多様な有識者による計画立案のための共創の場づくり

宮川　愛由[1]・山田　菊子[2]・鈴木　卓真[3]

[1]正会員　京都大学レジリエンス実践ユニット（〒615-8540 京都府京都市西京区京都大学桂4）
E-mail: miyakawa@trans.kuciv.kyoto-u.ac.jp

[2]正会員　東京工業大学環境・社会理工学院（〒152-8552 東京都目黒区大岡山2－12－1　M1-20）
E-mail: kiko.yamada@plan.cv.titech.ac.jp

[3]非会員　有限会社テックワークス（〒063-0812 札幌市西区琴似2条6丁目1－10）
E-mail: suzuki@techworks.jp

土木計画学が対象とする中期計画に対しては，しばしば画一的である，形式的であるといった批判を耳にする．これらの批判は従来の専門家からの意見聴取の方法が，地域の実情や生活者の視点が考慮されにくい，新しいアイデアが創造されにくいといった問題を内包しているためと考えられる．そこで本稿では計画策定における新しい意見聴取方法の開発に向けて，多様な有識者から成る「共創の場づくり」を試行し，その成果と課題をとりまとめた．試行の結果，ファシリテーション技術の導入により，白紙の状態から短時間でまとまった一つの提案が生まれ，その過程においては，初対面の有識者同士が自由闊達な雰囲気の中でテーマを自分事として捉え発言する様子や，メンバー間の対話による相乗効果によって新しいアイデア創造に繋がっていく様子が確認された．

Key Words : *opinion leaders, co-creation, “Ba” creation, medium-term plan*

1.　はじめに

土木計画学が対象とする計画の一つに，5年に1度，改変される中期計画がある．中期計画は個別の事業計画の指針となるもので，上位に長期計画を持つ場合もある．国から市町村，組織まで，事業主体が策定する場合もあれば，コンサルタントやシンクタンクへの委託が行われる場合もある．計画策定の過程では，一般的に有識者からなる委員会や審議会が設置され，あるいは有識者に対するインタビューが行われ，計画の方向性を確保することが行われている．このように有識者は比較的早い段階から計画立案に関与することから，パブリックコメントによる市民の意見よりも実質的に計画の質を左右すると考えられる．

中期計画に対しては，数々の批判を耳にする．一つは専門家の「意見の引き出し方」に起因する批判であり，また一つは，出された意見の「計画への反映の仕方」に起因する批判である．前者に関しては，例えば，画一的である，形式的であるというものである[1]．計画の内容が画一的になる一つの要因としては，高い専門性を有していても地域に関わりの薄い専門家のみの検討では地域の実情が反映されにくく，生活者の視点を置き去りにした発想に陥りやすいことが挙げられる．また，内容が形式的になりがちな要因としては，一般的な委員会や審議会といった場では，既にある提案や叩き台を審議する形をとることから，当事者意識が醸成されにくく，形式的な発言が先行する傾向がみられるためと考えられる．これは同意形成型プロセスと呼ばれ，計画を白紙の状態から話し合うよりも効率的な検討が可能となる一方で，既にある提案や叩き台がアンカー(碇)となってしまい，そこから大きく外れた意見が出にくくなるというデメリットがある[2]．一方，後者の出された意見の「計画への反映の仕方」に関しては，計画の多くは一般市民には馴染みの薄い報告書形式で編纂され，そこには「もの」である社会基盤をつくるという政策は描かれているものの，その先にある「人々の暮らし」が描かれておらず，計画が誰のためのものであるかが見えにくいという問題が指摘されている[3]．

以上の問題認識から，本研究は中長期計画策定に際し，上述の批判を逃れる有識者や実務者からの新しい意見聴取の方法を開発するとともに，引き出された意見を人々の関心，共感や納得感が得られる形で計画に反映させる方法を開発することを長期的な目的とする．

本稿ではこの長期的な目的を達成するための端緒とし

て，まずは，多様な有識者及び実務者の意見を引き出す「共創の場づくり」を試行し，その成果と課題から今後の研究の展望を示すことを目的とする．

2. 既往研究

以下では，本稿の関連研究をレビューした上で，本研究の位置づけを述べる．

(1) 計画立案における意見の扱い

土木計画学が対象とする計画立案においては，市民や施設の利用者等の利害関係者による市民参画におけるもの，そして計画立案の際の有識者によるものがある．前者については，アンケート調査等に記載された自由意見を対象としてテキストマイニングにより把握する方法[4),5)]，後者については，議事録やインタビュー記録を人間中心設計のシナリオに変換する方法[6)]が提案されている．これらの研究は，表出した結果としての意見を計画の場面において活用することを目指している．

(2) ワークショップによる意見の収集

複数の参加者による意見の収集の代表的な方法に「ワークショップ」がある．参加者とファシリテータからなるワークショップの運営の原則や方法は，ファシリテーターの視点でも一般化されており[2)]，様々なテーマのもとに実施されるワークショップに適用される．まちづくりの場面では，市民参加のツールとしての方法論[7),8)]や，札幌市における合意形成の実践事例[9)]の報告がある．しかし，木下[10)]は市民参加は「合意形成」ではなく「集団創造」のために行うべきできと主張しており，市民の役割に議論があることがうかがえる．

木下のまちづくりにおける住民参画と同様に，サービスデザインの領域でのワークショップでは新たなアイデアを創造する目的で「ブレインストーミング」が実施される．参加型のデザイン開発において意見を引き出すための方法として，デザインファームIDEO[11)]は，「判断を避ける」「ワイルドなアイデアを促す」「他人のアイデアにのっかる」「トピックに集中する」「可視化する」「一度に一つの会話」「質より量」という7つのルールを定めている．そして，地域における課題解決では，外部からの意見は容易には受け入れられないが，参加型共同デザインでは，参加者のこれまでの投資も活用される，より状況に応じたイノベーションが期待できるという利点があることを指摘している．

(3) 本研究の位置づけ

以上のように計画策定における意見の扱い，収集方法は多様である．しかし，多くが同意形成型プロセスをとっており，複数の有識者や実務経験者が協働で新たな価値を創造して計画を白紙の状態から検討するケースは少なく，その効用や技術的な課題は明らかにされていない．

以上の認識より，本研究では，中期計画策定の検討材料を提供することを目的として，多様な有識者，実務経験者の相互作用による新しいアイデア創造を目指す「共創の場づくり」を試み，その成果と課題を取りまとめる．より具体的には，複数の有識者及び実務経験者から成る「北海道の将来を検討する勉強会」におけるグループディスカッションにファシリテーション技術を導入し，参加者の発言や参加者同士の対話の流れからその成果と課題をとりまとめ，松田[12)]の提案する事例研究の3つの意義，すなわち，「分厚い記述」「理論的アイデアの例証」「新たな仮説の導出」を目指すものである．

3. 方法

(1) 勉強会の概要

第7期の「北海道開発計画」（計画期間 2016年度～おおむね2025年度）では，「世界水準の価値創造空間」の形成に向け，「人が輝く地域社会」「世界に目を向けた産業」「強靭で持続可能な国土」の3つの目標に向け様々な施策が実施されている．この計画を前提としつつ，計画の中間年である2020年度に新たな視点での北海道の将来の展望を描くための題材を提供することを目的として，北海道開発協会の助成を受け「北海道の将来を検討する勉強会」（座長：田村亨，副座長：小山茂）が北海道都市地域学会に設置された．勉強会では北海道の将来展望のアイデアを得ることを目的として若手研究者，実務担当者を構成員とするミニイベント及び全3回のイベントが企画された(**表-1**).

(2) 勉強会構成員の選定

勉強会には，座長，副座長の推薦により，若手研究者，実務担当者他13名が選定された(**表-2**). 構成員の専門は

表-1 イベント概要

ミニイベント	
日時	2018年12月5日（水）18:00～20:00
場所	札幌市内会議室
テーマ	「地震を経験した今，北海道の将来を考える」（防災，交通）
参加者	勉強会メンバー12名，オブザーバー2名
撮影	写真撮影及び成果発表の動画撮影
第1回イベント	
テーマ	「冬を終えた今，北海道の将来を考える」（北方圏の暮らし）
第2回イベント	
テーマ	「稔りの秋を迎える今，北海道の将来を考える」（食・第一次産業）
第3回イベント	
テーマ	成果発表

表-2　勉強会構成員

1	民間：店舗設計，施工	2	大学：観光
3	民間：農業	4	大学：人的資源管理
5	大学：情報	6	大学：国際政治史
7	民間：観光，人材交流	8	大学：行政
9	大学：交通工学	10	民間・NPO：IT
11	大学：土木計画学	12	大学：土木計画学
13	大学：交通工学		

1．相乗効果を活かし，高い成果を生み出す
2．納得感を高め，当事者意識を醸成する
3．.短時間でゴールに到達する

図-1　ファシリテーション技術の3つの効用

表-3　ミニイベントのタイムテーブル

18:00～18:10	開会挨拶
18:10～18:20	趣旨説明
18:20～19:25	グループ・ディスカッション
19:25～19:55	結果の共有
19:55～20:00	総括・閉会

土木，観光，情報，行政，人的資源管理，農業など多様であり，個人の繋がりは殆どない状態からのスタートであった．

(3)　ファシリテーション技術の導入

本研究では，1.に述べた「意見の引き出し方」に関する課題を乗り越える話し合いの技術として，ファシリテーションに着目する．ファシリテーションとは，集団による問題解決，アイデア創造，合意形成，教育・学習など，あらゆる知的創造活動を支援し促進していく働きをいう．より具体的には，話し合いの場における進行，論点，関係，感情などのプロセスを支援し促進していくファシリテーターを置き，個への働きかけ（パーソナルアプローチ）と相互作用への働きかけ（グループ・アプローチ）を循環させる技術である[2]．ファシリテーションの効用は大きく3点に要約されており，一つは構成員間の相乗効果を発揮し，高い成果を生み出せる点，二つ目は構成員の自発的な参加を促しプロセスへの納得感を高め，問題に対する当事者意識を醸成することが可能となる点，三つ目は，話し合いのプロセスをファシリテーターが適切にリードすることにより，成果に達成するまでの時間を短縮できる点である(図-1)．つまり，複雑で不透明な社会問題を取り扱う中長期計画を検討する上で，複数の有識者及び実務者が参画する話し合いの場にファシリテーションの技術を導入することにより，有識者の個の力を超えた質の高い提案が短期間で創出されることが期待される同時に，検討に参画する有識者が当事者意識を持つことで，実効性の高い提案を創出することが可能となるものと期待される．これが本研究における理論的アイデア[12]である．

(4)　ミニイベントの企画

勉強会では前述の全3回のイベントの開催にあたり，「勉強会の目指す方向性を共有する．」，「イベントの実施方法を思考し，改善のための情報を得る．」の2点を目的として，ミニイベントを試行的に実施することとなった．ミニイベントのテーマは「地震を経験した今，北海道の将来を考える」であり，テーマの趣旨は2018年9月6日に発生した平成30年北海道胆振東部地震による経験を踏まえ，記憶も新しいタイミングに，北海道における将来の暮らしを考えることであった．構成員には，ミニイベント開催2週間前に主催者からメールにて前述の開催目的とテーマの趣旨を伝えた．この際，構成員には当日に向けた事前準備作業は特に依頼しなかった．

ミニイベント当日のタイムテーブルを表-3に示す．参加者同士の「対話」から得られるアウトプットを重視する観点から，テーマに関する講義形式のプレゼンテーションは行わず，イベントの大半をグループディスカッションに費やす構成とした．ここで，「対話」とは，特定のトピックに関して，お互いの意見の違いを理解し合い，質問によって相手の知性を引き出すものであり，相手との関係性づくりのための「会話」や，考え方をぶつけ合いながら一つの答えを見つけるための「議論」とは区別して用いられる[13]．グループディスカッションは参加者を4名程度に振り分け，各班にファシリテーター1名をおき，ファシリテーターからの「問い」に対して班員に自分の意見を付箋紙に記入してもらい（パーソナルアプローチ），その後，グループ全体で意見を共有（グループ・アプローチ）した上で，次の問に移る形で進めることとした．ファシリテーターは全員が工学の学位を有し，内2名はファシリテーションの経験が豊富であった．

(5)　プロセスと「問」の検討

言うまでもなく，ファシリテーションの成否は，話し合いのプロセスとファシリテーターによる参加者への「問い」の質によって大きく左右される．なぜなら，プロセスが充分に機能していなければメンバー間の相互作用はうまく働かないため，優れたアウトプットは期待できず，さらに，ファシリテーターからの「問い」が話し合いの「論点」を正しく突くものでなければ，問題解決には行きつかないためである．そこで，イベント開催2週間前に幹事5名が参集し，グループディスカッションの試行を通じてプロセスと「問」の検討を行った．具体的には幹事の1名がファシリテーターとなり「問出し」を行い，ファシリテーター含め，残りの幹事4名が実際に付箋紙を用いてアイデア出しを行いながら問題点を話

し合い，プロセスと「問」をブラッシュアップした．ここで，通常のファシリテーションでは，ファシリテーターは中立性を保つために，テーマについて意見を出さないことが基本とされているが，今回のイベントでは，主催者側も当事者意識をもってテーマに臨んでいるという姿勢を参加者に示す狙いからファシリテーターも班員の一人として話し合いに参加する形をとることを妨げないとした．

試行の結果，初対面の構成員同士が共通の話題を土台に，テーマについて其々が当事者意識をもって対話に臨んでもらうことを企図し，**図-2**に示す3つのステップを踏むこととした．まず，ステップ1として，ファシリテーターからの最初の問出しは，「9月6日の地震から1週間ほどたった頃（生活が平常に戻ることが見えたあたり）に何をしていたか．」という自身の体験を振り返り，班全体で共有することからスタートすることとした．これは，自己紹介とグループディスカッションの参加者を打ち解けさせる「アイスブレイク」を兼ねている．次にステップ2として，「地震を受けて，北海道の将来について，何を考えていたか」について個人の思いを書き出し，それを班の中で共有し，出された意見をファシリテーターがトピック（視点）に分類し(課題の共有)，ステップ3として，ステップ2で分類されたトピックの中から班で一つを選択し，「そのトピックを実現するために何をすべきか」についてアイデアの思考を促し，班の中で構成員同士のアイデアを共有しながら，さらに対話を膨らませていくこととした(アイデアの創出)．ここで，ステップ3では，ステップ2の対話を踏まえつつ，そこから生まれた新たな着眼点からのアイデアに発展させていくことを企図し，各ステップのアウトプットはそれぞれ別の模造紙を使うこととした．

グループディスカッションに費やす時間は1時間程度（イベント全体の半分）とし，各ステップの時間配分は全体で統一せず，ファシリテーターの裁量に一任することとした．また，班分けは事前に構成を決めず，当日受付にてくじ引き方式で決定することとした．これは，参加者の立場が同等であるというメッセージを参加者に伝えることを意図したものである．

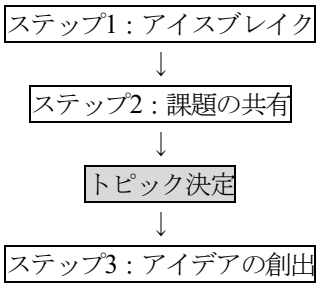

図-2　グループディスカッションのプロセス

表-4　グループディスカッションのグラウンドルール

1. トピックから離れない
2. 人の意見を否定しない
3. 人の意見に乗っかる
4. 質より量を追及する

表-5　班構成

A班	大学（観光），民間（農業） 大学（行政），民間・NPO（IT）
B班	大学（国際政治史），民間（観光・人材交流） 大学（交通工学），大学（土木計画学）
C班	大学（交通工学），大学（人的資源管理） 民間（店舗設計・施工），大学（土木計画学）

表-6　グループディスカッションの「問」とプロセス

ステップ1：アイスブレイク
1-1　体験の振り返り 自己紹介も兼ねて，9月6日の地震から1週間ほどたった頃（生活が平常に戻ることが見えたあたり）に何をしていたか，付箋紙に書き出してください．
1-2　共有 付箋紙を基に，お一人2分程度でお話しください．
ステップ2：課題の共有
2-1 体験を通じて考えたことの書き出し 震災を受けて 9/13 前後に考えていた「北海道の暮らし（例えば，ご家族との生活のあり方，仕事の仕方，社会との関わり，働きかけ，気づき，備え）」に関することを，お手元の「黄色」の付箋紙に，できる限りたくさん，書き出してください．1 枚に一つの事柄を．
2-2 共有 では，お一人ずつ，何を考えていらしたかを伺います．私が模造紙(1)に分類しますね． （分類等に「黄色」「黄緑」以外の付箋紙を使用）
トピックの決定
たくさんの意見がでました．この中から一つのトピックを選び，「私たちが 7～8 年後の北海道でどう暮らしたいか」について，考えます．どのトピックスを取り上げたいですか？
ステップ3：アイデアの創出
3-1　トピックを実現するためのアイデアの思考 では，このトピックについて，「理想の北海道の暮らしを実現するために何をすべきか（政策の視点でも，自分自身ができることの視点でも可）」の視点で，再び，できるだけたくさんのアイデアやキーワードを考えてください．今度は「黄緑色」の付箋紙に書きましょう． 3-2　共有と展開 まずはお一人ずつ，アイデアやキーワードをお話しください．私が模造紙(2)に記録しますね．他の方の発言に乗っかって新しいアイデアをどんどん出してください． （分類等に「黄色」「黄緑」以外の付箋紙を使用）
まとめと報告者の決定

(6)　グラウンドルールづくり

ファシリテーションを進める上で，短期間で高い成果を上げるために「グラウンドルール」と呼ばれる話し合

いのルール作りが重要とされている．グループディスカッションでは立場や環境の異なる有識者や実務者が互いを尊重しながら対話を進めることで，より多くのアイデアを表出してもらう狙いから，**表-4**に示すグラウンドルールを設定した．このルールはIDEO社によるブレインストーミングのルール[11]をもとに，著者のうち1名が大学における講義におけるワークショップで用いているものである．さらに，参加者には常に当事者意識をもって対話に参加してもらうために「私たち」など「人」を主語として発言することを求める，という点をファシリテーションの留意点として確認した．

(7) グループディスカッションの実施

ミニイベント当日の参加者は12名であった．グループディスカッションは参加者をくじ引きに従ってA，B，Cの3班に4名ずつ振り分け，幹事3名を各班のファシリテーター兼参加者として加える形で進めた(**表-5**)．前述のグループディスカッションの試行を踏まえたファシリテーターからの具体的な問とプロセスは**表-6**に示す通りである．グループディスカッションの時間は65分に設定した．なお，各班の「対話」の流れを重視する観点から，各ステップの時間配分は設定せず，ファシリテーターの裁量に一任することとした．

4. 結果

(1) グループディスカッションの結果

本章ではグループディスカッションにおける各班の「対話」の様子を報告する．

a) A班

ステップ1では，付箋紙の使い方とアイデア出しの方法の共有に注力した．はじめに，ファシリテーターも含め相談せず1人で付箋紙に書き出してもらった．書き終えた後付箋紙を出しながら1人づつ話をする時間を取った．それぞれの立場で多様な体験談が出た，農家の経営者からは「ビニールハウスの修繕」や「発電電装置の注文」など逼迫した状況が伺えた．また大学教員からは，「引っ越し中だったことの苦労」や「風評に関する取材への対応」，「出張の取りやめ」などの影響について当日の体験を振り返りながら1週間後の暮らしぶりが共有された．このとき話が脱線しないように付箋紙にある内容で話してもらうことに注力した．また聞き手は時折，頷いたり賛同するような発言が見受けられたが，次の付箋紙に話が移るように誘導を行った．4名が話し終えた後に，あらためて付箋紙には長文を書かずに思い浮かんだことをキーワードとして記載してもらうように促した．また，予定時間をオーバーしたため，決められた時間を守って進めることをあらためて意識した．

ステップ2では，とにかく多くの意見を出すことに注力した．ステップ1同様に，ファシリテーターも含め相談せず1人で付箋紙に書き出してもらった．書き終えた後，付箋紙を出しながら1人づつ話をする時間を取った．また，一通り聞き終えてから便乗する意見や改めて気がついたことを付箋紙に記載した上で意見を言ってもらう形で進めた．ステップ1で出た意見の延長線上にある意見として，「ピンチをチャンスに変える方法」や「今年の売上が赤字にならない方法」など，リーダーや経営を主眼とした話から，「ハザードマップ」の確認や「リスクについての広報」といった情報のあり方，「日々の備え」や「防災用品」などの備えについて，多様な意見が出され，20の意見が出された．

トピックの決定では，ステップ1，2とは異なり，ファシリテーターはアイデア出しは行わず，広げた意見をまとめることに注力した．このときグループの名称はファシリテーターが独断的に決定した．結果9つのグループにまとめることができた．特にファシリテーターから誘導することなく，満場一致でステップ2でより多くの意見が出た「エネルギー」にトピックを絞り込むことに決定した．その後，決定したトピックを中心に関連する付箋紙を貼り直した．

ステップ3では意見やアイデアを広げて纏めることに注力した．ここでもファシリテーターはアイデア出しはしていない．はじめはバイオマスやガス，地熱など「エネルギー」の種類や供給方法などといった話題が出てきたが「暮らし」というキーワードに注力することにより，つまり「エネルギーを中心とした暮らし」について考えがめぐらされることにより，雪対策でもあり，地上に比較し温かい「地下に住む」という着想から「地下歩行空間をもっと作り」有効活用するという話に発展することや，衣食住の中でも「食」を生み出している農家を中心としたまちづくりについてのアイデアが出された．

改めて出てきた意見の中からやや毛色の異なる，グループ分けできる意見について，水色の付箋紙を使ってグループ分けを行った．しかし，付箋紙を記載しない会話が先行してしまいファシリテーターの記述が追いつかない場面も見受けられた．結果的にはエネルギーを主体としたものの「まちづくり」に関する闊達なアイデアが出された．

最終的にA班の提案はファシリテーターにより次のようにまとめられた．

■地下歩行空間を広げたまちづくり
北海道の災害において，冬の災害に対する備えが最も重要となる．
札幌など都会においては，地下歩行空間を広めていくことで，冬は暖かく，夏は涼しい，そして除雪をしなくて良い空間を作ることができる．
また，地下歩行空間を積極的に利用することで，交通事故も

減る事が考えられる.
一方で，課題となるのは建設費用を抑える仕組みであり今後の検討が必要となるであろう.
■農家を中心としたまちづくり
ビニールハウスを持つ農家では，日頃から発電機などが充実しており，農家を中心としたまちづくりを提案する.
送電線で電気を送った場合最大で80%ほどが失われてしまうため，農家と近隣の住宅を近づけるまちづくりはエネルギー効率，そして災害時の備えも充実する.
この2つのまちづくりを中心として，電気エネルギーの生産（ソーラー，ガス，バイオマス）とその副産物としての熱エネルギーの利用を小売的に行える新しいまちづくりを提案する.

b) B班

ステップ1では，「学生の安否確認」や「旅行のキャンセル対応に追われていた」，「実家に帰る準備をしていた」，「孫の100日のお祝いをキャンセルした」といった当時の体験を振り返りながら，震災当時の緊張感や不安感が構成員間で共有された.

続くステップ2では，「近所の全く面識のない方との交流があった」，「一人暮らしは心細い」といった日頃意識することは少なかったコミュニティの重要性を再認識したといった意見や「家族の安全を確認するための共通の行動は何か？」，「このまま単身赴任でよいのか」といった家族に対する想いも率直に語られた．また，これまで地震の少ない地域と考えられていた北海道を突如襲った巨大地震や，全国初のブラックアウトの経験を踏まえ，「地震，災害を他人事として考えていた」，「いつ死ぬかわからないと思った」，「冬に停電していたらどうなっていただろう」といった日頃の危機意識の乏しさを吐露するものや，さらに踏み込んで「自然災害時の北海道の弱みと強みは何か」といった意見が出された．こうして各構成員から出された意見に対して，ファシリテーターは都度，「コミュニティ」，「家族」，「危機感」，「北海道の弱みと強み」などのトピックを立て，用意された模造紙に大まかに分類した.

その後，ファシリテーターから構成員に一つのトピックの選定を促した結果，「北海道の弱みと強みは何か」という意見に対して共感が得られたことから，これについて，ステップ3の対話に進むこととした.

ステップ3では，「北海道人のおおらかさ，人の良さを活かして日ごろから隣近所との付き合いを心がける」といったコミュニティ強化の視点や，「備蓄食品の生産地づくり」，「技術開発の方向が違う．新鮮ではなく，備蓄」といった「食の宝庫北海道を活かす」という視点，「各戸にキャンプグッズがある」，「大自然を楽しむライフスタイルを確立して災害に活かす」といった「自然を活かす」視点からのアイデアが出された．アイデアをさらに展開していくために，ファシリテーターは出されたアイデアに対する他の班員からの発言を都度，新たな付箋紙に書き足していった.

3つのステップを通じてグループディスカッションで設定したグラウンドルールを逸脱する行為は見られず，ファシリテーターからの「問出し」に対して班員の意見出し（付箋紙への記入）は積極的であった．結果として，ステップ2では計22のアイデアが出された.

最終的にB班の提案は次のようにまとめられた.

【北海道の強み・弱みから考える防災力強化】
北海道の特徴として，「おおらかな気質」，「大自然」，「食の宝庫」が挙げられる．これらは一見，「弱み」とも捉えられ兼ねない（「おおらかな気質」＝「のんびり，国任せ」，「大自然」＝脅威，ビジネスライフには不向き!?，「食の宝庫」＝製造業の弱さ）が，未来志向の価値観へ転換を図ることにより，これらの「弱み」を「強み」に変えて，北海道の防災力を高めることを提案する．これは同時に，北海道の「自立」を促すことにも繋がる.
具体的には以下の通り.
1.「おおらかな気質」：災害時には隣近所の人々とのコミュニティの重要性を実感した．北海道民の「人の良さ」「おおらかさ」を活かして，日頃から近隣住民とのコミュニティを強化しよう.
2.「大自然」：エネルギーの観点からは，自然エネルギーを強化してエネルギーの自立を図る．備えの観点からは，キャンプ道具を活用し，大自然を楽しみながら災害の備えをする．アウトドアが生活の中に組み込まれている北海道ならではの発想である.
3.「食の宝庫」：北海道は食の宝庫．製造業に依らない産業構造は災害時には強みとなる．新鮮な農産物だけでなく，缶詰などの備蓄食品の生産基地として開発を進め，道内の災害時はもとより，他府県の災害時には北海道から被災地支援ができる体制を目指す.

c) C班

ステップ1ではまず，各人がスケジューラー等を見ながら，自らの行動を黄緑色の付箋に書き出した．過半数が道内外へ業務で出かけており，道外では見舞いの言葉を受ける一方，被害の少なかった道内ではすでに平常が回復していることに違和感を覚えていた．一名はボランティア活動に従事している．この時，構成員の職業上の役割についての発言はほとんど見られなかった.

続いて，ステップ2では，ファシリテーターがブレインストーミングの形式で議論を進めることを宣言した．まず5分ほどをかけ構成員は思いつく意見を黄色の付箋紙に記載することを指示した．その後，一人ずつが付箋紙を示しつつ発表する．他構成員の発言に刺激されて得られた意見もその場で追加するとした．ファシリテーターは付箋紙を模造紙の上で随時グループ化した．最終的に得られたグループは「被災地での経験」，被災地内外との「連絡」，停電を乗り切る生活の「知恵」，社会の混乱に対する憤りなどの「気持ち」，「特別な経験」を貴重と考える気持ち，「記録や発信」の価値，既往社会

システムに対する「反省」である．グループ化した意見を目の前に議論し，ステップ3の問に対して「特別な経験を，普遍的な経験に」とのテーマを立ててアイデアを出すこととした．

ステップ3でもステップ2と同様にブレーンストーミングの手法で議論した．構成員が出した実現するアイデアをファシリテータがグループ化し次のキーワードを得た．経験の「普遍化」と「体験プログラム」の実施，「意識の変換」「しくみの再点検」，体験プログラムやライフラインが停止した中での生活ができることの情報発信の「継続」，「記録」である．

3つのステップを通じて活発な議論が見られた．構成員3名のうち2名が50歳代の大学教員，1名が30代の会社経営者であったが，他人の意見を機に思いついた意見やアイデアを追加するというブレインストーミングが実施された．大学教員は自身がファシリテータとなることはあってもワークショップの構成員となる機会はないとのことであり，ルールの明確化は有効であったという．

ステップ1の自己紹介では，自身のスケジュールを振り返りつつ具体的な行動とその際の感情が共有できた．このことがステップ2，3の議論が一般論ではなく構成員自身の経験に基づく発言に結びついたと考えられる．

ステップ3の議論は，ステップ2で設定したテーマから逸脱することなく進められた．これはステップ3に移る前にステップ1の議論を概観し，構成員の意見が一致してテーマを設定したこと，ステップ3の議論の際，ステップ1，ステップ2のアウトプット（図-3）と，ステップ2議論を記録する模造紙（図-4）とを並置し，参照しつつ進めたためと考えられる．

ステップ2では個人的な経験，感情が示され，ステップ3に移る際に問題意識を共有した．そしてステップ3では共通の問題意識からそれぞれの専門分野を反映するアイデアが示された．その結果，アイデアも構成員が共有したもの，例えば「普遍化」「体験プログラム」「意識の変換」「継続」にがあった一方，「仕組みの再点検」や経済特区を活用したビジネス展開などのそれぞれの専門意識が強く反映されるものである．ワークショップ形式によっても，個性のある意見を採用できることがわかる．

C班の提案は構成員の1名が口頭で発表したのち，ファシリテータが次のようにまとめている．

【特別な経験を，普遍的な経験に】
私たちは地震とともに，日本で初めてのブラックアウトという特別な経験をした．この特別な経験をもとに，実は災害とそれに伴う様々な事象は，特別なものではなく普遍的に経験する機会があるということを社会に継続的に体験させること，そして，しくみで影響を軽減できることを探すことを提案する．
まず，今回の体験を記録する．SNSに逐次発信していた方に，その記録をもとにインタビューするのも良いかもしれない．また，継続的に体験させるのは，今回私たちが体験した「電気のない暮らし」である．星が綺麗だった，町が静かだったという体験や，PCやスマホ，テレビなどに頼らない生活，過度に明るくない生活，買い物をしないで暮らすことなどである．この体験を経ることで，必要最低限のインフラで十分であること，災害発生時にどのようなことが発生するかを体験することができる．この体験時の行動をデータとして計測することにより，災害時の行動の予測にも役立てられる．同時に，災害発生時に物流をはじめとする私たちの生活の妨げとなったしくみや制度も見直すとともに，しくみの枠を乗り越えて臨機応変に対応できる人材を育てる．このような取り組みをプログラム化し，全国に発信したい．

図-3　C班のステップ1のアウトプット

図-4　C班のステップ2のアウトプット

(2) 参加者アンケート調査

ミニイベントの参加者にイベント終了後にアンケート調査票への記入を依頼した．結果は以下のとおりであった．

「ミニイベントに参加した感想」については「とてもよかった」が72.7%（8件），「よかった」が27.3%(3件)，「あまりよくなかった」，「よくなかった」がそれぞれ0%であった．「本日のミニイベントの進め方（グループ・ディスカッション中心の構成）」に対しては「とてもよかった」が90.9%(10件)，「よかった」が9.1%(1件)，「あまりよくなかった」，「よくなかった」がそれぞれ0%であった．「グループ・ディスカッションの内容」については「とても有意義だった」が90.9%(10件)，「有意義だった」が9.1%(1件)，「少し不満が残る」，「大変不満」がそれぞれ0%であった．「グループ・ディスカッションの中で「私たち」など「人」を主語とすることを意識できたか？」については，「意識できた」が0%(0件)，「ある程度意識できた」が63.6%(7件)，「あまり意識できなかった」が27.3%(3件)，「意識できなかった」が9.1%(1件)であった．グループ・ディスカッションの「進め方」の内，「グループの人数・構成」については，「適切だった」が100%(11件)，「改善が必要」が0%，「ファシリテーターからの質問内容」については，「適切だった」が90.0%(9件)，「改善が必要」が10.0%(1件)，「時間配分」については，「適切だった」が81.8%(9件)，「改善が必要」が18.2%(2件)であった．「グループ・ディスカッションで得たアイデアや気づきを，今後の暮らしに活かそうと思うか」については，「大いに活かせる」が40.0%(4件)，「活かせる」が60.0%(6件)，「あまり活かせない」，「この場だけで終わりそう」がそれぞれ0%であった．

5. 考察

(1) 「場」の評価

4.(2)に示したように，参加者アンケートからはミニイベント全体，プログラム構成，グループディスカッションの進め方ともに高評価を得た．以下ではファシリテーションの3つの効用を評価の視点として「共創の場づくり」の成果と課題を考察する．

a) 視点1：相乗効果が発揮されたか.

4.(2)のB班の対話から見られるように，構成員間同士の気づきが新たな視点からのアイデア思考に繋がっていった様子が確認された．C班でも，3名の構成員がお互いの発言に触発され，複数のアイデアを表出した．また，自由記述形式で意見を求めた「イベント全体を通じて感じたこと」については，「色々な違う意見が出て，勉強になった」，「様々なアイデアが話している内に出てきたのでとても良かった」といった意見が見られ，ファシリテーションの効用の一つである相乗効果が発揮されたものと考えられる．

b)視点2：納得感，当事者意識が醸成されたか

4.(2)に示したように，「グループ・ディスカッションで得たアイデアや気づきを，今後の暮らしに活かそうと思うか」について，4割が「大いに活かせる」，6割が，「活かせる」と回答しており，提案を能動的に受け止めている様子が確認された．また，自由意見として「継続してビジネスでの結果に結び付けたい」という意見も出され，少なくとも一部の構成員には強い当事者意識が醸成されたもの評価できよう．一方で，自由意見の中には「2時間は短いかも」という指摘もなされたことから一部の構成員には納得感が充分に醸成されず，消化不良であった可能性も否定できない．また，「グループ・ディスカッションの中で「私たち」など「人」を主語とすることを意識できたか？」については評価が低く，これはグループディスカッションの中で一部のファシリテーターが班員に対する説明を充分に行わなかったことに起因するものと考えられる．

当事者意識については，ステップ1の自己紹介が有効であったと考えられる．C班ではステップ1のテーマが被災1週間後の暮らしであったことから，それぞれの心の動きまで発言があり，ステップ3に至るまで，ステップ１での自分の経験を対比した発言が見られた．

c)視点3：短時間で高い成果を達成できたか

2時間という短時間のグループディスカッションの中で白紙の状態から各班からまとまった提案が出されたことは評価に値するといえよう．また，C班ではステップ1では自己紹介の際に自らの社会的地位を披露することがなかったことで，構成員の中に社会的な上下関係が生まれず，共感できる意見に対しては率直に「人の意見に乗っかる」ことが頻繁に生まれたように見受けられる．一方で，自由意見においては「一般論にならないための工夫が必要」といった意見も出されたことから，画一的・形式的でない提案づくりに向けてはなお一層の工夫が求められるものと考えられる．

(2) 「プロセス」の評価

以下では，グループディスカッションの結果から対話の「プロセス」について考察する．

全体を通じて，班員の意見出しは積極的であり，意見表出もスムーズであった．これは，ステップ1を通じて被災体験に基づく緊張感や不安感が共有されたことで，初対面の構成員間に親近感と連帯感が生まれた結果と考えられる．また，ステップ2ではいずれの班でも「（震災に対して）全然備えをしていなかった」といった通常の会議や審議会では有識者の立場ではなかなか発言しに

くいと考えられるような実態が率直に吐露されており，これも，ステップ1を通じて，専門家という立場を超えた被災者（当事者）としてテーマを捉えてもらうことができたためと考えられる．また，ステップ2で出された多様な視点から一つのトピックを選定し，新たな視点でステップ3のアイデア思考に進んだことにより，論点が発散せず，短時間で一つのまとまった提案を導き出すことに繋がったものと考えられる．ステップ3でアイディアを共有しながら展開させていくプロセスでは，例えばB班では「キャンプ道具を活用する」という具体的なアイデアから「大自然のライフスタイルを活かした災害対策」，「不便を楽しむ」，「未来志向の価値観」といった“思想”に発展していった様子は興味深く，方法だけでなくビジョンが示された計画づくりを目指す上で，今回のプロセスは有効に機能するものと考えられる．一方で，ステップ2から3に進む段階で，選ばれなかったトピックは対話の対象とならないことから，多様な立場からのたくさんのアイデアを生み出すという評価軸を設けた場合には，今回のプロセスには改善の余地があるものと考えられる．

(3) 「得られた意見(提案)」の評価

専門や立場に特有の学びが共有されたことで，構成員間の新しい気づきや視点が生まれる様子が確認された．例えば，B班の構成員は道内・道外出身者の割合が半々であったことから，外からみた北海道と中から見た北海道の視点が異なることが構成員間の新たな気づきに繋がっていく様子がみられた．また，観光を専門とする構成員から出された「大自然を楽しむライフスタイルを確立して災害に活かす」というアイデアと北欧文化を専門とする構成員から出された「キャンドルナイトのように定期的に計画停電をしてみる」というアイデアは他の構成員の新たな気づきを促がし，「未来思考の価値観」といったキーワードが新たに生まれた．

C班のアイデア創出の場面では，構成員の専門領域が反映された提案，例えばデータを収集分析するサービスのビジネス化や，法規制の改善があった．他者の意見も取り入れつつ，自らの専門性を生かす提案が得られたと言える．

当日のグループディスカッションの様子はビデオカメラに記録し，後日学部学生に映像を見せ，自由記述形式で感想の記入を依頼した．

「北海道の土地を活かした提案」，「北海道の特徴がよく考えられている」，「実践的でリアリティのある考え方」，といった地域の実情を反映した提案であることを評価する内容や，「一人一人が自分の意見をしっかり持っていて見本となるようなディスカッションだった」，「発想の豊かさが感じられた」といった「対話」の質を評価する内容が記載されていた．

(4) 「ファシリテーション」の評価

いずれの班もステップ2において20前後の意見を得た．これは構成員一人当たり6～7程度となり，短かったという意見もあったワークショップとしては十分な数であると考える．また終了後のアンケート調査でも「よかった」とした回答が90%を超えており，いずれの班においてもスムーズなファシリテーションが行われたと考えられる．

これに対し成果物である付箋紙の貼られた模造紙には違いが見られた．ファシリテーションの経験が多数あり，大学の講義でも学生に体験の機会を提供している1名は，ステップ2，3のいずれの場面でも得られた意見をグループ化したのちに，意見が書かれたものとは異なる付箋紙や太字のペンを用いて，グループのラベルを作成したりグループ間の関係を示した．発表者も自身の発表がスムーズに行えるように，付箋紙の位置を変えたり加筆するなどした．他のファシリテータの班ではこのような加工を行なっていない．模造紙は，グループディスカッションの最中には「議論の全体像やポイントの提示」に，終了後には「共通の記録」[14]となるため，この違いは議論やその結果及び結果の活用に影響を与えることが予想される．

6. 結論

本研究では，中期計画策定の検討材料を提供することを目的として，複数の有識者及び実務経験者から成る「北海道の将来を検討する勉強会」におけるグループディスカッションにファシリテーション技術を導入し，参加者の発言や参加者同士の対話の流れからその成果と課題をとりまとめ，松田[12]の提案する事例研究の3つの意義，すなわち，「分厚い記述」「理論的アイデアの例証」「新たな仮説の導出」を目指した．

3. から5. では，共創の場づくりや，ファシリテーションの仕方，それに伴う構成員の対話の様子を詳述し，考察した(分厚い記述)．その結果，2時間という限られた時間の中で，初対面かつ専門が異なる複数の有識者の対話により，白紙の状態から3つの提案を創出することができ，それらの提案に至る過程では，少なくとも通常の会議や審議会等では得られにくいと考えられる発言を得ることができ，さらに，当事者としての経験と専門性に裏打ちされた，一般論ではないアイデアが得られた様子が確認できた．これは北海道の将来の展望を描く上で，ミニイベントのテーマを「将来の北海道における私たちの暮らし」というシンプルな問にしたことで，これまでの中長期計画の議論の場とは異なり，参加した有識者に

とってテーマをより肌感覚で捉えられたことに加えて，表-6に示すプロセスを段階的に踏むことで，各班ともに自由闊達な雰囲気の中で「自分事」として積極的にアイデアを表出し，それに対して構成員間が呼応しながら新たなアウトプットを生み出すという相乗効果が発揮された結果と考えられ，「計画策定の場面においては，共創の場づくりにより有識者から有用な意見を引き出すことが可能である．」という本研究の理論的アイデアが例証されたものといえよう．

一方，課題から導かれた「新たな仮説」としては，一つは，今回のミニイベントではファシリテーションの方法を統一しなかったために，成果に違いが見られたことから，計画立案に向けて，より望ましいファシリテーションの方法が存在するというものであり，また一つは，なお一層一般論に終始しない対話を進めるためには，アウトプットである「提案」がどのように活かされるのかについて，事前に参加者に説明することが必要である，というものである．今後は，これらの「新たな仮説」を検層すべく，予定した2回のワークショップを実施し知見を積み重ねるとともに，計画立案に適した有識者からの意見の引き出し方の手法の確立を目指すこととしたい．

謝辞：本研究は，北海道開発協会の研究助成により実施した．ワークショップの実施にあたっては参加くださった有識者のみなさまに，論文執筆にあたっては，田村亨氏，小山茂氏のご協力をいただいた．お礼を申し上げる．

参考文献

1) 福原由美，鈴木浩：地方自治体における政策形成に関する考察，都市計画論文集，Vol. 37, pp. 277-282, 2012.
2) 堀公俊：ファシリテーション入門 第２版，日経文庫, Vol. 1398，日経新聞社，2018.
3) 久隆浩，田中晃代：まちづくりにおける物語性の意義に関する考察，第 43 回土木計画学研究・講演集, No.101，2011.
4) 大塚裕子，乾孝司，奥村学：意見分析エンジン－ 計算言語学と社会学の接点－，コロナ社，2007.
5) 榊原弘之，長曽我部まどか：テキスト分析を通じたワークショップ討議の評価手法に関する研究，第 42 回土木計画学研究・講演集, No.15，2010.
6) 山田菊子：シナリオを用いた発言把握の方法とその適用領域に関する研究，土木計画学論文集 D3（土木計画学），Vol. 70, No. 5, pp. I_255-I_265, 2014.
7) 吉野正治：市民のためのまちづくり入門，学芸出版社，1997.
8) Condon, P.M.: Design Charrettes for Sustainable Communities, Washington D.C., Island Press, 2008.
9) 石塚雅明：参加の「場」をデザインする--まちづくりの合意形成・壁への挑戦--，学芸出版社，2004.
10) 木下勇：ワークショップ―住民主体のまちづくりへの方法論，学芸出版社，2007.
11) IDEO.org：Human Centered Design Toolkit, 2nd edition, 2014.（柏野尊徳 監訳，木村徳沙，梶希生，中村珠希，重富渚，足立敬訳，慶應義塾大学 SFC デザイン思考研究会 編集，http://designthinking.or.jp/index.php?ideo，2019 年 3 月 6 日閲覧）
12) 松田曜子：土木計画学における事例研究の方法論確立のための検討，土木計画学論文集 D3（土木計画学），Vol. 74，No. 5，pp. I_155-I_163，2018.
13) 野村恭彦：イノベーションファシリテータ，プレジデント社，2015.
14) 堀公俊，加藤彰：ファシリテーション・グラフィック－ 議論を「見える化」する技法，日本経済新聞社，2006.

(2009. 7. 1 受付)

A CO-CREATING “BA” FOR OPINION LEADERS IN DEVELOPING MID-TERM PLANS

Ayu MIYAKAWA, Kiko YAMADA and Takuma SUZUKI