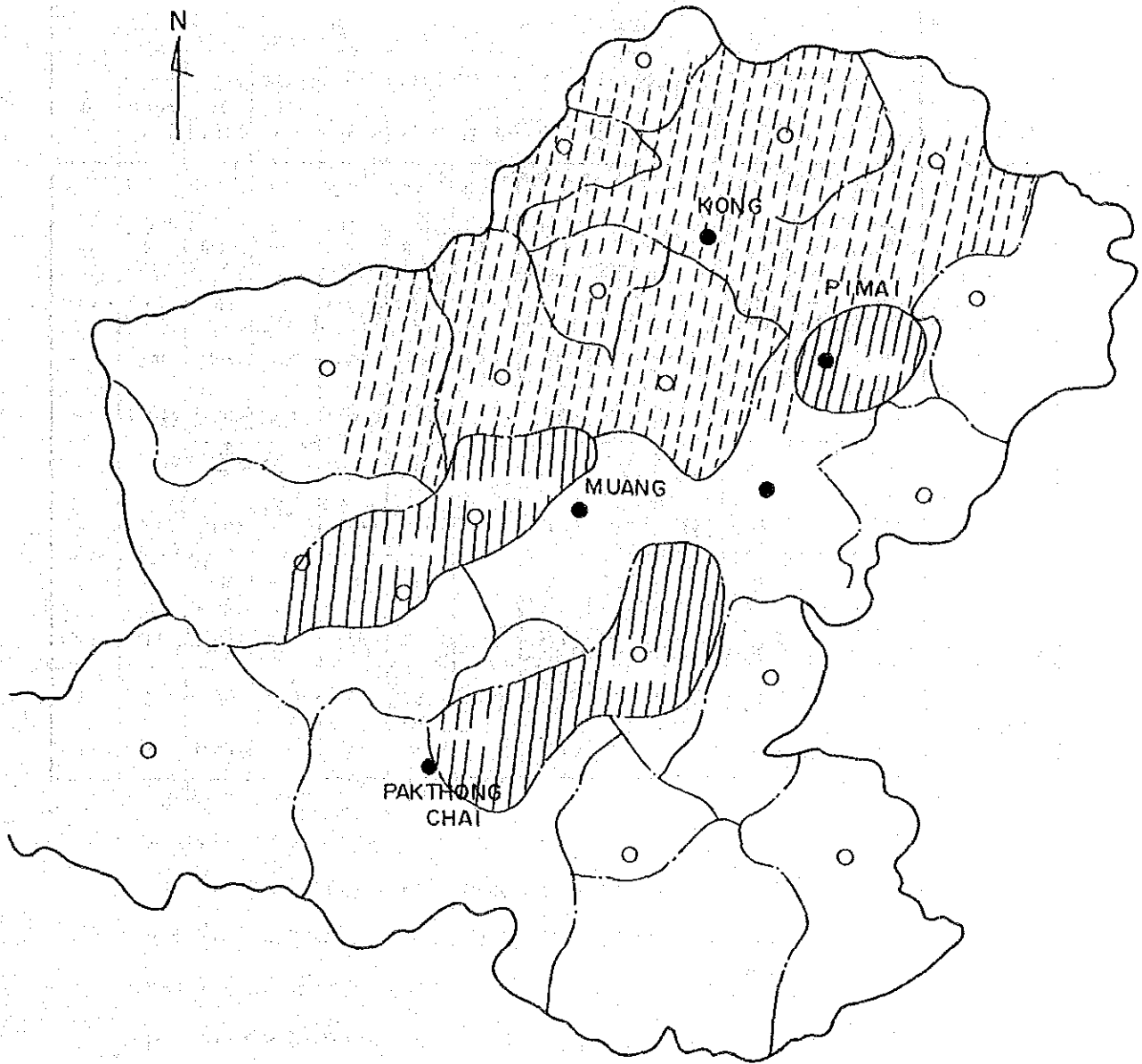
家畜飼養を安定させるうえで水基盤整備のように多額の投資を必要としない。農家や農協の力だけでもとりくみが可能である。




③ 現金収入を確保するためという商品生産的側面が強いこと。このことは、将来農協の経済活動を強化していく上で必要なことである。

④ キャッサバなど飼料化を図ることによって経営内自給度を向上させることができる。このことは現金支出を抑え農家の実質収入を増やすことになる。こうして得た収入増の一部を基盤整備のため蓄積していくこともできる。

⑤ 糞尿や稲ワラ等の副産物を堆厩肥として活用し、地力の維持・増進を図ることが出来る。稲作の増収が実現すれば、その一部を基盤整備への投資へ振りむけることも可能となってくる。

○ 土 壤 条 件



-  カンガイ田
-  天 水 田
-  塩 水 田

○家畜飼育実態（モデル営農集団）

(1985.7)

| 項目 農協名 | 飼 養 状 況 | | | | | | | | | | | | |
|-----------|-------------|--------|-------------|------------|------------|------------|-----------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-----------|
| | 水 牛 | | | 牛 | | | 豚 | | | 7047- | 鶏 | あひる | 魚 |
| | 役牛 | 肥育 | 計 | 役牛 | 肥育 | 計 | 種豚 | 肥育 | 計 | | | | |
| 頭 | 頭 | 頭 | 頭 | 頭 | 頭 | 頭 | 頭 | 頭 | 頭 | 羽 | 羽 | 羽 | 匹 |
| コンマサキ | 39 (14戸) | 1 — | 40 (14戸) | — — | — — | — — | 1 (1戸) | 3 (2戸) | 4 (3戸) | — | 442 (18戸) | 12 (2戸) | 4 (4戸) |
| ピマイ | 6 (2戸) | — — | 6 (2戸) | 15 (5戸) | — — | 15 (5戸) | 1 (1戸) | 88 (11戸) | 89 (11戸) | 150 (1戸) | 320 (16戸) | 180 (11戸) | — — |
| チャカラ | 25 (7戸) | — — | 25 (7戸) | 32 (4戸) | 35 (2戸) | 67 (6戸) | — — | 21 (6戸) | 21 (6戸) | — | 302 (16戸) | 29 (4戸) | — — |
| ムアン | 10 (3戸) | — — | 10 (3戸) | — — | 15 (1戸) | 15 (1戸) | — — | 11 (5戸) | 11 (5戸) | — | 370 (14戸) | 40 (1戸) | 1 (1戸) |
| バクトンチャイ | 28 (8戸) | — — | 28 (8戸) | 2 (1戸) | — — | 2 (1戸) | — — | 3 (1戸) | 3 (1戸) | — | 301 (18戸) | — — | 1 (1戸) |

2. 複合化の事例

農業経営の複合化にどのようにとりくんできたのか、ここではタールアン（ピマイ農協）とノンフェーブ（パクトンチャイ農協）の2グループそしてタールアンのグループリーダー、チヨークさんの活動状況についてみることにする。

タールアンの場合は水稲単作地区であり、ノンフェーブは「水稲+キャッサバ」地区である。いずれのグループも副産物として養豚を導入し確立に努力している。タールアンは18人中12人、ノンフェーブは19人中12人が養豚をとりいれている。両グループとも養豚は以前からとり入れているメンバーが多かった。しかし、豚肉価格の高い時は飼養し、安い時はやめるといったメンバーが多く、飼養の継続性はなかった。

プロジェクトの調査では、いずれのグループでも、「養豚は現金収入確保のため（目的）」にとりいれてはいるもの、

- 「豚価が不安定であったり」
- 「飼料価格が高い」
- 「肥育日数がかかりすぎる」

などの理由で、

- 「赤字であったり、もうけが少ない」

という点では共通していた。さらに、し尿もたれ流し、豚糞の活用も充分ではなかった。

調査の結果にもとづき、問題点をみつけたし、その改善方法を計画し、具体的に営農改善にとりくんできた。

(1) 問題点

① 豚価が不安定である。

特に、農家の豚はファームの豚に比べ1kg当り2パーツ位安い。それは、ファームの豚に比べ品種もはっきりしないし、与える飼料も適正なものではないため、肉質が悪いという理由からである。

② 飼料価格が高い。

市場から飼料メーカーが製造しているサプリメントを購入し、それに小米やヌカを適当に混ぜて与えている。

サプリメントの価格が非常に高い。当時で1kg当り7～9Bという価格であった。

③ 肥育日数がかかる。

子豚は商人がバイクやイテンにつんで売りに来る。それを購入している。大体7～8kgである。これは100kgにするのに7～8ヵ月にかかる。

④ 飼養技術がわからない。

豚が病気で死んだり、どういう飼料を与えれば良いのかなどわからない。

などが、グループメンバーから出された。

(2) 改善方策

- ① 肉質を向上させ、有利に販売する。
 - ア. 子豚の品種を選ぶこと。
 - イ. 豚の養分要求にみあった飼料を与えること。
- ② 手近かな飼料原料を活用した協同配合飼料（農協で配合する）の製造
- ③ 肥育日数を6ヵ月以内に短縮する。
 - ア. 優良子豚の確保、適正飼料の給与を行うこと。
 - イ. 優良子豚の確保のため種豚の導入をはかること。
 - ウ. 豚舎の改良を行い、飼養環境を整備すること。
 - その際、尿ダメなどを作り糞尿の活用を図ること。
 - エ. 農家の養豚に適した飼養管理基準をつくること。

(3) 具体的なとりくみ

- ① タールアンでチヨークさんを始めとする3人のメンバーによる肉豚飼養テストにとりくんだ。この結果は前記のとおりである。
- ② 両グループで豚舎の改良を実施した。
- ③ 優良な子豚（L・W・D）をコラートのファームより共同購入を始めた。
- ④ 農協に飼料配合施設、種豚が設置された。
- ⑤ 農協営農指導員に対し、養豚技術研修を行うとともに、メンバーに対しても技術習得の講習を実施した。

以上のような活動にとりくんできた結果、両グループとも、子豚のグループ内供給ができるようになった。

| | | | |
|----------|----------|------------------------|------|
| ○ タールアン | 種雌豚 | 品種L・W | 16頭 |
| | 種豚豚 | 〃 デュロック | 2頭 |
| | 年間子豚生産予定 | | 256頭 |
| ○ ノンフェーブ | 種雌豚 | 品種L・W | 8頭 |
| | 種豚豚 | 純粋種 | 2頭 |
| | | { ランドレース ラージュホワイト } | |
| | 年間子豚生産予定 | | 160頭 |

(4) 今後の計画

- ① 「水稻+養豚」又は「水稻+養豚+キャッサバ」という営農形態を強固なものに確立する。
- ② 副産物である養豚を中心にした補完関係をつくりあげる。
 - ア. タールアン

乾期作における自給飼料の栽培

(7) 栽培技術，地力の向上を図る。

(i) 地力向上対策として豚糞の土地還元を行う。

イ. ノンフェーブ

モデルインフラ（プロジェクトの協力）によって造成された。

小型タメ池周辺部に豚舎を建て，豚糞を活用した野菜栽培にとりくむ。

③ 純粋種豚（ランドレース，大ヨークなど）を導入し，優良種豚の自家（グループ）主査を行う。

○タールアン・モデル営農集団（ピマイ農協）

① メンバーの営農概況

| | 水 田 | ※ 畑 | 1985. 5 | | 1989. 5 | | 肉用牛 | 水 牛 | 野 菜 |
|----|------|------|---------|-----|---------|-----|-----|-----|--------|
| | | | 養 豚 | | 養 豚 | | | | |
| | | | 肉 豚 | 種 豚 | 肉 豚 | 種 豚 | | | |
| 1 | 60 ㍉ | 80 ㍉ | — | — | 1頭 | 6頭 | — | | |
| 2 | 50 | | 2 | | — | 4 | 6 | | |
| 3 | 38 | | — | — | — | 6 | — | | |
| 4 | 40 | 20 | 1 | — | 7 | — | — | | |
| 5 | 70 | | — | — | 5 | — | — | | |
| 6 | 35 | | — | — | — | 2 | 4 | | |
| 7 | 25 | | 2 | | — | — | 22 | | |
| 8 | 19 | | — | — | 2 | — | — | | |
| 9 | 12 | | — | — | 2 | — | 2 | | |
| 10 | 20 | | — | — | — | — | — | | |
| 11 | 70 | | 2 | — | — | — | — | | |
| 12 | 10 | | 2 | — | 10 | — | 2 | | |
| 13 | 17 | | | — | 4 | — | — | | |
| 14 | 47 | 40 | 13 | 1 | 4 | — | — | | |
| 15 | 28 | | — | — | — | — | — | | |
| 16 | 90 | | 49 | — | 2 | — | — | | |
| 17 | 35 | 20 | 1 | — | — | — | 3 | | |
| 18 | 20 | | 1 | — | — | — | — | | |
| 計 | 686 | 160 | 73 | 1 | ※37 | ※18 | 39 | 0 | 自家用を主体 |

※1 ライ=16アール
 ※種豚18頭のうち雄2頭が含まれている。
 ※肉豚37頭は調査時点の飼養頭数である。
 ※畑作はすべてキャッサバである。

② 乾期作における集団栽培状況

ア. 1987/1988

| | 面積 | 戸数 | 作況 |
|--------|-------|------|----|
| 大豆 | 40 ライ | 6 戸 | 不良 |
| マングビーン | 60 " | 14 " | 不良 |
| 落花生 | 2 " | 4 " | 良 |
| 合計 | 102 " | 24 " | |

イ. 1988/1989

| | 面積 | 戸数 | 作況 |
|--------|-------|------|----|
| 大豆 | 34 ライ | 7 戸 | 良 |
| 大豆 | 28 " | 7 " | 枯死 |
| マングビーン | 6 " | 3 " | 不良 |
| 落花生 | 12 " | 9 " | 良 |
| 合計 | 80 " | 26 " | |

○ノンフェーブ・モデル営農集団（パクトンチャイ農協）

| | 水田 | ※畑 | 1985. 5 | | 1989. 5 | | 肉用牛 | 水牛 | 野菜 |
|----|--------|--------|---------|----|---------|-----|-----|-----|--------|
| | | | 養豚 | | 養豚 | | | | |
| | | | 肉豚 | 種豚 | 肉豚 | 種豚 | | | |
| 1 | 15 ไร่ | 10 ไร่ | | | 4頭 | 頭 | | 9 頭 | |
| 2 | 18 | 5 | | | 6 | 4 | | | |
| 3 | 0 | 0 | | | 6 | 2 | | | |
| 4 | 7 | 6 | | | | | | 6 | |
| 5 | 8 | 6 | 3 | | 5 | | | 5 | |
| 6 | 5 | 10 | | | | | | 3 | |
| 7 | 8 | 5 | | | | | | 3 | |
| 8 | 6 | 5 | | | | | | | |
| 9 | 6 | 8 | | | | | | | |
| 10 | 10 | 10 | | | | | | 8 | |
| 11 | 10 | 0 | | | | | | 2 | |
| 12 | 10 | 3 | | | | | | | |
| 13 | 40 | 0 | | | | | | 3 | |
| 14 | 16 | 10 | | | 6 | | | 5 | |
| 15 | 8 | 8 | | | 10 | | | 3 | |
| 16 | 7 | 5 | | | 6 | | | | |
| 17 | 10 | 10 | | | 6 | | | | |
| 18 | 8 | 5 | | | 4 | | | | |
| 19 | 7 | 6 | | | | | | 3 | |
| 計 | 199 | 112 | ※ 3 | 0 | ※ 53 | ※ 6 | 0 | 50 | 自家用を主体 |

※畑作はすべてキャッサバである。
 ※種豚 6 頭のうち純粋種 2 頭が含まれている。
 ※肉豚 53 頭は調査時点の飼養頭数である。

彼は、肉豚飼養テストの中心となって活動した。彼には、このテストをやるまで全く養豚の経験をもたなかった。しかし、3人のうちでは最も良い成績をおさめたことが、その後の彼の経営に養豚をとり入れる契機となった。

肉豚飼養テスト後も5～10頭の肉豚飼養を継続してきた。現在では、種雌豚6頭を保有するまでになった。そして、6頭の種豚から生産される子豚の一部を自分で肥育し、他の子豚はグループ内のメンバーに供給している。

養豚技術は彼自身が講習会等に参加することによって習得してきた。子豚生産、肉豚肥育に関する成績も良好である。

彼の収入は5年前に比べ約2倍に増加してきた。

今後の計画として、種豚を10頭に拡大することになっている。すでに3人共同で豚舎の準備も終わり、農協の種豚センターからの種豚用子豚の供給を持っている。

彼にこの5年間の営農活動と今後のとりくみ方について聞いたところ、『全く養豚には経験はなかった。飼養テストをやったことが自身につながった。これからも「水稲+キャッサバ+養豚」という営農形態をしっかりと確立するようやりたい。私は教えられたことをしっかり守ってきた。それは、決して大きく始めないことである。少ない頭数で確実に成績をあげる。その次はそれより少し拡大していく。約2年間かかった。今では年間100頭の肉豚販売ができるところまでになった。しかし、メンバーからの需要も多いので、そちらに大部分を振り向けている。肉値も良く、商人の評判も高い。売る心配は全くない。』と話してくれた。自身と意欲に充ちた答えである。彼の経験、考えがグループのメンバーへも段々広がっている。

○チヨークさん（タールアン・リーダー）の農業経営の動き

1. 家族構成

- (1) 家族員数 5人（本人45才）
- (2) 内農従者数 3人（本人、妻、長男）

2. 農機具所有状況

- (1) イテン 1台 運搬用車
- (2) トラクター 1台
- (3) 上水ポンプ 1台
- (4) ピックアップ 1台
- (5) バイク 1台

3. 農業生産状況

| | 現 在 (1989.5) | | | | 1985.5 |
|-----------|--------------|----------|------------|---------|-----------|
| | 規 模 | 生 産 量 | 収 益 | 割 合 | |
| 水 稲 | 60 ライ | ※ 300 タン | 24,000 バツ | 12.4 % | 15,000 バツ |
| キ ャ ッ サ バ | 80 ライ | | 80,000 バツ | 41.5 % | 80,000 バツ |
| 肉 豚 | 20 頭 | | 50,000 バツ | 25.9 % | 0 バツ |
| 種 豚 | 6 頭 | 子豚 60 頭 | 39,000 バツ | 20.2 % | 0 バツ |
| 果 樹 | 1 ライ | | ---- | | ---- |
| 野 菜 | 1 ライ | | ---- | | ---- |
| 合 計 | | | 193,000 バツ | 100.0 % | 95,000 バツ |

※ 1タンは20kg（籾重量）である。

4. 乾期作物の栽培状況

農協振興プロジェクトの協力によって、100ライの水田に対し乾期も用水が可能になった。それをグループのメンバーで協同利用している。今年で2年目になるが、栽培技術などの面で十分な成績ではない。今後、豚糞の堆肥化などによって土づくりをやればもっと改良される。

栽培作物は豚の飼料になる作物を栽培する。

大豆、アライ、マングビーン、マライ、落花生、ノラクを昨年同様栽培している。

IV. 複合化の促進と部会づくりの重要性

1. 地域の営農実態、農業諸条件

本プロジェクトのモデル農協における営農実態、農業諸条件は、

(1) 自給、地力収奪、天水依存型の水稲単作を基本としている。

(2) 本作目である水稲以外に副作目が育っていない。

そのため作目間の補完、補合といった関係が弱く、合理性を欠いた営農形態といった関係が弱く、合理性を欠いた営農形態となっている。

(3) 外近的な耕地面積の拡大がほとんど困難な状況にある。

(4) 灌漑能力が不十分なため耕地利用度を高めることが難しい。

(5) 家族労働力は豊富である。しかし、適当な農業の機械が少なく、特に乾期にはそれが遊休化している。

などである。

農協は、これらの実態、諸条件のうえに立って、組合員の営農に対する改善目標に示し、その実践を促進しなければならない。

2. 営農改善に対する農協の姿勢

あくまでも営農改善の主体は組合員である。農協は、その組合員の営農改善に対する自主的活動を助け、所得の向上を図り、あわせて地域農業の維持・発展を目指すという姿勢でなければならない。

具体的には、

(1) 経営経済指導

組合員の営農実態、条件の上に立って、営農改善計画の樹立、その実践を指導する。

(2) 技術改善指導

組合員の営農改善に必要な飼育管理等の技術の改善普及を図る。

(3) 村や農協グループの機能を基礎にした生産の組織化、集団化を通じ、農協の組織基盤の強化を図る。

(4) 組合員の営農活動上の諸課題を農協の各事業（経済、信用など）に結びつけ、総合的な事業展開を実現していく上での土台を築く。

ということである。これらの活動が農協の営農指導事業として展開されなくてはならない。

3. 営農改善の道すじ

営農改善の目標として、

(1) 農業経営の補完（循環）機能を強化すること。

(2) 耕地利用度の増進と地力の維持を図ること。
を通じて「集約性の高い営農形態の確立」ということになるであろう。このことが「農業経営の複合化（複合営農の促進）」ということであり、これまで各々の農協で養豚やガイバーンの振興にとりこんできている。

4. 複合営農と家畜との関係

営農経営内の補完関係を強化する上で、家畜を補完作目として取り入れることは、モデル営農集団における営農実態や農業諸条件から考え、非常に重要なことである。

組合員の営農は水稲単作を基本としている。したがって、農業経営の中で主作目は水稲であり、それを補完、補合する作目がないことである。組合員の所得の向上を図る方法として、

(1) 水稲の収量を増大させること。

営農集団の中には、自家消費米を購入しているメンバーも可成りいる。自家消費米の自給度を高めるため、収量の増大を図ることは大きな意義がある。

収量を高めるために地力の維持・向上をう図ることは大切である。その一つの方法として、家畜の糞尿を厩肥や堆肥として、耕地へ還元することである。

(2) 水稲作における中間生産物等を飼料として利用すること。

籾を精米する過程で、小米、ヌカ等の中間生産物が可成り生産される。これ等は家畜の飼料として重要なものである。ただ、小米やヌカを家畜への飼料として利用する場合、メンバーが各等で精米施設を所有しているわけではないので、精米施設の協同利用などを通じて、小米やヌカを中間生産物として安価に利用する方法をつくりだすことが必要である。

(3) 荒地、常習早バツ田等の未利用地の有効利用。

ほとんどメンバーは、自分の敷地内で豚やカイバーンを飼養している。飼養管理は用心のためには便利であるが、病気などの飼養環境の上からは好ましいとは言えない。

村内にある未利用地を家畜飼養の敷地として利用するなら、耕地の利用度を高めることができるだけでなく、防疫上の効果も大きく家畜飼養における収益性も向上することは確実である。住居から離れることによる不用心については、メンバー仲間の協同活動によって解決されるはずである。すでにコンサマキのガイバーンでは水田地を鶏舎、運動場として利用している。野犬等の被害も出たが、ガイバーン生産の集団化等を通じて解決していくことが必要である。

メンバーが自分の経営の中に家畜をとり入れることによって、主作目の収量増加をはじめ、種々の集団的営農活動を通じて、所得の向上を実現する。これは、家畜をとり入れることによって、作目間の結びつき（補完）が強化され、これまであまり利用されていなかった副産物の利用を促進し、作目各々の収益性が増大するからである。

5. 家畜飼養による商品生産の拡大

豚はもともと販売を目的として飼養しているメンバーがほとんどである。当然のこととして、「利益」が追求されなければならない。肉質、成長性、飼料効率など自給的農業とは違った営農技術を必要とする。

又、ガイバーンについても、これまで庭先における放し飼いとは異った、飼養管理がなされている。コンサマキでは、ガイバーン飼養のための鶏舎や運動場があり、成長に必要な栄養価をもった配合飼料が、農協によって供給されている。ここでは、ガイバーン飼養は、「経営」として所得を獲得する手段としてとり入れられている。多くの農家が自給を目的とした「生業」として飼っているのと本質的にちがう。そのため、失敗すれば「借金」が残るという反面も持っている。

ガイバーンを飼養しているメンバー達の飼養技術習得への熱意は強いものがある。

一般的にいて、新しゅく補完作目としてとり入れられる場合、商品性の高い作目である場合が多い。まさらに、ガイバーンがそうである。商品性が高ければこそ、技術習得、共同購入、共同販売といった新しい営農活動が生まれてくる。その新しい活動を組織化し、農協の各事業とを結びつけることによって、農協の事業基盤強化が実現できるのである。

農協事業の確立は、地域の農業が自給生産から商品生産へと発展していく中で実現されていくものである。したがって、農協における営農指導も、こうした方向でメンバーの営農活動を育てていくことが重要である。

6. 商品生産の拡大と部会

豚やガイバーンを補完作目としてとり入れ、農家の営農を自給生産型から商品生産型へと漸次発展させていくことが、メンバーの所得を向上させる上からも、又、農協事業のかくだいを図る上からも必要なことである。メンバーがこうした営農活動に取りくんでいく場合、個別の意思や努力だけで解決する場合に少なく、色々な形のき集団活動の中ではじめてそのことが可能になる場合が多い。飼養管理や防疫対策などの技術習得、生産資材等の購入さらには有利な販売など問題の解決には、個別では対処しきれなく、「同一の目的をもった人達の協同の力」が発揮されて実現していく場合が多い。メンバーの営農が商品生産の方向に進め進むほど、集団的な営農活動を必要とする。農協はメンバーの集団的営農活動を促進し、それらを「部会」として組織し、農協の事業と組織基盤を強固なものにしていかなければならない。

商品生産を目指した新しい営農活動は作目毎の集団活動へと進む必然的な要因がある。

(1) 営農技術の高度化を必要としている。

自給生産を目的にした営農であれば、家族が消費するための生産物を確保すればよく、生産物の品質とか生産コストとかはそれ程問題とはならない。したがって、家畜の品種、

栄養、飼養環境などに対する関心をもたなくてもなんとかやってこられた。しかし、商品生産を目指した営農になると、生産物を販売し、代りにその代金をうけとり、その一部が家族の生活資金として、他は営農活動を継続する資金（再生産資金）として使われていく。当然、そこには生産物を高く販売したい、より安い生産コストで生産したい、そのためにはどういう方法があるのかなど新しい要求がおこってくる。ある人は雑誌から、又ある人は講習会からそれらのことを学ぶであろう。これらの行動や関心は、自給生産を主とした営農の段階ではなかったか仮にあっても非常に低いものであった。営農の正確の変化がメンバーの意識を変えていくのである。メンバーの意識の変化を正しく把握し、それを集団活動として育て、やがては部会として組織化する指導性が農協に要求されてくるのである。例えば、

- ① 赤身の多い市場性の高い豚肉を生産するにはどういう豚の飼い方がいいのか。
- ② 飼育期間を短くするには、どういう品種の豚をどういう飼料で飼育すればいいのか。
- ③ ガイバーンの斃死率が高いが、これを改善するにはどういうワクチン接種が必要なのか。
- ④ ガイバーンの成長率が悪いが、栄養価の高い飼料を与えることによって、改善できるのか。
- ⑤ これまで副産物や残さいを飼料として与えてきたが、これを配合飼料に変えた場合、果たして採算にあうのか。
- ⑥ どういう豚舎、鶏舎が適当なのか。

など、現に豚やガイバーンを飼育している農家、又これからやろうとしているメンバーにとって重大な関心事となっている。

農協は、メンバーのこうした要求をもとにメンバーを部会として組織化し、部会活動の中で改善を実現していくよう指導していくことが必要である。

(2) 素畜や飼料等の生産資材の安定供給を必要としている。

これまでの自給生産を主とした営農では、子豚もバイクやイテンで売りにきた子豚で十分に間にあった。又、サプリメントも金があれば買って与える。なければ小米とヌカだけを与えるといった飼い方であってもさほど問題にはならなかったであろう。しかし、販売を目的にした場合、子豚の品種も選ばなくてはならないとし、養分要求に見合った飼料も与えなくてはいけない。又、種鶏として雌を10羽位飼い、母鶏ふ化、放し飼いで飼育していたのでは、病気やダニの被害で20~30%しか育たない。そこでワクチン接種や飼料給与といった新しい技術のものでガイバーン飼養をやろうとすれば、種鶏の産卵率やひなの成長率を向上させることをやらなければ採算性にあわない。

このように、新しい技術のもとに商品性の営農にとりくもうとする場合、それにふさわしい素畜や飼料等の生産資材を必要としてくる。大部分は一般市場より購入すれば確保で

きるものもあるが、中には試行錯誤を繰り返しながら開発していかなければならないものもある。

・バイカティン、糶、野草などの有効利用と結びついた配合飼料の開発。

・成長性の高いガイバーンの素ひなの開発

・子豚の安定確保に必要な種豚（F1）の供給

などがそうである。これらはいずれも個々のメンバーの意思や努力だけでは解決しないことばかりである。

個々のメンバーで解決しきれないこのような問題に対して、農協がその活動を助け、必要な施設を設置し、それをメンバーが協同で利用するという仕組みを確立していくことが必要になってくる。例えば、飼料配合施設、種豚センター、種鶏センター等がそうである。

農協がこのような施設を設置し、これをメンバーが協同で利用する組織（部会）を育成してこそ、素畜や飼料等を安定的に供給することができるわけである。

子豚や飼料を単にメンバーに供給すれば良いといった考えは間違いである。農協から供給される子豚や飼料をもとに養豚経営がなされ、その結果、メンバーの所得が向上していかなければならない。常に「メンバーの営農技術を高め、収入を増やすため」ということが基本となって、施設が設置・運営されることが重要である。決して「物を売る」といった「事業中心」の考え方であってはならない。このような考え方からすれば、現在農協にある施設（飼料、種鶏、種豚センターなど）は営農関連施設として位置づけることが適当である。いいかえれば、部会が利用する「協同利用施設」である。この事業が拡大発展していったら経済事業施設としての性格をもってくるのである。

営農関連施設の設置の留意点として、

① メンバーの営農活動を補完し、その施設の利用を通じて収益が増えるものであること。

② メンバーの集団活動の促進しうるものであって、組織化に役立つものである。

③ 営農技術を革新するものである。

④ 施設の維持運営に必要な利用量が確保できる見通しがあること。

などである。

又、営農関連施設の運営方法についても計画的になされなければならない。その基本となるのは、メンバーの個別計画を部会に積み上げ、それを基礎として農協の素畜や飼料供給計画が策定されることである。農協の一方的な計画ではその達成は難しい。

(3) 市場問題

商品生産型営農の展開が進めば、販売を目的とした生産物の生産が増大してくる。当然のこととして、その販売先、即ち市場という問題が発生してくる。自給生産であれば販売市場をあれこれ考える必要もなかった。

それが、豚やガイバーンの生産が増え、それらを販売しなければならなくなってきた。地場市場で吸収しうる量であればさほど問題ではないが、一般的にみて地場市場の購買力は小さく、ちょっとでも多く生産物が集まると価格は下落したり、さらには売れなくなったりする。そうなれば、メンバーの所得向上を目ざし、農協も必要な施設を設置し、メンバーの営農活動を促進する努力を重ねてきたことが、成果をあげるどころか逆に大きな痛手をうけ、メンバーは失望し、農協に対する信頼もうすれ農協の弱体化にもつながっているのである。

もともと、農産物の市場問題とは国の経済成長の高まりの中で国民所得が増え、購買力も大きくなり、それで消費が増えていく中で解決されていくものである。又、農産物の流通主体や機構とも深くかかわることなので農協や部会の意思や努力だけではとうてい解決できる問題ではない。

しかし、こうした問題とは別に、現在、複合営農を促進し、商品生産型の営農形態を確立していくため、各々の農協で豚やガイバーンの振興にとりくんでいる。その中からおこってくる「市場問題」をどう解決していくかということである。

① 品質的にすぐれた生産物を生産すること。

例えば、ピマイ農協の豚は赤身が多く歩溜りも良いという商人の評価がある。こうした商人からの評価をうるまでには、子豚の品種や飼料給与などの生産段階での改善努力があった。その結果、販売価格も在来の物より高く有利に取引されている。

又、チャカラ農協で肥育テストをやった乳牛用雄子牛を販売したが、枝肉検査の結果グレードAに格づけされ、生体1kg25Bで今後も取引したいという買手側の希望であった。

コンサマキ農協がとりくんでいるガイバーンの場合は、販売重量1.2kg（生鳥）位で地場市場を中心に販売し、これまでのところ販売上のトラブルは発生していない。しかし、ガイバーン改良の方向としては、畜産局などでも正肉（生鳥に対する骨なし肉の量）歩溜りや旨肉歩溜りの高いものが研究されている。そうした動きを考えながら改良の努力を積み重ねていってこそ安定した販売先が確保できるのである。

② 計画生産をして計画出荷

安定した産地としての地位を築くには、買手側の商人から「あて」にされるようにならないといけない。販売価格の高い時は生産するが、安くなれば生産をやめてしまうといった計画性のない生産であれば、安定した産地としての地位を確保することは難しい。生産の不安定はそのまま販売の不安定につながるからである。そのためには、農協はメンバーに対し継続生産を指導し、販売量の安定確保に努めなければならない。農協が養豚やガイバーンといった作目毎にメンバーを組織し、計画的に飼育をすすめていくことが重要になってくる。さらに、農協は部会の飼育動向を常に正しく把握し、それを

もとに買手側商人との間で、農協の販売計画についての話し合いを積み重ねていくことも必要である。

③ 農協事業を通じた市場拡大

農協は本来、営農指導、販売事業、購買事業、信用事業など広い領域にわたる事業分野をもっている。しかも、組合員の営農と生活に深いかかわりをもっているものである。市場の拡大といえば、ついつい外ばかりを見て、足元を見失う傾向がある。農協の組合員は生産者であると同時に消費者でもあるわけだ。例えば、サイバーンの販売拡大の一つとして、農協がガイバーンを処理、加工それを組合員に供給する、いわゆる「還元販売」という事業も検討されていいはずである。

豚肉の場合はガイバーンより少々手続きの問題もあるが決して不可能ではないはずだ。少なくとも現状での養豚、ガイバーンの生産量であれば以上のような方法を積極的に展開していくことで、ある程度解決するはずである。ただし、今後、商品生産型の営農形態が全国的に促進され、生産物が増えてくることになれば、食肉、食鳥の流通機構の中で、農協の役割・機能が政策的にも明確にされていくことが必要になってくるであろう。その場合、農協の役割とは、生産とその集荷といった分野に限定されてくるであろう。その際、農協がメンバーを作目毎の生産者集団（部会）にどれだけ組織化できるかが重要な課題になってくるであろう。

V. コンサマキ農協におけるガイバーン振興計画（事例）

1. 500羽のガイバーン飼養設計

(1) 所得目標

年間10,000パーツの所得をあげている。

① 所得とは、「収益－経営費」である。

収益とは、ガイバーンの販売代金である。

経営費とは、ガイバーンの飼養にかかった飼料代、ひな代、衛生費、金利、電気料、減価償却などである。

② この所得をあげるための労働力（飼養管理者）は1人の専従者とする。

(2) 経営技術基準

① 100羽当り経営基準

| | 育成率 100% | 基 礎 | 育成率 100% |
|------|-----------|----------------------|-----------|
| ひな代 | 700 B | 100羽×7 B | 700 B |
| 飼料代 | 5,233 | | 4,778 |
| 幼すう | (761) | 9 kg×1.13×5.6×100羽 | (734) |
| 中すう | (1,296) | 9 × 0.24 × 6.0 × 100 | (1,186) |
| 大すう | (3,176) | 9 × 0.63 × 5.6 × 100 | (2,858) |
| 衛生費 | 200 | 100羽×2 B | 200 |
| 金利 | 192 | | 179 |
| 減価償却 | 111 | 設備資金 5,000 B ÷ 3年 | 123 |
| その他 | 80 | | 80 |
| 合計 | 6,516 | | 6,060 |
| 販売代金 | 7,500 | | 6,750 |
| 重量 | 250 kg | 100羽×2.5kg | 225 kg |
| 価格 | 30 B | 1 kg当り | 30 B |
| 差引所得 | 984 | ← 100羽当り, 90羽当り → | 960 |

② 飼養管理技術基準

ア. 飼料要求率 3.6以下 (9.0kg ÷ 2.5kg)

イ. 販売時体重 2.5kg以上 (雌雄平均)

ウ. 飼料消費料 9.0kg以下

エ. 飼育日数 120日間

- オ. 飼育密度 3.3㎡当り3羽以内
- カ. 空舎期間 21日間
- キ. 防疫対策 別に定める防疫プログラムを厳守すること。
- ク. 鶏種 農協の定めた鶏種とする。
- ケ. 飼料 " "
- コ. その他 (7) 必ず緑餌を与えること。
 (イ) 細心の注意をもって管理すること。例えば、夜、鶏が寝てからそのうのふくらみや呼吸音を観察すること。
 (ウ) 病気予防に努め、治療に際しても可能な限り自然の薬草等を用い抗生物質等へ頼りすぎないこと。

③ 防疫プログラム

| 病名 | 回数 | 日 | 令 |
|-----------|----|-----|----------------|
| ニューカッスル | 3回 | ふ化場 | 28日令 56日令 |
| 鶏痘 | 1回 | ふ化場 | |
| I. B. | 2回 | | 7日令 45日令 |
| コレラ | 1回 | | 60日令 |
| ※1 駆虫 | 3回 | | 40日令 70日令 90日令 |
| ※2 コクシジウム | 3回 | | 30日令 60日令 90日令 |

※1. 駆虫は、マーカー、マッグルアを用いること。

※2. コクシジウムは、定められた日令に食酢を水に混ぜ3日間与えること。

(食酢1対水4)

ア. このほか色々な病気が発生するが、そのばしい、必ず畜産局、農協へ連絡し、その指示に従うこと。決して自分勝手な処理はしないこと。

イ. 90日令以降については医薬品、構成物質等の投与としないこと。

(3) 飼育規模

1戸当りの常時飼育羽数は、

| | |
|-----------|--------|
| 1回当り入すう羽数 | 500羽 |
| 年間の入すう回数 | 3回 |
| 年間の入すう羽数 | 1,500羽 |

とする。ただし、当分の間は、ひな供給能力、農家の飼育経験の未熟、農協の指導体制などを考え、1回当り250羽とする。

(4) 資金計画

① 運転資金 (500羽の飼育資金)

ア. 1羽当り必要資金 57.59 パーツ

イ. 500羽当り必要資金 28,790 パーツ

250羽当り必要資金 14,395 パーツ

ウ. この飼育資金は、飼育が継続する限り必要である。ただし、4ヵ月毎に回転する。

② 固定資金（鶏舎など設備資金）

ア. 500羽収容の鶏舎、運動場等の設備資金である。

イ. 必要経費

(7) 鶏舎、運動場資金 3,000 パーツ

(4) 共同育すう舎蓋資金 2,000 パーツ

5戸共同育すう舎設備金

合 計 5,000 パーツ以内

可能な限り自給資材を用い建設資金の軽減を図ること。

③ 必要資金は農協より貸付ける。

貸付期間は3年以内とする。

④ 固定資金の返済計画

| | 1 年 | | | 2 年 | | | 3 年 | | | |
|------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|------|-------|
| | 1回 | 2回 | 3回 | 1回 | 2回 | 3回 | 1回 | 2回 | 3回 | |
| 1羽当り | 1.23 | 1.23 | 1.23 | 1.23 | 1.23 | 1.23 | 1.23 | 1.23 | 1.23 | |
| 1回当り | 555 | 555 | 555 | 555 | 555 | 555 | 555 | 555 | 555 | |
| 計 | 年計 | — | — | 1,665 | — | — | 1,665 | — | — | 1,670 |
| | 累計 | — | — | 1,665 | — | — | 3,300 | — | — | 5,000 |

育成率90%の場合の返済額である。

(5) 鶏舎建設計画（500羽飼育の場合）

① 土 地

ア. 鶏 舎 13m²×8区画 104m²

イ 運 動 場 52m²×8区画 416m²

ウ 通 路 13m²×2 26m²

エ 共同育すう所 156.25m²×2棟÷5戸 = 62.5m²

(3,000育すう)

合 計 608.5m²

② 給 餌 器 15~16羽当1個 32個

③ 給 水 器 30羽当り1個 16個

④ ブルドーザー 500羽育すう 1台

⑤ この他、緑餌圃場、水源が必ず確保されていること。

(6) 飼育資金の貸付方法

① 飼育資金とは、ひな代、飼料代、薬品代とする。

ア. 貸付方法はすべて現物とする。

イ. 貸付期間は生産物販売代金より差引く。

ウ. 返済方法は生産物販売代金より差引く。

② これ以外の電気料、ガス代、修理代等は農家の負担とする。

2. 農協におけるガイバーン振興計画

(1) 経 過

典型的な天水依存地域である。しかも年間雨量も少ない。中心作目である稲作は収量も低く、不安定な作柄となっている。こうした現況の中で、農協として組合員の収入増加になるような作目の振興をせまられていた。

農協が農協振興プロジェクトのモデル農協として選ばれ、その活動の一つとして営農指導を新しくすすめることとなった。そのためタクロー村をモデル営農集団として選び、まずその村を中心に営農しどううをすすめていった。

この村で最初にとりくんだのが水基盤の整備であった。11個のタメ池を造成した。しかし、あいにくの雨量不足のためタメ池には充分の水がたまらず効果的な水利用が出来なかった。モデル営農集団のメンバーの中から、「雨にあまり影響されない農業をやりたい」、「雨が少なくても収入のある農業はどうしたらよいのか」など多く意見が出された。

農協はこうしたメンバーの意見をもとに新しい営農方式を、メンバー達といっしょに検討した。その結果、ガイバーンが多数のメンバーから出された。これまで、農協も、メンバーのほとんどがガイバーンを飼養し、それを自家消費さらには少しではあるが販売し現金を得ていることは知っていた。

一体、何故ガイバーンがとりあげられたのか。それにはいくつかの理由がある。

① 水を多く必要としない。

② 短期間（3～4ヵ月）で収入になる。

③ 少い資金で始められる。

などであった。しかし問題もあった。問題というのは、

① ひなが思うように手に入らない。

② 病気で死亡し、育成率が悪い。

③ 飼料が高い。

農協はこうした問題を解決し、ガイバーンを振興していく方策を検討し、次のようなことを具体化していくことになった。

- ① 農協が種鶏場を設置し、メンバーが必要としているひなの供給を行う。
- ② 飼料配合施設を設置し、飼料の供給を実施する。
- ③ 必要なワクチン等の接種を行い防疫対策を行う。

早速、農協は種鶏場を建設し、種鶏として在来鶏は就巢性が強く、計画的な種卵生産が出来ず、ひな供給は思うようにはいかなかった。そこで、種鶏の雌方に就巢性の高いロードアイランドレッドを用いることによって種卵の計画的生産を行うことにした。

しかし、ロードには就巢性がないため母鶏ふ化が出来なく、ふ卵機による人口ふ化に切り替えた。これらによって、ようやくひな供給が実現した。最初のひなはモデル営農集団に供給し、漸次他のグループへも広がっていった。

この間、農協の種鶏場、メンバーの段階で色々と問題がなかったわけではない。しかし、現在メンバーは、農協に対し、ひなの供給を強く求めているし、その意欲は非常に旺盛である。又、50羽とか100羽の少羽数ではなく、200羽、300羽といった羽数に増加したい意向でもある。当然、農協の種鶏場もその供給能力の拡大が必要となってきた。

(2) ガイバーン振興と地域営農振興との関係

ガイバーン振興を農協のメンバー全戸に普及させることは不可能である。それはメンバーの営農条件、農協の資金力、指導力などのためである。せいぜい10%のメンバーを対象とする程度である。そこで、ガイバーン振興を通じて他の作目の振興を図っていくこととした。そのことによって、より多くのメンバーの営農改善を実現していけるからである。ガイバーンの飼育には飼料が必要である。その飼料の原料の大部分が農家の生産する農産物である。とうもろこし、小米、ヌカ、カティン等がそうである。これらの作目とガイバーン振興とを結びつけながら、多くのメンバーの営農改善を図ることによって、地域全体の営農振興をすすめていくという姿勢が不可欠である。逆に言えば、総合的な地域営農改善の一つとしてガイバーンがあり、それが中心的役割を果たすということである。

このことを具体的に説明すると、

① ガイバーン振興にもとづく飼料供給量

| | | | |
|-----|---------|-----|---------|
| 初年度 | 215 t | 4年度 | 1,875 t |
| 2年度 | 724 t | 5年度 | 1,875 t |
| 3年度 | 1,535 t | | |

② ガイバーン飼料の配合割合 (全期平均)

| | 割合 |
|--------|---------|
| とうもろこし | 61.20 % |
| ヌカ | 13.82 % |
| 大豆粕 | 10.52 % |
| 魚粉 | 7.13 % |

| | |
|--------|----------|
| カティン | 5.00 % |
| リンカル | 1.30 % |
| カキガラ | 0.60 % |
| シオ | 0.40 % |
| プレミックス | 0.03 % |
| 計 | 100.00 % |

③ 年度別原料必要量

～ 他作物の栽培計画 ～

| | 初年度 t | 2年度 t | 3年度 t | 4年度 t |
|---------|----------|----------|----------|----------|
| ○とうもろこし | 132 | 443 | 939 | 1,147 |
| ○ヌカ | 30 | 100 | 212 | 259 |
| 大豆粕 | 23 | 76 | 161 | 197 |
| 魚粉 | 15 | 52 | 109 | 134 |
| カティン | 11 | 36 | 77 | 94 |
| その他 | 4 | 17 | 37 | 44 |
| 計 | 215 | 724 | 1,535 | 1,875 |

これらの原料のうち農家で生産されるものとしては、とうもろこし、カティン、さらに糶加工の副産物として小米、ヌカがある。ガイバーンの飼養拡大にともない、とうもろこし、カティンの栽培も拡大していくことが可能である。

飼料原料を地域内で自給することの意義は、地域における営農振興を促進するということにとどまらず、飼料の安全性確保さらには安全性の高い鶏肉の生産といった面までおよぶのである。

(3) ガイバーンの振興は段階的にすすめる。

① 第1段階（基礎造成期）

将来の拡大にそなえ、飼養農家の技術確立、農協の指導体制（人と技術）の確立、関係機関との連携などを中心とした事業展開を行う。

この期の目標として、

| | |
|----------|--------|
| 飼養農家数 | 48戸 |
| 1戸当り飼養羽数 | 600羽 |
| 月間販売羽数 | 5,400羽 |

② 第2段階（拡大期）

第1段階の実績をもとに他のメンバーへの拡大をはかっていく。

この期の目標として、

| | |
|----------|---------|
| 飼養農家数 | 144戸 |
| 1戸当り飼養羽数 | 500羽 |
| 月間販売羽数 | 16,200羽 |

③ 第3段階（安定期）

他の農協に対するモデルとして、その経験、技術をいかし先駆的役割を果たす。

(4) 集団化によるメリットの追求

ガイバーンといえは、農家が庭先に10羽、20羽と放し飼いでいるのが普通である。こうした飼い方では、飼育管理、防疫などの面で多くの問題をもっている。さらに、飼養農家に対する指導、ひな・飼料の供給、そして販売（集荷）等の効率化を図ることが必要である。そのためには、従来の個別な飼養方法でなく、数戸の飼養農家が集団化し、飼養する方式が望ましい。そして、1戸1戸の飼養羽数は少なくとも、数戸が集団化することによって飼養羽数をまとめ、規模（羽数）のメリットを実現していくものである。

① 集団の規模

| | |
|---------|-----------------------|
| ア. 飼養戸数 | 5万程度 |
| イ. 飼養羽数 | 2,500羽程度 (5戸×500羽) |

② 集団化に必要な土地と条件

- ア. 土地面積 マライ程度
- イ. タメ池等があつて水源が確保されていること。
- ウ. 2,500羽のガイバーンの飲水量は年間約400tである。タメ池の大きさでいえば20m×15m×2m程度となる。
- エ. 雨期に洪水が発生しないこと。
- オ. 通風が良く、西陽をさえぎる樹木等があること。
- カ. 道路が集団まで通っていること。

当面はこのような条件の土地に集団化していく。将来は、集団化の条件にあつた土地の造成が必要である。

③ 集団の主な施設

| | | |
|-----------------|----|----------------------|
| ア. 鶏舎及び運動場 | | |
| イ. 緑餌圃場 | | |
| ウ. 共同幼すう施設（5戸分） | | |
| ア. 建物 | 1棟 | 156.25㎡（12.5m×12.5m） |
| イ. ーカー | 5台 | 1台500羽 |

④ 集団化の利点

- ア. 他の在来鶏と隔離飼育が出来るので防疫対策上効果がある。

- イ. 飼養管理, 衛生管理の統一ができる。
- ウ. 集団単位でのオール・イン・アウト方式をとることができる。
そのため飼養, 衛生管理の向上が図れる。
- エ. 経営・技術指導を行う上で効率的である。
- オ. ひな・飼料の供給及び出荷の効率化が図れる。

⑤ 問題点

多くの利点とは逆に問題点もある。住宅から離れるため。

ア. 電気設備がない。

これは, 育すう用温源としてガス, 照明用としてランプなどを使用する。

イ. 盗 難

5人が交代で宿直をするなどで対応する。

などである。

(5) 飼養農家及び羽数育成計画

① 育成の基本的考え方

飼養農家の目標飼養羽数は1戸当り 500羽である。

これを飼養期間 120日(4ヵ月)であるから, 1年間では 1,500羽(500羽×3回)と
いうことである。しかし, 当初は,

ア. 飼養農家の経験, 技術

イ. ひな供給能力

ウ. 農協の指導力

などを考え, その半分程度(250羽位)から出発する。

② 年次別飼養農家育成及び飼養羽数拡大計画

別紙のとおりである。ただし, 販売羽数については育成率90%で算定している。

(6) 農協の各事業への貢献

ガイバーンの振興によって飼養農家はもとより, 飼料原料であるとうもろこしなどを栽培する農家の収入が増えてくるのは当然である。又, ガイバーン振興にかかわる農協の事業も拡大していくわけである。

(別紙) 年度別農家戸数および飼養羽数計画(5。年計画)

| | 初年度 | | | | | | | | | | | 2年度 | | | | | | |
|-------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--|
| | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 計 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9計 | |
| 飼養戸数 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 総戸数 | 12戸 | 24 | 36 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | |
| 増戸数 | 12戸 | 12 | 12 | 12 | | | | | | | | | | | | | | |
| 飼養規模別 | | | | | | | | | | | 48 | | | | | | | |
| 250羽 | 12戸 | 24 | 36 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 36 | | 24 | 12 | | | | | |
| 500羽 | | | | | | | | | | 12 | | 24 | 36 | 48 | 48 | 48 | 48 | |
| 飼養羽数 | 2,880羽 | 5,760 | 8,640 | 11,520 | 11,520 | 11,520 | 11,520 | 11,520 | 11,520 | 14,640 | 平均 | 10,104 | 17,760 | 20,880 | 24,000 | 24,000 | 24,000 | |
| 販売羽数 | 羽 | | | | 2,592 | 2,592 | 2,592 | 2,592 | 2,592 | 11,552 | 2,592 | 2,592 | 2,592 | 2,592 | 5,400 | 5,400 | 5,400 | |
| | 2年度 | | | | | | | 3年度 | | | | | | | | | | |
| | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 計 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | |
| 飼養戸数 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 総戸数 | 48戸 | 64 | 80 | 96 | 112 | 112 | | 112 | 112 | 112 | 112 | 112 | 112 | 112 | 120 | 128 | 136 | |
| 増戸数 | 戸 | 16 | 16 | 16 | 16 | | 64 | | | | | | | | 8 | 8 | 8 | |
| 飼養規模別 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 250羽 | 戸 | 16 | 16 | 16 | 16 | | | 32 | 16 | | | | | | 8 | 16 | 24 | |
| 500羽 | 48戸 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | | 80 | 96 | 112 | 112 | 112 | 112 | 112 | 112 | 112 | 112 | |
| 飼養羽数 | 24,000羽 | 28,000 | 32,000 | 36,000 | 40,000 | 44,000 | 28,200 | 48,000 | 52,000 | 56,000 | 56,000 | 56,000 | 56,000 | 56,000 | 58,000 | 60,000 | 62,000 | |
| 販売羽数 | 5,400羽 | 5,400 | 5,400 | 5,400 | 5,400 | 9,000 | 59,976 | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 9,000 | 12,600 | 12,600 | 12,600 | |
| | 3年度 | | | 4年度 | | | | | | | | | | | | | 5年度 | |
| | 2月 | 3月 | 計 | 1月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 計 | | |
| 飼養戸数 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 総戸数 | 144戸 | 144 | | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | | |
| 増戸数 | 8戸 | | 32 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 飼養規模別 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 250羽 | 32戸 | 24 | | 16 | 8 | | | | | | | | | | | | | |
| 500羽 | 112戸 | 120 | 128 | 136 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | 144 | | |
| 飼養羽数 | 64,000羽 | 66,000 | 52,667 | 68,000 | 70,000 | 72,000 | 72,000 | 72,000 | 72,000 | 72,000 | 72,000 | 72,000 | 72,000 | 72,000 | 72,000 | 71,500 | | |
| 販売羽数 | 12,600羽 | 14,400 | 127,800 | 14,400 | 14,400 | 14,400 | 16,200 | 16,200 | 16,200 | 16,200 | 16,200 | 16,200 | 16,200 | 16,200 | 16,200 | 189,000 | | |

| | ひな供給 | | 飼料供給 | |
|-----|----------|-----------|-----------|-------------|
| | 供給羽数 | 供給金額 | 供給数量 | 供給金額 |
| 初年度 | 34,048 羽 | 238,336 B | 221,985 羽 | 1,289,733 B |
| 2年度 | 96,529 | 675,703 | 755,310 | 4,388,351 |
| 3年度 | 163,176 | 1,142,232 | 1,381,169 | 8,024,592 |
| 4年度 | 217,067 | 1,519,469 | 1,932,574 | 11,228,254 |
| 5年度 | 206,302 | 1,444,114 | 1,873,884 | 10,887,266 |

集・出荷事業（生鳥）

1羽 2.5kg

| | 集荷羽数 | 集荷重量 |
|-----|----------|-----------|
| 初年度 | 16,529 羽 | 41,322 kg |
| 2年度 | 62,609 | 156,522 |
| 3年度 | 124,516 | 311,290 |
| 4年度 | 188,038 | 470,095 |
| 5年度 | 191,956 | 479,890 |

④ 資金の貸付事業

ア. 飼育資金貸付

| | 飼育羽数 (月平均) | ※1羽当り 貸付額 | 貸付金額 | ※利 率 | 貸付金利息 |
|-----|---------------|--------------|-----------|---------|----------|
| 初年度 | 10,481 羽 | 57.58% | 603,496 B | 3 % | 18,105 B |
| 2年度 | 28,639 | 57.58 | 1,649,034 | 3 | 49,471 |
| 3年度 | 51,783 | 57.58 | 2,981,665 | 3 | 89,450 |
| 4年度 | 71,717 | 57.58 | 4,129,465 | 3 | 123,884 |
| 5年度 | 69,272 | 57.58 | 3,988,682 | 3 | 119,660 |

※利率（年間）3%は、借入金利率9.5%と貸付金利率12.5%との差額である。

※1羽当り貸付額57.58Bは、育成率90%の場合のひな代、飼料代、衛生費、その他の合計。

※貸付金額は毎月の平均残高である。

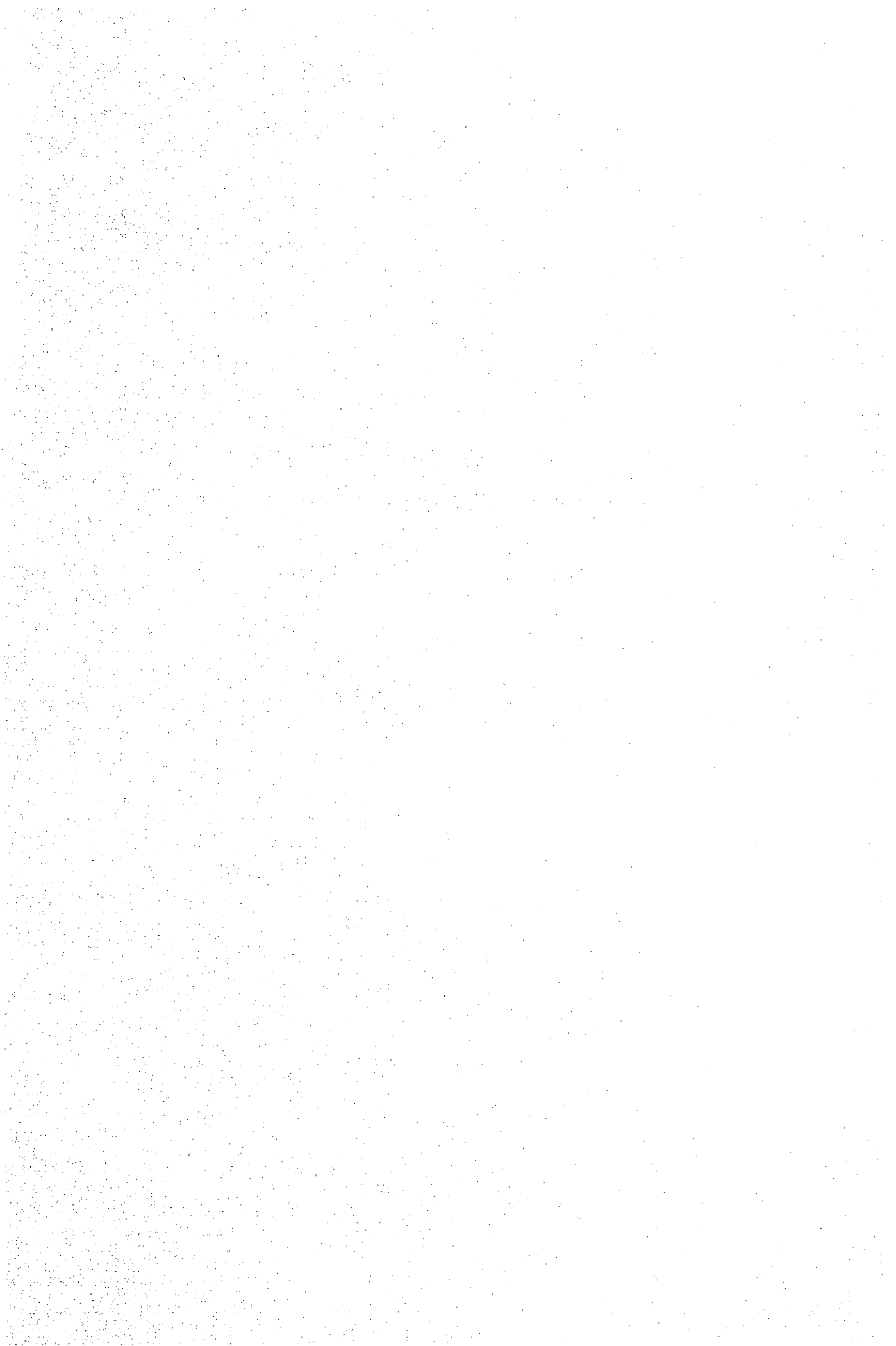
イ. 固定資金貸付

| | 飼養戸数 | 1 戸 当 り 貸 付 金 額 | 貸 付 金 額 | ※ 利 率 | 貸 付 金 利 息 |
|-------|------|--------------------|----------------------|----------|-----------|
| 初 年 度 | 48 戸 | 5,000 B | 240,000 B | 3 % | 7,200 B |
| 2 年 度 | 64 | 5,000 | { 160,000 320,000 | 3 | 14,400 |
| 3 年 度 | 32 | 5,000 | { 80,000 213,000 | 3 | 14,400 |
| 4 年 度 | | | { 160,500 106,000 | 3 | 13,590 |
| 5 年 度 | | | 53,000 | 3 | 6,590 |

※利率（年間）3%は、借入金利率 9.5%と貸付金利率12.5%との差額である。

⑤ 営農指導事業

この事業はもともと収益を生む部門ではない。しかし農協における営農指導が展開されてこそ、ガイバーン振興もうまくすすむのである。それ故、2の事業にかかわる費用（営農指導員の人件費、巡回指導に要する経費など）は、ガイバーン振興にかかわるひな供給、飼料供給、集・出荷そして貸付事業によって生じる利益の中から負担されなければならない。



JICA