

田の字法

とは何か



望ましい未来を共に発見し共有するための会議技法

目 次

- 『田の字法』とは何か...2
- 大田区における『田の字法』の実際例... 4
- 『田の字法』のツボ 短時間に行なう... 8
- 『田の字法』のツボ 「匿名性」と「ゲーム性」...9
- 『田の字法』のツボ ワークショップ...10
- 『田の字法』のすすめ...11**
- 『田の字法』の出発 アメリカの博物館で...14
- 『田の字法』の出発 EPCOT センターで...15
- 『田の字法』の出発 テーマパーク開発プロジェクト...16
- 『田の字法』の出発 Project Management...17
- 『田の字法』の出発 Changing Wall...18
- なぜ『田の字法』なのか イベントプラン...19
- なぜ『田の字法』なのか 合意形成の意味...20
- なぜ『田の字法』なのか 社交とゲーム...21
- 『田の字法』ご試用のお願い...22

『田の字法』とは何か

人々が何を考えているか、何を求めているのかを把握、分析する代表的な手法に「アンケート」がある。この『田の字法』も、いくつかのアンケートを試みた末に、このような形となった。

多様な情報や意見を整理する方法としては「KJ法」がよく知られている。「KJ法」はもともとフィールドワークでの調査データを分類、整理するために考えられたものだが、会議で出た様々な意見を書き出してグルーピングしながら全体の意見をまとめていく「合意形成手法」の一つとしても広がっている。

『田の字法』も会議メンバーの意見をグルーピングしていく「合意形成手法」の一つである。

『田の字法』とは「アンケートの調査手法を応用した合意形成のための会議手法」ということができる。

では『田の字法』とは具体的にはどのようなものか。まず『田の字法』とは読んで字のごとし、さまざまな意見を『田』の4つの領域に区分しながら合意形成を図っていこうとするものである。

4つの領域とは

- ・ 現在 × 将来 の時間軸
- ・ 肯定的な考え × 否定的な考え の希望軸

の2つの軸が交差する4つの領域であり、『田の字』に区分すると以下のようになる。

現在 × 肯定的な考え	将来 × 肯定的な考え
現在 × 否定的な考え	将来 × 否定的な考え

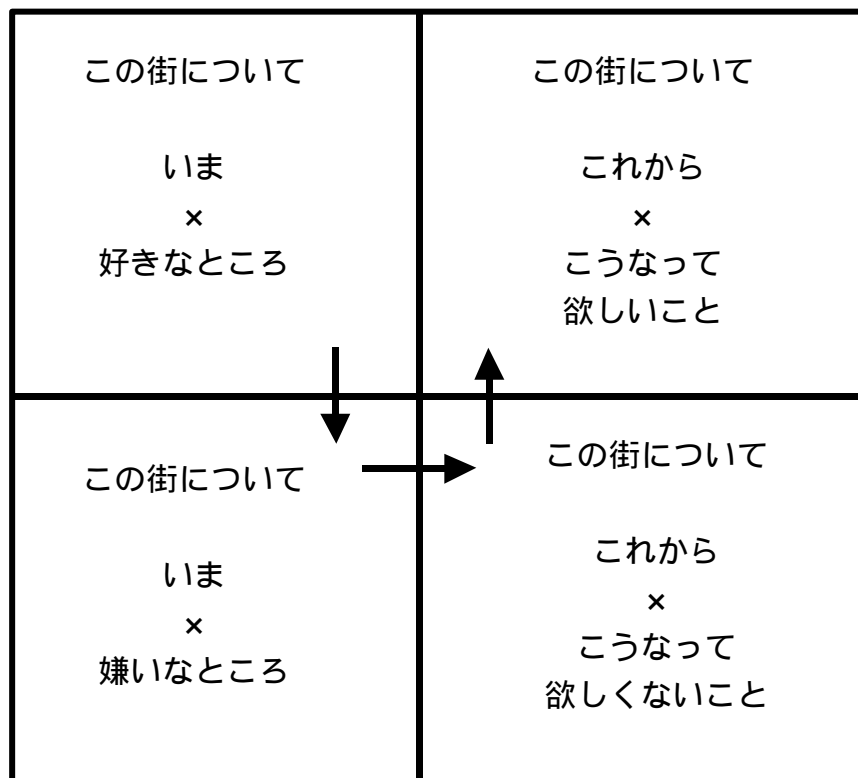
例えば「街づくり」がテーマの会議であれば、会議の出席者に次の4項目のアンケートを行う。

- この街について、いま、好きのところ
- この街について、いま、嫌いのところ
- この街について、これから、こうなって欲しくないと思うこと
- この街について、これから、こうなって欲しいと思うこと

回答は自由回答だが、できるだけ手短かに、箇条書きで意見をあげていただき、それを『田の字』に区分して書き出す。

書く順番は「肯定的現在」「否定的現在」「否定的未来」「肯定的未来」とする。

『田の字』状に書き出すことにより、4つの意見が遠近感をもって眺められるようになる。これによって、「未来に何を望むのか」が明確な輪郭をもって浮かび上がることになる。



これが『田の字』法であり、方式自体はいたってシンプルなものである。

大田区における『田の字法』の実際例

『田の字法』の実際例を紹介しよう。大田区大森の街づくり計画に関するもので、2003年の6月に実施している。

大田区の商工会議所と大田区が主催した地域住民の会議の講師として招かれ、『田の字法』を実践したものであり、その様子を順を追って紹介する。

まず胸に名前を書いたワッペンを

会議の参加者（10数名）には、入口で、ワッペンに自分の名前を書きこみ、それを胸に貼っていただいた。

いつもとは違う会議のスタイルで戸惑った向きもあったようだが、委細は構わず、「本日の会議では役職を離れ、一個人として参加していただきたい」ことを呼びかけ、全員に自分の名前を胸に貼っていただいた。大田区のお役人、商店会の会長さんも同じくである。

これは「いつもと違う何かが始まる」という緊張を会議参加者に与えるための演出、意識づけである。

全員にアンケートのお願い

主催者である東京商工会議所の方の挨拶を受け、私の出番となる。実はこの街作り会議は連続的に開催されており、既に何人かの専門家が講演を行ってきたことは事前に聞いていた。よって、今日はそうした講演会とはまったく違うものであることを出席者にお伝えする。

「本日、私は皆さんのお考え、意見をお聞きしに来ました。実は当然のことながら、この街に住み、働き、生活するのは皆さんであり、私は“よそもの”です。“よそもの”ができることは、皆さんの気持ちやお考えを引き出すことでしかありません。ということで、このアンケートにご記入いただきたいのです」

参加者は、本日アンケートがあることなど、事前にはまったく知らされていない。胸のワッペンに引き続きのアンケートでダブルショックを与える。

次いで、アンケート記入のポイントを手短かに説明する。

- ・ 時間は5分をお願いします。
- ・ 深く考えずに、思いついたことで結構です。
- ・ 手短に、簡条書きで書いてください。
- ・ 自分の名前は記入してください（匿名ではありません）。

ここで書き出せば、ペースはこちらのもの。女性の方がこうしたイベントには対応性が高い。ゲーム感覚のノリで取り組んでくれる。

アンケート用紙の回収と読み上げ

5分で回収して、1枚また1枚と私が読み上げる。その言葉を大田区の職員の方が白板に記入していく。誰の発言であるのか、名前は読み上げないが、こちらは誰の発言であるかは確認できる。顔と発言を見比べることで、本日の参加者の顔ぶれを、おおまかながらキャッチする。これはコンサルにとっては貴重な現場リサーチともなる。

1枚、1枚に簡単な感想や解説を加える。

「これは重要な発言ですね」「あ、これは前の方と同じ意見ですね」など。

大切なのは、コメントの内容よりも座の盛り上げ。まだコトは始まったばかりであり、皆さんの気分をほぐすことが重要だ。

自己紹介を兼ねて順番に意見を聞く

一通り書き終わると、「こちらの席から順番に、簡単に自己紹介を行いながら意見をお願いします。何か追加したい点があるか、或いは感想でも結構です」と発言を呼びかける。ここでのポイントは、一律に、順番に発言を求めること。

そうすると、自己紹介を行いながら「あの発言は私だが、ちょっと付加解説をしたい」といった発言が続く。そんなやりとりのなかで、出席者は自己紹介によりお互いを確かめつつ、一方で『田の字』の意見が追加されていく。このプロセスを目の当たりに共有することが大切だ。

これも一通り一巡したところで、「さてみなさん、改めてこの表を見てみましょう。何か一つの方向が現われているように思われますがどうでしょう？」

ここで、順番を規定しない自由発言を許可する。ここまできて初めて「発言者が偏る」といった状態から「誰もが比較的自由に話せる」雰囲気となる。

まとめの言葉

会議で集中できるのは、体験的にも、まあ2時間がいいところ。

そろそろまとめにかかる。

まとめのポイントは次の2つ。

「ここに書かれた言葉、これがここにいる皆さんの考える、皆さんの望む町の姿にほかなりません。これが皆さんそのものであることを自覚してください」とダメを出す。『田の字法』は自らを発見し、確かめるものである。

「次回は皆さん、友人を一人連れて会議に参加してください。15名が30名になります。その次にまた全員で一人ずつ友人を連れてくれば60名となります。60名となると、こうしたコミュニティでは、一つの、立派な勢力となります。何かができます」と呼びかける。『田の字法』は未来の創造に向けたものである。

以下が、紹介した大田区での『田の字法』で整理された言葉の状態である。

いまの大森の好きなところ、 自慢できるところ	これからの大森について、こうしたい、 こうなってほしい
<ul style="list-style-type: none"> ・バス路線が整備されて駅前として景観を保っている ・商店街のアーケード、タイル整備 ・安心して住める町である ・のんびりしている ・すべて ・時々利用している美味しい店がある (そばや3軒、うなぎ屋、寿司屋、喫茶店、豆腐屋) ・お酉様がある ・あたたかい人が多い ・安心度が高い ・便利なところ ・文化性がある ・人間的に人情味があり、下町的なところが好き 	<ul style="list-style-type: none"> ・外区の人々をもっと引き寄せる何か目玉になるイベントを企画、実行する ・JRの他の交通アクセスがほしい ・だれもが不安なく、通れる、来られる、街並み ・自転車対策 ・商店街の活性化を望みたい。専門店、名店街などを取り入れてほしい ・人が集まるイメージづくり ・賑わいがもう一つ足りないので賑わいを ・一にも二にも公共駐車場、公共駐輪場 ・JRの地下に新交通を通して ・商店街は残って欲しい ・人と人とが触れ合いのある街 ・明るく喜べる街 ・たてよこのつながりを保てる街にしたい ・賑やかさの中にも落ち着きのある街 ・子供中心の街ではなく、大人を集められる街並みがほしい
いまの大森のいやなところ、 嫌いなところ	これからの大森について、こうしたくはない、 こうなってほしくない
<p><街のルール、駐輪場></p> <ul style="list-style-type: none"> ・自転車の放置対策 ・駅周辺の駐輪 <p><街の雰囲気、交通アクセス></p> <ul style="list-style-type: none"> ・店の品物が道路に飛び出して歩きにくい ・統一感がない ・雑然としている ・淋しいまち ・公営ギャンブルのイメージの悪さ、駅前が暗いイメージ ・駅前ロータリーが街の雰囲気を壊してしまっている ・パチンコ屋に象徴される色と騒音の氾濫 ・大森の東西アクセスが必要 <p><その他></p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己中心的な住民が多い ・すべて ・特に不満はない 	<ul style="list-style-type: none"> ・汚れた街、特に放置自転車 ・ホームレスがいるのをなくす ・高さがまったくデコボコなビル群 ・呑み屋、エステなど、夜の街のようになってほしくない ・昼は“ハイキョ”、夜は“ネオン”

このように『田の字』に並べると、今後、大森の街をどのように整備していくべきかの基本的な方向が示されていることがわかる。

前ページで『田の字』に振り分けた意見をまとめると、次のような点が指摘できる。

いまの大森の好きなところ、自慢できるところ

いくつかの意見を書き出してみると・・・

- ・「安心」で「のんびり」していながら「便利」で「文化性がある」。
- ・そば、うなぎ、寿司、豆腐などの美味しい店もあり、お酉様が楽しみ。

といった街の光景がスケッチされる。

大森を知っている人の多くはこの回答に「なるほど」とうなずくだろう。

大森駅は品川駅からはわずか2駅と交通は便利。山王から馬込にかけては高級住宅地が広がる。戦前には多くの文士が住み、戦後も長らくドイツ人学校があり、独特な文化性を育んできた。そうした大森の個性、歴史的個性への愛着がアンケートからも浮かび上がってくる。

いまの大森のいやなところ、嫌いなところ

多くの人から指摘されたのは「放置自転車」。さらに「統一感がない」「雑然としている」「色と騒音の氾濫」など、特に東口駅前地域の景観に対して厳しい指摘が集中した。その点でポイントは明確といえよう。「公営ギャンブルのイメージの悪さ」も駅前の光景につながる。逆にその他への不満や嫌悪感は「自己中心的な住民が多い」程度であった。

これからの大森について、こうしたくはない、こうなってほしくない

ここに書かれた言葉は、上の「現在」への意見の延長にあり、「大人を集められるような賑わいはほしい」、でも「汚れた街、夜の街」はいやという感覚が表現されている。

これからの大森について、こうしたい、こうなってほしい

アンケート結果からは「現在の大森の良さを残しながら、もう少し賑わいがほしい」といった住民の思いが浮かび上がってくる。「賑やかさの中にも落ち着きがある街」という意見が出席者の思いを代表しているようだ。

さて、いかがだろう。わずか十数名の集まりでありながら、私は多くの人々の「思い」の方向が、住民の微妙な心理までが、図らずも示されていると考える。そして何より大切なことは、アンケートに参加した人々が、アンケートの結果を自己評価し、一つの自画像として、納得して受け入れたということである。未来は自らを知ることから生まれる。

『田の字法』のツボ 短時間に行なう

第一に『田の字法』は「望ましい未来を自ら発見する」ための方法である。

「望ましい未来」を創造するためには、まず「望ましい未来」とはどのようなものをイメージしなくてはならない。

『田の字法』はそのために次のような手法をとっている。

一つは準備なく、短時間のなかで「アンケート」の回答を求めることにある。ここに書かれるのは熟考された意見ではない。その時に心に浮かんだ、「直感的意見」である。しかも問いかけは「好きか、嫌いか」であり、個人的な感情を重視した見解を求めている。

社会的な課題でありながら「正しいと思うか、正しくないと思うか」といった論理的な考察や社会的な判断を要求してはいない。

私達が何らかの判断を下すとき、往々にして「論理的考察」は「直感」への付加的解説となる。しかも往々にしてこの付加的解説が「社会的正義」の意匠をまとめて肥大化していき、議論は本末転倒したまま空転する。これはまた往々にして直面する事態である。

『田の字法』では「考察＝社会的な付加解説」以前の「直感＝個人的な好悪の判断」を確かめることを重視し、そこから出発する。

「社会的な付加解説」を語る人は少数であり、そのため多くの議論は少数の人間の「付加解説演説」となる。しかし「個人的な好悪の判断」は、誰の心にも内在するものであり、それは大切に扱うべきものである。

「個人的な好悪の判断」を引き出す方法が「待ったなしのアンケート」であり、「肯定的現在」「否定的現在」「否定的未来」「肯定的未来」というアンケートの質問の順番設定である。これは「論理的思考」のプロセスであり、このプロセスのなかで人は「自ら望む未来」を自ら「発見」することになる。それは多くの人にとって少しの驚きを含むものとなる。

この論理的思考のプロセスをバックボーンにもつことにより「直感＝個人的な好悪の判断」は、「表明できる意見」として自覚されることになる。

そして「表明できる意見」は、『田の字』ボードに表示され、皆の議論の土台となり、集団のなかで自分をフィードバックすることになる。

まず「個人的な好き嫌いを問う」「それを論理的プロセスのなかで発見し自覚する」「その確認のうえで議論を行う」、これが『田の字法』の手順であり、「熟考された意見の表明による議論」からスタートする方法とは異なる。

『田の字法』のツボ 「匿名性」と「ゲーム性」

第二に『田の字法』は
「共に意見を共有する」ための方法である。

共に意見を共有するためには

- ・ 個々の意見の表明
- ・ 個々の意見の表明にもとづく開かれた議論

を順番に行うことが必要だが、これを実際に行うことは容易ではない。

『田の字法』はこの二つのステップをスムーズに行うための方策である。

その有効な手段が「アンケート」であり、「アンケート」の「匿名性」と「ゲーム性」が重要なツボとなる。

私は「意見の表明」や「議論」は「人格の問題」と考えている。意見の表明は人格の表現であり、議論は人格のぶつかり合いとなる。だから不用意な議論は人の心に大きな傷跡を残す。そうなると議論は私怨の格闘となる。私は望ましくは「意見の表明は一つの見解の提示であり、議論は一種の社交である」となって欲しいと思っているが、大概はそうはいかない。

まず、「アンケート」を手段とすることにより、人格がぶつかりあう「議論」とは一線を画す。人格の表明ではなく「アンケートという匿名のゲーム」であるから「すべての人々の意見をテーブルに出す」ことは「ゲームのルール」として了解される。もっと一人で発言したい傲慢な参加者も「ゲームのルール」に逆らうような子供じみたまねはできない。

これが「まず一人一人立って意見を述べてください」では、気がひけてしまう。「アンケート」は、だんだんと場を和ませていく演出でもある。

特にお互いに初対面の場合では、警戒心と遠慮が先に立つ。知り合いの間柄でも、まともな議論などしたことがなければ、警戒と遠慮はより強くなるかも知れない。「ザックバランで率直な意見交換」などを安易に信じてはならない。人はそれほど単純に生きてはいない。

さらにこの「アンケートゲーム」は、結果発表の段階から、「KJ法」的な問題整理と課題や方針発見のための「カードゲーム」へと自然に変化していく。そしてこの「カードゲーム」は「未来共有のためのワークショップ」となる

カードを動かし、新たなカードを加えながら、未来を話し合う、建設的な議論のスタイルが生まれてくる。

『田の字法』のツボ ワークショップ

『田の字法』は「ワークショップ」の一つの技法とも言える。では「ワークショップ」の技法として、『田の字法』はどのような特徴をもっているのだろうか。

私自身は“アンケートからスタートすること”に最も重要な特徴があると考えている。

「ワークショップ」のプログラムの一つに「アイスブレイキング/ice breaking」という技法がある。ワークショップに参加した初対面の人々の緊張（凍りついた状態）を「溶かす」ためのもので、ゲームなどによって気分を和らげながら「自己紹介・相互認識」を行う。

お互いに知らない人間同士が集まって議論を交わし、更には「未来への合意」まで形成するとなれば、初対面の緊張をまさに“溶かし”、お互いにどのような人かを“認識”するための演出は極めて重要である。よってファシリテータ養成講座などでは「アイスブレイキング」の技法は人気が高い。

一方、『田の字法』における「アンケート」は「アイスブレイキング」ではなく「アティテューダイジング/attitudizing」がコンセプトである。Attitudizingとは直訳すると「態度付けを行う」。私は「その気にさせる」と意識している。「ディズニーランドのシンデレラ城は極めて重要なアティテューダイジング」といえば、その意味が理解していただけるだろうか。

シンデレラ城はディズニーランドの入口でその姿を眺めるように配置、設計されている。来場者は入口でシンデレラ城を目の当たりにすることで、「ディズニーランドへの到達感と出発感」が胸に湧き上がる。

『田の字法』は「未来の創造に向けた議論の方法」である。そうした議論に必要なものは「共に課題にとりくんでいく共有感」であり、「和やかな雰囲気」は共有感のなかで自然と発生することを重視する。大切なことは、単に「凍りついた雰囲気を溶かす」のではなく、自然な方法で、「前向きに取り組む態度にさせる」ことなのだ。

だから、意見交換の前に自己紹介を行うのではなく、匿名的に意見紹介を行った後に自己紹介を行う。これも人格の無用な衝突を回避し、共に意見を検討するという参加者の自覚を促すものである。まず場を和ますのではなく、まず場を共有したうえで和ませる。

微妙ではあるが、このあたりが「議論の場づくり」の鍵と私は考えている。

『田の字法』のすすめ

私は『田の字法』は「共に明日を共有・創造する」ことが求められるさまざまなケースで使えるだろうと思っている。

この国について

この国について いま × 好きなどころ	この国について これから × こうなって 欲しいこと
この国について いま × 嫌いなどころ	この国について これから × こうなって 欲しくないこと

この会社について

この会社について いま × 好きなどころ	この会社について これから × こうなって 欲しいこと
この会社について いま × 嫌いなどころ	この会社について これから × こうなって 欲しくないこと

もちろんこんな大きな構えの議論をする機会はあるものではないが、折に触れて自問自答することは自らを確認するうえで有効だ。

例えば、どうしたらお店（事業）の売上を向上させられるか、どうしたらブランドイメージを向上させられるか、といったマーケティング課題の整理にも役立つだろう。

『田の字法』は当事者自身がより望むべき未来を発見するためのものであり、「望むべき未来の発見」はマーケティング分析の基本となるものである。

お店（事業）の売上向上について

<p>このお店について いま × いいと思うところ</p>	<p>このお店について これから × こうなって 欲しいこと</p>
<p>この会社について いま × よくないと 思うところ</p>	<p>このお店について これから × こうなって 欲しくないこと</p>

ブランドイメージの向上について

<p>このブランドについて いま × いいと思うところ</p>	<p>このブランドについて 今後 × こうであって 欲しいこと</p>
<p>このブランドについて いま × よくないと 思うところ</p>	<p>このブランドについて 今後 × こうであって 欲しくないこと</p>

私は「くらしとバイオプラザ 21」という NPO 法人の会員になっている。この法人は、バイオテクノロジーをテーマに、市民・企業・行政の「対話機関」となることを目的としている。

バイオテクノロジーというと、一般には「遺伝子組換え食品」がよく知られている。しかも「この製品には遺伝子組換え食品は含まれていません」という文章で多くの人々の目に触れる。

「遺伝子組換え食品は安全性が保証されているわけではない、アメリカの大手資本が自らの利益を増大させるための策略である」というのは“遺伝子組換え反対”で目に付く論旨である。

この問題を『田の字法』で扱おう。例えば次のようになる。

バイオテクノロジーについて

バイオテクノロジーについて、いま × いいと思うところ	バイオテクノロジーについて、今後 × こうであって欲しいこと
バイオテクノロジーについて、いま × よくないと思うところ	バイオテクノロジーについて、今後 × こうであって欲しくないこと

これを市民集会で行うと、その集会に参加した人々の考えについて、次のようなことが、大まかではあっても把握できるだろう。

- ・ バイオテクノロジーに対する理解のレベル。
- ・ バイオテクノロジーに対する好悪の感覚。
- ・ バイオテクノロジーに対する期待感の有無や内容。
- ・ バイオテクノロジーに対する無条件の全面反対の内容。
- ・ バイオテクノロジーを認めるための条件。

それはその集会の性格とそこにおける自分の立場を、本格的な議論に先立ち、まず集会の参加者自身が確認し、曖昧で焦点のぼやけた討議を回避するうえで有効となろう。

『田の字法』の出発 アメリカの博物館で

この『田の字法』というアイデアの出発点となったのは、思い起こすと1985年のアメリカ旅行である。この時はワシントン、ニューヨークで博物館を巡り、フロリダのEPCOTセンターに足を延ばした。共に初めての体験である。

まず、ニューヨークの博物館でのこと。実はどの博物館であったかは思い出せない。その展示コーナーはパソコンが2台置かれただけの、かなり薄暗い小部屋であった。パソコンでは来場者アンケートを行っていた。部屋には私しかいなかった。

パソコンの画面に表示されていたいくつかの質問項目のなかで、私はPregnant（妊娠）を選び、画面の指示に従って、回答のチェックを行っていった。私の回答は、それまでの回答に加算され、即座にグラフとなって示される。この演出は今となっては珍しくもないが、当時としては斬新であった。

それ以上に、その時に軽いカルチャーショックを受けたのは、意見の多様性である。恐らく自分は多数派であると思ってチェックした回答が少数であり、とても意外に感じた。そして意外に感じた自分に少し驚きもした。

個々の質問はハッキリと覚えてはいないが、

- ・ あなたは避妊に賛成か、反対か
- ・ その理由は何故か、宗教上の理由、健康上の理由、その他・・・

といった内容を記憶している。妊娠についての知識を問うクイズではなく、妊娠や避妊に対する考え方や態度を訊ねるものであった。

ニューヨークという多民族の街で、日本人の旅行者として、少数派としての自分を確認することに、日本では味わえない「現実」を感じた。

例えばそれが政治的なテーマであれば、私は自分が少数派であることに、さほど違和感は覚えなかったように思う。政治に多様な意見があることは当然という前提の認識がある。

しかし、「妊娠」という極めて日常生活に密着した、「常識」として判断される話題において、自分が少数派であるという認識は、日本ではもたなかったのであろう。そうでなくては、あの時の軽いカルチャーショックは説明できない。自分の意見や主張ではなく、自分の“常識感”が他人のそれと異なり、しかも少数派である。即ち、常識は常に疑ってみる必要があるという発見を得たのだ。それを私は「アンケート」という演出のなかで、自己発見することになった。

アンケートは、問題に対する意見の多様性と自分のポジションを自己発見させる効果があることを体験した。

『田の字法』の出発 EPCOT センターで

次いでEPCOTセンターのUNIVACパビリオンでの体験である。このパビリオンは、実像と虚像を合成する大型マジックビジョンのアトラクションが有名であった。

実像は実際のコンピュータールームで、今では目にしなくなった大型コンピュータが並べられ人が働いている。私達が見学する通路とコンピュータールームとは巨大なガラスで仕切られている。演出がスタートすると、ガラスがスクリーンになり、コンピュータを解説する案内役（虚像）が登場し、実際のコンピュータールームと合成した視覚効果を示す。

このアトラクションは確かに見事なものであったが、私が鮮烈な印象を受けたのは、もう一つのアトラクションである。

そこは200席程度のシアターで、各椅子には、4つのボタンがついており、そのボタンを押すことで、自動的にアンケート集計が行なわれ、その結果が中央の大型画面に画像となって示される。

女性の案内役が登場して第1の質問

「あなたはどこから来ましたか？」

- 1 アメリカ
- 2 アメリカ以外の南北アメリカの国
- 3 ヨーロッパ
- 4 その他

まわりを見まわすと、日本人は私たちのグループ（数名）のみで、白人が多かったと記憶している。この時私は、「アメリカ」という回答が最も多いものと予測したが、結果は「アメリカ」は少数であった。

その結果自体も意外であったが、忘れられないのは、その結果が表示された時の人々の反応、会場の雰囲気である。

言葉にならない「OH!」という驚きの声とともに、「誰がどこから来たのか」が気になって会場内をお互いに見まわし、それが笑顔の交換となって広がっていった。見知らぬ者どうしのよそよそしい雰囲気は一挙に和み、なんとなく共有感、連帯感が生まれたように感じた。

その後の質問と結果は覚えていない。しかし、アンケートにより相互の違いを確認することは楽しい驚きでもあり、相互の違いを認識することから連帯意識も生まれることをシンプルな演出で見事に示したことに、私は舌を巻いた。

『田の字法』の出発 テーマパーク開発プロジェクト

テーマパークという多様な要素が高密度に複合された施設の開発はどのようにして行われるのであろう。特に、初期の企画開発の段階では、どのようにして作業を進めていくのであろう。

それは当時の私にとって、きわめて大きな関心事であった。そして、幸運にもその作業に参加する機会を得た。

1988年、ある国内のテーマパーク開発に関わり、ロサンゼルス社の OMNIS COMPANY という開発会社と共同で作業を進めることとなった。テーマパークの本場のアメリカと日本とのコラボレーションである。作業の中心はアメリカのメンバーが担ったが、会議のために隔月程度のペースで、約1年にわたりロサンゼルスに訪れ、貴重な友人を得ることになった。

結局この開発は実現されなかったが、この体験はその後の私の仕事のあり方に決定的な影響を与えることになった。そのポイントは次の3つである。

- 1 . Project Management
- 2 . Owners Agent
- 3 . Changing Wall

OMNIS COMPANY は Owners Agent として Project Management サービスを提供することを標榜していた。私はこうしたアイデンティティを掲げる会社があることに驚き、彼らの考え方やノウハウをできるだけ学ぼうと思った。

Owners Agent とは、事業主の代理人である。事業主は投資家、或いは経営者であるが、事業主が必ずしもテーマパーク開発の実務に通じているわけではない。よってその代理として、開発の管理業務を事業主から請け負う。しかし請け負うのは管理業務であり、施設の建設や制作を請け負うのではない。Owners Agent は事業主に代わって、建設や制作を管理する立場にあり、そのための報酬を直接事業主から得る。

これは建築の世界で言えば、「設計・施工分離」と同様な考え方である。施工会社が設計も請け負えば、そこでは施工利益を第一にした設計がはびこるだろう。設計の質は劣化するだろう。よって設計と施工は会社を分離し、設計会社は施主の求める建築の実現に向けてその管理を行う。そして設計は施工利益から離れることにより、事業主からの信頼を強固なものとする。

これはアメリカでの常識的な考え方であるが、日本では定着しなかった。日本では「ゼネコン方式 = General Contractor 総元締め契約者が設計・施工も含むすべてを請け負う方式」が一般化した。

『田の字法』の出発 Project Management

Project Management という「言葉」を知ったのも、このプロジェクトからだ。OMNIS COMPANY は「Project Management Handbook」という小冊子を作成していた。この小冊子は、プロジェクトのどの段階で何を行うべきかを示したチェックリストになっており、私はこの小冊子をベースに、解説情報を加え、日本語に翻訳して『環境・空間開発マニュアル』（日本能率協会研究所発行）を編集した。

この翻訳、編集業務も Project Management への理解を深めるうえでおおいに役立った。私は Project Management を次のように理解している。

- ・ プロジェクトとは、日常的な業務とは基本的に異なるもので、目的を明確にし、ある期間を限定して、目的の実現を図るものである。
- ・ 基本的にはその「目的」がプロジェクトの利害関係者、及び業務スタッフの顔ぶれを規定する。
- ・ プロジェクトチームとは、期待利益と利害関係を前提とする寄り合い所帯であり、それを合理的かつ効率的に機能させることが、プロジェクトマネジメントの要諦である。
- ・ プロジェクトマネジメントは「組織管理」「進行管理」「予算管理」の3つの柱からなる。

この3つの柱のなかで、私は第一に優先して取り組むべきは「進行管理」、即ち、目的に向けて計画を進めていく「シナリオ」「段取り」の決定と考えている。

「シナリオ」「段取り」とは、どのタイミングで、どのようなメンバーで、どのような方式で意思決定を行うかを組み立てることである。プロジェクトの進行は日々意思決定の連続であり、よくいう「ボタンの掛け違い」とは、多くは意思決定の順番と方法の間違いと考えている。

プロジェクトの寄り合い所帯のメンバーが集まったときに、まず何を第一に行うべきか、「Project Management Handbook」ではそれを「Mission Statement」としている。プロジェクトの「使命の明文化」「ゴールの設定」であり、これについては、Owner 自らが全身全霊をもって行うべきとしている。

では、「Mission Statement」はどのように決定するか。公共的な社会事業ではこの課題をどのように捉えるのか。

『田の字法』とは、利害関係者が集団で「Mission Statement」を見つけ出し、明文化するための具体的方策である。

『田の字法』の出発 Changing Wall

まず、会議の参加メンバーにカードが渡され、司会役のプロジェクトリーダーが立ちあがって解説を行う。

「これは Changing Wall という、きわめて有効な企画開発の方法です。皆さんの手元にあるカードに、思いついた言葉を書いてください。それを壁にピンでとめます。たくさん書き出してピンでとめているうちに、カードの位置は自在にチェンジしていきます。壁に掲げた情報をどんどんと変えていく。それが Changing Wall です。さあ皆さん書きはじめてください」

言葉とは、magic/thrill/Japanese food/simulator 等など、テーマパークに盛り込みたいと思う要素（何でもあり）である。

「なあんだ、KJ 法じゃないか」と思ったが、初めてみると KJ 法とは異なる。

カードに言葉を書き出し、グルーピングしていくまでは KJ 法と同様であるが、グループ内の情報を更に一つのカードにまとめるかはケースによって異なる。それは壁のカードを見ながら、会議メンバーが「ああでもない、こうでもない、これがよい、ああそうだ」と論議していくなかで決められる。

例えば重要と思われるカードはまとめない、グルーピングすることで新たな意味が生まれると感じられる場合は積極的にグルーピングの討議を行う、といった具合である。直感からスタートし、だんだんと討議を深めていく。

一通り意見が出て内容がまとまるまでに約 1 時間 30 分。コーヒープレークとなり、部屋を変えて約 20 分の休憩。また会議室に戻ると、壁に出された言葉がタイピングされて置かれていた。

更に日本に帰国し、1 週間ほどすると、Changing Wall のシートに、付属資料が追加されたドキュメントが送られてきた。ドキュメントの各ページには、シートをタイピングしたマネジメントスタッフの名前と連絡先が「Please do not hesitate to contact me」（何かあれば遠慮なくお問合せください）の一文とともに記されていた。私はこうしたワークスタイルを、とてもカッコイイと思った。

後年、ファシリテーション、ワークショップという言葉がひろがり、私が体験した Changing Wall はワークショップそのものであり、司会役を努めたリーダーの建築家は、ファシリテーターとしての役目を担っていたことを確かめた。

この Changing Wall は、改めて振り返れば企画出しのブレインストーミングであり、その世界の、お互いを理解したプロが業務の中で活用するには有効である。しかし、一般の人々を巻き込んだプロジェクトでは、まず「意見を引き出すこと」から始めなくてはならない。『田の字法』はそのための方策である。

なぜ『田の字法』なのか イベントプラン

私はイベントの企画開発を仕事にしている。企業であれば展示会や販売促進の街頭イベント、行政であれば、会議・シンポジウムや市民参加の啓蒙イベント、そして伝統的な祭りなど、「イベント」は多種多様、というより雑多ともいえる広がりをもっている。

こうした「イベント」の定義はさておき、私はあらゆるイベントに共通する、イベントをイベント足らしめる本質的な要素を「集団的・共同的な創造性」に求めている。その創造性を発揮させるためには、「皆がその気になって取組む」共同的な心理状況を生み出さなくてはならない。その力が自律的に機能しなくては、到底「イベント当日の現場」など、迎えることはできない。

このような考えから、イベントの企画開発においては、まず発注者サイドが何を求めているのかを確認することが最も重要と考えている。しかし、これがハッキリと掴めない場合が少なくない。

一般に、企業の場合は職能分担や意思決定システムが基本にあり、目的や目標も明確であるが、自治体のイベントなどでは、イベントの担当者は存在し、説明資料ではイベントの目的が記されているものの、はなはだ抽象的で「誰が、何故、何を求めているのか」がハッキリとは掴めない、どうも腑に落ちないことがある。

これを敷衍して言いかえれば、企業のような高目的な機能集団ではない、一般に「社会」や「住民」といった言葉で規定される集団において、目的や目的に向けた活動方針なりを設定することは容易ではない、ということになる。

こうした場合（もちろんケースによることは前提として）

- ・ 自治体の職員や関係者にアンケートを行なう
- ・ 関心の高いボランティアを集めたブレインストーミングを行なう

といった手法により、「このイベントでは誰が、何故、何を求めているのか」がだんだんと明確に浮かび上がり、しかも職員の間にも共有されていく。そのプロセスを経ることでイベント担当者も自信をつけて現場に臨むようになる。

イベントではこうしたプロセスマネジメントが「集団的・共同的な創造性」を高めることになる。ことに近年のイベントの多くは、市民やボランティアの協力を基盤としており、こうしたイベントにかかわる集団のマネジメントはイベントの成否を大きく左右する。

『田の字法』はこうしたイベント企画の仕事の経験から芽生えたものであり、第一に「集団的創造活動におけるプロセスマネジメント」の一つの実践的技法として出発した。

なぜ『田の字法』なのか 合意形成の意味

『田の字法』は合意形成のための手法の一つである。では何故「合意形成」が必要なのだろう。あるいは「合意形成」の有効性はどこにあるのだろうか。イベントにおいて「合意形成のプロセスマネジメント」が、イベントの「集団的創造性」を高める大きな力になることは既に述べた。それはイベント自体が集団活動そのものであるからだ。

では逆に「合意形成の有効性は集団活動の創造性や生産性を高めることにある」とは果たして言えるのだろうか。少数のエリート、有能な主導者のリーダーシップこそが集団の創造性や生産性をより高めるとする考えもあり、現実に過半の企業はその論理に立って組織を形成、運用していると思われる。

しかし、高目的な機能集団である企業においても、「従業員の合意形成マネジメント」は大きな意味をもつと私は考える。しかし、それは単に「生産性向上」への有効性からではない。

「労働の目的そのもの、達成物それ自体がこれまでとは異なり、消費者の満足とか共同作業による賞賛とか、人間関係のなかで心理的に決定される価値へと変わる。もっというなら、幸福な人間関係のなかで心理的に決定される価値へと変わる。もっというなら、幸福な人間関係をつくることそれ自体が労働の価値になるのであって、そうなるともはや、労働の充実した過程と目的としての成果を区別することが不可能になる。」(山崎正和著「社交する人間」)

ここでは「労働」という「集団的活動」の本質的意味が問われている。また「過程」と「目的としての成果」の区分の妥当性について疑問を呈している。

この数年来「結果重視」「成果主義」が大きくクローズアップされている。では何故、結果や成果を問うのか。それは「合意形成のプロセス」の意義を保証するため、といえればそれは「本末転倒」となるだろうか。「結果重視」「成果主義」には「皆で合意して進めたのであるから、その成果を皆で確認することは当然」とする考えが基本にあるのではないか。よって「結果重視」「成果主義」は「情報公開」と一体となって扱われる。

「合意形成」はより有効な結果や成果をもたらすが故に、即ち目的に対する手段として有効である以上に、「合意形成」という活動そのものが組織と個人との関係確認をもたらす、大きな心理的充足を与えるが故に有効と考える。

『田の字法』はこのような、「個人と組織」「労働の意味」を問いかける大きな価値観の転換にあたり、「合意形成のプロセス」の意味を自ら問いかける活動そのものであることに、私はその重要な意義を見出している。

なぜ『田の字法』なのか 社交とゲーム

『田の字法』は「アンケート」というルールに従って進められる「社交」であり、意見交換と自己確認の「ゲーム」である。『田の字法』は「本音のぶつけ合い」や「裸の付き合い」といった考え方とは正反対に位置する。

多くの場合、人は言われた内容について腹をたてるよりも、「言い方」に腹をたてる。いったん腹をたててしまえば、対話は策略の応酬ともなりかねない。議論の場において、背景も人格も知らぬ初対面の人間にどのような「言い方」から臨めばいいのか。その解決を個人の人格や知性に求めてしまえば身も蓋もない。いきなり「本音のぶつけ合い」や「裸の付き合い」が始められるわけもない。「社交ゲーム」が必要と考えるゆえんである。

『田の字法』は「誰もが参加できる」意見表明のゲームである。多くの場合、意見の表明はメンバーの力関係に左右される。上に立つ人間の顔をうかがった後追い発言となる。それが大人の知恵というものであろう。

しかし、『田の字法』は一律条件でのアンケートであるために、意見の後追いはできない。上に立つ人間に特別の時間が与えられるわけでもない。

私は「社交」にはゲームとしてのルールが不可欠と思う。ゲームであることで、世俗的な力関係から離れ、ゲームであることにより、誰もが簡単に参加できることになる。世俗的な力関係を離れ、一定のマナーを守るという条件のもとで誰もが参加できる開放的な雰囲気をもつことで、ようやく「社交」は成立すると思える。

そしていま、さまざまな場で求められるのが、「社交」としての人間と人間の付き合いであると私は考えている。書店では「プレゼンテーション」「ファシリテーション」「コーチング」「会議」といった言葉をタイトルに含む書籍が並んでいるが、私はそれらを「社交のハウツー本」と認識している。

オリンピックやサッカーのワールドカップの人気も、「社交」という側面から評価するとおもしろい。カール・ルイスが「競技の楽しみは社交である」という意味の発言をしていたことを思い出す。

日本人は「茶会」や「連歌」という社交文化を育んできた。ともに競い合うゲームとしての楽しみ、自己表現の要素を内在させつつ、重要な情報交換、討議の場でもあったと聞く。

それらと比較すると現行の『田の字法』には趣味的な楽しみや洗練が欠落しているが、私としてはそうした「社交」の一つに加えられることを望みたい。

『田の字法』ご試用のお願い

この小冊子は、『田の字法』と称する会議技法を案内するものである。

ご覧のように方法はいたってシンプルである。

『田の字法』の意義や由来、実例などを解説として付加しているが、私の意図としては、より多くの人々がより多くのケースで『田の字法』を試し、その有効性を評価・確認していただくことにある。

よって『田の字法』に興味をもたれた方は是非お試し願いたい。

また、この小冊子を身近な多くの人々にご紹介願いたい。

大いにコピーしていただきたい。

そしてさらに、できれば『田の字法』の試用体験を私に教えいただきたい。

- ・ 使えた、あるいは使えなかった
- ・ こんな風に使っている
- ・ このように発展させるといい

などの情報である。

『田の字法』という技法とこのささやかな小冊子が、多くの人々との交流によって生み出されたように、『田の字法』がより多くの交流によって試用されていけば、これにまさる喜びはない。

この小冊子へのご意見、或いは小冊子をお求めの方は、下記のメールアドレスにご連絡ください。あわせて下記ホームページをご覧ください。

岩崎 博 iwasaki@scplan.com

有限会社エスシー・プランニング・オフィス代表取締役

<http://www.scplan.com>

株式会社イー・マーケティング取締役

<http://www.e-marketing.co.jp>

発行 2004 年 10 月 1 日

発行番号 _____

現在 × 好き

未来 × 希望

現在 × 嫌い

未来 × 回避

『田の字法』とは何か / Copyright 岩崎 博