

## 第2章

# 心構え・予備知識

## 第2章 心構え・予備知識

事業担当者（行政担当者）がコミュニケーション活動を行う際には、コミュニケーションに関する心構えや予備知識をはじめ、最低限必要なプロセス設計方法、コミュニケーション技術を習得しておくことで結果が大きく変わるため、事業分野、事業段階、状況などによらずこれらの習得は重要なことです。

ここでは、コミュニケーションを行うにあたって知っておくべき予備知識や、心構えについて解説します。

### 2-1 心構え

コミュニケーション活動を行う際には、行政内部の担当者のすべてにコミュニケーションの基本的な態度や心構えを徹底しておくことが必要不可欠です。このような心構えが周知・徹底されていれば、コミュニケーションに伴う多くのトラブルを未然に防ぎ、回避することができるとともに、関係者や住民との間で信頼関係を醸成することにつながります。

これは、事業分野、事業段階、状況などによらず、担当者が備えておかなければならない共通事項であり、その主な内容としては以下に示す事項があげられます。

#### 1)信頼を得るための姿勢

##### (1) 透明であること

- 情報を公開すること
- プロセスが透明であること

PIを進める上で、情報が公開されていることは重要です。行政と市民が、お互いに情報が共有されていなければ、コミュニケーションは成り立たなくなります。

また、市民の持つ利害・関心は実質的な利害・関心、心理的な利害・関心、プロセス上の利害・関心の3つの要素を持ち合わせています。

実質的な情報が公開されていてもプロセスが不明瞭のままであれば、透明性としては不完全であるといえます。

プロセスが明らかになっていることは、参画する市民にとって、例えば、「今は計画のどの段階か」、「この説明会はどういう位置づけのもとで開催されているのか」といったことを明らかにすることであり、不安感を払拭するとともに、効率的なコミュニケーション（今、議論すべきことを議論できる、それ以外のことは先送りできる）を実現するための前提となるものです。

例えば、道路計画の必要性をブリーフィングする説明会の場において、用地

補償の方法を懸念している市民がいる場合、今後の進め方に関するフロー図を掲示し、「その議論は事業化した段階になりましたら、改めて協議の場を設けてお話を伺います」と伝えるだけでも市民は安心し、本来議論すべき必要性の議論に集中することができます。

## (2) オープンであること

- 関心のある人を探し求めること
- 開かれたプロセスであること

行政や事業者が公共公益施設を計画する際、地形・地質、公共公益施設、自然環境、文化財・天然記念物などをコントロールポイントとして検討されます。これらは図面や文献などにより把握できるものです。

PIとは、行政がこれまでコントロールポイントとして考慮していたもの以外に市民等にしかわからない計画条件を「聞きに行く」ことである、とすることができます。そのため、利害・関心のある人を探し出し、聞きに行くことが必要です。

例えば、道路計画のルート検討の際、コントロールポイントはほとんど無視されるような小さな公園が、市民に聞きに行くことによって、コミュニティにとって非常に重要な場所であり、避けなければならない施設であることがわかります。

また、集落を避け、田圃を横切るルートを検討していたら、実は田圃の方が重要で、民家を移転した方が良かったということもあるかもしれません。

このように、利害・関心のある人を探し出し、聞きに行くことがPIにとって重要です。

都市計画手続きなど法定手続きにおける案の公告・縦覧が、「見に来てもらう」ものとはまったく別の考え方です。

プロセスをオープンにする、つまり市民が関わることができるプロセスとすることが重要です。

### (3) 信頼できる仕組みであること

#### ● アカウンタビリティが確保されていること

アカウンタビリティとは、一般に“説明責任”と訳されるが、これは“説明する責任”ではなく、“説明したことに責任を持つ”ことです。

言い換えれば、市民に対して説明や約束をし、それらを守ることであるといえます。

行政は、一般に後で言質をとられないようにと、約束することを避ける傾向があるが、信頼を勝ち取るためには、かえって逆効果となることもあります。約束をしなければ、それを守ることができず、従って信頼関係も生まれにくくなってしまいます。

## 2) 利害・関心に基づく問題解決

### (1) 「立場」と「利害・関心」とは

#### ● 市民が発言する「立場(position)」には、「利害・関心(interest)」が隠されている

コミュニケーションの場において市民が表明する意見は、自分が希望する代替案、希望する解決方法、希望する結果、自分にとって最善の解決策（事業者にとって最善の解決策であるとは限らない）であり、これらは市民の「立場(position)」を表明しているものです。

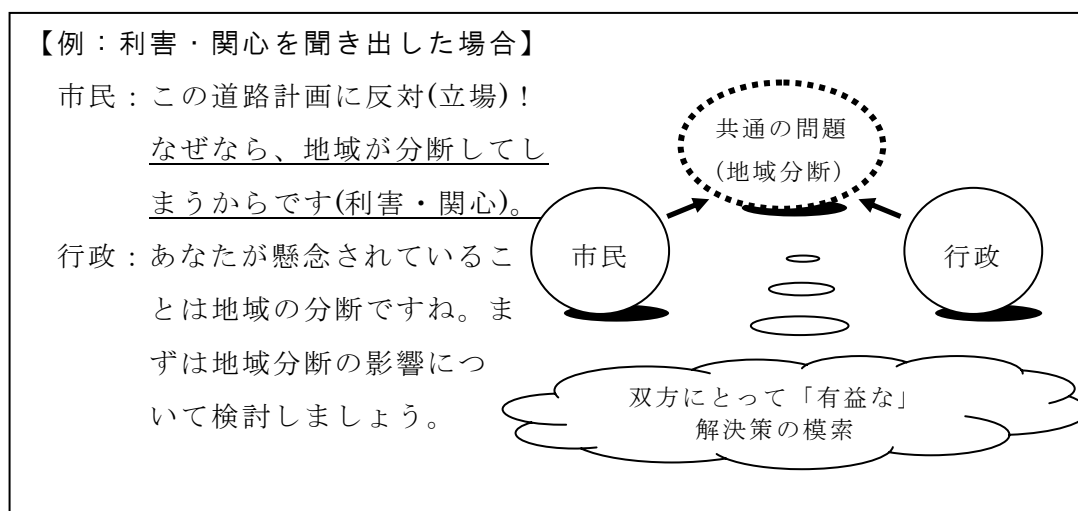
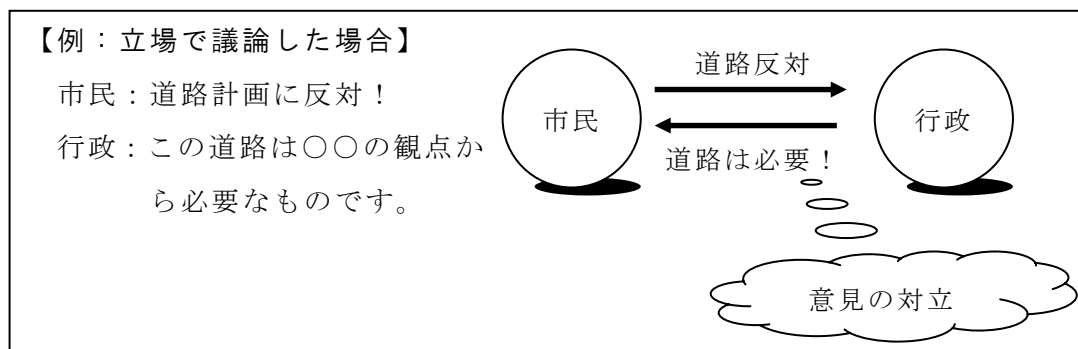
しかし、把握する意見が「立場」のままだと、それを把握した行政としても、どのように計画に反映したらよいのか、困惑することになります。また、最悪の場合、行政も自らの「立場」から返答することになり、立場と立場のぶつかり合いに終始してしまうことにつながります。

市民が表明する「立場」の背後には、根元的なニーズ、特定の解決方法を望む理由、自分が望んでいる解決方法が自分にとって良いものである理由は何かといったこと、すなわち「利害・関心(interest)」が隠されているはずです。この「利害・関心」、すなわち市民のニーズ、表明する「立場」の理由まで把握できれば、行政としても市民と共にその問題解決方法を模索することができるようになります。

そして、この「利害・関心」を導き出すのが、コミュニケーションであると言えます。

この考え方は 70 年代のアメリカにおける司法改革を契機に研究された交渉学がルーツとなっています。それまで、紛争とはよべない小さな争いごとでもすぐに裁判へ持ち込まれることが多かったアメリカで、裁判に持ち込まれる前に問題を解決するべきであるとの考え方から交渉学は生まれました。交渉学が

生まれる過程では、日本における労使交渉も研究対象であったことからわかるように、アメリカで生まれた概念だからといって日本に適用することが困難であるということはありません。



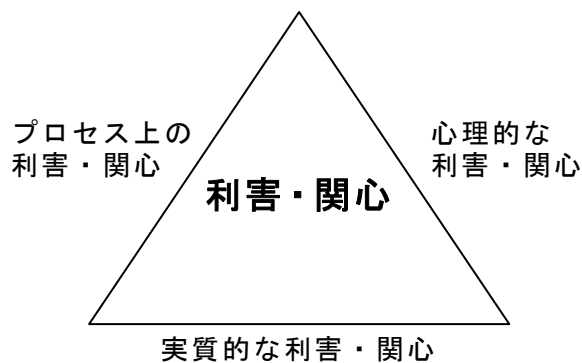
## (2) 利害・関心の3つの要素

●市民の「利害・関心」は3つの要素から成り立っている

市民の利害・関心には、プロセス上の関心、心理的な関心、実質的な関心の3つの要素が含まれています。1つの意見に潜む3つの利害・関心を理解することができれば、市民の「言いたいこと」を的確に捉えることができます。

特に、プロセス上の利害・関心は技術系行政職員にとってはつい見落としがちなものです。例えば、「この道路計画には反対だ。いつ、どうやって決まるのか、プロセスが不透明であるからだ」という市民の意見に対して、「この道路は、今後増え続ける需要に対応するため、必要な道路である」と答えても、市民の意見には満足に答えていません。

プロセス上の利害・関心	スケジュール、意思決定の透明性、情報の適切性などプロセスに関する利害・関心
心理的な利害・関心	自分がどのように(信頼や尊敬、真剣さなど)扱われているかに関する利害・関心
実質的な利害・関心	数量化が可能な有形のニーズ(費用、環境の維持、混雑緩和、大気質など)



## 3) 聴く技術

- より多くの情報のもとで計画するために
- 効率的に情報量を増やすために
  - 聴くことが重要

これまでの説明会や、法定の公告・縦覧は「情報を伝える」ことを主眼に行われてきたが、住民参加のコミュニケーションとは、計画に対して利害・関心を持つ人を捜し、利害・関心を聴き出し、計画の情報として活用することを意味するものです。つまり、より多くの情報のもとで計画するために、また効率的に情報量を増やすために、市民等から「聴く」ことが重要となります。

### (1) 「聴く」ことの基本スタンス

- 「聞く」は、話題に関して話す一般的な会話である
- 「聴く」は、意識を相手に置き、理解しようとし、その理解を相手に伝えることである

「聴く」ことは「聞く」とことと違い、話し手が“どうしてそのような発言をしたのか”に意識を置きながら聴き、話し手の感情や利害・関心等を理解し、相手に理解したことを伝える行動です。聴き手の聞きたいことではなく、話し手の話したいことを聴く行動であるといえます。

### (2) 「聴く」ための基本的態度

- 受容
  - ・ 個人の独自性を尊重していることを実践する態度)

受容とは、一人一人皆異なった考え方、感じ方、そして生き方をしていることを心から認め、聴き手が話を肯定的に受け取ることです。大切な点は「聴いている」「受け入れている」ということを相手に伝えて初めて受容は成り立つということであり、受容は共感につながります。

- 理解的態度
  - ・ 相手を理解しようとする態度

相手が伝えようとする意味をできるだけ正確に、できるだけ完全に捉えようと努力する姿勢が大切です。その人の心はその人にしかわからないため、教えてもらう態度が必要です。

- 誠実な態度 →自己一致←
  - ・ 自分を飾らずありのままにいること

聴き手が話し手の話を聴こうとしていることがわかると、話し手の聴き手に対する信頼が増すが、そのために聴き手は話を聴いているということを話し手に伝えることが非常に重要となります。聴くことには次のようなメリットがあります。

### (3) 「聴く」ことによるメリット

- ・ 話し手と聴き手の間に信頼関係が生まれる
- ・ 聴いてもらったことで話し手が肯定的になり自信が生まれる
- ・ 話し手が自分の中の不透明な部分や感情、考えを整理できる
- ・ 話し手に新しいアイデアがひらめいたり、バラバラだったイメージが統合さ

れていく

- ・感情を表現することで内面の浄化作用が起き、気持ちが楽になる
- ・話を聴いてもらえた人は、相手の話を聴くことができる

#### (4) 「聴く」ための基本テクニック

##### ●かかわり行動

- ・コミュニケーションを円滑にするための行動

人間は相手を判断するのに、言葉より態度を基準にします。聴き手が話し手に聴いていることを伝えるには、視線、表情、声の調子・スピード、抑揚、姿勢等での表現が必要です。かかわり行動によって親しみやすく協力的で話しやすい雰囲気をつくることができます。話し手は聞き手と対等感を感じ始めると話し始めます。

例えば、相手の口調に合わせた話し方(ゆっくり、テキパキ等)をすると相手との距離が縮み信頼が増してきます。

〔かかわり行動の例〕

視線・表情      声の調子・スピード・抑揚      姿勢・ジェスチャー

##### ●相づち

- ・話をよく聴いていることを相手に伝える最良のコミュニケーション手段
- ・くり返しは「明快に」「短く」「要点をつかんで」「相手の使った言葉で」
- ・「わかる」「わかった」という相づちは逆効果

話をよく聴いていることを相手に伝える最良のコミュニケーション手段は、相づちを打つことです。相づちを入れると話し手は話しやすくなる。聞き手は、話し手のリズムに合わせて話しやすい相づち(返事)を返すのがポイントです。相づちの種類は複数あり、それらを使いこなすことが大切です。

くり返しは相づちの高等技術です。高等技術というのは、話し手の言ったことをそのままくり返し続けることはできないからです。話し手の発言をくり返しているだけだと、話し手はバカにされた気分となってしまうので、そのような印象を与えないようにくり返しを行う必要があります。くり返しは「明快に」「短く」「要点をつかんで」「相手の使った言葉で」キーワードをつかむことがポイントです。違う言葉の表現でくり返しを行うと、聞き手の解釈のように感じてしまい話し手が心外に感じてしまうことがあるので注意が必要です。

また、「わかる」「わかった」という相づちは逆効果となりやすい。他人のことを本当の意味でわかるというのは至難の技だからであり、かえって相手の反発をかってしまいます。



---

[相づちの例]

うなずき 「はい」「そうですね」 くり返し

---

[くり返しの例]

話し手：「つまらなかったのですぐに帰ってしまいました」

聴き手：「そうですね」

---

● 観察技法

- ・ 話し手が非言語的コミュニケーションで伝えていることに気づく
- ・ 集会等で話し手以外の参加者の表情や行動に目配りすることは有益

観察技法とは、話し手が非言語的手段で表現していることを、できるだけありのままに見ることです。つまり、話し手の目や顔の表情、身体全体の動き、座り方や歩き方、話し方、声の高低や大きさなどを通して、話し手の経験している情緒的・感情的な世界を理解することです。言いかえれば、話し手が非言語的コミュニケーションで伝えていることに気づくことです。

集会等で話し手以外の参加者の表情や行動に目配りすることも有益です。メンバー同士の関係、およびメンバーが醸し出すグループ全体の心理的雰囲気とその変化に気づくことは重要です。例えば、大きなうなずきをしている人は賛同していると思えることができ、「～さんは賛同しているようでしたが、どう思いますか？」と話を振ることもできます。「え～!!!」というような顔をしている人は驚きと心外の気持ちになっていると思えるので、「～さんは納得いかないようですが、どう思いますか？」と話を振ることができる。そのような察知と対応により場の雰囲気を良くすることができます。

● 質問の使い分け

- ・ 閉ざされた質問と開かれた質問を効果的に使い分けることは有効
- ・ 基本的には開かれた質問を使う

質問には、閉ざされた質問(はい、いいえで答えられるもの)と開かれた質問(自由に答えられるもの、人によって回答が異なるもの)の2種類あり、これらを使い分けることは有効です。質問を効果的に活用することで対立や誤解を緩和することができます

できる限りは、話し手が自由に話すことのできる開かれた質問を使うべきです。聴き手が聞きたいことではなく話し手が話したいことを話してもらうことが、聴くことにつながるからです。閉じた質問は聴き手が何をどう理解したか

を話し手に確認したい場合に使うことができます。

●要約技法

- ・ 話し手が伝えたことを要約すると、話し手の考えや感情の整理に役立つ
- ・ 話の途中でも話し手の話の要点を整理しながら聴く

話し手が言語的、非言語的に伝えたことを聞き手が要約すると、話し手の考えや感情を統合し再確認することを援助できます。話の内容が一段落し、次の段階に進む時には、それまでの話の内容を「要約」し、相互の理解を確認するとよいでしょう。そうすることで話し手が安心して満足することができます。話の途中でも話し手の話の要点を整理しながら聞くとよいでしょう。

●感情への反映

- ・ 話し手の経験している感情を、言葉でフィードバックする

話し手の経験している感情を、言葉でフィードバックすることで、話し手自身が自身を客観的に観察することを助けることができます。

〔感情への反映の例〕

話し手：「あたまにきて帰ったんですよ！」

聴き手：「その場にいたくない気持ちになったのですね。」

(5) 「聴く」ための留意点

●わかりやすい言葉づかいをする

聴き手が話す時は、抽象的な表現や専門用語を避け、具体的でわかりやすい表現方法や言葉を使います。また、当然のことながら、話し手を防衛的にさせる表現や言葉、特に侮蔑する言葉は避けなければいけません。

●自分のことは話さない

話し手の話す時間を取らないためにも自分のことは極力話さない方がよい。人は聴くよりもむしろ話すことを好むため、話し手が聴き手になってしまうと話し手の話そうとする気持ちが萎えてしまいます。また、冷静にしていると相手のことがわかりますが、自分が多弁になると相手のことがわからないものなので、聴き手はあくまで話を聴くことに集中する必要があります。

●情報以外の助言は無効

聴き手が質問を受けた場合、答えられる質問は、主観性が排除されている情報に関するものだけにします。例えば、質問の内容がコミュニケーションの主旨と異なっていたり、「説明しろ！」と叫んでいたとしても、「行政からの説明よりもむしろ自分の問題について主張し、聴いてもらえませんか？」といった返答が望ましいでしょう。また一方では、このような脅威的な発言の背景について、聞き取り等により十分に把握することも必要です。

●感情に対して論理で答えない(説明しない)

感情と思考は異なる判断機能です。論理で納得できても感情で納得できないとストレスになります。そうすると、そのことを後々まで引きずり後に再び問題として顔を出すことにもつながります。説明しようとするほど論理・思考的になるので、相手が感情を出した時は説明を止め、相手の感情を受け止めていくことが大事です。

●「でも」「しかし」「けれど」という逆の接続詞は使わない

「でも」「しかし」「けれど」という逆の接続詞を使うと、聴いてもらっているという感じが半減し、反対されているように感じてしまいます。そうすると話の流れがギスギスし、話し手が話せなくなってしまうので避けるようにします。

●「話が飛ぶ」「筋を微妙にずらす」「矛盾する話」などは、論理で責めずに聴く

「話が飛ぶ」「筋を微妙にずらす」「矛盾する話」は、論理で責めずに忍耐強く聴くことが重要です。無理に聞き出そうとしない方がデータは出てくるものです。

●「理屈に合わない話」「具体性のない話」は気持ちを聞いてほしい時

「理屈に合わない話」「具体性のない話」は気持ちを聞いてほしい時に聞かれることなので、話し手の感情を聴いてあげることが大切です。特に「具体性のない話」は「理屈に合わない話」よりも話し手の気持ちが浮ついている時なので、そのことは認識しておく必要があります。

●話し手が話したいことだけ話させる

話し手が話しすぎたと気づいて話を止めたらそれ以上探究することは避けましょう。また、話を深めようと意識しすぎると、話し手は警戒的になるので注意が必要です。

●「私は」と主語を明確にする

「みんなそう言っている」等の発言はよく聞かれるが、その発言者は意外と違った意見を持っていることが往々にあります。誰の意見なのかははっきりする

よう主語を明確にしてもらうようにします。

#### 4)再構築

##### (1) 再構築とは

- 市民の発言を、分かりやすく言い換える(再構築する)
- その際に、利害・関心に着目する

説明会など大勢の市民のいる場で、自分の考えや主張を理路整然と述べることのできる市民はごくまれです。多くの場合は、自分の言いたいことや主張したいことがまとまらなかったり、本題からはずれたり、時によっては脅威的な言葉や態度で発言することがあります。

再構築とは、一度市民が構築した意見や主張を、再構築し、言い直してあげることです。再構築によって、市民にとっては自分の言いたいこと、伝えなかったことが相手に理解されることが確認でき、行政にとっても回答、対応可能な意見として受け止めることができます。

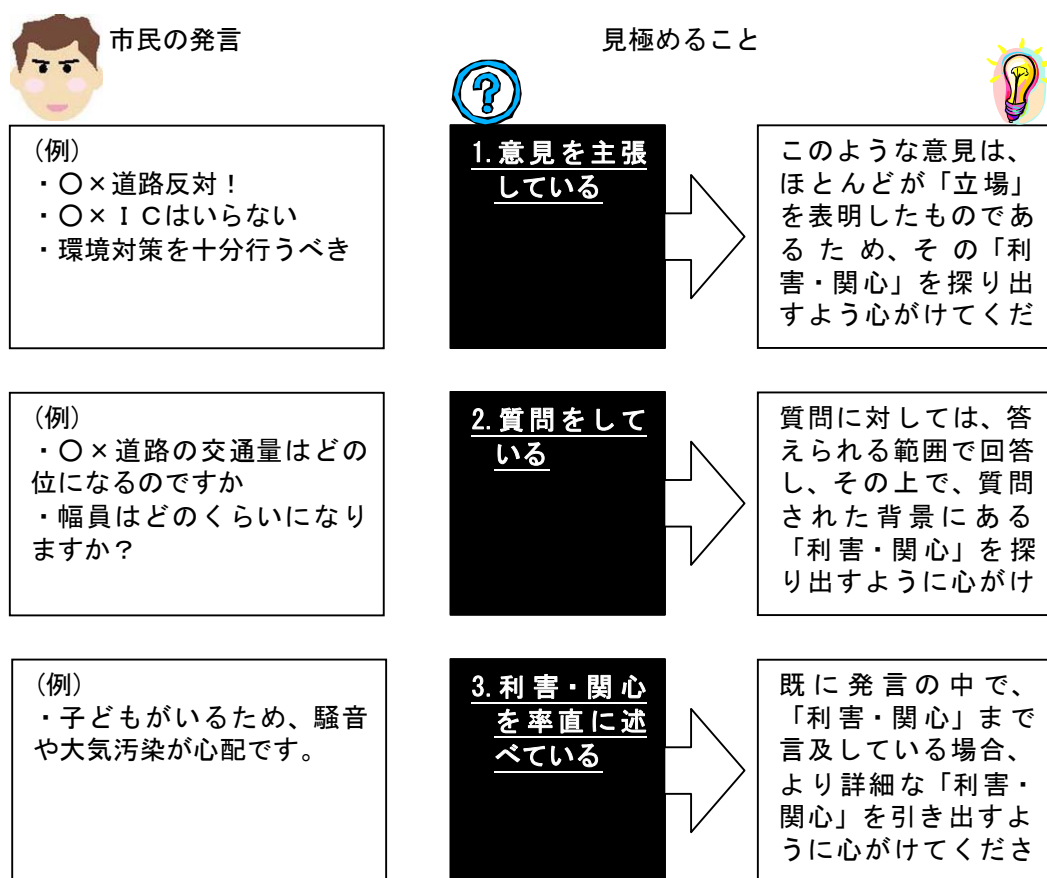
## (2) 再構築の方法

### ●意見が言いたいのか、質問に答えて欲しいのか、見極める

市民とのコミュニケーションの場では、市民の発言は単純な質問から強い主張まで、様々なレベルがあることが想定されます。

### ●3つの利害・関心に分解する

質問なのか、意見なのか、まず見極めた上で、「利害・関心」を探り出します。実際の市民の発言は、下図の1.～3.が幅雑に絡みあっていることの方が多いため、これらを解きほぐしながら利害・関心を探り当てることが求められます。



●意見か、質問か、見極める。 → 利害・関心を探り出す

この意見には、質問と意見の両方が含まれています。



一番聞きたいことは、「この道路をどういう基準の数字を基にして、考えているのか」の説明です。中心部へ流入する車の量を制限するためにロードプライシング制度を導入することを検討していますよね。それとの関係はどうなっているのか、さっぱりわかりません。何か隠して進めているのではないですか。

**【質問】**  
・道路計画の交通量はどのような考え方に基いているのですか？

**【意見】**  
・他の交通政策を加味した上で計画を考えるべき。

ファシリテーターの頭の中は？

この市民はこういうことが言いたいんだな



確認してみよう！

次に、意見を、3つの利害・関心に分解する



他の交通政策を加味した上で、計画を考えるべき

意見のうち、利害・関心はこういうことだな！



確認してみよう！

**【プロセス上の利害・関心】**  
・計画検討上の前提条件をまずは確認、説明すべき。

**【心理的な利害・関心】**  
・他の交通政策を意図的に検討からはずしているのでは。

**【実質上の利害・関心】**  
・他の交通政策を加味した場合に、道路計画は必要？

## 5)対話の場における参加者の役割

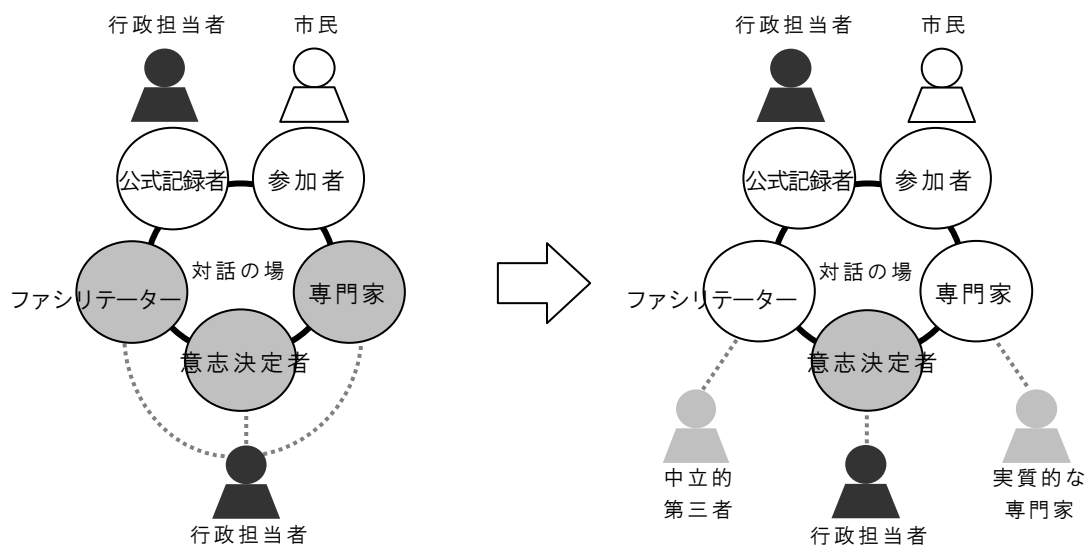
対話の場では、一般に市民と行政がコミュニケーションを図りますが、行政はこれまで単なる説明者、質疑応答者としての役割だけを認識している場合が多くみられました。しかし、実際の対話の場においてその役割には5つ存在することから、これまでの行政が担ってきた役割を分業するか、もしくはそれらの役割を認識した上で参加するべきです。

〔対話の場における参加者の役割〕

- ・意思決定者
- ・実質的な専門家
- ・ファシリテーター
- ・公式記録者
- ・参加者

### ● これまで行政が担ってきた役割

この3つの役割を1人が担うことは、ある状況下ではうまく機能するものの、創造的、効率的そして賢明な決定のための最善の形式ではありません。行政は全能ではなく、しばしば賢明な決定を行うための専門性や事実を持ち合わせていない場合があります。意思決定において実質とプロセスの両方に同時に焦点を当てることは、意思決定者にとってしばしば重荷となり、それら機能のどちらにも十分な時間をかけることができなくなることが往々にあります。



これまでの対話の場

理想的な対話の場

● は、行政の役割を表す

これまで行政の担ってきた役割	立場
1) 実質的な論点に対する意思決定の責任	→意思決定者
2) 意思決定がなされる分野における専門性または知識の期待	→専門家
3) 論点が決定されるプロセスのコントロール	→ファシリテーター

参考) これらの役割が統合されている例は、裁判官や教師に対する期待にみることができます。裁判官は紛争の問題点を解決すること、実質的な専門家であること、裁判プロセスを管理することの役割を担っています。教師は何を教えるか決めること、彼らの分野での専門家であること、教育／学習プロセスを管理することの役割を担っています。

### ● 実質的な専門家

計画の決定には技術的な知識が必要となります。しかしながら、それら技術的知識は、必ずしも意思決定者の手中にあるべきとは言えません。技術的知識は、意思決定者またはグループに対してどのようなことが可能か、また何をすべきでないかという情報を提供します。後者の論点はしばしば政治的なもので、社会的、経済的、芸術的または環境的要因の多様さのバランスを必要とさせる最終決定であるといえます。

実質的な専門家の存在は重要です。実質的専門家は情報提供された上での決定のために必要な情報を提供するからです。しかしながら、技術的専門家がリーダーやグループに委託された以上の権限があると思わないように、意思決定において参加者としての彼らの役割と機能は明らかに定義される必要があります。

### 6) ファシリテーター

ファシリテーターは対話の場におけるプロセスの専門家です。会議の目的を達成できるよう効果的な手順を計画・実施してもらうために、意思決定者あるいはグループメンバーによって指名されます。ファシリテーターに会議の進行を任せることによって、意思決定者やミーティングの参加者たちが議論で本質的な問題に集中することができます。

行政はこれまで対話の場において、意志決定者、実質的な専門家(技術者)、ファシリテーターの3つの役割を果たしていました。特にファシリテーターの役割と責任は大きく、中立な第三者に任せるべきです。



- ファシリテーターの中立性

ファシリテーターとは、参加者の心の動きや状況をみながら、実際にプログラムを進行する役割を持つ人を指します。

- ・ プロセスの専門家としての役割を効率的に遂行するために、ファシリテーターはグループの参加者たちと中立的な関係を持つ
- ・ 議論の問題に対して公平な態度を維持する
- ・ ファシリテーターの活動の結果得られたすべての決定事項は、プロセスの専門家によるものではなくグループの決定事項とする

- ファシリテーターの基本的姿勢

- ・ 参加者は聡明であり、議論を通じて自らの問題に対するよりよい解決案に到達できると信じること
- ・ どんな人も有益な意見を持っている、あるいは最善の解決案を発見するプロセスに対して貢献できると信じること
- ・ 決定事項の到達の仕方に影響を与える隠された感情を進んで扱うこと
- ・ グループメンバーの多様な利害・関心に敬意を抱くこと
- ・ グループ間の力の差違に気づき、それらに対応する準備をすること

- ファシリテーターの具体的な役割

ファシリテーターの役割

- ・ ミーティングを企画し適切な会議事項を設定すること
- ・ 相手に脅威を与えることなく、受け止め明らかにすることでグループの参加者の感情に対応すること
- ・ 個人あるいはグループの緊張に気づき、それらを処理すること
- ・ 利害・関心や立場を明確かつ客観的に言い直すこと
- ・ 議論のできる会議事項の項目からなるプロセスを提案すること
- ・ グループが本題から外れないようにすること
- ・ グループの議論を要約すること
- ・ 意思決定手順のコンセンサスを利用すること
- ・ 「コンセンサスを知るための試案(trial balloon)」を使用することによって同意を試みること
- ・ 議論や同意事項の主要なポイントを見分けること
- ・ コンセンサスによる決定事項を明言すること
- ・ 議論の方向と流れを組み立てること

- ・ 議論のテーマを認識し明確にすること
- ・ 意思決定プロセスに関与することの重要性を参加者に認識してもらうこと

#### 避けるべき行動

- ・ グループメンバーの考えを批判あるいはそれに対して議論すること
- ・ グループの同意を得ることなく決定内容を作ること
- ・ 進行のルールを引くこと
- ・ 話しすぎる
- ・ 説得してグループに結論を出させようとする

#### ● 記録

- ・ 後に参照可能なミーティングの進行記録をグループの参加者に提供する
- ・ ミーティングの進行方向と進行状況に対してグループの人々が共通認識を持つことを助ける
- ・ 人々がお互いの同意できない点に集中するよりもむしろ課題に対して作業するよう方向付ける

ほとんどのグループは後々の参考のために議論や決定事項の記録を残したいと思っています。テープによる記録、公式の速記者、あるいは慣例的なミーティングの書記(ミーティング内容や決定事項を個人的なノートまたは写しにとり、次回ミーティングの最初に参加者によって承認される会議の公式の議事録を詳細に書く)によって記録の保持がなされます。公式記録者の利用は上記にあげた手法の一つの案であり、それはしばしば非常に有効となります。

公式記録者は、すべてのグループメンバーの見える位置にフリップチャートあるいはウォールチャートに、ミーティングの議事録を順番に書き留め、ミーティングの公式記録とします。

#### 記録のためのテクニック

- ・ ミーティング参加者全員が見て読める位置にウォールチャート（壁などに貼り、議事内容等を記録する大きな紙）あるいはフリップチャート（テーブルの上などに置き、議事内容等を記録する紙）を配置する
- ・ 参加者全員が閲覧できるように会議事項をチャートに記録する
- ・ 決定事項だけでなくミーティングでの議論の主要なポイントも記録する
- ・ 会議事項項目またはテーマが変わったら、違う色のマーカーあるいは太線を引くことで、それぞれの項目を分ける
- ・ 略語あるいはすべての人が理解できる簡略した表現を用いる。話されたことの意味を把握している限りは、すべての言葉を正確に書き留める必要は

ない

- ・ 短い発言にしてわかりやすく書くために、複雑すぎる発言を明らかにするようファシリテーターに要求する。発言を分解し部分に分けるよう参加者に要求する
- ・ ミーティング後に実行が必要な決定事項に丸印などを付け、同じく同意事項には星印などを付ける
- ・ 遠くからも見えるように暗色のペンを使う
- ・ 大きく読みやすい文字で書く

#### ● ファシリテーターの職務

対話の場を効果的に行うため、ファシリテーターの行うべき職務を以下に整理します。

#### 対話の場における実質的な目標を達成するための職務

(グループコミュニケーション、問題解決、意思決定を促進する行動)

- ・ 議論を始めること
- ・ ミーティングのゴールを提案すること
- ・ 問題または論点を明確にすること
- ・ 問題を相互に受け入れられる用語に再構築すること
- ・ 用語を定義すること
- ・ 会議事項または問題解決の順序を提案すること
- ・ 論点または問題についてのバックグラウンドデータを要求すること
- ・ 論点または問題についてのバックグラウンドデータを提出すること
- ・ グループ参加者に意見を求めること
- ・ 裏に隠れた利害・関心を浮き彫りにし記述すること
- ・ アイデアを苦心して作り出し明らかにすること
- ・ 個人的問題の問題解決手続きを提供すること
- ・ 問題を処理できる解決案を複数提案すること
- ・ 実行可能な解決選択肢を評価する客観的指標を提案すること
- ・ 多様な考えや意見を総合すること・議論のポイントを要約すること
- ・ 試案を提示することによって同意またはコンセンサスを試すこと
- ・ 同意を言い直すこと
- ・ 同意を文字形式で記録すること

#### 対話の場における参加者の心理的ニーズを高めるための職務

- ・ 聴いて感情を言い直すことを伴う傾聴をすること

- ・ おとなしいグループメンバーに発言するよう勇気づけること
- ・ 裁かない方法で感情を表現すること
- ・ 必ずしも同意するのではないが、他のグループメンバーの考えや感情を認めること
- ・ グループメンバーの犠牲とならないユーモアを有効利用すること
- ・ 参加を促進または平等にする議論の手続きを提案すること
- ・ 議論の行動基準またはガイドラインを提案すること
- ・ 個人攻撃を予防すること

## 2-2 予備知識

### 1)なぜコミュニケーションを行うのか

#### (1) 市民のニーズを把握して、計画を質的に向上させるために

旧来型の計画や事業のプロセスは、計画主体や専門家による技術的な検討と政策的な判断だけで押し進めてきました。しかし、近年は特に各人のニーズや価値観が多様化してきており、一部の人間が関わって作り上げる計画や事業では、社会のニーズに即したしたものとなりません。そこで、市民を巻き込んだ合意形成の取組みによりニーズを把握して、それらを反映した社会資本整備が必要となってきています。市民等のニーズを踏まえかつ、技術的な検討の結果、政策的な検討の結果をもとに総合的な判断することで、計画・事業を質的に向上させようとする姿勢が重要です。

#### (2) 納得のいく結果を得るために

合意形成とは、行政側が検討した案を説明し、理解させ、妥協させ、説得するプロセスとの理解も依然としてあります。強引に進めることや勝手に決めてしまったことを押しつけることにより反発を招く可能性が高くなり、紛争リスクも増します。話し合いが決裂した場合、10年から20年にわたり、計画策定や事業実施に影響を与えます。コミュニケーションを通して、各人の利害や関心を相互に認識することで、WIN-WINの（互いにメリットがある）シチュエーションを目指すことが重要です。各人にとっては最善策ではないかもしれませんが、より多くの人々がすすめ方に納得し、結果にも納得することが、社会全体の最善策となります。

#### (3) 計画や事業の社会的信任を得るために

これまでは対症療法的なすすめ方が一般的でした。しかし、問題が起こってから対処するやり方では、時間やコストが余計にかかり、場合によっては計画や事業が止まってしまいます。

できるだけ早い段階から、計画等の検討方法、コミュニケーションの進め方を共有し、丁寧に情報のキャッチボールをして、その都度小さな問題をクリアしていくことで、リスクを回避し、結果として手間やコストを下げることになると考えられます。これは予防医療的な考え方と言えます。当該計画や事業は、「問題なさそうだから」という発想やスタンスは極めて危険な考えです。

#### (4) 紛争リスクを回避するために

これまでは対症療法的なすすめ方が一般的でした。しかし、問題が起こってから対処するやり方では、コストが余計にかかり、場合によっては計画や事業が止まってしまいます。

できるだけ早い段階から、丁寧に情報のキャッチボールをして、その都度小

小さな問題をクリアしていくことで、そのようなリスクを回避し、結果として手間やコストを下げることになると考えられます。これは予防医療的な考え方と言えます。当該計画や事業は、「問題なさそうだから」という発想やスタンスは極めて危険な考えです。

#### **(5) 計画や事業の社会的信任を得るために**

衆目に晒しかつ、公正な手続きに則って行うことで、進め方とその結果得られた結論に社会的信任が得られます。また、手続きが法制度化されていれば、それに沿って計画づくりや事業を進めることで手続きの正当性（due process）が確保できます。コミュニケーションの進め方に関する住民からの意見は多い傾向にあります。

#### **(6) 信頼を得るために**

計画づくりや事業を進めるにあたっては、アカウンタビリティ（説明と約束をして、それを守ること）を果たすことが重要となります。アカウンタビリティを果たすことで、信頼関係を構築でき、これまで信頼がなかったために必要だったやりとりや手続きを省くことも可能となります。小さな約束であっても、「コツコツ」を守ることが信頼の構築につながります。

### **2) コミュニケーションの姿勢**

#### **(1) より多くの関係者や住民のニーズを満足する解（着地点）を目指す**

コミュニケーション活動によって合意形成を促すということは、あらかじめ作成した案で関係者や住民を説得することではありません。また、限られた選択肢について多数決を迫ることもありません。より多くの関係者や住民のニーズを満足する解（着地点）を求めていくことが必要なのです。そのため、様々なコミュニケーションを重ねながら関係者や住民の共通認識を築き、課題解決のための解をともにつくりあげていくことが求められます。

#### **(2) 事業に対する使命感と責任感を持って、コミュニケーション活動にあたる**

コミュニケーション活動を行うには、行政担当者は公益に資する事業等の必要性を十分に理解し、事業に対する使命感と責任感が必須です。使命感や責任感が不足している場合には、関係者や住民の不信を生み、トラブルを発生させることにつながります。

#### **(3) より良い事業の実現と合意形成の発展に向けて熱意を持つ**

関係者や住民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。参加者が妥協点という落としどころを探す場合と、よりよい着地点を探す場合では、コミュニケーションや事業に対する満足度も変わってきます。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。

#### **(4) 柔軟性と事業に対するポリシーを持つ**

コミュニケーションによって多様な意見を聞くということは、行政として事業に対するポリシーを持たないということではありません。かといって、ポリシーを持つということは、頑なであるということでもありません。住民と共有しているルールであっても、必要が認められれば柔軟に対応すべきです。

#### **(5) 問題を解決していこうとする意志を持つ**

コミュニケーションの中では様々な意見が飛び出し、着地点が見えなくなることもあります。また、対立が生じている場合などは問題解決が困難に思われる場合も少なくありません。しかしながら、そのような場合でも、問題を解決していこうとする意志を持つことが、コミュニケーションの中に問題解決のヒントやポイントを見出すことにつながるものです。そうした姿勢によって住民の信頼を構築できるはずです。

#### **(6) 社会全体の利益を追求する**

利害関係が強く合意形成が困難であるからといって、一部の利害関係者の利益を優先ことは避けなければなりません。より良い社会資本整備の実現を目指し、社会全体の利益を追求していくことが求められます。ファシリテーターに、利害関係者（参加者）の役割を説明してもらい、コミュニケーションを円滑に進めたいものです。

#### **(7) 住民等との対話は、真摯に、公平に、公正に、中立的にかつオープンに接する**

合意形成にあたって、関係者や住民と接する場合には、真摯な態度で、公平、公正、中立に接することが必要です。また、様々な意見に耳を傾けるというオープンな姿勢も欠かせません。

#### **(8) 組織の代表者として接する**

行政機関内の役職にかかわらず、関係者や住民からみれば行政職員ということに変わりはありません。関係者や住民と接するには、行政組織の代表者という立場で接することが必要です。ただ、質問者は行政担当者自身に責任や結果を求めているわけではありません。冷静に判断すれば、参加者の質問は往々にして情報の収集の目的であることに気づくはずです。

#### **(9) 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**

合意形成にあたっては、声の大きい人の意見や感情的な意見に惑わされることなく、客観的な判断を行っていくことが必要です。しかし、それは感情的な意見を聞かないということではありません。むしろ、声の大きい人の意見や感

情的な意見を再構築しながら十分に聴く中から、その背後に潜在する真の意見やニーズを見つけていくことが重要です。

#### **(10) 相手の立場や人格を尊重しつつ、意見を十分に引き出す**

相手の立場や人格を無視すると、人は感情的になり、具体的な中身の議論が成立しなくなることが少なくありません。重要なことは、相手の立場や人格を尊重しながら、意見やニーズを十分に引き出すことが大切です。

#### **(11) 相手の立場や目線で考えることで、意見の背後にある真のニーズを読み取る**

コミュニケーションの中では、筋違いな意見や検討違いな意見が飛び出すことも少なくありません。しかしながら、一見そのように見えても、相手の立場や目線に立って考えてみることで、意見の背後にある真のニーズを読み取ることにつながるがあります。

#### **(12) 専門用語を避け、平易な言葉使いによる分かりやすい資料づくり**

コミュニケーションの基本的に重要な作業は、関係者や住民の誤解や不理解を避け、地域の課題に対する共通認識を築くことです。そのためには、情報提供にあたって、分かりやすい資料を工夫し、専門用語を避けて、平易な言葉使いで説明することが必要です。

#### **(13) 議論を誘導しない**

合意形成のためのプロセスを描くことはコミュニケーション活動にとって必要ですが、だからと言って議論を強引に誘導しては反発が生じることも少なくありません。コミュニケーションの初期にコミュニケーションのプロセスについて合意形成をした上で、徐々にコミュニケーションの熟度を高めていくことが求められます。

#### **(14) あいまいな態度や誤解を招く態度をとらない**

あいまいな態度や誤解を招くような振る舞いは、行政に対する信頼を損なうことにつながり合意形成を困難にします。例え、方針が決まっていなかったことや検討が不十分なことなどがあっても、あいまいな言動や誤解を招くような発言は慎むべきです。できないことはできないとはっきりと伝えることも必要です。

#### **(15) コミュニケーションの途上で合意が得られていない事項を進行させない**

コミュニケーションの途上で合意が得られていない事項について、物事を進めることは慎むべきです。相手が知らないところで既成事実をつくっては、信頼を損なうことになりかねません。

#### **(16) 質問には迅速かつ適切に回答する、すぐに回答できない場合にはその対応方針を伝える**

関係者や住民から質問があった場合には、迅速かつ適切な応答を行うことが



必要です。しかしながら、内容によってはその質問に迅速かつ適切に回答できない場合もあります。そのような場合には、回答の期限を伝達したり、その対応方針だけでも伝えることが必要です。

#### **(17) アカウンタビリティが確保されていること**

アカウンタビリティとは、一般に“説明責任”と訳されますが、これは“説明する責任”ではなく、“説明したことに責任を持つ”ことを意味します。

言い換えれば、市民に対して説明や約束をして、それらを守ることであると言えます。行政は、一般に後で言質をとられないようにと、なるべく約束をしないようにするが、信頼を勝ち取るためには、かえって逆効果となることもあります。約束をしなければそれを守りこともできず、従って信頼関係も生まれにくくなります。コミュニケーションの中で約束して、それを必ず守られなければなりません。

#### **(18) 行政内部の連絡を徹底する**

関係者に必要な連絡事項がある場合には、その連絡を徹底することが必要です。これは、行政組織の中で異動や引継ぎがあった場合でも継承されなければなりません。組織の一代表としてコミュニケーションを行う意志があっても、必要な情報が全体に行き届いていなければ、行政に対する住民の不信感につながります。

#### **(19) 信頼を醸成しようという意図を示さない**

関係者や住民との間に信頼関係を築くことは、合意形成にプラスに作用します。しかし、信頼を醸成するという意図があからさまな場合には、かえって不信感を招くことがあります。より良い事業の実現を目指す熱意や態度が、徐々に信頼関係を築いていくものです。

#### **(20) 対象地域外で関心を寄せる者の存在に注視する**

地域の課題を解決するためにコミュニケーションを行う場合でも、事業に関心を寄せる者は対象地域の中に限られているわけではありません。対象地域外からの反論が高まり、事業が暗礁に乗り上げた事例も少なくないのです。対象地域の外で関心を寄せる者の存在に注視し、必要なコミュニケーションを図っていくことが求められます。

#### **(21) 地域住民との日頃からのコミュニケーションを心がける**

社会資本整備に対する合意形成を促すには、日頃から地域住民とのコミュニケーションを心がけておくことも必要です。例えば道路計画において、行政がコントロールポイントとして考えていなかった小さな公園が、周辺住民にとっては非常に重要であること、また集落を避け田圃を横切るルートがふさわしいと考えていたところ、住民にとっては田圃の方が重要で民家を移転した方が良

かったという考え方の差異がコミュニケーションを通じて明らかになることがあります。

日頃からコミュニケーションを行っておくことで、事業の関係者の存在や、地域のニーズ、問題点などを把握することもでき、地域との信頼関係を醸成することにもつながります。

## **(22) 情報を公開し、プロセスを透明にする**

様々な情報が単独で公開されても、プロセスが不明瞭のままであれば透明性としては不完全なものになります。

プロセスが明らかになっていることは、参加する市民にとって、例えば、「今は計画のどの段階か」、「この説明会はどういう位置づけのもとで開催されているのか」といったことを明らかにすることであり、不安感を払拭するとともに、効率的なコミュニケーション（今、議論すべきことを議論する、それ以外のことは先送りする）を実現するための前提となるものです。