

## 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16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。

第4回 ワークショップ「パブリック・ナラティブ」

7月16日（土）9:00～18:00

講師：鎌田華乃子さん（NPO 法人コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン代表理事）

会場：霞が関ナレッジスクエア

パブリック・ナラティブは、権限を伴わないリーダーシップです。コマンド（命令、指示）ではなく、シェア（共有）することによって、リーダーシップを発揮します。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。

これは、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。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」が繋がりますが、usでは「聞き手と聞き手」が繋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みさせるだけではなく、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なって習得していきます。

前回6月19日（日）の導入講義のあと、この回までに「課題」を出しました。

「部下、あるいは上司に対して story of self を実践してみる」

今回ワークショップの冒頭、こうした報告がありました。

== メーカー =====

後輩に自分の story of self を語ってみた。彼は、「向上心なし 意思なし 表現しない」人物で、なにをやらせても上向く気配なし。もうこいつは切り捨てて諦めてた。

ところが、実践してトライしてみると様子が変わった。

それまでは、仕事上のことは命令し、失敗の指摘は強くやっていた。この2、3年、イライラして声を荒げてパワハラ気味だった。self では逆に、自分の経験をもとに、会社に入ってから辛かったこと、それをどうやって乗り越えたのか、を話してみた。

ずっと下を向いていた彼がいつもと違ったのは、私の話を顔を上げて聞いたことだ。

「〇〇さんも辛いことあったんですね」

イラつくこともなく、冷静に話げできた。

これをどう継続していくか。一時的なやり取りでなく、長期的に続けていくけるかどうか私に課せられている。

== 流通 =====

業務として、毎月一回面談をしている。今回はいつもと逆で、自分の生き立ちを話した。

中学、高校、大学、どんな生活して、何を考えて、いまどう考えているのか。恥ずかしいけど、裸になって自分を知ってもらった。営業業務への考え、部下をどう育てようとしているか。

歩み寄りができ、価値観をリンクすることができた。知ることより知ってもらうことが重要なのではないかと思った。これをいい結果につなげていきたい。

== 金融 =====

金融機関は、しごきにしごかれる。そんな厳しさの中で、やる気があるのかさえわからないのが部下たち。100の仕事を150渡すと死ぬし、80しか渡さなかったら拗ねる。同じラインにそいつの同期がいるので、待遇には差をつけられない。そいつを呼び出して自分の話をした。こっちから心を開いた。

そうしたら、私は負けず嫌いだが、実はその人も負けず嫌いの性格だった。やる気がないのではなく、実は負けて悔しい思いをしているんだとわかった。負けず嫌いも、いろいろ表現の仕方、感覚が違うんだなと思った。

その人がどういう人生を歩んできたか、わかった。すぐは変わらないだろうけど、変わるまで待つてあげようという感覚になった。

=====

**【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>

09:05 講義：パブリック・ナラティブ、ストーリー・オブ・セルフとは

10:05 チーム演習

11:00 共有と振り返り

11:35 休憩 食事

<ストーリー・オブ・アス>

12:35 講義：ストーリー・オブ・アスとは

13:05 チーム演習

13:55 共有と振り返り

14:20 休憩

<ストーリー・オブ・ナウ>

14:30 講義：ストーリー・オブ・ナウ

14:55 チーム演習

15:50 共有とまとめ

16:10 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>

16:20 講義：全てを繋げ、アクションを起こす

16:40 チーム演習

16:45 共有とまとめ

17:55 まとめ、重要な学びと評価

18:15 ワークショップ終了

【受講生レポートより】

=====

Public Narrative はリーダーシップにおける「人を動かすスキル」であること。多様なメンバーの心をつかみ、コミットを引き出すスキルであること。

→強いトップダウンによるカリスマ型のリーダーシップではなく、「共感型のリーダーシップ」に必要なスキルと感じました。

周囲のメンバーの価値観、属性が多様化しているなかで、そのメンバーの声を聞いた上で、リーダー自らがメンバーの WANTS イメージを聞いた上で、自らの実現したい方向へ動かす、導く大事なスキルと感じました。

=====

パブリックナラティブは、あくまで（比較的広い範囲の）大衆に向けたスピーチの手法の一つとして、その有効性を理解・確認しました。「心をつかむ」「共感を得る」手段として、個人の生い立ちや、そこから形成された価値観を伝えていくという手法は、ビジネスの世界では敬遠されがちに思えますが、それを応用し、実践に移すに至るまでには まだまだトレーニングが必要と感じました。

一方で、リーダーシップを学ぶにあたり、（職場における実践的なスキルのみならず）人としての幅や深みを鍛錬していくという主旨を踏まえると、パブリックナラティブという手法を用いてコミュニケーション力を向上させることの重要性も感じました。

=====

会社に入り 14 年目、最近では研修でも自分を振り返る機会が無かったので良い機会となりました。

副担当の 5 年目の後輩にパブリックナラティブ/story of self を実践。後輩がありのままに自分の歴史を語ってくれたことに驚きと嬉しさを感じました。

=====

会話の中には、相手の思想や意識が必ず含まれており、それを生み出す背景を知ることにより相手を理解することが出来ることを改めて実感しました。

また、背景でもある「ストーリー・オブ・セルフ」に触れることで共感が生まれ、共感し合うメンバー（組織）で「ストーリー・オブ・アス」を認識することで、強い「ノウ」が行動として発揮できることを理解しました。

「部下は若返っていく」⇔「自分は過去の蓄積」

分かってはいる考えだが、常に自分自身の言動において動力にはなっておらず、「相手を知りチャレンジする」重要性を再認識しました。

=====  
最大の気づきは、これまで最も大事な価値観だと思っていたものが、根源的な価値観ではなかったこと、そして、偶然の積み重ねで辿り着いた今の仕事が、実は天職だったかのように感じることができたことである。

具体的には、顧客（人）の役に立ちたいという自分の価値観が、どんな経験から生まれてきたのかと問い続けてみると、主に小学校時代の学校生活や家庭環境にその原点があった。自分の活躍の場は、現場よりも、今、与えられている活躍の場のほうがずっと適していると、頭で理解しようとしていたが、初めて心からそう感じた瞬間にようやく巡り合えたのである。複数の点と点が、なんとなく線で結びついてストーリーになりつつある。

=====  
グループワークを通じて、実は自己分析がちゃんとできていない人が多いと感じた。例えば○さんは、マネージャーという役職に戸惑いを感じており、本当は自分一人で仕事をしていた時に戻りたいとおっしゃっていたが、**Story of self~us~now**の内容を聞いていると、チームを良くしたいとい、チームを変えたいという思いが強く伝わってきた。

△△さんは、店舗オーナーの生活まで含めより良くしていけるようにマネジメントしていきたいとおっしゃっていたが、その思いの先（本当にしたいこと）は所属する会社を発展させることで所属する会社が属する地域を元気にし、地域全体をより発展させていきたいという事であった。

自身の考えを棚卸し、**Story**を作り共有することは、相手に自分を理解してもらう事だけでなく、真の自分を見つける（定義する）事に有効であり、真の自分を見つけることがより良い相互理解につながるのだと思う。

=====  
【実践したいこと】

提案のプレゼン力が自分の弱み（開発ポイント）であると、常々感じていた。さらに、プレゼン中の相手の表情などに左右されすぎて、だんだんと自分の主張に自信がなくなり伝えるべきことが伝えきれないまま終わってしまう弱点を自覚している。今後は、企画提案等のあらゆるチャンスにおいて、このパブリックナラティブの構造を活かして、プレゼンを組み立て、チャレンジしていく。

また、社員との個別面談の際に、まず、自身の**Story of Self**を話してことから始め、社員個々の強みや価値観を引き出す支援に尽力したい。

さらに、パブリックナラティブを社内の人事関係者や管理職に波及させていく。研修プログラムへの導入を担当部署に働きかけつつ、社内の主体的な行動を引き出すマネジメントやキャリア面談時のコミュニケーション力の向上に努める。

=====

**【実践したいこと】**

現在、所属している部署だけでなく全社を巻き込んだプロジェクトを一つ。また、グループ各社を巻き込んだプロジェクトを一つ行っている。自分の部署であれば価値観が比較的合うので難しくはないが、全社、グループ各社となると物事の考え方、価値観が全く異なる。打ち合わせを行う中で、ファシリテーターとしての技術にパブリック・ナラティブを取り入れ応用していきたい。

=====

**【実践したいこと】**

大隈塾の後に、知の共有をテーマとして自担当のメンバーに研修内容を共有する会を実施している。今回のパブリック・ナラティブ実践編をメンバーと実施する。メンバー間の相互理解を高め、互いの価値観を共有することで、チームのコミュニケーションの質を高めていきたい。前回のレポートにも記載したが、普段は私の価値観・過去の経験を知っているメンバーで構成されたチームを対象としており、実はオーガナイズされた状態で、楽にリーダーシップを発揮している状態だった。今の楽をしている状態の自分を戒め、現状に満足せず、より良い組織とする為にこの手法を用いていきたい。改めて自分の考え・その背景にある価値観をメンバーに理解してもらおうと共に、前述のメンバー間の相互理解を促進させることにチャレンジしていく。

=====

**【story of us】**

私たちは、きっかけは様々であったにせよ、貴重な週末にもかかわらず、大隈塾に毎月参加している。そして、ここでの学びや経験は、自分の成長だけでなく、最大限、業務に活かし、送り出してくれている会社にギブバックしたいというプレッシャーとチャレンジ精神が入り混じったような状態だ。仮に私たちが一国の主、役員や事業部長であったら簡単なことかもしれない。自分の一声で周囲を動かすことができるのかもしれないからだ。したがって、今の私たちにとっては、ここでの学びを会社にギブバックすることはそう簡単なことではない。

しかし、5月の田植え合宿。たき火を囲み、猛烈な煙の中、涙目になりながら聞こえてきた声は、「うちの後輩の気持ちがわからない、コミュニケーションがうまくいかない」「何とか育てたいと思っているんだけど・・・」「上司をうまく動かすってなかなか難しい」、気がつく、すっかり夜も更け、3時間近くが経っていた。そのとき、それぞれが組織・会社・社会をよくしたい、そして、部下育成を決してあきらめたくないという熱い気持ちが確固たるものだと感じた瞬間でもあった。

大隈塾の仲間はそれぞれ似た悩みをもっている。それは、ひとりでは乗り越えられないかもしれないが、ここにいる仲間と知恵を捻り、何か面白いことに一緒に取り組んでみたら、今の悩みや課題の解決を超えて、新しいムーブメントを起こせるかもしれない。それは、会社をも動かす力に発展するかもしれない。2016年、この大隈塾に来たからこそ、このメンバーだからこそできるプロジェクトに取り組んでみよう。それは、自分たちの成長や夢の実現だけでなく、必ずや後輩や組織の成長、会社・社会の発展につながると信じて！

=====

**【story of us】**

女性活躍推進は、今の日本が抱える重要な課題の一つです。政府が明確に宣言したことで、女性が活躍する場を作り出すことの必要性やその効果についての認知はここ数年で一気に向上してきていると思います。女性活躍推進のファーストステージは整ったと、現場の第一線で働く我々（ミドルマネージャー）は、強く感じている事と思います。

その反面、女性活躍推進に対する期待感の高まりによって弊害が生じていることも事実だと思っています。期待に応えたいが為に無理をしてしまっている、活躍を後押しする制度はあるものの、運用する側が未熟である為、逆に不公平が生じるといった事です。

例えば、テレワークの仕組みがあるがために家に仕事を持ち帰り、かえって労働時間が長くなってしまいます。本来は子供と遊ぶ時間を作るために在宅勤務を選択したはずなのに、仕事に追われ子供に辛く当たってしまう。短時間勤務であるがために、時間当たりの成果は出している、成果の絶対量で評価されてしまいモチベーションが上がらない。このような悩みを持つ女性は、皆さんの周りにもいらっしゃると思います。

今は女性活躍推進のセカンドステージです。ここで女性活躍推進の成功事例を作り、それを積み重ねることが必要です。先にお話ししたような弊害を解消し、女性が活躍できる場・組織にするのは我々ミドルマネージャーの仕事です。

私たちは大隈塾に参加し、経験豊富な講師の話聞くことで多くの気づきを得ることができました。そして自分たちの力で組織を変えられる事を知りました。田植えの作業では、多様なメンバーであっても、それを受容し協力し合うことで、チームとして一つの目標を達成することができることを知りました。研修後の飲み会での会話や LINE グループでのやり取りで、悩みを共有し共に考えることで、自分では思いつかない解決策を導き出せることを知りました。

今、私たちは大きな可能性を感じていると思います。女性が活躍できる場・組織にするのはとても難しいことですが、大隈塾で成長した我々は、女性活躍推進の成功事例を作り、より良い組織へと変える事がきっとできると、強く感じていると思います。

=====

大隈塾リーダーシップ・チャレンジレポート vol.04

2016年7月27日発行（通算25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](mailto: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](mailto:ookuma_school@stonesoup.tokyo)