

# 合意統合手法の比較と批判

今 村 和 男

## 1. はじめに

合意統合の手法については、本誌25巻8号の“オピニオン・テクノロジー”特集号で、小岩明・佐藤貴一郎氏が「コミュニティにおける合意形成と支援システム」と題し、SR法について、くわしく報告されている。さらに25巻3号でも同一筆者による「環境管理における行政の対応と支援システム」の中で、LENS法、ゲーミング・シミュレーションについての記述がある。

また本号では、柴田祐作氏が、SINPL法についてくわしく紹介されることになっている。

まだ本誌に紹介されていない方法で、各界で広く実用されているものに、中村信夫氏のポリシー・デザイン法、略称PD法がある。

筆者は上記LENS法、SINPL法とPD法についてしか実際に経験したことがない。

この他にもいろいろの手法が報告されているが、未経験の手法について比較したり、批判することは避け、ここでは上記3法についてのみ、ふれることを初めにお断りしておきたい。

筆者はSR法はLENS法を参考に開発拡張されたものとみて、ここではLENS法を対象とする。PD法については、中村氏の著書がいくつかあるが、そのあらましをまず紹介する。

## 2. ポリシー・デザイン法(PD法)とは

### 2.1 概要

PD法[1]は、われわれ人間を最小単位とする社会システムを、極力最適化するための学際研究の方法である。それは技術を含む政治、経済上のあらゆる問題の発見と、その解決に用いられるシステム・デザイン法の一つでもある。

問題の発見は、対象とする社会や組織を構成する人々の願望とか欲求を抽出することから始める。ついでその社会の直面する機会と脅威について、環境予測を行なう。それとともに、われわれのもつ強みと弱みを分析する。

これらはすべて、原因と結果の連鎖よりなる連関図に整理する。その連関図を文章化し、シナリオを作成する。その骨子は、われわれの弱みを補強し、強みを生かし、脅威を避けて、機会を捉え願望を達成する、というシナリオである。その中には、現状と、あるべき理想的な姿との間の“はざま”が浮き彫りにされ、問題の所在とともに、解決の方向が明らかにされる。

このシナリオをもとにして、当面（たとえば、ある期間内）達成すべき目的・目標を定めて、その解決のためのアイディアを広く求め、これを、目的と手段の関係で整理して行動の筋道を示す。そうしてウェイトにしたがって実践行動を選択し実行する。

この方法を企業等に適用する場合、中村氏はビジネスデザイン法(BD法)[2]と呼んでおられ、手順は同じであるが、考え方や評価基準は当然変わってくる。

## 2.2 方法論の評価基準

一般的に言って、社会システムの設計に適用する方法とか手法が、人々に受け入れられ、知的生産に活用されるためには、それなりの説得力が備わっていなければならない。今までの習慣を捨て、新しい思考法にしたがうことには、抵抗もあり、相応の金や時間もかかる。したがって、注ぎこむ努力に見合う見返りが期待できるか否かは、新思考法の導入に先立って、よく検討する必要がある。

そのための評価基準として、多少前後し、重複する面もあるが、列挙すると、次のとおりである。

- ① 背景にある理念が、しっかりしている
- ② 手法のやり方を決める論理が、しっかりしている
- ③ 合理的な科学的方法とともに、人間学、行動科学が生かされている
- ④ 共通の目的、目標が容易に導かれるようになっている
- ⑤ 森と木の両方を見ることができ、総論と各論の斉合がとれるようになっている
- ⑥ 予測と統御を導く未来指向である
- ⑦ 直観と論理思考が、ともに生かされるようになっている
- ⑧ 定性的なものと定量的なものが、組み合わせられるようになっている
- ⑨ その方法の理解が、むずかしくない
- ⑩ 応用の範囲が広い
- ⑪ ユニークな戦略、戦術が引き出せる
- ⑫ 目的・目標に対する行動の筋道が、システム的につくれるようになっている
- ⑬ 情報の収集に対するポイントがはっきりする
- ⑭ 創造的な問題解決法である

## ⑮ 総合科学的方法である

この他にもいろいろ考えられよう。今日のPD法がこれらの基準に十分合致するものとは言えないが、しかし多くの経験から、それに耐えられるものとなりつつあることは確かである。

## 2.3 PD法の精神

方法論にはすべて、その基本に哲学がなければならぬ。それに欠けるか不十分であると、場当りのテクニックになってしまう。PD法の精神はその哲学を指し、理念と論理とに分かれている。

理念は、次の3項からなる。

- ① 人間尊重の理念
- ② 弁証法的統一の理念
- ③ 社会的連帯の理念

ついで論理は、次の3項からなる。

- ① 理想像追求の論理
- ② 創造的思考の論理
- ③ 科学的因果律の論理

次に上記のそれぞれを説明する。

まず、人間尊重の理念であるが、今日の管理社会で、人間は全人格的評価も活用もされず、その尊厳は犯されている。PD法では、社会を構成している人間を、1人ひとりが固有の人格、知識、経験と価値観をもつ個人として捉える。そして各人の参画(invovement)によって、そのグループが前向きなシナジー効果(相乗作用)を発現するよう試みる。1人ひとりが、すべてをさらけ出してともに悩み、ともに苦しみ、ともに喜び合うことにより、共通の目的・目標に到達する、そういう達成意欲を満たすやり方を、PD法は目指している。

次に弁証法的統一の理念であるが、弁証法と言えば、すぐにヘーゲルやマルクスを思い出す。しかし、東洋思想の中にも、古くからその考え方がある。たとえば般若心経の「色即是空、空即是色」なる言葉は、自己をいったん否定し、それをまた否定することによって、自我とか固定観念を超越

した新しい自己によみがえることを言う。PD法では、「なぜか」という問いをいろいろの場合に用いる。なぜか、は否定に通ずる。一方で否定の洗礼を受けない肯定は、浅薄な肯定にすぎない。

第3に社会的連帯の理念である。米国のロッジ教授は、米国社会のゆきづまりはロックの5原則にあると指摘している。すなわち「個人主義」「私有財産」「競争原理」「限定国家権力」それと「科学的専門分化」である。西欧型科学文明の破局を阻止するには、東洋思想を取り入れ、自由と個と全体との斉合のとれた、新しい社会規範をつくらねばならない。PD法は、社会的連帯感の醸成をもたらすことを狙っている。個人の問題でも、ゆきつくところは、国や人類の問題に帰一する。そこで、つねに高位レベルのシステムが何を求めているかを考えることにしている。

論理の第1は、理想像追求の論理である。グループで問題解決にあたる際、常に犯しがちな根本的誤りは、目的・目標について共通の認識がないままに、手段の論議に飛び込むことである。人間は自分が見たいものだけを見、信じたいことだけを信じようとする性癖がある。したがって目的・目標を各人自分に都合のいいように勝手に解釈しがちである。これが混乱のもとになる。社会システムの設計で、まず初めになすべきことは、われわれの目指す旗はどこにあるか、を問うことである。PD法では、手がかりの目的(らしいもの)に対して、なぜか、なぜかと追求し、目的のハイアラーキを形成する。そしてそのグループの「固有の立場」に立脚して、ギリギリの高いところに、目的を設定する。それを理想像と定義する。ここからシステムの設計思想または基本構想を立てることにする。

第2の論理は、創造的思考の論理である。社会システムの効果的設計に、創造性は不可欠である。根本的には創造性は個人の資質に依存する。したがって関係する個人の創造性をフルに引き出すと同時に、集団のシナジー効果を発揮させねばな

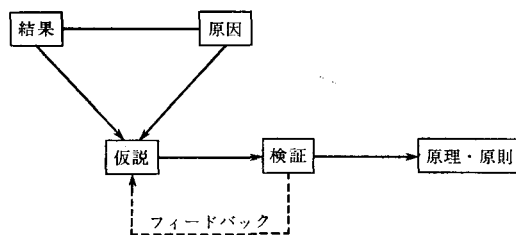


図1 仮説演繹法

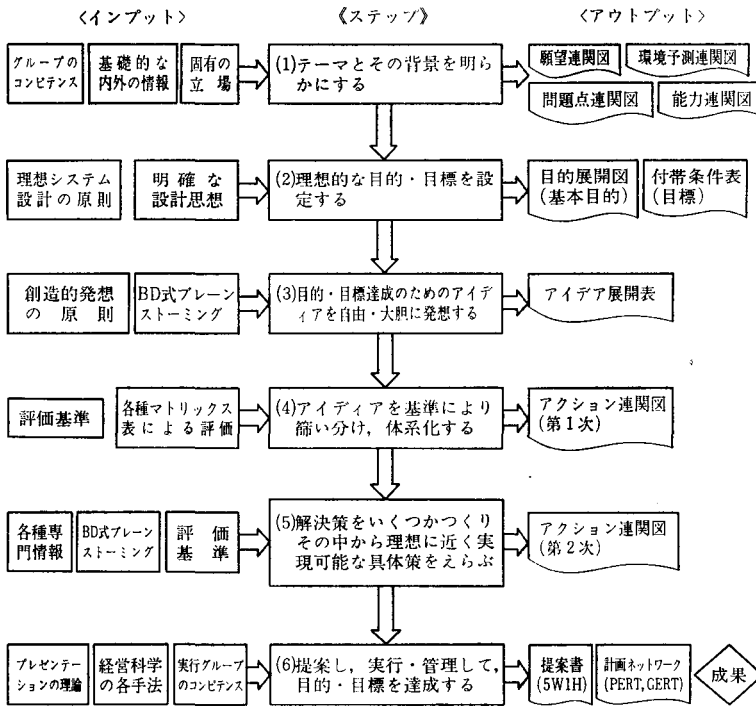
らない。その仕かけが方法論の中になくってはならない。システム設計に必要な思考は3通りある。思考の広さ、思考の高さ、それと思考の深さである。それらは拡散思考、直観思考、それと論理思考に通じよう。この3つが揃わなくては、立派なシステム設計はできない。しかし創造性の観点から、あえてウェイトをつけると、直観が重視される。それを発現する方法は、マーフィーの法則にもあるイメージ思考の訓練以外にはない。PD法の実践は、その訓練の場ともなる。

第3の論理は、科学的因果律の論理である。科学の方法では、分析、総合という帰納法的やり方が主流である。しかしポアンカレも言うとおりに、事実の集積が科学ではない。科学者は、まず予見すべきであり、デカルト流の演繹法がその源流である。PD法では、どちらかと言えば、後者の立場をとる。図1のように、原因・結果の因果関係の中から仮説を立て、これを検証し、検証されれば原理・原則とし、反証されれば仮説を立て直す。PD法のプロセスで、意見、アイディアの開陳には、因果関係の裏づけを求める。単なる推定では誤るからである。また戦略、戦術として組み立てられたアクション連関図は、実現性は高いが、1つの仮説とみなす。それは実践によってのみ検証されるからである。

## 2.4 PD法のステップ

PD法のステップは、表1に示すとおり、6ステップから成る。ステップ(1)は「テーマとその背景を明らかにする」段階である。インプットとして決定的な意味をもつものは「グループのコンピ

表1 PD法のステップ



テンス」である。問題に応じ適切な人々で構成しないと、シナジー効果も出てこない。次に「基礎的な内外の情報」が必要である。テーマによって必要な基礎情報を選ばねばならないが、なぜ(価値軸)何を(空間軸)どうして(時間軸)という、3軸に沿って選択する。インプットの最後は「固有の立場」である。これはあらゆる価値判断の“物差し”である。「猫に小判」のたとえのとおり、ある人にとって価値あるものも、他の人には1文の値打ちもないことがある。つまり価値は「固有の立場」によって、どうにでも変わるからである。

次にアウトプットであるが、まず願望連関図である。それは関係者のもつ Wants であり、Must be であり、ビジョンである。これには関係者のもつ願望、つまり、ものごとがうまく運んだあとの理想的な姿を問い、その答を模造紙に羅列書きする。それらをカード化し因果律にしたがって連関図をつくる。環境予測連関図は、機会と脅威の種類と因果関係を示し、能力連関図と問題点連関図

は、関係者のもつ強みと弱みの種類とその因果関係を示す。先にも述べたシナリオは、これらの連関図をもとに作成するのである。

ステップ(2)は「理想的な目的・目標を設定する」段階で、そのインプットは「理想システム設計の原則」と「明確な設計思想」である。理想システムの“理想”は前ステップの願望連関図の中に表現されている。しかし現実の目的・目標は、理想性ととも、論理性、現実性を兼ね備えたものでなければならない。つまり理想を標榜しながらも、よりリアルな設計思想に凝集しなければならない。共通の目的・目標というものは、社会

システムの設計には欠くことのできないものである。

目的とは、到達すべき理想の姿を実現することを「…を…する」という形に定性的に表現したものである。この設定には「目的展開法」を用いて、目的群のハイアラーキを作成する。その際、弁証法にしたがい、なぜか、なぜか、と上方に上位の目的を追求することと、どのようにして、どのようにして、と下方に具体手段を追求する。そして「固有の立場」に照らして、ある水準の目的を、全員の納得のもとに選定する。これに対してさまざまな条件を設定する。たとえば目的追求に与えられている期限とか、利用可能な資源の制約とか、また仕様であったりする。これら条件を考慮し、さきの目的を具体的、定量的に表現したものが、目標である。このように目標を定めるとともに、システムのフレーム・ワークを決めるインプットとアウトプットをつけ加えて、ステップ(2)は終わる。

ステップ(3)は「目的・目標達成のためのアイデアを自由・大胆に発想する」段階である。インプットは「創造的発想の原則」と「ブレン・ストーミング」である。ブレン・ストーミングには、時に“間”をおいて、各人に十分考えてもらう時間をとることが、有効である。ブレン・ストーミングは、アイデア・ジェネレーションの決め手であるが、同時に集団のシナジー効果に期待して、初めの“ひ弱な”アイデアを皆で育てあげる努力も必要である。

ステップ(4)は「多くのアイデアを基準により篩い分け、体系化する」段階である。アイデアの評価と選択は、固有の立場と、問題に応じて定められた「評価基準」とに照らして行なわれる。こうして選択されたアイデア群は、カード化して、目的⇄手段の体系化を行なう。この結果作成された図を、第1次アクション連関図またはファンクション・ダイアグラムと言う。

ステップ(5)は「解決策をいくつかつくり、その中から理想に近く実現可能な具体策を選ぶ」段階である。第1次アクション連関図の中で、ウェイトにしたがって選択された実践行動を、さらにブレイク・ダウンして、詳細な戦術を組み立てる。このためには、インプットとして「各種専門情報」が必要であり、時にはグループの編成替えの必要も出てくる。そして実行のやさしいものと、やや背伸びしなければできない、という、少なくとも2種の具体的な代替案をつくるのである。

ステップ(6)は「提案し、実行・管理して、目的目標を達成する」段階である。この過程では当然実績のフィード・バックも行なわれねばならない。この段階ではこれまでの段階以上の工夫と努力が必要であるが、細かい記述は省く。

### 3. 3手法の共通点と相違点

#### 3.1 共通点

PD法、LENS法とSINPL法の共通点の第1は、2.2で述べた「方法論の評価基準」に、

どの方法も合致するように設計されている点である。1つ1つの基準に照らすと、合致の程度に濃淡はあるが、はずれていることはない。したがって3つの方法は、いずれも合意統合のもとでの社会システムの設計法として、説得力を備えていると言っても良い。

第2は社会システムを考える場合、つねに考えておかなければならない2つのポイント、これらに3つの方法はいずれも深く心を留めている点である。その1はシステムに関係のある人々を初期の段階から参画させようと試みる点である。たとえば先の「コミュニティにおける合意形成と支援システム」の中で、小岩、佐藤氏は川崎市小田地区の防災問題を扱っておられる。この場合参加者は約100名、中には老人、主婦、サラリーマンと多様の人々を含んでいる。一方SINPL法で、柴田氏は、エネルギー問題を扱い、50人の人々の参画したワークショップをもたれたことを報じておられる。PD法も同じである。計画する側とされる側、これが別々では、せっかくの計画も途中挫折することは幾多の事例の示すとおりで、面倒でも初めから両者の合意による計画が進められねばならない。その2として、参画する人々の相互理解に、3つの方法はいずれも配慮していることである。皆が初めから共通した問題意識、互いの親密さとか相互理解をもっていることは、ないと言っても過言でない。そこで初めのうちに、くつろいだ雰囲気をかもし出し、お互いの理解を進めることが必要で、3つの方法は、それぞれ対策を備えている。たとえばLENS法では、主題と離れて、いくつかの話題を論じ合う。その例として、リーダーシップについて、次のような質問をする。

① これまで50年間に、どこの国でも、どの分野でも結構ですから、成功したリーダーをあげてください。

この答えとして参加者の中から、いろいろなリーダーの名前が上ってくる。その中に毛沢東をあげる人もいるでしょう。次の質問は

② これらのリーダーがもっていた重要な特徴はどんなことでしょうか。

この答えとして、毛沢東の場合は、カリスマ的存在であったから、などと答えがくる。さらに次の質問として

③ 今後10年間の社会におけるリーダーにとって、最も重要な新しい特長はどういうことになるでしょうか。

これに対して先見の明、調整能力等々の答えがかえってくる。

これは昨秋「80年代日本の総合安全保障」研究会でとりあげられた例である。PD法では作業の各段階で、ともに悩み、苦しみ、喜び合う過程を通して、一体感を会得させようとしている。

共通点の第3は手順が本質的には同じであるという点である。すなわちいずれの方法も次の手順を追っている。

- ① ビジョンの作成
- ② その妨げとなる問題点の解明
- ③ 問題点解決のための対策の創造的提案

- ┌ 本質的課題の明確化
- ├ 戦略の決定
- └ 戦術の決定

④ 実践

上記①②③の各ステップで、ブレン・ストーミングを全面的に実施している点も3方法いずれも同じである。もちろん、上記の4つのステップそれぞれの内容や言葉の表現、それにかかっているウェイトには、3つの方法で違いはある。

### 3.2 相違点

3つの方法の相違点は、それぞれの方法の特徴でもある。先の手順の中の各ステップで、いずれの方法もシナリオ・ライティングを行ない、作業結果を文章にまとめる。それはちょうどKJ法のB型文章化に相当する。このシナリオ・ライティングにいたるまでの作業のやり方が、それぞれ異なるのである。LENS法とSINPL法は一部を

除き、同じであるが、PD法は異なっている。PD法では、先にも説明したように連関表を作成する。これにより結果と原因または目的と手段の関係で、発想された概念を体系的に整理する。このやり方の1つの利点は初めの発想に落ちや抜けがあっても、連関図に書いてみると、気がつくことである。たとえばABCDEと発想されたものを、結果と原因または目的と手段の関係で体系的に整理したら、図2のようになったとしよう。この場合、中に文字の入っていないマスは、発想では抜けており、そこには新しい言葉をおこす必要があると思われる場所を示す。このように、連関図の形に整理すると、発想された各概念の関係がはっきりするうえ、初めの発想の不足もわかる。そのうえで、この図の言わんとするところをシナリオ・ライティングすることは容易である。

次にLENS法、SINPL法では、前記手順の各ステップで、考慮すべき項目のカテゴリーを示す図を用いる。たとえば先の小岩・佐藤氏の「環境管理における行政の対応と支援システム」の報告の中で「実際の戦略発想」の参考に(筆者の「問題点解決のための対策の創造的提案」の中「戦略の決定」に対応)図3を用いている。発想された概念をこのカテゴリーにもとづいて整理すれば、体系的に分類でき、また抜けや落ちも明らかとなる。すなわちこのようなカテゴリーを用いること

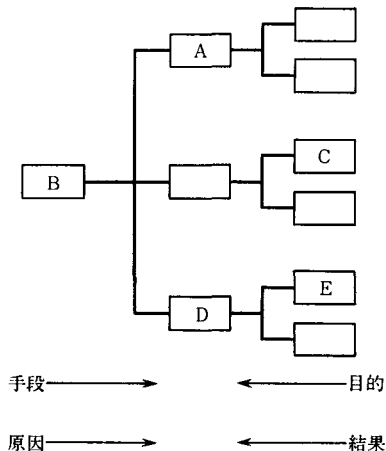


図2 連関図

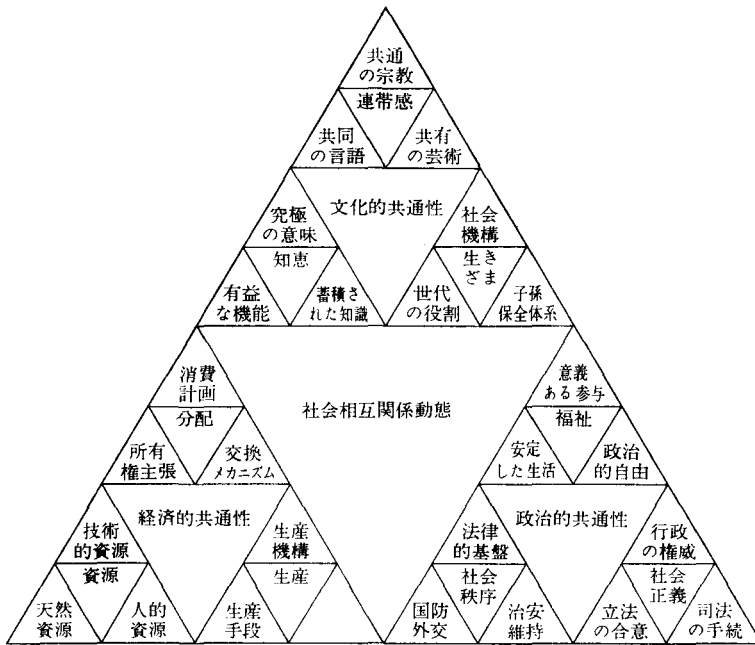


図3 カテゴリー図

は、PD法の関連図作成と同じ効果がある。またこのステップでLENS法、SINPL法では、水平思考を応用している。すなわち「実際の戦略発想」のステップで、ブレン・ストーミングにより発想された各概念を、まず類似性によって、一応グループに組み分けし、次に各グループの中から重要と思われる概念を引き出し、今度はその概念を中心に、今までの組み分けを御破算にして、まったく新しい考え方に立って全部の概念を再整理する。水平思考による再分類が、思わぬ新しい発見や発想に結びつくことは、従来から指摘されているところである。

#### 4. 結 語

上記3種の方法について、それぞれの長所短所を十分明らかにできるほど、筆者は研究を進めておらず、また実際の経験もふんでいない。したがってはっきりした結論を述べることは、残念ながらできないが、1つだけ言えそうなことは、応用分野についてである。PD法は、多くの専門家の参画を必要とする分野には一番向いている。一方作業の過程で、他の2法より頭脳労働を多く必要

とするため、一般の人々の参画を得ることはできにくい。これに対し、先の川崎市小田地区の例にみるように、関係する多くの一般市民の参画を必要としている分野では、LENS法それを拡張改良したSR法やSINPL法が向いている。作業が容易で、誰でも参画し知恵を出し合えるうえ、参画者に一体感をいだかせる試みを十分準備しているからである。

しかし3法とも、実践さるべき諸行動の間に、その相互関係も考慮していかに努力や金を配分すべきかにまでいたっていない。

これは今後に残された課題と言えよう。

#### 参 考 文 献

- [1] 中村信夫ほか『研究開発管理手法の実施』, 未来工学研究所 (1979)
- [2] 中村信夫『ビジネス・デザイン入門』, 日本能率協会 (1979)

#### 次 号 予 告

##### 特集 ゲーム理論とその応用

ゲーム理論の発展とゲームの解	鈴木 光男
非協力ゲームの支配戦略と Nash 均衡	中山 幹夫
非協力ゲームの stackelberg 均衡	穴戸 栄徳
提携形成をめぐる交渉プロセス	岡田 章
協力ゲームのコア-OPEC 諸国の意思決定	船木由喜彦
協力ゲームの安定集合と仁	武藤 滋・杉山光正