

# 地方自治体における住民参加型施策評価

飯田 洋市

AHP の応用事例を紹介することが本稿の目的である。AHP は人間の直観や経験などの主観を、一対比較により数値化することで、意思決定を数理モデル化するところに大きな特徴がある。AHP は 1970 年代に T. L. Saaty により創始された意思決定支援法であり、数理的視点からの理論研究と現実問題を解決するための事例研究が国内外で数多くなされている。AHP を手法として理解することは難しい。しかし、客観的な数値データによる分析とは異なり、適用場面はよく吟味する必要がある。本稿では、住民による意思表示とみなせる自治体の施策評価での AHP の活用例を紹介する。

キーワード：階層分析法，公共意思決定，自治体評価，住民参加型評価，相対評価

## 1. はじめに

AHP (階層分析法) の事例を紹介することが本稿の目的である。AHP は、背景にある数学理論は別として、とりあえず使ってみる分にはとても簡単な手法である。行列の固有ベクトルを求めることさえできれば、簡単に代替案の総合評価値を求めることができる。固有ベクトル法ではなく、幾何平均法を採用するのであれば、文系学生の演習問題レベルの計算で済む [1]。それでも、AHP が OR 分野に位置付けられているのは、観察されるデータは主観的判断によるものであれ、数量化した後は、数理モデルとして客観的に扱えるところに価値があるからだ。

ところで、OR の本質的な価値は、社会問題を解決できることにある。そして、AHP は現場で活用されることが多いことは確かである。しかし、対象となる問題が意思決定という性質から、その情報がタイムリーに外部に流出することはほばない。多くの場合、意思決定プロセスは機密情報を含む。このような事情もあり、実際に使われたインパクトの大きな事例を目にする機会は少ない。

また、AHP 事例集 [2-4] はあるものの、EBM (Evidence Based Medicine) に端を発する客観的な数値としてのエビデンスやデータが重要視されるようになり、主観的判断により説得力や納得感を得ることが風潮として難しくなっていることもあるだろう。このような問題に対して、一つのヒントを示そうというのが本稿の目的になる。なお、主観とエビデンスについては文献 [5] が参考になる。

冒頭に書いたように、AHP を使うことは難しい。難しいのは、意思決定の場面に立ち合えることである。また、どのツールもそうであるが、AHP をどこで使うかは AHP の長所をよく知ることが一番の鍵になる。Munier and Hontoria [6] は、AHP の乱用に関して注意喚起するための書籍を出版している。研究論文として AHP の人気が高いゆえに出版に至ったようだ。

AHP は直観や経験に基づく主観的判断を定量化することで、意思決定に関する数理モデルに組み込むことができることが一番の強みである [7-9]。たとえば、社内会議の場で熱い議論が展開されている場面を想像してみる。長い時間をかけてお互いに相手を説得しようとするうちに、それぞれの言葉の意味合いの違いが目立つようになってきたり、初めの議論に戻ってしまったことがある。このようなとき、共通の数値があれば不毛な時間を避けることができるかもしれない。また、直面する課題についてあれこれ考えているうちに、何について議論しているかさえわからなくなることがある。このような場合に、AHP が威力を発揮する。問題を明確にし、解決策を列記し、その解決策を選択するための評価基準を決めるとよい。

本稿では、AHP を、長野県岡谷市の商業活性化計画 [10] の重点施策の重要度評価 (ABC 評価) で活用した事例を紹介する。この評価は市内商業関係の代表である住民 (商業活性化会議の委員) による評価となっている。重点化する施策は住民が主体的に決めることが望ましいこと、また、評価は住民による意思表示であるという立場からの研究になる [11]。

## 2. 地方自治体評価

本稿で紹介する事例は、地方公共団体 (以下、地方自治体) での行政評価であり、いわゆる自治体評価の

いいだ よういち  
公立諏訪東京理科大学工学部  
〒391-0292 長野県茅野市豊平 5000 番地 1  
iida@rs.sus.ac.jp

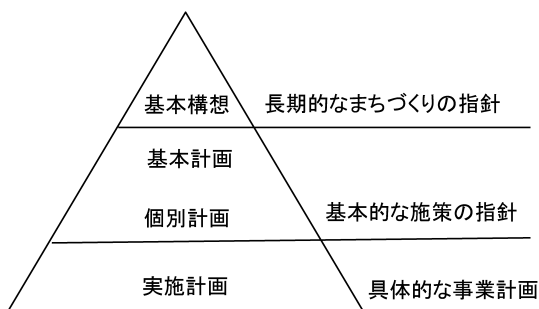


図1 地方自治体の総合計画の階層構造（長野県岡谷市第5次総合計画 [13] を参照）

うち施策評価になる。行政活動は、一般に、「政策－施策－事業」という階層構造をしており、AHP とは親和性が良いことが知られている [12]。ちなみに、政策とは、政府や自治体などが公共的な問題についてとるべき方向や態度のことであり、施策はその公共的問題を解決する手段や方策のことであり、事業は施策ごとの手段や方策に関する具体的な取組みのことである。そこで、既存の政策と施策の間、あるいは各施策とそれに紐づく事業の間に評価基準を設けることで AHP の階層を簡単に作ることができる。

地方自治体で説明するなら、まず初めにその自治体にとってのあるべき姿（将来像）があり、それを実現するための長期的な方針である基本構想（政策）、それを達成するための基本計画（施策）、そして施策ごとの具体的な取り組みとして実施計画が設定されている（図 1）。これらは総合計画としてまとめられ、地方自治体の最上位計画として位置付けられる。これら进行评估するための評価基準はよく知られたものがある [14]。

ところで、地方自治体評価では、各施策に関する事業の相対評価はインパクトが小さいとされている。規模がそれほど大きくない事業について、その一つ一つを比較検討（相対評価）しても、将来像の実現に近づくまでかなり距離があるからだ。それよりも、事業の集合体である施策を相対評価することで、どれくらい基本構想に近づくことができたかを評価の方が適切といえる。もちろん、どの施策を重点化するかが決まれば、それに応じて事業を見直していくこともできる。

ここでの事例は上記のような立場での研究成果になるが、行政評価の歴史や課題を検討することで、これとは違うロジックを考えることもできる。たとえば、行政評価を政策評価と執行評価に分類して考えることもある [15]。もし執行評価に関心の中心があるとすれば、主観的判断を重視する AHP ではなく、費用対効果のような客観的な数値による評価手法を活用するこ

とが望ましい。また、相対評価ではなく個別評価とした方がよいだろう。

大事なことは、問題の背景を知り、解決したい課題が何かを明確にしたうえで、合理的なロジックを組み立てることである。行政評価の歴史や課題については文献 [16–18] が詳しい。意思決定プロセスにおける直観の扱いについては文献 [19] がある。また、自治体評価で注目されているロジックモデルについては文献 [20] を参照のこと。ロジックモデルは、初めにアウトカムを設定し、それを実現するためのアウトプット、そしてインプットとバックキャスティングでロジックを組み立てるところに特徴がある。詳細は省くが、本稿で扱う商業活性化計画も、そのような作りになっている。

### 3. 事例：AHP を活用した住民参画型評価

#### 3.1 長野県岡谷市について

本稿は、AHP を活用した事例として、長野県岡谷市の商業活性化計画の重点施策の重要度と優先度に関する相対評価を紹介するものである。ここで、前節までの説明を踏まえつつ、この計画を研究対象とした経緯と研究の意義について説明する。

岡谷市は、筆者が所属する大学（長野県茅野市）の設置者（一部事務組合）となる諏訪圏 6 市町村の一つの市である。2017 年に茅野市職員を大学院生として迎えたのを機に、茅野市の事業と施策を調査・分析したことから、地方自治体評価の研究が始まった [21, 22]。市の職員という市の業務に詳しい人との研究であったことから、AHP の適用事例を作ることができ、また地方自治体に関する理解を深めることもできた。その後、2019 年 4 月に岡谷市・諏訪市・茅野市の行政評価を主管する課長と課員の方々にご参加いただき、次期総合計画で採用することを目指した相対評価手法に関する研究を行う三市合同行政評価研究会を立ち上げた。この研究会は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、実際に活動ができたのは初めの 1 年半だけであったが、現場の課題を知る絶好の機会となった。そして、この研究会を基盤として科研費による研究を進めていたことから、すでに知識経験者という立場で携わっていた岡谷市商業活性化計画を、この研究会で得た知見を実践・検証する機会とさせていただくことにしたのである。

ところで、多くの地方自治体は、人口減少、少子高齢化、そして基盤産業の衰退などにより歳入が減少傾向にあるにもかかわらず、住民ニーズの増加や価値観の多様化などにより、住民の要望に合わせたすべての

事業を実施するのが難しいという課題に直面している。そこで、事業への予算配分額を削減しなければならず、事業をビルド&スクラップするためのメリハリある相対評価結果の必要に迫られている。一般にいうところのスクラップ&ビルドではなく、予算制約がある中、必要な新規事業を立ち上げるために、やむなく既存の事業を縮小あるいは廃止するという意味でビルド&スクラップであり、行政職員はこの言葉をよく使う [23]。そして、このような状況であればこそ、自治体の主体である住民がどのような施策（事業を束ねたものという視点）を希望するかを調査し、それを施策の重点化を決定する際に反映させることが望まれる。このように考えることで、人間の主観的判断を集約することを強みとする AHP を活用し、住民の意思表示といえる住民による評価を市制に反映させるための枠組みを研究する意義を見出せたことになる。なお、自治体活動への市民参加の形態については文献 [24] が詳しい。本事例では、原料の分類による唯一の「市民権力としての参加」である「パートナーシップ」を目指している。

ここで岡谷市に戻る。岡谷市は、長野県毎月人口異動調査によると、2016 年に人口 5 万人を割り込み、それ以降 2 年ごとに 1 千人程度減少し続けていることがわかる。また、政府統計の総合窓口 (e-Stat) の人口ピラミッドによると、2035 年には約 3 万 7 千人、2045 年には約 3 万 1 千人と推計されている。これらの事実から、財政縮減下での持続可能な行政運営が強く求められている典型的な地方自治体といえる。また、2004 年には「岡谷市市民総参加のまちづくり基本条例」が策定され、しかも、市が開催するほとんどの会議では毎回「岡谷市民憲章」(1971 年制定) を委員全員が起立し読み上げる慣習をもっていると聞く。これらのことから、市民の声を市政に反映する土壌を持つ典型的な地方自治体ともいえる。これらを勘案することで、まさに、現在の地方自治体が抱える課題を解決するための研究対象として、岡谷市は適当であることがわかる。

### 3.2 岡谷市の総合計画と商業活性化計画の位置付け

岡谷市は 2023 年度現在、第 5 次総合計画 (10 年間計画) [13] に沿って活動している。その冒頭では、将来都市像「人結び 夢と希望を紡ぐ たくましいまち 岡谷」を掲げている。そして、これを実現するために六つのまちづくりの基本目標がつけられている。その一つに「人が集い、にぎわいと活力あふれるまち」があり、そこに三つの政策がある。ここに「産業の振興 (政策 7)」が位置付けられ、さらに三つの施策のうちの一つとして「商業・サービス業の振興 (施策 7-2)」

がある。

そして、その施策展開のための個別計画として「岡谷市商業活性化計画」が位置付けられている。行政が実施しているすべての事業は、将来都市像を達成するためのものであり、産業振興、特に商業振興の立場から問題解決しようというのがこの計画である。ちなみに、工業振興については、2019 年 4 月からスタートできるように岡谷市工業活性化計画が策定されている。そして、この商業活性化計画を策定するために、2019 年度に入るとすぐに商業活性化会議が立ち上げられ、8 回の審議とパブリックコメントを経て、2019 年 10 月にこの計画は発行されることになる。筆者は、岡谷 TMO まちなか活性化推進委員会アドバイザーとして、岡谷市の中心市街地活性化に携わっていたことなどから、策定メンバーの一人として参画することとなった。岡谷市が目指すまちづくりの先進事例として神奈川県厚木市への視察にも同行した。

### 3.3 商業活性化計画の概要と ABC 評価について

岡谷市商業活性化計画 (岡谷市、岡谷商工会議所発行) [10] は、2018 年 3 月に取りまとめられた「岡谷市の商業環境に関する調査報告書」(諏訪信用金庫、信金中央金庫) にもとづいて、5 年 10 年後の商業振興に向けたあるべき姿を示すために策定されたものである。この商業活性化計画では、「人が集い、くらしに彩りと潤いがあふれ、「楽しい」があるまち」というスローガンのもと、三つの基本目標 (スローガンの達成度を測るための指標) として「岡谷市内事業所数」「岡谷市内の年間販売額 (合計)」「市民満足度 (市の施策に対する満足度)」が設定され、それを達成するために三つの基本戦略「商店街魅力向上戦略」「消費者満足度向上戦略」「商店基盤整備戦略」が策定された。また、各基本戦略には合計 11 の重点施策が設定された (図 2)。あくまでも計画なので、この時点では具体的な事業は決定していない。

階層で表現すると「基本目標-基本戦略-重点施策」である (図 2)。なお、図 2 からわかるように、重点施策 1 と 6 は基本戦略 1 と 2 に付随しているが、基本戦略 1 と 2 ではそれぞれの視点が異なるため別の重点施策として扱われている。評価の立場からすると違和感があったが、これらは商業活性化会議で決定することである。あくまでも会議の意向に沿う形で評価を伴奏することが重要となる。ただ、その後、担当の市の職員が異動し、委員のメンバーが入れ替わる中、重点施策と事業の関係があいまいになる傾向が感じられるようになった。そして、執筆時点で策定作業が進行中の第

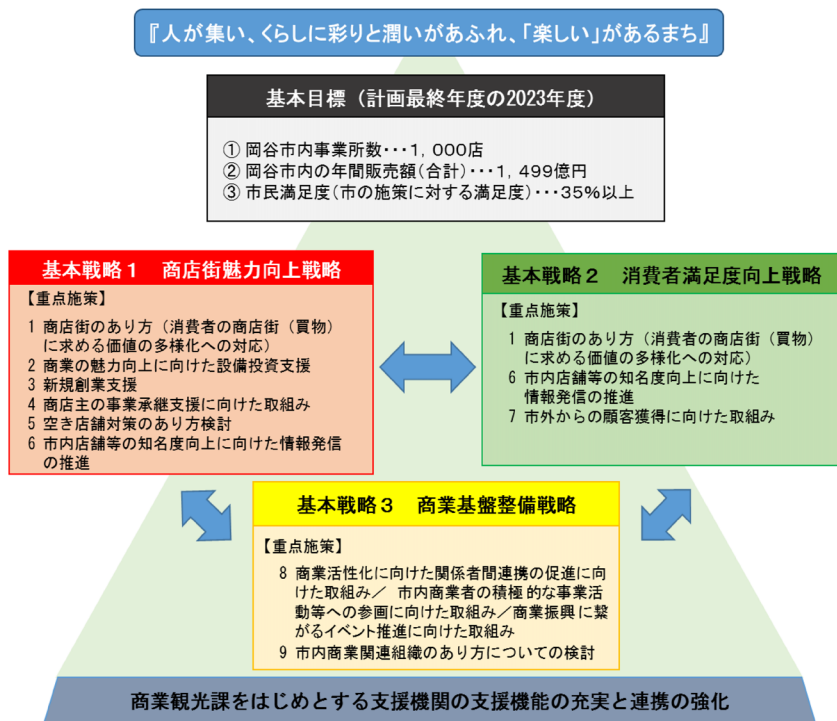


図2 岡谷市商業活性化計画の全体像 [10]

2次商業活性化計画では、このような重複は取り除かれる方向に動いている。間接的ではあるものの、AHPを活用した住民参加型評価を継続的に実施してきたことの成果物の一つといえる。

さて、商業活性化計画では、各重点施策について重要度と優先度に関するABC評価を決めることになっている。A評価は二つか三つの重点施策に与えられるものとし、次年度の予算申請時に重点化対象になるので、特に重要な決定になる。評価を予算獲得と関連付けることで、住民による評価でも形骸化することなく、また、自治体の主体である住民の意思表示としての評価として活用できるため、ビルド&スクラップ時代の事業評価にマッチしているといえる。ここにAHPを活用することになる。本稿執筆時までに、この評価を年1回計4回実施している。3回目からは、この計画のPDCAサイクルをまわすための原動力となっている[25]。

本節では頁数の関係により、重要度を中心に説明する。まず、重要度に関するA、B、Cは次のとおりである：

A：取組みを進める上で、集中的に資源投入を行ない、課題解決に向けて取組むもの

B：マンパワーでの取組みを含め、早急に課題解決に向けて取組みを講じるもの

C：各施策の進捗を踏まえて取組みを講じるもの

さて、このABC評価のためにAHPを活用することは先ほど述べたとおりである。そこで、住民による一対比較値を得るための重要度調査を毎回実施している。以下、2021年度に実施した3回目の調査を例に、重要度調査について紹介する（この結果が適用されるのは2022年度の重点施策）：

調査目的：重点施策の重要度と優先度の相対評価値とABC評価の決定

実施期間：令和3（2021）年11月8日（月）から11月26日（金）

調査方法：質問紙による郵送法、無記名式

調査対象：岡谷市商業活性化会議全委員11名（筆者を除く）

回答数：11（回収率100%）

ちなみに、この重要度調査を実施する前に、評価者を市内商業関係者全員まで広げることも検討している。しかし、重要度調査に似た内容の事前調査を実施した



| 重要度              | 6 位 | 5 位                            | 4 位                            | 3 位                            | 2 位                            | 最重要施策                          |
|------------------|-----|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 施策番号の記入欄         |     |                                |                                |                                |                                |                                |
| 該当するものに○をつけてください |     | (6 位より)<br>少し重要<br>重要<br>かなり重要 | (5 位より)<br>少し重要<br>重要<br>かなり重要 | (4 位より)<br>少し重要<br>重要<br>かなり重要 | (3 位より)<br>少し重要<br>重要<br>かなり重要 | (2 位より)<br>少し重要<br>重要<br>かなり重要 |

図 3 重点施策を一对比較するための回答欄

ところ、評価者となる回答者は商業活性化会議委員に限定した方がよいと結論付けられた。商業者目線に近寄りすぎると、自分が関係する店舗の問題を念頭に置いた個々の要望になってしまい、岡谷市全体としての商業活性化という視点が失われてしまうなどの理由による。総合計画の下に位置付けられ、市税が投入される以上、岡谷市民の生活が豊かになるための計画であることを忘れてはならない。

### 3.4 重要度調査の設問と評価者による回答

いよいよ AHP を活用するための重要度調査の具体的な内容の説明になる。まず問題になるのは、AHP では、比較する項目数が増えると 2 要素間での一对比較の回数が多くなることである。研究者や専門家でない限りは、多数回の一对比較は精神的な負担であり、また投げやりな回答を誘発する可能性がある。このような調査はやり直しがきかないため、たとえば、「質問に混乱して、最後の方はいい加減に回答してしまった」と評価者に言われてしまえば、住民による意思表示として活用することができない。そこで、AHP の長所を生かしながらも、できるだけ気軽に一对比較ができるように工夫することで、確実に一对比較してもらう方法を検討した。

そして「まず重要度が大きいと判断する重点施策から順に一列に並べてもらい、次に一番重要度が低いと判断された重点施策を起点として隣合う二つの重点施策を一对比較してもらう」こととした。かなり粗い評価ではあるが、一つの重点施策を単位化してしまわないこと、最小限の一对比較の回数により完全情報の一对比較表を完成できること、さらに完成させた一对比較表は完全整合であること（よって、全ての回答者の一对比較結果を全部生かせる）などの長所をもつ。これまでに重要度調査を 4 回行っているが、いずれも問題なく実施でき、しかも A 評価を決めるためのメリハリある評価結果となっている [25]。

ところで、この調査では Saaty 尺度（文献 [1] の p.14 を参照のこと）にある「同じぐらい重要」「絶対に重要」という選択肢を使用していない。この調査が予算化に結び付く A 評価とする施策を決定することが

主目的であり、適度にメリハリのある評価結果にするためである。また、評価者が「同じぐらい重要」を選択した場合、その隣と一对比較する際に、どちらの重点施策と一对比較してよいかわからなくなる。たとえば、6 位が P1（重点施策 1）、5 位が P2、4 位が P3 とし、P1 と P2 が「同じぐらい重要」としたとき、P3 と比較するのは P1 が適切か、P2 が適切かという問題が起る。これを設問としてどう表現するかも難しい。複雑な設問は回答意欲を著しく低減する。さらに、もともとすべて「重点」施策なので、「同じぐらい重要」という回答が多くなる可能性もある。やり直しのきかない調査では、できるだけリスクは避けたいと考えた。「若干重要」[1] も「少し重要」とした。

ところで、この調査を実施する前に、定例の商業活性化会議を開催し、各重点施策に紐づく事業の実施状況などを評価者となる委員間で共有している。意欲をもって重要度調査に回答してもらうためにも重点施策の事業内容と進捗状況を知ることが必須条件と考えている。

以下では重点施策が六つある基本戦略 1 の重点施策の重要度を主に取り上げる。一对比較を行うための基本戦略 1 の六つの重点施策に関する設問は以下のようなものになる：

---

【問】「基本戦略 1 商店街魅力向上戦略（市内店舗、商店街、商業会向けの取組み）」には六つの重点施策があります。

六つの重点施策について、重要と思える順に、2 行目の右から施策番号（①、②、③、④、⑤、⑥）をご記入下さい。また、3 行目で、すぐ左の項目（一つ下位の項目）と比べて、どれくらい重要か、「少し重要」「重要」「かなり重要」のいずれかに○をしてください。

---

回答欄は図 3 を参照のこと

---

この設問に対する回答、すなわち相対評価結果をまとめたものが表 1 である。表の右側には、Saaty 尺度を数値変換した値を記入している（3＝少し重要、5＝

表 1 重要度調査のデータ（評価者 No.1-11）

| No. | 重点施策の順位 |    |    |    |    |    | 下位施策との一対比較 |    |    |    |    |  |
|-----|---------|----|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|--|
|     | 6位      | 5位 | 4位 | 3位 | 2位 | 1位 | 5位         | 4位 | 3位 | 2位 | 1位 |  |
| 1   | P4      | P6 | P2 | P3 | P5 | P1 | 3          | 5  | 5  | 7  | 7  |  |
| 2   | P4      | P5 | P3 | P1 | P2 | P6 | 5          | 7  | 3  | 3  | 3  |  |
| 3   | P4      | P5 | P3 | P1 | P2 | P6 | 5          | 5  | 3  | 3  | 5  |  |
| 4   | P5      | P4 | P3 | P6 | P2 | P1 | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  |  |
| 5   | P4      | P5 | P3 | P1 | P2 | P6 | 3          | 5  | 5  | 7  | 7  |  |
| 6   | P5      | P4 | P6 | P2 | P3 | P1 | 3          | 3  | 5  | 5  | 7  |  |
| 7   | P4      | P5 | P3 | P1 | P6 | P2 | 3          | 3  | 3  | 5  | 5  |  |
| 8   | P4      | P5 | P3 | P6 | P2 | P1 | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  |  |
| 9   | P4      | P5 | P6 | P3 | P2 | P1 | 3          | 3  | 3  | 5  | 5  |  |
| 10  | P3      | P4 | P1 | P2 | P6 | P5 | 3          | 5  | 3  | 3  | 7  |  |
| 11  | P6      | P3 | P5 | P4 | P2 | P1 | 3          | 3  | 3  | 5  | 5  |  |

右側：3=（左と比べて）少し重要，5=重要，7=かなり重要

重要，7=かなり重要）。

### 3.5 重点施策の重要度／優先度の算出と ABC 評価の決定

設問の回答（表 1）から各重点施策の重要度（相対評価値）を求める。ここで採用した手法は通常の AHP のように固有ベクトル法や幾何平均法を必要としないが，不完全情報の一対比較表に対する，いわゆるハーカー法を適用した結果と同じものになる。

まず，以下の規則により各委員による各重点施策の相対評価値を計算する：

（規則 1）最下位に順位付けされた重点施策の評価値を 1 とする。

（規則 2） $n$  位に順位付けされた重点施策の評価値は， $(n+1)$  位に順位付けられた重点施策の評価値を  $k$  倍したものとす。  $k$  は「少し重要」なら 3，「重要」なら 5，「かなり重要」なら 7。

これにより，重要度調査の直接の結果である表 1 から，各重点施策に関する各委員による相対評価値が求まる（表 2 の下から 3 行目まで）。なお，ここで得られた相対評価値を委員毎に正規化することも考えられるが，委員全員による集団としての重要度に影響はない。

次に，表 2 の各列にある重点施策ごとの相対評価値の幾何平均を計算し（表 2 の下から 2 行目），それらを正規化したものが委員全員による集団としての重点施策の重要度になる（表 2 の一番下の行）。同様にして，各重点施策の優先度も得られる（表 3 の 3 行目）。そして最後に，各重点施策の ABC 評価を決めることになる。表 3 の 3 行目までが，ここまでの結果をまとめたものになる。そして，表 3 の 4 行目が，上にある重要度と優先度の相対評価値から決めた ABC 評価結果になる。単純に，相対評価値の大きい方から二つある

表 2 重要度調査のデータ（評価者 No.1-11）

| No.  | P1     | P2     | P3    | P4    | P5    | P6    |
|------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 1    | 3675   | 15     | 75    | 1     | 525   | 3     |
| 2    | 105    | 315    | 35    | 1     | 5     | 945   |
| 3    | 75     | 225    | 25    | 1     | 5     | 1125  |
| 4    | 3125   | 625    | 25    | 5     | 1     | 125   |
| 5    | 75     | 525    | 15    | 1     | 3     | 3675  |
| 6    | 1575   | 45     | 225   | 3     | 1     | 9     |
| 7    | 27     | 675    | 9     | 1     | 3     | 135   |
| 8    | 3125   | 625    | 25    | 1     | 5     | 125   |
| 9    | 675    | 135    | 27    | 1     | 3     | 9     |
| 10   | 15     | 45     | 1     | 3     | 945   | 135   |
| 11   | 675    | 135    | 3     | 27    | 9     | 1     |
| 幾何平均 | 335.99 | 177.27 | 18.75 | 1.91  | 8.42  | 72.02 |
| 重要度  | 0.547  | 0.289  | 0.031 | 0.003 | 0.014 | 0.117 |

表 3 基本計画 1 の重要度と優先度の ABC 評価

| 重点施策    | P1    | P2    | P3    | P4    | P5    | P6    |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 重要度     | 0.547 | 0.289 | 0.031 | 0.003 | 0.014 | 0.117 |
| 優先度     | 0.288 | 0.447 | 0.021 | 0.013 | 0.059 | 0.173 |
| 重要度／優先度 | A/A   | A/A   | B/B   | B/B   | B/B   | B/A   |
| 最終評価    | A/A   | A/B   | B/A   | B/B   | B/A   | B/A   |

いは三つ選んだものになる。あくまでも相対評価であるため一概には基準を決められないが，基本施策 1 には六つの重点施策があることから  $1/6$ （約 0.167）が A 評価とするための一つの目安にはなる。なお，基本戦略 1 は他の二つの戦略と比較して重要度や優先度が高いと委員間で共通認識されており，これらの重点施策には C はつけないことになっている。

### 3.6 商業活性化計画における ABC 評価の決定

次年度に向けた商業活性化計画の重点施策の ABC 評価は，3.5 節までに決定した ABC 評価結果を，定例の商業活性化会議で協議し決定したものになる。AHP はあくまでも意思決定支援法の一つであり，得られた結果をよく吟味する必要がある。今の場合でも，当該年度に実施されている重点施策の ABC 評価や次年度に向けて行政が実施したいと考える事業などと照らし合わせて検討されることになる。そこでは，3.5 節までに決定した ABC 評価結果に基づいて，市が計画する事業の位置付けの見直しも行われる。2022 年 3 月 24 日に開催された商業活性化会議で協議し決定したものが表 3 の一番下の行の ABC である。そこでは，重点化したい事業を含む重点施策について，A と B の入れ替わりがいくつかみられるが，商業活性化会議の委員や市の職員からは，全委員による重要度と優先度の相対評価値や ABC 評価結果があるからこそ，このような協議が可能となるとの評価をいただいている。

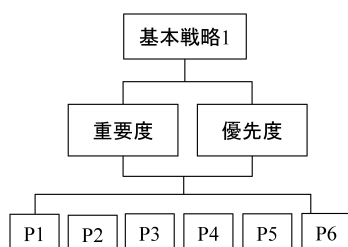


図4 基本戦略1に関する階層

### 3.7 番外編：AHP としての帰結

3.6 節までで、岡谷市商業活性化計画における AHP の活用は完結している。しかし、本来は図4のような階層を検討していたはずであり、AHP における総合評価値の計算が終わっていないことになる。

これにはいくつか理由がある。たとえば、岡谷市は積み上げ方式という予算編成方式をとっているため、予算の獲得は商業活性化計画内だけで決まるわけではなく、ほかの計画の影響を受けることになる。そこで、重要度は重要度として、優先度は優先度として ABC 評価を保持させることで、たとえば、重要度で競合する場合は重要度の A 評価が住民の声として反映されるようにするとしたためである。

立場によっては、重点施策ごとに一意に決定した ABC 評価が望まれることもあるだろう。この場合、評価基準である重要度と優先度を一対比較して相対評価値を求め、これをもとに表3の重要度と優先度の数値を利用して総合評価値を求めればよい。「同じぐらい重要」なら算術平均になる。

## 4. おわりに

本稿では、地方自治体での AHP の活用事例について紹介した。最後に、公共意思決定という概念がある [26]。ここでの事例はその事例ともいえる。地方自治体活動の中には AHP を活用したい場面は多数あると考える。新たな視点での事例研究を期待したい。

**謝辞** 本研究は JSPS 科研費 JP20K01480 の助成を受けたものである。最後に、本研究にご協力いただいた皆様に御礼申し上げたい。

### 参考文献

- [1] 刀根薫、『ゲーム感覚意思決定法—AHP 入門—』、日科技連出版社、1986。
- [2] 刀根薫、真鍋龍太郎（編）、『AHP 事例集—階層化意思決定法—』、日科技連出版社、1990。

- [3] 木下栄蔵、田地宏一（編）、『行政経営のための意思決定法—AHP を使った難問打開の手法—』、ぎょうせい、2005。
- [4] 木下栄蔵、大屋隆生（編）、『企業・行政のための AHP 事例集—意思決定支援ツールの上手な活用法—』、日科技連出版社、2007。
- [5] 小林隆児、西研（編）、『人間科学におけるエヴィデンスとは何か—現象学と実践をつなぐ—』、新曜社、2015
- [6] N. Munier and E. Hontoria, *Uses and Limitations of the AHP Method*, Springer, 2021.
- [7] T. L. Saaty, *Mathematical Principles of Decision Making*, RWS Publications, 2010.
- [8] 木下栄蔵、『入門 AHP—決断と合意形成のテクニック—』、日科技連出版社、2000。
- [9] 木下栄蔵（編）、『AHP の理論と実際』、日科技連出版社、2000。
- [10] 長野県岡谷市、「岡谷市商業活性化計画」, <https://www.city.okaya.lg.jp/soshikikarasagasa/shogyokankoka/405/672/705/410/7560.html> (2023 年 10 月 17 日閲覧)。
- [11] 飯田洋市, “行政活動におけるエビデンス作りのための階層分析法,” 日本オペレーションズ・リサーチ学会 2021 年春季研究発表会アブストラクト集, pp. 176–177, 2021.
- [12] 佐藤徹, 『自治体行政と政策の優先順位づけ—“あれもこれも” から “あれかこれか” への転換—』、大阪大学出版会、2009。
- [13] 長野県岡谷市, 「岡谷市第 5 次総合計画」, <https://www.city.okaya.lg.jp/soshikikarasagasa/kikakuka/693/690/620/7426.html> (2023 年 10 月 17 日閲覧)。
- [14] 田中啓, 『自治体評価の戦略—有効に機能させるための 16 の原則—』、東洋経済新報社、2014。
- [15] 上山信一, 『「行政評価」の時代—経営と顧客の視点から—』、NTT 出版、1998。
- [16] 山谷清志, “地方分権改革と財政危機の自治体評価—20 年のレビューから—,” 日本評価研究, **16**, pp. 31–45, 2016.
- [17] 小島卓弥, “自治体における行政評価と予算の現状に関する考察,” 日本評価研究, **18**(1), pp. 29–47, 2017.
- [18] 藤田大輔, “地方公共団体における行政評価の課題,” 地方自治研究, **36**(1), pp. 130–143, 2021.
- [19] ハーバート・A・サイモン（二村敏子、桑田耕太郎、高尾義明、西脇暢子、高柳美香訳）、『新版 経営行動—経営組織における意思決定過程の研究—』、ダイヤモンド社、2009。
- [20] 佐藤徹（編）、『エビデンスに基づく自治体政策入門—ロジックモデルの作り方・活かし方—』、公職研、2021。
- [21] 小泉涼、飯田洋市, “AHP による事務事業の有効性評価の枠組みと実践,” 日本オペレーションズ・リサーチ学会 2018 年春季研究発表会アブストラクト集, pp. 90–91, 2018.
- [22] Y. Iida and R. Koizumi, “A framework using the analytic hierarchy process for local government in Japan to evaluate projects based on outcomes,” *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, pp. 372–390, 2018.
- [23] 今村寛, 『“財政が厳しい”ってどういうこと?—自治体の“台所”事情—』、ぎょうせい、2018。
- [24] 原科幸彦, “公共計画における参加の課題,” 『市民参加と合意形成—都市と環境の計画づくり—』、原科幸彦（編）、学芸出版社、pp. 11–40, 2005。
- [25] Y. Iida, “Consolidation of citizens’ opinions with the AHP for PDCA cycle in local governments,” *Conference Paper of the 17th International Symposium on the Analytic Hierarchy Process 2022*, DOI:10.13033/isahp.y2022.026, 2022.
- [26] 高村義晴, 『地方自治体の公共意思決定—実践のプロセス志向—』、日本経済評論社、2003。