

## 第6章

# よくある質問と回答



## 第6章 よくある質問と回答

本章では、住民とのコミュニケーションを行うに当たり習得すべき予備知識や留意すべき重要事項について、事業担当者が抱く疑問に対して回答する形式で以下に示します。

### 6-1 心構え・予備知識に関する質問と回答

#### (1) コミュニケーションとは？

予防策・解決策1：事業主体である行政、サービスを受ける地域住民および利害関係者が行う様々な対話

本システムのコミュニケーションとは、「事業主体である行政、サービスを受ける地域住民および利害関係者が行う様々な対話」をいいます。また、利害は「各参加者がグループ行為の中で成し遂げるもの」と定義しています。各参加者は目的達成のため、対立した利害をコミュニケーションで調整しながら、また、参加者間で約束を守りながら、何らかの手順で、各作業を進めていくこととなります。目的に進んでいくプロセスの中で、参加者が相互に理解し、信頼関係が構築される効果もあり、コミュニケーションの手順や技術を理解しておくことは重要です。

【関連する記述】

「コミュニケーションとは(p序-4)」

#### (2) なぜ、コミュニケーションを行う必要があるのか？

予防策・解決策1：コミュニケーションを行いながら進めることが求められています

実際に様々な事例が示すように、多様な価値観をもつ住民、行政、関係者等がコミュニケーションを行うことは、事業の意思決定が円滑に進むばかりでなく、互いが利益を受ける状況（Win-Winの関係）を促すことにつながります。すなわち、事業に関する様々な情報を提供し、地域住民や関係者の意見やニーズを集め、問題点や課題に対する共通認識を育み、課題解決に向けた具体的な方法について議論を行うプロセスが、今日求められているのです。

【関連する記述】

「予備知識／なぜコミュニケーションを行うのか(p2-20)」

### (3) コミュニケーションをすれば合意形成ができるのか？

予防策・解決策1：合意とは諸手を挙げて賛成という状況ではなく、受け入れてもらっている状態

- 合意とは受け入れることができること

公共事業のような多数の利害関係者が存在するような場合には、すべての人が諸手をあげて賛成という状況になることは非常に難しいことです。このようなケースにおいて、「合意形成」とはすべての人が大賛成とはいかないまでも、受け入れることができるという状態になることを指します。

- 全体の合意を取り付けることが難しければ、小さな合意を積み重ねる

合意がすべての人が受け入れることであるとしても、そこに至るまでも大変なことです。複雑な問題では多くの合意を積み重ねていかなければいけません。また、影響の大きな事業では、市民も生活設計の再考を含むような大きな決断が必要な場合もあります。したがって、すぐに全体の合意ができない場合には、些細なことから小さな合意を積み重ねることが重要です。小さな合意を積み重ねることによって最終的な大きな合意に至りやすくなると考えられます。

予防策・解決策2：利害関心を明らかにしながら、双方満足（Win-Win）の解決策を探ろう

- 双方満足な解決策（Win-Win）を導くような対話を実践する

双方が納得できるような合意に至るためには、双方が合意の結果に満足していることが重要です。片方が一方的に満足でも、もう片方が不満足な結果では、合意に至ったとしても良い結果につながったとは言えません。よって、互いの利害関心を明確にしながら、双方が満足できるような解決策（Win-Win）に至るように、対話を進めることが重要です。

### (4) 地域住民や関係者と信頼関係を構築するには？

予防策・解決策1：信頼を得ることを目的化しない

- より良い事業の実現と合意形成に向けて熱意を持つ

住民や関係者のニーズを引き出し、その声をより良い事業の実現と合意形成の発展につなげていくことに熱意を持つことが重要です。そのような行政担当者の熱意や態度が、住民や関係者との間に次第に信頼関係を醸成してい

きます。そして、より良い事業の実現と合意形成のためのヒントやポイントは、コミュニケーションの中に必ず見つかるものです。

● 信頼を醸成しようという意図を示さない

当該事業を行う行政に対する信頼が変化することがあります。一般に、行政への信頼度は、地域とのコミュニケーションにおける行政の姿勢や態度によって変わってくるものです。また、行き違いが生じた場合や、地域とトラブルがあった場合などは、行政に対する信頼度が低くなる場合があります。一度、壊れた信頼を回復することは難しい場合が少なくありません。信頼を回復しよう、高めようと様々に努力してもうまくいかない場合もあります。このような場合には、信頼が変化した原因を十分に踏まえ、コミュニケーションに望む心構えや態度に問題は無いかどうかを行政の内部で点検するとともに、コミュニケーションの体制や場についても点検し、必要に応じて改善を図ることが重要です。そして、必要な情報提供を行いながら、地域住民の意見やニーズによく耳を傾けることを通し、意見の中に地域の課題を見出しながら、その課題の共有化につなげていくことが必要です。

また、当該事業を行う行政に対する信頼が変化することがあります。一般に、行政への信頼度は、地域とのコミュニケーションにおける行政の姿勢や態度によって変わってくるものです。また、行き違いが生じた場合や、地域とトラブルがあった場合などは、行政に対する信頼度が低くなる場合があります。

一度、壊れた信頼を回復することは難しい場合が少なくありません。信頼を回復しよう、高めようと様々に努力してもうまくいかない場合もあります。このような場合には、信頼が変化した原因を十分に踏まえ、コミュニケーションに望む心構えや態度に問題は無いかどうかを行政の内部で点検するとともに、コミュニケーションの体制や場についても点検し、必要に応じて改善を図ることが重要です。そして、必要な情報提供を行いながら、地域住民の意見やニーズによく耳を傾けることを通し、意見の中に地域の課題を見出しながら、その課題の共有化につなげていくことが必要です。このように制約に関する情報を提供することは、行政に対する信頼性を高めることが期待できるばかりではなく、住民の側もその制約の中で考えてくれる可能性が高まります。予算に関することや内部事情などは、なかなか情報を出しにくいものもありますが、隠しては住民の信頼を得ることがますます難しくなるでしょう。また、出来るだけ余裕のあるスケジュールを組むことも重要です。

【関連する記述】

「信頼を醸成しようという意図を示さない(p2-24)」

**(5) コミュニケーションを実施したら時間やコストが余計にかかったり、技術的に劣る案が選ばれるのでは？**

予防策・解決策1：時間や労力がかかることは、ある程度覚悟しなくてはなりません

市民参画はある程度、時間や労力がかかることを覚悟する必要があります。なぜならば、時間や費用がかかっても初期段階からきちんと手続きを踏み、利害関係者とコミュニケーションを図っていれば、ボタンの掛け違いや寝耳に水というような事態を防ぎ、後のプロセスがスムーズに進む等、費やされる時間や費用に見合うだけの効果が期待できるからです。

予防策・解決策2：やり方次第で時間と労力を節約できる

- ステップを区切って段階ごとに検討内容をフリーズすることにより、議論が後戻りすることを防ぎ、時間管理が容易になります。

塚田・濱谷・山口・鈴木(2006)によれば、ステップを区切った事例は区切っていない事例よりもP Iの実施期間が短いことが事例調査の結果から示されています。ステップを区切って議論することで、議論が後戻りすることで生じる時間のロスを防ぐことが容易になるためと考えられます。このように工夫次第で、時間や労力の節約が可能となります。

【直轄事務所における事例】

- ・ 次のステップに移行するときには、ニューズレターやホームページで情報提供をしたので、スムーズに次のステップに進むことができた。
- ・ P I 会議においては、各委員が述べた構想段階の総括を文書化し、構想段階の議論を区切った。構想段階と計画段階を区切ったことでプロセスの時間管理が図られた。
- ・ プロセスを進める中で、当初考えていなかった「代替案」を示していくことになり、ステップを細分化した。
- ・ プロセスに関して、委員間で合意が難しく、ステップを区切ることができなかった。
- ・ 具体的な手続きや時期に苦慮したこともあり、ステップ割りは不明瞭だった
- ・ ステップを区切り、スケジュールを示したことでプロセスの時間管理が図られた。

## 6-2 コミュニケーションの進め方に関する質問と回答

### 1) 準備に関する質問と回答

#### (1) コミュニケーションを始める前に何を行うべきか？

##### 予防策・解決策1：事前調査を十分に行う

- 地域の履歴・状況を踏まえ、対象となりうる関係者およびその利害関係を明確にする

市民参画のプロセスに入る前に十分に事前調査を行うことが重要です。

まず、対象となりうる関係者を特定することが必要です。市民参画のプロセスに関わった方が良いと思われる人をもらさず特定するために関係者分析（ステークホルダー分析）が有効です。関係者分析とは、市民参画のプロセスに関わってもらった方が良いと思われる関係者にインタビューをし、関係者とそのニーズを特定する手法です。最後に他に話を聞いた方が良いと思う人を上げてもらうことで、芋づる式に関わるべき関係者を特定することができます。

##### 【直轄事務所における事例】

- ・ 代替案に関し、事前に検討していた材料が少なかったために、説明が困難になっている状況がある。事前に多くの可能性を検討しておくことが重要。
- ・ 懇談会のメンバーを決めるために、ステークホルダー分析を実施した。その結果、十数団体の関係団体を抽出できた。
- ・ ステークホルダーインタビューの最後に、他に意見を聞いたほうが良い団体を挙げてもらった。その結果、芋づる式に重要な団体を抽出できた。また、後の意見交換会で出た意見に基づいて、数団体が追加された。
- ・ ヒアリングを通じてイモヅル式に関係者を広げていくことにより、際限なく関係者の数が拡大するのではないかという懸念をもったが、最終的には数十名に達して終了した。

##### 予防策・解決策2：実施体制を整える

- 委員会等の設置等を含めた参加プロセスの体制案を構築する

参加プロセスに入る前に実施体制を整える必要があります。実質的にプロセスを進める事務局の体制を整え、関係行政機関との連携や第三者機関の設置の有無を検討する必要があります。

##### 【直轄事務所における事例】

- ・ P I を実施してから作業量が急増したため、このことに対応する部門を行政内に設け、資料作成等を行った。

- 目的に対する参加プロセス設計を行う（議論の内容、参加のレベル、コミュニケーション手法）

市民参画のプロセスに入る前に、プロセスを設計することが必要です。プロセスの設計は、その後のプロセスを効率的に進めるために非常に重要です。どの段階でどのような検討を行い、そのために市民からどのようなことに対する意見を集め、どのような情報を提供するかということをおおまかじめ検討しておくことが必要です。

【関連する記述】

「プロセス設計における決定事項／準備(p3-6)」

## (2) コミュニケーションを事業の途中からスタートできるか？

### 予防策・解決策1：

コミュニケーションは、事業当初から行うことが望ましいものですが、コミュニケーションが行われていなかった事業でも、途中からでもコミュニケーションをスタートさせることができます。コミュニケーションの進め方（プロセス設計）1. 計画決定プロセス、計画検討プロセス、合意形成プロセスは区別されるべきで、計画検討の途中までを行政が行ったという解釈のもと、合意形成（住民参加）プロセスを開始することをおすすめします。その際、プロセス設計にある「準備」のステップを十分に行っておくようにしましょう。対立が生じて暗礁に乗り上げた事業でも、適切なコミュニケーションの実施によって合意形成がなされた事例は少なくありません。

## (3) コミュニケーション活動を設計する上で、どのようなことに留意すべきか？

### 予防策・解決策1：

まず、担当者全員で地域住民のためにコミュニケーションの進め方を検討し、問題があれば解決するチームワークが必要です。

コミュニケーション活動の設計にあたっては、事業の影響範囲等の事業特性、コミュニティの結びつきや社会資本に対する住民の価値観等の地域特性などを考慮するとともに、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、対話を行っていくかといった検討を行います。

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」、「発議」、「課題と目標の設定」、「代替案と評価項目の設定」、「代替案の比較評価」、「推奨案の決定」、「コミュニケーションの継続」というコミュニケーションのステップを考慮して組みたてます。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。

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することで議論の混乱を避けられる場合があります。このようにステップを細分化して、ステップ毎に議論をとりまとめることは、議論の後戻りを防ぐことにつながります。また、予め設定していた期限までに結論が出ない場合には、その時点までの論点や決定事項を一旦とりまとめた上で、改めてスケジュールを設定しなおすことが有効です。

また、コミュニケーションの設計において多くの知見から学ぶべきことは、すべ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る用いること、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などです。

#### 【関連する記述】

「実践に資するノウハウ(p5-1)」

## 2) 体制に関する質問と回答

### (1) どのような推進体制を構築すればよいか？

予防策・解決策1：行政内の連携を図る

- 内部の情報共有を徹底
- 住民から見たら「複数の行政機関であっても、一つの行政」と認識する

行政内部の連携が取れていないために、回答がちぐはぐになったり、市民からの問い合わせがたらいまわしにされ、不信感を招くことがあります。市

民から見れば同じ行政機関は一つであることを認識し、内部の連携を取っておくことが重要です。

#### ● 他の自治体等、関係機関の協力を得る

関係する他の行政機関と協力することは、住民参加プロセスを成功させるために重要なことです。市民から出される様々な質問には管轄外の内容も多く、そのようなとき、他の行政機関との調整や相談が必要になります。関係しそうな行政機関は、なるべく早い段階から参加してもらおうと良いでしょう。

##### 【直轄事務所における事例】

- ・ 国、県、市が委員会の委員として参加することで、住民の多様な意見に対応した。
- ・ 構想段階では、まだ事業主体は決まっていなかったが、事業主体になる可能性のある主体はP Iの実施主体として参加してもらった。

### 予防策・解決策2：プロセスを管理する体制を整える

#### ● 参画プロセスの妥当性を監視する体制を整える

市民参画プロセスの設計およびマネジメントを行う体制を整えておく必要があります。行政の事務局が担当することが一般的です、市民参画のプロセスが公正に実施されているかどうかを第三者にチェックしてもらうために、プロセスを監視する第三者機関を設ける場合もあります。

##### 【直轄事務所における事例】

- ・ 公正中立な立場からP Iの手法や進め方等について助言、評価を行うことを目的とする有識者委員会を設置した。

### 予防策・解決策3：第三者等を活用し、客観性と保つ

#### ● 客観性、公正性を高めるため第三者機関を活用する

プロセスや検討内容の客観性や妥当性、公正性を高めるために学識経験者等からなる第三者機関を設置することが有効です。しかし、第三者に過度な期待や役割を負わせることは、行政との役割分担が不明確になることなどから避けたほうが良いでしょう。

##### 【直轄事務所における事例】

- ・ 学識経験者をはじめ、関係団体の代表や自治会長等、幅広いメンバーで構成される懇談会を作った。その他、環境に関する委員会も設置した。
- ・ 地域主導の検討とするため、学識経験者等からなる第三者機関を設置しなかった。地域住民が提案をし、議論をして、とりまとめることで住民の自主性が高まり、行政との信頼関係も以前より高まった。
- ・ C B（コンセンサス・ビルディング手法）は、事業主体、住民・関係者以外の第三者に任せるという手法であるので、当初不安であった。検討

を重ねた末、公益法人であり、また合意形成に関する研究も進めてきていた学会を第三者として選定することにした。その後、学会にNPO法人を紹介してもらい、検討委員会で決を採ることでNPO団体選定理由を承認してもらい、以降の運営を委ねる形をとった。

**【関連する記述】**

「推進体制づくり（p3-7）」

**(2)市民参画の対象者の範囲をどのように設定すればよいか？**

予防策・解決策1：参加者の範囲は極力広く

- 招かれざる関係者の反発は大きいことを忘れてはいけない
- 多様な関係者を含める

住民参加の範囲はすべての関係者が対象となります。重要な利害関係者が見落とされ、声がかけていないと後に大きな反発や不信感の原因となる恐れがあります。また、多様な関係者を含めることによって、より多様な意見を聴くことができ、包括的な検討が可能となります。

**【直轄事務所における事例】**

- ・ 一般住民と利用者にアンケートを行ったが、それだけでなくもっと広く意見を聞いた方が良くと有識者委員会から意見をもらい、住民代表インタビュー、公聴会、関係機関ヒアリングを行った。

予防策・解決策2：関係者の利害や関心に応じて、多様な参加のレベルを設定する

- ステークホルダーに応じて多様な参加のレベルを設定

多様な関係者の中には、利害関係の強い人から弱い人まで様々です。関心や興味のレベルも様々です。多様な関係者に対応できるように、参加の機会のレベルも複数持つておくことが重要です。通常、強い関心を持った関係者は一部で、その他多くの関係者の関心は弱いことが多いので、狭く深い参加の機会と広く浅い参加機会を両方持つておくことが重要です。

**【直轄事務所における事例】**

- ・ 当初は近隣地域のメンバーによる協議会に重心がおかれていたが、より広く意見を聴く必要があるため、広域のアンケートや地元に着し、近隣地域の意見を聴く会やオープンハウスも実施している。

### 3) 時間管理に関する質問と回答

#### (1) コミュニケーションのプロセス管理をどのように行うべきか？

予防策・解決策1：時間管理で先延ばしを防止できる

##### ● 時間管理を念頭に計画検討プロセスの管理を行う

市民参画のプロセス管理は、プロセスが適切に実施されるように時間管理や検討内容の管理を行うものです。そこで特に重要な概念は時間管理概念です。検討は時間をかければよいというものではありません。やみくもに時間をかけることは、人々の記憶や意欲も減退させるばかりでなく、現在生じている問題の解決もその分遅らすことになるためです。そのため、いつまでに何を議論し、何を決めるかということをあらかじめ決めておき、なるべくその期限までに終わられるように時間の管理をすることが必要です。しかし、状況によっては、大事なことが議論しきれていない場合などがあります。その場合には、話し合いの頻度を増やすなどして、なるべく先延ばししないように心がけましょう。

##### 【直轄事務所における事例】

- ・ P I プロセスの明示、都市計画決定後の P I プロセスの明示等、懇談会等で口答で時期を伝えた。
- ・ アンケートで全体的な住民意見を把握し、併行して地域説明会を多く開催した。
- ・ 他の P I の事例等を参考に、公正かつ効率的に概略計画案を作成できるように目標とする期限を設定し、プロセス設計をした。
- ・ 市民と頻繁にコミュニケーションを図るため、毎月何らかのコミュニケーション活動を実施するようにプロセスを設計した。その結果、時間管理が自然とできている。

予防策・解決策2：プロセスに対して、第三者から監視、助言を得ることにより手続きの公正さを高める

プロセスの公正さや客観性を確保するために、第三者にプロセスの監視及び助言をしてもらうことも有効です。特に影響の大きい事業や社会的関心の高い事業の市民参画プロセスはプロセスの設計や管理が非常に重要となることから、内容だけでなく、プロセスについても第三者の立場から専門家に助言を求めることは有用です。

##### 【関連する記述】

「コミュニケーションの進め方（プロセス設計）(p3-1)」

## (2)いつまで続けるのか先が見えないが、どうすればよいか？

予防策・解決策1：プロセス、スケジュール、ゴールを適切に設計し、途中段階でも継続的に管理する

### ●最初にプロセスを設計しておく

コミュニケーションのプロセスやスケジュール、最終的なゴールを最初の段階で設計し、途中段階でも継続的に管理することによって、いつまで続けるのかわからないというような状況に陥ることを予防できます。

### ●ステップを区切り、段階ごとに検討内容をフリーズさせる

大規模な事業等の複雑な計画検討では、プロセスを何段階かのステップに区切ることによって、議論の後戻りや堂々巡りを防ぎ、プロセス管理が容易になります。意見が出尽くした、または、同じ意見が繰り返されるようになったら一旦ステップを区切り、内容を確定させることが必要です。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・次のステップに移行するときには、ニューズレターやホームページで情報提供をしたので、スムーズに次のステップに進むことができた。
- ・P I 会議においては、各委員が述べた構想段階の総括を文書化し、構想段階の議論を区切った。構想段階と計画段階を区切ったことでプロセスの時間管理が図られた。
- ・プロセスを進める中で、当初考えていなかった「代替案」を示していくことになり、ステップを細分化した。
- ・プロセスに関して、委員間で合意が難しく、ステップを区切ることができなかった。
- ・具体的な手続きや時期に苦慮したこともあり、ステップ割りは不明瞭だった
- ・ステップを区切り、スケジュールを示したことでプロセスの時間管理が図られた

予防策・解決策2：議論が尽くされたら、検討された意見を文書化して総括する

### ●決定事項を文書化する

議論が一通り尽くされたら、これまでに議論された内容や意見を総括し、文書化することで、区切りを付けることが容易になります。文書化された資料をニューズレターやパンフレットとして公開すれば、その他大勢の市民に対しても、これまでの検討内容と検討に区切りがついたことを周知することができます。

【直轄事務所における事例】

- ・ P I 会議においては、各委員が述べた構想段階の総括を文書化し、構想段階の議論を区切った。構想段階と計画段階を区切ったことでプロセスの時間管理が図られた。

【関連する記述】

「プロセスの時間管理(p3-8)」

#### 4) 発議に関する質問と回答

##### (1) コミュニケーションプロセスの開始をどのように呼びかけるのか？

予防策・解決策1：プロセスやスケジュールを確認する

● スケジュールを約束する

コミュニケーションを開始するに当たり、これからどのようなプロセスやスケジュールで検討を進めていくのかを最初に示すことで、後のプロセスがスムーズに進むことが多いようです。また、市民参画の検討を実施する理由や過去の経緯を説明することも重要です。

【直轄事務所における事例】

- ・ 時間的なスケジュールを示した。
- ・ 詳しい検討フロー図を示し、現在の段階を明らかにするとともに、どの段階で何を検討するのかを明確にしたことで、スムーズに議論を進めることができた。
- ・ 予算上の手続きに先行して P I を行ったことで、住民や関係者にとって事業のスケジュールが見えない状況だった。そのため地元には不安感が広がり、地元は「P I はいいから早く事業を実施して欲しい」という意見が強かった。
- ・ 厳密なスケジュールリングは行わず、できる限り早く市民意見に対応しようと努めた。
- ・ 何をどの段階で検討するかというプロセスと時間的なスケジュールを示した。その結果、議論の後戻りはなかった。

【関連する記述】

「コミュニケーションの進め方／発議(3-19)」

##### (2) 進め方のルールをどのように決めるのか？

予防策・解決策1：最初に進め方について話し合い、ルールを決める

- 計画の進め方（プロセス体制）への意見や提案の収集
- 参加の場の目的、ルール、プロセス、到達点、体制、役割を共有化

コミュニケーションの早い段階において、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、共有化を図るとともにその公正性を確保します。

共有を図る方法としては、委員会や懇談会などの場で参加者に直接コミュニケーションの内容を示して共有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しておくことも必要です。

【関連する記述】

「住民参加プロセスの目的、ルール、プロセス、到達点等を共有する(p3-20)」

## 5) 課題や目標の設定に関する質問と回答

### (1) より多くの意見を集めるにはどうしたらよいか？

予防策・解決策1：多層多様な意見を把握することを心がける

● 多くの意見よりも多層、多様な意見を把握することが重要

多くの意見を集めることも重要ですが、その中に多様な利害関係者の意見が満遍なく含まれていることが重要です。なぜならば、一部のグループからだけ多くの意見を取ると、把握された市民のニーズが偏っているために偏った結論を導いてしまう恐れがあるためです。また、広く一般の意見を集める方法と一部の関係者と深い議論をして意見を集める方法を組み合わせるなど、多層の意見把握を行うと、バランスよく意見が把握でき有効です。

【直轄事務所における事例】

- ・ 必要性の検討を行う段階では、広域的なコミュニケーションを図る必要があることから、オープンハウス、アンケートを実施し、計画案等の検討では、近隣地域に対し、説明会、意見を聴く会を実施した。
- ・ 誰でも参加できる意見交換会だけでなく、組織・団体の代表者で構成される人数の少ない懇談会を実施。その結果、懸念材料が発散せずに明確になった。利害関心のはっきりした組織・団体と一般住民を分けた効果があった。

● アンケートを活用する

広く一般の市民のニーズや意見を把握するためにアンケート調査が多く用いられます。アンケート調査は比較的安い費用で全体的な傾向を把握できるために使いやすい方法です。しかし、アンケートは使い方によっては数の議論になってしまうため、Win-Winの解決策をめざす本来の市民参画の目的

からはずれてしまう恐れがあります。そこで、選択式だけでなく、自由記述を増やすなど、なるべく参加者の利害関心を引き出せるような設計が必要です。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ アンケートで得られた意見が多かったため、アンケートに書かれた全ての意見をいくつかに分類した。そのことで意見分析がされ、説得力のあるものになった。
- ・ 広域的な視点から、北西線の必要性、目的を明確にするため、アンケートを実施した。
- ・ H15年にニューズレター添付のアンケート等によって、市民からルート代替案に関する意見を聞き、その意見をもとに行政がルート代替案の図面を描いた。市民からの提案は地元のマスコミ等から評価された。

### 予防策・解決策2：複数の手法をセットで実施することによって、効果的に意見を把握できる

#### ● オープンハウスと説明会をセットで実施する

オープンハウスは展示パネルで情報提供を行うだけでなく、説明をする職員と1対1で直接対話を行うことができるため、個人的に詳細な情報を知りたい人には適した手法です。一方、説明会は他の多くの人の考えや意見を知ることができ、自分の考えも多くの人に伝えることができる手法です。両者は特性が違うため、両者をセットで実施すると相乗効果が期待できます。例えば、オープンハウスで基本的な情報を理解してもらうことで、説明会でより具体的で的確な質問や意見が期待できます。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ 懇談会をフォローし、かつ対象者を広げて情報提供する狙いで、懇談会にオープンハウスを併設した。
- ・ 1対1のコミュニケーションができるオープンハウスと説明会形式で意見を聴取する場をセットで実施することにより、両者の特性を補完した。
- ・ オープンハウスと説明会をセットで実施した。説明会に来た人がオープンハウスの展示もセットで見ることができる。

#### 【関連する記述】

「コミュニケーション手法／状況把握を目的とした手法(p4-4)」「コミュニケーション手法／意見調査を目的とした手法(p4-8)」

## (2) 多様な意見や提案をどのようにまとめるか？

### 予防策・解決策1：多様な意見を一致させるのではなく、地域全体の利益を考え、全員が受け入れられる合意を目指そう

- 必ずしも全員の意見を一致させる必要はない



市民参画の成果である推奨案と最終的な意思決定が区別されるべきであることは、「推奨案はどのような位置づけのものか？」で述べました。すなわち、公共事業の場合、多様な意見があっても最終的には意思決定権者が判断を下すこととなります。

しかし、推奨案を絞り込む際にも、最終的には一案に絞り込む必要があります。その絞り込みの際に多様な意見をどのように集約するのか、苦心される事例が多いようです。多様な利害や関心を持つ人々が全員一致の合意に至るということは難しいことです。便益を受ける関係者と影響を受ける関係者が乖離する場合は、なおさらです。そのため、多くの関係者が関わる公共的な問題では、合意とは完全な意見の一致を指すのではなく、意見の相違はありながらも、すべての人が受け入れることができるという状態を指します。

#### ● 社会（地域）全体の利益を考えてもらうように心がける

すべての人が受け入れることができるということが「合意」だとしても、そこに至るのも容易ではありません。個人個人の置かれた立場や利害関係が異なるため、個人的な損得をもとに議論しては一向に埒がきません。そこで、公共的な問題では、一人一人の市民が個人的な利害をもとに議論するのではなく、地域や社会全体の利益をもとに考えてもらうことが重要です。

##### 【直轄事務所における事例】

- ・ 二案に絞り込んでから計画案の絞り込みに苦労した。行政からは早期にルートを決定的することが地域全体のメリットとなることも説明した。また、少数意見を取り込み、合意形成を図った。当初の予定よりも懇談会を1回分多く開催したが、最終的には満場一致で一つの案が承認された。

#### ● 必ずしも全員の意見を一致させる必要はない

市民参画の成果である推奨案と最終的な意思決定が区別されるべきであることは、「推奨案はどのような位置づけのものか？」で述べました。すなわち、公共事業の場合、多様な意見があっても最終的には意思決定権者が判断を下すこととなります。

しかし、推奨案を絞り込む際にも、最終的には一案に絞り込む必要があります。その絞り込みの際に多様な意見をどのように集約するのか、苦心される事例が多いようです。多様な利害や関心を持つ人々が全員一致の合意に至るということは難しいことです。便益を受ける関係者と影響を受ける関係者が乖離する場合は、なおさらです。そのため、多くの関係者が関わる公共的な問題では、合意とは完全な意見の一致を指すのではなく、意見の相違はありながらも、すべての人が受け入れることができるという状態を指します。

- 社会（地域）全体の利益を考えてもらうように心がける

すべての人が受け入れることができるということが「合意」だとしても、そこに至るのも容易ではありません。個人個人の置かれた立場や利害関係が異なるため、個人的な損得をもとに議論しては一向に埒があきません。そこで、公共的な問題では、一人一人の市民が個人的な利害をもとに議論するのではなく、地域や社会全体の利益をもとに考えてもらうことが重要です。

【直轄事務所における事例】

- ・ 二案に絞り込んでから計画案の絞込みに苦勞した。行政からは早期にルートを決定的することが地域全体のメリットとなることも説明した。また、少数意見を取り込み、合意形成を図った。当初の予定よりも懇談会を1回分多く開催したが、最終的には満場一致で一つの案が承認された。

【関連する記述】

「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(p3-25)」「心構え・予備知識／再構築(p2-11)」

### (3) すぐに実現が難しい意見、提案に対してどうしたらよいか？

予防策・解決策1：すぐに対応できないときは、その旨を伝えた上で、後日返事をすることを伝える。

- すぐに対応できないことは対応方針を伝える

市民参画の場では、様々な意見や要望が出されますが、行政は管轄の違いや予算制約などからそのすべてに対応できるわけではありません。したがって、できないことやすぐには対応できないことはその旨を伝えることが重要です。そして、改めて、対応策について返事をすることを伝えることも重要です。できるかできないかわからない段階で、不確かな返事をしてしまうと、後に対応できなくなった場合に不信感につながるので、注意が必要です。

- 不確実な情報は、その旨を伝える

将来の不確実性を含むような情報について説明する場合も、その旨を理解してもらうように心がけましょう。将来推計値などは予測の幅を示すことも重要です。

【関連する記述】

「情報を公開し、プロセスを透明にする(p3-25)」「あいまいな態度や誤解を招く態度をとらない(p3-23)」

#### (4)声の大きい人の意見にひっぱられないか？

##### 予防策・解決策1：より多くの方が発言する機会を設ける

- 討論の場では、満遍なく意見を聴く

説明会などの多くの方が集まる対話の場では、長い時間を使い、自分の思いを延々と話し続ける人がいます。それでは様々な人の意見を聴く時間がなくなってしまいます。そうならないように、一人当たりの時間制限をつけることやなるべく多くの方が発言できるように発言の順番を決める等の工夫が必要です。

**【直轄事務所における事例】**

- ・ 一部の人からの発言が多くなり、他の人が発言する機会が少なかったので、一人一人にマイクを回し、より幅広い意見を得た。

##### 予防策・解決策2：意見を紙に書いてもらう

- 意見を紙やポストイットに書いてもらう

人前で発言をするのは難しいものです。特に声の大きい人と異なる意見を持っている人は反発を恐れ、発言を控えるかもしれません。そのような場合、ポストイット等に匿名で意見を書いてもらう手法が有効です。

**【直轄事務所における事例】**

- ・ 把握した意見は行政職員がご意見記録メモに残すとともに、市民が直接記入したコメントカードも回収した。
- ・ 具体的な場所と結びつけて情報を得るために、意見を小さな紙に書き、地図やテーマの書かれたポスターに貼り付けるといった方法のアンケートを実施。

##### 予防策・解決策3：発言の再構築をして相手の真意を確かめる

- 相手の話を良く聴き、再構築をする

声の大きな人は往々にして本当の利害、関心を表に出さずに発言しがちです。そのような場合には、真の利害、関心を探るべく、発言の再構築や聞き返しをして、発言の真意を確かめることが必要です。ファシリテーターが間に入ることも有効な手段です。

**【直轄事務所における事例】**

- ・ 協議会では行政の司会者が委員の意見を再構築し、円滑な議論の進行を助けた。

**【関連する記述】**

「コミュニケーションの姿勢／客観的な判断を優先しながらも、感情的な意見にも耳を傾ける(p2-22)」「コミュニケーション手法／対話を目的とした手法」「心構え・予備知識／再構築 (p2-11)」

## (5) 課題や目標をどのように設定するのか？

### 予防策・解決策1：課題・目標を参加者の中で共有する

#### ● 地域の課題の掘り起こしと目的や計画へのニーズの把握と共有化

検討の進め方や会議の目的の共有化ができれば、いよいよ本論に入ります。まず地域の現状やその問題点、課題を整理し、参加者で共有化することが重要です。問題や課題が認識されていないと、どのような計画も必要のないことに見えてきます。問題や課題があるから何らかの対策が必要であるためです。課題が整理できたら、計画や施策の目的を共有化します。具体的な計画や施策は目的を実現する手段に過ぎません。目的に適っているかどうかは後に問われることとなりますので、目的の設定は非常に重要です。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ 行政側の意識と住民側の意識や目的が違い、目的が共有できず、必要性や計画に関する意見があまり出てこなかった。

### 予防策・解決策2：計画や事業の必要性を検討する

#### ● 公益性の観点から事業の必要性を検討する

計画や事業の必要性に関して様々な意見がある場合や計画や事業の与える影響力が非常に大きい場合には、代替案の検討に入る前に計画や事業の必要性に関する議論を行う必要があります。多くの人が必要性を感じている場合には必要性に関する検討を省略する事例も見られます。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ アンケートで賛成多数だったことを事業の必要性根拠の一つにしている。
- ・ 多くの人が事業の必要性を感じていたことから、必要性の検討を省略した。

#### 【関連する記述】

「コミュニケーション手法／対話を目的とした手法 (4-18)」「計画検討プロセスの基本的な進め方／課題や目標の設定(p3-22)」

## 6) 代替案の作成と評価に関する質問と回答

### (1)なぜ代替案が必要か、代替案をどのように選定するのか？

予防策・解決策1：代替案の検討は、手続きの公正さを高め、最終的には選ばれる推奨案の妥当性を高めます。

代替案を設定することの目的は、目標を達成する可能性のあるあらゆる可能性を抽出し、それらを比較評価することにより、選ばれる案の優位性を合理的に確かめることにあります。代替案を設定することで、最終的に選ばれる案の妥当性を高められるだけでなく、手続き的にも公正さを高めることができます。

予防策・解決策2：目的を達成する可能性のある代替案を幅広く検討

- 複数の代替案を検討する
- 実施されない案（何もしない案）も含める
- 特定されたニーズを満たしつつ、目的を達成するための実施可能な包括的代替案をすべて作る

代替案は目標を達成する可能性のある案を幅広く検討する必要があります。代替案の数が少なすぎると恣意的に見られるので、複数の代替案を検討する必要があります。また、何もしない場合との比較も必要ですので、何も実施しない場合という代替案（ゼロオプション）も必要です。なお、代替案が多すぎる場合、評価や絞込みが困難になるため、その場合、案を集約するなど工夫が必要です。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ P I 実施以前に、住民とのコミュニケーションの中で概ねのルートを示したいため、P I 実施後には代替案は設定できなかった。

予防策・解決策3：市民から提案を求め主体性を高める

代替案を市民から提案してもらうことで、市民のニーズを案に反映させるとともに、市民が計画に積極的に関わり、主体性が高まること、いくつかの事例から報告されています。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ 地域住民の主体性や関心を高めるため、地域住民からルート代替案を提案してもらった。住民の意見が反映されたというプロセスが肯定的に受け止めてもらい、住民の主体性が高まった。

#### 【関連する記述】

「計画検討プロセスの基本的な進め方／代替案の作成と評価(p3-26)」

## (2)代替案の評価項目をどのように設定するのか？

予防策・解決策1：地域のニーズを踏まえ、配慮すべき視点を評価項目に反映する

### ● 市民（地域）の視点から評価の観点や評価基準の把握を行う

代替案の評価項目は、これから計画する案がどのような案であるべきかという価値判断が反映されるものです。例えば、効率性だけでなく、環境にも配慮する必要があるれば、環境という項目を評価項目に含める必要があります。したがって、地域のニーズや懸念、価値観も評価項目に反映することが重要です。

国土交通省道路局の「構想段階における市民参画型道路計画プロセスのガイドライン」では、次の①～⑤の分野を標準とし、地域の現状や計画の目的に応じて分野を追加（⑥その他）するものとしています。

- ①交通（広域的な幹線流動、地域内交通や歩行者交通等への効果や影響）
- ②環境（環境影響評価の評価項目を踏まえた広域的な環境、沿道環境への効果や影響）
- ③土地利用・市街地整備（都市構造、沿道土地利用やコミュニケティへの効果や影響）
- ④社会・地域経済（広域社会や地域産業等への効果や影響）
- ⑤事業性（事業に要する費用や技術的な制約条件等）
- ⑥その他（地域の現状や計画の目的に応じて追加すべき項目）

### 【関連する記述】

「計画検討プロセスの基本的な進め方／代替案の比較評価を行う（p3-27）」

## 7) 推奨案の決定に関する質問と回答

### (1) 推奨案はどのような位置づけのものか？

予防策・解決策1：推奨案と最終的な意思決定は別であるが、両者が著しく異なることがないように注意する

- 推奨案と意思決定権者による意思決定は別である

多くの利害関係者（ステークホルダー）が関わる公共事業では通常、市民参画による検討の結果や複数案から絞り込まれた案は推奨案という位置づけにあり、意思決定者における意思決定結果とは区別されます。なぜならば、将来世代や観光客など事業から効果や影響を受ける可能性があるにも関わらず、参加することが困難なステークホルダーが存在すること、責任の所在を明確にすることなどがあげられます。

- 市民参画の結果と最終的な意思決定を乖離させない。

推奨案と最終的な意思決定は区別されるが、両者が著しく乖離するようなことがあれば、市民からの不信感を招き、市民参画の位置づけ事態も疑われるかもしれません。両者が乖離しないように、市民参画のプロセスで実施可能な案を選ぶことが重要です。

**【直轄事務所における事例】**

- ・ 市民に公表した資料以外のことで意思決定の判断をくたさないと説明した。

**【関連する記述】**

「合意形成と住民参加の違い(p序-4)」「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(p3-1)」「推奨案を確定し周知する(p3-29)」

## 8) コミュニケーションの継続に関する質問と回答

### (1) コミュニケーションは継続する必要があるのか？

予防策・解決策1：人的ネットワークを継続することが重要

- 日頃から市民とコミュニケーションを図る場、手段がある
- 継続的な議論や結果を次のステップに反映できる仕組みを確保する

市民参画は、計画を検討する等、特定のミッションに市民が関わるということが一般的です。そのため、ミッションが終われば、市民参画も終わると思われがちです。しかし、計画ができたからといってそこで終わりではなく、設計、施工、供用、維持管理と、その後の段階においても市民をはじめとする関係者とコミュニケーションを図りながら進めていくことが重要です。

早い段階から市民参画を開始し、関係者とコミュニケーションを図ることは、市民参画のもとで計画が作られることだけではなく、関係者間の人的ネットワークが構築されるという意味でも重要なことです。ひとたび人的ネットワークが形成されていれば、その後、トラブルや計画を変更しなくてはならない事態が生じても、ゼロからのスタートではないので、スムーズに解決策を協働で検討することができると考えられます。

地域の活性化対策等の市民参画等では、市民参画を継続すること自体も目的の一つとなっている事例もあります。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ プロセス設計は、必ずしも当初から考えていたわけではなく、継続性を重視し、行政などによる会議等で議論しながら、決めていった。
- ・ 通常、市民参画型のワークショップなどを建設コンサルタントに業務発注する場合、年度後半に集中するため、年度前半に会議の空白期間が生じてしまい、市民の熱も冷めてしまうことも多い。そこで、新年度発注をできるだけ早く済ませたり、専門家が自主的にワークショップを実施するなど、住民参加の継続性を図り、市民の熱が冷めないように配慮した。

#### 【関連する記述】

「コミュニケーションの継続 (p3-32)」



## 6-3 コミュニケーションの手法に関する質問と回答

### (1) 様々な手法のどれかを使えばよいのか？

予防策・解決策1：各プロセスの目的に合わせた手法を複数組み合わせる

各々の手法はそれぞれ特徴があり、長所や短所、適用限界もあります。大事なことは、各々の目的に応じて、手法の特徴やポイント、留意点などを十分に踏まえ、場面に応じた適切な手法を適用することです。また、単一の手法だけではなく、複数の手法を組み合わせることで、各々の手法の短所を補いながら、コミュニケーションを深めていくことができます。

そのためには、担当者として、住民参加プロセスを十分検討し、様々な利害関係者のうち、誰に、どの程度の参加を求めるのかを準備しておく必要があります。

#### 【関連する記述】

「コミュニケーション手法(p4-1)」

### (2) 会場の設定をどのようにすればよいのか？

予防策・解決策1：検討内容や会議の目的に合わせ、会場を選択する

#### ● 会議のタイプに応じた参加者の人数を設定する

会場の選択はどのようなコミュニケーションを行うかによって使い分けする必要があります。なるべく多くの人に説明し、多くの意見を聞く必要があれば、大きな会場が必要となりますが、会場が大きくなれば発言しにくくなるというデメリットもあります。したがって、なるべく本音の深い議論をしたいというときには向きません。

どのような会議を実施したいかということから、その目的に応じた会場や参加者の想定人数を設計していく必要があります。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ 具体的な検討内容を示したので、市民のより密度の高い本音を聴きたいということで、小さい会合を実施した。その結果、以前に実施していた意見を聴く会よりも発言者が増加した。
- ・ 行政と住民が対等なコミュニケーションが図れるよう、教室型ではなくグループ別に島状に机を配置。行政も各テーブルに分散して配席。

## 予防策・解決策2：話し合いがしやすい雰囲気をつくる

### ● 対立構造になりにくい席の配置を工夫する

従来型の説明会では、行政と住民が向かい合って座る席の配置が一般的でした。しかし、向かい合って座ることにより、行政対住民という対立構造を生みやすくなります。そのような対立構造にならないために、円形や少人数のグループごとに席を配置するなど、工夫が必要です。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ 円卓で図面を広げ、情報をわかりやすく伝えるよう努めながら議論をした。その結果、住民から出される意見も増え、誤解が生じることはなかった。
- ・ 会場の設定、レイアウトを工夫。対面式にならないような座席の配置にした。

### ● 発言しやすい雰囲気作りをする

一般の市民は大勢の人の前で発言することには慣れていません。また、内容的にもなじみの無いことも含まれます。したがって、参加者の緊張をほぐし、発言しやすい雰囲気を演出するために、参加者になじみのある話題についてまず議論してもらうことや視覚的に理解しやすいプレゼンテーションの工夫などが効果的です。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ 発言しやすい雰囲気作りとして、整備の課題につながる意見をもらうため、参加者が考える理想像から話をはじめた。

### ● もてなしの気持ちを会場の設定に入れる

市民参画のプロセスは市民が参加してくれてはじめて成立するものです。参加者をもてなす気持ちを形で示すことも重要です。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ 和やかな雰囲気に参加してもらえよう、お茶や茶菓等を用意。行政側もポロシャツなどラフな服装で参加。

#### 【関連する記述】

「対話の場の設定 (p3-13)」

### (3) 参加の促進を図るにはどのような手法があるのか？

予防策・解決策1：事前の広報活動を積極的に実施し、参加を呼びかける

- 参加の場の参加者を増やす工夫をする
- 事前の広報活動を積極的に行う

有効な市民参画を実施するためには、参加者が多いということが重要です。参加者が少なければ、伝えたいことが伝わらないばかりか、ごく一部の人の意見しか聴くことができません。よって、なるべく多くの人に参加してもらうような工夫が必要です。多くの事例で、マスメディアを使って多くの人に参加を呼びかけたり、人の多く集まる商業施設などを利用し、オープンハウスを実施するなどの工夫がされています。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ より多くの人に参加してもらうために、説明会の開催を知らせる広報をした。広報をした場合、広報をしなかったときの1.5～2.0倍の人が参加した。
- ・ 国土交通省とA市がアイデアを出し合い、公共施設や駅、商業施設、パーキングエリアなど、市民やユーザーが多く集まるような開催場所の工夫をした。
- ・ B市を通じて数名の自治会長を紹介してもらった。一般住民への説明会開催の周知に協力してもらい、説明会の参加者が集まった。
- ・ 懇談会を、市町村単位で個別に実施することで参加をしやすくしている。
- ・ 地域の行事に合わせてコミュニケーションの場を設けることにより、住民の関心を高めることができた。
- ・ 視覚的に興味をひく航空写真や立体地図などにより住民の関心を高めることができた。

#### 【関連する記述】

「参加促進を目的とした手法(p4-14)」

### (4) どのような方法で情報を提供するのが望ましいか？

予防策・解決策1：極力情報をオープンにする

- インターネットを活用し情報をオープンにする
- 欠席者への情報周知を徹底する
- 重要な情報は他人から伝えられる前に自ら発表する
- 都合の悪い情報を隠さない

情報提供でまず大事なことは情報を極力オープンにすることです。インターネット等の情報媒体を使い、広く一般に情報提供することが必要です。会議の資料や議事録等も公開するようにすると、会議に参加できなかった人にも周知でき、次の回からの議論もスムーズに進めることができます。個人情報

報保護の視点からの注意は必要ですが、事業者にとっても都合の悪い情報でも情報を隠さないという姿勢が大切です。

#### 予防策・解決策2：情報ニーズに合わせ、わかりやすい見せ方に心がけましよう

- 関心に応じて情報が選べるように

利害や関心の大きさ等の違いに応じて、情報に対するニーズも様々です。したがって、多くの詳細な情報を欲する人もいれば、ポイントだけわかればよいという人もいるはずです。様々な情報ニーズに対応できるように、情報のレベルも複数のチャンネルを選べるようになっていくと良いでしょう。

- 発表資料は結論を先に書く

- 発表資料は見やすいレイアウトを心がける

広く一般に公開する発表資料はわかりやすいことが重要です。ポイントがすぐわかるように結論は先に書くと良いでしょう。見やすいレイアウトや読みやすい文章にも心がけましょう。

#### **(5) ファシリテーターはどのような役割か？どのように確保するのか？**

#### 予防策・解決策1：ファシリテーターは対話の円滑化を図るほか、会議のプロセスを設計・運営する役割も担う

- ファシリテーターは会議を円滑に進め、議論の深まりを促進する手助けをする人

ファシリテーターは第三者的な立場から、話し合いが円滑に進み、議論の深まりを促進する手助けをする人です。ファシリテーターは発言者の発言の真意（利害関心）を引き出すべく、質問をし、発言の再構築を行います。それにより、相手の利害関心がわかりやすくなる、自分の言いたいことが相手に伝わる、相手の質問に対して回答を考える余裕が生まれる、などの効果が期待できます。

- ファシリテーターは会議の設計、計画、運営も行うこともある

ファシリテーターは対話の促進をするだけでなく、会議の設計、計画、運営も行う場合があります。これには、通常、行政が担う事業執行者としての役割と会議のプロセスの設計、運営者としての二つの役割を分離することで、

行政の負担を軽くするだけでなく、プロセスの中立性、公正性を高める狙いがあります。

● 有能なファシリテーターの情報を集めておく

アメリカでは、ファシリテーターの名簿がありますが、今のところわが国では、ファシリテーターの体系的な登録システムや資格は存在しないので、人づてに評判の良いファシリテーターの情報を聞くことや、自ら会ってみることが必要です。

● 有能なファシリテーターを育てることも重要

建設コンサルタントの技術者やNPOなどのファシリテーション技術を持った人がファシリテーターになることが多いようですが、いくつかの事例では、コミュニケーション技術に長けたアナウンサーや司会業を専門とする人がファシリテーターとして活躍しているケースがあります。これらの職種の人は専門的な知識は持っていませんが、コミュニケーション技術に長けていますから、専門的な内容について、ある程度勉強すれば十分ファシリテーターとして活躍できる可能性を持っています。有能なファシリテーターになるには経験を積むことが不可欠なので、多くの経験を通じてファシリテーターを育てていくことも重要です。

【直轄事務所における事例】

- ・ 懇談会の進行役もワーキンググループに参加することによって、専門性を補完した。その結果、懇談会の始めのうちは会を進行することが主な役割であったが、次第に参加者からの意見を再構築し皆さんに伝えるようになり、より意欲的に進行を務めた。
- ・ 議事進行役(ファシリテータ)を導入して効率的な議論を促す。そのため進行役として専門性の高い地元の人にファシリテーターを依頼。地元での人材育成にもつながる。

【関連する記述】

「ファシリテーター(p2-15)」

(6) 議論の発散や後戻りが起こらないためにどうすればよいか？

予防策・解決策1：これまでの既決事項や前回までの議論を参加者に伝えることが議論の後戻りを防ぐ

● ステップごとの確定内容を公表する

話し合いを進めていくと、すでに終わった議論が何度も繰り返されたりすることや、すでに決まったにも関わらず以前の議論が再び繰り返されることがあります。そのようなことを防ぐためにプロセスのステップを区切り、ステップごとに議論された内容を広く公表することが有効です。これにより、

新しく参加した関係者もあらかじめ前回までの議論を知ることができるだけでなく、プロセスをマネジメントする側もすでに終わった議論であることを説明しやすくなります。

【直轄事務所における事例】

- ・ 次のステップに移行するときには、ニューズレターやホームページで情報提供をしたので、スムーズに次のステップに進むことができた。
- ・ 懇談会に参加していない人にもプロセスや会議の検討結果を伝えるため、ニューズレターを発行し、周知した。P I を実施しているという認知度は高かった。

● 前回までの振り返りを実施する

前回まで参加していなかった人が、これまでにどのような議論がなされてきたかということを知ることが議論の繰り返しや後戻りを防ぐために重要なことです。よって、会議の冒頭で前回までのおさらいを実施して、議論の後戻りを防ぐ工夫をしている事例などがあります。

【直轄事務所における事例】

- ・ 毎回の参加者の約6割が初参加であるため、懇談会各回の冒頭にそれまでのおさらいの説明を実施した。議論の後戻りがなく、円滑に会が進行した。
- ・ C B 手法の基本的なステップに沿って委員会各回での議題も予め決定した。検討委員会のステップは会議の中で前回の振り返りや議事録の確認を行っただけであるが、特に問題はなかった。

【関連する記述】

「プロセスの時間管理(3-8)」 「広報資料・ホームページ」

● ファシリテーターを活用する

コミュニケーション活動を促進するファシリテーターを活用する

議論を円滑に進めるために、ファシリテーターと呼ばれる第三者を活用することが効果的です。ファシリテーターは発言者の発言を受け止め、聞き返しや会話の再構築を行うことによって、議論を整理し、議論を円滑に進めることを助ける役割を持った人です。ファシリテーターは中立的な立場から議論の進行を助けることができるので、議論が発散しそうときや関係の無い意見で議論が妨害されるようなときに、議論の方向をコントロールし、話し合いが正常に進むように働きかけることができます。

【直轄事務所における事例】

- ・ 話し合いを円滑に進めるため、中立な立場の司会者（ファシリテーター）を導入し、議事進行した。その結果、行政側も市民の側も相手の真意がわかり、円滑にコミュニケーションが図られた。

- 意見交換会の話し合いを円滑に進めるため、ファシリテーターを導入した。その結果、上手く意見を整理し、話し手と聞き手の意思疎通が図られ、行政にとっても住民にとっても好評だった。
- 意見交換会では、お互いの意見の理解を深めるために協議会の委員長がファシリテーターとなり、意見の再構築をした。結果として、上手に話し合いを進行していただいた。
- 地域住民と行政には利害関係があるため、互いに公正にコミュニケーションが図れるように、会の進行を第三者であるファシリテーター（建設コンサルタント）に依頼した。
- グループ討議の際も各グループにファシリテーターを導入し、学生等にも協力してもらい、みんなでわいわい言いながら意見を出せるような雰囲気をつくった。
- ファシリテーターが各テーブルを回ってグループでの討議にアドバイス。

## (7) 少数意見はどのように反映させたらよいか

予防策・解決策1：数の議論に持ち込まず多様な意見を取り込む最良の解決策を探ろう

### ● 数の議論に持ち込まず少数意見を取り込む方法を検討する

市民参画の利点は、話し合いを通じて、より良い案を模索できる点で、そこが投票のような方法と決定的に違う点です。したがって、少数意見でも優れたアイデアや重要な事項については、案に反映する方法を検討することが必要です。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ 二案に絞り込んでから計画案の絞り込みに苦勞した。行政からは早期にルートを決定的にすることが地域全体のメリットとなることも説明した。また、少数意見を取り込み、合意形成を図った。当初の予定よりも懇談会を1回分多く開催したが、最終的には満場一致で一つの案が承認された。

予防策・解決策2：意見を視覚化する

### ● 議論のポイントをリアルタイムで記録

会議の場で行われた多様な意見をリアルタイムで記録し、視覚化することで会場にいる参加者がその場でどのような意見が出されたかというのを確認できます。参加者はそれを見ながら、より良い解決策を検討することができるので、少数意見を取り込むこともしやすくなります。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ 記録係を設けて、議論のポイントを同時進行で記録した。その結果、やり取りの結果が形として残るとともに、発言の真意が確認できた。
- ・ 参加者の発言のポイントをその場で書き出して成果を確認。実施後、参加者に対して記録をニューズレターにまとめて配布。

予防策・解決策3：意見を計画案に反映することで参加者の満足度が高まる

### ● 発言が受けとめられ、考慮されたと感じる

少数意見に限らず、出された意見を計画案に取り込むのは、参加者にとって、参加する意義を感じることができ重要なことです。何らかの形で意見を反映できないかどうか検討しましょう。

#### 【直轄事務所における事例】

- ・ 事業主体がまとめた計画案を説明会やアンケートで住民に示し、住民からもらった意見をこの計画案に反映し、変更した点を計画案の中に明示した。



- 住民が出したいいくつかの計画案についても検討し、その内の一つが比較案の一つに選ばれた。その後、更に絞り込む為に重要視すべき点に関してアンケートなどで意見を求めた。
- 先に改善メニューを幅広く提示し、委員会の中で懸念事項を議論しながら、案を削っていく方式をとったが、その理由を合理的に説明できないものもあり、住民としては何で成案されたものできないのか、理解されないこともあった。

## 6-4 紛争・対立・不信感に関する質問と回答

### (1) 市民からの反発があり、事業が停滞しているが、どのように解決すればよいか

予防策・解決策1：反発の裏に隠された真の利害・関心を明らかにする

- 明された意見ではなく、本当の利害、関心を聴く

市民からの反発がある場合、市民の意見は往々にして「反対」等の立場の表明であることが多いため、その背後にどのような懸念があるのかということが隠れがちです。市民からの反発などが起こった場合、まずはその背後に隠された真の懸念、不安、利害は何かということをお聴きすることから始まります。

利害や関心には、計画内容や効果や影響等の実質的な利害、関心だけでなく、検討の進め方等のプロセス上の利害、関心、感情的、心理的な利害、関心があり、相手の利害、関心に関する認識を間違えると、より良い解決策を見つけることも難しくなってしまいます。よって、相手の利害、関心がどのようなものかを見極めることが非常に重要なことです。

【関連する記述】

「状況に応じて留意すべき事項（予防策）（p5-7）」

### (2) 住民から信頼されるよう努力して合意形成を進めてきましたが、なかなか信頼が得られません。

予防策・解決策1：

信用をなくす不誠実な行為の例として、次のようなものがあげられます。

- ・ 意見の衝突を解決しようとせずに、柔軟性のないスケジュールに固執する
- ・ 住民を無視、排除し、住民の意見に応答しない
- ・ 約束を破る
- ・ 過去の合意事項を勝手に変更する
- ・ 十分合意が得られていない事項について既成事実を作る
- ・ 連絡不行き届き
- ・ あいまいな態度をとる

信頼を得ることは大変ですが、信頼を失うことは簡単です。信頼性を失墜させないために、以下の点を認識することが必要です。

- 「信頼醸成」という目的は捨て去れ

もし、事業者が信頼を得るためだけに行動していると住民が知ったら住民は事業者を信頼する気にならないでしょう。社会心理学においては「信頼醸成のパラドックス」と呼ばれており、信頼を得るためには逆説的ですが、信頼醸成という目的を捨て去ることが大切とされています。すなわち、目の前

の事業執行にとらわれることなく、本来の目的、つまり国民の生活の満足感を高めるために事業を行っていることを常に忘れないで振る舞うことが大切なのです。ある直轄事務所長は、「信頼関係を築けるかどうかは担当の職員の住民に対する熱意によるところが大きい」と指摘しています。

- 信頼は非対称

心理学研究の知見によれば、信頼は、獲得することは非常に大変ですが、一方、失うことはいとも簡単であることが知られています。これを Slovic の「信頼の非対称性原理」といいます。したがって、不誠実な行為によって、それまで築いてきた信頼を傷つけないよう日々心がけなければならないということは言うまでもありません。

- 不信感の理由を見誤ってはいけない

信頼には、「能力に対する信頼」と「意図に対する信頼」があると言われています。前者は、相手が期待する結果を達成できる能力があるかどうかという信頼であり、後者は、能力の如何にかかわらず相手が自分を裏切るような意図を持っているかどうかにかかわる信頼です。例えば、もし意図に対する信頼感が欠如しているときに「能力の信頼」についてのアピールをいくらしても逆効果になることもあるでしょう。不信感の理由を的確に把握し、それに応じた対処をとる必要があります。

- 自ら情報を発信

住民に指摘させる前に事業に関する情報を自ら発信することが必要です。

【関連する記述】

「状況に応じて留意すべき事項（予防策）（p5-7）」

### **(3) 行政は事業を無理矢理進めようとしているのではないか、という懸念を住民に抱かれてしまったが、どうしたらよいのか**

事業の経済性、施工性および完成後の景観など十分に検討した計画案を数案作成し、各案について平面図や断面図を示して説明したが、参加者にうまく完成イメージが伝わらず、判断してもらうことができなかった。

結果的に議論が滞り、参加者の中からは「たくさんの案を見せて、無理矢理選ばせて事業を進めようとしているのではないか」との意見も出された

予防策・解決策1：「人は往々にして結果以上にプロセスの公正さを重視している」ことを認識しましょう

事業計画や事業プロセスに関する情報を関係者、特に事業によって何らかの影響を受ける住民に伝えるのが遅れてしまい、行政に対する反発や不信感

を抱かれてしまい、話し合いが前に進みません。自分たちの知らないところで物事が決まっていたり、既決事項の事後報告だけしてすますということに対する反発をよく耳にします。社会心理学の研究成果では、「人は、往々にして結果以上にプロセスの公正さに敏感になる傾向がある」ことが示されています。プロセスの公正さは、「手続的公正」とも呼ばれ、その重要性が近年注目されるようになってきました。情報の早期提供は公正なプロセスの一つと言えます。

ある事例では、「高規格道路事業に対して絶滅が危惧されている希少種の存在を理由に自然保護団体から反発があったが、彼らの要望に対して彼らを含めた現地調査を素早く実施し、公表したため理解が得られた」と報告されています。公正なプロセスが評価されていると考えられます。

また、公正な手続は早期情報提供や意見反映ばかりではなく、

- ・ 参加の機会があること
- ・ 計画を変更、修正し得る機会があること
- ・ 発言が決定者に受けとめられ、考慮されたと感じること

等も含まれます。

なお、早期周知、早期話し合いの効果としては、公正な手続きとして住民に好意的に受け取られることの他にも、

- ・ 計画の変更が許される段階で住民の意見を聞くことができます
- ・ ユーザーである住民の意見を反映しやすい
- ・ 計画者にとっても手戻りが減ることが期待できます

等が考えられます。

#### 【関連する記述】

「状況に応じて留意すべき事項（予防策）」（p5-7）」

#### **(4) 行政の対応に対し、住民に不信感を抱かれてしまったがどう対応すべきか**

住民からの要望や苦情に対して自分なりに適切に対応し、合意形成に向けて取り組んできたのですが、説明会の際ある住民から「行政の対応はいつも悪い。どこに相談したらよいかもわかりにくい」と批判され、これまで良い雰囲気を進めてきた合意形成に少しずつ良くない影響が出てきています。今後どのように対応すべきでしょうか。

##### 予防策・解決策1：不信感の原因を明らかにする

すでに不信感をもたれているような場合は、その不信感の原因が何であるかということを確認する必要があります。信頼には、「能力に対する信頼」と「意図に対する信頼」があるといわれています。前者は、相手が期待する結果を達成できる能力があるかどうかということに対する信頼であり、後者は、能力の如何に関わらず、相手が自分を裏切るような意図を持っているか

どうかということに関わる信頼です。不信感の原因を見誤ると有効な解決策も見出せません。

### 予防策・解決策2：信頼を得ることを目的化してはならない

社会心理学では、信頼を得ることを目的化すると逆に信頼を失うという「信頼醸成のパラドクス」ということが知られています。すなわち、もし、行政が市民から信頼を得るためだけに行動していると知ったら、市民は行政を信頼する気にはなれないでしょう。よって、本来の目的である公共の利益や満足度を高めるために取り組む姿勢が大切です。

### 予防策・解決策3：誠意を尽くす

市民をはじめとする関係者と良好な関係を築くためには、最後は誠意を尽くすということに尽きます。以下のような姿勢は誠意を尽くす上で重要なことです。

- ・ 約束を守る
- ・ 市民の声を無視しない
- ・ 感情的にならない
- ・ 相手の人格を尊重する
- ・ あいまいな態度をとらない

#### 【関連する記述】

「状況に応じて留意すべき事項（予防策）」

## **(5) 行政の担当者が変わったとたんに住民とのトラブルが発生してしまったがその対応策は？**

人事異動で住民参加の事業の担当になりました。昨年度は住民と行政との関係は良好と聞いていましたので、ある程度安心しながら、住民との会合に先日初めて出席しましたが、予想に反して住民からの風当たりが強く、良好なコミュニケーションを図ることができませんでした。

前任の担当者のコミュニケーションが上手だったのか、私が下手だったのかわかりませんが、どのようにすべきだったのでしょうか。

### 予防策・解決策1：ささいなことも文書化・共有化しましょう

人事異動により、せっかく築いてきた地元との信頼関係が途絶えたり、不十分な引継によりトラブルが生じたりする事例が数多く報告されています。人事異動に関連する問題には以下のようなものがあげられます。事業実施において、事業実施者と地元住民との約束事が積み重ねられていきますが、事業実施者側の人事異動時に約束ごとが引き継がれない場合には、約束事の存

在を知らないことを地元住民から指摘されたり、約束事に基づく履行をしないことにより、地元住民等からの信頼を失い、事業の進捗に悪影響を及ぼすことにつながります。特に約束ごとが無い場合においても、事業実施担当者と地元住民等との間に個人的な信頼関係が構築されている場合には、人事異動があっただけで信頼関係が途絶え、円滑なコミュニケーションに支障を来す場合があります。

- 日常から引継事項の文書化に努め、共有化しておきましょう

引継事項（約束事を含む協議記録）は、日常業務において必ず文書化して保存しておくようにします。また、その内容は所内で共有しておく必要があります。文書化し保存することで、人事異動により引継時の引継漏れをかなり防ぐことができます。また、情報を共有化することで、組織として引継事項の漏れも軽減できます。

- 前任者と後任者が一緒に挨拶をしましょう

個人的な信頼関係の引継は難しいのですが、引継時に重要な地元住民等に前任者と後任者が一緒に挨拶に行く等により、極力人間関係の断絶を軽減することは可能と思われます。また、個人的な信頼関係が特定の職員に集中しないように、関係職員複数が信頼関係を持つ努力も必要でしょう。

- コミュニケーションに際しての心構えや聴き方を再確認しましょう

【関連する記述】

「心構え・予備知識(p2-21)」「聴く技術(p2-5)」「状況に応じて留意すべき事項（予防策）(p5-7)」

## (6) 対立がある中でコミュニケーションを行うには？

予防策・解決策1：公共的な問題は関係者間で利害の不一致があるのは当然のこと

多くの関係者が関わる公共的な問題では、関係者間で利害の不一致があるのが普通です。行政対市民という対立構造がマスコミ等で取り上げられることが多いですが、行政がその他の市民の代弁者である場合も多く、その裏には市民対市民という利害の対立があります。関係者間の対立をどのように解決するかということが行政にとって重要な仕事と言えます。

予防策・解決策2：個人的な利害の議論と公益性の議論を区別する。公益性を議論する構想段階と利害調整を行う計画段階を区別する

関係者間の対立には、個人的な利害、関心と公益性に関わる利害、関心が混在している場合があります。計画や事業を実施するかどうかを議論するためには公益的な視点から議論する必要があります。そのため、公益的な議論をする段階とその後の個別の利害調整を行う段階を区別することが重要です。道路計画合意形成研究会（2001年）では、構想段階（行政と市民等が当該計画の必要性を検討し、幅広い選択肢の中から候補となるルート当を行政が絞り込む段階）と計画段階（当該計画による公共の利益と市民当の権利との調整を図り、事業実施の前提となる計画を行政が決定する段階）を明確に分離しています。このように、公益性の観点からその計画や事業を実施すべきかどうかを判断したあと、個別の利害調整を行いましょう。

**【関連する記述】**

「利害・関心に基づく問題解決(p2-3)」

## 6-5 その他

### (1) 自分勝手・無責任な意見に対しては？

現実の合意形成の場面では、話し合いの場の設定や、住民への対応に努力しても、話し合いの場にすらついてもらえなかったり、話し合いの場についてとしても自分の意見を一方的に述べるだけで進展しなかったりするケースもあります。このような場合に円滑な話し合いを行うにはどうすれば良いのでしょうか。

予防策・解決策1：まずは聴くこと、そして相手の真意を理解し、双方が満足する解決策を見つけましょう

#### ● 感情的にならないこと

決して感情的にならず、冷静に一步下がって情報を集め、状況を客観的に観察することが重要です。

#### ● まずはよく聴くこと

相手が感情的になっているときは、まずは相手の声に耳を傾けましょう。その際、聴き手は話しすぎないことです。また、もし自分の考え方と違うと感じても相手の言うことを批判してはいけません。

#### ● 再構築してあげること

再構築とは、相手の発言をわかりやすく言い換えることです。再構築によって、話し相手にとっては言いたかったこと、伝えたかったことが相手に理解されることが確認でき、自分にとっても回答、対応可能な意見として受けとめることができます。再構築の際は、「なぜ、そうしたいのですか」「何が問題なのですか？」「どのようなことが気にかかるのですか？」という質問により、相手の真の意向（利害・関心）を引き出すことが出来ます。その上で、双方にとってより望ましい解決策を見つける努力をすればよいのです。その際、相手の面子を損なわないことも大切です。

#### ● 小さなことから決着をつけ、はずみをつけよ

問題全体についての合意をとりつけることがとても不可能なことのよう  
に思えたら、合意内容を何段階かに分けて、小さなことから一步一步段階を  
踏んで話し合っていくことで、全体合意へ進みやすくなることがあります。

#### ● 多様な利害を持つ人々と同じ場で話し合しましょう

自分の立場を強く主張する住民が、自分と違う立場の人の意見を聞いたり、  
自分の意見に対する他の住民の反応を直に感じる場面におかれることによ



り、公共意識が高められ、広い視野を持った判断に移行することが期待されます。そのためには、様々な意見を持つ住民や行政が一堂に会する話し合いの場を設定し、そこに相手に参加をしてもらう努力を、上記の取り組みと一緒に行うことが重要です。

【関連する記述】

「聴く技術(p2-5)」

## (2)住民の要求をどこまで受け入れたらよいか？

住民の要求をどこまで受け入れればよいかということは現場における切実な問題です。いざ事業を行うとなると「なるべく良いもの、地域のためになるものを」と考えるのは、住民の自然な感覚です。それに答えていくのが行政の役割であることは異論の余地はありません。

しかし、限られた予算や工期の中でそれら全てを実現することはまず不可能でしょう。現場担当者に難しい判断を迫られることも多々生じると考えられますがどうすればよいでしょうか。

### 予防策・解決策1：

- まず住民の真意を把握しましょう

まず、住民の話に耳を傾けることが重要です。たとえ出来ないことがわかっていても要望や不満は最後まで聞くことが信頼を失わないために重要です（心理カウンセラーの技法に類似）。また、最後まで聞くことのメリットは、一見非合理に聞こえる意見だったとしても、その背後に隠れた本当の利害・関心がある場合があり、解決可能な場合があることです。

- 制約条件を明確に示しましょう

様々な住民の要求に対して、できること、できないことの判断は、制約条件にかかってきます。そのためにはリソース及び制約条件のリストを作っておくことが有効です。そして、制約条件といっても全く検討の余地のないものと、条件によっては多少の変更の余地があるものと、住民の対応によっては可能性のあるもの等に分類し、そのニュアンスの違いも含めて制約条件を早い段階で正確に伝えることが重要です。できないことをできると言うことは結果的に信用を著しく失墜させることになるので、どうしてもできないような要望・意見に対しては、はっきりとできない理由を述べた上で意思表示することが必要です。

- 情報は包み隠さず公開しましょう

このように制約に関する情報を提供することは、行政に対する信頼性を高めることが期待できるばかりではなく、住民の側もその制約の中で考えてくれる可能性が高まります。予算に関することや内部事情などは、なかなか情報を出しにくいものもありますが、隠しては住民の信頼を得ることがますます難しくなるでしょう。また、できるだけ余裕のあるスケジュールを組むことも重要です。

【関連する記述】

「聴く技術(p2-5)」「情報を公開し、プロセスを透明にする(p2-25)」

### (3) 合意形成の途中段階で状況が変化したら？

通常、一つのプロジェクトの期間は、計画・調査の段階から供用開始までかなりの年数を要します。その間、社会、経済状況や住民のニーズ、政策等は時々刻々と変化しています。過去の合意は状況が変化したために変更を余儀なくされることもあります。対応を誤ると状況が変化したために住民の不信をまねく恐れもあります。このようにダイナミックに変化する状況にどのように対処し、そして円滑に合意形成を図ってゆけばよいのでしょうか。

予防策・解決策1：変化は当然起こるもの、密なコミュニケーションで乗り切りましょう

- 変化は生じるものと認識し住民に遅滞なく伝える

変化は当然起こるものと常に認識しておくことが大切です。変化を上手にマネジメントするために有力な手段は、住民との緊密なコミュニケーションです。状況の変化に応じて、何らかの変更が必要な時に何の断りもなく勝手に進めてしまったら、住民の不信感を招くことは容易に想像が付きまします。常に情報を収集し、それを参加者に伝達する必要があります。特定の事項または課題には変化がないという期待を抱かせるよりは、物事が急速に変更していること、また物事がすべて丸く収まると保障できないことを説明すべきでしょう。最も可能性の高い変化の原因に注意を払い、検討に関わるすべての人に対して、変化の原因と結果の両方について率直に伝えることが重要です。

- 日頃のコミュニケーションにより住民の側の変化を把握する

一方、変化は、社会状況や事業者の組織の内部ばかりではなく、住民の側にも生じます。長い間コミュニケーションをおざなりにしていると、次第に住民の意識も変化し、再び話し合いを行ったときに意見が大きく食い違うこともあります。したがって、そのような事態を招かぬように継続的に情報提

供や意見交換といったコミュニケーションを図ってゆくことが非常に重要です。企画段階で協議を始め調査設計段階へ移行する中で、関係者の意見が変わり手戻りが生じるケースが多々あったことから、急変する社会事情の中では、双方の情報連絡を密にすることが肝要であると明快に指摘する事務所長もいます。

#### 【関連する記述】

「情報を公開し、プロセスを透明にする(p2-25)」「コミュニケーションの継続(p3-32)」

#### (4) マスコミ対応の留意点は？

まず、間違った報道や誇張表現によってあらぬ誤解を招かないためにも記者等マスコミとのコミュニケーションが大切であることを理解することが大切です。その上で、記者等マスコミの立場に配慮した主な留意点を記者発表資料の書き方、取材対応の仕方を例に紹介します。

##### 予防策・解決策1：

まず、間違った報道や誇張表現によってあらぬ誤解を招かないためにも記者等マスコミとのコミュニケーションが大切であることを理解することが大切です。その上で、記者等マスコミの立場に配慮した主な留意点を記者発表資料の書き方、取材対応の仕方を例に紹介します。

##### ● 記者発表資料の書き方

- ・ タイトルは二本立て（メインタイトルとサブタイトル）にせよ見出しが決め手になる。創意工夫して簡潔ですぐ分かることばを考えよ
- ・ 結論を先に書くこと
- ・ 文章は短く。一文三行以内に
- ・ データや詳細資料はニュースリリースの本文とは離し、別添や後述資料にする
- ・ 見やすいレイアウトを考える

##### ● 取材対応のポイント

- ・ 質問には結論をまず話すこと。その後例えば「なぜそういうことになったのか、背景（あるいは原因）が三つあります」など
- ・ 強調したいことは「見出し」になるようなキーワードを使って話す
- ・ 簡潔に話すこと（できれば30秒以内で）
- ・ 解説はY(Yesterday)、T(Today)、T(Tomorrow)の視点から説明するように心がける
- ・ 記者の誤解や知識不足をあからさまに指摘しないこと。プロの立場から分かりやすく説明する
- ・ 誤報のないよう、別れ際に一言確認する

コミュニケーションのプロセスが進行する中で、事業の社会的注目が高まることがあります。社会的注目が高まると、コミュニケーション活動は様々

な影響を受けます。地域社会が事業の動向を注目しているケースや、社会的な批判が強まるようなケースなどでは、合意形成にあたって様々な工夫が求められます。

一般に事業の社会的注目が高まると、マスコミなどで大きくその問題が取り上げられます。このような場合には、マスコミに対して必要な情報提供を行い、情報の偏りや不足がないように配慮することが必要です。また、様々な情報提供の手法を活用して、当該地域に対し積極的な情報提供を行い、誤解や不理解が生じないように分かりやすく説明していくことが求められます。そして、多様な意見やニーズを広く集めてそれを集約化し、課題や目標を共有化した上で、代替案の提示や評価といったプロセスにつなげていくことが必要です。

#### **(5) 地域や事業によってやり方は違うのでは？**

##### 予防策・解決策1：

合意形成や住民参加はこれまで数多く実施されてきましたが、どの事例をとっても全く同じプロセスや手法が適用されたことはありません。合意形成や住民参加の技術は座学だけでなく、職場の経験のある担当者らとともに担当者自らが検討したことを実践し、結果をお互いに意見交換をすることによってスキルアップしていくことが重要です。

##### **【関連する記述】**

「地域特性(p5-4)」

#### **(6) 事業の実施までの時間的猶予が少ない場合にどうしたらよいか？**

##### 予防策・解決策1：

当該事業の早期実施が必要不可欠である、事業に必要な手続きの期限が迫っている、など合意形成までの時間の猶予が少ない場合には、十分なコミュニケーション活動が行えないことがあります。

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、合意形成を行う論点を絞り込んだり、参加の場やプロセスの縮小が可能かどうかを検討する、コミュニケーション手法の内容や実施回数を工夫するなどの検討が必要になります。また、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も考えられます。

##### **【関連する記述】**

「プロセスの時間管理(p3-8)」