

## AHP を利用した マレーシア農村開発プロジェクトの参加型意志決定

01606470 株式会社コーエイ総合研究所 松村 みか MATSUMURA Mika

### 1. はじめに

19世紀以降先進国では民主的な議会制が発展したが、植民地時代から脱却した多くの発展途上国は依然として軍事独裁や専制君主的なトップダウン方式のリーダーシップによって社会経済開発を行ってきた。トップが独断的に決める意志決定のスピードは速く、命令系統も上から下へと一方通行に流れていくため、援助する側にとっても、物事を遅延なく進めるのに便利であった。

しかし、トップダウン社会は政権交代とともに力関係がドラスティックに変化してしまうことから、混乱・暴動・内戦などに発展する場合がある。同様に、政治的背景で決定されたプロジェクトは、政権の交代とともに頓挫することがある。国際協力プロジェクトも、政権交代で突然先行きが不透明になったり、大幅変更を迫られたりすることが少なくなかった<sup>1)</sup>。

このような苦い経験によって、国際協力の現場では、持続性が大きく議論されるようになった。「政治家Aが力を持ってきた案件」ではなく、現地政府・住民が一緒になって作った案件だという意識がなくては、持続的発展には繋がらない。これからは、プロジェクトに参加する誰もが「自分の意見も採り入れられたと感じさせるような人間性」や、「説明責任を果たす明確なロジック」が望まれていると言える。

マレーシアは長期政権で経済成長を実現してきたが、地方自治体は従属的立場に甘んじてきた。ここで紹介する「サバ州農村女性地位向上計画調査」は、パイロット・プロジェクトの選定にAHP(階層分析法)を活用し、参加意識と論理的展開を組み合わせることでオーナーシップのある持続的プロジェクトを試みた事例である<sup>2)</sup>。

### 2. 開発調査の概要

㈱コーエイ総合研究所は国際協力機構(JICA)の委託を受け2002年2月から2004年2月にかけて「サバ州農村女性地位向上計画調査」を実施した。本開発調査は、起業活動による収入向上を通じたサバ州全域の農村女性の地位向上を図るためのマスタープランを作成し、関係機関への技術移転を図ることを目的としていた。開発調査期間中のパイロット・プロジェクトでは、実践による技術移転と、実現可能なマスタープランへの教訓修得が求められた。

調査団はまず現状の把握につとめ、ポテンシャルとその阻害要因の分析を行って4本柱の開発戦略(教育/普及・生産加工・マーケティング・支援機関強化)に則ってパイロット・プロジェクトの候補をリストアップした(次頁・表2参照)。この調査の過程で、関連機関職員の指示待ち姿勢やプランニング経験の不足が、事業継続に欠かせないモチベーションに影響していることが観察された。そこで、パイロット・プロジェクトの計画段階からの関与を促し、オーナーシップ醸成を目的として、AHP活用を試みた。

### 3. パイロット・プロジェクトの選定プロセス

調査団の行ったパイロット・プロジェクトの決定プロセスは以下の通りである。

- 1) サバ州側と調査団によるパイロットプロジェクト案作成
- 2) 評価基準の決定
- 3) 評価基準に対するサバ州側と調査団の重み付け
- 4) 重み付け結果の分析・評価
- 5) 優先順位付けのためのワークショップ開催
- 6) 優先順位の決定

パイロット・プロジェクト案(20件)は、用紙に①タイトル、②背景と目的、③実施機関、④対象地域、⑤、受益者、⑥活動内容、⑦必要資機材、⑧コスト、⑨スケジュールを記入し、評価基準は開発目標を元に、調査団が以下のように提案した。

表-1 パイロット・プロジェクトの評価基準

選定の視点	具体的選定項目
1. 上位目標との妥当性 (農村女性の活動強化)	1-1 農村女性の社会活動を参加推進させるか?
	1-2 農村女性の効果的な収入向上手段か?
	1-3 農村女性の活動として適当であるか?
	1-4 農村女性の能力向上に貢献するか?
2. プロジェクト実施による波及効果、持続性	2-1 貧困改善に貢献するか?
	2-2 受益者の人数、規模はどの程度か?
	2-3 期間終了後に持続性があるか?
	2-4 周辺地域/分野に波及効果はあるか?
3. プロジェクトの実施可能性、効率性	3-1 初期投資額は大きすぎないか?
	3-2 プロジェクトの運営費は適当であるか?
	3-3 サバ州政府の予算配分は可能であるか?
	3-4 受益者の協力をえられるか?
4. 実施機関の能力・熱意	4-1 担当責任を負う実施機関は明確か?
	4-2 担当機関の人材、職員の能力は十分か?
	4-3 実施機関側のニーズは高いか?

関係者による会議の席を利用して評価基準の対比較を行い、調査団が集計・分析した。

後日、調査団側が評価基準の重み付けの特色として、日本側とサバ州側の認識の違い等について分析結果を公表した。

20件に及ぶプロジェクト案については、ワークショップの参加者に絶対評価法<sup>[3]</sup>の採点表を配布し、プロジェクト起案者による説明を聞きながら各人がまず採点した。その後、ファシリテータがフロアからの意見を聞き、ディスカッションを促しながら、カードを使って視覚的效果を狙った採点を行った。



図-1 カードを利用した参加型手法による採点

#### 4. グループ AHP 絶対評価法の結果

選定基準の重み付け結果は図-2 のようになった。波及効果が最も重視され、特にサバ側が貧困削減に重きを置いていることがわかった。日本側調査団は、むしろ実施機関側の熱意を重視していた。

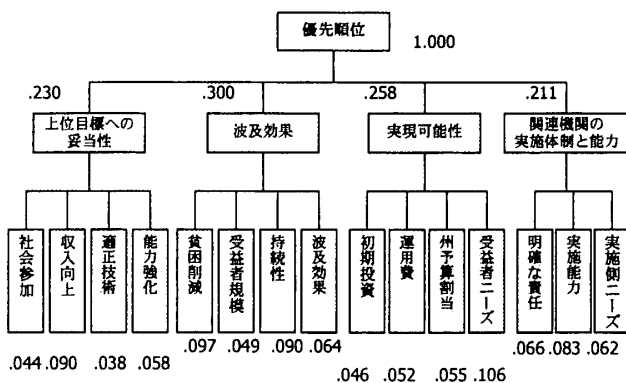


図-2 選定基準の重み付け結果

また、パイロット・プロジェクトの優先順位と評価の得点は表-2の通りであった。

表-2 パイロット・プロジェクトの採点結果

順	プロジェクト名	得点
1	ジェンダー配慮による計画作成・モニタリング体制強化	0.317
2	遠隔地農村女性への啓蒙・教育活動拡充	0.302
3	ジャムと蜂蜜包装容器改善による市場拡大	0.298
4	マイクロ・ファイナンス事業の効果拡大	0.296
5	未利用資源及び廃材活用	0.273
6	工芸品推進のための関連機関連携強化	0.262
7	地鶏生産	0.254
8	既存公設市場(タム)機能改善	0.247
9	巡回ワンストップ・センター創設	0.243
10	海草養殖・加工	0.242
11	クダット観光開発に沿った地場製品販路拡大	0.234
12	農村女性地位向上のための連携体制強化	0.227
13	ジェンダー配慮推進のためのネットワーク構築	0.224
14	フィッシュ・クラッカー加工センター設置	0.216
15	農村女性の起業活動に関する広報活動強化	0.207
16	サバ特産品マーケット設立推進	0.202
17	石鹼製造を通じた生活環境改善	0.196
18	農村マイクロ・ビジネス推進のための会議開催	0.193
19	農村住民からの農村女性起業への理解向上	0.186
20	オイル・パームの葉を利用した畜牛飼料生産	0.135

#### 5. 結論

評価基準の重み付け過程で、関係者の開発目標や期待される効果に関する合意確認ができた。具体的なイメージが沸きにくい候補案件に関しては、意見のばらつきがあった。相反する意見に対しては、プロジェクトの発案者が補足説明をしながら合意形成を進めていくことができた。一方、候補案件を順番に採点しているため、後半になるとワークショップ参加者に疲労がみえ、平均的採点に固まる傾向が観察された。実践では、ファシリテーターがいかに参加者の集中力を維持させていくかが重要であると思われた。自らが意志決定に参加し、意見が反映されていることもあって、パイロット・プロジェクトは熱心にも実施された。

定量的な手法と、参加型議論の場を提供するというワークショップ形式は、論理的な展開と参加者意識の醸成という2つの効用があり、今後も現場での使用が期待される。

#### 6. 参考文献

- [1] コーエイ総合研究所編著(2003),「国際開発コンサルタントのプロジェクトマネジメント」国際開発ジャーナル社
- [2] コーエイ総合研究所(2004),「マレーシア国サバ州農村女性地位向上計画調査報告書」国際協力機構
- [3] 木下栄蔵(1998),「孫子の兵法の数学モデル」講談社