

コーディネーター分科会報告書

災害復興におけるコーディネーターの機能と役割を考える公開インタビュー

<本報告書のねらい>

東日本大震災以降、ソーシャルセクターを中心に「コーディネーター」という役割・肩書を持つ人材が加速度的に増えています。

これは社会が「コーディネート機能」を求めているからであり、各地の中間支援組織が中心となり、この機能を担うとともに、次世代のコーディネーターの育成に向けた取り組みを進めています。

この取り組みを進める中で、そもそも「コーディネーター」というのはどんな存在であるかという問いが生まれました。

そこで、今回、中間支援組織で自らがコーディネーター役を担うと共に、コーディネーターの育成や仕組み化を進めている皆さまにインタビューを行いました。本報告書では、そもそも「コーディネーター」とはどんな存在であり、社会にとってどのような意味を持つものかを整理し、その中で「コーディネーター」にとって必要な資質・能力を定義します。

このことでコーディネーターの意味そして育成に向けた方向性を整理することは、地域の多様で多元的な課題解決や新しい価値創造の土壌を生み、持続可能な東北に向けた一助になると考えています。

<本報告書の構成>

本報告書は、実施した公開インタビューでお話いただいた内容を項目ごとに整理し、とりまとめた「カギとなるメッセージ」と、その結果をもとに、コーディネーターの役割、特性・資質、技術について検討を進めとりまとめた「コーディネーターとは」、「ハブとなるコーディネーター像」で構成しています。

<ご協力をいただいた皆さま>

※オンライン・公開型でのインタビューの実施

一般社団法人 RCF 藤沢烈さん

(日時：2021年7月29日(木) 19:30~21:00)

認定特定非営利活動法人 ETIC. 山内幸治さん

(日時：2021年8月25日(水) 19:00~20:30)

独立行政法人 JICA 松永秀樹さん

(日時：2021年9月15日(水) 19:00~20:30)

認定特定非営利活動法人 杜の伝言板ゆるる 真壁さおりさん

(日時：2021年11月1日(月) 19:00~20:30)

青森大学社会学部准教授 石井重成さん

(日時：2021年11月5日(金) 19:00~20:30)

<聞き手・事務局>

一般社団法人みちのく復興・地域デザインセンター

災害復興におけるコーディネーターの機能と役割を考える公開インタビュー (カギとなるメッセージ)

○コーディネーターの定義

- ・社会事業コーディネーターの取り組みを平易に言うと、「地域の皆さんと共に」、「必要な資源を持ち寄り」ながら、「地域課題に対応して」事業を前に進めていく。
- ・大学生とベンチャーの経営者たち、当時は異質な存在だったので、その両者をつなげる僕はチェンジエージェントという言葉を使っていましたが、触媒となって人も事業も育つ、同時にコミュニティを育てていくということをやるのがコーディネートするというイメージでやっていました。
- ・コーディネーターとは「ギャップ」が活動のベースになるかなと思います。ギャップに対して現場の内外、いろいろな資源、人やお金、物資、情報、やりかた、そういうものを外から持ってきてギャップを埋めていくということをケースバイケースでやっていくという感じです。
- ・直接支援によるコーディネートと第2の顧客（支援者）に対するコーディネート。
- ・ある種の震災という断裂、大きなショックが起きて元気がない地域がフラスコの中に沈殿している物質というイメージをしたときに、そこに対して新しい物質が入っていったり、フラスコが揺らされることで化学変化が起きる。それが再注入することによって新しい秩序が生まれていくとともに、ある種、政策的に経営視点として、いろんな資源の還流を引き寄せ続けていく。

○コーディネートの方向性

- ・「地域の皆さんが主役」ということが1つ目、しかし「地域の方々だけでは解決できないことに対応する」ということが2点目、その次に「外の力を借りることの調整を行う」が3点目。
- ・全部に共通しているのは起業家精神で、起業というイメージが強いので主体性と置き換えたほうがわかりやすいかもしれません。人の主体性が引き出されるコーディネーションのあり方が僕らが一番こだわっていることです。
- ・相手が主体的になるには、対象にもよるでしょうが、おもしろがるって大事だなと思いますね。やること、やろうとしていることをこちらも一緒になっておもしろがれると、意味づけるということかもしれません。
- ・多様なアクター・資源を効果的に組み合わせて投入して、いかに課題を解決するかまたはギャップを埋めるかということがあります。
- ・何かを変えるときは、一人一人が枠を超えてオーバーラップして自由に動いて、お互いがお互いでギャップを埋めていくことが重要な気がします。
- ・共感性の強い、涙している人がいたら一緒に涙して、いっしょに怒ったり笑ったりしながら、そこから始めようよというようなコーディネーターが自分には向いてるのかなとすごく思っています。
- ・「はざまで価値を生む」というコンセプトのもと、民間の皆さん同士の間に入った取り組みもあれば、地域の内外をつなぐ取り組み、行政の橋渡しをするような取り組みです。

○コーディネーターの役割

- ・コーディネーターを3つの役割を定義します。1つは社会化。こういった社会課題があるということ伝えていく。2つ目は事業化です。僕らだけで社会問題が解決しきることはありません。この問題が少し前に進むところを事業という形にすることが大事。3つ目の制度化は僕らだけか所でやるのではなく、それが継続するように他の地域に展開するように、フォーマットやノウハウにして横に展開していくということ。
- ・いろんな意思を持って前に進んでいきたい、意思が生まれやすい環境ということも含めてエコシステムをどう作っていけるかが僕らが追及していることです。今の時代、どの切り口が響くかは多様です。昔であればベンチャーでよかったかもしれないですが、もっと関心や反応する切り口が細分化してきているし、いろんな領域いろんなテーマでエコシステムがうまれていったらいいし、いろんなプラットフォームがうまれていったらいいと思います。

- ・中間支援組織の一つはいろんな人たちをつないで意見を戦わせることによって、より妥当な解決策をお互いが感じられるようなプラットフォームになりうると思うんです。
- ・こういうコミュニティづくり、コミュニケーションが生まれるような場自体に価値があるんだよということを皆さんにお示ししていくということ。
- ・官民の協働を促す、まちづくりの黒衣になる、多様な「個」を「公」に生かす。

○コーディネーターの哲学

- ・全部に共通しているのは起業家精神で、起業というイメージが強いので主体性と置き換えたほうがわかりやすいかもしれません。人の主体性が引き出されるコーディネーションのあり方が僕らが一番こだわっていることです。
- ・声なき声に耳を傾けるということがどういうことか学ぶということを一番最初にしていかなきゃと思います。人と人をつないだり、地域と地域をつなぐことを志す私たちにとっては、そこがベースになるんじゃないかと思います。そこは形にしたいです。
- ・コーディネーターって、どういう世界観で目の前の現実と対峙しているかって話だと思うんですね。僕は不確実性を愛する。それぞれ創発みたいな考え方だと思うんですが、何が起きるかは実際にはわからない。まちにどんな変化が起きるのか。人々にどんな変化を起こせるのかって正直コントロールできません。だとしたら、何かが起こりやすい状況を作っていくというのは政策的にできる。何か生まれやすい環境をつくることできる。実際に起きたことを愛する。実際に起きたことを意味づける。

○中間支援とは

- ・地域コーディネーターの仕事をしているメンバーは、地域をとにかくぐるぐる回っている。そこに対して、東京にいながらその地域に様々な資源を送るために東京で駆けずり回って企業さんとか行政とかからいろんなものを引き出して提供する。地域コーディネーターと広域コーディネーター、この2つを同時にやっているのが特徴です。
- ・中間支援は後方支援の立ち位置なので、どうやって地元で担い手になってくれる人たちを後方支援していく、被災した事業者さんが再建していくところを後方支援していくというようなところに特化するというイメージなんです。
- ・いいねいいねととにかくほめる。共感する。ただ、スタンスとしては少し先を見る。「一歩見て半歩後ろを見る」という言葉もよく使っていた記憶があります。

○コーディネーターの力

- ・この部分に関しては論理的でなく情緒的だと思うのですが、その相手を持っている力を信じるのがすべてのスタートだと思うんです。テクニカルな部分だと、相手と信頼関係を持ちながら、コーディネーションしていこうというときには、例えば傾聴、これは技術ですし、あとはファシリテーション、これも技術です。
- ・地域のコーディネーターということに寄せると、プロジェクトを作る力がすごく求められていると思うんです。いろんなニーズやいろんなところに可能性があるけれど、それを案件化していく。それはどういうことかということ、人かお金がつかないと物事は前進していかないので案件化していくことです。
- ・コーディネーターに求められる5つの力。『コミュニケーション能力』です。あらゆる立場の人と同じ目線で付き合える。住民、行政、地域の企業の方と同じ目線で付き合える力、翻訳力。『現場主義』これは広域でも地域でも絶対に必要で、コンサルタントは現場主義は弱い人が多いのですが、現場で実際に取り組む、現場を大事にするのは重要。『先読み力』避難所のタイミングで仮設住宅を考えなければならない。仮設住宅の段階で公営復興住宅を考えるというように1個先を考える。現場を大事にしながらか先を見るということです。『スモールリーダーシップ』。地域に外から関わる人が多いので、地域の方から信頼を得るためにもこの人が来てよかったというのをどれだけ早く作れるかが大事です。『ルールメイキング』制度戦略、企業にとってみても事業を通じて解決するだけでなく、事業拡大を同時に進め始めています。
- ・しくみ（仕組みづくりと運用）の話と純粹にアジェンダ（議題）整理の力って両方ある感じがします。あらゆる情報を整理して、論点を整理してそれを議論していく。ある種のアジェンダ設定の力はベースとして

ある気がします。

- ・現場なり受益者がベースであるべきと思います。ミクロの問題をマクロに、より大きくスケールアップさせていくかという際に重要なのが、現場をベースにしつつも同時にマクロの視点、より大きい視点をもってこの人の問題だけではなく、より広い範囲で問題を解決するにはどうしたらいいかというところから事業を計画することが必要です。3つめは柔軟性を持つということです。現場の状況や人の意向や気持ちと違ってどんどん変わっていくと思うんです。そういうものをよく把握しながら現場はダイナミックに変わっていく、そこに合わせて柔軟に、もし間違っていたら、当初の仮説なりこうやると決めていたことを変えていくということが必要なと思います。
- ・伴走というスピリッツです。これまでの中間支援というのは情報提供、金、モノ、人みたいな話だったけれど、ベースにあるものは「一緒に解決していこうぜ」という気持ちです。もう一つはイメージーションです。想像力が非常に大事で、本気で向き合う、対話するために事象の背景にあった光景が映像で浮かぶかということです。

○コーディネーターの採用

- ・ある種、自分の信念で、いろんなことを言われることもあるがそれにもめげずに、外の評価によって動くタイプよりは自分でこれが大事だということでもって着実に動けるタイプのほうが向いていると思います。我が強くないほうがいいんだけど、成熟もしたほうがいい。なかなか難しいですが。そういう人って放っておいても成長します。
- ・コーディネーターはベースになにか立脚するもの、根拠みたいなものがあって、そこをベースにコーディネートするという感じです。何に立脚して、何をベースにコーディネートするかが明確になっていると、その先自分はどのような立ち位置でコーディネートしていくかが見えてくるのではないかと。
- ・コーディネーターに向いている人、まずはストレス耐性です。コーディネーターはどうしても孤独との戦いがあります。純粋にさみしいという気持ちも当然あるでしょうし、Iターン者も多いので、孤立化させない、なるべく心のケアみたいなのところも含めて定例会をやっていました。

○コーディネーターの育成

- ・僕らの課題でもあるのですが、教育プログラムはないのですが、課題に突き当たってしまっていて混とんとする地域を相手にするので、ある種、成熟して対応力がある人が行くと活躍できるんですね。その場にいるだけでどんどん成長していく気がします。
- ・好きなことや興味があること、大切にしたい価値観やありかた、自分自身の仕事に対する向き合い方、それがカチッと持てると、その人らしいコーディネートややりかた、その人らしいコーディネーターとしてのかわりかたが作れるんじゃないかなと思っています。
- ・コーディネーターのチューターを支えるものは2つのスピリッツではないでしょうか。寄り添うということの本当の意味のスピリッツとイメージーションを持つということだと思います。
- ・私はどちらかというと、チームの中のひとりひとりに働きかけて、あなたがやっていることはすごく重要なことです。ここのチームにいないといけない存在ですよ、というふうにひとりひとりにアプローチすることを積み重ねるしかないかなあとやってきました。
- ・コーディネーターに必要なのは、どんな人も排除しないという基本的な部分だと思います。絶対に必要な部分です。どういう学びをしていけば、そういう状況にもっていけるかということ、人権について学ぶということじゃないかと私は思っています。

○コーディネーターの立ち位置

- ・協力隊は任期もありさまざまな組織に付度しなくてよいので、住民の真のニーズを伝えてくれる役割で、ローカルのシステムであるNGOが組んだということが結構大きかったなあと感じました。
- ・あくまで主役はみなさんですよというスタンスと、自分たちはいずれいなくなるということを表明するんですね。

【まとめ～コーディネーターとは～】

本研究は、コーディネーターの機能および資質・能力を、実際に活躍するコーディネーターからのインタビューによって抽出・定義することが目的です。

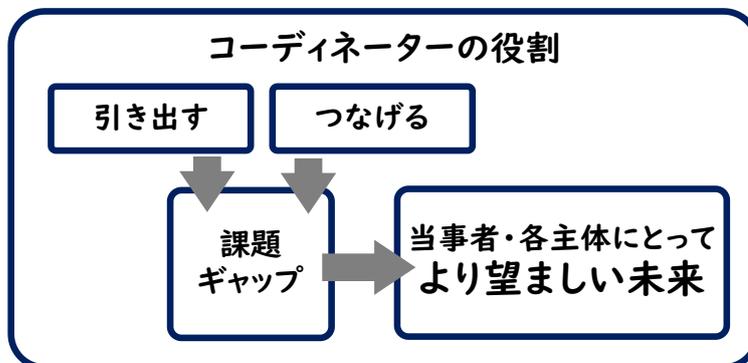
インタビュー結果に基づき

- ・コーディネーターの役割とは？（コーディネーターの機能）
- ・コーディネーターはどんな人が向いているの？（コーディネーターの資質）
- ・コーディネーターに必要な力とは？（コーディネーターの能力）

の3つの視点で要素をまとめました。

※コーディネーターとはコーディネートする機能を持つ人材であり、職業コーディネーターから不随意的にコミュニティの中で何らかのコーディネートを行う人材まで、自認の有無に関わらず特定のコミュニティの中で「コーディネーター」という機能を担う人の総称を指します。

Q.どんな役割を担う人？



コーディネーターの役割としては、「つなげる」というイメージが強いのですが、インタビュー結果からはつなげることはもちろん、当事者や地域、組織等と向き合い、対話を重ね、それぞれが持つ力を引き出すことが役割として大きな意味を持つことが見えてきました。

よって、本研究では、コーディネーターの役割を以下のように定義します。

コーディネーターとは

「課題：社会における様々なギャップ」と向き合い、「引き出す」「つなげる」をする人
⇒その結果として、その課題に向き合う当事者・各主体のより望ましい未来につながることを目的

『引き出す』とは

- ・ひとりひとりの思い、考えを引き出す
- ・個人・組織の力を引き出す・意味づけする
- ・課題へ向き合う意欲・意思を引き出す

『つなげる』とは

- ・組織内外をつなげる 地域内外をつなげる 異なる文化をつなげる 異なるセクターをつなげる
- ・当事者と支援者をつなげる 支援者同士をつなげる ⇒当事者が中心の仕組みにつなげる
- ・Forecasting（現場志向）と Backcasting（未来志向）をつなげる
- ・ミクロとマクロをつなげる

コーディネーターは、課題を解決することが目的ではなく、聴きあうこと・学びあうことを進めながら、それぞれの主体が持つ力を引き出し、その力をつなげることで、「その人」「その組織」「その地域」にとって、より望ましい未来が生まれる状況・環境を創る役割を果たします。

Q.どんな人が向いているの？

コーディネーターの特性・資質 (個として持ち合わせたいもの)

「圧倒的当事者意識※ジブンゴト化」

「思考のバックボーン※ジブン軸」

「寛容性※他者尊重・利他・公益」

コーディネーターが「引き出す」「つなげる」を進めていくために、持ち合わせたほうがよい特性・マインド・資質を整理します。

インタビューにおいても、課題としてコーディネーターの採用や育成の視点が抽出され、どのような人がコーディネーターに向いているのかを整理することは必要であると考えます。

実際の各コーディネーターからの話でも、役割として「引き出す」ためにも、当事者や向き合うコミュニティに対して、自分事として考えられ、相手の思い・悩みを理解し、その背景を想像できる姿勢が大切であることが抽出されました。向き合うためには基礎的な知識および情報を掘り下げる知識が必要であり、何らかの専門性があることが、より深い対話につながります。そして、それと同時に他者の考え、他者の専門性を尊重することも大切な姿勢です。

コーディネーターはたくさんのステークホルダーと一緒にプロジェクトを進めます。そしてそこにはたくさんの未知も存在しています。1つ1つの結果を大切にしつつも、起こった結果全てを受け入れ、次のチャレンジにつなげていくことも大切な資質です。

これらの考えをもとに、必要な資質として3つの項目にまとめました。

『圧倒的当事者意識』※ジブンゴト化

- ・さまざまな事象に対して、ジブンゴトとして考え、行動できること
- ・声なき声に耳を傾け、それぞれの思いと向き合うこと

『思考のバックボーン』※ジブン軸

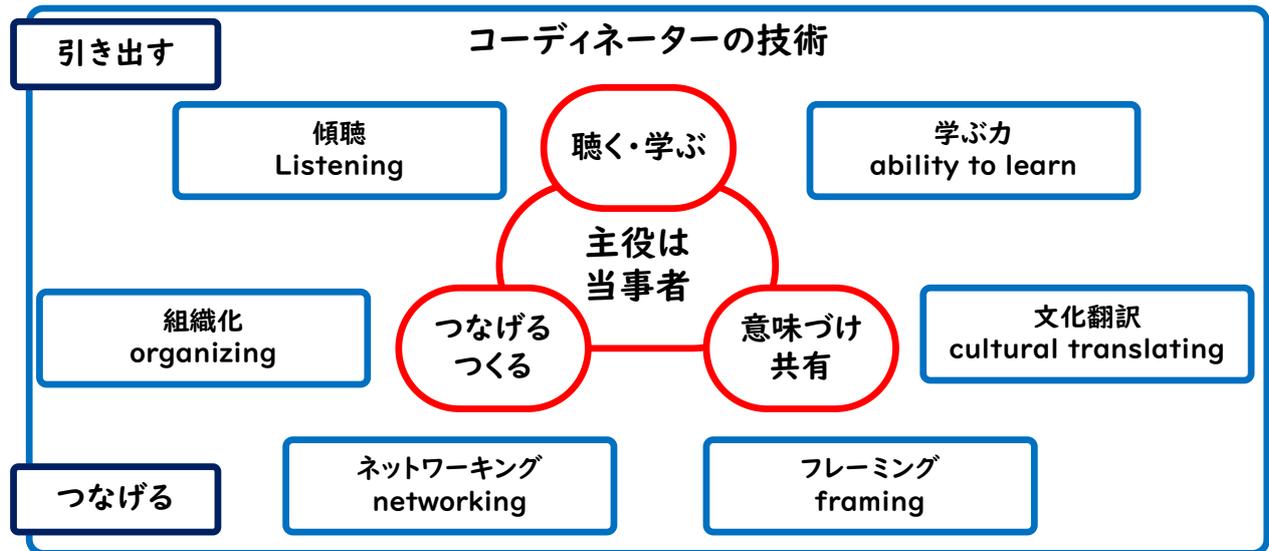
- ・自分の中で「大切にしたいこと」「好きなこと」があること
- ・自分が行動する中で頼りとなる何らかの経験・技術・知識があること

『寛容性』※他者尊重・利他・公益

- ・それぞれの考え・思想・文化・正しさを尊重できること
- ・不確実性を大切にし、起こった結果を受け入れること

さまざまな事象と向き合い、多様な主体とつながるために、コーディネーターには、自分の中での理想を持ちつつも、他者をおもいやり、それぞれの主体の考え・意思を大切にできる人材が求められます。

Q.どんな技術・技能が必要なの?どんなスキルを高めていけばいいの?



それぞれのコーディネーターが「引き出す」「つなげる」の役割を果たすために、コーディネーターにはどのような技術・能力が必要かを定義します。

先行研究においては、「つなげる」という視点から、『文化翻訳：cultural translating』『フレーミング：framing』『ネットワークング：networking』『組織化：organizing』の4つの要素が報告されています。

今回の研究では、コーディネーターにおいて「引き出す」という役割があることが見てきました。そのため、この4つの項目に追加して、引き出すための『傾聴：listening』『学ぶ力：ability to learn』を加えた6つの技術・力と定義しました。

この6つの技術・力を完璧に持ち合わせているコーディネーターはなかなか存在しません。コーディネーターは6つの中で得意な技術を活かし、弱い部分は補完し、6つの技術を組み合わせながら、それぞれのコーディネーターらしい「引き出す」「つなげる」を進めていきます。

『傾聴：listening』

ひとりひとりと向き合い、顕在化している思いから、潜在している声なき声までを受け取る力

『学ぶ力：ability to learn』

さまざまな個人・組織との対話や観察、自らの経験を学びに変え、活用できる状況をつくる力

『文化翻訳：cultural translating』

背景のちがいによる認識・理解の差を最小化し、わかりあえる状況をつくる力

『フレーミング：framing』

課題の原因を構造化し、それに対して各主体の力への意味づけを行い、組み合わせる力

『ネットワークング：networking』

多様な個人・組織とのつながりからきっかけを生み出し、新しいつながり、新しい組み合わせをつくる力

『組織化：organizing』

各主体が主体的に向き合うプロジェクト・仕組みをつくる力

参考：「職業としてのコーディネーター—越境的協働を促すメカニズムの体現者—」菅野拓（国際開発研究 30-2:2021 年）

【最後に～ハブとなるコーディネーター像】

今回の5名の公開インタビューでは、それぞれの課題に直面している当事者やコミュニティ、そして仲間のコーディネーター達へのさまざまな思い、そして一人のコーディネーターとしての哲学をうかがうことができました。

この5名は、東日本大震災からの復興において、まさにハブ(HUB)として活動してきたメンバーです。ハブとは、人材や団体をつなぐ担い手(コーディネーター)のことです。個人が持つ人脈や地域のさまざまな組織体とのつながりにより、情報・交流・連携の結節点となる人材のことを指します。社会ネットワークのハブがあることで、さまざまな人物がつながりやすくなり、その結果、さまざまなチャレンジや課題解決に対して、必要な知識や資源の確保がより容易になります。

このような機能を担ってきたコーディネーター達はどのような哲学・思考を持つかを整理します。

コーディネーターインタビューから見た 「HUBとなるコーディネーター像」 ～コーディネーターが行う選択の方向性～

「結果」	より	「過程・プロセス」
「答えをつくる」	より	「場をつくる」
「正しさ」	より	「おもしろさ」
「定義づけ」	より	「枠を超える」
「役割分担」	より	「オーバーラップ」
「説得する」	より	「共感する」
「議論する」	より	「対話する」
「独占する」	より	「共有する・開放する」
「現在」	より	「ちょっと先の未来」
「表に出る」	より	「陰で支える」
「私益」	より	「利他・公益」

コーディネーターとは、6つの技術・能力を駆使し、さまざまな思い、考え、力、資源を「引き出す」「つなげる」役割を担います。その根底には、公益的な視点で未来を創るマインドが不可欠であると考えます。

本報告書は、今後、さまざまな現場を支えるコーディネーター採用、育成、研修等での活用を期待します。そして、そこでは技術はもとより、マインドの共有も大切になります。このマインドを持ったコーディネーターがより活動できる環境を創ることが、これからの各コミュニティの持続可能な未来を創るために必要であると考えます。

『東日本大震災被災地での復興支援活動におけるコーディネーションの
メカニズム可視化研究会 コーディネーター分科会報告書』

2022年3月 発行

発行者 東日本大震災被災地での復興支援活動におけるコーディネーションの
メカニズム可視化研究会 コーディネーター分科会

発行元 一般社団法人みちのく復興・地域デザインセンター

※ 本報告書は令和3年度復興庁被災者支援コーディネート事業の一環で作成しています。