

メキシコ沙漠地域農業開発計画

鳥取大学 藤井 嘉儀

それでは始めさせていただきます。レジュメの方はざっと見ていただき、本日お配りしているのも参考資料としてあとで見ただければと思います（巻末資料参照）。

概要ですが、まずこのプロジェクトに要請されたのは何かということです。メキシコの3分の2ぐらいが乾燥地域で、野菜がほとんどとれません。鉱山が多く、鉱山の従業員と家族がたくさん住んでいますが、野菜類を大体はアメリカやメキシコの南の方から移入しているという状態です。したがって、それを現地で作れないかというのが要請です。先程申しましたように、われわれの大学には乾燥地研究センターがあり、ここで砂を対象にした技術をずっと研究していましたので、その技術移転をやってほしいということなのです。要するに目的は乾燥地域で野菜を作るということです。栽培方法や技術をその地域に定着させればいいのですが、実はその地域にはほとんど農業が入っていない。それで初歩の研究から始めなければいけないということになるわけです。

そのために、一応レジュメや今日お配りした資料に挙げているように、研究体制を持ち込んだ訳です。5年のプランだったのですが、私は4年目のリーダーで行けと言われました。それまで「都合がついたら行きますよ」程度の意識しかなかったのですが、いざ行かなくてはならないとなると私も困り、現地はどういう状態なのかを知りたいと、前年度に短期で出かけて行ってチェックしたわけです。

本日のテーマを考えてみますと、私は評価ということをほとんど意識していなかったようです。評価は第三者がやるべきであるという考えしかありませんでした。それは、今の大学の実態がそうなのです。内部評価というのはあまり評価されなくて、やはり外部評価が一番いいというわけです。となれば、私どもがやったプロジェクトの評価も当然外部がやるべきであろうとしか思っていなかったのです。そういうところで評価をほとんど意識していなかったのですが、昨日のいろいろなお話を聞きますと、確かに内部評価が必要だと自分で納得しています。

最初に2か月ほど行ったのですが、そのとき3年目の終わり頃でしたから、4年目にもなるのであれば、もうまとめの段階に入っている。したがって、どのようにまとめていくかということで、私に行けと言われたのかなと思ったわけです。最初に自己紹介しましたように、私は大学内ではいろいろな専門分野をやっていましたので、それが役に立つのかなと考えたのです。ところが、現地に行ってみたら、プロジェクトには大学の1つの研究パターンというのがそのまま出てしまっており、これはちょっとまずいと思いました。それは今日の資料にお配りしたように、各分野の専門家にカウンターパートを張りつけて、個別に研究指導をしているのです。その結果、研究が全く統合化されていませんでした。行ってみてびっくりしたのがそれだったのです。それぞれのカウンターパートと専門家は詳細実施計画に基づいて一生懸命やっているのですが、それを統合した一つの栽培技術としてまだ組み立てていないのです。もう2年しかないのに、なぜこんなにもたもたしているのかと聞いたら、まとめる人がいなかったという返事です。私にまとめられるわけではないのですが、結局それまでのこのプロジェクトの大きなミスは、初期にリーダーが2人続けてダウンして、最初の2年間、リーダーがいなかったことです。それで、3年目に行った人がようやくその後始末をされていて、私がおのあとに行くことになったわけです。そういう状況のもとでリーダーを引き受けるのは大変だと思い、短期で出掛けた2か月の間にチェックを試してみたわけです。どうすべきなのか。こんなことを言うと叱られますが、本当にそのとき初めて詳細実施計画書を隅々まで読みました。それまで大ざっぱに目を通していた業務報告で、実施計画に沿って進んでいるということはわかっていたのですが、さて最終目

的である実践的な技術体制をどう組むのかといったときに、専門家が常時、大体5～6人いましたが、その人たちに聞いてもわからないのです。いや、そこまで考えていないと言うわけです。自分の専門を指導しろと言われて、3か月ないし長期は1年、2年と来ているだけだという認識なのです。

そこで、まずそれを組ませる、または1つの体系を組ませるのにどうしたらいいのかと、私も考えました。短期滞在中にいろいろな要望、問題点を聞いて、そのときに指示できるものは全部指示して帰ったわけです。これは笑い話になるのですが、5～6つの専門分野でいろいろ指導をしているのですが、相互の情報交換が薄いものですから、一方でやっているのと同じことをまた一方でやっているのです。当然作物の生産をしているので同じ栽培事情があるのですが、同じ失敗をしている。結局そういう情報の交換が内部ですら行われていなかった。

それから、思いがけないトラブルがいろいろ入ります。例えば沙漠の中でやっているのですから水は絶対不可欠なのですが、風が強い、砂が飛ぶということに対してどう対処するのか。当然ネットを張って防ぐのですが、ネットの間隔が広いので、端の方は作物がやられてしまうのです。中央にもう一枚ネットを立てなければいけないと指示。さらに、沙漠の中にいきなり緑の作物ができて水があるので、スズメなどの鳥が大量にやってきて、せっかく定植した苗を食ってしまうわけです。この鳥の大群にはもうどうしようもない。せめてもと、目玉風の脅しなどを作って圃場に設置すると、メキシコの子どもが来て持って行ってしまふ。これだったら、防鳥ネットを圃場の上に張るしかないでしょうと。ところが、3ヘクタール近い圃場に張るわけですから、とてもじゃないが張れないだろうとスタッフは言います。いや、張れないことはない。張ればいいのだと。そういう提案を短期専門家で滞在中にして帰った次第です。

このような経過の中で、いろいろな分野、部門の統合をだれがやるべきかというのは、やはりリーダーがやるべきなのかなとようやく納得したわけです。

昨日のお話を聞いていまして、確かに私は内部評価などを考えてやったわけでもなく、自己評価をやっているつもりではなかったのですが、結果的には自己評価をやっていたのかと思います。その結果、私が次の年にリーダーとして行ったときにそれを実施したということになったのかと、評価というのはそういうものかと、ようやく昨日納得したのです。ただ、それはあくまでも自己評価だろうと思うのです。第三者による外部評価が絶対必要だろうと私は思っています。それは、やはりそれがどれだけ後々に定着したかということ了我々も知りたいし、評価によってその答えが出てくるだろうと思います。

ただ、私の専門は経営であり、今は情報だと言っていますが、何をやっているかわからないので、とにかくまとめればよいということしか意識になかったのですが、そのときに考えたのがカウンターパートの身分なのです。私どもがこういうプログラムをやって、最終的にカウンターパートが技術をマスターする。ところがその人たちの身分が保障されていないのです。そこの引き受け会社の臨時職員なのです。したがって、プロジェクトが終わると解雇です。そうすると、私どもが今まで育てた10人はどうなるのか。そのとき初めて、何というトンでもないことをやっているのだろうと思ったのです。そこで、私が1年間でやれることは何かと考えたときに、とにかくカウンターパートの身分を何とかあとに引き継いでおかなければ、私どもが引き揚げたあとに技術の継承ができないのではないかと思ったのです。

そこで、まずカウンターパートを売り出す方法を考えましようということで、一番手っとり早い方法は私どもがよくやっている研究会をやることです。研究会をやろうということで、メキシコは共同農場ですから、そういうところから呼んだり、かなり離れているのですが、メキシコの国立研究所や大学に声をかけて、とにかく近く飛行場まで来てくれれば迎えに行きますからと。幸い、このプロジェクトを引き受けていた組織が自家用機を持っていたので、飛行機で迎えに行くということで集めて研修会をやったのです。その段階からだんだんカウンターパートも一生懸命やりはじめるし、私が帰ったあともずっと続いたのですが、そのときにいろいろ出てきたことが、カウンターパートが今一生懸命やっている内容で本当に作物が作れるかど

うかを知りたいというのです。では、やりましょうということで、実証圃場で作ろうと言ったのですが、これは実施計画にもないし、R/Dではそういう話はしていないと、少しもめました。けれど、それをやらなければその地域に普及することもできないではないかなどと吹聴したりして、そういうことを通していろいろな研究機関や大学との接触を得ました。5年で終了の予定でしたが、とてもできないということで2年間延期していただいて、7年で終わりました。最終的にテキストというか技術書みたいなものができたわけです。それを残して、カウンターパートに一応技術を指導して帰ってきたということです。

現在カウンターパートはどうしているかといいますと、10人のうちの3人はほかの職がいいと故郷に帰っていきましたが、7人が残っています。どういう状態で残っているかといいますと、実はどこが後継をしてくれるかと非常に探したのです。私はそれを探すのに1年間かかっていたかと笑ったのですが、結局、バハカリフォルニア半島の先端にあるメキシコ生物学研究センターが引き受けてくれることになりました。これはドクター・コースを持っている研究所です。その研究室分室ということになって、このカウンターパートをそのまま雇用してくれた次第です。なおその研究所のドクターコースに入ったカウンターパートもいます。そういうことで、とにかく7人は定着してくれたのです。

同時にその研究所分校を利用して、研究会などに積極的に参加してくれていたメキシコのラパスにあります州立自治大学の分校ができ、その講師を兼ねているカウンターパートもあり、人材の育成に対しては成功したと私は考えています。

ただ、最初に申しました評価ということになると、大きな目で見て、いろいろな第三者の目で見ていただきたいし、評価の基準というのはあくまでも外部評価だとしか思っていないので、そういうことを本当にやっていただきたいと思います。雑駁な話になりましたが、一応私どものプロジェクトは、私自身としては成功して完了したと考えています。これはやはり第三者に評価していただくのが一番いいのではないかと思います。簡単ですが終わりにさせていただきます。