

# 促進的調停人育成に関する日本における試行的導入と課題について

(株) 三菱総合研究所 情報通信政策研究部 研究員

入江秀晃

## 1. はじめに

米国等において、話し合いを促進することで合意形成を実現するメディエーション(現代調停)<sup>1)</sup>は、大きな運動となりつつあるADRのなかで、他のADRシステムである仲裁や中立評価、ミニ・トライアルなどに比べても、より中心的ポジションを占めるようになってきている。<sup>2) 3)</sup>

一方、日本では1922年(大正11年)の借地借家調停法をはじめとして、戦前においては小作調停法、商事調停法、労働争議調停法、金銭債務臨時調停法、人事調停法が制定されている。そして戦後すぐの1947年(昭和22年)には戦前の個別法を統合する形で民事調停法が制定されるなど近代法体系の中に調停の制度化はむしろ伝統的に進んでいた。

しかし、「わが国でも、ADRに対する評価が、最近二〇年ほどの間に、いわば『全面否定論』から『現実的消極的容認論』を経て『理論的積極的肯定論』へと、徐々に論調が変わってきている。」<sup>4)</sup>とされる昨今においてようやく、やや自嘲的に「一周遅れのトップランナー」などとささやかれるなど、調停を代表とするADRへの取組の「遅れ」の認識が広がってきたと考えられる。

米国の現代調停では専門性に寄らない対話促進的紛争解決手法が、本流と位置づけられている<sup>5)</sup>。促進的(ファシリテーター)な紛争解決手法が広がらないのは、TVドラマの水戸黄門が人気になる「国民性」や「文化の問題」だと安易に位置づけてしまうと、制度化の不備から視点を遠ざけてしまう危険がある。

暴力団などの介入を排除する方向での規制(2004年秋の今国会に提出されたいわゆるADR基本法の考え方)もいうまでもなく重要な視点ではあるが、

入江 秀晃 (いりえ ひであき)  
 (株)三菱総合研究所情報通信政策研究部 研究員  
 100-8141 東京都千代田区大手町 2-3-6  
 irie@mri.co.jp

不当なADR機関を禁止するだけで、十分良い新しい紛争解決システムがひとりでに姿を現すという期待には根拠がないと言うべきであろう。「農家の主婦から元判事まで」<sup>6)</sup>といわれる現代調停の中立人(メディエータ)をどのように育成するかという課題は、単に一つの個別の課題というよりは、現代調停の制度そのものが愛され、信用に足る制度となりうるかという制度設計の根幹にかかわる問題であると思われる。

本稿では、筆者自身も一メンバーとして参加した「独立行政法人経済産業研究所ADRポリシープラットフォーム・ADRを担う人材育成に関する研究会」での約15時間の教育カリキュラム(試行プログラム)の検討経緯と試行プログラムへの参加者の反応などを紹介する<sup>7)</sup>と共に、(1)このような(対話)促進的調停人育成プログラムは日本において必要とされているか、(2)必要とされるならばどのような実施が可能か、さらに、(3)社会的に認知され根付いていくためにはどのような課題が克服されなければならないか、を検討したい。

## 2. 試行プログラムの検討と実施内容

### 2. 1 参加メンバーと検討過程

#### 2. 1. 1 参加メンバー

さて、試行プログラムは、(独)経済産業研究所によって実施されたが、会の呼びかけそのものは経済産業省の課長補佐が行った。内閣府のADR検討会の委員でもある廣田尚久教授(弁護士・[当時]大東文化大学環境創造学部教授、[現]法政大学法科大学院教授)が座長を務め、アカデミズムからは和田仁孝九州大学法学部教授、中岡成文大阪大学大学院文学研究科教授の参画があった。

また、ADRを主催するNPOとしてNPO法人シヴィル・プロネット関西、NPO法人日本メディエーションセンターの参加もあり、これらのNPOで

実際にトレーニングを行ってきた元大阪地方裁判所判事の稲葉一人氏(科学技術文明研究所特別研究員、東京大学大学院医学系研究科客員研究員)のプログラムがベースとなった。

中村芳彦弁護士(現・法政大学法科大学院教授)は後述するが最も議論があった相談トレーニング実施の中心メンバーになり、最近『法的対話論』を世に出された大澤恒夫弁護士もトレーニングの一部を担われた。

さらに、実務者サイドとして消費者相談関係団体である(社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会、また家電製品PLセンター、(社)日本訪問販売協会からの参加があった。これら実務者サイドの参加者が、実際の試行プログラムの事例(ロールプレイ)の設計に深くコミットすることで、現場の持つ迫力ある教材の開発を可能にした。このように単に学術的な検討に留まらず、実務的に有用性を検討する上で非常に望ましい団体から、団体のトップクラスのメンバーが参画し検討を重ねることができたことがこのプログラムの成功につながった。これだけのメンバーを揃えられたのはやはり経済産業省の呼びかけという側面が大きかったと思われる。

ちなみに筆者自身は、別プロジェクトで、ADR人材養成に係る海外動向調査を実施し、米国・カナダでの2週間の現地ヒアリング調査を行った関係で末席に加えていただき、プログラムの中でも短い時間プレゼンテーションを担当した。

## 2. 1. 2 検討過程

上述したように既に元判事の稲葉一人氏によるトレーニングプログラムはNPOでの実践を経てかなりの完成度を持ったものであった。これを骨格とする座長の方針を受け、基本的には、アクティブリスニング(傾聴)などのメディエーションにおける質問スキルにフォーカスを当てた促進的調停のトレーニングが基礎とされた。

議論となったのは、「相談」という二者関係を、三者関係である調停トレーニングとどのように位置づけるかであった。促進型の調停は現実に日本の社会で実践できる場はほとんどない。したがって、ある意味理念的なモデルの提示を実施することが可能で

ある。しかし、一方で相談実務は非常に多数の実践があり、例えば消費者相談を実施する国民生活センターの2003年度実施分だけでも130万件を超える。さらに、PLセンターや業界団体の相談、各企業独自の「お客様相談」などを加えると、膨大な「相談業務」が既に存在していることが理解されよう。このような実務を改善するトレーニングプログラムは可能なのかが話し合われた。

特に、要件事実を法体系にあてはめてアドバイスするタイプの相談業務スタイルと、オープンエンドクエッションその他アクティブリスニング・スキルを駆使した(対話)促進的スタイルとをどのように位置づけるかが議論となった。

多くの案件を効率的に処理するには、アクティブリスニング手法を用いては、時間がかかりすぎ効率が悪すぎるのではないか、非常に悪徳な事業者に対してもゆっくり耳を傾けることが果たして正当なのかという疑問が出た。

このような議論の過程で、調停という三者間関係に比べて、あるときはアドバイスを言い、あるときは当事者の言い分を良く聞き、またあるときは相手方当事者の立場に考えを及ぼせる必要がある相談業務は非常に複雑な構造を持った高度な実践であることへの理解が共有されてきた。当初は紛争解決の自然な流れを考え、相談の後に調停トレーニングを行うことを検討していた。しかし、相談業務の構造的複雑さを認識した結果、第二日目にピュアな促進的コミュニケーションによる解決が可能な調停を先に、第三日目に調停技法を相談実務に応用するという流れをつくることとなった。

教材開発やロールプレイの実施などの過程で、おもしろいことに、相談実務のベテランスタッフは促進型の対話も上手であることがわかってきた。私見ではあるが、プログラム開発メンバーに、むしろベテラン実務者にはこうしたスキルは暗黙知として備わっているという理解が広がったようにも思える。従来はさほど理論的にトレーニングされてきていなかったとしても、実践の過程で非常に高度な「聴き方」を身につけておられたのである。この点も私見であるが、実務サイドとしても、OJT等で長い時間

日	No.	大項目	時間(分)
1	1	当プログラムの全体像と射程	75
	2	海外の実情報告と用語の説明	30
	3	対話による自律的解決	45
	4	聴くことの意味とその技法	150
2	5	調停(理論・技法と Exercises)	300
3	6	相談(調停の理論・技法を応用した理論・技法と Exercises)	240
	7	座談会	60

表1 プログラム概要

をかけてトレーニングするところを体系立てて育成する道筋が見えたという方向で、プログラムへの高い評価につながったのではないかと考えられる。

## 2. 2 教育内容と教育手法

プログラム概要は表1に示すとおりである。

調停については1日目の半分と2日目の時間が割り振られ、ここが骨格部分になっている。内容としては、オープンエンドクエッションやリフレーミングなどアクティブリスニングなどのスキルトレーニングにフォーカスを当てたものとなった。

一方、3日目の相談トレーニングは、中村芳彦教授が、心理療法を統合したといわれるマイクロ・カウンセリングをベースに新たに作り出されたものとなった。アクティブリスニングという「聴く」スキルに加えて、積極技法と呼ばれる「伝える」スキルの教育も範囲としたことに特徴がある。

教育手法としては、ロールプレイやスモールグループディスカッションなどの参加型ないしワークショップ型のスタイルが基本となった。さらに、一部では俳優やNPOスタッフが演じるビデオを見て具体的に話し合う試みも行われた。ビデオはわかりやすいという効果に加えて、トレーナによらずトレーニングレベルを平準化できるメリットがある。

## 3. 試行プログラムへの評価と課題

最終日の最後の1時間は座談会に当てられ、プロ

グラム提供者側と参加者のほぼ全員が参加して活発に議論が行われた。この座談会では、消費者相談などを日々行っている実務者からも、役に立つという実感のこもった評価が与えられた。特に、ロールプレイ等の参加型の実習トレーニングが多い点への評価が高かった。「カウンセリング的手法<sup>8)</sup>」は、消費者問題の解決には向かないと思っていたが、実際には役に立つ知識が多くあった」という意見も聞かれた。

現在の日本で、ADRの実践という意味では弁護士会の仲裁センターを中心とする動きや、司法書士会その他の隣接法律職の動きが活発であるのは、ADR検討会への意見書の提出状況などで見て取れる。今回の試行プログラムでも、プログラム制作には前節で述べたように多様なプロフェッショナルの参画があったが、試行トレーニングの結果として、必ずしも法律職と呼ばれないような相談業務その他の一般の企業活動にも適用可能性が広いことが明らかになった。

## 4. おわりに

米国では、法的知識を使わない70年代ごろの隣人調停にルーツを持つと呼ばれる促進型調停が、80年代の『ハーバード流交渉術』出版に代表される理論化や実践の蓄積を経て、90年代以降法律家を取り込みながら制度化されていく歴史があった。米国では70年代ごろから司法システム改革について、裁

判所改革としての ADR という上からの動きと、隣人調停のようないわば下からの動きがあり、結果的には下からの動きとしての隣人調停の方向に、法律家を含む弁護士たちも参入して大きな流れを作り上げたといわれている。現代調停が力を持つためには、市民のためのというだけでなく、市民による実施過程が必要とされるであろう。

現代調停を必要とする社会的背景には、(1) 都市化により、地域内の規範や地縁等に基づく対話による紛争解決が困難になってきている、(2) 経済のサービス化により、対人サービスの占める割合が大きくなり、過去にさかのぼって事実認定するより未来に向かって話し合うことが求められる事案が増えている、(3) IT 革命により、オープンで公的な情報空間が一気に広がり誰もが容易にアクセスできるようになったことで、逆に当事者が安心して話ができるクローズドな対話空間がかえって求められるようになってきていると考えられる。そして、これらの社会的背景は、米国に留まらず、日本を含めた先進国に共通の社会現象である<sup>9)</sup>。このように見てくると、弁護士や隣接法律職の土族に留まらず、スキルトレーニングの活用可能性を見ることができた試行プログラムでの方向性は、消費者関係だけでなく様々な市民や一般の企業活動を取り込んで今後大きな流れにつながりうると考えられる。

弁護士法 72 条（非弁活動の禁止）など、現代調停の推進を阻む壁がいくつかあることは事実であるが、現代調停が社会的に必要とされている以上、長期的には制度が広がることは間違いないと思われる。その際、「市民による」紛争解決を可能とする人材育成プログラムの重要性がより強く認識されるようになるだろう。

## 5. 謝辞

このような報告を行うことをお許しくださった研究会座長の廣田教授に感謝します。また、メンバーの先生方に感謝するとともに、経済産業省、経済産業研究所、ADR Japan の関係者の皆様に感謝いたします。

なお、プログラム教材及び筆者自身が現地調査を

行った海外調査報告書は下記 URL でダウンロードできます。

<http://www.adr.gr.jp/training2003/>

## 脚注

- 1) mediation(メディエーション)に対する訳語に何を当てるかには議論があるが、ここでは「現代調停」の語を当て、原則として促進的調停の実施を含まない我が国一般の「調停」と区別する。
- 2) 小島教授は、「アメリカ合衆国における ADR 運動は、いまや「新しい宗教」の観さえあり、太い流れとなっている。」と ADR 運動への盛り上がりを紹介している。小島武司[2000]『裁判外紛争処理と法の支配』(有斐閣)
- 3) メディエーションこそが ADR の中心的存在とする見方も多数ある。例えば、AAA は伝統的には仲裁を中心に活動してきたが、メディエーションへの取組を強化している。
- 4) 田中成明「民事司法改革の背景とその射程 (一) 「法化」「非＝法化」論議からみた民事訴訟の役割について」(法曹時報、47/5、1053、1995年5月)
- 5) 米国において、専門性に基づく「評価的」調停も成功している。特に世界最大の ADR プロバイダー企業である JAMS の成功は、むしろ「評価」を可能とする元裁判官などの中立人ラインナップにあるとされる。しかし、連邦法である、統一調停法 (Uniform Mediation Act of 2001) の位置づけに明らかかなように、全米全体での現代調停の中心は明らかに促進型である。
- 6) Linda R. Singer [1990,1994] “Settling Disputes” Westview Press
- 7) 筆者自身は試行プログラムの運営事務局ではなかったため、検討過程について正確に報告する立場ではないが、一メンバーとしての感想という位置づけで報告させていただく。
- 8) 促進型のトレーニングには、カウンセリングからの傾聴技法が多く含まれていることは確かだが、現代調停≒カウンセリングと考えるのは、むしろ誤解である。しかし、このような誤解は根強く存在している。
- 9) 小島教授も下記のように述べている。「日米の法文化には大きな隔たりがあることは確かである。それでも、基本的な要素を見つめる限り、日米の間に共通の課題がいかに多いかに驚かされる。」(小島[2000])

# 知識科学と合意形成：水産政策における事例研究の知見から

北陸先端科学技術大学院大学  
知識科学研究科 末永 聡

## 1. はじめに

一般的に、異なる複数の利害関係者が参画している政策の場合、それぞれが有する経験や価値、活用している言葉などの知識体系もまた異なることから、相互に知識を共有することは困難である。特に、日本の水産政策に主要な利害関係者として参画している行政と漁業者は、行政の「お役所言葉」に対して漁業者の「漁師言葉」のように、知識体系の全く異なる典型であると言える。これらの理由から、実行に困難が予想される水産政策ではあるが、いくつか成功事例が存在する。本論文では、これら成功事例の分析から得られた知見を基に、合意形成について個人や組織の知識の営みにおける「知識創造」を中心に据えた新たな枠組みである知識科学の視点から考察する。

## 2. 水産政策における合意形成の型

水産政策における合意形成は、その場合によって大きく二つの型に分けられる。一つは、漁業協同組

末永 聡 (すえなが さとし)  
北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科助手  
923-1292 石川県能美郡辰口町旭台 1-1  
ssuenaga@jaist.ac.jp  
http://www.jaist.ac.jp/~ssuenaga/

合や地区別の漁業者組織などの、主に漁業者のような単一利害関係者間の合意形成である。この型の合意形成は、何か危機的な状況に陥ったとき、または組織的に何かを決定しなければならない場合に行われる。

もう一つは、一部の県の職員や水産業改良普及員を介した、例えば行政と漁業者間のような異なる利害関係者間における合意形成である。特に水産業改良普及員は、行政に属しながら自らの担当地域における漁業協同組合や漁業者組織等を日常的に訪問していることから、漁業者との接点が他の行政職員よりも多い。従って、この型の合意形成は特別な場合に限らず、日常的に行われる。

### 2. 1. 漁業者間の合意形成

例えば秋田県のハタハタ資源管理では、漁業者が意思決定のために各地区ごとに組織した検討会によって合意形成が進められた。この地区検討会は上部組織と下部組織からなる階層構造になっており、上部組織から降りてきた議題について、下部組織からそれに対する意向を意思決定し、上部組織に回答する仕組みになっている。具体的には、議題設定に基づいて組織の意向を議論して導き出した結果に、全員(または大多数)が合意あるいは妥協可能な場合、

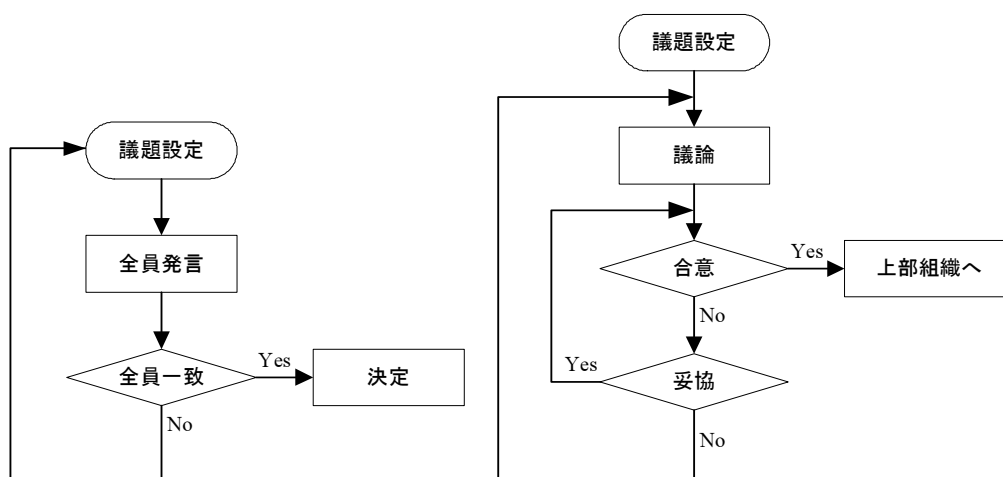


図1 「寄合」と地区検討会における合意形成 (末永, 2000)

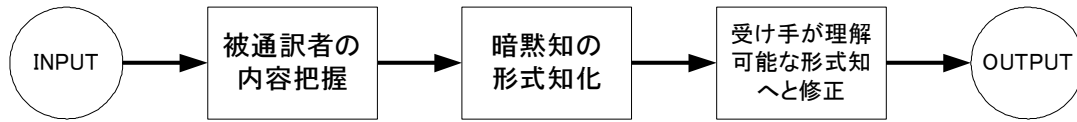


図2 知識通訳の過程 (末永, 2003)

これを組織の意向として採用し、代表者が上部組織の会議で発言する。どうしても結果に合意または妥協できない場合は、組織に再度議論を要望することもできるが、それが適わないこともあり得る。下部組織の代表者が参加する上部組織においても、下部組織と基本的に同様の過程を経て合意へと至る。

実はこの合意形成の構造は、日本の農山漁村において昔から行われてきた「寄合」に似ている。「寄合」では、議題設定がなされると、それに対する見解を個人の利害関係に基づいて全員が発言する。そして最終的に全員の見解が一致するまで「寄合」は繰り返される (濱口・公文 1982)。限られた漁場で、長期間にわたり同じ顔ぶれでの労働が前提となる漁業者にとって、可能な限り全員一致での合意に収斂させることは、その後のコンフリクトを回避する意味からも重要である。ゆえに、漁業者間の合意形成に「寄合」に似た構造が取り入れられたと考えられる。

## 2. 2. 行政と漁業者間の合意形成

一方、互いに知識体系の異なる行政と漁業者間の合意形成では、両者を橋渡しする役割が重要であり、水産政策の場合、この役割は水産業改良普及員や彼ら以外の一部の自治体職員が担うことが知られている (末永 2002)。末永 (2003) はこれを「知識通訳 (knowledge interpretation)」という独自の概念を用いて説明している。

知識の「翻訳 (translation)」ではなく「通訳 (interpretation)」とした理由は、Gile (1994) の定義にあるように「翻訳」「通訳」共に「入力 I が過程 P を経ることによって出力 O が生産される」ことに違いはないものの、そこではテキストベースではなく会話ベースのコミュニケーションによって、まさに通訳を行うからに他ならない。また「翻訳」が静的なイメージであるのに対して、「通訳」は動的で

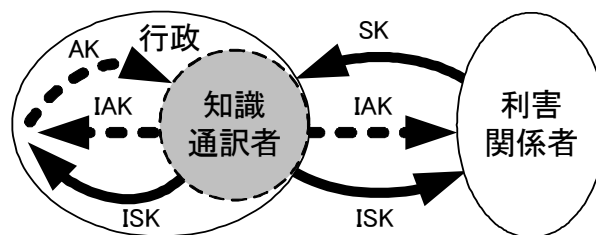
あるという表現も可能であろう。

さらに、知識通訳が通常の通訳と異なる点は、言語化や数値化することが可能な形式知とそれが困難な暗黙知の変換を伴うことにある。野中・竹内 (1996) は彼らの組織的知識創造理論において、形式知と暗黙知の相互変換について言及しているが、知識通訳の過程では暗黙知から形式知への変換は確認されていない。以上から、その定義は「形式知だけではなく、暗黙知を形式知に変換することで内容を補足し、通訳すること」となる。そして実際に知識通訳を行うのが「知識通訳者 (knowledge interpreter)」である。

## 3. 合意形成における知識通訳者の役割

### 3. 1. 知識共有を支援する役割

ここで、広く知識共有を支援する役割について概観しておく。まず代表的な役割として、コラボレーションやコンフリクト解決におけるファシリテーター (facilitator) やメディエーター (mediator) をあげることができる。また情報の窓口であるゲートキーパー (gatekeeper) や、それぞれ関係者間の橋渡し役であるリエゾン (liaison) とブリッジ (bridge) の存在が知られている (Schwartz 1977; 狩俣 1992)。さらには、原田 (1999) が提唱したアレン的ゲートキーパーがもたらす情報を共通言語スキームへと翻訳し、組織特有の知識へと翻訳する役割であるトランスフォーマー (transformer) や、関係者間を橋渡しするバウンダリー・スパンナー (boundary spanner) などがあげられている (e.g. Williams 2002)。その他にも、ロジャーズ (1990) が農業普及における普及機関と普及対象者の橋渡し役であると位置付けたチェンジ・エージェント (change agent) や、国立公園や世界遺産などにおけるビジターとその場所とを橋渡しする役割である



利害関係者の知識(Stakeholder's Knowledge: SK)は、知識通訳者を通じて通訳され(Interpreted Stakeholder's Knowledge: ISK)、行政に伝えられると同時に、利害関係者にもフィードバックされる。また、行政の知識(Administration's Knowledge: AK)は同じく知識通訳者を通じて通訳され(Interpreted Administration's Knowledge: IAK)、利害関係者に伝えられると同時に、行政にもフィードバックされる。

図3 知識通訳のモデル (末永, 2003)

インタープリター (interpreter) の存在をあげることができる (レニエほか 1994)。

### 3. 2. 知識通訳者との比較

これら知識共有を支援する役割と知識通訳者とを比較すると、前者がほぼ専門的にその役割のみを果たすのに対して、後者は複数の役割を同時に担う点で決定的に異なる。よって知識通訳者は、「互いに異なる複数の利害関係者の知識や文化を両者の間に入って通訳したり、両者の持つ暗黙知を形式知へと変換して伝えることで相互の知識共有を促進させたり、両者の仲裁をする役割」と定義される。したがって知識通訳者には、複数の利害関係者が有する知識体系やその背景にあるコンテキストを理解していることが求められる。

図3は知識通訳をモデル化したものである。この図において知識通訳者が行政側に属しているのは、行政側のコンテキストが機密性や専門性など、極めて特殊なことから、全くの外部の関係者が担うよりも現状では行政関係者が担う方が現実的であると判断したためである。

### 3. 3. 知識通訳者の役割

知識通訳者による知識通訳が進むと、その延長には知識のみならず、異なる利害関係者間の慣習などに代表される文化の通訳へと発展する。ここで用いる「文化」とは、「知識のみならず利害関係者それぞれの地域や職種、集団などによって用いられている

特有の言葉づかいや隠語、方言、そして仲間内で用いられている専門用語などの言葉や慣習」を指している。よって、文化の通訳とは、知識通訳者が一方の文化をもう一方が理解できる言語として通訳し、説明することである。

知識通訳者は、互いの知識を変換する役割も担う。この場合の知識変換とは、行政や利害関係者の有する暗黙知を知識通訳者が形式知化することを指す。ここであげた暗黙知や形式知を具体的に示すと、例えば行政の代表的な暗黙知とは助成制度等の運用方法であり、漁業者の場合それは漁業における慣習的な取り決めなどがこれにあたる。これらの暗黙知は互いにとって見え難いものである。一方の形式知は、行政であれば公報や議事録などが、漁業者の場合は海図や水揚げ高などがあげられる。

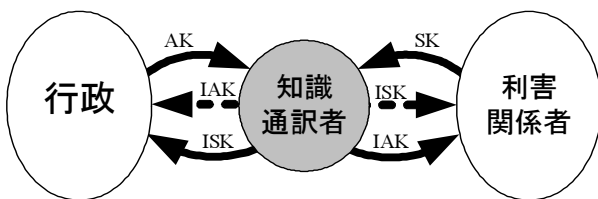
また知識通訳者は、知識変換を主体的に行うだけではなく、これを支援する役割も同時に担う。この場合、知識通訳者は行政や利害関係者相互の知識変換を支援し、その後の知識共有を促進させるファシリテーター的な役割を果たす。

補足的役割として、知識通訳者の役割は時にはコンフリクトの解決に代表されるような仲裁にまで及ぶことがある。ここで知識通訳者は主にメディエーターとして機能し、行政と利害関係者の仲裁を行うことにより、結果的に両者からの信頼も獲得していく。

#### 4. おわりに

本論文では、知識科学の視点から、合意形成において利害関係者間を橋渡しし、合意形成を支援する行為を説明するものとして、独自の概念である知識通訳を提示し、これを担う役割である知識通訳者について詳しく示した。

将来的に、知識通訳者の役割は複数の利害関係者がそれぞれ有する主義や主張、さらにはその所属といったものから独立した、中立的な第三者が担うことが望ましい。ただし、そのためには彼らが活躍するための環境を整える必要があるだろう。



利害関係者の知識 (Stakeholder's Knowledge: SK) は、知識通訳者を通じて通訳され (Interpreted Stakeholder's Knowledge: ISK)、行政に伝えられると同時に、利害関係者にもフィードバックされる。  
また、行政の知識 (Administration's Knowledge: AK) は同じく知識通訳者を通じて通訳され (Interpreted Administration's Knowledge: IAK)、利害関係者に伝えられると同時に、行政にもフィードバックされる。

図4 中立的な第三者を介した知識通訳 (Suenaga, 2004)

#### 参考文献

- Gile, Daniel. : Methodological aspects of interpretation and translation research, In Sylvie Lambert and Barbara Moser-Mercer, eds., Bridging the Gap: Empirical research in simultaneous interpretation, Amsterdam, John Benjamins Publishing Company, pp.39-56, 1994
- 濱口恵俊・公文俊平：日本の集団主義，有斐閣，1982
- 原田勉：知識転換の経営学，東洋経済新報社，1999
- 狩俣正雄：組織のコミュニケーション論，中央経済社，pp.171-174, 1992
- 野中郁次郎・竹内弘高（梅本勝博訳）：知識創造企業，東洋経済新報社，1996
- レニエ，キャサリン，マイケル・グロス，ロン・ジーママン，（食野雅子・ホーニング睦美訳）：インタープリテーション入門 自然解説ハンドブック，小学館，1994
- ロジャーズ，E.M.（青池慎一・宇野善康監訳）：イノベーション普及学，産能大学出版部，1990
- Schwartz, D. F. : Liaison Roles in the Communication of a Formal Organization: a pilot study (mimeographed paper, 1969), In Lyman W. Porter and Karlene H. Roberts, eds., Communication in Organizations: Selected Readings, England, Penguin Books Ltd, pp.255-271, 1977
- 末永聡：漁業者による自主的漁業管理に関する研究－ハタハタ漁のケース・スタディー，北陸先端科学技術大学院大学修士論文，2000
- 末永聡：沿岸域の漁業における問題解決過程，日本沿岸域学会論文集，No.14, pp.51-62, 2002
- 末永聡：政策過程における知識通訳の役割－日本の水産にお

ける事例研究－，北陸先端科学技術大学院大学博士論文，2003

Suenaga, Satoshi. : The Role of Knowledge Interpreters in Japanese Fisheries: Three Case Studies of Local Fishery Policy in Japan, Proceeding of The Twelfth Biennial Conference of the International Institute of Fisheries Economics and Trade (IIFET2004JAPAN), 2004

Williams, Paul. : The Competent Boundary Spanner, Public Administration, 80(1), pp.103-124, 2002

MRI

三菱総合研究所パブリック・コミュニケーション研究チームでは、パブリック・コミュニケーション・モデルやステークホルダー分析、広報の効果分析、評価手法をもとに、全国規模の政策・施策から、地域規模に至るまで幅広く社会的合意形成を支援しています。

## 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

#### 主な業務実績：

- －公共政策・施策を中心とした合意形成、P I、複数主体間での意志決定の支援
- －公的主体、公共政策・施策の広報戦略策定、広報活動実施支援
- －Web構築等、コミュニケーション・ツール作成支援

株式会社三菱総合研究所

政策科学システム研究部  
パブリック・コミュニケーション研究チーム

Tel:03-3277-0707 E-mail:p-com@mri.co.jp

URL:<http://sociosys.mri.co.jp/PCW/>



# ポスト近代的コミュニティのための参画デザインモデル： 社会的アクションラーニングの研究

星稜女子短期大学

竹村 哲

**要旨** 本論は、ポスト近代的コミュニティのための参画デザインの基礎的研究報告である。組織学習モデルとして“社会的アクションラーニング”を提起するにいたる背景、具体的なモデリングの展開、今後の実証的研究の展望について概説する。

## 1. 研究の背景

公共的政策に対する参画要請と情報システムの高度化に伴い、情報テクノロジーの導入やそれに伴う社会や環境の再編を、全体論的に見ることが可能な研究や教育の必要性が各分野で認識されている。これに呼応してポスト近代的コミュニティ<sup>1)</sup>における政策・経営のありかたや、個人と組織のかかわり、情報技術の捉えかたなどが模索されはじめてきている。中でも、ソフトな学習<sup>2)</sup>すなわち組織において多元的に推移する解釈枠を的確に捉え、利害関係者の認識を共有しながら問題の改善を図る循環型の学習のためのモデル構築は重要な課題となる。

著者は、この回答となる参画デザインの一アプローチとして、ヨコ型コミュニティ<sup>3)</sup>開発<sup>4)</sup>における実践学習法：社会的アクションラーニング<sup>5)</sup>のシステムモデリングに関する基礎的研究を約5年間にわたり試みてきている。現在まで、同様の研究としては土谷(1996)の『柔かい組織の経営』があるが、それ以外の内部観察による事例報告は国内ではきわめて少ない。その理由として、認知的プロセスを扱うため外部からの観察が難しく内部からのフィードバックが前提となること、そして一つの学習サイクルが長期間にわたることがあげられるが、最大の原因は、組織の心理として、内部開示に対する属事的判断より、むしろその行為者に対して主観的解釈を織り込んでしまうという属人的な判断が働く(王

2003)という社会的風土にあるといえる。また日本企業の多くでは個々人がシステム機能的に結合しており、プロジェクトマネジメントでは主にプラント建設や新製品開発などのいわゆる開発推進型の取り組みに傾倒してきたため、一方の経営革新や業務改革などのマネジメント型のプロジェクトにおけるOJT(On-the-Job Training)での経験則など主観的なデータの蓄積が少なかったことも内部観察事例の少ない理由の一つにあげられよう。

しかし、個人や組織を取り巻く社会環境の変革速度がますます加速するネットワーク型社会にあつて、多くの組織や個人レベルでもソフトな学習に迫られてきている。大小さまざまなNPOの動向はそれを示唆するものといえよう。組織や個人がルース<sup>6)</sup>な関係を維持しつつもソフトな学習を可能とするために我々は、まず日本独特の社会的シンボル環境である“気働きの構造”<sup>7)</sup>に制約されていること、したがって自覚・理解・同意などの多層的認知コミュニケーション(Laing 1966)がうまく機能していないこと、を自覚する必要がある。その上で、説明責任を果たし他者からの誤解を回避する資質を養成する手段と、すべての当事者を母体として問題状況に合わせて柔軟に集合し離散する枠組みが必要であり、そのための組織学習モデルの構築とフィールドワークの蓄積はきわめて重要と考えている。

## 2. 社会的アクションラーニングのモデリング

現在までの組織学習モデリングの流れ(図1)について述べる。著者は、組織学習による合意形成の主軸を、解自体ではなく参加者がガイドラインにおいてとるべき改善プロセスに置いている。図1の“図式化されたガイドライン”とは、いわばプロセス合意のプレマップ(予想図)である。学習の初期段階で利害関係者に対し、図式化されたガイドラインの共通運用に関する合意を得ることによって、その後

竹村 哲 (たけむら あきら)  
星稜女子短期大学経営実務科 教授  
920-0813 金沢市御所町西一  
wind2000@aurora.ocn.ne.jp

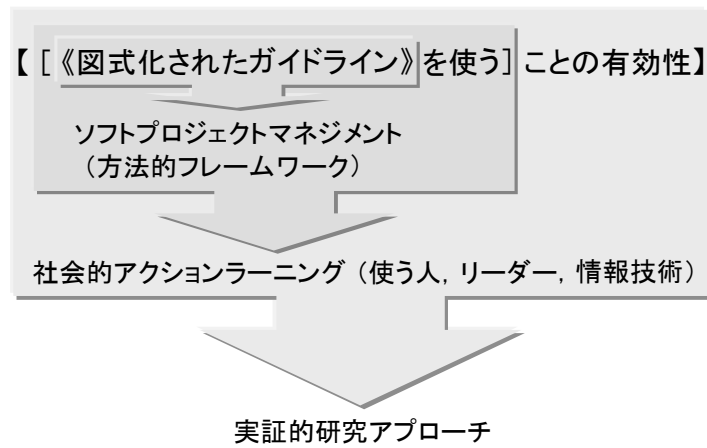


図1 組織学習モデリングの流れ

の個人とワーキング組織、全体組織の多重学習過程においてそれぞれ解釈枠が変化してもアプローチの選択合意<sup>8)</sup>からは逸脱しない。著者は、これに相当するものとしてソフトプロジェクトマネジメント（略称 Soft PM）（Takemura 2002）を提案している。すでに組織学習の方法的フレームワークに関しては、野中のモデル（野中 1996）やケプナーのモデル（ケプナー 1999）などある<sup>9)</sup>が、これと比較して Soft PM は、3つの振り返り、3つの組織変換、そして組織化と構造分析における情報技術の活用という特徴を有している。組織編成に関しては、プロジェクトチーム学習の実効性というメリットを活かすだけでなく同質型チームの弊害（小林 2001）というデメリットを回避する理由から、プロジェクト型のチーム編成と段階的なチーム変換の考えを採用している。また、振り返りは、プロジェクト型チームと全体組織が互いの解釈枠の乖離を認識することで事前に合意したガイドラインから逸脱しないための手段である。情報技術の活用は、議論のための共通のたたき台を用意するためのものである。

社会的アクションラーニング（竹村 2004）は、“図式化されたガイドラインを使う”ためのモデルである。図式化されたガイドラインを使うのは、利害関係者すなわち学習者である。学習者は、ガイドラインに従いながら学習者間あるいは学習促進者（リーダー）との間で相互作用を通じて学習する。

これを実現する学習者モデルとして、説明責任・継続的学習・自己尊重からなる社会資質開発コンピテンシ（竹村 2003a）、また組織学習促進者のモデル

としてプロジェクトマネージャーとファシリテータの中間的役割を担うアプローチコーディネータ（竹村 2003b）を、そして解釈枠の共約化を手助けする情報技術として、ISM 法（Warfield 1974）を中核とした構造分析法：AT-Method（竹村 2003c）を提案している。

### 3. 実証的研究の展望

“図式化されたガイドラインを使うことの有効性”の検討は、社会的アクションラーニングモデルを実際のルースに結合した組織のソフトな学習に適用することでのみ図ることが出来る。この研究は、図2のスタイルとして表わすことができる。その特徴は、アプローチコーディネータ（現状では著者）による Soft PM に則した解釈枠共約化のアクションを受けて徐々に現れる組織のリアクションからの解釈（気づきや解釈枠推移）をもとに、組織学習に関する仮説を抽出し、学術的な批評に照らしながら組織学習モデルの改善を図るという様式である。

しかし、現行のオリジナルモデルは孵化段階のものであり、組織的に運用するまでの社会認知は得ていない。よって実証的研究を重ね、漸次的にモデル改善を図りながら、図式化されたガイドラインを使うことの有効性の社会認知・伝播を目論んでいる。

具体的には、

- [1]一人の学習者が、ソフトな組織内で内部観察を通じて行うアクションラーニング、
- [2]市民団体、NPO、大学などが組織的に Soft PM のガイドラインに則してコミュニティ開発す

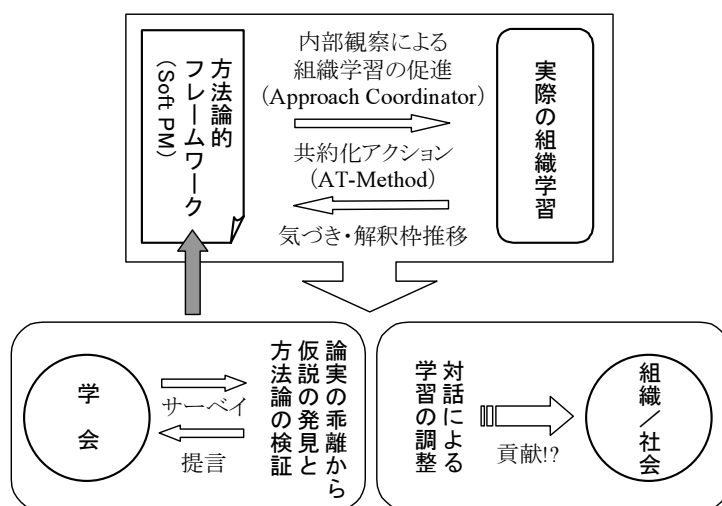


図2 社会的アクションラーニングのスタイル

るモデルケース、

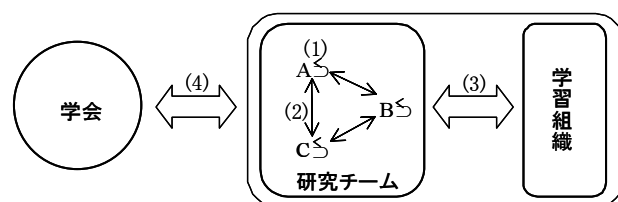
[3]高等教育における、教員がアプローチコーディネータ的役割を担って行うコミュニティ開発実践、を図る。

現在取り組んでいる大学におけるコミュニティ開発 (竹村 2003d)は、[1]に相当する。大学組織は、最もルースに結合した組織であり、そこで行われているFD (Faculty Development)活動や自己点検に関するテーマには、システム開発や環境整備といった開発推進型よりも、むしろ活動の改善・見直し、さらには事業中止を含むマネジメント型の組織学習思想を志向しているからである。実証的研究を通じて、仮説の有用性の検討を行うと同時にヨコ型コミュニティ開発のためのさまざまな課題を抽出している。

一方[2]は、より広範に社会貢献を目指してコミュニティ開発を支援する研究である。研究での学習構造は、[1]での内的学習、対支援組織学習、学術的学習の3重構造に加えて共同研究チームにおける対チーム学習を加えた図3に示すような4重構造になることで、[1]に比べより多様なコミュニティ開発に応用出来ると考えている。2004年度よりソフトシステムアプローチによる問題解決の共同研究チーム<sup>10)</sup>で、石川県や富山県における“まちおこし”への適用を図っている。

最後の[3]に関しては、参加型の教授デザイン研究の一環として、プロジェクト型教育の実践と、それ

を通じた図式化されたガイドラインを使うことの伝播を展望している。これからの組織学習に関する高等教育では、実際のコミュニティを学習の演習場として利用するケースが増えてくるであろう。これによって、規範的組織学習モデルの実践の場を学生に提供し、コミュニティを手助けして問題を解決する方法 (図3の(3)に相当)を学ばせることができる。また、学生が研究プロジェクトチームの一員となり(1)の内的学習と(2)の対チーム学習を深めることで社会資質開発コンピテンシを培うことに結びつくと考えている。



(1)内的学習⇒(2)対チーム学習⇒(3)対支援組織学習⇒(4)学術的学習

図3 共同研究における4重構造

#### 脚注

1) 現代社会において、これまで地域に根ざしたコミュニティ(ゲマインシャフト)を破壊してきた社会システム(ゲゼルシャフト)が、今度は自らの不全性から崩壊の道を歩んでいる。結果として残ったものは、サイバー社会(Cyber Society)や知識コミュニティ(Knowledge Community)に象徴される際限のない私的領域とそれらの抵触の危険性である。今やこれらに替わるポスト近代的な第3のコミュニティの構築を模索するとききている。

2) 「ソフトな学習」は、組織学習の分野においてはCheckland(1981)のソフトシステム方法論(Soft

System Methodology)に言葉の端を発していると捉えている。

3) ヨコ型コミュニティ (Project Typed Community) の定義を、「一時的に限定された地域・領域で同時に人と人が共通の課題を抱えその課題に共通に取り組むことのできるネットワーク型組織」とし、かつ「既に肥大した私的干渉領域や制約である公的領域との折り合いを学習するルースに結合された組織」とする。組織において個人は対等なヨコ関係を維持するために互いに説明責任を果たし、その時々が必要に応じて柔軟に連帯し解散する。

4) コミュニティ開発 (Community Development) の定義を、「コミュニティの構築やそこで抱える問題の解決」とする。

5) アクションラーニングとは、「学習する組織」になるための実践的方法論 (ガービン, 2001) である。ただし、本論の「社会的アクションラーニング」で取り上げる社会とは、階層的機能システム化された企業体ではなく、個々の関係が比較的対等な社会を想定している。

6) ルース (loose coupling) とは、土谷 (1996) によれば、「2つ (あるいはそれ以上の) の別々のシステムが共通の変数をほとんど持たないか、あるいはその共通の変数がそのシステムに影響を与える他のシステムに比べて弱いかの状況」を意味する。

7) 気働きの構造とは、沈黙の和を齎す構造主義であり、「全体の和を乱すべきでない」として“取り入り”や“根回し”、“立場の押しつけ”などを黙認している社会風土を示す著者の造語である。

8) アプローチの選択合意とは、「プロセス合意のプレマップ (予想図) に従い、段階的に用意してある振り返りを実践するという取り決め合意」を意味する。

9) 野中のモデルとケプナーのモデルのフローを概説する。

#### 野中の組織学習モデル

- Step1 暗黙の知識を組織内で共有化する。
- Step2 暗黙の知識を明示化してコンセプト化する。
- Step3 組織内においてコンセプトを正当化する。
- Step4 コンセプトを製品/サービスまたはシステムとしてプロトタイプ化する。
- Step5 成功した組織内の知識創造を組織内の他の部署に伝播する。

#### ケプナー・トリゴの組織学習モデル

- Step1 状況を明らかにする。
- Step2 目的を明らかにする。
- Step3 問題をわかっている人を呼び込む。
- Step4 問題を正確に描き出す。
- Step5 原因究明を行う。
- Step6 解決策の評価尺度を用意する。
- Step7 解決策候補を選び出す。
- Step8 実行可能な解決策の計画草案を作る。
- Step9 組織やリスクを考慮して微修正する。
- Step10 理解と同意を得るように説得を行う。

10) 現在、金沢星稜大学大学院高木亮一教授、同大学宮崎正史教授、および著者で構成している。

## 参考文献

- Checkland, P.B., *Systems Thinking Systems Practice*, John Wiley, New York (1981)
- ガービン A.D. 著, 沢崎冬日訳, *アクションラーニング*, ダイアモンド社 (2002)
- 土谷茂久, *柔らかい組織の経営*, 同文館 (1996)
- 王晋民, 宮本聡介, 今野裕之, 岡本浩一, *社会心理学の観点から見た内部告発*, 社会技術研究論文集, Vol.1, pp. 268-277 (2003)
- Laing, R.D., Phillipson, H., and Lee, A.R., *Interpersonal Perception: A Theory and a Method of Research*, New York: Springer (1966)
- Takemura, A., *A Guideline for Soft Project Management: The Role of Approach Coordinator for Faculty Development*, Proc. of International Conference on Project Management, Singapore, pp.683-690 (2002.7)
- 野中郁次郎, 竹内弘高, *知識創造企業*, 東洋経済新報社 (1996)
- ケプナー H.&トリゴ B.B. 著, 上野一郎監訳, *新・管理者の判断力 ラショナル・マネジャー*, 産能大学出版部 (1999),
- 小林恵智監修 *インタービジョン総合研究所著, チームマネジメント*, PHP 研究所 (2001)
- 竹村哲, *ヨコ型コミュニティ開発のための社会的アクションラーニングの方法*, 海文堂出版 (2004)
- 竹村哲, *Soft PM の学習者モデル“社会資質開発”について*, プロジェクトマネジメント学会誌, Vol.5, No.6, pp.27-30 (2003a)
- 竹村哲, *関与者への説明責任を考慮したソフトなシステム構築法の提案*, プロジェクトマネジメント学会誌, Vol.5, No.3, pp.34-39 (2003b)
- Warfield, J. N., *Toward Interpretation of Complex Structural Models*, IEEE., SMC-4, NO.5, pp. 405-417 (1974)
- 竹村哲, *負荷分散型の収束的思考支援ツール AT-Method の設計と試作*, 日本創造学会論文誌, 第 7 巻, pp.80-92 (2003c)
- 竹村哲, *ソフトプロジェクトマネジメントに関する事例研究*, 第 10 回社会情報システム学シンポジウム学術講演論文集, pp.67-72 (2003d)

電子自治体づくりに取り組む自治体の皆さまを **雑誌** **Webサイト** **カンファレンス** で応援します

雑誌

日経BPガバメントテクノロジー

- 季刊(3、6、9、12月)
- A4変型判 約150ページ
- 自治体・政府機関勤務者には、勤務先あて無料送付(それ以外の方は1年4冊3,600円/税込)

電子自治体に関する最新トレンドはもちろん、電子自治体サービスの企画・構築・運営にあたっての様々な課題を解決する実務情報をお届けします。先進自治体の取り組みの事例や調査データをもとに、比較・検証を加えて情報提供します。本誌独自の記事のほか、日経BP社発行のパソコン、IT関連専門誌の電子自治体関連の記事や、日経パソコン「e都市ランキング」などの調査を再録しますので、自治体関連の記事だけをまとめてご覧いただけます。

2004年  
冬号

最新号のご案内

特集1

進化する自治体サイト

地域情報発信から携帯サイトまで最新動向をチェック

特集2

職員監視時代が始まる!

クライアント操作監視ツールの選び方

レポート(第9回 全国電子自治体会議より)

防災システムを生かす継続的・組織的な取り組み

Web

電子自治体ポータル **サイト**

<http://govtech.nikkeibp.co.jp/>

日経BPガバメントテクノロジー誌が運営するWebサイト。毎週、コンテンツを更新しています。

日経BPガバメント  
テクノロジー **メール**

- 週刊(毎週木曜日発行)
- どなたでも無料で登録できます。登録は上の「電子自治体ポータル」サイトへ

カンファレンス/セミナー

都道府県CIOフォーラム  
全国電子自治体会議

日経BP社は上記フォーラム/会議の事務局や運営を担当、それぞれ年2回程度開催しています。

雑誌購読に関するお問い合わせは——日経BP読者サービスセンターへ ☎ (03) 5696-1111 (平日9:00~17:00)