連帯社会 ブックレット

01

# 連帯社会シンポジウム

# 講演録

## 2013年12月11日(水)

法政大学スカイホール

主催

連合大学院研究交流センター準備室

協賛

法政大学 連帯社会インスティテュート設置準備委員会 日本労働組合総連合会(連合) 公益財団法人 日本労働文化財団



# 連帯社会シンポジウム



◆ と き 2013年12月11日(水)

17:20~19:40 (受付:17:00~)

◆ ところ 法政大学 市ヶ谷キャンパス ボアソナード・タワー26Fスカイホール

◆ コンテンツ

17:25 主催者代表挨拶

中村圭介・連合大学院研究交流センター準備室長

17:30 協賛者代表挨拶

神津里季生·連合事務局長

17:35 連帯社会の現状と連合大学院のめざす未来

浜村彰·法政大学常務理事

17:55 記念講演「社会運動の持つ力と引き出す手法」

マーシャル・ガンツ博士

19:30 (終了)

主催:連合大学院研究交流センター準備室

協賛:法政大学連帯社会インスティテュート設置準備委員会

日本労働組合総連合会(連合) 公益財団法人 日本労働文化財団

協力:池本修悟氏 ユニバーサル志縁社会創造センター専務理事

鎌田華乃子氏 コミュニティ・オーガ・ナイシ゛ンク゛・ワークショップ゜・イン・シ゛ャハ゜ン

実行委員会発起人代表

## 目次

連帯社会ブックレット 01 連帯社会シンポジウム 講演録

2013年12月11日(水) 法政大学スカイホール

主催者代表あいさつ	
協賛団体代表あいさつ····································	}
■ 講演 1 「連帯社会の現状と連合大学院のめざす未来」5	<b>1</b>
法政大学 常務理事 浜村 彰 教授	
■ 講演2 「社会運動の持つ力と引き出す手法」	,
なぜオーガナイジングがアメリカで発展してきたのか 11	
変化を起こす強い社会運動とは 12	)
わたしのオーガナイジングのルーツ	)
戦略とパワーについての学び	)
再びハーバード大学へ 教えることにより変化をもたらす 15	
コミュニティ・オーガナイジングとは 16	,
コミュニティ・オーガナイジングの5つの要素 17	ř
●関係を構築する 18	}
●人々を動機づけるストーリーを語る	}
●戦略を立てる 20	)
●行動/アクションを起こす 21	
●体制を生み出す 22	)
オーガナイジングと動員の違い 22	)
質疑応答······ 23	}

## 主催者代表あいさつ



連合大学院研究交流センター準備室長中村 圭介

ただいまご紹介にあずかりました、連合大学院 研究交流センター準備室長を務めます、東京大学 社会科学研究所の中村圭介と申します。

本日は暮れのお忙しい中、たくさんの方に参加 していただいて、主催者を代表して心より御礼申 し上げます。どうもありがとうございます。

今、司会のほうからありましたように、2015年の4月に法政大学大学院に1つのユニークなマスター・プログラムが誕生いたします。それは労働組合、NPO、協同組合など公益を追求する活動を担うさまざまな組織を率いるリーダーを育てようというプログラムであります。これは日本で初めての試みであります。

このプログラムの名称は正式には連帯社会インスティテュート、通称は、ガラッと変わりますが、連合大学院といいます。

私が準備室長を務めます研究交流センターは、 この連合大学院と密接な連携をもって連合大学院 での教育活動を強力にサポートするということが 目的で、2014年4月に発足いたします。

研究交流センターの役割は、連合大学院に学ぶ 大学院生の調査研究活動を支援したり、重要な社 会的な問題、課題についてのセミナーやシンポジ ウムを開催したり、関係諸機関との交流などを図 るということが主要な役割となると思います。

セミナーやシンポジウムは主として連合大学院の学生相手に行うものと、それから、本日のように一般に門戸を開放するものもあるように計画しております。

コミュニティ・オーガナイジングの活動家でも

あり、研究者でもある著名なマーシャル・ガンツ 先生が、博士が来日しているということを耳にし、 ぜひともお話を聞きたいと私自身、考えておりま した。この活動はおそらくは研究交流センターの 活動とも重なるところが多く、私たちが先生から 学ぶことが大いにあると考えたからです。

そこで、研究交流センター準備室の最初の大きなイベントとして、本日、連帯社会シンポジウムを企画し、開催することといたしました。私個人といたしましても、1人の聴衆として、マーシャル・ガンツ博士のお話を1つも聞き逃すことなく、しっかりと勉強していきたいと考えております。

簡単ではございますが、以上をもちまして、私 のご挨拶とさせていただきます。

## 協賛団体代表あいさつ



連合事務局長 神津 里季生

それぞれに大変お忙しい中、このように多数お 集まりいただきましたことに、私の立場からも感 謝を申し上げておきたいと思います。

ご紹介をいただきました、連合の事務局長の神津でございます。今年の10月の定期大会で選出されて、まだ2カ月ということであります。したがいまして、この場のこのイベントも含めて、私自身は連合大学院構想、正直に言えば、まだ何も貢献していないということでありますので、あまり偉そうなことは言えないわけであります。

しかしながら、今ほど、中村先生からも経緯含めてお話がありました。そういう、先ほど申し上げたような思いの中で、しかし、私としては、この連帯社会インスティテュートというのは、実にいい名前をつけていただいたなと思っています。

私自身、長いこと、この労働組合の役員の経験 をさせていただいて、やっぱり連帯ということの 大事さ、ありがたさ、そして、ある意味、難しさ ということについては、嫌というほど認識を深め てきたと思っています。

日本人というのは、東日本大震災のときにもあらわれたような助け合い、支え合いということを根っこのところで深く持っている民族というか人種ではないかなと思いますが、一方で、その連帯ということのありがたみが、そもそもあまり苦労しなくても目の前にあるというふうに往々にして錯覚しがちなところがあるんじゃないのかなと、何かそういうところが落とし穴としてあるのではないかという気が実は一方でしているわけです。

私などが申し上げるまでもなく、この10年、

20年の間に非常に格差が開いてしまっている。 自立ということの難しさを知れば知るほど、連帯 のありがたみということが身にしみてわかるとい うことではないかというふうに思います。グロー バル化、そして、ICTということが進む中で、 この格差が拡大するということの流れは、残念な がら、私ども、一生懸命踏ん張るわけですけども、 まだまだやむことなく流れているということだと 思います。

このときにおいて、この連合大学院、連帯社会インスティテュートが発足をしていくということは、やはり、その時代において何が大事なことかということをつかみとっての動きだというふうにぜひぜひ見ていただきたいと思いますし、また、ご参集の皆様方にぜひ今後ともお力をいただいていきたいというふうに思うところであります。

この協賛者を代表してということになりますが、また、後ほど、浜村常務からのお話、そして、マーシャル・ガンツ先生からの記念講演を聞き、今後、何年か、あるいは、何十年かたって、そういうことの始まりが1つ発足前夜のこの日にもあったというようなことをまた思い返していただければ、大変にありがたいと思います。

雑駁な話で恐縮ですが、協賛者団体を代表して の一言とさせていただきます。

本日はよろしくお願いを申し上げます。ありがとうございます。

## 司会者あいさつ

連合大学院研究交流センター準備室

#### 永井 浩

私は本日、司会を務めさせていただきます、連 合大学院研究交流センター準備室の永井と申しま す。どうぞよろしくお願いいたします。

私たちは、去る5月29日、法政大学様との間で覚書を締結し、連合大学院の2015年4月1日 開校をめざして取り組みをスタートさせてまいりました。

連合大学院のプレイベントであります本シンポジウムを通じて、皆様に連合大学院の目的や、連合大学院がどのような社会をめざしているのかなどについて感じ取っていただければ幸いでございます。

また、本日のシンポジウムは、お手元の資料に ございますとおり、ユニバーサル志縁社会創造センター・池本修悟様、コミュニティ・オーガナイジング・ワークショップ・イン・ジャパン実行委員会発起人代表・鎌田華乃子様の多大なるご協力によって開催されていることをあらかじめご紹介しておきたいと思います。

連合大学院は、今年の5月に覚書を締結してから本格的なスタートを始めたわけでございますが、その間、法政大学の方々、皆さんには本当に多大なるご協力をいただいております。

先ほどから、連帯社会インスティテュートという名前を申し上げておりますが、この連帯社会インスティテュートという片仮名はいったい何かと申し上げますと、実は法政大学院の中に公共政策研究科という研究科と政治学研究科という2つの研究科をまたぐ形として、連帯社会インスティ

テュートというものをつくっていくということでございます。

したがいまして、新しく研究科を1つ立ち上げるということではなく、既存の研究科の学際的な分野、両方の研究科に足を置いたバーチャルの研究科としてインスティテュートというものをつくります。

本連合大学院の院生になる学生の皆さんは、公 共政策研究科と、政治学研究科に設置されている 科目をそれぞれ自由に取得することができるとい うような形で設置させていただくということでご ざいます。

インスティテュートというとちょっとなじみのない言葉でございまして、直訳すれば研究所とか、そういう意味合いになりますが、実は日本の国内でもさまざまな大学でこの学際的な分野を扱うためのインスティテュートを設置するところが最近多くなってきております。例えば同志社大学では理系と文系をブリッジするというような形でインスティテュートいうものがつくられているということでございまして、そのようなものであるというふうに、この際、ご認識いただければ幸いでございます。

講演1

# 連帯社会の現状と

## 連合大学院のめざす未来

法政大学 常務理事

浜村 彰



,

# 講演 1

# 「連帯社会の現状と 連合大学院のめざす未来」



法政大学 常務理事 浜村 彰

Profile

1953 年生まれ 法学部教授

1975 年法政大学法学部卒業

1978年同大学院社会科学研究科修士課程修了

1984年同大学院社会科学研究科博士課程単位取得満期退学

1988 年流通経済大学社会学部助教授

1994年法政大学法学部教授(現在に至る)

2002 年学生部長

2007 年法学部長

2008 年学校法人法政大学理事・常務理事、評議員(現在に至る) 2009 年教育開発支援機構長(2011 年 3 月まで) 本日はお忙しいところ、シンポジウムにご出席 くださいまして、ありがとうございます。

私のほうから、今回の連帯社会インスティテュートという新しい大学院のプログラムを設置するに至った経緯と、その目的を簡単にお話しさせていただきます。

実は、今から3年ほど前に、本学の法学部の教授で、かつ、政治学研究科の教授であられる山岸先生、これは現在、このインスティテュートの設置準備委員会の委員長をなさっておりますけれども、その山岸先生を通じて、当時はまだ連合の副事務局長だったと思いますけれども、山本さんのほうから、単なるこれまでのような冠講座ではなく、明日の日本を担う政策立案能力を持った人材を育成しないかという話を持ちかけられました。

かなり広大な野望でございまして、いっときは 松下政経塾に匹敵するようなものをつくろうかと いうような話もあったぐらいでございまして、今 後の日本社会のあり方を議論し、かつ新しいモデ ルを提示できるような、そうしたすぐれた人材を 連合と協力して法政大学でやりませんかというお 話でございました。そのお話を受けたときに、法 政大学の歴史を振り返ると、それがやはりやるべ き事柄ではなかろうかと考えた次第でございま す。

と申しますのは、法政大学は1880年に東京法 学社としてスタートいたしました。この東京法学 社というのは講法局といって、学生に近代的市民 社会の法律を教える講義をする一方、代言局とい う今の弁護士を育成する講座を開きまして、明治 維新後の日本の近代市民社会を担う権利と義務に 精通した専門的な職業人を育成しようじゃないか ということで、3人の無名の若者によって設置されたという経緯がございます。その1人が薩埵正 邦でございますけれども、研究者というよりも、 やはり市民の間で新しい社会をつくる上でのリー ダーを育てようじゃないかという志でつくったものでございます。

その後、本学におきましても、研究領域も拡大して、実務家教育ばかりではなく、現在は15学部14研究科を擁する私立の総合大学になりましたけれども、一貫して専門職業人の育成には歴史的に取り組んできたところでございます。実際、大学院の研究科におきましても、通常の研究科養成コースとは別に、社会人を受け入れた実務家育成コースを持っておりましたし、14研究科以外にも、専門職大学院として法科大学院、そして、イノベーション・マネジメント研究科、それから、独立大学院として政策創造研究科という3つの大学院を持っております。

法科大学院の場合は、いうまでもなく法曹人を 育成することを目的とするものでございますし、 イノベーション・マネジメント研究科はアントレ プレナーといいますか、新しい分野の起業家、活 躍する起業家を育成することを目的とした社会人 プログラムでございます。また、政策創造研究科 も同じ社会人を対象としまして、地域の開発振興、 あるいは、観光等の分野で活躍する専門人を育成 することを目的としております。

そうした歴史の積み重ねがございますから、山本さんからお話を受けたときに、「新しい公共」を担う人材というものをつくったらどうかというお話を受けまして、それはぜひともそういう高度職業専門人を育成した実績のある法政であるならば、これは引き受けるべきだというふうに考えた次第でございます。

また、そうした中で、ご存じのように、3.11 の東日本大震災が起きました。これまで日本が直 面したことのない、経験のない、地域復興など、 未曾有の新しい課題がそこで提起されましたけれ ども、そうした課題に直面して、当時の政府が、 なかなか明確で有効なグランドデザインを描けな いまま、復興も遅々として進まない状況にござい ました。

こうした政治の貧困というものを目の当たりに しまして、やはり、今後の日本社会のあり方に関 して、政策立案能力のある人材を育成することが 急務の課題であるということを改めて認識した次 第でございます。

言いかえますと、これからは、「絆」という言葉に象徴されますように、自立した人々が支え合う活気あふれた新たな社会を構築することが求められているのではなかろうかと。そして、それは国や地方自治体の上からの施策ということではなく、そうした公益を担うとされてきた従来の組織だけではなく、NPO、協同組合、社会的企業、さらには、労働組合という非政府組織が、先ほど言いました「新しい公共」の担い手として新たな公共サービスや社会関係モデルというものを自ら創造していくことが期待されているんじゃなかろうかと感じた次第でございます。

そうした現場で働き、活動しているさまざまな 人の声を聞きながら、新たな社会モデルを立案構 築することのできる専門的人材を育成すべきでは なかろうかという問題意識から、連帯社会インス ティテュートを、日本労働文化財団や生協等の NPOと協力して設置することとした次第でござ います。

やはり、新しい国、あるいは、社会モデルづくりは、現場の自立した人々が主体となって自ら創造的に新しい取り組みに挑戦する、そうした人材をもって初めて「新しい公共」という概念が実現に向かって進むのではなかろうかというふうに考えております。

それから、インスティテュートという言葉、 ちょっとわかりづらいこと、仕組みかと思います。

連帯社会ブックレット 01 連帯社会シンポジウム 講演録

今回は社会人を対象とした修士課程2年制の大学院でございますけれども、通常、大学院は、先ほど14と言いましたけれども、各研究科にそれぞれの専門領域で研究者あるいは高度職業人を育成しているものでございます。今回準備をしているインスティテュートというものは、この研究科と研究科の垣根を越えて、より幅広い分野の学びをしながら、分析能力と政策立案能力を育成しようというものでございます。

当然、入学した院生は既存の研究科、特に今回の場合には政治学研究科と公共政策研究科に本籍を置くことになりますけれども、実際の修士課程のプログラムの多くはこの2研究科とは分離して独立して存在している連帯社会インスティテュートのプログラムを学ぶことになります。

そこでは、これまでの研究科が持っていなかった新しい科目というものを用意しておりますし、また、これまでの研究科が提供していた科目の中で、このインスティテュートの教育目標、あるいは、教育方針に合致すると考えられる科目につきましては、その研究科からその担当の先生にお願いして、インスティテュートのプログラムの1つとして加えるという形をとっております。

1つの研究領域にとどまらず、経済学、社会学、 公共政策、法学等、さまざまな領域のジャンルに 富んだ科目を学びながら、NPO、あるいは、労 働組合、社会的企業、協同組合等で活躍する人材 をこれから輩出していきたいと考えております。

繰り返しになりますけれども、幅広い視野からの高度の調査分析能力と政策立案能力を有する専門家を育成して、国家公務員、地方公務員、あるいは、NPO、労働組合のリーダー、企業の人的資源の管理者、あるいは、ジャーナリストとして活躍し、新しい日本の社会の形を創造的に形づくっていける能力を持った人材をこのインスティテュートの手で育成していきたいと考えております。

以上、簡単でございますけれども、今回のイン

スティテュートの設置の趣旨についてお話しいたしました。ありがとうございました。

#### 連合大学院研究交流センター準備室 永井浩

ハーバード大学教授のマーシャル・ガンッ先生をご紹介いたします。ガンツ先生はアメリカのオバマ大統領の選挙陣営の中でその辣腕を振るわれ、「オバマを大統領にした男」として有名な方でございます。お手元のプロフィールでもご紹介しているとおり、長きにわたる農場労働者の組織化や、労働組合の立ち上げなど、社会運動に現場で長くかかわってこられた経験をもとに、効果的なオーガナイジング・プログラムを開発された方でございます。

私たちが検討を進めております連合大学院では、今、浜村理事からもございましたように、政策をまとめるというのみにとどまらず、いかに政策を実現へ結びつけていくのかといった方法や技術にも注力したカリキュラムを構成しようと考えております。ガンツ先生のつくられた学問は、まさに私たちの考え方に合致するものでございます。

今日は、先生には社会運動の経験から、 オーガナイジング・プログラムの開発に至 る経緯のようなところからお話を始めて いただこうと思っております。

## 講演 2

## 社会運動の持つ力と

## 引き出す手法

ハーバード大学教授 マーシャル・ガンツ (Marshall Ganz)



以上、間里でこさいよりりれるも、一回の

# 講演 **2**

# 「社会運動の持つ力と引き出す手法」



ハーバード大学教授

#### マーシャル・ガンツ (Marshall Ganz)

Profile —

10

1943年3月14日生まれ。

1960年にハーバード大学入学後、1964年に中退。

ミシシッピ州の公民権運動にボランティアとして参加し、学生非暴力 コーディネート委員会の活動にてオーガナイザーとしての使命を見出 した。

1965年にシーザー・チャベス氏のカリフォルニアの農場労働者をオーガナイズする活動に加わり、ユナイテッド・ファーム・ワーカーズ (UFW) を立ち上げた。UFW での 16年間に労働組合、コミュニティ、選挙オーガナイジングを経験し、オーガナイジング・ディレクターになる。また UFW 全国理事に選出され8年間理事を務めた。1980年代は草の根組織と協同し効果的なオーガナイジング・プログラム、全国、州、地方レベルでの有権者動員プログラムの開発に関わる。1991年に今までの経験を学問的に深めるために、28年ぶりにハーバード大学に戻り歴史学と社会学の学士を修了、1993年にハーバード大ネディスクールにて行政学修士を修了、2000年に社会学博士号を修了する。現在ハーバードケネディスクールの上級講師としてソーシャルムーブメント、市民組織、政治におけるリーダーシップ、組織、戦略について研究、講義、執筆をおこなっている。

2008年の米国大統領選挙において、オバマ陣営の選挙参謀を務め、 政治に関心のない若者、黒人、ヒスパニック層などに対して、パブリック・ナラティブやパブリック・オーガナイジングの手法を用いて投票 所に向かわせ、初の黒人大統領の誕生に貢献した。 皆さんにお会いできて光栄です。このような機 会に感謝いたします。

連合の皆様、法政大学の皆様、今日、このよう な機会を与えてくださって、ありがとうございま す。今日お話ができて、大変うれしいです。

今日は、皆様方にリーダーシップ、オーガナイジング、アクションについて、特に働く人々の持つ関心事について語るように依頼されました。喜んでお応えしたいと思います。しかし、皆さん方からもぜひ学ばせてください。皆さんの経験からも学ぶことを期待しております。現実的には、労働、及び、労働者の諸権利が今、先進国のいずれにおいても、特にアメリカにおいても、お互いから学ぶことをしなければ、私たちはやがて我々の基盤を失ってしまうのではないかと思います。

また、私はこの機会がうれしいのは、私が今まで16年間携わってきた、カリフォルニアの農業労働者を組織化するという分野が、カリフォルニアに日本から1900年から1919年に移住してきた人たちによって先鞭がつけられたからです。メロンとかトマト、オニオン、アスパラガス、セロリ、ベリー栽培に従事していた移住労働者たちは強い組織をつくりました。タイムリーにストライキを行い、効果的な形で交渉を行いましたので、50%も季節賃金を引き上げることができたんです。

この営みは、もしかしたら初の農業労働者の組合の組織をつくったということになったかもしれないのですが、しかし残念なことに、アメリカ労働総同盟(AFL)が非白人労働者を加える事を拒否したために、それができませんでした。

しかし、ハワイでは日本の労働者たちはもう少し成功しておりました。彼らは粘り強く組織化し、そして、多くの障害を克服することによって、ハワイ諸島での組織化のリーダーシップにつくことができました。1947年にアメリカで初めて農業労働者を保護する法律を得ることができたのです。

ですから、皆さんのようにすばらしいオーガナイジングの伝統を持っている日本の方とお話しできるのは大変うれしいです。

## なぜオーガナイジングが アメリカで発展してきたのか

さて、アメリカの現状は偶然起きたものではありません。これは特定の文化、例えばアメリカの個人主義のわけではありません。問題はアメリカの政府の構造に深く根づいています。アメリカの政府機構は18世紀後半に地元の有力者、名士がつくったものであります。彼らは国王に縛られたくはないけれども、いわゆる多数派となる庶民に支配されることに疑問を持っていたわけです。

彼らは民主主義がいいと思ったわけですけども、彼らの半数は奴隷の所有者でありました。奴隷を所有し続けるだけではなくて、立法府で議席を割り振るときには、彼らを人口の数として当てにしたいと考えていました。奴隷たちには投票権はない、市民権も、また、人間としての権利もなかったにもかかわらず。小さな州の出身者は大きな州の出身者と同じ声を持つことを希望いたしました。

したがって、彼らは一定の人の票がほかの人々の票よりも価値がある制度を設計しました。またそれだけではなく立法、行政、司法において拒否権を設定し、少数派が政府を使って変化を起こすことを可能にしたわけであります。それを利用して今まで変化を起こしていました。そして最近で

もまた、少数の人たちが拒否権を発動したために、 政府の一部閉鎖などが起こったわけです。

しかし、世界は変化しつつあり、アメリカ人も それとともに変化を迫られています。そして、戦 争のときを除いては、国家を通じて変化を起こす ことができないために、3つの伝統に基づいた方 法を見つけたのであります。

まず最初が市民社会主義です。市民社会主義でありますが、これはギリシャの民主主義に根源があります。1930年代にアメリカを訪れたフランスの貴族で社会学者、アレクシス・ド・トクヴィルが言っていますけれども、彼は「アメリカには民主主義とともに、大変によい社会主義がある。そして、これらに支えられた市民社会組織が活躍し、過激な個人主義の拮抗力となるであろう」と言っています。

第2の伝統ですけれども、それは一般の人たちが不正義に直面した折に、自分たちの利益を守るために見つけた方法に根づいています。例えば、ボストンの紅茶のボイコット事件がありました。それによって、イギリスの政府に圧力をかけたということであります。そして、それがアメリカの英国からの分離の基礎をつくっています。

ボイコットは大変興味深いツールだと思います。ボイコットはどこから来たか、ご存じですか。 同じことを日本語でもボイコットと言うでしょう? ボイコットと言いますよね。みんな、どっから来たか、知ってますか? 語源を知ってますか? アイルランドから来たのです。

小作農たちが、イギリスの地主に対して、必要な小さな農家に対する修理をしてくれなかったので、ボイコットをしたわけです。それで、ボイコットを続けたために、最終的に彼らは欲しいものを手に入れることがました。

その中心人物がキャプテン・ボイコットという 名前の人だったので、そこからボイコットが来た んですよ。キャプテン・ボイコットがやったので、 ボイコットになりました。ボイコットをいろんな

形で行うということは、労働者にとっては大変よい手段となります。

3つ目の伝統は信仰の伝統に基づいています。 これは自治の信徒集団の歴史に根づくものであり ますが、それ自身が『旧約聖書』の「出エジプト 記」に語られる奴隷から自由への脱出の古典に基 づいているのであります。

ですから、この市民社会組織、ボイコットというツール、信仰の中で培われた自治に対する意識の3つが成功した形で、この一握りの少数派がつくった政府の機構に対抗する拮抗力となりました。このような形で、アメリカ市民社会組織ができたわけであります。

# 変化を起こす強い社会運動とは

それでは、どのような形で組織されているのか、どのようにうまくいったのかについてお話をしていきたいと思っています。

社会運動というのは、目的のあるキャンペーンであります。そして、道徳的な改革をしようというものであります。自分たちの利益を上げるものではありません。道徳的目的があります。そして、新しい価値、公共の価値を持っています。何がよいか、正しくないかということについて持っておりますし、また、個人、社会、そしてまた、制度的な変化を必要といたします。道徳的、経済的な力を動員し、これによって変化をもたらします。

もちろん、自身の関心というのは現状維持を可能にいたしますけれども、道徳的目的があってこそ、変化への障壁を乗り越えるためのコミットメント、勇気、想像力を動員することができるのです。

それは我が国においてもそうです。国家はあまりにも多層化しているために、変化を起こすために、地域レベル、州レベル、国家レベルで組織

12

をすることが必要です。それも、同時にやるわけ であります。地域だけではない、国だけではなく、 一緒にやることが必要なのです。

これらの運動は、もともとは政党の外で行われていたのですが、やがて影響力を持って、政党を変えていきます。そして、そのような形で公共政策を変えていくことになるわけです。

いろいろなものがありますね。例えば禁酒運動、 奴隷制度廃止運動、参政権運動、ポピュリスト運 動、労働運動、土着主義運動、産業別労働組合運 動、公民権運動、女性運動、環境保護運動、ゲイ の運動、また、保守運動だってありますね。いろ いろ運動があります。

我々の組織というのはいつも政治的・選挙的な 運動と、社会的な運動との両方があるわけです。 両方において人々を動員することができなけれ ば、私たちは大きな変化をもたらすことはできな かったと思います。

## わたしの オーガナイジングのルーツ

さて、私がこの伝統に接したのは、1964年、ハーバード大学の3年生のときです。この年、私はハーバードをやめまして、ミシシッピ州の公民権運動のボランティアとなりました。この男女の黒人の権利のために働こうと思ったわけです。

私はユダヤ人、お父さんがユダヤ教のラビ(聖職者)で母は教師でしたが、私が7歳になるまで、家族で、ミシガン、フロリダ、ミュンヘン、シュツットガルト、ハイデルベルグ、ワシントンDC及びカリフォルニアのフレズノに住んでいました。父はドイツ駐留米軍に従軍していたので、戦争後、家族は父と一緒にドイツに渡りました。父の仕事は主にホロコーストを生き延びた人たちを支援する仕事でありました。何とか生き残った人たちでした。そして、何とか希望を見つけようとしてい

たのですね。

私はまだ子供でした。でも、5歳のときに、お 誕生日を母は国内避難民のキャンプで祝ってくれ たのです。そこにいたのは全部子供たちでした。 私はすばらしいなと思いました。子供たちに囲ま れていたからですけども、彼らは全部孤児でした。 子供しかいなかったのは親がいなかったからだっ たのです。そして、私の誕生日であったのに、ギ フトをあげなさいと言われたのですが、これは私 の考えではなくて、お母さんに言われてプレゼン トをあげました。

ホロコーストは我が家では現実でありました。 両親は私に、これは単に反ユダヤ主義ではなくて、 人種差別主義の結果だと教えました。人種差別主 義は人を殺すのです。もしほかの人々が、我々人 間とは異なり、人間以下であると見なすと、何で も起こるのです。やりたいことをやり放題なので す。

そして、公民権運動は、アメリカ、1960年代、 私が大学のときには、これは恐ろしい人種差別主 義と闘っていたのです。私は聖職者の息子として、 宗教的に良いと語られるストーリーに根ざした宗 教的な伝統の中で育ちました。すなわち、出エジ プト記でありました。奴隷であったイスラエルの 民が新天地を求めて、40年間の旅に出る話から 始まるストーリーです。

「過ぎ越しの祭り」の儀式でそのストーリーが語られ、おまえたちはエジプトの奴隷だったのだよと言われたのですが、私には理解できませんでした。私は奴隷ではなかったし、エジプトに行ったこともなかった。しかし、このストーリーは一時期、1つの場所、1つの国民について語ったものではないのです。これはアフリカ系アメリカ人コミュニティによって語られたストーリーであり、いろいろな人たちがいろいろな場所で語ったものでありました。特にアメリカではアフリカ系のアメリカ人と同じストーリーでした。

やがて、公民権運動は若者の運動となりました。

ドクター・マーティン・ルーサー・キングが公民 権運動のリーダーになってボイコットを始めたと き、彼はわずか25歳でした。18、19、20歳の人 たちがこの運動に参加していました。驚くべきこ とではありません。神学者であるウォルター・ブ ルッゲマンは、予言的な想像力や物事を変えるビ ジョンというのは、2つの現実、世界を見る厳し い視点と希望が交差するところから生まれると 言っています。

世界を見る厳しい視点というのは痛みや世界の 苦しみを言いますが、一方には希望があります。 世界の可能性、喜び、約束も含まれます。この2 つが一緒になって、変化のエネルギーを生み出す わけです。一方だけではできません。

若い人たちは、世界をみる厳しい目と、当然のことながら、希望にあふれる心を持って大人になります。だからこそ、この批判と希望を持って社会運動を起こし、それから、社会的変化を生み出すわけです。

## 戦略とパワーに ついての学び

公民権運動では、ミシシッピ南部で私はたくさんのことを学びました。それによって、その後28年間にわたる私のすべき道、使命を形づくる教訓にもなりました。

また、不平等、すなわち、白人と黒人の間にある教育、住宅、保健、治安、そのほかでの恐ろしい不平等は、1つの要素によって起こっていることがわかりました。これは5つの文字でPOWER、パワーによるものだということがわかりました。

この人たちは投票することもできない。政治的にも、経済的にも組合がなかった。また、組織をすることもできなかった。したがって、文化的にも問題がありました。私がバスに乗ったとき、ミ

| 連帯社会シンポジウム | 講演録 | 13

スターと言って、彼が黒人であるがゆえに、自分 の席を譲ったのです。私は、白人として特別な扱 いを受けたのです。すなわち、黒人は子供である 私に対して、大変丁重に対応した。それは、経済 的、政治的な力がないということでありました。

ですから、問題はこの不平等に対してどうしたらいいかということであります。労働組合運動にかかわっていらっしゃる方はご存じでしょう。力を持っている者はその力を絶対に手放しません。そのため、変化を起こすこともできないわけです。そして、私は資源と、パワーの間に関係があることがわかりました。

私が働いていた地にはパワーがなかった。資源はあるけど、パワーがありませんでした。アラバマでは1955年にバスの中での隔離政策に対する闘いの象徴となりました。黒人と白人を分けることは憲法に反すると言っているわけですけれども、アラバマではバスは前のほうは白人用、そして、後部には黒人用に分かれていて、その境界を守るために、バスの運転手は武装していたわけです。バスが混んでくれば、黒人は立たなきゃならなかったのです。仕事に行ってうちに帰って、いつもそういうバスで隔離されていました。また、自分たちの人間としての価値観、人間としての尊厳もなくなってしまいました。

では、これに対してどうしたらいいのだろうか。 学校を黒人と白人と分けてはいけないと最高裁が 決定したけれども、実際にそうではありませんで した。ローザ・パークスをご存じですか。自分の 座席を渡すことを、決意をもって拒否したのです。 彼女は逮捕されました。逮捕された彼女のために、 黒人たちは自分たちの連帯を彼女のために示すよ うになりました。バスに乗ることをやめたのです。 バスに乗らなきゃいいのだと。そして、もうバス の中で座席の隔離がなくなるまで頑張りました。 でも、随分時間がかかりました。

しかし、それで発見したのは、力を見つけることはできる。上を見るのではないと。例えば政府

14

とか裁判所に求めてもだめだから、自分の足下を 見て力を得ようと。下を見たときそこにあったの は自分の足だったのですよ。そして、コミュニティ の人たちは足を使おうということを決めたわけで す。その足を使って、バスに乗らない。歩いて仕 事に行けば、もうバスの会社は収入が得られませ ん。収入が得られなければ、バスの会社はもっと 地域社会に依存するようになります。そういうこ とをして、彼らは個人の資源を使うことによって 集団の力を得ることができるわけで、一緒に動け ばできることがわかりました。

このようなことによって、公民権運動がさらに 強化されたわけです。裁判所で決定があったって、 法律があったって、だめなのです。一般の人たち が自分たちのリソースを使って、資源を使って、 決意を持って、そして、創造的な形でそれを変え ていったわけです。

これは大変にエキサイティングなことでありました。これによって、コミュニティはパワーを持つことができました。力は偶然ではない。やっぱりリーダーが必要だったわけです。コミュニティは一緒になっただけではだめです。キング博士はちゃんと訓練を受けていました。ですから、オーガナイジングができました。ローザ・パークスもやっぱりオーガナイジングの学校に行っていたのです。

そして、全てを始めた人は E.D. ニクソンという人ですが、この人は組合の人でした。アメリカで最初の黒人の組合、ポーターの組合、寝台車の組合をつくったわけです。寝台車の人たちの荷物を全部運んでるポーターたちで、この人たちの組合をつくったのです。彼らの組合が組織されて、そしてオーガナイジングにより、コミュニティも組織化したわけです。

あるときのことですが、農民のブドウ労働者の ストを決行しているときでありました。ほとんど メキシコ人でありました。私は農業労働者の世界 の真っただ中で育ったのですが、私はそれに気づ きませんでした。ミシシッピに行って、政府や、 民主主義、差別ということを知って初めてわかっ たのです。

ふるさとに帰ってみてわかったのですが、選挙 権もない、また、団結権もない、そして、カリフォ ルニアも人種差別という歴史を持っております。 これは20世紀の初めに中国から、日本からの移 民の時代に戻るわけです。ですから、ミシシッピ であったことは何もアメリカの特別な例ではなく て、むしろ、アメリカでこうやって変わらなきゃ ならないという例であるということに気がつきま した。

そして、シーザーと一緒にこの労働、農業労働者の組織化を16年やりました。そして、当時、250の組織がありました。同じ教訓を得ました。農場主が沢山の労働者、何千もの人を雇うと言いました。そして、スト労働者をスト破りと入れかえると言うのです。私たちは考えました。じゃあ、どうするのかと。

私たちはブドウ栽培の労働者と共同していました。ブドウはせっかく育てているのですから、売らなければならない。そして消費者がブドウを買うわけです。農業労働者をオーガナイズして、アメリカ津々浦々に行きまして、ブドウを買わないようにというキャンペーンをしました。そして、スーパーマーケットにピケを張ってブドウを売らないようにと言いました。そして、5年間にわたりボイコットをやり、何と10万人の農業労働者が組合に加盟しました。

その後も同じようなことを経験しました。多数の人々によるアクションは、リーダーシップがあればパワーに変えることができるのだということを知ったわけであります。1981年でUFW(United Farm Workers)を出ました。そして、ハーバード大学で、卒業はしてないんですけども、そこで教鞭をとるということになりました。

## 再びハーバード大学へ 教えることにより変化をもたらす

卒業しようとしまいと、ハーバードでは何かお 金を儲けていそうな人だなと思うと同窓会に呼ん でくれるのですが、私の場合はそういうわけでは ありませんでした。私は活動家としての活動の中 で、これから先はどうなるのだと考えておりまし た。もっともっと深く研究したい、勉強したいと 思うようになりました。レーガンが大統領になっ てから数年たっておりましたけれども、しかし、 私が望んでいたような政治ではありませんでし た。

私はハーバードの同窓会にいきました。そこに、20歳のころの私がまだ残っていました。その二十歳の私が「元気にしてる?どうしたんだい?」と尋ねてきて、今の私は「行き詰まっている」と応えました。もっともっと広く、もっともっと深く、今まで以上にやらなきゃいけないということが感じられましたので、卒業するためにハーバードに戻ろうと思いました。

そして学長に会いまして、28年の間に学費も変わっているということもわかりました。1982年、ハーバードに戻り、4年生を終え卒業いたしました。64年卒業の予定が92年卒業になったわけですけども、81歳の私の母は、ようやく自分の息子が大学を卒業したという姿を見て、喜んだわけであります。

その後、ケネディスクールでは修士課程を取りまして、社会学の博士号を取りました。そのときに、オーガナイジングについてのコースをケネディスクールでやってくれないかということで招聘され、これはいいことであると感じました。せっかくの私自身の経験もあるし、学んできた社会学も生かせると。それをうまく若い世代の人たちと、若い世代との対話の中で生かしていきたかったわけであります。そこから教鞭をとり教室

| 連帯社会シンポジウム | | 講演録 || 15

に行くたびに、将来と、未来と話し合っているよ うなものでありました。世界各国からの学生と話 すという機会があったわけですね。

そうすると、何を教えることが適切なのか、不 足してないか、世界にはどういうことが起こって いるか、そして、それにどのように適応するかと いうことを学ぶことができる機会でもありまし た。このように、学生を通しまして、実際に行動 を起こす世界に戻ったわけであります。

私たちは多くの人々をリクルートしなければな りません。そして、オーガナイジングを教えて欲 しいという人たちが、私のところに来るわけです。 そのときにはどうするかというと、一緒に仕事に 取り組み、そしてフォローアップするということ であります。それが2007年から2008年のオバ マの選挙運動に関係したことでもあります。

実際には、私の教え子がサポートして欲しいと 言ってきたため、私は選挙運動に関係することに なったわけであります。そして今回も私は、そこ にいます私の前の生徒、鎌田華乃子さんのおかげ で、ここにいるわけであります。

このように、教えるということがオーガナイジ ング、そして、変化をもたらす、機会をもたらす ということがわかったわけであります。

#### コミュニティ・ オーガナイジングとは

それでは、これからは数分をとりまして、オー ガナイジングに関するお話をしたいと思います。

こういった要素等はハーバード大学で教わるこ とではありません。実際の経験から得るものであ ります。こういったものは、ときには知っている けれども、しかし、実際には具体的にやっていな かったということでもあります。ですから、意識 して使えばいいわけなのです。

まず、1つは、アプローチを理解することであ

ります。リーダーシップという言葉はいろんな形 でとらえられております。私はリーダーシップは どういうものかということをここで定義しておき たいと思います。

まず、1世紀にラビ(聖職者)・ヒレルという 人がいました。彼の逸話を紹介します。彼は、「も しも私が私のためにあるのでなければ、誰が私の ためにあるのか」と聞いたわけです。まず、自分 を知っていきなさい。もしも私が私のためでなけ れば、誰が私のためにあるのかというわけです。 これは何も自己中心的な質問ではないんですね。 もっと自分を真摯に考えろということなんです。 自分の価値観はどうなのか、リソースは何なのか、 そして、世界において自分が突き動かされるもの は何かと。リーダーシップとしてはこういったこ とをはっきりととらえていなければなりません。

2つ目の質問なんですけれども、それは自問し て欲しい。もしも「私が私だけのためにあるのな らば、自分だけのためにあるのならば、私は何な のか」ということです。人間であるということは、 人間の幸福は、人間、ほかの人との関係の中に存 在するのだということであります。私たちの目的 を、ほかの人たちが何をどうとらえているかとい うことも知らなければならないわけです。

そして、最後の質問ですけども、じゃあ、「今 やらないんだったら、いつやるんですか」という ことです。何も今、飛び込めということではない んですけど、それはほとんどの場合、成功するた めには何をしなければならないのかということだ けを考えていてもダメです。やっぱり行動しなけ れば成功できないんです。一生懸命調査をしたり、 そして、一生懸命準備して、それで将来は予測で きるというようなものではありません。例えば5 年の戦略計画があって実施しましょうということ になったとき、さあ、予定どおりにいきますか。 計画どおりにいきますか。もちろん、そんなこと はあり得ません。将来は予測ができないからであ ります。

将来について学ぶ方法というのは、それは将来 について理解することであります。ですから、自 己、他者、そして、アクション、これこそがリー ダーシップにかかわるものであると思います。

そして、これら3つは答えではないというのが 重要です。リーダーは何でも答えを知っていると いう人ではありません。そんなことはあり得ない のです。将来について全ての答えを持っている人 はあり得ません。しかし、私たちは学習すること ができます。どういうことを聞けばいいのかとい うことを学習することができます。何をここで聞 けばいいのかということを学ぶことができます。

うまくいっているときはいい。だったら、そん なときにはリーダーシップは何で要るんですか。 うまくいっているときはそんなものは要らない。 システムはうまくいっている。全てうまくいって いる。じゃあ、リーダーシップは要るのですか。 要らないでしょう。

しかし、問題があるとき、ジレンマがあるとき、 矛盾があるとき、変化が起こっているとき、こう いったときには創造的に適応できるような能力を 持ったリーダーシップというのが必要なのです。 ですから、リーダーシップは不確かなときにこそ 必要なのです。不確かさということは非常にチャ レンジに富むものであります。

全く新しいこと、知らなかったこと、予測しな かったこと、これはチャレンジです。これに対応 するためのスキルが必要になります。じゃあ、ど うすればそのスキルを身につけることができる か。頭にとって、手にとってのスキルです。そし て、このチャレンジに対応することによってどの ようなスキルを身につけることができるのか、ど うやってできるのか、それらすべてがチャレンジ なんです。

また、心にとってもチャレンジであります。勇 気はどこから得られるのか、また、希望はどこか ら得られるのか、そして、信念を持ち続けて諦め ないというのはどういうところから来るのかとい うことであります。

これは手にとって、心にとって、また頭にとっ てのチャレンジでもあるわけであります。私は リーダーシップを実践し、理解するということは まさにここにあるのだと思っております。

ですから、リーダーシップという考え方の定義 は、不確かな条件下で他者が目的を達成できるよ うに責任を引き受けることが求められているとい うことであります。何もすばらしい、輝くような スターになれというわけではありません。いろん な人と交流して、相互関係を持ち、理解をして、 そして、学習していくことです。そして、不確実 さということを受け入れて、理解をして、そして、 前進をするということであります。そして、これ らに適応し、目的を達成するということがリー ダーシップであります。

ですから、人間性というわけではないのです。 また、1つのポジションではないのです。権限は 持っているけども、リーダーとしてはあまりすぐ れていないという人がいます。正式な権限を持っ ていない人たちでも、リーダーシップを発揮する 人たちがいます。そして、人々がこういう問題を 持っているんだということを認識して助けてあげ るという人がいます。

## コミュニティ・ オーガナイジングの5つの要素

ですから、リーダーシップというのはポジショ ンではなく、実施すること、何かをする方法でも あるわけです。その実施する形態、このエッセン スこそが重要であり、それは5つの要素から成っ ていると思います。①関係構築、②物語を語る、 ③戦略を立てる、④行動を起こす、そして、⑤そ れをサポートするための組織・体制をつくるとい うことであります。前にも申し上げましたけども、 こういった実行、実践、プラクティスは日常生活

16

の一端であるわけです。

#### ● 関係を構築する

例えば関係構築ですけれども、この会場に、関係構築をやった方はいらっしゃいますか。関係構築、誰かと関係づくりをしたという方がいましたら、1回手を挙げてください。えっ? 関係構築をしたことがないんですか。どうですか。誰かと関係を持ったということはないんですか。ああ1人いらっしゃいましたね。

必ずみんな、何らかの関係がありますよね。関係をつくっていきますよね。これが重要な点なんですよ。みんなやってるんです。こういってやってることは、しかし、考えないで無意識でやっているんです。意図的にやっているわけないんです。それがいかにパワフルかということを意識しないでやっているわけなんです。

組織化、オーガナイジングのアプローチ、コミュニティをオーガナイズする、そして、「組織化」において、「関係づくり」というのは基本的なスキルであります。基本的な行為です。なぜかといいますと、新しいつながりをつくる、人間の間に新しい関係をつくるということが出発点であります。家族とか、親戚とか、そういったものだけに頼るのではなくて、新しい関係をつくることが大事です。そして、違いがある人との関係づくり、共通な考えのある人との関係づくりであります。人間関係をつくっていくという、人間同士の関係づくりであります。

一緒に仕事をする上で、いろんなところから来ている、そして、関係も、バックグラウンドの違い、しかし、もしかしたら共通の利害があるかもしれない。そういったように意図的に関係づくりをするということが、私が申し上げている実行には大切なのであります。

農業労働者の組織化に当たっても、また、それ は正式な機関、制度を通して組織化するという方

18

法が適切ではなかったわけです。ほかの人たちとの関係づくり、人間同士の関係づくりということが大切です。家に呼んで、そこで話す。そして、そうすることにより、いろんな人たちに手を差し伸べていくことができるわけであります。

単に農業労働者だけではありません。最初の選挙におきましてバラク・オバマはアウトサイダーであったわけですね。ヒラリーさんはインサイダーだったので、確立された制度に依存することはできたけど、オバマはできなかった。ですから、ゼロから始めなければなりませんでした。

何をやったかと言えば、今申し上げたことを やったわけです。オーガナイザーたちが個々、個 人個人にオーガナイズしていきまして、家に呼ん で、そして、そこから 400 にわたるハウスミーティ ングをやりまして、4,000 人がそれに参加しまし た。そして、1万5,000 人のボランティアが選挙 の日に動員されたわけであります。

このように、関係づくりにより大きく大きくなっていくのですけれども、固定概念から抜け出さなければなりません。そして、新しい関係づくりを毎日のようにやっているわけであります。

## ● 人々を動機づけるストーリーを語る

オーガナイジングの動機づけとなるのは、共有する価値観だと思います。「私たちがほんとうに大事にすること」が価値観。価値観に対するチャレンジがあり、チャレンジを達成する道筋に至る行動が必要です。行動が必要なのです。そして行動が成功すれば、希望が出てきます。それを語ることを私はパブリック・ナラティブ、また、ストーリー・テリングといいます。

お話を話したこと、ストーリーを語ったことの ある人、いますか。ストーリーを語ったことがあ る人? えっ? お話ししたことないんですか。 えっ? 日本では話はしないんですか。たくさん のストーリーを読んでいますよ。日本の人ってス トーリー、語らないの? 親御さんからお話、聞いたことないんですか。そうやって人々は学ぶんですよ。物語を語ってもらって、子供たちは学ぶ。ストーリーはそこら中にあるんです。

ストーリーは非常にパワフルな形で組織化に使えます。ストーリーを話すことで人々に、行動を起こす選択をさせることができます。また、ストーリーを使うことによって、感情的なリソースにアクセスすることができます。緊急的なチャレンジに対応するためにはストーリーが必要です。私たちが目的をもって進む、勇気を持って対応するためには大事なんです。

ストーリーの中心は何でしょうか。筋書きです ね。筋書きの中心にあるのは何でしょうか。それ は例えば主人公が何かをしようとしているとき に、その人の身に何か起こることです。予期せぬ 事態によって妨害される瞬間、そのとき、それで なければ、ストーリーっておもしろくないですよ ね。

だから、私たちは何かドキドキするものを見つけているわけです。私はホテルから来てタクシーに乗ってここに来ました、これはあんまり良いストーリーではないんですけどね。法政大学に行こうとして、タクシーに乗ったら、タクシーの中に竜がいたのです。私は車の奥に押し込められ、全然違う場所に連れて行かれて……。どうですか少し面白くなりましたか?

どんなところでもストーリーはあるということです。なぜ私たちが注目をするのか、今まではしなかったような注目をなぜするのかということは、何か新しいものとか、それから、先ほどのタクシーの中に竜がいたとか、そういうようなストーリーですね。

私たちはどのようなストーリーに対して、興味を持ち、また何で興味を持つのでしょうか。私たちは期待していない、予期せぬことに対応しなくてはなりません。今までの人生で何度ぐらい予期せぬことがあったでしょうか。例えば仕事を失う

とか、それから、離婚するとかいうのは大きなことではありますけれども、しかし、予期せぬことに人間というものは毎日のように対応しなきゃいけないわけです。

そして、どうやってそれに対応するのかということに対して関心を寄せています。戦術ではなく、勇気を持って、希望を持って対応するということに対して、私たちは関心を持っています。私たちとしては、「物語」、ストーリーを語る人たちに興味があるわけですけれども、しかし、いろいろ学ぶだけではなく、ストーリーを読みながら、私たちは感情的に話し手のストーリーをも追体験をするわけです。

物語というのは大変大事なことです。というのは、価値観、私たちが非常に大事にしていることはある意味で非常に感情的なものなんです。また、恐ろしいとか怖いとか、また、愛するとか、このような情緒的、感情的なことが私たちにはたくさんあるわけです。

私たちがどうやってこの感情を利用するか、恐怖を希望に変え、そして、孤独を連帯に変える、そして、自分に対して自信がないのを自信を持つことができるようにする。それがとても大事なことです。そして、積極的な形でいろいろ関与をしていく。これを私たちはストーリーによって学ぶことができるわけです。

だから、親は子供たちに物語を語ってあげるわけです。どうやって選択をするか教えてくれるのもストーリーなんです。あんなふうになってはいけませんよ、このような人になりましょうねというようなことです。今、日本はあまりやらないんでしょうかね。とにかく、ストーリーを家庭で語るのはそういう目的があるわけです。

オーガナイジングにおいても、私たちはストーリーを語らなければなりません。これをパブリック・ナラティブと呼んでいます。このストーリーの力を使って、ほかの人たちに伝えていくわけです。この難しい時代にあって、どうやってリーダー

シップを取っていったらいいのでしょうか、どう やって組合を強くしていったらいいのでしょう か。そのためにも挑戦する気持ちが必要です。な ぜ私は行動することを思い立ったかを説明するの です。あなた方それぞれの理由を、説明しなけれ ばなりません。

そして共有する価値を皆で持つためにストー リーを使います。それを組織化している人たちの 間でやるわけですけれども、ストーリーのパワー を使って、行動にもっていくようにします。私た ちがオバマ大統領のための組織化をしていく中 で、キャンプ・オバマというのをつくりました。 2日半のトレーニングを行いました。ボランティ アをトレーニングしていったわけです。また、多 くのボランティアもいたわけです。

最初にボランティアがやってきたときは、オバ マ・ストーリーを語るんだと思ったわけですね。 また、彼の政策について語ると思ったわけですけ ど、いえ、あなたがいるんだったら、自分のストー リーをほかの人に話してごらんよと言ったわけで すよ。そうすれば、私たちはこの中で共有する価 値を生み出すことができるということをやったわ けです。ストーリーの力を使おうというのが私の 言いたいことです。

#### ● 戦略を立てる

20

次が戦略です。戦略づくりと言ったらいいで しょうか。戦略とは何でしょうか。私たちは常に 戦略をつくっていますね。今日は何か戦略をつ くったことはありますか、戦略的にやりました? この会場に来るための戦略を立てたんじゃない ですか。タクシーで来るのか、それとも歩いてく るかということ、それも戦略なんですね。

ですから、人間関係をつくると同じように、戦 略づくりが必要なんです。私たちは戦略づくりを やらなければなりません。組織化に対してもやっ ぱり戦略づくりの能力を構築しなくてはなりませ ん。そして、もっと中心的な形で戦略づくりをやっ ていかなくてはなりません。戦略というのは、私 たちが持っているものを使って、変化を手に入れ るものであります。私が持っている資源を使って、 必要とするものを得る。こういうことを戦略とい うのです。

私たちには、非常に強い戦略づくりが必要です。 どうやって戦略をつくったらいいんでしょうか。 1つ例を話してみたいと思います。ダビデとゴリ アテの話をご存じですか。

こういうようなストーリーが展開されていま す。ペリシテ人とイスラエル人が1つの土地をめ ぐって、3000年前に戦い合っていたのです。そ して、ペリシテ人のほうはゴリアテという非常に 大きな巨人を出してきたわけです。彼はイスラエ ルのほうにやって、誰か出せよと、俺と戦わせて くれと、そして、俺に負けたら俺の奴隷になれと、 俺が負けたらおまえの奴隷になってやるというよ うなことを毎日どなっていたわけです。ゴリアテ は毎日、毎日、大きな声でどなったのですけれど も、ゴリアテに面と向かう人はいなかった。

若い息子で14歳の羊飼いであるダビデが、戦 士である兄のところにお弁当を持っていったわけ です。そのとき、ゴリアテがやってきて、おい、 出てこい、出てこいと、出てこい、戦えと言って いたわけですね。ダビデが言ったわけです。何か やらなくてはならないと。お兄さんは、黙れ、問 題を起こすなよと怒ったんですけれども、それで も、ダビデは、いや、これは侮辱だよと、何か対 処しなきゃ、と言って、王様のところに行き、戦 わせてください、とお願いしました。

ダビデを見た王様は、おまえはただの少年じゃ ないかと。まだおまえは兵士、戦士でもないけれ ど、戦ってもいいよと。そのかわり、私の愛と、 それから、鎧と剣を持っていけと言ったわけです ね。ダビデはこれらを着けてみたんですけれども、 あまりに重過ぎて動くことができなかった。

足元を見たら、そこに5つの小さな石があるの

を見ました。ああ、俺は羊飼いだったなと、戦士 ではなかったと。どうすれば、自分の羊をオオカ ミや熊から守ることができるかを知っていると。 それで、彼は、このゴリアテはただの熊やオオカ ミだと思えばいいと思って、持っていた鎧や剣を 捨てて、石と石投げだけ持っていったのです。

ゴリアテはその子供を見て言ったわけです。 笑ったんですね。こんな小わっぱを相手にするん だ、俺は犬かいと言って笑ったんですけど、その ときに、ダビデが石投げで投げた石がゴリアテの 額に当たって、倒れて死んでしまったというわけ です。

これは、戦略の前の段階も含まれています。ど ういう戦略を使ったのでしょうか。ダビデはコン サルタント会社に依頼して、これが巨人と戦って もいいかどうかを調べたわけではないんですね。 彼自身が巨人と戦うことを決めたわけです。そし て、自分のやりたい行為を選択したのです。そし て、自分が考えた形の戦略をとったわけです。で すから、よい戦略を立てるためにはまずコミット メント(強い意志、誓約)が必要なんです。

第2としては、王様のところに行って、この強 い巨人と戦うと宣言しました。この強い人たちは 自分たちが持っているより多くのものを持ってい る。そして、ダビデは戦略を持って、自分が持っ ていないものではなく、持っている資源を使うこ とに至ったわけです。アラバマの人たちの歩いた 足、ダビデの石がそうですね。自分の持っている 資源を使ったわけですね。

自分は兵士ではなかったと。兵士たちは兵士と しての正当な形で状況を見るわけですが、彼は、 しかし、アウトサイダーとしての目をもって、巨 人に対応した。クリエーターだったわけです。ゴ リアテを見て、彼が思ったことは、軍事力とか政 治的、経済的な力に依存するのではないと。そう いうことはやめて、自分たちの資源を使ったわけ です。自分が持っていないものではなく、自分の 持っている資源を使うということにしたわけで す。これも組織化に活用できることであります。

でも、1人の人で戦略を生み出すのはだめです。 ほかの人たちも参加しないといけません。やっぱ り組織が組織全体でやっていかなきゃいけない。 オバマ・キャンペーンのときも、組織の一番末端 まで戦略を持ちました。すなわち、あらゆるとこ ろに戦略がつくられたのです。例えば、特定の誰 かが戦略をつくって、その戦略を実施するのでは ない。全ての人が戦略を持つ、そして、自分でで きることの中で戦略を実行していくというやり方 をしたわけです。

#### ● 行動/アクションを起こす

次に大事なのは行動であります。やはり測定で きるような結果がなければなりません。何を目標 とするか自分で知って、それに向かってやってい かなきゃいけない。選挙では票を数えることがで きますし、何人の人たちが会議に出るかとか。当 てにすることができるデータはありますけれど も、当てにできないこともありました。しかし成 功しているかどうかということを評価していかな きゃいけない。進歩しているのか、進歩していな いのかを知らなければ、どうやって学ぶことがで きるのでしょうか。

学ぶベースとしてはやっぱり結果をきちっと知 らなきゃいけない。戦略を行動に移して、そして、 その結果がどうであるかということから学んでい くことが必要であります。そしてやはりコミット メントを得ることが必要なんですね。

私の経験ではコミットメントを得ることが最も 難しいです。この会議に出てくれますよね、ほん とに来てくれますよねと。やってみようねという ことではだめですね。日本ではやります、やって みようねと言っても人は来るかもしれないけれど も、アメリカで考えてみましょうと言ったら絶対 来ないんですよ。しかし、やっぱりそうあっては いけないと。有言実行してもらいたいと思います。

手法

ある社会学者が言っていますが、スープがシャ ツについている、でも、シャツにスープがついて いるのを、見てないふりをすると。でも、相手も 気づかれていることは、知ってるけども、それに 気づかないふりをするということで、お互いの責 任をとらないようにしているわけです。しかし、 やはりコミットメントをもらうことが必要です。 コミットメントがないと行動はないということで ありますから、私たちはコミットメントが大変大 事だということを考えています。

#### ● 体制を生み出す

次が体制づくりです。それは主体性を育む、私 が言うようなリーダーシップを実践するような体 制づくりでありますけれども、伝統的な指示管理 体制、そこでは1人の人間がほかの人にこうしな さいと言っている、言われたとおりにほかの人た ちがやるというようなやり方ですけど、これは壊 れつつあります。うまくいかなくなっております。 こういったやり方は、教育においても企業の世界 でも、また、医療の現場におきましてもうまくいっ ておりません。

ですから、ほかのやり方として、市場に依存す るしかない、とかと言われますけども、そんなこ とはありません。お互いに協力して、自分の将来 を決めていくというような方法が必ずあるはずで す。うまくいかない市場モデルに依存しなくても、 ほかに方法があるはずです。

この数年間、私も実験したことがあります。そ れはよくデザインされた体制の実験であります。 そして、それは安定を生み、関係者のリソースを 最大限に生かすことができるような体制でありま す。このアプローチを実験いたしました。みんな リーダーであるわけです、全員が参加しているわ けです。

ニューヨークのシンフォニーオーケストラがあ りました。オーケストラなんですけれども、指揮 者は要らないということを言ったわけです。リー ダーシップのチームはあるんですけれども、指揮 者がいないんですね。

オバマ・キャンペーンでもそうであります。ベー スにおきまして、各層におきましてリーダーシッ プをつくりました。お互いを支え合うことのでき るリーダーシップです。もしも1人に頼る体制だ とそのボランティアがいなくなったとしたら、全 てうまくいかなくなってしまいます。ですから、 それは困る。責任を人になすりつけるということ になってしまう。それならば共通の利害を持つ独 立した人たちがリーダーシップというものをつ くったらどうだろうかということになりました。

そして、オハイオにおきましては1万1,000の 地域のリーダーシップチームを編成いたしまし た。そうした資源をうまく使うことによって、リー ダーシップの構造の新しい方法ということがわ かってきました。もっと責任を持って、もっと協 調して、そして、資源を、もっと能力を活用する という方法がわかったわけであります。

## オーガナイジングと 動員の違い

ただ、そこには1つ大切なことがあります。そ れは何かといいますと、リーダーシップの価値観 であります。そして、人間に投資するということ であります。魔法があって何とかうまく解決され るというようなことはないわけであります。

私は20カ国に生徒を持っておりまして、そし て、インターネットを使いまして通信教育をやっ ております。しかし、インターネットは素晴らし いツールではありますけども、リーダーシップは 授業だけでは育まれないのです。大工さんが家を つくるんであって、金づちが家をつくっているん ではないんです。ですから、私どもはたくさんの 技能が高い、能力が高い大工さんが必要になるわ けであります。そういうことを求めていくわけで す。また、それを実現する方法はいくつかありま す。我が国の過去に社会運動がありましたけれど も、リーダーシップを育むという方法がありまし た。19世紀のリーダーシップ、10人に1人は実 際にはリーダーシップの責任を持っておりまし て、そして、そのために養成を受けております。 トレーニングを受けているわけであります。

人間を動員するということと、それから、人を オーガナイズすることには大きな違いがありま す。エジプトでもその好例がありました。インター ネットを通して、多くの人たちを動員いたしまし た。事実、1カ所に集まりました。そして、体制 を崩すことができたわけですけれども、じゃあ、 誰がそのメリットを得たんでしょうか。モスリム・ ブラザーフッド、そして、軍部がその恩恵を得た わけであります。

かつては多くの人たちを動員するためには組織 が必要だったわけですけども、インターネットが 使えるようになったわけです。しかし私が言いた いのは、人間に対して、また、リーダーシップに 対して質を求め、投資をするということでありま す。それがオーガナイジングであります。ニュー タウンにおきまして多くの子供たちが殺されまし た。鉄砲で乱射されて殺されたわけです。ニュー タウンの親に私は会ったことがあります。彼らは ワシントンに行って、銃規制の問題を何とかして 欲しいと言っていたのですけれども、なかなかう まくいかないと。

労働組合はベースがあるわけなんです。ベース がなかったからうまくいかない。しかし、労働組 合にはベースがある。そして、資産もある。そし て、人間に投資をするということによって、可能 性というものは限りなくあります。

最後になりましたけれども、こういうことを申 し上げたいと思います。

私どもはゴリアテを、どうやって倒すかという ことであります、この話の中で勇気を持って自分 のコミットメントを実践に移したと、そして、想 像力を駆使して自分の資源が活用できるのだと、 それしかないのだということがわかって、そして、 その資源を必要なパワーに転化することができ た。そして、求める変化を実現したという話、そ れを思い起こしていただきたいと思います。

ご質問をお受けしたいと思います。

## 質疑応答

#### 【質問者A】

ガンツ先生、ありがとうございました。 インターネットの役割についてちょっと触れられ ました。人をオーガナイズする、人を動員すると いう話とは少し違うかもしれませんが、先週の土 曜日、大きなデモがありました。これは特定秘密 保護法案に対するものでありました。しかし、こ のデモに参加した人たちは、土曜日以降に、どこ かに消えてしまったわけなんです。こういった、 せっかく動員した、インターネットで動員した人 たちを、どのようにしてそのまま運動へと引っ 張っていくことができるんでしょうか。

#### 【ガンツ博士】

すばらしい質問だと思います。世界中の人たち が同じような質問をしております。動員対オーガ ナイジングという関係でされているわけですけれ ども、アメリカにおける私の結論としてはこう言 えると思います。まずこの事自体を問題視しなく てはいけません。それを認識する。大勢の人を動 員して、しかし、全部消えてしまうと。それじゃ あ、困るわけですね。

必要なのは若い人たちとの集中的な対話をする ということだと思います。動員をしているという 人たち、それは若い人たちです。彼らは技術を知っ ている、テクノロジーをわかっている、非常にエ

ネルギーを持っている人たちなんですね。ですから、この点につきまして進歩はあったと思います。

350.org という気候変動の組織があるんですけれども、幅広く動員をやってまいりました。そうしますと、彼らはローカルな機構が必要だということがわかるようになりまして、実際に石油パイプラインの敷設をストップすることができたわけであります。ただ、たまたま組織をつくってうまくいったというのではなくて、戦略的に最終的に目的を達成することができるということがわかりました。

また、ウォールストリートを占拠せよ(オキュパイ・ウォールストリート)がありましたよね。 99%対1%というメッセージでありましたけども、これは戦略ではなくて戦術だったわけであります。動員を使ったわけなんですけれども、戦術だったわけです。

ですから、私たちはオーガナイジングのトレーニングをやっております。学習をし、トレーニングをしなければいけないのですけど、それだけでは十分ではないのです。学習というのは相互にできなければなりません。多くの人たちが活動に出てきたということは大変すばらしいことではあります。それ自体はすばらしいことですけれども、しかし、動員する人たちも理解し、教育を受けていなければいけません。ただ、ただ集まって、そして、いなくなって、そして消えてしまう。それじゃ、どうしようもありません。

そして、変化を起こしたいというエネルギーは あるわけなんです。お互いに学習し合って、それ を実現していきたいと思っております。

#### 【質問者 B】

24

リーダーシップという言葉が何度も出てきましたけれども、これはガンツ博士のような特別な人のタレントなのか、価値観を共有できれば、そのリーダーシップがいろんな人にそのコピーをつく

ることができるのか。 1 人のリーダーシップでは 足りませんよね。あれだけのキャンペーンは、エ レクション・キャンペーンは張れなかったと思う んですよね。そのコピーのつくり方をもう一度教 えてもらえますか。

#### 【ガンツ博士】

リーダーシップというものを例外的なものや、スタープレーヤーのように考えてはいけません。特別な人だけができるということではないんです。社会運動について、例えばマーティン・ルーサー・キングとか、カリスマ的なリーダーもいますけれども、しかし、パブリック・イメージというのはそうかもしれませんが、キング牧師だけではなく、いろいろな人たちが責任をとっていたわけです。リーダーシップの責任をとる人がたくさんいたのです。

しかし、勘違いしてはいけません。魔法を使えるようなリーダーがいると考えることは間違いです。それはうまくいきません。多くの人たちがポテンシャルを持っています。戦略もつくるし、ストーリーもつくるし、人間関係もつくることもできます。でも、やるべきことは体制をつくることができるような体制をつくる。この人は人間関係をつくるのはうまい、この人は戦略をつくることがうまいかもしれないということで、1人が全てをやることはないんです。そんなことはできませんよね。

フットボールのチームをつくるようなもので、 1人が全部のポジションをつくるのではない。それぞれが役割を持っているわけですよ。大学だってそうですよね。それぞれ違う自分の強みを持って、そして、それぞれの強みを持った人でチームをつくる。同じことがリーダーシップにも言えると思います。

今申し上げたようなことはとても大事だと思い ます。協同組合、企業においてもそうだと思いま す。イノベーションとか創造性を持って、多くの 人たちがリーダーシップを持つことであります。 しかし、人々を信頼して、リーダーシップを生み 出すために投資もしなくてはいけないし、努力も しなくてはいけません。人間というのは私たちの 資産なのです。そういうリーダーを育てることに よって、我々の運動の将来もあるということが言 えると思います。

これでお答えになっていましたでしょうか。

#### 【質問者 C】

貴重なお話を聞けて、ありがとうございます。 昨年、国連の国際協同組合年(2012年)とい うことが提唱されまして、日本でも協同組合を中 心にしながら、さまざまな運動を展開をしてまい りました。でも、一言で言いますと、日本におけ る協同組合の運動というのは粘り強く長くは続い ておりますけれども、大きなパワーというのはな かなかまだ養成、醸成されてない。こんな状況で、 協同組合やそういった運動を進めていく上で、昨 年というのは日本にとって、そういう運動をやっ ている者にとっては非常に大きなインパクトが あって、これからどんどん、どんどんそういう運 動を進めていこうという過程の中にあります。

今日のこういったシンポジウムも、実はそんな 運動がベースになって、連帯社会というようなこ とに対する問題意識が出てきて、こういった形で のまた実現にもなってきているのかなという気が しているんですが、先生がこの国際協同組合年に 絡んで、国際的にどんなアクションを昨年の段階 では起こされたのか、その辺のところで何かあれ ば、お聞かせいただきたいと思っております。

世界が、リーマンショックとか、あるいは、サブプライムローンなんていうことが出てきて、私ども日本の運動を進めている人間も、2009年当時は、もう市場原理主義は終わったと、そして、新しいこの扉の前に我々は立ったと、こんなようなこともお互い皆で言い合ったことが数年前にあ

るんですけれども、もう一回、また何か巻き戻しが来ているような感じもしますので、そういったことと、こういった連帯社会、あるいは、協同組合との関係について、お聞かせいただきたいと思います。

#### 【ガンツ博士】

アメリカでもコープ、協同組合の活動がもっと 強いといいのですけれども、一般的にはカナダの ほうが我々よりかはうまくいっているようであり ます。この政治的組織、そして、協同組合が一緒 にやるという考え方はいいのですけども、我が国 はうまくいっておりません。それは問題だと思い ます。

あまり強力な取り組みというのは私も知らないんです。ローレンス・サマーズ(ケネディスクール教授で FRB 議長の最近候補者になった)がまた返り咲かないようにということは思っているんです。サマーズは私の同僚ですけれども、かつての経済のモデルを推奨しています。おっしゃるように、2009 年以降、新しい経済モデルが必要でありまして、大統領もそちらの方向には行っているのですけども、しかし、まだやらなきゃいけないことがたくさんあります。

最近、我が国におけます平等はどうなっている のでしょうか。私はビジネス・スクールに同僚が いますけども、資本主義はいいのだけども、それ は世界を悪くするというふうに思っている人たち がいます。その人たちはオーガナイジングする組 織というのはほかには方法はないのかということ も考えています。

例えばスペインには、非常に成功している協同 組合があります。私は日本におけます協同組合の 運動というのをもっと勉強したいと思っておりま す。そういうことを勉強している私の仲間がいま す。私もぜひ勉強したいと思います。我が国にお けます協同組合の運動がもっと強いといいなとい うふうに願ってはおります。

∥連帯社会シンポジウム ∥ 講演録 ∥ 25

▶◀

#### 【質問者 D】

先生、どうもありがとうございました。

先生は例えば授業をするときに、昔の運動の歴 史をお話になったりするでしょうか。例えば、今 のアメリカの若い学生はマーティン・ルーサー・ キングのことはみんな知ってるんでしょうか。そ して、こういうオーガナイジングというのは新し いことではなくて、アメリカ人が昔からやってき ていることで、アメリカ人ならば、こういうこと ができないとおかしい、つまりこれは普通のこと なんだというふうに教えたり、あるいは、教えら れる人も思うんでしょうか。

こういう質問をするのは、日本も、先生がおっしゃったように、日系移民の人はアメリカでオーガナイジングをしました。あるいは、先生がおっしゃるように、奴隷解放の19世紀の中ごろ、もっと前から、農民一揆という形で社会正義を追求しました。19世紀の後半は自由民権運動というやはりシビルライツの運動がありました。戦前も非常に強力な労働運動があり、社会運動がありました。1950年代、60年代、70年代と、やはり強力な労働運動や社会運動がありました。

残念ながら、日本ではそのことが今の若い人たちの中に伝えられていない。私はそこが一番問題なのではないのかなと思っており、そのために、 先ほどのような質問をいたしました。

ご示唆いただければ幸いです。

#### 【ガンツ博士】

いい質問をしてくださって、ありがとうございます。それから、あなたの洞察に対しても感謝します。ストーリー・テリングの理由がこれです。 先ほども述べましたが、もし私たちが過去を理解できなければ、将来を理解することはできません。私たちと違う関心を持っている人たちに対しても、過去の歴史を話すことによって、将来は形づけることができます。あなたがおっしゃるとおりだと思いますよ。 私の経験から言うと、2つのことを言うことができると思います。マーティン・ルーサー・キングの経験は大変興味深いものだと思います。彼の、私には夢があると、I have a dream というワシントンのスピーチがありましたよね。このスピーチが夢の中、夢になって、あのときは非常に、悪夢のような状態だったので、大変に現実味があった。経済的、また社会的な、また人種的な問題があったわけです。

マンデラさんが亡くなりましたね。マンデラは 当初スターではありませんでした。彼は周囲から 攻撃されていたわけです。

歴史のとり方はそれぞれ違うと思います。また、 価値を教えるということがとても大事なことだと 思います。それは私たちの責任だと思いますね、 教えることは。

しかし、もう1つ言いたいことは、私の経験から言えることですけれども、学習というのはただ 座学ではいけないんです。実践をしなければいけません。私が教えているのは組織化をほんとうに やる事です。理論を学ぶ、そして、今度は自分で やってごらんということを言います。これによってモチベーションが出てくるわけです。自分が学んだこと、過去とも関係が出てきます。歴史は興味深くなりますし、歴史が必要になるわけです。だから、実践が必要なんです。

また、論理的なことを言うけれども、若い人たちに対して、理論だけではなく、成功するためのツールを提供しなきゃいけないわけです。あなたがおっしゃったこと、日本の歴史についても大変に教えていただいてありがとうございました。若い人たちはそれを知りたいんだけれども、知る機会がないと思います。私たち、もう髪が白くなった者の責任だと思いますよ。

また、理論だけではいけない。行動を通じて教 えていかなきゃいけないわけです。でも、それを どう現実化するかということですけれども、これ はテキストではないわけです。世代間の会話とい うことも必要だと思います。また、私は毎日教師 としてやっていますし、そして、それによって私 は人と結びつくことができるし、また、エネルギー ももらうことができます。

そういう回答でよろしいでしょうか。

最後にご紹介したい歌があって、歌うわけでは ありませんけれども、申し上げたいことがありま す。4年生のときに、歌おうとしたら先生にやめ なさいと言われたんで、もう歌うのはやめますけ ど。ご紹介したい公民権運動の歌があります。

「自由はたやすく手に入らない。努力しないと 手に入らない。勝ち取るものだ。日夜努力しない と得られない。そして、各世代がそれぞれ勝ち取 らなければならない。子供に残していかなければ ならない。また、そして、この子供たちが闘い、 日夜闘い取らなければならない。各世代、各世代 がそれぞれ勝ち取って、そして、次の世代に渡し ていかなければならない」。

これこそが私たちがやらなきゃいけないことな んです。

連合大学院研究交流センター準備室 永井浩

皆様、大変お疲れさまでした。連合大学院は、本日、さまざまな方に語っていただいたとおり、専ら労働組合の役員を育成するという教育機関ではなく、協同組合やNPO、NGOなど、広い意味でのサードセクターを担うリーダーを育成するということを目的とし、それに必要なカリキュラムをつくっていることを感じ取っていただければ幸いです。

本日お集まりの皆様の中、あるいは、皆様のお知り合いの中から、高い志を持った 方々が連合大学院に参集することを期待 しております。

それでは、これをもちまして連帯社会シンポジウムを閉会いたします。長時間ご協力いただき、誠にありがとうございました。

•

連帯社会ブックレット 01 連帯社会シンポジウム 講演録

2014年 3月発行

## 連合大学院研究交流センター (準備室)

〒 101-0062 東京都千代田区神田駿河台 3-2-11 Tel 03-5289-8831

(無断複製転載を禁ずる)

連帯社会ブックレット

渖	帯	<b>k</b> +-	亼	3,	1	ぉ	33	$\Box$	1.
æ	.cp.1	r I	75			/1\			4

講演録

主催

連合大学院研究交流センター準備室

