

地域の困りごとを社会課題として共有する場 「沖縄地域円卓会議」

公共財団法人みらいファンド沖縄 副代表理事
平良 斗星

平良斗星（たいら とうせい）

コミュニティFM、エフエム那覇プロデューサー。局のコンセプトは、「地域の声のアーカイブ」、過去のインタビューをネットやスマホで聴ける放送局を実現している。他に、ラジオにおいて重要なインタビュー力を活かした司会業をこなす。特に「沖縄式地域円卓会議」は、社会課題解決の手法として全国的に注目を浴びる。その他、地域古写真のアーカイブと活用を目指したイベントも主催。沖縄県那覇市首里出身、1969年生47才。



土山 本日の講師は公共財団法人みらいファンド沖縄の副代表理事・平良斗星さんです。平良さんは本学部の深尾昌峰先生とも以前から親交がおりだったこともあり、共同研究LORC（現・龍谷大学地域公共人材・政策開発リサーチセンター）で深尾先生、村田和代先生と土山で那覇にうかがい、「沖縄式地域円卓会議」を拝見しました。通常の円卓会議は課題解決のためにステイクホルダーが集まる取り組みですが、沖縄式地域円卓会議、私はこれを課題共有型円卓会議とも呼んでいるのですが、課題の共有に重点があり、さらに大きな効果を持つ話し合いの形態で、いたく感銘を受けました¹⁾。その後、深尾さんは京都の山科で、私も自治体学会でこの形態の円卓会議を試行するなどしています。この機会にいつか平良さんをお呼びできたらと思っていたんですが、実現できてとても喜んでいます。

本日は円卓会議でファシリテーターではなく平良さんがやってこられた司会について、また円卓会議を仕組みとして捉えて頂く

と同時に課題共有に向けた話し合いの仕掛けと意義を学んで頂きたいと思います。

平良さんはエフエム那覇で現在もパーソナリティーを続けていらっしゃいますが、長時間のインタビューも展開されていてそういった経験の蓄積が司会の術に繋がっていらっしゃると思います。円卓会議での司会はファシリテーターとは違い参加者もつ情報をとにかく引き出すので、そういったコツもお話頂ければと思います。

「肉声で話す」ことを「聴く」という行為を沖縄式地域円卓会議では重要視しておられて、手元に資料があるとつい見えてしまうことから、今回は資料はありませんので、メモを取りながらじっくりとお聴きください。

平良 皆さん、おはようございます。平良斗星と申します。沖縄での地域円卓会議を「沖縄式」と言っていて、今日はそのレポートをご紹介しますと共に皆さんと対話できればと思っています。

公共財団法人みらいファンド沖縄は地域

住民や事業者から寄付金をお預かりし、公益活動を行う団体に助成金を出す社団法人です。沖縄なので規模は大きくありませんが、寄付総額は昨年（2015年）度が3,700万円、今年度は少し大口も入り約7,000万円になっています。様々な団体に基金を出す財団としては京都地域創造基金さんに続き2番手ですが、東北大震災後に同様の目的で作られた財団も多く現在は多数あります。財団の協会も設立され約15の団体に入って頂き、他府県でも続々準備中とお聞きしています。

我々は当初課題に取り組む団体に助成金を出せばある程度解決できるという楽観的仮説を持っていましたが、数十～百万円規模の助成金でインパクトは出にくく、「お金だけでは…」という極めて残念な反省点が出てきました。そこで基金をもっと効果的に使いながら社会的インパクトを出せる方法を模索しました。まず、NPOの状況を調査しヒアリングした結果、地域にうまく入り込めていない、或いは地域と課題が共有できず企業や住民になかなか理解されないためインパクトを出す事が難しいという点に問題意識がフォーカスされました。

そこで、NPOが直面している地域課題をいろいろなステイクホルダーと共有できる手法はないかと考え、最初は当たり前のようにシンポジウムやパネルディスカッションをしました。東京の偉い先生に基調講演をして頂き、関連地域の業界団体にパネリストになって頂き横並びで話す…。これは慣れている手法なので疑問すらなかったんですが、達成感はなく、我々が望む課題の共有も共感もされませんでした。

そんななか、「マルチステイクホルダープロセス」というのがあるらしい、そして「円卓会議」が流行りらしいという情報を得まし

た。円卓会議の様子をネットで見て「どうやら丸く座っている」、「マルチステイクホルダープロセス」は訳して「利害関係者が一緒に座るらしい」と。沖縄から見に行くには現場は遠く、それだけの情報だけを頼りに「一回やってみよう!」となりました。シンポジウムの達成感の無さが、円卓会議の試行につながったということでした。

■沖縄式円卓会議の始まり

最初は「地域共同のあり方を問う」といった漠然とした内容で、とりあえず当局の方、NPOの代表、自治会の方、大学の先生とそれっぽいキャスティングでスタートしました。よく考えると行政の方を何十人も座らせ地域住民に意見を聞く体のナントカ委員会と似ていたんですが、そこに円卓会議を取り入れました。その時の達成感シンポジウムよりも少しは良く、「パネルディスカッションよりも自由だし、あーだこうだ言う自治会の方もたくさん喋ってくれた感じがする。これはありかな?!」と2回ほどやってみました。

その時点ではまだ今の形にはなっていませんでした。3回目くらいに理事が「今（その理事が）もっているテーマで円卓会議をやってみないか?」と声を出してくれたのが最初のブレイクスルーポイントになりました。その時のテーマは『災害等の停電時の在宅介護家庭における課題解決のため、どんな協働が可能か?』ととても長くなり、『市民協働を考える〇〇』といった漠然としたテーマからより具体的なテーマとなりました。これが良かったと思っています。河北秀人先生ら有名人名人にも参加して頂くなど、県外から情報提供者を呼びマルチステイクホルダー化もか

なりできました。

内容についてご紹介しましょう。介護家庭では人工呼吸器や吸入器など電力が必要なものが多々ありますが、沖縄は台風が多く停電も多い。昔は大きな台風がくると水温が下がるので次の台風は小さく次はまた大きい…と順番でしたが、今は、大・大・大と大型が続きます。風速60メートルクラスでも「ああ、60ね」と感覚が麻痺し、特に近年の那覇以外の台風は巨大で70、80メートルクラスも普通にきて6～7割の確率で停電します。過疎地に至っては2日間停電する事もあるので、介護家庭で停電が起こると電気が必要な方々はどうしているか、停電中にどんな事が起きているのかをきちんと話して頂きました。我々はまったく知りませんでした。停電の際は車で病院に避難しベッドを出してもらい人工呼吸器や吸入器を使うそうです。当然の事です。スペースが足りず廊下でベッドでいっぱいになる中で台風をやり過ごし自宅に戻る。介護家庭の方からすると当然の事です。我々には衝撃的な事実が語られる中話し合いを始めました。

様々なマルチステイクホルダーから事実を確認すると、当事者の日常はすごく衝撃的で驚く事ばかりで事実をきちんと数字で伝える事が重要だという手応えを得ました。大学の先生や市の部長、課長にもたくさん参加して頂きましたが、意見がどんどんポジティブに変わっていく過程に直面し、これが一つのエポックメイキングな会議となり沖縄式の前段ができたと思っています。

これまでに私たちが開催した円卓会議は40以上ですが、最近1ヶ月は特に多く6本の発注がきていて、今年度（2016年度）内に50本を超えたいと思います。年間10本のペースで、今年度も11本の円卓会議を開催

する予定です。

■沖縄地域円卓会議のコンセプト

円卓会議を一言で表すワーディングは「地域の困り事を社会課題として共有する」です。シンポジウム等では素晴らしい事例ばかりで、それを聴いて感動した人が「困り事」を解決するのは難しいと感じたので、「困り事」をベースにいろいろな人々と社会課題を共有する場として円卓会議を位置付けました。ただ、ワーディングが洗練された事を除けば、課題共有型というコンセプトは3回目の『災害等の停電時の～』の会議から揺らいでいません。

地域づくりのワークショップはたくさんあると思いますが、（地域のことを不特定多数の参加者で考える機会は）シンポジウムとワークショップの2極しかないため逆ブレが激しいと思っています。ワークショップはフェアでいろんな住民が参加しますが、課題が共有されているのか疑問に思うシーンが多々ありました。「地域課題をみんなでふせん紙に書きましょう」といった時、最終的な課題の総括では声の大きな人の理屈が通ってしまうケースが多く、それまでの前提は何だったのか、またそこでふせんに書かれていたり参加者が発言したりして認識されたことが本当に事実なのかといった疑問がたくさん出ました。ですから我々の円卓会議は、シンポジウムの逆ブレとしてきたワークショップにたいしても多少のアンチテーゼがある事をお伝えしておきたいと思います。

■沖縄式円卓会議のテーマ

初回の『地域の担い手の連携』、2回目の『協

働・情報・共感』とフワッとしたテーマの次の3回目に『災害等の停電時の〜』という非常に具体的なテーマを打ち出すエポックな出来事があり、事態が動くという経験をしました。その後は教育、町づくり、物産販売、情報政策、観光、林業、観光と環境などがテーマになっていますが、最近は福祉のテーマが多く子供や女性の貧困、また認知症患者の徘徊問題もありました。先週の円卓会議のテーマは、「身体、知的障害者の就労に関する現在の課題を共有する」、或いは「企業の参画をどうするか？」で、教育庁や警察庁も含む行政の全部局が絡む課題に打ち込んでいると思っています。ジャンルを問わず課題や困り事を社会課題としてマルチステイクホルダーで共有できると皆様から円卓会議の発注を頂いています。

■社会課題解決へのプロセス

我々は社会課題を何らかの形で解決したいこのプロジェクトを行っています。人口数十万人の我々の町と民間も資源も大きい人口150万人の京都市を考えた場合違いはあるかもしれませんが、課題解決のプロセスとしては、地域円卓会議を多用な主体の参画で行い課題共有の場とする事が、ピラミッドの一番下にくると考えています。次に、共有された課題をマルチステイクホルダーで解決する手法の提案や企画が中段になります。これは地域のプレーヤーに合わせた多様な手法やそこにいる人材やある資源で解決する手法の提案で、最上段が実行段階で我々が持っている基金での実行になります。課題を共有し企画を考え実行するという現在の流れですが、円卓会議では一番ベースの「共有」に重きを置いています。

少し話が脱線しますが、深尾さんたちもされているように、政策課題に対して企画を出す人材の育成を行っています。実際の大学院ではありませんが大学院をモチーフに「地域社会ビジョン大学院」と命名、NPOや企業、行政にも参加して頂き完全にフリーな座学をもっています。毎年約3ヶ月間・週1で座学（ゼミ）を行い、最終企画書をアウトプットする。今年で6期目となり約100名が卒業しています。共有できれば企画書が書きたくなるので、今年度から何らかの政策をうづ段階にきています。

ただ円卓会議という名前はオペレーションや決まり事をイメージしてしまうらしく、特に団塊の世代の方は「会議というから来たのに、何も決まってない！」と怒ります。それでも円卓会議という名前を使うと決め、基本的には「話題が共有される場」で、決定やアイデアは我々が別で担保することとして動いています。

■沖縄式円卓会議の特徴 2017

会議は押しでも2分程度で、2時間30分を厳守します。私がラジオマンだからかもしれませんが尺（時間の長さ）は守ります。どんなに良い議論をして良い情報が出たとしても次のアポイントメントがある方がいて、超過すると満足度が落ちる事を皆さん分かってらっしゃるからです。

また、この円卓会議は財団の商品として販売しています。最近（市民コミュニティ財団であるファンドへの寄付も）伸びてはいますが、年間1,000～2,000万円で動いている財団です。手数料は15%ですから2,000万円集めたとしても300万円しか残りません。300万円では人を雇う事もできず、現在も事務局

員はいません。そんななか、円卓会議を商品として年間10回行くと300万円の売り上げになり、家賃も税理士のコンプライアンス費用も払える大きな財源になっています。商品としてはお金が取り辛いですが、30万円という価格を付けた事は良かったと思っています。

■沖縄式円卓会議の準備一構成

出席者は論点提供者、情報提供者、センターメンバー、サブメンバー、会場参加者で、論点提供者から発生して議論が始まりますが、ここが一番大切なところで、私たちは論点提供者以外とは打ち合わせをしません。次に決めるのがセンターメンバー（会議でキャスティングされる人）です。何人かいてパネリストとも言えますが、これらの方々にはテーマに対する「事実」を話して頂きます。これが意外と重要で、社会課題系であれば9割方当局の方が参加されますが、現場で一番情報をもっている主査や係長級の方は上司の目を気にされるので「心配であれば課長、部長も同席して頂いてください」と言います。それほど発言は振りませんがこれがサブメンバーで会場参加者はオーディエンスになり、オーディエンスが参加する時間をもつ事で最終的に会場全体で課題が共有されます。さらにディレクターがいる場合や運営者として表に見える司会者、記録者がいますが、司会はほぼ私が担当しています。

（話し合いの様子を示す）こちらの写真の頃は会場のレイアウトは適当だったんですが、現在は司会者や記録者を含め参加者のレイアウトを明確に決め、大きな模造紙5～6枚に記録をとり司会とファシリテーショングラフィックの2人で進行する構成になって

います。

■沖縄式円卓会議の進行

時間軸としては論点提供者が現在行っている活動を事実ベースで話す時間が10～15分、次に、センターメンバーが、ほぼ席順通り、論点に対してそれぞれが知っている「事実」を提供するセッション1が約70分。ここで約90分ですが、70分もの間様々な立場の人が事実を述べると、私の感覚では新聞3～4ページの量になります。そのテーマの情報を様々な方向から詰め込まれ飽和状態になると必ず発露したい時間帯がやってきます。皆さんもご経験があると思いますが、シンポジウム等々は最後に5～10分の質疑があります。あれはおそらく何らかの発露の形、或いは司会者が聴き逃した事を別で深めるためだと思いますが、我々は発露を全員に求めたいと考えました。それがサブセッションでm時間は約25分とります。席をさっと動かし3～4人でチームを組み、話し合われた事実に対して問いを立てます。「70分話を聴いてこういったアイデアを求める」「70分話を聴いてここを深めたい」、この2つの型の中でアイデアを出して頂きますが、とても盛り上がり、会場の温度がリアルに1.5℃ほど上がります。話したばかりのセンターメンバーもそれぞれのグループに散って話をします。このサブセッションでトータル150分が経過、我々の感覚では円卓会議の（目的の）9割方を達成しています。

続くセッション2では、最初に、全員は無理ですが、3グループ程度話し合ったトピックを発表して頂きます。その中からもう少し深めたい点を補修的に、センターメンバーで進めますが、この時点で共有という目標は概

ね達成しています。その後2周目で聴き逃したところや深め直しを5～7分程度、振り返りを入れて全員で確認する時間をとります。そして最後に主催者の挨拶等を行い2時間30分びったりで終了します。

最近では会場や時間に余裕があれば、2時間30分とは別に、お茶を飲む時間を1時間程度設けています。帰って頂いてもOKの時間です。センターメンバーとオーディエンス、スタッフ、主催者が後片付けをしながら名刺交換もします。課題共有ができ場も関係も温まって論点の整理もできているので、名刺交換をすればそのまま課題解決の事業が進む事も日常茶飯事で、私の知らない所で話が進んでいる事もあり、(この時間は)非常に有効だと思っています。

最初は論点提供者から始まった困り事が社会ではどういった課題なのかを深め、さらに補足する人がいて会場全体での共有に辿り着くプロセスをとる。ここまでがメンバーと時間軸に沿った構成です。

■沖縄式円卓会議一事例1

円卓会議の一例をご紹介しますが、この会議はとても難しく、卓袱台返してみたいな事もありました。

那覇市の南隣にある豊見城市は50年間ベッドタウンとして栄え、本土復帰前は約8,000人だった人口が現在は約5万7,000人になっています。昼間人口はなんと33%と昼間は人口の2/3が那覇市で過ごしているベッドタウンの鏡のような町が、「住民にタブレットを配り見てもらえれば行政情報が届く」という仮説からスタートしたものの誰もタブレットを見てくれず困っていました。

まずは事実を紐解くという事で、豊見城市

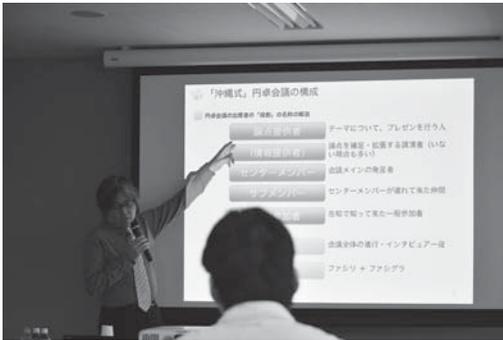
の人口増加や現在の字の数を確認したところ、24の字に対して自治会が48もありました。この数字はニューカマーと旧来の住民の確執が続いているという事実を示していて、住民が勝手につくった自治会の数が2倍になったにも関わらず加入率はわずか37%。昼間人口は1/3で世帯人数は2.99人、つまり昼間家に居る人は0.99人。「回覧板が回らない訳がやっと分かった…」と行政の情報で行政が気付く事もありました。印象ではなく統計をしっかりと押さえ、地域の事業者や情報流通の専門家である琉球新聞などの新聞社が事実を付け加えていく。そういったプロセスを経た結果、タブレット云々という次元の問題ではなく、ニューカマーと旧来の住民のコミュニケーション問題が色濃く、そこへの参画をどうするのかという課題であることが見えてきました。タブレットの事業者からの依頼による円卓会議でしたが、課題はそこではないという点を参加者が納得し、事業を再構成しようと成功した会議でした。

誰もが答えられて嘘がない統計情報はとても重要です。我々もひたすら事実だけを確認する手法を貫き、思いや難しい対話ではなく出席者が質問に対して知っている事実を確認する。私はこれを「事実確認型」と言っています。

■沖縄式円卓会議一事例2

次の事例は女性の貧困に立ち向かう「お母さんのためのフットサル大会」の主催者からの依頼で、こちらもやっている事や(円卓会議についての)もくろみがポイントでした。

シングルマザーは実家に戻っているイメージが強いんですが実際は21%と低く、離婚後すぐに貧困がやってくる場合が多いよ



うです。では、正確な統計情報を分析し女性の貧困から直結する子供の貧困をどうやって防ぎ孤立から救うのか。

こちらは会議の写真ですが、本当にたくさんの方が記述されています。私と宮道喜一（ファシリテーショングラフィック担当）さんの2人で進め、ファシリ慣れしている彼が3人1組のサブセッションの会場を管理していますが、企画、進行上重視しているのは、司会は事実や数字をひたすら確認する事、そして逃げない事です。突然エモーショナルな言葉が出てきましたが、冷水のような言葉が浴びせられる事も多い中でも、ただひたすら事実を確認していく事が大事です。「どう思っていますか？」という聞き方が一番やっかいで、人は思いを尋ねられると頑張っている事を感情的に話してしまうので、そうならないよう徹底的に事実を確認し何をやっているのかを聞き出します。研究者や企業の方など一方向ではなく多方向から光を当て、困り事を捉える視点や外部評価（他と比べた状態）を頂きます。シンポジウムは事例慣れしているため事例を欲しがりますが、最後に新聞社の方に担当市町村の事例を聞きます。「事実、視点、評価、事例」という流れで全体の課題のボリュームや特性の確認を行います。

この後、準備の話をしませんが、ここまでで

何かご質問はありますか？

男性 A 大学の講義で『市民参加の話し合い』というテーマで福知山に行ったんですが、行政の方も市民も来ていて本当はマルチステイクホルダーという意味合いで場を設定しているはずでしたが、質疑応答が行政批判に変わってしまいました。そうならないために気を付けてらっしゃる事はありますか？

平良 会議が上手くいっていてもいなくても基本的には事実確認をしているだけで、評価を課題にしたり求めたりというチャンスは行政に与えません。「こういった事業をいつどこでどれくらいやりましたか？」という事実だけを聞きます。それを評価すると吊るし上げにあったり、逆に過大に行政をもち上げたりになりますし、行政もそこに陥らないため、マルチステイクホルダーを見せるためのアリバイとしてこういった事をやりますから。そこで振り返りにあうパターンはたくさん見ているので、席に着いている行政を非難はせず事実を聞く。それがガードにもなり、そういった方向に対話が触れない構造になっていると思います。言葉ではなかなかお伝えしにくく、現場を見て頂ければそうならない構造がお分かり頂けると思いますが…。

土山 例えば、サブセッションでそうならないための一つの要因として、行政が主役ではなくスピーカーという位置付けになっているんですか？

平良 そうですね。

土山 ではセンターメンバーやサブセッションなど市民の話し合いで行政批判がたく

さん出てきた場合はどのように対応されますか？

平良 そういった場面は結構ありますが、基本的には問いで返すようにしています。「こういった事が言われていますが、これに対する事実を言ってください」と司会としてガードします。行政批判はありますが、絶対に答えられる事実だけを答えさせる事を鉄の意志でやっているのです必ず取ります。

土山 例えば「行政がそんな態度だからこうなっているんじゃないか!!」となってしまった場合は？

平良 思いと重なる態度問題は多々あります。真摯な姿勢などと言われますが、私たちが聞くのは「いくつ、どうした」という事実だけです。非難もしたいでしょうが、「こういう事実ですから足りない事があれば言ってください」とし、「態度が悪い!!」という姿勢の問題には陥らないようにしています。

土山 司会が話し合いをコーディネートしている、コントロールしているという部分があると思います。

平良 吊るし上げの場所にはならないようにと考えてはいます。参加者が怒ってしまう場合もありますが、怒ったら怒っただけ良い展開が待っていると思っていますし、実際にそうなった事も多いので。上手くお答えできずに申し訳ありませんが、もう少し上手くお答えできるよう考えておきます。

■沖縄式円卓会議の準備—テーマ決め

論点提供者は概ね発注者に近い所（ポジション）にいたので打ち合わせは2回で、DAY1、DAY2と会議当日がDAY3（3回目）になります。総括の打ち合わせ（DAY4）や余談で反省会をする事もありますが基本的には3日で、ここ1年は最終的にA4・2枚程度の提言書をアップする流れになっています。DAY1がきちんと（時間を）取（って固めるべき事を固めら）れば100点満点中30点程度までいきます。論点提供者と話し合ってテーマを決めるために3時間も使う事があるように、迷いようがないテーマを付ける事が一番のキーポイントです。続くDAY2では問いに一番答えてくれそうな人をマルチステイクホルダーでキャストイングします。

先ほど、『災害等の停電時の在宅介護家庭における課題解決のため、どんな協働が可能か?』というテーマの事象をご紹介しましたが、私はこのテーマ（タイトル）設定で会議の3割が決まると思っています。防災の円卓会議の際も『広域災害時に那覇市新都心地域では何が起り、誰が困るのか?』と、ほぼ文章というテーマを付けました。最初に発注者がもってきたテーマは『沖縄県の防災を考える』でしたが、『沖縄県の防災を考える』と『広域災害時に那覇市新都心では何が起り、誰が困るのか?』ではぜんぜん違いますよね?『沖縄県の防災を考える』はもちろん『那覇市の…』でも広すぎて具体的な話が出ません。那覇市は海岸沿いの海拔0メートルから、海拔110、120メートルで強力な岩盤の上にお城と周囲に町がある首里城付近まであり、同じ那覇市内でも環境はぜんぜん違

います。この時の発注者は新都心で防災活動をしていて、課題は「新都心の防災訓練に人が集まらない」でしたが、それは課題ではないという話から始まり、ここに眠っている本当の課題は何なのかをヒアリングしました。「避難訓練をしても人が集まらないので炊き出し大会にしました!」とコンテンツに走ってしまうよくあるパターンで、アトラクションにすれば人が来るかではなく、課題が共有できていないから誰も切実ではなかったという事なのです。最終的に災害時に何が起こるのかを共有できれば非難訓練のあり方や目的、ベンチワークはできるという結論に辿り着きました。この会議以降はすごく上手くいって那覇市もコミットしある程度組織化もされ、発注者の方は現在那覇市の防災担当として働いていらっしゃいます。

私たちはコンサルティングやカウンセリングを行いながらしっかりとテーマを決めます。例えば『沖縄県の防災を考える』というテーマでキャストイングし発注すると、ステイクホルダーの皆さんは自分なりに何らかの思いや考えがあって準備をしまい、話があっちにいたりこっちにいたりする。でも、「『広域災害時に那覇市新都心で何か起こるのか?』でやります!」と発注すれば、「そのテーマならこういう知識や統計をもっている」と会議のブレが少なくなります。ここは最重要ポイントだと思っています。

土山 スライドに「“粒度（つぶど）”をより具体的に」という言葉があり、この“粒度”という言葉を手平さんから聞きまして私も使うようになりましたが、あまり使われない言葉だと思うので解説をお願いします。また、タブーキーワードとされた「活性化」と「居場所づくり」の解説もお願いします。

平良 「〇〇の活性化」というタイトルの発注はとて多く、また「居場所づくり」も便利な言葉ですが、発注を受けてDAY1に参加される方々が真面目だと膨大な準備が必要になり、狭い人だと「この話」と話を決めてしまわれます。どちらにしてもあまり良い発言は得られないので、活性化や居場所づくりといった「人によって解釈が異なる言葉」はとてやっかいだと考えています。

“粒度”はファシリテーション業界では“チャック（塊）”と言うようですが、「粒の大きさ＝粒度」の方が伝わりやすいと思って使っています。学術的には“りゅうど”と言うようですが、通用するので“つぶど”と言っていて、大きさの意識と具体的な大きさになっているかどうかを表しています。多方向で答える準備をされると時間が限られた会議ではやっかいなので、最初の準備で狭くして適切な事実情報を得るための質問をつくるという事です。

■沖縄式円卓会議の準備—キャストイング

質問が決まった段階でキャストイングをします。この問いに対して一番答えてくれそうな方、概ねマルチステイクホルダーの中で課題に対する統計情報を準備して頂くのは当局の方が多いです。例えば雇用の場合はハローワークがありますが、雇用推進協議会という窓口業務をしている機関など外郭団体か当局が多く、次にそれに立ち向かっている中間支援の人々、そしてテーマによっては住民団体、自治会などです。防災であれば防災に関わっている消防団といった方。必ず入れるのが大学或いはそれに準ずるテーマを研究している方、それらに対してスタンスがあり取材等をしているメディアの方、さらにテ

ーマによっては企業や関連するNPOなどでマルチステイクホルダー化を行います。同じ団体の違う部署だけがズラリと並んでしまうと、光の当たり方や角度が決まってしまうので、こういった形でキャストイングしてプロフィールを頂き、情報を見て頂くようスライドを準備して当日になります。

土山 以前、お話を伺った時は電話などでセンターメンバーへのヒアリングを行うとおっしゃっていましたが、現在は？

平良 あまりやらないですね。基本的には論点提供者と徹底的に打ち合わせをしてキャストイングするとブレないと分かったので、この手法でやっています。逆に言うとそれだけテーマ決めとキャストイングにパワーを使っているという事でしょうか。センターメンバーとの打ち合わせも当日の5分程度だけです。

土山 その時は着席者の皆さんと一緒に？

平良 はい、直前に5分だけ注意点をお話するだけです。

土山 事前に「こういうデータを持って来てください」といった事は？

平良 それは少しだけやっています。プロフィールを頂く際に「こういう事実を確認したいので、知っている事はもってきてください」とお願いします。ただ、大抵の方はデータがなくてもその場で答えられる方なので心配はしていません。当局の方には少し厳し目に「統計等を持って来てください」と言います。この方々は答えられても「資料は

ない」とおっしゃるので。

では、15分程度皆さんで意見交換をして頂いて質問したい部分を深めて頂きましょうか？ 私もまだお話ししたい事がありますが、話の中でお出しした方が良いと思います。

土山 ありがとうございます。それでは円卓会議のサブセッションを模して、3人1組になり、どのように考えどんな事をお聞きしたいか話し合ってください。

■話し合いで出てきた質問・疑問

- ・テーマを決める際に発注者とどういった話をして深掘りするの？
- ・「マルチステイクホルダーから意見を聞いて」とあったが、それはコンサルティングそのもの？ そうであればテーマが決まった時に概ね仮説があるのでは？
- ・すごく属人的なセンスの手法だと感じるが、共有できるの？
- ・センターメンバーはどのようにして決めているの？
- ・円卓会議で1列目に座るステイクホルダーの決め方、見つけ方は？ サブセッションでの問いのつけ方のポイントは？
- ・どこからステイクホルダーを決めているの？
- ・ステイクホルダーは主催者側が決めるのでは？
- ・円卓会議で決まった事（データ）はどのように公開しているの？
- ・共有するだけ、公開するだけでどうなの？
- ・公開する際は誰が実行者（主催者）となる

のか？

- ・ステイクホルダーのスケジュールが合わない時はどうするのか？ その人を優先するのか、スケジュールを優先するのか？
- ・課題共有から事業化へはどのようにして進むのか？
- ・依頼者、発注者はどういった方なのか？
- ・各ステイクホルダーが考えた政策の選択肢（オプション）の評価、比較は？
- ・行政など発注者の依頼と本質的に違う話になってしまった場合はどうするのか？
- ・課題を共有できた時、次に優先する事の判断軸は？

土山 テーマやキャスティングの決め方、課題共有から事業化など成果はどうなっているのか、発注者の思いと違った話になった場合はどうするのか、発注者の思いに沿った話に誘導する操作が働くのではといった質問が多く提起されています。平良さん、よろしくお願ひ致します。

■スケジュール

平良 (ファシリテーションではなく司会とってきましたが) 最近ではファシリテーターの先輩方から円卓会議の評価をして頂く機会も多く、「完全なファシリテーションだ!」という烙印も押されました。また、先々週ですが、日本ファシリテーション協会の方々から「一派、亜流」といった評価も頂き、私自身も円卓会議を捉え直した方が良く考えています。属人性の話もありましたが、「どう再現性を担保するのか？」が私に突き付けられたテーマであり、このように人前で話をさせて頂きながら確立していきたいと思えますし、また、アドバイスを頂ければという

思いもあります。

まず日程ですが、テーマが決まり、1、2人の調整中があってもキャスティングがほぼ決まってから当日まで、最低3週間できれば1ヶ月、広報期間も同様に3週間から1ヶ月をみえています。DAY1、DAY2は1週間以内に行っているの、その前の打診と当日までは2~2ヶ月半が概ねのスケジュールです。キャスティングの際にどうしてもスケジュールが合わない時は次に事実を述べて頂けそうな人を探す程度の割り切りが必要です。また「議会对応中だから課長が来られない」というケースが一番多く、そういった時はできるだけ市役所に近い場所を選んだり日程をずらしたりします。「この人が来なければこの事実が引き出せない」というキーパーソンの場合はそういった事もあります、できるだけ基本のペースを守っています。また、シンポジウムの会場は講堂などの場合が多く、席が埋まっているかがベンチマークとして捉えられますが、我々は動員数を追っている訳ではありませんしテーマでも違ってくるので、オーディエンスが5人でも100人でもこだわりません。

■依頼者・発注者

平良 次に行政当局からの発注ですが、直接ではなく間にコンサル会社が入る事がほとんどです。コンサル会社、プランナーの会社、政策をつくるシンクタンク的な会社からの発注が大半で、最近では「円卓会議を」と求められる事も増えてきましたが、「何か盛り上がるシンポジウムをしてください」というザックリとした発注がきた際に「円卓会議が良いのでは？」と提案して発注を頂く事もあります。その時は、先ほどのタブレットの事象

のように行政の意図とは違う結果になる事も稀にあり、立て付けが悪かったという点も含めて受け入れて頂く事を条件にしています。また、意図せぬ発言や冷水的な批判が出て受け入れる事を納得して頂いている場合が多く、行政が「薄々気付いてはいた…」というケースもあります。我々としては誘導的な操作はないようにしていますが、心理的にはどこかあるような気もしています。

■キャストイング

平良 キャスティングはある程度日程に縛られますが、問いに対して最適な方を順番にあたります。論点提供者の人脈上想定されるキャストイングが多く、「これは観光だから観光協会の事務局長は必須だ」と推薦を頂く事もあります。それはさすがに断りにくく、しかし裏目に出る事も何回かありました。的確な発注をしたにも関わらずやって来なかった、いつもの軽い気持ちで来たといった場合もありましたが、大半はきちんとした情報をもって来られます。

マルチステイクホルダー化する時に大学の先生やメディアなど発注者に関係価値がない分野でぽっかりと穴が開く事があります。我々は様々な分野に接点が多いので発注者の弱点を補うべく「こういった方はどうですか」と補完します。この補完が将来の事業化に大きく効いていると考えていています。

土山 関係価値とおっしゃいましたが、「こういう論点でこういう立場ではこの人という関係性にあまり価値がないように思える人」という事ですか？

平良 そうではなくて、「人脈」と言い換え

た方が良いでしょうか。

土山 重要なポイントだと思いますので、人脈という言葉をあてている意味をお聞かせください。センターメンバーとして適切ではない人と言いますか、適切な情報を持ち課題を立体的に見せる事ができる、そのスピーカーとしてはこの分野でこういった人が欲しいというポイントに上手くあてはまっていない人をあててしまう事だと思いますが。

平良 あててしまいがちですが、そこを補完する。これはいつもやっている作業です。

土山 そこに人脈がない事が課題に対するボトルネックになっていると感じてらっしゃいますか？

平良 感じています。そこがイケていないから問題が進まず裏返しになっている事が多いと思っていますし、だから問いに対して最適な答えをもっていそうな方を発注者と共



に決め、イケていない部分を補完して整えセンターメンバーを決めるというプロセスを取っています。

女性 A 先ほど学者やメディアなど分野毎とおっしゃっていましたが、(分野毎のキャスティングは) 抜けがないかを考えるベースになりますか？

平良 そうですね。テーマにもよりますが分野を具体的に挙げてみると、行政が95%、次に中間支援者(政策の執行者) 或いはNPO等の方々、そして地域住民の視点が必要な場合は住民にあたるの方々。ここがすごく難しく私意的なキャスティングと言われないう苦勞します。また、企業や商工会、業界団体などテーマにあったビジネスをされている方を入れる事も多く、さらに大学の先生が90%以上を占めるテーマの研究者、テーマに絡んだ取材をしたメディアとこんな感じで6~7人になりますが、この中で人脈がないところをどのように探すかになります。

男性 B そういった方々を選ばれる場合、例えば中間支援でどういった仕事をしているのか、どういった活動をしている企業かといった点を分析した上で呼んでらっしゃいますか？ 新聞社であれば地方紙の新聞社を呼ぶのか、行政に対して反対派も賛成派も中立派も呼ぶのかといった点が気になるんですが。

平良 その質問はよくされますが、我々が確認しているのは論点或いは政策の対立軸をどうするのかです。私はメディア出身なので対立軸に対して両方がいなければフェアで

ないという議論の中で育っていますが、円卓会議では反対派か賛成派かよりも、その事象に対して一番多くの事実をもっているかが第一です。事実は曲げられないと思っているので、(その事実が先で、事実に対する) 反対・賛成はどちらでも良い。ただおっしゃる通り発注者としてはリスクとなる反対派は呼びたくないですね。

男子 B そうですね。要は最初にルールをつくっておけば賛成も反対も中立も関係ない。私も行政や企業の中間支援をしています。批判めいた発言で場を乱す人間は退場させます。綺麗事では済まないと考えているんですが、どうでしょうか？

平良 その通りだと思います。私はこういった話し合いをしたいと思って今日は来ますので、非常に良い質問だと思います。我々は事実をベースとし「反対も賛成も関係ない」という強い意志で臨んでいます。やはり時々そうでない方が「こんな事をやっても関係ない!」と言います。先週も障害者の就労支援というデリケートな課題がありましたが、本気で就職させなければならない親御さんと社会と繋がっていれば良いという親御さんとはすごく温度差があります。しかも「私たちは障害者と思って雇っていないし健常者でも酷い人はいる。そもそも障害者政策自体が間違っている!」と冷水を浴びせる企業の方がいらっしゃいました。でも、我々が聞きたいのは事実ですから、「あなたは何人をいくらのギャラでどのように雇っていますか?」と、事実をきちんと聞きます。一度は冷水を浴びせた方ですが普通にコミットしているし、言いたい事を言った後は答えざるを得ず的確に答えてくださいます。す

ると決定的なマインドシフトが起こります。今日はこの行間をどうお伝えしするかが一番難しいと思っていたのですが、私は「退場させるべきかもしれないギリギリの人が実は会議の中で最大の味方になる」という体験をしています。私はその「場」の力を信じていますし、基本的には反対でも賛成でも疑念をもっていてもテーマに即した事実を答えてくれる会議で「本当の課題」に気付く事がありました。その方の発言で会議が劇的に変わって企業のスタンスが非常に明確になり、とても良い結果に繋がりました。

賛成か反対かではなく事実を確認するというスタンスなので、どんな方が来ても同じ事実に通じ着ける事が一つの極みだと思っています。

土山 テーマを決めた時にストーリーが決まっているのではという質問もありました。反対の人というのは、「このテーマについて話す事に意義がないと思っている人」という捉え方ではありませんか？

男性 B 私は民主主義を言っているのだから、きちんとデータとして表すのか表さないのかという点では角度は違うかもしれませんが一緒だと思うのですが。

土山 なるほど。受け止め方は人それぞれでいいと思いつつ確認しますが、反対派の人に来て欲しくないとのことでしたが、その人が浴びせる冷水が本質を再構成していくのに効いているとのこと。そういう意味では（来て欲しくないのではなくて）来て欲しい人なのは？

平良 そうですね。シンポジウムだと思って

発注する方が多く、「あの人たちには来て欲しくない」といったバイアスがかかった状態で依頼がきます。しかし、我々は発注者にもきちんとコンサルをして、そういった議論ではなく互いの本質に通じ着く場である事を伝えます。50回近くやってきた中の2、3回は本来のアプローチとは違った結論になりましたが、それはそれで健全な結果だと思っています。

また、コンサルティングの部分にも属人性がある、もしくは進め方に属人性があるとたくさんの方に言われます。基本的には話を進めてどの数字を確認するのか、適切なキャスティングは誰なのかという事前の打ち合わせの部分には属人性は深く入り込んでいないと思っています。今日皆さんと話し合いたいのは、どうすればそうではない進め方になるのか、属人性を排除し再現性があるのかどうかを一緒にやってみるなどして試したいと思っています。この点で私は当事者でもあるのできちんとお答えができず、これが私の今年の最大のテーマでもあります。

■円卓会議の公開

平良 公開に関しては完全クローズドの会議もあります。どのように公開するかはテーマにもよるので発注者に任せている部分がありますが、我々としては今年から、話し合われた事実・事例・評価・視点を中心にした振り返りのPDFをwebで出していこうとしています。

専門高校では半田付けをしたり魚を捌いたりといった動画のコンテンツを作成し生徒にさせる授業が多く、生徒全員にタブレットを配るという案件がありました。ただ、タブレット絡みはやっかいな事が多くて…。学校

の先生は先生以外との対話が少ない方が多いので業者や大学の方をメンバーに入れたりしますが、「外に晒したくない」と極少数の事もあり公開はされません。公開は発注者次第なのでOKが出たものはwebサイトで公開すると共に、今年から動画の撮影もしようと思っています。

■課題共有からの事業化

平良 円卓会議は、既にある事業の裏付けを取るための課題を説明したい方、行政が既にある事業案の住民参加を促すため、また事業は決まっていないが課題から入り次に政策へという政策マーケティングの段階で使いたい方がいます。最近マニフェスト大賞²⁾も頂いたので、政治家に対する研修や政策部局、或いは政治家が住民との話し合いをホストしたいというケースも増えてきました。さらに、NPO系が扱う社会課題を啓発したい、活動を地域と共有し参加を促したいという3通りがあり、オプションとして先ほどお話しした学校の先生など極めてクローズで団体の課題を内部で話し合いたいという4つのタイプの方に利用して頂いています。

事業化しなければいけないのは2番目のケースですが、正直そこまで面倒をみられていません。ただし、円卓会議後に政策化、事業化したケースはたくさんあります。先ほどご紹介した災害時の電源の件は商工会議所がベースだったんですが、なかなか良い結果になった例です。社会貢献という裏テーマがある中でたくさんの電気屋さんが集まっていたんですが、質問がすごく具体的で、「これは何アンペア必要ですか?」「〇アンペアです」「たったそれだけですか?」「であればジェネレーターはこういう方法があって、〇円

くらいで使えます」という話になって。那覇市の部長が「この価格で〇世帯であれば市として予算化できますが、市が配布して事故があったら困ります」と。予算は出しても責任を負いたくない市に対して別のNPOが「うちが責任をもちます」という話でまとめ、事業化されました。

男性 B そういった実例をきちんと公開しなければ円卓会議そのものが波及しないのでは? コンサルティング会社うんぬんではなく、みらいファンド沖縄さんがロジックを立ててパッケージし、マイナスもプラスも含めたフラットな事でインパクトが生まれ、実際に事業化したものはすべて公開していくといったご説明をされるべきだと感じたんですが。

平良 耳が痛いですね。

男性 B 知的障害者の就労支援も「障害者には身体障害や知的障害者などいろいろあります。様々な事を含めた中で今回はここをやりたい」と最初に提案されたんですか?

平良 2つご指摘がありましたが、公開についてはおっしゃる通りだと思います。過去の40数回分を追跡すると事業化されている案件が多く、やはり公開すべきだと内部で議論しています。しかしアーカイブと一緒に後から著作権と肖像権をクリアするのは大変で、今後は「事前にインパクト測定をして良いも悪いも受け止めて公開する」を新たな方針にしていこうと。過去に関してはOKなものだけを公開し、どう波及したかを内部で調査しています。

2つ目のご指摘に関しては、テーマ決めを

細かくやっているのので、例えば障害者の就労支援も「今日は知的障害者の方が就労を目指す、このテーマで話しましょう」と最初にテーマを明確にしているのので、「障害者の居場所を考える」といった話にはならないよう厳密にしています。

■ファシリテーターと司会

土山 成果の公開は「いつ芽が出るか分からない」という事で、円卓会議の効果を測定する判断が難しいと私も感じています。また、2014年のインタビューでは「限られた時間の中で最後の振り返りをするなどファシグラの活用が必要だ」とおっしゃっていて、懇親会など後会をする事で実践されているなど。

さらに、課題共有の次をみらいファンド沖縄さんがすべて担うのは目的外ですべて囲い込むのも問題だと思いますが、課題共有の次に火が付いたものをできる限りスムーズに展開するといったプチミラクルが起こるような仕掛けも実行されているとお聞きして、様々な事を具体化されていると感じました。

成果の公開を「わが物顔でやっても良いのでは」というご指摘もありましたね。再現性や属人性、司会がファシリテーターかという点は実際に見ていて少し違うなど。平良さんは着席者の発言を「あなたはもうそれ以上話さなくて良いですから」とズバツと切ってしまうので。ファシリテーターは基本的に思いを大事にされますが、平良さんは思いを語らせず事実だけを語らせる。出てくる情報量を濃密にするためでもあるんですが、ものすごくズバツバ切るのでファーストセッションの情報量がすごく多くなる。そういう状況

を見ていて「これは司会だ」と思ったんです。

平良 ファシリテーション業界の方は「ファシリテーターだ」とおっしゃいますが。

男性B ファシリテーション業界もそうですが、協働とわざわざ書かなくて良いと思えますし、「これがルールだ」みたいな事をいちいち書き連ねなくても良いのではと。

土山 平良さんの司会は司会としての権限を強く使うので、「誘導しているのでは？自分に都合の良い情報しか出していないのでは？」という懸念もあるんですが、アウトプットは事実ベースできちんとした情報の元みんな議論すればいろんな意見が出てきちんとした話し合いになるという持論をお持ちで、本当にそうだなと。ビデオを編集する編集さんのように必要な部分だけをズバツバ切る。そこで「ファシリテートではなく司会だ」という事がよく分かりました。事実の共有が目的というファーストセッションで、いわゆるファシリテーターに大事と言われているスキルでやると事実の共有（の濃度）は甘くなってしまふ。だから勇気をもって必要な情報だけを切り取るという事でしよう。私がインタビューをした時はステイクホルダーやセンターメンバーに1時間程度インタビューをして情報の共有を検討するというお話でしたが、現在は必要なくなった。その点はこの後お話を深めたいと思っていますが、テーマを明確にして「粒度」を確実にする事で実情報を集める生番組になっていると思いました。

男性B 例え上っ面だけでもいろんな社会的課題に対して意識がなければ苦言もアドバ

イスもできないと思います。要はもっと以前の問題で、それすらできないコンサルが多く奈良で問題になっているコンサルはもっと踏み込んでやらなければと。先生がいらっしゃる前で悪いんですが、大学の先生も研究ばかりで実際を知らない。「だからうちに来てください」とお誘いしています。大学の教授が市役所の職員を挟んで、和気藹々と進める。こういう事が今課題で、こういう事をやろうとしているとちゃんと提案する事で進めていこうとしているところです。過去の学者のスタイルで、うちのまちも協働推進で39村町中7つしかやっていないのにアドバイスしてやっているというような。こういった不完全燃焼がそこら中で起きている中、平良さんがきちんとやっていらっしゃるのであれば上手くコントロールしてみんなが納得できる落としどころを提案できるようアドバイスして頂ければ有難いなと思います。

平良 すごく励まして頂き、ありがとうございます。

男性C 「コンサルなのでは？」と質問させて頂いたんですが、なるほどコンサルではないという事が分かりました。

土山 それはどの辺りでお分かりになった



んですか？

男性C コンサルは課題を認識した上でインプットしてアウトプットを提供します。しかし、平良さんは「本当の課題に気付く」という点を重視され、インプットして共有してお終いなのでコンサルではないと。コンサルではないという定義なので再現性は要らない。その人の属人的なスキルが本当の課題に気付かせるポイントで、それを社会課題として認知するところまでは踏み込まず、地域の困り事を構造化して気付くので。日本ファシリテーション協会の理事長、私のコンサル仲間のカトウ氏³⁾はファシリテーターのスペシャリストで「頭の中を真っ白にしてやれば芸術的な絵ができる」と。でも、我々コンサルの間では「あれは“カトウ”という芸術だ」という共通理解になっています。

平良 最後にファシリテーターの方はそこに行き着くようですね。〇〇型というのが非常に細分化されていて、落語家の師匠のような。

男性B でも結局はその人の自己満足で終わっていると思うんですが。

男性C 私共のコンサルでは彼のファシリテートでインプットし私共がアウトプットしています。

■事業化へのブリッジ

平良 「その先の事業化」というご質問がありました。次のブリッジは必要だと我々も思っています。そこで共有されたものに対してアイデアを出す人材を育成中でここをブ

リッジしようと。ここからは仮設ですが、マルチステイクホルダーでの解決を一つのコンセプトにした方が良いと私は思っています。理由はすごく簡単で地域のプレーヤー、特に過疎地のプレーヤーが兼務している資源をそれぞれ出し合わないで解決できるスケールになりませんから。例えば野球チームで「3億円あれば打率3割でホームランを40本を打てる選手を連れて来て上手くいく」という立て方になると思います。でも、お金はないしそういう人材もいない。そんな時はそれぞれの資源をきちんと可視化する。マルチステイクホルダープロセスは事業化をマルチステイクホルダー的な事業企画案にして欲しいというメッセージだからコンセプトはマルチステイクホルダーで事業化できると。全部がそうとは限りませんし突出した企業や個人の能力で解決する事もありますが、円卓会議は事業化に向けてブリッジしようと考えています。

男性 B 突出した人材をつくらなければいけないですよ。バブル期に優秀性は要らないと言われた、今では考えられない非凡な人間がたくさんいて。そんな非凡な人間も自主性、主体性をもってやっていかなければ地域はもたない。そんなやり方でいろんな所に行っています。

平良 主体性はすごく大きなキーワードですね。

土山 後半の質疑では、「コンサルかと思ったがコンサルではなかった」などリアルなお話なども出ました。ファシリテーターではないと思っていましたが、円卓会議の仕切り方はファシリテーターではありませんが、あれ

だけのオーディエンスが1人も寝ないで思う事を語り合い、その後のセッションも集中して聴く。課題を共有しやすくするという意味ではファシリテーションだと私は思っていますが、仕切り方はファシリテーターとは全然違う。だから言いたい事が溜まり、事実がポンポン出て、それに対して思う事も出てくるんですね？

平良 そうですね。オーディエンスは誰も寝ませんから。

土山 いろいろなところで「認識を広げる」ためのシンポジウムが円卓会議に置き換えると非常に素晴らしいと思います。

平良さんが熱心に語ってくださり、皆さんおおいに刺激を受けたと思います。本当にありがとうございました。

注

- 1) 参考：(公財)みらいファンド沖縄「地域の「困り事」を社会課題として共有する沖縄式地域円卓会議」HP、http://miraifund.org/1_roundtalbes/ 2018年3月最終確認。土山希美枝「政策課題を共有する「話し合い」の場の設計：「自治の話し合い」手法としての沖縄式（課題共有型）地域円卓会議の考察」『龍谷政策学論集』、4巻1号（2014年12月）。
- 2) 早稲田大学マニフェスト研究会主催第11回マニフェスト大賞コミュニケーション戦略賞優秀賞（2016年10月）。同回HP「第11回受賞結果」http://www.local-manifesto.jp/manifestoaward/award/award_11.html。
- 3) 日本ファシリテート協会フェロー加藤彰氏、あるいは理事加藤貴美子氏のいずれか確認できなかった。

(2017年2月5日)