

参加型農村開発の組織論

—東北タイ農村における住民組織の形成過程—

しげ とも しん いち
重 富 真 一

はじめに

- I シーボントーン村における組織形成の初期条件
- II 住民組織の形成過程
- III 組織形成の要因分析
- IV まとめと政策的含意

はじめに

発展途上国におけるマクロの経済成長が、必ずしも貧困層の経済的・社会的状況を改善していないという反省に立って、1970年代以降、参加型開発の重要性が主張されるようになった^(註1)。そこでは、住民の参加によって、彼らのニーズにあった効果的・効率的かつ持続的開発と、住民の自治能力や権利の拡大が可能になる、とされたのである^(註2)。

しかし、これまで政府や NGO により実施されてきた参加型の開発プロジェクトは、その普及過程で、参加型の特色を失うことがしばしばであった。とりわけ政府がその地方統治機構を用いる場合、住民参加の強要に転化することが多い。参加型開発はあくまで住民の自発性を尊重しなくてはならないから、どのような動機づけと条件のもとで、いかなるプロセスをたどる時、住民の参加が実現するのかを、明らかにする研究が必要になる。そして社会的弱者である住民が開発の主体となれるのは、自らを組織した時であるから、住民の組織形成メカニズムの

解明が、ひとつの重要な研究課題となる。

ところがこの分野に関する研究は、これまできわめて不十分なままにおかれてきた^(註3)。とりわけ、住民自身が有している既存の組織や制度と、開発のための組織形成との関係を理論化する試みは、ほとんどなされていない。たとえば、エズマンとアポフは140もの住民組織の事例分析を通して、農村開発のための組織運営を成功させる要素を抽出している^(註4)。しかし、既存研究の中ではもっとも包括的に住民組織を分析したこの研究においてすら、各々の組織が置かれた地域的環境は捨象されている。そして抽象化された要素相互の関係が相関係数をもとに推論されるのみである。当然、彼らの研究では、組織化の背景となった住民組織や制度の分析はほとんどなされない^(註5)。

しかし組織形成の担い手となる住民は、その地域の環境と歴史に規定された存在であるから、地域の条件を捨象した組織化の要素分析は実践的意味をもたないであろう。住民組織形成メカニズムの理論化は、地域固有の条件と組織化の特色を連関づけて理解する方向で進められねばならない。本稿は、そのためのひとつの材料を提供することを意図して、東北タイという地域的条件のもとで抽出できる住民組織化の要素とプロセスを明らかにするものである。

タイという地域についてみると、地域住民の

協同組織は親族組織や労働交換のようなもの以外に、存在しないかほとんど機能していないという理解がこれまでの主流であった。しかし近年、参加型開発を実践してきた NGO などから、共同体の存在とそれを基礎とした開発戦略が主張されている。この立場によれば、農村住民の組織化は、彼らが伝統的に持っていた「協同性」という文化によってなしえる、という^(注6)。したがって、協同性を破壊する最大の元凶＝市場経済の浸透を排除し、できうる限り自給的かつ有機的なサイクルを維持した生産と生活をめざすべきであると主張する。「共同体文化論」と総称されるこの立場が、組織化の要素として住民の行動様式を規定する固有の文化に注目した点は、評価すべきであろう^(注7)。しかし、伝統的な農村社会の文化を「協同性」一色でとらえることはできないし、また住民が協同の精神のみで組織を形成するということも考えにくい。現在のように市場経済の影響から逃れることのできない農村社会において、協同の精神のみを強調するのは、ユートピアを主張するに等しいであろう。むしろ、文化的な要素を、地域住民の有する経済的・社会的な諸条件のひとつとして限定し、どのような文化的要素が組織化のどのような局面で作用するのかが示すことが必要であろう。

筆者は住民組織化の条件を、以下の3つに区別して理解している。すなわち、(1)住民をとりまく経済資源の賦存状況とそれへのアクセス条件、(2)組織形成のための政策的環境、および(3)住民の側の組織形成能力、の3つである。はじめの2つは、住民の組織形成行為を規定する外的環境であり、3つ目は住民側に備わっている組織形成のための条件である。これら3つの条

件のもとで、住民が組織という手段を選択することが、彼らにとって有利であり、またそのためのコストも低く済む時に、住民は組織を形成するであろう。筆者はすでに、(1)(2)についてある程度論じてきたので^(注8)、ここではおもに(3)の条件に注目したい。すなわち、地域住民が所与の経済的・政策的環境のもとで、どのようにして利用可能な制度を動員し、組織形成をはかっているのかを論じるのが、本稿の課題である。

以下で取り上げる東北タイの一農村では、1980年代に入るまで、中層以下の住民は、不足する飯米や現金を、近隣の富裕な世帯から高利で借入しなくてはならず、その返済がさらに彼らの経済的困窮の度合いを高めていた^(注9)。しかしその後10年ほどの間に、ライスバンク、貯金組合、あるいは堆肥作りのための基金などの組織を形成することで、上記のような経済問題を大幅に軽減することに成功した。しかもこれらの組織化は、少なくとも当初は政府や NGO の指導なしに、住民の試行錯誤によって行なわれたものである。したがって、住民の組織能力を抽出して考察する上で適切な事例といえよう。

この村は参加型開発の成功例であり、その成功には優秀なリーダーの存在や親族集団のまとまりの良さ、といった独自の要素が作用している。しかし、本稿で試みたいことは、この村の経験の中から、東北タイ（あるいはその他の地域）の客観的条件のもとで住民組織形成を可能とするような要素を導き出すことにある。そして現実にはこの村以外にも、住民が経済問題に対処するための組織を形成している事例は、豊富に見いだすことができる。たとえば、筆者はこの村周辺の14カ村すべてに、何らかの組織活動の存在を確認している^(注10)。

以下、第I節で開発のための住民組織が形成される以前の村の状況を述べた上で、第II節で組織の形成過程を叙述する。そして第III節において、組織形成のためにどのような要素が作用しているのかを考察する。そして第IV節で本稿の主張を整理し、そこから導かれる政策的含意について言及する。

(注1) たとえば国連でも、1970年に始まる「第2開発の10年」において、開発への住民参加を支援する必要性が強調されている (United Nations, *Popular Participation in Decision Making for Development* (New York: United Nations, 1975), pp. 1-2)。

(注2) Peter Oakley et al., *Projects with People: The Practice of Participation in Rural Development* (Geneva: International Labour Organisation, 1991)。

(注3) Michael M. Cernea, "Farmer Organization and Institution Building for Sustainable Development," *Regional Development Dialogue*, vol. 8, no. 2, Summer 1987, p. 1.

(注4) Milton J. Esman and Norman T. Uphoff, *Local Organizations: Intermediaries in Rural Development* (Ithaca: Cornell University Press, 1984)。

(注5) 一応触れられてはいるが、400ページ近い本の中の7ページほどしか充てられていない。しかもそこでは伝統的な組織の重要性が指摘されるのみである (*ibid.*, pp. 239-246)。

(注6) このような主張は、チャティップ・ナートスパー「タイにおける共同体文化論の潮流」(『国立民族学博物館研究報告』第17巻第3号 1992年2月) 553~554ページ、あるいは Seri Phongphit, "Development Paradigm: Strategy, Activities and Reflection," *RUDOC News* (Bangkok: Thai Institute of Rural Development), vol. 4, no. 3-4, July-Dec. 1989, p. 4.

(注7) 「共同体文化論」については、北原淳「共同体理論再考——共同体再評価論を手がかりに——」(秋元英一他編『市場と地域——歴史の視点から——』日本経済評論社 1993年所収)。

(注8) Shin'ichi Shigetomi, "From 'Loosely' to 'Tightly' Structured Social Organization: The Changing Aspects of Cooperation and Village

Community in Rural Thailand," *Developing Economies*, vol. 30, no. 2, June 1992, および重富真一「タイにおける農村開発政策の展開」(アジア経済研究所「経済開発協力報告書: タイ」1991年)を参照のこと。

(注9) この事例について詳しい報告は、Shin'ichi Shigetomi, "The Experience of Sri Phon Thong (SP) in Thailand" (UNCRD Expert Group Meeting on "Self-Organizing Capability of a Local Community," Nagoya: United Nations Centre for Regional Development, 1994)を参照のこと。

(注10) この点について詳しくは、Shin'ichi Shigetomi, "Cooperative Activities and Village Management System in Rural Northeast Thailand," in *Village Management Systems for Rural Development in Northeast Thailand*, by Preeda Prapertchob, Weera Pakuthai, and Shin'ichi Shigetomi (Tokyo: Institute of Developing Economies, 1992)/idem, "Villages for Resource Mobilization in Northeast Thailand" (paper presented at 5th International Conference on Thai Studies, SOAS, London, 1993)を参照のこと。

I シーポントーン村における組織形成の初期条件

1. 調査村の位置と経済環境

本稿でとりあげるシーポントーン村(以下SP村と略)は、東北タイのロイエット県ポンサーイ郡ターハートヤーオ区に所属する1行政村である。この村は1980年に当時のポントーン村(旧PT村と略)を2つに区分することで新たに作られた。本節では、組織形成以前の村の状況を叙述するが、それはこのSP村がまだ旧PT村の一部であった頃のことである。

この旧PT村は、クラロンハイと呼ばれる一大低地帯に位置している。そこは地味が悪い上に、河川の氾濫による洪水をしばしば受けるため、稲作収量はきわめて低い水準におかれてき

た。90年ほど前に、10数回離れた別の村から最初の2家族が移住してきた時には、この一帯は森林に覆われており、その中に中小の沼地が散在していたという。これらの林地はまだ私的に所有されておらず、入植者は立木に何らかの印をつけて土地を囲い込むと、それを少しずつ開墾し、水田に変えていった。このような囲い込みの余地は1950年代まで残っていたが、入植第2世代以降は、おもに相続と購入によって土地を確保している(表1)。

2. 協同活動の形態

このように、農地に関しては個々の農家が先占、相続、あるいは購入という手段を通して確保し、労働力も基本的には世帯構成員により供給されていた。ただし、短期的な労働力不足はしばしば生じたから、その場合には世帯の間で協同的労働交換(long khaek)が組織された。東北タイの場合、おおむね田植えや収穫作業の最終日に、親戚や近隣の世帯に労働提供を依頼する。作業終了後は、労働力を受けた世帯が用意した食事と酒で歓談する。このような労働提供に対しては、必ずしも等量の労働返済は義務づ

けられない。むしろ長期的、かつ多様な形で互酬的なやりとりの一部とみなされている。したがって重要なのは、隣人を援助することで形成される良好な関係である。それによって隣人からの将来の援助を期待できるからである。

労働力以外にも、現金やその他の資源について、協同的な資源のやりとりはごく一般的になされていた。たとえば、現金に不足した場合には、親族や親しい友人から無利子、あるいは低利子で資金を借りることができた^(注1)。結婚や葬儀などの折には、人々は現金やコメなどを持ち寄り、儀式の主催者に寄付をした。

このように、まだ労働市場や余剰資金の運用市場があまり展開していないという経済環境の下で、個別経済は不足する要素を市場的な取引で確保するよりも、協同的なやりとりで確保することが多かった。このような協同的な資源の交換は、資源をやりとりする二者間の良好な人間関係がまずあって、はじめてなされるものであった。

3. 親族集団の特色

このような二者間の協同的關係としてもっと

表1 SP村における水田の先占、購入、相続面積の推移(かつこ内は標準偏差)

時 期	先 占		購 入		相 続	
	ケース数	1ケース当り 面 積 (ライ)	ケース数	1ケース当り 面 積 (ライ)	ケース数	1ケース当り 面 積 (ライ)
1956年以前	5	21.6(11.5)	5	18.2(18.1)	19	14.3(12.3)
1957~66年	1	36.0(-)	6	18.5(14.6)	13	11.8(8.2)
1967~76年	-	-	6	15.4(11.3)	14	9.6(14.3)
1977~82年	-	-	4	9.0(7.4)	9	14.5(11.9)
1983~93年	-	-	9	6.6(4.1)	18	8.8(4.8)

(出所) 筆者調査。

(注) (1) 1993年の調査時点で存在した世帯による水田の先占、購入、相続の記録から計算。
なお、「相続」は土地を受けた側のみの数値。

(2) 1ライ=0.16ha。

も親密で安定的なのは、親族間のそれであろう。タイは双系制の親族制度を持ち、エゴを中心として父方母方双方に、親族関係が広がっていく。そのため、タイの親族を集団というよりネットワークとして把握する見方がなされる^(注2)。

しかし調査村の場合、親族関係の広がり方に特色があった。まず、世帯のほとんどは、たかだか90年前に移住してきた2つの親族グループに起源を持つ。図1に示したように、1993年9月調査時点でSP村に存在した61戸の世帯のうち51戸が、チャイヤー(Chaiya)姓とスパポード(Suphaphode)姓の移住第1世代の子孫であった。

また、これらの子孫のほとんどが、村の外の者と婚姻関係を結んでいる(村内婚は3組のみ)。その結果、婚入者側の親族関係は希薄となり、夫婦とその子供の親族とのつき合いは、村内出身者側の親族が中心となる。こうして親族関係が夫婦いずれか1つの系譜に限られるため、村人の帰属する親族集団が明瞭に区切られるようになり、まとまり意識も強い。またそれぞれのグループごとに、もっとも尊敬され影響力をもつ人物(たいていは壮老年の男子、以下「主立ち」と称す)がいた。

したがって、親族内、あるいは親族間でトラブルが発生したときには、これらの主立ちが当事者双方の言い分を調整し、トラブルの收拾をするのが習慣であった。またタイ正月の際には、グループに属する人々は、主立ちの家に集まり、その頭に水を掛けて、敬意を表する儀式(dam hua)を行なう。

こうしてSP村では、村全体がほぼ2つの親族集団にまとめられることができ、かつ世代とともに分かれてきた小集団も、グループとしてのまとまりの良いものとなっていた。親族集団

間の対立もほとんどなく、親族集団内のまとまりの良さが、村としてのまとまりの良さにもつながっていたのである。そしてこれらの主立ちは、次節で述べる組織形成に重要な役割を果たすことになる。

4. 村落組織

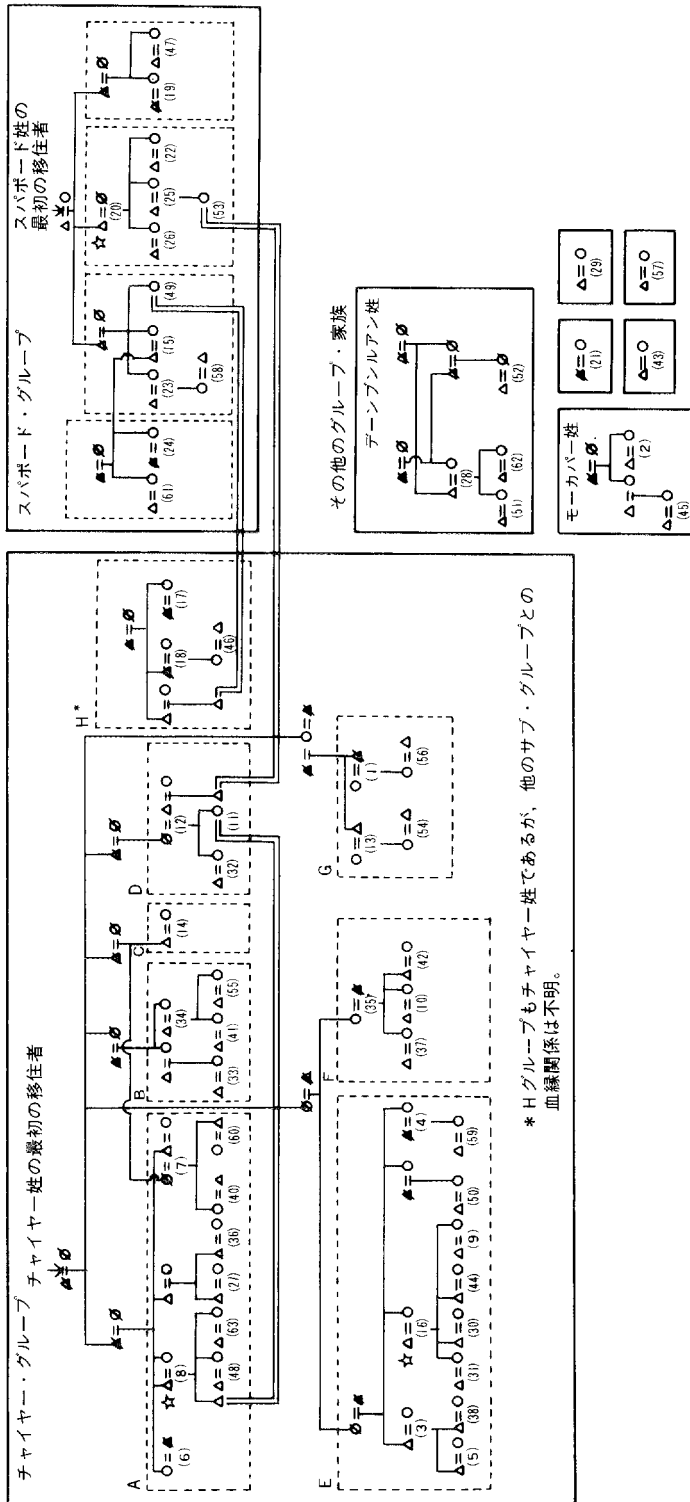
村落の社会関係は、先述のような二者間の協同関係や親族関係のみではなく、村という社会単位と人々の関係としても存在した。

まず、初期の移住者が旧PT村を作ったとき、彼らは集村を形成し、そのはずれに小さな祠を建てた。これはプーター(puu taa)と呼ばれる精霊をまつものである。人々はこの精霊が彼らの移住以前からこの地の主として存在していたものと信じ、この精霊に村全体の加護を祈願したのであった。したがって、もし精霊がその加護をやめれば、村人全員に災難がふりかかる。精霊が怒るような個人行為は規制されねばならず、また村として精霊をまつ儀式がなされる。こうして、人々は共通の守り神をもつことで、村を1つの社会単位として認識することができた^(注3)。

しかし、精霊の加護のみでは、村人は精神的な安寧を確保することはできない。村の人口が増加してくると、人々は村の仏教寺院を建設し始める。旧PT村の場合、1932年頃に、村人が資金を出し合って民家を買取り、寺の敷地となるべき所に移したのが、最初の寺となった。その後1970年に、住民が共同作業で御堂を建設するなど、徐々に寺としての施設を拡充している。

東北タイ農村においては、寺は個人的な至福をもたらす場であると同時に、村という単位を守るものとしても認識される^(注4)。その意味で、

図1 SP村世帯の親族関係



(出所) 筆者作成。

(注) (1) 1993年9月時点で、村に住んでいた者の系譜のみ示した。

(2) 点線のかこみはチャイヤーとスバポードの各グループ中の小集団とみなせるものを示す。

(3) △は男性、○は女性、◇は故人、☆は役員会に参加した主立ち、--は血縁関係、=は婚姻関係を示す。

(4) かつこ内の数字は世帯番号を示す。

村の精霊と同じ機能を有しているといえよう。しかし、寺の機能はこれにとどまらない。まず仏教寺院は精霊の祠に比べればはるかに大きな建造物であり、しかもそこに僧侶が定住する。したがって人々は施設の建設と、僧侶の扶養のために、相当の資源を動員しなくてはならない。施設の建設には村人の提供する寄付では不足なことが多く、彼らは村外からも寄付を募らねばならない。そして資金が集まると、建設が完了するまで、その管理は村人にまかされる。なぜならば、上座部仏教の僧侶は、原則として現金を扱ってはならないからである。

また村の寺院では毎年、仏教行事が行なわれるが、その運営を行なうのも村人である。調査地の場合、年間9回の行事があり、そのうち最大のもは僧衣寄進祭 (thod pha pa) である。この際、行事の進行や接客のための分担が決められ、村人全員に割り当てられる。また、バンコクに移住したり出稼ぎしている人々は、集会を開いて寄付集めの分担、帰村の打ち合わせをする。集まる寄付から経費を払った残りは、寺の中央基金として、やはり村人の管理のもとにおかれる。このように寺の経営管理を通して、村人は相当な量の資源と人間を動員し、そのために集団的な合意形成をはかるという手順を毎年踏んできたのであった。

このような寺以外に、村人が管理主体となっている共有資源としては、沼地と草地があった。先述のようにこの村の周辺には中小の沼地が数多くあったが、これらのほとんどは、人々が林地を先占する時に、同時に囲い込まれ、水田に変えられていった。こうして近在に天然の水場が少なくなると、人々は残存していた沼地を、共同の水場として確保する必要に迫られた。60

年ほど前にポーントン沼が、人々の協議の上で共有の沼地とされ、また30年ほど前には、もう1つの沼地が同様に共有地とされた。いずれもすでに村人によって私的に囲い込まれていた沼地であり、占有者の同意を得て、共有地に転換したものであった。

共有地とはいっても、近在の人々はこれらの沼を各自で利用（主に家畜の飼育や魚とりなど）することができた。また毎年乾期になると、村人は日を定めて一斉に魚をとった。魚は各自が持ち帰り、また村人以外でも自由に魚とりに参加することができた。

このように、くつかの沼地が共有地として存在したが、その資源へのアクセスは沼地の自然条件を破壊しない限り、ほぼ自由であった。また管理といっても、一斉に魚を捕まえる時以外にほとんどなかった。共同の清掃も行なわれなかった。

また、林地の水田化で、家畜の放牧に適した場所が減少してくると、未占有の草地が、村の共有地と認識されるようになった。しかしその利用については、沼地同様ほとんど制約がなかった。この土地は1979年に、学校用地を購入するための資金作りに販売され、現在は私有地（水田）となっている。

こうして人々は村としてのまとまり意識を持ち、かつ村として共同で管理すべき資源を有していた。そのなかで、もっとも人々が頻繁にかつ複雑な管理を必要としたのは、寺に関する資源動員であったろう。その管理は、毎年同じように繰り返され、それを通して、人々は自らを集団として管理する経験を蓄積し、制度を形成してきたといえる。この自生的な自治の単位は、1930年代の末頃に行政村と認定され、住民によ

って選ばれた村長が自治の中心を担うことになった。こうして自生的なまとまりをもった村という地縁単位は、政府によって与えられた自治機構をもちいて、寺や共有地の管理などの伝統的活動を含む共同の意思決定を続けてきたのである。

5. 1980年前後の経済問題

前述のように SP 村の周辺の水田は生産力が低く、1980年当時、ライ（1ライは0.16^{ヘクタール}）当たり100^{キログラム}程度の収量しか得られなかったという。しかも開墾の余地は1950年代で消失し、購入によって得られる農地の規模も小さくなっていった（前掲表1）。このような環境変化のもとで、1戸当りの農地面積は急速に縮小している。表2は、SP村の各世帯が、過去においてどれだけの水田を入手・放出したかを聞き取ったデータから、表頭の各年次ごとに、水田所有面積階層別の世帯数を示したものである。ライ当たり100^{キログラム}という収量水準を所与とすると、20^{ヘクタール}未満は飯米の確保に困難をきたす可能性の

ある層である。この層に属する世帯数は1957年では6世帯あった。しかし、このうち3世帯は、その後間もなく親からの相続をうけたり、先占を行なうなどして、新たな農地を確保し、1967年には上層へと移動した。残りの3戸は、親が移住に失敗して土地の大部分を失ったり、相続すべき子供が多かったために、取り分が少なかったというものである。つまり、上昇の可能性のない世帯はこの時点では3世帯であった。

ところが、1967年になると20^{ヘクタール}未満層は10戸にまで増加し、しかもその後規模を拡大した世帯はない。このうち最小規模の農家は3^{ヘクタール}しか水田をもたず、同じ村内の58^{ヘクタール}を有する農家から借地をせざるをえなかった。おそらく規模拡大の展望をもたず、借地を続けねばならない農家としては、この村で最初の農家であったろう。小規模農家の増加は、以後1980年代まで続いている。

一方で、この間いくつかの上層農家は、下層農に土地や籾を貸し付けるようになった。たとえば1957年時点で村の最大規模の水田（58^{ヘクタール}）を有していた農家は、その多くを貸し出すとともに、地代として入る籾をさらに貸し付けていた。借地地代は収穫折半が普通であり、また籾については、次の収穫時に借入重量の50^{パーセント}の利子をつけて籾で返さねばならなかった。

さらに、農業生産と生活経済に現金が浸透してくる。かつては協同的労働交換で不足する労働力を確保することができていたのが、約20年ほど前から、労賃を払って人を雇うようになった。またその頃から化学肥料が導入され、購入のための現金が必要となる。生活面でも、自給的な体制は急速に失われていった。このような環境で、資金に不足する世帯は、やはり近隣の

表2 SP村の水田所有面積規模階層別にみた農家戸数の推移

面積(ライ)	1957	1967	1977	1983	1988	1993
0～9.9	1	3	7	10	16	18
10～19.9	5	7	11	13	14	15
20～29.9	3	7	8	11	14	14
30～39.9	6	5	8	6	5	6
40～49.9	5	6	4	4	5	4
50～59.9	2	2	2	2	3	3
60～	0	1	3	3	0	0
計	22	31	43	49	57	60

（出所） 筆者調査。

（注） 1993年の調査で、水田所有面積の過去の増減を聞き取った60世帯について集計。さらに、村外へ移住した世帯についても、推計が可能な限り表に加えた。

富裕な世帯から現金を借りることが多くなった。こうして余剰資金は運用市場を得る。そこでの利子は、かつて親族などの相互扶助に依拠していた時とは異なり、月5%という高率であった。

自己の農業経営で十分な所得の得られない世帯は、バンコクへの出稼ぎで、追加的所得を得なければならなかった。この村の出稼ぎ者はほぼ例外なくバンコクのタクシー運転手として働いている。しかもだいたい同じエリアに住み、この村出身者の借りているアパートに同居しているという者も多い。そのため、新しい出稼ぎ者は、自分の村の出身者をたよってバンコクに行き、仕事の斡旋や当初の資金繰りなどの援助を受けることができる。このように、SP村の人々は出稼ぎ先でも、近隣や親族との良好な二者間関係に依拠し、またそれを維持してきた。

以上のような経済問題が、市場経済の浸透が進むとともにこの村で顕在化してきた。それらへの対応として、次節で述べる住民の組織形成が始められるのである。

(注1) 1930年代はじめに全国39カ村の調査を行なったアンドリュースによれば、当時東北タイ農村での資金の貸し借りは、ほとんどが親戚友人の間でのものであり、また利子もほとんどとられていなかった (James Andrews, *Siam 2nd. Rural Economic Survey 1934-1935* (Bangkok: Bangkok Times Press, 1935).

(注2) たとえば、水野浩一『タイ農村の社会組織』創文社 1981年 108~110ページ、あるいは、Jeremy H. Kemp, *Seductive Mirage: The Search for the Village Community in Southeast Asia* (Amsterdam: Centre for Asian Studies Amsterdam, 1987).

(注3) 村の精霊と村の関係については、S. J. Tambiah, *Buddhism and the Spirit Cults in North-east Thailand* (Cambridge: Cambridge University Press, 1970), および Shigetomi, "From 'Loosely' to 'Tightly'..." を参照。

(注4) Tambiah, *Buddhism and the Spirit...*, p. 54.

II 住民組織の形成過程

1. 有志組織の形成と村落自治制度の改革

先述したように、1980年に旧PT村が分割されたことでSP村が誕生し、人々は初代の村長として当時30歳のS氏を選出した。S氏は若くして村の運営に関心をもち、かつて寺の資金管理でのリーダーたちの不正を公然と批判するなど、その正義感の強さが知られていた。またバンコクなどで出稼ぎをした時の経験から、東北タイの農民が村で生活できる仕組みを作りたいという理想を持っていた。

(1) 有志組織の形成過程

SP村ができて最初の経済開発プロジェクトは、ライスバンクの設立であった(1982年)。これは近村での成功例を見て、S村長が村に持ち込んだものである。SP村のライスバンクでは、まず会員が50俵の粃を預ける。その粃は共同で保管され、飯米に不足する会員は、次の収穫時まで20%の利子で借りることができる。ライスバンクの会員となったのは、おもに村の中程度の経済状態にある世帯であった。飯米に不安のない世帯はこのプロジェクトに興味を示さず、また最貧困層は、初めに預ける粃すら不足したために、参加できなかったのである(表3)。

このライスバンクの管理運営は、村の役員が行なった。ただし粃の貸し出しと返済の時に、定められた量の粃を出し入れするだけであるから、特に高度な会計能力を必要としなかった。むしろ重要なのは、粃を借用した会員が必ず返済するよう管理することであった。実際に返済できない会員が出た時には、後述するように村人全体の話し合いの中で解決した。

表3 有志組織参加世帯の所有面積規模別分布
(1983年時点)

水田所有 面積(ライ)	ライスバンク		貯金組合		1983年時 の世帯数 (推定)
	戸数	%	戸数	%	
10未満	3	30.0	3	30.0	10
10~19.9	12	92.3	9	69.2	13
20~29.9	10	90.9	8	72.7	11
30~39.9	6	100.0	4	66.7	6
40~49.9	4	100.0	3	75.0	4
50以上	2	40.0	3	60.0	5
不明	1	-	-	-	-
合計	38	77.6	30	61.2	49

(出所) 筆者調査。

続いて1983年に、S村長は政府の助言もあって貯金組合を設立した。これは村人の有志が毎月決められた額を貯金し、集まった現金を相互に低利で貸し出そうというものである。会員となった世帯は30戸で、S村長が自ら会員宅を回って、毎月10分ずつを集め始めた。ところが、村長が回っても留守であったり、貯金を出し渋る会員が出るようになった。村長がむりやり貯金を集めているような雰囲気すらたまったという。そのため、2年ほどでこの貯金組合の活動は停止してしまった。

ただし、活動停止の際に、村長は将来何らかの事業に用いるため、集まった現金をそのまま銀行に貯金し続けることを提案し、会員の同意を得た。後にこの現金は、粃がら基金を作る際に役立てられるのであるが、それまで村長は毎年貯金通帳を村の寄り合い (prachum muban : 村の全体意思を決める会合で、各世帯からだいたい1名が出席) で開示して、預金が不正に引き出されていないことを示し続けた。

1984年になると、人々は村の協同店舗を設立した。これは村人の中から1株50分の資本を募

り、それを用いて日用品を購入して店舗販売するというものである。店番は会員(出資者)が一日交替で行ない、利潤は出資額と利用高に応じて会員に分配された。この店舗の会員となったのは49名であったから、当時のほとんどの世帯が会員になったことになる。表4に示したように、当初2年間の利益は大きかったが、3年目になると突然その業績が悪化し、4年目には配当ゼロにまで落ち込んだ。

これは、店番に厭き始めた会員がまじめに店番をしなくなり、盗難や価格を間違えるなどの問題が多発したためであった。店番の規範低下の一因は、店番労働の質が自分の配当金に直接反映する形になっていないことにあった。特に出資数の少ない会員は、同じ日数だけ店番しても、配当は出資額に応じてなされるため不満を持っていた。そこで3年目に、出資数の上限を設けて、出資数の格差を少なくする工夫を行なった。しかし、この改革では、店番としての貢献が、自分の利益に直接反映する形にはならない。そのため前述の問題は解決されなかった。

そこで村のリーダーたちが次に行なったのは、

表4 協同店舗の収益性の変化

(単位: パーツ)

年度	暦年	利潤額	配当額	専従報酬	売上額
1	1984/85	12,000	12,000	-	n.a.
2	1985/86	25,000	25,000	-	n.a.
3	1986/87	7,000	7,000	-	n.a.
4	1987/88	0	0	-	n.a.
5	1988/89	9,000	9,000	-	n.a.
6	1989/90	10,000	n.a.	n.a.	n.a.
7	1990/91	8,559	4,280	4,279	144,900
8	1991/92	10,440	5,220	5,220	132,190
9	1992/93	12,844	6,422	6,422	126,400

(出所) SP村、協同店舗帳簿より集計。

問題を起こした村人（それが子供であれば、その保護者）を村の役員会（khana kamakan muban：村長と村長が指名する村人によって構成される）に呼び、行動を改めるように説得し、誓約書を書かせるということであった。組織化の利益は、構成員が短期的な利己心を抑えて、長期的利益のために行動することで生じる。したがって、利己的行動を抑える組織規範が必要であった。この役員会には、後で述べるように村の主立ちが招かれており、彼らは役員と一緒に問題を起こした村人を説諭した。つまり主立ちの社会的権威が村人の組織規範の向上に動員されたのである。これは一定の効果があり、協同店舗は再び利潤を出せるようになった。

しかし、このような規範にのみ依拠して組織を維持することには限界がある。実際、その後巧妙な盗難事件が起これ、規範を全員に徹底することの限界が露呈した^(注1)。そこで第6年度より村人の1人を専従とし、利潤を出資者と専従とで折半するという方法を取り入れた。こうすれば、専従は店舗の運営に経済的インセンティブを感じる。一方、会員は店番をしないので、全員の労働規範を高める必要がなくなる。ただし、このことで村人の行為規範向上の努力がまったく不要になったわけではなく、その後も問題が発生するたびに、前記のような方法で村人の説得に努めている^(注2)。

(2) 村落自治の改革

以上のような組織が形成されると、その経営管理のために村の自治機能が重要になった。以前の村としての活動は、寺の行事以外ほとんどなかったのに対し、新たな経済組織の運営で問題が発生するたびに、村の事業の問題として解決をはからねばならなくなったからである。そ

こでSP村では、次のような自治制度の改革が、組織形成と並行してなされた。

1つは村の主立ちに、役員会に正式に参加してもらうようにしたことであった。これは従来から主立ちが行っていた調停機能を、村の運営にも利用するために行なった改革である。新たな組織が作られ始めると、その経営管理をめぐって問題や意見の対立が頻繁に起きるようになり、主立ちの問題調停能力が発揮される場面が多くなった。たとえば協同店舗の運営で見たように、組織内での行為規範の問題が起きたときに、主立ちの権威が動員されている。あるいは、有志組織の運営上、住民の対立が起きそうな提案を役員会がするときには、あらかじめ役員と主立ちで合意形成をしておく。そして村の寄り合いでは、これらの主立ちが村人の説得を行なうことで、村人のまとまりを維持しようとしたのである。

この一方で、村の寄り合いの持ち方が大きく変えられていった。有志組織ができる以前の村の寄り合いは、他の村と同様、月1回、おもに郡役場からの伝達事項中心のものであった。しかし有志組織ができ、その運営問題が起きようになると、村のリーダーは村の寄り合いでの議論に、人々が十分参加できるようにこころがけた。具体的には、役員会で決めた方針を村の寄り合いで提案するのではなく、まず発生した問題をそのまま村人に提示した。そして村人に直接問題の解決方法を提案させる。このため村の寄り合いでの議論は紛糾し、月に数回開かれることもしばしばであった。議論が深夜に及んだこともあったという。

たとえばライスバンクの糶を返済できない会員が出た場合、役員の方からその処理方法を提

案することはない。返済を免除する、次年度まで猶予する、あるいはペナルティーを科す、といった提案と、それについての合意形成は村人が村の寄り合いの場で行なう。こうすれば、合意は村人全体の約束として返済不能者に対する圧力となる一方、その他の村人も合意に対して後から不満を述べることがない。

この方法をとる場合、合意形成までに時間がかかり、非効率であることは否めない。また村人の意見の対立を顕在化させることになるため、人々の良好な人間関係をそこなう恐れもある。しかし、これはまた人々の参加意識を形成するために不可欠の手続きであった。実際、貯金組合の失敗に示されるように、人々の組織への貢献意識が形成されない時には、組織の維持は不可能なのである。

村落自治についてなされた上記2つの改革は、一方で村の寄り合いを通して村人の参加意識を高めながら、他方で主立ちを村の運営に取り込んで最終的には合意に導けるようにしたものと理解できよう。

2. 総有資源の運用の開始

1980年代の後半に入ると、SP村の組織活動には新たな側面が加わる。すなわち、1980年代前半の組織化は、村人の有志がその私有資源を結合することでなされたのに対し、村の所有する資源（すなわち総有資源）を運用する組織活動が開始されたのである。それはあるNGO (Grassroots Integrated Development for Thung Kula Ronghai=GRID) が、村として管理する資源を持ち込んだことによる。

(1) NGOによる村ぐるみ活動の開始

このGRIDの事業は、S村長の要請によりこの村へ導入されたものである。GRIDは事業開

始(1986年)にあたって、村人に共同事業の提案をさせると、その中から比較的簡単にできるものから取り組んでいった。すなわち道路脇の排水溝、家の垣根、浅井戸、水瓶などを共同で作る活動を組織した。GRIDは若干の資材と食事代を出すのみで、その他の資材と労働は住民が提供した。排水溝作りなどは、村人総出で作業が行なわれ、作業後は全員で食事をした。これらのプロジェクトは、単純な協業であるため実行が容易で、しかも目に見える効果をもたらす。したがって、共同活動の効用を村人が認識する契機となった、とS村長は回顧している。

これらの生活関連プロジェクトに続いて、GRIDは粃の共同販売プロジェクトを開始した(1987年)。GRIDから借りた現金を用いて、村役員が収穫直後の低米価時に、村人から近在の町場での市価（したがって輸送費分だけ割高となる）で粃を買い付ける。そして、端境期に価格が上昇するのを待って商人に販売する。この方法で、SP村は2年続けて1万円以上の利潤をあげた。ところが3年目は、GRIDがこの事業を数カ村を単位として行なったため、他の村の損失補填にSP村の利潤が使われる結果となった。そこでSP村はこのプロジェクトから退出し、独自に商人と交渉する方法をとった。すなわち、村が粃を売りたい村人を集めることで、商人の側の交渉コストを下げる代わりに、価格に一定のプレミアムをつけさせる。そしてプレミアムの一部を村役員への手数料とする、というものであった。しかし、これも商人との価格交渉が折り合わなかったり、仲介役の村役員の労働が過重であるという問題のため、1年で行なわれなくなった。

(2) ライスバンクの粃の総有化

NGOの協力で始められた共同事業の成果に刺激されて、SP村自身が村としての事業を計画するようになる。その最初の試みは、1987年になされたライスバンクの粃の総有資源化である。前述のようにライスバンクの粃は、会員の出資によるものであり、活動の利益は会員のみ分配される仕組みになっていた。そのため村の最貧困層は、この低利の粃が借りられないままであった。そこでS村長はこれらの村人を救うために、会員に対して粃を村に寄付することを提案した。当然反対意見もあったが、主立ちの協力を得て最終的には全員を説得することができた。これが可能だったのは、第1に粃の量が増えてきて、会員の需要を満たすようになったこと、第2には、米倉とその土地の獲得のために、村人全体の資源が使われていたこと^(註3)、第3に、村としてのまとまり意識があるために、同じ村の隣人を救おうという呼びかけが理解されやすかったこと、などによる。ライスバンクにとって最も重要な資源である粃が村に寄付されたことで、この組織に結合された資源すべてが村の総有物となった。こうして、村の全戸が、同等の機会で粃を低利で借入できるようになった。

その後1991年には、粃の量に余裕ができたこともあって、貸し出し利率を10%に下げた。また村人の需要を満たした後、余剰があれば、村外へも貸し出すようになった。

(3) 養殖プロジェクトと粃がら基金の創設

ライスバンクの改革に続いて行なわれた村の事業は、共有地であるポーントーン沼を利用した養殖プロジェクトであった。村人はその水質を改善した上で、1988年に政府から稚魚をうけとり、その養殖を始めたのである^(註4)。そのた

め、ポーントーン沼での自由な魚取りは禁止され、年に2回、全世帯が手押し車1台分の家畜の糞を沼に投入することが義務づけられた。そして1989年から、共同で魚取りを行なって、その大部分を村人や近在の人々に販売した。売上げは、村の共有現金とされた。

すでに述べたように、ポーントーン沼は無主地の減少の中で、村によって共有地として確保されていた。しかし、その利用はこれまで近在の人々にひらかれており、このように村として利用を独占することは、かつてなかったことである。

こうした新しいルールはただちに徹底されたわけではなく、1989年に1人の村人が夜間に魚を隠れて捕獲しているところを発見された。人々はこの村人に対し400円の罰金を課し、さらにその後3カ月の間、村の寄り合いのたびにこの例をあげて規則の遵守を訴えた。こうして沼地の利用について共同の制裁ルールが定められた。

この養殖事業によって作られた村の共有現金は、銀行に預けたままになっていた貯金組合の預金と組み合わせられて、粃がらの共同購入資金として利用されるようになった。このような資金が必要になったいきさつは次のとおりである。

この地域の地力が低いことはすでに述べたが、その改善のためにGRIDが農業省の協力を得て導入したのが、粃がらと牛糞を混ぜて作る堆肥の投入であった。この堆肥は、牛小屋に粃がらを敷きさえすれば、牛が落とす糞尿が、牛の歩行によって混ぜ合わされ、きわめて省力的に作られる。しかし問題は、粃がらを精米所から買い付ける資金が必要なことである。そこでSP村は上記の資金を使って、粃がらの共同購入を開始したのだった。

初年度(1989年)の場合、粃がらの価格は、6輪トラック1台当り700円であった。購入希望農家は100円をあらかじめ基金に支払うのみで、残りの600円は基金が立て替え払いする。粃がらを受け取った世帯は、収穫後に利子30円を加えて基金に返済する。こうしてこの年は25戸の農家が基金の恩恵をうけたが、そのうち19戸が旧貯金組合の会員であった。これは基金の一部が、旧貯金組合の会員の私有資源であるため、会員を優先して基金の利用希望者を募ったことによる。しかし、基金には村の総有資源も結合されている。そこで会員以外も基金へのアクセスができるようにするため、基金の借入額は1世帯当りトラック1台分に制限された。これは、私有資源を投資した個人にその対価を払いつつ、総有資源を供給した村という社会単位の構成員にも利益分配をするための工夫とみることができる。

3. 村落レベルの組織化の到達点と新たな組織化の試み

(1) 村落レベルの組織化の成果

以上のようにさまざまな組織活動を行なうことにより、SP村の住民の経済状況は大幅に改善された。まずライスバンクによって、10%の利子を支払えば粃の借入ができるようになった。現在では、以前のような高い利子を支払って近隣から借入する世帯はまったくなくなっている。また粃がら基金を利用して作られた堆肥の投入によって、1992年作の稲作収量はライ当り326kgにまで上昇した。その一方で、化学肥料の投入量は減ってきている。協同店舗は現在も人々に安価な日用品を供給し続けており、毎年その利潤が住民に還元されている。

資金借入面での問題については、最初の貯金組合が失敗に終わった後、1988年に新たな貯金

組合が女性を中心に組織された。この貯金組合は39名の会員でスタートし、最初の月の貯金は941円であった。そしてその全額を9名の会員に約100円ずつ、3カ月の返済期限で貸し出した(当初の利子は月当り3%)。そして次の月には、また集まった1000円ほどの貯金を、別の10名に貸し出している。こうして組織化のもたらす私的利益が顕示的になる方法を取りながら、貯金組合は活動をスタートさせた。元金と利子分の回収もほとんど滞りなくなされ、半年ほどの間にほぼ全会員が貯金組合の資金を利用している。

しかしこの貯金組合の帳簿は、借入者の名前と金額を書き込み、返済時に名前の上に線を引くという、きわめて単純なものであった。そのため返済の確認をめぐるトラブルが発生することがあり、会員はほとんど増加しなかった。そこで貯金組合の普及・指導をしているNGOに加入し、1990年8月からその指導する形式にしたがって会計管理を行なうようになった(注5)。会員には預金通帳が渡され、貯金した証拠が残るようになった。借入者は借入証書を書き、返済したときには領収書が渡される。こうして会計管理上の不安が少なくなると、会員は急増し、1992年末には148人になった(表5)。現在この貯金組合は、月2%の利子で会員に資金供給を行なっているが、まだ村人の資金需要をすべて満たすほどの規模には到達しておらず、一部の世帯は富裕な農家からの高利の資金を借入せざるをえない状況にある。

以上のような成果の一方で、組織化が成功しなかったものもあった。先述の粃の共同販売プロジェクトはその一例である。また1991年にGRIDの供給した資金で始められた養豚事業も

表5 婦人会による貯金組合の拡大過程

期 間 (年・月)	会 員 数 (人)	貯 金 額 (バーツ)	貸 出 総 額 (バーツ)	貸出回数 (回)	1回当り 貸出金額 (バーツ)
1988.5~12	n.a.	n.a.	12,265	84	146
1989.1~12	43	n.a.	45,490	201	226
1990.1~ 7	50	n.a.	34,868	122	286
1990.8~12	60	45,893	36,351	68	535
1991.1~12	127	180,120	172,532	228	757
1992.1~12	148	359,634	328,317	324	1,013

(出所) SP村婦人会帳簿、および Credit Union League of Thailand 会員名簿、
会計簿。

(注) 会員数は各期間末の数値。なお、設立時は39名。1990年8月より Credit
Union League of Thailand の会計方式を採用。

成功しているとはいいい難い。これは子豚と飼料の購入資金を村人に貸し出して、肥育豚の売上げの中から資金返済をさせようというものであった。ところが、肥育が終了した頃に豚肉価格が暴落し、肥育農家は赤字を出した。そのため村は資金の返済を猶予せざるをえなかった。糶の共同販売にせよ、養豚にせよ、事業が直面する市場での競争や不確実性の度合いが高い場合、組織構成員の規範を高めるだけでは組織は存続し得ないのである。この点については次節で再度議論する。

いずれにせよ、以上に述べた組織化は、いずれも SP 村という一村落の中でなされているものであった。しかし SP 村の人々が抱えている問題の中には、一村落のみでは解決できない問題もある。そこで近在の村むらのリーダーたちは、NGO の援助を受けながら、村を超えた組織化を試み始めた。

(2) 村を超えた組織形成の試み

このような試みの1つは、共有林の形成である。かつて森林に覆われていたこの地域一帯も、もはやほとんど水田となって、立木が希にしか

見えないという景観を呈している。このような森林の減少は、住民から天然の資源を奪い、市場への依存を深める一因でもあった。また近年の天候不順は、ようやく住民をして森林の重要性を認識させるようになっていた。しかし、ある程度広い面積で森林を再生し保護するためには、その森林に近い村むらが協力しなくてはならない。

そこで GRID の呼びかけに応じて、近くを流れるムーン河の湾曲部分を近在8カ村が共同保護林とすることに合意した(1990年)。各村のリーダーはそれぞれの村の住民が規則違反をしないよう責任をもつと同時に、すでに保護林の区域で稲作をしていた村人に対しては、説得して退去させた。一方、共有林として政府の認定をとり、認定式には県知事を招いている。こうして政府の権威も利用しながら、1993年には低木が保護区域を覆うまでに植生を回復させることに成功した。

もう1つの試みは、近在の農民グループ(klum kasetrakon)による精米所の建設である。農民グループとは、政府が行政区(tambon)レベル

で作らせた農民組織であるが、SP村の所属する行政区ではすでに1970年代に組織は崩壊していた。その原因は、会員の払った政府肥料代金を、当時のリーダーが着服したことにあった。

ところが1980年代に入って、村レベルのさまざまな組織化がSP村はじめ周辺の村でもなされるようになると、各村の新しいリーダーが住民の自主的な運営による組織として農民グループの再建を企図した。そして、肥料代を着服した元リーダーたちから、代金を回収することに成功した(1984年)。再建された農民グループは政府の配給する化学肥料の購入と会員への販売を主な事業としていた。

その後1990年には、送られてきた肥料に不純物が混入されているという事件が起きた。リーダーたちはそれによる被害の補償を政府に求めて運動し、満足のいく補償金を勝ち取っている(1991年)。そしてこの交渉に飛び回ったS氏を、住民はその年の県議会議員選挙に担ぎだし、ポンサー郡の代表として県議会に送り込むことにも成功した。

続いて農民グループのリーダーたちは、低米価が続く中で、少しでも農民の取り分を増やすために、組合営の精米所をつくることを企図した。単なる精米の請負ではなく、粃を買い付け白米を販売するだけの規模を持った精米所とするためには、相当の初期投資が必要である。そのため3つの農民グループが蓄積してきた資金を出し合い、かつNGOからの融資を受けて、ようやく建設が可能となった(注6)。

こうして精米所ができたものの、粃の買い付け資金がないため、精米所は、農民グループの会員たちから、代金後払いで粃を預けてもらい、それを精米することで経営を始めた(1993年6

月)。このように村を超えたレベルでの組織作りに対して、住民が一定の支援をしたのは、それまでの村レベルや、農民グループでの組織活動の経験から、リーダーたちの行動に対する信頼が醸成されていたからである。

この精米所の1993年11月末までの6カ月間の営業実績を見ると、営業利益が赤字になっている(注7)。これをもって今後の継続性を判断することは早計にすぎようが、次のような要素が重要になってくることはまちがいない。1つは粃の集荷能力である。精米所の試算では、1日8時間精米した場合には利潤が見込めることになっている(注8)。にもかかわらず赤字になったのは、精米所の稼働率が見込みよりも下回っていたためであろう。創業当初のように会員から粃を預けてもらうということは、今後難しくなるから、他の商人や精米所と粃買い付けの競争をしなくてはならない。そのためには、農民が精米所まで運んだ粃を必ず買い付けるだけの現金の準備が重要になるであろう(注9)。

また粃の集荷能力を高めても、製品の販路が確保されねばならない。精米所は、バンコクのスラムを中心に活動する生協や、中部タイの精米所、商人と取り引きしているが、コメの価格変動を把握・予想して、取引相手の信用も見きわめる能力をもたねばならないであろう。

このように農民グループの精米所は、粃の買い付け、白米の販売の両面において市場での競争にさらされるため、経営の効率性が求められる。そのため、地元出身の商業専門学校卒業生を専従のマネージャーとして雇用している。

(注1) 巧妙な盗難事件とは、商品の歯磨き粉を、箱の中味のチューブのみ抜き取ったというものである。店番の仕業と思われたが、役員は箱の中味まで毎日チェック

くしないので、いつ盗難にあったかわからず、犯人を特定できなかった。

(注2) その一例を紹介しよう。1991年に村人Xが、協同店舗の会計Yを公然と非難するという事件が起きた。これはXが分割払いを求めたのに対し、Yはそれを認めなかったためである。口論の後、XはYの判断を不当として村長に訴え出た。そこで村長は村役員を召集し、その他20名の村人が見守る中で、Xの主張が規則違反であることを説明した。その結果、Xは次のような合意書に署名している。「わたくしSP村村長Kは、協同店舗において分割払いで商品を購入できないことや、その他いろいろなことについて、告発人Xと被告発人Yの間で強い言葉で言い合った件を、村役員および約20名の村人とともに調停する。これはXが協同店舗での分割払いに関する住民の合意規則を知らないために、店舗の運営委員を誤解したためと思われる。村役員と村長は、Xに協同店舗の規則を説明し、(それについての)Xの理解は深まった。そこでXは、(Yに対する)発言は本意ではなかった、と謝罪した。以上の記述内容について、両者は合意できたので、署名して証拠とする」(かっこ内は翻訳者=重富の補足)。多くの村人の面前で、ルール違反を認めさせ、以後の遵守を約束させることは、一種の社会的制裁である。

(注3) 1983年にSP村は政府からライスバンクの米倉建設の補助を得た。しかし米倉を建設するのに適当な公有地がないため、私有地を購入しなくてはならなかった。そこで、地方税の還元金と住民の寄付で、土地を購入した。

(注4) 稚魚は政府の村落漁業プロジェクト(khrong kan pramong muban)の補助を受けたものである。

(注5) このNGOは、Credit Union League of Thailandである。このNGOについては、重富「タイにおける……」247ページを参照。

(注6) 事業開始にあたって集めた資金は約121万円で、うち24万円が農民グループおよび会員個人の出資金であった(“Sarup khomun kan banchi khong rongsi, tho. kho. 2536” [精米所会計報告, 1993年12月])。

(注7) (1)コメ(籾がらや糠も含む)の販売収入: 2029 (単位は1000円)、(2)籾の購入支出: 1948、(3)精米所の経営費: 184、(1)-(2)-(3): -103。寄付金などの営業外収益や在庫を売った場合に入るであろう収入を加えても、5万円ほどの赤字になる(前掲会計報告より計算)。

(注8) 期間中の籾価格はトン当たり4760円。1日8時

間操業した場合の籾1ト当りのコストは4845円。1トの籾から得られる製品の販売粗収益は、精米所直売の場合、5264円だから418円の利潤が見込めた。これをバンコク等へ輸送して販売した場合、コストを差し引いても280円の利潤が残る(前掲会計報告)。

(注9) 籾を販売する農民は、即現金化されることを望むので、精米所が現金を十分持っていることが重要になる。同じ理由から、農民に籾を預けてもらうという方法が、いつまでも可能とは考えられない。

III 組織形成の要因分析

以上のように、1980年代以降、SP村ではさまざまな住民組織が作られてきた。それらは、個々の経営体が市場で要素を調達する代わりに、組織によって調達する目的で作られたものであった。これらの新しい組織は、SP村の人々が伝統的に行なってきた組織的経済活動とは形態を異にしている。

1. 二者間協同から集团的組織への転換

ここで言う伝統的な組織的経済活動とは、労働交換などに典型的に示されるように、良好な人間関係を有する二者間において、それ以外の間との場合に比べて、相対的に有利な資源のやりとりを行なうものである。そこで以下では、これを二者間協同と呼ぶことにしよう。

二者間協同での資源のやりとりが市場での取引と異なるのは、片方からの資源提供が、反対給付で同時に相殺されるのではなく、長期的なやりとりの中で、相殺されると認識される場所にある。このような長期的なやりとりが期待できるのは、二者間の人間関係が規制力になっているからである。

しかし、このような組織的行動を可能にする経済環境は、市場経済の浸透が急激に進む中で

失われつつあった。つまり、人々は市場経済の浸透によって市場を通して自分の余剰資源を販売できるようになり、またその必要性が増してきた。あるいは農家の経済的地位の分化によって、資源のやりとりで長期的に取引を相殺することが困難になった。こうして市場的取引が、二者間協同に代わって、支配的な要素調達方法となった。これが1980年前後のSP村の状況であった。

このような環境の中で、個別世帯が不足する資源を組織的に調達するためにとられた新たな方法は、集団的組織を形成することであった。集団的組織とは、人々が集団的な協約でもって長期的な資源のやりとりを行なう組織である。ここで人々の長期的な結合を維持している要素は、組織として保有された資源である。たとえば貯金組合の資源である貯金は、たとえその所有権が個々の預金者にあっても、集団的合意のもとで管理される。貯金を利用できるのは組織構成員のみであるから、集団的に結合された資源の存在が、人々をして組織内に自らを留めようとする。したがって、このような資源を維持するための経営管理が重要になる。

そのためにまず必要なことは、組織構成員すべてが集団的合意に従うことである。しかし、住民組織の構成員はそれぞれ独立した経営体をなす農家であり、また規則への従属を強制する法的あるいは経済的力は、このような住民による組織にはない。したがって、最終的には構成員が組織目標に対して貢献しようという意識を持つかが重要となる。このような組織規範は、二者間協同の際に用いられた、人間関係を維持する規範とは異なったものであった。

集団的組織では、その資源を利用する者と資

源の供給者との関係が特定できない。したがって、たとえ組織の規則に従わずとも、特定の個人との人間関係を悪化させることはない。つまり二者間の人間関係を維持しようという意識を、集団的組織における行為の規制力として利用することができないのである。逆に、組織への貢献が、短期的には必ずしも自分の利益にならないばかりか、自分と良好な人間関係をもつ人の利益になるともかぎらない。二者間関係のみに依拠するならば、資源の協同的な交換など起こり得ない他者との間でも、結果的に資源の交換を可能にするのが、これらの組織のメリットなのである。したがって、人々は集団活動への貢献という規範を要求される。

また、二者間協同の規範に従えば、関係が親密な二者の間では、それだけ有利な資源の交換がなされるはずである。しかし、もし集団的組織のなかで、資源の管理をするリーダー層と親密な会員が、より有利に資源にアクセスできるならば、他の会員はただちに組織から退出しようとするであろう。したがって、集団的組織のリーダーに求められる組織規範は、自己の持つ二者間関係にかかわらず平等にルールを適用することである。

このように、新しく形成された集団的組織は、同時に新しい組織規範をその構成員に要求する。従来の組織的行為との間には、経営管理の上で求められる能力に、ある種のギャップが存在するといえよう。そのため、SP村において当初作られた集団的組織は、以下のような特色を持たざるをえなかった。

2. SP村の集団的組織の特色

第1の特色は、有志による私有資源の運用組織であったことである。つまり個々の世帯が、

自己の私有資源を組織に結合させ、それを集団的に管理・運用することで利益を生みだそうというものであった。したがって内部要素となった資源の所有者は、個々の参加者であり、組織活動の受益者もこのような資源の提供を行なった者に限られる。

このような組織が継続的に運営されていくためには、資源の提供に見合った利益の分配、という原則が重要である。協同店舗の店番労働において問題が生じたのは、このようなコストベネフィットの対応関係がなかったからであった。また、たとえば組織の資源を利用しながら、そのコストを払わない者があれば（たとえば糶を借りて返済しない、あるいは利子を払わないなど）、他の会員の提供している私有資源が減耗することを意味する。したがって、組織参加者は互いの行為を監視し、規制しようとするであろう。

つまり、人々の組織活動への動機づけは、それによってもたらされる私的利益にあるわけで、それがまたお互いに組織のルールを遵守させようとする規制力ともなった。それはリーダーの行動に対するチェック機能の役目も果たす。実際 SP 村でも、初めの貯金組合が活動停止した後、村長は通帳を村人に提示して、不正がないことを示さねばならなかった。人々の規範意識が十分に形成されていない段階では、このような私的利益というインセンティブが経営管理のための重要な要素となるのである。

これに対して、1980年代の後半に作られ始めた組織は、総有資源を利用するものであった。このような組織は、私有資源の結合組織と異なり、組織参加者の違反行為が直接他の組織参加者の私有資源を侵害することにならない。その

ため、しばしば違反行為への規制が働きにくくなるのである。したがって集団的な規範意識が高くなくては組織は成功しない。SP 村が私有資源の結合組織からその組織形成を開始したのは、賢明な選択であったといえよう。

第2に、成功した組織のほとんどが、外部市場で資源を取り引きすることを避け、組織構成員の中でのみ資源をやりとりすることで、利益を生みだそうというものであった。したがって以下では、これを市場回避型組織と呼ぼう。SP 村に当初成立した組織は、組織活動の要素のみならず、成果も組織構成員の内部でやりとりされていた。たとえば初期のライスバンクでは、糶は会員から集められ、会員へ貸し出されるのみであり、外部の市場で交換されることはなかった。協同店舗の場合、市場で商品を仕入れ、近在の人々に市場的に販売するので、厳密には市場回避型とはいえないだろうが、SP 村では商品の買い手のほとんどが会員であった。ただし、これらの組織が外部市場での競争とまったく無縁なわけではない。たとえば、貯金組合は他の金融機関や金貸しと競争関係にあるのだが、SP 村の有していた経済環境では、人々は低利で少額の資金を提供する市場へのアクセスがなかったのである。したがって、組織が外部市場の他の経済主体と競争する必要はほとんどなかった。

これらの市場回避型組織とは対照的に、糶の共同販売プロジェクトの場合、組織自体が不確実性の高い市場で資源を取り引きすることによって利益をあげようとする。したがって、そこでの市場対応能力は決定的に重要であった。

市場回避型組織が存続するために必要なのは、組織構成員が組織の定めたルールに沿って資源

を利用し、返却することである。したがって組織構成員の行為を規制することが、経営管理の中心となる。つまり組織規範こそが組織化の重要な条件であった。

第3の特色は、組織化が独立の個別経済をなす各世帯の、資源調達局面でのみ発生していることである。そして、各世帯が調達した資源をどのように生産活動に用いるかは、各世帯の独立の意思決定下におかれている。たとえば、生産の方法や生産物の種類を組織として合意して、構成員がそれにしたがって個別経営の経営管理をするようなことは、なされていない。個々の世帯の経済を直接決定する生産局面を組織化することは、相互の強い信頼関係や、組織化による将来の成果への確信が必要であろう。したがってごく近い親族の間を除いて、このような生産局面の組織化は行なわれにくい。SP村で始められた組織化が、いずれも資源調達の局面でのみ始められ、個々の生産の意思決定については個別農家の独立性を維持したのは、このような理由による。

3. 村の組織機能

こうしてSP村の当初の集団的組織作りは、組織化の容易な形態から開始された。そして集団的組織作りのために動員されたのは、村が従来から有していた諸制度であった。すなわち、村人の合意形成を行ない集団活動に動員する制度を利用して、新たな経済組織の形成と運営を行なった。また、村としてのまとまり意識を利用して組織参加者が相互に信頼できるようにした。二者間関係を超えて何らかの集団的なまとまりや合意形成制度があるのは、村という単位以外になかったからである。

しかしこのような従来から存在していた制度

では、新たな住民組織の運営を成功させるには不十分であったことも事実である。実際、SP村では最初の貯金組合が失敗し、また協同店舗も崩壊の危機に瀕していた。これらの問題は、集団的組織の運営に必要な組織規範が十分作られていなかったために起きていた。

そこでSP村ではいくつかの改革が行なわれる。1つは親族制度のなかでインフォーマルな権威をもつ主立ちを、村のフォーマルな運営にとりこむことであった。2つめは、村全体の意思決定システムの改革であった。そして3つめには、村全体で取り組む事業をNGOの協力を得て行なったことである。これは村として取り組む事業の達成感を人々にあたえ、人々の共同意識を高めるものとなった。

これらの改革は住民の組織行動にたいして一定の成果をもたらした。たとえば、1980年代後半から協同店舗の経営が改善され、80年代末に作られた新貯金組合の方は成功している。やはりこの時期に作られ始めた総有資源を利用する組織活動も成功させることができた。つまりSP村の住民は、そのかかえる問題に応じて組織を形成し、運営していく能力を形成したといえる。重要な点は、個々の経済組織の形成・運営が村として取り組まれたことにより、そこでの問題解決の経験と能力が、村の運営の経験・能力となったことである。

このような村レベルでの組織化の経験と能力が蓄積されてはじめて、村を超えた新しい組織化が可能となった。共有林は、各村がその村人に対してルールを遵守させられるという確信があって形成しえたのである。また精米所は、それを運営するリーダーたちが、村レベルでの活動を通して住民の信頼を得ていたからこそ設立

可能であった。しかし、特に精米所のような市場での交渉や競争に高い能力を必要とする組織では、これまでになかった能力が不可欠となる。したがって、これはこの地域の住民にとって新たな組織化への挑戦なのである。

IV まとめと政策的含意

SP村では、住民が抱える経済問題を解決するために、問題ごとに住民組織が形成されている。これらの組織は特定の機能に特化した組織であるから、「機能組織」と呼ぶことにしよう。機能組織は、まずそれによって得られる私的利益があってはじめて、人々の参加を確保することができる。しかし、このような私的利益のインセンティブのみでは組織化は成功しない。組織という方法は市場での取り引きと異なり、参加者の貢献が即座に利益に反映するものではない。参加者が将来の利益を確信できない限り、組織形成はできないのである。そのためには組織の経営管理能力が重要になるが、市場回避型の組織においてもっとも重要なのは、組織構成員の行為をコントロールすることであった。それは組織への貢献を引き出す連帯意識と、反組織的行為を規制する意識によって可能となる。それらを本稿では「組織規範」と表現してきた。さらに組織形成の際には、その担い手となる制度が存在している方が組織化は容易であろう。たとえ組織化の利益が個々の人々に認識されていても、それが人々の共通認識であることを顕示化し、多少の不一致を調整する制度が存在していることが、組織化を容易にするからである。

上記の要素のうち、私的利益のインセンティブは普遍的に存在する要素であり、機能組織形

成の際に常に利用可能といえる。しかし組織規範や組織形成の担い手となる制度は、組織化の際に常に存在するとは限らない。あるいは、このような要素を動員できる条件のあるところでしか、組織化は成功しない。つまり、連帯感と相互の規制力をもち、かつ合意形成の制度をもった人々の組織が、機能組織の形成の基礎に存在する必要がある。そこで、このような組織を「基礎組織」と呼ぼう。基礎組織は、特定の実利をもたらす組織ではないが、そこに所属する人々が、生活を継続していくために必要な社会関係の調整をするための組織といえる。血縁組織や地縁組織はその典型といえよう。

農村の機能組織は、人々の生活の継続という基礎組織の目標の実現のために、必要な下位目標を達成するための組織と見ることができる。したがって、基礎組織の構成員の必要性や、経済的あるいは政策的環境の変化によって、必要な機能組織も変化する。たとえば農村の貧困層が低利で少額の資金を借りられるような機関が政府によって作られたり、あるいは金貸しが増えて競争が高まり、貸付利子が下がれば、貯金組合は解散するであろう。稲作生産力の増加で、ライスバンクが不要になる日はそう遠くないかもしれない^(註1)。このような場合、機能組織の解体は望ましいことではある。しかし、政府の政策や、経済環境が変化しても、政府からの、あるいは市場での資源・サービスの供給によって、農村住民の経済的再生産の要求がすべて満たされるようなことがない限り、人々は環境に応じて組織を再生していかなければならない。したがって個々の機能組織はスクラップ・アンド・ビルドされても、機能組織形成の手順や方法が基礎組織に蓄積されている限り、環境の変化に

応じて人々は組織を形成していけるであろう。つまり基礎組織は機能組織形成のための制度として働くと同時に、組織化の経験を蓄積していく制度としても働くのである(注2)。そしてSP村の場合(そしてそれは東北タイの農村一般にいえることであるが)、村という社会単位がこのような基礎組織として存在してきたことを、本稿で示すことができたと考える。

このような組織化のメカニズムの検討から、次のような政策的含意が、参加型開発における組織形成に際して導かれるであろう。まず、問題解決のために機能組織形成を働きかける場合に、その基礎となる住民の基礎組織を認定しなくてはならない。東北タイではそれが村であったが、別の国・地域では親族組織、カースト組織あるいは同業者集団がその機能を果たすこともあるだろう。あるいは機能組織形成に動員できるだけの機能をもった基礎組織が、存在していない場合もある。そのような場合、このような基礎組織を作り出すことから組織化を始めた例すら見られる(注3)。

もう1つの政策的含意は、機能組織形成は段階を踏んで行なわれねばならず、またどのような組織規範が動員できるのかを把握して組織化を進めていかねばならない、ということである。集団的組織の規範が不十分なところでは、私有資源を提供させることで、相互の行為規制力を高めねばならないかもしれない。逆に、いきなり共有資源を外部の団体が供給しても、共同の目的のためには利用されず、住民のリーダーに近い人々のみが受益するであろう。これは農村のエリート層とそのとりまきのみを豊かにする開発政策となってしまう。また組織規範すら十分形成されていないところで、市場対応などの

追加的かつ高度な能力を必要とする組織化は難しい。生産活動を組織化することは、要素調達の見地のみを組織化するよりもはるかに困難である。このような住民の側の組織能力を無視した参加型開発政策は、決して成功し得ないのである。

(注1) 実際、1993年時点では、ライスバンクからの借入者のほとんどが借りた米を販売し、現金化していた。それでもライスバンクを継続しているのは、まだコメの生産に不安があり、いつ飯米不足が発生するかわからないからであるという。

(注2) Minoru O'uchi and Toshihiro Yogo, "The Role of Social Organizational Resources in Local-level Development: Synthesis and Conclusions," *Regional Development Dialogue*, vol. 6, no. 1, Spring 1985, を参照のこと。なお基礎組織と機能組織の関係については、余語トシヒロの議論から学ぶところが多い。

(注3) 土地獲得闘争などを通して連帯した住民が基礎組織を形成した事例がある。たとえばインドのブーミ・セナー (Bhoomi Sena) の事例 (G. V. S. de Silva et al., "Bhoomi Sena, A Struggle for People's Power," *Development Dialogue*, no. 2, June 1979), コロンビアの漁民組合の事例 (A. O. Hirschman, *Getting Ahead Collectively: Grassroots Experiences in Latin America* (New York: Pergamon Press, 1984), pp. 45-49), フィリピンの土地解放闘争を経験した村の事例 (Yutaka Ohama, "The Experience of Bagong Barrio in Guimba, Nueva Ecija, Philippines" (UNCRD Expert Group Meeting on "Self-Organizing Capability of a Local Community," Nagoya: United Nations Centre for Regional Development, 1994) など。あるいは中部タイのヨックラバート行政区のように、連帯意識の薄い村人たちを、ともに食事をし、語り合う仲間意識を持った小グループにまとめることから、組織化が始まっている事例もある (Akin Rabibhadana, "The Transformation of Tambon Yokkrabat, Changwat Samut Sakorn," *Thai Journal of Development Administration*, vol. 22, no. 1, Jan. 1983)。

〔謝辞〕 本稿は、国連地域開発センター (UNCRD) による「地域社会の自己組織性」に関する

研究の一環として行なった調査に基づいている。
また本稿作成に際しては、UNCRDの余語トシヒロ氏はじめ研究会参加者との議論がたいへん参考

になった。UNCRDおよび研究会参加者に感謝の意を表したい。

(アジア経済研究所地域研究部)