

II . 四面会議システム解説

四面会議システム序説：背景と目的

京都大学防災研究所 総合防災研究部門
教授 多々納 裕一

なぜ、四面会議システムを学ぶのか：目的と意義

今回で、4 回目を迎える地域経営アドバイザー養成セミナー（以下、本セミナー）では、地域経営のための企画立案手法として、ブレインストーミング＋SWOT 分析＋四面会議という一連の手法（これを以下、「四面会議システム」と総称します）を用いた実習を行うことを予定しています。このうち、四面会議は、今回もセミナーの講師を務めていただく智頭地域活性化プロジェクト集団（CCPT）のリーダーの一人である寺谷篤氏の考案によるものです。この手法は「日本ゼロ分のイチ村おこし運動」などで大変有名になった鳥取県智頭町での 20 年余にわたる経験に支えられた参加型の計画立案手法です。

四面会議システムは 1996 年から始まった「日本ゼロ分のイチ村おこし運動」でも、各集落の 10 年後の姿を描くために用いられ、策定された行動計画書は各集落の「バイブル」として今も大切にされています。2006 年 7 月に智頭町を訪問し、このゼロイチに関わってこられたいくつかの集落で実際にお話を聞かせていただきました。特に「早瀬」の集落では、10 年前に描かれた行動計画を絵にした「10 年後の早瀬」が額に入れられて公民館に掲げられており、その中のいくつかの夢が実際に実現されていることを知りました。お年寄りが多い集落ではありますが、皆さんが明るく胸を張ってこれまでの活動やこれからの展望について熱く語っておられたことは大変印象的でした。地域の人々が自ら考え、計画を作り、実践していく。草の根の民主主義の原点が、鳥取県の一番端の山間部の小さな集落で息づいていたのです。

現実の地域を診断し、新しい地域経営を推し進めていくためには、地域の人々が自らその気にならないことにはどうしようもありません。地域経営のアドバイザーは「どうすれば、地域の人々をその気にさせることができるのか?」、「その気になった人々が継続的に新しい地域経営に関わり、活動を継続・発展させていくためには何が必要か?」などの難しい問いに答えていかなければなりません。四面会議システムを導入された寺谷さんも当初はこのような悩みを抱えながら、地域の人々と向き合っておられたと思います。その中から、このような素晴らしい手法を開発され、実際に地域づくりに生かしてこられたのです。（寺谷さんがど

のような想いで四面会議を考案され、地域経営に持ち込んでいかれたのかについての詳細は「5.私と四面会議システム：誕生の経緯」に記されています。是非、ご一読をいただきたいと思います。）皆さんにも、この手法を体得していただき、住民の皆さんとともに地域経営を進める際の「武器」にしていただきたいと考えています。

実際に実習を通じて地域の問題に取り組んでいただければ、おそらくこの手法の素晴らしさを皆さんも体感していただけることでしょう。もちろん、どんな方法でも短所もあれば長所もあります。また、会議がうまくいくかいかないかは、会議を運営する側の準備や、場づくり、その場へ参加される方々などの条件にも大きく左右されます。だからこそ、本セミナーでは、皆さんに実際に四面会議システムを用いて地域経営のための行動計画を、住民の皆さんと作り上げていただく実習をしていただくのです。実際に経験していただくことで、手法の体得のみならず、場づくり、雰囲気づくり、参加される方々に求められる態度やその誘導方法などの、研修生の皆さんが地域に入って住民の皆さんとともに新しい地域経営の方法を見つけ出し、出される際に役立つノウハウをつかみ取っていただきたいと考えるからです。

本冊子は、四面会議システムを実際に進めるための指南書です。したがって、まず、本章で「なぜ、四面会議を学ぶのか」、その意義を理解していただいた上で、「2.四面会議システムの手法解説」で四面会議システムの手法について解説します。この章は、皆さんに実習していただく際の手順書にもなっていますので、よく読んで手順を理解し、実習を通じて自分のものにするようにしてください。「3.実践に際しての留意点」では、四面会議システムの機能を見直し、地域において実際に応用していく際の考え方を整理しています。「4.実践事例の紹介」では、今までに行われた四面会議システムの事例を集めています。「4.1 実践事例 1」と「4.2 実践事例 2」は、本セミナーに参加された研修生の方々が、地元に戻られてから実践された内容が概説されています。本セミナーを終えられ、地元に戻られてからも、おそらく大変役に立つ資料になっていると思います。「5.私と四面会議システム：誕生の経緯」と「6.地域に風穴をあける：私が学んだ理論とコミュニケーションの妙」には、先述しましたように四面会議システム考案者の寺谷篤さんの書き下ろしの文章が載せられています。新しい地域経営における四面会議

システムの意義や導入経緯、地域における実践において不可欠な知恵やノウハウなど大変参考になる内容となっていると思います。本書が、皆さんが実践される新しい地域経営のお役に立てることを希望します。

地域経営とコミュニケーション

現実の地域において物事を進めていくということは大変難しいことです。現実の地域には、多様な価値観を持つ、異なる世代の人々が暮らしておられます。そして、そんな方々が集まって、地域社会が形成されているのです。さらに、多くの地域では、地域での意思決定の仕組みが長い時間をかけてできあがっています。何か新しいことを始めようと思っても、その意思決定の仕組みを乱すような行為はなかなか受け入れられないのではないかと感じておられる方々が地域の中の大多数を占めているのです。そのような地域の中で、「一つの方向に向かって人々をまとめ、事をなすのは至難の業である。」と寺谷さんも書いておられます。

よく、地域づくりには、「よそ者：外部者」、「ばか者：情熱家」、「若者」が必要であるといわれます。これらの範疇に入れられる人々は、地域の中にある旧来からの価値観や意思決定の仕組みに囚われ難い人々です。なるほど、地域の活性化に成功したといわれている地域を調べてみると、他の地域の出身者やその地域の出身者でも、一旦地域外に出た後で帰ってきた人が中核的な役割を果たしておられることが多いようです。地域の中にある価値観や意思決定の仕組みは、地域の中ではこの様に行動すべきであるという「規範」を形作っています。外部者の出現は、既存の規範をゆるがせ、地域の中に新しい規範が作り出されるきっかけになりうるのです。

しかしながら、先述しましたように現実の地域を診断し、新しい地域経営を推し進めていくためには、地域の人々が自らその気にならないことにはどうしようもありません。活性化に成功した地域では、どうやって地域の人々をその気にさせることができるのでしょうか。その鍵は、「コミュニケーション」と「共通経験」にあると考えられます。

コミュニケーションの語源は、ラテン語のコミュニカレ（communicare：共有する）であり、元々コミュニケーションは「共同で所有する：to share」ことを意

味しています。「共同体、公衆、社会（community）」も同じようにコモン（common:共通の）を意味するcommunisから派生しています。この様にコミュニケーションの語源からすると、コミュニケートし、他者と何かを共有する時、そこには共同性が生じ、共同体（コミュニティ）が生まれるというようなイメージがあったのかもしれませんが。私は地域経営におけるコミュニケーションの意義もここにあると考えています。地域経営を行う際には程度の差こそあれ「一つの方向に向かって人々をまとめ、事をなす」ことが求められます。このためには、共通の何かを持つことが必要です。そのためには、コミュニケーションは不可欠なのです。私は地域経営の中のコミュニケーションの重要な役割の一つとして、参加者がそのプロジェクトに思いを共有する、あるいは、所有者意識をもつ（オーナーシップを感じる）ようになることを指摘したいと思います。

もう一つ、地域経営におけるコミュニケーションの役割を指摘したいと思います。何も大げさなことではありません。人間誰も尊重されたい、自分が自分であるとか、自分が社会に貢献しているとか、生きていることの意味を確認したいとか、そういう欲求を潜在的に持っているわけです。絶対的な規範でも存在しない限り、ただ一人で生きている個人にとって、これらの事柄が達成されている、もしくは、その途上にあることを確認することは容易なことではないでしょう。他の人々とのコミュニケーションの中から、「自分」を確認しながら、我々は日々生きているのではないのでしょうか？

寺谷さんの文章から引用してみましょう。「誰とて自分の存在を認めてもらいたいという強い願望があるということだ。また、解り合いたいという欲求もある。しかし、「立場」や「年齢」や「経験」によって、人は絡め取られている。自分で自分を呪縛している意識が強烈に作用しているのが、私達の日常ではなからうか。その自分を解き放すことはお互いに解き放すことにつながる。」

この文章は、「四面会議を实践された経験から実感すること」として書かれた部分からの抜粋です。実は、都市でも田舎でも、地域におけるコミュニケーションはそれほど活発なものではありません。寺谷さんの言葉を借りれば、「リスクがかからないように生きていくのが地域社会での処世術」ですから、よっぽどのことがない限り、「これからの地域社会をどうしていこう

か」等という大それた会話は地域の中ではマジメに語られることはないと思います。地域の中に新しい地域経営を持ち込むということは、必然的に「リスク」をもたらします。地域経営アドバイザーという「よそ者」により規範がかき乱されます。しかし、コミュニケーションの機会が確実に発生するわけです。ただし、このコミュニケーションをいかに成立させるかがきわめて重要です。この点に関しては、次の節「コミュニケーションの道具としての四面会議システム」で論じます。

ドイツの哲学者ハーバーマズは「人間には暴力・抑圧に支配されず、対話を交わし、相互理解に到達するコミュニケーション的理性の力が与えられている。近代社会は、人間が初めて宗教や因習などの非理性的な力を脱し、民主的な原理が独り立ちした時代である。だが同時にシステムの力も強大となり、計算・支配する思考、そこから生じる人間疎外も強固になり、コミュニケーション的理性の可能性は十分に実現していない。」と指摘しています。ハーバーマズはあくまでも人間のコミュニケーションへの信頼を保とうと主張し、「相互の平等な対話によって支えられた合理性の実現こそが真の秩序を生み出す」と述べています。

本セミナーの講師でもある京都大学の杉万先生によれば、「共通経験こそ、規範の基盤となる」そうです。集団内で規範ができあがってしまうと、規範は皆が共通に従うべき妥当な行為の指定を通じて共通経験を指定します。その一方で、「そもそも、なぜ規範が形成されるのかといえば、まず、共通の経験が生じて、その共通経験が規範として結実する」のだそうです。杉万先生の理論に従えば、共通経験を持つことが集団内において新しい規範を形成するための方策であるというようになります。

この意味では、「まず、一緒にやってみよう」が重要ですが、同時に、一緒にやった結果がその行為の妥当性を定めることになりますから、失敗は許容されません。1988年に発足した智頭町活性化プロジェクト集団（CCPT）は、発足当時その名の通り、イベントやプロジェクトの企画・実施を進めておられました。当時は、行政とは一線を画し、独自の活動を展開していたと記憶しています。とはいえ、杉万先生によれば、「深く大きな沼の静かな水面に、突如として出現した小さな気泡のようなもの」であり、「小さな気泡は、それを再び飲み込んでしまおうとする沼全体の力に抗して、自らの存在を必死に維持していた。」ということです。

ここで、「沼」に喩えられているのは、いうまでもなく「智頭町」であり、「沼全体の力」は「地域の保守性」を守ろうとする既存の規範を意味しています。このような状況下で四面会議が、プロジェクトをぬかりなく実施し、次のプロジェクトへと繋いでいく「真剣勝負」を支えるための一種の「図上訓練技法」として、産声をあげました。

寺谷さんは「四面会議システムは、参加型プロセスにおける「場づくりの技法」であり、同時に「参加者間のコミュニケーション技法」である。私が考案して約20年になるが、この技法を用いると、結果として参加者間の役割分担と包括的で相互連携的な対案づくりが可能になる。」とっておられます。

それでは、いよいよ四面会議がどのように地域のコミュニケーションに役立ち、それが地域に何をもたらすのかを考えてみましょう。

コミュニケーションの道具としての四面会議システム

(1) 四面会議システムの手順のあらまし

どうして四面会議システムが、地域経営アドバイザーの武器となるのでしょうか。その一つの理由は、四面会議システムは、参加者の皆さんに真のコミュニケーションを良い意味で強いる手法であるからだと思います。このことを理解していただくために、まず、簡単に四面会議システムの手順のあらましを説明しましょう。四面会議システムの手順はおおむね以下のとおりです。（「2.四面会議システムの手法解説」ではより詳細に示されています。「2.2 具体的手順」をご参照ください。）

①課題の明確化と共有化

四面会議システムの最初の段階では、「課題の明確化と共有化」が図られます。参加者全員で、地域の課題や現状について分析し、その構造についての理解を深めていきます。このために、「2.四面会議システムの手法解説」で詳述されるSWOT分析などが用いられます。このような分析を経て、参加者が自ら地域の課題を認識し、その課題を克服して新しい地域づくりに挑戦していくための方針が議論されます。この段階で重要なことは、参加者全員が意見を言い、認識を互いに共有化しながら、議論の対象（スコープ）を絞り込ん

で、計画のテーマを定めることです。

②対応方針と対応戦略の立案・吟味

議論のテーマが定めれば、何を指すのかという対応方針（ミッション）や対応方策（アクション）を議論します。この議論の過程で、ブレインストーミングやKJ法等が行われます。四面会議システムでは、次に、総合管理（資金も含む）、広報／情報担当、人担当、物担当などの4つの役割を定め、それぞれが担当する対応方策のうち、精選したものを選び出します。その上で、その方策に順序をつけ、早急に実現するものから長期的に実現するものまで、3段階程度の順位をつけていきます。順位が定めれば、四角い模造紙の一边から中央に向かってそれらを配列していきます。（「2.2 具体的手順」参照）この様にして模造紙の各辺から中央に向かって、各担当のミッションと戦略が記述された四面会議図ができあがります。この様にして図ができあがったら、いよいよ、対面のディベートが始まります。最初は、自分たちが作った対応戦略を自分たちで擁護し、反対に、対面する側の戦略の弱点を指摘します。次いで、役割を入れ替え、今度はさっきまで自分たちが攻めていた側を擁護し、自分たちが作った戦略の弱点をつきます。この様に、役割を入れ替えたディベートを行うことで、戦略を修正・補強し、個別部門や全体のミッションを再定義したりします。

③事業実施計画書の作成

四面会議システムでは、最終的に、事業実施計画書を作成します。計画全体のテーマ（ミッション）、その選定理由、個別の部門毎のミッション（4本の柱）、将来像、さらには、年次別の達成目標や行動内容等を簡易な文書や表にまとめていきます。この作業を通じて、達成しようとする目標や行動が定まり、その後の行動の指針となります。

（2）四面会議システムで展開されるコミュニケーション

四面会議システムは、お分かりのように、地域としての行動計画を作り上げていくためのワークショップのシナリオです。最近では、住民参加の計画作りなどの場面で、ワークショップが用いられることは少なくありません。他のワークショップ手法と同様に系統立った手順がとられています。この手順に従って議論していくと最終的に具体的な役割や機能に対応した行動戦略やミッションが定まるように構成されています。四

面会議で特筆すべきことは、4つの異なる役割を設定し、四角い模造紙に対応戦略やミッションを記入した四面会議図を用いてディベートを行うという仕組みが取り入れられていることでしょう。この設定が取り入れられていることで、対応戦略の作成が必然的に行われます。このことは、議論の結果策定された計画がより実施可能なものに近づくことを保証しています。逆に、あまりに現実離れしていれば、議論の過程で淘汰されることにもなるでしょう。

ただし、議論に際してあまり真面目すぎたはいけません。役割はあくまで仮のものであり、実際に自分がそれを担うとは限らないという設定が重要です。実際に、役割を担わなければならぬと真面目に考えると、発言も発想も縮こまってしまいます。参加者が自由な発想の下に、できるだけ創造性を発揮されるように場の雰囲気誘導することを心がけることが重要です。

「リスクをできるだけとらないように」暮らしておられる住民の方々でも、驚くほど雄弁に議論をされることは少なくありません。自分の意見を聞いてもらうことは地域の中でも意外と少ないものです。この機会に、何が問題で、どう対処すべきか、できるだけ引き出すことを心がけてください。本セミナーでは、4ついずれかの役割を担当していただきますが、豊かな発想が生まれ議論が盛り上がると大変充実した時間を過ごすことができます。一種のレクリエーションのつもりで素晴らしい計画を真剣に作ってみてください。

もう一つ、四面会議システムでは、SWOT分析やディベートを行うことで、計画を実施した場合にどのような事態が発生しうるのかを事前に検討することになります。これはある種の予行演習や図上訓練に似ています。このことは参加者がバーチャルな体験としてはありますが、地域づくりに参加したという共有経験を持つことになります。先にご紹介した杉万先生の理論にありますように、共有経験は参加者に新しい規範をつくりあげる契機を与えます。規範を共有化した集団は、一つの「かや」に属することとなります。その集団の中では、規範が共有化されているのです。（人はたくさんの「かや」に属していますので、一つの新しい「かや」ができあがったからといって、参加者全員が全く同じ価値観を持つわけではありません。むしろ、個々の参加者は多種多様、人それぞれ個性的な方々であるということが認識されるでしょう。それでもなお、四面会議システムをともに体験された方々の間には何か通じ合える接点のようなものが生まれているはずだ、

というささやかな意味で規範を用いています。)さらに、この規範は四面会議システムではテーマやミッションという形で明文化されます。これが、その後の活動にとってきわめて重要な意味を持ちます。

新しい社会システムづくりへのジャンプに向けて

(1) 正解より成解

ここまでで、四面会議システムが地域の状況の理解、地域経営のためのミッションや行動計画の共有化にいかに関与する道具になりうるのかについて述べてきました。一般のワークショップでも言われることですが、「参加者は盛り上がりつつも、他の住民や利害関係者には波及しにくいのではないか」とか「その気になった人々が継続的に新しい地域経営に関わり、活動を継続・発展させていくためには何が必要か?」といった種々の問題には、まだ、答えは与えられていません。

おそらく、この種の答えには絶対的な正解はないのだと思います。仮にあったとしても、それは、地域ごとの事情や風土、文化などの属地的属人的な要因に依存するものとなるでしょう。この様な状況下では、正解を求めるよりも、小さくても地域で実際に実施できる「成解」を探すことが重要です。

小さな成功が次のより大きな成功を導くことは多々あります。最初の小さな一歩が事実として地域の歴史に刻まれると、次の一歩は前より容易に踏み出されます。実際に成功したという事実が何よりも説得力を持つからです。智頭町への訪問で、東屋が方々の集落にできていることを教えていただきました。初めは早瀬という集落の中で、一件の家に隣接する畑の中に一つの東屋が造られました。材料費は皆で持ち寄られたそうですが、労力は地域の有志のボランティア、土地も畑の持ち主の提供によるものだそうです。寺谷さんは「東屋は地域の止まり木」とおっしゃっていましたが、集落の人々がそこで集い、夕涼みをしたり、たわいもない会話を交わす場所となっているそうです。東屋は、今や、各集落で同様の方式で設置されているということです。一つの成功が「あれは良さそうだ」と他の地域の人々に次の一歩を踏み出させる勇気を与えたのだと思います。

(2) がんばった人がほめられる仕組み作り

もう一つ、地域での活動を持続・発展させていくためには、おそらく、いくつかの仕掛けが重要です。そのうちで、私が重要だと思っていることの一つは「がんばった人が褒められる仕組み作り」です。見方を変えれば、競争や市場原理の導入ともいえるものです。オーストリアにシュタインバッハという小さな町があります。この町は、「持続的発展」をスローガンに、様々な取り組みを実施していること、また、小さな規模ではありますが事業所の数をここ数年大きく伸ばしてきていることなどから、ヨーロッパの中でも大変有名なまちづくりの事例として紹介されています。

2年ほど前に、この町の町長さんが来日され、建設コンサルタンツ協会でも講演されました。私もそこに参加する機会を得ました。そこで、この町長さんが言われた、「人間誰しも褒められたいのです。良くやっただけで褒めてもらいたい。そこで私の町では、最初に誰がそのアイデアを思いついたのかを必ず記録しておきます。そのアイデアがうまく実を結んだら、みんなでお祝いします。」という言葉が大変印象に残っています。

「日本ゼロ分のイチ村おこし運動」でも、この様な仕組みが埋め込まれています。毎年年度末には「ゼロイチ」の発表会が行われ、その年に行った事業やその成果が報告されます。智頭町にある集落のうち、15の集落がゼロイチに参加していますが、この発表会の場で互いに切磋琢磨しているようです。これは、「お祝いをする」とことは一見異なるように思えますが、成果として「頑張ったこと」を発表し、同様に頑張っている人たちから励ましやアドバイスをもらえれば、これは立派に評価してもらっているということになるのだと思います。

(3) 外部者との交流ネットワーク

さらに言えば、自分たちの活動を外部にさらすことも、持続可能な活動を進めていくためには極めて需要であると考えます。やはり、地域づくりを成功させている地域では、地域の外とのつながりを上手に持っておられます。智頭の場合も、10年にわたる杉下村塾や耕読会などを通じて、多くの外部の専門家が智頭を訪れました。また、カナダとの交流を契機として外国との交流も広がり、前述のオーストリアはもちろんのこと、近年は中国との交流も盛んに行われています。本セミナーの講師の一人である亀岡徹さんは近自然工法を日本の川作りに導入する上で、最も重要な働きをさ

れた方です。この事例でも、スイスの技術者ゲルディーさんとの出会いが大変重要な役割を果たしています。さらには、H17 地域経営アドバイザー養成セミナーで訪れた小布施でも1月1日、2月2日等、「ぞろ目」の日に小布施セッションという催しを開いておられます。この催しは、外部から著名人を招いて講演をしてもらい、その後、ボランティアが準備した食事を食べ、お酒を交わしながら、夜遅くまで意見交換をするというものです。

地域づくりに必要な「よそ者」との交流の機会を意図的にもち、それを新たな活力源として活動が持続されているのだと思います。この様な地域では地下茎のように張り巡らされたネットワークで全国や世界とのつながりを持っておられるところも少なくありません。この場合には、地図の上では、たとえそこが辺鄙な場所に位置していようと、意識の上ではおそらく他の地域や世界との距離はそう遠くはないと感じていることと思います。

少々、前置きが長くなってしまいましたが、「習うより慣れろ」です。本セミナーでの実習を通じて、皆さんが四面会議システムを自分のものとされ、皆さんの新しい道具の一つに加えていただければ大変うれしい限りです。本書が、そのための一助になれば大変幸甚です。

規範や規範の形成過程については、杉万俊夫編著（2006）「コミュニティのグループダイナミクス」京都大学学術出版会や、大澤真幸（1990）「身体の比較社会学Ⅰ」に詳しい。

（以上）

四面会議システムの手法解説

東京工業大学大学院 国際開発工学専攻
助教授 神田 学

1.四面会議システムその意義と特徴

(1) ポイント1: 何のために用いるのか

参加型計画プロセスにおいて「場作り」と「参加者間のコミュニケーション技法」として用いる。結果として、参加者間の役割分担と包括的で相互連携的な対策案づくりが可能になる。

(2) ポイント2: 特徴

各参加者がプレーヤーとして役割分担し合う。ゲーミング感覚とノリで自身の分担計画を詰めるとともに、相互にコミュニケーションを取り合いながら、結果として包括的で相互連携的な対策案をつくるのが可能になる。SWOT (強み・弱み・チャンス・脅威図式) 分析で整理し、それがさらに立場によっても見え方が異なることをあらかじめ皆で認識しておく。途中でプレーヤーの「役割交換」を前提にした「ディベート」を対面プレーヤー同士で行う。これにより当事者以外や外部者の視点からの各分担案の補強 (当事者・内部者だけでは見落としがちな論理的・思考的回路の詰め) が可能になり、その分だけ総合的な実行可能性が高まる。

(応用モデルケースⅠ)

国と民間、市民のパートナーシップによる
プロジェクト立案

役割 プレーヤーA: 国

役割 プレーヤーB: NPO/NGO など、民間団体

役割 プレーヤーI: 市町村

役割 プレーヤーII: 市民

(応用モデルケースⅡ)

ある一団体やコンソーシアム (パートナー組織)
による地域経営プロジェクト立案

役割 プレーヤーA: 総合管理 (資金も含む) 担当

役割 プレーヤーB: 広報/情報担当

役割 プレーヤーI: 人担当

役割 プレーヤーII: 物担当

(応用モデルケースⅢ)

コミュニティの活性化企画の立案
役割 プレーヤーA: 地域経営担当

役割 プレーヤーB: 市民自治担当

役割 プレーヤーI: 交流/情報担当

役割 プレーヤーII: ハード面担当

[注]

- ・プレーヤーAとB、およびプレーヤーIとIIはそれぞれ対面でプレーする。対面プレーヤー同士は各自の分担計画案が一応できたと考えられる時点で、SWOT分析で整理し、ディベートで議論を行い。その後、役割交換をして再度ディベートをする。
- ・ブレインストーミング・KJ法・SWOT分析・ディベートの四つの技法を使う。
- ・新しい地域マネジメントではパートナーシップによる計画づくりの必要性が高まっている。SWOT & Squ-Table Workshop (Version 2005) はこのような社会的ニーズに対応できるようにSWOT分析による前処理を加えて、応用範囲を拡張し、より一般的利用が可能になるように工夫・改良したものである。

2.具体的手順

課題認識

1.情報の収集

現場見学・各種資料などから基本的情報を収集する。

2.場面と前提条件の設定

ファシリテーターによるプレゼンテーションと質疑応答の中からつかむ。

課題整理 (問題点の整理・分析) SWOT分析

1.SWOT分析Ⅰ (現状分析)

SWOT分析により内部・外部環境別に地域の弱み・強みの現状分析を行う。この際収集情報、特にフィールドワークを参考にする (テンプレート集図-1)。

2.SWOT分析Ⅱ (将来分析)

上記の4分類をもとに5年後を想定したラフな将来分析から解決策の種を見つける (テンプレート集図-2)。

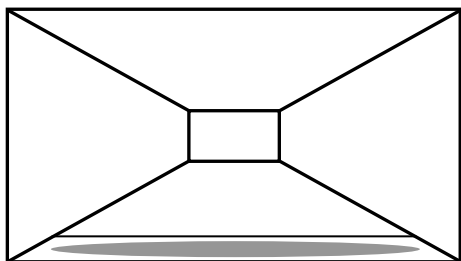
(注) この応用問題として、立場の違う人同士に分かれてSWOT分析を行うと、色々な見方のズレが浮き彫りになってくる。

課題解決案の検討Ⅰ ブレーンストーミング+KJ法

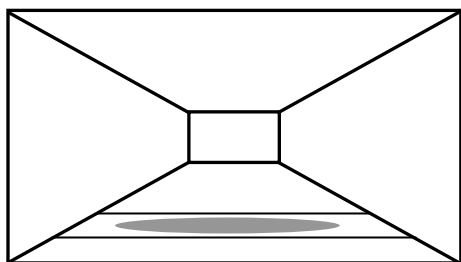
1. ブレーンストーミング用の模造紙を用意する。
2. 司会者と記録者を決める。
3. 場面と前提条件を踏まえて、ブレーンストーミング+KJ法でキーワードの列挙・グルーピングを行い、チームの「計画の全体的テーマ」を決める。
4. ブレーンストーミング+KJ法で、テーマを達成するには何をどうすればよいかの洗い出しを行う。
5. 四つの役割（プレイヤー）の担う分担を決める（SWOT分析の結果も活用する）。

課題解決案の検討Ⅱ 四面会議

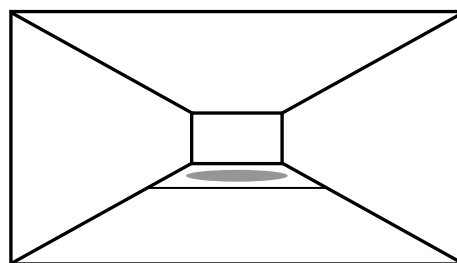
1. 模造紙3.5枚を使って四面会議用の図面を作成する（テンプレート集図-3）。
2. ブレーンストーミング+KJ法で洗い出したものを精選する。その際、「ピカッと光る」、「イキが良い」、「スジが良い」（ピカ＝独創性、イキ＝新鮮度・持続性、スジ＝論理性）をキーワードに素材を吟味し、四つの分担課題（四色のマーカーを使って分類する）に振り分けて書き込む（フレームの決定）。ここまでは相互に相談しあいながらの共同作業で行う。



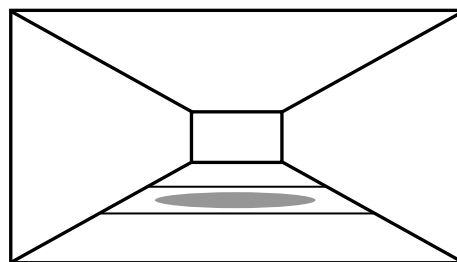
3. 上記で決めたフレームを基に、プレイヤーごとに分担計画の素案（連想ゲームでシナリオづくり）を創る。



4. 対面プレイヤー同士で各分担案の内容の是非についてディベートを行う（SWOT分析の結果も活用する）。その後、役割交換をしてもう一度ディベートを行う。二回のディベートの結果をふまえて、各分担案の補強・修正を行う。やり取りする対面プレイヤー以外のもう一組の対面プレイヤーは審判役を務める。
5. 全体でもう一度意見交換をして各分担案が相互に密接につながるように相互の連携と調整を行う。合意ができれば、一応これをもって成案とする。
6. テーマ（課題）に対して、これだという切り札（最初の踏破点）を一つ絞り込む。大骨（柱）を決定する（10年後）。



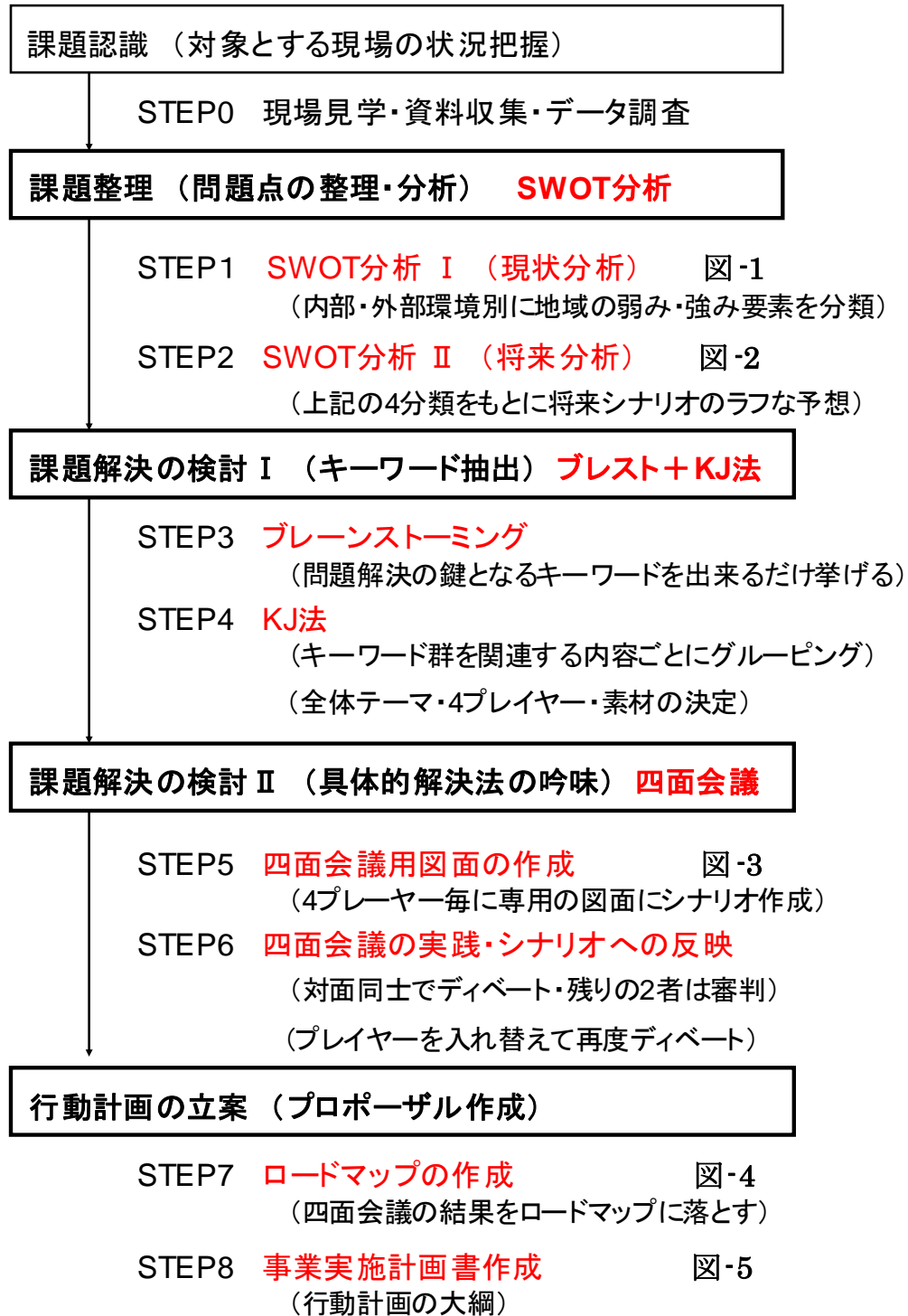
7. 大骨（柱）に対して、この一年でまず一步（最初の小ステップ）をどう起こしていくか、小骨（柱）を建てる。そして、中骨（柱）で3～5年のステップをつくる。



行動計画の立案 プロポーザルの作成

1. 面会議図をもとに、ロードマップ（作業工程表）を作成する（テンプレート集図-4）。
2. 四面会議図をもとに、事業実施計画書（行動計画の大綱）を作成する（テンプレート集図-5）。

3. クイックマニュアル（会議のフローチャート）



4.用語解説・テンプレート集

(1) SWOT 分析 I (現状分析) 図-1

SWOTとは、強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)をさします。まちづくりの戦略を策定する際に、「我が町」についての分析と、それを取り巻く「周辺環境・社会情勢」についての分析が必要であり、そのための手法を体系化したものがSWOTです。「我が町」の分析とは、その町特有の事項で、(競合相手と比較した場合の相対的な)強みと弱みを明らかにすることであり、環境についての分析とは、我が町を取り巻く環境(競合する町の存在・周辺状況、社会全体の情勢・経済状況、法制度など)に関するまちづくり上の機会と脅威を明らかにすることです。

	S (強み)	W (弱み)
内部環境		
	O (機会)	T (脅威)
外部環境		

図-1 SWOT 分析 I (現状分析)

(2) SWOT 分析 II (将来分析) 図-2

前項の現状分析をもとに、ラフな将来分析(5年後を想定)を行おうというのが、このステージです。プラス要因(強みと機会)とマイナス要因(弱みと脅威)別に、それらの要因がそのまま維持されて町が発展していった場合にどのような5年後が想定されるかという「継続発展型のパターン」と、何かしらの新しい展開・契機を仮定した場合にどのような5年後が想定されるかという「新しい展開の必要性・可能性」、の2つの視点から分析を行います。

	継続発展パターン	新しい展開の必要性&可能性
強み		
弱み		

図-2 SWOT 分析 II (将来分析)

(3) ブレインストーミング

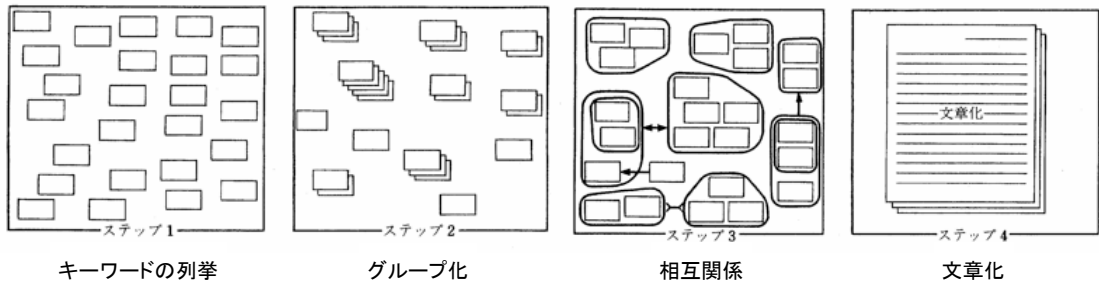
集団(小グループ)によるアイデア発想法の1つで、会議の参加メンバー各自が自由奔放にアイデアを出し合い、互いの発想の異質さを利用して、連想を行うことによってさらに多数のアイデアを生み出そうという集団思考法・発想法のことです。意志決定や調整には役立ちません。以下がその原則です。

- 1.出された案に批判は行わない。
- 2.つまらないアイデア、乱暴なアイデア、見当違いなアイデアも歓迎する。
- 3.アイデアの量を求める。アイデアは多いほどよい。質より量。
- 4.他人のアイデアに悪のりする。
(=修正、改善、発展、結合する)

(4) KJ法

川喜田二郎氏の発案した手法で、混沌とした雑多なアイデア・意見などを構造的に把握して、テーマ解決に役立つヒントやひらめきを生み出そうとする技法です。ブレインストーミングで出された多様なキーワード(通常は1つの付箋紙に1つのキーワード)を共通するもの同士でグルーピングし、分類を行います(段階1)。グルーピングされたもの同士にグループタイトルをつけます(段階2)。グループ間同士の関係や、さらなるグルーピングを行い、構造化していきます(段階3)。

<KJ法の手順>



(5) 四面会議 図-3

岡田憲夫・寺谷篤両氏が考案した参加型コミュニケーション技法。「1.その意義と特徴」、「2.具体的手順」をよく参考してください。模造紙 3.5 枚を使って下図を作成します。地域活性化を測る 3 つの尺度、ピカ (= 創造性: 光るものがある)・イキ (= 新鮮度・持続性: 勢いがあるてよく生き残れる)・スジ (= 論理性: 筋が通っている) に留意して下さい。

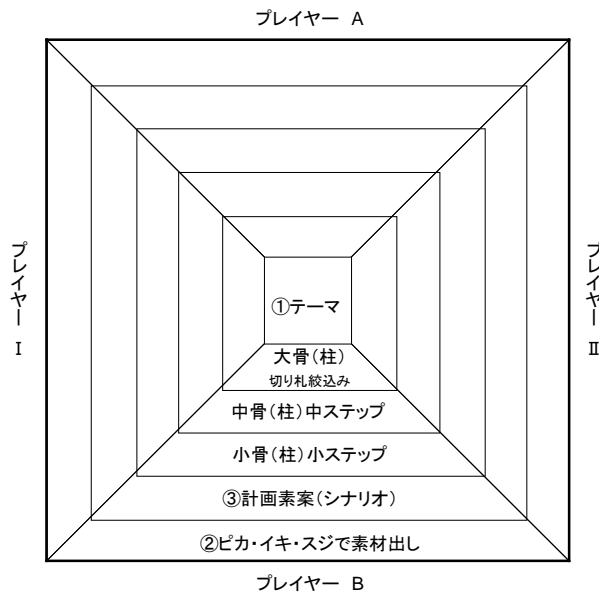
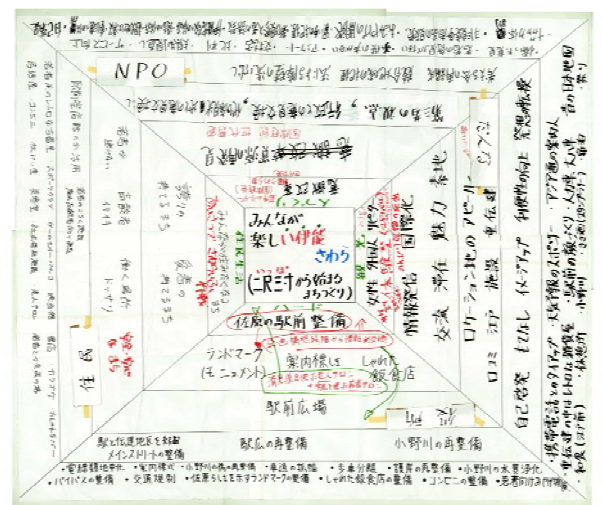
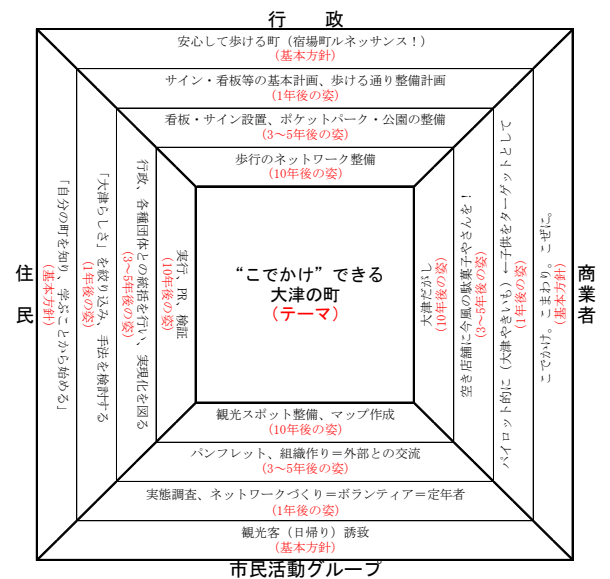


図-3 四面会議図

<作成例>



(6) ロードマップ 図-4

主体	行動目標			まちづくりの目的
	1~2年	3~5年	10年後	

<作成例>

	計画案	目標	事業	
		10年後	3~5年	最初の1年間
商業者	お客様によりこまめに接客 商店街	人ごみめつ ほつかる 商店街	具体的な作業工程 作業スペース 商店街の活性化 スペースを作る	作業の仕方を 考える 売場を 考える 作業の スペースを作る
住民	住環境の向上 生活の向上 地域の活性化	住環境の向上 生活の向上 地域の活性化	住環境の向上 生活の向上 地域の活性化	住環境の向上 生活の向上 地域の活性化
租団体等	地域の活性化 生活の向上 地域の活性化	地域の活性化 生活の向上 地域の活性化	地域の活性化 生活の向上 地域の活性化	地域の活性化 生活の向上 地域の活性化
行政	地域の活性化 生活の向上 地域の活性化	地域の活性化 生活の向上 地域の活性化	地域の活性化 生活の向上 地域の活性化	地域の活性化 生活の向上 地域の活性化

(7) 事業実施計画書の作成 図-5

1. テーマ	3. 4本の柱
	○
	○
	○
	○
2. テーマの設定理由	4. 10年後の姿

<作成例>

グループC	③ 4本の柱
① テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 四季折々の魅力体験 小布施マスターのおもてなし 地場素材で名物創出 おもてなしコミュニケーションの獲得
② テーマの設定理由 (目指すべき企業像)	④ 10年後の姿
視点1: 小布施の魅力発信	小布施ファンづくりリーディングカンパニー
視点2: 四季を通じて集客	江戸時代: 「食べる」「くつろぐ」場の提供
視点3: 地域を巻き込む	現在: マスターと呼べる魂と技
視点4: 宿泊施設の利用率向上	今後: 優れたマスターと人との交流(ふれあい)の場 → 小布施の新たな楽しみ創出

テーマ	テーマの設定理由(目指すべき企業像)	4本の柱	10年後の姿
体験四季(しにきて)まるごと小布施	視点1: 小布施の魅力を発信	・四季折々の魅力体験(総合管理)	小布施ファンをつくるリーディングカンパニー
	視点2: 四季を通じた集客	・小布施マスターのおもてなし(人)	・江戸時代: 「食べる」「くつろぐ」場の提供
	視点3: 地域を巻き込む	・地場素材で名物創出(物)	↓
	視点4: 宿泊施設の利用率向上	・まめまめコミュニケーションでリピーター創出(広報/情報)	・現在: マスターと呼べる魂と技
			↓
			・今後: 優れたマスターと人との交流(ふれあい)の場 → 小布施の新たな楽しみ創出

(以上)

実践に際しての留意点

京都大学防災研究所 総合防災研究部門
教授 多々納 裕一

1. 四面会議システムのポイント再考

前項「四面会議システムの手法解説」の「3. クイックマニュアル(会議のフローチャート)」をもとに説明を加えたいと思います。もう一度、四面会議システムのプロセスを確認しておきましょう。

(1) 課題整理(問題点の整理・分析)

「SWOT分析Ⅰ、Ⅱ」

この段階での目的は、「課題の明確化と共有化」です。用いられる手法としては、SWOT分析が示されています。参加者全員で、地域の課題や現状について分析し、その構造についての理解を深めた上で、新しい地域づくりに挑戦していくための方針が議論されます。ここでのポイントは以下の3点です。

- (ア) 地域の現状や課題を洗い出すという作業を協働して行うことによって、問題意識を参加者全員で共有すること。
- (イ) 洗い出した結果をもとに分析を行い、問題の構造について理解を深めること。
- (ウ) 分析結果に基づいて、議論の対象(スコープ)を絞り込んで、計画のテーマや地域づくりの方針(ミッション)を見いだすこと。

このような協働作業を通じて課題の明確化と共有化を図るわけです。

(2) 課題解決の検討

「ブレインストーミング、KJ法、四面会議」

この段階は「対応方針と対応戦略を立案し、それらを吟味する段階」です。この段階は次の2つのステップからなっていました。

① 対応方針(ミッション)と

対応方策(アクション)の洗い出し

この段階では、何を指すのかという対応方針(ミッション)や対応方策(アクション)の洗い出しがなされます。具体的な方法としては、ブレインストーミングやKJ法等が利用されます。この段階でのポイントは、以下のとおりです。

- a. 具体的な対応方策をできるだけ多く出す。
- b. ブレインストーミングを通じて前向きな議論をする。
- c. このような議論をもとに、対応方針(ミッション)に関して意見を集約する。

② 部門別の対応戦略の立案と吟味

次に、4つの役割を定め、それぞれが担当する対応方策のうち、精選したものをを選び出した上で、その方策に順序をつけ、早急に実現するものから長期的に実現するものまで、3段階程度の順位をつけることで部門別のミッションや対応戦略を定めます。その上で、四面会議用の図面に各担当のミッションと戦略を記述します。作成した四面会議図を用いて対面のディベートをして戦略を修正・補強し、個別部門や全体のミッションを再定義したりします。この段階でのポイントは、次項のとおりです。

- a. 役割ごとに洗い出された対応方策を精選し、実施時期を意識して、「いつ、どの方策を実施するのか」という戦略を立てる。
- b. 全体のミッション、部門ごとのミッション、対応戦略を俯瞰できるようにする(四面会議用図面の作成)。
- c. ディベートを通じて、ミッションや対応戦略を吟味し、参加者がその意義と方策に関する合意を形成できるようにする。

この段階が終了すると、ディベートを通じて吟味が加えられた対応方針と対応戦略が、全体のミッションとともに定まっていることとなります。さらに、重要なことは、全体のミッションや対応戦略を参加者全員が理解している状況ができあがることです。この段階を経ると、それぞれの役割の意義が参加者相互間で認識されていることとなります。この役割の相互理解は、実際に地域で行動を起こした際、不測の事態への対応などが必要となる場面で、極めて重要な役割を果たします。

(3) 行動計画の立案(プロポーザル作成)

この段階では、事業実施計画書を作成します。計画全体のテーマ(ミッション)、その選定理由、個別の部門毎のミッション(4本の柱)、将来像、さらには、年次別の達成目標や行動内容等を簡易な文書や表にまとめていきます。この作業を通じて、達成しようとする目標や行動が定まり、その後の行動の指針ができあが

ります。できれば、この成果をもとに発表を行い、グループ外の人と意見交換を実施することが望ましいと思います。発表を通じて、計画の意義を再確認するとともに、実施上の課題や今後詰めていくべき内容がはっきりするからです。ここでのポイントを以下に整理します。

- a. 事業実施計画書の作成を通じて、文書の形で後に残る成果を作り上げる。
- b. 発表を通じて、計画の意義を再確認するとともに、今後の課題を明らかにする。
- c. 参加者が将来に向けてのコミットメントとして意識する機会を提供する。

四面会議システムのプロセスを実施すると、最終的には参加型で地域経営のミッションや行動計画が立案されることとなります。そこで立案される計画は、部門ごとの時間的な実施順序を考慮した対応戦略を含む詳細なものでもありますし、一方、4つの部門を見渡した俯瞰的なものにもなっています。参加者が自ら手を動かした成果としてできあがった計画であり、その地域における地域経営のバイブルとなりうるものです。ここで、重要なことは、参加型で作られたという事実です。この事実は参加した地域の皆さんの、この計画に対する思い入れを高めることになるでしょう。専門的には、この思い入れをオーナーシップ（所有者意識）とも言います。地域の皆さんが「わがこと」（自分のこと）として地域経営に取り組まれるようになれば、地域経営の第一歩はおそらく踏み出すことができるでしょう。

さて、このように概観してみると、四面会議システムは、おおむね三つの段階から構成されており、各段階で達成されるべき内容が定まっています。第一段階では「問題の構造化・共有化」、第二段階では「対応方針と対応戦略の立案・吟味」、第三段階では「実施計画書の作成」です。これらの段階で留意すべきことは、上述の通りですが、用いるべき方法は、前項「四面会議システムの手法解説」で示した方法に必ずしも沿わなければならないというものでもありません。以下では、それぞれの段階ごとに、とり得る他の方法に関して触れながら、実際の応用の仕方を検討してみましょう。

2.問題の構造化・共有化の段階での工夫

前項「四面会議システムの手法解説」では、SWOT分析を利用する方法が示されていました。SWOT分析は、経営管理でもよく利用される方法です。この方法には、強み、弱み、機会、脅威という類型が最初から用意されているために、個々の参加者が、地域の現状をどのように見ているのか、相互理解が図りやすいという利点があります。この段階での目的は、問題の構造化・共有化ですから、SWOT分析は少なくとも、地域の現状と課題についての問題の構造化とその共有化を図るための有効なツールであると考えています。

この目的の内、問題の共有化がまずもって重要となる局面も少なくないでしょう。たとえば、地域の中に比較的新しく入ってきた住民と、昔からそこに住んでいる住民がいて、これらの住民が一緒になって今後の地域経営を考えることが求められているような場合です。このような場合、同じ地域に居住していても、必ずしもその地域に対する見方は一致していないでしょう。旧住民は地域の歴史はよく知っていますが、自分たちが住んでいる地域の自然や環境に対する思い入れはそれほどではないかもしれません。一方、新住民はこの地域の自然や環境に対する思いは人一倍高いのですが、地域の歴史や文化のことは全く知らないかもしれません。このような場合には、おそらく、地域の歴史や文化、自然、環境など、それぞれの面に関して意見交換をして、それぞれ認識を高めておくことが重要であるように思います。このような目的のためには、「地域の宝を見つけよう」とか「○○地域のいいところ、悪いところマップ作り」などのワークショップから始めることも一つの方法であると考えられます。

いかなる手法であれ、地域における現状と課題が整理され、共有化されれば、この段階の目的は達したことになります。状況に応じて、適切な方法を用いれば良いのです。

また、SWOT分析を用いる場合でも、まち歩きや講演会、その他事前に体験を共有したり、情報を共有したりする機会があるとより良いでしょう。前項「四面会議システムの手法解説」でも詳述されているように、SWOT分析では、地域の現状や課題が、内部環境（強み、弱み）と外部環境（機会、脅威）という分類軸を設けて分析するところに特徴があります。地域の強み

(地域の宝をはじめとする地域資源) や弱みなどの内部環境以外に、機会・脅威などの地域の外部環境との関わりで、現状や課題を整理するのです。特に外部との関わりが大きい場合や、外部で生じる出来事の影響を受けやすい場合には、SWOT 分析が現状や課題の整理に役立ちます。

SWOT 分析 II では、5年後を想定した分析を行うことにしていました。楽観的・悲観的な変化のパターンを想定して、現在の強みや弱みがどのように変化するか、現在、機会や脅威として見なされているものがどのように変化するかを分析することにしています。この段階でのポイントは、これから議論の対象とする計画の領域(テーマや範囲)を見つけ出すことにあります。計画は現在行われる将来に向けての意思決定ですから、何らかの形で地域の将来を見据えた議論がなされなければなりません。楽観的なシナリオも悲観的なシナリオもあると思います。これらを総合して、いったい何をなすべきかについて議論が展開されることを期待するわけです。

3. 対応方針と対応戦略の立案・吟味の段階での工夫

(1) 対応方針(ミッション)と

対応方針(アクション)の洗い出し

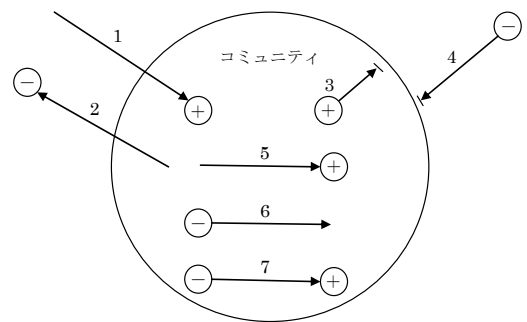
この段階では、まず、対応方針(ミッション)と対応方針(アクション)の洗い出しが行われます。地域の現状と課題の構造化・共有化の段階から、この段階への接続には、工夫の余地が残されています。

参加者のみならず、広く、地域の人々の意見を聞き、対応方針と対応方針の洗い出しを行うということも一つの方法です。その際、SWOT 分析等の結果を示した上で、アンケートやヒアリング等を行ったりすることも、分析の結果を生かしながらより幅広い意見を求めることを可能とするでしょう。

また、ブレインストーミングに SWOT 分析の結果を利用することも可能です。ここでは大阪府八尾市での実践事例から題材をとり、私の独断と偏見で少し整理しながら次項のような表を作成してみました。作成手順は以下のとおりです。まず、最初の SWOT 分析 I で見つけられた「強み」「弱み」「機会」「脅威」に対応する項目をこの表のように書き込んでいきます。

	強み	弱み
機会	<ul style="list-style-type: none"> ・駅に近い ・古い静かな街並み ・活性化したいという市民のパワー ・FMのサテライトスタジオがある 	<ul style="list-style-type: none"> ・統一感がない(落書き、ゴミなど) ・防犯上の不安 ・伝統的な景観が失われつつある ・空き店舗が多い ・新住民と旧住民、商店街とのつながりが希薄
脅威	<ul style="list-style-type: none"> ・集客力のある施設が近くに多く、相乗効果が見込める ・空き店舗の利用が可能 ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・大型商業施設の進出によって客が奪われる ・マンション等の建設による街並みの悪化 ・ ・
	成長 地域全体をコーディネートする人材やセンターを作る サテライトスタジオをうまく使う	改善 環境美化運動、花と緑 空き店舗の活用
	回避 古い街並みを守るためイベント、条例の制定	撤退 大型店が提供できない特色のある商品やサービスを提供する

強みと機会が重なるところには、「成長」のチャンスがあるはずですが、強みと脅威の重なるところには、危険がありますので、それを「回避」していく方策を考える必要があります。弱みと機会が重なるところには、弱みをうまく克服すれば発展のチャンスがあるはずですから、何らかの「改善」が必要となるでしょう。弱みと脅威が重なるところは、そのままにしておく問題が発生する可能性が高いですから、そのような状況から脱する「撤退」の方策を考えることが必要となるでしょう。最後に、これらの「成長」「改善」「回避」「撤退」という四つのグループに対応する「対応方針」を議論し、書き込んでいきます。このとき、同時に何を伸ばして、何をやめるかが議論されることとなります。このようにすると、計画のテーマや対応方針が自ずと絞られてくることとなります。



コミュニティの環境計画の考え方

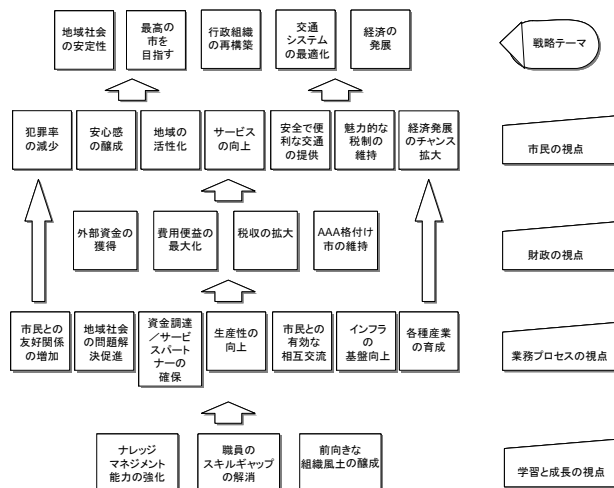
大阪府八尾市での実践事例において、伊勢さんが提案されていた「コミュニティの環境計画の考え方」を導入するのも一つの工夫です。すなわち、S: 強みと O: 機会を⊕要素とし、W: 弱みと T: 脅威を⊖要素として、コミュニティの環境計画の考え方である「1 導入: ⊕要素を積極的に取り入れること」、「2 排除: ⊖要素を他に排除すること」、「3 保全: ⊕要素を保

全する」、「4 阻止：外からの⊖要素を阻止する」、「5 増大：⊕要素を生かして拡大する」、「6 軽減：⊖要素を軽減する」、「7 転換：⊖要素を転じて⊕要素に変える」という7つの考え方を説明しておくというものです。このような工夫を施すと、おそらくSWOT分析を生かした形で、対策案の候補を見つけ出すことが容易になるのではないのでしょうか。

(2) 部門別の対応戦略の立案と吟味

この段階では、①役割ごとに洗い出された対応方策を精選し、実施時期を意識して、いつの方策を実施するのかという戦略を立てる、②全体のミッション、部門ごとのミッション、対応戦略を俯瞰できるようにする。(四面会議用図面の作成)、③ディベートを通じて、ミッションや対応戦略を吟味し、参加者がその意義と方策に関する合意を形成できるようにする、等のポイントがあります。

「いかなる役割を想定するのか」。実際の場面では迷われることが多いかもしれません。寺谷さんたちが四面会議システムを使われるようになった最初の頃は、プロジェクト実施のための戦略の検討という側面が強かったので、「人」、「物」、「金(かね)」、「情報」といったプロジェクトの構成要素を網羅するように、「総合管理(資金も含む)」、「広報/情報担当」、「人担当」、「物担当」という役割分担が用いられることが多かったようです。これは、「機能」に着目した役割想定といえることができます。その他の実践事例では、そのほとんどが、「行政」、「商業者」、「住民」、「市民活動グループ」というような主体毎の役割分担を使っています。これは、地域の課題を解決するために、地域内の個々の主体がどのような役割を果たすべきなのか、どんな協力関係を作っていく必要があるかを、立場を変えながら検討することを目的としているためです。従って、主体毎の役割分担は、「立場」に着目した役割想定ということになるでしょう。「機能」に着目した役割想定と「立場」に着目した役割想定の違いは、一概にどちらが良いともいえません。おそらく、実施するプロジェクトがはっきりしている場合や、参加メンバーが決まっている場合などは、「機能」に着目した役割想定の方が議論しやすいかもしれません。「立場」を入れ替えることも大変新鮮な経験になりますし、普段の自分の立場を離れて議論してみると、より全体の問題のポイントがはっきりしてくると思います。



シャーロット市のバランスト・スコアカード

四面会議図の作成によって、全体を俯瞰できるようにするというのも、この段階でのポイントの一つですが、経営分析にも同様の考え方に基づいた評価法があります。バランストスコアカード(BSC)と呼ばれるものです。BSCは、「ビジョンや戦略を具体的なアクションにまで落とし込み、①財務の視点、②顧客の視点、③業務プロセスの視点、④学習と成長の視点の4つの基本的な視点から多面的な評価指標によってアクションの成果を継続的に測定・評価するマネジメントツールである。」といわれています。上図に、その一例を示します。「成果を継続的に測定・評価する」ためのツールであるということで位置づけは若干異なりますが、機能面に着目した役割を想定した場合の四面会議図とよく似た構成要素が表れていることがお分かりになるかと思いますが、作成された四面会議図も、もちろん「成果の評価」という目的での利用も可能です。ゼロ分のイチ村おこし運動を行われている集落では、実際に四面会議システムを通じてできあがった行動計画がこの「成果の評価」に使われているようです。

また、ディベートに関しても、バリエーションはたくさん考えられます。「向かい合わせの相手としかディベートできないのでしょうか?」という質問を受けることがあります。時間の関係や、また、議論のしやすさなどから、向かい合わせの役割分担でのディベートが基本となりますが、時間があれば異なる組み合わせでディベートを行うことも良いでしょう。自分たちが作成した戦略の弱点をついたり他の人に擁護してもらったりという試みは大変新鮮な物ですから、この点はできるだけ実施してもらった方が良いのではないかと考えています。

4. 事業実施計画書の作成の段階での工夫

四面会議システムでは、最終的に、事業実施計画書を作成します。計画全体のテーマ（ミッション）、その選定理由、個別の部門毎のミッション（4本の柱）、将来像、さらには、年次別の達成目標や行動内容等を簡易な文書や表にまとめていきます。この作業を通じて、達成しようとする目標や行動が定まり、その後の行動の指針となります。前項「四面会議システムの手法解説」では、ロードマップとして部門毎時間毎の対応方策を示した作業工程表を作成するように示されていますが、これは、八尾市での適用の際に伊勢さんが工夫された方法をこの四面会議システムに取り入れたものです。四面会議図をそのまま使うよりも、すっきりと見やすい状態になっています。また、このロードマップはより BSC に似た形になっていることがお分かりになると思います。事業実施計画書にしても、いろいろな工夫ができますし、その発表の仕方は、実践された事例それぞれに大変ユニークなものがあります。大事なことは、文書として残るものを作り上げ、後の活動の際に「バイブル」として利用していただけるようなものにするということです。そのためには、例えば市長さんなどがおられる場面で行動計画を発表するといったことも有効でしょう。また、継続的な取り組みを行うために、活動成果を発表するような場づくりが重要であることは、前項「四面会議システム序説：目的と背景」でも述べたとおりです。

5. 地域での実践を！

以上述べてきましたように、地域の課題やそれまでの活動の状況などに応じて適切な議論の方法は無数にあるものと考えられます。本書で皆さんに習得していただく四面会議システムは、一つの型です。この手法のポイントをふまえていただいて、地域の課題やそれまでの活動の状況などに応じて積極的に工夫をして下さい。

私自身、四面会議システムを使って、水害に強い地域をどう作るのかという議論を、国・県・市の方々と行ったことがあります。土木、農林、防災、都市計画

の4つの関連部局の方々に集ってもらい、四面会議システムを使って議論しました。このときは、土木、農林、防災、都市計画という立場に基づいた役割想定を用いました。実際の担当者に率直に意見交換してもらいながら、相互の役割を認識しつつ全体的に調和のとれた戦略づくりを期待しての役割想定でした。その成果として、①地域の住民が自らの安全を守ることを可能にするために、行政としていかなる施策を実施すべきか、②地域コミュニティを巻き込んだ施策づくり、等に関して大変前向きな議論が展開されました。まず、必要な情報を住民に届けること、避難勧告や指示のための客観的な基準を定めるに当たっての協力体制を作ること、たびたび水害に遭う地域を地図の上に明示することなどから取り組みを始めることが了解されるなど、大きな成果を上げました。

しかしながら、特に施策の洗い出しの段階や、ディベートの中で、あまりにも現実的な制約を強く意識される方が多く、なかなか活発な意見の交換が難しかったのも事実です。その場面では、事態を開閉すべく、意見の洗い出しからやり直し、フリップチャート（模造紙を束ねた物）を使って私がファシリテートする形で意見を求めました。そうして、参加者の皆さんがあまり自分の職責を意識しないですむように場を盛り上げながら意見の洗い出しを進めていきました。出された意見を壁に貼り、全員で確認しながら、各々の役割に分類し、四面会議図の原型をつくりました。このことが最終的には会議の成功につながったものと考えています。現実の役割から一端離れる、このことを、寺谷さんは「ゲーム感覚」といっておられますが、まさに、それが必要だったのです。

このように、実際の問題に取り組むと、必ずその問題特有の課題が表れます。しかしながら、恐れる必要はありません。本書に示された基本をベースにして、それぞれの地域で工夫をしながら実践し、地域流の四面会議システムの方法を作り上げていただければ良いのです。

最後に、四面会議システムの工夫、応用に際して、役に立つと思われる参考書をいくつか示しておきます。実践の参考になれば幸甚です。

<参考書>

- ・大隅荘四郎編著 INPM 関東コンソーシアム著「実践：自治体戦略マネジメント、SWOT・CRMによる地域価値創造」、第一法規、2005

- ・伊藤雅春・大久手計画工房「参加するまちづくり：ワークショップがわかる本」、農文協、2003
- ・世田谷まちづくりセンター「参加のデザイン道具箱 PARTI～IV」、世田谷都市整備公社、1993-2002
- ・中野民夫「ワークショップー新しい学びと創造の場」、岩波書店、2001

(以上)