

# LEADERSHIP CHALLENGE

## 大隈塾LCレポート vol.04

大隈塾リーダーシップ・チャレンジは7月18日、第4回目の授業「パブリック・ナラティブ」のワークショップを行ないました。

パブリック・ナラティブはリーダーシップの技法のひとつで、リーダーの価値観をメンバーが共有することによってモチベーションを高め、維持しつつ目的達成を果たすものです。アメリカのオバマ大統領の最初の選挙で若者たちを大量に集め、劣勢だったオバマ氏を大統領の座につけた手法で、ハーバード大学のマーシャル・ガンツ博士が開発しました。社会的なキャンペーンにおけるリーダーシップの技法ですが、これをビジネスシーンへ応用することによって、これまでにないリーダーシップを発揮できる手段として学んでいきます。前年度に続いて今年度も、ハーバード大学行政大学院（ケネディ・スクール）でガンツ博士に学んだ鎌田華乃子さんが講師を務めました。

ナラティブとは「ストーリー、物語」のことで、パブリック・ナラティブの構造は、(1)story of self/「私」の人生、選択、価値観 (2)story of us/プロジェクトにおける「私たち」が共有する価値観 (3)story of now/プロジェクトの緊急性ととるべき行動 からなります。

**(1)story of self**：私＝リーダーにとっての大切な価値観。その価値観がどういった体験から得られたのか、自ら振り返り掘り起こして、まずは自分の心に火を灯します。その体験と価値観をメンバーに語り、共感してもらうことによって、リーダーの意思を浸透させます。

**(2)story of us**：さらに、プロジェクト（タスク）の価値観、重要性、意義や志を自分たち＝メンバーが共有している、ということを確認できるよう事例を上げながら語ります。selfでは「話し手と聞き手」がつながりますが、usでは「聞き手と聞き手」がつながるようになります。

**(3)story of now**：私たちはなぜそのプロジェクト（タスク）を今やらなければいけないのか。困難＝阻害要因には何があるのか。それを乗り越えるためにはどんな戦略をとるのか。プロジェクトの重要さと緊急性を理解してもらい、チームに推進力を与えます。

部下に対して組織における業務として仕事に取り組ませるだけでなく、自分＝リーダーの価値観に共感し共有することによって、モチベーションの高さを維持しながらプロジェクト（タスク）を推進していけるようにトレーニングします。もちろんスポーツや語学のように、パブリック・ナラティブもまた繰り返し理論を学び、トレーニングを繰り返すことによって習得していきます。

【当日スケジュール】

<パブリックナラティブ、ストーリー・オブ・セルフ>

09:00 講義：パブリック・ナラティブ、ストーリー・オブ・セルフとは

10:45 チーム演習

11:40 共有と振り返り

12:15 昼食

<ストーリー・オブ・アス>

13:00 講義：ストーリー・オブ・アスとは

13:30 チーム演習

14:20 共有と振り返り

14:45 休憩

<ストーリー・オブ・ナウ>

14:55 講義：ストーリー・オブ・ナウ

15:20 チーム演習

16:10 共有とまとめ

16:30 休憩

<ストーリー・オブ・セルフ/アス/ナウを繋げ、アクションを起こす>

16:35 講義：全てを繋げ、アクションを起こす

16:55 チーム演習

17:45 共有とまとめ

18:05 まとめ、重要な学びと評価

18:30 ワークショップ終了



## 【受講生レポートより】

=====  
コーチングは難しい。「ここが改善ポイント」「ここは、あまり良くわからない」といった事実の適示や、批判は簡単であるが、「ここをこうするともっと良くなる」良さを引き出すための、質問術となると難しい。

=====  
三つのstory (self, us, now) の構成は、スピーチで人の心を動かし行動につなげる方法として効果的で大変わかりやすい。また、それぞれのstoryを構築する上でのポイント、困難や具体的なエピソードを効果的に活用すること等も実例を以て理解できた。

一方で、どのように語るか以上に何を語るかということの重要性に気づかされた。良いstoryには一貫した価値観が流れているとの講義。では、語るべきそれはなにか。加えて、「社業を通じた場合には、「誰に」「何を」伝えることに有効かということについて、考えてみたい。

=====  
全体をとおして、コーチだけでなく、グループメンバーのみなさんからの意見や質問が大変参考になった。自ら説明せず端折ってしまっても、質問に対して回答することで、自分がより理解できることが多い。このメンバーなら何を聞いても、何を話しても、という安心感があるから、より充実したグループ討議になったと思う。

こういった考え方を理解できる機会を得られたことは、大変ありがたい。

=====  
「自分自身をテーマに、プレゼンテーションする」ことの難しさを改めて気づかされた。

マネジメント業務を長きに渡り実施しているため、他人を客観的に見る訓練はされて来たが、自分自身を説明するために、どの時期・どのパーツを使い、どのように自分が形成されてきたかを説明するのはとても難しい。

またその中で、いかに他人に共感してもらおうストーリーを作り上げられるかで、「巻き込む」という結果が大きく変化することを理解できた。

=====  
今回の気づきは、プレゼンテーションとは自分が「一生懸命話す」ではなく、話し終った後に周囲の人間がどのような「意識」になり、どのような「行動」を起こそうとするかの「状態を作り出せる」かが大切であると学びました。

それが故に、人からフィードバックをもらうという事がとても大切であると理解しました。組織を動かすリーダーシップは、人の意識を変え→行動を変え→結果を変える。パブリック・ナラティブを習得することは、その技術を向上させることと理解しました。

私自身これまでも「ストーリーとして物事を考えて、人に説明する」ことには意識をして取り組んできたつもりでしたが、今回の講義を受けて、さらに磨きをかけることができたと思います。人を巻き込んで何かを達成する必要がある時、リーダーシップを発揮する際におおいに活用できると思いますので、日々の業務で活用し習得していきたいと思います。

大隈塾参加者は「社業を通じて社会に貢献する」が共通目的のはずだが、それであっても、story of usにあげる話題や課題は個人によって全く異なっていました。その理由はやはりそれぞれの価値観の違いからstory of nowが異なっているため、それに結びつけるためのstory of usも全く変わってしまうのだと感じました。

また、他の方の発表を聞いて気づいた点として、各自のstory of selfには必ずきっかけやターニングポイントとなる出来事に巡り合い、そこで気づきを得られたという幸運が含まれていると感じました。誰にでも起こりうることですが、その幸運に気づきチャンスを活かした人は、こうして大隈塾に参加するに至る評価を得られたのだろう、と感じました。

同じ大隈塾の講義を受けているメンバーでも気づきが様々なことを実感。同じ体験が違う角度でとらえられている。自分では気がつかなかった大隈塾の講義スケジュールに気がついた！

客観性、数字で話すこと以外に、「体験・声」を加えることは共感を呼ぶと思った。ただその際、US要素を加えることが大切。

自分のことを自分の言葉で話すことが、仕事の話をするより大変だ。

### 【story of us】（今回はレポートの課題としてstory of usを作成しました）

大隈塾参加者の共通点は、30代から40代であること、および、リーダーシップを発揮すべきジュニアマネジメントの域に達していることのみ。所属会社の業種、社内での担当業務、ポジションが異なることからバックグラウンドは様々で、共通言語がなく、多くが会社からの指名により参加しているため、向いている方向がバラバラであると思え、良い関係性を築くことができるのか、ひいては、良い研修となるのか、不安であった。

(前回参加者から、大隈塾終了後、有志で旅行に出かけたことを聞いたが、そういった関係になれるのか、正直信じられなかった)。

4月18日の研修初日。どこに座るのが良いのか、隣に誰が座るのか等、周囲を伺いながら講義が開始、休憩時間にぎこちなく隣の人と話をし、懇親会に。社会人の常であるが、「名刺交換」から入り、お互いの仕事や会社の話で終始していた。

5月の研修では、1回目とは真逆の環境下で、殆どの方が初体験の田植え。転倒ハプニングもありつつ、夜は深夜までたき火を囲んでの語り合い。参加者それぞれの人間性がより明確になり、名簿や名札が無くとも、名前と顔が一致する状態になっていた。

6月の懇親会&二次会で、よりキャラクターが際立ち、パブリック ナラティブで、story of self を語ることで、かなりそれぞれの人格が浮き彫りになった。加えて、研修の際のテーブルでのディスカッションを通じ、それぞれが直面している、リーダーシップや組織マネジメントの悩み、ジュニアマネジメントの域から、シニアマネジメントへ到達するまでの一皮むける為等々、共有することで、関係性が深化していると感じる。

大隈塾の理念「社業を通じて社会に貢献する」ということで、それぞれが、会社に戻り、大隈塾での経験を会社にフィードバックすることでも十分でもあるが、今後の研修の機会を通じ、より強固な関係となった我々が、様々な業種から集まっているという多様性が強みとなり、大隈塾外で、小さいながらも社会に変革を起こすことも可能なのではないかと期待する。

=====  
私たち17人は会社も、境遇も、環境も違う。ただ、過去3回大隈塾の講義を通じて、日頃の業務の多忙さからなかなか考えられない「自身のこと(何を自己実現したいのか)、会社のこと(よりよくするには?)、日本のこと」を考えさせられ、そこには簡単に答えがみつからない困難にぶつかった。

そして同じ体験をしても解釈や理解は人により様々で、その様々な考えを持つ人の話を聞き、刺激をもらうことで、頭の中が整理され一人では解決できなことを、「語りあう」ことを選択し、チームなら解決出来るのかもしれないという期待感や希望を感じた。

例えば、私の講義印象は下記の通り。

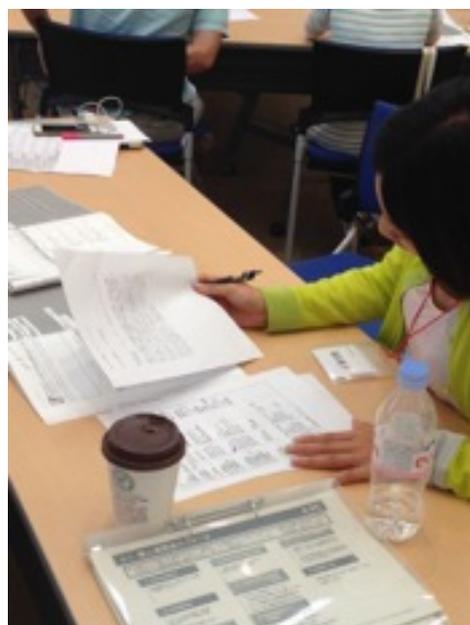
1回目の講義を、私は田原さん、石破さん出口さんの話は、ただただ新鮮で客観的論理的に数字で物事を見ることの大切さが印象的だった。2回目は、里山への憧れ、自然・土の大切さ、食品への興味。また学生さんは本当よく物事を考えているな、自分もそうだったのかもしれないけど、今は目の前を解決することばかりで根本的なことを考えていないという反省。3回目は、会社に意見を言えるようになるためにはまず営業なら数字として成果を出すこと、結果を出すこと、営業でなかったら、全く想像もしなかった「カエル」の実現が印象的だった。

一方Aさんは

1回目の講義は日本の危機感、2回目は日本の美しさ、3回目はその日本をよくするためにも、まず会社で偉くなれ、頑張れ。と捉えた。またBさんは1回目の田原さんの講義から、この大隈塾は「こうなりなさい」というセミナーではなく「自分で考えていく」セミナーだと悟った、とのこと。

私たちは飲み会や共同作業も通じて、お互いを理解し、大隈塾での体得を共感し、それを部下に会社にフィードバックしていき、そのフィードバックからまた自身が考え、聞いた人も考え、みんなの理解がどんどん進んでいけたらいいと思う。

=====



大隈塾リーダーシップ・チャレンジレポート vol.04

2015年7月31日発行（通算15号）

大隈塾事務局（一般社団法人ストーンスープ）

村田信之 mura@ta2.so-net.ne.jp

169-0051 東京都新宿区西早稲田1-9-19 アーバンヒルズ早稲田207

tel:050-3558-7527 mail:ookuma\_school@stonesoup.tokyo