

連帯社会
ブックレット

05



人と人がつながる社会へ

特別講演会と コミュニティ・オーガナイズング・ワークショップ

主催

公益財団法人 日本労働文化財団
連帯社会研究交流センター





コミュニティ・オーガナイズング特別講演会

人と人がつながる社会へ ～労働運動の再生とコミュニティ・オーガナイズング～

参加費無料
申込不要

主催：公益財団法人 日本労働文化財団
連帯社会研究交流センター
後援：日本労働組合総連合会

「連帯社会研究交流センター」は、連合、日本労働文化財団、労働者福祉事業団が法政大学と連携して設立する修士課程大学院コース「連帯社会インスティテュート」（通称：連合大学院）を支援し、連携するための機関として、連帯社会構築にむけてのさまざまな研究交流の機会を企画・実施しています。

このたびは、労働者の組織化活動と社会運動の人材育成の権威者であるキム・ポーボー氏をお招きし、人と人がつながる社会について、近年のアメリカにおける最低賃金運動などの具体的経験をもとにご講演いただくこととなりました。ご関心のある方々に広くご参加いただきますようお願い申し上げます。

テーマ：人と人がつながる社会へ

日時 2015年8月26日（水）18：00～20：00（17：30 開場）

場所 連合会館 2階 大ホール（地下鉄千代田線「新御茶ノ水」下車1分）

講師：キム・ポーボー氏

IWJ（信仰の垣根を超える労働者の正義）元代表

キム・ポーボー氏のプロフィール

ポーボー氏はコロンビア大学バーナード・カレッジを宗教専攻で卒業し、ニュースクール・フォー・ソーシャルリサーチの経済学修士号を取得した後、人権擁護の活動家としてさまざまな社会運動に従事した。1996年にはIWJ（信仰の垣根を超える労働者の正義）を創設し、低賃金労働者の労働条件の改善、宗教と労働運動とのパートナーシップの再構築をミッションとする運動を展開している。その功績をたたえて、2012年に、ケネディ大統領、キング牧師、マザー・テレサらが受賞しているパーチェム・イン・テリス自由と平和賞が授与された。コミュニティ・オーガナイズングの基本教科書『社会変革のための組織化』の共著者の一人でもあり、シカゴのミッドウェスト・アカデミーで教鞭をとるなど、教育活動の面でも活躍している。



プログラム *来聴歓迎*

- 18：00 開会挨拶
- 18：05 講師の紹介
- 18：20 講演
- 19：30 質疑応答
- 20：00 閉会

◇ 講演と質疑応答は、英語・日本語の同時通訳方式で行ないます。

～お問い合わせ～
連帯社会研究交流センター（ReCSS）
e-mail：info@recss.jp



目次

連帯社会ブックレット05
人と人がつながる社会へ
特別講演会とコミュニティ・オーガナイズング・ワークショップ

コミュニティ・オーガナイズングと労働運動の再生について……………2

■ 特別講演会

2015年8月26日（水）

人と人がつながる社会へ

～労働運動の再生とコミュニティ・オーガナイズング～ ……………3

ミッドウェスト・アカデミー
キム・ポーボー

■ コミュニティ・オーガナイズング・ワークショップ

ミッドウェスト・アカデミー
キム・ポーボー

セッション1 2015年8月27日（木）

直接的アクションによるオーガナイズング／力の関係を理解する……………15

セッション2 2015年8月27日（木）

課題を選ぶ……………23

セッション3 2015年8月27日（木）

戦略の立案……………29

セッション4 2015年8月28日（金）

リーダーシップの育成強化～リーダーの人材確保と訓練～ ……………39

セッション5 2015年8月28日（金）

コアリション（連合）の原則……………55

セッション6 2015年8月28日（金）

戦術を考える……………65

コミュニティ・オーガナイズングと 労働運動の再生について



連帯社会研究交流センター・事務長

永井 浩

アメリカでは団体交渉を基盤とする従来型の労使関係システムの外に置かれ、労働条件の向上、医療保険や年金など企業が負担する制度の恩恵に預かることができない労働者の数が1980年代から急増しました。既存の労働組合が新しい現実に対して有効に対応し得ない状況の中で、90年代以降には、企業が負担する制度の恩恵に預かることができない労働者に、権利擁護、職業訓練、労働条件の向上、医療保険や年金などのサービスの提供などを行う新しい労働組織とそのネットワーク形成が多様な発展をとげました。

こうした動きの中で、アメリカ社会労働運動の伝統の中で培われてきたコミュニティ・オーガナイズング・モデルが再び脚光をあびました。そのモデルの特徴は、アクターを労働組合に限定せず、コミュニティを基盤として、労働者とその家族、地域住民、企業経営者をアクターに想定し、アクター間の利害調整の内容は、労働条件に留まらず、雇用創出、住環境、職業訓練、人権、教育問題など地域を取り巻きさまざまな問題を包括するところにあります。活動の基盤となる地域（コミュニティ）を舞台に、人々を活動に巻き込んでリーダーを育成するのがコミュニティ・オーガナイザーです。コミュニティ・オーガナイザーに求められる重要な能力は、その地域の大多数の人の参加を促

すことができる人物を見出してリーダーとなるよう説得することです。めざす組織は中央集権型の全国組織ではなく、地域に根差したボトムアップ型の小規模なものとなります。

低賃金労働者の待遇改善、宗教と労働運動の連携関係構築などをミッションとする運動に永年従事し、その功績によりパーチェム・イン・テリス自由と平和賞を授与されたキム・ボーボー氏は、コミュニティ・オーガナイザー育成の重要性を強調します。それこそが、彼女が運動の中でもっとも力を入れた活動であり、とりわけ労働を中心的課題としながら若い人たちを育てることに努力したと語っています。キム・ボーボー氏の思想の中では、人を育てること、コミュニティ・オーガナイズング、労働運動の再生というテーマが相互に密接につながっていることとなります。

こうしたキム・ボーボー氏の思想と実践は、まさに連合大学院の人材育成の理念と共鳴します。そこで、連帯社会研究交流センターは、2015年8月に氏を招いて特別講演会とコミュニティ・オーガナイズング・ワークショップを企画・開催しました。この講演録は、その速記録をもとに、連帯社会研究交流センターの文責で編集したものです。コミュニティ・オーガナイズングに関心を持つ多くの方々にお読みいただければ幸いです。

特別講演会

人と人がつながる社会へ

—労働運動の再生とコミュニティ・オーガナイズング—

ミッドウェスト・アカデミー

キム・ボーボー



連帯社会ブックレット 05
人と人がつながる社会へ

特別
講演会

人と人がつながる社会へ 労働運動の再生とコミュニティ・オーガナイズング



ミッドウェスト・アカデミー
キム・ボーボー

Profile

コロンビア大学バーナード・カレッジを宗教専攻で卒業し、ニュースクール・フォー・ソーシャルリサーチの経済学修士号を取得した後、人権擁護の活動家としてさまざまな社会運動に従事。1996年にはIWJ（信仰の垣根を超える労働者の正義）を創設し、低賃金労働者の労働条件の改善、宗教と労働運動とのパートナーシップの再構築をミッションとする運動を展開している。その功績をたたえて、2012年に、ケネディ大統領、キング牧師、マザー・テレサらが受賞したパーチェム・イン・テリス自由と平和賞が授与された。コミュニティ・オーガナイズングの基本教科書『社会変革のための組織化』の共著者の一人でもあり、シカゴのミッドウェスト・アカデミーで教鞭をとるなど、教育活動の面でも活躍している。

こんばんは。お招きいただき、ありがとうございます。たいへんうれしく思っています。

今日は、アメリカの労働運動再生に関わった経験をお話したいと思います。正直なところ、私たちの経験がどれほど皆さんに通用するのか、よくわかりませんが、いくらかでも参考になればと願っています。

最初にアメリカの労働史を概観します。次に、私がこの26年間、積極的に関わってきた活動についてお話しします。そして最後に、労働運動の発展・再生をめぐって私たちが学んだこと、学んでいることをお話ししようと思います。

アメリカの労働史

アメリカの労働運動を振り返ると、18世紀にさかのぼります。記録に残っている最初のストライキは1768年、ニューヨーク市の仕立職人たちが賃金引き下げに抗議して起こしました。もっとも、持続的組織としては、1794年にフィラデルフィアで靴職人連合会が結成されたのが最初とされています。

19世紀にはおおむね、都市の労働者は職能別、つまり製靴工、仕立工、植字工、大工といった職業別に組織されていました。基本的には職能別組合であって、特定の技能をもつ労働者がその技能を守るために組合がありました。技能習得の訓練は厳しく、訓練を受けられる者は限られていた

め、高賃金が維持されました。そうした組合の構成員はほとんどが白人男性でした。大工、配管工、電気工など建築業者のほとんどは、いわゆる「職人」上がりでした。

産業別組織化に向かったのは19世紀の終わり、1880年代になってからです。労働騎士団には都市の多数の工場労働者が参加し、賃金と労働条件の改善を求めてストライキなどの抗議行動を起こしました。1886年にはアメリカ労働総同盟(AFL)が創設され、技能、人種、宗教、国籍、性別に関わりなくすべての労働者を代表する組織だと主張しました。しかし実際には、衣服工場の労働者を除けば、アフリカ系や女性の組合員はごくわずかでした。AFLは従来の職能別組合と新たな産業別組合の連合組織でした。

労働運動は拡大を続けたものの、そのペースは1929年の大恐慌とその後のニューディール期まではゆっくりしたものでした。工場労働者は労働条件に腹を立てていましたが、比較的新しい大量生産工場を対象とした広範な組織化運動はほとんど見られませんでした。1930年代には社会保障法（老齢年金制度）、全国労働関係法（団体交渉）、公正労働基準法（最低賃金、時間外労働、児童労働）の制定を含め、大きな政治改革がなされました。

1935年、全米鉱山労働組合（UMW）はAFLと決別し、1938年に産業別組織会議（CIO）を結成しました。新しい組合が次々とでき、自動車、ゴム、鉄鋼など基幹産業の労働者を組織化しました。1930年代に新たに500万人の労働者が組織化され、アメリカの労働史上、この10年間に組合員が最も増加しました。

1930年代から1950年代にかけて多くの労働組合がコミュニティ・パートナー（特にソーシャルワーカー）や宗教界と連携して活動しました。カトリックは「カトリック労働学校」を200校以上もち、カトリック教徒の移民に労働組合結成の方法を教えていました。「ユダヤ労働文化団体」も東海岸の都市でユダヤ系労働者に同様の指導をし

ていました。

労働運動の二大勢力であったAFL（職能別組合中心）とCIO（産業別組合中心）が1955年に合同しました。合同協定の一条件として、極度に急進的（過激）な組合は排除されました。

1945年から1970年代半ばまで団体交渉は必然的に拡大し、うまく機能しました。製造業の賃金は3倍になりました。公務員や各種サービス労働者の組織化も1960年代に始まりました。1970年代半ばには労働者の3人に1人が組合に加入するまでになり、言うなれば、労働組合が社会全体の基準づくりに一役買い、大きな政治的影響力をもっていました。

この時期、古くからの社会団体の多くは公民権運動や女性解放運動、ベトナム反戦運動などの社会変革運動に活動の重点をおいていました。労働運動は社会の中で実質的な力を強めていたもので、多数のパートナーが必要とは思っていませんでした。そのため、それまでに築かれた関係をほぼ無視し、新たな関係をつくりませんでした。

1970年代半ばから80年代半ばにかけて通信・輸送の規制緩和、製造業のグローバル化、従来の労使協定の部分的軽視を引き金に、アメリカ経済は大きな変化に見舞われました。労働組合は団体交渉で譲歩を迫られ、工場閉鎖で多くの組合員が苦境に陥りました。1975年から1985年までに組合員は500万人減少しました。

映画俳優だったロナルド・レーガンが大統領になったのは1980年です。連邦航空管制官組合がストライキに突入すると、レーガン大統領はストを中止しなければ解雇するぞと通告し、通告どおりスト参加者を全員解雇しました。労働運動は大きな衝撃を受けました。大統領がスト参加者を解雇しても、労働組合は手をこまねいているばかりでした。

この航空管制官のストライキと、労働組合の連帯の欠如は、労働運動への大きな警鐘となりました。労働運動の内部で不満の声が出ていました。

1987年、活動家が集まって労働運動の共同組織「雇用に正義を」(Jobs with Justice)を設立しました。これは従来の労働組合とは別の独立した非営利団体ですが、労働運動のリーダーを中心に運営されています。

1989年にも転機となる労働闘争があり、この時はよりよい方向に向かいました。ピットトン・コール・カンパニーが退職者に対する健康保険を打ち切ったのです。ご存じでしょうが、炭鉱で20年、30年と働くと体がたがえますから、医療はどうしても必要です。同社が炭鉱労働者に約束していた健康保険を打ち切ると、現役労働者がストライキに入ることを決めました。現在AFL-CIO会長を務めるリチャード・トラムカが当時UMW会長で、彼がこの挑戦的なストライキを指揮し、数百の労働組合や関係団体を動員しました。スト参加者は裁判所の命令に従わず、座り込みをし、炭鉱を閉鎖しました。「連帯キャンプ」が設置され、そこに数千人がやってきて炭鉱労働者を支援しました。

私の26年間の活動

私と労働運動の関わりは、このピットトン炭鉱労働者のストライキに始まります。当時、私はコミュニティ・オーガナイジングの研修生としてミッドウェスト・アカデミーで働いていました。ミッドウェスト・アカデミーは労働運動と深いつながりがありましたが、私自身は主に宗教団体や低所得者支援団体と活動していました。ある日、UMW会長だったトラムカ氏がミッドウェスト・アカデミーで講演し、ストライキを執行したピットトン炭鉱労働者の闘いについて語ったのです(トラムカ氏は現在AFL-CIOの会長ですから、皆さまもその名前をご存じでしょう)。

私はこの名うてのオルガナイザーに近寄り、「宗

教団体は炭鉱労働者を支援するためにどのようなことをしていますか」と尋ねました。すると、「たいたことはしていませんね」とのこと。私は、ストライキを支援する全国的な宗教者委員会をつくってもいいかと聞きました。トラムカ氏はこの申し出に少し驚いたようでしたが、「どうぞ、おやりなさい」と言われました。

私はミッドウェスト・アカデミーに入る前、全国規模の非営利団体「世界にパンを」(Bread for the World)で働いていました。国内外の飢餓問題に取り組む宗教者団体です。私は飢餓問題に関わる宗教者を全員知っていました。低所得者の住宅問題に関わる宗教者も知っていました。なかには労働問題に関わっている宗教者もいるだろうと思いました。

ここで少し、アメリカの宗教界について話をさせてください。アメリカの大きな宗教団体は組織をもち、スタッフを擁しています。最大の宗教団体はカトリックで、他にプロテスタント諸派(ルーテル派、メソジスト派、長老派、バプテスト派など)、ユダヤ教(改革派、保守派、再建派、正統派)、イスラム教(国ごとに様々な教派あり)も大きな宗教団体です。仏教徒やヒンズー教徒も増えていますが、全体に占める割合は小さく、アメリカの三大宗教(キリスト教、ユダヤ教、イスラム教)と同じような組織はもっていません。

そういうわけで、ピットトン・ストライキが続くなか、私は主要な教団に電話をして、労働問題担当スタッフにつないでほしいと頼みました。ところが驚いたことに、飢餓問題やホームレスの問題とは違って、労働問題に取り組む宗教リーダーはいませんでした。

とはいえ、宗教リーダーにピットトン・ストライキを支持してもらうのはそう難しいことではありませんでした。理にかなったストライキだったからです。請願書に署名してもらい、徹夜で礼拝を捧げ、バージニア州南西部の市街地で2000人のパレードを行い、宗教者に組合役員らと会って

もらいました。

宗教がストライキを成功させたなどと言ったことはありませんが、そう言えなくもありません。私はワシントンDCに呼ばれて、どのようにして宗教リーダーを巻き込んだのか話をしました。私は特別なことをしたつもりはありませんでしたが、労働組合の人たちからはとても感心されました。

この経験ではっきり気づいたことが2つあります。1つは、アメリカには宗教者を労働運動に巻き込もうとする草の根団体はなかったということ、もう1つは、労働運動は宗教者への働きかけ方を知らなかったということです。

ピットトン・ストライキでこのような経験をした後、私はこの分野でもっと活動したいと思いました。シカゴに住んでいましたので、シカゴの宗教者を組織して労働運動を支援することにしました。そして1991年に「信仰の垣根を超えるシカゴ労働問題委員会」(Chicago Interfaith Committee on Worker Issues)を立ち上げました。これは後に「立ちあがれシカゴ」(Arise Chicago)に名称が変わりました。私はほとんどボランティアで運営しましたが、神学インターンや神学校の学生に手伝ってもらうために多少は資金集めもしました。

こうして宗教者をシカゴの労働運動に巻き込むようになり、主に労働組合の組織化キャンペーンと労働協約キャンペーンに参加しました。その1つが、全米ホテル・レストラン労働組合(HERE)の大規模な組織化キャンペーンでした。HEREはオヘア国際空港で食品サービス労働者を組織化しようとしていました。ほとんどがラテンアメリカからの移民でした。ラテンアメリカ系移民は大半がカトリックですから、労働者の郵便番号(住所)と居住地近くのカトリック教区を照合するという作業をしました。それから、シカゴ大司教区平和・正義部長と私は各教区に電話をかけ、「カトリック教会社会教説」からして労働者の団結権



について語るべきことをミサ終了後に話してもらえないかと司祭にお願いしました。すると司祭たちはミサの後で労働者に向かって、カトリック教会は組織化に取り組む労働組合と労働者を支援しますと話されました。

次いで私たちは、オヘア空港の労働者が空港内の礼拝堂を会合に使えるよう手配しました。それまで職場内に集会スペースがありませんでしたから、これは組合への大きな支援となりました。

それから枢機卿(ローマ教皇の最高顧問)に労働者への手紙を書いてもらいました。それにも「カトリック教会社会教説」は労働者の団結権を支持すると書かれていました。これはラテンアメリカ系移民のためにはスペイン語に、ポーランド系移民のためにはポーランド語に翻訳され、全労働者に配布されました。

労働者は組合の結成に賛成票を投じました。労働者の多くは教会から強い支援を得て勇気づけられたのだろうと、HEREは話していました。

私たちが関わったもう1つ重要なキャンペーンは、ニューリーウェッズ・フーズのキャンペーンです。この工場の食品加工労働者を代表する組合は全米サービス従業員労働組合(SEIU)ローカルでした。このローカル・ユニオンは結成から日が浅く、新たに採用されたオーガナイザーは労働協約の締結に取り組むよう指示されていました。6カ月程度の労働協約も結ばれていなかったのです。社長はチャーリー・エンジェルと言いました。オーガナイザーは「信仰の垣根を超えるシカゴ労

働問題委員会」に支援の可否を打診してきました。

私たちはオーガナイザーや労働者と協力して活動を展開しました。まず、経営者の家の前でクリスマス・キャロリングを行いました（社長をスクルージに見立てて歌詞を変えて）。宗教者の代表団に社長と会ってもらいました。社長に労働協約交渉を求める手紙を宗教リーダーに書いてもらいました。毎週金曜日の夜にはシカゴの大通り「フラートン通り」にある工場の周りで短い礼拝を捧げました。

ある金曜日、私が工場の外にいましたら、社長から声をかけられました。「こんなところに居続けて嫌にならないのかね」と。私は社長に、「私たちと顔を合わせることにうんざりしてるんじゃないですか」と言いました。そして、私たちはここから動くつもりはないと明言しました。社長はようやく労働契約交渉に応じると態度を変え、組合は宗教指導者数人に交渉への参加を要請しました。労働協約は、すぐにまとまりました。

「信仰の垣根を超えるシカゴ委員会」は労働者や労働組合を支援するという活動を続けました。その活動は他の町の労働運動や宗教者にも伝わるようになり、どうすればそういう連携ができるのか知りたいという声が寄せられました。そこで、シカゴ以外の町にも足を運ぶようになりました。

ところで組合組織率は低下し続け、1995年当時、AFL-CIO内で指導部争いが起きていました。ジョン・スウィーニーは当時SEIUの会長で、SEIUは清掃作業員やサービス労働者を組織化して急成長した組合の1つでした。スウィーニーはAFL-CIO大会で会長に選出され、いくつかの公約を掲げました。彼は組織化運動を活性化させたい、労働運動と価値観を共有する団体と連帯したいと思っていました。労働運動だけではもう勝てないと認識していました。さらに、女性や有色人種をもっとリーダーに登用したいと考えていました。

私はこの時、この機会を逃してはならないと思

いました。そこでミッドウェスト・アカデミーと話し合っただけで勤務時間を半分にしてもらいました。そして残りの時間は、労働問題への宗教者の支援を高めようと全国的な組織づくりに当てました。その1日目からAFL-CIOは重要なパートナーでした。

それから10年間で宗教者と労働者の連帯組織を35ほど立ち上げ、労働問題に対する宗教者の支援を高めました。組織化キャンペーン、労働協約を求める運動、生活賃金と最低賃金を公共政策に盛り込む運動、労働法の改正、労働者の権利に関する学習と周知に取り組みしました。

そして、労働法の改正を除けば、かなりの成果をあげました。とはいえ、組合員の減少は続きました。大半の労働者は、賃金と給付が減り続けました。

組合組織率の低下にとどまらず、経済全体ではいろいろなことが起きて、それが労働者と労働組合に影響しました。

1986年に多数の移民労働者が合法とされました。しかしその後、さらに数百万人の労働者が不法に入国しました。彼らはアメリカ市民になれず、合法的な居住者とみなされません。現在、アメリカには1100万人の不法労働者がおり、搾取されやすい巨大な労働者集団を形成しています。そのほとんどは労働組合に加入していません。

アメリカの失業率と不完全就業率は比較的高水準で推移しています。現状は2008年や2009年ほど悪くはないものの、失業者と不完全就業者は合わせて数百万人にのぼります。労働者が労働条件に不満を言うと、今の仕事が嫌なら辞めればいいというのが使用者の決まり文句です。代わりにもっと熟練度の低い労働者を簡単に雇えるとわかっているからです。

使用者は正社員を減らして非正規雇用や派遣労働を増やす傾向にあります。たとえば、インディアナポリスの中心部にあるハイアットは約500人の従業員を抱えていますが、ホテルが直接雇用し

ているのはその半数です。残りは派遣社員で、派遣元が最低賃金（時給7.25ドル）を払いますが、健康保険、退職手当、有給休暇（病気休暇を含む）はありません。派遣で10年以上ハイアットで働いている人もいます。使用者にとっては都合のいい取り決めですが、労働者にとってはひどい取り決めです。

アメリカの使用者は一般に労働法を軽視しています。労働者が組合を組織しようとする、ほとんどの使用者は解雇します。大半の使用者は悪辣な反組合キャンペーンをやっ、労働者を威嚇します。労働協約に賛成した労働者団体のうち協約締結に至るのは3つに1つしかありません。使用者は交渉を引き伸ばすばかりで、そのうち交渉単位に文句をつけます。労働者は意気消沈してしまいます。

また、使用者が賃金を違法に減額する賃金窃盗もよく起きています。低賃金労働者の4人に1人は最低賃金が払われていません。就業時間が週40時間を超える低賃金労働者の4分の3は、法律で定められた時間外手当の支給を受けていません。連邦レベルでいうと、1億3500万人の労働者を保護するために法律の適用を監視する職員は1000人しかいません。法律が守られないはずで

さらに、アメリカの州の約半数はいわゆる「働く権利」法を定めていますが、これが組合費の徴収を妨げ、組合の活動を困難にしています。

そういうわけで労働者にとってかなり悪い状況にあります。これはシカゴに限らず全国で見られることです。そこで私たちは宗教者を労働問題に巻き込むという活動とは別に、ワーカーセンターの結成に乗り出しました。これは、未組織の低所得労働者（多くは移民）が労働条件の改善を要求できるよう支援する組織です。多くの場合、労働者が受け取るべき賃金を受け取れるよう運動しています。全米的な法律適用キャンペーンや最低賃金キャンペーンを推進しています。

アメリカにはワーカーセンターが250くらいあると思われます。そのうち28のセンターを、私が創設した「信仰の垣根を超える労働者の正義」(IWJ: Interfaith Worker Justice) が立ち上げました。ほぼ半数のワーカーセンターは完全に独立した組織です。皆さんのコミュニティ・ユニオンはワーカーセンターと似ているように思います。

IWJは労働組合と連携することから始め、現在はそれに加えてワーカーセンターを立ち上げています。公共政策にも力を入れています。IWJは宗教者を動員して2つの全国キャンペーン、「私たちのウォルマート」キャンペーンと「時給15ドル」キャンペーンに参加してきました。

このように私は26年間、アメリカで数多くの主要な労働組合運動に関わり、活動することができました。現在、非常に多くの労働者がいかに劣悪な労働条件で働いているかを考えれば、十分な活動をしたなどと言えませんが、活動を通していくつかのことを学びました。

労働運動の再生に向けて

ここからはその学んだことについてお話ししたいと思います。それはほかの誰でもなく、私自身がこの四半世紀の活動から学んだことです。最初に言いましたように、私の経験が日本の労働運動に何か役に立つのか自信はありませんが、たぶん多少は該当することもあるでしょう。以下、活動を3つに分けてお話しすることにします。

(1) 労働運動の支援者を組織するために

組合組織率が10%であれば、あるいは20%であったとしても、労働組合だけでは勝てません。支援者が必要です。一時的な短期間の支援者ではなく、長期的なパートナーが必要です。アメリカ



では宗教界が重要な支援者となっています。そのほか、移民の権利擁護団体、公民権運動団体、学生、研究者、ソーシャルワーカーも支援者です。こうした支援者を組織するには次のような取り組みが必要でしょう。

• 個人的な関係をつくる

支援者一人ひとりを知らなければ、支援者集団をまとめることはできません。IWJ 結成から間もないころは、同じコミュニティに住んで活動しながら互いに知らない組合リーダーと宗教リーダーを引き合わせるお手伝いをよくしました。食事を共にし、相手の家族を知り、友人になることです。それが組織活動の土台になります。

• 共通の関心事に取り組む

賃金や労働条件に関する問題はほとんどが、宗教リーダーにとっても組合リーダーにとっても関心のある問題です。しかしながら、特定の問題に対する考え方がコミュニティによって違い、反対を表明することを受け入れる必要があります。一例を挙げますと、私たちはシカゴでホテル・レストラン労働組合（HERE）と共にいろいろと活動しましたが、HERE がカジノ支援を求めてきた時は断らざるを得ませんでした。宗教団体の多くは州内にカジノをつくることに反対だったからです。

• 言葉遣いに注意する

アメリカの労働運動には独特の言葉遣いがあり

ます。他の世界ではそういう言い方はしないということがよくあります。自動車労組と共に労働協約を求める運動をしていた時、オルガナイザーはパターン交渉を議題にすべきだと主張しました。パターン交渉とは何なのか、なぜ重要なのか、宗教者は誰ひとり知りませんでした。また、アメリカの多くの労働組合は非常に攻撃的な物言いをします。“We’re going to fight the boss”（上司をやっつけるぞ）とか。宗教者はそういう言い方を好みません。私たちは罪を責めることはできますが、罪びとを責めはしません。

• 早い段階で支援者を巻き込む

長期化している運動、あるいは長期化しそうな運動に支援者を巻き込みたいなら、最終段階になる前に働きかけてください。南部のある工場で組合投票が行われる1週間前に電話が来て、支援してもらえるかと聞かれたことがあります。その運動は2年も続いていたのに、宗教リーダーの動員を求められたのは投票の1週間前でした。それでは遅すぎます。

• 支援者に指図するのではなく、支援者を巻き込む

支援者はどのように対応したらよいかを考えます。全般的な戦略を説明したうえで、支援計画は支援者につくってもらってください。指図しようなどと思わないでください。労働組合が宗教リーダーの支援を得たい時によく使う言葉があります。“Rent a collar”（顔を貸してもらおう）とか“Dial a priest”（聖職者に電話しろ）と。

• 道理にかなった適切なことを支援者に求める

支援者にいろいろなことを頼めますが、そうはしないでください。道理にかなったことを頼むようにしてください。あるオルガナイザーが私に電話で、養鶏業者とつながりのある聖職者を紹介してくれないかと言ってきたことがあります。そういう依頼には応じられません。

• 全般的な戦略を説明する

支援者が計画全体を理解できるようにしてください。支援者にも労働者に対するのと同じように説明してください。組合に対する批判をあらかじめ支援者に伝えておいてください。使用者から聞かされる前に。

• 支援者の活動を支える

支援を求めるだけでなく、支援者を支えることも忘れないでください。

• 論議を呼ぶ問題は避ける

アメリカの宗教界には大きな論争点になっている問題がありますので、宗教者を巻き込もうとするなら、そうした問題は避けたほうがいいでしょう。いちばん大きな問題になっているのは中絶と中東政策です。同性婚も長い間、大きな論争点になっていましたが、今はそれほどでもありません。宗教者に限らず支援者の側に触れられたくない問題があるかもしれません。

• 批判しない

宗教団体であれ、労働者団体であれ、完璧なものはありません。他者を批判することは慎んでください。強い連帯を求めるなら、人前で中傷してはいけません。

(2) 未組織労働者を対象としたワーカーセンターを立ち上げるために

ワーカーセンターのつくり方について、同僚と2人で新しい本を書き上げたところです。コーネル大学 ILR プレスと出版の打ち合わせをしています。この本は31章から成り、377ページに及びますので、ここで全部お話するわけにはいきませんが、重要な点を挙げたいと思います。

• 労働者との対話から始める

ワーカーセンターを立ち上げたい、労働者を

組織化したいと思うなら、まずは労働者と対話することです。労働者は何を必要としているのか、何を求めているのかを当事者に直接聞いてください。

• 第三者を巻き込む

多くの移民がそうですが、低所得労働者や社会の片隅に追いやられた労働者は、ワーカーセンターの立ち上げに必要な資源やスキルにアクセスできません。したがって、第三者が関与して、労働者と支援者をつないでいく必要があります。

• 労働者が抱えている問題（課題）を調査する

労働者が抱えている課題とその深刻度を体系的に調査する必要があります。

• まず活動を始め、それから指導部を決める

初回の会合で、いえ5回目の会合でも役員を決めないでください。誰が熱心に活動しているか、誰が他の人たちとうまくやっているか、コミュニティ内で誰が尊敬されているかをよく観察してください。

• 労働者を対象としたトレーニングや支援活動を行う

多くのワーカーセンターは毎週、労働者の権利に関する学習会を開いています。設立後数カ月は目に見える活動を進める必要があります。計画するだけではだめです。計画、そして実行です。

• 適切な運動を選ぶ

明らかに成功しそうなコミュニティ運動を手がけることがワーカーセンターにとってプラスになります。多くのワーカーセンターが、悪質な使用者から賃金を取り戻す運動をしていますが、これに参加することで労働者は戦略や戦術、リーダーシップに関わるスキルをいろいろと身につけることができます。

• 階級、文化、言語の違いを軽視しない

移民労働者や、移民よりは裕福な支援者と今後とも連帯していくなら、学歴、もっている力、生い立ち、言語の違いを軽視してはいけません。軽視すると厄介なことになります。アイオワ州中部にあるワーカーセンターでは4つの言語、英語、スペイン語、フランス語、アラビア語でミーティングをしています。

• 労働運動と正式なつながりをつくる

AFL-CIOは、ワーカーセンターが地方労働協議会に参加できるよう特別認可センターを設けました。すべての組合リーダーがワーカーセンターを歓迎しているわけではありませんが、大半はワーカーセンターの活発な活動を認めていますし、労働運動がこれから組織化したい労働者にワーカーセンターは手をさしのべていると見ています。ワーカーセンターのなかには、組合をつくりたい、あるいは既存の組合に加入したいと思っている労働者もいます。

• 労働法の適用を拡大する

アメリカの労働法は労働組合だけに適用されると以前は考えられていましたが、ワーカーセンターはこれを再検討し、孤立した職場で働いている少人数の労働者にも適用するよう求めています。ニューメキシコ州サンタフェのワーカーセンターはおよそ40の職場で職場委員会の設置を支援し、全国労働関係局（NLRB）を活用して労働者を保護しています。

• サービスと組織化を結びつける

初期の労働組合と同じく、ほぼすべてのワーカーセンターがサービスの提供を組織化につなげています。ワーカーセンターは英会話教室、職業訓練、財務会計講座を始め、様々な社会サービスを提供しています。

• 活動基盤を整える

ワーカーセンターは会費を自動的に徴収できるわけではありませんから、データ管理や資金集めの仕組みを早期につくる必要があります。アメリカのワーカーセンターはすべて非営利団体であり、活動基盤をいろいろと整えなければなりません。

• リーダーを育成する

労働者がリーダーシップ・スキルを学んで実践するしっかりしたプログラムをすべてのワーカーセンターが用意しています。

• メンバーを増やす

大半のワーカーセンターは会費制をとっていますが、経費を賄えているところはほとんどありません。メンバーを約5万人にまで増やしたワーカーセンターが2つあります。素晴らしいことです。これらのセンターはコミュニティのいろいろな政策課題に影響を及ぼすことができます。

(3) 大規模な全国キャンペーンから学んだこと

アメリカではこの数年間、労働運動が活気づいています。2つのキャンペーンが全国の労働者や支援者を立ち上がらせています。どちらも労働運動が運営・資金面で支援し、大きな影響を及ぼしています。その1つは「私たちのウォルマート」キャンペーン、もう1つは「時給15ドル運動」です。それぞれについてお話しします。

■「私たちのウォルマート」

これはウォルマートの従業員によるキャンペーンで、会社に公正な賃金の支払いと待遇を求めています。主に全米食品商業労働者組合（UFCW）が資金援助をしてきました。今は少し変わってきていますが、キャンペーンは大成功し、数十万人の労働者の賃金が引き上げられ、会社の方針が変わりました。このキャンペーンが成功したのは次のような理由によります。

のような理由によります。

• 劣悪な労働条件で有名な最大手企業をターゲットに労働者やコミュニティから見てウォルマートがいかにかひどい企業であるかは説明を要しません。ウォルマートは不平等の象徴にもなっています。誰でもウォルマートが嫌いになります。

• 労働者が先頭に立つ

労働者がストライキを主導し、メディアに向かって主張し、支援者と連帯して、キャンペーンを成功させました。

• ソーシャルメディアを活用

ソーシャルメディアで数千人がつながりました。労働者は使用者のことをオンラインでやりとりしました。

• 労働者と支援者に共通する問題を取り上げる

ウォルマートの女性労働者は妊婦差別に腹を立てていました。何を变えればよいのかがキャンペーンで明確になり、労働者はそれを要求し始めました。全国の女性団体がキャンペーンを支持しました。その結果、妊婦に対する会社の方針を変えさせることができました。

• 支援者との意義ある対話

このキャンペーンでは労働者と支援者がたびたび会して、戦略や戦術を話し合いました。私の知る限り、支援者が最もいい関わり方をした事例の1つでしょう。

• 大胆かつ面白い戦術を考える

アメリカでは感謝祭（11月の第4木曜日）の翌日を「ブラックフライデー」と言い、1年で最も買い物が行われる日です。ニュース報道はどれもこのクリスマス商戦を取り上げます。キャンペーンでは、ブラックフライデーにウォルマート

の店舗周辺で組織化活動を行いました。IWJはこの2年間で年200人ずつ組織化しました。全体では1000店舗以上でこの取り組みがなされました。メディアに大きく取り上げられ、数多くの店舗で労働者は喜々として勧誘活動に取り組みました。

■「時給15ドル運動」

このキャンペーンは、アメリカの最大労組である全米サービス従業員労働組合（SEIU）が進めてきました。レストランや小売店の賃金を引き上げようと、全米各地で盛り上がっています。このキャンペーンによって相当数の小売業者が賃金引き上げに応じ、数十の市や州で最低賃金法案が可決されました。5年前、時給15ドルが現実的な要求だと考える人は誰もいませんでした。連邦の最低賃金はいまだに時給7ドル25セントですから。しかし、時給15ドルを最低賃金とする法案がシアトルで可決されると（可決から数年経たないと施行されませんが）、これが新たな基準になりました。このキャンペーンが成功したのは次のような理由によります。

• 夢のような目標を設定

時給15ドルになれば状況が変わると、労働者は期待するはずで。心が躍ります。連邦最低賃金を時給10ドル10セントに引き上げようという運動なら盛り上がらなかったでしょう。

• 相当量の資源を投入

SEIUはこのキャンペーンに多額の資金と多数のスタッフを投入しました。重要なキャンペーンはそれなりの資源を必要とします。

• キャンペーンの重要性を組合員に周知

ほとんどの組合員は時給15ドルを超える賃金を得ていますが、SEIUは組合員研修で、このキャンペーンの支援が必要というだけでなく、すべての労働者に時給15ドルを実現する運動を支援す

ることが自分たちのためにもなると訴えています。

・大胆かつ大がかりな行動を起こす

「私たちのウォルマート」キャンペーンと同じく、時給 15 ドル運動も複数の都市で同時に大がかりな行動を起こしています。宗教者は要請を受けて、ストライキをする労働者と行動を共にします。ストが終われば労働者は職場に戻ります。宗教者は喜んで行動しています。大きな行動で楽しくもあります。ウォルマートの場合と同じく、メディアに大きく取り上げられています。

まだ話を続けることはできますが、そろそろ終わりにしましょう。労働者を組織化し、支援するのは素晴らしいことです。これまでとは違った方法で支援者を組織し、これまでとは違った体制で労働者を組織化し、大規模かつ大胆なキャンペーンを展開して国民の強い支持を得て、関心を高める必要があります。今日は、私がこれまでの活動を通して学んだことをお話ししました。少しでも皆さんの参考になればうれしく思います。

コミュニティ・オーガナイズング・
ワークショップ

セッション 1

直接的アクションによるオーガナイズング
／力関係を理解する



連帯社会ブックレット 05
人と人がつながる社会へ

セッション1



Kim 今日はミッドウェスト・アカデミーを代表して参りました。ご存知の方もおられますが、ミッドウェスト・アカデミーはアメリカのコミュニティ・オーガナイズ・スクールとして知られています。1973年にヘザー・ブースが創設しました。彼女は1960年代に女性解放運動と公民権運動にかかわり、2つの運動で学んだことを次世代のオーガナイザーに伝えたい、同じことを1からやり直さなくてもいいようにしたいと考えました。

また当時、コミュニティ・オーガナイズの分野では、男性しかコミュニティ・オーガナイザーになれないと思われていました。ヘザー・ブースの考えは違いました。男女がともにコミュニティ・オーガナイズにかかわれるよう、男性にも女性にも魅力的な訓練コース、男女双方にとって有益で、男女双方を支援する訓練コースが必要だと考えたのです。

これから2日間のワークショップでは、2つのことを重点的に学びます。第1は、オーガナイザーは戦略的に考えて行動しなければならないということです。戦術的に、ではありません。計画を立て、その計画に沿って行動しなければなりません。それがどういうことかはこれからお話ししますが、戦略的に考えて行動することが重要な原則の1つ

です。

第2は、組織づくりを常に考えることです。課題が解決したら終わりではなく、組織も構築していかなければなりません。

ミッドウェスト・アカデミーは全米退職者協会(AARP)、全米黒人地位向上協会(NAACP)、全米野生生物連盟など大きな組織と連携して活動してきました。米国学生協会と組んで学生運動を構築、支援もしました。その一方で小さなコミュニティ団体とも活動しています。オーガナイズの原則は大きな全国組織にも小さなコミュニティ団体にも当てはまると、私たちは考えています。

私は同僚2人と一緒に「社会変革のための組織化」という入門書も書きました。アメリカでベストセラーになり、現在、第4版が出ています。それを一部なりとも日本語に翻訳することが役に立つようでしたら、その手立てを考えたいと思っています。

では、直接的アクションによるオーガナイズについてお話ししたいと思います。これは、ミッドウェスト・アカデミーが特に力を入れていることです。とはいえ、支援の方法はいろいろあります。いつでも直接的アクションによるオーガナイズがよいというわけではないし、他の方法が悪いというわけでもありません。やり方が違うというだけです。

ですから、さまざまな支援方法が考えられます。もう一度言いますが、どれがよくて、どれが悪いというわけではありません。対応の仕方は1つではないということです。

まず、直接的なサービスがあります。それから、自助の取り組み。教育活動、政策提言活動もあります。そして、直接的アクションによるオーガナイズがあります。

これはよくて、そちらは悪いというわけではありません。手法が違うのです。私たちは主に、直接的アクションによるオーガナイズを教えます

が、2つの手法が関係することもあります。

違いを説明しましょう。日本にホームレスはいませんか。アメリカでは大きな問題になっていますが、十分な対策がとられていません。

ホームレスにシェルターを用意することは、直接的なサービスの提供です。寝泊まりできる場所を提供するのですから。ホームレスが集まって支え合い、互いに元気づけるにはどうすればよいか話し合おうとすれば、それは自助グループです。

あなたが研究所に勤めていて、コミュニティ内のホームレスを調査したいと思えば、それは教育活動になります。オーガナイズと関係する場合もありますが、一応分けます。

ホームレスを気遣う善良な人たちが政府にホームレス政策を改めるよう働きかけるなら、それは政策提言活動になります。

では、直接的アクションによるオーガナイズとはどういうものか。ホームレス自身が住むところと政策変更を求めて運動するようオーガナイズし、彼ら自身が意思決定を行うこと、彼らが何を求めているかを理解し、そのための運動をリードすることを言います。

実際の活動においては、2つのことがしばしば一緒に行われます。直接影響を受ける人たちと、その問題や課題に関心を寄せる人たちをつなげようとするのがよくあります。それだけが正しい選択肢というわけではありません。そうすることが多いということです。また、政策提言に役立つ調査報告を研究者に依頼し、政策提言は労働者自身が行うということもあります。おわかりでしょうか。

こういった話をする時、アカデミーが行っているのは直接的アクションによるオーガナイズであるということ認識しておくのは大切です。

直接的アクションによるオーガナイズは力のありようによって組み立てられ、そこでは問題や課題(問題をいかに解決するか)を抱えている当事者が主体者となります。

繰り返しお話しすることになるでしょうが、直接的アクションによるオーガナイズには3つの基本原則があります。第1に、当事者にとって実質的な成果、実質的な勝利があること。理論や理念だけではだめです。具体的な成果を生み出すこと。安い家賃で新築住宅に入居できるとか、新規開発住宅の10%を貧困者向けとするとか、実質的な成果を生むことです。

第2は、当事者に自分たちの力を実感させることです。エンパワーメントと言われることがありますが、それと似ています。ただし、私たちに実際にできるのは、当事者に力を与えることではなく、当事者が自分自身の力に気づくよう手助けすることです。どんな人にもそれなりの力がありますが、それがどういうものかを一人ひとりが理解し、実際に使えるよう手助けする必要があります。直接的アクションによるオーガナイズにおいては、成果を生み出す過程で当事者に自分の力を実感してもらいたいのです。

第3に、強い組織をつくりたい。これは要するに人と資金です。それによって組織は評価されます。

したがって、私たちは何をやるにしても、「勝てるのか」、「本当に変えられるのか」、「成果を生み出す過程で、自分たちに力があるという意識を当事者にもたせることができるのか」と常に問いかけます。目標を達成できても、当事者がその過程にかかわっておらず、勝ち取ったと思えなければ、それは直接的アクションによるオーガナイズではありません。

また、その過程で、あるいは、力があるという意識をもたせる過程で、どのようにして組織を構築するかということも考えなければなりません。そうでなければ、勝ち取ったものを維持できません。力関係を変える強い組織が必要であり、指導者は常に私たちのことを考えなければなりません。指導者は何かをする際に、私たちがそれにどう反応するかを考えるでしょう。それが力関係を

変えていきます。

オーガナイズには一般に7つほどのステップがあると考えています。ステップ1は問題を洗い出す、ステップ2はそれらの問題を課題化する(解決策を探る)、ステップ3は課題を解決するために戦略を立てる、ステップ4は多数の人をターゲットに直接立ち向かわせる。

ステップ1に戻って説明しましょう。問題(problem)というのは、腹立たしく思うこと、気がかりなことです。あなたが誰かに話しかけると、相手は抱えている問題について話すでしょう。オーガナイズはある問題について行うものではありません。その問題について話したり、検討したりはできますが、オーガナイズはできません。オーガナイズは課題(issue)について行います。課題とは、問題を具体的にどう解決するかです。

私たちが取り組んでいることの多くは部分的な解決策です。なぜなら、全面的な解決策を勝ち取れるほどの力がないからです。しかし、私たちは問題ではなく、課題についてオーガナイズしています。この点は非常に重要な違いです。

次に、戦略というのは、自分たちに力があるという意識をもたせ、組織を構築していけるよう、その課題を解決するための全般的な計画です。ですから戦略とは、直接的アクションによるオーガナイズの3つの原則を踏まえた全般的計画です。

そして戦略の一環として、たいていは多くの人を巻き込んでいきます。その数は大きくなっていきます。最初は少人数でも、次第に数が増え、意思決定者に直接圧力をかけたり、直接立ち向かったりします。オーガナイズにおいては、意思決定者を「ターゲット」と言います。

狙い撃ちをしようというわけではありません。そういうターゲットではなく、オーガナイズにおいては、意思決定の権限が誰にあるのかを明確にすることがきわめて重要なのです。その権限の

ある人がターゲットです。そして、それは常に個人であり、集団ではありません。

立法機関であれば、10人とか15人で構成されているかもしれませんが、一人ひとり名前のある人たちです。議員を個別に把握して、私たちは彼らとの関係においてどのような力があるのかを考え、その力を示せるようにしたい。少し力について話しましょう。

意思決定者(ターゲット)が私たちの要求に応じるのがステップ5です。こちらは意思決定者にこういうことをしてほしいと要求し、向こうはそれに応じるとします。

ふつう、最初はどのような反応をするでしょうか。例えば、住宅戸数の10%を貧困者に割り当ててほしいと要求すると、どのような答えが返ってくるでしょうか。答えは「ノー」でしょう。

最初の返答はたいてい「ノー」です。では、それをどのように言うのでしょうか。ただ「ノー」と言うわけではありません。多くの場合、何かしらついてきます。どう思いますか。

おそらく、「金がない」とか、「前例がない」とか、「そんなことを要求するとは何か」とでも言うでしょう。いずれもこちらをがっかりさせる言葉ですが、返答は普通「ノー」です。最初の反応はたいていそうです。

そこでこちらとしては振出しに戻って、課題に対する要求を続けなければなりません。これは1回限りではなく、繰り返し行います。

ほとんどのキャンペーンでは、ステップ6で選挙が行われます。私たちは選挙にかかわることもあれば、かかわらないこともあります。それが議員選挙であれば、選挙結果は私たちが獲得できる成果に影響します。よい方向に向かうこともあれば、悪い方向に向かうこともあります。

ほとんどの非営利団体は、少なくともアメリカでは選挙に関与できません。日本でもそうですか。非営利団体は選挙にかかわれますか。「ノー」ですか。わかりました。アメリカでは、特別な活動

を除いては禁止されています。

話を戻して、選挙になった場合、議員に圧力をかけ続けます。結果として勝ち負けがありますが、負けた場合は、次回は勝てるよう改善すべき点を明らかにします。勝てばよし、負ければ組織を見直す。この段階では一般にこのような対応になります。

勝つというのは本質的には力をもつこと、力を獲得することです。そこで力についてお話ししたいと思います。

何か質問がありますか。午前のセッションでは課題について、また課題にどう取り組むか、問題をいかにして課題化するかについてお話しします。そして午後は時間をたっぷりって戦略の立て方を学びます。明日はまず、どうやって仲間をつくるか、目標達成に有効な連合体をどのようにしてつくるかについてお話しし、その後でそれまで述べたことについて補足します。

これからお話しすることは、私たちが今日やろうとすることの核になるものです。

力、力の形態についてお話ししましょう。

私たちが力を感じる状況、場面、形態はいくつかあります。そして、それぞれの状況でさまざまなことが関係します。選挙という状況では、選出

されたリーダーとともに活動すれば、選挙運動に関わなくても票の力を味方につけていることとなります。彼ら政治家は何を気にしていますか。

参加者 再選されることです。

Kim そう、そのとおりです。彼らの関心は再選されることにあります。ですから最も気にかけていることは2つあって、1つは票の行方、有権者であり、もう1つは資金です。資金があれば票を増やせるからです。

したがって、皆さんが政治家とかかわる場合、政治家は、皆さんの組織に多数の支援者がいるかどうかを気にします。その意味で、選挙権年齢が20歳から18歳に引き下げられたのはとても興味深いことです。つまり、18歳や19歳の若者もオーガナイズの対象になりますから、そういう若者たちのことを気にしていなかった政治家が今や若者の動向を気にしています。若者たちは短期的に、また長期的にどのような投票行動を示すのか、気になるのでしょうか。

力が見てとれる第2の分野は消費者パワーです。重要なのは利益を落とせるかです。企業の利益を減らすことができれば、実質的な消費者パワーをもっていることとなります。消費者パワーが使いやすい状況というのがあります。例えば、



私は数多くのワーカーセンターと活動し、賃金がきちんと支払われていない労働者に対応してきました。労働者が1人または複数でやってきて、地元のレストランを相手に行動する時、私はいつも心が高ぶります。レストランの注意を容易に引けますし、レストランの営業を簡単に妨害できますから。5人か10人くらいをレストランの外に配置し、レストランに入ろうとする人に、「この店は従業員にきちんと賃金を払っていませんから入らないでください」と言ってもらいます。レストランの利益は急減し、レストラン側は無視できず聞く耳を持つようになります。

グローサリーストアなどでも消費者パワーが効きます。グローサリーストアの利ざや是非常に小さい。少なくともアメリカでは。日本でも同様でしょう。グローサリーストアの利益を減らすのも造作ないことです。向こうは消費者の行動を気にかけています。

昨夜の講演で、私と労働運動のかかわりはピッツトン炭鉱労働者のストライキがきっかけだったとお話しました。

私は石炭を買いませんでしたし、私の知り合いにも石炭を買う人はいません。ですから事実上、私たちに消費者パワーはありませんでした。しかしながら、消費者パワーを働かせるには、利益を急激に、はっきりと減らすことができなければなりません。

利益を直接減らすことができなくても、企業が見過ごせないようなやり方でブランドを傷つけることはできます。とはいえ、それは間接的な利益低減です。

ですから、消費者パワーが働くのは利益を減らせる場合だけです。最大手企業のゼネラル・エレクトリックに腹を立てている人たちと話し合ったことがあります。彼らは、「ゼネラル・エレクトリックを相手にボイコットをする」と言うのですが、私はこう尋ねました。「本気ですか。状況を変えられるようなボイコットをするには、どれほ

どの労力が必要か、わかっていますか」と。

利益を減らせるのか、真剣に考える必要があります。地元の購買力こそが実質的な力になります。

力の第3の形態として、法的な規制力があります。ここで重要なのは、しっかりした法律や規制を定めること、弁護士に相談できることです。

これはたいへん大きな力になるはずですが。少なくともアメリカでは、数多くの環境問題をめぐって有効に活用されています。訴訟を起こすのは、法律がしっかりしていて、弁護士を頼めるからです。

力の第4の形態として、ストライキなどの妨害行為があります。ここでは利益を減らせるか、事業を閉鎖できるかが重要です。

直接的アクションによるオーガナイズが有効なのは、主にこうした状況ですが、そうでない場合もあります。他の手法と組み合わせることもあります。ここで直接的アクションによるオーガナイズをことさら強調しないのは、その成否は、人のオーガナイズに弁護士がどう対応してくれたかによって変わるからです。弁護士が全部やってしまったら、「勝ったのは弁護士であって私じゃない」ということになります。それが悪いというわけではありません。ただ、直接的アクションによるオーガナイズでやることはそうではないということです。

私は労働運動に何件もかかわり、労働者のために集団訴訟を起こしてきましたが、それはさまざまなかかわりを用いて進める取り組み全体の一部にすぎません。そうした運動によって私たちの力が強まるのです。私たちはそういうことをしています。人をオーガナイズしています。利益を減らすために人をオーガナイズするのです。人を動かして事業を閉鎖したり、利益を減らしたりします。

1つ参考になりそうな例を挙げましょう。ストライキは労働運動でしばしば用いる手法です。企業の生産能力をストップさせれば、その企業としては無視できません。

一方、支持票や支持者が十分でない場合に、政治家の関心を集めるためにストライキを行うこともあります。

障害者団体と活動するとしましょう。障害者が施設で暮らすのではなく自立できるよう、自立支援への予算の増額を求める法案が数年前に州議会に提出されました。障害者団体はその法案を通そうとしたのですが、強力な支持者が少なく、全議員を動かせるほどの影響力をもっていませんでした。

そこで、その課題への関心を高めるにはどうすればよいかを考えました。そして、法案を通せるほどの投票力はなかったので投票に訴えるのではなく、州政府に対して直接行動をとることにしました。シカゴのイリノイ州ビルにはすべての州政府機関が入っています。大きな円筒形のビルで、ビルの中央にエレベーターが集中しています。そこで障害者団体は車いすの人たちを多数動員し、エレベーターを取り囲ませ、職員がエレベーターに乗り込めないようにしました。まる1週間、この大きな政府ビルでエレベーターの利用をストップさせました。毎日、メディアに取り上げられました。警察は車いすの人たちを逮捕したいとは思いません。相当な批判を浴びるやり方になりますから。

こうして議員の関心を引き、法案を通させました。票の力は足りず、それだけでは通せなかった法案を通したのです。自分たちが力を使える場面で力を使ったのです。

十代の少年たちがイリノイ州ビルを封鎖しようとしたら、刑務所に連行されたでしょう。しかし、車いすの障害者だったからこそ、妨害が功を奏し、力を使えたのです。そして、勝利しました。

ですから、どのような状況であれ、自分たちにどのような力があり、なぜターゲットはそれを気にするのか、考えるようにしてください。ターゲット（意思決定者）に対して自分たちにどのような力があるのかわからなければ、たぶん勝てないで

しょう。

直接的アクションによるオーガナイズの基本原則の1つは、勝ちたいということです。

コミュニティ・オーガナイズング・
ワークショップ

セッション2

課題を選ぶ



セッション2

Kim 問題 (problem) と課題 (issue) は違います。どのように違うと思いますか？

参加者 イシューというのは、人々が具体的に取り組めるもので、プロブレムというのはもっと大きな、少し抽象的というか、どこから手をつけたらいいかわからないけれども、何か問題だなというものです。

Kim そうです。課題とは、問題をいかに解決するかだと考えればいいでしょう。皆さんは問題を検討します。問題があれば、文句を言うでしょう。しかし、オーガナイズは問題について行うのではなく、問題を解決するために行います。問題というのは何か困ったこと、好ましくないことであり、その問題をいかに解決するかが課題となります。

そして常に難しいのが、課題の良し悪しをどのようにして判断するかです。今、私たちのコミュニティには飢餓という問題があります。考えられる解決策はいくつかありますが、どうすることが最良の解決策なのか、その判断はどうすればいいのでしょうか。

私たちがオーガナイズを行う時はたいがい、まず、どういうことが問題になっているのか話を聞きます。それから、いろいろな問題があるなかで、解決策が求められている問題はどれかを



見極めようとしています。

次に、その問題に対してどのような解決策が考えられるか、ブレイン・ストーミングを行い、意見を出し合います。

出た意見を黑板やホワイトボードに書き出します。難しいのは次の段階です。複数の解決策が提案されていますが、自分たちが課題として取り組むべきはどれかを判断しなければなりません。5つも10もあっても、あれもこれも取り組むわけにはいきません。1つに絞って、集中して取り組む必要があります。

長年、オーガナイズ・キャンペーンを見てきて思うのですが、どのようにして課題を選ぶのか、その基準が必要です。

私たちは、それぞれの組織で独自に基準を考えるよう提案してもいます。その場合、「自分たちが採用したい基準はこれでいいだろうか」と自問してみます。組織の総意として、「これらは、さまざまな課題の中から1つを選ぶ時に使いたい基準だ」ということであれば、課題の選択は適切になされるでしょう。

では、基準リストを順に見ていきましょう。もっとも、あなたの組織に特有の条件があるかもしれません。例えば、公職選挙法が改正されたので、このキャンペーンに18歳、19歳の若者を巻き込みたいというのが基準の1つになるかもしれません。それはその組織独自の基準になります。

何を基準にするかは各組織で決めてかまいませんが、これからお話しするのは標準的な基準であり、ほとんどのコミュニティ組織で採用されているものです。

最初に基準の説明をします。基準は16あります。その後で演習を行います。

最初の3つは、直接的アクションによるオーガナイズの原則でもあります。第1に、課題は勝ち取れるものでなければいけません。抽象的なこと、負けそうなことにはかかわりたくありません。負けたら気分がよくないですから。組織をつ

くりたいなら、負ける計画はいりません。勝てる計画がほしい。

したがって、勝てるかどうかの見極めが必要です。この見極めはいくつかの観点から行います。まず、力をきちんと捉えようとしているか。何が重要なのか、どのような力関係に位置しているのか、意思決定者を動かせるほどの力をもてるのか。本質的には、力があるかどうかです。

もう1つよい方法があります。「誰かがどこかでこれを勝ち取ったことがあるのか。あるとしたら、そのためにどれほどの労力を要したのか」と問いかけてみます。また、「そういう前例があるなら、それに劣らぬ人員と資金を用意すれば、自分たちも勝てるだろう」と。つまり、前例があるということは自分たちにも勝つチャンスがあるということであり、勝てるという見極めがつきます。

ですから、勝てるということが間違いなく課題選択の第1の基準になります。

第2の基準は、「メンバーに自分たちの力を実感させることができるのか」ということです。ほかの誰かではなく、同じ組織のメンバーがいろいろなことに取り組み、勝利を実感できるようでなければいけません。

第3の基準は、「このキャンペーンで自分たちの組織を強化できるか」ということです。課題を解決し、自分たちの力を実感できただけではだめです。組織を強化し、力関係を変えることができますか。意思決定者は今後、われわれの存在と行動を考慮して意思決定を行うでしょうか。

第4の基準は、価値があるかどうかです。その課題は筋が通っているのか。取り組む価値があるのか。好ましいことなのか。これはとても大事なことです。単に勝てるかどうかではなく、メンバーにとって本当の意味で状況が改善されるかどうかです。メンバーが実際によくなったと感ずることが必要です。

第5の基準は、全体として勝てるかどうかです。課題が解決できてもメンバーの生活がよくならな

ければ、組織は強化されません。

第6の基準は、「その課題への関心が広がっているのか」です。たくさんの方がその課題に関心を寄せていますか。メンバーを対象に意識調査をやるとういう声を耳にしました。それは関心の広がりを知る1つの方法です。1軒ずつ訪ねて話を聞いてもよいでしょう。おもしろいですよ。みんなが関心のある課題はこれだとあなたは思っている、実はそうではなかったりします。私は一時、公共住宅、アメリカの貧困者向け住宅の問題にかかわったことがあります。ひどい住宅で、ネズミは出るし、玄関ドアは壊れていて、アパート全体が崩れかけていました。この住宅プロジェクトにはありとあらゆる問題がありました。

住民がいちばん怒っていたのは郵便受けが壊れていることで、郵便物を受け取れない状況にありました。私が建物の中を見ると、問題がたくさん目について、住民の怒りが集中しているのが郵便受けだととても思えませんでした。ところが、住民の皆さんと会って話してみると、郵便受けが壊れていることが一番の問題であることがわかりました。小切手や郵便物が盗まれていたのです。

問題があると多くの人が感じているのかどうかを知るには、その場に出かけて話を聞く、アンケート調査を行うといった方法がありますが、コミュニティに出かけて調査する際、最も大きな問題はこれだと決めつけてはいけません。あなたが思っていることと違う場合がよくありますから。

これに関係しますが、多くの人が関心を寄せているだけでなく、強く憂慮されていること、住民を怒らせていることを課題にしたい。

これは時とともに変わることがあります。最初は小さなグループしか強い関心を向けていなくても、その課題に取り組み始めると、だんだん多くの人がかかわり、問題視するようになることもあります。

しかし理想を言うなら、1つの課題を選んだら、それは多くの人が広く、深く関心を寄せている課

題、人を怒らせている課題でありたい。人は何かに対して怒りを覚えると、それにかかわろうとします。

問題ではなく、課題（解決すべきこと）はわかりやすくなければなりません。わかりやすいかどうかは、どうやって判断しますか。何か意見はありませんか。

参加者 その問題を知らない人でも想像できる。

Kim そうですね、想像できること。私はよくこう言いました。「自分の母親に説明できれば、わかりやすいと言えるでしょう」と。私の活動にまったくかかわっていない人が理解できれば、たぶん、わかりやすいということでしょう。

もう1つ、課題を1文で書き表すことができるかどうか判断基準になります。課題を1文で説明できれば、たぶん、その課題についてオーガナイズできるでしょう。ニューヨーク市で働いていた友人はよくこう言いました。「階段の最上段でチラシを配り、受け取った人が階段を降り切るまでにチラシの内容を理解して投げ捨てたとしたら、それはオーガナイズが可能な課題でしょう」と。おわかりでしょう。難しいことではありません。

何年前、「世界にパンを」(Bread for the World)という飢餓問題に取り組む団体と活動していました。国内外の飢餓問題を扱っていました。ある時、政策担当者(研究者)が、国際通貨基金のウィットフェーン・ファシリティ(1974年1月国際通貨制度改革に関する20ヶ国委員会でのウィットフェーンIMF専務理事提案に基づいて創設された特別石油融資機構)を人権の観点から改正すべきだと言いました。

「それって何?」と聞かれても、私はうまく説明できませんでした。それでも政策担当者は、「これはとても重要なことです」と言い張ります。私は言いました。「そうかもしれませんが、誰も理解していません」と。理解できないことを課題にしてオーガナイズすることは困難でした。

昨日の話で少し触れましたが、私たちはアメリカで労働法の改正はできませんでした。理由はいくつかありますが、1つは、労働法改正がなぜ必要なのか、労働運動にかかわっていない人たちにはわからなかったからです。そこをわかるには、労働法がどのように運用されているか知らなければなりません。課題が複雑すぎて、それについてオーガナイズすることはできませんでした。

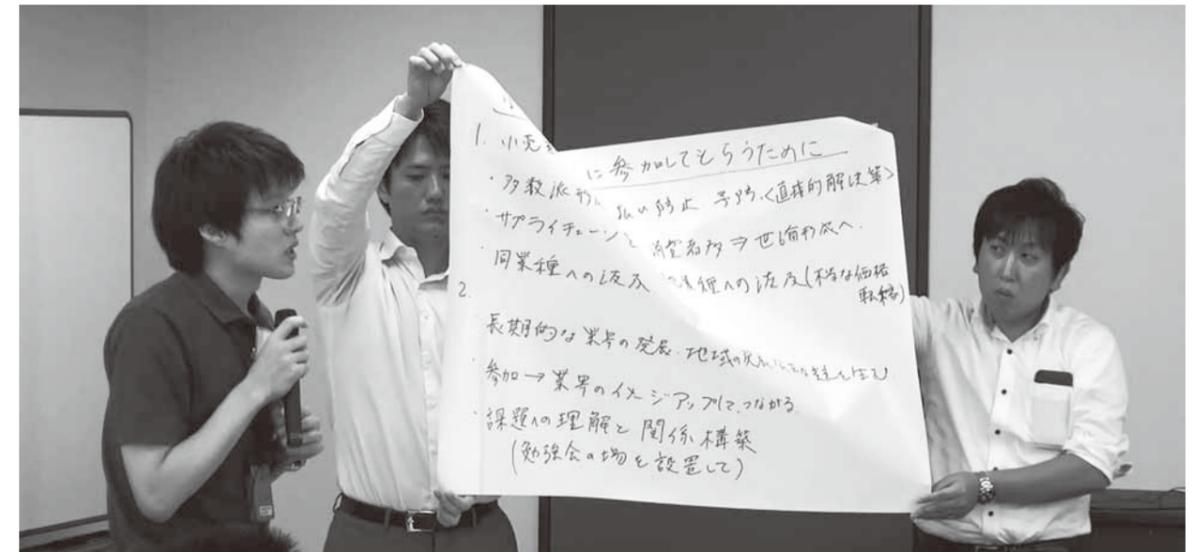
研究機関であれば、非常に複雑なことも必要に応じて発表してかまわないでしょうが、組織として多くの人を巻き込もうとするなら、課題が何であるのか説明できなければなりません。聞いた人がはっきりわかるものでなければなりません。

ですから、わかりやすい課題であることが重要です。

第9の基準は、ターゲットがはっきりしていることです。ターゲットは意思決定者です。それは1人でないこともありますが、ターゲットが誰かはっきりしなければ、オーガナイズ・キャンペーンはできません。誰に圧力をかけることができるのか、その相手が必要です。ターゲットとは、こちらが納得するまで攻め続ける相手のことです。そうした圧力を誰にかけるかです。

市議会が15人の議員で構成されていて、そのうち5人はあなたと意見がまったく違って、味方になってもらえそうにないと思います。別の5人はあなたの提案にすでに賛成しており、提起した課題を支持しています。残るはあと5人です。議案を通すには8人の賛成が必要ですから、態度を決めていない5人のうち3人の支持を得なければなりません。

そこで、この5人がターゲットになります。5人のことを調べ、それぞれが地盤とする地区を知り、そこにあなたの組織のメンバーがいるかどうかを調べ、この5人に圧力をかけます。ここではあまり時間をかけません。目標は相手を教育することではなく、勝つことです。勝つには8人の賛成が必要です。ターゲットを明確にすることがと



ても重要です。

10番目の基準は、スケジュールが妥当であることです。スケジュールを明確にし、組織にとって無理のないものでなければなりません。いくらか活動経験があり、多くの成果を求めたいなら、より長期のキャンペーンを組織してもかまいませんが、活動経験が浅く、誰も勝てるとは思っていない場合、一般に期間は短くする必要があります。ともかく勝たなければいけない。それも比較的短期間で。期間は場合によって異なりますが、あなたの組織にとって妥当なものでなければなりません。

立法にかかわる課題を取り上げようとするなら、議会の開催期間を押さえておくことも必要です。例えばアメリカでは、州議会の会期はふつう1月から5月までです。したがって、州法の改正に取り組みたいなら、3月に動き出したのでは遅すぎます。改正案は1月か2月に提出する必要があります。3月の提出ではスケジュールに無理があります。

一方、9月に取り掛かれれば、計画を練る時間が十分あります。そして改正案を1月に提出すれば、たぶん4月か5月に通せるでしょう。そのスケジュールなら妥当かもしれません。スケジュールが妥当かどうか見極めるようにしてください。

11番目の基準は、その課題についてメンバーの意見が一致しているかどうかです。課題をめぐってメンバー間で意見が食い違うようではいけ

ません。その課題の解決がメンバーにとって意味のあるものでなければいけません。権力者と対立してもかまいませんが、同じ組織内で対立がなくてはなりません。メンバーが1つにまとまれる課題を見つけてください。

課題はリーダーシップを強くするものでなければなりません。これが12番目の基準です。よい課題はほとんどがリーダーシップを強めます。課題によっては、やることがたくさんあるというものもあります。そしてそうであればこそ、リーダーシップが強まります。

裁判所に訴えるキャンペーンの場合、仲間がやることはそう多くありません。したがって、どのような場でその課題に取り組むのか、よく考えてください。

13番目の基準は、現在の課題に取り組んだ経験が次の課題への取り組みにつながるかどうかです。長い目で見て自分たちはどこへ向かっているのか、現在の課題への取り組みを将来、同じような課題への取り組みにつなげるにはどうすればよいのか、常に考えていただきたい。組織とともにこの方向に進みたいと思っても、まったく逆の方向に向かわせるような課題を取り上げれば、皆さんがこうありたいと思っていたのとは違った組織をつくることになるでしょう。

次の課題がどのようなものかは必ずしもわかりませんが、3~5年先にはどのようにありたいか、どのような課題に取り組みたいか、望ましい方向

に進むのに現在の課題はどう役立つのか、こういうことを考えておくとよいでしょう。

14 番目の基準は、経済的観点を備えているかどうかです。ある課題が人々を経済的に支援するものであるなら、その課題に取り組む意欲を高めます。それだけでなく、経済的にプラス効果をもたらす課題は多くの場合、人々にとって本当によい課題でもあります。

15 番目の基準は、組織として資金集めができるかどうかです。これは基準というにとどまらず、財団から助成を得ようとする組織にとっては特に重要なことです。財団がこういう課題にしか助成しないという場合、あなたの組織はその課題、つまり助成が得られる課題を選ぶのか。それは重要な選択です。

その場合、その課題は組織の価値観と合っていないければなりません。16 番目の基準です。組織のためにならないのであれば、組織の基本的価値と共鳴しないような課題に取り組んではいけません。

これまで挙げてきた基準は、さまざまな組織で使えると思われる基準です。とはいえ、基準はそれぞれの組織で考えてもかまいません。若者の参加を増やしたいと思う組織では、「若者の関心を引く課題であるか」が基準の1つになるかもしれません。

私は「信仰の垣根を超える労働者の正義」(Interfaith Worker Justice) という組織をつくるに当たって、イスラム教徒の参加を得ようと思いました。ですから、これはイスラム教徒、そしてキリスト教徒、ユダヤ教徒の関心を引く課題であろうか、と問いかけました。課題選択の基準はそれぞれの組織で追加することもできます。

とはいえ、あなたの組織はどのような基準で課題を選びたいのか、メンバーとともに考えてください。このリストに挙げたような基準が望ましいと思いますが、他の基準を加えてもかまいません。

コミュニティ・オーガナイズング・ ワークショップ

セッション 3

戦略の立案



セッション3

Kim 前述したように戦略とは、ある課題について勝利し、人々を巻き込み、組織を強化するための全体的な計画です。直接行動を組織化する際の、これら3つの原則を満たす総合的なプランのことです。

ミッドウェスト・アカデミーは、いわゆる「戦略チャート」を作成してきました。これはシステムとしてのチャートであって、これらの重要な課題に応えるために実行すべきものです。他のシステムがあり、それに効果があって、皆さんが満足しているなら、これに固執する必要はありません。しかし戦略構築に必要な正しい問いかけに完全に回答できるようにするには、これは非常に優れたツールだと考えています。

組織化にこの戦略チャートを利用している人は米国内にたくさんいます。その人たちは自分のことを「戦略チャートの信徒」と呼んでいます。この戦略チャートは実に優れたシステムです。もし、皆さんが他のシステムをお持ちでないなら、これをお勧めします。

最初にやることは、用紙を使って見取り図をつくることです。手用の用紙を使ってください。それを5つのコラム（縦の欄）に分けます。つまり縦線を4本引きます。

コラム1は課題における「目標 (goals)」です。自分たちの長期的なビジョンとは何か考えてみるのはいいことです。ただし2分程度にとどめます。



何かを言葉にまとめるわけではありません。ビジョンを書けばこうなると思いを巡らすだけでいいのです。

次に自分たちの要求、実現したい直接の要求について話したくなるでしょう。また、うまくいかなかった場合の次善の策について考えてみるのも有意義です。楽しいことではありませんが、キャンペーンで期待するものが獲得できなかった場合に正しい方向に進むために有効です。ただし何かを要求して相手の最初の回答が「ノー」だったからといって、すぐに次善の策に移るということではありません。最初は「ノー」と言われるのが常だからです。

ただし6カ月のキャンペーンを想定し、8～9カ月たっても何の成果もないという場合は、勝利のために必要なパワーを過小評価していた可能性があり、獲得目標をもっと下げる必要があります。キャンペーンにおける次善の策は、最終段階で不安に駆られて考えるよりも、事前に考えておく方が有効です。

第2のコラムは「組織的検討 (organizational considerations)」です。組織としての目標といったものです。最初に何を投入すべきかを示します。このキャンペーンのために、自分の組織が拠出できるものは何ですか。キャンペーンに投入できる資源として何があるのでしょうか。これは現在、手の中にあるものです。

それから、下半分は成果です。キャンペーンの最後に、自分たちの組織が具体的にどうなっていてほしいか。新しいリーダーが10名ほしい、データベースに500名分の名前を追加していきたい、3,000ドルの資金を調達していきたいなどです。こうすれば組織として目指すものが目に見える形になります。これは現在の皆さんが組織化に投入できるものです。リーダーが7名いる、データベースの登録数は2000名である、手持ち資金は500ドルある、など。

つまり、すでに手元にあるものと、組織化がう

まくいった暁に最終的に手に入れたいと考えているものを示します。

第3のコラムは、「主体勢力 (constituents)」と「連携相手 (allies)」です。主体勢力を最初に記入します。主体勢力とは組織の一員であってほしい人、つまり、すでに組織内にいる人と、これから組織に入ってほしいと考える人です。

連携相手とは課題を勝ち取るのを支援してくれる人ですが、組織の一員であってほしいわけではない人です。青年組織を構築する場合は若い人だけを組織化したいわけです。高齢者は何かを支援してもらうために必要な場合があるかもしれません。連携相手になりえますが、主体勢力にもなりえます。それは組織の性格によって決まります。

この違いを明確にする必要があるのは、活動の大半は連携相手ではなく主体勢力の手で実行したからです。活動の大半を連携相手が実行したら、主体勢力のメンバーは自力で勝利したとは思いません。連携相手が勝利したように思います。

連携相手は活用できますが、仕事の大半を任せたいけません。それは主体勢力のメンバーが担うべきです。

次のコラムは「ターゲット、標的 (targets)」に関するものです。ターゲットとは、皆さんが要求することを実現する権限のある人、つまり方針決定者です。組織化においては、第1のターゲットと第2のターゲットについて検討します。第1のターゲットは最初に立ち向かう人で、第2のターゲットはその次に向かうべき人のように聞こえますが、そうではありません。第1のターゲットは、皆さんが直接にパワーを発揮できる相手です。その人に対して、どうすれば直接の圧力をかけられるかがわかっています。そして、皆さんには一定のパワーがあります。

第1のターゲットにどうすれば働きかけられるかわかりにくい場合があります。決定権者が誰かは知っているが、そのターゲットが皆さんとその組織のことを気にかける理由が明確でないからで

す。そういう人に対しては十分なパワーを発揮できません。第1のターゲットによりもパワーを発揮できる第2のターゲットが見つかる場合があります。そこで、この人物に対し第1のターゲットに圧力を加えるよう迫るのです。

ピットン炭鉱のことを言いました。これは炭鉱会社です。この会社は、私のような者が考えることに関心を示しませんでした。私は石炭を買わないからです。そこで、この会社から石炭を買い、この会社に一定のパワーを発揮できる別の会社か、または石炭会社のCEOに圧力をかけられる取締役会メンバーを把握しなければなりませんでした。

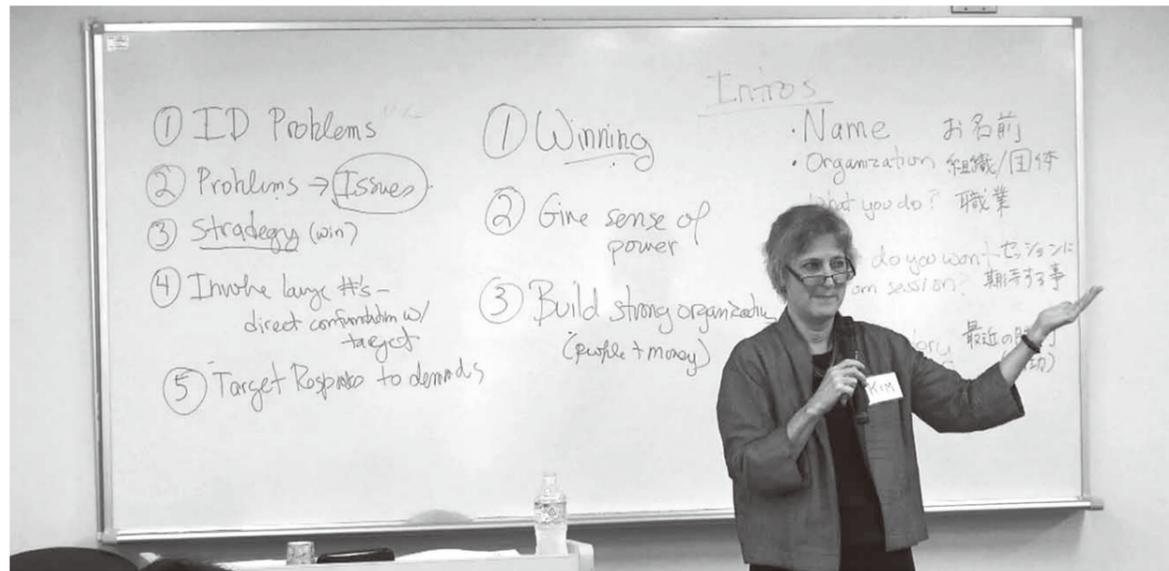
企業に対する活動の場合、適切な第2のターゲットを探すことがしばしばあります。しかし選挙で選ばれる公職者のような適切な第1ターゲットがいる場合でも、選挙運動に献金をしたりボランティア活動をする人物は、都合のよい第2ターゲットになります。

このコラムの最下段では、「敵対者 (opponents)」について考察します。自分たちの要求に敵対するのは誰か。敵対者について考える場合、単に私たちに賛同できない人については、それほど気にしません。私たちに賛同せず、しかも私たちに反対するために資金を出し、あるいは反対者を組織する人々にこそ注目します。反対運動を組織化したり、それにお金を出したりするような人々には本当に注意が必要だからです。単に賛同しないだけで反対のための行動をとらない人々は、気にする必要はありません。

しかし要求内容を変えることで目立った反対者がいないようにしたり、中立化できる可能性がないかは検討すべきです。

最後のコラムは「戦術 (tactics)」です。戦術とは陳情書や書簡、会合、集会、コミュニティ・イベントなど、キャンペーンの中での行動です。これらはすべて戦術と呼びます。

ここで重要なのは、主体勢力が第1または第2



ターゲットに確実に圧力を加えること、そして要求を獲得し、組織を強化することに集中することです。

他の3つの問いかけすべてに回答した後でないで戦術は考えられません。組織化で最も多い間違いは、戦略的ではなく戦術的に考え、行動してしまうことです。

例えば、問題点をあいまいな形で把握しただけで、解決策と要求課題を明確にすることなしに性急に行動するのは間違いです。ある問題を見つけ、すぐに「さあ、この問題について集会を開こう」などというのがそれに当たります。集会が適切な場合も、そうでない場合もあります。その戦術が正しいかどうかの判断は、チャートの空白をすべて埋めてはじめて明らかになるのです。

これは表計算ソフト（スプレッドシート）に似ています。あるコラムの1部分が変更されると、他のコラムに反映されるからです。すべてが連動しています。

主体勢力はターゲットに圧力を加え、課題を勝ち取り、組織を強化します。それが求められている戦術であり、この3点すべてを実行する戦術あるいは戦術の組み合わせとなります。

戦術コラムの中で、皆さんがかなり長期のキャンペーンに取り組んでいる場合、いくつかの段階に分けるのが一般的です。まずキャンペーンの初期段階において、必要な検討を行い、資料を作成し、詳細を詰める作業に取りかかります。その報告を整理し、前提となる作業を済ませます。

キャンペーンの第2の段階は教育と対外活動です。ここで、すべての関係者やグループに説明し、署名をとり、書簡を要請したりします。具体的な行動を要請するわけですが、難しい内容ではありません。それほど大がかりな行動ではないのです。助走段階なので、穏健な活動が主になります。

それが進むと、たいていは強力な活動の段階になります。大規模な集会やイベント、記者会見などを行います。フル回転で行動することになりますが、あまり長く続けることはできません。組織が疲弊してしまうからです。

法案の成立や政策の決定時期などを踏まえ、いつ、こうした強力な活動段階に突入すべきか明らかになることもあります。それがあまり明確でなく、政策決定者の回答などから、この段階に移行すべき時期を判断するしかない場合もあります。

数年前に私が取り組んだキャンペーンの経験か

ら、戦略チャートを使うとどれほど違いが出るかを説明しましょう。

私はシカゴの非営利住宅開発団体の連合体と活動していました。低所得者向け住宅の建設を手がけるグループです。市内には20から25の組織がありました。

グループにはいつも不満がたまっていました。十分な数の低所得者向け住宅が建設できないからでしたが、低所得者向け住宅の建設だけに集中できないことの方が大きかったと思います。資金を得るためには中所得者向けの住宅の建設に力を割かなければならなかったからです。それは彼らの使命ではありませんでした。それでストレスがたまっていたのです。

このコアリション（連合体）はグループとしてそれほどの成果をあげていませんでした。私に助言を求めてきた最初の年、彼らは「私たちと一緒にやらないか。本格的な計画をまとめて市に提出し、安価な住宅建設の必要性を説明したいんだ」と言いました。とにかく計画を示せばいいと考えていたのです。そこで私は言いました。「皆さんは運動を組織化したうえで、計画を提示したいのですか、それとも、ただ計画を見せればいいのですか」と。

すると彼らは「組織化なんて必要ない。ただ計画を示せばいいんだ。素晴らしい計画だから支持したくなるはずだ」と言いました。私は「わかりました。計画が素晴らしいからというだけで実現するとは思えませんが、どうぞやってみてください。でも、もし皆さんが運動を組織したいと考えたなら、また来てください」と言いました。

彼らは2年間かけて完璧な計画を作りあげ、それを市に提示しました。その結末はご想像のとおりです。何の成果もありませんでした。計画は素晴らしかったのですが、組織された運動ではなかったのです。

彼らは再び私のもとを訪れて、こう言いました。「わかったよキムさん。私たちも運動を組織した

い。この素晴らしい計画から何かを勝ち取るためには、どう運動を組織すればいいのかわかりました。一緒にやりましょう」と答えたのです。

そして私たちは長い時間をかけて、要求は何か、課題は何かを検討しました。問題点はわかりました。1つは、安価な住宅のための十分な財源がなく、あってもそれを所得者を対象に限定して支出することが認められていないことでした。

そこで単に計画を提示するのではなく、まず市議会において、安価な住宅のための財源を増やし、それを低所得世帯に限定して支出できるようにするための法案成立を目指すことにしました。

私たちは「よし、これでいい。じゃあ、これをどう実現するかという戦略について考えよう」ということになりました。私は文字どおりコアリションのすべてのメンバーと話し合い、戦略チャートを使って戦略を描きだすことに集中しました。その戦略の内容を具体的に説明しましょう。

掲げたビジョンは「シカゴのすべての人のために安価な住宅を」でした。単純明快なビジョンだったので、議論に時間はかかりませんでした。

直接の要求に関して、当時、市は安価な住宅のための予算を5年間で約5億ドル支出していました。グループは、これを5年間で10億ドルとするよう市に求めていました。つまり倍増です。そして対象を低所得者に限定して支出するよう要求していました。

私たちは、予算の倍増という成果を得られなかった場合の次善の策を話し合いました。低所得者に限定するという点さえ獲得できれば、予算の配分という意味では大きな前進になることでは全員が一致していました。予算の増額と同じように、支出対象の限定が重大だという点は非常にはっきりしていたのです。

組織という点でみると、そこには約25の住宅グループが関係していました。フルタイムのスタッフ1名に加え、私がパートタイムで活動して

いました。キャンペーンの資金としては約2万5,000ドルを集めていました。そして、すでに「リハブ・ネットワーク」という名の組織を確立し、活動していました。

キャンペーンの一環として、この組織をいかに拡大し、強化すべきかの議論に相当な時間を費やしました。彼らは新たに10の住宅グループをコアリションに加えたいと考えていました。メディアの取材はあまり受けたことはなく、できればすべての主要紙に訴えたいと考えていました。

テナント団体とも関係を築きたいと考えました。テナントのための団体があったのです。それは重要な連携相手になりうると思われました。またキャンペーンを展開するために、もう2万5,000ドルを調達する必要があると考えました。

このキャンペーンにおける主体勢力とは、これら非営利の住宅開発団体です。これらの団体は低所得の労働者、すなわち低所得者向け住宅に住むであろう人々をたくさん抱えていました。これらの人々がキャンペーンにおける中核的な主体勢力でした。

この活動のための連携相手、つまり安価な住宅に関心のある人々とはどんな人々か、わかりますか？

参加者 低所得者のコミュニティみたいな？

Kim そうですね。リハブ・ネットワークは非営利の住宅団体で構成されています。貧困層のために低所得者向け住宅を建設する非営利の団体です。いずれの団体も住宅建設に携わる低所得労働者を抱えていました。

低所得者向け住宅を希望する人として、これら居住者以外では誰かいますか？

参加者 建設労働者。

Kim そうですね。建設労働者も見込みがありますね。他にはどうでしょう？

参加者 教会。

Kim 教会もそうですね。他には？

参加者 ソーシャルサービスの関係者。

Kim それも重要な人々です。

いいですね。ここでの第1票的はシカゴ市長であるダレー氏です。基本的には市長が市を統治しています。だから第1票的は市長でした。しかし市長に直接働きかけるのは難しいと感じていました。私たちのキャンペーン以前に、この市長に反対して勝利できた団体は、ただ1つでした。だから市長に直接要求して何かを得ることはできないと思ったのです。

そこで私たちは市議会を利用することにしました。ほとんどの市では市議会が法律を作ります。シカゴでは事実上、市長が法律を作り、市議会はそれを追認するだけでした。

それでも私たちは市議会を第2ターゲットとして利用し、私たちの課題を支持するよう働きかけることにしたのです。この課題を正式に支持してくれる市議会の多数派を獲得できれば、市長に注目させ、なんらかの動きをさせられる可能性があります。

私たちは市議会を第2ターゲットに据えたのです。市議会については慎重に分析しました。シカゴ市議会の定数は50名です。計算上は26票あれば過半数になるはずですが、こうした物議を醸す法案の採決では議員が退席して棄権することもあります。読みが外れる場合があるのです。十分な賛成票を得るには、29から30名を確保しておく必要があります。

私たちは30票が必要だと読んでいました。この問題で私たちへの支持を公言してくれる議員が30名いなければならないのです。

私たちは議員リストを慎重に分析しました。全面的に支持してくれると思えるのは18名でした。逆に支持してくれる見込みのまったくない議員が、約10名いました。両方で28名になります。残りは22名で、このなかから12名の票が必要でした。

以上の計算は理解できましたね？

つまり、この22名が私たちの第2標的になり

ました。それぞれ別の選挙区から出たこの22名に賛成票を投じてもらわなければなりません。まず支持者の18名を固めたうえで、さらに12名を確保して30票に積み上げる必要がありました。見込みのない10名に費やす時間はありませんでした。

「敵対者」に関しては、このキャンペーンに反対の人はいるだろうと考えていました。商工会議所や企業団体などです。彼らは確かに反対でしたが、そのために資金を使ってはいませんでした。人々を組織化することはありません。大した反対者ではありませんでした。私たちは彼らを気にしましたが、彼らの方はそれほどでもなかったのです。

以前に取り組んだキャンペーン、例えば全米的な賃金問題で勝利した「信仰の垣根を超える労働者の正義」などでは、商工会議所が強力な反対勢力となり、反対運動に多くの資金を拠出しました。彼らはそれほど真剣で、私たちも真剣に対応せざるを得ませんでした。この住宅問題では、そうした厳しい反対勢力がないことを望んでいました。

「戦術」については、当初から、全米各市が安価な住宅のための予算をどの程度支出しているかを調査する必要があると考えていました。そこで、ある大学に依頼し、各市の予算支出はどうか、シカゴで同じことをするにはどうすればいいかについて、報告書を書いてもらいました。

いつも私たちが言っているのは、相手側は数値をもっており、自分たち自身も数値をもっていなければならないということです。つまり裏付けとなるものが重要です。それで勝利できるわけではありませんが、キャンペーンには必要なのです。そうしたデータなどの支援では、大学はたいい協力的です。

私たちに届いた報告書には、市が増税しなくても安価な住宅のために10億ドルを支出できることが示されていました。これは非常に重要な点です。シカゴでは増税の余地はありません。

私たちはこの報告書を活用し、ファクトシートなど一連の資料を作成しました。そして法案を作成しました。まさに自作の法案でした。私は同僚と2人で事務所に籠り、10億ドルの拠出とその支出方法を明記したこの法案を書きあげたのです。

人々は言いました。「なぜ10億ドルにしたんだ」と。私たちは「切りのいい数字だから。覚えやすいし」などと答えました。たとえば7億4,200万ドルでもよかったのですが、これまでの数値より大きく、しかも訴えやすい数字でなければなりませんでした。

こうして法案はできました。そして研修会を行うこと、できるだけ多数のキャンペーン活動家を募ることを決定しました。まず資金を調達しました。研修会の資金として2万5,000ドルを用意しました。研修生は約20名です。それぞれに22の地区を割り当てました。

そして教育・対外活動の段階で、これらの研修生を地区に配分したのです。研修生には責任をもたせました。全員を安価な住宅建設に取り組むメンバー団体の外部に配置しました。その任務は、居住者に働きかけ、陳情書への署名を訴え、地区選出の市議会議員との会合を組織することでした。私たちは各団体に、このキャンペーンを承認するよう要請しました。

各研修生は、教会、ソーシャルサービス機関、その他の連携相手のすべてに働きかけます。これらの団体だけでなく、関係を築きたいと考えるテナント団体にも出向きました。キャンペーンに賛同してもらい、研修生とともに会合に参加するよう呼びかけました。とくに居住者は市議会議員との会合に積極的でした。

キャンペーンはこの段階までに3~4カ月経過していました。それが8カ月先まで続く想定していましたが、この時点になると法案支持を公言する市議会議員の数が目に見えて増えはじめました。法案への賛成を公言する議員が28名になっ

たところで、突如、市長室から、この法案がなぜ実行不可能かを説明する報告書が公表されました。

皆さんは「これは困った。報告書を出されてしまった」と思うかもしれません。でも私たちの意気は上がりました。「やった、彼らの注意を引いたぞ。私たちのことを心配しはじめた。いよいよ次の段階に進む時だ」と考えたのです。マイナスには考えませんでした。「彼らの注意を引いた。市議会議員だけでなく市長に力を集中すべき時が来た」とプラスにとらえたのです。

そこで私たちは、さらに強力な活動の段階に移行しました。まず、あらゆる種類のグループによる記者会見を開きました。アフリカ系のリーダーによる会見、中南米系リーダーによる会見、女性代表による会見を開きました。いずれの記者会見でも、市長に対して（この時点では市議会から市長に狙いを移した）法案を成立させ、実行するよう迫りました。

次に居住者と各種団体による地下鉄駅での1日行動を組織しました。シカゴには約200カ所の地下鉄駅があります。これらすべての駅で各団体がチラシを配りました。チラシには「市長に電話をかけて、もっと安価な住宅を要求すると伝えましょう」と書かれていました。当日の朝だけで「市長に電話しよう」というチラシを4万枚も配ったのです。昼ごろになると市長室の電話回線が閉じられました。何千本もの電話がかかったからです。200の地下鉄駅のすべてでチラシを配ったのですからね。

これはとても効果的な方法でした。200も駅があるとリーダーにはよい経験の場になります。各駅に責任者が必要だからです。とても効果的です。

それから市長がテープカットをする祝賀行事があると、必ず駆けつけて声をあげました。「なぜ安価な住宅建設に力を入れないのか」と。市長のテープカットの場には必ず私たちの姿がありました。

こうした激しい運動を毎週、毎週繰り返しました。するとある時、市長室が「わかった。話し合おうじゃないか」と言ってきたのです。私たちは「そうしましょう」と答えました。

私たちは市長室と交渉しました。彼らは言いました。「10億ドルはとてもしゃないが、7億5千万ドルならなんとかなる。ただし対象の限定はできない」と。

運動の最初のころ、私たちが議論していたことを思い出してください。「対象の限定は必要だ」と確認しました。これを外すことはできません。それほどグループにとって重要な要求でした。

そこで私たちは「認められません。闘いを続けます。対象の限定は外せません」と主張して、退席しました。そしてテープカットの場での抗議行動を続けたのです。キャンペーンを支持するグループはさらに増えていました。手紙による行動も増えました。

実を言うと、これほど強力な運動の段階を長く続けるのは困難です。組織の負担が大きすぎるのです。スタッフも資源も持ちません。私たちはみな疲れていました。でも表面上は、この活動を永遠に続けられるように装っていました。実際はそうではなかったのですが。

いずれにしても私たちは活動を続けたのですが、ある時点で市長室がこう言いました。「わかった。話し合っ解決策を探ろうじゃないか」と。結局、市長室は私たちの「対象の限定」という要求を飲んだうえで、5年間で7億5千万ドルを支出することに合意しました。これを書面にし、さらに今後5年間の予算の使途を4半期ごとの報告書にまとめることを合意に加えました。当時は単に付け加えただけですが、よく考えるときわめて重要な成果だったと思います。

5年間で振り返ると、これは住宅に関する運動として米国でも最大の勝利でした。その勝利の大きな要因は、戦略チャートを作り、これを実行したことだと私は確信しています。

このキャンペーンについて、私自身もあちこちで説明しました。驚いたのは、もっと安価な住宅が必要だと言うと誰もが賛同し、異論が出なかったことです。

だから必要性については多くの説明はいりませんでした。どうすればこの要求を勝ち取れるかの説明には時間がかかりました。シカゴ市民は、これまでの実績から市長に反対しても無駄だと思っていたからです。

つまり「これが戦略だ。これが計画だ。こうすれば勝てる」と言えるかどうかであり、人々を立ち上がらせるカギもそこにあります。課題の設定が正しいだけでなく、「実際に勝つための計画がある」と思えることが大切です。

以上が多くの組織化から学んだ私の経験です。人々は課題そのものには賛同しても、そのために無駄な時間は使いたくないのです。したがって戦略の説明に力を注ぐことで、時間を無駄にしないと思わせる必要があります。明確な戦略を持ち、それを具体的に説明して「これが、皆さんにやってほしいことです。それは筋の通った全体的計画の一部なのです。行き当たりばったりの戦術

ではありません。しっかり考え抜かれた戦略の一部、キャンペーンの一環としての戦術なのです」と言えるかどうかが大切なのです。



コミュニティ・オーガナイズグ・
ワークショップ

セッション4

リーダーシップの育成強化
～リーダーの人材確保と訓練～



セッション4



Kim 人々が何かにボランティアとして参加するのはなぜか。それは、人から頼まれたのがきっかけとなるケースが一番多いのです。誰の目にもつく一般的な呼びかけに反応して参加するのではなく、個人的に誘われ、乞われて参加するケースの方が圧倒的に多い。しかも、自分が知っている人に頼まれて参加するというのが一般的です。この図式が常に当てはまるとは言いませんが、知っている人から直接、個人的に、「子どもたちにお家で風呂を使わせていただけないかしら？」などと頼まれて、協力したり参加したりするのが、一般的です。

頼まれた側の人々は、要望に応じますが、なぜこうしたボランティア活動することに同意するのか。その理由は様々ですが、私たちのほとんどにとって、自発的に参加することで何か得られるはずだ、ということと無関係ではありません。犠牲を厭わない献身的な気持ちだけが、人々を参加に駆り立てるわけではないのです。ところが、私たちの多くは、参加者を募るときにこう言って参加を呼びかけがちです。「私たちの組織は、是非あなたにこれをやって頂きたいのです。私たちは今、かくかくしかじかの問題を抱えていて、大変な状態にあります。是非これをやっていただけないでしょうか？」と。つまり、私たちは、相手が協力してくれる気になるとしたらその動機は何なのか、とか、なぜ参加することが私たちの利益になるかだけでなく、その人自身の利益にもなるのかについて考えようとせず、自分たちの組織のこ

とばかり話してしまいがちです。

コミュニティ・オーガナイズングでは、私たちは利己心とか、自分にとっての利益 (self-interest) について大いに話します。オーガナイザーたちはよく、「人間とは、自分本位で利己的 (selfish) な人からはじまって、私心のない無欲 (selfless) な人に至るまで、連続したつながりになっている」と言います。でも、実際のオーガナイズングで私たちが注目すべきなのは、いわばこのスペクトルの中間部分に位置している、利己心をもち自分にとっての利益を考える人たちなのです。

利己的で自分本位な (selfish) 人というのは、自分のことしか考えない、自分のことだけを大切ににする人ですから、もちろん私たちとしては、そんな人たちは願い下げです。

一方、私心のない無欲 (selfless) な人というのは、おそらくマザー・テレサのように、他人のことだけを気遣って、自分のことなど全く気にかけない人のことをさすのだと思います。私たちと一緒に活動している人たちのうち、無私無欲で私心がない人たちは、殉教者的な傾向の強い人たちであることが多く、あまり一緒に働きやすい人たちというわけではありません。

ですから、私たちのほとんどは、人々の手助けをめざして活動する中で人材をリクルートしようとする場合、この繋がりの中部分に位置する人たちに参加を呼びかけます。つまり、自分たち自身のためだけに活動するのでもなければ、他の人たちだけのために活動するのでもない人たち、子どもたちの手助けになりたいと思うと同時に、自分でも楽しみたいと思うような、中間部分に属する人たちに的を絞ります。これらの人たちは、参加することで自分も楽しみたいと思っているのです。あるテーマ、問題について協力したいと思うと同時に、協力すれば自分も楽しめるだろう、と考えている人たちです。例えば、何らかの目的のための募金活動に協力したいと思うと同時に、そのことを通じてコミュニティの中でいろいろな繋

がりを築きたい、と願っているのです。

人々がボランティアとして自発的に参加する理由は、多種多様です。ここでちょっと時間をとって、人々がボランティアとして活動に参加する場合の、最も一般的な理由をいくつか考えてみたいと思います。人々はなぜ、ボランティアとして自発的に参加するのでしょうか？よく見られる動機としてはどんなものがあるのでしょうか？

参加者 人との出会いを求めて？

Kim その通り。それは大きな動機です。人は人と出会いたいと思っています。ですから、せっかく参加を申し出た人に、家に帰って電話をすべき要件のリストだけを手渡すなどということは、断じてやってはなりません。そんなことをしたら、ボランティアとして参加を申し出たそもそもの動機に答えられないわけですから、是非とも避けるべきです。ほかに動機はありますか？

参加者 自分を成長させたい。

Kim そうですね。自分を磨き、向上させたいというのも重要な動機です。転職したいと思っている人や履歴書の見栄えを良くしたいと思っている若い人たちをはじめ、新しい技能を身につけたいと思っている人はたくさんいます。これらの人たちは、自分を向上させたいと願っています。何か新しい技能を習得したり、新しい経験を積んだりして、履歴書に付け加えたいと願っています。その通りです。ほかに、人々がボランティアとして参加する動機はありますか？

参加者 自分が思っている社会問題に、自分なりの方法で貢献したい。

Kim ええ、そうですね。気になっている社会問題があって、それへの取り組みに貢献したい、協力したい、というのも確かに重要な動機ですね。そのほかには？

参加者 当人は表立って口にしないかもしれませんが、自助という動機もあると思います。

Kim 自助ですね。自らを助けたいという気持ちから参加するというのも、確かにあります。

人が、どうやったらいいのかわからないけれど、他の人たちと一緒に何らかの問題に取り組む、という行動をとることはよくあります。ほかにはありませんか？

参加者 断れない。

Kim 頼まれて嫌だと言えずに参加する。特に、友達から頼まれた場合によくあるケースです。でも、そういう形で参加した人たちは、あまり長続きしない傾向が強いです。ほかの動機は？

参加者 自分も楽しみたい。

Kim これは、人との出会いに関わることです。でも、女性は男性と、男性は女性と出会いたいと思うことが多いですけど。ボランティアとして参加することは、自分と価値観を共有できる人と出会うための1つの方法です。

これまで数分時間をとって、人がボランティアとして参加する理由を皆さんに挙げていただきましたが、その狙いは、ボランティアとして参加してくれる人を募る場合に、どんな任務を担ってもらいたいとか、その任務が私たちの取り組んでいる課題や、私たちが展開しているキャンペーンや、私たちの組織にとってどんなに重要かといったことだけに焦点を合わせるべきではなく、人々がボランティアとして参加するのは、組織に協力したいから参加するだけでなく、先ほど指摘のあったさまざまな理由や動機から参加を申し出るので、ということを理解しておくことが非常に大切だからです。

そして、私たち自身がボランティアとして協力



を申し出る時の動機も、大抵は、さまざまな要因が微妙に混ざり合っているはずです。そう、当の問題が気になっているけれど、それだけでなく、同時に人と出会いたいという気持ちも動機の一つである、といった具合です。ですから、物事の一面だけに焦点を合わせて、他のさまざまな要因を話題から排除することがあってはなりません。

私は「信仰の垣根を超える労働者の正義」(Interfaith Worker Justice)を立ち上げた時、この組織自体も、理事会も、すべてゼロから立ち上げました。手元にあった資金は、亡くなった祖母が遺してくれた数千ドルの遺産金がすべてでした。1つの組織を立ち上げるには、とうてい不十分な額しかないというのに、私は全国規模の組織の立ち上げをめざしたのです。

理事の候補者たちを会議に招請するためのお金なんてありませんでした。そこで、私はその人たちに電話をかけて、こう言いました。「私はこの組織を立ち上げるつもりで、是非あなたには理事会に加わっていただきたいと思っています。しかも、申し訳ありませんが、理事会に参加するための費用は全額ご自分で負担してください。でも、取り組む課題は、どれも非常に重要です」。私は、新組織が取り組む課題の重要性について相手に訴え、次のように申し添えました。「理事会の会合は、間違いなく最高に面白いものになるはずですよ。なぜかと言えば、この会合には、この問題に関心のある、全国のさまざまな信仰グループに関わるベストな人たちが集まる予定で、あなたは那些人たちに会えるはずだからです」等々。

私の要請に応じて理事の皆さんが参加してくれたのは、課題への私たちの取り組みに彼らが共鳴したからというだけでなく、理事会が、そこに居合わせるだけで信じられないほど面白い場を提供するものでもあったからです。事実、私は合計45人の人たちから全米理事会に加わることへの同意をとりつけ、しかも、その全員に、様々な理事会の会議への参加のための費用を自己負担する

ことにも、同意してもらいました。そして実際に私たちは、理事会を面白い場にしました。理事会を面白い場にすることは、その場に居合わせ、参加することへの大きな吸引力でありましたし、今も大きな吸引力であり続けています。理事会の各メンバーは、そこで築いた関係を、他の多くのことにも活かしています。それは、それでオーケーです。様々な動機、理由を抱く人たちを結集するのも、オーケーなのです。

次に、人々に参加を呼び掛けるための、いわば6段階の基本的な手順についてお話したいと思います。様々な組織や団体では、新たな参加者を募る際に、どんな作業を担ってもらうのか方針をはっきり立てていないケースがしばしば見られます。ですから、ボランティアの募集にとりかかる前に、ボランティアにやってもらいたい仕事をすべてリストアップするのが便利だと思います。リストにない仕事をこなせる技能を持っているので、それを活かせる形で協力したい、という人に行き当たることもあるかも知れませんが、そういう場合には即興で対応することが必要になります。

でも、そうしたリストを準備することを考えるべきです。ソーシャル・メディアの担当者が必要だとか、ニュースレターを担当できる人が必要だとか、戸別訪問によるアウトリーチに協力してくれる人が必要だとか、いろんなケースがあり得るはずですよ。どんな作業をこなせる人が必要なのか？ ボランティアのリクルートにとりかかる前に、プレーン・ストーミングによってオプションを洗い出して、必要なすべての作業のリストを頭に叩き込んでおくことが肝心です。

ボランティアの募集には、6つの基本的な段階があるときましたが、その第1は、準備をすることが必要だということです。例えば、適当な候補に会うために出かける必要があるとします。皆さんは、その人について前もってどんなことを知っておく必要があるでしょうか？ その人が自分たちの組織とこれまでにどんな関わり方をして

きたのか、その人と一緒に作業をしたことがある他のスタッフやボランティアはいるのか、誰がその人を知っているのか、といったことについて知りたいと思うはずですよ。さらには、その人はどの地区に住んでいるのか、これまでにカードとか請願書、陳情書に署名をしたことがあるのか、といった情報も必要かもしれません。実際にその人と会って話す前に、こうした疑問点を明らかにしておくべきです。

皆さんは、あらかじめ、少なくとも自分の頭の中で、その人にどんな協力を頼むかについて、ある程度考えをまとめておくべきです。話し合いの中で、あらかじめ考えていたことを変えることもありうるでしょうが、その人に公開討論会で話してもらいたいのか、役員になってもらいたいのか、ニュースレターの編集担当になってもらいたいのか、それともハガキに署名してもらいたいのか、についてはあらかじめ考えをまとめておいてもよいはずですよ。ボランティア活動をしてもらいたいと考える相手に、どんなことをしてもらいたいのか、あらかじめ考えておくことが肝心です。たとえ実際には、話がそこまで具体的に進まないとしても、準備をしておくこと、あらかじめ考えをまとめておくことは必要です。

第2は、自分自身を正当化することです。これは、場合によっては「スミス夫人から是非あなたに会うように勧められて伺いました」と紹介者の名前を出して自己紹介するだけで済むこともあります。場合によっては、コミュニティの住人の名前を出すだけで十分ということもあります。いずれにしても、相手にまともに対応してもらうことが大事です。例えば、「私はキム・ポーボーと言います。これまで6か月の間、〇×団体でボランティアとして働いてきましたが、今回はスミスさんにあなたに会うように勧められて、伺いました」というように、自分が訪問した理由を道理的に説明できるような形で自己紹介することによって、自分が怪しい者でないことをわかってもらい、

まともに対応してもらうようにすべきです。

皆さんは、自分自身を正当化するための準備の一環として、どんな容姿や身なりをすべきか、相手にファーストネームで呼びかけるべきか、それとも肩書きで呼びかけるべきか等々について、考えておくことも重要です。こうしたことを考えておくことは、自分を正当化する上で役立つはずですよ。

ボランティアのリクルート活動の第3のステップは、良い質問をして、相手の言うことに耳を傾けることです。相手がどんな人かについて知ることが大切なわけですから、次のような質問が効果的でしょう。「どんなきっかけで、私たちの団体について知りましたか？」「私たちの団体のどんな点に興味を持っていますか？」「ご家族は？」「お子さんはいますか？」「コミュニティですでにどのような活動に関わっていますか？」など、質問すべきことをリストにまとめておくべきです。相手自身と、相手の関心についての質問を主体とすべきです。

率直に言いますと、皆さんは自分の関わっている団体について話すのは控え目にして、相手がどんな人かを見定めるために、主として聞き役に回るべきです。

次に第4番目として、私たちがオーガナイズングに関してよく使う表現で言えば、「扇動する」ことです。これを下品な形や見苦しい形で行う必要はありません。でも、私たちとしては、人々の興味や関心、利己心あるいは自分にとっての利益、世の中を少しでも良くしたいという気持ち、さまざまな問題への関心、さらには人と出会いたいという思いといった要因を、相互に調和させ、適合させたいと思います。私たちは人々のこうした思いと、自分たちの団体の活動とを結び付けたいと思ひ、人々に活動に関わってもらえるよう、彼らをちょっと後押ししたいと思うわけですよ。「ああ、そうですか。あなたはこの問題に関心をお持ちなのですね。だったら、世の中を少しでも良くする

ためにとれる具体的な行動としてこれはどうでしょう。同じ関心を共有する人たちにも出会えますよ」と言って後押しをしたいのです。皆さんは、彼らの背中をちょっと押して、彼らの利己心と皆さんの活動を結びつけるべきです。

場合によっては、そうした結びつきを実現できないこともあります。ボランティア活動と呼びかけようとしてもその当人に関心がないとか、時間がとれないなどの理由から、不発に終わることもあります。ボランティア活動に加わることが相手にとって意味がなければ、その人に参加してもらうことはできません。

でも、皆さんはしばしばこの結びつきを実現しようと懸命になり、人々の関心に訴えかけようとします。それに対して、相手は「あまり時間のゆとりがないので、週に1〜2時間程度しかボランティア活動はできません。子どもの面倒を見なければならないのです。あれやこれやの問題を抱えているのです」といった反応をすることがあるでしょう。言っていることの中には正当なものもあれば、単なる言い訳もあります。それでも、皆さんは、ボランティア活動に加わってもらうためにベストを尽くして説得すべきです。

オーガナイザーの存在理由が本当に問われるのは、このような場面においてなのです。皆さんが相手の背中を優しく、場合によっては強く押して、活動に関わらせることができるのは、まさにこのような状況においてなのです。自分はこういうことに怒っている、と口に出して言う人はたくさんいます。しかし、何かに怒っているだけの状態から、具体的に何らかの行動を起こす状態へと人々を一步踏み出させるためには、オーガナイザーが次のように言って関与することが必要なのです。「あなたは、このことについて憤慨していると言いましたね。その件について、私たちの団体はこういう活動を行なっています。これに参加するのは、あなたにとって世の中を良いほうに変えるための格好のチャンスだと思いますよ。次の火

曜の夜の私たちのミーティングに参加してみませんか？」

という次第で、第5のステップは、具体的なコミットメントを求め、その約束をとりつけることです。「参加しませんか？」と漠然と聞くのではなく「このミーティングに来ませんか？」「ニュースレターに寄稿してくれませんか？」「この請願書に署名していただけますか？」「何か具体的なことをしませんか？」というふうに具体的に要請することが肝心です。

次いで、第6に、オーガナイザーとしてのフォローアップ活動があります。オーガナイザーの視点から見ると、ほとんどの人は、何かをやるつもりだと言っても、言葉通りに実行しないことが多いように見えます。そういう人たちは、やるつもりはあっても、だらしなだけなのです。ですから、オーガナイザーとして私がやるべきことは、人々がやると言っていることをきちんと行動に移せるように手助けをすることです。

皆さんの本物のリーダーは、自分がやると言ったことを言葉通りに実行するでしょう。でも、ほとんどの人たちは違います。大抵の人は、やるつもりがあっても、忘れてたり忙しくて時間がとれなかったり、混乱状態に陥ったりします。そして、人々がやると言ったことをきちんと実行できるように手助けするのが、私たちの仕事なのです。

同じことを逆の面から見てみましょう。例えば、私たちが誰かに「じゃあ、ミーティングの前日に電話をしますね」と言ったのに、約束通りに電話をしなかったとしたら、人々は、私たちのことを信用できないと思うはずです。

ですから、皆さんは一般の人たちに対して、だらしなという理由で責めたりしてはならないけれど、皆さん自身がだらしな状態に陥ることは断じてあってはなりません。皆さんは、自分がやると言ったことは、必ず実行しなければなりません。実行しなければ、信用してもらえません。

つまり、自分の側では人々の強い信頼感を得る

ように努める一方で、一般の人々については、やると言ったことを必ず実行するとは限らないと想定すること、これがオーガナイザーの果たすべき本当に重要な役割なのです。

普通の人々を言動で判断すべきではありません。必ずしも悪い人たちではないのです。ほとんどの人は、実際のところは、かなり整理されていないということに過ぎないからです。

以上が、ボランティアをリクルートする際に留意すべきいくつかの重要な点です。では次に、リーダーについて少し話したいと思います。誰もがリーダーになるわけではありません。大勢のボランティアがいても、その全員がリーダーというわけではありません。その誰もが、皆さんがリーダーにしたい、と思うような人材に育つわけではないのです。

リーダーについて考える場合に大切なのは、私たちは、リーダーにふさわしい資質を備え、また技能を磨くことによってリーダーとして育つ可能性を備えた人材をリクルートすべきだ、というこ

とです。

ここで、皆さんには3人一組のグループにわかれていただきます。そして、グループごとに2つのリストを作ってください。5分もあればできることです。さあ、2人の人をつかまえて、グループを作ってください。グループ分けが終わったら、2つのリストを作ってください。1つのリストは資質です。リーダーが備えているべき資質、あるいは満たすべき必須要件とは何だと思いませんか？

例えば、私たちは、リーダーたる者は誠実であって欲しいと思います。人を訓練して誠実な人間に変えるのは不可能です。人は、誠実であるか、誠実でないかのどちらかなのです。でも、私たちは、誠実なリーダーを必要としています。誠実さというのは、人に本来備わった資質であって、訓練したからといって良くなるものではないのです。

これと対照的に、人々がもっていることが望ましい一連の技能というものがありますが、そのほとんどは訓練によって習得可能です。そこで、第



2のリストには、私たちがリーダーに身につけてもらいたい技能、彼らが今は必ずしも身につけていなくても、訓練を通じて習得して伸ばして欲しいと思う技能にはどんなものがあるか、リストアップしてください。

よろしいですか？ 第1のリストには、リーダーが備えているべきだと思う資質を、第2のリストにはリーダーに習得し、身につけてもらいたいと思う技能を書き入れて下さい。時間は今から5分です。

Kim はい、時間です。リーダーに必要な資質と技能について、それぞれのグループで考えたこと発表してもらいましょう。まず、資質から始めましょう。各グループに重要だと思うリーダーの資質を、1つずつ発表してもらいます。こちら側からはじめましょうか。

参加者 情熱。

Kim 情熱。そうですね。情熱はごまかしがききませんし、訓練で身につくものでもありません。では次のグループ。資質を1つ挙げて下さい。

参加者 積極性。

Kim 積極性。いいですね。では次。

参加者 柔軟性。

Kim 柔軟性ですか。今挙げたいいくつかは、習得可能な面もありますが、いいでしょう。基本的には当たっています。では、次のグループどうぞ。

参加者 敵対性。権力とかに従順過ぎないこと。

Kim そうですね。権力を疑う姿勢。そのグループはどうですか？

参加者 公正であること。

Kim はい。とてもいいポイントですね。では、次。

参加者 健康であること。

Kim 謙虚 (humble) なこと、いいですね。何でしょうか？ どうぞ。

参加者 Healthy であること、と言ったのですが。

Kim 健康であることですか。これも、おそら

く当てはまると思います。身体的に健康であるということよりも、むしろ情緒面で健康であること、という意味に解していいですか？ オーケー、グッド。ほかに、これまでに挙げがらなかった重要と思われる資質が何かありますか？

参加者 責任感。

Kim 責任感が強いこと。ほかに？

参加者 チャレンジ精神。

Kim チャレンジ精神、いいですね。

参加者 共感する力。

Kim その通り。私が重要と考える2つの資質の組み合わせがあります。1つは、今挙げた、人への思いやり、共感 (compassion) ですが、これは、本当に人間が好きであることです。優れたリーダーで、人間嫌いの人はほぼ皆無です。優れたリーダーは人間が大好きな人たちで、これは人に好印象を与える大切な資質です。

良いリーダーが備えているべきもう1つの資質として、好奇心があります。良いリーダーというのは、とにかく好奇心が旺盛で、「なぜこうなのか、なぜそうではないのか」、と次から次へと疑問が絶えない人たちです。それに加えて、良いリーダーは、誠実さも兼ね備えています。人格的な誠実さだけでなく、物事がなぜ今あるような状態にあるのか、どうすれば変えられるのかを理解しようとする、ある種の知的な誠実さを兼ね備えています。

以上が、リーダーに必要な資質のリストですね。皆さんが探し求めるのは、こういう資質を持った人たちです。率直に言って、こうした資質のどれかを欠いている人が、まともな団体のリーダーになるのは極めて難しいと思います。ですから、皆さんはこういう資質を持った人たちをリクルートすべきです。

では、次に、皆さんのリーダーがすでに身につけていればそれに越したことはないけれども、たとえ今は身につけていなくても、訓練によって習得させることのできる技能には、どんなものがあるでしょうか？ 今度は、前回と逆の順番で発表

していただきます。

こちらのグループから始めますよ。身につけていた方が良い技能にはどんなものがあるでしょうか？ はいどうぞ。

参加者 コミュニケーション能力。

Kim そうですね。口頭でのコミュニケーションと文書によるコミュニケーションの両方の能力ですね？ ほかに？ 後ろのグループどうぞ。

参加者 交渉術。

Kim オーケー。大切な能力ですね。

参加者 面倒見がいいこと。

Kim オーケー。その後ろのグループ。

参加者 傾聴力。

Kim 聞き上手であること。そうですね。何でしょうか？

参加者 ストーリーを話す力。

Kim 話し上手であること。それも大切ですね。では、そちら。

参加者 適材適所を見分ける力。

Kim はい。それも大切ですね。

参加者 分析力。コーディネートする能力。

Kim どんな人かを分析し見極める力、という意味ですね。そう、分析力とコーディネートする能力は、組織を代表する場合に不可欠な能力ですね。オーケー。これも大事です。

皆さんの組織や団体のリーダーに必要な能力で、まだ挙げがっていないものがほかに何かあるでしょうか？

参加者 リーダーである自分を超越するリーダーを育てられる。

Kim ほかにの人たちを育てる力。大切ですね。ほかに何か大切なものは？

参加者 いい質問をする力。

Kim 的確な質問ができることも大切ですね。

参加者 人と関係を構築する力。

Kim はい、そうですね。ほかにありませんか？ どうぞ。

参加者 人の力を引き出す力。

Kim 今挙げたいいくつかのことは、重なり合う面もありますが、いずれも大事です。ほかに何か？

参加者 チームをつくってそれを維持したり育てたりする力。

Kim いいですね。ほかに？

参加者 企画力。

Kim それも大切です。さらに付け加えれば、先頭に立って行動を引っ張る能力も大事です。何かのキャンペーンを引き継いだり、新たに構築したりする際には、こういう牽引力は絶対に欠かせません。でもそれは、資質ではなく、習得可能な能力です。

私がここで強調しようと思っている大切なことは、リーダーとなる人材をリクルートする場合には、私たちは、「ああ、あの人の演説の才能は素晴らしいから、彼こそは我々のリーダーになるべきだ」とか、「あの人は、交渉をたくさん手がけた経験があるから、彼こそは我々のリーダーにふさわしい」ということをしばしば口にしがちですが、こういう考えは当たっているかもしれないし、的外れかもしれない、という点です。

基本的には、もしもリーダーの候補と目される人たちが、リーダーに必須なこういう資質を持っていないならば、皆さんはおそらく彼らを自分たちのリーダーにすべきではない、と思います。ですから、リーダーとなる人材をリクルートする場合には、まず、こういう資質を備えた人たちをどうやって自分たちの組織に引き入れるかについて



考えることが重要です。その上で、獲得した人材がこれらの技能を習得するのを助けるための、訓練計画を立ち上げたり、助言・指導の機会を設けたりすればよいのです。

でも、もしも私たちが、こうした技能や能力のいくつかを持っている人だからといって、その人がリーダーに不可欠な資質を持っているかどうかをきちんと見極めないうちに、早まってその人をリーダーの地位に押し上げてしまうようなことがあると、私たちは、自分たちの組織にとって本当にふさわしいリーダーを得られずに終わる可能性が大きくなります。

リーダーに不可欠な資質は、人々を他の人々に引きつける資質なのです。リーダーとは、人々がその後について、従う人のことです。人々が、こうした資質を持っている人たちを尊敬し、彼らに従うのは、その人たちがこうした資質を持っているからにはかなりません。皆さんは、地域でオーガナイズ活動を行なっている時に、「あなたは、誰の意見に耳を傾けますか？」「誰の意見を評価しますか？」と聞くと、聞いた相手の全員が同じ人の名前を挙げる。しかもその人物はどこかの組織の正式なリーダーであったり、そうでなかったりする、という場面に出くわして、とても不思議な思いをすることがあると思います。でも、そのような人物こそが、本物のリーダーなのです。そういう人たちこそ、人々が頼りにし、その意見に耳を傾ける人たちなのです。ちょっと聞き込みをただけで、そういう本物のリーダーを探し当てられることも珍しくないはずですよ。

そのような人たちは、リーダーに不可欠なことについてきちんとした訓練をあまり受けたことがないかもしれないのに、オーガナイザーとして必要なことや、組織や団体を率いるのに必要なことを身につけているのです。

最初の予定では、いくつかの技能や能力に関する訓練計画の構築をテーマとする演習を行なうつもりでしたが、それはやらないことにしようと思



います。今日のスケジュールはあれこれ盛りだくさんで大変だったので、実習を省いて、人々との関係について少しお話しして、今日のワークショップを終わりにしたいと思います。

オーガナイザーについて言いますと、人々との関係を築き、関係を維持すること、人々と長い間関係を保つこと以上にオーガナイザーにとって重要なことはありません。人々との関係こそが、オーガナイズの核心です。オーガナイザーは誰でも、広い人間関係を持っています。

おそらく、広い人間関係を築くための基礎作業となるのは、人々と出会い、関係を築くための数多くの会合に参加することです。オーガナイズでは、そうした出会いは、「One-on-one meeting (1対1の話し合い)」などと呼ばれています。しかし、そのような話し合いは、実のある関係を構築することではなく、機械的なことになってしまっていることが少なくないため、私としてはあまり好きではありません。私のところにも、これまでに、「あなたと1対1で話し合うために来ました」と言って訪ねてきた人たちが何人もいました。「1対1の話し合い」と言われると、「あなたと1対1の勝負をしたい」と言われているようで、その人が何か恐ろしいことをするのではないか、とってしまいます。

これまでに実際に何百人もの人たちと One-on-one meeting を持った経験者として言わせていた

だきますと、私としては、そういう話し合いが、非常に機械的なものになってしまっていて、もっと自然な出会いの場を持つのではなく、義務として行わなければならない、というニュアンスが強くなってしまっているのが、気に入らないのです。

オーガナイズの世界で、私たちがどうしてこんな状態に至ってしまったのかはわかりませんが、皆さんとしては、たくさん関係構築のための会合に参加し、そこで出会う人たちについて知り、どんな人たちなのかを理解するように努めるべきです。なぜならば、そのような理解こそが、関係を築くための基礎となるからです。

関係というのは一緒にコーヒーを飲んでいるうちに、あるいは一緒に何かをしているうちに、自然に生まれ育っていくのが普通なのに、皆さんがやろうとしているのは、ブースターケーブルで車のエンジンをかけるようにして、人工的に関係をつくらうとすることです。でも皆さんは、自分たちの組織を立ち上げたり、前進させたりするためには、多くの関係を築かなければならないということをご存知のはずです。

そこで、1対1の話し合いは、誰かについて知ろうとする、相手にとっても、皆さんについてちょっと知ろうとするための、1つの良い方法です。関係を深めるためではなく、関係をつくり始めるための、1つの方法です。

私が思うに、人々との1対1の話し合いの持ち方について、皆さんはそれぞれ自分なりの方法を編み出すべきです。これについては、「これをしなさい」「あれをしなさい」といった形式的なヒントがありますが、私にはそうしたヒントは不自然で、しっくりきません。ですから、皆さんの1人ひとりが、自分なりの質問項目のリストと、自然な形で話し合いを行なう方法を考え出すように努めるべきだ、というのが私の考えです。

その中で、皆さんがやろうとしているのは、人々を行動に駆り立てる動機について理解することです。人々は何について情熱を抱いているのか？

彼らを動機づけるのは何か？ 彼らがこういうことに興味を持つに至った、家族史ないし個人史の中の背景要因は何なのか？ 皆さんは人々を理解するために、これらの疑問を解き明かそうとしているはずですよ。皆さんは、「ええ、私の今の仕事での担当は、xとyとz、結婚していて子どもは2人です」といった表面的な人物像を知ろうとしているのではなく、もっと深く相手を理解しようとしているはずですよ。それには、何が人々を動機づけているのかを理解することが必要です。

私自身がこうした1対1の話し合いをする時、よく次のように言います。「私はあなたのことを本当に良く知りたいのです。どのようにしてこの仕事に携わることになったのか、話してもらえませんか？」。そして、何が人々を動機づけるのか、彼らがどんなことに関心があるのかを尋ねます。すると、相手は話し始める。そこで、今度は次のような質問をします。「あなたにとって、その何が良かったのでしょうか？ その何が好きなのですか？ これまでにそのことの何に興味しましたか？」

相手の年齢によっては、次のような質問をすることもよくあります。「5年後、このことにどんなふうに取り組んでいたいと思いますか？」あるいは、1年後について尋ねることもあります。相手がまだとても若い人ならば、5年後のことを想像するのは難しいですから。ですから、若い人には、1年後にこのことにどう取り組んでいたいと思うかを聞くのがよいでしょう。いずれにしても、1年先、数年先のことを聞くのは、相手がどんな方向に向かっているのかについての感触を得るためです。

でも、こういう会話の持ち方には、1つの方法しかないとは思いません。大切なのは、私たちはこういう話し合いによって、相手について知ろうとしているのだという点です。

皆さんは相手について知ろうと努力しているわけですから、相手についてより深く知り、理解す

るために役立つような質問をすべきです。皆さんが一連の質問をし終わると、質問された側の人たちから、「今度は、私も聞いていいですか？あなたはなぜこの仕事をしているのですか？」と尋ねられることがよくあります。

ですから、人々にどんな質問をする場合でも、皆さんは相手から同じ質問をされたらどう答えるか、準備しておくべきです。この種のことをたくさんこなしている人の多くは、あるレベルになると自分の個人史やそれに関わりのある事柄についての話し方を次第に身につけます。そして、それが自分自身について話す話し方として定型化し、定着していきます。

でも、1対1の話し合いでは、心の奥底に抱えていることを最初から相手にさらけ出すことはすべきでないと思います。私自身、ある男性との1対1の話し合いで異様な体験をしたことがあります。その男性は、話し始めてから30分もしないうちに、自分が子どものときに家族内で受けた虐待や、空恐ろしい体験について私に打ち明け始めたのです。それを聞きながら私は、「うーん、今の段階で話してもらった情報は、ちょっと度が過ぎていないかしら」と思いました。

私たちは会ったばかりで、これほど立ち入った情報を分かち合うのにふさわしい程度にまで関係が深まるのはまだ先のことだったので、私は本当に異様な感じを覚え、ぞっとしました。たしかに、内面をある程度さらけ出すことは必要ですが、誰にも隠された秘密というものがあります。それをすべて話すべきではありません。聞き手に気まずい思いをさせるだけです。

1対1の話し合いで皆さんがやろうとするのは、関係構築の手がかりを築くことであり、その関係を今後も続けていき、育てたいと思うかどうかは、まだわからないのです。新しい関係の入り口に立つことなのです。

オーガナイザーは、いつもこうした新しい関係の構築をめざします。ですから、いつも人々とこ

のような話し合いを持ちます。事実、組織の代表は誰でも、常に人々と会うことに努めているだけでなく、資金の調達にも努めています。そうした代表たちは、よく「ランチは絶対に1人で食べてはいけない」と言います。それは、毎日の昼食の時間は、資金の提供者と会ったり、新たな関係を築いたりに使うべきであり、絶対に1人で過ごすとはならない、という意味です。

でも、たまに1人でランチをとることがあったとしても、皆さんは常に人々との関係を築くのだ、という原則を忘れてはなりません。

私は、こうした1対1の話し合いが、人々との関係を築くための唯一の道だとは思いません。それというもの、実は、関係構築の次の段階というのは、何かのキャンペーンなどに一緒に取り組む過程で実施されるからですし、さらには、最も緊密でエキサイティングな関係というのは、何かの闘争を一緒にくぐり抜ける時に育まれるからです。そのようにしてできた繋がりは一連の関係は、崩れることのない強固なものとなります。

アメリカには、良心に基づき従うことができないと考えた法律や命令などに、非暴力的な方法で公然と抵抗する、いわゆる市民的不服従の伝統があります。場合によっては、故意に逮捕される、という形で抵抗の意思を表すこともあります。逮捕覚悟の行動は、最初にとるべきことではありません。ほとんどの人は、朝起きて、「さて、今日は逮捕されるぞ」などと言ったりはしません。でも、何かキャンペーンを展開する過程で、逮捕覚悟の行動に出る、と決めることはあります。そして誰かと一緒に逮捕され、1日、あるいは一晩その人と一緒に留置所で過ごす、その人との間に生涯消えることのない絆が生まれ、一緒に逮捕された者同士が生涯の友人になる、ということはよくあります。

しかし、たとえ逮捕まではいなくても、工場その他の施設を占拠するといった重大で深刻なキャンペーンが展開される、いわば恐ろしい状況

下では、体験が強烈であればあるほど、一緒に戦った者同士の関係は深くなるはずですが。

ですから、皆さんが人々の集団に働きかける時には、皆さんは、その人たちに物事に共同で取り組むチャンスを与える、しかもあまりよく知らない人たちと共同で取り組むチャンスを与えるべきだと思います。あまり知らない者同士と一緒に行動することは、関係をつくるチャンスとなるからです。

私はこれまでに世界最大のスーパーマーケット・チェーン、ウォルマートによる不当労働行為を糾弾するキャンペーンに何度も参加してきました。ある時、キャンペーンの担い手たちから、私たちを含む多くの人たちに、首都ワシントンの中心街の目抜き通りで座り込みをして逮捕される行動に参加して欲しい、という要請がありました。多くの人が道路の真ん中に座り込んで、退去を拒否し、ごぼう抜きにされ、逮捕される、という行動です。

ワシントン地区から「信仰の垣根を超える労働者の正義」の理事会に加わっていたメンバーが何人かいましたので、それ以前はあまり親しい間柄ではなかったのですが、その人たちに、私と一緒にこの行動に加わってくれないかと頼みました。今では、私たちは親友同士の間柄です。一緒に逮捕連行されて留置所に放り込まれ、保釈金を集めて一緒に保釈される、という大きな経験をした者同士だからこそ、私たちは今もとても親しい関係にあるのです。

このように、人々が一緒に何かに取り組めるチャンスをつくり出せば、そこからは必ず絆が生まれるはずなのです。私たちはしばしば、さまざまな場所で多くの行動を起こすキャンペーンを展開します。ある時、私たちはハイアット・ホテル・チェーンに、従業員との労使協約の締結を受け入れさせるためのキャンペーンを展開していました。ハイアット・ホテルはシカゴだけで10近くあるはずですが。私たちが展開したキャンペーン

の1つでは、シカゴ市内のハイアットのすべてのホテルに交渉団を派遣することにし、あまりよく知らない者同士を組み合わせて、それぞれの交渉団を編成しました。各交渉団のメンバーは、知らない者同士ですが、一緒に集まり、交渉の進め方について話し合わざるを得なくなりました。交渉団の面々は、各グループに割り当てられたホテルへ一緒に出かけなければならないし、ホテルに到着したら、一緒にホテル内に入り、支配人との面会を要求し、こうした行動に伴う不快や不安や精神的苦痛に対処し、支配人と交渉し、交渉の意義や成果について分析し総括する、といった作業のすべてを、一緒にこなさなければなりません。私たちは、このようにして個々の交渉団のメンバーの間に関係をつくりだすのです。

ですから、皆さんが人々をグループ分けて、グループ単位で行動するように組織化できれば、いつでも、そこから一連の新たな深い関係が生まれるはずですが。

こうした関係を深め維持していく上で重要な点は、できる限り多くの関係者と恒常的に接触を保つにはどうすればよいか、を考え出すことです。ソーシャル・メディアのおかげで、連絡をとり合う作業は以前に比べればはるかに容易になりつつあります。昨今では、多くのオーガナイザー、特に若いオーガナイザーは、人を結びつけることから、何かにコメントすることまで、ソーシャル・メディアを全面的に活用しています。それでも、その場合に肝心なのは、どうしたら素早く接触を保てるのか、連絡を取り合えるのかを考え出すことです。

これまでに私が出会った最も優れたオーガナイザーの1人は、ジャック・イーガンという名の男性です。彼は毎年、感謝祭や労働祭といった大事な休日や祭日には必ず、自分のリストに載っている30人か40人の人たちに、電話をして、「ハッピー、サンクスギビング」とか「ハッピー、レイバーデー」と、挨拶の言葉を送るのです。とても多忙

な、卓越したオーガナイザーだというのに、特別な休日の人々に優しい声をかける機会として活かすことを、自分の方針の一部として組み入れていました。本当に驚異的なことです。

関係を結んだ人たちと接触を保ち、恒常的に関係を維持し深めてゆくためにどんな具体的な方法をとるかは、私たちそれぞれで違います。

さらに重要なのは、どうしたら人々のために最善を願うことができるのかを、皆さんが考え出すことです。皆さんは、自分が関係を保ちたいと思うすべての人たちの力になることを、常に考え続けるにはどうしたらよいのでしょうか？ 皆さんは、それらの人たちと連絡を取り続けられているのでしょうか？ 彼らにちょっとした短い激励の手紙を送れるのでしょうか？ 私も、そうした短い激励の手紙を送ることを重要視しているオーガナイザーを何人も知っています。彼らは、例えば、次のようなメッセージを送るのです。「先日あなたの素晴らしい論説が新聞に載りました。本当に素晴らしかったです」「やあ、あなたの見事なスピーチを聴きました。とても感動的でした。ありがとう！」

人は自分を励ましてくれる人たちとの関係を続けたい、と思うものです。ですから、人を励ますのはよいことです。逆に言えば、多くの人たちと関係を保ちたいと思うのであれば、人の悪口を言うのを慎むべきです。なぜなら、皆さんが誰かについて何か喋れば、喋ったことがいずれはその人のところにも伝わるはずだ、ということをご想定すべきだからです。その本人が、そのことを聞き知って、誰の発言かを知れば、快く思わないはずで

もし皆さんがオーガナイザーになりたい、リーダーになりたい、多くの関係を築きたい、と思うのであれば、人の悪口を言うことは是非とも避けなければなりません。悪口を言ったりすれば、関係が深まることはあり得ません。

という次第で、関係を築きたいと考える人は、心底から人間好きでなければなりません。人々を

理解しなければなりません。また、新しい人たちと会うことに熱心でなくてはなりません。特に、この分野での活動歴が長い人ほど、知り合った人の数も多いはずですが、そういうベテランでも、さらにより多くの人たちと出会うことに熱心でなければなりません。

そして特に重要なのは、この分野に加わった新しい若手のリーダーたちと知り合いになることです。古株のリーダーで、そうした若手のリーダーたちとの関係を築こうとしない人がいたら、そんな人たちは利口とは言えません。なぜなら、若手のリーダーたちから学ぶべきことはたくさんあるはずだからです。

私たちは、人々と出会うことに対して常に熱心でなければなりません。中でも、私たちの将来を担う若手のリーダーたちと出会うことに対しては、特に熱心でなければならぬ、と思います。

最後に、関係構築について重要と思われるのは、リーダーの力というものは、困難な問題について誠実な対話を行なえるかどうかによってある程度決まる、という点です。

状況が順調でない時に、人の悪口を言うのではなく、その当人と会って、「私は、君のことが本当に好きなのだ。君の仕事ぶりは素晴らしい。でも、このことだけは、私たちの組織にとって本当に深刻な問題だった」という具合に、その人と直接会って、率直に話せる力量が重要なのです。そして、関係を損なうことなくこのように誠実に話し合える能力を持っているということは、その人が本当にしっかりとしたリーダーになりうることを示す、ゆるぎない証左です。なぜならば、その人は、事態が困難な状況にあり、話し合いも困難になりうる状況にある中で、誠実な対話を行なうことによって関係を維持するだけでなく、その困難な状況を逆手にとって関係をより一層深めてしまえるのですから。

ここで具体例として、ある若い女性のオーガナイザーの話をしてしまおう。彼女は、とても頭も切

れるし、多くの面で優れていました。その彼女と一緒に私はある会合に参加したのですが、その席で彼女は目に余る独りよがりな振る舞いをしました。彼女はことあるごとに、自分の力量を誇示しようとしていました。他の人の発言内容をいちいちけなそうとしていました。会合にとって、彼女は邪魔な存在となっていました。

会合が終わってから、私は彼女を外に連れ出してこう言いました。「ねえ、いいこと。あなたと私は、今後もこの部屋で長い時間を一緒に過ごすことになるはず。それに、私はあなたとの関係もこれから長い間壊したくない、と思っています。そのためには、さっきのような会合は、今後2度とあってほしくないと思っています。私は、私たち2人が一緒に参加する公の会合で、お互いにどうしたら支え合えるのかを考えてみたい。そして、今のような会合には2度と参加したくありません。でも、あなたとの関係を今後も続けたいと思うからこそ、こうしてあなたと話し合いたいと心から思っているのです」

話し合いは厳しいものとなりました。でも、それ以来、彼女と私は親友同士となりました。今では、生涯の友です。もしも私が、彼女の言動に腹を立てて、あの会合で彼女がどんなひどい振る舞いをしたか、陰口を立てて吹聴していたとしたら、次の2つのことの、いずれか一方あるいは両方が起きていた可能性が考えられます。

- ① 彼女は変わらなかったかもしれないということ
- ② 私たちの関係は続かなかっただろうということ

しかし、厳しい話し合いでも、相手への尊敬を崩さずに行えば、2人の関係をもう1段高いレベルへと引き上げることは可能なのです。

こうした人と人との関係への私の興味は尽きることがありません。「信仰の垣根を超える労働者の正義」で働く比較的若いスタッフから、私はよく、「どうやったらこんなにたくさんの人たちと

知り合えるのですか」と聞かれるのですが、その答えは、「彼らのことをもっと知ろう、と努力し続けること」に尽きます。それが、オーガナイズングの本質にほかならないのです。

さらに付け加えれば、皆さんが何かを動かそうと思う時、それを動かす皆さんの力量を決める決定的な要因は何かとえば、それは、皆さんが呼びかけ、協力を要請できる人々の範囲、つまり皆さんが築き上げ、保っている関係性のネットワークの広がりにはほかなりません。人々が呼びかけに応じて協力してくれるのは、そうした関係のおかげなのです。

私にとって、関係とは、(1) 多くの構造化された1対1の話し合いを、あまり気詰まりでこちない状態に陥ることなく、恒常的に行なうことであり、(2) 様々なキャンペーンにおいて人々を、ということは皆さん自身と他の人々を組み合わせ、一緒に行動させることです。これは理にかなっています。そして、関係とは、(3) 皆さんが人々と恒常的に接触を保つために必要なシステムは何かを考えること、あるいは、すべての人の助けになるにはどうすればよいか、すべての人のために最善を願うにはどうすればよいか、彼らをどのように支援できるのか、どうすれば彼らの悪口を言わず、彼らに優しい言葉や励ましの言葉をかけられるのか、について考え、答えを見つけ出すことです。皆さんはまた、自分とは違う新しい人たち、特に若い人たちと知り合うために、意識的に努力すべきですし、これらの人たちについて知ることに熱心になるべきです。最後に、人々と誠実に話し合える能力を磨くことも大切です。

コミュニティ・オーガナイズグ・
ワークショップ

セッション5

.....
コアリション(連合)の原則
.....



セッション5

Kim 今日はコアリジョンについて話をしましょう。コアリジョンとは、組織が集まった組織のことです。この点を明確にしておくことが重要です。組織の組織です。

様々な組織に所属する個人の集団を「コアリジョン」と呼ぶこともありますが、これは厳密にはコアリジョンではありません。コアリジョンは複数の組織によって構成され、少なくとも3種類に分類されます。

まずは正式なコアリジョン (formal coalition) です。正式に加盟し、一連の原則に同意し、協力をどのように進めていくかに関する合意があり、既定の組織構造があります。

過去18年間に渡って私が運営してきた「信仰の垣根を超える労働者の正義」という組織は、正式なコアリジョンに多数参加してきました。近ごろ新たに参加した正式なコアリジョンは、アメリカの郵便制度を民営化する、郵便制度を廃絶するか少なくともこれを弱体化させようとする動きに関わるコアリジョンです。これは郵便局の人員削減を阻止するために郵便労働者組合が組織したコアリジョンです。

これは正式なコアリジョンなので、同意しなければならない原則があり、署名して正式に加盟する必要がありますが、郵便局における削減を阻止するための共同戦略を案出するために定期的な会合が開かれています。これが正式なコアリジョンです。

それから提携型のコアリジョン (allied coalition) があります。これは公式のコアリジョンと比べるとかなり緩やかなもので、複数の組織が長い期間にわたって協力するうちに、お互いを非公式のコアリジョンと見なすようになるものです。

アメリカで「信仰の垣根を超える労働者の正義」と最も親しい関係にある組織はおそらく「Jobs With Justice」で、私たちは非公式のコアリジョンとして定期的に活動しています。合意文書に署名したり、特定の原則について合意したりはして

いませんが、価値を共有し、互いをとてもよく理解しているので、さしたる困難なしに協力し合えるのです。

私たちは同盟 (allies) としても活動しています。労働者センターのネットワークは5つほど存在していますが、「信仰の垣根を超える労働者の正義」には28の労働者センターが参加しており、他にも4つ、同様の労働者センターのネットワークがあります。私たちは、そういった他の労働者センター・ネットワークの同盟としての機能も果たしています。

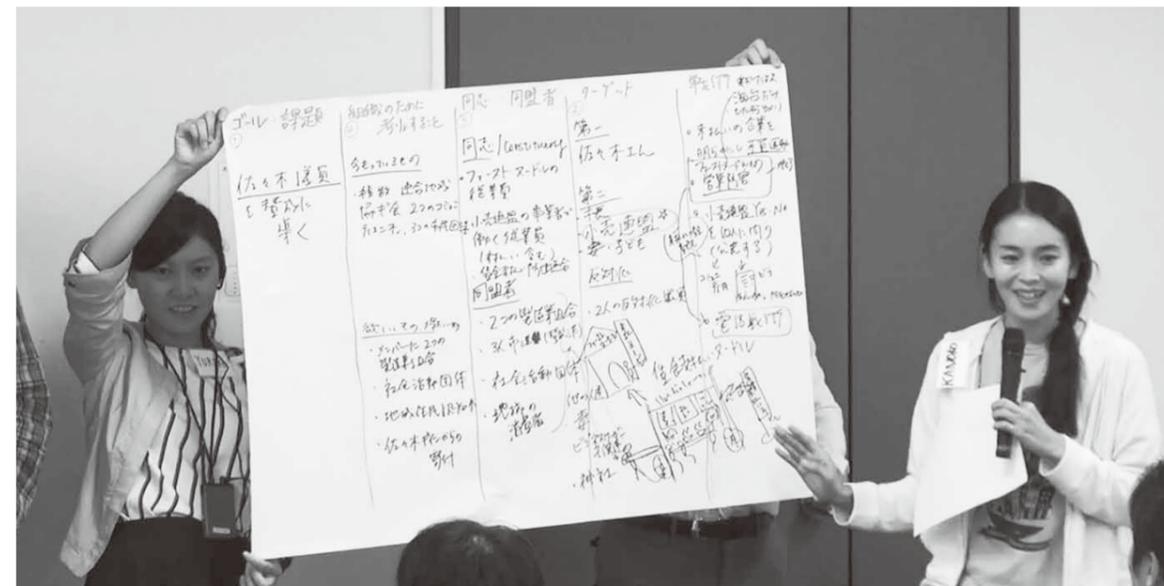
こういった例が提携型のコアリジョンで、正式に定められた原則はありませんが、価値を共有し、定期的に協力して活動し、互いをコアリジョンの一員とみなしているわけです。

最後に、短期間のキャンペーンがあります。単一の法律について活動を行ったり、ある企業が町から撤退しようとするのを阻止したりといった具合に、特定のキャンペーンの下で、特定の課題に取り組むためにコアリジョンを結成します。

最近シカゴで、最低賃金を時給13ドルに定める法案が可決されましたね。これはとても歓迎すべきことです。多くの労働者の賃金が上昇します。問題は、この法律を執行する人がいないということです。よい法律が定められていることはよいことですが、これを執行する人がいなければ、連邦政府はより低い水準の連邦最低賃金を実施して、シカゴの最低賃金は実施しませんから意味がありません。シカゴには執行を担当する部署が設置されていないのです。

それで私たちはグループとして、シカゴでのコアリジョン結成を話し合っています。執行を担当する部署の設置に関する法案を市議会でも可決させることが目的です。このような例は、1つの問題をめぐって集結し、終われば解散するので、短期キャンペーン型のコアリジョンに該当します。

みなさんの中で、コアリジョンでの仕事に関わったことのある方はいらっしゃいますか？ 5



～6人、ということはある数の数の方々が経験されているわけですね。そこでお伺いしたいのですが、コアリジョンで活動することにはどのような利点があるのでしょうか。なぜコアリジョンに参加するのでしょうか。コアリジョンの何が優れているのでしょうか。

はい。

参加者 私は、ニューヨーク市議会に提案をして政策を通すというコアリジョンにいました。その時に、1つのNPOだとニューヨーク市議会にプレッシャーをかけるのは難しいのですが、50くらいのNPOや団体や労働組合と一緒にやることですごく大きなムーブメントを作ることができたと感じました。

Kim より多くの人が集まり、より豊富な資金で、より影響力のある運動を実施できる。そうですね。それがコアリジョンの基本です。他の方はどうですか。

はい。

参加者 関係性が一気に広がるので、リーチできなかった議員とかにも働きかけができるようになりました。

Kim まさにその通りです。他にありますか？
この点に関する話として、様々な関係性のうちの1つですが、例えば、労働組合運動のリーダーから、もっと多くの若者を活動に取り込みたいという話を聞くことがあります。

若者の組織も参加しているコアリジョンに参加することは、まだ結びつきが十分でない構成員や他の人々にリーチする上でとても有益です。ですから、関係性の1つの例ではありますが、これまで関わり合いのなかった様々なグループにリーチするわけです。

アメリカでは、ラテンアメリカ系の組織や、アフリカ系アメリカ人の組織、また様々な信仰集団と関係を構築したいという理由で人々がコアリジョンに参加しており、自分たちの組織がそのような関係性を築くための手段としてコアリジョンに参加しています。

今挙げられたような内容が、コアリジョンに参加したいと考える理由の主なものです。けれども多くの場合、コアリジョンでの仕事はそれほど簡単ではありません。それでは、コアリジョンで活動することのネガティブな面にはどのようなものがあるのでしょうか。思い通りにならないことや良くない点、難しい点など、参加した経験のある方、いかがでしょうか。

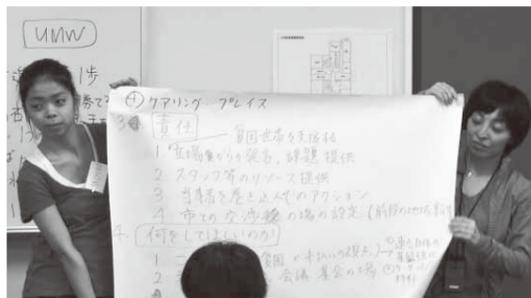
参加者 違う分野や組織、テーマで活動していた団体が集まって、世代が違ったりもすると、文化や価値観も違うことがあって、価値観を合わせることもうまくいかず、あまりお互いのことをよく言わなくなるようになったりして、大変だなあと思いました。

Kim その通りですね。別々に活動している

人々が集まってみると、それぞれでやり方が異なっている。アメリカの例を挙げると、指導グループからの明示的な指示に基づいて明確に組織だったやり方で活動している労働組合と、もっと緩やかで誰もが話し合うような委員会・グループとが一緒になると、文化面での衝突が起こるといった事例が多くみられます。そのような場合、強固な信頼関係がないと物事は上手く進みません。

他にありますか？ コアリジョンで活動する際のフラストレーションや難問など。

参加者 失敗事例なんですが、一言で言えば、アイデンティティを共有するのではなくイデオロギーで人を見るというか、賛成・反対に分かれてしまうということがありました。例えば新しい法律をつくらうと活動していて市議会議員の全会派をまわっていた時に、その時たまたま、共産党しか在室していなくて、共産党にこういう法律を採択してほしいと話したら「分かりました、やりましょう」と言ってもらえたんです。そして次に民主党の会派のところに行く、内容はいいんだけど、なんで共産党からやっちゃったの、と。そこは民主党が第2党で自民党が第1党の市議会だったんですが、法案自体はいいが共産党でそれをやってしまうと自民党が毛嫌いなからイヤなんだということでした。だから僕を先に通してくれ、そうしたら自民党にも通せるからと言われてきました。そういうことがあったので、最終的に再度やり直して、その民主党の方に最初に挨拶に行くということをやりながら、最終的に市議会のところでは採択いただいたんですが、市議会でのパ



ワーバランス、議員間のパワーバランスを見ながらやっていくのが難しいな、必要だなと思いました。

Kim まさしくおっしゃるとおりです。イデオロギーの対立する複数のグループあって、皆をまとめる際にまずどのグループにアプローチするか。そうですね、コアリジョンにまつわる典型的な問題です。重要な点を挙げて下さいました。

他にありますか？ はい。

参加者 例えば法案の「反対」というところでは一致するけれども、ではどうするという「対案」、「解決策」で意見が割れてしまうということでもたぎクシャクするというのがあります。

Kim そうですね。後ほど取り上げますが、コアリジョンでよくみられる問題です。ある問題をめぐって集まり、関心を共有しているのに、一緒に解決策を考えていく過程でトラブルが生じる。他にコアリジョンでの課題はありますか？

参加者 私は人種差別主義者、レイシストをいじめるような活動をしているんですが、右翼の人も左翼の人も市民活動家も弁護士も、色んな方が関わっていて、やっぱり考え方が違ったりするので、どうしてこういう連中とつき合うのだと言われてたりすることもあります。もう1つ、外国の方との活動の時に、日本社会でいうところの仲良くなるということ、お酒を飲んで仲良くなるということがあるんですけど、飲めない方とか宗教的な理由がある方とかでも、その面での限界というのがあるんですが、そういう中での場のつくり方というのを失敗したことがあります。

Kim お酒を飲まない人ですね。これも信頼と関係性の問題に該当すると思います。どのように協力してやっていくかを決めた人たちがいて、一方で後から飲みに行って決めるということをしな場合もある。だから、信頼だけが問題というわけでもありません。そうですね、よくある事例です。

他には？ これで大体出そろったでしょうか。

この他に、コアリジョンに関わる人々が経験する問題としては、ある組織が他の組織よりもずっと多くの仕事を担当すると不満が生じ、フェアでないと感じられることがあります。

またある組織がたくさん仕事をしたのに、それとは別の組織が活動の立役者としてメディアに報道され、強い不満を抱くということがあります。

とりわけ、多くの仕事をこなすことに慣れている活動家団体から参加した人は、コアリジョンでたくさんの会議が行われ、話し合いや手続きが多いことに強い不満を抱くことがままあります。

別の典型的な問題としては、通常コアリジョンで用いられる戦術は、人々をつなぎ留めておくため、単調で面白みがなく、退屈に思われるものですが、特に創意工夫にあふれた戦術に慣れている若い活動家グループから参加している人にとっては、コアリジョンに参加してみると古めかしい戦術に従わねばならず、不満を抱くようなことがあります。これは実際に問題であり、取り組むべき課題です。

そういうわけで、コアリジョンの良い点を伸ばし、優れた点を強化する、また同時に、完全に解決できなくても、コアリジョンにまつわる課題や問題を最小限に抑えるために何ができるのかを、皆さんと一緒に考えてみたいと思います。

先ほども述べましたが、私たちがコアリジョンへの参加を望むのは、個別に活動するよりも多くのことを成し遂げられる、より多くの人に参加してもらえる、法律を変えていく上で実際に効果を発揮するからだだと思います。そういったコアリジョンに加わる時のために、コアリジョンで仕事をする際に留意すべき点や指針を検討してみましょう。

第一の原則は、参加者がまとまることのできる問題を選ぶことです。これは先ほど挙げていただいた、問題が何であるかについては合意したものの、その解決方法をめぐってトラブルが生じる例に関わる問題です。参加者が合意できる解決策の

模索には、かなりの時間を費やさねばなりません。

コアリジョンに時折見受けられる傾向で、避けたほうがよいのは、数多くの様々な解決策について意見を出し合い、そのすべてに取り組むというようなことです。これは無理な話で、現実的ではありません。実際これから何に取り組むのか、対象を絞り込む必要があります。

時にはこう提案する人もいます。「それでは3つの課題に取り組みましょう。この問題には私たちが取り組むので手助けをして下さい。その問題についてはあなた方を私たちが手助けします。」これもいいアイデアではありません。全員が賛成できる課題を見出すためには、いろいろと試してみるのがいいでしょう。

これには時間が掛かりますし、コアリジョンから離脱する人が出ることもありますが、参加者が1つにまとまることのできる問題を何とか見出すためにはこのプロセスを避けて通ることはできません。

2つめの原則は、各組織の自己利益を理解し尊重することです。昨日は個人の自己利益についてお話しをしました。自己中心的か自己犠牲的かというのではなく、肝心なのは、ボランティアとして活動に参加し仕事をする中で、どのように成長し何を得るかということでした。

組織にも自己の利益があります。組織は成長し拡大する必要があり、これはちっとも悪いことではありません。組織が利己的で欲深いのではなく、組織は成長し拡大する必要があるのです。ですから、コアリジョンをまとめ続ける手助けがしたいのであれば、それぞれの組織がコアリジョンに参加することで何を望んでいるのか、どうすればコアリジョンが各組織に利益をもたらせるのかを理解しようとする必要があります。

たいいてい組織は新しいメンバーの加入を望んでいますし、資金を調達したい、資金を調達するためにあらゆる手段を講じたい。また自分たちの組織が影響力を持ち、熱心な取り組みを行ってい

ると見られることを望んでいます。注目を集めたいし、新聞で取り上げられたい。関係を広めたい。ここにいる皆さんがお互い知り合いになることを望んでいるように、彼らもまた他の重要なリーダーたちと知り合いになりたいと望んでいます。コアリションに集う組織は、他の人々と知り合いになりたくて参加するのです。

多くの組織では、通常とは異なる特別な経験ができる活動機会を加盟員に提供することがなかなかできません。そこで、そのような機会を提供するためにコアリションに参加することがよくあります。どの組織も、自分たちのリーダーが公の場に登場して、リーダーとしての認知度が高まることを望んでいます。

これらはどれもよいことなのです。そこで、どのようにコアリションをまとめればよいかを考えていくと、それぞれの組織がどのような自己利益を実現したいのか、理解するよう努めることの重要性に気づきます。

これまで私は、コアリションのまとめ役を務めた経験が何回かあります。環境問題をめぐる短期型のコアリションで仕事をしていた際、実際に各組織に「どのような目的でこのコアリションに参加しましたか」と聞いて回ったことがあります。そう尋ねると最初は皆、困ったような顔をして、「いえ、この問題の解決の役に立ちたいだけです」と答えてくれました。次に私は「わかりました。それは結構ですが、あなた方がこのコアリションに参加することで何をしたいのか、教えてくださいませんか」と尋ねました。こうして一押しし、組織が自己利益を追求することはおかしなことではない、という話をすると、実現したい事柄を教えてくださいるので、そのためにはどうすればいいのかを検討できるようになるわけです。繰り返しになりますが、この点については注意深く戦略的に進める必要があります。

3つめの原則は、内部のプロセスを尊重することです。コアリションでは、参加グループが会議

の場で判断を下せないということがよくあります。自分たちの組織に話を持ち帰って検討する必要があるからです。そうすると活動のペースが落ちるので、とてもいらだたく思われることもあります。けれども、もし彼らに自らの組織内部での手順をスキップするよう迫ったりすれば、大いに腹を立ててコアリションから抜けてしまうことになるでしょう。

ですから十分に時間を掛けて、必要な手順をひと飛びに省略しようとするのは控え、また各組織内部での駆け引きでどちらか一方を支持したり、関わり合いになつたりしないよう注意する必要があります。どの組織にも内部での駆け引きがあり、組織が大きければ大きいほど駆け引きの規模も大きくなります。その外側に留まって、内部の駆け引きをどうするかは、その組織の代表としてコアリションに参加している人々に任せなければなりません。とにかく第三者としての立場に留まる必要があります。

4つめの原則は、不一致を認めることです。コアリションでは通常、各自が取り組んでいる問題のすべてについてお互いの意見が一致しているわけではない人々に参加してもらいます。ですから、コアリションに参加するにあたって、お互いあらゆる論点に関して意見を一致させなければならないわけではない、ということを確認しておくことが重要です。

例えば先ほどお話したように、アメリカでは、数限りない点で意見が対立している様々な宗教団体が活発に活動しています。とくに意見が対立しているのは礼拝に関する事柄で、宗教界では激しい論争的になっています。また近年までアメリカでは、最近は多少変化してきましたが、同性婚にまつわる問題がとて大きな議論を引き起こしてきました。

それで、宗教団体のコミュニティーで特定の課題についてコアリションを結成しようとする際、私は実際によくこう言うてきました。「はっきり

させておきますが、私たちは中絶に関して特定の立場を取りません。中絶の問題には取り組まず、議論もしません。ですから皆さんは、私たちが中絶に関わる問題に皆さんを巻き込まないとはっきり知った上でこのコアリションに参加していただけます。」こうしないとコアリションに参加してくれない人がとても多く存在します。しかし彼らの力が必要で、コアリションに参加してもらいたい。

ですから、繰り返しになりますが、何が皆さん方の間で大きな論争を引き起こす問題になっているのかは存じませんが、コアリションの内部では、特定の事柄については議論しない、それについては意見が一致しなくてもよいし、それで何も問題ない、ということを知りたいのです。

これが政党の場合にはどうか、同じことが言えるのか、はっきりはわかりません。もしできるのならとてもよいことだと思います。アメリカでは、実際に共和党員と民主党員の双方が参加しているコアリションがありますが、それほど多くはありません。どうすれば上手くいくかについては、私はよく知りません。

アメリカでの通常のやり方としては、コアリションでは政党の枠を超えた組織を取り込んでいます。民主党と共和党はコアリションとしては上手く機能しないからです。議会には少数存在しますが、党への所属の問題がどうなっているのか、詳しいことはよくわかりません。

5つめの原則は、戦術については手堅く進めることです。たいていのコアリションでは、最も好戦的であったり、最も独創的であるような戦術を用いることはできません。主な戦術については、参加するすべてのグループが納得できるものであることが必要だからです。

キャンペーンの仕事をする場合、コアリション内部で最も好戦的な人々には、何か独自に物事を進めてもらうのは自由にやってもらうといいのですが、それがコアリションの他の参加者の気分を

害するようなものであるなら、コアリションの名のもとに実施することはできません。そういうわけで、コアリションをまとめていくためには、多くの場合、穏健な戦術を用いる必要があります。

6つめの原則は、意思決定を慎重かつ戦略的に行うことです。「どのグループも一票」として平等に議決権を配分するのが最も公正であるように思われますが、コアリションでは通常そうすべきではありません。というのも、もしある組織の加盟員数が50万人で、別の組織が50人だとしたら、両者は影響力、リソース、それからコアリションにどう貢献できるかという点で大きく異なるからです。

それでコアリションの内部で票決をとる際に、小所帯でそれほど影響力の強くない少数の組織が、強い影響力を持つ組織を打ち負かすままにしておけば、大きな組織はコアリションを離脱してしまいます。

ですからここでも、時に難しいこともありますが、十分注意して慎重に事を進め、そういった大きな組織が正当に評価される意思決定のあり方を真剣に考える必要があります。

そうすると今度は規模の小さい組織が腹を立てることもありますが、何度も述べているように、組織化は実際的な問題で、私たちは勝ちたいし、成果を上げたい。ですからコアリションでは、そういった規模の大きな組織をつなぎ留めておく方法を考え出さねばなりません。そういった組織な



くしては勝てないからです。

理想的には、コアリションの参加グループが皆同じ規模、同じくらいの勢力であれば、どの組織にも同じ一票の議決権を与えるということも可能ですが、そのようなことはほとんどありえません。コアリションではほとんど常に、参加組織の規模が異なります。

そのためほとんどの場合、勢力の大きな組織のグループからなる運営委員会がおかれたり、そういった組織のグループに連絡を取って物事の進め方に了解を得るための非公式の方法があります。この点について、主要リーダーのグループが戦略的に事を進めることが必要なのです。そうしないと、勢力の大きな組織を失うという望ましくない結果になります。

7つめの原則は、様々な貢献のあり方に対する評価です。すべての組織が同じではないことに留意する必要がある一方で、様々な組織がそれぞれ重要な貢献をなしてくれることも事実です。コアリションの執行部の一員として、あるいはスタッフとして、そういった貢献のあり方を理解する必要があります。

行動計画の立案すべてを担当し、実際に実行に移してくれるグループは、何千人という規模の大きな組織でなかったとしても、とても大きな貢献をしてくれています。ソーシャルメディアを活用できるグループは、コアリションに大きな貢献をしてくれる可能性があります。ですから、そういった様々に異なる貢献を、どのように表立って評価できるのかを考えてみて下さい。これも私たちの組織の自己利益に関する話です。私たちは誰でも、評価されることを望んでいるのです。

8つめの原則は、会合には上級の代表者が毎回続けて出席するよう強く促すことです。ここで言う「上級」とは、年長であるということではなく、権限を持っており組織のリーダーとみなされているということです。コアリションで起こりうる最悪のことは何かというと、参加組織が会合への出

席者を当番制にしてしまい、関係が築かれず、また参加者がそれまでの経緯を把握していないという事態です。

過去にみたコアリションで、最初によく知られたリーダーが参加したのが、次の会合ではアシスタントが派遣されてきて、その次は組織で最も日の浅いスタッフ、その次は夏期インターン、というような組織がありましたが、このようなやり方ではコアリションは機能しません。

ですから会合には常に同じ人が出席する、つまり参加者を固定する必要があります。またその参加者は、各組織を代表する実質的なリーダーでなければなりません。必ずしもトップの人物である必要はありませんが、その組織を代表して話ができる実質的なリーダーとみなされる人物である必要があります。

9つめの原則は、功績を正しく割り当てることです。繰り返しになりますが、あるひとまとまりの仕事を行ったのが誰であるのか、その把握と評価については慎重に行う必要があります。大きな活動があった際に、ある組織は山ほど仕事をし、別の組織はほとんど何もしなかったとしたら、仕事をしてくれた組織を賞賛し、それに報いる必要があります。

多くの仕事をしてくれた組織を賞賛する、あるいはそれに報いるとても重要な方法として、もしメディア活動をするのであれば、報道イベントでその組織のリーダーが話をする機会を設けることが挙げられます。ほぼすべての組織がメディアでの報道を望んでいます。ですから、最も多くをもち、最も多く与え、最も多く仕事をした組織には、話をする機会が与えられてしかるべきです。その組織のリーダーがどのくらい話が上手であるかは気にしません。仕事をしたのだから、報道イベントで話す権利があるのです。人々に功績を割り当てる1つのやり方としてはこのような方法があります。

10番目の原則は次のようなものです。参加者

全員がボランティアという場合もありますが、もしコアリションに職員が必要ならば、中立とみられる人を雇うべきです。特定の組織に所属していたり、特定の組織をひいきしたりすると思われないようにするためです。コアリションでは通常、職員を雇うことはありませんが、もし雇うのであれば、その距離感が中立的になるよう工夫して下さい。

コミュニティ・オーガナイズグ・
ワークショップ

セッション6

戦術を考える



セッション6



Kim 完璧な戦術というものはありません。有効な戦術はいろいろとあり、戦術は常に、戦略を踏まえて考えなければなりません。もう一度申し上げますが、よい戦術は課題を解決し、組織を構築するために、組織のメンバーがターゲットに対してとる手段です。ですから、目的を果たせる戦術を立てなければいけません。

公聴会、デモ、アクション、チラシの配布、訴訟、啓蒙活動、ストライキ、いずれも戦術です。それぞれ必要とする能力や人員が異なりますが、どれも戦術です。

戦術には基本的に2つのタイプがあると思います。一般的教育、オーガナイズ、意識向上のための戦術と、直接的アクションのための戦術です。直接的アクションのための戦術とは、ターゲットに直接立ち向かう場合にとる戦術です。直接立ち向かうといっても、けんか腰である必要はありません。上品でいいのですが、直接的であることが大切です。

では、どうすればよい戦術ができるのか。よい戦術、なかでも直接的アクションとしてよい戦術

の基本的な条件についてお話ししましょう。第1に、戦術はターゲットに焦点をはっきり合わせなければいけません。意思決定者が市会議員であるなら、議員の事務所や自宅で、議員に直接働きかける必要があります。どこかよそで集会を開く必要はありません。可能な限り、ターゲットに直接働きかける戦術が求められます。

第2に、組織のメンバーの経験からはみださないこと。基本的には、メンバーが快く思う戦術でなければいけません。厄介、異様、悪いと思われることを人に求めることはできません。頼まれてもそんなことはしないでしょ。戦術はメンバーが納得できるものでなければいけません。

それは時間とともに変わります。キャンペーンを始めた時は、誰もができるだけ穏やかに進めたいと思います。しかし、理にかなったことを要求しているのに何度も拒否されると、腹が立ちます。すると、もっと積極的な行動に出ようということになります。

とはいえ、どのような時も、みんながいいと言うこと、快く取り組めることを要請すべきです。

私は宗教者との活動が多いのですが、いつも礼拝をお願いしています。宗教者にとって礼拝は好ましいものですから。その礼拝を場違いなところでもやってきました。例えば、ホテルの従業員グループと活動した時、彼らは労働協約の締結を目指して格闘していました。そこで私たちは宗教リーダーたちに、このホテルに正午に行って、ロビーの中央で礼拝をしてもらえないかと頼みました。

1日目、従業員が10人くらい集まりました。彼らはロビーの中央でひざまずき、約15分間祈りました。終わると持ち場に戻りました。

2日目、15人くらいがロビーにひざまずいて祈りました。3日目は30人になりました。4日目、従業員40人がロビーで祈っていると、経営者がやってきて、「やめなさい。皆さんと協約交渉をしますから」と言いました。

これは、従業員が気持ちよく取り組めた戦術でした。しかし、ターゲットである会社側にすれば、予想外のことでした。

したがって、メンバーの経験知の範囲内にあること（いいと思うこと、気持ちよく取り組めること）ができて、それがターゲットに少々不愉快な思いをさせたのであれば、よい戦術といえます。力の問題ではなく、それがよい戦術なんです。

第3に、どのような力であれ、力があることを示す必要があります。昨日の講演で、力にはいろいろあるとお話ししました。票の力、消費者パワーなど。力を明確にする必要があります。ターゲットが政治家であれば、票の力を考えます。投票するかどうかははっきり意思表示する方法がありますか。アメリカでは、有権者登録が必要な州で公開イベントを開くと、登録済みの有権者が参加し、「私たちの要求を聞いてもらえないなら、あなたに投票しません」と発言することがよくあります。

このような力をはっきり示す手段がありますか。以前、ある小売店（ターゲット、シアーズなど）

を対象とした集会に出た時、消費者が自分のクレジットカードを持って参加し、それにはさみを入れたんです。「私はここで買い物をしていますが、お店が態度を変えないなら、もう買いません」という意思表示です。どのような力であれ、それをターゲットにはっきり示す方法があるかどうか考えてください。

第4に、楽しい戦術になっていますか。楽しい戦術だと言われる組織を目指してください。そうすれば、次回もやりたいと思ってもらえます。楽しい時間であったら、「また参加させてください」と言われるでしょう。

ただし、ふざけた戦術であってははいけません。楽しいのと、ふざけるのはまったく違います。ですから、ふざけた戦術ではなく、楽しい戦術、みんなが楽しめる戦術、愉快的戦術をとってください。

楽しいイベントであれば、全面的な支持者でなくても参加してみたくになります。「この熱狂的な人たちはこれから何をやるんだろう」と興味をわくからです。楽しい戦術を考えてください。

メディア、特にテレビや新聞・雑誌で取り上げられるような戦術がいいです。「イメージ」を考えてください。どうすれば、メディアが取り上げたいと思うような視覚的イメージをつくれるでしょうか。

今朝の新聞で、香港で抗議行動があったことを知りました。この行動は今まで知らなかったのですが、参加者はみな黄色い傘を持っていました。とても目を引く光景でした。皆さんもぜひ、イメージづくりをしてください。

次に、メッセージは明確でなければいけません。それが要求を表すのですから。とはいえ、明確なメッセージとはどういうものかをリーダーは知っておかねばなりません。そしてイベントでは、そのメッセージをメディアに、参加者全員に受け止めてもらえるよう繰り返し伝える必要があります。

これまでお話ししてきたことが重要なポイント

ですが、もう1つあります。それは、キャンペーンをとおしてメンバーを増やし、組織を強化することです。署名を集める、支持者に電子メールアドレスを聞く。帽子を回して寄付を募ってもいいでしょう。本当にいい戦術というのは、メディアに取り上げられたり、ターゲットに圧力をかけたりするだけでなく、目に見える形で組織の構築につながっていくものです。そのためには、それに専念する人を配置する必要があります。

戦術の良し悪しを判断する基準として他に何かよいものがありますか。

新聞を読んでいたんですけど、おもしろいですね。読むたびに、さまざまな団体の戦術を知ることができます。今日、憲法をめぐるハンガーストライキがありました。おもしろい戦術です。メディアの注目を集めることができ、問題が浮き彫りになります。やろうとする人はあまりいないでしょうから、組織としてやるのは難しいですが。

これはここに参加されている皆さんがやりたい戦術ではないでしょう。たくさんの人を巻き込むことはできませんから。人数は少なくとも、それで政策を動かします。とはいえ、組織の戦術としては、メンバー全員がかかわれるものがないでしょう。

参加者 戦術に人が参加したいかどうかを決めるのは、それに参加したら変えられそう、変化を

起こせそうだと思う時、可能性を感じた時に参加するんじゃないかと思うので、そこをどう説明するかというか、全体のゴールに向かってこの戦術がいかに大事で効果があるかを実感してもらうのが難しいと思います。

Kim そうですね。組織を強化しようとする場合に最も難しいのは、勝てると思える運動を選ぶことです。比較的容易な運動、取り組みやすい方法で勝てそうな運動です。2人か3人で秘密裏に会合をもつことで勝ち取れる課題もあります。その会合で合意が形成されるでしょう。それはもっともなことです。しかし、それでは組織づくりはできません。メンバーに自分たちの力を実感させるのにそんなやり方はしません。

取り組む課題（課題化すべき問題）、比較的容易に勝ち取れそうな課題を明確にする必要がありますが、その取り組みは公開の戦術として行い、メンバーが勝利を実感できるようにしなければなりません。

低所得者向け公共住宅の住民団体と活動したことがあります。その住宅には問題がいくつもありました。昨日は公共住宅の郵便受けが壊れている問題を取り上げましたが、このケースでは、住民の不安の種は横断歩道にありました。子どもが車にはねられる事故が何件か起きていて、信号がありませんでした。

正直なところ、信号の設置はそれほど難しいことではありません。方法はいくつかあります。けれども、この住民団体は何の成果もあげていませんでした。住民をオーガナイズしていなかったのです。それで課題を解決できていませんでした。

信号を設置するという課題は私の意欲をかき立てるものではありませんでした。それが最も重要なこととは思いませんでした。それでも、信号の設置をどうやって実現するのか、ターゲットは誰か、戦略チャートをつくりました。ターゲットは1人の市議員でした。

そして私たちは、この件について公開の場で市

会議員と話し合うことにしました。結局、集会所に120人ほどが集まりました。それまで誰かのため、何かのために集まったことがない人たちが集まったのです。

集まった120人は全員がリーダーです。ほれほれとする光景でした。みんな一張羅を着てきて、とても緊張していました。何かとつもない取引をするような感じでした。

そこへ市議員が現れました。集まった住民は信号を設置してほしいと要望しました。設置を約束するかと尋ねました。すると市議員はテーブルに飛び上がって、「皆さんのために信号をつけます」と宣言したのです。自分たちの行動によって信号が設置されることになり、住民たちは驚きました。

信号はそれからほどなくして取り付けられましたが、この経験は住民たちに大きな達成感を与え、もっと重要な課題に引き続き取り組む契機となりました。

とはいえ、勝てそうな課題、あまり難しくない課題を選び、目に見える戦術をとって参加者が自分たちの力で勝ち取ったと実感できることが重要です。

よい戦術の条件として、何か見落とししていることがあるでしょうか。

参加者 実際に参加する人が、参加する時に、自分のためになっているなど感じていること。その場で終わるのでなく、ちょっと時間が経ってからでもいいですけど。

Kim そうですね。ですから、動きが見えること、勝てると思えること、あるいはキャンペーンの進展が見えることを条件とすべきでしょう。ほかに何かありますか。

参加者 リーダーシップをさらに発揮できる可能性が感じられること。最初は簡単な活動に参加するけれどさらにちょっとチャレンジできるとか、人がリーダーシップを試せるような段階が活動の中にあるとか、例えば最初は署名集めにして、次

はチームリーダーになれるとか、そういうのが組織を強くすることにつながるのではないかと思います。

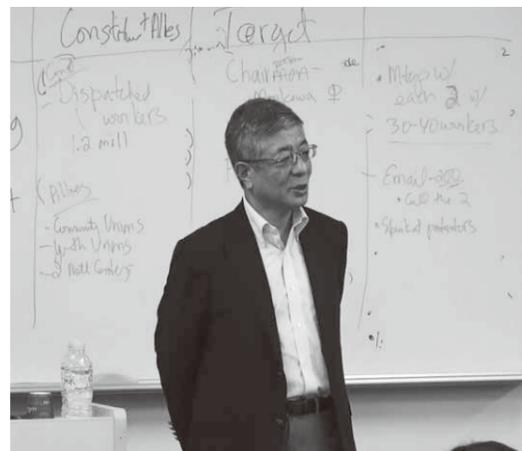
Kim そのとおりです。楽しく愉快的な戦術を立てることができれば、もう一度参加したいと思うでしょう。ほかにありますか。

参加者 当事者性が非常に重要だと思います。例えば障害者の車いすの話もありましたし、児童労働なら児童労働の子ども達が関わるといったように、当事者がやっぱりそこでやるんだということ。今回の安保法制も若い人が戦争に行くという危惧の中でSEALDsみたいなかたちが生まれているというのもあると思うので。

Kim よい意見ですね。それはリーダーシップの強化に通じます。ほかに？

参加者 一体感が感じられるもの。集会に来たけれど隣りの人と一言もしゃべらずに帰って行くのと、ちょっと隣りの人と交流があって一体感があるというので。「自分」というのと「自分たち」というので一体感が鍵だと思います。

Kim ええ、そうですね。私たちは公職にある人たちと会う時は必ず準備作業チームをつくります。そこで連帯が強まります。大きな集会を開く場合は、みんなで歌を歌ったり、参加型のプログラムを組み込んだりします。そうすることで参加者同士が知り合えます。よい意見でした。



連帯社会ブックレット 05

人と人がつながる社会へ

特別講演会とコミュニティ・オーガナイズング・ワークショップ

2016年4月発行

連帯社会研究交流センター

〒162-0843 東京都新宿区市谷田町 2-17 八重洲市谷ビル 5階

TEL：03-6265-0202 FAX：03-6265-0213

編集・デザイン／株式会社アプレ コミュニケーションズ

(無断複製転載を禁ずる)

連帯社会
ブックレット

05

人と人がつながる社会へ

特別講演会と
コミュニティ・オーガナイズング・ワークショップ

主催

公益財団法人 日本労働文化財団
連帯社会研究交流センター

