

社協ワーカーはコミュニティの”Change Agent”になり得るか

三島コミュニティ・アクションネットワーク 室田信一

0. 前提として確認しておくべきこと

- ・ 社協は一括できない
- ・ 社協ワーカーも多様である
- ・ 法的に位置づけられた組織
- ・ ちなみにアメリカの「社協」は・・・

1. ワーカーとしての経験から考えること

- ・ アメリカ（ニューヨーク）のコミュニティ・オーガナイザーとして
→新規プロジェクトの設立→アセスメントの実施→職員の意識変革→コミュニティの組織化
- ・ 日本（大阪）のコミュニティソーシャルワーカーとして
→地域のセーフティネットという罫→セーフティネットの異分子→支援のあり方の変革→生産的で広範なネットワークの形成
- ・ 「流しのコミュニティワーカー」という考え方

2. 組織変革の形態

- ・ 組織とは社会的・政治的な状況に対応しながら変革するもの
→パウエル（Powell）とフライドキン（Friedkin）による非営利団体の組織変革の分析
 - 「内部状態（internal condition）」
 - 「資源開発（resource development）」
 - 「制度モデル（institutional model）」

Powell, W.W. & Friedkin, R. (1987). Organizational Change in Nonprofit Organizations, In Walter W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, 180-192.

3. Change Agent の心構えとして

- ・ 組織に対して忠実なワーカー心理を理解する
- ・ 組織内の「内密な支援」と「積極的な支援」を見据え、それらの忠誠心を明らかにする
→事実に対してクリティカルであること！
- ・ 管理職からワーカー、当事者、支援者（ボランティアなど）まで全ての人が納得いく形で問題を提起する→現状を維持して波風を立てないこととは違う！

参考資料：

テリー・ミズラヒ著「オーガナイズングのための基本原則：実践からの視点」より

第九原則

ワーカーおよび組織の責任者のうち一部のものは「前向きな意志」と「共通の動機」をもつもの
の信じなさい

組織の構造を分析する上で、ワーカーと責任者の位置を区別して理解することが重要です。施設や事業所がどれほど素晴らしい実践をおこなっていても分裂や離脱の可能性は存在しますが、通常、専門職を含むワーカーは職場に対して忠誠であるといえます。組織に関係する管理職に限らず、ワーカーやクライアント、支援者たちの多くは経営における「Y理論」、すなわち仕事に前向きに取り組むことで効率的に成果をあげるという考え方に賛同するものです。その背景には多くの理由があります。たとえば、仕事に対する誇りかもしれませんし、大きな変化に伴う困難を理解しているからかもしれません。自信がないからかもしれませんし、発言をすることに対する懸念があるからかもしれません。または代替案を提案することや代替案が無いことに伴う不安からくるものかもしれません。組織に引き込まれたからかもしれませんし、自らが中心となって組織を設立したからかもしれません。

私たちは、ワーカーが直面しうる幻滅や恐怖心、無気力といった側面を明らかにするのではなく、施設や制度に対する非難にこそ意識的である必要があります。仮に、ある問題を職員やクライアントが理解し、納得していたとしても、彼らはこれらの問題が公にさらされることを望んでいるとは限らないのです。ある問題が表面化し、要求を突きつけられた時のワーカーやクライアントの傷心や怒りといった感情に対して、多くの場合オーガナイザーは鈍感なのです。たとえばその組織が責任の所存を分化することや、ワーカーと管理職、クライアントの間で不平等な措置を下すことがあると、これらのグループから変化に対する抵抗が起こることがあります。

それゆえ、組織の内部に、少なくとも数人の「内密な支援」と「積極的な支援」を見据え、それと共に彼らの忠誠心の度合いを明確にすることが重要です。これは組織の管理者が事業者や外部の人間と、彼ら自身を含む内部の人間の間に線を引き、「自分たち（We）と他者（They）」との分離を行使するほどの力をもっているかを見極めることに役立つでしょう。例として次のような事例があります。地域のある保健機関が病院の不十分なケアに対して批判を始めた時、その保健機関のリーダーは、病院のワーカーのほとんどが共通のバックグラウンドや出身地であることから、集会に参加し協力者として名を連ねてくれるものと思い込んでいました。個人的に話をしたところ、多くの職員が問題や戦略に関して意見を求められなかったことに対して憤っていたということも明らかになりました。しかし、結果として「分割統治」の戦略により、病院の管理者は保健機関に賛同した数名の職員を解雇し、その際に病院側についた他の数名を昇進させまし

た。残りの職員は沈黙を貫きました。

それゆえあなたのグループは、少なくとも初期段階では合意を形成できるよう注意深く問題を捉えなおすよう試みる必要があります。すなわちそれは「勝利か敗北」というシナリオを提示しないということです。たとえば、子どもたちの援助や平等な医療の供給、清潔な環境、または職員の専門技術向上など、そのことを誰もが望むものとして納得のいく形で提示することが重要なのです。そうして初めて問題を捉えなおすことができるのです。また、そうすることで施設や組織にとってクライアントや支援者たちのニーズを満たすことがどれだけ困難であるかということを理解してもらうことができます。施設や組織が自身の目標にどれほど左右され、またどれほどの挫折を経験しているかを職員や市民、当事者に対して実証することが重要です。そして、できることならば、要求は自分の利益のために提示されると同時に、他人の利益のためにも提示されるべきなのです。つまり、そこには「あなたにとっても、また地域にとっても良いことである」という姿勢が求められるのです。

(出典)

Mizrahi, T. (2002). Basic Principles for Organizing: Perspectives from Practice, In Albert R. Roberts & Gilbert J. Greene (Eds.), *Social Workers' Desk Reference*. (=室田信一ほか訳「オーガナイズングのための基本原則：実践からの視点」『同志社大学大学院社会福祉学論集』21巻, 34-49.)