

Leadership,

リーダーシップ

Organizing,

オーガナイズィング

and Action

アクション

コミュニティ・オーガナイズィング・ワークショップ

参加者ガイド

承諾書

このガイドは、今後のワークショップのために改善を重ねていくため、皆さんからの助言やフィードバックをお待ちしています。また、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. 著作権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、著しい変更がある場合は、変更内容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・ガンツ博士に共有してください。
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る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、公開することができました。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. このワークショップについて	05
なぜ私たちはここにいるのか？ ワークショップのゴールは？	
第2章. コミュニティ・オーガナイズングとは： 人々のパワーで変化を起こす	09
相互依存のリーダーシップの実践とは？	
第3章. リーダーシップの実践としてのコーチング	17
どのようにすれば、不確かさに直面した人々の目的の達成を可能にできるのか？	
第4章. パブリック・ナラティブ	25
私、私たち、今をつなぐストーリーとは？	
第5章. ストーリー・オブ・セルフ	31
なぜ、私はリーダーシップをとることを思い立ったのか？	
第6章. 関係構築： 関係を通してパワーを作る	39
私は誰とコミットメントを共有するか？	
第7章. リーダーシップチームの構築	49
私たちの目的は何か？ ノームや役割は何か？	
第8章. ストーリー・オブ・アス	61
私たちは誰で、何をすることを思い立ったのか？	
第9章. 戦略	71
どのように創造的な戦略を作るか？	
第10章. アクション	93
共にアクションをするために、どのように人々を動機づけるのか？	
第11章. リンキング： ストーリー・オブ・セルフ・アス・ナウを結び付ける	105
どのように私たちのストーリーと戦略に魂を吹き込むのか？	

第2章

コミュニティ・オーガナイズングとは:

人々のパワーで変化を起こす

相互依存の

リーダーシップの実践とは？

コミュニティ・オーガナイズングとは

◆ このセッションのゴール

- 👉 リーダーシップ、オーガナイズング、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ングの実践を紹介する。
- 👉 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オーガナイズングのリーダーシップは、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？

—私が私のためだけにあるのなら、私は何か？

—そして、もし今でなければいつなのか？

これらの3つの質問は、「自分、他者、行動の相互作用」に焦点を当てています。私は何についてリーダーシップをとろうと思いつのか、私が関係を築く人々は何に立ち上がるのか、私たちはこの世界でどのようなアクションを起こさなければいけないのか。

大事なのは、この文章が答えを述べているのではなく疑問形であるということです。アクションを起こすということは、不確実で予想できない世界に入ることを意味します。私たちはそれを制御できると考えるのでしょうか。あるいは、その不確実性を受け止めることを学ぶのでしょうか。不確実性は、「手」と「頭」と「心」に対する困難（チャレンジ）を突きつけます。例えば、新しいスキルを学ばなければいけない（「手」のチャレンジ）。ゴールを達成するための資源の使い方を編み出さなければいけない（「頭」のチャレンジ）。また、行動するための勇気、希望、粘り強さを持たなければいけない（「心」のチャレンジ）などの困難です。

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。不確実な状況は、リーダーシップが柔軟に適応することを必要とします。既にわかっているタスク^{†4}をうまくこなすというよりは、どのようなタスクが必要かを知ってそれらをうまくこなすことが求められます。それは、答えを全てわかっている「知る者」の観点ではなく、必要な問いを投げかけることができる「学ぶ者」の観点からのリーダーシップを指します。このような種類のリーダーシップは、地位や人物ではなく実践のことであり、権限の構造のありなしにかかわらず、どのような場所からも行使することができます。リーダーシップとは、不確かさに直面した人々が目的を達成できるようにすることについて責任を引き受けることです。

^{†4} タスクとは、 やることや作業（小さな単位の仕事）を指す。

オーガナイズングとは何か？

オーガナイズングとは、リーダーを見つけ、トレーニングし、育てることで、同志が資源を目的達成のための力に変えることを可能にする、リーダーシップの1つの形です。それは、人々（同志）に変革（真の成果）をもたらすための力（ストーリーと戦略）を身につけさせることです。

人々：私の「同志」は誰か？

オーガナイザーが最初に問うのは、「課題は何か」ではなく、「私が一緒に立ち上がりたいのは誰か」、つまり「同志は誰か」です。「同志」とは、自分たちの目標を決め、主張し、行動するために「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。問題に直面する人々が自身の資源を活用して問題を解決できるように、また、その解決を維持できるようにすることです。

パワー：パワーとは何か？それはどこから生まれるのか？そしてどのように機能するか？

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。目的の達成に必要な資源を、全てコントロールできる人などいません。

私の資源に対してあなたが関心があり、あなたの資源に対して私も関心がある場合、共通の目的を達成するために資源を組み合わせることに、双方が共通の関心を持てるかもしれません。しかし、あなたが私の資源を必要とする以上に、私があなたの資源を必要とする場合、あなたは私に負担をかけて、あなたが必要とするものを得ることができるかもしれません。

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で、「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は何か？
2. その関心を追求するために必要な資源は、誰が持っているのか？
3. その資源を持つ人や組織は、何に関心があるか？
4. その資源を持つ人や組織は、その関心を追求する上でどのような資源を必要としていて、そのうち、あなたの同志が持っているものは何か？

パワーは人々が生み出すものです。人々が直面する多くの問題は、パワーの不足を原因としています。よって、オーガナイズングを通して、問題を解決するだけでなく、協力して取り組むことで、人々はパワーを蓄えることができます。

それゆえ、オーガナイズングは、さらなるリー

ダーを見いだすことに責任を持つ（コミットメント）だけでなく、そのリーダーたちが、人々が必要とする変化をもたらすためのパワーを生み出すことに責任を持つ（コミットメント）ということなのです。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。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1人の決意（コミットメント）によって始まります。

変革：オーガナイズングはどのような変化をもたらすのか？

人々が直面している緊急の問題は何か？ その問題が解決したら、世界はどのように変わるだろうか？ 解決するために、どのような最初の一步を踏み出せるか？ 変化とは、特定でき、具体的で、意義のあるものです。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標に焦点を合わせる必要があります。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。それは、明確に目に見えるゴールを具体化し、「同志」が難題に直面する中で、なぜこの目標を達成すれば真の変化をもたらすことができるのかをはっきりと説明し、それを実現することなのです。

リーダーシップの5つの実践

変化を起こすパワーを作り出せるように人々をオーガナイズする方法を学ぶには、5つのリーダーシップの実践を学ぶことから始まります。

1. 共有するストーリーを作る

オーガナイズングは、「パブリック・ナラティブ」というストーリーの中で表現される、共有する価値観に根差しています。パブリック・ナラティブを学ぶことで、共有する価値観を通して、困難に対して恐怖ではなく勇気を持って応えるのに必要な感情を資源として呼び起こすことができます。

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
消極的である	ストーリーの共有	意欲的である
関係性ができていない	関係に基づいたコミットメント	団結している
バラバラである	明確な組織構造	目的を共有している
反応的である	創造的な戦略	自発的である
参加していない	測定でき、目標のある行動	参加している

私の価値観の源についてのストーリーを語ることで、人々に私をわかってもらうことができます。私たちが共有する価値観の源についてのストーリーを語ることで、人々がお互いをわかり合うことができます。この瞬間を緊急の決断をすべき時と認識し、希望に満ちた道を提案するストーリーを語ることで、アクションを動機づけることができます。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、人々が狭い関心にとらわれずに、力を合わせるができるので、多様性が障壁ではなく財産になります。「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・ナラティブの語り方を学ぶことによって、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、他者をより効果的に巻き込むことができ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作る

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ます。これは、単に人々が集まるというのではなく、人々が関係を持つことで、ひとりひとりの合計よりもはるかに大きい全体を作り上げることを指します。関係を持つことで、私たちは個人の関心を共通の関心へと捉え直し、共有する価値観を特定し、集めた資源で達成できる目標を描くことができます。また、これにより、共通の関心を主張するアクションを起こす可能性が高まるため、関係構築は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

でなく、それ以上のものをもたらします。一対一の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。そのような関係性は、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、お互いに対するコミットメントに基づいているのです。

3. 共有構造を作る

リーダーシップチームの構造は、協力的で何層にも連なったリーダーシップ開発を通して、オーガナイズが強化されることを可能にします。ボランティア活動は、信頼のおける、継続的で、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こととなります。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し、ボランティアの時間、スキル、そして努力を効果的に使うことができます。エネルギーにあふれたボランティアの人たちが困難な仕事を成し遂げることができるような構造を作るのです。真のチームは、自らが設定した目標を達成することができ、時間とともにチームとしてより効果を出せるよう成長することができ、ひとりひとりのメンバーの成長と学びを引き出すことができます。効果的なリーダーシップチームは、メンバーが定まり、安定していて、多様性があり、それに加えて、共有する目的、明確なチームのグラウンドルール、そして具体的な役割に関して目線が合っています。

4. 共有戦略を作る

効果的なオーガナイズのキャンペーンは、広い価値観を基盤にする一方で、それらの価値観をアクションに変える、明確で戦略的な目標に焦点を当てています。例えば、アラバマ州モンゴメリーで、バスでの人種差別をなくす運動や、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、岩手県初の産前産後ケアハウスを母親たちの手で作る運動など。地域の垣根を越えたキャンペーンは、戦略を立てる責任は上位に（または中心に）据えますが、キャンペーンとしての戦略的ゴールを、時間（締切）と場所（各地域）によって抜き出すことができます。そうすることで、各地域においてどのように目標を達成していくかについて、地域で責任を持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、投資をすることにつながります。

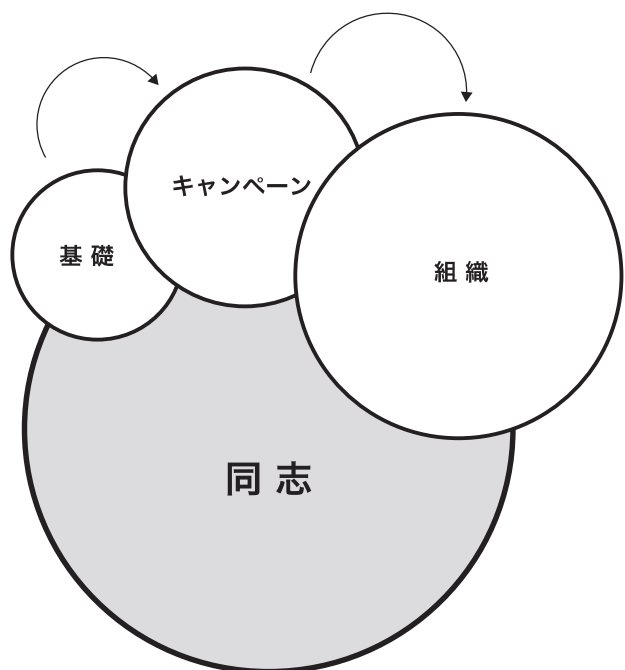
5. 測定可能な、共有されたアクションを作る

進捗状況を評価し、責任を明確にし、経験を元に戦略を調整するためには、オーガナイズの成果は、明確で、測定可能で、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数、集められたお金、ミーティングに集まった人々の数、連絡した投票者の数、集めた署名の数、制定された法律の数なども含まれます。選挙のキャンペーンは非常にはっきりと結果を測定できる（当選／落選）という利点がありますが、どのようなオーガナイズ・キャンペーンも、効果的であるためには、それと同じくらい明瞭な成果を考え出さなければなりません。目標達成に向かう進捗状況の定期的な報告は、フィードバックと学び、さらに適応の機会を生み出します。また、プログラムを実行するために必要なすべてのスキル（例えば、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）について、トレーニングが提供されなければなりません。ソーシャルメディアを使うことで、報告やフィードバック、調整を円滑に行うことができる

でしょう。さらに、個人、チーム、そしてキャンペーン全体の、目標に対する進捗状況に関しては、常に透明性が担保される必要があります。

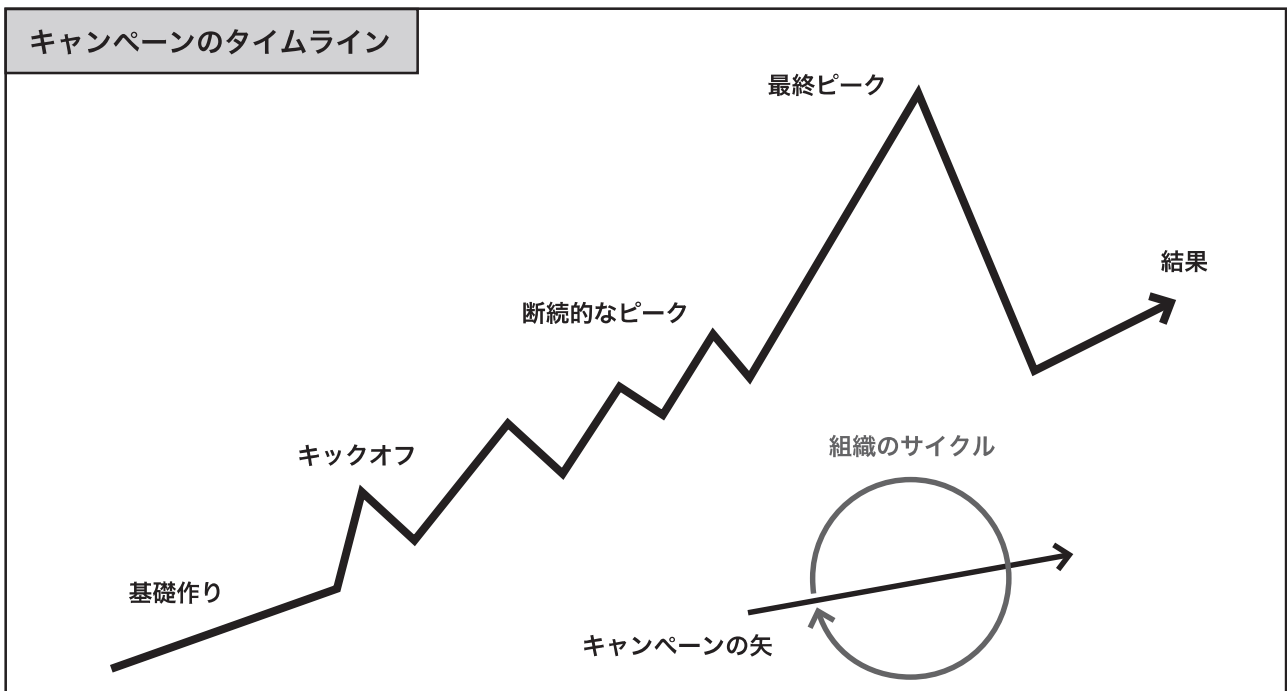
同志をオーガナイズする

このワークショップでは、オーガナイズ・キャンペーンを設計することに注力しますが、オーガナイズの本当の仕事は、同志の中にあります。図が示すように、オーガナイズとは、今だけではなく将来にも、同志が自身の関心を効果的に主張するのに必要な力を育てることができるようにすることです。オーガナイザーたちは、同志との間に基礎を作るところから始めます。そのために通常、一対一のミーティングを行い、人々の関心、問題の本当の根源を見極め、力のダイナミクスを明らかにし、リーダーシップを見つけ、リクルートし、育てる必要があります。キャンペーンとは、同志が自身のゴールを達成するために必要な力を創り出すため、自身をオーガナイズするプロセスのことです。そしてキャンペーンの活動を組織化する（オーガナイズする）ことで、将来にわたって成功を積み重ねる力を持つことができるのです。



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（次の図参照）。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。



また、私たちはリーダーシップの仕組みを作ることに、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皆が指示を仰ぐ人のことだと思いがちです。

ドット・リーダーシップ

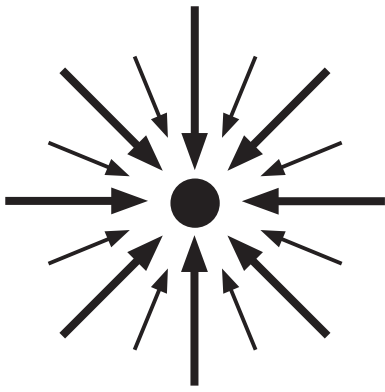
もしあなたが次ページの図の全ての矢が向かう中心の点に置かれたらどのように感じますか？ 突き抜けることすらできない矢の一本になったならどのように感じますか？ もし、中央の「点」が消滅したなら何が起きるのでしょうか？

バラバラのリーダーシップ

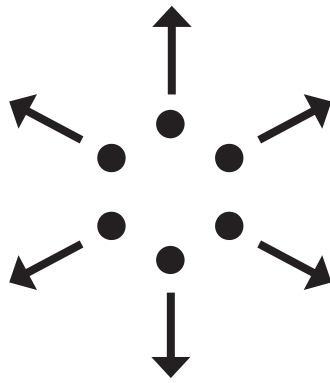
時々、私たちはリーダーシップを不要と思ったりします。なぜなら「私たち全員がリーダーだからだ」と。しかし、それは次ページの図のようになります。皆を調整する責任を誰がとるのでしょうか？ ある特定の部分ではなく、全体の状況を見る責任を誰が取るのでしょうか？ 誰が最終責任を取るのでしょうか？

スノーフレーク・リーダーシップ

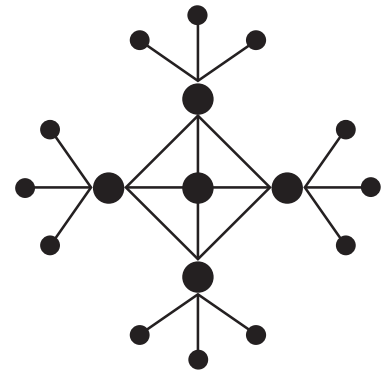
リーダーシップを実践するもう1つの方法は、次ページの図にある「雪の結晶」(スノーフレーク)のようなものです。これをスノーフレーク・リーダーシップと呼びます。リーダーシップの実践と



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flake・リーダーシップ

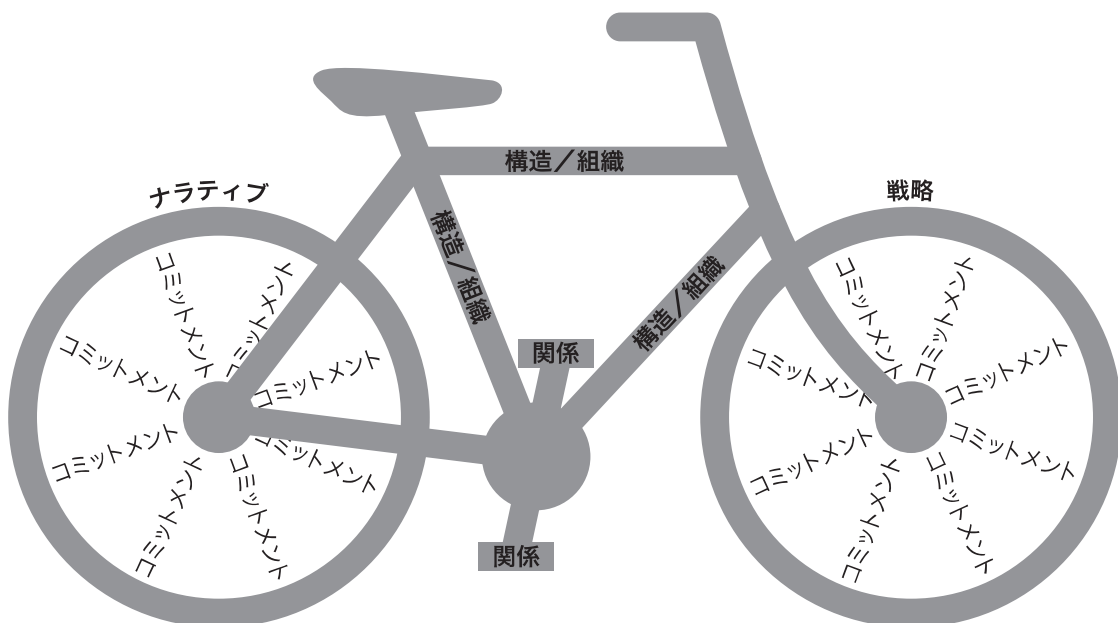
は、他のリーダーを成長させることです。そして、今度はその人がさらに他のリーダーを成長させるのです。順番に行われるこの実践が延々と続くのです。あなたは中心の「点」の存在かもしれませんが、あなたの成功は他の人たちのリーダーシップを育むことにかかっているのです。

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。誰しものが初めて自転車に乗るときは、転ぶものです。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。それがバランスを取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には、皆さんが既に知っていて、実践していることも多くあります。ストーリーを語らない人はいますか？誰とも関係を築い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はいますが、それをどう効果的にするのかは考えたことがないので。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。そうすることで、これらのスキルをどのように使っていくかについて、技術を磨き、目標に向かっていく決心をすることができるのです。

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

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的の達成を
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、シンプルな診断フレームワークと5段階のプロセスを学ぶ。
- 👉 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。

なぜコーチングはオーガナイズの重要な実践の1つなのか？

オーガナイズにおけるリーダーシップは、不確かさに直面した人々の目的達成を可能にすること。コーチングはそれを可能にする。

オーガナイズ・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、どのような困難があるか、困難に向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、この問題の軽減に役立ちます。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。

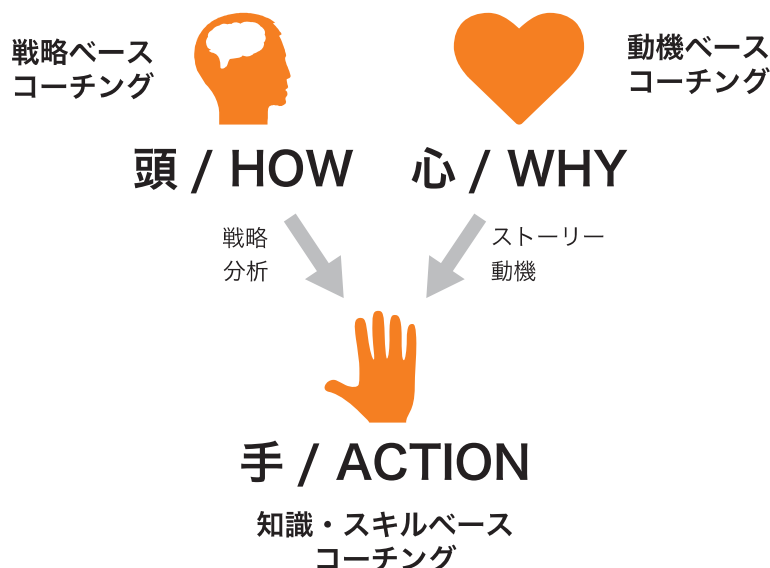
オーガナイズにおけるコーチングとは？

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・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・キャンペーン戦略を立てるのを支える

コーチングは他者が行動を起こす能力を培うために働きかける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

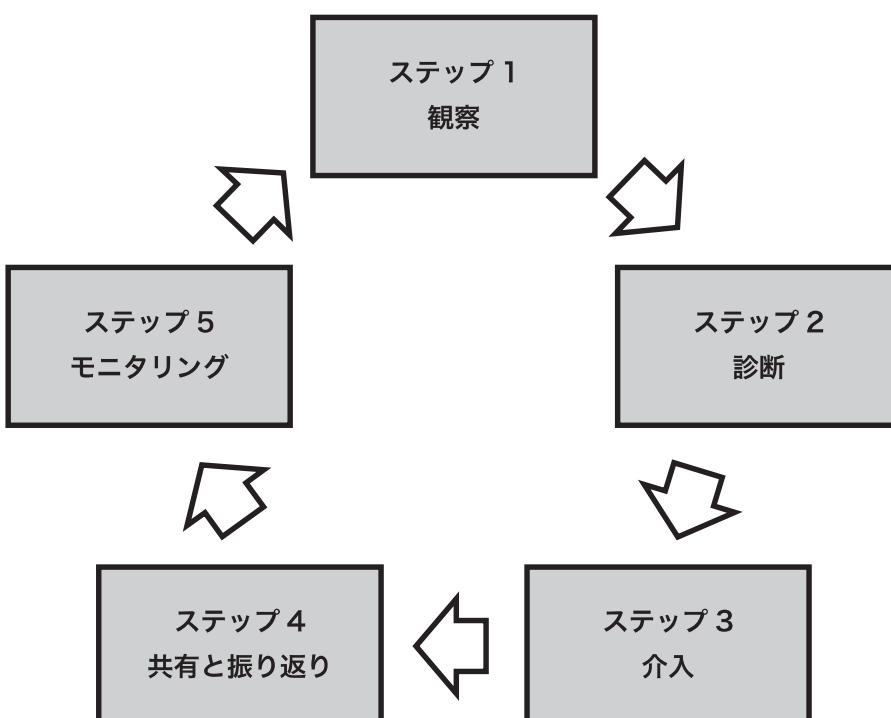
コーチングでは、個人やチームの強みと弱みを特定し、その弱みに打ち勝つために、強みを生かすことができるよう手助けをします。人は時に何をすべきか、分かっているものです。しかし、新しい視点が入ることで、その人が直面している特定の困難を診断し、新しい解決策を特定することができます。

1. **動機ベース（心）のコーチング**は、心の迷いやためらいを取り除き、前に進むためのやる気を引き出すために行います。
2. **知識・スキルベース（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（頭）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いだせるようにします。

コーチングのアプローチ

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。）



発展アプローチ

さらに上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、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2通りあります。（例：前者は、タスクに対する考え方について、改めるべき点を例示する（専門的なフィードバックをする）のに対し、後者は、熟達するための内省を促す問いかけを行います）

コーチングはどのように行うか － 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ます。4つの方法とは、質問をすること、頭と心で聞くこと、相手を応援する姿勢を示すことと、少し話しにくいことについても突っ込んで、相手が壁を乗り越えられるようにすることです。

ステップ1 観察

一何が見え、聞こえるか？

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、表情やしぐさなども確認し、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。このプロセスを通して、コーチングを受ける人は、何が問題かということ、今までとは違った方法で明らかにすることができます。つまりこのプロセスは、単にコーチが「情報を得る」ためだけではないのです。

ステップ2 診断

一何が問題なのか？それはなぜ問題なのか？

正しく診断をすることは非常に重要です。例えば、相手が道筋が見えずに苦しんでいるときに「もっと頑張れ」と言われたら、相手には不満しか残りません。

- **動機面の困難（心）**：うまくいっていない理由として、その人のやる気が足りていない可能性はありますか？ 中途半端になっているのは、恥ずかしいからとも言えますか？ あまりに早くやめてしまったのはうまくいかずにイライラしたからですか？ 恐怖心があるからですか？ もしくは、他の癖や習慣が邪魔をしているのではないのでしょうか？（例：普段から商品やサービスを売るための営業トークが得意な人は、自分の本心について話すことに慣れていないかもしれない）
- **知識・スキル面の困難（手）**：うまくいっていないのは、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（例：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を語るスキルの代わりになるのではと混乱している）？ コーチであるあなたが見本を見せられるものや、ロールプレイをできるものはありますか？
- **戦略面の困難（頭）**：うま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？

ステップ3 介入

一何をやるか？

問題が何かを特定できても、コーチングを受ける人に対して、すべきことをただ単に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できるような質問、さらにその人がどのように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切です。

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）。
- 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、恐れや羞恥心などの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。
- あなた自身が今までの経験の中で、どのように動機面の困難を乗り越えてきたかを伝えましょう。恐れのお気持ちがあることを伝えて、あなたがそこから逃げるのではなくどのように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」かを見る。
- 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導く問いかけをする。その後、プロセス自体を振り返り、何がうまくいったかを、コーチングを受ける人から話してもらう。
- 実践についてどのように考えているかを問う（「なぜその戦術を選んだのですか？」）。
- あなたが気づ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？どのようなものでしたか？なぜそれを選んだのですか？」）。
- あなたが聞き取ったことを言い換え、コーチングを受けている人が見ている状況と合っているかを聞くことで、状況を新しい視点で捉えられるようにする。
- 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」）。

相手のために何かしたいという衝動を抑えて、相手自身が自分の課題に介入してみるように促します。相手の行動を観察し、共有と振り返りのために、観察内容を記録しましょう。

ステップ4 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。コーチングを受けた人が問題解決のために踏み出す最初の一步を確認し、いつその結果について話すのかを決めます。何がうまくいきましたか？何が難しかったですか？どのよう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？

ステップ5 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、新しい解決策や、改善した解決策を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が、自身の困難と成功、それら全てから学んだことを探求し、理解できるようにする。	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、困難に対する解決策を自身で見いだすことを可能にする。	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と、チャレンジするような質問を両方投げかける。	コーチングを受ける人に、何をすべきか伝える。



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。
- 👉 オルガナイズング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 45 分（移動時間も含みます）

1. チームまたは 3 人 1 組で集まります。	
<ul style="list-style-type: none"> ・ タイムキーパーを決めます。 ・ 簡単に自己紹介をします（呼んでほしい名前）。 ・ 演習内容を確認します。 	5 分
2. コーチングの練習	
<p>3 人一組になって、コーチングを実践してみましょう（1 ラウンド 12 分）</p> <p>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、オブザーバー（観察者）、それぞれの役を決めます。</p> <p>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> オブザーバーはフィードバックのために、次ページのワークシートにメモをとりましょう。（8 分）</p> <p>III) 第 1 ラウンドの共有と振り返りを行います。（4 分）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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、答えを提供したときとどう違いますか？ コーチはどの部分がうまくできましたか？ どのようにより良くなりますか？ ・ オブザーバー：コーチはどの部分がうまくできましたか？ どのようにより良くなりますか？ <p>役割を交替し、同じことをあと 2 回繰り返してください。（1 ラウンド 12 分）</p>	36 分
3. チーム全員で気づき、良くできたこと、改善すべきことを振り返ります。 講義室に戻ります。	2 分



コーチング・ワークシート

オブザーバーが観察したこと、診断したこと、想定される介入方法を、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）			

Leadership, Organizing, and Action

リーダーシップ、オーガナイズ、アクション

(第 17 版) 2023 年 6 月 12 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、大澤祥子、 中島聡、福士浩、依田純子、荒川隆太郎、佐野はるか、 笠井貴代、木山侑香、中村果南子
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

