

II 自治体におけるコーディネーターの 必要性と環境整備

「開かれた吟味」

—横浜市におけるコーディネーターの専門性と養成の取り組み



佐藤則義

公益財団法人横浜市国際交流協会 多文化共生課課長代理

はじめに

私は現在、公益財団法人横浜市国際交流協会（以下、YOKE）において、多文化共生事業を担当している。2008年4月から2年間、横浜市都市経営局国際政策室において横浜市の多文化共生を担当していたが、必要な知識やネットワークを得たいと考え、08年東京外国語大学多文化社会コーディネーター養成講座¹（以下、多文化社会コーディネーター養成講座）を受講した。

多文化社会コーディネーター養成講座の中で、私が最も感銘を受けたのは、ショーンが言う、価値観・態度における「開かれた吟味」という活動方策である。ショーン [2007: 246-247] は、「開かれた吟味」について「直接観察できるデータや正しい報告を求め、それを相手にも提供する。その結果、確かな原因説明ができるようになる。個人的なジレンマを表に出し、そのジレンマが依拠する前提について開かれた吟味をよくするようにしていく」と述べている。

横浜市では、1年間の組織目標を明確化し、目標達成に向けて組織一丸となって取り組むため、毎年、「運営方針」（構成：基本目標、目標達成に向けた施策・運営・姿勢、主な事業・取組）を定めている。

私が10年3月まで在籍した、都市経営局の10年度「運営方針」の目標達成に向けた姿勢の中に、「コーディネーター志向」が示されている。それは、「一つの課題を狭くとらえず、関連する事項を横断的にとらえ、データや組織をつなぐよう努めながら仕事をする。フェイス・トゥ・フェイスを大切に、新たな価値を創造する」とされているが、「コーディネーター志向」を進めるためにも、まさに「開かれた吟味」が求められているものとする。

そこで、「開かれた吟味」と横浜市におけるコーディネーター養成研修の内容の比較・検討を通じて、横浜市におけるコーディネーターの専門性と養成の取り組みがどうあるべきかについて考察する。

1 開かれた吟味

多文化社会コーディネーターの専門性の要素を、杉澤〔2010：27-28〕は、「価値観・態度、知識・実践知、実践力」の3つに設定している。

そして、特に、コーディネーターのような仲介的な役目における価値観・態度については、ショーンが紹介する対人関係をめぐる「行為理論」を援用して次のように説明している。

「言語・文化・分野・組織の枠を超えて多様な人々の参加を促し協働を推進することを役割とするコーディネーターには、まさに『問題を表に出し目に見えるもの』とする価値観・態度が重要であり、『開かれた吟味』を選択してこそコーディネーターの専門性が形成されるといえる」

私は、コーディネーターの専門性の要素の中で、「問題を表に出し目に見えるもの」とする「開かれた吟味」が最も重要であるとする。

しかしながら、36年間、横浜市に在職した私自身の経験から述べると、縦割り行政については、鶴見区の多文化共生事業部の設置や多文化共生担当課長の兼務発令など、横つなぎの組織運営の工夫を行うなど、若干改善されてきているものの、勤務に対する評価は基本的には減点主義であり、職員の行動は、前例踏襲主義的な傾向が強いと思われる。その一方で、行政は市民から税金をお預かりし効果的な運営を任されており、施策実施の最終的な責任は自らが負うとの考えから、慎重な姿勢をとる傾向がある。また、担当者は数年で職場を異動するのが通常であり、私自身も職務に精通し、これからという時に異動するというケースも

少なくなかった。

こうした状況の中で、私自身、医療相談、留学生支援、商店街振興、多文化共生などさまざまな職務に従事したが、必要な専門知識やノウハウの習得を図りながら、効率的・効果的な職務遂行に努めた。しかしながら一方では、行政側にとって不都合と思われる情報の提供に対して慎重であるなど、開かれた吟味ではなく、孤立的な吟味になることもあった。ショーン〔2007：242〕は「みずからの思考と感情を内にとどめておく一方で、状況を管理することを求め、そのために、＜秘技性と熟練＞の方策を用いる傾向がある」と述べているが、私の行動は、まさに、それに近いものであったと考える。

2 横浜市におけるコーディネーター養成研修

私が重要と考える「開かれた吟味」という活動方策が、横浜市の職員研修の中で取り入れられているのかどうか、コーディネーター養成関連研修を取り上げ、その内容について検討する。

横浜市における職員研修を所管している総務局人材開発課がまとめた「平成21年度研修記録」²によれば、研修実績は次のとおりである。

①総務局人材開発課が実施した研修

基礎研修、課題別研修、技術研修、派遣研修、所属研修支援、自己開発支援が行われ、19,575人が受講しているが、研修記録の内容を確認した結果では、コーディネーター養成関連の研修は実施されていなかった。

②総務局以外の区局が実施した研修

基礎研修、業務研修、実務研修、転入者研修、人権研修、防災研修、不祥事防止研修、個人情報保護研修が実施されているが、18区及び22局で、1,398研修事業、受講者数は、128,307人であった。

なお、コーディネーター養成関連研修は、市民局の「協働チェックポイント研修」及び健康福祉局の「コーディネーター養成研修」の2研修が実施されており、その内容は表1のとおりであった。

(1) 市民局の「協働チェックポイント研修」

09年度から、「よりよい協働」を普及させることを目的とし、協働事業に取り組む際の留意点について市民と行政職員の共通認識を深めるため、協働を進めるうえでのチェックポイントに関する講義やグループ討議を内容とした、「協働チェックポイント研修」が実施されている。

表1 2009年度 区局 コーディネーター関連研修記録³

区局名	主管課	研修名	対象者	人数	ねらい	内容	日数	講師
市民局	協働推進課	ポイント研修 協働チェック	全職員	87人	市民と協働を行うにあたって、重要なポイントを知るため	講義、ワークショップ	0.5日	NPO 法人市民セクターよこはま 石井太一朗氏、NPO 法人 ES 英語を学ぶ仲間の会 村松晶子氏 他
健康福祉局	福祉保健課	研修（区域研修） コーディネーター養成	全職員	131人	区地域福祉保健計画・区地域福祉活動計画 ⁴ が目指すものについて理解を深める	区・区社協・地域ケアプラザが地域に対して課題を共有し、アプローチするための具体的な方法とその考え方等	1.5日	浜松医科大学 尾島俊之氏、まちづくり計画室 吉田洋子氏、横浜市健康福祉局地域福祉保健部長 他

出典：横浜市総務局人材組織部人材開発課「平成 21 年度研修記録」2010 年（抜粋）

横浜市では、04 年度に「協働推進の基本指針」を策定し、さまざまな協働事業を実施してきた。

06 年度から 08 年度にかけて、協働事業検証システム（07 年度策定）により、のべ 51 の協働事業について検証を実施した結果、協働事業を、実施者どうして検証（振り返り）することによって、相互理解を深め、より良い協働の関係性を築くことができることがわかった。

チェックシートは、協働事業を検証する中で明らかになったよりよい協働を進めるための重要なポイントをまとめたものである。

【協働のための重要なポイント】

- ・行政は、単年度の成果や数値目標にこだわりがちで、一方市民は、大きな夢を語りがち。事業の枠組みをはずしたときの大きな目標を共有し、互いが、今できることを考えることが大切であること。
- ・相手にまかせきりにせず、お互いが積極的に事業に関わること。一般的に、市民＝事業実施、行政＝後方支援という役割が多いが、硬直した役割分担にならず、互いに、リーダーシップをとることが大切であること。
- ・多くの協働事業の課題に共通していえることは、事業実施者どうしのコミュニケーションが足りないということ。

チェックシートは、「計画段階」、「実施段階」、「振り返り段階」ごとに重要なポイントが、それぞれ計画：6項目、実施：7項目、振り返り：4項目にまとめられている。それぞれの段階で必要なことができていたかどうかを項目ごとにチェックし、その結果を市民と行政双方で話し合い、できなかったことは改善策を考え、次の取り組みに活かすこととされている。

実際のチェックシートは表2のとおりである。

このチェックシートは、3年間・のべ51の事業を検証し、検証で明らかになった協働の効果や進め方を広めるための重要なポイントを計画段階、実施段階、振り返り段階別に分けるなど、よくまとめられていると思われるが、「開かれた吟味」の視点から見ると、重要ポイント項目を増やす必要があると考える。

表2 よりよい協働のためのチェックシート

計画段階		重要ポイント	Check!
1		自分たちが達成すべき大きな目的やミッションについてよく話し合うこと	
2		お互いの立場や組織の違いを話しあってよく理解すること	
3		ニーズを把握して共有するとともに、この事業の目標と実施方法を話し合って決めること	
4		実現のためにそれぞれが何をできるかを考え、話し合って役割分担を決めること	
5		会計のルール等、お互いの組織内部の取り決めについて、説明し合ってよく理解すること	
6		事業を始めることや計画中であることを、ホームページや会報等を使って市民に発信すること	

実施段階		重要ポイント	Check!
1		率直な意見交換のもと、お互いに対等な立場で事業をすすめること	
2		お互いの強みや得意分野をどう活かし合えるかを考え、提案しながら取り組むこと	
3		相手に任せきりにせず、お互いが役割を自覚して積極的に取り組むこと	
4		事業の進捗に応じて、目標、ニーズ、対象、実施方法などを振り返り、修正しながら取り組むこと	
5		必要に応じ、関連する他の部署や団体などを巻き込みながら事業を進めること	
6		事業終了後の見直しについて、話し合いながら取り組むこと	
7		事業の進捗状況を、ホームページや会報等を使って市民に発信すること	

振り返り段階

	重要ポイント	Checkl
1	協働することで、単独で行うのに比べてどのような効果が得られたか、話し合っ て共有すること	
2	受益者が満足を得られたかどうかについて、話し合って確認すること	
3	これまでをふりかえって、お互いの考えに相違点がなかったかについて話し合 い確認すること	
4	事業の成果・課題やふりかえりの内容を、ホームページや会報等を使って市民 に発信すること	

出典：横浜市「よりよい協働のためのチェックシート」2008年（引用）

(2) 健康福祉局のコーディネーター養成研修

本研修は、地域福祉保健計画が目指すものについて理解を深めるため、区・区社会福祉協議会、地域ケアプラザなどが地域における課題を共有し、アプローチする具体的な方法やその考え方を学ぶことを内容とする研修である。

地域福祉保健計画とは、誰もが身近な地域で安心して暮らせるまちをつくるため、地域の福祉保健を推進するための基本理念や課題を明らかにし、課題解決に向け、市民・事業者・行政が協働で取り組む計画であり、社会福祉法第107条の規定に基づき策定されるものである。

本研修は、地域福祉保健計画を進めるにあたり市民、事業者、行政が果たすべき役割について、多くの実践的なケーススタディを通じて理解してもらうために実施されているが、市民や事業者の行政に対する信頼や連携・協力を得るためには、より一層の情報の提供や課題の共有化を図る必要があり、まさに「開かれた吟味」が求められていると考える。

3 「開かれた吟味」と横浜市のコーディネーター養成研修の内容に関する比較・検討

多文化社会コーディネーター養成講座においては、コーディネーターの価値観・態度として、「開かれた吟味」の活動方策を基盤におきながら、

- ①必要な専門知識を横断的・包括的に学び、自らの現場における実践課題の再設定を行う。
- ②コーディネーター論を中心に個々の現場に即した課題解決の方法を検討する。
- ③検討した課題解決の方策を現場に持ち帰り、コーディネーターとしての実践研究を行い小論文を執筆する。

④個別実践研究の成果について発表（プレゼンテーション）する。こうした総合的・実践的な研修を、実践と振り返りを繰り返しながら実施する。

私自身も本講座を受講したが、こうした総合的・実践的な研修を、実践と振り返りを繰り返しながら実施することを通じて、多文化社会コーディネーターとしての専門性の習得や向上を図ることができたと実感している。



養成講座のワークショップで発表する筆者

一方、横浜市におけるコーディネーター研修について見てみると、「協働チェックポイント研修」では、「よりよい協働のためのチェックシート」の作成に3年間・のべ51事業の検証を実施したり、研修の実施方法を、日ごろ、協働事業に関係している市民団体や市民活動支援センターの職員、地域ケアプラザのコーディネーターなどが一堂に会するなどの工夫をしている。

また、健康福祉局のコーディネーター研修では、多くの具体的なケーススタディを通じて地域の力を活用し高めていくためにどのようなコーディネートを行えばいいのかを実践的に考えさせるなどの工夫をしている。

しかしながら、両研修とも実際に役に立つように、さまざまな工夫がされているものの、あくまでも、効果的に事業を進めるためのマニュアルやチェックリスト作成のレベルにとどまっており、多文化社会コーディネーター養成講座のような、コーディネーターの価値観・態度にまで踏み込んだ、総合的・実践的なコーディネーター養成のプログラムには至っていないのが現状である。

4 横浜市に対するコーディネーター養成研修に向けての提案

多文化社会コーディネーター養成講座受講後、横浜市の多文化共生担当者としてさまざまな関係者との協働・連携の取り組みを進めるにあたり、できる限り情報の共有化を図るとともに、相手の立場を尊重するためには、どのようにコーディネートすればよいのかを常に考え、実践するように努めた。まさに、多文化社会コーディネーターとして、「個人的なジレンマを表に出し目に見えるもの」とする価値観・態度が重要であると考え、私自身、情報の公開や共有化など、「開か

れた吟味」の実践を心がけたつもりである。

具体的には、多文化共生を連携・協働して担うパートナーである YOKE の担当者と、外国人の現状や課題、両者の役割分担について議論し、現状認識や取り組みの方向性に関する認識の共有化に努めた。また、外国人支援の最前線に対応している区役所の担当者や国際交流ラウンジのスタッフに対しては、YOKE の担当者とともに、最前線の現場に出向き、現状や課題について率直な意見交換を行う中で、相互の信頼関係の構築に努めた。

また、防災対策については、防災関係課長により構成される「課題プロジェクト」を定期的に開催し、情報提供や課題の共有化に努めながら、検討を進めた。

その取り組みの効果もあって、横浜市と YOKE との災害時連携協定の締結、避難場所が必要な多言語情報表示シートの市内全避難場所（453 カ所）への配布（09 年 3 月）、多文化共生を担う、区局の関係課長 11 名に対する多文化共生担当課長の兼務発令（09 年 4 月）を実施することができた。

また、多文化共生担当課長会議を定期的に開催し、議論を進める中で、外国人の実態を把握するための「外国人市民意識調査の実施（09 年 7 月）及び調査結果（困っていることの第 1 位が「日本語の不自由さ）」を踏まえ、横浜市の課題であるとの認識を共有化し、国際政策室の 10 年度新規事業として「日本語学習支援」を予算化することができたのではないかと自負している。

そこで、東京外国語大学の多文化社会コーディネーター養成プログラムの内容を取り入れた研修を実施することを提案したい。例えば、コーディネーターの価値観・態度として、「開かれた吟味」の活動方策を基盤におきながら、

- ①具体的なテーマや課題を設定し、関連する区や局の職員が集まって、必要な専門知識を横断的・包括的に学ぶ。
- ②それぞれの立場を理解したうえで、それぞれの立場から解決のための方策を検討・提案する。
- ③自らの職場の役割を再設定し実践する。
- ④結果について、職員が集まって検証する。

このように、さまざまな区や局が連携することで、課題解決の方法が広がっていくとともに、その実践を通じて、コーディネーターとしての専門性の習得や向上を図ることができ、さらに、職員が「開かれた吟味」により問題解決を図ることの大切さを学ぶことができる。そして、その職員が各職場において、「開かれた吟味」を実践することで、それがその職員の周囲まで波及することができるのではないかと考える。

もし、それが難しいのであれば、例えば、市民局の「協働チェックポイント研修」の「よりよい協働のためのチェックシート」(表2)に、次の重要ポイント項目を加えることにより、既存の研修の中に「開かれた吟味」の手法を取り入れることを提案したい。

表3 「開かれた吟味」の手法を取り入れたチェックシート

計画段階		重要ポイント	Check!
		事業の目標や実施方法について、関連する他の部署や団体などを巻き込みながら、できる限り幅広く意見を求めて決定すること	
実施段階		重要ポイント	Check!
		お互いの進捗状況について情報を共有し事業を進めること	
振り返り段階		重要ポイント	Check!
		直接観察できるデータや正しい報告を求め、それを相手にも提供する。その結果、確かな原因説明ができるようにすること	

おわりに

10年12月、横浜市鶴見区に、鶴見国際交流ラウンジが開設された。

鶴見区では、07年4月に区役所内の課をこえた横断的な組織として「鶴見区多文化共生推進事業部」を立ち上げ、また、08年6月には「鶴見区多文化共生推進アクションプラン」を策定するとともに、「多文化共生のまちづくり宣言」を行うなど、多文化共生の推進に取り組んでいる。

私は鶴見国際ラウンジの館長に就任したが、鶴見区と連携しながら多文化共生の取り組みを進める中で、獲得した「暗黙知」を言語化し、「実践型研究」として発信できるように努めていきたいと考えている。

そして、経済のグローバル化などの進展に伴い、過去に経験したことがない多様性の課題に直面し、多文化共生の取り組みの最前線で日々悪戦苦闘しておられる仲間の皆さんと連携・協働しながら、これからも、多文化共生の推進に着実に取り組んでいきたいと考えている。

[注]

- ¹ 「多文化社会コーディネーター養成講座」は、東京外国語大学多言語・多文化教育研究センターが文部科学省からの委託を受けて2008年度に開講。2010年3月に終了したが、2010年度から東京外国語大学オープンアカデミー「多言語・多文化社会専門人材養成講座」の多文化コーディネーターコースとして継続。
- ² 研修記録は、横浜市総務局人材組織部人材開発課が年度ごとにまとめている。「平成21年度研修記録」は2010年12月に公表された。
- ³ 「平成21年度研修記録」から抜粋。
- ⁴ 「地域福祉活動計画」は、行政計画である「地域福祉保健計画」との整合性を図りながら、地域住民及び福祉保健等の関係団体・事業者が主体的に参画し策定する民間レベルの活動計画である。

[文献]

- ドナルド・A・ショーン、柳沢昌一・三輪建二監訳、『省察的实践とは何か－プロフェッショナルの行為と思考－』鳳書房、2007年。
- 杉澤経子「多文化社会コーディネーターの専門性と職能」『シリーズ多言語・多文化協働実践研究 別冊3 多文化社会コーディネーター専門性と社会的役割』東京外国語大学多言語・多文化教育研究センター、2010年。
- 横浜市総務局人材組織部人材開発課「平成21年度研修記録」2010年。
- 横浜市「協働推進の基本指針」2004年。
- 横浜市「よりよい協働のためのチェックシート」2008年。
- 横浜市市民局協働推進課「よりよい協働のための協働チェックポイント研修」2008年。
- 横浜市「第2期横浜市地域福祉保健計画」2009年。