

## 特集

# みんなが 納得する決定は どうすればできる？

### 中高生のための「合意形成」入門

授業中やホームルーム、そして部活動。学校生活の中では、

「みんなで話し合って何かを決める」という場面が意外と多いものです。

ですが、さまざまな思いをもって話し合いに臨む人たちの意見を

まとめ上げるのは、なかなか大変なこと。

多数決で決まった結果に、もやもやした…という経験は、

みんな少なからずあるのではないのでしょうか。

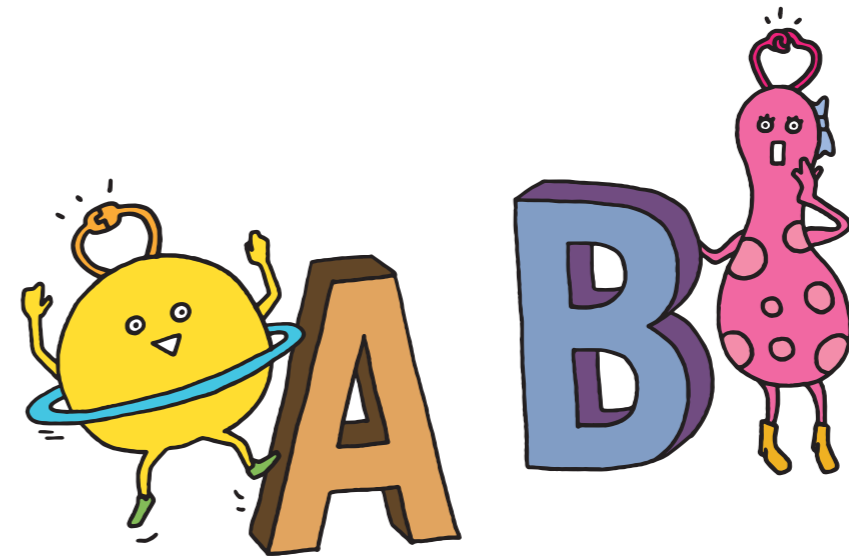
「話し合いに参加した人たちが納得し、

満足する結論を出すことはできないのだろうか？」

今号の『Z<sup>3</sup>』は、この難題に挑みます。

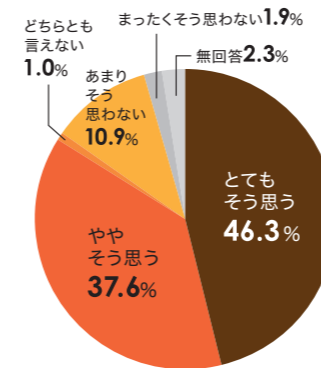
#### index

中高生の話し合い。その実態は？…… 4	ダムを作る話し合いを円滑に行う!? …… 14
「合意形成」って何？ キホンを確認 …… 8	世界には、対立する問題がたくさんある! …… 18
話し合いのコツを学ぼう …… 12	



### Q uestion

みんなが納得する話し合いをするのは  
難しいと思いますか？



回答数：中高生315名

学校でリーダー的役割を負うことのできるZ会員。実に95パーセントの人が話し合いの進行役を経験したことがあるということが、アンケートからわかりました。そのなかで、半数以上の人々が「話し合いのときに、みんなの意見がまとまらなくて困った経験がある」と答えています。上のグラフでも、多くの人がみんなの意見をまとめる話し合いは難しいと考えていることがわかりますね。次のページからは、みなさんが話し合いで困った経験・うまくできた経験を紹介します。自分がその立場だったら…、あなたはどうしますか？



イラスト=KIKUMARU KUBO

何も意見が出ずに沈黙が続く話し合いもあれば、意見がぶつかり、どうにも納まりがつかない話し合いもあるわけで。Z会員のみなさんが遭遇した、数々の話し合いでの「地獄」体験をご紹介します。これって意外と“あるある”ですか？

## Z会員の話し合い地獄編

CASE 5

### 決め方はそれでいいの？ 地獄

道徳の授業で、「思いやり」について話し合う場面があり、そのときにいろいろな意見が出た。積極的に行うべきか、場面に合わせて気づいたときに行うべきかで意見が割れて、結局多数決で決めてしまったが、多数決で決めることではなかったと思う。  
(愛知・中2・柚子胡椒)

CASE 6

### つるし上げ 地獄

学級会の議論の途中で、名指しで責められたAさんが泣き出してしまった。Aさんを名指して責めたBさんもばつが悪くなり、Aさんがかわいそうだと擁護する者、Bさんがやったことは悪くないと言う者、自分は関係ないと知らんぷりする者に分かれ、結局意見がまとまらないまま終了した。そのほかにも、「普段Cさんが嫌いだから」という理由でCさんの意見に反することをわざわざ言う人もいた。議論に私情を挟むのはうまくまとまらない要因の一つだと思った出来事だった。  
(中1・熊本・ゆき)

CASE 1

### 後出し 地獄

「何の料理を作るか？」という議題で話していたとき、ホットケーキを作るということでまとまりそうになったところで、たまごが嫌いという人が出た。すると、司会者が勝手にほかの料理にすることに決めてしまった。  
(島根・中1・J&B)

CASE 2

### 不満たらたら 地獄

みんなで遊ぶ場所を、体育館にするか運動場にするかを決めるとき、多数決で決めてよいかを確認してから多数決をした。しかし、いざ遊ぶときになって、「体育館がよかった」「やる気ない」と言い出す人がいて、楽しいはずの遊びが台無しになってしまった。  
(京都・中1・よしはる)

CASE 7

### たたきたたかれ 地獄

演劇部での話し合いで、あるシーンの演出や演技を決めるときに、お互いの意見がぶつかりあったため、うまく話がまとまらなかった。意見を言ってもそれをほかの人がめったうちにするような感じとなり、すごく気分が悪かった。私も声を荒げて收拾をつけようとしたが、それすらもみんなに論破された。つらかった。  
(神奈川・高3・ルーシー山田)

CASE 8

### 一票が重い 地獄

学級目標を決めるとき、クラスの人全員(35人)が自分の考えた学級目標をイラストに書き、そのイラストの中で一番気に入ったものを選び、多数決で決めるという方法だった。結果は、Sさんの考えた学級目標になったが、35個の中から1つを選ぶのでかなり意見が割れ、少ない票でも当選してしまい、みんなあまり納得していないようだった。私自身も、納得する結果ではないと感じた。  
(静岡・中1・ひらひら)

CASE 3

### 長い者に巻かれる 地獄

応援旗に描く動物を決めるとき、ある動物にしよう決めたら、その意見に反対していた部長が機嫌を悪くし、文句を言った。「そんなに嫌ならわがままを言わずにしっかり反論してくればよかったのではないかと」副部長が言い、けんかとなった。すると、顧問が部長の味方をし、結局部長の案が採用されることになった。最初の案で決定だと思っていた私は、この結果は後味が悪いなと思った。  
(千葉・中3・そっそ)

CASE 4

### 一人ずもう 地獄

生徒会の話し合いのとき、司会の私が発言を促しても、みんなが「しーん…」となっていた。そして、私だけが案を出し、そのまま終了時刻に。これって、結局、私1人だけの話し合いだったのでは…？  
(宮城・中2・にゃんこ)

CASE 9

### 脱線 地獄

文化祭で使う曲を決めていたのに、アイドルの話になって、またそこから焼肉の話になってしまい、話し合いにならなかった。思い返しても、なぜ焼肉の話になったのかわからない。  
(岡山・中3・SUMIRE)

結論へ導くのが、  
難しいなあ。



# Bad Discussion!

CASE 5

### 交通整理 神

話し合いを進行しているとき、たくさんの人がいっせいに意見を言いすぎてどこまで進んだのか、わからなくなってしまうことがあった。そこで、まずは「静かにしてください」と言い、次に今決まっているところまでを説明して「意見がある人は手を挙げてください」と言った。そうしたら、頭が混乱しなくなった。

(神奈川・中1・な一な)

CASE 6

### 準備万端 神

文化祭の縁日で何をするか決めるとき、景品になりそうなプラバンやミサンガの製作キットの値段を調べてきた人がいた。おかげですんなり決まった。

(富山・高1・ぼん)

CASE 1

### 視点を変える 神

合唱コンクールの自由曲を決める際に、意見が真っ二つに分かれてしまい決まらない状況になってしまった。しかし、先生の「両方の曲のよいところを挙げてみたら？」というアドバイスで、そのあとの話し合いがスムーズに進んで、曲を決定することができた。

(茨城・中3・5×10)

CASE 2

### つぶやき 神

ムードが険悪になってきたな、と思ったら、「まあ、いろんな考え方があるからそれもよしじゃないか？」とつぶやいてみたりする。すると、感情的になっていた人も、落ち着いていく。

(東京・高2・たいこ)

CASE 7

### 新案降臨 神

文化祭のテーマ決めで、最初は2つの候補で議論していたが、1人がその2つの候補とは対照的なテーマを出してくれ、そこからうまくまとまった。

(宮城・中2・にゃんこ)

CASE 8

### 代弁 神

自分の言っていることがわからなくなり、とまどっていた子に、「こいつが言うてるんはこういうことちゃう？」とまとめてくれる人がいた。

(香川・中3・yukiusa)

CASE 3

### 完璧書記 神

生徒会書記の後輩が、すべての会議の記録を詳しく、誰が何を言ったかや、そのときの板書まできっちり記録してくれていた。これがすごく助かり、会議が日をまたいても困ることは少なかった。

(山口・高1・ONE)

CASE 4

### 最初に戻ってみよう 神

修学旅行の部屋決めをしていたが、男子がなかなか決まらなかった。時間がかかってしょうがないので、「そもそもどうやって決めればいいのか」を話し合った。いつもは明るくてうるさいクラスのみんながしんみりと円状に座り、始めは誰も意見を言い出せずにいたが、先生が何人かに意見を聞いていくうちにまとまった。自分の意見を通すこと以外に、周りの人に気を使うことも大切だと思った。

(千葉・中3・紗子)

CASE 9

### どんな意見もウェルカム 神

部活動が新しいチームになり、どんなチームにしたいか話し合った。話し合いが始まる前に、どんな意見でも受け入れ、みんなの意見が詰まったチームにしようというルールを決めた。おかげで、みんなが納得するチームになった。

(東京・中2・ももか)

CASE 10

### 行動に移す 神

いじめに関して話し合ったときに、いじめをなくすための具体的な案がたくさん挙がり、みんながそれを守った結果、いじめが少なくなった。

(中1・茨城・Mr.mM)

地獄のような話し合いもあれば、その反対に、“天国”体験もあるようです。悩めるクラスメートたちをスマートに助ける神体験。これを読めば、次の話し合いであなたも“神”になれるかもしれません。

Z会員の

## 話し合い 天国 編



# Good Discussion!

まずは合意形成について学ぼう

# 「合意形成」とは？

意見が対立しているときや、正解のない課題に対して一つの結論を出さなければならないとき、  
どうすればみんなが納得する決定ができるのでしょうか？  
ヒントとなるのが「合意形成」という考え方です。

どのような考え方が、「合意形成」について研究されている猪原健弘先生にうかがいました。

文・浅田夕香



猪原健弘先生 Takehiro Inohara  
(東京工業大学リベラルアーツ研究教育院教授)

社会の中で起こるさまざまな意思決定や、対立を解消するための方法を「数理モデル」という主に数式を用いて表現・分析する手法で研究している。「合意形成」も研究テーマの一つで、公共事業や医療、裁判、選挙などの分野での合意形成に関する各研究者の論考をまとめた書籍『合意形成学』（勤草書房、2011年）の編集・執筆も手がけた。博士（理学）。

「合意形成」は結論に積極的に反対する人がいない状態をつくるプロセス

「合意形成」とは、どのような考え方なのでしょうか。

「合意形成」とは、家族や学校のクラス、地域社会といった集団の中で何かを決めるときに、結論に対して積極的に反対する人がいない状態をつくるプロセスのことです。合意形成に関する研究分野では、結論に積極的に反対する人がいない状態を「合意」と、合意に至る過程を「合意形成」と考えます。結論に正解がなかったり、意見が対立していたりする状況から、関係する人の意見をまとめて一つの結論を出す。その結論に対して積極的に反対する人がいない状態が、合意が形成された状態といふことです。

積極的に反対する人がいない状態をつくるのは、とても難しいことのように感じます。たとえば、クラスや学校で何かを決めるときには多数決をとることが多いですが、決まったあとに不満を表す生徒が出てきたという経験をもつて会員もいました。そうですね。最終的な決め方は多数決に限らずいろいろあるのですが、多くの人がまず思いつき、実際に行っているのが、複数の選択肢からひとつも票を得たものを採用する「単純多数決」だと思います。中高生のみならず、80パーセント以上ですか。よく使っているようです（下段グラフ参照）。

簡単に決められるよさがある一方で、決定した案に賛成している人よりも反対している人の方が多い事態が起こり得るといふ問題点があります。たとえば、5ページのCASE 8のような「35個の案に対して35人で投票する」という方法は、極端な話、2票で採用されることもあるけれど、その場合、残りの33票は違うものを選んでいくわけですね。

多数決だけが決め方ではない  
決め方次第で結果は異なる

「決め方は多数決に限らずいろいろある」ということですが、ほかにどのような決め方があるのでしょうか。

みなさんがよく目にするのは、次のような方法ではないでしょうか。  
1つ目は、投票を繰り返して、得票数の最も少ないものから一つずつ順に除外し、最後に残ったものを採用する方法です。オリンピックの開催地を決めるときに使われている方法ですね。  
2つ目は、すべての候補に対して投票者が順位づけをし、順位に応じて各候補に与えられる得点の合計点を競う方法。アメリカのメジャーリーグの最優秀選手は、この方法で選ばれています。

3つ目は、1対1の単純多数決を

総当たりで行い、一度も負けなかった候補を採用する方法。

4つ目は、1回目の投票で過半数を得た候補がなかった場合に、上位2つの候補で2回目の投票（決選投票）を行う方法です。政党の代表者を選ぶときなどに使われています。これらに単純多数決を加えた5つの方法で、5人の候補者に対して55人で投票した場合、勝つ人がすべての方法で異なる可能性がある、という研究もあります。

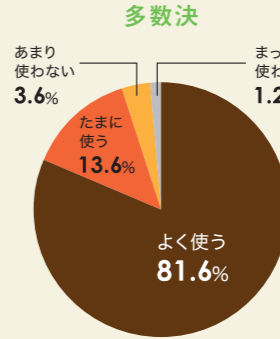
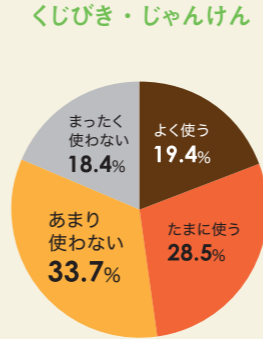
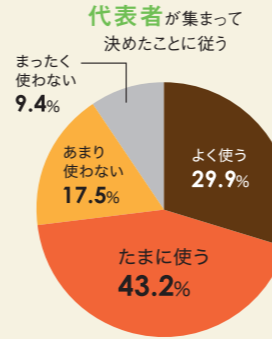
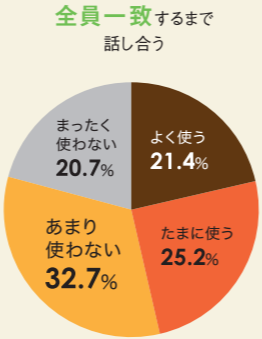
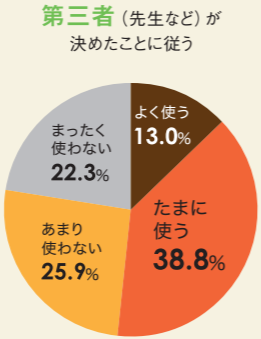
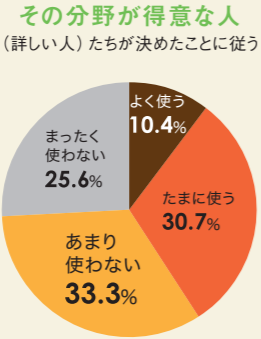
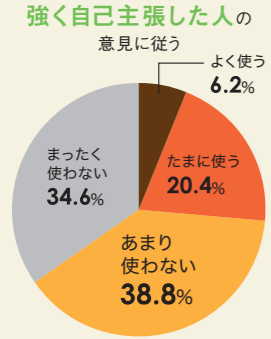
「ということば、ルール次第で結果は変わるし、決め方にはいろいろルールがありうるということでしょうか？」

その通りです。決め方単独でも「最も多く票を得たものを採用する」と「過半数を得たものを採用する」は異なるルールですし、結果も変わることがあります。そのほかの多数決以外の決め方にもいろいろなルールがあり、ルールによって結果が変わるといふことは、ぜひ中高生のみならずにも知っていただきたいですね。

先の例以外に、「ダメだと思ふものに×をつける」という決め方もあります。日本の最高裁判所判事の国民審査の方法ですね。先ほどの「35

個の案から1つの案に決める」という場合も、この方法にならって最初に「35個の案のうちよいと思うものすべてに○をつける」という作業を行い、上位に入ったものを残して検討するという手順をとれば、みんなの納得の度合いは変わってくると思います。この「納得」というのは重要な要素で、多数決を行うまでに合意をつくる努力をしなかった場合、決定した案に沿って行動しない人が出てくる可能性もあります。

「合意をつくる努力」とは、具体的にどういうことでしょうか。一つひとつの案について、提案した理由や評価できる点、できない点などをみんなで話し合うことなどですね。たとえば、文化祭の出し物を決めるときに「お化け屋敷」「英語劇」「駄菓子屋さん」「ゲーム大会」という案が出たとすると、「お化け屋敷は自分たちもお客さんも楽しめるけれど、ほかのクラスとかぶる可能性がある」「英語劇は珍しいけれど、楽しめるお客さんが限られるのでは」「駄菓子屋さんは準備が簡単だけど、思っ出に残るような盛り上がりがない」「ゲーム大会は盛り上がるけれど、知的に欠ける」など、それぞれの案についてよいと思う点とよくないと思う点を出し合い、クラスの



Question

みんなの意見をまとめて何かを決定するとき、  
次の方法をどのくらい使いますか？



## C ase study

# 決め方によって結果が変わる？

さまざまな決め方で、文化祭の出し物を選んだ場合、どのような結果となるのでしょうか。

### ①単純多数決

一番票の多い駄菓子屋さんが選ばれます。

	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	結果
お化け屋敷				○		1票
英語劇	○					1票
駄菓子屋さん		○	○			2票
ゲーム大会					○	1票

### ②ポイント制

1位、2位、3位、4位にそれぞれ3点、2点、1点、0点を与える「ポイント制」の場合、お化け屋敷が選ばれましたが、唯一高得点の3点を2人がつけた駄菓子屋さんが選ばれなくなってしまいました。

	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	結果
お化け屋敷	1点	2点	2点	3点	1点	9点
英語劇	3点	1点	1点	1点	0点	6点
駄菓子屋さん	0点	3点	3点	0点	2点	8点
ゲーム大会	2点	0点	0点	2点	3点	7点

### ④総当たり戦

それぞれの案ごとにどちらがやりたいかを投票する「総当たり戦」では、どの案も一度は負けるので、決めることができません。

	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	結果
お化け屋敷 vs 英語劇	英語	お化け	お化け	お化け	お化け	お化け屋敷
お化け屋敷 vs 駄菓子屋さん	お化け	駄菓子	駄菓子	お化け	駄菓子	駄菓子屋さん
お化け屋敷 vs ゲーム大会	ゲーム	お化け	お化け	お化け	ゲーム	お化け屋敷
英語劇 vs 駄菓子屋さん	英語	駄菓子	駄菓子	英語	駄菓子	駄菓子屋さん
英語劇 vs ゲーム大会	英語	英語	英語	ゲーム	ゲーム	英語劇
駄菓子屋さん vs ゲーム大会	ゲーム	駄菓子	駄菓子	ゲーム	ゲーム	ゲーム大会

### ⑤勝ち抜き戦

2つずつ順番に投票をして決めていくやり方ですが、「総当たり戦」の表からも分かるように、そもそも一番初めにどの2つで投票を行うかで大きく結果が変わってきてしまいます。公平とはいえない決め方ですね。

	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	結果
お化け屋敷 vs 英語劇	英語	お化け	お化け	お化け	お化け	お化け屋敷
お化け屋敷 vs 駄菓子屋さん	お化け	駄菓子	駄菓子	お化け	駄菓子	駄菓子屋さん
お化け屋敷 vs ゲーム大会	ゲーム	お化け	お化け	お化け	ゲーム	お化け屋敷

### ③少ない順に削除していく方法

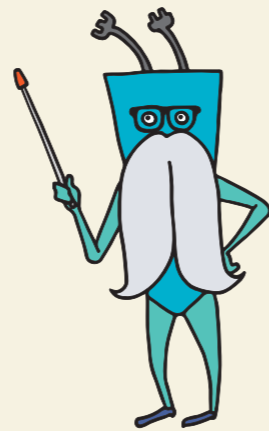
一番票が少なかったものをけずりながら、何度も投票を繰り返す方法で決めていくと(下の例では、1回目の投票のみ、1人2案に投票するとしています)、最終的に残ったのは、ゲーム大会でした。

	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	結果
お化け屋敷		○	○	○		3票
英語劇	○					1票
駄菓子屋さん		○	○		○	3票
ゲーム大会	○			○	○	3票

	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	結果
お化け屋敷				○		1票
駄菓子屋さん		○	○			2票
ゲーム大会	○				○	2票

	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	結果
駄菓子屋さん		○	○			2票
ゲーム大会	○			○	○	3票

どのやり方で決めても、みんなの“満足”にはほど遠いんじゃないよ。



メンバーが何をもちって「よい出し物」と「よくない出し物」を判断しているのかを理解していくのです。この「何をもちていいと思うか、悪いと思うか」という基準を「評価軸」と呼ぶことにしましょう。お客さんの視点や運営する自分たちの視点などからさまざまな評価軸が出てくれば、その中でクラスとして重視したい評価軸を検討します。そして、たとえば、「お客さんも、自分たちも楽しめる」「ありふれていない」を重視するとなれば、それらを満たす案に絞ってさらに議論したり、投票を行ったりして結論を出す。そうすれば、決まった案に沿ってみんなが行動できる可能性は高まります。もちろん、これらの評価軸を満たす新しい案を考え出したり、すでに持っている案を評価軸に沿って修正したり、組み合わせたりしても構いません。「絞る」「選ぶ」だけでなく、「つくり出す」作業の間にはさみながら議論を進めると、「合意」に近づいていきます。たとえ最後に多数決をとることになったとしても、「どの案が選ばれてもいい」という状態になつていれば、みんな納得してその決定を受け入れられるのです。

——新しい案を生み出す、という発想もあるんですね。

むしろ、合意形成では、評価軸をもとに新しい案を生み出すことを重視しています。というのは、反対する人がいないような案が最初から議論の場に出ていることはほとんどないからです。評価軸を明らかにすることで新しい案を生み出せるたえ話を一つ紹介しましょう。「一つしかないオレンジをめぐって姉妹がケンカをしました。その結果、二人で半分に分割することになりました。ところが、姉は果肉を食べて皮を捨て、妹は皮をケーキ作りに使つて果肉を捨ててしまいました」という話です。姉は「果肉を食べたいから」、妹は「皮をケーキ作りに使いたいから」オレンジを欲しがった。先にこのことがわかっていれば、姉はまるまる一個分の果肉を、妹は同じく一個分の皮を手に入れることができた。お互いに最も望ましい状態を達成できる、新しい案を生み出せたわけです。

先ほどの文化祭の出し物の例でも考えてみましょう。みんなが優先したい評価軸に沿って考え直したら、「駄菓子ではなくオリジナル商品を売つてはどうだろう?」「お化けではなく、手品で驚かせる方法はどうかな?」など、それまでの案とは違ったアイデアが出てくるかもしれませぬ。そうして話し合った結果、「ゲーム大会」の案を修正して、空気砲で的当てをしたり、人の体が入るシャボン玉を作る体験などをやつたりして、成功した人には賞品をプレゼントする「おもしろ科学手品大会」にしようか決まるかもしれません。これなら、誰でも楽しめる、ほかのクラスもやっていない目新しい出し物で、お客さんも運営する自分たちも盛り上がり、予算内で取まる案を発見できた、ということになります。

**評価軸をすり合わせることで案を修正することが、納得いく案を生み出すポイント**

——中学生が何かを決めるときに納得のいく話し合いをするには、どのような点に気をつけるとよいでしょうか。まず、先ほどお話ししたように、案や意見だけでなく、それらに対する評価や理由まで話して、重視したい評価軸をすり合わせていくことは、必ず行いましょう。そして、出てきた案から選ぶことにこだわらず、評価軸をもとに案を修正したり、新しい案を考えたりすることをいとわないこと。また、最初からクラス全員で話し合うのではなく、まずは個人で考えたり、4〜5人のグループで話し合ったりすることをすすめてみましょう。最初からクラス全員で話し合うと、意見が出づらかったり、主張の強い人の意見が通つたりすることがありますからね。

——このように話し合つて何かを決める経験を中学・高校時代に積むことは、将来、どのように役立つのでしょうか。

大学でも、働き始めても、グループや組織に属していれば、その中で何かを決めたり、メンバーの意見を吸い上げて方向性を決めたりする場面が必ず出てきます。そのときに、合意をつくるための方法やメンバーとのコミュニケーションの取り方を知っていると、円滑に進められますよね。とくに、うまくいかなかったり、失敗したりした経験は大事にしたいものです。「どうすれば次はうまくいくのか」と考えることで、合意形成のスキルが自分の中に蓄積されていきますから。

今回紹介した方法をとれば完璧に議論を進められるというわけではありませんが、ぜひ、一つでも二つでも試してみてください。これまでの議論より、より多くの人が満足する話し合いができると思います。

## 実践!話し合いのコツ 「リーダーシップ道場」 見学記

東京工業大学大学院では、今後、社会の中核となって働く人材となるために、リーダーに不可欠なさまざまな素養を身につけるための授業が行われています。その名も「リーダーシップ道場」。全8回で行われるこの授業では、リーダーに必要なさまざまなスキルを学びますが、その一つに挙げられているのが、「合意形成力」です。仲間の能力を生かしながら目標に向かってチームを導くには、さまざまな人の意見を聞き、考え、まとめあげる力が必要だという理由からです。

今回、編集部は、話し合いのコツや合意形成のスキルがどのように実践されているのかを知るために、この「リーダーシップ道場」を見学してきました。ここでは、授業の内容について簡単に紹介します。

この日の話し合いのテーマは「今、私たちに必要なリーダーシップはどんなものか」。学生たちには事前の宿題として、リーダーシップをテーマにしたいくつかの課題図書のうち、1冊が指定されています。まず、同じ課題図書を読んできた人同士で4〜6人のグループをつくり、話し合いを始

めました(コツ1:少人数で話し合う)。一見、難しそうな課題図書ですが、事前にまとめたレポートを見ながら、次々に自分の考えを発表していきます(コツ3:事前にまとめたレポートで、頭の中を整理)。今回の授業では使用していませんでしたが、グループのメンバー全員が近い距離で話し合えるよう、ダニールの円卓を使って、そこに直接意見を書き込みながら話し合いを進めることもあるそうです



(コツ2、コツ4:円卓によって意見の共有がしやすい形に)。このグループ活動により、その本の主張について、考えが深まりました。

続いて、今度は異なる課題図書を読んできたメンバーが集まって、新しい4〜6人のグループをつくります。このグループでは、自分が読んできた本の内容についてほかのメンバーに紹介し、リーダーシップについてのさまざまな考え方を共有します。全員の発言が終わったら、いよいよ「今、私

たちに必要なリーダーシップはどんなものか」というテーマについて、考えていきます。メンバーが順番に自分の考えを述べていくグループ、進行役を立てその人を中心に意見をまとめていくグループ、一人の意見に対しみんなが自由に意見を出していくグループと、進め方はそれぞれですが、活発な話し合いのすえ、何とか時間内に自分たちの結論を出すことができました。最後に、グループで話し合った結論をA4の紙にまとめ、それを代表者が発表して、この日の授業は終了です。



今回の話し合いで出した結論に、正解はありません。ですが、自分の考えをまとめ、それをメンバーに伝え、全員で一つの意見をつくり上げるという「合意形成」の過程から得たものは大きそうです。

えているんだな」なんて自分の考え方のくせとか型が見えてきたりするんですね。

世の中には、簡単に答えが出ない問題がたくさんあります。これからは、そういう問題に対して、問い続ける姿勢が大事になると思います。問題集の後ろを見れば答えが出るといような問題ばかり考えていると、物事はどこかに正解があるものだと思ってしまうんです。でも、正解が簡単でない問題に対して問い続ける。これって、結構楽しいんですよ。それに、正解がない問題に対して問い続けることによって、人生そのものですよ。ね。「結論が出ない話し合いは無駄だった」なんて考えるのは、とてももったいないことなんです。

以前はリーダーというと、強くて立派な人で、みんなを引っ張るといいうイメージがあったと思いますが、今のリーダーは、みんなと一緒に考えたり話し合ったり創造し合うような場をお膳立てする人だと思えます。簡単な正解がない時代にあちこちで集い合っている時代には、話し合えないときに、人が安心して話し合える場をつくるというのは非常に大事なことです。それができる新しいタイプのリーダーをみなさんにも目指してもらいたいと思いますね。

### 合意形成を行う前の、はじめの一步

## 話し合いをしやすくする 4つのコツ

多くの人が集まって一つの意見をまとめ上げるためには、話し合いが不可欠なもの。でも、沈黙が続いて意見が出なかったり、誰か一人の意見に押し切られたり、みんなが納得できる結論を出す話し合いというのは、なかなか難しそうです。そもそも、話し合いはどうやって行えばいいの？意見が活発に出るような話し合いをするための4つのコツを聞いてきました。



### 話し合いやすい 「グループ」 をつくる

話し合いがしやすい人数は、4人くらいの小さなグループだと言われています。クラス全員参加の話し合いで、みんなの前で意見を述べるのは勇気がいるけれど、グループワークなら活発に意見が言えたという経験に思い当たる人もいないでしょうか。全員がお互いの表情を見られるというのもポイントで、公平に発言することができ、それぞれの発言をしっかりと聞くこともできます。

### 話し合いやすい 「場」 をつくる

授業を受けるときは、全員が黒板の方を向いて座っていますが、グループワークでは、机を動かして話しやすい形をつくりませんか？座り方一つとっても、場の雰囲気というものは変わるので、話し合いのときにどのように座るのかというのは、実は大事な要素です。なかでも、輪になって円形に座るのは、お互いの距離が均等になり、話しやすくなります。

### 話し合いやすい 「質問」 をつくる

みんなに意見を求めるとき、最初にどんな質問を投げかけますか？いきなり本題に入っても、急になかなか答えることができませんよ。まずは、YES、NOで答えられるような簡単な質問や、各自の具体的な体験や事実をもとにした楽しく答えやすい質問で場を温めてから、徐々に本題の難しい質問に移っていき、意見も出やすくなります。

### 話し合いやすい 「ツール」 をつくる

ただみんなでもと話し合っているだけでは、せっかくのいい発言やアイデアもその場限りのものになってしまいます。黒板や模造紙などに交代でどんどん書き出したり、付箋に書いたものをペタペタ貼ったりしながら見える化して話し合えば、話し合いに参加している人が考えを共有することができます。それを見ながら話し合うことで、またアイデアも広がります。



中野民夫先生  
(東京工業大学  
リベラルアーツ研究教育院教授)

# 「合意形成」で どんな問題を解決できるの？

合意形成の考えは、  
地域や社会の広い範囲の人々を巻き込んだ意見対立を  
解決する場でも実践されています。  
まちづくりやダム建設、河川や海岸の整備などをめぐる対立の現場に出向き、  
合意形成に取り組まれている、  
桑子敏雄先生にお話をうかがいました。

文 浅田夕香

出雲大社の参道にふさわしい日本的な景観を目指した神門通り。  
歩行者優先の参道の実現に、多くの人の考えが生かされた。



不特定多数の人がかかわる  
問題について合意をつくる  
「社会的合意形成」

——桑子先生は、これまでにどのよ  
うな合意形成に携わってこられたの  
でしょうか。

道路の建設や河川・港の改修、ま  
ちづくり計画の策定などです。最近  
では、2011年から約2年間、出  
雲大社（島根県）の表参道「神門通  
り」の再開発事業に総合コーディネ  
ーターとして携わりました。神門  
通りは、出雲大社への参道として約  
100年前に作られた通りですが、  
自動車の利用が進むにつれて通りを  
歩く参拝客が減り、かつてのにぎわ  
いが失われていたんですね。通りを  
素通りして出雲大社脇の駐車場に駐  
車し、参拝だけして帰る人が増えた  
のです。

そこで島根県は、歩行者がゆった  
りと歩けるにぎわいのある通りへと  
改修する計画を立てました。私は県  
の依頼を受け、行政と専門家の連携  
のコーディネートや、市民の意見を  
計画に反映するための市民参加型の  
ワークショップの設計・運営・進行  
を行い、そこでつくられた合意に基  
づいて工事が行われました。

——先生は、このような社会基盤整

備にかかわる合意形成を「社会的合  
意形成」と呼んでいらつやいます。  
社会的合意形成と一般的な合意形成  
の違いは何でしょうか。

合意形成のなかでも、私が「社会  
的合意形成」と呼んでいるのは、誰  
がそのグループに含まれるのかが明  
確でない、不特定多数の人が関係す  
るケースです。家族、学校のクラス  
での話し合いなら、誰が集まって話  
し合わなければいけないか、そのグ  
ループのメンバーを明らかにするの  
は難しくありません。ですが、合意  
を形成したい問題が大きいものにな  
ればなるほど、その関係者を特定す  
るのは難しくなります。

たとえば、先ほどの出雲大社神門  
通り再開発事業は島根県の事業とし  
て国と県のお金が使われていますか  
ら、地域住民や参拝者だけでなく、  
納税者も重要な関係者です。事業を  
進める行政や、工事を請け負う業者  
ももちろんですし、これが河川や港  
湾の改修であれば、「そんなことを  
したら環境が悪くなる」と反対運動  
を展開する環境家が出てくるかもし  
れません。また、そういった反対す  
る人が裁判に訴えれば、裁判官など  
も関係者です。

このように、関係者が不特定多数  
で、それぞれの関心がどこなところ

にあるのが最初はわからないこと  
が社会的合意形成の最も難しい点で  
すね。

「みんなが気づかなかった  
第三案」によって  
対立を克服する

——そのような難しさがあるなか  
で、どのようにして合意をつくるの  
でしょうか。

まずは、話し合いの場をどのよう  
に設定するのかを検討します。専門  
家と住民代表が委員として参加し、  
行政と議論する場や、ワークショップ  
など住民参加型で意見を出し合う  
場など、どのような場をつくるかは  
ケースバイケース。私が携わったも  
のでまったく同じ進め方をしたのも  
は一つとしてありません。

出雲大社神門通り再開発事業の場  
合、「道路の整備方針とデザインは、  
最終的には地元の意見を聞いて判断  
すべき」という意向が島根県にあり  
ました。そこで、市民参加型のワー  
クショップを開き、そこでの合意内  
容をもとに整備を進めることを提案  
しました。

次に、利害関係者を把握します。  
どのような人たちがその問題に影響  
を受けていて、それぞれどんな意見  
をもっているのか、意見の背景には

どのような理由や歴史があるのかな  
どを、関係者と思われる100人ほ  
どに個別にヒアリングして把握しま  
す。そこで得た情報を整理し、対立  
構造を分析したうえで、合意をつく  
る道筋を考えていくのです。

そして、私が合意形成の現場にか  
かわるときは、常にみんなが気づか  
なかつた、まったく新しい「第三案」  
によって対立を克服する可能性を求  
めて進めています。

——合意形成に成功した事例を具体  
的に教えていただけますか。

先ほどの出雲大社神門通り再開  
発事業について、詳しくお話ししま  
しょう。

2年間のうちに、道路整備の方針  
と景観整備について5回、道路と街  
路灯のデザインについて3回ワー  
クショップを開き、幅12メートルの道  
路のうち、歩道と車道を何メートル  
ずつ取るのか、もともとあつた松並  
木は残すのかどうか、街路灯の明る  
さや間隔をどうするか、などについ  
て議論しました。

どの回も、誰でも参加が可能で  
す。街の将来を担う若い世代も重要  
な利害関係者ですから、地元の中学  
校に県の担当者が向いて参加を呼  
びかけることもしました。そうして  
議論を進めた結果、道路を石畳にす



ることや、歩道を広げて車道をせまめることなどが合意されました。どちらも当初の私や県の想定を超えた結論で、歩行者に優しい道づくりが実現することとなったのです。

—— 神門通りの例に限らず、話し合いを円滑に進めるために、どのような工夫をされているのでしょうか。  
たとえば、議論に参加する人全員に責任をもって発言してもらうために、名札をつけてもらったり、話し合いのルールを決めて貼り出したりすることがあります。下表は、2004年に私が携わった川上ダム（三重県）の建設にかかわる住民対話集会で実際に貼り出した話し合いのルールです。

ほかには、参加者に意見を出してもらおうときは、まずは付箋に書いてもらうことが多いですね。数十人であっても、数百人であってもです。そして、出てきたすべての意見を通して、似ている意見ごとに分類していきます。話し合いを行う前に地域の事情や対立構造について十分に分析していますから、どんな意見が出るのか、どういうくくりで意見を分類していけば短い時間でまとめることができるかは事前に想定して

おきます。

その後、分類した意見ごとにどなたか一人に詳しく説明してもらいます。そのとき、どんな少数意見も無視しません。なかには、私も事前に想定していなかったような、対立を乗り越える「第三案」になるかもしれないアイデアが含まれている意見がありますから、それについては少数意見であっても議論を促します。そうして、参加者が一つの考えに凝り固まった状態から、少し引いて問題をとらえられる状態にしたうえで、どうすればいいか、解決策になるような案についてどう思うかなどと、議論を導いていきます。

### 二つのうち一つを選ばなければならないときでも みんなが満足できる可能性はある

—— ダム建設のように、「建設するか、しないか」としか選べない問題の場合、何をもって合意とするのかは非常に難しいように思います。

そうですね。折衷案として半分の大きさのダムを作るというような選択はできませんから、関係者全員が結果に満足することは難しいです。ただ、結果に至るプロセスについて、みな満足を目指すことは、不可能ではありません。川上ダムの建

### 川上ダム建設にまつわる 意見調整 (2004年)

川上ダムは、京都府から奈良県、三重県にまたがる木津川の上流に建設が計画されたダム。当時、ダム建設のための住戸の移転も、道路の付け替えもほぼ終わっていたが、改めて「本当にダムが必要なのか？」という議論が起こり、反対派と賛成派が対話できない状況に陥っていた。

そこで、国は「ダム建設の是非を意思決定するうえで検討すべき項目の提出を住民から求める」ことを目的として住民対話集会を開くことを決め、桑子先生に進行役を依頼。先生は、右に挙げた話し合いのルールを掲げ、全6回の住民対話集会を進めた。

川上ダムをめぐるのは、反対派と賛成派との対立が激しく、毎回の話し合いの結果を持ち帰って整理していると、「何か手を加えているのではないか」と疑う人が出てくる可能性があったため、とくに⑥⑦は徹底された。

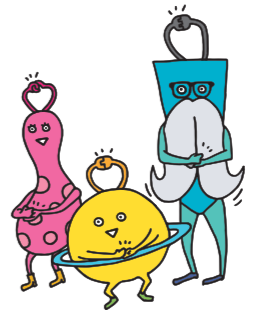


第1回対話集会の様子

### 【木津川 上流住民対話集会での話し合いルール】

#### 『3つの原則』

- ①誰もが自由で平等な発言ができる
- ②創造的な話し合いをする
- ③みんなが合意形成に向けた努力をする



#### 『7つのルール』

- ①自由で対等な立場で発言しよう
- ②特定個人や団体の批判はしない
- ③参加者は、立場を越えて議論しよう（参加者の見解は所属団体の公式見解とみなさない。あくまでも、その人個人の意見とみなす。）
- ④わかりやすい説明、お互いの心情への理解、基本的なモラルの遵守を心がけよう
- ⑤客観的な事実の認識と、人の心情の理解とを区別し、また、その両方に配慮しよう
- ⑥そのつど対話集会でまとめを必ず行い、合意された事項を確認しよう
- ⑦多様な意見があることを認めたくえで、創造的な話し合いを心がけ、意見の違いを超えて提案の作成を目指すとともに、合意された文書は全員に責任において確認しよう（多数決は行わない。両論併記はできるだけ避ける。）

設にかかわる意見調整では、ダムを作るか作らないかは国が責任をもって決めることとして、国が検討すべき項目をまとめた住民総意の提案書を賛成派住民と反対派住民と一緒に作って作る、ということを行いました。提案書作成のために開いた住民対話集会は全部で6回。「オオサンショウウオの生息域に配慮する」など、ほとんどの意見は提案書に組み込むことができました。

—— 最近では、イギリスで欧州連合（EU）からの離脱のせひを問う国民投票で国民の意志が真つ二つに割れてしまいました。多数決で物事を決めようとするのは、やはりよくないのでしょうか。

国の行く末を左右する決定ですから、ごく少数で決めてしまうよりは幅広い人がかかわった方がよく、その点で国民投票は一つの方法だったと思います。ただ、議論が十分に尽くされず、国民はイメージで投票した部分があったのではないのでしょうか。そこに多数決での意思決定の難しさがあると思います。

EUから離脱するなどのようなことが起こるのか、また、残留した場合はどうかなどについて人々が十分に議論をし、理解したうえで「もう、しかたないから投票しよう」となれ

ば、投票後にいろいろ言うことは少なかったかもしれません。

—— そういった議論を尽くすうえで、インターネットは役立つものなのでしょうか。

情報の発信や、事務的な連絡のためのツールとしては非常に役立ちますが、議論のツールには絶対にしていませんが、SNSやメールで意見が対立すると、感情的な対立と誤解が増幅していくばかりで、決して建設的な議論にならないです。その要因の一つが、発言者の顔が見えないことにあると思います。たとえば、すごく優しくして丁寧な人だけれど、書く文章がぶつきらぼうだと、文章だけでは誤解されてしまいますよね。だから私は、難しい問題について議論を進める場合はとくに、関係者に直接会って、顔を突き合わせて話しを聞いてその考え方を判断するようにしています。

—— このような話し合いの進め方は、中学・高校生のうちから学ぶ意義があるのでしょうか。

もちろんです。対立構造を認識し、それを克服するような提案をして対立するもの同士が合意できる案をつくる。この経験を中学・高校生の段階から積んでいけば、難しい問

題に直面したときに、これまでにならぬ解決法を生み出すことができると思います。

これからは、難しい問題に直面したときにこそ、いろいろなアイデアをみんなで作って、今までにない解決法をみんまでつくり出していかなければなりません。そうしなければ、社会の変化に適応したり、社会のありかたを根本から変えるような新しい価値のあるものを生み出したりすることはできないでしょう。中高生のみなさんには、ぜひ今から、合意形成の経験を積んでほしいですね。



### 桑子敏雄先生

Toshio Kuwako  
（東京工業大学  
リベラルアーツ研究教育院 教授）

公共事業をはじめとした社会基盤整備の進め方や、合意形成の方法を研究している。対立や課題のある地域・事業に解決のためのプロジェクト・チームとして参加し、合意を形成した経験も多数。著書に、『わがまち再生プロジェクト』（角川書店）、「社会的合意形成のプロジェクトマネジメント」（コナ社）など。哲学博士。



Z会員が関心をもっている「意見対立ランキング」 その他

死刑制度問題

人を殺したとはいえ、その人自身の命も大事。だから死刑制度をやめようという人の気持ちもわかる。だが、被害者の遺族の気持ちはその人たちにしかわからない。ニュースで特集が組まれたりするが、もやもやする。

(神奈川・中2・カーヤ)

差別問題

先進国では同性婚が認められている国が多いのに、どうして日本は同性愛者に対する偏見が強いのか。「子孫を残せない」のが理由として挙げられているが、それは女性は結婚したら子どもをつくらないといけないという女性差別になるのではないか。

(大阪・高2・学ラン少女)

男女平等問題

「管理職のうち、女性の割合が12%を超えた」という事実がニュースになるが、残りの88%は男性なのだから、どう考えても平等とは言えない。能力を有し、努力している女子がたくさんいる世の中で、社会がそれを女性だからと正当に評価しないのは、納得がいかない。

(山口・高1・ONE)

米軍基地問題

私は沖縄県に住んでいるため、基地はない方がいいと思う。しかし、基地があるから沖縄は守られているんだという意見もある。さまざまな意見を聞くことができ、興味深い。

(沖縄・中1・コボウ!!)

一票の格差問題

各都道府県の住人の数が違うのはしかたのないことだが、せっかく投票するならみんなの意見が平等に反映されるようにしたい。この前の選挙で、合区などの対策がとられたが、もう少し違うやり方はないのかな、と疑問に思った。

(岡山・中2・わーたろー)

原発問題

原子力発電所が危険というのわかるけど、一方で原子力発電所があることで地元の自治体が潤ったり、雇用先ができたりしている。脱原発と言うのは簡単だけど、その代わりの補償とか廃炉の際の費用とか、いろいろな問題があって、一筋縄ではいかないと思う。

(神奈川・高2・宇宙ガール☆)

領土問題

尖閣諸島の問題について、日中の意見が食い違っているのはおかしいと思う。歴史的資料を分析して、よりよい打開策を見つけてほしい。

(福岡・中2・チューパッカ)

中高生が気になる社会問題

なんとかしたい!

世の中の意見対立

桑子先生のお話にもあるとおり、世の中には「社会的な合意」が得られていない問題がたくさんあります。そのなかで、Z会員のみなさんは、どのような問題に関心を持ち、解決できないものかと考えているのでしょうか。寄せられた意見の一部を紹介します!

Z会員が関心をもっている「意見対立ランキング」 1位～5位

3 移民問題

自分がもし移民の方と同じ立場だったらと思うと、住む家がなかったり、たどり着いた国に断られたりしたら、悲しいしつらい。テロの心配があるのはわかるけど、そこをなんとかできないのかな。

(東京・中1・なりりり(´▽`)/)

4 憲法改正問題

長い間守ってきた憲法を少数の国民の意見に従って変えようとしている。戦争の事実を、みんな忘れてしまっているのではないか。

(東京・中1・めいりん)

5 日本の税金・借金問題

日本がたくさん借金を抱えていて、税金が必要なのはわかる。しかし、それがむだに使われるのなら、少なくともよい。どちらの意見にも納得できるので、関心がある。

(神奈川・中1・eggplant and BAYSTARS)

1 待機児童問題

保育園を作るために公園をつぶしてしまったら、それはそれで小さな子どもたちの遊び場を壊してしまう。本気で子どもの環境を整えたいなら、ビルなんて作らないで保育所を作ると思う。大人は自分さえよければいいんだらうな。

(青森・中1・キリト)

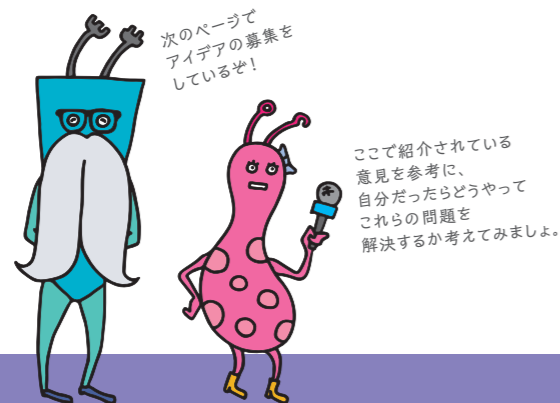
本来、子どもは家で育てるべき。子どもを他人に育ててもらってはおかしいし、子育てできる人だけが産めばいいと思う。

(石川・中3・ガンマ)

2 テロ・紛争問題

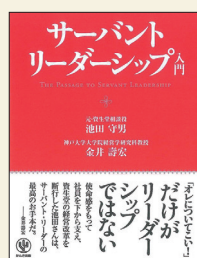
イスラム国のような団体にいる人はたくさんの差別を受けてきたから、差別してきた人間を傷つけて正しい世の中にすることが「正義」だと思っているのではないか。

(奈良・中2・ことんちゃん)



# もっと 学びたい人へ

よりよい「合意形成」のために何ができるか、  
もっと考えてみたくなったら、  
こんな本が手がかりになるかもしれません。  
「決め方」について考える本から、  
「コミュニケーション」まで、5冊を紹介!



話し合いのまとめ役となる  
「リーダー」のあり方について学びたい人に

引っ張るリーダーから支えるリーダーへ  
**サーバント・リーダーシップ入門**  
池田守男、金井壽宏 著 / かんき出版

「リーダーとはメンバーを下から支えたり、後押しするもの」という考えのもと、社会における新しいリーダーのあり方について記した本。  
p.13で紹介した東工大の「リーダーシップ道場」の授業でも使用されています。



自信をもって  
「対話」をする力を身につけたい人に

**イラスト版 子どもの対話力**  
上手に意思を伝える43の対話トレーニング  
多田孝志、石田好広 監修  
学習スキル研究会 編 / 合同出版

聞き上手や話し上手になるにはどうすればいい？ 意見が対立したときはどうすればいい？ 話し合いを整理し、まとめるには？ イラストや図表、ワークを用いながら、そんな疑問に答えしてくれる本。



「合意形成」の準備段階。  
いろいろな「決め方」について学びたい人に

どんな方法があるの？  
**決め方の大研究**  
ジャンケンから選挙まで  
佐伯胖 監修 / PHP 研究所

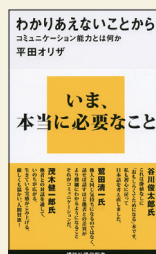
世の中にある、さまざまな「決め方」について、  
たくさんのイラストや表を使いながら、事例と  
ともに教えてくれます。「決め方」についての  
基礎知識を学ぶならこの1冊。



「交渉」によって  
双方が納得できる解決をめざす人に

**16歳からの交渉力**  
田村次朗 著、堀岡治男  
構成 / 実務教育出版

利害関係のある人々の中で意見が分かれたとき、  
どのように問題解決を図れば、合意を導く  
ことができるのか——。この本では、16歳の  
高校生3人組を主人公に、ストーリー仕立て  
で創造的な問題解決のための「交渉力」につ  
いて学んでいきます。



話し合いの基本、  
「コミュニケーション」について考えたい人に

**わかりあえないことから**  
コミュニケーション能力とは何か  
平田オリザ 著 / 講談社現代新書

さまざまな考えをもつ人が集まって一つの合意を  
つくるなかでは、「対話」が重要な役割を果たしま  
す。本書は、劇作家である筆者が、対話の根底と  
なる「コミュニケーション能力」について、演劇の  
例を交えながら考えていきます。

アイデア  
大募集!

「世の中の意見対立」を解決するための  
あなたのアイデアを聞かせてください

P18～19で発表したように、世界の至るところには、合意の得られていない問題が山積みです。  
多くのZ会員たちが関心をもったこれらの問題について、あなただったら、どのように解決したいですか？  
ぜひアイデアを聞かせてください。みんなが「あっ!」と驚くような「新しい案」も大歓迎!  
いただいたアイデアの中から、一部を「Z<sup>3</sup> WEB」でご紹介します。たくさんの投稿をお待ちしています!

[www.zkai.co.jp/high/Z3/](http://www.zkai.co.jp/high/Z3/)