



「中期計画」策定作業を振り返って 捉え直した国際交流協会の役割

(財)横浜市国際交流協会 (Y O K E) 中期計画担当 五島 哲男・由衛 英樹

以下、中期計画の内容、および作成の経過を紹介するとともに、国際交流協会がこれまで以上に地域に必要な存在となるために果たすべき役割について考えます。

1 中期計画の内容

■なぜ計画を策定したのか？背景と目的
近年、横浜市内の外国人登録者数が急増し、多様な国籍や文化的背景を持つ人々が共に暮らし活躍する多文化共生のまちづく

りは、都市の魅力や創造性を創り上げる大きな鍵となっています。また、世界で活躍できる市民が多く存在することも横浜が国際都市としてさらに発展する上で重要な要素となっています。

一方、二二世紀に入り、少子高齢社会の進行や人口減少社会の到来とともに社会経済のグローバル化が広まるなど、社会の大きな転換期を迎える中で、二〇〇六年六月、横浜市は「横浜市基本構想(長期ビジョン)」を策定しました。この構想では、目指すべき都市像を支える柱の一つとして「世界の知が集まる交流拠点都市」が定められ、国内外の知識や人材が集まる場を豊富に提供すること、世界で活躍する人々を育むことが目指されています。

そして、同年二月策定の「横浜市中期計画」では、「海外諸都市との交流、世界への貢献、国際性豊かなまちづくりを進めます」という基本施策が示され、また、二〇〇九年の横浜開港一五〇周年記念事業の企画が練り上げられています。

こうした中、(財)横浜市国際交流協会 (Y

図1:関係図

ヨーク YOKE ミッション・ステートメント(活動方針)

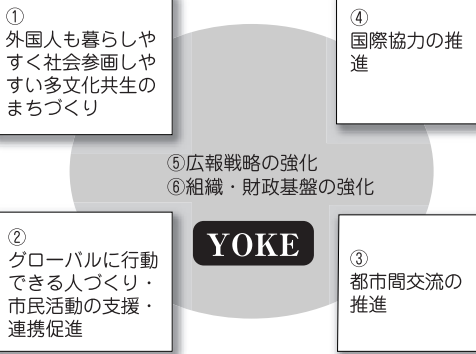
私たちは、国際都市横浜の歴史的・文化的特性を継承しつつ、異なる文化や価値観を共に認め、尊重し合える豊かな社会づくりを目指します。

YOKEミッション・ステートメントの実現に向けて、6つの「事業展開の方向性」を定めました。また、これら6つの方向性を実践する上での「YOKEの役割・基本姿勢」を明確にしました。

YOKEの役割・基本姿勢

- (1) 幅広い市民の参加と協働
- (2) 様々な団体機関との連携
- (3) 先駆的な取り組み
- (4) 政策提言
- (5) 横浜市の国際政策の実践

中期計画 6つの「事業展開の方向性」



OKE)は二〇〇六年に創立二五周年の節目を迎えました。当協会は設立当初、海外との交流業務を中心としていましたが、その後、市内の外国人市民や留学生の支援、国際機関の支援など「地域の国際化」を協会事業の柱に加え、業務の範囲を拡大してきました。

そこで、国際化の進展と横浜市の新たな方向性に合わせ、協会の事業の新たな方向性を打ち出すことが求められていました。また、国際交流協会としての公益的使命を明らかにし、重要な経営目標について横浜市と共有化するため二〇〇二年度から二〇〇六年度までの五年間の「協約」を結び、それに基づいて、協会の自主的・自立的な経営を目指す取組みが求められていました。そうした取組みの一つとして、例えば、二〇〇一年度から二〇〇五年度までの五年間、横浜市からの補助金が毎年約五〇〜一〇〇%ずつ減少してきましたが、減少を補うため、講座等の事業収入や委託事業などの外部収入を増やすよう努めてきました。

このような状況の中で、国際化の進展に対応し、横浜市の基本構想や中期計画などに示された目標の実現を目指し、二〇一一年のYOKE創立三〇周年に向けて取り組む事業の方向性と重点的に取り組む事業を定めるため、中期計画を策定しました。

なお、計画期間は、二〇一〇年度までとし、毎年、事業実施結果を検証し、状況の変化に合わせて計画を見直ししていくことと

しました。

■協会の役割とプラットフォーム構想

YOKEが果たすべき役割・基本姿勢として、多文化共生・国際交流・協力の課題解決に向けて、「幅広い市民の参加と協働」や「さまざまな団体機関との連携」により、「先駆的な取組み」と「政策提言」、「横浜市国際化政策の実践」に取り組んできましたが、この中期計画の中で、今後も市民と行政の中間組織として、市民・企業・行政などさまざまな立場の主体をつなぎながら、市民力が発揮できる場を創造していく姿勢を鮮明にしました。

特に「さまざまな団体機関との連携」については、多文化共生・国際交流・国際協力推進にかかわる多くの市民と市民団体、国際機関、教育機関、研究機関、企業、経済団体、行政、メディアなど関係機関が連携・協力しながら一体となって大きな力を発揮し事業を進めることとしました。この協働の仕組みを「(仮称)ヨコハマ国際交流協力プラットフォーム」と名付け、二世紀型の国際交流協力の横浜モデルとして、関係団体と協議しながら創り上げていくことを打ち出しました。

■事業展開の方向性と達成目標

中期計画では、横浜市内の外国人市民・多文化共生・市民団体・都市間交流・国際機関やYOKEの組織・財政など、YOKEを取り巻く現状や課題、YOKEが果たすべき役割を明らかにし、「事業展開の方向性」

として(1)外国人も暮らしやすく社会参画しやすい多文化共生のまちづくり、(2)グローバルに行動できる人づくり、市民活動の支援・連携促進、(3)都市間交流の推進、(4)国際協力の推進、(5)広報戦略の強化、(6)組織・財政基盤の強化――の六つを定めました。

こうした六つの「事業展開の方向性」に沿って、事業体系を整理するとともに、それぞれの事業ごとに「二〇一〇年度末までの達成目標」を定めました。(ホームページ)

そして、さまざまな事業のうち、次の五つの事業を「重点事業」としました。(1)国際交流ラウンジ等との連携強化による外国人支援体制の充実、(2)防災対策の充実、(3)NPO・NGO、ボランティアの連携促進・支援、(4)グローバルに行動できる子ども青少年の育成、(5)留学生と地域社会との橋渡し

2 作成の経過

■一〇人の検討チームで議論

中期的な計画の検討に当たっては、まず事務局内に、すべての管理職(事務局長・事務局次長・三課の課長)、プロジェクトリーダー二人、国際学生会館の館長・副館長、中期計画担当者の計一〇人から成る検討チームを設け、毎月一〜二回のペースで議論を重ねました。

討議では、まず、協会を取り巻く地域社会がどうなっているか、それによって協会に何が求められているか、現状と課題・ニーズを出し合っていくことから始めました。

表1: 事業展開の方向性

<p>(1) 外国人も暮らしやすく社会参画しやすい多文化共生のまちづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> 外国人市民が行政サービスを円滑に受けられるよう支援を強化するとともに、外国人市民が暮らしやすく活動しやすい環境をつくる。 外国人市民への言語面での支援を充実するとともに、情報提供や相談窓口対応にも力を入れる。 医療・福祉・保健分野の支援について関係機関と協議・検討を進める。 日本人市民と外国人市民の地域での交流を活性化させ共に助け合いながら生活し、外国人市民が地域で活躍しやすい環境づくりを進めるため、国際交流ラウンジなどの支援に力を入れるとともに区役所との連携を強化する。
<p>(2) グローバルに行動できる人づくり、市民活動の支援・連携促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 2009年度から市内の小学校に英語教育が導入されることから、子どもたちの英語教育や異文化理解促進を支援する。 紛争・貧困・環境・開発など地球規模の課題について理解を深め、「地球市民」として「行動・実践」へつなげられる、多文化共生社会を担う若者を育成する。 多文化共生・国際交流・協力分野の活動を市民に紹介したり関係団体間の連携を深めることにより、市民が進める活動を支援する。 市民が活動の企画や運営の担い手として活動できる環境づくりを進める。 課題解決に向けてNPO・企業・行政等が連携・協働する仕組みを関係者で共通認識をつくりながら具体化していく。 開港150周年に向けて「世界のNPO・NGO会議」の開催を目指す。
<p>(3) 都市間交流の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> アジア都市の市民や市民団体との交流を進め、相互の理解を深めるとともに幅の広い関係をつくる。 都市が抱える様々な課題の解決に向けて、アジア太平洋都市間協力ネットワーク(CITYNET)などと連携し、市民レベルの交流・協力を進める仕組みを検討する。 アジアの国際交流協会など様々な機関と連携しながら効果的な都市間交流を行う。 交流に当たっては、具体的な市民生活の問題解決を目指し、相互の市民にとって役立つプログラムを実施する。
<p>(4) 国際協力の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 食料・環境問題など地球規模の課題に取り組む国際機関に対する支援や、海外からの研修員・留学生に対する支援などを通じて国際協力を推進する。 国際機関職員、海外からの研修員、留学生と市民のパイプ役として結びつきを強める役割を果たすことにより、地域にとっても役立つ交流を進める。 留学生については地域企業との結びつきを強化し、企業のグローバル化にも役立つプログラムを展開する。
<p>(5) YOKEの広報戦略の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> YOKEの活動内容や意義・成果を市民に伝え理解者・支援者を増やすとともに、ボランティアやNPOとの連携強化や支援に役立つ戦略的な広報を展開する。 区役所が行う外国人支援や国際分野の事業が増加しているため、区役所との連携を求め積極的なPRを行う。 メディア環境の変化に合わせて効果的な広報を進める。 広聴情報の分析をもとに市民ニーズを的確に把握し、政策提言を行う。
<p>(6) YOKEの組織・財政基盤の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 公益法人制度改革に伴う理事会・評議員会などの拡充や外部事業評価、参加者満足度調査などを通じて、幅広い市民が協会の運営や事業に参画しやすい体制づくり。 全職員がコスト意識を持つ、効率性の高い組織とする。 新しいサービスやプロジェクトを開発する仕組みや、効率化が進む業務推進の仕組みを導入し、企画力・開発力が高く、改善が継続する組織を目指す。 効率的、効果的な雇用制度と給与体系を整備する。 財政的自立性を高めるため寄付金獲得や収益性のある事業展開などに取り組む。

その後、主な検討課題として、(1)今後五年間の方向性「枠組み・柱立て」、重点について、(2)各柱の各事業について「拡充・継続・縮小・廃止、新規・重点」、(3)実現可能性について「事業量、人員体制などの視点から」、(4)利益を生み出す事業、仕事の進め方、自主財源獲得方策、各課の事業ごとの「基本方向」、(5)重点事業、一五〇周年記念事業について――の五点に絞りました。

これら五つの検討課題のうち、「(3)実現可能性」では、ニーズに対応するための事業量、人員体制について精査するとともに、限られた予算と人員の中で、取り組む事業を取捨選択しました。一方、「(4)利益を生み

出す事業、仕事の進め方」については、答えを出したものの、まだ足りない面もありもっと新たな事業を生み出さなければならぬ点を確認し、計画策定後も引き続き検討課題となりました。

こうして計画の検討開始から確定するまでの間、「事業の枠組み「柱立て」」「(中間報告)「中期計画「素案」」(第一次案)、「中期計画「原案」のたたき台」(第二次案)など大きな節目ごとに、理事・評議員との意見交換(計三回)や職員への意見募集(計二回)も並行して行いました。

■市民への意見募集

一方、計画に市民の意見を反映するため、

横浜市の方針「横浜市パブリックコメント実施要綱」に準じて、「中期計画「原案」」を協会の広報誌やホームページなどで一般に公開し、市民の意見を募集しました。その結果、市民や関係団体(国際交流ラウンジ・行政機関・国際機関・全国の国際交流協会など)から多数の意見が寄せられました。(意見総数 三二人・二五〇件)

これらの意見をもとに計画「原案」の調整を行い、最終的に評議員会・理事会を経て「YOKE中期計画」が確定。「中期計画」および「ご意見の概要とそれに対するYOKEの考え方・対応」をホームページなどで公表しました。

3 策定作業を通じて 見えてきたこと

■反省点・課題

こうして一年を経てようやく確定しましたが、反省点として、市民意見募集に際して、市民や関係団体への個別のヒアリング（意見聴取）や説明会などの機会を逸してしまつた点が挙げられます。

また、もう一つの反省点として、二回にわたつて職員への意見募集を行いました。少数の限られた職員からの意見にとどまつた点が挙げられます。

その背景として、例えば——ここ数年、毎年、補助金が削減され職員数も減り続ける中で、「中期計画を作つて、実現性があるのか？」現在の事業や組織を将来変えていくのか？」などの疑問から意見を出すことへの戸惑いが広がつてきた可能性があること。あるいは、実際に会議に出て議論に加わつている者と、書類や説明だけで考える者との間では、情報量の差が大きく意見を出すことの難しさがあつたこと——など、このほかにもさまざまな可能性が考えられ、今後への課題ともなりました。

■捉え直した国際交流協会の役割

一方、「中期計画」策定作業を通して、あらためて強く認識したことは、国際交流協会が果たすべき役割とは何か、ということでした。それは、行政設立の外郭団体という立場を強みとして「行政機関と民間団体をつなぐ役割・特性」を随所で発揮してい

くこと。それによって、さまざまな団体・機関の連携・協働が生まれ、地域が一体となつて効果的な課題解決が行われ、その結果、これまで以上に国際交流協会の存在価値を高め、地域に必要な存在となり得る、ということでした。

今後は、こうしたコーディネーターとしての役割を強く意識しつつ、(1)計画を着実に実行するための組織態勢づくり、(2)実施状況をチェックするための仕組みづくりなど、「中期計画」の意義や成果を高めるための工夫に努めたいと思います。

「問い合わせ先」

YOKE 中期計画担当 由衛

電話 045-222-1171

E-mail: support@yoke.or.jp

詳細 ホームページ

◇(財)横浜市国際交流協会

「YOKE 中期計画」

*意見募集で寄せられた意見(二五〇件)の概要とYOKEの考え方(回答)も掲載

http://www.yoke.or.jp/profile/07-

10keikaku/index.html

◇「YOKE ミッション・ステートメント」

(二〇〇一～二〇〇五年活動方針)

http://www.yoke.or.jp/profile/mission/

index.html

表2：計画作成の経過

日程	経過	備考
2006年4/20～	YOKE事務局内部での検討開始	事務局長・課長など管理職、プロジェクトリーダーなどの検討チームで検討
6/1～6/8	事業の枠組み(柱立て)などについて職員へ説明 職員意見の募集(1)	意見総数 9人 37件
6/29	理事会・評議員会で中期計画の改訂について中間報告	これからの方向性などについて検討
8/29	各課長「基本方向(案)」発表	
12/7～12/13	職員へ「素案」(第1次案)説明 職員意見の募集(2)、集約	
2007年1/22～2/1	横浜市へ「原案」(第2次案)説明	国際政策室長、都市経営局長、副市長
2/7	理事・監事・評議員 合同の意見交換会 ◆計画原案の修正(1)	
2/21～3/11 (19日間)	「原案」(第3次案)公表 市民意見募集	<意見募集方法> YOKEホームページへの掲載、YOKE事業に係わりのある団体(約380カ所)への告知、広報誌ヨークピアによるPRなど
3/12～3/27	寄せられた市民意見とYOKEの対応・考え方について検討(1) ◆計画原案の修正(2)	意見総数 31人 150件 <内訳> 国際交流・協力関連の市民団体・国際交流ラウンジ・行政機関・国際機関・全国の国際交流協会など
3/28、3/29	評議員会・理事会で原案の修正について審議、承認	
4月	寄せられた市民意見へのYOKEの対応・考え方について検討(2) ◆計画原案の修正(3)	
5月	まとめ作成	
6月	ホームページ掲載	