

持続的自然資源管理の実現に向けた新たな試み 「ポジティブ・アプローチ」

—セネガル国サルーム・デルタにおけるマングローブの持続的な管理—

松本 淳一郎

はじめに

私は、西アフリカ、セネガル国のサルーム・デルタにおいて、独立行政法人国際協力機構（以下、JICA とする）の案件を通じて、住民参加によるマングローブの持続的な管理の実現に取り組んできました。その中で、「内外の環境の変化に自ら気付き、考え、行動し、対応できる人と組織」をどのように作ればよいのか考えてきました。そして、「ポジティブ・アプローチ」を活用しました。ここでは、このアプローチの魅力と大きな可能性について皆さんと共有し、今後、有効に活用するための研究や開発の促進に寄与できれば幸いです。

サルーム・デルタ及び技術協力の概要

サルーム・デルタは、セネガル国の中西部に位置し、約6万 ha のマングローブが発達しています。このマングローブは、1970年代の早魃以降、塩分濃度の上昇によって大規模な枯死・後退がありました。また、1990年頃から、ギニア人等による魚（エトマローズ）の燻製が急速に発展し、その薪材としてマングローブの露骨な伐採が見られるようになってきました。このような背景の中で、マングローブの持続的な管理を目的とした JICA の技術協力が実施されてきました（表1）。

私自身は、開発調査の業務調整、技術協力プロジェクトの副総括を担当した後、2008年から11ヶ

月間、専門家として派遣され、すべての案件に従事してきました。

開発調査のパイロット・プロジェクトを発展させる形で開始された技術協力プロジェクトでは、デルタの11村落を対象に、マングローブ資源を合理的に利用する収入向上活動と保全活動を、環境基金を核にして組み合わせる管理方法の確立を図りました。

専門家業務では、同じ11村落を対象に、プロジェクトによって導入された活動の組み合わせは、あくまでモデルであり固定的なものではないことを、住民に理解してもらい、さらなる発展を目指しました。

ポジティブ・アプローチとは

1987年にデルタ河口部に発達していた砂洲が大波で決壊した後、エトマローズが大量に遡上するようになったと言われています。それが、現在見られる燻製業の発展とマングローブの伐採につながったと考えると、次のような教訓が得られます。

- 持続的な管理の背景、もしくは対象となる自然資源は変化すること。
- 1つの変化から連鎖的な変化が生じる可能性があり、事前に予測し難いこと。
- 長期的に有効かつ合理的な利用・管理方法を考案することは難しく、状況の変化に対応して、その時々最善策を講じる必要があること。

表 1 セネガル国のマングローブ持続的管理に係る JICA の技術協力

実施期間	スキーム	案件名	概要
2002～2005	開発調査	セネガル国プティト・コート及びサルーム・デルタにおけるマングローブの持続的管理に係る調査	マングローブの多面的機能を考慮し、保全と持続的利用を図る計画の策定、及びパイロット・プロジェクトの実施
2005～2007	技術協力プロジェクト	セネガル国サルーム・デルタにおけるマングローブ管理の持続性強化プロジェクト	対象村落住民が、持続的かつ普及可能な方法で、マングローブ資源を利用・管理できることを達成目標とした技術協力
2008～2009	個別専門家派遣	自然資源持続的管理アドバイザー	技術協力プロジェクトの成果の定着と発展を目的としたフォローアップ業務

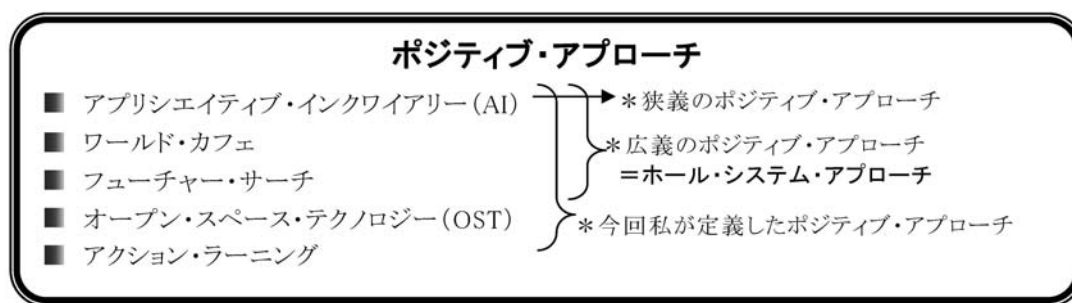


図 1 ポジティブ・アプローチの手法

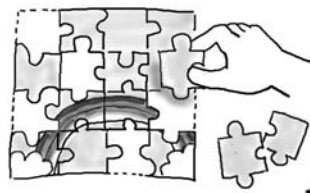
- したがって、地域住民自らが、地域や自然資源の変化を敏感に感知し、迅速に対応するため、潜在的な利用を含む適切な利用のあり方を自ら考え、実行することができる能力を向上させる必要があること。

そのような地域住民の能力向上を図るため、私は「ポジティブ・アプローチ」に注目しました。

ポジティブ・アプローチは、ビジネス環境の著しい変化に対応して、持続的に発展できる自律的な組織を構築する組織経営・変革手法として、新しく提唱され、最近注目されています。国連、世界銀行、英国航空、ノキア、イケア、日本でも日産自動車、NTT、NEC 等、多くの企業によって導入され成果を上げています。

ポジティブ・アプローチには、図 1 に示すような手法があり、次のような共通点を持っています。

- どんな個人や組織でも、自分の問題を解決する潜在能力を無限に秘めているという大前提に立っている。
- ダイアログ（Win-Win な話し合い）を核とし、それが実現できる「安全な場」を提供することを重視している。
- トップダウンでも、ボトムアップでもない、ホール・システム（全体システム）アプローチであり、多様な関係者の多角的な視点、価値観、思考を歓迎する。
- 参加者全員でビジョン（目標）を共有する。
- 個人の気付きや発見を、全体で共有するプロセス



ギャップ・アプローチ
「足りないコマを捜して、穴を埋めましょう」アプローチは、欠点に注目してネガティブに陥りやすい。また、「特に問題がない状態」が目標となり、さらなる発展「継続的な改善＝持続的な発展」のためには、新たなアクションが必要になってくる。



ポジティブ・アプローチ
「好きな絵柄を選んで自由に発展させましょう」アプローチは、全体を把握することには囚われない。とにかくやる気が出るので、アクションに限界がない。

図 2 ギャップ・アプローチとポジティブ・アプローチの特徴の違い

スの中で、参加者間の関係の質を向上させるとともに、将来の理想的な状況に向けた行動に対する、参加者全員の主体的なコミットメントを形成する。

今まで、ほとんどの手法がギャップ・アプローチに立脚したものでした。ギャップ・アプローチとは、目標と現状との差（ギャップ）に注目して問題点を特定し、その原因を分析して解決策を考え、行動計画を作成するものです。しかし、現在外部環境が著しく変化することや、内外の関係者の価値観が多様化していることから、ギャップそのものに対する共通認識を持つことが難しくなりました。そのため、関係者全員が納得感を持つ行動計画はなかなか作成されず、実行を伴いにくくなっています。

ポジティブ・アプローチでは、そのプロセスの中で、行動を引き起こす個人の「主体的なコミットメント」と参加者間の「質の高い関係」を形成するため、作成する行動計画は実行されやすくなります（図 2）。

業務におけるポジティブ・アプローチの活用

(1) AI (Appreciative Inquiry) の活用：自立発展性を強化する最終ワークショップ

技術協力プロジェクトが各村落において開催した最終ワークショップ（2007年11月）において、単に活動を振り返るだけでなく、地域住民の主体性を

最大限に引き出して、次の行動につなげるため、AIを活用しました。AIは、組織が最善の状態に機能している時の原動力を明確にして、主体的な行動へとつなげるミーティング手法です。

各村落で2日間の日程で行ったワークショップでは、村落の強みを確認した後、理想的な将来像を描き、それらの結果を踏まえて行動計画を立て、自主的な行動チームづくりを行いました。

最初のステップは、参加者同士のインタビューで個人の成功体験を掘り下げることから開始し、それを全体で共有する中で村落としての「強み」を発見・確認しました。この主観的な感情・経験から集合的意味を見出す戦略的なプロセスによって、単に「貴方の村落の強みは何ですか？」と聞いて作った、抽象的な「強み」とは異なる、実感のある「強み」が共有されました。インタビュー結果を発表しながら感情が高まって泣いてしまう村人がいました。発表ごとに歌や太鼓や踊りが繰り広げられました。

次のステップでは、参加者が、事前に用意した雑誌や写真を切り貼りして、「10年後の理想の村」を「ドリーム・マップ」（株式会社エムズ提唱）として表現しました。ビジョンはできるだけ具体的な方が行動につながりやすいと言われています。「ドリーム・マップ」は、楽しく簡単な方法で、将来の具体的な理想像をビジュアル化する方法なので、AIに最適でした。ある村では、寡黙でいつも冷静なリー



写真 1 AI ワークショップ風景

ダーが「ドリーム・マップ」を発表した後に踊ったため、プロジェクト・チームを含めて参加者全員が驚き喜びました。彼は、「自分達の理想の村が具体的に表現できて、うれしくて、つい踊ってしまった。村で初めて踊ったよ。」と話してくれました。

丸2日間のワークショップを終えて、全体の振り返ると、多くの村落でAIは絶賛されました。ある村では「こんなに私達の内面にアプローチするワークショップは初めてだ。」との感想がありました。「これで終わってしまうのか」という住民の当惑を抑え、住民の主体的な行動を立ち上げて、プロジェクトを終了させることができました。

村落でのワークショップの後に開催した終了セミナーでは、司会を務めた県知事がプロジェクトの延長を主張することに躍起になり、会場全体がそんな雰囲気になってしまいました。その時、対象村落の1人の住民が、「もうプロジェクトはいらない。自分達でやっていける。」と宣言しました。その後、彼は県知事から非難されて大変でしたが、プロジェクトにとっては最高の送り言葉となり、村落では彼の武勇伝になりました。

(2) ポジティブ・アプローチの組み合わせによる フォローアップ

プロジェクト終了の約1年後、2008年10月から開始した、個別専門家によるフォローアップでは、

全面的にポジティブ・アプローチを活用しました。①「ワールド・カフェ」による開始ワークショップで方向性を村落住民と再確認、②「アクション・ラーニング」によるモニタリング、③「フューチャー・サーチ」による評価ワークショップで活動を振り返り、次のアクションにつなげる、という業務計画を立て、実施しました。

「カフェ」のような雰囲気を作って、参加者の自由・活発な意見交換から集合的な意見を見出す手法、ワールド・カフェを活用した開始ワークショップの後、アクション・ラーニングを活用して、各村落において約1ヶ月おきにモニタリング会議を開催しました。

アクション・ラーニングは、チーム学習の場（会議）において、参加者が現実的な課題について自ら解決策を考えた後、実践し、再び学習の場（会議）にて改善策を考えるというサイクルを繰り返すチーム学習法です。このサイクルを通して、現実的に直面する問題の解決と、参加者個人及び組織の能力向上を同時に図ります。ミーティング手法である他の手法と異なり、継続的な支援活動に活用できます。

アクション・ラーニングの核は、チーム学習の場である周期的な会議です。日本では「質問会議」として紹介されています。この会議では、生成的なダイアログと学習が起こるように、ルールとプロセスが決められています（図3及び図4参照）。また、ファシリテーターは、議論内容や問題解決には直接関与せず、参加者の学習に焦点を当て、円滑なコミュニケーションとチームワークの場づくりに専念します。

会議では、まず、参加者の最も関心のある村落の問題を取り上げました。必ずしも自然資源管理と直接的に関係しない問題も多く、総合的・客観的な分析から効率的に問題解決を図ろうとするギャップ・アプローチと異なり、とても歯がゆく、任期を半分以上過ぎても思うように成果が現れず、かなり焦りました。しかし、村落での生活が自然資源に大きく依存しているためか、主観的な関心事から始めても、回を重ねるうちに、課題は自然資源管理とつな



図 3 質問会議のルール・規範

がりました。そして、一見、遠回りに思えるこの過程を通して、3回目のモニタリング会議を開催する頃から、予期していなかったような成果も現われ始めました。最も顕著な事例を4つ紹介します。事例1及び2は主体性が強化されたことによる成果、事例3及び4はプロジェクトの想定を超えて発展した成果です。これらの事例は、住民自身が、会議で見出した解決策を、次の会議までに自ら実行したものです。

事例1：Ndiambang という村落では、技術協力プロジェクトによって導入された養蜂活動を発展させ、ハチミツの生産量を順調に増やしています。傍目にはすべて順調に思えた養蜂活動でしたが、モニタリング会議において「活動に対する他住民の理解不足」を解決するため、活動内容及び収支報告を行う住民集会を開催することになりました。報告会は非常にうまく運び、活動参加者が増え、住民の不信感を一掃することができました。完全に主体的に実施したことによって、養蜂グループの満足度も、参加した他住民の理解度も、技術協力プロジェクト主導で実施した同様の報告会とは全く異なったものになり、養蜂グループのメンバーの1人は「まるで日陰から日向に出たようだ。」と表現しました。

事例2：Dassilamé Sérère という村落では、「各グループのコミュニケーション不足」を解決するため、独自にグループ・リーダー会議を開きました。



図 4 質問会議のプロセス

その結果、外部からの支援を村内のグループで奪い合い対立と不信感を招いていたことを反省し、窓口を村落開発委員会に一本化することが決定されました。この主体的な行動は、村落開発委員会の求心力と村内の雰囲気改善につながり、2009年には、NGOの報酬を伴ったマングローブ植林を断り、村落独自のマングローブ植林及び村落林の造成を行いました。

事例3：Moundé という村落では、若年層とのコミュニケーション不足、有用在来種の不適切な管理等を解決するため、機能していない村落開発委員会を再編制するための住民集会を独自に行うことになりました。その結果、若年層を中心にした新たな村落開発委員会が編制され、若い新リーダーのもと、村内における有用在来種の管理を行いました。その主体的な活動から、周辺村落の協力がなければ適正な管理は達成できないという気付きが生まれ、来年に向けて、周辺村落と協議することが決定されまし

た。

事例4: Siwo という村落では、「環境保全活動の資金不足」を解決するため、技術協力プロジェクトによって導入された貝加工活動の他にも、村落の収入活動（魚の燻製、棧橋管理、相撲大会等）から環境基金に出資を求めることを決定しました。各グループへの根回しや住民集会による正式な承認を独自に行い、既に幾つかのグループからの出資を受けました。今後、この体制を維持するため、報告会を定期開催することも決定されました。

今後の取り組み事項

ポジティブ・アプローチは、行動の原動力となる主体的コミットメントを引き出し、参加者間の関係の質を高めるために、心理学からの研究も進められ、プロセスだけではなく、会場の設営、ファシリテーターの態度・言動・質問の仕方まで、戦略的に設計・開発されている、奥深い手法です。

私の業務では、対象者の低い識字率、業務上の制限、そして私自身の勉強不足・能力不足等の理由により、かなり構造を崩して各手法を活用しました。それでも、上記の事例のような手ごたえのある結果が得られました。しかし、より大きく、安定した成果を得るためには、まだまだ実践上の工夫が必要であると考えています。特に、次の点は重要であると思っています。

- 対象を村落住民だけではなく、自然資源管理の全ての関係者とすること。ポジティブ・アプローチは、全体システムにアプローチしてこそ、本来の効果が発揮されるはずです。
- 識字率が低い対象者への対策。ポジティブ・アプローチは、社会構成主義に立脚しており、書いて表現することが重要な役割を果たしています。私の業務での活用では、書く作業を省略、もしくはファシリテーターが代行する等の対策

をとりました。今後、より効果が減じない対策を考える必要があります。

ポジティブ・アプローチは、自立発展性の観点から、自然資源管理に限らず、国際協力全般にも有効に活用できるものだと思います。

国際協力の現場では、地域住民等の被支援者自身が計画立案の段階から参加することによって、外部支援者だけが行う不十分での外れな現状分析を回避することが重要視されています。しかし、ギャップ・アプローチに立脚したプロセスのままでは、効率・効果的な解決策を提案できても、それを実行する主体的な行動力を引き起こすことは難しくなっています。一方、ポジティブ・アプローチは、主体的な行動を引き起こすにはどうすれば良いかを追究して組み立てられた、全く異なるプロセスを提示しており、私達に新しい視点を与えてくれます。

また、アクション・ラーニングの質問会議におけるファシリテーターの「問題解決に直接関与せず、能力向上に焦点を当てる」という役割は、国際協力を携わる心構えとして、非常に示唆に富んでいます。今回、実際にやってみて、それが如何に難しく、根気の要ることなのかを理解できました。技術面での直接的な助言・指導を行う立場と学習するための「安全な場」を提供し能力向上を支援する立場を自由に切り替え、適切なバランスをとることができるようになれば、自立発展性の高い支援ができるようになるのではないかと考えています。

【参考文献】 デビッド・L・クーパーライダー and ダイアナ・ウィットニー著（2005）、本間正人監訳（2006）「AI（最高の瞬間）を引き出す組織開発」、ダイアナ・ホイットニー and アマンダ・トロステン・ブルーム著（2003）、（株）ヒューマンバリュー訳（2006）：「ポジティブ・チェンジ～主体性と組織力を高める AI」、清宮普美代（2008）：「質問会議」