

オーガナイズングとは何か？

(2013)

マーシャル・ガンツ著

オーガナイズングはリーダーシップの一形態で、一世紀のラビ・ヒレル（訳注：ユダヤ教における宗教的指導者、学者）によるエルサレムセージに記された3つの質問に根差している。

「もし、私が私のためにあるのでなければ、私は誰なのか？
私が私のためだけにあるのなら、私は何なのか？
そして、もし今でなければいつなのか？」¹

この3つの質問は、自分、他者、行動に焦点を当てている。私は何を為すよう呼びかけられているのか、私と関係する他者は何をしよう呼びかけられているのか、私たちが生きるこの世界は今私たちにどんな行動を求めているのか？

重要なのはこの文章が答えを述べているのではなく、疑問形で書かれているという事である。なぜならそれは、行動を起こすことは、不確かな、そして予測不能で不慮の事態に満ちた世界に突入していくということだからである。私たちはそのような事態を真にコントロールできるだろうか？それともそれを受け止める術を学ぶべきなのだろうか？不確かさは私たちの「手」や「頭」、そして「心」に困難を突きつける。私の「両手」はどんな新しいスキルを学ぶべきなのだろうか？私の「頭」は、持てるリソースを使って目的を達成する新しい方法をどのようにすれば考えることができるだろうか？私の「心」はどのようにすれば行動するための勇気、希望、辛抱強さを身につけることができるだろうか？

リーダーシップには、「不確かな状況下で他の人々が目的達成を可能にする責任を引き受ける」ことが要求される²。不確かな状況下では、「適応」というリーダーシップの側面が必要である。つまり、すでに知っているタスクをうまくこなすよりむしろ、どのようなタスクが必要で、どうすればそのタスクをうまく実施することができるかを学ぶことである。必要とされるのは、あらゆることについての答えを持っている「知っている人」ではなく、正しい質問を人に投げかけることを学んだ「学んでいる人」の視点からのリーダーシップである。これはポジションや人ではないリーダーシップの実践形態の一つで、権力組織の内であれ外であれどこでも発揮することができる。

オーガナイズングはリーダーシップの一形態である。オーガナイザーは他の人々がもつリーダーシップを見出し、仲間に招き入れ、伸ばしていく。また、そのようなリーダーシップ

¹ Pirke Avot (Wisdom of the Fathers)

² Marshall Ganz, "Leading Change: Leadership, Organization and Social Movements", Chapter 19,

の周辺にコミュニティを形成し、コミュニティの持っているリソースからパワーを醸成する。オーガナイザーは、顧客にサービスを提供するわけでも、消費者に商品売るわけでもない。彼らは同志 ー共通の関心事のために、結束することができる人達ーとなるコミュニティをオーガナイズするのである。

オーガナイザーは、3つの質問をする。私の同志は誰か？彼らの差し迫った問題は何か？どうすれば彼らは自分たちのリソースを問題解決のためのパワーに変えることができるのか？オーガナイザーは、関係を構築し、語り、戦略を考案し、構想を練り、行動を起こしながら、同志との対話の中でこれらの質問に答えていく。

オーガナイザーは、古い関係から新しい関係を構築する。例えば、一人の個人を他の個人と結びつけたり、また時には人々のネットワーク同士を結びつける。そして、行動する新しいコミュニティの基礎作りに十分な広さと深さを持った新しい関係性のネットワークが形成される。

オーガナイズされたコミュニティは、行動する理由を明確に発し（＝ストーリー）、どのように行動できるかをイメージする（＝戦略）ことにより、主体性を獲得する（＝行動する能力）。

オーガナイズされたコミュニティは、彼らが誰で、どこから来て、どこへ行くのか、そこへ行くために何をすべきかについての彼らのストーリーを語ることを学ぶ。その彼らのストーリーのことを「パブリック・ナラティブ」という。オーガナイザーはナラティブを通じて、人々に自らの価値観、他者と価値観を共有する能力への理解を深めてもらい、自ら行動する勇気を引き出す。人々は切迫感、怒り、希望、共感、尊厳などの感情を呼び起こして、行動を抑制する惰性、無関心、恐怖心、疎外感、自己不信といった感情に立ち向かうことを学ぶ。

オーガナイズされたコミュニティは、どうすれば自分たちのリソースを、必要なものを得るパワーに変えられるかを学ぶ。オーガナイザーは、人々が自らの置かれた状況についてじっくり考え、それらの状況に対する責任の所在を特定し、彼らのリソースを使って状況を変化させる方法、つまり変革仮説を考え出し、その仮説を一定の目標に落とし込むという実践手法を、人々に伝授する。

オーガナイズされたコミュニティは、行動する責任を受け入れる。個人が力をつけるのは、責任を引き受けることから始まる。コミュニティが力をつけるのは、コミットメント ーコミュニティのメンバーが引き受ける責任ー から始まる。責任は行動を選択することから始まる。オーガナイザーは人々が行動するだけでなく、効果的に行動するよう意欲を掻き立てる。

オーガナイズされたコミュニティがもっとも効果的に活動展開できるようにするには、関係を築き、ストーリーを語ること、さらにコーチング、チームワーク、リーダーシップの育成に基づいた仕組みが必要である。そのようなコミュニティは、一人がすべてやってしまう脆弱さや皆が何でもやる混沌ではなく、共有する目的、相互に依存しあう役割、合意された約束事に基づくリーダーシップチームによって運営される。そのようなコミュニティでは、

雪の結晶のように外に向かって広く分散したリーダーシップの機会が作り出される。これは少数に限定された機会とは対照的である。コミュニティは自らの行動に対する説明責任を果たし、絶え間ないコーチングを通じてサポートを提供していく。

このようにして、結束しているが包含的で、共有しているものはあるが多様で、連帯しているが寛容なコミュニティを築くことができる。また、このようなコミュニティは、共に行動する同志とリーダー達との関係を相互責任と説明責任で築いていく。

オーガナイザーはキャンペーンを実行する。キャンペーンは非常に精力的で、はっきりと焦点を絞り、特定の目標と実施期限のある一連の活動である。キャンペーンを通して、人々が仲間に招き入れられ、プログラムが開始され、戦いがあり、組織が構築される。キャンペーンは、普段は光の当たることはないが同志の利益に反する対立を表面化させる。対立の解決にむけた交渉をするため、如何に対立を収めるかが一つのジレンマである。また、キャンペーンを実施することと、組織的な成長と発展のために日々の業務を行うことのバランスを保つことがもう一つのジレンマである。勝つにせよ、負けるにせよ、一つ一つのキャンペーンは、分析と学習と祝福をもって終えなければならない。

© Marshall Ganz, Kennedy School, 2013

図 1: : オーガナイズングとは何か?

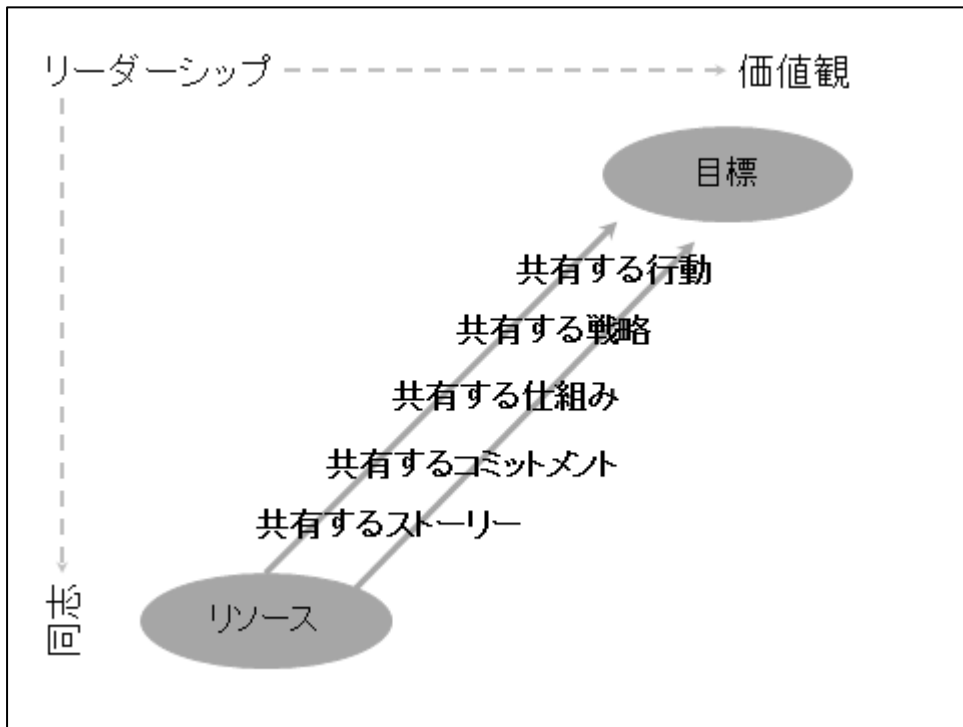


図 2 : 3つの方法の組み合わせ

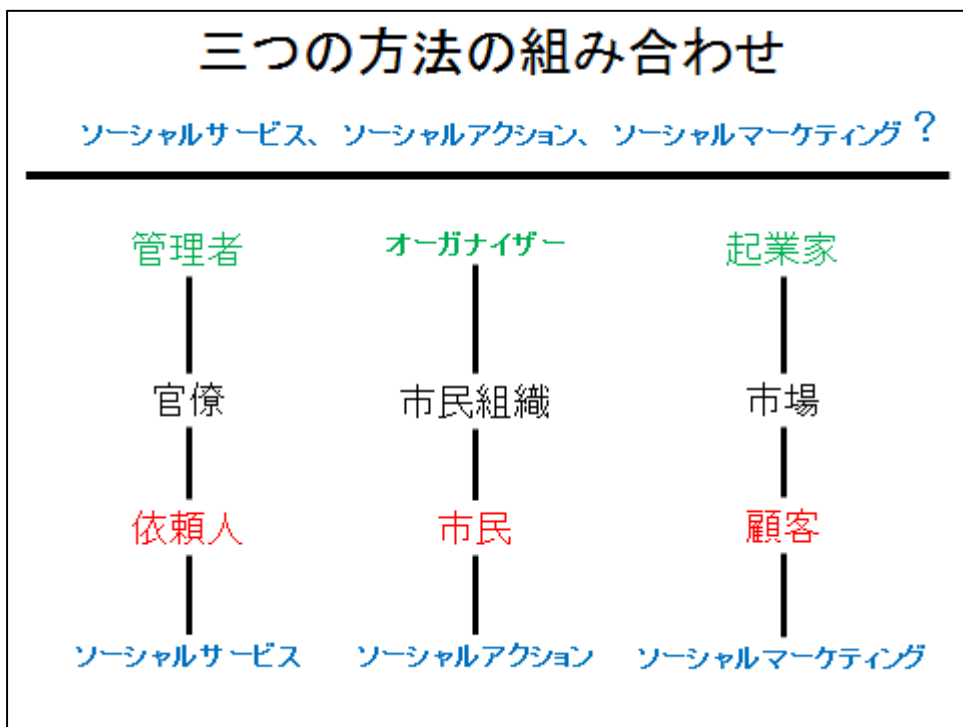
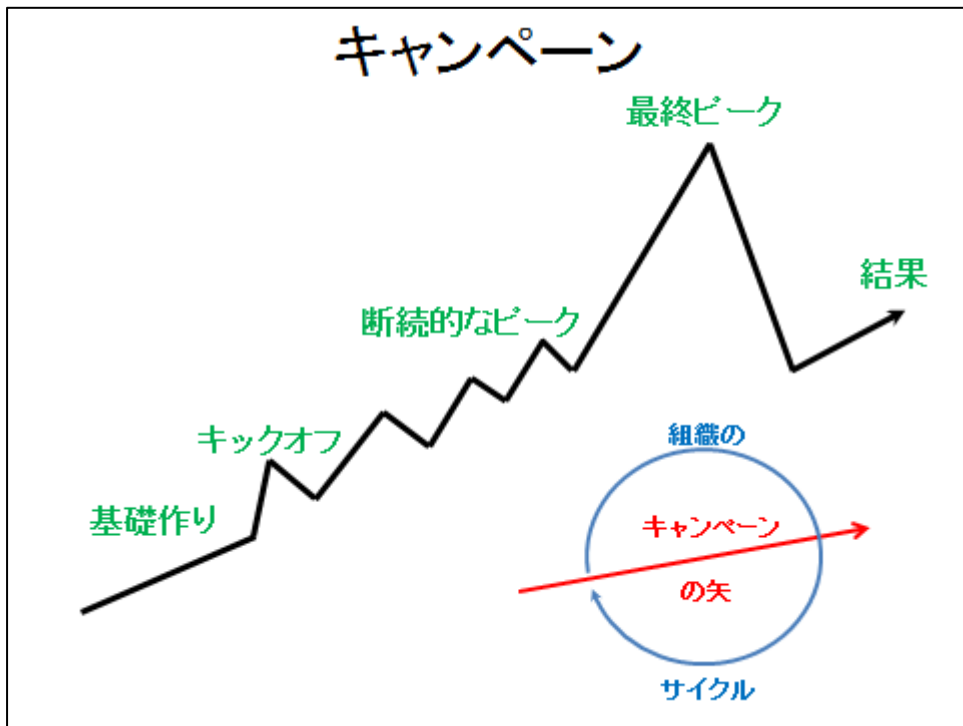


図3：時間を構成する2つの方法



オーガナイジングを学ぶ

(2011)

マーシャル・ガンツ著

禅僧であるティク・ナット・ハンの著書「The Raft Is Not the Shore」の中にかだと岸の違いについての議論があり、学びの仕組み、学ぶ方法、そして何を学ぶかといったいくつかの枠組みを区別する手助けをしてくれる³。いかだは、激流を渡りきるために一度使ってしまえばその後はいらなくなってしまうものではあるが、激流を渡るには、まずはいいいかだが必要である。

オーガナイジングを学ぶために、まずいかだが必要である。なぜなら、どんな新しい実践を学ぼうとする時も、いかだに乗った時のそのように、不確かさ、あいまいさ、そして新しいことに取り組んでいく必要があるからだ。人は不確かさと向き合うとき、往々にして二つの相反する感情を持つ⁴。一方では、うまくいかないかもしれない、失敗するかもしれない、他の人にその失敗を見られるかもしれないなどといった恐れのある感情があるだろう。そうになると、場合によっては、人は萎縮し、自分を危険から守ろうとする。もう一方では、興味が湧き出すこともあるだろう。思いがけないことは新しい機会や成長をもたらし、大変なやりがいがあるものだ。つまり、人は新しい方法で行動することを学ぶという挑戦に直面したとき、安心できる既知のものや、不安を軽減してくれる場所へと避難するかもしれないし、あるいは不確かなものに飛び込むリスクをとるかもしれない。おそらくはその両方が起きている時、つまり、冒険をするリスクをとる勇気が持てるくらいに十分な確かさの中で自分を守ることができている時にこそ、人は学びを最大化できるのだろう。安心とリスクのバランスの取り方を学ぶことは、個人の学びにとって重要であるだけでなく、ともすれば安心がより不確かでさらに大きなリスクを抱えているかもしれない仲間達の学びにとっても大事なものである。

本講座で提供する学びは、「いかだ」的な役割を果たすだろう。必要不可欠なツールをとりあげ、鍵となる質問に注意を払い、様々な要素が相互作用を起こすのを観察し、お互いの経験から学ぶための共通言語を持つことを可能にする。人は誰も授業を通じて技能を習得しない（指導法や学びの技能は授業で学べるかもしれないが）。技能は人生をかけて学ぶものである。しかし「技能を学ぶ方法」を学ぶことはできる。それが私たちの目指すゴールである。

オーガナイジングとは、実際に「手」を使って取り組む実践であるといえる。キェルケゴールの船の舵取りの話が私たちに教えてくれるように、実践を学ぶことは理論を学ぶこと

³ Thich Nhat Hanh, (1993), *Thundering Silence: Sutra on Knowing the Better Way to Catch a Snake*, "The Raft is Not the Shore" (pp. 30-33), (Berkeley, Parallax Press).

⁴ Jordan Petersson, (1999), *Maps of Meaning: The Architecture of Belief*. (New York, Routledge).

とは違う。行動を起こして経験することでしか学びを得ることはできないからだ⁵。そして行動を起こすためにはリスクをとる必要が出てくる。失敗をする、メンツを失う、拒否される、などといったリスクだ。はじめて自転車に乗るとき（バランスをとろうとしているとき）、一度も自転車から落ちずに乗り方を学べる人はいないのと同じである。そして、オーガナイズは関係を基盤にしている（人とのやりとりを通して行われる）ので、自分の行動、他の人の行動、他の人同士のやりとりをそれぞれつぶさに認識することができれば、自分自身の経験から学ぶことが容易になっていくだろう。同時に、プロジェクトに深く関われば関わるほど、学びを得られるような新しい経験に飛び込むリスクをとる動機付けができていくため、学びはより大きくなるだろう。

オーガナイズはまた「頭」を使って考えていく理論でもある。しかし、私たちは理論をそっくりそのまま「適用」する為に理論を学ぶわけではない。理論は「現実」とは異なることを私たちは知っているからだ。理論化する能力は、起こり得る結果を予想するなどといった目的のために、現実を単純化してくれる。そして、理論は実施前に検証するための仮説を提供してくれる⁶。誰もが起こりうることを予想でき、経験から学び一般化された独自の理論を持っているだろう⁷。しかし、理論を「意識して注意深く」使うには、一旦経験から離れてみたり、文字にしたり、厳しく省みたり、教訓を経験の中から導きだしたりといった作業が必要になってくる。更には、経験から学ぶためにはガンジーのいう「実験的精神」-正しい視点から物事を捉える自制心を持ち、他のものと比較し、分析的視点で振り返る-を持って臨むことが必要になってくるのである⁸。

このように内省的に学ぶことで、これまで持っていた世の中の仕組みに対する理論は揺るがされるかもしれない⁹。しかし世の中に対してあなたが持っている前提（思い込み）は、人生における日常的でプライベートな部分では役立つかもしれないが、より公共的な場面においてはさほど役に立たないであろう。認知心理学者によると、人は世界に対する認識を整理するために「図」を作っている¹⁰。この図が、物事を可能にしたり制限をしたりしている。つまり、私たちが意味を理解したり、一般化したり、選択をしたり、結論を導いたり、行動を起こしたりすることを可能にしているのだ。しかしそれが固定観念となって、正確な認識を邪魔したり、私たちが見たいものだけを見るよう仕向けたりして学びを妨げたりすることもある。そういった思い込みにより自身を抑制しすぎることなく、新しいカテゴリーを作ったり、様々な見方を考慮に入れ、より有用な理論を作れるよう、心理学者のエレン・ランガーは、私たちが持っている思い込みをより意識できるようになるための様々な方法を提案している¹¹。

⁵ M.S. Kierkegaard, "When the Knower Has to Apply Knowledge" from "Thoughts on Crucial Situations in Human Life", in *Parables of Kierkegaard*, T.C. Oden, Editor. (P)

⁶ Robert B. Westbrook (1991), *John Dewey and American Democracy*, (Ithaca, NY, Cornell UP.)

⁷ Howard Gardner, (1992), *The Unschooled Mind*, (New York, Basic Books.)

⁸ Mohandas Gandhi, (1957), *An Autobiography: The Story of My Experiments With Truth*, (Boston, Beacon Press.)

⁹ Donald Schon, (1984), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Chapter 2, "From Technical Rationality to Reflection-in-Action" (pp.49-69), (New York, Basic Books).

¹⁰ Susan Fiske and Shelly E. Taylor, (1991), *Social Cognition*, Chapter 6, "Social Schemata," (pp.139-42, 171-81), (New York, McGraw-Hill.)

¹¹ Ellen J. Langer, (1989), *Mindfulness* (Cambridge: Perseus Books); (1998) *The Power of Mindful Learning*, (Cambridge, Perseus Books).

思い込みを意識することができれば、たとえ激しい言い争いをしていたとしても、意見を異にする相手が語る中にある真実に耳を傾けられるだろう。議論することやディベート、対立を恐れることは、学びの阻害にしかならない。宗教指導者であるヒレルは、議論することを、「世のため（みんなのために起きる良いこと）」といい、誰一人として真実の全てを持ち得ないが、一人一人がその要素を持っており、議論はそれを表出させるためのものと表現している¹²。彼は、相手の価値観に対して議論を整理し、謙虚に議論に臨み、誰もが間違いを犯すことがあるということを意識しながら、対立する相手の主張を相手の満足いくレベルで正確に言えるように学ぶよう提唱している。

オーガナイズングを学ぶことは、手や頭だけでなく、心を使う作業でもある。この学習法は、各々がリーダーシップを発揮する責任を持った上で共通のテーマに取り組めるよう人々をつなげるという、昔からあるような民主的な方法を基盤としている。市民レベルでのオーガナイズングは、いくつかの類似する戦略はあったとしても、軍隊を組織することとも、会社、社会保障の団体を組織することとも違う。市民活動を動かしていく価値は、宗教、文化、政治といった道徳的な習わしに基づいている。私がここでいうオーガナイズングの考え方は、西洋の宗教的、市民的、そして一般的に広まっているような慣習から産まれたといえる。民主主義が世界の人々の目標になるにつれ、それは広められ、挑戦され、豊かなものになってきた。民主的オーガナイズングの20世紀におけるもっともクリエイティブな改革者はガンジーであろう。なぜなら彼が東洋と西洋の手法の融合を行ったことで、アフリカでの自由運動、アメリカの市民権運動、ポーランドの連帯運動等につながるような遺産が形作られたのである。実際、人々が協働したり、権力の乱用に抗ったり、子ども達がよりよく生きられるようにと格闘したところではどこでも、オーガナイズングのルーツを見ることができる。

私たちの提供する学びの枠組みは、3つの実践で構成されている。(1) リーダーを見出し、招き入れ、育てること。(2) そのリーダーの周りにコミュニティを作ること。(3) そのコミュニティからパワーを作り出すことである。構成要素も以下のたった3つである。

(1) 関係するアクター：あなた、あなたのリーダー達、あなたの同志、反対する人々、サポーター等々、(2) 取り組みを進めるためのプロセス：関係性を構築する、ストーリーを話す、戦略を練る、行動を起こす、(3) 取り組むための空間を作るための仕組み：キャンペーン（時間）と組織（空間）。

オーガナイズングの多くは、キャンペーン—結果を出す為の時間やリソースやエネルギーを最大限活用するための方法—の形をとる。時間といっても、円形的な時間ではなく、方向を持つ矢としての時間である¹³。時間を円として捉えて有効なのは、日課をこなしたり、日常の手続きや年度ごとの予算等々を維持する場合だろう。一方、時間を矢として捉えると、変化を起こしたり、特定の結果を得たり、努力を集結させたりすることに焦点があてられる

¹² Various, (1985), *Siddur Sim Shalom*, Rabbi Jules Harlow, Ed. "Pirke Avot/Sayings of Our Ancestors," (pp. 648-649) (New York, The Rabbinical Assembly).

¹³ Stephen Jay Gould, (1987), *Time's Arrow, Time's Cycle: myth and metaphor in the discovery of geological time*, (Cambridge, Harvard University Press).

だろう。キャンペーンでは後者、つまり時間を矢として捉えている。基礎となる起点から発して、キックオフ、断続的にあるピーク、そして最終的なピーク、結果へと展開していく密度の濃い一連の活動である。雪玉が雪を付着させることによって更なる雪を集めていくように、リソースを次々に集めながら、戦略的に推進力が作られていく。また、初期段階での成功は後に成功を収める自信になるため、モチベーションにおける推進力も作られていくのだ。今回のこの講座も、14週にわたるキャンペーンだと捉えてくれるといいだろう（訳注：ハーバード・ケネディスクールでは一学期間かけてオーガナイズが教えられている）。

社会的なプロセスは言葉にするより図にする方が容易であることから、本講座では議論を進めるなかで、いくつかの図を使っていく。私が使用するのは、関係性、目的、フィードバック、そしてフォーカスを表す4つの基本的な図だ。関係性の図は、オーガナイズにおいて主体となるグループ間の交流、バランス、やりとりを表す。目的の図は、ゴール、ピーク、結果に向かう動きや発展を表す。ループ（正確に言えばスパイラル）は、一つの行動が次なる行動を生み出すものとして連なっていく様を表している。そしてフォーカスの図は、拡散したエネルギーやリソースを特定のターゲットに集中させることの効果を表している。

私たちが考える大事な学びの一つが「教えること」であり、学期を通して、リーダーシップを育てるツールとしてコーチングの手法を主に使用していく。コーチングは、他の人が能力を最大限に発揮するためにその人と関わる方法である。アドバイスをするのではなく、説教をするのでもなく、正しいか判断をするのでも、何をすればよいのかを教えることでもない。そのどれもでないが、コーチングを通して、パフォーマンスを妨げる3つの壁（モチベーション、知識、戦略）を克服するのを手伝うことで、人の学びを強化できる。まず、モチベーション的な壁は努力と関係があるだろう。理由は何であれその人は学び、実践に移すのに必要な時間を費やし、最後の一押しをする労力を使うことに伴うリスクを引き受けるだけのモチベーションを持ち合わせていないことがある。次に、知識的な壁とは、取り組むための重要なデータや要求されているようなスキルを持ち合わせていなかったり、適切な判断をするための十分な経験がないといったことである。一方で、情報とモチベーションはあるけれども、成果を出すのにどこで、いつ、どうやってその情報を使えばよいかわからない時、それは戦略的な壁といえるだろう。そして、この3つのどれに直面しているのかを見分けることが非常に重要になってくる。ある人が、情報がなくて行き詰まっているだけなのに努力を強いたのでは、事態を悪化させるだけだろう。あるいは、優れた技術を持っているのにどういうわけかモチベーションが足りない時に、技術的トレーニングを受けさせることは役立たないだろう。

3つの壁を見分けると同時に、効果的に上手く介入していく方法を学ぶには、質問の仕方、（頭と心の両方を使う）聞き方、サポートの仕方、そして挑戦するよう意欲を掻き立てる方法を学ぶことが必要である。人の強みを称賛したり、弱さを批判したり、何をすべきかを教えたりするのではない。強みを見方にして、あるいは強みを使って弱さを乗り越えられるよう、個々人の強みだけでなく弱みを特定出来ることが求められるのである。コーチングの中には「是正的」（何をすべきかを人に教える）なものもあるが、多くのコーチングは「発達の」（何をすべきか人が学べるよう手伝う）である。発達のコーチングは、

「Coaching as a Leadership Practice」（訳注:ワークショップガイドのコーチングの章参照）に詳しく記述されているように、観察、分析、介入、振り返り、モニタリングの5つのステップで構成されている。

新しい体験をし、その体験をつぶさに分析し、体験の起因となった価値観とじっくり向き合っていくことは非常に難しいことである。私たちの講座での課題の多くが、同志やクラスメート、同僚やインストラクターといった他者との交流に基づいて作られているのはこういった理由からだ。これは「余計な」仕組みではなく学びのプロセスの根幹をなすものである。挑戦をし、サポートをし、共に取り組む人々を動かしていくことを学ぶこと、そして人々からの挑戦やサポート、やる気を受け止めていくことこそが、この経験（講座）を通して得ることが出来るもっとも有用な学びなのかもしれない。

助けとなるヒント #1

助けとなるヒント #1

私は「何」をするために

「誰」をオーガナイズしている

オーガナイズングを学ぶための質問

1. この講座の中で一番学びたいことは何ですか？
2. あなたにとって、学びにおける一番の壁は何だと思えますか？
3. オーガナイズングのプロジェクトに取り組むことは、あなたの学びのどんな助けとなるでしょうか？
4. 自分自身の学びを促進するためにできることは何ですか？

© Marshall Ganz, Kennedy School, 2013

クレジット

翻訳・監修 「オーガナイズングを学ぶ」 野中聖子・鎌田華乃子・室田信一
「オーガナイズングとは何か？」 田崎裕美・鎌田華乃子・室田信一

翻訳協力 小田川華子

What is Organizing? / Learning to Organize
2014年1月27日（初版）

著者 Marshall Ganz

発行所 コミュニティ・オーガナイズング・ワークショップ・
イン・ジャパン実行委員会
<http://communityorganizing.jp/>

注意

この文章はコミュニティ・オーガナイズング・ワークショップ・イン・ジャパン実行委員会が主催するワークショップの教材として、著者であるマーシャル・ガンツ博士の許可を得て翻訳したものです。この文章の著作権はマーシャル・ガンツ博士に帰属するため、ファイルの目的外使用や印刷・配布などは一切認められていません。各自がワークショップの目的およびワークショップ以外の目的で使用する際は、かならずコミュニティ・オーガナイズング・ワークショップ・イン・ジャパン実行委員会に確認をとっていただいた上で、ご使用いただくようよろしくお願いいたします。
