

## コミュニティ・オーガナイズの原則と実践ガイドライン

テリー・ミズラヒ (翻訳：室田信一・小山宰)

この原則と実践ガイドラインは、主に私自身の40年以上に及ぶ経験に基づいて書かれたものです。また、参考文献の内容も盛り込み、最終的に反映し、さらにニューヨーク市立大学ハンター校シルバーマンソーシャルワークスクールの学生による数百に及ぶコミュニティ・オーガナイズの実習の積み重ねによって検証されています。ここでは読者を「あなた」として位置づけます。あなたが学生または経験のあるオーガナイザーとして、課題に対応することや、機関や地域のニーズに対応することに自ら取り組んだり、声かけに応じて取り組んだりする場面で、もしくは研修中であったり、他者にこれらの原則を教える場面において、この文章を読んでいると想定しています。「変化の標的」という用語は、あなたが影響を及ぼそうとしている、どんなもの(人、機関、またはシステム)も意味するものとして用いられます。ここでの原則は、直線的に順序付けられ説明されるものではありません。いくつかの原則は、行動を起こす前に同時並行に考える必要がありますし、その他は相互作用したり、重複したりということもあります。

### 原則1：効果的なオーガナイズとはプロセスと成果のバランスが保たれたものである

重要な前提として、変化を作り出すこと(プロセス)、また特定の目標や課題を達成すること(タスク/成果)、そのどちらにおいても十分な時間や人手、人々を巻き込むための資源は存在しないということです。プロセスと成果のどちらも重要であるため、問われるのはそれらをどう運用し、バランスを取るかということになります。プロセスとは、活動を推進する際に関わる人のコンセンサスを形成する十分な議論であったり、また参加者が継続的に関与するといったことを意味します。これは全員一致の決定を意味するのではなく、インフォーマルなプロセスもしくは公式なプロセス(投票)によって形作られる「一体感」を意味します。そこに不和がある場合は、その程度を確認し、前進することで後戻りできない分離や解散につながらないかどうかを確認する働きかけが必要になります。意見の相違は避けられないものなのか、受け入れられるものなのかどうか。その課題に深く関与することについての人々の問題意識を評価するには、十分なプロセスが必要となります。人々の関与は、「投資」の感覚を生み出し、最終的には成果に対する「所有者」としての感覚と同時に、自らの権利に対して共に行動をするといった可変的なプロセスを生み出すことができます。グループメンバーとあなたとの信頼関係、また同様に、メンバー同士における信頼関係を築くには時間がかかるものです。「どのように取り組むと良いか」、「誰の声を聴く必要があるのか」という問いを推進プロセスに定期的に反映させながら課題に取り組むことで、上記の感覚を生み出すことが可能となります。

プロセスを犠牲にすることなく、成果を達成するために時間管理を上手くおこなうためには、(a)より完成され、現実的なタイムテーブルを見積もること、(b)必要に応じて期待値を修正すること、(c)関係者間で重要事項の優先順位を確定しておくこと、(d)そのプロジェクトを支援してくれる他者の存在を確認することです。オーガナイズとは、不測の事態に備えて計画を立てること、必

要と思われる以上の時間を費やすこと、最後までやり遂げること、細部にまで気を配ることを意味します。

## 原則 2：計画とは価値を基盤とする社会政治的かつ技術的な複雑なプロセスである

計画とは、単なるデータ収集や目標設定、タイムラインからなるものではなく、また誰かが明確な文章や、組織内で一貫した提案を書き出すということでもありません。むしろ、オーガナイズの一部としての計画は、社会政治的なものであると同時に技術的なプロセスを意味します。あなたとあなたの同志（constituency）が問題を定義し、その解決策を選択する方法は、あなたと同志のパワーと資源によって導き出されます。一方、計画の根底には、なぜ問題が存在するのか、なぜニーズが満たされていないのか、なぜ条件が最適でないのか、そして特定の問題の「責任」は誰またはどこにあるのかといった基本的な前提を含む価値基盤や思想があります。ソーシャルワークの価値は、社会的・経済的正義と民主的で参加型意思決定によって表されます。パワーとは、誰か（不特定の人から特定の人まで）、その個人やグループが、資源の配分方法や、プログラムの実施、政策の変更を反映させる能力を持っていることを理解することを意味します。資源には、計画の成果に関わる資産（社会的・経済的な資本）を生み出し、増加させ、または再分配することが含まれます。したがって、あなたが目標を達成するために、意思決定者に対して影響を与えるように選ぶ戦略は、社会政治的であり、価値を基盤とした文脈において実行されます。

具体例をいくつか示します。薬物乱用は、1960年代にゲッターからアメリカの中流階級にまで広がったことで、国家的な問題として認識されるようになりました。他にも、ジョン・F・ケネディ大統領が知的障害のある妹がいたことを明かしたことで、知的障害が「公の問題になる」といったことが起こりました。中流階級の親たちは1950年代より、知的障害のある子どもたちのためにサービスを組織し、計画するといったことに取り組んでいましたが、大統領が自分のオフィスを利用して施設やプログラムを追加するための資金調達の手助けを作ったことで、知的障害者への対策は、国家的な優先事項となりました。一方で、HIV/AIDSが最初に発見された際は、ロナルド・レーガン大統領が公にこの問題に取り組まなかったため、1986年に問題が目に見える形となり、大統領に圧力がかけられるまで、それらの問題は国の優先事項にはなりません。結果的には、ACT-UPのようなグループが、輸血が原因でエイズに感染した白人の少年ライアン・ホワイトに関する情報の拡散をしながら、組織的なソーシャルアクションをおこなったことで、消費者と提供者が関与する形で、予防、教育、治療のための追加予算が組まれることになりました。

## 原則 3：問題がいかに定義されるか、資源がいかに配分されるかという観点において、「合理的なもの」、「非合理的なもの」は存在しない

問題を特定する過程において、変化が必要なあるシステムや構造、政策について、それが意味を成していないという理由から、「非合理的である」と言及する人は少なくないかもしれません。そのような意見が出された時は、その人やグループに質問する代わりに、問いを再構築することを検討してみてください。「それは誰にとって意味があるものなのか」、「それは誰のために機能して、作用しているのか」、「もしそれがあなたの同志のために機能していない場合、なぜその政策は変化せずにいるのか。」そのように問い直すことによって、通常は、与えられた条件や事態がこれまで変わらなかった理由、ニーズが満たされなかった理由、人々が変化に抵抗してきた理由、または新しいプログラムが実施されなかった理由を明らかにすることができるでしょう。

その制度を維持している人もしくは変更に対抗する人の視点から見ると、そのような状況は意味があります。その為、変化に抵抗する理由を考えることは、とても重要です。例えば、新しいプログラムは、既存のシステムに対する暗黙の批判である可能性があります。それは、あるグループが、新しいプログラムが作られた場合、自分たちが力を失うと認識していることを意味しているのかもしれない。言い換えれば、悪影響を受けるかもしれないグループが現状を維持しようとするのは不合理なことではないということです。これらを理解することで、変化に抵抗する隠された理由や表向きの理由を特定し、抵抗を減らすための戦略を発展させることができます。これは、ミスや恣意性、惰性、時間や文化のずれ、誤った情報などが理由で、状況が変わらないということの意味してはなりません。すべてが意図的で意識的なものではありません。一見不合理に見える現状を分析するには、「玉ねぎをむく」という方法で可能となり、首尾一貫しているかどうかに関わらず、おそらく根底にある合理性に近づけるまで、述べられた理由に一つずつ対応していくことで、それは明らかになります。

価値を伴わない計画または組織化というものは存在しないということを理解することは、問題の定義の基盤にある価値観や信念を特定して探求する機会を提供し、同様に、その定義に由来する解決策の提案を形作ることとなります。それは、あなたのグループの信念や提案が、他の人には非合理に見えるかもしれない理由を理解することと同様です。

「合理性」が功利主義の意味合いで用いられる時、それ自体がイデオロギーであり、通常は資本主義やプラグマティズムと関連づくものであることを理解することが重要です。例えば、ある計画の反対派が、提案者は合理的ではないと主張するように、「合理性」という用語は、しばしば「イデオロギー」と対比的に連想されます。あなたは、「合理的」な解決策を喚起することが、公正、平等、正義などの価値観を含む討議を妨げるために使われているのか、それとも進歩的な価値観を持つ人たちの目をそらしたり、信用を失墜させるために使われているのかを考慮する必要があります。ホームレス問題を例にすると、その問題は、政府と国民において無視をされ続けていた状況がありました。それらの無視は、精神科病院の脱施設化と、地域の下層住宅地の高級化の問題放置、近隣関係の弱体化といったことの混合の問題が、1970年代に、数千の人々が住まいを失うという事態を生み出すまで続きました。しかし、ホームレスへの解決策は、ニーズやデータに基づき実施されるのではなく、価値観やイデオロギーによって具体化されています。具体的には、その問題を住宅問題と認識する人々は、シェルターと住宅を得る権利を擁護し、一方、その問題を精神衛生の問題と認識する人々は、サービスを確保し、問題を市民の自由の問題と認識した人々は、個人の選択と放任する権利を擁護し、問題を刑事司法と道徳の問題と認識した人々は、監禁、強制収容、強制労働、およびその他の社会的統制手段を擁護しました。これらはいずれも提案者のそれぞれの視点から見た「合理的」な解決策となります。

上記の状況にも関わらず、合理性に関する政治的およびイデオロギー的な議論は、あなたのニーズを論理的で、体系的で、問題に焦点型であることを明確にする必要があります。最初から最後まで一貫した計画を作成し、それを実行し、評価するために必要な手順、活動、人、資源を予測すること、それと同様にあなた自身や同志が対応できないような不測の事態を明らかにしておくことが必要です。「合理的な」計画の一部としての分析スキルがとても重要です。

#### 原則4：ケースを把握し、提示する

アセスメントは、コミュニティ・オーガナイズングと計画の実践の重要な部分となります。以下

のような質問をすることが不可欠となります。「あなたは、どのようにして問題があることを知りますか?」、「あなたは、どのようにして特定の介入に対するニーズがあることを知りますか?」、「問題・ニーズがあることを誰が主張していますか?」、「誰が問題/必要性を定義していますか?」、「なぜこのタイミングなのですか?」、「その問題はどのくらい深刻で広がりを見せていますか?」

原則2と3で述べたように、ニーズの定義には、事実の要素だけでなく、イデオロギーの要素が含まれます。例えば、ある学校や地域において、学生の30%が高校を卒業していないと報告された際、提起すべき質問は以下のようなものです。「それは問題なのか?」、「誰にとっての問題なのか?」、「解決策は、いかなるものか?」これらの質問に対する答えは、以下のようないくつかの要因や価値観に左右されます。そのコミュニティにとっての標準は（定義はどうであれ）高校を卒業することにあるのか、高校を卒業することが望ましいか、その数字がここ数年で上がっているか下がっているか、その数字が他の学校とどう比較されているか、高校を卒業しなかった場合の代替手段や結果などです。問題をどのように定義するかが、解決策を決めることを忘れないでください。もし、あなたが昨年、30%の学生が学校を中退したと報告した場合、既に原因・結果の判断が暗黙になされています。「中退」とは、生徒側の故意の行為や、親や地域社会の怠慢を意味します。30%の生徒が昨年「押し出された」または「追い出された」と言うときの違いを考えてみてください。後者は、問題は主に学校システムにあることを暗示します。

問題を定義したら、計画プロセスにおける次のステップは、問題を文書化することです。これには量的データと質的データの収集が必要で、経験的（客観的）情報と知覚的（主観的）情報と呼ばれることもあります。この両方を用いるニーズアセスメントが最も効果的であり、それは、統計を提示するだけでなく、問題を人間味あるものにします。文書化は、強みと弱みの明確化が含まれます。複数の方法やメディアを使って、書面、口頭、視覚的な資料を準備してください。ケースを提示する際には、数字、物語、調査、インタビュー、ケーススタディ、逸話、二次データの分析などを使用します。言語は重要です。1つの用語をどう表現するかは、それがどのように受け取られるかにも影響します。例えば、ホームレスの人たちを「ホームレス」としてではなく、「ゲスト」として歓迎すると、そこに違いが生まれます。誰かを「前科者」と呼ぶのと「以前に収監されていた人」と呼称するのでは、メッセージがどのように受け取られるかに違いが出てきます。

次に、ケースを最も説得力があり、より力強く提示する情報伝達の方法を考えてください。それには、まずはじめに、問題について知る必要がある様々な聴衆を特定する必要があります。さまざまなコミュニティや同志にどのようにして接近するのか? 彼らはどのようにして情報を受け取るのがベストなのか? 意思決定者とのコミュニケーションは、支持者や仲間とのコミュニケーションとは異なる場合があります。広く一般の人々に接近するには、クライアントや同志に接近する方法とは異なる手段やメッセージが必要になるかもしれません。ここでは、考慮すべき多くのステップの内、ごく一部を示します。それは手紙、レポート、ラジオ放送の形で行われるのか? 民族的なラジオ局で取り扱ってもらえるべきか? 誰が書き、署名するのか? 誰が書式や内容を論評するのか? プレゼンテーションはその内容と同じくらい重要であることを忘れないでください。端的であることと、感動的であることは、説得力のあるコミュニケーションのキーワードです。感動を伴った簡潔なものにすること! 長々しくなりがちな背景情報の箇所では、様々な市民を混乱させることなく理解可能な形で提示すべきです。さらに、データが提供されるべき公共または私的な討論の場があるか? 誰がそこにいるのか? 他に誰が招待されたり、イベントについて知っているべきか? どのような資料が提示されるべきか（例えば、状況に対する報告書、写真、またはビデオ、直接影響を受けた人々

の証言、専門家やその分野で影響力のある人々など) 誰がフォローアップするのか? を考慮します。アウトリーチは、単なる活動ではなく、多くのステップの内の戦略的なキャンペーンです。

例えば数年前に、ある公衆衛生クリニックの院長は、低所得の成人に対する歯科医療に関する問題の深刻さとその大きさを提示することで、それらの人々の歯科医療に対する追加資金を生み出すことに貢献しました。彼は、成人の虫歯になった口の拡大写真を見せることをして、一般の人々の意識を高めるキャンペーンを開始しました。彼はこの写真を地域社会の多くの討論の場で公開し、マスコミにも公開しました。この重度の歯の病気を患っている人たちの年齢と国を尋ねても、誰もが、それが20歳から40歳のニューヨーク市の住民であることは推測できませんでした。このことが、低所得者層の予防歯科医療の対象範囲を広げようという国民感情を生み出し、それが意思決定者、市議会、市長に伝えられました。

### 原則5: 「コミュニティ」は、画一的なものではない

変化への取り組みに従事する際、あるいは同志の影響力を構築しようとする際には、オーガナイザーは、歴史的な緊張関係、個人的な葛藤または対人的な対立、組織間および学際的な差異、さらには人々が共に働くことを妨げる構造的な不平等に注意を払わなければいけません。コミュニティには複数の定義があります(地理的、象徴的、アイデンティティ、関心・問題を基盤としたもの)。緊張状態が、いくらか政治的、また戦略的な目的に関する場合、普遍的な同志(例えば、ラテン系アメリカ人、高齢者、アジア系アメリカ人)を明確にすることが重要となり、それ以外の目的に由来する緊張状態は、通常、大きなカテゴリー分けにおいては、性別、出身国、文化、その他の属性などの他のアイデンティティに依じた違いがあり、またそれが明確になっていない場合、グループが分断してしまうかもしれないといったことを認識することが重要であり、多くの場合その認識が必要になります。オーガナイザーは、統一性と多様性のバランスを取らなければなりません。

オーガナイズの目的が、多文化や、これまで排除されてきた分節化されたコミュニティを含む多様な同志や連合を構築することにある場合は、さらに時間をかけ、慎重な検討を前面に押し出していくことが必要になります。歴史的または現在の階級による差異、人種、性別、民族性、地位、性的志向は、最初の段階から配慮されなければなりません。組織化や連合を構築するプロセスが始まった後で、排除されたグループをそこに含めていくことの難しさは経験的に示しています。「最初の会議に至るまで」に実施されなければならない基礎的な準備を考えましょう。異なる背景を持つ新しいパートナーが初めて一緒になる場合や、お互いに不信感を抱いているグループが新たな会合の場に戻ってくる場合は、敏感性が高まることを認識し、予想してください。

キャンペーンを先導している組織(草の根レベル、連合レベルのどちらでも)と、その組織が繋がりをもちたいと考えている同志との関係は、重要な要素となります。組織は信頼できるか? 能力を示す実績があるか? あなたが、アウトリーチを始める際には、組織の評判が重要になります。組織やオーガナイザーは、そのコミュニティ(定義はどうであれ)の出身なのか、それともそのコミュニティの外の出身なのか? オーガナイザーは自由に行動できる訳ではありません。オーガナイザーの後ろ盾と背景は、オーガナイズのキャンペーンにおいて、彼/彼女が果たす役割の重要な要素になります。

内部、外部の人の両方の立場には利点と限界がある。組織の内部には業績があり、すでに仲間や(ほとんどの場合は)中傷をする人がいます。組織の外部(例: 大学、財団、企業)は、特にそれらが主流を成し力を持っている場合、そのコミュニティとの肯定的な業績を持っているかもしれません

し、持っていないかもしれません。同志として、同じアイデンティティ（1つ、もしくはそれ以上のアイデンティティ 例:性別、人種、学歴など）を持つ人は、受け入れられやすいかもしれませんが、異なる背景を持つ外部の人は、新鮮な視点を伴いながら新しいアイデアや繋がりをもたらし、内部の分断の橋渡しをすることができるかもしれません。

### 原則6：誰が重要なアクターとして公的な権力（権威）を持ち、誰が促進者としてのアクターとしてインフォーマルな権力（影響力）を持っているか、ターゲットシステムの意思決定の構造を理解する

主体（人）または組織体（集団、構造）が自らの望む変化をもたらすことを可能にする力の概念を理解し、活用することは、オーガナイズムを行う上で欠かせない要素となります。力の2つの側面、すなわち権威と影響力を分析することが重要です。「重要な」アクターは、実際的で正当な意思決定者であり、要求を許可し、変更し、そして資源を割り当てるといった承認された公的な権限を持ちます。促進するアクターとは、重要なアクターに対して、それらの人との関係性をもとに、影響を及ぼすことができる人を指します。多くの場合、人々は誰が正式な権限を持っているのかということについて、それらが隠されていたり、システムが複雑であったりすることが理由で、理解をしていないことが多いです。最善のアプローチは、事前にパワー分析を行うことです。あなたが影響を与えたいシステムをコントロールしている人や組織は誰なのか？例えば、病院における権限は、評議会や医療委員会に帰属しているかもしれません。病院に活動許可を付与したり、一時停止したりする権限を持つ州の保健局は、その権限を容易に用いるということはないかもしれませんが、病院に対する公的な最終の権限を持っています。居住者を立ち退かせる権限は家主にあるが、地方自治体や州政府は、規制や裁判所を通じて、家主の絶対的な権力を抑制するための規制を作ることができるかもしれません。

公的な権限のシステムは、大抵、組織図のいくつかの体系にも見出されます。これらには、通常、階層の中で誰が誰に報告するか、誰が特定の活動をコントロールするか、さらに内部的な説明責任を誰に対して負うのかといった指揮系統の図式が示されます。組織図が入手困難なことについて、たとえそれが自らの組織内であっても、驚かないようにしましょう。多くの組織では、正式な権限の図式を明らかにしながら、そこに定められるような意思決定を行う者と実際に意思決定を行っている者との間に違いがあることを隠すかもしれません。しばしば、開示を求めるグループは組織図が変更中であるとか、最近のものはないと言われてしまいます。

誰かの正式な立場を知ることは、システムに対する介入の度合いを決めるのに役立ちます。誰かが、ある決定を下すことができないと断言していたら、それは正しい情報なのか、それとも「責任転嫁」をしているのかを確かめたいでしょう。その人に対して、「誰であれば、変更をしたり、要求を認めることが可能なのか？」と聞くことが必要となります。あなたが、最初に接触した人が、重要なアクターとの関係を明らかにすることがあれば、変化を起こす過程での促進するアクターになる可能性があります。オーガナイザーと同志が、間違っただアを開いたことで、結果的に無知や偽りに陥るといった事例は数多くあります。

また、影響力のインフォーマルな構造を知り、それを利用する必要もあります。影響力とは、決定を下す権限を持っていないときに人々によって獲得された力を指します。意思決定機関に対して、影響を与えることが可能であるという美德によって、人々は明確に変化を生み出す力を結集することが可能になります。彼らが命令する立ち位置にいないときグループが強力になることができる多

くの方法があります。「行動あるのみ！」です。人々は、自らの地位、過去の行動の歴史、システムの中での生涯、有効性や専門性の認識、意思決定者とのつながり、多くの同志をコントロールする能力、リスクを冒す根気強さといとわれない気持ちといった特質を通して力を持ちます。組織の中には、例えば、用務員、秘書および技術スタッフといった一定の機能を果たし、自身が供給可能な役割を担う「従属者」が存在します。

影響力の戦略を用いて、力を組織化することは、重要なスキルの一部です。オーガナイザーは、彼らを説得し求められる変化を作り上げるために、権力の構造に関連する圧力をかけたり、プログラムへの資金提供、資源の再配分などにおいて、これらの戦略を用います。公共／政府の権力と、民間／企業の権力に立ち向かうためには、異なる戦略が必要となるでしょう。問題に依りながらも、低いレベルでは、公共と民間の官僚制度の両方において、多くの変化を作り出すことができます。共に始めること、または上位に立つことは、いつも重要であったり、賢いとは限りません。

### 原則7：あなたが影響を与えたいターゲットは、団結し、一体型のシステムであると思いついてはいけません

あなたがそのターゲットの内部にいるか外部にいるかにかかわらず、あなたのグループが影響を与えたいと思っているシステム、組織、または機関内におけるの内部の強い緊張、分裂、脆弱性を探してください。内部から仲間や味方を探してください。ほとんどの組織は、団結の文化を作ろうとしており、最低限、公共に対しては、統一された集団であることを演じようと試みています。しかし、特に大規模な官僚組織では、スタッフの間で立場や方針、プログラムについて、そこに合意がある訳ではありません。あなたが影響を与えようとしているシステムを分析する際には、そのシステムの内部の誰が（あなた以外、もしあなたがそのシステムの一部であれば）あなたのグループ／同志と同じように問題を感じているのか？を確認することが重要です。そのような内部の人々は、貴重となる促進するアクターを特定するなど、重要な情報の断片を提供することができます。彼らは、組織の過去と現在の方針、手順、文化について知っています。

反対に、それらの内部の人は、あなたの（外部の）グループのサポート、正当性、資源を必要としているかもしれませんし、彼らの仕事がより効果的になるように、あなたに圧力をかけて欲しいとさえ思っているかもしれません（原則12では、それらの「内部」について、より多くの詳細を提供しています）。交換のモデルは重要な実践の軸となります。あなたは彼らに内部でより影響を持つ能力を提供し、彼らは味方になることができます。

1970年代初頭にニューヨーク市にあるウィローブルック ステート知的障がい者施設の状況が暴露されたことは、その実例を提供します。これは長い闘争であり、専門スタッフや家族が、責任者を説得して恐ろしい状況を改善させようとした数年の後に公開されました。多くの勇気あるソーシャルワーカー、住み込みの精神科医、施設内のその他のスタッフは、外部の権利擁護グループや家族団体に、必要な情報を共有し、最終的にはメディアや選挙で選ばれた官僚にも情報を提供することをしながら、活動を共に行いました。当時若い調査レポーターだったジェラルド・リベラが現場にカメラを向けることができたのは、明らかに内部の人々による告発があったからでした。その結果、ケアのシステムに変革がもたらされました。組織内で秘密裏に行動を起こすことについては、原則10に同じです。

機関またはターゲットシステム内の複雑性や緊張状態を発展させようと試みる際には、いくつかの注意が必要となります。外部の者は当初の段階で、スタッフ（およびクライアント）を結集させ

るかもしれないが、それは、争いが進展し、また拡大していくという理由で、プロセスの終盤に近づいて交渉の困難さを生み出すかもしれません。それは、少なくとも内部の何人かが、リーダーや管理者を敵に回すことを恐れて協力するといったことに拒否的になるかもしれません。あなたは彼らの包み隠しておこうとする気持ちを守り、また、目立たないようにするために彼らの要求を尊重する必要があるかもしれません。クライアントは、たとえ欠陥があっても彼らの計画を失うことを恐れるかもしれません。原則は、内部の人々が、求めを聞き入れたり、要求を満たすといった他者のニーズに納得するのに必要な時間を認めながら、意図的に進めることです（原則9で深い議論がなされています）。

### 原則8：あらゆることを知る人は、どこにもいないということを仮定する

政治的そして戦略的な目的において、あなたが変わらせようと試みるシステムの担当者は、問題やニーズに無知であるという前提の元に行動する必要があります。その為、あなたの最初のステップは意思決定者に応答する機会を与える方法を用いて、ニーズを定義し、文書化することであり、それは仮に彼らが既にそれらの行動に関する必要な情報を持っていると信じている場合においても行います。例えば、大都市の市長は毎晩何千人ものホームレスが路上で生活していることを知らないと仮定します。実際には、その情報は様々なメディアにて公開されています。それにもかかわらず、その情報は明らかに無視されたり、捨て去られています。それゆえ、一度、問題と解決策の提示を行えば、それらの問題が審議の場に置かれることとなります。もし、市長らが本当に問題の程度や深刻さを知らなかったのであれば、これは、必要な情報を提示し、原則4で述べたような理路整然とした議論を展開することで、変化に影響を与え、交渉するような真の機会となります。

もし、彼らが既に問題を知っていて、しかし行動をしていなかった場合、ニーズが整理され、説得力のある方法で直接提示された時、彼らは応答しようとする傾向となります。もし、ニーズが隠された状態であったならば、あなたは彼らの面目を保つチャンスを与えることになるかもしれません。人間の原則の価値を過小評価してはなりません。最善のシナリオでは、彼らが問題に対して何か行動を起こすことになるでしょう（例：公園をきれいにする、プログラムに資金提供を行う、法令を通す、活動にスタッフの時間を割り当てる、など）。最悪のシナリオでは、彼らは解決を遅らせたり、大っぴらに反対したりすることになるでしょう。彼らが反応しない場合、追加の情報を提示することから、そして問題を公開したり、後の行動に脅威を与えるといったことを含む、より集中的に、そして粘り強い説得力のある戦術を用いることをして、あなたのグループは前進し、圧力を高める正当性を高めます。要点となるのは、このプロセスで行われたすべての段階を記録し、関係者、同志、組織に情報を提供し、関与させ続けることです。ここでは、代弁者、リーダーとして、また集団の代表者として同志自身が含まれている必要があります。

この原則は、もれなく同志自身にも当てはまります。彼らに根本的な原因、権力構造、そして彼らの知識と行動のギャップについて教育することは、オーガナイザーにとって重要な役割となります。それは、たとえ誤解があったとしても、彼らの意見を尊重する方法で行われなければなりません。現実の生活から得られるデータを提示することで、固定観念や神話に対抗することができます。

### 原則9：システムを管理・運営する者の善意と公共の大義を仮定する

ここで示す原則は原則7と矛盾しているように見えるかもしれませんが、現実には、両方の緊張が同時に対処されなければならず、双方が真実となります。進んで「内部情報」を提供し、遠慮な



く話すかもしれない不幸な被雇用者がいますが、経験上、指示命令をするスタッフやサポートスタッフは、専門家を含めて、通常、自分が雇用される場に忠実であることが示されています。(マネジメントの人間関係理論に基づいて)ほとんどの人は、多くの時間、良い仕事をしたいと考えていることを仮定してください。その忠誠心の理由は多数あります。それは、自分の仕事に対して誇りを持っていることが理由であったり、職場のシステム内部の主要な変化を妨げる多くの障害への理解が理由となっているかもしれません。それは、脆弱の感覚によるもの、もしくは(職場に対して)無遠慮となることへの恐れ、代替案の提示に伴う不安であるかもしれません。彼らは(システムに)引き入れられているかもしれないし、彼らはシステムを自らのためのものとして働かせているかもしれません。確かに、安定性と予測可能性へのニーズは、変化と不確実性を上回るものかもしれません。

もし、あなたが特定のスタッフの間に存在する幻滅感、恐怖、不活発を発見したとしても、機関全体やシステムを公に批判する際には、まだ注意が必要になります。スタッフまたはクライアントは、問題が提起されることに同意するかもしれませんが、必ずしもそれらの問題が公の場で明らかにされることを望んでいるわけではないかもしれません。これまで度々、オーガナイザーは、労働者やクライアントのシステムや機関に対する意識的に行われる抵抗に伴う彼らの痛みの感覚や怒りを過小評価してきました。例え、外部のグループが、分離を試みたり、すべての労働者やスーパーバイザーを同等に責めるといふことしなかったとしても、外部の活動家グループと(それが例え内部の活動であっても)と、横並びに自らを位置づけるということに対しては、抵抗があるかもしれません。

原則6で述べたように、内部における少なからず何人かの人々の無言または積極的なサポートの存在を評価し、彼らの忠誠心の程度を確認することは非常に重要です。これは、その組織/機関をコントロールしている人々が、外部の人々と内部の人々との間に区分を作るために「私たち/彼ら」といった団結の区分を生み出せるかどうかを評価する手助けとなるでしょう。一つの事例を提示すると、地域の健康関連組織が地元の病院のケアが不適切であると批判し始めたとき、オーガナイザーは、病院の職員、同じ背景を持つ人または同じ近隣地域の出身者のほとんどが、公開集会に参加したり、支持の声明を発すると見込んでいました。その後、私的な会話において、多くの職員が、課題となっている問題や戦略について、自分達の意見が聞かれなかったことに怒りを感じていたことが明らかになりました。病院の責任者は、健康関連組織に共感しながら活動参加した数人の職員を解雇し、一方、他の数人の職員を昇進させることをしながら、「分断と征服」の戦略が後に続けられました。残りの職員は沈黙を守ったままでした。

これは、変化を求めた組織にとっては全くの驚きであり、その取り組みの有効性は徐々に失われていきました。

したがって、組織をターゲットとするキャンペーンにおける当初の段階では、システムが意図的にクライアント/同志を脅かしたり、傷つけたりしようとしているのではなく、むしろ与えられた仕事をしようとしていると仮定することが意味を成します。つまり、少なくとも最初の段階では、合意を得る観点から問題を形作ることに価値があります。それは、「勝ち/負け」のシナリオとして提示されたり、認識されたりすべきではありません(原則8を参照)。キャンペーンの目標は、すべての関係者が同じような使命を持っていることを認識する中で明確にすることができ、例えば、子どもたちを支援したい、質の高い医療を提供したい、清潔な環境を整えたい、近隣の安全を確保したい、などがあります。または、あなたのグループは、その機関/システムがクライアントまたは同志のニーズに対応することの難しさがあるということへの理解を示すこともできるでしょう。その時、あなたの戦略は、その機関やシステムがどのように自らの目標や使命に抵触しているか、あ

るいはそれを克服しようとしているのか、リーダー、スタッフ、一般市民、クライアントに対して、説明し、文書化することとなります。可能であれば、訴えは、彼らの利己心のみならず利他主義に対応すべきです。「私たちが求めていることは、あなたのためにも、地域社会のためにも良いことです！」

共通の原因を仮定することは、人々を除外したり、彼らに「パス」を与えたりすることを意味するものではありません。原則8で述べられるように、それは、組織的に持続的な方法として、そのプログラムや政策の不備や不利益を彼らに警戒を促すことを意味します。

### 原則10：最少限の争いの原則を仮定し、必要に応じてプロセスを発展させる

原則9を踏まえながら、信頼性を抱いてもらい、幅広い支持を得るために、あなたのグループは、ターゲットを早計に、または不必要に敵に回すべきではありません。承認を得るため、また最終的にあなたの目標を達成するために必要な範囲で介入して下さい。影響力の戦略は、同意から争いの戦術まで、社会変革の連続体において存在します。これらの戦略の範囲は、説得力のある方法で情報提供を行うことから、交渉や取引のプロセス、インセンティブを提供すること、脅威を含むより対抗的な戦術、また最終的には、集団的な動員、抗議、抵抗、および妨害のソーシャルアクション戦略を使用することにまで及びます。

一般的に、また原則8に合致して、権限を持つ人々が自発的に変化する機会が訪れるまでは、敵対的、対抗的な戦術を始めるべきではありません。一方で、あなたは、情報提供のみで、大きな変化を生み出すことができると仮定することはできません。解決策のための戦略的な問いは、「問題に真剣に取り組むためには何が必要となるか？」ということです。熟考された戦略が、最小から最大の範囲における対抗的な戦略のプロセスとタイミングを、あなたがこれらの要因をある程度コントロールできると仮定しながら、具体化します。理に適った質問には、「あなたはどのくらいの時間、変化が起こるのを待っていますか?」、「どの位、待つことができますか?すなわち、行動を起こさないことによる結果は、どの程度、深刻ですか?」、「あなたのグループが次にすることには何か想定されますか?」、「次のステップに進むためには、どのような資源と貢献が必要となりますか?」、「緊張が高まった結果はどのようなものになりますか?」、「変化が継続するなかで、あなたは誰を失い、誰を仲間にしますか?」などがあります。

権力を持つ人々に対して圧力を強め、段階的に拡大していく際には、あなたは倫理的な配慮に注意を払わなければなりません。あなたは、キャンペーンの活動中だけでなく、先立って、あなたの取り組みへの支持を構築する必要があるでしょう、そのため、(繰り返しますが、不必要に早計に)内部または外部の可能性ある仲間を敵に回すことをしてはいけません。あなたは、あなたのグループが幅広く活動を展開したり、公に活動を展開するのに、信頼関係を構築しておくことが必要になります(「驚きなし」の原則)。事実に基づく情報を持ち、あなたのグループとその仲間と共に、民主的な意思決定プロセスに倫理的な形で従事することが重要となります。ソーシャルワークの価値に基づく本質的で倫理的な実践においては、同志が関与することが求められているような戦術について、あなたの同志がそれらを知らされているかどうか重要になります。もし、憤慨したり、重大な反発の可能性がある場合は、参加者は、たとえ彼らの一部を失うリスクがあっても、リスクが予想できる範囲において、説明を受けた上での選択を生み出す能力を持つべきです。原則11に言及したように、オーガナイザーの役割は、結末を予測することです。提起するための重要な質問は、「もしもの際、起こりうる最悪とは何か?」です。オーガナイザーは、彼らの同志に対して、彼らの活

動の結果についての免責を約束する事はできません。例えば、「家主はあなたを追い出すことはできない」「上司はあなたを解雇できない」といった絶対的なことを約束するべきではありません。たとえこれが法的に正しい場合でも、社会変革において対抗的な力ある標的から、人は感情的、経済的、さらには肉体的に害を受ける可能性があります。まとめると、人々は合法的な抗議から市民的な反抗に移行することに伴う結果を知る必要があります。これは、法的な意味合いを含む戦術を用いる際に特に重要となり、例えば、警察の許可が必要なイベントや、法の侵害に対抗するなどです。

ソウル・アリンスキーは、彼の随筆である「手段と結果」において、結果が手段を正当化すると書いている。ソーシャルワークの原則に精通するオーガナイザーは、同僚、同志、仲間に相談することを必ずしながら、非民主的で欺瞞的な戦術を使うことについて真剣に考慮する必要があります。関連する原則は、「驚きなし！」でなければいけません。

### 原則 11：変化に際しては、いかなるレベルにおいてもいつも抵抗が存在し、積極的または受動的な抵抗が必要となる

誰か／組織は、いつもあなたのグループが作り出したい変化に反対の立場になるであろうことを想定することは不可欠であり、したがって、あなたの行動への反応の範囲を予想することが重要になります。あなたは、「それは実行できない」、「私たちは前にそれを試してみたが、それはうまくいかなかった」、「私たちはそれをする余裕がない」などといったことを耳にするかもしれません。問題に対して代替的な反応をひねり出したり、意思決定者に影響を与えることができるアクターと共に下調べをしたりすることを通じて、反対の主張を明らかにしてください。可能な限り、特定の解決策に対して誰が反対する可能性があるのか、なぜ彼らは反対するのかを前もって分析します。

能力のあるオーガナイザーは、できる限りにおいて、対立者に対抗したり、中立化したりといった戦略を開発し、同様にオーガナイザーやグループがコントロールできない変化のプロセスにおけるそれらの要因を明らかにします。支持者を得る際には、例え彼らが他の問題に関して、敵対者であったとしても、仲間となる可能性を捨てないことが重要となります。妥協の余地がほとんど無いような激しい観念的な争い（例：妊娠中絶の権利、差別の積極的是正措置）は除いて、社会の多くの領域に対して、支援を訴えかけることができます。用いられる主張は、通常、異なるグループそれぞれにおいて変化します。あなたは、あなたが提示する変化の側において、人々を獲得したり、維持したりするために、評判、プライド、専門家の知識などの要素をアピールするかもしれません。支持者にはアドバイスを求め、敵対する者にはあなたの同志の立場になってもらいましょう。

変化のプロセスが軌道に乗るまでは、変化の意味合いは目に見えるものとはならないため、反対意見が明確にならないことも時にはあります。全ての反対意見は外部にあるものと見なしたり、反対にそれが変化のターゲットとして統合されているものだと思っただけではいけません。コミュニティやシステムは、一体的なものではないことを覚えておいてください。「コミュニティ」と変化のターゲットの違いと同じように、地域のあらゆる団体・組織の中には分離や違いがあるかもしれません（原則 5 と 7 を参照）。往々にして反対意見は、目に見えるものであったり、明確な違いがあるというよりも、受動的であったり、不活発であったりすることがあるかもしれません。彼らは、あなたのグループが活動を維持することに期待を持って、反応することを遅らせたり、避けたりするかもしれません。

可能な範囲であなたのグループは、抵抗を予期しながら、一つ以上の応答ができるようにしておくべきです。例えば、対立の際の戦術の一つは、「それでは、どうやってそれをより良くするのですか?」とか「もしあなたが担当をする場合、どのように対応するのですか?」などの質問があります。

社会変革に携わるグループが、問題を特定したからといって、解決策を考え出すことが強いられる訳ではないことを理解してください。民主主義の社会では、市民は質問を投げかけ、要求し、責任を持つ人々に対して結果について説明をしてもらう権利を持っています。責任を持つ人々は、権限、資源、采配を振るうための専門知識を持っています。あなたのグループは、物事が機能していないことや、より良い方法があるはずだと指摘する権利を持っています。

しかし、もし、あなたが議論を通じてなぜ現状を変えなければいけないのか、また、それはどのように変えていくことができるのかといったことを考えるならば、あなたは信頼され、効力を持つようになる可能性が高くなります。もし、あなたの要求に対する反応が「私たちは、資金を有していない」というものであった場合、あなたのグループは「あなたが資金をどこで手に入れることができるかを、私たちは知っています。」または「どこから資金が得られるかを私たちは知っています。」と対抗することができるかもしれません。相手からの反応が「私たちはそれを行うことができません」といったものである場合は、あなたのグループは「誰がそれを言っているのですか？」ということを探ねなければなりません。相手から示された拒否が、法的または規制に基づくものである場合は、文書化された政策や議事手続きを要求してください。

あなたのグループ内の状況においては、現状に代わる代替案を提示したり、支配している人たちに取って代わったり、代替の組織を生み出すといったことをするのに、十分な強さがあり、またそれらを行う努力なされている状況があるかもしれません。権限を持つ人々に行動の責任を負わせるのとは対照的に、あなたが「責任下」にある場合は、いくつかの制限を伴いながら、長期的なコミットメントが必要になります。

抵抗に際してのもう一つの戦術は、グループを分離させ、打ち負かせ、また信用を失墜させることです。これは、意思決定プロセスから放置されたグループが、権限をもつ機関に対して挑戦を始める際に、発生します。責任下にある人々は、あなた自身やあなたのグループの信頼性や代表性に疑問を投げかけるかもしれません。この抵抗の戦略では、コミュニティまたは連合内の相違を上手く利用する、または「好意を演じる」、買収や隔離といったことが試みられるかもしれません。したがって、抵抗の戦略を用いることから一旦離れて、あなたのグループにおいて、利用可能な代替案の範囲を戦略化する必要があります。あなたが常にすべての行事をコントロールすることができないような場合でも、あなたの代弁者は誰になるか、あなたが伝えたいメッセージはどんなものであるのかを明らかにしておくことが重要になります。

前もって、いくつかの手順やプロトコルを確立しておくことが重要です。信頼できる仲間であったり、自分自身の専門知識や自らの専門用語に基づき反対者へ挑むといった政治的経験を喜んで用いるような支援者といった対抗的な専門的技術を持つことは、常に役に立ちます。エリート主義や権威のある地位にいるそれらの人々、専門職や力のある人をあなたの側に引き入れたならば、あなたの議論に重みづけを与えるかもしれませんが、それらの戦略に頼ることは、システムの不平等の構造を変化させる際には、ほとんど機能しません。あなたは、以下のことについて、合意する必要があります。あなたのグループは交渉をしようとしていますか？、最低限は何を意味しますか？、もし、ターゲットがノーと言ったらどのようなことが起こりますか？、ターゲットがイエスと言ったらどのようなことが起こりますか？、もし、彼らがあなたのグループに対して、提案を考え出すように頼んだり、特別委員会に参加するように頼んだりしたら、何が起こりますか？そこには、反対の意見を予測し、結果が異なる場合に備えて準備をするという原則を除いては、正しい答え、間違った答えもそこには存在しません。

## 原則 12：内側からの変化を生み出すにあたり、現実的なリスクを評価する。得られるものに対するコストを明らかにして比較検討する。

あなたが自らの役割を戦略的に評価し、起こりうる議論や結果に対して準備をしていれば、あなたは自分自身のシステムや機関の内側からの重要な変革の取り組みに首尾よく関わることができます。この文書における原則の全てがここでは適用されます。内側からの変化に取りかかったり、そこに参加するに際しては、いくつかの積極的な側面があります。

システムや機関の内側にいることで、あなたは既にその機会を得ています。あなたは質問をしたり、情報を得たりという点において正当な立場であり、誰が決定を下し、システムが「現実」どのように機能しているのか、すなわち形式的な構造だけでなくインフォーマルな構造についてもあなたは知っています。あなたは、変化への取り組みの過去の努力の歴史を知っていますし、最も重要なことは、おそらくあなたがその構造の中である程度の信頼性があり、長期に渡り勤務しており、仲間を持っていることです。内部から組織の改善に取り組むことは、不誠実なことではありません。NASW 倫理綱領に示されているように、それは達成するための唯一の倫理的なやり方となるでしょう。タイミングと戦術は、いつどのように行動するか、あるいはしないかということとほぼ同等の意味です。しかし、内部からの取り組みには2つの難問が存在します。外側にいる人々は、現場の裏側でのあなたの努力を知らないかもしれないし、組織に取り込まれた人として見なすかもしれません。また一方で、システムの外の人と協力したり、外部に飛び出していく（例：内部告発）ことは、懲戒またはより悪い事態を招くかもしれません。問題の深刻さとその広がり状況は、あなたの行動を導くことになるでしょう。

それゆえ、あなた自身のため、またあなたの同志と共に上述したような「もしもの際、起こりうる最悪とは何か？」といった一般的な質問に回答していくことが非常に重要です。あなたの孤立化や排除を最小限に抑えるため、あなたが有している支持を確かめること、反対意見の全体量やその強さを予測することをしなければなりません。社会変革のプロジェクトにどこまでとりかかるのかについて、難しい選択をしなければならない時があります。取り組まれる行動の種類と範囲を決定するため、あなたは、成功の実現可能性があるような実用的な事柄、状況の深刻さやその広がりといった要素を考慮する必要があります。

絶対に必要となる行動があるか？緊急性の意味合いはあるか？ふさわしいタイミングはあるか？絶好の機会はあるか？行動しなかった場合の結果は何であるか？といったことを考慮します。

実行されるすべての行動には、いくつかのリスクが伴うでしょう。同僚、指示命令をするスタッフやサポートスタッフ、上司、管理者、クライアントからの実際的または確認できる反発（原則 11 のとおり）を予想することは重要となります。したがって、部署や機関全体に影響を与える大きな変化が必要である場合、または求められる活動が、あなたの機関やシステムに対する暗黙の批判を含む場合、あなたは、原則 8、9、10 を採用する必要があります。

何もしないことからクビにされるといったことまで、そこには長い連続体があることに注意してください。あなたの取り組みが法に基づき行われることの重要性は、強調してもし過ぎるということはありません。あなたのオーガナイズングの活動に対して、直接的に制裁が下されることはほとんどないでしょう。有給の仕事に取り組んでいないことには、非難されることの可能性が高くなります。内部のオーガナイズングを行う際は、どんなに正当な理由があっても、注意を払い、油断しないようにして下さい。時間通りに報告書が提出されなかったり、早退したり、追跡・確認をしていないなどがあれば、スタッフは叱責されます。あなたに向けられる批判を最小限に抑えるため、

追加的に責任を負うことを検討してください。あなたの雇用主とクライアントに対する自分の価値を示しましょう。

あなたがアドバイスをする立場にあったり、あなたが、内部で働く人々のグループの一員である場合、保証を過度に約束したり、活動に対する反発を過小評価したりしないことが重要です。オーガナイザーは、変化のプロセスに参加している人々に対して、不条理なことが何も起こらないということを断言することはできません。一方で、たとえ現実的なものではなかったにしても、人々が認識する恐れを明らかにすることは、不可欠であり、だからこそ、あなたやグループによって、それらの恐れに対処することが可能になります。原則 11 に示される考えを持たなかった場合、人々はしばしば不意を突かれしめることとなります。

### 原則 13：記録や書き留めることは政治的なものであって、事務的な機能ではない

情報は力であるとすれば、情報を得たり、記録することは政治的なプロセスとなります。

これらのプロセスを担当する人やグループは、その組織やシステムの中で、最も力を持つプレーヤーであるかもしれません。経験のあるオーガナイザーは、いつもこれらのプロセスに関わりたいと考えるが、何のどのような記録を保持していくかは、グループのリーダーによって明確に位置付けられ、決められる必要があります。文書作成には、議事録の作成や、人々とのやり取り、行動と不活動の記録、人々の動向の維持、手紙、メモ、電子メール、書面による記録を通して過去の決定事項を思い出させることが含まれます。

テクノロジーは、データ保存を無数の方法で可能なものとしましたが、肝心なのは、それらを多様な方法で利用可能なものとし、また持続的に保存することです。議事録を取ることは、重要なスキル、価値、プロセスとなります。議事録は、グループの意思決定の方法、また誰によって、どんな決定を行うかについての方針を打ち出し、判断をする手助けをします。文書は説明責任の手段となり、プロセスと結果の透明性を保ち、また関係する人々の焦点化と信頼性を保つのに役立ちます。それらはまた、歴史経過の説明を提供し、制度上の記録を保存し、さらにその利用可能性は、過去の活動に関する論争の解決を可能にします。したがって、記録を保管する人の役割は、文書の整理と保存、またそれらへの正確なアクセスを支援する点において、明確にされるべきです。

議事録が取られ、また見られているか、どのように参加者は、議事録作成とその評論に関与しているかによって、あなたはグループ/組織の本気、有効性、団結の度合いを評価することができます。会議やグループの進行過程の議事録がない場合、変化の機会は訪れないことが、経験的に実証されています。また、システムの責任者や変化の対象となる人物（重要なアクター）は、議事録への正式な記録やその共有に抵抗することが多いことも、経験的に明らかになっています。このような例では、合意事項やタイムテーブル、全ての同志の間で共有されたメモ書きを含む行動の書面証拠を作成する必要があります。

議事録は、組織の文化、構造、歴史を評価する診断ツールにもなります。議事録への反論に組織が極端な時間を費やしているとき、あなたは、そこには不信任や不満があり、それにより前進はできないという結果に陥ることが推察ができます。さらに、議事録が、形式上のものとして、それらに注意があまり払われない場合は、組織内において、参加者の関わりや関与があまりないことを推察ができます。

責任ある人がメモを取ることに同意しているかどうかにかかわらず、グループ内の誰かが、戦略的な会議のメモを取るように準備することは重要です。もし可能であれば、少なくとも 2 人は、全

ての重要な会議に出席するか、協議のメンバーとなり、また口頭と書面においてその会議について報告ができるように備えておく必要があります。もし、議事録が取られていない場合は、出席者が報告を行い、また会議に参加したことに関する感謝、起こったこと、また同意がなされたことへの彼らの理解を述べる手紙を書くこと、またはEメールを送ることを誰が行うか明確にする必要があります。さまざまな意見の相違や今後の展開については、強調する必要があります。同じことが、戦略的な電話がけにも言えることです。会議を呼びかけた人が作成した議事録がある場合は、参加者がコピーを受け取り、それを批評・閲覧してコメントできるようにする必要があります。(意図的かどうかに関わらず) 記憶の抜け落ちや、扱われた問題や約束事項に関して異なる解釈があっても、それは驚くべきことではありません。記録がなければ、進展はほぼ無いか全くありません。

#### 原則 14：メディアは予測不能であり、道徳性に欠ける。それらに注意をしながら進行をする。

多様な同志や人々とのコミュニケーションの重要性を仮定すると、社会の強力な部門としてメディアの役割を理解し、さらに様々なメディア放送局の種類と機能を知ることは、オーガナイザーの仕事の重要な要素となります。今日のメディア放送局の活気の多様性は、その数と急速な変化において、成長をしており、例えば、電子メディア、Eメールやファックスの一斉送信、ブログ、それに加えて、伝統的な方法として、印刷メディア（新聞、雑誌、主流またはそれに代わる出版物）さらに加えて、配信メディアすなわちテレビ（ネットワーク、ケーブル、公共）、そしてラジオがあります。グループにおけるオーガナイザーや、任命されたリーダーは、これらの多様なメディア放送局の基本的な手段と、社会や地域社会、あなたが影響を与えたい分野において、それらが果たす機能を知っておく必要があります。あなたが取り組む問題に対する認識と行動を生み出すためのアウトリーチ・キャンペーンの重要性と、テクノロジーが果たす「ニュース」を生成し、記録する役割を考慮すると、あなたのグループは、無償またはプロボノの形式でメディア・コンサルタントを雇いたくなるかもしれません。もし近くに大学があり、そこにメディア学やジャーナリズム学科、または映画やビデオ学科などがあれば、あなたにとっては、相談に乗ってもらえるチャンスとなります。コミュニケーションは、今日の組織の活動における重要スキルであり、局面ともなります。

アウトリーチ・キャンペーンの一部として、最初の段階では、あなたは誰に繋がりを求めるかを明確にし、それらの人にとってどのように接近することが最善なのかを決定します。あなたは、影響を与えたい同志が、どのように情報を入手しているのかを知る必要があります。彼らはどのようなマスメディアを読んだり、見たり、聞いたりするのでしょうか？どのような民族的なメディア、コミュニティのメディアに価値を置いているのでしょうか？彼らはインターネットやソーシャルメディアをどのように利用しているのでしょうか？彼らに影響を与えるメディアの有名人は誰でしょうか？第二の段階では、用いられている放送局のそれぞれの中にいる人物を特定し、関係を育むことを行います（放送局とは、メディアのさまざまな種類すべてを指す一般的な用語）。誰があなたのトピックや問題について書いたり、述べたりしているのでしょうか？彼らには、積極的になるべきです。あなたの組織についての経歴資料を送ります。それらの記者や世論の作り手をあなたの組織に招きましょう。彼らに対し、あなたの同志と会うように依頼をします。問題について、彼らの専門家となり、また誰が誰であるのかを知るようにしましょう。あなたの組織および、または問題に対して「より友好的」であるのは誰か、そうでないのは誰かを正確に判断しましょう。

あなたの組織にとって重要となるメディアが、その問題を公表したり、取り扱ったりしたくなる

であろうことを踏まえて、あなたはメッセージをどのように作り上げますか？人を惹きつける方法で、あなたはどのように物語を伝えますか？この局面で、オーガナイザーとほとんどのメディアは、別れ道を歩むこととなります。それ故、「道徳性を欠いた主張」が現れます。オーガナイザー（ソーシャルワーカー、人権と社会正義の主唱者）は、大抵、深刻かつ広範に広がる物語を公表したいと考えています。あなたが伝えたい物語は、ある状況下に置かれる多くの人々、例えば、政府や企業団体が彼らにすること、または何もしないことで苦しむ状況にあるような人々の状況を恐らく含みます。変化の対象は、不適切なサービスを提供したり、それらを否定したりするかもしれず、彼らは、機会やその道筋を減少させていたり、資源を限定しているといったことなどがあるかもしれません。恐らくあなたは、普遍的な問題を示し、影響を受ける人々のその数を伝えていきたいと考えます。例えば、「ジョーンズさんは、フードスタンプを失った何百万人もの人々のうちの一人です」というようなことです。

ほとんどのメディアは反対に、政治的な傾斜に関係なく、その正反対の事物を見せたいがります。彼らは、普通ではないこと、奇想天外なこと、極端なことを取り扱います。不十分な額の公的扶助を受け取る人が何千人もいたり、または児童福祉制度が、有色人種の親に対して、差別をしていたりした場合、彼らは、「福祉の不正受給の女性」や重大な児童虐待の悲劇的な事例を取り上げたりする。ジャーナリストは、リベラル派か保守派か、放送局が大衆向けか知的な雑誌かに関わらず、一般的には普通のことや典型的なことは表現しません。また彼らは、悪いニュースに比べて、良いニュースを頻繁に取り上げることはしません。彼らは過度な表現や誇張をしがちで、争いや不一致を取り上げることを好みます。この偏りは、通常、刺激なものを指向しています。これは、メディアがイデオロギーを持たないことを示唆しているわけではありません。異なる放送局では、彼らの社説や意見文節が反映する政治的傾向を持っています。しかし、その事業所や新聞の評判に関わらず、「あなたの物語」をあなたが伝えたい方法で、取り扱ってくれないことがあることが、経験的に示されています。それゆえに、オーガナイズングの原則は、メディア側が接近してくる際は、結果をコントロールできないということになります。そのため、あなたのグループがしなければならない決定は、メディアと繋がりを作り、可能であれば、前もって事前に彼らを教育するためにあらゆる努力をするかどうかということになります。読みやすく、しかし同時に現実的である簡潔な組織の背景資料を提供することは、その助けとなります（原則4を参照）。

社会の一部門としてのメディアは、アメリカの他機関のように同じくバイアスを持っています。彼らは大抵、政治とは関係なく、おおよその形で「哲学」を反映させています。この事実を認識することは、結果に対する期待を和らげることとなります。制度的な不平等を反映するようなメディア報道の例は数多くあります。一般的に、一部の例外を除いて、彼らは大抵、クライアントや同士よりも専門家に焦点を当ててでしょう。彼らは、女性よりも男性を追求し、有色人種よりも白人に関心を当てているでしょう。それ故、現実的なことを言えば、もし、これらの格差に対処し、統合され正確なメッセージを確実にしたいのであれば、代弁者を前もって準備しておきましょう。特定の人々にメディアを繋げること、皆へ発言を提供していくことに同意するならば、彼らに依頼をすべきです。関連があれば、専門家と地域のリーダーを一組にすることを試みて、新しく、また軽視されている声（メディアによって）を前面に出し、目に見える形にしていきます。プレッシャーに対処すること、一時的な有名人になるような誘惑を避けることを学びましょう。

もしあなたが受け取った報道が、あなたが望んでいたものとは異なるものであった際は、編集者、著者、出版社、または放送局の経営者に対して手紙を書きましょう。あなた自身の同志や仲間に、



あなたが伝えようと試みたことを知らせましょう。調査によると、編集者に対する手紙は、新聞の中で2番目に読まれる箇所（スポーツ欄に続き）となっており、雑誌でもよく読まれていることが明らかにされています。ニューヨーク・タイムズ紙に記事を載せたり、全国ネットワークのテレビの話題になるのは難しいかもしれませんが、あなたの地域には何百もの小さな放送局があります。

### 結論

これらの原則は行動の手引きを意味しており、また、あなたの機関の後ろ盾や、特定される目標、地域の政治的・経済的な文脈、疑問視されている問題、そして組織化を推進するシステムといったことを踏まえながら、異なった形で適用されます。オーガナイザーはすべての変数をコントロールすることはできませんが、長きに渡って、活動を牽引することに深く関与しながら、これらの能力を獲得し、長い道のりを歩むことになるでしょう。慈愛 (humanity)、謙虚 (humility)、誠実 (honesty)、ユーモア (humor) といった重要なソーシャルワークの価値や特質を反映する4つのHをあなたの仕事に組み込むことを忘れないでください。

### 参考ウェブサイト

Association for Community Organization and Social Administration (<http://www.acosa.com>)

Community Toolbox (<http://www.ctb.ku.edu>)

Education Center for Community Organizing (<http://www.hunter.cuny.edu/socwork/ecco>)

Comm.Org-The On-Line Conference of Community Organizing (<http://www.comm-org.wisc.edu>)

### 参考資料

Bobo,K.,Kendall,J., & Max,S. (2009). Organizing for social change: Midwest academy manual for activists(4th ed.). Santa Ana, CA: Seven Locks Press.

Burghardt, S. (2010). Macro practice in social work for the 21st century.Thousand Oaks,CA: Sage Publications.

Eichler,M.(2007). Consensus organizing:Building communities of mutual self interest. Thousand Oaks,CA:Sage.

Hardina,D.(2002).Analytical skills for community organization practice.New York,NY: Columbia University Press.

Hardina,D.(2013).Interpersonal social work skills for community practice. New York, NY: Springer Publishers.

Kirst-Ashman.K.K. & Hull,G.H.(2006).Generalist practice with organizations and communities (2nd ed.).Belmont,CA:Thomson Brooks/Cole.

Homan. M. S. (2011). Promoting community change:Making it happen in the real world(5th ed.) Belmont,CA:Thomson Brooks/Cole.

Netting,F.E.,Kettner,P.M., & McMurty,S.I.,(2008).Social work macro practice(4th ed.).Boston,MA:A&B/Pearson.

Pyles, L. (2014). Progressive community organizing:Reflective practice in globalizing world (2nd ed.). New York NY: Routledge/Taylor & Francis.

Rothman,J.,Erlich,J.,& Tropman,J. (Eds.),(2007). Strategies of community intervention (7th ed.). Itasca,IL:

F.E. Peacock.

Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2007) Community organizing and development (4th ed.). Boston, MA: Pearson/Allyn & Bacon.

Smock, K. (2004). Democracy in action: Community organizing and urban change. New York, NY: Columbia University Press.

Staples, L. (2004). Roots to power. A manual for grassroots organizing (2nd ed.). Westport, CT: Praeger.

Weil, M. & Gamble, D.N. (2010). Community practice skills workbook. New York, NY: Columbia University Press.

Weil, M.O., Reisch, M., & Ohmer, M. (Eds.). (2011). Handbook of community practice (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

## 訳者あとがき

本論文は長年に渡りニューヨーク市立大学ハンター校シルバーマンソーシャルワークスクールにてコミュニティ・オーガナイズの教鞭を取られてきたテリー・ミズラヒ名誉教授による論文の翻訳である。本論文の前身となる論文 "Basic Principles for Organizing: Perspectives from Practice" は2000年に発表され、その後、加筆修正され2015年に Social Workers' Desk Reference, 3rd Edition (Oxford University Press) に "Community Organizing Principles and Guidelines" として掲載されたものを翻訳したのが本論文である。前身となる論文も翻訳されており、2007年に発表されている<sup>1</sup>。

本論文は実践者向けに書かれたものであり、コミュニティ・オーガナイザーの実践に共通する原理原則を具体的な例示を含めて書かれたものである。常体（である調）で示すとやや指示的で強い調子になるため、敬体（です・ます調）で表すことにした。

なお、ミズラヒ教授は全米ソーシャルワーカー協会の会長を務めたこともあり、アメリカのソーシャルワーク業界においてコミュニティ・オーガナイズの存在意義を高めることに貢献してきた人物である。2019年6月に同校を退職され、現在はカリフォルニア州ロサンゼルス在住である。

---

<sup>1</sup> "Basic Principles for Organizing: Perspectives from Practice" の翻訳は以下で発表されている。  
Mizrahi, T. (2000) "Basic Principles for Organizing: Perspectives from Practice" (= 2007, 室田信一・安宅るい・奥村由衣・中村拓・堀善昭・辻妙子訳「オーガナイズのための基本原則：実戦からの視点」『同志社大学大学院社会福祉学論集』21巻, 31-49.