

### 第3節 「活動」と「仕事」の視点からみた地域コーディネーター —アーレントの『人間の条件』に照らして—

嶋田博子（京都大学公共政策大学院 教授）

#### 1. はじめに

地域コーディネーターという「仕事」が認知されるようになったのは、それほど昔の話ではない。様々な関係者間の調整は、従来は公的機関など組織業務か、あるいは自主的な住民間の話し合いや取り組みの一環とされてきた。しかし、人口減少・高齢化による人的資源の制約が顕在化する一方で、地域で暮らす人々のニーズが複雑・多様化してきたことから、地域の課題対応を進めるためには、様々な属性のアクターの意見に耳を傾け、連携を進める「プロ」である専門人材が必要になってきたと言えよう。

その意味で、地域コーディネーターは近年になって発生した仕事という面を持つが、その責務の中核には「他者と直接向き合う経験」がある。こうした「他者との向き合い」は、KPIやEBPMに目が行きがちな大企業や公的機関ではますます疎かにされつつある。統計上の数値や理論的枠組みだけで入り組んだ現実を理解しようとするれば、人々の多様性はノイズとして蔑ろにされ、イデオロギーや党派的利害を背景にした切り取りが進んでしまう。客観性、科学性を謳えば特定の方法論に頼ることになりやすく、情報把握や分析における単純化と偏向をもたらし、結果として分極化も生むことになる。

こうした事態を戦後早い時期から警告していたのが政治思想家のハンナ・アーレント（1906～1975）である。「私たちの思考の主題は何でしょうか。経験、これだけです」という言葉に端的に示されるように、アーレントは生々しい複雑な現実と向き合うことなく抽象的観念の世界に立てこもってしまう態度、抽象概念を現実世界よりも優先する傾向を「世界疎外」と呼んで批判した（森分 2019: 13、21）。伝統的思考枠や既存の分析方法に寄りかからず問題に対峙するには、地に足のついた経験に向き合わねばならないが、それは個人的な経験や思いをただ主張することとは違う。自身の受け取り方そのものを含めて、自明視される事柄を考え直す作業を要する。その契機としてアーレントが重視したのが「他者の存在」、すなわち顔を合わせて対話する隣人や、自身と異なる他者との関係性がもたらす経験である（前掲: 13-14）。これはまさに、現代の地域コーディネーターが担っているのではないか。

本節では、こうしたアーレントの問題提起を補助線として参照しつつ、世界の分断が進む中での地域コーディネーターの今日的意義を考えていきたい。

## 2. 「労働」「仕事」「活動」をめぐるアーレントの議論

アーレントの名が学界を超えて広く知られるようになったのは、1951年の『全体主義の起原』の発表である。ホロコーストに至った残虐極まる全体主義が登場した経緯を分析した同書で、背景事情の一つとして彼女が挙げたのは、社会の発展によって個人の間につながりが希薄になったこと（社会のアトム化）である。こうしたアトム化は21世紀に入ってむしろ強まっている。机上の思考では、一部の人間を不要な存在とみる帰結を再びもたらしかねない。全体主義を繰り返さぬために、「現実世界における活動の実践」の重要性を訴えるアーレントの指摘が説得力を持つ。

前述の分析は、戦前・戦中期の日本においても当てはまる事例がある。大正期になると、それまでの型にはまった作文に代えて、生活の中で実際に見聞きしたり感じたりしたことを、事実在即して自分の言葉で具体的に表現するよう児童たちに指導する生活綴方運動が普及した。戦時中になるとこの運動は厳しい弾圧を受け、多くの教育者が検挙された。自分の頭と言葉で日常に向き合うよう求める穏健な教育が当局からは総動員体制への脅威とみなされた事実は、上記のアーレントの指摘の正しさを裏付けよう。

全体主義への回帰を防ぐためのこうした日常実践は、どうすれば可能となるか。ここでキーワードとなるのが、1958年出版の『人間の条件』で彼女が示した「労働 labor」「仕事 work」「活動 action」の区別である（志水 1994。なお、森分 2019は「work」を「制作」と訳す）。労働とは「生存に不可欠な食糧調達や生産行為」、仕事とは「特定の目的を達するためになされる行為」、活動は「人間の自発性に基づく他者との関係性を築く行為」を指す。それぞれ「生きるための動物同様の苦役」、「何かを残す目的達成に向けた手段（芸術や哲人政治など）」、「代替不能な関係性を生み出す個々人との関わりの構築」と要約できるかもしれない。

言うまでもなく、アーレントが社会のアトム化を防ぐために最も重視するのはこの「活動」である。家族との生活領域である「私的領域」にとどまるのではなく、公共的・政治的な実践が行われる場である「公的領域」に自発的に参加し、共通の課題を議論することではじめて、「集団」としてひとくくりにはできない多様な個性や考え方を持つ数多くの他者の存在（複数性）に気づき、議論を通じて解決策を探る経験を得られる。「労働」や「仕事」だけでは多様な他者と積極的に関わることが難しいのに対し、「活動」は、他者の存在を前提として同時に、自分が何者であるのか（人格的アイデンティティ）が他人の目を通じておのずと露呈していく行為でもある。こうした各人の人格、個性があらわになり、それがかけがえのないものとして認識されることで、社会が「複数性」を持つものとして展開する。こうした予想不可能な複雑で有機的な相互作用は、「一貫し

た論理・思想」に基づく世界支配を目指す動きとは対照的である。2010年代から主要国の一部でも目立つようになった「腐敗したエリート」を「善良な民衆の敵」として攻撃するポピュリズム政権とも真っ向から対立する。

### 3. 「活動」という視点からの地域コーディネーターの意義

地域コーディネーターは、(公的機関が担当する分野に限定されない) 公的領域において多様な人々のニーズを把握するとともに、自らの個性を多くの目にさらしつつ、対等な立場から解決策を考えていく際の触媒となる役割を担っており、もしアーレントが目にしたとすれば、「活動」に属すると評価すると思われる。もちろん、対価を得るプロであれば一般的な意味での「業務」であることは間違いないが、生きていくための「労働」とも、目的達成の手段である「仕事」とも異なり、他者一人ひとりの個性に着目して関係性を築き、そこから価値を生み出していくという点で、「個人そのものを目的として尊重する」という倫理的特徴を持っているからである。

こうした新たな役割は、人口減少社会の急速な進展と切り離せない。組織内に十分な人員を抱えることができた時期には、関係者の調整は組織同士の「仕事」の一部であった。ただ、「仕事」としての調整は、集団内の多数者の声で方向が決まる結果をもたらしやすい。しかし、そうした調整を組織内で担う人的余裕がなくなる一方、関係者の利害が細分化して「達成すべき目的」が一言ではまとめられなくなっていくと、より丁寧な意見のすくい取りが必要となっていく。従来慣行の下では沈黙を強いられてきた少数派の人々も、人格を持つ同格の個人として耳を傾けられる契機ともなり得る。

コーディネーターを媒介した課題解決という方式が地域で普及していくことは、従来の自治体主導の階層制型でもなく、経営原理によるNPMでもなく、対等なパートナー間の合意に基づくネットワーク型統治を促すきっかけともなる。長年、日本でも北欧型のフラットな市民社会の在り方を理想と考える研究者や市民団体は多いが、対等な者同士の交渉という文化が根付いておらず、政府に安全確保の責任を丸投げする国民の意識が強いという日本の現状を考えると、近い時期のネットワーク型への転換は現実味が乏しいと考えられてきた (Agata et al. 2024)。しかし、地域レベルで身近な課題解決に向けてフラットな合意形成が進んでいけば、今後、政治的利害調整や強制力を伴う任務の比率が高い中央官庁においても、北欧型の運用を徐々に取り入れていく端緒となり得よう。

### 4. 「労働／仕事」という視点からの実務上の課題

古代ギリシアのポリスをモデルに「活動」の意義を説いたアーレントは、労働者の健康安全や仕事に対する十分な対価などといった浮世の課題など全く念頭

になかっただろう。ただ、コーディネーターが行っているのが本質として「活動」と評価されるとしても、完全なボランティアや余暇活動ではないのなら、それによって生計を立て、他に使うこともできたはずの時間を費やすという意味では「労働／仕事」でもある。「活動」という性格づけが搾取や過剰負担につながるよう、働く立場の保護を適切に担保する仕組みを設計しなくてはならない。こうした配慮を欠けば、時間と金銭に余裕のある有閑層だけがこうした「活動」に従事できるという偏りを生んでしまう恐れがある。

特に組織に属していない者に対しては、日本の法令ではこれまで十分な配慮がなされておらず、生の力関係に左右されてきた。余人を持って代えがたく、個人としての強い交渉力のあるコーディネーターばかりではない実態に留意する必要がある。

「労働者」としてのコーディネーターをどう守るかに関しては、2024年11月に施行されたフリーランス保護法が一つの参考になる。労災保険、過剰労働やハラスメントからの保護、最低報酬、さらに健康保険や年金などの扱いを整備する必要がある。まずは契約書の書面化、相談窓口の整備が不可欠となる。

また、対価を得て公の仕事の一翼を担う場合には、専門家としての能力の検証や、公共的責任に向けた意識涵養も必要となる。狭義の公務あるいは特定地域を超えた多彩な経験を持つこと自体はプラス要素であり、その役割が多くの人々に広く開かれること（公開性）に加え、恣意に陥らず地域にとって最適の人材をその中から選ぶ手続（公正性、客観性）も欠かせない。評判や人脈だけに頼ることなく、公務員採用に準ずる能力検証や公募手続を整備していく必要がある。加えて、役割の性格上、費用対効果を重視する経営原理とは異なる包摂・衡平への意識が不可欠であることに照らし、公人としての行為規範を着任時研修等によって徹底することも有益と考えられる。情報漏洩防止などは私企業でも徹底されているだろうが、多くの人に関わる決定を下すにあたっては適正な手続を踏んだ上でその経緯を文書でも残すこと、議会や住民に対し説明責任を果たすこと（とりわけ財政的支援を要する場合）、情実や癒着を疑われないよう対人関係に一線を画すことなどは、行政府外に浸透しているとは限らない。公開性、公正性といった公共部門固有の常識を徹底させる必要がある。同時に、退出自由の原則はあるにせよ、施策の持続性確保に向けた責務もあることを自覚してもらう必要がある。コーディネーターが活躍できる条件整備の一環として、自治体にこうした意識涵養の取り組みが求められていくだろう。

もう1つ念頭に置くべきは、地域コーディネーターをこなせるような人材の獲得競争は、今後、極めて激烈になっていくという点である。DX化によって現在ある仕事の多くが消滅していくことが予想されるが、そこで残るものとして、フレイトとオズボーンは、「非定型的で、創造性・対人能力を要する課題対応」

(tasks requiring creative and social intelligence) を挙げている (Frey & Osborne 2013)。多様なアクターの話の聴き、それをつないでいくコーディネーターの仕事は、こうした高い対人能力を要する課題の典型である。

裏返せば、21世紀の「仕事」の中核は、アーレントの「活動」に近づいていくことになる。傾聴能力ときめ細かなフィードバック力を持つ人材は、どこでも奪い合いになることが予想される。個々人のボランティア精神だけでは解決しない。激化する市場競争を前提に、「労働／仕事」としても誘因力があるよう、地域コーディネーターに対する十分な（内容によっては組織内人材よりも高い）処遇を提供することも大事になっていく。

## 5. むすび

日本の常識のようにみなされている会社中心の働き方や雇用慣行が普及したのは、高度成長期以降、たかだか70年前である。それまでは流動性の高かった労働市場が変容し、第二次・第三次産業に従事する労働者の割合が急増し、家庭内分業を前提とした税・社会保障制度も定着した。金銭を生む「労働／仕事」が最上位に置かれ、従事する基幹層は家庭や地域社会といった「些細なこと」に関わるほど暇ではない、という発想も生まれた。

しかし、アーレントが指摘するように、各人の生にとっての本来の優先順位は逆だろう。自らの生きる領域を最大限意義あるものとするため、他者と関わる公的領域に出かけていって意見を交わす。基礎となるのは、生身の個々人の思いである。それを抜きにして市場における価値を生むための仕事の追求、世界や公益をめぐる観念的な研究を続けていれば、再び全体主義への道を開きかねない。

地域コーディネーターは、特定組織の利害にとらわれることなく、様々な個人の声に耳を傾け、対等な目線でその間をつなぐ役割を担う。こうした姿は、日本でも人気のあるエンデの児童書の主人公、モモと重なるところがある。モモは自ら提案することはないが、「みんなの話を本当に聞いてあげることのできる才能」があり、モモに話を聞いてもらえた人は勇気が出たり、希望や自己肯定感が生まれたりする。ちなみに、作者のエンデは、少年時代にナチスへの抵抗運動に加わった経験を持つ。

人口減少社会の中で、若い世代を中心に、所属組織や既存の役割を超えて、身近な人とのつながりを重視する兆しがうかがえる。こうした関係構築が静かに浸透してしていくことは、単純化された「悪の集団」との対決を謳うポピュリズムへの健全な防波堤となるとともに、人間らしい生き方に回帰するきっかけとなるかもしれない。『モモ』の終幕、灰色の男たちが「将来使えるように貯蓄してあげる」と言って奪っていった時間をようやく取り戻した人々による祝宴シーンのように。

## 参考文献

- アーレント、ハンナ（大久保和郎・大島かおり訳）（2017）『全体主義の起原 1～3（新版）』みすず書房
- （志水速雄訳）（1994）『人間の条件』ちくま学芸文庫
- エンデ、ミヒャエル（大島かおり訳）（1976）『モモ』岩波書店
- 今永典秀（2021）「地域創生へのインターンシップ—コーディネーターの重要性」  
日本労働研究雑誌 733号
- 嶋田博子（2024）「NWS (Neo-Weberian State)はNPMを上書きするか — 主要国への適用可能性をめぐる議論の動向」季刊行政管理研究 187号 27-41
- 友寄英隆（2017）『人口減少社会』とは何か：人口問題を考える 12章』学習の友社
- 森口千晶（2013）「日本型人事管理モデルと高度成長」日本労働研究雑誌 634号
- 森分大輔（2019）『ハンナ・アーレント - 屹立する思考の全貌 - 』ちくま新書
- 師井恒男（1970）『教師にとって愚直とはなにか わたくしの戦中・戦後史』一ツ橋書房
- Agata, Koichiro, Hiroko Shimada-Logie & Dimitri Vanoverbeke. (2024) “Balancing Continuity and Change: Japan’s Pursuit of a ‘Small and Strong’ State within the Neo-Weberian State Framework”. *Journal of Policy Studies* 39(3).
- Bauer, M.W, B.G. Peters, Jon Pierre, Kutsal Yesilagit & Stefan Becker. (2021) *Democratic Backsliding and Public Administration*. Cambridge UP.
- Bouckaert, Geert. (2023) ”The neo-Weberian state: from ideal type to reality?”. *Max Weber Studies* 23(1):13-59.
- Frey, Carl B. & Michael A. Osborne. (2013) “The Future of Employment: How Susceptible are jobs to Computerisation?”  
[https://oms-www.files.svdcdn.com/production/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://oms-www.files.svdcdn.com/production/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)