

自立型経済構築のための円借款事業とその評価*

— タイ産業村事業の経験から —

慶應義塾大学経済学部

大平 哲

タイでおこなわれた円借款事業である産業村事業を振り返ることで、インフラ整備とは異なる面での円借款事業のありかたを考えるのが本報告書の目的である。円借款による参加型開発の要素は確実に広がっているものの、計画、実施、事後評価、その後のモニタリングのすべての段階にわたって円借款事業の制度が大規模インフラ整備を前提にしていることから、参加型要素の実施に制限があったり、逆に何も制約がないままに実施されている。効果的な事業のありかたを考えることが困難になっている現状がある。インフラ整備の経験でできあがってきた諸制度を尊重しつつも、ソフト事業に合わせた柔軟な事業実施が必要である。

バンコク主導の金融依存型の急速な経済成長の失速により、タイは1997年に通貨危機に見舞われた。この通貨危機への対策としておこなった円借款による地方活性化プロジェクトの多くはセクターローンとしての性格をもち、資金用途に関して柔軟性をもてたため、多くの参加型開発事業を実施した。地域開発事業Ⅱの一コンポーネントとして実施した産業村事業もその一つである。この事業では受益住民の参加が事業の成否を決める上で重要な要素になっており、的確な案件実施によって一定程度の成功を収めている。

一方、事業を事後評価の視点から眺めてみると、受益農民の参加という意味だけで参加型開発の概念をとらえてよいものか疑念が残る。参加型開発という言葉を用いるときの「参加」では、直接的な関係者が参加することは言うまでもなく、援助機関、被援助国政府機関のすべても参加し、対話を積み重ねながら事業をすすめていくことが重要になる。事業の主人公が受益住民であることを尊重しつつも、関係者すべてがきちんと対話の場に参加するべきなのである。

ここで問題になるのは、被援助国政府機関の多様性である。事業を管轄する機関が関係することは言うまでもないが、実際に事業をすすめるときには、実施機関、統括機関だけではなく、事業や受益住民に関係する多くの機関が関与することが重要になる。とりわけ事業の持続性を考えるときには、事業地の地方政府機関の関与が重要になる。事業の実施は中央政府の機関が後押しすることとしても、その効果持続のためにいつまでも関与できるわけではない。地方政府機関は受益地で受益住民の福祉の向上のためにいつまでも活動する。地方政府機関との協力が、事業効果の持続性を考える上で重要になる。

実際の事業実施をする上でどのように地方政府機関の関与を織り込むべきなのか、現状はどのようなものであるかを整理することが本報告書の目的の一つである。この目的について、世界銀行が提示する道の駅モデルを明確に意識しながら産業村事業の性質を検討した上で、産業村事業の今後についてだけでなく、灌漑事業における水利組合の形成支援を具体例に、広く自立支援型事業における地方政府機関の関与のありかたも提言する。



図 1: 産業村事業を紹介する国際協力銀行バンコク事務所の広報誌の表紙

* この特定テーマ報告書は、事業事後評価報告書を作成する作業の副産物として執筆したものである。2007年度の円借款事業事後評価において慶應義塾大学はタイ国における地域開発事業Ⅱの評価を担当した。また、パーサック灌漑事業の事後評価についても検討する作業をおこなった。それら作業を通して、円借款事業の実施にあたって地方政府機関との連携が重要であることを確認し、今後の円借款事業をすすめる上での知見を整理したのが本報告書である。

目次

1	はじめに	2
2	産業村事業	6
2.1	産業村事業とは何か	6
2.2	世界銀行も注目する道の駅	9
2.3	産業村に伝えられた道の駅の経験	12
2.3.1	地方幹線道路網改良事業 (III)	13
2.3.2	国民参加型援助促進セミナー	14
2.3.3	2003 年第 1 回ワークショップ	15
2.3.4	2003 年第 2 回ワークショップ	16
2.3.5	2 回のワークショップの成果	18
2.3.6	2004 年ワークショップと JICA 研修	19
2.3.7	2006 年のセミナー	20
2.4	ケース	24
2.4.1	キリウオン村	24
2.4.2	フエイ・クリーブ村	27
2.4.3	ナ・タ・フォー村	29
2.5	課題	32
2.5.1	事業目的の設定	33
2.5.2	知見の蓄積	41
2.5.3	他事業との調整	45
2.5.4	地方政府との連携	46
3	灌漑事業	48
4	おわりに	51

1 はじめに

開発事業の効果はいかにして持続的なものになるだろうか。決定的な解答が見つからない難問である。建物や組織を作っても、それが持続的に維持できるものでなければ、事業は短期的な効果しか生み出さない。開発支援事業の多くが短期の即効性ある効果を期待するのではなく、長期的な効果を狙うものであることを考えても、工事の効率性や短期の効果発現だけではなく、長期的に効果が持続するものであるかどうかを見ることも事後評価では求められる。

事業の持続性を確保するために、事業の受益者が事業に参加する仕組みが世界中で注目されている。事業を支援する国際協力機関が事業現地にいつまでも関与することは不可能である。現地国政府も多くの課題を抱える中で、すべての事業地をきめ細かく管理することはできない。そこで、事業の種類によっては、受益者が事業に直接関与し、持続性を確保するための役割を担うことが求められるようになってきている。たとえば、灌漑設備を事業で作るとき、その工事と並行して水利組合を組織化し、工事完成後の維持管理の多くを水利組合にまかせるようになってきている。

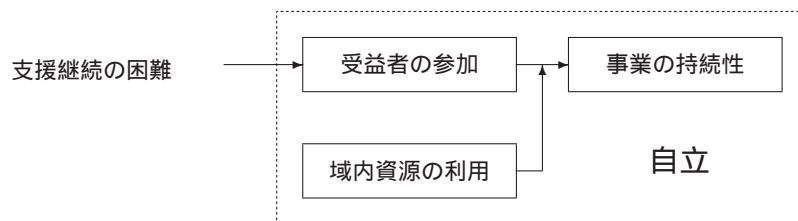
受益者の直接参加が事業目的になることもある。産業村事業を一コンポーネントとして含む地域開発事業 II は、観光開発によって自然環境とともに地方独自の文化が変容するのを防ぐために、伝統文化を維持し、むしろそれを利用して観光開発をすすめるための諸事業を対象としていた。産業村事業においては、地域固有の伝統技術を活用した工芸品生産を奨励し、それを軸にしながら、グリーンツーリズムなども組み合わせることで観光客を農村に誘致することを目論んだ。必然的に、それぞれの農村の住民が主体的に事業にかかわる必要があるだけでなく、住民の参加が事業目的の主要な部分になる。農村の住民が事業の主体者になり、経験を積むことで、自ら事業を継続する力を得るキャパシティ・ビルディングが事業の内容になるのである。

政府や援助機関のきめこまかな支援を継続することは現実的には不可能なので、受益者が事業に参加することで事業の持続性をもたせようというのが基本的な考え方である。しかし、受益者が参加することだけで事業の持続性が保証されるわけではない。事業持続性のために必要な資源をできるかぎり域内で供給できなければいけない。受益者の参加と、域内資源を利用した事業形成がされると、その事業の持続性は高く見込むことができる。結果としてできあがった事業は受益者の自立を目的にするものと理解することができる。

産業村事業の目的は農村住民の自立なのである。本報告書では「域内資源を利用して自分たちの力で持続的な経済生活を実現すること」という意味で自立 (self reliance) という言葉をつかうことにする。伝統技術を利用した工芸品や、域内の自然や生活様式を観光の目玉にして経済生活を営むようになることが産業村事業の目的である¹。

域内資源を利用した経済生活を目的にしているので、大規模な経済成長を想定するものではない。プミポン国王が提唱する「足るを知る経済 (sufficient economy)」の思想に支えられている事業である。これは古くからプミポン国王が唱えていた思想である。通貨危機後に強調されるようになり、第10次国家経済社会開発計画 (2007 - 2011年) では、その主要目標を「足るを知る経済」に基づく生物多様性や地域資源を元にした環境調和型の開発としている。経済的豊かさを急速に実現しようとすると、どうしても外部資源の移転にたよらざるをえなく、結果として外部の意思決定への従属や、域内の環境の破壊につながる。短期的な経済的豊かさの実現が長期的な持続的成長を阻む結果になってしまう。そのような反省から、域内の資源や技術を利用し、身の丈にあった経済生活を確保しようという事業を考えているのである²。

図 2: 自立型の事業



出所：筆者作成

円借款事業では伝統的にインフラ整備を事業の中心にしてきたが、とりわけタイにおいては農村の自立支援に力を入れるようになってきている。必然的にいわゆるソフト事業への支援もおこなうようになってきている。産業村事業を今の時点で振り返ることで円借款によるソフト支援のありかたについて考えておく意義は大きいだろう。類似案件への応用はもちろん、インフラ整備にもなって必要となるソフト支援にも有用な情報を得ることができるはずである。

産業村事業は日本側からの支援がきわめて的確な手順でされた事業であるが、タイ政府の準備段

¹ この意味での自立を実現するための最初の駆動力としての外部資源の投入は認める。むしろ、援助を否定するのではなく、積極的に援助の役割を認める、という意味で内発性を強く主張するものではない。ただし、産業村事業においては、援助だけで自立への動きを刺激することは考えておらず、工芸品生産者グループが内発的に活動を始めていることは事業対象になる条件になっている。

² 2007年末に国際協力銀行バンコク事務所、コミュニティ・マーケットの導入事例をまとめている (Benjawan Narasat, 'Community market')。その冊子のサブタイトルは Towards the road of community's self-reliance となっている。大がかりな経済成長ではなく、域内資源だけを利用した身の丈にあった経済生活を確保するための方策としてコミュニティ・マーケットをどのように活用するかをまとめたものである。この冊子は1998年に開始された円借款事業である農地改革地区総合農業開発事業の中で農村の自立のための支援を考える一環で作成されたものである。産業村事業と並び、円借款事業が農村開発に直接取り組む例として注目すべきものである。

階で地方政府組織との連携をもう少し入念にしておけばより良い成果をあげることができたのではないと思われる³。事業開始の最初から日本側からは地方政府との連携の重要性を強調し、支援事業を積み重ねていく中でその点をますます強調するようになっていく。今後の類似案件では地方政府との連携を最初から制度化することが望まれる。

援助の実施にあたって地方政府との関係を入念に構築すべきことは以前から言われていることである。たとえば、佐藤(1997)⁴では、援助プロジェクトの持続性を大きく左右するものとしての現地行政の役割に注目し、豊富なケース・スタディと理論分析を通じて、現地行政との関係構築が重要であることを示している。同書の指摘によれば、現地行政の非効率性や無能力を理由に、現地行政との連携を制度化せず、結果としてプロジェクトが失敗するような体制が援助の現場にある。現地行政の行動原理を踏まえた的確な連携によって、プロジェクトが持続的になる仕組みを作るべきである。産業村事業を振り返ると、このような考え方で、もっと地方政府との連携を考えておくべきだったことがわかる。

もっとも、産業村事業を担当した工業省産業促進局には地方政府との連携を円滑にすすめる上での困難があった。第1は、産業村事業の計画期間、実施期間はタイにおける地方分権改革がまさにすすんでいた時期であったことである。準備期間では分権化への動きが強かったものが、実施期間には中央集権化への揺り戻しもあった。どの地方政府機関と連携することが的確なのか見極めがむずかしかった時期である。

また、第2に、かつて今もタイの地方制度がきわめて難解で複雑なものであることにも注意すべきである。タイの地方政府システムはかつての中央集権体制から徐々に分権化されている途上にあり、現時点(2008年8月)では中央集権体制と地方分権体制の混合体制が成立している⁵。

中央集権体制下は中央政府、県(province)、郡(district)、タンボン、村(village)の4層階層を基本にしている⁶。かつては、中央が決定した開発方式を末端地域まで浸透させるためにこの体制が利用された。タンボンが統合を繰り返し、ある程度の大きさになると郡になる仕組みである。郡になるほどの大きさではない場合や、郡が大きくなったときに分割されて支郡(sub-district)という単位を作ることもある。

中央政府の中で地方行政にかかわる組織は原則として郡レベル、あるいは支郡レベルまで組織網を展開している。たとえば、農業協同組合省の中にある農業普及局(DOAE、Department of Agricultural Extension)は県ごとに事務所をもっており、そこが郡単位の事務所(district DOAE)を傘下にしている。DOAEは農業普及局の最末端組織であり、タンボン役場と共同で実際に現場での農業技術の普及に従事している。支郡がある場合にはSDOAE(sub-district DOAE)が最末端組織として管轄地域の農民への技術普及に従事することになる。中央省庁の縦割り組織がそのまま県、郡にあるので、それらを調整し、総合的な地方計画を管理・監督することが中央が任命する県や郡の長(governor)の役割になる。

このような中央集権システムと並列するように、自治体体制が県、郡、タンボンレベルのそれぞれにある。自治体の首長は公選制であるが、中央集権体制での地方機関から管理・監督される仕組みになっている。自治体ではあるが、開発事業をすすめるうえでは中央から任命されている中央集権体制の首長の認可を受けながら活動をすすめるべき体制になっているのである。

県や郡の組織が実質的に従来通りの中央政府の各省庁の縦割り組織のままであるかぎり、県や郡

³ 数度にわたる支援を積み重ねながら、農村住民の自立を支援するうえで地方政府との連携がいかに重要なものであるかを浮き彫りにしたことが産業村事業の成果の一つであると言ってもよい。

⁴ 佐藤寛編『援助の実施と現地行政』アジア経済研究所経済協力シリーズ181、1997年

⁵ 本報告書におけるタイの地方政府制度の説明は、タイ現地調査時の関係者からの聞き取りを元にしており、永井史男「地方分権改革－「合理化なき近代化」の帰結」、玉田芳史・船津鶴代編『タイ政治・行政の変革1991-2006年』アジア経済研究所研究双書No.568、2008年も参考にしていく。

⁶ タンボンは村をいくつか束ねる概念である。

の産業村で状況は大きく変わる。自立のためには村レベルでは一般に小さすぎるように思われるが、タンボンのサイズがよいのか、郡のサイズが良いのかなど、それぞれの産業村の状況によって大きく変わる。

実際の事業実施にあたっては、各村のおかれた特殊事情にきめ細かな配慮をした案件監理が必要になることは言うまでもない。しかし、多様性を強調しすぎるのも賢明ではない。以下、本報告書では2.1節で産業村事業の概要を見た上で、2.2節で世界銀行が提示する道の駅のモデルを提示する。そのモデルの構造を意識しながら2.3節では事業の内容を歴史順に整理する。2.4節ではいくつかの事例を取り上げながら、2.2節で提示した道の駅モデルが個別ケースを理解するときに、どのように修正する必要があるかを検討する。その上で2.5節では産業村事業全体を振り返り、同種事業に将来取り組む場合の課題を浮き彫りにする。3節では灌漑事業への応用を簡単に展望し、産業村事業の経験を自立支援型事業一般に適用する可能性の方向を探る。

2 産業村事業

2.1 産業村事業とは何か

産業村事業は、1990年代初頭からタイで実施されている伝統工芸品の生産による村落開発政策である。この事業は工業省産業促進局(DIP: Department of Industrial Promotion)の主導で開始した。工業省産業促進局は中小企業の経済活動を促進するための機関であり、その中に農村の工芸品生産を奨励する部署(Bureau of Cottage and Handicraft Industries Development)をもち、この事業に取り組んでいる。事業期間ごとに重点的に政策対象にする村落を決めて事業がつついていく。

表 1: 産業村事業の歴史

	期間	対象村数
第1期	1994-1996	117
第2期	1997-1999	153
第3期	2000-2002	67

出所: APEC 会議資料
<http://www.asiaseed.org/apec2006sme/>

伝統工芸品生産は、既存の技術をそのままつかいながら開発をすすめることができるために、新たな技術の習得の必要性が少なく済む。祭礼など村の特別な日だけに使用するものとして伝承されてきた技術を、広く売り出す製品のために利用することで、副業収入を得ることができる。よりよい製品を作り出すために生産者がグループ化することで、特産品生産に限らず村の中のことを話し合う雰囲気生まれる。また、特産品を売り出すことは、それによる直接的な現金収入だけでなく、特産品目当ての観光客に対する魅力創出につながり、観光収入も期待できる。

工芸品生産の奨励が観光の魅力につながることに注目することで、工業省産業促進局がすすめていた産業村事業が円借款での地域開発事業と結びつくことになる。

地域開発事業は1993年9月に借款契約が調印され、2002年に終了した事業である。実施機関が政府観光庁(TAT: Tourism Authority of Thailand)であることからわかるように、観光インフラの整備をおこなうことにより、観光客の地方への誘致、観光産業の振興を図るものである。1998年にはこの事業のフェーズIIが始まる。フェーズIIではフェーズIの基本精神を踏襲しながらも、観光開発の持続可能性について多大な配慮をするようになる。インフラ整備だけでなく、自然環境

思想が普及するための教育・研究施設の整備や、それぞれの土地の自然環境、文化に根ざした観光開発が目論まれる。

タイ政府観光庁がこの地域開発事業 II を準備する過程で、産業村事業が地域開発事業 II のコンポーネントの一つとしてきわめて有望なものであると判断するようになったのはきわめて自然な流れであった。農村に伝統的に継承されてきた技術を利用しての工芸品生産奨励と、それと結びつけた観光開発をフェーズ II の目玉にする発想は、国際協力銀行、タイ政府観光庁、工業省産業促進局の 3 機関いずれにとっても魅力的なものであった。1998 年にこの 3 機関は産業村のうち有望な 20 の村にコミュニティ・センターを建設し、そこでの生産者グループの活動を促進させるべく、円借款事業の対象とすることで合意することになる。

選ばれた 20 村は表 2 にあるように、東北部のトン・ファイ村、サタン村に始まり、南部のキリウォン村、ナ・タム村にいたるまでタイ全土にちらばっている⁷。

表 2: 円借款事業の対象になった 20 村

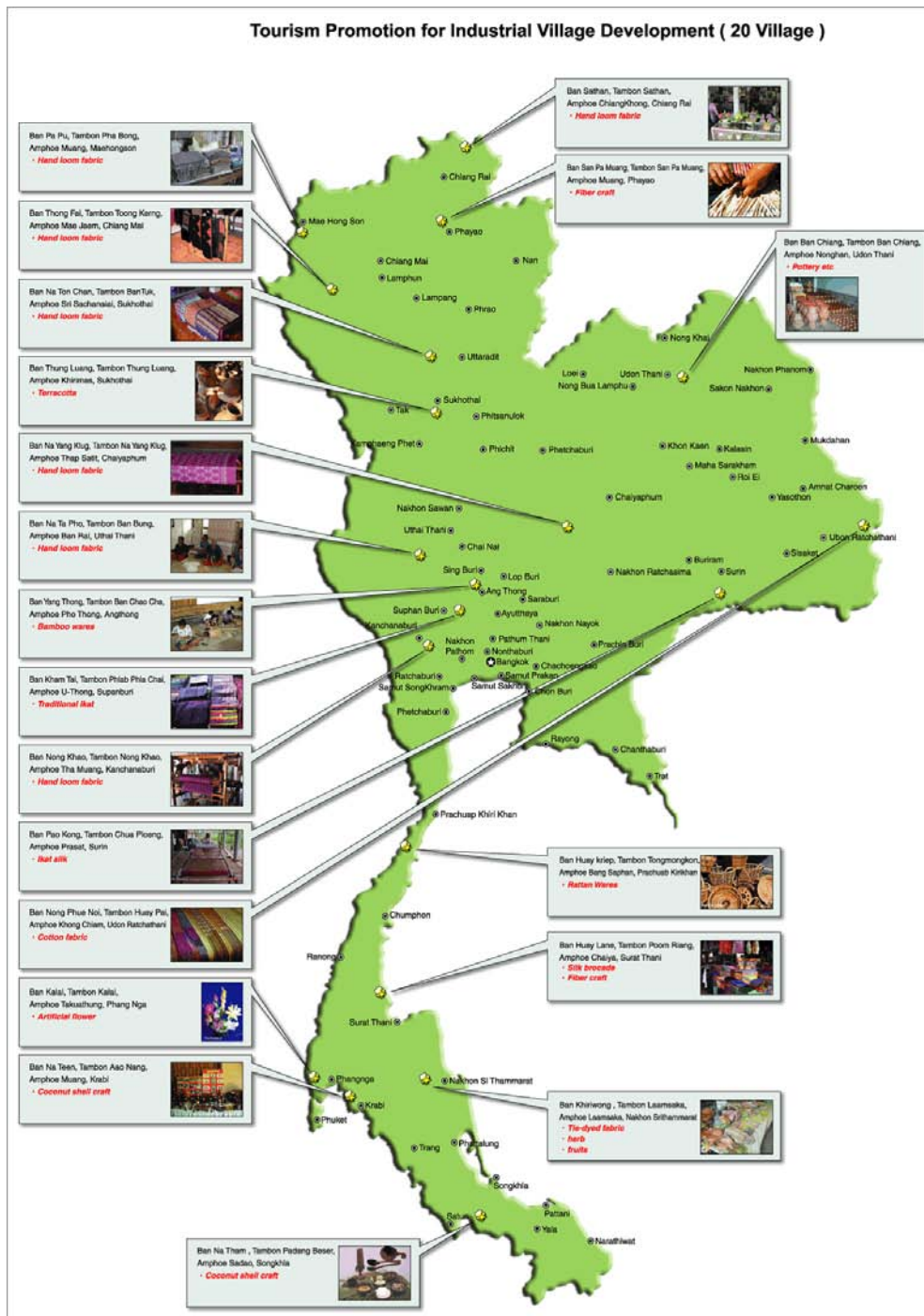
		所在県	主要特産品
トン・ファイ村	Ban Thong Fai	チャンマイ	織物
サタン村	Ban Satthan	チェンライ	織物
パプ村	Ban Pa Pu	メーホンソン	織物
サン・パ・ムアン村	Ban San Pa Muang	バヤオ	藁細工
トゥン・ルアン村	Ban Thung Luang	スコタイ	素焼物
ナ・トン・チャン村	Ban Na Ton Chan	スコタイ	織物
バンチャオチャー村	Ban Bang Chao Cha	アントン	竹細工
ナ・タ・フォー村	Ban Na Ta Pho	ウタイタニ	織物
チャン村	Ban Chiang	ウドンタニ	陶器
ノン・フエ・ノイ村	Ban Nong Phue Noi	ウボンラチャタニ	織物、竹製品
フォ・コン村	Ban Pho Kong	スリン	織物
ナ・ヤン・クルグ村	Ban Na Yang Klug	チャイヤブーム	織物
カム・タイ村	Ban Kham Tai	スパンブリ	織物
ノン・カオ村	Ban Nong Khao	カンチャナブリ	織物
フエイ・クリーブ村	Ban Huey Krieb	ブラチャブキリカン	籐製品
ファ・レーン村	Ban Hua Lane	スラタニ	織物
ナ・ティーン村	Ban Na Teen	クラビ	椰子殻細工
カ・ライ村	Ban Ka Lai	パンガー	ゴム葉加工品
キリウォン村	Ban Khiriwong	ナコン・シ・タマラート	染物
ナ・タム村	Ban Na Tham	ソンクラ	椰子殻細工

この 20 村を選んだ基準は次のようなものである。

1. 市場の需要が見込めるユニークな特産品を生産していること
2. 内発的な生産者グループが存在していること
3. 観光スポットがあるか、観光スポットへ向かう途上に位置すること
4. 自然環境、伝統芸術・文化の持続性が見込めること
5. コミュニティ・センターを建設する土地があること

⁷ 同じ産業村に複数の名前がついていることがある。たとえば、バンチャオチャー村はヤントン村と呼ばれることもある。村の名前と産業村が所在する寺の名前とのちがいである。本報告書では、タイ政府観光庁が作成した事業完了報告書 Project Completion Report での記述に統一して産業村の名前を表記することにする。タイの地名の英語表記、日本語表記ともに確立したものはほぼない。本報告書での表記には原音に忠実ではないものが多いがタイ語の発音をそのまま日本語表記するのは不可能なので、日本語として読みやすい表記を選んでいく。

図 4: 産業村の分布



出所：国際協力銀行資料

特産品生産をしていることは言うまでもなく、その生産活動をする生産者が事業前から内発的にグループを結成し、参加型開発の萌芽がみられることを条件としていた。生産者グループの活動の

持続性を担保し、農村開発が一層すすむことを企図すべく、生産者グループが集まる場所としてのコミュニティ・センターを建設することが事業の内容だった。

コミュニティ・センターは生産者グループの集会の場所としてだけでなく、製品を展示する場所、製品に関する情報を発信する場所にもなり、観光誘致のためのインフラにもなる。ただし、産業村の特産品だけでは観光客を誘致する力には乏しいので、その村・地域に観光スポットがあるか、あるいは観光スポットへの途上に位置することが事業対象に選ぶ条件になった。

2003年1月にバンコクでおこなわれた国民参加型援助促進セミナーで、観光と工芸品とを結びつける施設の建設は、日本の道の駅と類似しているとの指摘があった。このセミナーはNGOや地方政府機関等が開発途上国を訪問し円借款プロジェクトの現場の視察などをおこないプロジェクトに対する理解を深めてもらうことで、将来的にこれらの団体と連携を図ることを目的として始まったものである。このセミナーに道の駅関係者も参加しており、産業村事業に対して、日本における道の駅の経験を活用する方向を探ることになったのである。

2.2 世界銀行も注目する道の駅

日本の道の駅は国土交通省が認可していることでも明らかのように、自動車輸送の発展の結果という側面がある。戦後復興期から高度成長が実現するまでは、一般道の舗装化、高速道路網の整備などを優先し、大量の物資、人員を効率的に運送するためのインフラ整備を実施していた。ところが、高度成長が実現し、自動車利用者が増加するとともに、輸送効率化だけを考えるのではなく、快適な利用も意識した道路周辺環境の整備が必要になってくる。長距離ドライブや高齢者、女性ドライバーの増加がこのような需要を後押しし、無料の駐車場、清潔なトイレ、道路及び地域に関する情報を提供する案内所または案内コーナーの3つの要件を満たしたものを国土交通省が道の駅として認可する制度が1994年から始まり、2008年7月現在で880駅が登録されている。

ドライバーからのニーズが増えたことに加え、地域活性化のための手段として道の駅に注目する動きもでてくる。ドライバーに対して地域情報を発信し、地域の特産品を売らなれば、どのような情報を発信し、どのような製品を売ればよいかの検討が始まる。このような検討がすすむ中で地域づくりをすすめる発想である。

以上のように、日本の道の駅の背景には(a)自動車輸送の発展に応じたインフラ整備、(b)地域づくりの核の一つとしての整備という2つの側面がある。近年、世界銀行はこの2つの側面に注目し、道の駅の持つ地域経済の活性化、地域社会における雇用創出および公共サービスの提供などの効果も期待し、2004年に道の駅に関するレポートをまとめている⁸。レポートの中で世界銀行は、道の駅のコンセプトについて途上国に焦点を当てて論じ、また道の駅の計画やデザイン、施設の運営に関して提言をおこなっている。以下、本節ではこの報告書の内容を整理する。

自動車輸送の発展による不均等な利益配分 World Bank (2004) では発展途上国での自動車輸送の発展が一部地域にのみ恩恵をもたらすものであり、実際には地方の貧困化を促進する傾向があることを問題にする。一般に高速道路の整備は、増大する交通量を処理し人や物の効果的かつ効率的な輸送を可能にするためにおこなう。特に発展途上国においては、道路建設によって移動時間の短縮と輸送の安全性の向上を実現することで、経済発展や貧困削減を達成することを期待している。

しかし、このような恩恵は、高速道路沿いの小さなコミュニティに生じることはあまりなく、都市部に集中する傾向がある。経済的、産業的、社会的流行によって人や物の都市部への流入が起こ

⁸ World Bank (2004), *Guidelines for Roadside Stations 'Michinoeki'*、以下では World Bank (2004) と表記する。

るが、道路建設はそれをさらに促進させるのである。道路建設は急速な都市化を呼び、都市と地方の格差を広げ、結果として地方の村の貧困を拡大してしまう。

道路建設のもたらす恩恵が都市部に集中してしまう傾向は、国の発展程度に関係なくすべての国で明らかになっている。しかし、特に発展途上国においては、この傾向が国内の経済的及び社会的状況をさらに悪化させる。発展途上国では、道路建設によって機動性が向上するが、それによって増加した交通量は、しばしば交通の安全性の低下や環境悪化を引き起こしている。その根本の原因は、多くの途上国では休憩所や沿道施設が不足していて、ドライバーが必要とするサービスを受けることができない所にある。休憩のための駐車場が存在しないため、考え無しに高速道路の脇に駐車するドライバーが数多くおり、多数の駐車車両がある地域は視界が悪くなる。駐車車両の増加が交通能力の低下を呼び、より深刻な交通安全の悪化をもたらす。このような発展途上国の抱える問題に対して、効果的な解決策として、休憩施設としての機能を持つ道の駅に注目することになる。

さらに、道の駅は休憩する場であるのみならず、交換の場でもある。道の駅は主要道路だけではなく地方の道路にもつながっており、ハイウェイネットワークと地域社会との関係を創造するのである。

道の駅のような沿道の休憩施設は多くの国で目にする。もっとも典型的な例は、店舗、市場、レストラン、幹線道路沿いに自発的に現れる他の施設である。たとえばケニアでは、多くの市場が主要道路に沿って設けられ、トラックの運転手や長距離バスの乗客が休憩できるようになっている。この市場はレストラン、宿泊施設の経営、農産物の販売を含め、地域社会の重要な商業の場としても役立っている。

道の駅のあたえる恩恵 道の駅は地域社会、地域住民の権限を拡大する働きをもつ。道の駅が、地域社会が独立したプレーヤーとして参加できるプロジェクトであることに由来する。道路の利用者に物品を売る、あるいはレストランや宿泊施設を経営するなどというような経済サービスを提供する機会は、地域社会に広く開かれており、地域住民には参加の機会が平等にあたえられている。また、道の駅は道路建設より少ない費用で建設することが可能であることに加え、建設に関する事柄は地域社会が自由に決定できるため、地域住民は計画段階で参加することができ、積極的な役割を果たすことができる。このようにして地域住民にあたえられている参加の機会は、地域社会の財政的で知的な権利拡大の根源となるのである。

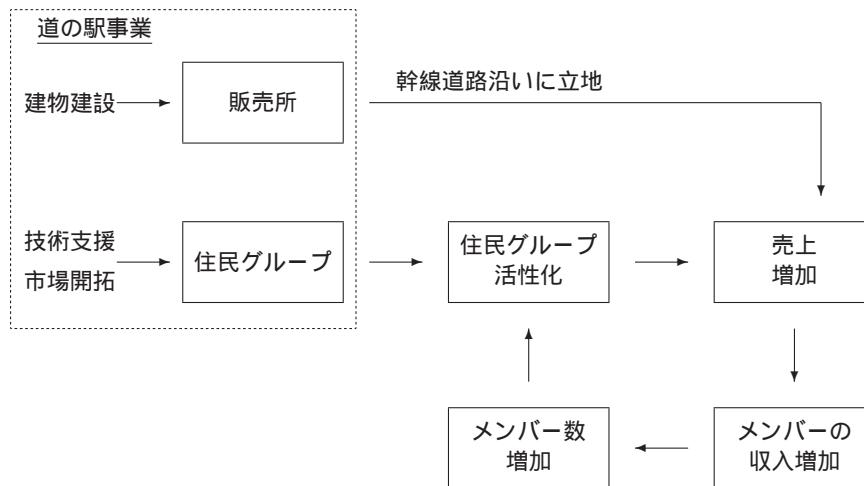
また、地域住民に独立したビジネスを始めさせる、養成機能とも呼ぶべき機能を道の駅は備えている。道の駅のような施設なしで、地域住民が新規にビジネスを始めることは容易ではない。起業のために必要な施設や機会がないだけでなく、ビジネスに関する専門知識も欠けているからである。これに対し道の駅では、起業家は道の駅の市場やレストランを運営することでビジネス知識を習得することができ、経験を積んで徐々に独立していくことが可能である。

道の駅は、地域住民の社会福祉という点でも恩恵をあたえる。道の駅は公衆衛生、健康管理施設、教育、育児などの公共サービスも供給する。このような文化的で教育的なサービスは、ドライバーだけでなく地域住民も利用することができる。道の駅は地域社会の福利厚生にも貢献するのである。

さらに、道の駅は情報、知識、産物の交換の場でもある。道の駅は、高速道路のもつ高速大量輸送機能を、地方の道路のコミュニティ促進機能と結合させる働きをもつ。これにより、情報や産物の交換機会の拡大とさらなる売上高の向上をもたらす。また、交換機会を拡大させることで、地域のもつ特性を活かした商品、サービスの提供を促進させる働きも持ち合わせている。不法駐車の問題を解決し、道路の安全性を向上させるという機能も兼ね備えている。このように、道の駅はさまざまな形で地域住民に恩恵をあたえている。

産業村事業への含意 World Bank (2004) では一貫して高速道路建設の弊害とそれを解決する手段としての道の駅機能に注目している。日本の道の駅は高速道路だけでなく、一般道沿いにも展開されているし、むしろ一般道における意味合いが強いとも言えることを考えると、世界銀行の理解は日本の道の駅の意味合いとは若干ニュアンスが異なっている。しかし、第1に幹線道路⁹沿いに立地することで、外部からの往来者を観光客、特産物購入者として呼び込む効果が高く見込めることに注目している点、第2に、地域づくりの核となりうる点に注目している点では、まさに日本の道の駅の経験を他国へ応用することを考えていると言える。

図 5: 世界銀行による道の駅モデル



出所：World Bank (2004) の内容を筆者なりの理解で作成

タイの産業村事業で建設されたコミュニティ・センターのうち、幹線沿いに位置するものはきわめて少ない。タイ中央部と南部地方を行きかうドライバーがほぼ必ず通る幹線の近くに位置しているフエイ・クリーブ村だけが唯一の例外と言える。他の産業村は幹線道路からは離れたところに立地している。幹線沿いに立地することによる集客効果を想定しているわけではないことが立地面からあきらかなので、World Bank (2004) が注目している道の駅機能のうち、地域づくりの核となりうる点がポイントとなる。World Bank (2004) では、明示的ではないものの幹線道路沿いに位置することを前提に、道の駅が地域づくりの核となるとの分析をしている。幹線道路から離れた場合に、地域づくりの核となるためにはどのような工夫が必要なのだろうか。幹線道路ができて、それが大都市と大都市とを結ぶ機能だけを果たすのでは沿線のコミュニティはただの通過地点になってしまう。道の駅を作れば製品販売の拠点ができるので、製品の開発がすすみ、そのための話し合いによってコミュニティの活性化も期待できる。World Bank (2004) が注目する幹線道路沿線であることを利用した販売奨励 売上増加 コミュニティの活性化¹⁰ という論理は多くの産業村ではあてはまらない。幹線沿いに立地する側面を抜き去り、地域づくりの核としての機能だけを純粋に追求することが必要になる¹¹。

日本の道の駅の多くは幹線道路に面しているが、成否を握るのは地域づくりの核となるかどうか

⁹ ここでは地元住民だけでなく、域外からの通行者がある程度頻繁に通る道路という意味で「幹線」という言葉を使っている。

¹⁰ 図5の好循環が継続すること。

¹¹ あるいは幹線道路沿いに立地していなくても集客できるだけの強力な何かを追求する必要がある。

にかかっている。日本の道の駅の経験の中で、地域づくりに関連した部分、すなわち住民グループの活性化の部分と抽出して産業村事業に示唆をあたえる必要があった。もっとも極端に考えると、道の駅はあくまでも地域づくりの核として機能すればよいのであって、観光客の誘致は必須ではなく、製品の販売は域外でおこなう方策も検討してしかるべきだった。

もう一点、道の駅の経験をタイ産業村事業に応用するときに重要な注意が必要である。特産品を生産するグループと地域社会との関係である。工業省産業振興局が管轄していることから、農村手工業の振興という事業目的が論理的にも歴史的にも先行していたことはあきらかである。産業村事業では工芸品の生産者、ないしその生産者グループの技術水準を向上させること、製品を売る場所を確保することが何よりも重要になっていた。日本の道の駅の中には生産者グループが自ら店舗を経営し、成功しているところもあるし、地域づくりをすすめていくためにある製品を生産するグループがその核になるケースはある。しかし、工芸品生産者グループだけでその地域の活性化ができるだけの力をもっていた産業村はない¹²。生産者グループだけでなく、地域社会のさまざまなメンバーとの協力関係の構築が事業の成否を握る重要な要因になる。World Bank (2004) でもこの点を強調している。地域づくりのために特産品の存在に注目することと、特産品の奨励を考えているところで地域づくりへの貢献も考えることと、同じようであるが内容は異なる。前者のケースでは地域づくりという視点が明確になっているのに対して、後者のケースでは地域づくりが副産物と理解することも可能になる。実際にはどちらも実施すべきことは同じであろうが、特産品奨励を強く意識しすぎるあまりに、特産品生産とはあまり関係のない住民への配慮がおろそかになることもありうる。

地域づくりの核の形成という視点でみたとき、産業村事業はどのように評価できるだろうか。そのことを考えるために、以下では日本の道の駅がどのような形で伝えられたかを整理する。

2.3 産業村に伝えられた道の駅の経験

産業村事業は日本の地域開発の経験がその当事者によって伝えられた最初の円借款事業の一つである。タイで実施されたもうひとつの円借款事業である地方幹線道路網改良事業 (III) での道の駅関係者の調査を前史とし、2003年1月に開催された国民参加型援助促進セミナーを始まりとする。そのセミナーを受け、半年後には日本の道の駅関係者(富浦、内子)¹³が産業村事業に関わるようになる。産業村と道の駅関係者のワークショップはその成果の功例である。このようなワークショップ形式での交流が日本の道の駅関係者とタイの産業村関係者との間で評価時点にいたるまで何度も繰り返されている¹⁴。

2003年のワークショップ開催に合わせて、国際協力銀行がコンケン大学開発研究所に「産業村事業のマネージメント改善に係る調査」を委託し、産業村事業の位置づけの深化、およびワークショップのファシリテーションをしている。2.3節では国際協力銀行内の記録、産業村関係者、コンケン大学での聞き取りを元に、日本の道の駅の経験がどのように伝えられたかをまとめることにする。

¹² 本報告書の準備のための調査ではそのような例は見つからなかった。

¹³ 正確には千葉県富浦町(現在の南房総市)の「道の駅とみうら 枇杷倶楽部」と愛媛県内子町(現在の松山市)の「フレッシュパークからり」である。道の駅の経験を伝える趣旨ではあったが、本事業を通じた支援には地方政府からの参加者も多く関与したので、本報告書では必要がある場合を除き、道の駅の名前ではなく、それぞれの道の駅の所在地で関係者のことを指すことにする。2006年のセミナーには兵庫県朝来の道の駅あさご、および岐阜県揖斐川町の道の駅の経験が伝えられたが、同じ理由で朝来、揖斐川と表記することにする。

¹⁴ 2006年1月に地域開発事業IIは完了している。その後も国際協力銀行は産業村に対して継続的な関与をしている。たとえば、表3にある事業のほか、2007年から2008年にかけて実施されたタイ工業省産業促進局主催のタイ産業村ツアーを国際協力銀行もバックアップし、道の駅関係者や開発専門家が参加して多くのアドバイスを産業村にしてきた。

表 3: 産業村事業への道の駅関係者の参加

	企画名称	タイ側参加者	日本側参加者
2001 年	地方幹線道路網改良事業 (III) 案件実施支援調査		岐阜県
2003 年 1 月	国民参加型援助促進セミナー		
2003 年 7 月、8 月	2003 年第 1 回ワークショップ	20 村	内子、富浦
2003 年 11 月	2003 年第 2 回ワークショップ	16 村	内子、富浦
2004 年 9 月	2004 年ワークショップ	18 村	—
2004 年 10 月–11 月	JICA との連携での日本国内研修		内子、富浦他
2006 年 3 月、4 月	2006 年セミナー	4 村	朝来、揖斐川

2.3.1 地方幹線道路網改良事業 (III)

地方幹線道路網改良事業 (III) は 2000 年 9 月に借款契約が調印された円借款事業である。タイ中央部および南部の主要国道の拡幅を実施したフェーズ I、II に引き続き、事業対象地域を広げているもので、地方道路の拡幅をその内容としている。地域経済の発展および生活環境の改善に寄与することを上位目標にしているものであり、フェーズ III では拡幅工事だけでなく、積極的に地域経済の発展のための働き掛けも考え、日本における道の駅の経験を伝えることを企図した。具体的には、岐阜県内の道の駅に関係する地方自治体関係者が、主にタイ国北部にあるピサヌロークの事業地での道の駅施設の可能性を調査した。

岐阜県の道の駅関係者がおこなった 2001 年の調査は、産業村事業の前史として忘れることができないものである。この調査では、タイ中央部を東西に結ぶ高速道路 12 号線と南北に結ぶ 11 号線とが交差する場所に位置するピサヌローク県で、日本の道の駅と同じコンセプトでの施設運営が可能かどうかを調べている。

この調査では、まず近隣のガソリンスタンドの状況把握やその利用者の意識調査をしたうえで、道の駅の採算性を検討している。周辺のガソリンスタンドの分布や、それらのスタンドが提供しているサービスの内容を調査したほか、タイでも、ドライバーが安心して利用できる休憩施設を求めており、道の駅の休憩施設機能にはニーズがあることを確認している¹⁵。

このような休憩施設を地域開発の手段としても利用するのが日本の道の駅の特徴である。タイでは、高速道路沿いにある休憩施設を地域活性化の手段として利用している箇所は、その当時はあまりなかった。工業省が補助をしている生産者グループの製品をガソリンスタンドが買い付ける例はわずかにあったものの、地域の生産者グループが積極的に自分たちの活動の場として高速道路沿いの休憩施設をつかおうとの発想はなかった。しかし、この地域の住民は、ジュースやしょう油などの生産を農業協同組合省の指導の下で¹⁶ つづけてきた経験があり、それらを売る場所があれば生産量を拡大する可能性が大いにあった。

図 6: 岐阜県による調査



出所：筆者作成

¹⁵ 道の駅に安全性を求めるドライバーが多いので、その確保のために警備会社との連携が必要となるであろうことなど、きめ細かな分析もしている。

¹⁶ 岐阜県の調査では、中央政府機関としてはコミュニティ開発局、高速道路局、石油公社や観光公社は登場するが、産業村事業の実施機関である工業省投資促進局は登場しない。

岐阜県の調査は、サービスの需要者であるドライバーと、供給者である地元農民との両方からの聞き取りとおこなった上で、休憩施設であり地域活性化の手段でもある道の駅をこの地域に作ることを提言し、その際の留意点を整理したものと理解することができる。より正確に表現すると、ドライバーの休憩施設としてのニーズを踏まえたうえで、その地域の特産物生産者グループの活動をリンクさせようとの試みである。消費者（ドライバー）の需要を正確に把握するためのマーケティング努力、製品の規格化による質のコントロールなどや、道の駅まで生産者グループの製品をどのように輸送するかなどの各論まで議論している。

生産者グループの活動を支援するために道の駅的な施設を利用していくためには、地方政府の関与が重要になる。岐阜県の調査でも、タイの地方政府組織の改革の内容の正確な理解を踏まえて、事業に関与する中央政府機関が縦割り組織であるために統合的な支援がおこなわれてこなかったことを問題視している。また、できるだけ住民目線にたった地方政府機関が活躍することが望ましいが、経済活動の規模や、道の駅の地域的広がりを考慮して、村ではなく、タンボンの関与をもっとも重視しながら道の駅の建設、運営をしていくことが適切と提言している¹⁷。

2.3.2 国民参加型援助促進セミナー

情報公開と国民参加をすすめる目的で国際協力銀行が開催している国民参加型援助促進セミナーは2002年度から始まっている。NGOや地方政府機関関係者、大学や民間企業の人々等が開発途上国を訪問し国際協力銀行がおこなっている円借款プロジェクトの現場の視察などをおこないプロジェクトに対する理解を深めてもらうことで、将来的にこれらの団体と連携を図ることを目的としている。2003年にタイではじめて実施されてから、フィリピン（2004年）、ベトナム（2005年）と継続し、円借款パートナーシップと名前を変えてインド（2006年）、中国（2007年）、インドネシア（2008年）と毎年つづいている。

2003年1月に開催されたタイでのセミナー参加者はまず以下の場所を訪問した。

- シャンティ国際ボランティア会の活動地域（バンコク市内スラム）
- バンケン浄水場（バンコク市内）
- 地域開発事業 サタン村産業村（タイ北部）
- 地域開発事業 サン・バ・ムアン村 産業村（タイ北部）
- ソップ・ルアック村（観光を一村一品に指定しているゴールデントライアングルの村）
- ランパーン市「道の駅」（タイ北部）
- ランパーン市の廃棄物処理場（タイ北部）

産業村事業との関連では2か所を訪問している。

その後、バンコクで「地域主導型の地域開発～地域資源を活用した地域活性化～」をテーマとしたワークショップが開催され、以下の事例の紹介をした。

- 和歌山県南部川村の地域振興 - 過去16年の所得伸び率が全自治体中日本一
- 千葉県富浦町の「道の駅」 - グランプリ受賞駅
- 高知県馬路村 - 高付加価値農業による地域振興の成功
- 兵庫県朝来町 - 住民参加型の環境保全への取り組み
- アジア民間交流ぐるーぶ（APEX） - バイオマスを中心とした住民参加型再生可能エネルギー開発

ワークショップではタイ側参加者（中央政府、地方政府関係者、（自治体首長等の）住民代表等）との対話、意見交換をおこなった。以上のような経緯の中で、産業村事業と日本の道の駅とが類似しているとの指摘があり、このセミナーの趣旨にのっとり、日本の道の駅関係者との連携で産業村事業をすすめるようになる。

¹⁷ タンボン役場が管轄する村をまわって、それぞれの製品を集め、道の駅で売ることを想定している。

引き続き開催されたグループディスカッションの場では、視察の結果（良かった点、提言等）について、日本側参加者よりタイ側にフィードバックされた。日本側参加者の実地の経験に根ざすフィードバックの内容は、タイ側参加者にとっても有益なものであったようである。ワークショップ最終日にタイ側からおこなわれたワークショップ総括発表においては、次の点を「日本から学んだ点」としてあげている。

1. 最初から大きな施設を造るのでなく小さなものから初めて徐々に拡大していく
2. 明確な目標設定と、リーダーシップが重要、ビジョンを持つべき
3. 地域の問題をまずよく研究し、また、地域内の原材料（資源）を使うべき
4. 品質管理スタンダード作りが必要
5. 計画段階からの住民の参加
6. 長期に亘る指導力、そのための忍耐強さが必要であること

図 7: 国民参加型援助促進セミナーでの訪問地



出所：筆者作成

2.3.3 2003 年第 1 回ワークショップ

主な目的は 20 村の行動計画の策定だった。

表 4: 第 1 回ワークショップ概要

7/30	ワークショップの趣旨説明、日本の道の駅の説明
7/31	富浦、内子の取り組みについての発表と質疑応答
8/1	コンケン大学調査チームによる対象 8 村の現状と課題の発表、グループディスカッション、20 村の行動計画の作成
8/2	行動計画の発表、日本人アドバイザーチームによるコメント、ワークショップのまとめ

行動計画を策定するにあたり、日本の道の駅の経験を富浦、内子の関係者が説明した。富浦からは、黒字経営にするためにはここでしか買えないというオリジナルの商品を作ることが重要であること、地元の理解を得るために積極的に情報公開をすること、などの説明があった。オリジナル商品の開発は、周辺の道の駅との連携を重視しながらも共倒れを避けるためには互いに競合しないものをもつことが必要という趣旨での説明であった。内子からは準備段階で 50 回も住民に対して説明会をおこなっていること、産業村は工芸品を主に取り扱うようだが、内子では日用品を主に取り扱っていることを浮き彫りにする説明をした。道の駅運営株式会社は富浦の場合は町の全額出資、内子の場合は半分が町、半分が町民の出資によるものであることも説明されている。

コンケン大学からは住民間の情報共有の不足、他産業村との連携の不足、観光産業に関する情報不足などの指摘があった。

参加者の中からは、20 の産業村それぞれに固有の事情があることをもっと考慮して調査・事業をすすめる体制を望む声が出た。また、政府組織が縦割りで互いに連携がとれていないことを指摘し、事業に関する相談窓口を明確にするよう要望もあった。

自分たちの村の長所、短所を列挙した上で、長所を活用し、短所を克服しながら工芸品生産、観光促進をすすめていくための具体的な行動計画を作成した点もこのワークショップの大きな成果

だった¹⁸。行動計画を策定することで、自分たちの村の現況を体系的に把握し、どのような対策が必要なのか明確に意識することができるようになった。

2.3.4 2003年第2回ワークショップ

第2回ワークショップは4日間かけて実施された。

表 5: 第2回ワークショップ概要

11/2	行動計画の活動経過報告
11/3	コンケン大学調査結果発表およびディスカッション、日本の自治体による事例発表、ノンカオ村への視察
11/4	パンチャオチャー村への視察およびキリウォン村の事例発表、グループディスカッション
11/5	グループディスカッション結果報告

初日の準備会合で第1回ワークショップで決定した行動計画の実施状況の報告を各村の代表者がおこなった。すでに営業を開始している村もあれば、まだ建設が始まっていない村もある状態だったが、どの村でも試行錯誤をしながらマネジメントのための行動を起こしていることを確認した。たとえば、コミュニティ・センター運営委員会の組織形態・役割分担の見直し、運営ルールの策定のための会合の開催や、観光地としての魅力を引き出すための環境改善活動、製品の品質均一化を目指した会合の開催、品質管理委員会の設置、地域固有の文化を紹介するためのイベント企画などが実施されつつあることを確認した。第1回ワークショップでの行動計画策定が掛け声だけに終わらず、確実に実を結びつつあることを確認できた。

第1回ワークショップ実施後にコンケン大学の企画で実施した産業村同士の相互訪問を通じて、産業村間の連携・ネットワーク構築が重要であることを確認していた。そのネットワークを通じて、他地域での産業村の紹介やノウハウ・経験の共有などの情報面での連携や、他村からの原料調達、他村の製品の展示販売などの生産販売過程での連携の可能性などを討議した。この時点ですでに(1)キリウォン村、ナ・ティーン村間での相互の商品の展示販売、(2)ナ・タ・フォー村、キリウォン村、ナ・タム村間で原材料提供、製品化の連携、(3)パンチャオチャー村、ノン・カオ村の製品をキリウォン村で展示販売し、それらの村の情報も提供する販売過程での連携がすでにおこなわれていたことも紹介された。キリウォンが連携の重要性をいち早く認識し、行動していたことが特筆できる¹⁹。

連携の重要性では合意があったものの、連携をするために必要な合意の成文化が困難なこと、生産販売過程での連携を実施する上では輸送費などのコストの計算を慎重におこなうことも問題提起され、全20村での連携をいきなり考えるのではなく、地方ごとの連携から徐々に連携をしていくべきとの慎重論も出された。実際、同じスコタイ県に所在するナ・トン・チャン村、トゥン・ルアン村間や、上記したようなキリウォン村を中心とする南部の村(ナ・ティーン村、ナ・タム村)の間などから連携を始めた。

ワークショップの初日にはコンケン大学への委託調査の結果報告があった。近隣の観光スポットや地域固有の文化と結びついた工芸品などの観光資源を豊富にもつものの、広報が不十分なうえに販売チャンネルをもたないとの指摘が最初にあり、観光資源を十分に利用できていないとの現状を

¹⁸ ただ書類を作成することだけで終わるのではなく、その後も事業担当者がきめ細かく事業内容をフォローし、具体的な検討・行動を各産業村に促すことで行動計画を入念に改定し、第2回ワークショップでは行動計画の達成状況について中間報告をしたこともこの事業での国際協力銀行の関与の仕方が高く評価できる。

¹⁹ キリウォン村がなぜ連携に熱心だったのかについては2.4.1節で分析する。

確認した。コミュニティ・センターが積極的に地域の観光情報を提供するセンターとなることや、生産者グループ、民間企業、政府機関などの関係諸機関との連携を作り出す場になることが重要との提言があった。さらに、その連携の中に地域住民をきちんと巻き込むことも強く主張された。たとえば、セミナーや研修を通じて学んだことを、それらセミナーに参加したもののだけの知識とするのではなく、地域住民と共有する工夫をすることで、コミュニティ・センターが地域から浮いた存在になるのではなく、文字通り地域の核となり、住民参加がすすむことが重要との提言である。

合わせて政府機関に対しては各村の実情に合わせて必要な研修プログラムを実施することや、複数の関連機関が重複して同種事業をおこなったり、相反する事業をおこなうことを避けるなど調整をきちんとすることを提言した。

その後のグループディスカッションでは、コミュニティ・センターの機能が十分に住民に理解されているとはいえず、住民参加が不十分な状況が多くある村であることや、政府機関の連携が不十分であり、コミュニティ・センターの運営に悪影響をあたえていることもあるとの報告などがあった。地域住民を含む関係者の連携の重要性や、政府機関の縦割り組織が互いに十分な調整をすることなく、複数事業をおこなうことの問題点が浮き彫りになり、コンケン大学の提言の重要性を確認することになった。

その後、ネットワークづくり、住民参加が地域づくりの基本であることを日本での実践例を紹介しながら説明した。第1回と同じく、日本の道の駅の中でもっとも連携・ネットワークづくりに成功してきたところの一つである富浦から、共倒れになることなく、うまく相互の個性を掘り下げながら連携のメリットを生み出す工夫の実践例の紹介があった。また、内子からの参加者は、道の駅が一朝一夕でできたものではないとの話があった。農業従事者の意識改革を目的として20年近く前からあった「内子町知的農村塾」や、そこでの議論の積み重ねが自然に道の駅に結実していった経過が紹介された。さらに、新たな特産品開発が成功した岩手県大野村でも住民の合意をえながら着実に特産品づくりをすすめたリーダーの存在が重要だったことを国際協力銀行職員が紹介した。

もう一つ特筆すべきは、道の駅の成功が経済的なものにとどまらず、自分が生産した製品を買ってくれる消費者とのふれあいを通じて、農業の楽しさや生きがいを感じることができるようになったとの日本側関係者の声が、産業村の人々の心を打ったことであろう。ごくふつうの農民が道の駅、産業村のような施設の運営を通じて人間的に豊かになれることを、実践した本人の声を通じて紹介したことの意義はきわめて大きい。本報告書執筆のための現地調査でも、多くの産業村関係者が道の駅関係者に勇気づけられたことを繰り返し述べていた。

2日後にはバンチャオチャー村で2003年5月から開業している産業村に移動し、そこでの経験やキリウォン村の事例発表などがおこなわれ、産業村で展示販売する商品に付加される手数料はどのような水準にするのが望ましいかなど、マネジメントの具体的なことにまでわたり参加者間で議論をおこなった。手数料をある程度高めに設定することでコミュニティ・センターの収益力を向上させることを重視する日本人関係者と、メンバーの合意のためには高い手数料を設定することはできないとするタイ人関係者とで意見の合意を得ることはなかったようだが、数値を出し合いながらの議論をすることで、具体的にコミュニティ・センターのマネジメントのことを全員で考える機会がもてた。その点でこの議論は大きな成功をおさめたと言えるだろう。

3日目には生産・マーケティング、財務・会計管理、観光開発とネットワーキング、広報活動・住

図 8: バンチャオチャー村



出所：筆者作成

民参加の4グループに分かれて具体的な議論をおこなった結果を全員で共有するための発表があった。以下に整理するような論点をはじめ、いくつもの案をそれぞれのグループで出し、道の駅関係者がコメントをした。

1. センターの運営（生産・マーケティング）

- マーケットニーズを把握するための顧客アンケートや定量的な経営分析を実施する。
- 需要に合わせた生産計画をコミュニティ・センター主導で策定する。
- 品質管理を徹底する。
- 観光業者や生産者グループ、タンボン自治体などの関係者との調整をコミュニティ・センターがおこなう。
- 後継者養成を組織的におこなう。

2. 財務・会計管理

- 運転資金を確保するためのコミュニティ・センターのメンバーシップ制度、地方政府からの出資などを検討する。
- 損益計算書、バランスシートを複数の会計担当者で作成する。
- コミュニティ・センターの利益の扱いについて住民で合意する。
- コミュニティ・センターの運営の透明化をはかる。

3. 観光開発とネットワーキング

- 環境容量内の観光開発を促進する。(特にホームステイについて)
- 地方政府との連携をはかる。
- 近隣の観光情報をコミュニティ・センターが把握し、観光客に提供できるようにする。

4. 広報活動・住民参加

- 地域住民内での情報共有を徹底する。
- 優れた広報員を養成する。
- 視察団の訪問を的確に受け入れられるような体制を作る。

2.3.5 2回のワークショップの成果

第1回、第2回のワークショップの成果は国際協力銀行の広報誌²⁰で要領よく整理されている。その中では具体的なマネジメント方法の伝授だけでなく、産業村関係者と道の駅関係者が顔を合わせた議論をし、各産業村関係者が事業をすすめていく上でのエネルギーを生み出すことにつながったとの総括をしている。本報告書執筆のために訪問した産業村のほとんどで、この2回のワークショップを高く評価する声が聞けたことを考慮すると、この総括は控え目な表現であり、実際の成果はその文章で表現できている以上に大きかったと思われる。ワークショップの最大の成果は、local to local、住民目線での国際協力をするこでの産業村関係者の自信の創出であった。

そのほかの成果は次の2つに分けられる。

²⁰ Bangkok Newsletter March 2004

第1は、ネットワーク構築の重要性と、そのために時間をかけて関係者間で話し合うべきことが伝えられた。ネットワークには、産業村間のネットワークもあれば、各産業村が所在する地域内のネットワークも含まれる。

第2は、個別のマネジメント方法に対するアドバイスである。財務・会計管理や製品の展示方法などの細かなことにいたるまで多くのことが話題になった。道の駅での実際の経験に基づいたアドバイスがされ、それらをタイの実情に合わせていく工夫も議論された。

この2つのいずれについても、きわめて内容の濃い議論がされ、ワークショップは大成功だった。とりわけコンケン大学の分析では主として第1の側面を強調している。富浦からは、域内でのネットワークを形成したことが成功の秘訣だったこと、内子からは内子町知的農村塾での議論が前史としてあったこと、それに加えて準備段階での膨大な話し合いがあったことが紹介されている。話し合いを積み重ねる中で、自分たちがおこなっている事業の意味を自覚することにつながるし、個別のマネジメントについて他人に説明することで自分の知識を体系化することにもつながる。話し合いの重要性、他者とのネットワークの構築を強調することは、不断の学習過程として参加型事業をすすめることにつながるものであり、事業開始期に実施するワークショップとしてきわめて的確であった。

2.3.6 2004年ワークショップとJICA研修

2003年のワークショップ経験をどのように活用し、得た知識を定着させてきたらどうか。ワークショップは大成功だったが、その成果が定着するかどうかは、その後の活動にかかっている。

残念ながら定着がなかなかすすまないと評価するしかない産業村もいくつかあるのが実情である。

この点については国際協力銀行でも把握していたようで、2004年9月にバンコクとキリウオン村で産業村事業の現況を整理するワークショップ会合を開き、進展状況の確認をおこなっている。その時点での達成度についての各産業村の自己評価は表6のようであった。

表 6: 2004年時の産業村の状況

運営委員会が確立し完全稼働している	バンチャオチャー村、キリウオン村、ナ・タ・フォー村
建物の建設は完了したが、運営委員会の活動がまだ不十分	カム・タイ村、ナ・ティーン村、トゥン・ルアン村、チャン村、ナ・トン・チャン村、サタン村
建物の建設は完了したが、運営委員会は活動を開始していない	フエイ・クリーブ村、ナ・ヤン・クルグ村、ナ・タム村、フォ・コン村、トン・ファイ村、パブ村、サン・パ・ムアン村
建物はないが、運営委員会の活動が開始されている	ノン・フエ・ノイ村
建物も運営委員会もない	カ・ライ村

製品販売や広報活動などの面では前年のワークショップで発表した行動計画には確実に前進があるものの、主に、運営委員会のマネジメントや、コミュニティ・センターが地域内で果たす役割に

ついて明確な位置づけができないでいる現状を確認している。コンケン大学の分析では、多くのセンターが政府による同種のプロジェクトの乱立に直面し、自分たちのニーズを正確に把握しないままに補助金を受け入れているために非効率な資金配分がされていることを問題視している。

製品展示の方法、会計管理の方法など細かな点については少しづつではあるが確実に進展があったものの、2003年のワークショップで指摘されていた地域づくりの方針を共有する作業は、あまり進展しなかったことになる。

JICA 研修 同年10月から11月にJICAと連携した研修プログラムを日本国内で実施した。タイからの参加者は工業省産業促進局から2人、産業村関係者が10人であった。この研修では主としてJICA施設を利用しての講義形式での研修のほか、富浦、内子の実地研修もおこなった。最後には産業村関係者による研修内容の発表会もおこなわれた。この発表会はテレコンファランスの形式でおこなわれ、コンケン大学関係者もタイから参加した。

この研修に参加した産業村関係者からのヒアリングでは、研修内容に関する記憶はあまり聞かれず、道の駅でのホームステイで感激したこと、研修内容が多すぎて疲労感が残ったことなどが印象に残っているようである。研修内容は非常に濃く、かつ練り上げられたものであるが、学習内容についての準備もあまりない状況で学習意欲が高まらないまま研修を始めた産業村関係者にとっては、密度が濃すぎたのではないかと推察される。限られた資金と時間の中で成果を最大化しようと工夫するあまりに、若干過剰なプログラムになっていたように思われる。今後の同種研修では無理のない学習プログラムを準備する必要がある²¹。多くを語りすべてを忘れてしまうよりは、少なく語り確実にその内容を定着していくことのほうが人材開発には重要である。参加者の準備状況に応じて研修密度を調節する工夫が必要である²²。

反省点はあるものの、2度のワークショップだけで事業を終了させず、2回のワークショップでの課題をもとに研修内容を練り上げた点は高く評価できる。また、密度の濃い内容でありながら、研修を実際にすすめる中でニーズに応じて研修内容を柔軟に調節した努力も高く評価できる。資金面での制約や研修実施のためのロジスティックな面での考慮によるのではあるが、研修参加者を少人数に絞り込んだことは良かった。第1回、第2回のワークショップでは、マネジメントに関する基本的な知識や意識に参加者間で大きな差があることも浮き彫りになっていた。JICA研修では、まずリーダーとなる人材を育て、そこから波及効果を生み出す方法をとっている。賢明な方法だと評価できる²³。この研修に参加した産業村はすべていまでも良好な実績を残しており、他の産業村の模範になっている²⁴。

2.3.7 2006年のセミナー

最初に開業した産業村にとってはかなりの経験を積み重ねた時点であり、すべての産業村にとってグループのまとまりを維持することのむずかしさがわかってきた時点での開催でもあった。観光

²¹ 第1回、第2回のワークショップの内容も長かったと感じた参加者がいたようである。

²² そのほか、JICAと国際協力銀行との間の連携が十分とはいえない面があったこと、道の駅関係者に対して産業村の状況をきめ細かく伝える必要があったのではないかとと思われることなどに反省点があったようだ。同種の研修事業をおこなう際には、研修の目的、内容について早いうちからの情報共有を図り、産業村事業の現況、その中での個々の産業村の位置づけなど情報を正確に関係者間で共有する努力などをおこなうべきである。その他、細かな反省点も多かった。なお、この研修は国際協力銀行が手掛けるものとしては初めてのものなので反省点が残ることを問題視すべきではない。ワークショップ、研修に関する情報を広く公開しつつ、個々の反省点を今後の同種事業に活かす仕組みをつくることが重要であろう。

²³ 実際に参加した12人の間でもバラツキが大きいとの声が研修をする側からあったようだ。もっと多くの参加者がいたら研修の内容が発散してしまったことだろう。

²⁴ バンチャオチャー村、カム・タイ村、キリウオン村、ナ・タ・フォー村、ナ・トン・チャン村のメンバーが参加した。

地が近隣にあるといってもそれだけでは産業村への観光客誘致はむずかしく何らかの積極的な観光資源の開発が求められ始めていたころであり、同時にコミュニティ・センターのマネジメント能力の強化が重要であることがわかってきていた時期である。そこで、グリーンツーリズムで定評のある朝来、マーケティングや情報管理で有名な揖斐川の道の駅関係者が講師として参加することになった。それまでの経験からわかっていた不足ポイントを補う目的が明確である。

細かな技術指導もしたうえでおおよそ次のように整理できる提言をおこなっている。

1. 比較的容易にできること

- 店内のレイアウト
- 店内の情報発信（観光情報など）
- 周辺地域での情報発信

2. 日本の知見をタイ風にアレンジすることでさらなる進展が期待されること：主にグリーンツーリズムを主体とした交流産業の創出

3. 経理やマーケティングについて基礎的な知識を学習し、実践能力を身につけ、計画的に課題や経営に取り組める人材と環境を作る。

2004年までおこなわれていたワークショップとは異なり、道の駅関係者による産業村事業の実態調査という形をとった。多くの産業村の関係者を一同に集めてのワークショップではなく、ノン・カオ村、カム・タイ村、ナ・タ・フォー村、パンチャオチャー村の4か村を個別に訪問しての意見交換という形での現状把握、および個別に提言をするものであった。以下ではグリーンツーリズム、マネジメントの2つに分けて2006年のセミナーで紹介された日本の知見を要約する²⁵。

グリーンツーリズム グリーンツーリズム事業におけるキーワードは交流である。それぞれの地域独自の資源や生活、文化を活かした交流をおこない、地域の活性化を図る。その活性化の鍵となるのは、人であり、人をもてなす暖かさである。ホスピタリティを提供することは、リピーターの増加にもつながる。住民は、収益を得るためにはどうしたらよいかを考え、行政は情報発信に徹する必要がある。グリーンツーリズム事業は、各地域の立地や地域環境に大きく左右されるため、その地域に合った事業を展開すべきである。このようなグリーンツーリズムをおこなうことで、農村部の住民は都市住民との交流を通じて生きがいを得られ、雇用創出の効果もある。

リピーターの獲得、黒字経営、住民の生きがい創造の3つが達成されていることが、グリーンツーリズムの成功と定義できる。成功に導くために、産業村の強みとして以下のことがあげられる。まず、伝統的な地域の特産品や、観光条件が既に存在することである。今後は、それらをいかに売り出し、質と量を向上させていけるかが課題である。また、コミュニティー・センターを基点とし、編物フェスティバルや収穫祭など交流の場を作ることである。コミュニティー・センターを利用して、地域の魅力を効果的に情報発信していく必要もある。

以上の説明を踏まえ、今後のグリーンツーリズム推進のために以下のことを提案した。まず、アグリビジネス・サポートセンターの設立である。地域で長年にわたって取り組まれてきた技術を次の世代に伝承し、継続的なグリーンツーリズムを実現させ、ハード・ソフト両面から支援をおこなう施設である。次に、都市部でのアンテナショップの立ち上げ、運営である。アンテナショップを

²⁵ この2つは独立のこととして紹介されたわけではなく、産業村の実状からは不即不離の関係にあるものとして説明されている。朝来からグリーンツーリズム、揖斐川からマネジメントのことだけをバラバラに説明したわけではない。入念に事前準備がされ、産業村の実情にあったセミナー内容にしようとしたことが推察できる。

通じて、村の特産品や、住民の自慢や誇りを都市住民に伝えることができ、農山村住民が都市住民と協働で運営をおこなうことで、都市部のライフスタイルにふれることができるのである。その他にも、グリーンツーリズム・ライブラリーの創設や、観光バスの誘致、広域グリーンツーリズム協会の開設を提案した。

マーケティング 情報の収集と整理、それに基づいた分析がマーケティングにとって重要なメッセージを残した。

あらゆる経営の基本は経理をきちんとおこなうことである。この調査で訪問した産業村でつけている会計記録はいわゆる出納帳であり、原材料の仕入、商品の売り上げを記録するだけのものであった。そのことを確認したうえで、仕入や売上の記録をただ記録するだけでなく、簿記に基づいた帳簿を作成し、それに基づいた経営分析をおこなうことを提言している。

このように、経理については産業村関係者にはすぐ実践できないと推察される高度な内容を盛り込んだ説明をしたが、マーケティングについては身近にできることをすぐに始めるようすすめている。たとえば、コミュニティ・センターを訪問する客へのアンケートの実施など、購買者の生の声を聞く努力をすること、雑誌や商品カタログをこまめにチェックして流行に敏感になること、都市へ出かけたときに都会の人々がどのような商品を意識しているのか肌で感じてくることなどである。産業村の一部にはバイヤーからの情報を活用する動きもあったが、全体としては販売をバイヤーにたよりきっている。簡単にできる情報収集から実行し、伝統を重んじながらも、伝統商品の生産と並行して伝統技術を活かした新商品の開発もすすめていくことが重要である。高級品だけでなく安く買える商品がそろうことも大事である。商品が多様化することで観光客にとっての魅力が高まると同時に、新製品を開発しようとしつづけることが地域づくりにつながる。

多くのリピーターを生み出すためには、少数商品だけの生産ではなく、工芸品にとどまらず多様な製品、サービスの提供をする必要がある。地方政府との連携を強めながら総合的な地域の魅力を高める地域づくりが産業村事業の成否を握る。

広報・宣伝活動で産業村のことを知ってもらう努力をすることは言うまでもなく、どの媒体での宣伝が有効なのかを把握するために、来客者の来村動機を調べることに積極的になるべきである。

地方政府との連携 マーケティングに関しては、日本の道の駅から以上のようなメッセージを出した。誰にでも簡単にできることを多く盛り込みつつも、総じて一般住民には手を出すことが困難なものが列挙されている。このような列挙だけでは実現困難な課題を言いっぱなしにただけになってしまう。

この一連のセミナーでもっとも重要なメッセージは地方政府との連携を協調した点であろう。一連の取り組みを実践するには産業村の運営委員会だけでは一般に力不足であり、地方政府との連携が必須である。この調査で訪問した4村は地方政府との連携が充実しているところである²⁶が、それでもまだ不十分であり、確実な連絡調整のための窓口の一本化、複数担当所管間の調整、地方

図 9: 売上の帳簿 (フエイ・クリーブ村)



出所：2007年9月筆者撮影

²⁶ 2006年のセミナー開催時の調査団の認識では、訪問した村では地方政府との連携がよくとれている。たとえば、カム・タイ村、パンチャオチャー村では村長がコミュニティ・センターの運営委員会を兼ねていることもあって、地方政府との連携がスムーズである。本報告書のための調査時には、ノン・カオ村がもっとも地方政府との連携がとれている産業村であるとの声を各地で聞いた。

政府から国レベルまでの連絡調整体系の確立、充実が必須であると指摘している。このような体制を整備しながら、基本的な能力の育成、大規模資金が必要な事業への資金配分の2つでは地方政府との連携が必然であるとのコメントがされている。

第1に、基本的な能力の習得のためには地方政府の支援がなければいけない。たとえば、情報化のためにはパソコン利用も必要であるが、最初から高度なことを考えるのではなく、基本を身につけることができるよう地方政府が堅実にキャパシティ・ビルディングをおこなうべきである。基本的な能力を確実に身につけるためには長期的に安定的な継続支援が必要であり、そのためには地方政府の支援が欠かせないのである。

第2に、地方政府の全体計画の中で産業村のコミュニティ・センターに応分の予算配分をすべきである。産業村の発展のためには、今後もある程度の資金を要する事業を実施することが必要になるだろうが、産業村自体での資金調達は困難である。日本の道の駅でも、住民だけで大成功をおさめることはまずない。

調査団は産業村の状況についておおむね好意的に見ている。商業施設としてだけでなく、地域づくりの場として産業村（コミュニティ・センター）が機能しているとの認識をもっており、過去の経験を活用してよりよいものを作り出そうとしている積極性を評価している。一方で、それら努力が地域内で完結してしまい、積極的に域外に働きかけていくための日常的な手段と論理的な開発手法を持ち合わせていないと評価していたようだ。いくつかの村では、作れば作るほど売れるという好調さばかりが目立つが、なぜ生産が追いつかないのか、どのようにすればよいのかという解決策を探す姿勢に結びつかない。うまくいっている村であっても、好調さに甘んじてしまっている点は長期的な産業村事業の継続性にとっては懸念材料になる。過去の経験から自己を体系的に分析することを通じてより良い将来を作り出すことができる。実際、産業村のメンバーは解決すべき課題を把握しているが、優先順位をつけられないでいる。個別の解答を求めのではなく、体系的な問題把握をするためのノウハウが必要になる。そのためには、総合的に地域づくりをしている地方政府との連携が重要になる²⁷。

バンコクその他の場所にある会議室に一同を集めての会議ではなく、個別の産業村をまわりながら、それぞれの産業村の実状を見た上での提言をしている点で、事業開始後ある程度の期間がたつてからのセミナーとして充実したものが開催できたと評価できる。各地の関係者を集めてのセミナーであったために、地方政府の関係者の参加もあった点でこの一連のセミナーは内容が充実したものになっている。

図 10: 2006 年セミナーでの訪問地



出所：筆者作成

表 7: 2006 年セミナー概要

産業村	開催場所	参加者
ノン・カオ村	自治体役場	村長、運営委員会会長他
カム・タイ村	支郡役場	市長代理、運営委員会会長他
ナ・タ・フォー村	コミュニティ・センター	運営委員会スタッフ
バンチャオチャー村	コミュニティ・センター	村長兼運営委員会会長、若者グループ長他

²⁷ 「それぞれの産業村に一つのワーキンググループとしての意味があることの共通認識が得られれば」事例などの情報交換を通して4産業村の連携がされるとよいとの評価もしていたようだ。2004年のワークショップ時に指摘されていた産業村間の連携がちがった形で再度提起された。

おもにグリーンツーリズムとマネジメントを軸にした説明が中心であった。本報告書執筆の時点で振り返り、この一連のセミナーでのメッセージを要約すると「個別の経験に振り回されずに体系的に事業の内容を分析し、事業目的にあった運営内容を探ること」が重要であり、そのために「地方政府との連携を深めること」で、「地域の資源を有効に利用した地域づくりをすすめるべき」となる。コミュニティ・センターのリーダーの多くが無報酬のボランティアである点も事業の継続性という点で限界がある。体系化、制度化をすすめていくことが事業の持続性という点ではきわめて重要になる。

2.4 ケース

産業村事業の経験から何を学ぶべきだろうか。事業の内容は充実したものであり、今後の円借款事業のありかたを考えるうえで有益な示唆を多く得ることができた。全面的に成功したとは言いがたいが、うまくいっていない側面もきちんと把握したうえで、今後の同種事業をすすめるうえでの論点整理をしておくことが必要であろう。以下では3つのケースについて事業の内容を要約した上で、事業目的の設定の仕方について慎重な検討が必要との指摘をし、同種事業への教訓をまとめる。

2.4.1 キリウオン村

ナコン・シ・タマラート県の山間部に位置するキリウオン村は、4つの集落から構成されており、約700世帯、約3,000人が暮らしている。約200年前に移住してきた人々が、固有の植生にあった果樹などのプランテーションを古くからおこなってきた村である。最近だけを見ても1962年、1975年、1988年と、洪水などの天災にたびたび見舞われ、多くの物的および人的被害を被ってきた。度重なる災害により、この地域では早い段階から災害復興のための貯蓄組合、防災目的の植林のための協同基金が作られた。果樹プランテーションだけに依存をすることを避けるための副業の開発がおこなわれてきた。副業としては草木染め、かご生産、農産物加工などのさまざまな手工芸およびエコツーリズムなどを盛んにおこなっている。

1988年におこった過去最大の被害をもたらした洪水により、この地域は多くの高齢者を失い、あらたに、中年世代がさまざまな組織のリーダーを担うようになった。このとき、ばらばらに活動をおこなっていた各組織をまとめるために、9人の委員からなるコミュニティ調整委員会が設立された。コミュニティ調停制度や、一貫した天然資源や環境に関する政策も整っていた。数々の天災の経験により、事業開始時にすでにこの地域は協調の重要性を認識しており、自立のための組織が生まれていたのである。

さまざまな商業活動が活発化するなかで個々の組織長をまとめる目的で1999年に設立されたのが、現在のコミュニティ・センターの前身であるコミュニティ調和センターである。キリウオン村には、製品開発、観光、コミュニティ強化のためのすぐれた組合が多く存在する。特に一番の組合員数を持つのは、村の貯蓄組合である。これらの組織は2通りの性質をもっている。第1は、運営の意思決定や実際の生産プロセスにおいて、組合員の協同作業が求められている協同組合の要素の

図 11: キリウオン村



出所：筆者作成

強い組織、第2は、経営方針などはビジネスオーナーが決定する、一般企業の性質の強い組織である。村の手工芸として特に成功している草木染めグループは前者の運営形態をとっている。

図 12: キリウオンの染色作業場、コミュニティ・センター (右 2 枚)



出所：2008 年 8 月筆者撮影

特筆すべき点は、キリウオン村には、事業を開始する以前より、観光促進を目的とした組織が存在し、すでに観光経営の経験があったという点である。しかし、実際には、観光組織・企業間の連携がとれておらず、模範となる基準や、持続可能な環境経営のコンセプトが構築されていないなど、問題点も多く抱えていた。

コミュニティ・センターの建設には、初期の段階からコミュニティ調整委員会が関わっていた。委員会は、工業省産業促進局とともに、コミュニティ・センター建設場所の選定や、経営方法の習得などをおこなっていた。もっとも、事業開始時の委員は、コミュニティ・センターを単なる販売場所としてしか認識しておらず、コミュニティ・センターが村内の組織間の調整役を担うとははっきりと理解していなかった。

現在、コミュニティ・センターでは、村内で生産された手工芸品や加工食品の委託販売のほか、レストランおよびケータリングサービスの運営、観光や生産物に関する問い合わせ受け付け、観光客向けのインフォメーションセンターなど、多岐にわたる活動をおこなっている。

事業開始時のコンケン大学の調査では、コミュニティ・センターの運営には、以下のような課題があった。

- コミュニティ・センターの委員たちが、コミュニティ・センターの目的に対し、異なった見解を持っており、委員会の会議も、委員の不参加などにより、効率的におこなわれていない。コミュニティ・センターの経営システムが不完全である。
- センターのコンセプトが生産者グループに理解されず、コミュニティ・センターの活動に参加してもらえない。
- 観光情報を管理する知識・技術の欠如。結果的に各観光グループ間の連携が取れていない。
- 販売されている製品の価格設定の基準の欠如。
- キリウオン村は、民間・政府を問わずさまざまな支援を受けているが、その支援団体間に連携がない（そのため、密度の濃い開発政策がおこなわれていない。）

2007 年–2008 年の現地調査時の聞き取りによれば、まだ完全に解決できてはいないものの、以上の問題の多くについては進展があったとのことだった。事業開始後、村内でのミーティングを何度も重ね、事業前からあるグループの結束力は高まった。事業で建設した建物は製品販売所として

機能しており、地域づくりのためのセンターとしての機能はあまり果たしていないようだったが、建物の名称を cooperative center としており、村内で活動する諸組合を束ねる場として活用したいとの姿勢は見せていた。

事業開始まもないころから、村内での村内生産製品使用率は上昇し、生産者グループの規模拡大と同時に商品開発も活発になった。たとえば、草木染めの種類を増やすために、村内にある材料をつかってさまざまな試みをしている。果樹生産が盛んな村で豊富に入手できるマンゴースチンの葉を利用したピンク色の染料の開発などがある。

生産活動が活発になったほか、販売チャネルも拡大している。コミュニティ・センターを拠点とする観光グループ²⁸の活躍もあり、キリウォンを訪問する観光客数はきわめて多い。10月、11月以外は一日に平均して約200人、最大で600人程度がキリウォンを訪問するという。2007年8月は例外的に多く、一日に1,000人近くが訪問したとのことである。訪問者のほとんどは生徒、学生の集団旅行であり、村内に建設した学習施設を利用している。また、バンコクなど都会に住むタイ人を主なターゲットとし、ホームステイ事業もおこなっている。約50世帯が参加し、宿泊、食事、村内ツアーも企画している。センターではこれらのホームステイ事業やエコツアーの紹介、申し込み受付をおこなっている。周辺観光地との連携や自然環境保護にも取り組んでいる。

草木染製品をはじめとした村内製品全般の販売は好調であり、観光促進でも成功を収めている。その要因は、事業前から内発的に地域づくりをおこなうグループがあったことであり、コンケン大学に指摘された事業当初時の弱点はなくなりつつある。

ただし、支援団体間の調整不足についてはいまだに大きな進展はないようである。その調整のための重要な役割をはたすはずの地元タンボンとの調整も不十分である²⁹。現在は生産、販売、観光いずれでも成功を収めているので問題が顕在化しないが、地方政府との堅実な連携体制を構築することで長期的な持続性が確実なものになる。環境容量に見合った受け入れ可能な観光客数についてもそろそろ真剣に調査すべきである。環境脆弱な地域に多数の観光客が訪問することで、ゴミ問題をはじめ環境面への悪化が顕在しつつある。また、あまりにも多くの訪問客がいるために、ホスピタリティを維持することにも困難があるようである。タンボンをはじめとした地方政府との連携を密接にし、環境容量や自分たちのできる範囲での観光開発や、近隣他地域との調整などを考えるべきである。

キリウォン村が好調な運営をつづけている理由は図13のように整理できる

地域づくりグループが以前からあったことはすでに繰り返し説明してきた。果物生産への特化が伝統であるが、度重なる災害のたびに果樹がなぎたおされ、単一作物の栽培に経済が依存することの脆弱性をよく理解していた。リスクを回避するための副業開発をグループでおこなったり、グループで貯蓄をする動きを内発的に始めることになった。貧しさの水準だけでなく、リスクに備える必要性を強く意識していたことがグループ活動を生み出したのである。

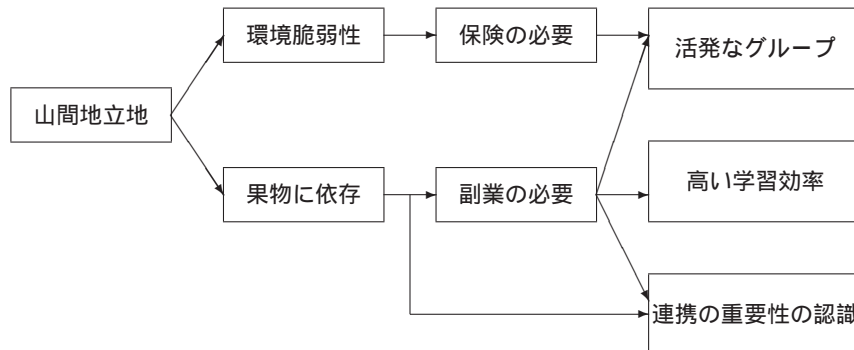
山間部に位置するために副業開発は容易ではなかったため、初期にはNGOの助けを借り、資金、技術の両面から支援を受けることの重要性和、効率的な受け方を学習していた。NGOの指導の下で他地域での実地見学を積み重ねており、他地域から学ぶ意義についても良く理解していた。

山間部に位置するために、織物の生産を展開できるほどの原材料の供給は不可能なので、織物を他地域から仕入れ、それを染める技術で生計を営むことになった。原材料を確保するために他地域との連携を重視する姿勢が必然的に生まれたのである。キリウォンの特産品である草木染め製品は、染料だけは域内で産出するが、織物は主に東北部、ボタン類は海岸地域からの移入に頼っている。染物技術も、キリウォンに伝統的なものは過去にもあったが古くから廃れており、約20年前

²⁸ キリウォンを所管するタンボン役場ではコミュニティ・センターのことを観光グループが活動する場所と認識していた。

²⁹ キリウォン村、そこを所管するタンボン役場での聞き取りからの判断。

図 13: 事業前のキリウォン村



出所：キリウォンでの聞き取りを基に筆者作成

に副業開発を始めたときに、北部、東北部の染物技術を学習して伝統の再生をおこなったものである。他地域とのつながり抜きには現在のキリウォン村の染物技術は存在しなかった。

キリウォンの立地条件の過酷さが産業村事業をすすめる上ではすべてうまく機能したのである。生活する上では過酷な条件が観光にとってはプラスに働くことにもなった。そのため、以下の3点が事業開始時にはすでに準備されていた。

活発なグループ活動： 事業開始前から地域づくりのグループ活動があった。

高い学習効率： 事業開始前から他地域の経験を学習する良き生徒であった。

連携を重視する姿勢： 事業開始前から他地域との連携を重視する経済的、文化的条件があった。

図5で整理した世界銀行による道の駅モデルはキリウォン村の事例にどのように応用できるだろうか。キリウォン村は山間部の奥まった所に位置しており、幹線道路沿いの立地条件は満足していない。道の駅として成功するための重要な条件を欠いているわけだが、それを補うのに十分なほどの住民グループの活動があることが特徴的である。そのような住民グループの活動をもたらしたのは本事業だけの成果ではなく、環境脆弱な地域での生活を守るための内発的な要素が大きかった。

2.4.2 フェイ・クリーブ村

フェイ・クリーブ村は、バンコクから南へ281kmのプラチャブキリカン県に位置する。現在の住民のうち古くからこの地域に住んでいる者は約10パーセントだけであり、残りの90パーセントは他地域からの移住者、およびその子孫である。1962年に起こった大津波の被災者が南部のナコン・シ・タマラートやソンクラから移住してきたほか、タイ中央部のペチャブリからの移住もあった。現在は約200世帯、約1,000人の規模の村である。村人の多くはゴム、ココナッツ、パーム油、果樹、穀物などの生産に従事している。

1970年代中ごろ、南部からの移住者がゴム栽培を始めたが、ゴムが収穫できるようになるには約7年間かかるため、それら住民はその間の収入源を模索していた。そのような中、1979年からプラチャブキリカンとチュンポンを結ぶ道路建設が始まり、同村でも工事が始まった。そこで住民は、同地域にもともとあったラタンに注目し、土砂を運ぶための籐かごを作成、販売することで収

入を得ることを考えた。しかし、籐かごの原材料である野生のラタンを個人で伐採することは禁じられていたため、1979年にラタン手工芸グループを作り、グループでの申請をすることでラタンの伐採許可を得た。その後、道路建設工事は1年間で終わってしまったため、籐製品の工事関係以外への用途を広げるべく、村民はさまざまな機関の援助を受けながら、生産する籐製品の種類を増やしていった。

ラタンの採取はグループ単位でしかできない規制があったので、この地域での籐製品生産のためにグループを作る必然性があった。しかし、そのままではグループの結束力が高いことを意味しないし、ましてやコミュニティの結束力の高さを意味するわけではない³⁰。実際、2003年の第1回ワークショップ時の現状把握では、生産者グループのメンバーがグループの規則に従って行動しないこと、グループの運営・管理が不明確であること、メンバー間での競争意識が強すぎて製品価格を自ら下げてしまう問題などを指摘している。

フエイ・クリーブ村では村の歴史をまとめた簡単なレポートをまとめており、その中で村の結束力が高い理由を次のように自己分析している。

1. 頼れるリーダーが透明性のある政策方針をもっている。
2. その政策をすすめる有能な組織があり、活動が透明である。
3. ゴムやラタンなどの資源があることがある程度の経済生活の基盤になっている。

透明性ある政策実施が強いコミュニティを作り出す条件であるとの自己分析である。村民のミーティングを毎月開き、村の方針を周知徹底することに力をいれており、そのために各回のミーティング前に村の主要メンバーで構成する委員会で十分な討議をしているとのことである。村民の中での議論を徹底的に積み重ねてきていることが、資源を有効に利用しながらの地域づくりに結び付いている。

円借款事業については以下のように総括をしている。

コミュニティ・センターは幹線道路から奥まったところにあるので、開業後7カ月で閉鎖し、コミュニティ・センター関係者が経営する2つの店舗で製品を売っている。生産者グループのメンバーであっても、グループの店舗で製品を売る義務はなく、道路沿いにある他の店舗での販売もおこなっている。事業で建設した建物は青年会の会合などで使用している。また、観光客へのサービスセンターとして位置付けている。たとえば、修学旅行や研修などの団体客を迎える場、近隣の観光地情報を提供する場としての利用をしている。工業省産業促進局を中心に技術指導が強化され、事業後には、50種類以上の籐製品を制作できるようになった上、品質も向上した。同村の

図 14: フエイ・クリーブ村



出所：筆者作成

図 15: 道路沿いの新店舗



出所：2007年9月筆者撮影

³⁰ 移住者が混淆した村であるのでかつては出自ごとの争いもあったが、いまでは混血もすすんでこと、以下でまとめるような話し合いの成果では争いはなくなっているとのことである。

籐製品は現在では供給が追い付かないほどの人気になっており、同村内の店舗では域外の製品の展示販売もしているとのことである。

現在ではほとんど稼働していないこともあり、建物の建設に対する評価はそれほど高いものではなかった。その一方で、技術指導の成果は非常に大きいとのことである。

同村ではホームステイ事業も試行的に始めているが、まだ本格的なものにはなっていない。幹線沿いに位置しており、バンコク中部から南部への自動車利用での旅行者が必ず通過する立地条件は、World Bank (2004) が描いた道の駅像に完全に合致している。籐製品の販売では、World Bank (2004) の想定する成功例にはなっているが、いまのところ、製品を購入するために立ち寄りをするが、観光目的での滞在はほとんどないとのことである³¹。産業村事業によって観光客誘致ができたかどうかについては現時点では疑問が残る。

実際の実績とは別に観光化を促進しようとしたことの副次効果を指摘することができる。ホスピタリティ、すなわち外部からの訪問者を歓待する姿勢が生まれたことである。フエイ・クリーブ村では、ホスピタリティの精神が生まれたことをこの事業の最大の成果の一つと主張している。日本の道の駅関係者から学んだ最大のこととしてホスピタリティの精神を指摘している点は非常に興味深い。

いまでも村の主たる産業はゴム生産であり、籐製品の生産は副業でしかない。全家計の2割強しか籐製品生産者グループには属していないとのことである。域内での原材料の供給には限界もあるので、籐製品生産が副業として確立したものになるか、それによって地域づくりがすすむかを現時点で予測することは困難である。観光誘致もまだ端緒についたばかりであり、今後の予測は困難である。

特産品の生産者グループだけでなく、域内の関係者を広く取り込んで地域づくりを始めていることを見ると、地域づくりの核形成という産業村事業の目的については、事業対象になった20村の中でもっとも実績を残している村の一つである。村長がコミュニティ・センターの経営に密接にかかわり、地方政府との連携もうまくできている。ゴム生産を強力に補完する副業として籐製品生産、観光が根付くための準備はできている。将来が期待される。今後の展開を日本としてもモニタリングするべきだろう。

図5で整理した世界銀行による道の駅モデルはフエイ・クリーブ村の事例にどのように応用できるだろうか。幹線道路沿いに位置する点で、フエイ・クリーブ村は道の駅モデルを応用する理想的な条件を備えている。タイの他地域から南部地域への移動のためには必ず通る場所に位置しているので、観光誘致に積極的になる必要が低い。本事業によるコミュニティ・センターは、わずかといえども幹線道路から奥まったところに建設されたので、早期に販売所としての役割を終えることになったが、そのことでグループ活動が弱体化することはなく、幹線道路に立地した店舗での活動を通して積極的な活動をつづけている。グループ活動がめざましく活発というわけでもないが、幹線道路沿いでの特産品販売の成功と、リーダーの人望によって堅実に活動を維持している。世界銀行の道の駅モデルの模範的な例になっている。

2.4.3 ナ・タ・フォー村

ナ・タ・フォー村はバンコクから直線距離で北西に約170キロ、道路延長で約260キロに位置する。200年から300年前にラオスから移住してきた人々が開拓した村である。特産品である伝統織物はラオスからの移住者の時代から受け継いだものであり、生地とデザインのきめ細かさからタイ国内では知る人も多い。

³¹ そのため、Tourism Service Centerとして位置付けられているコミュニティ・センターの稼働もほとんどない。

ワークショップ、セミナーに参加することで得た知識を実地に試す姿勢という点でナ・タ・フォー村ほどこちんとした努力をしているところはないのではないだろうか。製品の売上、グループ活動の活発化という意味での成功例はキリウォンやバンチャオチャーなどいくつかある。しかし、ワークショップ、セミナーで得た知識を自覚的に整理したうえで、実践している点ではナ・タ・フォー村がきわめて明瞭な例である³²。製品や販売方法についての意見をコミュニティ・センターの来訪者から聞き出すと良いというアドバイスを道の駅関係者がおこなっている。そのアドバイスも忠実に守っている³³。

村民の自己評価では、産業村事業の成果は第1に品質の向上、第2に製品の種類の多様化である。工業省産業促進局による産業奨励のための技術指導を素直に受け止めて努力をしたということである。また、約20年前から生産者グループが活動していたが、単体での活動でしかなかった。他の活動とリンクしたことが産業村事業の成果だとしている。工芸品生産者グループだけの活動が、それを観光促進と結びつける事業の対象になったことで、徐々に広く地域づくりのグループへと拡大していった。さらに、観光促進を着実なものにするためにエコツーリズムとホームステイ事業を開発しているところでもある。2007年時点ではホームステイが主であり、ホームステイに来た観光客向けにエコツアーを無料で提供して、エコツアーの可能性を試しているとのことである。溪谷の散策、村の近くの山登り、タケノコ、きのこ狩りなどを行っているとのことである。ちなみにホームステイでは一人100パーツ、食べ物に170パーツを払う仕組みになっている。

図 16: ゲストハウスでの糸紡ぎの実演



出所：2007年9月筆者撮影

2006年のセミナーはナ・タ・フォー村でも開催されている。その折に指摘されたグリーンツーリズムの可能性を実地に試しているとのことである。ホームステイ事業には、一般家庭に滞在するパターンのほか、ゲストハウスに宿泊するパターンも用意している。コミュニティ・センターのすぐ横に、伝統的な建築様式で作ったゲストハウスを建設しており、そこに滞在しながら、糸を紡いだり、機織りをして、自然に囲まれた環境の中での伝統文化体験ができるようになっている。自分たちなりのグリーンツーリズムを工夫している。ホームステイ事業をおこなっている他の村と同様、この村でも季節に応じた食べ物があることを誇りに思っている。3月、4月には甘い野菜（sweet

³² この村からは2004年のJICA研修にも2人が参加している。

³³ 2007年9月の現地調査時には、われわれが事後評価のために訪問した調査者であり、製品の生産・販売の専門家ではないことをわかりつつも包装方法についての提案を求めてきた。来訪者にはできるだけアドバイスを求めるようにしているとのことである。

vegetables、パクワン)、10月はきのこが有名である。昆虫も食べる。食用カブトムシを食べることも有名な村である。トムロコシ、サトウキビ、キャッサバなどの農園をまわり、村の農業のようすを見せることもエコツアーの中に組み込んでいる。

自分たちの弱点として体系的なマネジメントが確立していないことを正確に認識している。財務の数字や来訪者の数などはきちんと記録しているものの、出納帳に記録する方法であって、体系的ではないことはわかっているが、システムを構築するために十分な時間がないとのことである。コンピュータを購入したものの、つかいこなすことができないでおり、研修の機会があると良いとのことだった。

製品販売は好調ではあるが、受注に応じた生産であり、効果的な販売促進ができていないわけではない。観光客は月に最低100人、だいたい300人から400人訪問する³⁴ものの、現在の製品は高価であるし、デザインが伝統的過ぎて若者の購入はまずないとのことである。外国からの観光客が裕福な高齢者だけが購入してくれる状況である³⁵。

図 17: ナタフォー村の織物



出所：観光庁作成の産業村紹介パンフレット。20村すべてにこのようなパンフレットを作成した。

マネジメント技術、観光促進のための活動など、多くの課題に追われて自分たちの活動を体系的に整理しきれないでいる産業村が多い中で、なぜナ・タ・フォー村では自覚的に自分たちの活動を振り返り、戦略的に次の行動を計画できているのであろうか。2003年の第1回、第2回ワークショップで行動計画を作り、それを基に組織的に活動を続ける重要性を学んだ点では他の19村も同様だった。ナ・タ・フォー村だけが行動計画の発想を自覚的に維持している理由は追求すべきであろう。

2007年9月の現地調査時での聞き取りからは、村長でもありコミュニティ・センターのリーダーでもある人物の個人的資質による面が大きい。しかし、それにくわえて、コミュニティ・センターの運営委員の中にコンサルタントという役職をもうけ、積極的に活動させていることが特徴的であった。他の産業村でもコンサルタントという役職をもうけているところはあるが、名目で終わってしまっており、実質的な活動があまりないところが多い。ナ・タ・フォー村ではコンサルタント

³⁴ 12月から2月にかけてが観光シーズンとのこと。

³⁵ カム・タイ村では別の種類の機織をしているので、自分たちの村にきた客のニーズがカム・タイ村に適していると判断したら、そこを紹介するようにしているとのことである。産業村同士の連携をすべきとの提言も活かして、自分たちだけの収入ではなく、産業村事業を全体として成功させようとの意識が強い。

がコンサルタント業務に専念し、自分たちの活動を俯瞰した上でどのような順番で解決していくか戦略的に組み立てている。

その際、収入の増加だけが地域づくりの目標ではないことを意識しているようである。産業村事業の前後で比較すると、事業前は1家計あたりの収入は月に1,500～2,500パーツ、事業後は3,000～5,000パーツになっているとのことだが、そのことよりも、村の特産品である織物が有名になることや、賞をとることを強く誇りに思っている。伝統的な習慣を守っているため、生活水準はそれほど高くないという聞き取り情報からは、生活水準の向上よりも、伝統を守ることを尊重する姿勢が強く伺われた。OTOP村の賞をとったことで2007年9月に村民代表が大分を訪問したことや観光庁のTourism Conservation Villageのプログラムに応募するためにコミュニティ・センターの活動に取り組んできたことなどが収入の増加と並ぶ成果と自己分析していた。

村の小学校で週に2時間(木曜)グループメンバーが活動のことや、機織の方法などを教える時間を作ってあり、村の伝統を後世に伝えるためにコミュニティ・センターのメンバーが積極的な活動をしている。

ワークショップ、セミナーで得たことを体系的に理解し、着実に実践しつつあるといっても、課題として認識していることのすべてを自分たちだけで解決できる見込みはついていない。収入の増加をそれほど重大な目標にしていないこともあって、課題解決のための資金を調達できないことがもっとも大きなネックになっている。建物だけあっても維持管理のための予算がないので、修繕の必要が出てきたときなどにどのような対処をしたらよいか見込みがたっていない。運営のためのスキルを身につける³⁶ための資金も不足しているという。地方政府の補助は散発的には受けているが、長期の持続性を担保できるだけの制度的な枠組みが地方政府との間にできていない。何らかの形で国際協力機構(JICA)が支援をつづけ、その間に運営のための資金を確実に得ることができるような仕組みを確立することが望まれる。

図5で整理した世界銀行による道の駅モデルはナ・タ・フォー村の事例にどのように応用できるだろうか。ナ・タ・フォー村はキリウオン村と同様、幹線道路沿いに立地しているとは言い難いため、住民グループの活発化と、それにともなった観光化の努力がきわめて重要になる。住民自身がそのことをよく理解し、事業実施中の研修の成果をできるだけ活かそうと努力している点がこの村の特徴である。しかし、特産品が一般のタイ人にはなかなか購入しにくい値段であることや、周辺の観光地との連携もまだ不十分であり、観光促進に大きな成果が出ているとは言えない状況である。幹線道路沿いに立地していないことを克服するためには、外部からのさらなる支援が必要なのではないか。

2.5 課題

本報告書の執筆者は、地域開発事業IIの評価のために産業村事業の調査をした立場から、この事業は非常に内容の良いものだったとの評価をしている。産業村や道の駅関係者の尽力は言うまでもなく、それを支えた工業省産業促進局職員、国際協力銀行の職員の努力は称賛に値する。ワークショップをはじめとした研修を重ねる中で、過去の反省をきちんと踏まえて、後の研修ほどより良い内容に改善していこうとした形跡も明白である³⁷。しかし、反省材料もある。今後の同種事業をより良いものにするために、どのような点に注意すべきか、今次評価のための調査で得た論点を

³⁶ ウェブで宣伝して観光客を誘致するためのスキルの習得など。

³⁷ 住民目線での協力を円借款事業で本格的におこなった最初の試みであり、それが一定の成果を出している点が何より評価できる。

以下に整理したい³⁸。

2.5.1 事業目的の設定

World Bank (2004) では、

1. 幹線道路沿いに立地することで、外部からの往来者を観光客、特産物購入者として呼び込む効果が高く見込める
2. 地域づくりの核となりうる

という2点に注目し、日本の道の駅の経験を他国に応用する方向を考えている。産業村事業でも外部からの往来者を観光客、特産物購入者として呼び込む効果を期待してはいるものの、幹線沿いの立地という条件が満足されないケースがほとんどである。そのため、タイならではの工夫が必要となった。日本の道の駅の中には幹線道路沿いとは言え切れない場所に立地しながら活気を呈しているところもあるし、幹線道路沿いに立地する道の駅であっても、幹線道路沿いにあることが道の駅として成功するための本質的な条件だったとは言えないところが多い。むしろ、成功している道の駅では地域づくりの核として成功した側面を強く見る事ができる。産業村事業にかかわった富浦、内子などの道の駅がその典型である。

産業村事業は元は工業省産業促進局が推進していた工芸品奨励プロジェクトであり、観光セクターを支援する円借款事業である地域開発事業Ⅱのコンポーネントとなることで、その実施機関であるタイ政府観光庁の支援も受けるようになった。そこで、事業の目的は村落レベルでの工芸品作りの促進と、村落レベルの観光開発（ビレッジ・ツーリズム）の促進の2つと整理することができる。日本における道の駅での経験が事業をすすめていく上で有用であるとのことで、道の駅関係者がさまざまなアドバイスをしたが、マネジメントに関する各論だけでなく、各論をすすめていく上で重要な基礎条件として、地域内での話し合いの積み重ねで目標理解を共有すること、他地域との連携を重視することなどを強調した。工芸品奨励と、観光開発をすすめるためには、まず地域の中での意見集約が必要なのであり、地域のまとまりを作ることが重要という考え方である。産業村のコミュニティ・センターに求められる機能は次の3つということになる。

1. 村落レベルでの工芸品生産をするグループの活動拠点
2. 村落レベルでの観光開発をすすめるための拠点
3. 地域づくりの核：村落の意思形成の場

以下ではこの3つの側面に分けて、本事業の構造をまとめる³⁹。

³⁸ 反省材料という言葉をつかうことで、実施中の判断に誤りがあったことを指摘するのではない。何度でも繰り返すが、産業村事業の案件実施中の判断はきわめて的確で、支援事業の形成の仕方としてすばらしい。以下に書くことは、事後的な情報の下で考えられる反省点、すなわち後知恵に基づく整理である。産業村事業、および類似事業の将来をよりよくするために、事後の情報の下でどのようなことを指摘できるかを考えるのが評価の目的である。

³⁹ 通常のインフラ・プロジェクトの場合、成果の評価をする際には事業で建設した施設の稼働状況を見る。本事業では展示販売施設、食堂施設、トイレ施設が事業対象になっているが、タイ全土にわたる20の村の稼働状況の把握は困難である。もっとも、幹線道路に面していないので、日本の道の駅に備わっている食堂施設、トイレを建設する必要はなかったとも考えられるので、評価をするときに食堂施設、トイレの稼働状況は重点的に見るポイントとは判断できない。また、本事業の本質はソフト支援であり、施設の利用状況を見ることは本事業の成果を見るうえでは重要ではない。あくまでも参考情報として、施設の利用状況を整理すると、以下ようになる。

20村のうち2村では施設建設はおこなわれなかった。残り18村の展示販売施設のうち、年間を通じて活発に展示販売のために利用しているのは半分くらいと推察される。国際協力銀行関係者をはじめ事業を調査する者が訪問するときのみ開店したり、団体客からの事前連絡があった場合のみ開店するケースなどがあり、時期によってその方針も変化するので、正確な情報を把握することが困難である。

工芸品生産者グループの活動拠点

産業村事業の実施機関は工業省産業促進局であり、その中の工芸品奨励の部署が担当している。農村レベルでの工芸品生産の奨励が事業の核になる。事業の対象になる基準の最初の2つが

1. 市場の需要が見込めるユニークな特産品を生産していること
2. 内発的な生産者グループが存在していること

であることも、本事業の出発点が工芸品生産の奨励であることを象徴する。

この2つの基準のうち第1の条件については多くを議論する必要はない。表2に整理したように、対象となった産業村すべてが魅力ある特産品をもっている。パンチャオチャー村の竹編み製品、キリウォン村の草木染製品のように高いブランド力をタイ国内で有していたものもある。

第2の基準である生産者グループの存在については甘めの評価がされたのではないかと推察できる⁴⁰。キリウォン村、パンチャオチャー村など生産者グループの結束がきわめて高い村がある一方で、生産者グループの活動については懐疑的になる村がいくつかあることも確かである。

産業村に選ぶ条件としては内発的な生産者グループが「存在していること」とあるだけなので、そのグループ活動が事業開始時に活発であったかどうかは問われていない。事業対象になることで、工芸品生産、およびそれを利用した観光が盛んになるかどうか重要な点なので、グループ自体の活性度は主たるポイントではなかったとも理解できる。その意味では、特産品があるかどうか、それを生産するある程度の大きさの集団が存在しているかどうかだけを見たと理解することもできるだろう。

生産者グループがすでに活発な活動をしているのであれば、それほど支援の必要がないという言い方もできる。実際、本事業の核は生産者グループの体質強化と理解すべきである。(図18)

生産者グループの立ち上げはすでに済んでいることを前提に、その生産者グループに生産に関する技術指導をしたうえで、市場の拡大のための助言もすることが工業省産業促進局の担当になっている。生産者個々人の技能の向上は言うまでもなく、生産者グループが品質管理をすることで市場に受ける製品を揃えるようになり、また個人では不可能な販路の開拓も実現できる。そのことで製品の売上が拡大し、生産者グループに属するメンバーの収入が拡大する。必然的に生産者グループへの参加がすすみ、一層、生産者グループの強化がすすむ。このような好循環を生み出すことが本事業の核であった。

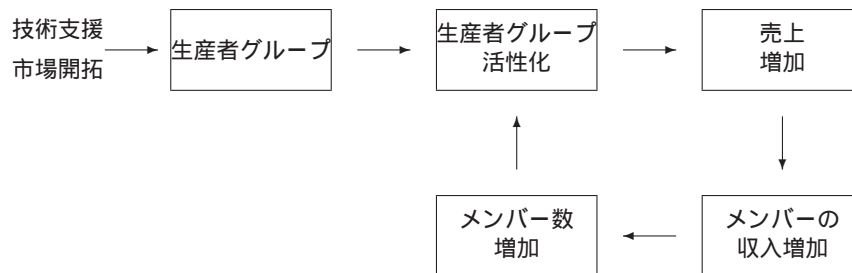
事業をすすめていき、製品が売れば売れるほど生産者グループのマネジメントが重要になってくる。この好循環を維持するための工夫も必要である。製品販売に成功している村の多くでは、生産が需要に追いつかない状況になっている。村やタンボンの規模で副業生産をしているだけでは対

食堂施設の稼働状況がきわめて悪いことだけははっきりしている。食堂として利用しているとの報告があるのはトゥン・ルアン村とフア・レン村の2か所であり、どちらも観光客を対象とするのではなく、住民の利用が主になっている。また、コミュニティ・センターの運営委員会で経営しているわけではなく、レストラン施設として賃貸している状況である。他の16か所では食堂として恒常的に利用しているところはなく、老人会、青年会の集会をはじめとしたイベントのためのスペースとして利用したり、団体客を迎えるときの休憩施設などとして利用している。それぞれの村で工夫して利用しているが、事後の観点からは事業のコンポーネントとして必須のものであったとは主張できない。

興味深い例としては、ナ・トン・チャン村における2006年5月の洪水時の避難所としての利用がある。同村では大雨が断続的に10日間降った後、土砂流、鉄砲水に見舞われ、村内での居住が困難になった時期がある。その際、産業村およびそれに隣接する学校に100人以上が9日間避難したとのことである。事業で建設した食堂は通常は稼働していなかったが、避難所として利用していたときには有効活用ができた。立地がよかったこともあるが、頑丈な設計だったことで避難所として優れていたことは忘れてはいけない。災害に脆弱な建物が多い農村地帯に本事業のコミュニティ・センターのような施設を建設することには思わぬ意義がある。それぞれの村の状況に応じて、緊急避難の場所として活用する方向も検討してよいのではないかと。

⁴⁰ 本報告書の作成にあたり、事業対象になっていない産業村もいくつか訪問した。そのときの印象では、事業対象になった村が非対象であった村に比べると優れた特産品を有することは確かであるように思われた。しかし、生産者グループについては、事業対象村が特段に優れているようには見受けられなかった。

図 18: 生産者グループへの支援



出所：筆者作成

応不可能になり、郡レベルにまで生産者グループを拡大するとか、副業ではなく、本業として工芸品生産をするように変化することも必要になる。グループの規模が大きくなればなるほど、そのマネジメントはむずかしくなる。そのときにもっとも重要なのは、グループに所属するメンバー間だけでなく、まわりの人々にも活動を理解してもらうことである。一部の生産者グループの活動だけでなく、そのグループを支える地域社会の理解を確実なものにすることが求められる。

メンバーがグループに属することにメリットを見出すかどうかも重要である。産業村の中には事業期間中に特産品生産が非常に活発になり、それによる収入が飛躍的に伸びたが、かえてそのために生産者グループの活動が沈滞したところもある。個人の技能で製品を作ることができ、営業活動をしなくてもそれを購入する商人や観光客がやってくるのであれば、わざわざグループに属する必要はない。グループに属することで金銭的、時間的コストを支払うインセンティブは生じない。個人の生活にとってはグループに属することのコストばかりが目につき、メリットがそれほど明白でないために、メンバーのグループ離れがおき、結果としてグループ活動が不活発になる。実は全員がグループ活動に参加するほうが、全体の利益が大きくなり、結果としてそれぞれの個人の利得も大きくなる可能性があるのに、短期的な視野で自分のコスト負担を回避する動きが生じてしまうことで、全員が最大利得を得る機会を失ってしまう。

個人がグループに参加するインセンティブについて考えるとき、次のような要素が関係してくる⁴¹。

- 投入：価格が高かったり流通経路の把握が困難などの理由のため、原材料購入が個人では不可能（かむずかしい）。
- 技術：技術が未熟なためグループからの技術指導やグループに対して政府機関がおこなう研修事業に参加するメリットがある。

⁴¹ ソーシャル・キャピタル的な要素はとりあえずここでは見ない。いくつかの産業村での現地調査時の感触では、ソーシャル・キャピタルが強いから参加するというようなメカニズムよりも、参加してみてソーシャル・キャピタルの蓄積が始まるというメカニズムのほうが多く観察できるのではないかと推察している。ソーシャル・キャピタルの存在を前提にして事業が実施されたのではなく、ソーシャル・キャピタルの形成に事業が貢献したということである。たとえば、ナ・トン・チャン村では、事業前は農村女性は孤立して家の中の農作業ばかりをしていたが、事業によって生産者グループの活動に積極的に参加するようになり、フェアなどでの製品販売を共同でおこないながら結束力を高めているとのヒアリング情報を得た。

家の中に閉じこもっていた女性たちがグループに参加することで社会との接点を得ることができた村では、そのこと自体が開発の大きな成果になっている。内子の道の駅が世界へ発信する力をもっているのは、製品の販売という経営面での成功ではなく、そのことを通じて農村女性の社会生活の充実が実現できたためである。内子の道の駅の紹介は、このような側面から産業村事業に大きなインパクトをあたえた。

- 販路：良い製品を作っても、販売経路をもたず、個人で市場開拓をするのが不可能（かむずかしい）。

この3つの点について、それぞれの村で状況は大きく異なる。特産品とは言っても、原材料を域外から調達する必要があるところもあれば、域内にある資源を利用するだけで生産活動をしているところもある。技術を向上させることのメリットをどのように認識しているかでのバラツキもある。固定客を獲得することができた者もいれば、営業努力をしているのに販路を開拓できない者もいる。

現地調査の聞き取りでは、グループを維持する目的は正常価格を維持するために過当競争を避けることにあるとの意見が多かった。生産者個人での販売であると、みなが自分の製品だけを確実に売ろうとしてダンピング競争がおきるという認識である。グループを維持することで、正常な価格を維持したいとの声が多く産業村であった。

日常用の生活雑貨や小物であれば、観光客を誘致することで販売増加を期待することができるが、特産品が日常用のものではなく、しかも大きな置物や高価な服飾品であるとしたら、ふつうの観光客が気楽に大量購入することはないであろう。問屋への販売が主な販路になると思われる。そのようなケースでは、職人が技術を身につけ、顧客とのつながりができたら、グループに属していなくても安定的に販路を維持することができる。生産に必要な原材料が域内で入手しやすいものであれば、投入面でもグループに属する必要はない。グループに属することで技術を身につけるメリットがあっても、ある程度の技術を身につけたらグループに残るインセンティブはなくなる。

個人の収入増加のためには、生産者グループを活発にすることが本当に必要であるのかどうか、きちんとした分析をしないままでは抽象的なレベルでのグループの利点をいくら繰り返してもメンバーを増やすことはできない。まず生産者グループに属することが得なのか損なのか、各村の状況に合わせて整理しておくべきである。個人がグループに属するインセンティブを各村の状況に応じてきめ細かく分析することで、個別の状況に応じた支援のありかたを考えることができるのではないか。工業省産業促進局がかなりきめ細かく各村の実情を把握し、状況に応じた技術指導をしているが、その経験が体系的に整理されてはならず、今後の円借款事業への教訓に役立てることができるような形に消化されていない。上で整理したような投入財、技術、販路をはじめダンピング防止装置という側面も含め、生産者グループへの支援をする際にどのような着眼点があるか、一層の検討が必要であろう。

農村レベルでの観光開発の拠点

生産者グループの活性化事業をすることで工芸品の生産活動を奨励するだけでは、その製品の売上を拡大させることにつながらない。売上を伸ばす方法として、工芸品生産と観光を結びつける試みがなされたのは自然な流れであった。工芸品生産をしている村であることが観光客を誘致する目玉になるし、観光客を誘致できれば工芸品の売上も伸びる。工芸品生産と観光との間での好循環を期待できる

問題は工芸品生産をしているというだけで観光客を誘致できるかである。目玉の一つであることにはちがいないが、それだけで観光客を誘致できるほどの力をもった製品は、20の産業村どこにもない。観光促進のためには、次の2つが必要である。

1. 工芸品のほかに観光客をひきつける要素がその地域にある。
2. 広報活動をはじめとした観光化のためのマネジメント能力

どちらか片方だけでは不十分で、両方とも必要である。自然に観光客が集まってくる場所であればマネジメント能力はさほど必要ないが、20の産業村のどれをとってもそれほどの観光地に隣接したところはない。

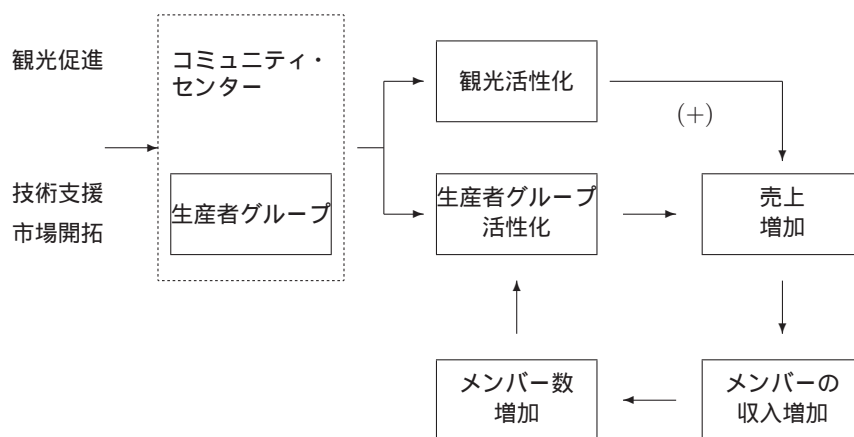
産業村事業の一つとして選ぶ条件に「観光スポットがあるか、観光スポットへ向かう途上に位置すること」という項目があった。しかし、実際に選定された20の産業村の中には、この条件をクリアしているとは思えない場所がいくつもある。かなり緩くこの基準を適用したものと思われる。

この基準を満足していると断言できる場所は、映画で有名なクワイ川鉄橋をはじめ、有数の観光地があり、しかもバンコクから1時間から2時間ほどの場所に立地するノン・カオ村くらいであろう。バンチャオチャー村も歴史建造物が多く多数の観光客が訪れるアユタヤの近くであり、バンコクからの集客が望める場所であるが、バンコクからアユタヤへ旅行する者が気楽に立ち寄り立地とはとても言えない。その他にも有名観光地が近くに立地する村はいくつかあるが、旅行者が自然に集まってくるような場所に立地しているところはない。

11ページで指摘したようにフエイ・クリーブ村は例外である。タイ中部と南部との間には細長くつづく橋のように見える地域がある。その細長い地域の中でももっとも東側と西側が狭まった地域に所在するフエイ・クリーブ村では、誘致の努力をせずとも自然に自動車での往来者が立ち寄り。観光地としての強みをもっている。ところが、産業村事業で計画されたコミュニティ・センターは幹線道路から奥まった場所に建設され、開業以来ほとんど来客がなく、新店舗を幹線道路沿いに新たに確保したという。観光スポットへ向かう途上にあるという条件を満足していたにもかかわらず、実際の事業実施にあたってはその利点を活用しようとしなかったと評価せざるをえない。

そこで、重要になってくるのは立地条件ではなく、マネジメント能力である。観光客を引き付けるための要素はゼロではないので、うまく近隣の観光地との関係を宣伝文句にし、観光客をひきつけるための観光マネジメントをすることが必要になる。道の駅関係者も交えたワークショップでも観光マネジメントについて多くの時間を割いた。

図 19: 観光促進とのつながり



出所：筆者作成

スコタイにあるトゥン・ルアン村、ナ・トン・チャン村での聞き取りでは、観光客は歴史的建造物が多く集まるスコタイからだけでなく、遠くチェンマイからも来るとのことである。立地条件の

活用よりも、集客のためにどのような営業戦略をもつかのほうが重要であることを示唆する⁴²。

道の駅関係者を巻き込んだの住民目線での支援という形態は斬新なものであり、大きな成果を生んでいる。とりわけ一般の住民の努力が結実する成功例の紹介は、産業村関係者に大きな勇気をあたえた。一方、道の駅関係者のアドバイスが断片的なマネジメント支援にしかならなかった面はある。道の駅関係者は自分の経験を伝えることが役割であり、現場を訪問してのアドバイスであっても、タイやそれぞれの村のおかれている状況をくわしく把握した上でのアドバイスができたわけではないと思われる。展示方法、運営委員会の運営方法などアドバイスは多岐にわたり、示唆に富むものばかりであっただけに支援方法に工夫が必要と思われる⁴³。

先進事例の成功者としてのアドバイスだけでなく、観光客目線でのアドバイスもしている。日本人観光客の目線からのアドバイスには傾聴に値するものが多く、さすがと思わせる提言が多い。しかし、そもそも産業村を日本人観光客が訪問する場所として発展させるのかどうかについて具体的な指針がないため、それらアドバイスが有効なものになっているとは言い切れない。実情としては、産業村のほとんどはタイ人観光客を対象に発展させることが有望と思われる⁴⁴し、産業村関係者の多くはタイ人観光客のみを視野に入れているようである。外国人観光客の誘致のためには語学の習得も必要であるが、そのための努力をしようという産業村は数少ない。英語学習の機会も少ない。

評価者の現地調査時に訪問した村の中ではナ・タ・フォー村は例外であった。外国人観光客を熱心に誘致しようとしており、語学学習にも意欲を見せていた。しかし、語学学習をする環境は、村内はいうまでもなく近隣にもない。一方、ナ・ティーン村は外国人が多く訪れる観光地であるクラブに位置するため英語の学習が盛んとのことである⁴⁵。産業村ごとの多様性があるので、一般論を展開することは賢明ではない。それぞれの産業村ごとにどのような客層をターゲットに観光戦略を練るのかきちんとした決定をすることが必要であろう。そのときに、外国人観光客をターゲットにする必要は必ずしもない。全体の方針が不確かなままに各論的な提言を積み重ねることは生産的な結果に結びつかない。明確な方針の決定が望まれる。

事業の根本をくつがえすことにもなりかねないが、製品の販売を村の中でおこなう必要は必ずしもないことも視野に入れるべきである。バンコクをはじめとした大市場へ製品を輸送して販売することだけを考えてほうがよい村もありうる。自分たちで製品を売るとしても、コミュニティ・センターの展示販売にこだわる意味はあまりなく、自地域や近隣で開催されるフェアの活用を重点にすることも考えてよい。たとえば、ナ・トン・チャン村では近隣都市やバンコクでの特産品フェアでの売上が非常に大きいことを強調していた。

観光客を呼び込むことで製品販売を増加させるのであれば、誘致する観光客の客層に応

図 20: 近隣都市でのフェアでの製品販売：ナ・トン・チャン村



出所：2007年9月筆者撮影

⁴² チェンマイからの客は産業村からの働きかけできたわけではないとのことである。もっと自覚的に集客努力をすることが産業村の持続性のためには必要であろう。

⁴³ 2006年のセミナーでは実際にこのような問題意識からセミナーの形態に工夫をこらしたことは既述したとおりである。しかし、限られた時間の中で各産業村それぞれの特徴を細かく把握することは困難であった。

⁴⁴ 本報告書の執筆者の判断。

⁴⁵ 2003年第2回ワークショップ報告書より。

じた製品開発も必要になる。外国人観光客を主として念頭におくのであれば高級製品に特化した経営もありうるが、タイの一般旅行者を相手にするのであれば、気楽に購入できる製品を多く展示販売することが必要になろう。とりわけ、近隣からのリピーターを考えるとすれば日常の生活用品、食料品の生産も必須になろう。一口に観光促進といっても、どのような客層を想定するのかでコミュニティ・センターの経営方針が変わってくる。ターゲットの絞り込みが重要になる。また、その方針に応じて次に見る地域づくりの核としての機能の議論が必要になってくる。

必ずしも幹線道路沿いにあるとは限らない農村の観光化を考えると、ホームステイ事業の重要性をいま以上に認識する必要もある。工芸品の購入だけのために訪問しようとはしないが、工芸品の作成過程をじっくりと見たり、体験することも含め、農村の伝統的な生活を経験するための観光需要はタイ国内に少なからずあると推察できる。多くの産業村での聞き取りでは、ホームステイ事業の利用者の多くは近隣の都市にいる生徒、学生とのことである。とくに近隣都市の大学の学習のために、伝統生活を学ぶ必要がある学生が相当数いるとのことであった。そのような需要はまだ潜在しているものと思われる。産業村内部での受け入れ態勢の充実や、外への情報発信を工夫すれば、今後も発展の可能性を大いに秘めている。計画的な事業展開が望まれる。

その際、日本人専門家によるアドバイスであると、どうしても日本人をはじめとした外国人観光客のホームステイを念頭にしていまいがちである。ホームステイ事業の今後を考える上では、実際にホームステイを利用する者の多くを占めるであろう生徒、学生の発想をよく理解しているタイ人の目線での事業計画をたてていく必要がある。日本の地域開発の現場の声を基礎にしつつも、それを個別の事情に合わせていくための支援をおこなうべきである。

地域づくりの核

観光との結び付きをすすめるためには、生産者グループの枠を超えた域内での協働・結束が必要になる。生産者グループのメンバーの多くは本業を別に抱えており、副業として工芸品生産をしている。観光促進のために自分の時間を割けるメンバーはそれほど多くない。観光促進のためには村の伝統的な暮らしでは得ることのできない能力も必要になる。生産者グループのメンバーとは別に観光促進のための人材を抱える運営が求められることになる。図 19 では明確ではないが、実際に観光促進のための業務を担当する者は生産者グループのメンバー以外になることが考えられる。生産者グループの活性化によるメンバーの収入増加という核を超えた地域づくりの発想が必要となってくるのである。

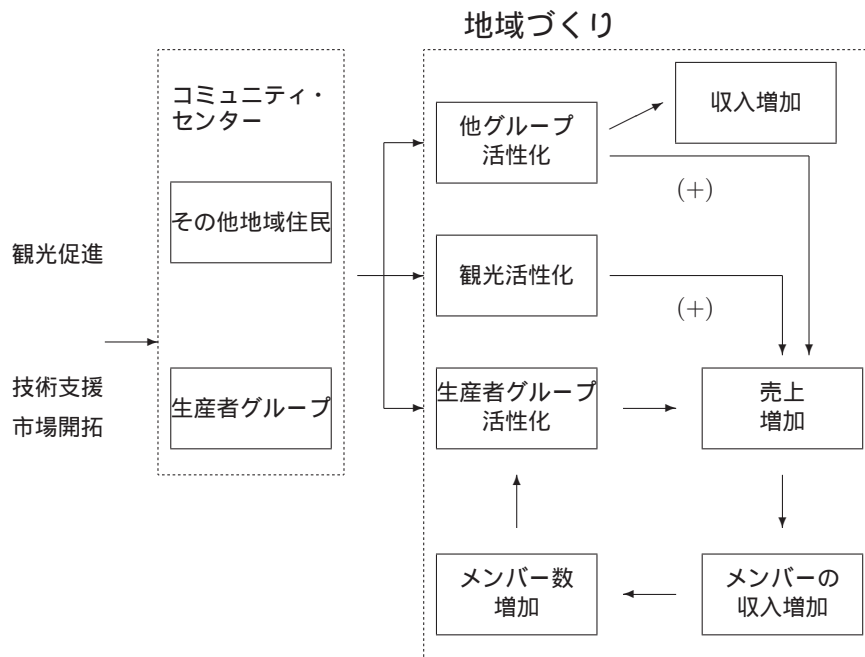
このような考えから、産業村事業で建設される建物はコミュニティ・センターと呼ばれることになる。工芸品だけを視野に入れるのではなく、工芸品はあくまでもセールスポイントの一つとして位置づけた上での地域づくりをすすめることになる。

観光促進を積極的にすすめていくためには、有名な観光地が近くにあり、特産品といえる工芸品があるだけでは弱い。道の駅関係者も、少数の工芸品に特化した販売では産業村経営に限界があることを指摘していた。とりわけ高級品生産に特化しており、安価な日常生活用品や食料品を生産していない産業村の弱さを指摘する声があった。工芸品生産者グループだけでなく、他の製品を生産する者・グループと連携することも必要になってくる。製品多様化を通じて全グループの販売力、観光促進のための魅力を高める必要があるのである。

観光との結び付きを考えることで、

1. 観光促進のためのメンバーが加わる必要
2. 観光の魅力を高めるために多様な生産者グループで連携する必要

図 21: 他グループとの連携



出所：筆者作成

という2側面から、必然的に工芸品生産者グループの活性化事業が、地域づくり全般を支援する事業になることになるのである⁴⁶。

では、このような大がかりな地域づくりをすすめるためにはどのような点に注意しなければいけないのだろうか。

まず、域内全体を巻き込んでの事業になるので、域内全体にコミュニティ・センターの位置づけを周知させる必要がある。内子では道の駅建設が最初に構想されたわけではなく、域内での地域づくりの話し合いが古くからおこなわれており、その間に自分たちが何をなすべきか少しずつ合意を作っていた。域内での合意形成が成否の鍵を握る点は産業村事業でも同様である。事業開始時に産業村事業のありかたについて提言したコンケン大学の研究者もこの点を強調している。事業を開始する前に、メンバー間の相互理解をし、争いを防ぐべきこと、事業開始後にも、メンバー間で議論をし、相互理解をし、共同で何かをするような制度的な枠組みを作るべきこと、を提言している。

大がかりな観光化をすすめるとしたら、村単位での活動では不十分になる可能性も高い。OTOPという言葉が象徴するように、村ではなくタンボン単位で地域活性化を考えるほうが農村振興のためには賢明であるし、ある程度の規模の観光化になるとそれでも不十分で、郡単位、あるいは県単位での計画、調整も必要になる。工芸品生産のための原材料の調達を考えた場合、工芸品生産者グループでどのくらいの規模までの拡大が可能なのか、それを補う他の活動の潜在力はどの程度のものか、それぞれの地域の状況を正確に把握し、村が単位なのか、タンボンなのか、郡なのか、潜

⁴⁶ 工芸品生産者グループ、観光促進、地域づくりの3つはそれぞれ独立のものであり、他の2つがなくても単体で考えることができるものであるが、産業村事業のケースでは工芸品生産を出発点とし、それを観光促進の要素を加えることで発展させようとしたものである。必然的に地域づくりの考え方が必要になった。観光促進による工芸品生産の奨励は総合的な地域づくりの視点抜きには実現が困難なのである。産業村事業の初期にはこの関係が明確には認識されていなかったのではないかとと思われる。

在力をきちんと見極めることが必要であった。そのうえでどのような範囲での連携が必要なものと慎重に検討する必要があったと思われる。

タンボンや郡の関係者がコミュニティ・センターの運営にかかわっている産業村では、そうでない産業村に比べて比較的運営がうまくいっているように推察される。内子と富浦の道の駅のケースではそれぞれ町が50%、100%の出資をしており、陰に陽に道の駅への支援をしてきたことを、もっと産業村事業の中でも考慮に入れるべきであった。コンケン大学の研究者も事業当初から同じことを指摘している。国際協力銀行が企画したワークショップには、道の駅の経営を直接おこなっている者だけでなく、地方自治体の職員が必ず参加している。日本の道の駅は、住民主体を基本としながらも行政の関与が重要な役割を担っているのである。

しかし、ワークショップへのタイ側の参加者には、たまたま産業村の運営委員会に関与しているメンバーが入っていることはあっても、戦略的に各産業村が所在する地方政府の関係者、たとえばタンボン・リーダーの参加を促すようなことはなかったようである。地方政府との連携の重要性を産業村のメンバーに強調し、彼ら・彼女らが納得しても、実際にどのように連携をしたらよいかかわからないものである。地方政府の関与を支援側からもっと積極的に働き掛けてもよかつたのではないか。

地方政府の関与という点ではノン・カオ村が傑出して成功している。他の産業村では、検討すべき余地が大きい。ノン・カオ村を含め、たまたまコミュニティ・センターの運営委員が地方政府の役職を担っていることでのつながりである場合が多く、日本の道の駅のように、制度的に道の駅（産業村）と地方政府とが結びついている例はない。残念ながら地方政府との連携はあまりすすんでいない。そのために地域づくりの核としての機能を実現できている産業村は数少ない現状がある。

2.5.2 知見の蓄積

日本の地域活性化の経験を伝えるという発想は今後の円借款事業のありかたを考える上で重要である。技術協力と円借款との連携が本格的にすすむとき、インフラ整備だけでなく、それに関連するノウハウを日本の経験をもとに伝えていくことで円借款事業の充実を図ることができる。

国際協力銀行としてはほぼ初めての経験であったにもかかわらず、3度にわたるワークショップは、きわめてよく計画された内容の濃いものであった。日本の道の駅関係者の尽力も素晴らしいものであった。

しかし、道の駅関係者の説明がどこまで産業村関係者に伝わったか、伝えるための補足がどれだけおこなわれたかについては反省が残る。

タイ人の視点の重視 ワークショップに参加した道の駅関係者のコメントの中には、産業村関係者の理解が断片的であり、体系的な知識の蓄積の必要性をコメントするものもあった。解決すべき課題の優先順位がつけられないことが問題になる。まったくそのとおりであるが、そもそも産業村事業をどのように位置づけるかを明確にしていない状態で、各産業村での体系的な知識の蓄積がすすむわけがない。かろうじてコンケン大学の調査が産業村事業を体系的に理解しようとするものである。しかし、この調査は2003年のワークショップを円滑にすすめるためのファシリテーションや、道の駅関係者からのアドバイスを濃厚に受けていた時期の事業の進展状況を整理することで終わってしまっている。同じ委託先に継続的なフォローアップ調査を委託することを検討すべきであろう。たとえば、調査の中に道の駅を訪問して、タイの実情に合わせて日本の経験がどのようにタイの産業村事業に応用できるのか、タイ人の視点から分析することもあってよかつたのではないか。道の駅の経験は大変貴重なものであるが、道の駅関係者がタイを訪問することだけが経験の伝達の

方法ではない。タイ人研究者による道の駅研究と、その成果を産業村関係者にもわかりやすいようにまとめるような試みがあってもよい。

過去の記録の公開 いままでの経験を簡単な冊子にまとめ、他の産業村にも共有可能な形で残すことを強く提言する。得られた経験をできるだけ広く公開し、多くの知恵を利用することで過去の経験をよりよい形で利用できるようにすることが文明社会の基本である。どれだけ貴重な経験をして、その経験が後世の人々と共有されなければ、成果の波及範囲は狭い。また、過去の経緯を整理することで、自分たちが何をなすべきか産業村関係者を含め、関係する地方政府の人々、その他タイ人が産業村事業の今後について考えるきっかけにもなる。

円借款事業に関係する情報は、事前、事後の報告書を除けばほとんど公開されることがない。しかし、事前、事後の報告書では事業の内容を簡潔に要約することばかりが優先され、事業実施中にどのような工夫をしたのか、具体的な姿が見えにくい。事業を実施している途中の情報をもっと公開すべきである。情報を公開することで、円借款事業の性格が国民にわかりやすくなるだけでなく、円借款事業を実際にすすめる立場にいるものにとっても、どこにどのような情報があるかがわかりやすくなる。

いままでのように、情報を積極的に公開しない姿勢をもつと、内容が重複する調査を繰り返したり、すでにおこなわれている提言の存在を知らぬままに類似事業をすすめることになり、結果として非効率的な事業運営をすることになる。2001年に実施された地方幹線道路網改良事業(III)の案件実施支援調査は、幹線道路が交差する地域での道の駅と同種施設を作る可能性を検討したものであり、2003年の国民参加型援助促進セミナーから始まる産業村への道の駅関係者の協力の先駆けとなっている。この調査では、タイの地方組織の特徴の分析や、岐阜県内で実践している住民目録での事業展開の際の注意点のまとめなど、産業村事業をすすめる上で貴重な提言が数多くなされている。ところが、実際の産業村事業の展開にあたってこの提言が活かされたと評価することはまったくできない。調査をしても、それを活用するための体制ができていなければ意味がない。

問題になるのは国際協力銀行の公開情報が非常に限られていることである。産業村事業についての経験も、広報資料での簡単な紹介以外には国際協力銀行として公開しているものはほとんどない。ワークショップの記録や、コンケン大学の調査の成果など⁴⁷、資料として公開する価値のあるものが多数存在するはずである。それらを内部資料として埋没させてしまっただけは損失である。数多くの事業を手掛けている機関では、どれだけ工夫をしても、必要な情報を完全に公開することは事務コストの観点から困難であろうが、例えば情報開示請求がなされた場合には積極的に開示すべきであり、価値のある情報の特定を容易にするために、事後評価報告書の中でそのような資料のリスト掲載を制度化することも検討すべきである。

産業村関係者本人たちの努力が何よりも重要であることは確かだが、たとえば、ワークショップで得られた知見をまとめて、産業村運営のためのガイドラインのようなものを作成することを考えてもよかった。内容の濃いワークショップであっても、数日間の体験だけで飛躍的に人材開発がすすむわけがない。反復学習をしたり、実際の経験を通して学習内容の定着をすすめるものである。そのときに、ワークショップでの知見をまとめたガイドラインのようなものがあれば参考になる。ふつうの村民が活用しやすいガイドラインの作成をいまからでも検討してもよいのではないか。

⁴⁷ 次のものの公開を強く提言する。

- タイ「地方幹線道路網改良事業 SAPI」2001
- JBIC “*The Study on Management Improvement of Tourism Promotion for Industrial Village Development Project*,” prepared by Research and Development Institute, Khon Kaen University, 2003
- タイ産業村に対する日本の道の駅・地方自治体の経験・知見の移転に係る調査報告書、2006年(部分公開でも)

過去の経験をまとめたものを作成することは、産業村事業をタイ国内だけで完結させずに、他国への波及に貢献する。国際協力銀行は日アセアン経済産業協力委員会 (JODC) の協力で 2005 年 6 月にカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムに産業村事業が波及することを期待して、それら 4 カ国の関係者を招いてのワークショップを開催した。バンコクでのセミナーの後にはバンチャオチャー村、カム・タイ村の産業村の実地見学をおこなった。2006 年 9 月には APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) が OTOP をテーマにセミナーを開き、地方の工芸品作りへの支援について議論した。タイの産業村事業については実施機関である工業省産業促進局、道の駅については国際協力銀行から紹介がされる。日本の道の駅の経験をもとにした産業村事業を他国に波及させる動きが始まっている。このようなセミナー、実地見学をすすめるときに、産業村の経験を体系的にまとめた資料があると高い波及効果を期待できる。

波及効果を生み出すための支援 ワークショップ、セミナーを繰り返す中で、参加する産業村を絞り込んだ。産業村ごとの多様性を考慮すると、このような絞り込みをおこなったことは賢明であった。少数の成功例を相手にすることで、まずリーダーを養成し、その成功体験がまわりの産業村に波及していけばよい。波及がスムーズにすすむために産業村間のネットワーク構築を堅実にすすめようとした点も良い。

しかし、リーダー養成を意識したものであるならば、産業村の経営についてだけ教えるのではなく、その経験を体系的に周辺に伝えるための技術も研修の中であってよかったのではないかと。自分たちの成功体験を他人に伝えるためのノウハウをまとめたガイドラインのようなものを作成し、それを関係者に配るだけでも良い。キリウォンはきわめて成功している産業村であるが、観光客向けの説明や、後継者を育てるための指導がすべて個々人の体験に基づいただけのものになっており、明確なガイドラインがマニュアルの形で整備されていないことが自分たちの弱点であると認識していた。自己の体験を冷静に分析し、的確に指導するための工夫を練り上げる能力を備えた優れたリーダーがいるのがキリウォンの強みである。その能力が自然に継承される保証はないので、ガイドラインが必要となってくる。

コミュニティ・センターの関係者だけでなく、地方政府の関係者向けのガイドラインがあるととても良い。地域づくりのための連携が重要だと主張するだけでなく、具体的にどのようなことをすればどのような効果があるのか、やさしく理解できるようなガイドラインを整備すると良い。ワークショップでの口頭でのやりとりだけでなく、そこで得た知識を着実に残すために出版物を作るべきである。

ここで重要なのは、「やさしく理解できる」という点である。ガイドラインを作っても、それが難解なものであれば読者の共感を呼ばない。多くの情報を盛り込む必要はないので簡単に理解できるガイドラインを作るべきである。導入編としてやさしく理解できるものを作り、別編として詳細な情報を盛り込んだものを作成するととても良い。この点では、国際協力銀行が貴重な事例を提供している。国際協力銀行のバンコク事務所が作成した地域の指導員のためのガイドラインである。1998 年に開始された円借款事業である農地改革地区総合農業開発事業の一環で、農民同士で新技術に関する情報を交換する際のノウハウをまとめたものである。コラムを一見してわかるように、内容はきわめて簡単なものであるが、多くのユーモアあふれるイラストを交えたものであり、ごくふつうの農村住民が自分の体験を周辺に伝えていく上できわめてすぐれたガイドラインになっている。

コラム：地域の指導員のためのガイドラインの内容

1 研修の準備 地域の指導員は、場所や食事、飲み物、説明、農地などの準備や、質問への対応など、研修のための準備をおこなわなければならない。

指導員は、順を追った説明の内容の用意をしなければならない。そして、十分な題材を準備する必要がある。

指導員は、まず、どこで知識を得たのかを説明しなければならない。次に、その知識をどのように実践しているのかを説明する。そして、問題点や解決策を研修員と共有する。

指導員は、経験をより効果的に伝えるために、次のような工夫をすべきである。

- 農地の大きなポスターやスケッチを、すべての訪問者に見えるように掲げる。
- 適当な大きさの木製の棒を作る。
- 訪問者が 20 人以上の場合は、スピーカーを利用すべきである。
- 訪問者が木やシェルターの下に、快適に座れるように、十分な場所を用意する必要がある。
- 騒音や悪臭に邪魔されるような場所であってはならない。(食事をする場所として利用する場合もある。)
- 訪問者のために、机を用意する必要がある。平地では、簡単なマットを使う場合もある。

訪問者が村の農民の家に宿泊する場合に備えて、部屋を準備しておく必要がある。村長やグループのメンバーと連絡を取り合って、どの家に訪問者を泊められるか、事前に確認しておく。家主は、食事の準備をする。シーツや掛け布団、また枕も、清潔なものを準備する必要がある。

家主は、訪問者を喜んで受け入れ、経験を分かち合うことを楽しむべきである。もし、家主が、農地を所有しており、特別な知識があれば望ましい。もし、訪問者が農場で食事することを望んだ際は、指導員は食事を十分に用意すべきだ。コーディネーターと、正確に連絡を取り合うことが大切である。コーディネーターは、指導員に訪問者数や滞在期間や用意する食事の数や、形式を伝えなければならない。指導員は、指導料を請求しなくてもいい。それは、コーディネーター次第である。

研修の料金は、20 名の訪問者が、3 回の食事と宿泊をおこなった場合、1 食 50 パーツで、宿泊費は、1 泊一人当たり 50 パーツ程度を考えるとよい。この場合にかかる費用の合計は、4,000 パーツとなる。指導料は、コーディネーターに現金または現物で渡す。指導員は、コーディネーターが必要とする場合に備えて、ID カードのコピーを用意しておく。

指導員の農地の作物の収穫が既に終わっている場合もある。その場合は、近くの農地で栽培の説明をおこなえばよい。似た経験を持つ農地の所有者は、経験を分かち合うことが勧められる。もし、地域の指導員から教わって、成功している農家がいたら、成功体験を共有すると良い。



2 実施

- 経験の伝達
 - － 地域の指導員は、訪問者が知る必要があることは何なのか、また、知っていたほうがいいことが何なのかを説明すべきである。
 - － 時間を守る
 - － 訪問者を知ること: 指導員は訪問者が、子供なのか、大人なのか、農家であるのか、役人であるのかやどこから来たのかを把握する必要がある。この情報は、経験を分かち合い、質問に答える際に重要となる。
 - － デモンストレーションの準備: 指導員は、何を、どこで、何時に実地教授するかを事前に考えるべきだ。より説明を分かりやすく、また素早くおこなうために、アシスタントを頼むといいかもしれない。
- 農場の訪問: 訪問者に実際の農地を案内する。そして、順々に彼らにどのように農地が作れるか説明する。急ぎすぎではいけない。丁寧に質問に答える時間を取らなければならない。
- 要約: 訪問者を応接室に案内し、重要なポイントを要約する。訪問者に質問の時間を設け、経験を話す。それをするによって、もたらされる利点と損害を説明すべきだ。
- 評価: 「食事はどうでしたか。」「宿泊施設はどうでしたか。」「自分達の農地で適用するのに、役立つことはなんですか。」などの、簡単な質問を、次の訪問をよりよいものにするために聞くことよい。評価は、質問をして返答を指導員が書いたり、配布した評価シートによっておこなう。

2.5.3 他事業との調整

ここまでは産業村事業に注視した議論をしてきた。現実には産業村事業だけでなく、多くの事業を実施しながら地域づくりをおこなう。その調整をうまくおこなわなければ、少数の事業で効果を生むことができるのに無駄な出費をしてしまうことになる。結果的に効果が小さくなることもありうる。

トン・ファイ村はチェンマイの中心部からかなり遠くに位置し、コミュニティ・センターは幹線道路からはずれたところに位置する。ところが、チェンマイ中心部からトン・ファイ村に向かう途上の道路沿いで、トン・ファイ村と同じメージェム郡内に、日本の無償援助によって建設された織物生産者グループの販売所がある。自分たちなりに棲み分けがあるようだが、援助機関間、ないしは支援を受け入れる地域の地方政府での調整があれば、ほぼ同種の施設を建設することはなかったのではないだろうか。仮に同種施設を建設するとしたら、どのような棲み分けをしていくか、明確な方針をもちながら事業をすすめていくことができたはずである。

バンチャオチャー村は早くから事業を始めたところでもあり、きわめて成功している村である。ところが、皮肉なことに成功しているがゆえに、多くの機関が支援をする結果、複数の類似事業が乱立しているように推察される。

図 23 の右写真は産業村事業で建設されたコミュニティ・センターである。そのすぐ近くにある

図 22: 他事業との連携: 日本の無償援助で建設されたメージェム郡内の販売所



出所: 2008年3月筆者撮影

OTOP 事業で建設された製品販売所が左の写真である。製品の展示・販売という点では2つの施設には何のちがいが無い。コミュニティ・センターは寺の敷地内にあり、道路から少しだけ奥に入ったところにあるのに対して、OTOP による製品販売所は町の中心地を走る道路沿いにあるので、観光客が容易にアクセスできるちがいがあるだけである。2つの施設は歩いて1分程度の距離なのでアクセスの利便性という点でそれほど大きなちがいがあるわけではないが、それだけになぜ類似施設が2つあるのか疑問をもつ。また、OTOP の建物の前には古くからある集会所がある（図 23 の中）。この建物は村民の集会所や団体観光客を受け入れる施設として利用しており、中には村の歴史と文化を知るための小さな博物館が入っている。

図 23: 類似事業の並存（バンチャオチャー村）



出所：2008年3月筆者撮影

バンチャオチャー村はOTOPで五つ星を獲得している優れた製品を軸に、バンコクからそれほど遠くない立地条件もあって、製品の売り上げは絶好調とのことである。この村の製品を日本その他の外国に向けて輸出する業者も出入りしており、展示場の中の製品のすべてを一括買い上げすることもあるとのことである。団体客向けの村内ツアーも充実しており、コミュニティ・センターの運営も軌道にのっている。コミュニティ・センターの運営については現時点では大きな問題はない。しかし、地域づくりに関連する機関があまりに多く、資金が豊富にありすぎるために地域全体での資金の配分については、検討すべき余地がありそうである。好調なときほど、道の駅から伝えられたマネジメントのノウハウのうち（高度な会計システムの確立など）難易度が高いものを習得するために資金を利用することを考えてもよいのではないか。

その他、産業村ごとに状況は大きく異なるものの、産業村事業だけを注視しているのでは地域づくりの全体像は見えてこない点は共通している。地域づくりを効率的にすすめるためには産業村関係者と地域全体を統括する地方政府機関とがきちんと連携する必要がある。

2.5.4 地方政府との連携

2003年のワークショップでは富浦と内子の道の駅の出資者については注目が集まっていなかったようだが、町が出資していることの意味はもっと掘り下げて分析する必要もあったのではないか。コミュニティ・センターの運営委員が地方政府と何らかのつながりがあったり、地方政府の職員が運営委員であるケースは多い。しかし、それらは属人的な要素だけにささえられている。制度的に産業村が地方政府の仕組みの中に位置づけられている例はない。道の駅の成功は住民の努力に多くを負うことはまちがいないが、町が出資者として協力する体制ができていたことを過小評価すべきではないだろう。

1節で整理したように、タイの地方政府組織の構造はきわめて複雑であり、産業村事業の期間は変化の方向が見えにくかったまさにその時期である。バンコクにある中央政府の縦割り構造がその

まま維持された県や郡の組織が事業の推進を個別におこなう体制になっていたため、誰がどのような事業をおこなっているのか、事業の当事者には一元的に把握することができない。この構造はいまでもかなりの程度残っている。それらを調整する機関はないので、現実的には中央政府の縦割り構造から免れつつあるタンボン自治体が調整をおこなうことが望ましくなる。現在のタイの地方制度改革ではタンボンの役割を強化しているところである。

タンボンでは力不足であり、中央政府の出先機関を重視することが今後も重要であることは否定できない。タイの中央政府の役人の中にも地方政府に対する不信のようなものがある。しかし、もともと参加型事業、自立支援型事業の精神は、力のないものに支援をすることで、彼ら彼女らのキャパシティ・ビルディングをおこない、力をつけることでの自立を達成することにあるはずだ。力不足を理由にその役割を過少評価することは事業の本来の精神に反する。プロジェクトの計画・立案段階からタンボンが参与し、実施、終了後の維持管理のすべての段階で受益者と共同する体制を目指すべきである。

また、実際にタンボン単位では限界があることも確かなので、タンボンより広い範囲、とりわけ郡レベルでの地方政府の関与が望まれる。タンボン間での調整も必要になる場合には、地方政府の関与は必然になる。

コンケン大学での聞き取りでは、OTOP、産業村事業いずれの場合でも、村民と接する役人は多くの場合、若手のことが多く、事業の本来の意義は、それら若手の役人も聞き手の村民にも十分には理解されていないように思われるとのことである⁴⁸。この現状を改善するためには、役人の側でもっと事業の意義、内容を理解することが望まれることは言うまでもない。地方政府職員への研修も検討すべきであろう。

わかっても実行に移しにくいこととして、農民との会合をもつ時間帯の設定の問題がある。役人が自分たちに都合の良い時間帯に会合を設定することが当たり前となっており、農民の生活リズムと会っていない現状がある。多くの村では、19時以降22時あたりがもっとも適しているとのことである⁴⁹。

地方政府との連携の重要性は、2003年のワークショップのときから日本の道の駅関係者が強調しつづけてきたことでもあり、タイ側参加者にとってもよくわかることのはずである。それが実現しないのは、住民側が主導権を握って地方政府を動かすことが困難であること、地方政府の組織構造が複雑であること、地方政府の役人と住民の活動時間の不整合、など多くの原因がある。地方政府との連携をただ抽象的に主張しているのでは解決にならない。

当事者からは一步距離をおいたところで事業の全体像を理解し、関係者間の調整をおこなう仕事が必要である。大学のスタッフやNGOのメンバーが農民への啓蒙の会合をもち、地方政府との調整をおこなうことが現実的な解決策と考えられる。コンサルタントを雇用することも考えられる。このようなコンサルタント業務をおこなう人材を産業村の中から発掘するような発想があってもよい。製品の展示方法や広告の方法など細かなノウハウを伝えるだけでなく、事業全体を鳥瞰して、とるべき戦略を体系的に考えるための人材を産業村の中に養成できれば、事業の継続性が高く見込めることになる。

⁴⁸ 産業村事業の場合、工業省産業促進局バンコクの担当者がきわめて精力的に全国各地をまわり、事業の性格について説明している。その担当者に対する産業村関係者の信頼はきわめて篤い。しかし、その担当者、および彼のスタッフの個人的な資質、少数のグループの活動に過度に依存しているのではないかと思える面もあり、結果的に、地方政府の関与が不鮮明になってしまっているようである。

⁴⁹ コンケン大学研究者からの聞き取りによる。ちなみにキックボクシング観戦が多くの村人の心を奪うから日曜の午後は最悪とのことである。

3 灌漑事業

灌漑事業については、円借款事業の中で参加型開発の要素を考える必要が高まってくると思われる。もともと参加型の要素が強かった上、世界各国の灌漑事業で水利組織の形成、発展をインフラ整備とともに重視する流れがあるからである。現在のタイ政府の基本方針でも参加型灌漑管理(PIM: participatory irrigation management)を重視するようになってきている。1997年の通貨危機を契機にアジア開発銀行とタイ政府との協力で策定された農業セクター・プログラムが参加型灌漑管理の重要性を強調したことが大きなきっかけである⁵⁰。タイ全土の灌漑施設の建設、運営、維持管理を担当している農業協同組合省立灌漑局(以下では灌漑局と表記)では、農業セクター・プログラム対象になった灌漑地だけでなく、タイ全土で参加型灌漑管理をすすめるべく水利組織の強化をおこない、灌漑設備の運営・維持の多くを水利組織にまかせるようになってきている。このような水利組織の形成をするときにも、地方政府の関与を的確に仕組んでおくことが事業実施で重要になる。ケンコイ・バンモ灌漑地を例にそのことを確認したい。

ケンコイ・バンモ地域でのポンプ灌漑計画は古くから始まっている。この地域の周辺にはパーサク川が流れており、上流のパーサク・ダム completion もあって、潜在的には豊富な農業用水がある。ところが、川から切り立った台地上の地域であり、パーサクからの取水は重力式では不可能である。そのため、雨季(6月~11月)には天水を利用してのコメ生産が盛んであるが、乾季(12月~5月)には野菜生産、トウモロコシ生産を細々とおこなうほかは農業生産活動はあまり盛んでなかった。ポンプで水を吸い上げて、この地域に乾季にも水を供給する計画が作られたのはごく自然なことであった。このポンプ上の建設、そこから延びる幹線水路、および幹線水路から分岐する支線水路の建設を円借款で実施したものが、1995年に開始したパーサク灌漑事業である⁵¹。

ポンプ場は地域の中で標高が高く、パーサク川沿いに位置するケンコイに建設された。ケンコイのポンプ場で取水をし、そこから重力式で地域全体に水を配分する灌漑水路を整備する。ケンコイのポンプ場を起点とし、バンモの町近郊までつづく幹線水路から11本の支線水路が分岐する。幹線水路の右岸は北方に位置する灌漑池を利用する地域であるため、一部地域を除けば本事業の受益地には指定していないため、幹線水路から分岐する支線水路はすべて左岸側にある。当初計画では12本の支線水路が計画されており、1Lから12L⁵²までの支線水路が計画されていたが、2L支線も建設する予定だった地域では、事業中に農地がなくなったためこの地域の建設は取りやめることになった。結果として1L、3L~12Lまで合計11本の支線水路を円借款で建設した。

ポンプ灌漑事業であるため、この灌漑プロジェクトの実施にあたってはポンプを稼動するための電気料金の負担の問題もあり、水利組織の役割が他の地域以上に大きく期待されるプロジェクトでもある。水配分を受けるために水利費の負担をする名目で、組合員費を支払うことではほとんどの灌漑地で合意を得ることができるが、ポンプ稼働のための電気料金を農民が負担することまで農民が合意するのは実務上の困難がある。ポンプ場というインフラ設備の運営・維持管理は政府が所管すべきものであって、農民が運営・維持管理のための費用を負担する必要はないとの感覚をもつ農民が多い。ところが、ケンコイ・バンモ灌漑地では電気料金についても農民から100%の徴収をしている⁵³。農民がポンプ場の意義をよく理解し、水利組織に協力的であることを示している⁵⁴。

⁵⁰ このプログラムの実施には国際協力銀行も農業セクターローンで多額の資金を融資し、参加型灌漑管理をすすめるための大前提である灌漑設備の補修、新規建設をおこなった。農業セクターローンはアジア開発銀行との協調融資で実施され、2004年に完了しており、2007年度評価案件になっている。くわしくは農業セクターローンの事後評価報告書を見よ。

⁵¹ ケンコイ・バンモ灌漑設備のほか、パーサク川上流にあるパタナニコン、パタナニコン・ケンコイの灌漑設備の詳細設計も含んでいたため事業名はパーサク灌漑事業となった。

⁵² Lは幹線水路の左岸を意味する。もし右岸にも支線が建設されていれば1R、2R...と名付けることになる。

⁵³ 乾季のみ。雨季にもポンプ場を稼動することはあるが、その場合には灌漑局が電気料金を負担している。

⁵⁴ なぜこれだけ強力な水利組織ができたか非常に興味深い。周辺地域で過去におこなわれたポンプ灌漑の経験が成功体験として言い伝えられていたこと、その基礎に灌漑の意義を伝えていくような人的ネットワークがあったこと、この地域

図 24: 水利組織全体会議の会合



出所：2008年3月筆者撮影

現在のところ、電気料金の徴収を含め、ケンコイ・バンモ地域での水利組織の形成は順調にすすんでおり、きわめて良好に機能している。

この地区の水利組織には、水配分、および灌漑施設の運営、維持管理以外の役割も期待されている。農業技術の普及の媒介役になること、および末端水路の建設を円滑にすすめる役割である。この2つについては、今後の事業展開をする上で、産業村事業の場合と同じく地方政府の関与を適切に取り入れる必要がある。

農業技術の普及 水利組織は原則として支線水路ごとに⁵⁵ 2004年11月から設立が開始され、2005年8月には事業地全体の水利組織の代表が集う水利組織全体会議も開催され、2008年8月時点まで順調に活動をつづけている。2008年2月からは、灌漑管理、水配分の調整に加え、農業技術の普及に関しても活動内容の中に含めることを水利組織が決定している。

ケンコイ・バンモ灌漑事業で期待されたアウトカムは「(安定的に灌漑用水を供給することにより)農業生産の増大・多様化を図る」ことである。乾季生産が可能になることで作物が多様化することが目的の中にあつたのである。雨季も含めて水供給が安定することで、同じコメ生産でも栽培する品種が変わることも事業完了後に生じている⁵⁶。

作物の多様化のためには、事業前から一部地域ではおこなわれていた野菜生産、コメの新品種の栽培などの新技術に関する知識の習得が必要になる。化学肥料や除草剤の価格の上昇や、それらのつかいすぎによる環境悪化の顕在化とともに有機農法への関心も高まっているが、その普及にはそれなりの知識が必要である。

新しい農業技術に関する知識は、主として農業協同組合省の農業普及局が普及につとめている。図3の中央集権体制地方政府組織の一部である。国の機関であり、県、郡に下部組織をもつてい

の農民が先進技術の意義を理解しようとする柔軟な思考の持ち主だったこと、等々、いくつかの仮説を考えることができる。どのような説明が正しいのか、徹底的な調査をする意義がある。

⁵⁵ 支線の中に複数の水利組織を作る場合もある。

⁵⁶ たとえば、ジャスミン米は伝統種に比べて生産のために手間も金銭的コストもかかるが、高い収益も期待できる。灌漑設備がなくても普及した可能性は否定できないが、灌漑設備の完成で安定的な水供給が期待できるようになったことで、高いコストをかけてでも新しい品種の栽培を試みてみようとする農家が増えたと推察できる。水供給が不安定な状態では、高いコストをかけて新しい品種を栽培しても収穫の確実性は低い。灌漑によって安定的に水を確保できるようになることが、大なり小なり新品種の普及を後押ししていることはまちがいない。

る。ケンコイ・バンモ地域には6つの郡⁵⁷があり、それぞれの郡の事務所が管轄地域内の農業技術の普及に責任を負っている。

2008年2月の水利組織全体会議では、今後の行動計画を文書でまとめることに合意し、4月にはその内容を確定している。行動計画は灌漑管理、農業計画、水利組織全体会議の運営の3部構成になっており、農業技術や農業計画に関して水利組織で積極的に調整をしていくことを決めている。灌漑効果を高めることを期待している灌漑局としても、灌漑および灌漑水の管理だけでなく、その利用についても水利組織が関与することを歓迎している。

そこで、実務上問題になってくるのは、農業普及局と水利組織、タンボン間での情報共有であり、諸事業間の調整ということになる。水利組織の行動計画が文書化されているので、その文書を共有するだけでも、組織間、事業間の調整をかなり効率化することができる。その考えで、4月に策定された行動計画は関係する組織に送付された。もっとも、水利組織での議論や決定のすべてを地方政府組織に送付する制度が整っているわけではないので、今後の水利組織の発展の中で地方政府組織との連携が確実になるような制度的な仕組みを工夫する必要がある。

末端水路の建設 地方政府組織、とりわけタンボンとの調整は末端水路の建設についてより一層重要である。

パーサック灌漑事業はポンプ場、幹線水路、支線水路までは2005年5月に工事を完了し、すでに灌漑農業を2年以上経験している。しかし、灌漑設備の効果が十分に実現するためには、支線水路までだけでなく、そこから分岐する末端水路の整備が不可欠である。支線水路に面している農地には水供給が円滑にできるが、そのような農地を間にはさんで灌漑水を利用することになる農地へは（水田経由で他の水田に水をひく）田越し灌漑をしなければならず、水配分上の調整に大きな時間をかけなければならないからである。田越し灌漑を円滑におこなうための調整も水利組織の役割ではあるが、末端水路を整備することで調整の必要性が大きく低下すれば、農業生産性にあたえるプラスの影響は大きい。たとえば、2008年8月のケンコイ・バンモ地域での受益農民からの聞き取りでは表8にまとめられるような生産性の違いがあるとのことである。

表 8: 1 ライ当たりのコメ生産量 (kg)

	雨季	乾季
灌漑施設なし	600	なし
支線のみ整備後	700	900
末端水路整備後	900	1,100

出所：5L 地区での聞き取りによる

これだけの効果が期待できるものなので、灌漑地全域にわたって末端水路を早急に建設することが望ましい。灌漑局でもその必要性は強く認識しており、着実に建設がすすんでいる。しかし、末端水路の建設にあたっては、コンクリートで覆われた本格的な水路の建設だけを念頭においており、溝を掘っただけのもの (earth ditch) の建設には消極的である。田越し灌漑をする場合に比べると、コンクリートで覆うか否かに関係なく農業生産性への高い効果を期待できるので、コンクリート化にこだわらず金銭的にも時間的にも簡易な工事で建設できる earth ditch の建設をすべきと思われる。

その earth ditch の建設にあたっては、開発予算を多く握っているタンボンが関与することが有効になる。コンクリート化されたものに比べると、ただブルドーザーで溝を掘るだけなので資金は

⁵⁷ 2007年2月時点

それほどかからない。実際に末端水路を建設するときに重要なのは、水路の流れを決めるための農民との話し合いであり、利害関係の調整であるが、灌漑局よりも地元のタンボンが十分な根回しをしながら調整をすることで、水路の流れを決めるほうが効率的である。また、土を掘っただけのものであっても、一度水路ができていれば、その上をコンクリート化する作業だけ後に灌漑局の予算でおこなえばよい。調整をタンボンがおこない、本格工事は灌漑局がおこなう分業体制ができるのである。

いままで灌漑事業をすすめるにあたって、灌漑局と農民との話し合いはかなりの頻度でおこなわれてきたが、タンボンの関与はそれほど強くなかった。その結果、タンボンは末端水路の重要性については理解していない現状がある。本来は地方政府（タンボン）が事業の最初の段階（計画段階）からかかわるべきなのである。灌漑は灌漑局の管轄とはいっても、実際にはタンボンが多くの予算をもっており、水の確保にも責任をおうことになっている。計画、実施、事後の管理のすべてにわたってタンボンの関与がなければ実効性のある運営・維持管理を期待できない。

4 おわりに

産業村事業の成果は、特産品による収入の向上と地域づくりグループの活発化という2点から見るべきであろう。ところが、この2つだけを見るにしても、産業村ごとの多様性が大きく、判断が困難である。キリウォン村やバンチャオチャー村のように、収入向上とグループ活発化の両面で大きな成果を生み出したところもある。他の産業村では収入の向上、グループ活発化のいずれか片方のところもあるし、どちらも達成できているとは言えないところもある。

金銭的な収入の増加ばかりが地域づくりの目標ではないし、金銭的な収入が一義的な目標ではないと明確に意識している村もある。収入があるに越したことはないが、副業生産の範囲では供給がすでに手いっぱいであり、それでいて伝統的な本業は大事にしたいので副業を本業にする計画はもたない村もある。そのような場合、収入の増加がそれほど高くないからといって、事業の成果が出ていないと判断するのは不自然である。

生産者グループの活動がほぼ停滞しているところはいくつかあるが、その中には、収入がきわめて高くなったので、個々のメンバーがグループに属する意味を見出さなくなったことによるところもある。そのような場合、グループ活動が停滞しているとしても、収入面での増加の結果として、事業成果があったと判断することもできる。一般に、自立が事業目的である場合、事業の結果生じることは、事業からの離脱であってもよいとの考えもありうるのである。

収入増加とグループ活動の活発化の2つを評価基準にするとして、その2つとも向上することを成功と考えるのか、一方だけでも成功なのか、それぞれの程度をどのように評価するのか難題である。

グループ活発化は、地域づくりについて議論する場ができたことを意味するので、それ自体が事業の目的になるだろうが、同時に、収入向上が将来も持続するための手段でもある。国際協力銀行ではDACの定める5項目に沿って体系的なレーティング方式を確立している。その手法では有効性と持続性とは完全に分離できるものになっている。持続性を担保するための制度構築が事業目標である場合に、事業完了後2年という時点で、有効性と持続性を分離して評価することは現実的には不可能である。産業村事業は短期的な収入向上を目標にするものではなく、着実な地域づくりの仕組みを作り出すことを目標にしている。だからこそ、道の駅の経験を伝えてきたのである。このような事業を通常の5項目評価でレーティングをつけることはやめたほうがよい⁵⁸。

⁵⁸ 5項目の分類を否定しているのではない。事業の内容に応じて柔軟な応用をすべきとの指摘である。

ルールなきところではただの無秩序が生まれるが、ルールが固定化してしまうと、新しい形態の支援を正当に評価できなくなる。灌漑案件の例のように、インフラの整備にともなって、その持続性を担保するための組織支援をおこなうことは今後増えるだろう。そのときにも、いままでの5項目評価の方式に縛られたままでは正当な評価ができない。持続性を維持するための事業を意識して評価手法の再検討をおこなうべきである。

評価手法の検討をするときには、計画・実績比較の発想からの脱却も考えるべきである。効果の持続性を地域づくりグループに託す事業では、そのグループに変化への対応力をつけることがもっとも重要な目的になる。変化に対して計画を変えない発想は矛盾を引き起こす可能性がある。たとえば、事業開始時には収入の増加を目標の一つにしていたとしても、それを無視することが事業後には必要になることがある。計画を緩やかなものにしておき、その中での裁量の幅を大きくしておかなければ、変化対応力を正当に評価することができない。

キリウォン村は産業村事業に選ばれるための条件をきわめて高い水準で備えていた。産業村事業の対象に選ばれなくても、事業期間にかなりの発展をしたものと思われる。では、キリウォン村を事業対象を選んだのは無駄だったのかというと、そうではない。ワークショップ、研修に参加することで、参加しなかった場合には得られなかったであろう知識を身につけ、地域づくりに役立てたことはまちがいない。キリウォン村にとっても事業対象になったことの意味はある。しかし、それ以上に重要なのは、キリウォン村が20村の中に選ばれたことによって、他の19村にとって良い効果が生まれたことである。同じ産業村の中での成功した村のメンバーと交流することで、道の駅関係者の成功体験とはちがう形で、先進事例に接することができたことが、多くの産業村にとって良い刺激になった。産業村の中の成功例が他の産業村にプラスの波及効果を生み出すことまでは事業初期には想定していなかったと思われる。このような波及効果を考慮することも事後評価では重要になる。単純な計画・実績では把握できない要素は数多い。

以上を整理すると次の提言になる。

提言 1 評価手法の開発：持続性を担保する組織を支援する事業の評価のために、有効性と持続性を分離する従来型手法に代わる手法を開発すべきである。計画・実績比較の発想も捨てるべきである。

要するに、計画に縛られない柔軟な案件実施を提言している。もちろん、柔軟性や裁量性を認めすぎると暴走が起きる可能性もある。そこで重要になるのが情報公開である。どのような経緯でどのように事業がすすんでいるのか、できる限り多くの情報を公開し、国民のチェックを受けるべきである⁵⁹。情報公開をすることで、担当者が変わっても、継続的に一貫した方針を維持することもできる。人間や人間の組織が対象になる事業では、どのような経緯で事業が始まり、どのような経緯で事業が実施されているか、きめ細かな把握をしなければ実態をつかむことができない。情報を公開しておくことで、担当者が変わるたびに各担当者の裁量で判断をし、関係者間の不信を引き起こす危険性は低下させることができる。正確な記録を誰にでも見える形で残すことで、支援を受ける側から信頼される安定的な協力関係を作ることができる。また、わかりやすいガイドラインにまとめることで伝えた知見が受益者に根付くことにつながる。以上から次のように提言する。

提言 2 情報の公開と蓄積：案件実施の情報を公開し、受益者にわかりやすく情報の内容をまとめるべきである。

⁵⁹ 国民の側も、些細なミスを取り上げた議論をするのではなく、建設的に公開された情報を利用してより良い国際協力のありかたを考える姿勢をもつべきである。

最後に産業村事業への追加支援について整理したい。産業村事業では、地方政府との連携を事業当初から関係者が強調しているのに、あまりその面での成果はない。しかし、タイにおける地方制度改革がどのようにすすむか不透明だった時期に実施された事業であること、実施機関が縦割り組織の一機関である工業省産業促進局であったことが、実際の事業の筋道を決めたことも理解しなければならない。工芸品生産者グループの活性化という枠組みを常に核としながら、それを広く地域づくりの枠組みにまで拡大していくことが事業に求められた。タンボン自治体に地域づくりの権限を集中させる方向が見えてきた現時点になって初めて、縦割り組織の外部にいる大学や NGO、コンサルタントの活用を的確におこなうことで産業村と地方政府機関との連携をうまくできるようになってきた。道の駅関係者がタイを訪問する形に代えて、産業村関係者が道の駅を訪問したり、タイ人研究者・調査者が道の駅を研究・調査することで、タイ人の視点から日本の経験を伝える工夫も考える段階になってきている。

産業村ごとに状況は大きく異なり、地方政府の関与を考える場合にも、どの範囲での連携を考えるのか、どのような連携を考えるのか、さまざまである。20 村を一括しての検討ではきめ細かな政策を考えることができない。追加支援を実施する際には、各村の状況を細かく把握するために、タイ人、ないしはタイ語を流暢に話す調査者がある程度長い期間にわたって各村に滞在しながら調査をすることも必須であろう。道の駅関係者の派遣という形態は、事業の初期には有効だったが、これからの展開では、各村の状況をきめ細かく把握しながらの支援が必要である。産業村関係者が日本で研修する機会は 2004 年だけで終わってしまっているが、そのときに参加しなかった産業村にも同じ機会があたえられてしかるべきだろう。すべての産業村関係者の研修が無理であるとしたら、産業村関係者に日本の道の駅の経験を伝える指導員になりうる研究者が日本の地域づくりを学習する機会を作ることだけでも検討すべきである。

提言 3 追加支援：タイ人研究者、調査者による産業村と地方政府間の連携促進、タイ人の視点での道の駅研究・調査をすすめるために追加支援をすべきである。

産業村事業では、日本の経験をその当事者たちの尽力でタイに伝えてきた。日本の国際協力、とりわけ円借款事業の歴史の中で最高の輝きをもつものの一つである。円借款の期間が終わったことで産業村と道の駅との協力関係が途切れてしまうと、この輝きがいつまでつづくか疑問がある。大きなパフォーマンスを示しているキリウォンをはじめ、すべての産業村に対してあと少しの支援をすることが必要である。そうでなくては事業の持続性を大きく期待することはできない。とりわけ事業の初期から指摘されていた地方政府との連携体制に対して外国機関ならではの協力をすることが考えられる。優れた事業としての輝きをいつまでも失わせないために、過去の経験を誰にでも利用できる形で後世に残すとともに、必要な追加支援を実行するべきである。