

特集

特集／エンパワーメント再考

ドミニカ共和国カニタス地区の事例―「指示棒」はどこにあったのか？

桃井拓真

●カニタス地区の住民運動

ドミニカ共和国は、カリブ海に浮ぶ島国でイスパニョーラ島の東半分を占めている。年間を通じて平均気温が三〇度を超える熱帯性の気候である。クリストバル・コロン（コロンブス）が約五〇〇年前にラテンアメリカに初めてつくった植民地拠点が同国の首都サント・ドミンゴ市である。同市の排水が流れ込むオサマ川の流域は貧困地帯とされ、不法占拠の住民を含めた四〇万人以上が生活している。その一角に位置するカニタス地区（人口約二万人）は、以前より保健衛生・教育・暴力など多くの面で問題を抱えていた。なかでも暴力事件は最も深刻な問題の一つであり、過去には麻薬取引に関連したギャングの抗争により死者が出たこともあった。

私は一九九三年一月からの三年間、青年海外協力隊隊員として同地区に派遣され、スペイン系NGO「熱帯基金」とともに、同地区の住民の生活改善運動に取り組んだ。派遣当初は、カニタス地区のウサギの飼育管理や識字教室の運営を担当していたが、

その後、カニタス地区内で起きた平和運動（武器供出運動）をきっかけに組織された各種住民委員会に参加するようになった。また、カニタス地区の縫製教室から発展した委員会の一つ「職業訓練校委員会」の運営、縫製技術のレベル向上のための訓練プログラム策定とその実施、製品販売による自立資金の創出計画等にも従事した。今回は、特に職業訓練校での活動について述べてみたい。

●「職業訓練校委員会」での活動

①縫製教室

カニタス地区では、同地区の住民であるマリアおばさんが中心となって、毎朝二時間程度地域住民に簡単な縫製を教える教室が開かれていた。マリアおばさんが自ら製作販売する子供服は、近所の母親たちの間で好評だった。そのマリアおばさんを教室でサポートしていたのが、リディアというリーダー役の女性で非常に世話好きの明るく快活な人柄で二〇人程の生徒たちをうまく統率していた。

この裁縫教室は、近所の主婦達がお喋り

をしながら、足踏み式のミシンで簡単な洋服づくりを学ぶカルチャーセンター的な場で、設備的にも技術的にも「売れる服」からは程遠いレベルにあった。武器供出運動後にできた住民委員会に参加していたマリアおばさん及びリディアは、他の水道委員会などのメンバーの住民貢献に対する熱意に打たれ、「自分たちが作った洋服を販売して、地域の女性たちが生活の足しにできるようにしたい」と考えるようになった。

②職業訓練校の整備

マリアおばさんとリディアが提案した「自立プロジェクト」のアイデアのために縫製教室の生徒たちが一堂に会し、具体的な対策を話し合う場が設けられた。リディアが、「現在の足踏み式のミシンでは、厚手の布地にはミシンがけができない。工業用ミシンを導入すれば、どのような生地でも速くきれいに縫えて、今よりもいろいろなものを作れるようになる」と提案し、他の生徒もこれに賛成した。確かに、工業用ミシンを導入すれば効率的であることは明らかであった。しかしながら、縫製教室内に指導者がいないという問題が浮上した。

そこで、リディアが国の職業訓練庁に対し、工業用ミシンの指導員を無料で派遣してもらえようという要請書を提出したところ、ミシンの自己調達を条件に要請が受理された。残る問題は、ミシン購入資金をどこから調達するかであったが、これについてはリディア、前出のNGO「熱帯基金」の代表であるロジヨ神父、私の三人が中心となって、在ドミニカ共和国日本大使館の「草の根無償援助」(地元密着型のプロジェクトへの少額資金援助)に援助申請を行うこととした。そして案件改良のための様々な努力を重ねた結果、工業用ミシンの購入費用に加え、職業訓練校の新校舎の建設資金まで供与されることとなった。

③新プログラムの立案

工業用ミシンが確保でき、新校舎が完成すると同時に、今度は縫製教室の指導員や生徒が中心となって、縫製品の製造・販売計画の立案が始まった。リーダー役のリディアの提案により、レベルのさほど高くない生徒にも製作可能な簡単な子供服や婦人服の試作品が作られたが、それらの作品は縫い目が直線ではなく販売に耐える水準に達していなかった。早速、マリアおばさんとリディアが話し合い、不器用な生徒たちの技術レベルを上げる方法を考案した。丁度クリスマスが近づいていたため、サンタクロースやクリスマスツリーなどのデザインをクロスステッチ(細かい十字の白布)へ刺繍するレッスンを縫製教室の中に設けた

のである。また、マリアおばさんやリディアの提案で、子供服の試作品の展示販売会を開催し、ロジヨ神父や地区の役員に投票してもらおうコンテストも開催した。こうした試みを通じて生徒同士を切磋琢磨させ、技術レベルの向上に努めたが、生徒の中にはこの種のプログラムについていけず、辞めていく者も数名いた。

④縫製工場見学

新プログラムの開始後、しばらくすると、縫製教室の生徒たちの中から「縫製品製造のイメージをつかむため、実際の労働の現場を見学したい」という希望が出された。

リディアと私で見学先の検討を行った結果、サント・ドミンゴ市郊外の自由加工貿易区にある下着の縫製工場を訪問することに決定した。見学する工場には近代的な機械が設置され、米国輸出向けの女性用下着が流れ作業で製造されていた。時間単位で決められたノルマをこなすため動きに無駄がなく、きびきびと働く同胞たちの姿を見て、それまで久々の外出に少々浮ついていた生徒達は顔を赤らめ、また、少しでもほつれがあると最初から縫製をやり直すという説明を聞いては、ひどく感心していた。この見学は、小さな出来事であったが、同じドミニカ人でもこれほどよく働くことに生徒達は衝撃を受けたようで、以後、彼女達のインセンティブが高まった。

⑤生徒からの激励

職業訓練庁に対し工業用ミシン指導員の

派遣プログラムの要請書を作成・提出するのは私の担当であったが、多忙を理由に作業を遅らせていた。そんな時、生徒の一人が「私達是一所懸命努力しているのに、あなたはいつも口だけで、実行が伴わない」と私を諭した。私は、なぜかその言葉に自分が頼られているように感じ、精一杯働いた。そのように仕事に没頭する中で、住民委員会のメンバーたちがなぜ一所懸命働くようになったのか、その理由が少しわかったような気がした。つまり、タクシー運転手でさえ、危険だと言って車を向けることを嫌がるようなカニタスという環境に生まれ、幼い頃から諦めと不信感の中で育ったメンバーが、地域のために活動していく過程で初めて自分に自信を持ち、他人からの信頼を受けたことにより、目覚ましい働きができるようになったのであろう。

●離任後の状況(一九九六～二〇〇三年)

職業訓練校が完成し、簡単な授業カリキュラムが作成され、これからが本番という一九九六年一月、私の協力隊員としての任期が終了した。

その後、私は同地区を三度訪れているが、職業訓練校の状況は以下のとおりである。

①縫製品販売事業の失敗

裁縫教室のマリアおばさんとリディアが職業訓練校の委員長に就任し、一九九六年半ばからは活動資金の捻出のため、訓練校

で製作された婦人服・子供服を百貨店・洋服問屋に卸すことになった。しかしながら、努力はしていたもののカナタス地区内で製作された縫製品は相変わらず低品質であり、デザインのにもこったものではなかったため、購買欲に訴えるような魅力には乏しかった。また、同カテゴリーの縫製品は競合相手も多く、職業訓練校から問屋への販売価格は安く設定されており、利益が出せない構造となっていた。そのうえ、在庫管理システムも徹底されていなかったため、長期在庫を抱える事態をも招いた。そのような事情から縫製品で自己資金を創出するプロジェクトは一九九七年に失敗に終わった。

②家具製作への転換

他方、訓練校では縫製品のプロジェクトと平行して、職業訓練校の指導により、布を用いたソファなどの家具製作も行うようになっていた。家具はニッチ（すき間）製品であり、競合相手がほとんどなかったため、高収益を上げることができた。一九九九年には四〇〇万円／月の売上を上げ、カナタス地区内に一五人の新規雇用を生み出すまでになった。そして、取引先の信用限度額の設定が行われていなかったため、二〇〇〇年五月に大手取引先が倒産した際、売掛金の回収ができず多額の負債を抱えたものの、その後あらたに納入先を確保したことで見事に再建した。現在では、同職業訓練校はカナタス地区の活動の中心的存在となり、コンピュータ科も増設された。そ

して、卒業生の一部は、以前見学した自由加工貿易区の縫製工場で働くまでになった。

●振り返り

①指示棒の位置はどこにあったのか？

カナタス地区の活動から七年がたった今、参加型メーリングリストのメンバーとのやりとりを契機に、カナタス地区での職業訓練校の活動を振り返る機会を得た。私は、特に「指示棒」（最終的に物事を決定できる権限）はどこにあったのか、という点に焦点を絞って考えてみることにした。

縫製プロジェクト開始時、自分で縫うことさえ満足にできなかった私は、マリアおばさんやリディアに一つ一つ教わりながら共にプロジェクトを形成していった。その時点で「指示棒」は彼女達と私が共有し、ゆっくりとした速度であったが、プロジェクトは確実に進行していた。しかしながら、職業訓練校のカリキュラムや販売計画を作成する段階になると、私の側には、「任期内に職業訓練校のカリキュラムや販売計画を作成し、うまく学校の運営を軌道に乗せなくては私の責任が問われかねない」という私のニーズが出てきた。一方、リディアやマリアおばさんの側には、「自分達に合ったカリキュラムや販売計画を、期限を厳格に決めずに立てたい」というニーズがあった。いつまでも出てこない計画に堪えられなくなった私は、突貫工事のような状態で、半ば独善的に訓練校のカリキュラムと

販売計画のデザインを作成した。さらには、職業訓練校の建設を担当した経験により「自分のニーズを自分で意思決定する」プロジェクトが効率的に決定される「住民がそれに肯定的に反応する」それに応えるように自分が働く「指示棒」の力を益々強めていくという循環をさらに強固にしていった。結局、販売計画の大枠を作ったのは私であり、リディアやマリアおばさんではなかった。つまり、最終的な「指示棒」を持っていたのは私だったのである。その後、任期終了と共に「指示棒」を持った自分がなくなったことで、縫製プロジェクトは頓挫した。しかしながら、一度は失敗しながらも、「指示棒」を取り戻したりリディアが家具製作プロジェクトを立ちあげたことにより、プロジェクトは回復していった、というのが実際のところであった。

つまり、住民が主役であり、「指示棒」を握る存在であるという根本的なパラダイムを見逃していたのであった。

②エンパワーメントの鍵となる指示棒を自分は渡せるか？

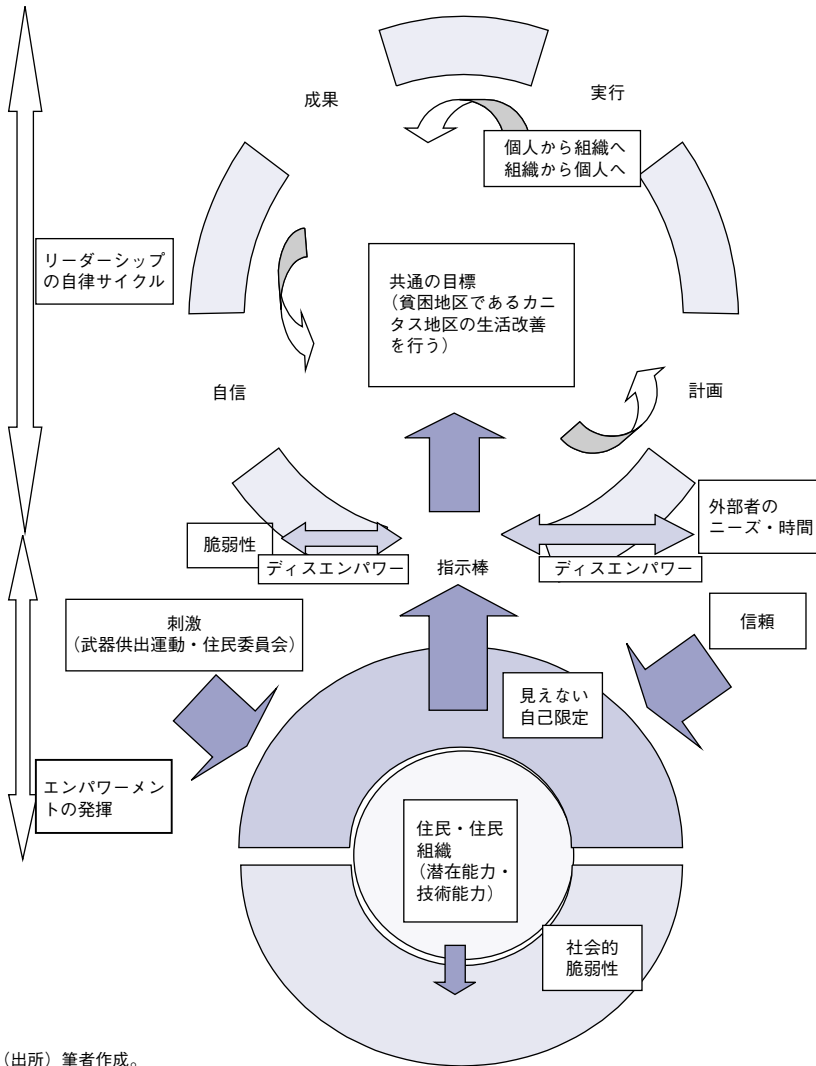
最後にエンパワーメントについて述べてみたい。経営学においてエンパワーメントは、「目標達成のために、組織のメンバーに自律的に行動する力を与えること」と定義される。

カナタス地区の活動をこの定義に当てはめてみると、「縫製品販売を通じて地域女

特集

特集／エンパワーメント再考

図1 カニタス地区の住民運動に見るエンパワーメントの発揮



(出所) 筆者作成。

性の生活レベルを改善するために、マリアおばさんやリディアをはじめとした女性たちに自律的に行動する力(二種の指示棒のようなもの)を与えることとなる。もともと、彼女たちには、自らの生活を向上させたいという意識や裁縫を通して何かをやりたいという意欲は感じられたが、社会的にも経済的にも脆弱な環境にあり、新しく何かを始めることは困難であった。そんな時、武器供出運動や職業訓練校委員会の活動という刺激を受けたことで、貧困地区で

あるカニタス地区の生活を自分たちの力で改善していこうという「共通の目標」が生まれた。そして、それまでは意識の中に埋もれていた様々なアイデアが外に出てきた。その結果、「工業用ミシンの購入」、「技術習得」、「縫製工場見学」などの住民側のリーダーシップの動きも見られるようになった。しかしながら、職業訓練校の活動が活発化し、マリアおばさんやリディアが「指示棒」を持ち始めたところで、私が自らのニーズを優先し、「指示棒」を奪ってしま

った(図1参照)。

今の自分であれば、マリアおばさんやリディアを信頼し、「指示棒」を渡し、自分が触媒のような存在になろうと努めるであらう。

しかしながら、実際の他のプロジェクトや調査では、相変わらず限られた時間の中でさまざまな決定をしていく必要がある。住民のニーズを元に全員が合意した形の決定を待つ時間はないかもしれない。

援助する側が、援助を受ける住民側のニーズと力を強く意識し信頼していけばエンパワーメントへの第一歩が踏み出せるのではないかと思う。

具体的にはどのようにすれば意識できるのか、援助を受ける側のニーズと力をインタビュー等で探りながら、文章化する工夫を試みている。特に初期段階で援助を受ける側と援助をする側両方の強み、弱み、機会、脅威を文章化している。すなわち、援助をする側と受ける側の暗黙知を形式知へ変換する工夫をしながら現在、ボリビアで草の根・人間の安全保障無償援助をサポートしている。

(ももい たくま／在ボリビア日本大使館経済協力担当)

【付記】当文章は、個人的な見解であり、在ボリビア日本大使館の見解を述べたものではありません。