

氏名(本国籍)	Khan Md. Tariqul Alam (バングラデシュ人民共和国)
学位の種類	博士(農学)
学位記番号	農博甲第434号
学位授与年月日	平成19年3月13日
学位授与の要件	学位規則第3条第1項該当
研究科及び専攻	連合農学研究科 生物生産科学専攻
研究指導を受けた大学	信州大学
学位論文題目	Activation of Organizational Management in the Reorganization of Regional Agricultural Reform (地域農業の再編と組織管理の活性化)
審査委員会	主査 信州大学 教授 佐々木 隆 副査 信州大学 教授 加藤 光一 副査 岐阜大学 教授 荒幡 克己 副査 静岡大学 教授 小嶋 陸雄

論文の内容の要旨

バングラデシュの農業はGDPへの貢献だけではなく、外貨獲得、雇用の提供などを通じ、バングラデシュ経済に大きな役割を果たしている。しかし農業は以下のような問題を抱えている。それは、(i)灌漑施設問題、(ii)現代技術の農業分野への導入に関する問題、(iii)農業成長と環境汚染、(iv)農業経営の改善問題、(v)農地の効率的利用に関わる問題、(vi)農業金融に関わる問題、(vii)効果的な農業普及に関わる問題、(viii)農繁期における農業労働者の不足、などである。これらの問題を克服し生産と収入を上げる方法として、小規模農民による組織的対応が提起されているが、農民は、経済活動においては個人主義的である、意欲と自律的精神に欠け政府の支援を待っているといわれる。しかし、バングラデシュにおいては組織的対応により成功したケースがある。本論文ではこの事例として、Ulshi-Jodunathpur 運河改修プロジェクトを取上げている。

このプロジェクトは洪水を防ぎ、地域の稲作被害を防止する目的で計画されたものである。地域の人達は、自発的な作業を基礎として、Betna川のカーブを直線に直し、6カ月間でこのプロジェクトを完成させた。ジアウル・ラーマン大統領は自身が運河を掘る労働者として働いたことがプロジェクトの推進力となり、高校生、大学生の自発的な参加をはじめ、陸軍、警察およびAnsar(自警団)を含むあらゆる地域社会の階層が参加し、このプロジェクトは完成させられた。しかし、運河改修プロジェクトは、大統領の死によりその後継されることはなかった。

本論文は、このような継続性の欠如がバングラデシュでの継続的な農業改革を困難にしているとし、日本での組織的な農業改革の経験から有益な示唆を得るため、長野県飯島町での地域農業

再編成を取上げ、その事例分析を行っている。

飯島町では町営農センターの下、以下のことが地域農業再編のために実施された。(a)地区営農組合の設立、(b)各地区営農組合による農事組合法人の設立、(c)地域農業の再編基金を創設するために転作奨励金のプール制の実施、(d)標高別の作付け方式を導入、(e)農地保有合理化事業の導入、(f) GIS による情報システムの導入、である。飯島町での地域農業再編過程の分析により明らかになったのは以下の点である。

(i)地域農業再編は次の 4 段階を通じてなされた。第 1 段階では、地域農業に対する危機感の共有がなされた。第 2 段階では、再編の推進主体と農家間の信頼関係の構築がなされた。第 3 段階は、情報の非対称性の解消とコミュニケーションの形成がなされた。第 4 段階では、農家による提案が営農センター案と結合され実践的計画案が策定された。

(ii)地域農業再編においてチェンジ・リーダーが大きな役割を果たす。地域農業再編においては、チェンジ・リーダーが決定的な役割を果たす。その役割は、以下の 7 点にまとめられる。第 1 は行政組織などとの連携、第 2 は地域農業に関する問題点の明確化、第 3 は地域農業再編についてのチェンジ・ビジョンの提案である。第 4 は地域農業戦略の作成、第 5 は信頼関係の構築、第 6 はチェンジ・リーダーの活動を支えるサポート・チームの強化である。そして第 7 は、再編を促進するエネルギーの維持である。

(iii)機能的な方法による地域農業再編の限界性。地域農業の再編に際して、従来は主に帰納的アプローチが採られてきた。そこでは組織の中に存在する経営的非能率を見出し、既存の方法により改善が目指される。しかし帰納的アプローチには(a)農家からの反対が大きな問題を計画に組み込むことが難しい、(b)既存の方法を適用するため達成目標もその枠内に限定される、(c)農家の意向をベースにするため意向把握やその調整に多くの時間を要する、という限界がある。

(iv)演繹的方法であるチェンジ・マネジメント・アプローチの有効性。この方法は、従来の方法に代わる効果的な手段となる。この方法の特徴は、(a)チェンジ・リーダーにより「あるべき姿」の提示がなされ、その後で合意形成が図られる、(b)計画はパッケージとして提案されるよりも、再編状況に応じて個別・具体的、段階的に提案されるのでその時々課題が明確になる、(c)再編プランを比較的短い時間で作成可能であり、地域を取り巻く環境条件の変化にも適応可能となる、点にある。これはコンセプト開発に基づく改革手法として位置づけられる。

(v)地域農業の再編成においてチェンジ・マネジメント・アプローチが有効となる条件。チェンジ・マネジメントは、チェンジ・リーダーが十分な経験を持ち、地域農業に精通していることが必要である。チェンジ・リーダーの育成が地域農業の再編のためには重要である。

以上の結果を踏まえ、Ulshi-Jodunathpur 運河プロジェクトの再検討が最後になされ、大統領が参加したことでプロジェクトを推進するエネルギーが生まれたが、危機感の共有や情報の共有などが不十分であったことが検証されている。そして、(i)チェンジ・ビジョンの作成、(ii)戦略の開発、(iii)コミュニケーションと信頼の構築、(iv)推進チームの構築、が継続的な改革には必要であることが提起されている。

審 査 結 果 の 要 旨

バングラデシュでは、農業は GDP への貢献だけでなく、外貨獲得、雇用の提供などを通じ、バングラデシュ経済に大きな役割を果たしているが同時に多くの問題を抱えている。これらの問題を克服する方法として、小規模農民による組織的対応があるが、農民は、

経済活動においては個人主義的である、意欲と自律的精神に欠け政府の支援を待っていると言われている。しかし、バングラデシュには組織的対応により成功したケースもある。この事例として、本研究ではまず Ulshi-Jodunathpur 運河改修プロジェクトを取上げ検討している。このプロジェクトでは、大統領自身が運河を掘る労働者として参加した他、あらゆる地域社会の階層がこのプロジェクトへ参加したが、運河改修プロジェクトは、大統領の死によりその後継されることはなかった。

本研究では以上の問題に着目し、バングラデシュでの継続的な農業・農村改革を行うため、日本での組織的な農業改革の経験が有益な示唆を与えると考え、地域農業のシステム化を進めている長野県飯島町での地域農業再編成を取上げ、その事例分析を行っている。

飯島町での地域農業再編過程の分析により明らかにされたのは以下の点である。

(1) 地域農業再編は次の4段階を通じてなされた。第1段階では、地域農業に対する危機感の共有がなされた。第2段階では、再編の推進主体と農家間の信頼関係の構築がなされた。第3段階は、情報の非対称性の解消とコミュニケーションの形成がなされた。第4段階では、農家による提案が営農センター案と結合され実践的計画案が策定された。

(2) 地域農業再編においてチェンジ・リーダーが大きな役割を果たす。地域農業再編においては、チェンジ・リーダーが決定的な役割を果たす。その役割は以下の7点にまとめられる。第1は行政組織などとの連携、第2は地域農業に関する問題点の明確化、第3は地域農業再編についてのチェンジ・ビジョンの提案である。第4は地域農業戦略の作成、第5は信頼関係の構築、第6はチェンジ・リーダーの活動を支えるサポート・チームの強化である。そして第7は、再編を促進するエネルギーの維持である。

(3) 機能的な方法による地域農業再編の限界性。地域農業の再編に際して、従来は主に帰納的アプローチが採られてきた。そこでは組織の中に存在する経営的非能率を見出し、既存の方法により改善が目指される。しかし帰納的アプローチには(a)大きな問題を計画に組み込むことが難しい、(b)達成目標の設定やその調整に多くの時間を要する、という限界がある。

(4) 演繹的方法でのチェンジ・マネジメント・アプローチの有効性。この方法は、従来の方法に代わる効果的な手段となる。この方法の特徴は、(a)チェンジ・リーダーにより「あるべき姿」の提示がなされ、その後で合意形成が図られる、(b)計画はパッケージとして提案されるよりも、再編状況に応じて個別・具体的、段階的に提案されるのでその時々課題が明確になる、(c)再編プランを比較的短い時間で作成可能であり、地域を取り巻く環境条件の変化にも適応可能となる点にある。

そして以上の結果を踏まえ、バングラデシュでのプロジェクトが持続性をもつには、チェンジ・リーダーによるチェンジ・マネジメントが必要であるとの指摘を行っている。

本研究は、以上のように、地域農業の再編成などを継続的に行う際の方法として、(1)チェンジ・マネジメントの手法が有効であることを提起している、(2)農業、農村にその手法を適用するさいに必要となる実施プロセスを明確にしている、(3)農業、農村を変革する推進力として不可欠なチェンジ・リーダーの役割を明確にしている、点において新たな知見を付け加えたものと評価される。

以上について、審査委員全員一致で本論文が岐阜大学大学院連合農学研究科の学位論文として十分価値があるものと認めた。

基礎となる学術論文

1. Khan Md.Tariqul Alam, Takashi Sasaki, Saifa Sadekeen, Activation of Organizational Management in Agricultural Reform:A Case Study of Iijima Town, Japan, Journal of International Farm Management, Vol.3. No.3, 2006.
2. Khan Md.Tariqul Alam, Takashi Sasaki, Saifa Sadekeen, Role and Behavior of a Change Leader in the Agricultural Reforms-A Case Study of Iijima Town, Journal of Rural and Food Economics, Vol.53. No.1, 2006.