

組織的な意見決定に影響を与える
Influencing Institutional Decision Making

効果的なアドボカシー戦略 Effective Advocacy Strategies

政策立案者に影響を及ぼすために、
市民社会組織が用いる手法のなかで最も効果的なものは、
包括的な戦略に基づいて立案・実行されたアドボカシー・キャンペーンである

Among the range of tools available to civil society
organizations (CSOs) looking to influence policymakers,
advocacy campaigns designed with a comprehensive strategy
are among the most effective.

ジョン・ルスラフ著
インターアクション
国際アドボカシー・ディレクター
G8/G20アドボカシー連合(米国)コーディネーター

John Ruthrauff
Director, International Advocacy
Coordinator, G8/G20 Advocacy Alliance (US)
InterAction

謝 辞

本ガイドブックは、インターアクション（InterAction）とジョン・ルスラフ氏（John Ruthrauff）によって、日本のNGOに活用されることを目的として無償で提供されたものです。また、翻訳や製本などの費用においては、J.P.モルガン、米日カウンスルならびにTOMODACHIイニシアチブにご支援をいただきました。この場をお借りして、ご支援・ご協力に心より厚く御礼申し上げます。また、本ガイドブックの出版にあたり、多大なご協力をいただいた、動く→動かす（GCAP Japan）、国際協力NGOセンター（JANIC）、セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン、マーシー・コーの皆さまに感謝の意を表します。

特定非営利活動法人 ジャパン・プラットフォーム

Acknowledgement

We wish to thank InterAction and author John Ruthrauff for providing free of charge the content of this manual for use by the NGOs of Japan. We thank the US-Japan Council and the TOMODACHI Initiative, supported by JP Morgan, for generously covering the costs of its translation and production. To Ugoku/Ugokasu (GCAP Japan), Japan NGO Center for International Cooperation, Save the Children Japan and Mercy Corps go thanks for realizing its value and facilitating the process of taking it forward.

Japan Platform



目 次 / Table of Contents

和 文 / Japanese	Page.
概要	01
はじめに	04
アドボカシー・キャンペーンの要素	06
1. 課題の選定	
2. 最終目標の明確化	08
3. 権力分析：決定権を握る重要人物の特定と分析	09
4. 「変化を生み出す力」と影響力の強化	11
5. 個別の関係構築	14
6. 戦略的な連携	16
7. 短期目標の設定	17
8. アドボカシー・アクションの計画	18
(1) 重要人物との個別面会	
(2) 電子メール、電話、嘆願書、手紙の活用	19
(3) ソーシャル・メディアの活用	20
(4) 従来型メディアの活用	21
(5) 交 渉	22
(6) 間接的な説得	
(7) 協 働	23
(8) 試験的プロジェクト（パイロット・プロジェクト）実施	
(9) 能力強化	
(10) スタディ・ツアーの実施	
(11) 会議の主催	
(12) 示威行動（デモ）、座り込み、その他の集会	
9. 調査の実施、報告書の出版	25
10. 評価	26
付録：アドボカシー担当者のための個別会合における11の原則	27
用語解説	31
推薦図書	31
インターアクションと民主的教育センターについて	32

English / 英文	Page.
Executive Summary	33
Introduction	35
Elements of an Advocacy Campaign	37
1. Selecting an Issue	
2. Defining your Goal	38
3. Power Analysis of Key Decision Makers	39
4. Increasing Your Power and Influence	41
5. Developing Individual Relationships	44
6. Building Strategic Alliances	45
7. Selecting Objectives	46
8. Designing Advocacy Actions	47
1. Meetings with Key Individuals	
2. Emails, Phone Calls, and Letter Writing	48
3. Social media	49
4. Traditional Media	50
5. Negotiations	50
6. Indirect Persuasion	51
7. Collaboration	
8. Pilot Projects	
9. Capacity Building	
10. Study Tours	
11. Conferences	52
12. Demonstrations/Vigils	
9. Research and Publications	54
10. Evaluation	55
Annex : Individual Meetings for Advocates , Eleven Principles	56
Glossary	60
Suggested Readings	
InterAction and the Center for Democratic Education	61

組織的な意見決定に影響を与える

効果的なアドボカシー戦略

－ 和 文 －

組織的な意思決定に影響を与える

効果的な アドボカシー戦略

ジョン・ルスラフ著 John Ruthrauff

国際アドボカシー・ディレクター、International Advocacy

G8/G20 アドボカシー連合(米国)コーディネーター、G8/G20 Advocacy Alliance (US)

インターアクション InterAction

アメリカ合衆国 20036 ワシントンDC 1400, 16 番街北西 #210

1400 16th Street NW, #210

Washington DC 20036

jruthrauff@interaction.org

電話番号: 202-552-6523

著作権:

民主的教育センター (Center for Democratic Education)

2013 年: 第 11 版

謝辞:

本ガイドブックは、1994 年にジョン・ルスラフ (John Ruthrauff) が、タニア・パレンシア (Tania Palencia)、ロブ・エヴァーツ (Rob Everts) とともに、「アドボカシーの方法論」(*An Advocacy Methodology*) というタイトルで作成したもので、中米の市民社会組織を対象に「民主的教育センター」(Center for Democratic Education) から発行された手引きを基にしている。この手法は年月を経るなかで、オックスファム・ベトナム (Oxfam Vietnam) のヴ・ホン・アン氏 (Vu Hong An)、アドボカシー研究所 (Advocacy Institute) のデヴィッド・コーエン氏 (David Cohen)、オックスファムのソフィア・ティックル氏 (Sofia Tickle)、ガブリエル・ワトソン氏 (Gabrielle Watson)、ならびにリズ・ウムラス氏 (Liz Umlas) といった仲間からの提案や批評を基に、改変・拡充されてきた。また近年は、インターアクションのサラ・ファーンズワース氏 (Sarah Farnsworth)、フィルモナ・ハイレマイケル氏 (Filmona Hailemichael)、ライア・グリノ氏 (Laia Grino)、マーガレット・クリストフ氏 (Margaret Christoph)、ゾーイ・プラワー氏 (Zoe Plaugher)、ジョー・マクグラン氏 (Joe McGrann)、デヴィッド・リンダー氏 (David Linder)、ならびに産業領域財団 (Industrial Areas Foundation: 付録 1 参照) のアーニー・グラフ氏 (Arnie Graf) からの貢献があった。さらに著者が実施したアドボカシー研修の参加者からも多大な示唆を得た。また手引きの一部は、キャシー・ワード氏 (Kathy Ward) により改良されている。彼女は 2009 年にインターアクションの月刊誌『月刊開発』(*Monthly Development*) に 9 か月間連載された「アドボカシー: 一歩一歩」(*Advocacy Step by Step*) の編集を手掛けた人物である。

本著は定期的に改訂されている。コメントやご意見はジョン・ルスラフ (jruthrauff@interaction.org) までお寄せください。

概要

市民社会組織(CSO)が政策立案者への働きかけに向けて取り得る手段にはさまざまなものがあるが、なかでもアドボカシー・キャンペーンは、包括的な戦略に基づいて設計された場合、極めて高い効果を発揮する。戦略を効果的なものとするためには、権力分析に基づいて一連の活動を計画する必要がある、CSO はこうした活動を特定の課題、政策、組織行動に関する変革を推し進めるために実施していく。アドボカシー・キャンペーンは組織、政府、国際機関の変革のみならず、企業の改革をも対象とすることが可能である。アドボカシー戦略は、1)課題の選定、2)最終目標の明確化、3)権力分析:決定権を握る重要人物の特定と分析、4)「変化を生み出す力」と影響力の強化、5)個別の関係構築、6)戦略的な連携、7)短期目標の設定、8)アドボカシー・アクションの計画、9)調査の実施、報告書の出版、10)評価、などから構成される。

アドボカシー・キャンペーンに同じものは一つとして存在しない。各々のキャンペーンには独自の特徴があるし、また特定の文化、宗教、政治的状況に適したものとする必要がある。アドボカシーの目的は、CSOとその連合体(alliance)が持ち得る力を高めることで変化を促し、掲げた目標を勝ち取ることにある。過去に成功をおさめた CSO のアドボカシー・キャンペーンの多くが、連携を伴うものであり、ここで紹介するモデルは、組織改革を促すために取り得る手法の一例である。しかしながら、組織の「政策」を変えることができたからといって、必ずしもそれが、組織の「行動」を変えられるとは限らない。「政策」の変更を、「行動」の変容へと発展させるためには、さらなる働き掛けが必要となることが多い。

アドボカシー・キャンペーンの要素

アドボカシー戦略を計画実行する過程は、流動的で計画どおりの順序で進まないことが多い。キャンペーン中であっても、決定権を握る重要人物や機関の反応次第では、計画の見直しが必要となる場合もあるだろう。よく忘れられがちだが、進捗状況を確認し判断するために、計画の各段階に「評価」を組み入れることは、アドボカシー・キャンペーンにとって非常に重要である。

1. アドボカシー・キャンペーン立案の第一段階は、課題を選定することである。実際に影響を及ぼすべき最終目標を決定するために提起する課題は、十分に具体的で明確でなければならない。また、他団体との連携を生むに足る、高い関心を引き起こすものでなければならない。

2. 最終目標を明確にするということは、すなわち特定の政策にどのような変化をもたらすことが求められるのかを明確にするということである。またそれはアドボカシー・キャンペーンに参加する組織全体によって合意されなくてはならない。アドボカシー・キャンペーンの目的は政策やその姿勢に変化をもたらすことであり、最終目標は達成可能なものである必要がある。

3. 権力分析とは、決定権を握る重要人物を特定し分析することである。すなわち、それは、最終目標に最大の影響力を持つ個人を分析することである。アドボカシー・キャンペーンを実行する前に、まず対象となる組織の意思決定方法、タイミング、および決定に関わってくる個人などを含めた意思決定のしくみを理解することが必要である。決定権を握る重要人物を特定することなしに、最終目標を達成することはできない。

権力分析では、複数の重要人物や彼らの組織間の関係、ネットワーク、そして相互の影響力に注目しよう。ターゲットとなる政策の変更を望んでいるのは誰なのか、その変更を拒んでいるのは誰なのか、これらの関係性の中で、決定権を握る重要人物に対して影響力を持っている、または重要なアドバイスを与えることができるの

なのかを特定するのである。

4. アドボカシー・キャンペーンを行う側の「変化を生み出す力」と影響力を強化するためには、あなたの組織のスタッフや理事会、資金提供者や支援メンバー、また、連携する組織が、望む変革に向けての活動に積極的に参加することが必要となってくる。現地スタッフ、地元の支援者、あるいはパートナーが、ターゲットとなる人物を訪問することで、アドボカシー・キャンペーンに強力な力添えを得られるかもしれない。

5. いかなる活動をするのであれ、キャンペーンにおいては、**個別の関係を深める必要がある**。キャンペーンが成功を収めるには、支持者や、連携の可能性のある団体、決定権を握る重要人物やそのスタッフ、さらには対抗することになるだろう相手とも直接的な関係を作り上げる必要がある。個別の関係を強化、構築するためには、直接的に関わりを持つことができる個別的な会合が欠かせない。

6. 目標達成に必要な力を身につけるためには、他団体との**戦略的な連携**が欠かせない。アドボカシー・キャンペーンの実施のためだけに限定して、他団体と連携し、連合体を組織することもある。連携する団体は資金や人脈(コネクション)、課題に対する専門的知識や影響力など、キャンペーンに対してどのように貢献できるかによって選定されるべきである。連携する組織間ではキャンペーンで提起する課題のみ合意すればよいのであって、アドボカシー以外の点で合意をする必要はない。他団体との連携を拡大する前に、市民組織のリーダーを中心としたキャンペーン実施のためのコア・グループであらかじめ課題を選定し、アドボカシーの最終目標を明確にしておくといふ。アドボカシーの最終目標を連携後に定めようとする、アドボカシーの焦点における各団体の優先課題が異なるため、論争に発展したり、計画の遅延を引き起こしたりすることがある。

7. 短期間のうちに望まれる変革を明文化した**短期目標**を設定することが必要である。短期目標とは、すなわち最終目標までに踏むべきステップであり、最終目標達成の一助となるものである。短期目標となり得る対象は数多くあるが、数を抑え、最終目標を達成するためにより有効なものを選ぶことが重要である。

8. **アドボカシー・アクション**は権力分析で特定された重要人物に働きかけ、望まれる変革に向けて実行される。それは、権力分析に基づいて、短期目標と最終目標の達成を目指した行動である。文化的、政治的状況を考慮したアクションを起こすことで、対抗する相手の影響力を弱めたり、連携組織の力を強めたりする。政治状況によっては、組織や個人の安全のためのリスク分析も必要となるだろう。大衆による公的な示威行動(デモ)や対峙・衝突は、必ずしもアドボカシー・キャンペーンで必要となるわけではない。米国でもデモを行うことは稀であり、実際には最後の手段として実行されるのみである。アドボカシー・アクションとなり得るものを以下に列記した。

ソーシャル・メディアの活用	電子メール、電話、手紙の活用	面会
交渉	従来型メディアの活用	間接的な説得
試験的プロジェクトの実施	協働	能力強化
会議の主催	スタディ・ツアーの実施	示威行動(デモ)の企画

9. アドボカシー・キャンペーンの立案から実行に移すまでの期間は、あなたが提起する課題および対抗する相手に関する正確な情報が必要であり、そのための**調査**は欠かせない。また調査は、課題に対する実行可能な代替解決策を提示する上でも必要である。調査は正確かつ公正で、影響を与えるべき特定の関心層に向けたものでなくてはならない。大学や有名なシンクタンクなど、その分野で信頼のおける第三者機関を活用して調査をすることも視野に入りたい。調査は、あなたの最終目標達成までの進捗状況を評価するためにも有効である。調査活動において不可欠なのは、対抗相手についての調査を行うことである。対抗相手や彼らの問題意識をよく理解しよう。彼らの広報活動やメディアへの働きかけを観察し、重要人物を特定し、それらに対応する備え

をしておきたい。

10. 評価はアドボカシー・キャンペーンの進捗状況のみならず、イベントや活動についても個別に評価する必要がある。そのことによって、次の活動に向けた指導力、影響力、ロジスティックス、（必要に応じて）治安を改善することが可能になる。

はじめに

アドボカシー活動は、アドボカシーに取り組む組織が、特定の課題に関連した政策の変化を求めて立案・実行する一連の行動によって成り立つ。この一連の行動は、望まれる変化の実現を可能にする権限を持つアクターに関する調査に基づいている必要がある。アドボカシー・キャンペーンの対象となるのは、政府機関（例：米国国際開発庁）や国際機関（例：世界銀行）のみならず、企業なども含まれる。アドボカシー活動は、特定の法律や立法措置に関して影響力を及ぼすためのロビー活動を含むことがあり、米国においては、その対象は議会および政府となる。そのため、ロビー活動はアドボカシー・キャンペーンの一部となり得る。しかし、ほとんどのアドボカシー活動はロビー活動を含まない。例えば、途上国の国際債務帳消しを求めたキャンペーン（ジュビリー・キャンペーン）は10年以上継続されているが、そのアドボカシーは主にG8加盟国、世界銀行、国際通貨基金（IMF）が途上国の債務帳消しで合意することを目指している。一方で、国際的な合意を実行に移すためには、それぞれの国で国内法を議会で通過させることが必要であるため、ロビー活動が必要となってくる。アドボカシー活動とロビー活動は、米国の租税法で許可されており、どちらも合法である。

組織の政策を変えることが、必ずしも組織の行動に変化をもたらすとは限らない。政策変更がキャンペーンの目標である場合、第二弾、第三弾と段階的にアドボカシー活動を実施し、変更された政策が行動に移され、実行されるようにしなくてはならない。政策変更を行動の変容へつなげるため、追加的な圧力となる確認と評価がしばしば必要となってくる。

戦略的な観点からすると、アドボカシー活動は、連携する組織とその連合体の全体で目標を達成することにより、組織の力を強化するという利点がある。リサ・ヴェネクラセン（Lisa VeneKlasen）とヴァレリー・ミラー（Valerie Miller）が執筆した『権力、民衆と政治の新たな模様』（*A New Weave of Power, People&Politics*）には、「権力とは、“社会の様々なセクションによって行使される物質的・人的・知的・財政的な資源に対して及ぼし得る管理・統制の程度”として定義できる。これらの資源に対する管理・統制がすなわち個人や社会が持つ力の源泉となる。権力は動的で絶対的というよりはむしろ相対的なもので、それは不平等に分配されている。特定の個人や団体は、資源に対してより大きな管理・統制力を持ち、それ以外の者はほとんど、あるいはまったく資源に対する管理・統制力を持たない¹。」と記述されている。

「変化を生み出す力」を構築することは特に重要である。なぜなら、統制と意思決定のシステムは偶然の産物として確立したのではなく、自ら策定した法制度と政策により恩恵を受ける強力な組織と個人によって作り出されているからである。政策が変更された後には、それらの変更がきちんと実行されるのを担保するため追加的な圧力が必要となってくる。キャンペーンの実行組織は通常、自分たちの持つ力に見合うだけの変化しか生み出せないことに気付くことになるのである。

原則：

- 直接の面会を通じて関係性を構築することは、アドボカシー・キャンペーンにおいて連携する組織に対しても、対象となる政策決定者やそのスタッフに対しても、重要な鍵となる。
- アドボカシー・キャンペーンは計画に基づいた一連の活動であって、独立して実行されるイベントではない。
- 初期のアドボカシー戦略は対象となる組織の反応次第で見直しが必要となる。
- アドボカシー活動は必ずしも敵対的なものとは限らない。
- アドボカシー・キャンペーンで提起する課題を特定し、目標を厳選することが成功の秘訣である。

1 *A New Weave of Power, People&Politics*, Lisa VeneKlasen and Valerie Miller, 2002, page 41. Stylus Publishing at 1-800-232-0223 in the US or <http://www.styluspub.com>. （リサ・ヴェネクラセンとヴァレリー・ミラー著『権力、民衆、政治の新しい模様』2002年、41ページ）

- リーダーシップの技術を強化することは長期の成功をもたらすために欠かせないことである。リーダーはジェンダー、人種、民族、宗教、社会的階層など、キャンペーン構成員の多様性を反映する必要がある。
- アドボカシー活動とは実際的な問題とアドボカシーの技術において、リーダーを教育し訓練する過程のことである。
- アドボカシー・キャンペーンを実行する際は、キャンペーンが目指す価値観と原則に則って行うこと。意思決定は参加型および公開型で行いつつも、急激に変化する状況に対応できるような速度を保つことが必要である。
- 政策の概要説明、報告、提案などに用いる書類は簡潔に、2 ページ以下の「概要」(executive summary)と、精査され、正確で、十分に裏付けされた情報が含まれていなければならない。
- 目的を限定し、短期的に達成できる変革に向けて働きかけることが、経験を積み、スキルを伸ばし、リーダーシップを強化することにつながる。目標達成により組織は強化されキャンペーンは勢いづく。
- アクセスと影響力とは同義ではない。高官と面会できたからといって、必ずしも彼らの意思決定に対して影響を及ぼすということにはならないと肝に銘じるべきである。
- 招待される立場(invited space)と主催する立場(claimed space)の違いをわきまえることである。ターゲットとしている組織が主催する会合や協議などの場に招待された場合は、概ね議題や参加者の決定に対して影響力を持つことはできない。そうした会合は、望まれる変革を導き出すために開催されているわけではないためである。自分たちが会合を主催すれば、議題や参加者の決定に対してより強い影響力を持ち、自身の立場に賛同を得る良い機会となる。
- アドボカシー活動はそれだけで独立して実施することはできない。それは制度の変更や、制度に様々な影響をもたらす多くの勢力が混在する政治的文脈において行われる。

複雑な課題に取り組んで成功を収めたアドボカシー・キャンペーンは、他団体と連携関係を結んで連合体を作り、それらの組織を全体的に動員したものが多く。その場合、連合体(alliance)や同盟(coalition)という用語は、同一のアドボカシー・キャンペーンを実行する組織の集合体を意味する。本書では、キャンペーンという用語は、ある特定の手法や活動を意味せず、むしろ計画に基づいた一連の行動を通じて、情熱的に目的を達成しようとする事業全体を意味するものとする。

アドボカシー・キャンペーンの要素

アドボカシー・キャンペーンの要素を、通常生じ得る順番で紹介していくが、いずれのキャンペーンもそれぞれに個性があるため、それぞれの特定の状況に合わせた戦略を立てる必要性を念頭に置いてほしい。さらに、キャンペーンは流動的な状況の中で行われるものなので、計画の実行は直線的な過程を経ることはない。常に柔軟に対応するように心がけなければならない。過去の過程を繰り返さなくてはならない場合もあるし、事態が急激に進んでしまった場合は、計画していた過程を飛ばす必要も出てくるだろう。

1. 課題の選定

まず、第一段階として必要となってくるのが、キャンペーンの焦点たる課題の選定である。提起したい課題は多く存在するかもしれない。しかし、ターゲットを絞ったアドボカシー活動を通じて効果的に取り組むことのできる課題は、本書で言及しているように限定されている。実際、ターゲットを絞ったアドボカシー・キャンペーンが効果を発揮するのは、大きすぎず、かつ具体的な課題である。すなわち、キャンペーンの最終目標は途上国の飢餓を削減することだったり、保健政策の改善などのように非常に広範な問題だったりするかもしれないが、このような大きな問題は、個別のアドボカシー・キャンペーンで取り扱える程度の小さな課題に分解する必要がある。例えば途上国の貧困削減という大きな目標の一環として、非政府組織(NGOs)は重債務貧困国の国際債務を減らすための国際的なアドボカシー・キャンペーンを10年以上にわたり続けている。下記の囲み記事は、2005年に英国で開催されたG8サミットの際にG8加盟国、世界銀行、および国際通貨基金(IMF)に対し、インターアクションが行った、18カ月にわたるキャンペーンについて述べている。

以下の問いかけは、特定の課題がアドボカシー・キャンペーンで取り扱うのに適したものか判断する一助となる。

- NGOは、「その問題の取り扱われ方」について、影響を及ぼすことができるだろうか？
- あなたの組織と、あなたが連携する可能性のある組織は、その課題に対して連携関係を結ぶに値する程度の関心を持っているだろうか？
- あなたの組織と、あなたが連携する可能性のある組織は、連携関係を結ぶにあたって、その課題や解決策に対して十分に合意できているだろうか？
- あなたの組織と、あなたが連携する可能性のある組織は、課題に取り組むにあたって十分な情報と能力を持っているだろうか？
- もしそうではない場合、必要とされる能力や情報は妥当な範囲の資金・資源によって賄うことができるだろうか？
- 課題に取り組むことで、それに関わる組織や個人に危険が及ぶことはないだろうか？

例：課題を選定する

（インターアクションの国際債務取り消しキャンペーン 2005-2006 年）

・1980 年代に、多くの低所得国が返済不能な債務を抱えてしまったことはすでに明らかであった。各国は過去の債務返済のために新しくローンを組んでいるような状態だった。1999 年、数年間にも及ぶ CSO のアドボカシー活動によって、世界銀行と IMF は「重債務貧困国イニシアティブ」を設立することとなった。このイニシアティブは、対象国の数は限られていたものの、数年間で主たる政策を変更し、返済不能な債務を減らすという施策をとるという内容であった。しかしながら、イニシアティブの恩恵にあずかる国は増えたものの、その後も最貧国の返済不能な債務は増える一方であった。そこで、2005 年の G8 サミット主催国の指導者であったトニー・ブレア英国首相は、多くの資源と政治資金を駆使し、より完成された債務帳消しのプロセスを推し進めた。その結果、サミットの前年には、G8 加盟国が債務帳消しを支持する可能性が一気に高まったことが明らかになった²。

² 債務帳消しのアドボカシー・キャンペーンについての素晴らしい記述は米国の開発系シンクタンク「世界開発センター」(Center for Global Development)から 2002 年に発行された、ナンシー・バーズオール氏(Nancy Birdsall)とジョン・ウィリアムソン氏(John Williamson)およびブライアン・ディーズ氏(Brian Deese)による『債務救済を届ける: IMF の金(Gold)から新たな援助構造まで』(“Delivering on Debt Relief: From IMF Gold to a New Aid Architecture”)を参照。

2. 最終目標の明確化

最終目標は、提起された課題に対し期待される変革を明記したものである。リーダーは課題と最終目標に対し、しっかり合意したうえで覚悟を持って臨むことが重要である。キャンペーンの中核を担うリーダーからなる少人数のグループが、参加型のオープン・ディスカッション方式で優先すべき最終目標を検討することが有用だろう。最終目標は明確で、誰にでも理解でき、しかも最終到達地点がしっかりと定められている必要がある。またそれは達成可能でなくてはならない。なぜなら、アドボカシー・キャンペーンの目的は政策変更と行動変容を実際にもたらすことにあるからだ。最終目標を設定する際は、以下の問いかけをしてみよう。

- 最終目標ははっきり限定され、妥当で、かつ達成可能なものか？
- 最終目標は明確で、的確か？人によって理解の内容が異なるようなものになっていないだろうか？
- 最終目標は、達成するために必要とされる力を持つ組織と連携し、また、その持てる力を動員するにあたり、十分に魅力的なものだろうか？
- あなたの組織や、あなたが連携する組織は、最終目標達成のために必要とされる専門的知識を有しているだろうか？
- 最終目標達成のための期限を設定しているか？またキャンペーンを実行するのに十分な期間をとっているか？
- あなたの組織や、あなたが連携する組織は、最終目標達成のために必要とされる資金や人材を持っているだろうか？

いくつかの最終目標を検討している場合、上記の問いかけの答えを図式化することで、選択すべき最終目標が見えやすくなる。最終目標を言語化することは重要である。例えば、米国の保守派が展開した相続税反対キャンペーンにおいては、相続税を「死の税金」と呼ぶことで、税に対する一般認識が変わり、相続税反対の機運が高まった。

包括的な最終目標は数多くの「要求(asks)」に分解できるが、それら一つ一つが実現されたとき、全体で目標が達成できたことになる。それぞれの要求は、キャンペーンの実施者側が、ターゲットとなる政府や組織にとってほしいと望む特定の行動である。そうした要求の一つ一つを実現することが、最終目標達成のためのステップとなる。

例：最終目標と要求

2005 年 1 月、インターアクションは G8 加盟国、世界銀行、および国際通貨基金(IMF)に対し、貧しい国々の債務帳消しに国際的に合意するようアドボカシー・キャンペーンを開始した。インターアクションは米国の各種 NGO と連携し、米国政府に圧力をかけて債務帳消しの支持と実施を迫った。

最終目標：米国やその他の先進諸国が、新しい追加的資金を使って、重債務貧困国やその他貧しい国々の国際債務を多国間で帳消しにすること。

最終目標を達成するための特定の**要求**は：

1. 重債務貧困国およびその他貧しい国々の債務を全額帳消しとすること。
2. 債務帳消しの条件として、悪影響を与えかねない経済的施策を求めないこと。
3. IMF が大量に保有する金(Gold)の備蓄の一部を売り出し、その売上金を債務帳消しの際に IMF の負担となる費用に充当すること。

3. 権力分析: 決定権を握る重要人物の特定と分析

決定権を握る重要人物の特定と分析は、最終目標に最大の影響力を持つ個人を分析することである。ターゲットとなる組織の意思決定過程がはっきりとしていて、かつ単純であることもあれば、複雑で分かりにくいこともある。分析のプロセスについては、調査、研究、またターゲットとなる組織に所属する人物とのコンタクトを通し情報を得ることで明確になってくる。キャンペーンを実行する前に、対象となる組織の意思決定方法、タイミング、および決定に関わってくる個人などを含めた意思決定のしくみを理解することが重要である。決定権を握る重要人物を特定することができなければ、最終目標を達成することはできない。その時は、キャンペーンの効果を出すために最終目標を変更しなくてはならない可能性もある。

権力分析は複数の重要人物や彼らの組織間の関係、ネットワーク、そして相互の影響力に焦点をあてる。誰がターゲットとなる政策の変更を望み、だれがその政策を維持することを望んでいるのかを見極めなければならない。これらの関係性の中で、誰が決定権を握る重要人物に対して影響力を持っているのか、または重要なアドバイスを与えることができるのかを特定するのである。自身の力を過大評価したり、相手の力を過小評価したりしないよう、現実的に分析することが重要である。

どのような政治状況にあっても、多種多様な力関係が働く。複数の個人や団体は、問題の各局面において、主導権を握ろうとしたり、力を奪いあったり、影響力を行使しようと争う。特定の政治状況下では、あなたが提起しようとする課題とターゲットとなる組織に対して、どのような力関係が作用するのかを見極め、分析しよう。

重要な勢力を特定したら、それぞれの勢力の中から決定権を握る人物に対して影響力を持つ人物をリストアップしよう。まず3列の表を作り、決定権を握る人物に対して影響力を持つその他の人物の名前、決定権を握る人物と彼らはどのような関係にあるのか、また双方の関係性を、列記してみよう。リストには連携を結んでいる関係者、支持者として引き入れたいと考えている個人、そして対抗者を含める。それぞれの関係性におけるパターンや連携する組織が有する影響力を特定しよう。また、その状況下においてジェンダー、宗教、社会的階層、民族、人種が適切なバランスとなるよう考慮しよう。

決定権を握る重要人物への影響力を明記しよう:

重要な意思決定者: _____

最終目標を支持する個人。彼らはどのように決定権を握る重要人物に影響を及ぼすことができるか？	最終目標を支持するかについては未知数だが、決定権を握る重要人物に影響を及ぼすことができる個人。	最終目標に反対する個人。彼らはどのように決定権を握る重要人物に影響を及ぼすことができるか？

権力分析は期待する意思決定に対して重要な影響力を及ぼすことができると特定された個人一人ひとりに対し、個別になされるべきである。リストを作ったら、まずはその個人が決定権を握る人物に対しどのように影響を及ぼすことができるのか、またその個人にどのように近づくことができるのかを検討しよう。

権力分析を終了した時点で、最終目標を連合体全体で見直そう。

- 権力分析の結果を考慮に入れた場合に、最終目標は達成可能か？
この点は現実的に考える必要がある。
- 連携してキャンペーンを実施している連合体は、キャンペーンで成功をおさめるために十分な影響力を有しているか？
- 最終目標を達成する可能性を高めるために、目標範囲を狭めたり、変更したりする必要はないか？
- キャンペーンの参加者に、個人的な、もしくは職務上の意味でどのような危険が存在するか？ターゲットとなる個人および組織が、あなたのキャンペーンの連合体のメンバーに脅威を与えたり、害を及ぼしたりする可能性はないか？

権力分析の結果、最終目標を達成するのが非常に困難だったり、もしくはほぼ不可能だったりする事実がはっきりするかもしれない。そのような場合、キャンペーンを実施する連合体は以下の決定をしなくてはならない。

- キャンペーンを継続するものの、最終目標をより現実的なものとする。
- 最終目標を維持しつつ、違う目的を設定する。例えば経験を積むための体験学習とするなど。
- 多大な資金を投入する前に、計画を断念する。

連合体を構成する各団体は、成功の可能性について共通の理解を有しているべきである。成功の可能性が限られていることに気付いていない場合、もし目標が達成されなかったら、各団体は意気消沈し、途中で連携から退いたり、今後アドボカシー活動への参加を躊躇したりする。そのため、最終目標を変更したり、計画を中止するといった決定は、計画の遂行と同様に非常に重要となってくる。

要約すると、権力分析は以下の事柄を特定することが必要となる。

- あなたの最終目標を支持する、あるいはそれに反対する決定権を握る重要人物。また彼らがどのように支持するか、反対するか、その方法。
- 彼らに影響力を持つ個人。
- 彼らとの関係性。
- 彼らの意思決定方法とタイミング。

例：権力分析

G8 サミットに際し、2005-2006 年にかけてインターアクションが貧しい国々のために行った国際債務の帳消しキャンペーンにおいて、我々（インターアクション）は米国政府内の二つの組織に対して働きかける必要があると判断した。それらの組織とは、ホワイハウス（特に国家安全保障会議のスタッフ）と財務省であった。財務省のキーとなる人物は、ボビー・ピットマン（Bobby Pittman）副次官補であり、彼は世界銀行グループの一員である「国際開発協会」（IDA）の第 14 次増資交渉の米国代表であった。また、ホワイハウス側のキーとなるスタッフは、ファリヤール・シルザード氏（Faryar Shirzad）であった。彼は国家安全保障会議の一員であり、G8 サミットにおいてはシェルパ（首脳特別代表：G8 や G20 サミットについて、首脳を補佐する官僚のトップ）を務めた人物である。インターアクションは NGO および政府代表らと調査と協議を重ね、重債務貧困国の債務帳消しは 2005-2006 年に達成できる最終目標であると決断した。この判断に至ったのは、数十年にもわたって市民社会組織（CSO）が低所得国の債務帳消しを達成するためにキャンペーン、すなわちジュビリー2000 を継続してきたこと、2005 年にスコットランドのグレンイーグルスで開催された G8 サミットにおいてトニー・ブレア英国首相が指導力を発揮したこと、ならびにブッシュ政権が指導力を有していたことによるところが大きい。

4. 「変化を生み出す力」と影響力の強化

「変化を生み出す力」はアドボカシー・キャンペーンで効果を出すためには欠かせないものである。しかし、それはアドボカシーの実施者を含む多くの人にとって厄介で取り扱いが難しいものでもある。「変化を生み出す力」は、一見して、単一的で変化しないもののように見える。しかし、そのように捉えてしまうと、アドボカシーの実施者となり得る人々も動きがとれなくなってしまう、効果的なアドボカシー戦略を作ることができなくなってしまう。実際には、「変化を生み出す力」は動的で多面的であり、背景や状況および関わってくる人々によって大きく変わり得るものであり、そのようにとらえることによって、アドボカシーの可能性も大きく広がる³。

「変化を生み出す力」、およびその強さと限界、またその活用について理解することは、NGO が、決定権を握る人物へ働きかけていくうえで重要なことである。自身が持つ力をどのように利用すればよいかを理解するためには、最終目標に対して自身がどの程度の影響力を持っているのかを自己評価し、働きかける相手特定し、さらに、決定権を握る人物に影響を及ぼすことができる者の権力分析を行う必要がある。また自身が所有する資源、手段や連絡できる相手もきちんと把握しておこう。

自己評価には、主要な支持基盤、スタッフ、役員会、ドナー、メンバーなどにおける評価も含めるべきである。彼らは NGO の「変化を生み出す力」を形作る基本的要素であるため、注意深く計画し、戦略的に動員したい。特に、自身の基盤を広げる課題に焦点を当てて活動している団体や個人など、似たような目標やアドボカシーの目的を持っている NGO を見つけ研究することは有効である。

NGO が影響力を強化する上で有効な手段がある。それはフィールドにおける経験と、長年にわたって海外のフィールドから得てきた知見を活用することである。NGO のスタッフは、開発、支援計画とその実施の最先端におり、被支援者と直接関わり、情報や評価結果をリアルタイムで提供することができる。現地のスタッフや連携を結んだ現地関係者は、働きかけたい重要人物に対して大きな影響力を持つことができる。もし彼らが、米国のキャンペーンでいえばワシントンDC.やその他、あなたの組織が影響力を拡大しようとしているような地域を訪ねるような機会があったら、彼らの知見を十分に活用したい。

前項で示した権力分析を実施することによって、アドボカシーを行う組織の側の影響力を査定し、新たなアドボカシーの機会やターゲットとなる相手などを特定することができる。そうすることにより、他の影響力を持つ人々や決定権を握る人物と共に、あなたの組織の基盤を作り上げていくことも可能となる。また、議員事務所や行政機関の事務所への手紙、電子メール、電話や面会などを通じて、NGO の主要な支援者をアウトリーチ活動やアドボカシー活動に引き込むことができるかもしれない。

あなたが影響を与えたい、決定権を握る人物について分析する際は、以下の問いかけを参照しよう。

- 彼らは、どのような組織の役員会や団体に属するのか？（彼らの配偶者やそれに類する者が、自身の組織の運営者やもしくは役員とともに、ある機関の役員会に名を連ねているかもしれない。）
- 誰が彼らに助言を与える立場にあるか？そして主な後援者は誰か？

選挙を経て公職に就いた者について分析する際は、以下を検討しよう。

- 彼らの支持基盤は？誰が強力な支援者か？自身の支援者のなかにも彼らを支持している人物がいるか？

³ *A New Weave of Power, People & Politics*, Lisa VeneKlasen and Valerie Miller, 2002, page39. (リサ・ヴェネクラセンとヴァレリー・ミラー著『権力・民衆・政治の新しい模様』(2002 年))

- 彼らの資金援助者は誰か？（その大小にかかわらず情報を収集する）そのうち、自身に関わり合いを持つ資金援助者はいるか？
- 誰が彼らの後援者か？（組合、環境保護団体、女性団体、PTAなど）。

これらの情報の多くは一般的に入手することが可能であるため、あなたが直接働きかけたい人物のリストを作成するのに役立ち、そのリストの人物がターゲットとする個人に影響力を及ぼすことができる。しかし彼らに連絡を取る際にかかる時間と努力は現実的に考慮しよう。10人の「挨拶をかわしたことのあるだけの人」と連絡を取るよりも、あなたがよく知っていて頼りにできる3人の人と話をする時間を取るほうがいい。

スタッフを活用しよう： あなたの組織に属するスタッフを選挙区ごとにデータベース化しよう。活動的な NGO は決定権を握る重要人物に影響を及ぼすため、彼ら自身の持っているフィールドでの知見を活かしている。例えば、現地から最近帰国したスタッフや現地のパートナーに、決定権を握る重要人物やそのスタッフにブリーフィング（報告や事情説明）をさせたりする。あなたの組織のスタッフが現地から帰国した際には、国会議員と会って、彼らの業務についてブリーフィングさせるようにしよう。スタッフが余裕をもって会合に出席し、その機会を効果的に活かせるよう、必要なガイダンスは事前に与えるようにしたい。

役員を活用しよう：

- あなたの組織の役員の中で、決定権を握る人物と知り合いの者はいないか？
- 役員の中で、決定権を握る人物を直接知っている人物と知り合いの者はいないか？
- 役員の中で、次回の選挙において、決定権を握る人物と同じ候補者を支持している者はいないか？決定権を握る人物となんらかの集会に同席する者はいないか？決定権を握る人物とPTAや何らかの役員会に同席する者はいないか？

資金提供者および支援者の利害と選挙区も特定しよう。あなたの組織の資金提供者や支援者が広範囲にいる場合、ある委員会の委員長や指導的立場にある者の選挙区など、重要な選挙区に居住する者がいるかもしれない。そのような場合、選挙や投票前といった重要なタイミングを見計らって、あなたが提起する課題について国会議員に働きかけるといような機会を、資金提供者や支援者に与えることもできる。

人の入れ替わりを考慮すると、人は所属を変えたり別の関係性を構築したりするので、これらの作業は定期的な見直しが必要である。

メディア： 新聞に署名入りで記事を載せたり、地域の新聞、ラジオ局やテレビ局とあなたの組織のスタッフとのインタビューを設定したりして、彼らの業務を紹介しよう。メディアで組織の活動が報道されると、組織の知名度が上がるのと同時に、組織の「変化を生み出す力」や影響力の強化にもつながる。

課題を提起する際の表現： 課題を提起するにあたり、どのような表現を使うのかは重要なことである。課題を、対象に適合した適切な言葉で表現しようとしたら、どのようなものになるだろうか？

報告書： 政策概要説明書（policy brief）で自身の立場をきちんと伝えよう。NGO が情報提供をしたり、自身の意見を強調する際は、2 ページ以内に要点を押さえた説明書やトーキングポイント（発言する要点を箇条書きでまとめたもの）を使用する。

選挙を活用した政治： 候補者との関係を構築したり、また候補者に働きかけたりするためのベスト・タイミングは、彼らが立候補したり、再選される時である。将来、候補者が当選した際にはその人物に及ぼす影響力が増すであろう。但し、選挙に関わるボランティア活動に従事する際は、NGO の活動とは完全に別のものとし、週末

や休暇もしくは無給休暇を使うなどして、個人としての時間の範囲内で行おう。

NGO のスタッフや支持者はプライベートの時間に政治キャンペーンのボランティアに参加したり、候補者のための政策助言グループに貢献したり、資金援助をしたり、また、米国の場合は、ある考案や懸案事項に関して、独立した政策行動委員会(Political Action Committee)を設立したりできる。また NGO は主要な政党の候補者の討論会を主催し、その討論に対し質問を提示することもできる。

「変化を生み出す力」の強化には時間がかかり、継続的な努力が必要である。決定権を握る人物は常に新たに選出されたり育成されたりしているので、彼らに対しては、常に働きかけ、情報提供をしていかなければならない。NGO やそのスタッフは、着実に、調整され、かつ一貫した働きかけをすることで、より重要とする課題に対し大きな力を及ぼすことができる。

例：「変化を生み出す力」と影響力

債務帳消しキャンペーンにおいて、インターアクションの組織力を強化する戦略として以下の事項の取り組みがなされた。

- 米国と他の G8 加盟国に所属する以下の強力な組織との連携を結ぶ。
 - オックスファム・インターナショナル
 - 債務と開発に関する欧州ネットワーク(Eurodad: European Network on Debt and Development)
 - 米国カトリック司教会議(US Conference of Catholic Bishops)
 - ワールド・ビジョン
 - ボノ(英国の人気ロックバンド U2 のボーカリスト)によって設立された DATA(「債務・エイズ・貿易・アフリカ」(Debt, AIDS, Trade and Africa)の頭文字をとった組織)と ONE キャンペーン
- 2005 年の世界銀行および IMF の春季会合の際、ワシントンDCにおいて、国際 NGO 会合を主催し、国際的な支持者との協調をはかる。
- キーとなる政府のスタッフ、例えば財務省のボビー・ピットマン(Bobby Pittman)副次官補らとの関係を構築する。
- 債務帳消しに関して、IMF が保有する金(Gold)の備蓄を売り出すという案を支持する専門家の調査報告書を、英国の開発シンクタンクである「世界開発センター」(Center for Global Development)から得る。

5. 個別の関係構築

活動内容の違いにかかわらず、いかなるアドボカシー・キャンペーンにおいても、関係構築は大切なことである。アドボカシー活動が成功を収めるには、サポーターや、連携の可能性のある組織、決定権を握る重要人物（もしくはそのスタッフ）、さらには対抗することになる相手とも個別の関係を作り上げる必要がある。キャンペーン期間を通じて、彼らから積極的な支援を得られるほどに強固な関係を構築するには、直接的に彼らと関わりを持つことができる個別的な会合が欠かせない。電子メールやソーシャル・メディアの活用は、広報活動や、関係者に初めて連絡をするような時、また関係者を動員したり、ターゲットとなる相手に圧力をかけたりする時に役立つ。しかし、アドボカシー活動において必須とされる類の関係を構築するには、直接に面会をし、ともに仕事をする関係を構築しなければならない。信頼関係の構築は成功の必須要件である。連絡をとりつける際も、なるべく早い段階から直接会うようにしよう。個別の面会をする際は、相手方に立って以下の点を考えてみよう。

- 彼らにとって何が重要なことなのか？
- 彼らの人生でターニングポイントとなるような出来事は何だったか？
- なぜ彼らは社会正義のために戦うのか？
- 彼らはどのような人脈をもっているのか？
- 彼らはなぜ、現在行っている職務に従事しているのか、もしくは、なぜ彼らはある特定の意思決定をしたのか？
- 彼らの人生は、どのような出来事や状況によって形作られたのか？

同様の情報をこちらからも提供することで、一方的なインタビューにならないようにしよう。

個別面会は以下のように行う必要がある。

- 30分から45分以内に収まるように行う。
- 直接の顔合わせで、一対一で行う。
- 個人的な話を通じて、関心を持っていることや、政治活動への関わりを共有する。
- 興味や考え、夢などを共有したり、また理解したりする機会にする。
- 積極的に相手の話を聞く。
- 「必要性」ではなく、相手の才能や資源を探し出すようにする。
- お互いの利害を特定する機会にする。

逆に、個別面会で気をつけたい点は以下の通り。

- インタビューもしくはセールスのような口調にならないようにする。
- 終わりが見えないような会合にしない: 1時間を超えないようにする。
- 意味のないおしゃべりはしないように。
- 心理カウンセリングにならないように。
- 詮索やゴシップ話をしないように。

例:関係構築

債務帳消しキャンペーンを企画するにあたって、主催団体はキャンペーンの優先順位を決定するために、世界銀行に関心を持っていた 5 つの重要な NGO を訪問した。その訪問先とは、カトリック救援サービス (Catholic Relief Services)、米国カトリック司教会議 (US Conference of Catholic Bishops)、オックスファム (Oxfam)、米国ユダヤ人世界サービス (American Jewish World Service)、そして「世界にパンを」 (Bread for the World) の 5 団体であった。

これらの組織が世界銀行の「貧困削減戦略ペーパー (PRSP)」に関心を持っているであろうことは、予測されていた。しかし、個別に訪問することによって、彼らの優先順位が最貧国の債務帳消しにあることがすぐに明確になったのである。

6. 戦略的な連携

他団体との戦略的な連携や、連合体の形成、もしくはすでに存在する連合体を動員することは、目標達成に不可欠となる「変化を生み出す力」の強化に有効である。このような連携は継続的なものもあれば、ある特定のアドボカシー・キャンペーンに限られるものもある。もし新しく連合体を組織しようとするならば、他団体のメンバーを募る前に、市民組織のリーダーを中心としたキャンペーン実施のためのコア・グループにて、提起する課題や最終目標についてあらかじめ合意を結んでいる必要がある。もし提起する課題や最終目標を選定する前に連携がはかれると、各団体が優先課題とするアドボカシーの焦点が異なるため、何度となく議論が喚起され、計画の遅延をきたしかねない。どの組織もそれぞれの優先課題をキャンペーンの焦点としたいものであるが、そうすると提起する課題が多くなりすぎて、その焦点がぼやけてしまうため、アドボカシー・キャンペーンは効果のないものになってしまう。

アドボカシー活動のターゲットとなる組織や人物、および決定権を握る重要人物の権力分析結果に基づいて、どの組織と連携をはかるか決定しよう。連携の可能性のある組織について、連携するに足る共通した関心があるか、十分な能力があるか、資源を有しているか、ターゲットとする個人に対して影響力を持っているか、といった側面から査定しよう。権力分析を行うことによって、どのような組織と連携するのが得策か見えてくるはずである。

経験則に照らせば、連携の可能性のあるどの組織も、キャンペーンに貢献すべき資質を兼ね備えているべきであり、キャンペーンの効果を減退させることのない組織でなくてはならない。例えば、米国で 2001 年から 2009 年の間にブッシュ政権に対してアドボカシーを行ったケースでは、労働組合と連携しても、キャンペーンを行う連合体全体の影響力強くなる可能性はなかった。むしろ、企業や福音派教会と連携すれば、その影響力を強くできる可能性があった。一方で、民主党政権や国会議員に対しアドボカシー活動をする際は、労働組合と連携することで連合体全体の政権への影響力が強まる傾向にあるといえよう。

連携する組織間で合意するのはキャンペーンで提起する課題と最終目標のみであり、アドボカシー以外の点で合意をする必要はない。組織に関する全ての問題について合意を得ようとすると、連携が小規模になり、連携することによって得られるはずの影響力を弱めてしまう。そのため、キャンペーン実施に際して本質的でない事項については、あえて合意を結ばないという点でお互いに了解を要する場合もある。

例：戦略的連携

債務帳消しのキャンペーン期間中、多くの支援者や連合体が動員された。

- インターアクションは、米国内の NGO と広く連携した。それらはオックスファム・アメリカ (Oxfam America)、「世界にパンを」(Bread for the World)、米国カトリック司教会議 (US Conference of Catholic Bishops)、アメリカ・ユダヤ人世界サービス (American Jewish World Service)、セーブ・ザ・チルドレン (Save the Children)、リザルツ (RESULTS)、「ワールド・ラーニング」(World Learning)、ルーテル・ワールド・リリーフ (Lutheran World Relief) である。
- その他にも米国内の有力な組織と連携した。それらは DATA (「債務、エイズ、貿易、アフリカ」の頭文字をとったシンクタンク系 NGO)、ONE キャンペーン (英国のロックバンド U2 のボーカリスト、ボノのアドボカシー活動組織)、およびジュビリー米国キャンペーンである。
- また連携した国際組織は「債務と開発に関する欧州ネットワーク」(Eurodad: European Network on Debt and Development)、オックスファム・インターナショナル (Oxfam International)、「貧困をなくすためのグローバル・コール」(GCAP: Global Call for Action Against Poverty)、およびハリファックス・イニシアティブ (Halifax Initiative) であった。

7. 短期目標の設定

アドボカシー・キャンペーンの多くは、その複雑さや、変革に反対する勢力が存在することから、最終目標を一度のキャンペーンで完全に達成できるということはまずない。最終目標に近づくためには、一つ一つ達成すべき短期目標を設定することが有効である。これらは、権力分析に基づいて選定する必要がある。

短期目標とは、短期間のうちに望まれる変革を明文化したものであり、最終目標の達成に向けて大いなる促進要因となるものである。ついては、短期目標は、最終目標へのステップとしての、小規模のアドボカシー・キャンペーンということもできる。例えば、あなたが提起する課題に対して特定の支持を大臣クラスから取り付けたり、その事実を世間に発表したりすることも短期目標となり得る。または、課題に対するあなたの立場を支持するような、あるいは対抗相手の立場を批判するような報告書を政府に発表してもらうということもあり得る。

最終目標から、多くの短期目標が考えられるだろう。しかし、最終目標を達成するのにより有効なもの、という観点から数を絞るべきである。そして、設定された短期目標には優先順位を定めておこう。

短期目標を設定する際は、以下の項目を検討すること。

- 具体的、かつ明確で、わかりやすいものか？
- 短期間で達成可能なものか？
- 最終目標の達成に直接的に貢献するものか？
- 連合体の構築や、その関係強化に貢献するものか？
- その達成のために必要な時間と資金が考慮されているか？
- 実行にあたって十分な資金があるか？実行に必要な資金の調達が可能か？

これら短期目標については、通常、その達成に向けたアドボカシー活動が必要となる。短期目標は実現可能な範囲で設定しよう。そうすることで、連合体は自信を持つことができ、キャンペーンを継続していく気力を養うことができる。また、短期目標の達成を目指して活動する中で、リーダーや連合体が経験を積み、技量を磨くこともできる。

例:短期目標

インターアクションの国際債務帳消しキャンペーンにおいては、以下 4 つの主要な短期目標が設定された。

- 多国間の債務帳消しのコストをどのように補填するかにおける合意の必要性を、財務省とホワイトハウス(国家安全保障会議)に納得させる。
- 債務帳消しの対象国にすべての重債務貧困国を含めることに、財務省とホワイトハウスが合意するよう説得する。
- 債務帳消しを行うために、IMF が保有する金(Gold)の備蓄の一部を売りに出すという案を支持する専門家の提案書を得る。
- 米国、欧州、カナダおよび途上国の NGO と連携する。

8. アドボカシー・アクションの計画

アドボカシー・アクションとは、期待する変革をもたらすことのできる重要人物や組織に影響を与えるための手段であり、権力分析に基づいて計画される必要がある。また、アドボカシー・アクションは、いくつかの短期目標の達成を可能にすると同時に、最終目標の達成をより現実的にするものでなければならない。さらには、最低でも以下に掲げた点一つ以上に当てはまるものでなくてはならない。

1. あなたのターゲットとなる人物や組織に圧力をあたえるもの
2. 対抗する相手の影響力を弱めるもの
3. あなたが連携する組織や個人の力を強化するもの
4. 立場を決めかねている関係者を納得させ、協力を促進するもの
5. あなたが提起する課題についての一般認識を高めるもの

キャンペーンを実施する状況によっては、そのアクションがあなたのスタッフや組織の安全に対してどのようなリスクをもたらすか分析する必要があるかもしれない。効果的なアドボカシー・キャンペーンに必要なのは街頭での抗議行動や物理的な衝突などではない。実際、それらの行為は逆効果になることも多く、場合によっては危険でさえある。

アドボカシー・アクションを選定する際は、その地域の文化や宗教的慣習、社会規範、そして政治的な状況や治安を考慮しなくてはならない。アドボカシー・アクションは、キャンペーンを実施する連合体全体の強みと関心から導き出されるべきであり、ターゲットとなる組織の意思決定に際して、最大限の影響力を行使できるよう、最も適切なタイミングを見計らって実行すべきである。対象となるそれぞれの機関は、それぞれに異なるタイミングで意思決定をするということを念頭に置いておこう。例えば、米国議会に対しては、懸案事項に関する投票の直前を見計らってインプットを行うことが有効となる場合が多い。G8 や G20 のような首脳会議に対するアドボカシー活動は、前もって十分な時間をかけて行いたい。なぜなら、実質的な意思決定はしばしば首脳会議の6か月以上前に行われ、サミット自体はメディアイベントでしかないことが多いからだ。

アドボカシー・アクションの選択肢は多々あるが、いくつかの例を以下に紹介する。

(1) 重要人物との個別面会

アドボカシー・キャンペーンには通常、決定権を握る重要人物およびそのスタッフとの個別の会合が必要である。彼らは忙しいことが多いので、まずは彼らの時間を尊重し、個別会合に際しては入念に計画を立てる必要がある。以下は、彼らとの限られた時間を有効に使うための指針である。

- 個別会合に参加する予定のリーダー達とは、常に準備会合を持っておくこと。個別会合において、誰がリードをとり、誰がどのポイントを提示するのかを明確にしておく必要がある。決定権を握る人物やそのスタッフとの面会の目的は、対話に引き込むことであって、彼らに講義をすることではない。したがって、長いプレゼンテーションを行ったり、双方がすでに理解している事実を述べたりするようなことは避けたい。面会は概してとても短い。特に議員秘書との面会時間は非常に短く、10分あるいは15分以内で終了することもある。
- 重要人物にアクセスできることと、彼らに対して影響力を及ぼすこととは別物である。彼らとの面会は大切なものであるが、彼らとの面会を取り付けたという事実だけでは、彼らがあなたの立場に賛同するということにはならない。たとえ彼らと面会できたとしても、自身の立場をより理解してもらうためには、十分な影響力が必要である。
- 事前に決定権を握る人物の立場や意見を調べておくことが大切である。

- 面会当日に使用する資料などは、**面会の1週間から数日前には提出しておこう**。そうすることで、実際の面会でより深く、情報に富んだ議論を進めることができる。政策決定者やそのスタッフは、受け取ったばかりの提案書には実質的な返答をしないものである。
- 連合体の中から、それぞれの会合に参加する**リーダー達を慎重に選ぼう**。影響力のある連携組織の代表や、その連携組織の構成を反映して女性や少数派もメンバーに入れるように留意したい。あなたがどのような雰囲気を作り出したいかにもよるが、あまり人数を増やすと逆効果になるので注意しよう。人数が増えるだけ、議論が深まる可能性は減っていく。特に全員が議論に参加しようとしたら、なおのことである。組織的な規律がしっかりしていれば、強力な連合体を代表するリーダーグループは、より強い力を発揮することができる。
- **会合の参加者に説明責任を果たすことと、フォローアップの報告を継続的に実施する方法を計画する必要がある**。例えば、特定の日時に、調査や報告を完了できるのか、もしくは、進捗を評価するための追加的な会合を開催するのか、といったことである。
- **合意した点は相互に確認し、面会後は礼状を出すことが重要である**。
- **ターゲットとしている組織が主催する会合は、通常、アドボカシー活動には向かない**。なかには、変革を実施することに絶対に合意せず、協議の機会は持ったというアリバイ作りをする組織もある。それゆえ、会合を持つ前に、会合の目的や、議題、参加者、予期される結果やその影響などについて、明確に把握しておこう。前述したが、重要人物にアクセスできることと、彼らに対して影響力を及ぼすことは別物である。

(2) 電子メール、電話、嘆願書、手紙の活用

個別会合など直接会って行うやりとりはとても大切なものだが、重要人物に要点や意見を伝える際は、電子メールや電話を使って連絡したり、嘆願書を提出したり、手紙を出すという手法も有効だ。しかし国会議員などに対しては、支持者やドナーが面会を計画したり、個人宛てに手紙を出したりするといった、より労働集約的な努力が必要となる。そのほうが、電子メールを転送したり、単に嘆願書にサインしたりするのみといったような小さな努力を積み重ねる手法よりも、効果的に影響力を及ぼすことができる。これらの連絡手段を使用するにあたり、以下の点を念頭に置くとよい。

- 簡潔かつ丁寧に。電子メールや嘆願書の送付状および手紙においては、その目的と、あなたが相手方と共通の考えに立っているポイントについて、なるべく手紙の前半部分で早めに触れておこう。「**短く、そして感じよく**」というコンセプトを忘れずに。長い手紙や報告書は、読まれない可能性が高くなる。1 ページ、長くとも2 ページを目指そう。追加資料としては、それらが絶対に不可欠なものと判断された場合のみ添付し、その正確さ、添付資料を読んでもらうのに適切な時期か、また伝えたいメッセージとの関連性をよく検討してから添付しよう。すでに相互で理解している情報や事実は繰り返さないようにしよう。
- 複数の団体や個人が署名する共同声明や課題説明書を作成する場合、通常、署名を得るにあたって、文書の一言一句について合意をしなければならないため、多大な時間的コストがかかる。より効率の良い方法は、以下に列記されている組織は基本的に賛同しているという趣旨の説明書きを入れることである。例としては、次のようなものである。「**この声明は、参加団体間で合意された見解を示したのではなく、X (特定団体) の主導により承認されたものです。記載されている提言事項は以下のメンバーで構成されているチームにより起草されたものです。**」
- 声明文を各々の参加団体で精査するのは、非常に時間的コストのかかる方法である。このような方法で起草された声明文は、長過ぎたり、様々な課題が盛り込まれ過ぎたりしていて、アドボカシー活動で使うには不適切であることが多い。
- **タイミングが重要だ**。決定の直前(米国議会を例にとれば、投票の直前)が、最も効果的に意思疎通がはかれるタイミングである。しかし、重要な決定がいつなされるのか、きちんと見定めておくようにしたい。G8 や G20、もしくは国連のサミットのように、多くの国々が参加するハイレベルの会議では、数か月も前に意

思決定がなされるので、最終会合や最終首脳会議の 6 か月から1年前、あるいはそれ以上前に、働きかけを開始しなくてはならない。米国では、2011 年 9 月 11 日の同時多発テロ事件以降、議会や政府機関への郵便はセキュリティチェックのため送達されるのが数週間遅れるようになってしまった。同様に、電子メールではスパムメールのフィルターやセキュリティ対策によって、電子メールが宛先に届かないといった事態も起こり得る。そのため、適切な時期に適切な働きかけができるよう、準備をしておこう。

- 「アクション・アラート(行動喚起)」を駆使して、連合体のメンバーや支援者などに、適切なタイミングで特定のアクションに参加してもらうようにしよう。

(3) ソーシャル・メディアの活用

ソーシャル・メディアは、支援者を広範囲にわたって動員するためには欠かせない貴重なツールである。キャンペーンのための草の根のネットワークを作ったり、潜在的な支援者を特定したり、既存の支援者を啓発したり、また彼らとの関係を深めたり、近況を報告したりできる。ソーシャル・メディアは、あなたがすでに新聞や電子メールなどで提供しているメッセージを、より広く伝えるために有効である。アドボカシー・キャンペーンをするにあたり、最もよく使われる SNS はフェイスブック、ツイッター、およびユーチューブである。

ソーシャル・メディアの本質は社会性にある。同じ興味、関心を持つ人々と、「共有する場(プラットフォーム)」を通してつながることができ、さらに交流を広げることができる。同様に、組織ではなく個人としてのつながりを持つことで、キャンペーンへの参加者を増やすことができ、また直接的な会話も可能になる。コミュニケーションの方法としては、ツイッターでのリツイートやツイートへの返事、フェイスブックでのコメントやシェア機能などが活用できる。ソーシャル・メディアの活用は、独立した活動として捉えるのではなく、キャンペーン活動の一環として連動させて活用すべきである。

人々は、すでに社会的に評価され、信頼がおけると判断している人物や組織と交流しようとする傾向がある。ここ数年来の急激なソーシャル・メディアの発展で、誰もがソーシャル・アドボカシー・キャンペーンを実行することができるようになった。そのことで、支援者の側も、支持するキャンペーンが計画どおりに進んでいるかの報告を求めるようになるであろう。

ソーシャル・メディアを通じたキャンペーンで物議を醸したものとして、「コニー2012 見えない子供たちキャンペーン」(Kony 2012 Invisible Children Campaign)⁴がある。これは、キャンペーンを実施する側の説明責任が問われ、論争となった事例である。このキャンペーンを行った団体には、非常に熱心な支援者もいたが、同時に、この団体の過去の実績や、目的を達成するための能力の有無について、強く疑問を呈する反対者も現れたのである。

ソーシャル・メディアは、ウェブサイトや電子メールを含めた総合的なオンライン戦略の一つの手段として活用するのが適当である。あなたが提起した問題を率先して世に広めてくれるのは、他でもないあなたをすでに信じてくれている人々である。彼らをどのように喚起し、彼らのネットワークを使って問題意識を世間に広めてもらうのが、重要なポイントである。彼らがつくるネットワークの中では、すでに彼ら自身が情報源として信頼されているため、彼らがあなたを支持する発信をすれば、それはすなわち、あなた自身に対する信用の向上につながる。

オンラインやソーシャル・アドボカシーはとても強力な手段ではあるが、支援者をもっと喚起することができるの

⁴ (原注)ジョゼフ・コニーは、ウガンダ北部、コンゴ民主共和国および南スーダンにおいて、子ども兵士を強制的に徴用するなどした反政府武装勢力「神の抵抗軍」(Lord's Resistance Army)の指導者である。(訳注)この「コニー2012 見えない子供たちキャンペーン」は、米国政府に対して、コニーを逮捕するべく軍事作戦を展開せよとの主張を掲げて、SNS を活用したアドボカシー・キャンペーンを行った。

は、あなた自身が支援者と直接会って、提起する問題に賛同してもらえるような機会を設けることである。例えば「ツイートアップ」(ツイートを頻繁に使用し、同じ関心を持った者同士が実際に直接集まるような機会)などの「オフ会」を開く、ボランティアの機会を作る、デモ活動や、「スタント」(寸劇や、人々の注目を集めるパフォーマンス活動のこと)などで、オンライン上の支援者と直接対面する機会を持つことは重要である。

また、支持者への依頼事項を具体的に定めることで、より良い反応が得られるだろう。例えば、米国で実施された「ONE キャンペーン」が支援者のネットワークに電子メールで行動を喚起した事例は、好実践例と言える。彼らは明確かつ簡潔な説明とともに、誰でもできる簡単な活動例の紹介文を支持者に送った。もしその依頼事項がソーシャル・メディアの場に適さないほど長文になる場合(例えばツイッターには140文字の上限がある)、ウェブサイトに簡単な説明ページを作ったり、例えば「気候変動対策の資金が危機にさらされています！あなたの選挙区の上院議員に、法改正案に『ノー』と投票するよう働きかけてください！」といった形でキャッチーなツイートを投稿し、そこにあなたのウェブサイトのリンクをつける形で、支援者をウェブサイトに誘導したりするといった方法がある。

ソーシャル・アドボカシーを効果的に成し遂げた組織として挙げられるのが、ONE キャンペーン、オックスファム(Oxfam)、気候変動に関するソーシャル・メディア・キャンペーンである「350.org」や、環境保護を掲げる団体「シエラ・クラブ」(Sierra Club)である。

米国において、ソーシャル・メディアの活用に関して参考になるものは以下の通り。

- Beth Kanter (www.bethkanter.org/) 米国で非営利組織の運営や社会変革への取り組みをリードしているブロガー。
- Heather Mansfield (nonprofitorgs.wordpress.com/) 米国で非営利組織のソーシャル・メディアの活用などについての情報を集めたサイト。
- Mashable (mashable.com) 米国でソーシャル・メディアを活用している人のための、ニュース、情報などを集め掲示しているサイト。
- Social Media Today (socialmediatoday.com) 米国のソーシャル・メディアに関する情報掲示サイト。

(4) 従来型メディアの活用

あなたが提起した課題に対してメディアが関心を持つことは、キャンペーンにとって非常に有効である。その重要性を考えると、適切な報道機関や記者などにあなたの問題提起を取り上げてもらうよう働きかけることを検討したい。その場合、ニューヨークやワシントンDCのような大都市よりも、小規模な都市の方が、実際に行動に移しやすいだろう。それが実現すれば、あなたが提起した課題は、すでに国内のメディアで議論的になっているような事柄に関連付けて取り上げられるかもしれないし、キャンペーンに参加している連合体のメンバーが、全国紙の記者グループに所属する記者と人脈を持っていて、全国紙に関心を持って取り上げてもらえるかもしれない。

新聞に署名入りで記事を載せたり、地域の新聞、ラジオ局、テレビ局とあなたの団体のスタッフとのインタビューを設定し、スタッフがどのような取り組みをしているかを紹介したりすることも有効である。メディアで組織の活動が報道されると、組織の知名度が上がるのと同時に、組織の「変化を生み出す力」や影響力の強化にもつながる。

いずれのケースでも、あなたが提起する課題がメディアによって報道されれば、より広く視聴者の関心を集めることができる。彼らの関心が、あなたが望む変革への支持につながる事が理想的である。しかし、どのように報道されるかはあなたのコントロール外であるため、思いもよらない報道がされたり、さらに悪い時には対抗者

に優位な報道がなされたりという危険が潜む。そのため、覚えておかなければならないのは、メディアを活用する場合には複雑な問題をはらむということを踏まえて、事前に念入りにリサーチをすべきということである。また、メディアに対して働きかけた経験を有する関係者を参加させて、メディアを活用することが大事である。メディアによる広報は、本稿で扱うには大きすぎるテーマであるため、ここでは、従来型メディアを活用するという選択肢は十分に検討する価値はあるが、実際に活用する前に入念なリサーチを行う必要があるという事実のみ強調しておく。

(5) 交渉

アドボカシー・キャンペーンを実施する過程において、キャンペーンを行う連合体が、決定権を握る人物やそのスタッフとの交渉に臨むことがあるだろう。交渉が「交換と妥協」の要素を伴うことを考えれば、交渉にあたるチームに誰が参加するかは非常に重要である。それと同時に、チームが交渉に臨む際、交渉を行うことで、必ずしも最終目標のすべてを達成できるわけではない、という共通理解を持つことも重要である。実際の交渉においては、交渉チームはいくつかの点、場合によっては、多くの点について妥協しなければならないこともあるかもしれない。その他押さえておくべき要点を以下に列挙する。

- *どのように自分たち自身をプレゼンテーションするかが鍵である。交渉チームは、自分たちが持ち得る力やその有効性を最大限に、アピールすることが重要である。まずは交渉チームのメンバーに、連合体全体の多様性や強み(一番強力なメンバーが一員であるかを含め)が反映されている必要があるが、それと同時にそのメンバーの紹介の仕方も工夫し、一致団結した態勢を前面に出し、交渉時に持ち得る力を最大限に発揮できるようにしたい。面会にあたってのドレスコード、時間厳守、規律正しさ、そして交渉にあたって一致団結した姿勢をアピールすることが大切である。*
- *交渉チームは各自の任務に対する明確な認識と、与えられた権限に対して共通の理解を持っていないといけない。例えば、チームはある特定の事柄において、交渉の場で意思決定をする権限があるのか、もしくは、相手方が提案する最良の案を持ち帰り、執行委員会や役員会または連携組織全体で話し合う必要があるのかといったことを明確にする必要がある。*
- *交渉の相手方となる個人やグループを良く知って、理解しておこう。これは交渉の前に済ませておくことが重要である。そうすることで、交渉戦略や戦法を練るために事前に調べておいた以下のような相手方の情報を、実際の交渉の場で活用することができる。*
 - *誰が交渉の相手方(複数の場合も)を代表するのか？*
 - *提起された課題に対する彼らの基本的姿勢と最大の関心事は何か？*
 - *あなたの組織が関心を寄せていて、かつ、彼らの交渉上の立場に影響を与えかねない他の事項において、彼らの最大の懸念は何であるか？*
 - *なぜ彼らが代表している個人やグループは今回の交渉に臨むことに合意したのか？*
 - *彼らは個人として、または交渉者として、どのようなタイプか？*
- *各々の項目についての妥協できる点と譲れない点を、交渉の前にチーム全員が理解しているようにする。*
- *次に何をするか、どのように対応するかが明確でない場合には、不明確な点を直接確認できるよう、個別に話し合うことが必要である。なお、交渉中に、チーム内でもめるようなことがあってはならない。*

(6) 間接的な説得

場合によっては、決定権を握る人物からの賛同を得るため、舞台裏で間接的に説得することが効果を上げることがある。間接的な説得とは、官僚や支援者との非公式で「記録を取らない」面会や交渉などである。また、決定権を握る人物が尊敬する人物と面会し、その人物から非公式な形でメッセージを伝えてもらうという手法もあり得る。この種の間接的な説得は、ひそかに行われ、表立って話されることもないが、最終目標を達成するための、最も効果的な手法になることがある。

(7) 協働

決定権を握る重要人物と、それぞれが担うべき役割を共有し、共通の最終目標に向けて協働することは、その重要人物に影響力を発揮するのに最良の策である。決定権を握る人物や彼らのスタッフおよび支持者と協働することで、達成不可能と思われた変革が、もたらされることがある。協働する相手が新しいアイデアや素晴らしい変化をもたらしたならば、それを寛大に評価するといいい。

(8) 試験的プロジェクト(パイロット・プロジェクト)実施

試験的プロジェクトは、ある特定の案がどれだけ有効かを判定するのに役立つ。試験的プロジェクトを実施する許可の取り付け、および実施する際に必要となる材料は事前に準備しておこう。試験的プロジェクト実施中にはすべての記録を取り、実施中または実施後に慎重な評価を実施することが必要である。なぜなら、その一連の作業を通じてプロジェクトの有効性に関する確証を得られ、その確証を用いて決定権を握る人物を説得することができるからである。決定権を握る人物や彼らのスタッフをプロジェクトの策定や評価査定に巻き込むことは、彼らがプロジェクトをより深く理解できるきっかけとなり得るため、有効であろう。

(9) 能力強化

最終目標の達成を見据え、連合体のメンバーや決定権を握る人物がそれぞれの役割をきちんと担うため、彼らの能力を強化することが必要になることもある。能力を強化するためには、研修ワークショップを企画したり、協議や会議、スタディ・ツアーやその他の活動を企画したりすることが有効である。

(10) スタディ・ツアーの実施

スタディ・ツアーは、決定権を握る人物や彼らのスタッフなどに新しい情報やアイデアなどを提起する際に計画されるが、実施自体を目的とするのではなく、より広範な戦略の一環として捉える必要がある。スタディ・ツアーは人気があり、頻繁に使われる手法であるが、同時に時間的にも費用的にもコストの大きい手法でもある。スタディ・ツアーを実施したとしても、アドボカシー戦略と慎重な立案、適切な準備そして事後のフォローアップがない場合は、目標に向けた前進にはつながらない。スタディ・ツアーを実施する場合、ツアー費用の負担者や、ツアーの目的地が参加者が訪れてみたいと思うような魅力的な場所に設定されている、あるいはツアーに楽しいアクティビティーが含まれているか等について、ツアーの参加者が世間一般から誤解されないように十分に配慮する必要がある。(例として、米国国会議員が、費用はすべて相手方持ちで、人気の観光地へのスタディ・ツアーに参加し、スキャンダルとして問題になったことがある。)

以下に掲げた2つのアドボカシー・アクションは、米国ではよく行われ人気はあるものの、アドボカシー・キャンペーンとして実際に活用するには、必要なコストに対して効果が限定的だと考えられている。

(11) 会議の主催

会議を主催するには、多くの資源が必要である一方で、実質的な政策決定にかかる影響力は小さいか、もしくはほとんど無いに等しい。したがって、安易に会議を企画してはならない。なぜ会議を主催するのかをよく検討し、会議を主催することがアドボカシーの広範な戦略の一環として有益かどうかを事前に確認しよう。会議は、あなたが提起した課題に関する情報や解決策を、決定権を握る人物や彼らのスタッフまたは関心のある一般の人々に対し提案するような機会となる。あなたが提示した情報の正当性を強めるために、会議の開催場所や情報の提示の仕方、聴衆となる人々の構成(年齢、性別、職業等)に関して、慎重に選定する必要がある。

(12) 示威行動(デモ)、座り込み、その他の集会

示威行動を実行するには、多くの資源と相当な努力が必要であるものの、米国では、決定権を握る人物にほとんど相手にされない場合が多い。示威行動、座り込み、街頭行進やその他の大規模集会などは、手法を適切

が鍵となる。こうした大規模な活動が、少ししか報道されなかったり、報道されなかったりした場合、アドボカシー・アクションとしてはほとんど何の効果も生まないだろう。戦略的に、かつ慎重に計画され、また全体の戦略の一環として位置づけられたものでない限り、相手との対峙や衝突を示威行動に含めるべきでない。特に自然発生的な衝突などは、キャンペーン活動に悪い結果をもたらすこともある。キャンペーンの最終目標に共感しない形でメディア報道が行われた場合、たとえデモについての報道がなされたとしても、良い方向で効果的な影響力を生み出さない可能性もある。衝突は時として暴力につながり、逮捕者を出すこともあるが、そのような場合は必ず報道されるだろう。メディアは伝えようとするメッセージよりも、暴力行為に注目するものだ。

最終目標を選定し、権力分析を終え、かつ短期目標を設定した後、デモ活動が最終目標の達成に最も効果的であると判断したならば、慎重に計画し実行しよう。その際に考慮する点は以下のとおりである。

- デモ活動の真のターゲットは誰か？計画したデモ活動で、ターゲットとなる人物はあなたの主張に賛同するようになるのか、反対するようになるのか？
- メディアに報道されるには、またターゲットに影響を及ぼすためには、どのくらいの規模のデモ活動が必要か？ワシントンDCやニューヨークのような大都市の場合、メディアで報道され、影響を及ぼすためには極めて大規模なデモ活動が必要になる。
- メディアに報道されるためには、信頼のおける著名人や国会議員等、世間で注目されている人物に代弁者となって前面に出てもらうことが有効である。
- デモ参加者を後方支援するために必要な交通機関や物資はなにか（例：食糧、水、衛生施設、音響システム、居住施設、セキュリティ対策）？
- 計画しているデモ活動を実行するうえで、どのような許可が必要か？
- デモ参加者を常にコントロールすることは不可能だ。もし誰かが暴力行為に及んだ場合、それを阻止するのは難しい。そのような事象が生じた場合、メディアはあなたが提起したい課題と関係なく、暴力行為についてばかり報道することもあり得る。
- メディアによる報道は問題を公共に広めたり、アドボカシー・キャンペーンを強化するためには必要である。しかし、メディアをコントロールすることはできないため、キャンペーンの評判のよくない側面を強調したり、また暴力行為が発生した場合には、その行為についてばかり報道したりするかもしれない。
- デモ実施中やその前後、それにデモ実施地への移動中に、どのようにデモ参加者の身体の安全を確保するのか？

例：アクション

インターアクションは「債務帳消しキャンペーン」において、以下のような多様な行動を実施した。

- 債務帳消しに関する政策概要説明書を刊行した。
- 財務省およびホワイトハウスに充てて、政策提言の書簡を提出した。
- 米国の主要同盟国に、NGO が各国政府への圧力をかけるよう「アクション・アラート（行動喚起）」を送った。
- IMF が保有する金（Gold）の売り出しに関する調査報告書の作成を米国のシンクタンク「世界開発センター」（Center for Global Development）に依頼した。
- 国際的な NGO と連携し会合を持った。
- 財務省副次官補と面会を重ねた。
- G8 サミットにおいてシェルパとなったホワイトハウスのスタッフと面会した。
- 英国の G8 サミットのシェルパのチームと面会した。

9. 調査の実施、報告書の出版

アドボカシー戦略を策定し実行していく上で、正確な情報や信頼できる分析は必要不可欠であるため、調査は重要である。例えば、誰にどのように働きかけていくのかを見極めるためには(権力分析)、決定権を握る重要人物、彼らに影響力を持つ人物、ターゲットとなる組織の意思決定過程やタイミングなどに関する調査が必要である。それと同時に、あなたが提起する課題の解決策も模索しなくてはならない。しっかりと調査を実施し、その結果を報告していくことは、自身の立場や考え方の基盤を固めるために重要である。結果は政策概要説明書や報告書などに反映させる。

ほとんどの場合、米国政府の政策スタッフは書類の1ページあるいは2ページ目までしか目を通さない。アドボカシー・キャンペーンで使用される概要説明書は、学術書とは異なり、いくつかの原則に沿って作成されなくてはならない。まずは簡潔にまとめ、冒頭に全体をまとめた「概要」(executive summary)をつけよう。「概要」の最初のページに重要な提案を列記したい。もし追加で提供しなければならない情報がある場合は、精選して、附属書類として添付しよう。すでに相手方が理解している事実や問題点などを長々と述べたりしないようにしたい。報告書が長くなればなるほど、読まれない可能性が高くなる。

アドボカシーのための調査において最大の弱点となり得るのは、適切な手法と文書が欠如することである。調査内容を相手方に真剣受け止めてもらい、有益だと認めてもらうためには、その解説が十分になされており、主張に偏りがなくバランスがとれていて、適切な手法を用いて説明がなされなければならない。証拠資料と相反する主張を展開したり、結果を導いたりすることがあってはならない。あなたの組織の発行物ではなく、外部の情報源を用いて報告書を作成すべきである。名の通った大学やシンクタンク、著名な専門家などを著者または発行者とすることで、その報告書の信頼性を高めることができる。また調査報告(あるいはその概要)を、評価の高い専門的な定期刊行物などで発表すれば、調査結果に対する信頼性はより高くなり、かつ広範囲の読者に読んでもらうことができる。

分析は正確なものでなくてはならず、また、あなたが影響を与えたい特定の読者に適したものでなくてはならない。逸話などに基づいてのみ分析をするのは危険だ。分析が主観的すぎたり、分析に適切な手法が用いられていなければ批判されるだろう。事例研究に基づく分析を行う場合は、充分とされる範囲のサンプルから事例を拾い、関連データを使用するなど、きちんとした過程を経て事例を選定しよう。

学術界やシンクタンクと関わる際は、調査手法に関しても徹底した説明を含む、長文でより高度な記録文書が必要になるだろう。一方、政府および議会の政策決定者やスタッフなどに提出する報告書は簡潔なものに限る。彼らに宛てた報告書では、理解されにくい学術用語を使用しないよう注意しよう。例えば、「回帰分析」といったような、調査の技術的な手法について述べる必要はない。もし読者が草の根の活動家だったり一般人であったりする場合は、別の様式で文書を作成する必要がある。彼らを対象とした文書は専門用語や略語を避け、短く、印象的で、明確なメッセージを伝えるものにしよう。発行物としての見た目も大切である。これも読者に合わせて工夫したい。

例:研究

2005年から2006年に行った債務帳消しキャンペーンにおいて、インターアクションは、米国のシンクタンク「世界開発センター」(Center for Global Development)に、IMFが保有する金(Gold)の一部を売り出し、その売上金を債務帳消しに必要な費用に充当するという提案の有効性を分析してもらった。この研究の一環として、同センターから『債務に金を:何が新しく、次は何か』(*Gold for Debt: What's New and What Next?*)という報告書が発行された。

10. 評価

評価はアドボカシー活動の一部である。キャンペーン全体の進捗状況のみならず、個別の活動についてもその効果を評価する必要がある。評価をすることによって、短期目標や最終目標に対しての進捗状況を確認することができ、また、軌道修正をはかるために計画を見直す必要性があるかどうかを確認することができる。何らかの行動を実行した後は、それを実行した際の指導力と効果に関わる事項について個別に評価するとよい。またイベントについては、ロジスティックスやセキュリティについて評価しよう。評価に関連する確認事項は以下のとおり。

リーダーシップ

- リーダーは提起された問題を理解し、他の参加者に対し、明確に説明することができたか？
- アドボカシー・アクションに、決定権を握る人物と合意することは含まれていたか？交渉チームのリーダーは、その合意内容を連合体の他のメンバーにも受け入れられるものにできたか？
- リーダーシップの強化と新しいリーダーを育成するための機会として、イベントを活用できたか？

効果

- アドボカシー・アクションを実行することで、短期目標や最終目標の達成に近づいたか？
- そのイベントは影響を及ぼす機会を新たに作り出したか？
- イベントを実施することで、連合体は強化されたか？
- そのイベントが自分の見解への広範囲なサポートを示すことが目的であった場合、効果を確認できるに足る十分な参加者を動員することができたか？

ロジスティックス(大きなイベントの場合)

- 参加者は指定された場所と時間に集まることができたか？
- イベントに必要な物資は現場に届いたか(例:拡声器、応急用品、水、衛生施設など)？

安全(リーダーと参加者を守る必要性がある場合)

- 安全上の支援を必要とする参加者全員を把握することができたか？
- イベントの前後および実施中に、彼らの安全を保障することができたか？
- セキュリティ対策は、参加者におよび得るリスクに対して相応しいものであったか？
- セキュリティ対策は機能していたか？負傷した者はいないか？

例:評価

2005年のG8サミット終了後、インターアクションは、自分が掲げていた「要求(asks)」を、サミット終了時に発表されたG8サミットの合意事項と比較した。

インターアクションの「要求(asks)」	G8 サミット合意事項
1. 重債務貧困国およびその他の貧しい国々の、国際金融機関に対する債務を全額帳消しとすること。	重債務貧困国が、重債務貧困国イニシアティブを完了しているならば、世界銀行、アフリカ開発基金、IMF に負っている債務を全額帳消しとする。
2. 債務帳消しの条件として、悪影響を与えかねない経済的施策の実施を求めないこと。	G8 加盟国は、債務帳消しに関して新たな条件を付けないことで合意した。
3. 債務帳消しにあたり、政府開発援助を減額しないこと。	ドナーは、世界銀行とアフリカ開発基金に債務帳消しを相殺するための追加的資金を提供することで合意した。
4. IMF が保有する金(Gold)を売り出し、その売上金を、債務帳消しに必要な費用に充当すること。	参加国は、債務免除の一部を補填するために IMF の既存の金の売上高を使用することで合意したものの、追加的な金の売り出しには反対した。

付録: アドボカシー担当者のための 個別会合における 11 の原則

産業化領域財団 (The Industrial Areas Foundation)
アリー・リップマン (Ari Lipman) 氏執筆の文書より抜粋

この文書は、連携・協力関係を構築するために、毎週にわたって個別の会合を開催しているアドボカシー担当者とリーダーのために執筆されたものである。アドボカシー担当者は、経験に基づいた知識を生かし、会合を成功裏に実施するために、それぞれの面会相手に相応しいアプローチを駆使する。以下に個別の会合において役立つ原則をまとめた。そのなかには試行錯誤を繰り返した結果得られた知見もある。個別の面会を成功させるために、経験に基づいた知見、コツをまとめておくことは大切である。以下に、いくつかの知見を紹介する。

原則1: 面会はひとつのアドボカシー・アクションである

「個別会合はひとつのアドボカシー・アクションである」という決まり文句があるが、私たちは会合によって、どのような反応を相手から引き出すことを望んでいるだろうか？面会で使用するいかなる戦術も、我々が引き出したい反応を得るために周到に準備を重ねなければならない。初めての個別会合で、私たちは通常、以下の2つの反応を求めている。

1. 相手が、関心を持つ問題に対してもっと積極的に行動を起こすように喚起される。
2. 相手が、アドボカシー担当者と共に働いて、それを成し遂げたいと思う。

原則2: 興味を持たれる人物になろう

あなたが望む相手からの反応を得るためには、課題解決のリーダーとなり得る面会相手にとって、面白いと思われるような人物として自己をアピールしなければならない。もし彼らにとって、あなたがつまらない人物だとみなされたなら、相手はあなたと手を組もうとも思わない。もし相手と手を組むことができなかったならば、行動を喚起することは不可能だ。アドボカシー担当者は、どうしたら相手にとって面白い人物となり得るかということを考え、そのことに専念しよう。目指すところは、彼らにその週に面会した人物の中で一番面白い人物とみなされることである。

原則3: 話は面白く

面会の場で提供できるようなエピソードを5つか6つ程度まとめておき(ただし、洗練したものになりすぎないようにする必要がある)、時機をみて話せるように準備しておこう。話の内容は以下のようなもので良い。

- 家族や出生について(複数)
- なぜアドボカシー担当者になったのか
- 支配的な権力に従って行動せざるを得なかった時の経験談
- 物事を変える力を身に付けようと思い立った時はいつか、どのようなきっかけだったか
- 勝利を導き出すことに成功したときの経験談
- 世界規模で運動をまとめることに関する個人的な見解など

これらの話をする際に、以下の2つの目的を念頭に置こう。

1. あなた自身について多く語り、相手と分かち合うこと(そうすることで、相手も自分自身について話をしようとするようになる)
2. 人生における経験を、いかにしてあなたと相手のストーリーとが重なり合うような普遍的な叡智に落とし込むかを通して、あなたの能力を発揮しよう。

アドボカシー活動を通じて、また、それ以外においても、深い人生経験を持つことは、貴重な財産になる。キャリア上あまり多くのことを成し得ていなかったり、あなたの家族の歴史についてあまり知らなかったり、あるいは、米国の政治や社会運動に対してあまり十分に知識を有していない場合、相手に語れることは少ないだろう。これは新米で経験不足のアドボカシー担当者が成功を導く上で障害となり得るため、事前に、相手の興味を引くのに有益な話を準備しておくことが重要である。

原則4：誰でも自分に関心を持たれると嬉しい

多くの人は、相手が下心なく自分に関心を持ってくれているとわかると嬉しいものだ。話し込む前に、まずは質問を重ねることで、相手からいくつかの話を聞き出そう。相手の話を聞けば聞くほど、相手にどの話題を持ちだすべきか確信がもてる。相手の話を聞きながらも自問しよう。「どうしたら相手にとって面白い人物となり得るか?」「どの話をするべきか?」

思慮深い質問を投げかけたり、(相手との関係の深さに配慮した形で)彼らの考えに疑問を投げかけたりすることで、アドボカシー担当者は相手にとって印象深い人物となろう。

原則5：世界的な視野を持つ

良いリーダーは、世界に対して尽きせぬ関心を持ち、世界で何が起きているのかに常に注目している。まずはあなた自身がこの資質を備えよう。そして、あなたと手を組むことでもっとよく世界を理解し、よりよく世界で行動できるようになるということを相手に納得させよう。

そのためには、日課として新聞に目を通すことが大事である。ニュースになった話題を会合で持ち出し、議論することがその場に適していると考えたら、相手に対してそのような話題を提供してみてもいいだろう。新聞に加え、本を読む必要もある。フィクションとノンフィクションの両方に目を通しておくべきだ。そうすることで、会合の際はそれについて述べたり、議論したり、もしくは特定の本を相手に薦めることもできる。うまくいった会合の中には、お互いが最近読んだ共通の本について話したことから、時事問題の議論に発展したものもある。

原則6：相手は誰か知っておこう

個別会合のどれをとっても一つとして同じものはない。相手に合わせた対応を工夫しよう。そのためには、事前の調査が必須だ。特に、鍵となるスタッフやハイレベルのリーダーについてはよく調べておこう。

よく個別会合は「科学」ではなく「芸術」だと言われるが、それは会合をより良いものにするために、時には「ルール」を破る判断をしなければならないためである。例えば、面会時間は変更不能なものではなく、いくらでも延長可能である。

- 「権力を持つ人物」は一般に 15 分から 20 分程度しか時間を割きたがらず、すぐに本題である仕事の話をするように求めがちだ。彼らが、あなたが貴重な時間を無駄にしていると考えている限りは、その前例を覆すことは難しいであろう。
- もし普通なら約束を取り付けるのが困難な「権力を持つ人物」と会合を持てた場合には、約束の 30 分や 45 分が過ぎたからといって、自分の方から会話を切り上げないことである。関係を深めるためには、相手が望むだけの時間を取ろう。彼らは自分の用件が済んだと判断した時は、自分から会話を打ち切るものである。

原則7：最初の会合で彼らが求めているものは何か

最初の会合で私たちが相手に求めるものは明確である。それは怒りであり、いらだちであり、ユーモアであり、リーダーとしての経験であり、社会的ネットワークであり、そして相手との関係性である。しかし私たちの相手、

すなわち、将来私たちにとっての「アドボカシー担当者」もしくはリーダーとなり得る相手は、私たちに何を求めているのだろうか？それは一言でいえば、＜人格＞(character)である。彼らは、あなたが親交を深めたいと思うような相手かどうか見極めようとしているのだ。

あるいは、あなたが所属する組織に関する情報も求めているのかもしれない。しかし、組織に関する情報が欲しいからといって、彼らはあなたに協力しようと判断するのではない。アドボカシー担当者であるあなた自身を見て、判断しているのである。

原則8：行動を喚起するのは、関係を構築してから

人々の行動を喚起するのは、間違いなくアドボカシー担当者の仕事である。しかし、知らない人に向かって、唐突に行動を喚起しようとすれば、築き得る友好関係を失ってしまうであろう。行動喚起とは、「助言」(advice)することである。つまり、特定の人々が、自らの関心事項について、より積極的・攻勢的に行動せよという助言なのである。助言それ自体の内容によって、その助言を受け入れることを決めようという人は、実はほとんどいない。彼らが助言を受け入れるのは、助言する相手を信頼しているからである。逆に、たとえ助言の内容が良いものであったとしても、信頼していない人や、知らない人からの助言は無視されるものである。

このことは、若いアドボカシー担当者にとって、大きな障害となり得る。「どうしたら40歳のスタッフやリーダーが25歳のアドボカシー担当者の助言を受け入れるだろうか」と自問せざるを得ない。しかし、それは相手方も同じである。すなわち、彼らは25歳の若者が突然「ああせよ、こうせよ」というのは生意気だ(あるいは腹立たしい)と思うことだろう。

一方、上手に、また適切な方法で行動を喚起できれば、相手はあなたを面白い人物だと思うだろう。さらにいえば、相手を行動へと導くことのない関係性を築いたとしても、あまり意味がない。このことは、新しく経験を積もうとする組織者にとって、しばしば最も難しい課題となり得る。

原則9：次なるステップはその会合の成果から始まる

アドボカシー担当者としての最悪な典型例は、人を「利用する」、つまり、あらかじめ決まっていることに他人を機械的にねじ込もうとするケースである。自分が誰かに「利用されている」と感じたら、そこからは人々の自発的な、強い連携は生まれてこない。人間は、自らの意思で連携に参加するため、一度「利用されている」と感じ始めたら、あなたへの支持を取り下げ、ついには行動に参加しなくなる、ということもあり得る。アドボカシー担当者は、決して人を「利用している」ように見られてはならないし、参加者の関心に沿わない要求はしないことである。

その一方で、人々を行動へ喚起できるようなリーダーの育成を通じて強力な組織を作り上げていくことは私たちの使命であり、それが個別会合の目的でもある。

将来のリーダーたる人物との会合は、その目的に到達するための次なるステップを明確にさせた上で終わらせよう。次なるステップは会話から有機的に発生したり、リーダーが共有する関心事から生まれたりしてくることもあるだろう。それゆえに、アドボカシー担当者は、個別会合に参加していながら、同時進行で「次のステップ」をどのように設定するかを考えなくてはならない。すなわち、将来のリーダーたるべき人物に対応しつつ、議題の進捗に基づいて、次なるステップを考え出さなくてはならないのである。通常、初めての個別会合で生まれた最初のステップは、以下に掲げた2つのカテゴリーのいずれかに当てはまる。

◇ 私たちは、個人や団体で形成される自身のネットワークを広げたいと思っています。あなたは、どのように私たちをサポートしていただけますか？(優先順位に基づいて列挙)

私たちをサポートしていただけますか？（優先順位に基づいて列挙）

- 組織からスタッフを派遣するなどして、アドボカシーの連合体に参加してもらう可能性を探る。
- アドボカシー担当者を、同様の事項に関心を持つリーダーとなり得る他の人物に紹介する。
- アドボカシー担当者に、同様の事項に関心を持つ人々の氏名を提供する。
- 同様の関心を持つ他の人々との会合に出席する。

☆ あなたは、私たちが世界をよりよく理解するためにどのようなサポートをしていただけますか？

- 特定の事項に関して、より深く理解するための会合を開く。
- 読むべき文献や、会うべき専門家を紹介する。
- まれにあるケースだが、メンター、もしくはアドバイザーとしての関係を持つ。

一方で、もしも会合の最中に、「将来のリーダー」と思われた人物が、実はリーダーとして相応しくないと判断された場合、次なるステップを考える必要はないだろう。

原則10：背景を説明しよう

アドボカシー担当者が個別会合を持とうとする人々の中には、個別会合のための訓練を受けたことがある者はまずいない。一方で、彼らは人生のある時点で、他の人をよりよく知るために特定の個人と面会した経験を有していることだろう。最初の個別会合は、彼らが経験してきたことと、経験していないことの両方を含むものとなる。そのため、本題に入る前に、会合の趣旨について簡単な説明をすることが大切である。例えばこんな感じだ。

「面会の機会を頂き、光栄です。実は先日____のスタッフと____の重要な政策に対して働きかけていくため、新しい連携を作ることについて話していた際、あなたにお会いしてお話を聞いてみたらどうか、という紹介を受けたのです。ワシントンDCでは、長く働いていらっしゃるのですか？」このように背景を説明することで、まずは相互の関係を確立することができ、面会の本題にすぐさま立ち向かって行き場のない事態に陥ることを避けることができる。それから、どのようにアドボカシー担当者になったのかなど、あなた自身の経験談を通じてあなたの組織について語ってもいいだろう。

責任のある地位に就いて非常に忙しい人は、冒頭から本題に入ろうとする傾向が強く、実はとても有益であるはずの、関係を確立するための会話にあまり興味を示さない。そのような人々と会う場合、「とりあえず、それは後にして、まずはあなたと私のことについて話そうじゃないですか」などと言うのは避けたい。それは彼らの慣行からひどく外れるからだ。その代わりに、個人的な関係を編み出すような話や質問を本題の会話のなかに戦略的に組み込んでいこう。時に、それが面会の雰囲気ガラッと変えたりすることがあるし、少なくとも、次の面会の約束ができるような関係を作り出せるだろう。

原則11：個人的な関係を維持しよう

その後の個別会合では、直ぐに仕事の話を始めるとは避けよう。もしリーダーが組織に協力してくれたならば、それはあなたを尊重し、その貢献を評価し、また彼らの人生の中であなたの存在をありがたく思っているからである。あなたもまた同じように思っていることであろう。そうした感情は決して協力関係を持つにあたって付属的なものではなく、互いをつなぐ絆である。個別の絆を大切に育てよう。

近況や政治の話など、個人的な話題に90%の時間を費やし、残りの10%で本題に入るようなリーダーもいる。すべての面会がこの割合で進むとしたら少々度が過ぎているが、実際その割合を好むリーダーもいる。心構えとして次のことを覚えておこう。鍵となるリーダーとの関係を養い続けることは、組織の活動やあなたが次に話題にしようとしている次のステップと同様に大切なことである。

用語解説

アドボカシー活動(Advocacy): 団体や政府機関、もしくは企業の特定の課題、政策、または態度の変革を求めて圧力をかけるため、組織によって取られる一連の行動で、権力分析に基づいて計画されたもの。

ロビーイング(Lobbying): 議会や政府を対象として、ある法律に影響を及ぼすよう働きかけること。ロビーイング活動は合法だが、NGO が法律に働きかける場合、運用できる資金には上限が設けられている。

非政府組織(NGO): 非営利で、市民の有志からなる団体であり、地域、国または国際的に組織される。NGO は課題指向で、共通の関心を持った人々により運営されるが、多種多様なサービスを提供したり人道的な機能を果たしたり、市民の懸案事項を政府に伝えたり、政策提言や政策の実現状況を監視したり、情報提供を通じて政治参加を促したりする。人権、環境、保健など、特定の課題に特化して組織されたものもある。分析結果や専門知識を提供すると同時に、特定の問題について早期に警告を行う機能を果たしたり、国際合意が機能するよう監視したり、実施したりする役割を負うこともある。(国連定義に基づく)

市民社会組織(CSO): 市民社会組織は社会において市民が自発的に組織したもので、広範にわたる関心や市民の連帯を象徴するものである。コミュニティを基礎とする団体や先住民の団体、および非政府組織(NGOs)を含む。(経済協力開発機構の統計用語集より)

推薦図書

Advocacy Tools and Guidelines: Promoting Policy Change, Sofia Sprechmann and Emily Pelton, Care, 2001. (ソフィア・スプレッチマンおよびエミリー・ペルトン著、『アドボカシーの手法とガイドライン: 政策変更の促進』ケア発行、2001 年) 英語、フランス語、およびスペイン語版で入手可能。

<http://careusa.org/getinvolved/advocacy/tools.asp>.

A New Weave of Power, People, & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, by Lisa VeneKlasen and Valerie Miller, 2002. (リサ・ヴェネクラセンおよびヴァレリー・ミラー共著『権力、民衆、政治の新たな模様: アドボカシーと市民参加のための行動ガイド』2002 年) 米国の出版社 Stylus Publishing (連絡先: 1-800-232-0223) もしくは、<http://www.styluspub.com> より入手可能。アドボカシー活動に関する記載とアドボカシー・キャンペーンを立案実行する際に役立つ演習が多数掲載されている。

Creating Campaigns that Change the World, Jennifer Kurz, InterAction, 2005. (ジェニファー・クルツ著、『世界を変革するキャンペーンの創造』インターアクション、2005 年)

Grassroots Organizing Training Manual, Sierra Club, 1999. (シエラ・クラブ著『草の根の組織化トレーニング教則本』シエラ・クラブ、1999 年)

Organizing for Social Change, Kim Bobo, Jackie Kendall, Steve Max, Seven Locks Press, Third edition 2001. (キム・ボボ、ジャッキー・ケンドール、スティーブ・マックス著『社会変革のための組織化』セブン・ロックス・プレス 第3版 2001 年)

US in the World: Talking Global Issues with Americans, A Practical Guide, Rockefeller Brothers Fund and the Aspen Institute, 2004. (『世界の中の米国: アメリカ人と地球規模の課題について語る: 実践的ガイド』ロックフェラー兄弟財団およびアспен研究所、2004 年) <http://www.usintheworld.org> より入手可能。

インターアクション(InterAction)と 民主的教育センター(Center for Democratic Education)について

インターアクション(InterAction)は、180 に及ぶ開発および人道を専門とした NGO からなる連合体で、ワシントン DC に本部がある。世界中の貧しい人々および社会的弱者を対象に活動をする国際 NGO としては、米国内で最大規模を誇る。

民主的教育センター(The Center for Democratic Education (CDE)) は米国に本部を置き、中米およびカリブ海地域で 1993 年から 1998 年にかけて活動した NGO である。グアテマラ、エルサルバドル、ニカラグア、ベリーズ、およびジャマイカに現地スタッフを置き、世界銀行や米州開発銀行が実施する事業およびその効果について、現地の CSO に働きかけ、彼らの理解を促進するよう支援した。また、現地の組織を対象にアドボカシーの研修を行い、彼らがアドボカシー・キャンペーンをする際は助言をした。彼らが実施したアドボカシー・キャンペーンには、世界銀行が支援した社会投資資金、米州開発銀行の「諮問グループ会議」(Consultative Group Meetings)を対象としたものや、ベリーズの高速道路舗装化による環境影響を題材としたものがある。

ジョン・ルスラフ(John Ruthrauff)はインターアクションの国際アドボカシー担当のディレクターであり、G8 サミット、G20 サミットに対して働きかけた米国の NGO、シンクタンク、組合など 50 組織からなる「G8/G20 アドボカシー連合」(G8/G20 Advocacy Alliance)のコーディネーターである。オックスファム・アメリカ(Oxfam America)のワシントン・アドボカシー・オフィスの前ディレクターであるとともに、民主的教育センター(Center for Democratic Education)の設立者であり、同団体の事務局長も務めた。彼はまたワシントンDCの非営利調査資料館である「アメリカ国家安全保障アーカイブ(the National Security Archive)」および、地域財団である「フィラデルフィア財団(the Philadelphia Foundation)」の元事務局長でもある。コミュニティの運動の組織者としても活躍している。

Influencing Institutional Decision Making

Effective **Advocacy Strategies**

— English —

Effective Advocacy Strategies Influencing Institutional Decision Making

John Ruthrauff

Director, International Advocacy
Coordinator, G8/G20 Advocacy Alliance (US)

InterAction

1400 16th Street NW, #210
Washington DC 20036
jruthrauff@interaction.org
202-552-6523

Copyright

Center for Democratic Education
2013: 11th edition

Acknowledgements:

This guide was originally developed by John Ruthrauff, Tania Palencia, and Rob Everts, for the Center for Democratic Education in 1994 for civil society organizations in Central America under the title of *An Advocacy Methodology*. The methodology has been refined and expanded over the years with recommendations and critique received from colleagues Vu Hong An at Oxfam in Vietnam; David Cohen at the Advocacy Institute; and Sofia Tickle, Gabrielle Watson, and Liz Umlas of Oxfam. Recently contributors have included Sarah Farnsworth, Filmona Hailemichael, Laia Grino, Margaret Christoph, Zoe Plaughter, Joe McGrann and David Linder at InterAction and Arnie Graf at the Industrial Areas Foundation (see annex 1). In addition participants in advocacy training workshops conducted by the author significantly contributed to the methodology. Portions of the paper were improved by Kathy Ward who edited sections for a nine month series “Advocacy Step by Step” that appeared in 2009 in *Monthly Developments*, an InterAction magazine.

The paper is revised and updated periodically so comments and feedback are appreciated. Please send comments to John Ruthrauff at jruthrauff@interaction.org.

EXECUTIVE SUMMARY

Among the range of tools available to civil society organizations (CSOs) looking to influence policymakers advocacy campaigns, designed with a comprehensive strategy are among the most effective. A cogent strategy consists of a series of planned actions, based on a power analysis, which organizations undertake to pressure for changes in a specific issue, policy, or behavior of an organization. An advocacy campaign can focus on change in an organization, a government, a multi-national institution or even a corporation. Advocacy strategy elements include: 1) selecting an issue, 2) defining the goal, 3) conducting a power analysis of key decision makers, 4) increasing your power and influence, 5) building strategic alliances, 6) developing individual relationships, 7) selecting objectives, 8) designing actions, 9) conducting research, and 10) evaluating your work.

No two advocacy campaigns are identical: each will have distinctive characteristics and each one needs to be adapted for the specific cultural, religious, and political situation. The purpose of advocacy is to win victories by increasing the power available to CSOs and their alliances to affect change. Most successful CSO advocacy campaigns involve alliances. This model is one example of several possible methodologies that can promote institutional change. However changes in an institution's policy will not necessarily lead to changes in behavior. Additional pressure is often needed to ensure that policy changes are translated into behavioral changes.

Elements

The process of developing and implementing an advocacy strategy is fluid and often does not occur in the expected order. Plans will need to be revisited during a campaign due to reactions by the key decision makers and institutions. Evaluation, a critical element that is often forgotten, needs to be built into each step to monitor and assess progress.

1. Selecting your Issue is the first step in developing an advocacy campaign. The issue needs to be sufficiently specific and concrete that you will be able to select a targeted goal to have an impact. The issue also needs to generate sufficient interest to allow for the creation of an alliance.

2. Defining your Goal requires developing a statement of a desired change of a specific policy and should be agreed to by the participating organizations. The goal needs to be attainable since the purpose of an advocacy campaign is to win victories and change policies and behaviors.

3. Conducting a Power Analysis includes the identification and analysis of key decision makers. It is an examination of individuals with the most influence over your goal. Before undertaking an advocacy campaign it is essential to understand the decision-making structure of the targeted institution, including methods, timing, and the individuals involved. If the key decision-makers cannot be identified, then the goal may be unattainable.

A power analysis will focus on relationships, networks, and influence between key individuals and institutions. It is important to understand who wants to change the targeted policy and who wants to maintain the current situation. Within these relationships the analysis should also identify the individuals who have influence over or provide advice to the key decision makers.

4. Increasing your **Power and Influence** requires the active involvement of your organization's staff, board, donors, members and the alliance in pressing for the changes you desire. Visits by field staff and local allies and partners can be a powerful addition to your advocacy efforts.

5. Developing **Individual Relationships** is important in all campaigns regardless of the other actions. Successful advocacy requires building relationships with supporters, potential allies, key decision-makers and their staff and possibly even opponents. Individual meetings, with direct interaction, are crucial for strengthening relationships.

6. Building a **Strategic Alliance** is important to develop sufficient power to achieve your goal. An alliance can be created specifically for the advocacy campaign. Alliance members should be selected based on what they bring to the campaign: resources and contacts as well as power and influence on the issue. It is only necessary for the members of an alliance to agree on the campaign goal not on other issues, which may not involve the advocacy focus. It is useful for a core group of CSO leaders to select the issue and the goal before building a broader alliance. Selecting an advocacy goal after the creation of an alliance often leads to delays and debates among alliance members as organizations will differ on the most important advocacy focus.

7. Select your **Objectives**, statements of desired changes in the short-term, which will directly contribute to reaching your goal: in other words steps towards the goal. While there are many possible objectives it is important that a limited number be selected which are most likely to contribute to achieving the goal.

8. **Actions** are used to influence the key actors identified in the power analysis and thus move towards the desired change. Actions should be based on the power analysis and focus on attaining an objective or the goal. Taking into account the cultural and political situation actions can reduce the influence of opponents and strengthen allies. A risk analysis of organizational and individual security may be necessary depending on the political situation. ***Public demonstrations or confrontation are not necessary for an advocacy campaign.*** These are rarely utilized the United States and only as a last resort. Possible actions include:

Utilizing social media	Utilizing email, calls, letters	Holding face-to-face meetings
Conducting negotiations	Utilizing traditional media	Persuading indirectly
Conducting pilot projects	Working in collaboration	Building capacity
Sponsoring conferences	Undertaking study tours	Organizing demonstrations

9. **Research** is necessary during the design and implementation of an advocacy strategy because it is important to have accurate information about the issues and your opponents. Research is also needed to propose workable alternative solutions to the issue. It needs to be accurate and balanced in addition to being targeted for a specific audience. It may be useful to utilize a third party with credibility in the field, such as a university or a respected think tank, to conduct the research. Research should also be utilized to evaluate progress towards your goal. A critical element to the research effort is opposition research. Know your opposition and their issues. Monitor their outreach and press work, identify their influential individuals, and be prepared to respond to them.

10. **Evaluation:** In addition to evaluating your campaign's progress. each event or activity should be evaluated to improve the next activity in the areas of leadership, impact, logistics, and security (when appropriate).

INTRODUCTION

Advocacy consists of a series of planned actions that organizations undertake to pressure for policy changes related to a specific issue (based on an assessment of which actors have the power to bring about the desired changes). Thus, an advocacy campaign can focus on change in a government agency (e.g. USAID), a multi-lateral institution (e.g. the World Bank) or even a corporation. Within an advocacy campaign lobbying is the work of influencing specific legislation – which in the United States means Congress or the executive branch. So while lobbying can be part of an advocacy campaign, most advocacy work does not involve lobbying. For example, the international debt cancellation campaign (Jubilee Campaign) lasted over a decade and involved advocacy aimed primarily at getting the G8 countries, the World Bank and the International Monetary Fund to agree to debt cancellation. Lobbying, however, was needed to pass legislation in individual countries to implement the agreement. U.S. tax law permits advocacy and lobbying: both are legal.

Changes in an organization's policy will not necessarily lead to changes in behavior. So if a campaign focuses on changing a policy it is usually necessary to undertake a second or third phase of advocacy to ensure the implementation of the policy. Monitoring and evaluation can bring additional pressure and is often needed to ensure that policy changes are translated into behavioral changes.

Advocacy as a strategy has the advantage of intending to increase the power available to organizations and alliances by winning concrete victories. As explained by Lisa VeneKlasen and Valerie Miller in *A New Weave of Power, People & Politics*,

“Power can be defined as the degree of control over material, human, intellectual and financial resources exercised by different sections of society. The control of these resources becomes a source of individual and social power. Power is dynamic and relational, rather than absolute ... It is also unequally distributed - some individuals and groups having greater control over the sources of power and others having little or no control.”¹

Building power is especially important because systems of control and decision making do not exist by chance but rather due to powerful institutions and individuals who benefit from the systems of laws and policies they create. Once a policy is changed additional pressure is needed to ensure that these changes are translated into behavioral changes. Campaigning organizations usually find they get only as much change as they have the power to compel.

Principles:

- Building relationships, utilizing face-to-face meetings, is key with allies, targeted decision-makers, and their staff.
- An advocacy campaign is a series of planned actions, not an isolated event.
- The initial advocacy strategy will need to be revised to take into account the reactions of the targeted institution(s).
- Advocacy does not need to be confrontational.

¹ *A New Weave of Power, People, & Politics*, Lisa VeneKlasen and Valerie Miller, 2002, page 41. Stylus Publishing at 1-800-232-0223 in the US or <http://www.styluspub.com>.

- Focusing on a very specific issue and limited goal is essential for success.
- The development of leadership skills is essential for long-term success. The leaders should reflect the diversity of the membership of the campaign including gender, ethnicity, race, religion and class.
- Advocacy is a process that involves educating and training leaders on substantive issues and advocacy skills.
- An advocacy campaign should work to model the values and principles for which the process is striving. Decision-making should be participatory and open yet sufficiently rapid to be able to respond to fast changing situations.
- Policy briefs, reports, and proposals need to be concise, have an executive summary of no more than two pages, and contain carefully researched, accurate, and well-documented information.
- Working on limited objectives for short-term change is useful to build experience, sharpen skills, and stimulate leadership development. Victories build strength and develop campaign momentum.
- It is important to remember that access is not the same as influence. Meeting with high level officials does not necessarily mean you have influence over their decisions.
- There is a difference between “invited space” and claimed space”. When a targeted institution invites you to a meeting or consultation you rarely have control over the agenda or the participants. The meeting is not designed to result in the changes you are proposing. When you initiate the meeting you often have more control over the agenda and participants and thus a better opportunity to advance your position.
- An advocacy effort is not undertaken in isolation but within a political context where there are many other forces in play that effect or change the institution in different ways.

Since most successful advocacy campaigns undertaken on a complex issue require the creation or mobilization of an alliance the term alliance or coalition will be used to describe a group of organizations undertaking an advocacy campaign. In this paper the term campaign does not indicate any specific method or activity. The term indicates operations energetically pursued to accomplish your goal through a series of planned actions.

ELEMENTS OF AN ADVOCACY CAMPAIGN

The elements below are covered in an order in which they *may occur*. But keep in mind that every campaign is unique and you will need to tailor your strategy to meet your specific situation. Moreover, campaigns take place in fluid environments, so implementing plans is not a linear process. You need to remain flexible: sometimes you might need to repeat steps you have already taken, while other times you may need to jump ahead if the process moves quickly.

1. SELECTING AN ISSUE

The first critical step is to carefully select the issue that will be the focus of your campaign. Chances are there are many problems you want to see addressed, but the reality is that only some of them can be effectively tackled through the type of targeted advocacy discussed in this paper. To be effective, a targeted advocacy campaign must focus on a discreet and concrete issue. This means that if your long-term goal is to address a broad problem such as reducing hunger in a developing country or improving health care, you will need to divide the larger issue into more manageable smaller issues for individual advocacy campaigns. For example, as part of the larger goal of reducing poverty in developing countries, NGOs had undertaken global advocacy campaigns for over a decade to reduce the international debt owed by heavily indebted poor countries. The example in the boxes below describes an 18 month campaign when InterAction focused on influencing the 2005 UK G8 Summit, the World Bank, and the International Monetary Fund.

The following questions can help you determine if a particular issue would be a good focus for an advocacy campaign:

- Can NGOs influence how the issue is addressed?
- Do you and your potential allies have enough interest in the issue to make it possible to develop an alliance to address it?
- Do you and your potential allies share sufficient consensus about the issue and potential solutions to hold an alliance together?
- Do you or your potential allies have sufficient information and skills to address the issue?
- If not, can you develop the skills and information using a reasonable amount of resources?
- Would addressing the issue put in danger the organizations and individuals involved?

Example: Selecting an Issue (InterAction Campaign on International Debt Cancellation 2005-06)

It was clear in the 1980's that many low income countries had accumulated debt that could never be repaid. Countries were using new loans to pay off old debt. In 1999, after years of civil society advocacy, the World Bank and IMF established HIPC, the Heavily Indebted Poor Country initiative. HIPC allowed for the reduction of unsustainable debt for a limited number of countries through a multi-year process that required major policy changes. Even after HIPC was expanded the poorest countries were still accumulating unsustainable debt. UK Prime Minister Tony Blair was the leader of the 2005 G8 Summit. Blair used significant resources and political capital promoting a more complete debt forgiveness process. The previous year it had become clear that the possibility of G8 countries supporting debt cancellation had significantly increased.²

² For an excellent description of the debt cancellation advocacy campaign see "*Delivering on Debt Relief: From IMF Gold to a New Aid Architecture*", Nancy Birdsall and John Williamson with Brian Deese, Center for Global Development, 2002.

2. DEFINING YOUR GOAL

The goal is a statement of the change you want to occur to address your issue. It is important that leaders clearly determine and agree on the fundamental issue and goal. It is useful to establish the goal by open, participative discussions with a small group of key leaders, followed by a process of refining and prioritizing a goal. The goal should be clear, understandable and limited. It needs to be achievable, because the purpose of an advocacy campaign is to bring about real changes in policies and behaviors. In setting your goal, ask yourself the following questions:

- Is the goal specific, focused and attainable?
- Is the goal clear and precise, or is it subject to a variety of interpretations?
- Is the goal of sufficient interest to mobilize potential allies that have the power needed to achieve the goal?
- Do you and other members of your alliance have the technical knowledge you need to achieve the goal?
- What is your timeframe for achieving the goal and is there sufficient time to implement a campaign?
- Do you and your allies have the necessary financial and human resources available to achieve your goal?

If you are considering several possible goals, organizing the answers to these questions in a chart can make it easier to identify the goal you are best placed to achieve. The use of language in describing the goal is important. For example the re-naming of inheritance taxes as “death taxes” by conservatives changed the public perception of the tax and contributed to public opposition to inheritance taxes.

The overarching goal is usually broken down into a number of “asks” that, when met, can collectively result in achieving your goal. Each ask is a specific action that you want a government or institution to take. Each ask, when met, should be a step forward toward realizing your goal.

Example: Goal and Asks

In January of 2005 InterAction initiated an advocacy campaign to obtain international agreement for debt cancellation for poor countries at the G8 Summit, the World Bank, and the IMF. InterAction organized an alliance of US NGOs to press the US Administration to support and implement debt cancellation.

Goal: “To ensure that the United States and other industrialized countries implement multilateral debt cancellation for Heavily Indebted Poor Countries (HIPC) and other poor countries, using additional (new) funds.”

Specific *asks* to achieve the goal:

1. 100 percent debt cancellation for HIPC and other poor countries.
2. Do not impose harmful economic conditions as part of the debt cancellation agreements.
3. Do not decrease official development assistance when canceling debt
4. Use the sale of a portion of the International Monetary Fund’s extensive gold reserves to reimburse the Fund for its costs related to debt cancelation.

3. POWER ANALYSIS: Identification and Evaluation of Key Decision Makers

The identification and analysis of key decision makers is an examination of individuals with the most control over your goal. Your target institution's decision-making process may be clear and simple or it may be complex and opaque. The process can usually be determined through investigation, research, and friendly contacts within the institution. Before undertaking a campaign it is important to understand the decision-making process of the institution: methods, timing, and individuals involved. If the key decision-maker(s) cannot be identified, the goal may not be attainable and it may be necessary to change the goal in order to have an impact.

The power analysis focuses on relationships, networks, and influence between key individuals and their institutions. It is important to understand who wants to change the targeted policy and who wants to maintain it. Within these relationships, the analysis should identify those individuals who have influence over or provide significant advice to the key decision-makers. It is important to be realistic and not over-estimate your power or under-estimate your target's strength.

In any political situation there are a variety of forces at play. Individuals and groups jockey for position and vie for power and control over aspects of your issue. You need to identify and analyze the forces in the political situation that impact your issue and the targeted institution(s).

After identifying the key actors it is useful to list people who influence each of these decision-makers. In three columns list other individuals or forces that can influence the decision maker and their relationship to him or her and their relationship to each other. The list should include allies, undecided individuals you might recruit, and opponents. Look for patterns in relationships and for the influence available to the alliance members. Be aware of the gender, religious, class, racial, and ethnic dimensions of the situation.

Describe the influences on a key decision maker:

Key Decision Maker(s) _____

Individuals in <i>support of your goal</i> and how they can influence the decision maker:	Individuals with influence over a key actor but are <i>undecided</i> about your goal:	Individuals who <i>oppose your goal</i> and how they can influence the decision maker:

A power analysis should be developed on each of the identified actors with significant influence over the decision you are working to obtain. After making the list analyze the individuals, what influence they have over the decision maker, and how you can reach them.

Upon completing the Power Analysis it is important for an alliance to revisit the goal:

- Is your goal achievable in light of the power analysis?
This needs to be answered realistically.
- Does your alliance have sufficient influence to win victories in the campaign?
- Should your goal be narrowed or changed to be more achievable?
- What are the risks to participants: personal and professional? Can the targeted individuals and institutions threaten or harm the members of your alliance?

The power analysis may show that it will be extremely difficult or impossible to achieve the goal. If this is the case, the alliance must decide whether to:

- Continue working on the campaign but select a more realistic goal;
- Work on the same goal but with a different purpose, e.g. an educational process; or
- End the effort before significant resources have been expended.

Members of an alliance need to be in agreement on the potential for success. If members are not aware of the limited possibility of success they may become discouraged and withdraw from the process and/or refuse to join future advocacy efforts. For these reasons a decision to change or not to proceed with an advocacy campaign is as valuable as a decision to proceed.

In summary, it is necessary for a Power Analysis to identify:

- Key decision maker(s) who support and oppose your goal, and how.
- Individuals who have influence over them.
- The relationships between the individuals.
- Their decision-making methods and timing.

Example: Power Analysis

During InterAction's 2005-06 advocacy campaign for international debt cancellation for poor countries at the G8 Summit we identified two important institutions to influence in the Administration: the White House (National Security Council staff) and the Department of the Treasury. The key actor at Treasury was the Deputy Assistant Secretary Bobby Pittman who was also the U.S. representative to the World Bank's International Development Association 14th replenishment process. The key White House staff member was Faryar Shirzad, the G8 Summit Sherpa, based in the National Security Council. After research and consultations with NGO and government representatives InterAction decided that debt cancellation for heavily indebted poor countries was an achievable goal in 2005-06. This was due in large part to the decades long civil society campaign to achieve debt cancelation for low income countries, Jubilee 2000 as well as Great Britain's Prime Minister Tony Blair's leadership of the 2005 G8 Summit in Gleneagles Scotland, and the leadership of the Bush Administration.

4. INCREASING YOUR POWER AND INFLUENCE

Power is central to an effective advocacy campaign. However power is also an uncomfortable and difficult topic for many people, even advocates. At first glance power can appear to be monolithic and unchangeable. This point of view can paralyze potential advocates and block the development of an effective advocacy strategy. In fact, power is dynamic, multidimensional, and changes based on the context, circumstances, and players. ³

Understanding power, its strengths, its obstacles and its uses is critical to the success of an NGO effort to influence decision-makers. To understand how to wield power you need to know how much influence you have (a self-evaluation) in relation to your goal, identify who you want to influence, and conduct a power analysis of who can influence those individuals. You also need to take stock of your resources, tools, and contacts.

Your self-evaluation should include an assessment of your core constituency, your staff, board, donors, and members. These are the primary elements of a NGO's powerbase and need to be deployed strategically with careful planning. Research and identify other NGOs with similar goals and advocacy aspirations, especially organizations and individuals which focus on issues that will expand and broaden your powerbase.

There is one tool, one critical piece that an NGO has - an NGO can increase its power by bringing to bear its field experience, knowledge gained from years of overseas work. NGO staff are on the cutting edge of development, assistance planning and implementation, working directly with the people we aim to assist, and can provide information and evaluation results in real time. Local staff and local allies from the field can have a significant impact on the key actors you are working to influence. Be sure to utilize their knowledge when they visit Washington or other areas where you are working to increase your influence.

Your power analysis (see previous section) will help to assess your strengths and identify new opportunities and targets. It will build the base of your organization with other influential people and with decision makers. NGOs' core constituency can be engaged in outreach and advocacy through letters, emails, phone calls, and meetings with their respective congressional or administration offices.

When analyzing the decision-maker you want to influence, ask yourself:

- What boards or groups is he or she a member of? (Perhaps the spouse or significant other sits on the board of an organization with people from your NGO leadership or board.)
- Who advises them and who are their main endorsers?

For elected officials consider:

- His or her constituents, who can be a significant force. Are any of your allies constituents?
- Who are their donors (large and small) and do you know any of those donors?
- Who has endorsed them (unions, environmental groups, women's groups, parent-teacher associations, etc.)?

³ A New Weave of Power, People & Politics, Lisa veneKlasen and Valerie Miller, 2002, page 39.

Much of this information is publicly available and will help build the list of people you need to influence so that they in turn can influence your targeted individuals. Be realistic about the time and effort required to contact the influencers. It is better to talk to three individuals you know really well who you can count on than with ten with whom you have sporadic “hi-bye” relationships.

Poll your staff: Develop a database of your staffs’ congressional districts. Operational NGOs have the ability to bring their field experience to influence key decision-makers. This may involve a recently returned field staff member or a partner from the field who can brief a key actor or his/her staff. When your staff members return from the field, ensure they meet with their congressional representatives to speak about their work. Make sure you provide guidance in advance to help them feel comfortable and effective in those meetings.

Poll your board members:

- Do they know the decision-maker?
- Do they know someone who knows the decision-maker?
- Do they support the same political candidate in an upcoming election? Attend the same meetings? Participate on a PTA or a board with the decision-maker?

Identify interests and the congressional districts of your *donors and members*. If your organization’s donors and members are wide spread they may reside in a key congressional district, for example the district of a committee chair or someone in a leadership position. You can offer the opportunity to your donors and members to be engaged with your issue by volunteering to communicate with their congressional delegation on specific issues during key moments just prior to a vote or decision.

This is an important inventory that should be re-visited from time to time as people change their affiliations and build up their circle of relationships.

Media: Place op-eds or arrange for the local paper, radio, or TV station to interview your staff member to highlight the work he/she is doing. This helps build a base of power by using media coverage to highlight the work of your NGO. It also helps to build name recognition and therefore increases influence and power.

Framing the issue: Language is important. How can you describe your issue in the most favorable light?

Reports: Use policy briefs to communicate your position: NGOs can use well-documented, clearly written policy briefs and talking points, of no more than two pages, to provide new information or to buttress your position.

Electoral Politics: The best time to build a relationship with or to influence a candidate is when he or she is running for office or for re-election. This can increase your future influence over time. Volunteering on elections needs to be totally separate from an NGO and conducted only on personal time for example on weekends, vacations, or by taking un-paid leave.

On their own time NGO staff and allies, as private individuals, can volunteer on political campaigns, serve on policy advisory groups for a candidate, donate money, or set up an independent Political Action Committee (PAC) in support of an idea or issue. NGOs can hold bipartisan candidate debates or propose questions for a candidates' debate.

Building power takes time and is an on-going effort. New decision-makers appear on the horizon - new people to influence and to inform. By acting in a steady, coordinated and consistent manner, an NGO and its staff can wield enormous power over the issues that it cares most about.

Example: Power and Influence

The strategy for increasing InterAction's power in the debt cancellation campaign included:

- 1) Aligning with strong allies in the US and other G8 Countries:
 - Oxfam International
 - Eurodad (European Network on Debt and Development)
 - US Conference of Catholic Bishops
 - World Vision
 - DATA and the ONE Campaign, founded by Bono.
- 2) Ensuring coordination between international allies by hosting an international NGO meeting in Washington in April 2005 during the World Bank / IMF Spring Meetings.
- 3) Building relationships with key Administration staff, e.g. Bobby Pittman at Treasury.
- 4) Obtaining an experts' report from the Center for Global Development supporting the sale of IMF gold for debt cancellation.

5. DEVELOPING INDIVIDUAL RELATIONSHIPS

Building relationships is important in all campaigns regardless of the other actions. Successful advocacy requires establishing relationships with supporters, potential allies, key decision-makers (or their staff) and possibly even opponents. Individual meetings, with face-to-face interaction, are essential for building relationships strong enough to be able to count on their active support during a campaign. Electronic contacts and social media are useful for outreach, initial contact(s), mobilization, pressuring targets, etc. However face-to-face work is needed to build the types of relationships necessary for advocacy. Building trust is critical for success. Early in your interactions you should include direct contact. In an individual meeting focus on the other person, for example:

- What's important to them
- What were turning points, events in their life?
- Why they work for social justice
- What relationships they have
- You want to learn why they do what they do or why they made a certain decision.
- You want to learn how an event or situation shaped their life.

You also need to share similar information about yourself so it is not an interview.

An individual meeting should be:

- Scheduled, 30-45 minutes long.
- Face-to-face, one-on-one
- Built on personal stories about interests, history of political involvement
- An opportunity to share and learn about interests, thoughts and dreams.
- Involves active listening
- A search for talents and resources, *not needs*.
- A chance to identify your/their self interest

An individual meeting **is not**:

- An interview or sales pitch
- Endless - not more than an hour
- Chit chat
- Therapy
- A time to pry or gossip

Example: Developing Relationships

Prior to establishing the debt advocacy campaign, the organizer visited five key NGOs who were interested in the World Bank to determine their priorities: Catholic Relief Services, US Conference of Catholic Bishops, Oxfam, American Jewish World Service, and Bread for the World.

It was anticipated that the World Bank's PRSP (Poverty Reduction Strategy Paper) would be of interest to the NGOs. However it soon became clear that debt cancellation for the poorest countries was a significantly higher priority.

6. BUILDING STRATEGIC ALLIANCES

Creating an alliance or mobilizing an existing one helps to build the power needed to achieve your goal. Alliances can be ongoing or limited to a specific advocacy campaign. If you are building a new alliance a core group of leaders needs to agree on an issue and a goal before recruiting additional members. Otherwise, if an alliance is organized before selecting an issue and an advocacy goal significant delays and debate between alliance members may result, because organizations often differ on what should be the primary advocacy focus. Each member organization will naturally want their primary issue to be the focus of the campaign. This often results in advocacy campaigns that are too broad with too many issues to be effective.

Decide whom you want to recruit for your alliance based on the power analysis of your advocacy targets and the key decision-makers. Make an assessment of which potential alliance members have the necessary interest, ability, resources, and power to influence your target individuals. Your power analysis should give you a good idea of the type of allies who will help.

A good rule of thumb is that any organization you are considering asking to join the alliance should have something helpful to add to the effort and should not weaken your impact. For example, from 2001 until 2009 unions in an alliance were unlikely to increase your power when advocating issues with the Bush Administration. However, corporations or evangelical churches were likely to increase your influence. On the other hand, unions are likely to be a strong ally if you are advocating with a Democratic administration or members of Congress.

While alliance members must agree on the issue and the goal of the campaign, they do not need to agree on other issues not related to the advocacy campaign. Requiring agreement on all organizational issues will greatly reduce the potential size and therefore the power of an alliance, so sometimes you need to “agree to disagree” on extraneous issues.

Example: Strategic Alliance

A number of allies and alliances were recruited during the advocacy campaign for debt cancellation:

- InterAction developed an alliance of its members including Oxfam America, Bread for the World, the US Conference of Catholic Bishops, American Jewish World Service, Save the Children, RESULTS, World Learning, and Lutheran World Relief.
- Additional key US allies included DATA – Debt, Aid, Trade, Africa, the ONE Campaign (Bono’s advocacy organization), and the Jubilee USA Campaign.
- International allies included Eurodad – European Network on Debt and Development, Oxfam International, GCAP –Global Call for Action Against Poverty, and the Halifax Initiative.

7. SELECTING OBJECTIVES

In many advocacy campaigns it is not possible to reach the goal directly due to its complexity or the power of those opposing change. It is useful to select objectives that, when completed, will lead to your goal. The objectives should be designed based on your power analysis.

Objectives lay out the changes you want to see in the short-term that significantly contribute to reaching your goal. Objectives - steps to the goal - can be mini advocacy campaigns. For example an objective may be to obtain ministerial support for a specific position on your issue and announce it publically. Another objective could be to obtain the release of a government report that supports your position or is critical of an opponent's position.

A goal will suggest many possible objectives. However, it is important to select only a limited number of objectives most likely to lead to achieving your goal. Then carefully prioritize the objectives.

Objectives should:

- Be specific, clear, and understandable.
- Be attainable in the short run.
- Directly contribute to achieving your goal.
- Help build and strengthen your alliance.
- Be analyzed in terms of time and resources needed to achieve them.
- Be fundable: Is funding for the implementation of the process available or obtainable?

It is usually necessary to undertake advocacy work to reach each objective. Developing manageable objectives helps give alliance members confidence and encouragement to stick with the campaign. Working on objectives is also useful in developing the experience and skills of leaders and alliance members.

Example: Objectives

Four primary objectives were developed for InterAction's international debt campaign:

- To convince the Department of the Treasury and the White House (National Security Council) to agree on methods of paying for multi-lateral debt cancellation.
- To persuade the Department of the Treasury and the White House to agree that country eligibility includes all HIPC countries.
- To obtain an experts' paper on using IMF gold to pay for debt cancellation.
- To build alliances with U.S., European, Canadian, and Southern NGOs.

8. DESIGNING ADVOCACY ACTIONS

Advocacy actions are the means used to influence the key actors who can bring about your desired change. Your actions should be based on your power analysis and designed to increase your power to attain one or more of your objectives and move you towards your goal. Advocacy actions should contribute to one or more of the following:

1. Putting pressure on your target(s).
2. Reducing the influence of your opponents.
3. Strengthening your allies.
4. Convincing undecided actors to join your effort.
5. Increasing public awareness of your issue.

Depending on the situation, you may also need to assess the risks that an action may pose to the safety of your staff and organization. Effective advocacy campaigns do not require you to take to the streets in protest or to physically confront anyone. In fact doing so can be counterproductive and possibly dangerous in some instances.

When choosing your actions make sure they take into account the local culture, religious practices, social norms, and the political and security situation. The actions should draw upon and reflect the strengths and interests of your alliance members. They should be carefully timed to occur at the right moment to influence an institution's decision-making. It is important to note that there is a significant difference in the timing of key decisions by different institutions. In Congress it is often important to give input just prior to a key vote on your issue. When advocating on a G8 or G20 summit, however, actions must be taken much further in advance. This is because decisions are often made six months or more prior to the actual summits, which may be only media events.

There are a wide range of possible actions from which to choose, a sampling of which is described below.

1. Meeting with key individuals

Advocacy campaigns usually require face-to-face meetings with key decision-makers or their staff. Remember these are busy people and you need to respect their time so be sure each meeting is carefully planned. The following steps can help you make the most of each minute you have with them:

- ***Always hold a preparatory meeting*** with the leaders attending the meeting. Use the prep-meeting to clarify the lead and who will present which points. The purpose of meeting with a decision-maker or staff is to engage in a discussion not to lecture. It is important to avoid making long presentations or reciting facts already understood by both the parties. Most meetings are very brief, sometimes only 10 or 15 minutes in the case of a Congressional aide.
- It is essential to understand that ***access is not influence***. Meetings with key actors are important, but meeting with them does not necessarily mean that they will adopt your position. Even if you have access you need sufficient power and influence to successfully press your position.
- Try to ***determine the decision-maker's position*** in advance.
- It is useful to ***provide your materials early***, several days or a week prior, which will allow

for deeper and more informed discussions. Policy makers and staff will not respond substantively to a proposal they have just received.

- **Carefully choose the leaders** from your coalition to participate in each meeting. Include representatives of influential coalition members as well as those who reflect the makeup of the alliance, including women and minorities. Bear in mind, depending on the atmosphere you want to create, bringing too many people can be counterproductive. The larger the group the less chance for an in-depth discussion of an issue, especially if everyone wants to participate. However a group of leaders representing a strong alliance can show strength if they have organizational discipline.
- Plan a method of **accountability and follow-up**. For example is an investigation or report to be completed by a specific date or is a follow-up meeting to be held to review progress?
- **Confirm agreements** and thank them for meeting in writing.
- **Meetings initiated by the targeted institution are generally not useful for advocacy.** Some institutions have perfected the “art of consultation” without ever agreeing to implement any changes. It is important to be clear about the purpose of a meeting, the agenda, participants, and the expected outcome or impact before agreeing to a meeting; remember: *access is not influence!*

2. Utilizing email, phone calls, petitions, and letter writing

While face-to-face interaction is critical, you will also want to consider using email, phone calls, petitions, and/or letter writing to communicate a point or position to key actors. For an elected official more labor-intensive efforts (such as meetings or personalized letters) by constituents or donors have more impact than ones requiring little effort, such as forwarding an email or signing a petition. When using these forms of communication keep in mind the following pointers:

- Be brief and courteous. State your purpose and note points on which you agree with the intended recipient early in your message, petition text or letter. Remember the concept of “*short and sweet*.” The longer your letter or brief, the less likely it is that it will be read. Aim for one page, with a two page maximum. Only attach additional documents and materials to your main message if they are essential and you have thoroughly re-checked them for accuracy, timeliness and relevance. It is important not to present information or cover facts already understood by all the parties
- A **sign-on letter or issue brief** (a letter or brief with multiple signatories) will take a great deal of time if the approval of every word by every signer is needed. A more efficient method is to have a disclaimer that the listed organizations basically agree with the positions, for example: “*While this statement is not designed to be a consensus position of the contributors, it has been endorsed by x leadership. Each set of recommendations was developed by a team who are listed below.*”
- Vetting the statement with each organization results in a very time consuming process. Often a statement that is too long with too many issues to be useful in advocacy.
- **Timing is key!** Communications are usually most effective just prior to a decision (e.g., a vote in Congress). But make sure you know when the key decisions will actually be made. For example, in most high-level, multiparty international meetings, such as G8, G20 or UN Summits, most decisions are made months in advance so work needs to begin six months to a year (or more) prior to the final meeting or Summit. Since the 9/11 attacks, security screening of postal mail to Congress and the administration can be delayed for several weeks. Similarly, email spam filters and security protocols may keep emails from

reaching an addressee.

- An “**action alert**” can be used to mobilize alliance members and your supporters to take a specific action at a given time.

3. Social media

Social media is an invaluable tool for mobilizing a broad network of supporters. It is a way to engage grassroots networks in your campaigns, identify potential supporters, educate existing supporters, build relationships and communicate updates. Social media is a good way to further your message that you may already be distributing in the press or email. The most popular sites for advocacy campaigns are Facebook, Twitter and YouTube.

The main element of social media is being social. Reaching out to people on platforms that have the same interests as you can help extend your reach. Likewise, in-person relationships can also help increase participation in your campaign, as can engaging in conversations on these platforms (retweeting and replying on Twitter, commenting and sharing on Facebook, etc.). Social media need not be a standalone activity but should be integrated into your broader advocacy campaign

People will engage most with a person or group that already has a reliable reputation – the explosive growth of social media over the past few years has made it so that almost anyone can start a social advocacy campaign, so your supporters will want you to prove that you can follow through on your plans. This was one of the major reasons for the controversy surrounding the Kony 2012 Invisible Children campaign⁴, since the organization behind it had some very loyal followers but also some very vocal detractors who questioned their track record and ability to do what they set forth.

Social media works best as a piece of a strong overall online strategy, to include your website and emails. The first social advocates for your cause will be the people who believe in you already. The key is to inspire them to spread the word about your issue through their networks. This works because their networks already view them as a trusted source so their support lends you credibility to their audience.

While online and social advocacy can be very powerful tools, you will inspire your supporters most if you also give them in-person opportunities to get together and support your cause. This can be through tweet-ups (where people who frequently use Twitter about an issue get together in person), volunteering opportunities, demonstrations or “stunts.”

You will also get a better response if your asks are very specific – a good example of this is in the advocacy emails the ONE Campaign sends to its network, with a clear, concise explanation and one simple activity supporters can do. If your ask is too long for your social media platform (if it exceeds Twitter’s 140-character limit, for example), you can create a brief page on your website and link to your ask with a catchy tweet such as, “Climate funding in danger! Tell your Senator to vote NO on ___ amendment! [link]”

Examples of organizations that have effective social advocacy include: The ONE Campaign, Oxfam, 350.org and the Sierra Club.

⁴ Joseph Kony is the leader of a rebel militia group Lord’s Resistance Army (LRA), that uses forced recruitment of child soldiers in northern Uganda, the Democratic Republic of the Congo and South Sudan.

Resources to do social media well:

- Beth Kanter (www.bethkanter.org/)
- Heather Mansfield (nonprofitorgs.wordpress.com/)
- Mashable (mashable.com)
- Social Media Today (socialmediatoday.com)

4. Traditional media

Media attention to your issues can often be helpful. If this seems to be the case, it is important to consider reaching out to relevant media outlets and members of the press. This is easier in small cities and towns than in large cities like New York or Washington, DC. Your issue may tie into an issue already on the national press agenda or members of your alliance may have close contacts with a member of the national press corps who would be interested and able to take up your issue.

You can place op-eds or arrange for the local paper, radio, or TV station to interview your staff member to highlight the work he/she is doing. This helps build a base of power by using media coverage to highlight the work of your NGO. It also helps to build name recognition and therefore increases influence and power.

In any event, media coverage brings your issue to the attention of a wider audience. Ideally, you would like that attention to convert into greater support for the change you seek. But you cannot control reporting, so there is always a risk that the coverage you get might not take the track you want or, even worse, could come across as more sympathetic to your opposition. The bottom line to remember is that working with the media is complicated and requires careful research and often the involvement of people with particular experience in such outreach. This is a bigger topic than we can take on in this article, so keep in mind that you will need to do more research to explore this option.

5. Conducting negotiations

During an advocacy campaign an alliance may undertake negotiations with decision-makers or their staff. Negotiation entails exchange and compromise, so it is important to select your negotiating team and enter negotiations with the understanding that the team will probably not be able to secure every facet of your goal. The team will need to compromise on some, or potentially many, points. In addition to the “meeting” points above the following will be useful:

- *Presentation matters:* Your negotiating team should present themselves to maximize their potential effectiveness. Not only should the membership of the team reflect the diversity and strength of your alliance (including its most powerful members), they need to present themselves in a way that puts their best collective foot forward and maximizes their power. That includes the way they dress for meetings, being on time, and presenting a disciplined and coordinated face in negotiations.
- Make sure the team has clear instructions and a common *understanding of its authority*. For example, can it agree to a negotiated position on a particular point on its own or does it need to bring the best offer back to an executive committee, board, or the membership of the alliance?
- Know and *understand the people and groups with whom you will negotiate*. It is very important to do this homework in advance and to use what you learn about your

counterparts to determine your strategy and tactics.

- Who will represent the other party(ies) in the negotiations?
- What can you learn about their bottom lines and primary concerns related to the issues at hand?
- What other major concerns do they have on other matters that might influence their bargaining positions on the issue(s) of interest to you?
- Why have the groups and individuals they represent agreed to meet with you at this time?
- What are these people like as individuals and negotiators?
- Determine *fallback positions* and bottom lines for each point before negotiations begin and make sure everyone on the team understands them.
- If your team is unsure about what to do next or how to respond, you can meet privately (*caucus*) to address those questions. Team members should not argue with each other during a meeting with the other party.

6. Persuading indirectly

Sometimes the most effective method for convincing a decision-maker to adopt your position is indirect and behind the scenes. Indirect persuasion can involve informal “off the record” meetings or discussions with officials and supporters. Or it can involve meeting with people whom the decision-maker respects and then letting those individuals carry your message forward to the decision-maker in an informal manner. This sort of indirect persuasion is conducted quietly and may never be something that can be discussed publically, but it can, at times, be the most effective way to achieve your goal.

7. Working in collaboration

Collaborating with key decision-makers on shared tasks and goals is sometimes the best road to influence. Working with decision-makers, their staff and supporters can produce changes that otherwise would be difficult or impossible to obtain. Being generous in giving your collaboration partners credit for new ideas or successful changes is often helpful.

8. Conducting pilot projects

Pilot projects can demonstrate the usefulness of a particular idea. It is important to make sure you have the permission and resources needed to complete a pilot project before you begin one. You also need to keep complete records and conduct careful evaluations during and after the project in order to collect solid evidence that you can use to convince decision-makers of the effectiveness of the project. Involving decision-makers or their staff in the project design and evaluation can be helpful as it allows them to more fully understand the project.

9. Building capacity

It may be necessary to strengthen capability of alliance members and possibly decision-makers to perform functions key to achieving your goals. Capacity building can involve training workshops, consultations, conferences, study tours, and other activities.

10. Undertaking study tours

Study tours can introduce decision-makers and their staff to new information and ideas, but they need to be part of a broader strategy. Study tours are popular but consume a great deal of time and financial resources. Without an advocacy strategy, careful planning, appropriate preparation,

and follow-up study tours won't move you towards your goal. You should also be careful about the details of who will cover what costs on the tour and possible issues concerning public perceptions for participants if your study tour will be to an exotic or desirable location, or involve notable entertainment activities. (For example, members of Congress have had problems for participating in all-expenses paid trips to places that might be seen as desirable travel destinations.)

In the United States the following two actions, though popular, are usually of limited value in an advocacy campaign compared to the amount of resources required to undertake them.

11. Sponsoring conferences

Conferences consume significant resources and often have little or no influence on actual policy-making. They should not be undertaken lightly. Carefully consider why you might hold a conference and make sure it will support your broader strategy. You can use conferences to present information about the issue and your proposals to decision-makers, their staff and interested members of the public. To reinforce the legitimacy of the information you present, make sure you carefully choose the conference venue, the way you present the information and the mix of people you use to present the information.

12. Organizing demonstrations, vigils and other public gatherings

Demonstrations take a great deal of resources and effort, and in the United States they are often ignored by decision-makers. Demonstrations, vigils, marches, and other mass gatherings need to be used very selectively, be carefully planned, and most importantly be part of an overall strategy. If there is little or no media coverage of the event the effort will have little impact. Demonstrations should not involve confrontation unless it is strategic, carefully planned (not spontaneous), and part of your overall strategy. Keep in mind that confrontation can have very negative consequences for your campaign. Media coverage may not produce a positive impact if the media does not cover the situation in a way that is sympathetic to your goals. Confrontation may lead to violence and/or arrests, which will be covered by the media. The media will focus on the violence and not on your message.

If after selecting a goal, conducting a power analysis, and setting objectives, you decide that a demonstration is the most effective means to achieve your goals, the demonstration should be carefully planned and executed. Issues to consider include:

- Who is the target of the demonstration? Will the demonstration you plan influence him or her to support your goal or oppose it?
- What size demonstration do you need to attract media coverage and have an impact on the target? In large cities like Washington, DC or New York City it takes an extremely large demonstration to obtain media coverage or have any impact.
- To obtain media coverage it is important to have speakers with a high public profile such as credible celebrities or members of Congress.
- What are the logistical requirements necessary to transport and supply the demonstrators (e.g., food, water, sanitary facilities, public address system, housing and security)?
- What permits do you need for the demonstration you are planning?
- You can't always control participants in a demonstration. If some want to commit violence it will be very difficult to stop and media will focus primarily or exclusively on the violence and ignore your issue.

- Media coverage is important to publicize an issue and to strengthen an advocacy campaign. However the media cannot be controlled and they may accentuate unpopular aspects of the campaign or focus on violence if it occurs.
- How can you protect the physical security of the demonstrators both during the event and also while traveling to and from the site?

Example: Actions

InterAction engaged in a variety of actions during the debt cancellation campaign including:

- Published a policy brief on debt
- Submitted advocacy letters to Treasury and the White House.
- Sent action alerts to US allies requesting NGOs pressure the administration.
- Requested a research paper from the Center for Global Development on IMF gold sales.
- Met with international NGO allies.
- Met numerous times with a Deputy Assistant Secretary of Treasury.
- Met with the G8 Sherpa staff at the White House.
- Met with the UK G8 Summit Sherpa team.

9. CONDUCTING RESEARCH and PUBLISHING REPORTS

Accurate information and solid analysis are important for designing and implementing an advocacy strategy, this requires research. For example, identifying who and how to target key actors (your “power analysis”) requires research into the key decision-makers, those who influence them, and the decision-making process and timing within the target organization. You also need to develop solutions for the issue you are addressing. Carefully conducting and presenting research to back up your positions and ideas is important. This often takes the form of policy briefs and reports.

Washington government policy staff rarely read more than the first page or two of a document or report. Briefs used in conjunction with advocacy campaigns need to follow several principles that are different from writing in an academic environment. They need to be concise and begin with a short executive summary. The executive summary should list the key recommendations on the first page. If there is additional essential information (which is carefully vetted) attach it in appendices. It is not useful to have lengthy descriptions of the issue or problem if it is already understood by the target audience. *The longer the paper the less likely it will be read.*

A major weakness of advocacy research is the lack of a valid methodology and documentation. Research needs to be well documented, balanced, and methodologically defensible to be taken seriously and be considered useful. It can’t exaggerate claims or draw conclusions not backed by documentation. Outside sources should be used for documentation, not your organization’s publications. You can increase the credibility of a report by utilizing respected universities, think tanks and experts with strong reputations, either as authors or as endorsers. Publishing your research (or summaries) in respected journals can also increase the credibility of your findings and reach a wider audience.

Your analysis should be accurate and targeted to the audience you want to influence. Analysis based primarily on anecdotes is risky, because it can be attacked for being subjective and not having a methodology. If you base your analysis on case studies, you need a credible process for picking your cases, use a sufficiently broad sample of examples and a similarly broad range of related data.

To reach academics and think tanks you may want a longer and more documented paper that also has a more complete description of your research methodology. However for policy makers and staff in the administration and Congress your report needs to be very concise. In such cases you also need to be careful not to use academic jargon or technical research techniques that might not be understood by our target audience (e.g. regression analysis). Your product will be very different if the audience is grassroots activists and the public. In the latter case the report needs to avoid jargon and acronyms and have a short, punchy, and clear message. The physical appearance of the product is as important as the written material and needs to be adjusted to the audience.

Example: Research

During the 2005-06 debt cancellation campaign, InterAction turned to the Center for Global Development for help analyzing the option of having the International Monetary Fund (IMF) sell

of some of its gold reserves to finance its debt cancellation. As part of this analysis, The Center for Global Development published *Gold for Debt: What's New and What Next?*

10. CONDUCTING EVALUATIONS

Evaluation is an integral part of advocacy. You should evaluate not only your overall progress but also the effectiveness of each action in the campaign. This helps you to determine if you are moving toward your objectives and goal, or if you need to readjust your efforts to get back on track. After each action it is useful to evaluate a number of issues in the areas of leadership and impact, and for some events, logistics and security. Relevant questions to ask include:

Leadership:

- Did the leaders know the issue and did they communicate clearly with other participants?
- Did the action involve making agreements with decision-makers? If so did your team leaders make agreements acceptable to the members of your alliance?
- Did your team take advantage of the event as an opportunity to strengthen the leadership abilities of your teams and to train new leaders?

Impact:

- Did the activity move you closer to an objective or your overall goal?
- Did the event create new opportunities to have an impact?
- Did the event strengthen the alliance?
- If the event was intended to demonstrate broad support for your position, was the turnout sufficient to have that effect?

Logistics (for large events):

- Were participants in the right place at the right time?
- Was there appropriate equipment for the event (e.g. loud speakers, first aid, water, and sanitary facilities)?

Security (when needed to protect the leaders and participants):

- Did you identify all the participants who needed security assistance?
- Was security provided for them before, during and after the event?
- Was the security commensurate to the risk faced by participants?
- Was the security effective? Was anyone hurt?

Example: Evaluation

At the end of the **2005** G8 summit, InterAction compared its “asks” with the text of G8 agreement at the end of the summit:

InterAction’s “Asks”	G8 Summit Agreement
1. 100% multi-lateral debt cancellation for HIPC countries (Highly-Indebted Poor Countries) and other poor countries.	100% cancellation of the debt owed to the World Bank, the African Development Fund, and the IMF by HIPC countries that have completed the HIPC process.
2. No harmful economic conditions	The G8 agreed to debt cancellation with no new conditions.
3. Don’t decrease ODA (Official Development Assistance) when cancelling debt.	Donors agreed to provide additional funds to the World Bank and Africa Development Fund to offset the cancelled debt.
4. Use IMF gold reserves to finance debt cancellation at the IMF.	Participants agreed that the IMF would use earlier gold sales to finance part of the debt relief, but refused to sell additional gold.

Annex: Individual Meetings for Advocates

Eleven Principles

Adapted from an article by Ari Lipman
The Industrial Areas Foundation

This article is for advocates and leaders who are building an alliance and conducting individual meetings each week. Advocates have experiential knowledge that helps them approach every individual meeting differently to maximize its likelihood of success. What follows are some insights found useful in individual meetings. Some of these principles have been learned by trial and error. It is useful to begin compiling “tips” for successful individual meetings. Here are some:

Principal 1: The Individual Meeting is an Action

It has become a cliché to say that an individual meeting is an “action.” But what is the re-action that we seek? Every tactic we use in a meeting must be calculated to achieve this re-action. The reaction we are seeking in every first individual meeting is two-fold:

1. The person is agitated to act more aggressively on his/her interests
2. The person wants to do so in relationship with the advocate

Principal 2: Be Interesting

In order to get the reaction we want, the advocate first and foremost needs to be interesting to the potential leader. If she/he is not interesting, there is no desire for a relationship, and if there is no relationship, agitation to action is not possible. Every advocate should be pre-occupied with the question: what will make me interesting to this person? Your goal should be to come off as the most interesting person they have met all week.

Principal 3: Stories are Interesting

Every advocate should have 5-6 well-developed, rehearsed (but not too polished) stories prepared to tell at appropriate points in an individual meeting. These stories should include:

- Family origin (several)
- Why you became an advocate
- Times you were acted on by dominant power
- The moment when you developed an interest in building power
- Times when you successfully organized a victory
- Personal stories that relate to an organizing universal

All of these stories should be told with a double purpose in mind:

1. To share more about yourself (and thereby encourage reciprocity in sharing stories)
2. To demonstrate your wisdom of how life experience can be interpreted into universal insights that resonate with your individual meeting partner’s story.

This is where having a depth of life experience both inside and outside advocacy is a tremendous asset. If you haven’t accomplished a lot yet professionally, or if you haven’t researched your family’s history, or if you haven’t studied American politics and social movements, then you won’t have a lot to offer a potential leader. This can be a big stumbling block for new, inexperienced advocates, so it is especially important to think out in advance which stories you

can tell that will make you interesting.

Principal 4: Being Interested is Interesting

Most people find it interesting when someone is sincerely interested in them. It is useful to listen to several stories first, elicited by probing questions, before talking at any length. The more we listen, the better we can calibrate which stories we want to tell. We must be thinking while listening, “what will make me interesting to this person? Which stories should I tell?”

By asking thoughtful questions and challenging people in their thinking (in a way appropriate to the depth of the relationship), an advocate will make a lasting impression.

Principal 5: Being Worldly is Interesting

The best leaders will be curious about the world and attentive to what is going on. You need to match this and convince them that you can help them understand and act in the world better than they can without you.

This means you need to read the newspaper every morning and, if it seems appropriate, raise a news item for discussion in your meetings. It also means you need to be reading books – both fiction and non-fiction – that you can refer to, discuss, and recommend in your meetings. Some of the best meetings have resulted from a topical discussion stemming from a book that both of us had read recently.

Principal 6: Know your audience

Every individual meeting is different, and you should calibrate your meeting based on what you know of the individual. This means that advance research is essential – especially with key staff and high-level leaders.

We frequently say that an individual meeting is an art, not a science, and this means that we need to have the judgment to know when to set aside the “rules” for the sake of a good individual meeting.” For example: The duration of an individual meeting is not set in stone.

- “Power” people may frequently only give you 15-20 minutes and expect you to go straight to business. You can’t act too far outside their experience without them thinking that you are wasting their time.
- If you have successfully engaged a “power person” with whom it is difficult to get an appointment, don’t arbitrarily cut off the conversation at 30-45 minutes. Take as much time as they are willing to give you to deepen the relationship. They will cut you off when they are done.

Principal 7: Know what they are looking for in a first meeting

We are clear in what we are looking for in a first individual meeting: anger, edge, humor, leadership history, social networks, and relationality. But what are our potential advocates/leaders looking for? In a word, character. They are looking to discern if this is a person with whom they want to relate.

They may be looking for information on the organization, but information is not going to engage them. The advocate is.

Principal 8: Agitation is possible...inside of a relationship

It is unquestionably the job of an advocate to agitate people into action. However, if you try to light too much fire under the behind of a stranger, the only thing you will burn is your potential for a relationship. Agitation is advice – advice to act more aggressively on ones’ self-professed interests. Very few people accept advice just on the merits of the advice itself. They accept advice from people they trust, and they ignore even good advice from people they distrust or don’t know.

This is especially a challenge for young advocates, who must ask themselves, “Why would that 40-year-old staff/leader take advice from this 25-year-old advocate?” Because the staff member will be asking themselves that same question, and will likely find it presumptuous (and irritating) for a 25-year-old stranger to be telling him/her what to do.

On the other hand, agitation when delivered wisely and appropriately, can make you more interesting to a person. Furthermore, it isn’t helpful to establish the context for a relationship that doesn’t also lead to action. This is frequently the most difficult line for a new organizer to walk.

Principal 9: Next steps must come out of the meeting

The worst stereotype of advocates is that we seek to “use” people – to plug them in to a pre-determined slot. It is impossible to build a power alliance out of people who feel used, for the simple reason that they are volunteers to an alliance and will withdraw their consent and stop showing up. So it is imperative that an advocate never give off even the faintest hint that we are looking to “use” people or asking them to do something that is not in their self interest.

However, we are clear that our job is to build a power organization by developing leaders who can move into action, and that is what we are looking for in our individual meetings.

Every meeting with a potential leader should end with a next step towards this goal, but that next step must spring organically from the conversation and the interests that the leader shared. Thus, the advocate must simultaneously be inside the meeting and outside the meeting – inside engaging the potential leader, but outside thinking through appropriate next steps based on how things are going. Fortunately, nine times out of ten, next steps in a first individual meeting fall into one of the following two categories:

- How can you help to build power by expanding our network of organized people and organizations? (in declining order of desirability):
 - Pull together staff in their organization to explore joining the alliance.
 - Introduce the advocate to other potential leaders who have similar concerns
 - Give the advocate names of people who have similar concerns
 - Attend a meeting with other people with similar interests.
- How can you help me understand the world better?
 - Another meeting to go in depth on a particular topic.
 - Recommendations on things to read or experts to meet.
 - In rare cases, the establishment of a mentoring or advising relationship.

If the “potential leader” in the course of the meeting presents as a person who is not in fact a potential leader at all, no next step is necessary.

Principal 10: Give people a context

Most people we meet have never been to an individual meeting workshop. On the other hand, at some point in their lives they have likely met with a person individually for the purpose of getting to know them better. The first individual meeting is going to be both inside and outside their experience. It is therefore helpful to give a quick orientation to the meeting before jumping it. For example:

“Thanks for meeting with me. I was speaking with a staff member at _____ organization about building a new alliance that can influence key _____ policy issue(s) and she/he recommended that I get to know you and learn a bit from your experience. Have you worked in Washington long?” With this bit of context, you can jump into the relational part of the meeting without getting bogged down upfront with the organizational/business aspect of the meeting. You can then share more about the organization through your own story about how you became an advocate.

For some people, especially those whose position of power makes their schedule particularly tight, their instinct is to talk all business up front, with little interest in the relational back-and-forth that is so important. It’s not usually helpful to say, “Let’s talk about that later. First I want to talk about you and me.” That’s too far outside their experience. Instead, strategically work relational stories and questions into the business conversation. Sometimes this will lead to a complete change in tone of the meeting. At the very least, you will generate a little gristle to hold the relationship together for a future meeting.

Principle 11: Keep the relational content going

In subsequent individual meetings with top leaders, never jump right into the business of the organization. If the leader has stuck with the organization, it’s because she/he genuinely respects and appreciates you, and values you in her/his life. You probably feel the same way. That’s not ancillary to organizing; it’s the glue that holds us together. Don’t forget to nurture it.

With some leaders, you will spend 90% of the meeting on “relational” content – catching up, talking politics, etc. – before getting to the 10% of business at the end. That ratio is a bit skewed to apply to every meeting but can be appropriate for some leaders. The point is: the continued development of the relationship with your key leaders is just as important as the organizational business and next steps you have come to discuss.

Glossary

Advocacy: A series of planned actions, based on a power analysis, which organizations undertake to pressure for changes in a specific issue, policy, or behavior of an institution, government agency, or corporation.

Lobbying: Advocating to influence a specific piece of legislation with either the Congress or the administration. Lobbying is legal however there are limits placed on non-profit organizations concerning the amount of funds they can expend to influence legislation.

NGO: A non-governmental organization is a non-profit, voluntary citizens' group, which is organized on a local, national or international level. Task-oriented and driven by people with a common interest, NGOs perform a variety of service and humanitarian functions, bring citizen concerns to governments, advocate and monitor policies and encourage political participation through the provision of information. Some are organized around specific issues, such as human rights, the environment, or health. They provide analysis and expertise, serve as early warning mechanisms and help monitor and implement international agreements. (UN definition)

CSO: Civil society organizations are associations around which society voluntarily organizes itself and which represent a wide range of interests and ties. These can include community-based organizations, indigenous peoples' organizations and non-government organizations (NGOs). (From the OECD Glossary of Statistical Terms)

Suggested Readings

Advocacy Tools and Guidelines: Promoting Policy Change, Sofia Sprechmann and Emily Pelton, Care, 2001. Available in English, French, and Spanish:
<http://careusa.org/getinvolved/advocacy/tools.asp>.

A New Weave of Power, People, & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, by Lisa VeneKlasen and Valerie Miller, 2002. Available for purchase through Stylus Publishing at 1-800-232-0223 in the US or <http://www.styluspub.com>. It includes descriptions of advocacy work and extensive exercises to assist in planning and developing advocacy campaigns.

Creating Campaigns that Change the World, Jennifer Kurz, InterAction, 2005.

Grassroots Organizing Training Manuel, Sierra Club, 1999.

Organizing for Social Change, Kim Bobo, Jackie Kendall, Steve Max, Seven Locks Press, Third edition 2001.

US in the World: Talking Global Issues with Americans, A Practical Guide, Rockefeller Brothers Fund and the Aspen Institute, 2004. Available at: <http://www.usintheworld.org>.

InterAction is a Washington DC based alliance of approximately 180 development and humanitarian non-governmental organizations. It is the largest alliance of U.S. based international NGOs focused on the world's poor and most vulnerable people.

The **Center for Democratic Education** (CDE), a U.S. NGO, worked in Central America and the Caribbean from 1993 to 1998. The Center assisted civil society organizations to understand the operations and impact of the World Bank and the Inter-American Development Bank with local staff in Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Belize, and Jamaica. CDE assisted local organizations with advocacy training and consulting to undertake multiple advocacy campaigns. The advocacy campaigns' focus included World Bank sponsored social investment funds, Inter-American Development Bank's "Consultative Group Meetings", and the environmental impact of the paving of a highway in Belize, among others.

John Ruthrauff is the Director of International Advocacy at InterAction and Coordinator of the G8/G20 Advocacy Alliance, a group of 50 U.S. NGOs, think tanks and unions, working to influence the G8 and G20 summits. In 2013 he organized the International G8/G20 Advocacy Network, which includes 110 NGO staff from 87 NGOs in 23 countries. He is the former Director of Oxfam America's Washington advocacy office; the founder and the former Executive Director of the Center for Democratic Education. He is the former Executive Director of the National Security Archive, a non-profit research and documentation center in Washington, the former Executive Director of the Philadelphia Foundation, a regional grant making foundation, and a community organizer.

組織的な意思決定に影響を与える 効果的なアドボカシー戦略

2013年第11版(日本語訳)：2014年4月18日発行

著 者 John Ruthrauff,
Director, International Advocacy
Coordinator, G8/G20 Advocacy Alliance (US)
jruthrauff@interaction.org

著 作 権 Center for Democratic Education

翻 訳 株式会社ティックス

翻訳監修 稲場 雅紀
動く→動かす (GCAP Japan) 事務局長
特定非営利活動法人 アフリカ日本協議会 国際保健部門ディレクター

吉村 美紀
公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン
事業本部政策提言担当プログラムオフィサー
特定非営利活動法人 ジャパン・プラットフォーム

編集・発行 特定非営利活動法人 ジャパン・プラットフォーム
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-6-1 大手町ビル2階266区
【事業所移転のお知らせ】
2014年6月9日、下記の住所に移転します。
〒102-0083 東京都千代田区麹町3-6-5 麹町GN安田ビル4F

印 刷 三恵印刷興業株式会社

●本書は、InterActionのインターナショナル・アドボカシー担当のジョン・ルスラフ氏が1994年に発表し、数度の改訂を経た後、2013年に発表された11版の日本語訳となります。転載する場合は、原則として著作権者の許諾を得る必要があります。



J.P.Morgan



編集・発行

特定非営利活動法人 ジャパン・プラットフォーム