

# 社会変化を導く

リーダーシップ、組織、社会運動

マーシャル・ガンツ著

Handbook of Leadership Theory and Practice: A Harvard Business  
School Centennial Colloquium

Nitin Nohria, Rakesh Khurana 編, Harvard Business Press 発行より抜粋

---

## 注意

この文章はコミュニティ・オーガナイズリング・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 Harvard Business School Publishing 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・オーガナイズリング・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。

---

## 翻訳サポーター

本文章は以下の組織、個人に加え 38 名の方々によるご支援で翻訳し、一般に公開が出来る事になりました。ここに厚く御礼申し上げます。

アメリカ合衆国大使館



U.S. EMBASSY  
TOKYO

株式会社ビービット

# beBit

株式会社 ALMACREATIONS



ALMACREATIONS

the department of educational arts

瀬口清之	桑原 洋一	鈴木孝枝 (フィーノ株式会社)	
青木 竜太 (TEDxKids@Chiyoda)	キュレーター)	下村雅彦 吉牟田剛	
鎌田綾乃	米倉誠一郎	富田昌吾	Olivier Satoshi Ishikawa
NPO 法人 MPI	山崎 貴弘	濱崎祐一	青山優子 片山 愛子
藤原 加代	丸田昭輝	吉岡謙吾	片山 健人 浦田尚津美
山添真喜子	阪本 圭	小牧 智	原田 典子 下村健一
野口病院/野口俊康	寛 大日朗 (Dainichiro KAKEI)	朝比奈 一郎	
Mitsuhiro Saito	佐藤 正弘	Shinya NARITA	ASAMI

(支援金額・支援決定日順)

## 序文

社会運動は、目的意識をもって行動する者（個人、組織）の努力によって生まれる。目指すのは、新しい公共の価値を主張し、それらの価値に基づく新しい関係を形成し、政治的、経済的、文化的な力を動員してこれらの価値を行動へと織り込んでいくことである<sup>(1)</sup>。それは、流行、様式、一時的流行（口コミやその他）とは、集合的で戦略的、かつ組織立っているという点で異なる<sup>(2)</sup>。利益団体との違いは、「物を配分」することよりも、「物の再定義」—例えて言うならゲームに勝つだけでなく、そのゲームのルール自体を変えること—に力を注いでいる点である<sup>(3)</sup>。社会運動の参加者は、人々が耐えがたいと思っている状況を好転させられるという希望を持ち、道徳的な主張をするのだが、それは、新しく生み出された個人としてのアイデンティティ、集団のアイデンティティ、あるいは社会的な活動に基づいてなされるのである。アメリカ合衆国ではその独立運動以来、社会運動は社会や政治における改革を推し進める主要な原動力であった<sup>(4)</sup>。

リーダーシップとは、不確かさのなかにあっても、責任をもって、他者が共有する目的を達成していけるような状況を創り出していくことである。リーダーとは、対象となる活動において、関わる人々が担う「部分」だけでなく、その集合としての「全体」にも責任をとることである。リーダーは、関係者個々の人間関係、組織面、作業的な側面においても、好ましい環境を創り出さないとならない。リーダーシップは、不確実さの中で適応性が求められたり、試行錯誤し学ぶことが求められる状況だったり（学習者自身による発見）、あるいは革新的に対応することが必要とされるような時に、明らかに必要になる（ただし、その必要性が満たされないことが往々にしてある）。つまり、過去のやり方は通用せず、新しい脅威が迫っていたり、好機が突然現れたり、社会的環境が変わったり、新しいテクノロジーでルールが変わったり、というような時である<sup>(5)</sup>。

社会運動におけるリーダーシップの役割は、よくあるカリスマ性をもった公的人物の役割としばしば同一視されるが、それをはるかに超えるものである。社会運動は、全てのレベルにおいて、人々のリーダーシップを見出し、仲間に招き入れ、育成することで組織されるものである。このリーダーシップは、社会運動を担う集団を形作り、社会運動の力の主要な源である集団の有する資源を動かしていくのである<sup>(6)</sup>。このリーダーシップを担う人は、特にそれにフルタイムで取り組む人は、時にオーガナイザーと呼ばれるが、もう少し実際のイメージがわくような表現をすれば、講義をする人、代理人、巡業して各地を回って活動をこなしていく人（トラベラー）であり、サーキット・ライダー（巡回員）、代表者、現場監督などとも呼ばれる。時には単純にリーダーと呼ばれることもある。たとえば、米農民共済組合（The Grange）は、19世紀後期の農業運動における鍵となる地方組織だが、450支部に組織された45万人の会員からなっていた。その組合は、男女含めて77,775人の有志リーダーのポジションがあるが、そのうちの99.3パーセントに当たる77,248人は地域におけるものであり、州レベルのポジション数が510、国レベルではわずか17人のみにすぎないのである。つまり、メンバーの5人に1人は、一度は何らかの正式な

リーダー的役割に就くのである。最近の例では、保守系活動の大きな柱である、400万人の会員を擁する全米ライフル協会(NRA)は、その活動が14,000の地域にあるクラブに根差しており、そのクラブは14万人ほどの地元リーダーによって運営されている。会員は25人に一人の割合で何らかのリーダーになっていることになる<sup>(7)</sup>。またシエラ・クラブは、75万人の会員からなる環境擁護組織であるが、62の支部に380の地元グループが組織されており、12,500ほどのリーダーシップをとる役目を果たすポストがあり、ボランティアを採用し、訓練し、支援しているのである。そのポストのうち実に1万は地域のものであり、会員の57人に一人がリーダー役を務めている<sup>(8)</sup>。

社会運動はダイナミックで、参加型で、集合的な独自の存在意義を尊び、公共の声を上げるために組織されているので、その参加、意思決定、説明責任の構造は、商品やサービスを生む市民団体よりも、集合的な独自の存在意義を称賛し(教会がその例である)、公共の声を上げる市民団体(アドボカシー団体)の方に近いといえる<sup>(9)</sup>。彼らは、顧客やクライアント(得意先)などではなく、自分の対象とする領域を構成する者と関わりをもつのである<sup>(10)</sup>。この場合、経済的または政治的に強制するよりも、むしろ道徳的に説得するという行為に頼ることになるのである。会員や支援者が、自発的にやる気や責任感をもって強力に関わって参加してくれるかどうかで、その社会活動の結果は大いに変わってくる<sup>(11)</sup>。彼らこそが、多くの場合、社会運動を育ててくれる役割を果たしてくれる。黒人教会、学生団体、全米有色人地位向上協会(NAACP)支部が、まさに公民権運動を育てたように<sup>(12)</sup>。

リーダーシップ研究は、社会学の中で<sup>(13)</sup>、特に急進的に異なる権威体制に関して、非常に重要な意義をもってきたにもかかわらず、社会運動を専門とする研究者は、ほとんど例外なく、この問題を扱うのを避けてきた<sup>(14)</sup>。研究者は、社会運動を研究する場合に、多くの結果を生み出せる条件を研究するよりも、ある結果を起こりえそうにする制約条件を特定することの方が生産的だと考える傾向にあるようだ。しかし、主体性とは可能性を掴み取ることであり、蓋然性(確からしさの度合い)に対応することではない。

社会運動のみならず、ボランティア組織におけるリーダーシップの問題を提起している数少ない学者の一人に、ジェイムズ・Q・ウィルソンがいる：

ほとんどのボランティア組織では、権威構造は不鮮明で、「リーダー」のすべきことははっきりしていない。そういった組織は任意で自主的なものなので、そのトップには実効的なパワーがあるわけでもなければ、メンバーに強制する権利も認められていないわけである。彼らは結局のところ、会員に過ぎないわけで、雇われているわけではないのだ。企業なら、その社長は、一定の限界はあるが、部下を雇用することも解雇もできるし、さらに昇進や降格もできるかもしれない。・・・ほとんどのボランティア組織では、上司が望むことを部下にさせる力、もしくはそうした能力は限定されており、その様な力を行使する権力や権限も制限されており、定まっていないものである<sup>(15)</sup>。

多くのボランティア組織リーダーの権威は弱い、その役割の必要性は非常に高いのである。有志団体のトップは通常、組織を維持する幹事的職務と、組織の目標を定義し推進していくというリーダー的職務を合わせ持たねばならない。・・・組織の維持は目標があいまいで大まかに述べられていても上手く出来るが、タスクの達成には、明確で具体的な目標が必要である<sup>(16)</sup>。

本論文で、私は社会運動におけるリーダーシップに焦点をおく。社会運動は、気まぐれで予測が非常に難しいもので、そこでは、やる気を起こさせるスキル、人々を関係づけるスキル、戦略的スキル、行動を起こすスキル—そしてこれらのスキルを他者にも育てていく能力が、鍵となる役割を果たすのである。私が社会運動を初めて学んだ事例である、出エジプト記、公民権運動、農場労働者運動、女性運動、アメリカ政治などから例を引いて説明していくことにする。

### 社会運動リーダーシップ：

#### 誰がやるのか、どこから生まれて来るのか、何故やるのか？

少なくともモーゼの時代から、社会運動のリーダーシップは、個人によってであろうがチームによってであろうが、それが発揮される背景には対立が存在する。虐げられたユダヤの民であるモーゼは、抑圧者ファラオ（古代エジプト王）の家で育てられた。彼は変革の願望（彼の民を自由にすること）と変革を起こす能力（エジプトの王子として）を一つにしようともがく。そして、エジプト人の監督官を殺すという彼の行動は、他のユダヤ人からの厳しい非難を呼び、失敗に終わった。彼は砂漠に逃げ（聖書では砂漠では考えがまとまるとされている）、そこで第三の極めてあいまいなアイデンティティ、つまりユダヤ人でもエジプト人でもなく、ミデアン人の導師の義理の息子であり、羊飼いとアイデンティティを選んだのである。

彼は好奇心に富んでいたために、ある日茂みが燃えているのを見つけると、脇道に逸れて、その不思議な光を見ようとしたのである。そこでは、神が彼を待っていて、「エジプトに戻り、彼を育ててくれたファラオと対決し、彼の民を解放するという神命を受けよ」と激しく要求したのである。モーゼは、神が兄のアロンと姉のミリアムからの援助を約束してくれるなら、という条件でこの命令に応じた。彼は変革への願望と、変革を起こす能力をどのようにすれば一つにできるかを知るが、それは神、彼の家族、そして民とともに働くことでのみ可能なことであった。しかし重要なのは、出エジプト記 18 で、彼がユダヤの民をエジプトから脱出させた後、義理の父ジェスロの訪問を受けたことである。ジェスロは彼に次の二つのことを教えたからである。まず一つは、彼には彼を必要としている家族がいることであり、もう一つは、モーゼは全てのことを自分でやろうとするあまり、自分も、周りの人も疲れ果てているということだった。ジェスロは、10 人の中から一人のリーダーを起用し、そのリーダー10 人の中からまた一人のリーダーを作ることを、そしてそれと同様のことを繰り返していくような仕組みをつくることを提案したのである。そうすることで、父はモーゼに、彼の活動をより強化するためには、リーダーシップを育てていくことが必要であると分かせたのである<sup>(17)</sup>。

社会運動を導いていくには、神学者ウォルター・ブルッゲマンが「予言的な想像力 (prophetic imagination)」と呼ぶ、心の中の核となる緊張をうまく調整することを知らなければならない。その緊張関係とは、絶望によって麻痺状態になるのでも、楽観主義によって惑わされるのでもなく、「世界を見る厳しい視点 criticality」(苦痛の経験)と「希望 hope」(可能性の経験)の両方をもつことである<sup>(18)</sup>。変革を深く願う気持ちは、変革を起こす能力と対(つい)でなければならない。仕組みの無い混沌に落ち込まないように、成長、創造性、行動力が伸び伸びと発揮され、行われるようにしていくような仕組みを作らなければならない。そして、リーダーになれる人材が、関係をつくり、やる気を維持しつつ、戦略を練って、成功をもたらすために必要な行動や活動を取っていけるような規模で、リーダーがうまく採用され、訓練され、育成されるべきである。

リーダーシップが大規模で、献身的かつ希望に満ちたものになる背景には、そのリーダーシップが若者から導きだされるという側面がある(モーゼを除いて)。キング牧師は、バス・ボイコットの指揮をするよう選ばれたとき25歳だった。シーザー・チャベスはプロのオーガナイザーとして起用されたとき25歳で、農場労働者運動を始めたのは35歳の時だった。若い人々と社会運動の密接な関係を「生物学的な見地からの人生の余裕」(時間があり、家族を持っていない)によるものとする人もいる<sup>(19)</sup>。しかしそれでは、行動を起こしていく上での「コスト」は抑えられるかもしれないが、若い人がリーダーになることの恩恵についてはほとんど語っていないことになる。ブルッゲマンのアイデアの言わんとすることはもっとある。若者は、成年に達したとき、厳しい目を持ち、親の世代の評価をするが、同時に希望に満ちた心を持っていることが多い。それはほとんど生物学的な必然ともいえるものである。我々の目の前に繰り広げられた2008年米国大統領選キャンペーンで見られたように、この組み合わせが変革を可能にするのである。

## リーダーシップの実践： 関係構築、ストーリー、戦略、アクション

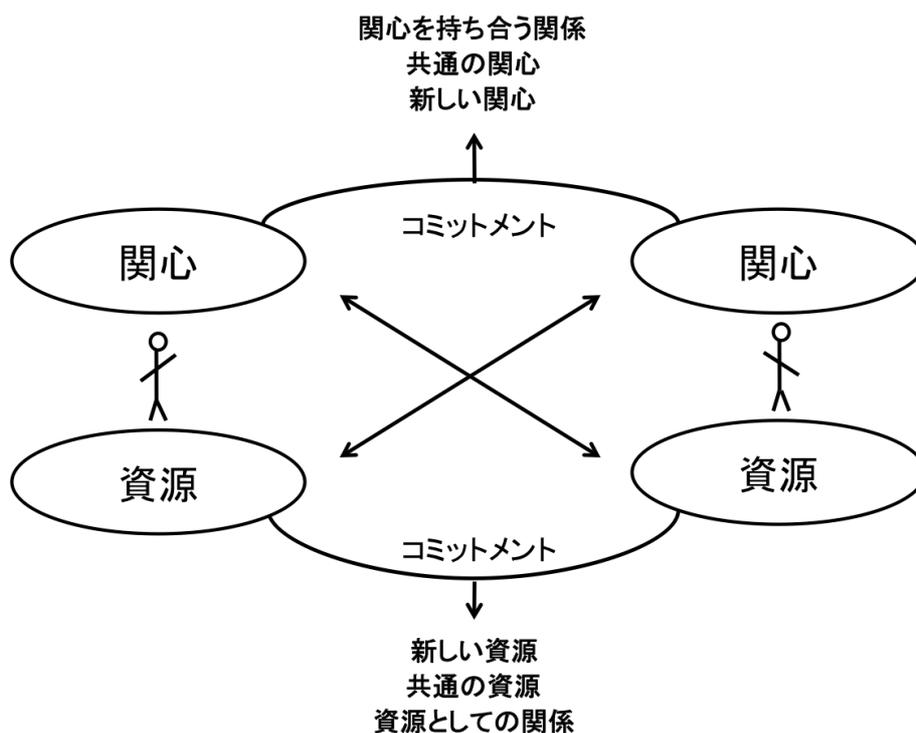
### 関係を構築する

社会運動とは新しく始めるものなので、リーダーは、個人、ネットワーク、組織をつなぐ対人関係作りを学ぶことが必要である。正規の組織がない状況では、人々による相互の自発的なコミットメントが基礎となり正規の組織が出来てくるのである。この意味では、関係は当事者間の関心と資源の交換であると考えられる(図1)<sup>(20)</sup>。交換から関係が生まれるが、それは当事者がもっている資源の交換をお互いに約束し、共通の将来を築いていくという意識が当事者間で共有されているときだけである。

関係は始まりであって、終わりではない。そのためその関係は、その関係者の有する関心が成長し、変化し、発展するための機会を生み出すものである。同様に、関係が始まった当初は、役に立たないような参加者の資源であっても、時がたつと意味を持ってきて、それが新しい形態の

基礎になることもあるのだ。参加者も以前は気づかなかった共通の利益を発見するかもしれない。そして最も重要なのは、参加者が人との「関係そのもの」に関心を持ち、ロバート・パットナムらが「ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）」と言うものを創り出すことだ。「ソーシャル・キャピタル」とは、あらゆる種類の協調的行動を促進することのできる「人間関係的な」能力のことである<sup>(21)</sup>。

図 1：社会運動で必要とされる関係



社会運動の組織では、仲間同士の関係は、リーダー同士、およびリーダーとメンバーの関係と同様に重要な意味を持つ。運動に参加する人は、リーダーあるいはオーガナイザーとの関係だけでなく、他のメンバーとの仲間同士の関係に関わることになる。運動を進めていくにあたり、個人間の関係は、共有された理解や、コミットメント、協調的行動を作り上げていく上でなくてはならないものである。マーク・グラノヴェッターが教えてくれているように、どのような種類の関係（もしくはネットワーク）にコミットするかで大きな違いが生まれる。強い結びつきは信頼、動機付け（やる気）、コミットメントを促進する。また弱い結びつきは、関連情報、スキル、学習へのアクセスを広げる<sup>(22)</sup>。その両者を的確に組み合わせられれば、運動はうまくいくのである。

異なる人種、階級、文化、世代、そして民族性などをまたぐ運動を組織するのは非常に難しく、理論的にも原則的にもうまくいくことはめったにない。たとえば、ボストン地域異教徒間組織（GBIO）は、100を超える教会、シナゴグ、モスク、コミュニティ開発法人、組合、その他の団体からなるコミュニティ組織であるが、その最初の二年間の活動のほとんどが「一対一のミ

ーティング」を持つことに費やされたのである。「一対一のミーティング」とは、人間関係を構築する一つの実践活動あり、伝統的に存在する多くの違いを超えて運営される組織では、これが日常習慣になった。2009年の5月27日、マサチューセッツ健康保険改革で重要な役割を担ったGBIOは、市長、集会代表者、知事が出席し、すべてのコミュニティから約1700人が参加する会合を開いて、10周年を祝ったのである<sup>(23)</sup>。

人間関係が生み出す資源は社会運動にとってきわめて重要であり、新しい運動をつくることも、古い運動（それは非常に労働集約的なのだが）を維持する上でも、非常に労力を要することなので、運動の規模は、全てのレベルのリーダーが責任を引き受けることで初めて達成される。この仕事を引き受け、彼らを訓練するためのキャパシティを創り出し、彼らの成長を支えるためのコーチングをするのに十分な人員を整えることは、かなり困難な仕事である。

活発な社会運動のほとんどは、一対一のミーティングと、「ハウスミーティング」という、既存の人間関係ネットワークを使って運動を進める方法で参加者を育てていく<sup>(24)</sup>。一対一のミーティングを通じてオーガナイザーは、知り合いを自宅に誘ってくれ、自分に会わせてくれて、経験を共有したり、運動について議論できる機会を設けてくれる人材を見出し起用する。そして起用された人材が主催するハウスミーティングに来た他の参加者が、次に同様のハウスミーティングを自分で主催する、といったことを繰り返し広げていく。運動の観点から見た場合、このアプローチは、潜在的にコミュニティリーダーになれる人、つまりハウスミーティングを主催できる人を見つけることができ、変革に抵抗のある既存の組織や機関に頼らなくてよくなるという利点がある。サウス・カロライナ州でのオバマキャンペーンで、オーガナイザーは2007年10月までに400余りのハウスミーティングを開催し、約4000人が参加した。それが、選挙当日に15,000人のボランティアを動員する基盤となった。多くの参加者にとって、政治に積極的に関わったのはそれが初めてだった<sup>(25)</sup>。

人間関係を深め広げて行く活動は、社会運動をおこなっていく上でまさに基盤となるものであり、この実践に熟練した多くのリーダーがいて初めて大きく広げていけるのである。そして組織のトップだけではないリーダーシップを育てられるかどうかは社会運動の核となる技能なのである。

### ストーリーテリング（物語を語ること）

社会運動は新しい「ストーリー」を伝えるものである。そのストーリーの伝え方を学ぶことが、私が「パブリック・ナラティブ」と呼んでいる技術にあたり、リーダーシップの実践において次に重要なものである。関係構築同様に、この実践を幅広く共有できるか否かで、運動への貢献度が変わってくる。

## 価値、感情、そしてアクション（行動）

一時代前の社会運動の研究者は、なぜ苦情が抗議行動に結びつくときとそうでないときがあるのか、という疑問を抱えていた。道徳経済学者は、行動を起こすことができる「苦情」は、単なる不便ではなく、正されるべき不正として経験されたときに起こるものであるということを明らかにした<sup>(26)</sup>。心理学者は、苦情は有効性もしくは希望と組み合わされたときにのみ行動につながるということを明らかにした<sup>(27)</sup>。だから、苦情に基づく行動は、苦情が不正義として経験され、しかも変化を起こそうという行動がはらむ犠牲、運動に関わる責任、リスクを引き受けても、それを贖う十分な有効性、連帯、希望などがある場合に起こりやすいのである。そこで非常に困難なのは、苦情を明確にすることだけではなく、道徳的士気、特に希望を高くもってその問題全体に取り組んでいくようにすることである。この仕事を一人の目立つカリスマ的リーダーに任せる傾向がままあるが、運動がうまく運ぶためには、全てのレベルでリーダーシップの実践が必要なのである。

心理学者ジェローム・ブルーナーは、人間が不確実さに直面したときの選択として、主体性（agency）を行使する術を学ぶのが、ナラティブ（物語）であると主張した。我々人間は分析的手法とナラティブ手法によって世界を解釈している<sup>(28)</sup>。「認知的」に世界を位置づけることで、パターンの区別をし、関係をテストし、経験に基づいた仮説を立てているのが分析である。しかし人間は「感情的」に世界を位置づけることもしている。経験、対象、象徴が、自分にとって善か悪か、恐ろしいのか安全なのか、希望はあるのか落胆すべきなのかなどである。人は困難に対して、目的意識のある行動をとろうと考える時、次の2点について自問する。それは「なぜ」と「どうやって」だ。分析することで、「どうやって」の解が得られる。どのように資源を有効に使い、チャンスを探り、コストを比較するか、などである。しかし「なぜ」の質問、つまり、なぜこれが問題なのか、なぜ気にするのか、なぜ他の目標ではなくこの目標が大事なのか、ということに答えるには、ナラティブ（物語）に助けを求めることになる。なぜ、という問いは、なぜ行動すべきなのか、ではなくむしろ、なぜ行動するの、実際我々を行動へとかりたてるもの、我々の動機、我々の価値観である。言い換えれば、聖アウグスティヌスが書いたように、善、道徳的義務を「知ること」と、動機の源である、「善を愛すること」は別物だということである。

道徳哲学者のマーサ・ヌスバウムは、人間は感情によって経験する価値に基づいて選択をするのだから、感情的な情報抜きに道徳的な選択をすることは無意味だと言っている<sup>(29)</sup>。彼女は、人間の感情にとって重要な脳の部分である扁桃体に損傷のある人々を研究することで、持論を裏付けている。意思決定の場面で、彼らにはオプション（選択肢）がどんどん浮かんでくる。しかし、決定は価値の判断にかかっているため、意思を決められないのである。感情がなければ、何らかの価値をもって選択できないのだ。

## 目的意識を持ったアクションを起こすこと

感情の中には目的意識を持ったアクションとして表出した主体性（agency）を妨げるものがある一方、促進するものもある（図2）。政治学者ジョージ・マーカスは、感情と目的意識を持ったアクションの関係を研究して、監視と気質（surveillance and disposition）という人間がもつ2つの神経物理学的系統を見つけたのである<sup>(30)</sup>。

図2：目的意識を持った<sup>アクション</sup>行動を阻害する感情と促進する感情



人間の監視系統は、我々が実際に見るものと、見たいと期待するものとを比較して、異常を探し出すことで、何か異常が認められると不安を感じさせるものである。この感情的な合図がなければ、人間は習慣通りに生きるとマーカスは論じている。不安を覚えると、自分に「おい、気をつけろ、クマがドアのところにいるぞ!」と言う。一方で、人間の気質系統は、意気消沈から熱狂までの範囲、もしくは絶望から希望の間、さまざまところで機能する。もし不安経験が絶望と繋がれば、恐怖が始まるか、怒りが始まるか、もしくは、硬直してしまうのである。そのいずれも、柔軟な主体的行為（agency）を促進することはない。他方、もし希望に満ちていたら、好奇心が掻き立てられて、新しいものを知ろうとし、学んだり創造的な問題解決や意図的なアクシ

ョンが促進されるのである。このように、アクションについて考えたりと熟考したり、さらに考えに従って行動できるかどうかは、我々の感情次第なのである。

社会運動のリーダーは、人々の主体性（agency）を可能にする感情を動かすことになる。「現状の世界」と「あるべき世界」を定義する価値観との間に大きな不一致があると、我々は感情的に違和感を感じるものであり、その緊張はアクションしない限りは解決しないものなのである。オーガナイザーはこれを「緊張を生み出す」と呼ぶ。たとえば、自分の人生のすべては仕事だとすると、上司（あるいは教師、両親、雇い主）を怒らせたくないわけである。しかし、もし上司が自分の尊厳を侵害した場合には、自尊心との葛藤を生むかもしれない。ある人は怒って上司に問題提起するかもしれないし、ある人はプライドを抑えて、我慢するかもしれない、またある人はその葛藤を指摘したオーガナイザーに反発するかもしれない。どのオプションをとっても犠牲は伴うが、中には他のオプションより自分の利益にかなうものがあるだろう。

図2が示すように、惰性、つまり習慣的に同じことをやり続けることの安心感は行動の必要性を見えなくさせることもある。しかし切迫感や怒りは私達の注意を引く。恐怖は心を麻痺させ、何もしない理由を与えてしまうものである。恐怖が自信喪失と孤立で増幅されると、人は絶望に陥ってしまうこともある。その反面、希望は元気を与えてくれ、自己効力感（世界は変えられると言う気持ち）や連帯（愛、思いやり）などの感情と共に、アクションを起こそうという気にさせてくれるのである。

私達の注意を引く切迫感があれば、新しい行動を起こすという余地が生まれてくるものである。そこで大事になるのは、時間よりも優先順位だ。明日が期限の問題を解決しなければならないという緊急性があると、それ以外のことよりもその問題解決はもっと重要になるものである。危篤状態の家族を世話することは、長らく延期されてきた出席しなければならない（もしくは出席すべき）仕事の会議よりもはるかに重要なのである。重大な選挙の日に一日を割いて有権者を投票に行かせるという活動は、家の予算を見直すということよりもっと重要なことになる。何か新しいことを始めるには、コミットメントやたくさんのエネルギーが必要となるので、切迫しているという雰囲気を作り出していくことが、その活動を始める唯一の方法であることがよくある。

惰性と最も密接な関係にあるのは何か、無関心だろうか？先ほど述べたように、無関心に対抗するには怒りがある。激怒ではなく、憤慨、義憤である。建設的な怒りは、あるべきことと現実の間の違いを経験すること—自分の道徳秩序が侵害されたときの感情—から生まれるものである<sup>(31)</sup>。社会学者のビル・ギャムソンは、これを、「正当性の枠組み」に対抗して「不正の枠組み」を使うことであると、述べている<sup>(32)</sup>。道徳経済学の学者たちが教えているように、人は不平等それ自体に対して抗議行動を起こすことはほとんどない。しかし「不正義な」不平等に対しては抗議のために立ち上がるのである<sup>(33)</sup>。言い換えれば、価値観、道徳的な伝統、個人の尊厳こそが、アクションを引き起こすうえで決定的な源泉としての役割を果たすのである。

恐怖に関わらず、行動を起こす勇氣はどこに見出せるだろうか？外在的な怒りの原因をなくして恐怖を減らそうというのは、しばしば無駄に終わることが多い。なぜならそれは、勇氣の源を、我々の心の中ではなく外に探してしまっているからである。思慮深さよりも凶太さに基づいて行動するとき、「勇敢」に振る舞おうとすることはむしろ逆効果だ。リーダーが、この傾向に対しては、相手がこうやって脅かしてくるかもしれないし、こうやって言い寄ってくるかもしれないぞ、と警告すれば、仲間に予防処置を施すことができる。そのような警告は、相手は予測可能で、恐れるに足りないものだというを明らかにする。しかし実際には、恐ろしくても行動するという選択が、勇氣を形作るのである。そして勇氣の源としておそらく最も重要なのは希望である。

では希望はどこで手に入るのか？希望の源の一つは、どこかほかの場所で成功したという報告だけでなく、小さな成功や小さな勝利という、直接経験したことのある「信憑性のある解決」を経験していることだ。多くの人にとって、もう一つの希望の源は、信仰の伝統、靈的な信念、文化的慣行、そして道徳的理解である。ガンジーの不服従運動、公民権、独立自主管理労働組合「連帯」などの偉大な社会運動の多くは、宗教的伝統から力を得た。そして今日の運動の組織化は信仰のコミュニティにおいて多く起きている。関係もまた希望の源となる。そばにいただけで、希望を湧きあがらせることのできる人を私たちは知っている。「カリスマ」は他者に希望を起こさせる能力を持った人、信じる気持ちを抱かせてくれる人と理解することもできる。心理学者で「ポジティブな感情」の役割を研究した人たちは、「希望の心理学」に特別な関心を寄せている<sup>(34)</sup>。もっと哲学的に言えば、モーゼ・マイモニデスというユダヤ人の12世紀の学者は、希望とは「確からしさの必要性 (necessity of the probable)」の対局にある、「可能性のもっともらしさ (plausibility of the possible)」を信じることだと論じた。

自信喪失に対してリーダーは、自己効力感—「あなたは世の中を変えられる (You can make a difference, YCMAD)」という感覚を高めることで対応する。何ができないかではなく、何ができるかという観点から起こすアクションを決めることで、この感情を高めることができる。加入したばかりのボランティアに、新たに100人の参加者を集めるような計画を進めさせておいて、リーダーが指導も、訓練も、あるいはコーチングも何もしなければ、自信喪失感を悪化させるだけだろう。空しいお世辞ではなく、実際の成果に基づいた評価が役に立つ。つまり、明確な達成責任のないところには本当の評価はあり得ないということだ。達成責任は信頼の欠如を意味するのではない。それは、ボランティアがやっていることが本当に重要だと言う証拠なのである。

最後に、社会運動のリーダーは、孤立感情に苛まれることもあるが、愛されているという感情もしくは連帯感の経験で、その感情を慰めるのである。これが集会、祝典、歌うこと、共通の衣装、共有の言葉の果たす役目である。

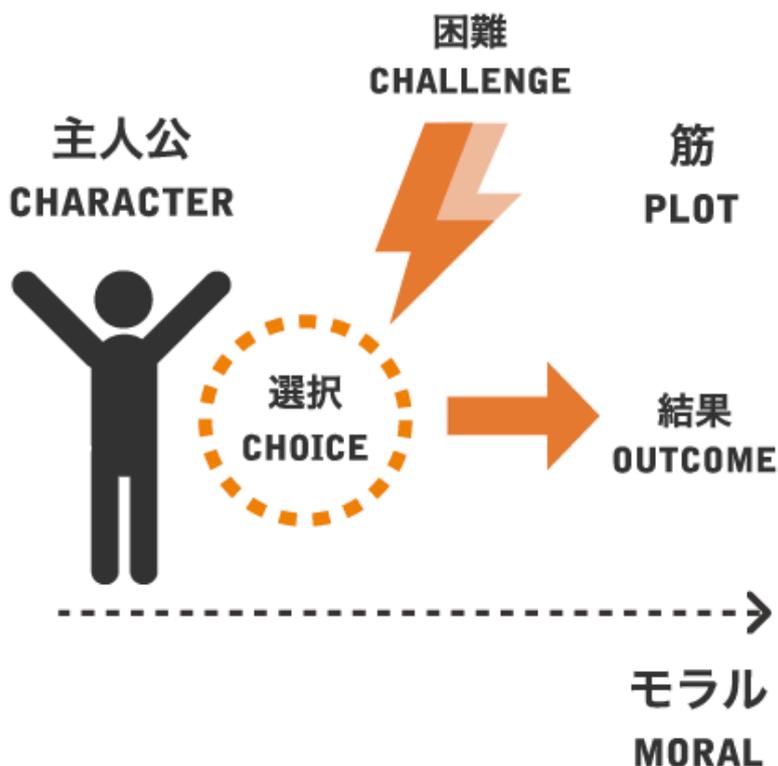
## ストーリー（物語）の力

我々が皆、自分の価値観をアクションへと変える時に使う論弁方法がストーリーである。ストーリーは3つの要素だけから作られている。筋（プロット）、主人公（キャラクター）、そしてモラル（教え、教訓）である（図3）。ストーリーの効果は、話すのが誰で、誰が聞き、どこで話を聞き、なぜ聞き手がそこにいるのか、そしていつか、という設定によって異なってくる。

### 筋（プロット）

筋は私たちを引き込み、興味を引き、注意を向けさせる。「今朝起きて、朝食を食べ、学校に来ました」。それは筋だろうか？違うならなぜか？これはどうだろうか。「今朝、朝ごはんを食べていたら屋根の上から大きな金切り声が聞こえた。その瞬間に外を見たら、僕の車が駐車してあったところから消えていた！油の後だけが残っていた！」どうだろうか？この違いはなんだろうか？

図3：ナラティブの構造



ストーリーが始まる。主人公は目指す目標へと進む。しかし予想外のことが邪魔に入り、困難が迫っている。計画はまだ何も決まっていない。主人公はどうするべきか決めねばならない。ここで我々の興味はわく。どうなるか知りたいのだ。

なぜ興味をひかれるのか？

予想外のことに対処するとき、人生の特質が明確になる。映画館の券が売り切れた。失業した。結婚は破たん寸前だ。人はいつも不確実さにどうやって対処すべきかを学んでおり、不確実さを起こす源は他者なのである。したがって、ほとんどのストーリーの主題は、他者とどのように関わるかということになるのである。

人間として我々は主体性（agency）をもつことができる。つまり過去の記憶と未来の想像にもとづいて現在の選択をする。習慣に基づいて行動するのは選択とはいえず、慣例に従っているだけだ。慣例が壊れ、ガイドラインが不鮮明になり、誰もどうすべきか教えてくれないときに初めて、我々は自分で本当の選択をし、自分の人生、コミュニティ、将来を創り出すようになる。このような瞬間に、それは心躍ると同時に恐ろしい瞬間でもあるが、我々は自分の運命の主体（agent）となるのである。

筋には3つの要素（困難・チャレンジ、選択、結果）しかない。筋に注意を払うことで、予測不可能な事態への対処方法を学ぶことになる。研究者の報告では、幼い子供と過ごす親の時間のほとんどがストーリーテリングに費やされていると言う。家族のストーリー、子供のストーリー、隣人のストーリーだ。ブルーナーはこれを、主体的行為を起こす訓練（agency training）と述べている。それは不確実さに直面したときに選択をするプロセスを学ぶ方法だ<sup>(35)</sup>。不測の事態への対処の仕方を学ぶ必要は無限にあるので、映画や文学、スポーツイベントに、人間は何十億ドルもの資金と膨大な時間を投資してきている。信仰、文化活動、国家的な祝典などは言うに及ばない。

#### 主人公（キャラクター）

ストーリーには筋が必要だが、それは主人公に共感して同じ気持ちになり、感情的な満足を得られた時にストーリーが初めて機能する。それで我々はストーリーが、頭ではなく心に教えようとしていることを学ぶのである。アリストテレスが書いたように、主人公の悲劇的な経験は、私たちの心に触れ、おそらく目を醒めさせる<sup>(36)</sup>。議論は証拠、理論、データで説得力を増すのである。ストーリーは感情と一体化することで説得力が増す。登場人物の誰とも共感できなかった映画に行ったことはあるだろうか？それは退屈だ。ほんのかすかに「自分と同じだ」と感じる主人公と重ね合わせる場合もあるかもしれない。たとえばアニメのロードランナー（それがコヨーテでなければ）のような場合だ。でもそうでない場合は、友人、親戚、隣人に関するストーリーの中で、自分に近い主人公と一体感を持つものである。我々自身が、展開していくストーリーの真ん中にいて、結果を書く著者となる時がある。そのような場合、ストーリーの主人公はまさに我々自身なのである。

#### モラル（教え・教訓）

ストーリーは教えを伝えるものである。誰しも、「これがこのストーリーの教訓でした」という終わりを聞いたことがあるだろう。パーティーで誰かがストーリーテリングを始めて、話が延々と続いたという経験がないだろうか？誰かがこう言う（もしくは言いたい）かもしれない「要

点を早く言えよ！」と。私達は要点を明らかにして、反応を呼び起こすためにストーリーを繰り返すのである。

ストーリーの教訓がうまく伝わるのは、それが感情を経験して理解された場合であり、概念的な頭だけの理解だけではなく、心のレッスンとなっているときである。概念的にのみ述べられると、多くのモラルは陳腐になる。「急がば回れ」と言っても、早く動きすぎたためにすべてを失ったと言う感情的な経験は伝わらない。しかし、ストーリーを介して学べば、その感情が心に残るのである。またモラルに技術的な情報の提供を期待することはできない。投石器の使い方を学ぶためにダビデとゴリアテの話の繰り返しを繰り返すことはしない。そのストーリーは「小さな者」が、勇気と機知と想像力で「大きな者」、特にゴリアテのような傲慢な者を倒すことができることを教えてくれる。我々はダビデの怒り、勇気、満足を感じ、彼が勝利したから、自分の人生にも希望を感じられるのだ。ストーリーはこのようにして、感情を押さえ込むのではなく、どのように管理するかを教え、自らの難題に立ち向かうために主体性を発揮して、行動できるようにしてくれるのだ。

ストーリーは単純な例や説明ではない。うまく語られれば、その要点を経験でき、希望を感じられる。言葉ではなく、経験することが人をアクションへ導いてくれる。何故なら、時にはそれが「私たちは行動を起こさねばならない」という要点だからだ。

## 設定

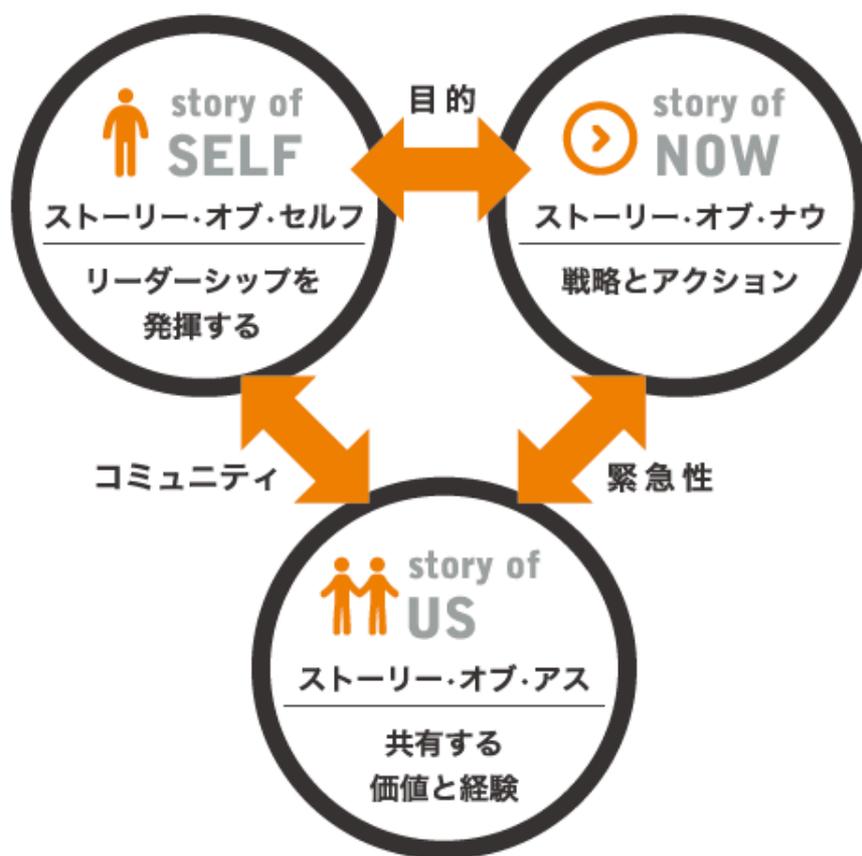
ストーリーは語られる。それらは具体性のない言葉、イメージ、フレーズではない。それらはメッセージでも、スピーチのショートクリップでもブランドでもない。それらの修辞上の断片がストーリーに言及することはあるかもしれないが。ストーリーテリングは本来、人間関係に基づく (relational) ものである。聞きながら我々はストーリーを評価する、そして話に入りやすいかどうかは、語り手によることに気づくのである。これは男性のストーリーなのか女性のストーリーなのか？それによって、我々はある一つの聞き方をしているのである。これは友達、同僚、あるいは家族についてのストーリーなのか？その場合、それに応じてまた別の聞き方をしているのである。このストーリーには、時間も場所もなく特異性もないものではないのか？聞き手は一歩引いて考える。これはみんなに共通のストーリー、おそらく聖書のストーリーか？そのとき恐らく聞き手と話し手の距離は近づくだらう。そして話し手は自分のストーリーを話しながら、人々の反応に注意を払い、望ましい要点をはっきりさせる必要があるなら話に修正を加えたりもするのである。ストーリーテリングは、何らかの価値観について我々がお互いに交流することである。つまり、お互いの経験を共有し、助言し、慰め、アクションを起こすよう心にインスピレーションを与えることである。

## パブリック・ナラティブ：セルフ（自身）、アス（我々）そしてナウ（今）

社会運動のリーダーは新しいパブリック・ストーリーを話すものである。それは、自身（セル

フ) の、我々 (アス) の、そして今 (ナウ) のストーリーである (図 4)。「ストーリー・オブ・セルフ」は、自身をアクションへと向かわせる価値観を伝えるものである。「ストーリー・オブ・アス」は、アクションを起こす人々の間で共有されている価値観を伝える。「ストーリー・オブ・ナウ」は価値観に対し切迫した困難があり今アクションを必要としていることを伝えるものである。社会運動に参加することは自分のストーリー・オブ・セルフ、ストーリー・オブ・アス、ストーリー・オブ・ナウを再度はっきりと示すことだけでなく、不確実な世界へと飛び込んでいくことでもある。その場合、不確実性はあまりにも手ごわいので、希望の源を手に入れることが肝要だ。この項では、2004年7月の民主党全国大会におけるバラク・オバマ上院議員のスピーチ冒頭7分を例に取り上げていきたい (文末の付録参照)。

図 4：パブリック・ストーリーテリング



#### ストーリー・オブ・セルフ

「ストーリー・オブ・セルフ」を語ると、自分のアイデンティティ、今の自分を形成した選択、それらの選択を形作った価値観を、抽象的な原則ではなく、生きた経験として伝えることになる。我々は選択のポイント、つまり困難に直面して、選択し、結果を経験し、何かを学んだ、その瞬間を中心にストーリー・オブ・セルフを組み立てるのである。選択の時点を振り返り、何が起きたかを他者に話すことで自分を動かした価値観を伝えることができるのである。そしてストーリ

ーテリングは社会的なやりとりであるので、自らの記憶同様、聞き手の記憶を呼び起こすこともあり、コミュニケーションがうまく運ぶように、聞き手からのフィードバックに呼応してストーリー・オブ・セルフを適応させるということもしばしば起こる。別の言葉でいえば、我々は自分たちのストーリーを介して、自らのアイデンティティを作り上げることになるのである。我々一人一人を特別な存在にしているのは、我々の中にあるさまざまなカテゴリー（人種、性別、階級、職業、既婚か未婚か）の組み合わせではなく、むしろ、たどってきた旅、人生で通ってきた道、個人の言葉であって、そこから私たちはお互いに教え合うことができるのである<sup>(37)</sup>。

ストーリーは詩のようなものだ。詩が人を感動させるのは、長さでも雄弁さでも複雑さでもない。作者が伝える感情や洞察を、ストーリーや詩が、その経験や瞬間を我々の中に呼び起こすことにより、我々は感動するのであるのである。人間には、エピソード的記憶力が与えられており、過去の経験を視覚化することができるので、表現されたシーンに自分をおいて想像してみることができるのだ<sup>(38)</sup>。詳細を具体的に述べれば述べるほど、リスナー（聴衆）を感動させ、道徳哲学者のチャールズ・テイラーが「モラルソース（道徳的源泉）」と呼ぶところの自分の価値観を、より力強く表現できるようになるのである<sup>(39)</sup>。

個人的なストーリーなど意味がないとか、誰も気にしない、自分のことをそんなに話すべきでないと思う人もいる。しかし、もし何らかの公の活動をするのであれば、公に自分を説明する責任がある。どこから来たのか、なぜ今やっていることをしているのか、どこに行こうとしているのかについて語る必要がある。アリストテレスは、雄弁術にはロゴス、ペーソス、エートスという3つの要素があると言ったが、これはエートスである<sup>(40)</sup>。ロゴスは議論の理論で、ペーソスは議論が起こす感情であり、エートスは議論をする人の信憑性である。

パブリック・リーダーシップにつく人には、自分（セルフ）のストーリーを語ることにに関して選択肢は実際にはほとんどない。自分のストーリーを自分で語らなければ、誰か他の人が語るだろう、そして好まざるやり方で語られてしまうかもしれない。悪意はなくとも、似ていると思われる他者との自身の経験にもとづいて、（訳注：リーダーシップを発揮しようとしている）私たちが誰かということ勝手に理解してしまうからである。

社会運動は「るつぼ」のような役割をすることがよくある。その中で、参加者は、他の参加者と関わりあいながら新しいストーリー・オブ・セルフの語り方を学んでいくのである。ストーリー・オブ・セルフは難問になりうる。何故なら社会運動への参加は「世界を見る厳しい視点と希望の予言的（prophetic）組み合わせ」がきっかけになることが多いからである。ほとんどの社会運動参加者が、苦痛と希望両方のストーリーを持っている。自分の苦痛についてのストーリーをあまり話したことがないのであれば、その苦痛を上手く話せる様になるのに暫く時間がかかるだろう。しかし他者に自分のことを知ってもらう時に、自分の苦痛について何も語らなければ、自分のストーリーは信憑性を失い、ストーリーの他の部分についても疑問を持たれるだろう。

女性運動の初期に、人々は少人数グループで話し合う「意識向上」活動に参加した。そこで、女性として自分は何者かというストーリー・オブ・セルフに変化がもたらされた。苦痛のストーリーは共有され、希望のストーリーも同様に共有されたのだった<sup>(41)</sup>。公民権運動では、選挙権を要求することをためらっていた南部（ディープサウス）の黒人たちは、要求する勇気を見つけるためにお互いを励まさなければならなかった。そして、その要求がひとたび成功するや、自分自身への認識も変わり、子供との接し方も変わり、白人との関わり方や、仲間との関わり方も変わり始めたのだった<sup>(42)</sup>。

オバマ上院議員（当時）の「ストーリー・オブ・セルフ」で、彼は3つの重要な選択ポイントについて詳しく話している。彼の祖父が息子を勉強のためにアメリカに送る決心をしたこと、彼の両親が「普通では考えられない」結婚を決意したこと、そしてアメリカが寛大な国であることを期待して、両親が彼にバラク（祝福）という名前を付けることに決めたことだ。それらの選択のどれもが、勇気、希望、思いやりを伝えている。彼は自分の経歴については触れず、むしろ自分がどこから来て、今の自分を作ってくれたのは誰であるかを述べることで自分を紹介することを望んだ。そうすることで私たちが、彼がどこに向かって進もうとしているかを理解できるのだ。彼の大統領選挙キャンペーンで、オーガナイザー、リーダーシップチーム、ボランティアに与えられた訓練の主眼は、彼ら自身のストーリー・オブ・セルフの語り方を学ぶことにあった。彼らの多くが、オバマの経歴を学ぶのだろうか、政策のエキスパートになる必要があるのだろうか、その両方をしなければならないだろうと思ってやってきたが、自分自身のそれまでの経験が、自分の動機を伝え、他の人も参加するよう動機づけるのに必要なすべてのストーリーを与えてくれるということに気付いた<sup>(43)</sup>。それらの個人的なストーリーの中で、サウス・カロライナのハウスマーケティングで23歳のオーガナイザー、アシュリー・バイアによって語られたストーリーは、2008年3月18日にフィラデルフィアで述べられたオバマの歴史に残る選挙戦演説である「より完璧な連邦」における締めくくりの言葉となった。

#### ストーリー・オブ・アス

我々のストーリー・オブ・セルフはストーリー・オブ・アスと重なるものである。我々はそれぞれ多くの「我々」であり、家族、コミュニティ、信仰、組織、職業、国家もしくは運動に参加している。ストーリー・オブ・アスは、そこに描き出している我々によって共有される価値や経験を表現している。しかし「我々」のストーリーは我々のコミュニティの価値を明確に述べるだけではなく、我々が、関わる人たちから何が期待できるかも鮮明にして、我々のコミュニティと他のコミュニティとの区別を可能にしてくれるのである。社会学者は、「ストーリー・オブ・アス」を集合的アイデンティティと表現することがよくある<sup>(44)</sup>。

我々の文化はストーリーの宝庫だ。直面する難題、それらの難題にどのようにして立ち向かったか、どのようにして生き延びたかなどのストーリーは、政治的文化、信仰の伝統の構造などに組み込まれている。これらのストーリーは、人々の言い習わし、歌、宗教活動、祝賀（たとえば復活祭、パソオーバー、独立記念日）の形で何度も語られる。そして個人のストーリーとおなじ

ように、ストーリー・オブ・アスも人々を勇気づけ、教え、希望を与え、注意を促したりできるのである。また古いストーリーから新しいストーリーを紡ぎだしているのである。たとえば、出エジプト記のストーリーは北アメリカ植民地化を進めていた時期の清教徒運動や、南部黒人のフリーダム・ムーブメントにおける公民権要求にも役立ったのである。

人々の集まりが「我々」になるには、ストーリーの話し手、つまり共有する経験をうまく解釈し話せる人が必要である。職場で、他の人と隣り合わせで仕事をしていても、ほとんどかかわりを持たず、仕事の後一緒に時間を過ごしたり、一緒に早い時間に出社したり、一緒に食事をしたければ、ストーリー・オブ・アスを作ることは決してできないものである。社会運動で、運動における新たな経験をうまく解釈し伝えることは、リーダーシップの重要な役割である。そしてストーリー・オブ・セルフと同じように、それはある選択をした時点を中心に組み立てられ、運動の起こり、今まで行った選択、直面した困難、結果、学んだ教訓を含む。

オバマ上院議員のスピーチで、彼は「ストーリー・オブ・アス」に入っていくとき、「私のストーリーはアメリカのストーリーの一部です」と宣言して始め、聴衆、つまりその場で部屋にいる人々、テレビを観ている人々、翌日スピーチを文書で読む人々と共有しているアメリカの価値を並べ上げていく。そして（アメリカの）始まり、つまりこの国の建国者が国を始めるために行った選択、特に平等という価値観の宝庫である独立宣言へ戻っていくことでストーリーを始める。それから彼は、聴衆と共有した価値を思い起こさせる瞬間を列挙していく。シカゴで 2008 年の 11 月 4 日になされた大統領選の勝利演説で、彼は次のように宣言した。

もし、米国ではあらゆることが可能であるということに疑ったり、建国者の夢がまだ生きているのか疑問に思っていたり、米国の民主主義のパワーを疑ったりする人がいたら、こう言いたい。今夜がその答えだと。・・・若者と高齢者、富める者と貧しい者、民主党員と共和党員、黒人と白人、ヒスパニック、アジア系、先住民、同性愛者とそうでない人、障害を持つ人とそうでない人が出した答えだ。それは、我々米国人は、決して単なる個人の寄せ集めや、単なる青（民主党）の州や赤（共和党）の州の寄せ集めではないというメッセージを世界に伝えたということだ。私たちは今も、そしてこれからもずっとアメリカ合衆国なのだ。

#### ストーリー・オブ・ナウ

ストーリー・オブ・ナウでは、我々の共有する価値観に差し迫っている、そして緊急のアクションを必要とする困難について明確に述べるのである。我々はどの選択を採るべきか？リスクは何か？そして希望はどこにあるか？について語る。

ストーリー・オブ・ナウでは、我々が主人公で、ストーリーの結果を作るのは我々の選択であるということだ。我々の「モラルソース（道徳的源泉）」を使って答えなければならない。ストーリー・オブ・ナウを力強く表明したのは、「私には夢がある。I have a dream.」で知られる、キング牧師の 1963 年 8 月 23 日の演説である。人々が忘れがちなのは、彼が夢について語る前に

困難、すなわちアメリカの白人がアフリカ系アメリカ人に対しずっと踏みにじってきた借りについて語ったことだ。キング牧師は、もはやその借りを取り戻すことを一刻も猶予しないと論じた。それは、「すさまじく差し迫った今」の瞬間だった<sup>(45)</sup>。もし行動しなければ、悪夢はひどくなるだけで、夢は決して叶わないのである。

ストーリー・オブ・ナウでは、ストーリーと戦略が重なり合う。何故なら希望の鍵を握る要素は戦略、つまり「ここ」から「あそこ」へどうやって行けばよいか信用できるビジョンだからだ。提供される「選択」は、「私たちは全員、より良い人間になる選択をしなければならない」とか、「全員がこのリストにある53のアクション中どれか一つを選ばなければならない」（そうすると個々の項目はとるにたらないことになる）というようなものではない。意味のある選択とは、「我々全員が人種差別をやめるまでバスには乗らないと誓えるか」というようなものだ。希望とは具体的なもので、抽象的なものではない。ビジョンとは何か？神が古代イスラエル人にエジプトから脱出する気を起こさせようとしたとき、神は「より良い生活」などとあいまいなことは言わず、「乳と蜜の流れる」土地（出エジプト記3章9節）について述べ、そこに行くにはどうしなければならないかを説明したのである。希望のビジョンは、一度に一章ずつ開かれていく。それは自分が連れて行くと約束した人数をミーティングに参加させることから始まる。そして変化は可能だと示す小さな勝利を収めることができるのだ。小さな勝利が大きなビジョンの一部であると見なされる時、それは希望の源になる。教会で、人々が彼ら自身についての新しいストーリーを語る時、人々が絶望の淵から希望にどのようにして進んだのかという話を分かち合うことが、正に「証言」となり、語ることによって経験の意義深さが高められるのである。

希望は、事実を偽ることの中にはなく、事実の意味することの中にある。シェイクスピアの書いた、アジャンクールの戦いの前夜のヘンリー5世の演説は、家臣全員にそれまでの彼らとは違うのだと思わせることで、皆の心に希望を湧き出させた。もはや彼らは、若く経験のない王に率いられ、フランスの片隅で圧倒的な敵に掃きよめようとしている少数の薄汚い兵士ではない。今や彼らは、王とともに団結し、その時代の伝説そして子々孫々に語り継がれる伝説になる不朽の名声を手にする機会をつかんだ「幸運な一握り」となったのだ<sup>(46)</sup>。今が彼らの時となったのだ！ストーリー・オブ・ナウは、ストーリー（なぜ）と戦略（どのようにして）が重なり合う瞬間、詩人のシェイマス・ヒーニーが書いたように、「正義の波が巻き起こり、人々が希望とその歴史をたたえる」瞬間だ<sup>(47)</sup>。

オバマ上院議員（当時）は、次のフレーズにより彼の「ストーリー・オブ・ナウ」に進む。「我々にはまだしなければならない仕事がある。」理想のアメリカの価値観を聞き手が実感した後で、彼はそれらが現実には実現されていない事実を突きつける。そして彼は、具体的な人々の具体的な場所での具体的な問題を話すのである。そしてその一つ一つを自分のことと感じた時、我々は自分の人生で感じた苦痛を思い出す。しかし、彼はこれらが全て変えられるのだと思わせてくれる。そして、私たちも変革が可能であることを知っている。変える方法があるのだから、それを選べば、変えることはできる。そしてそれはジョン・ケリー上院議員（当時の大統領候補）の選

拳を支持することだ。最後の部分はうまくいかなかったが、要点は、彼が国民に非常に具体的な選択を求めてストーリー・オブ・ナウを締めくくったことだ。そしてオバマは、彼の大統領選キャンペーンでキング牧師の主張した「今すさまじく差し迫ったこと (fierce urgency of now)」の論点を活かして、彼の主張する大義のために有権者を動かした。

社会運動のリーダーおよび参加者は、パブリック・ナラティブを通してモチベーションの源を結集すること、そして個人的もしくは集合的な新たなアイデンティティを構築し、行動する勇気を見つけることで、アクションへと進むことができるのである。

## 戦略の工夫

社会運動のリーダーシップの三つ目の役割は、創造的な戦略立案である。ストーリーテリングが、モチベーション面のチャレンジ (motivational challenge) に対応する鍵であるのと全く同様に、戦略は資源面におけるチャレンジ (resource challenge) に対する鍵である。何故なら現状維持を変えるべく挑戦する者には、それに対して守旧派のように伝統的に確立された資源にアクセスする術がほとんどない。そこで挑戦者は、資源の少なさを補完する方法を見つけなければならない。そして、ほとんどの社会運動組織が、参加型で、分権型でありかつ自発的構造であるため、一人の起業家的「天才」の才能では対応できないのである。運動全体を通じて、実践を学んでいかなない限り、その運動の潜在的な力は実現されないものなのだ。

前段でも述べたが、社会運動の戦略立案家のためには、ダビデとゴリアテの次のストーリーが最も役に立つ<sup>(48)</sup>。

ペリシテ人の一群から、ゴリアテという戦士が出てきた・・・身の丈は6キュービット(訳注：肘から中指までの長さ＝キュービット、260センチから300センチくらい)と1スパン(訳注：指をいっぱい広げたときの端から端までの長さの単位、23センチくらい)。真鍮の兜をかぶり、鎖帷子で武装して・・・すねにはすね当てをして・・・槍の棒の部分は機織りのビームのようで、槍の先は鉄600シェケル(訳注：約300オンス＝約8.5キロ)の重さ・・・そして彼は立ち上がってイスラエル軍に叫んだ・・・「誰か男を選べ・・・俺と戦って、打ち倒すことができたなら、我々はお前たちの家来になる。しかしもし俺が打ち勝って男を殺せば、お前たちが家来になるのだ。闘う相手を出せ。」ソール王とすべてのイスラエルの人々はこのペリシテ人の言葉を聞いて、うろたえ、恐れおののいた。

その時ダビデはソール王に言った。人々をくじけさせてはなりません。あなたの家来である私が行って、このペリシテ人と戦ってまいります。ソール王はダビデに言った。お前にはこのペリシテ人と戦うことはできない。お前はまだほんの若者で、彼は若い時から戦いを重ねている。・・・ダビデは言った・・・神は私をライオン、クマの爪から救って下さった、だからこのペリシテ人の手からも救って下さるでしょう。それでソール王はダビデに言った。

行け、神が共にあらんことを。ソール王はダビデに鎧を着せ、真鍮の兜をかぶせ、鎖帷子を着せた。ダビデは鎧に刀を装着し、このような装備を使ったことがなかったため、使えるか試してみた。そしてダビデはソールに言った。これを着けては行けません。使えると確認したことがないからです。と言って、ダビデは鎧兜を脱いだ。彼は自分の持ち物を手にし、小川から5つの滑らかな石を選び、持っていた羊飼いの袋に入れて・・・手には投石器を持った。ペリシテ人の近くに近づいた。・・・ペリシテ人は周りを見回しダビデを見つけると、嘲笑った。彼がほんの若僧で、赤みがかかった美しい顔立ちをしていたからだ。・・・そしてダビデはペリシテ人に向かって言った。刀と槍と盾で向かって来い。だが私は主なる神、万軍の主の名のもとに行く。・・・そしてダビデは袋に手を入れ、石をとりだし、投石器で石を飛ばしてペリシテ人の額を強打した。ペリシテ人は地面に顔から倒れ伏した<sup>(49)</sup>。

百戦錬磨のゴリアテが、完璧に武装してイスラエル人に挑んだとき、イスラエル軍のリーダーたちは恐怖に委縮した。神が、巨人に立ち向かう勇気を与えたのは、若い羊飼いの少年、ダビデである。ダビデの成功は、彼の勇気、コミットメント、モチベーションから始まっている。しかしダビデの成功は、勇気だけでは足りない。ダビデは戦いを違うやり方でとらえている。小川で見つけた5つの小石を見て、彼は羊をクマやライオンから守った時のことを振り返る。これらを思い返したことで、彼はこの新しい戦いを自分に有利なやり方に組み直したのだ。経験豊かな相手に対して、盾、刀、鎧という武器を効果的に使うことはできないゆえに、彼ははっきりとそれらを否定し、5つの滑らかな石、自分が得意な投石器の技、そして巨人が自分を見くびっていることを土台にした自分の戦い方を思いついたのである。

社会運動のリーダーが直面する戦略的チャレンジ（戦略面での戦い）は、自分より大きな力を有する人達にいかにかたく挑むかということだ。競争と協調からなる相互依存の世界において、自分のゴール達成のために資源を使うとき、自分が必要としている資源、つまり力を持っている他者の利害に影響を与えるような資源の使い方が必要になることがよくある。資源が全くない人はいないが、決定的に重要な他者の利害に左右するような方法で資源を結集して活用できないなら、その人には力が不足していることになる。たとえば、人の労働資源は、集合的に結集されたならば、雇用主に対抗するパワー源になれる。戦略とは、行為者（アクター）がその資源をパワーに変換して、「投じた資源の効力を最大に生かした結果」を得る方法なのである。

状況が変わり行為者の資源が価値を増すときにチャンスは生まれる。行為者の資源が突然増えたり、新しい戦略を考えだす訳ではなく、すでに持っていた資源がゴール達成のためにもっと効率よく使えるチャンスに気づくことがある。たとえば、満杯の穀物倉庫は、飢饉の時には価値が上がり、所有者にとってはチャンスになる。同様に、接戦の選挙では、浮動票投票者を左右できる政治的リーダーにはチャンスが生まれる。労働力不足は労働者が賃上げを得る好機だ。これこそが、戦略において、タイミングがとても重要であることの一つの理由である。

戦略とは、持っているものを、欲しいものを得るために必要な形に変える方法である。つまり

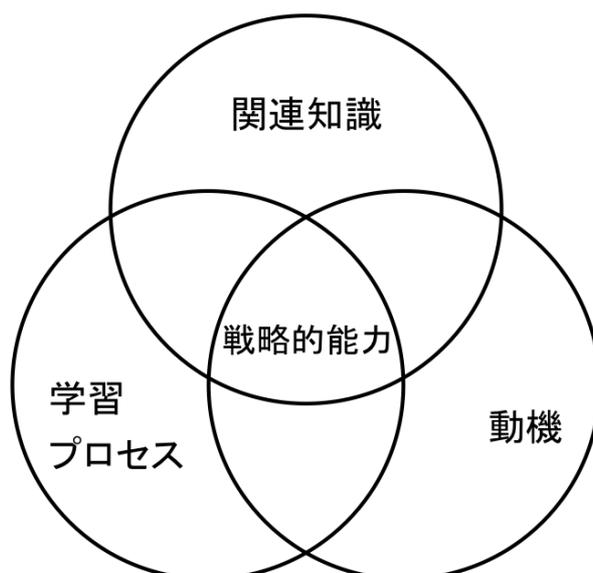
もし x、y、z をしたら、結果が a になると言う仮説だ。戦略とは、変革仮説にもとづいて、特に他の行為者（アクター）のアクションや反応など、常に変わり続ける環境に適応しながら、現在のアクションを未来のゴールの方向に適応させることなのである。ルール、資源、利害が決まっている既存の文脈（fixed context）においては、戦略はゲーム理論の分析的用語で評価され得る。しかしルール、資源、利害が隠れていた所から顕在化してくるような場合には、社会運動の場合まさにそうであるが、戦略はクリエイティブ思考にもっと似ているものである。だから戦略的アクションとは、ゴールに向けて、新しい状況を理解し適応させていくクリエイティブで進行中のプロセスなのである。

それゆえ効果的戦略は、戦略家に強い動機があり、多岐にわたる重要な知識の情報源にアクセスでき、反省や学習ができる熟議的な実践が行えるような状況下の方が作られやすい。それを私は戦略的能力（図 5）と呼んでいる。

- ・ ダビデは、戦い方を知る前に、ゴリアテとの戦いにコミットしていた。彼には、どうしたらできるかがわかるより先に、なぜしなければならないかを分かっていた。

やる気は創造的なアウトプットを左右する。何故なら、やる気は課題への集中度に影響し、長い時間にわたっての集中力（つまり持続力）に影響し、忍耐力、リスクを取る心構えや、高いやる気を維持する能力に影響するからだ。やる気のある人は、必要な知識や技術を得るための努力をする傾向が強い。人は、何らかの問題に強く興味を引かれていたり、現状に満足していないとき、あるいは期待や結果がひどく裏切られた結果、既存の枠組みが上手く行かない事態を経験したようなときには、既存の考え方を捨てて、より批判的に思慮深く考える。もし成功してやる気が増やせば、より多くの資源が生まれるだけでなく、より豊かな想像力が促進されるかもしれない。

図 5：戦略的能力



- ・ ダビデはソール王の武器の使い方を知らなかったが、石を武器として使う術はよく知っていた。

創造性の二つ目の要素はスキルの所有で、これを習得することは新しく応用を展開するうえで必須である。創造的なジャズピアノ奏者は、ピアノが非常にうまく弾けるようにまず学んでいる。戦略に関しては、具体的スキルつまり戦術の習得は必要であるが、それと同じように、関わっている仲間のグループ（constituencies）の現場の知識も必要である。有能な参謀や軍師は、戦場で勝利を収めるために必要な指令能力と、兵、敵、戦場などを的確に理解している。戦場内でどう動けばよいかについてよりよい情報、つまり戦場現場に関する知識を持てば持つほど、その戦場内で起きてくる問題の対処の仕方がよりよくわかるようになるものである。しかしながら、初動に応じて状況は変化するので、フィードバックを定期的に取り入れることが、初動に対してどのような反応があったかを評価する上で、極めて重要である。

- ・ ダビデは戦場を、羊飼いと見做して彼が羊たちをオオカミやクマから守るすべを知っていた場所へと想像力を使って変換することで、石投げの技能を使うことができた。

戦いのアウトサイダーとして、彼は他者が見つけないことになかった資源を見つけ、他者が見つめなかつたチャンスをつかんだ。ゴリアテは一方、戦いのインサイダーであったため、羊飼いの少年が脅威になることを見損じた。新規の問題に直面し、新たな解決を考え出すためには、学習者自身が発見するプロセスを使うことができる。それは、データを現状に当てはめなおしたり、データを新しいやり方で合成したりすることによって行うのである。しかし創造的に考えるには、問題を新種として、少なくとも自分たちにとっては新種なものだと認識し、新しい解決が必要であると認識しなくてはならない。革新的思考は、多様な見解に出会うことで促進される。それは個人の人生経験にもとづいたものであっても、グループ内の経験の多様性であってもいい。重要な知識の多様性のある情報源にアクセスすれば、選択肢となる複数の慣例が分かるだけでなく、複数の解決策がありうるという「心がけ mindfulness」も出来るようになる。

戦略的能力とは、組織的には、個人の頭の中よりもリーダーシップチームの間で最も効果的に育まれるものである。仲間であるグループ（constituencies）のインサイダーとアウトサイダー、それらの仲間グループと強い結びつきを持つリーダーと弱い結びつきを持つリーダー、集団的アクションにおいて多岐にわたる多様な経験を持っている人がそこに含まれている場合に、最も生産的となるものである。社会運動のリーダーは、定期的に、オープンで現実的に影響力のある協議を行い、主要な仲間グループ（key constituencies）に対して説明責任を果たし、アクションに不可欠な資源を引き出すことができれば、前述した要素を最大限に活用できるのである。

シーザー・チャベスによって主導されたカリフォルニア農場労働者運動の初期の活動を例にとり、戦略的能力がいかに機能するかを説明していきたい。1966年2月の時点で、カリフォルニアのデラノでは、ぶどう収穫労働者による組合形成を認めるよう求めるストライキが5ヶ月目に入っていた。11月には突破口が見つからないまま、収穫シーズンが終わってしまっていた。そ

して、4000 エーカーのブドウ園を持つ大手アルコールメーカーのシェンレイ・インダストリーに対するボイコットが 12 月に呼びかけられたが、何ら結果は得られなかった。そこでチャベスはサンタ・バーバラ近くの支持者宅でリーダーシップミーティングを開き、3 日間かけて、シェンレイ対策、春に向けての準備、ストライキ参加者、オーガナイザー、支持者のコミットメントの維持をどうするかについて話し合ったのである。ここで、その会議での私のメモを引用する。

いろいろな提案が部屋を飛び交う中、誰かが提案した。ニューヨークへ行き、ウォールストリートの本社前で鉱夫用キャンプを張る活動をしたニューメキシコの鉱夫たちの例にならおう、という提案だった。農場労働者も、ニューヨークのシェンレイ本社前に労働者キャンプを張って抗議活動を続ければ、シェンレイが合意文書に署名することにこぎ着けられるだろう。するとまた別の者が、国中で集会が開けるようにバスで行くことを提案した。そうすれば、各地でボイコット委員会が組織され、宣伝にもなり、ニューヨークに着く際に勢いづけられるのではないかというものであった。すると、バスをやめて、行進して言ったらどうか、と誰かが提案した。キング博士がその前の年にやったように。デラノからニューヨークまでは遠すぎると、誰かが反対した。しかしシェンレイ社のサンフランシスコ本社ならそんなに遠くない。およそ 280 マイルだから、一日 15 マイルの割で歩けばおよそ 20 日で行けるのではないかと、そこにいた退役軍人が計算したのである。

でも、もしシェンレイ社が応じなかったらどうする、とチャベスは尋ねた。代わりにサクラメント（カリフォルニアの州都）に行進して、ブラウン知事に迫って仲介と交渉の開始を要請したらどうか。彼は再選のために出馬している。我々の支援者の票が欲しい。だから彼を「てこ」として使えばもっと大きなインパクトが得られるはずだ。そうだ、と誰かが言った。サクラメントへ行く途中には、ほとんどの農場労働者の町を通過することになるのである。毛沢東の「長征」的一幕のように、地元委員会を組織したり、スト破りを起こさない誓約に署名をしてもらおうことだってできるはずだ。そうだ、そこで食糧と寝る場所も提供してもらえるようになる。そしてザパダが「アヤラの計画」を書いたようにとルイ・バルデズは、「デラノの計画」を書いて、町々で宣言して、その地元の農場労働者に署名してもらって、また次の町に進んでいくのだ、と提案した。その時、チャベスが聞いた。一体なぜ「行進」でなければならないのか。もうすぐ、悔悛し、ゆるしを乞うレントという反省の時が来る。我々の旅はおそらく巡礼「ペレグリナシオン」であるべきで、サクラメントには、復活祭の日曜日（10月31日）に到着できる、と<sup>(50)</sup>。

3月17日、農場労働者たちは「ペレグリナシオン」を始めた。メキシコ守護聖人であるグアダルupesの聖母の旗、農園労働者リーダーであるエミリアーノ・ザパタの肖像画、一巡礼、悔悛、革命—と書いたプラカード、支援者にシェンレイ社のボイコットを要求するサインを携えて、巡礼をしたのである。ストライキ参加者の一人、ロベルト・ローマンは、5センチ×10センチの角材で作られ、黒い布地を垂らした180センチの木製の十字架を運んだ。デラノで行われる移民労働者に関する合衆国上院小委員会の公聴会のために参加するロバート・ケネディー上院議員が来る

ことにタイミングを合わせたので、その行進は最初から民衆の注目を集めた。ヘルメットをかぶった警官隊が行進者の出発を一時的にさえぎった場面をテレビ映像が映し出すと、前年のアラバマ州セルマでの警官包囲網のイメージを人々に彷彿とさせたのである。一週目の終わりには 1000 人を超える群衆がフレズノで彼らを歓迎した。レポーターは、なぜ 300 マイルも歩くのかを調べたり、そのストライキがどんなものであるかについて分析し、ストライキの意味を紹介したのである。その行進は、農場労働者の正義の要求であることだけでなく、メキシコ系アメリカ人コミュニティの声を公に届けることを求める要求であることを明確に打ち出したのである。行進はまた、参加者個人にとってはシーザー・チャベスが表現したように、「長い、長い闘いに耐えられるようにする訓練する」ための手段でもあったのである。「闘いが長いものであることはすでに明らかであった・・・訓練は必要だった。我々は肉体的のみならず、精神的にそのような活動ができるようになっていたかったのだ。」

4 月 3 日の午後、農場労働者が、サクラメントの南、あと一週間の行進で着く距離にあるストックトンに到着した時、シェンレイ社の弁護士がチャベスに電話をしてきた。シェンレイ社はボイコットの対象になっていることで何の利益もなかった。特にサクラメントに行進が到着すれば、反シェンレイ社の全国的な集会が起きることは間違いなかったからである。その結果、行進が到着する 3 日前に、シェンレイ社はカリフォルニア農場労働者史上初となる組合契約に署名したのだ。土曜日の午後、2000 人に膨れ上がった群衆は、西サクラメントの Our Lady of Grace 学校のグラウンドに集まり、丘の上からサクラメント川の向こうに、翌朝入る州都を見晴らしていた。その夜の復活祭徹夜礼拝の間、彼らを約束の地からヨルダン河を隔てて野営した古代イスラエル人に例えたスピーカーは一人ではなかった。その夜、ロベルト・ローマンは注意深く十字架に白い布を垂らしなおし、春の花で飾った。翌朝、裸足で、彼は川に架かる橋を勝ち誇って十字架を運び、州議会議事堂前の広場を通り、議事堂の階段を上ったところで、農場労働者運動を立ち上げた 10000 人の農場労働者と支援者に出迎えられた。

社会運動リーダーにとっての最も大きな難問は、上記の例で克服されたように、運動の資源の投入、つまり参加者のコミットメントをいかに引き出すかということと、ある持続した期間、一つの戦略的結果にいかに集中させていくかということである。参加者個人は得てして何か特定の問題や意見を自分と同一視してしまう。その同一視していることが危機に陥ると、戦略的選択は極めて難しいものとなってしまう。ガバナンス構造がぜい弱だと、リーダーは誰にでも「イエス」を言うことで対立を避けようとする。こういった「千本の花」アプローチは、努力を分散し、資源を浪費し、支援者を混乱させ、個人の貢献価値を些少化してしまうものである。たとえば、アラバマ州モンゴメリーのバス・ボイコットにおける「一つの力」であったものは、アラバマ州モンゴメリーでのバス人種差別撤廃という明確な戦略的目標に、コミュニティのほとんど全員がバス代を払わないということで、貢献できたことである。もしオーガナイザーが、投票権、住宅供給、軽食堂、などの各問題に資源を分散し、参加者グループの様々な好みに答えようとしたなら、キャンペーンはすぐに失敗しただろう。

公民権運動のリーダーの強みは、組織メカニズムをつくったことである。それは、公民権に関するリーダーシップ会議（Leadership Conference on Civil Rights）であり、およそ1956年から1967年にかけて戦略的フォーカスを考えていく場になったのである。このようなフォーカスを作ることは、ディベート、対立、時として非常に苛烈な論争なくしては達成されなかった。その期間は限定されており、時には複数のキャンペーンが行われた。しかしこれが比較的成功した一つの理由は、公民権運動が、地方、地域、そして国のレベルでうまく働く組織的な構造を作ったことだ。この点において今日の気候変動運動が直面する難問のひとつは、まさしく戦略的フォーカスがまだ足りないということであろう。

## 触媒となるアクション

アクションとは、結果を達成するために資源を結集して展開する仕事を指す。それは、関係的、動機的、そして戦略的な仕事の要である。社会運動とは、結局、世界を変えることであり、憧れたり、考えたり、人に勧めるものではない。社会運動が結集できる資源は、その参加者が持っているもの、つまり時間やスキルや努力であり、自発的なコミットメントの問題である。

リーダーがどのようにして資源を結集するかは、どのように資源を活用するかに影響する。つまりどのように活用するかは、どのように結集するかに影響する。参加者から結集された資源は、その資源に対する説明責任と結果を出すために権限を与える方法で、参加者に活用されるものである<sup>(51)</sup>。外部資源は、それを与えてくれた人への説明責任を伴い、与えてくれた人はしばしば使い方を制限し、それが社会を変える権限よりも非生産的な依存性を創り出すことも多い。たとえばある財団が環境問題を優先し始めたとき、その財団の資金に頼っている都市の地域組織は、今は環境問題に集中することで、グループの利益が得られると納得せざるを得ないことになるのである<sup>(52)</sup>。同様に、もし誰かの資源の強みが、集めることができる人の数なら、お金を必要とする戦術はあまり意味がない。他方、参加者がコミットできる資源に頼るアクションなら、人が参加してくれるアクションだけに、戦術を限定するかもしれない。

社会運動リーダーが直面する最重要な戦略的問題は、どのような状況で「協働」もしくは「主張」を押し出していくかということである。協働では他者と「共に」、相互信賴的に、参加者の資源を最大限に活用しながらパワーを作り上げる。たとえば、信用組合、死亡手当、協働デイケアなどがそれにあたる。主張では、参加者の利益を妥協させるやり方で参加者にパワーを行使する者に挑戦する。この中には市政府に新たな地域ニーズへ資金を割り当てさせること、雇い主に賃上げをさせること、議会で法案を通すことなどがある。「パワー・オーバー（訳注：目的を達成するために他者がもつ資源を得なければならない）」の状況にチャレンジする 위해서는、十分な「パワー・ウィズ（訳注：自分達のもつ資源を合わせることで目的を達成できる）」の状況を作ること、つまり協働作業がしばしば必要になる。

アクションには、新しい資源を生み出すものがある一方、資源を枯渇させるアクションもある。

たとえば組合が成功すれば、メンバーが増え、組合費が増え、リーダーシップが増えることになる。信仰に基づいたコミュニティ組織が教会区のリニューアルの仕事を、メンバー教会でやれば、彼らの人的及び財政的能力は増える。それとは対照的に、助成金ベースのアクションプログラムは、仕事を通じて新しい資源を生み出すことに失敗することが多い。それは、常に依存する状態にあるからだ。資源とアクションの適切な関係性に関して常に「正しい」答えがあるわけではない。しかしリーダーは、その運動がゴールを達成できる確率を向上できるように注意して選択するために、その関係性を的確に理解していることが基本的に重要だ。

社会運動の「アクション」にとって最も難しいのは、意思を実際の結果へと常に変換し続けていくことだろう。つまり、時を逃さずアクションを実行し、実行したアクションを認め、常に改良していけるように評価していくことである。そのような「コミットメントの文化（訳注：互いに約束を守り続けるという文化）」を醸成していくことは、運動が最も貴重な資源である「ボランティアの時間」を使う場合には非常に重要である。その難問に取り組むには、熱心な言葉などではなく、約束事、プロセス、組織をきちんとつくっていくことである。それらが適切に確立されていれば、コミットメントが実現でき、優れたパフォーマンスが行われるように指導が行われ、うまくデザインされた仕事に本来内在しているやりがいによって人にやる気を起こさせることができるのである。

社会運動におけるアクションを進めていく上での鍵は、コミットメントを引き出す技術である。そしてそれこそが、最も習得が難しいと考えられるリーダーシップスキルである。コミットメントとは、具体的には時間であり、お金であり、アクションを保証することである。「夜7時からミーティングに出てもらえと思っていいですか？フォーンバンクシフト（訳注：「フォーンバンク」とは投票・募金などのため多数の電話機を設置して電話をかけるアクションのこと）を4時から出来ますか？」という具合である。一方、人に何かしてもらうことを求める人は、「ノー」と言われたり、それに伴う拒絶感をもたれないようにするために「不十分な要求をする」かもしれない。またその一方では、「イエス」と言われることで、お返しに何かコミットメントを求められることを避けるために不十分な要求をすることもあるかもしれない。社会学者のアービング・ゴフマンが述べているように、「フェイス・ワーク（訳注：顔とは仮面のようなもので聴衆やその社会的相互作用に応じて変わるという考え）」のやり取りは、コミットメントを求める状況でしばしば現れる<sup>(53)</sup>。ちょうど、私があなたのシャツにスープがこぼれているのを見て見ぬふりをすれば、あなたも私に見られたのを知らないふりをし、お返しに私もあなたが私の見たことに気づいていないふりをする、というふうに、気まずい思いを避けることが全てといった具合である。コミットメントを求める人は、求めるものとはほど遠い応答（「努力してみましょう」などという応答）があったとしても、イエスかノーか回答をはっきりさせると緊張関係が生まれてしまうため、それをしばしば無視してしまう。私たちが、守る意図のないコミットメントをしないということは、コミットメントにはそれに見合った行動を求める力があることを示している<sup>(54)</sup>。このように、コミットメントを確保できれば、社会運動がその仕事に必要な資源を確実に獲得できることになるわけである。理由がどうであれ、本当のコミットメントを求め、取り付け

るという運動文化を発展させるには、勇気と訓練と献身が必要である。

効果的なアクションにとって次に大切なことは、戦略を「現実的な目標期日が決められており、具体的で計測可能な結果」に変えていくことである。明確な結果がなければ、リーダーも参加者も、成功か失敗かを評価したり、あるいはモチベーションにとって不可欠なフィードバックを学んだり経験したりする術を失うわけである。選挙キャンペーンの利点は、選挙に勝つためには具体的に必要な票数がわかる点である。しかしそのような状況であってさえ、中間時点での獲得票数を評価する事はしばしば避ける。運動が具体的な結果についてのコミットメントを避けてしまうのは、失敗してしまうと、運動を維持していくのに必要なモチベーションが萎えてしまうことを恐れるからである。しかしリスクを避けることのコストは、戦略面にとどまらず、モチベーション面にも及ぶ。社会運動におけるリーダーシップの最も重要な命題に、失敗の扱い方を学ぶことがある。ある程度は、挫折を活動の「汚点」とみなすか、「約束の履行」のための必要経費とみなすのか、という「敗北をどう解釈して伝えるか」という問題ではある<sup>(55)</sup>。しかしまた、活動結果の評価を日常的に組み込むことで、参加者が失敗を否定的な判定としてではなく、学習源として経験してもらえるようになる。ひとつの可能な戦術として、結果に集中して関心をもてるように、物理的な場をつくってしまうというやり方がある。たとえば、電話連絡やハウスミーティングを通して明らかになった獲得票数を大きな図にして、本部に入ってきた人が誰でも見える所に張り出すことがある。「よくオーガナイズされた事務所の中を歩くと、何をやる必要があるか、何が重要か、次に何をすべきかがわかるようになっている。その場所は、これからやるべき方向を示してくれるように感じられる効果がある」<sup>(56)</sup>。

三番目の要素は、ボランティアにとって「退屈な骨の折れる仕事」でなく、もっとそれ自体にやりがいがあり、やる気の出るような経験のできる仕事をうまく作り出すことである。これは夢想ではない。なぜなら、やる気を起こさせる仕事的设计原則は、リチャード・ハックマンなどの研究でうまく確立されているからだ<sup>(57)</sup>。シエラ・クラブのプロジェクトでは、この章の後でより詳しく述べるが、私と同僚のルース・ウエージマンが、ボランティア・リーダー達に、たとえばフォーンバンキングをもっとやりがいあるものにするための業務設計のやり直し方を訓練した。そのためにはスキルの多様性、業務の意義（タスク全体）、業務の重要性（意味があること）、自主性（自分が責任を持っている結果をどのようにして達成していくか選択すること）、そしてフィードバック（自分の仕事の結果を評価すること）などに注意を払わなければならない<sup>(58)</sup>。このようなボランティアの仕事的设计方法はほとんど研究されていないのである。

優れた結果を確実にするには、常にコーチングが必要だ。これについては、この章の後で、リーダーシップ育成としてもっと深く説明する。社会運動では、ふつう「新しい」人が「新しい」ことを新しい状況でやろうとするので、学習や教育がその運動中継続的に行われる必要がある。一方で、活動のフィードバック、特に短期的な失敗のフィードバックは、採用する戦術や戦略を決める際には決定的に重要である<sup>(59)</sup>。その一方、経験不足な人のリーダーシップスキルを育成するには、リーダーはマイクロ・マネジメント（管理者である上司が部下の業務に強い監督・干

渉を行うこと)を回避すると共に、ハンズ・オフ・マネジメント(実務は部下に任せて、細部には関わらないやり方)を回避するコーチの仕方を学ばねばならない。そのためには、行動する前に、必要なら行動の最中でも、そしてアクションの後にも行動を評価できるように、ミーティングをもつ必要がある。効果的にチームを管理できるということは、チームが会合をもったり、学んだり、互いにコーチでき、そして専門家の指導を受けることのできる時間を前もって計画できるということである。定期的な「学習」ミーティングは、混沌とした運動の核にある秩序、つまりハリケーンの目のようなものになり得るものである。しかしこれがうまくいくには、決して邪魔が入ってはいけないのである。1987年にナンシー・ペロシが初めて下院議員選挙に立候補したキャンペーンの運動をコーディネートしていた時、この定期ミーティングを実践しようとした。毎日のコーディネーター会議を始めたばかりのところへ、部屋に誰かが走りこんできて、「ナンシーから電話!ナンシーから電話!今すぐ話したいって!」と叫んだ。みんなが私を見た。我々の会議は本当に決して誰からも邪魔されないものなのだろうか?「ナンシーに、今コーディネーター会議中だからと伝えて」と私は言った。「終わり次第かけるから。」大きな安堵のため息が出た。その時から私たちは毎日のミーティングにいかなる邪魔も入れなかった。

最後に、社会運動の世界は偶発性の世界であるということだ。およそうまくいかない可能性のある事柄はうまくいかないものである。だれかがホールの鍵をあげ忘れていたり、サウンドシステムのケーブルがなかったり、誰かが椅子の注文を忘れていたり、地図が逆に印刷されていたり、チラシの半分の印刷が時間までに間に合わなかったり、誰かの車がパンクしたり、スペイン語版で日付が間違っていて訳されていたり、などなどのようなことが起きるものである。新しく起用された人が、やっかいな仕事を足りない時間と資源の中でやろうとしているときに、—それは社会運動ではよくあることなのだが—最悪の事態がすぐそこに待ち受けている。しかしながら、ほとんどの偶発性は、我々にはどうにも手におえないものなので、望ましい結果を上げることのできるリーダーは、自分の手におえることに力を集中させていくのだ。たとえば、ミーティングの2時間前に確認の電話をすれば、出席を迷っていた人を説得できるかもしれないし、誰も来ないことがわかるなら、誰かの貴重な時間を無駄にせずすむことになるわけである。偶発性に対処する最も良い方法は、学びの状態であることである。つまり回復力があり、創造的で、そして瞬時に実践的に対応できる準備ができていくということである。

## 社会運動の構築

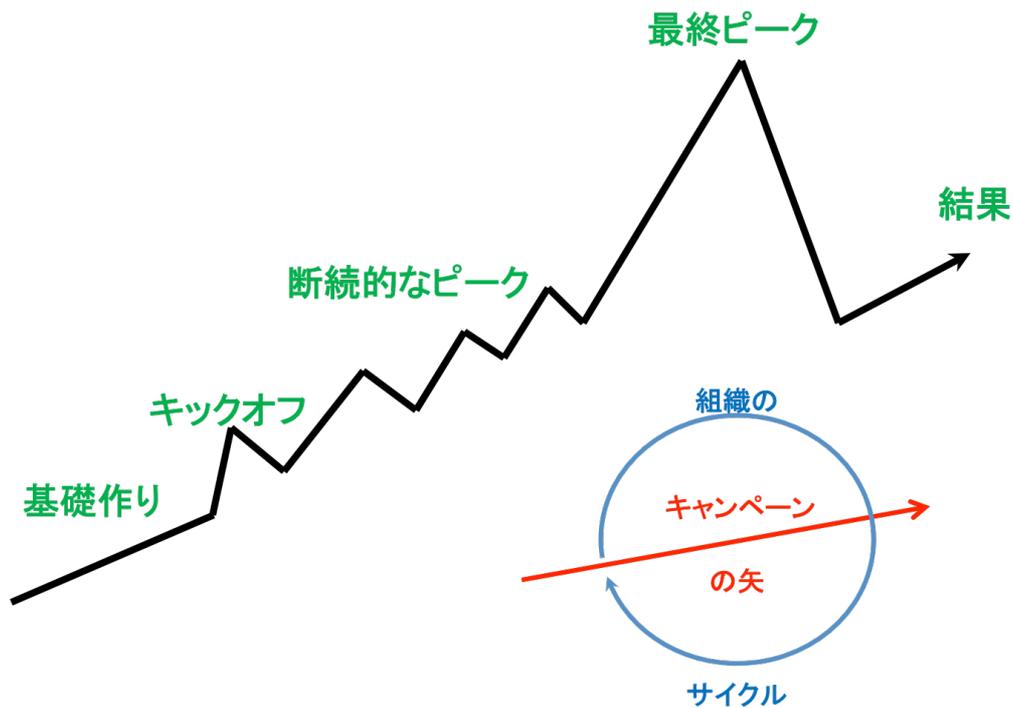
古生物学者であるスティーブン・ジェイ・グールドは、時間とは時には「サイクル」であり、時には「矢」であると書いている<sup>(60)</sup>。時間をサイクルだと考えると、ルーチン、通常の手続き、年間予算などの秩序維持に役に立つ。一方、時間を矢だと考えることは、変革を起こすことに集中させてくれる。ある瞬間に始まり、ある瞬間に終わるということであり、そして変革はその始まりと終わりの間に起こるということである。

社会運動は一般的には、矢の時間の枠組みで行われる。それは、もっと一般的にいえばキャンペーンと呼ばれるもので、もっとも貴重で、しかし広範囲に分布する資源、すなわち時間を組織するための方法である。コニー・ガーシックの研究が示すように、組織とは、空間的な命と同様に時限的な命を持っているものである<sup>(61)</sup>。組織が有する内部リズムによって支配されている仕事は多かれ少なかれ、その環境内のイベントのリズムに同調しているかもしれない。学生グループを例にとれば、彼らは、学期の最初の数週間に新しいプロジェクトを始めなければ、何も始められないことになる。学期の中ごろを過ぎると、リズムは変わり、人々は始めた事を完結させることに集中してしまうものである。突然のチャンス到来に対応を求められる組織にとって、タイミングの管理は特に重要だ。それらの組織では、一方ではチャンスを最大限に活かせるようにしつつも、その反面、前進の弾みが無くなるほどの受け身にもならないようにしなければならない。

キャンペーンは、時間を経て、ゆっくり基礎固めをしていくことから始まり、次第に弾みをつけて行って、予備段階のピークを迎え、キャンペーンが勝利するか敗北するかのクライマックスを迎えて最高潮に至り、そして問題が解決されることになる(図6)。キャンペーンが成功すれば、それを生んだ組織を強化してくれるのである。

キャンペーンとは、戦略的で且つやる気を起こさせる変革活動を組織する手段である。努力を目標のために集中する方法であるため、それは戦略的なものになる。目標を達成できるという希望のストーリーを実現していくため、やる気を起こさせてくれるものである。(キャンペーンが)進むにつれて、変化を起こすことが可能であると実感する。我々の仕事の中から、真の(仕事の)達成期限の重要性が見えてくるものである。共通の大義のために他の人と手を取り合っていく団結することで、我々はエネルギッシュになれるのである。

#### 図6：キャンペーン



キャンペーンは、一度に一つずつ、具体的な目標を明確にすること（ターゲティング）を促進するものである。何か新しいことを創造するには、一度始まったらそのまま続けていく惰性とは異なり、強いエネルギーと集中を必要とするものである。長期間は難しいが、限られた日数、数週間、数か月なら、人間はあることにエネルギーを費やすことができる。キャンペーンが終わると、我々は勝利や敗北を整理し、通常の生活に戻り、グループを作り直し、将来また別のキャンペーンを行うものである。「冒険的な」キャンペーンは、人間関係をいつもより早く、そしていつもより強く発達させるものだ。我々は全員で書き上げる共通のストーリーを、もっと容易に共有できるようになるものである。

キャンペーンのタイミングは次々と展開する物語（narrative）のように構成される。基礎固めの時期（プロローグ）で始まり、キックオフ（カーテンがあがる）で快活なスタートを切り、連続するピーク（第一幕、第二幕）へとゆっくりと進み、結果を決定する最終ピークで最高潮を迎える（大団円）そして結果を祝って解決する（エピローグ）という流れとなる。我々の努力は、神秘的にではなく、雪だるま式に弾みを生み出していくものである。一つ一つの目標を達成するたびに、我々は次に続く、より大きな目標達成のために使える新しい資源を生み出せるのだ。それぞれの小さな成功が実現すると、続く成功も達成可能だと確信をもてるようになり、やる気も高まり、コミットメントも育つものである。キャンペーンで次々と展開していくストーリーが、組織に関して展開していくストーリーの信憑性も高め、それゆえ達成がさらに可能になる。タイミングは注意深く管理されねばならない。なぜならキャンペーンがピークを早く迎えすぎて、皆を疲弊させて、下降線をたどる可能性もあるからだ。もう一つの危険は、燃え尽きてしまう人がでたり、十分にやらない人がでてきてしまい、キャンペーンの一部の地域が他の地域よりも早く加熱してしまうようなことが起きてしまうことである。

キャンペーンは、その初期に小さな失敗を受け入れ活かすことで、学習の機会が得られるものである。サム・シトキンが論じていように、仕事の初期段階で小さな失敗をすることで、参加者が新しいことをやってみる機会を得ることができ、そのことから新しいことをする方法を学ぶことができるのだ<sup>(62)</sup>。そのようにして、組織全体がまた正しいやり方を学ぶ機会を得られるのである。ほとんどのキャンペーンでは、最初のキャンペーン・メッセージが使われ始め、実際に使われた時に書き直される。だから当然、後で大規模な失敗を犯さないように「意識して」、キャンペーンの最初の段階をこのような改善の機会として活かしていくことが重要なのである。

戦略同様にキャンペーンも入れ子構造である。それぞれのキャンペーン対象は、プロローグ、キックオフ、ピーク、クライマックス、エピローグをもった、「ミニ・キャンペーン」とみなされ得る。キャンペーンはまた、まるで異なる領域、区域、他の具体的な個人が責任を持つ責任へと分解できるものである。良いキャンペーンは、複数の運動のシンフォニー（交響曲）のようなものであるとみなすことができる。それぞれの運動には提示部、展開部、再現部があるが、全てが一緒になって、グランドフィナーレ（最終楽章）に向かってともに進むことになるからである。シンフォニーも、多くの異なる声の相互作用によって構成されている。その声は多数の方法で相互作用するが、その全体的なコーディネーションが仕事の成功にはきわめて重要なのである。もしオーケストラが堅い例えだと思えるなら、ジャズアンサンブルの例が良いかもしれない。

## リーダーシップ育成

社会運動のリーダーシップに求められるのは、変化のリズムへの適応だけではなく、効果的なリーダーシップが成長することのできる場を作ることである。運動は、分散的で、自治的に、そして自発的な雰囲気進むものなので、社会運動のリーダーは独特な困難にさらされる。コマンド・アンド・コントロール（命令と管理）の構造は参加を遠ざけ、現場でよく起きる急激な状況変化への適応を妨げたり、組織としての学習を阻害するものである<sup>(63)</sup>。社会学者ジョー・フリーマンの有名な言及に、構造に対する反感は「無構造の暴政」を創り出すものである、というものがある。そこでは、権威が不透明なやり方で記録には残らないように行使され、いわゆる説明責任がほとんどまたはまったくない状態になってしまう<sup>(64)</sup>。そして分散化には、利点もあるが、学習を妨げ、資源を制限し、戦略的コーディネーションを妨げかねない面もある。

近年この問題は特に困難になってきている。なぜなら、基本的な市民的技能を多くの人たちに教えてきた制度的な仕組みが失墜しているからだ。ド・トクヴィルが「偉大な民主主義を自由に学ぶ場（great free schools of democracy）」と呼ぶ、広範囲におよぶ地域、州、国の三層における市民団体が、教会と一緒にあって、アメリカ史の最初の180年のほとんどにわたり、社会的な活動への参加を形作ってきたのだが、それが1960年代から急激に衰退してしまっている<sup>(65)</sup>。これらの組織は、幅広いリーダーシップ育成機会を、特に地域レベルで創り出した。リーダーシ

ップの役割、期待、そして義務はほぼ儀式化されたような明確さを持っていた。集合的な熟議 (collective deliberation) と意思決定は確立された活動となっていた。学習や発展、成長の機会が、頻繁な会議や様々なレベルに多層的にリーダーが存在することで提供されていた。ところが、それらが人種、性別、世代の社会変化（以前の社会ではほとんどは性別と人種差別で隔離されていた）などの問題が複雑に絡んだ難題に直面して、バラバラになってしまったのだ。新しいコミュニケーションの発達、特に資金集めの技術は、各地域のグループの役割を弱体化した。そしてアドボカシー活動の職業化が起きたのである<sup>(66)</sup>。集合的行為のリーダーシップスキルの萎縮によってできた空洞は、今までのところインターネットによっても埋められていない。というのも、インターネットは、組織的なコミットメントを形成するよりも新しい市場を創り出すことにはるかに向いているツールであるからだ。しかしインターネットの活用という点でオバマキャンペーンは重要な例外である。当キャンペーンでは大規模なオーガナイズングスキル・トレーニングと革新的な新しいメディア技術を組み合わせて、インターネットでオーガナイザーと地域のリーダーシップチームがオーガナイズングスキルを上手く発揮できるように支援したのである<sup>(67)</sup>。

今日の社会運動が直面する三つの構造的な問題は、リーダーシップの組織化、効果的な熟議 (effective deliberation) および意思決定のプロセス、真の意味での説明責任のメカニズムである。シエラ・クラブに関する最近の調査で、ルース・ウェージマンと私はこれらの三つのチャレンジに対処するために三つのアプローチを採用した。チームデザイン、熟議の実践活動 (deliberative practice)、そして説明責任のメカニズムである<sup>(68)</sup>。

私たちは、リーダーシップの実践活動を、英雄的な個人が大きな挑戦にひるまず立ち向かうといった支配的なモデルから、チームアプローチへと構造改革した。個人は、使うことを前提にスキルを獲得し<sup>(69)</sup>、学ばれたスキルは本質的に協調的なもので<sup>(70)</sup>、チームメンバーに根ざした責任とやる気は新しい実践活動が生き残る確率を上げるため、新しい能力を作ることができるのである。ハックマンとウェージマンの「真のチーム」に関する研究をこの設定に当てはめて、ボランティアのリーダー達を、共通の目標および具体的な役割、さらに明確な約束事を持ち、境界線があり（訳注：メンバーが入れ替わり立ち替わりしない）、安定し相互に信頼するチームとして再定義すると、目標の達成と学習が促進されるということがわかったのである<sup>(71)</sup>。実際に、オバマキャンペーンの経験でも、このチームをベースとしたアプローチを導入したが、チームに入ったボランティアは、チームに入らなかったボランティアよりも、週平均 10 時間多くのボランティアをしていたのである<sup>(72)</sup>。

意思決定は、独裁政治から総意へ、プロセスへの依存過多から混沌へと両極端の間を動いてきたが、その難しさを改善するために、我々は熟議的な活動 (deliberative practice) を導入した。それはチームが対立を抑えることなく対立に取り組み、個人的な問題に捉えることなく意見を達えることを可能にした。これらは、グループがその共有価値を明確にし、共通目的を特定するという作業をした後ではずっと容易になる。この状況下では、問題の定義、結果の判断基準の確立、代替案の作成、代替案の評価、意思決定、決定からの学習は極めてうまくいったのである。

説明責任に関しては、参加者は自分の権限を主張することには遠慮気味であることがわかった。特にお互いが関わること（活動や業務）に対する責任を負う点に関しては、「ボランティアをくびにはできない」というフレーズをよく耳にした。従来の社会運動に利用できるような説明責任に関する経験がない以上は、我々は問題を明確に指摘し、問題解決に役立つグラウンド・ルールを見出し、そのチームの中で本当に守るべきグラウンド・ルールを制度化することに焦点を絞った。ボランティアが推進した取り組みにコミットすることを中心に据えることを認識して、私たちは、チームがコミットメントを実行しない人に（フィードバックを提供して）注意を促し、実行した人は称賛し、広くお互いにコーチングを提供できるように力を集中したのだ。コミットメントが明らかなチームは、仕事により多くの努力を注ぐことができ、より良い作業戦略を作り上げ、才能をより効果的に使えるということがわかった。彼らはまた目標の達成もはるかに優れていた。

## 結論

社会運動は、人々の経済的、社会的、政治的、文化的適応と再生に不可欠な貢献をするものである。しかしながら社会運動が有する本質によっては、それが広範囲にわたる変革の先駆者であることから、そのリーダーシップは並外れて難しいともいえる。社会運動は自発的で、分散的で、自治的なものである。また不安定で、ダイナミックで、相互作用的なものである。参加者は道徳的主張によって動機づけられるが、結果は戦略的創造性次第である。そして変化を起こす能力は、幅広いレベルのコミットメントを動員する能力にかかっているともいえるのである。その結果、おそらく社会運動において最も重要な力量は、一貫して、形式的なリーダーシップと形式的ではないリーダーシップを発展させていけるかどうかということなのである。

## 付録

2004年7月27日民主党大会基調演説

バラク・オバマ上院議員による「大いなる希望」

ありがとう。どうもありがとう。どうもありがとう。ありがとう。ありがとう。ありがとう、ディック・ダービンさん。あなたはわれわれ全員に誇りを与えてくれています。

国の中心地でありリンカーンの生地でもある偉大なイリノイ州を代表し、この党大会で演説するという栄誉を得られたことに、心からの深い感謝を述べさせていただきたいと思います。今宵は私にとって格別に名誉ある夜です。なぜなら、率直に言って、私がこの壇上にいるというのは、とてもありえないようなことだからです。

私の父は留学で渡米してきた人間ですが、生まれ育ったのはケニアの小さな村です。ヤギの世話をしながら成長し、トタン屋根の掘っ立て小屋に住んで学校に通ったのです。彼の父親つまり私の祖父は料理人で、(ケニアを植民地にしていた)イギリス人たちの召使いでした。しかし、祖父は自分の息子に、もっと大きな夢を託しました。勤勉と忍耐によって父は奨学金を獲得し、学べることになったのです、魔法のような場所—アメリカで。そこは、自由と機会のかがり火として、先に訪れた幾多の人々に光を投げかけていました。

この国に留学中に、私の父は私の母に出会ったのです。母が生まれたのは、(ケニアからは)世界の裏側にあたるカンザス州の町です。母の父親は、油田での掘削作業や農作業に従事して、大恐慌時代の大半をやり過ごしました。真珠湾攻撃の翌日、母方の祖父は軍隊に志願し、パットン軍団の一員としてヨーロッパ戦線を突き進みました。一方の本国では、祖母が赤ちゃんの世話をしつつ、爆撃機工場へ働きに出ていました。戦後、彼らは復員兵援護法のおかげで学校に通い、連邦住宅局を通して家を買いましたが、その後、はるか西方のハワイへ機会を求めて移り住みました。そして彼らもまた、自分たちの娘に、大きな夢を託しました。

一つの共通の夢が、二つの大陸から生まれた時、私の両親は奇跡的な愛を分かち合うだけでなく、この国の限りない可能性を信じる心でも結ばれていました。彼らはあえてバラクというアフリカ系の名前を私に授けたのですが、それは「祝福された」という意味で、寛容なアメリカではその名が成功の妨げになることはないとは信じていたのです。彼らは自分たちは裕福でなかったにもかかわらず、私がこの国で最高の学校に行くことを想像しました。なぜなら、寛大なアメリカでは、能力を発揮するのに裕福である必要はないからです。

今では二人とも他界しています。けれども、きっと今夜、彼らは大きな誇りを持って私を見守ってくれていると思います。彼らがここにいる、そして今日、私はここに立ち、自分の受け継いだものの多様性に感謝するとともに、私の両親の夢が私の大切な二人の娘たちの中に生き続けていることに気づいています。私はここに立ち、知っているのです。自分の物語はより大きなアメリカの物語の一部であり、すべての先人たちの恩恵を自分は受けているのだと、そして地球上の

ほかの国では私の物語などあり得ないのだと。

今夜、我々は、我が国の偉大さを確認するために集まっていますが、偉大さの理由は超高層ビルの高さでも、軍の強さでも、経済の規模でもありません。我々の誇りは非常に単純な前提に基づいており、それは 200 年以上も前に書かれた（アメリカ独立）宣言にこう端的に示されているのです。「我々にとって以下のことは自明の真理である。すなわち、すべての人間は平等に作られており、侵されることのない一定の権利を生まれながらにして創造主から与えられている。そこには生命、自由、幸福の追求が含まれている」と。

それがアメリカの神髄であり、つまりは素朴な夢を信じ、小さな奇跡を強く願うことなのです。それは、夜に子供たちを寝かしつけながら、彼らが衣食を得、危害からの安全も得ているのだと実感できることであり、思う通りのことを言ったり書いたりしても、突然ドアにノックの音を聞いたりせずに済むということです。それは、アイデアがわいて起業をしてもいろいろを払わずに済むということであり、政治活動に参加しても報復を恐れずに済むということであり、自分の投じた票が数えられるということなのです。少なくとも、ほとんどの場合には。

今年、この選挙で我々に求められているのは、我々の価値観や公約の正しさを再確認し、厳しい現実には負けずにそれらを保持することであり、これまで保持してきた人たちの遺産に我々がいかにかなうか、今後の世代への約束に我々がいかにかなうかを知ることなのです。

そして同胞たるアメリカ国民の皆さん、民主党員の皆さん、共和党員の皆さん、無党派の皆さん、私は今夜、あなた方にこのことを伝えます。我々にはもっとなすべきことがあるはずですが、イリノイ州ゲールズバーグで私があった労働者たちのためにもっとなすべきことがあるはずなのです、メイタグ社の工場がメキシコに移転するせいで彼らは組み立ての仕事を使い、今や自分の子供たちと時給 7 ドルの仕事を奪い合わなければならなくなろうとしているのですから。私があった父親のためにもっとなすべきことがあるはずなのです、彼は失業し、涙をこらえながらも、息子に必要な薬の月々の代金 450 ドルを、頼りにしていた健康保険なしに、どうやって払おうかと思悩んでいるのですから。東セントルイスの若い女性のために、そして彼女と同じ境遇にある数千の人たちのために、もっとなすべきことがあるはずなのです、彼女は成績もよく意欲も意思もあるのに、大学に行くお金がないというのですから。

さて、誤解しないでください。私がお会いする人たちは一小さな町でも大きな都市でも、食堂でもオフィス街でも一彼らは、自分たちの問題をすべて政府が解決してくれると考えているわけではありません。彼らは、前進するには自分たちの努力が必要だと知っているし、そうしたいのです。シカゴ周辺の郡に行ってみてください、人々はこう言います、自分たちの税金を福祉局や国防総省に無駄に使ってほしくはないと。どこか貧困地区に行ってみてください。住民はこう言います、政府だけで子供たちに勉強をしつけることなどできないと。彼らには、親がしつけるべきだということが分かっているし、子供たちが実力を発揮できるのは、我々が子供たちに望みを高く持たせ、テレビを消し、本を読む黒人は白人のまねをしているのだという悪口をなくしてあげた時だけだということもわかっています。彼らにはそうしたことが分かっているのです。

人々は自分たちの問題をすべて政府が解決してくれると期待しているわけではないのです。しかし、彼らは優れた直感で悟っています、優先順位を少し変えるだけでアメリカのすべての子供に人生へのちゃんとした見通しを持たせることが間違いなくできると。彼らは我々がもっとうまくやれると知っていて、その選択肢をほしがっているのです。

今回の選挙で、我々はその選択肢を提供します。我々の党が指導者として選んだ人物は、この国が提供すべき最良のものを体現しています。そして、その人物がジョン・ケリーなのです。ジョン・ケリーは理想的な社会や信念、奉仕というものを理解しています、なぜならそれらが彼の人生を形作ってきたからです。ベトナムでの英雄的な活躍から、検察官・副知事としての年月や、連邦上院での 20 年間に至るまで、彼はこの国に身をささげてきました。何度も何度も我々は目にしています、もっと安易な選択肢があるときにも難しい選択肢を彼が選び取る姿を。彼の価値観と実績は、我々の最良の部分とは何かをはっきりと教えてくれます。

ジョン・ケリーは、勤勉が報われるアメリカを信じています。だからこそ、職を国外に移転する企業への減税策を提案する代わりに、彼は国内に職を生み出す企業への減税策を提案しているのです。ジョン・ケリーは、ワシントンの政治家たちが自分で加入しているのと同じ医療保険にすべての国民が加入できるアメリカを信じています。ジョン・ケリーは、エネルギーの自給を信じています。ですから、石油会社の利害や外国油田のトラブルによって、我々が身動きを封じられるようなことはなくなるのです。ジョン・ケリーは、我が国を世界の羨望の的にした合衆国憲法上の自由を信じています。ですから、彼が我々の基本的自由を犠牲にしたり、我々を分裂させる道具として信仰を利用したりすることは絶対にないのです。そしてジョン・ケリーは、危険な世界では戦争という選択肢が時には必要だが、それが第一選択肢であってはいけないと信じています。

ところで、しばらく前に、私はイリノイ州イーストモリーンにある海外戦争復員兵協会の集会所でシェイマスという名の若い男性に会いました。彼はハンサムな若者でした—背は 6 フィート 2 インチか 3 インチ (188~191 センチ) で、澄んだ目と人懐っこい笑顔の持ち主です。彼の話では、海兵隊に入隊しており、翌週にはイラクへ向かう予定だということでした。そして、彼が入隊した理由—この国とその指導者に対して彼が抱いている絶対的な信頼と、軍務や兵役に対する忠誠心—を説明するのを聞くうちに、私は、我々の誰もが一度は子供に望むだろう資質のすべてをこの青年が備えていると思いました。しかし、そこで私は自問したのです、「シェイマスが我々に尽くしているほどに、我々は彼に尽くしているだろうか」と。

私が思いを巡らせたのは、900 人の男女のことです—我々の息子や娘、夫や妻、友人や隣人であるその人たちは、もはや故郷に戻ってくることがないのです。私が思いを巡らせたのは、お会いしたご家族の方たちのことです。最愛の人の収入全部を失いながらもなんとか生計を立てようと奮闘しているご家族もいれば、最愛の人が手足をなくしたり精神に異常をきたしたりして帰還してきたというのに、彼らが予備兵であるために長期の医療保険給付を受けられないご家族もいました。

我々が若者たちを危険な地域に送り込むときには、我々の負う重い義務として、死者の数をごまかしたり戦争に行く本当の理由を隠したりしてはなりませんし、彼らが留守の間にはご家族の世話をし、兵士の帰還時にはその面倒を見なければならぬのです。そして、戦争に勝利して安定した平和を築き、世界の尊敬を集めるのに十分な兵力でない限り、決して戦争を始めてはならないのです。

ここではっきりさせておきましょう。はっきりさせておきましょう。世界には我々の敵が現に存在するのです。そうした敵は見つけ出す必要があります。追い詰めなければなりません。そして倒さなければなりません。ジョン・ケリーはこのことを理解しています。ケリー大尉がためらうことなく命の危険を冒してベトナムの部隊仲間を守ったように、ケリー大統領は一瞬もためらうことなく我が国の軍事力を用いてアメリカの安全と平和を守るでしょう。

ジョン・ケリーはアメリカを信じています。そして彼は我々の一部だけが繁栄するのでは不十分だと知っています。なぜなら、よく知られた個人主義に加えて、アメリカの長大な歴史物語にはもう一つの要素、すなわち、我々は皆、一つの国民として結ばれているという信念があるからです。

シカゴ南部に文字の読めない子供がいたとしたら、それは私にとって重大な問題なのです、たとえそれが私の子供でなくても。どこかに処方薬の代金が払えないお年寄りがいて、薬代を払うか家賃を払うかの選択をしなければいけない状況にあるとしたら、それは私の人生を貧しくします、たとえそれが私の祖父や祖母でなくても。アラブ系アメリカ人の家族がいて、弁護士や法の適正手続きに守られることなしに検挙されているとしたら、それは私の市民的自由を脅かすものなのです。

それは基本的な信念—私は弟の保護者であり、妹の保護者であるという思い—であり、それがこの国を機能させているのです。それこそが可能にしているものなのです、我々が個々人の夢を追求しながらもなお、一つのアメリカの家族として団結するということを。イー・プルーリバス・ユーナム、すなわち「多数から一つへ」です。

さて、我々がこういう話をしている最中にも、我々を分断させようと準備を進めている人たちがいます—情報操作や中傷広告のプロ達ですが、彼らは「何でもアリ」の政治を進んで実践しているのです。そこで、私は今夜、彼らにこういいます、リベラルなアメリカも保守的なアメリカもありはしない—あるのは、『アメリカ合衆国』なのだ。黒人のアメリカも白人のアメリカもラテン系のアメリカもアジア系のアメリカも、ありはしない—あるのは『アメリカ合衆国』なのだ。

評論家たちは、我が国を赤い州と青い州とに切り分けたがります。赤い州は共和党、青い州は民主党、というわけです。しかし、私には彼らに伝えたいニュースもあります。我々は青い州においても「至高の神」を崇拝しているし、赤い州においても連邦捜査官が図書館であれこれ嗅ぎまわることを好まないのです。我々は青い州においてもリトルリーグを指導しますし、そう、赤い州においてもゲイの友人を持っていたりするのです。イラクにおける戦争に反対した愛国者も

いれば、それに賛成した愛国者もいます。我々はこの国民であり、我々皆が星条旗に忠誠を誓い、我々皆がアメリカ合衆国を守っているのです。

最後にお話ししたいこと、それは今回の選挙の主題は何かということです。我々は冷笑主義の政治に参加するのか、それとも希望の政治に参加するのか。ジョン・ケリーは我々に希望を持つよう呼びかけています。ジョン・エドワーズもそう呼びかけています。

私がここでお話ししているのは、やみくもな楽観主義のことではありません—ほとんど意図的な無知、すなわち、失業は我々がそのことを考えさえしなければ解消されるとか、医療機器は我々がそれを見ないふりさえすれば自然と解決、などと考えるものではありません。そんなことをお話ししているのではないのです。私がお話ししているのは、もっと実質のあることです。それは、火の周りに座って自由の歌を歌う奴隷たちの希望であり、遠い国へと旅立つ移民たちの希望であり、メコンデルタを勇敢に巡視する若き海軍大尉（＝ケリー）の希望であり、強い意志で不平等に屈しまいとする工場労働者の息子（＝エドワーズ）の希望であり、アメリカには自分の居場所があると信じた、変な名前の子供（＝オバマ）の希望でもあるのです。困難をものともしない希望。不確かであることをものともしない希望。それは大いなる希望です！

最後に述べたいこと、それは神からの最高の贈り物である、この国の基盤のことです—すなわち、目に見えないことに対する信頼、前途にはより良い日々が待っているという信念のことです。私は信じています、我々はこの国の中流階級に安心を与え、勤労者世帯に機会につながる道を提供することができる。私は信じています、我々には職を、ホームレスには宿を提供することができるし、アメリカ中の都市の若者を暴力と絶望から救うことができる。私は信じています、我々は正義の追い風を受けているのだと、そして我々は歴史の岐路に立つ中で正しい選択をし、立ち上がる困難に対処することができる。

アメリカよ、今夜、私が感じているのと同じエネルギーをあなたたちが感じているのであれば、私が感じているのと同じ切迫感をあなたたちが感じているのであれば、私が感じているのと同じ情熱をあなたたちが感じているのであれば、私が感じているのと同じ希望の膨らみをあなたたちが感じているのであれば、我々がなすべきことをなすのであれば、私は疑いません、フロリダからオレゴン、ワシントンからメインに至るまで、この国の全土で国民が 11 月に立ち上がり、ジョン・ケリーが大統領に宣誓就任するとともに、ジョン・エドワーズが副大統領に宣誓就任することになるということを。そして、この国が約束を取り戻し、この長い政治的暗黒を抜け出した先にはもっと明るい日が訪れるということ。

皆様のご清聴に感謝します。皆さんに神の祝福を。ありがとうございました。

(注)

1. Thomas Rochon, *Culture Moves: Ideas, Activism, and Changing Values* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1998).
2. Gary T. Max and Doug McAdam, "Collective Behavior in Oppositional Settings: The Emerging Social Movement," in *Collective Behavior and Social Movements* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993), chapter 4.
3. Mario Diani, "The Concept of Social Movement," in *Readings in Contemporary Political Sociology*, ed. Kate Nash (New York: Blackwell Publishing, 2000), 158–176.
4. Eric Foner, *The Story of American Freedom* (New York: W.W. Norton, 1998); Theda Skocpol, Marshall Ganz, and Ziad Munson, "A Nation of Organizers: The Institutional Origins of Civic Voluntarism in the United States," *American Political Science Review* 94, no. 3 (September 2000): 527–546; Marshall Ganz, "‘Left Behind’: Social Movements, Parties, and the Politics of Reform" (paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Montreal, August 2006).
5. Ronald Heifetz, *Leadership Without Easy Answers* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998).
6. Marshall Ganz, "What Is Organizing?" *Social Policy* 33 (2002): 16–17; Theda Skocpol, "From Membership to Management," in *Diminished Democracy* (Norman, OK: University of Oklahoma Press, 2003), 127–174.
7. Marshall Ganz, Public Leadership Project, Harvard University, Cambridge, MA, 2003.
8. Kenneth T. Andrews, Marshall Ganz, Matt Baggetta, Hahrie Han, and Chaeyoon Lim, "Leadership, Membership, and Voice: Civic Associations That Work," unpublished manuscript, 2007.
9. Joyce Rothschild-Whitt, "The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models," *American Sociological Review* 44, no. 4 (August 1979): 509–527; Kathy L. Schiflett and Mary Zey, "Comparison of Characteristics of Private Product Producing Organizations and Public Service Organizations," *Sociological Quarterly* 31, no. 4 (Winter 1990): 569–583.
10. Mike Gecan, "Three Public Cultures," in *Going Public: An Organizer's Guide to Citizen Action* (New York: Anchor, 2004), 151–166.
11. David Knoke and David Prensky, "What Relevance Do Organization Theories Have for Voluntary Associations?" *Social Science Quarterly* 65 (1984): 3–20; David Horton Smith, *Grassroots Associations* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000).
12. Doug McAdam, *Political Process and the Development of Black Insurgency, 1930–1970* (Chicago: University of Chicago Press, 1982); Aldon Morris, *The Origins of the Civil Rights Movement: Black Communities Organizing for Change* (Chicago: The Free Press, 1986).
13. Robert Michels, *Political Parties* (New York: Dover, 1959); Max Weber, *From Max Weber: Essays in Sociology*, trans. and ed. H.H. Gerth and C. Wright Mills (New York: Oxford University Press, 1946).
14. Marshall Ganz, "Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture (1959–1967)," *American Journal of Sociology* 105, no. 4 (January 2000): 1003–1062; Aldon D. Morris and Suzanne Staggengborg, "Leadership in Social Movements," in *The Blackwell Companion to Social Movements*, eds. David A. Snow, Sarah A. Soule, and Hanspeter Kriesi (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2004), 171–198; Colin Barker, Alan Johnson, and Michael Lavalette, "Leadership Matters: An Introduction," in *Leadership and Social Movements*, eds. Colin Barker, Alan Johnson, and Michael Lavalette (Manchester, England: Manchester University Press, 2001), 1–23.
15. James Q. Wilson, *Political Organizations* (New York: Basic Books, 1973).
16. Ibid.
17. "Exodus," in *The Five Books of Moses: A Translation and Commentary*, ed. Robert Alter (New York: Norton, 2004).
18. Walter Brueggemann, "The Alternative Community of Moses," in *The Prophetic Imagination* (Minneapolis, MN: Fortress Press, 2001), 1–19.
19. Sharon Erickson Nepstad and Christian Smith, "Rethinking Recruitment to High-Risk/Cost Activism: The Case of Nicaragua Exchange," *Mobilization: An International Quarterly* 4, no. 1 (April 1999): 25–40.
20. Peter Blau, *Exchange and Power in Social Life* (New York: Wiley, 1964).
21. Robert Putnam, "Social Capital and Institutional Success," in *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994), 163–185.
22. Mark Granovetter, "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology* 78, no. 6 (May 1973): 1360–1379; Malcolm Gladwell, "Six Degrees of Lois Weisberg," *The New Yorker*, January 11, 1999, 52–63.
23. Adrian Walker, "Transcending Race, Class," *The Boston Globe*, May 27, 2009.
24. Ian Simmons, "On One-to-Ones," in *The Next Steps of Organizing: Putting Theory into Action*, Sociology 91r Seminar, 1998.
25. Kelly Candaele and Peter Dreier, "The Year of the Organizer," *American Prospect*, February 1, 2008.
26. James C. Scott, *The Moral Economy of the Peasant: Rebellion and Subsistence in Southeast Asia* (New Haven: Yale University Press, 1977).

27. Jo Freeman, "The Tyranny of Structurelessness," *Berkeley Journal of Sociology* (1970).
28. Jerome Bruner, "Two Modes of Thought," in *Actual Minds, Possible Worlds* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1986), 11–25.
29. Martha Nussbaum, *Upheavals of Thought: The Intelligence of Emotions* (New York: Cambridge University Press, 2001).
30. G.E. Marcus, *The Sentimental Citizen* (University Park, PA: Penn State University Press, 2002).
31. Anger at the contrast of is and ought.
32. W.A. Gamson, *Talking Politics* (New York: Cambridge University Press, 1992).
33. Scott, *The Moral Economy of the Peasant*.
34. Martin E.P. Seligman and Mihaly Csikszentmihaly, "Positive Psychology: An Introduction," *American Psychologist* 55 (2000): 5–14.
35. Bruner, *Actual Minds, Possible Worlds*.
36. Aristotle, *The Poetics*, ed. Richard McKeon (New York: Random House, 1941).
37. Phillip L. Hammack, "Narrative and the Cultural Psychology of Identity," *Personality and Social Psychology Review* 12, no. 3 (2008): 222–247.
38. E. Tulving, "Episodic Memory: From Mind to Brain," *Annual Review of Psychology* 53 (2002): 1–25.
39. Charles Taylor, *Sources of the Self: The Making of Modern Identity* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989).
40. Aristotle, *The Rhetoric*, ed. Richard McKeon (New York: Random House, 1941).
41. Francesca Polletta, "Ways of Knowing and Stories Worth Telling," in *It Was Like a Fever: Storytelling in Protest and Politics* (Chicago: University of Chicago, 2006), 109–140.
42. Richard A. Cuoto, "Narrative, Free Space, and Political Leadership in Social Movements," *Journal of Politics* 55, no. 1 (February 1993): 57–79.
43. Alec MacGillis, "Obama Camp Relying Heavily on Ground Effort," *The Washington Post*, October 12, 2008, A 04.
44. Alasdair Macintyre, "The Virtues, the Unity of a Human Life, and the Concept of a Tradition," in *Memory, Identity, Community: The Idea of Narrative in the Human Sciences*, eds. Lewis P. Hinchman and Sandra K. Hinchman (Albany, NY: State University of New York, 2001), 241–263; Margaret Somers, "Narrativity, Narrative Identity, and Social Action: Rethinking English Working Class Formation," *Social Science History* 16 (1992): 591–629; Margaret Somers, "The Narrative Constitution of Identity: A Relational and Network Approach," *Theory and Society* 23 (1994): 605–649.
45. Martin Luther King Jr., "I Have a Dream" (Washington DC, August 28, 1963).
46. William Shakespeare, *Henry V*, Act IV, Scene 3.
47. Seamus Heaney, *The Cure at Troy* (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1991).
48. Marshall Ganz, "Why David Sometimes Wins: Strategic Capacity in Social Movements," in *Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*, eds. David M. Messick and Roderick M. Kramer (Mahwah, NJ: L. Erlbaum Press, 2004).
49. 1 Samuel 17:4–49 (King James Version).
50. Ganz, "Resources and Resourcefulness," 1003–1062.
51. Pam Oliver and G. Marwell, "Mobilizing Technologies for Collective Action," in *Frontiers in Social Movement Theory*, eds. A. Morris and C.M. Mueller (New Haven, CT: Yale University Press, 1988), 251–271.
52. J. Craig Jenkins and Robert J. Brulle, "Foundation Funding for Environmental Advocacy," Nonprofit Sector Research Fund, Aspen Institute, Washington, DC, 2003.
53. E. Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life* (New York: Doubleday, 1956).
54. R.B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 4th ed. (Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 2001).
55. Dan P. McAdams and Philip J. Bowman, "Narrating Life's Turning Points: Redemption and Contamination," in *Turns in the Road: Narrative Studies of Lives in Transition* (Washington DC: American Psychological Association, 2001), 3–34.
56. Interview with Paul Milne, July 2005.
57. J. Richard Hackman, "Designing Work for Individuals and for Groups," in *Perspectives on Behavior in Organizations*, eds. J. Richard Hackman, Edward E. Lawler, and Lyman W. Porter (New York: McGraw-Hill Book Company, 1977), 242–257.
58. Marshall Ganz and Ruth Wageman, "Leadership Development in a Civic Organization: Multi-level Influences on Effectiveness," working paper, Harvard Kennedy School of Government, Cambridge, MA, 2008.
59. Sim Sitkin, "Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses," *Research in Organizational Behavior* 14 (1992): 231–256.
60. Steven Jay Gould, *Time's Arrow, Time's Cycle: Myth and Metaphor in the Discovery of Geological Time* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987).

61. Connie Gersick, "Pacing Strategic Change: The Case of a New Venture," *Academy of Management Journal* 37, no. 1 (February 1994): 9–45.
62. Sitkin, "Learning Through Failure."
63. Richard Walton, "From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review* 63, no. 2 (March–April 1985): 77–84.
64. Freeman, "The Tyranny of Structurelessness."
65. Skocpol, Ganz, and Munson, "A Nation of Organizers."
66. Skocpol, "From Membership to Management."
67. Sarah Lai Stirland, "Obama's Secret Weapons: Internet, Databases and Psychology," *Wired*, October 29, 2008.
68. Ganz and Wageman, "Leadership Development in a Civic Organization."
69. Chris Argyris, "Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program," *Academy of Management Review* 5 (1980): 291–298.
70. Amy C. Edmondson, R.M. Bohmer, and G.P. Pisano, "Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals," *Administrative Science Quarterly* 46 (2001): 685–716; S.W.J. Kozlowski, S.M. Gully, E. Salas, and J.A. Cannon-Bowers, "Team Leadership and Development: Theories, Principles, and Guidelines for Training Team Leaders and Teams," in *Advances in Interdisciplinary Study of Work Teams*, Vol. 3, eds. M.M. Beyerlein, D.A. Johnson, and S.T. Beyerlein. (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), 253–291.
71. R. Wageman, "Interdependence and Group Effectiveness," *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 145–180; J.R. Hackman and R. Wageman, "When and How Team Leaders Matter," *Research in Organizational Behavior* 26 (2005): 39–76.
72. Jeremy Bird, Ohio general election coordinator, interview by author. Chicago, IL, November 8, 2008.

## クレジット

翻訳・監修 鎌田華乃子・ケイ洋子・鈴木崇弘・室田信一

翻訳協力 大城早苗

Leading Change:  
Leadership, Organization, and Social Movements  
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・ジャパン  
<http://communityorganizing.jp/>