

星野 泉 明治大学政治経済学部教授

ファシリテーションと合意形成

ファシリテーション (Facilitation) とは、人々の活動が容易にできるよう支援し、うまく運ぶよう舵取りすること、集団による問題解決、アイデア創造、教育、学習など、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きとされる (特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会HPより)。これを進めるファシリテーター (Facilitator) は、促進者として会議を運営する司会者のようなものがイメージされるが、会議の進め方、決定に向けてどのような会議を何回行うか、どのように結論に持っていかの設計も含め、会議全体を作る人ということになる。今日の、上下関係のある社会、組織では、議長、会長、座長、委員長などトップの意向がより大きく、会議は、執行部の案をどう修正するかという程度で内容が乏しく、時にはガス抜きの会議となってしまうケースさえある。これをいかに、中立的な立場から多様な意見を認めつつ会議を進行していけるか、威圧感なく話しやすい環境づくりをできるか、会議の円滑な運営ができるか、最高の結論にもっていけるかがファシリテーターの腕のみせどころといえる。

一般に、組織は小さければ小さいほど決定にスピード感があり、個人にとって決定内容に満足感が大きい。反対に、組織が大きくなればなるほど官僚的になるなどスピード感は落ち、決定内容に不満を持つ人も多くなる。公共部門とのかかわりで見れば、その人個人、家族、地域コミュニティ、市区町村、都道府県、国、ヨーロッパEU加盟国ならEU、世界。民間等の仕事関係であれば、個人、勤め先の係、課、部、会社等の組織全体、業界全体。規模が大きくなればなるほど個人の選好と離れた決定がなされる可能性が高い。要は、一人旅で目的、費用、コース、日程などを考えるなら、自分の思う通り。ストレスを感じる要因は、天候、宿、交通や現地の混雑状況程度だろう。それすら旅の楽しみとして許容する人もいるかもしれない。しかし、会社の旅行や大人数の旅行であればストレスの要因は増

ほしの いずみ

1956年生まれ。立教大学大学院博士後期課程研究指導修了。経済学修士。明治大学政治経済学部助教授を経て、現在、明治大学政治経済学部教授、地域行政学科長。専攻は財政学、地方財政論。著書に『税のかたちは国のかたち—財政再建のための24のポイント—』(朝陽会、2015年)、『自治体財政がよくわかる本』(イマジン出版、2014年、共著)、『スウェーデン高い税金と豊かな生活』(イマジン出版、2008年)など。

えるものである。

もちろん、自分の意見が決定された方向と異なることはありうる。むしろ、そういったケースの方が多だろう。ただ、たとえ意見が通らなかったとしても、決定内容、決定への経緯について、いかに多くの人の満足度を高めるか、そこに民主的決定方式と少数意見をくみ取る仕掛けがなされているか。中立的と納得できるような会議運営が行われているか、ファシリテーション、ファシリテーターのもつ意義は大きい。

公共部門では、バブル崩壊後の低成長、マイナス成長の時代が長く続き、地方分権改革とともに地方自治に経営性が求められるようになってきた。行政は民間との競争をたえず意識しなくてはならず、そうした緊張感も地方財政健全化法という形で数字の中にも表れ、自治体自ら点検の必要が出てきている。さらに、地方交付税のもつ地方財政調整機能が、国税である地方交付税から地方税自体にも求められるようになりつつある。法人事業税の一部国税化・譲与税化、法人住民税の一部交付税化など、地方自治体間で財政調整をする。財政調整の分権という理解ができるかどうかはともかく、自治体の自立がより求められるようになってきた。こうした厳しい環境下で、自治体、とくに基礎自治体たる市町村はどうしたらいいのか。

自治体は、首長と議会という二元代表制による間接民主主義をベースに直接民主主義のしくみ、そして自治と住民参加が進められている。自治基本条例、住民参加条例、住民投票条例、総合計画づくり、行政評価外部評価など、様々な審議会、委員会がおかれている。行政の点検については、民間をまねてコスト削減を進める「仕分け型」行政評価のスタイルによる点検が多くみられているが、行政の機能とは、というそもその部分が揺らいでしまう可能性がある。公共性と経営性。両輪のうち、経営性ばかりが目され、住民生活、住民の幸せのための行政サービスという公共性の観点が後回し

になるのである。行政の都合、経営的要素が重視される結果、格差を生み、国民としての一体感が失われる。それでは、やはり正しい方向とはいえないだろう。

行政の考え方を政策として実施するための手続きとして行われる会議ではなく、できる限り中立的な形で合意ができることが望ましい。最近では、公募ではなく無作為抽出方式で選ばれた、年齢や性別など多様な住民委員を中心に会議が実施されるケースや、18歳選挙権実施に伴い、10代の委員さん、あるいは子供世代の参加により活発な議論がなされているところもある。少子高齢化が進み超高齢社会を迎える中で、こうした若い力による自治への参加が地域の発展の歩みを進める原動力になる。若いうちからの経験は、やがて地域の一員としての意識を高め、地域づくりの主要なプレイヤーになるかもしれない。また、自治体職員がそうした試みに関わることで研修となり、気づきを得て、公務労働についての役割意識を持てるようになる。生き生きとした住民参加の委員会を進めるに際し、ファシリテーションがどのような役割を果たせるか。興味は尽きない。

10月号の特集は、ファシリテーションの応用分野として、ビジネス系ともいわれる民間組織分野での利用、まちづくりやコミュニティなど社会・公共分野での利用、人間系ともいわれる教育分野での利用などの観点から、具体的事例なども含めてご紹介、ご議論いただいた。今後の企業活動、CSR、労働組合、公共部門の発展に向けて、民主的な合意形成のあり方、生き生きとした組織づくり、まちづくり、人づくりを考えるうえで有意義な議論の材料になればと考えている。教育分野では、アクティブ・ラーニングの手法も注目されている。上下関係でない、対等協力関係の構築、多様性を認め発言しやすい環境づくり、そこから生まれた対話が、組織の発展、ひいては日本の発展につながるものとなる。様々な場面で生き生きとした議論は欠かせない。■