

第7章

農村住民による協同組織の形成と展開

——シーポイントーン村の経験から——

はじめに

前章まででわれわれは、タイ農村において開発のための住民組織が資源の賦存状況、市場条件、政策的環境、コミュニティの構造などに規定されて形成されていることをみた。しかしこれらの条件がそろえば、自動的に住民の協同組織が作られるのではない。組織化の利益はある程度長期にわたる資源と人のマネジメント（経営管理）によってもたらされるのであるから、その組織主体の能力が重要になるのである。しかしそれは初めから住民に十全に備わっているのではなく、住民の試行錯誤の中で形成されていく。本章ではシーポイントーン村を例に、タイ農村の組織形成と経営管理が、住民の自己組織能力の形成をともなってどのように進んでいくのかを叙述してみたい。

第1節 組織形成の初期条件

シーポイントーン村（以下SP村と略）の位置や自然地理的環境については、すでに序章において簡単な紹介をおこなった。そこでこの節では、本章の議論のうえで重要と思われる特色についてのみ、整理しておきたい。なおこの村は、1980年に当時のポイントーン村（旧PT村と略）を二つに区分することで

新たに作られ、その後まもなく住民組織活動が活発化している。

この旧PT村は、90年ほど前に10数キロ離れた別の村から最初の2家族が移住してできたが、当時は周囲に未占有地が豊富にあつて、入植者はそれを少しずつ占取・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、主に相続と購入によって土地を確保している(表7-1)。また一帯は地味が悪いうえに、河川の氾濫による洪水をしばしば受けるため、稲作収量は極めて低い水準におかれてきた。住民の記憶によると、80年当時の収量はライ当たり粃で100キログラム程度(ヘクター当たり625キログラム)であったという⁽¹⁾。しかも開墾の余地は50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。このような環境変化のもとで、1戸当たりの農地面積は急速に縮小している。表7-2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、少なくとも83年頃までの20ライ未満層は、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世帯あつた。し

表7-1 シーポーントン村における水田の先占、購入、相続面積の推移(かっこ内は標準偏差)

時期	先 占		購 入		相 続	
	ケース数	1 ケース 当たり面積 (ライ)	ケース数	1 ケース 当たり面積 (ライ)	ケース数	1 ケース 当たり面積 (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)

(注) 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」は相続を受けた側のみの数値。

(出所) 筆者調査(1993年9月)。

表7-2 シーポーントーン村の水田所有面積規模階層別にみた農家戸数の推移

年次 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
合計	22	31	43	49	57	60

(注) 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、推計が可能なかぎり、表に加えた。

(出所) 筆者調査(1993年9月)。

しかしこのうち3世帯は、その後まもなく親からの相続を受けたり先占をおこなうなどして新たな農地を確保し、67年には上層へと移動した。残りの3戸は、親が移住に失敗し土地の大部分を失ったり、相続すべきキョウダイが多かったために、自己の取り分が少なかったというものである。つまり、追加相続による規模拡大の可能性がない世帯は、この時点では3世帯であった。

ところが、1967年になると20ライ未満層は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。増加分のほとんどは、新たに世帯を分けた子供のものである。このうち最小規模の農家は3ライしか水田をもたず、同じ村内の58ライを有する農家から借地をせざるをえなかった。おそらくこれが規模拡大の展望をもたず、借地を続けねばならない最初の農家であったろう。小規模農家の増加は、以後80年代まで続いている。

一方で、この間いくつの上層農家は、下層農に土地や粃を貸し付けるようになった。例えば1957年時点で村の最大規模の水田(58ライ)を有していた農家は、その多くを貸し出すとともに、地代として入る粃を近隣世帯に貸し付けていた。借地地代は収穫折半が普通であり、また借りた粃については、

次の収穫時に借入重量の50%の利子をつけて粃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。このような環境のもと、資金に不足する世帯は、やはり近隣の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ときとは異なり、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によって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頼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。

第2節 住民組織の形成過程

1. 新村長の登場と初期の政策

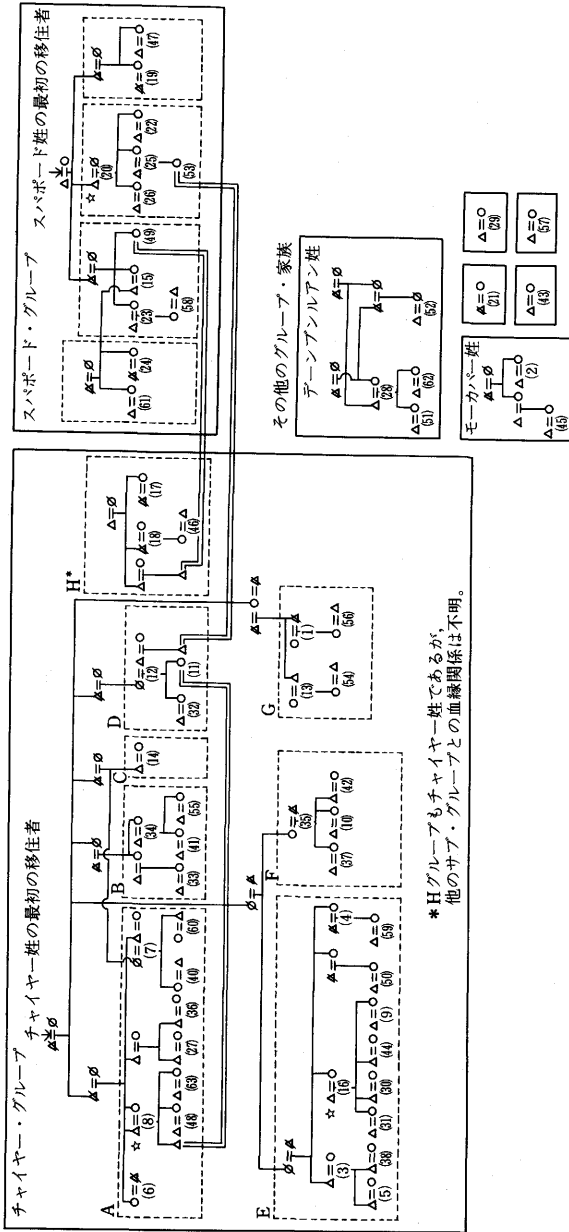
先述したように、1980年に旧PT村が分割されたことでSP村が誕生し、人々は初代の村長として当時30歳のSを選出した。Sはこの村の農家に生まれ、父の農業を手伝うかわら、スワンナブームなど近くの町で縫製の請負仕事をしていた。また22歳のとき、バンコクに出て、この村出身者が集まり住む一角で東北タイ料理を売っていた。このとき、彼は東北タイからの出稼ぎ者

が低賃金・重労働にあえぎ、かつ蔑まれているのをみて、出稼ぎせずに村で生活できる仕組みを作りたい、という理想をもったという。またSは若くから村の運営に関心をもち、1973年頃に寺の資金管理におけるリーダーたちの不正を公然と批判したことがあった。当時の村役員たちは、Sを「コミュニスト」として郡（当時はまだ支郡）役場に訴え出たという。幸い、その訴えの文書が副郡長の眼にとまる前にSの親族がそれを取り戻し、事なきをえた。この一件は、Sの正義感の強さを象徴する事件として人々に記憶された。

そのこともあって、人々のSに対する信頼と期待感は強く、SP村が新たに作られたとき、S以外に村長に立候補するものはなかったという。こうして村人の全幅の信任を得て村長になったSであったが、村の改革のために何をおこなうべきか明確なビジョンをあらかじめもっていたわけではない。S村長は、まず1981年に村の図書室作りをおこなってみた。これは住民が農業技術などの情報を得たり、子供が本を読む機会を増やそうという目的でおこなったものである。彼はいろいろな機関から、本や漫画を集めてきては姉の家においた。ところが子供が時折漫画を見に来るぐらいで、これは失敗に終わった。村人は活字よりも耳から情報を得ようとするということを、当時のSは理解していなかったのである。

次に村長がおこなったことは、村の主立ちに顧問役として村政に参加してもらうことであった。このことの意味を理解するには、SP村の親族関係の広がり方について説明しておかねばならない。まず世帯のほとんどは、たかだか90年前に移住してきた二つの家族（チャイヤー姓とスパポード姓）に起源をもつ。図7-1は現SP村の世帯についてのみ、親族関係を示したものである。1993年9月調査時点でSP村に存在した61戸の世帯をグループ分けしてみると、51戸がこの2家族の子孫であった。また、これらの子孫のほとんどが村外出身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付き合いは、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一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、まとも

図 7-1 シーポーントン村世帯の親族関係



- (注) (1) 1983年9月時点で、村に住んでいた者の系譜のみ示した。
 - (2) 点線の囲みはチャイヤヤーとスパボードの各グループ中の小集団とみ見させるものを示す。
 - (3) △は男性、○は女性、△/○は故人、☆は役員に参加した主立ち、☆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。
- (出所) 筆者作成。

り意識も強くなる⁽²⁾。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（たいていは老壮年の男子、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習わしがあった。またタイ正月の際には、人々は、各グループの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）をおこなう。

こうしてSP村では、村全体をほぼ二つの親族集団にまとめることができ、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。

以上のような親族関係の特色ゆえに、親族集団の有力者は村のインフォーマルなリーダーとしての機能を果たしていた。要するにSは、その機能を村のフォーマルな自治にもちこもうとしたのである。Sによると、とくにきっかけや具体的な目的があったわけではないが、村の中で起こるこまごまとした問題⁽³⁾の解決に主立ちの能力を借りたいと思ったという。この改革は、後に村として協同組織を作り運営していく過程で、重要な意味をもつようになる。

もう一つの新政策は、寺の寄付金をめぐるものである。この村の僧衣寄進祭は寺行事の中でもっとも大きく、そこに集まる寄進もかなりの額になる。S村長はこの寄進の一部を、村の世俗の用途に用いるという改革をおこなった。そのため村長自ら寺の寄進への協力要請を積極的におこなうようにした。

2. 私有資源共同利用組織の形成と村落自治制度の改革

(1) 私有資源共同利用組織の形成過程

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みて、S村長自身が導入したものである。この村のライスバンクでは、まず会員が50キログラムの粳を預ける。その粳は共同で保管され、飯米に不足する会員は、次の収穫時まで20%の利子

表7-3 シーポーントーン村のライスバンク、貯金組合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	参加率(%)	戸数	参加率(%)	
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 (1993年9月)。

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、主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7-3)。

このライスバンクの管理運営は、村の役員がおこなった。ただし粃の貸出しと返済時に定められた量の粃を出し入れするだけであるから、とくに高度な会計能力を必要としない。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ときには、後述するように村人全体の話し合いの中で解決した。

なお粃を保管する米倉は、当初村長の姉の家のものを借用していたが、1983年になって政府からライスバンク用の米倉を建てる補助金を得た。しかし村内に適当な共有地がないので、村長は地方維持税の還元金と村人の寄付を合わせて、村内の私有地を購入した。したがってこの時点で、ライスバンクの米倉と敷地は村の総有となった。

つづいて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パーツずつを集めはじめた。ところが間もなく、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だよったという。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つづけることを提案し、会員の同意を得た。後にこの現金は靱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つづけた。

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パーツの資本を募り、それをう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1日交替でおこない、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7-4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。

表7-4 シーボントーン村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	仕入額
1	1984/85	12,000	12,000	—	n.a.	n.a.
2	1985/86	25,000	25,000	—	n.a.	n.a.
3	1986/87	7,000	7,000	—	n.a.	n.a.
4	1987/88	0	0	—	n.a.	n.a.
5	1988/89	9,000	9,000	—	n.a.	n.a.
6	1989/90	10,000	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
7	1990/91	8,559	4,280	4,279	144,900	125,308
8	1991/92	10,440	5,220	5,220	132,190	113,527
9	1992/93	12,844	6,422	6,422	126,400	109,818

(出所) シーボントーン村協同店舗帳簿より筆者集計。

これは、店番に厭きはじめて会員がまじめに働かなくなり、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。とく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もっていた。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した。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おこなったのは、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り、規範を全員に徹底することの限界が露呈した⁽⁴⁾。そこで第6年度より村人の一人を専従とし、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。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。「わたくしシーポイント村々長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（Yのこと）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」（かっこ内は重富の補足）。多くの村人の前で、ルール違反を認めさせ、以後の遵守を約束させることが、一種の社会的制裁でもあることは明らかであろう。

なお、以上の3組織は、いずれも村人の有志がその私有資源を持ち寄ることで成立している点に注目しておきたい。

(2) 村落自治の改革

私有資源共同利用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。なぜならば、参加は有志によるものでも、その組織化と経営管理は村の事業としてなされていたからである。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はしばしば問題が発生し、その解決を村としておこなわねばならなくなった。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。

一つは村の主立ちに、組織運営の問題解決に積極的に関わってもらうようにしたことであった。すでにS村長は彼らに村政への協力を要請していたが、新たな組織が作られはじめると、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。例えば協同店舗の運営でみたように、組織内での行為規範の問題が起きたときに、彼らの権威が動員されている。あるいは組織の運営上、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

説得をおこなうことで、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、村の寄り合いのもち方が大きく変えられていった。私有資源共同利用組織ができる以前の寄り合いは、他の村と同様、月1回、主に郡役場からの伝達事項中心のものであった。しかしこれらの組織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することであった。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。

例えばライスバンクの糶を返済できない会員がでた場合、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課す、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おこなう。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。

このような方法をとる場合、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作られないときには、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二つの改革は、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むことによって、最終的には合意に導けるようにしたものと同理解できよう。

3. 地域共有資源の運用開始

1980年代後半に入ると、SP村の組織活動には新たな側面が加わる。すなわち、80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) の活動がきっかけとなった。

(1) NGOによる村ぐるみ活動の開始

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(1986年)。GRIDはまず村人に実施したい共同事業を提案させ、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がそれである。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おこなわれ、作業後は全員で食事をした。これらのプロジェクトは、単純な協業によるもの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は杣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、村人から近在の街場での市価(したがって輸送費分だけ割高となる)で買い付けておき、端境期に価格が上昇するのを待って販売する。この方法で、SP村は2年続けて1万パーツ以上の利潤をあげることに成功した。ところが3年目は、GRIDがこの事業を数カ村を単位としておこなったため、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、村が杣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。また計量の公正を確保するため、村が購入した秤によって粃の重量を計ることを商人に求めたりもした。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年しか続かなかった。

(2) ライスバンクの粃の地域共有化

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。それは、1987年にライスバンクの粃を村の共有資源としたことに始まる。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、活動の利益は会員にのみ分配されるしくみになっていた。そのため村の最貧困層は、依然として低利の粃が借りられない状況におかれていた。そこでS村長はこれらの村人の支援のために、会員の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、すでに村全体の資源が使われていたこと、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もっと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となり、村の全戸が同等の機会で粃を低利借入できるようになった⁽⁵⁾。その後1991年には、粃の量に余裕ができたこともあって、貸出し利率を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おこなわれた村の事業は、共有地であるポイント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うえで、1988年に政府から稚魚を受けとり、その養殖を始めたのである⁽⁶⁾。

表7-5 シーポントーン村の養魚事業の実績

年次	収穫量 (キログラム)	無料配分 (キログラム)	販売量 (キログラム)	販売価格 (パーツ/キログラム)	売上額 (パーツ)
1988	450	30	420	20	8,400
1989	400	0	400	20	8,000
1990	455	66	389	25	9,725
1991	156	60	96	15	1,440
1992	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1993	170	0	170	25	4,250

(注) 1988, 91年の無料配分は1戸につきそれぞれ0.5キログラム, 1キログラムであった。それを60戸に配ったとして計算。

(出所) 筆者調査(1993年9月)。

そのため、ポントーン沼での自由な魚捕りは禁止され、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89年から、共同で魚捕りをおこなって、その大部分を村人や近在の人々に販売した。その売上げは、村の共有現金とされた(表7-5)。

すでに述べたように、ポ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占取されていた。しかし、その利用は近在の人々に開かれており、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。そのため上述の新しいルールはただちに徹底できたわけではなく、実際1989年には一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パーツの罰金を課し、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できあがった。

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、靱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台当たり700パーツであったが、購入希望農家は100パーツをあらかじめ基金に支払うのみで、残りの600パーツは基金が立て替え払いする。粃を受けとった世帯は、収穫後に利子30パーツ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受けたが、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、基金の利用希望者を募る際に、会員を優先したことによる。しかし、基金には村の共有資源も結合されているから、会員以外にも基金へのアクセスを認めねばならない。そこで1戸当たりの基金の借入額を1世帯当たりトラック1台分に制限し、なるべく多くの村人が基金を利用できるようにした。これは、私有資源を投資した個人にその対価を払いつつ、共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。

4. 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おこなうことにより、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たり326キログラム（かつての3倍）にまで上昇し、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つづけており、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。これについては第3章で詳しく紹介したので、ここでは要点を述べるにとどめる。39名の会員でスタートした新組合は、その後NGOの指導を受けて経営管理を改善し、92年末には148名の会員を擁するまでになった。現在この貯金組合は、月2%の利子で会員に資金供給をおこなっているが、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年に政府の供給した資金で始められた養豚事業も、93年の調査時点では成功しているとはいえなかった。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る。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。粃の共販にせよ、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えないのである。

いずれにせよ以上に述べた組織化は、いずれもSP村という一行政村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、一村のみでは解決できない問題もある。そこで近在の村々のリーダーたちは、NGOの援助を受けながら村を超えた組織化を試みはじめた。

(2) 村落を超えた組織形成の試み

このような試みの一つは、コミュニティ林の形成である。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せしめるまでになっていた。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、その森林に近い複数の村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川の湾曲部分を、近在8カ村が共同で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を説得して退去させた。一方、コミュニティ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。こうして国家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。

もう一つの試みは、近在の農民グループ(klum kasetrakon)による精米所の建設である。第5章で述べたように、農民グループとは政府がタンボン・レベルで作らせた農民組織であるが、SP村の所属するタンボンではすでに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する。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。肥効が現れないことを不審に思った農民たちは、自分たちで試験をおこなって肥料に何らかの問題があることを確信し、政府肥料を供給した「農民のための市場機構」(Marketing Organization for Farmers, 以下MOFと略)と農業省研究局に分かれて肥料を持ち込んだ。MOFの職員は肥料をみて、すぐに「おかしい」といい、また農業省の方では試験をおこなったうえで、肥料が品質規準を満たしていないことを農民グループに文書で知らせて

きた。グループはこの文書をコピーして会員に配布すると同時に、警察へ詐欺事件として訴えた。そしてMOFの責任を追及し、賠償金を求めて交渉を開始した。農民グループのリーダーによると、会員の損害分のほか、交渉や運動の経費を含めて50万パーツを要求して闘ったという。結局知事仲裁にまでもちこんで、91年1月28日に40万パーツを獲得し、闘争を終えた。またこの交渉過程でリーダーの一人として活動したSを、農民たちはその年の県議会議員選挙に担ぎ出し、手弁当の運動を繰り広げてポーンサーイ郡代表の県議に送り込むことに成功した。この結果Sは村長職を辞し、Sを補佐してきた若いKが職を引き継いでいる。

さらに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は、米流通の中間マージンを省くことが必要であるとして、組合営の精米所を作ることに合意した。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も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。そのため三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⁽⁷⁾。

こうして精米所ができたものの、粃の買付け資金がないため、当初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計算すると、営業利益が赤字になっている⁽⁸⁾。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間違いない。一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はずであった⁽⁹⁾。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る。創業当初のように会員から

代金後払いで粃を預けてもらうということは、今後難しくなるであろうから、十分な粃量を集めるには、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⁽¹⁰⁾。

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、商人と取引しているが、米の価格変動を把握・予想して、取引相手の信用もみ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。

第3節 組織形成の要因と発展段階

以上のように、1980年代以降、SP村ではさまざまな開発組織が作られてきた。それが可能になった条件とプロセスについて、最後にまとめてみよう。

この村においても、住民組織の変化は二者間協同から集団的組織へという方向をとった。市場経済の浸透や農家の経済的地位の分化によって、二者間関係に依拠した協同的資源交換が困難になり、人々は集団的組織を形成することで対応しようとした。しかしここでは、資源を利用する者と資源の供給者との関係は特定できないから、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規範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。逆に組織参加者にとっては、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え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であった。したがって、人々は集団的合意の尊

重と組織への貢献という規範を要求される。

このように、新しく形成された集团的組織は、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、経営管理のうえ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团的組織は、以下のような特色をもたざるをえなかった。

1. 村の集团的組織の特色

第1の特色は、有志による私有資源の共同利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、それを集团的に管理・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おこ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、そこでこのようなコスト－ベネフィットの対応関係がなかったからであった。また、例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（例えば扱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少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動機ともなった。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。

これに対して、1980年代の後半に作られはじめた組織は、地域共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の特色は、成功した組織のほとんどが、外部市場で資源を取引することを避け、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ことである。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。例えば初期のライスバンクでは、籾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、外部市場との取引があるが、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だというわけではない。例えば、貯金組合は他の金融機関や金貸しと競争関係にある。しかし、SP村の住民は低利で少額の資金を提供する市場へアクセスできる環境になかった。したがって、組織が外部市場の経済主体と競争する能力は、ほとんど必要なかった。これらの組織とは対照的に、籾の共同販売プロジェクトの場合、組織自体が不確実性・競争性の高い市場で資源を取引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。

組織内部での資源交換のみをおこなう組織で必要なのは、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、組織成功の重要な条件であった。SP村が、外部市場での交換を利益の源泉とするような組織形成に本格的に乗りだすのは、1993年の精米所設立からということになる。それまで10年もの間、村人たちは組織内部での資源交換組織の運営経験を積んできたのである。

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

でのみなされていることである。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。例えば、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左右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、第2章で述べたような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おこなわれにくい。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。

2. 村の組織機能

以上の三つの特色を一言でいえば、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ということだろう。そのうえで、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、行政村が有する村人の合意と動員の制度を利用して、新たな経済組織の形成と運営をおこない、一方で、自生村として培われてきた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。二者間関係を超越し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、「SP村」という単位でしか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おこなわれる。一つは親族制度の中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取り込むこと

であった。二つめは、村全体の意思決定システムの改革であった。そして三つめには、村全体で取り組む事業をNGOの協力を得ておこなったことである。これは村として取り組む事業の達成感を人々に与え、人々の共同意識を高めるものとなった。

これらの改革は、住民の組織行動に対して一定の成果をもたらした。例えば、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は成功している。同じ時期に作られはじめた地域共有資源を利用する組織活動も、おおむね成功させることができた。つまりSP村の住民は、その直面す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。こうしてコミュニティが、住民の必要に応じて開発組織を生みだし、運営し、改革する母体となっている。このような地縁的社会単位がなければ、人々は必要の起きるたびに組織化を始めねばならなくなり、外部の団体もそのつど支援なくてはならなくなるであろう。コミュニティという社会組織が、住民自身による開発に持続性を与えていることを、SP村の事例は教えている。

また、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。コミュニティ林は、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。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、市場での交渉や競争に高い能力を必要とする精米場のような組織では、これまでになかった能力(私企業としての経営管理能力)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、新たな組織化段階への挑戦なのである。

〔注〕 _____

- (1) 農地改革事務所による1977/78年作の調査によると、ポーンサーイ郡(当時支

- 郡)のライ当たり取量は、作付面積当たりで41キログラム、収穫面積当たりでも84キログラムにすぎなかった [Thailand, ALRO 1979: 19]。この年の東北タイ平均値が作付面積1ライ当たり143キログラムなので [Thailand, OAE 1982: 21]、それと比較しても極めて低いことがわかる。
- (2) フリーマンによると、キンドレッドの権利と義務には、はっきりした境界は引かれず、むしろ関係が遠くなるにつれ消えていくものである。ただし相互のコミュニケーションの事実上の断絶をもたらす場合に、キンドレッドにとまなう道徳的義務に区切りがつけられる [フリーマン1981: 217]。
- (3) 例えば、「Aの鴨がBの稲を食い荒らしたので、Bがそれを殺した」といったようなもめ事は、小さな村の中でも起こるものである。このような事件の調停は、村長のところに持ち込まれる場合が多いので、その際に主立ちの力を借りたいというのが、Sの頭にあったようだ。
- (4) 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しないので、いつ盗難されたわからず犯人を特定できなかった。
- (5) ライスバンクの資源が私有から村の総有に変化していく傾向は、SP村の周囲でもみられた。詳しくは [Shigetomi 1992b] を参照されたい。
- (6) 稚魚は政府の村落漁業プロジェクト (第5章参照) の補助を受けたものである。
- (7) 事業開始にあたって集めた資金は約121万バーツで、うち24万バーツ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])。
- (8) ①コメ (粳がらや糠も含む) の販売収入=2029 (単位は1000バーツ), ②粳の購入代金=1948, ③精米所の運営費=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、5万バーツほどの赤字になる (注(7)の会計報告より計算)。
- (9) 期間中の粳価格はトン当たり4760バーツ。1日8時間操業した場合の粳1トン当たりのコストは4845バーツ。1トンの粳から得られる製品の販売粗収益は、精米所直売の場合、5264バーツだから418バーツの利潤が見込めた。これをバンコクなどで販売した場合、輸送コストを差し引いても280バーツの利潤が残る (注(7)の会計報告)。
- (10) 粳を販売する農民は即現金化されることを望むので0、精米所が現金を十分もっていることが重要になる。同じ理由から、農民に粳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。