

土木研究所資料

意思決定作業の進め方

米国内務省開拓局

意思決定のためのガイドブック(訳)

平成13年3月

国土交通省土木研究所
河川部都市河川研究室
建設マネジメント技術研究センター建設マネジメント技術研究室

Copyright © (2001) by P.W.R.I.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced by any means, nor transmitted, nor translated into a machine language without the written permission of the Director General of P.W.R.I.

この報告書は、土木研究所長の承認を得て刊行したものである。したがって、本報告書の全部又は一部の転載、複製は、土木研究所長の文書による承認を得ずしてこれを行ってはならない。

建設省は、平成13年1月6日付けで国土交通省に再編

意思決定作業の進め方

米国内務省開拓局

意思決定のためのガイドブック(訳)

都市河川研究室	室長	吉谷 純一
	研究員	館 健一郎
建設マネジメント技術研究室	室長	山下 武宣
	主任研究員	栗原 真行
	主任研究員	白田 幸生
	研究員	青木 俊明

要 旨

本書は地域ニーズを反映した社会的意思決定の方法の研究の参考として、米国内務省開拓局で職員研修のために用いられている意思決定プロセスの原理原則を示したテキスト(A guide to effective solution:Decision Process Guidebook)を翻訳したものである。

キーワード：合意形成，河川水系管理，パブリックインボルブメント，意思決定

まえがき

現在、社会資本整備の進め方、社会資本サービスの方針を決めていく上で、多様な関係者の意見を聞き、地域のニーズを取り入れることが重要視されています。そのために、多くの関係者の意見をまとめ、比較判断できる形にし、全員が受け入れることのできる計画を作る方法が求められています。

本資料は、このような多様で利害が対立する関係者間での社会的な意思決定を行うにあたって心がけるべきことについて米国内務省開拓局がまとめた任意利用のガイドブックで、開拓局職員や部外からの研修生のためのテキストとしても利用されています。

開拓局では、水・環境に関する問題解決のための代替案作成や解析のために学際的な専門家チームを設けて取組みを行っています。組織単位での体制ではなく、プロジェクトごとに規模や種別に応じて2人から50人規模の多分野の専門家（チームリーダーとなるリソースマネージャーを筆頭に、土木技術者、水文学者、執筆者、編集者、生物学者、経済学者、社会学者、パブリックインボルブメント専門家等からなるチームを編成します。また、場合によっては開拓局内部だけでなく他の政府機関、関係団体と一緒にプロジェクトチームを編成することもあります。本ガイドブックで頻繁に登場するチームとはこれを指し、ガイドブックはこのチーム作業の向上をも目的として作られています。チームメンバー間に当初は共通の認識がないという前提で本ガイドブックは書かれていることから、そのまま多様な関係者間での話し合いをコーディネートするような場面にも適用が可能で、実際、国際的な企業の社内研修にも用いられています。意思決定のプロセスを理想形ではなく現実的な面からとらえた本書は、流域水循環系の再生計画・マネジメント等の水に関する課題だけでなく、社会資本整備に関する課題等、利害が激しく対立する多くの人が関与する事項の意思決定を導くための貴重なマネジメントのガイドとなると考えます。

なお、本資料は、土木研究所と開拓局で平成11年より実施中の流域及び河川水系管理に関する研究交流の中で得た連邦政府資料を執筆者の了解を得て翻訳したものです。本書の発行にあたり土木研究所内に河川部都市河川研究室、建設マネジメント技術研究センター建設マネジメント技術研究室での共同チームを作り翻訳監修を行うとともに、吉谷・臼田が、原著執筆者である米国内務省開拓局のThayne Coulter氏、Deena Larsen女史との会合を設け、本書の背景や考え方について意見交換を行い翻訳に反映させています。本ガイドブックが、日本の読者からのフィードバックを受け、可能であれば、本資料が将来、日本版のガイドブックへと発展することを望みます。

平成13年3月

都市河川研究室長

吉谷 純一

建設マネジメント技術研究室 臼田 幸生

日本語版刊行に寄せて

開拓局は、百年にわたって米国西部の水に係る資源を管理、開発、保全してきました。近年、開拓局は、経済的な便益に重点を置きながら、かつ環境を保全し、複雑な水需要も満足させるという新たな挑戦に直面し、仕事の進め方を変えなければならなくなりました。そこで、開拓局は、問題を明らかにし、持続可能な解決策を見つける実践的な方法をアドバイスするためのガイドブックを作成しました。

二名のガイドブック作成チームが、開拓局職員をはじめ他の（国際、国内、地方の）政府機関、コンサルタント、大学、一般市民に至るまで百五十名以上の人々に協力していただいて話を聞きました。そこでの質問は、以下のことを達成するためには“どうすれば良いのか”という難しいものです。

「ニーズに応え、問題を解決する」

「成功とは何かを明らかにする（そして成功する）」

「住民、政治、協議事項、変化に取り組み、実行可能な解決策を見つけて実施する」

それらの関係者間のやりとりをもとに、複雑な意思決定のための柔軟で系統的なプロセスを導き出しました。このアプローチは、問題解決のための常識的なステップを提示したものです。このプロセスは、ニーズを明らかにする手助けとなり、与えられた背景、状況、資源、可能な選択肢のもとでニーズに取り組むのに最適な方法を参加者が決定することに役立つでしょう。日本独自の文化、状況、政府の手続きにも、これらのステップは適用できることと思います。

さらに、「意思決定プロセス」は住民等の支援の強固な基礎を築き、計画の実現性を高めることに役立てることが出来ます。「意思決定プロセス」により、利害関係者や意思決定者は活動の根本的理由を知ることが出来ます。また、プロジェクトが最もニーズに合っていて、生活を向上させることができ、必要性の優先順位が高いと理解することが出来ます。「意思決定プロセス」は、一つの案を心から全員一致で賛同してはいなくても、人々が意思決定プロセスを理解し決定を支援するという形での同意（コンセンスト）を成し遂げることを目指しています。

開拓局はこの柔軟で幅広い取組みを以下のことに適用しています。

「うまくいく事業の実施」

「対立の調停」

「便益やトレードオフを調べるため、問題やニーズを明確化」

「広範囲に渡る解決策の評価」

「実現性があり、持続可能な解決策の推進」

「利害関係者の関心を引き起こし、合意を得ること」

「多様な関係者を公平に扱うことで参加活動を効果的なものとする」

「意思決定プロセスと事業実施プロセスとの一体化」

「利害関係グループや出資機関それぞれの役割の理解」

「意思決定プロセス」のプログラムは、多様な分野、グループや利害関係者が関与する複雑

な意思決定に直面するどのような組織にも適用できます。特にリソースが限られているような場合（例えば、資金が少なく期限が迫っているもの）に合うようです。幅広い応用例は、組織の目的に応じて適用することを容易にするでしょう。ここでの考え方、プロセスは、効果的なリソース管理と問題解決を支援し、持続可能な解決策をもたらすでしょう。

米国国務省開拓局

タイン・コールター

意思決定作業の進め方

効果的な問題解決の手引き

意思決定のためのガイドブック

米国内務省開拓局

1998 年夏期

目 次

はしがき	i
意思決定のためのガイドブックの活用法	ii
概 観	
成功とは — その定義	1
どのような背景か	7
何が必要か	17
道を造る	33
障 害	49
基 盤	
パート1：問題の理解	61
パート2：検討の基盤を築く	81
意思決定プロセスのステップ	
棚卸し	99
意思決定プロセス・ワークシート	103
ステップ1：ニーズの明確化	105
ステップ2：目標設定	115
ステップ3：リソースと制約条件を明確に	121
ステップ4：可能な選択肢を見分ける	127
ステップ5：選別規準の設定と適用	133
ステップ6：代替案の作成	145
ステップ7：代替案の評価	151
ステップ8：選定	159
ステップ9：実施	169
ステップ10：監視と適応	183
成功を祝う！	189
あとがき	
作成手順	191
用語集	195
参考文献	205
協力者一覧	209

コメント募集

版のリスト

このガイドブックは「開拓局」に寄せられる読者のコメントおよび「開拓局」における諸々の活動過程を反映するように定期的に内容が更新される文書である。読者は下記のウェブサイト
にアクセスして新しい情報を入手することができる。

(<http://www.usbr.gov/Decision-Process>)

このガイドブックの各新版には、僅かな表現の変更が数多く含まれている。下記のリストには、このガイドブックの各版における主な変更が記載されている。

1996 年秋	初版
1998 年春	担当窓口の変更、誤植の訂正、欄外スペースの追加
1998 年夏	「概観」：パートナーシップ、会議および同意／合意に関する追加情報 「基盤」：「パート 2 行動 6：許可と資金の取得」におけるフィージビリティ・スタディ実施に関する追加情報 「ステップ」：全体論的管理法に関する追加助言

はしがき

世評によれば、政府には問題解決能力がないとされている。費用と時間をたっぷりかけて行った調査の結果、解決策が示唆されても、これを実行する資金的余裕がなく、そのため解決策は実行されないまま放置される。未解決の問題は増大し続け、最終的にはその解決がほとんど不可能になる。

国民は解決策を望んでいる。それで、国民は連邦政府を設置して、連邦政府以外の組織では処理できない問題の解決を期待した。それなのに、なぜ連邦政府は何か事を行うのにこのように時間がかかるのか。なぜ政府機関は関係機関、他の政府機関および国民と共同で問題を迅速に、かつ効果的に解決できないのか。

解決はできる。しかし、解決策は下記の要因が複雑に関連する状況のもとで見出される。

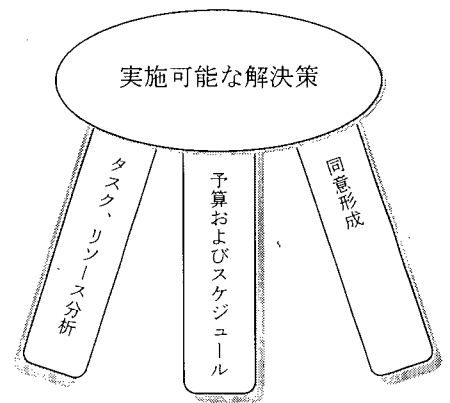
- 多様な、しかも競合することの多い利害関係
- 相互に関連する資源および過程
- 政府および民間機関の行動の歴史的な相互関係

解決策は、ニーズ、課題および関心事がそれぞれ異なるグループや個人との共同作業を通じて見出される。従って、資源の開発と保護、プロジェクトマネジメント、開拓局の使命の範囲内のニーズへの対応に関する意思決定は早急に、あるいは闇雲に行うことはできない。

それで、開拓局の意思決定に参加する個人・機関（開拓局の専門家、開拓局に協力する州政府機関・連邦政府機関、コンサルタント、ステークホルダー、意思決定者等）はすべて、開拓局の意思決定プロセスの仕組みを理解していなければならない。このガイドブックは、可能な限り数多くの状況において問題を解決するための柔軟性のある意思決定プロセスと意思決定方法を示唆する、簡便な意思決定に関する参考文献の役割を果たすものである。このガイドブックは、関係規則を正確かつ詳細に引用することはせず、それよりも読者に柔軟性のある意思決定に至る実際を示すことに重点を置いている。

意思決定参加者と意思決定者は、柔軟性のある意思決定プロセスをたどることにより、自信を持ってバランスのとれた決定—様々なタイプの住民による精査、また、必要な場合は裁判所の精査にも耐え得る決定—を行い、これを実施することができる。このガイドブックは、意思決定者が意思決定プロセスを自分のニーズに適合させ、また、意思決定参加者と効果的なコミュニケーションを行えるように、意思決定プロセスにおける各ステップの目的および目標を述べるものである。

このガイドブックは、開拓局の意思決定プロセスの背景をなす基本的概念について述べるものである。このガイドブックは、読者に開拓局の政策を参照するよう示唆することがあろうが、このガイドブックそのものは開拓局あるいは内務省の政策を述べるものではない。



意思決定プロセスへの効果的支援

だれ、私？

開拓局における個人の役割と責任はそれぞれ異なるが、われわれはもはや「それは私の仕事じゃない。管理職の権限内の仕事だ。」とか「これは私の受け持ち。だれにも干渉させない。」などと贅言なことを言わず、見通しを立て、洞察力を持って、問題のより広範な解決に当たらなければならない。

致命的な欠陥

これは「列車の転覆」とも喩えられるが、解決策あるいは問題解決過程を台無しにする問題または意見の対立のことである。

意思決定のためのガイドブックの活用法

このガイドブックは、問題解決のためのテンプレート(定型書式集)、作業確認早見表、政府機関の意思決定プロセスの分かり易い解説書、あるいは新規採用職員または新規参加者のための入門書として用いることができる。

どの意思決定プロセスも異なるものであるため、その過程において提示される基本的テーマのいろいろなバリエーションを考えてみる必要がある。このガイドブックを活用することにより、自分の意思決定プロセスを綿密に計画することができる。明確に定義された一連のステップをたどることにより、参加者と意思決定者は早まった意思決定を行ったり、参加者が少なくて困ったり、あるいは重大な影響を及ぼす要因を見過ごしたりすることのないようにすることができる。これらのステップを参加者に説明することにより、問題解決のために必要な時間のことで苛々することがなくなり、また、バランスのとれた意思決定が促進される。

意思決定プロセスにおけるステップをたどる場合、起きつつあること、また、それに対する参加者の反応を十分に時間をかけて分析する。こうすることにより、資源と行動の間の相互関係を検討することができ、また、参加者全員にそれぞれの関心事を十分に表明させることができる。さらに、致命的欠陥を回避し、実施可能かつ効果的な解決策を見出し、それに対する合意を形成し、解決策を実施し、また、その実施を持続させることができる。

意思決定プロセスは実際にはスパイラルである。新規参加者(利益団体、コア・チームのメンバー、政治家、その他)が意思決定プロセスに参加する時点はまちまちである。また、新しいデータが採択されることにより、評価も異なってくる。前のステップに戻ったかのように思われる場合もある。しかし、同じ行動を繰り返していても、実際には課題と参加者についての理解の幅を広げ、また理解をより明確にしている。

構 成

このガイドブックは、「概観」、「基盤」、「意思決定プロセスのステップ」に分けられている。また、用語集と参考文献が付されている。

「概観」では意思決定プロセスにおける基本的事項について述べている。意思決定における成功を定義し、意思決定プロセスの全体的状況を示し、必要な要素について説明し、開放的かつ効果的な雰囲気をつくりだす方法を示唆し、また、現実の障害と予想される障害について述べている。

「基盤」は問題を識別し、その解決のための確固たる基盤を築くことを目的とし、2部に分かれている。パート1「問題の理解」では、問題の識別、許可を得るために提出する調査報告のまとめ方および資金調達について述べる。パート2「検討の基盤を築く」では、調査報告についての合意が得られ、資金が調達された後に基礎を築くことについて述べる。

プロセスの基礎が築かれることにより、問題および目標が明確化され、活動分野の輪郭が明らかになり、また、解決策を見出し、評価し、実施する計画が立案される。意思決定のステップをたどる前に、これを確認する。

「意思決定に至るステップ」では、意思決定プロセスの10のステップについて詳述する。ステップの数よりもその内容が重要である。この項の冒頭において読者の手助けになる2つの重要な事項が提示される。

- 「棚卸し」と題する部分（pp.99～pp.103の黄色のページ）には、チェックリストと再検討の仕方が載せてある。定期的再検討を通じて重要な変更を見過ごす可能性をなくせる。
- ワークシートは意思決定プロセスの全ステップを示すものである。ブレインストーミングを通じて各ステップに対する答えが得られ、これらの答えをワークシートに記入することにより意思決定プロセスに焦点を当てることができる。ワークシートはまた、再検討、変更および新規参加者に対するデータ・情報提供に際して、簡便な記録として用いることができる。

ステップ1～10を通じて意思決定プロセスの構造が明確にされる。

ステップ1：ニーズ — 既存の情報基盤を検討し、必要な追加データを収集する。問題領域（選択肢）、既存の制約条件（法的、物的条件等）および利用できる資源を識別する。様々な住民のニーズについての様々な認識をリストアップする。住民の課題および関心事を識別する。

ステップ2：目標 — 上記の情報を用いて目標（開拓局の活動を通じて満たすことのできるニーズ）を選定する。一定の観点に立った実際のニーズの識別に多少の時間を費やす必要があるかもしれない。意思決定プロセスでのこれ以後のステップにおいてはこれらの目標の達成に最重点が置かれる。

検討の進行を把握する（そして検討を正しい方向に進ませる）ために、参加者は定期的に次の質問をする必要がある（「棚卸し」を参照のこと）。

- われわれはなぜこれを行っているのか（目的）。
- われわれは何を検討しようとしているのか（範囲）
- 資金および合意の状況はどうか（合意）
- 総予算はどれくらいか（制約条件）
- どのようなニーズに対応すべきか（コミュニケーションと協力）
- 意思決定者はだれか（責任）
- 必要な作業は何か（作業計画）
- だれが作業をするか（組織）
- いつ決定が必要か（スケジュール）

短い要約から、各ステップごとの説明まで、ガイドブックのハイパーテキスト版に下記 Web サイトでアクセスできる。

<http://www.usbr.gov/Decision-Process>

ステップ3：リソースと制約条件 — 作業実施に際して用いる手段 — 検討の範囲 — を検討する。利用できるリソース（物的、社会的、政治的リソース）の間の相互関係および相互影響を見極める。これらのリソースを通じて事実確認を行うことができる — これらの資源リソースにより目標がどのように達成されるかが決まる。目標達成の方法はこれらのリソースから決まる。

ステップ4：選択肢 — 選択肢または解決策の要素についてのブレインストーミングを行う。これらの選択肢や要素を通じて各目標に取り組む様々な方法が見出される。

ステップ5：選別基準 — 各選択肢が実施可能であるか否かを判定する基準を決定する。この基準を各選択肢に適用して実施可能な選択肢を選定する。

ステップ6：代替案 — 選択肢を組み合わせる代替案を策定する。広範囲な代替案を策定する。各代替案をチェックして、それが目標を達成できる選択肢であることを確認する。

ステップ7：評価 — 評価基準を用いて代替案を比較する評価を行う。

ステップ8：選定 — 分析結果を意思決定者および住民に提示する。意思決定者は分析結果に基づき実施可能な選択肢を選定することができ、住民は意思決定の理論的根拠を理解することができる。

ステップ9：実施 — 計画を実行に移す。新たに影響を受ける関係住民を見つけ、これらの住民とコミュニケーションをとる。

ステップ10：フォローアップ — 構築物の運営・維持の手段を確保し、また、制度上の解決策の問題への対応能力を維持することにより、解決策を引き続き実施可能なものにする。状況を検討し、必要があれば解決策を変更する。それから、意思決定過程について討議し、他の参加者に成功事例および失敗事例を知らせる。こうして得られた教訓を将来における問題解決活動において活用する。

このガイドブックにおいて述べられる方法は参加者が次の事を行う場合に役立つ。

- 意思決定に関するアイデアを考え出す。
- 意思決定の理論的根拠を文書にまとめる。

- チーム内において、意思決定者との関係において、また住民との関係において、参加意識を高め、コミュニケーションを促進する。

これから述べる手段は利用できる唯一の手段ではない。よく知らないから、あるいは効果がなかったからという理由で特定の手段またはアイデアを無視してはならない。手段を実験的に用いて、それを自分の特定の用途またはニーズに適合させる必要があるかもしれない。手段の詳細については、Web サイト <http://www.usbr.gov/Decision-Process/toolbox.htm> にあるツールボックスを参照のこと。

このガイドブックの作成に際しては、様々な経歴・経験を有する個人がこれを活用できるようにするために、可能な限り官僚的・学術的・技術的専門用語は用いないようにした。しかし、要点を述べる時、あるいは例を示すときに、こうした専門用語を用いざるを得ない場合がままあった。「用語集」には、こうした専門用語の定義が記載されている。

体裁

ガイドブック中の欄外のスペースに参加者にとって重要なコンセプトに関する簡潔な説明が記載されている。これらの説明は注意事項および重要な資料の索引の機能も果たす。本文中の太字の語句は、欄外のスペースにその語句についての注釈があることを示す。また、欄外のスペースにはメモを書き込むこともできる。

トレーニング

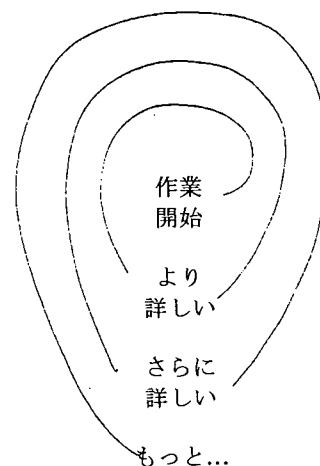
このガイドブックに示された各ステップに関する広範囲な研修（トレーニング）が行われている。トレーニングはこのガイドブックにおいて述べられた意思決定プロセスを単純な集団意思決定に応用する1時間のワークショップから意思決定プロセスを特定の問題解決活動に応用する3日間のワークショップまで、いろいろある。このトレーニングは意思決定プロセスの経験則的性格を強調したものである。このガイドブックを読むだけ、ガイドブックで述べられている意思決定に関する説明を聞くだけでは、どのように意思決定プロセスについてコミュニケーションを行うか、どのように意思決定プロセスをたどるかを学習することはできない。トレーニングを通じて、説明を聞きながら意思決定プロセスそのものを体験し、実際にそのプロセスをたどってみる必要がある。このようにして意思決定プロセスを学んだ人は問題意識に基づいてバランスのとれた意思決定の技術を習得することができる。研修についての問い合わせ先は Del Holz （TEL: (303)445-2802）または Environmental Planning and Coordination Office である。

（訳注）

チーム：

問題解決のための学際的専門家グループ

データ及び評価のレベル：



データ及び評価の正確度はスパイラルに増していく。

概 観

意思決定に至るまでの のすべて

意思決定のためのガイドブック

概 観 目 次

成功とは — その定義	1
成功	1
失敗	4
どのような背景か	7
憲法	7
連邦予算	8
国家環境政策法	10
スコーピング（範囲決定）	13
パブリックインボルブメント	15
何が必要か	19
参加者	19
行動計画	26
マイルストーン	27
スケジュール	30
分析	31
道を造る	33
信用	33
コミュニケーション	34
コンセント（同意）	38
ファシリテーター	39
パートナーシップ	41
リスクの認識	46
障害	49
潜在的障害	49
変化	50
政策	52
協議事項（アジェンダ）	54
政治	56

はじめて車の運転を習ったとき、バックミラーの映り具合、クラッチの入れ方、アクセルの踏み込み、ギアのシフトについて考えた。今では、それは無意識に行っているだろう。しかし、安全運転の講習で慎重な運転を習う際には、基本をもう一度学ぶことになる。意志決定についても同様である。意志決定プロセスの各ステップに従って仕事を進め、それらのステップについてほかの人々にも伝えることによって、「防御的な計画」を実践することができる。

成功とは — その定義



成功とは — その定義

意思決定の最大の課題は、真の目標、すなわち実行可能な解決策を作ることを見失わないことである。データや報告書を作成する検討や、スケジュールどおりの検討によって、実際に問題を解決することはできない。実施できない、あるいは実施後に破綻してしまうような解決策は、優れた解決策とは言えない。

優れた解決策が問題を解決する。意思決定プロセスが、根底にあるニーズを特定し、解決策がそれらのニーズを満たすことになる。解決策は、すべての参加者のニーズや要望を満たすものではないが、少なくとも特定された目的に取り組むことを可能にする。意思決定プロセスは、唯一または完全な解決策を提示できるわけではないことに注意すべきである。

あらゆるところに成功の可能性があることを認識すべきである。意思決定プロセスにおいて、小さな成功を認め、それを明らかにすることによって、進歩が確認され、その後の過程が支援され、動機付けが行われることになる（後述する「マイルストーン」を参照）。

意思決定プロセスが成功したことで、どんな対策も行う必要がないという結論になることがある。これは、時間と費用を無駄にしたように思われることもあるので、避けたいと感じるだろう。しかし、このことも詳細に文書化し、対策を行わないことが最良の解決策であるとする理由を示せば、この分野において将来必要とされる有益なデータベースとなる。このような文書化によって、類似した問題への洞察力が得られるばかりでなく、当該意思決定プロセスについても自信が持てるようになる。

成 功

成功を収める

以下に、優れた意思決定プロセスが持っている主な要素をいくつか列記する。与えられたプロジェクトにすべての要素を含めることは不可能かもしれないが、含まれているものが少ないほど、成功の可能性も低くなることを忘れてはならない。

- 公正で、開かれたプロセス—参加者からみて、意思決定プロセスが公正で、開かれたものであれば、そこから生まれる解決策が課題を乗り越えて、多くの協力を得る可能性は高いと言えよう。開かれた意思決定プロセスとは、すべての参加者の関心事や課題について考察し、それらを公表するものである。公正な意思決定プロセスとは、参加する機会がすべての人に平等に与えられることを保証するものである。公正な意思決定プロセスとは、はじめから決定事項となっていないようにするものであり、また、政治的・技術的な影響が存在することも認めるものである。

問題の解決は、なにも措置を講じないことを意味する場合もある。壊れていないなら、修理する必要はない。

地域社会：

地域社会とは、解決策によって影響を受ける、あるいはそれを支援できるグループである。

応急措置は長期的ニーズに応えられない。

コンセンサス形成－だれもが解決策を支持し、その実施に向けて一致して作業にあたるようにする。

同意（コンセント）形成－だれもプロジェクトに反対せず、あるいはそれを中止させようとしないようにする。

- 地域社会からの参加－地域社会に意思決定プロセスへの発言権を与えなければ、地域社会は解決策を受入れることも支持することもしないだろう。そうすると無関心や敵意が生じ、少なくとも解決策は無視される。最悪の場合、妨害されることもある。地域社会の協力を得て解決策を作成した場合、地元の参加者はその解決策が支持されるよう努め、それを将来のニーズに適合させて行く。さらに、地元の住民が参加することによって、背景にあるニーズをより深く洞察し、考慮すべき問題を探り出し、不必要な分析を回避し、より多くの代替案をつくり出すことができるだろう。
- 変化に対応する柔軟性－検討の進行に応じて、積極的に変化に対応すべきである。さもなければ、だれかほかの人が状況を変えることになる。意思決定プロセスにおいては、解決に向けて検討が進むにつれて変化するニーズ、目的、参加者およびデータについて、常に意識して配慮する必要がある。
- 解決策は将来も効力を維持する－解決策は、あなたが役割を終えた後にも、地域社会がニーズを満たすために利用し続けられるようにしなければならない。妥当な期間を定めて、解決策を機能させ、その将来の運用計画を立てることは、解決策の成否を評価するうえで不可欠である。もし最終的な解決策が施設調達を伴う解決策であれば、当該施設を適切に維持・運営していかなければならない。最終的な解決策が制度的なものであれば、組織、パートナーシップ、あるいはほかのグループは、その制度上の解決策を存続させ、同時にニーズも満たせるものにしていかなければならない。解決策に柔軟性を持たせれば、将来変化するニーズに適応しやすいだろう。
- だれもが解決策に同意している－コンセンサスが得られるに越したことはないが、同意（争わないことへの合意）を得ることしかできない場合もある。それでも実行可能な解決策にとって十分である。だれもがその解決策を受け入れられることを保証するという同意を得れば、だれからも強行な反対を受けることはない。このきわめて重要な段階には、交渉する、意見を聞く、妥協点を見出すことが含まれる。人々は往々にして、たとえその解決策を好ましいと感じなくとも、公正な説明があれば同意に至るものである。

- 文書化する－意思決定プロセスと解決策を文書化することによって、次の事柄が可能になる。

- > だれが何を決定したかをすぐに確認すること
- > ニーズの変化に応じて、分析を行い、解決策を練ること
- > すべての参加者による協力を明確に記録すること
- > ほかのプロセスから得た教訓を適用すること
- > 意思決定プロセスに関わる課題に対応すること
- > 信用を高め、将来の成功への道が示される実績を積み上げること

成功の活用

持続性のある解決策をうまく設定できても、そこで終わりにしないことである。その解決策を他の計画やプロセスに組み入れるべきである。問題が生じるたびに、それぞれに適合した成功の要素が組み入れられることになる。

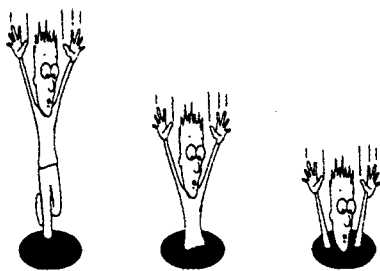
自分の成功や他者の成功を分析し、次のプロジェクトにどのような要素を組み込むことができるのか調べる。何が成功して、何が失敗して、なぜそうなったのか。自分が学んだ教訓を意思決定プロセス全体を通じて共有することによって、ほかの人も時間や費用を節約することができる。そして今度は彼らが、次のプロセスにおける時間と費用を節約させてくれることになる。

成功：

問題を解決するために、現状または現行の考え方を変える必要があるかもしれない。

注意：

この問題の解決に成功したのだから次の問題も容易に解決できると思いこんではいらない。



落とし穴：

全員が問題を解決するために参加しているということを忘れることは、最大の落とし穴である。

（訳注）

チーム：

本資料のまえがきにもある問題
解決毎に編成される学際的専門
家集団

失敗

失敗を回避する

政治的要請、予想外の意見の衝突、環境問題、応急処置の必要、ときには単なる経験不足などの理由から、意思決定プロセスがぼやけて見えることがある（後述する「障害」を参照）。しかし、意思決定プロセスはおそらく下記のような大きな落とし穴に落ち込む可能性がある。

- 焦点を失う－これは自分自身または他の人の個人的な課題に沿って、すでに特定・確認されたニーズを取り替えたり、干渉したりするときに起こることが多い。ここで危険なのは、ニーズを過大評価して非常に費用のかかる解決策を作成したり、あるいはニーズを過小評価して解決策が許容可能なレベルに達しないことである。ニーズを満たすことに焦点を当てなければならない。
- 順序を誤る－古くからの問題として、事実が検討され、データが分析されるより前に、解答を策定したり、予想してしまうことがある。知識、経験、専門的技術を動員することによって、もっともらしい解答をきわめて迅速に策定できるかもしれないが、そのような解答は、試練にぶつかると破綻する可能性が大きい。それも多くの場合、莫大な時間と費用を投じた後なのである。近道をすれば、裏づけデータに欠陥が生じてしまうのである。
- 「教科書」通りの規則に依存する－代替案の策定は、「原因と結果」あるいは「もし～ならば」の関係以上の、創造的で動的な過程であるが、結局は同じことの繰返しとなる場合が多い。同じようなことを繰り返す間に活動の正当な理由が明らかになるだろう。あなたもチームも柔軟性や適応性を備えるべきであり、実行可能な手段、方法、技術は、状況に応じて大きく変わり得る。問題の解決に普遍的な規則など存在しない。
- 開拓局の任務を忘れる－アメリカ国民のために、環境的・経済的に健全な方法で、水資源と関連資源を管理、開発、および保全する。開拓局は、この任務を遂行するために、開放的で、公正かつ率直な仲介者として、（価値観と無関係に）水資源に関係するすべての人々の役に立たなければならない。

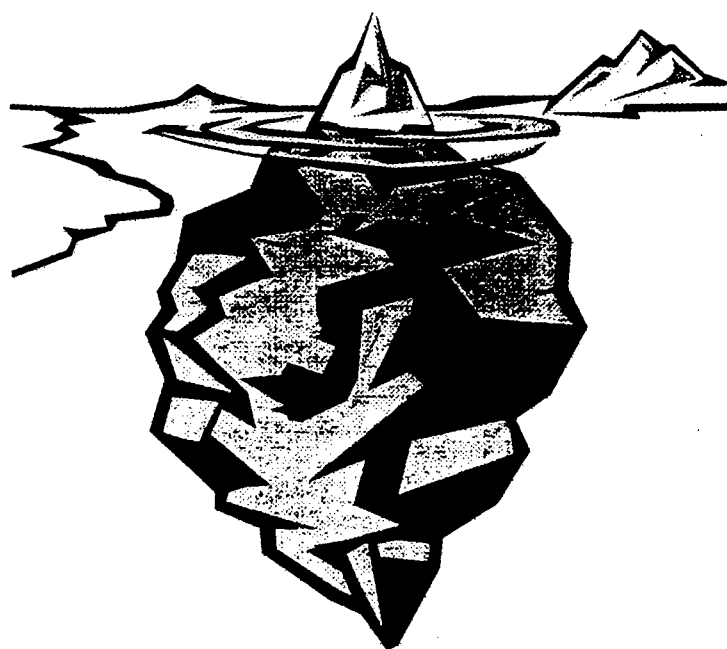
- 詳細さのレベル－開拓局の検討は、さまざまな詳細さのレベルで実施されている。あなたやチームの他のメンバーにとっては、状況に適合したものか、あるいは補完するようなレベルで作業を進めることが重要である。それによって、一つの検討のすべての見地が確実に一致することになる。詳細さのレベルは、状況に適したものでなければならない。
- 偏った態度－偏見は公正な判断の邪魔になる。そのような態度を少しでも見せたなら、多くの住民が長い間抱いてきた「開拓局はすでに決定済みなのだ」という見方に信憑性を与えてしまうことになる。偏見がないことを証明すべきである。
- 優越的な考え方（知的、経験的、またはその他の意味で）－優越感は、他者を理解するために必要な感性を鈍らせる。他者を理解できなければ、解決策や意思決定プロセスに対する支援を得ることはできない。ほかの人々もまた貢献できることを信じなければならない。

失敗の活用

失敗は、成功を導くものとして利用すべきである。

- できるだけ速やかに対応すること
- 現実的であること－いつ失敗が起きつつあるかを認識すること
- 最初の段階に戻る必要を認識すること－失敗によって、問題を処理するための知識を得ること
- 問題を処理することができない場合は、意思決定プロセスを政治的・技術的にできるだけ早く終了すること
- 失敗した理由を検討すること（これが解明されれば、成功したも同然である）
- 得た教訓をほかのプロジェクトに適用すること

どのような背景か



どのような背景か

政府の運営と予算の背景を理解することによって、参加者は開拓局の意思決定の状況を理解しやすくなる。

憲法

米国憲法の下では、主権は国民にある。国民は、自分達を代表する議会と大統領を選出する。国民は、法律が憲法に従って実施されていないと考える場合、司法制度を通じて満足を得ようとすることがある。

立法・行政・司法の3部門の間に重要な抑制と均衡が働いている。

- 立法府においては、議案は下院と上院で承認され、大統領の署名を受ける。こうして制定される法律により、開拓局に対して資源マネジメント活動を行う権限が与えられ、予算が割り当てられる。
- 行政府においては、大統領が議案に署名する。行政府の1機関である開拓局は、西部の水資源と関連資源に関係のある土地の法律を大統領に代わって執行している。
- 司法府においては、民間の利害関係者、特定のプログラムまたはプロジェクトが別のより一般的な法律に矛盾していることがわかった場合、裁判所を利用して、その法律の適用に関する明確な説明を求めることができる。

当該計画を大統領の政策実施計画に含めるために、活動を認可する法律は、行政管理予算局(OMB)とともに活動している開拓局から発議できる。連邦議会も、たいていの場合は議員とともに活動している利益団体の要請に応じて、総合的な政策を実施するため、あるいは特定の目的を達成するために、認可に関する議案を提出することができる。

このような制度を通じて、リソースの配分とマネジメントに関する意思決定においては、国民が重要な役割を果たしている。われわれ開拓局がなにか別の方法をとるべきだと考える個人や団体があれば、裁判所を通じてわれわれの活動に異議を申し立てたり、法律改正のために議会に働きかけたり、あるいは政策に関する書簡を大統領に送ることも可能である。

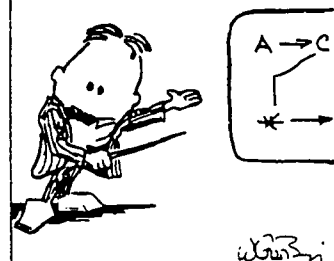
GRANTLAND®

民主主義の仕組み

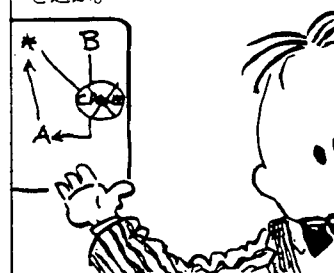


Copyright Grantland Enterprises Inc. All rights reserved.

1. グループAは、変更を行ってもらうためにグループCを選ぶ。
2. Cは変更を行う。



3. グループBは、変更反対である。
4. グループBは、変更を変更してもらうためにグループAを選ぶ。



5. Aは変更を変更する。
 6. グループCは、変更の変更反対である。
- (このようにZまで繰り返され、この周期が繰り返される。)



1921

連邦予算

米国憲法は、すべての支出の承認は連邦議会において行われるものと規定している。しかし実際には、大統領が予算を編成し、連邦議会に提出するのが慣習となっている。連邦議会はそれらの要求に修正を施し、年間連邦予算を編成する。その予算が下院と上院の両方において多数決によって承認され、大統領の署名が得られれば、連邦予算の誕生となる。

財源がなければ、意志決定は不可能である。

連邦議会は、大統領が提出した予算案のいかなる部分であれ変更することができる。しかし、連邦議会はたいていの場合、政策目標、地元選挙民、あるいは利益団体に応じる形で、項目を追加あるいは削除するにとどまっている。連邦議会が予算を承認し、大統領がそれに署名すれば、開拓局は割り当てられた予算を使って、認可された活動を実施することになる。

開拓局の予算

予算の周期は 2 年以上である。パートナーとのコミュニケーションを早期に開始し、これを維持する。

水資源問題を解決するために提案される活動は、住民、開拓局の現地職員、地方自治体などのさまざまな人的資源によって実施されている。

開拓局の予算編成過程において、活動案と予算案は、地域的・行政的な優先順位に従って定義づけされ、ランクづけされる。

開拓局の予算は、現在では八つの段階を経て編成される。

1. 国民が、地方自治体、民間団体、またはその他のルートを通じて、水資源管理の問題とそのニーズを処理するための支援を求める。開拓局の現地職員が、それらのニーズと特定されたそのほかの問題から、実行可能な解決策につながる活動案を作成する。
2. 当該予算が発効する会計年度の 2 年前に、開拓局は上記の提案を分類し、開拓局局长の予算案を策定する。
3. 内務省 (DOI) は、すべての省内の機関の予算を検討し、内務長官の予算案を策定し、行政府の一部である OMB に提出する。

行政管理予算局 (OMB)

「行政管理予算局」(OMB) は連邦行政府の一部である。

4. OMB は、すべての省から提出された予算案を検討し、大統領の予算を策定する。
5. 大統領は、当該会計年度が始まるおよそ9か月前に、この予算を議会に提出する。
6. 連邦議会は、小委員会および委員会において大統領の予算を検討し、主要な予算項目については公聴会を開く。各小委員会と委員会には予算割当ての上限が定められていることから、それらの委員会が担当する計画に割り当てられる金額には限度がある。これらの委員会は、住民の情報インプットや要望について考察し、大統領の予算を修正し、一連の歳出予算案を策定する。
7. 連邦議会はこれらの予算案を議決する。下院と上院の予算案が異なる場合、両院協議委員会が設置され、予算案の相違点の解決にあたる。承認された予算は、署名を得るために大統領に提出される。
8. 大統領は、予算を承認または拒否することができる。拒否された予算は、議会に差し戻され、再審議・改訂される。

こうして予算が採択された後、開拓局は、割り当てられた予算を使って、認可された活動を実施することになる。

プログラムと活動予算

承認された連邦予算の範囲内で資金が充当された各活動は、特定の金額を得た費目として扱われる。各事務所または活動のリーダーは、プログラムまたはプロジェクトの予算を編成し、これらの予算の用途を計画する。連邦予算の編成は、下記のようないくつかの意識されない憶測や誤解に基づいて行われる可能性があり、それらは活動予算を策定する際に克服しなければならない。

- 解決策を決めてかかることー予算の費目は、事前に特定の物理的解決策として解釈されることがある。例えば、費目を「グリーン・アップル・ダム（Green Apple Dam）調査」と呼ぶ場合、グリーン・アップル・ダムを建設または改良することだけが水供給のための唯一の（または最良の）方法だと決めつける人がいるかもしれない。費目の名称以外にも目を向ければ、ほかの解決策（水資源保全など）が見出される可能性も出てくる。

成功：

予算の成果を再定義する — 新規プロジェクトの予算化でなく複雑な状況を扱うことについてを評価する。

憶測と誤解：

予算編成過程に関する考え方を検討する。予算をより有効にするための驚くべき方法が見つかるかもしれない。

予算と権限の源が複数の機関・個人（連邦政府機関、州政府機関、パートナーなど）である可能性がある。

開拓局による資金利用の方法と理由を、確実にすべての関係機関・個人（連邦議会、監督者、チームのメンバーおよびパートナー）に理解してもらうようにする。パートナーは、開拓局の監督者およびチームのメンバーが、パートナーシップがどのように機能するのか、彼らはなにを提供しなければならないのか、ならびに開拓局は問題をより効果的に処理するために、なにを提供できるのかを理解できるよう手助けすることができる。

- 各政府機関が単独で問題の解決にあたること—単一の政府機関の計画立案作業に振り分けられる資金は、その政府機関が単独で実施するよりも、パートナーと共同で行った方が効率的に利用できる場合がある。グループと会合したり、参加者の設立を支援することによって、以下の事が可能になる。

- 現在および将来の問題を処理すること
- 資金を節約すること（他の参加者が必要なデータをすでに持っている可能性がある）
- 支持者団体を設立すること。このような支持者団体は資金の供給と支援を求めて、議会に働きかけてくれる可能性がある。

- 問題が変化しないと考えること—ある活動に資金が供給されるためには、少なくとも 2 年はかかり、予算要求は政府の多様なレベルで長々とした意思決定過程を経ることになる。その一方で、問題や状況が変化している可能性がある。条件が変わったとしても、責任者は、見積りと実際の支出がどれほど近いかで評価される場合が多い。前後の条件の相違を比較することにより、責任者は、より柔軟で効果的な見積り作成と支出の優先順位を変更した理由の説明が容易になる可能性がある。

国家環境政策法

開拓局の活動の大部分（全部でないとしても）は、国家環境政策法（NEPA）とこれと関連する環境問題委員会（CEQ）規則に、なんらかの形で適合する必要がある。従って、NEPA の要件を認識することが重要である。常に「ここではどのようにしたら NEPA が適合するか」、あるいは「この行動（またはデータ）は、NEPA の要件の充足にも役立つであろうか」といったことを考慮しつつ作業を進めれば、問題の解決において多大な時間と費用を節減できるだろう。

NEPA は、人間環境への配慮にもとづき、すぐれた意思決定を促進するよう設計されている。NEPA と CEQ は、趣意書、再評価期間、および環境影響評価書のための公聴会を義務づけることによって、住民参加を奨励している。これは、バランスのとれた意思決定のための良い出発点となっている。しかし、NEPA と CEQ の要件に単に従うだけでは、効果的な問題解決活動とはならない。

ここで述べる意思決定プロセスは、十分 NEPA と CEQ によって義務づけられた行動の範囲内にある。実際、NEPA と CEQ により義務づけられた文書や行動は、たとえ問題解決のための努力が NEPA と CEQ に従う必要性がなくとも、問題解決にとって有効な手段となる。スコーピング（次節にて説明）は、ニーズ、目的、リソースと制約条件、考えられる選択肢、および選別基準の要件を定めるのに役立つ。住民参加によっても、代替案の特定と策定が支援される。

NEPA のプロセスにおいては、よく練り込まれた意思決定プロセスを策定するための多岐にわたる文書を作成する必要がある。次ページの図は NEPA 関連文書・意思決定プロセスの概略を示したものである。NEPA 適用除外の判断は意思決定プロセスにおける最初の段階に行われるが、そこでは、全体規模の環境影響評価（EA）を実施するに足る重要性がその行動に備わっているか否かを判断する。次に EA 関連のプロセスが、その行動によって重大な影響が及ぶか否かの判断に用いられる。もし重大な影響が及ぶ場合は、意思決定者は、環境影響評価書（EIS）によって、それらの影響を重視するようになり、バランスのとれた意思決定が行いやすくなる。趣意書、スコーピング過程、および再評価・説明期間は、国民の参加を求めるのに役立っている。

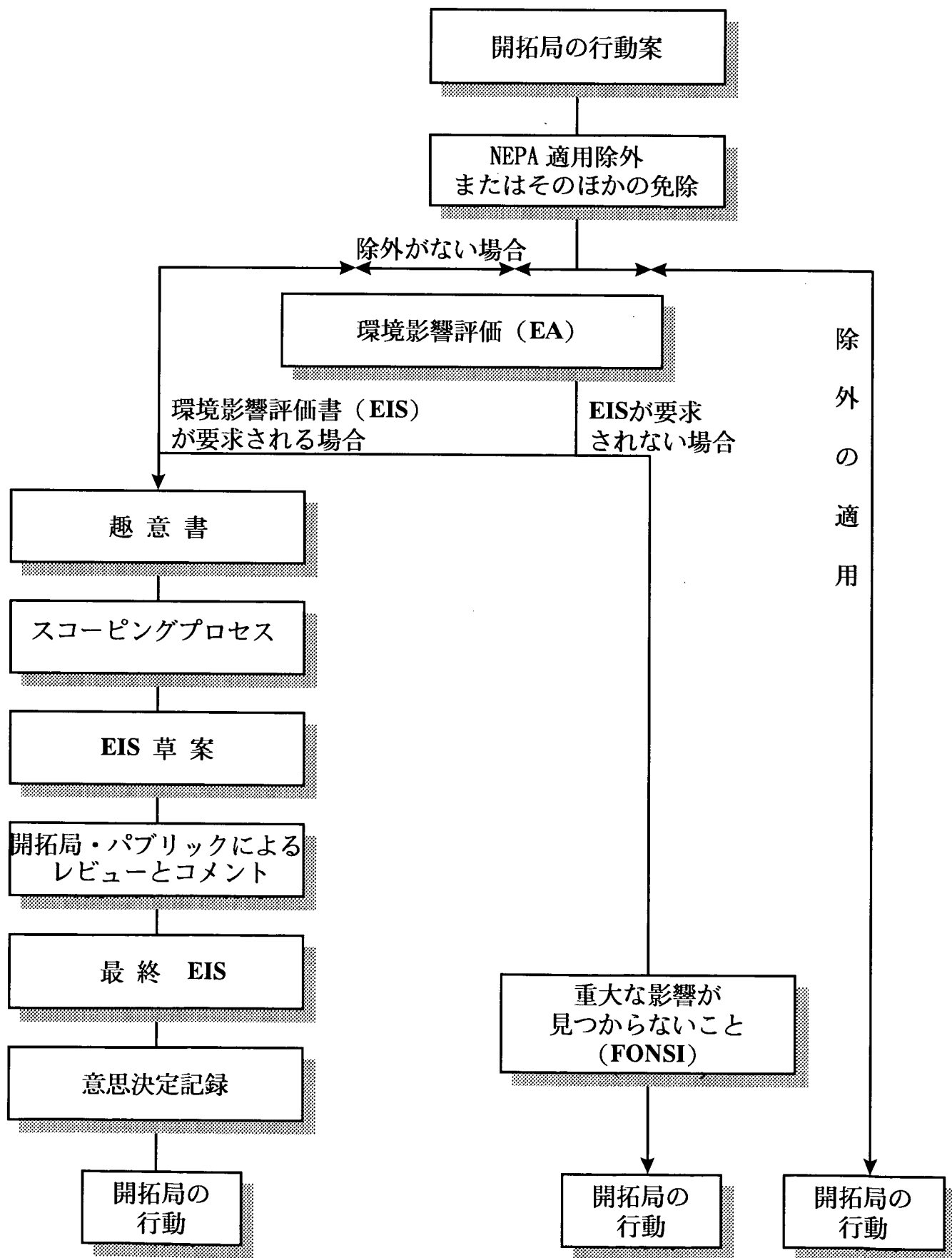
EA または EIS は、意思決定プロセスの結果をきわめて容易に反映することができる。これらの文書は、異なる作業または段階がそれぞれ異なる各章に振り当てられており、読者にとって分析結果が理解しやすいものになっている。P13 の表は EA と EIS の書式を比較したものである。

意思決定記録（ROD）は、「ステップ 8 選定」において述べられた意思決定と意思決定の理論的根拠を文書化したものである。「ステップ 9 実施」および「ステップ 10 フォローアップ」は、開拓局の活動について述べている。

環境保全についての知識（あなた自身またはチームのメンバーによる）と維持可能な環境に関心があれば、責任ある意思決定を続行することができる。さらに、維持可能な資源の管理と開発に関して、他の人々に影響を与えることも可能である。

NEPA と CEQ の詳細については、開拓局の NEPA ハンドブックを参照のこと。

意志決定プロセスのステップは NEPA のプロセスの枠組みを提供する。どのように代替案が作成され、どのような影響が分析され、そして、どのように、また、いかなる理由で代替案が評価されたかを説明する上で役立つ。



EA/EIS における過程	対応する意思決定プロセスのステップ
第1章：目的とニーズ	ステップ1とステップ2（ニーズと目標の明確化）
第2章：代替案	ステップ4-6の結果（代替案の策定と取捨選択）
第3章：影響を受ける環境	ステップ3において特定されたリソースと制約条件の中で、ステップ7における評価の結果影響を受けると判定されたもの
第4章：環境影響評価の結果	ステップ7における評価の結果
第5章：コンサルテーションと調整	各ステップにおける住民の参加とコンサルテーション
決定（ROD）	「ステップ8 選定」の結果の文書化
環境緩和と環境対策	「ステップ10 監視と適応」の一部

スコーピング（範囲決定）

スコーピング（範囲決定）とは、参加者、中心的なチームのメンバー、および意思決定者と意見交換を行うことによって、取り組むべき問題の範囲を決定する過程である。スコーピングは、検討の重要な要素、重要な資源、ならびに資源と解決法との相互関係を定義するために、多様な見解を考察する。

意思決定プロセスの全般にわたって、特定のスコーピングを用いると、定めた軌道から外れにくくなる。重要なことは、検討に参与するすべての者がスコーピング過程に参加すべきであるということである。スコーピングは、公式・非公式を問わない。住民会議の通知を提出したり、政府機関やパートナーに手紙で意見提出を要請する方法もある。できる限り広範囲な見解を得るために、技術専門家、他の政府機関、他のプロジェクトの要員などさまざまな参加者に声をかけるべきである。多くの人々の意見を聞くほど、重要な情報を見落とす可能性が低くなる。地元の参加者からは、当該行動に関する地元独自の見解が得られる一方、国および専門家の参加者からは、当該行動をプロジェクトの全体像に適合させる方法が示される。

スコーピング（範囲決定）：

スコーピング（範囲決定）は、問題、参加者、対象範囲、利用できる資源、ならびに制約条件を明確にする過程である。たいていは NEPA のプロセスと関連しており、この用語はすべての意志決定プロセスに適用される。

範囲には下記が含まれる。

- 概念体系
- 要望またはニーズの範囲
- 課題または関心の範囲
- 地域
- 生態系

検討の範囲が問題解決に至るほどの広がりを持つようになったら、国および地方の利益、直接的および間接的影響ならびに原因と結果について考える。

意志決定者：

意志決定者を忘れずに含めなければならない。早い時期に頻繁に意志決定者とのコミュニケーションをはかる。

これらのグループと会合する際には、できるだけ正確かつ包括的な事態を理解するために、下記のような偏見を含まない質問をすべきである。

- だれが影響を受けると思うか。
- この検討にだれが関心を持ち、だれが関連する情報・データを持っていると思うか。
- われわれが会うべき、主要なまたは影響力のある個人またはグループが存在するか。
- 他のどのような活動が、この検討によって影響を受けるか、あるいはこの検討に影響を及ぼすか。
- われわれは関心事または課題を見落としているか。
- われわれが提案している検討範囲は問題領域をカバーしている。大きすぎるか。小さすぎるか。それはなぜか。
- 意思決定者はだれか。意思決定者の役割と参画は今後どうなるか。

すべてのデータを分類することによって、意思決定プロセスを具体化する。パブリックインボルブメント専門家は、データ・コーディネーターとしての役割を果たすことができるかもしれない。データ・コーディネーターは、スコーピングに関するデータを分類し、重要と思われるデータに優先順位を付け、結果をチームに提示することができる。必要な質問を行い、回答を整理できるチームの中心的メンバーを養成すべきである。往々にして、はじめは狭い範囲の事項のように見えた事項が、相互関係が解明されるにつれて、新しい、より広範な意味を持つようになることがある。この過程により、重大であるが、安全に除外できる問題を見きわめることができる。

パブリックインボルブメント

スコーピングは白地図を提供し、パブリックインボルブメントにより、それに道路が書き込まれる。パブリックインボルブメントとは、意思決定プロセスに市民や公的機関、NPO、その他さまざまな団体や個人が参加することである。パブリックインボルブメントは、パートナー、政府機関、団体、様々なステークホルダーおよび全関係住民の間の効果的な双方向コミュニケーションを中心に展開する。十分な情報が提供され、全関係者が提供される情報に基づき結論を導きだし、積極的な解決策を実施できるように十分な情報が提供される。それは、広報活動や啓蒙活動とは異なる。

基本的要素

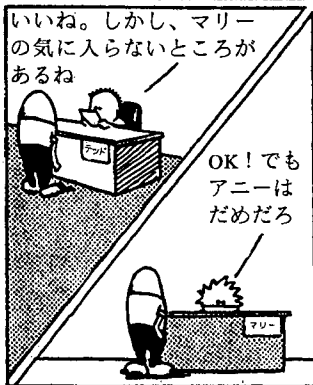
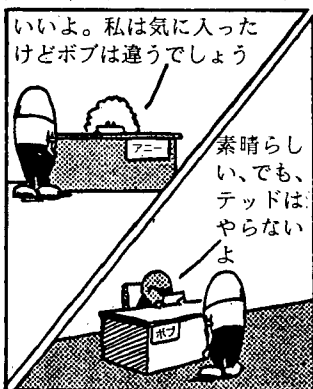
パブリックインボルブメント計画の五つの基本要素を用いることにより、実際のニーズ、その重要性、および優先順位を適切に把握することができる。

- 見解の確認－関心事または課題およびその価値は、それぞれ大きく異なる。パブリックインボルブメントは、異なる観点を理解するメカニズムを提供するものである。論争の範囲を理解することは、チームが検討の焦点に含めることのできる事柄を確認すること、ならびにそれと同様に重要なことであるが、なぜその他の事柄が考慮の対象にならないかを説明することにも役立つ。
- 開拓局内部におけるコミュニケーション－開拓局内の職員間のコミュニケーションや協力体制ができていなければ、外部とのコミュニケーションやパブリックインボルブメントの計画立案行動は殆ど効果が出ない。チームのメンバー全員、管理職および検討に関係する他の開拓局職員が作業の経緯を知っていることを確認する。また、今後行われることを伝える。それをいつ、どのように行うか、また、それを行うことによって達成する目的を伝える。これを必ず行う。それから結果を報告する－事態が変化した場合は、それを伝える。
- 関係者－関係者とは、意思決定によって影響を受ける可能性があると考えられる個人および団体のことである。パブリックの規模や構成は、個々の意思決定の内容によって異なり、議論が高まるに連れて大きくなる。人々が自分たちが影響を受けると考える根

住民の行動や感情は本人のニーズ、価値観、そして信条に基づいている。こうした要因に留意する。

住民との折衝を開始する前にチーム、チームのメンバーおよび意志決定者と共同で明確な目的とニーズを設定する（ステップ1）。

GRANTLAND®



コミュニケーションで最も大切なことは人の意見を聞くこと。

拠は、距離、経済的要因、用途および価値観など、多様である。

- 意識のレベルー意思決定プロセスは、さまざまなパブリックに対して、さまざまなレベルの意識と関心を生じさせる（後述する「参加者」を参照）。適時に適切なパブリックを効果的に取り込む上で関心のレベルを理解することが非常に重要である。
- 紛争の解決ーパブリックインボルブメント計画を通じて、問題を特定することによって、支持または反対する可能性のあるパブリックを特定する。相反する問題が明白になる。パブリックインボルブメント計画は、利害の相反するグループが共にできるだけ多くの紛争を解決できる共通の基盤を作る手段を提供すべきである。チームは、紛争が見られる領域において意思決定を行うための強力な支援基盤を作りださなければならない。

効果的なコミュニケーションの方法として以下のものがある。

- 非公式な接触ー非公式に接触すると、人はそうでない場合に比べてはるかに率直になる。例えば、土または水の試料を採取する専門技術者が偶然に農業従事者に会うこと、エンジニアが州政府機関または連邦政府機関の技術者に電話をかけてデータを得たり、またはなんらかの概念について相談すること、あるいは生物学者が個人に対してその所有地の通過または調査の許可を求めることなどがこれにあたる。このような非公式な接触は、実際の価値観や問題を突き止める上で不可欠な場合が多い。専門家は、技術的な事柄について、非公式に話し合うこともできるし、また、教えたり、教えられたりすることがある。
- 公式な会合ー大規模な公式会合では、適切な公認見解を提供できるだけでなく、チームのメンバーまたは当該研究に精通した者が聴衆にいる場合には、重要な公式データを生成することも可能である。チームのメンバーにとって第一に優先されるのは、討議の進行に耳を傾けることである。妥当と思われる場合には、メンバーは自分たちの身分を明らかにしても構わないが、その場合、説明やその他の情報を得るための真摯な質疑を行うべきである。人々が質問に答えるときには、それらを将来の考察のために書き留め、謝意を表し、さらなる関与（リストの郵送、チームのメンバーへの連絡など）を求めるべきである。会合の実施方法を計画し、達成したい事柄をリストアップすべきである。

会 合

公開会合は情報を交換し、問題に取り組む場である。全員が参加できるように対話形式にする。非公式の会合にしてもよいし、公式の会合にしてもよい。会合の内容全般が記録される。

公聴会は、コメント聴取のみを目的として運営される公式の会合である。NEPAなどの法律の定めにより会合の内容は一言一句そのまま記録される。公聴会をスコーピング会議やスコーピング過程と混同してはならない。

コミュニケーションの方法は会合の目的に適した方法とする。当該会合が下記の目的に照らして適切であるかどうかを見極める。

- 情報または助言を得たい。
- 参加者を問題解決に参画させたい。
- 情報を伝播し、これを説明したい。
- 課題を明確化したい。
- いくつかのグループと折衝したい。

これらの目的を達成するための会合であれば、当該会合は有効な手段であると考えてよいだろう。一方、下記のような状況が認められる会合は適切でない。

- すでに決定がなされている。（決定事項は、公開会合ではなく、ニュース・リリースまたは記者会見の形で発表する。決定事項に関するコメントを記録するために公聴会を開く必要があるかもしれない。）
- 参加者が問題を理解する上で十分な情報が用意されていない。
- コメントを検討する十分な時間がない。
- 感情のもつれや意見の対立が激しい。
- 公開会合は、情報インプットを入手し、多種多様な人々とコミュニケーションを行う過程において早めに開かれると最も効果を発揮する。時間枠については正直に話す—2、3年かかる場合は、その理由を説明する。この過程が進行するにつれて、会合は事実確認の場となる。

地元広報専門家やパブリックインボルブメント専門家と話し合って具体的事項を確認する。

何が必要か



何が必要か

本章では、参加者、行動計画、マイルストーン、スケジュール、および分析という、成功する意思決定プロセスを成功させるのに必要な基本的要素について述べる。これらの基本的要素を理解せずに出発してはならない。

参加者

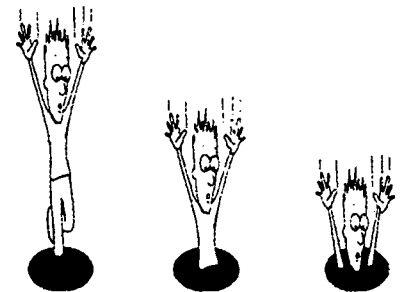
効果的な意思決定プロセスには、開拓局や他の政府機関の職員のほかに、多くの参加者が含まれる。参加者とは、

- 意思決定によって影響を受ける可能性があると考える人々（プロジェクトが地域社会内で実施される、資源を大切だと思っているなど）
- 意思決定への関与が求められる人々（管轄権または職務によって）
- 意思決定に助言または影響を与える人々（技術的または政治的）
- 意思決定プロセスを促進する人々

下記の個人・組織が参加者となり得る。

- 個人
- グループ
- 団体
- パートナーシップ
- 政府機関（連邦、州、地方など）およびその職員

参加者は、意思決定プロセスを作ることも、壊すこともある。この過程は完全に参加者によって左右される。だれも問題の解決に十分な関心を抱かなければ、問題がどれほど急を要するものであっても、解決には至らないであろう。



落とし穴：

招かれざる参加者の復讐はすさまじいものとなる可能性がある。「眠れる森の美女」の中で、洗礼の儀式に招待されなかった妖精が、王女を100年の眠りにつかせることで、恨みをはらしている。政府の様々な過程においても、招かれなかった個人、組織、または政府機関が束になって、あなたの解決策を眠りにつかせるか、あるいは一気に殺してしまうことで、復讐する可能性がある。

役割を引き受け、それを遂行するか否かはグループまたは個人次第である。ある人がある役割を遂行しない場合は、別の人がその役割を引き受けてもよい。

参加のレベル

参加者は、プロジェクトがどの程度のやりがいがあるかによって、参加のレベルを決定する。「やりがい」の程度は、重要度、職務を全うする、役割を成し遂げる、大義のために尽くす、または仕事を果たすなどの多くの要因による。

ときには、個人または組織は、意思決定プロセスが時間と労力に値すると感じれば、意思決定プロセスのために多大な犠牲を払うこともある。

たいていの場合、大量のデータの収集・分析を管理するために、コア・チームが編成される一方で、他の参加者は、要所で見解を述べたり、データを提供するなど、より限定的な役割を担うだろう。コア・チームは、他の参加者（とりわけ意思決定者）と連絡を取り合い、確実に全員に情報を提供し、全員の関心事を理解する必要がある。

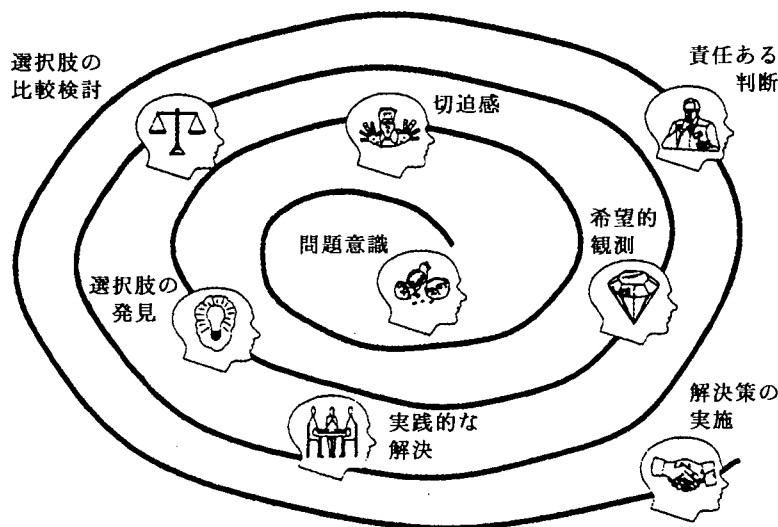
意識のレベル

各参加者は、過程の全般にわたって様々な意識の段階を経る。この場合も、段階はらせん状を呈しており、参加者は再度同じ段階に行き当たるかもしれないが、より、理解が深まっているだろう。

- 問題認識－問題と状況を理解し始める。
- 切迫感－今すぐ急いで問題を解決しようとする。
- 希望的観測－考えられる限りの選択肢を考える。
- 選択肢の発見－可能性の高いものへと選択の幅を狭める。
- 選択肢の比較検討－妥協点を見出し、利害の均衡をとる必要性を確認する。
- 実践的な解決－最良の実行可能な解決策の代替案を評価・比較検討する。
- 責任ある判断－解決策を決定する。
- 解決策の実施－実際に問題を解決する。

当然のことだが、特定の時点における参加者の意識はそれぞれ異なる段階にある。意思決定プロセスが進路を外れないようにするためには、参加者がこのプロセスのどこにいるかを把握し、参加者を次の段階へと誘導しなければならない。ほとんどの参加者が準備できていないのに先に進もうとすると、参加者が次の段階へ到達しずらくなり、意見の衝突や遅れの原因になる可能性がある。

参加者はどこにいるか？



このプロセスの全体を通じて、人々がどの段階にいるかを確認する。済んだことをまだ問題にしている可能性があることを忘れてはならない。

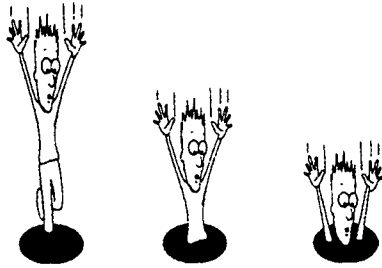
支持者

あなたの行動すべてを無条件に受け入れる参加者はいないだろう。しかし、あなたが参加者の課題に歩調を合わせるか、あるいはなにか価値のあることを行っていると参加者に納得させることができれば、参加者はあなたの努力を支持するであろう。下記の目的のために、支持者と頻繁に連絡を取り合うべきである。

- どんな変更についても見落とさないため。
- あなたの行動と理由について確実に理解してもらうため。
- なぜ意志決定プロセスと解決策に時間と努力を費やす価値があると思うのかについて、支持者が他の人々に説明しやすくするため。
- 支持者がデータ、分析またはアイデアの面で役に立つか否かを知るため。

成功：

すべての人（支持者、拒否者、どっちつかずの態度をとる者）と協調し、これらの人たちを尊重する。



落とし穴：

拒否者をごまかしたり無視することは、良く言えば率直な行為であるが、最悪の場合、自滅的な行為となる。彼らがこうした策謀に気づいたら、あなたはおそらく信用を失い、今回または将来のプロジェクトにおける解決策を実施できなくなるだろう。

拒否者を無視すると、費用のかかる裁判沙汰になりかねない。

拒否者

政府の行動がすべての人に支持されるケースはきわめてまれである。政府の行動によって直接的または間接的に被害を受ける者、あるいは被害を受けるかもしれないと心配する者もあれば、政府の以前の行動に怒りを感じている者もいる。また、政府の行動であれ個人の行動であれ、いかなる行動にも反対する者もいる。今日ではだれでも、議員に圧力をかけたり、裁判所に提訴したり、あるいはあなたの行動に反対する草の根運動を展開することによって、あなたの過程を遅らせたり、あるいは中止させることさえ可能である。人々の闘う権利を奪うことはできない。従って、人々の論点に注意を払い、人々の参加と同意を（たとえ不本意であろうとも）積極的に求める必要がある。

あなたの意思決定プロセスにおける積極的かつ実質的な役割を拒否者に提供することによって、下記の例のように、抵抗を抑える以上の効果を得ることができる。

- 新しいアイデアや展望をもたらす。
- あなたの提案した解決策の致命的な欠陥を明らかにする。
- 考慮すべき点を指摘する。
- あなたの言行一致を確認する監視役を見つける。
- あなたの意思決定プロセスに信用を与える。

このように、すべての潜在的拒否者を特定し、これらの拒否者を意思決定プロセスに参加させることが重要である。拒否者を特定し、そのネットワークを調査し、すべての拒否者を意思決定プロセスに参加させるべきである。抵抗を続けるグループがあれば、そのグループと緊密な関係にあるグループの参加を求め、同時にそのグループに情報を送り続けることによって、常に参加の機会を与えることである。

下記の事を行うことにより、それらのグループに参加させることができる。

- 彼らの本当の論点を見つける（噂や表面的な意思表示に左右されない）。
- 公式・非公式のコミュニケーションをはかる。
- 資料（草案を含む）を中心的なチームのメンバーに配布する際、同じ物を彼らに与えるように考慮する――事前に計画を練り、話し合う。
- 彼らの意見を本気で検討する。

- 彼らの立場を尊重する。
- 彼らの論点を認識する。
- 意思決定プロセスの様々な局面（たとえば時期、定義または分析）について協議する。
- 彼らに発言の機会を与える。

それでもなお、拒否者は参加を拒むことがある。下記の理由から、参加した方が有利であること、すなわち彼らの関心事は意思決定プロセスに関与しないよりも、関与した方がより適切に扱われることを納得させる必要がある。

- 参加すれば、自分のニーズは満たされる可能性がある。
- たとえ当該検討から自分の望む結果が得られなかったとしても、自分が参加することで、歩み寄りによって自分の利益に及ぶ被害が軽減されることもある。
- もし自分が参加しなければ、影響を軽減したり、自分の関心事を他者に伝える機会が失われることになる。

参加を拒み、実際に意思決定プロセスを崩壊させようとするグループもあるかもしれない。十分時間をかけて、その理由を明らかにすべきである。自分の代替案が意思決定プロセスから除外されることをおそれ、交渉の場につくことを望まないグループもあると思われる。例えば、政治的権力をほとんど持たないグループは、意思決定プロセスから自分たちが支持できる勧告は生まれないと感じるかもしれない。意思決定プロセスのステップの概要を明らかにし、偏見のない公平なものとして説明することが、見解の相違を解決する基礎となり得る。

拒否者は、自分はプロジェクトまたは解決策に反対なのだと思いますし、そうしようとするかもしれない。彼らに自分の主張を擁護する余地を与え、非公式に話し合うことによって、彼らを意思決定プロセスに参加させることが容易になる。可能であるなら、理解に至る方法（公式・非公式を問わない）を見出すべきである。もし拒否者が意思決定プロセスの結果に対して過大な利害関係を有する場合、あるいは大量のリソースを使って意思決定プロセスを中止させたいと考える場合には、あなたは自分の姿勢を考え直す必要がある。

あなたにはこのような難局を打開できるであろうか（問題を再定義する、新たなニーズを検討する、妥協点を見出す、追加分析を行うなど）。意思決定プロセスを継続するために必要な資源を進んで使うことを厭わないであろうか。

落とし穴：

プロジェクトを中止させる十分な動機がある人のことを「反対派」または「敵」と呼びたくなるかもしれない。こうした呼び方は、より包括的な解決策を策定するために彼らと協調する可能性を排除してしまう。そうではなく、問題を解決するために協調すべき人間として考えるべきである。彼らを真の反対派にしてしまうよりも、プロセスに関与させるための状況を作り出さなければならない。

どの竜と闘うべきかについて、だれもが戦術的な意志決定を行わねばならない。拒否者がリソースをどのように配置したかを見きわめる。拒否者は、あなたの側の竜と戦うには費用がかかりすぎると判断するかもしれないし、あるいは彼らには他に戦わなければならない竜がいるかも知れない。闘わない合意が得られるよう努力すべきである。もし合意が得られない場合は、あなたの側の竜が守る価値があるものか否かを考えてみることである。

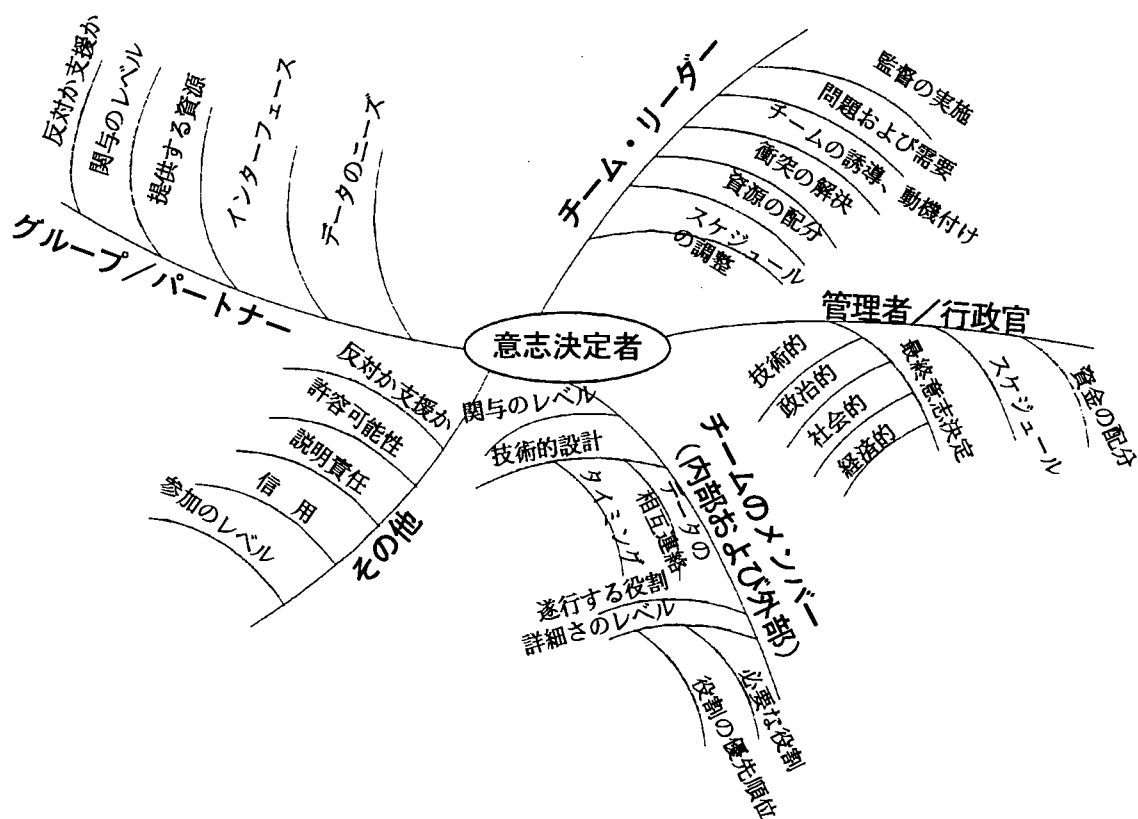
（訳注：東洋の竜が神の性格を持つのと違い西洋では竜は悪と暗黒の力の象徴である。）

意思決定者

影響図：

影響図は、諸概念の相互関係を示すものである。中心点から見て行く。主要な概念を枝として、下位概念を小枝として用いる。

意思決定者とは、行動方針を決定する参加者のことである。ある意味で、すべての参加者が意思決定者でもあり、それぞれの参加者が行う意思決定の種類を、下記の勢力図において示した。



さまざまな意思決定者による意思決定の種類

意思決定プロセスの早い段階において意思決定者の勢力図をあなたのプロジェクトに適合させることによって、だれもが自分の役割と責任を容易に自覚することができる。行うべきすべての意思決定とその担当者をリストアップするのである。これによって、意思決定の遅延を防ぐことができる。なぜなら、あなたが意思決定を待っていること、また、その意思決定が何に関する意思決定であるかを、意思決定者が知るようになるからである。最終的な意思決定者がだれになるかは、その問題の内容と参加者によって異なる。開拓局の場合は、地区事務所長（Area Office Manager）、地域部長（Regional Director）、開拓局局長（Commissioner）、内務長官、連邦議会、あるいは大統領になる。早期にすべての意思決定者を確認し、だれが何に関する意思決定を下すのかについて同意を得ることは、意思決定プロセスを円滑に進行させる上で役立つ。

責任と権限は相互に影響し合うものである。しかし、相応の権限を与えられずに責任だけを負わされることもある。そのような場合には、他者と協力して自分の責任を果たすことができるか否かを検討する。できないとすれば、権限を有する者に対して、あなたが行うべきだと考える行動とその理由を説明できるか否かを検討する。

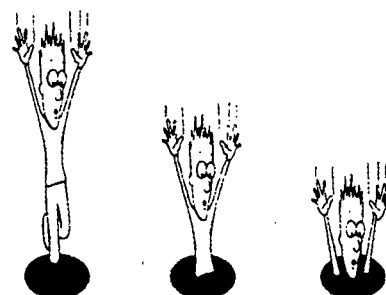
新規参加者

どの意思決定プロセスにも、常に入れ替わるパブリックやチームの中心的・技術的メンバーの参加、また新規意思決定者の参加という問題がともなう。

ここで新規参加者の視点から意思決定プロセスを見直してみる。新規参加者は自分に影響を及ぼすプロジェクトを意識しているが、自分の方からそのプロジェクトへはまだなんの働きかけもできていない。新規参加者はおそらく、その時点までになされたすべての事柄について疑念を抱き、だれもがすでに解決済みと信ずる問題を再検討するために、最初の段階に戻りたいと考えるであろう。

あなたがまず最初に行動をとるべきである。意思決定プロセスとすでになされた意思決定について説明する文書を揃える（最後のページを常に最新のものへと更新するのを忘れてはならない）。新規参加者とのコミュニケーションをはかり、話し合う時間を惜しんでならない。現況が伝えられることで、彼らは下記の事を行うことができるようになる。

- 意思決定プロセスの経緯を理解する。



落とし穴：

だれもがプロジェクトを遅れさせたり、中止させる可能性があるから、新規参加者を無視してはいられない。



成功：

新規参加者は、問題を見過ごすことを防ぎ、意志決定プロセスを合理的なものにしてくれる。

同意：

参加者は、意思決定を心から支援する必要はない。彼らは、プロセスには致命的な欠陥がない（またはなかった）こと、ならびに解決策がニーズに応えることを、たとえ不本意であっても認めてくれれば良いのである。目標は、実行可能な解決策へ向けて共に努力することである。

行動計画：

これは、実施可能な解決策に到達するための戦略を文書化したものである。行動計画は、さまざまな名称または形式（作業一覧表、研究計画書など）をとることができる。

- 自分たちに適した役割と、解決策の実施を支援できる方法を特定する。
- 意思決定プロセスが正当かつ妥当であることに同意する。
- 意思決定プロセスの現在の段階と将来の方向性を理解する。
- 将来の進路が適切かつ妥当であることに同意する（あるいは変更を提案する）。
- 意思決定プロセスにおける変更について話し合う。

あなたが新規参加者を受け入れ、情報を伝え、意思決定プロセスに参加させるために、適切な努力を払ったことを明示することで、下記の効果が得られる。

- 地域社会の他の人々に対して、意思決定プロセスが公正かつ信用できるものであることを示す。
- 意思決定プロセスへの参加を拒否する者、ならびに意思決定プロセスの逸脱をはかる者の信用を失わせる。
- 意思決定プロセスの遅延を望む者に対して、道理のかなった理由を示すように求める。

行動計画

意思決定プロセスにおける特定のステップに進む前に、何らかの行動計画を立てる必要がある。詳しくは「基盤、パート 2、行動 5」を参照のこと。行動計画は、組織と方針を規定することによって研究の基盤を形成する。行動計画は、参加者全員が研究の各ステップおよび研究の方向を理解できるように、研究の各主要要素の達成方法を説明するものである。下記の 9 つの質問への答が綿密な行動計画が網羅する内容の基本的概要となる。

- どのような権限および資金源があるか。
- 目的は何か。
- 何のために行動が必要か。
- パブリックや参加者はどのように参加するのか。
- どのような相互関係および制約があるか。

- 参加者はどのような結果を期待しているか。
- 参加者は検討への期待をどのように認識しているか。
- だれが参加し、どのような役割を担っているか（注：これにはコア・チームに加えて、ほかの機関や個人も含めることができる）。
- 何が文書化されるのか（例えば、意思決定、合意事項、意思決定プロセスの進捗状況）。

設定した計画は、要素が変化したか、あるいは変更すべきかを判断するために、定期的に見直さなければならない。行動計画は、意思決定プロセスを続けるべきか否かを判断するための優れた手段でもある。資金供給、権限、行動の必要性への変化が、“継続か中止か”どうすべきかをはっきりと示している。

マイルストーン

検討を開始する際にマイルストーンを取り決め、それらの定義を検討期間中にわたって定期的に見直すことによって、進捗度を計測することが可能になる。各段階での合意や区切りの仕事の完了を目処として設定すると良いマイルストーンになる。全ての検討文書のチェックリストにマイルストーンを載せることもよし、予定表内で強調することもよし、行動計画の中でマイルストーンを明確にすることもいいだろう。

以下に列記したマイルストーンは、膨大な時間を要するかもしれないが、優れた解決策に向けた前進を示している。これらの目標が達成不可能に思われる場合、実行可能な解決策を得られる見込みについて注意深く考察すべきである。すぐに解決できるような問題はそれほど多くないことを（それがいかに不快であり、政治的に問題があるにしても）念頭に置くべきである。検討を中止して、より適切な時期または手法を見出すまで待つことは、続けることで時間と費用を無駄にするよりも賢明である。行動しないことを決めた場合、その理由の説明を忘れてはならない。さもないと信用を失い、再度その問題の解決にあたるたびに、参加者はあなたに協力することを望まないだろう。

成功：

変更は避けられないことから、最初から変更を見込んだ計画を立てておくべきである。行動計画には柔軟性を持たせる。行動をいくつかの段階に分けることによって、コースを変更する、あるいは検討を継続するか否かを決定する上で便利な「変わり目」が得られる。参加者は、これらの変わり目で参加することも、抜け出すこともできる。こうすることにより、事態の変化に振り回されるのではなく、変更を管理することができる。



効果的なマイルストーンを設定するためには、多少の創意工夫が必要かもしれない。しかし、こうした創意工夫を惜しんではならない。効果的なマイルストーンは、効果的な解決策を見出す上できわめて重要なのである。

成功：

マイルストーンを順序正しく配置する。

実施可能な代替案に対する幅広い支援が得られてから、意志決定文書を発表する。そうでなければ、たとえ草稿でも役立つことは滅多にない。

明確なマイルストーンの例

- 意思決定の要点と意思決定者の確認をしたとき。
- 主要関係者（意思決定者、政界および政府機関のリーダー、環境評価・規制者、技術アナリスト、利害関係者など）が確認され参加するとき。
- 主要関係者が意志決定プロセスに参加して助力することに同意したとき。
- 新規参加者へ情報提供し、新規参加者が追いつけるよう支援する準備ができたとき。
- 下記の事項を反映する研究スケジュールについて合意されたとき。
 - > リソースや学術情報の利用可能性および信頼性の高いデータを収集分析するための所要時間
 - > 課題に関連する社会的・政治的な紛争のレベル
- 解決策実施者を参加させる措置の実施をしたとき。
- 下記の事を可能にするためのニーズと課題の特定とこれらについての合意形成の時点。
 - > 参加者が定義についての理解および同意
 - > それぞれのニーズに対処するために多くのアプローチがあること
 - > これらのニーズと開拓局の任務の一致
- 問題および目標に関する主要関係者全員の基本的な合意を記載した合意書の作成をしたとき—この合意書には、問題が処理されなければならない旨が記載されるべきである。
- 話し合いとパブリックからの意見を取り入れた、ニーズを満たす広範な代替案が策定されたとき。
- 致命的な欠陥のない代替案を保証するための分析を完了したとき。

- 様々なタイプの代替案の実施に必要な資金の調達法の確実な案が生み出されたとき。
- 科学的データの開発・評価の手順についての合意をしたとき（これらの手順により、主要参加者と関係機関との関係における信用を高めることができる）。
- 意思決定過程の各ステップにおいて必要な意思決定のための十分なデータの収集をしたとき。
- 意思決定の策定、発表、実施、発表および理解がなされたとき。
- 解決策が適切に実施および維持されたとき。

意思決定プロセスは、活動的な動物のようにほとんど毎日のように変化する。成功する解決策へ向けて確実に進むためには、下記のような、いくつかの定期的な事実確認を行う必要がある。

- 意思決定者に対しては、意思決定プロセスの現在のステップを理解しているか否かをチェックする。「正しい方向に進んでいるか」
- すべての参加者に対しては、必要な情報が与えられ、参加の機会が十分に与えられているか否かをチェックする。「参加者全員の意見が聴取されているか」
- 地域社会に対しては、あなたが今処理にあたっているニーズは、現時点でも処理する必要性があるか否かをチェックする。「変化に遅れていないか」
- コア・チーム・メンバーに対しては、分析に必要な手段とデータを持っているか否かをチェックする。「調査する必要がある手段がほかにもあるか」「予算は要望と一致しているか」

定期的にチェックすべき事項に関する詳細情報については、「棚卸し」の章（「意思決定プロセスのステップ」の冒頭の黄色いページ）を参照のこと。

落とし穴：

事実確認を行わない恣意的な憶測は、計画段階においても、また、実施段階においても失敗に帰する運命にある。

成功：

急がば回れ。スケジュールを適切に実施するために余分な時間をスケジュールに付け加えることは、長期的にみれば、時間の節約になる。

「科学は事実に対してのみ従順である。科学は、その過程においては混沌としており、激しい議論を呼ぶものである」

Ruckelshause、「リスク、科学および民主主義（Risk, Science, and Democracy）」

スケジュール

成功の要素を基準にしてスケジュールを作成すべきである。「問題の要点」（パートナーシップを組む、信頼と信用を確立する、ならびに問題解決に尽力するなど）に注意を払わずに、期限を設定し、それに間に合わせようとする、障害や遅延が生じる危険がある。スケジュールを注意深く計画し、現実的なものにすることによって、参加者は解決策へ向けて進路を外さずに進むことができる。コンピュータは、スケジュールを立案し、意思決定プロセスがどの段階にあるかを把握する上で非常に便利である。

スケジュール通りの作業遂行には、以下の効果がある。

- （マイルストーンが実質的なものであるなら）進捗状況が明らかになる。
- 開拓局が検討に打ち込んでいることを示す。
- 検討に参加している人々に成果を示す。
- 作業に勢いをつけ参加者の志気を高める。
- 検討活動を予測可能なものにする。
- 参加を促進する。
- 予算編成を容易にする。
- 検討を否定的立場をとるメディア（「またも検討が遅れる！」などと報道するメディア）の容易な攻撃目標とならないようにする。

しかし、意思決定プロセスにおいては、スケジュールは絶対的なものではなく、1つの手段にすぎないことを覚えておくべきである。現実的なスケジュールは、柔軟性に富んでおり、さまざまな段階において、様々な住民意識・参加の段階、広範な見解、検討範囲の変更、代替案等に対応できる。スケジュールは、遅延、再分析または他の不測の事態に適切に対応できるものでなければならない。

柔軟性のあるスケジュールには、下記の効果がある。

- 多くの参加者とその相互依存的な活動の調整を支援する。
- 検討を外部の事象と調和させる。
- 参加者強い協力と「すべきこと」を明確にする。
- 追加リソースが必要な場合を明白にする。
- 予算編成と遅延費用評価を支援する。
- 管理者と一般住民のためのコミュニケーション手段を提供する。
- 意思決定者と参加者の協力を確保するために利用できる。

不自然で、非現実的な期限は、スケジュール作成者が現実を認識していないか、あるいは意思決定プロセスを強行突破してあらかじめ決められた行動を開始しようとしていると思われるだろう。過度にスケジュールに固執すると、得るものよりも失うものの方が多くなる。最も重要なのは、当事者間の利害の相違および対立をできるだけ早期に処理する機会を失う危険があることである。それらの影響が後に問題に発展する危険があり、そうなる場合解決策の実施と維持に必要な支援が得られなくなるかもしれない。

柔軟性のないスケジュールは、

- 分析を急がせ、不正確な分析結果あるいは異議を招く可能性がある。
- 分析を省略し、後に分析を実施する必要を生じさせたり、あるいは実施していれば明らかにすることができたはずの他の機会または致命的欠陥を見逃される結果を招く可能性がある。
- 参加者が準備できていないまま意思決定プロセスを次のステップへと急いで移行させる。
- 恣意的な意思決定という印象を生じ、その結果、異議を招いたり、あるいは必要不可欠な当事者を意思決定プロセスから撤退させる可能性がある。

分 析

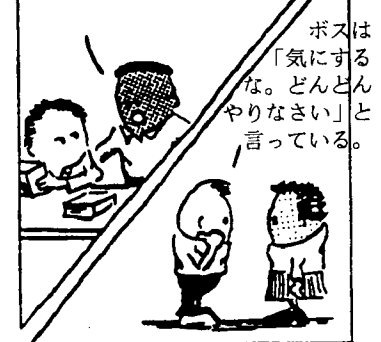
分析を行わずになされる意思決定は、地図を持たずに出る旅に似ている。特定の物理的・社会的状況下において、どの解決策が特定されたニーズを最も良く満たすことができるかを判断するためには、分析と専門的判断が必要である。

GRANTLAND®

…バランスのとれた意思決定がわれわれの未来の鍵を握っているのはそのためです。



彼女は待てないと言っていた。今日やるべきだ。



彼はわたしたちがそれを約束したのだから、その通りにやれと言っていた。



それでわれわれの意思決定過程には、いったいなにが起こったんだ。



どのような分析が必要であるかを判断することによって、資金を節約し、問題が曖昧になることを防ぐことができる。たとえば、どこの都市に住むかを決める場合、家の詳細な青写真ではなく、学校所在地や現地の雇用状況を調べる。

分析は、下記の事項のために必要な情報を提供する。

- 他の行動および課題が、どのように問題に影響を与えるかを判断する。
- 問題を定義する。
- 代替案を策定し、比較する。
- 致命的な欠陥を特定する。
- 代替案に関する同意を形成する。
- 代替案を実施する最良の方法を決める。

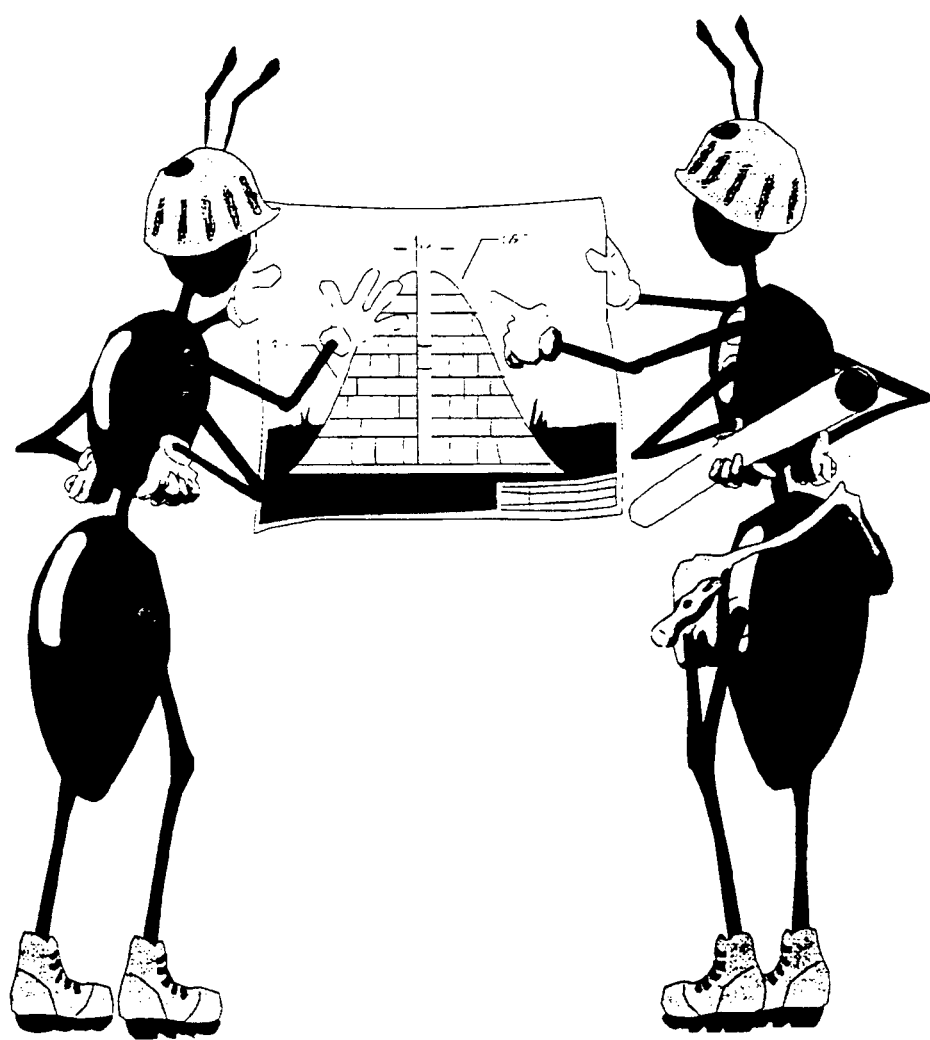
どのような分析が必要か、また、どのような分析法を採用するのかについて意見をまとめるべきである。こうすることにより、データと分析に関する意見の対立によって意思決定プロセスが崩壊する前に、そのような意見の対立を解消することができる。どの段階において決定が変更されるかを解明することによって、実際の問題がデータの信頼性にあるのか、あるいは背景にあるより大きな問題にあるのかを特定することができる（魚類の死亡率データが 5% 少なかったら決定が変更されるか。50% 少ない場合はどうか）。

分析結果と参加者からの意見をまとめて報告書とする。その目的は、

- 参加者が反応すべき事項を提示する。
- 意思決定プロセスの進捗度を伝え、評価する。
- 行動、調査結果、および決定事項を文書化する。
- 意思決定プロセスを文書化する。
- 分析について説明する。

報告書はどのステップにおいて必要か、そして報告書をどのように役立てるのかについて決定すべきである。報告書をどのように作成するか、そしてそれに対する意見をどのように扱うかについての基本原則を厳密に設計しなければならない。

道を造る



道を作る

解決策を見出そうとしている参加者の相互関係は、非常に入り組んでいることがあり、ときには目的達成にとって逆効果である場合さえある。ニーズの特定・処理のため、参加者が協力して作業を進められるようにするためには、意思決定プロセスの道筋を創出することが重要である。本章では、そのための戦略と構成要素について述べる。

信用

信用がないと、あなたが言うことをだれも真剣に聞いてはくれないであろう。参加者は、意思決定プロセスに参加しないかもしれないし、場合によっては妨害しようとするかもしれない。あなたの行動に対する信頼性と受容性は、開放的で公正な意思決定プロセスで築かれる。

あなたを信用している参加者は、下記の行動をとるようになる。

- あなたの言葉を言葉どおりに受け取る。
- 意思決定プロセスにおけるあなたの役割を理解する。
- あなたは言行が一致していると信じる。
- あなたのデータの収集方法を理解する。

信用を獲得し、それを維持するため、以下の行動をとること。

- 答えを見つけるために他者を参加させる。
- すべての問題を意欲的に検討する。
- 全参加者と平等な立場でデータを取り扱う（情報を参加者全員と共有する）。
- 完全で最も信頼できる情報源となる。
- どうしても必要な場合を除き、情報の利用を制限しない。要求があれば、情報を公開する（少なくとも、どのような理由で何が秘密扱いされるのかを説明すべきである。住民は無意識のうちに最悪の場合を決めてかかる—この憶測を払拭するのはほとんど不可能である）。
- 状況が変化したら、速やかに参加者に伝える。

成功の基本規則：

- 不意打ちを避ける。
- 他者の立場を尊重する。
- 達成しようとしていることに集中する。

落とし穴：

信用は失うのは簡単であるが、取り戻すのは困難である。以下に、信用がすぐにも失われる行為を例示する。

- 分析の必要性を無視する。
- 意見の衝突を解決しようとせずに、柔軟性のないスケジュールに固執する。
- 自分が問題およびニーズを理解していると思いこむ。
- 住民を排除し、住民の意見に応答しない。
- 何事についても独断的になる。
- 文化的差異を無視する。

成功：

最初に納得するまでよく話し合うこと。
真剣に解決しようとしているなら、リソースをコミュニケーションのために使い、だれに対しても早期に、頻繁に、かつ正直に話しかけることである。コミュニケーションがなければ、あなたがなぜ検討を行っているのかを誰も理解しないし、誰もそれを支援しない。

コミュニケーションの方法には下記が含まれる。

- 面と向かった会話
- 公式および非公式な会合
- 現地見学会およびプレゼンテーション
- スライド上映会および展示
- 電話（無料回線がつながっている間にメッセージを流す）
- 電子メールおよびインターネット（ニュース・グループ、リスト・サーバー、WWW）
- テレビ、ラジオ、および新聞
- ビデオおよび録音テープ
- パンフレットおよび小冊子
- 報告書およびニュースレター
- 手紙およびメモ
- ちらし
- 名刺
- レストランのナプキンの広告

コミュニケーション

参加者全員が他の参加者の発言に対して耳を傾け、互いの見解を共有すれば、問題や潜在的な誤解または落とし穴は、早い段階で特定される。コミュニケーション（組織やチームの内外における）は、恣意的な憶測や敵対関係が意思決定プロセスに忍び込むのを防ぐ主要な手段である。さらに、コミュニケーションは、問題処理ならびに意思決定の基礎でもある。

参加者全員がコミュニケーションを図らなければならない。例えば、絶滅危惧種法第7条に基づき調査している生物学者は、コミュニケーションの促進に関してチーム・リーダーと同じくらい大きな役割を担っている。しかし、チーム外のグループとのコミュニケーションの調整・促進を担当するメンバー1名をチームのメンバーの中から選任することもできるだろう。広報、パブリック・インボルブメント、紛争処理または社会分析の専門家との相談をためらってはならない。

問題に関するあなたの提案または表現に対して意見を寄せることができるならば、住民はより効果的にコミュニケーションをとれるようになる。あなたからのメッセージの形態について考えてみよう。例えば、報告書は、意思決定者が、バランスのとれた、十分な情報に基づく意思決定に到達する上で役に立つ。しかしながら、人は分厚い読み物を敬遠しがちである。

同じ情報を別の形態に要約すれば、より多くの参加者に届けることが可能となる。新聞の折り込み、ニュースレターあるいは長い報告書の見出しの要約を発行してもよいだろう。プロジェクトの範囲を示し、問題を説明するために、ビデオテープや録音テープを使うことも検討する。参加者は情報のほとんどをテレビから得ており、この形態に慣れている。インターネットや電子メールも適しているかもしれない。

情報を提示する際には、以下の事を行うべきである。

- 常に周到な下準備をする。相手があなたの話す内容を知っていると思いきわないことである（相手の考えをあなたが知っていると思わせてもならない）。
- 簡潔な、状況に即した情報を提示する。
- 相手にとって適当な情報を提示する。

- 専門用語を避け、参加者全員が理解できる表現を用いる。
- 事実は事実として、意見は意見として述べる。
- 相手が理解していることを確認する。
- 質問に答える。答えられない場合、後で答えられるように質問を書き留めておく。
- 質問をして、反応を引き出す。
- あなたの見解の背景を説明する。用語を定義し、課題について率直に述べる。
- 相手もっている根拠のない社会的通念(えせ事実)を把握する。

コミュニケーションをとるときには、以下の事を行う。

- 耳を傾ける。
- あなたが理解していることを相手に確認する。話の内容を自分の言葉で確認する。
- 一部がおかしいように思われるだけで、あるいは話し手が考えを明確に表現できないか、または専門的な事に精通していないというだけで、その考えを却下してはならない。そこには役に立つことが埋もれているかも知れない。
- 発言の文脈を分析する。それらの用語は話し手にとってどのような意味を持つか。話し手の課題はどのようなものか。

非公式なコミュニケーション

非公式なコミュニケーションがうまく機能するか否かは人柄にかかっている。公式のルートを通じてばかりでなく、あらゆるレベルの参加者と直接会話をする必要がある。正式な場でだれかを動かそうとすることもできるが、そこには非公式な接触から生じる親密な関係が欠けているため、何も達成できない可能性がある。これは意思決定プロセスにおいても同様である。参加者は、あなたのことをファーストネームで呼ぶほどあなたと親密であれば、なおさら快く話に耳を傾け、情報を提供してくれるだろう。非公式なコミュニケーションは、下記の事を行う上でも効果がある。

- 話しあえる相手を特定する。
- コミュニケーションを促進する雰囲気を作成する。
- 情報を収集する。

えせ事実：

えせ事実とは、噂、評判、半面の真理、あてずっぽう、および裏付けできない事実のことである。これは、さまざまな形で現れる（「人々が悪く解釈するだろうから、我々はこの行動をとることができない」「死んだ魚を1匹見たので、すべての魚が死ぬに違いない」）。

こうしたえせ事実がすべて誤っているわけではない。実際、いくつかは正しいと言える。しかし、なにが裏付けできるものか、なにがえせ事実かを見きわめる必要がある。自分が信じていることを疑い、こうしたえせ事実を探し出し、なにが本当であるか見きわめる。

参加者のこうした考えを払拭することはできないかもしれないが、彼らの持つえせ事実が間違っていると思うなら、筋の通った、裏付けされた論拠を示す責任がある。

落とし穴：

自分の発言が自分が所属する機関にとって不利な用いられ方をする可能性がある。

自分の発言は、自分の行動と一致していなければならない。

誠実なふりをするのは難しい。

落とし穴：

非公式な接触は、人々を問題解決の目的で協力させるために必要だが、NEPA 第404条の許可や、他の従わなければならない意思決定プロセスでは説明されていない。

意思決定プロセスを状況に合うように練り直すのは、あなたの責任である。

- 問題点を特定する。
- 互いの考え方を尊重する。
- 変更点を伝える。
- 共通の問題を解決するため、参加者とともに働く。

非公式な話し合いの機会を必ず提供すべきである。コア・チームのメンバーを、他のグループの活動に非公式に参加させたり、他の組織との会合に参加すべきである。参加者はおそらくあなたの行為を高く評価するであろう（あなたは少しひやかされるかもしれないが、それによっても親密な関係が築かれる）。異なるグループの代表者と食事をしたり、公式な会合の後にレストランへ席を移したりするのもよい。

あなたがサケ・マス生息場所保護のグループの会合には参加したくない、あるいは参加者と非公式に会いたくないと考えるなら、他のコミュニケーション方法を見つけるか、あるいは希望者にコミュニケーションを任せることである。偽善的な態度は、なんの意思表示もしないことよりもなお悪いことがある。

たとえ相手と対立する状況においても、非公式な接触には下記のような効果がある。

- あなたは武器を取り除くことができる。それによって参加者はガードを緩めるため、個人的見解がそれほど食い違って見えなくなる。
- あなたは一個の人間として見てもらえる。それによって互いの意見を尊重するようになる（私はあなたの立場を理解できる。それを私のグループのメンバーの前で言うことができないだけである）。

文化

☑ 地元の文化

コミュニケーションの技術、言語、そして行動さえも、場所によって異ってくる。サンフランシスコ市の保守派とノースダコタ州の保守派はまったく違う可能性がある。米国先住民の部族による解決策策定および問題理解の方法は、水組合の方法とは別のものであろう。多様なニーズばかりでなく、多様な文化にも敏感にならなければいけない。高い効果を得るためには、このようなさまざまな事の運び方を理解すべきである。

地元の状況や問題を認識すべきである。データの背景や地元の参加者との関連性について検討する。北西部では、維持流量とサケの遡上が論争を巻き起こし、南西部では、平坦な蛇行河川が別の論争の原因となっている。

地元の住民や地域社会は、あなたのことを部外者と感じ、関わりたくないと思うかもしれない。あなたは自分が部外者であることを自覚すべきである（たとえその地域に住んでいるとしても）。どのような話を携えてきたのか説明すべきである。類似の問題を手がけたことがあるなら、それを言うべきである。進んで彼らの話を聞くこと及び彼らの関心事が特別であることを認めることが、彼らの信用を得る上で最も重要である。

☐ 組織文化

政府機関や団体には、それぞれ固有のコミュニケーション・スタイルと用語がある。専門用語（お役所言葉）の代わりとなる用語を使ったり、あなたの意図と異なる意味を持つようになった用語を避けたりする必要があるかもしれない。

ユーモア

参加者は、みずからの立場にとらわれるあまり、他者の意見に耳を貸さなくなったり、あるいは交渉や必要な取引を行えなくなったりすることがある。ユーモアにより、困難な状況を打開し、深刻な雰囲気や和らげることができる。意思決定プロセスのある局面において笑いが出れば、新鮮な展望が開かれる。ユーモアにはだれをもリラックスさせる効果があり、そこから創造的な解決策が生じ、合意の基礎が形成される。

どのような状況にも喜劇的なものを見出すことができる。あなたは、機知に富んだ漫画を切り抜いたり、チームの名前やマスコットについてブレインストーミングしたり、あるいは人気のあるコマーシャル、歌詞、またはテレビショーを意思決定プロセスに合うように作りかえたりしたいと思うかもしれない。人の感情を害したり、中傷したりするためではなく、意思決定プロセスに多少の活気をもたらすためにユーモアを活用すべきである。

プロジェクトおよび意思決定プロセスが、支持者にいかに関心をもたらしかを示すべきである。農業従事者に内部組織のことに話しても、農業用水の入手可能性に関する彼らの質問に答えることにはならない。

物事は否定的ではなく肯定的に表現する方が、より多くの支援を得ることができる。例えば、洪水による被害の可能性よりも、治水の利益について話し合いたいと思うであろう。

作成された漫画を集めて、次回の会議のときにこれらを展示する。

コンセント（同意）

参加者は決定事項を全面的に支持する必要はない。下記の事項についてしぶしぶでも同意すればよいのである。

- 問題は重要であり、これに取り組む必要がある。
- 意思決定プロセスが公正であり、致命的欠陥を含んでいない。
- 解決策は十分ニーズに応えることができる。
- 現在および将来において問題を実際に解決するために力を合わせる事が目標である。

コンセント（同意）形成

コンセント（同意）の形成に役立つ方法は、以下のとおりである：

- 下記の事項について討議し、意見の一致に達する。
 - > 目的と必要性
 - > 分析方法と仮定条件
 - > 行動の範囲
 - > 基本原則
 - > 意思決定者および意思決定時期
- トレードオフを分析する。
- 背景となっている課題を明らかにする。
- 早期に話し合う。それにより根拠の無い誤認を回避する。
- 下記の事項を確認する。
 - > 参加者の認識の度合い
 - > 変化した点
- 新規参加者・政治家が状況を理解できるように、これらの参加者・政治家に対する十分な情報の提供に特別な配慮をする。

参加者は、何らかの行動が必要であることを理解すると、参加意識が強まり、実行された行動の効果に対する関心が高まる。参加者全員が下記の事柄を理解できるようにする。

- 重要な問題である。
- その役割と責任に照らして、あなたが問題に取り組まねばならない。

- あなたは公正かつ責任ある方法で問題に取り組んでいる。
- あなたの行動はだれかに害を及ぼすだろうが、問題に取り組む上で公正な方法である。

参加者は、上記の事柄を理解すれば、問題を解決するためには、あなたに反対するよりもあなたと協調するのがよいと考えるようになる。

理解を深める

「意思決定作業票」を用いて、参加者全員に現況を把握させ、また、これまでの作業および今後の作業を知らせる。意思決定プロセスの理論的根拠を示す文書を作成し、これを参加者に配布する。

合意形成が不可能な場合は、

- 意見の一致をみた領域を特定し、できれば、これらの領域における作業を進める。
- 参会者が「不賛成」という点で意見の一致を見ている領域を識別し、これらの領域については次の過程において討議する。
- 意見の対立を処理する。

ファシリテーター

今日では、気安く「これをやろう。これで万事解決だ」などと言うことはできない。そんなことを言えば、だれかが反対する。こうした反対を乗り越えて問題を解決するための唯一の方法は、様々な連邦政府機関・他の政府機関と共同作業を行うことである。価値観、関心事および利害関係は実に多様であり、意見の対立はほとんど不可避である。

ファシリテーターは、歯車の潤滑油のような役割を果たす。ファシリテーターは先導するのではなく、また、特定の解決策に対して利害関係を持たない。ファシリテーターは全体的な状況を判断して、公平な調停者としての役割を果たす。すぐれたファシリテーターには以下の点が要求される。

- 客観的でなければならない。
- 全当事者または殆どの当事者から信頼されているか、あるいは公平と想われているか。
- 発言されることにも、また、発言されないことにも、注意深く耳を傾けることができないとなければならない。

これらの 4 点はハン・ブライカー (Han Bleiker) のモデルに基づいている。

中傷する人や拒否する人の言動に十分留意する — 作業の妨げとなる人たちと折り合いをつける必要がある。

成功：

ファシリテーターがだれであるかは重要なことではない。重要なのは、ファシリテーターがだれもが問題の解決に焦点を合わせるように取り計らうことである。

最も辛辣で我慢のならない人物でも、参加者が考慮する必要のある優れた考えと論点を持っているかもしれない。

すべての手札：

各参加者は、個人的および組織的な懸案事、課題、およびニーズを抱えている。人々の懸案事項に耳を傾け、根底にあるニーズと利害関係を理解することによって、誤解や障害を回避することができる。これには多大な労力が要求されるが、実行可能な解決策の策定に大きく貢献する。

成功：

開拓局の役割は、率直なファシリテーターになることである。

ポイント：

基本的な前提は、全員が目的達成のために協力するということである。

- 公式および非公式にコミュニケーションを行うことができればならない。
- 非常に柔軟であり、変化に適応できねばならない。

どの参加者もファシリテーターであれば理想的である。これは、参加者一人一人が中立的な立場にあるという意味ではなく、むしろそれぞれの参加者が純粋に、下記の事項を通じて他の参加者と協力して問題を解決することに関心を持っているという意味である。

- 会合の司会を務め、話し合いを促進する。
- 基本原則に従い、必要があればそれを変更する。
- すべての手札を公開する。
- 誤解を明らかにする。
- 個人的、技術的および政治的な意見の対立の解決を促進する。
- 意見の一致のために、コンセンスト（同意）をとりつける。
- 必要とあれば、おそれずに厳しい質問も行う。

これらを実行するために、公式のファシリテーターになる必要はない。

他の参加者と協力して意思決定プロセスを促進することも、開拓局の役割の一部である。あなたのプロジェクトを促進する者がいなければ、自ら進んでファシリテーターになるべきである。開拓局が意思決定の結果に大きな利害関係を有する場合、あるいは客観的な進行役とはみなされない場合、グループに対して中立的なファシリテーターを見つけるよう提案すべきである。これはときには意思決定プロセスを占有または支配する企てとみなされることもある。その場合、グループ内の他のメンバーが中立的なファシリテーターが必要であるとの結論に達するよう取り計らわねばならない。

ファシリテーターになるためのステップは下記の通りである。

1. ファシリテーターが必要であると認識する。
2. 自分がファシリテーターになり得ることを認識する。
3. 利用できる訓練コースがあるかどうか確かめる。
4. 自分の仕事について説明し、参加者全員が自分の偏向点を理解できるようにする。
5. 自分の役割を客観的に説明する（自分がここにいるのは、問題が何であるかを調べるためである。自分の役割は、解決策の策定を支援することである）。

6. 賛否両論に耳を傾ける（参加者の意見を確実に聞くよう努める）。
7. 全員が状況を理解していることを確認するため、事実確認を行う（個々の質問内容については、“棚卸し”の項を参照）。

パートナーシップ

開拓局の目的を達成するため、たとえそれが開拓局の任務に直接的または明白な便益をもたらさない場合でも、パートナーシップを形成する必要がある。

パートナーシップは、ほとんどの状況において、信頼とコミュニケーションの関係を築くのに役立つ手段である。パートナーシップによりもたらされる広範囲な背景に基づいて問題の処理にあたれば、どのような影響を調べる必要があるのか判断しやすくなる。最も重要なのは、パートナーシップは当面の問題の処理にとどまらず、長期的な解決策に取り組むことになるということであろう。

パートナーシップの長所、短所を検討する場合、費用・時間以外の事柄を検討する。例えば、今、自分自身が作業を行えば、パートナーシップを形成する場合と比べて、費用も時間少なくて済むかもしれない。しかしながら、パートナーシップを形成することによって、自分の解決策が他の関係者の積極的な参加によって支援されることから、長期的にみて資金を節約することができるのである。

開拓局は、地元の参加者にはない技術的知識と専門的技術を提供できる。一方、地元の参加者は、開拓局にはない社会的支援と地元文化に関する意見を提供できる。このように、地元住民とのパートナーシップは、問題解決の基本的要素である地元の支援と専門的知識・技術を融合するものである。

パートナーシップとは何か

パートナーシップとは、簡単に言うと、問題进行处理のために共に尽力する、関係する個人、組織、機関、その他の団体の集まりのことである。これらのグループは、ゆるく結びついている場合もあれば、正式な定款、組織の目的に関する取り決め、組織構造を有している場合もある。これらのグループは、同じ期待、課題、または価値観を有することは滅多にない。実際、異なる考え方がパートナーシップに含まれていなければ、意思決定プロセスは破綻することになる。

潜在的なパートナーの人数を増やし、分業を行う。

参加しなければ所有権はない。所有権がなければ積極的参加はない。

現行のパートナーシップが快適に感じられるなら、それは、おそらくは十分なパートナーがいらないからである。

パートナーシップについて調べられる場所：

- 開拓局生態系パートナーシップ調整局 (Reclamation Ecosystem Partnership Coordinator)
- 全国パートナーシップ協議会 (National Partnership Council)
- 連邦・州・地方政府機関
- 国際機関
- 州企画調整局地方問題部 (Department of Local Affairs, State Planning Coordination)
- 環境保護団体
- 水組合
- 農業、鉱業、および商業グループ
- 地域住民
- コンサルタント
- パートナーシップ手引書 (たとえば、コロラド州生態系パートナーシップのすべての継続中の活動に関する備忘録)
- WWW サイト (たとえば、<http://www.epa.gov/surf>)

グループは個人参加者の集まりよりも強力である。

パートナーシップとは、下記の事を行うものである。

- 意見の一致のための共通基盤を確認する。
- 意見の一致のための基礎を築く。
- 将来および現在の問題と機会を明らかにする。
- どの問題が取り組む価値があるかを判断する。
- 共通の目標を定め、それに向かって尽力する。
- 問題をより効率的に処理するためのリソースを共同利用する。
- 問題解決に必要な同意を得る。
- メンバー全員を教育する。
- 開放的で公正で効果的な意思決定プロセスを実現するよう、他のメンバーに圧力をかける。

パートナーシップを形成する方法

まずは、既存のパートナーシップを調査する (団体名鑑、類似のプロジェクトなどを調査する) ことである。あなたが作業を行っている領域に直接関係するパートナーシップが見つからなければ、パートナーシップを組む意思のある既存のグループを用いればよい。

パートナーシップを見つけたか、あるいは設立したら、他者に参加を求める。すべての者を受け入れることの重要性を説明した上で、パートナーになり得る人の特定を手伝ってくれるよう求める。

パートナーが参加する理由があることを確認すること。無理に引き入れたグループが問題の解決に役立たなければ、意思決定プロセスが崩壊するだけである。

人々が参加して、次の事柄を行うためにパートナーシップを形成する。

- 変更案に対応する — 変更は、参加者の結束の対象である共通の価値観に対する重大な脅威となる可能性がある。この脅威が意見の相違などよりも重大であることがままある。

- 共通の目標、利益または信条を確認するーパートナーシップは、選択肢が狭められる前に、重大な問題あるいは一連の複雑に絡み合った問題に対処する上で役立つ。
- 能力のでこ入れーリソースの共同利用により選択肢の数を増やすことができる。例えば、一個人の場合は、ある1つの事業に投資するのに十分な資金があるだけだが、グループの場合は、数多くの事業に投資することができる。

パートナーシップ内における作業の進め方

パートナーシップでは、だれも指揮せず、だれも支配しないーだれもが共に作業する。技術的な知識の提供を強要してはならないーパートナーシップでは、開拓局が専門的知識・技術またはリソースを提供できる領域を確認し、合意する。パートナーシップでの作業は、常に容易なわけではない。しかし、運営の範囲や合意事項を定めることによって、物事を多少なりとも円滑に進めることができるようになる。

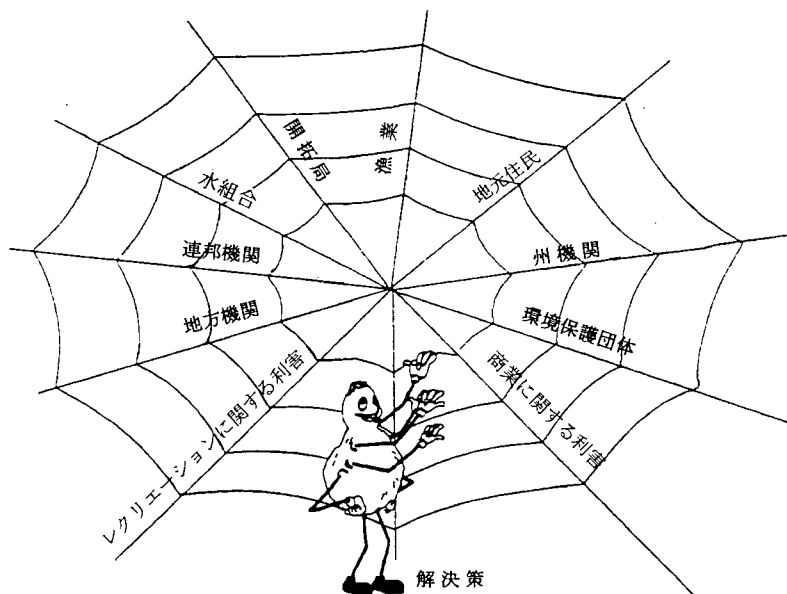
基本原則を設定し合意することで、下記を達成する。

- すべての意見を聞き、評価するための手順を定める。
- だれもが参加方法を選択できるようにする。
- 参加する時期について合意する（例えば、作業の段階を定義して、グループがパートナーシップから脱退したり、あるいはそれに参加したりできるのは、各段階のはじめにおいてのみであることについて合意する）。
- 共同作業の方法を案出する。
- ガイドラインを見直す時期、またその修正への合意を取り付ける方法について決定する。
- 行動の理由と内容に関する広範な意思表示を行う。
- 費用と不必要な反復を減らすために、だれがデータを所有しているか、あるいはだれがデータのある場所を知っているかを調べて、パートナーシップ内でのコミュニケーションをはかる。

パートナーシップでは、開拓局の役割はリーダー及び全知の専門家から、ニーズは何か、それらのニーズへの取り組みを支援するために開拓局が提供できるのは何かという判断を助けるアドバイザー及び促進役へと変わる。

最初は、すべての答えを分かっている者はおらず、問題が何であるかさえだれも知らない。しかし、われわれは問題と解決策を正確に把握していると思いこんでいる。いかなる先入観も払いのけ、リソースを評価し、問題を確認・特定し、解決策を策定・実施するために、協力して作業にあたるべきである。

パートナーシップの相互作用



パートナーシップは各パートナーのトップマネジメントが全面的に支援しなければ成功を収めることはできない。パートナーシップの承認を得るためのトップマネジメント向けプレゼンテーションには、下記の事項を含めてもよいだろう。

- 該当する問題またはプロジェクト
- その現状
- パートナーシップの目標と目的
- 期待される便益とリスク
- パートナーシップに要する費用
- スケジュール

☒ パートナーシップ作業を組むという決断の請求

パートナーシップ作業の同意を得る前に、パートナーシップを組むという決断をトップマネジメントから得る。共同作業には論議がつきまとう — 特に、はじめの段階においてそうである。人々はいろいろな疑問を抱く（なぜ共同作業をするのか？目的は何か？）。

問題を解決し、ニーズ・課題・懸案事項に対処するための能力をミックスする組み合わせは好ましくない。何故なら、プロセスから除外されたり、無視されたりする人が出るからである。従って、パートナー形成の動機と目的をよく調べ、これを公表する。下記の事項を示すこと。

- パートナーシップが参加者全員の利益の最大化につながる。
- プロセスが公正で開放的である。
- 参加者全員が重要な問題に対しての責任ある解決策を求めている。

合意事項を文書化するため、行動計画を立てる。以下に、その一例を示す。

大気汚染防止パートナーシップ

なぜ？

新規および既存の大気汚染源に対処し、連邦政府所有地および部族居住地における大気の質を保護するためには、地域的アプローチが必要である。このパートナーシップは政府機関、部族、取締機関、住民の間における調整および教育を促進する。

だれが？

連邦政府所有地並びに部族居住地における大気汚染防止に責任を負う天然資源専門家及び天然資源管理者

どこで？

ジェイド・クリスタル砂漠（Jade Crystal Desert）の生物学的地域

どうやって？

上層部による正式な協力の約束が付された政府機関間の「覚書」を作成する。

地域のグループと共同作業を行う。

ニーズを特定し、これらのニーズに対処する方法を決定する。

費用分担契約書を作成する。

成功：

すべての人のリスクおよび現実性に関する認識を明らかにする。

落とし穴：

リスクから隠れたり、避けたり、否定したりすることはできない。

結果：

だれもそれをやらなければ、皆がその責任を負うことになる。

リスクの認識

行動をとる、とらないに関わらず、リスクは存在する。意思決定プロセスへの支持を取りつけるためには、参加者が有するリスクを理解しなければならない。問題に取り組むことの長所と短所を列記すべきである。できるだけ率直で開放的になることが重要である。効果的な解決策を見出し、評判や信用を高め、その上他のプロジェクトに協力する機会があることは、リスクを補って余りあるものかもしれない。

プロジェクトの実施に際しては、ある問題に対していずれかの立場をとる必要が生じる — 例えそれが解決策を見出すことは価値があるというだけの立場であったとしてもである。人々がプロジェクトへの参加に同意する場合、自らの政治的影響力、専門技術、リソース、または社会的地位を投入するのであるから、参加する前にリスクを評価する。意思決定者や内部の参加者も、問題を解決するために行動すること、あるいは革新的な手法を採用することをためらうことがある。内部の参加者またはチームが恐れるのは、下記の事であろう。

- 変化（これまで一度もそのようなやり方をしたことがない）
- 意見の相違（Yさんはそれを好まないかもしれない）
- 統制力の喪失（他の状況下でデータが解釈または使用されるかもしれない）
- 信用（誤っている可能性のある暫定的なデータについて、責任を負わせられるかもしれない）
- 約束（われわれは、後に実行不可能になる約束により拘束されるかもしれない）

最も容易なリスク回避法は、何もせず、何も言わないことである。しかしながら、そのようなことをすれば別のリスクを招き、問題を悪化させるだけである。特定のリスクを明らかにし、その可能性を探ることによって、そのリスクの回避または軽減が容易になるであろう。外部と内部の参加者にとってのリスクを認識し、そのリスクとつきあいながら作業を進めるために講じることのできるいくつかの対策を以下に挙げる。

- リスクについてできるだけ開放的、率直、かつ正直になる。
- 行動の価値を査定する（そのリスクを冒す価値があるか）。
- リスクを定量化する。すなわち、リスクを冒すことのプラス面とマイナス面を比較考量する。
- だれがそのリスクを冒すのか見極める。

- 行動をとらないことにより生じる結果について考察する。例えば、自分は信用を失うかもしれないし、参加者は意思決定プロセスを信用しなくなるかもしれない。
- 行動をとる理由またはとらない理由を説明する。
- リスクを冒す必要性について説明する（自分が当然と思うことも、他の人にはそうでないかもしれない。）
- 変化に対応するために、計画とスケジュールに柔軟性を持たせる。
- 様々なグループがそれぞれ異なる課題を持っていること、また、参加者の意見が食い違うことを認識する。

危険を冒すことが時間と労力に値すると考えるならば、勇気を持って危険を冒すべきである。

危険を冒すことが時間と労力に値しないと考えるならば、危険を冒さない理由を勇気を持って説明すべきである。

障 害



障 害 チャート	
障 害	障害を乗り越える方法
資金供給が得られない。	プロジェクトに、さらなる支援を受ける正当な理由があるか否かを判断する。もしなければ、問題に立ち戻る。もしあれば、状況を説明する。プロジェクトが積極的に支持されている場合、参加者は議会に対して資金の供給を依頼したり、ほかの資金供給源を探したりすることもできる。
分析前に解決策が決められている。	検討の基礎に立ち戻り、それを明確に確立する（たとえば、その行動はダムを建設するものか、あるいは水を供給するものか）。
目的に関して二つ以上の見方がある。	一つまたは二つ以上の目的に関して参加者の意見を聞く。各参加者が目的として考えているものを明確に伝える。すべてのニーズを満たすことはできないことを忘れてはならない。
複数の機関が、対立する政策と優先順位を抱えている。	コミュニケーションをはかる。だれもがほかの問題および見解を理解できるようにする。根本的な目的および基本原則について合意に達する。政治および優先順位が変わる可能性があるか否かよく調べる。
管理者またはリーダーの焦点がぼやけている。	リーダーが改訂すべき目標および行動に関する意思表明を草案することによって、リーダーに明確化を求める。
理解の段階がグループによって異なる。	各グループとコミュニケーションをはかり、理解のレベルを評価する。時間をかけて、大半の人々の理解度が同じレベルになるよう、すべてのグループを教育し、彼らに過程への参加を促す。
新規参加者が検討における異なる段階で参加する。	各グループまたは個人がプロセスに参加するときに、ほかのメンバーに追いつくための手配をする。検討の期間全体を通じて、最新の基本情報をひとまとまりに揃えておき、それを関連するすべての人に提供する。
制約が非現実的である。	制約を変更させるよう提案する（たとえば、規制または法律を変えるよう提案する）。制約が非現実的である理由、および制約の撤廃によって生じる可能性のある利益について説明する。参加者から容認を得る。
リソースが入手できない。	意思決定者からリソースを要求する。それを必要とする理由を説明する。リーダー／管理者を通じて、あるいはほかのグループを加えることによってリソースを得る。パートナーシップまたは類似の論争を扱うグループについて考慮する。
目的が非現実的である。	当該問題の状況を考慮し、意味のあるまたは現実的な目的を再定義する。修正した目的を確実なものとするため、意思決定者、チームのメンバー、ならびにそのほかの参加者のもとへ赴く。
検討の方向が不確かである。	検討の方向を提案する。参加者にそれを修正するよう依頼する。修正後の提案について同意を得る。権限および使命が、提案された方向を見込んだものになるようにする。
優先順位が衝突する。	優先順位を書き出し、管理者、リーダー、およびそのほかのパートナーに対して、優先順位を明白にするよう依頼する。
優先順位および動機付けが不確かである。	作業を完了するためのスケジュールを設定し、それをすべての参加者に確認する。
用語の定義が対立する。	すべての参加者のために用語集を作成する。それらの定義への修正および同意については、相互の会合を利用しておこなう。
参加者の間で志気および目的が失われている。	チームを結束させるための技術を適用する。目的を明確にする。これまでの成功点を明らかにする。作業を実施可能な部分に分ける。新奇な方法（ドーナツの差し入れ、非公式の謝意を表する賞、「先送り」など）を利用する。
参加者がいない。	コミュニケーションをはかる。人々が参加しない理由を解明する。われわれの現況、今後の方向、その理由を簡潔に説明する。参加を求める。可能であれば、非参加者の代理を立てる。内部の非参加者の監督者と連絡して、困難な状況を確認する。中心的なチームのメンバーと外部の人々の両方について、参加しないことにより生じる結果を明確にする。プロセスが継続することを明らかにする。

障 害

意思決定プロセスは往々にして、勢いを失ったり、紛争の泥沼にはまり込んだり、あるいはまったく立ち往生したりすることがある。意思決定プロセスが継続できるように、潜在的な障害を確認し、それを回避するか、あるいは乗り越えるべきである。

潜在的障害

意思決定プロセスが正しい進路にあることを確認するために定期的なチェックを行うことによって、問題を予防したり、問題が扱いきれないほど大きくなる前に処理することが可能になる。困難が生じそうな個所とそれらの回避する方法に関する簡便な参照図を仕切ページの裏面に掲載した。これを切り取って、注意を促すために掲示しておくのも良いであろう。

誤認は、おそらく意思決定プロセスにおける最大の障害である。誤認は、参加者が口に出さなくとも明白なものとして抱いている概念であるが、現実には即している場合もあれば、即していない場合もある。意思決定プロセスに関するこうした考え方として、下記のような例が挙げられる。

- 変化は一時的なものであり、すぐに以前の状態に戻ることができる。
- すべての協議事項（アジェンダ）は、有害で秘密主義的なものである。
- 権力政治により意思決定プロセスが支配され、技術的現実性が無視されている。

参加者は、自分たちが参加しても大したことはできないと感じ、作業に専念しないこともある。参加者は、政治または協議事項に反対する（または支持する）ための方法であると信じて、分析を歪曲させようとするかもしれない。本章では、変化、政策、協議事項、および政治に関する誤認について考察し、それらの定義や仮定について参加者が検討できるようにする。これらの考え方についてオープンに論じることによって、効果的な意思決定プロセスに必要な理解の基礎づくりが促進されるであろう。

私が無理な注文を出しているなどと言わないで、まずはじめに問題を回避する方法を教えてください。

変化
= 好機

「物事が期待通りにうまく行かないと、だれかが故意にうまく行かないようにしたと思いがちである」

Peter Drucker (経営コンサルタント)

変化

プロジェクトが1日のうちに構想され、合意がなされ、完了するのでない限り、プロジェクトのいずれかの段階において、プロジェクトのいずれかの部分が変化する。意思決定プロセスの全般にわたって、これらの変化に備えることは、意思決定プロセスを円滑に進行させ、紛争を避け、処理すべき問題に取り組む上で役立つ。

変化を定義する

物事がコンクリート詰めされたように動かないと思いきんではならない。いかなる物事（目標、目的、スケジュール）であれ、いつなんどきでも変化する可能性があり、実際に変化する場合が多い。変化を見つけ、それを明確化できるように常に意思決定プロセスの進行を子細にチェックする。

将来起こり得る変化には下記が含まれる。

- **価値観**—過去半世紀の間に、社会の価値観は大きく変更してきた。これらの変化が一時的なものであると主張し、従来通りに物事の進めようとするのは、根拠のない社会的通念である。転機となる重大な出来事と一時的な流行を注意深く区別しなければならない。変化した価値観に従って問題を解決すれば、問題解決の迅速化と長々と続く訴訟の回避に役立つ。
- **政策**—連邦行政府と連邦議会の構成は意思決定プロセスにおいて変化する可能性があり、それに応じて政策も変化する。検討期間中にわたって、政策変化を理解する基礎を築くために、どのような政策が策定されているか、そしてその政策の根拠がいかなるものであるかを説明すべきである。住民のデータと行動（例えば、投票またはロビー活動）が、政策を変えることが可能であり、実際に変わっていることを説明しなければならない（「政策」を参照）。
- **意思決定者**—開拓局の上層部は、開拓局全体にわたって適用される基準を維持するため、一貫した政策を策定する。意思決定者は、自らの期待と基準に基づき組織を編成する。リーダーが替われば、リーダーシップが変わることを説明し、それによる組織的な変更に対応すべきである。

- チームのリーダー―首尾よく機能しているチームは、現行の活動、プロジェクトの経緯、およびすべての意思決定の意味について、新しいリーダーに伝えることができる。意思決定プロセスがすでに適切に機能している場合、新しい方法を強制すると、不必要な混乱、無駄な努力および継続的参加者からの敵意さえも招く可能性がある。新しいリーダーは、自らの新しい政策を説明し、それに向かって尽力するために、既存の制度構造を利用する必要がある。意思決定プロセスが適切に機能していない場合、新しいリーダーは、グループを再編し、過去の行動に立ち戻ってみる必要がある。

チームが困難に遭遇している場合、新しいリーダーは、問題が解決されないという予想にも対処しなければならない。リーダーが変わったことを示し、その後のプロセスの進め方を説明すべきである。

- 住民―10年前、開拓局の労力の90%は農業用水利用事業体に向けられていたが、その比率は現在では30%になっている。これは、より広範囲な顧客の獲得という継続的かつ長期的な傾向を反映している。より広がりつつあるニーズに応じていくためには、変更が必要である。

変化をマネジメントする

下記の行動を通じて障害を一掃することができる。

- 変化をよい展開と捉える。
- 自分がどこに向かっているかを知る。
- 変化に備えた計画を立てる。
- 変化をプロセスに組み入れる。
- リスクを冒す。

最善の方法は、変化にプロセスを支配させるのではなく、プロセスに変化を管理させることである。変化を無視することには、下記のような危険性がある。

- 検討が横道にそれる。
- 信用が傷つけられる。
- 信頼の失墜を引き起こす。
- 誤解を助長する。
- コミュニケーションが本来の目的から逸脱する。

変化が処理されないと参加者は混乱し、だれも何を期待してよいのかわからなくなる。潜在的な問題を認識することで、予期しない問題に伴う極端な影響はなくなる。

「未来を予測する最もすぐれた方法は、それを創り出すことである」

Peter Drucker（経営コンサルタント）

あまり落胆することはない。変化は今までやってきたことを破壊するのではなく改良するのである。

政策：

政策は、開拓局の行動方針を決めるために我々が用いる価値観で構成されている。

優先順位は、柔軟性のないやり方で実行するために設定されるわけではない。優先順位の異なるさまざまな活動に同時に取り組み、優先順位の低い項目よりも高い項目に対して、より大きなエネルギーと労力をつぎ込めばよいのである。

ここでも、変化を管理することの鍵となるのはコミュニケーションである。常に情報を収集し、それを参加者に伝達する必要がある。特定の事項または課題には変化がないという期待を抱かせるよりは、物事が急速に変更していること、また、物事がすべ丸く収まると保証できないことを説明すべきである。最も可能性の高い変化の原因に常に注意を払い、検討に関わるすべての人に対して、変化の原因と結果の両方について率直に伝えることである。

予想外の変化を、当該検討に対する他の制約と同様に扱うべきである。表面的な変化に反応するのではなく、根底にある、基本的な変化を発見し、処理しなければならない。実際の変化によって、問題が処理不可能になったり、あるいは代替案が実行不可能になった場合は、その問題を再検討するか、あるいはその代替案を練り直すべきである。

さらに、変化に備えた計画を作成すべきである。緊急事態への対処計画を利用して、できる限り準備を整えておくべきである。意思決定プロセスを再評価し、変化を意思決定プロセスに組み入れる所定の時機を定義することによって、変化はよい展開を創り出す。変化を記録するだけの場合は、これらの機会の範囲を狭め、変化に対してなんらかの対応策を講じる場合は、その範囲を広げるのである。

全員が意思決定プロセスを理解していれば、事態が変化した場合の状況を示すことが容易になる。

政策

意思決定プロセスは、行政府の政策を実行可能な政策、政策実施指針および行動へと転換させる。

政策は、意思決定プロセスが進行する舞台である。政策は、意思決定のための要素と基本原則を決定する。公共政策を理解すればするほど、個々の過程でおこなわれる意思決定をより確実にその全体的な政策に沿ったものにできる。

政策は、特定の組織の行動の背景をなす理念である。政策（開拓局の政策、パートナーの政策など）は、意思決定者がどの問題を処理する必要があるかを決めるときに用いる優先順位を述べるものである。政策は、解決策を決定し、実施する方法についての優先順位を述べるものである。政策実施指針は、政策と共に、様々な活動および意思決定プロセスについて、どのように政策に従うべきかを説明するものである。たとえば、行政府の政策はダムの安全性確保への協力について規定し、政策実施指針はダムの安全を確保するための方法に関する具体的細目を規定する。

開拓局の政策は、行政・立法・司法の3部門により示された公共の利益または住民の意志を代表するものである。

行政府 — 国民は大統領を選出し、大統領は内務長官および開拓局局長を任命し、行政府の政策をそれぞれの責任範囲内で実施させる。

立法府 — 国民は連邦議会の代表者を選出し、彼らが資金供給と許可について定めた法律を可決することによって、開拓局の優先順位と政策を具体化する。

司法府 — 国民は裁判所に提訴し、裁判所の判決によって法律が解釈され、さらに政策が策定される。

政策は、しばしば、連邦行政府と連邦議会が変わるたびに動く移動目標となることがある。予算編成のための、政策や予算要求の通知は、それらの変化を示す良い例である。それらの変化を取り込むことができるだけの柔軟性を、意思決定プロセスに持たせるべきである。

変化する政策に従う方法、ならびにそれに対応する資金供給の変化への適応方法を決定する際には、専門家の判断を用いる。遡河魚の生存率、水供給、およびダム安全性などの基本的な問題は、いずれの政策のもとでも依然として処理される必要がある。しかし、異なる優先順位、解釈、または手法を既存の意思決定プロセスに組み入れる必要があるかもしれない。

政策決定者は、政治的な現実精通しているべきである。政策決定者が実行可能な政策を立案できるよう支援するために、物理的、経済的、および社会的な現実に関するデータを提供する必要がある。開拓局の複雑な技術的側面を理解することによって、政策に含まれる意味を投影しやすくなる。ある特定の政策が目的達成にとって逆効果であると考えられる場合は、政策決定者と非公式に話し合い、自分の意見を論理的に説明し、政策決定者の全体目標により適した別の政策を提案する必要があるかもしれない。

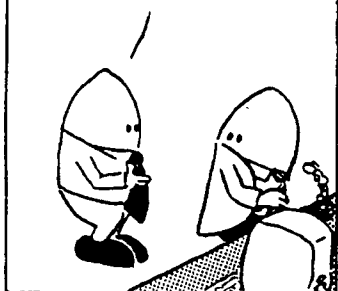
成功：

単一の総合的政策を策定し、これを用いて、それぞれの問題・事例を個別に扱う。これによって、すべての住民にとって公平な手続きが保証される。政策が変更されたら、変更したという事実とその理由を住民に伝えるべきである。

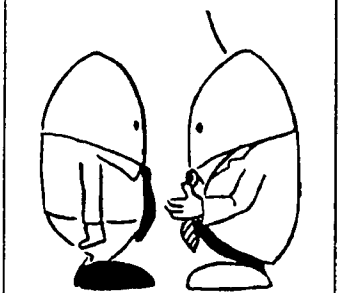


GEANTLAND®

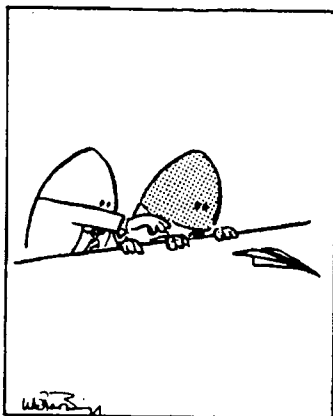
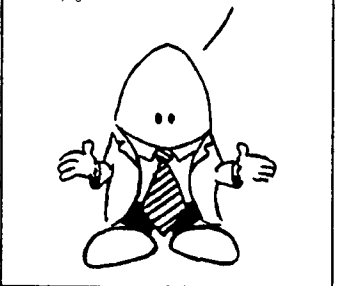
わたしが提示したアイデア
をどうするつもりかい。



われわれが、念入りにテスト
します。



それが本当に外の世界で飛躍
できるかどうか確かめたいの
です。



1591

協議事項（アジェンダ）

協議事項（アジェンダ）とは、参加者の価値、目的、および目標をすべて合わせたものである。ときには、協議事項はもう一つのニーズまたは関心事として扱うこともできる。協議事項の既定の要素（たとえば、特定の河川のすべての水需要を満たすこと、魚類のための流量を提供すること、および安全な飲料水を確保することなど）は、達成不可能な場合もある。その場合、当該事項に関わる影響（たとえば、環境費用、資金供給上の困難、住民による受入れ拒否など）には、費用がかかりすぎることを示す必要がある。当該検討において、参加者のあらゆる関心事を考慮に入れ、それらの関心事になんらかの方法で応えるならば、その事項は、意思決定プロセスを通じて実行可能な解決策の実施を妨げることはおそくないであろう。

非公式な会合においては、参加者はお互いを「不都合な」協議事項の推進者としてではなく、一個の人間としてみるかもしれない。

一度にすべての参加者と会合することは、これらの参加者に対して協議の対象となる課題の全体像を見せる開放的で生産的な方法になり得る。進行役は、だれもが発言し、紛争に対処する機会を得るよう取り計らうことができる。

参加者のグループが大きすぎるためにこの手法が実行不可能な場合、様々な代表者と会うか、あるいは文面による意思表示を全員に配布することによって、同じ成果が達成されると思われる。主要な代表者と内密に（公式または非公式に）会うことも有益である。

隠れた課題

協議の対象となる課題が公開されたことがない場合、それは隠れた課題（本音）である。国民の精査に耐えられない、あるいは公の課題（たてまえ）と対立する隠れた課題（本音）は、公共の政策および開放的な意思決定と正反対のものを具体化するものであることから、意思決定プロセスに問題を引き起こす。隠れた課題には、下記の可能性がある。

- 意思決定プロセスを崩壊させる。
- 分析を妨害または歪曲させる。
- 徹底的な評価を行わないで、代替案を事前に決定する。

- 意思決定が行われた後に、その意思決定プロセスの方針を変える。
- 信用の失墜を招く。
- 主要な当事者間の信頼を損なう。
- 訴訟、供給資金の撤回、および住民の対立を招く。
- 他の機関、政策、法律、および規制を受け入れず、あるいはそれらに従わない危険性が生じる。

目的達成の意図に反する行動、説明されていない無活動、あるいは政策、行動、または意思表示の矛盾および逆転を監視することによって、隠れた課題の有無を調査する。隠れた課題の存在が疑われるなら、まずその疑念を確かめることである。次に、過去および現在の行動について調査し、その結果が公言された協議対象の課題から外れているか否かを確認する。この説明通りに行えば、おそらく現実の関心事が明らかにされ、他の協議事項の場合と同様に、これらの関心事を処理することができる。

それでもなお、だれかが合理的な説明を拒否し、課題を隠し続けていると感じる場合には、その課題がどのようなものか推測し、それに取り組む必要があるかもしれない。下記の事を行うことができる。

- 課題を公表する — 課題を明らかにするためには、あえて反論者を立てること（devil's advocate）、交換カード（トレーディング・カード）、ランクづけ技術、パレート・チャートおよび課題地図（イシューマップ）などの手段が役に立つ可能性がある。
- 影響を示す — 隠れた課題に内在する危険性を示すことで、参加者を開放的な過程へと導くことができるかもしれない。
- 広範囲な支援を取りつける — 隠れた課題が、特別な、特定の利益団体を中心として展開されているとしたら、検討過程と解決策に対する広範な支持を取りつけることによって、課題の影響が拡散される可能性がある。
- 根底にあるニーズを満たす — ときには、隠れた課題自体が、ほかの方法であれば満たすことができるかもしれない、より深い、より基本的な目的を隠していることがある。課題の立案者またはあなたが、そのような目的を表現することができれば、これらの目的を満たすための方法を策定することができる。

えせ事実：

ときには、すべてのことが明らかにされたとき、参加者は、隠れた課題があるはずだと思うことがある。一方では、意志決定プロセスにおける内部および外部の変化を人々が許容または理解できないことから、なにか陰險なことが企てられていると確信する人もいるだろう。

このようなえせ事実を払拭するために、活動および意志決定要因を明確にし、分析について説明し、あるいは意志決定プロセスを再評価する必要があるかもしれない。

隠れた課題は、意志決定プロセスにおける隠れた地雷である。

- 隠れた課題を中心に据えて計画を立てる一個人が隠れた課題にどれだけの資源（時間、エネルギー、金銭）を快く投入するかを判断し、それに応じて行動を計画する。しかし、注意しなければならない。これによって、意思決定プロセスを結果論で判断することになるおそれがあり、また、当初の隠れた課題以上に問題を混乱させる可能性がある。

政治

意思決定プロセスにおいて政治が一定の役割を果たしていることを否定するのは、現実を否定することである。政治は必要不可欠な役割を担っているが、意思決定に対する唯一の影響力というわけではない。

政治はどのようなものであり、何をするのか

政治とは、個人や組織（たとえば、投票者、特殊利益団体、議員、および政府）の相互作用に関する包括的な用語である。様々な観点および優先事項を取り込み、説得、同意、および権力を混ぜ合わせれば、それが政治ゲームである。

あなたは政治を避けて通ることはできない — それを避けて通ろうとも思わないこと。

専門的職業としての政治家（たとえば行政府および議会）、開拓局の意思決定者（たとえば局長、地域部長、および地区事務所長）、技術専門家（内部および外部）ならびに住民（たとえば利益団体および組織）など、意思決定プロセスに関わるどのグループも政治活動を行っている。各グループまたは組織は、それぞれの課題と目的を促進するために、対外的政治活動をおこなっている。そして、各グループ内では、個人および小グループが、自分たちの要求、あるいは自分たちの組織または個人の状況を改善するために必要と考えるものを得るために、内部的な政治活動をおこなっている。

政治に対して不平を言うのは、天気になんか言っているのと似ていて、そこからはなにも生まれないし、重大な局面を見過ごすことになる。コートを着れば、雨に濡れなくて済む。政治的要因を考察すれば、意志決定に対するすべての影響力を認識できる。

しかし、このゲームは支配と権力に関する単純なゲームにとどまらない。政治は、解決策が技術的ばかりでなく社会的にも実行可能なものとなるよう、各グループの価値と優先順位を導くものである。下記の質問によって政治的現実を確認し、事実確認することができる。

- 参加者は、解決策が実施されるとき、それに同意し、それを利用し続けるか。
- だれかが意思決定プロセスに猛烈に反対し、そのために意思決定プロセスが窮地に立たされるようになるか。

- 意思決定プロセスは、他のプロセスを支援するか、あるいは損なうか。
- 投資の危険を冒すに値するほど、問題は大きく、解決策は実行可能か。

政治を動かす方法

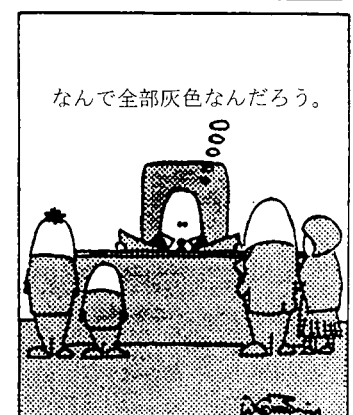
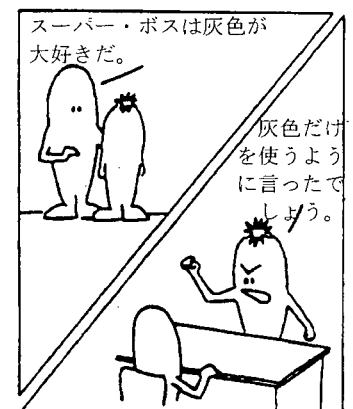
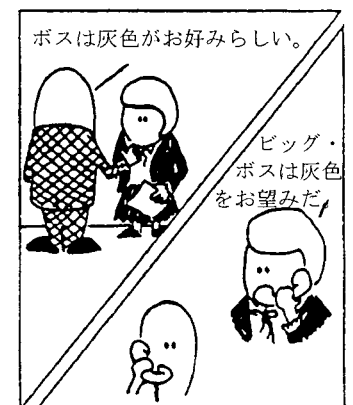
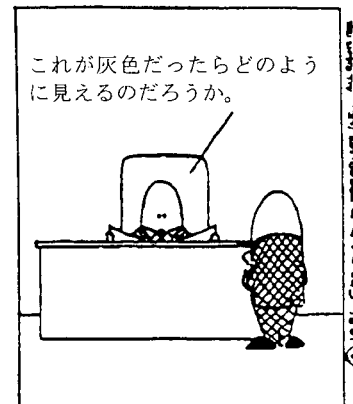
参加者の支援が得られなければ、最良の技術的解決策でも失敗に終わる。このように、実行可能な解決策を策定するためには、支援について考察しなければならない。意思決定者と政治的プレーヤーは、以下の目的のために、技術情報および分析に加えて、住民の受容可能性または住民の支援に関する要因について考察する。

- 選挙民および支持者とコミュニケーションをはかる。
- 政治的に受容される解決策が実行可能であるか否かを判断する。
- 技術的に実行可能な解決策が支援を得られるか否かを判断する。

政治的プレーヤーと連絡し合い、彼らの関心事がなんであるかを判断し、ほかの問題と同様に、それらの問題に取り組むことが重要である。継続的かつ双方向性のコミュニケーションは、政治ゲームの「ブラック・ボックス」を開き、誤解および結果論による判断に基づく力の政策を防止するのに役立つ。例えば、議員は、問題とその背景ならびに解決策に到達するために講じられている対策についてすでに理解していれば、最初に訪問してきた選挙民の味方にならないかもしれない。逆に、技術チームが、議員がある代替案を支持する理由をすでに知っている場合、技術チームがその代替案について調査したり、同じ潜在的目標を達成するための他の手段を示唆する可能性はより高くなる。

政治的要因は、技術的要因とほぼ同様に、問題の定義および解決策の探求に対して制約を設ける可能性がある。資金供給と許可が検討の範囲を決定する。もし参加者が、政治的プレーヤーが望むことを無視する、あるいは結果論から判断すると、困難な状況が生じる。実際に行っていない検討に対して政治的プレーヤーが制約を設けていることに参加者が気づけば、意思決定プロセスはすぐに進路を外れてしまう可能性がある。あらゆるレベルの政治家と直接話し合って、彼らの考え方を理解すべきである。適切な時機に、最高レベルの政治家を意思決定プロセスに直接参加させるべきである。

GRANTLAND®



政治的プレーヤーは、ほかのすべての参加者と同じである。ほかの人の場合と同様に、彼らに常に情報を与え、彼らの制約要因および関心事について考慮する。

NEPA/CEQ および行政手続法は、意志決定の論理的根拠を文書化する際の要件の例である。

意思決定プロセスにおいて政治的または技術的な要因が見過ごされることがある。こうした不作為のために解決策へ到達できなかったり、分析の欠如、また、信用または支援の喪失がもたらされるかもしれない。参加者全員と話し合い、どの要因を見落としたのか判断しなければならない。不安定な状態は、根拠のない社会的通念または誤解ではなく事実であることを確認するため、参加者全員と接触すること。

☑ 技術的手法

技術専門家は、論理的に問題に取り組む。彼らは、方法論的、データ重視的、科学的な手法を用いて、最もすぐれた技術的解決策がどのようなものであるかを判断する。一個人としての、また専門家としての能力は、開拓局職員に備わった最高の価値としてみられることが多い。技術専門家は、以下の行為を通じてこの能力を行使している。

客観的な分析を行う — 技術専門家は、政治的な意思決定を支援するために、分析を歪曲させることはない。そのようなことをすれば、外部の人間が事態に気づいて、意思決定プロセスに異議を申し立てる可能性があり、最終的には専門家および開拓局の信用が損なわれることになる。

包括的な分析結果を得る — 様々な観点および技術分野を包含すべきである。関連する問題が妥当なレベルの詳細さで調査できるようにすべきである。政治的には不評かもしれないが、検討に関連している情報を含める必要があるかもしれない。分野の相互関係と分析結果の相互依存性は個々の分析結果よりも重要であることが多い。

専門的判断力を行使する — 技術専門家は、おきまりのやり方を設定するばかりでなく、その経験と教育に基づき、問題を検討する有意義な方法を案出する。その方法を当該分析にとって適切なものとするためには、その方法を主観的に修正する必要があるかもしれない。技術専門家は、検討すべき対象および採用すべき方法を判断する際に、社会的、政治的および技術的な要因を考察する。これらの考察は、明確に、そして注意深く文書化されなければならない。

☑ 意思決定者の手法

意思決定者は、全体的な観点から問題に取り組み、すべてのデータが揃ってから、実施すべき解決策を決定する。彼らは、何がもっとも実行可能かつ支援可能な解決策となるかを判断するために、全体的な目的と課題を考慮に入れる。意思決定者は、下記の事を行うことによって、自分の能力を行使し、開拓局の目的を支援する。

客観的な分析結果を求める — 客観的な分析は、解決策を実際に適切に機能させるための唯一の方法である。あなたが歪曲した分析を好むことを示唆したり、あるいはほのめかすだけでも解決策が成功する機会は減り、失敗して信用を失うことによって個人的な危険が増大する。

バランスのとれた意思決定を行う — あらゆるデータを比較考量し、だれからも意見を聞くようにすれば、後になって不測の事態を避けやすくなる。どの代替案がニーズに最も適合し、かつ実施可能性が最も高いかを判断するために、専門的および政治的な判断力を行使する。決定を論理的に説明し、それを文書化することは、地域社会による解決策の利用を支援する材料となる。主観的な理由から、ある種の要因を無視したり、あるいはある種のグループに「有利な」決断を下したくなることもあるかもしれない。しかし、それは最終的には、解決策の機能の維持および将来の意思決定プロセスの両面において、信頼と支援を損なうことになる。

予断を許さない — 意思決定者は大きな影響力を持っていることから、意思決定者がある代替案を支持すれば、その代替案が意思決定者が支持する唯一の案であるという絶対的な見方が広まる。分析には影響を及ぼさないようにすべきである。憶測や好みを抑えることによって客観的な分析が促進され、効果的な解決策が明かにされる。

正当な事業であっても、それを妨げる人を論破する権利を授けるものではない。むしろそれは、対立する見解に耳を貸す義務を伴うものである。

技術的分析

+

政治的影響

意思決定

基 盤

よいスタートを！

意思決定のためのガイドブック

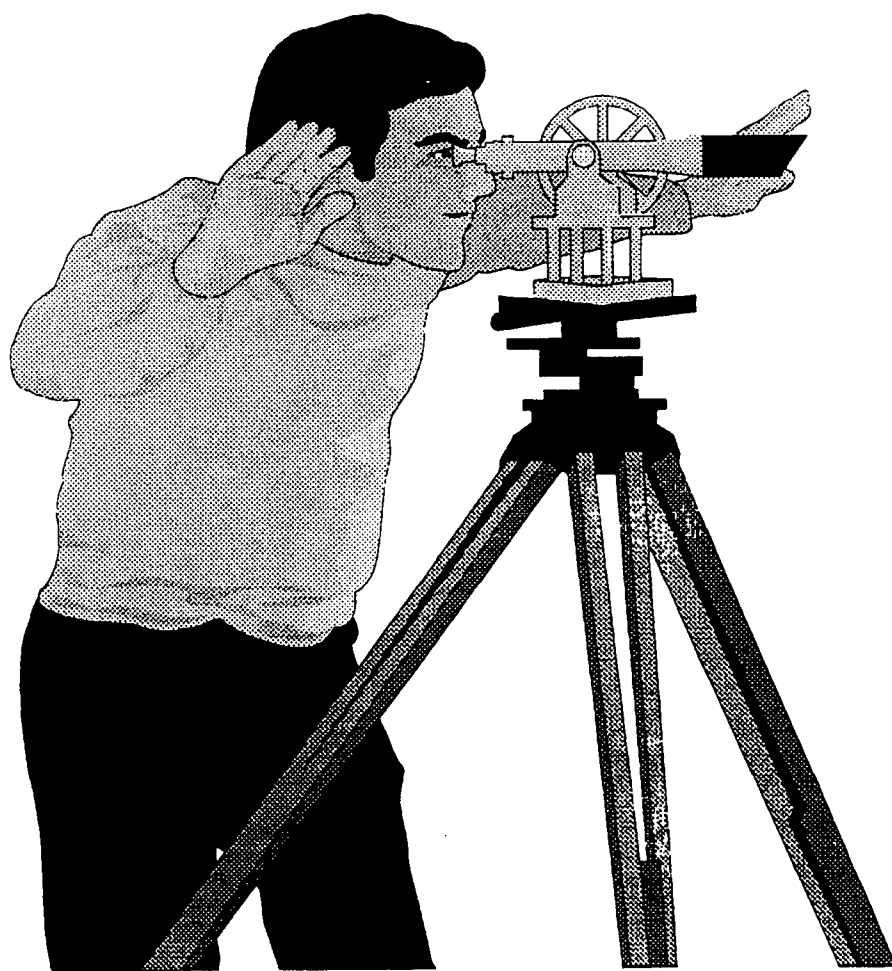
基 盤 目 次

パート 1：問題の理解	61
行動 1：課題と問題点の特定	63
行動 2：当局の役割の決定	65
行動 3：問題の理解	67
行動 4：潜在的パートナーの特定と 資金調達	71
行動 5：必要なリソースの見積り	74
行動 6：許可と資金の取得	76
 パート 2：検討の基盤を築く	 81
行動 1：プレイヤーとの接触	82
行動 2：範囲の明確化	85
行動 3：目的に関する合意	88
行動 4：基本的ルール決定	90
行動 5：行動計画の立案	94

本格的調査(例：評価調査)に着手すべき
か否かを判断するための調査の指針とし
て「基盤」を利用する。

既に許可を得て、資金調達を済ませてい
る調査のチェックリストとして「基盤」を
活用する。

パート 1 : 問題の理解



検討に着手する前に

パート 1 : 問題の理解

多くの場合、あなたの仕事は、スポンサー、議会または政府の指令のもとで既に特定されている問題の解決に取り組むことである。しかし、問題を明確化して他の関連する問題を特定することは、問題の解決者としてのあなたの義務である。また、解決の基盤を築くために他の人々に協力することも同様である。

なぜ？

開拓局は問題の発生を予期して（たとえ発生以前でなかったとしても）、対処する必要がある。そうすれば、人々の意見が対立し、膠着した状況になる前に解決が図られる。問題が極端であればある程、厳しい立場に追い込まれやすい。

問題は空白の地に存在しているわけではなく、一定の問題領域をもっている。それ故、もし他の問題がその解決策を妨害するなら、問題を一つ解決しても殆ど有害無益に等しい。相互に関連するニーズを効果的に満たすため、全ての解決策を一体的に働かせるには、全体的で調整された取組みが必要な場合が多い。問題領域における関連した活動や影響、懸案事項などの識別により、問題点が分析されて、解決策の実施対象となる背景が明らかとなる。

誰が？

誰が問題を特定して検討を始めたらいいのか？ 分野やレベルに関わらず、誰もが問題を特定する機会を有している。成功した意思決定により、そのようなユニークな視点を表明する場が提供される。早期に問題を特定し、可能性のある調査をスコーピングするための資金調達には、通常、一般管理勘定を充てることができる。一般調査予算では、例えば、こうした活動の資金は、政府機関環境協調活動（Environmental and Interagency Coordination Activities）又は一般計画調査（General Planning study）で調達される。

リーダーは、開拓局の任務に沿った問題を特定して優先順位を付け、問題解決に予算が割り当てられるようにする。また、問題への取組み方を（協力機関としてのパートナーシップ又は主導機関のどちらかとして）決定する。開拓局の役割に適さない問題は、他に照会してフォローアップする。

問題領域：

関連した活動、影響及びニーズを持つ地理的、社会的、あるいは概念的な領域（例：流域）。水質問題の問題領域を決めるために、次のような質問をしてもよい。例えば、流域（例：地理的、物理的境界）とは何？その水を利用するのは誰と何？（例：農家、樹木、魚）利用者はどのような機能を果たしているのか？（例：農業、生態系等）

このように、水質問題を考えるには、利用者への給水や経済的要因、下流の流況、上流の土地利用及びその影響等について相互分析をする必要がある。

資金調達：

予備的スコーピングの資金は、プログラムの種類によって、一般的資金を提供するいくつかの政府機関から入手できる。

特定された問題に精通している人と話す。

効果的な解決策を導き出すためには、以下のことに必要な時間を割くこと。

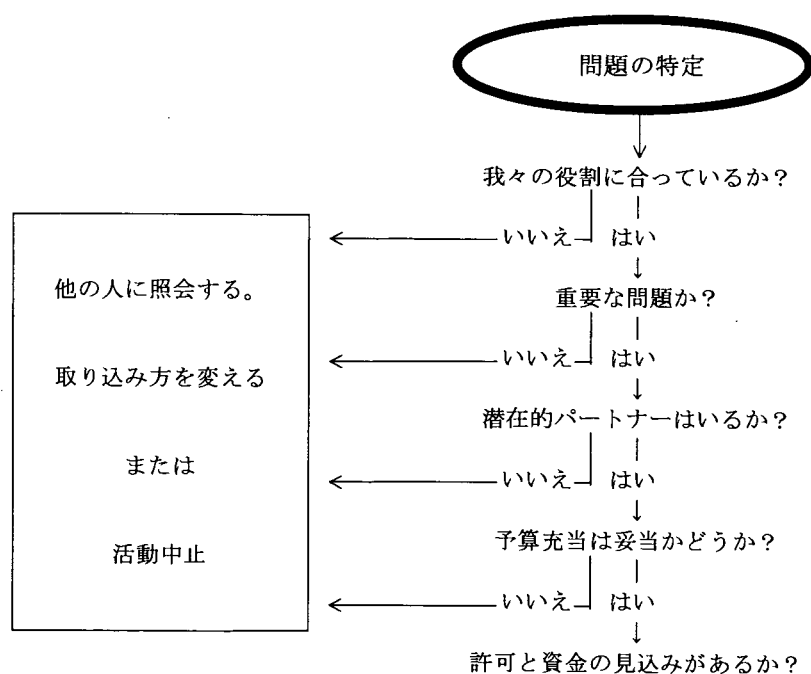
- 問題を特定して、対処する。
- コミュニケーションをとり、情報は常に最新にする。
- 問題の管理を助けてもらえる人に情報を出す。

このフォローアップは意思決定プロセスの参加者、組織及び他の機関との関係、信頼及び信用の維持に役に立つ。

一般的に、技術専門家は最新の調査状況から問題を特定する絶好の立場にある。問題領域に含まれるニーズに取り組むことで、解決策は支持を得て、チームは信用され、他のグループがより積極的にチームに協力するようになるだろう。それらのニーズへの取り組みを続けることは、現行の解決策が引き続き有効であることを保証するのに役立つ。

何が起こるか？

問題の特定や開拓局の役割の判断が、問題への積極的な取り組みに必ずしもつながるわけではない。問題が重大かどうか、開拓局の役割の範囲内かどうかを確かめる。その後、問題に取り組むか、あるいは無視するかを選択する。問題を無視することで問題解決にかかる当座の費用は回避されるが、後に多くの問題が更に発生して、結果的にはより高い代償を払わされる可能性がある。問題に取り組むためには、最終的に選ばれた選択肢を実施する勇気が必要となる。その勇気がなければ、開拓局は検討を始めるべきではない。次のフローチャートは、検討を開始すべきか否かを決める時点を示している。



行動 1： 課題と問題点の特定

目的

- 問題点や懸案事項を意識的に認識する。
- 收拾できなくなる前に、潜在的ニーズに対処する。
- 解決策が効果を発揮するように、関連するあらゆる問題を特定する。

なぜ？

具体的な問題がいったん特定されても、資金調達の予算サイクルを踏むのに何年もかかる場合がある(概観の「背景」を参照)。危機的状況に陥る前に懸案事項に対処できるように、先々を考えることが極めて重要である！

更に重要なことに、他の問題と切り離して問題を解決することはできないことである。解決策に影響を与える諸問題や懸案事項を特定することで、現在と将来のニーズを満たす持続可能な解決策が実施される確率は上がる。

どうやって？

課題や懸案事項の方があなたに近づいてくる可能性が高い。参加者や組織、諸機関は、進行中あるいは将来の問題や機会を既に見つけ、対処方法を探している。オープンなコミュニケーションの方針は、早期に問題を特定するための最も有効な手段である。

- 内部のコミュニケーション — 長官や局長の事務所にアンテナを張って、彼らが取組みを望んでいる問題や、その方法を把握する。彼らの目標や開拓局の任務を、問題を特定するためのガイドラインとする。また、他の事務所やチームと連絡を取り合って、問題の気配を追い続ける。同僚と話して、類似した問題点が持ち上がっていないか確かめる — 多分、傾向がつかめ、包括的なプログラムの中でより効果的に問題点に取り組むことができるだろう。

全体を見失うと、一つの所で問題を解決できても何処かで問題を悪化させることになりかねない。

問題は、地域における一連の関連した出来事や行為、ニーズに起因している。従って、その背景は地域社会を遥かに超えて広がっている。

コミュニケーション：

検討で全てを実施するには必要な資源が不足することもある。しかし、コミュニケーションの基盤や良い人間関係の構築に努力を惜しんだりすると、人間関係が損なわれ、結局、検討全体が破壊されることになる。また、活動に必要な情報が手に入らなくなり、非常に貴重な早期警戒システムを停止することになる。

現地との接触や日頃のコミュニケーションを、資金充当の優先事項にする。概観の「コミュニケーション」を参照のこと。

我々のスタッフはゼロ地点から始めるが、問題には我々が関わる以前からの長い歴史がある。

草の根の関係:

草の根の関係を形成することは、情報の移動を一層容易にし、効果的なパートナーシップを発展させる点で、州間高速自動車道システムの構築に似ている。

● *外部とのコミュニケーション* — 他の連邦政府機関、州政府機関及び出先機関、協力先、組織、さらに営利団体は問題の特定に貢献することができる。こうした組織の職員と職務上の関係があれば、連絡を取り合って問題点の細部を共有し、背景や問題領域について議論することが一層容易になる。参加者や技術者、影響を受ける人々、関心をもっているオブザーバーは、問題の特定、前後関係の情報提供に手を貸してくれるだろう。政府や民間の組織のニュースレターや記録が必要となる場合もある。時には、他の機関に問題点を照会したり（そして、その反対の場合もある）、あるいは協力して関連問題を解決するために、他機関との連携を目指すこともあるかもしれない。

● *草の根* — 現地の組織や人々も問題を特定することができる。一貫した頻繁なコミュニケーションを通じて、キーパーソンたちと草の根の関係を構築すること。そうすることで、問題解決に当局の果たす役割がありそうな問題について人々が話すようになるだろう。また、草の根の関係は、問題の特定や取組みに協働できるような、率直でオープンな雰囲気醸成に極めて重要である。

● *分析調査* — 進行中の検討の枠内で、問題領域に含まれる懸案事項、物理的な相互関係、生態系、人間への影響を分析すること。

● *予測* — 経済開発や人口統計、生物学的・物理的資源の動向は、潜在的な問題を明らかにする上で助けになるだろう。

● *法律* — 問題点を特定したり、他の解決策を要求したり影響を与えたりする可能性のある立法措置を監視すること。

コミュニケーションや連絡を保つために、あらゆる可能な手段を利用する。当局の関与が適切である活動を見極める上で、その手段に何らかの実用的又は目的のある利用法があれば、それを継続する十分な価値がある。

行動2： 当局の役割の決定

目的

- 最も効果的に問題点を解決できるのは誰か見定めること。
- 問題点が開拓局の任務や役割、現行の政策などに適合しているかを判断する。

なぜ？

検討における開拓局の役割を決定することは、投資に対して良い成果を確保するための第一歩である。無駄な努力を減らし、より効率的な解決策を見つけるために、取組みへの体制が最も整っているのは誰かを見抜く。

どうやって？

連邦政府の役割は、我々が実施するのが最適である活動、あるいは連邦政府機関の管轄の下で国全体の利益となるような一連の活動として定義されている。

開拓局の任務の定義

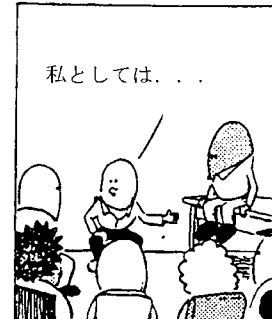
まず、開拓局の役割が何であることを決定する。開拓局は水及び水に関連した資源の管理、開発及び保護のサービスを提供する。この役割は非常に多くの技術的な活動（例：ダム安全性確保や地下水涵養を目的とする新技術の開発）及び様々な形の事業行為（例：パートナーや他の機関、水の利用者との公式及び非公式の協同事業）を含む。

この任務に基づき、以下に示すような開拓局の潜在的役割が決定されている。

- 複雑で、相互に関連した問題を解決するために他の利害関係者と協力するパートナー。
- 問題の特定と解決を助けるため、話し合いの場に何らかの提案を行う参加者。

解決すべき問題の選択が正しければ半分成功と言える。

GRANTLAND®



我々が貢献できる場を見極めるために他と協力する。

開拓局は、生態系や流域という大きな構想の中で活用される広範な専門技術並びに特定の職務に従事するのに的を絞った専門技術の両方を提供する。

要は問題を解決することであり、ソロ歌手なのか合唱団の一員なのかは問題ではない。

- 様々な関係者間の公式、非公式のコミュニケーションを促進するためのまとめ役。
- 広範な視野を持つリーダー。
- 必要とされる専門的技術を提供する技術者。
- 連邦政府の規則に従った行動を保証するコンプライアンス(法令遵守) 専門家。

適切性の判断

開拓局の関与は、当局の任務と権限の範囲内に真のニーズが収まれば、正当であると認められる。外見上の懸案事項を超越し、我々が関与する真の理由を明らかにしなければならない。同様の役割を担うグループとコミュニケーションを取ること。

他に、以下のような問いかけを行うべきである。

- 連邦政府や開拓局が関与する必要性はあるのか？
- 水や関連資源のマネジメントと関係があるのか？
- 当局が過去に実施したこととつながりがあるのか？
- それは国、地域、あるいは地元の利益に関わる問題なのか？
- 当局は技術支援や専門的技術の提供ができるのか？

このような手がかり自体が、連邦政府の役割を命じるわけではないが、関与の必要性を暗示する場合がある。役割はケース・バイ・ケースで検討されなければならない。政策の変更や問題への理解が深まるにつれて、関与の程度を変えるように十分な柔軟性が必要である。

やるか／やめるか

開拓局の仕事ではないと考える関係者がいる場合、本当に開拓局の役割であるか否かをさらに判断する必要がある。開拓局の仕事であると判断した場合、あるいは議会または政府の命令である場合（例：ダム安全性、法律の認可）、中止が無責任となる理由を説明する。逆に、役割が任意である（他者に解決が可能で、当局は解決を命じられていない）場合、プロセスから退くべきである。

問題が開拓局の任務に適合しないと判断した場合でも、逃げ出してはならない。問題に対処できるのは誰かを調べて、問題への取組みがなされているか確認しなければならない。そうすることで、問題を提起した人々が将来協力してくれる可能性が大きくなるだろう。

対処できるのは誰か：

開拓局の役割ではないかもしれないが、誰かの役割である。

行動3： 問題の理解

目的

- 問題点は何か、予備的見解を固める。
- 自分自身はどう処理したいのか確認する。

なぜ？

問題の明確な定義がなければ、誰も解決のための行動を取ることはできない。慎重に問題を特定することで、集中した取組みがなされて、無駄が減るだろう。

これは資金調達のための第一歩である。予算プロセスの各段階における意思決定者は、対処すべき多くの問題を有しているために、定義が貧弱な問題や優先事項でないものを除外しなくてはならない。

どうやって？

この時点で、問題に取り組むには公式の認可を求める必要があることを忘れてはいけない。問題点の追求を続行し、資金源を確保できるように、意思決定者と連絡を保つべきである。問題の重要性、現在と将来の影響並びに問題解決による潜在的利益を明らかにすることで、この時点での問題への関与を他者が正当化するのを支援できるかどうか確かめる。

地域で起きている出来事を把握していれば、問題の背景の理解や根本原因の特定に役立つだろう。



予防は、救急治療より安くてリスクが少ない。

問題の定義

定義の具体化や修正は後日でも可能なので、現段階ではおおまかな定義が必要なだけである。これは、当てずっぽうを意味するものでもないし、実態の一部しか考慮しないことを意味するものでもない。今のうちに、問題をはっきり定義しておけば、後に非常に役に立つ基盤ができる。

☑ コミュニケーション

問題に対する見方は人それぞれなので、あらゆるレベルの利害関係者全てから幅広く見解を求めること。現在の協力先は、問題点及び関連する諸問題についての意見を有しているので、見解を求める。

早くから問題の定義に着手する。そうすることで、優先事項やニーズがどのように人々から認識されて、何が重要とされているかを判断することができるようになるだろう。

☑ 推定

分かっていることをもとに推定すべきである。類似した別の問題に対する取組みと、自らの活動とを比較する。類似性がある場合、それがどの程度なのかを理解する。違いがある場合には、違いが調査にとって何を意味するのかを考察する（例：ある特定のセレンの問題が別のセレンの問題に関わっていたり、貯水池での商業的レクリエーション活動に影響を与えていたりするが、別の調査ではそうではなかった場合、一体どのような影響があるといえるのか？）。

☑ 文書化

意思決定者が、問題遂行の可否を決定できるように、今までの調査結果を資料化する。書類は以下を含んでいなければならない：

- 総合的な状況把握 — 問題領域の定義をする。リソースに対する要求が何であるか、その要求をどのように満足させるかを決める。地域的な背景と、他からの影響や活動及びより広範な問題点との相互関係の双方を考慮する。

- **取組みの必要性** — 関与する可能性のある（そして得又は損をするかもしれない）関係者の数から問題を定義すること。解決策は、一つのニーズに、あるいは多くのニーズに対処するのか？ 一般的な記述（例：河川流域の管理、水の配分）がある一方で、非常に具体的な記述（例：アルファルファ国立野生生物保護区 (Alfalfa National Wildlife Refuge) の流況改善、power rewinds）が含まれるだろう。
- **特異な側面** — どんな解決策も、固有の問題に対処すべく決定されている。その意味で、料理本のようなアプローチや機械的な仮定を行うと、致命的になり得る。問題点の何が特異かを意識的に探すことは、主要な問題点や懸案事項、リソースなどを早期に特定する上で役に立つだろう。
- **将来予測** — 有効な資源管理には長期的な視野が必要である。今後の資源や資源の需要を予測するために、人口統計学者やエコノミスト、他の専門家などと話をする。
- **開拓局の役割** — 問題が当局が資金を供給する必要がある優先事項であることを示すために、当局の任務と問題点との関連性を明らかにする。

目標を詳細化する

決定過程が進行するに伴い、目標は変化、進展するだろう。しかし、行き先がわかってスタートすれば、検討に集中できて、誰かが具体的な事態に対応する際の助けとなり、決定過程の早い段階で、優れていて有益な投資がされることになる。以下のような、意味のある基準又は測定法を見つける：

- 数量的測定法（水質、流入量）
- 政治的測定法（支持、潜在的パートナー）

明確な計画目標（何を、いつ、どこで）をいくつか示す。測定方法や時間枠は具体的である程よい（後日、情報が増えた時に、両者はいつでも変更できる）。

問題の定義に先入観をはさむと、真の問題点を見逃すことになる。

例：

問題点：地下水層で悪化する水質

目的：X 基準を満たすための水質改善

制約条件：涵養に関する法律、農業活動、水の涵養率、井戸のデータの入手可能性等

優先順位：

要するに、優先順位とはあなたの仕事における意思決定者からの圧力の大小のことである。優先順位のより高い項目は、所定の時間でより多くの注目やスタッフ、資金などを必要とする。優先順位の低い項目は、完全に排除されるわけではないが、リソースの配分は少なくなる。

優先順位のもっと高い取組みが、必ず他にあることを忘れてはいけない。

重大性：

「問題の解決の失敗が、ある人の生活の質を、顕著に低い水準、現状の水準、そうだったであろう水準、そうあるべき以下の水準に低下させることを納得のゆく説明ができない限り、当該問題が深刻であることをアメリカ国民に納得させるのは非常に困難である。」

市民参加ハンドブックより

制約条件の検討

早い段階で制約条件を調べておくと、検討の具体化、致命的な失敗の回避に役立つだろう。現行規則を調べて、類似した活動に対する制約条件を検討すること。恐らく、あなたのプロセスでも当てはまる制約条件もあるだろう。

優先順位の決定

優先順位によって、資金調達及び活動は決定される。政府や議会が資金調達や優先事項の最終決定をするが、あなたは有益な展望を提供することができる。

開拓局の任務に合致しており、地域社会を基盤としている問題点がリスト化されているので、優先順位は先ず地元レベルにある。このリストは、どの流域の問題や地域のニーズが最も緊急又は重要なのかの判断の背景となる。ニュースメディアや地方組織に加え、様々なプロジェクトでのパブリックインボルブメントの取組み、広報課、他の内部のリソースを調べる。

問題点は、優先順位を決定するために、次第に規模を大きくして調査される（地元、地域、国）。重視されている問題点（例：湿原、水質保護、廃水の再利用及び水質）を判断するために、政府（大統領、長官、局長）の公共政策やプログラムに関する文書並びに議会命令を調べる。督促状や過去の予算割当額から優先順位が明らかになるだろう。

先を見据える

ここで、この問題を解決しても、他の所で問題を一つ作るだけではないのかを自問すること。この質問を常に考えていれば、プロセスを通じて答えを出そうとするだろう。

また、定義したことが実際に重大であるか、再度確認する。そうでない場合には、進んでそのように認めるべきである。特定の利益集団の特定の政治課題であったり、あるいは状況が一変したりしている可能性もある。そうでない場合、縮小されたレベルなら取り組むことのできる他の出先機関や同様の問題を扱う協力先に照会してもよい場合がある。常に周囲を見まわして、この小さな問題が、流域内のより大きな問題の一部ではないのか確かめる。

問題が重要であれば、行動4に進む。解決策が対象とするニーズの深刻さや広がり示して、問題への取組みが重要である理由を力説すること。問題やニーズに対する取組みや、意思決定者の効果的な優先順位設定を支援する機会の確保のために、リソースを費やす必要がある理由を、問題を記述して説明すべきである。

問題を特定した人が活動の状況を把握していることを確認する。

行動4： 潜在的パートナーの特定と資金調達

目的

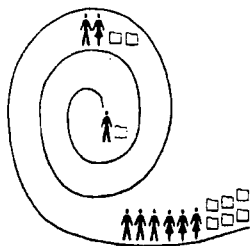
- 潜在的な支持、資金、参加者を見つける。
- 参加者を特定する。

なぜ？

十分な数の人々が解決を望んでいる場合にのみ、解決策は実行可能である。投資を分担することで、プロセスが一層効果的に推進される。プロセスに情報、時間、リソース及び資金を投資する関係者は、そのプロセスを中止する可能性は少なく、解決策が成就できるように交渉に応じる可能性は高い。例えば、アヒルの繁殖を目指すグループは生息地の提供に関心があるかもしれない。プロジェクトに反対する可能性の非常に高いグループに対しては、彼らに関心のある分野で可能性のある協同事業を通じてアプローチすべきである。潜在的パートナーや費用の協同負担者が増えれば、資金調達の機会が増える。

人は、理解していることを支持し、関与していることを理解する。

問題が解決に値し、解決のためにリソースを投資する価値があり、しかも「妥当な時間」内に問題が立ち消えることはない点で大半の関係者が合意している場合のみ、人々は問題解決に取り組む。



スタートは少なくとも、繰り返しを通じて人とデータは集まる。

プレイヤーを初期に巻き込む。

どうやって？

潜在的パートナーを特定する。

潜在的パートナーを探し出すことは、多大なエネルギーを消費しても十分に価値があることである。以下の方法で、昔からの、及び新しいパートナーを見つけること。

☑ 調査

現在のパートナー、組織、政府機関の各名鑑や、メディア、大学、インターネットは、潜在的パートナーを見つけだすきっかけの一部にすぎない。潜在的パートナーに会って、関心の程度を判断するとともに、さらに多くの潜在的なグループを教えてもらうよう依頼すべきである。そのグループの助成金要求書類のライターや資金調達に専門家と協力して、資金源（例：公共や民間の助成金、費用の分担及び協力協定）を見つけなければならない。

☑ 情報を流す

実行可能な解決策には地元の関与が必要である。コミュニケーションの手段を見つけるために、開拓局の専門家（広報、パブリックインボルブメント等）に問い合わせるべきである。地方紙に記事を掲載したり、地元グループに連絡をとったりして、特定の分野の知識があり、参加すべき、又はできる人を見分ける手助けとなる参加者を見つける。また、その地域の代議士も手助けとなる可能性がある。

人々を参加させる

必要な資金、リソース、スタッフ及びデータ（内部と外部の両方共）を得るのは難しいかもしれない。意思決定者やリソースを持つ人々に問題点とその重要性を理解してもらう必要がある。

☑ 参加させるための戦略

- 膨らむ憶測 — 参加者と対等に対話する。参加者が仮定的な事柄をかたくなに信じ込んでいるという憶測、それどころか、活動について何らかの仮定をしているという憶測ですら、絶対にしてはならない。敵対者とみなしているグループもパートナーになる可能性がある。

- **共通の場** — 潜在的参加者全員が同意できる何かを見つける。その結果、検討の焦点が絞られ、参加者は取り組むべき具体的な課題を与えられて、考え、躍起になって解決に当たる。
- **危険を冒す価値** — 決定過程が失敗した場合、参加者の個人的又は組織的な信用は危うくなる。その危険を理解し、現実的解決策を示して、危険を冒す価値があると考え理由を説明する。
- **証拠を示す** — 参加者を連れ出して、実際に問題を視察させる。現地視察を彼らの行程に加えることで、あなたの活動計画の具体的なアイデアを示すことができる。
- **任務** — 非公式な会話や、参加者の他の活動を見学することなどを通じて、彼らの価値観や動機を理解する。解決策が彼らの課題にいかに適合しているかを示すか、あるいは他に関与の場を探す。
- **関与** — 個人的に関与させる。あなたの考えを参加者に示しても、それはあなたのものではかない。彼らが着想したアイデアならば、所有権は彼らに属す。問題点をどう処理すべきかについて提案してもらい、それに基づいて行動してもらう。
- **他の圧力** — 潜在的パートナーの立場を理解するには、パートナーが受けている他からの圧力に着目する。その中には、州の水資源機関の影響力、一般大衆の抗議、組織やグループの陳情運動による圧力などが含まれるだろう。こうした組織との良い関係を継続的に発展させることが、圧力の中での取り組みの調整に役立つだろう。

多くの視点を今得ることで、後日、何かを見逃す恐れが減る。

☑ 参加戦略

行動を起こした方が良いと参加者の意見が一致したら、直ちに全員に（活動範囲や複雑さによって、個別又は一同に）会わなければならない。あなたの活動内容を明確に説明して、彼等がどうするかを聞く（彼らが活動に参加しない場合には、取り組みを支持し、彼らの課題と当課題とが一致しているという原則を記述した書面を得る）。

参加者のリストを保管して、常に主要な進展を知らせる。

開拓局は全ての取組みに主導権を果たすべきであるという考え方は、傲慢で、根拠がなく、逆効果である。効果的な問題の解決に貢献するために、当局は他の政府機関や非政府機関と協力しなければならない。



予算によりどこまで走れるかが決まる。

協定案

資金調達（連邦政府と連邦政府以外の両方）が済み次第、協定案を策定しなければならない。協定案は多数の関係者間の公式協定から、2グループ間の非公式のものまで、様々であろう。全員が協定の意味を理解していることを確認する。避けられない変更のための余地を残しておき、変更があれば直ちに対処する。最低限求められる目的や役割、時間、リソースについて、また時間枠や責任、費用分担の方法を網羅していなければならない。本協定案はパート2、行動5で論じられる活動計画の土台を形成する。

やるか／やめるか

積極的な参加を考えている人が見つからない場合、問題を再考しなければならない。定義は十分になされたか？ 問題はそれ程重要なのか？ より効果的に対処できる者が他にいないのではないか？

他機関が費用分担に興味を示さない場合、活動の必要がなかったり、あるいは必要な支持を欠いている可能性がある。

行動5： 必要なリソースの見積り

目的

- 意思決定者と参加者に、問題解決には何が必要かについての考えを示す。
- 潜在的パートナー、議会及び他の機関に資金を要請するための根拠を明らかにする。

なぜ？

実行可能な解決策を策定するために必要となる作業量やリソースの慎重な見積りは、資金調達にとって、恐らく最も重要なステップとなる。見積りが低ければ、調査を途中で中止したり（その結果、何の解決にもならない）、更に多くの資金が必要となる場合がある（その結果、当機関の実行能力に対する信用や評判が損なわれる）。

高い見積もりは削減されたり、費用面で「経済的」な問題の方が好まれるために、無視されることもある。1つの問題に配分された予算が大きくなると、他の重要な問題が取り組みの対象から除外される可能性がある。

どのように？

予測ツールや予算コンピュータ・ソフトウェア・プログラム、調査などは、予算を見積もる際に用いる重要な道具である。また、既に問題に関与している人は、最も重要な手助けとなる。問題の程度や調査の必要性、潜在的解決策についての彼らの考えは、どのニーズに対処すべきで、どれだけの資源が必要になるかを明らかにする上で役立つ。また、他の参加の見込がある人や取り組みに貢献できる人を特定することができる。これは、予算見積もりのパズルの重要な一片である。

必要な作業の基準予算

問題の定義からスタートして、作業には何が関係してくるのかを考えること。いくつかの類似するプロセスに対する実際の予算と提案された予算を比べる。当該プロセスが特殊な場合でも、概算の作成にこの情報を利用できる。似たような見積りの経験がある意思決定者やプロの専門家と見積りのチェックをする。

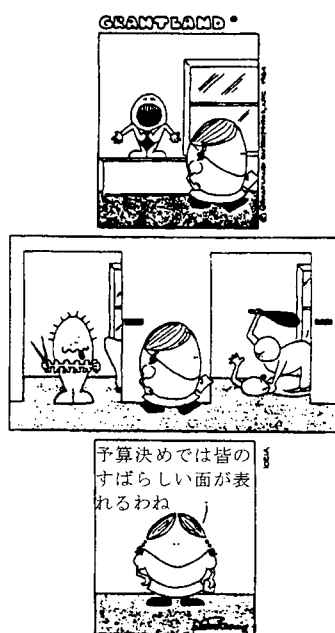
スタッフが費やす時間（技術、調整、支持に関して）や資金、機器（コンピュータ、センサー等）の必要量を検討する。どのような行動を取らなければならないか？ コストはどのくらいかかるか？

現実的な尺度を使う

調査、解決すべきデータや疑問点が必ず追加されるだろう。どんな情報が扱え、問題の解決に何が本当に必要なのかを見抜かなければならない。

予算は直感的に（しかし実際的に）決めた推定にすぎない。

予算は問題点と可能性を反映している。



政治的な現実を考慮する

予算計画は政治的な現実と同調していなければならない。現在の政治情勢でどの種類の対策が実行可能かを調べる。今後、連邦、州、および地方の各議会における法案が、当プロセスや類似したプロセスに光を当ててくれるかもしれない。ほぼ同一地域の、既に予算付けされているプロセスと、どのように影響し合うかを明らかにする。外部の関心が、立法府に対する資金要請の圧力になることもある。

安価な選択肢を見つける

多くの政府機関や民間組織、大学には必要なデータが既に揃っている。当該調査に加わった学生に履修単位を与える大学があるかもしれない。インターネットのニュースグループやデータベースは強力なデータソースになる。既存データの探索を、人々の参加を募る手段としよう。

先を見据える

予算が問題にふさわしいか確認する。

任務の遂行のための資金の使用が正当化されない場合、当該問題を他に照会したり、問題を再定義するか、または問題解決に向けての開拓局の役割を再検討する必要があるかもしれない。

これは概算見積りであることを忘れてはいけない。予算はプロセスの途中で定期的に見直して、正確を期す必要があろう。定期的な点検は、適用範囲やパートナー、活動、問題点などに新しい展開や変更が生じても、予算内でやりくりするのに役立つ。

行動6： 許可と資金の取得

目的

解決に着手するために、国民から合意を（議会の許可と資金調達を通じて）得る。

なぜ？

このステップを経ないと、決定プロセス全体が非現実的となる。許可がなければ、開拓局は先へ進むことができない。資金調達がないと、開拓局は、所定の分野で行動するためのリソースを提供することができない。資金調達と許可は、どのような決定が下されて、どの進路でどのように決定は実行されるのかを表現する手段なのである。

どうやって？

許可

政府や上院議員個人、あるいは下院議員の誰もが、プログラムや調査、活動を許可するための法律を提案することができる。許可は、解決策の実施ではなく、問題点や潜在的解決策の調査に限定されており、解決策の実施には別途許可を受ける必要がある。許可は、より規模の大きいプログラムの下にあるといえるだろう。

許可は開拓局に許可を与える連邦法による。歳出予算、要請、州法あるいは監督官の指示ではない。

1965年7月9日のP.L. 89-72連邦政府のFederal Water Project Recreation Act 法の第10章は、議会に対して予備調査報告書の特定の許可を求めている。調査結果の実施に議会の承認（法）や連邦政府の歳出予算が必要となる調査を行おうとする場合、予備調査をすることになる。地域を限定した許可を考え、法務官に相談する。

予備調査を実施するための許可を得るために、以下を確認すること：

1. 許可が必要か考える。

本当に予備調査をするのか否かを慎重に検討する。調査の目的は何か？ 結果の予測は？ 調査結果を実現するために議会に資金を要請する予定か？

許可：

開拓局が何かを実施するための許可を与える連邦法。歳出予算、要請、州法あるいは監督官の指示ではない。

法律情報の入手先：

一般的な法律は、インターネットのサイト <http://www.usbr.gov/laws> で紹介されている。

ブルーブック — 1982 年までの開拓法を含む。

グリーンブック — 初期の建設と予備調査の許可（長官と大統領の覚書）を含む。

1982 年以降の法律に関する自分のファイルを保管しておく必要がある。

米国議会の考え方と方法の変化に対応しうる柔軟性をもつこと。

2. 既に許可を得ているか確かめる。

既に許可が与えられているのか、あるいは取り消されているのかを確認するために、プロジェクトに限定された承認及び歳出予算を調べる。例えば、グリーン・アップル貯水池（Green Apple Reservoir）の水質保護調査を実施する場合、グリーン・アップル・ダム（Green Apple Dam）の許可を調べる。

3. 許可を必要とする場合、議会に求める。

議会は当該調査を許可する法律を通さなければならないだろう。できるだけ幅広い要請をすることで、柔軟性を与え、早まって選択肢が排除されないようにする。調査は、場所ごとの実施を要請するが、パートナーや目的、特定の解決策ごとの要請はしない。法律による資金割り当ての許可は回避する（これは選択肢を制限するし、資金の続く期間しか効力がない可能性がある）。

予算

問題点は何か、解決にどれだけかかるか、開拓局の活動の全体計画にとっての重要性などが大まかに定義されたら、資金調達予算過程で決定される（このプロセスの詳細については、概要の「連邦予算」を参照）。

資金割当の手続きを知っていれば、資金の使用方法や、使用時期を判断したり、変更柔軟に対応する方法を見つけるのに役立つだろう。当座の予算による活動をマネージャーが理解してその取組みを将来の予算に盛り込むことができるように、全てのレベルでマネージャーを教育する。

やるか／やめるか

開拓局の全ての行為は、許可と資金調達によって決定される。活動計画は、許可と資金調達を得ているか否かに左右される：

☑ 合意と資金の両方がある場合

状況がかなり変化した時、あるいは他の活動が必要な場合、局長室を通じて資金を割当てた委員会に戻り、新規の活動計画を提案しなければならない。変更が必要となる十分な根拠を必ず示して、事情が変わった理由と、他の行動を取るのが賢明と考える理由を説明しなければならない。

☑ 合意なし

許可が得られないことは、（一般、あるいは特定のプログラムのどちらかで）議会と政府が開拓局の役割はないと判断したことを意味する。あえて意思決定者と連絡を取って、許可が得られなかった理由について直接質問すること。

☑ 資金なし

特定の活動やプログラムは許可されたが、資金を得ていない場合、計画続行を支持してくれる外部資金を求めてもよい。問題点や課題を文書化した書類は、今後の取組みに向けたペーパートレール（過去を記した記録）になるだろう。他の関係者が議会に追加資金を求める場合もある。

予算構成は意思決定を形成しないが、意思決定は予算構成を形成する。

問題の解決に助力するのが第一の目的であることを忘れてはならない。

パート 2 : 検討の基盤を築く



検討案の計画段階

パート2：検討の基盤を築く

すでに資金が確保され、許可が得られた。この段階では、少し時間をかけて強固な基盤を築くこと。

解決策が必要なことが明らかであるというだけでは、問題の解決につながらない。必要な支持を取りつけるための慎重かつ綿密なアプローチが必要である。強固な基盤が確立されていれば、参加者は目標と目標を達成する方法をよく理解することができる。

スコーピング（対応すべき活動ニーズの特定）を通じて、問題のベースマップ（白地図）ないし背景が示される。スコーピングは、意思決定の過程を通じて行われ、ベースマップを拡大して詳細が記入される。最初のスコーピングにより、核となる参加者、重要な課題および基礎的な検討範囲の概略が明らかになる。ステークホルダー（利害関係者）となる可能性のある人たち全員がスコーピングについて知っており、また、参加を希望する人たち全員が参加していることを確認すること。こうすることにより、正確で包括的な作業開始のために必要な局所的並びに広範囲な見通しが得られる。

なぜ？

人はともすると問題を解決するために何を入手し、誰に話をきき、何をすべきかについての認識を曖昧にしたまま問題解決にとりかかる。こうするのが事を運ぶ上で最も手っ取り早いように思える。しかし、現実とは逆である。急いで事を始めると、遵守すべき規則、検討すべきニーズ、状況を有効に分析するための方法、参加させるべき人たちに対しての配慮に欠けることになる。その結果、後になって足をすくわれることがある。

誰が？

基盤の多くは開拓局が参加する前に築かれる。すでに他の参加者は問題を特定し、その原因、影響、関連する影響について検討し、そして解決策の案をまとめているかもしれない。問題に取り組んできた参加者との共同作業を進めること。

これまでに他の参加者が解明したことに十分に留意する — そして、開拓局が提供できるリソースを示す。こうすることにより、作業を進める上での相互協力関係を確立することができる。

スコーピング：

スコーピングとは、課題、参加者、活動領域、利用できるリソースおよび制約条件を特定することである。この用語は、通常は「国家環境政策法」（NEPA）の過程と関連しているが、実際にはあらゆる意思決定過程に適用される。「概観」中の「スコーピング」の項を参照のこと。

正式なNEPAのスコーピングを開始する場合、「連邦官報」通知を提出しなければならない。

まだ参加していない人たちの方が、分析結果、定義および手続き（それに解決策）について質問する可能性が高い。

行動 1 : プレーヤーとの接触

目的

- 協力者、パートナー、利害関係者および住民との共同作業を開始する。
- コア・チームを編成する。

なぜ？

外部のプレーヤーには、下記の人たちが含まれる。

- 特定の権益を主張する人
- 影響を受ける権益を代表する人
- 影響を受ける可能性のある人
- 自分は影響を受けるかもしれないと考える人

外部のプレーヤーは下記事項の実現に役立つ。

- 見通しを立てること。
- 人材を確保すること。
- 将来における紛争を回避すること。
- 信頼性を高めるためのオープンな作業過程を創出すること。

コア・チームを編成することにより、作業を推進するための内部の人材を確保することができる。コア・チームは、将来必要となる他の専門家を特定する上で、また、様々な分野の専門家の活動を統合する上で役立つ。

どうやって？

プレーヤーの特定

すでに特定され、接触範囲の拡大に貢献している参加者のネットワークを活用する — これらの参加者は、地域の参加者、政界のリーダーおよび技術専門家に接触するのに必要なことを知っているからである。

下記のグループにおける核となる参加者やオピニオン・リーダーについて考える。

住民すみずみへの接触と住民参加が意思決定プロセスの重要な決め手 — 住民の協力がなければ何事もうまく行かない。

- 開拓局の内部（専門的知識・技術を有するのはだれか）
- 協力してくれるパートナー（手助けしてくれるのはだれか）
- 他の連邦政府機関（手助けするよう命じられているのはだれか）
- 州・地方政府（管轄権を有するのはだれか）
- 他の組織（利害関係のある組織はどれか）
- 個人（権益を主張しているのはだれか）
- コミュニティー（コミュニティーの他の人々といかに接触できるか）

水利管区、公益事業体等（これらの組織は課題をどのように認識しているか）

地域の団体（彼らの関心事は何か）

コンサルタント（他にどのような支援が必要か）

コア・チームの編成

コア・チームは技術専門家および意思決定者からなるチームである。協力してくれる政府機関やパートナーの代表者をチームのメンバーに含めることもできる。このチームが分析・評価作業の大部分を行う。検討活動が進展するにつれて、コア・チームの構成が変更されることもあるだろう。このチームがさい先よいスタートを切るため、どのような分析を行うべきか、また、どのような専門的技術が必要なのかを見極めるため、数多くの専門家と話し合うこと。この話し合いの結果に基づき、いろいろな場合にいろいろなグループが参画するレベルを見積もる。

☑ 相互関係

担当スタッフ間の相互関係を検討し、これを明確化する — 特に、これらのスタッフが異なる組織（パートナー、地域事務所、技術サービス・センター、連邦政府機関、受注者等）に所属する場合。異なる政府機関のカウンターパートと会って話し合うとよい。

☑ インプット

時折、参加者は他の貢献者の価値あるいは役割を理解しない、あるいは本人の活動領域だけを考えることがある。参加者が互いに影響し合い、研究活動全体に貢献できるように、それぞれの参加者に研究活動の全体像を示すことが重要である。

☑ 相乗効果を生かす

参加者は、それぞれの限られた専門領域の枠を超えて活動することにより、他の参加者の活動に大きく貢献することができる。例えば、漁業生物学者の場合、他の参加者とは異なる観点から水文モデルに関する見識あるアイデアを提供することができる。

この段階においては、期待度を過度に高くしてはならない。参加者は、直ぐに何も起こらないと、嫌気がさしてチームを去る可能性がある。

チーム内のあるいは他のグループやチームとの非公式な接触は非常に重要なことであろう。しかし人間性を失う程深刻に取り組む必要はない。

地元のグループに対する通知は報道機関、問題が起きた場所に掲出される通告、インターネット、記事、近隣の公的機関等を通じて行う。詳しくは、「概観」中の「コミュニケーション」の項を参照のこと。

参加者の顔ぶれはプロセスを通じて変わる — 参加するグループの中には関心が高まるグループもあれば、参加を中止するグループもあるだろう。新規参加者の場合は、最新情報を提供し、また、彼らと会合することにより、これまでの経過を理解させる — 全面的参加を認めることにより、プロセスについての同意を得る。

指定された参加者を含める

一部の住民・機関は参加することが指定されている（例えば、Indian Trust Assets が関係する場合、先住アメリカ人に接触する。絶滅危惧種が関係する場合、米国魚・野生生物部局や全米海洋漁業サービスに接触する）。他の指定参加者を特定するために早期に市・町の法務官に接触する。

参加者との接触の開始

コミュニケーションの方法は、意思決定プロセスによって異なる。会議・電話会議の開催、電子掲示板の設置等は考え得る方法のごく一部に過ぎない。グループと会合する場合は、グループが参加し易くする — 交通手段を用意する、英語を話さない参加者のために通訳をつける、その他必要に応じ特別な便宜を図ることを考える。参加者の大部分にとって好都合なときに会議を開けば、参加者数が増え、相互信頼度が高まり、また、意見の対立が少なくなる。

定期的に参加者に対する事後連絡を行う — このプロセスとどのように関わり合いたいかを訊ねる（どれくらい多くの情報を受け取りたいか。また、いつ、どのような形で受け取りたいか。どのように参加したいか）。

意思決定者の特定

目標を再検討し、どの段階でどのような意思決定が必要かについて幅広い決定を行う。それから、参加者と会い、いつどの意思決定を行うか、どのように行うか、また、どの意思決定者がかかる意思決定を行う権限を有するかを判断する。参加者が意思決定権者について同意すれば、解決策を支持する確率が高くなる。このような意思決定者には、おそらく内部と外部の両方が含まれ、活動および参加者のタイプにより異なってくるだろう。この予備的な意思決定者選定の過程を意思決定者に伝え、確認を取る。こうした意思決定のポイントは、プロセスを通じて、より洗練されたものになる。

必ず意思決定者が活動を支持するように計らう。そうしなければ、この段階で検討活動そのものが破綻をきたすだろう。マネージャーに十分な情報を提供し続け、どのようなリソースが必要か、また、重要な局面においてどのように事を進めるかについての助言を求める。

行動2：範囲の明確化

目的

- 問題を特定し、明確化する。
- 問題解決の範囲を決定する。

なぜ？

このステップを通じて解決策を見出す過程が具体化される。何を分析すべきか、だれが参加すべきか、また、何を解決すべきかがあやふやであれば、トラブルになるだけである。見過されている間に拡大してしまった問題の解決のために時間と資源を費やし、さらに、初めに中途半端に処理された事項を調整するために、後戻りして分析や処置をやり直さざるを得なくなるだろう。また、このステップを省略すると、参加者を不必要に混乱させることになる。

どのように？

すでに問題の概要は把握できたように思われる — 事実、連邦議会と大統領はすでに特定の問題を解決するための資金と許可を与えている。しかし問題が何であるか、問題は誰に、何に影響を及ぼすか、また、問題はどのように発生したかを明確に理解する必要がある。次の質問でそれを明らかにする。

- なぜ人々はこの問題を心配しているのか。
- われわれが行動を起こさないとどうなるのか。だれも行動を起こさないとどうなるのか。
- この問題の影響は深刻か。深刻なら、それは何故か。

許可文書の内容を指針とする。

関連活動・検討事例を調べる

特定の問題や類似の問題について当該地域内の検討事例を調べる。これらの結論、リソースおよび活動を検討することにより、このプロセスで用いることのできる貴重なデータベースを作成し、作業の重複を少なくすることができる。こうすることにより、問題および問題解決活動の範囲が特定され、達成可能な事項と達成不可能な事項が明らかにされる。

問題が特定されない場合、あるいは問題の影響がさほど大きくない場合、活動を中止する。世の中には新たな問題を引き起こさない問題が数多くある。

参加者は個々の活動を区別することが難しいかもしれない — 必要ならば、その区別を明らかにする。

☑ 他のプロセス

当該地域を調べ、他の政府機関や他の参加者に訊いて他の関連活動をリストアップする。それから、これらの活動の中心的人物と話し合っ
て、自分にどのような影響を及ぼすかを見極める。また、これらの活
動がどのように環境に影響するかを調べる — 自分が選ぶ解決策は
これらの活動の影響を一層大きくするか。綿密な調整作業は必要ない
ものの、他の活動が解決策とどのように関わるかを理解する必要がある。

☑ 物的資源の相互作用

物的資源とその相互作用（水文学的・生物学的・経済学的研究結果等）
の大筋を理解するために、他のグループと情報交換を行い、また同じ
問題に関する以前の検討結果を調べる。いくつかのレベル — 大河川
流域、小河川流域、河川の区間（上下流）、地点等 — を考慮に入れ
る。インターネット、学界、民間機関および政府機関から情報を入手
する。誰がすでにデータを所有しているか、また、誰がデータを即座
に入手できるかを見極める。

☑ リソース

検討の制約という観点から、すでに特定したリソースを調べる。こう
することにより、できることとできないことがはっきりする。この過
程を他の参加者と共同で行い、全参加者が参加する機会を与えられ、
リソースに関するギャップが埋められるように計らう。後でつまづき
の原因になる可能性のある事項を見逃さないよう、すでに確定した問
題および関連課題の範囲を考慮すること。

☑ 制約条件

どの参加者も内的・外的制約条件を有する。これらの制約条件を明ら
かにし、参加者全員がこれを意識できるようにすることにより、達成
可能な事項に注意を集中することができる。

☑ 法的枠組み

時には、現行の法制度に適合しない解決策を提案する必要があるかもしれない。しかし、現行の法的及び組織的条件の枠組内で作業を進めることの方がはるかに容易で有効である。関係するコミュニティー及び組織に対して、法律に関する助言を求める。これらの制約条件には次のような事項が含まれる。

- 裁判所の判決
- 水・土地使用权
- 連邦政府、州政府および地方政府、部族の法律
- 組織の規則、綱領および指針
- 国際法および国際協定

政治もまた考慮しなければならない制約条件を生み出すことがある。それには、取り組むべき課題や懸案事項あるいは検討すべき、もしくは避けるべき解決策が含まれるかもしれない。これらの制約条件や仮定条件を明確化するため、政治家と話し合う。

優先度の決定

実施可能な事項に注意を集中させるために、問題解決活動の内的・外的優先度を検討する。優先度とは、活動遂行に対する圧力のことである。この圧力は内的である（ワシントン等の意思決定者がこの活動を計画全体における重要な項目とみなしている）こともあれば、外的である（この活動は裁判所等の命令に従って起こされている）こともある。

誰がいつ何をされることを求めているかを検討する。自分に必要なリソースを請求する権限がどの程度あるかを見極める。また、周囲を見回して他にどのような活動が行われているか、さらに、それらの活動の優先度はどの程度かを見極める。こうすることにより、どれ位多くのことを、いつ達成できるかを見極めることができる。

文書

作業ファイルの中で確認した事項を明確かつ簡潔に文書にまとめる。こうすることにより、活動計画の立案、意思決定者に対する状況説明および参加者に対する最新情報提供の基盤が確立される。初期の段階で、問題に関する目的、理由および経緯を明確に示したファイルを作成することが、研究基盤の要となる。

どこに到達すべきかが分からなければ、そこに到達できたかどうかは決して分からない。



後の不測の事態を避けるため、ここで目的について合意しておくこと。「概観」中の「協議事項（アジェンダ）」の項を参照のこと。

行動3：目的に関する合意

目的

- 何を、何故しなければならないのかについて同意する。
- だれがどの作業を遂行するかを決定する。
- どのニーズが開拓局の役割の範囲に入るかを明確化する。

なぜ？

目的を明確化した上で、これについて賛成が得られれば、とるべき行動に至る道筋が確定する。そして、この道筋を辿ることにより、時間と費用を節約することができる。また、こうすることで、成功のための既成の手段が確立される。新たな情報や新たな参加者が前面に出てきたり、要素が変化したりすると、目的そのものも変更になる可能性がある。しかし、目的が明確化されるほど、改善や変更が容易になる。

どのように？

状況の報告

前の段階において確定した問題および問題の範囲の定義を用いて、参加者全員が状況を把握できるようにする。スコーピングおよび参加者とのコミュニケーションを通じて、状況、問題の定義をより良いものにする。

各参加者の目的を理解する

一般に、人は課題に対する自分の立場を進んで表明するものだが、潜在的な関心や期待 — 自分の立場の結果として達成したいこと（例えば、田園のライフスタイルの保存、絶滅危惧種の保護、経済成長の促進等） — はなかなか表明しようとはしない。しかし、こうした期待を表明することが解決策や妥協案を導き出す上で非常に重要なステップなのである。大方の人は、自分の期待が現実のものになるものなら、他の人の期待も現実のものになるように妥協しても構わないと思っている。例えば、農民の場合、自分たちのライフスタイルを守るためなら、水を使い切って自分たちのライフスタイルを全て失うようなことはせず、進んで水を節約するだろう。

このような潜在的な目的は可能な限り明確化する。こうすることにより、参加者は課題および懸案事項について、より幅広い見方をすることができるようになる。

コンセント（同意）の形成

各参加者と会い、その参加者の目的を特定する。目的は、具体的で詳細まで検討されたものであるようにする（「グリーン・アップル・ダム」（Green Apple Dam）における鮭の稚魚の通り道を25%改善する」は「アップル川」（Apple River）における魚の通り道を改善する」よりも具体的で、計測可能な目的である）。

意思決定者及び核となる参加者は、この段階において全般的な目的について合意に達する、あるいは、少なくとも積極的に目的に反対することはしないことについて同意に達する必要がある。コミュニケーションと歩み寄りを通じて、かかる同意を形成することができる。多様な手段を用いて、異なる目的を調整してまとめ上げることができる。

必ず管理者と他の参加者がこれまでの経過に満足するように計らう。

各参加者の役割を明確にする

目的の概略が示された時点で、参加者は自分たちが参画する活動が何であるか、また、自分たちはどのようにその活動に参画するかを理解しなければならない。各参加者の役割は、問題点および他の参加者との関わり合いによって決まる。役割を明確に定義することにより、参加者全員が検討および活動に焦点を合わせることができるだけでなく、その後における対立や誤解が回避できる。これには正式及び非正式な方法がある。正式な方法としては、各人の役割を説明する会議の開催、各グループの役割および目的を詳しく述べた「目的宣言」の作成、核となるグループの代表者による目的および役割に関する宣言の作成（この宣言は各グループのメンバーのコメントに基づき改訂される）などがある。

事実確認

参加者と一緒にデータを調べ直して、目的および目標に関する作業が現状に適合していることを確認する。「棚卸し」での質問票を活用し、変更点を確認し、これを活動計画に組み入れる。

開拓局にはこのプロセスにおいて果たすべき役割はないとの結論に達した場合、プロセスへの参加は中止する。すでにどれだけ費やしたかよりも、今後どれくらい失うかを考える。開拓局が参加すべきでない理由を説明して、潔く引き下がる。

目的を「任務宣言」に用いること — 会議を開く度に、その目的を確認する。

行動4：基本的ルールの決定

目 的

- プロセスの進め方について合意し、コミュニケーションを行う。
- 変更を管理し、変更に備えて計画を立てる。

なぜ？

プロセスの批評と評価をもとに基本的なルールを定める。

どんな状況も静止したままではない — 問題、課題、参加者および目標が変わるものである。変更管理の基盤を確立するために、プロセスについての基本的理解を確立する。こうすることにより、明瞭で開放的な意思決定プロセスが保証され、それにより信頼性を高めることができる。

どうやって？

ルールは、公式な文書からコーヒーを飲みながらの非公式な話し合いにまで及ぶ。

基本的ルールがどのようなものになるかは、定義した問題、必要な行動と参加者によって決まる。

一般的アプローチの展開

どのように検討するか、何を考慮するか、いつ参加者が参画し、退出できるか、どのように新規参加者を参画させるか、また、どのような決定をいつ行うべきかを計画する。直面する可能性のある問題や障害のタイプを予想するために、自分の期待（自分が達成したいと思うこと）および問題の背景を調べる（「概観」中の「障害」の項を参照のこと）。どのように制約条件に適合させるかを決定する。参加者に問題解決の優先順位を決定させる。

意思決定者との協力方法の決定

参画するパートナーが多いほど、意思決定者の視野は広がる。

どのような意思決定が必要になるか、また誰が意思決定を行うかの概略を決めること。意思決定者への最善のアプローチ法を決定する。どのように意思決定者と協力するか。意思決定者はどのように意思決定プロセスに参画するか。バランスのとれた意思決定を行うために何を必要とするか。この段階において立場、課題および役割を明確化することにより、その後の行動が容易になる。自分がしたいことの根拠となるコンセプトを説明し、また、自分がしたいことをどのように行うかを説明する必要があるかもしれない。「概観」中の「意思決定者」の項を参照のこと。

ヒント：各意思決定者がどのようにリスクにアプローチするかを理解する（例えば、「私の答えはイエスでしょう。とにかく、その後どうなるか見ることにしましょう」に対する「私の答えはノーですが、リスクがないことを後で証明してくれるのであれば、答えを変更しましょう」）。これは、特定の意思決定者に接触し、折衝する方法を決定する上で重要なポイントである。

時間枠の決定

バランスのとれた実施可能な解決策を見出し、これを実施するためにステップと分析の過程を設計する。合理的で綿密なスケジュールを作成すれば、参加者全員が意思決定プロセスをよく理解できるだけでなく、容易に分析計画と行動計画を具体化することができる。相互関係（例えば、経済分析は費用見積に依存し、費用見積は詳細な代替案に依存し、代替案はニーズ評価に依存する）を検討し、示すこと。また、不測事態への対応計画（9月までにxが得られない場合は、yを行う）をいくつかスケジュールに組み入れること。

最も重要な作業が必ず遂行されるように、また、失敗あるいは未遂行に終わる可能性のある行動を特定し、作業の弾力性が増すように、各作業の優先順位を設定する。

マイルストーン（合意形成や分析完了などの目標達成時点および意思決定時点）と期限を設定することにより、検討とスケジュールに支障をきたさないようにすることができる。ガントチャート、時系列チャート、予備分析、参加者との話し合い等はスケジュール作成のために使用できる手段のごく一部にすぎない。

コミュニケーション計画

各参加者とのコミュニケーションの方法を決定し、これを文書にまとめる。こうすることで、コミュニケーションが確実に行われ、意思決定プロセスが意見の対立、予期せぬ問題、参加者や意思決定者の変更、分析の結果明らかになる新事実等に十分対応できるものになる。コア・チームと住民の間の相方向の交流を示すために、パブリック・インボルブメント（PI）の計画をコミュニケーション計画に組み入れることができる。

スケジュールとマイルストーンの詳細については「概観」を参照のこと。

柔軟性のあるスケジュールがなければ、参加者は「きちんと仕事をする時間は全然ないのに、やり直す時間はいつでもある」と考えるようになる。

関係住民はたまにしか水をかけられない盆栽であることを望まない — 関係住民は本質的な討議に参加したいと思っており、また、参加する必要がある。

行動およびコミュニケーション方法を列記した一覧表が必要になる場合もあるだろう。

コミュニケーション		
マイルストーン	方法	目 標
分 析	技術メモ	モデルを示す。
住民会議（前）	通知、データ表	行動を開始する。
住民会議（後）	会議結果の広報（ニュース レター）	コメントをリストアップ する。
意思決定時点	意思決定文書	理論的根拠を示す。

変化に備える計画

柔軟性がなければ、All or Nothing の提案になる可能性がある。途中で思わぬ障害があると検討全体が予想外の方向に向かってしまう（「概観」中の「変更」の項を参照のこと）。このようなことにならないように、いくつかの段階に分けて検討すること。それにより、参加者や方向性の変更がスムーズにできる。

チーム・メンバー変更に関する内部手続きを設定することにより、混乱を最小限に抑えることができる。チームが順調に機能している場合でも、新しいチーム・メンバーが加わると、チーム内の雰囲気が変わり、チームを立て直すのに時間がかかる。

新規参加者への最新情報の提供および参加者がチームを去る場合の引継に関する外部手続きを設定することにより、参加者間の関係を円滑にし、信頼性を確保し、作業を着実に進めることの担保となる。

詳細水準の決定

細部にこだわりすぎると費用と時間の浪費になるし、大ざっぱすぎると解決策の策定の妨げになる事項を見過ごすおそれがある。定義した目標を再検討し、実際に実行できること、また、意思決定者が本当に必要としていることを見極める。そのために、具体的な質問（どのように魚の通り道を扱うかを決めるために、なぜ水質モデルが必要なのか等）をしてみる。

基本的ルールは不変ではあり得ない。変化が生じ、分析がプロセスを変えることがある。また、より良い作業法が考案されることもある。参加者全員が変化について合意に達するように、一定の時間において基本的規則を再検討する。

作業割当の調整

作業を割り当てることにより、作業の重複を避けることができ、また、だれが何をするかが明確になる。さらに、エネルギーと行動を必要とするところに集中させることができる。必ず参加者全員が一同に会する機会を得、リソース・ギャップが解消されるよう、このプロセスを通じて他の参加者と協働すること。後になって問題となる事項を見過ぎさないようにするため、設定した問題と関連課題の範囲を考慮すること。

問題を解決するためにすべきことに注意を集中する。問題と目標についての説明を通じて、検討の要件（例えば、施設を造ることになれば費用見積ができる技術者が必要になるだろうし、魚の流入率を考慮に入れねばならない場合は、生物学者と水文学者が必要になるだろう）が明らかになる。したがって、これを検討した上で、他の参加者とともに、すでにどのようなリソースが確保され、今後どのようなリソースが必要になるか、また、これらのリソースを提供する上でどの人物や機関が最適かを見極める。

当該地域においてすでに確保されているリソースを検討する。規則・命令等に規定されたデータ要件（絶滅危惧種、インディアン・トラスト・アセット (Indian Trust Assets)、文化資源等）を調べる。必要となるデータ、ノウハウおよび分析のタイプについて討議する。この分析は当該問題に即した分析 — 給水問題の場合は、水質問題の場合とは異なる人々と分析が関係する — であることを確認する。こうした分析の結果に裏づけられて、参加者はこれらの資源を提供する上でどの人物・機関が最適であるかを見極めることができる。「開拓局」が提供できるものは何かを説明し、参加者と共同で「開拓局」が何を提供するかを決定する。

予算を吟味して、どのような資源を提供できるか、どれくらいの延べ日数を割り当てられかを見極める。現実の財務状況を念頭に置いて慎重に資金調達・支出計画を立てねばならない。当面の研究ニーズのすべてを満たす金額を確保できないこともあろう。しかし、優先順位を決定し、作業日程計画を立て、連邦政府機関以外の機関の資源を活用することにより予算内で作業を遂行することができる。

全員（非参加者を含む）に対して研究に関する最新情報を提供し、全員が現実化する可能性のある致命的な欠陥を指摘し、遅延を回避し、後の段階で時間の遅れを取り戻すことができるようにする。

成功：

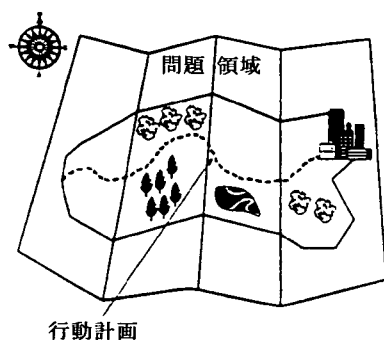
次のことを考慮すれば、無理矢理に事を進めるといった評判だけでなく、同じことを二度繰り返したりすることを防ぐことができる。

- 自分が何を有しているか
- 他の参加者が何を有しているか
- 各参加者が問題解決のために何を必要としているか

マネージャーは過去の経験 — 自分自身あるいは他の人たちの過去の経験 — に頼ることが多い。過去の間違いが脳裏に浮かぶ — そして、今度は別のアプローチを試みよ、あるいは将来の活動において同じ問題は避けよと促す。

行動計画とは、特定の研究または活動の指針となる文書のことである。

行動は、単純であるほど、説明と調整が容易である。行動が複雑である場合は、それをいくつかのより単純な部分に分ける。



行動5：行動計画の立案

目 的

- 行動計画を文書にまとめる。
- 下記の事項を把握し、文書にまとめる。
 - 何を学んだか
 - どのような変化が生じたか
 - どのような決定がなされたか

なぜ？

行動計画（「概観」において述べられた行動計画）の立案には、以下の利点がある。

- 築いた基盤を文書にまとめる。
- 予定された行動、その理論的根拠、リソースおよび時間枠に関する情報を明確に伝える。
- 参加者が行動および出来事を計測する基準となる。
- 新規参加者向けの手順な背景説明情報を提供する。

どうやって？

これまでに開発したことを基に行動計画を立案し、残されたギャップを埋める。全参加者に行動計画を配布してコメントを求める。参加者と会合し、寄せられたコメントの内容を調整する。変化の発生、プロセスの進行に応じて行動計画を修正する手続きを設定する（例えば、変更を説明するページを加え、定期的に計画の内容を更新し、そして更新した計画を回覧する）。

行動計画の内容

行動計画には、少なくとも下記の事項が含まれるべきである。

☑ はじめに

- 背景 — 問題を理解するために必要な量の細目（場所、物的細目、簡単な沿革等）を提示する。
- 問題 — 問題を定義する。なぜ重大で取り組むべきかを説明する。
- 目的 — 行動を起こす理由を簡単に述べる — 行動を起こさないことは無責任であることを説明する。
- 資金と承認 — 開拓局および他の政府機関・非政府機関が参加するための資金源を簡単に述べる。開拓局の職務権限に言及することにより、行動計画における「開拓局」の役割に関して話し合うことが容易になる。
- 既存の相互関係および制約条件 — 参加者全員が検討を理解できるように、これらを文書にまとめる。
- 参加者 — 参加者リストをつくり、各参加者が行動計画の全体像を具体化する上でどのような貢献をしたかをリストアップする。これにより、参加者同士のコミュニケーションおよび参加者間の相互の交流を促す。

☑ 行動

- 期待 — 取り組み、達成したい事柄をリストアップする。そうしないと、後で不測の事態が起きることになる（「yではなくxに取り組もうとしていたのに！」）。好機もリストアップする。
- 行動 — 研究の基盤を確立するために、だれが何を、いつ、なぜ行うかを示す。そうすれば、参加者は提案された行動に立ち戻って、内外の変化に対応してどの行動が変わるべきかについて合意に達することができるだろう。利用できる資源、支払方法および時間枠をリストアップすることにも留意すること。

現実的な問題解決を行動計画の柱にする。

成功：

視野を広げて合意された（妥当とされる）範囲の先を見通す。他の参加者が自分が取り組めない問題に取り組んでくれる。

行動計画を意思決定プロセスに合わせる（例えば、危険な廃棄物に関する検討には予定された行動および制約条件に関する非常に具体的な細目を含める。流域計画の場合は包括的アプローチが採用されることがある）。綿密な行動計画を立案することにより、検討段階や合意後に誤解が生じる可能性を減じることができる。

- 時間枠 — スケジュール通りにいかないことがあるにしても、参加者と意思決定者の手がかりとなるように事象の時間枠を示す。マイルストーン、意思決定時点およびプロセスを再吟味する地点を含めることにより、それぞれの行動がどのような問題解決に至る一歩となるかを示す。必ず参加者全員が事象がどのように関連しあっているかを理解できるように計らう（この場合、タイムチャートやフローチャートが役立つ）。
- コミュニケーション — 潜在的な変化を早い時期に見極め、誤解と遅延を回避するために、いつ、どのようにコミュニケーションを行うかをレイアウトする。
- 訓練 — 訓練を通じてチームの生産性を高め、また、チームのメンバーに問題解決のために他のメンバーと協働する新しい有効な方法を示すことができる。
- 作成すべき文書 — 文書はチームおよび参加者との正式なコミュニケーションを行う上で最も重要なコミュニケーション手段である。分析結果を説明し、参加者および住民のコメントを記録し、決定事項およびその根拠を示すこと。また、法に定められた条件および開拓局の仕事として必要な条件を満たすために、どのような文書が必要かを明らかにすること。

☒ 決定

- 行うべき意思決定 — 行うべき意思決定、意思決定を行う時期、また、だれが意思決定を行うかをリストアップする。こうすることにより、意思決定者の参加を確保し、意思決定者に進行中の事柄や行うべき事柄を意識させることができる。また、意思決定者および管理者の交代をスムーズに行うことができる。
- 詳しさの水準 — 意思決定時点において技術的事項に関する意見の対立を少なくし、データおよび意思決定の信頼性を高めるために必要な詳しさの水準について簡単に述べる。

現状のアップデート

これまでの行動の記録を最新版に更新しておけば、行動計画は新規参加者への情報提供の有効な手段となる。

検討方向、参加者や行動における変更事項をリストアップすることは、将来の検討方向を決める基礎になる。

再検討

適当に時間をおいて意識的に行動計画を見直し、改める。

- どのような変更が生じたか。
- 分析や参加者の間の相互の交流を通じて何が明らかになったか。
- これらの変更と発見は今後の行動にどのように影響するか。
- だれが行動計画を検討して、コメントすべきか。

より詳細な質問事項については、「意思決定プロセスのステップ」中の「棚卸し」の項を参照のこと。

検討の間にも解決策実施後においても、意思決定の過程を検討し、この過程を通じて学んだことを活かす。鋭い洞察力をもって過去を振り返り、何が有効であったかを自問し、次の段階に備えて何を改善すべきかを考える。

外部参加者との共同作業がいかに見事であっても、内部参加者の同意が得られなければ、問題は解決されない。

意思決定プロセスの ステップ

仕事は効果的に進める

意思決定のためのガイドブック

意思決定プロセスのステップ 目次

棚卸し	99
意思決定プロセス・ワークシート	103
ステップ1：ニーズの明確化	105
ステップ2：目標設定	115
ステップ3：リソースと制約条件を明確に	121
ステップ4：可能な選択肢を見分ける	127
ステップ5：選別規準の設定と適用	133
ステップ6：代替案の作成	145
ステップ7：代替案の評価	151
ステップ8：選定	159
ステップ9：実施	169
ステップ10：監視と適応	183
成功を祝う！	189

棚 卸 し

問題解決は、移動する目標をねらうことに似ている。定期的に組み直し、ねらい直す必要がある。プロセスにおける重要な出来事のタイミングにより、一週間ごとの見直しもあれば、年間ベースの見直しもある。棚卸し（事態を最初から子細に検討すること）により不明の空白部分を発見でき、自分が変化を完全にコントロールしていることが確信できる。見直しの結果によりプロセスを再計画し、より効果的にするためにアプローチを変えること。

何が問題なのか

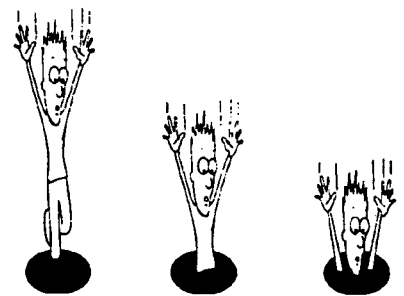
検討を通じて各人が問題を理解していること、問題の定義が最新の範囲と詳しさに沿ったものであることを確認する。そのため、次の点を確認すること。

- 問題の範囲はどこまでか。
- コアチームおよび参加者の関心事項をすべて列挙したか。変化したことはないか。
- 関係住民を含む参加者は、われわれが取り組んでいることを理解しているか。
- 共同の国益は確認されたか。変化はないか。
- 問題点はすべて確認されたか。時組むべき問題すべてを列挙し、なぜその他の問題には取り組まないか説明したか。

行動プランはどこにあるか

最新の詳細な行動プランは意思決定者および参加者の現実性チェックに役立つ。これは、やるか、やらないかの問題である。開拓局の役割の範囲内において解決すべき重大な問題があるか。なければ、降りるか、グループを再編成するか、行動を見直すこと。あれば、基礎がまだ堅固であるかをチェックすること。

目標を立て代替案を作成するのに著しく時間がかかっている場合は行動プランを再検討すること、そしてすべての情報がまだ有効で完全であるか確認すること。必要に応じてプランを更新し、他の参加者にも知らせる。すなわち、行動プランをチェックすること。目的、権限、資金、役割、参加者間の関係と役割分担、スケジュール、とるべき行動、決定を要するポイントをすべてカバーしているか。次の諸点を中心にチェックすること。



落とし穴：

基礎工事なしで家は建てられない！

住民の抵抗に対処するのは技術的障害を克服するより難しい。

参加者の信頼、参加、信用は強力な基礎作りに欠かせない。

- 行動が資金レベルと権限に合致しているか。
- 役割の範囲を超えていないか。
- 関係者すべてが目的、資金、権限、現在の関係、制約条件について理解しているか。
- 見通しはどうか。
- 参加者はだれか。誰が何を、いつ、何故行うのか。
- 期限は。
- どのようにコミュニケーションを取り、行動を記録するか。
- どのような合意に到達することになるのか。
- どんな決定を、だれがするのか。そのプロセスには意思決定者は加わっているか。
- 決定事項を行うため、どの程度の詳細が必要か。
- 諸変化を的確に考慮し問題に対処しているか。

現状を把握する

周囲の状況は常に変化している。現在生じている変化を把握し、コースからはずれていないか確認すること。変化に関して自分自身および他の参加者に次の質問をしてみる。

- ✓ 問題の重大性、重要度が変わりはないか。
- ✓ 関与を継続すべきか。制約条件、優先順位、背景、その他の行動を考慮した場合、参加者が取り組むべきと感じる問題かどうか。
- ✓ どの段階を再検討すべきか（たとえばニーズを追加する、審査基準を変更する、選択肢を増やす、など）。
- ✓ 関係者すべてを含む参加者は変化を理解しているか。

参加者をチェックする

参加したことを評価するためのゆとりをプログラムにもたせること。これらのゆとりは各段階の間すなわち代替案の作成と評価の間などに置く。必要と思われるときは、他の部分の参加者にも聞く。関与を望まない参加者はこの時点で退出できる。関係住民や関心ある個人が見過ごされていないか。もっと専門的知識が必要かどうか。的確な意思決定者が関与しているか。良好な関係を保つこと、いつ助力が必要になるかもしれない。

プロセスの中における参加者の位置づけを考えること。プロセスに関する各人の意識および認識の度合いはどの程度か。各人の参加の度合いはどの程度か。人々はどのようにコミットしているか。その理由は。人々の交流の背景を理解することは、行動を方向づけ、リソースを効果的に集中させることを可能にする。今が自分のコミュニケーション・ネットワークを確認するいい機会である（「概観」の「コミュニケーション」の項参照）。参加者間に効果的な双方向コミュニケーションはあるか。参加者と話し合い、次の点を解明すること。

- ✓ 全員が自分の意見を聞いてもらったと感じているか。コミュニケーション経路や戦略は十分に整備され理解されているか。
- ✓ 全員がプロセスを理解しているか（どのように参加するか、決定はいつ、どのように行われるのか、など）。この計画がなぜ必要なのか全員が理解しているか。
- ✓ 全員が時間枠、マイルストーン、行動計画について理解しているか。
- ✓ プロセスはどの程度支持されているか。合意の基礎をつくるために、問題点、対立点、変更点などに本気で取り組んでいるか。



成功：

参加者が多いほどよりよい解決が得られ、支援のチャンスも増える。

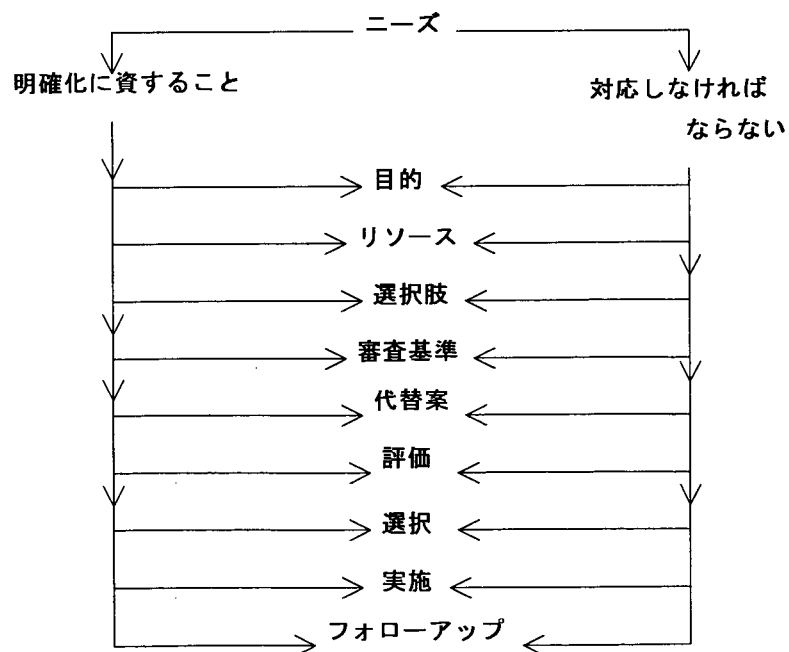
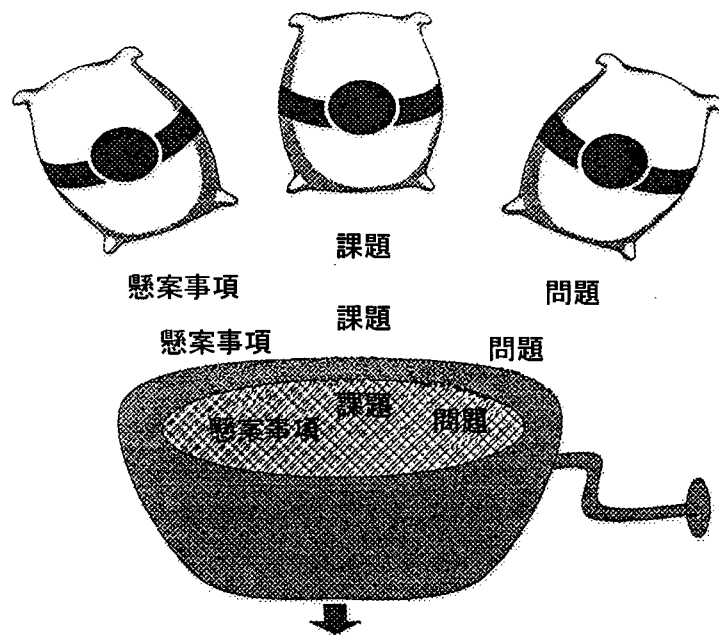
- ✓ 全員が期待される成果を理解しているか。何に、なぜ取り組むのか
全員が理解しているか。
- ✓ 誰がどんな決定をするか全員が理解しているか。
- ✓ 強い反対があるか（内部、あるいは外部にも）。あれば、なぜか究
明すること。プロセスを拒否されないことがないよう、役割を見直す
か、反対者と協力する道を探ること。

プロセス、環境価値、相互関係、目的、ニーズ、目標、リソースにつ
いて参加者がどう考えているかを知る。コメントを記録し対応する。

意思決定プロセス・ワークシート

必要性	目標	リソース/制約条件	オプション	基準	代替案	評価	選択	実施	監視・適応

ステップ 1 ニーズの明確化



ステップ 1

ステップ1：ニーズの明確化

目 的

- 基本となるニーズを確認する。
- これらのニーズがプロセスと開拓局の権限の範囲にあるかを判定する。
- 共通基盤を見いだす？ 問題の解決に加わることを全員に認める。
- 実際のニーズに焦点を当てることにより対立を減らす。

なぜ？

ニーズをはっきり示すことにより解決の可能な範囲が明確になり、行動をしない場合の状態と影響を測ることができる。ニーズはまた全員の関与に妥当性をもたせる。

参加者が問題と考えていることは実際には問題ではないことがある（たとえば、もっとファイリング・キャビネットが必要だと思っても、それを手にしてみると、本当はもっと効果的な情報管理方法が必要だったことに気づくようなものである）。むだな努力をする前に、正確で現実的な目標のために、根本的なニーズを明らかにすることである。

どうやって？

行動計画における問題の定義を見直すこと。複雑な状況におけるニーズを明らかにするため、何が脅かされているかを探ること。参加者に資源、習慣、物理的構造から得られる利益を列挙させること。次に、列挙された利益を分類してみる（必要、あればいい、不必要）。これによって課題と懸案事項がはっきりする。

ニーズは環境の安定、適度な経済開発、コミュニティの活力などの価値を持続させるのに必要な資源である。ニーズ自体はプロジェクトや資源管理のあり方を特定しない？ ニーズの満たし方には多くの方法がある。

ニーズは価値観の基底線（ベースライン）である。チャンスはそのニーズを満たす資源を管理、維持、育成又は再分配する可能性にすぎない。

他者の課題に注意を向けること（どんなにかしいと思っても）は信頼性を高めるための最良の投資である。

論点と懸案事項：

論点とは、長い間維持してきた価値観への脅威と認められる条件又は状況。

懸案事項とは、個人や団体にとって重要と思われる事項である。

目的の見直し

問題と目的を見直すこと（基盤、パート2）。今でもまだ妥当であることを確認すること（修正が必要な場合は、意思決定者と参加者に基本的理由を説明し、全員が変化を認めていることを明確にすること）。全員が目的を理解し同意していることを確認する（ある種の教育または再度の公式化が必要な場合もある）。これをはっきりと説明すること。

たとえば：

問題： 水中の汚染物質によって人々は病気になっている。

ニーズ： 安全な飲料水の供給

スコーピングを継続する

スコーピングのレベルはおそらくいくつかの主要なポイントに限定されている。これらの早い段階での結果に基づき、より公式で広範囲のスコーピングの取り組みを拡大することが重要である。全員が関与していることを確認すること（「概観」の「スコーピング」の項参照）。

論点と懸案事項を整理する

全員（意思決定者、チームメンバー、参加者）が重要な論点を明確にし理解できれば妥当な決定をすることができる。

論点と懸案事項は取り組んで行動することを促す問題を明確に示す。参加者が論点を話し合い、取り組むべき事柄について合意できる機会があれば後のトラブルや法廷での争いを避けられる。

これらを列挙し、定義することにより：

- 問題や解決の背景がわかる。
- 決定プロセスへの参加と解決への努力を促す。参加者は、自分の懸案事項を聞いてもらえない、あるいは自分の価値観がプロセスの中で無視されたと感じれるようならば、積極的な解決の努力をしないだろう。

- 後での不測の事態を避けること。
- 適切な論点や懸案事項に集中することにより、参加者の資源を節約する。

参加者全員に、実際は何が論点だと思うかを聞くこと。これを一対一あるいは小グループで行うことにより、基本的な懸案事項やニーズに関する正直な答えを得ることができる。そのリストを用意して、プロセス、問題影響領域全体に照らして課題を検討するために多様なグループを引き合わせる。

どんな課題が重要で自分のプロセスと関連があるか知るため、参加者を集めること。重要性を知るために以下のようなテストをする：

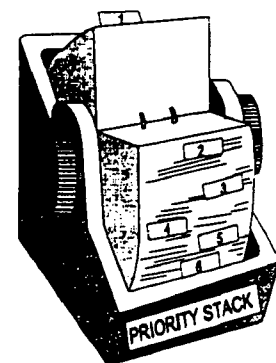
- その課題は決定に影響するか。
- 解決策がその課題に言及しなくても参加者はそれを支持するか。

影響図を使って課題を提示することは相互関係を示し、影響範囲を明らかにし、重要性を計測する効果がある。重要で関連性のある課題を明確にするため、プロセスの背景や自分に与えられた権限を考察すること。

事象の関連性をはっきりさせるため課題を分類すること。これにより、課題の重要性と優先順位の決定が容易になる。類似性によるグルーピングや課題図などの手段により、新たな方法によるグループや関連性が明確になる。行政の活動により分類も異なるが、一般的な分類は次のとおり。

- プロセスそのもの
- 資源の供給
- 資源の要求
- 安全性
- 費用/経済性
- 環境
- 制度/行政
- 組織

どの課題を優先させるかを明らかにするため、課題の優先順位づけをしたリストを作成すること。自分が対処できることとできないことを明確にするため目的と権限を見直すこと。

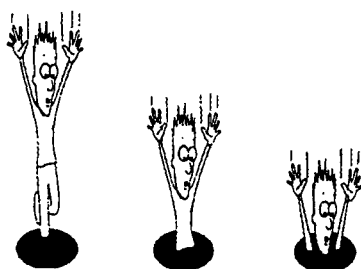


優先順位リスト：

柔軟性のある優先順位決めが解決策

検討領域：

検討領域は、（問題や解決を生み出しまた影響を与える）問題の内容と範囲を包含するに十分な範囲であるべきだが、問題を解決できる程度の範囲にとどめるべきである。



落とし穴：

今の段階で重箱の隅をつつかない。資源の全面的な評価を行わない。

この決定の裏にある理論的根拠を全員が理解していることを確認すること。優先順位に関する結果と提案を合意した意思決定者に提出し、優先スタックを確かめること。（優先順位設定の詳細に関しては「基盤」パート2の行動2を参照）。

検討領域を決める

問題点がどこにあるかを理解することは、問題が何のニーズを生み出すかを理解する上で重要である。全領域に対処できないときは、解決したいと思う問題を効果的に解決するのに十分な領域に関して対処すること。検討領域は問題の根源および影響により決定する。この領域は、行政、経済、地理、水文学、社会、生物学などの範囲となる可能性がある。

検討領域を表記し、グラフィック・ディスプレイやベースマップを作成する。これにより、実際にあるものと、ないものが示され、真のニーズと相互関係に対する参加者の理解が深まる。プロセスを進めるに従い、検討領域の定義はさらに詳細になる。

検討事項が複雑な場合は、次のことが必要になるかもしれない。

- 他の機関に関連する活動（施策）に関して問い合わせ、関連する調査報告を得る。
- 制約条件を明確にする（水利権とは何か、インディアン・トラスト・アセット（Indian Trust Assets）があるか、関連する連邦、州、および地方の法規はどうか）。
- 資源の物理的位置を調査する（たとえば、人口、種、生息地などの分布をオーバーレイで示した地図は問題の背景を明確に図示することができる）。
- 要求を明確にする（水の現在および計画上の利用状況- 種類と量はどうか、現在および潜在的土地利用はどうなっているか、など）。
- 過去にあったことを再確認する（過去に試みたこと、重要な相互作用と相互関係は何か）。

原因とその影響を明らかにする

根本的な原因を明確にしないと、表面的で不十分な結果に終わる。さらに、人々は原因がはっきりする以前に、問題の影響に対し不平を言い始める。プロセスの欠陥を取り除き原因を究明するため物理的、制度的プロセスを吟味すること。

原因となるものの広い範囲に分散して存在する場合がある。たとえば、塩分が下流域で問題になっている場合、塩分の源は上流域にあるだろう。したがって、全地域が影響領域ということになる。たとえば、解決によって上流域が直接利益を受けることがなくても。

ニーズを定義する

問題点、懸案事項、原因、および相互作用をニーズに置き換えること。問題を解決し、脅威（問題）を和らげ、価値を取り戻す（あるいは追加する）ために何が必要かを明らかにすること。できるだけ詳細に示すこと。たとえば、Settler's Creek の鉱山廃石からの排出が問題になっているとしたら、必要なのは都市、農村、また農業用へのきれいな水の供給であり、湿地であり、魚のためのきれいな水の流れである。

課題や問題点を検討することにより、現在または将来の問題やニーズを定量化すること。これらのニーズの程度を明確にすること：マスにはどれだけの水が、いつ必要か。どの程度の水質基準を満たさねばならないか、など。

チームメンバーに他の組織や連邦、州、地方政府機関のカウンターパートとコミュニケーションを持たせること。明らかになったことをカウン터パートに知らせ、より一層の連携が可能か確認すること。これによりニーズがさらにはっきりする。

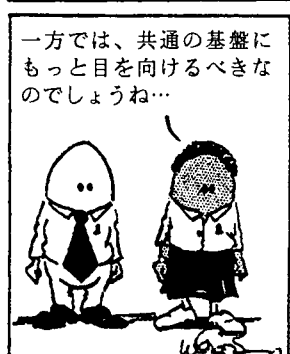
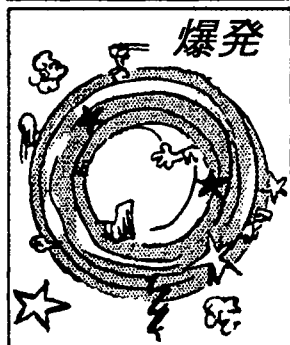
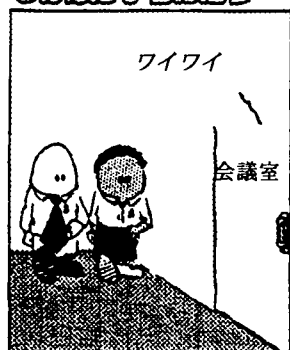
手 段

検討の複雑さや範囲に合わせて適切な手段を設定すること。それにより真のニーズやその地理的状況、ニーズの確認に対する住民の支持を明らかにする際に重要な視点が得られる。

問題を把握するのは雑草を抜くようなものである。主根を抜かなければ問題はまた生えてくる。

大きな絵を見るといい。ニーズがどのように全体的な状況に適合するかをみずから確認すること。この視点を抱いていれば、不用意に新たな問題やニーズを生じさせたりすることを避けられる。

GRANTLAND®



共通基盤

共通基盤は恐らくどんなニーズに取り組むべきかについて合意に達するための最も強力な手段である。それがどんなに些細なことであっても、参加者が何かについて一度でも合意できれば、そこから拡大していくことができる。

トラブルスポット

少数の原因が大きな影響（たいてい 20 パーセント：80 パーセントの割合で）をもたらすことがある。たとえば、セレン 8 成分のうち 2 つの成分だけで全体の 80 パーセントの問題を引き起こしている。同様に、魚道が問題の 20 パーセントを占めているに過ぎないとき、その修理にリソースの 80 パーセントを費やす必要があるだろうか。このように主要な問題点を詳細に示すことにより、問題の定量化と優先順位の決定が可能になる。

コミュニケーション

情報を提供し、共有すること。プロセスに関係する人たち（意思決定者、関心のある、また影響を受ける人々、および他の開拓局職員）を確実にプロセスに関与させること。ニュースレター、最新情報、公開討論会、非公式な話し合い、インタビューなどの活用によりすべての人々との連携が可能になる。

参加を促進し、リソースとニーズの相互関係を明確にする上で、この重要な転機での双方向のコミュニケーションは極めて重要である。コアチームや事情に通じている人たちは懸案事項や課題について参加者になりそうな人々に働きかける必要がある。プログラムの目的やできることとできないことの概要を説明する。参加者が関係する基本的な相互作用（生態系、物理的資源など）について理解できるよう土台づくりを少し行っておく必要がある。

逆に、参加者に問題点、原因、相互関係などについて意見を聞くことも重要である。参加者に自分の考えや見解を述べさせるのは大変な忍耐と粘り強さを要する。しかし、初期におけるこのインプットが後のプロセスに役立つことになる。

その地域の人たちは問題の存在も知らないかもしれないし、自分と関係があるとも思わず、気にしないかもしれない。したがって、物事を彼らの視点から説明すること（「概観」の「コミュニケーション」の項参照）。

類似性によるグルーピング

ブレインストーミングを用いて類似性によるグルーピングを行うことにより、無数に存在し、複雑で簡単に分類できないアイデアや関心事を整理することができる。この方法は、小グループで有効である。まず主題を明確にする（たとえば、クリスタル川流域における水道の必要性）。参加者に黄色い付箋紙を配布してアイデアを一つずつ書いてもらう。その付箋紙を黒板に貼り、共通したテーマごとにグループ化する。一つのアイデアが行ったり来たりする場合は、複数の項目に入れて分類する。それから各グループに固有のテーマを考える。いろいろなニーズに分類することはステップ4と6で扱う選択肢と代替案のカテゴリーにつながることも多い（たとえば、水質に対するニーズは特定の水質問題に対応する選択肢を生み出す）。

ニーズの分類は目的の整理に役立つ（一つのカテゴリーに一つの目的を作成する）。

課題図とプロセスマップ

パラメータと課題がどのように影響し合っているかを示すために、ニーズを地図上に示す。それは地理的位置を示す地図でもよいし、線的なプロセスを示す図でもよい。地図は簡略化したものでよい。全体像を示すためには距離的な正確さは必要ない。ニーズを図式化することによって関係を強調し、取り組みに焦点を当て、問題影響領域の幅広い理解が期待できる。

将来の見通し

継続か、終了か

ニーズが存在しないと結論を出したときは、そのようにハッキリ言った方が、時間と、資金とリソースの節約になり、信用も高まる。最終報告のときまでにそれまでの仕事を要約し、プロジェクトを終了すること。

成功:

前提を再確認する — 驚くような答えを発見することがある。

車輪の再発明（むだな仕事）をしようとし
ないこと。必要な情報をすでに入手
している人を訪ねること

ニーズについての見方を全て文書化
し、参加者に自分の役割を知ってもら
う。

重要なことを見過ごしていないか確認のため、これまで収集したこ
とを見直すこと。次の諸点をチェックする。

- チームの懸案事項は確認したか。
- 影響される人たちを確認したか。
- 既知の懸案事項、問題、あるいは課題を分類し、優先順位をつけ
たか。
- 関連する国益を確認したか。

次の疑問に答えるためにニーズを分析すること。

- ニーズは取り組むべき重要性があるか。
- これらのニーズは開拓局の権限の範囲、またわれわれの使命の範
囲内にあるか。
- 開拓局は民間企業と競争するものではないことを約束している
か。
- 各方面からの利害関係者の間の今後の協力につながる信頼の基礎
が築かれているか。
- 一般市民や参加者から継続的な支持を受けているか。

消極的反応は検討の終了、参加の見直しを意味する。あるニーズが
開拓局権限の範囲にないならば、活動を制限した方がいいかも知れ
ない。また、信頼の基礎が存在しない場合は、行動をストップして
基礎作りを始めるべきかも知れない。

合意した意思決定者に、続行するか、中止するか、見直すかの決定
を求めること。

文書

定義は多様なものである。必要性に関する一つの定義法が、他の全
ての人の定義の仕方と同一であると思いきまないこと。これらの定
義をはっきりと知らせ、検討がニーズをどう定義するかについての
同意を成立させる。これを文書化して現在および新たな参加者の定
義の基準とすること。

情報公開してきたこと（データ表、パンフレット、最新の行動計画）を文書化することは、各人の相互作用、ニーズ、検討領域などに対する理解に役立つ。

いかなる人の論点も見逃されることがないように徹底すること（人々は課題がどのように対応されるか、また、なぜ対応されないか知っている）。新しい参加者は、たとえ自分特有のニーズへの対応が遅くても、そのプロセスが妥当なものか、またその解決を支持すべきかを容易に判断することができる。

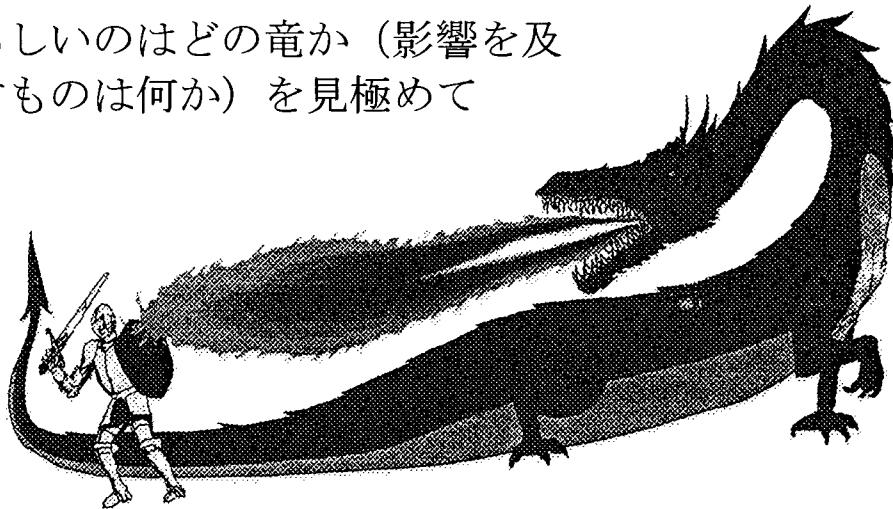
マネージャー、関係住民、その他の関係者に取り組み状況、貢献、結論、および次のステップへ移行する正当性などを記載した適切な文書を配布する。

新しい参加者などにこれまでの実績を理解してもらうためには、ペーパートレイル（経緯を記録した文書）が役立つ。

ステップ 2

目標設定

恐ろしいのはどの竜か（影響を及ぼすものは何か）を見極めて



．．． 退治する。

ステップ 2

ステップ2：目標設定

目 的

- 目標を定義、分類、定量化すること。
- 目標のための優先事項について合意すること

理 由

ここで設定する目標は、それに必要な行動を起こし、解決へと突き進むための原動力となる。その過程においてこれらの目標は、限度を示し、優先順位をつけ、タイムスケジュールと資金的な要件を明確化することに役立つ。これらの目標により取り組みの効率の向上が図られる。また、意思決定プロセスでとった行動と比較することによりどれだけ達成しているのかのテストができる。さらに、一度たてた目標は検討プロセスにおける一つの判断基準となる。すなわち目標があることにより、各専門家がどのニーズに対応しなければならないのか、どれだけの時間が必要なのか、またどれだけの資金が必要のかななどを判断する助けになる。

方 法

目標はステップ1からの自然派生的なものであるべきである。円卓批評法であれば数人の主だった人により実行目標をひねり出すことが出来よう。その他の方法では多数の連絡、会議、情報収集、及び同意することが必要となってしまう。

目標の設定

行動がどのニーズに対応するものかを判断すること。それぞれのニーズを入念に検討し、それに合わせて目標をたてる。できるだけこれらの目標を具体化し、具体的な計測や時間的な枠組が入れられるようにする。数量、時機、温度、水質等を考慮すること。

いくつかの目標は開拓局の権限の範囲から外れるかもしれない。相互関係や、重要性、責任を示すことにより、他のグループからの協力を得られる可能性がある。

目標：目標とは、何を達成するための解決法なのか具体的に述べることである。

円卓批評法（再検討のための座談会）：論点・ニーズを再検討し、目標や政策を決定するための、2、3人の主要メンバーによる短い会議。小規模で視点が定まった検討、運営、維持管理又は大きなプロジェクトの要となる意思決定権者が対処するその他の課題に最適である。

事例:

必要事項: オールド・ホラー湿地帯への水供給

目標: 4月1日から11月15日までの間に1フット(約30センチ)の深さで1500エーカー(約607ヘクタール)分の水を供給すること。水質は水鳥が棲める程度(水溶固形物総量が水1リットル当たり1000ミリグラム未満)とする。

ニーズに即し、なるべく多岐にわたる目標を立てること。こうすることにより参加者にその根拠となっているニーズについて、更に吟味させることができる。(オールド・ホラー湿地帯に本当に水が必要なのか、それとも湿地がセトラーズ・クリークから10マイル(16キロ)以内にあればいいのかなど)。

目標の選択と順位付け

目標のリストが出来たら、その中のどれが行動を推進する力となりうるかを判断する必要がある。どの目標が最も目的及び順位づけされたニーズに合ったものであるのか。どれが資金的により効率的か、より時機に合っているか。どれが最も支持され、参加者が見こめるか(たいてい、目標が複雑になればなるほどプロセスの進行がとれなくなる。)。

順位付けとは、実際は何を切り捨てるかの判断である。

目標を合理的な数にまで選別すること。ただしこれは最終判断ではない。

目標を順位付けするため、以下の点を確認すること:

- その問題が課題の全体についてどれほど貢献するものなのか。最も貢献度が高く、より成果が表われるものに焦点を当てること。
- ある地域の問題を解決することが単にその問題を別の地域に移すだけといったことにはならないか。ある地域への水の供給が出来ても、そのために他の地域の水が不足してしまうようでは根本的な問題解決にはなっていない。
- どういった資金が使えるか。もし資金が限定され、柔軟性のないものであるなら、目標自体が制限されてしまう可能性がある。

意思決定権者にこれらのデータを提供すること。これにより、どの目標が何の優先度をもつかの最終判断を行う。

すり合わせ

一度、どの目標に集中するかが決まったら、次にこれらの目標を達成するにはどれだけの取り組みが必要かを判断する。この取り組みから得られるデータと見解により、担当チームは以下のことが可能となる：

- 目標達成のために必要な取り組みのレベルを決めること。
- 目標達成のための適切な資金及び可能な日程の設定であることを確認すること。
- 目標達成の進行具合を評価するためにどの基準（マイルストーン）を使うべきかについて合意すること（「概観」の「マイルストーン」を参照のこと。）
- どのような成果により目標が達成されたと報告するかについて確認すること。

ツール

公式・非公式の会議及び連絡手段がインプットの入手及び目標設定の助けとなる。P I 及びスコーピング手法により情報及び視点が得られる。関与している住民、技術監督者、決定権者、及び管理者等々、参加者全員からの提案が大変重要である。

順位付けのためのツール

どの問題が最も重要なのかを見極めるため、問題の順位付けの公平でオープンな方法を見つけ、それを一貫して適用すること。優先順位がニーズ及び実行可能性に合致することを確認するため、意思決定者とともに現実性のチェックをすること。プロセスのためにツールやその使用法を（使いやすいように）つくりかえる必要がある。ツールには以下のようなものがある：

- 多肢多数決（点数投票）：全員がそれぞれ同じだけの点数を「使う」ことができ、これを複数の目標に配分して投票する方式。一番高い点数を取った目標が最も重要なものとなり、以下点数順になる。
- フォーカスグループ：小さなグループに分かれて優先順位を交渉により決める方法。各グループの結論を報告する。異なる結果が出た場合には合意に達する前にその順位づけの理由を分析する必要がある。

基本を見極める

目標が表面的な問題（症状）にのみ対処するものである場合（例えば魚道水流の改善のみ）、根本的な原因（堆積物）に対処していなければ同じ問題が再び起こることになる。

焦点を絞るためのツール

問題のうち、最小の取り組みで対処しうる最大の部分に焦点を絞ることによって、目標の効果を確認することが出来る。これらの領域を分析し、目標の理論的根拠を伝えるために、以下のような表現法を活用すること：

- 円グラフ：全体に対する各部分の関係を表すグラフ。これは全体の中で何が最も重要な要素であるかを瞬時に見極めるのに役立つ。（たとえば、それぞれの町がどのくらい水を使うのか、など。）
- 帯グラフ：全体どうしの関係を表すグラフ。異なる対象物の比較や同一物の時間的変遷の比較に役立つ（例えば年間の水量の比較など）。
- 頻度表：ある事象、問題、行為または意見が起こる頻度を記録しておくことによってそれらの重要性や関連について判断を下すことができる。頻度表は、標本の観察を記録してパターンが存在を見つけたすのに役立つ。

課題図や影響図等のツールは必要性和目標との関係を表すものである。これらの関係について検討することが承認や参加の確保につながる。

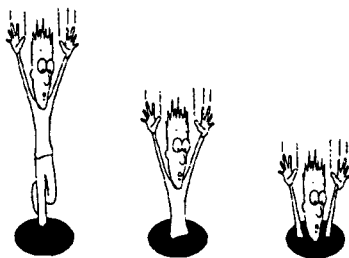
先を見据える

やるか／やめるか

以下の論点についてじっくりと検討していただきたい。これらの問題のどれか一つにでも「ノー」と答えることになるならば、参加、目標、または配分されているリソースのレベルについて再検討する必要がある。発見した事実、結論、及びこの計画を進めるか打ちきめるかの勧告を文書化すること。そしてこれを適切に管理者及び住民に伝えること。

効果：これらの目標が確認されたニーズに適合するものか。

利害衝突：これらの目標が連邦政府、州、地方自治体、またはネイティブ・アメリカンの他の行為と衝突するものではないか。もし衝突するものであるならば、この衝突は解決されうるのか。



落とし穴：

問題をじっくり見つめずに解決しようとする、多くの場合、不十分な診断となり、問題解決のための限られた代替案しか得られない。

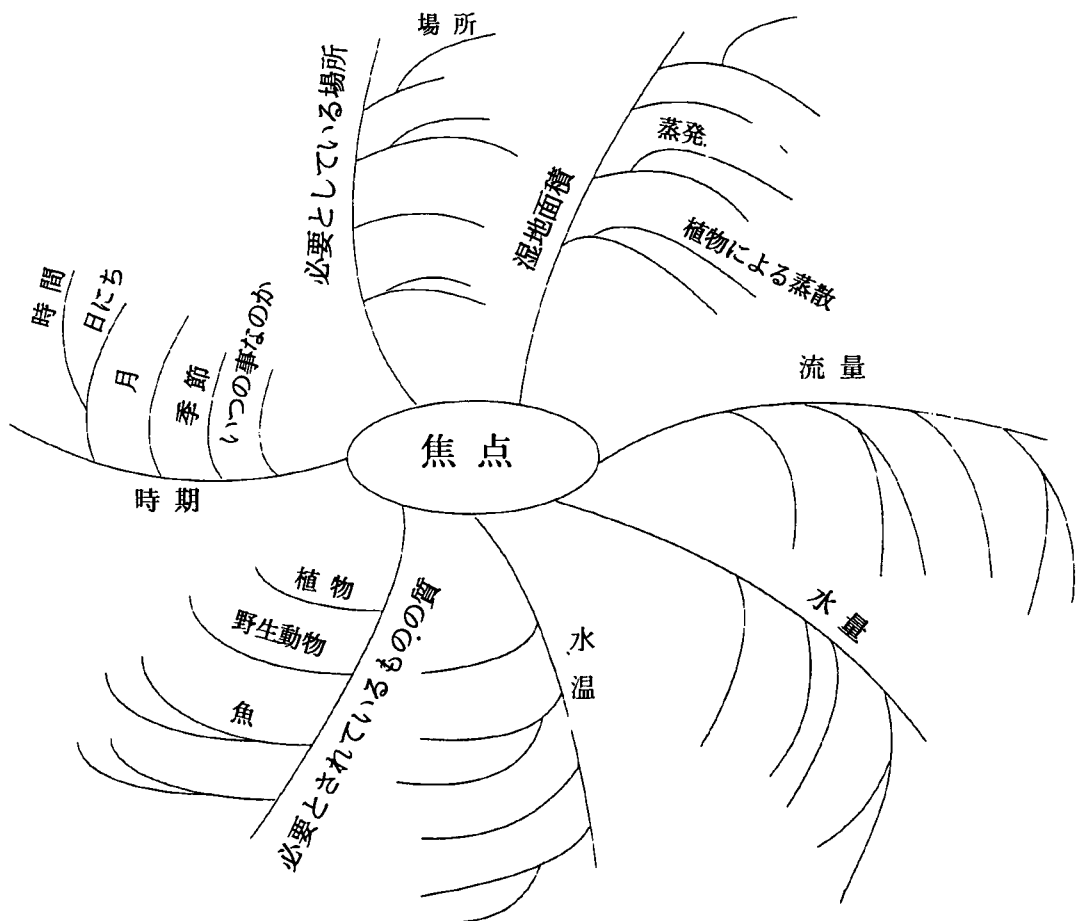
(Fordyce and Weil, 1979, p.79)

連邦政府の役割：目標は連邦政府及び開拓局の役割を正当化するものであるか（目標は国益にかなうものか。水及び関連資源の管理、開発、保全をなしうるか）。

日程及び資金調達：日程は今でも適当であるか。資金調達は、計画された活動範囲？ 各チーム・メンバー及び参加者が予定された関わり合い方？ に対して適切なものであるか。

ステップ 3

リソースと制約条件を明確に



ステップ 3

ステップ3：リソースと制約条件を明確に

目 的

以下のものを特定すること：

- 必要と思われる物理的リソース、及び情報源
- （直接及び間接的に）影響を受けるであろうリソース
- プロセスや解決策に影響を及ぼす制約条件

な ぜ？

リソースと制約条件の正確な評価なしでは、解決策は単なる空論に過ぎない。リソースの評価なしでは、その解決策が実現可能かどうかさえ分からない。

リソースを総合的に評価することで、実績、現在、将来見込といったリソースの動向が明らかにできる。これは、何もしない代替案設定時に基準をして用いることができる。

すべての連邦の活動の価値は各代替案と何もしない代替案との比較や、連邦がなにもしなければ将来どうなるかということによって測られる。（ステップ6参照）

どうやって？

必要なものの特定

調査する必要があるリソース及び制約条件のリストを作ること。右記の例を参照にすると良い。

- リソース：問題や有望な解決策に影響を受けるもの、及びそれらに影響を及ぼすものに目を向けよう。物理的、生物的なリソースのみならず、データ、参加者及び意思決定権限者も十分視野に入れておく必要がある。

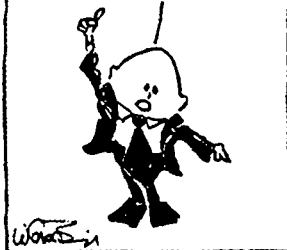
リソースとは：問題を解決するために必要なものや当該問題で影響を受けるものである。

リソースと制約条件の例

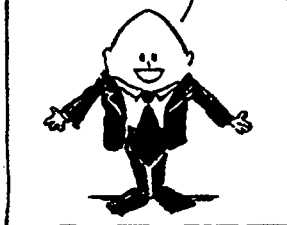
- 時間
- 資金調達
- 権限／法律上の問題
- 政治的問題
- 生態系
- 技術的専門性
- 連絡方法
- 職員
- 設備
- 材料

GRANTLAND®

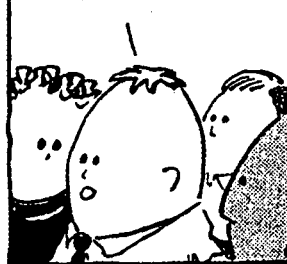
解決の為に広範囲のニーズやリソースを見極める。



ミックスサラダの様に。各素材の違いを消さずにサラダの特徴として活かすのです。



どうして抵抗が強いのか解ったぞ！



解決とはヘルスフードの様なものだからさ



- 制約条件：検討を必要とさせている制約条件が何であるか考える。法的影響、規則、権限、参加者全員の到達目標と使命及び行動の全体的な目的が検討の焦点となる。それによって人員、資金調達によりどれだけの事ができるかが決まる。リソースの競合及び行動の優先順位によってどれだけのリソースを利用出来るかが決まる。

既存の情報の検討

時間とお金を節約するために既存の情報を手に入れること。パートナー、大学、コミュニティグループ及びその他機関を調べる。何が検討されているか、すでになされている検討は何かを調べ出す。この調査から得た情報を表にして、何が抜けているのか検討すること。

ある情報を入手した場合、それが使えるかどうか判断するため、以下について吟味しよう。

- 情報源は誰か。
- 相手のどのような議題に挙がっていたものか。
- それは情報にどんな影響を及ぼすか。
- 調査方法は、判断を下すために必要なレベルの正確さを十分に備えているか

データの必要性の決定

判断を下すのに必要なデータはなにか。技術的データのみならずその問題の政治的、社会的背景にも目を向けなければならない（例えば問題の緊急性、社会的認識の度合い、優先権及び参加等）。更に、実際に行動した場合のことを考慮し、どういった計画を立てるべきか検討する必要がある。例えば、水質（特に塩分、重金属、及びセレンについて）が周知の問題であるならば、——将来の活動が水質に及ぼす影響を見積もる必要も出てくるであろう。

手法の確立

問題解決、課題への対処、将来のニーズへの対応及び設定した目標の達成に必要なリソースのリストを作り、変化を予測する必要がある。また、データ収集方法も選定しなければならない。意思決定権者の支持も得なければならない。

分析を誰が承認するかを決め、どのようにして衝突を解消するかを決めること。計画の見直しをするために定期的に会議を開き、何か変化が起きたか、それら変化は分析にどのように取り込まれているか話し合う必要がある。全員が同じ条件下で平等に扱われる、即ちデータ分析が各分野で平等であることを保証しなければならない。細部の具体性が同じレベルに維持されるようにそれぞれの分析を再調整すること。分析で何に注意を払うべきか挙げておく必要がある。（ヒント：何かが起こる回数が多ければ多いほどその重要性は高まる。）

相互関係の検討

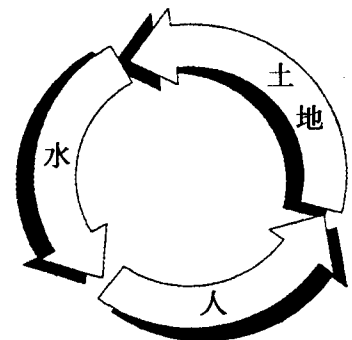
相互関係は検討対象とする必要のある全体像を見せてくれる。

- 物理的事項（生態系とは何か。リソース同士（生物相、水、土地、人）は互いにどう影響し合うか。）
- 参加者（誰が何に関心を持っているか。これらの関心事は互いにどう影響し合うか。）
- 生息数（問題となる生息地はどこか。開発される土地はどこか。人口及び生息数はどのように変化するか。）

何が何と相互的に影響を及ぼすかが分かったら、次に時期を考慮し、それらの相互影響を狭めて行くこと（例えば春の流量と産卵との関係は何か、等）。これにより衝突よりもチャンスが見えてくるだろう。問題の起こり得る個所、開発プロジェクトの傾向を探し出す必要がある。生息分布、生息地のニーズ、及び物理的相互関係は予測可能な特徴的傾向を持っている（例えば、人は河川沿いに生活する傾向にあり、降水は循環している水のサイクルである）。地理情報システム（Geographic Information System, GIS）等を用いて地図に重ね合わせて見ると潜在的な問題個所を特定することが出来る。

意思疎通を図る

データ表、合意の署名、行動計画の実質的な最新改訂版、国家環境政策法（NEPA）適合証書、方針を明記した書面や、その他合意に基づく様式を通して、これまでのプロセスで何を達成し、何を見つけたかを記録しておくことが必要である。



リソース間の基本的な相互関係

ヒント：空想で書類作りはしない。
書類は以前の書類をもとに作り、より詳細な次のレベルに向けての基礎にする。

場合によっては下院から検討の権限と資金調達についての支援を受ける正当性を示す報告書が必要となるかもしれない。検討のパートナーの利用や開拓局での検討を続けるために報告書を引き渡すかどうかの決定をしなければならない（例えば下院から実現可能レベルについての意見を得ようとしている時点であった場合等）。

成功の秘訣：

制約条件があることを前提として考えないこと！別のリソースを見つけられないか、取る行動について交渉できないか、法律・規則を変えられないか、政治家を説得できないか等々模索してみる必要がある。

この書類には以下の事項が含まなければならない：

- 検討の領域及び背景
- 様々な参加者からのニーズの認識
- 行動により対処される必要性（及びその根拠）
- 合意が得られている目標
- ニーズ及び目標の優先順位（及びその根拠）
- 重要なリソース
- 重要な制約条件

ツール

手段の中には既存のデータ、専門家の判断、文献調査及びその他二次的な情報源の利用が含まれる。詳しい検討のためにより深いデータを必要としている場合、情報源目録の中には実地調査地図作成や、試料採取、実験結果分析、ボーリング調査、測量、及び統計モデル設計等をも含むこともある。複雑さや必要とされる詳細度にあわせ、これらの手段を調整する（大きな視野で全体像を見たい時に細かい地図に時間をさいてはいけない）。

相互関係

以下のツールを使うことは様々な要素の関係を比較検討するのに良い方法である。これらにより、参加者は様々な空間的、時間的關係を理解しやすくなり、傾向を把握できる。

- **GIS**：地理情報システムは位置情報を持った様々な情報を地図に重ね合わせて示すことができる。したがって、その流域全体にわたる生息分布の特徴をハビタットや別種の群生と比較することが出来る。
- **過去のデータ**：州政府による調査や流量の過去の経年データから、動向が見える。
- **予測**：過去のデータを利用した関連モデルにより将来的傾向を予測できるかもしれない。
- **専門的な地図と報告書**：米国森林庁、米国地質調査所（USGS）、大学、及びその他の機関の発行する地図により物理的資源（例えば地表水及び地下水等）及び生息個体群の分布、生息地、生息種等を知ることが出来る。

- 計画手続表及びフローチャート：物理的、社会的、生物学的及びその他関連する手続を表にする。それにより、どんな事がいつ起きるかの判断ができるため、時間的關係が把握できるようになる。
- 影響図：小会議でこれらを書き込むことによって、検討すべき領域についての様々な案を出すきっかけとなる。全ての場合をカバーするために全体の図と各リソースごとの図の両方を作成すること。
- 課題地図（イシューマップ）：地域の地図に論点ごとの分布図（例えば天然記念物、水の需要等）を重ねていくことによって、それら課題の相互關係と全体像を把握できる。

制約条件一覧表

制約条件一覧表は適用されるかもしれない法律や、制度上の制約条件を列挙するものである。参加者が法律用語を理解できるように、根拠法、説明書き、及び要請される行為または禁止されている行為、といった三つの欄に分けた表を作る。意志決定プロセスに必要なことを反映した表になるようにすること。

制約条件一覧表はステップ5にある選別基準の設定に役立つものである。

根拠法	もたらすもの	意味するもの
1995 年事務量削減法	情報収集が人々に与える負担の削減	10 人以上に対する調査には、行政管理予算局による手続きが必要。

先を見据える

やるか／やめるか

リソースの評価を完了した後、担当チームはこれまでの経過を文書化し、以下の質問に答えられるようでなければならない：

決定権者、参加者、及び担当チームのメンバーが最も重要なリソースであることを忘れずに！

- 開拓局が行うべき業務であるか？
- 目的達成のために必要なリソースの特定をしたか。
- 目的達成のために十分なリソースを有しているか。
- 解決可能な問題を特定したか。
- リソースに影響を及ぼす活動や傾向を特定したか。

上記うちどれか一つでも「ノー」があった場合、再検討すること。何かを見落としていて別のアプローチを取る必要があるか、あるいは開拓局の行うべき業務でなくこの検討を中止すべきかのどちらかである。

中止しない根拠は、あなたがどこへ向かい、どこに到達するか全体像そのものである。あなたの行動の理由がこの全体像と合っていることを確かにするために、全体像を検証すべきである。参加者や自身に以下の質問をすること：

- われわれが当該問題を解決する必要があるか。
- 当該問題は解決可能なのか。

この全体像と提案を決定権者に提示し、この計画を進めるのか、方向転換するのか、それとも検討を取りやめるのかについての明確な決定を書面で受け取ること。

ステップ 4

可能な選択肢を見分ける



ステップ4

ステップ4：可能な選択肢を見分ける

目的

- できるだけ多くの選択肢を用意しておくこと。
- 全ての場合をカバーし、予期せぬ事態に対応できるように広範囲に及ぶ選択肢を揃えること。

なぜ？

選択肢は将来の代替案の礎ともいえる。広範囲にわたる選択肢を用意することにより広範囲で包括的な代替案が提案できるようになる。可能な限り広い選択肢を用意しておくことにより住民からの信頼が得やすくなる。選択肢に挙げないことは好機への道を閉ざし、不意打ちを招くことになりかねない。広く選択肢を挙げておけば、全てのニーズに気を配っており、特定していた目標全てに対処しようとしていたことを示すことができる。

どうやって？

ここで重要なのは質よりも量である。表面上くだらないように見える選択肢であっても実際には実現可能な、素晴らしい解決法への鍵である可能性もあるのだ。作成時点で考える全ての選択肢を、見落としの分野がないようにくまなく用意すること。

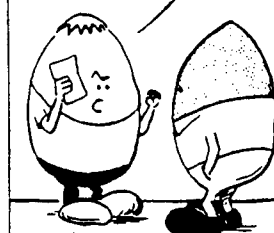
選択肢を作成する際、ニーズに応えることに主眼を置くこと。決定手続ワークシートは分析的意思決定プロセスの関係の進展を示している。

以下にいくつかの選択肢作成法を挙げる：

- アイディアを再利用すること：これにより車輪の再発明（無駄の喩え）を防ぐことができる。未だかつて誰にも検討されたことがないという論点は殆どない。以前発表された報告書、文書、記事、及び学術論文を調査すること。回答、見識、及びデータ収集で携わった人と話す機会を持つことも必要である。一度は却下された選択肢も、今度はより良い選択肢をうみ出すきっかけとなるようリストに残しておくべきである。

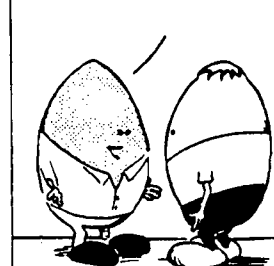
GRANTLAND®

この冬のうちの光熱費は
恐ろしく高いんだよ。

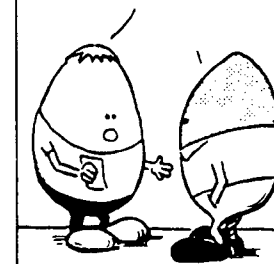


1980 Copyright Grantland Enterprises, Inc. All rights reserved.

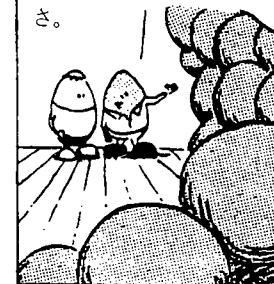
ぼくのは、去年の半分さ。



え？どんな暖房だい？



去年の夏に熱い空気を冬
のために貯えておいたの
さ。



1437

無謀な話でもすべて解決案に利用すべきである。



成功の秘訣：

それまでの問題解決の試みを見てみると、情報の宝庫である場合がある。これらの試みは問題の全体像を見ていなかったがためにきちんと検討されずに来ていたかもしれない。以前の検討時には重要な人物や政治的な動き、重要な勢力、又は致命的欠陥等を見落としている可能性もある。しかしながら、その後に起きた参加者、物理的相互関係、法律、政治等の変化によりある解決法が実行不可能となる場合もあることに留意する必要がある。

社会的価値観は時と共に変化するものであることは言うまでもない。即ち、以前は受け入れられなかったことも今は承認されるかもしれない（例えば下水の再利用や魚のための流量確保等）。

- **選択肢のブレインストーミング：**ブレインストーミングとは、アイディアや概念、方針、決定、手法等が無制限に提案し合うものである。そこでは、構造物によるかどうか、連邦的であるかどうかは問われない。全ての提案が有効なものである。その結果無秩序なごった煮ができあがったとしても、この方法では制限されない参加が得られるという利点がある。関係者（担当チーム、その他技術関係者、パートナー、関係のある一般住民等）を全員集め、3人から5人ずつのグループに分けてブレインストーミングをさせること。しばしば驚くほどの良い結果が生じるため、ブレインストーミングの記録をとることが大事である。ブレインストーミングはそれだけで利用されても構わないが、影響図やパブリックインボルブメントといった手段と合わせて利用するのも良い。
- **類似活動に目を向けること：**似たような計画で他にどのような活動が行われているか調査すること。何かこちらが見落としている点はないか探すこと（他では却下した案でもこちらには有用なものがありうる）。
- **管轄外でも検討すること：**自分の管轄外であったり、他社の守備範囲のことであったとしても検討対象とすること。たとえ採用とならなかった場合でも、これらの案は問題解決に使えるような選択肢や協力関係を得るきっかけとなりうる。
- **時間的な枠組に目を向けること：**何が直ちに処理されなければならないか、何が時間をかけても良いものかを見極めること。どのようなモニタリング、修正、またはその他の解決策を実施することが将来的な危機を遅らせたり、回避させたりできるだろうか？各行動の前に何をしなければならないか？その他にも時間的制限はあるのか（季節ごと、年度等）。
- **ニーズ、目標、及びリソースの観点から好機を探すこと：**ステップ1～3ですてきたことを見直すこと。チームのそれぞれの専門家に、それぞれのリソースを利用していかに目標を達成できるかの検討をする機会を与える。同じことをするために、異なる規律を持ったグループも互いに協力させること。得られた結果を他のチームメンバーと共有し、他の解決法を共に探っていくことが大事である。

- **トラブルの原因を見極めること**：ほんのわずかな原因が大半の問題を起こしている。比率にすると20%の原因から80%の問題が生じている。したがって80%の問題は全体の20%の原因に対処することにより解決できることになる。この厄介な20%に対処するよう努力を傾ければ効果的かつ効率的に選択肢を見つけられる。
- **意見を聞いて回ること**：当該地域社会及びそこに属する組織のみならず、学術的、技術的、及び資源管理団体にも意見を求めること。より大きな行動が必要となり試練が増すかもしれないが、他の分野の技術的専門家にも手伝ってもらうよう頼める利点がある。インターネットのお蔭で、掲示板への掲示、ニュース・グループ及び特定の分野に関するリストを通じて意見を求めることにより、今や国際的な専門家を揃えることが出来るようになっている。

リソースと必要性の検討

選択肢を作成するにあたり、リソースと必要性に目を向けなければならない。

リソースを増やすために考えられる方法には以下が含まれる：

- 利用可能なリソースを増やすこと
- 不足しているリソースの開発をすること
- リソースの保存をすること
- 分配の効率を上げること
- 弱いリソースへはインパクトを与えないようにする

リソース不足への対処方法には以下のようなものが挙げられる：

- 不足しているリソースや高価なリソースの需要を減らすこと
- リソースの時間的・場所的配分を変えて、需要の最大量を減らすこと
- 不足しているリソースを他の代用物で補う
- 使用者間でリソース調整をうまく行う

リソース：リソースは必要性を満たすために使用されるものである。リソースには職員、決定権者、設備、時間及び資金調達も含まれることを忘れずに！

分類すること

これまで自分で挙げてきたすべての解決法を分類すると良いだろう。全ての選択肢が比較的少ない数の類型に当てはまるはずである。選択肢をグループ化することにより、決定権者、利害関係を有する住民や影響を受ける人々にこのプロセスの結果を報告しやすくなる（住民等に分類の類型の選定や解決策の分類を手伝ってもらえると良いであろう）。分類することにより選別基準及び選別対象選択肢の確立も容易になる。

もちろん、具体的にどの分類を選ぶかは何を検討対象とするかによって変わってくる。場所、規模及び機能で選択肢を分類することはどの行為がどこで行われるか明確にするのに役立つ。構造的、経済的、教育的、社会的、期間的、法的、政治的及び商業的分類でグループ化することにより、その選択肢が問題のこういった側面に対処するものかがはっきりする。分類するのに複数の方法を用いれば様々な角度から問題の検討が出来るようになる。

ツール

勢力分析

選択肢を考え出すために、目標達成に貢献する勢力やその支障となる勢力（グループ、他の活動、リソース、権力関係等）の検討をすると良い。ブレインストーミングをし、問題解決に貢献しうる勢力を挙げてみる。目標達成のためにその勢力を利用する様々な選択肢を書き出してみる。その後しばらく間をおいて当該解決策の支障となる全ての勢力を書き出すとともに、それを無効にするような選択肢も書き出すこと。

焦点を絞ること

以前作られた、または新しく作った論点分布地図、影響図、フローチャート、又はその他問題を明らかにしてくれるツールを使うこと。一つの原因又は領域ごとに対処する選択肢をブレインストーミングで挙げる。検討の終わった領域はマークしておく。こうすれば主要な部分の見落としをなくせる。

パブリックインボルブメント

パブリックインボルブメントは双方向のプロセスである。そのため、以下の二つのグループに大半の努力を向けること：

- 最大の貢献ができる者（これらの者は効果的な選択肢の開拓に貢献するはずである）。
- 対立の原因になったり、プロセスを拒否することができる者（ここで彼らの提案を真剣に検討すれば、将来生じてくる代替案を支持するよう説得できる可能性もある）。

上記の者を特定するために、以前から続いているスコーピング調査やこれまでのパブリックインボルブメントの活動からのデータを表にすること。こういったパブリックインボルブメントから得られる知識によって、様々な衝突を解消したり防いだりすることが出来る。

住民と応対する際に得られる代替案には沢山の提案やアイデアが詰め込まれていることに注意しなければならない。これら代替案に含まれる各要素をそれぞれ選択肢に分けてみよう。こうすることによってステップ6で代替案を作成する際により柔軟性が増すことを説明すること。

これらのアイデアは、例えば漁業関係、湿地保護等のような、個人的又は機関的な先入観が反映されていることがある（概観の「協議事項（アジェンダ）」参照のこと）。どういった貢献からでも、必ず1つ以上の選択肢を見つけ出すことが出来るはずである。

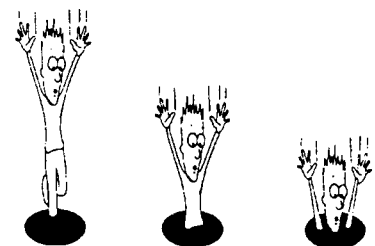
ある特定の選択肢について何回言及されるか記録しておくことが必要である。何度も話に出されることは住民のつける優先順位や容認しやすい選択肢を示唆しているからである。全ての選択肢を検討するように気をつけなければならない。

意志決定プロセスワークシート

意志決定プロセスワークシートを利用し、全体像把握のために各段階の結果を記録すること。ニーズに応じて、リソースを利用する方法についてワークシートの欄を活用したブレインストーミングを行うと良い。これらのワークシートは、問題をある角度のみから検討する場合にも、全体的に検討する場合にも使える。

技術的問題 VS 社会／政治的問題：

ジュラン博士他多数の調査によれば本当に重要な決定のうち80%ほどは社会及び政治に関するものであり、残りの20%が技術的なものであることが実証されている。これはいくら高度な技術を有していたとしても、住民等の関心事や懸念、支援を無視しては良いものにはならないことを意味するといえよう。



落とし穴：

1つのカゴに持っている全ての卵を入れてしまうのは危ないかもしれない。

1つの要因や要素に頼りきった選択肢にならないように影響図や関係性を測る手法を用いること。

見直しのためのブレインストーミングをすることによって新しいアイデアが生まれ、考慮に入れるべきものはすべて考慮したことが保証される。

実行者：実行者とは解決法を実際に実行に移す人のことを言う。まだどの選択肢が実行可能か分からないこの時点から実行者に関与してもらうのは早すぎるようにも思えるであろうが、こうすることによって信頼性が増し、また選択肢の現実性を保ち、視野を広げ、更に、最も重要なことであるが、実際の実行者が選定された解決法に賛同し、実行することを保証することになる。

先を見据える

選択肢の範囲が制約条件を満たしていることが分かったら、適切な住民等（決定権者を含む）に思い描いている計画を伝えること。これらの選択肢は検討用のものであることを説明し、他にアイデアがあるか聞いてみると良い。その際他者、特に私企業、州またはその他の連邦政府機関から得られる選択肢を確認すること。見落としした選択肢を見つけたり、選択肢を選別する際の基準を見きわめる手助けをしてもらえるか聞いてみよう（ステップ5）。以下の質問は選択肢の範囲を調べるのに役立つであろう：

- ✓ 特定されたニーズや確立された目標は修正される必要があるか。
- ✓ 特定されたニーズは不変のものか、それとも常に変化しているものか。
- ✓ 適切なニーズ、関心、特定された論点に対処するのに十分な選択肢があるか。
- ✓ 選択肢は確立された目標に対処するものであるか。
- ✓ 別の主体の管轄下に移る選択肢がある場合、それは認識され、承認されているか。
- ✓ これらの選択肢はあなたの関与を正当化するものか。

この選択肢のリストを考えられる全ての実行者と見直す必要がある。現時点では的外れなものも含んだ幅広い乱暴な選択肢も含んでいることを説明すること。また、彼らは何がなされるべきかを判断するのに最も適当な位置にいるのだから、他にもなにか選択肢があるならば提案してもらうこと。

ステップ 5

選別規準の設定と適用



ステップ5

ステップ5：選別基準の設定と適用

目 的

- 致命的欠陥を特定し、除去すること。
- ステップ4で作った選択肢を保証するような基準を作ること。これによる効果には：
 - 様々な人々や参加者からの賛同を得られる
 - 反対者の批判的な検査にも耐え得る
 - ステップ1及び2で特定されたニーズや目標に対処できる
 - ステップ3で特定されたリソースと制約条件の範囲内で達成される
- 実行可能な選択肢を維持すること。
- 結果を文書化すること。

な ぜ？

環境上容認でき、経済的に効率的であり、且つ政治的に実行可能な方法でニーズに応えるために、実効性のある解決策に焦点を絞らなければならない。

選別基準を慎重に特定し、適用することは避けては通れないステップである。いい加減な方法で選択肢を消していくと、信用は失墜し（なんで私の出した案は検討の対象にならないの？）、実効性のある解決策は妨げられ（〇〇さえやっておけば××だって実効性があったのに！）、実効性のない選択肢を存続させてしまう（なんであのことを検討しなかったのか？）ことになる。この段階を文書化し、参加者に選別基準と手続を理解してもらうこと。

選別基準は計画されている行動または要素の中の致命的欠陥を特定するために適用される。一度この致命的欠陥を選別してしまえば、あとは実行可能な選択肢に集中できる。また、これらの基準の尺度または閾値を決定しなければならない。これにより選別基準を客観的かつ一律に適用することができる。

致命的欠陥：

ここでは、列車事故の原因を見抜くつもりで仮想の列車の全部品を調査する。もし列車事故や致命的欠陥が避けられないならば、この時点でその選択肢は捨ててしまうこと。もし、回避できそうならば、選択肢に変更を加える。どちらにしても実施したことは文書化しておく。

選別基準：

選択肢または選択肢の要素が問題を解決出来るかを左右する要因をいう。

広い範囲にわたる選択肢を残しておきたいか？使えない選択肢の検討をすることは時間と金銭の無駄になるので、避けなければならない。

致命的欠陥：

致命的欠陥とはどのような他の利点によっても打ち消すことの出来ないほどのマイナスの効果をいう。（例えば、絶滅の危機に瀕した種を危険にさらすことや、人の手が入っていない美しい川を洪水でだめにしてしまうこと等。）

マイナスの効果は現実に起きたものでも、予測されるものでも構わない。どちらにせよ結果は同じである。その選択肢は使えないのである。

例えばその閾値は廃水の特定の毒物濃度が基準を満たしていることを保証するものかもしれない。このような閾値を達成しない選択肢は致命的欠陥を有するとみなされる。

どうやって？

この時点では、何らかの理由で単に実効性のない選択肢を切り捨てているだけである。参加者はこういった基準が適当か決定しなければならない。スポンサーや決定権者、パートナー、選別された一般グループにそれぞれのグループにとって重要な基準を決定してもらうこと。そうすれば連邦政府の存在に信頼と信用が得られる。専門家は、上述の基準が出来るだけ包括的、一貫性があり、そして互いに影響し合うようなものとなるために、それぞれの専門的技術を生かして計画全体に貢献しなければならない。より規模の大きい検討のために、研究会を設立して密な連絡を交わし、対立や八方塞がりの状況を起こさないようにしなければならない。ここで選択肢を取捨選択しないと、採用する基準についての対立が起きる可能性があることを認識しておく必要がある。

技術的、社会的、経済的、環境的分析、及び公共的容認について評価を行い、それぞれの結果を比較検討しなければならない。選別基準を適用することは分析的手続であると同時に文書化の手続でもある。手続の文書化により、いつ、なぜ、ある選択肢が却下され、その他の選択肢が残されたのかについて記録が残る。

致命的欠陥の探索

ステップ3で挙げられた制約条件を叩き台にして問題発生の可能性があるか特定しよう。その際、以下の質問をしてみると良い：

- できないことは何なのか（これは問題のきっかけとなる致命的欠陥のリストを提供してくれる。）
- ある選択肢はどのレベルで、或いはどう言った状況下で受け入れられなくなるのか（これは問題のきっかけとなりうる致命的欠陥の限界範囲を明らかにすることになる。）
- なぜそれが出来ないのか（これはある行為がなぜ致命的欠陥を引き起こすのかの説明となる。）

この時点で実行者となりうる全ての者と話すこと。彼らは選択肢が実効性を持つことを保証するためにどういった要素が必要かを説明してくれる。これは現実に重要な要素に目を向けさせるのみならず、信頼性を高めることになる。またこのような行為は、実行者葉本本当にやる気があり、問題に対して現実的で責任ある態度で解決しようと本気で気にかけているという印象を与えられるのである。

それぞれの手続にはそれぞれの致命的欠陥がある。例えば、裁判所命令による行為では実行時間が最重要となる一方で、長期の流域管理基本計画ではそれほど大きな意味を持たない等といったことである。致命的欠陥は、制度的、組織的、経済的、社会的、物理的等、どの側面にも存在するのである。以下にいくつかの検討要素を挙げてみよう：

- 実行可能性：この選択肢はニーズに応え、目標を達成するものか。これを支援し、実行するための十分なリソースがあるか。
- 決定要素：政策上の論点は何か。組織内の判断、法律及び哲学はどういったものか。
- 技術的要素：この選択肢は生態系内での物理的及び生物学的な相互関係にどういった影響を及ぼすか（組織的、環境的、水文学的、社会的、または地学的な要素について検討すること。）リソースの評価をするために利用した手法のいくつかを繰り返してみることが必要となるかもしれない。
- 主要な変数的要素：相互関係や依存性には主にどんなものがあるか。それは他の解決法にどのような影響を及ぼすか。
- 除外要素：どのような内部的、外部的制約条件があるか（各種法律、絶滅に瀕している種、時間、組織的方針等を検討すること。）

致命的欠陥のリストの作成は基準の確立に役立つ。このリストを検討し、必要な基準のみで構成されていることを確認すること。その際、以下の質問をしてみると良い：

- 決定を促すものはなにか。そこにある基準はそれを十分に反映しているか。
- 一つ一つの基準はどのような意味を持っているのか。
- なぜ数々の要素がこれらの基準を満たさなければならないのか。

「原理と指針」（P&G）で要求されている4つのテストは実行可能性判断の致命的欠陥テストの一例である。

何故関与しているのか忘れないこと：開拓局の関与は、合衆国の経済的、環境的健全さに貢献するための、国家の資産及びその他国家的資源（連邦政府により人件費の支払われる職員等）の利用を意味する。開拓局の専門的技術は地域、州、及びアメリカ原住民の関心事に柔軟に対応するものでなければならないが、同時に本来の目的をも忘れてはならない。

「難しすぎる」と思われる選択肢も捨てない：

単に難しそうだからといってこの時点で効果的かもしれない選択肢を切ってしまうように！立法がなされたり、法改正があったり、また反対派との交渉の成立や技術的・時間的障害が克服されることもある。



偏見と恐怖のせいで多くのきわめて有望な解決案が失われる（ダチョウのように頭を砂の中に入れない事。）

ここでも再び視野を広げる。他の場所で問題が更に悪化しないようにするため、予測されない事態を回避するため、また生きている社会及び生態系を健全に保つために当該選択肢によって何がなされるべきか等、検討すること。

閾値と尺度の決定

選別基準のための尺度と閾値を決めなければならない。全く制限を加えずに選別基準を確立してしまうことは実質的に全ての選択肢を通すくらいふるいの目を大きくしてしまうことになる。例えば、水質が基準の一つだった場合、選択肢がこういった水準を充たさなければならないか決めなければならない。また、時間が基準なのであれば、こういった期間の採用が適切か判断する必要がある（1年から5年の間に出来るものでなければならないのか、それとも5年から20年の期間で良いのか、等）。それぞれの手続によって様々な閾値と尺度がある。以下の質問を試みよう：

- どの水準であるとニーズに応えることが出来ない、または目標を達成し得ないか。
- 制約条件に違反するのはこういった場合か。

要求されるレベルに従ってなるべく細かく特定をすること（例えば、どのくらいの流量が流れると洪水が起きるのか。どの時点で水の需要量を達成することが出来なくなるのか。）

現実度チェックをすること

基準を、ニーズ、目標、リソースまで戻って逸脱していないか再度判断してみること。実行者になる者は実現可能性の有無の判断をするのに最も適しているので、その人物にこういった要素が検討されるべきか、どのような水準が現実的か尋ねると良い。選択肢間の相互関係がいかなるものか、予備的分析を行うこと。まず何がなされなければならないのか。何か別の行為に左右される活動はあるか。季節やその他時間的要素に左右される活動はあるか。あるとしたらそれはなぜか。

この時点で定められた目標に対処する選択肢に限定することが重要であり、コスト的にも効率が良い。一方、この時点で頑固になり過ぎると以下のような障害が生じる：

- これまで特定されていないニーズの見落とし
- 特定されているニーズの変化の認識不足
- 参加者全員の提案の検討不足
- 信頼の失墜
- 人々の支援の喪失

手続の決定

参加者はこれらの尺度や閾値の判定手続について合意に達しなければならない。選択肢はどのようにして判定されるのか？どのような分析がなされるのか？どのような基準がチームによって選択されるにせよ、以下の項目をはじめ、複数の要素を見て、その基準の適用手続を決める。：

- 価値評価：住民の容認度、効果、実現可能性、効率、そして完全さ等の価値をどのように計るのか。
- 正確さ（精度）：測量や分析、予測はどの程度正確でなければならないのか。集められたデータは選定された基準の根拠たりうるに十分なものであるか。
- 信頼性：当該解決策が効果を発揮し続けることを保証するのに何が必要か。

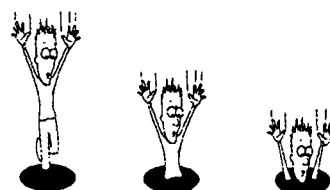
手続について合意に達することが出来なければ、基準と尺度を作り直す必要がある。

選別する

確立された基準に従って、どの選択肢を残すかの判断をする。それぞれの選択肢を平等に検討すること。ある選択肢を切り捨てる前に基準適用の優先順位を考えること（その選択肢がより重要な基準を満たすが、別のさほど重要度の高くない基準を満たさない場合、その選択肢は残したいであろう）。当面、そのような選択肢は残しておき、明らかに基準を満たさないものだけ切り捨てると良い。選択肢を切り捨てた（または残しておいた）理由を説明すること。

結果を文書化すること

参加者自身がこの手続が公正かつ適性なものであると判断できるように結果を文書化しなければ、これまでの苦労が水泡に帰す恐れがある。また、手続に新しく加わる参加者にこの文書を見せれば、彼らは今までなされてきたことについて知ることができ、遅れを取りもどし、疑問を減らすことが出来る。それまでの概略を記した文書を参加者全員に配布し、見落としのないことを確認してもらうことも出来る。要するに、事実に基づく情報に対し視覚的な理解の工夫をし、すぐに読むことができる形で発表する



落とし穴：

基準があまりにも限定的な場合や特定の現場にしか適用できない場合は、広い範囲に及ぶ有望な代替案を作り出すのに必要な選択肢を除外してしまうかもしれない。

ある選択肢が何故切り捨てられたのかについて文書にすることにより、新しい参加者には制約条件を理解してもらえ、決定権者にはこの手続が適切で有効なものであったことを示すことが出来る。

ことが肝要である。この組み合わせは、記憶と理解に役立ち、なされた決定について同意を得やすくするはずである。

以下の二種類の文書を準備すると良いであろう：

- 実現可能な選択肢について：表記方法について合意し、全ての基準について同じ手続を使用すること。表記方法は簡略で一律で、容易に理解できるものでなければならない。グラフや表は読み手が様々な側面から比較検討するのに役立つ。それぞれのグラフや表に要素及び規準が同じ順番で記されているように気をつけること。これにより読み手側はすぐに情報を見つけ出すことができる。使われている手法についての簡単な説明書きがあると表やグラフが活きてくる。各分野ごとに将来のバックアップ資料及び付属資料として全ての分析結果のファイルを維持していく必要がある。これらのファイルは自分の作業記録の一部にもなる。これは正式な記録となるので保存されなければならない。
- 実現可能性のない選択肢について：何か代替案を却下する時は、常に検討したことと、却下した根拠を文書に記録しておくこと。実現可能性のない選択肢についての分析は致命的欠陥を特定することで十分である。その欠陥を記録し、報告書の中でこの分析について述べること（これは一文だけでも構わない。）

ツール

再度全ての専門家が下してきた判断について検討し、この段階に適合した詳細度について合意しなければならない。この詳細度は活動または検討の種類、複雑さ、論争の規模及び今あるデータに即したものでなければならない。効果的な手段は簡単な評価から複雑なコンピュータ・モデルまで様々である。選別した結果を、例えば表、帯グラフ、円グラフ等、といったように、同じ形式を使って表示すること。課題地図、プロセス図や影響図は特定の要素に影響を及ぼす変数の着目度を上げる。

点数評価表

最初の選別の結果は、特定の基準が記されたまたは評価の尺度が表示された簡単な表にまとめられる。

例えば、ある場所の地学的適性を検討する際の予備的要素には基礎的地学、地震学的リスク、及び建設材料の入手可能性等が含まれる。適性分析の結果は以下のような表で示される。

評価表例

評価表 ブライン代替貯水池			
場所案	地学的 ¹	地震学的 ¹	堤防の具合 ¹
パイン・ヴァレー	3	2	2
クウェイル・クリーク	2	4	2
グラスホッパー・クリーク	3	6	2
イースト・フォーク	2	3	2
¹ これらの場所はリスクの高さを各基準ごとに1から10までの数値でランクしたものである。評価基準はマイナース・クリーク水供給報告書の8.1に記されている。			

容認可能な範囲を決定し（リスクレベル5以下、等）、その範囲外の選択肢を不採用とするために利用すると良い。

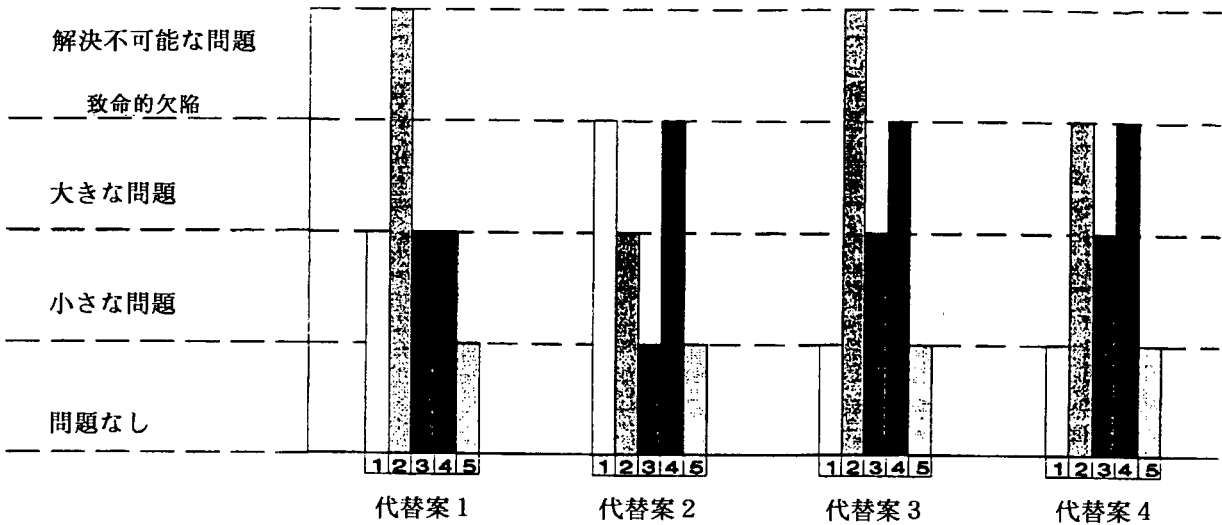
住民との意思疎通に効果的な別の評価尺度は次のグラフのような評価要約である。このタイプの表示はどういった審査または評価手続でも利用できる。更なるデータがない限り、正確な数量で表すことは難しいかもしれないが、この段階ではおおよその関心度を表示するだけで（「なし」「低」「高」「解決不可」等）足りる。ただし、その分類を根拠付ける必要がある。

制約条件分析

制約条件表や勢力分析、その他手段を使用し、何ができ、何が出来ないかを明確に表示すること。様々な分析方法を利用して、見落としを防ぐことになる。また、抑止要因を排斥または弱めるような対策を確立することにより、選択肢の実効性を改善できる可能性がある。選択肢の変更は全て記録しておくことを忘れないこと。

分類の根拠付け：

考え方を示して信頼性を確立するために、分類、評価尺度及びその他の寸法等を定義し、説明し、明確に記録することが必要である。



- 1 法律的 - 政治的：
水利権、裁判所命令、判決、法律、規則
- 2 経済的：
コスト：
建設費、運用管理・補修費、エネルギー費、研究費
- 3 社会的：
社会問題、ニーズ、安全度、社会資本、成長、サービス
- 4 環境的：
絶滅危惧種、湿地帯、文化財、魚類・野生動物、河口域
- 5 技術的：
工学、地学、水文学、アクセス

評価概略例

意志決定プロセスワークシート

意志決定プロセスワークシートを使い、基準をリスト化することで、これまでの手続の全体像を見ることができる。それができたらステップ4で作成した各選択肢について、基準を満たすか否か判断し、致命的欠陥のあるものを削除する。

予備的成本予測

コスト予測には資本コスト、業務費用、維持保全費、交換費用、監視費用、管理費、制度的費用、利息及び動力源費用等が含まれるべきである。この時点では一定範囲またはおおよその予測を示すだけで十分である。但しここで出した数値はあくまでも予測であって、実行までの間に変数となる要素に変更が生じうるため、最終的なコストではないことに留意しなければならない。

リスクと不確実さ

…不確実さとリスクについて。将来的予測、計測ミス、そして複雑な検討はデータを不確実なものとしかねない。データを調整して誤差の許容範囲を明らかにする感度分析は、不確実なデータによる結果の評価をするのに役立つ。リスクと不確実さを減少させるための方法の中には、より安全性に重点を置く、あるいはより省資源といった、より詳細で精度の高いデータの収集も含まれる。リスクと不確実さは、意思決定手続の全段階において、適切な検討がなされるべきである。

情報に疑義がある場合には、当該データまたは選別に使われている予測の信頼性を特定し、明確に説明すると良い。

散布図分析

致命的欠点となりうるものを発見するために散布図を利用すると良い。例えば、電力出力と産卵区域の存続といった、互いに影響し合う二つの重大なベクトルを考えてみよう。それぞれのベクトルを x 軸、 y 軸にする。次にそれぞれの解決案からの結果をグラフ上に描く。結果に問題の出ない部分を「安全領域」とすれば、この領域を逸脱しているものには致命的欠陥が含まれているかもしれない。潜在的欠陥を特定するためには二つ以上の散布図を書いてみることも必要だろう。



住民にも絶対実現不可能な選択とその結果を計測するのに時間が必要であることを忘れてはいけない。

容認性

この時点では容認性は、例えば資源の実際の使用者と関心を持っている環境保護団体等といったある一定の住民に限定されているであろう。様々な解決策が組合わさって代替案となって、より広く公開されるようになる。住民の参加は解決策の特定に貢献した者を中心とするのが良い。パブリックインボルブメント専門家の助力を得て効果的なパブリックインボルブメントを実施すること。

先を見据える

このステップに慎重に従い、文書として記録することにより、残った選択肢の実現性が保証される。その際、以下の事柄を確認すること：

- ✓ 基準の焦点が特定されたニーズや挙げられた目標に絞られたものとなること。
- ✓ これら基準が技術関係者にも賛同を得られるものであること。
- ✓ 住民により挙げられた重要な基準が含まれていること。
- ✓ 基準の閾値や尺度が計画に適した精度で信頼性を持つこと。
- ✓ 全参加者が選別基準を確立する機会を与えられたこと。
- ✓ 実行者となりうる者にも相談がなされたこと。

実行者：

実行者となりうる者に必ず確認を取ること。何か重要な要素を見落としているか？残っている選択肢は現実的で実現可能性のあるものか？

やるか／やめるか

選別手続の結果分析により、決定権者及び関係者に対して以下に該当するか否かについて報告することができる。

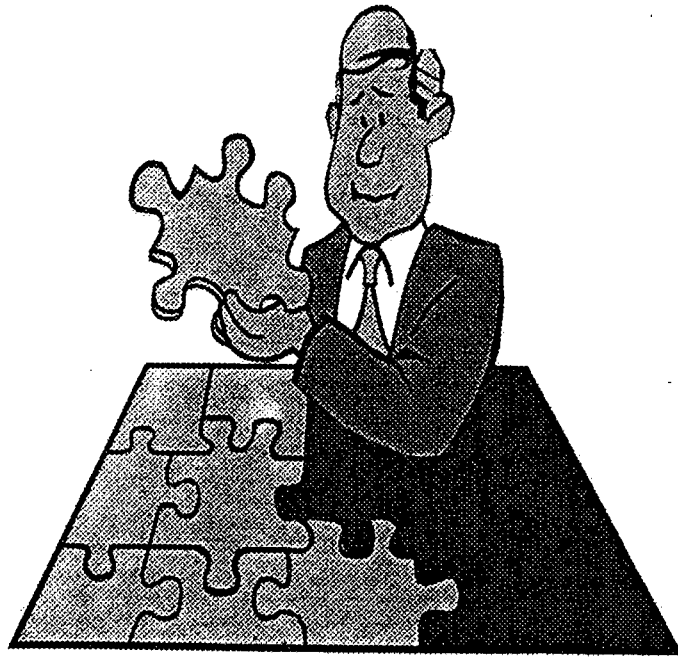
- ✓ これらは実行可能な選択肢である。
- ✓ これらの選択肢は組み合わせることにより別の代替案になりうる。
- ✓ 連邦政府・開拓局の代替案作成には正当性がある。
- ✓ 特定されたニーズに対応し、目標の達成に役立つ選択肢がある。

ここがやるか／やめるかを決める最も重要な時である。ニーズに応え、開拓局の役割の範疇に入る選択肢がまだ見つからない場合には以下のことをしなければならない。：

- ステップ 1 - 5 の順に進める：見落としはなかったか。ニーズ、目標または状況に何か変化があったか。制約条件を越えて手続を変更したり、他の解決方法を再度取り上げることはできるか。
- 自らの関わり方を見直してみる：開拓局の役割の範疇に入るものとして解決できる問題のとらえ方はあるか？。
- 自らの参加を打ちきってみる：当該問題解決のために活動し、他団体や個人等と働ける別の団体があるかどうか調べる。手続の中には、開拓局の役割になる部分があるかもしれないので、他の参加者との連絡は継続すること。

ステップ 6

代替案の作成



ステップ 6

ステップ6：代替案の作成

目 的

- 選択肢を組み合わせることにより、特定されたニーズを満たしつつ実施可能な包括的代替案を作る。
- 可能な限り広範囲な代替案を設定する。

な ぜ？

ステップ1からステップ5までは代替案作成の基盤を構築する過程であった。選択肢を組合せたり、選択肢の増減を行うことにより、さまざまな目標・ニーズに対応する代替案が作成できる。こうして作成された代替案は根拠の希薄な推論ではない — これらの代替案は十分に根拠のあるデータに基づいており、実現性の高い代替案である。これらの代替案は地域のニーズ・目標に対処できるばかりか、開拓局の第一の目的をも達成できる。

どうやって？

多くの場合、特定の利害を持つ団体または地域の利害関係者のためだけに、または彼らの目標を満たすためだけに都合の良い代替案を作成しようとする圧力がかかる。妥当性についての意見の食い違いや妥当性についてのかかなり主観的な解釈が出てくるからである。一般住民からの強い感情的な意見もあるかもしれないが、代替案を制限させようとする圧力は他の政府機関、特定の利害を持つ団体、政治的集団などから生じる可能性が最も高い。これらの圧力団体と緊密な連絡を保ち、公正な問題解決法であることを示す。これにより、積極的に反対しないよう圧力団体を説得することができる。

こうした要求の政治的重要性は見過ごすことができない — こうした要求は後の段階で適用すべき評価基準となる可能性が十分にあるからである。しかし、この段階で代替案を制限すると、将来の最終案の評価選定、調整及び妥協といった段階で重要な見方を与えるような

代替案：

単一または複数の目標を達成するための行動計画としての選択肢または選択肢群

可能な限り広範囲な選択肢：

できるだけ多くの目標に対応するための、可能な限り広範囲な非構造物による選択肢と構造物による選択肢のこと。代替案の範囲は「なにもしない」代替案から「最大限行動型」代替案にまで及ぶべきである。代替案はまた、いろいろ異なるタイプの行動計画を考慮に入れたものとすべきである。

代替案の設定：

人間の価値観を理解し、また、専門的知識を駆使することにより、これらの価値観に関連する未解決のニーズに対処する。

代替案作成に際しては、常に使命と目標を念頭に置く。

選択肢を機能別に分類することで、同一のニーズに異なる道筋からアプローチする包括的代替案を作成するための「メニュー」の作成が容易になる。

有効で実施可能な代替案を除外してしまう可能性がある。影響を受ける住民を啓蒙し、選択肢を比較してもらい、予想される結果を見据え、責任ある判断のプロセスに参画してもらうまでには時間がかかる。この機会を利用して、こちらが聞く耳を持ち、あらゆる意見を検討していることを証明する。こうすることにより、将来における住民の支持を取りつけ、深刻な紛争の芽を摘み取ることができる。

選択肢を組み合わせて代替案を作成する

選別過程で残った選択肢を組み合わせる。特定された広範囲なニーズと目標に対処する上で必要な一連の代替案を作成するための選択肢の増減を行う（新規に追加した選択肢についても、必ず当初の選択肢の場合と同じの選別の過程を通すこと）。参加者が代替案の意味を明確に理解して代替案討議を行えるように、各代替案に注意して名前をつける。通常、参加者は意味が不明瞭な数字や文字の羅列よりも説明的な名前に対して親しみを覚える。例えば、「代替案1-A」などよりも「淡水化・湿地」の方が分かり易い。

プロジェクトが単純なものであっても、複雑なものであっても、代替案作成の過程は大体同じである。解決策のリストから選択肢を一列に並べて眺めてみる。そしてそれらを組み合わせて代替案を作成する。数多くの組合せが可能である。承認された目標を書き出すのに意思決定プロセス・ワークシートなどを用いるのもよいだろう。このリストと代替案を比較することにより、すべての目標を検討し、特定されたニーズを満たすことが確実になる。

相互作用の検討

特定の要素または解決策を検討することにより、プロジェクト全体の効果を高める選択肢の組合せが得られることがある。また、この過程を通じて、その問題点や悪影響を見出すこともできる。影響図を用いて相互作用を検討することもできる。

便益の考慮

便益とは、住民の価値観と国家利益の総和である。代替案作成に際して、これらの便益を検討すると、下記の事項を具体的に理解することができる。

- 最大の価値を有する事項は何か。
- 価値の高い代替案を作成するにはどのように解決策を組み合わせるべきか。

費用と制約条件の考慮

どんな代替案も苦痛を伴う — 長期的な問題解決には事前の費用と犠牲がともなう。期待する効果と制約条件を検討することにより、今後、評価の際に検討すべき重要な効果が明らかになり、公正な代替案を作成することができる。選定された解決策の実行者および代価の払い方について討議する。実行すると考えられる者と話し合い、費用の概算をはじく。パートナーシップ、互惠協定、また、新たな様々な資金源を検討する。

環境の考慮

内務省と開拓局のいずれも、責任ある環境計画に関する政策に関わっている。従って、代替案作成に際しては、下記の事項を検討すべきである。

- 予想される便益
- 予想される悪影響
- 潜在的なミティゲーションの条件
- 生息地環境改善
- 生態系の持続可能性

これらの事項を十分に検討することにより、後に行う詳細評価・選定および「国家環境政策法」(NEPA)ならびに「環境問題委員会」(CEQ)規則への適合に際して用いる評価基準の設定が容易になる。ここで忘れてはならないのは何もしない代替案採用時における将来の資源の状況(現在の状況ではない)がプロジェクト関連の影響の意思決定基準である。比較を正確に行わない場合は環境緩和・環境改善

意思決定プロセスのこの段階では、どの代替案もベストとはならない。この段階では、単一の代替案により、全参加者が満足するようにすべてのニーズに対処することは不可能である。代替案の評価にはトレードオフや妥協がともなう。

忘れないように：

行政上の意思決定も環境に影響を及ぼす可能性がある。

の水準に影響を及ぼすおそれがある。この段階において、これらの状況に細心の注意を払うことにより、評価・選定・実施の段階において時間と労力を相当に省くことができる。

何もしない代替案の作成

何もしない代替案：

何もしない代替案を検討することにより、参加者は問題が実際にどの程度深刻であるかを見極めることができる。

— また、問題に取り組むために必要な犠牲的行為をなすべきか否かを決定することができる。

何もしない条件は環境問題委員会の規則に書かれている「何もしない代替案」と同じ意味である。

「事業を行わない将来」の状態は「原理と指針」に書かれている。

何も行わないという事もある種のニーズを満たすことがあるから、何もしない代替案も他の代替案と同等に検討しなければならない。

何もしない代替案という概念を作成することを忘れてはならない。何もしない代替案では、何ら行動を取らない場合に生じる確率が最も高い状況を描く。何もしない代替案は便益と悪影響の程度を計測するために他の代替案を比較する場合の尺度となる。

何もしない代替案とは、いかなる代替案も選定されない状況である。事業を行わない状況とは、将来、どんな代替案（法律または公共政策の既知の変更を含む）も実施されない場合に生じる確率が最も高い状況である。事業を行わない状況には、建設中もしくは検討中であり予測期間中に建設される可能性のある用水プロジェクトあるいは他のプロジェクト（全主体による行動）が含まれる。何もしない代替案は、致命的な欠陥（法律違反、ニーズを満たさないなど）を含む可能性があるが、それでも比較基準として設定される。何もしない代替案には、確定した行動や計画されたどんな代替案とも無関係に生じる変更が含まれる。通常、参加者は現状の投影、資源の動向、何かを行う代替案が実施される期間の中で、他の参加者の行動を予測することにより何もしない代替案を推定する。

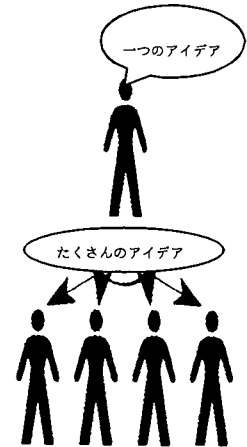
プロジェクトを行わない場合に最も高い確率で起こりうる将来がいかなるものであるかは、様々なシナリオを注意深く検討することにより見極められる。こうすることにより、将来の状況を一定の範囲で確定できる。一組の前提よりもむしろ一定の範囲内で予想された状況を検討することにより、はるかに客観的に将来を予測することができる。

プロジェクトを行わない場合の将来を明確に述べることにより、いくつかの代替案により生じる変化を評価するための評価基準系を設定できる。また、何もしない場合の未来を明確にすれば、積極対応型の代替案を作成することができる。

代替案の文書への記録

これらの代替案が明らかになったら、次にこれらの代替案を文書（データ表、ニュースレター、行動計画最新情報等）として記述する。この場合、どの選択肢がいかなる理由で除外されたかを簡略に記述する欄を必ず設ける。「環境影響評価」（EA）または「環境影響評価書」（EIS）においては、この文書が「第2章：代替案」となる。

意見の食い違いや致命的欠陥を避けるために、この文書を全参加者に配布してコメント・判断を求める。新たな参加者が意思決定プロセスを検討し、判断できるように、この文書を手許において新たな参加者に配布する。基本的要素を示した代替案の概要表を作成すると、意思決定者その他の参加者の双方が代替案の範囲のあらましを把握することができる。



ツール

選択肢を様々な方法で組み合わせることにより代替案を作成できる。グループと選択肢の間の相互関係を示すことができる手段を用いて、これを行う。代替案作成において役立つ手段としては次のようなものがある。

- 類似性グルーピング — 各選択肢をそれぞれ別個の黄色いステッカーに記載し、このステッカーを分類して、代替案を作る。特定の選択肢を複数の代替案に組み入れられるように、一つの選択肢を書いたステッカーが何枚か必要な場合もあるだろう。
- マトリックス表 — マトリックス表の最上段に目標を、両側に選択肢を記載する。各選択肢について、それが達成する目標をチェックする。こうすることにより、すべての目標が達成されるように選択肢を組み合わせることができる。

専門家

チームや参加者は多種多様な専門分野を代表するメンバーで構成すべきである。少なくとも当該検討の実施に不可欠の専門分野の人々に会い、相談できるようなチーム体制を採用すべきである。

関わる人数が多ければ多いほど、妥当な代替案が出て来る。

他の政府機関、建設業者、特定の利害に関心をもつ団体の専門家をチームに参加させることが適切である場合もあるだろう。専門家が互いに話し合うことにより、目標の間の相互関係を特定できる。

先を見据える

作業の再検討

実施可能な代替案がすべて作成されれば、下記の事が可能になる。

- ✓ 設定された範囲内での代替案（何もしない代替案を含む）の検討
- ✓ かかる代替案の範囲が目標、課題、懸案事項およびすでに特定されたニーズにどのように関係するかについて示すこと
- ✓ 開拓局の役割に対する継続的ニーズの確認
- ✓ パブリックインボルブメントがどのように行われ、代替案の作成にどのような形で役立ったかの報告

住民意見を取り入れる義務：

NEPA、CEQ規則、「内務省規程覧」および他の関係法規のもとでは、開拓局は代替案作成に住民等の意見をどのように活用したかを示すことを命じられている。他の政府機関との協調・調整を通じて、論理的方法でその責務を遂行し、問題を回避することができる。

代替案の改善

意思決定のプロセスが進むにつれて、代替案の内容がより明確になる。選定の段階に入るまでに、代替案は、実施のために必要な事柄をすべてを含むものになっていなければならない。従って、常に「誰が何をどのような資金を投入してやるのだろうか」「代替案中の要素はどのように働くのか」「代替案中の要素はどのように相互作用するのだろうか」「作業はどのような順番で行う必要があるのだろうか」「事前にどのような処置が必要で、また、どのような許可を得ねばならないのだろうか」と自問しなければならない。

ステップ 7

代替案の評価



ステップ 7

ステップ7：代替案の評価

目 的

- 代替案を評価し、その内容をより適切なものにする。
- 意思決定者および関係住民に対して代替案の分析結果を明確に提示するとともに、その比較結果を提示する。

な ぜ？

代替案の評価はあなたが行っていることを正当化するためではなく、代替案をより適切なものへと改善するために行う。そのため、一連の評価のプロセスを経て、代替案は実行可能なものになる。評価の過程を終えた段階で代替案は実行可能と考えることができる。代替案を評価することは案を進化させる過程なのである。いきなり最初から「最善」の代替案は設定できるものではない。ニーズと状況に対応している代替案が最善であり、それは評価の結果を通じて改良される。適切な情報を集め、結果を分析するにしたいが、代替案の内容をより適切なものへと改善できるだろう。

どうやって？

ここで、分析作業の大部分が生じる。代替案の比較を行うため、様々な分析手法を用いて多角的な視点から代替案を検討する。この分析過程を通じて、意思決定のために必要な情報が生成される。この段階では、専門的判断よりも可能な限り事実に関するデータの分析結果が優先される。

分析方法は意思決定者が意思決定を行うために何を必要としているかによって異なる。以前に行った作業をより高い精度で再分析する場合がある。例えば、最初の評価においては短期間の土地測量だけで十分であったが、その後、詳細な地図の作成が必要になり、また、より高い分析精度（正確さ）で計測されたサンプルの収集・分析が必要になることがある。

落とし穴：

すべての代替案を評価する前に特定の代替案を選定することは大間違いである。

実施不可能な代替案や極端な内容の代替案を実施可能な代替案と比較しながら評価することがある。これは代替案が実行不可能なことを示したり、実施可能な理由を見出したりするために行われる。

原則と指針に示された 4 件の選別水準（「参考文献」を参照のこと）およびNEPA適用過程における代替案分析が、この段階で行われる比較分析の好例である。

意思決定水準 = 分析精度

例：住宅建設

決定事項	調査事項
都市名	都市の規模・位置
対象区域	学校・交通の便
間取り図	部屋の数・大きさ

状況

代替案が検討対象外となっているプロセスとどのように影響し合うかを見極めるために、システム（物理的システム、生物学的システム、社会経済システム、組織システム等）を分析する。下記の事項を確認する。

評価過程を通じて実施候補者と連絡をとることにより、本当に重要な要因を評価できるようにする。

- ✓ 意思決定が行われる背景は何か。
- ✓ 解決策をどのように実施するか。
- ✓ 解決策実施をどのようにモニターし、フォローするか。
- ✓ 解決策はどのように他の過程や措置と影響し合うか。

評価基準

評価基準は決定要因を反映する。ここで用いられる評価基準は、代替案の比較分析を行い、代替案選定に必要な情報を提供することを念頭に置いて設定する。まず、どのような要因を評価すべきかについての意見や情報を求めるために実施予定者と話し合うことが必要である。このとき、基本的な質問は、「最終的代替案を選定するためには、候補案のどの点について知らねばならないか」である。

評価基準を慎重に設定するとともに、各評価基準の重要性についても慎重に設定を行う。そうすれば合理的な判断基準—特定の代替案が他の代替案よりもすぐれている理由—を確立できるだろう。どのような代替案を選定しても完全に満足する人はいない。従って、便益とその他の影響の間で妥協点を見出さねばならない。選定した代替案が実施する価値があるかを判断するために、便益の増え方を慎重に検討する必要がある。例えば、100%の解決策では90%の解決策よりも費用が4倍もかかる場合は、90%の解決策で妥協せねばならないだろう。

評価基準の選定が極めて難しい場合もある — 絶滅危惧種の場合は大流量が必要であろうが、水辺生物の生息地の場合は安定した流量が必要であろう。どちらの評価基準がより重要かを検討し、これについて合意に達しなければならない（Xというニーズを満たすことの方がYというニーズを満たすことより重要か？コストよりもスピードが重要か？維持管理の容易さの方が包括的な整備以上に重要か？）。これらの優先事項の決定には「ステップ2」で設定された目標の優先順位をある程度反映すべきである。

重要性に応じて各評価基準に相対的な重み付けすることにより、各代替案の長短所を考慮しつつ相対的なメリットを評価するための基礎情報が得られる。与えられた重みから何が重要であるかが分かる。85%の流量を魚に用い、残りで発電すべきか、魚のために100%の流量を用いるべきか。

無理に問題を解決しても、別の状況において再び表面化するだろう。

影響の特定

評価基準に適合する代替案を選定したら、これらの代替案がシステム全体にどのような影響を及ぼすかを見極めねばならない。一つの問題を解決するために別の所でより大きな問題を生じては無意味である。例えば、ある地域に水を供給すると別の地域へ水を供給できなくなるのでは、問題は解決されない。また、全体のシステムを考慮することにより、間接的影響（例えば、Xが生じれば、次にYが生じ、それがZに影響する）も検討しなければならない。累積的に生じる影響を見極めるために他の措置との関連において代替案を検討しなければならない。山の上に1軒家を建てても別に問題にはならないが、その山に数多くの分譲地をつくれれば問題になるだろう。

予期せぬ結果を招かないように、各過程をフォローする。例えば、侵食を防ぐために植えた葛がはびこりすぎたら、どうなるか。

データに対するニーズの確認

必要なデータは、参加者、問題解決のための条件および問題の相互作用により異なる。必要なニーズを確認するためには、次のような質問に答えねばならない。

重要性：

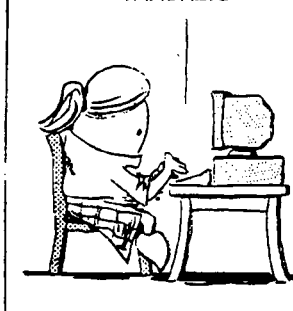
特定のデータがなければ意思決定を行えない場合、そのデータは重要である。

「これらのデータは決定に際し、重要であるか」

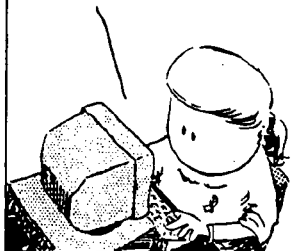
「われわれは有効な意思決定を行うためにこれらのデータを必要とするか」

GRANTLAND®

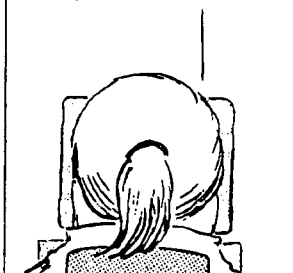
保険会社宛



請求内容をわかりやすく説明するために、



病歴の概要を付け加えます。



1952年3月1日4時33分生れ。病院を3月9日に退院して、3月18日11時13分...



質問に対する答えが「イエス」であれば、

- 必要なデータを確認する。
- 用いる方法を特定し、この方法について合意する。
- 詳細分析に適した重要データのみを収集する。

答えが「ノー」であれば、

- 決定を文書に記録して、その裏づけを行う。
- 決定に関して時間または費用を浪費しない。

必ず各参加者 — および各関係住民 — から意見を得ること。この段階で関係住民の意見が得られなかった場合、後でそれが必要になることもある。

分析方法の決定

各代替案の妥協点、評価基準および影響の分析に関する手続きについての合意を形成する。必ず各代替案が同じ方法で扱われるようにする。方法、スケジュールおよび優先順位を決定する。この段階において分析方法と分析結果を整理しておけば、後で経費を節約できる。また、多分野の専門家が協働することにより、分析結果が比較可能になると同時に必要なデータも収集できるようになる（生物学者が流量に関するデータを必要としているときに水温に関するデータを探して時間を浪費してはならない）。また、スケジュールは各分析作業間の相互の関係を示す — 例えば、水文調査は生物調査を開始する前に行わねばならない。

時間を遡って分析に必要な精度を決定する — 有効な意思決定を行うために、また解決策を実施するために、どのような分析精度が必要かを見極める。これによって分析精度を決定すべきである。

評価手法、目標の相対的重要度および基準について合意に達することは非常に重要である。この段階における意見の対立が解消されない場合、分析過程に亀裂が生じ、独自の分析方法を用いて別の分析までも行いかねない「分裂グループ」が出現する可能性がある。その分析は元々の分析と同じ程度に有効であろうが、これにより全体的な課題が曖昧になり、本当に重要な問題よりも、余り重要でない問題に関心が集まるおそれがある。

例えば、別の分析の結果、魚の死亡率が 10.5%ではなく 14.9%であることが判明したとする。分析結果の差異がこのような比較的小さいと、代替案の相対的価値に評価の視点が向かず、解決策以上に数値に関する意見の対立が強調されることになる。

代替案の内容をより正確にし、反復分析を行う

最初の反復分析により、代替案は最も妥当な（この語の意味は曖昧であるが）範囲にまで狭められ、これらの代替案に対してさらに詳細な検討が加えられる。魔法のような近道はないが、通常、費用と時間の制約から、以降の各反復分析で検討される代替案の数は 5 つ以下に限定される。

代替案を比較し、その評価を行い、妥協点を認識できたら、再び意思決定プロセスに戻り、専門家全員、住民、政府機関等からの多様な意見を反映した代替案を設定する。意思決定者を交えて次の反復においてどの代替案を検討すべきかを決定する。この段階において、いくつかの代替案がまとまればそれでよいという迷信のような考え方が台頭する。代替案を改善するメリットが示されれば、こうした考え方の台頭は避けられる。しかし、意思決定者は検討中の代替案の範囲を縮小すべきだと主張した場合、それを文書で明確に残しておくべきである。以後の反復分析では、一群の最善の代替案についてより詳細な分析と比較が行われる。（この場合も、本当に必要な分析精度を設定する）。

分析結果の文書への記録

草稿において比較分析の結果を示すことにより、全参加者に代替案の全体像を示すことができる。また、これが合意に役立つ — 内容、文言および体裁についてのわずかな歩み寄りによって、より大きな意見の対立が避けられるのである。こうして、草稿の内容を改善し、意思決定者に提示する正式な文書（例えば、NEPA 適合に関する文書、構想文書、資源管理計画書あるいはガイドライン案）を作成する。

合意が得られない場合：

- 合意が得られた領域を特定し、できれば、これらの領域で検討を続行する。
- 参加者自身が意見の一致が見られないことを認めている領域を特定し、これらの領域は次の過程において検討する。



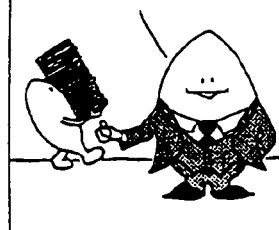
落とし穴：

「ベースライン」あるいは「既存の」といった言葉を用いてはいけない。なぜならば、潜在的な効果を明らかにするために比較される各リソースに混乱をもたらすからである。

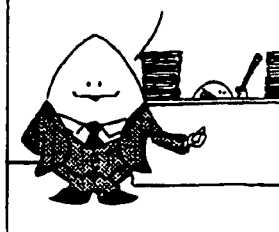
何もしない場合のリソースの状態と比較することにより、代替案実施の影響を明らかにする。

GRANTLAND®

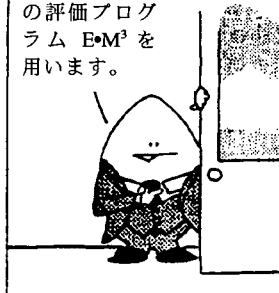
我々は代替案の科学的評価方法を持っています。まずは情報の収集です。



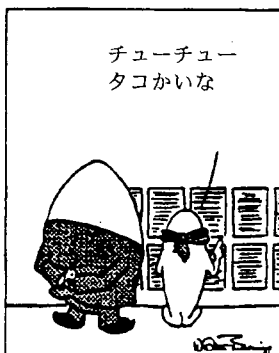
次に情報をきめ細かく解析し、最後に



我々の最先端の評価プログラム E・M² を用います。



チューチュー
タコかいな



ツール

この段階では、データを収集し、比較結果に関する情報を表示するための様々な手段が用いられる。

中核チームとの合同会議を開き、どの手段を用いて何を計測するかを決定する。計測、比較および評価を行う場合、一貫性のある仮定と方法を用いることが必要である。例えば、リンゴをオレンジと比較する場合、目標および評価基準との関連において代替案がいかに効果的であるかを示すために、少なくとも同じ属性で比較し、同じ測定方法を用いなければならない。

指 標

あらゆることを計測し、分析することはできない — また、そうする必要もない。評価対象全体を反映する特定の指標（計測可能な小規模な資源ないし問題）を見出せば良いのである。例えば、「ホールファイヤー・ラピッズ」（Hallfire Rapids）における流量は「ジョーダン川」（Jordan River）全体の筏輸送を示し、Cladophora の水準は天然魚の相対的数量を示す。

特定の指標を選定した理由とそれと資源全体との関わり合いを示した上で、すべての代替案についてその指標が全資源に与える影響を同一方法で計測しなければならない。すべての指標と代替案を一覧表形式で示すことにより、住民や意思決定者はどの代替案が何を行うものであるかを速やかに判断することができる。

決定にとって重要であることを計測すれば良いのである。

トレードオフ分析

トレードオフ分析では、問題に内在する多くの要素、要因および評価基準を分析する。この分析により、ある1つの専門的知識から得られた1つの要因のみを過度に重要視することが避けられる。

トレードオフ分析では、各要因（基準、影響、費用等）はそれぞれの重要性を反映するように重み付けされる。便益、費用およびトレードオフを分析するために、各代替案について要因への影響を比較する。評価基準または優先順位が変更される場合、どの程度の変化が生じるかを見極めるために参加者は与えた重みやデータを変更することがで

きる。感度分析は比較の機会を提供するため、参加者は感度分析を行うことにより、次の事が可能となる。

- 質に関する最低限度を設定し、致命的欠陥を指摘する（給水費を可能な限り低く抑えても、基準以下の水質を埋め合わせることはできない）。
- 何が最も重要かを見極める（特定の代替案を選定した場合の決定的要因は何か：湿地か、費用便益比か、給水量か）。
- 合意を形成する（80%の解決策に比べて 100%の解決策を実施する場合に必要な期間が2倍であるとき、参加者は 80%の解決策の採択に同意できるか？）。
- 分析結果のみならず、その先まで考えること（水門付近での鮭の稚魚の死亡率が5%ではなく 20%である場合、実際に何が起きるか）。

MATS (multi-attribute tradeoff system) などのソフトウェア・プログラムを考えてみよう。MATSは、多くの情報を検討しなければならない意思決定者の代替案選択に役立つように設計されている。MATSは、ユーザーが提供するコンテンツを用いて決定分析および文書作成の枠組みを提供する。MATSでは、すべての仮定条件、要因、重み、代替案比較結果および長短所の状況を把握することにより、代替案設定の複雑さを軽減する。意思決定プロセスにおける評価に際し、MATSでは現象または数値の変化に対する感度の表示が容易である。また、MATSは住民と技術専門家の間のトレードオフに関する討議を促進するためにも用いることができる。

試験調査

水の試験をする際に、試験的調査、段階的实施またはテスト市場を行うことを想定する。例えば、始めにある 1 グループまたは 1 部門内で管理機能がテストされるだろう。テストの参加者からどのような代替案が有効であるか、また、その代替案が有効である理由について情報が得られる。この情報を武器にして、代替案を拡大、修正または撤回することができる。代替案の草稿もアイデアや分析結果をテストするために有用である。

MATS :

MATSは、下記の特性を有する意思決定枠組みである。

- 事実および数値を含む。
- 代替案を評価するために客観的データおよび／または主観的評定結果の両方を用いることができる。
- 技術的判断と価値判断を明確に区別する。
- 意思決定プロセスを文書に記録する。
- 意思決定者または住民が直接使用できる。

相互関係

G I S 地図作成システムなど、相互関係を調べる分析は下記の事項の確認に役立つ。

- 代替案の要素が全体としてどのように作用するか。
- 代替案はどのように既存の関連プロジェクトまたは将来の関連プロジェクトに影響するか。

先を見据える

再検討と改善

この段階では確認したことに基づき、代替案の選定と実施の準備を開始する。反対または意見の対立の多くは、参加者が自分達の意見が無視されたと感じるか、あるいは進行過程が公正でないと感じるために生じる。この段階では、こうした意見の対立を回避するために多くの機会を設ける。参加者全員に分析結果を閲覧する機会を与え、代替案の実施予定者にも分析結果を閲覧する機会を与えるようにする。実施予定者をこの段階で参加させておかなければ、選定された代替案を実施するように実施予定者を説得することは難しくなるだろう。

決定に関するコミュニケーション

この段階では、技術調査／パートナーシップチームは代替案を意思決定者に対して提案することができる。特定の代替案が他の代替案よりも明らかにすぐれていると言えない場合、評価基準を追加的に選定して、評価過程を改善する必要がある場合もある。

評価結果を最終報告書の形で意思決定者および住民に提示する。通常、最終報告書は技術調査チームの活動についての結論を示す。

最終的文書は、

- 事実確認を行う(参加者は互いに話し合い、互いに理解し合ったか。該当する要因、目標、長短所は評価されたか)
- チームの代表者が持ち帰り、チームのメンバーに提示できるように具体的事項を提示する。



ステップ 8

選 定



問題解決は結婚のようなものである…



本当の仕事は **結婚後** に始まる！

ステップ 8

ステップ8：選 定

目 的

- 行動方針の決定
- 行動の開始

な ぜ？

解決策の質は決定の質によって決まる。参加者は長短所のトレードオフを勘案し、環境に即した有効な解決策を見出した。その時、影響と相互関係も評価された。この段階で、意思決定者はこの情報を用いてバランスのとれた、有効な代替案を選定することが可能となる。

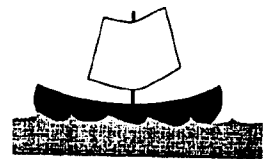
どうやって？

助言を与えることと意思決定を行うことの違いは責任の違いである。医師や自動車修理工は助言を与えることはできるが、われわれの生命や車について最終的な責任は負わない。自分の生命や車について最終的な責任を負うのは自分自身である。同様に、技術専門家は助言を与えるが、決定について最終的な責任は負わない。早い時期に意思決定者を特定し、意思決定プロセスを通じて意思決定者に必要な情報を提供しておくべきである。意思決定者が特定されればその人物が先導する。特定されていない場合は、決定権限を持つ人物を見つけ出し、意思決定者を特定しなければならない。そして、これらの人たちに接触する。意思決定者の特定が遅れたことで生じた問題を確認し、これらの問題を最新の意思決定過程で検討しなければならない。

政治的状況の検討

解決策を作成し、それを遂行する。国家レベル、州レベルおよび地方レベルの政治家、政府機関、省庁の長および有力者との現在の関係を再検討する。これらの関係は能動型（有効な解決策を見出すために他の機関と協働するタイプ）と受動型（要請や影響力に対して反応するタイプ）の中間に分類できる。

この段階までにあらゆる事項が評価された：有効と見られる解決策が見出された。おめでとう！成功を祝いましょう。問題解決計画も立案された！！重要な成果が得られたのである！！



良い決定は帆を上げるようなもの。



悪い案はボートに穴を開けるようなもの。

これらのグループと仕事上の関係を結ぶ場合は、政治的状況を考慮する。情報は公式に提供されるか、それとも非公式に提供されるか。彼らと接触しているのはだれか。いつ、どのように、なぜ接触が行われるか。信頼できる情報源としての信用を得るために、現在の状況の枠内で行動する。

能動型と受動型の両方の狭間で働かなければならない。

状況を判断するために、次のように自問してみる。

- 自分の信頼度はどの程度か？
- 問題となっている事柄について、周囲の人はどの程度まで自由に、また自信をもって自分に接触しているか？
- 自分と周囲の人の接触レベルはどの程度か？
- 周囲の人の情報はどの程度正確であり、適切であり、最新であるか？
- これらのグループはどれくらい多くの他のグループから情報を得ているか。

コミュニケーションの機会が多いほど、また、信用が高まるほど、状況はより能動型になる。「概観」中の「政治」の項を参照のこと。

☒ 能動型の状況

能動型の状況では、問題を効果的に解決するために、状況に最も適するようにすることで意思決定を行うことができる。全関係者に自分の論拠を伝え、彼らの意見を求める。必ず他の情報源よりも先に情報（良いニュースも悪いニュースも含めて）を提供すると約束することにより、地域社会のリーダーや核となる参加者と仕事上の関係を確立する。また、必ず選定、実施、フォローアップの各段階を通じて、彼らとの連絡窓口となるスタッフを置く。こうすることにより、

- 必要な情報を入手することができる。
- 解決策に対する支援を得られる。
- 将来の計画に対する必要な支持を取りつけることができる。

☒ 受動型の状況

受動型の状況では、意思決定は意思決定者のためになされる。この場合、どの影響力が意思決定を促すかを見極め、これらの影響力の背後にいる人たちに事実を知らせる。これらの人たちは適切な情報もなく意見を固める可能性があるので、このことは非常に重要である。間違った情報は問題解決につながらない行動を引き起こすばかりでなく、論争ばかり行われ、何も進展しない泥沼的状况をもたらす。受動型の状況下にいる人達のために、彼らのメンバーが必要とする情報を見出す手助けを行うこと。すべての情報 — 良い情報も悪い情報も — を提供することにより信頼される情報源となるよう努めること。不利益な情報を強調することにより、自分が相手の心配事を認識しており、その解決に取り組んでいることを相手に分からせることができる。

政治家は相手の言うことに耳を傾け、それを理解しようとはなかなかしない。場合によっては、すでに自分の態度を決めており、それを変えようとはしないだろう。この場合、衝突して状況を悪化させることを避け、仕事上の関係の確立という長期目標に重点をおいて行動する。

停滞要因の特定

停滞要因とは、それが現れたら進行過程をストップさせるような課題、関心事、ニーズまたは価値観のことである。これが現れたら、進行過程を逆戻りして停滞要因を特定し、意思決定段階、実施段階およびフォローアップ段階を通じて、その動向を把握しなければならない。そして、これらの停滞要因に対してどのように取り組まれ、解決が図られているか示さねばならない — さらに、停滞要因の解消策をどのようにフォローしたかを文書に記録しなければならない。こうした事実を関係住民、意思決定者、その他の参加者に伝えることにより、裁判沙汰を回避することができ、自分の解決策に対する支持を取りつけることができる。

停滞要因を突きとめ、その影響力を計測するために意思決定プロセスを再検討し、下記の事項について参加者に質問すること。

- 価値観（なぜ参加したのか？進んで時間を割くのは何が気になるからか？）
- ニーズ（この進行過程によりどのようなニーズが満たされることを期待しているのか。「ステップ1：ニーズの明確化」もう一度見直し、それらのニーズが依然存在するか確認しなさい。）
- 課題（何があなたを悩ませているのか？眠れないほど何を心配しているのか？）
- 警告となる信号（意思決定プロセスにおける危険信号は何か？何があなたの支持者 — あるいは他のグループや組織 — をあなたから去らせようとしているのか？）

これらの停滞要因を文書に記録すること。特定の停滞要因に対処する手続きを設定し、常にこれを適用すること。例えば、水利権保持者が、自分達の権利が保証されなければ新規措置を支持しないことが分かった場合、新規の水利用がこれまでの水利用に損害を与えないことを事前に明らかにしなければならない。あるいは、騒音または塵埃が問題であることが分かった場合、過度の騒音または塵埃が生じる場合の不測事態に対する手続きを設定し、公表する必要がある。

間違った情報や迷信にとらわれた考え方は、何よりも早く行動を駄目にする。



政治的状況（能動型および受動型）と紛争の規模が決定管理の規模を決定する。

落とし穴：

解決策はすべての人々を満足させることはできない — だれかが損害を被るのである。しかし、決定は行わねばならない。

行動を否定することもまた決定である。その理由も文書化するべきである。

意思決定を行う

意思決定を行う場合、資源配分および問題解決の両面で最善の代替案を選定するようにする。最も有効な解決策を選定するためには分析結果を検討すれば良い。これらの分析結果から解決策の有効性が判定されるが、これだけでは十分ではない。決定が支援と有効性を両立させなければならない場合がある（「概観」の「分析」の項を参照のこと）。実施者と協議の上、選定する決定を実行可能なものにする必要がある。

選定根拠を文書に記録する

特定の決定を選定した理由を文書に記録し、これを全関係者に提示して、選定の経緯と理由を公表する。この提示は、NEPAにより義務づけられた決定記録などの決定に関する文書の中で公表されるべきである。これにより、

- 決定を実現させるために必要な支持の取りつけが容易になる。
- 他の意思決定プロセスへの参加者に、現時点においてどの側面が重要であるかを示すことができる。
- 他の代替案の支持者に対して当該決定の妥当性を示せる。
- 当該決定を支持すべき、あるいは少なくともこれに同意すべき理由を示すにより積極的反対を回避することができる。
- 訴訟が発生する場合、拒否権が行使される場合、あるいは実施の遅れが懸念される場合に積極的反対に備えることが容易になる。

提案された代替案が選定される場合、提案の際に述べられる選定根拠がそのまま利用できる。提案された代替案を採用しなかった場合、選んだ代替案が提案された代替案よりも優れている事を示さねばならない。例えば、選定委員会がある職位について上位3位までの志願者を選定し、その理由を説明する場合、委員長は選定手続きに従って決定したと述べるだけでよい。しかし、上位3位までの志願者以外の志願者が選定される場合、委員長はその選定根拠だけでなく、選定の過程 — 上位3位までの志願者がはずされた理由を含む — を説明しなければならない。

計画の実施

解決策を実施するために意思決定者は次の4つの基本事項を行う必要がある。

- 責任感のある実施者を選定する。 — 権限を有するばかりでなく、計画実施作業の詳細を理解し、これを統合する能力を有する実施者を選ばねばならない。計画を実行するためには、説明責任を果たせる人物を実施者に任命しなければならない。内外の参加者がかかる実施者の任命に同意したら、妨害行為は回避され、計画実施作業に集中することが容易になるだろう。こうすることにより、効果的に、かつ首尾一して解決に対処することが可能となり、解決が現実のものとなっていくだろう。責任感と権威と一体不可分であることを覚えておかねばならない。
- サポート・チームを提供する — チームの構成は計画実施作業の性質により異なる。チームのスタッフを選ぶ際、スタッフの相互補完性を高めるために、様々なタイプ（思索型、ひらめき型、堅実型等）と様々な専門分野が含まれるようにする。このとき、チームのコンフォート・レベルと各人の技量を検討する。
- 計画に関する情報の伝達 — 参加者全員の理解レベルが同じでなければならない。多くの人が意思決定過程に参加しているが、理解レベルはそれぞれ異なる可能性がある。参加者全員の理解レベルが同じならば、実施者の負担が減り、計画の妥当性を示しやすくなる。
- 継続的コミュニケーションの確立 — 意思決定者と実施責任者は定期的に協議する必要がある。意思決定者は、作業に影響を及ぼす可能性のある課題および優先事項に関して、その動向を詳細に説明しはなければならない。実施者は、進行中の作業、変更、発生する可能性のある問題およびその解決策について協議しなければならない。

計画を実施するには、計画の詳細が必要である。

コンフォート・レベル：

人々が快適に感じ、仕事を遂行できる状況 — 政治分野、技術分野、その他の分野における。

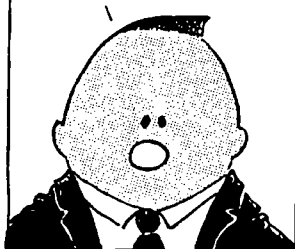
GRANTLAND®

成功にはチームワーク
が不可欠。

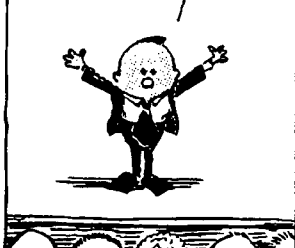


Copyright Grantland Enterprises, Inc. All rights reserved.

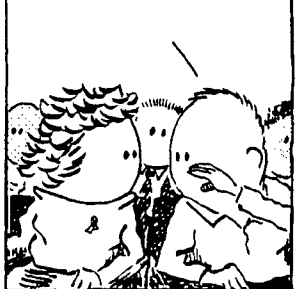
同一の目標に向かって協
力しないと何も実現でき
ない。



もし手と足が勝手に別々
の動きをしたらどうなる
か。



私の子供はダンスってい
うだろうね。



意思決定者は頻繁に、また早期に、そして十分に、責任感のある実施者と話し合わねばならない。意思決定者と実施者はお互いにそれぞれの期待と行動を理解しなければならない。

ツール

意思決定プロセスの結果

意思決定プロセスへの参加者は共同で最も有効な問題解決策を見出している。行動を起こすための手段として、これまでに得られた知識、理解および合意を用いれば良いのである。

信頼性

まず、意思決定過程で信頼できる人物がだれかを見極めること。他の参加者に対して決定を説明するだけでなく、これら信頼できる人々と共同で課題および根本的な原因を理解するように努めること。

政治家と共同で課題を説明する。決して対決的な姿勢はとらないこと。
— 強引な戦術は長期的には高くつく。

課題表

意思決定段階から実施段階にかけて表面化する課題は非常に重要である。意思決定がなされた後も人々は課題について考えることをやめない。 — 彼らは現実の生活で起こることを知りたいのである。参加者は、全ての約束が守られ続けるために、また全ての合意内容が守られるために説明が継続的に行われることを望んでいる。決定の根拠を示す場合、すべての課題を列記した課題表を示し、それぞれの課題がどのように解決されたかを示すこと。課題表には停滞要因も記載する。そして、参加者全員が行ける場所の壁にこの表を掲示する。この場合も、実際に起こったことを強調することに注意する。

課題表の例

課題	解決／決定	実施計画	実施に関する注記	フォローアップ
手短に課題について論じる	実施事項	誰が何をするのか	誰が何をしたのか／何が起こったのか	実施結果は十分であったか／どのような変更が必要か
土砂	浸食防止措置の実施	コントラクターが側面傾斜を固める。		
作業場にある化学薬品	化学薬品のレベルを計測する。	コントラクターが措置 x および y を開始する。		
安全性	安全訓練／演習	各事務所が訓練コースを立案し、演習スケジュールを立てる。		
作業休止期間	3 日間の休止期間を予定する。	休止期間予定表を作成し、リーダーに通知する。		

先を見据える

決定に関するコミュニケーション

問題が解決するか、それとも問題解決が難航するかは決定に関する情報の伝達の程度によって決まる。決定に関する文書を用いて、代替案の選定過程と選定理由を説明すること。内部グループも外部グループも決定をよく理解する必要があるが、それぞれのグループで決定に対する考え方は異なる。

内部グループ — 内部のスタッフと管理者は、決定が自分の職務や使命とどう関係しているかを理解する必要がある。開拓局が行う必要のある業務と意思決定事項がどの程度関係しているか明確に説明すること。その際、将来に焦点を合わせること — 将来において、この決定が開拓局の使命を今後数年の間にどれほど変化させるか。

警告：スタッフが問題があると感じているごく少数の事例に関連づけて決定すると間違いなく失敗する。参加者はそのような関連づけを嫌うと同時に、否定的な結果を予想するからである。



いろんな帽子をかぶって説明する
(状況を考慮して決定を説明する)。

公正さ：

「公正さ」とは、参加者のそれぞれが思い通りにすることではなく、参加者それぞれのアイデアや心配事が公正に聴取され、検討されることを意味する。

参加者の名前を公表し、参加に対する謝意を表することにより、参加者の士気を高めることができる。この場合、必ず参加者全員を念頭に置く。

途中での無計画な行動変更は高くつく。短期的解決策は長期的にはもっと高くつく。

外部グループ — 参加者の参加意図やニーズは多種多様である。この決定は参加者のうちの誰かを動転させるはずである。公正さを示すためにオープンで誠実なコミュニケーションを行えば、決定に反対する人も一応決定を受け入れるかもしれない。深刻な問題があることを明瞭に説明し、この決定がその問題に対する最善の対処策であると考え理由を示す。

この過程が公正でなければ（あるいは、一部の参加者が公正でないと感じるのであれば）、先に進む前にこの点を十分検討する。そうしないと、積極的反対が出てくるだろう。

人々を動機づける

作業は開始されたばかりであることを参加者に説得することは難しいことだが、これは極めて重要な仕事である。まず、これまでの作業を高く評価している旨を参加者全員に伝えること。感謝状、事業名が入ったTシャツ、ジム・バッグあるいはスナックなど、ちょっとした贈り物が大きな効果を発揮だろう。なぜなら、これらの贈り物は、

- 参加者の努力が非常に重要であることを参加者に示す（クリスタル川の橋のそばに貼られたポスターに私の名前が出る）。
- グループのアイデンティティーを強める。（「私は、川を台無しにしようとした某氏に反対した」ではなく、「クリスタル川流域計画に携わった」と感じさせる）。
- 参加者に自分たちの成果を祝わせる。
- 参加者の注意を問題解決に集中させる。

十分に想像力を働かせ、またユーモアを利かして、状況に見合ったものを探し出す。

解決策を成功に導く

参加者が知る必要があることをまとめた報告書の中で決定を文書化して参加者全員に示すこと。そうすれば、参加者は決定に従ってくれるだろう。この報告書には下記の事項が含まれる。

- 決定の内容
- 解決策の実施の方法

- 解決策実施のモニター方法と評価方法
- 変更の決定方法とその実施方法

下記の事項が保証されねばならない。

- 関係住民のみならず、実施・フォローアップ・モニタリングに関わる人々とは連絡をとり、決定が支持されること。
- 責任者と関係住民が解決策実施能力を有すること。
- 実施およびモニタリングへの参加が理解され、合意に達すること。

ステップ 9

実 施



過渡期を出来るだけスムーズに渡る秘訣
それは「コミュニケーション」である。

ステップ 9

ステップ9：実施

目 的

- 計画を実現する。
- 支援と同意を引き続き確保する。
- 柔軟性を維持する。

役に立たない答を得るのに時間と金を無駄にしないように注意する。

な ぜ？

重要な問題を解決することで、その任務を達成する。これこそが開拓局の存在理由である。この段階を経なければ、これまでのすべての努力は水泡に帰す。

長期的な解決を見据えて、日頃の些細な事で落胆しないようにする。

政府でも団体でも、約束を守ることを実証する方法は、一つしかない。実際にそれを行うことである。計画をうまく実施して約束を守れば、開拓局は、他の問題を解決する際に必要となる信用を獲得する。約束を破った場合、他の人が開拓局を信用しなくなる理由をもう一つ付け加えることになるだろう。

どうやって？

実施は開拓局が役に立つことを実証する試練の場である。これが意思決定プロセスの一番苦しい部分と言える。

理想的には、実施者はもっと早い段階から関与する。そうでなくとも、少なくとも「昨日」関与を始めていなくてはならない。

実施責任者は、トラブルが発生しそうな要因を確認し、その問題の背後にある事情を理解するため、これまでの経緯に明るくなくてはならない。参加者がこれまで多大の労力を費やしていたとしても、なお対立の可能性と悪感情が残る。援軍を組織する必要がある場面もあろう。実施の基本的な3局面は、

- 行動に必要な信頼と支援を獲得してそれを維持する。
- 作業の準備を行う。
- 作業に取り掛かる。

問題の実際の解決に当たるには、解決法を見出すまでに要したよりも多大の手間ひまやエネルギーを要する。

参加者を特定する

誰が参加者となるのか、またどの範囲の関係者まで参加させるのかを確認する。合理的で実施可能な組織と連絡のプロセスを開発する。次の事項を検討せよ。

- 問題解決のために、どのようなデータがどれだけ必要なのか。
- どのような地域が関与し、そのような支持が必要になるか。

参加者は、時間がかかる難しい仕事の処理が一段落するとほっと一息つく。しかし、本当の仕事はこれからである。これまで以上に、リソースの存在を確かめておかなくてはならない。次の事項を確かめてほしい。

- 参加者 — 推薦した解決策が支持されたか。意思疎通はきちんと行ったか。
- 意思決定者 — 意思決定者はこれまでの経過にかかわってきたか。行動する意欲と能力はあるか。
- 資金調達 — 資金調達は可能か。パートナーシップや共同事業など、考えられる資金調達方法を全て検討したか。
- タイミング — 問題を解決に当たる時間はまだ残されているか。当方のタイミングはパートナーのタイミングとずれていないか。

これらを確かめておかないと、行動に移ることは難しい。行動の開始後にこれらを確保することは、事前に確保しておくよりもはるかに難しい。

☒ 入力データ収集

チームによって提案された解決策に対して、コメントする機会を関係住民全員に必ず与えるようにすること。そして、それらのコメントを整理しておけば、意思決定者は選定時に検討しやすくなるだろう。このフォローアップは、潜在的な未解決問題を発見するのに有効である。

積極的な参加者と、傍観的な人たちの双方に次のように尋ねる。

- 検討の過程で発言の手応えを実感できたか。
- 検討の過程や、決定の範囲や、事業目的を理解できたか。

決定を行う前に問題を検討しておかねばならない。住民の関心事に耳を傾けるという姿勢を明らかにすることにより、信頼感が醸成され、決定の権威も高まる。

☑ パートナーを見直す

プロセスが評価段階から実施段階に移ると、パートナーの参加態度が変わることがある。情報収集に主に携わるパートナーが、参加意欲を減らすこともあろう。実施段階に関心を持つパートナーは、ここで初めて参加意欲を燃やすであろう。これまでの経過をきちんと示すことで、自分なりの方法で問題を解こうとしていることを誰もが理解し、別の考えを隠しているとは思わなくなるだろう。概観のうちの「パートナーシップ」の項を参照されたい。

支援を求める

優柔不断な姿勢や見て見ぬ振りは、せっかくの行動を無にしてしまう。プロジェクト実施関係者は、事業を前に進めるために支援が必要になる。相手に応じた方法で、内部及び外部の双方のグループに支援を求めるべきだろう。

☑ 内部のグループ

決定過程全体がそうだが、ことにこの段階では、プロジェクト実施者の信頼が損なわれないように（または信頼を損なうと考えられないように）支援を取り付けねばならない。実施者の留意点として以下の点が挙げられる。

- 同じことは二度繰り返さない。無用な二度手間は避ける。
- いつまでたっても、試されているという感触を与えない。

パートナー関係結成にあたっては、当事者全員が創造的かつ実行可能な解決策の実現を目指すことを約束する。そのためには、敵意に満ちた論議や「自己弁護」をやめる。相互の尊敬し、信頼し、誠実に接するという原則に基づいて仕事上の関係を慎重に作り上げる。パートナーとしての関係を強めることは、チームワークに相乗効果を発揮する。

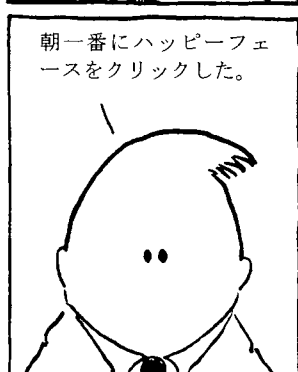
成功：

信頼感が失われる気配がある時は一步退いて状況の安定化を図る。それから先に進む。腹立しいことだが、足踏みするよりましである。

GRANTLAND®



PC プラットホームの GUI 画面とユーザーに丸見えなフロントエンドを通じてメインフレームにアクセスして、リアルタイム環境で APPC の LLV01.2 を実施した。



決定終了後、コミュニケーションや参加の程度が減少すると相手はすぐにそれを察知する。プロジェクト実施者が不信の念を募らせることはよくある。彼らが成功とは言い難い事業に関与していたり、それを耳にしていたということはよくある。そういうことは繰り返されるかもしれない。社内の支援を得る方法としては以下の方法が挙げられる。

- 教育訓練 — 効果的に仕事を行うためには、また関係住民や興味を持っている住民とコミュニケーションをとるために、実施チームが知っておくべき事項を決める。非公式な接触も考えるべきだろう。例えば、運河の護岸工事をしている人がジョギング中の人に話しかけるようなことも必要だろう。ジョギング中の人々が潜在的な危険に対して抱く不安感を和らげるには、何を知っておく必要があるのだろうか。
- コミュニケーション — 「ステップ 8 選定」では、実施チームがことの経過や行動や代替案の選択根拠を理解し、その進行についてくるには、決定者と実施責任者が実施チームと密に連絡をとる必要があると述べた。常にコミュニケーションの機会を開放しておくこと。そうすれば、実施チームは問題や変化を予め察知し、それらの解決策を見つけるために協力できるようになるだろう。

☑ 社外では

問題解決には多くの人の積極的な参加を必要とすることもあれば、ごく限られた主要人物だけで足りる場合もある。関与しなかった人にどのように情報を伝えるかを文書に記し、公表すること。予期しない変化が生じた場合の対処や監視の方法を明確に説明する。

関係住民全員にすでに接触を済ませたと思い込んではいけない。住民は自分達にあまり関係ないことよりも、用意された夕食（身近なこと）に関心を持つものである。あなたの行動とは無関係なところで生活を送っている住民も多いのである。また、あなたがコントロールできない要素もある。最初にそのような人達に会えば、あなたはより良い立場を得られるだろう。人々の関心事を知るには、まず会うこと（「概観」中の「新規参加者」参照）。その際、スコーピングと参加関係図が役に立つだろう（本章「ツール」を参照のこと）。

- **問題の探知** — 実施に際し、初期段階では予測できなかった問題が生じることがよくある。新しい問題を特定するための手順を整える必要があるだろう。ホットラインを引いたり、フォローアップの質問をするのも良い。課題表はそれらの新しい問題を探知するのに役立つ。
- **教育訓練** — 住民の多くは水資源管理プログラムの策定や住宅プロジェクトの企画には関わらない。そのため、彼らこそ専門用語や様々な適用例を知る必要がある。住民には、簡単な英語ではなく、古代サンスクリット語を話しているように聞こえるときもあるだろう。そのため、比喩や簡単な言い回しや模型等を用いて要点がわかりやすいように説明する。ここで努力をしておけば、参加者から重要な情報が得られ、参加者は好意的に接してくれるようになる。
- **コミュニケーション** — この段階であまりも情報の伝達量が多いと、極めて重要な情報が埋もれてしまい、憤激や猜疑といった感情が生まれる（今月の報告はもう5回目だが、毎回何を言っているのかわからない。私を困惑させようとしているのですか？）。ところが、情報が少なすぎると、人々は真相を嗅ぎまわり始める。参加者の理解を定期的にチェックしてバランスを保つこと。

情報伝達

地域のニーズに敏感であるためにコミュニケーション体系を構築すること。特に情報にアクセスしにくいと感ずる人々には注意を払うこと。

資料はすぐに参照できるように、アクセスの容易な場所に置いておくこと。しかも分かりやすいように平易な形で作成する。日誌をつけ、毎週最新レポートを作り、実施者に進行状況をビデオにとってもらいように依頼する。進行過程を記録するために、記録係やライターやジャーナリストを雇うこともよい。情報はインターネットでアクセスできるデータベースに入れておくのが適切である。

現在進行していることを簡単にまとめ、連絡先は誰か、詳細な情報を知るにはどこへ行けばよいかを参加者に伝えること。このとき、一つの情報源には依存してはいけない。関係住民もしくは関心を持っている住民には伝えたいことを少なくとも3回伝えるようにする。その手段としては、新聞、ニュースレター、ラジオ、テレビ、インターネット、掲示板、旅行案内所、広告などが使えるだろう。広告する前にシ

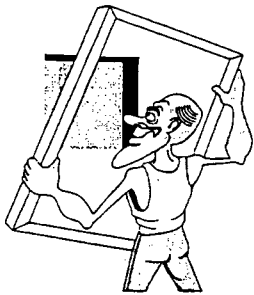
教育訓練は、対立が世界の終りではないことを理解するのに役立つ。

責任感のある実施者はオーケストラの指揮者のようなものだ。それぞれの奏者の技量をうまく引き出して、複雑だがまとまりのある全体を作り上げる。

多くの人は書類を読まないが、それが存在する事自体を気にかける。

日中の騒音が平均10デシベル高くなることは大したことではない。しかし、夜中の2時に飛行機が低く飛ぶとなると、別問題である。

（内部の小さな問題より、外部の本当の問題に注意を払わなければならない。）



今きっちり計画すれば、後に憂い無し。

システムをチェックすること。あたかもプロジェクトについて何も知らないかのように、ダイヤルを回し、実際に尋ねてみる。すぐに見つかったらどうか？質問に答えてくれる人はいただけるか？情報にアクセスしやすければしやすいほど、その解決策は支持を得やすい。

準備

内部の実施者や外部の参加者と一緒に注意深く行動を計画すること。行動の仕方さえ考えておけば、多くの問題が避けられる。解決策がどのように機能するか考えたことがない場合、何回も作業の練り直しを覚悟しておくこと。

すべての当事者、政府、参加者の間で心理的なバランスを保つことを忘れてはいけない。問題解決のタイミングや要望や相互関係を理解するほどに、次のことはうまくできるだろう。

- 部外参加者の役割を決める。どんなニーズが発生するか分かれば参加者は自分達の役割を適切に理解するだろう。このようにすれば、参加がより有意義になる。
- 実施者に対して計画の詳細な説明を行う。これにより、調和のとれた活動を行うために、どのように知識経験を用いればよいのか分かるだろう。
- 変化を全体の過程の中に組み込んでおくこと。計画がよく理解していれば、変化をうまく受け止めて計画を修正できる。なぜ事情が変わったのか、どのように事情が変わったのかについて明確に説明できれば、監督者も、チームも、関係住民もそれを理解できる。

事業を詳細に計画するには、まずそれを把握可能な要素に分解する。それらを一覧表に記載し、分類する。分類方法は事業活動によって異なるので、ニーズに合わせて分類を考えること。建設事業では、分類というのは物理的な行為（例、水路を掘削する、腐食防止対策を考える、退避線を作る）になる。行政的な面では、もっと制度的なことになる（プロセスを作り、試し、公表する）。分類法を決めたら、技術専門家や実施者と共に各要素の分類を決めること。ある行動の採用を決定してもそれに責任を負う人物がいなければ、おそらく実施は不可能だろう。行動を計画する際には、まず誰が何をやるかを決めること。

仕事のスケジュールを決めるには、まずその仕事を詳細に知る必要がある。詳細を知らなければ現実を理解することは難しいので、現場の仕事の詳細を知る必要がある。例えば、

- **建設作業** — ホローリッジで堤防を造成するには、ブルドーザーが 5 台と、その作業員を 40 日間必要とする。
- **事務的作業** — 全国版のメイリングリストを作成し、報告書を完成させ、それを封筒に詰めるには 3 人の事務員が 1 週間必要となる。

この段階になると情報はこれまでより具体的になるので、大部分の情報を予め用意しておくべきである。計画は必要に応じて段階毎に区切ること。これは危険な廃棄物进行处理するときのように、1 時間刻みのものが必要な場合と、書式の適正検査のように 1 年単位という大雑把なスケジュールでよい場合がある。

誰がどの手順を行うか決めること。そして、次の事項を決めること。

- 具体的には何をやることになるのか。
- 時間はどれくらいかかるか。
- それをやるには何が必要となるか。
- どこで仕事を行うのか。
- 必要なリソースをどのように調達するのか。
- 制約条件は何か（例、交通、時間、リソースなど）。

そして、次の質問をすること。

- 必要なものはみな入手できるか。
- 仕事の優先順位は分かっているか。

これらの情報を基にグラフを描き、作業とその所要時間の関係を把握する。これを実施者全員に確認する。この方法が効率的で実施可能であるかどうかは、実施者の知識と経験に依存する。こうすれば、予め問題点を発見できる。また、最悪の場合にでも、どの程度のことができるかも分かる。

GRANTLAND®

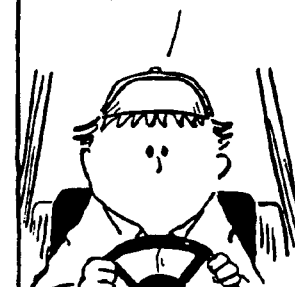
訓練は必要ない。
フォークリフトの運
転は簡単。



パレットは積み上げた。
あとはフォークリフトを
降ろすだけ。



おっと!!



後ろに下がっておくべ
きだったかもしれない。



204

段階毎に計画を実施する

一回で仕事を終わらせるほど資金や部屋、施設を揃えることは非常に難しい。全てを同時に行う必要はない。むしろ、効果的にリソースを利用し、資金を融通させるために、作業をいくつかの段階に分けた方がよい。この作業は仕事の段階分け、階層化、段取りと呼ばれる。この作業を行うには、以下の点を考えねばならない。

- 物理的制約、資金制約、リソース制約。
- 各作業の関連（最初にとりかからなければならないものは何か）
- 情報の入手しやすさ
- 実施決定過程での検査係と検査項目
- 必要な許可

見落としをなくすために、スケジュールを決定する前に参加者と実施段取りをチェックしておくこと。

スケジュール

注意：

参加者のスケジュールとスピードは、こちらで作った予定と一致しないことが多い。

行うべきことを把握すれば、その実施時期が分かる。人は締め切りが迫らないと作業に取り掛からないものである。そのため、厳しいスケジュールを作成すれば作業の遅延は避けられ、仕事も確実に進む。しかし、不可能なスケジュールや厳しすぎるスケジュールを作成した場合、作業が不完全になる可能性や、遅延のリスクを抱えることになる。スケジュールの遅れを咎める人は多いため、注意が必要である。

さて、個々の作業の要素を把握したところで、各作業を全体の仕事にどう組み込むかを決める。

- 同時平行的にやれることは何か。
- 他の作業に依存するものは何か。また、それはなぜか。
- 他の作業とは無関係に進められる作業は何か。

許可、作業のタイミング、リソースの入手可能性などの外的な制約に注意すること。事前にどんなリスクがあるか分かれば、若干ではあるが柔軟性を持たせることができる。法律的な面で（誰かが何らかの裁判を起こすかもしれない）もしくは政治的、生物的、気候的、社会的、物理的な面で予期しないことが起こるかもしれない。作業が予算年度内に終わらない場合、どのような事態になるのだろうか。どんな変化が起こるだろうか。それをどこまで許容できるだろうか。

スケジュールの設定の際には、技術的要因と社会的要因に配慮しなくてはならない。まず、実施者と共に技術的スケジュールを作る時に、この二点を考慮する。次に主要な参加者を交えた見直しの機会とコメントをもらう時期を決める。問題を避けるため、実施者と主要参加者の両方と会うようにすること。

次に、その作業を他の作業との関連という面から考えること。これは内部的な、または外部的な優先度を定めるときに役立つ。もし優先順位の高い作業があれば、多少迷惑がかかろうともそれを行うこと。優先度が低い場合は他の作業のついでにやれるような方法を考えること。開拓局の中で優先度が高い作業は何か。他の参加者にとってはどうか。この方法はうまく合うか。

見積り

必要な作業と完成時期が分かったら、完成に要するリソース（時間、資金、材料、スタッフ等）を詳細に見積ることができる。この見積りを作成することにより、参加者も意思決定者も作業内容の範囲を知ることができる。また、この見積りはリソースの利用可能性に応じて作業内容を変更する理由にもなる。

しかし、注意しておくが、数字を完全に信用してはいけない。暫定的な金額による推定は、通常、物理的な条件または組織的な条件に基づいているからである（河川流量を知るには多くの計測器が必要であり、それを周知させるためには多くの郵便物が必要である）。しかし、これらの見積りでは、機能的コストを考慮していない。機能的コストとは解決策が適正に機能するために各要素が必要とするコストである。そのため、この見積りは階段やアクセス道路、玄関のような設備機能のコストを考慮しないで、単位当たりの金額から3寝室の住宅を見積るようなものである。

時には首を切って撤退しなくてはならないこともある。常に見積りを立て、それに即して実施しなければならない。

調理法がわかっていれば中身を変えられる。調理法がわからなければ、レシピの通りにしなくてはならない。そして何事もうまくいくように祈るだけである。

決めたら実行。

不幸なことに、暫定的な見積りが安い場合、これにこだわり、コスト上昇を嫌う傾向がある。事態の進展に伴い、コスト自体の変化と機能的コストが必要なこと（階段がなければ 2 階に上がれない、など）を説明し、文書化しておく。

また、波及効果も予測しておく必要がある。それにより、事業の影響を受ける住民や参加者にその影響を説明しやすくなる。情報を与えることは信用の増大につながり、変更が必要な場合にも支持が得やすくなる。念を押すが、これはただの見積りにすぎない。影響が大きいことを包み隠さず話し、それらを回避し、減らすために何ができるかを正直に話しておいた方が、影響を低く見積り、予想以上の影響が生じた場合に言い訳するよりも想像以上に良い状況となる。

例えば、許可条件として水質や大気汚染に制限を加えられることがある。当初の見積りでそれらの限度を突破し、制限内に抑えるために計画を練り直すようなことがあれば、計画変更後の数値を示し、書面に記しておく。変更した数値を明確に示すことが重要であり、それを怠ると性急であるとか、数字に弱いと非難を浴びることになる。

承諾を得る

詳細な計画とその実行予定と種々の見積りが得られた時点で、意思決定者と参加者のもとへ戻り、これがやるべきことであるとの承諾を得る。手直しを要する部分もあろう。だが、各作業の相互関係や条件を詳しく把握すればするほど、それだけ計画を柔軟に実行できるようになる。どのレベルでどれだけのことができるかを決めなさい。この問題はどんな意味があるか。実際の作業はこれまでの経験で積み重ねた予測とは異なるかもしれない（問題はいろいろ生じるだろうが、問題解決の本筋は変わらないはずである）。

実行

慎重に考え抜いた方法で作業をすれば、計画に要した労力は十分に報われる。しかし、無計画に実施すればその苦労も水泡に帰する。

作業を行っている間も生じた出来事を明確に把握し、本来のスケジュールと比較して記録すること。いつ何が起きたかのかを記録し、その変化をノートにとり、正確に“完了時”のスケジュールを再作成する。

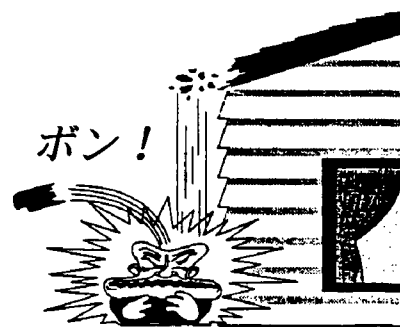
変更は、作業過程の随所で生じる可能性がある。これらの変更を処理する方法によって、効率的でタイムリーな解決になるか無駄な努力となるかが分かれる。変更をうまく処理するためには、以下の点に注意する必要がある。

- 変更点を早めに特定する。 — 変更点の発見が早いほど、それを処理する選択肢が増える。
- 変更範囲を決める。 — 意思決定者に変更を理解させる。変更の中心は？直接影響を及ぼす範囲は？どのような方法で変更するのか？
- 変更のコストを検討する。 — どうすればもっとも効果的かつ安価な方法で変更できるかを考える。変更を望む人といっしょに変更のコストを考えると、その重要性を理解するのに役立つ。変更を望む参加者が、自分でそれを引受けるか、資金を調達する。
- 作業の遅れを検討する。 — 工期の遅れを最小限にしつつ変更を工事に組み込むには、どうすればよいかを考える。他の仕事を先にできるか。その場合、遅れはどうか。そして、その理由も示す。
- 波及効果を考える。 — 変更がどのような直接的な影響をもたらすかを検討するには、既定の作業間の関係を用いる。
- 影響を文書に記す。 — 変更はどのようなものか、それに対してどう取り組むのか、変更はコストとスケジュールにどんな影響を与えるのか。その理由と共に示す。

できるだけ速やかに意思決定者に連絡し、変更と遅れの理由を早い段階で共有すること。そして、実施者や参加者に変更を伝える時期を決定すること。そうすれば、問題を公正かつ合理的に解決しようとしているか、またコストオーバーランや遅れを避けようとしているかが示される。6種類の言い訳で6ヶ月遅れるよりも、6回の説明で1ヶ月の遅れの方が良いことを覚えておくこと。

問題をチェックする

実施は、決してスムーズに行われるとは言えない。問題がないかどうかをいつも確かめて進まなければならない。



変更は一番障害の大きいところへ行く。

過程を再検討しよう。実施者、参加者、関係住民と会い、次のことについて尋ねてみる。

- 我々はうまく働いているか。
- 目標は現実的か。
- 何がうまくいっているか。
- うまくいっていない部分はどこか。それに対して、どのように対処すれば良いか。

そして、以下の点についてチェックする。

- 個人的な対立 — 未解決の摩擦や問題があるか。実施チームは、他の参加者とどの程度うまく協力しているか。環境は開放的、協力的で融通がきくか。そうでなければ、できるだけ早く話し合うこと。そうすれば、事態を収拾できるだろう。
- 関門 — 他の機関の許可や認可が必要である場合がよくある。どんな許可が必要なのか。誰から取得するのか。連邦、州、自治体の許可、認可当局について考えること。このような関門を、どうすれば乗り越えることができるか。

ツール

決定プロセス

解決策の策定は、決定過程の「ミニ版」となることがよくある。問題領域を明らかにするには、段階を戻ればよい。そうすれば問題が明確になり、変更点が確認され、解決策が浮かび上がるだろう。この方法は支持を得ると同時に、現場レベルの変更に対応した妥当な理由を与えるだろう。

スコーピング

スコーピングは、決定過程の残りの部分であるだけでなく、極めて重要な実施過程の要因である。グループと会合を続け、この事業により影響を受ける人達もしくはそれに関心を抱く人達を探す。これにより、以下のことに役立つ。

- 必要な支持を獲得するのに役立つ。
- 信頼を獲得するのに役立つ。
- 過程の価値を高める。
- 将来の作業に対して支持を得る。

参加関係図

参加者の関与と役割は、過程が企画段階から実施段階に移るにつれて、変化するだろう。誰がどのレベルまで関与しているかを明らかにすれば、参加者は自分の過程への貢献を実感するだろう。これには、参加関係図を用いるとよい。参加の程度を（消極的関心から積極的関与にいたるまで）同心円で表す。そして、図上に参加者の位置を書き込むのです。



参加レベル

課題表

ステップ8で作った課題表を利用して、進み具合を把握し続けること。

一般化された基準

広い範囲の局面にわたり、企画基準を設けること。これにより、以下のことが可能となる。

- 広範囲な期待を示す。
- 各作業がすべて一体的に機能するという雰囲気を醸し出す。
- 様々な作業を把握する。
- まとまりがあり、筋の通った解決策を策定する（例、記録作成手続き、建築）。
- 理解を促進する。

実施の段階毎に参加者の役割は変化するだろう。

問題に正面から取り組むことは、先送りしたり、悪化させるよりはるかに良いことである。

皆をいつも喜ばせることはできない。やれることはせいぜい、自分が何をしているか、なぜそれをするのかを説明するくらいである。

適材適所

チームと実施責任者が効果的に作業を行わないと問題は解決しない。定期的な見直しは必ず必要である。作業は行われているか。問題は予測され、解決されているか。決定者、実施者、チーム、関係住民の間でコミュニケーションは十分に交わされているか。行った努力を認識して、成功を公表する。

もし割り当てた役割を果たせない人が出たら、何らかの変更が必要である。その人達を選んだ理由を調べる。その人の強みはどこにあったか。その人の技量と能力により適した役割を割り当てれば、気分良かつ効果的に働けるだろう。そういった人と共に役割分担の再調整にあたること。

先を見据える

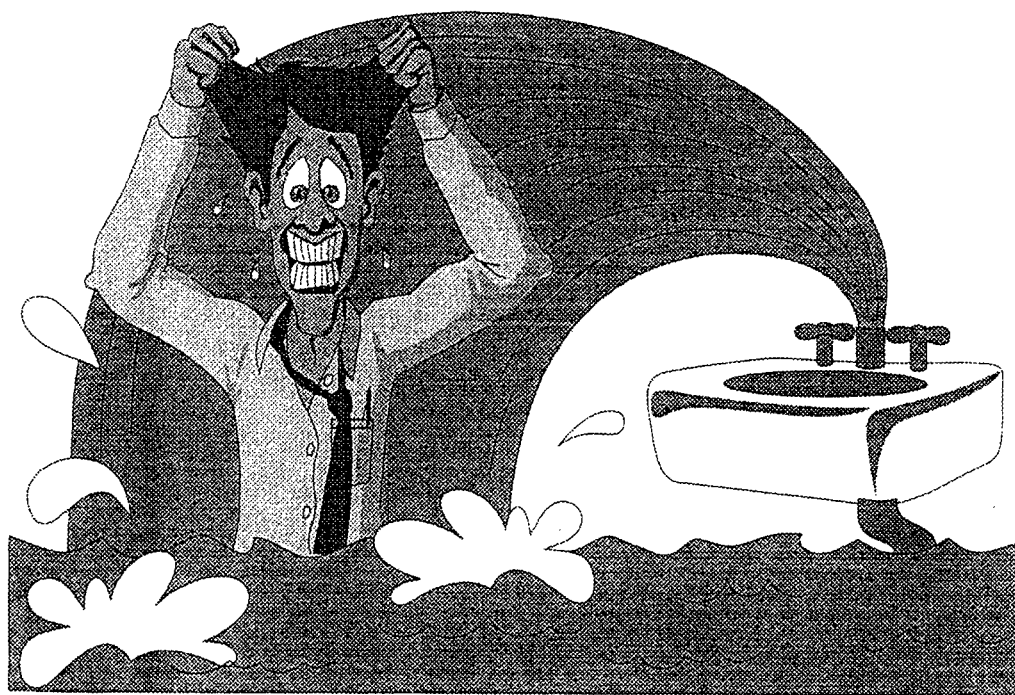
行動を中止することが問題の解決ではない。プログラムの進行中は常にモニタリングとプログラムの適応性に注意を払わねばならない。これを行うために、全てを文書に記録しておくこと。そうすれば、何を行ったか、これから何を行うのか、他人にも容易に理解できる。

実施過程を記録することは以下のことに役立つ。

- 支持を獲得するのに役立つ。
- 将来、問題の解決を考える際に書面で追える。
- 風聞や誤解の発生を回避、抑制できる。
- 新しい参加者や関係住民に常に情報を提供できる。

ステップ 10

監視と適応



いざという時は計画を立てる余裕がない。

ステップ 10

ステップ10：監視と適応

目 的

- 解決策が有効に機能しつづけるように監視する。
- 変化に適応する。

な ぜ？

問題解決後の監視は、開拓局にとって、将来の信頼性と有効性のため
の一番よい投資先である。監視は、機能しているもの、機能し続けて
いるものに注目する。参加者は、変化するニーズに合わせてうまく解
決策を適応させることができ、あなたが実際そうすることがわかるで
あろう。そうすれば参加者は、喜んであなたと再び働くことになり、
問題解決の効率と能力が増すのである。

どうやって？

監視の程度とフォローアップは、過程ごとに異なる。解決策がどのよ
うに機能しているか、また他の過程とどのように関連をもっているか
調べよう。解決策の監視の手順で一番よいものは何かを参加者と一緒
に決めよう。検討すべき問題をいくつか挙げると次のとおりである。

- 解決策を何回ぐらい検討するか。
- 変更とそれへの必要のない適応をどのように決めるか。
- どのようにして変更を行うか。

監視と適応は、時間とともに、回数を減らすことができる。ただし、
住民の信頼がどこまで築かれ、維持されているかのレベル次第である。

スコーピング

解決が現実のものになると、それをまったく異なった視点から見ること
になる。この解決がニーズに今なお適したものであるかどうか考える
には、スコーピングを行う。検討すべき範囲は次のとおりである。

解決策のその後を追跡し、投資が報われ
るようにする。

いったんやると言ったことはやる。誰か
が相当な理由を挙げて中止せよというま
で、それを続ける。

プロセスが壊れたことがないと、これが
いつ機能しているかは理解できない（車
の油圧計のランプを考えよ）。

長期にわたるマネジメントは、選択肢の評価、決定記録の署名、ブルドーザーの水路への乗り入れなどと同じく、仕事の一部である。

- 参加者 — 何かが変わったのならば、必要となる意思決定者を特定する。意思決定者は何を決定するのか。何を知る必要があるのか。何回くらい関与すればよいのか。参加者（州の立法府、水資源管理者、環境団体、政治責任者）は変わっただろうか。規定や優先事項や戦略は、変わっただろうか。
- 有効性 — 参加者は解決策が機能していると考えようか。何が機能しているか。何が改善され得るか。
- 関連する問題 — 解決策の効果を妨げている問題が当該分野になだろうか。それらに取り組むことができるだろうか。
- 効果 — 解決策は地元や地域社会にどのような影響を及ぼすか。解決策によってさらに問題が起きていないか。それらに取り組むことができるだろうか。
- 約束 — プロセスにおいて約束したことを見直す。それらはなお有効か。その約束を守ったか。

解決策の目的と範囲は、法律、裁判所の解釈、資金調達状況、許可取得状況などにより変わることがある。

書類化と追跡

解決策が有効かどうかを見るため、データを収集して、経過を監視する。抵抗（書類化は時間の無駄。これはすでに解決した！）があるかもしれない。しかし、これらの記録は新しい参加者の助けになり、他の問題解決では貴重な資料となるだろう。

適応と変化

変更する時は慎重に。

解決が図面に描いたようには機能しないこともある。現実世界に適応する必要があるのだ。何が変化したか追跡する。解決策は変更したパラメーターの範囲で機能しているか。解決策はニーズとリソースの変化に対応しているか。

決定の段階を経て、これらの変化を検討すれば、均衡の取れた効果的な変化への対処法の発見に役立つ。変更を支持し、変化をもたらす人たちを仲間に加える。新しいグループや組織と働くために、作業の範囲を広げることも必要なときがある。

見直し

プロセス全体と最近のスコーピングで収集した情報を利用し、見直しのスイッチを設定する。これには解決策に応じて公式のものと非公式のものがある。スイッチはイベントにリンクすることもあるし、ある間隔で作動することもある。スイッチが作動したらしたら、次のような質問を思い浮かべ、プロセスを再検討する。

- 今は誰が権限をもっているか。
- プレーヤーはだれか。
- 解決策を理解しているか。
- 合意点を理解しているか。
- 地域では、プロセスに変更を求めるような変化があったか。
- 皆が公平に、開放的に、かつ簡単に情報にアクセスできるか。

見直しのサイクルは、問題ごと、目標ごとに作る必要がある。もし何かが毎日起きるようであれば、毎日の結果を週1回見直すのがいいだろう。年間サイクルでは、5年間隔の見直しが適当であろう。見直しの機会の設定は、全体を見渡せる程度の間隔を置き、問題の修正ができる程度の間隔に詰まっていなくてはならない。発見した問題の解決にどのくらい時間がかかるかを考えよう。検討を加えないまま、問題をどの程度放置できるか。それを検討するのにどの程度時間がかかるか。意思決定者をこのループに留めようー 意思決定者には、観察結果についての情報をすべて提供し、対応に参加してもらう必要がある。

問題の検討に時間的余裕がある場合、または、問題が重要な場合には、その経過をきっちりと監視する。例えば、春の出水を制御する洪水防御プロジェクトでは、積雪時に春の出水時よりも頻繁に会合を重ね、年に1回は計画を見直す必要がある。何事も起きない場合の会合の開催こそ大切である。落ち着いてプログラムを検討するには、時間が必要だから。

成功：

定期的に素早く見直すために黄色い「棚卸し」のセクションの質問事項を利用する。

解決策がうまく機能するようであれば、それを修正するな。皆には知らせるだけにする。

ツール

ワークショップ

定期的な間隔で開催するワークショップは、新規参加者に何が起きているかを知らせ、参加者に記憶を呼び覚ませるのに絶好の機会である。ことに、新しく選出された役員、この地域に引っ越してきた人々、新しく作られた組織を招こう。問題を見直し、解決策を策定して実施した理由（と方法）を説明し、実際に起きた変化に目を通す。解決策がなお機能しているかを考え、それが効果を持ち続けるようにするには、どのような作業を必要とするのかを考える。

課題表

ステップ 8 で作成しステップ 9 で修正した課題表を用い、経過を追う。プロセス全体を通じ同じ表を用いれば、継続性を保て、何をしたかを新しい参加者が辿ることができ、参加者全員が手慣れたプロセスで作業できる。

先を見据える

結果報告

誰もが何らかの知恵を得たはずである。この知識を利用して、ケーススタディの書庫と知見の宝庫を作ろう。

- 人々が意思決定プロセスを理解し、分析するのを助ける。
- プロセスをブラックボックスにせず、どのようにプロセスが機能したかを示す。

- 他の作業に力をいれる。
- 解決に集中することにより、信頼を築く。

報告の過程は2通りを必要とする。

- 組織内向け — これは実施者に正直に過程を批判する機会を与える（あなたはどこそこでわれわれを守らなかった。もしわれわれがxをやっていたら、yはもっとスムーズにできたはずだ）。プロセスを改善するためにこの情報を用いると、真剣に問題の解決に取り組んでいることを示すことができ、次の作業でも支持を集められる。
- 組織外向け — 参加者への経過報告は、何が機能し、何が機能しないかをきっちりと見分けることにより、次の過程へ向かっての支持と信頼を強固にする。次のような質問を思い浮かべる。

- > プロセスで起きたことは何か（同一の事件でも、いろいろな形をとって現れることで、プロセスを見渡せる）。
- > 最も大切な懸案事項は、どのようにして発見され、追跡されたか。それは効果的だったか。その理由は。
- > 最も有益な資料と行動は何だったか。
- > 何が効果的だったか。その理由は。
- > もっと効果的にできたことはないか。どのようにすればもっと効果的にできたか。

他への応用

他の人たちと知見を共有し、他の人たちがしたことを知る。次の解決に向けて、分かったことを意識的に応用する。どのように機能したか評価する。

新しいアイデアや技術の実験を継続すれば、以下に役立つ。

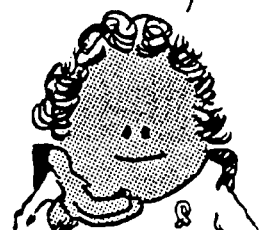
- 技術的、社会的、政治的变化にプロセスを適応させる。
- 機能する解決策を実施する効率的な方法を発見できる。
- 解決策を機能させ続ける。

GRANTLAND®

意思決定プロセスを何とかやり終えましたが、



皆で分かち合える、何か良い教訓はありますか？



はい、ボブ。あなたの教訓は？



住民参加やどんなつまらない事も結局、無駄じゃないって事だよ。！



教訓を分かち合い、皆の利益にする。

成功おめでとう！

成功を祝う！

成功おめでとう。あなたは、今日の世界で最も困難な過程の一つを無事通過した。道中の全ての成功を見つめ、評価しよう。作業のそれぞれの段階が終了したところで、公表してお祝いをしよう。チームのメンバーと参加者は、解散し、その功績を称えあう。

解決策がうまく行かない場合：

望みを捨てない。何が起きたか分析することで、将来の問題を回避できるかもしれない。また、問題の一部にでも、同意し、対処できるだろうか。部分的な解決策でも、残りの問題を解決するに必要な信頼を築き、協力と支援を獲得することができる。経験から学んで、それをもとに発展させるのである。

解決策がうまく行った場合：

今日の複雑極まりない世界での問題の解決は、大きな収穫である。プロセス実施に至る計画、作業、決定を褒め称えよう。何ができたか、皆に知らせよう。成功を祝おう。

その成功を解決を要する他の作業に取り込もう。学んだことを利用して、他人にもそれを知ってもらおう。ただし、どのプロセスもそれぞれ異なっていることを忘れてはならない。

組織でのリーダーシップは、成功とは何かを示し、導く。そのようにして組織に希望を持たせるのである。

確実な成功の処方箋は入手できないとしても、そのいくつかは会得したであろう。

リーダーシップは行動であり、地位ではない。

ガイドブックを 座右の書とする

意思決定のためのガイドブック

米国内務省開拓局

1998 年夏期

目 次

作成手順	191
意思決定プロセスの作成順序を示すワークシート	193
用語集	195
参考文献	205
協力者一覧表	209

作成手順

アプローチ

このガイドブックは開拓局マニュアルの任意使用であるガイダンスの一部である。義務的な規則の文言を引用するのではなく、行動の理由を説明することにした。意思決定プロセスの概念と手順を探り、適応性のあるアドバイスを与えるためのものである。読者は、検討の枠組みとして、補助的な確認リストとして、あるいは意思決定プロセスを説明するための一方法としてなど、自分の目的に合うよう自由に使うてかまわない。

わかりやすい説明にするため、官僚的な用語、学術的な専門用語、技術的な語句を避け、できるだけ一人称、二人称を使用し、重要なポイントを浮き立たせて強調するためサイドバー（補足記事）やマンガを採用した。

参加者

このガイドブックと付属のドリルを作成するため、マネージャー、ライター、ファシリテーター（社会アナリスト）からなるコア・チームが指名された。コア・チームは支援ネットワークとして多数の協力者グループを集めた。協力者たちにはガイドブック制作プロセスで様々な役割を果たしてもらった。

インタビュー： 下の「作成手順」で説明するように、協力者は意思決定プロセスに関する知見や取り組み方を知るためのインタビューに答える。

論評： 協力者は、ドラフト、アウトライン、イラストなどについて、建設的な意見を述べる。

作成： 協力者はアウトラインやイラストの作成に協力する。

利用： 協力者チームは完成したガイドブックを利用し、更新あるいは改善のための方法などを提案する。

協力者一覧表には協力者の部分的リストを掲載している。匿名を希望する協力者がいたが、そのような要望があった場合、それを受け入れた方が意思決定プロセスへのより真摯で有益な意見の提供が期待できると判断した。

作成手順

次ページのワークシートはガイドブックを作成する思考プロセスを部分的に示したものである。このプロセスで何度も反復や版の作り直しをした。プロセスの各段階で別のワークシートを使用した。

作成手順もプロセスを通して変更され続けた。最初は多くの異なる分野から経験者を選んで大人数のチームを編成した。考え方に着目する必要が生じた場面で、特定の表現をめぐって長時間にわたる議論が交わされ、執筆プロセスが難航したこともあった。そのときは何度も意見調整のための会議を持ち、ライターがたたき台となるドラフトを作成することにした。その後でまた会議を何度も持って互いに変更点を提案し合った。こうして出来上がったたたき台用ドラフトが、建設的意見を述べるコア・チームのメンバーと協力者たちに渡された。これはうまく機能したが、実に広範囲にわたる労力が必要になった。

各セクションおよびステップごとに詳細で適応性のある下書きを作成した。これらの下書きはインタビューで行う質問のベースになった。たたき台用ドラフトの作成にはインタビューのメモ、テープ、協力者提供の参考資料、トレーニング・コース資料、独自の調査による情報・知識を採用したが、これは「厳しい批判をかわすためのプロセス」と何度も冗談交じりに言及された。コア・チームと同僚がこれらの素材に磨きをかけ、提出した建設的なコメントはデモ用ドラフトに取り入れられた。デモ用ドラフトは協力者たちに送られ、それによって得られたコメントは配布用ドラフトに採用された。

ガイドブックはアップデートした部分を差し替えできるように3穴のバインダーにファイルするようデザインされた。読者の反応に答えるため表紙裏にコメントを送るための回答フォーム、email アドレス、電話番号、住所を掲載した。

意思決定プロセスの作成順序を示すワークシート

必要性	目標	リソース/ 制約条件	オプション	基準	代替案	評価	選択	実施	監視と適応
明確な決定プロセスをフォローする→	意思決定プロセス・ツールを用意する	リソース コア・チーム	無行動 中止	顧客のニーズに 応える ●地域 ●地区 ●TSC (テクニカル サービス センター) ●ワシントン ●他の機関 ●利害関係者 ●関係住民	無行動	優先順位ス tack 1. 有用性 2. 適応性 3. 統一アプ ロー チ 4. 複眼的視点 5. 時間枠 6. 調整	小チームの方が より優れた統一 アプローチが可 能であり、有用で 適応性のあるガ イドブックが作 成できるので、小 チームを採用す る。出来るだけ広 い視野からの コメント、識見、 提案を総合する。	インタビュー 協力者 執筆セクション	三穴ノートによ り更新部分の差 し替えを容易に する 新情報やアイデ アを見つけるた め他の人たちと 共同作業
パートナーとの 共同作業→	他のガイダン ス・システムに適 合する意思決定 についての総合 的意見を出す	有経験協力者	標準化トレーニ ング・コース		小チームの活用 ●多くの協力者 たち ●調査 ●トレーニング 用ガイドブッ クを共同制作				
適応性のある意 思決定 プロセス→	適応性のある有 益なシステムを 考える	連邦政府の支援	適応性トレーニ ング・コース (2時間～2日 間)						
適応性のあるガ イダンス		他の政府指導	新規入手	予定時期、予算 内にとどめる				ドラフトを送る	開拓局マニユ アルを検討し、ガ イドブックに適合 させる
意思決定プロセスを説明する必 要性→ ●パートナーそ の他の機関 ●意思決定者 ●新参加者 ●チームメンバ ー ●実施者	意思決定プロセスを明確に伝達 する	コンピュータ インターネット グラフィックス	他の政府指導を 採用 コンサルタント の採用 適所に意思決定 プロセスを採用	平易 理解しやすい 簡単で使いやすい	各メンバーが役 割を持つ大チー ムの活用 インターネット に成功例を送っ てもらう			コメントを採用 する トレーニングの 制作、実施 コメントの採用	応募協力者から のコメント入手 を継続
							将来はインター ネットによるア プローチにも適 応させる。		

必要性	目標	リソース/ 制約条件	オプション	基準	代替案	評価	選択	実施	監視と適応
意思決定プロセスを発展させる - 再考案努力 - 開拓局マニュアル・システム 機能しない解決策 - 飛ばしたステップ - 驚嘆 - 政治	効果的プロセスの促進 リソースマネージャの下に自由裁量のガイダンスとして使用 落とし穴を避ける方法を示す	編集者 トレーニング教材 制約条件 既存、変更規制 可能な時間/スタッフ日数 資金	他の方法を結合させる (NEPA ハンドブック) 大チームにこれを担当させる 既存の意思決定プロセスのモデルを使用する 小チームに執筆と制作に活用する 住民に何が使えるか聞く 他のモデルから使えるものを使う 意思決定プロセスの基本的手順を見つける 検討のスタートの仕方を示す 総合的課題について話す 難解な障害に取り組む	プロセスを強調する 適応性を保つ	グループ討議に利用			住民に情報を提供、フォローアップ	

以下に掲げる用語は開拓局で一般に使用されているものである。意思決定の過程における文脈で使用する意味を理解することはそれほど容易ではない。これらの用語を取り違えて使ったり、意味を混乱させるような使い方をすると、誤解や、そうでないにしても真意の把握に遅れを生じることになる。従って、少し時間をおき、意味を考えてから読み手に説明する姿勢をとることが望ましい。

Acceptability: アクセプタビリティ（容認性）

「原則と指針 (Principles and Guidelines)」が選別基準として使う 4 つの実行可能性テスト（容認性、完全性、効果性および効率性）のひとつ。「原則と指針」は *acceptability* を「国家、地方自治体、住民による受け容れや、現存の法律、規定、公共政策との適合性などからみた、代替案の実行可能性および実現可能性」と規定している。

Action plan: 行動計画

問題解決のための文書化された戦略。行動計画の更新は、問題解決を目指す過程の記録となり、新たなプレーヤーに問題の背景を示す。

Affected public: 関係住民

行動により自らが影響を受けると信じているか、あるいは、意思決定プロセスに加わっているグループ、組織、個人。

Agenda: 協議事項（アジェンダ）

意思決定プロセスと特に関わりのある個人の価値、目的、目標の集合。

Alternative: 代替案

単独あるいは複数の目標を達成するための案。通常、複雑な問題を解決するために共に機能する 2 つあるいはそれ以上の構成要素やオプションからなる。

Analysis: 分析

既存のあるいは提案されたニーズと、それらの相互関係の検討。複数の代替案のアウトプット、便益、効果、結果を見つけて示す。

Area: 領域

考え、要望と必要性、課題と関心事、原因と結果、目標と解決策などの範囲のことである。地理、政治、環境、技術的分野の意味でも使われる。

Area of Influence: 影響領域

問題や解決に影響を与えるか、またはそれによって影響を受ける領域（例えば、Settler Creek 流域、Settler Creek 国有林、町民、開拓局など）。問題領域を参照。

Baseline: ベースライン

現存する条件。

Baseline profile: ベースライン・プロファイル

不自然なく乱の前に、地域に存在する生物や環境条件の測定に使われる。

Beliefs: 信念

ニーズを満たす方法に関して、長い間正しいとされてきた仮定（「人は制度を変えることによって物事を変えることができる」「政治が決定を左右する」など）。

Biological Opinion: 生物学的見解

米連邦政府の工事によって、絶滅の恐れのある、または絶滅の危機に瀕している野生生物の継続的生存が危うくなるか、危機にあるハビタットが破壊されるのか、悪影響を受けるのかに関する米国魚類野生生物局の見解を表した文書。

Budget: 予算

特定量の仕事を一定期間内に行うために要する資金見積もりの明細。

California Environmental Quality Act (CEQA)

国家環境政策法（NEPA）のカリフォルニア版。分析、国民のコメント、報告義務など類似点が多い。

Community: コミュニティ

行動する、あるいは影響を与え得る組織。

Comparison: 比較

ニーズに最も適合する代替案を決定するため、代替案の効果の評価結果を比較検討する。比較にはトレードオフ、優先順位を伴う。

Completeness: 完全性

「原則と指針 (Principles and Guidelines)」が選別基準として使う4つの実行可能性テスト（容認性、完全性、効果性および効率性）のひとつ。「原則と指針」は completeness を「与えられた代替案の効果を確実に実現するために必要な投資やその他の行動の範囲。他の他の公共あるいは私的計画が目標の実現に欠かせない場合は、その計画を関連させる必要もありうる」と規定している。

Concern: 関心事、懸案事項

一人あるいはそれ以上の個人、グループにとって重要なこと。

Consensus: コンセンサス

全員一致の合意あるいは支持。コンセンサスはトレードオフと妥協によって成立することが多い。

Consent: コンセント、同意

積極的に反対しないという同意。深刻な問題が存在し、適当なグループが取り組んでおり、問題解決の過程が公正に行われていることを示すことによりコンセントが得られることが多い。

Constraint: 制約条件

限界あるいは制限

Council on Environmental Quality (CEQ): 環境質評議会

国家環境政策法 (NEPA) タイトル II により大統領執務室内に設置された三人の委員からなる評議会では、環境をめぐる状況全体を検討し、大統領に NEPA 達成施策を提案する。CEQ は NEPA 実施のための規定 [40 C.R.F. 1500-1508] を発表した。

Cultural resource: 文化的資源

歴史的、建築学的、考古学的、文化的、科学意味を持つビル、土地区画、地区、構造物など。コミュニティの遺産や生活様式も広く含めることもある。

Decisionmaker: 意思決定者

行動方針を決定する人物。誰が意思決定者になるかは計画、関係組織、管轄による。

Decision process: 意思決定プロセス

問題をステップごとに解決する流動的、柔軟なプロセス。意思決定のプロセスの各ステップを考察することにより、現在および将来のニーズをみたす合意、パートナーシップ、行動、政策を見いだすことが出来る。

Demographics: 人口統計

人口の統計に関する学問。

Ecosystem: 生態系

人間社会と動植物の群、および化学的、物理的環境により成り立つ複雑な系。

Effect: 効果

代替案を実行することにより経済的、社会的また環境に対して生じる、的確に予知できる結果。

Effectiveness: 効果性

「原則と指針 (Principles and Guidelines)」が選別基準として使う 4 つの実行可能性テスト（容認性、完全性、効果性および効率性）のひとつ。「原則と指針」は効果性を「代替案が特定の問題を緩和し特定の機会を実現する範囲」と定義している。

Efficiency: 効率性

「原則と指針 (Principles and Guidelines)」が選別基準として使う 4 つの実行可能性テスト（容認性、完全性、効果性および効率性）のひとつ。「原則と指針」は効率性を「代替案が国の環境保全と一致し、特定の問題を緩和し、特定の機会を実現する最も費用効率のよい手段である範囲」と定義している。

Environment: 環境

生物が影響を受ける全ての生物学的、化学的、社会的、物理的要素の集合。

Environmental analysis: 環境分析

NEPA はこれを「環境的要素を資源マネジメント行動として考察するための体系的プロセスである」と定義づけている。

Environmental and Interagency Coordination Activities (EICA): 環境と諸機関間調整活動

内外の技術研究を補助し、環境その他の事柄に責任を持つ組織間の調整を行う一般調査費の調査勘定項目。EICA は調査に先立つ研究準備のために必要な資金を用意する。

Environmental assessment (EA): 環境評価

一つの行動が人間の環境に大きな影響を与えるかの判定に使われる NEPA に従った文書。影響がなければ、特に大きな影響がない旨の報告を書き、影響があればより詳細な分析を行い環境影響評価書 (EIS) を書く。環境評価 (EA) は環境影響評価書と同じ分野を扱うが、EIS より簡素である。

Environmental impact statement (EIS): 環境影響評価書

問題の解決が人間の環境に重大な影響を持つ場合に、代替案の範囲を評価するために使用される NEPA に沿った文書。EIS は単なる文書ではなく、国民から意見を求める（パブリック コメント）期間を義務づける正式な分析過程である。EIS は目的と必要性、代替案、現況、環境への影響、協議と調整などをカバーする。

Existing conditions: 現況〔条件〕

調査時点に存在する計画領域あるいは問題領域の特性

Failure: 失策、失敗

問題を解決せず、必要性を満たしていないこと。資金、時間、その他の資源を費やし続けながら問題の解決に接近できない状態。

Fatal flaw: 致命的欠陥

問題の解決や解決へのプロセスを破壊する（現実の、あるいは知覚される）問題、欠落、対立など。他の要因によるどんな便益でも相殺できない負の効果。

Finding of no significant Impact (FONSI): 重要な影響無し

NEPA に沿った文書で、複数の計画案の評価を行ったが、計画されている行動は人間の環境に対し特に重要な影響を与えることはないだろうとする環境評価を肯定するもの。

Future without: 何もしない未来

「何もしない代替案」参照。

Goal: 目標

目標（end）または目的（Purpose）

Go/No Go decision: やるか／やめるかの決定

プロセスや活動を中止するか継続するか決定。

Human environment: 人間環境

自然の物理的環境、およびある領域における物理的、生物的、文化的、社会的、経済的要素を含む環境と人間との相互関係

Impact: 影響

Effect（効果）の項参照。

Implementor: 実施者、実行者

計画の実施を助けるグループ、組織、個人。

Implementation: 実行

何かを行うこと。計画を行動に移すこと。

Interrelationship: 相互関係

何か別のものに直接的あるいは間接的な影響を与えるか、相互に作用し合う課題、プロジェクト、行動。

Issue: 課題

長く保持されてきた価値に対する、知覚される脅威。関心事は関連語。

Iterate: 反復

繰り返すこと。問題解決のプロセスは反復的である。意思決定プロセスのステップを大きく広いレベルで繰り返す。

Measure: 尺度

行動の相対的望ましさを分析するのに使用できる定義された単位あるいは方法。

Milestone: マイルストーン

問題解決の途上で達成点をマークする、測定し得る行動、状態、あるいは目標。

Mitigation: ミティゲーション

国家環境政策法 (NEPA) は mitigation を悪影響を除去する、あるいは、その深刻さを回避あるいは軽減するためにとられる行為であると定義している。Mitigation は以下のうち、ひとつか、それ以上からなる。

- (1) 影響を避けること。
- (2) ある行為の程度あるいは大きさを制限することによって、影響を最小限に抑えること。
- (3) 影響を受けた環境を復活させ、蘇生し、修復することによって影響を修正すること。
- (4) 影響を時間をかけて軽減し、除去すること。
- (5) 喪失を相殺するため、取り替え、あるいは代替資源、環境を用意することにより影響を償うこと。

Mythconception: 誤認

確信にまで強まった勘違い。

Mythtruth: えせ事実

正しいという考えに凝り固まって、信念にまで強まった観念（真偽に拘わらない）。噂、評判、一部だけ真実の言葉、根拠の無い推定、裏付けのない事実などがこれに当たる。

National Register of Historic Places: 歴史的遺産目録

歴史的地区、史跡、建物、構造物、建築様式、遺物、文化遺産などに関する、連邦政府が管理する目録。

Needs: ニーズ

価値や基準（安全で確実な水道供給、生態系あるいは種の保護、経済的安定など）を維持するために必要な資源に対する需要。

NEPA: 国家環境政策法

国家環境政策法。連邦政府による行為の環境への影響の分析、国民の意見、報告などを定める法律。

No Action Alternative: 何もしない代替案（ゼロ代替案）

問題解決のための行動を全くとらない場合に生じることを述べたもの。この表現は代替案に対する比較代替案として使用される。「何もしない未来」と表現されることもある。

NPDES: 国家汚染物質排出除去システム

清水法第 402 項による国家汚染物質排出除去システム認可。計画された行為により水質が影響を受ける可能性がある場合、この認可が必要になる。

Objectives: 目標

解決を必要とするものの具体的説明。必要を満たすための、具体的で、測定可能な、タイムリーな目標。

Opportunity: 機会

必要を満たすために、利用できる資源を管理、保全、開発、あるいは再配分する可能性。

Participants: 参加者

問題解決のプロセスに参加する組織、グループあるいは個人

Partnership: パートナーシップ

二つ、あるいはそれ以上のグループ、組織、あるいは自治体が特定の目的を達成するために協力すること。

Policy: 政策

行為の背後にある哲学。

Principles and Guidelines: 原理と指針

水資源協議会による 1983 年 3 月 10 日「水及び関連土地資源施行検討のための経済的および環境の原理と指針」。これは連邦政府の水資源プロジェクト計画のための原理と指針となるものである。

Priority stack: 優先順位リスト

プロジェクト、行為、状況に係わる活動および課題の相対的重要性。

Problem: 問題

ニーズが満たされず、課題が放置されたままで、価値が脅威を受けている状態（たとえば、Settler's Creek における鉱山からのたれ流し）。

Problemshed: 問題領域

問題の内容と範囲。関連する行為、影響、およびニーズの地理的、社会的、あるいは概念の領域（たとえば、流域）。

Professional judgment: 専門的判断

専門分野に通じる知識をもつ人物が、自己の経験およびその時点で得られるすべての情報に基づいて行う決定。入手したデータおよび論理的根拠は文書化されるべきである。

Purpose: 目的

何かを行う理由。

Record of Decision (ROD): 意思決定記録

NEPA に準拠した文書で、決定された内容を述べ、環境の要素、望ましい計画、環境への影響調査書で検討された代替案を記述している。

Resource: 資源（リソース）

問題解決に必要とされるもの、また問題に影響を受けるもの。

Round table review: 円卓会議

数人の主要な関係者による簡単な会議。

Round tuit: 先送り

「次回」という繰り返しのボタン。これは、「時間があれば次回にやりますよ」という言い回しの省略語。

Scoping: スコーピング

研究の範囲を明確にするため、影響を受け、関心を持っている人たちに相談すること。課題、参加者、扱うべき領域、入手可能な資源、制約などを明確にするプロセス。

Scoping: スコーピング

特定の活動や主題に係わる領域、課題、グループを明確にすること。

Screening criteria: 選別の基準

選択肢、要素、代替案が問題を解決できるかどうかを決定するもの。

Standardized methodology: 標準手順

全ての代替案を同一の方法で比較すること。比較を文書にすること。

Success: 成功

問題を解決し、現在および将来のニーズを満たすこと。

Tradeoffs: トレードオフ

全ての代替案の妥当性を相対的に比較すること。トレードオフは意思決定にとって重要な要素や資源に対する影響を考察する。トレードオフは、全ての代替案を何もしない代替案（ゼロ代替案）と比較する、標準化した手順により測られる。

Values: 価値

人生において価値があり望ましい原理、基準、質（たとえば、病気や干ばつの恐れからの自由など）

Weight: 重点

意思決定を行う際に外と比較できないほど重要な要素。

参考文献

- 注： Grantland のマンガは Grantland Enterprises Inc. (460, Bloomfield Avenue, Montclair, New Jersey 07042, (202) 509-7688) の許可により使用。
- Ackoff, R.L., 1978. The Art of Problem Solving. Wiley Interscience, New York.
- Albrow, M., 1970. Bureaucracy. Praeger Publishers, New York.
- American National Standard, 1994. Specifications and Guidelines for Quality Systems for Environmental Data Collection and Environmental Technology Programs. American Society for Quality Control, Milwaukee, Wisconsin.
- Anderson, B.F., 1981. Cascaded Tradeoffs: A Multiple-Objective, Multiple-Publics Method for Alternatives Evaluation in Water Resources Planning. Denver, Colorado.
- Bleiker, H., and A.M. Bleiker, 1995. Citizen Participation Handbook. Institute for Participatory Management and Planning, Monterey, California.
- Bonneville Power Administration, U.S. Army Corps of Engineers, and Bureau of Reclamation, 1991. The Columbia River System: The Inside Story. Portland, Oregon.
- _____, 1992. Modeling the System: How Computers are Used in Columbia River Planning. Portland, Oregon.
- _____, 1992. Screening Analysis: Impact Results. Portland, Oregon.
- Brown, C.A, Quinn, R.J, and Hammond, K.R., 1980. Scaling Impacts of Alternative Plans. Denver, Colorado.
- Brassard, M. 1988. The Memory Jogger. Goal/QPC.
- Bureau of Reclamation, 1982. General Guidelines for the Bureau of Reclamation Planning Process. Denver, Colorado.
- _____, n.d. Reports Procedures: Two-Stage Planning Process. Southwest Region, Amarillo, Texas.
- _____, 1990. National Environmental Policy Handbook. Denver Office, Denver, Colorado.

-
- _____. 1991. Environmental Considerations in Water Resources Planning and Development. Ecological Resources Division, Denver Office, Denver, Colorado
- _____. 1992. Introduction to Public Involvement: Resource Notebook. Prepared for Bureau of Reclamation by CH2M Hill. Denver, Colorado.
- _____. 1992. Conflict Management and Decision Making: Resource Manual. Boulder, Colorado.
- _____. 1992. Reclamation 's Strategic Plan. Denver Colorado.
- _____. 1993. Value Engineering Course. Denver Office, Denver, Colorado.
- _____. 1993. Blueprint for Reform: The Commissioner's Plan for Reinventing Reclamation. Washington, DC.
- _____. 1995. Public Involvement Zone. Mid-Pacific Region, Sacramento, California.
- Burke, R., and J.P. Henry, 1975. Collective Decision Making in Water Resources Planning. Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- Byham W., 1990. Zapp! The Lightening of Empowerment. Harmony Books.
- Camp, R.C., 1989. Benchmarking, the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance.
- Colorado State University, 1990. Hazardous Materials / Waste Manager Training Course. Presented at Colorado State University January 9-11, 1990, Fort Collins, Colorado.
- Columbus Laboratories, 1977. Final Report on the Environmental Quality Assessment in Multiobjective Planning. For the Bureau of Reclamation. Columbus, Ohio.
- Curren, N.H., 1996. Team Based Decision Making. Team Learning, Lakewood, Colorado.
- Dickerman, A.R., G.E. Radosevich, and K.C. Nobe, 1970. Foundations of Federal Reclamation Policies: An Historical Overview of Changing Goals and Objectives. Department of Economics, Colorado State University, Fort Collins, Colorado.

- Easter, K.W., J.A. Dixon, and M.M Hufschmidt, eds., 1986. Watershed Resources Management, An Integrated Framework with Studies from Asia and the Pacific. Studies in Water Policy and Management, no. 10. Westview Press, Boulder, Colorado.
- Fisher, R. And Vry W., 1991. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books, New York, New York.
邦訳：金子宣夫・浅井和子『ハーバード流交渉術』三笠書房(1990)
- Fordyce, J.K., and R. Weil, 1979. Managing With People. Addison-Wesley Publishing, Reading, Massachusetts.
- Goodwin, P. and G. Wright, 1991. Decision Analysis for Management Judgement. John Wiley & Sons, Chichester, England.
- Gore, A., 1993. Creating a Government that Works Better and Costs Less: National Performance Review. For the President of the United States. Washington, DC.
- Hammer, M. and Champy, J., 1993. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, New York.
- Heider, J., 1985. The Tao of Leadership. Bantam Books, New York.
- Lord, W.B., D.H. Deane, and M. Waterstone, 1975. Commensuration in Federal Water Resources Planning: Problem Analysis and Research Appraisal. Denver, Colorado.
- National Research Council, Committee on the Institutional Means for Assessment of Risks to Public Health, Commission on Life Sciences, 1983. Risk Assessment in the Federal Government: Managing the Process. National Academy Press, Washington, DC.
- Ortolano, L. and A. Shepherd, 1995. "Environmental Impact Assessment: Challenges and Opportunities." Impact Assessment, vol.13, no 1.,pp. 3-31.
- Randle, T., and M. Voita, 1994. "The EIS Team and the Preferred Alternative." Boatman's Quarterly Review, vol. 7, no. 3., p 10.
- Russo, J.E. and P.J.H. Schoemaker, 1989. Decision Traps. Simon and Schuster, New York.
- Ruckelshaus, W.D., 1985. "Risk, Science, and Democracy." Issues in Science and Technology, vol. 1, no. 3.

-
- Scholtes, P.R., 1988. The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality. Joiner Associates, Inc., Madison, Wisconsin.
- Stroup, R.L. and J.A. Baden, 1983. Natural Resources: Bureaucratic Myths and Environmental Management. Pacific Institute for Public Policy Research, San Francisco, California. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- Suleiman, E.N., ed., 1984. Bureaucrats and Policy Making: A Comparative Overview. Holmes & Meier, New York.
- Water Resources Council, 1983. Economic and Environmental Principles and Guidelines for Water and Related Land Resources Implementation Studies. Government Printing Office, Washington, DC.
- Wheeler, E.T., 1993. Government that Works: Innovation in State and Local Government. McFarland & Company, Inc., publishers, Jefferson, North Carolina.
- U.S. Army Corps of Engineers, 1995. Planning Manual, (IWR Report 95-R-15). Water Resources Support Center, Institute for Water Resources, Alexandria, Virginia.
- U.S. Department of Agriculture, U.S. Forest Service, nd. Public Participation Handbook.
- U.S. Environmental Protection Agency, 1989. The Feasibility Study: Development and Screening of Remedial Action Alternatives. Solid Waste and Emergency Response Directive 9355.3-01F53, Washington, DC.
- U.S. Fish and Wildlife Service, Oregon Department of Fish and Wildlife, 1995. The Natural Resource Planning Survival Guide. Portland, Oregon.
- _____, 1995. The Public Meeting Survival Guide: A user friendly workbook for getting into -- and out of -- meetings [alive]. Portland, Oregon.

協力者一覧表

名前	肩書き（委嘱時）
開拓局	
Patty Alexander	編集補佐、技術サービスセンター、TSC
Gary Baker	リソースマネージャー、TSC
Mark E. Baker	インディアン問題 / 種族計画局付き、顧客連絡、TSC
Bob Black	リソースマネージャー、TSC
Susan Black	社会科学アナリスト、TSC
Gary Bracken	代替案紛争解決担当、管理サービス課
Auzie Blevins	環境スペシャリスト、グレート・プレーン（GP）地帯
Charles Brown	映像プレゼンテーション、TSC
Curt Brown	政策アナリスト、プログラム分析課（PAO）
Jack Byers	米先住民問題地域担当次長
Charlie Calhoun	地域課長、コロラド上流事務所（UC）
Thayne Coulter	社会学者、TSC
Shannon Cunniff	諸問題担当シニア・マネージャー、ワシントン本部
Carol DeAngelis	大ジャンクション地域マネージャー、大ジャンクション・プロジェクト課
Sheila Dufford	野生生物生物学者、ダコタ地域課
Dave Duncan	資源管理調整役、オレゴン連絡活動マネージャー、パシフィック西北地帯
Don Glaser	課長、PAO
Bruce Glenn	マネージャー、水陸文化資源、PAO
Eric Glover	資源プログラム・マネージャー、PN 地帯

Robert Hamilton	資源管理調整役、行動マネージャー、PN 地帯
Olof Hansen	生物学情報スペシャリスト、中太平洋 (MP) 地帯
Kent Higgins	管理コントロール調整役、PAO
Del Holz	計画アドバイザー、PAO
Kathy House	技術ライター、TSC
Dale Imlay	管理サービス課長、コロラド川下流事務所 (LC)
Ron Jensen	技術ライター、TSC
John Keys	地域課長、PN 地帯
Marsha Knott	映像プレゼンテーション、TSC
Larry Kysar	水力学エンジニア、TSC
Jim LaBounty	生態研究調査グループマネージャー、TSC
Deena Larsen	技術ライター、TSC
Richard Lasson	地域計画調整役、UC 地帯
John Lease	リーダーシップチーム、TSC
Jane Ludwig	プログラム・マネージャー、連絡調整、PN 地帯
Pat Mangan	生物学者、TSC
Barbara Massey	公共問題担当、MP 地帯
Bob May	天然資源スペシャリスト、南中央カリフォルニア、グレート・ジャンクション・プロジェクト課
Steve McCall	環境担当官、環境保護スペシャリスト、グレート・ジャンクション・プロジェクト課
Ron McKown	地域オフィスマネージャー、コロンビア川下流事務所
Jim Malila	開拓局サービスセンター所長
Kria Mills	南カリフォルニア地域オフィス研究マネージャー
Joe Montgomery	社会科学アナリスト、TSC
Dave Morrow	環境スペシャリスト、PAO
Tony Morton	環境保護スペシャリスト、UC 地帯

Gene Munson	水陸調整スペシャリスト、PAO
Terry Opdyke	行政官、TSC
Nick Palacios	オースチン地域課
Tom Philips	諸問題担当シニア・マネージャー、ワシントン課
Jack Pong	管理サービス課副課長、LC
Erin Quinn	資源担当アシスタント・マネージャー、TSC
Tim Randle	水力学エンジニア、TSC
David Redhorse	社会科学アナリスト、TSC
Roberta Ries	資源研究調整役、コロンビア川下流事務所
Will Samuel	水力学エンジニア、TSC
Eileen Salenik	資源管理プランナー、PN
Kent Shuyler	資源計画アドバイザー、PAO
Margaret Sibley	人材行政サービスセンター所長
William Steele	上級プログラム・アナリスト、プログラム作成ユニット、ワシントン本部
Don Treasure	環境スペシャリスト、PAO
Judy Troast	環境スペシャリスト、PAO、ワシントン
Tim Ulrich	南カリフォルニア地域オフィスマネージャー
Bill White	映像プレゼンテーション、TSC
Dick Whitson	資源計画アドバイザー、PAO
その他	
Darrell Adams	アダムス・アソシエイツ
Chip Bell	計画訓練コンサルタント
Grant Brownrigg	グラントランド企画 (Grantland Enterprises)
Nancy Chu	漁業担当アソシエイト・マネージャー、技術サービス、魚類野生生物局

Tom Costello	土地管理局
Chip Demerest	環境政策適応事務所、サンフランシスコ、カリフォルニア
Andreas Dieberger	客員研究員、ジョージア技術研究所
Thomas Driscoll	上級副社長、オブライエン・クリツブルグ社 (O'Brien Krietzburg)
John Duff	トレーニング担当官、環境保護局、サンフランシスコ、カリフォルニア
Leticia Fish	人事管理指導スペシャリスト、環境保護局、サンフランシスコ、カリフォルニア
Chris Gentry	国立公園局
Sue Gunn	地質学者、環境政策適応事務所、サンフランシスコ、カリフォルニア
Esther Hill	環境保護スペシャリスト、環境保護局、サンフランシスコ、カリフォルニア
Stephanie Koeller	環境政策適応事務所、サンフランシスコ、カリフォルニア
Gary Lance	AIDS トレーニング調整役、環境保護局、サンフランシスコ、カリフォルニア
Kivi LeRoux-Duncan	環境保護スペシャリスト、環境保護局、サンフランシスコ、カリフォルニア
Barbara Lewis	市民参加マネージャー、デムス・アンド・ムーア
Lori Lewis	環境裁判調整役、環境保護局、サンフランシスコ、カリフォルニア
Tony Lewis	環境保護スペシャリスト、環境保護局、サンフランシスコ、カリフォルニア
Linda Latta-Wobbie	環境保護スペシャリスト、フランセス・E・ウォレン空軍基地、ワイオミング
Sue Lawson-Gonzales	市民参加スペシャリスト、実務政策計画、RW ベック
Wendy Murphy	調停プロセス推進者

Marilyn Null	規制問題補佐、空軍次官補（環境、安全、職業保健）、空軍環境保護スペシャリスト、固形廃棄物緊急反応局、環境保護局、ワシントン
Todd Peterson	市民参加スペシャリスト、バテレ研究センター
Audrey Perino	ボネビル電力管理局
Mike Philips	ウルフ再導入チーム、イエローストーン国立公園
Jill Piatt	環境担当マネージャー、デンバー国際空港
Pat Port	環境政策適応局、サンフランシスコ、カリフォルニア
Tracey Queripel	環境政策適応局、サンフランシスコ、カリフォルニア
Judy Rocchio	空気環境担当官、国立公園事業部、パシフィック ウェスト フィールド エリア
Fran Schultz	プロジェクト担当官、環境保護スペシャリスト、環境保護局、サンフランシスコ、カリフォルニア
Doug Smith	ウルフ再導入チーム、イエローストーン国立公園
Becky Tudisco	TQI 調整役、環境保護局、サンフランシスコ、カリフォルニア
Dick Veazey	空港計画マネージャー、デンバー国際空港
John Wilkins-Wells	リサーチ・アソシエイト、CSU 社会学部

協力団体

開拓関係

アルバカーキー地域事務所

モンタナ地域事務所

フェニックス地域事務所

プラッテ川地域事務所

プログラム・アナリシス事務所

テキサス・オクラホマ地域事務所

上コロラド地帯

ワシントン事務所

その他

環境保護庁、Region 8, San Fransisco

国際環境影響評価協会

国際市民参加協会

環境適応事務所

人事管理事務所

水資源環境連盟

世界銀行

コメント募集

このガイドブックはインタラクティブを意図しています。あなたのコメントを歓迎します。特に以下の諸点に関してご意見をお寄せください。

- このガイドは意思決定プロセスのガイダンスとして適切ですか。
- 改善すべき点がありますか。
- どのような人に役立つとお考えですか。
- 意思決定活動に参加されて何か困ったことがありましたか。
- 意思決定プロセスや問題解決を成功させる方法がありますか。
- 意思決定に協力してどんな経験をしましたか。

コメントは下記にお送りください。

Guidebook Comments (ガイドブック・コメント係)
Bureau of Reclamation (開拓局)
Attention: D-8250
PO Box 25007
Denver CO 80223-0007

このシリーズについてのコメント応募に関心をお持ち頂きありがとうございます。以下の電話番号でも直接ご意見をお話し頂くことが出来ます。

**Del Holz, Environmental and Planning
Coordination Office (環境計画調整課)**
(D-5100) :

303-445-2802

**Thayne Coulter, Social, Cultural, and
Recreation Group (社会文化リクリエーション・グループ)** (D-8280) :

303-445-2706

**Deena Larsen, Technical Communications
Group (技術コミュニケーション・グループ)** (D-8250):

303-445-2584

翻訳版へのコメント募集

当ガイドブックで書かれている原理原則は国、文化の違いを問わず適用できるものと考えていますが、組織、制度、文化面における日本との違いが文章に現れて理解を妨げていることも考えられます。翻訳版においてもオリジナル版と同様、双方向性を大切に、改定時に読者の意見を反映したいと思います。ぜひ、上記諸点に関するご意見、翻訳に対するご意見をお寄せください。

コメントは下記にお寄せください。

〒305-0804 茨城県つくば市大字旭一番地

国土交通省 土木研究所

建設マネジメント技術研究センター 建設マネジメント技術研究室

電話 0298-64-2211 (代)

FAX 0298-64-2547

平成13年4月以降は

国土技術政策総合研究所

総合技術政策研究センター 建設マネジメント技術研究室