

# コンセンサス・ビルディングに関する研修報告書

## 1.1 概要

コンセンサス・ビルディングに関する研修は、松浦正浩氏（マサチューセッツ工科大学）を迎え、講演会（0.5日）及び研修会（2泊3日）を開催した。

## 1.2 コンセンサス・ビルディング講演会

### 1.2.1 講演会の概要

平成16年8月26日13:00～16:30 ウェルシティ高松「白鳳」にて、社団法人土木学会四国支部「土木技術者のための合意形成技術の教育方法に関する調査委員会」と特定非営利活動法人ピーアイ・フォーラムの共催による講演会「四国の社会資本整備に関する社会的合意形成の展開～米国のコンセンサス・ビルディングに学ぶもの～」が行われた。

参加者は、四国、中国、関西地域と東京を中心とした行政関係者、建設系コンサルタント、大学教官、学生、NPO関係者など約80名であった。

#### 講演会プログラム

13:00 - 13:05	主催者挨拶
13:05 - 13:35	講演 「社会資本整備における計画論理と合意形成技術者の役割」 徳島大学工学部 教授 山中英生
13:35 - 14:25	講演 「社会資本整備におけるコンセンサス・ビルディング」 マサチューセッツ工科大学 博士課程 松浦正浩
14:25 - 14:40	休憩（質問カード記入）
14:40 - 16:20	パネルディスカッション 「日本におけるコンセンサス・ビルディングとは？」 徳島大学工学部 教授 山中英生 マサチューセッツ工科大学 博士課程 松浦正浩 香川大学工学部 教授 白木渡 高知工科大学工学部 教授 大谷英人 特定非営利法人コモンズ 副代表理事 澤田俊明
16:20 - 16:30	まとめ・閉会挨拶



写真5-1 会場の様子



写真5-2 会場の様子

## 1.2.2 講演概要

### (1) 講演 「社会資本整備における計画論理と合意形成技術者の役割」

講師：徳島大学工学部 山中英生教授

多様な利害と主体、相互に依存する利益構造を有する昨今の地域社会資本整備においては、協調型計画論理に基づく社会的合意形成が必要とされている。社会的合意形成とは、社会の構成員の多くが納得するプロセスを示す概念であり、利害関係者の相互認知、お互いに利益を高めあう話し合い、納得できる代替案の選択というプロセスを経ることになる。

このプロセスを構成、遂行する中立的仲介者、もしくは合意形成技術者は、利害関係者との話し合いの場づくり、話し合いの手順の提案、創造的な代替案づくりの支援、最終的な決定方法に関する選択基準、決定基準の提案を役割とする。

土木学会四国支部では、平成14年度より土木技術者のための合意形成技術の教育方法について研究を行っており、2003年12月に実験的研修会を開催するまでとなった。

### (2) 講演 「社会資本整備におけるコンセンサス・ビルディング」

講師：マサチューセッツ工科大学 博士課程 松浦正浩

コンセンサス・ビルディング (CB: Consensus Building) は、直接対話により全員の同意を追求するプロセスである。利害関係がなく誰かを覇占しないと会議の参加者が認める、仕切りのプロである第三者 (メディエーター) が運営する。基本的には、招集、責任の明確化、審議、決定、合意事項の実現という五段階のプロセスを経る。

その歴史をふりかえると、1974年にワシントン州スノクアルミー川ダムの事例で紛争処理が公共政策に適用されたことを契機に、公共紛争処理の考え方が生まれ、それがCBへと進化した。CBは、政策形成の分野における制度的空洞を埋め、社会的紛争の処理と回避を可能とする新たな社会システムといえる。理想的には、計画によって悪影響を受ける者の保護、民主的な話し合いによる相互理解の促進が期待される。実用面では、訴訟の防止、地元知識の吸収、教育効果が期待される。

現代的課題としては、第三者の役割 (単なる交渉の仕切り役か、工学等の知識を持ち社会的問題を解決する政策形成の立役者か)、プロセス運営者の質の確保等があげられる。



写真 5- 3 山中教授の講演の様子



写真 5- 4 松浦氏の講演の様子

### 1.2.3 パネルディスカッション 「日本におけるコンセンサス・ビルディングとは？」

はじめに、各パネラーから日本における合意形成の経験、CB 導入の可能性に関する意見が述べられた。つぎに、参加者からの質問に基づき、活発なディスカッションが行なわれた。紙面の都合上、多くの部分を割愛し以下に整理することとする。

日本の事例で、ある棚田の整備において、地主は管理しやすい四角い棚田を望み、周りの環境団体は風情ある旧来からの丸い棚田を望んで対立した事業があった。最終的には、地主の家でお茶を飲んでいたときに、「丸いのもいいね」という奥さんの言葉で合意が形成された。日本的な合意形成というものも在るのではないか。

本日の講演は、日本へのCBの導入のためではなく、あくまで米国におけるCBの紹介であり、情報提供にすぎない。今まで日本で行ってきたことを見直すきっかけやヒントになれば良いと思っている。日本独自の合意形成と米国のCBの長所をマッチングさせるなど、今後、日本における“コンセンサス・ビルディング”を確立して行けばよいのではないか。

実際、日本の事業では、補助事業として「枠」が決定されている場合が多く、「枠」を超えて実施することが非常に大変である。しかし、これはどの国も同様で、良い合意ができて、予算不足で実施が実現しないこと、遅延すること等は多々ある。結局は、説明が難しい事業においても、隠さないで真摯に説明していくことが大切だと思われる。

第三者については、資格よりむしろ信用が大切である。誰も実施したことがないことに対して、資格をもって担保することはできない。米国では、国の連邦環境紛争処理研究所が、第三者の名簿を保有している。この名簿は、研修を受けた時間と実務経験に基づき掲載可否が判断されるため、実質上の資格制度となっている。他には、専門家の組合が倫理規定を設けそれを契約書に添付することで第三者を拘束させる方法もある。日本では、第三者の名簿を作成するにあたり、評価の公平性の確保が難しいと感じている。また、大学やNPOが提供する参加型体験型の研修により第三者の人材育成が行なわれているが、今後は、実際の現場におけるオンザジョブトレーニングなど、より実務的な部分に教育の場がついていくことが重要になるとと思われる。



写真 5- 5 パネルディスカッションの様子



写真 5- 6 パネルディスカッションの様子

## 1.3 コンセンサスビルディング研修会

### 1.3.1 研修会の概要

平成16年8月26～28日 ウェルシティ高松「白鳳」にて、社団法人土木学会四国支部「土木技術者のための合意形成技術の教育方法に関する調査委員会」と特定非営利活動法人ピーアイ・フォーラム主催による「コンセンサス・ビルディング手法研修会 社会資本整備における社会的合意形成 そのプロセスと技法」が行われた。

参加者は、四国地方と東京を中心とした行政関係者、建設系コンサルタント、大学教官、学生、NPO関係者など20名であった。研修会の講師及びプログラムは、下記のとおりである。

表5-1 講師

講師	所属
松浦 正浩	マサチューセッツ工科大学博士課程
山中 英生	徳島大学工学部教授
澤田 俊明	特定非営利活動法人 commons

表5-2 8月26日(木)イントロダクション: DAY1

時刻	内容	講師
17:00 - 17:30	研修会のはじめに	山中・澤田
17:30 - 18:30	夕食	
18:20 - 19:30	自己紹介、課題カードの共有	山中・澤田
19:40 - 20:40	講義1: コンセンサス・ビルディングの概要	松浦
20:40 - 21:00	本日のまとめ	澤田

表5-3 8月27日(金)基本的枠組みの理解: DAY2

時刻	内容	講師
8:40 - 9:00	アナウンス、寝覚めのアイスブレイク	澤田
9:00 - 9:20	ふり返し: 質問への回答・補足	松浦・澤田
9:20 - 9:50	講義2: 交渉学基礎	松浦
10:00 - 11:20	演習: 二者間模擬交渉	松浦
11:30 - 12:10	講義3: 紛争アセスメント	松浦
12:10 - 12:20	質問カード作成 ボード貼り付け	澤田
12:20 - 13:10	昼食	
13:10 - 13:30	アイスブレイクのふり返し	澤田
13:30 - 15:40	演習: 紛争アセスメント	松浦・山中
15:50 - 17:00	講義4(演習): メディエーション、第三者介入	松浦
17:10 - 17:40	講義5(演習): 共同事実確認	松浦
17:40 - 17:50	質問カード作成 ボード貼り付け	澤田
17:50 - 19:15	講義6(演習): 合意形成プロセスの企画設計(その1)	松浦・山中・澤田
19:15 - 21:00	夕食・懇親会	
20:00 - 22:00	クリニック〔オプション〕	松浦

表5-4 7月28日(土)演習: DAY3

時刻	内容	講師
8:40 - 8:50	アナウンス	澤田
8:50 - 9:30	発表: 合意形成プロセス設計演習の中間発表	澤田
9:30 - 11:30	演習: 合意形成シミュレーション	松浦
11:30 - 12:30	昼食	
12:30 - 14:30	演習: 合意形成プロセスの企画設計(その2)	松浦・山中・澤田
14:30 - 15:30	発表: 合意形成プロセスの企画設計のプレゼンテーション	松浦・山中・澤田
15:40 - 17:00	全体のふり返し	松浦・山中・澤田
17:00 - 17:10	おわりに	山中

## 1.3.2 DAY1：イントロダクション

### (1) 自己紹介、課題カードの共有

#### a. アイスブレイク

主催者挨拶、講師紹介、研修概要の説明の後、氷のように固まった人の心や気持ちを溶かし雰囲気をもたせる「アイスブレイク」が行われた。

まずは、全員席を立ち、コーディネーター澤田氏の指示に従って、生まれた場所（九州、中国、香川・愛媛、徳島・高知、近畿、その他）が同じ参加者同士グループをつくった。次は、血液型（A型、B型、O型、AB型、その他）が同じ参加者同士グループをつくった。さらには、ワークショップへの参加もしくは企画経験（全く無い、数回、10回程度、20回以上）、昨夜の睡眠時間など、次から次へと繰り広げられるコーディネーターの多様な質問と笑いを誘うコメントに会場は盛り上がり、皆が一体となるような「場」が形成されていった。

ワークショップ等を進行していくコーディネーターは、参加者の情報を予め知っておかなければならない。こういったゲーム性の高い「アイスブレイク」を取り入れ場を和ませながら、参加者の興味・関心事項、経験、健康状態などを把握し、参加者同士の信頼関係構築を促進するよう注力することが必要とされる。



写真 5- 7 アイスブレイクの様子



写真 5- 8 アイスブレイクの様子



写真 5- 9 アイスブレイクの様子



写真 5- 10 アイスブレイクの様子

## b. 自己紹介

「自己紹介カード」を用いて、参加者とスタッフ全員の自己紹介を行った。「自己紹介カード」とはA4紙を4分割したものであり、カードの左上には、「氏名、所属、誕生日、卒業した小学校」が記入された。右上には、「生まれた場所と自慢、今住んでいるところと自慢」が記入された。左下には、「最近力をいれていること、最近気になること」が記入された。右下には、「今回の研修で期待すること」が記入された。中心部には、開催直前にデジタルカメラで撮影された参加者の顔写真が貼られた。この「自己紹介カード」は、参加者とスタッフ全員のコミュニケーションを図るため、研修会の開催中会場の壁に並べて貼られた。

自己紹介は、「アイスブレイク」の一つとして、コーディネーターが拍手をした数の人数がグループをつくり、そのグループ内で行なわれた。これが数回繰り返された。この自己紹介方法は、初めて会う人々が集うワークショップでは効果があるとの説明があった。

## c. 合意形成課題の抽出

参加者は研修会の初めに、合意形成において、あなたが困ったこと・困っていることと、合意形成において、あなたが知りたいこと・学びたいことの2点について設問した「合意形成課題カード」を記入した。このカードは自己紹介シートとともに壁に貼り出された。

「アイスブレイク」の間に、参加者により記入された「合意形成課題カード」より、困っていることの一例として、「週末にワークショップに行くことに関する家族内合意形成」が紹介された。「社会的合意形成は上手くいくことはあっても、家族内合意形成はなかなか上手くいかず、綱渡り状態です」という追加説明があり、会場から笑いが巻き起こった。

また、知りたいこととしては、「住民との合意形成を行うときに、これだけはした方が良く、これだけはしてはいけないことを知りたい。」という回答があった。これに対しては、「隠しているという雰囲気だすといけない。情報を出すよりも、話合う場を作った方が良く。」等のアドバイスがあった。

このように予め参加者の課題を抽出し、全員で共有化することで、コーディネーターや講師は、研修会中に強調すべきこと、論点とすべきことなどを把握することができる。また、参加者は、各自、また全体として学ぶべきことを明確にすることができる。



写真 5- 11 自己紹介シート

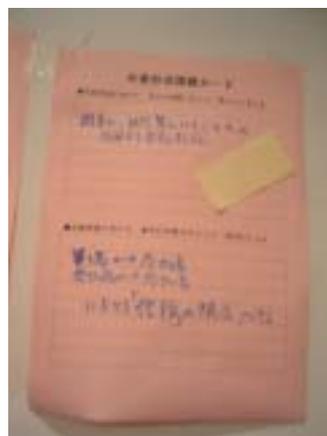


写真 5- 12 合意形成課題カード

## (2) 講義1：コンセンサス・ビルディングの概要

### a. はじめに

コンセンサス・ビルディング(CB)は、打ち出の小槌でも雛形でもない。研修では、問題解決能力を高めるための「思考の枠組み」を提供する。基本プロセスなどを「下敷き」として業務に役立て、業務における試行錯誤を通じてご自分のものにしていただきたい。ご自身が抱えている課題に対する「正解」をご自身でみつけていただければと思う。

### b. CB プロセスの供給者

CB プロセスは、一般に「第三者」が運営管理する。第三者は、まわりの人からみて第三者的立場にあることが重要で、立場や職位ではない。正直さ、実直さなどの個人的資質や、過去の立ち振る舞いにも関連する。また、プロセスだけでは不十分で、技術的、専門的知識もある程度必要となる。例えば、土木事業なら関連する専門用語、地元の地名などを知らないと会議の場を乱すことになる。参加者がこの人になら任せても良いなと思い、利害関係者から「信頼」「尊敬」されなければならない。専門家に顔が広いことも重要である。

### c. コンセンサス・ビルディングの基本5段階

#### ステップ1：招集 (convening)

合意形成の話合いを始めるかどうかの発議を行う。適切な利害関係者の代表を特定し、紛争アセスメント(後述)を行う。必要な予算を特定する。第三者は、今後のCBプロセスの実施可能性を評価し、合意形成の可能性がある判断すれば次のステップに進む。このため、第三者の初めの契約はこのステップまでとしておくのが良い。

#### ステップ2：責任の明確化 (clarifying responsibility)

ファシリテーター、メディエーター、記録者の役割を特定する。円滑に進めるために、傍聴者の参加に関するルールを定める。議事と規約を定める。コンピュータを用いたコミュニケーションの可能性を検討する。

#### ステップ3：審議 (deliberating)

透明性を常に確保する。アイデアだしと拘束力を分離して、ブレインストーミングを行う。部会を設けて専門家の意見を求める。共同事実確認(後述)を行う。不確実性やリスクが高いときには、条件付きの合意にしておく。

#### ステップ4：決定 (deciding)

相互の利益を最大化するように努力し、不慮の事態も考慮する。後で言葉の意味が変化しないように気をつける。ファシリテーターが提言、合意条件の素案を作成する単一文書手続を用いる。既に決めておいた意思決定のルールに従い、意思決定を行う。全員一致を追及し、全員が受け入れられるように上手に取りまとめを行う。少数派が訴訟を行ったりすると遅延するため、多数決は行わない。信

念のようなものが理由で全員の合意の達しないこともある。この場合でも両論を併記するなど記録を残す。

### ステップ5：合意事項の実現 (implementing agreements)

代表者の背後にいる支持者たちによる批准を求める。ファシリテーター、メディエーターが会社や市民団体の会合等へ行って、代表者と一緒に説明することもある。実施状況の監視や、必要に応じ再交渉を行う。1ヶ月後、半年後などに実現委員会が開催され、実現するための監視を行う。

#### d. 紛争アセスメント (conflict assessment)

第三者が「客観的立場」から、利害関係者の利害、利害対立状況を聞き取り調査により把握し、共通利害を整理した上で、ステップ2以降のCBプロセスの実施可能性を評価するものである。ステップ1の「招集」の段階で実施し、ステークホルダー分析とも呼ばれる。利害関係者の特定は、芋づる式に行う。具体的には、利害関係者へのヒアリングを行った際に、他に利害関係者となるであろう人についても問う。新たに得た利害関係者の情報をもとにヒアリングを繰り返していくと、同じ人の名前しか出てこなくなるので、終了すべき時点は自ずと分かる。重要な関係者が参加しない、絶対に訴訟するという利害関係者が存在するときには、CBプロセスを実施できない。実施可能な場合はCBプロセスの提案が行なわれる。

#### e. 共同事実確認 (joint fact finding: JFF)

近年、「事実 (将来の予測評価含む)」の認識相違、歪曲による行き詰まりが多い。審議の早い段階で共同事実確認を実施し、「事実」や将来像について共通認識を持つことが必要。協議体が任命する技術者、科学者らは、予測、評価、(必要に応じ)情報収集し、協議体に対する説明責任を果たさなくてはならない。「もし、 という仮定なら だろう」といった仮定の設定、モデル設計、感度分析などについては柔軟な対応が求められている。



写真 5- 13 松浦講師



写真 5- 14 講義の風景

### 1.3.3 DAY 2 : 基本的枠組みの理解

#### (1) 寝覚めのアイスブレイクと振り返り

参加者は席を立ち、腕をまっすぐ上にあげて背伸びをした。目をつぶって昨夜何時間何十何分まで思い出し、その後目を開け、腕を後ろに組み、しゃべらず、脚ふみせず、指差しなしで、睡眠時間の少ない順に並んだ。途中、中間発表し、並び順のめどを立てた。つぎに、スタッフが一步前にでて名前と睡眠時間を言い配置についた。参加者は5名ずつのグループにわかれ、睡眠時間が短いグループが前の席についた。笑いを誘いながら、健康状態をチェックするアイスブレイクであった。

グループになった後、昨日の感想を考える時間を1分間とった。その後グループ内で共有し発表した。参加者と講師、コーディネーターとの質疑応答の一部を下記に整理する。

感想：アイスブレイクは、次の業務に使えるであろう。

コメント：参加者に子供が多い場合は、身体を動かすものを入れたりする。「思い出地図」というプログラムでは、A4の白い紙に、小学校の配置、当時の担任の先生、思い出を書いてもらう。

質問：対立構造があるときに、アイスブレイクは逆効果になることもあるのでは？

回答：まだ実施したことが無いので分からない。しかし、これから対立構造があるダムの場合で、参加者の経歴を知るなど考えていきたい。

質問：ファシリテーター、メディエーターは、全体の会議だけでなく、個別の話合いにも介入するのか。

回答：介入する。

質問：ファシリテーターは、正義、公共性について考えるのか。

回答：考えるべき。しかし、必ずしもそこまで考えている人は多くない。

質問：PCM と CB の違いは何か。

回答：PCM は、正式にはプロジェクトサイクルマネジメントといい、集団的合意形成手法の一つである。自分達で関係者分析をし、問題解決手段を考える方法と言える。したがって、皆で案をつくる際には利用できる。昨年の報告書に詳しく書いてあるが、問題を解決するための手法なので、CB で使える一手法と言える。

質問：CB の社会的評価はどのように行うのか。利害関係者ではない人は納得するのか。

回答：閉鎖性が非難される可能性があるため、できる限り会議は公開で進捗状況は常に伝えるようにする。会議をするたびに議事要旨を広報し、フィードバックをもらうようにする。関心の無い人でもその人が利害関係者であれば、第三者が「この事業によって影響を受けますよ」と説明し出来る限り参加してもらう。

質問：招集の段階で、発議を行うのか。

回答：紛争アセスメントをするときに記者発表を行う。第三者が利害関係者を特定していくが、漏れ落ちてはいけないため、「自分は利害関係者だ」と主張する人がはいる仕組みをつくる。聞いてもらえなかったと不満が残ることは良くない。新聞や広告で、第三者まで名乗り出てくださいという。これが発議である。

質問：第三者は誰からお金をもらうのか、行政か住民か。

回答：初めは、寄付をしてくれるような財団法人からいただくというのが無難である。米国では、今は行政からもらっている。市民との信頼関係を壊すようなことをすると、次の仕事がもらえなくなるため、行政からもらっても業務は成り立つ。これまでには、行政からと参加者が1ドルずつ出すという事例もあった。

## (2) アイスブレイクと振り返りの様子



写真 5- 15 アイスブレイクの様子



写真 5- 16 アイスブレイクの様子



写真 5- 17 振り返りの様子



写真 5- 18 振り返りの様子

### (3) 講義2：交渉学基礎

#### a. 立場と利害

CBを理解するためには、すぐにプロセス設計に進むのではなく、まず、そのプロセスの中で人と人とが、どのように取引するのか、ミクロな視点で検討するところから始めることが最も効果的だと考えられる。そこで、人と人との取引について分析するためのツールとして、交渉学 (negotiation theory) について、簡単に説明する。交渉学でいう相互扶助型交渉を実現するプロセスこそが、コンセンサス・ビルディング (CB) である。

まず、「立場」と「利害」を考えることが重要である。「立場」とは、あるものの状態で、賛成・反対など静的、不連続的なもののことを言う。「利害」は、志向性、方向性、欲求の源で動的、連続的なもののことを言う。「立場」の背後にある理由、根拠が利害ともいえる。「なぜ？」を繰り返し考えることで「利害」に到達することができる。

CBでは、この「利害」に着目する。具体的に説明するために、キャンプデーヴィッド合意の事例をあげる。中東に位置するシナイ半島を巡って、イスラエルとエジプトはともにわが国の領土であると主張していた【立場】。このとき、カーター大統領によりメディエーションが行なわれ、イスラエルは国防上重要な理由でシナイ半島が欲しく【利害】、エジプトは国家の威信として重要であるためにシナイ半島が欲しい【利害】ことが分かった。一方、欧米諸国は原油価格の安定化を望んでいた【利害】。そこで、シナイ半島の領有権をエジプトに認める代わりに非武装地帯とする代替案が提案され合意に至った。

利害関係者は「立場」を主張しがちであるが、紛争アセスメントでは「利害」を把握しておくことが重要である。また、利害関係者が「利害」に着目するよう、「なぜ、  
                    なのですか？」と質問し対話を誘導することもある。一度公に表明してしまった「立場」を撤回することは難しいため、「立場」を表明してしまわないよう注意し、自己紹介のときに、「なぜあなたはここに来たのですか？」という形で聞いてみることもある。さらに、代表者と支援団体の人間関係のダイナミクスに注意し、とくに代表者と支援団体の一体感を保ちつつ、「立場」を少しずつ変えていただくバランス感覚が大切である。最後に、マスメディアは極端な「立場」をニュースとして欲しがるため要注意である。

#### b. BATNA (Best Alternative to A Negotiated Agreement)

BATNAとは、ある交渉による合意に対する最良の代替案(不調時対策案)を意味する。交渉中は、常にBATNAを念頭におき、BATNAのほうが交渉による合意よりも良い結果をもたらす(もたらしそうな)場合はBATNAを実行し、BATNAのほうが悪い場合は交渉を続けるとされる。例えば、訴訟や反対運動などのBATNAよりも、より良い条件が得られるなら、利害関係者はCBを行うことに同意をする。訴訟や反対運動の方が本当に良い条件をもたらすのならCBに同意しない。ここで、BATNAの過大評価が紛争の種であることも多いため、メディエーターは、各利害関係者に自分のBATNAを熟考するように進める。

#### (4) 演習：二者間模擬交渉

##### a. 演習の概要

相互扶助型交渉の強みと成功の難しさを体感するため、比較的構造がシンプルな2者間交渉の演習を行った。課題として、「水無月マンション開発事業」を用いた。このシミュレーションは、ハーバード大学法学部交渉プログラム公共紛争プログラム主幹及びMIT ローレンス・サスカインド教授、コーネル大学ジョン・フォロスター教授によるRedstoneとして執筆されたものを、松浦正浩氏が翻訳し「水無月マンション開発事業」に改訂したものである。内容は、水無月市における水無月マンション開発事業に際し、高級なマンションを開発しようとしている建設会社の経営部長と、マンション内に低所得者住宅を設けるべきというまちづくり協会代表者になり、得点を競うものである。

二人一組(交渉者A、B)になり、それぞれ異なる指示書「水無月菊次郎氏の代理人への説明」、「まちづくり協会代表への秘密の説明」に従い、30分の交渉を行った。

##### b. 二者間模擬交渉からの学び

合意に達したチームは一部であった。最初は、無謀な「立場」の話をするが、交渉を進めるにつれて互いの「利害」が分かってきて、「利害」を取引するようになり合意(パレート最適)に達した。「あなたにとっても、相手にとっても得となる合意条件を交渉で見つけることができる。BATNAを超えることができる。」ということが分かったのではないかと。

双方にとっての利得を生み出すには、ミューチュアル・ゲインズ(相互扶助)・アプローチを利用する。これは、まず自分のBATNAと利害を理解し、自分の目標(ねらい)を定めることから始まる。目標は高めに、しかし非現実的なものとしなないことがポイントである。つぎに、自分の利害について伝え、相手の利害を探る。具体的なオファーはしばらく待つこと。さらに、相手との価値観が異なることがらを探し、それらを交換取引するパッケージをつくる。目標を定め、特失を理解して整理すること、また新たに得られる情報に反応することが大切である。



写真 5- 19 二者間交渉の様子



写真 5- 20 松浦講師による解説

## (5) 講義3：紛争アセスメント

### a. 紛争アセスメントとは

紛争アセスメントとは、紛争処理、合意形成の取り組みを始める前に、特定のテーマ（例えば、道路建設、ため池保全など）における利害関係者とその利害（受ける影響）対立構造、共通利害について、第三者が評価することである。紛争アセスメントは、重要な利害関係者を漏らさず把握するため、審議において、重要な課題を漏れなく検討する準備をするため、CBを本格的に実施することが利害関係者の役に立つかどうかを評価するために必要とされる。とくに、利害関係者に参加してもらわないと結局訴訟や厳しい反対運動が残る、もしくはいつか起こる可能性があるため提言をつくる前に行なわれる。また、紛争アセスメントの結果によってはCBを行わない。自分がCBを受注できる可能性が高いが合意形成の可能性が明らかに低いときは、できないという倫理観が求められる。

### b. 紛争アセスメントの方法論

方法論としては、利害関係のありそうな人間に聞き取り調査を行い、雪達磨式標本抽出により、対象者の幅を拡大する。ここで、米国ではあまり失礼に当たらないため、電話にて聞き取り調査が行なわれる。さらに、聞き取り結果を報告書に取りまとめ、対象者からフィードバックを得る。評価結果は一般公開され、利害関係を社会に対して明らかにする。

利害関係者とは、法や規制で限定するものではない。また、訴え出る権利があるという意味でもない。「意思決定により何からの影響を受けるもの（全て）」が一般的定義となる。

紛争アセスメントでは、例えば、会社、公的組織、行政の代表者、団体の代表者、（組織、団体になっていない場合）利害関係のあるグループの中で代表的な人物というように利害関係の大まかなグループ化が鍵となる。実際のCBに参加する者は、グループ、サブ・グループの代表者とする。

紛争アセスメントを行う際には、招集者（convenor）と評価者（assessor）が必要である。招集者は、「CBを実施した方が良い、実施したい」と思う者で、一般には発注者でもある。行政機関や市民団体などで、利害関係の有無は問わない。一方評価者は、利害関係のない立場から、利害関係者の利害関係を評価する者で、その役割は会計監査法人に似ている。独立性の担保が極めて重要である。



写真 5- 21 講義風景



写真 5- 22 講義風景

聞き取り調査では、主観を捨てて対象者の本当の利害関係、懸念事項を理解する必要がある。事前に緩い聞き取りガイドラインが用意され、複数の調査員により実施されることが多い。また、聞き取り結果は主要論点（特にガイドラインに示される内容）をメモとして残し、対象者の内容確認を行う。利害関係の分析では、利害関係者グループと主要懸念事項のマトリックスを作成し整理する（このマトリックスは公表しない）。主要懸念事項がグループ間で異なる場合は、そのバランスが重要である。

報告書には、実施方法、対象者（組織名と名前のリスト）、主な利害対立、共通点が見られる主な利害、プロセス提案などが記載される。とくに利害対立については、誰と誰ではなく、「の点について利害関係の対立が見られる」というように、「誰の」ではなく、「どの」利害について対立が見られるかを記載するよう注意する。また、共通点についても、「皆さん、環境には関心があります」というように主語を省いて記載する。報告書は、原案を対象者全員に配布しフィードバックを得て、これらを反映した上で、最終案を公表するようにする。報告書の公表主体はあくまで評価者である。招集者については、評価を依頼した旨の記述は行なうが、他の利害関係者に先立ち報告書を見せるなど招集者（発注者）を特別扱いはしない。

### c. コンセンサス・ビルディングプロセスの成功可能性評価

以下の場合、CB プロセスの可能性が低い。

- ・ 合意できそうな事項が殆どみられず、異なる重みづけをしている利害の交換も難しそう。
- ・ 重要利害関係者が参加を拒んでおり、拒むに足りる理由がある。
- ・ 厳しすぎる合意期限が既に決められている。
- ・ 招集者がプロセス運営主体の中立性を歪めるほど CB プロセスを操作しようとしている。
- ・ 利害関係者間に過大な力関係の不均衡が見られる。
- ・ CB プロセスへの資金拠出が不可能。
- ・ CB を行う動機、プレッシャーが存在しない。



写真 5- 23 質疑応答の様子



写真 5- 24 質疑応答の様子

## (6) 演習：紛争アセスメント

### a. 演習の概要

紛争アセスメントを体験するため、仮想の案件である「徳松街路樹事例」を対象とした聞き取り調査と報告書（利害関係のマトリックス）を作成する演習を行った。

まず、各チームで、「徳松のケヤキ並木があぶない」と徳松新聞の記事を読み、どのように進めるのかを決めた。つぎに、利害関係者を芋づる式に特定することになるが、誰に聞き取り調査を行なえばよいか分からない場合は電話番に聞いた。利害関係者（スタッフ）の前に行列が出来た場合は制限時間を5分とした。どの利害関係者が、どの課題に対して、どのような利害があるかをマトリックスで表現した。演習の最後には、5分間で共通利害と対立点を明らかにし、CBの実施可能性を発表した。CBを実施する場合は、会議の目的、共通点、主な対立点を述べた。

### b. 成果発表

1班は、聞き取り調査の結果を利害関係の行列表で整理し報告した。共通利害は、話合いの場づくり、路上駐車と交通安全対策があげられた。対立点は、ケヤキ並木の剪定であった。

2班は、10名に聞き取り調査を行った。明示的な反対者はあまりいない。共通利害として、自転車交通の安全を確保する、自転車歩行者の通行安全確保、ケヤキは市のシンボル、財政難があげられる。対立点としては、ケヤキの切除と保全の2点だが、立場の問題である。ポイントは、変更部位調整の可能性であり、CBの実施は可能と判断した。

3班は、13名に聞き取り調査を行った。共通利害としては、快適な生活、ケヤキ並木のあり方を話合う場が欲しいがあげられた。対立点としては、路上駐車などの道路管理、ケヤキ管理、経済問題、快適な生活などがあるが、CBは実施可能だと考える。

4班は、14名に聞き取り調査を行った。大前提として、皆さんこのまちが好きであることが分かった。共通利害としては、景観の保全、管理費の削減、交通安全（道路機能）、検討会・勉強会の設立があげられた。対立点としては、並木の保全、剪定、落葉の管理と路上駐車があげられた。CBに7名は参加、商店街の方は聞かないと分からない、議員は保留。

### c. 講評

聞き取り調査をすべき利害関係者は全部で16名であった。聞き取り調査（インタビュー）の技術が課題であるという印象を受けた。参考となる書籍は多数出版されているので読んでいただきたい。中には、聞き取り調査の上手な方がいた。行政、住民、その他の方に聞くべきことを事前にグループ内でブレインストーミングし整理していったことが、成功要因だったかもしれない。

各班について、まず1班は、利害関係のマトリックスを発表していたが、誰が何を発言したかを伏せるため、本当は公表してはならない。報告書のように公開するものの中では、主語は明らかにしないことが重要である。2班は、10名にしか聞き取り調査を行っていなかったが、プレゼンテーションが上手くカバーできていた。全員が賛成とは言っていないけれども、NOという人はいなかった、という説明は共通利害が明確となり良かった。3班は、プレゼンテーションが簡潔でケヤキと道路を分けていたのが良かった。4班は、共通利害としては細かった。並木を残したいというのは、残したくない

という人がいたので不適切。景観の保全も不適切であった。まちづくりを快適にしたい、ケヤキ並木についてなど会議の求心力を持たせる曖昧な目標設定はできていた。



写真 5- 25 インタビューの様子



写真 5- 26 グループディスカッションの様子



写真 5- 27 発表の様子



写真 5- 28 発表の様子



写真 5- 29 発表の様子



写真 5- 30 発表の様子

## (7) 講義4 (演習): メディエーション、第三者介入

### a. 講義 : 第三者とその主な役割

第三者とは、ファシリテーター、メディエーターに関して使われる言葉で、不偏: non-partisan、第三者: third-party、中立: neutral などがキーワードとなる。「第三者性」は、「客観的」に判断することは困難であり、主要利害関係者の主観で判断することになる。ここで、日本でいう「第三者委員会」は上記の「第三者」であるとは限らない。

第三者の主な役割は、CB プロセスの運営管理である。具体的には、招集のステップでは紛争アセスメントを行う。責任を明確化するステップでは、規約や作業計画等の準備を行う。審議のステップでは、ファシリテーションや個別交渉の手配等を行う。決定のステップでは、合意草案を作成する。合意の実現を図るステップでは、監視役、監視プロセスの調整役となる。第三者は、知識提供者であり、共同事実調査に向けた指南役とも言える。また、対話の再構成 (framing/ reframing) を行うことも重要な役割である。

### b. 演習 : バスケットボール パスカウント

2組のバスケットボールチームがパスの練習をしているビデオを観て、両チーム合わせて何回パスをするか数えるよう指示された。ここで、各チーム3名(計6名)、チームカラーは白と黒で、その色のTシャツを着ている。ボールは各チーム1個(計2個)であるなどの具体的な説明がされた。さらに、ビデオは1度しか流さない、答えを知っている人は絶対に言わない、見ている間には声を出さない、という注意事項も付け加えられた。

ビデオ鑑賞後、パスの回数を問われた。さらに、何か不思議な映像が見えなかったかを問われたが、誰も答えられなかった。再度、パスの回数にとらわれずにビデオを観ると、同じ映像であったが、パスをしている中に傘をさしてゆっくりと通り過ぎる女性が見えた。

これは、あるものに集中していると他のものが見えないことが実証するために、ある心理学の実験で用いられた映像である。合意形成においても、議論が熱くなっているときに、一步下がって見ることがいかに難しく重要であるかがわかった。参加者の人に見えていないものを見えるようにすることも、ファシリテーター、メディエーターの役割である。

### c. 演習 : 役割転換

相手の考え方、視点、立場を理解するための演習を行った。まず、各自今抱えている「交渉の難題」で、交渉相手が1人、もしくは(意思統一された)1組織であるもの選んだ。つぎに、二人一組になり、Aが自分でてこずっている交渉の概要を説明(4分)、Bが「Aの手ごわい交渉相手」の役となり模擬交渉(4分)、Aが「Aの手ごわい交渉相手」の役、BがAの役となり模擬交渉(4分)

AとBを交替して繰り返し(計12分)を行った。相手の立場に立つことで、妥協点や方向性が自分の中で見えてくるのが良く分かった。

### d. 講義 : 対話フレームの重要性

半分水が入ったペットボトルを見て、水を半分飲まれてしまったペットボトルか、水が半分残っているペットボトルか、同じものであってもものの見方によって説明の仕方が変わる。各参加者は(そしてファシリテーターなども)、異なる「ものを見る視点」を持っており、視野と焦点が共有できないと対話にならない。これを常に念頭に置くことが大切である。

ある参加者には見えて、ある参加者には見えないものもある。例えば、ある行政機関は、自分の部局の所掌業務のみ視野に入っているが、ある一般市民は自分の日常生活が視野に入っている。また、ある行政機関は地域の全体像について見当しているが、ある一般市民は自宅の周辺のみについて意見を述べているということもある。

したがって、第三者は、参加者間の対話フレームを共有化し、理解を促進し、建設的な対話フレーム(アジェンダ)を構築する役割を担う。具体的なツールとして、紛争アセスメントでは、利害を通じて各利害関係者の「フレーム」の理解がある。規約・行動規範では、「フレーム」の違いによる衝突の回避がある。議題・CBの目標設定では、建設的な「フレーム」構築などがある。審議では各発言のフレーム再構成(reframing)がある。共同事実確認では、一つのフレームでの事実(科学的知見)確認がある。単一文書手続では、合意文書の草案を第三者のフレームでとりまとめることなどがある。



写真 5- 31 演習 交渉の練習



写真 5- 32 演習 交渉の練習

## (8) 講義5：共同事実確認

### a. 共同事実確認の必要性

道路公団の民営化委員会の議論でも明らかであったが、仮定値、モデルの前提条件を変化させれば、将来予測は変化する。CB プロセスにおいて、仮定、モデルの「妥当性」を誰が判断するのかは重要な課題である。

現実の多くの公共紛争では、「科学的」分析の戦略的利用が行われ、利害関係が前提条件とモデルの設定に影響していて、客観的ではないこともある。世論を動かすために、結果をみながら前提条件やモデルを変えることさえある。

前提条件とモデルが明らかにされ、感度分析が示されない限り、「妥当性」を獲得できない。このため、将来は、「科学者」、「技術者」などによる「客観的判断」に依存することになるであろう。異なる「科学者」が異なる「分析結果」を公表するならば、科学者以外の人間は何を根拠に「妥当性」を判断すればよいのだろうか。

### b. 「科学的」分析の戦略的利用 - Cape Wind 事例 -

マサチューセッツ州ケープコッドは、ジョン・F・ケネディーの自宅があったでもあり、富裕層の夏の避暑地になっている。このケープコッド沖に、風力発電事業計画(風車130機)が策定されたが、地元住民から景観保護等の観点から反発が起きた。ここで、Cape Wind 社、知識と資金がある反対派地元住民は、それぞれ独自に景観シミュレーションを行ったが、両者から提示されたものは、構図、色、登場人物等全く異なるものであった。また、両者は費用便益分析も行ったが、どちらも自らの主張を裏付ける意図がみえる分析結果になっていた。このような場合、どちらが正しいかの判断は非常に難しい。

### c. 共同事実確認の進め方

まず、協議会の中で、検討事項や必要とされる知識を整理することが必要とされる。つぎに、第三者が共同事実確認に参加する科学者、技術者を推薦し、協議会として、その科学者、技術者への協力依頼を決定する。基本的に、参加者の中に異議を申し立てる人間がいたら、その科学者には委嘱できない。異議を申し立てた人間は、全員が同意しそうな科学者として候補をあげることにする。場合によっては、対立する結論を出している科学者、技術者を招き、科学者を含む第三者の支援のもと、前提条件やモデルについて詳しい説明を求めることもある。

共同事実確認にアドバイザーとして関与する科学者、技術者には、直接の利害関係がないと参加者に判断されることが重要である。また、自分を信じて下さいではなく、誰にでも分かりやすく説明する能力や、説明する気力のある人が必要とされる。参加者の意向を汲んだ上で、前提条件やモデルの枠組みを形成し、また参加者からのフィードバックに柔軟に対応しなければならない。参加者の学習意欲を高めることも期待される。

## (9) 講義6(演習): 合意形成プロセスの企画設計(その1)

CB プロセスの企画設計演習を行った。まず、講師より講義があり、その後グループワークを行った。最後に中間報告として、各グループの進捗状況報告が行われた。

### a. 設計演習を行うにあたって

今回の最大の目標は、CBの本質をゆがめずに、クライアントが「CBを利用したい」と思う企画を作成することである。企画に盛り込まれる内容は、紛争アセスメントの実施要領、協議会などの実施プラン、CBを目的とした協議会の規約(案)等とする。例えば、全体のプロセスでは、紛争アセスから取りまとめまでのフローチャートが必要である。また、部会の構成、会議のテーマをどのように設定するかは提示すべきである。さらに、会議のコンセプト、参加者募集、個々の会議の運営、紛争アセスなど鍵となる要素についての少し詳しい企画説明が必要となる。会議運営の規約に明記される事項としては、会議の目的、参加者、関係者(メディエーター、技術支援者など)の役割分担と責務、会議中の発言ルール、マス・メディアによる一般公開の方法などがある。

### b. 設計課題

合意形成プロセス設計にあたり、徳島市国道192号佐古地区みちづくり委員会で配布された資料に基づき設計課題の設定を行う。実際には、市民参加のみちづくりが2年以上にわたって行なわれていた。本演習では、市民参加が検討された最初の段階に戻って、そのプロセスの検討をする。また、対象地区の概要、対象区間の現況(対象区間の構造、交通動態、沿道利用)に関する情報を発注者が提示してきたという想定のもと企画設計を行う。

### c. 企画要件

実際に準じて研修主催者が以下を企画要件として設定する。これらは「発注者」が企画プレゼン公募にあたって応募者に伝えてきた情報だと想定する。



写真 5- 33 グループワークの様子



写真 5- 34 グループワークの様子

表 5- 5 企画要件

<p>1)検討事業において必要な社会的合意形成の内容</p>	<p>電線共同溝の整備に舗装面を全面的に改修するため、自転車・歩行者への空間配分、舗装材、バス停シェルターの設計案について社会的な合意を得る。また、歩行者照明や景観整備などの地域活性化に資する整備についても合意が必要である。地元からは路上での荷さばき施設が要望されているが、交通管理者の同意はとれていない。これについても結論が必要である。共同溝の経済的な配置によって、街路樹の一部が支障となることから、支障となる街路樹の植え替えが想定される。現在の街路樹（高木・低木）については、沿道住民から植え替え要望があり、一方で保全を主張する市民もみられるため、この処置について検討する必要がある。</p>
<p>2)CB プロセスの前提条件</p>	<p>注者は、国土交通省河川国道事務所 と仮定する。                  期間は1年間 7月はじめ発注後、年度末までにプロセスを終えること。                  費用について明確な制限をおいていないが、事業規模からみて過大とならないようにすること。</p>
<p>3)CB プロセスで示す内容の例</p>	<p>話合いに参加すべき市民の抽出法と予め想定されるグループを明らかにする。                  市民への情報提供や広報などのアウトリーチの方法と時期を明らかにする。                  話合いのプロセス（会議するグループと議題）を明らかにする。                  その他、多様な合意形成に向けたアイデアを示す。</p>



写真 5- 35 グループワークの様子



写真 5- 36 グループワークの様子

### 1.3.4 DAY3：演習

#### (1) 発表：合意形成プロセス設計演習の中間発表

##### a. 中間発表

前日の研修プログラム終了後、各グループで作成した企画設計の中間報告を行った。前日夜遅くまで作業していたグループや当日朝早くからプレゼンテーション資料の作成に取り組んでいたグループもある中、各グループの特色ある発表が行われた。また、コーディネーターによる各プランに対する講評を実施し、最終成果の発表に向けたブラッシュアップが行われた。

##### b. 中間発表

1 班は、先進地事例を行い、市民みんなで考えるためのシンポジウムを開催することとした。協議会は計 6 回開催し、NPO 法人として業務にあたることとしている。自らのプランでスケジュールがややきついことを懸念事項としてあげた。講評としては、「コンパクトにまとめられているが、実現可能なプランであるか?」「共同事実確認で何を確認するか具体的にすることが必要」「共同事実確認の実施時期、実施主体について明確にする」などのアドバイスがあった。

2 班は、基本的にテキストに忠実な発表を実施。コンサルタントの経験豊富な人材がいるため、それを活かした計画づくりを行う。特に漏れのない紛争アセスメントを心がけている。講評としては、「紛争アセスメントの利害関係者の選び方を工夫すること」「一貫性をもった役割分担が必要」との意見が出た。

3 班は、途中経過ということで簡単にプランの骨子のみ発表。詳細はメンバー間で相談し、詰めていくとのこと。講評としては、「ステップのポイントを抑えたプレゼンテーションを本番で実施すること」との指摘があった。

4 班は、他者との競合力を強める目的で詳細の発表は控え、スケジュールの発表のみとなったが、「なぜ CB?」ということに触れて顧客への CB に対する理解を深めることや、分かりやすい協議会の運営に意欲を見せた。講評としては、「共同事実確認に手間が掛かるのでスケジュールの見直しが必要」「責任の明確化は 1 ヶ月で十分」「協議会 2 回での決定は困難」「スケジュールの延期については理由があれば OK」とのアドバイスがあった。



写真 5- 37 中間発表風景



写真 5- 38 中間発表風景

## (2) 演習：合意形成シミュレーション

### a. 演習の概要

合意形成プロセスの中で行われる話し合いの実際、特に第三者（ファシリテーター）が関与することによる効果と課題を体験するための模擬交渉演習を行った。

演習の課題は仮想の案件である「浦富湾開発紛争」で、各人は自分に与えられた役割（関係6組織とファシリテーター（NPO：地域紛争処理センター）の一つ）を演じることで協議を行う。各人は利害関係、交渉の戦略や同意の条件をあらかじめ指示されているが、他人がどのような条件を指示されたのかは知らない。ファシリテーターは、どの組織の交渉条件も知らない状態から話し合いを運営する。

6組織のうち、5組織以上の同意がとれれば合意達成とし、時間制限は90分間とする。話し合いの結果は予め用意された選択肢（表5-6）の中から選択することが可能となっている。

表5-6 浦富湾開発紛争

課題1：海岸線の利用
<u>選択肢</u>
1. リゾート専用利用、養魚池の破壊
2. リゾート専用利用、養魚池の保全
3. 海岸線に通じる公共遊歩道の整備、養魚池の保全
4. 公共駐車場と公共遊歩道の整備、養魚池の保全
5. 公共駐車場と小規模な海浜公園の整備
6. 海浜公園整備のため海岸線一帯を強制収用
課題2：沼地と水資源の利用
<u>選択肢</u>
1. 計画通りホテルを建設、沼地をほぼ全部埋め立て、サトウキビ農家から水源を奪う
2. 計画通りホテルを建設、沼地をほぼ全部埋め立て、サトウキビ農家には現状の農業用水を与える
3. ホテルの敷地面積を縮小する代わりに階数を増やす、沼地の保全、サトウキビ農家に農業用水を与える
4. ホテルを2,000室規模に縮小する、ホテルの敷地面積を縮小する代わりに少し階数を増やす、沼地の保全、サトウキビ農家に農業用水を与える
5. ホテルを500室規模に縮小する、ゴルフコースを1コースに縮小する、沼地の保全、サトウキビ農家に農業用水を与える
課題3：雇用と経済開発
<u>選択肢</u>
1. 計画通り（3,500名の雇用）地元への補償基金への拠出なし
2. 3,500名の雇用、5,000万円の年間支払
3. 2,500名の雇用、1億円の年間支払
4. 1,500名の雇用、1.5億円の年間支払
5. 1,000名の雇用、1.75億円の年間支払
6. 650名の雇用、2億円の年間支払

## b. 成果発表

それぞれの班で話し合われた結果は、表 5-7 のとおりである。最終的な合意に至らなかった班もあり、ファシリテーターがそれぞれの利害関係者が持つ条件をうまく聞き出せたかどうか合意の可否に大きく影響した。今回の課題では、関係者が合意に達するパターンは最初から限られており、立場の背後にある利害をファシリテーターが如何に導き出し、整理していくかが重要であった。

表 5- 7 演習：合意形成シミュレーションの結果

	海岸線の利用 公園・遊歩道・養魚池	沼地と水資源の利用 ホテル規模、沼地、農業用水	雇用と経済開発 雇人数 / 支払金額
1 班	3 . 海岸線に通じる公共遊歩道の整備、養魚地の保全	3 . ホテルの敷地面積を縮小する代わりに階数を増やす、沼地の保全、サトウキビ農家に農業用水を与える	3,500 人 / 2 億円
2 班	3 . 海岸線に通じる公共遊歩道の整備、養魚地の保全	× 合意に至らず	× 合意に至らず
3 班	4 . 公共駐車場と公共遊歩道の整備、養魚池の保全	3 . ホテルの敷地面積を縮小する代わりに階数を増やす、沼地の保全、サトウキビ農家に農業用水を与える	3,500 人 / 1.5 億円

## c. 感想・講評

参加者からはお互いの利害を理解することが必要。立場の話し合いになってしまうと調整が困難である。それぞれの課題について個別に話し合うことでそれぞれの主張を明確にし、利害調整することが必要。力のバランスが見えない状態で協議することは困難だった。ファシリテーター経験者がいる班については、利害を明確にして話し合いをすすめることができた。といった声が聞かれ、ファシリテーターの役割の重要性や影響度の大きさ、その難しさを実体験することができたことがうかがえる。

また、講師の講評としては、ファシリテーター経験者がいる班は利害関係の整理や調整において話し合いがスムーズに進んでいた。5 組織のみの合意がとれればよかったので、ファシリテーターが一部組織の間で個別会合を行なわせ、利害取引による共同歩調をとらせることで話し合いをまとめる方法をとることもできた(今回トライしている班はいなかった)。各組織が抱えるモヤモヤした利害をクリアにすることもファシリテーターの役割の一つであることが指摘された。



写真 5- 39 演習風景



写真 5- 40 発表風景

### (3) 演習：合意形成プロセスの企画設計（その2）

各グループにわかれ、企画書（コンセンサス・ビルディング実施にあたって必要となる資料を含む）とプレゼン資料の作成を行った。作業にあたってはコーディネーターの指導・助言もあり、各グループとも活気ある議論を交わしながらの作業となった。



写真 5- 41 演習設計風景



写真 5- 42 設計演習風景

### (4) 発表：合意形成プロセスの企画設計のプレゼンテーション

#### a. 発表の概要

発表は各グループ4分の持ち時間内を厳守することとし、発表後には自分のグループ以外の質問者1名から質問を受けることとする。発表にあたっては講師・参加者等による投票を行い、1位のグループには講師の松浦氏から商品が進呈される。講師3名とPIフォーラム理事長1名には各自3票の投票権があり、参加者・スタッフについては各自1票（自分の班への投票はNG）の投票権が与えられている。

各グループの発表順及びプレゼンへの質問は以下の通り実施した。

表 5- 8 発表順と質問者

発表順	質問者
4班	1班
3班	2班
2班	3班
1班	4班

#### b. 発表の内容

4班(グループ名:(株)4th Planning)は、老若男女バランス良く情報収集することを紛争アセスメントの特徴とし、紛争アセスメントのオープンな協議会を実施することを提案した。共同事実確認については幅員拡幅も考えられることなどから、現況把握及び将来交通量予測を行いうことで情報を共有するほか、実際のイメージを把握できるように景観シミュレーションを活用している。また、協議会のニュースレター発行や計画を自由に閲覧できるオープンハウスを実施することで利害関係がな

い第三者が介入しやすい状況をつくることを提案した。協議会と別に実施する部会については、道路構造部会（ユニバーサル空間等について）、景観部会を開催することとし、協議会は最短で4回を想定している。

3班（グループ名：有限会社まちぼけっと）のコンセプトは「安全で市民に愛される国道」「まちのコトは、まちに出て考えよう」である。今年度（1年目）のGOALは「ビジョンの共有」となっており、個別の課題は次年度以降に詰めていくこととした。第三者（ファシリテーター）としてのノウハウが有ることを強調したほか、「地球ボール」を使ったまちのいろんな場所で意見を聞く場を設けることを提案した。また、実際にまちに出てみて課題を体験（車イス、自転車など）することや、自分たちで広報することで主体的にCBに参加する手法を提案した。

2班（グループ名：合名会社クチダケ）は、他地域に使用できる「模範例」が今回できると考え、今回のケースでは紛争は少ないとの見解を示した。合意形成勉強会を開催（過去の例を勉強）するほか、合意形成完了後、実現内容の監視・評価を実施し、合意形成の効果も評価する。審議会は5回（2回目にPCM形式を導入）で、バリアフリー、景観、交通等の部会を開催するほか、日本らしいアレンジを手法に対して行うことで他地域でも活用できる計画作成に努める。5回の審議会を設置するだけの技術力については疑問の声があがった。

1班（NPO法人JCBO）は、NPOにより佐古地区みちづくり協議会を運営することを提案。3月末の時点では課題の整理・視察等までしか行き着かないため、7月末の工期を希望した。また、学習会を実施することや3つの部会を開催すること、雪だるま式に対象者を拡大して紛争アセスメントを充実させることを提案した。

### c. 講評

講師・コーディネーター等による発表後の講評は以下のとおりである。

山中氏：

発注者としては街路樹、荷さばき場等について課題があることから、それらを解決する提案が欲しかった。4班については街路樹について部会を設けて頂いているので、発注者としては助かる。3班のようにビジョンという形で一段上の段階でステークホルダーを広げるのは発注者としてやや困難な感あり。

松浦氏：

各グループともCBのプロセスについて理解して頂き、ありがたいと思う。但し、自分たちが第三者であることがあまり明確でないことから、第三者としての立場の担保が必要であることに留意して欲しい。CB＝協議会開催という暗黙の了解があるようだが、実際のクライアントにはまず、なぜ協議会が必要かを説明する必要がある（1班は明確にしていた）。4班のプレゼンはプロセス重視でわかりやすかったが、なぜCBか？というようなことについてもう少し説明する必要がある。3班はコンセプトが主体（個別の手法等が中心）の発表であったが、企画の段階でCBが出てこなかったので注意して欲しい（他の手法を出すのはよいが、CBの説明等がなかった）。2班では、資料とプレゼンでは

若干内容が異なっていたと感じた。1 班は協議会の開催がミッションであることを明確にしたのでよかったほか、実施体制の図があってわかりやすかった。

石川氏：

発注者の立場からすると、全体的に専門性のアピール（体制・実績）をもっと出して欲しかった。事後評価を出した班もあったが、どういったものを評価とするのか明確にするとよい。紛争アセスメントの後の調整が必要であり、紛争アセスメントの結果によってリスク等を評価し、見直しがあればなおよいと考える。

#### d . 集計結果

発表後、各グループへの投票を行った結果、表 5-9 のとおりとなった。

投票の結果 1 位となった 4 班のメンバーには講師の松浦氏より MIT の T シャツが贈呈された。

表 5- 9 プレゼンテーション投票結果

	研修者	スタッフ	講師	合計
4 班	7	5	3	1 5
3 班	5	5	3	1 3
2 班	2	0	3	5
1 班	6	1	3	1 0



写真 5- 43 発表の様子



写真 5- 44 発表の様子

## (5) 全体の振り返り

研修の最後に3日間全体の振り返りを行った。振り返りの意見・感想を参加者・スタッフ全員に一言ずつ発表してもらった結果を項目毎にまとめたものを以下に示す。

表5-10 振り返りの意見・感想

項目	意見・感想
研修の雰囲気について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アイスブレイクの大切さを実感した（緊張がほぐれた）</li> <li>・ いろいろな人と出会えてよかった</li> <li>・ 新しく学ぶことが多かった</li> <li>・ 3日間楽しいひとときが過ごせた</li> <li>・ 学生であるということやWS未経験者として不安があったが、要所所でアイスブレイクがあり、自分の意見を伝えることができた</li> <li>・ 運営がよかったので、研修をうけている圧迫感がなく、楽しく研修に参加できた</li> <li>・ 最初は長いように感じたが、あっという間の3日間だった</li> <li>・ かなりきびしい研修であったが、楽しく研修できた</li> <li>・ 分かりやすい講義で身に付くことが多かった</li> <li>・ ハードなスケジュールであった</li> <li>・ スタッフとして参加しながらも研修を受けて有意義であった</li> <li>・ （スタッフとして）周囲にいながらも勉強させて頂きました</li> <li>・ 森本氏の役作りが印象的だった</li> <li>・ 役作りに徹して楽しかった</li> </ul>
研修内容について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 密度の濃い研修であった</li> <li>・ 演習ではファシリテーターを演じたが、本番では利害を引き出すのが難しいことを体験した</li> <li>・ 今までリスクコミュニケーションをしてきたので、それとの比較をしていた</li> <li>・ 学校教員として交渉術や今後日本で重要と思われることを学ぶことができた</li> <li>・ 昨年の愛媛大の研修にも参加したが、それにもまして密度が高かった</li> <li>・ 密度が濃い3日間だったが、やってみたらキーワードが頭に残っていてよかった</li> <li>・ C Bの内容について体に染みついた感がある</li> <li>・ 頭の活性化ができた</li> <li>・ 内容はとてもつまっていて有意義であった</li> <li>・ C Bについてある程度理解できた</li> <li>・ 人と人が議論して物事を決めていくことの難しさを実感した</li> <li>・ P I、C Bの内容が理解できた</li> <li>・ 自分自身がファシリテーターを業務としているが、アイスブレイク等、澤田氏の行動が勉強になった（全体の行動が勉強になった）</li> </ul>
今後 / 次回研修について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本でC Bが導入される際は、アレンジした「日本版」が普及されると思われた</li> <li>・ 今後、C Bを取り入れた業務の発注を希望</li> <li>・ 3日間、充実していたが、復習が必要</li> <li>・ いくらかでも新たな知識を持ち帰り、会社等で活用していきたい</li> <li>・ C Bを実際の現場で行う際は、いろいろな人が来るので、困難はあると思った</li> <li>・ 短い期間で再度演習を行える場面が欲しいと思う</li> <li>・ 理屈は分かったが、実際の現場で使用していく場合の効果的な方法が知りたい</li> <li>・ 実際の業務で活用し、経験を踏んでいくことが次のステップと考える</li> <li>・ 後日報告を参加者の皆さんに配布して欲しい</li> <li>・ 次回は研修生として参加したい</li> <li>・ 特に交渉学を学ぶことで日常でも活用できることがあった</li> </ul>

また、各講師・コーディネーターによる講評は以下のとおりである。

澤田氏：

アイスブレイクに徹した3日間であった。いきなり協議会等を開催するのではなく、事前に準備(紛争アセスメントなど)をすることが必要であることを実感した。

石川氏：

昨日の夜からの参加であったが、一つの課題に向かう「チーム」が会場全体から感じられた。様々なボランティアな活動により支えられて研修会が開催できた。次回以降はスタッフや各地域での活動で皆さんとつながっていきたいと思う。

松浦氏：

まずは、最後まで脱落者なく研修が終了することをうれしく思う。皆さん自身が各チームの中で学び合ったCBについて、現場だけではなく、家庭の中でも実践していただければと思う。今回のネットワークをどんな形でもよいので残していただきたい。

山中氏：

今回はプロデューサーとして参加できた。土木学会としては今回のような場をいくつかつくって、世の中に出していくほか、今回の研修を含め、いろいろな経験を知識として残していきたい。永続的、定期的に今回のイベントのようなものを開催することを検討していきたいと思う。

### 1.3.5 研修終了時アンケート結果

#### (1) 概要

研修終了後、研修参加者 21 名にアンケート調査を行った。

表 5- 11 終了時アンケート調査の設問概要

設 問	内 容
1 . 回答者属性について	職種、年代、性別
2 . 研修プログラムについて	<ul style="list-style-type: none"><li>・ アイスブレイクの有効性</li><li>・ 質問カード作成の有効性、積極的質問、回答の満足度</li><li>・ 講義(コンセンサスビルディングの概要、交渉学基礎、紛争アセスメント、メディエーション・第三者介入、共同事実確認、合意形成プロセスの企画設計)の理解度</li><li>・ 演習(二者間模擬交渉、紛争アセスメント、合意形成シミュレーション、合意形成プロセスの企画設計)の理解度</li><li>・ 演習(二者間模擬交渉、紛争アセスメント、メディエーション・第三者介入、合意形成プロセスの企画設計(その1)、合意形成シミュレーション、合意形成プロセスの企画設計(その2))の参加度</li><li>・ 研修プログラムの活用の可能性、場面</li><li>・ 研修プログラムの良い点、改良すべき点</li></ul>
3 . 研修について	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 研修への参加目的</li><li>・ 研修での参加目的の達成度</li><li>・ 研修の有用性</li><li>・ 研修時間</li><li>・ 研修の感想</li></ul>



写真 5- 45 研修の様子



写真 5- 46 研修の様子

## (2) 回答者属性

アンケート回答者の職種、年代、性別の属性を図 5-1 ~ 図 5-3 に示す。

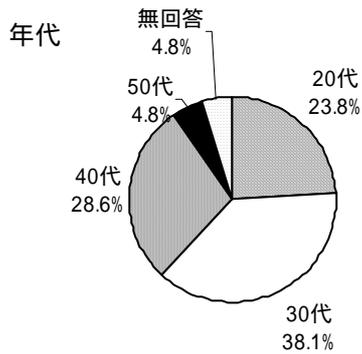


図 5- 1 年代 ( N = 2 1 )

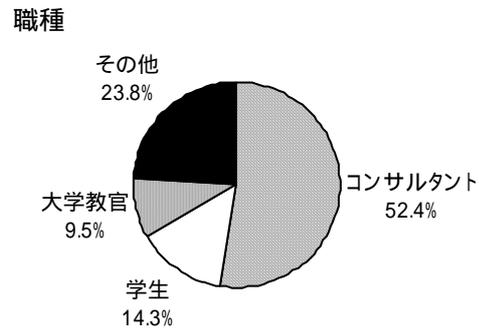


図 5- 2 職種 ( N = 2 1 )

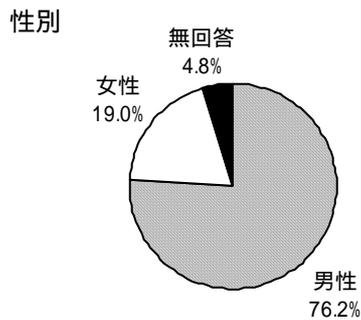


図 5- 3 性別 ( N = 2 1 )

## (3) 研修プログラムについて

### a. アイスブレイクについて

「アイスブレイクの有効性」に関する設問では、「有効だったと思う」85.7%、「まあ有効だったと思う」14.3%となっており、概ね「有効である」との回答を得た(図 5-4)。

### アイスブレイクの有効性

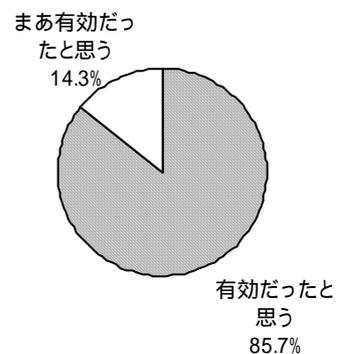


図 5- 4 アイスブレイクの有効性  
( N = 2 1 )

## b. 質問カード作成について

「質問カード作成の有効性」に関する設問では、「有効だったと思う」76.2%、「まあ有効だったと思う」23.8%となっており、概ね「有効」との回答が得られた（図 5-5）。

また、「積極的に質問ができたか？」との設問では「質問することができた」57.1%、「まあ質問することができた」23.8%、「あまり質問できなかった」14.3%となっており（図 5-6）、質問カードの活用方法について今後も検討の余地があることがうかがえる。

さらに、「質問に対して十分な回答が得られたか？」との設問については、「まあ理解できる回答が得られた」61.9%、「十分な回答が得られた」23.8%、「あまり十分な回答が得られなかった」9.5%となっており（図 5-7）、時間的制約等で回答できなかった質問のフォローなどについて今後検討が必要と考える。

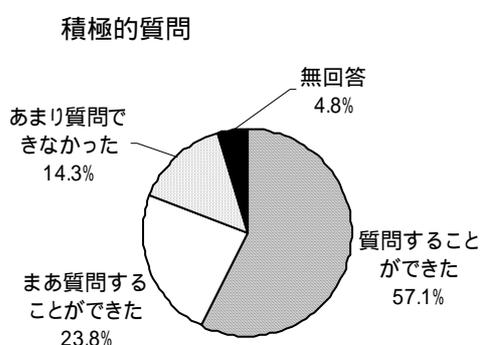


図 5- 5 積極的質問 ( N = 2 1 )

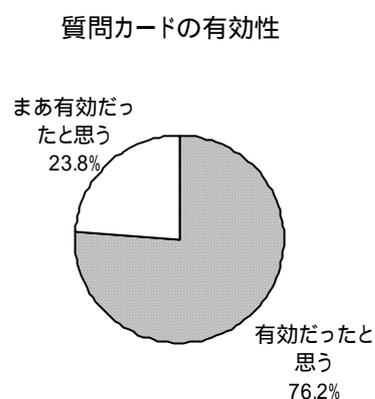


図 5- 6 質問カードの有効性 ( N = 2 1 )

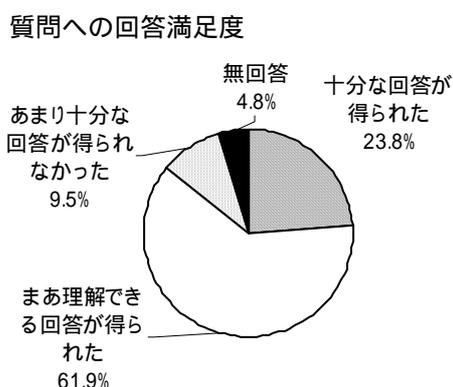


図 5- 7 質問への回答満足度 ( N = 2 1 )

### c. 講義について

「講義の理解度」に関する設問では、6つの講義（コンセンサスビルディングの概要、交渉学基礎、紛争アセスメント、メディエーション・第三者介入、共同事実確認、合意形成プロセスの企画設計）について、「よくわかった」回答者が、それぞれ42.9%、52.4%、38.1%、33.3%、47.6%、33.3%となっており、「交渉学基礎」での理解度が最も高い結果となった（図5-8）。一方、「少しわかりにくかった」回答者は、それぞれ4.8%、0%、0%、19.0%、0%、4.8%となっており、「メディエーション・第三者介入」での理解度がやや低い結果となった。

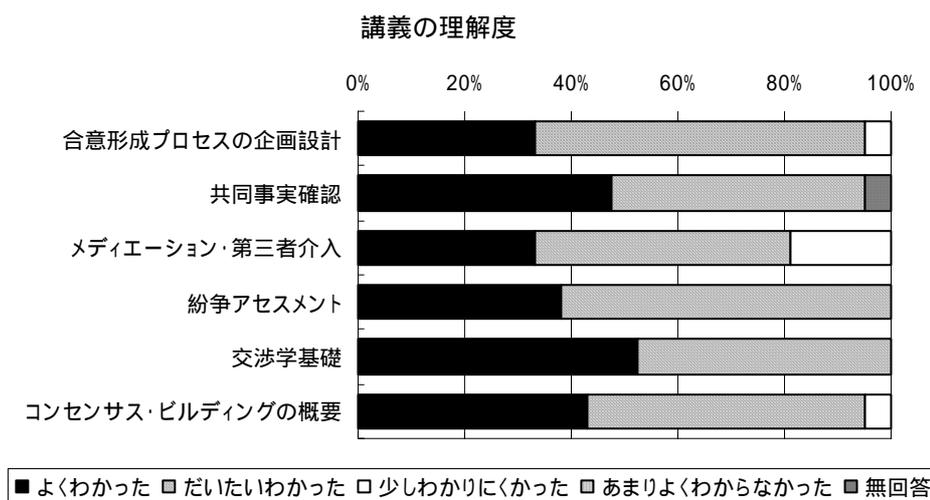


図5-8 講義の理解度（N = 21）

### d. 演習について

「演習の理解度」に関する設問では、4つの演習（二者間模擬交渉、紛争アセスメント、合意形成シミュレーション、合意形成プロセスの企画設計）について、「よくわかった」回答者が、それぞれ28.6%、42.9%、47.6%、38.1%となっており、「合意形成シミュレーション」での理解度が最も高い結果となった（図5-9）。

また、「演習への積極的参加」に関する設問では、演習を含む講義も合わせた6つの演習（二者間模擬交渉、紛争アセスメント、メディエーション・第三者介入、合意形成プロセスの企画設計（その1）、合意形成シミュレーション、合意形成プロセスの企画設計（その2））について、「積極的に参加できた」回答者が、それぞれ61.9%、61.9%、42.9%、42.9%、52.4%、52.4%となっており、「二者間模擬交渉」「紛争アセスメント」で積極的な参加ができたことがうかがえる（図5-10）。

さらに、理解度と演習への積極的参加の相関を見てみると、理解度が最も低かった「メディエーション・第三者介入」では、演習の参加について「あまり参加できなかった」が他の演習より多い結果となっており、理解度を高めるためには演習への積極的参加を促すことが必要であることがうかがえる。

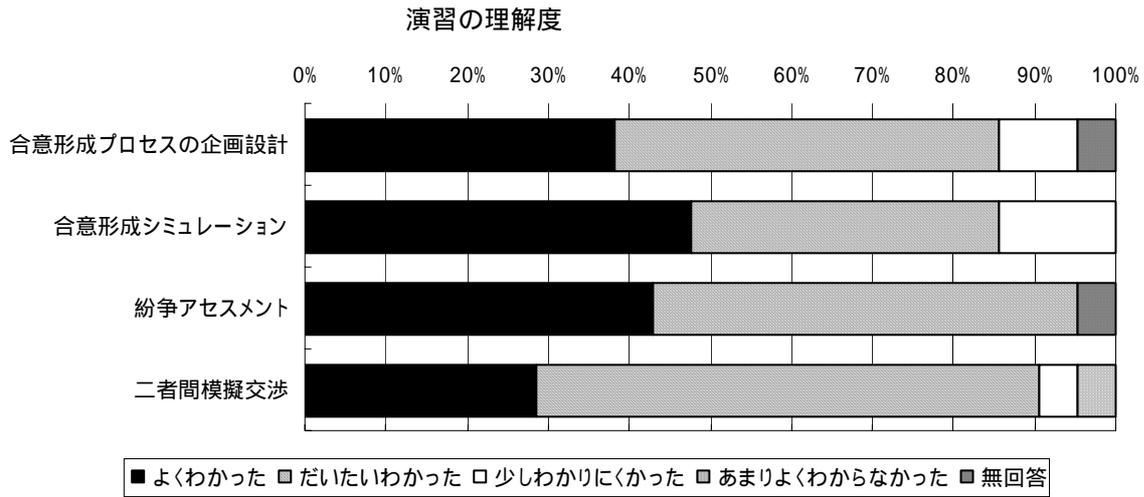


図 5- 9 演習の理解度 ( N = 2 1 )

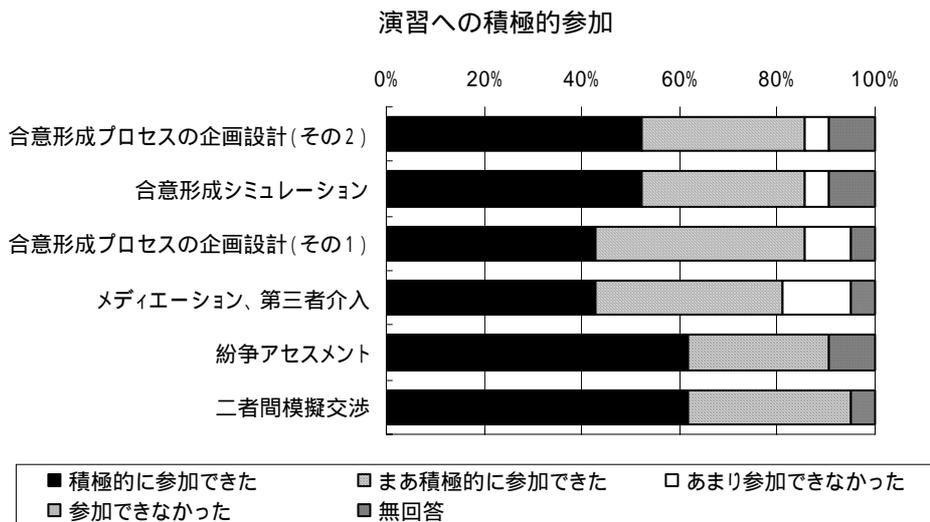


図 5- 10 演習への積極的参加 ( N = 2 1 )

e. 研修プログラムの活用の可能性と活用の場面

今回の研修プログラムを実際に活用できるかどうかの設問については、「できると思う」57.1%、「まあできると思う」28.6%、「あまり活用できないと思う」4.8%、「活用はできないと思う」4.8%という結果となった（図 5-11）。

また、その活用の場面については、「現場に携わる実務者向けの研修」42.1%、「大学など教育機関の人材向けの研修」36.8%、「行政機関の人材向けの研修」21.1%、「その他」5.3%となった（図 5-12 / MA）。

さらに、活用できないと答えた理由については「現場に必要なスキルとはかけ離れているため」50.0%、「その他」50.0%となった。

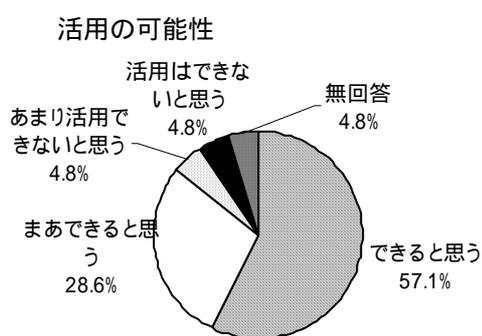


図 5- 11 活用の可能性

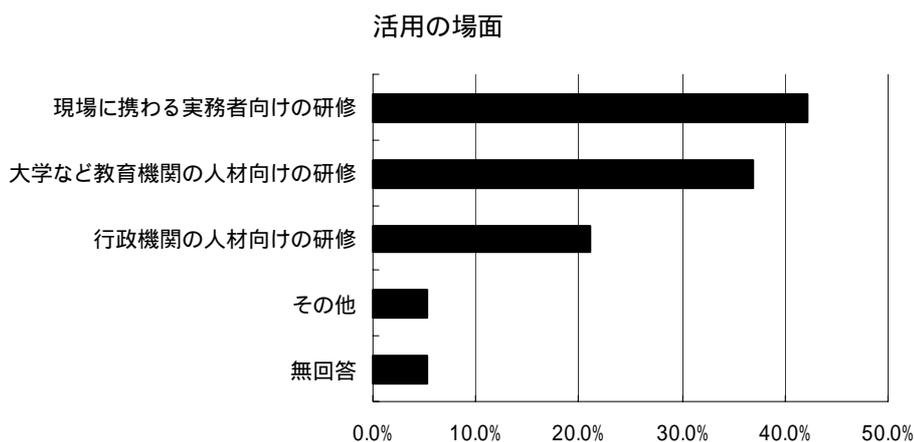


図 5- 12 活用の場面

## f. 研修プログラムの良いと思う点、改良すべき点

自由回答による研修プログラムの「良いと思う点」、「改良すべき点」の意見を表 5-12、表 5-13 に示す。

表 5- 12 研修プログラムの良いと思う点

<p>企画・運営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実体験できる点</li> <li>・ 演習が多く、メリハリのある展開があきさせず、疲れさせない工夫がなされていると思います</li> <li>・ 演習形式にて行ったことはよかったです</li> <li>・ 講習が多い点</li> <li>・ 参加者の人数 20 名ベストでした</li> <li>・ 演習があるのがよい。産学だけではわかった気になるだけなので</li> <li>・ 知識と演習の組みあわせがよく、より理解が深まる設計である点</li> <li>・ 少人数でのセミナーであったことが、良かったことでした</li> <li>・ 講師スクリーンとの距離が近くて良かったです</li> <li>・ 演習があり、講義によるものだけでなく良かったです。(自分ですることにより、非常に理解しやすかったと思います)</li> <li>・ スタッフの充実</li> <li>・ 演習があること</li> <li>・ 演習が多いこと</li> <li>・ 単にイスに座って受ける研修ではなく、動いて、自分で考えて、発言する等し、自発的な研修が出来るような仕組みであった</li> <li>・ 講義で説明された事項を演習で確認・学習できる仕組みは非常に効果的だと思います</li> </ul>	<p>内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 松浦さんのような、CB 分野の専門家の方に講義をしていただけたこと(大変整理された分かりやすい講義でした)</li> <li>・ 知識や事例を学べた</li> <li>・ 研修事例が実際の仕業とラップしていたため、考えやすかった</li> <li>・ 基本知識を体系づけて学ぶことができる点</li> <li>・ たいへん盛りだくさんの演習を行いました、一連のつながりがあり、理解が深まった研修であった</li> <li>・ 全体的に「もうら」していた点</li> </ul> <p>研修の場づくり・雰囲気</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 作業のための別室を準備していたことで、集中して作業できて良かったです</li> <li>・ 場の雰囲気づくりが良かった</li> <li>・ 参加者の意識が高く、前向きに取り組むことができた</li> <li>・ 当初想定するより楽しく過ごすことができた</li> <li>・ アイスブレイクは大変有効だったと思う</li> <li>・ 消化しきった気分があつて、満足感があつた</li> </ul> <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様な人々と知り合えた</li> </ul>
---	---

表 5- 13 研修プログラムの改良すべき点

<p>日程・スケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日程がハード</li> <li>・ ハードスケジュール(時間の余裕がもっとほしい)</li> <li>・ 事前準備の連絡はもっと早く、特に本は買うのに苦労した</li> <li>・ 今回に限ってのことかもしれませんが、スケジュールがきつかった</li> <li>・ 演習の時間をもう少し長くできればと思います</li> <li>・ 事前資料の配布(メール)が遅かった</li> </ul> <p>テーマ・内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 演習内容</li> <li>・ 演習内容については、より現実的なものに改良する余地があると思いました</li> <li>・ 学生と社会人の区別は無くすべき</li> <li>・ 通常の WS のように、職種、職位等(会社名等も含めて)明らかにしないというルールを決めておいた方が良かったと考えます(小さい時のニックネームを利用するか・・・メンバーリストは最後に配布する・・・)</li> <li>・ 宿題でやるには無理がある</li> <li>・ 内容的に欲張りすぎているような気がする。もう少しせまい範囲で研修を</li> <li>・ アメリカの事例の翻訳では、日本の実態に合わない場合が多いので、改良の余地がある</li> <li>・ 演習における役づくりのための資料が分かりにくかった(自分の能力不足はあったとは思いますが)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2 者間交渉で相手の役になりきることが、状況把握がしにくいため難しい</li> <li>・ ややボリュームが多く、消化不良ぎりぎりな感じもしました(難しいところですね...)</li> <li>・ (完全に身に付けることを考えると)内容が多すぎる気もするが、1 年間通して数回実施するという研修プログラムの成熟を望みます</li> <li>・ メディエーション演習に対して、事前準備のメールがあったのですが、(送付された資料)に対する準備だと誤認していました。メールの表記をかえたほうがわかりやすいです</li> <li>・ 例えば、新たにテーマをつくってください。というふうに前おきを入れる</li> <li>・ 企画設計の間に、浦富開発があると頭の文脈を切りかえるのに時間がかかる</li> <li>・ 量が多いので、難しかった部分もあると思いますが、演習の設計(意図)に関する記述に不足があり、それに関する理解がさまざまに演習の進行に支障をきたした部分があったと思います</li> <li>・ 演習において、その意図と模範解答が文書で欲しい</li> </ul> <p>研修後のフォロー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 演習で行われた秘密情報が、後で全て配布されるとシミュレーションの事後分析が個人的にも出来るのではないのでしょうか?</li> <li>・ 今後どのような方法でこの技術を身につけていけば良いのか、効果的な方法を知りたかったです</li> </ul>
--	--

#### (4) 研修について

##### a. 参加目的・目的達成度・有用性・時間

研修会への参加目的では、「合意形成技術を学ぶため」66.7%、「研修プログラムを実体験するため」19.0%、「仕事上のスキルアップのため」38.1%、「その他」4.8%であった(図5-13/MA)。

回答者個人の研修会での目的達成度は、「達成できた」33.3%、「まあ達成できた」61.9%、「あまり達成できなかった」「達成できなかった」0%であった(図5-14)。

また、回答者にとっての研修会の有用性は、「有用だった」81.0%、「まあ有用だった」14.3%、「あまり有用でなかった」「有用でなかった」0%であった(図5-15)。

さらに、研修時間については「長い」4.8%、「丁度よい」81.0%、「短い」9.5%という結果となっており、今回のプログラム内容の場合、3日間という研修時間が参加者にとって適度であったことがうかがえる(図5-16)。

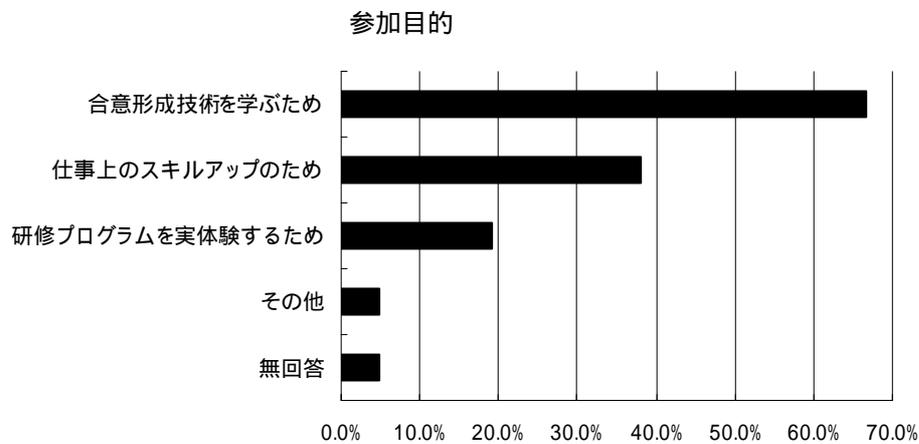


図5-13 参加目的 (N = 21)

##### 目的達成度

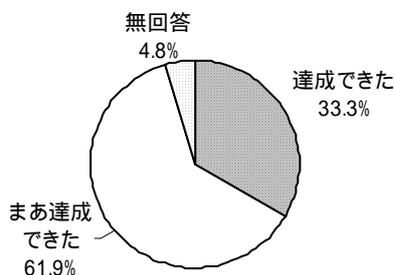


図5-14 目的達成度 (N = 21)

##### 研修の有用性

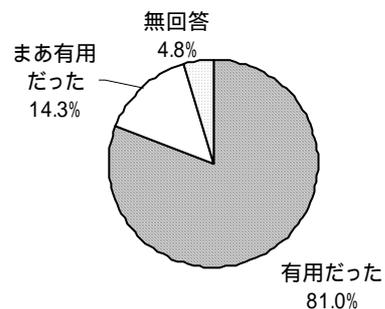


図5-15 研修の有効性 (N = 21)

## 研修時間

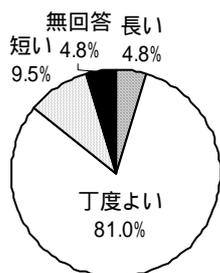


図 5- 16 研修時間 ( N = 2 1 )

## b. 研修の感想

自由回答によるアンケート回答者の研修全体の感想を表 5-14 に示す。

表 5- 14 研修の感想

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 非常に有意義かつ楽しい研修会であった</li> <li>・ スタッフの皆様、ありがとうございました。お疲れ様でした</li> <li>・ スタッフの皆様がすばらしく、ぐいぐいやる気にさせられました。ありがとうございました。たのしかったです</li> <li>・ たくさんのことが学べた</li> <li>・ 復習をして社内で役立てたいと思った</li> <li>・ 経験をつんでいきたいと強く思った</li> <li>・ 楽しく学ぶことが出来ました。また参加出来るなら（会社が許可すれば）参加させて頂きたいです</li> <li>・ CB理論は、わかった様な気がしているものの、これを実際の現場に応用しようとするとなんか障壁や課題（リスク？）が存在すると思えます。</li> <li>・ 実際の現場で、やれるものなのかどうかを今後やってみたいという感想を感じました</li> <li>・ 初心者にも分かりやすい内容でした。参加して良かったと感じています。ありがとうございました</li> <li>・ スタッフの方々、ご苦労さまでした</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 最後のグループ分けの“呼び名”はなんだっただろうと、ちょっと知りたいです</li> <li>・ 各班が最後に作成した資料を読みたいので、後日参加者にまとめたものを配布してほしいです（切望します）</li> <li>・ 満足でした、ありがとうございました</li> <li>・ 先生方、スタッフの方々、本当にありがとうございました。おつかれ様でした</li> <li>・ ありがとうございました</li> <li>・ 発展的研修の企画はありますか？</li> <li>・ CB等の手法のトレーナーの養成がありましたら、ぜひ参加したいと思えます</li> <li>・ スタッフの皆様、大変ありがとうございました</li> <li>・ 非常に楽しく、有用でした</li> <li>・ ものの見方、とらえ方を再度考えさせられました</li> <li>・ 学生のスタッフとして参加させて頂きましたが、松浦さんの講義を聞くことで、CBの基本的な認識、知識を固めることができました</li> </ul>
--	---

### 1.3.6 研修講師のコメント

3日間の本研修の講師である松浦・澤田・山中による、本研修の特徴評価・課題・今後の展開等に関するコメントを以下に示す。

#### (1) 講師：松浦正浩氏コメント

- ・ 今回の研修は、コンセンサス・ビルディングについて現場の実務家に対し、理論的背景からプロセスの実務までをすべて一度に研修するというきわめて内容の濃い取り組みであった。ここまで意欲的なコンセンサス・ビルディングの研修はわが国では初めての取り組みだと言えるだろう。最後まで研修に積極的に臨んでいただいた参加者のみなさん、そしてお手伝いいただいた事務方のみなさん、そしてご協力いただいた徳島大学山中教授、(有)環境とまちづくり澤田氏に、まず感謝の意を表したい。
- ・ 限られた時間の中で理論、実務をかつまんで紹介したため、参加者がそれぞれの講義内容について理解できていないのではないかと恐れていたが、この点について研修後のアンケートでは意外と評価が高かったことに驚いている。しかし「少しわかりにくかった」という評価もあることから、今後、インタビュー調査の分析等により、何がわかりにくかったか、なぜわかりにくかったかについて詳しく把握する必要がある。
- ・ 本研修では、アイスブレイク手法の効果が大きく発揮されたと思われる。本研修は、講師による理論等の提供のみならず、参加者間のやりとりによる相互学習を目指していたが、円滑な相互学習に欠かすことのできない参加者間の良好な人間関係 (*rapport*) の構築にアイスブレイクが大きな役割を果たしたと考えられる。しかし、同手法を合意形成の現場に活用するにあたり、大きな課題が残されていることに注意しなければならない。対話という相互作用 (*interaction*) において、一般的な社会規範から外れた行動を取らせること (その結果「はずかしい」と思わせること) は、アイスブレイクというプロセス、ひいては合意形成プロセスに対する否定的反応を引き起こす可能性がある。また、協議会等のはじめにアイスブレイクを行うことで、代表者間の人間関係が変化し、結果として各代表者の背後にいる組織、団体の間に存在する社会関係を当該協議会等が反映しなくなるという問題がある (代表者間の関係を変えるだけでなく、組織、団体どうしの関係も変えなければならない)。今回の研修で明らかになったとおり、アイスブレイクは良好な人間関係を築く上できわめて有効な手法であり、合意形成の現場の適用についても不可能ではないと思われるが、十分な注意が必要であるということをここで述べておきたい。
- ・ 研修内容についてみると、紛争アセスメントについてはその有用性を理解していただけたと思う。また、コンセンサス・ビルディングのプロセスについても大枠は理解していただけたと思う。反省点としては、何よりもまず、役割転換演習の指示説明がわかりにくかったことがあげられる。役割転換の主旨は、交渉相手の視点から自らの主張を観察することにあつたが、実際にそのような演習が参加者間で行われなかったようだ。今後役割転換演習を行う場合、指示を詳しく記述したメモを事前に配布する等の対応が必要である。また、その他の模擬交渉についても、今後のインタビュー等を通じてより詳しく問題点を把握する必要があるだろう。

- ・ 過密スケジュールという問題も指摘されているが、3日間で理論から実践まで、重要な点のみがいつまで研修を行うという制約の中では、これ以上の改善は難しいと考えられる。本来は、半年～1年をかけ、実務に応用しながら次第に理解を深めることが適当だと考えられるが、今回は時間制約その他の事情により、このような方法以外に研修を実現することができなかった。
- ・ 参加者に対しては、研修で得た知見、理論等を、実務の場に少しずつ用いることを強く勧めたい。まず、配布資料を流し読みし、研修に登場したキーワードをいくつか思い出し、次に各キーワードの意味を再確認していただきたい。最後に、現場での課題にそれぞれのキーワードを適用できないかどうか、常に注意しておく習慣をつけていただきたい。つまり、今回の研修で得た何かを、常に引き出しに収めておき、現場での活用機会があり次第、すぐに活用していただけるようにしておくということである。もしコンセンサス・ビルディングを少しでも活用する機会があれば、講師の責任として積極的に支援したいと考えているので、何なりとご相談いただきたい。
- ・ 今後の課題としてまず、コンセンサス・ビルディング技術の現場への適用が挙げられる。現場の適用においては、今回の研修のフィードバックに見られるように、日本と米国の社会的背景の違いによる影響について特に配慮が必要である。また研修については、大学等の教育プログラム、社会人教育プログラムへの組み込みを検討する必要があると考えられる。数日に詰めこんだ研修ではふりかえり時間の少なさ等のために効果が低減してしまう。数ヶ月～1年の期間にわたる一連の講義としてカリキュラムを構築することが必要だろう。しかし同時に、クオリティの確保も重要な課題である。例えば公共政策についての合意形成には説明責任、公共性という特殊性があり、いわゆるビジネス交渉、和平交渉などを題材にした研修は、これら公共政策の特性に対応できないだけでなく、研修全般に対する社会的評価を貶めることになりかねない。今後、土木学会や PI-Forum 等を中心に、社会的合意形成に関する研修のクオリティ確保について、何らかの指針が必要とされるだろう。

## (2) 講師：澤田俊明氏コメント

- ・ 合意形成技術における「コンセンサス・ビルディング」にターゲットを絞った我が国でも貴重な研修となった。まず、第一に、今回研修では、講師である松浦氏の知見が大きいことを、ここに記し、感謝をしたい。
- ・ 研修計画時には、限定された研修時間における効果的な研修内容の伝達と理解を達成する目的で、松浦氏より提案された研修テーマの順序、振り返りでの情報共有の時間の確保等で、松浦・山中・澤田の事前検討により、研修プログラムとスケジュールが確定された。そのため、当初松浦氏提案のコンセンサス・ビルディングに関する研修情報を、残念ながら一部割愛した。
- ・ 研修は、講義・演習・振り返りという骨格で、構成された。講義は、そのほとんどを松浦氏に負うところが大きい。演習は、松浦氏のほか、土木学会スタッフの応援が大きかった。例えば、2日目午後の「演習：紛争アセスメント」では、10名程度の仮想関係者役を土木学会スタッフが担い、紛争アセスメント演習が可能になり、実在に近いアセスメントを研修参加者が体験できたものと確信している。振り返りは、平成14年度の本委員会での調査研究成果である教育分野での取

り組みを、本研修に導入したものである。

- ・ 研修は、コンセンサス・ビルディングに限定したとは言え、短時間で比較的多くの研修情報が伝達された研修であったため、研修参加者にとっては、「きつい研修」であったと推察される。その一方で、きつい反面、「充実した研修」であったことが、参加者のアンケート結果のみならず、研修の場で感じる参加者の「意欲」「視線」から確信でき、参加者・講師・スタッフとも、「参加したよかった」と自負できる研修であった。
- ・ 今回研修は、試行研修として初めて実施された研修である。コンセンサス・ビルディングの試行研修を終え、本研修が合意形成技術研修として不可欠な研修であることの認識を持った。そのため、今後、今回研修を再点検し、より有効なコンセンサス・ビルディング研修を構築していく重要性・必要性を感じた。具体的には、合意形成技術研修の全体の体系化と平行して、コンセンサス・ビルディング研修の体系化の検討を行い、例えば、基礎研修・事例研修・評価研修・実務者研修などの段階を考えた研修プログラム構築とその教材整備が求められる。また、契約社会である米国で誕生したコンセンサス・ビルディングを日本で用いる場合、日本に馴染む方法でのコンセンサス・ビルディングの修正研究も必要になるう。
- ・ 今回の研修では、円滑な研修の推進を目的に、主に研修の場づくり・雰囲気づくり・振り返りでの情報共有、そしてこれに関連する研修プログラム構成を担当させていただいた。この研修機会に参画でき、新たな知見・知己を得、関係者諸子に感謝している。

### (3) 講師：山中英生氏コメント

- ・ 上記の2名の講師のコメントに詳しく書かれているので最後は簡単に締めくりたい。
- ・ まず、コンセンサス・ビルディングとして確立されつつある米国での法定外紛争処理のための社会技術について、その理論、手続き、そして運営技術の概要を2.5日という短期間の研修で習得するという欲張った研修であったが、おおよその目的は達せられたと言える。
- ・ 今後、研修プログラムとしての改良、実務への応用上の課題の整理、実務への応用力をもった技術者の育成、などを進めていく必要がある。