

# コミュニティ・オーガナイズングとは？

特定非営利活動法人コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン(COJ)

※本文書はマーシャル・ガンツ博士”Organizing Note 2015”を元に COJ が作成したものです。

## 1) 序文

「普通の人々が力を合わせ社会変化を生み出すこと」

これは人類の歴史をみると人々が脈々としてきたことですが、社会変革の方法論として 100 年以上前のアメリカで「コミュニティ・オーガナイズング(CO)」が考え出されました。民主主義を重んじるアメリカでも実は政治の世界をみると白人のエリート男性中心であり、黒人などの有色人種、女性、労働者といったマイノリティの声は届いておらず、それを打破するために考え出されたのです。

日本で「コミュニティ・オーガナイズング」はなじみのない言葉ですが、同様のことを日本でも行ってきました。古くは室町時代からある一揆。一揆は農民が斧や鎌をもって領主を襲う暴力的なイメージがあるかもしれませんが、本来の意味は「一致協力する」<sup>1</sup>で、中世では武士から農民まであらゆる層で行われていました。例えば悪政に抑圧された農民が共に領主に話し合いを持ちかける、農作業を放棄する、全員で村から逃げる、などそれぞれの方法を用いて、権力者に自分たちの意思表示をする方法として社会的に認められていました<sup>2</sup>。現代日本では公害の被害を受けた人々が企業や政府に対して立ち上がり、環境保護の気運が高まりまず各地域で環境条令が整い、その流れを受けて環境庁が出来ました。地域の問題を自分たちで解決する方法としても、主に日常生活を送るうえでさまざまな不安や困りごとに対する支援を「個人」に提供する役割だったソーシャルワーカーが最近ではコミュニティ・ソーシャルワーカーと呼ばれ、地域の高齢化問題などに「住民自ら」が取り組み、高齢者配食サービス、孤独死防止の見回り運動などに取り組んでいます。「問題はえらい人が解決してくれる」ではなく「自分たちで力を合わせ解決する」のがコミュニティ・オーガナイズングです。

とはいえ、私たち一人一人の力は小さいですし、みなが一つの目標に向けて力を合わせていくことは容易ではありません。うまく行かかわからない、失敗するかもしれない、そんな不安と恐怖を乗り越えながら進んで行く。その礎となるのがコミュニティ・オーガナイズングです。現在ではアメリカだけではなく、欧州、中南米、中東、アジアにも広がり、大学や大学院、様々な非営利組織が教え、実践しています。

コミュニティ・オーガナイズング・ジャパンではハーバード大学で CO を教えるマーシャル・ガンツ博士の理論を基礎として CO を教えています。博士は 30 年に渡る実践家としての経験を持ち、社会学、心理学などの面からコミュニティ・オーガナイズングを理論づけ、誰でも学べるように体系化しました。最近の事例では、オバマ大統領が 2008 年に黒人初の大統領として当選した際に選挙アドバイザーとして参画し、コミュニティ・オーガナイズングを取り入れ、普段投票にいかない若者、黒人、

---

<sup>1</sup>ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典

<sup>2</sup>一揆 (岩波新書) 新書 - 1982/6/21 勝俣 鎮夫 (著)

中南米からの移民であるラティーノが投票にいくよう、大量のボランティアが一人一人呼びかけをする選挙活動を展開しました。

### 1-1) コミュニティ・オーガナイズングとはリーダーシップ

私たちはリーダーシップを「他者が不確実な状況の中で目的を達成できるようにする責任を引き受けること」と定義しています。1人で孤高に引っ張るのではなく他者と関係を作り、他者の力を引き出していくことが求められるリーダーシップなのです。

そしてこの定義は、一世紀のエルサレムの賢人ラビ・ヒレルが提示した3つの問いに根差しています。

——もし、私が私のためにあるのでなければ、私は「誰か」？

これは「自己中心的であれ」と言っているのではなく、「あなたは何者ですか？」という問いです。他者を導きたければ、自分の価値観、資源、志をはっきりと理解していなければなりません。

——私が私のためだけにあるのなら、私は「何か」？

「何か」という「物」ではなく「誰か」という「人」であるためには、私たちが他者との関係の中で生きていることを理解することが大事です。私たちが目的を実現できるかどうかは、他者の能力を引き出すことに掛かっているのです。

——そして、もし今でなければ「いつ」なのか？

私たちは行動することなしに、効果的に行動することを学べません。学びは、行動から生まれるものです。行動しなければ変化はおきません。

このようにリーダーシップとは自分、他者、行動が相互に関わりあっていくものなのです。

そしてヒレルの言葉は「答え」ではなく「問い」になっています。なぜでしょうか？ 私たちはどんな時にリーダーシップが必要でしょうか？ 全てが大丈夫で、うまくいっていて、問題は何もなく、脅威も、矛盾もない時でしょうか？ それとも物事が分かりづらく、解決が難しく、予想不可能な時でしょうか？ 後者が、リーダーシップを必要とする時ではないでしょうか。しかもそのリーダーシップは不確実な状況に適応し、創造的に取り組むことができるものであることが必要でしょう。したがって、リーダーシップは挑戦的であり、非常に「怖い」ものです。そこに3つのチャレンジがあります。

- 困難な状況に対応するために知識やスキルを学ぶ(手のチャレンジ)。
- 自分の持てる資源を使って困難を解決する方法を考える(頭のチャレンジ)。
- 困難な状況に立ちむかい、他者も同じ行動を促せるよう勇気、希望を見つける(心のチャレンジ)

また、ヒレルの言葉が「問い」であることにはもう一つの意味があります。それはリーダーシップとは「知っていること」より「学ぶこと」とあると言っているのです。誰も未来に何が起こるか知りません。しかし未来にどう対処するか学ぶことはできます。リーダーシップは事態を制御するのではなく、適応することです。そして「地位」よりも「実践」なのです。会社や組織の中で地位があっても全くリーダーシップを発揮していない人もいます。一方、「社会のために」と地位がなくても多くの人とともに問題解決に取り組んでいる人もいます。

## 1-2) コミュニティ・オーガナイズングを実践する

コミュニティ・オーガナイザーのすることは何か、それは人々がもつリーダーシップを見出し、活動に招き入れ、人々の能力を伸ばしていくことです。そしてコミュニティを形作り、コミュニティの持てるもの(資源)からパワーを作っていくのです。顧客にサービスを提供するのではなく、消費者に商品売るのでありません。同志という「共通の関心事のために結束することができる人たち」をオーガナイズしていきます。

そして実践するにあたり、コミュニティ・オーガナイザーはまず三つの質問を問いかけます。

「わたしが共に立ち上がりたい困難に直面している人々(同志)は誰か？」

「その人々が抱える問題は何か？」

「その人々の持つ資源を如何に力に変えて問題を解決できるか？」

同志とは社会問題に直面している「当事者」と、同じくらい想いを共にしている人々を指します。誰が問題に直面している「当事者」か考えていくことが大事です。次にコミュニティ・オーガナイザー自身が取り組みたい問題ではなく、同志が感じている問題は何か、同志との対話を通じて理解していきます。そして同志の持てるもの(資源)を使ってどのように変化を起こせるか、と考えていくのです。当事者自らが変化を起こす力を見出し、それを最大限使うことで、コミュニティそのものの力を増すことを狙います。

実践に必須の要素は五つのリーダーシップに整理されます。「①ストーリーテリング(パブリック・ナラティブ)」「②関係構築」「③組織構築」「④戦略立案」「⑤アクション」です。5つは互いに関連しています。これらを一部分の人ではなく、活動に参加する沢山の同志が行うことで、COは力強く展開します。

活動の基礎は同志を集めることです。しかし同志の多くは今まで主体的に行動していない人かもしれません。人は「心(感情)と頭(戦略)」が揃ってはじめて主体的に行動すると言われていています。心に働きかけるのが「①ストーリーテリング(物語)」です。行動を起こす価値観を一般論として伝えるのではなく、物語として伝え感情に働きかけることで現状に「怒り」を感じ、「変えられる」という希望を持つことで人々は行動します。

自身のストーリー(物語)を語って、聞き手の共感を呼び(ストーリー・オブ・セルフ)、聞き手と自分自身が共有する価値観や経験を、私たちのストーリーとして語ることで一体感を作り出す(ストーリー・オブ・アス)。そして、「今しなければ社会は変わらない、いつするのか」とアクションを促し共に行動する仲間を増やしていく(ストーリー・オブ・ナウ)。この「ストーリー・オブ・セルフ、アス、ナウ」を「パブリック・ナラティブ」といいます。

同志とさらに強く繋がっていくためには「②関係構築」が鍵となります。金銭的対価で人にしてもらうのではなく、価値観を共有し、お互いの関心と資源を交換して成長しながら活動を進めて行く関係を築きます。この時、パブリックナラティブで学ぶストーリーを語る、相手のストーリーを引き出すスキルが役に立ちます。

活動を効果的にしていくためには「③組織構築」が必須です。共有する目的をもち、相互に依存しあう役割をもち、メンバーで決めたルールに従って組織を運営することが大事です。1人が全て背負う組織ではなく、雪の結晶のように外に向かって広く分散したリーダーシップを作っていきます。そして継続的なコーチングを通じてメンバーの能力を伸ばすサポートをします。

自分たちの求める変化を起こすには、関係者を分析し、自分たちの持つ資源(時間やお金、ボランティアが持つスキルやつながり)をどう使って問題解決を図るか「④戦略」が鍵となります。草の根の活動は往々にしてお金はないかもしれないけど、人が資源となります。そこが人をコストと考える企業戦略との違いでコミュニティ・オーガナイズの醍醐味とも言えるでしょう。例えばある不正を働く企業に是正を求めるには、商品の不買運動という戦略が良いかもしれません。その場合、より多くの人が不買運動に参加することでより大きなパワーが生まれます。

「戦略」を行動に移すコミットメントを作る「⑤アクション」は実際に変化を起こす上で核心の部分といえます。たくさんの人に集会、デモ、署名、イベントなどに参加してもらうことで大きなパワーを作ることを目指します。この時、目的達成のために必要な数値目標(何人集める等)を立てることが大事です。そしてアクションに参加してくれた人を次の活動の段階に引き入れてリーダーシップを育てていきます。例えば初回は参加するだけだったけれど、次は何かの役割を担ってもらう、次はある部分のリーダーになってもらいます。

この5つの実践を有機的に活動のあらゆる層で行うことでムーブメントが生まれていきます。

最後に時間の考え方ですが、コミュニティ・オーガナイズは「キャンペーン」を中心に行います。キャンペーンとは「具体的な目標を実施期限までに達成するための一連の活動」を意味しています。キャンペーンを通じて同志が仲間になり、活動を展開し、その結果、同志を代表する組織が構築されるのです。

## 2) オーガナイズの学び方

禅にはこのような教えがあります。(少林寺 HP から引用)

――

「初心を廻らし佛智を会すべし(しよしんをめぐらし ぶつちをえすべし)」

(伝光録第2)

ものを習う時には、やる気に満ちています。そこで、我を張ってはいけない、知ったかぶりやおごりがあるては習えない、という言葉です。

例えば、野球チームに入り野球を習う時、最初は走り込みばかりでボールも握らせてもらえない。ボールが触れるようになってもバットを振れるのはまだまだ先のことです。何事も基本が大事です。まずは、上手な人のマネをすることから始まります。自分勝手に行っている、基礎が身につけません。

――

普段のやり方から離れ、初めてものごとを習った時のように「初心」でワークショップに、そしてコミュニティ・オーガナイズイングの実践に臨みましょう。

コミュニティ・オーガナイズイングは「技」であり、ワークショップのみでは技は習得できません。技は人生をかけて学ぶもので、このワークショップでは「技を学ぶ方法」を学ぶことを目指します。

コミュニティ・オーガナイズイングは行動を伴う「実践」です。理論を学ぶことと実践を学ぶことは違います。行動を起こして経験することでしか実践の学びを得ることはできません。行動するためにはリスクを取らなければなりません。失敗する、メンツを失う、拒否されるなど。しかし、初めて自転車に乗った時、一度も自転車から落ちずに乗り方を学べる人はいないのです。

一方、コミュニティ・オーガナイズイングは頭を使って考える「理論」でもあります。しかし、理論をそのまま現実にあてはめるわけではありません。理論は現実を単純化し、実施前に検証するための仮説を提供してくれます。理論を生かすためには、内省したり、文字にしたり、経験から得た教訓を考え出したり、という内省的な分析が必要になります。

このような内省的学びによって、自分がもっていた世の中の仕組みに対する考えに疑いを持つかもしれません。認知心理学者によると、人は世界に対する認識を整理するために、各々頭の中に「図」を作っています。この図が、人が意味を理解したり、一般化したり、選択をしたり、結論を導いたり、行動をおこしたりすることを可能にしています。逆にそれが固定観念となって、正しい認識を邪魔したり、見たいものだけを見るように仕向けたりして学びを妨げたりすることもあります。

「思い込み」を意識することができれば、言い争いをしたとしても、意見を異にする相手の言葉に耳を傾けられるでしょう。議論やディベート、対立を恐れることは学びの阻害にしかありません。前出のエルサレムの賢人のヒレルは議論することを「社会のため」といい、誰一人も真実の全てを持ち得ないが、一人一人がその要素をもっており、議論はそれを表出させるものといっています。

コミュニティ・オーガナイズイングの大事な学びの一つが「教えること」です。これを「コーチング」を通じてワークショップだけでなく実践現場でも行います。コーチングとは人やチームが能力を最大限に発揮するために人と関わる方法です。「こうすべきだ」と提案するものではありません。コーチングでは、個人やチームの強みと弱みを特定し、その弱みに打ち勝つために、強みを引き出せるような手助けをします。問いかけ、聴き、時に肯定し、時に疑問を呈することをします。人は往々にして何をすべきか、分かっているものです。相手の力を信じます。

コーチングには3つの側面があります。1) 動機面(心)のコーチングは、より前向きに仕事に取り組むために行います。2) 知識・スキル面(手)のコーチングは知識やスキルを強化するために行います。3) 戦略面(頭脳)のコーチングは成果を達成するために持てる資源をいかに使っていくかを見出すために行います。どの側面をコーチングすべきかしっかり判断することが大事です。動機の高い、やる気のある人に「やる気がないからだ！」と言ったら意欲は下がるでしょう。

そして観察、診断、介入、振り返り、モニタリングといった5つのステップでコーチングを進めます(詳しくはワークショップ参加者ガイドを参照)。

CO は人とのやりとりを通じて行います。そのため自分や他者の行動や、やりとりをつぶさに観察することで、そこから学ぶこともできるのです。そして活動に深く関われば関わるほど、学びを得られ、さらに新しい挑戦をする動機が生まれます。

CO のリーダーシップにチャレンジして取り組んでみる、その結果をつぶさに分析する、自分の活動の源となる価値観を得た原体験とじっくりむきあっていくことは非常に困難なことです。そのため、ワークショップでは複数人のグループとコーチで支え合う仕組みになっています。チャレンジをしあい、サポートをしあい学んでいくことがこのワークショップを通して得られる大事な学びだと考えています。

### 3) コミュニティ・オーガナイズング実践例

2017年3月まで岩手県金ケ崎町で地域おこし協力隊をしていた板垣泰之さんはCOJのワークショップでコミュニティ・オーガナイズングを学び、金ケ崎の若者をオーガナイズしました。この実践例を通じて前出したCOの理論やリーダーシップがどのように現場で生かせるか考えてみます。

#### 緊急の課題：停滞する町をなんとかしたい

金ケ崎町は人口約1万6000人で、岩手県内でも有数の工業団地を有しています。ちなみに、2014年に民間の「日本創成会議」が発表した消滅可能性都市の中に入らなかった岩手県でも数少ない町の一つです。板垣さんはそこで、文化遺産を活用した地域おこし、地域づくりをしています。

「何かしなければと思ったのは、金ケ崎に来て『何かを成し遂げようとする感覚が薄い』と感じたことがきっかけでした。特に若い人たちは金ケ崎より大きい町である隣の北上市や奥州市に出かけていってしまいます。金ケ崎には何もないというような印象を持ってしまっているのです。

コミュニティ・オーガナイズングを学んだ時、事例として出てくるのは、アメリカ大統領選挙などの大きな話が主で、しかも深刻な社会問題を解決する手段として用いられるような感覚がありました。そのため、当初は懐疑的な部分が非常に大きかったことは否めません。しかし、その中で自分なりに解釈して、使える部分は使っていこうと考えていました。私としては、大きく社会を変えることはできなくても、自分の手におえる範囲の世間を変えることはできるのかなとは思っています」と板垣さんは言います。

#### 同志：若者に立ち上がってほしい

コミュニティ・オーガナイズングは市民一人ひとりが、そのパワーを結集することで自らの困難を解決することを目指します。始めるにあたり、3つの質問が大事であると「1-2 コミュニティ・オーガナイズングを実践する」でも述べました。

「わたしが共に立ち上がりたい困難に直面している人々(同志)は誰か？」

「その人々が抱える問題は何か？」

「その人々の持つ資源を如何に力に変えて問題を解決できるか？」

板垣さんは同志を金ケ崎の若者と決め、彼らの困難を探っていくことにしました。「金ケ崎には若者たちにとって魅力的なものが何もない、新しいことができない」ということが彼らにとっての困難なのではないかと考えました。そこで、古い酒屋を改造し、人々が集まる拠点を作って若者が気軽に來ることができそうな飲み会などのイベントを開催しました。当初はイベントに来てくれた若者が、自分たちでやりたいことをこの拠点を利用して実現する、ということを考えていました。ところが、若者を呼びたくても、まずどこに若者がいるのかわからない。イベントに来てくれても自分たちで何かを企画するほど熱が上がらない、という状態でした。板垣さん自身、若者が何を考えているのか、若者が何を困難に感じているのかわからない、という状態が数カ月続きました。

### 同志の本当の困難とは？

ところが、2016年の1月末に転機が訪れました。「3～4人のいわゆる今どきな男子たちが、私の職場である金ケ崎町中央生涯教育センターにやってきて、成人式担当の職員と話していました。どうやら、彼らは成人式を冬にしたいということで来館したようです。金ケ崎では過去に振袖などの購入による金銭的負担や、冬に正月で帰省してまた成人式で帰省するのは大変という理由で夏に成人式が行われてきました。しかし、自分たちの訴えを行政に対して話そうとすると、なぜ成人式を冬にしたいのか、冬にする必要性は何か、女子の意見はどうなっているのか、そのすべての答えに何の正当性もなく、根拠もない状態でした。もちろん、行政側としては彼らに感じた疑問を正当な理由でどんどんツッコンできます。彼らはそれに答えられなかったのですが、話し合いが終わっても納得いかないようでした。」

板垣さんは、この話を脇で聞いていて不安な気持ちになったそうです。このままでは、そもそも行政には期待しない、さらには金ケ崎町には期待できない、と若者たちが感じるのではないかと考え、彼らに声をかけました。

「どうだった？」

「いや、ダメつすね。おっさんたちは頭固いつすから」

「でも、理由聞かれてたけど、冬が普通だから冬にしたいんです。では、難しいと思うよ」

「ん～、でもとにかく言ってもしょうがない感じつすよ。頭固いから」

このまま彼らが何となく成人式を迎えて、やっばつまんねえ町だな、となるのは双方にとって損害です。しかも、新成人は232人もおりその人たちにそういう思いが伝播(でんぱ)すると大変です。板垣さんは言いました。

「君らがほんとに動くんだったら、どんなやり方があるのかは話すことができる。ただ、俺は動かないから君らがしっかりとした覚悟を決めたら、連絡して」

そう言って、名刺を渡したのが始まりでした。翌日の早いうちに彼らから連絡があり、酒屋を改装した拠点で集まることになったのです。

### CO 実践！成人式を夏から冬に変えよう！

COの実践に必須の要素は五つのリーダーシップに整理されます。「①ストーリーテリング(パブリック・ナラティブ)」「②関係構築」「③組織構築」「④戦略立案」「⑤アクション」です。5つは

互いに関連していて、このリーダーシップを一部の人ではなく、活動に参加する沢山の同志が行っていくことでCOは力強く展開されると「1-2 コミュニティ・オーガナイズングを実践する」で述べました。

コミュニティ・オーガナイズングはまず、変えたいという想いを同じくらい強く持つメンバーでチームを作るところから始まります(③組織構築)。板垣さんも新成人たちに「まず、チームを作ろう、一緒に活動したい人を集めてきて」と言いました。COではまず核となるチームを作るところから始まります。最初の打ち合わせではコミュニティ・オーガナイズングとは何か、その中でも特に自分たちの言葉でなぜ活動するか語ること、目標と計画を持って動くこと、広がっていく組織を作ることを説明したそうです。

特に彼らの一番の問題は、なぜ成人式を夏から冬にしなければならないのかを、他者にしっかり伝えるナラティブ(ストーリー)が語れないことでした。打ち合わせでは、そこを重点的に話し合いました。その過程で、自分たちだけの問題ではなく、今までの成人式とこれからの成人式のことも考えなければならぬという課題を見つけることができました。ここで、チームのメンバーが①ストーリーテリング(パブリック・ナラティブ)ができるようになったのです。

そして次に必要なのが戦略です(④戦略立案)。戦略では達成したいゴール(戦略的ゴール)を明確にし、その達成のためにいかに同志の資源を使ってパワーを生み出せるか考えます。今回のゴールは非常に明確で「成人式を夏から冬に変える」でした。次にゴールを達成するためのパワーの分析をすることが大事です。成人式を冬に変えたいというゴールに対して、どんな関係者がいて、誰がそれを実現できる資源を持っているのか。この場合は、町役場の成人式担当者と町長が権限を持っています。次に考えることは、その権限を持つ人の関心はなにかです。特に町役場の人はほかの成人や町の人たちがどう考えているのかに関心を持っていました。そこで新成人は成人式の世代だけでなく、親世代やほかの世代も冬がいいと考えていることを示すことで、町を動かすことができるのではないか、という「変革の仮説」を立てました。そして、それを具体的に実現するために、約200人へのアンケート結果を町長に提出することになりました。

### 活動が始まった！アクション！

その後、新成人はチームを「成冬会(せいとうかい)」「(成人式を冬にする会)」と名付け、成冬会の活動は新聞にも載りました。アンケートは最初に町内のスーパーの前でも行う予定でしたが、スーパーに断られてしまいました。

そこで、メンバー一人ひとりが、なぜ自分たちは成人式を冬に変えたいのか、「先輩から成人式がつまらないと聞き、先輩たちも冬にしたいと思っていたが動けず、一回しかない成人式のために自分たちは動きたい」、という想いを話せるようになって、メンバー10人が個別にアンケートを行いました。彼らが職場や地域の人をお願いしたり、親の知り合いをお願いしたりして、自主的に集めたアンケートは155人分に達しました。彼らが今回のアンケートについての自分たちの想いを相手に語ったことで、「冬にしてもよい」「冬がよい」とのアンケート結果が大部分を占めることとなったそうです。これは5つの要素の⑤アクションにあたります。当初新成人はアンケートを200件、集める予定でした。200件あれば、町役場や町長の人に効果があると考えたためです。そして自分たちのストーリーを語

ることで効果的に変えることへの賛同を得ていったのです。そしてアンケートをお願いするのはコアメンバーだけではなく他の新成人も行いました。これが広がっていく組織、スノーブレイクの一つの例になります(③組織構築)。

活動の様子が新聞に載って問い合わせがあったことなどから、行政側でも、全町を対象に無作為抽出アンケートを行うこととなりました。そちらは回答率 38.9%のうち 54%が冬の開催に同意している結果となりました。やや冬開催が優勢ではありますが、まだまだ冬開催を決めきれない部分もあるものでした。

そこで、成冬会では、より積極的に動いていることを強調するためにも、自分たち新成人が集めたアンケート結果を、町長に直接提出しようと考えました。町長に直接話をする機会である「ふれあい町長室」を利用し、町長に直接新成人から話をし、自主的に集めたアンケート結果を手渡しすることになりました。

「若い世代のこういった動きを叶えていただく方が、これからの世代のためになるのではないのでしょうか」といったようなことを、成冬会の代表は町長に話したそうです。板垣さんに「調子に乗りすぎましたかね」と言ったそうですが、「そういった発言ができることも、彼らが自信が持てる活動をおこなってきた結果の一つなのではないかと思います」と板垣さんは言います。

コミュニティ・オーガナイズングでは問題に直面する当事者が変化をおこす人になることを目指しています。そうすると弱者は弱者でなくなり、根本的に社会のパワーバランスが変わって、変化を維持することができるからです。まさに板垣さんはそれを実現し、新成人に自信をつけたのでしよう。

その後、行政内部で検討が行われ、正式に冬の成人式開催が決定しました。「決め手は選挙権年齢が 18 歳以上になることや、今後の若者の地域活動への参加を期待したものということでした。今まで、そういった動きが見られなかった金ケ崎町で、動きを起こしたことが評価されたと考えています」と板垣さんは話します。

### 最後に、主体は同志

板垣さんはこの過程で、「新成人になる彼らが主体であること」を常に心がけたと言います。「『こうすればいいよ』とか『こうするべきだ』は厳禁です。ここでは、コーチング、つまり彼らに質問をしていきました。

『成功させるにはどうすればいいと思う？』『時間ないけど、いつまでにする？』『大勢の声を集めるにはどうする？』『集めた声はどうする？』

私がしたことは彼らが、彼らなりに動けるように環境を整備することです。チームのメンバーは、ワークショップ未経験者が多く、ファシリテーション(会議の進行と合意形成)に工夫が要ります。より現実的な議論を行うために大人の事情もサラッと伝える必要もちろんあります。そして、脱線させず集中するようにする。そのためにタイムキープは非常に重要です。『1 時間で終わらせるから、話し合いするよ』と声をかけたりもしました。こちらが手をかける部分はそこだけでいいのではないかな、と思います。

そのほかに私が新聞社の方とつながりがあったので、『アピールするなら新聞社に声かけるよ。ただし、やりきらなきゃいけないからね』ということで、新聞取材の手配なども行いました。これも彼らだけでは難しいところはあると思います。私は、パイプ役に徹しました」

板垣さんの事例でも同志が抱えている問題がわからない間は、同志から行動が起こることはありませんでした。「成人式が夏では嫌だ」という彼ら自身が感じている問題を見つけたことが、変革を起こすための鍵でした。

そして最も重要なのは板垣さんが、変えられないと諦めている新成人に向かって、自信を持って「行動を起こせば変えられる手法があるよ」と同志である新成人にしっかりと伝え、希望を与えたことでしょう。ガンツ博士も、人は「変えたい」という想い(心)と「変えられる」という戦略(頭)が両方そろった時に主体的に動く、と心理学を引用して言っています。

同志が変えたいと思うことを見つけ出し、コミュニティ・オーガナイズングを実践した板垣さんが今振り返って思うことは「本当に変えたいという欲求があるならば、成長せざるを得ない」ということ。「人から言われてやることは基本的に面白くありません。何か物事を実現するためには自ら考え、成長し、達成する。それなりの労力がかかることを避けては通れないだと思います。」そして、コミュニティ・オーガナイズング・ジャパンで板垣さんの実践に寄り添っていた松澤桂子さんは「板垣さん自身も大きく成長していました。」といます。「コミュニティ・オーガナイズングで学んだ一つひとつの理論を実践することで確かめられ、確信しているという感じです。岩手では複数の実践者とコーチング(質問することで他者の問題解決を助けること)をし合うコミュニティがあるのですが、そこでもみんなが板垣さんのコーチングが鋭くなる、といった成長ぶりに驚いていました。」

板垣さんから最後に「あくまで、自分は見守る立場にいました。それは正直言って、成人式が冬になろうと夏になろうと私にとっては関係ないからです。自分が一番必要としていたことは、若い彼らが行動を取ることです。今回は、あくまで主体ではないというところで、彼らがしたいようにするというそのフィールドを作る役目ができるのかなと思います。これからも新成人は金ケ崎で生きていく人が多いと思います。その中で、少しでも人生が面白いと思えるようになればと思っています。そうすれば、面白い町に変化していくのではないのでしょうか。それが、本来私自身がやりたいと思っている町の歴史文化を見直すきっかけになり、『文化遺産を活用しよう』『文化遺産を守ろう』となってくれたら最高の結果です」と話してくれました。

---

コミュニティ・オーガナイズングとは？

2017年4月28日(第2版)

作成・発行:特定非営利活動法人コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン

<http://communityorganizing.jp/>

原文著者:Marshall Ganz

#### 注意

この文章は特定非営利活動法人コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン(COJ)が主催するワークショップの教材として、マーシャル・ガンツ博士の著作を元に作成したものです。この文章の著作権はマーシャル・ガンツ博士ならびにCOJに帰属するため、ファイルの目的外使用や印刷・配布などは一切認められていません。各自がワークショップの目的およびワークショップ以外の目的で使用する際は、かならずCOJに確認をとっていただいた上で、ご使用いただくようよろしくお願いいたします。