

### プログラムの構築・展開・推進からみる 専門性と評価のあり方

小山紳一郎

公益財団法人  
ラボ国際交流センター常勤理事

本論では、第1部の「プログラムの構築・展開・推進」に関する評価のあり方に関する議論を踏まえ、「プログラムの構築・展開・推進」における専門性とは何かを具体例をもとに述べるとともに、その実績評価のあり方について今後の方向性を示すことにしたい。

今回の認定試行試験では、数年間という短期の実践を記述した論文を査読する機会があったが、実践の期間が短い場合、評価委員は、受験者が状況に応じて臨機応変に事業内容を組み替えたり、新たなプログラムや仕組みを開発する際に働かせる「暗黙知」の有無を判断することが困難であった。認定試験の受験者が、「暗黙知」を用いてプログラムを構築・展開・推進する状況を的確に把握するためには、当該受験者が、中長期（5年から10年）スパンで、どのようにプログラムを構築・展開・推進していったかを把握するための情報が不可欠である。認定試行試験後に開かれた検証委員会において、こうした課題を改善するために、新たに「プログラムの構築・展開・推進」に関する専門性を評価するための書類を受験者に求め、また、面接時には、この書類の内容をプレゼンテーションしてもらうというアイデアが検討された。これにより、受験者の「思考の軌跡」が可視化され、「暗黙知」を含めた受験者の専門性がよりの確に把握できるようになると考えられる。とはいえ、この方法だけでは、受験者の実践が「社会に与えた影響＝実績」を客観的に評価するには至らない。本論の後半では、多文化社会コーディネーターの実績評価の方法について試論を述べることにする。

## 1. 「プログラムを構築・展開・推進」する専門性をどう読み取るか

評価委員は、多文化社会コーディネーターの認定にあたり、受験者が、どのように暗黙知を働かせて課題を突破したり、新たなプログラム・仕組みを開発したのかという専門性を、審査資料から正確に読み取ることが要求される。では、専門人材に必要なとされるプログラム展開に関する「わざ」は、どのような実践の場面から読み取ることができるのだろうか。

「プログラムを構築・展開・推進」する専門性がどこに表れるかを、元（公財）武蔵野市国際交流協会（以下「MIA」と表記）プログラムコーディネーターの杉澤（現・東京外国語大学多言語・多文化教育研究センター）の実践を通して確認してみたい [杉澤 2012]<sup>1</sup>。

1990年、従来の日本語教室のあり方に疑問を感じていた杉澤は、プロの日本語教師による日本語教育と、日本語ボランティア教師養成講座を修了した市民ボランティアと外国人学習者の交流活動を組み合わせた事業（後に「武蔵野方式」と呼ばれる）を新たに構想し、実現させた。ところが、日本語教授法を主な内容とする第1回日本語ボランティア教師養成講座を受講した市民ボランティアから、「(学習者が) いつも遅刻してくる」「(学習者から) 宗教の話ばかりされる」等の苦情と要望が殺到し、内容の見直しをせまられる。

「日本語教育は何かを知るよりも、同じ地域に暮らす住民として相互に理解し隣人としての人間関係を築くことの重要性を感じた杉澤は、翌年度には、「日本に暮らす外国人の背景理解や異文化の人々を理解するためのワークショップなどを取り入れた講座に組み替え」とともに、「学習者のニーズに沿って自由に活動」できるように内容を一新した。その結果、市民ボランティアと外国人学習者の交流の中から、登山や飲みニケーションなど「言葉の習得」という枠を超えた活動が生まれていった。また、日本語が苦手なため家に閉じこもりがちだった水墨画の得意な中国人を講師に水墨画教室を開いたところ、好評を博したという。この水墨画教室の開催がきっかけとなり、MIAに、「外国人自主企画事業」という新しい事業が誕生した。さらに、市民ボランティア（後に「交流員」という名称に変更）有志の発案で、「日本語交流サロン」（プロジェクト型の学習活動）と「日本語スピーチ大会」が生まれていった。こうした日本語教室をめぐる一連の経緯を見ると、日本語教室に集う人々の「声」に耳を傾ける中から、課題とニーズを的確にとらえ、市民ボランティアたちの自発性を引き出しながら事業化していく杉澤の実践の情景が目に見えてくる。

多文化社会コーディネーターには、日本語教室等の市民参加の場を用意するだ

けでなく、異文化接触に伴う誤解や葛藤を、マイナス要素ではなく、むしろ次の段階に飛躍するためのバネとして捉える前向きな姿勢と、異質な意見をアイデア創造につなげる「創発的な場」<sup>2</sup>を生み出すファシリテーション力が求められる。杉澤が自身の実践を振り返って記述した論文からは、上記のような「わざ=専門性」が読み取れる。

こうして、日本語教室の運営に関わる市民ボランティアや外国人学習者の声を聞きながら、次々と新たな事業を創造してきた杉澤だが、ある時、外国人に対する不動産屋の入居差別問題や異文化ストレスに起因する精神疾患への対応などは、市民ボランティアだけでは解決が難しいことに気づく。プロ集団としてのMIAの関与の必要性を感じた杉澤は、早速「外国人相談事業検討会」を立ち上げ、課題解決の道を探り始める。そして、2000年には、「外国人専門家相談会」を本格稼働させる。

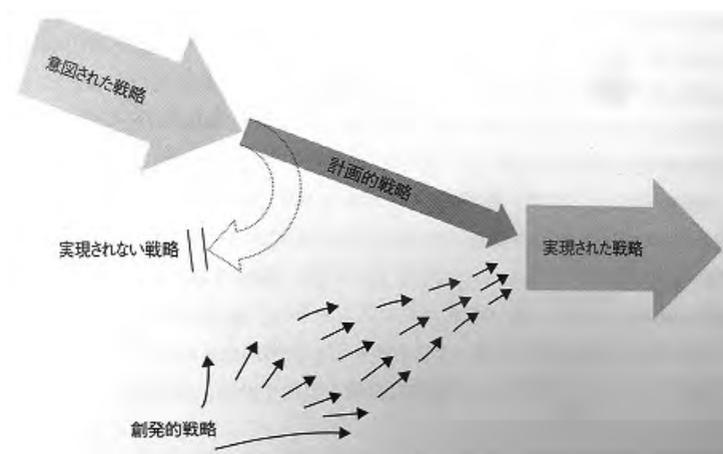
このように、1990年にスタートした日本語教室事業は、市民ボランティアの参加・協働を通じて、日本語教育という守備範囲を超える次のステージ(=外国人専門家相談会)へと拡大発展していく。杉澤が始めた日本語教室は、言葉の学習の場のように見えるが、実際は、日本人住民の異文化理解の場であると同時に、在住外国人の生活課題を可視化させる「窓」としても機能している。プログラムの入口は日本語教室という形態をとっているが、事業が生成発展を遂げる過程で、このプログラムは、多文化共生の課題解決のための“苗床”に姿を変えていったと言ってよい。地域日本語教室を「言葉の習得」という場に限定させるか、多義的な役割を持つ“苗床”に進化させるかは、ひとえに、この場をデザインする多文化社会コーディネーターの専門性にかかっている。

多文化社会コーディネーターには、事業の内実をじっくりと観察・省察する中から、時には、当初の事業目標の位相をずらしたり、より広い地平から事業を再編・拡張する思考の柔軟性と構想力が求められる。重要なことは、多文化共生の地域づくりを進めることであり、当初の事業目標どおりに事業を遂行することではない。多文化共生の事業プログラムは、コーディネーターの省察を通じて絶えず軌道修正され、時には、殻を破って次のステージへと進化を遂げる可能性をはらんでいる。

## 2. 事業実施における2つのアプローチと事業評価のあり方～「創発的戦略」に着目して～

経営学者のミンツバーグによれば、事業の進め方には、「計画的戦略」と「創

発的戦略」の2つのアプローチがあるという（下図参照）。例えば、「日本語教育事業を通じて多文化共生の地域づくりを進める」という目的（=図の「意図された戦略」）に対して、3年間で150人以上の外国人住民に日本語教育の機会を提供するという目標を立て、この計画に沿って日本語教室を運営するのが「計画的戦略」。これに対し、日本語教室を運営する過程で、絶えずモニタリングを行って新しいニーズと課題を探り、従来の方法を大胆に組み替えたり、当初計画にはなかった事業を新たに展開するようなアプローチが「創発的戦略」である。



図「戦略サファリ第2版—戦略マネジメント・コンプリートガイドブック」  
ヘンリー・ミンツバーグ p.13

前節でみた杉澤実践に即して言えば、武蔵野方式の日本語教室を続けることは「計画的戦略」に沿った事業展開であり、「外国人自主企画事業」や「日本語交流サロン」、「日本語スピーチ大会」などの新規事業は、「創発的戦略」の成果と言える。もし、「日本語教育事業を通じて多文化共生の地域づくりを進める」が事業の目的なら、日本語教室の運営は、複数ある課題解決シナリオの1つにすぎないのだから、本来は、当初計画にあった教室運営だけにこだわらず、杉澤のような「創発的戦略」アプローチを積極的に採用してもよいはずである。しかし、現実には、事業の小幅改善にとどまり、杉澤のようなダイナミックな実践が展開される例は限られている。その原因は、実践者のコーディネーターとしての力量（専門性）不足もあるが、次のような事業評価をめぐる環境変化も要因の1つではないかと思う。

2000年代中盤以降、自治体の各種行政計画の中に数値目標による進捗管理が導入されるようになり、その結果、自治体によっては、この数値目標をクリアすることが自己目的化し、数値目標の上位にある政策目標（外国人住民の生活課題の解決など）に照らして、事業内容を軌道修正する柔軟性を失っているような印象を受ける。こうした中、本来住民に近い立ち位置にいるはずの国際交流協会にも、いつの間にか数値目標管理という発想が浸透し、「現場の課題・ニーズに基づく柔軟な事業展開よりも、当初計画どおりに事業執行すること」が優先される空気が組織内に醸成される傾向があるように思われる。

「計画と説明責任」という言葉が社会に頻繁に登場するようになった直近の10年間、筆者には、自治体の問題解決アプローチが、「計画的戦略」に偏重し、状況変化に応じて柔軟に事業内容を変更するゆとりを欠いているように見える。施策を掲げ事業を遂行するうえで、「計画的戦略」アプローチは欠かせない。しかし、多文化共生施策のように問題解決の処方箋が単純には描けない政策分野においては、状況の変化に応じて自在に事業展開の方向や内容を変更できる「創発的戦略」アプローチが、もっと重視されてもよいのではないか。

地域おこしで全国から注目を集めるNPO法人グリーンバレー理事長の大南信也は、行政機関の事業展開の特徴について、「行政は目標を立てると、それに計画という名の1本の線を引く。僕らは、100本の線を引いて、変化の中でシフトしながら、あみだくじみたいに目標に向かっていくんです。外の人から見たら、なんや、ブレまくりやないかと思われるけど、さまざまな状況に柔軟に対応できれば、新たな道も現れてくると感じています」<sup>3</sup>と述べるが、筆者は、多文化共生の地域づくりには、この「ブレまくり」を肯定的に捉える発想が不可欠ではないかと思う。もしそうだとすれば、当初計画どおりに事業を進めることを前提にした目標管理や事業評価の方法は、多文化社会コーディネーターの事業成果を測る尺度としては、ふさわしくないとと言えるのではないか。では、多文化社会コーディネーターの事業実績を評価するには、どのような方法が適当なのだろうか。

### 3. 多文化社会コーディネーターの実績評価方法の今後に向けて～

コミュニティソーシャルワークの分野で活躍する長谷部浩（神戸市社会福祉協議会）は、社会資源開発の評価のあり方について「事業評価シートでは、目標の達成率を表示しますが、それは予想できる範囲のことが予定どおり進んで、予定どおりにできました、というものにすぎません。私たちコーディネーターや地域活動に携わっている人が、予想もしないような成果やつながりが生まれたときに、

初めて社会資源を開発した意義や成果がみえてくる」<sup>4</sup>と述べる。この長谷部の発言は、多文化社会コーディネーターの実績評価方法を検討するうえで示唆に富む。

コミュニティソーシャルワーカーと同様に、当初計画の想定を超えた成果が多文化社会コーディネーターにも求められるとすれば、事業開始前に設定された成果指標に基づいて実績を評価するよりも、事業終了後に、コーディネーターが生み出した成果（＝社会的影響度）を、実践者を取り巻くステークホルダーが語る「具体的なエピソード」によって検証するようなアプローチが、実績評価の手法としてふさわしいと言えるのではないだろうか。もしそうだとすれば、近年、欧米のNGOで活用されているMSC（モスト・シグニフィカント・チェンジ）法<sup>5</sup>が、コーディネーターの実績評価のあり方を検討するうえで参考になるのではないか。なぜなら、MSC法は「事前設定の指標を用いず、現場から『重大な変化』を集めて『最も重要な変化』を選択することで、人間の意識・行動変容など、想定外・質的变化の把握や分析」を行う特徴があるからだ。

紙幅の関係で、ここではMSC法の詳細について述べることはできないが、MSC法の真骨頂とも言える「事業のステークホルダーが感じた『重大な変化』に関する具体的なエピソードを収集・分析する」ことによって、認定試験受験者が生み出した社会変化を確認・検証することができると考えられる。例えば、受験者が、国際交流協会のスタッフの場合、勤務先法人の上司、事業の企画・実施に関わったボランティアや在住外国人等を対象にした個人ヒアリング、及びグループ・インタビューを実施することで、受験者の事業成果を多角的かつ臨場的に把握することが可能となる。

なお、将来的には、日本語使用にハンディキャップのある実践者が認定制度に応募することが予想される。日本語の論文提出を前提とする現行の認定方法のままでは、日本語の非母語話者が不利になる恐れがある。もし、認定試験受験者が企画・実施したプログラムに関わるステークホルダーからのヒアリング調査結果が評価対象に加われば、言語的なハンディキャップを超えて、受験者の事業実績を評価できる可能性が広がると考えられる。外国にルーツを持つ受験者に認定試験合格の道を開くという観点からも、今後は、書類審査と実技・面接に加え、現地ヒアリング調査による定性的な評価方法を検討する必要があるだろう。

最後に、筆者が、多言語・多文化教育研究センターの研究員等として関わった数年間の感想を述べて、この論考の締めくくりとしたい。

2006年、当時（財）神奈川県国際交流協会（現・かながわ国際交流財団）に勤務していた筆者に、多言語・多文化教育研究センターが主催する協働実践研究会への参加を呼びかけたのが、同センター・プログラムコーディネーターの杉澤経子だった。外大における研究活動の中でとりわけ印象深いのは、協働実践研究の一環として組織された研究チーム「山西・小山」班での調査研究である。視察調査を含む研究活動を通じて得られた知見を勤務先財団の事業に生かす一方で、日々の業務の中で蓄積される「暗黙知」を言語化する作業を通じて、自身の実践を対象化し、研究成果としてアウトプットできたことは、筆者にとって大変大きな収穫であった。また、2013年度から2015年度にかけて参加した事例研究会や認定制度研究会では、全国各地の実践者と対話を重ねる中で、筆者には見えないさまざまな視点に気づくことができた。このように、筆者にとっての多言語・多文化教育研究センターは、研究の場であると同時に、自身の学びを深める場であった。

協働実践研究という貴重な機会を与えてくれた多言語・多文化教育研究センター関係者の皆様に謝意を表するとともに、多文化社会の課題解決を担う専門人材の認定の仕組みが、近い将来何らかの形で制度化されることを願っている。

---

[注]

- <sup>1</sup> 杉澤経子 [2012] 「仕組みを創る—外国人住民施策を担当する立場から」『シリーズ多言語多文化協働実践研究 15地域日本語教育をめぐる多文化社会コーディネーターの役割と専門性』東京外国語大学多言語・多文化教育研究センター、41-46ページ。
- <sup>2</sup> 「創発」とは、「要素間の局所的な相互作用が全体に影響を与え、その全体が個々の要素に影響を与えることによって、新たな秩序が形成される現象」(コトバンク)。
- <sup>3</sup> 山崎亮 [2015] 『ふるさとを元気にする仕事』筑摩書房、226ページ
- <sup>4</sup> 長谷部浩ほか [2013] 「社会資源開発にむけた事業戦略」『コミュニティソーシャルワークと社会資源開発』全国コミュニティライフサポートセンター
- <sup>5</sup> MSC (=Most Significant Change) は、参加型モニタリング・評価手法の1つ。MSCは、現場レベルで発生する重大な変化の物語の収集と、特定の利害関係者やスタッフからなる集団による最も重大な物語の選定から構成される。農業、教育、保健などの分野に有効で、アフリカ・中南米・ヨーロッパ・南太平洋のNGOや政府組織で活用されている。

[文献]

- 杉澤経子,2012,「仕組みを創る—外国人住民施策を担当する立場から」『シリーズ多言語多文化協働実践研究 15地域日本語教育をめぐる多文化社会コーディネーターの役割と専門性』東京外国語大学多言語・多文化教育研究センター。
- 長谷部浩ほか,2013,「社会資源開発にむけた事業戦略」『コミュニティソーシャルワークと社会資源開発』全国コミュニティライフサポートセンター。
- ヘンリー・ミンツバーク,齋藤嘉則訳,「戦略サファリ第2版—戦略マネジメント・コンプリートガイドブック」。
- 山崎亮,2015,『ふるさとを元気にする仕事』筑摩書房。
- リック・デイビス、ジェス・ダート,田中博監訳,「モスト・シグニフィカント・チェンジ (MSC) 手法・実施の手引き (日本語版 2013) 。