

## 地域社会組織のルーツと部門

Wade Rathke、ACORN インターナショナル、チーフオルガナイザー

日本労働政策研究・研修機構(JILPT)のための準備

東京 — 2012 年 10 月

### 序文

私は非常に多くのことを学びたいと思ったために 7 年間の中断の後に再度日本を訪れることに興奮しています。ハリケーン・カトリーナ後、ニューオーリンズから神戸まで他のオルガナイザーたちとともにここに来たために、その復興の進展を目の当たりにした後、再度希望し、東京を守っている高規格堤防（スーパー堤防）と洪水門の大きさに驚き、私は、地域社会に根ざした組織が 2011 年の津波にどのように対応したかについて日本から新たな教訓を学びたいと思いました。我々が日本の地域社会組織をどのように支援できるかを深く理解するため、最近米国にいた同僚を尋ねたいと思いました。4 年前、別の日本代表団が米国と日本における生活賃金キャンペーンに訪れました。生活賃金キャンペーンでは現在何が起こっていたのか？ 私は昨年、*Global Grassroots 世界的草の根運動：組織作りに関する国際的視点*という書籍を執筆・編集し、新たな物語がこの趣旨の中で語られていることを見たいと思いました。現在、私は恥ずかしく赤面していますが、学生や研究者としてではなく、教師として、また地域社会組織に関するちょっとした歴史家として訪ねています。

### 背景

これまでの 40 年以上、私は地域社会と労働組合オルガナイザーであり、最初は米国で、後半の 10 年以上は国際的に努めています。オルガナイザーとして私は生活保護（社会扶助）受給者と失業労働者の権利を保証するために組織化しており、非正規及び正規労働者の労働組合、官民従業員、独立・自立組織としてまた AFL-CIO（米国労働総同盟産業別組合会議）労働組合連合の一部としての双方及び米国を本拠地とする最大の労働組合、およそ 2 百万人の組合員のいるサービス従業員国際組合、都市、郊外、及び農村地域における低中所得層家族の賃借人組合と地域社会組織、並びにアジア、アフリカ、及びラテンアメリカにおける世界で最大の巨大スラム街で組織化しています。私が語れる物語であり、私が見せることができる癍痕です！

組織化の取り組みが私の仕事の大部分を特徴付けていますが、1970 年 6 月 18 日に米国の南部にあるアーカンソー州のリトル・ロックで、いますぐの改革のための地域社会組織同盟(ACORN)を設立し、その時点から 2008 年 6 月までの 38 年間 ACORN のチーフオル

ガナイザーを努めています。この組織は、アーカンソー州のプラスキー郡における低所得白人・黒人公営住宅でゼロから出発して、私が組織から離れた 38 年後の時点まで、米国 50 州のうち 38 州で組織化された 500,000 人の組合員を持つまでに成長し、600 以上の地域社会組織、住宅開発とカウンセリング、幾つかの労働組合、2 つのラジオ局、及び 1000 人以上の職員を持つ他の活動 100 のオルガナイザーと年間 10000 万ドルの knocking on the door（戸別訪問）予算を含め、100 以上の都市で事務所を持ち、組織グループを持っています。ACORN は疑いもなく、郡における最大の地域社会組織であり、低所得者層の最大の会員組織でした。

私が ACORN を離れてから今日まで、米国の都市で様々なキャンペーンや組織化プロジェクトと協力していますが、ACORN インターナショナルのチーフオルガナイザーとして、ラテンアメリカ（メキシコ、ペルー、ホンジュラス、アルゼンチン、ドミニカ共和国）、アフリカ（ケニヤとリベリア）、ヨーロッパ（イタリアとチェコ共和国）、アジア（インド）、及び北米（カナダと米国）、並びに韓国やインドネシア及びエクアドル、スコットランド、及びギニアで展開している新プロジェクトなど世界中の 12ヶ国で関連 ACORN 組織のこの連合に直接協力しています。これはある点では異なる組織で、他の点では同じ組織ですが、我々はこの先このことを議論するつもりです。ACORN はその 40 年にわたり組織化モデルを構築しました。ACORN インターナショナルは、過去 10 年間、及び世界中の一部の同一問題やいくつかの異なる問題をいまだに解決しているため、毎日が様々な種類の挑戦です。

### 地域社会組織のルーツ

歴史は重要ですが、将来を予測したり、又は結果を保証することはできません。その意味で、地域社会組織の歴史に関して様々な視点で考える際にその状況がすべてのものなのです。「盲人と像」の昔話のように、我々は異なる場所から全く同じものをすべて触れているために、我々が盲目であるとしても、我々自身の「視点」をかなり確信することができても全体を明確に認識することはできません。そのため、私のライフワークの大部分が集中していた米国で組織化した地域社会の由来についてお話しますが、これらから多くの部門があり、また世界中の他の国々で成長している極めて異なるルーツもあることを知っています。世界中で地域社会組織と呼んでいる多くの政策表明もあり、それは米国では認識しなかったり、又は認識できないような強力で明確な混成物のようにかなり異なった土壌から成長しています。地域社会の組織化という森林とそこで現在成長している多くの樹木の双方ともに近くで観察するつもりです。

多くの人々が米国で地域社会組織のルーツを考える際には、主にシカゴですが、米国の都会の他の場所でも、話はソウル・アリンスキー(Saul Alinsky)と彼の仕事から始まって終

わり、また疑いもなくアリンスキーは特に 1960 年代には街路での仕事を優先し、彼の影響力の大きい本、*急進派のための規則及び急進派のための起床合図*、またキャンパスでの確固とした話し方にしても、彼は地域社会を組織化する可能性についての最初の伝道者でありました。彼の組織化した教義はいまだ地域社会の組織化に大きな影響を与えています。

すべてのオルガナイザーと同様に、アリンスキーも責任と彼の仕事を主張し、組織化モデルは、彼の考え方を形作った影響力によって明確に影響を受け、その多くはシカゴでは特に顕著でした。ジェーン・ハル(Jane Hull)と彼女の隣保事業運動は、都市の貧困移民の近隣にあるハルハウス(Hull House)に集中し、また大部分は救済サービス提供に焦点を置き、その進展によって支援された都市部の貧困層の介入モデルとなり、「グー・グー」又はその時代の良い政治力となっていた。別の競合「モデル」は、票を集めた都市の集票組織ですが、交換の一部として、ある程度のサービスと手荒く扱った文化変容も提供しました。シカゴはその当時は重要な組合の街でもあり、特にアリンスキーが働いていた移民地域社会ではそうでした。

これら 3 つの影響力はその当時のアリンスキーによって開発された初期の組織化モデルに直接影響を与えました。労働運動の連合構造から、彼は問題を決定するために代表者を「会議」に呼び集める、「組織の組織」という概念を描き、組合という潜在的な力を示しています。米国中に誕生していた隣保事業と地域社会福祉センターから、彼は富裕層の *noblesse oblige* (ノブレス・オブリージュ、高貴なるものは義務を負う) を拒絶した組織を考え出そうとし、その代わり、彼らの支援だけに頼るのではなく、人々自身が話し、力を作り出すことができるようにしました。これが基本的な認識でした。同時にシカゴの政治情勢の鋭い観察者として、また票を回すためのお返しとして働いたその複雑化した機構、移民基盤、及びサービス分配の鋭い観察者として、アリンスキーは、これらの強力な選挙操作と「競争する」ために彼が築いた組織を望まないことを決定しました。そのため彼はできるだけ直接的な政治活動から遠く隔てた組織に肩書きをつけ、結集されるかもしれない選挙の有利さという意味ではなく、多数の貧困層から生じるような「力」を定義しました。

アリンスキーモデルの他の公理はそれほど明確ではありませんが、多くは労働及びジョン・ルイス(John Lewis)と彼のカリスマ性との経験から得られたものと思われ、統一鉱山労働者組合(UMW)の独裁的な指導者であるとはいえ、産業別組合会議(CIO)の創設と制度的な労働運動の復興での役割には彼の大きな影響力がありました。アリンスキーは、オルガナイザーを外部から参加した専門家とみなし、組織の構築を手助けし、それから姿を消しました。UMW や他の組合がオルガナイザーのところにちょっと立ち寄るようなことが多く、それから地方で選ばれた役人や執事のいる地方組合を後にして前進しました。組織的作業

における「素人」以上の「プロ」寄りの姿勢は、20世紀中期のその時代の制度的労働経験から恐らく直接に引き離されたと思われるものでもありました。これらは組織開発の保守的傾向ですが、確実に現代の経験に反映されました。

ある意味では、アリンスキーの最大の貢献はオルガナイザーとしてではなく、どちらかというと組織化する才能に恵まれた推進者としてです。活動家の創出のために読む必要のある彼の書籍、学部や大学における彼の講演の契約、及び彼の絶えざる旅行を通じて、彼は組織に転向させる人であり、彼のウイנקは、誰でも一人残らずオルガナイザーになることができることを主張しています。1969年にマサチューセッツ州スプリングフィールドで全米福祉権組織(NWRO)のオルガナイザーを開始した際に、私は彼の話聞くためにマサチューセッツ州ウィリアムズタウンに車を走らせ、それから1970年に私がNWROのオルガナイザー長の時にボストンでマサチューセッツ州WRO職員のために彼がワークショップを開催して興奮したことを思い出します。彼の影響による波紋は1971年にマニラとソウルへの彼の旅行から、アジアでさえも感じられ、それで私は彼の短期滞在による足跡を追うことに喜んでおり、彼の創造性に従って組織を構築しようと数年間、都市の貧困層のためにオルガナイザーを始めました。

その当時のアリンスキーの軌道で他の偉大なオルガナイザーはその仕事に影響を与え、今日に至るまでその影が組織化に降りかかっています。10年間シカゴで多くのアリンスキープロジェクトで彼の主要なオルガナイザーであったニコラス・フォン・ホフマン(Nicholas von Hoffman)は主要な支持者であり、私の見解では、数千のアフリカ系アメリカ人を登録した後の1回のシカゴ選挙後に、「全員がいましたか？」とコメントしたことで有名でした。フレッド・ロス(Fred Ross)はアリンスキーと提携したカリフォルニア州の強力な地域社会サービス組織(CSO)の立案者であり、何万人ものメキシコ系アメリカ人を組織化し、ロサンゼルス市議会に最初のメキシコ系アメリカ人を当選させることに成功し、全米農場労働者組合(UFWU)のチーフオルガナイザーでリーダーになったセザール・チャベス(Cesar Chavez)を発見し、育成し、そして失いました。また地域社会の組織法と同様に「家庭会議」の使用を重要なこととして開拓しました。一方でチャベスは組織を作る際に会費に支えられた最も有力な支持者となり、戦術ボイコットに精通していました。社会福祉の教授である、ウォレン・ハグストロム博士(Dr. Warren Hagstrom)はこの時代の中で別の主要人物であり、またリーダーシップ開発の強みと様式の偉大な支持者であり、学生でした。

### アリンスキーの後

1970年代初期にソウル・アリンスキーが死を迎えた時に、彼は、都市貧困層の早期の組織化から教訓を学び、それよりむしろ中流階級を組織化しようとしたことを宣告しました。

彼はシカゴを拠点としたグループを設立し、前学生活動家、ポール・ブース(Paul Booth)が大部分を指導し、それが市民公害反対運動と呼ばれた最初でした。アリンスキーは新たな選挙区で基盤と共鳴を見つけようとし、部分的には主にヒスパニック系又はアフリカ系アメリカ人社会の中に入って継続した議論に対応していました。例えば、カンザスシティでは、プロジェクトが極めて速く彼をめぐって対立したため、実際には全く軌道に乗っていませんでした。

1972年に63歳でアリンスキーの死を迎え、工業地域財団(IAF)は、アリンスキーの副官の1人であるエド・チェンバース(Ed Chambers)の下で再編され、最終的に、特定都市で主にいくらかの労働が関与する教会に根差したより制度的基盤の組織モデルに移行しました。これら組織の最大のもはエルネスト・コルテス(Ernesto Cortez)が組織したサンアントニオのCOPSですが、他のよく知られたグループは、長年にわたりマイケル・ジェキャン(Michael Gecan)が指導した、東ブルックリン教会(EBC)などの住宅に焦点を置き、ボルティモアのBUILDは都市組織労働者などのために現行賃金を守って対処するため早期に幾つかが組織化されました。IAFはシニアオルガナイザーから構成される名ばかりの理事会から運営されています。地方組織との関連性は、各グループの自主性のある民主主義ではなく、契約でした。近年、チェンバースの退職に伴い、IAFは、西のコルテス、現在シカゴのジェキャン、及び関連グループと共にボルティモアのネットワークの他の主要オルガナイザーであるアミー・グラフ(Amie Graf)のいる別々の地盤の間である点で分裂しています。

アリンスキーも、トム・ゴードット(Tom Gaudette)と共に異なる部門に分けた後、さらに生得的な分離主義者と分離IAFとなり、ゴードットは全米国民活動ネットワークと連携したグループに影響を与えた中部アメリカ協会(Mid-American Institute)を通して弟子たちの「学校」に発展させました。このネットワークはグループの特別同盟で、主に最近のジョン・トラップ(John Trapp)及び地元シカゴを本拠とする近隣リーダーのゲイル・シンコタ(Gail Cincotta)が主に指導しました。Greg GaluzzoとJohn Baumannはアリンスキーの全体的影響下にあるシカゴを本拠とするオルガナイザーで、その当時、ともにイエズス会の神父であり、シアトル、オークランド、カリフォルニアに移住し、太平洋地域社会組織協会(PICO)を設立しました。Galuzzoはシカゴに戻るために司祭職をやめて分かれ、Gamaliel財団を指揮する一方で、Baumannは数年間、元のオークランド地域社会組織(OCO)拠点の組織ネットワークとしてPICOを運営しました。John Calkinsと小さなマイアミ及びオハイオを拠点とするネットワークとともに、組織化されたこれら「学校」すべては1990年代に改革され、21世紀の最初の10年は、組織開発のために支援と支持者を生み出すために教会を拠点とする組織と類似したモデルに重点を置きました。

## 異なる目標で開拓された ACORN

過去 40 年間にわたる地域社会組織における他の主要傾向は ACORN、いまずぐの改革のための地域社会組織同盟(ACORN)でした。私は 1970 年 6 月 18 日にアーカンソー州リトルロックで ACORN を設立しました。その時私は 21 歳で、1 週間の休日後マサチューセッツ州ボストンから運転してきました。そこで私はマサチューセッツ福祉権組織(MWRO)のオルガナイザー長をしていました。この組織は MWRO という州支部の中では最大で、前市民権運動退役軍人で、化学教授であるジョージ・ウィリー(George Wiley)博士が指導し、広範囲な生活保護受給者が各州から集められました。ウィリーは議会パワーハウスのレイジアナとアーカンソーで組織化するために「南部戦略」に関する一部のニューヨーク公債を売却し、それから福祉財源、Senator Russell Long (LA)及び Congressman Wilbur Mills (AR)を管理しましたが、プログラムを推進する人材が欠けていました。その日の終わりに、私が ACORN と呼んだこの組織を作ることを認められるという条件で、MWRO に関連した組織を始めることに同意しました。ACORN は、協会ではなく、そもそもアーカンソーを支持してました。

多くの ACORN 要素の手始めは、福祉権組織で学んだ教訓と 1970 年代に出現したような組織の既存のアリンスキーモデルへの反応でした。最初から ACORN は以下のようなことを設計していました。即ち、多重問題（賃借人や福祉や近隣だけではない）、州全体にわたること（その当時の基準であった近隣や都市を拠点とするだけではない）、多民族（同じ組織で黒人と白人を協力させる独自の南部州）、多数の支持者（その基盤をアーカンソー人口の 70 %からなる低中所得層家族と定義し、再度、公正な公共住宅や簡単な福祉や特定の近隣のみということではない）、直接行動（公民権運動や他の運動の伝統を継続すること）、及び勿論組織はその会員のために力を尽くすことでした。

数ヵ月以内に、ACORN がアーカンソーで生き残り、成功した場合、自己資金に重点を置く必要があることが明らかになりました。ACORN からは様々な教訓を学びました。スー族の超党派同盟とその偉大なオルガナイザーの Arthur C. Townley は、20 世紀初めの 10 年で組織は「会費 5 ドルで、フォードモデル T」で、組織の移動性を拡大して確保することが可能となり、それで州全体の、地域的パワーハウスとなっているという成功への秘訣を議論していました。指導的オルガナイザーで、アーカンソー、テネシー、及び他の中南部州の南部小作農組合の創設者の 1 人である H. L. Mitchell に話しかけると、彼は、小作人のために力を作り出す取り組みにおける組合の失敗は、その会費制度を安定化することができなかったことを明確に述べていました。Cesar Chavez とのインタビュー記事を読むと、もはや CSO ではなく、現在全米農業労働者組合(UFW)を指導し、会員の収入や事情にかかわらない会費の重要性に対する彼の議論は説得力がありました。

福祉権での私の経験も有益でした。会費は年間 1 ドルに過ぎず、なおもマサチューセッツ州スプリングフィールドで私は最初に組織化を開始し、その時に受給者のために家具の領収書や家庭用品の請求書を手に入れました；会員は数千ドルを集めており、またそのため、かなり高い会費を払いたがったり、又は毎月払いたがったりしていました。そのため、ACORN は、1970 年のある時期に払える場合、毎月 1 ドル、年間 12 ドル又は 10 ドルの会費プログラムを開始しました。数年間にわたり会費は毎月 10 ドル、年間 120 ドルに増加し、主に銀行預金からの振り込み制度によって支払われました。これは 1970 年には想像できない制度でしたが、40 年後も習慣となっています。ACORN は、組合と同様に、会員組織となり、他の地域社会組織とは極めて異なっていました。

ACORN は他のグループの連携ではなく、会員組織のため、採用も異なり、2 つの基本的プログラムに依存しています。1 つは、組織化過程を実施するために定期的な家庭会議に互いに引き付けられる隣人の「組織化社会」でした。この過程のすべては、系統的な戸別訪問を通して慎重に組み立てられ、これは組織の入場証(calling card)と多くの際立った特徴のためです。各家々への訪問と採用過程から、組織の理解、確認、忠誠心、及び直接会員を構築しました。この方法は洗練されているため、明らかに連絡の代替法として労働組織及び政治組織において強力な活用法も持ち、最終的に市民参画や投票推進運動を生み出す最も有効な方法として認識されました。

ACORN が他の地域社会組織とは異なる力と理解されたことは、最初の 2~3 年以内に明確にもなりました。圧力で影響力を生み出す多数の優越感のような力を単に定義するのではなく、ACORN 会員は、それだけではなく、より明確な政治形態においても力を定義しました。ACORN は超党派ですが、政治的無関心ではありませんでした。1972 年まで、ACORN は事務所では候補者を是認しています。実際に、外部の富裕層、リトルロックの第 5 区、から最初に選出された候補者が決定的要因となっており、その時にその年の選挙に Doug Stephens を押しました。1973 年まで ACORN は実際に、プラスキ郡治安法廷(Pulaski County Quorum Court)の治安判事として数千人の独自会員で平穩に運営していました。その郡の立法と税金の制定機関はリトルロックと北リトルロックがあった場所にあり、また選挙では、約 250 人の会員が、ワシントン DC からリトルロック他まで一面トップの見出しを飾ったその機関の大多数を制していました。これは実際に政治力をつかんだ低所得層家族の事例であり、組織が政治への直接参画を避けたアリンスキーモデルではありません。

ACORN 構造、支持者組織としての発展、及び協調した自主性

ACORN は、その独特な構造のために一部はこうして運営することができました。組織は、自立性組織から構成される AFL-CIO 又はアリンスキー様式グループなどの連盟ではありませんが、1つの統一非営利団体です。役員はアーカンソーであろうと全米基盤であろうと、様々な組織から来るのではなく、1つの椅子を得るために自動的に地方の ACORN 関連グループから選出されました。オルガナイザーは、組織と中央ネットワークやオルガナイザーによって管理される役員の間で契約を通してではなく、選ばれたリーダーに直接伝えました。恐らくもっと重要なことは、ACORN は、会員又は指導者が民主主義的に決定したことは、すべてがある状況になくとも実施される可能性があることであり、その場合、会員が決定したことを組織はできないということをオルガナイザーは言わなければなりません。他の大部分の地域社会組織は、その税金の地位を守るために非課税組織は法的に政治に関与できないような米国規制の下で構造化されている一方で、ACORN は特別税地位のないごく普通の非営利組織のため、その活動においていかなる種類の制約もありませんでした。他の地域社会組織ネットワークと比較して、40年以上もこの構造は大きな長所も備えているのは、1つの統一された運営としているためです。ACORN は、キャンペーンや目的に合わせて行動する内部規律を持っていて、自立性を守るためにあらゆる決定やキャンペーンを選択したり、又は止めてしまうことを選ぶような組織の産物ではありません。

組織のキャンペーン、政策、及び問題選択もより明確になり、単なる地域社会組織とは対照的に、ACORN は低中所得層家族という支持者基盤の組織であることを意味します。ACORN は地域社会組織ネットワークを組織しますが、ベトナム帰還兵が米国に復帰しようとした際に、彼らに対して別の関連組織も早い時期に編成することをためらいませんでしたし、また不況が広がった際に、失業労働者組織委員会も編成しました。減速した公益事業イニシアチブが巨大な政治的支出に対してリトルロックで勝利した時に、ACORN は、低所得層家族が発言権を持てるように、リトルロック、ダラス、そしてタンパに非営利ラジオ局を開設するために移動しました。会員がフィラデルフィアや国中の他の都市で不法占拠した後に全米ホームステッド法の通過を勝ち取る手助けをし、それから住宅ローンの赤線引きと差別を止めさせる地域再投資法(CRA)を通過させるために働き、これは ACORN 住宅公団と住宅カウンセリング及び開発プログラムの確立に導き、結果として住宅を持っていた何百万という家族につながりました。1980年まで失業労働者をめぐる当初の取り組みは国中の都市の雇用キャンペーンに広がっており、最終的に ACORN は、低賃金労働者を直接組織化するために、ボストン、フィラデルフィア、シカゴ、デトロイト、及びニューオーリンズの別の地域とともに統一労働組合を設立するのを見ました。

組織の成長と拡大の背後にある真のエンジンは 1970 年代の認識であり、都会の都市部貧困層のニーズを連邦政府から都会まで直接満たすことができないことであり、これは 1960 年代の動向でしたが、国力と影響を生み出すように取り組まなければなりませんでした。



ACORN を設立した 10 年以内に、20/80 計画としてよく知られるようになったものを開始して達成しました：即ち、その年の米国の国政選挙と一致させるために 1980 年まで 20 州を組織化しました。その設立が数年以内の組織は、米国で確立した両政党によって低中所得層家族のために特別な認識と代表者を勝ち取ってその成長の枠組みを作り、またその主張を提案するために大統領任命代表の主要経過と探求に参加し、小数者や女性のために行った同様な方法で低所得層家族が政治参加を達成するために積極的行動プログラムが必要となりました。

ACORN は地域社会組織、労働組織、メディア組織、及び他のツールを用いた支持者組織として理解され、低中所得層家族のその広い基盤が自分の家庭や地域社会だけで活性化されるのではなく、より大きな地域社会や社会ネットワークをもち、彼らが働いている日以外の時間にラジオを聞いたり、新居や他の近隣に移動しました。何もなく、誰も同じままではいられず、成長する組織のために、組織はその発展を通して会員を見つけ、持続することができなければならず、単に我々自身の構造的必要性、制度的優先、及び内部的利便性ではありません。

単一形成及び有機構造を共に持つと、自然に強化された成長と逆の操作的要素により、社会運動や地域社会組織に対してめったにないレベルの運営上の柔軟性を持つ組織を可能としました。あまりに頻繁に私は何度も他の場所で議論するため、組織構造を調査する際に「始まりは終わりであるという先入観を抱かせます」、それにはつまり、目標を変えるためや、広範なより包括的な組織として簡単にブランド再生するために、賃借人や生活保護受給者だけで組織化を開始する組織にとっては極めて困難であることです。容易に適応可能な構造を持つと、逆の組織的要素と事業への参加と代理が容易となり、確実にいくらかの課題を保持することになりますが、時間とともに変化と成長を可能とする柔軟性を持続することができます。

次のようなことを議論している人は誰もいません。例えば、直接組織化と権利擁護との間の内部の文化的緊張が全くなく、また例えば、住宅や税サービスに対してはより標準的なサービス分配ですが、より流動的で融合した構造で、ACORN は常に地域社会や労働グループの直接支持者組織の優位性を保証することができます。会員とその選出されたリーダーシップに関して観念的に強調することで、組織がサービスや開発システム又は「プロ化」対素人、ボランティア、支持者リーダーシップの価値という問題に支配されることを防ぎます。例えば、会員を基盤とする組織としての ACORN と他方で労働組合との間の構造的差異の 1 つは、会員統制の構造的完全性を守るために、選出されたリーダー又は会員はリーダーや会員として辞職しななければ組織職員に加わるできないことです。人々が参加する完全な組織制度はありませんが、ACORN 内では、文化やイデオロギーは

明確に表現され、実施されました。

ACORN に関する別の主な組織原理は「協調した自立性」という概念でした。これが意味することは、様々な組織要素のすべてが 1 つの統合的形の一部となった場合でも、それらは各々個々にそれ自体の運営分野内では相対的な独立性とともに行動する能力を持ち、都市内の近隣の地方グループであろうと、住宅、労働、又はメディアなどの別の組織機能であろうとかまわないということです。この意味で、彼らすべてはあるレベルの相対的自立性で行動することができました。その都市や州内の他の ACORN 関係者が関与するか又はある州が国家的問題を扱うような方法で関与する地理的境界又は運用境界以外で問題があると、調整が必要となり、またその組織レベルにおけるリーダーシップ又は運用権限が必要となります。実用語で(in practical terms)、1 つの地方グループは、ダラス又はロスアンゼルス又はマイアミの市長に対してお気に入りの候補者を突然に承認決定することはできませんが、同意に達するために市全体の統治機関の構造を通して働きかけなければなりません。政治的承認の場合、市議会であろうと米国大統領であろうとすべての政治決定が組織を分裂させないだけ十分に高い同意レベルであることを確実にするために、75%の圧倒的多数が必要とされました。例えば、全国 ACORN 委員会を開く場合、ACORN 政治活動委員会と折り合いをつけ、数ヶ月間にわたり 3 つの異なる投票がおこなわれてから、バラク・オバマを承認するための 75%が達成されました。これは貧困に関する前上院議員のジョン・エドワーズ(John Edwards)と彼の見解に対する感情的支援、及びその州で彼女との協力に基づいた上院議員のヒラリー・クリントン(Hilary Clinton)に対する強力なニューヨーク支援を考慮したからでした。

#### 地域社会組織と労働組織の融合

こうした柔軟性は、成長と、重要なものとして、技能、経験、文化、及び方法論の融合との双方も可能となり、ひいては基本的な ACORN 開発能力を進展させることにもなりました。ACORN の地域社会組織法と開発及び労働組合の構築という結び付き以上に明確なものはどこにもありません。

米国ではジミー・カーター(Jimmy Carter)大統領の下で 1978 年の景気後退で職場周辺の組織化が始め、ACORN 会員には月例会でますます問題が持ち上がり、仕事や組織の欠陥に直面した課題について彼らはいつでも集合した。AFL-CIO 組合がそうした労働者に組織的権限をもつと考えた場合であっても、最初は、そうした会員にオルガナイザーの標準運営手順を参考にさせることでした。3 つの奇妙なことが起こり始めました。第一は、会員がどの組合からも後押しを聞いていないと言って、毎月毎月戻って来たことでした。徐々に我々が実感したことは、大部分の組合が単に組織部門を持ったり、又は誰も会員を増加

させることに全力を傾けるようなことはしていないことが数年後に明確になったことでした。第二は、医療補助職、家政婦、作業ヘルパーなど、我々が大量で近隣で見つけ出した労働者の種類、又はボストンやシカゴやその他の場所で呼びかけたようなことを、多くの組合は全く聞いていないことを我々は知り始めました。挿話として、我々の経験は結局、組織の再処理による一般化に合わせていたことが分かりました。そして最後に、ファーストフード労働者、ホテル労働者他などのサービス部門にいる多数の労働者は断じて、その組合より勝っており、またサービス部門が雇用の増加を急上昇させたにもかかわらず、有意義な方法で真剣に組織化されなかったことで、組合員を押し下げ、そのためこれらの権限のある組織数が過去最低水準までになったことが明確になりました。

この問題の裏側を検証すると、ACORN は、会員組織として、ボストン（家庭医療）、フィラデルフィア（小店舗）、デトロイト（ファーストフード）、シカゴ（家庭医療）、及びニューオーリンズ（ホテルとホスピタリティ）の地方で 1980 年に最終的に統一労働組合に対応し、立ち上げることに全く選択の余地がないと感じ、会員が関心を示した様々な未組織部門を重要視しました。1980 年代初期に、我々はこれらの新たな権限の組織で成功例の幾つかを見つけました。家庭医療労働者ではボストンとシカゴでストライキと選挙を勝ち取り、ニューオーリンズでは 10 年間でハイアットホテル従業員が選挙に最初に成功しましたが、我々が未熟で無所属であり、団体交渉では課題を作ってしまったというのが事実でした。ACORN 会員は組合を開始するための資源を持っていましたが、1980 年代中期まで、ACORN は自身の財政問題を抱えており、これらの都市で労働組合イニシアチブを適切に提供することが非常に困難となるため、極めて吸引力のある、急成長したサービス従業員国際組合(SEIU、AFL-CIO)からの加盟申し入れを受けました。1984 年に SEIU は別々に SEIU 100（ニューオーリンズ）、SEIU 880（シカゴ）、及び SEIU 1472（ボストン）として ULU 支部の 3 つの設立を許可し、デトロイトとフィラデルフィアでは他の 2 つのプロジェクトを既存の SEIU 支部に合併しました。組織化を奨励するために複数年の助成金を受け、その上、大きな組合には一人当たりの支払から免税を受けることに同意しました。支部 100 は SEIU 内の絶頂期で 7000 人の会員まで増大し（支部 100 は 25 年後の 2009 年には ULU に戻りました）、支部 880 は数十年にわたりイリノイの家庭医療や託児所で 60,000 人以上の会員を持ち SEIU 支部の最大の 1 つとなりました。

長年、様々な時代において SEIU の一部であった我々自身の地方を通じた ACORN と制度的労働との協力関係、及び他の組合とともに構築した関連性は、制度的労働(institutional labor)の減少したその同じ 30 年の現代において唯一の成長分野の一部に大きく貢献しました。家庭医療で我々が開拓した仕事（ニューヨーク市では支部 1199 と 32BJ とともに）は様々な組合に 500,000 人以上の新会員が加わりましたが、主に SEIU と AFSCME（米国州郡市町村職員連盟）でした。ACORN は、この分野で巨大な成長を作り出した福祉サービ

スの合理化後、在宅デイケア労働者の間で同様な組織運動に着手した際、我々は AFT（米国教員連盟）と連携し、ニューヨーク市地域でこれら労働者 35,000 人を組織し、CWA（米国通信労働組合）ではその組合にニュージャージーで 5000 人の会員が加わり、そして勿論我々が働いた SEIU ではカリフォルニア、ワシントン、メリーランド、アイオワ、及びイリノイで何万人もが加わりました。組織運動はその助成金を通して ACORN によって管理、配置され、ACORN 地域社会労働組織センター(ACLOC)は、21 世紀最初の 10 年間の中ごろには SEIU から 800 万ドル以上の契約にかかわっていました。

これら組織イニシアチブの多くは、私が「多数決労働組合主義」と呼んだ ACORN の開拓した次善策から発展しました。これは我々の支持者に対し力を作り出すために、小数の周辺グループではなく、「大多数の支持者」を組織化するために組織形成を設計しなければならないという ACORN 自身の信念から導かれました。組合員数は 1960 年代中期以降急落し、米国の民間部門労働者のわずか 8 % 以下しか組合員ではなく、現在深刻な政治攻勢にある公共部門労働者を含めてもわずか 12 % ならずです。私の論拠は簡単です。労働者が、非常に制約があり、手間取り、さらに全国労働関係法の法的手順（これは職場で組合を作るかどうかを決定する際に雇用主が大きな役割を果たすもの）などに従うのではなく、労働組合や労働者連合を楽しんで作ることを選べるようなパラダイム変化がなければ、制度的労働の組織モデルは継続できない運命にありました。ACORN の地域社会組織と労働組織モデルに基づいている私の論拠は、最初に組合を作り、労働者の力のために戦い、その後、安定な労働関係の問題について雇用主と交渉しなければならないということで、世界中の新自由主義が要求するようなことです。

### ACORN と主要労働組織の協力関係

ACORN 組織モデルによって推進された直接的会員成長の外に、これらの戦略に反映された多くの影響力の大きい組織プロジェクトがありました。前 SEIU 国際会長のジョン・スウィーニー(John Sweeney)の選挙とともに、AFL-CIO の会長職まで、これらの方針に沿った協力関係を拡大する機会が増加しました。地域社会組織法の適用を話題にした別の方法である「地理的」組織に関心があり、特に組合を作るために、ACORN の特殊性である戸別訪問の役割に関心がありました。スウィーニー管理（陣営）の早い時期に AFL-CIO によって承認された初期のイニシアティブの 1 つは、ニューオーリンズのまさにそうしたプロジェクトであり、これは HOTROC（ホスピタリティ・レストラン組織委員会）と呼ばれ、私の指導の下で力を合わせ、ACORN の資源だけではなく、AFL-CIO、SEIU、操作技術者組合(IUOE)、及び HERE の資源も集めました。雇用主に圧力をかけるために公的支援と政治支援を活用しようとする共同プロジェクトではホテル従業員・レストラン従業員組合は、組織を作り、また特に労働者に公平な選挙を行なわせる「労働平和」プロトコルに同意し

ました。同様なプロジェクトは、さらにルイジアナにおけるメキシコ湾の海事労働者に焦点を置き、一役買ったキャンペーンから、大きなニューオーリンズを拠点とする造船所で団体交渉協約を勝ち取りました。9/11の悲劇後、観光量が減少し、ホテル建築が縮小してプロジェクトが閉じる時まで、ニューオーリンズコンベンションセンターでは数百人の労働者が選挙を勝ち取り、ロウズホテルにおいて組合代表に対し協約が保証され、都市に新たな組合ホテルが加わりました。支部100とACORNによって指導されたこの時期の他の取り組みは、広範な生活賃金上昇をある地域で勝利したのを見ましたし、またこの期間中にマーク・モリアル(Marc Morial)市長と交渉した労働平和協約に基づいてニューオーリンズ市の数千人の労働者が組合化に成功したのを見ました。AFL-CIOの3人の継続的組織委員長すべてはACORNとULU経験の出身者でした。その3人は、Mark Splain、Kirk Adams、及びStewart Acuffです。

私の「多数決労働組合主義」戦略のさらに重要なテストケースは、巨大なウォルマート運営において私が指導した組織戦略を活用して2004年に実施されました。ウォルマートは米国では1,200,000人の労働者を持つ最大の民間部門雇用主で、世界では2,000,000人以上の労働者を持つ最大の1つです。米国では、会社は完全に非組合であり、小売店が沢山出現しているのと同様に、10年間で労使協調戦略のシンボルとなっています。従来の方法を用い、全米労働関係委員会(NLRB)の下で店舗ごとの選挙ファイルを作っていた多くの失敗した組織の取り組みの後、その当時SEIUの会長であったアンディ・シュテム(Andy Stem)の励ましの下で、米国の労働リーダーは最終的に、緊急の新戦略を考慮し、私が提唱した「多数決労働組合主義」戦略を試みるように申し出てきました。この合同キャンペーンはACORN、SEIU、統一食品商業労働者組合(UFCW)、及びAFL-CIOの協力関係がありました。

地理的に、我々は中央フロリダ、特にタンパ-セントピーターズバーグとオーランドの間の回廊地帯にキャンペーンをはりました。そこでウォルマートは急速に拡大し、その当時に全体収入の4%を得ていました。キャンペーンは3つの柱で作られました。

- ・ 第一は、拡大を止めるまで会社に圧力をかけるように設計されました。我々はWARN(いますぐの変革のためのウォルマート連合)を組織し、この組織は多様なグループの連携であり、我々が地域社会のスーパーストアの拡大の影響を調査するために地域社会全体の基礎として組織化したものです。このプログラムから数年以上で、我々は、中央フロリダの拡大に対する32の継続的ウォルマート提案で閉鎖に成功しました。これにはオーランドにおける交通渋滞と犯罪を懸念する警察から、セントピーターズバーグ周辺の環境や区画の懸念に対する高所得層地域の「ニンビー族」反対者まで、あらゆることを用い、サラソータでは特定の小売労働者の最低賃金の通過に成功しまし

た。

- 第二は、我々は店舗従業員をウォルマート労働者連合に組織化し、彼らの問題に関して直接会社に参加する組合に対してはその必要性に応じて労働者を直接採用しましたが、選挙に関しては提案せず、また会社と団体交渉することも要求しませんでした。我々は、年間 50,000 ドル以下の家族に対して robo-calling 有権者ファイルによって労働者を採用し、彼らがウォルマートの労働者について知っているかどうかを尋ねました。というのは彼らには組織があるからです。このような労働者は当時は在宅であり、我々の効果的な登録率は、訪問を完了した時点で会員が 50 % より多くなり、労働基盤の組織活動では飛び抜けていました。9 ヶ月間で、我々は約 1000 人の有料会員を登録し、選出された幹事のいる中央フロリダでは 34 の店舗で組織を作り、ごくわずかな店舗から 30 % の店舗まで強化し、結果として、ウォルマート労働者は組合を望むだけでなく、仕事に参加し、仕事に耐えることも恐れなくなりました。
- 第三は、我々はインドでインド FDI 監視キャンペーンと呼ばれるキャンペーンを開始しました。会社は、世界的に成長する主な拡大地域としてインドを目標としたからです。このキャンペーンでは、ウォルマート、テスコ、カルフル、メトロ、及びその他を含めたマルチブランド小売店に対する海外直接投資(FDI)の改良版ではないこと、地域社会、労働者、及びその他に対して保護がないことを確認しようと努めました。このキャンペーンでは、組合、投機家、行商人、露天商人、birani store、及び地域社会組織の連携を築くことに成功し、8 年以上後の今日までインドにおける会社拡大を継続して阻止しています。

店舗中心の労働者の組織活動は、参加組合間の内部衝突のため、突然に終わりを迎えました。SEIU と UFCW は、AFL-CIO から離れた後、勝利のための変革と呼ばれる競合する労働連盟を形成した際の主な参加者であり、また権限をめぐりそれらの間には問題があったため、その成功にもかかわらずプロジェクトを持ちこたえるためにすべてを連合させました。つい最近、UFCW は、このモデルに類似したものを基盤として新たな取り組みを開始しましたが、その成功を確信するためには長期の関与があるかどうかはまだ分かりません。WARN と AWA はこのような変遷に生き残れませんが、ACORN インターナショナルは、継続中の基盤のあるこの地域で、インド FDI 監視キャンペーンと ACORN のインドの取り組みについては継続して支援します。

#### 生活賃金キャンペーン

ACORN とのこのような直接的組織の協力関係の成功の外に、唯一最大の生産的なキャ

ンペーンは、ACORN によってもたらされ、労働従事者が直接、米国内の 100 件以上の「生活賃金」キャンペーンに参加し、現在も ACORN インターナショナルを通してカナダや他の国々で行っています。生活賃金キャンペーンには主に 3 種類があります：

- ・ 一般賃金：建築業や建設労働者の取り組みと同様に、生活賃金キャンペーンには政府事業体の契約労働者に対する賃金の下限を確立しようとするものがあります。時にキャンペーンは、低い「一般賃金」と引き換えに業務委託労働者に給付金支払い奨励を提案することもあります。政府調査と類似した賃金は様々な職業分類に対する分野基準に基づいて最低に設定されています。
- ・ 賃金同等化：これらの取り組みの一部は主に組合によって開始され、地域社会組織によって支援され、組織労働者に支払われることが多い相場以下の契約に対して政府制限を作ろうとしました。管理は、労働者を徹底的に追いやるというよりも競争を強いられました。これらの取り組みの影響は、契約されることで仕事を守ることに成功した時に、公共部門や組合権限下で維持されました。
- ・ 地域賃金上昇：ACORN の最大の影響は、全市と全州の労働者の最低賃金の上昇にかかわったことで、主に国民投票手続を開始したことによります。明らかに、有効な署名への請願、投票中に勝ち残ること、選挙キャンペーンに立候補すること、選挙に勝つこと（又は負けること）、それから訴訟又は闘争を切り抜けることという組織機構は多くの組織資源、計画、及び履行が関与しますが、その時の結果は、州、特に米国の中西部、南部、及び西部、並びにカリフォルニア、ニューメキシコ、ルイジアナ（ニューオーリンズの勝利がルイジアナ最高裁判所で覆されるまで）、及びフロリダ（ウォルマートキャンペーンにおけるサラソータ）の都市にいる百万人の低賃金労働者に対して毎年の賃金上昇を数十億ドルも振り替えることに成功しました。

明確な理由のため、これらキャンペーンの多くは、未組織労働者や既存会員のプロフィールを改良することで労働組合との協力関係を高め、ヒューストン、シカゴ、及びニューオーリンズなどがその例で、これらの場所では組織化された支部 100 と支部 880 などの ACORN 関連支部が実際に会員や組合数を増加させました。

#### ACORN インターナショナルが世界的地域社会組織を拡大する

ACORN インターナショナルのルーツは、統一労働組合のルーツとは異なり、既存の ACORN 会員や家族に由来し、2001 年夏に選挙が始まり、ペルー大統領がアレハンドロ・トレド(Alejandro Toledo)からフジモリ(Fujimori)政権に変わりました。ACORN は、ニュ

ージャーやカリフォルニアではペルー人会員や職員の中にいました。彼らの多くは、フジモリ独裁政権の間、政治的理由のためペルーから逃れていました。秋までに、我々は、その土地で「市民社会の再建」を手助けできる方法があるかどうかを知るためにリマを訪ねるように招待しました。パラシオでの深夜会議及び世界最大のスラムの幾つかのツアーを含め、訪問に1週間を当て、大衆食堂(Comedores Populares)での会議で終了しました。この食堂は毎日150,000人の低所得地域にあり1500の調理場を運営し、健康や他の問題に拡大して役立つことを希望しました。我々はその食堂との訓練と援助の協力関係を築き、またFENTAPとの協力関係では海事労働者の小組合を作り、様々なペルーの都市で会員を再編することと水道の民営化を阻止することの両方を試みました。

2002年まで最初の協力関係は、San Juan LauraganchoのACORNインターナショナルによってACORNペルーの直接組織に十分に成長しました。ペルーは、ACORNカナダとティファナの最初のプロジェクトとなったトロントにおいて米国国境に事務所を開設して迅速に追従しました。それはACORNメキシコによって実施された最初の組織プロジェクトとなり、その数年後にメキシコ市のNezaメタスラムでの仕事が続きました。米国の多数のACORN会員は、移住、家族、及び頻繁な帰郷によってメキシコとつながっています。ニューヨーク、コネチカット、ロードアイランド、及びニュージャージーのACORNリーダーはドミニカ共和国出身で、サンチアゴ、サントドミンゴ、及びサマナの都市はその国で組織化するために活動をしています。ラテンアメリカの他の場所では、我々は、ブエノスアイレスにおいて川に沿った幾つかの低所得地域社会で早期に運営を確立し、つい最近では、巨大なLa Matanzaメガスラムで我々の仕事を集中しました。ホンジュラスの戦略(coup)では、首都テグシガルパや主要工業都市のサンペドロスラで我々に仕事をするように招待されることにつながり、そこで我々の仕事は、地域全体の低所得層地域社会における水道及び公共サービス問題に集中し、同時に首都の外側でエルサルバドルの国境に近い山岳においてコーヒー生産者共同組合との協力関係も進展させました。つい最近、極めて興奮させられたことですが、エクアドルで国民社会運動と地域社会を基盤とした組織を作るために、新興の改革主義的政治形成、Ruptura 25、と連携して新たに交渉した全国的協力関係を築きあげ、キト、グアヤキル、及びクエンカでACORNインターナショナルを創設する主要なイニシアチブに注目しています。エクアドル人の取り組みは、2013年にこれらの計画が完全に実施された場合、かなり異なったレベルにまで我々のラテンアメリカ組織を移行させる可能性があります。

インドFDI監視キャンペーンは、映画スラムドッグ・ミリオネア(*Slumdog Millionaire*)で有名となったムンバイのダラビスラム(Dharavi slum)、及びバンガロールやデリーにおいて多くの地域社会の組織や、廃棄物処理者、家事奉公人、人力車夫、及びその他などの間の非正規労働者の組合を作ることにつながった国全体の協力者との関係を築きました。



そこで我々は現在さらに、移民労働者のために 4 つの地域社会シェルターも管理しています。アジアの他の場所でも ACORN インターナショナルは、韓国のアジアンブリッジやインドネシアの都市貧困層コンソーシアム(UPC)との協力関係を管理していますが、直接的には組織化していません。

アフリカでは、ACORN は、主に教育への機会、水道、及び住宅問題など、この数年間にナイロビのコロゴチョ(Korogocho)スラムで組織化しています。リベリアとギニアでの他の仕事は、興味深い密接な関係を持っていますが、まだ十分に組織されていません。

ヨーロッパは ACORN の優先性はありませんが、2011 年にチェコ共和国のプラハと他の場所で展開したイニシアチブは ACORN の存在と幾つかの結成間もない組織へと発展しています。ACORN イタリアもほぼ同時期に着手し、6 月に発効された新たな議会法のために家主が非合法市場を呼び起こしたため、組織化した賃借人家族のために長期の家賃救済を勝ち取るキャンペーンに焦点を当てました。ACORN のキャンペーンはその経過を通して賃借人を支援し、イタリア人の賃借人のために何百万ユーロの賃貸救済では 8 年で 85~90 %以上の賃料の削減につながり、これは不動産をイタリアの課税台帳に載せるように設計されたこの「報奨金」プログラムによって行われました。数ヶ月のうちに ACORN イタリアはすでに数百万ユーロの削減量を勝ち取り、また特別に設計された会費制度に基づき、組織は、その開設の 1 年以内に自給自足を達成しました。仕事の大部分はローマが中心で、組織機構は会員に法的サービスを提供する新たな取り組みに向けられますが、キャンペーンの種子はイタリアの大多数の都市のすべてに蒔かれることです。急上昇するシチリアの市民運動及びカタニアの外側にあるパテルノーにおける市民選挙の成功への我々の関与は、ACORN シチリアの発展という広範囲にわたる議論をも推進しています。エディンバラ民間賃借人連合は現在、グラスゴーとエディンバラの賃借人を中心としたスコットランド ACORN を作るために ACORN とともに計画を開発しています。最初のキャンペーンは、都市で支援を受けるために低料金バイヤー協同組合を作ることに焦点を置き、住居者の暖房や他のガス料金を 10~20 %削減するつもりです。我々は、このキャンペーンがこの地域で ACORN を発展させることにどのような意味があるのかに関心を寄せています。

ACORN インターナショナルの最大の加盟団体は依然として盛況な運営の ACORN カナダであり、トロント、オタワ、及びバンクーバー-ニューウェストミンスターに 30,000 人の全国会員を持ち、さらにオンタリオのハミルトンに出張所があります。トロントでの賃借人保護の勝利は重要となっていると同時に、バンクーバー近郊の労働者階級のいるニューウェストミンスターでは国民の最初の生活賃金条例の通過でした。他方で、米国での仕事は、キャンペーンとプロジェクト中心でした；オースティン、テキサス、及びカリフォルニアのセントラル・コーストにおける加盟団体と水道・下水関連キャンペーン；メンフィ

スのバンスアベニュー地域 Foote Homes における公共住宅の最後 500 個を削減するキャンペーン；及びアリゾナのフェニックスにおける人権擁護活動を通じた抵当権保護キャンペーンなどです。私は 2008 年中期中に米国の ACORN を離れていますが、2010 年後期に ACORN の取り組みの衰えと最終的な解体とともに、多くの地域社会と同様に国民レベルで大きな空白状態がありました。そのため、ACORN とその会員は低所得者の利益を向上させ、民主主義的規範を確実にするために不可欠で重要となっています。米国における ACORN インターナショナルの足跡は小さく、その将来の方向性は現在不確実ですが、水道、公共サービス、生活賃金、及び住宅プログラムなどの分野で 15 くらいの国を拠点とした加盟団体と協力して問題中心のキャンペーンにもっと重点を置くと思われます。

### ACORN インターナショナルの世界的キャンペーン

最近の主な ACORN インターナショナルキャンペーンは、送金の正当性(Remittance Justice)キャンペーンです。送金は、移民労働者や移民家族が母国の家族や地域社会にお金を送ることであり、定期的を送ることが多いのです。国際規制が存在せず、国ごとの監視が弱いため、国境を越える資金に関しては違法なものがあります。コンピュータ化やグローバル企業の広がりにより取引費用が最小レベルに下がっている面からみても、送金により、このような家族から法外な料金を要求する暴利を貪る価格構造に苦しめられています。世界銀行と G-8 諸国は最終的に、上限を費用の 5% とし、2014 年までに達成するように指示していますが、その実施はすべて競争による相場下落を前提としているため、この目標設定は実行性がありません。世界銀行は費用はむしろ 10% に近いと強く主張していますが、ACORN インターナショナルの調査では、平均費用は 20% 以上に及ぶことを証明しています。議論上、我々が 10% に同意すれば、上限 5% は、200 億ドル近くをこの直接的個人対個人の開発資金繰りや支援に押し上げることになり、発展途上国とその地域社会には巨大な差となります。ACORN カナダは、オンタリオ議会で為替手形(bill)を導入することに成功し、上限 5% としています。消費者金融保護局は 2014 年に広範囲な情報開示プログラムを行う取り組みを予定しています。ACORN ホンジュラスは、為替手形が来月に導入されることを信じています。ACORN メキシコは、リトルロックのクリントン公共サービス学校で学生と協力し、Neza における送金の影響について *La Reforma* に立派な研究報告を作り出していますが、そこで何が改良できるは不明です。要するに、進歩はありますが、かかわる金額を考慮すると、こうした暴利を貪る現実はまもなく終わりが来ることを信じる理由がありません。西部組合の最大の MTO と直接交渉する幾つかの試みは、不成功となっており、現時点ではもはや集会は予定されていません。マネーマート(Money Mart)と西部組合は、オンタリオの為替手形で触発された ACORN とは反対に、ロビイストを雇って連携しています。

他の ACORN インターナショナル報告は、公正取引と小規模金融の有効性及び貧困を減らそうとするその主張を調査することが困難であることを挙げており、また結果は不十分で、疑問はありますが、これらの取り組みのいずれも国際的キャンペーンまでは発展しないことが分かりました。これらのことは会員の関心領域ではありませんが、もっと有効な対策で多くの支援者を動かすようにするか、又は我々会員の広範な基盤で話すように組織を位置づけることです。我々会員と連携する国際キャンペーンは、発展途上国と先進国との間で異なる影響を及ぼす上下水道の利用や費用に重点を置いています、重要性を共有しています。住宅をめぐる別の必要性にも魅力があり、同様にイタリアからスコットランド、米国及びカナダに及んでいる借入者の懸念と関連したことを開発することも重要となります。

#### ACORN インターナショナルの連合構造及び自給自足の執念

ACORN と比べた ACORN インターナショナルの主な違いは構造です。ACORN は 1 つの非営利協同組合であり、米国中で運営しています。ACORN インターナショナルは、その国の加盟団体のそれぞれとの連合で、各国の法律や規制により登録という長期過程で登録されるか、又は関与するかのいずれかです。多くの地域で共通の考えや方法は共有しますが、財源は地方レベルで別々です。ACORN インターナショナルは非営利を取り入れ、米国では 501c3 非課税共同体で、それぞれの加盟団体は国際委員会で 1 つの椅子を得る権利があります。委員会と職員の会議は毎年それぞれの国々で開催され、その出席は直接代表者を送るか、又は代替法として、これらの会議においてスカイプ電話を通して行われる直接報告や活動を利用することができます。最近では、サンチアゴ（ドミニカ共和国）、リマ、テグシガルパで開催され、昨年はメキシコ市、来年はサンペドロスラ又はエクアドルで開催予定です。

連盟として、直接組織を支援する協力関係の加盟団体の一部（主に、ラテンアメリカ、インド、及びアフリカ）と自立組織（イタリア、チェコ共和国、スコットランド、エクアドル）との間には大きな組織的違いができます。ACORN インターナショナルの方が、ACORN より顕著になっている 1 つの基本原則は ACORN の中にもありますが、それは組織上の政治的・財政的取り組みから学んだ教訓から引き出されており、その財政支援源が内部にはない枯渇した組織は自給自足を重要視しています。会費は依然として支援の主要源となりますが、均等な会費構造であっても、1 ヶ月 10 ドル又は 15 ドルは現地通貨に変わり、ルピーは重要な組織成長や活動に資金を出すためには不適切となります。さらに ACORN インターナショナルは、メガスラムで組織化するプロジェクトを開発する際にこれらの資金源を補完するために支援助成金を提供できるように、独立して資金源を開拓しています。

## ACORN インターナショナル内部の持続可能プロジェクト

この目標の 1 段階として、ニューオーリンズのたった一つの公正取引コーヒーハウスである、Fair Grinds Coffeehouse は、借金をして、低収益有限責任協同組合、ACORN 世界企業(L3C)と同様な非営利構造として 2011 年 10 月 15 日に運営を開始しました。それ以来、Fair Grinds を通じた ACORN 世界企業は、発展中の事務所支援補助金の 30 %~40 %を ACORN インターナショナルに毎月寄付しています。低費用の取り組みと貢献度の増加は、提携者の生産者協同組合との直接取引を通じた組織の使命と一致しました。ニューオーリンズ港において公正取引コーヒーの供給が増加しましたが、同様なイニシアチブは新しい年になってもなお運営が高まりませんでした。さらに急いで、ACORN 世界企業は、元の場所での収益性を改善するためにさらに借金を重ね、ニューオーリンズの住宅地区で大学社会の近くに長期の賃貸契約で第二の場所を借り、2013 年 1 月までに拡大する予定です。そこで公正取引コーヒー、Fair Grinds の使命、及び ACORN 世界企業をもっと積極的に支援するつもりでいます。希望は、第二の場所が 2013 年以前に内部発生資金源を 50 %近くまで動かせるようになることです。

恐らくもっと興奮することは、チャピトゥーラス・アベニューにおけるミシシッピ川沿のニューオーリンズ開発での協力関係について、精神衛生、退役軍人、高齢者、及び家庭サービスの主な非営利サービス提供者と現在議論していることです。その場所で我々は、コーヒー焙煎施設や製造所を利用、獲得、及び管理する能力を含め、大規模な倉庫スペースで他の収入源を得るオプションを組み合わせたコーヒーハウス経営を開店するつもりです。焙煎施設は費用をかなり低く抑えられ、さらにニューオーリンズ運営のため、またコーヒーの内部及び国内市場のために、ラテンアメリカ生産者協同組合との直接取引という我々の目標があります。同様に、資産を基に製造所を運営する能力も食品生産費を低く抑え、3 箇所の Fair Grinds の場所すべてを十分に支援し、我々の運営支援に対して 100%近くまで自給自足で動かすことです。この場所の他の特徴は、夕暮れ時に小さな書店、工芸品や特殊なビールがあるため、我々の署名入り地域社会空間の利用と地域社会支援とともに直接食事をとることが可能となります。このような協力関係の議論は初期段階ですが、極めて心強く、2013 年の春から秋にかけて段階的に進展することになります。

自己支援のさらなる機会は、この協力関係でバイオディーゼル経営を行う能力にあります。2011 年に ACORN インターナショナルは、寄付と借金でモービル・バイオディーゼル施設を獲得し、月当たり 20,000 ガロンのディーゼル燃料を生成する能力を持っています。市場とスペースの課題により昨年にかけてフル稼働はできませんでしたが、濃密な協力関係とスペースの利用可能性により、このプロジェクトを成功させることができ、我々が早

期に計画した収入を生み出すことができました。同様な趣旨で、Fair Grinds の成功及び協同組合の一部との我々の話し合いは、協力関係を発展させようとするテグシガルパ、リマ、及びメキシコ市の我々の運営につながっており、キヨスクや駅で ACORN カフェを作り、これらの運営のために必要な資源と拡大支援を行っています。

### 今後の進展における別れの思考

組織開発の次の段階を考察すると、ACORN インターナショナルやその加盟団体などの地域社会組織が十分な資金源をつくり、組織がその広がりや影響を得ることができるようなレベルと規模にまでこれらの資金源を作り出すことに成功し、米国の ACORN がその頂点を作り上げました。しかし、もしこのようなことがなければ、国中の低所得層家族の収入や問題の必要性を有意義に対処できるような真の実力をつけて解決に達するという目標は、空虚なものになってしまいます。社会変化から生じる制度的空白は、労働組合、報道発信源、提供者社会、及び進歩的宗教法人が弱体化することで生じ、また地域組織や労働の方法論をうまく融合することにより作りだした ACORN などの組織を含め、改革的支持者組織を作ろうとする希望も失わせることとなります。

我々自身の関心事の低所得層会員の意思決定の指図に従う自主的な組織を作る能力を持たずに、我々は政治と商業という側面から離れて行動する組織的なジェスチャーゲーム (charades) を作っています。財政的自己決定権の欠落は組織の自主性と独立性の模倣となり、また我々が苦しんですべてを学ぶように、ACORN のように最強で最大の地域社会組織でさえ、退却に押しやられ、骨抜きにされるようになります。近年の出来事では、お金や他の資源を動かす能力だけでなく、実際にこのような資源を制御し、発展させる能力によっても、やはり適合しない場合、人々は方程式の一部分だけや、不適當な要素だけを動かす能力というものを教えられました。ACORN インターナショナルは、この道は困難であるにもかかわらず、これらの点に沿って、さらにその創設哲学と実践に一致して、組織開発というこの次の繰り返しを生み出すために熱心に取り組み、40 年間以上も仕事をしてきました。