

合意形成のプロセスマネジメント 若手実務家・研究者座談会



市民参加や合意形成の現場では、プロセスの設計、準備、運営、そして結論のフィードバックのあり方が重要な課題となっています。対話の現場でのファシリテーションの必要性については、次第に認識が高まっていますが、どのような目的で、どのような人を集め、どのような手順で議論し、そしてどのような結果を期待するのか、そしてその結果をどのように活用するのかといった疑問にこたえる、政治的駆け引きまでも見据えた、プロセスマネジメントの視点については、その重要性が現場でまだ十分に認識されていないようにも感じられます。そこで今回、若手の実務家・研究者が集まり、プロセスマネジメントとは何か、そしてプロセスマネジメントの思想をいかに現場に定着させることができるかについて、自由な議論を行いました。以下、その記録です。司会の能力不足で結論を十分にまとめられていない点も多々あるかと思いますが、これからの市民参加・合意形成を考える上で、いくつか重要な示唆が提議されていると思いますので、是非ご一読ください。(東京大学公共政策大学院 特任准教授 松浦正浩)

ご参加いただいたみなさま

尾花尚弥 (株)三菱総合研究所 主任研究員
シンクタンクにて、社会基盤関係のパブリック・インボルブメント(PI)支援業務に加え、最近では、食品安全や医療分野のコミュニケーションについても開拓中。

小松一之 (株)モデルビレッジ 代表取締役
コンサルタント勤務等の後、2006年に独立起業。官・民幅広くクライアントとし、第三者ヒアリングによる分析をはじめとするコンサルティング、広告事業を展開。

杉崎和久 杉崎和久事務所 代表、東京理科大学理工学部建築学科ほか非常勤講師
大学院博士課程単位取得退学後、(財)練馬区都市整備公社練馬まちづくりセンターの設立準備から勤務。市

民まちづくりの支援施策に関する事業開発・運営に従事し、平成22年4月よりフリー。

八木絵香 大阪大学コミュニケーションデザイン・センター特任准教授

民間シンクタンクにおいて、災害心理学研究に従事の後、現職。社会的にコンフリクトのある科学技術の問題について、意見や利害の異なる人同士が対話・協働する場についての実践研究テーマとしている。

司会

松浦正浩 東京大学公共政策大学院 特任准教授

シンクタンク勤務後、渡米。公共政策部門の合意形成の理論と実践的方法論の研究でマサチューセッツ工科大よりPh.D.取得後、東大に奉職。交渉による利害調整こそ合意形成の本質だと主張。

プロセスマネジメントとは何か

松浦 今日は、合意形成のためのプロセスマネジメントについてご意見を伺いたいと思います。みなさまはどのようにお考えでしょうか。

杉崎 自治体の政策づくりへの参加という場面では、実は大事なところがマネジメントされていない。「参加」をすることがよい、時代では、「参加」をすること自体による満足度は高かった。その後制度上「参加」が義務づけられ、次に参加の成果を期待されているのだが、いまだに政策プロセスの中になんとなく「参加」がポコッと入っている。いまだにその壁にぶち当たっている感じですね。

尾花 大きいプロジェクトをやると、ほうっておいてもコミュニケーションをとらなきゃいけなくなってしまい、そこにはマネジメントがおのずと発生してくる。ここだけ取り出して、コミュニケーション・プロジェクトというものがあれば、PIのようなマネジメントニーズが発生するかもしれませんが、現状からいくと、杉崎さんがおっしゃったようになかなかそういうところにはいかない。

小松 公共事業と民業と両方やったときにいつも感じるのが、同じ合意形成というテーマを決めてもミッションがちょっと違って、民間の場合で合意形成のためのプロセスマネジメントというのは、いつもクライアントが決まっているんですよ。社長さんという最高決定機関が決まっている。例えばお店を出店しましょうということに対する合意形成だと、結局、お店を出店するときはどういうふうに合意をしていくかというゴールが決まっているわけです。

ところが、行政の場合は、首長さんがたぶんトップになるんですけど、首長さんが橋を架けたいという意向があったとしても、必ずその方向へ結論が向かうか

という、橋を建てないというのも結論としてあったりする。そのへんがちょっと似て非なるものです。民間の場合は、プロセスマネジメントというより戦略マネジメントみたいな形で、ゴールに向かって、いい意見をどんどん集めていって進めていこうとなるんですが、公共プロジェクトの場合は、広く聞かないといけないので、そのへんでやり方とか目的が違って来る。意見を聞くだけの合意形成ということであればまとまりやすいし、結果もはっきり出るのですが、それをどう生かすかとか、事業全体のプロセスマネジメントになると、もっとセグメント化して、段階に分けていかないと難しいと思います。

僕たちが両方の動きを見ていると、行政のほうもちょっとずつ民間ライクに向かっているのではないかな。特に事業仕分けとかもあって、経営的合理性をすごく言われるので、それはそっちに少し向いているのかなというのは感じます。

松浦 いままでは行政のマネジメントというところがあまり着目もされてきていなかったという問題意識がある中で、いま、小松さんからお話があったように、それを企業型のように変えようと。トップダウンや議会主導形にいま、変わってきている。そういう形のマネジメントが導入されてきているということなんですかね。

そうすると、プロセスマネジメントという思考が行政にも入ってきたと言えそうですが、それは「参加」に逆行している部分もあって、たとえばトップダウンで決めてしまおうというわけですよ。それは、われわれが考えるプロセスマネジメントとは異なるプロセスマネジメントに対するニーズが増えているということなんですか。

八木 何をテーマにするかということだと思えます。私は「参加」を推進する側にいながら、今の「参加」礼賛みたいな流れが好きじゃないんですよ。何でもかんでも参加でやったらいいわけじゃないし、そもそも何のための参加かを考える必要がある。参加型で決めると決めたら、参加者の意見をちゃんと反映させるべきだし、政策に反映させすぎると、それではよい会にはならないという前提があるのだったら、いま小松さんが言われたような、意見は聞くけれども決めるのは別という枠組みがあってもいいと思うんです。

参加のために社会コストをかけているわけで、一昔前だったらやることに意義があるで通用したのですが、ここまで来たときに、何のための参加なのか。さまざまな課題があるなかで「参加」で考えるべきものは何なのかといった、もう一段上の整理がないと、一体これは何なんだろうという気がしてならない。ここしばらくはそうですよね。だいぶ行き届いたこともあって。

杉崎 その話で言うと、参加のプロセスマネジメントだけではない、という話をしたいですね。「参加」だけ頑張っても、決定プロセスの中で「参加」だけが過大

に頑張っているだけになる。

八木 むしろいろいろなスキルと人がいるときに、「参加」とすべき課題って何なんだろうとか、それに見合ったスキルって何なんだろうとか、そういう整理がなされないままに、市民参加とか、ファシリテーターという言葉が一人歩きしている状況が、すでに問題なのではないかと思うのですが。

杉崎 公園の話で言うと、表向きには公園設計への参加なのだが、参加のプロセスを通じて日常的なごみの処理を含めて地域管理の担い手づくりを期待することが多い。当然、地域管理に関する検討は大事だが、管理に関わる人だけが設計に意見を言えるわけではないはず。本来は、公園設計の議論は3回、そのあとに公園管理については議論しましょうと分けてもいいと思う。参加型で検討をすると花を植えたいという人が出てくるといいワークショップだみたいなどころがあるわけですが、何かいやらしいなという印象を持つ。

八木 でも、どうなんですか。住民の人も目が肥えてくるから、だんだんそういうのって、ばれるというか。

杉崎 それは都市計画、まちづくりだけではなくて、自治体の参加の場に人が集まらなくなってきていることにも繋がっているのではないかな。あと、参加の場が多すぎですね。市民は参加する場を選び好みできる。それにより参加者が少なくなると参加のニーズがないという話になる。

尾花 国レベルでも、コミュニケーションにちょっと疲れている感じはあります。当たり前のことになってきたという感じでね。逆に何のためにやっているのかというのが忘れ去られぎみになっているところはある。

小松 自分もよく行政コンサルをやったときに経験があるのですが、プロとしてプロセスマネジメントができる方に、きちっとした情報があれば、みんなが集まる形式でなくても、みんなの代表的な意見をうまく選び出して、ちゃんと情報を整理する方法があると思うんです。センスがよくて、スキルのある、マネジメントできる方がちゃんと情報を集めて、キーマンもきちっと選んで、利害を聞くようなことができれば、100人集めるワークショップより10人のキーマンにきちっと話を聞いて、裏付けを取るほうが合意には辿り着



尾花尚弥氏



八木絵香氏

くかもしれない。

プロセスマネジメントの業務量

松浦 瑣末な話になってしまいますが、お仕事自体は増えているんですか。

尾花 増えているような気がします。ただ、合意形成を目的とした仕事となると、それ程多くないと思います。合意形成の一手前ぐらいの、お互い知り合うことを目的としたコミュニケーションのマネジメントに関する業務は増えている感じがします。

八木 国レベルは増えていると感じます。しかも、金額が大きい(笑)。変な言い方ですけど、小規模の金額で複数年度というように、もうちょっと時間をかけて丁寧にやればいいのに、単年度で数千万といったタイプが増えているような気がします。

小松 国プロを見ていたら、最近マネジメントとか、マーケティングとか、そういう言葉を使っているけれど、やろうとしていることはいままでと同じことだったりする。

八木 新しいものを探するためのプロジェクトよりも、あるものをうまく位置づけるとか、そういうタイプのもののニーズが増えているような感じがあるんですね。

尾花 プロジェクトマネジメントのノウハウをとりまとめたPMBOKでは、コミュニケーションマネジメントという概念が入ってきています。プロジェクトマネジメントの能力としてコミュニケーション能力は必要であることの証のように思います。また、最近では、ステークホルダーマネジメントという概念も入ってきています。いろいろな人と話し合っただけでプロジェクトを回さなければいけないという考え方は、広く認められつつあるんだと思うんです。ISO26000でも、ステークホルダーマネジメントの話が入っていますから、やらなきゃいけないという思いは官だけでなく民にも増えている、「コミュニケーションをどう回していくのか」というのは、官民間問わず重要な課題になっていると思います。

松浦 今回は「合意形成のために」という扱いでプロセスマネジメントを議論してきましたが、コミュニケ

ーションのマネジメントと考えるとパイは広がってきますよね。

杉崎 自治体で言うと、外部に発注される業務は減っているけど、参加の場は増えていますよね。自治基本条例とか、参加にしろさいという仕組みは増えている。地方議会も、議会基本条例を作って、市民と対話したり。参加の場はすごく増えています。でも、誰がどうやっているんだろうみたいな感じがします。

プロセスマネジメントの人材とスキル

松浦 そうしたときに、次の論点に移ってくるんですが、そういうプロセスマネジメントという能力が必要になってきたときに、どういう形でニーズに対応していくか。まず、そもそも人手不足なのでしょうか、人手が余っているのでしょうか。

八木 どこでも不足しているとは言っている気がします。不足しているから真面目に人を手当てしようとしているかどうかは別として、「いない、いない、人材がない」と言っている気がするな。でも、そのときに人材がないと言っている人材のイメージというのがそれぞれバラバラで、そもそもあまり具体的に考えてなさそうな気がします。

コミュニケーションは必要だということは、さすがにもう声高に言わなくてもみんなが認識しているんですね。でも、コミュニケーションというのはすごく扱いやすい言葉なので、「じゃあ、今おっしゃっているコミュニケーションって、具体的に誰と誰がどういうふうになったら成立したというふうに考えますか」と言うと大体話が止まる(笑)。

尾花 私自身、コミュニケーションの仕事の範囲は、食品、医療とだんだん広がっているんですが、じゃあ担当が増えているかということ、コミュニケーションだけで一つの部署ができるというほどはないんです。

杉崎 メタなプロセスマネジメントがあるとすると、役所の人は政策形成プロセスぐらいは自分の仕事として考えてほしいです。現場でファシリテーションはできなくてもよいから、検討する政策に対して、どのようなプロセスが想定されるかぐらいは、考えてほしい。パブコメから先は一生懸命ですよ。議会をどうするかとか。でも、その手前の段階、つまり参加に関するプロセスマネジメントを考えている人は少ないですね。自治体が「外の人に任せたいな」というのは、ワークショップの人手と議事録作成ぐらいに感じますけどね。

小松 古いタイプの行政だと「合意形成イコールワークショップ」のように、手段と目的を一緒にして勘違いしているところが多いですね。どこかでこういう合意形成によって、こういうメニューで、こういう成功がありましたというのが世間に広まって、そういう人が「情熱大陸」に出るとか、そのぐらいまでなってきた、はじめてみんながついてくる。「あ、合意形成ってこういうことか」とか、合意形成のプロセスマネジ

ントという仕事があるんだとかを知る。世の中ってそんなもので、そっちが走って分野が育っていくということもあるので、そういうセンセーショナルなものに欠けているんじゃないか。

八木 ワークショップでも何でもいいのですが、見える「場」があるじゃないですか。外の人はそのしか見えていないんですよ。「場」をまわすのが上手な人を探しますが、「場」ができたら当事者は進むだけであって、その前段に誰を乗せてどうするかという、見えていないところがどれだけ大事かというのが、なかなか共有されないわけです。

私も当日のファシリテーターをやってくれと頼まれるんです。でも、人も決まっています、進行も決まった状態で、司会だけ持ってこられてもやれませんというも言っているわけです。「でも、先生お上手だから」なんて言うので、「そういう問題じゃありません」と言っているんですが、そういうのがいまだにものすごく多いというのは何だかなあと思いますね。

松浦 とりあえず場をつくって、ファシリテーターみたいな人を入れればいんだらう、という落としどころに入ってしまったというわけですね。

八木 スキルだと思っているみたいですね。うまいスキルを持っている人が間に入れば、なんとなく議論は盛り上がり、最後は収束するぐらいに思っている。

杉崎 私はファシリテーターの依頼を受けたときに、このテーマで議論をすると行政が期待する結論になる場合もあるけど、別の結論になることもありますよとしか言うことがあります。そんなときに、「ファシリしてよ」という担当者から言われることもあります(笑)。

八木 ファシってくださいってどういう意味？

杉崎 想定した落としどころに誘導するということです(笑)。「うまくファシってください」と。

松浦 最上部で政策形成全体を見渡して、どういう意思決定があるべきか、たとえば市全体なり、国全体なりを見回してどうか、という部分もあるし、個別の事業案件レベルでのプロセスマネジメントはあるし、極端な話、一番下の「ファシってよ」というのを受け持つ人も必要になってくるということですかね。

杉崎 政策形成プロセスという発想があまりない。だから参加から積み上げる発想がない。最後はエイッとやるわけ。

一方で参加を積み上げていくと、行政の職員と一部の参加者の人の間で信頼関係ができて、その人たちが行政のファンクラブになることもある。行政を突き上げる人もいますが、仲間になってしまう人もいます。ほかの人の知らない場面に行けたり、情報が入ったりすると、居心地のよさが既得権化し、サロンのようになる。そうすると次の新しい参加者が参加しにくいですよ。

松浦 そうすると、結局、「ファシってよ」レベルの話はあるのだけれど、その上のレベルのマネジメントに対してニーズが出てこないわけですよ。突き上げ

があればやらなきゃということになるんでしょうけれども、その緊張関係がないとなると。

プロセスマネージャーの役割

松浦 一瞬難しいなと思ったのは、雇われのプロセスマネージャーだという立場に立つのであれば、ファシリレベルじゃなくて、コミュニケーション全体を見るにしても、それこそPR業者的なことになるわけですよ。例えばクローン動物でもいいと思っています、と。うまく人々の意向を変えさせるようなコミュニケーションをする。それは十分あり得るですね。

尾花 コミュニケーションは、リスクになっているわけじゃないですか。コミュニケーションがうまくいかなかったら、そもそも(コミュニケーションの相手に受け容れてもらいたい)その技術を受け容れてもらうという、最大のミッションを成しえないわけですよ。だから、リスクマネージャーの立場に入ったならば、必ずしもPRするだけではなくて、そこはあえてデメリットを訴えていったん待つべきですという判断は、当然あるわけです。そういう立場でいくのであれば、マネージャーとしてプロジェクトに入ることはあり得るんじゃないかなと思いますね。

松浦 社会から否定されてしまったら、そのプロジェクト自体が存在し得ないから、リスクの気づきを与えるのは重要でしょうね。

八木 私は合意形成はやらないといつも言っていて、その前段でいろんな論点を出したり共有したり、論点をぶつけることによって新しい論点をつくるのが、今私がやっていることだと言っているわけです。政治的に決めるにしたって、みんながどう思っているのか、参照する意見を可視化することが必要で、そのためにやっているとは私は思っています。

松浦 必ずしも誰かが独立した立場でやっていなきゃいけないというものでもなくて、状況によっては、例えばお金を払うのが業界であったとしても、それは業界のリスクを最小化するために相互作用が起こり得るし、かといってある意味独立していなきゃいけない面もあるでしょうということなんですかね。



杉崎和久氏



小松一之氏

政策決定と対話の現場をいかにつなぐか

杉崎 最近ユニバーサルデザインを重視した公園計画に関わったときに面白いと思ったのは、ユニバーサルデザインの思想の中にスパイラルアップという考えがセットになっているんです。

つまり、最初から完璧なものとはできない。だから、事後に評価をして、改善を繰り返せばいいという考え方です。とても素直な面白いと思います。当たり前ですよね。それは参加による検討をしても、暫定的な合意をしているに過ぎないわけです。致命的な課題があったら直していこう。完璧なものとはできないわけです。とても正直だと思いました。

松浦 決定という部分とコミュニケーションという部分があり、その間をどうつなぐかというのがあって、決定に関して言えばバリエーションがいろいろありそうですね。

八木 ミドルアップ・ミドルダウンみたいな位置づけが抜けているというか、それをやる人って、たぶん個別の多少のファシリテーターの経験もないとやれないけれども、それしかないとだめで、もうちょっと政策もわからないといけない。

杉崎 僕がお手伝いするときには、最初に担当者に話しますね。なぜ、参加をするのですか？参加のあとの手続きはどうなっていますか？そうすると、以前、反対が起きたみたいな話があって、そうすると、いきなりワークショップをしてもうまく行きませんよと。だから、ワークショップはやらずに、もう少し丁寧なやり方を考えましようとか。これは全体が見えていないと言えないですね。

プロジェクトマネージャーをいかに育成できるか

小松 そういうのをコンサルティングなり、設計できる能力というのは、どうやって身に付くものなんですか。もちろん暗黙知だとは思いますが。

尾花 経験しかないんじゃないでしょうか？ もちろん簡単なツールみたいなものもあるかもしれませんが、やっぱり話を聞いて、現状を分析して、こういう

アプローチしかないんじゃないか、プロセスしかないんじゃないですかねと、その都度書くことでしかないような気はしますけれどもね。経験しかないような気がするけどなあ。

八木 経験であったり、マネジメントしたことの幅とかの問題が大きいような気がしています。ワークショップを仕切る仕事ばかりやっても、そういうふうにはならないですね。会社って、基本的にはそうやって人を育てますね。最初は個別の案件を受け持って、そのうち直接担当するのではなく、いくつかの現場を束ねて全体を俯瞰してみようというように。

杉崎 ファシリテーターは、何か自分の得意分野があった方がいい。例えば条例を作るという全体を知って、はじめてその中でどうコミュニケーションするかというのがわかるということはある。だから、新しい仕事は試行錯誤ですよ。政策決定のプロセスがわからないと難しい。ここまで議論すればいいというツボがあるわけです。

小松 一番いいのは、事業のスタートから終わりまで一通りのプロセスをやったことのある人がやることですよ。ポイントポイントで入ったときの前後関係もわかるし、この議論が次にどういう方向に反映されるかもわかる。究極で言うと、1回自分で会社をやったことがあるとか、一つのプロジェクトを自分で仕上げたことがあるとか、そういう人のほうが、一部しかやることがない人がファシリテーションしたり、マネジメントするよりは、いろんなことがわかっていたり、経験も豊富なような気がします。

松浦 ITの業界では、プロジェクトの数って山ほどあるわけですから、コミュニケーションに限らず、プロセスマネジメントってとても重要ですよ。

小松 そういうのをうまくまとめられる人は、プログラマーはまず無理で、SEでもなかなか難しいですが、部長さんぐらいまでいくと、経営みたいな形で人事も考えないといけない。そういう人のほうが話を上手に聞き出せるし、そういう場をつくるのが上手かなと感じますね。もともと技術者だったとしても、会社内でマネジメントの役職に就いている方のほうが、そういうのが上手なような気がしますけれども。

松浦 あるメソッドで教育すると、誰でも有能なプロジェクトマネージャーにすぐなれます、といった教育はないんですかね。

小松 かえってその通りやるとうまくいかない。システム開発のとき、チェック表みたいのを持ってきて、チェック表に沿ってヒアリングをするんですね。そうすると、大体何か現場に合わないものが出てきたりする(笑)。それで言うと、どんな経験が必要かというのと、失敗の経験だと思えます。失敗した経験があったら、たぶんいろいろなことが学べると思います。

八木 私は大学に来て一番しんどいなと思うのは、学生さんに失敗させる時間がないんですよ。失敗というのがけっこう大事だと思っていて、教える側というの

は、育てるときに失敗を組み込んだマネジメントをするわけですね。失敗するだろうと判っていても、この場だったら、あえてまかせてみていいかと考えるというような。そういうのが今の大学はやりにくいなどと思って、厳しいと感じているんです。学生がそもそも失敗すると来なくなったりするし(笑)。会社じゃないから、来なくなると呼びつける理由がないし、ということになってしまう。

会社に勤務していたころは、例えば委員会の報告事項など、絶対ここで質問されても答えられないだろうなどと思っていても、フォロー出来る準備をしておいた上で、放置しておくなんてことをやりました。そうすると、案の定、質問されて答えられない。それでも全体の仕事としての質を維持するマネジメントは可能ですよね。そうやって失敗の経験をしていかないと、結局人は育たないと思うし、自分もそう育ててもらったと思います。

杉崎 人材育成というと、自分もけっこう放り投げられたと思いますよね。大学院にいたときに、ワークショップはこうしろとかね。打合せに役所に1人で行かされたとか。でも、あとで考えると、ちゃんとフォローされている。

八木 何か綱が張ってあるのね(笑)。

杉崎 必要な能力は、ヒアリング力。センスいい質問を考えてヒアリングして、ヒアリングした結果を簡潔にまとめることができる能力は必要。数をこなすということも大事なんじゃないかな。1人の人から意見を聞けない人が10人の人から聞けるかということ、なかなか難しいのではないかなと思います。

八木 そういう意味でいくと、自分は議事録を書いて鍛えられた感じがします。合意でもないけれども、あれって微妙なんですよ。どこまでが自分の主観で、どこまでが本人が言ったことで、何が合意なのかみたいなのを、きっちり書き分けなければいけない。議事録にガンガン朱を入れられて、あ、あの議論の流れってこうだったのかみたいところで学んだような気がします。ベターッと書く議事録じゃなくて、1枚にまとめるとか、2枚にまとめると言ったときに何をまとめてくるか。

杉崎 僕は、ファシリテーショングラフィックを現場でいきなりやらされて、鍛えられました。その場で書いていて、参加者から「いや、違うから」みたいな指摘をされて、最後に振り返りをする。そうすると「ああ、そうだったんですか？」みたいな。

八木 結局、マルチタスクを回すというのが仕事じゃないですか。並行してプロセスが回せないと駄目ですよ。このワークショップのテーマはここだけ、一方では全体のこういう流れと連動しているよね、みたいなことを常に考えている。そういう頭の動きなんだと思います。

杉崎 議論のときに、いまどのあたりにいるかというイメージはしますね。このテーマで、このメンバーだ

と、議論の幅はこれくらいになりそうで、今はこのあたりだなとか、意外な方向に行っているなとか。それは、個別の議論だけでなく、全体のプロセスをデザインするときもありますね。このテーマをこの地域でするといまはこういうふうな論点だから、次はどうなるか。場合によっては1回空転するかも知れないから、もう一回やるかなとか、そのイメージをしないと、全体のイメージが湧かない。

プロセスマネジメントの市場をいかにつくるか

松浦 そうすると、そういう人材を育成する枠組み、プロセスマネジメント的なことまでできるファシリテーター、あるいはプロセスマネジメントをするのだけけど、ファシリテーション、現場のこともわかっている人、そういう中間的な主体の人材を育成する仕組みというのは、現在十分なんじゃないかな。

八木 どこで育成しているんですか(笑)。

杉崎 そもそもそれがわからないから問題なのかなということなんですよ。

小松 やっている人はいるはずなので、象徴的な人、会社、事例が何かあったら、一般の人にもわかりやすいなというのはある。これって要は市場があるかどうかみたいなのところもありますよね。潜在市場はあっても、今、リアルな市場というのはそんなにないですよ。

杉崎 でも、一番必要なのはマネジャーですね。プロセスマネジメントって、マネージングする人が一番必要だから。でも、あるプロジェクトマネジメントの本では、コミュニケーションマネジメントのことが出ていても、2~3ページしかなく、大したことは書いてない。

小松 お家元みたいなのは、最初は怪しいと思われるかもしれませんが、大体ニッチの市場が大きくなるときって、ずっと遡っていくと絶対お家元があるんです。それは会社かも知れないし、人かも知れないですが、ずっと話を聞いていると、この分野はお家元が、ありそうでないんですね。ファシリテーターのお家元というのはいると思います。すごい有名な方とかいらっしやると思うんですが、プロセスマネジメントということで全体をカバーしているお家元がない。

さっきから出ている象徴的な事例がないというところもそれで、もし大きくするのだったら、そういう事例をきちっと第三者とか、大学とか、総研さんとかが見つけてきて、この人をお家元にするじゃないけれど、この事例を象徴としていこうという、市場を育てる視点の人が誰かいないと、なかなか難しい。

尾花 戦略的につくっていくということなんですけど、まずそもそもここは属人的じゃないということと、プロセス全体をマネージする能力が必要ですよという、気づいていないことを気づかせることが必要で、それを戦略的にテレビ番組で取り上げてもらうとか、そういう形で認知してもらう。そこから始めないとい



松浦正浩（司会）

けないような気がします。それと同時に、失敗とか経験とかをしながら、そういう能力を持っている人材を育てていく。そういう能力は、会社勤めをしていれば自然と付いていくようなものであるという流れになれば更に良いと思います。

杉崎 二つの誤解があって、一つは、丁寧な仕事をしている人が特別な技術であると自覚をしていないから、技術として売り出さない。もう一つは、逆に端から見ているとこいつやばいなあという人が適当にやってしまう。そんな人がいると結果を出せないから必要ないという話しになる。

松浦 専門性が認識されていないということですか。

杉崎 成果を出しているのに、専門技術として売り出さない。そんなのやって当たり前じゃんという人。そして、出来もしないくせに得意ですみたいな顔をしている人。いずれもまちづくり系にいます。

八木 私が扱う類のものというのは、どうやってって大概文句を言われるんですよ。賛成反対の意見がくっきり分かれているので。そうすると、何が一番大事かという、やり方の正当性というのが一番大事なんです。要はどっちかに寄ってやったとしても、やり方はこうです、このやり方はこういう形で公平性を担保しましたということが示されていることが、唯一の拠り所なので、そのプロセスマネジメントは何か。一般化はできるのかわからないけれども、参加のプロセスマネジメントだったら、多様な論点、多様な意見を持つ人たちが、合意じゃないけれども何かの形で意見を共有するために必要なプロセスとは何かみたいな、そういうのがあるといいなとは思ってます。

松浦 それを教科書にしてみるのはどうでしょうか。

八木 教科書じゃないけれど、それって何なのかなということが、もう少し議論されてもいいかなあって。だから、いつも私がやるときに苦心するのは、プロセスマネジメントではないんで、プロセスマネジメントをどう説明するかです。このプロセスを、まず誰と誰に最初に集まっていたら、プロセスの骨格を決めて、そこからこういうプロセスを経て、こういうふうルールを決めて、本日来るまでにこうこうしま

したということがちゃんと説明できると、どっちに議論がいつてもそんなに荒れないという感じですね。

小松 それは何か欲しいですね。もめていて、利害関係者が複数いて、でも期限と予算があるので解決しないといけないことについて、専門家がどういうことに対してどういうサービスを提供できるかを、このプロセスマネジメントでやる。それを業種別に言い換えてもいいと思いますし、何かそういうのがあるといいですね。

八木 前から言っているんですが、こうすべしというマニュアルにはならなくて、このタイプのを目指すんだったらこれとこれはやっちゃ駄目、これはやっちゃ駄目という、そういう類のものでも構わないですよ。

杉崎 マニュアルではなく、こういうときはこういうふうなプロセスマネジメントが必要でしょうみたいな。まあ、フローチャートとして明確に描けなくて、経験知のから、大枠を作るというイメージかな。

八木 そのくらいだと、みんなで知恵を出し合ったらできなくもないかもと、ちょっと甘く期待しています。

小松 合意形成のプロセスマネジメントの顧客が誰かを考えて、例えば食品関係だとかこういう人が必要です、といったように、業界別に考えると、すごくリアリティがでてくる。そういうのを、医療とか、まちづくりとか、いくつか出してみても、その中でも最大公約数的なニーズというのはおそらくあるはずなんです。だから、体系化をしていただいて、実はこの考え方に沿ってやったのが、後か先かは別にして、この案件もこうなんですとか、この企業がこういうふうになくなったのもこれを取り入れたからなんですみたいな、後からはめ込んでいく。

ここでやっているプロセスマネジメントというのは、いろいろな企業だったり、自治体だったり、いろんな人が既にやっているんですよ。やっているけれども、こういう分野があることを気づかずにやっているの、それを皆さんがイメージできる事例というのは、それぞれの分野で事例として後からはめ込んでいって、実はこれもこうだったんですというのがあると、そこを目指している人がそれを勉強したり、やってみたいということで集まってくるのかなと思います。何かメソッドみたいなものが見つかる、この業界というのを無理矢理つくるといえるのはできるんじゃないかなという気はしますけれども。

松浦 最初の私の想定は、どちらかといえば、予算と人をつけさえすれば、プロセスマネジメントをきちんと導入した形で動きだすのだろう、というものでした。しかし、それ以前の問題として、そもそもプロセスマネジメントって何なのか、ということ形にしていけないことには、人もついてこないし、需要も目立ってこない。ただ、プロセスマネジメントへの需要はありそう、ということは漠然と認識されているわけで、あとはプロセスマネジメントとは具体的に何なのか、

形にして認識してもらうことが必要だ、というのが今日の大きな結論かと思えます。今日はどうもありがとうございました。

(本座談会は鹿島学術振興財団研究助成「都市・地域における政策課題、現場課題解決のためのマルチステークホルダー合意形成手法の構築」調査の一環として実施いたしました。ここに記して感謝の意を表します。)

【広告】

みんなの気持ちを大切にしたい

PUBLIC HEARTS

○企業理念：みんなの気持ちを大切に作る社会づくり

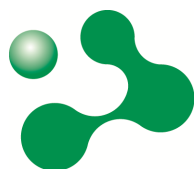
○事業内容：社会的な合意形成支援、参加協働型事業の企画実施、コミュニケーション研修

○お問合せ：〒456-0023 名古屋市熱田区六野一丁目 2-21-2203 (担当：水谷)

tel : 052-388-6592 email : info@publichearts.com URL : www.publichearts.com/

社会的な合意形成でお困りの際は、ぜひお気軽にご相談ください。

高知の新事業支援コンサルタント



Model Village

株式会社 Model Village (モデルビレッジ)

〒780-0862 高知県高知市鷹匠町 1 丁目 3-22 よさこいビジネスプラザ 210

TEL & FAX : 088-872-2929 <http://model-village.net/>

株式会社三菱総合研究所社会システム研究本部では、国や地方公共団体等の公共政策・施策、個別事業に関する市民への普及啓発やP I活動、合意形成について、最新の手法を活用し、これまでの経験や実績、知見に基づき、積極的に支援しています。

コミュニケーションを通じた 高質な社会システムの構築

MRI 株式会社三菱総合研究所

社会システム研究本部 TEL:03-6705-6015 FAX:03-5157-2141

<http://www.mri.co.jp/index.html>