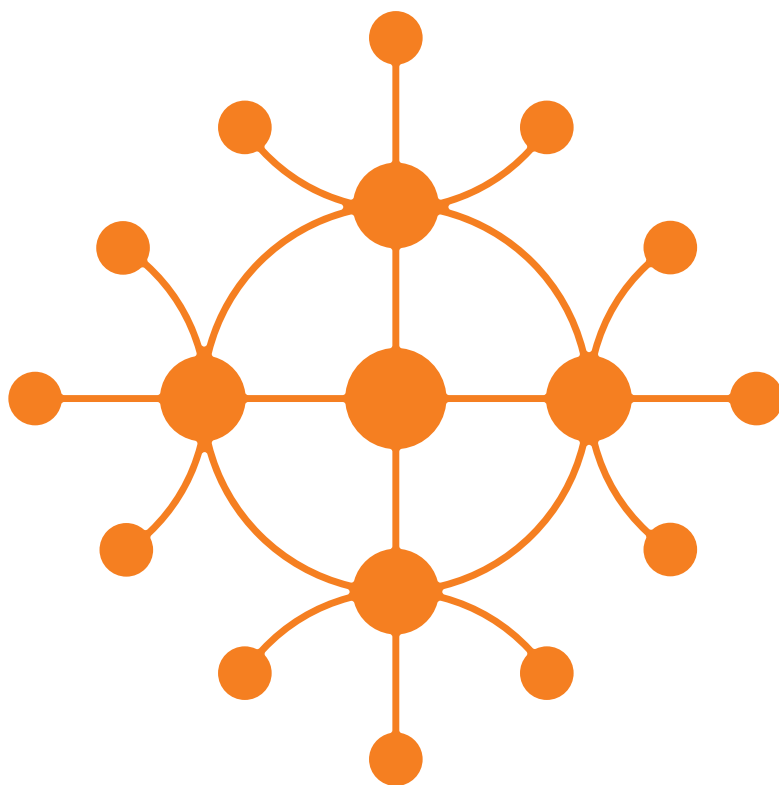


Organizing Planner

オーガナイザー手帳

— 2015-2016 —



Community Organizing JAPAN

NPO法人 コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン

使い方

この手帳は、コミュニティ・オーガナイズングを実践する方のための手帳です。関係構築のために会ってみたい方のリスト、面会した方との会話の記録、ご自身やチームで作成した方針や計画、活動の記録、ストーリーの作成メモ、振り返りなどを記入するためにお使いください。また、ミーティングに出かけるときに携帯してご活用ください。

目次

オーガナイザー手帳

- 3 コミュニティ・オーガナイズリングの進め方
- 4 私のオーガナイザー宣言、私たちが直面している課題
- 5 私のオーガナイズリングプラン
- 6 関係構築ミーティングの計画
- 12 関係構築ミーティングの記録
- 52 チームづくり
- 55 各メンバーの役割と連絡先
- 56 戦略、戦略的ゴールを設定するためのヒント
- 57 私たちの戦略的ゴール
- 58 パワー分析のためのヒント
- 60 各メンバーの得意なこと・成長させたいこと、オーガナイズリング・センテンス案
- 61 チームで考えたオーガナイズリング・センテンス
- 62 コミュニティ・オーガナイズリング実践計画
- 64 年間活動カレンダー
- 68 ミーティング・活動の記録
- 73 パブリック・ナラティブを活用しよう！
- 74 ストーリーの組み立て方
- 76 ストーリー作り

ワークショップ参加者ガイド抜粋

- 85 人々のパワーで変化を起こす
- 93 リーダーシップの実践としてのコーチング
- 96 パブリック・ナラティブとは
- 101 ストーリー・オブ・セルフ
- 104 関係を通してパワーを構築する
- 108 リーダーシップチーム構築
- 112 ストーリー・オブ・アス
- 115 戦略
- 124 計測できる共通のアクション
- 129 ストーリー・オブ・ナウ
- 131 セルフ・アス・ナウをつなげる

Organizing Planner

オーガナイザー手帳

コミュニティ・オーガナイズングを
実践するためのツール

コミュニティ・オーガナイズの進め方

オーガナイズの 10 ステップ

- Step1 関係構築を通して、役割を担ってくれそうな人、資源をみつけだす
- Step2 共に立ち上がる人々（同志）の中心メンバーによるチームの立ち上げ
- Step3 チームで戦略を練り、オーガナイズ・センテンスをつくる
- Step4 チームで具体的かつ創造的な戦術を練る
- Step5 各メンバーが役割を実践し、仲間を増やすとともに、結び付きを深めるようなイベントを実施する
- Step6 ふり返り（小さな成功をたたえるとともに、改善すべき点を洗い出し、次のステップを確認する）
- Step7 各メンバーが役割を実践して、自分たちの力を生かし、脚光を集めるようなイベントを実施する
- Step8 ふり返り
- Step9 各自が役割を実践して、戦略的ゴールにさらに近づくようなイベントを実施する
- Step10 ふり返り

以降、状況に応じて戦略を見直し、4~10 を繰り返します。また、必要に応じて1~3 に立ち戻り、チームの再編、拡大も行っていきます。

私のオーガナイザー宣言

私が共に立ち上がりたい人たちは

_____です。

私はこの方々を同志とし、この方々に寄り添い、この方々と共に、
この方々の課題を解決していきます。

今、私たちが直面している課題

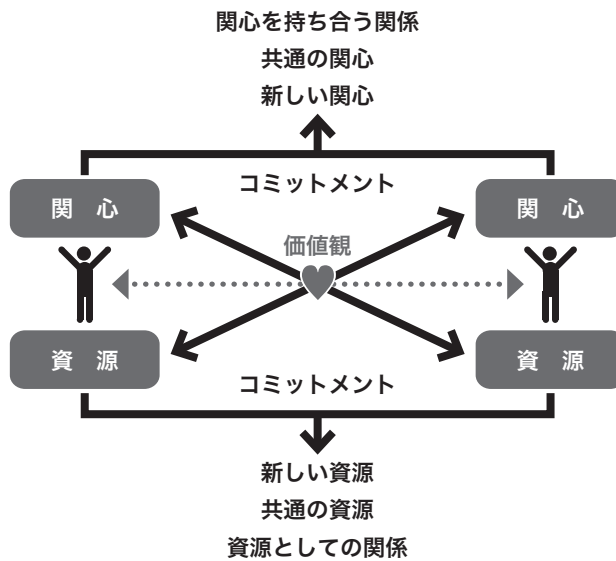
具体的に、どこのだれが、どのような状況に陥っていますか？事例をいくつか挙げておきましょう。具体的な人に起こった出来事として話をする事で、多くの人の共感を得て、同じ方向に向かって進んでいくことができるでしょう。

私のオーガナイズングプラン

オーガナイズングという旅に出かける前に、自分自身が思い描く展開プロセスをメモしておきましょう。

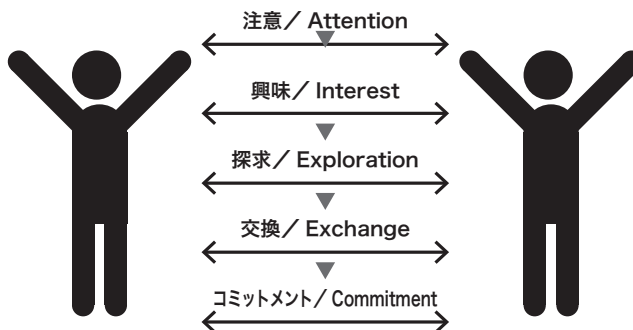
関係構築ミーティングの計画 <cf.p.104-107 >

リーダーシップをとってくれそうな人、協力してくれそうな人を探し出すための、関係構築ミーティングの計画を立てましょう。できるだけ多くの同志そして協力してくれそうな人と話す機会を作りましょう。短時間ずつでも構いません。また、これまで関わりをもってこなかった領域の人とも積極的に会いましょう。



関係構築ミーティングでは、情報交換のまえに、個人としての問題意識や価値観を知り合う時間をとるようにしましょう。体験にもとづく価値観を話し合い、共通点を見つけることで、少々関心が違っていても、つながれる、協力し合える関係を築くことができるでしょう。

さらに関係を深めていきたい方とのミーティングの終わりには、必ず、次にあう約束や連絡を取り合う約束を交わしましょう。



MEMO

名前	所属・関心等	連絡先	ミーティング予定

MEMO

MEMO

関係構築ミーティングの記録

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方がもっている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属 :	日時 :
話した内容 :		
共通の価値観 :		
共通の関心事 :		
この方がもっている資源 :		
どのようなことで協力できそうか :		
うまくいったこと : 改善したいこと : 学び :	To Do (すぐすること) :	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方がもっている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方が持っている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと：	To Do (すぐすること)：	
改善したいこと：		
学び：		

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方がもっている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方が持っている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方がもっている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方がもっている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方が持っている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方がもっている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方が持っている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方が持っている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方が持っている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方がもっている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方が持っている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方が持っている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方が持っている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと：	To Do (すぐすること)：	
改善したいこと：		
学び：		

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方がもっている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方がもっている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと：		To Do (すぐすること)：
改善したいこと：		
学び：		

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方がもっている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方が持っている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方がもっている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
<p>共通の価値観：</p> <p>共通の関心事：</p> <p>この方がもっている資源：</p> <p>どのようなことで協力できそうか：</p>		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

名前	所属：	日時：
話した内容：		
<p>共通の価値観：</p> <p>共通の関心事：</p> <p>この方がもっている資源：</p> <p>どのようなことで協力できそうか：</p>		
<p>うまくいったこと：</p> <p>改善したいこと：</p> <p>学び：</p>		To Do (すぐすること)：

名前	所属：	日時：
話した内容：		
共通の価値観：		
共通の関心事：		
この方が持っている資源：		
どのようなことで協力できそうか：		
うまくいったこと： 改善したいこと： 学び：	To Do (すぐすること)：	

チームづくり

<cf.p.108-111 >

コミュニティ・オーガナイズイングの実践を効果的に進めるには、リーダーシップをもつ人たちがチームを結成し、そのチームで展開することが重要です。

効果的なチームとは？

1. ゴールを達成できるチーム
2. 活動を通して、チームとしての能力を伸ばせるチーム
3. 各メンバーのリーダーシップやスキルを成長させられるチーム

効果的なチームを作るための3つの条件

1. メンバーが定まっている
2. 定期的にミーティングをもつとともに、各メンバーはチームの一員としての覚悟をもって時間と労力を貢献する
3. 各メンバーが各々役割をもちつつ、互いに協力し、補い合う

効果的なチームを立ち上げるための3ステップ

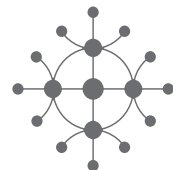
1. 人を引き付ける共有目的を作る
2. ゴールに向かってチーム一丸となって進んでいくためのノーム（合意事項・ルール）を明文化する
3. メンバーがうまく協力し合えるよう、役割を明確にし、分担する

*明確に役割分担し、メンバーが相互に協力し合える
リーダーシップ・ チームは雪の結晶（スノーフレーク）
型に成長していくことができます。

*ノーム（合意事項・ルール）を守れなかった人に、「何か」
をしてもらうことで、ノームがあることを思い起こし
ノームが変わってしまわないように工夫しましょう。

Question!

もしノームが
なければ、
チームはどうなる
でしょうか？



スノーフレーク・
リーダーシップ

私たちのチーム

チーム構築ミーティング実施日時：	
チーム構築ミーティング実施場所：	
チーム名：	
チームの目的（ _____ のために、 _____ と共に、 _____ をします）：	
ゴールに向かって共に進んでいくためのノーム（合意事項・ルール）	
▷ 定例ミーティング	
▷ 意思決定の方法	
▷ その他のルール	
▷ 心がけること	
▷ その他	
ノーム・コレクション（合意事項を意識的に守っていくための面白くて楽しい何か）	

各メンバーの得意なこと・成長させたいこと

各メンバーの特性を生かし、各メンバーが成長できるチーム作りのために、下記を確認しましょう。

- ・リーダーシップ・チームに貢献できそうな、どんなスキルや才能を持っていますか？
- ・成長させたい分野は何ですか？

名前	得意なこと（スキル）	成長させたい分野

各メンバーの役割と連絡先

役割	氏名	電話番号	メール	メモ

戦略

<cf.p.115-123 >

戦略とは

望むもの（ゴール／変革）を得るために
もっているもの（人々／資源）を
思慮深く、創造的に活用し、パワーに変えること

戦略をたてるための5つの問い

1. 私の同志はだれか？
2. 私たちが求める変革とは何か？（戦略的ゴール）
3. 私たちはどうすればパワーを得られるのか？（変革の仮説）
4. 私たちはどのような戦術を使えるのか？
5. 戦術のタイムラインはどのようなものか？

戦略的ゴールを設定するためのヒント

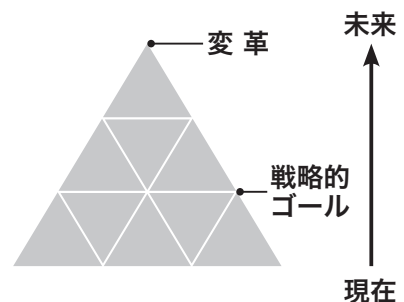
近い将来（目安として半年～1年半後）、どのような状態を達成していただきたいですか？
目標を明文化しましょう。

戦略的ゴールを導き出すための質問

1. 私の同志はだれか
2. 私たち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てこなかったのか？
5. その問題を解決するためには何が必要か

戦略的ゴールを設定する際の基準

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



私たちの戦略的ゴール



MEMO

パワー分析のためのヒント

関係者分析～具体的にどこの誰が私たちの課題や取り組みに関係しているか？

1. 誰があなたの同志になりえますか？
2. 誰が反対派になるかもしれませんか？
3. 誰があなたの同盟者ですか？
4. 誰が競争を仕掛け、誰が協力的ですか？
5. どのように彼らを集めると、どの人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）

パワーの源を探る4つの質問

1. 私たちは何を望んでいるのでしょうか？
2. 変化を生み出す資源をもっているのは誰でしょうか？
3. 彼ら（資源をもつ人）は何を望んでいるのでしょうか？
4. 彼らが望む、あるいは必要としている資源のうち、何を私たちはもっていますか？

変革の仮説を導き出すための質問

私たちがうまく協力すれば変化を生み出せそうな場合（パワー・ウィズ）、私たちがもっている資源の分析から始めます。

1. ゴールを達成するために、私たち同志がもち、使える資源は何ですか？
創造的で具体的なリストを作りましょう
2. なぜ同志はこれらの資源を使ってこなかったのでしょうか？
3. ゴール達成に必要なパワーを生み出すために、どのように私たち同志は協力し合うことができるのでしょうか？

もし、ゴール達成のために、私たち同志よりも力の強い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る場合（パワー・オーバー）は、下記の質問に進みます。

1. ゴール達成のために同志が必要とする、力の強い他の関係者によって所有されている資源は何ですか？具体的なリストを作りましょう。
2. どの関係者がこれらの資源を所有していますか？
3. 上記の関係者が必要な資源で、私たちが所有しているものは何ですか？
4. 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資源にアクセスすることができるのでしょうか？
「相手の弱み」と「私たちの強み」で取引するにはどうすればよいのでしょうか？

関係者マップのワークシート

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		

各メンバーの得意なこと・成長させたいこと

一文のなかに、次の5つの点を必ず含め、チームで一丸となって取り組む時の指針にしましょう。

1. どのような状態・変革を実現するために、
2. どの誰を同志として共に立ち上がり、
3. 戦略の仮説に基づいて、何をすることで、
4. いつまでに、
5. どのような状態（戦略的ゴール）を達成できるように進めていきますか？

オーガナイジング・センテンス案

チームで検討するにあたり、自分自身で考えを練っておきましょう。

私たちは、_____を実現するために、
_____と共に立ち上がり、
_____することで、
_____までに
_____を達成できるように
取り組んでいきます。

チームで考えたオーガナイズング・センテンス

チームで決定した方針を書き留め、常に確認しながら進めていきましょう。
状況の変化にあわせ、チームで修正していくこともときには必要となります。

私たちは、_____を実現するために、

_____と共に立ち上がり、

_____することで、

_____までに

_____を達成できるように

取り組んでいきます。

コミュニティ・オーガナイズング実践計画

一定期間（目安として半年～1年半）の戦略を立てます。取り組みを進めるにつれて、チームの能力が高まるように計画します。

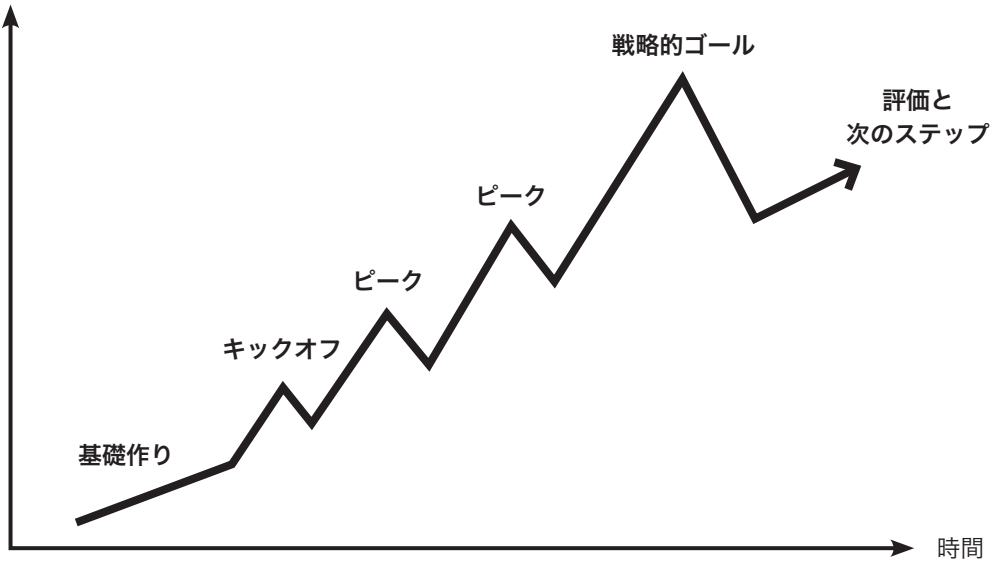
ピークはたくさん人が集まり、注目を集めるようなものにしましょう。キックオフ・イベント（ピーク1）は、共に立ち上がる同志たちが価値観や問題意識を共有し、結びつきを強めるような企画、ピーク2、ピーク3、戦略的ゴールは、私たちの力を、私たちならではのユニークな形で発信し、脚光を浴びるような企画にしましょう。

有効な戦術の基準

1. 戦略：戦略的ゴールに対して具体的で、計測可能な前進がある
2. あなたの組織を強める：ともに働く人々の問題解決能力を進歩させる
3. 個々人の成長を支援する：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

一定期間（目安として半年～1年半）の計画を立て、書き込みましょう。

問題解決能力
(人々、スキル、他)



左のページで記入した計画を基に、キャンペーンタイムラインを書きましょう。

年間活動カレンダー

2015 (平成 27 年)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	
1	木	日	日	水	金	月	1
2	金	月	月	木	土	火	2
3	土	火	火	金	日	水	3
4	日	水	水	土	月	木	4
5	月	木	木	日	火	金	5
6	火	金	金	月	水	土	6
7	水	土	土	火	木	日	7
8	木	日	日	水	金	月	8
9	金	月	月	木	土	火	9
10	土	火	火	金	日	水	10
11	日	水	水	土	月	木	11
12	月	木	木	日	火	金	12
13	火	金	金	月	水	土	13
14	水	土	土	火	木	日	14
15	木	日	日	水	金	月	15
16	金	月	月	木	土	火	16
17	土	火	火	金	日	水	17
18	日	水	水	土	月	木	18
19	月	木	木	日	火	金	19
20	火	金	金	月	水	土	20
21	水	土	土	火	木	日	21
22	木	日	日	水	金	月	22
23	金	月	月	木	土	火	23
24	土	火	火	金	日	水	24
25	日	水	水	土	月	木	25
26	月	木	木	日	火	金	26
27	火	金	金	月	水	土	27
28	水	土	土	火	木	日	28
29	木		日	水	金	月	29
30	金		月	木	土	火	30
31	土		火		日		31

	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
1	水	土	火	木	日	火	1
2	木	日	水	金	月	水	2
3	金	月	木	土	火	木	3
4	土	火	金	日	水	金	4
5	日	水	土	月	木	土	5
6	月	木	日	火	金	日	6
7	火	金	月	水	土	月	7
8	水	土	火	木	日	火	8
9	木	日	水	金	月	水	9
10	金	月	木	土	火	木	10
11	土	火	金	日	水	金	11
12	日	水	土	月	木	土	12
13	月	木	日	火	金	日	13
14	火	金	月	水	土	月	14
15	水	土	火	木	日	火	15
16	木	日	水	金	月	水	16
17	金	月	木	土	火	木	17
18	土	火	金	日	水	金	18
19	日	水	土	月	木	土	19
20	月	木	日	火	金	日	20
21	火	金	月	水	土	月	21
22	水	土	火	木	日	火	22
23	木	日	水	金	月	水	23
24	金	月	木	土	火	木	24
25	土	火	金	日	水	金	25
26	日	水	土	月	木	土	26
27	月	木	日	火	金	日	27
28	火	金	月	水	土	月	28
29	水	土	火	木	日	火	29
30	木	日	水	金	月	水	30
31	金	月		土		木	31

2016 (平成 28 年)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	
1	金	月	火	金	日	水	1
2	土	火	水	土	月	木	2
3	日	水	木	日	火	金	3
4	月	木	金	月	水	土	4
5	火	金	土	火	木	日	5
6	水	土	日	水	金	月	6
7	木	日	月	木	土	火	7
8	金	月	火	金	日	水	8
9	土	火	水	土	月	木	9
10	日	水	木	日	火	金	10
11	月	木	金	月	水	土	11
12	火	金	土	火	木	日	12
13	水	土	日	水	金	月	13
14	木	日	月	木	土	火	14
15	金	月	火	金	日	水	15
16	土	火	水	土	月	木	16
17	日	水	木	日	火	金	17
18	月	木	金	月	水	土	18
19	火	金	土	火	木	日	19
20	水	土	日	水	金	月	20
21	木	日	月	木	土	火	21
22	金	月	火	金	日	水	22
23	土	火	水	土	月	木	23
24	日	水	木	日	火	金	24
25	月	木	金	月	水	土	25
26	火	金	土	火	木	日	26
27	水	土	日	水	金	月	27
28	木	日	月	木	土	火	28
29	金	月	火	金	日	水	29
30	土		水	土	月	木	30
31	日		木		火		31

	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
1	金	月	木	土	火	木	1
2	土	火	金	日	水	金	2
3	日	水	土	月	木	土	3
4	月	木	日	火	金	日	4
5	火	金	月	水	土	月	5
6	水	土	火	木	日	火	6
7	木	日	水	金	月	水	7
8	金	月	木	土	火	木	8
9	土	火	金	日	水	金	9
10	日	水	土	月	木	土	10
11	月	木	日	火	金	日	11
12	火	金	月	水	土	月	12
13	水	土	火	木	日	火	13
14	木	日	水	金	月	水	14
15	金	月	木	土	火	木	15
16	土	火	金	日	水	金	16
17	日	水	土	月	木	土	17
18	月	木	日	火	金	日	18
19	火	金	月	水	土	月	19
20	水	土	火	木	日	火	20
21	木	日	水	金	月	水	21
22	金	月	木	土	火	木	22
23	土	火	金	日	水	金	23
24	日	水	土	月	木	土	24
25	月	木	日	火	金	日	25
26	火	金	月	水	土	月	26
27	水	土	火	木	日	火	27
28	木	日	水	金	月	水	28
29	金	月	木	土	火	木	29
30	土	火	金	日	水	金	30
31	日	水		月		土	31

ミーティング・活動の記録

ミーティング 活動	日時・場所	参加 者数	目的・内容	振り返り

ミーティング 活動	日時・場所	参加 者数	目的・内容	振り返り

ミーティング活動	日時・場所	参加者数	目的・内容	振り返り

ミーティング 活動	日時・場所	参加 者数	目的・内容	振り返り

ミーティング活動	日時・場所	参加者数	目的・内容	振り返り

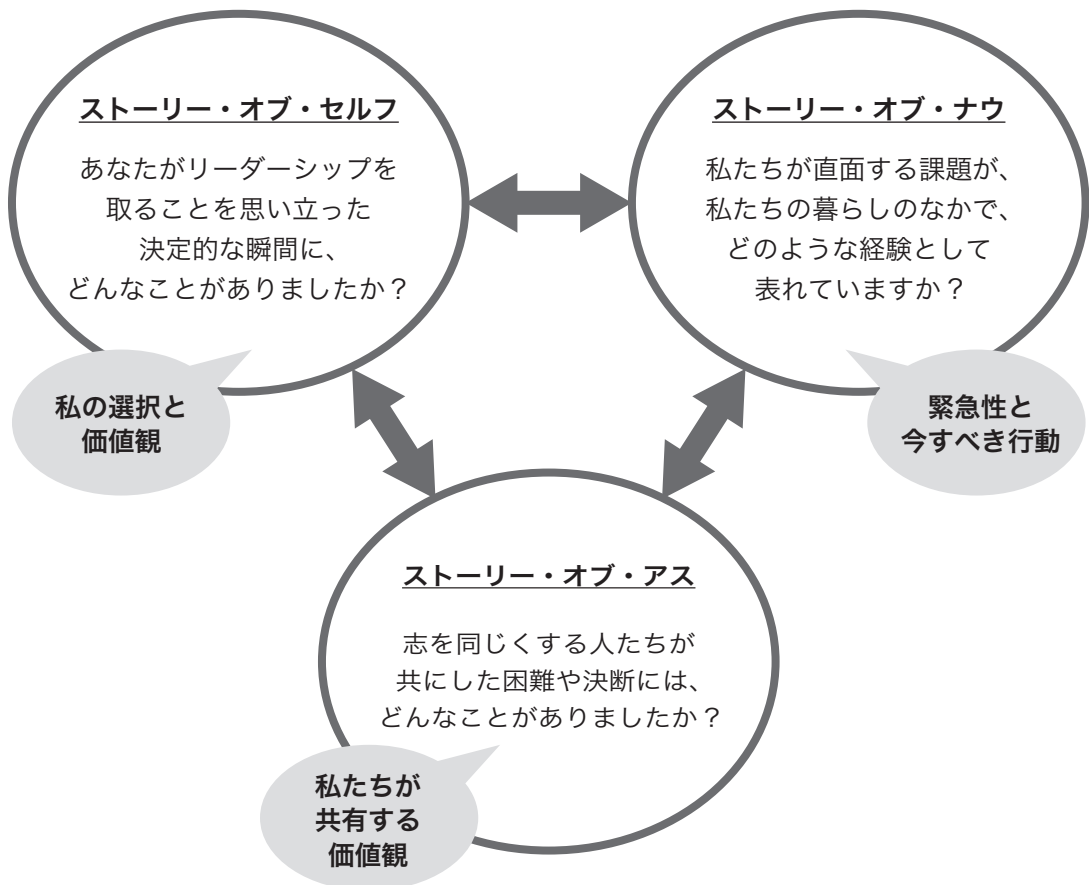
パブリック・ナラティブを活用しよう！

<cf.p.96-103、p.112-114、p.129-133 >

思いを同じくする人を仲間に引き入れ、結束を高め、目標に向かって力強く進んでいくためには、具体的な人に起こった出来事をストーリーとして語り、聞き手の心を揺さぶることが有効です。様々なミーティングでストーリーを活用しましょう。

パブリック・ナラティブは
ストーリー・オブ・セルフ < p.101-103 参照 >
ストーリー・オブ・アス < p.112-114 参照 >
ストーリー・オブ・ナウ < p.129-130 参照 >
で構成します。どのような順番で話しても構いません。

場面に応じて、上記のストーリーを臨機応変に取捨選択して話すことも効果的です。



ストーリーの組み立て方

ストーリー（物語）とは、主人公がいて、その主人公が「困難」に出くわし、なんとかそれを切り抜けるために様々な試み、すなわち、「選択」をし、その「結果」、人として成長していく、あるいはトラブルが解決していくという、具体的な出来事として語られるものです。

コミュニティ・オーガナイズングで活用するストーリーの中心には、「選択」があります。あなた自身がした選択、私たちがみんなでした選択に、私たちの意思、信念、価値観が表れるので、そこに焦点を絞ります。そして、その「選択」の前に経験した「困難」、「選択」のあとに得られた「結果」についても、物語風に語ります。

とくに、アス、ナウでは、「困難」を強調するのみならず、「結果」として**希望**を感じたり、勇気を与えられるようなストーリーにしましょう。

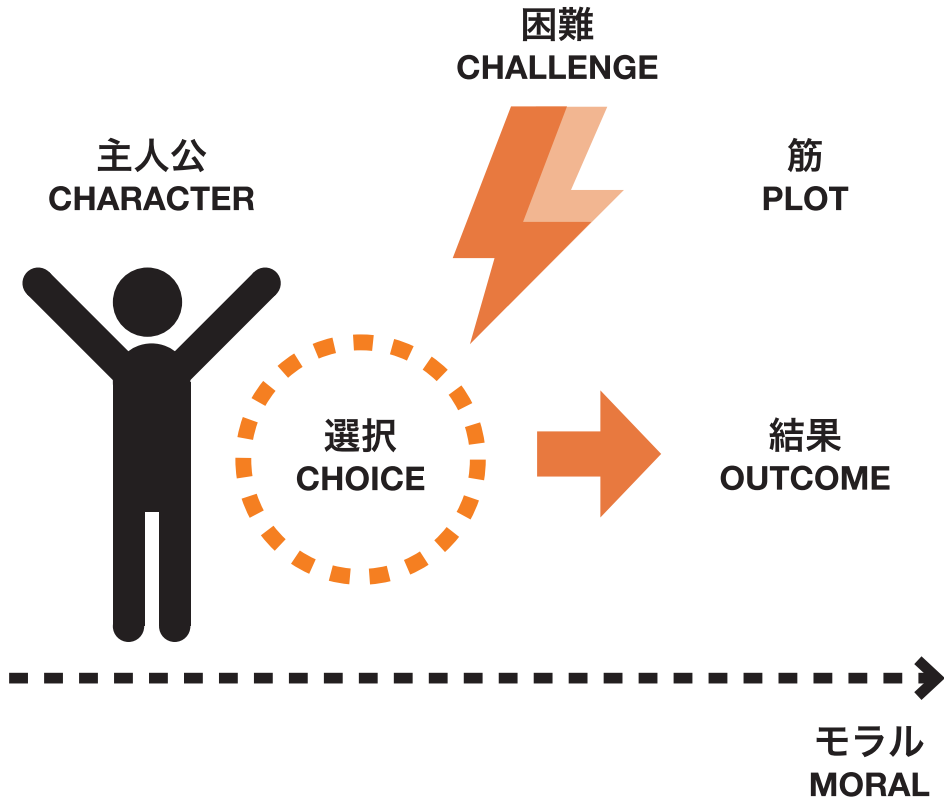
良いストーリーのポイント

- ▷ 具体的なエピソードの情景が思い浮かぶ
- ▷ 話し手の感情が伝わってくる
- ▷ 困難、選択、結果で構成されている。
- ▷ 一貫した価値観が伝わってくる

こんな場面でパブリック・ナラティブを！

- ▷ 初めて参加する集まりで自己紹介をするときに（セルフ）
- ▷ 集まりに呼ばれてたくさんの人に話をする機会に
- ▷ リーダーが集まる会合の締めくくりに
- ▷ 支援してくれる方々との会合の締めくくりに
- ▷ イベント当日のスタッフ打ち合わせや振り返りの締めくくりに（アスのみでも可）

パブリック・ナラティブの構造



ストーリー作り

場面に合わせて様々なストーリーを準備するために活用する欄です。

自己紹介でのストーリー・オブ・セルフは2分程度、行動を呼びかけるパブリック・ナラティブは3分程度で話せるように準備しましょう。

1. _____のストーリー

	価値観	困難	選択	結果
セルフ				
アス				
ナウ				

2. _____ のストーリー

	価値観	困難	選択	結果
セルフ				
アス				
ナウ				

3. _____ のストーリー

	価値観	困難	選択	結果
セルフ				
アス				
ナウ				

4. _____ のストーリー

	価値観	困難	選択	結果
セルフ				
アス				
ナウ				

5. _____ のストーリー

	価値観	困難	選択	結果
セルフ				
アス				
ナウ				

6. _____ のストーリー

	価値観	困難	選択	結果
セルフ				
アス				
ナウ				

MEMO

MEMO

Leadership, Organizing, and Action

コミュニティ・オーガナイズング・ワークショップ

参加者ガイド抜粋

コミュニティ・オーガナイズングを

学ぶためのツール

People, Power, Change

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

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なければ、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）。自分の持ってい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。

オーガナイズングとは何か？

オーガナイズングとは、「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。

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。オーガナイズングは、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持っているのか？
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。オーガナイズングがもつ興味深い役割は、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。オーガナイズングは、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、オーガナイズングにおいては、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。オーガナイズングをするパワーは、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

オーガナイズングは、「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立ったかを語り（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ングは、（問題に基づくオーガナイズングと比較すると）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

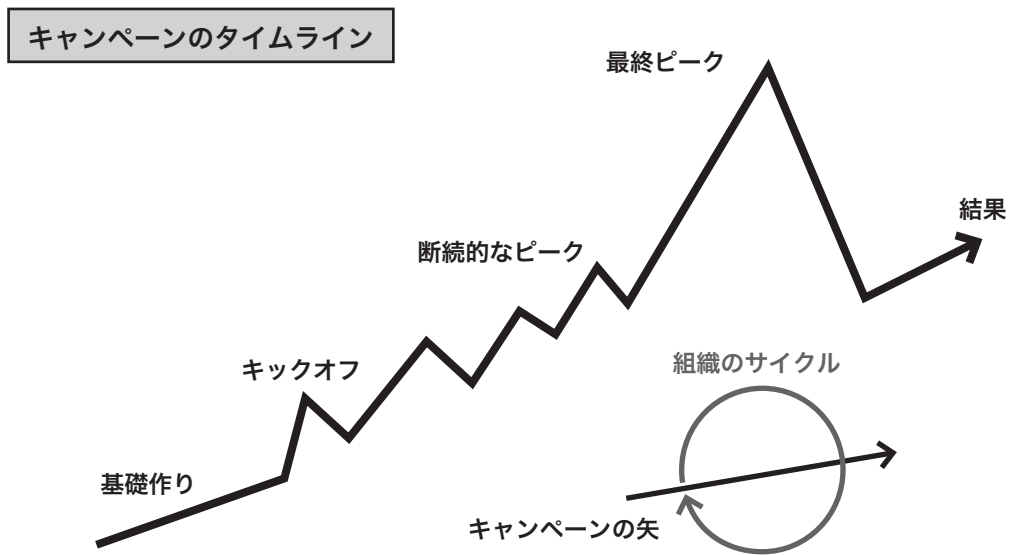
無秩序（な状態）	リーダーシップ	組織化（された状態）
消極的	ストーリーの共有	積極的
バラバラ	関係に基づいたコミットメント	団結
漂流	明確な構造	目的
受動的	創造的な戦略	能動的
何もしない	効果的な行動	変化

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ールがあること、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、個々のモチベーションを育てていくのです。



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、オーガナイズで生まれた成果は、明確で計測可能で具体的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・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、各実践での成果がつみあげられて、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

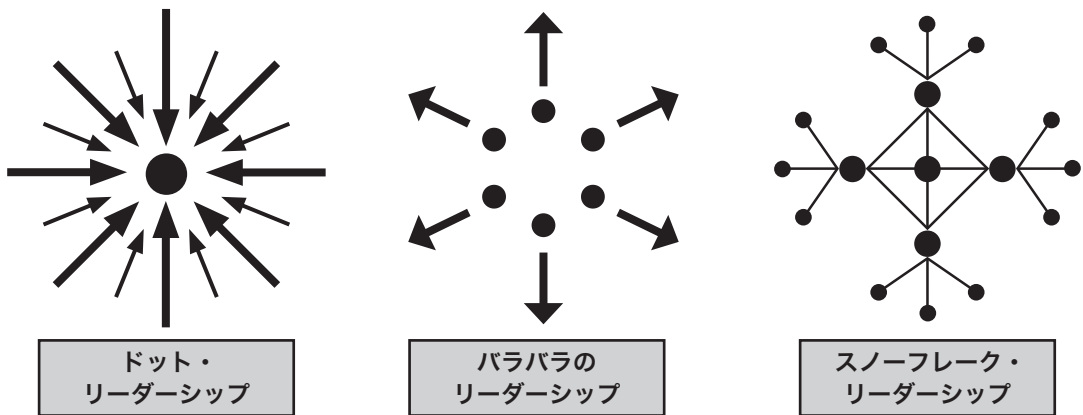
時々、私たちはリーダーシップを不要と思ったりします。なぜなら「私たち全員が

リーダーだからだ」と。しかし、それは下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、全体の状況を見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。



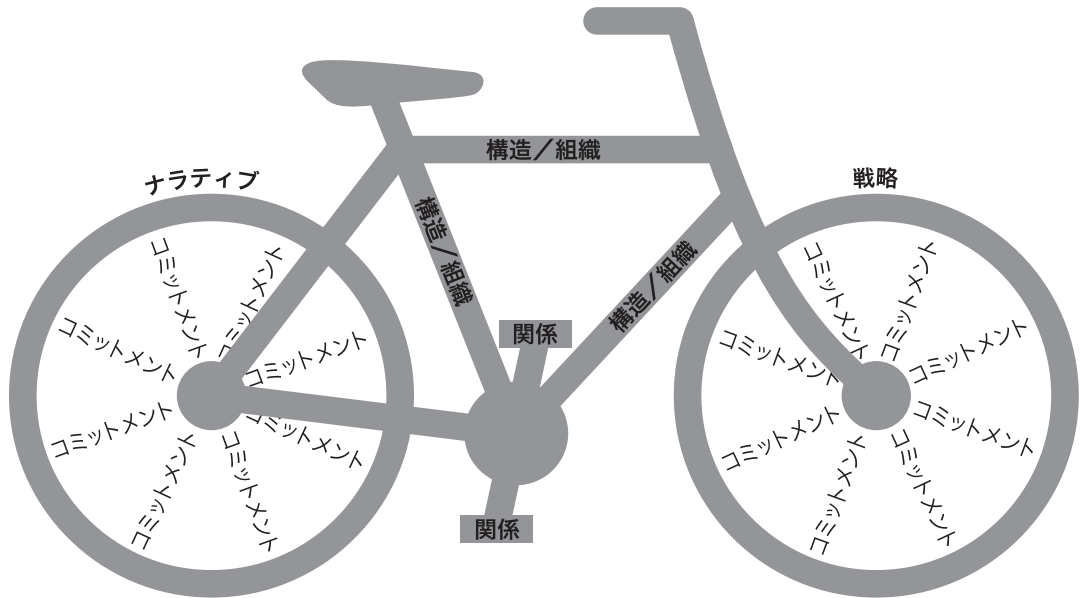
オーガナイズングを学ぶ

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。誰もし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」の出番になります。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も勇気をだして自転車に乗るか。それがバランスの取り方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きますが、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」を明確にすることです。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。



Coaching as a Leadership Practice

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

オーガナイズングにおける
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することが
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。

オーガナイズングにおける 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。

良いコーチングをするためには、個人やチームの強みと弱みを特定し、彼ら自身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に助ける事を学ばなければなりません。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、新しい解決策についてブレインストーミン

グをすることに役立ちます。コーチングには3つの基本的な側面があります。

コーチングの基本的実践法

1. 動機ベース（ハート/心）のコーチングでは、より頑張れるように手助けをします。コーチングを受ける人は恐怖心のために行動できていないかもしれないので、リスクを取るための勇気を持ち、持続的に自身の能力を伸ばす必要があります。
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ことを目指します。コーチングを受ける人は情報や必要なスキルが無いのかもしれないかもしれません。
3. 戦略ベース（ヘッド/頭脳）のコーチングは、チームや個人が特定の状況下で計画を作り、評価し、スキルを使う方法をじっくり考えるための手助けをします。



5段階のコーチングプロセス

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」だけではありません。

Step2 診断

—どんなコーチングが必要か？

- ・ **動機面のコーチング (heart / 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？ その人が十分な努力をしていないのは恥ずかしいからですか？ その人が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？
- ・ **知識・スキル面のコーチング (hands / 手)** : その人が奮闘しているのは、効果的に実行するためのスキルを使うことができないからですか？ その人のレパートリーにはそのスキルはありますか？ 他の習慣や行動が妨げとなっているのですか（たとえば、営業トークに精通している人が、それらのスキルがストーリーテリングのスキルの代

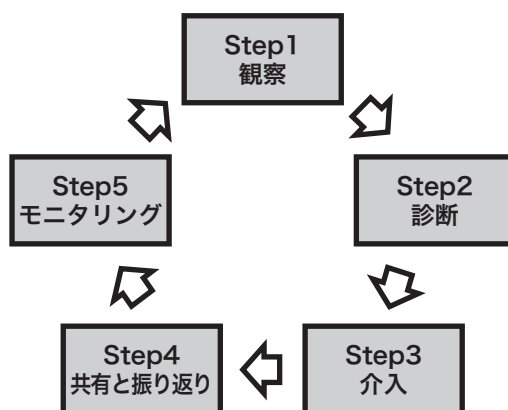
わりになると考える)。コーチであるあなたが実際に見本を見せられるものがありますか？ あるいは、その人がより必要としているのは実践して振り返るといった支援ですか？

- ・ **戦略面のコーチング (head / 頭脳)** : 上手くいっていないのは、ゴールそのものに問題があり、そもそも達成できるものではないからですか？ あるいはゴールに到達するために彼らがもっている資源をどのように使うかについて創造的に十分考えていないからですか？ あるいは総体的な戦略が意味をなしておらず、彼らの置かれている状況にあわせて明確にする、または改善すべきだからですか？

Step3 介入

できるだけ多くの質問をしましょう。あなたが見たこと、聞いたことについてのフィードバックはしてもいいですが、何をすべきかは、コーチングを受ける人のためにならないので言うてはいけません。本人に試させて、適切であれば観察を続けます。

- ・ **動機面の介入** : もし、その人にはさらなる努力が必要だと診断したならば、動機面の介入を選びましょう。彼らがしようと試みたが失敗した瞬間につい



て聞いてもいいかもしれません。別の状況で成功した経験と理由を探ることもできます。あなたが似たような苦勞をしたことがあると伝えてもいいでしょう。

- 知識・スキル面の介入：もし、その人が実行できるスキルや情報をもっていないと診断したならば、知識・スキル面の介入を選びましょう。たとえば、あなたが行動の見本を見せ、コーチングを受ける人に真似をさせます。あるいはあなたの傍らで一緒に活動し、活動の「感覚」を得てもらうこともできます。
- 戦略面の介入：もしその人が実践方法を十分に理解していないと診断したならば、戦略面の介入を選びましょう。コーチングを受ける人がどのようにその実践方法を選んだかを聞いてみることもできます。彼らはどんな基準を使っていますか？ 他の設定でうまくいったことはありますか？ それはなぜ？ なぜこの設定ではうまくいかなかったのでしょうか？

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が経験を振り返るために、どんな質問をすればよいか？

何がうまくいきましたか？ どのような困難がありましたか？ 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？

ー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支援するため、定期的に状況を確認するスケジュールをたてましょう。

支援するため、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を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しましょう！

効果的なコーチング	効果的でないコーチング
人々の経験に注目し、頭と心の双方で真摯に彼らの話に耳を傾ける。	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。

Introduction to Public Narrative: Story of Self, Us, and Now

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

If I am not for myself, who will be for me?

もし、私が私のためにあるのでなければ、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

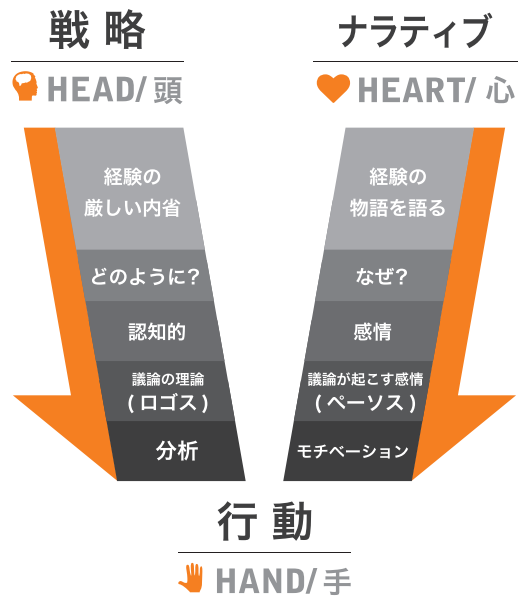
リーダーシップとは不確実さに直面する中で、人々に共有する目標を達成させる責任を引き受けることだと先に述べました。ナラティブ（物語）とは、個人として、コミュニティとして、そして国として選択をするための正しさを信じるための精神的資源、勇気をどのように手に入れるのか、について学ぶプロセスです。

私たちの誰もが人々が聞きたいと思うストーリーをもっています

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びます。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（ストーリー・オブ・ナウ）を語ることを学んで行きます。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。

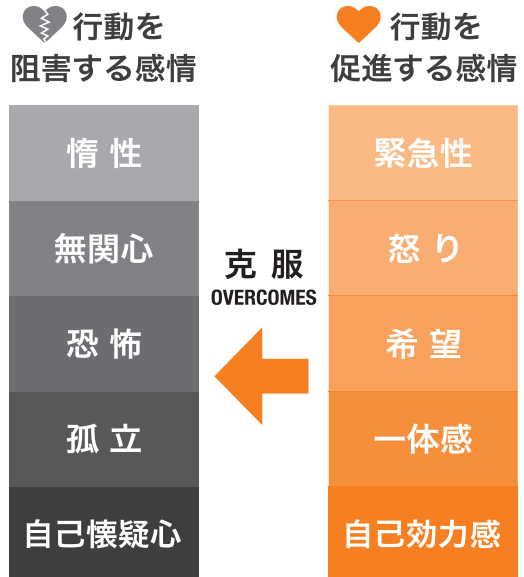
パブリック・ナラティブとは「なぜ」の物語なのです。それはストーリーを通して、価値観を行動へと転換させる技術なのです。

価値観は感情を通じて伝わる事で 行動を起こさせる事を 理解することが鍵です

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。



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

出来事を詳しく語りストーリーにするのは何か？ 困難-選択-結果

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

意図を持った行動を 阻害する感情もあれば、 行動を促進する感情もあります

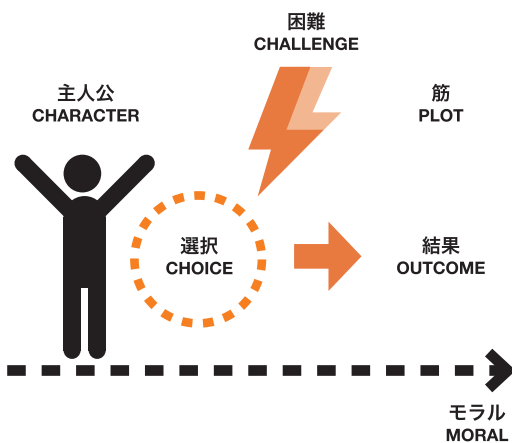
Emotion / 感情という言葉は、movement / 活動と同じ種類の言葉で、ラテン語では同じルーツを持ちます。意図を持った行動は、惰性・無関心・恐怖心・孤立感・自信喪失によって阻害されます。一方、アクションは切迫感・怒り・希望・

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。あるひとの勇氣についての話を聞くのではなく、勇氣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。

NARRATIVE STRUCTURE

ナラティブの構造



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す

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、変化を起こす機会は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、想像する勇氣、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」とだけではなく、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、共感する勇氣、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必要があります。

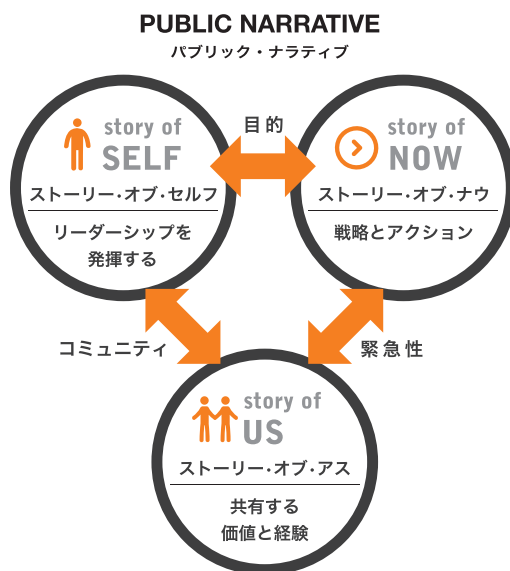
ストーリー・オブ・セルフ

「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いつい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）を形づくってきました。

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か？ 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形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事を共有する勇気が必要です。



Creating Shared Story: Story of Self

なぜ、私はここにいるのか？

ストーリー・オブ・セルフ

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。

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

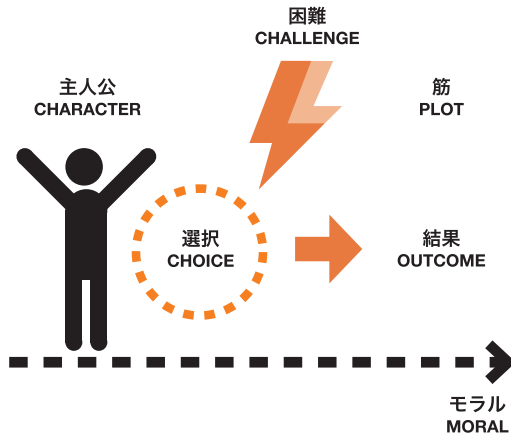
なぜその選択をしたのか？ どこからそ
の選択をする勇気を得たのか？（あるいは
得られなかったのか？） どこから希望を
得たのか？（あるいは得られなかったの
か？）あなたの両親、祖父母、あるいは他
の誰の人生のストーリーが、決断の瞬間、
どう行動すべきかを教えてくれたのか？

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？

NARRATIVE STRUCTURE

ナラティブの構造



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、ふりかかってきた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。多くの事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。

あなたのストーリー・オブ・セルフを作る

あなたの人生のどの部分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？

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、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。

家族&子供時代	人生の選択	オーガナイズングの経験
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 初めてのオーガナイズング経験 ・ 鍵となる本あるいは人々とのつながり ・ ロール・モデル

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いければ、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います)。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ないでしょう。

Creating Shared Commitment: Building Power through Relationships

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

なぜ関係を構築しないと いけないのか？

関係はコミットメントを生み出すための、組織における接着材のような存在。

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（物語り）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。

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ング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。

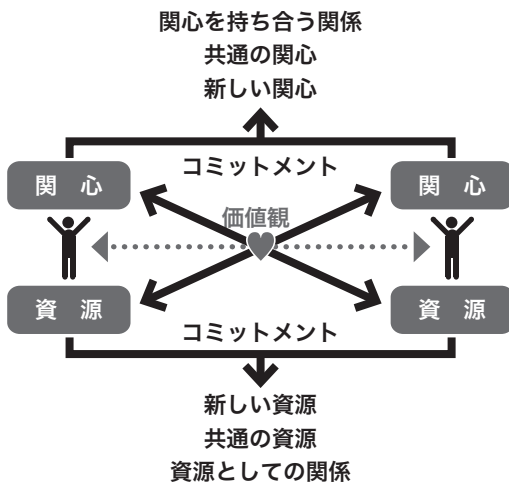
強制あるいは コミットメント？

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、隠し事のない透明性、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。

関係とは何でしょう？



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ます。鍵は関心と資源を見いだすことです。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、私たち個人の関心に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、いくらか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して、あなたが助けを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となります。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。

Creating Shared Structure: Building Leadership Teams

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

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發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、發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せん。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。責任のない切手張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. 明文化されたノームを定める。

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。

ノームを決める際のガイド

意思決定をする：意思決定をするプロセスは何ですか？	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 多数決ルール：もっとも多くの投票を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。決定を運にまかせ！ ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 同意を得たと思いつむ ・ 仕事が終わったと思いつむ ・ 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、グラウンドルールに従えなかったとき、どのように自らは是正しますか？	

Creating Shared Story:Story of Us

このコミュニティは「誰」なのか？何をすることを私達は思い立ったのか？

ストーリー・オブ・アス

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、互いの中に勇気を見つけ、連帯の中に希望を見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

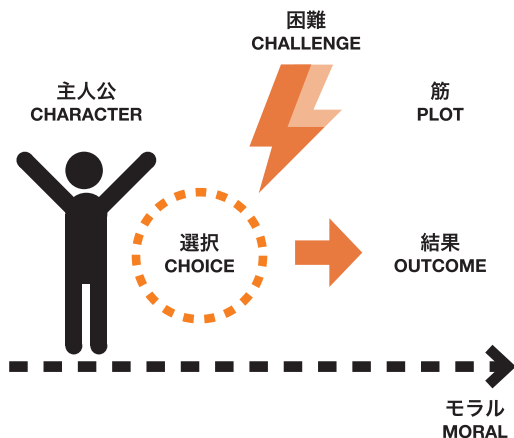
あるグループの人々が「アス（私たち）」を確立する一つの方法が、彼らが共有する

価値観を讃えるストーリーを語ることで。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。このプログラムに来た理由を探すと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、細部が描かれていなければいけません。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。



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・セルフと全くおなじように、ストーリー・オブ・アスも明確な困難／チャレンジ、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／チャレンジ（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。

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。

さらなる考察のために

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「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よう。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。目標は以下のようなストーリーを語る事です。

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

Creating Shared Strategy

いかに創造的に戦略を練るか？

戦略

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、問題ははまだ解決されていないのか？ 明確で、見る事ができ、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必要としたときです。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はの仮説：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るのみ始まります。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（「一人がもう一人に頼る」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

・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。彼らは他の共に同志を代表し、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行うあなたの仕事は、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にもありますし、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ったりしますが、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し、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し、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し、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、以下の質問をしていきます。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すばらしいものに

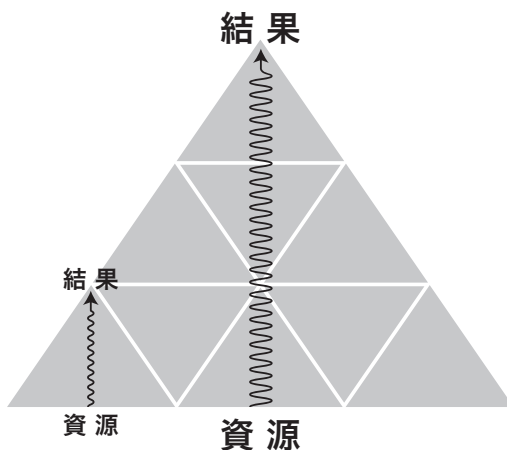
なるとしたら、その問題はなぜまだ解決されていないのか？ 誰も解決しようと考えなかったのか？ 挑戦したものの、あまりに大きな抵抗を受けたのか？ 解決する方法を知らなかったのか？ 情報が不足していたのか？ 技術が不足していたのか？ 解決の試みが頓挫するほど関心が妨げられていたのか？

・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、どのようなゴールが目指されるべきか。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となります。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」、「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「気づきを呼び起せば」）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
私たちが持っているのか？

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、ゴールを達成するため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ょう。ここで満足するものができたら、オーガナイズング・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？ 戦術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、オーガナイズング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

世界には二つの運営方法があります。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

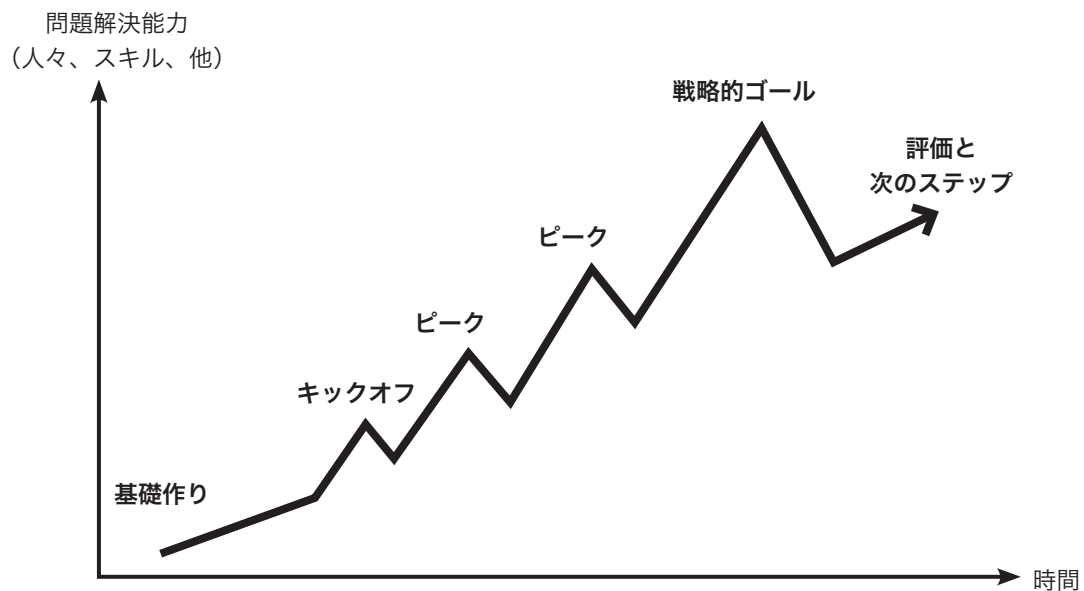
法ではなく、雪だるまのように、私たちの努力が推進力を生み出すのです。私たちが各自の目標を達成したとき、次のより大きな目標の達成に用いられる新しい資源を生み出すのです。それぞれの小さな成功が「次の成功も達成可能だ」と私たちに信じさせると、私たちのモチベーションは成長し、そして私たちのコミットメントも成長するのです。

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。



Mobilizing Shared Commitment: Action

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

アクションとは何か？

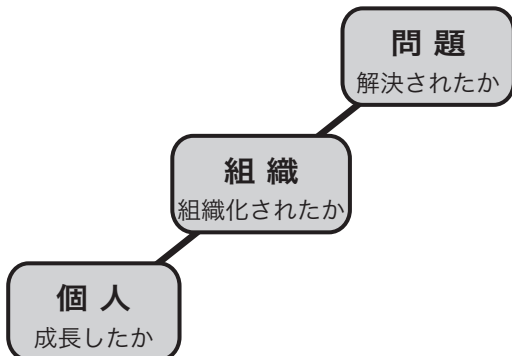
アクションとは、勝利に必要なパワーを生む方法で、同志の資源を結集し、展開することです。

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。

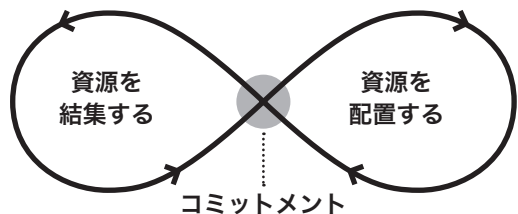
第三に、有効なアクションは、キャンペーンに身を投じている一人一人の成長と発展を支援するものでなければなりません。それがリーダーシップをつくりあげます。

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、具体的に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も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。日付、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、今後も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)

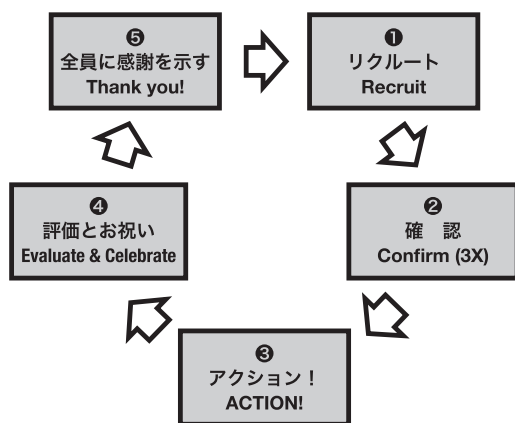
もし、「いいですよ」と言ってくれたなら、彼らに敬意を払い、あなたのアクションに関するきちんとした仕事と責任を与え、そこに至るきちんとしたプランを伝えます。

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？」
- ・あなたと一緒にお友達を二人、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？(行き方に計画のある人が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入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。

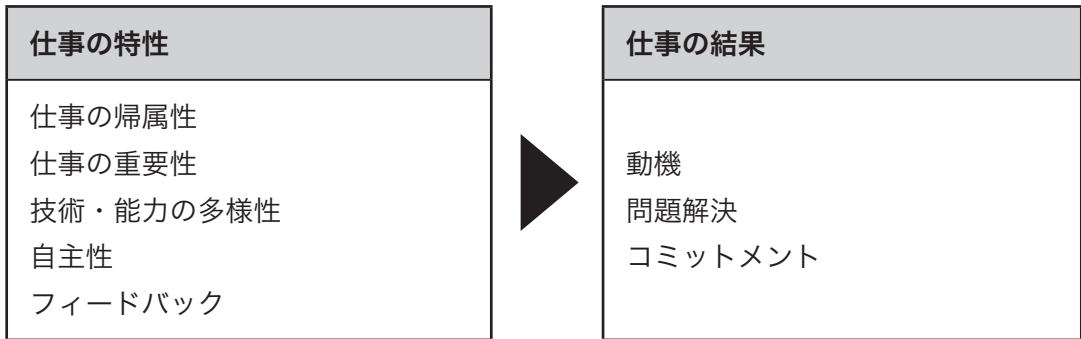
5. 全員に感謝を示す

アクション参加の翌日、全員にお礼を言いましょ。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もしないでしよう。

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
- ・ 仕事の重要性：その仕事の世界に対する影響を実感すること
- ・ 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、仕事の途中であってもそれが見えること

意欲の湧く仕事のデザイン

アクション！今でしょ！

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。

このトレーニングでは、あなたの仲間に、具体的で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
仕事の帰属性 仕事の重要性 技術の多様性			
自主性			
フィードバック			

Creating Shared Value and Commitment: Story of Now

どのようなストーリーで人々を戦略的な行動に導くか？

ストーリー・オブ・ナウ

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、行動を求められます。

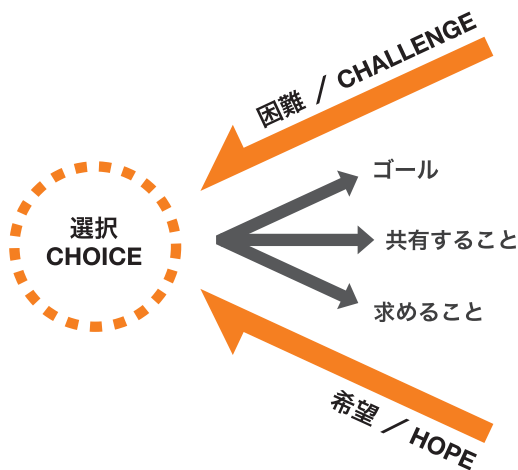
ストーリー・オブ・ナウの登場人物はあなた、共に部屋にいる人々、そしてあなたが行動に加わってほしいと思っているより広いコミュニティです。

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。



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ついたのなら、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。

ストーリー・オブ・ナウの要素

チャレンジ：私たちが今行動するコミットメントが必要な緊急の困難・チャレンジ。

希望：私たちが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。「○○に私と加わってくれませんか？」

Tying It All Together: Story of Now and Linking Self / Us / Now

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？

セルフ・アス・ナウを結びつける

パブリック・ナラティブを 創りだす

もし、私が私のためにあるのでなければ、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？

—ラビ・ヒレル

1世紀のエルサレムの賢人

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しようと言っているのか、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）を問きましょう。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）。そして最初の一歩で今何が出来るかを問きましょう（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。

パブリック・ナラティブ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な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ことなのです。

パブリック・ナラティブを作る

ステップ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？

ステップ2 ストーリー・オブ・セルフ

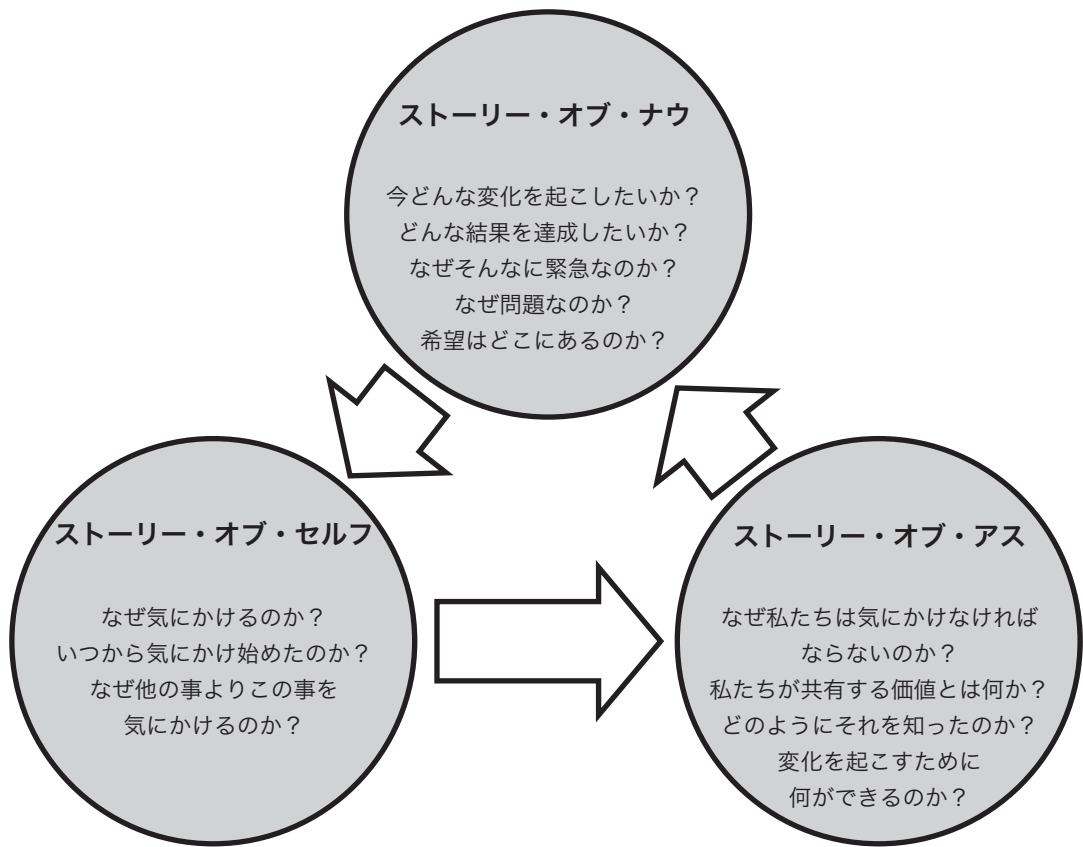
- ・リーダーシップをとることを思い立たせた経験や価値観について、どのようなストーリーを語れるか？直面した特定の困難、行った選択、その経験における結果を考える。

ステップ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。

ステップ4 求めること

- ・聞き手にどのような行動を求めるか？



MEMO

MEMO

MEMO

コミュニティ・オーガナイズングの日々は、山あり、谷あり。
笑あれば、涙あり。
失敗もあれば、小さな成功、成長に感激することも。
目標はあっても、未来は不確実で、
これでよいのか、と問いかける毎日かもしれません。
でも、ともに立ち上がった仲間と考えた道筋を信じて、
歩み続けようではありませんか！
仲間と掲げた理想の未来をみるために！

Organizing Planner

オーガナイザー手帳

(第1版) 2015年3月31日

編集 NPO 法人コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン
ソリューション事業部

発行 NPO 法人コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン
<http://communityorganizing.jp/>

手帳をより使いやすいものにするために、お気づきの点がありましたら、コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン、ソリューション事業部までお知らせください。

連絡先 info@communityorganizing.jp

