

国際協力事業団 (JICA)

タイ王国国家経済社会開発庁 (NESDB)

タイ国 農村活性化のための 人的資源開発計画調査



最終報告書 要約

平成 15 年 2 月

JICA LIBRARY



1172018[2]

財団法人 国際開発センター (IDCJ)

農調農
J R
03-21

国際協力事業団 (JICA)

タイ王国国家経済社会開発庁 (NESDB)

タイ国
農村活性化のための
人的資源開発計画調査

最終報告書 要約

平成15年2月

財団法人 国際開発センター (IDCJ)



1172018【2】

序文

日本国政府は、タイ王国政府の要請に基づき、タイ国農村活性化のための人的資源開発計画調査を行うことを決定し、国際協力事業団がこの調査を実施しました。

当事業団は、平成 14 年 2 月から平成 15 年 3 月までの間、財団法人国際開発センターの藪田仁一郎氏を団長とした調査団をタイに派遣しました。

調査団はタイ国政府の関係者と協議を行うと共に、事例調査地域における現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書の完成の運びとなりました。

この報告者がタイの農村地域の人材育成に寄与するとともに、タイ国のバランスのとれた発展に寄与することを願うものです。

最後に、この調査にご協力とご支援を頂いた、タイ国の関係各位に対し、心よりの感謝申し上げます。

平成 15 年 2 月



国際協力事業団
総裁 川上 隆朗

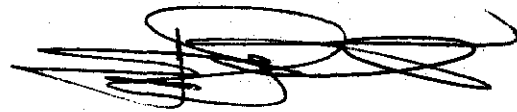
伝達状

ここに「タイ国農村活性化のための人的資源開発計画調査」の成果品として最終報告書を提出致します。本調査はタイ国の農村地域の人材育成に係るマスタープランの作成を目的とし、平成14年2月から平成15年3月にかけて実施されました。本報告書はこの結果を纏めたもので、農村地域の人材に関する現状分析、マスタープラン及び実現のためのプロジェクト・アイデアを策定しました。

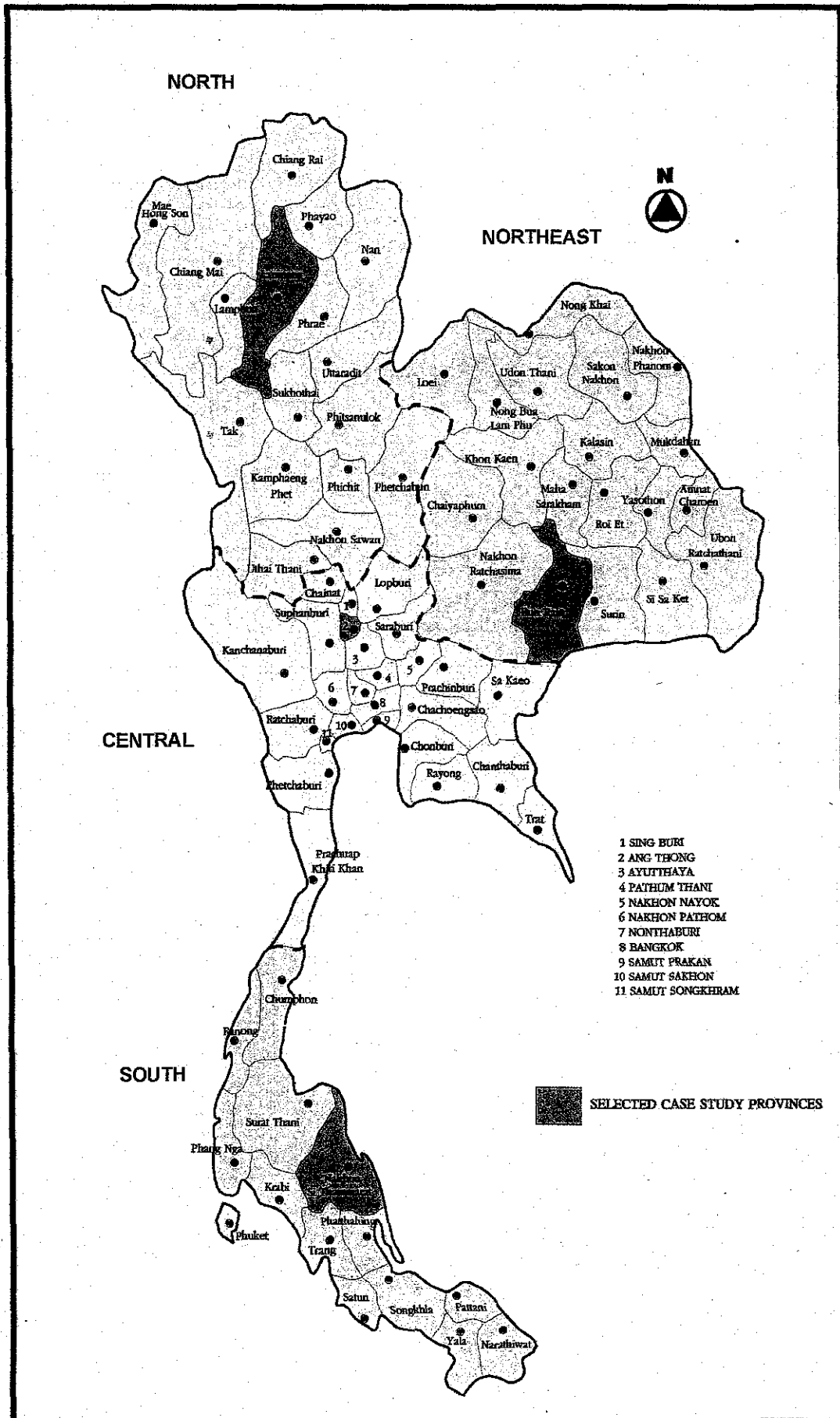
本報告書の提出に当たり、ご助言を賜った貴事業団、外務省に心からの感謝を申し上げます。また、本調査に密接に協力と支援を頂いたタイ国国家社会経済開発庁をはじめとする政府機関の方々、そして事例調査対象地域のアントン県、プリラム県、ナコンシ・タマラート県、及びランバン県の農村の人々並びに関係者の方々には特段のご支援と協力には特に感謝の意を表します。

最後に本報告書がタイ国の農村地域の人材育成、そして同国のバランスのとれた発展に寄与することを願ってやみません。

平成15年2月



調査団長
薮田 仁一郎



為替レート

US\$1= 42.1 パーツ
(2002 年 8 月現在)

日本円 100=35.4 パーツ
(2002 年 8 月現在)

タイ国農村活性化のための人的資源開発計画調査

目次

序文	i
伝達状	iii
タイ国全図	v
目次	vii
表リスト	viii
図リスト	viii
略語	iv
序論	xi

第1部 分析

第1章	農村経済	1
1.1	農業開発：地域レベルでの研究開発と人材育成	1
1.2	農村ビジネス開発：市場指向型のリーダー育成	2
1.3	農村開発：社会、文化、環境イニシアティブ	3
1.4	地方行政：地方分権化のための TAO の強化	5
第2章	事例調査	6
第3章	人的資源開発	11
3.1	人材育成プログラム：人々の需要に合わせる	11
3.2	人材の分析と人々のニーズ	12
第4章	日本にける農村開発と人的資源開発：一村一品運動の経験を軸として	15
4.1	日本とタイにおける農業と農村の位置づけの違い	15
4.2	日本における人材育成と農村開発の歴史的背景	15
4.3	日本における人材育成と地域活性化の政策とプログラム	17
4.4	事例調査	18
4.5	事例からの示唆	18

第2部 提案

第5章	マスタープラン	19
5.1	農村経済のための人材育成の SWOT 分析	19
5.2	農村経済のための人材育成戦略	20
5.3	行動のための枠組み	26
第6章	プロジェクト・アイデア	28
Project 1	地域レベルでの部門間調整：参加型学習への総合アプローチ	30
Project 2	県レベルのグループ・ネットワーキング	32
Project 3	全国レベルの農村リーダーネットワーク	32
Project 4	タンボン間協力	33
Project 5	大学-県協力	34
Project 6	コミュニティ・ビジネス開発	35
Project 7	C 農村経済のための職業訓練機関の能力開発	36
Project 8	自立のための基礎教育のカリキュラム開発	37

表

表 2.1	農村地域の展望と人材育成ニーズ.....	10
表 3.1	人材育成プログラムの概観.....	12
表 3.2	参加者分析：人々と人材育成ニーズ.....	14
表 4.1	わが国における地域活性化の試みの歴史、背景及びねらい.....	15
表 5.1.1	SWOT 分析.....	20
表 5.2.1	SWOT マトリックス：クロス分析.....	21
表 5.3.1	個別戦略とプロジェクト・アイデア.....	26
表 5.3.2	行動のための時間的枠組.....	27
表 6.1.1	プロジェクト・アイデアと対象者.....	28
表 6.1.2	プロジェクト一覧.....	29

図

図 5.1.1	人材育成の対象者の変化.....	19
図 5.2.1	農村経済のための人材育成：戦略的枠組.....	22
図 5.2.2	対象者と人材育成ニーズ.....	23
図 5.2.3	ライフステージ毎の人材育成ニーズモデル.....	24

略語

ADB	Asian Development Bank
AEW	Agricultural Extension Worker
ARP	Agricultural Rehabilitation Plan
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
ATTC	Agricultural Technology Transfer Centers
BAAC	Bank of Agriculture and Agricultural Cooperatives
BMA	Bangkok Metropolitan Administration
BMR	Bangkok Metropolitan Region
BOI	Board of Investment
CBIRD	Community Based Involvement in Rural Development
CD	Community Development
CDD	Community Development Department, Ministry of Interior
CDW	Community Development Worker
CEO	Chief Executive Officer
CIPO	Center for Integrated Plan of Operations, NESDB
CND	Cross-National Development
CPD	Cooperatives Promotion Department
CSO	Civil Society Organization
DDC	District Development Committee
D/D	Detailed Design
DEDP	Department of Energy Development and Promotion, Ministry of Interior
DIP	Department of Industrial Promotion
DIW	Department of Industry Works
DLD	Department of Livestock Development, Ministry of Agriculture and Cooperatives
DNFE	Department of Non-formal Education
DOA	Department of Agriculture
DOAE	Department of Agricultural Extension, Ministry of Agriculture and Cooperatives
DOF	Department of Fisheries, Ministry of Agriculture and Cooperatives
DOH	Department of Highway, Ministry of Transport and Communication
DOL	Department of Land, Ministry of Interior
DOLA	Department of local Administration, Ministry of Interior
DOVE	Department of Vocational Training, Ministry of Public Welfare
DSD	Department of Skill Development
EIA	Environmental Impact Assessment
ESB	Eastern Seaboard
F/S	Feasibility Study
GDP	Gross Domestic Product
GIS	Geographical Information System
GOJ	Government of Japan
GPP	Gross Provincial Product
GRP	Gross Regional Product
HRD	Human Resource Development
IEAT	Industrial Estate Authority of Thailand
IEE	Initial Environment Examination
IEs	Industrial Estates
IFCT	Industrial Finance Corporation of Thailand
IG	Income Generation
IMF	International Monetary Fund
JBIC	Japan Bank for International Cooperation

JICA	Japan International Cooperation Agency
LDD	Land Development Department, Ministry of Agriculture and Cooperatives
LTD	Land Transport Department, Ministry of Transport and Communications
MMR	Maternal Mortality Rates
MOAC	Ministry of Agriculture and Cooperatives
MOE	Ministry of Education
MOF	Ministry of Finance
MOI	Ministry of Interior
MOID	Ministry of Industry
MOPH	Ministry of Public Health
MOSTE	Ministry of science, Technology and Environment
MOUA	Ministry of University Affairs
NBVTTC	The National Board of Vocational Training Coordination
NESDB	National Economic and Social Development Board
NIEs	Newly Industrialized Economies
NFED	Non-Formal Education Department, Ministry of Education
NGOs	Non Government Organization
NRDC	National Rural Development Committee
NRDDC	Nation Rural Development and Decentralization Committee
PACO	Provincial Agriculture and Cooperative Office
PAO	Provincial Administrative Organization
PDA	Population and Community Development Association
PDC	Provincial Development Committee
PHC	Primary Health Care
PLWHA	People living with HIV/AIDS
PWD	Public Works Department, Ministry of Interior
PWWD	Provincial Water Works Department
RAPS	<i>Project on Restructuring of Agricultural Production Systems</i>
RFD	Royal Forest Department, Ministry of Agriculture and Cooperatives
RID	Royal Irrigation Department, Ministry of Agriculture and Cooperatives
RJCP	Rural Job Creation Project
RRA	Rapid Rural Appraisal
RTG	Royal Thai Government
SME	Small and Medium-scale Enterprise
SMI-IE	Industrial Estate for Small and Medium-scale Industries
SMIs	Small-and Medium-scale Industries
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TAO	Tambon Administrative Organization
TAT	Tourism Authority of Thailand
TBIRD	Thailand Business Initiatives in Rural Development
TC	Tambon Council
TOT	Telephone Organization of Thailand
TTC	Agricultural Service and Technology Transfer Center
VHVs	Village Health Volunteers
WID	Women in Development

序論

調査の背景

タイは1990年代末までバンコクを中心とした外資依存の工業セクターが牽引役となって発展をしてきたが、都市・農村間と地域間の格差というアンバランスをもたらした。1997年の経済危機以来、この反省にたつて「充足経済」の思想の下、都市・農村間と地域間のバランスのとれた、人々が中心の持続的な発展へと方針転換した。このことは「第9次5ヶ年計画」でも謳われている。とりわけ、タイの地方、特に地方の中で大きな割合を占める農村地域は1997年の経済危機以来、都市において増加した失業者吸収の受け皿としての役割を果たしたのみならず、タイ経済の中長期発展を下支えする重要なセクターとして再認識されてきた。バランスのとれた持続的な発展のために、地方の資源とイニシアティブで地方・農村経済を活性化させる必要性が認識されるようになった。

従来のタイの政策をみると、農業・農村政策は農村地域にサービスを提供することを重視し、地方・農村の住民のサービスの受け手としての役割を重視してきた。他方、人材育成政策は都市や工業セクターへの技術労働者の供給を重視してきた。いずれも、政府の政策は中央集権的なトップダウンで、地方や農村の人々自らが中心となって地方・農村経済の発展を担うベースとなる人材育成という点では不十分であった。このために自らのイニシアティブで地方と農村の自立的な発展を担う人材が求められている。

現在、政府はこのことを認識しており、トップダウンから人々が中心のアプローチに転換し、人々のニーズを地元で満たすようにするための地方分権化が推進されている。この一環として、村落基金を地方行政に配分したり、日本の一村一品運動からヒントを得た1タンボン1プロダクト (One Tambon, One Product: OTOP) を導入している。これらの政策では、地方や農村の人々が自らのイニシアティブで、将来を考え計画を立てることを奨励している。また、タンボン自治体 (Tambon Administration Organization: TAO) などの地方自治体には、分権化によって中央政府から移譲された行政機能を果たすことが期待されている。しかし、地方の人々はこれらの新しい動きに応えるには充分でなく、地方行政を支える人材も新しい行政機能を果たすには充分でない。

現在の人材育成システムはかつての政策環境の下に整備されており、トップダウン政策の効率的実施へ向けてつくられている。この状況で、人々、コミュニティ、起業家、地方行政マンの能力、政策的な枠組みを策定する必要があり、これにより地域のイニシアティブにより農村経済振興ができるようになる。しかし、法律や組織が整備されても、人々の意識や行動を変えてゆくのは困難なことである。農村経済のための人材育成には様々な人が携わっている。人々が人材育成プログラムの対象であるが、これらを実施する機関も人々が中心のシステムに変わっていかなければならない。

このような状況で、タイ国国家経済社会開発委員会 (NESDB) と国際協力事業団 (JICA) がタイ国農村活性化のための人的資源開発計画調査を実施することとなった。

本調査について

本調査の目的は以下の通り。

- 1) タイ国農村部の振興を担う人材の育成に係るマスタープランを策定する。
- 2) カウンターパートである首相府国家経済社会開発委員会 (NESDB) の職員に対し、調査手法及び計画立案の手順、考え方等について技術移転を行う。
- 3) NESDB の職員、人材育成を実施する政府機関 (農業・協同組合省、内務省等) の職員に

対し、ワークショップ等を活用し、日本の人材育成及び農村部振興のための技術移転を行う。

財団法人国際開発センターは調査団を組織し、2002年2月から2003年3月にかけて調査を実施した。本調査は次の4つのフェーズに分けて行われた。

フェーズ I	事前分析
フェーズ II	現状分析
フェーズ III	県でのワークショップと提案策定
フェーズ IV	バンコクでのワークショップとレポート作成

また、本調査は農村の現状を分析するため、タイを4地域に分け事例調査対象地域を選び、事例調査を行った。

北部	ランパン県
東北部	プリラム県
中部	アントン県
南部	ナコンシータマラート県

さらに、調査団は NESDB のカウンターパートと共に、日本の農村開発と人材育成の事例調査を2002年8月に行った。

本報告書はこれらの調査の結果の最終報告書である。報告書の構成は以下の通り2部、6章から成っている。

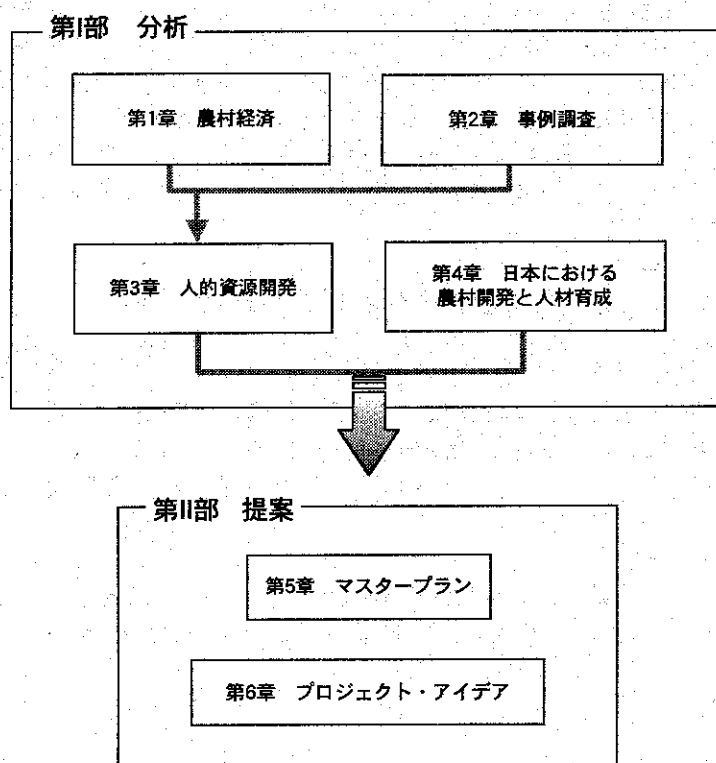


図 報告書の構成と流れ

本調査に携わった調査団員の構成は次の通りである。

藪田仁一郎

パイトウーン・パラヤースト

小川政道

藍澤淑雄

黒田康之

吉村浩司

ソンボーン・ハンボンパン

団長

農林水産業

人材育成／地方行政／コミュニティ・ビジネス

農業普及／人的資源開発

行政システム／地方財政

農村社会経済／農村開発

フィールド調査（現地アソシエート）

第 1 部

分析

第1部 分析

第1章 農村経済

農村経済は1997年の経済危機をきっかけとして、国家経済における重要な部門として認識されるようになった。経済危機の経験は人々に農村経済の重要性を再認識させ、持続可能でバランスのとれた発展のために活性化する必要性を認識させるに至った。

経済危機の要因が資本や原材料の過度な海外依存や必要以上の消費にあったことから、地元の資源を最大限に活用しタイ人の生活にとっての必需品を充足すべきと考えられるようになった。輸出についてもここ数年、工業製品輸出の増大が目立っていたが、パーツの対ドル価格の半減に伴い、国内資源を多く投入する品目の輸出力が強化されたこともあり、農産物や農産加工品も輸出の牽引役となることが期待されている。このような役割を背負った、地方・農村経済は、取り巻く内外環境は次のように大きく変化している中で、「改革」ともいえる活性化が必要となっている。

- 都市・農村間の所得格差が増大している。
- 農業部門の相対的重要性の低下に伴い、農業部門の高付加価値化と非農業部門の必要性が増している。
- アジア危機の影響で農村地域は、持続可能な成長を下支えする重要な部門であると認識されるようになった。

本章は既存の情報と事例調査に基づき、農村経済を主なセクター別について分析している。対象としているセクターは農業開発、ビジネス開発、農村開発で、この中で現状分析と将来展望、農村経済のための人材育成への課題を抽出している。

更に、人々にサービスを提供する地方行政についての分析も行っている。地方分権化によりタンボン自治体(TAO)のような地方行政は、各種の行政業務と予算を中央政府から移管され、農村の人材育成についても重要な役割を期待されている。しかし、これらの業務を行う地方行政能力は充分でなく、地方行政の人材育成も重要な課題となっている。

1.1 農業開発：地域レベルでの研究開発と人材育成

タイは農業国として知られており農業は人々の生活と密接に関係し、農業部門は国家経済社会の中で、中心的な役割を果たしている。主な作物は米、キャッサバ、サトウキビ、メイズ、ゴム、マングビーン、大豆、オイルパーム、落花生、野菜などである。米は殆どが雨期に作付けされ、乾期における灌漑米作面積は小さい。農業生産は、米、メイズや他の穀物は主に中央平原、東北、北部で生産され、サトウキビやゴム、果樹は南部や東部で生産されている。

農業国タイを支えてきた農業セクターは、国民経済と農村経済における重要性が低下しているが、未だ、雇用の50%を吸収し農村部には人口の80%が居住しており、持続可能な社会を達成するには農業部門の強化と長期的な自立が必要となっている。

農業部門の最も大きな課題の一つは低い農家所得である。農家所得が低いために、農民の生活の質は低下し、人材育成機会や他の所得機会も狭められている。低所得の要因は、農業所得が低いこと、農産加工などの農産物の高付加価値化のレベルが低いこと、高付加価値産品のための活動を行う農民組織のレベルが低いこと、農民組織化支援のための農業普及が充分でないことである。

これまで多くの研究開発・研修やその他の人的資源開発プログラムやプロジェクトが、関係政府機関により行われてきたが、上述の問題に適切に対処されていなかった。これらの課題に対処するために、農民組織を支援することが求められ、既存の政府の支援策を次のように改善する必要がある。

- 研究者がより農民と密接に、制約要因の特定や新技術のテストを行うなど、地域レベルの問題に対処した研究開発を行う。これにより、地域のニーズに合致し地域の知識を活用した、より地域のイニシアティブでの適用研究ができ、地域の問題の解決ができるようになる。
- 農業開発に関連した計画策定や決定プロセスに、地域のコミュニティが参加する人材育成プログラムを開発する。農業技術移転センター（ATTC）が農民に対するワンストップサービスのコミュニティベースの地点として活用する。

1.2 農村ビジネス開発：市場指向型のリーダー育成

上述のように農村地域において農業部門が重要であるが、農村の人々にとっての農外所得源として、農村地域でのビジネス開発の重要性が増している。現在の産業政策は、外国投資への過度な依存の過去の経験の反省にたつて、持続可能な社会と地元のイニシアティブへ向けての新しい産業開発を重視している。このような産業は自然資源や地域資源、地元の技術や知識をベースとし、環境的に持続可能なものであり、これらを経営する人材開発に役立つものである。この産業の主役はコミュニティビジネスと中小企業であり、労働集約的な産業を創造し、地域資源を有効活用し、社会の安定と人々の生活の質において持続可能な開発に役立ち、都市と農村の格差是正に寄与する可能性を秘めている。

工業省（DIP）はコミュニティビジネスと中小企業の支援を次のように行っている：1)農村部への工場誘致；2002年1月時点でこれらは40種類271件あり、59県にまたがり18,000人の雇用を生み出している。2)手工芸開発、3)観光村開発；19県20カ村にわたっている。4)コミュニティ・ビジネス開発；117件うち22件が良好な事例に選定されている。調査団はこれらのいくつかの村を調査し、成功/不成功の要因、農村部でのビジネス開発における人材育成への示唆を探った。現地調査の結果、農村ビジネスは次のような可能性を持っていることが確認された。1)付加価値生産物をつくり、農産物を工業製品に転換し農村の人々に追加的な所得をもたらす。2)工業と観光業を関連づけて所得を生み出し、地域文化、歴史、生活スタイルを保全する。農村地域は文化や伝統遺産などの地域資源に恵まれているので、このような付加価値製品の促進、工業と観光の連携の優位性がある。

しかし、農村ビジネスに従事している人々には次のような制約要因に面している。1)販売に困難を伴っている。2)ビジネスについての知識や技術が限られている。3)他の地域とのビジネス関係が弱い：これはビジネスの鍵である。特に、販売の問題は深刻である。これらは農村の人々が訴えているようなデザイン、包装、販売技術の問題だけではない。低品質や模造品の市場規模は限られているにもかかわらず、このような1タンボン1プロダクト（OTOP）の類似品、模造品であふれており、細分化された小さな市場の中での競争により、販売問題が起きている。さらに、現在の迅速に変化する市場環境において、農村ビジネスといえどもグローバルな競争の中で、市場で安価な中国などの製品と対抗してゆくためには、上述の制約要因に対処しないと生き残ってゆけない。農村ビジネスにおける人材育成の示唆は次の通りである。

- ビジネス活動の地域リーダーを育成する。リーダーは次の資質を備えていることが求められる。1)戦略的な計画能力、2)グループのメンバーを一つの長期的な目的に向けて動員するリーダーシップ、3)ビジネスの経営能力、4)変化する市場で競争するための

市場・顧客と情報指向感覚。特に、市場指向感覚は最も困難なことの一つであり、現在の変化し続ける市場環境の下で、変化し続ける顧客や市場の需要に答えるための鍵である。たとえ、一度成功しても、成功した人が継続的に需要に応えるための情報や技術をアップデートする能力の向上が必要である。情報のアップデートには、ネットワークによる知識と情報の共有がビジネスの生残りのためには不可欠である。これにより、ビジネスリーダーは独創的な付加価値生産品を製造し、市場において他の製品と差別化を図り、自分の商品が競争できるニッチ市場を見つけることもできる。

- 公的セクターによる技術と資本の支援を行う。リボルビングファンドを低利で供給する資金支援や以下にあげる技術支援が求められる。1) 経営、製造、販売、デザイン、包装、広告などのビジネス技術のアドバイス、2) 経験を共有し農村ビジネスのネットワークをつくるためのプログラム、3) 地域の企業家がアクセスできる情報ハブの設立、4) 変化する需要に応じた経営やビジネス技術の研修プログラムを継続的にアップデートするシステムの開発、5) 地域の需要にあった研究開発とコミュニティ・ビジネスの分析、6) リーダーに対しビジネス開発の技術助言をするためのファシリテーターの能力向上。

1.3 農村開発：社会、文化、環境イニシアティブ

農村地域の経済規模は小さいが、人材の宝庫となり孵卵器となりうる可能性を持っている。タイの農村地域は全国の 80%の人口と豊かで多様な文化、伝統、自然資源を有している。農村の人々のアイデンティティ、独自の文化と伝統はグローバリゼーションの下で、侵害される危機にある。農村経済のための人的資源開発には、経済、社会、政治などさまざまな面を考慮する必要があり、上述の農業やビジネスだけでなくさまざまなセクターの開発と調整が必要である。

農村地域には様々な問題や課題がある。現地調査の結果、中でも次のことが重要である。1) 若者が住む魅力の欠如による若者の流出。2) ドラッグや HIV などの若者の間のモラルの問題。特に、若者は将来のリーダーであり農村地域の発展の鍵を握っているので、課題の中心となっている。3) 文化、伝統、自然資源は、侵害されかねない脅威と持続可能な観光開発への有効活用の可能性を同時に持っている。4) 人々の将来へのビジョンと戦略的思考能力が弱い。5) 農村ビジネスにおける女性支援が必要である。6) 農村開発における NGO の経験から学ぶことが必要である。

農村経済のための人的資源開発は長期的な課題である。農村の人々は自分たちの将来を自ら考え、将来のための人材育成を考える必要がある。村の将来は村人によって決められるのである。農村の人々はどのような状態を頭に描いているのであろうか？それは、「全ての世代の人々が、外の世界を知り、自分たちのアイデンティティを持ち、地域の誇りを持ち、独自の文化と環境を保全し、経済的に自立している」ような状態である。換言すれば、農村の将来方向へのキーワードは次の 3 点である。1) 自立、自助、自己責任、自分たちで自身を守る。2) 経済的自立のための経済活動。3) モラル、ふるさとアイデンティティと誇り、並びに環境意識を若い時期から醸成する。

このような状態に近づくための人材開発ニーズは次の通りである。1) 人々の地域経営能力を強化する。これにより人々やコミュニティが問題を発見し解決し、外部環境の変化に対応できるようになる。2) 地域経営のできるリーダーを育成する。これにより人々が地域経営をできるようになる。

上記人材ニーズを満たすための農村の人材育成戦略は次の 3 点である。1) タンボン/村落内でのリーダーを育成する。2) 自立のためのタンボン/村落での核となる経済活動を育成する。3) 子どもの時から自立と意識の醸成を図る。これらは相互に影響しあうので同時に行わ

れる必要がある。リーダーが核となる活動を育て、リーダーは活動を行うことを通して育つ。このような活動によって、人々は自分たちの将来を考え、次第に将来のためのビジョンや戦略を考えるようになる。農村地域の人材育成の示唆は次の通りである。

- 地域のリーダーを育成する。
 - 子どもの時から自立のための人材育成の基礎を築く。子どもの時からモラル、環境、ふるさと教育を行い意識を醸成する。この教育によりふるさとの誇りが育ち、自分の村を開発する動機付けがなされる。
 - ステップ・バイ・ステップにより若いときからリーダーを育てる。1) まず、若者が若いエネルギーを生産的なことにかたむける動機づけをする。2) 次に、経済活動に参加させビジネスやリーダーシップ技術の向上を図る。3) そして、グループやビジネスのリーダーに成長する。4) 最後に、地域経営のできる地域のリーダーに成長する。
 - 農村の経済発展をリードできる潜在リーダーを発掘し育成する。既存のリーダーを見つけ真のリーダーに成長させる。

- 核となる活動を育てる。農村の人材育成企業や NGO など民間セクターの参加を奨励する。核となる活動はコミュニティ・ビジネスであり、農村の人材育成の民間セクターの参加を図る。1) ビジネス技術は政府部門でなくビジネスマンから。企業に対する優遇措置などで、「1 企業 1 村」のように企業と農村地域の協力を図る。2) ビジネスマンが農村のファシリテーターとなり、可能性のある人材と地域資源を見つけビジネスプラン作成の手助けをする。3) NGO は組織化のパートナーとなる。

- 農村における公正を確保し腐敗を防ぐ。農村には地域資源を誤用する既得権益層が存在する。不正、不公正、政治的対立を防ぐために、いくつもの委員会を組織し農村内の勢力を多様化させ、クロスチェックとバランス・オブ・パワーが機能するシステムを作る。

- 地域毎、ケース・バイ・ケースの戦略をつくる。例えば、1) 東北地方の南部はビジネス指向が強く、「1 企業 1 村」のような民間部門とのパートナーシップの可能性が高い。2) 東北地方の北部は NGO とのパートナーにより村落内部から家内工業の発展が必要。3) 南部は地域内の格差が大きい。観光業との連携の可能性はある。4) 北部は観光との連携の可能性はある。

- 既に NGO の協力により人々が経験している成功例や不成功例をレビューし、経験とモデルを学ぶ。

- 政府の役人は現場主義となる。彼らは市民より高いステータスがあり事務所内にいがちで現場に行きたがらないが、現場にて人々の直面する現実と人々の需要を理解し、よりよい市民へのサービス提供に活かし、さらに、現場の理解を政策策定のために活かすことが求められる。

- グラスルーツレベルでのパートナーシップの促進。国際協力による農民間パートナーシップや農村青年交流などにより、彼らを外向きにして、ふるさとやアイデンティティ意識を醸成する。1) 農民間パートナーシップで農民の共通の問題を知り話し合い、有機農業など農民の真の需要に応える。2) 若い世代に外向き指向とふるさと意識とアイデンティティを育てるため青年交流を行う。

1.4 地方行政：地方分権化のためのタンボン自治体（TAO）の強化

1999年の地方分権法は行政事務と予算の地方政府への移管を定めている。2006年までに財政的には中央政府の予算の35%が移管される（現在5%）。行政業務は31業務あり、社会保障サービス、ゴミ収集、人的資源開発、タンボン開発計画策定、郡開発計画の調整と策定などである。

現在、タンボン自治体は全国に約8,000あるが、その殆どが人口5,000人未満であり、規模的に充分でない。1994年のタンボン法は人口2,000人未満のタンボンの合併を奨励しているが、政治的な反対により困難な状況である。内務省地方行政局（DOLA）の報告によると、2001年では51%のTAOが発展途上のTAOであり、能力強化の対象となっている。

移管される業務と予算執行のためのTAOの人材育成を目的とし、地方行政局はTAOの長、メンバー、職員に対するいくつもの研修を行っている。また、TAOは中央政府から様々な財政的支援を得ている。これらには、1) 貧困削減基金：コミュニティ開発局から40,000の貧困村を対象に、2001年時点で30,000の村に支援が行われている。2) 百万パーツ基金：首相府からOTOPの雇用創出を目的に75,000村に支援が行われている。3) 経済開発基金：国家経済社会開発庁（NESDB）より雇用創出と所得向上を目的とする。4) 政府貯蓄銀行による農村開発信用プログラム：貯蓄信用組織の強化のために1,110百万パーツが支給されている。

現地調査の結果TAOの強みとして以下のことがあげられる。1) TAOのリーダーや職員に様々なセミナーや研修の機会がある。2) TAO以外にも人々に対して様々な支援プログラムがある。これらには農業普及員やコミュニティ開発ワーカーによる普及プログラムなどで、財政支援や技術助言、組織化などによる所得向上活動が行われ、ある程度の所得向上効果がある。3) 人々の支援のために様々な支援基金がTAOに割り当てられ、これらを上手に活用して既にグループ活動を成功させている例も多い。一方、TAOの弱みとしては、1) 自己財源が不足し、全体の歳入の2-6%しか自己財源がなく94%以上は中央政府からである。2) 歳出の大きな割合（40%）を人件費に割いている。3) 質・量ともに職員が不足している。4) 開発計画を策定しても予算が不足し実行されない。5) TAOリーダーや職員に対する研修やセミナープログラムは、全国画一的で実用的でなく地域の需要に合っていない。

TAOを取り巻く環境から次のような機会がある。1) 地方分権化によりかなりの規模の予算の割当がある。2) OTOPに対する百万パーツ基金を活用したTAOの人材育成機会がある。しかし、一方では次のような脅威もある。1) 所得向上活動による類似製品の過剰生産による激しい競争がある。2) TAOの人口、予算における規模が小さく農村地域の人々に対するサービスの質と量が限られている。

地方行政が市民により良いサービスを提供するための行政業務を実施するため、地方行政の人材育成が課題となっている。TAOの自治体としての将来展望は次の通りである。

- 地方分権化によってTAOの重要性が増加しており、TAOリーダーと職員の人材育成を次の面において行う。1) 行政業務、2) 予算計画と徴税、3) 人々の活動の調整と支援、特に、4) 人々に対するサービスの最前線として、人々の直面する問題や考え、需要やニーズを把握し汲み上げること。
- TAO向けの人材育成プログラムを実用的で需要に合ったものにする。これは、現在のような包括的で画一的な研修パッケージでなく、経験や知識の共有のための地域間調整によって行う。
- TAO間の共同作業により、TAOの限りある人材や資金を集めて市民により良いサービスを提供する。

第2章 事例調査

本調査では農村地域における人材育成の状況とあり方を事例調査に基づき分析した。タイ国には多様な自然環境と社会条件があり、地域によりその特色が大きく異なっている。一つの事例から農村地域における人材育成のあり方を一律に見ることは困難であるため、発達度合や特色の異なる県やタンボンから事例調査地域を選んだ。全国を伝統的な4つの地域に分け、各地域から1県ずつ事例対象を選び、タイ国全体の状況の把握に役立てた。

2002年3月のステアリング・コミティーにおいて4つの事例調査対象県を選択した。北部地域からランパン県、東北地域からブリラム県、中央平原からアントン県、南部地域からナコンシタマラート県である。各県において2つのタンボンを詳細調査の対象地域として選択した。これらは下表に示す通りで、詳細な事例調査は2002年の5-6月に行った。

Case Study Province (県)	Amphoe (郡)	Case Study Tambon (タンボン)
Lampang	Moung	Ban Pao
	Mae Tha	Hua Sua
Buri Ram	Putthaisong	Putthaisong
	Ku Moung	Pa Kiab
Ang Thong	Moung	Ban Hae
	Chai-Yo	Chai-Yo
Nakhorn Si Thammarat	Lansaka	Gam Loan
	PhromKiri	Thorn Hong

調査団はこれらの事例調査対象県の現地調査において、現地の人々、専門家、政府関係者と情報交換や意見交換を行った。これらの事例調査対象タンボンの特徴と人材育成における示唆は次のようにハイライトできる。

(1) ランパン県の事例

特徴

1. タンボン・バンパオ (Ban Pao) : 女性リーダー間の OTOP ネットワーク。
2. タンボン・フアスア (Hua Sua) : メタ郡 (Mae Tha) のコンピュータ情報システムによるパイロット CEO 行政システム、並びに自立コミュニティとしてのモデル村。

課題と示唆

1. **有効な普及によるグループリーダーネットワーク** : バンパオは、OTOP 促進などの職業開発を通じ、女性リーダーによるタンボンの内外との強いネットワークを持つに至った。
2. **より良い調整のための CEO 県のリーダーシップ** : フアスアは CEO システムのパイロット地域の一つで、ボトムアップ開発のためのトップダウンアプローチが適用されている。このシステムにより各省庁の調整がなされている。

(2) ブリラム県の事例

特徴

1. タンボン・プータイソン (Putthaisong) : 若い女性 TAO 長にリードされたマルベリーと絹生産。

2. タンボン・パーキアアップ (Pa Kiab) : TAO の能力向上が必要。ファシリテーターの指導的な役割。

課題と示唆

1. TAO の能力向上 : プリラム県の両対象タンボンは農業普及員のようなファシリテーターが開発において大きな役割を果たしている。しかしプータイソンでは若い女性 TAO 長のリーダーシップにより自分達のイニシアティブにより独自の活動をしている。
2. TAO は新しいシステムに変化する途上であり TAO メンバーと職員の能力向上が必要である。村落基金が全てのタンボンに割り当てられており、これらを現在のように個人に均等に配分することよりも、戦略的に人材育成や農村開発に使用されるべきである。こうすることにより、基金をタンボン開発計画の実施に役立てることができる。
3. より一層の能力向上が必要な TAO に対しては、村落基金の有効活用、並びに自立と地域のイニシアティブのためのファシリテーションが必要である。

(3) アントン県の事例

特徴

1. タンボン・バンヘ (Ban Hae) : 活発な女性グループ活動、並びにリーダーが次代のリーダーを育成。
2. タンボン・チャイヨー (Chai Yo) : 農業観光や女性リーダーに導かれた人々から人々への研修。

課題と示唆

1. リーダーが成功の鍵を握る。 : アントン県の両対象タンボンに見られるように、成功の最も決定的な要因はリーダーシップであり、次にファシリテーションと資金援助である。能力のあるリーダーがいる場所では、リーダーが技術・資金支援を有効活用している。
2. リーダーシップが育つには動機づけが基礎である。 : 人々の抱える問題を解決したいという動機を持った人たちがリーダーに育っている。このような人たちは常に問題解決のためのヒントを探している。動機は子どものころからコミュニティに住んだ経験から来ている。
3. リーダーは広い視野を持つために外部との接触を持つことが必要である。 : リーダーとなった人が日々の問題を解決できるようになると、リーダーはさらに高いレベルのリーダーシップ、技術や戦略的思考が求められる。これらの能力や広い視野を育てるには更なる外部の人たちとの交流が必要である。

(4) ナコンシータマラート県の事例

特徴

1. タンボン・カムロン (Gam Loan) : 若い U ターン・リーダーに主導されたコミュニティ・ツーリズムと観光と産業の連携。
2. タンボン・トンホン (Thon Hong) : 強いコミュニティ意識、学習意欲と環境意識。

課題と示唆

1. **動機づけと能力開発によるリーダーの育成**：カムロンのキリウォン・コミュニティはエコツーリズムと OTOP がうまく統合されており、若い U ターン・リーダーと地元育ちの TAO 長によって主導されている。最も決定的な要因は傑出したリーダーであり、これらのリーダーは地元コミュニティを持続的に発展させる意欲とそれを実現する能力を備えている。リーダーには U ターンと地元育ちの 2 つのタイプがある。彼（女）達の動機は地元コミュニティを愛する気持ちから来ている。カムロンの人々は強いコミュニティ意識を持っており、こうした環境でリーダー達は日常生活の中でコミュニティ意識を教育されてきた。ふるさと意識を育てるには、子どもの時からのふるさと教育が必要である。一方、能力開発は U ターンと地元育ちのリーダーと異なる方法で行われてきた。地元育ちのリーダーはコミュニティの中のライフステージに応じたステップ・バイ・ステップのリーダーの経験によって培われてきた。他方、U ターン・リーダーは外の世界での経験によって培われてきた。

動機はリーダーシップへの基盤であり能力は必要な条件である。リーダーを育てるには次のことが必要である。1) 動機付け：子どもの頃からのふるさと教育。2) 能力開発：地元育ちリーダーに対してはステップ・バイ・ステップのリーダー経験；U ターン・リーダーに対しては外の世界での経験による。要約すると：

- 鍵を握るのは傑出したリーダー：U ターンと地元育ちの 2 つのタイプのリーダー。
 - 傑出したリーダーは動機と能力を兼ね備えている。
 - 動機は地元コミュニティを愛する気持ちから来ており、これは強いコミュニティ意識のあるところで、子どもの頃からの日常のふるさと教育によって育てられる。
 - リーダーを擁するためには、1) 子どもの頃からのふるさと教育により U ターン者を増やすこと、2) ライフステージに応じたリーダーシップの経験により地元育ちのリーダーの能力向上を行うことが求められる。
2. **子どもの頃から自立精神を養う。**：トンホンでは地元育ちの起業家が見られた。彼の起業家精神はコミュニティにおける日常の自立教育から培われた。起業家精神の基礎を育てるには、1) 子どものころからの自立意識を育て起業家になる動機を育てる、2) 職業教育において自立のための技術教育を行うことによる。
 3. **将来の生残りのための OTOP の商品開発戦略**：カムロンのキリウォン・コミュニティでは二人の若い U ターンリーダーに主導された傑出した OTOP 製品がある。彼（女）達の商品コンセプトは良くデザインされており、観光地や海外市場で売られている。成功への鍵は次の通りである。1) 地域独自の知識、文化、歴史を背景にした市場の需要に合った地域特産品のコンセプトを持ち、自らの商品を差別化する商品開発戦略を持っている。2) コンセプトの需要に応え、品質を保つだけの技術がある。
 4. **能力を備えた TAO は 2 ステップ・アプローチが必要**：ナコンシータマラートの両 TAO は地域経営する能力を備えている。更に、技術助言と TAO によるファシリテーションが更に広く行き渡るためが必要である。このように能力を備えた TAO には次のような 2 ステップ・アプローチが有効である。1) TAO の知識や技術を超えた問題に対する技術助言。2) TAO によるファシリテーションが更に広く行き渡るため、TAO に対する更に高度なファシリテーションが必要である。

(5) 結論

課題と示唆は下記のボックスに要約される。これらから見られるように、リーダーシップ開発は最も重要な課題であり、これらにはビジネス・リーダー開発も含まれる。次に重要なのは、地方自治体としての TAO の能力開発である。そしてファシリテーションと調整が必要である。

事例分析からの人材育成への示唆

リーダーシップ開発

- リーダーが成功への鍵である。能力のあるリーダーは技術支援や資金支援をうまく活用できる。
- 動機づけがリーダーシップの基礎であり、能力は必要条件である。リーダーには2つのタイプがある。U ターン・リーダーと地元育ちリーダーである。リーダーを育てるには：1) 動機づけ：動機はコミュニティを愛する気持ちから来るので、子どもの頃からのふるさと教育が必要。2) 能力開発：地元育ちリーダーの能力はステップ・バイ・ステップのリーダー経験により培われる。U ターン・リーダーの能力は外の正解での経験によって培われる。
- リーダーを擁するには、1) 子どもに対するふるさと教育により U ターン者を増やす、2) ライフステージに応じたリーダー経験を通じ地元育ちのリーダーを育てる。
- リーダーは広い視野を持つために外部との交流が必要である。

ビジネス・リーダー育成

- 子どもの頃からの起業家精神の育成：1) 子どものころからの自立意識を育て起業家になる動機を育てる、2) 職業教育において自立のための技術教育を行う。
- 有効なファシリテーションを通じたグループリーダーのネットワーク。
- 将来の生残りのための OTOP の商品開発戦略：1) 地域独自の知識、文化、歴史を背景にした市場の需要に合った差別化できる地域特産品のコンセプトの商品開発戦略。2) コンセプトの需要に応え、品質を保つだけの技術があること。

地方行政/ファシリテーション/調整

- 更なる能力向上に必要な TAO に対し、1) 村落基金の有効活用、2) 自立と地域のイニシアティブのためのファシリテーションが必要である。
- 能力を備えた TAO は 2 ステップ・アプローチが必要：1) TAO の知識や技術を超えた問題に対する技術助言、2) TAO によるファシリテーションが更に広く行き渡るため、TAO に対する更に高度なファシリテーション。
- より良い調整のための CEO 県のリーダーシップ

人材育成への示唆は地域特有の物でなく、タイのどの地域にも当てはまるものである。例えば、ナコンシータマラート県では多くの傑出したリーダーが存在し、U ターン組と地元育ちがいる。これらのリーダーは農村経済の活性化とともに地方行政の能力向上にも貢献している。このようなリーダーを持つことが成功への鍵であり、プリラム県など他の地域にも適用できる。プリラム県で U ターン・リーダーを戻すこと、または、地元育ちのリーダーを育てることは、地域経済を活性化するとともに地方行政を強化することができる。従って、U ターン・リーダーを呼び戻すための政策がプリラム県にも適用できる。

ある県からの示唆や強みは、これらの強みの見られない他の県に適用できるものである。換言すれば、事例分析の比較研究は、対象の県からの示唆を与えるだけでなく、他の県での人

材育成ニーズをも示してくれる。これらは他の県の弱みであり、強化されるべきであるからである。

事例分析に基づき、地域の展望と人材育成需要は下表のように要約できる。農村地域を取り巻く環境、農村地域の現状と政府の政策の下で、農村地域の将来展望は地域ごとに異なるが、人材育成需要は地域によって異なる。事例分析でみられた通り、農村経済の最も決定的な要因は傑出したリーダーの存在である。良い地域リーダーが農村経済に求められる人材である。しかし、傑出した地域リーダーは限られておりどこの地域にも存在するわけではない。この人材需要と人材の賦存状況のギャップを埋めるために、地域リーダーが育成されることが求められる。傑出したリーダーは TAO と密接に連携し相互に補完しあっている。TAO は地方分権化の下で、地域リーダーを育てる地域のファシリテーターになることができる。また、各省のファシリテーターの中にも、地域の人々の視点に立って人々を支援している人々もいる。これらのことから、求められる農村地域での人的資源開発には、地域リーダーを育てるために次のことが求められる。

- リーダーシップ開発
- 地方行政の能力開発、及び
- 「ファシリテーターの意識と行動が人々中心となる」ような能力開発

表 2.1 農村地域の展望と人材開発ニーズ

	北部	東北	中央	南部
事例調査対象県	ランパン県	ブリラム県	アントン県	ナコンシータマラート県
外部環境	1) 市場のグローバル化 2) 農業の経済における重要性の低下			
農村地域の現状	1) 若者の流出、特に東北地域 2) 非農業部門と都市との交流の重要性の増大			
政府の政策	1) 人が中心の開発 2) 地方分権化			
将来展望	観光との統合	1) 地域資源を活用したコミュニティ開発 2) 労働集約型向上の誘致	市場指向型農業	農業の商業化
求められる人材	1) 広い視野で農村地域経済を活性化できるリーダー 2) ビジョンと能力を兼ね備えた地方行政 3) 需要に基づき人々を支援できるファシリテーター			
人材の賦存状況	良いリーダーが存在。	ビジネス活動のリーダーはあまりいない。	良いリーダーが存在。	傑出したリーダーが存在。
人材育成のニーズ	1) リーダーシップ開発			2) TAO に対する技術指導とファシリテーション
	2) TAO の能力開発			
	3) 人々中心のファシリテーター開発			

第3章 人的資源開発

3.1 人材育成プログラム：人々の需要に合わせる

タイの農村地域では人々に対する様々な人材育成プログラムがある。農村の人々にとっては、農村経済のための人材育成は正規教育から始まり、その後は生涯にわたり正規教育以外の学習活動がある。正規教育は子ども達や若者に対し、将来のリーダーとして自立のための基礎を与えるため重要である。非正規で生涯にわたる教育は、生涯にわたるという意味でまた重要である。非正規教育は3種類に分けられる。1) 人々から人々への学習活動、2) 政府のプログラム、3) ビジネスと NGO のプログラム。人々のイニシアティブと NGO/ビジネスによるものは人材育成プログラムは数が限られているので、政府機関のプログラムがタイにおいて主な位置を占める。

農村での人材育成プログラムのグラスルーツレベルでの実施には、多くの機関が携わっているが、農業普及局 (DOAE) とコミュニティ開発局 (CDD) が主な政府機関である。これらは表 3.1 に概観する。農業普及局は農民に対し、9,000 人を超える農業普及員の技術指導により、農業開発を支援する普及プログラムを実施している。コミュニティ開発局はグループ化によって人々の能力開発を行うコミュニティ開発プログラムを、全国に 4,000 人を超えるコミュニティ・ワーカーによって実施している。両機関ともタンボンレベルでの機関があり、農業普及局は 7,000 箇所の農業技術移転センター (ATTC) を持ち、コミュニティ開発局は 750 箇所のタンボン事務所を持っている。

研修プログラムの情報分析と現地調査に基づき、以下のことが課題としてあげられる。

- 正規教育は制度改革中であり、この動きを加速することが求められる。
 - 初等教育と中等教育：地域のイニシアティブにより地域にあったカリキュラム開発を行う。
 - 職業教育：地域の人々の需要に合うように地方分権化されたシステムに改革する。
 - 高等教育：コミュニティへの教育への参加を促進する。
- 人材育成システムが人々の需要にあっていない。現在、需要指向でなくトップダウンアプローチである。特に、販売や経営技術などの最近の課題に対処する人材育成プログラムが限られている。
- 農村地域の人材育成における人々のイニシアティブが弱い。相互学習や情報と経験共有のための村落間、タンボン間ネットワークが弱い。先進的な村落/コミュニティを見る機会が充分にない。
- 人々は研修の情報を知らない。TAO の人々に対する人材育成についての情報提供が不十分である。
- 農村地域の人々には様々なプログラムがあるが、人々が参加する機会は限られている。250-300 万人しか政府の人材育成プログラムに参加する機会がなく、これはタイの労働人口の 6.7%でしかない。
- 地域レベルと中央レベルで政府機関の間の調整が弱く情報共有が不十分である。他方 TAO は能力が弱いため政府のプログラムを調整するのは困難である。

これらの課題に対処する、最も中心となる農村地域の人材育成の課題は、「各レベル、特に地域レベルで、人材育成システムを人々の需要にあったものに改善する」ことである。

この課題に対処するために、次の措置が必要である。1) 政府機関の調整、2) 農村地域の人材育成の国家戦略を持つ、3) 国家調整委員会が機能するように編成する。4) タンボン、県などの地方行政の能力開発を図る。

表 3.1 人材育成プログラムの概観

Ministry	Dept	Categories of the HRD Programs for Rural Economy	Approach / Site				Content				Duration			Participant at year Total # (1,000)
			Facilitation of People to people learning	On-site advice	DJT	Class room	Agriculture	Non-Agriculture	Technical skills	Managerial skills	Short (<1 month)	Long (1-12 month)	Unfixed	
Ministry of Interior	Community Development Department													641 (25.0%)
	CDD	Organize community	x				x	x		x	x		x	
		Development occupation	x				x	x		x			x	
The Ministry of Agriculture and Cooperatives (MOAC)	Department of Agricultural Extension													348 (12.4%)
		DOAE at district and province				x	x		x	x		x		
	DOAE	ATTC	x				x		x				x	
		Agricultural Extension Workers					x		x				x	
	Cooperatives Promotion Department													N/A
CPD	Agricultural Production				x	x		x			x			
		Occupational Development				x		x	x			x		
The Ministry of Labor	Department of Skill Development													213 (8.3%)
	DSD	Pre-Employment Training				x	x		x	x		x	x	
		Upgrade Training				x			x	x		x		
The Ministry of Education	Department of Vocational Education													246 (9.6%)
	DOVE	Special Vocational Education Program				x	x		x	x		x	x	
		Vocational Training program				x	x		x	x		x	x	
		Department of Non-Formal Education												1069 (41.7%)
	Vocational Education				x	x		x	x		x	x		
DNFE	Interest Group				x	x		x	x		x			
		Informal Education	x				x	x	x	x			x	
The Ministry of Industry	Department of Industrial Promotion													26 (1.0%)
	DIP	Training program/seminar				x	x		x	x		x	x	
The Ministry of Commerce	Department of Export Promotion													N/A
	DEP	Training program/seminar				x			x			x	x	

*1) Figures are based on the study by Office of the National Education Commission (ONEC), The Office of Prime Minister in 2000.
 *2) Figures include the number of participants in the HRD programs not only for rural economic development, but also for urban and national development as well.
 *3) ATTC: Agricultural Technology Transfer Center located at tambon level.
 x: Program is corresponding to each type.

3.2 人材の分析と人々のニーズ

(1) 農村経済に携わる人々と求められる人材

農村経済には様々な人々が携わっている。これらの人々は農村経済活動への携わり方により、次の3つに分類される。1) 農民、農業経営者、起業家など農村の人々、2) ファシリテーター、3) 地方政府の職員。

農村地域の人々の頭にある地域のあるべき状態は、「全ての世代の人々が、外部の世界を知り、自分のコミュニティのアイデンティティとプライドを持ち、独自の文化、環境を保全し、

経済的に自立している」状態である。農村地域をこのような状態に導けるリーダーが農村地域において求められている。

農村で求められている人材は、農村の人々とコミュニティを、1) 新しい経済活動を経営し、2) 外部の変化に対応し、3) 自分たちの将来を考え、4) 持続可能な社会に導ける人々のための地域のリーダーである。

地域のリーダーに共通する必要な能力は次の通り。1) リーダーシップとグループマネジメント、2) 問題解決能力、更には、戦略的思考能力、3) ビジネス技術、さらには、コミュニティ・社会精神。

ターゲットとなる人材は次の通り。1) 地域リーダー、特に、将来のリーダーとしての子どもと若者、そしてビジネスリーダーとしての女性、2) 地方分権により増加した責任を果たすための地方行政のリーダーと職員、3) 需要に応じた人材育成プログラムを提供するためのファシリテーター（政府職員、正規教育機関、ビジネス、NGOなど）。

(2) 農村の人々の人材育成ニーズ

夫々の人々の人材育成ニーズは表 3.2 の通りである。ビジネスリーダーや女性を含むリーダーは、リーダーシップ、戦略的思考、ビジネス技術と広い視野が必要である。子どもと若者はモラル教育、環境とふるさと意識化、自立精神、将来のリーダーとしての広い視野が必要である。

TAO リーダーとメンバーには、リーダーシップ、戦略的思考、人々の需要や要望に答える能力が求められる。TAO の職員には、よりよいサービスの人々に提供するために、中央政府から移管された行政業務を実施する能力が求められる。県の職員には、戦略的計画策定、TAO に対する技術指導、様々な活動の調整、人々中心の方法で TAO の問題を把握し要望に応える能力が求められる。

正規教育機関は新たな需要に応えるために制度改革の最中であり、この動きが加速することが求められる。初等教育と中等教育は、カリキュラムが地域のイニシアティブで開発され、モラル教育、環境とふるさと教育、自立精神が強調されることが求められている。職業訓練機関は地域の人々の需要にあわせ地方分権化したシステムに制度改革中であり、この動きが加速されるべきである。職業訓練機関は自立するための技術、広い視野を持った、将来のコミュニティや地方行政のリーダーを育成することが求められている。ラジャパット (Rajabhat) は教員養成大学から県の人々のための大学に制度改革中であり、将来のコミュニティと地域行政リーダーを提供することが期待されている。大学は独立法人化の動きの中にある。コミュニティに対する教育が促進され、農村地域に技術指導、コミュニティの人々への高等教育の提供、並びに学生が農村開発に興味を持たせることが求められる。

表 3.2 参加者分析：人々と人材育成ニーズ

優先度	参加者	課題	人材育成ニーズ
人々とグループ：自立へ向けて			
XXX	リーダー	リーダーシップ	リーダーシップ、戦略的思考のための能力向上
XXX	ビジネスリーダー/女性	リーダーシップと市場指向意識	リーダーシップ、戦略的思考、ビジネス技術
将来のリーダー：育成に向けて			
XXX	子ども	自立とふるさと意識の人材育成の基礎をつくる。	モラル教育、環境とふるさと意識の醸成、自立精神
	若者	リーダーシップと自立技術	モラル、リーダーシップ、自立精神
地方行政：中央から移管された業務を行うより良いサービス提供へ向けて			
	TAO: 増大した責任に対応し、限られた資源でより良いサービス提供を		
XX	TAO リーダー/メンバー	人々のリードと地域経営	リーダーシップ、戦略的計画、人々に応える能力、資金管理能力
	TAO 職員	より良いサービスの提供	行政業務を実施するための能力向上
XX	県	人々と TAO を支援する業務の増大に対応	戦略的計画策定、人々と TAO に応える能力、技術指導、人材育成活動の調整
XX	ファシリテーター	需要に応じたサービスの提供	部門間の調整、需要に応じたサービス提供のための能力向上
	中央省庁の管理者	需要に応じた人材育成へ向けた制度枠組みの整備	省庁間調整
教育機関：制度改革の推進			
X	初等教育、中等教育	地域のカリキュラムを作成するための分権化	地域リーダーの基礎を作るためのカリキュラム開発（モラル教育、ふるさと・環境意識醸成）
X	職業訓練機関	地域の需要にこたえるための制度改革	自立のための技術開発により次の人材を供給： -将来の地域リーダー -将来のグループリーダー -将来のビジネスリーダー
X	ラジャパット (Rajabhat)	・高等教育を県の人々に提供 ・教員養成大学から地域需要に合わせた制度改革	次の人材を供給。 -将来の地域リーダー -将来の地方行政のリーダーと職員
X	大学	・高等教育を提供する。 ・コミュニティにタイする教育を促進する。	次を供給。 -人々への技術指導 -人々への高等教育 -学生への農村開発への興味

Notes: XXX: 優先順位 1 位, XX: 優先順位 2 位, X: 優先順位 3 位.

第4章 日本における農村開発と人材育成

農業や農村の状況と国民経済における位置づけは、タイと日本において大きく異なる。しかし、日本の事例の中にはタイにとって参考になることも多い。本章は日本における農村開発における人材開発を分析することにより、タイの農村経済のための人材開発の示唆を探るものである。日本の地域振興と人材育成の取組みについて、その歴史と背景及びねらいをマクロな視点で概観し、各アクター別にその取組みについて明らかにし、現地調査を通じて収集した事例を紹介する。その中からタイにとって参考になりそうな点を取りまとめ提言とする。調査方法としては既存資料分析と人材育成・地域振興機関へのインタビューという2つの方法を用い、現地調査は2002年8月に実施した。

4.1 日本とタイにおける農業と農村の位置づけの違い

タイとの比較において日本の農業・農村をみると、次のことがいえる。1) 農業の国民経済における重要度は著しく低下し、農業はむしろ環境、地域活性化、人々の生き方の面で重要性を増している。2) 農業は国際競争力を失い手厚く保護されている。日本においては農業は相当成熟した状況にあり、工業部門の成長により農業にタイする各種補助政策を実施してきた。一方、タイではまだ高度化、成熟の余地が大きく、農業に対する補助政策は弱い。

国民経済における位置づけを2000年の統計見ると、日本では農業はGDPの1.4%、タイでは9.1%、就業人口における農業従事者はそれぞれ4.1%、45%、農村人口は21.2%、78.4%を占め大きく位置づけが異なることがわかる。

4.2 日本における人材育成と農村開発の歴史的背景

日本における農村活性化の歴史と背景を概観すると表4.1の通りである。

表4.1 わが国における地域活性化の試みの歴史、背景及びねらい

時期とテーマ	背景	農村の状態	農村活性化とそれにおける人材育成の取組み
第Ⅰ期 1935年～1945年 「戦時体制」	農村恐慌、世界恐慌、戦時経済への移行	不況、農村人口の過剰、農家経済の悪化、自作農の転落	戦力としての人材を育成（兵隊・統後の守り）
第Ⅱ期 1945年～1955年頃 「国づくりと食料の確保」	終戦後の混乱、極度の食料不足、企業の壊滅、農産物の統制	人口過剰、好況、救出代金により農家に富が蓄積	食料増強のための人材を育成（農業技術指導、女性への生活改善指導）
第Ⅲ期 1955年～1970年頃 「外発的地域開発」	高度経済成長、都市の環境の悪化、農業と他産業との所得格差の増大、所得倍増計画	雇用機会の不足、農業規模拡大の必要性	企業誘致後の従業員としての人材を育成（企業内研修）
第Ⅳ期 1970年頃～1985年頃 「内発的地域開発」	オイルショック、高度経済成長の終焉、過疎過密の進行、グローバル経済化の進行	都市との経済格差、過疎化の進行、高齢化	内発的資源を活用できる人材を育成（村おこし）
第Ⅴ期 1985年頃～現在 「共生の時代」	バブル経済とその崩壊、中国の進出に伴う輸入農産物の増大、食料の安全性への問題、精神的豊かさへの追及、地方分権の潮流	超高齢化、少子化、コミュニティの活力低下	都市との関係において地元資源を活用できるような人材を育成（農村起業家）・農業を保持するための人材を育成（農業の担い手政策）

出所：並河良一（2002）「第2章 農村工業政策の生産・技術上の限界」北原淳『アジアの経済発展における中小企業の役割』名古屋大学大学院経済学研究科附属国際経済動態研究センター（p.34-37）を基に調査団作成

まず第Ⅰ期を 1935 年～1945 年とすると、一言で言えば国全体が戦時体制に組み込まれた時代であったといえる。国民はすべて戦争への協力を強いられ、全国的な困窮状態となった。戦力としての人材を育成するための取組みがなされた。

敗戦直後からの 10 年間を第Ⅱ期（1945 年～1955 年頃）とすると、この時期は、新たな国づくりと食料の確保がテーマであった。国は全国的な食糧難を解決するために、農村部での米作りを盛んに奨励した。そのような食料増強を担う人材を育成される試みがなされた。

第Ⅲ期はオイルショックまでの高度経済成長の期間（1955 年～1970 年頃）である。国内のインフラストラクチャーが盛んに増設され、工業化が急激に進んだ。農村地域では、雇用機会が不足し、多くの人々が都会に流出した。反面、農村地域の活性化のために、大企業の誘致といった試みがなされた。誘致のためには、誘致先の農村地域に潜在的な人的資源が必要である。そのため、農村地域の人材を企業の従業員として育成しようとする動きがみられた。

第Ⅳ期はオイルショックを経た、高度経済成長の終焉の期間（1970 年頃～1985 年頃）である。この時期には高度経済成長時代の負の遺産が明らかになってきた。特に環境悪化、地域間格差、過疎化、高齢化といった問題によって、人々は地域の発展の根元を内発的なものに求めるようになっていった。このころ一村一品運動が起こり、村おこしブームの火付け役となった。また、この時期から全国的に米が余り始め、政府は転作を奨励し始めた。このような内発的な発展を担える人材が求められ、村おこしを担う人材を育成する取組みがなされた。

第Ⅴ期は 1990 年頃から今日までの期間である。この時期に「内発的地域開発」も都市との交流がなければ不可能であるとの認識が生まれた。そのため、農村の活性化も都市とのリンクを強化することによって成される傾向となってきた。また、中国の WTO 加盟に伴い、グローバル経済がますます広がりを見せる今日、わが国の農業のあり方が一層問われるようになってきている。

今日の人材育成は、まず農業の担い手を養成するもの、そして農業を企業化または起業化できる人材を養成するものがある。このような技術的な資質を向上される為の取組みの他に、ボランティアな精神を伴った人々の育成するための取組みも盛んになってきた。このような人々は、個人の営利的な目的ではなく、社会全体の利益を眼目におき、自分自身の精神的な満足させるために行動する人々である。農村活性化においては、これらの人々が自分たちのグループを作って活動することが多い。また、女性や高齢者、身障者にも特に重点をおいて、そのような社会的弱者であった人々が力を発揮できるような人材育成の取組みが行われている。

以上の概観により、日本の農村活性化における人材育成の取組みとその背景を、タイとの比較を念頭に整理すると、以下のポイントが挙げられる。

- 地場産業育成は 400 年前の幕藩体制に遡る。
- 各地域間の競争意識が高い。
- 食料自給率が低く自給率を上げるための補助金が多い。
- 環境保全のための活動
- 女性の地位向上
- 精神的充実のための活動

4.3 日本における人材育成と地域活性化の政策とプログラム

本節では、各アクターがどのような形で、地域活性化と人材育成に取り組んできたのかを概観する。歴史的にみると、もともと主導権を握っていたのは中央政府及び中央省庁であった。企業誘致という観点から見れば、大企業も地域活性化の主導権を握っていたと言える。まさに「トップダウン型」であった。

しかし地方分権の流れと1987年の「ふるさと創生事業」をきっかけに、その主体は地方政府へと移っていった。特に市町村の首長がリーダーシップをとって地域活性化を推進し、市町村行政が住民を「指導する」という形での人材育成が行われた。そして1990年代に入ると一層の「ボトムアップ」が謳われ、「住民参加」が求められるようになった。NPOの創設がブームとなり、行政でもなく営利でもない、新たなセクターが社会に登場し、住民主体の地域活性化が行われるようになった。行政はそういった住民、またはそのグループを後方から支援する、という役割を果たすようになった。

中央政府の取り組みとして、特に農林水産省、総務省、国土交通省が農村振興および人材育成に力を注いでいる。

中でも農林水産省は、各県との共同事業である農業普及活動、農村生活改善活動を通し主導的な役割を果たしてきた。今日の農林水産省の取り組みにおいては、次の認識が基になっている。まず第一に、農村における雇用や所得機会の創出が、特に大きな課題となっている点である。地域諸資源を活用した地域内発型の取組みが重要であるとする。第二に、このような内発的な発展も、都市との交流なくしては成り立たないとする点である。つまり、都市と農村をいかにリンクさせ、人と物と金の流通をはかっていくかということである。そのために現在、朝市、農産物直売所（ファーマーズマーケット）、体験農業（ファームステイ・ボラバイト）、観光（グリーンツーリズム）等の果たしている役割が注目され、その効果への期待が高まっている。

農林水産省の関連して、農業協同組合が生産や生活に必要な資材の共同購入、農産物の共同での販売、共同施設の設置などを行っている。また、貯金や融資を行う信用事業や共済事業なども行っている。さらに最近では、高齢者への福祉活動やファーマーズマーケット等、地域社会とのつながりを強める活動も行っている。全国のほとんどの地域で組織されている。

総務省は地域振興政策としてふるさと創生事業を、1987～88年にかけて（当時自治省）行なった。またの名を「自ら考え自ら行う地域づくり」事業という。当時の第四次全国総合開発計画は「活力に満ちた地域づくり」を掲げていたが、その中で、地域の主体性と創意工夫を基軸とした地域主導の地域づくりを提唱したものである。全国すべての市町村に一億円が配布され、市町村が事業の実施主体となった。この資金の用途に関しては「国は一切干渉しない」「地方が自らのアイデアで主体的にまちづくりを進める」という、それまでになかった新しい発想であっただけに大きな注目を呼んだ（地方自治経営学会：p.386）。この事業は、現金をばらまくのは政治的すぎる、人々をスポイルするなどの大きな議論を巻き起こした。実際、必ずしも全ての自治体が資金を有効利用できず、音楽ホールを建て維持費の捻出に頭を悩ますなどの自体も招いている。このような議論にかかわらず、ある種の効果を生んでいる。この事業がきっかけとなって、各自治体は地域の活性化に知恵を絞るようになった。同時に、従来の中央依存体質を改めるきっかけともなり、地域が地域づくりの主役になる意識改革が進んだ点である。

国土交通省は、「道の駅」というシステムを全国に敷設している。これは集客力の向上のため、観光地の近隣や国道沿いに大規模な直売所を設置するものである。その地域への交流施

設等が併設される場合も多く、道路利用者の休憩施設と地域振興施設が一体化したものであるといえる。農村地域における農産物加工品の販路としての役割を担っている。

4.4 事例調査

本節では、日本国内の地域活性化における人材育成政策の成功事例のうちタイの参考になりそうな例を紹介し、分析することによって、成功要因を抽出するものである。もって、タイへどのような点を活用・導入できるのか、ヒントを示すものである。事例としては次の 10 事例について調査を行った。

- 事例 1: 大分県：一村一品運動
- 事例 2: 大分県：女性起業家支援
- 事例 3: 大分県大山町：農業の産業化「一村一品運動の元祖」
- 事例 4: 大分県湯布院長：市民のイニシアティブによる観光振興
- 事例 5: 和歌山県南部川村：特産品による農家所得向上
- 事例 6: 兵庫県篠山市：都市部との交流による農業振興
- 事例 7: 兵庫県神戸市：市民によるふるさと計画づくり
- 事例 8: 佐賀県有田町：伝統工芸の後継者づくり
- 事例 9: 佐賀県西有田町：町役場のイニシアティブによる人材育成
- 事例 10: 大分県別府市：伝統工芸の振興と保存

4.5 事例からの示唆

事例調査からタイの農村経済の人材育成の示唆となる点は次の通りである。

1. 将来に備え、タイの独自の発展方向を探る。
2. 早い段階で地域のイニシアティブによる地域戦略を策定する。
3. 政策決定者（県知事など）は現場主義で：地域のイニシアティブから政策を。
4. リーダーは具体的な活動から育つ。
5. 地域経営のできる適切な人材を市町村長として選ぶ。
6. 地方行政官は現場主義で。
7. 女性が農村企業の主役である。
8. 地域独自の将来へむけての研究開発への投資をする。
9. 農村内での市場を作り都市の人々を惹きつける。
10. 地域間競争が良い製品を生み出す。

第 2 部

提案

第2部 提案

第5章 マスタープラン

従来のタイの農業・農村政策は農村地域にサービスを提供することを重視し、地方・農村の住民のサービスの受け手としての役割を重視してきた。他方、人材育成政策は都市や工業セクターへの技能労働者の供給を重視してきた。いずれも、政府の政策は中央集権的なトップダウンのアプローチであり、地方や農村の人々自らが中心となって地方・農村経済の発展を担うベースとしての人材育成は不十分であった。このために自らのイニシアティブで地方と農村の自立的な発展を担う人材が求められている。

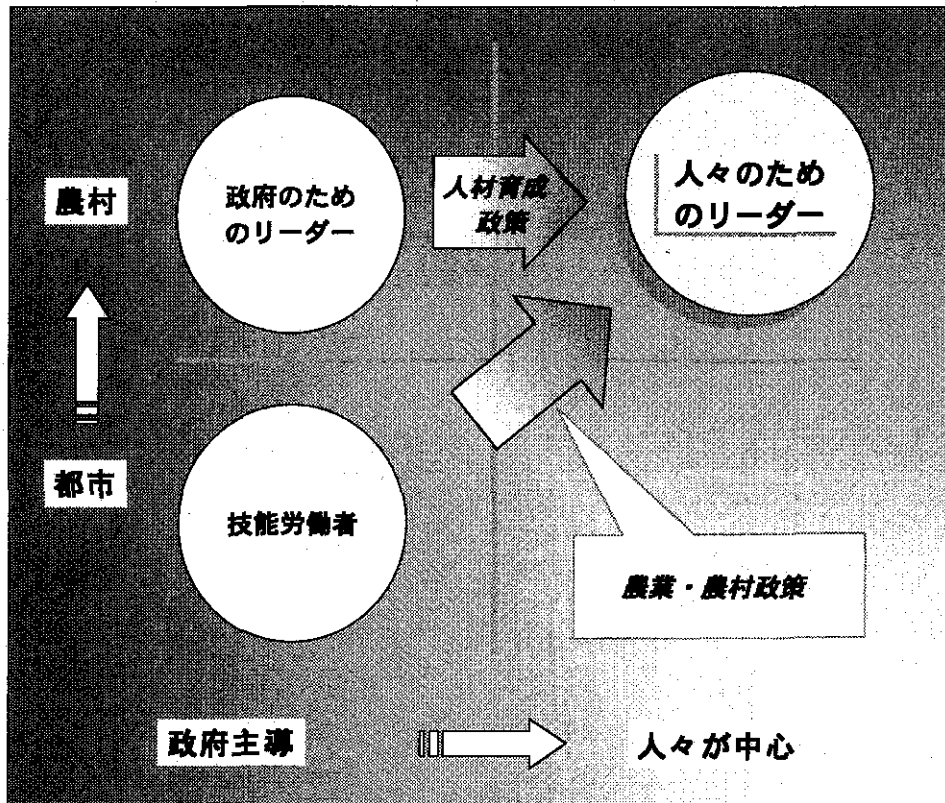


図 5.1.1 人材育成の対象者の変化

5.1 農村経済のための人材育成のSWOT分析

第1、2、3章でのセクター分析、事例分析、人的資源開発分析に基づき、農村経済のための人材育成のSWOT分析を行った。農村経済における人材育成の強みは、1) 基礎教育、職業教育、政府の研修プログラムなどにより幅広い人的資源のベースがあること、2) 農村でのグループ経済活動が拡大していること、2) 地域独自の知恵や自然資源があることである。弱みとしては、1) 人材育成プログラムが需要に応じてなく、全国画一的であること、2) 人材育成プログラムに明確な方針がなく、調整がなされていないこと、3) 地方行政の能力が不足しており独自の人材育成プログラムを計画・実施できないことである。取り巻く環境の下での機会としては、1) 農村部でも市場の拡大の機会があること、2) 地方分権化政策を行っていることである。脅威としては、1) 農村経済活動同士の競争が激しくなること、2) 不安定な農業により都市・農村間の格差が広まり、若者が流出することである。

表 5.1.1 SWOT 分析

Internal Factors	Strength	1) Thailand has already broad HR base. <ul style="list-style-type: none"> • Governments provide public services. • Private business provides practical training. • NGOs provide capacity building to community. 2) Expansion of group economic activities. 3) Local wisdom and natural heritage
	Weakness	1) HRD not people's demand-oriented: <ul style="list-style-type: none"> • Meet quantitative HRD needs as 'training' but not qualitative. • One-sided training • Production side only, no market side • Not shared knowledge and skill learnt within communities. • Not foster local leaders to think about their development with own initiatives. 2) Weak coordination among training providers without explicit policy 3) Lack of administrative and financial power of TAO to plan and coordinate HRD.
External Factors	Opportunity	1) New opportunities for new investment and HR utilization: <ul style="list-style-type: none"> • Demand for high value added product. • External industrial investment in rural areas. • Local market expansion. 2) Decentralization of administrative and financial power.
	Threat	1) Competition among rural economies. 2) Widen rural-urban disparities: unstable agricultural income and youth migration

5.2 農村経済のための人材育成戦略

(1) SWOT のクロス分析からの戦略策定

SWOT 分析結果のクロス分析（下表）から次のことが言える。

- 1) 農村地域は市場の拡大の可能性があり、農村の人々にはビジネスチャンスがある。このチャンスをつかむには、地域のイニシアティブで農村経済の発展を主導する、地域のリーダーが求められるが、このようなリーダーは限られている。
- 2) 既存の人材育成プログラムは人々の多様化した需要に合っておらず、特に、農村経済を発展させる意志と能力を持った地域のリーダーを育成するプログラムが不足している。
- 3) 一方、地方分権化がもう一つの機会を与えている。分権化により地域の人々が自分たちのイニシアティブで自分たち並びに地域の開発をすることができるようになるからである。地方行政が地域のニーズにあった地域リーダーの育成において重要な役割を果たすこととなるが、地方行政の能力は限られており十分なレベルでない。従って、地方分権化の支援とファシリテーション、特に、TAO や県のような地方行政を担う人材の能力開発が必要である。

表 5.2.1 SWOT マトリックス：クロス分析

			外部環境			
			機会		脅威	
			新たなビジネス	分権化	農村間競争	都市・農村格差拡大
内部要因	強み	<ul style="list-style-type: none"> 幅広い人材ベース 拡大するグループ活動 地域の知恵と自然資源 	XX	XXX	X	XX
	弱み	<ul style="list-style-type: none"> 需要に合わない人材育成プログラム 明確な方針のない調整のない人材育成プログラム 地方行政の弱い能力 	XXX	XXX	X	XX
			XXX	XXX	X	X
			X	XXX		
			強みで機会をつかむ。		強みで脅威を機会に変える。	
			弱みで機会を逃さないためには？		弱みと脅威の鉢合わせで最悪の事態を招かないためには？	

Notes: X: significant factor, XX: more significant factor, XXX: the most significant factor.

(2) 戦略

上記の分析に基づく戦略は次の通り。

- 1) 地域の市場または付加価値市場の拡大の下で、ビジネスチャンスをつかむには、市場指向性があり地域のイニシアティブを持った、地域リーダーを育成する。
- 2) 地域リーダー育成を支援するのに、地方分権化による地域の権限の拡大を最大限活用して、地方行政能力を強化する。
- 3) 地域リーダーの育成と地方行政の能力向上のために、需要にあった人材育成プログラムを、明確な政策に基づき各種機関の調整の下で強化する。

(3) 求められる人材

求められる人材は「地域リーダー」で、次のことをする意志と能力がある人である。

- 新しい経済活動を経営する。
- 人々が外部環境の変化に対応することを奨励する。
- 人々が自分たちの将来について考える。
- 持続可能な社会を築くことを奨励する。

(4) 新しいアプローチ

求められる人材を育成するには、新しいアプローチを人材育成システムに組み込むことである。

- 1) 一方的な知識提供から相互学習への転換。
- 2) 外部に開く姿勢：外界情報に対する接触の積極化。

- 3) 全国画一的研修から地域の特色を活かしたオーダーメイド研修への転換。
- 4) 成功経験の共有。
- 5) 若いときから始める。
- 6) 2レベル・アプローチ：
 - 村・タンボンレベルの研修はファシリテーション、動機づけを重視
 - 県・地域・全国レベルの研修は技術アドバイス、専門コースを重視

(5) 対象となる人々

求められる人材を育成するのに、人材育成対象となる人々は

- 1) 現在のリーダーと潜在リーダー
- 2) 地方行政を担う人々：TAOリーダーと職員、県職員
- 3) ファシリテーターと人材育成サービス提供者

以上の戦略的枠組は下図の通りである。

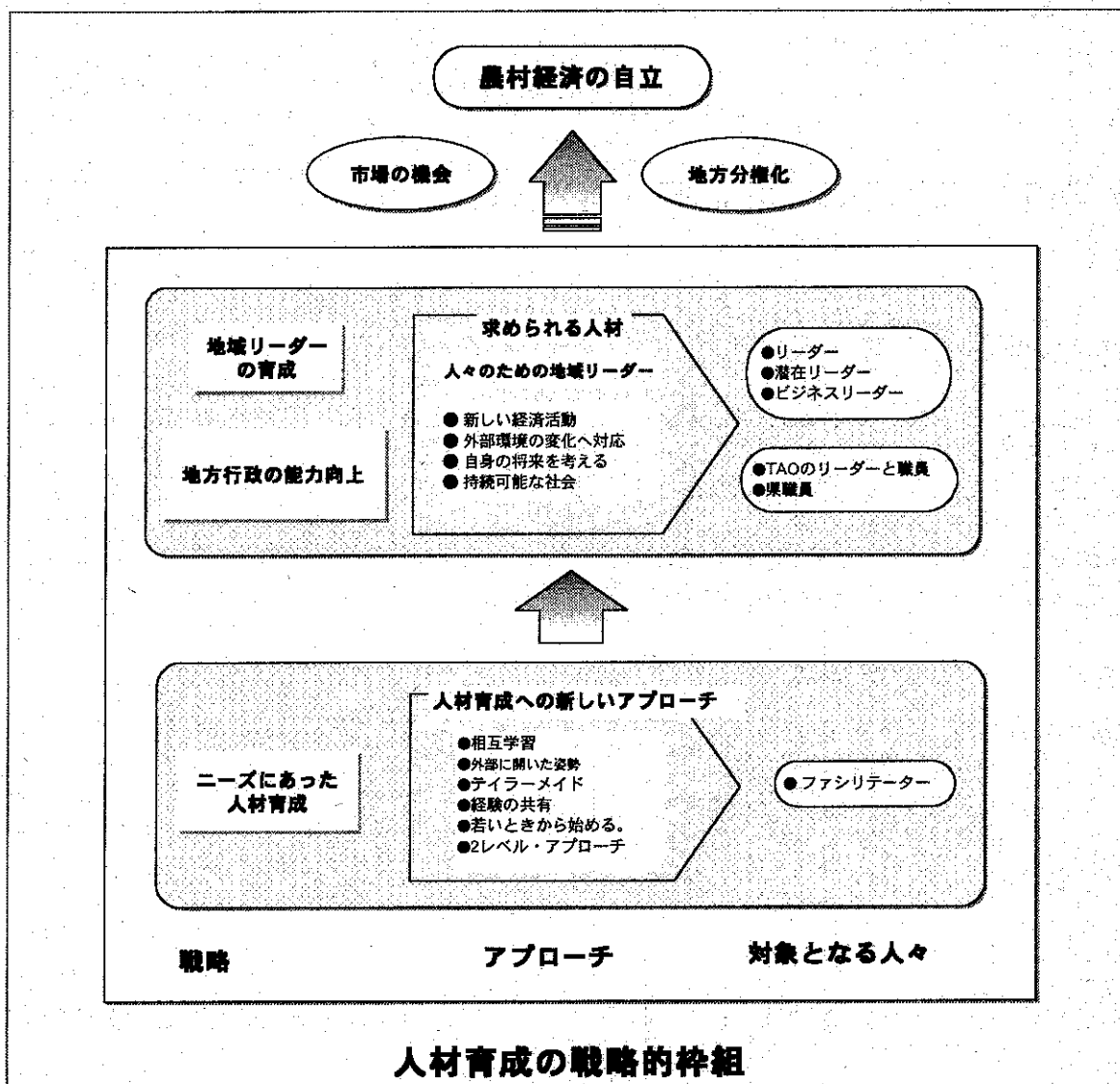


図 5.2.1 農村経済のための人材育成：戦略的枠組

(6) 対象となる人々毎の人材育成ニーズ

対象となる人々の人材育成ニーズは下図の通りである。

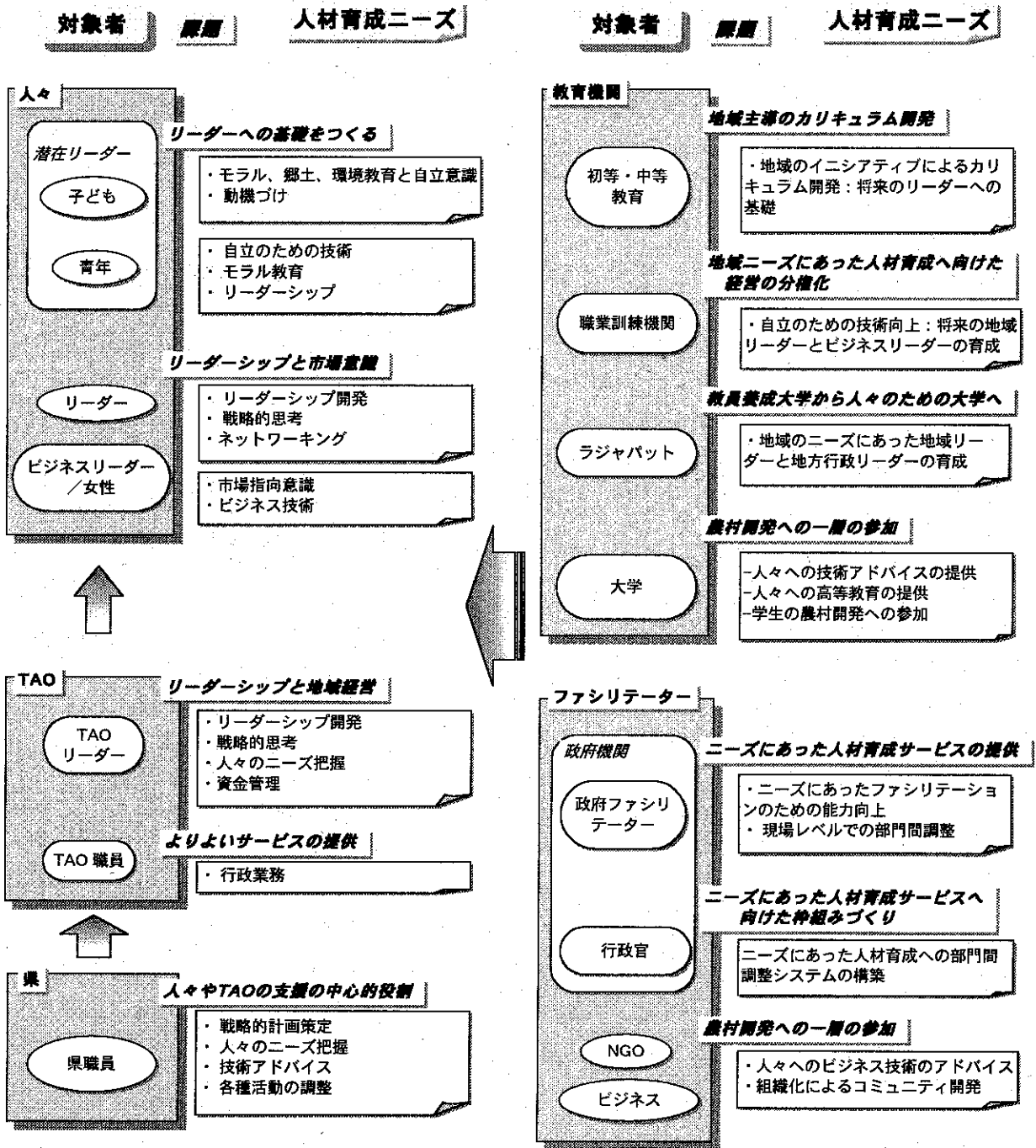


図 5.2.2 対象者と人材育成ニーズ

(7) リーダー育成へのアプローチ

リーダー育成には 2 つの段階のアプローチがある。第 1 段階は動機づけを行い農村リーダーの基礎を作る。これらは初等教育が中心となり、カリキュラムの改善が求められる。第 2 段階は既に基礎のある人に対するリーダー能力の向上で、必要な能力は実際のリーダー経験や人材育成プログラムによって向上される。

リーダーに共通する必要な能力は次の通りであり、下図にモデルが示される。

- 1) 農村リーダーの基礎づくり：子供たちや若者に、将来、地域経済の発展への貢献するリーダーとなるような動機づけ。
- 2) リーダーに必要な能力の向上：ステップバイステップによる能力向上。
 - リーダーシップとグループ管理能力：グループ活動など「小さい範囲のリーダーシップ」から地域のリーダーなど「大きな範囲のリーダーシップ」へ発展する。
 - 日常の活動の「問題解決能力」を向上し、次第に将来を見据えた「戦略的思考能力」を向上する。
 - 経済活動に必要な「ビジネス技術」を向上し、次第にコミュニティなど「社会に貢献する精神」を身に付ける。

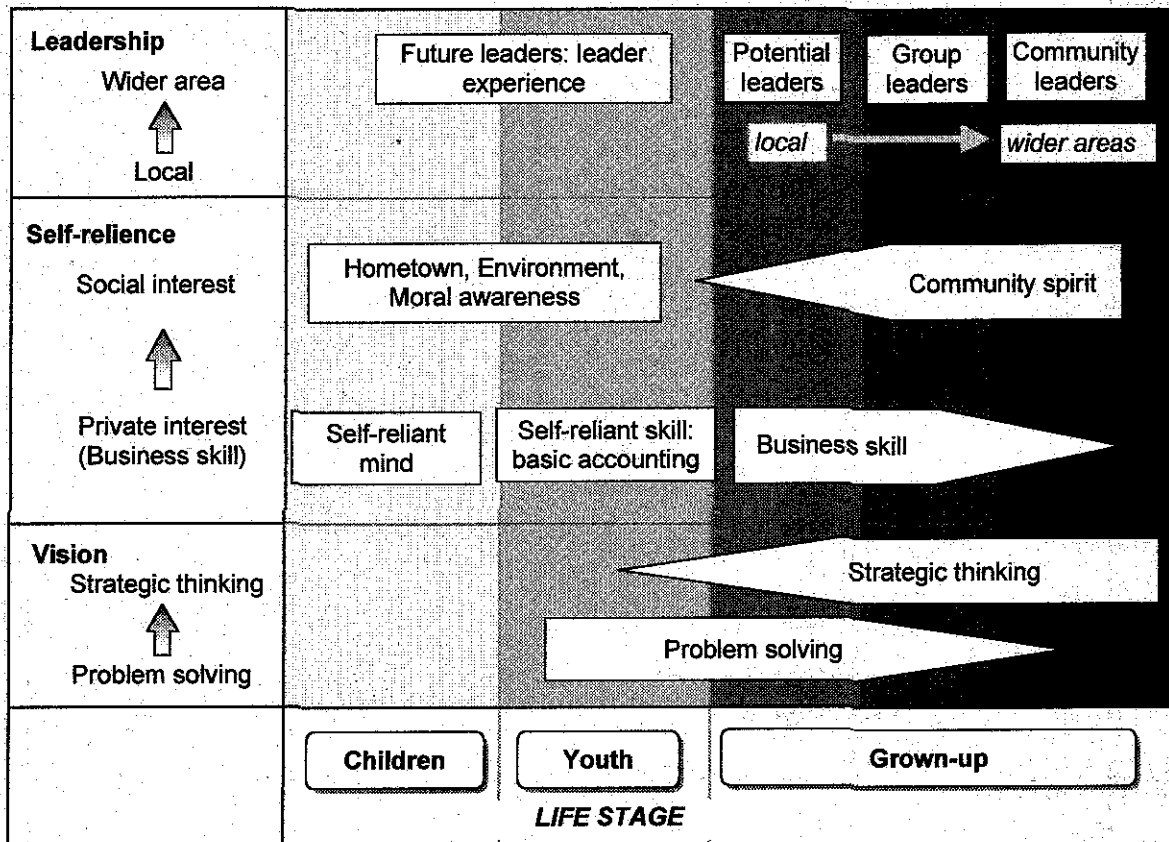


図 5.2.3 ライフステージ毎の人材育成ニーズモデル

(8) OTOP と村落基金を活用した農村発展へのアプローチ

OTOP と村落基金は農村に導入された新しいプログラムである。これらを振興するには人材育成が必要である。一方でこれらのプログラムを実施することを通して人材が育成される。従って、これら OTOP と村落基金と人材育成が調和を持って実施されると、相乗効果が発揮され、さらなる農村発展が期待できる。

1) OTOP 振興アプローチ

- OTOP 振興のための市場指向型リーダーの育成

差別化できる商品開発戦略のつくれるビジネスリーダーを育成する。変化する消費者市場に対応し、地域の知恵を入れ込みオリジナルのデザインとコンセプトをもった商品を開発できる。

- 地域の需要から都市や輸出市場の需要に応じた商品をつくれるリーダーの育成
- 公的支援で IT ネットワークを作りこれを使いこなし、農村ビジネスを支援できるリーダーを育成する。
- OTOP を通じて地域のビジネスリーダーが育成され農村経済を発展させる。

OTOP の実施を通じて、地域のビジネスリーダーが育成される。これらのリーダーは戦略思考と市場指向性を持っている。ビジネスリーダーが育成されたら、これらのリーダーはコミュニティのリーダーに成長することもある。このような例はキリウォン・コミュニティで見られ、ビジネス・リーダーがコミュニティのアドバイザーとなっている。ビジネスマインドを持ったリーダーが TAO 長のようなコミュニティのリーダーに成長し、彼らが地域経済をビジネスマインドと戦略思考を持って経営でき地域経済を活性化できる。このような例は日本の農村開発の例で見られ、ビジネスリーダーが市長/町長/村長に選ばれて地域を発展させている。

2) 村落基金戦略アプローチ

現在、地方分権化の流れの中で数多くの基金が地方行政や農村の人々が活用できる。これらの使用方法のほとんどは、人々にただ分配されている。しかし、これらの資金が戦略的に優先順位を持って誤用がなく使われれば、地域経済の発展に役に立つことができる。また、TAO は彼ら独自の活動に対する資金が不足しており、TAO の開発計画を策定しているが予算的な裏付けがないため、策定プロセスに人々もあまり参加していない。

村落基金を人々に均等にばらまくのではなく、人材育成や農村開発に戦略的に使われ、戦略分野に投資されれば農村経済を活性化することもできる。これらの資金がタンボン開発計画の資金的裏付けに使われたなら、より多くの人々が開発計画策定プロセスに参加したがるだろうし、真剣な議論が行われる。このようなプロセスは戦略的思考や資金管理の能力を向上させ、農村経済の活性化に寄与する。

しかし、一つのタンボンの人的資源と資金は限られているので、この場合はタンボン間協力が有効であり、これによりタンボンの開発機会も増大する。