

Leadership,

リーダーシップ

Organizing,

オーガナイズিং

and Action

アクション

コミュニティ・オーガナイズিং・ワークショップ

参加者ガイド

承 諾 書

今後のワークショップのために、このガイドの改善のために皆様から助言を頂ければ幸いです。下記の条件に反しない限り、皆さん自身のワークショップのために、このガイドを利用し、必要に応じて内容を変更して構いません。

このワークショップガイドは、Liz Pallatto, Joy Cushman, Dan Grandone, Jake Waxman, Devon Anderson, Rachel Anderson, Adam Yalowitz, Kate Hilton, Lenore Palladino, New Organizing Institute staff, MoveOn Organizers, Center for Community Change staff, Jose Luis Morantes, Carlos Saavedra, Sean Thomas-Breitfeld, Shuya Ohno, Petra Falcon, Michele Rudy, Hope Wood, Josh Daneshforooz, Melanie Vant, Uyen Doan, Lucia Moritz、他大勢の方々の数多くのトレーニングを経てより良く改善されてきました。

利 用 規 約

このワークショップガイドは以下の事項に従う条件で提供されます。このガイドを利用することは利用規約に同意した事と見なされます。

1. このガイドを無料で他の方たちに複製し、配布することは可能ですが、金銭を対価として売ることはできません。
2. ガイドから著作者に関する説明を削除してはなりません（例えば、ハーバード大学、マーシャル・ガンツ博士のガイドを編集した、と記す）。
 1. 著作者情報を削除しないという条件でガイドの一部変更は許可しますが、著しい変更あるいは最新のガイドを、メールであるいは書面でマーシャル・ガンツ博士に連絡をしてください。
メール：marshall_ganz@harvard.edu
住 所：Marshall Ganz, Hauser Center, Harvard Kennedy School,
79 JFK Street, Cambridge, MA 02138
 2. それゆえ、何人にも制限されない使用料無料のライセンスが、マーシャル・ガンツ博士と New Organizing Institute、ならびにその後継者、相続人、被譲渡人に与えられます。彼らは作品を複製し、配布し、他者によって部分的に変更された作品をさらに変更する権利をもちます。
 3. 配布するすべてのガイドに、これら条件を含めねばなりません。さらに、このガイドを配布するすべての人に、ガイドの使用はここで述べられている制約と義務を条件とすることを伝えねばなりません。

これらの条件について質問がある場合、マーシャル・ガンツ博士にメールか書面で直接連絡をとってくださいようお願いいたします。

メール：marshall_ganz@harvard.edu

住 所：Marshall Ganz, Hauser Center, Harvard Kennedy School,
79 JFK Street, Cambridge, MA 02138.

翻 訳 サ ポ ー タ ー

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

 U.S. EMBASSY TOKYO アメリカ合衆国大使館		 株式会社ビービット		 ALMACREATIONS the department of educational arts 株式会社 ALMACREATIONS	
瀬口 清之		桑原 洋一		鈴木 孝枝 (フィーノ株式会社)	
青木 竜太 (TEDxKids@Chiyoda キュレーター)		下村 雅彦		吉牟田 剛	
鎌田 綾乃	米倉 誠一郎	富田 昌吾	Olivier Satoshi Ishikawa		
NPO 法人 MPI 山崎 貴弘	濱崎 祐一	青山 優子	片山 愛子		
藤原 加代	丸田 昭輝	吉岡 謙吾	片山 健人		
浦田 尚津美	山添 真喜子	阪本 圭	小牧 智		
原田 典子	下村 健一	野口病院 / 野口 俊康	寛 大日朗 (Dainichiro KAKEI)		
朝比奈 一郎	Mitsuhiro Saito	佐藤 正弘	Shinya NARITA		
ASAMI					

支援金額・支援決定日順

目次

第1章 . 私たちはなぜここにいるのか？ワークショップのゴール	05
Why We Are Here? & Workshop Goals	
第2章 . 人々のパワーで変化を起こす	09
People, Power, Change	
第3章 . リーダーシップの実践としてのコーチング	17
Coaching as a Leadership Practice	
第4章 . パブリック・ナラティブとは	25
Introduction to Public Narrative: Story of Self, Us, and Now	
第5章 . 共有するストーリーを創造する：ストーリー・オブ・セルフ	33
Creating Shared Story: Story of Self	
第6章 . 共有するコミットメントを創造する： 関係を通してパワーを構築する	43
Creating Shared Commitment: Building Power through Relationships	
第7章 . 共有組織構造を創造する：リーダーシップチームの構築	53
Creating Shared Structure: Building Leadership Teams	
第8章 . 共有価値を創造する：ストーリー・オブ・アス	65
Creating Shared Story: Story of Us	
第9章 . 共有戦略を創造する	75
Creating Shared Strategy	
第10章 . 共有のコミットメントを創造する：アクション	97
Mobilizing Shared Commitment: Action	
第11章 . 共有価値とコミットメントを創造する： ストーリー・オブ・ナウと、セルフ・アス・ナウを結び付ける	109
Tying It All Together: Story of Now and Linking Self/Us/Now	

第 1 章

私たちはなぜここにいるのか？

ワークショップのゴール

私たちはなぜここにいるのか？

ワークショップのゴール

なぜここに集まったのか／ワークショップのゴール

このワークショップの目標は、長年培われてきたコミュニティ・オーガナイズの考え方に根付くリーダーシップの実践を学んで行くことです。そのリーダーシップとは、これから先、どのような未来が待っているのか不確かな状況下で、人々がある目標を達成することができるように手助けをする、その責任を引き受けることです。具体的には、新たなリーダーになりうる資質をもった人々を見だし、起用し、資質を育て、そのリーダーシップがコミュニティを「同志^{†1}」へと組織し、その「同志」がもっている資源を、ある共有の目標を達成するために必要なパワーの源へと転換させることを学びます。この実践は、「真のコミットメント^{†2}」に基づく自発的な活動を、変革を創造する力へと転換させるために開発されました。本ワークショップがみなさんにとって有用なものとなることを願います。

†1 原文では constituency。問題や、困難な状況に対して「共に立ち上がる人々」という意味で使います。

†2 不確かな未来を確かな未来にするためにはどんな困難にも立ち向かう覚悟をもつこと。

リーダーシップ実践についての5つの方法

各参加者は、オーガナイズのためのリーダーシップ実践について、以下の5点から学びます。

1. なぜ自分がリーダーシップをとることを思い立ったかを他者に理解してもらえ「ストーリー・オブ・セルフ」、共に行動したい人々と共有する価値観に基づく「ストーリー・オブ・アス」、そして今行動しなければという瞬間を語る「ストーリー・オブ・ナウ」という3つのストーリーを明確に言葉で表現する方法
2. ある共有目的に向けて共同するコミットメントに基づいた、意図的な関係を構築する方法

3. 共通の目的と基礎となるルール、明確な役割を備えた協力的なリーダーシップ・チームを構築する方法
4. 同志の資源を、ある明確な目標を達成するために必要なパワーに転換する戦略を練る方法
5. 戦略を、計測可能で、動機がしっかりとあり、効果的な行動へと転換させる方法

参加者は、各自が関わるコミュニティにおいて、そうしたリーダーシップの実践を教えられるような学びを得ることになります。

セッションの進め方

セッションの多くは次のような形式で進められます。

1. 講義：概念について説明します
2. 見本：実践の見本を見せます
3. 演習：チームに分かれて演習します
4. 振り返り：全体で振り返りをします

以上のような形式により、本ワークショップをとおして学んだスキルを即戦力に変え、経験から得られた知見をより有効に活用し、他の人々と共に活動をはじめめるスタート地点に立つことができるのです。

未踏の地を探検する精神をもって、このワークショップに臨んでください。新しいことにトライし、リスクをとり、新たな質問を投げかけてみてください。



ワークシート 自分の目標

このワークショップに何を期待していますか？

どんなスキルを学ぶことに興味がありますか？

あなたはこの場にどんなことを還元できると思いますか？



ワークシート ノーム（グラウンドルール）

今日から2日間、目標達成を可能にする、私たちが共に学びたいと思う方法を明確にしてみましょう。ブレインストーミングや合意したノーム^{†3}を忘れないためのメモとして、このワークシートを使ってください。チームとして初めて顔を合わせるとき、まず数分間時間をとってこのワークシートの内容を共有し、加筆や修正をして、チームのノームを作っていくてください。

ワークショップ全体のノーム	チーム内のノーム
ノーム・コレクション（グラウンドルール是正措置）	

†3 ノーム（norm）は規範などと訳されますが、ここでは会場の参加者やチームにおけるグラウンドルールと理解してください。

第 2 章

人々のパワーで変化を起こす

相互依存の
リーダーシップにおける
核心的な実践とは何か？

人々のパワーで変化を起こす

◆ このセッションのゴール

- 👉 リーダーシップ、オーガナイズ、そして学びの手法を伝える。
- 👉 鍵となる5つの重要なオーガナイズの実践を紹介する。
- 👉 人々、パワー、そして変革の関係性について理解を深める。

リーダーシップとは何か？

私たちが共にこれから学ぶリーダーシップは、一世紀のエルサレムの賢人ラビ・ヒレルが提示した3つの質問に根差しています。

——もし、私が私のためにあるのであれば、私は誰か？

これは「自己中心的な質問」ではなく、「自分自身について考える」質問です。私たちが誠実さをもって他者をリードしたければ、自分の価値観、資源、大志を明確に理解していなければなりません。——私が私のためだけにあるのなら、私は何か？

「何か」ではなく「誰か」であるためには、私たちが他者との関係の世界で生きていること、私たちの目的を実現できる能力は、他者の能力とそれを引き出すことと切っても切り離せないものです。——そして、もし今でなければいつなのか？

これは橋の上から飛び降りろというアドバイスではありません。私たちは行動することなしに、効果的に行動することを学べることは滅多にないことを認識するものです。学びはそれを継続するよりむしろ、行動から生まれるものです。

リーダーシップとは「自分、他者、行動の相互作用」なのです。

この文章が答えを述べているのではなく疑問形ということが重要です。私たちはいつリーダーシップを必要とするのでしょうか？ 全てが大丈夫で、うまくいっていて、問題は何もなく、驚きも、脅威も、矛盾もない時でしょうか？ それとも物事が分かりづらく、解決が難しく、予想不可能な時でしょうか。後者の時が、適応性のある、創造的なリーダーシップを私たちが必要とする時ではないでしょうか。リーダーシップとは、予測できるもの以上に

予測出来ないこと、不確実で制御できないことにおける領域になるのではないのでしょうか。

したがって、リーダーシップは挑戦的であり、非常に「怖い」のです。私たちは自身に問いかけます。

新たな状況に対応するためにスキルを学ぶべきか（手のチャレンジ）。自分の持てる資源を使って目的を達成する新しい方法をどうやって考えることができるか（頭のチャレンジ）。新たな状況に対応し、他者も同じ行動を促せるよう勇気、希望、レジリエンス（回復力）を見つけることが出来るのか（心のチャレンジ）？

リーダーシップは「知っていること」より「学ぶこと」です。誰も未来について知りません。しかしどのように対処するか学ぶことができます。リーダーシップは制御するよりも適応することです。そして地位よりも実践することです。

従ってリーダーシップは「責任を引き受けること（自身）。その責任とは他者が（他者）不確実な状況の中で目的を達成できるようにすること（行動）」とここで定義します。リーダーシップは決意、選択、責任を引き受けることが必要です。そして関係性の一つの形でもあり、目的をもったものであり、勇気が必要なものです。

オーガナイズとは何か？

オーガナイズとは、「私の課題は何か？」と尋ねるのではなく「誰が私の同志か？」という質問から始まるリーダーシップの一つの形です。そして同志の視点からみて「問題は何か？」、「同志の資源を使い、どのように彼ら自身の問題解決する力を作ることができるか？」と尋ねていきます。

オーガナイズ されていない状態	リーダーシップ	オーガナイズ された状態
消極的	ストーリーの共有	意欲的
バラバラ	関係に基づいたコミットメント	団結
漂流	明確な組織構造	調整
反応的	創造的な戦略	自発的
無効	測定でき、目標のある行動	有効

人々：私の「同志」は誰か？

「同志」とは、ある目的を達成するために「共に立ち上がる」ことを学んだ人々のことです。オーガナイズは、単に問題を解決することではありません。問題に直面する当事者のもつ資源を総動員して問題を解決する能力を人々が身につけ、さらに解決した状態を維持するということです。

変革：私の同志はどんな変化を生み出したいか？

変化とは、特定でき、具体的で、意義のあるものです。そして問題、チャレンジ、必要性に対応するものです。どんな変化が問題を解決するか理解するためには、問題が何か、誰の問題か、何故問題があるのか、という点について明確にしなければなりません。達成可能な変化にするためには、目に見えるような真の変化をもたらしてくれる目的に集中することが大切になってきます。それは啓蒙をすることでも、有意義な会話を交わすことでも、素晴らしいスピーチをすることでもありません。あなたの「同志」が、直面しなければならない難題に取り組むなかで、なぜこの目標を達成することが真の変化を生じさせ得るのかを説明し、はっきりと目にみえる目標を明示する作業なのです。

パワー：私の同志はどのように彼らの資源を、彼らの目的を達成するのに必要なパワーにかえることができるか？

マーティン・ルーサー・キング牧師は、パワーを「目的を達成することができる能力」と説明しています。パワーとは、私の資源に対するあなた

の関心と、あなたの資源へのわたしの関心によって、双方が、共通の目的を達成するために資源を一つにすることに興味をもった時に、一緒に創造することができるものです（パワー・ウィズ／power with）。

しかし、もし私の資源に対するあなたの関心が、あなたの資源に対する私の関心より大きければ、資源の交換において、私のほうが影響力をもつことができるでしょう（パワー・オーバー／power over）。

つまり、パワーとは物でもなく、性質でもなく、特性でもありません。パワーとは関心と資源との間に生じる影響力なのです。以下の4つの質問をし、またそれに答えることによって、「パワーはどこからくるのか？（パワーの源）」を探り当てることができるでしょう。

1. あなたの「同志」の関心事（必要なこと）は何か？
2. この関心事（必要なこと）に取り組むために必要とされる資源は誰がもっているのか？
3. これらの資源を所有する主体（アクター）の関心事（必要なこと）は何か？
4. あなたの「同志」は、他の主体が（「同志」の）関心事（必要なこと）に取り組むうえで求める資源としてどのようなものを所有しているのか？

パワーは人々から生み出されるものです。変化を必要としている人たちが自身が、自らの資源をオーガナイズし、変化を起こすために必要なパワーをつくり出すのです。オーガナイズがも

興味深い役割は、変化を必要とし、変化を望んでいる人達自らが、「変化という作品」を描く作家になることを可能にしている点です。オーガナイズは、取り組んでいる問題そのものだけではなく、問題の原因（力がないという状況など）さえも変えてしまうのです。

それゆえ、オーガナイズにおいては、さらなるリーダーを見いだしていく作業に責任をもつ（コミットメント）だけでなく、そのリーダー達を束ね、人々が必要としている社会的変化をもたらすパワーをつくり出すというこの特定の「戦い」に携わらせる、ということにも力を注いでいく必要があるのです。オーガナイズをするパワーは、何かを実現させたいと願う最初の一人の決意（コミットメント）によって始まります。このコミットメントなしでは、活動を始める資源はないに等しいのです。コミットメントはアクションと同じくらいはっきり目に見えるものです。

リーダーシップの5つの実践

変化を起こすパワーをつくり出せるように人々をオーガナイズするには、鍵となる5つのリーダーシップの実践をマスターすることが求められます。これら5つの実践は、個人を変え、チームの活動のありようを変え、そして世界の見え方、感じ方、さらに実際の世界の在り方をも変えるのです。

1. ストーリーを創り、共有する

オーガナイズは、「パブリック・ナラティブ」という物語の中で表現される共有価値に根差している。

パブリック・ナラティブは、どのようにストーリーを通して価値を伝え、世界を変えていくのに欠かせないモチベーションを引き出すかというものです。このパブリック・ナラティブを通して私たちは、なぜリーダーシップをとろうと思いついたかを語り（ストーリー・オブ・セルフ）、集団としてリーダーシップを発揮するように促す、私たちが所属するコミュニティの価値観について語

り（ストーリー・オブ・アス）、そして、今行動することを迫る、私たちの価値観に対して直面している困難について語るのです（「ストーリー・オブ・ナウ」。価値観に基づくオーガナイズは、（問題に基づくオーガナイズと比較すると）人々の多様性が、障壁ではなく財産になるよう、それぞれが「問題の小さな貯蔵庫」から抜け出して来て、他の人と力をあわせるよう促します。新しいことを学び、物事を行う新しいやり方を探求するリスクをとるためには道徳的資源が必要です。価値観は感情を通じて経験するものなので、人々はストーリーを語る事で感情を伝え、聞き手の道徳的資源（勇気・希望・連帯）を呼び起こすことができるのです。“セルフ（自身）”、“アス（私たち）”、そして“ナウ（今）”の橋渡しをするパブリック・ナラティブをいかに語るかを学ぶことにより、オーガナイザーは自身の力をより効果的に発揮し、運動における信頼と連帯を生み出し、他の人々を効果的に活動に関与させられるようになるのです。

2. 関係に基づいた共有コミットメントを創る

オーガナイズは（人と人との）関係性と、共に活動していくことへの双方のコミットメントを基礎としている。

これは、単に集合体ではなく、共通の目的をもった集合体をつくるプロセスであり、部分を合計したものよりはるかに大きいものです。この集合体を通じて私たちは個人の関心を共通の関心へと作りなおし、達成出来る目標を描くことで、個々のリソースを統合することでことができるようになるのです。また、これにより共通の関心事を力強く主張する行動も期待できるので、単にメッセージを伝えたり、貢献を引き出したり、投票を説得するだけの関係性の構築ではなく、それ以上のものをもたらしてくれるのです。一対一のミーティングや小さなグループミーティングを通して作られた関係性は、地域のキャンペーンチームの基礎となります。そしてそのチームは、単にアイデアや作業や問題へのコミットメントではなく、お互いにコミットメントすることに根差したチームとなるのです。

3. 共有構造を作る

リーダーシップチームの構造は、効果的な各地でのオーガナイズを生みだすのを可能にし、各地のアクションを都道府県、国、さらには地球規模の目標へと統合することも可能にする。

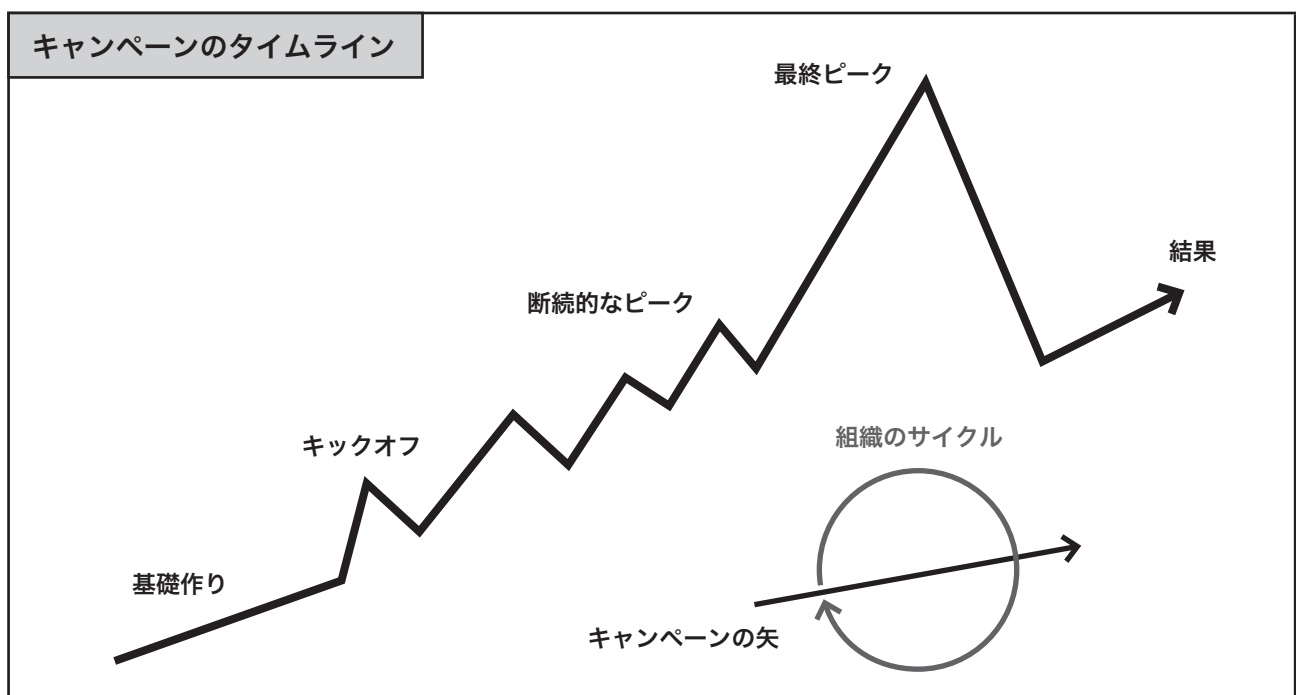
ボランティア活動は信頼のおける、継続的、創造的なリーダーの育成に失敗してしまうと、しばしば問題を抱える事になります。きちんと構築されたリーダーシップチームは、安定性、モチベーション、創造性、そして説明責任を促すため、ボランティアの時間、スキル、そして努力をより効果的に使うことができます。エネルギーにあふれるボランティアの人たちが困難な仕事を達成することができるような構造を作るのです。チームは、活動の有効性をはかる3つの基準を達成するように励みます。チームが支えようとしている人達が求めてくる基準に応え、確実に結果を出すより有効な方法を学び、そしてチームに所属する個人の学びと成長を高めていくことです。チームメンバーは、効果を最大限に発揮するための5つの条件のもとで動きます。1) 真のチームであること（メンバーが定まり、安定し、相互に依存する関係であること）、2) 人を惹き付ける指針があること（明瞭で重要、そしてやりがいのあること）、3) 活動しやすい仕組みがあること（お互いを支え合うこと）、4) 明確なチームのグラウンドル

ルがあること、5) 活動するのに必要なスキルと才能を持った多様性のあるチームであること。

4. 共有戦略を創る

広い価値観を基盤にしても、効果的なオーガナイズのキャンペーンは、それらの価値を（具体的な）行動に変え、創造的な討議がもたらされるよう、具体的な戦略的目標に集中することを学ぶものである。

例えばバラク・オバマを大統領に当選させることや、アラバマ州モンゴメリーのバスでの人種差別をなくすこと、100パーセントクリーンな（環境負荷のない）電気の供給を目指す運動など。都道府県規模でのキャンペーンを実施する時には、都道府県規模での戦略をたてるということに対する責任を上位に（または中心に）据えますが、キャンペーンにおける時間（締切）と場所（各地域）という観点からみて戦略的ゴールを取り出すことができれば、各地域においてゴールをどのように達成していくかについて、地域で責任をもって考え出すことが可能になります。地域において目標に辿り着くための戦略を立てる責任は、地域のチームに力とモチベーションを与え、投資をすることになるのです。このような二層構造が、全体としての運動を絶え間なく最適な方向に向かわせ、さらには、ボランティアの人々が没頭してう



ちこめるよう、個々人のモチベーションを育んでいくのです。

5. 測定可能な、共有されたアクションを創る

進捗状況を評価し、責任を明確にし、経験を元にした戦略の適用をしたいのであれば、オーガナイズングで生まれた成果は、明確で計測可能で具体的にでなければなりません。

ここでいう測定方法には、リクルートされたボランティアの人達の数、集められたお金、ミーティングに集まった人々の数、接触した投票者の数、集めた署名の数、制定された法律の数なども含まれます。選挙キャンペーンは非常にはっきりと結果の計測ができる（当選／落選）という利点がありますが、どんな効果的なオーガナイズング・キャンペーンの成果もそれと同じくらい明瞭でなければなりません。目標達成に向かう進捗状況を定期的に報告することは、フィードバック、学びと適応の機会を生み出します。またトレーニングでは、プログラムを実行するための全てのスキル（たとえば小グループミーティングを開く方法、電話活動の管理 など）を身につけます。新しいメディアを使うことで、報告や連絡、調整が円滑に行われるでしょう。こうして、個人、チーム、そしてキャンペーン全体が、ゴールにむかってどのくらい進展したのかを確認するための透明性が担保されるのです。

このワークショップも、結果をだすために時間・資源・エネルギーを結集させ、時間を「円型の循環」ではなく、むしろ「矢」として捉えるという点において、ひとつのキャンペーンとして進められています（前ページの図参照）。時間を「円型の循環」と捉える考え方は、日常的な仕事や通常手続き、年間の予算などを維持することに役立つでしょう。一方、時間を「矢」として捉えると、変化を生み出すことや具体的な成果をあげることに集中でき、また努力を一極集中させることを可能にします。キャンペーンでは時間は「矢」です。それは、基礎作りの期間・キックオフ・断続的ピーク・そして最終ピークというクライマックスに達して結果に至る、一連の活動なのです。私たちのワークショップも、各実践での成果が積みあげ

られて、次の段階への土台が作られていくという点において、キャンペーンと同じパターンを辿ります。

リーダーシップの形態

また、私たちはリーダーシップの仕組みをつくることにおいて、特有のアプローチをとります。この仕組みによって、私たちは自分自身がリーダーシップを発揮しているときでも、他の人たちのリーダーシップを育むことができます。私たちはリーダーシップとは誰もが指示を仰ぐ人だと思いがちです。

ドット・リーダーシップ

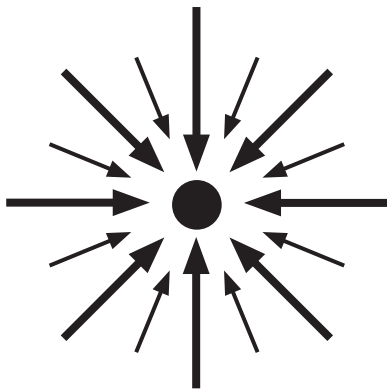
もしあなたが次ページの図の全ての矢が向かう中心の点に置かれたらどのように感じますか？ 突き抜けることすらできない矢の一本になったならどんなふうに感じますか？ もし、中央の“点”が消滅したなら何が起きるのでしょうか？

バラバラのリーダーシップ

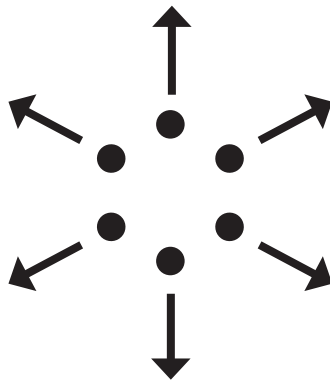
時々、私たちはリーダーシップを不要と思ったりします。なぜなら「私たち全員がリーダーだからだ」と。しかし、それは次ページの図のようになります。皆を調整する責任を誰がとるのでしょうか？ ある特定の部分ではなく、全体の状況をみる責任を誰がとるのでしょうか？ 誰が最終責任をとるのでしょうか？

スノーフレイク・リーダーシップ

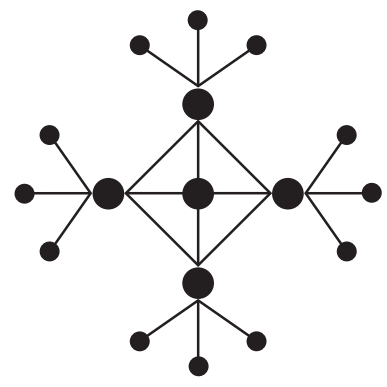
リーダーシップの実践における別の考え方は、次ページの図のような「雪の結晶」になります。これをスノーフレイク・リーダーシップと呼びます。リーダーシップの実践とは、他のリーダーを成長させることです。そして、今度はその人がさらに他のリーダーを成長させるのです。順番に行われるこの実践が延々と続くのです。あなたは中心の「点」の存在かもしれませんが、あなたの成功は他のひとたちのリーダーシップを育むことにかかっているのです。



ドット・リーダーシップ



バラバラのリーダーシップ



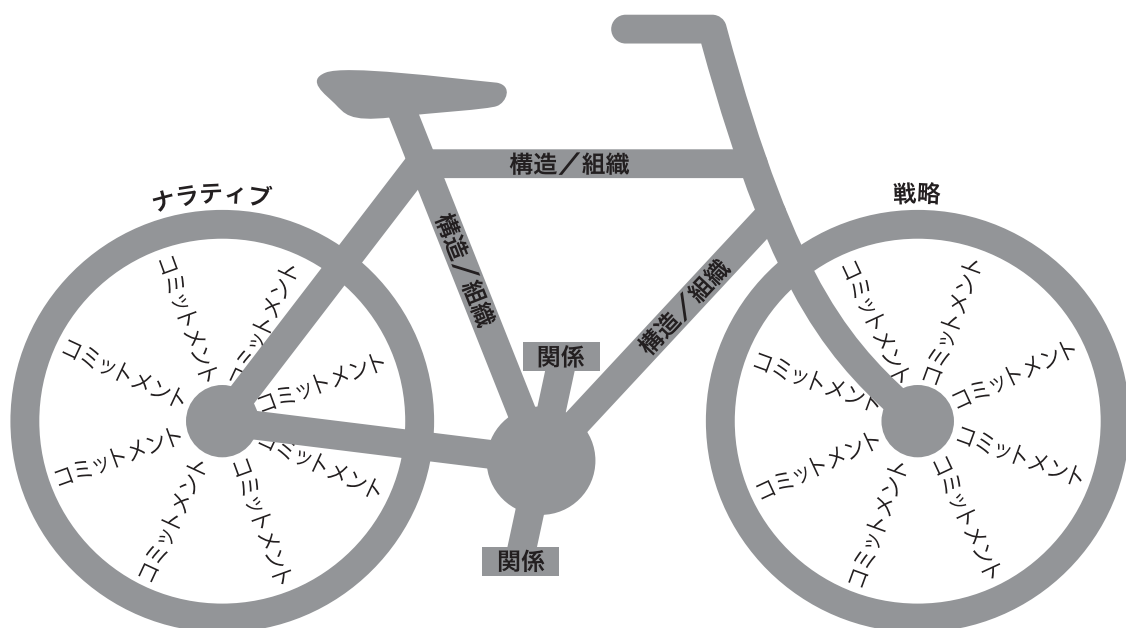
スノーフレイク・リーダーシップ

オーガナイズングを学ぶ

オーガナイズングとは実践であり、「する方法」です。自転車に乗ることを学ぶようなものです。自転車に乗ることについて書かれた本を何冊読もうと、実際に自転車に乗る段階ではほとんど役にたちません。誰しもがはじめて自転車に乗るとき起こることは、転ぶことです。そこで「心」の順番になります。あきらめて家に帰るか。あるいは、また転ぶことがわかっていても勇気をだして自転車に乗るか。それがバランスをとることを学ぶ唯一の方法だからです。

これから私たちが「学ぶ」多くの実践は、皆さ

んが既にどのようにするかを知っているものです。物語を語らない人はいますか？誰とも関係を構築したことが無い人はいますか？やろうと思っていたことを邪魔する障害を乗り越えるために戦略を立てたことが無い人はいますか？私たちはどのようにするかを知っていますが、それは「暗黙知」であり「形式知（訳注：伝えられる知識）」ではないのです。私たちはそれらをしています、私たちはそれをどう正確にするのか考えたことがないのです。これから私たちが共に学んでいくのはこの「暗黙知」を明確にしていくことです。それによって、技術、スキルを磨き、これらのスキルを使う目的を作っていくことができるのです。



人々のパワーで変化を起こす

本ワークショップの各セッションは、講義を行う、見本をみせる、各自が実践する、そして共有し振り返る、といった同じパターンで進められます。実践を理解するための概念的な枠組みを示し、実践における見本を示し、皆各自の小グループで実践し、学んだことを全員で振り返ります。

第 3 章

リーダーシップの実践としてのの

コーチング

どのようにすれば、
不確かさに直面した人々の目標達成を
可能にできるのか？

リーダーシップの実践としてのコーチング

◆ このセッションのゴール

- 👉 リーダーシップの実践において他者をコーチングするための5段階のプロセスで使う、シンプルな診断フレームワークを学ぶ。
- 👉 ロールプレイとその振り返りを通して、コーチングのプロセスを実践する。

オーガナイズイングにおけるリーダーシップは、不確かさに直面した人々が共有する目標を達成できるように手助けすること。コーチングはそれを可能にする。

オーガナイズイング・キャンペーンは、チャレンジや学習の機会にあふれています。しかし、私たちは時に水の中で泳ぐ魚のようなもので、自分が泳いでいる水がどのようなものか、どんな困難があるか、困難にむかってどのように泳いでいるかが見えなくなります。コーチングはこの問題を軽減する手助けをします。コーチングは、個人やチーム、そのキャンペーンやトレーニングの進展の妨げになるような、動機面、戦略面、知識・スキル面の困難を乗り越えるのに役立ちます。

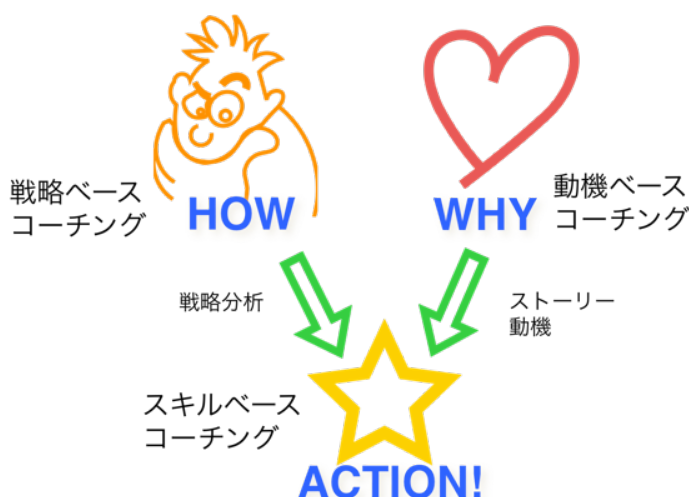
オーガナイズイングにおけるコーチングとは？

コーチングとは、個人あるいはチームがより効果的に活動できるように、直接的に介入することです。

コーチングはオーガナイズイング・キャンペーンとトレーニングの様々な状況において有効なリーダーシップの実践です。コーチングが必要になるのは、例えば以下のような時です。

- ・オーガナイザーがボランティアとの間に抱える動機面の困難の克服を助ける
- ・リーダーシップチームがオーガナイズイング・キャンペーン戦略を立てる支援をする

コーチングは他者が行動を起こす能力を培うために、活動のあらゆる場面で有効です。状況は様々であっても、全体のプロセスは非常に似通っています。



コーチングの観点

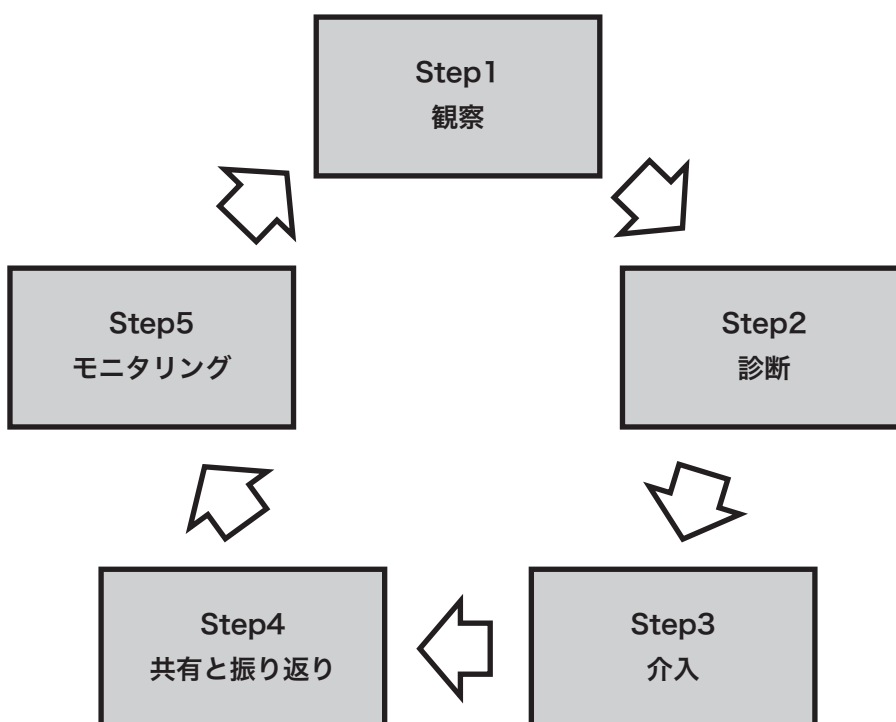
コーチングでは、個人やチームの強みと弱みを特定し、その弱みに打ち勝つために、彼らの強みを総動員できるような手助けが必要です。人は時に何をすべきか、分かっているものです。しかし、新鮮な視点は、彼らが直面している特定の困難を診断し、新しい解決策を特定することに役立ちます。

1. **動機ベース（ハート／心）のコーチング**は、努力を増すために行います。
2. **知識・スキルベース（ハンド／手）のコーチング**は、知識やスキルを強化するために行います。
3. **戦略ベース（ヘッド／頭脳）のコーチング**は、成果を達成するための資源の使い方を見出せるようにします。

コーチングの観点

改善アプローチ

効果の薄い活動を改善するために行います。（例：コーチングを受ける人が全体的にリーダーシップをうまく発揮できておらず、基本的なレベルに達するための助けを必要としている。）



熟達アプローチ

個人が熟達することを目指して行います。（例：コーチングを受ける人がリーダーシップを発揮できていて、さらに熟達できる状態である。）

コーチングの基本的な観点（例：動機面、知識・スキル面、戦略面）は変わりませんが、コーチング戦略は異なります。（例：仕事についての考え方で改めるべき点の例示のための専門的フィードバックに対し、後者は専門的スキルを伸ばすために内省を促す問いかけをし意見を聞きます）

コーチングはどのように行うか ー 5段階のコーチングプロセス

コーチングでは、5つの段階において4つの方法を使い分けるスキルが必要です。4つの方法とは：問いかける、頭と心で聴く、肯定する、挑戦することです。次の5つの段階を踏みます。

Step1 観察

—何が見えて聞こえているか？

コーチングを受ける人が抱える問題を十分に「つかむ」ために、慎重に耳を傾け、ボディランゲージを観察し、的を絞って徹底的に質問をすることから始めます。事実を把握するには時間がかかるかもしれません。しかし、コーチであるあなたが問題を正確につかめなければ、その解決を手伝うことはできません。遠慮せずに具体的で「手ごわい」質問をしましょう。このプロセスは、コーチングを受ける人が、何が問題かを今までとは違った方法で明らかにするのに役立ちます。そのため、ただ「情報を得る」以上のことを行います。

Step2 診断

—なぜその問題は問題なのか？

正しく診断をすることは非常に重要です。例えば、オーガナイザーが戦略に苦しんでいるときに、あなたがもっと一所懸命するようにと伝えたら、相手には不満しか残りません。

- ・ **動機面の困難（努力／心）**：上手くいっていないのはその人が十分な努力をしていないからですか？ 十分な努力をしていないのは恥ずかしいからですか？ あまりに早くやめてしまったのは苛立ちまたは、恐れからですか？ 他の習慣が邪魔をしていますか？（例：営業トークが堪能な人は本心からの話をする方法を知らないかもしれない）
- ・ **知識・スキル面の困難（知識・スキル／手）**：その人が上手く行っていないのは、効果的に行うためのスキルが足りないからですか？ やり方を知らないからですか？ 他の習慣や行動が妨げとなっているのですか（営業トークに精通している人が、そのスキルがストーリーテリングのスキルの代わりになるとごっちゃに考えている）？ コーチであるあなたが実際に見本を見せ、ロールプレイをできるものがありますか？
- ・ **戦略面の困難（戦略／頭脳）**：上手くいっていないのは、すでに得ている知識やスキルをどのように使えば良いかわからないからですか？ 概念や基本的原則を明確に理解していますか？ 注意深く考えきれていますか？ ゴールは達成可能なものですか？ 戦略は筋が通っていますか？

Step3 介入

—何をするか？

問題が何かを特定できても、ただ単にコーチングを受ける人にすべきことを伝えてはいけません！ 相手が何をすべきと考えているかを見つけ出します。コーチングを受ける人が問題を理解し、彼らがどうその問題をとらえているのかをあなたが理解できるような質問をします。そして、解決方法を見つけられるような質問をしてください。コーチングを受ける人の考えを表に出させてください。適切な介入方法を考える上では診断が大事です。

動機面の困難に対する介入：

- ・ 励まし、促す - あなたならできる！
- ・ 叱咤激励する（愛をこめて）。
- ・ 恐れや羞恥心など、その人がリスクを取り、やり切り、新たなことに挑戦するのを妨げている感情と立ち向かえるように支える。共感や希望をもって接し、その人の自尊心を肯定しましょう。勇気をほめたたえましょう。
- ・ あなた自身の行動で勇気や感情的な成熟を示しましょう。恐れ of 気持ちを告白し、あなたがそこから逃げるのではなくどう前進しているのかを話しましょう。

知識・スキル面の困難に対する介入：

- ・ 行動を見本で示し、コーチングを受ける人に真似をさせることでどう動けばいいかの「感覚」をつかませる。
- ・ （すべきことを）細かく分け、1つずつするように勧める。
- ・ 3, 4通りの方法を示し試させて、どの方法がその人に「ぴったり合う」かをみる。
- ・ その人が一緒に練習できそうな人を提案する。
- ・ 足りない情報（知識・スキル）をどこで見つければよいかを探す方法を示す。

戦略面の困難に対する介入の例：

- ・ 具体例と一緒に取り組み、戦略的なプロセスを習得できるような問いかけをする。
- ・ 実践についての考えを聞く問いかけをする（「なぜその戦術を選んだのですか？」）。
- ・ あなたが気付いたことの見解を述べ、コーチングを受ける人が異なる考えを持てたか聞く（「そのとき、他の選択肢はあったのですか？どんなものでしたか？なぜそれを選んだのですか？」）。
- ・ あなたが聞き取ったと感じたことを、適度な再構成を交えて伝え、コーチングを受ける人が見ている状況と合っているかを聞く。
- ・ 静かに振り返り、自己診断をさせる（「少し時間をとって何がうまくいき、何がうまくいっていないのかを考えてから、そのことについて話しませんか」）。

彼らのために何かしたいという衝動を抑えます。コーチングを受ける人が介入を試せるようにします。彼らの行動を観察し、共有と振り返りのために観察した内容を記録しましょう。

Step4 共有と振り返り

ーコーチングを受ける人は何を学んだか？

コーチングを受ける人に、セッションの「学びと気づき」をまとめてもらいます。次にすべきことにコミットし、いつそれを確認しあうかを決めます。何がうまくいきましたか？何が難しかったのですか？どんな解決策がありそうですか？あなたのゴールは？次のステップは？

Step5 モニタリング

ーコーチングを受ける人をどのように支援し続けられるか？

コーチングを受ける人が、新しい、または改善された解決策を彼らの日々の実践に組み入れられるように、定期的に状況を確認するスケジュールをたてましょう。状況がどのように変わったかについて、コーチングを受ける人から報告をうけましょう。診断と介入の成果を評価しましょう。そしてその成功の喜びを分かち合いましょう！

効果的なコーチング	効果的でないコーチング
相手の経験に注目し、頭と心の双方で真摯に話に耳を傾ける。	コーチングを受ける人のチャレンジを実際に見聞きする前に、全ての答えを導き出そうと準備してしまう。
コーチングを受ける人のチャレンジと成功、それら全てから学んだことの意味を探求し、理解することを支援する。	コーチングを受ける人の感情を傷つけないために、真実でない偽りの言葉でほめる、または強さのみに注目する。
コーチングを受ける人が困難の解決策を見つけることを支援する。	コーチングを受ける人の弱点のみを批判する。
コーチングを受ける人を支援するような質問やチャレンジする質問を投げかける。	コーチングを受ける人に、何をすべきか伝える。



ペア演習 コーチングの実践

◆ この演習のゴール

- 👉 コーチングのプロセスを、キャンペーンでよくある困難についてロールプレイすることで学びましょう。
- 👉 オーガナイズとリーダーシップにおけるコーチングのプロセスと枠組みについて振り返りましょう。

◆ 演習内容 — 合計 25 分

1. ペアを作り、先にコーチをする人を決めます。	2 分
2. コーチングの練習をします。	20 分
2 人 1 組になって、コーチングを実践してみましょう（1 ラウンド 10 分） I) 第 1 ラウンドで、コーチになる人、コーチングを受ける人、それぞれの役を決めます。 II) コーチングを受ける人は、その人が直面している問題（リーダーシップに関する）を説明し、コーチからコーチングを受けます。<u>コーチは質問と相手の反応を言い換える事（パラフレーズ）しかしてはいけません。</u> コーチは次ページのワークシートを参考にメモを取りましょう（8 分） III) 第 1 ラウンドの共有と振り返りを行います。（2 分） ・ コーチングを受けた人：このコーチングのプロセスは、以前に人にアドバイスをしたときや、答えを提供した時とどう違いますか？ コーチはどの部分が上手くできましたか？どのようにより良く出来ますか？ 役割を交替し、同じことをあと 1 回繰り返してください。（1 ラウンド 10 分）	



コーチング・ワークシート（1回 10分）

観察者が観察したこと、診断したこと、使うであろう介入のタイプを、このワークシートに記録しておきましょう。

	観察（徴候）	診断	介入
動機面 （心）			
知識・ スキル面 （手）			
戦略面 （頭脳）			

第4章

パブリック・ナラティブとは

私、私たち、今をつなぐ物語とは？

パブリック・ナラティブとは

◆ このセッションのゴール

- 👉 なぜ、パブリック・ナラティブが重要なリーダーシップスキルなのかを学ぶ。
- 👉 どのようなパブリック・ナラティブが効果的なのかを学ぶ。
価値観、感情、ストーリーの組み立て方。
- 👉 パブリック・ナラティブの語り方を、まずストーリー・オブ・セルフから学ぶ。

If I am not for myself, who will be for me?
もし、私が私のためにあるのであれば、
誰が私のためにあるのか？

When I am only for myself, what am I?
私が私のためだけにあるのなら、私は何なのか？

If not now, when?
そして、もし今でなければいつなのか？

- ラビ・ヒレル、一世紀のエルサレムの賢人

パブリック・ナラティブを創ることは、リーダーシップの実践における3つの重要な要素を統合する方法です。ストーリー（なぜ私たちは、今、行動しなければならないのか。heart／心）、戦略（いかにわれわれは行動すべきか。head／頭脳）、そしてアクション（今、何を行動しなければならないのか。hands／手）。ラビ・ヒレルの力強い言葉は私たちに教えてくれます。「自分のために立ち上がることが最初の第一歩だが、しかしそれでは十分ではない。あなたと共に立ち上がるコミュニティを構築しなければならない。そしてそのコミュニティを、今、共に行動するよう動かさなければならない。」私（セルフ）・私たち（アス）・今（ナウ）のストーリーを結び付けるには、共通の織糸を価値観にみつけます。あなたを使命へと導いた価値観、あなたのコミュニティが共有する価値観、そして、今行動しなければならない、その価値観に対するチャレンジです。「今のストーリー（ストーリー・オブ・ナウ）」から考え始めることも出来ます。誰と共に活動する

かという「私たちのストーリー（ストーリー・オブ・アス）」、そしてあなたの使命感が依拠するところである「私のストーリー（ストーリー・オブ・セルフ）」というように逆の順番に考えていくことになるかもしれません。

リーダーシップ実践としての パブリック・ナラティブ

リーダーシップとは不確実さに直面する中で、人々に共有する目標を達成させる責任を引き受けることだと先に述べました。ナラティブ（物語）とは、個人として、コミュニティとして、そして国として選択をするための正しさを信じるための精神的資源、勇気をどのように手に入れるのか、について学ぶプロセスです。

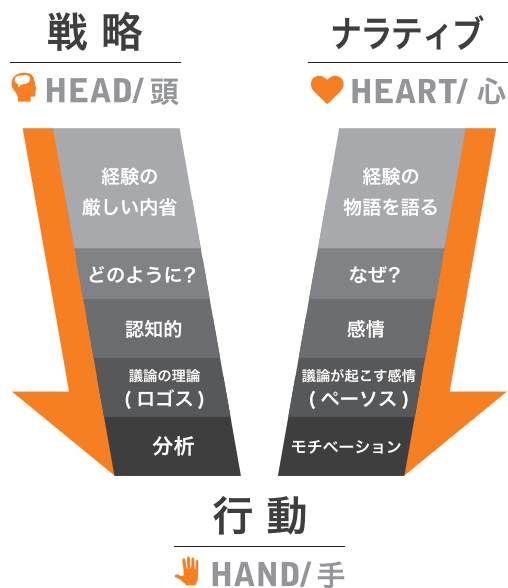
私たちの誰もが人々が聞きたいと 思うストーリーを持っている

私たちの誰もが人々を行動にかりたてるストーリーを語ることを学べます。私達はそれぞれ、困難・チャレンジ、または世界は変わるべきだと思っていなかったストーリーを持っています。そして希望もしくは変化を起こせると思っていなかったストーリーを持っています。このスキルを学ぶにつれ、あなた自身についてのストーリー（ストーリー・オブ・セルフ）、あなたがオーガナイズするコミュニティのストーリー（ストーリー・オブ・アス）、変化を起こすために必要なアクション（ス

トリー・オブ・ナウ) を語ることが学んで行きます。そして人のストーリーを聞く練習、良いストーリーを語る方法を人々に教える(コーチする)ことも学びます。

どのようにパブリック・ナラティブは機能するのか？

なぜパブリック・ナラティブを使うのか？



共有価値のもとに人々を突き動かし、効果的にアクションを起こしてもらうために、リーダーシップを担う人は「頭」と「心」、両方を使う必要があります。そうすることによって、なぜ世界を変えねばならないのか（動機）、世界を変えるためにどのように行動するのか（戦略）を理解することに人々の関心をひきつけるのです。

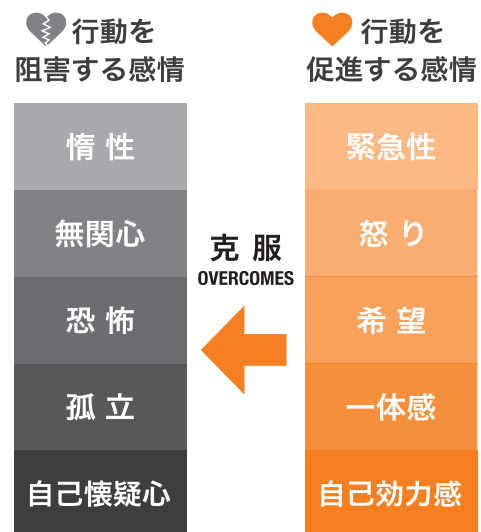
パブリック・ナラティブとは「なぜ」の物語なのです。それはストーリーを通して、価値観を行動へと転換させる技術なのです。

価値観が感情を介して伝わると人は行動したくなる

感情を介して、私たちは自分自身、他の人々、そして世界の何に対して価値をおいているかとい

うことを知ります。他者へ私達の動機を表現することが出来るのは感情を通してなのです。ストーリーは私たちの感情を引き出し、私たちの行動のなかにある価値観を表現することで、何が大事なのかをただ単に考えたり、他の人たちに話したりするよりもずっと、何が大事なのかを私たちに感じさせてくれるのです。なぜならストーリーは私たちの価値観を、抽象的な原理原則ではなく、生きた経験として表現させてくれるからです。経験に基づく価値観は、人々をつき動かすパワーを持っているのです。

行動を阻害する感情もあれば、行動を促進する感情もある



Emotion / 感情という言葉は、movement / 活動と同じ種類の言葉で、ラテン語では同じルーツを持ちます。意図を持った行動は、惰性・無関心・恐怖心・孤立感・自信喪失によって阻害されます。一方、アクションは切迫感・怒り・希望・連帯感・変化を起こせる、という感情によって促進されます。ストーリーを用い感情を総動員することで、意図を持った行動がそれを阻害する感情に打ち勝つことを可能にするのです。



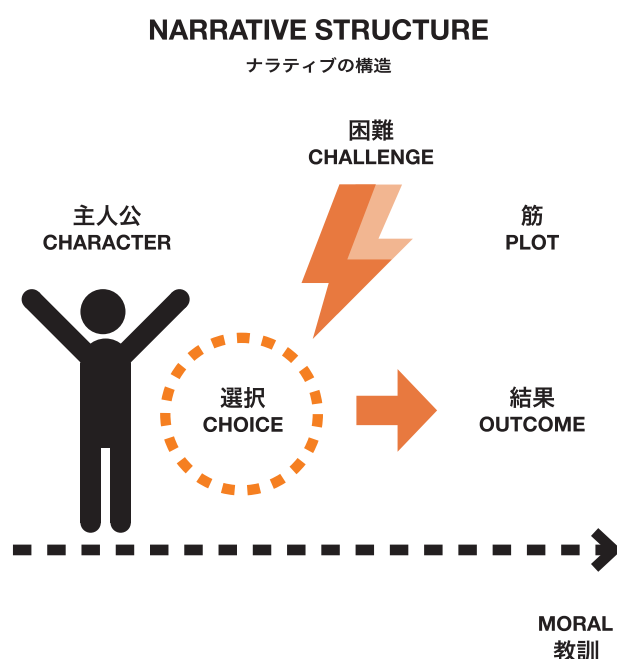
パブリック・ナラティブを構築するための鍵となる3つの要素

ストーリーの筋（プロット）には、主人公の困難、選択、結果を取り入れる

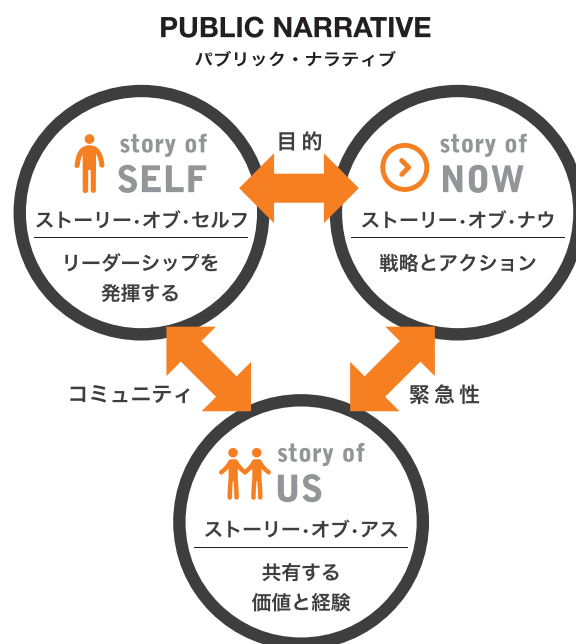
ストーリーの筋は、主人公が思いもかけぬ困難に直面するという場面から始まります。主人公は、気を配らねばならない緊急の必要性に迫られた目的を追求し、いかに反応するか、いかに行動するかを選択します。その選択は全く準備されていないものです。選択により私たちはモラル（教訓）を学びます。

私たちは登場人物に感情移入して追体験することにより、その人の感情を経験することができます。頭ではなく、心（ハート）で教訓を学ぶのです。あるひとの勇気についての話を聞くのではなく、勇気に奮い立たされるのです。

登場人物のストーリー、彼／彼女の選択時の奮闘、行動を引き起こした価値観は、聞き手にも自身のストーリーの奮闘や選択、行動、動機となった価値観を思い出させ、彼ら自身の人生に新たな洞察をもたらすのです。



パブリック・ナラティブは、ストーリー・オブ・セルフ、アス、そしてナウを統合するものである



ストーリー・オブ・ナウ

「ストーリー・オブ・ナウ」は、どのような緊急の問題があなたを突き動かし、コミュニティのために行動をとることになったのかについて語るものです。

ストーリー・オブ・ナウでは、あなたが直面する困難についての緊急性（否定できない変化の必要があり、緊急性、変化を起こす機会二度と訪れないかもしれないという緊急性）を語る必要があります。その困難における緊急性と、約束された希望が交差するところが、とるべき選択です。行動をとるのかとらないのか、その方法で行動をとるのか、別の方法なのか、という選択です。よいストーリー・オブ・ナウを語るためには、想像する勇気、W. ブルッゲマンのいうところの、預言者的な想像力が必要です。そうすることで、世界にある苦難と同時に、よりよい未来への可能性について目を向けさせます。

ストーリー・オブ・アス

「ストーリー・オブ・アス」は、語り手である「あなた」だけでなく、他者がお互いに協力し行動することを動機付ける価値観を語るものです。

ストーリー・オブ・セルフのように、コミュニティの価値観もその鍵となる選択の瞬間を通して表現されます。コミュニティが出来た瞬間、危機、勝利、悲劇、回復、ユーモアといった、人々の記憶に残っている瞬間です。あなたのグループのメンバーが共有した経験、特にそれぞれのメンバーにとって同じ意味をもつ経験について考えましょう。困難に立ち向かう上で、共有する価値観をメンバーが思い出すことができる、特定の時期の、特定の人々にとっての、特定のストーリーに注力するのがポイントです。よいストーリー・オブ・アスを語るためには、共感する勇気、つまり、他者による経験を関連づけるため、それについて深く考えることが必要です。

ストーリー・オブ・セルフ

「ストーリー・オブ・セルフ」は、あなたがリーダーシップを発揮しようと思立った価値観について語るものです。

リーダーたちは、自らを導く価値観を、ほかの人々に伝えるという挑戦に直面します。動機のもととなる価値観についての効果的なコミュニケーションは、信頼、共感、理解の礎となります。それが無い場合、多くの場合人々は全く効率的でない方法で、リーダーの人柄や動機を推測することになります。ストーリー・オブ・セルフを語ることによって、人々を導き、他の人々と連携し、そして共通の目的を見つけだす強い地盤を築くことができます。

私たちはそれぞれ語るべきストーリーを持っています。私たちの価値観は、他者—両親、友人、教師ら、他の人々の選択によって形づくられることが往々にしてあります。そして私たちは、様々な困難に対して選択をすることによって、人生(苦痛と向き合うこと、希望の瞬間、行動への動機)をかたちづくってきました。

私たちの価値観が、私たちの人生をかたちづくる選択に影響を与えるのだということを経験した

時に注力するのがポイントです。いつからそのことについて気にかけるようになったのでしょうか？ 初めて、正義に反することを経験したのはいつでしょうか？ 行動しなければと感じたのはいつですか？ なぜそれができると思ったのでしょうか？ どんな状況だったのでしょうか？ その状況、場所、色、音など、どのように見えましたが？ あなたのストーリー・オブ・セルフの力強さは、人生の上で意義深い瞬間を明らかにします。それらは、個人的な秘密ではなく、周りから見えているあなたの人生をかたちづくった出来事です。よいストーリー・オブ・セルフを語るためには、内省する勇気、そしてそこで何を発見したのかを共有する勇気が必要です。



ワークシート ビデオ鑑賞：ジェームズ・クロフト

パブリック・ナラティブ・クラスの生徒であったジェームズ・クロフトの5分間スピーチを観ましょう。観ながら、彼のストーリーで語られるセルフ、アス、ナウの3つの要素について考えましょう。

セルフ	アス	ナウ
・どんな経験が彼の価値観を作り上げたのですか？ ・それらの経験は誰の選択ですか？ ・なぜそれらはストーリーとして	・彼が話しかける「私たち」とは誰ですか？ ・彼はどの選択の瞬間を取り上げているのですか？ ・このストーリーにおける価値	・それらの価値観がどのように侵害されたと彼は描いていますか？ ・希望の源はなんですか？ ・彼は私たちにどんなアクションに

ビデオを観終わったあとに以下の点について考えてみましょう。

1. なぜクロフトはあのように話始めたのですか？
2. どんな困難、選択、そして結果が、彼が語るそれぞれのストーリーの核ですか？
3. どんな細部、イメージ、瞬間がこれらのストーリーを生き生きとさせましたか？
4. これらのストーリーはどんな価値観を伝えていますか？



ワークシート ビデオ鑑賞：バラク・オバマ

バラク・オバマ上院議員（当時）による 2004 年民主党大会基調演説の最初の 7 分を観ましょう。観ながら、彼のストーリーで語られるセルフ、アス、ナウの 3 つの要素について考えてみましょう。

セルフ	アス	ナウ
・ どんな経験が彼の価値観を作り上げたのですか？ ・ それらの経験は誰の選択ですか？ ・ なぜそれらはストーリーとして語られているのでしょうか？	・ 彼が話しかける「私たち」とは誰ですか？ ・ 彼はどの選択の瞬間を取り上げているのですか？ ・ このストーリーにおける価値観は何ですか？	・ それらの価値観がどのように侵害されたと彼は描いていますか？ ・ 希望の源はなんですか？ ・ 彼は私たちにどんなアクションに参加するよう求めていますか？

ビデオを観終わったあとに以下の点について考えてみましょう。

1. オバマはアメリカ国民に対してなぜこのように自身を紹介したのですか？ なぜ彼は他のストーリーではなく、これらのストーリーを選んだのですか？
2. どんな困難、選択、そして結果が、彼が語る各々のストーリーの核にありますか？
3. どんな細部、イメージ、瞬間がこれらのストーリーに活気をもたらしていますか？
4. これらのストーリーはどんな価値観を伝えているのですか？

第 5 章

共有するストーリーを創造する：

ストーリー・オブ・セルフ

なぜ、私はここにいるのか？

ストーリー・オブ・セルフ

◆ このセッションのゴール

- 👉 あなたの価値観を伝える方法としてのストーリー・オブ・セルフの語り方を学ぶ。
- 👉 ストーリー・オブ・セルフヘフィードバックをすることにより他者をコーチする方法を学ぶ。

ストーリー・オブ・セルフとは何か

他の人たちにあなたを理解してもらえようなストーリー・オブ・セルフを語りましょう。あなたが自分自身の信念・大義を貫くだけでなく、人々を牽引する責任を受け入れる基盤となっている価値観を他の人に体験してもらいましょう。人生の重要な選択の瞬間に焦点をあわすのが鍵です。困難や不確実性に対して、あなたが自分の価値観に基づいて何らかの選択をした瞬間です。あなたが他の人に自分の意見を聞いてもらいたい、聞いてもらえると思うようになったのはいつでしょうか？ 他者を気にかけなければならない、それが出来ると分かったときはいつでしょうか？ なぜあなたより強大な誰かに立ち向かわなければならなかったのでしょうか？ どこで勇気をみつけたのでしょうか？ もしくは勇気をみつけたのでしょうか？ どんな環境だったのですか？ ストーリー・オブ・セルフが力を持つのは、激しく悲劇的なドラマのおかげではなく、あなた自身のもろさをどの程度出せるか、あなたが気にかけることと勇気の源について本心を他者に見せることが出来るかによります。

ストーリーの中に困難・選択・結果を取り入れる

リーダーとして、今、この場に至るまでに、自分が行った選択に注目する質問を自身に対して問いかけてみてください。どの選択について焦点を合わせるかを決めたら、次の質問を自身に問いかけて、深く掘り下げてみましょう。

困難（チャレンジ）

なぜ、それを困難と感じたのか？ 何がそれほど困難だったのか？ なぜ、それはあなたにとってのチャレンジだったのか？

選択

なぜその選択をしたのか？ どこからその選択をする勇気を得たのか？（あるいは得られなかったのか？）どこから希望を得たのか？（あるいは得られなかったのか？）あなたの両親、祖父母、あるいは他の誰の人生のストーリーが、決断の瞬間、どう行動すべきかを教えてくれたのか？

結果

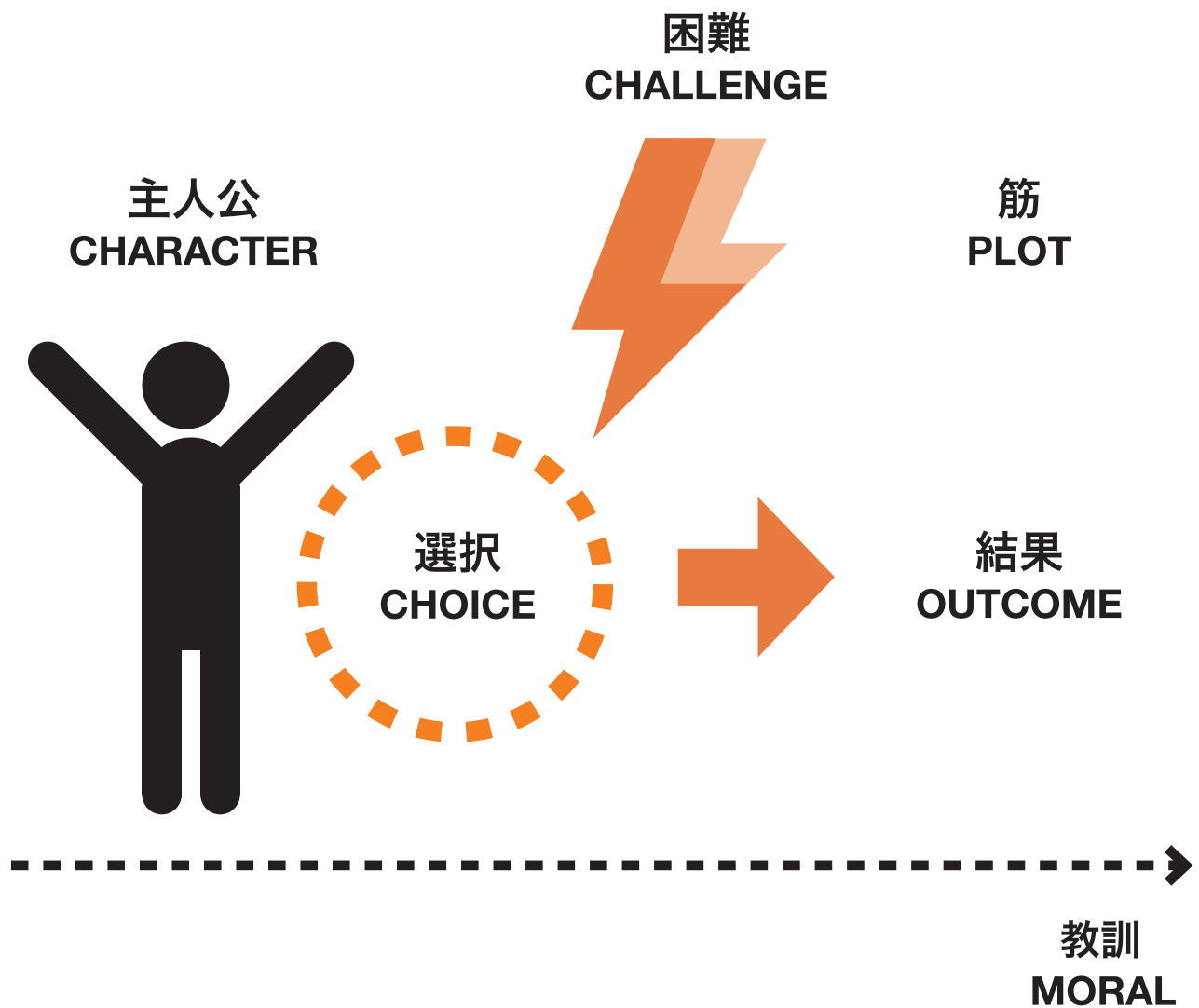
あなたはその結果をどのように感じたのか？ なぜ、そのように感じたのか？ その結果はあなたに何を教えてくれたのか？ あなたはその結果から私たちに何を学んでほしいのか？ 私たちにどのように感じて欲しいのか？

困難という言葉について補足します。困難という言葉を見た時、ふりかかってくる人生の不運について描かなければいけないと思う人がいます。しかし、あなた自身がその困難を選択したという場合も多々あります。谷底からはいあがるだけでなく、さらに高い山に登ることを決めたのはあなた自身の選択です。多くのことにあなたは勇気をもってチャレンジしつづけてきたでしょう。それは聞き手にインスピレーションを与える良いストーリーの源となるのです。

ストーリー・オブ・セルフはストーリー・オブ・ナウとアスをしっかりとつなぎとめるものです。

NARRATIVE STRUCTURE

ナラティブの構造





チーム演習 ストーリー・オブ・セルフの実践

◆ この演習のゴール

- 👉 自分のストーリー・オブ・セルフを語る練習をし、他のメンバーから建設的なフィードバックをもらいましょう。
- 👉 他のメンバーのストーリーを引き出し、お互いにコーチすることを学びましょう。

◆ 演習内容 — 合計 50 分（移動時間も含みます）

1. チームで集まり、チームを立ち上げます。	
・ チームが集まったら、タイムキーパーを決めます。 ・ 簡単に自己紹介をします（呼んで欲しい名前）。 ・ 演習内容を確認します。 ・ 見本として、コーチが2分間のストーリー・オブ・セルフを語ります。	5 分
2. 各自のストーリー・オブ・セルフを1人で考える時間をとります。	
・ 次ページのワークシートを使ってください。	5 分
3. チーム内で順番に、1人ずつ、自分のストーリーを語ります。	
I) 1人がストーリーを語ります。(2分) II) チームのメンバーからフィードバックをもらいます。(3分) ・ 他の人のストーリーを聞いている間、後にあるワークシートを、フィードバックを書くために使ってください。 ※注) 2分間厳守でストーリーを語ってください。話の途中でも、タイムキーパーは2分で話を中断します。ストーリーの焦点を絞り、またチーム全員が各自のストーリーを語ってフィードバックを得る機会を確実に得るためです。	30 分
4. チーム全員で気づき、良く出来たこと、改善すべきことを振り返ります。	
・ 自分のストーリーを語り、他の人たちのストーリー・オブ・セルフをコーチする経験から、何を学びましたか？ ・ このセッションからどんな気づきを得ましたか？ ・ 演習の良かった点と改善点は何でしょうか？	5 分



ワークシート あなたのストーリー・オブ・セルフを上げる

あなたの人生のどの部分を話すかを決める前に、次の質問について考えてみましょう。

1. なぜ、私はリーダーシップを取る事を思い立ったのか？
2. どんな価値観が私を行動へと突き動かすのか？ どのようにその価値観が他の人々が似たような行動を起こすようインスピレーションを与えられるか？
3. 私自身の人生の基盤となる価値観をどのように学び、その価値観に基づいてどのように行動したのか？ それらを言葉よりむしろ光景を聞き手に見せられるように。

リーダーとしてあなたをこのキャンペーンに導いた価値観を形づくるうえで、重要な人生の経験とは何ですか？

家族&子供時代	人生の選択	オーガナイズの経験
・ 両親／家族 ・ 子育ての経験 ・ あなたのコミュニティ ・ ロール・モデル (規範となる人) ・ 学校	・ 学校 ・ 仕事 ・ パートナー／家族 ・ 趣味／興味／才能 ・ 情熱をみつけた経験 ・ 困難に打ち勝った経験	・ 初めてのオーガナイズの経験 ・ 鍵となる本あるいは人々とのつながり ・ ロール・モデル

あなたのストーリーの中における困難、選択、結果について考えましょう。結果からあなたが学んだこと、そのあと何が起きたのか。言葉のかわりに、以下のスペースに絵を描いてみましょう。力強いストーリーは聴衆の心にイメージを残します。あなた自身とあなたの使命を、聞き手が理解するうえでイメージは非常に有効です。困難に直面したとき、あなたがとった決断を表現することは、あなたの価値を伝えることになるのです。

困難（チャレンジ）	選択	結果

困難（チャレンジ）	選択	結果

さらなる考察のために

私たちは皆、数多くの困難と、選択と、失敗と成功という結果とともに、非常に豊かで同時に複雑な人生を生きています。つまり、決して2分間では私たちの人生を語ることはできません。私たちの人生のストーリーを理解する方法を学び、実践するのはまさにチャレンジです。チャレンジの結果として、自身の経験を熟考し、理解したことを土台にして、他の人たちに教えることができます。また、それぞれのユニークな状況において何がふさわしいかを判断しつつ、どのストーリーを語るべきかを選ぶことができます。

ストーリー・オブ・セルフから始めて、あなた自身のパブリック・ストーリーを十分に時間をかけて振り返りましょう。あなたの両親、祖父母まで時を戻すのもよいかもしれません。あるいはあなたのもっとも最近のオーガナイズングの経験から話を始めるのもよいでしょう。あなたがその行動をとったとき、なぜあなたはそのことに特別に熱中したのかと自身に問い続けてください。あなたが直面した困難に注目し、それらの困難に対処すべく、あなたが行った選択に注目しましょう。あなたが経験した満足、あるいはフラストレーションに注目しましょう。

なぜ、あなたはこれらの選択をしたのか？ なぜこれをして、他のことをしなかったのか？ 自分自身に「なぜ？」と問い続けるのです。困難、選択、そして結果について熟考することからあなたは何を学びましたか？ どのように感じましたか？ あなた自身について、家族について、同志について、コミュニティについて、国について、あなたを取り囲む世界について—あなたにとって何が本当に重要かについて、教えてくれましたか？これらのストーリーの何がそれほどまでに関心をそそるのでしょうか？ どの要素があなたの人生を真に理解する手助けとなったのでしょうか？

パブリック・リーダーシップの中で活動している多くの人々は喪失と希望の両方のストーリーを持っています。もし、私たちが喪失のストーリーを持っていなければ、喪失を世界の一部として理解できないでしょう（世界を修正しようとする理由もなくなってしまう）。しかし、私たちは希望のストー

リーも持っているのです。希望のストーリーがなければ、世界をよりよくするために立ち上がることは不会でしょう。

よいストーリーは、あなたの人生の筋—直面した困難、選択したこと、その結果—を構成する、様々な選択から引き出されます。

Challenge / 困難

なぜ、それを困難と感じたのか？ 何がそれほど困難だったのか？ なぜ、それはあなたにとってのチャレンジだったのか？

Choice / 選択

なぜその選択をしたのか？ どこからその選択をする勇気を得たのか？（あるいは得られなかったのか？） どこから希望を得たのか？（あるいは得られなかったのか？）あなたの両親、祖父母、あるいは他の誰の人生のストーリーが、決断の瞬間、どう行動すべきかを教えてくれたのか？

Outcome / 結果

あなたはその結果をどのように感じたのか？ なぜ、そのように感じたのか？ その結果はあなたに何を教えてくれたのか？ あなたはその結果から私たちに何を学んでほしいのか？ 私たちにどのように感じて欲しいのか？



コーチングのヒント： ストーリー・オブ・セルフ

フィードバックをするとき、ポジティブな意見と、建設的で批判的でもある意見のバランスをとることを覚えておってください。コーチングの目的は、ストーリーの語られ方に耳を傾け、相手のストーリーテリング（ストーリーを語ること）を進歩させることです。

◆すべきではないこと

単に相手の気分をよくするためだけのような、曖昧なコメントは控えましょう。

(例：「本当に素晴らしいお話ですね！」)

◆すべきこと

次ページのポイントで互いをコーチングしあいましょう。

1. 困難（チャレンジ）

ストーリーの語り手が直面した困難とは具体的に何であったのか？ その困難は生き生きと、絵を描くように語られていたか？

- ・「 _____ について説明した時、その困難の様子がはっきりと見えました」
- ・「困難が _____ であったことを理解しましたが、それがあなたの意味したことですか？」
- ・「困難の内容が明確ではありませんでした。 _____ を描写するとしたらどのようにしますか？」

2. 選択

それぞれの困難に対して、はっきりとした選択は示されましたか？ その選択のストーリーはあなたをどのような気分にさせましたか？（希望に満ちた気持ちを感じましたか？ 怒りを感じましたか？）

- ・「私にとって、あなたの選択は _____ で、私を _____ な気持ちにさせました」
- ・「あなたが選択をしたその瞬間に話を絞ることでよりよいストーリーになるでしょう」

3. 結果

それぞれの選択からどのような具体的な結果が引き起こされましたか？ その結果から私たちは何を学びますか？

- ・「結果は _____ であったと私は理解しました。そしてそれは私に _____ を教えてくれました。しかし、それはあなたが今活動していることにどのように関係しているのですか？」

4. 価値観

語り手の価値は何であり、どこから来ているのか分かりましたか？ そのストーリーにあなたは何かを感じましたか？

- ・「あなたのストーリーは私に _____ と感じさせました。なぜなら _____ 」
- ・「あなたにとっての価値が _____ であることは、あなたのストーリーからよくわかりました。しかし、その価値がどこからきたかのをストーリーで語ったなら、より明らかになるでしょう」

5. 細部

細部がよく描け、カラフルな色のついたイメージを伝える場面はストーリーにありましたか？（例えば風景、音、匂い、その瞬間の感情）

- ・「 _____ のイメージをとおして、あなたが何を感じていたのかがよく理解できました」
- ・「 _____ について、もっと細部を語ってもらえたら、あなたがどんな経験をしたのか想像することができます。」



ワークシート ストーリー・オブ・セルフに対するコーチング

あなたのストーリーに対するチームメンバーからのフィードバックをここに記録しましょう。

--

チームメンバーのストーリー・オブ・セルフをコーチングしましょう。

メンバーのストーリーを聞きながら以下に記録してください。振り返りの際に役立ちます。

名前	価値観	困難	選択	結果

第 6 章

共有するコミットメントを

創造する：

関係を通してパワーを構築する

私は誰にコミットするのか？

関係を通してパワーを構築する

◆ このセッションのゴール

- 👉 リーダーシップ、コミュニティ、そしてパワーを作り上げる関係を構築する方法を学ぶ。
- 👉 1対1ミーティングのスキルを通して、意図的な関係構築の実践を行う。
- 👉 チームの中で共通の価値観、関心、資源を見いだす。

なぜ関係を築くのか？ オーガナイズと動員の違い

リーダーシップは自らの価値観、動機、ストーリーを理解することから始まります。オーガナイズにおけるリーダーシップは、他者が確実に目的を達成するよう責任を引き受けることです。このようなリーダーシップの基礎は、他者との関係づくり、特にリーダーシップを共有できるように人と関係を築くことです。

オーガナイズにおけるリーダーシップは関係に基づいています。これが動員とオーガナイズの大きな違いです。動員する際は、相手に資源を提供してくれるようにただ頼むだけです。例えば、集会に参加する時間、嘆願書に署名すること、献金などがそれにあたります。しかし、オーガナイズする場合は、相手と新しい関係をつくるので、資源は本来の使われ方だけではなく、リーダーシップ、コミットメント、想像力など、多くの関係を生み出します。動員の「瞬間」は、参加してください、500円を私にください、そして嘆願書に署名をしてくださいと頼むときです。一方オーガナイズできた「瞬間」とは、二人の人間が、お互いの関心、資源、価値観を知り、ただ単にそれらを「交換」するだけではなく、共通の目的のために、ともに活動することを約束できたときです。こういった類の約束は、同様に、新たなチーム、新たなネットワーク、新たな組織を創り出し、資源を繰り返し繰り返し生み出すことができます。

1. リーダーシップを見だし、 集結し、発展させる

価値観を探し出し、各自のもつ資源について学び、共通の目的を認識し、リーダーシップの責任を分かち合える人を探すために、協力者になりうる人と関係を構築します。

2. コミュニティを構築する

リーダー達は常に新たな人々と会い、彼らと関係を作り上げ、支援の輪を広げ、彼らが使うことのできる資源を増やし、自らがリーダーになれる人々を集めます。

3. 資源をパワーに変える

アクションがスタートしても、関係の構築は終わりません。コミットメントとはオーガナイズのために資源をどのように活用するかということです。特に、競争、内部の争い、外部の障害などの問題が生じたとき、コミットメントが必要になります。コミットメントは、継続し、かつ意志をもって育む関係に根差します。それゆえ、人々があなたの活動に参加する目的を見つければ見つけるほど、彼らはあなたが思いもよらなかった資源を提供してくれます。

強制あるいはコミットメント？

リーダーは彼らの組織やキャンペーンをどのように導くかを決めなければなりません。物事を一つにする接着剤は、強制に基づく命令と支配のモデルでしょうか？ あるいは自発的なコミットメントでしょうか？

長期間にわたるパワーと成長への可能性を自発的コミットメントから生み続けるためには、関係構築のために十分な時間と意欲を「投資」しなければなりません。それにより、お互いに対するコミットメントから、さらにわたしたちを共に導く目標へのコミットメントが生み出されます。それには、隠し事の無い透明性、オープンで心配りのある会話が必要です。閉ざされ、反発し、人を操る策略は不要です。

関係とは何か？

関係は価値観を共有することに根差しています。

私たちが共有する価値観は、お互いのストーリー、特に人生という旅での「選択の瞬間」を知ることによって見出すことができます。鍵は、「なぜ？」と尋ねることです。

人間関係は、関心と資源を交換することから成長します。

あなたの資源が私の関心を引き、私の資源があなたの関心を引きま

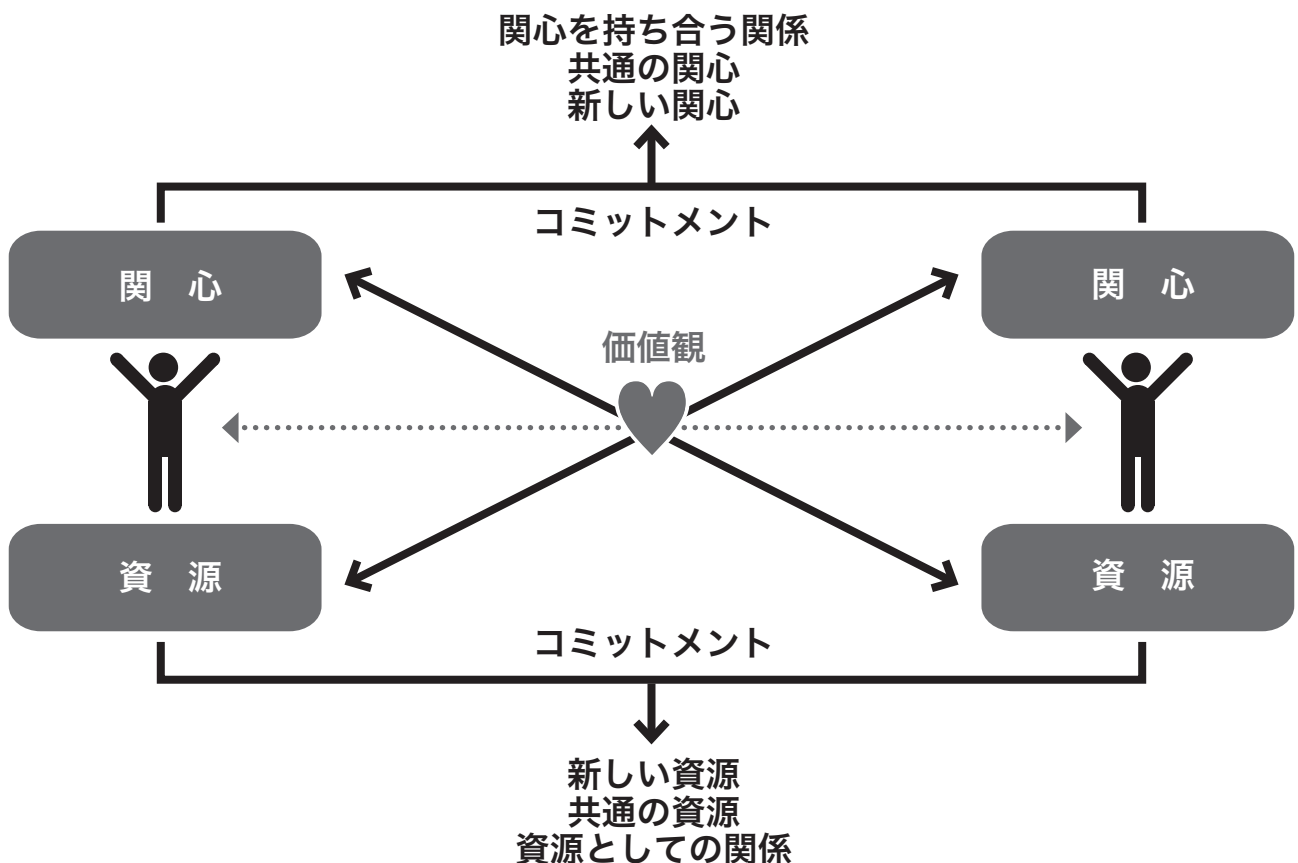
すことです。つまり、関係は共通性と同時に違いによって育まれるのです。

私たちの共通の関心は、私たち個人の関心が対立せずに追い求めることをお互いにサポートできる程度に範囲が狭まっているべきでしょう。

オーガナイズングにおける人間関係とは、ビジネスのような単なる取り引きではありません。1対1のミーティング、あるいはハウスミーティングで私たちが見いだそうとしているのは、私たちが「求めること」に単に応える人ではありません。私たちの活動に参加し、長きにわたり、共に学び、成長し、行動する人たちを探しているのです。

関係はコミットメントによって創造されます。

交換が関係を生むのは、双方が、自らのもっとも価値のある資源、「時間」を差し出す時だけです。関係への時間のコミットメントは、未来と過去(各々の歴史)を関係性に与えます。一緒に学び、成長し、変化するので、関係を構築するに至った目的そのものが変化し、より豊かな交流の可能性が生まれるのです。実際、関係それ自体が価値あ



る資源となるのです。アメリカの政治学者ロバート・パットナムはこれを「ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）」と呼んでいます。

関係は継続的な心配りと努力を必要とします。

そうして関係が育まれたなら、その関係は、断続的な学びと、個人とコミュニティがキャンペーンを発展させるための重要な資源となります。また、動機とインスピレーションを支える大切な資源ともなります。

意図に基づいた関係を構築する： 1対1のミーティング

意図に基づいた関係を始める一つの方法は1対1のミーティングです。長きにわたって、多くのオーガナイザーが発展させてきたスキルです。1対1のミーティングは5つの「行為」によって成り立っています。

注意／ Attention

1対1のミーティングを持つには相手の注意を引かねばなりません。恥ずかしがってはいけません。このミーティングにあなたがどんな関心を持っているかについて、できる限りオープンで率直でなければなりません。とはいえ、いきなり

オープンになるのはむずかしく、いくらお互いを知るのに少なくとも数分は欲しいと思うかもしれません。また最初に自己紹介する時間も必要でしょう。

興味／ Interest

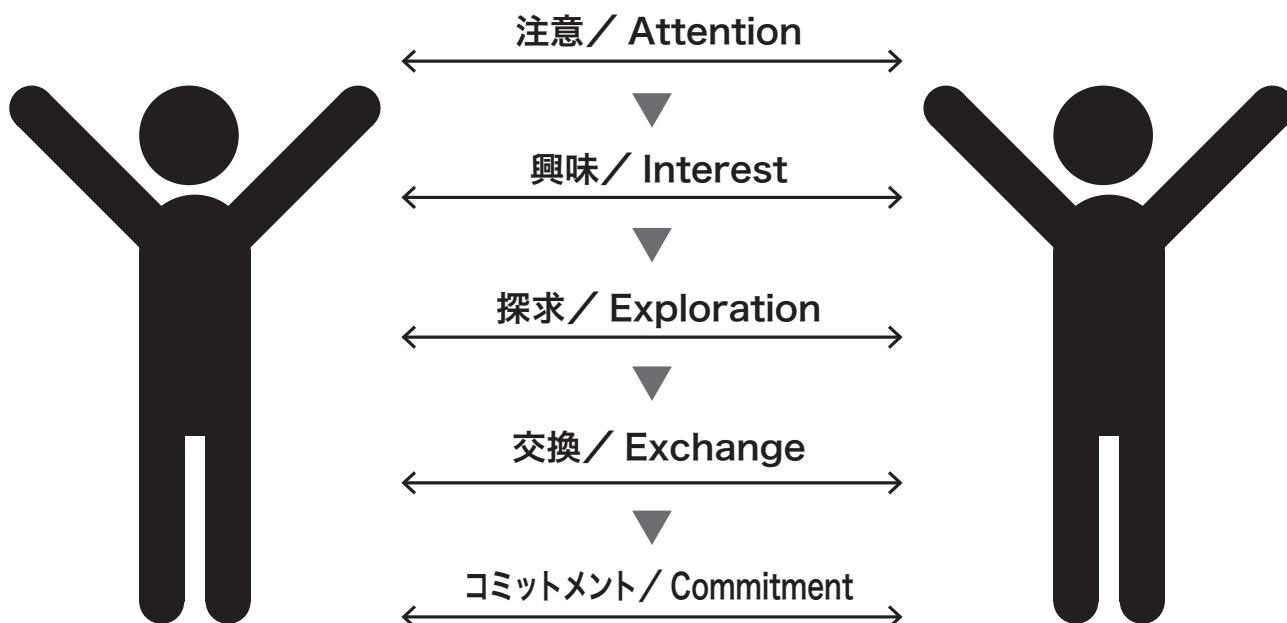
1対1のミーティングを設定するには、目的かゴールがなければなりません。「新しいネットワークを始めるのですが、興味を持たれるかもしれないと思って」「とある問題に直面してしまっていて、あなたが助けてくださるのではと思って」「あなたがXに興味を持っているのを存じておりますので、この件に関してあなたとお話したいのです」など、いろいろな目的、ゴールがあります。

探求／ Exploration

ほとんどの1対1のミーティングは相手にいろいろな質問をすることから始まります。相手の価値観、関心、資源を知り、同時に、あなた自身の価値観、関心、資源を十分に共有することで、一方通行ではなく、双方向なものとなります。

交換／ Exchange

ミーティングをとおして情報、支援、考えといった資源を交換します。これは将来の交換のための基礎となります。



コミットメント／Commitment

1対1のミーティングがコミットメントと共に終了すれば、それは成功したといえます。その場合、相手と再び会うことになるでしょう。次回のミーティングのきちんとしたスケジュールをた

てることにより、コミットメントを本当に引き出すことになります。1対1のミーティングのゴールは相手に誓約をさせることでも、お金を差し出させることでも、投票させることでもありません。関係を継続させることを約束することです。

DO /すべきこと	DON'T /すべきでないこと
ミーティングを予めスケジュールしておく。 (通常 30 分から 60 分)	ミーティングの目的と長さを明確にしない。
注意深く聞き、何を質問するか考えておく。	相手の話に耳を傾け、質問をするよりも、相手を説得しようとする。
上記の会話の順序に従う。	私的なことについての雑談。
経験と心の深い所にある動機を共有する。	ストーリーを省き、すぐに要点に移る。
変化を求める共通の関心と関係するビジョンを共有する。	どのように物事を変えることができるか、考えを共有する機会がない。
共に行動する次の段階が「いつで、何をするのか」を明確にする。	次の段階へのきちんとした計画なしに会話を終らせる。



チーム演習 関係構築の実践

◆ この演習のゴール

- 👉 お互いのストーリーを知り合うことで共有する価値観を明らかにし、
お互いの関心事を見だし、その関心事に有効な資源を発見するために、
探究的な質問をする1対1のミーティングのスキルを練習しましょう。
- 👉 チームメンバーが共有する価値観、共有する関心、使える資源を明らかにしましょう。

◆ 演習内容 — 合計 45 分（移動時間も含まれます）

1. チームで集まります。	
・ チームで集まったら、タイムキーパーと書記を決めます。 ・ 演習内容を確認します。	5 分
2. ペアになり、1対1のミーティングを練習します。	
I) オーガナイザーと、オーガナイズされる人(対象)を決めます。オーガナイザーは、オーガナイズされる人との関係を構築していきます。インタビューのように一方的に質問をしてはいけません。あなたの人生も共有してください。単に情報を得るのではありません。共通の価値観を引き出すこと、関心を共有すること、あなたのチームのキャンペーンを支援できる潜在的な資源を見つけ、関係を構築します。最後にコミットメントを交わしてください。(8分) II) オーガナイズされる人は、オーガナイザーにフィードバックをします。いつ「オーガナイザーがあなたとの関係を構築できた」と感じたか。オーガナイザーがうまくできていたところは？どのようにしたらオーガナイザーはより改善できますか？(2分) III) 10分後、役割を交替します。 IV) <u>注意深く相手の話を聞いて、後のワークのために以下のことを書き出してください。</u> ・ 自分達の共有する価値観 ・ 自分達の共有する関心 ・ 自分達のスキルと資源 V) お互いに明確なコミットメントを交わしましょう。	20 分

▶次ページにつづく

3. 同じチームの人たちについて知っていきましょう。							
I) 各ペアは次の3つの問いについてチームメンバーに報告します。 (6人のチームで各ペア5分) ・自分達が共有する価値観は何でしたか？ ・モチベーションが湧く共有する関心は何でしたか？ ・あなたのプロジェクトを支援しえる、相手の資源は何でしたか？ II) 書記はチーム全員について、以下の様に模造紙に記録しましょう。 <table border="1" data-bbox="234 539 1227 826"> <thead> <tr> <th data-bbox="234 539 564 584">共有する価値観</th> <th data-bbox="564 539 895 584">共有する関心</th> <th data-bbox="895 539 1227 584">固有の資源</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="234 584 564 826"></td> <td data-bbox="564 584 895 826"></td> <td data-bbox="895 584 1227 826"></td> </tr> </tbody> </table>	共有する価値観	共有する関心	固有の資源				15 分
共有する価値観	共有する関心	固有の資源					
4. チーム全員で気づき、良く出来たこと、改善すべきことを振り返ります。							
・この演習について自分自身の大きな学びをまとめましょう。またチームとして何を学びましたか？ 演習の良かった点、改善点はなんでしょうか？	5 分						



ワークシート 関係構築の実践

1 対 1 ミーティングの実践（20 分）

互いに知り合いでない人をパートナーに選びましょう。なぜ彼女 / 彼がこの活動に導かれたのかについて学びましょう。彼女 / 彼の選択の瞬間を知り、人生を形づくった特別な経験は何かを知るために、「なぜ？」と問い、掘り下げましょう。あなたのストーリーも共有しましょう。パートナーの動機、パートナーがこのキャンペーンに提供できる資源（リーダーシップのスキル、同志、アクションのスキルなど）について、話を聞きましょう。具体的な話をしましょう。

抽象的で、自分から切り離された、正義のような大きなテーマについて話すのは避けましょう。あなたが何かをしたいと思う、具体的な事柄について、なぜそれに注目しているのか？ その理由について生きた経験を語りましょう。どんな価値観に基づいて、このことに注目しているのか？どのように、これらの価値観を学んだのか？

「探求」のための質問例

ストーリー（価値観）：

- ・ 今日この WS に参加したのはなぜですか？
- ・ どんなことに取り組んでいますか？それはなぜあなたにとって大事なのですか？
- ・ どんな子ども時代だったのですか？
- ・ どう生まれ育ったのですか？

困難（関心）：

- ・ （価値観に基づいて）今どんなことに取り組みたいです か？
- ・ 実現したいけど、出来ないことはありますか？
- ・ コミュニティにおける困難で、最も関心のあることは何ですか？
- ・ （上記に関して）何に取り組んでいるのですか？
- ・ 何があなたをアクションから遠ざけていますか？
- ・ 何を学びたいのですか？

希望：

- ・ どんな動機であなたは人々をオーガナイズしているのですか？
- ・ もし私たちが一緒に活動したなら、世界はどう変わるのですか。どんなビジョンをもっているのですか？

リーダーシップの資源：

- ・ 今までの活動の中でどんな役割を担って来たのですか？
- ・ あなたのしてきた活動でそこに活かせたのは、あなたの持っているどんなものでしたか？
- ・ 他にどんなスキルを持っていますか？
- ・ 今まで人生で、他の人たちをどのようにリードしてきたのですか？



1 対 1 ワークシート：相手と自分について見つけた価値観、関心、固有の資源を記入し、チームでの共有に備えましょう。

	価値観	関心	固有の資源
相手 (オーガナイ ズされる人)			
自分 (オーガナイ ザー)			
共有するもの			

行動をし、この関係を構築し続けるために、いつ次に会いますか？

第 7 章

共有組織構造を創造する：

リーダーシップチームの構築

私たちの目的は何か？

私たちのノームや役割は何か？

リーダーシップチーム構築

◆ このセッションのゴール

- ☞ 成功するリーダーシップチームの、核心となる実践への理解を深める。
- ☞ 共有の目的を作り、自治のためのノームに合意し、
リーダーシップの役割と責任を明確にすることで、これらの実践スキルを磨く。

なぜ、リーダーシップチームは重要なのか？

もっとも影響力のあるリーダーは、チームのメンバーと共に活動し、彼らとともに他の人たちを導くチームを作ります。例をあげれば、明治維新で薩摩藩と長州藩のパイプ役を果たした坂本龍馬は亀山社中という脱藩浪人達から成る新たな結社を作りました。交渉に強い近藤長次郎、外国人応接役に英語の得意な沢村惣之丞、航海術に長けた船長役の白峰駿馬、事務処理がうまい長岡謙吉、商才にずばぬけた陸奥陽之介（後の陸奥宗光）といった面々が夫々の才能を発揮することで維新の原動力となりました。

リーダーシップチームは相互に依存しながら共に活動し、さらに各自がリーダーとしてチームのプロジェクトの特定の部分に責任を引き受ける仕組みをもたらします。非常によく機能するリーダーシップチームでは、チームを構成している個々人のユニークな才能（と限界）を認め、生産的に活用しています。

チームの仕組みは、戦略を作る能力を生み出す手助けにもなります。創造的な戦略を共にたてる能力です。一人で創るより活気に満ち、魅力に溢れた戦略を生み出します。オバマキャンペーンの現場の組織構造は、幾重に重なる層になったリーダーシップチームであり、全ての段階のキャンペーンで、人々は創造的に、かつ戦略的に従事することができました。各州にそれぞれのリーダーシップチームがいて、地域のリーダーシップチーム（地域のディレクターとオーガナイザー）をコーディネートしました。そして地域のリーダーシップチームは、ボランティアのリーダーのチームを

指導する、地区のリーダーたち（訳注：地域より小さい単位、近隣）をコーディネートしました。

各段階のリーダーシップチームの人々は、明確なゴールのある明確な責務を持ち、さらにどのようにして彼らの責務を実行し、ゴールを達成するかという創造的な戦略を共にたてる能力を持っていました。この組織構造はボランティアの人たちが多様な方法で参加することを可能にし、さらに彼らがリーダーシップを学び、発揮する多様な機会を生み出しました。

リーダーシップチームは、1つの組織がその活動範囲を増すことのできる基盤を提供します。チームを形成するに当たり、定例ミーティングの時期、明確な意思決定、目に見える説明責任、組織の有効性を増幅させることを確立するシステムを創ります。500人の組織はたった一人によって立ち上がるわけではありません。組織を構築することにコミットしたい、コミットできるという人々を探し、関係性を構築し、組織の堅固な仕組みを作る、という一連の活動によって組織は構築されるのです。

では、なぜ人々は常にチームで活動したいと思わないのか？

私たちはみな、機能しないボランティアチームの一員であった経験があります。彼らは小さなグループに分裂し、互いに互いを遠ざけ、全ての仕事が一人の肩にのしかかる等。ある人たちは小さな池のままにしておこうとします。なぜなら、小さな池の中では大きな魚のような気分になれるからです。そこで、私たちの多くは以下の結論に達

します。「自分でやろう。」「ミーティングは嫌いだ。ああしろ、こうしろと言われるだけ。」「責任を引き受けるのはお断り。責任のない切手貼りのような仕事をくれ。」このような状態には問題があります。キャンペーンを実施するために、一緒に活動すらできないとしたら、それは私たちがしなければならないことを実行に移すために十分な力がないことになるのです。

成功に必要な協力体制と戦略的行動を生み出すことのできるリーダーシップチームを作ることは容易ではありません。人々が集まり、グループを形成すると、そこには必ず対立が存在します。効果的なチームは、対立を生産的な方向に向け、勝利のためにチームが目標に到達することが可能な組織を構築しています。

効果的なチームの 3 つの成果

1. ゴール (世界)

行動を起こすあなたのチームの成功とは価値あるゴールを達成することです。一例えば、試合に勝つ。キャンペーンに勝つ、など。

2. 能力 (チーム)

あなたのチームは、時間を経てチームとしてより効果的に活動する方法を学び、より多くのリーダーシップを育みます。

3. リーダーシップの成長 (個人)

あなたのチームに参加している各個人が、参加の結果として学び、成長します。

「真の」チームを作る 3 つの状況

1. メンバーが定まっている

チームにいるメンバーを明確にします。彼らは勝手に出たり入ったりはしません。誰が姿を見せようと、姿を見せたからといって、チームに参加できる権利をすぐに得るわけではありません。非常に効果的に機能しているチームは 4 人からせ

いぜい 8 人です。

2. チームが安定している

チームは定期的に会います。いつも違った、行き当たりばったりの人々のグループではありません。チームのメンバーは、ともに活動し、チームがより良くなることを学ぶに十分な期間、チームに所属し続けます。各メンバーはチームの一員であることに十分にコミットし、時間と労力を貢献します。

3. メンバーが相互に依存している

スポーツチームや弦楽四重奏や飛行機のキャビンクルーのように、各自の貢献は全体の成功にとって非常に重要です。チームメンバーはお互いの成功に関心があり、お互いを支援する方法を探します。

効果的なリーダーシップチームを立ち上げる 3 つのステップ：目的、基本的ルール、役割

1. 人を引きつける共有目的をつくる

何のためにチームを創ったのか（ゴール）、誰と共に活動するのか（同志）、目的を達成するためにあなたのチームは何をすべきか（活動）を明確にします。目的は価値、関心、共有する資源（関係性の活動）と同志を引き込むアクション（戦略的目標）によってより膨らんでいきます。よくつくられたチームの目的は、明確で、魅力的で、意欲を起こさせるもので、（戦略の章にある「戦略的ゴール」そのものに向かうものではないが）戦略をしっかりと示しているものです。

2. ノームを作って明文化する

共に活動するにあたり、チームを自治するために、メンバーがどのように行動すべきかを明確にします。ミーティング、定期的なコミュニケーション、意思決定、コミットメントをどのように管理するか？ もっとも重要なことは、ノームが破られた場合、どのように正すかです。ノームをただ

の言葉ではなく、現実的なものにします。言葉で表現された運営ルールを持っているチームが目標により達成することができるのです。あるノームはチーム運営に関するものかもしれません。たとえばどのくらいの頻度で会うか？ どのように書類を共有し、保管するか？ チーム外の人とどのように連絡しあうか？ など。メンバーがお互いにどのように行動するかルールも決めます。チームの初期段階において、最初に作ったノームは、メンバーがともに活動する方法を学ぶ際の一助となるでしょう。ノームは、チームがいかに機能しているかを定期的にチームメンバーが見直し、改訂していきます。

3. 相互依存にもとづくリーダーシップの

明確な役割を決める

各チームメンバーは、各自の活動範囲でリーダーシップの責任を持たなければなりません。チーム全体としての成功は、チーム内、チーム外の双方で、各メンバーがリーダーシップを受け入れる責任にかかっています。他の人に秘密にするために密室で活動することはしません。よいチームは、個性、経験、意見において多様性をもち、すべての人が最大の資源・能力を発揮することを確保するものです。



チーム演習 チームを作る

◆ この演習のゴール

- ☞ チームの目的を作り上げる。
 - ☞ チームとして実践するノームを明確にする。
 - ☞ 自分のリーダーシップを取る役割を明確にする。
- そして、チームメンバーの才能にあわせた役割について議論する。

◆ 演習内容 — 合計 70 分（移動時間も含みます）

1. チームで集まります。	3 分
・ チームで集まったら、タイムキーパーを決めます。 ・ 演習内容を確認します。	
2. 演習内容と前回の関係構築のチーム演習で特定した共有する価値観、関心事、資源を見直します。	3 分
3. 「共有目的」を作り上げます。	25 分
・ 次ページ以降にあるワークシートを使って「共有目的」を作り上げてください。 ・ 共有する価値観を見直し、チームとして共にどのようにキャンペーンが出来るかに集中します。	

4. ノームを決めます。	10 分
- チームを有効に機能させるためにコミットするノームを決めましょう。 - 次ページ以降のワークシートを使いましょう。	
5. チームでの役割分担を決めます。	15 分
- このワークショップ後にも活動を行くと考え、チームにおけるリーダーシップの責任分担をブレインストームしましょう。 - たとえば、誰がコーディネートする責任をもつのか？ これらの役割は、チームメンバーそれぞれの才能とどのように合致するのか。	
6. チームの名前やチャントを作ります。	8 分
チームの名前やチャント（替え歌や掛け声などチームの一体感、エネルギーを高めるもの）をつくってみましょう。	
7. 講義室に戻り、チーム名とチームの共有目的、チャントを発表します。	
- 講義室に戻り、チーム名とチームの共有目的、チャントを発表する準備をします。 - 各チーム持ち時間 2 分です。 - 講義室で皆に合流しましょう。	



ワークシート 共有目的を作り上げる

共有目的（25 分）

この演習は 4 つの部門に分かれています。

- 最初に、個人で考えます。キャンペーンを実施する上でチームの目的は何であるか、あなたの考えを明確にするのに 5 分とります。
- 次に、チームとして 10 分間一緒に考えます。自分のアイデアを共有し、共通点を探し認め、違いを探し認め、議論します。
- 次にまた個人で 5 分間、自分が理解したチームで共有する意識を新たな文章に書き出します。
- 最後に、チームにもどり、再度共有目的の文章を考え、あなたのチームの思いをもっともよく表現した文を選びます。

パート1：個人編（5分）

- 最初の欄。関係構築のチーム演習で、共通の関心と価値観を学んだことを基にして、あなたのチーム独自の目的を書いてください。
- 2番目の欄。あなたのチームが誰をオーガナイズするかを書いてください。どのような人々でしょうか？彼らの関心は何でしょうか？
- 3番目の欄。あなたのチームが、目標達成のために同志が従事することのできる活動のタイプを書いてください。あなたのチームができるユニーク（特有）な活動はなんですか？

目的	同志	活動

3つの質問に対するいろいろなアイデアを個人で考え、数分かけて、あなたのチームの目的、同志、活動をもっともよく描く「共有目的の一文」を書いてみてください。「共有目的の一文」を書く際は、上の3つの欄から情報を上手く引き出して下さい。

<共有目的の一文>

私たちのチームは （1）目的 のために、（2）同志 と共に （3）活動 をする。

共有目的の一文の例：

私たちのチームは深刻化する高齢化社会を市民の力を合わせ乗り越えるため、千葉県の●●市の住民と共に、本問題について市民の理解を広げる活動をし、協同サービスを作り、関連する政策を変えることをします。

私たちのチームの共有目的とは～（共有目的の一文）

パート2：チーム編（10分）

各個人が文を読み上げると同時に、ファシリテーターは模造紙に、目的、同志、活動の項目に、鍵となる言葉を書きこみます。その中でメンバーの好奇心をとらえたり、エネルギーを与えたりして、反応をひきだした特別な言葉に注目します。その後、ファシリテーターは、チームメンバーがもっとも共鳴した言葉を丸で囲みます。

パート3：個人編（5分）

パート2で学んだ観点から、鍵となる言葉やテーマをいくつか使って、あなたが考える、チームの共有目的を説明する文章を、コーチが配布する紙にあらたに書いてください。

私たちのチームの共有目的とは～（共有目的の一文）

パート4：チームワーク（5分）

各自が書いた文章をもう一度読み、あなたのチームが共有する意識をもっともよく表す文を一つ（あるいは統合して一つに）選びなさい。



ワークシート チームのノームを作る

チームのノーム / 期待すること（10分）

これからキャンペーンを立ち上げるにあたり、チームとしてのノームをつくりましょう。次ページにあるチームのノームの例を読んでみましょう。加筆したり、削除したり、あるいは書き換えてあなたのチームのノームを作り上げましょう。下記のノームが、もし破られたらどのように是正するかも含めましょう（もし、ノームに従って是正しなければ、新しいルールが前のルールを上書きしてしまいます）。それらを模造紙に書き出しましょう。

意思決定をする：意思決定をするプロセスは何ですか？	
・ 多数決ルール：もっとも多く得たもので決定とする。 ・ 総意：全員が同意しなければならない。 ・ 代表任命：最終的な決定者になる人をチームで一人か二人指名する。 ・ コイントス：コインを投げて裏か表によって決める。決定を運にまかす！ ・ その他	
議論の方法：より力強いアイデアを確保し、議論をするために、どのように話し、チームとしての結論に達するか。	
必ずすること ・ オープンで正直な議論 ・ オープンエンドの質問（答えがイエスかノーという質問ではなく） ・ 質問と主張のバランスをとる	決してしないこと ・ 個人的攻撃 ・ 他の人たちの意見に耳を傾けない ・ 結論に飛ぶ
ミーティングの運営方法：互いの時間に敬意を払って、どのようにミーティングを運営するか？	
必ずすること ・ 時間どおりにはじめて、時間どおりに終わる ・ ミーティングは最初から最後まで参加する	決してしないこと ・ 準備をせずミーティングにくる ・ ミーティングの途中、電話やメールに応える
説明責任：アクションや活動における責任をどのように委譲できるのか？ どのようにコミットメントをお互いに達成していくか？	
必ずすること ・ 理解したことを明らかにする ・ アクション項目をいつもチェックする ・ 必要な支援を求める、提供する ・ 毎週状況を確認する	決してしないこと ・ 同意を得たと思い込む ・ 仕事が終わったと思い込む ・ あなたが達成できないと思う仕事にコミットをする
もし、ノームに従えなかったとき、どのように自らを是正しますか？	

チームは、定期的集まるための決まった時間を設定することによって、最も良く機能します。定例ミーティングの時間と場所をどこにしますか？



ワークシート チーム内の役割を上げる

チーム内の役割（15 分）

まず、チーム内のひとりひとりに、次のことを聞きチームで共有します（5 分）

1. リーダーシップチームに貢献できるかもしれないどんなスキルと才能を持っているか？
2. 成長させたい分野は何か？

チームメンバーの名前	得意なこと（スキル）	成長させたい分野

チーム・コーディネーターの役を例に、今までのキャンペーンではどのような役割があったか、考えてみます。あなたの過去のキャンペーンで互いに支援しあう相互依存のリーダーシップチームを創るために、どんな役が必要か考えてみましょう。あなたのチームメンバーのスキルと才能はどんな役割にあうでしょうか？ あきらかに適格な役はありますか？

注：これらのチームでの役割は最終決定ではありません。強いチームになるためには、チームリーダー全員が、彼らが望んだ役割であるリーダーシップの責任を実行することによって、リーダーシップを培っていかねばなりません。

役割	責任	どういう素質をもつ人が適任か	関心を持つチームメンバー、そのスキルと資質
チーム・コーディネーター	・ リーダーシップチームの作業を調整する ・ ミーティングの準備をする ・ チームを支援し、コーチングをする。	・ ○○な素質	

チーム名とチャントの決定（8 分）

チーム名
チーム・チャント

チームの名簿

名前	電話番号	Email アドレス

第 8 章

共有価値を創造する：

ストーリー・オブ・アス

このコミュニティは「誰」なのか？

何をするかを私たちは思い立ったのか？

ストーリー・オブ・アス

◆ このセッションのゴール

- 👉 私たちの共有する価値観、希望、経験を反映するようなコミュニティのストーリーの語り方を学ぶ。
- 👉 コミュニティによって共有され、その困難（チャレンジ）、希望、選択に基づく価値観を生き生きとさせるストーリー・オブ・アスを語ることを学ぶ。
- 👉 ストーリー・オブ・アスを語りフィードバックを得る。

ストーリー・オブ・アスとは何か？

ストーリー・オブ・セルフを語る目的は、ストーリーを通して、他の人たちに「あなたがどんな人間かを理解」してもらうことです。あなたを公共の場に導いた価値観を、ストーリーを通して体験してもらうことです。ストーリー・オブ・アスを語る目的は、ストーリーを通して「お互いを理解する」ことです。共に行動することに奮い立たせ、互いの中に勇気をみつけ、連帯の中に希望をみつけることを可能にする共有する価値観を、ストーリーを通して体験するのです。別の言葉で言えば、ストーリーテラー（ストーリーを語る人）が鮮やかに語る「私たち」は、カテゴリー（人種、性別、言語など）に根差すものではなく、共通の経験に基づいた、共有できる価値観に根差しているのです。

ストーリー・オブ・アスの語り方を学ぶと、連帯、希望、そして行動の動機の源となる価値観を生き生きと提示することができるようになります。

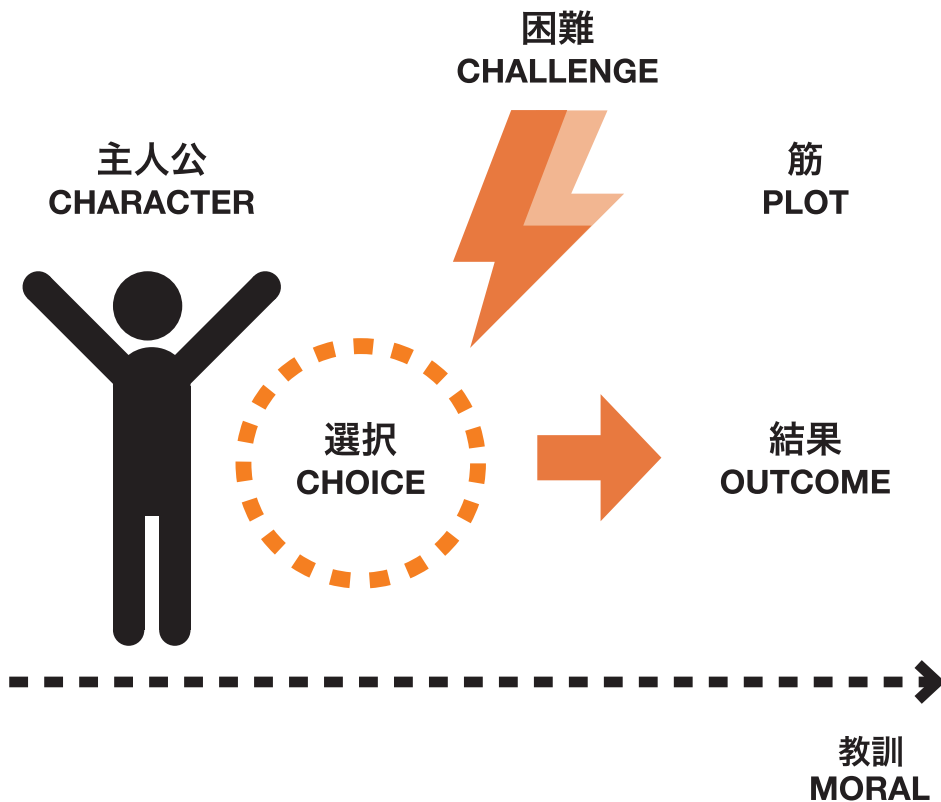
ストーリー・オブ・アスを作る

あるグループの人々が「アス（私たち）」を確立する一つの方法が、彼らが共有する価値観を讃えるストーリーを語ることです。これらは家族、コミュニティ、信仰、学校、仕事、社会運動、組織、国、そしておそらく世界のストーリーも含まれます。どのように私たちがひとつになったか、彼らが直面した困難、打ち勝った障害、経験した成功、

といったストーリーを通して、今の私たちを作った価値観を、それぞれが改めて体験する方法なのです。

この部屋のストーリー・オブ・アス

この部屋を共有する「アス／私たち」の特定の経験をストーリーで語るという、「ストーリー・オブ・アス」の語り方を学びましょう。この部屋の全ての人たちが記憶にとどめる歴史的瞬間のストーリーになるかもしれません。あるいは聞いたことがあるという、似たような人生の出来事、例えば子供を持つというストーリーかもしれません。このプログラムにきた理由を探すストーリーかもしれません。初めて、昨夜、あるいは今朝、参加者同士で出会ったストーリーかもしれません。全てのストーリーのように、細部が描かれていればいるほど、具体的であればあるほど、視覚的であればあるほど、ストーリーはより印象的になります。関わっていた人々の名前は？ 彼らはどんなふうに見えたのか？ 彼らはどのように違ったのか？ もっとも印象的なストーリー・オブ・アスは、違い（人種、宗教、性別）を強調したものであることがよくあります。それらの違いは、むしろ価値観の共通性を強調することとなり、この部屋に集う全ての人を一つにするのです。



中心にあることです。ストーリー・オブ・アスでは、語られる選択は困難に対峙する行動であり、そのため希望の源となります。そのコミュニティを立ち上げた人々に共通する選択のストーリーは、メンバーの動機を高めるような価値の体験を可能にします。たとえば、このワークショップに参加した皆さんによる選択は、時間を割いてここに来ることや、未知のことを試

すこと等、ワークショップの「ストーリー・オブ・アス」の一部となります。

ナラティブ（物語）の構造： 困難（チャレンジ）、選択、結果

上の図を覚えていますか？ ストーリー・オブ・セルフの中で紹介されたストーリーの構造です。

ストーリー・オブ・セルフと全く同じように、ストーリー・オブ・アスも明確な困難、選択、そして結果があります。

困難（チャレンジ）

あなたのコミュニティが過去に、もしくは現在直面している困難（ストーリーをリアルなものにするために、統計ではなくイメージや詳細を描き出すこと）。

結果（希望）

あなたのコミュニティが何を達成したのかを明確なイメージで示すストーリー。あなた自身の経験で、希望や未来への方向性を示すもの。

選択

ストーリーがストーリーになるには、「選択」が

ストーリー・オブ・アスは新たなコミュニティと新たな能力を構築し、力関係に変化を生み出すことが可能になります。

他の人のストーリー・オブ・セルフを聞き、ともに関係構築を進めた後に、私たちが共に不均衡なパワーのシステムに深く根差した同様の困難に、向かい合っていることに気づくことがよくあります。ストーリー・オブ・アスを学ぶことは、ともにストーリーを共有し、共有する困難、そして根本的な問題について、コミュニティとして認識する方法なのです。しかしながら、困難についてだけでなく、私たちのヒーローを引き出し、小さな成功についても伝えるのが、よいストーリー・オブ・アスです。これらのストーリーは、私たちがともに、コミュニティとして行動をとるならば、苦しみのもととなっているものを、根絶することが出来るかもしれないという希望を見せるのです。



ワークシート ビデオ鑑賞：スーザン・クリストファー

オバマ・キャンペーン（2008 年アメリカ大統領選）のカリフォルニア州ワークショップにて、一参加者のスーザン・クリストファーが語るストーリー・オブ・アスの映像を観ましょう。

観ながら彼女が語る困難、選択、結果と価値観について考えてみましょう。

困難（チャレンジ）	選択	結果
・ 彼女が抱えていた困難は何ですか？ ・ 「その場にいる人たち」に共通する困難は何ですか？	・ その困難に対し、彼女はどのような選択をしましたか？その選択は彼女だけがしたことですか？ ・ 「その場にいる人たち」は、困難に対してどのような選択をしましたか？	・ 彼女は「その場にいる人たち」の選択によって、どのような希望を感じましたか？

ビデオを観終わったあとに以下の点について考えてみましょう。

1. なぜスーザンは自分の困難と選択を先に語ったのでしょうか？
2. 彼女はどのようにして、その場にいる人たち自身がストーリーの登場人物だと感じさせましたか？
3. このストーリーはどんな価値観を伝えていますか？



チーム演習 ストーリー・オブ・アスの実践

◆ この演習のゴール

- 👉 ストーリー・オブ・アスを作り上げる。
あなたが創り出すコミュニティの価値を鮮やかに表現し、共に行動を起こすようインスピレーションを与えられるようなストーリーの語り方を学ぶ。
- 👉 他のメンバーのストーリーを注意深く聞き、フィードバック、質問をすることによって、コーチングする。

◆ 演習内容 — 合計 50 分（移動時間も含みます）

1. チームで集まります。	
・ チームで集まったら、タイムキーパーを決めます。 ・ 演習内容を確認します。	3 分
2. 「私たちとは」についてチームでブレインストームしましょう。	
・ 次ページのワークシートを使ってください。 ・ 「私たち」とは、このワークショップの参加者全員のことを指します。	5 分
3. あなたのストーリー・オブ・アスを作り上げます。	
・ 静かに一人考える時間をとり、あなたのストーリー・オブ・アスを作り上げます。 ・ このワークショップの仲間達のストーリー・オブ・アスに、あなた自身のストーリーはどのように関連しているのでしょうか？ どんな共有する価値観を引き起こされたのでしょうか？ ・ 次ページ以降のワークシートを使ってください。	5 分
4. チームで一人ずつ、自分のストーリー・オブ・アスを語ります。	
・ 後のフィードバックのために、次ページ以降にあるワークシートにメモしてください。 ・ 2 分間で自分のストーリー・オブ・アスを語ります。 ・ 3 分間でチームの人たちから、コーチングを受けます。	30 分
5. チーム全員で気づき、良く出来たこと、改善すべきことを振り返ります。	
・ 自分のストーリー・オブ・アスを語り、また相手のストーリー・オブ・アスをコーチングすることにより、何を学びましたか？ ・ この演習の良かった点、改善点はなんでしょうか？	5 分



ワークシート ストーリー・オブ・アス

ストーリー・オブ・アスの目的は、自身をコミュニティの一員としてみなしている、または未だみなしていない個人の間に「コミュニティ」の感覚を創り上げ、この社会を変えられるかもしれないという希望を彼らに与えることです。それは将来のアクションの背景となる以前のアクションの共有経験と、結果の上に構築されます。ここでのあなたのゴールは、私たちの共有の価値観をあなたの聞き手に呼び起し、私たちが、なぜ今アクションをとる責任を引き受けることを思い立ったのか特別な理由を示すのです。

あなたのストーリー・オブ・アスは、私たちが既に一緒に行ったこと（共通の体験）、私たちが直面した困難、達成した結果のストーリーであるかもしれません。あるいは、わたしたちの何人かが共有できるヒーローの話で、彼らが直面した困難、達成した結果のストーリーかもしれません。

過去に、私たちがどのような困難に直面したかというストーリーを聞くことは、私たちが新たな困難と一緒に直面することができる希望を与えてくれます。

あなたが聞き手について知っている全てのストーリーと、皆で共有するストーリーと経験を書き出してみましょう。あなたのストーリー・オブ・アスは、別の人々に話すたびに変わるかもしれません。それは、彼らと新しいコミュニティを作り出すからです。

ストーリー・オブ・アスの目的は、聞き手がお互いに協力して行動するよう駆り立てることができる、共有する価値観を生き生きと引き出すことです。目標は以下の様なストーリーを語る事です。

1. 私たちを団結させる共通の価値観を呼び覚ます
2. 私たちが直面する行動を緊急にする困難を示す
3. 私たちが明確な変化を共に起こせる希望を与える

チームで、以下の点についてブレインストームしてみましょう。

1) このコミュニティ（参加者全員）が共有している経験の中で、重要な意味があると感じた出来事や瞬間（選択）を具体的に挙げてください。「共有している経験」とは、個人の資質や性格ではなく、またワークショップに参加する前か最中かに関わらず、コミュニティがつながりや一体感を感じた経験です。

II) I) で挙げた共有する経験から感じる、私たちの価値観はどのようなものですか？どんな共有する価値観でストーリー・オブ・アスを作りたいですか？

III) I) における困難は何でしょうか？

IV) I) の結果感じられる希望は何でしょうか？

考え出した中から幾つかのストーリーを選び、生き生きと細部を描くことで肉付けしましょう。この空欄に、言葉ではなく、絵（イラスト・図など）を描くこともできます。絵を描くことであなたのストーリーのどの部分にどんな細部やニュアンスを足したらよいかを考える手助けとなるでしょう。

困難（チャレンジ）	選択	結果
どんな困難に私たちは直面したのでしょうか？ 困難の根源はなんだったのでしょうか？	私たちはどんな特別な選択をしたのですか？ 私たちはどんなアクションをとったのですか？	選択の結果、何が起きたのですか？ その結果はどんな希望を私たちに与えたのですか？



コーチングのヒント： ストーリー・オブ・アス

まず、ポジティブな意見を述べ、次にどうすれば良くなるか意見を言いましょう。**アドバイスをするのではなく、質問をしましょう。**コーチングの目的は判断したり批判したりすることではなく、相手の話をよく聞き、ストーリーテリングが改善するようサポートすることです。

◆コーチングでの質問

1. セルフとアスの関連性

ストーリー・オブ・セルフはストーリー・オブ・アスに関連していますか？ もしそうなら、何が共通していますか？

2. アス/私たち

そのストーリーの中の「私たち」は誰ですか？ その「私たち」の中にあなたも含まれていると感じますか？

「チーム演習で私たちが、今日共有できた、私たちの価値観を表す経験にもっと焦点を絞ることはできますか？ たとえば、_____」

3. 困難（チャレンジ）

この語り手が直面した特別な困難とは何ですか？ これらの困難はどのように生き生きと描かれていましたか？

「困難は _____ だったと理解しました。それはあなたの意図したところですか？」

4. 選択

それぞれの困難に対応してなされた明らかな選択はありましたか？ その選択をあなたはどのように感じていますか？（希望？ 怒り？）

「私にとって、あなたのした選択は _____ で、私は _____ に感じます」

5. 結果

それぞれの選択の結果は何ですか？ その結果は私たちに何を教えてくれますか？

「結果は _____ と理解しました。それは私に _____ を教えてくれました」

6. 価値観

このコミュニティの価値観は何ですか。さらに、この価値観に基づいて、このコミュニティが過去どのように行動したかを、あなたは分かりましたか？ どのように？

「私たちの価値観は _____ であると、あなたのストーリーでわかりました。なぜなら、_____」

7. 細部

細部、あるいはイメージがことのほかよく描かれた箇所がありましたか？

「_____ のイメージは、あなたが感じたことを自分のことのように私も感じられました」



ワークシート ストーリー・オブ・アスに対するコーチング

あなたのストーリーに対するチームメンバーからのフィードバックをここに記録しましょう。

--

チームメンバーのストーリー・オブ・アスをコーチングしましょう。

メンバーのストーリーを聞きながら以下に記録してください。振り返りの際に役立ちます。

名前	価値観	困難	選択	結果

第 9 章

共有戦略を創造する

いかに創造的に戦略を練るか？

戦略

◆ このセッションのゴール

- 👉 関係者（アクター）を中心においた戦略の練り方を学ぶ。
- 👉 コミュニティ・オーガナイズ・プロジェクトの戦略を工夫する。

リーダーシップチームを構築したとき、あなたは共有目的＝全体的な使命、あなたの同志、そしてあなたが行う活動の種類を決めました。今、ここでのチャレンジは、目的をどのように実行するかという戦略を立てることです。

最初のステップはあなたがオーガナイズする人々、同志を見極め、関係者の立ち位置を分析することです。次のステップは分析です。あなたが解決したいと思う問題は正確にはどんな問題か？なぜ、問題はいまだ解決されていないのか？明確で、目で見て分かり、かつ動機を持てる目標に焦点をあてることによって、どのようにコミュニティ・オーガナイズ・アプローチを問題解決のために使えるのか？三番目のステップは、適切なターゲットとタイミングと戦術をもち、目標を実行するための資源を、同志がどのように結集できるかを考え出すことです。

戦略とは何か？

「望むもの（ゴール／変革）を得るために、持っているもの（人々／資源）を、必要としているもの（パワー）に変えること」

1. 戦略的ゴール（望むもの）

ゴールは、明確で計測可能なポイントです。勝利を得るか敗北するかを知り得ることができ、同志が直面している困難に合ったものになります。

2. パワー（必要としているもの）

資源を、目標を達成するために必要な能力に変えるための戦術です。

3. 資源（同志が持っているもの）

時間、お金、スキル、関係性等。

どのように戦略は機能するか

戦略は動機から生まれる：何が問題か？

我々は生まれながらの戦略家です。目的を設定し、目的を達成する上で障害に遭遇し、その障壁をどう乗り越えるかを見つけ出します。しかし、私たちは習慣の生き物なので、戦略を立てねばならないときしか、戦略を立てません。問題を抱えたとき、うまくいかないとき、何かが計画の変更を強要したときです。その時、注意を払い、周囲をみわたり、そして何をすべきかを決めます。感情的理解が私たちの語るストーリーの中にあるように、論理的理解が、私たちが考案する戦略の中に存在するのです。

戦略は創造的である：問題に関して私たちは何ができるのか？

戦略を立てるには、なぜ問題が解決されてこなかったかについて理解を深めねばなりません。同時にどのように問題を解決するかの仮説：変革の仮説が必要です。さらに、変革に反対する人たちが、より多くの資源へのアクセスを持っていることがよくあるため、変革を求める人たちはより機知に富んでいなければなりません。問題を解決するための能力＝パワーを創造するには、この困難に対処できる機知を使わねばなりません。資源を「もっと」手に入れようとするのではなく、私たちが今持つ資源をもっと賢く、創造的に使うことなのです。

戦略とは動詞である：問題を解決するために学びながら、どのように適応できるか？

ソウル・アリンスキー（アメリカを代表するコミュニティ・オーガナイザー）は「戦略における真のアクションは、他の関係者、敵、そして戦略をたてる道すがら現れるチャレンジや機会に対応するリアクションの中にある」と言いました。ヘンリー・ミンツバーグは「アクションを『リアクション』ではなく、『戦略』にするのは、（世界への）関心である。私たちが達成したいと思う事柄に関しての私たちの選択に影響を及ぼす意識である。それは、陶芸家がろくろの土と互いに影響しあうのと同じだ」と説明しています。

私たちのゴールが変わらなくても、戦略は新しい情報に手間なく適応することが求められます。期待していたよりうまく機能した。不測の理由で機能しなかった。事態が変わった。ある人が我々の努力に反対したので彼らのアクションに対応しなければならない、等。戦略的キャンペーンの出発は、戦略をたてることによってのみ始まります。目標達成に必要な、多様なスキル、情報、目的を達成する関心を持つリーダーシップチームがいかに重要かの一つの理由です。私たちはこれを「戦略的能力」と呼んでいます。戦略はたった一つのイベントではなくプロセスです。あるいはプロジェクトが続く間ずっと繰り返されるループ(輪)です。計画をたて行動し、行動の結果を評価し、さらに計画をたて行動する等。わたしたちは行動しながら戦略を練ります。行動の前に戦略があるわけではありません。

戦略は状況に当てはめることである。谷での眺めを、山からの眺めとどのように結び付けるのか？

戦略はある状況下で展開されるため、正確さが大変重要になります。戦略のもっとも大きなチャレンジは、山の上に登って見下ろした全体の景色を判断する能力と同じくらい、アクションが起きている「舞台」の細部に精通することが要求されていることです。戦略を生み出す独創力は、木と森の関係の理解をした時にのみ、発揮されるのです。「アクションの舞台」を作り出す一つの方法は、「紙上」で作られた舞台に、(ポスト・イッ

ト等で)「関係者」をおいてみることです。

戦略における鍵となる質問

1. 私の同志は誰か？
2. 彼らが求める変革とは何か？（ゴール）
3. 彼らはどこからパワーを得られるのか？（変革の仮説）
4. 彼らはどのような戦術を使えるのか？
5. 彼らのタイムラインはどのようなものか？

ステップ1 私の同志は誰か？

・同志

同志とは、オーガナイズする必要があり、リーダーシップに貢献することができ、資源を提供し、彼ら自身がパワーの新しい資源になる人たちです。私たちが共に働く人々を、同志とみるか、クライアントとみるか、顧客とみるかで大きな違いがあります。同志（ラテン語では「一緒に立ち上がる」）は、共通の関心のために協働作業をし、共通の関心に従って行動するために資源の投入をコミットし、どのように行動するか決定することに意見を述べることができます。クライアント（「他者に頼っている人」というラテン語から）は他の人が提供するサービスに興味があり、資源を共通の仕事に提供せず、決定時に意見を言えません。カスタマー（商売という言葉から引き出された言葉）は、売り手が興味を持つ資源との交換で提供される、品物やサービスに興味を持つことです。オーガナイザーの仕事は、コミュニティ（共通の価値観や関心を共有する人々）を同志（それらの価値観や関心のために行動する人々）に変化させることです。

・リーダーシップ

同志はあなたの仕事の焦点ですが、オーガナイザーとしてのあなたのゴールは彼らの中にリーダーシップを見出すことです。その結果、同志は、他の人たちをオーガナイズする仕事をあなたと一緒に引き受けます。リーダーとしてのあなたの仕事のように、彼らの仕事もまた「不確かさに直面

した状況で、他の人々が目標を達成できるように、その責任を引き受ける」ことです。リーダーの役割を引き受けた同志は、共有する目標を達成するために、彼らのメンバーがしなければならない仕事を手助けします。彼らは他者に対して同志を代表し、同志（彼ら）への説明責任があります。これらリーダーと一緒にいるあなたの仕事は、あなたが学んだように五つのオーガナイズングの実践（関係構築、ストーリーテリング、組織構造の構築、戦略、そしてアクション）を彼らが学べるようにすることです。彼らのリーダーシップを発展させることによって、あなたはオーガナイザーとして、実行プランを作るだけでなく、あなたの同志の中に、アクションのための新しい能力＝パワーを生み出すのです。本エクササイズのための目的のために、ここにいるあなたたちのチームをリーダーシップチームとします。

・ 反対派

同志の関心を追求すると、彼らは、他の人たち（個人）や組織との対立に巻き込まれることがあります。たとえば、雇用主の関心は利益の最大化で、適切な給金を稼ぐことに関心がある被雇用者と争うかもしれません。タバコ会社の関心は喫煙反対グループの関心のみならず、一般的な人々の関心と対立を生み出します。ストリートギャングの関心は教会の若い人たちの関心との対立を生み出すかもしれません。同じ選挙区での、共和党下院議員候補者は民主党候補者との争いになります。時に、反対派の存在は明らかなこともありますし、キャンペーンの最中に、誰が反対派かがはっきりとみえてくることもあります。

・ 支持者

自身の関心が直接、目に見える形で悪影響を受けない人々は、彼らの関心の範囲で組織の仕事を経済的に、政治的に、自発的に支持します。同志の一人ではないかもしれませんが、統治組織のメンバーとして役割を果たすかもしれません。たとえば、教会組織と財団は公民権運動に多大な支援をしました。

・ 競争相手と協力者

彼らは、ある関心を共有する個人あるいは組織であつたりしますが、他の事は共有しません。彼らは同じ同志や、同じ支援の源を目標にするかもしれませんが、同じ反対に直面するかもしれません。例えば同じ全従業員を組織しようとする二つの組合は、争うかもしれませんが、協力するかもしれません。同じ同志に奉仕する二つのコミュニティグループは、寄付金集めで争うかもしれませんが、協力するかもしれません。

・ 他の関係者

他の関係者とは、現在抱える問題に大きな影響力を持ちえる個人です。しかし、いろいろな違った方法で、問題を解決することに貢献するかもしれませんし、あるいは逆に解決をむずかしくするかもしれません。これは、たとえば、メディアや法廷や一般大衆を含みます。関係者をマッピングすることは同志が直面する問題に誰が責任があるのか、同盟者を探す事が出来るか、他にその問題に関心がある人々がいるか特定するのに役立ちます。

ステップ2 彼らが求める変革とは何か？（ゴール）

そして、キャンペーンの戦略的ゴールを決定する必要があります。その際、以下の質問をします。私達が本当に解決したい問題は正確にはどんな問題なのか？ 解決されたら世界はどのようになるのか？ なぜ、それらの問題は解決されていないのか？ そしてその問題を解決するために何をすべきか？

・ 問題は何か？

人々の日々の生活に本当に関連した問題は、正確には何なのか？

できるだけ具体的に、何が問題かを理解するために、チームでいろいろなアイデアをだします。

・ 私たちが問題解決をしたとき、世界はどのように違って見えるのか？

もし、行動しなかったら何がおきるか？ 待ち

受ける「悪夢」とは何か？ あるいは既に「悪夢」は起きているのか？ 他方、もし成功したら何が起きるか？ 「夢」は何か、可能性が現実になるのか？

・なぜ問題はまだ解決されていないのか？

もし問題が解決されていたら、同志にとってこの世界がより素晴らしいものになるとしたら、その問題はなぜまだ解決されていないのか？ 誰も解決しようと考えなかったのか？ 挑戦したものの、あまりに大きな抵抗を受けたのか？ 解決する方法を知らなかったのか？ 情報が不足していたのか？ 技術が不足していたのか？ 解決の試みが頓挫するほど関心が妨げられていたのか？

・問題を解決するには何が必要か？

多くの情報か？ 高い意識か？ 新しいツールか？ よりよい組織か？ よりよいコミュニケーションか？ 多くのパワーか？ その問題が解決されるためには、どのような人によるどのような変化が求められるのか？

・ゴールは何か？

問題の完全なる解決には至らないかもしれないが、少なくとも私たちをその道程へと導くために、どのようなゴールを目指すべきか。それは本当の変化を生み出すものであり、私たちの能力を高め、他者を動機づけ、次のステップに向かって基盤を生み出すようなものであるべきです。一つのキャンペーンがすべての問題を解決するということはありません。しかし、もし私たちがある明確な結果に向かって力を注ぐことができなければ、本当に目指すべきゴールに向かう上で貴重な資源を無駄にするリスクを引き起こすことになります。以下、動機と戦略の面でリーダーシップとパワーを構築するようなキャンペーンゴールを考える際のいくつかの基準を示します。

Ⅰ) 焦点が具体的に絞られたものであること

具体的かつ計測可能で、意味があるものであること。あなたの同志がこの目標を達成す

ることにより、彼らの日常には目に見える形である重要な変化が起こります。ゴールを「高等教育の公正を勝ち取ること」に設定することと、「ある大学において親の財務状況によって学費が支払えなくなった学生が、奨学金を受け取れるプログラムを作ること」に設定することとの違いは、そのような点にあります。特定の意思決定者に働きかけて、資源を具体的な方法で再分配することで初めて、前者のゴールに向かって前進することができます。行動に移すために、あなたの同志は焦点を絞る必要があるのです。

Ⅱ) 動機を高めるものであること

ゴールが良いストーリーを作るものであること。ゴールがあなたの同志にとって重要な価値観に根ざしたものであり、真の困難に立ち向かうものであり、資源を拡大するものであること。それは、明日達成できてしまうようなものではありません。

Ⅲ) 同志の強さと反対派の弱点が活かされるものであること

そのゴールがあなたの同志の強さ、経験、資源を最大限に発揮できるものであること。一方で、そのゴールは反対派の強さや経験の及ばないところにあること。

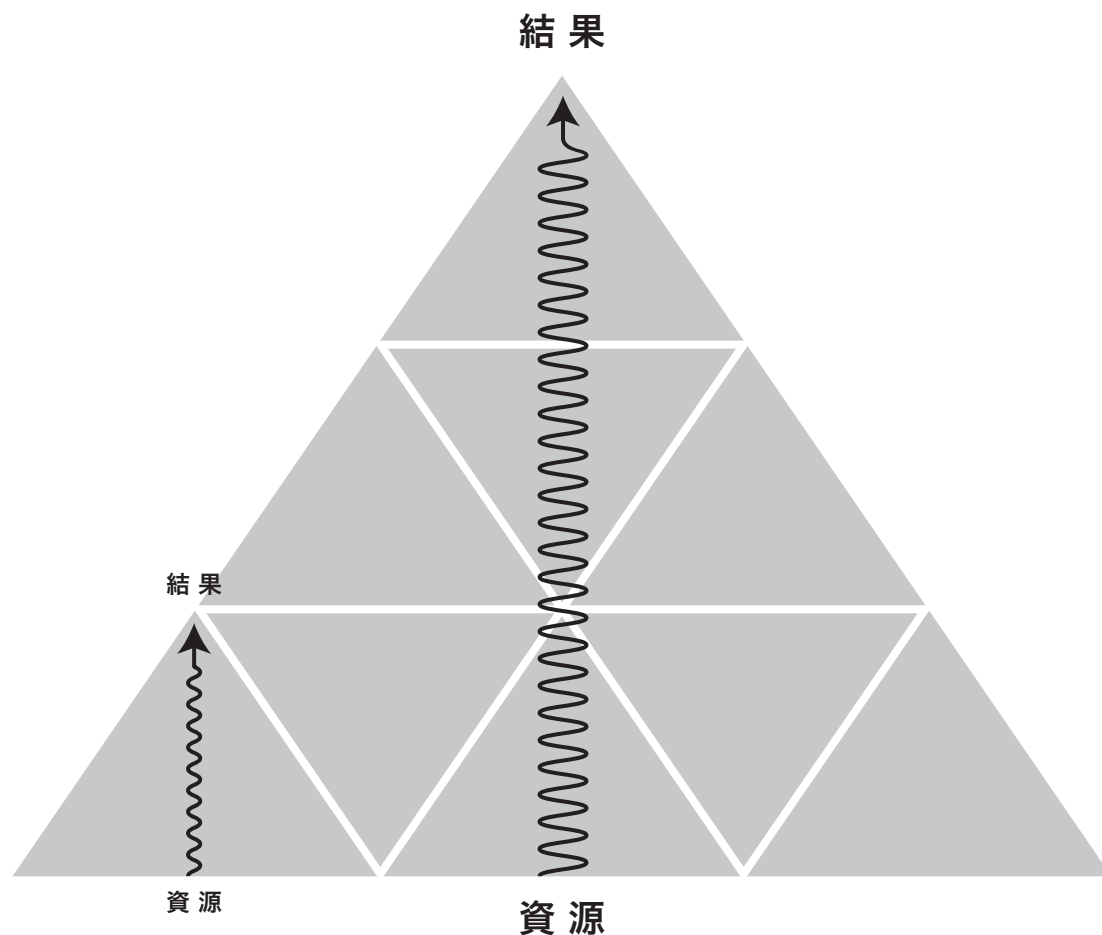
Ⅳ) 能力が蓄積されるものであること

組織の力を高めるために、同志をオーガナイズするリーダーシップが構築されること。そのゴールが複数のターゲットや参加の機会を提供するものであること。

Ⅴ) 同様の取り組みが広がるようなものであること

同様のゴールを掲げる他者が見習うことができること。

次のピラミッドの図は戦略が重ね合わさることを描いています。キャンペーンの各段階は、結果が想像でき、結果に達成するために使用可能な



資源を評価することが必要です。そして状況を考慮して、それらの資源を、戦術やタイミングや焦点を理解して、結果に到達するためのパワーにどのように変化させるかという変革の仮説を考察します。バスボイコットキャンペーンでは、最初のミーティングで、長期間キャンペーンを持続させる戦略を練ったのです。異なる人々が、組織のそれぞれのレベルで、それぞれの期間、それぞれの範囲の戦略に責任をもったのです。良く練られた戦略が全てのレベルで要求されたのです。どんなひとつの戦略的ゴールも全ての問題を解決することはできません。しかし、もし私たちが、焦点を絞るべく「一つの」ゴールを選択しなかったら、資源を積み上げることができず、わたしたちの重要な資源を無駄にするリスクを犯すことになるのです。

よい戦略的ゴールを作る基準に合意したあと、再びいろいろなアイデアを出し合い、できるだけたくさんの達成可能なゴールのリストを作りましょう。それから、あなた方が決めた基準に照ら

し合わせて、一つ一つのアイデアを評価しましょう。それから、「もしこうしたら、こうなる」というフレーズを作り、同志が彼らの資源を使う方法をイメージしてみましょう。

ステップ3 彼らはパワーをどこから

得られるのか？（変革の仮説）

戦略的ゴールの達成方法を見つけ出すには、「変革の仮説」を作り出さねばなりません。私たちはみなどのように変化が起きるのかについて、仮説をたてるものです。「問題について情報を十分広く共有すれば（あるいは「気づき呼び起せば」）物事は変化する」とある人々は思っています。ある人たちは、「利害関係者全員を一部屋に集めて、互いに話をする事で、分裂させているものよりも共通のものを発見し、問題を解決できる」と信じています。さらに別の人たちは「解決策を見つけるには、私たちはもっと賢くなることだけが必要だ」と思っています。

コミュニティのオーガナイザーは、コミュニティ、つまり同志に焦点を合わせます。コミュニティ自体が問題解決の能力（資源・スキル等）を育まなければ、問題は未解決のままになるであろうと信じるからです。「問題解決の能力」の別の言葉は「パワー」ですが、マーティン・ルーサー・キング牧師は「目標を達成する能力」と定義しています。私たちが互いに与える影響力からパワーはだんだん成長します。もし、私の資源へのあなたの関心が、あなたの資源への私の関心より大きければ、あなたを支配するパワーが私に与えられます。私はあなたの資源を自分の目的のために使うことができます。他方、もし私たちが、各自の資源に同じように興味を持っていたなら協力し、単独でよりもずっと大きなゴールに達成するためのパワーを互いに作り出すでしょう。

私たちが望む変化に勝利するのに十分なパワーに変化する資源を、どのように前もってオーガナイズできるのでしょうか？ パワーは関係性の一種です。4つの問いを追いながら答えを書き出しましょう。

- I) 私たちは何を望むのか？
- II) 変化を生み出す資源を誰が持っているのか？
- III) 彼ら（資源を持つ人）は何を望むのか？
- IV) 彼らが望む、あるいは必要などんな資源を私たちは持っているのか？

私たちが必要とする資源を自分達が持っていることがわかったなら、もっと協力して資源を使うことが必要なだけです。これをパワー・ウィズの状況といいます。私たちが必要とする資源を他の人から手にいれねばならないとわかったなら、その状況はパワー・オーバーといいます。ゆえに、質問は、「同志はどのようにして新しい方法で資源を使い、ゴールを達成するのに必要な能力を作りだせるか？」です。もし、私たちがそうしたら、変化はおきる。この「もしこうしたら、こうなる」という一文を元に、アイデアを試してみましよう。ここで満足するものができたら、オーガナイズ・センテンスを書く準備ができています。

「私たちはある変革を達成するために、誰を

オーガナイズし、どんなゴールにむかって、どのように変化を起こす（変革の仮説）」

ステップ4 彼らはどのような戦術を使えるのか？

「戦術」とは何か覚えていますか？ 戦略を現実のものにする活動です。戦術なしの戦略はただのよいアイデアにすぎません。戦略なしの戦術は資源の無駄使いです。ゆえに、オーガナイズのスキルは戦略と戦術のダイナミックな関係性なのです。戦術を把握するために戦略を使い、戦略を（状況にあわせて）適応するために戦術から学ぶのです。

たまたまある戦術に詳しいだけで、ゴールを達成するためにその戦術が実際有効かを理解せずに、その戦術を使ったなら、あなたの組織はすぐに問題に直面するでしょう。同様に、必要としている戦術を巧みに使う方法を学ぶための時間と努力とスキルを投下せずに、戦略をたてることだけに時間を使ったのなら時間の無駄です。実際、戦略は一種の推測です。もしこれをしたら（戦術）、これ（ゴール）がおきる。そしてあらゆる推測と同じ様に、それを試すことで証明されるのです。

・有効な戦術の基準

- I) 戦略: キャンペーンゴールに対して具体的で、計測可能な前進がある
- II) あなたの組織を強める: 共に働く人々の問題解決能力を進歩させる
- III) 個人個人の成長と発展を支援する: 新しいスキル、新しい理解、そしてもっとも重要なのは新しいリーダーシップが育つこと

この世界には、物事を行うのに二つの方法があります。多くの組織のように何かに反応して行動するか、あるいは自分が率先して行動するか。率先して行動するには、自分自身のキャンペーンのゴールとタイムラインを決め、戦術をオーガナイズしなければなりません。その結果、時間とともに

に問題解決能力と組織の推進力を構築できるのです。

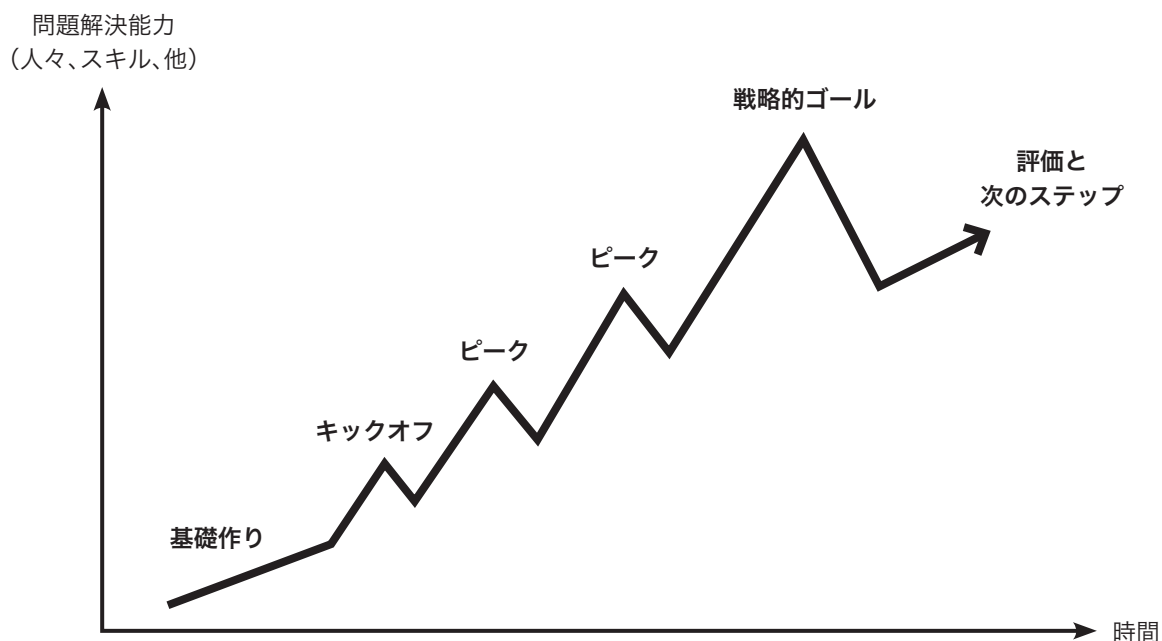
ステップ5：彼らのタイムラインは どのようなものか？

キャンペーンのタイミングは展開していく物語やストーリーのように構成されます。まず基礎を作る期間から始まります（プロローグ）。身を引き締めてキックオフでスタートします（幕があがります）。連続する険しい峰を、ゆっくりと登ります（第一幕、第二幕）。最後の峰で最高点に達し、結果がでます（大団円）。問題は解決され、結果を祝います（エピローグ）。魔法ではなく、雪だるまのように、私たちの努力が推進力を生み出すのです。私たちが各自の目標を達成したとき、次のより大きな目標の達成に用いられる新しい資源を生み出すのです。それぞれの小さな成功が「次の成功も達成可能だ」と私たちに信じさせると、私たちのモチベーションは成長し、そして私たちのコミットメントも成長するのです。

キャンペーンのタイムラインは、明確なフェーズ、そしてそれぞれのフェーズの最後にピークがあります。それは新しい能力を生み出すことができ、次のピークに到達するためにあらたな活動をはじめめる境目となる時です。たとえば、一つ

のフェーズは二か月の寄付金集めとハウスミーティングキャンペーンで、キャンペーンの開始時（キックオフ）のピークとなります。次の局面は、2か月間、解決しようとする問題に影響を受けている同志とともに一軒一軒を訪ねる個別訪問です。目標にしている数の署名を集め、最終的には皆で行進をしながら市役所の市長に届ける、これが一つのピークです。それぞれのフェーズには予測可能なサイクルがあります。ある意味、それ自体がミニキャンペーンで、トレーニング、立ち上げ、アクション、さらにアクション、ピーク、評価というサイクルがあります。ピークをオーガナイズするとき、そのピークで生み出したい具体的な結果を心に留めておきましょう。たとえば、イベントで50人の新しいボランティアに入会してもらいたい、3つの近隣チームを立ち上げたい、ではどのように実現するのか？と。

それぞれのピークのあと、ボランティアやメンバーは休息と、あらたなトレーニングと次のフェーズへの計画が必要です。組織の人はよく、「そんな時間はない」と言います。しかし、振り返り、調整し、再トレーニングに時間をかけないキャンペーンは人間という資源を燃え尽きさせ、時間が経つにつれ問題にただ反応だけするようになってしまいます。





チーム演習 戦略 I

◆ この演習のゴール

- 👉 どのような関係者がいるかを見極める。誰が同志か？ 誰が他の関係者か？
- 👉 問題の解決を助ける戦略的ゴールを決める。
- 👉 「変革の仮説」を作り上げる。どのようにゴールを達成するのか？

◆ 演習内容 — 合計 100 分 + 25 分（振り返り）

チームとして、オーガナイズング・キャンペーンの戦略的ゴール、関係者のマップ、そして変革の仮説を作り出しましょう。

1. チームで集まります。	
・ チームが集まったら、タイムキーパーと書記を決めます。 ・ 演習内容を確認し、コンセプトを明確にします。	3 分
2. 焦点を絞っていきます。	
・ 誰が「あなたの同志」か？ ゴールは？	45 分
3. 関係者をマッピングします。	
・ 誰が関係者か？	15 分
4. 変革の仮説を作ります。	20 分
5. 今までの作業を振り返り、まとめて、視覚化します。	15 分
6. 他のチームと振り返りをおこないます。	
・ 2 人の発表者（オーガナイズング・センテンスと戦略的ゴールの絵）を決めてください。	2 分 (準備)
7. 振り返り：他のチームと合流しましょう。	
・ 各チームは 2 分間でオーガナイズング・センテンスと戦略的ゴールの絵を発表します。 ・ 聞き手のチームは 10 分間でコーチングをしましょう。 ・ 役割を交替して、同じ作業を繰り返します。	25 分



ワークシート

戦略Ⅰ：人々、パワー、変革：変革の仮説

今から同志は誰か、彼らが必要とするものは何か、どのように必要なものを得られるか、分析に基づいて戦略的ゴールを作っていきます。以下のステップに従って進めます。

1. 焦点を絞る：あなたの「同志」は誰か、ゴールは何か（45 分）

ステップ1 以下の表を埋めて下さい。

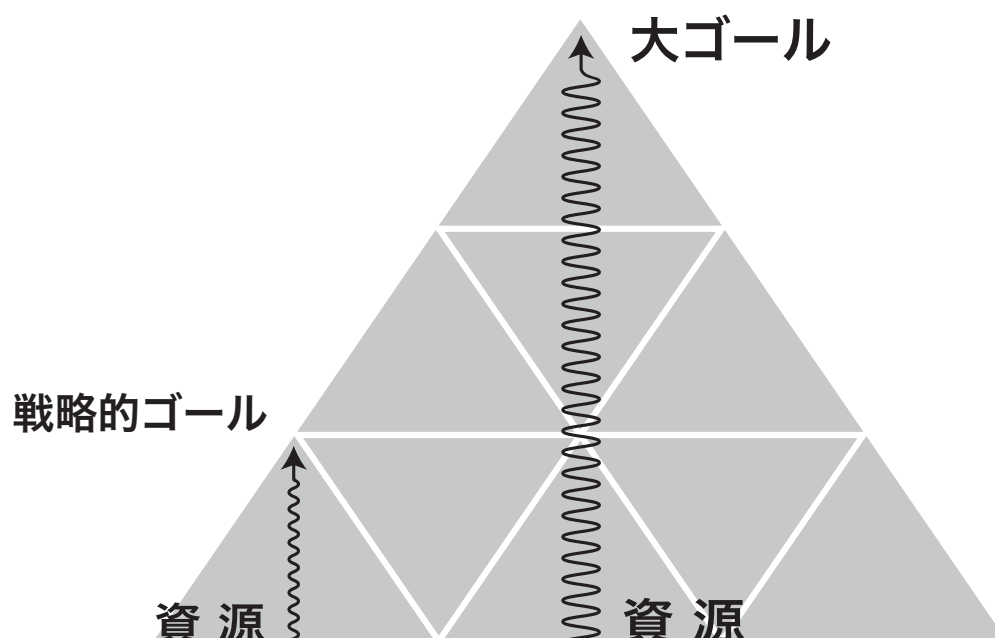
①あなたの同志は誰か？	
変革	
②彼らが直面する問題は何か？	③その問題が解決されると、世界はどのように違って見えるか？
④それらの問題はなぜ解決されなかったのか？	⑤その問題を解決するためには何が必要か？

ステップ2 大ゴールは何か？

--

ステップ3 良い戦略的ゴールの基準を確認しましょう。

- I) 焦点が具体的に絞られたものであること
- II) 動機を高めるものであること
- III) 同志の強さと反対派の弱点が活かされるものであること
- IV) 能力が蓄積されるものであること
- V) 同様の取り組みが広がるようなものであること



ステップ4 戦略的ゴールを決めましょう。

同志が必要とするものを得ることに近づく、どんな具体的な結果を目指しますか？ 最初にブレインストーミングをして、アイデアを積み重ね、基準を使って評価し、決めて下さい。

キャンペーンの戦略的ゴールは何か

2. 現場を明確にする。誰が関係者か？（15 分）

関係者のマッピング

このキャンペーンで役割をもつかかもしれない全ての関係者をあなた達自身から始め、作ります。関係構築で学んだスキルと関心を使いましょう。そして、このキャンペーンに関わる他の関係者について、地域、都道府県、国レベルで洗い出し、名前と特定のポジションを可能な限り明らかにします。彼らの関心と資源を書きます。それぞれの名前を、彼らがそこにいるのがもっともふさわしいと、あなたが思う位置に置きます。できるだけ具体的に書いて下さい。これはまだスタート地点です。問題についてより学び、そしてキャンペーンがより展開していくと、競争者は協力者になるかもしれません。同盟者は敵になるかもしれません。

- a) 誰があなたの同志になり得ますか？
- b) 誰が反対派になるかもしれませんか？
- c) あなたの同盟者は？
- d) 誰が競争を仕掛け、誰が協力的ですか？
- e) どのように彼らが集められるかにより、誰が鍵となる決定者の役割を演じると思いますか？
（法廷、メディア、投票者など）。

関係者のマップを下記の表に書きます。

- ①名前を書き出しましょう。
- ②時間があれば、その方の関心と資源を書き出しましょう。

サイドライン		
変化に最も関心がある 人たち	アクション	現状維持に最も関心がある 人たち
サイドライン		

3. 変革の仮説（20 分）

変革の仮説

あなたの同志が、問題を解決するために、彼らが必要と思うパワーを生み出そう、彼らの資源をどのように使うことができるのか、という仮説です。

あなたの同志がゴールを達成するのに必要な資源を誰が（意思決定者も含めて）持っていますか？ 互いに協力することによって（power with）、必要なすべてのパワーを構築できますか？

同志は他の関係者たちが持つ資源を使う必要があるでしょうか？ どのように他の関係者たちが必要とする彼ら自身の資源の影響力を増して、他の人たちが所有している資源を得るように出来るでしょうか（power over）。

ステップ1 パワー分析

まず同志が所有している資源から始めます。以下の質問に答えましょう。

ゴールを達成するために、同志が持ち、使える資源は何か？（創造的で具体的なリストを作る）

これらの資源だけで、同志はゴールを達成することができるか？

YES / はい



POWER WITH
パワー・ウィズ

次ページの左側の質問に答えましょう。

NO / いいえ



POWER OVER
パワー・オーバー

次ページの右側の質問に答えましょう。

POWER WITH / パワー・ウィズ 同志がゴールを達成するのに必要な資源を持っていて、互いに協力することによって、必要なすべてのパワーを構築する。	POWER OVER / パワー・オーバー 同志はゴール達成のために、他の関係者によって所有されている資源を使う必要があり、他の関係者たちが必要とする同志自身の資源の影響力を増して、他の人たちが所有している資源を得る。
なぜ、ゴールを達成するために、同志は自分たちの持っている資源を使ってこなかったのか？	ゴール達成のために同志が必要とする、他の関係者によって所有されている資源は何か？ (具体的なリストを作る)
	どの関係者がこれらの資源を所有しているのか？
ゴール達成に必要なパワーを創造するために、どのように同志は共に協力しあうことができるか？	上記の関係者が必要な資源で、同志が所有しているものは何か？
	上記の関係者が必要とする同志の資源をどのように最大限活用すれば、ゴール達成のために必要な、この関係者によって所有されている資源にアクセスできるか？

ステップ2 あなたの変革の仮説を書いてみましょう。

あなたの変革の仮説を書いて下さい。

もし、「私たちの同志」が（方法）…

したら、結果は（戦略的ゴール）…

でしょう。なぜなら…

4. まとめ（15分）

ステップ1 今までの作業をレビューしましょう。

- ・あなたの同志は明確ですか？
- ・戦略的ゴールをより具体的に明示した方がよいですか？
- ・あなたの変革の仮説は明確ですか？

ステップ2 あなたのオーガナイズ・センテンスを模造紙に書きましょう。

私（たち）は（大ゴール）_____を成し遂げるために、
（誰）_____をオーガナイズし、
（方法）_____することで、
（いつまでに）_____
（結果）_____（戦略的ゴール）を達成します。

*バスボイコットの例：

私たちは、アメリカにおける日常的な人種差別を終わらせるために、モンゴメリーのアフリカ系アメリカ人をオーガナイズし、バスをボイコットすることで、バスでの人種隔離を無くすことを達成します。

ステップ3 あなたの戦略的ゴールを模造紙に絵で描いてみましょう。

もし、あなたがゴールを達成したら世界はどのようなになるでしょうか？

ステップ4 他のチームにコーチングしてもらう際に報告する人を決めます。

5. ピア（相互）コーチング（25 分）

ステップ 1 他のチームと集まり、それぞれタイムキーパーと書記を決めます。（1 分）

ステップ 2 チーム 1 の発表者は、オーガナイズング・センテンスと戦略的ゴールの絵を説明します。（2 分）

ステップ 3 チーム 2 は、質問の形でのみフィードバックをします。チーム 1 は静かに質問を聞き、コーチは質問をメモします。（3 分）

ステップ 4 チーム 1 は、コーチが選んだ質問に順番に答えます。（7 分）

【交代】

ステップ 5 チーム 2 の発表者は、オーガナイズング・センテンスと戦略的ゴールの絵を説明します。（2 分）

ステップ 6 チーム 1 は、質問の形でのみフィードバックをします。チーム 2 は静かに質問を聞き、コーチは質問をメモします。（3 分）

ステップ 7 チーム 1 は、コーチが選んだ質問に順番に答えます。（7 分）

10 分間の休憩をとって講義室に戻ってきてください。



チーム演習 戦略 II

◆ この演習のゴール

- 👉 あなたの戦略的ゴール達成を助ける戦術を決めます。
- 👉 これらの戦術をキャンペーン・タイムラインにいれ、ピークに達する様にします。

◆ 演習内容 — 合計 60 分（移動時間も含みます）

チームとして、あなたの戦略的ゴールを達成する助けとなる戦術リストを作ってみましょう。キャンペーン・タイムラインの各ピークになるよう戦術を並べてみましょう。キックオフ戦術を視覚化してみましょう。

1. チームで集まります。	
・ チームが集まったら、タイムキーパーと書記を決めます。 ・ 演習内容を確認し、コンセプトを明確にします。	2 分
2. 変革の仮説と戦略的ゴールをレビューします。	
・ 戦略 I の際のフィードバックを反映させます。	5 分
3. 戦術とタイムラインを作ります。	
・ どんな戦術がゴールを達成するのに役立ちますか？ ・ どんなタイムラインですか？ ・ 次ページのワークシートを、戦略を立てるのに使ってください。	25 分
4. キックオフ時の戦術のアイデアのリストを作り、視覚化してみましょう。	
・ ワークシートを使って、あなたのキックオフ時の戦術のアイデアのリストを作り、視覚化してみましょう。	20 分
5. 他のチームと合流しましょう。	
・ 講義室で、あなたのオーガナイズング・センテンス、キックオフ・イベント（絵）、キャンペーン・タイムライン、戦略的ゴール（絵）を発表します。 ・ 各チーム持ち時間 3 分です。	2 分



ワークシート 戦略を発展させる 戦術とタイムライン

1. 戦術とキャンペーン・タイムライン（合計 25 分）

ステップ1 戦術のリストを作ってください。（10 分）

チームで 10 分間、戦術を思いつくままリストにして、模造紙に書き出してください。戦術は変革の仮説に基づいてください。同志が望む変革を生み出すために、彼らの資源をどのようにあなたはオーガナイズしますか？よい戦術は、あなたの同志の文化と、経験に根差し、彼らの価値観を反映するものです。

- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・

次の基準を使いながらトップ3の戦術をきめましょう。

- ・ 私たちが同志の資源を上手く使う事ができますか？
- ・ 能力を培うことができますか？
- ・ 戦略的ゴールを達成する助けとなりますか？

①

②

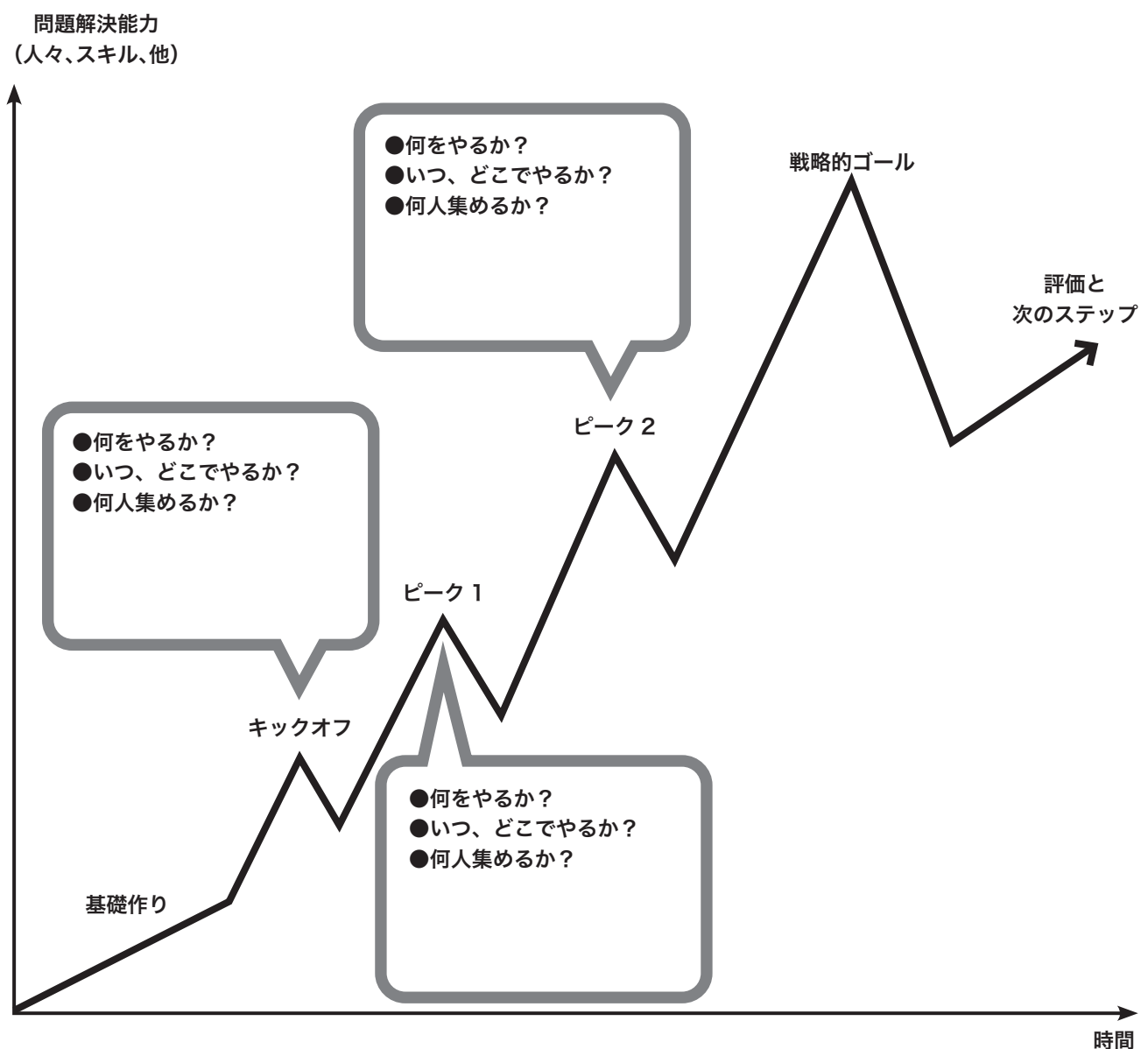
③

ステップ2 一連の戦術を各ピークにしましょう。(15分)

時間的逆方向から戦略をたてます（戦略的ゴール時点から考え始めます）。戦略的ゴールを達成するために、どのようにあなたの戦術をオーガナイズしますか？

それぞれの戦術で、ピーク・ゴールをきめましょう。ピーク・ゴールを達成するとどんな風になるでしょうか？ ピークは同志と共に行う典型的なイベントかアクションです。そこでは過去のピークから生み出された全ての問題解決能力が展開されます。キャンペーン・タイムラインに（下記の例を参考）、ピークを順番に配列するために、最終ピークの戦略的ゴールからはじめて、時間的逆方向に戻って考えてみましょう。

それぞれのピークが、過去にやり遂げたことの上に建てられていきます。したがって、パワーと能力を徐々に得て、戦略的ゴールで最高潮に達するのです。それぞれのピークからどんな結果をあなたは得たいですか？（たとえば、新しい人が何人署名するか？ あるいは何人が行進に参加するか？）



2. キックオフ戦術（20 分）

ステップ1 キックオフ戦術のアイデアを挙げる（10分）

時間的前方向に戦略をたてる：最初のピークに焦点をあてる。

あなたのキャンペーンがスタート（キックオフ）する時、この最初のキックオフであなたが達成したい計測可能な結果は何でしょうか？ あなたの同志にとってこのキックオフがどのように動機付けとなるでしょうか？ このキックオフ戦術は自分達の資源、勇気、一体感を、どのようにあなたのコミュニティに見せるでしょうか？

キックオフ戦術のアイデアを、10 分間で出来るだけたくさん模造紙に書き上げてください。「いいえ、でも」よりも「そうだ、それで」という言葉を重ねてアイデアを広げて行ってください。それぞれのアイデアを並べてください。次に、チームの意思決定プロセスを使って、(昨日のチーム名決定演習から) チームとして、どの戦術をオーガナイズするか決めます。

ステップ2 視覚化（10分）

I) チームとして、あなたのキックオフ戦術の絵を描いてみます。

どのように見えますか？ いつ行われますか？ どこで？ 誰が関係しますか？ 何人？ 何を彼らはしますか？ 何を着ますか？ 何をしますか？ いつですか？

キックオフ戦術の視覚化

II) キックオフ戦術を有効にオーガナイズするために、今からそれまでの間で、すべきことのリストを作りましょう。

- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・
- ・

第 10 章

共有のコミットメントを

創造する：

アクション

共にアクションをとるために
いかに人々を動機づけるのか？

計測できる共通のアクション

◆ このセッションのゴール

- 👉 人々がアクションに加わることにコミットする方法を学ぶ。
- 👉 人々が更に参加することを再びコミットするようなアクションの設計を学ぶ。

アクションとは何か？

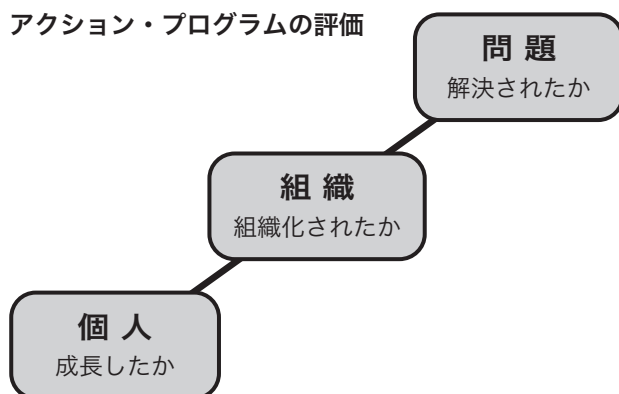
アクションとは、勝利に必要なパワーを生む方法で、同志の資源を結集し、展開することです。

第一に、有効なアクションはゴール達成に貢献をする結果を生むものです。

第二に、有効なアクションはあなたの組織を強め、新たな人々をひきつけ、関与させます。それは、未来の変革に影響を与える私たちのコミュニティの能力を増します。

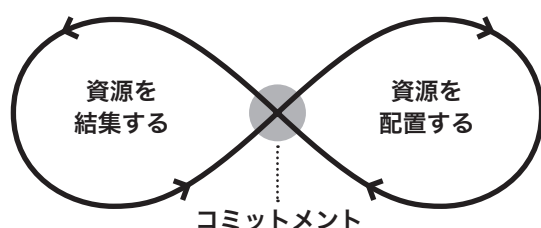
第三に、有効なアクションは、キャンペーンに身を投じている一人一人の成長と発展を支援するものでなければなりません。それがリーダーシップをつくりあげます。

アクション・プログラムの評価



有効なアクションには何が必要か？

有効なアクションにはコミットメントと意欲が必要です。



どのようにして 明確なコミットメントを得るか？

まずアクションでは、リーダーは、具体的で計測可能な結果を達成することへの、明確なコミットメントを得るために人々を動かさなければなりません。

人々に活動にコミットしてもらう時、私達は彼らが気にかける活動に意義ある貢献をする機会を提供しているのです。では、なぜ私たちはいつもただお願いしているだけなのですか？ 私たちは、他の人たちに重荷を背負わせるのでは？「ノー」と言われると自分が拒否された気分になる？彼らが「イエス」と言ったなら、その時は私たち自身をもっとコミットしないといけなくなるのでは？と、ときどき心配になるからです。

人々に私達に加わるよう呼びかける時、明確で簡潔な言葉を使うことが非常に重要です。時折、コミットメントを最小化し、現実には重要なのに重要でない様に見せる傾向が私たちにはあります。人々に敬意を払うという事は、仕事の内容をきちんと伝え、それに対して組織からどんな支援を受けられるかを説明し、コミットをするか否かの選択を彼らに委ねることです。

意欲がわく有効なコミットメントを求める時は4つのステップが必要です。

1. つながりをもつ／Connection

お互いを知りましょう。あなたのストーリー・オブ・セルフの一部を引用しながら、話しかけている人に、あなた自身がなぜこの問題を気にかけているかを知ってもらいましょう。でも、一方的に話してはいけません。相手を知るために質問をし、そして耳を傾けてください。共有する価値

観を伝えるためにストーリー・オブ・アスも引用出来るでしょう。

2. 背景 / Context

参加をお願いするアクションがなぜ重要なのかを説明します。(ストーリー・オブ・ナウから引用します) 私たちが直面している困難のみならず、チャンスと希望についても、具体的に説明しなければなりません。ただ話

しかけるだけではいけません。質問をし、彼らにも会話に入ってもらいます。たとえば、「この課題についてどう思いますか?」「なぜ?」あるいは「この問題があなたの家族やコミュニティにどんな影響を与えたと思いますか?」

3. コミットメント / Commitment

はっきりと相手があなたと一緒に活動に参加すると見込んでよいか尋ねます。日にち、時間、場所について具体的に伝えましょう。

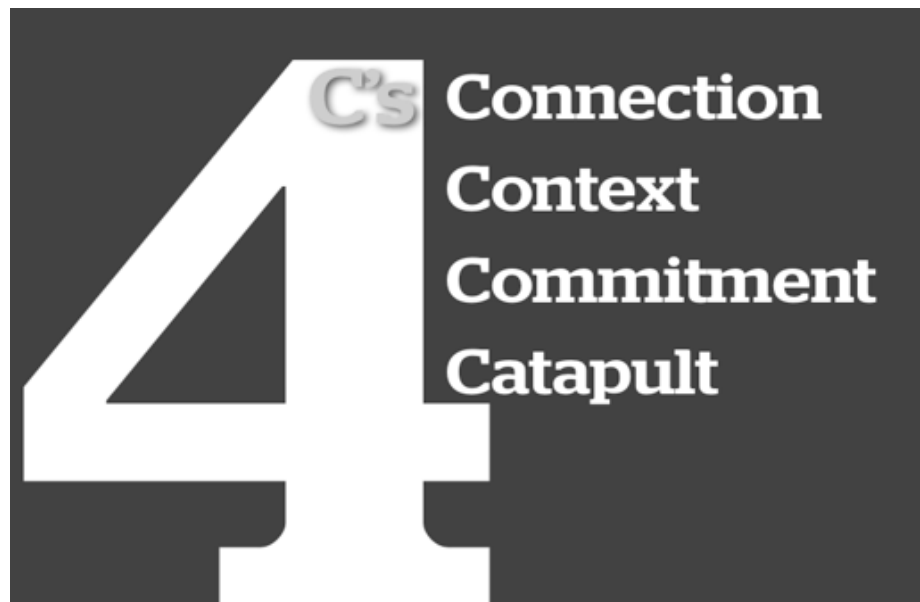
- ・「_____に、あなたが参加されると予定していいですか?」
- ・「_____をすることにあなたも参加する予定ですね?」

注意深く答えを聞きましょう。

- ・「もちろん、必ず」(成功! 詳細を確認します)
- ・「たぶん…」(どんな疑問を彼らが持っているかを聞き、今後どのように連絡をしていいかを聞きます)
- ・「いいえ、ごめんなさい」(理由を聞きましょう。彼らが気を変えたときのためにあなたの連絡先を伝えましょう)

4. カタパルト / Catapult (引き込む)

もし、「いいですよ」と言ってくれたなら、彼らに敬意を払い、あなたのアクションに関するき



ちんとした仕事と責任を与え、そこに至るきちんとしたプランを伝えます。

尋ねること

- ・「イベントに何か持ってきてくれますか?」(たとえば食べ物、ポスターなど)
- ・「イベントの前に二人で話せますか?」
- ・「あなたと一緒に友達を二人、必ず連れてきて頂けますか?」
- ・「イベント会場までどのようにくるつもりですか?」(計画がある人は参加する可能性が高いです)

どのようにコミットメントを確認し、経過をみるか?

最初のオーガナイジングの導入セッションで、リーダーシップの定義を以下のようにしました。「不確かな状況下で、人々が目標を達成できるようにする責任を引き受ける。」責任を引き受けることとは、アクションへのコミットメントを得ることだけではないですし、アクションが終わったあと、おつりを受け取ってポケットにいれて歩き去られてしまうようなことはありません。今後も連絡をとりあい、人々が私たちの活動に参加できるよう支援するために必要なことは全て行う責任が私達にはあるのです。そして最も重要なのは再確認電話で、イベント日が近づくにつれ、再確認

電話はより重要で、有効になっていきます。

1. リクルート

他の人たちをリクルートし、アクションへの具体的なコミットメントを得ます。

2. 確認

数日後、コミットメントを確認してください。コミットの約束をした人たちがアクションの現場まで送迎が必要か。他の人たちを招いたか？ アクションの一部の責任を引き受けたか？ アクションの前日に確認してください。細部にいたるまでのアクションの全ての情報を提供しましょう。場所、時間、アクションの目的、日程や参加者に関する新しい情報も含めてです。アクションの30分から60分前に（緊急に対処しなければならないことがよく起きる時間帯です）もう一度確認をします。あなたのアクションに彼らが参加してくれることでどんなにあなたがワクワクしているかを彼らに伝えます。

3. アクション！

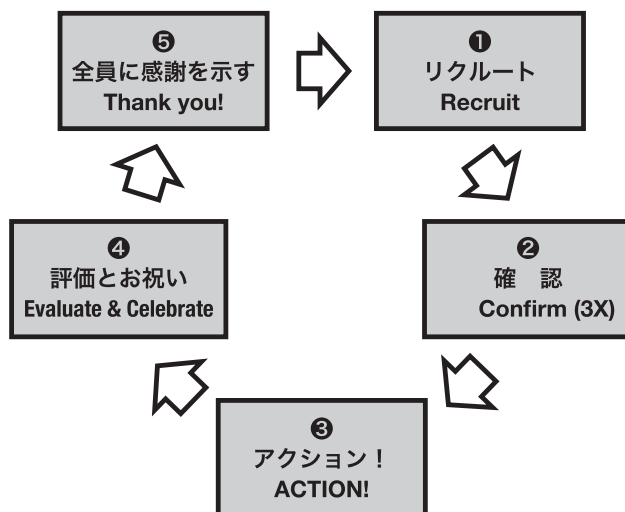
他の人たちの時間に敬意を払った、意欲が湧くアクションに導きます。とはいえ、十分なトレーニング、関係構築への機会、そして目的があり、計測可能なアクションを提供しましょう。

4. 評価とお祝い

アクションと一緒に評価し、お祝いしましょう。計測できる全ての結果を記録すると、全ての人が、大きな全体の一部の成果を担ったことがわかります。何が上手く行ったか、何を次に改善すべきかを細部まで共有し、振り返りましょう。それからお祝いをしましょう！楽しいことがなくて、誰が一体自分の自由時間を使いたいと思うのでしょうか？あなたの組織の人々が一緒にお祝いをする機会を定期的にもちましょう。食べ物や音楽やその日に起きたことをメンバーに語ってもらいましょう。

5. 全員に感謝を示す

アクション参加の翌日、全員にお礼を言いましょ



う。キャンペーンにおけるこのアクションがどんなインパクトがあったかを具体的に彼らに伝えましょう。活動がどうであったか、次は何をすべきか、彼らのアドバイス、アイデアを聞きましょう。

6. リクルート

リーダーシップの次のレベルへと参加者をリクルートします。あなたやあなたのチームが、彼らの市や近隣で、さらなるアクションの計画を立てるのを助けます。

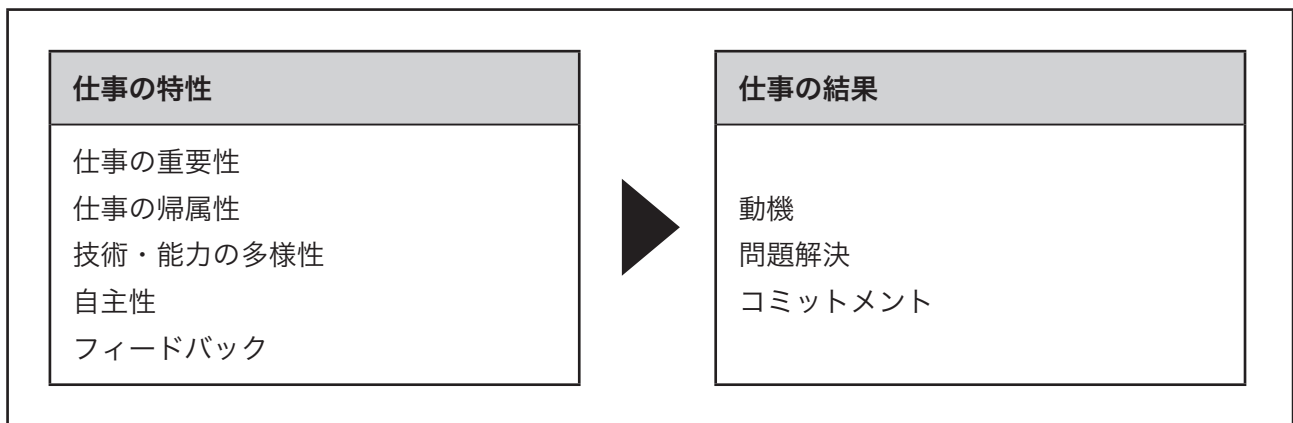
意欲の湧くアクションのデザイン

二番目に、資源を使いつくすのではなく拡充する方法で、人々がアクションに関与できるように心がけてアクションの設計することが必要です。もし、自分が今やっていることが重要だと人々が思えなかったなら、「使われているだけ」だと思ったなら、あるいは、コミットメントをきちんと遂行しても成長も学びもないと思ったなら、率先して取り組むことも、課題を解決しようとも、再びコミットしようとしなないでしょう。

意欲の湧く仕事を設計することとは？

結果

仕事がうまく設計をされているとき、参加する



人々はより意欲を感じ、率先して問題を解決し、仕事へより深くコミットするという結果が生まれます。

設計

これらの結果を生むような人々の経験を作るために、以下の仕事の設計に関する5つの要素に配慮する必要があります。

- ・ 仕事の重要性：世界に対するその仕事の影響を実感すること
- ・ 仕事の帰属性：ある部分の仕事を、「自分の仕事である」と認識すること
- ・ 技術・能力の多様性：心（動機）、手（技術）、頭（戦略）を含む多様な技術を用いること
- ・ 自主性：仕事をするにあたり、十分な選択の余地があること
- ・ フィードバック：仕事の結果が目に見えること、仕事の途中でであってもそれが見えること

意欲の湧く仕事のデザイン

下の表を使うことで、仕事がどの程度意欲の湧くものであるかを評価し、より意欲の湧くものに再設計し、リーダーシップのはしご（リーダーとしての発展度合いを段階的に整理したもの）を創り出せるよう構成し、より大きな責任感を持つ機会を作れます。

アクション！ 今でしょ！

このトレーニングでは、あなたの仲間に、具体的に計測可能なアクション、キックオフ戦術への参加を求め、その他の人々に電話してあなたのキックオフ戦術への参加を呼びかけます！

仕事の設計評価表

	レベル1	レベル2	レベル3
仕事の重要性 仕事の帰属性 技術・能力の多様性			
自主性			
フィードバック			



チーム演習 アクション

◆ この演習のゴール

- 👉 人々が彼らの価値観のために行動するよう、真の選択、真のコミットメントに彼らに関与させるオーガナイズングのコアのスキルを実践する。

◆ 演習内容 — 合計 55 分（移動時間も含みます）

1. チームで集まります。	
・ チームが集まったら、タイムキーパーを決めます。 ・ 演習内容を確認し、コンセプトを明確にします。	2 分
2. チームで、この演習におけるゴールについて決めます。	
・ キックオフイベントを行うのに、何人からコミットメントを得る必要があるのか？ ・ 何人に参加や協力を「お願いする」「求める」必要があるのか？ ・ 次ページのワークシートに記入します。	10 分
3. 個人で、意義ある会話のためのガイドを作ります。	
・ 個人で、会話をうまく進めるための鍵となる質問、自分を理解してもらうための鍵となる自身のストーリー、具体的に求める事について考え書き留めます。 ・ これはあなたが読み上げる「脚本」ではありません。意義ある会話のためのガイドです。 ・ 次ページのワークシートを使ってください。	5 分
4. 講義室全体でロールプレイをします。	
・ 講義室全体の半分がオーガナイザー、半分がオーガナイズされる人になり、ペアを組んで意義のあるコミットメントを交わすロールプレイをします。 I) コミットメントを得る練習（10 分） ・ オーガナイザーは、オーガナイズされる人から、キックオフのイベントのための、意義のあるコミットメントを得る練習をします。 ・ 次ページのワークシートに、何人に声をかけたか、何人からコミットメントを得ることができたかを記録します。 II) チームでの振り返り（5 分） ・ チームに戻り、振り返りを行います。オーガナイザーだった人からの報告をまとめ、チーム全体で得たコミットメントの合計を計算します。	15 分

5. オーガナイザーを交代します。	
I) コミットメントを得る練習 (10 分) ・ 先ほどとオーガナイザーを交替します。同様に、ペアを組んでキックオフイベントへのコミットメントを求めます。 ・ 次ページのワークシートに、何人に声をかけたか、何人からコミットメントを得ることができたかを記録します。 II) チームでの振り返り (5 分) ・ チームに戻り、振り返りを行います。オーガナイザーだった人からの報告をまとめ、チーム全体で得たコミットメントの合計を計算します。	15 分
6. 講義室に戻ってください。	2 分



ワークシート 真のコミットメントを得るスキルを育てる

ステップ1 この演習におけるチームのゴールを決め、下に書き留めます。(10 分)

チームの名前	
チームのゴール： 全体で何人からコミットメントを得る必要があるか？	ゴールを達成するために、何人に声をかける必要があるか？

ステップ2 意義のあるコミットメントを得るための会話の準備をします (5分)

今まで学んだストーリーを作る方法は、「リクルート」をするための電話や呼びかけの脚本を書く手助けになります。鍵は、相手のモチベーションを理解するための質問をすることです。自分自身についての話もしましょう。行動を起こすようになったあなたの動機も話しましょう。あなたが共に活動しているグループはどんなグループか。なぜ、彼らはこの活動を今、一緒にするようになったのかについても話してみましょう。そして相手がしなければならない選択（今度のキャンペーン・アクションに参加するか否か）についても話します。

きちんと正しくやろう、と心配する必要は全くありません。人の会話は、どちらにしても進むにつれ予定と異なってくるものです。ただ、会話になっていなければなりません。聞き手に対し応えるものでなければなりません。必要以上に脚本的であることもなければ儀礼的であることもありません。話す際のポイントの事例があります。あなた自身の話を方向付けるのに使ってください。

<脚本>

こんにちは。私の名前は_____です。この週末_____に来ています。
_____さんからあなたのことを伺いました。

子供達が通う公立学校の質について、来月この地域での活動を始めるのですが、あなたは私たちの活動を助けてくれるのについてつけの方とお話でした。

1) つながりをもつ

あなたがどんな人間かを相手に知ってもらいましょう。なぜあなたはこの問題を心配しているのか。人々がどのようにこの問題に影響を受けているかを尋ねてください（あなたのストーリー・オブ・セルフとアスから作ってってください）。

会話を継続させることができる鍵となる質問（相手の話を聞くことを忘れずに）

- ・ 私たちが_____について活動しているのをお聞きになったことがありますか？ もしなければ、説明させてもらえますか。
- ・ ここで、あなたの経験、これからスタートするキャンペーン、人々や_____についても話すこと。
- ・ どのように組織をスタートしたのですか？ どんな環境で？（学校内外で？ あなたのコミュニティで？）
- ・ 公立教育において、すでに何らかの活動に関与していますか？

この活動に参加するあなたの動機を明らかにする、あなたのストーリーから、鍵となる部分を書き出してみてください。

II) 背景

あなたとあなたのチームが、考えている計画について説明してください。あなたのグループについての詳細な情報を提供してください。今、あなたをアクションへと突き動かす困難そのもの、真の希望、そして戦略的選択について話して下さい。

III) コミットメント

コミットメントを得る。

- ・ 相手が考え、返事をするのを待ちます。
- ・ 日時、時間、場所を確認します。来てくれると思ってよいですか？
- ・ 他に私が連絡できる人を教えてもらえますか？ あるいはその人をリクルートするのを手伝ってくれますか？

_____（何月何日）に_____をするために、このキャンペーンをスタートさせるのですが、参加しませんか？ どう思いますか？

IV) カタパルト

引き込む。

- ・ 次のステップ：相手がくれた時間に感謝を述べます。数日後に連絡しリクルートの次なるプロセスを説明します。

もし、彼らがあなたの活動に参加すると言ったら、リードする機会を彼らに与えましょう。あなたのリーダーシップチームでどの役割が空いていますか？ イベントを準備するのに、どんな仕事を終えていないとなりませんか？ 彼らはどのようにあなたを手伝えますか？

ステップ3 ロールプレイ

オーガナイザーになった際、1行目にあなたの名前を書きます。ロールプレイで、何人に声をかけたか、そして実際いくつのコミットメントを得たかを記録します。

チームメンバーの名前	何人に声をかけたか？	何人からコミットメントを得たか？	何人のカタパルトが得られたか？
チーム全体の合計			

ステップ4 チームでの報告と振り返り

まとめのためにチームで集まったら、各メンバーが声をかけた人数と得たコミットメントの数を報告しあい、上の表を埋めます。チーム全体での合計を計算し、最初に設定したゴールに対してどの程度達成できたかを確認します。

チーム演習での役割

コーチの指示に従い、各チームメンバーはそれぞれ、1～5の役割のうち1つを担当してください。

1. 興味はあるけど忙しい

あなたは個人的には忙しすぎるためそのアクションにコミットできません。あなたの人脈を生かして他に来てくれそうな人々を招待することができます（カタパルト）

2. 興味はあるが怖がっている

あなたはオーガナイザーが強い結びつき（Connection）をあなたと作る事ができたと思ったらコミットしてください。

3. 興味はあるが疑っている

あなたは、活動（Context）が良く練られたものだと感じたらコミットしてください。

4. その活動についてあまり知らず、関わった事もない

あなたは、オーガナイザーが強い結びつきをあなたと作り、活動や背景をよく説明できたらコミットしてください。

5. 疑い深く頑固

あなたはオーガナイザーの時間を沢山とってしまうが、最終的にコミットしません。

第 11 章

共有価値とコミットメントを

創造する：

ストーリー・オブ・ナウと、

セルフ・アス・ナウを

結び付ける

どのようにして私たちの
ストーリーと戦略に命を与えるのか？

ストーリー・オブ・ナウ

◆ このセッションのゴール

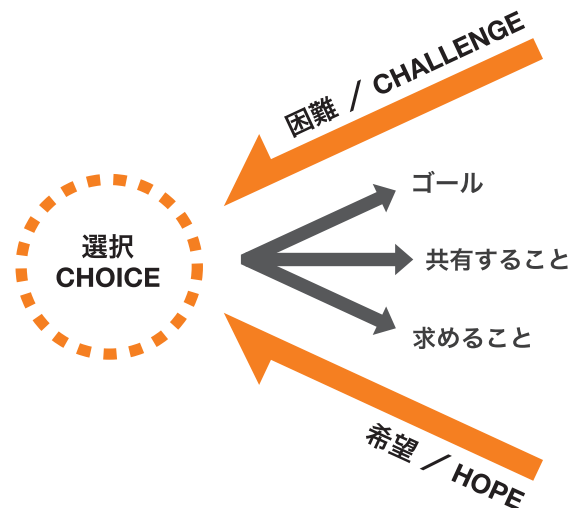
- 👉 ストーリーが私たちがどのように行動に向かわせるか学ぶ
- 👉 どのように戦略と行動を繋げるか学ぶ
- 👉 ストーリー・オブ・ナウを語り、フィードバックを得る

ストーリー・オブ・ナウはあなたが行動を起こしてほしいと思っている「アス／私たち」が直面する緊急の選択について語ります。行動しなかったらどのような困難な状況が起きるのか、行動したらどのような希望があるのか、必要なアクションにコミットメントを呼びかけます。ストーリー・オブ・ナウは「なぜ私たちは行動すべきなのか」、「戦略」、「そしてどのように私たちは効果的に行動できるのか」というストーリーに橋を掛けます。

これまで、なぜあなたが使命を思い立ったのかを私たちは理解しました。そしてあなたの使命に参加するよう呼びかける「アス／私たち」とは誰かを理解しました。ではあなたが今ここで使命のために必要なアクションは何なのでしょう？ 力強いストーリー・オブ・ナウを語り、他の人々に行動に加わる様に求めるとき、あなた達の生活にある困難に対応するために、あなたの周りのコミュニティから新たな力を共に生み出しはじめることになるのです。ストーリー・オブ・ナウは緊急で、他のことを置いておいて、注意を払うことを求めます。あなたのストーリー・オブ・セルフとアスで語った価値観に根ざし、行動を求めるのです。

ストーリー・オブ・ナウの登場人物はあなた、共に部屋にいる人々、そしてあなたが行動に加わってほしいと思っているより広いコミュニティです。

1963年8月23日、ワシントンDCで、マーティン・ルーサー・キング牧師は「すさまじく差し迫った今」についてのストーリーを語りました。わたしたちは皆、アメリカがどのような国になれるかという彼のビジョン、彼の夢を覚えています。しかし、アメリカの白人が、アフリカ系アメリカ人への「約束手形」を守ることを失敗した結果、人種差別の「悪夢」のためにアクションが緊急を要



していると語ったことを忘れがちです。この借りを取り戻すことはもはや一刻の猶予もならないと彼は論じました。もし、今行動しなければ、決して夢を実現できないとも論じたのです。

ストーリー・オブ・ナウではストーリーと戦略が重なり合います。なぜなら希望の鍵を握る要素は戦略、つまりここからあそこへとどうたどり着くか、という確かなビジョンだからです。

私たちが提案する「選択」は、「私たち全員がより良い人間にならなければならない」、あるいは「全員がこのリストにある53項目のアクションの中からどれでもよいから一つを選ばなければならない」というようなものではありません。意味のある選択は、私たちが今一緒にできるアクションであり、達成できる結果がなければなりません。

ストーリー・オブ・ナウの要素

困難 (チャレンジ): 私たちが今直面している困難 (統計的な話ではなく、ストーリーを通して聞き手が現実味を帯びて感じられること)

希望：私たちが困難（チャレンジ）を乗り越えられる可能性を感じる源は何か？

選択：行動の過程は何か？ 私たちが行動しなかったら、何が起きるか？ 私たちが行動したら、何が起きるか？ なぜ一緒に行動する必要があるのか？ 各聞き手がしなければならない明確なコミットメントは何か？

ストーリー・オブ・ナウは次の文章で終わります。

「〇〇に私と加わってくれませんか？」

なぜそれが重要なのか？

私たちが取ろうと思いついた選択は戦略的アク

ションを取るという選択です。問題を説明するだけで、行動する方法を見出せず、人々と共に問題解決に取り組むことができないリーダーは良いリーダーではありません。あなたが真の困難に向き合うことを思い立ったのなら、困難が非常に緊急で他の人達にも向き合ってほしいと思うのなら、成功する可能性のある行動にあなたと共に参加するように人々を導く責任があなたにはあるのです。ストーリー・オブ・ナウは、行動する選択を呼びかけるという単純なものではありません。それは「希望のある」アクションを呼びかけることなのです。



ワークシート ビデオ鑑賞：ガンジー

映画「ガンジー（ベン・キングスレイ主演）」の中で、マハトマ・ガンジーがストーリー・オブ・ナウを語る部分を観ましょう。観ながら、彼をアクションへと決断させたストーリー・オブ・ナウの要素を考えてみましょう。

困難（チャレンジ）	結果	選択
- どのように彼は現実の、緊急を要する困難と共に、聞き手に向き合ったのですか？ - どんなイメージを彼は創ったのですか？	- 希望の源を彼はどこに見出したのですか？ - もし、コミュニティが一緒に行動すると選んだら、どう違ってくるでしょうか？	- 彼はコミュニティに何を求めましたか？ - 何がそのアクションを意義あるものにしましたか？

ビデオを観終わったあとに以下の点について考えてみましょう。

- なぜガンジーは最初あのように語り始めたのでしょうか？
- これらのストーリーのどの細部、どのイメージ、どの瞬間がストーリーを生き生きとしたものにしていますか？
- 彼は聞き手のどんな価値観と直面している困難を語りましたか？

全てを一つにする：セルフ、アス、ナウをつなげる

◆ このセッションのゴール

- 👉 筋の通ったパブリック・ナラティブにおける、ストーリー・オブ・セルフ、アス、そしてナウのつなげ方を学ぶ。
- 👉 パブリック・ナラティブにおける、ストーリー・オブ・セルフ、アス、そしてナウのつなげ方を他の人たちに指導することを学ぶ。

パブリック・ナラティブを創り出す

もし、私が私のためにあるのであれば、私は誰のためにあるのか？
私が私のためだけにあるのなら、私は何なのか？
そして、もし今でなければいつなのか？
—1 世紀のラビ・ヒレル エルサレムセージ

ラビ・ヒレルの力強い言葉は、自分自身の力で立ち上がるのは第一歩だが、十分な一歩ではない、と提唱しています。あなたと一緒に立ち上がるコミュニティを作り、そのコミュニティを今共に行動するよう動かさねばなりません。セルフ、アスそしてナウのストーリーを一つにするためには、あなたがなぜ使命を思い立ったのか、コミュニティがなぜ使命のために立ち上がるのか、私たちの使命は今何をするように言っているのか、このセルフ、アス、ナウの三つのストーリー共通の繋がりをみつけなければなりません。ストーリー・オブ・ナウから始め、あなたが働きかけている「私たち」の話、ストーリー・オブ・アスに戻り、あなたの使命の基となっているストーリー・オブ・セルフへと、展開してもよいのです。

ストーリー・オブ・セルフ、ストーリー・オブ・アス、ストーリー・オブ・ナウを繋ぐのは共有価値観で、土台は常に強いストーリー・オブ・セルフにあります。あなたが世界においてどんな変化をおこしたいか（ストーリー・オブ・ナウ）を問いましょう。そして何故気にかけるのか（ストーリー・オブ・セルフ）、部屋にいる人々が、あなたが目指すゴールに向かう結果を得るために出来ることが何か問います（ストーリー・オブ・アス

とナウ）。そして最初の一步で今何が出来るかを問いましょう（ストーリー・オブ・ナウ）。

ストーリーを繋げるにはあなたが作ったセルフ、アス、ナウのストーリーを絶え間なく再考することが必要です。

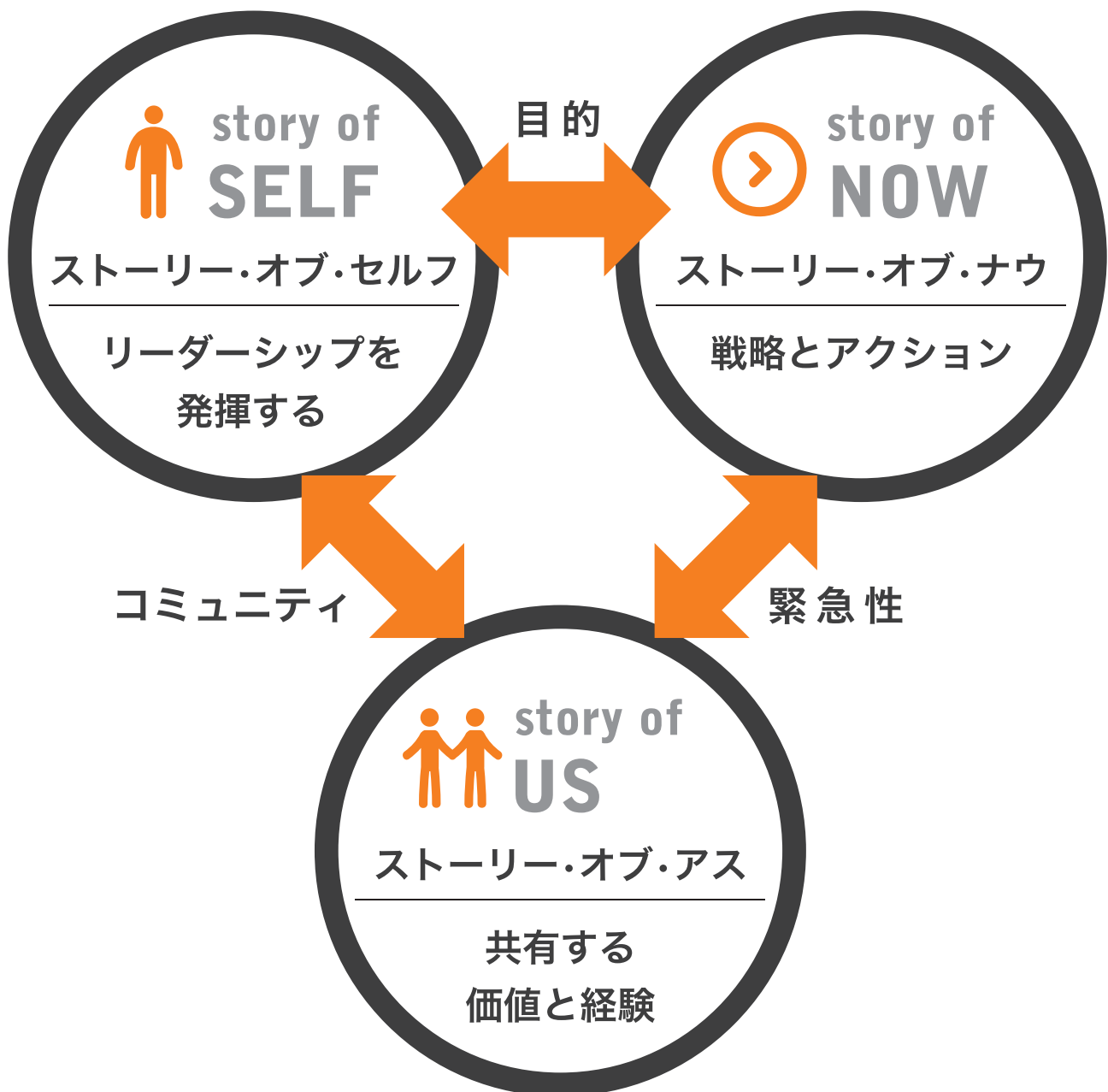
ストーリーを語る事は直線的ではなく、変化を伴うプロセスです。

ストーリーテリングは動的で、非直線的なプロセスです

ストーリーは語る度に作り直して行きます。あなた自身が明確に伝わるように、異なる聞き手に合わせられるように、異なる文脈や背景に自分自身をおくために、そうします。ストーリー・オブ・アスを作りながら、特に二つのストーリーの関連性がより見え始めた時、ストーリー・オブ・セルフを手直ししたくなるかもしれません。ストーリー・オブ・ナウを作る時も同様に、その前に作ったストーリーに影響することに気付くかもしれません。前に作ったストーリーを再考すると、ストーリー・オブ・ナウを手直ししたくなるかもしれません。

ストーリーテリングは練習が必要である

このワークショップでの目標はあなたが今後何度も繰り返し使うパブリック・ナラティブの最終「台本」を作ることではありません。目標は、あなたが今後何度も、何度も、いつ、どこ、どのようにでも物語を作り、あなた自身と他の人々が明確で戦略的な行動を起こすように動機づけられるプロセスを学ぶことなのです。





ワークシート ビデオ鑑賞：ジェームズ・クロフト

パブリック・ナラティブ・クラスの生徒であったジェームズ・クロフトの5分間スピーチを観ましょう。観ながら、彼のストーリーで語られるセルフ、アス、ナウの三つの要素について考えましょう。

セルフ	アス	ナウ
・どんな経験が彼の価値観を形作ったのですか？ ・それらは誰の選択ですか？ ・なぜそれらはストーリーとなったのですか？	・彼が訴える「アス」は誰ですか？ ・どんな瞬間の選択を彼は思い出しているのですか？ ・どんな価値観ですか？	・それらの価値観に対するどんな困難を彼は描きましたか？ ・希望の源は何ですか？ ・どんなアクションに私たちの参加を求めていますか？

ビデオを観終わったあとに以下の点について考えてみましょう。

1. なぜクロフトはあのように話始めたのですか？
2. どんな困難、選択、そして結果が、彼が語るそれぞれのストーリーの核ですか？
3. どんな細部、イメージ、瞬間がこれらのストーリーを生き生きとさせましたか？
4. これらのストーリーはどんな価値観を伝えていますか？



チーム演習 ストーリー・オブ・ナウ & セルフ、アス、ナウをつなげる

◆ この演習のゴール

👉 あなたのストーリー・オブ・セルフ / アス / ナウをどのようにパブリック・ナラティブに統合するかを学びます。

👉 他の人達が取べき具体的な選択を明確に説明して、コミットメントを求めます。

注：これは「求める」以上のことを意味しています。サイドラインに留まるか、彼らの価値観に基づきすぐに行動に移すか、それは彼らの選択です。あなたと一緒に参加するのは、彼らにとっても一つのチャンスなのです。

◆ 演習内容 — 合計 50 分（移動時間も含みます）

1. チームで集まります。	
・ チームが集まったら、タイムキーパーを決めます。 ・ 演習内容を確認し、コンセプトを明確にします。	5 分
2. 個人で静かにパブリック・ナラティブを作る時間をとります。	
・ あなたのストーリー・オブ・ナウと、ストーリー・オブ・セルフ、ストーリー・オブ・アスを結び付けてください。 ・ 次ページのワークシートを使ってください。	5 分
3. グループで1人ずつナラティブを語ります。	
I) パブリック・ナラティブを練習するために、グループで1人ずつナラティブを語ります。 ・ パブリック・ナラティブを語るのに3分、フィードバックを2分で行います。 ・ 最後に必ず、あなたのプロジェクトや戦略に根差した明確なコミットメントを求めます。 II) 3分間の時間制限を守って、ストーリーを語ってください。時間が過ぎたらタイムキーパーにストップしてもらいましょう。それにより集中力を高め、全員が語る機会を確保します。	30 分
4. チーム全員で気づき、良く出来たこと、改善すべきことを振り返ります。	5 分



ワークシート セルフ、アス、ナウをつなげる

ストーリーを組み立てる際は、以下の順番で考えてください。

①ストーリー・オブ・ナウ

コミュニティが直面する緊急の困難についてどのようなストーリーを語れるか？

コミュニティに希望を与えるどのようなストーリーを語れるか？

②ストーリー・オブ・セルフ

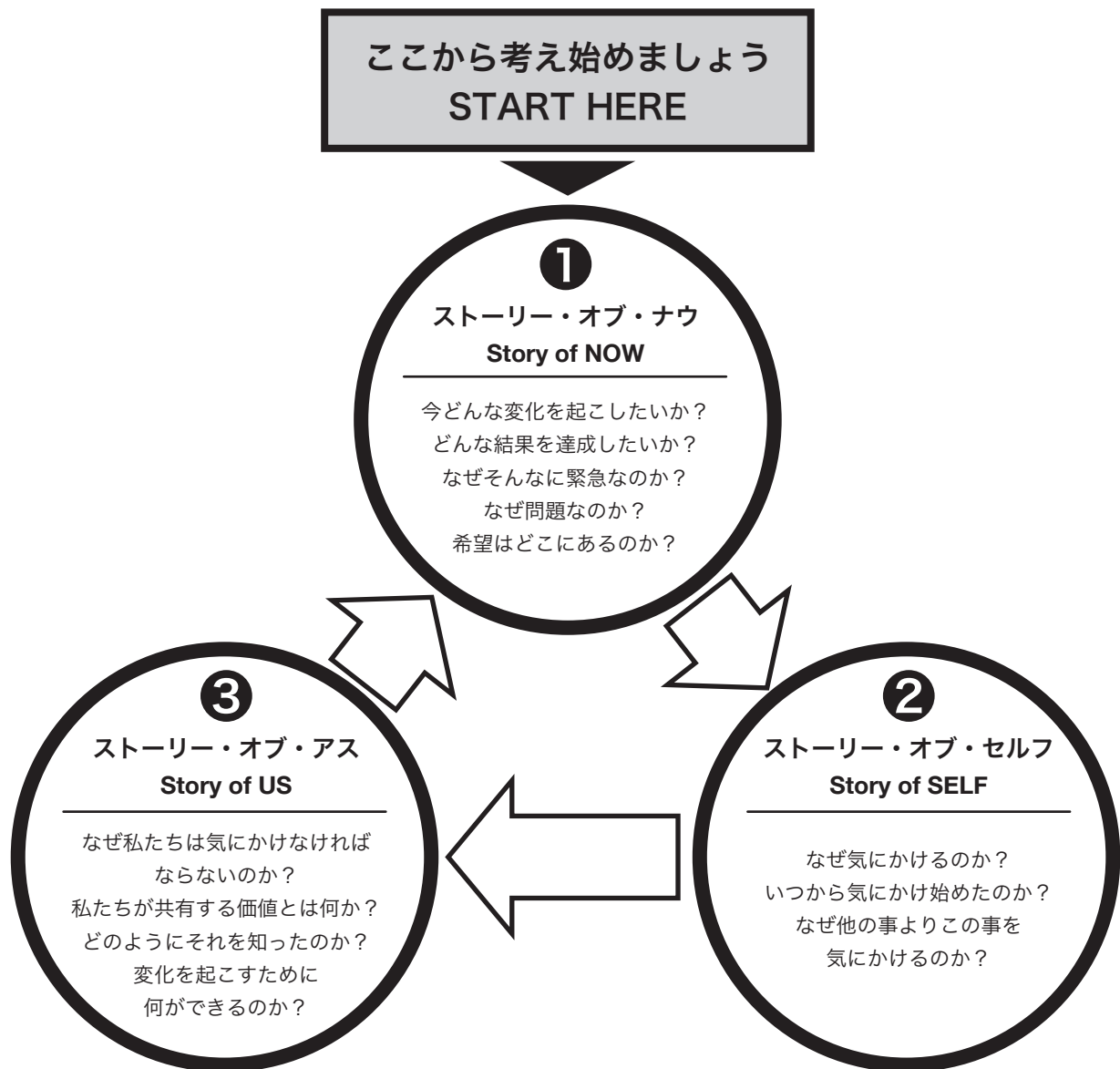
リーダーシップをとることを思い立たせた経験や価値観についてどのようなストーリーを語れるか？
直面した特定の困難、行った選択、その経験における結果を考える。

③ストーリー・オブ・アス

話しかける人々の共有する価値観や経験を強調するどのようなストーリーを語れるか？
コミュニティとして直面した困難、一緒にした選択、その経験の結果を考える。

あなたが求めることは何ですか？

--





コーチングのヒント： パブリック・ナラティブ

◆すべきではないこと

「よかったね」というようなあいまいなコメントをしてはなりません。（「本当に素晴らしいお話ですね！」も同じです。）

◆すべきこと

次のポイントで互いに指導しあいましょう。

1. 困難（チャレンジ）

私たちが直面した具体的な困難とは何であったのか？ 語り手は生き生きとして切迫感のある困難の様子を描いていましたか？

「困難は切迫感が十分になかった。なぜ_____について触れないのか？」

2. 結果

もし、私たちが一緒に行動したら起こる、特別な結果とはなんですか？ もし、私たちが今、行動したらどのように未来は変わりえるかというクリアで希望に満ちたビジョンはありましたか？

「もし、あなたが_____を描いたら、結果はもっと希望に満ちるでしょう」

3. 選択

困難に対して、私たちが求められた、はっきりとした選択がありましたか？ その選択をどう思いましたか？（希望にあふれていましたか？）

「あなたは私たちに一体何をしてほしいのですか？ いつ、私たちはそれをすべきですか？ どこで？」

4. 価値観

この語り手とどんな価値観を共有できますか？ ストーリー・オブ・ナウはこれらの価値観に訴えていましたか？

「この問題を気にかけるよう私たちに語る代わりに、もしとるべき選択を、あなたが重んじるという価値を描いて示したなら、ストーリーはもっと有効なものになったでしょう」

5. 細部

ことのほか生き生きとした細部、あるいはイメージ（たとえば風景、音、匂い、その瞬間の感情）を持つ場面はストーリーにありましたか？

「_____のイメージで、あなたが何を感じているかがよく理解できました」

「_____について、もっと細部を語ってみませんか。すると私たちは共有した経験にもっと共感することができます」

6. セルフ、アス、そしてナウを織り合す

ストーリー・オブ・セルフとストーリー・オブ・アスはストーリー・オブ・ナウに関係していましたか？ もしそうなら、何が共通の話を結ぶ「糸」でしたか？ もしそうでなければ、セルフ、アス、ナウの関係性を考えなおすために、どんな「糸」を語り手は使うことができますか？



ワークシート パブリック・ナラティブに対するコーチング

あなたのパブリック・ナラティブに対するチームメンバーからのフィードバックをここに記録しましょう。

チームメンバーのパブリック・ナラティブをコーチングしましょう。

メンバーのストーリーを聞きながら以下に記録してください。振り返りの際に役立ちます。

名前	価値観	セルフ	アス	ナウ

全てを一つにする：セルフ、アス、ナウをつなげる

Leadership, Organizing, and Action

リーダーシップ、オーガナイズ、アクション

(第 14 版) 2017 年 11 月 6 日

著者	Marshall Ganz
翻訳・監修	鎌田華乃子、井口優子、松澤桂子、室田信一、荒川あゆみ 山本佑輔、忠村佳代子、会沢裕貴、安谷屋貴子
翻訳協力	野中聖子、甚上直子、小田川華子、柳澤龍、諸橋峰雄
デザイン・編集	沼上純也
編集	会沢裕貴
発行	NPO 法人コミュニティ・オーガナイズ・ジャパン http://communityorganizing.jp/

