

## 第3章

# コミュニケーションの進め方 (プロセス設計)



### 第3章 コミュニケーションの進め方（プロセス設計）

#### 3-1 計画決定プロセス、計画検討プロセス、合意形成プロセスの違い

本来、住民参加とは公共事業において行政が意思決定する際に、その判断材料を市民から得るために行うものです。

住民参加を実施すると意思決定を市民に委ねることになるのではないかと批判されることがありますが、これは計画決定（意思決定）プロセスに直接市民が参加（市民へ権限を移譲）する、極めて参加の度合いが強い一つの形態を指した場合の批判といえます。

計画決定は、①計画決定プロセス、②その検討手続きの透明性、客観性、公正さを確保することを目的とした計画検討するプロセス、③合意形成（住民参加）プロセスから成り立っています。これら3つのプロセスを明確に分離し、各プロセスの各段階での内容について検討し、発議の前にプロセス設計を十分に検討することが重要です。

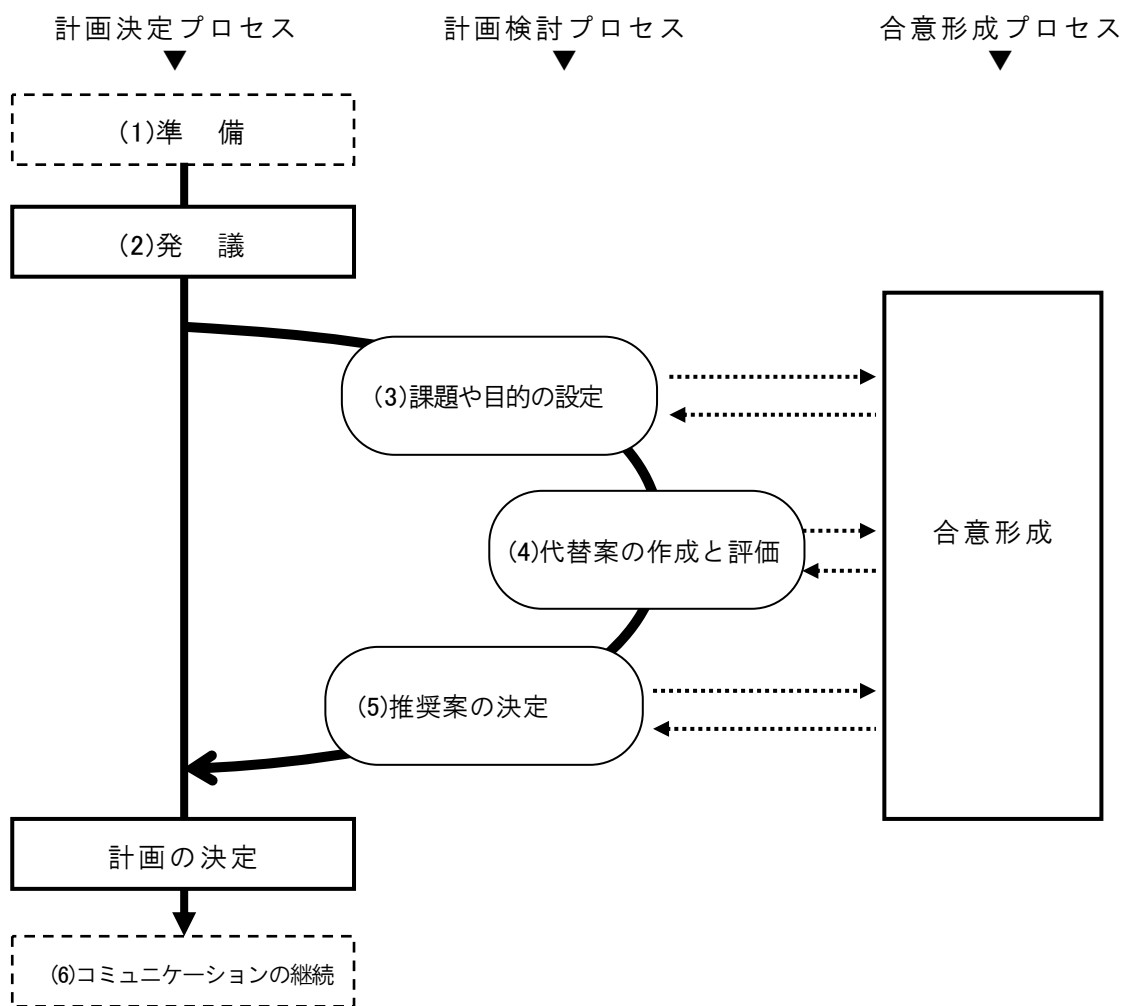


図3-1 計画決定プロセス、計画検討プロセス、合意形成プロセスの違い

### 3-2 コミュニケーションの位置づけ

先の「計画決定プロセス、計画検討プロセス、合意形成プロセスの違い」でしめしたように、計画検討プロセスを進めるにあたり、住民参加を実施する必要がありますのですが、住民参加のレベルを検討しなくてはなりません。社会資本整備におけるコミュニケーション導入の目的や現在の制度等から、住民の関与の度合いは低いものから順に、「情報提供」「協議」「関与」「協働」「権限付与」となります。

行政が住民参加に対して「単に情報を提供するだけ」であるとか、「住民参加を実施すると意思決定を住民に委ねてしまう」という解釈がされることがありますが、これらは市民の関与の度合いの両極端を指したものです。単に情報を提供するだけでは住民参加とはみなされず、また公共政策であることから決定の権限を住民に付与することは実務上ありません。その間には、「協議」「関与」「協働」といったレベルの住民関与も存在しており、我が国の公共事業における住民参加はこういったレベルのコミュニケーションが実務上の選択肢となります。発議がおこる前に、計画検討を行う際の参加の度合いを検討し、どのようなコミュニケーション手法（アンケート調査、オープンハウス、公聴会など）を適用するかを設計しなくてはなりません。

表3-1 参加の度合い

← 弱				強 →
<b>情報提供</b> inform	<b>協議</b> consult	<b>関与</b> Involve	<b>協働</b> Collaborate	<b>権限付与</b> Empower
住民に対して事業に関する情報を提供します	住民からの意見を収集し、意志決定の参考とします	一連のプロセスの中で意見を収集し、課題の解決、計画への反映を行います	住民と行政の立場は限りなく対等であり、計画立案から意志決定まで住民が関与します	意志決定までの過程を住民に委ねます

← 社会資本整備における参加の度合いの範囲 →

出典：市民参画の道づくり

### 3-3 プロセス導入の目標

#### ●ステークホルダー（利害関係者）を探し、意見を聴く

- ・ 住民参加で行われることは、関心のある人だけが行政の計画を知り意見を述べに来るであるとか一部の関係者だけに情報を流し意見を聴くと言うことではありません
- ・ 行政は、利害を持ち合わせている人はどういう人か入念に探し意見を聴きに行く、というスタンスで望むべきです
- ・ そのため、関係者を捜し出し、利害・関心を想定すること（ステークホルダー分析）は、住民参加の実施計画を立案する上での第一歩となります

#### ●隠れた利害や関心を発見する

- ・ 関係者を特定し、意見を聴く際には、その人の立場に隠された利害や関心を発見することに努めます
- ・ 「計画に反対」と言われたり、「〇〇案が良い」と言われても対応できない場合があります（往々にして、こういった意見を言われても計画に反映できないのだから、P Iを実施する意味がない、と考えられる場合があります）
- ・ 関係者の、反対であるとか、〇〇案がよいといった立場に至るニーズや懸念、つまり利害・関心を発見することがP Iとして行うことです

#### ●信頼を構築する

- ・ 関係者にとって、何が重要か、把握することに努めます。利害・関心を見つけ出すことも信頼関係を構築する上で有用です
- ・ また、関係者の意見は、計画を検討する上で重要な情報です。そのような情報を提供して頂いているという姿勢で関係者に対応するべきで、そのために敬意をもって接することも必要です
- ・ さらに行政としてのアカウンタビリティ（説明したことに責任を持つ）を向上させることも重要です

#### ●コンセンサスを確立する

- ・ 関係者全員が意思決定に参加する、もしくは関係者全員にとって好ましい案とすることは現実的に不可能です
- ・ コンセンサス（合意）を形成するという事は、関係者全員が受け入れることの出来るようにすることであり、P Iの目標とするべきです

- 受け入れ可能な状態にするためには、計画そのものが関係者の利害・関心をできるだけ満足させるものであるということだけでなく、プロセス自体の透明性、客観性、公正さが確保され、参加を促進させたものであることから満足できるものであったということ、また行政担当者との信頼関係に基づき、信用できるという状態であることの3つの観点があることを認識すべきです

**●実行可能な解決策を策定する**

- P I を通じ、関係者を捜し、隠れた利害や関心を発見し、信頼を構築し、コンセンサスを確立して、初めて実行可能な解決策が策定されます

### 3-4 計画検討プロセスの基本的な進め方

計画検討プロセスの基本的な進め方は、準備、発議、課題や目的の設定、代替案の作成と評価、推奨案の決定、コミュニケーションの継続、といった基本的ステップを経て進められます。

表3-2 各ステップの活動内容

ステップ	活動内容
1)準備	(1) 地域の状況、課題等を把握する (2) 予算・時間・人員等の条件を確認し、マネジメント方法を構築する (3) 組織体制づくり (4) プロセスの時間管理 (5) 住民参加プロセスを設計する
2)発議	(6) 計画検討の開始を周知する (7) 計画検討の進め方に関する意見や提案の収集 (8) 住民参加の目的、ルール、プロセス、到達点等を共有する
3)課題や目的の設定	(9) 積極的に情報を提供し、関心・理解を広める (10)意見やニーズを広く集める (11)多様な意見やニーズを集約し課題点・目的を共有する
4)代替案の作成と評価	(12)代替案の作成と評価項目を設定する (13)代替案を提示する (14)代替案の比較評価を行う
5)推奨案の決定	(15)推奨案を確定し周知する (16)合意事項と残された課題を確認する
6)コミュニケーションの継続	(17)次の事業段階に合意事項を反映する (18)コミュニケーションの活動継続のための仕組みをつくる

## 1)準備

コミュニケーション活動に先だって、地域の状況や課題等を把握することが必要です。また一方では、コミュニケーション活動を行うために利用できる予算、時間、人員等の条件を確認し、それらのマネジメントの方法を構築するとともに、コミュニケーション活動に関係者や住民の参加を図るための体制や役割分担を構築します。そして、どのようにコミュニケーションを進めるべきかについて検討し、住民参加プロセス、方法、スケジュールなどについて設計します。

以下には、必要な準備事項について解説するとともに、それぞれ用いる手法を示します。

### (1) 地域の状況、課題等を把握する

事業の背景や目的について踏まえた上で、地域の形態、環境に対する影響、事業への関心、社会資本整備の水準といった地域の状況、地域の意見やニーズ、利害関係、事業に対する課題などについて、事前調査を行い把握することはコミュニケーションを図る上で大切な条件です。

この事前調査では、既往資料・文献を活用する他、事業に関係する地域の主要なキーパーソンに対して面談や電話インタビューなどを行った上で、地域の状況や課題を把握します。そして、必要に応じて、利害関係者を抽出した上で、利害関係者に対してインタビューや聴き取り調査などの関係者分析調査を行い、利害関係の内容や構造を把握します。

当該地域の状況や課題を十分に把握することで、利害関係や事業に対する地域の反応を想定することができ、それらを考慮したコミュニケーションの体制、プロセス、手法を検討することができます。また、地域のキーパーソンや利害関係者等との関係を構築することにもつながります。

関連するコミュニケーション手法

目的	コミュニケーション手法
状況把握	キーパーソンインタビュー (p4-4)
	関係者分析調査 (利害関係者) (p4-6)
意見調査	アンケート調査 (一般市民) (p4-8)
	インタビュー調査 (利害関係者) (p4-10)
	フォーカスグループ調査 (世論の把握) (p4-12)



## (2) 予算・時間・人員等の条件を確認し、マネジメント方法を構築する

コミュニケーション活動を行うためにはそれに応じた予算、時間、人員等の確保が必要です。特に利害関係が強い事業や、内容が複雑で規模が大きい事業など、合意形成に困難が予想される場合には、十分な予算、時間、人員等を用意することが必要です。コミュニケーションを十分に行うことが、合意形成を促すとともに、より良い事業の実現につながることを望めることから、そのような予算、時間、人員等は必要不可欠なことと考えるべきです。

この予算、時間、人員等の条件について行政内部で確認することを通して、内部の情報の共有化を進め、参加の体制づくりに向けた機運を高めていくことが重要です。そして、事業特性や地域特性を踏まえ、コミュニケーション活動に使用する十分な予算、時間、人員等を確保することが必要です。

制約条件を確認しておくことで、住民からの質問等に明確に回答できることが増えるはずですが。

コミュニケーション活動のマネジメントについては、予算管理、時間管理、人員管理、状況管理、技術管理、内外の関係者の調整などが必要です。合意形成を目的としたコミュニケーションは、当初想定していた通りにはなかなか進まないこともあります。このような場合には、予定した予算、時間、人員等がかさむ傾向がありますが、コミュニケーションの方法、プロセス、スケジュールなどを見直して、予算、時間、人員等を再度構築することが求められます。しかしながら、なるべくそのようなことを避けるため、地域の状況、課題等を適確に把握してコミュニケーションの展開を予想して、それに応じたコミュニケーションの体制や内容を組み立てることが必要です。

## (3) 推進体制づくり

事業主体が単独で住民とのコミュニケーションを行うことは少なく、事業の特性や地域の状況に応じて、事業主体以外の行政機関と連携する必要がある場合が多くみられます。

また、専門的な技術支援やファシリテーターなどによるコミュニケーション支援など、必要に応じてコンサルタント等の外部支援者の選定などを行います。

### 組織間のパートナーリング

道路や空港、河川の計画検討プロセスにおいては、利害・関心を持つ市民や企業だけでなく、国や地方自治体、また内部の部局間での調整、連携が重要です。それぞれの機関、部局間において、管轄の範囲、責任の権限などが

対立する場合があります。パートナーリングとは、プロジェクトの初期段階で責任の範囲等を明確に定義しておくことであり、住民参加の実施上、また計画の遂行上重要なことです。パートナーリングにおいて明確にすべき要素は、次のようなものです。

- 誰が責任者か（Responsibility）
- 誰が権限を持つか（Authority）
- 誰がサポートするか（Support）
- 誰が情報を持っているか（Information）

それらを明確にするためには、次の要素を関係部局でまず共有化することが重要です。

- ・ プロジェクトの目標の明確な定義
- ・ プロジェクトの課題や現状
- ・ プロジェクトの効果
- ・ コミュニケーション方法

各関係部局の責任者が合意し、場合によっては住民参加のプロセスにおいて宣言することも有効です。

#### **中立的な立場の進行役の導入を検討する**

中立的な立場の進行役（ファシリテーター）の導入は、円滑なコミュニケーションの進行、参加促進に効果があります。技術的バックボーンのあるコンサルタントが担う他に、コミュニケーション能力に長けたフリーアナウンサーを起用する例もあります。

#### **(4) プロセスの時間管理**

一般に合意形成までの時間は、事業特性や地域特性を考慮して十分に確保することが先決ですが、様々な事情から時間の猶予が少ない場合には、プロセスを見直す必要が生じます。

その場合、第一に、目標を達成できる範囲でコミュニケーションの内容や実施回数を調整することが可能か検討します。時間が限られた中でコミュニケーションを頻繁に密に行うことは大切な事項ですので、行政内部、関係機関と協議し、限られた時間内でコミュニケーションの準備が可能か確認する必要があります。

第二に、内容や実施回数を減らすことで十分なコミュニケーションが行えなくなることが予想される場合は、テーマや対象者を絞り込むことが可能かどうかを検討します。対象者を絞り込む場合には、参加できない関係者のために十分な情報提供を行う必要性も高まります。

### **当該事業の影響を受ける関連施設の把握**

事業によって影響を受ける施設について、協議が必要となる事項を整理します。

事業計画地付近に位置する土地、建物、また河川や道路、公園などの都市施設等も含め、地形図や都市計画などによる洗い出し、また現地踏査によって最新の状況を把握することも必要になります。

事業の推進に対して過敏な反応を表す地域、過去の事業において行政に対する不信感が存在する地域、また複雑な利害関係の発生が予想される事業等においては、現地調査に訪れたことにより誤解を生じる可能性があるため、事業特性、地域特性を踏まえ慎重に調査を行う必要があります。また、現地調査の際住民から問い合わせや説明を求められることがあります。後のコミュニケーションの円滑な進行を考慮し、誤解が生じない程度の適切な情報を真摯な態度で提供することも大切です。

これらの方法によって、当該事業の影響を受ける関連施設の洗い出しを行い、その施設の所有者や管理者を把握することで、協議に要する時間を把握するステップへと進むことができます。

### **当該施設に関する協議スケジュールの把握**

当該事業の影響を受ける施設の所有者や管理者に対しヒアリングを行い、協議に要する時間を把握します。

複数の機関による協議はとかく多くの時間を要する場合がありますが、その場合全ての関係機関による全体調整会議の場を持つことも有効な策といえます。この場合、時間制約等の事業主体側の事情を伝えつつ、関係機関の事情も踏まえながら、コミュニケーションに向けて最も効率的な協議スケジュールを決定することが必要です。

参加の場における複数の行政機関は、住民から見ると一つの同じ行政として認識します。よって、全体調整会議等の協議の場は、事業主体と関係機関とのコミュニケーションを深めるためにも有効な機会となります。

協議にかかる時間を踏まえた後、当該事業の全体スケジュール（対象者、コミュニケーションに実施回数）を設計します。実施回数の工夫と併せ、プロセスの途中にいくつかの区切りを設け、「いつまでに何を決めるか」を考慮したプロセス設計は、後に参加者の関心の低下やプロセスの遅れを防止することにつながる有効な策です。

### **プロセスの透明化**

コミュニケーションのスケジュールは、コミュニケーションの初期段階で対象者にも伝達し、スケジュールに関して互いに共通の意識を持つことが大切です。特に、「いつまでに何を決めるか」について、コミュニケーション当初の段階から伝達し、途中の各ステップでスケジュールを再確認することなどが時間管理につながります。

また一方で、コミュニケーションの場に参加できない住民や関係者に対してプロセスに関する情報を提供することも必要となります。情報提供の方法については、その地域のコミュニティ（自治会や町内会活動等）の状況、メディア（テレビ、ラジオ、新聞等）の状況を把握した上で、情報を得る住民間に偏りが生じないよう複数の情報媒体によって提供することが大切です。

## (5) 住民参加プロセスを設計する

### プロセス設計における留意点

住民参加プロセスの設計における基本的な留意点として以下の事項があげられます。

- ・ 全ての関係者や地域住民に参加の機会を公平にすること
- ・ 事業や地域に応じた多様なコミュニケーション手法の特徴を十分に考慮し組み合わせて用いること
- ・ 関係者がテーブルについて対話を開始できる条件を整えること
- ・ 様々な意見やニーズを引き出し、それを共有化するプロセスを組み込むこと
- ・ 課題解決に向けた学習のプロセスを組み込むこと
- ・ 公正で適切な人選やプロセスを設計すること
- ・ 必要に応じてコミュニケーションの方法の修正・変更や後戻りができるようにプロセスの柔軟性を確保しておくこと
- ・ 課題や目標の共有化～代替案の評価方法の選択～代替案の評価などのように段階的に合意の熟度を高めていくこと

### 主要な関係者への参加要請

必要に応じて支援者や有識者等に参加を要請します。このようなコミュニケーション活動に関わる主要な関係者の役割は以下の通りです。

#### ● 事業主体の役割

事業主体は、よりよい事業の実現を目指し、様々なコミュニケーション活動の企画・運営・管理を行うとともに、コミュニケーション活動から得られた結果をもとにして、様々な関係者の調整を行い、事業に関する意思決定を行う役割があります。

また、事業に関する技術的な検討を行い、代替案や推奨案を検討して作成することを担います。

利害対立が強い場合などは、上記のコミュニケーション活動の企画・運営・管理の役割と、技術的な検討・代替案等の作成の役割を分離することが望ましい場合があります。その際には、コミュニケーション活動を中立的で第三者的な機関が担うことが考えられます。

#### ● 支援者の役割

支援者の役割とは、主にコンサルタントなどの外部の機関が担う役割のことを指します。

技術的な検討や、代替案の作成など、高度な技術的、専門的な内容について具体的な検討作業を支援する他、様々なコミュニケーション活動の企画・運営・管理に関する様々な支援作業を担います。

高度な技術的、専門的知見を要する場合や、技術的内容の恣意性が争点となり得る場合には、技術的な支援作業とコミュニケーション活動の支援作業を分離させることが有効です。

#### ● 有識者等の役割

ここでいう有識者等とは、事業に関係する分野の学識者や専門家等を指します。

事業の判断に際して高度な専門性が必要である場合や、当事者のみによる判断が難しい場合に、当事者以外の者が公正に判断し得る立場からの助言や監視を担います。また、利害調整が重要な場合で当事者間の協議が困難である場合には、有識者等が円卓会議などで仲介を行うこともあります。

このような有識者等による機関を設置するにあたっては、目的に見合った役割を明確にすべきです。複数の役割が同時に必要とされる場合や、役割の組み合わせによっては有識者等の機関が公正さを発揮できなくなることがあることに留意が必要です。特に、推奨案について提言する役割や、コミュニケーション活動の監視の役割を同一の機関が担うことは、中立性と専門性を両立させることが難しいため、避けることが望ましいでしょう。

また、一般に多くの役割を持たせ過ぎる傾向がみられますが、有識者等が高度な専門的判断を適切に行うためには、過度の負担は極力避けるべきです。このような問題は、有識者等による機関を複数設けることで防ぐことができます。例えば、プロセス全体の進行管理を行う機関の下部機関として、技術的支援機能を位置づけ、両機関の間で情報交換するといった方法も考えられます。

#### ● 市民等の役割

ここでいう市民等とは、事業に伴う利害関係者や、地域住民、NPO等の関係団体、地域の企業などが含まれます。

市民等の役割としては、一般的にはコミュニケーション活動に参画し、様々な意見やニーズを提出したり、地域の課題や目標について議論する、代替案に対する意見や提案を行う、代替案の評価を担うなどがあります。

NPO等の関係団体の中には、地域住民の意見やニーズを収集したり、利害関係者を調整するなど、コミュニケーション活動をコーディネートするなど、協力的な役割を担うことができる場合もあります。しかしながら、NPO等の関係団体は第三者的で中立とは言い難い部分もあり、コミュニケーション

活動について多くを期待することには注意が必要です。また、特定の NPO 等を偏重することは、事業の公正性を欠くことにつながる場合もあるので留意が必要です。

#### ● 関係行政機関の役割

関係行政機関としては、当該事業を実施する地域の自治体や、事業が影響を及ぼす内容に関係する分野の所管行政機関、連携することが必要な行政機関などがあります。

これらの行政機関の役割としては、コミュニケーション活動に参加、協力し、必要な情報提供や、意見、提案を行うことが求められます。また、必要に応じて、行政機関内部や外部との調整を求める場合があります。事業主体はこのような関係行政機関に対して、適宜、必要な情報交換や意見交換を行って、参加・協力を求めていくことが必要です。

#### 状況に応じた住民参加プロセスの設計

住民参加プロセスの設計にあたっては、事業特性や地域特性などを考慮するとともに、先に示した地域の状況や課題を考慮した上で、コミュニケーションの対象を適切に設定し、どのような手法を用いて情報提供、意見把握、対話を行うか、といった手法の選択を行います。

また同時に、どのようなプロセス、スケジュールでコミュニケーションを進めていくかについても検討します。一般的に、コミュニケーション活動のプロセスは、「準備」「組織体制づくり」「プロセスの時間管理」「発議」「課題と目的の設定」、「代替案の作成と評価」「推奨案の決定」「コミュニケーションの継続」という計画検討のステップを考慮して組み立てます。ここで、これらのステップ毎にコミュニケーション活動を実施するか、ある程度のステップを一括してコミュニケーション活動を実施するかについては、地域の状況や課題、事業の内容や規模等を考慮して判断することが望ましいと考えられます。

#### 合意形成に困難が予想される場合

一般に、利害関係が強い場合や地域の状況や課題が複雑な場合、事業の内容が複雑で規模が大きい場合など、合意形成に困難が予想される場合にはステップを細かく区分して、ステップ毎に論点を限定して議論の混乱を避けることが必要です。そして、各ステップの終盤ではそのステップで積み上げた議論を一旦取りまとめます。このように、ステップを細分化してステップ毎に議論を取りまとめることは、議論のむしかえしや後戻りを防ぐことにつな

がります。また、あらかじめ設定していた期限までに結論がでない場合には、その時点までの論点や決定事項を一旦取りまとめた上で、改めてスケジュールを設定しなおすことが求められます。

### 対話の場の設定

コミュニケーションプロセスにおける対話とは、目標や課題の設定、計画案の決定などが行われる重要なプロセスです。よって、対話の場の種類に違いがあること、対話の場の設定において行うべき事項について十分な理解が必要です。

#### ● 対話の場の種類を理解する

対話の場（ミーティング）には以下の3つの基本タイプがあります。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 親睦のための対話の場</li><li>▪ 情報交換、情報提供のための対話の場</li><li>▪ 意思決定のための対話の場</li></ul> |
|---|

#### [親睦のための対話の場]

親睦のための対話の場とは、参加者の心理的ニーズを満たすことを主要な目的とする集会のことを言います。親睦のための対話の場には、レセプション、顔合わせ式、スタッフ合宿の一部などのような活動も含み、その多くは以下のようなことを目的として計画されます

- 話題となっている問題だけでなく広く個人的問題も含めたオープンコミュニケーションを図るため
- グループ価値の確認または構築を促進するため
- グループまたは組織が評価する姿勢や行動を明言するため
- グループメンバーの動機付けを行うため
- グループメンバーがリラックスし、ジョークやカジュアルな会話、グループが望む楽しい活動を一緒に行える時間を与えるため

#### [情報交換・提供のための対話の場]

このタイプのミーティングの目的は、参加者が共通の心配事についての情報を交換することにあります。情報交換ミーティングは意思決定ミーティングの前に必要なものですが、意思決定ミーティングの段取りを必ずしも含む必要はありません。

情報交換・提供のための対話の場には3つの形式があります。

● →フィード フォワード ミーティング(“Feed-forward” meetings)

フィード フォワード ミーティングは事業主体等（意思決定者、委員会または組織）が、共通の心配事を持ったグループの人々に対して、ある問題についてプレゼンテーションをすることを含みます。

そのコミュニケーションは、事業主体等がデータを用いてプレゼンテーションするので主として一方向であり、そして必ずしも返答する必要はありません。

ブリーフィング、新政策の告知、計画の発表などはフィード フォワード ミーティングの例です。

● フィードバック ミーティング(Feedback meetings)

フィードバック ミーティングは、事業主体等（意思決定者、グループまたは組織）が、ある特定の問題や論点について参加者または公衆からの意見を得ることを望んで行われる会議です。このタイプのミーティングの特徴は、情報が大多数の人々から少数の事業主体等（調整主体または意思決定者）に流れることです。

● ディスカッション ミーティング(Discussion meetings)

ディスカッション ミーティングは、参加者が情報交換を自由に行える機会です。このミーティングの目的は、以下のように多様です。

- ・ ある問題に対する共通認識あるいは理解の育成
- ・ ある特定の問題の要素分析
- ・ グループメンバーまたは公衆の問題に対するニーズと心配事の確認
- ・ 共通の心配事に取り組む実行可能な解決案あるいは解決選択肢の作成

ディスカッション ミーティングは、メンバー間のオープンな情報交換、理解のための共通の聞くことによる探索、そして情報交換を促進する構造によって特徴付けられます。ディスカッション ミーティングは決定あるいは行動という結果を必ずしも出す必要はありません。

[意思決定のための対話の場]

意思決定のためのミーティングは、参加者が具体的な成果物－決定(態度または政策の変更や特別な行動計画になる)－を生み出そうとする公開討論会を言います。



## ● 対話の場を設定する

対話の場の設定を行うにあたって、以下の準備を行う必要があります。

事業主体や関係行政機関だけでこれらを検討することが困難である場合には、ファシリテーターやコンサルタント等の外部の支援を受けることも方法の一つです。

## ゴールまたは目的を明確にすること

対話の場の設計に際しては、全体の対話のゴールだけでなく、それぞれ主要な会議事項項目のゴールも特定すべきであると言えます。会議事項は、情報交換項目と決定を必要とする問題の2種類に分けられます。会議事項のそれぞれのタイプには異なったゴールがあり、会議事項はグループがゴールに到達できるよう構成されなければなりません。

## 誰が参加すべきか決定すること

ミーティングのゴールと目的を再確認した後、ファシリテーターはグループリーダーと相談して誰が参加すべきかを決定します。

[参加者決定のために考慮すべき事項]

- ・ 必要な情報を提供するために、誰がミーティングに参加する必要があるか
- ・ 誰が情報を聞く必要があるか
- ・ 決定をするために誰が参加しなければならないか
- ・ 決定を実行するためには、意志決定ミーティングに参加することは必要条件か

## ロジスティックス

ロジスティックス（いつミーティングが開催されるか、どこでどの施設でどんな資料用具が必要かなどの運営計画をつくること）はミーティングの雰囲気づくりに重要な要素です。

- ・ 必要とされる施設の種類
- ・ 座席配置
- ・ ミーティングの日時と場所
- ・ ミーティング前の周知

一般的に、部屋は参加者全員が快適に座れるくらい十分大きく、様々な活動が行えるように席を配置するよう心がけます。

[施設および座席配置の考慮事項]

- ・ 施設については、十分な音響システム、換気装置、照明、喫煙者と非喫煙者の設備または空間、椅子の快適さ、テーブルの利用の是非、その他必要な設備等について確認します
- ・ 座席配置については、5～10人のグループ毎にまとめ、配置の焦点は部屋の前方向にあるウォールチャート（ミーティングの記録のチャート）やファシリテーター側とします
- ・ 配置の焦点となる部屋の前方向には、ウォールチャートを掲げる十分な壁のスペースを確保します

[日時および場所を決める際の考慮事項]

- ・ 会議事項を終了するための十分な時間を確保すること
- ・ 1日の内で人々が最も元気で、注意深い時間帯に予定すること
- ・ 参加者が計画のための時間がどのくらいあるのかを知るために、ミーティングのタイムリミットを設定すること（そして、最も柔軟なスケジュールを持っている人々によって意志決定されることがないように配慮すること）
- ・ それぞれの会議事項項目を評価するためのタイムリミットを設定すること
- ・ 人々が参加するのに最も都合の良い時間を予定すること
- ・ 公共交通機関または私的交通機関による容易なアクセスができる会場、もしくは手段を用意すること
- ・ 利害関係に直接影響しない中立的な場所で、近くて行きやすい場所を用意すること

④会議事項を計画すること

ミーティングのゴールが設定され、参加者が特定できたら、ファシリテーターは意志決定者と協議の上、会議事項を計画することが必要です。

[会議事項の計画の考慮事項]

- ・ 議論されるべきテーマを全て扱うこと
- ・ 会議事項の質疑や議論に十分な時間をかけること
- ・ 意志決定プロセスを明確にすること
- ・ 必要な事項は決定に到達すること

- ・ 全ての補足事実を知り、意志決定に必要な資料を持っていること
- ・ ミーティングに建設的な雰囲気確立すること
- ・ ミーティング参加者に満足を感じさせる会議事項を計画すること

[会議事項の計画におけるファシリテーター役割]

- ・ ミーティングに先立って、グループの参加者から全ての潜在的な会議事項を集めること。これは口頭あるいは記述方式でなされてもよい
- ・ それぞれの項目のゴールを明らかにすること。どの項目が情報共有項目か議論項目か、あるいは決定が必要な論点であるか確定すること。
- ・ どの項目が、高い優先項目・優先項目・低い優先項目であるのか、そして次回までにどの項目が延期されるのかについて仮の決定をすること。優先順位を付けるにあたって、項目の時間価値（例えば、明日この決定がなされなければならないので作業は来週に行う、など）、論点の重要性（実質的重要性と感情的的重要性）、誰にとって重要であるか（グループ全体、分科グループ、個人、上司）を考慮に入れること。高い優先性を持つ論点はミーティングで議論されなければならないし、後に延期することはできない
- ・ それぞれの会議事項のゴールを達成するのにどのくらいの時間がかかるか予測すること。（告知に5分、報告に20分、質疑に5分、問題解決や項目の決定に達することについては60分、等）
- ・ グループが定められたゴールに到達するのがどのくらい難しいか（難しい、普通、簡単）について、それぞれの会議事項項目を順位付けすること
- ・ 会議事項の順序を編成してから始めること。議論を始める前に、メンバーの自己紹介（仕事や生活に関する話題など）や、このワーキンググループに参加するきっかけを話すなど、会議を円滑に進めるために和やかな状況づくりに勤める
- ・ その次に、会議のゴールを再確認すべきであり、議論すべきテーマをメンバーに提示し、承認または修正を受ける。前もって、メンバーが特定の人々にファシリテートや記録をさせることに同意しておくことも考えられる
- ・ 会議事項の最初に行われるべき業務項目は、実質的、感情的または時間価値において優先の度合いが高い項目である。同意に達するために、または明記されたゴールを達成するのにために、あまり長い時間を掛けるべきではない（5～10分）。ファシリテーターは、グループメンバーが

作業しやすい状況をつくるべきであり、初めにミーティングの進め方について説明すべきである。なぜならメンバーはグループがミーティングにおいて短い時間で早い段階で目標に到達することを望んでいるからである。早い段階での成功は、メンバーがミーティングや他の参加者の能力に対する肯定的な感情を抱かせることにつながり、ミーティングにおける将来の成功の可能性も示唆する

- 2番目の会議事項は、より難しいテーマを含んで、長く議論してもよい。最初のミーティングが成功すると、より複雑な問題に取り組む自信や意欲がメンバーの中に生まれる
- 参加者が、ミーティングが生産的に進んでいることを感じられるよう、議論の時間が極端に短いもしくは長い、議論の内容が極端に難しいもしくは簡単とならないよう、適度なメニューを設定すべきである
- ミーティングにおける告知と今後の進め方に関する議論の時間は、会議事項のどこかで確保されるべきである。メンバーがミーティングに遅れてくるもしくは早く退出することが少なからずあるため、そのための時間を参加メンバーのほとんどがいるミーティングの中程に設定する) 例がいくつかみられる。重要でない告知は最後になされてもよいが、次のミーティングがいつどこで開催されるか、誰がファシリテートするかについての決定は、より早い段階でなされるべきである
- メンバーはミーティングの最後に、口頭あるいは記述による評価セッションの時間を与えることを求めている
- 会議事項項目、時間配分と発表の順番が決定された場合、この情報をウォールチャートに転写することで参加者がグループ会議事項として扱えることができ、円滑なミーティングの進行につながる
- 最後に、参加する意思がありながらも予定の調整がつかず参加できない人が出ないように、ミーティングの開催日時は早めに告知されるべきである

## 2) 発議

コミュニケーションの準備が整ったら、次のステップ「発議」に進みます。  
ここでは、住民や関係者に対する宣言、進め方に対する住民の意見の収集、プロセスに関する意識の共有化を行います。

### (1) 計画検討の開始を周知する

コミュニケーション活動の準備が整った後、住民や関係者とコミュニケーションを図りながら事業を進めることを広く宣言します。

その方針（プロセス、スケジュール、進め方など）について提案を行い、必要に応じて方針に対する意見を把握し、それらを反映・修正します。これにより、住民参加プロセスの目的、ルール、プロセス、到達点等について共有化を図り、プロセスの公正性を確保し、一方では事業や計画検討に対する関心を高めます。

この宣言は、全てのコミュニケーションの対象者に対して行うことが必要です。そのためには、対象者が身近に情報をキャッチできる情報媒体を活用して確実に周知できるように工夫することが重要です。必要に応じ、主要なキーパーソンや利害関係者には直接的にその周知を図ることも必要です。

周知すべき事柄は、対象とする事業の目的や内容、全体のビジョンの他、いつからどのような計画検討を開始するのかといった内容が含まれます。また、その計画づくりにあたって必要なコミュニケーション活動を行うという点についても周知します。

関連するコミュニケーション手法

目的	コミュニケーション手法
参加促進	イベント（シンポジウム、見学会、学習会等）(p4-14)
	コーポレート・アイデンティティ（C I）形成(p4-17)
	広報資料（パンフレット、ニューズレター、ファクトシート、広報紙）(p4-35)
	メーリングリスト（配達物、電子メール）(p4-15)
対話	説明会(p4-18)
	委員会（検討会議、運営会議等）(p4-22)
	タスクフォース(p4-27)
情報提供・意見把握	オープンハウス(p4-32)
	インフォメーションセンター(p4-34)
	ホームページ(p4-38)
	メディア(p4-40)

## (2) 計画検討の進め方に関する意見や提案を収集する

コミュニケーション活動の開始を周知すると同時に、コミュニケーションの方法、プロセス、スケジュールなどについて関係者や住民に向けて具体的な提案を行い、必要に応じてそれらに対する意見の把握、反映・修正を行います。

この際にも、様々な情報媒体や手法を活用して、全てのコミュニケーションの対象者に対して情報発信を行うことが必要です。また、様々な方法を活用して、対象者からその提案についての意見を求めます。

そして、提出された意見について検討し、必要に応じて、コミュニケーションの方法やプロセス、スケジュールなどについて改善を図っていくことが必要です。このような計画づくりに対して双方向の応答を行い、必要な改善を行うことは、コミュニケーション活動の充実を図ることができるとともに、本格的なコミュニケーションの入口の議論を整理することになり、その後のコミュニケーションを事業の内容の検討に向けていく効果があります。特に、主要なキーパーソンや利害関係者の意見は重要であり、その意見に適切に応答することが、今後のコミュニケーションに関係者の参画を促すことにつながります。

関連するコミュニケーション手法

目的	コミュニケーション手法
意見調査	アンケート調査（一般市民）(p4-8)
	フォーカスグループ調査（世論の把握）(p4-12)
対話	説明会(p4-18)
	公聴会(p4-20)
	委員会（検討会議、運営会議等）(p4-22)
	ワークショップ（ブレインストーミング、デザインゲーム）(p4-24)
	タスクフォース(p4-27)
情報提供・意見把握	オープンハウス(p4-32)
	インフォメーションセンター(p4-34)

## (3) 住民参加の目的、ルール、プロセス、到達点等を共有する

前項で検討した進め方をもとに作成した計画検討プロセス、住民参加プロセスを住民と共有します。住民や関係者に対して、参加の場の目的、ルール、プロセス、到達点等について分かりやすく説明し、共有を図るとともにその公正性を確保することが目的です。これらを確認し合っておくことで、その後の事業の内容に関するコミュニケーションを円滑に進めることが可能になります。

共有化を図る方法としては、委員会や懇談会などの参加の場で参加者に直接示して共有化を図ることが多く行われます。また、その結果をインターネットなどの情報媒体を通して公開することも必要です。

もし、このような事項について共有化することなしに議論を始めれば、事業の内容に関する議論を進めたいにも関わらず、いつまでも議論の内容や進め方等に対する意見が噴出し、混乱が生じることがあります。また、あらかじめプロセスやスケジュールを明確にしておくことで、その後のプロセスの進行管理や時間管理が可能になります。

#### 関連するコミュニケーション手法

目的	コミュニケーション手法
対話	委員会（検討会議、運営会議等）(p4-22)
	ワークショップ（ブレインストーミング、デザインゲーム）(p4-24)
	タスクフォース (p4-27)

### 3)課題や目標の設定

関係者や住民に対して、多様な手法を用いて積極的に情報を提供し、関心・理解を広げながら、地域の課題や目標に関する多様な意見やニーズを様々な関係者から収集し把握します。そして、それらを集約し関係者間で共有します。このような作業を通して、行政が地域や住民を十分に理解し、課題の解決に向けて検討を行っていくための基礎を確認します。



#### (1) 積極的に情報を提供し、関心・理解を広げる

関係者や住民に対して、多様な手法を用いて積極的に情報を分かりやすく提供し、事業やコミュニケーションに対する関心を高め、その理解を広げていきます。この情報提供は、議論を開始する段階で行うだけではなく、議論のプロセスが進行する中でも継続して行うことが求められます。また、議論の結果についても同様です。

情報提供すべき内容としては、事業の内容やコミュニケーションの段階、状況などによって様々ですが、重要なことは、関係者や住民とコミュニケーションをするに際して必要十分な情報の量と質を確保することです。

議論を開始する段階で、その事業の背景や目的などについて情報を提供することはコミュニケーション活動の基本です。また、議論が進行する中でも新たな情報提供が必要になる場合には、その情報を速やかに提供することが求められます。さらには、議論に使用した資料や議論の内容についても、そのプロセスの進行に並行して対外的に情報提供することも必要です。それは、議論に参加したくても、都合によって出席できない関係者や住民、議論の行方を注目している住民に情報を提供することにつながります。

情報の中には、事業の推進に問題と思われる情報や、不確実性の伴う情報などが存在する場合がありますが、そのような場合でも、他者に不利益を与えたり、プライバシーの侵害にあたる場合などを除いて原則的に情報を公開・提供することが望まれます。ただし、その情報の提供によって誤解を与えたり、要らぬ不安を募ることがないように、その情報の背景や、不確実性の懸念、取り扱いの注意なども併せて情報提供することが必要です。

このような情報提供にあたっては、関係者や住民に対して分かりやすい形で情報を提供することです。そのため、分かりやすい文章やビジュアルな表現方法やレイアウトを工夫する、専門的な用語をなるべく用いない、もしくは翻訳して示すなどの配慮・工夫が必要です。また、仮に行政に不都合な情報がある場合でもその情報提供を怠ってはなりません。



また、全ての関係者や住民が情報を入手しやすい様々な情報媒体や手法を活用して、全てのコミュニケーションの対象者に対して情報発信を行うことが必要です。この場合、なるべく単一の方法で情報提供を行うのではなく、複数の方法を用いて、より多くの人々に情報が行き届くように工夫することが望まれます。また、必要に応じて、主要な関係者には個別に情報を提供することが求められる場合もあります。

#### 関連するコミュニケーション手法

目的	コミュニケーション手法
対話	説明会 (p4-18)
	委員会(検討会議、運営会議、タスクフォース等) (p4-22)
	タスクフォース (p4-27)
	ブリーフィング(利害関係団体、代表者への個別説明) (p4-29)
情報提供・意見把握	オープンハウス (p4-32)
	広報資料(ニューズレター、パンフレット、広報紙等) (p4-35)
	ホームページ (p4-38)
	メディア (p4-40)
参加促進	イベント(シンポジウム、見学会、学習会等) (p4-14)
	コーポレート・アイデンティティ(CI) (p4-17)
	メーリングリスト(配達物、電子メール等) (p4-15)

## (2) 意見やニーズを広く集める

関係者や住民から、地域の課題や目標に関する多様な意見やニーズについて、多様な手法を用いて広く収集し、それらを十分に把握します。

関係者や住民から意見やニーズを広く集める作業は、合意形成を目的としたコミュニケーション活動において根幹的な作業であり、コミュニケーションのなるべく早い段階から意見やニーズを広く集めることが求められます。

この際、住民の意見には様々な内容やレベルが存在し、声の大きい人の意見や、感情的な意見、実現不可能な意見がでることもあります。そのような場合でも、大切なことは偏りなく意見を受け取り、住民の発する意見の中に含まれているニーズや関心を読み取ることです。アンケートを行う、ワークショップを行う、KJ法などで意見を整理する、発言時間や機会を均等にするなど、偏りなく意見を受け取る手法や工夫は様々な存在します。また、時には、発言者にその真意を確認したり、責任ある発言を求めることも重要です。

多くの意見や提案が集まることで合意形成が困難になるという懸念もありますが、なるべく多くの意見や提案を集めておいた方が、事業に関係する

様々な課題を把握することができ、よりよい代替案を作成することにつながります。反対に、限られた意見や提案をもとに代替案を検討した場合、後になって異論が噴出する事態が生じれば、コミュニケーションを改めて行うことが必要になり、かえって合意形成を困難にすることが少なくありません。重要なことは、当該事業に関する意見やニーズを網羅的に集めた上で、それらを集約して課題や目標を共有するプロセスを経て、課題解決の方法の議論につなげていくことです。

意見やニーズを広く集める方法としては、事業特性や地域特性などの状況を考慮して、様々な対話手法の中から適切な手法を活用して行います。複数の対話手法を組み合わせて行えば、多くの意見を広く集めることができます。この際、関係者や住民と直接的な対話を行いながら意見やニーズを集めることが重要ですが、より多くの意見を集めるには、例えば葉書やメールなどの間接的な方法で意見を集めることが有効です。

#### 関連するコミュニケーション手法

目的	コミュニケーション手法
意見調査	アンケート調査（一般市民）(p4-8)
	インタビュー調査（利害関係者）(p4-10)
	フォーカスグループ調査（世論の把握）(p4-12)
対話	公聴会(p4-20)
	委員会（検討会議、運営会議）(p4-22)
	ワークショップ(ブレインストーミング、デザインゲーム) (p4-24)
	タスクフォース(p4-27)
情報提供・意見把握	オープンハウス(p4-32)
	インフォメーションセンター(p4-34)
	FAX、ホットライン、コメントカード(p4-37)

### (3) 多様な意見やニーズを集約し地域の課題や目標を共有する

関係者や住民から収集した地域の課題や目標に関する多様な意見やニーズを集約するとともに、地域の課題や事業の目標を確認し合いながら、それらを共有します。

多様な意見やニーズを集約するには、幾つかのテーマ毎に意見やニーズを分類するとともに、相反する意見やニーズの関係性を分析します。このような意見やニーズの分類・整理を行うことで、地域が抱えている課題を幾つかのテーマに集約していくことができます。その中では、様々な意見の共通点や類似点が見出せたり、相違点や相反する点も明確になります。そして、それら課題の解決の方向性を想定することで、事業や地域の目標を描くことができます。ここでは、予算上の制約などがある場合、「できること」「できないこと」を確認し、事業等で対応可能な範囲について住民の理解を得ておくことが重要です。

このような意見の集約、課題・目標設定のプロセスを参加者間で共有することができれば、課題解決の代替案を描くための基本データを得たことになります。そして、次のプロセスである代替案の作成などの議論につなげていくことができます。

また、コミュニケーションの中で、様々な意見や提案が噴出して議論が発散するような傾向がある場合には、時間ばかりかかって地域の課題や目標が共有できないことがあります。このような場合には、一旦論点を整理して参加者でそれらを確認し、優先的、重点的に議論すべき内容について議論した上で、優先的、重点的に議論すべき内容から議論を進め、次第に課題や目標を共有していく工夫を行うことが求められます。このように、論点を整理して論点毎に議論を進めていくことで、次第に他の論点の議論の方向が見つかることも少なくありません。

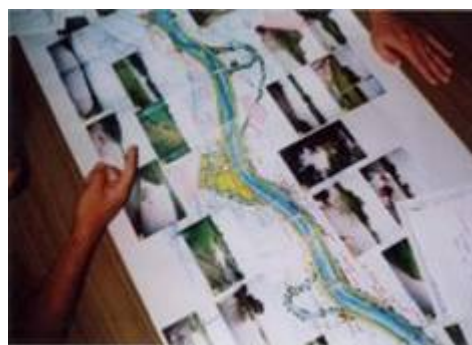
ただし、どうしても、限られた時間の中で解決できない内容や、当該事業だけでは実現が難しい内容、様々な制約で対応できない内容がある場合には、その内容を分離して今後の課題として位置づけ、別の機会に議論を継続していくこともありえます。

#### 関連するコミュニケーション手法

目的	コミュニケーション手法
対話	委員会（検討会議、運営会議）(p4-22)
	ワークショップ（ブレインストーミング、デザインゲーム）(p4-24)
	タスクフォース(p4-27)

#### 4)代替案の作成と評価

地域の課題や事業の目標に対し、その解決を図っていくため、複数の代替案を作成します。また、その代替案を比較評価するための視点や手法について検討しておき、それらに沿って、関係者や住民に提示した複数の代替案の比較評価を行います。



##### (1) 代替案の作成と評価項目を設定する

今までのコミュニケーション活動を通して把握された意見やニーズ、及びそれらを集約して設定した課題や目標を十分に考慮して、課題の解決のための実現可能な代替案を作成します。また、その代替案を比較評価するための視点や手法について検討し、その設定を行います。

代替案の作成にあたっては、課題の解決方法を検討して複数の代替案を作成することが望まれます。複数の代替案を作成することを通して、多様な意見やニーズを反映した様々な実現可能性を提示し、それらを比較しながらその優劣を議論することができます。最終的に推奨されるべき事業案の妥当性は、他の現実的な代替案と比べて優位であることを示すことで明らかになります。この際、必ずしも複数の代替案を作成することが必要不可欠ではありませんが、複数の代替案を比較するプロセスを踏むことで、事業の具体的な方向性に関する関係者や住民のニーズを明瞭にすることができ、その内容を吟味することでよりよい推奨案を作成することにつながります。また、この代替案は、事業の全体について作成する場合の他、部分的に作成する場合があります。

いずれにしても、相反する意見やニーズに偏った対極的な代替案で賛否を問うのではなく、多様な課題や目標をある程度満足するように実現可能な代替案を作成することが必要です。また、代替案の中には事業を実施しない案を含めることも必要です。もちろん、代替案には最新の技術や工法が適用されなければならないことは言うまでもありません。その他、この代替案の作成過程においても、関係者や住民とでキャッチボールを行うことが有効である場合があります。

ここでは、代替案を選定するための評価項目を検討することも重要です。評価項目の設定に当たっては、事業の課題をどの程度解決できるか、目標をどの程度満足できるか、事業の期間や費用はどうか、波及するような問題点はないかなどの事項について、様々な評価項目を設定することが必要です。ま

た、この際、客観的、公正的な評価項目を設定することはもちろんですが、関係者や住民が危惧したり、懸念するような事柄を評価項目として加えることも合意形成に有効です。そして、その評価の方法についても話し合います。

関連するコミュニケーション手法

目的	コミュニケーション手法
対話	公聴会 (p4-20)
	委員会（検討会議、運営会議） (p4-22)
	ワークショップ（ブレインストーミング、デザインゲーム） (p4-24)
	タスクフォース (p4-27)

## (2) 代替案を提示する

作成された複数の代替案を関係者や住民に提示します。そして、その代替案に対する意見交換を行います。

この場合、関係者や住民に分かりやすく工夫して提示することが必要です。分かりやすい文章やビジュアルな表現方法やレイアウトを工夫する、専門的な用語をなるべく用いない、もしくは翻訳して示すなどの配慮・工夫が必要です。また、各代替案の特徴や、長所と短所、主な影響、整備期間、コストなどが比較できるような情報も併せて提示することが必要です。

代替案の提示にあたっては、今までの対話の場で行うことその他、様々な情報媒体や手法を活用して広く提示することもあります。

関連するコミュニケーション手法

目的	コミュニケーション手法
参加促進	メーリングリスト（配達物、電子メール等） (p4-15)
対話	説明会 (p4-18)
	委員会（検討会議、運営会議） (p4-22)
	ワークショップ（ブレインストーミング、デザインゲーム等） (p4-24)
	タスクフォース (p4-27)
情報提供・意見把握	オープンハウス (p4-32)
	インフォメーションセンター (p4-34)
	広報資料（ニュースレター、パンフレット、広報紙等） (p4-35)
	ホームページ (p4-38)

### (3) 代替案の比較評価を行う

先に設定された代替案の評価項目と方法を確認しながら、それらに沿って、関係者や住民に提示した複数の代替案の比較評価を行います。そして、比較評価の結果の解釈について確認し合います。

この比較評価にあたっては、なるべく客観的に公正に評価できるように工夫を行うことが必要です。時には、対話の参加者の各々が評価し、それらを集計することも行われます。また、アンケートなどの方法でより多くの住民に評価を求めることもあります。

比較評価の結果は、分かりやすい形で図示するなど、容易に結果が理解されるように工夫することが望まれます。

そして、各代替案の評価結果について意見交換を行い、結果の解釈やその意味する内容について参加者間で共有します。このような結果に対する意見交換の中から、各々の代替案の優劣、長所や短所などがより明瞭になり、望ましい代替案を確認することができたり、代替案の修正・改善の議論につなげることができます。

関連するコミュニケーション手法

目的	コミュニケーション手法
意見調査	インタビュー調査（利害関係者）(p4-10)
対話	公聴会(p4-20)
	委員会（検討会議、運営会議等）(p4-22)
	ワークショップ(ブレインストーミング、デザインゲーム等) (p4-24)
	タスクフォース(p4-27)
情報提供・意見把握	オープンハウス(p4-32)
	インフォメーションセンター(p4-34)

## 5) 推奨案の決定

代替案の比較評価の結果に基づき推奨案を確定します。そして、その推奨案の内容や推奨に至った経緯や、理由、判断根拠等について確認し周知します。また、推奨案の確定に際して合意された事項を十分に確認し合い、残された課題についても確認します。

### (1) 推奨案を確定し周知する

推奨案とは、代替案の比較評価の結果をもとに、最も望ましいと考えられる代替案を絞り込んだものであり、事業の実施を推奨する案のことです。

代替案の比較評価の結果に基づき、必要に応じてその修正・改善を図りながら推奨案を確定していきます。そして、その推奨案の内容や推奨に至った経緯や、理由、判断根拠等について確認しながら、それらを広く周知します。

代替案の比較評価の結果、誰が見ても明らかに優れている最適案を見出すことができれば幸いです。実際にはそのようなことにならない場合が少なくありません。ある観点から見れば優れている案でも、違う観点から見ると問題があるような場合や、どちらの案も優劣つけがたいという場合などがあります。このような場合には、各々の代替案が有しているプラスの部分を複合して取り入れ、マイナスの部分を補うような形で改めて推奨案を作成することもできます。

このような推奨案の確定の作業にあたっては、意見交換を行いながら進めることが必要です。その中では、どうしてもその推奨案に加味できなかった事項がある場合もありますが、なぜそれができなかったのかという点についても参加者間で確認し合います。

推奨案の周知にあたっては、分かりやすい表現に努め、様々な情報媒体や手法を活用して、全てのコミュニケーションの対象者に対して情報発信を行うことが必要です。場合によっては、この推奨案に対する意見募集を行うこともあります。

推奨案が確定すると、事業主体はこの推奨案を尊重して事業内容の詳細を検討し、事業に関する意思決定を行います。事業の意思決定を行うのは事業主体でなければなりません。

関連するコミュニケーション手法

目的	コミュニケーション手法
状況把握	キーパーソンインタビュー (p4-4)
参加促進	イベント (シンポジウム、見学会、学習会等) (p4-14)
	メーリングリスト (配達物、電子メール等) (p4-15)
対話	説明会 (p4-18)
	公聴会 (p4-20)
	委員会 (検討会議、運営会議) (p4-22)
	ワークショップ (ブレインストーミング、デザインゲーム等) (p4-24)
	タスクフォース (p4-27)
情報提供・意見把握	オープンハウス (p4-32)
	インフォメーションセンター (p4-34)
	広報資料 (ニューズレター、パンフレット、広報紙等) (p4-35)
	ホームページ (p4-38)



## (2) 合意事項と残された課題を確認する

推奨案の確定に際して合意された事項を十分に確認し合うとともに、その場では解決できずに残された課題として位置づけられた事項について確認します。

合意事項については明文化し、参加者間で十分に共有することが望まれます。また、合意の条件や、解決できなかった課題についても確認し合い、文書に明記します。さらには、今後のスケジュールや、残された課題に対する今後の検討方針についても意見交換を行い、それらについても明文化します。そして、様々な情報媒体や手法を活用して、合意事項や残された課題について広く公開します。

関連するコミュニケーション手法

目的	コミュニケーション手法
意見調査	インタビュー調査（利害関係者）(p4-10)
対話	委員会（検討会議、運営会議等）(p4-22)
	タスクフォース(p4-27)
	ワークショップ（ブレインストーミング、デザインゲーム）(p4-24)
情報提供・意見把握	オープンハウス(p4-32)
	インフォメーションセンター(p4-34)

## 6) コミュニケーションの継続

計画検討プロセスを宣言し、次の事業段階でも住民とコミュニケーションを行えるように体制を確保します。

推奨案の確定に際して合意された事項を十分に確認し合うとともに、その場では解決できずに残された課題として位置づけられた事項について確認します。

合意事項については明文化し、参加者間で十分に共有することが望まれます。また、合意の条件や、解決できなかった課題についても確認し合い、文書に明記します。さらには、今後のスケジュールや、残された課題に対する今後の検討方針についても意見交換を行い、それらについても明文化します。そして、様々な情報媒体や手法を活用して、合意事項や残された課題について広く公開します。

### (1) 次の事業段階に合意事項を反映する

関係者や住民との間で確定された推奨案や合意事項をもとに事業の推進を図るため、次の事業段階にその合意事項を適切に反映していきます。

合意形成された事項や推奨案が確定しても、それが実現化されないと今までのコミュニケーション活動が無駄になります。そのため、構想段階～計画段階へ、計画段階～事業化段階へ、事業化段階～設計段階へ、設計段階～施工段階へ、施工段階～管理・運用段階へと、次の事業段階に合意事項を適切に反映していくことが必要です。

また、それらが適切に反映されているかどうかを、定期的もしくは非定期的に参加者間で確認し合うことも必要です。

### (2) コミュニケーション活動継続のための仕組みをつくる

関係者や住民と行政との間に築かれた関係を維持しながら事業の円滑な推進を図っていくため、関係者や住民との継続的なコミュニケーションを行える仕組みをつくります。

継続的なコミュニケーションを行うには、情報連絡網をつくっておく、定期的もしくは非定期的の会合を開催できる仕組みをつくっておく、事業の進捗を様々な情報媒体を活用して広く情報提供するなどがよく行われます。また、行政内部で担当者が異動になった場合でも、コミュニケーションを継続していくことができるように、後任に十分な引継ぎを行っておくことが重要です。

一方、合意された事項や確定された推奨案に対して、何らかの状況変化によって変更事項が生じた場合や、推奨案が何らかの事情で実現できないよう

な事態に直面した場合には、速やかに関係者や住民にその情報提供を行い、必要に応じて再度の対話を行うことが必要です。

関連するコミュニケーション手法

目的	コミュニケーション手法
状況把握	キーパーソンインタビュー (p4-4)
	関係者分析調査 (利害関係者) (p4-6)
参加促進	コーポレート・アイデンティティ (C I) 形成 (p4-17)
対話	委員会 (検討会議、運営会議等) (p4-22)
	ワークショップ (ブレインストーミング、デザインゲーム) (p4-24)
	タスクフォース (p4-27)

