

マダガスカル国環境・治水・森林省
マダガスカル国農業・畜産・水産省

マダガスカル国
アロチャ湖南西部地域
流域管理及び農村開発計画調査

住民向けマニュアル集
(農村開発)

JICA LIBRARY



1207363 [1]

平成 20 年 1 月
(2008 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

日本工営株式会社
社団法人海外林業コンサルタンツ協会

JICA



LIBRARY



本マニュアルの使い方

このマニュアルは農業を主体とするアロチャ湖地域住民のみなさんが、生活改善のために新事業を始めようとする際に、専らその運営上の計画の参考となるよう作られたものです。

つまり、このマニュアルは、これまで組織を運営したことがないみなさんが、例えば、養鶏・養魚・二毛作などの組合活動を始める際、疑問に思ったり、見落とししたりしがちな運営上の諸事項について、できる限りわかりやすく答えようとするものです。

ですから、これは技術マニュアルではありません。技術マニュアルは、目指している活動内容に応じて別途入手してください。そして、技術マニュアルと本マニュアルを併用してください。

ただし、漫然とこのマニュアルに従っていれば、目的が達成されるというわけではありません。場合により、本質を尊重しつつも思い切って実施方法を変えることも必要です。柔軟性も大切にしてください。

組合の設立前も設立後も、このマニュアルは常に組合員のひとりひとりが手元に置いて、あらゆる場面で活用していただきたいと思います。

なお、本マニュアルには、マダガスカル語版がありますので、必要に応じてご利用ください。問い合わせ先は、アンバトンドラザカのアロチャ・マングル地域農村開発局 DRDR です。

マダガスカル国
アロチャ湖南西部地域
流域管理及び農村開発計画調査

農民組合向けマニュアル
(農村開発)

本マニュアルは3章から成っています。

第1章では、「組合員になるための心構え」について、第2章では、「組合活動の手順」について、第3章では、「組合活動に役立つ基礎知識」について記述しています。また、補足資料として、関連機関連絡先を載せてあります。

目次の詳細は、下記のとおりです。

目次

| | 頁 |
|-----------------------------|-----|
| 1. 組合員になるための心構え | 1-1 |
| 1.1 何故組合を立ち上げるのか? | 1-1 |
| (1) 「組合」とは何か? | 1-1 |
| (2) 組合設立の意義とは? | 1-1 |
| 1.2 組合に参加するとはどういうことか? | 1-1 |
| (1) 組合員は何をすればよいのか? | 1-1 |
| (2) 「よい参加」とはどのようなものか? | 1-2 |
| 1.3 組合活動とはどのようなものか? | 1-2 |
| (1) 活動サイクル | 1-2 |
| (2) 組合の総意 | 1-3 |
| (3) 経営感覚 | 1-4 |
| 2. 組合活動の手順 | 2-1 |
| 2.1 組合の立ち上げ(1) | 2-1 |
| (1) 組合員の選定 | 2-1 |



| | | |
|-----------|-------------------------|------------|
| (2) | 組合組織登録 | 2-4 |
| 2.2 | 資金調達 | 2-5 |
| (1) | 初期投資概算 | 2-5 |
| (2) | 情報収集 | 2-7 |
| (3) | 資金源検討 | 2-7 |
| (4) | 出資元との協議・予算確定 | 2-7 |
| 2.3 | 組合の立ち上げ (2) | 2-8 |
| (1) | 運営管理基本理念の確認 | 2-8 |
| 2.4 | 計画作り | 2-9 |
| (1) | 活動計画の策定 | 2-10 |
| (2) | 財務計画の策定 | 2-11 |
| 2.5 | 計画の実施 | 2-13 |
| (1) | 技術面の確認 | 2-13 |
| (2) | 他の仕事・家事の調整 | 2-14 |
| (3) | 支出入管理 | 2-14 |
| (4) | 計画と進捗の照合 | 2-14 |
| (5) | 定期的な話し合い | 2-14 |
| (6) | まとめと報告 | 2-14 |
| 2.6 | 決算・反省 | 2-15 |
| (1) | 日々の運営管理 | 2-15 |
| (2) | 決算 | 2-17 |
| (3) | 反省 | 2-18 |
| 3. | 組合活動に役立つ知識 | 3-1 |
| 3.1 | 技能習得 | 3-1 |
| (1) | 組合の能力 | 3-1 |
| (2) | 個人の能力 | 3-2 |
| 3.2 | 外部との連携 | 3-4 |
| (1) | 村落内 | 3-5 |
| (2) | 地域行政 | 3-6 |
| (3) | 開発援助組織 | 3-7 |
| (4) | 国家機関 | 3-8 |
| 3.3 | 組合活動をよりよくするために | 3-10 |

| | | |
|-----|------------------------|------|
| (1) | 人任せはやめましょう | 3-10 |
| (2) | 定期的に話し合いの場を持ちましょう..... | 3-10 |
| (3) | 経営感覚を持ちましょう | 3-10 |
| (4) | 社会勉強をしましょう | 3-10 |
| (5) | 情報発信をしましょう | 3-10 |
| (6) | 強い意志を持ちましょう | 3-10 |
| 3.4 | 問題が発生したら・・・ | 3-11 |
| (1) | 組合員間でもめごとが発生したら..... | 3-11 |
| (2) | 資金不足に直面したら | 3-12 |
| (3) | 経費がかさんできたら | 3-13 |
| (4) | 販売が伸びなかったら | 3-14 |
| (5) | 倦怠感に見舞われたら | 3-15 |

添付資料

添付資料-1 関係機関所在地一覧

添付資料-2 支出入比較（養鶏事業の例）

1. 組合員になるための心構え

1.1 何故組合を立ち上げるのか？

(1) 「組合」とは何か？

組合とは、複数の個人がたがいに金・物・労働力等を出資し合い、共同の事業を営む組織形態のことです。

(2) 組合設立の意義とは？

村民が厳しい環境を乗り越え、生活をよくしていくためには、個人の自助努力が大切ですが、個人の能力にはおのずと限界があります。

ですから、同じような立場にある村民同士で組合をつくり、互いに協力・助け合いをし、事業を充実・強化していくことが、生活を改善していく上で最も効率的な方法といえます。

組合を上手に運営発展させていくことにより、組合や村落社会にとって表 1.1.1 のようなメリットがもたらされます。

表 1.1.1 農村における組合設立のメリット

| メリット | 内容 |
|------------------------------|--|
| 1. 村落社会における農業生産の合理化を図ることができる | 組織を形成することで、情報収集・技術習得・人材活用・マーケティング等の経営ノウハウの会得が効率的に行えるようになる。会得したノウハウを用いて、取引条件の改善、販売促進、資金調達の円滑化、生産性の向上を図れば、村落社会における農業生産の合理化を図ることができる。 |
| 2. 村落社会の生産活動にルールと秩序が形成される | 計画に基づく体系的な組合活動を続けることにより、村落社会の生産活動に一定のルールを確立し、秩序を生み出すことができる。ひいては、組合の経営安定と村落生産活動全体の改善発展を図ることができる。 |
| 3. 村民の意見を地域政策に反映しやすくなる | 村落内の意見や要望事項を組合でまとめることで、外部への情報発信が容易になり、行政や援助機関の地域施策を引き出しやすくなる。 |

1.2 組合に参加するとはどういうことか？

(1) 組合員は何をすればよいのか？

組合員は何をすればよいのでしょうか。まず、大切なことは、組合員であるという自覚を持つことです。そして、組合設立の目的を忘れないことです。最後に、「よい参加」をすることです。

(2) 「よい参加」とはどのようなものか？

組合活動に参加する際の態度で、気をつける点は何でしょうか。まずは、積極的な参加です。人任せはよくありません。組合員のひとりひとりが自分の頭で考え、自分で行動に移すことが大切です。ただし、自分の意見を一方的に他の組合員に押しつけるような言動はいけません。組合設立の目的を共有し、自分も他の組合員も楽しく活動できるように努力することが、「よい参加」です。

1.3 組合活動とはどのようなものか？

(1) 活動サイクル

組合活動には一定のサイクルがあります。このサイクルを理解しましょう。一般的なサイクルは、図 1.3.1 のようになります。

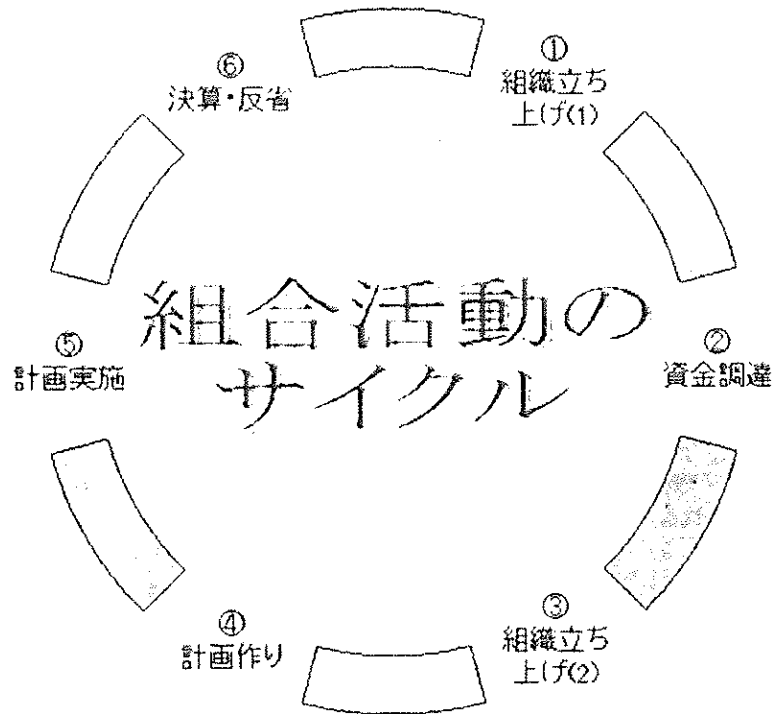


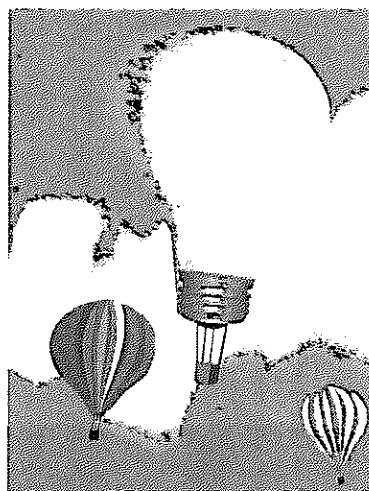
図 1.3.1 組合活動のサイクル (基本概念図)

(2) 組合の総意

組合の総意をまとめあげる努力をしましょう。

活動計画でも予算方針でも、あるいは問題発生時でも、よく組合内で話し合い、総意を形成することが大切です。

特に外部に対して、個人の意見をばらばらと思いつきでいうのは、誤解やトラブルの原因になりますからよくありません。



能力の発展には無限の可能性がある...



収入と支出、
多いのはどちらか？

(3) 経営感覚

組合は、家庭と同じように、収入と支出を伴う機関ですから、気をつけていなければ赤字に陥って、活動ができなくなります。計画性と経営感覚を持ちましょう。一般的な組合活動の手順は、図 1.3.2 に示すとおりです。

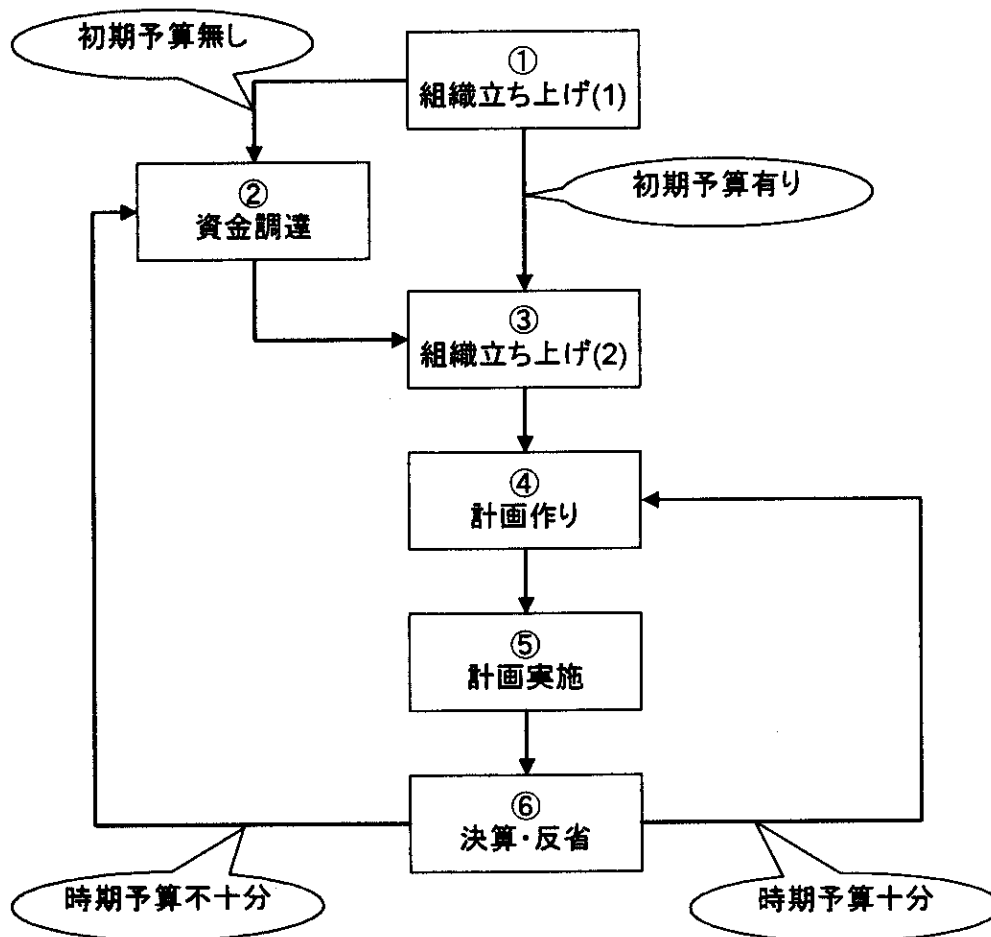


図 1.3.2 組合活動の手順 (基本概念図)

第2章 組合活動の手順

2.1 組合の立ち上げ(1)

組織の立ち上げは、新しい活動を始めるための最初のステップです。

(1) 組合員の選定

組合を設立したいと考えている人たちが集まり、何を目指してどんな活動をするのかを話し合います。1回ではなく何度か集まります。まず話し合うべき内容は(a)～(c)のとおりです。その後、(d)へ進みます。話し合いの結果は、必ずノートに書き留めておきます。

(a) 活動概要の確認

活動概要を話し合う場合は少なくとも2回もうけます。可能であれば、そのうち1回は、行政職員・NGO等部外者に同席してもらい、彼等の意見を参考にしましょう。

目的

何のために組合を設立したいと考えているのかを話し合います。

(例)：収入を段階的に増やしたいため

活動の種類

組合でどんな活動をするのかを話し合います。

(例)：水稲とツァラマス（※白豆）の二毛作

想定する組合員数

組合員数は、少なすぎたり、多すぎたりすると、組合がうまく機能しません。活動の種類を考慮して適正と思われる組合員数を仮決めします。

(例)：最低10名・最大20名

(b) 組合員の資格

組合員の資格を決めます。

(例)：次の3条件を満たす18歳以上の男女

- －真面目にやる気があること
- －組合本部のあるフクンタニ※（コミュニンの下の行政単位）内に住んでいること
- －農業・畜産を営んでいること

(c) ジェンダー

特別な理由がない限り、性差による差別をしてはいけません。例えば、「女性は二毛作組合に入る資格がない」という規則を男性の意見だけで勝手に決めてしまうのは好ましいとはいえません。女性が安易に「家の外のことは全て男性に任せておけばよい」と考えるのも同様に好ましくありません。男性も女性も、ひとりひとりが向上心を持ち、同性であれ異性であれ、他人の人権を尊重する態度が大切です。

(d) 組合員の選定

(a)～(c)を総合的に考慮して、組合員を選定します。

組合員選定会の開催

- ◆ 加入希望者全員が参加できる日取りを決定します。
- ◆ 加入希望者以外の部外者にも出席してもらい、選定の公平性を判断してもらいます。

加入希望者が多すぎる場合

通常の話し合いで加入希望者が適正人数に絞りきれない場合は、次のような方法を考えます（複数の方法を組み合わせてもよい）。

- ◆ (b)の資格条件を増やす（ただし、不当な条件作りはいけません）。
- ◆ 部外者（コミュニン長やDRDR普及員等）に調整を求める。
- ◆ フクンタニ会議にかける。

仲のよい人だけで集まろうとしたり、身内以外をはじき出そうとしたりせずに、公正な選定を心がけましょう。

(e) 組合幹部の選定

組合員が決まったら、組合幹部を組合員の中から選挙で決定します。

幹部候補者選定

幹部候補者は、立候補や推薦で選びます。最低でも次の4役員については候補者を選出します。

- ◆ 組合長 Président
- ◆ 副組合長 Vice-président
- ◆ 会計 Trésorier
- ◆ 秘書 Secrétaire

必要に応じて、会計監査役を設けたり、秘書を文書秘書と会計秘書の2名に分けたりしてもよいでしょう。

幹部選出

幹部候補者の中から、組合員の多数決によって幹部を決定します。

幹部役割分担

組合幹部については、それぞれの役割を明確にし、組合内部規約（内規）に書き留めます（→(2) 組合組織登録）。

(f) 組合活動の開始

組合設立目的の確認

組合幹部が選出されたら、組合会議を開き、次のことを全員で再確認しましょう。議長は、組合長が務めます。

- ◆ 組合設立目的
- ◆ 組合活動内容
- ◆ さし当たり1~2ヶ月程度先までの組合活動スケジュール
- ◆ その他話し合っておくべき事項

秘書は、議事録を取り、決議事項を文書で保管します。

活動資金有無の確認

組合活動を開始するには資金が必要です。組合設立目的の確認ができれば、

組合幹部は、直ちに現在の組合の資金状況を確認整理し、書き留めます。結果は、他の組合委員へも周知徹底します。

既に資金が十分であると判断される場合は、2.1(2)の後、2.3へ進んでください。

資金繰りが十分でない場合、または全く資金がない場合は、2.1(2)の後、2.2へ進んでください。

(2) 組合組織登録

幹部が選定されたら、速やかに組合組織の公的な登録手続きを行います。組合を法人化することで、組織には様々なメリットがもたらされるからです。登録手続きのためには、下記の書類を準備します。

(a) 内部規定の策定

組合には、組織を統御する内部規定が必要です。組合の活動や目的はもちろん、組織管理の簡便性、将来起こりうる組合内の問題等も考慮して、内部規定を策定します。手順は次のとおりです。

組合員に関する情報

- ◆ 組合幹部は組合員の基本情報（年齢・性別・職業・家族等）を収集します。
- ◆ 組合幹部は組合員の一覧表を作成します。
- ◆ 組合幹部は、組合員の意見を問うために、内部規定の草案を作成します。
- ◆ 組合員を総会に招集します。

内部規定の内容作り

- ◆ 組合幹部は、組合員に対して、内部規定草案の発表を行います。
- ◆ 組合員は、その発表内容について討議を行います。
- ◆ 組合員は、必要に応じて、草案の修正を行います。
- ◆ 組合幹部は、修正内容を踏まえて、内部規定の仕上げを行います。
- ◆ 組合幹部は、完成した内部規定を書面にし、組合員全員に1部ずつコピーを配布します。
- ◆ 組合員は全員、配布されたコピーをよく読んで、内容をよく理解します。

(b) 定款の策定

組合内で内部規定が承認されたら、次は組合の公式登録に移ります。組合の法人化、すなわち公式な組織登録により、組合組織は公的な認証を受けることとなります。手順は次のとおりです。

書類の準備

- ◆ 組合長もしくは幹部は、コミューンまたは当該村落の担当当局に赴き、手続きの方法を確認します。
- ◆ 組合長もしくは幹部は、コミューンまたは当該村落の担当当局で必要書類を入手します。組合員の方で用意するものは、組合幹部が責任を持って手はずを整えます。

定款の仕上げ

- ◆ 組合幹部は、組合員に対して、定款内容の説明を行います。
- ◆ 組合幹部は必要書類の準備と仕上げを行います。
- ◆ 組合幹部はコミューンまたは当該村落の担当当局に対して、組合法人化申請を行い、署名を取り付けます。
- ◆ 組合幹部は、組合員全員に、完成した定款のコピーを1部ずつ配布します。
- ◆ 組合員は全員、配布されたコピーをよく読んで、内容をよく理解します。

2.2 資金調達

組合活動を始めるには、その活動を保証する資金が必要です。組合員の力で資金が捻出できる場合はよいのですが、そうでない場合は、外部からの資金調達が必要になります。

(1) 初期投資概算

(a) 初期投資とは何か？

初期投資とは、組合活動の最初のサイクルで必要になる金や物です。何も持たないところから新たな活動を始める場合は、当然初期投資はかさみません。

例えば、養鶏の素人が集まって養鶏事業を始めようとする場合、普通は養鶏に必要な道具、ヒナ・餌を飼う金、鶏舎等を持ち合わせてはいないでしょう。これらを準備するのにかかる金あるいは物自体が、養鶏組合活動の初期投資になります。

(b) 初期投資額の計算方法

では、初期投資はどのように計算すればよいのでしょうか。養鶏活動を例に試算してみましょう（表 2.2.1 参照）。

ここでは、最初の 1 サイクルを考えます。

列(A)に必要なインプットの名称を書きます。鶏舎、ヒナ、餌、ワクチン、市場調査、交通、その他等です。ラジオ放送で商品コマーシャルを行う等、広報活動の費用も考えておくべきです。

列(B)には(A)を数えるときの単位を、列(C)には単価を、列(D)にはその単位がいくつ必要なのか、すなわち必要量を書きます。

単価(C)に必要量(D)を乗じると、必要額(E)が得られます。この試算ケースでは、最初の 1 サイクルに必要な初期投資額は、9,218,400 Ar ということになります。

表 2.2.1 養鶏事業初期投資額概算（例）

| N° | Description | Unité | Prix unitaire (Ariary) | Quantité | Montant (Ariary) |
|-------|--|-------------------|------------------------|----------|------------------|
| | (A) | (B) | (C) | (D) | (E) |
| 1 | Construction de poulailler incluant la fourniture de matériaux | Nombre | 3.400.000 | 1 | 3.400.000 |
| 2 | Poussins | Nombre | 1.600 | 420 | 672.000 |
| 3 | Alimentation (8 semaines x 420 poulets) | Nombre de semaine | 440 | 3.360 | 1.478.400 |
| 4 | Vaccins | Nombre | 400 | 420 | 168.000 |
| 5 | Étude du marché, Transport, Autres | Forfaitaire | - | - | 3.500.000 |
| TOTAL | | | | | 9.218.400 |

鶏舎を建設する土地については、別途技術的・社会的見地から検討が必要です。個人の土地を借りて鶏舎を建設する場合には、土地所有者が組合員

であろうがなかろうが、所有者と合意書を交わさなければなりません（→2.3(b)参照）。

とにかく、組合幹部は、全員で、このような初期投資概算をしてみてください。自分たちがやろうとしていることに、どれだけの金（あるいは物）が必要なのかを押さえておくことはとても大切です。これがわかっていないと資金管理ができないからです（資金管理ができなければ、組合活動はすぐに頓挫してしまいます）。

初期投資概算を試算してみたら、その計算が妥当なものかどうか、部外者にチェックしてもらいましょう。

初期投資概算が確定したら、組合幹部は一般組合員にきちんと説明をし、理解をさせてください。

(2) 情報収集

初期投資概算が完成したら、どうやってその資金を捻出するかを考えなければなりません。村内には資金源に関する情報がほとんどない場合が普通ですから、組合員全員で外部からの情報を収集します。コミュニケーション本部やDRDR、地域圏事務所、NGO、マスコミ等が情報源です。すぐによい出資先が見つかる場合もありますし、そうでない場合もあります。組合員間で上手に役割分担をして、根気よく続けることが大切です。

(3) 資金源検討

いくつかの情報が集まったら、その資金源がどのような種類のものか、よく確かめます。そして、組合が意図している活動内容と合致しているか、額面は十分か等検討してみてください。必要に応じて外部の意見を求め、参考にします。

組合でまとめた意見は、きちんと書面で記録に残しておきます。

よほど確かな現金収入の見込みがある場合を除き、多額の資金の借入れは、初期の段階ではあまり薦められません。基本財産がない間は返済不能に陥る可能性が高いからです。

(4) 出資元との協議・予算確定

資金源が定まったら、出資元と連絡を取り、詳細条件の検討に入ります。こういった調整業務は、できたばかりの組合にはかなり難しいと思いますので、役所やNGOの仲介を求めるのがよいでしょう。

詳細条件が明確になり、活動方針枠において首尾よく出資先と合意ができたなら、(1)(b)の初期投資概算を見直します。初回サイクルは何かと予期せぬトラブルも多いので、少なくとも3サイクル目までの基本的なインプットは、出資してもらえらるるようによ交渉してみるとよいでしょう。

出資先と協議を行い、必要に応じて修正を加えて、初期数サイクル目までの予算を確定します。

2.3 組合の立ち上げ(2)

組合活動を長続きさせるためには、最初の組織立ち上げをしっかりとっておく必要があります。組合員全員が、組織運営管理の基本理念をきちんと理解しておきましょう。

(1) 運営管理基本理念の確認

組合員は、全員、財務管理の方法を学んで、組合資産の状況を理解するように努めましょう。組合員がきちんと財務管理の方法を知っておけば、組合の会計に透明性が生まれ、財務に関わる組合員間の不必要な内部不信を防ぐことにもつながります。

(a) 財務管理の方法

組合の財務管理における最高責任者は会計係です。しかし、その他の組合員も会計係の手助けをしましょう。

収入源の明確化

- ◆ 組合員は、組合への収入を得た場合、会計係に対して速やかに報告をします。
- ◆ 会計係ならびに幹部は、収入明細の確認をします。
- ◆ 会計係ならびに幹部は、総会において定期的に収入の状況報告を行います。

支出の明確化

- ◆ 組合員は、組合からの支出が発生した場合、会計係に対して速やかに報告をします。
- ◆ 会計係ならびに幹部は、支出明細の確認をします。

- ◆ 会計係ならびに幹部は、総会において定期的に支出の状況報告を行います。

「回転資金」システムの適用

- ◆ 会計係ならびに幹部は、組合の金融機関口座を開設します。
- ◆ 会計係ならびに幹部は、各活動サイクルの終了時、または各月の終わりに、財務状況の状況報告を行います。
- ◆ 組合員は、各活動サイクルの終了時、または各月の終わりに、予算配分に対する提案をします。
- ◆ 組合員は、全員で、その提案を考慮して活動計画を立てます(2.4参照)。

(b) 資材管理の方法

組合共同資産管理については、組合員が全員で責任を持ちます。行うべきことは下記のとおりです。

組合資産帳簿

- ◆ 組合共同資産の定義付けを行います(建家、事務所、資材等)。
- ◆ 会計係ならびに幹部は組合資産一覧表を作成します(資金、投入資材等の「動産」と、土地、鶏舎、養殖池等の「不動産」に分けて表を作成するようにしましょう)。
- ◆ 組合員全員が、組合資産の状況確認を行います。

組合資産状況の明確化

- ◆ 組合員全員で組合資産の維持管理を行います。
- ◆ 必要に応じて、組合員は、組合組織に対し、資産に関する速やかな報告を行います。
- ◆ 各サイクル、各月等、定期的に組合の資産保有状況を、組合員全員で確認します。
- ◆ 組合員は、全員で、資材等に関する活動計画を立てます(2.4参照)。

2.4 計画作り

組合活動を効率よくまとめるため、また組合の目的に到達するためにどのような努力をしていけばよいのかを明らかにするために、これから始める活動についてよく計画を立てることが必要です。立てるべき計画には、行動計画(年次、活動サイク

ル)、財務計画(年次、活動サイクル)があります。

計画を立てる際は、行動計画と財務計画の間のバランスに気をつけましょう。財務的な保証のない計画を立てても実行できません。無理がなく、かつ実効性の高い計画を立てるよう十分に注意することが必要です。そのためには、技術的な見地から信頼のおける外部の機関や専門家に、できあがった計画の妥当性をチェックしてもらうことを心がけてください。

設立されたばかりの組合が活動計画を立てる際には、できれば、NGO や技師等専門的な知識や経験を有する人たちの助言を得るようにします。

最初に、コミュニケーションや農村開発地域圏局 DRDR 等、農村開発担当局の責任者に面会します。

次に、その責任者に対して、組合設立の目的や関連する活動計画について説明をします。

その次に、コミュニケーションや農村開発地域圏局 DRDR 等の職員に対して、どうすれば、専門知識をもった技術者や NGO、援助機関等から、活動計画準備の支援を受けられるかについて、助言を求めます。

最後のステップでは、コミュニケーションや農村開発地域圏局 DRDR 等の職員から、直接、活動計画準備に対して支援を受けられるような可能性もあります。どのような場合においても、組合員は力を合わせて組合責任者を助け、事が円滑に進むように努力しましょう。

(1) 活動計画の策定

活動計画は、年単位またはサイクル単位で策定し、その内容は総会で話し合います。こういった会議の際には、組合員は各自、自分の意見を発表し、活動計画の改善に努めるようにします。

(a) 年次活動計画

年次活動計画の場合、組合は、少なくとも年 3 回程度集会を持ちます。1 回目は年度初めで、活動内容の協議を行います。2 度目は年度の中盤で、活動評価を行います。3 度目は年度末で、成果について協議を行います。年次活動計画を立てる際は、次のような内容を盛り込みます。

仕事内容の想定

- ◆ 組合員は、年次作業内容を決定します。
- ◆ 組合員は、年次作業内容をリストにします。
- ◆ 組合員は、年次作業工程表を作成します。
- ◆ 幹部は、決定した年次活動計画をコピーし、組合員全員に配布します。
- ◆ 組合員は、活動計画をよく読み、十分に理解します。

年次活動計画実施方法の想定

- ◆ 組合員は、活動計画を実施する手段（投入資材、機材等）のリストを作成します。
- ◆ 組合員は、活動計画の実施手段を準備します。
- ◆ 組合員は、実施手段の投入時期を時系列で計画します。
- ◆ 組合員は、計画に基づいて活動を実施します。

(b) サイクル活動計画の策定

サイクル活動計画の場合、組合は、少なくともサイクル中に2回程度集会を持ちます。1回目はサイクルの初めで、活動内容の協議を行います。2度目はサイクルの終了時で、成果について協議を行います。サイクル活動計画を立てる際は、次のような内容を盛り込みます。

仕事内容の想定

- ◆ 組合員は、サイクル次作業内容を決定します。
- ◆ 組合員は、サイクル次作業内容をリストにします。
- ◆ 組合員は、サイクル次作業工程表を作成します。
- ◆ 組合員は、活動計画の仕上げを行います。

サイクル活動計画実施方法の想定

- ◆ 組合員は、活動計画を実施する手段（投入資材、機材等）のリストを作成します。
- ◆ 組合員は、活動計画の実施手段を準備します。
- ◆ 組合員は、実施手段の投入時期を時系列で計画します。
- ◆ 組合員は、計画に基づいて活動を実施します。

(2) 財務計画の策定

財務計画は、年単位またはサイクル単位で策定し、その内容は総会で話し合います。こういった会議の際には、組合員は各自、自分の意見を発表し、

財務計画の改善に努めるようにします。財務計画は、組合の目的に到達するために実施する組合活動の内容を決定するものですから、大変重要です。

(a) 年次財務計画の策定

年次財務計画の場合、組合は、少なくとも年 3 回程度集会を持ちます。1 回目は年度初めで、年次予算協議を行います。2 度目は年度の中盤で、中間評価を行います。3 度目は年度末で、決算について協議を行います。年次財務計画を立てる際は、次のような内容を盛り込みます。

予算の想定

- ◆ 組合員は、年次活動計画に必要と思われる予算を算出します。
- ◆ 組合員は、年次活動実施中のリスクを想定します。
- ◆ 組合員は、予算投入時期を時系列で計画します。
- ◆ 組合員は、予算計画の仕上げを行います。

財源の想定

- ◆ 会計係と幹部は、金融機関で組合の資金保有状況を確認めます。
- ◆ 幹部は、資金保有状況について組合員へ発表をします。
- ◆ 組合員は各自、現在の予算状況についての見解を述べます。
- ◆ リスクを考慮して、活動計画実施期間中におけるシナリオを策定します。
- ◆ リスクを考慮して、活動計画実施期間中における支出予想と収入予想とを比較します。
- ◆ 問題が発生した場合、組合員は、解決方法の提案を行います。

(b) サイクル財務計画の策定

サイクル財務計画の場合、組合は、少なくともサイクル中に 2 回程度集会を持ちます。1 回目はサイクルの初めで、予算内容協議を行います。2 度目はサイクルの終了時で、決算について協議を行います。サイクル活動計画を立てる際は、次のような内容を盛り込みます。

予算の想定

- ◆ 組合員は、サイクル次活動計画に必要と思われる予算を算出します。
- ◆ 組合員は、サイクル次活動実施中のリスクを想定します。
- ◆ 組合員は、予算投入時期を時系列で計画します。
- ◆ 組合員は、予算計画の仕上げを行います。

財源の想定

- ◆ 会計係と幹部は、金融機関で組合の資金保有状況を確認めます。
- ◆ 幹部は、資金保有状況について組合員へ発表をします。
- ◆ 組合員は各自、現在の予算状況についての見解を述べます。
- ◆ リスクを考慮して、活動計画実施期間中におけるシナリオを策定します。
- ◆ リスクを考慮して、活動計画実施期間中における支出予想と収入予想とを比較します（参照：表 2.4.1、ならびに 2 章 2 節）。
- ◆ 問題が発生した場合、組合員は、解決方法の提案を行います。

表 2.4.1 計画時における収入予想と支出予想の比較例

(Ariary)

| L'an 2006 | Activité | Revenu (A) | Dépense (B) | Balance (A) - (B) |
|----------------------|--------------------------------|-------------------|----------------|----------------------|
| Financement | | 10.000.000 | | 10.000.000 |
| janvier 1ère semaine | achat des intrants | | 7.500.000 | 2.500.000 |
| janvier 2ème semaine | frais de réserve | | 500.000 | 2.000.000 |
| janvier 3ème semaine | | | | 2.000.000 |
| janvier 4ème semaine | | | | 2.000.000 |
| février 1ère semaine | achat des intrants | | 1.000.000 | 1.000.000 |
| février 2ème semaine | main d'œuvre | | 200.000 | 800.000 |
| février 3ème semaine | promotion de vente | | 300.000 | 500.000 |
| février 4ème semaine | | | | 500.000 |
| mars 1ère semaine | vente des produits | 4.000.000 | | 4.500.000 |
| mars 2ème semaine | vente des produits | 4.000.000 | | 8.500.000 |
| mars 3ème semaine | vente des produits | 4.000.000 | | 12.500.000 |
| mars 4ème semaine | frais de réserve | | 1.000.000 | 11.500.000 |
| TOTAL | | | | 11.500.000 |
| | (TOTAL) - (Financement) | | | 1.500.000 |

2.5 計画の実施

資金目処が立ち、計画が完成したら、いよいよ計画の実施です。農業を主体とする活動サイクルは一般に 2～6 ヶ月という長期にわたるのが普通ですから、以下のような点に気をつけながら活動を進めます。

(1) 技術面の確認

資金目処が立ち、計画が完成したら、いよいよ計画の実施です。農業を主体とする活動サイクルは一般に 2～6 ヶ月という長期にわたるのが普通で

すから、以下のような点に気をつけながら活動を進めます。

- ◆ 学んだ技術は活動の中でうまく機能しているか？
- ◆ 組合員全員がきちんと技術を習得できているか？
- ◆ 学んだ技術を実践する中で当初予期していなかった費用が発生していないか？

これらの項目について気づいた点があれば、適宜、外部の専門家（協定を交わしている NGO 等がいればその担当）へ指導を仰ぎましょう。

(2) 他の仕事・家事の調整

日常生活には、組合活動以外にやらなければならないことがたくさんあります。計画の際に無理のないスケジュールを組んでいるはずですが、それでも時には忙しすぎて組合活動がおろそかになってしまうことがあるかもしれません。家族の理解を得て、できるだけ組合活動を優先するのが本当ですが、やむを得ない場合は、早めに他の組合員へ相談をして、組合全体の活動に支障が出ないように調整します。

(3) 支出入管理

現金の出入りが不明瞭になってしまうようなことがあってはなりません。現金の支出入管理はしっかり行いましょう。会計係だけに頼らずに、組合員全員でサポートをしましょう。資金の流れの透明性については、組合員全員で責任を持ちます。

(4) 計画と進捗の照合

計画と進捗の間に時間的・財務的に開きが出ていないか、定期的に確認しましょう。口頭確認にとどまらず、視覚的に対照がしやすい表の形にまとめて記録に残しましょう。得られた教訓は、次回の計画時に反映させます。

(5) 定期的な話し合い

1ヶ月に1回程度は、組合員で集まって、(1)～(4)を確認しましょう。必要に応じて具体的な対策も話し合います。組合の実態について、組合員全員が認識を共有できるようにすることが大切です。

(6) まとめと報告

1サイクルの活動すべてが終了したら、必ずそのサイクルの活動について

まとめをおこないます。内容は断片的な問題提起に留まってははいけません。今サイクルの活動中に何が原因でどんな結果が起きたのか、それが組合の中長期的目標にどんな意味を持つのかをよく話し合ひましょう。特に収入と支出の関係を視覚的に対照分析し、次サイクルの計画実効性をよく検討します。話し合いの結果は必ず記録に残します。記録を外部に報告することも大切です。何か問題がある場合に解決の糸口が見つかるかもしれないからです。

「決算・反省」については2.6に詳述します。

2.6 決算・反省

(1) 日々の運営管理

各組合員が財務に関わる日常の状況を記入できるよう、組合では、帳簿を設けます。会計のモニタリングや管理を容易にし、活動をきちんと遂行するためには、会計に関連する現金の出入りや投入資材の出入りは、きちんと帳簿に書きとどめておく必要があります。先々の結果によっては、活動計画を見直さなければならない場合もありますが、その際の重要な資料にもなります。ですから、次の(a)ならびに(b)をよく読んでおきましょう。

(a) 日常の出費記録

後に年間あるいはサイクル間の支出の総計や総利益が計算できるように、日常の出費を記録しておくことが大切です。そのためには、組合員は各自、次の作業を行いましょ。う。

記録の更新

- ◆ 投入資材の購入で発生した支出を日々記録します。
- ◆ 使用した投入資材の数・量を日々記録します。
- ◆ 購入した投入資材の数・量を日々記録します。

(参照：表 2.6.1)

表 2.6.1 養鶏業における投入資材モニタリング表の例

| Andro (Jour) | Zanak'akoho (Poussins) | | | Lanjan'ny sakafon'akoho (Kg) (Alimentation) | Akoho lehibe (Poulet) | | | Hafanana (Température) | |
|-----------------|---------------------------------|----------------|-----------------|--|---|--|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | Isan'ny nampidirina (Entrée) | Maty (Mort) | Velona (Vif) | | Isan'ny namidy velona (Nbr de vendus vifs) | Isan'ny namidy maty (Nbr de poulets vidés vendus) | Ambiny sisa tavela (Restants) | Ambony indrindra (Max) (C°) | Ambany indrindra (Min) (C°) |
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |

会計・幹部に対する日常の報告

組合の会計に透明性を持たせ、将来の資金不足を防ぐためにも、会計・幹部に対する日常の報告は大切です。組合員は各自、次の作業を行いましょ

- ◆ 発生した支出を日々報告します。
- ◆ 使用した投入資材の数・量を日々報告します。
- ◆ 購入した投入資材の数・量を日々報告します。

一方、会計や幹部は次のことを行います。

- ◆ 組合員から報告された数字を帳簿上で確認し、比較対照します。

(b) 日常の販売記録

後に年間あるいはサイクル間の収入の総計や総利益が計算できるように、日常の収入を記録しておくことが大切です。そのためには、組合員は各自、次の作業を行いましょ

記録の更新

- ◆ 販売によって得た収入を日々記録します。
 - ◆ 販売した商品の数・量、その他の収入源関連情報を日々記録します。
 - ◆ 商品販売に伴う収入額、その他の収入源関連情報を日々記録します。
- (参照：添付 II—支出入比較)

会計・幹部に対する日常の報告

組合の会計に透明性を持たせ、将来の資金不足を防ぐためにも、会計・幹部に対する日常の報告は大切です。組合員は各自、次の作業を行いましょ

- ◆ 販売に関して日々報告します。
- ◆ 販売した商品の数・量、その他の収入源関連情報を日々報告します。

- ◆ 販売した商品の収入額、その他の収入源関連情報を日々報告します。一方、会計や幹部は次のことを行います。
- ◆ 組合員から報告された数字を帳簿上で確認し、比較対照します。

(2) 決算

各サイクルの終わり（または各月の終わり）には、定期的に決算報告を行わなければなりません。これにより、月次、サイクル次、または年次の収支状況が明らかになり、またそれを活動計画へ反映させることが可能となります。

幹部による収支状況把握

幹部はまず収支決算表を作成し、組合に提示する資料とデータを準備するために集まります。話し合うべき内容は下記のとおりです。

サイクル収入報告

- ◆ 幹部は、帳簿から販売データならびにその他の収入源情報を収集します。
- ◆ 幹部は総収入を算出します。
- ◆ 幹部は、他の組合員へ総会時に説明できるよう、収入総括表（添付 II 参照）を作成します。

サイクル支出報告

- ◆ 会計係は帳簿内容を確認します。
- ◆ 幹部は、サイクル終了時に帳簿から支出データ（投入資材その他）を収集します。
- ◆ 幹部は総支出を算出します。
- ◆ 幹部は、消費した投入資材一覧表を作成します。
- ◆ 幹部は、他の組合員へ総会時に説明できるよう、支出総括表（添付 II 参照）を作成します。

収入・支出比較

- ◆ 幹部は、総決算値を算出します。
- ◆ 幹部は、他の組合員へ総会時に説明できるよう、収入・支出比較対照表（添付 II 参照）を作成します。
- ◆ 幹部は、他の組合員へ総会時に説明できるよう、決算総括表（添付 II 参照）を作成します。

総会における決算説明

幹部は、総会の際、組合員に対し、前サイクル（または前月）の総決算についての結果発表を行います。こうすることで、組合員間で大切な情報が共有できます。総会の際には、以下について、組合員間でよく話し合ひましょう。

結果発表

- ◆ 幹部は、支出総括表の発表説明をします。
- ◆ 幹部は、収入総括表の発表説明をします。
- ◆ 幹部は、収入・支出比較対照表の発表説明をします。
- ◆ 幹部は、総決算の発表説明をします。

結果審議

- ◆ 幹部は組合員に対して、データの確認や提供を求めます。
- ◆ 必要に応じて、組合員間で討議し、意見を元にデータ修正を行います。
- ◆ 最終的には、組合員間で同じ情報認識を共有できる状態にしておきます。

銀行預金

- ◆ 会計係は、収入を全て回収します。
- ◆ 総会に先立って、組合員は会計係に対し、得られた収入を渡しておきます。
- ◆ 組合員全員で、金額のチェックを行います。
- ◆ 会計係は組合の金融口座へチェック済みの現金を預金します。

(3) 反省

日常の活動管理の結果から、収入や純利益がわかります。これを元に、時期サイクルの準備として、予算計画を立てることが大切です。

予算計画準備

予算計画を討議するため、以下の手順にしたがって総会を開催します。

時期予算準備

- ◆ 組合員は、協力して時期サイクル（翌月）必要投入資材の一覧表を作成します。

- ◆ 組合員は、投入材の購入費用を算出します。
- ◆ 組合員は、費用算出の際に、リスクも考慮します。

「回転資金」システムの適用

- ◆ 組合員は、予算配分表を作成します。
- ◆ 組合員は、組合資産構築を考慮します。
- ◆ 組合員は、組合員への給与、分担金等を考慮します。
- ◆ 組合員は、自然災害等のリスクも考慮します。

組合会計審議

計画が完成したら、組合員は総会において、必要な総予算を算出します。

予算財源

- ◆ 会計係と幹部は、金融機関で組合の資金保有状況を確認めます。
- ◆ 幹部は、総会において、資金保有状況について組合員へ発表をします。
- ◆ 組合員は各自、現在の予算状況についての見解を述べます。
- ◆ 組合員は、現在の資金が活動計画を実行するのに十分かどうかを確認めます。

まとめ

- ◆ 現在の資金が十分な場合：会計係は予算配分を行い、組合員は全員で確認します。
- ◆ 現在の資金が不十分な場合：総会にて、組合員各自、見解を述べます。
- ◆ 組合員は、資金が不足している原因を考えます。
- ◆ 組合員は、解決方法を提案します。
- ◆ 幹部は、資金不足の原因と打開策についてまとめを行います。
- ◆ 追加資金が必要と判断された場合、幹部は、追加資金関連書類を作成します。
- ◆ 幹部は、追加資金源探しに移ります。



食肉用鶏の第一回出荷に際して Ambatondrazaka 市で開かれた販売促進会
(Mahakary 村ならびに Maheriara 村の食肉養鶏組合組合員が参加)



販売促進会会場で自分たちが育てた食肉用鶏を販売する Mahakary 村の組合員達

3.1 技能習得

誰しも組合活動を始める以上、よい結果を出したいと思うのはあたりまえのことです。しかし、よい結果を出すためには、単なる断片的技術習得だけでは不十分です。よい活動計画作りとそれを保証するよい財務計画作り、それに外部との協力関係の確立や問題発生時の適切な対応が必要です。そして、これらを実現するためには、平時より、組合と組合員が様々な能力をアップさせる努力を続けていかなければなりません。すなわち、技能習得が欠かせないのです。

初期の段階では、特別な講師や教材や時間は必要ありません。それよりも意識改革が大切です。あまり難しく捉えないで、自分たちで何ができるか考えてみてください。

(1) 組合の能力

組合を設立したら、組合員は各自、組合の能力アップに努めましょう。能力アップという点では技術力を思い浮かべがちですが、技術力だけではなく、活動を円滑にし、目的を達成するための組織管理的な側面も非常に重要です。では、そのような能力とはどんなものなのでしょうか。どのようにして能力アップを図ればよいのでしょうか。

(a) 計画能力をつける

組織をよい状態に保ち、計画を実行するためには、活動計画を立てることが重要です。組合を発展させ、当初の目的に達するためには、計画能力をつけることが必要不可欠なのです。

- ◆ 組合活動を始める前に、まず、援助機関や NGO 等の技術者に対して、計画能力開発研修を受けられないか、相談をしてみましょう。
- ◆ 研修実施が可能な場合は、研修を通して、援助機関や NGO 等の技術者から、計画の立て方、関連手順等をよく学びます。
- ◆ 研修が終わったら、組合自身の活動計画を立ててみます。わからないことがあれば、それを放置しないで、援助機関や NGO 等の技術者等に相談します。

(b) 資金運用能力をつける

組合は、その存続期間において、経済的な保証を保たねばなりません。すなわち、組合に相応の利益をもたらすような資金運用が必要ということになります。では、このような資金運用に関する能力をつけるのには、どうすればよいのでしょうか。

- ◆ 組合活動を始める前に、まず、援助機関や NGO 等の技術者に対して、資金運用能力開発研修を受けられないか、相談をしてみましょう。
- ◆ 研修実施が可能な場合は、研修を通して学習したことをもとに、組合自身の経営戦略を立てます。わからないことがあれば、それを放置しないで、援助機関や NGO 等の技術者等に相談します。
- ◆ 活動期間中、組合員は各自、どうすれば利益を最大にできるかということを常に念頭に置いておきます。難しく初めのうちうまくいかなかったとしても、次によりよい資金運用計画が立てられるように、経験から学びましょう。

(c) マーケティング能力をつける

マーケティング能力は、商売の基本かつ組合の生命線ですから、組合は、活動前、そして活動中にも、これをよく学ぶことが重要です。組合の目的を達成するためには、マーケティング能力をつけることが不可欠なのです。では、このような資金運用に関する能力をつけるのには、どうすればよいのでしょうか。

- ◆ 組合活動を始める前に、まず、援助機関や NGO 等の技術者に対して、マーケティング能力開発研修を受けられないか、相談をしてみましょう。
- ◆ 研修実施が可能な場合は、研修を通して学習したことをもとに、組合自身のマーケティング戦略を立てます。わからないことがあれば、それを放置しないで、援助機関や NGO 等の技術者等に相談します。
- ◆ 活動期間中、組合員は各自、好奇心をもって活動を取り巻く現状を分析し、どうすればマーケティング戦略がよいものにできるかを考え続けましょう。

(2) 個人の能力

先に述べた組合能力を強化するためには、まず、組合員各自が個人の能力を開発し、それを組合に還元することが必要です。では、組合員が銘々につけるべき能力とはどのようなものなのでしょうか。そして、どのような方法

でその能力を伸ばしていけばよいのでしょうか。

(a) 具体的思考の習慣をつける

組合とその活動の発展のためには、組合員各自が、前向きで具体的な提案をしていく必要があります。次のように考えてみましょう。

- ◆ まずは好奇心をもって、組合活動に向かい合いましょう。
- ◆ 技術者等が教えてくれたこと、示唆してくれたことを常に念頭においておきましょう。
- ◆ 経験から学び、どうすればその経験が次に活かせるかを自分の頭で考えるようにしましょう。
- ◆ 自分で考えたことは、人前で発表するように心がけましょう。そして、組合全体の利益になるような、前向きで具体的な提案をしましょう。

(b) 論理的思考の習慣をつける

組合活動がうまく存続していくためには、各組合員からの論理的な提案が必要です。次のように考えてみましょう。

- ◆ 技術者等に相談しながらでもよいですから、組合の存在意義と置かれている現状を分析してみましょう。
- ◆ 提案をするときには、その実行可能性をよく考えましょう。期待する結果とその結果に到達するための手段を考慮します。
- ◆ 組合の目的と活動に照らして齟齬の生じない提案をするようにしましょう。

(c) 実践を試みる

組合員は、提案するだけでなく、実行もしなければなりません。どうすれば論理を実際にできるかということです。次のように考えてみましょう。

- ◆ まずは、提案の実施手段を分析しましょう。
- ◆ 必要に応じて、グループに分かれて相談したり、専門的な知識を持った技術者の援助を受けたりしましょう。
- ◆ 常に組合の発展を念頭に置いて行動し、イニシアチブを取る姿勢を持ちましょう。
- ◆ 団体であるという意識を持ち、個人として最大の能力を組合に還元するようにしましょう。

(d) 人的ネットワークを活用する

組合の発展をより広い観点で捉えると、組合員各自の人的ネットワークを最大限に利用し、様々な情報を組合に取り込めることが重要になってきます。次のように考えてみましょう。

- ◆ 個人を開放し、様々なレベル（組合員間・村民間・対行政機関等）で社会関係を築きましょう。
- ◆ 様々な人たち（一般的な農民に始まり、商売をしている人、仲買人、行政等）に、自分たちの組合活動を知ってもらう機会を積極的に捉えましょう。
- ◆ 組合活動の発展に寄与する情報を引き出すために、様々な階層の人たちとの日常のつき合いを心がけましょう。
- ◆ 外部との関係においては、常に組合の利益を重要視しましょう。

(e) 協力と調和を大切にす

組合が長く存続するためには、組合内部の協調と調和、互いの尊重が重要です。他の組合員との関係についていいますと、ただ、会議で顔を合わせ、決め事には互いに「消極的妥協」というような態度では、結局のところうまく行きません。共通の目的を達成するために、助け合い、支え合うことが必要なのです。良好な対人関係確立も能力のひとつです。次のように考えてみましょう。

- ◆ 組合の内部規定と定款の内容をよく理解し、常に念頭に留めておきましょう。
- ◆ 可能な限り、内部規約を尊重しましょう。
- ◆ 私欲で動くのではなく、組合の利益を追求しましょう。
- ◆ 組合活動、社会活動において、組合員間で協力をしましょう。
- ◆ 柔和な態度を心がけ、組合間のむやみな対立を避けましょう。
- ◆ 「塊は石、ばらばらは砂」、「塊でいればワニに喰われることはない」ということわざがあります。集団を大切にしましょう。

3.2 外部との連携

組合にとって、組合外部と良好な関係を作り上げていくことは重要です。何故でしょうか。

一般的に、農民組合は、特に設立当初、あまり恵まれた状況下にあるとはいえません。

第一に、規模が小さすぎます。

第二に、情報収集能力に限られ、財力もありません。

第三に、技術力がありません。

組合はもちろん独立した存在ではありますが、その活動を軌道に乗せるためには、組合に対する外部世界の注目を促すことが大切なのです。

(1) 村落内

組合は、まずその組合が存在する村落地域社会において、人々によい印象を与えるものでなくてはなりません。そうすることで、地域社会にその存在が受け入れられ、組合活動に対する人々の協力も仰ぎやすくなるからです。では、具体的には村落内の誰と、どのような関係を確立していけばよいのでしょうか。

(a) フクンタニ (Fokontany) ※コミューンの下の行政単位

組合は、まずはフクンタニレベルでその存在を知らしめることが責務となります。そうすることで行政手続きが行いやすくなります。手順は下記のとおりです。

- ◆ 組合を仮設立したら、組合員は、フクンタニ長を表敬しましょう。
- ◆ 組合員は、コミューンに対し、組合の活動、目的、組合員一覧表等の説明をします。
- ◆ 組合員は、フクンタニ内に組合を設立することの承認を依頼します。
- ◆ 組合員は、フクンタニの協力を仰ぎます。
- ◆ 組合員は、フクンタニが企画する清掃等の社会活動に積極的に参加します。

(b) 様々な組織

村落内に存在する既存の様々な組織とよい関係を築き、情報交換をすることで、組合にとって有益な情報が得られる可能性が高まります。具体的には、次のようなことに留意して、様々な既存組織との関係強化を図りましょう。

- ◆ 組合を仮設立したら、組合員は、全員で既存組織を表敬しましょう。
- ◆ 組合員は、既存組織に対し、自分たちの組合の活動、目的等の説明をします。
- ◆ 組合員は、他組織の構成員と、考えや情報の交換をします。

- ◆ 既存組織との協力関係を樹立します。

(c) 地域社会

地域社会とのよい関係確立は、組合にとってとても重要です。組合に対する妬み等将来起こり得る社会問題を事前に予防することができ、組合活動を安全に進めることが可能となるからです。具体的には、次のようなことに留意して、地域社会との関係強化を図りましょう。

- ◆ 組合を仮設立したら、組合員は全員で、組織設立を地域社会に広く知らしめる努力をしましょう。
- ◆ 組合員は、地域社会の村落民一般に対し、自分たちの組合の活動、目的等の説明をします。
- ◆ 組合員は、地域社会の一般村落民と、考えや情報の交換をします。
- ◆ 組合員は、葬儀等地域社会活動に積極的に参加します。

(2) 地域行政

行政手続きを円滑に進めたり、開発支援取り付けの可能性を高めたり、必要な技術を得たり、活動の安全を保証したりする意味で、組合は地域行政機関との関係をよいものに保っておかねばなりません。では、このような地方行政機関とは具体的に何で、組合としては同機関とどのような関係を確立すればよいのでしょうか。

(a) コミューン (Commune) ※日本の市町村に相当する行政単位

組合法人化における最初の手続きは、コミューンを通過します。したがって、組合にとっては、避けて通れない機関ということになります。コミューンとの関係を良好に保っておくことで、様々なメリットを受けることがあります。例えば、農村社会における援助機関情報はまずコミューンに来ますから、資金援助等の可能性も高まるというわけです。コミューンとは、次のようなことに気をつけて、関係強化を図りましょう。

- ◆ 組合を仮設立したら、組合員は、コミューンを表敬しましょう。
- ◆ 組合員は、コミューンに対し、組合の活動、目的、組合員一覧表等の説明をします。
- ◆ 組合員は、組合組織の公的承認を依頼します。
- ◆ 組合員は、コミューンの協力を仰ぎます。
- ◆ 組合員は、コミューンが企画するセミナー等の活動に積極的に参加します。
- ◆ 組合員は、コミューンに対し、活動の進捗状況を定期的に報告します。

(b) 地域圏 (Région) ※日本の「地方」レベルに相当する行政単位

地域圏は（実際はコミューンを通してとなりますが）、組合にとって、国との最初の接点となる機関です。国が、開発という視点から組合を監督し、必要な援助を与えられるように、地域圏事務所と良好な関係を保っておくことは重要です。地域圏とは、次のようなことに気をつけて、関係強化を図りましょう。

- ◆ 組合を設立したら、組合員は、地域圏事務所を表敬しましょう。
- ◆ 組合員は、地域圏事務所に対し、組合の活動、目的、組合員一覧表等の説明をします。
- ◆ 組合員は、その活動に対する地域圏事務所の支援を仰ぎます。
- ◆ 組合員は、コミューンの場合と同様に、地域圏事務所職員との協力関係強化を図ります。
- ◆ 組合員は、地域圏が企画する工事等の活動に積極的に参加します。

(3) 開発援助組織

ほとんどの開発資金や技術は、いわゆる開発援助機関から来ています。したがって、このような機関との関係強化は、資金や技術協力を取り付ける上で重要です。では、このような機関とは具体的に何で、組合としては同機関へどのようにアプローチすればよいのでしょうか。

(a) 非政府組織 (ONG)

非政府組織 (NGO) は、往々にして、農民と、援助機関または国家機関との仲介役です。つまり、財源や技術協力がこの NGO を通過して農民に届くことがあるのです。したがって、組合は、このような NGO と良好な関係を確立しておくことで、財源や技術協力を得る可能性を高めることができます。では、どのようにして、NGO との良好な関係を確立していけばよいのでしょうか。

- ◆ 組合員は一丸となって、組合の正確な情報を NGO に提供し、また、NGO が仕事をやりやすいように協力をします。
- ◆ NGO が与えてくれる情報をよく聞き、理解し、またフォローアップします。
- ◆ 組合幹部は、自分たちの活動計画を NGO によく説明し、協力を仰ぎます。
- ◆ 組合幹部は、自分たちの組合活動について、随時 NGO へ速やかな報告をします。

(b) 援助機関

国家機関を別にすると、援助機関（資金援助・技術協力）は、組合にとって最も重要な資金・技術援助の源です。法人登録され、公的に承認された組合であれば、あるプロジェクトのために、このような援助機関（大使館関係・世界銀行等）から直接資金援助を受けることも可能です。したがって、組合にとって、これらの機関との関係樹立は有効なものといえます。では、どのようにして、援助機関との良好な関係を確立していけばよいのでしょうか。

- ◆ 活動計画の実現に向け、組合員が一丸となって、援助機関を説得するための明確な動機づけと努力をしましょう。
- ◆ 組合員が、運営維持管理の点できちんと組織化されていることも大切です。
- ◆ きちんとした活動計画を見せられるように準備しておきましょう。
- ◆ 援助機関から発信される情報をよく聞き、理解し、またフォローアップします。
- ◆ NGO の場合と同様、援助機関の代表者や代理人に対し、組合員は一丸となって、あらゆる協力をします。

(4) 国家機関

国家機関は、新技術の導入・普及、援助機関との関係強化等の点において、組合への協力を期待できる機関です。この場合の国家機関は、国に帰属する開発機関と言い換えることもできます。組合の活動を国家開発政策と関連づけ、また資金ならびに技術援助を取り付けるためには、このような国家機関と良好な関係を確立しておくことが必要です。では、このような機関とは具体的に何で、組合としては同機関との関係をどのように発展させていけばよいのでしょうか。

(a) 地方分権局（Services déconcentrées）※農村開発地域圏局 DRDR 等

中央省庁は、組合の組織化、新技術の普及、資金援助等、様々な角度から組合を援助する立場にあります。このような援助を受けやすくする意味で、組合にとって、政府機関の職員と良好な関係を築き上げておくことが重要なのです。省庁関連機関とは、次のようなことに気をつけて、関係強化を図りましょう。

- ◆ 活動計画の実現に向け、組合員が一丸となって、明確な動機づけと努力をしましょう。

- ◆ 組合員が、運営維持管理の点できちんと組織化されていることも大切です。
- ◆ きちんとした活動計画を見せられるように準備しておきましょう。
- ◆ 国家機関から発信される情報をよく聞き、理解し、またフォローアップします。
- ◆ 仕事上においては、国家機関職員へ進んで協力をします。
- ◆ 内部規約を尊重し、きちんとした組織であることをアピールします。

(b) 研究機関 (Centres de recherches) ※種子センターCMS、農業センターCALA等

国に帰属する研究機関は、農民に広く普及すべき新品種や新技術の開発分野を担っています。これらの研究機関の研究結果の恩恵にあずかり、また新技術を習得するためには、常日頃から、研究機関の職員と良好な関係を築き上げておくことが重要なのです。研究機関とは、次のようなことに気をつけて、関係強化を図りましょう。

- ◆ 活動計画の実現に向け、組合員が一丸となって、明確な動機づけと努力をしましょう。
- ◆ 組合員が、運営維持管理の点できちんと組織化されていることも大切です。
- ◆ 研究機関の技術者から与えられる情報をよく聞き、理解し、またフォローアップします。
- ◆ 研究機関の技術者が仕事をしやすいように、仕事においては進んで協力をします。

(c) その他

その他、開発分野には様々な機関が存在しています。これらの機関からの支援を首尾よく取り付けるためにも、組合としては、常日頃から、次のようなことに気をつけて、関係強化を図りましょう。

- ◆ 活動計画の実現に向け、組合員が一丸となって、明確な動機づけと努力をしましょう。
- ◆ 組合員が、運営維持管理の点できちんと組織化されていることも大切です。
- ◆ 当該開発機関の代表者から与えられる情報をよく聞き、理解し、またフォローアップします。
- ◆ 当該開発機関の代表者が仕事をしやすいように、仕事においては進んで協力をします。

3.3 組合活動をよりよくするために

(1) 人任せはやめましょう

組合員のひとりひとりが精力的に活動すれば、組合全体に活気が出ます。特に計画作り等重要な作業には、進んで組合活動に参加するようにしましょう。

(2) 定期的に話し合いの場を持ちましょう

個人の意見ではなく組合としての意見をまとめる習慣をつけましょう。そのためには、定期的に（例えば1ヶ月に1回）組合員の間で話し合いの場を持つようにします。

(3) 経営感覚を持ちましょう

組合活動も一般家庭同様に、収入と支出の関係の上に成り立っています。収益を少しでも多くするためにはどうするのがよいか、常に考える習慣をつけましょう。

(4) 社会勉強をしましょう

よい固定客がついてくれれば、販売が安定します。そのためにも、近辺の市場の動向や顧客の嗜好等について調べる等、平時から社会勉強を心がけましょう。

(5) 情報発信をしましょう

組合の基本情報（組合員リスト、資産保有状況や計画・成果等）は、少なくとも半年に1回程度確認して、簡潔にまとめておきます。組合員自身が組合現況を把握するのに役立つばかりでなく、援助機関等へ組合をアピールする際の大事な資料になります。

(6) 強い意志を持ちましょう

組合活動は楽しくやるのがベストですが、なかなか思うように結果が出ないこともあります。しかし、すぐにあきらめるのではなく、失敗から学び、次のサイクルへ活かすバイタリティと、目的を達成するための強い意志を持ちましょう。

3.4 問題が発生したら・・・

(1) 組合員間でもめごとが発生したら

組合は、様々な利害関係のせいで、常に、組合員間の問題や対立の危険性をはらんでいるといえます。そのような場合には、次のように考えてみましょう。

(a) 組合内部で解決を試みる

- ◆ 組合員全員で協議し、何がもめごとの原因かを探ります。
- ◆ 解決方法を見だし、組合内部で事を治める努力をします。
- ◆ この方法で解決に達しない場合、(b)へ進みます。

(b) 外部の仲裁を求める

- ◆ 状況に応じて、村落内の年輩者や非政府組織 NGO、コミュニオンなど組合外部に調停を依頼します。
- ◆ 調停担当者に対して、状況の説明をします。
- ◆ 調停担当者と共に協議し、解決方法を探ります。
- ◆ 調停者をもっても解決に達しない場合、(c)へ進みます。

(c) 問題の原因を再度検討する

- ◆ もめごとの原因を再度よく考えてみます。
- ◆ 外部の調停者も交えて、組合員全員で再度解決法を見だし、事を収束させる努力をします。
- ◆ もし、問題が解決したら、(d)へ進みます。
- ◆ もし、問題が解決に達しなかったら、(e)へ進みます。

(d) 組合員間で合意を取り付ける

- ◆ 組合員間で話し合い、もめごとの理由を再度明確にします。
- ◆ 同じ過ちを繰り返さないような知恵をしぼります。
- ◆ 問題を再発させないように、必要と思われる組合員間の合意書を作成します。
- ◆ 万一、合意取り付けに際して問題が再燃した場合は、(e)へ進みます。

(e) 円滑な組合活動を保証する決断をする

- ◆ (e)に達した場合、その問題は、組合員や調停者の手には負えないとい

うことを意味します。

- ◆ このような場合は、組合の再編を考えなければなりません。ただし、せっかく設立した組合を安易に潰してしまうことのないよう、必要な決断は何かを組合員間でよく話し合います。
- ◆ NGO等の支援機関がある場合は、その機関に対して組合としての最終決断を遅延なく報告します。
- ◆ 同じ過ちを繰り返さないように、組合を再編します。

(2) 資金不足に直面したら

組合の基本資産が十分でないうちは、組合活動に必要な資金が不足するという事態に陥ることもあり得ます。資金不足に直面した場合は、次のように考えてみましょう。

(a) その資金は本当に必要か

- ◆ 追加の資金を投入することなく直面している困難を乗り越えることが本当にできないのか、組合員間でよく話し合います。
- ◆ もしかしたら、資金の必要ない解決方法が見つかるかもしれません。
- ◆ また、より少ない資金投入で済む代替案があるかもしれません。
- ◆ もし、追加資金がどうしても必要であるという結論に達したら、(b)へ進みます。

(b) 資金調達ができないか

- ◆ 金融機関へ融資を依頼することも選択肢のひとつになるでしょう。
- ◆ しかし、その前に組合内部でなんとか工面できないかも考えてみましょう。
- ◆ もし、外部からの借入れがどうしても必要という結論に達した場合は、(c)へ進みます。

(c) 借入れに問題はないか

- ◆ 将来の収入予定も考慮しつつ、外部からの借入れに問題がないか注意深く検討します。信頼できる外部の意見も参考にします。
- ◆ 借入資金返済の面で問題ありという結論に達したら、(e)へ進みます。
- ◆ 借入資金返済の面で問題なしという結論に達したら、(d)へ進みます。

(d) 適当な借入先は存在するか

- ◆ 適当な借入先について情報収集を行います。信頼できる外部情報も参

考にします。

- ◆ もし、首尾よく適当な借入先が見つければ、返済条件等をよく確認した上で借り入れをします。
- ◆ もし、適当な借入先が見つからなければ、(e)へ進みます。

(e) 活動計画の見直し

- ◆ (e)に到達する場合、活動計画の中に、資金目処が裏打ちされていない項目がいくつか含まれている可能性があります。
- ◆ 資金問題に直面し、その解決方法がないとなった以上、そのサイクルについては、組合員間で活動の方向転換を話し合わざるを得ません。信頼できる外部の意見も参考にします。
- ◆ 今回の失敗から学び、次のサイクルには同じ過ちを繰り返さないよう、綿密に計画を立てます。

(3) 経費がかさんできたら

財務的な管理を怠り漫然とした態度でいると、組合活動費はどんどんかさんでいきます。養鶏業の場合で考えてみましょう。例えば、本来、鶏を育てる活動に先がけて考えておくべきマーケティングを怠ったとします。すると、組合は販売に最もふさわしい時期をのがしてしまい、とんでもない結果を導いてしまうでしょう。マーケティングをしていないので鶏は売れませんが、鶏はそんなことはおかまいなしに消費者が好むサイズを超えてどんどん大きくなります。そして、高い餌を食べ続けます。もし、商品が鶏肉でなく卵であれば、売る前に腐ってしまうでしょう。結果、収入はゼロで、経費だけが大きくかかってしまうことになります。ですから、財務計画はとにかくしっかりと立てておく必要があります。しかし、それでも困難に直面してしまったら、次のように考えてみましょう。

(a) 活動計画の見直し

- ◆ 活動計画策定時に予期していなかった経費がないかどうか、組合員間で再度活動計画全体を見ながら話し合います。
- ◆ 現サイクル期間中に必要となる経費を一覧表にし、最も大切なものから順位付けをします。
- ◆ 優先度の低い経費項目については、本当にその経費が避けられないものかどうかよく話し合います。
- ◆ もしくは、もっと低く経費を抑えられる代替案があるかもしれません。
- ◆ もし、最終的に追加資金の投入が避けられないと判断された場合は、

(2)(b)へ進んでください。その後の手順は同様です。

(4) 販売が伸びなかったら

組合商品の販売は、まさに設立された組合の本来の使命ともいえる場面ですが、初めのうちはここでよく市場開拓の問題に直面します。せっかく生産した商品がなかなか思うように売れないのです。何故このようなことになるのか考えてみましょう。

(a) 市場の飽和が原因か

- ◆ もし、原因が市場の飽和にあるならば、組合員間で話し合い、出荷時期をずらす等の検討を行います。
- ◆ また、潜在的な顧客を探し出し、顧客の購買意欲を刺激するような広告宣伝を強化します。
- ◆ 必要に応じて、技術者等から計画見直しのアドバイスを受けます。
- ◆ 販売不振が依然続くようであれば、その他の原因を想定し、(b)へ進みます。

(b) 生産過多が原因か

- ◆ もし、生産量が多すぎるのが原因だとすれば、組合員間で活動計画を見直し、時系列的な生産量を調整します。
- ◆ 必要に応じて、技術者等から適正な生産量に関するアドバイスを受けます。
- ◆ 市場の大きさに見合った生産量とします。
- ◆ 販売不振が依然続くようであれば、その他の原因を想定し、(c)へ進みます。

(c) 商品の質が原因か

- ◆ 組合で生産する商品の質が市場の要求に合致しているかどうか、組合員間で、話し合ってみます。
- ◆ 可能であれば、必要に応じて技術者等からアドバイスを受けつつ、商品の質の改善を行います。
- ◆ 販売不振が依然続くようであれば、その他の原因を想定し、(d)へ進みます。

(d) 商品の価格が原因か

- ◆ 組合で生産する商品の価格が、市場のレベルに照らして高すぎないか

どうか、組合員間で、話し合ってみます。

- ◆ 必要に応じて技術者等からアドバイスを受けつつ、また、組合の収支に損失が出ない範囲をよく考慮して、商品の価格改善を行います。
- ◆ 販売不振が依然続くようであれば、その他の原因を想定し、(e)へ進みます。

(e) アプローチを変える以外に解決方法はなし

- ◆ (e)に到達した場合、活動の内容そのものに問題がある可能性があります。この場合は、技術者等とよく相談し、活動内容のなり直しを検討します。
- ◆ 組合員でよく話し合い、また技術者等の意見も取り入れて、もっと市場性のある代替りの活動内容を決定します。
- ◆ 必要があれば、新しい活動内容に応じて、組織も再編成します。

(5) 倦怠感に見舞われたら

長く続けるにつれ、組合活動は、時に辛く、また体力も消耗します。さらに、様々な原因によって成果が思うように上がらないこともあります。このような状況から、倦怠感に見舞われることもあるでしょう。そのような場合には、次のように考えてみましょう。

(a) 活動の辛さが原因か

- ◆ 活動自体が本当に辛いものなのかどうか、組合員間で話し合ってみます。
- ◆ 組合員が全員辛いということであれば、どの作業がそのように辛いのか特定します。
- ◆ 何が原因でその作業が辛いものになっているのかを特定します。
- ◆ 作業の辛さを軽減する方法がないかどうか、組合内で話し合ってみます。
- ◆ 倦怠の原因がどうも他にあるのではないかとと思われるときは、(b)へ進みます。
- ◆ 作業の辛さを軽減する方法が見つからないときには、(c)へ進みます。

(b) 成果が思わしくないことが原因か

- ◆ 成果が何故思わしくないのか、理由を組合員間でよく話し合ってみます。
- ◆ 何らかの解決方法を見だし、結果を改善すべく努力していきましょう。

- ◆ よい成果を達成するために、組合員間で励まし合いましょう。
- ◆ 倦怠が続き、事態が改善に向かわない場合には、(c)へ進みます。

(c) 外部の支援を求めてみては

- ◆ 問題に対する解決方法を組合内で見いだせなければ、倦怠の空気が組合を支配し続けます。このような場合は、外部に支援を求めましょう。
- ◆ 幹部は、他の組合員の協力を得て、状況を書面にまとめます。
- ◆ 書面にまとめた状況説明を元に、組合の建て直しのために具体的な支援活動をしてくれるよう、外部に対して説得をします。
- ◆ 同時に組合員自身も、希望を失わず、目標に向かって努力を続ける意志を持ちましょう。
- ◆ そして、倦怠に見舞われている他の組合員がいたら、互いに助け合いましょう。

添付 I 関係機関所在地一覧

AUTORITES LOCALES

| Nom | Abréviation | Adresses |
|---------------------------------|-------------|------------------|
| Commune Rurale Ambatomainy | | Ambatomainy |
| Commune Rurale Andilanatoby | | Andilanatoby |
| Commune Rurale Bejofo | | Bejofo |
| Commune Rurale Morarano Chrome | | Morarano Chrome |
| Commune Rurale Ranomainty | | Ranomainty |
| Commune Rurale Soalazaina | | Soalazaina |
| Commune Rurale Tanambao Besakay | | Tanambao Besakay |
| District Ambatondrazaka | | Ambatondrazaka |
| District Amparafaravola | | Amparafaravola |
| Région Alaotra – Mangoro | | Ambatondrazaka |

ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

| Nom | Abréviation | Adresses |
|---|-------------|----------------|
| Centre Multiplicateur de semences | CMS | Anosiboribory |
| Circonscription de l'Environnement, des Eaux et Forêts | CIREEF | Ambatondrazaka |
| Direction Régionale du Développement Rural, Alaotra - Mangoro | DRDR | Ambatondrazaka |
| Foibe momba ny Fiompiana sy Fambolena | FOFIFA/CALA | Ambatondrazaka |
| Groupes de Travail pour le Développement Rural | GTDR | Ambatondrazaka |

ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES (ONG)

| Nom | Abréviation | Adresses |
|---|-------------|-----------------|
| Association Nationale d'Actions Environnementales | ANAE | Ambatondrazaka |
| ONG Ezaka Vaovao | | Ambatondrazaka |
| ONG Ho Avy Soa | | Antsenandrabary |
| ONG Tany Maitso | | Morarano Chrome |

ORGANISMES D'ASSISTANCES

| Nom | Abréviation | Adresses |
|--|---------------------|-------------------------|
| Agence Japonaise de Coopération Internationale | Equipe d'étude JICA | C/o DRDR Ambatondrazaka |

添付 II 支出入比較 (養鶏事業の例)

Tableau 1 : Situation des poussins

| | Livraison | Nombre | Mort | Mortalité (%) | Vivant |
|---------|------------|--------|------|---------------|--------|
| 1st Lot | 2005/9/21 | 220 | 22 | 10,0% | 198 |
| 2nd Lot | 2005/10/29 | 318 | 85 | 38,6% | 233 |
| TOTAL | | 538 | 107 | 19,9% | 431 |

Source: Cahier d'enregistrement de l'association

Tableau 2 : Récapitulation des dépenses

| DEPENSES | QUANTITE | PRIX UNITAIRE (Ar/kg) | MONTANT (Ariary) |
|-----------------------|----------|-----------------------|------------------|
| Poussins | 538 | 1.000 | 538.000 |
| Aliment démarrage(Kg) | 820 | 650 | 533.000 |
| Aliment finition (Kg) | 1.500 | 600 | 900.000 |
| Divers | | | 60.000 |
| TOTAL | | | 2.031.000 |

Source: Cahier d'enregistrement de l'association

Tableau 3 : Rapport de vente

| | Vendu Vivant (Nb) | Poids (kg) | Prix (Ar/kg) | Montant (Ar) | Vendu vidé |
|---------|-------------------|------------|--------------|--------------|------------|
| 1st Lot | 57 | 98 | 4.000 | 391.200 | 141 |
| 2nd Lot | 111 | 200 | 4.000 | 798.400 | 122 |
| TOTAL | 168 | 297 | | 1.189.600 | 263 |

| | Poids (kg) | Prix (Ar/Kg) | Amount (Ar) | Total amount (Ar) |
|---------|------------|--------------|-------------|-------------------|
| 1st Lot | 217 | 4.400 | 955.416 | 1.346.616 |
| 2nd Lot | 201 | 4.400 | 885.720 | 1.684.120 |
| TOTAL | 418 | | 1.841.136 | 3.030.736 |

Source: Compte rendu de chaque membre

Tableau 4 : Calcul des bénéfices

| Recettes | Dépenses | Bénéfice | % des bénéfices |
|-----------|-----------|----------|-----------------|
| 3.030.736 | 2.031.000 | 999.736 | 32,99% |

Source : Réunion membre du bureau

