

高田知紀主任研究員



「合意形成」と聞くと、どのような印象を持つでしょうか。できる・できないは別として、その必要性を実感している人は多くいると思います。合意形成はなんとなく話し合っているというよりも、うまくいきません。大切なのは、広く情報を収集し、適切にコミュニケーションを図り、プロセス全体をチームでマネジメントすることです。意外かもしれないですが、そのような合意形成のコツが忍術書に記されているのです。

実際の忍者は、黒装束を着て手裏剣を投げ、煙とともにドロンと姿を消すようなことはほとんどなかったといわれています。忍者の

役割は、主君のために他国に赴きフィールドワークやヒアリングを行い、その土地のリアルな情報を収集して持ち帰ることでした。そのため、優れた忍者は見ず知らずの土地において、その土地の地勢を見極め、社会の状況を観察し、人々の関心や懸念を引き出すことにたけていたのです。

忍者が適切に任務を遂行するためのさまざまな理論や技術が記されたのが忍術書です。「万川集海」という忍術書では、忍者の基本的姿勢として、できるだけ柔和で人畜無害な顔つきでいることが大切だと説いています。これは、合意形成のファシリテーター（進行役）

に求められる大切な要件です。

また「正忍記」には、人々から情報を得たい場合には、直接的に当該テーマについて質問することとはダメだと書かれています。人の心根の部分は分かりづらく、すぐには明らかにできないので、最初はたわいもない話をしながら関係を構築していくことが大切ということです。合意形成プロセスでは、関係者が自発的に語り始めるきっかけをつくる必要があります。忍術書はそのための重要なヒントを与えています。

コミュニケーション手法についても興味深い記述があります。「当流奪口忍之巻」には、人の本音・本性は、旅をしているときによく現れると書かれています。忍者は単に話し合いだけでコミュニケーションを図るのではなく、協働行為の中での行動、あるいはそこで語られる言葉に着目していたとい

うことです。

プロジェクトを立案し、遂行する際にも参考になる知見が「万川集海」に書かれています。忍術の大きな敵は、①恐怖②甘く見ること③思案のし過ぎの三つの姿勢だということです。物事を恐れ過ぎていては大胆に行動できません。かといって、事態を甘く見積り過ぎては回避できるリスクも回避できません。さらに、ある程度考えた後にはまず行動しなければ、好機を逸してしまうことになります。

このように、忍術書には合意形成に有用な多くの知恵が含まれています。それだけでなく、日常のコミュニケーションにも活用できる多くのノウハウが蓄積しています。表舞台に出ることのなかった忍者たちの理論と技術に注目してみましよう。

ひとく
研究員
だより

合意形成

現代社会でも使える忍術