

戦略的 ストーリー思考

入門

TO BE A STRATEGIC
STORYTELLER

生方正也

はじめに

米国等で行われている講演イベント「TED」では、ビジネスやデザイン、科学、ITなど各分野で世界を変えようとしている人たちが登壇し、プレゼンテーションを通してそのアイデアを披露しています。過去には、ビル・クリントン氏、U2のボノ氏など、登壇した著名人は数えきれません。

これらの登壇者が共通して持っている卓越したコミュニケーション能力の秘訣のひとつに、**戦略的にストーリーを活用している**ということがあります。

ビジネスにおいても、自己紹介や商品やサービスの紹介、また戦略や新たな企画などを他人に伝える等、様々なコミュニケーションが発生しています。

そうしたコミュニケーションをする際、戦略的にストーリーを活用すれば、自分が考えていることの実現に一步近づけることができます。

これを本書では**ストーリー思考**と呼びます。ストーリー思考をひとことではいえば、身近な題材や経験をストーリーの構成に落とし込み、自分の考えを相手に伝え実現に向けて進めていくための技術です。本書では、ストーリー思考の具体的な技術に踏み込んで解説していきます。

さて、ストーリーの持つ力がどのようなものか、一例をお示ししましょう。米国のデザインコンサルティング会社IDEOの創設者であるデビッド・ケリー氏のTEDでのプレゼンテーションからご紹介します。

ある医療機器の技術者が、病院で自分の開発したMRIが使われているところを見てショックを受けた。MRIの検査を受けようとしている小さな女の子がこわがって泣いている。病院の人に話を聞くと、MRIの検査をこわがるので、小児患者の8割は検査前に鎮静剤を打たなければならないという。自分の作った機械は命を救うはずなのに、子どもに恐怖を与えているところを目にして、彼は心を痛めたのだ。

そこで、その技術者は検査の体験そのものを抜本的に見直すことにした。彼はMRIを子どもにとつての冒険の場にした。装置や部屋に絵を描き、オペレータも子どもへの対応の仕方を博物館の職員に教えてもらった。子どもたちがやってきたら、船の騒音や振動の話をして、冒険に向かうような雰囲気をつくり上げる。そして、「さあみんな、これから海賊船に乗るからね。でもじつとして、海賊たちに見つからないようにするんだよ」というのだ。

その結果、子どもたちの反応は劇的に変わった。鎮静剤を打たなければいけない子どもは、以前の8割から1割に減った。大成功だ。何より彼を喜ばせたのは、MRIから出てきた女の子が「ママ、明日もまたここに来てもいいよね」と話していたことだった。

心を打つような題材を用いて、展開はドラマティック、主人公の努力が実ってハッピーエンドに終わります。何より、このプレゼンテーションで訴えたかったこと、つまり主人公の技術者が「デザイン思考」「創造性」を發揮して、問題に対して驚くような解決策を考えだしている情景が浮かんできます。魅力的なストーリーのお手本のようなものです。

この本は、こうしたストーリーを作り、伝えていくための考え方をまとめたものです。みなさんは、何らかの形でストーリーを語る経験をしているはずですが、単にその経験を語るだけから一歩踏み込んで、自分の考えていることを実現させるためにストーリーを使う、という観点、言い換えると「戦略的にストーリーを使う」ための考え方を「ストーリー思考 9つの原則」として紹介していきます。

また、ストーリーを作る、というところな風を感じる方がいるかもしれませんが、「いいネタがあるかどうかでストーリーは勝負が決まる。自分は錚々たる経歴の持ち主ではないし、特に変わった経験もしていない。いいストーリーなんて作れるはずがない」

いえいえ、決してそんなことはありません。ありふれた題材でも十分です。

その点からいえば、先ほど紹介したストーリーは題材として「できすぎ」かもしれないですね。この本で主に取り上げたいのはこのような感動的なストーリーではなく、むしろ次に紹介するストーリーの作り方です。このストーリーは、デビッド・ケリー氏が同じプレゼンテーションの冒頭で披露していたものです。

小学校3年生の時、ブライアンという友達がいた。図工の時間、粘土を使って馬を作っていた。すると同じテーブルにいた女の子がのぞきこんで言った。「なにこれ、全然馬に見えないんだけど」。ブライアンは肩を落とし、作った馬の粘土を丸めて粘土入れに投げた。その後、ブライアンがこのような創作に自ら進んで手を出すことはなかった。私たちはこうしていつの間にか、創造的に考えることをやめてしまっただ。

最初に紹介したストーリーと比べるとどうでしょうか？ 題材としては誰もがどこかで経験していきそうなものです。

しかし、伝えたいこと（他の人からの批判など、ちょっとしたことが引き金になって、創造的であることをやめてしまう）を印象的に伝えるには十分です。

自分の訴えたいことを誰にでもイメージできるように伝えるという点では、最初に紹介したストーリーにまったくひけをとっていません。このように、ありふれた題材でも、使いようによっては十分効果的なストーリーになるのです。

題材を思いついてから最終的にストーリーとして表現するまでの間に、実はストーリーを魅力的にする大事な要素が含まれているのです。この本で主に見ていきたいのは、この「**題材と表現の間にあるもの**」です。

私達は、同じことを話しているつもりでも、必ずしも相手と共通の理解をしているとは限りません。上司と部下、マネジメントとクリエイター、営業と顧客など立場が違えばなおさらです。こうした立場の違いなどを乗り越えて共通の理解や共感を得るために有効なのが、ストーリーの持つ「ゆるさ」であると私は考えています。

それらの構成や表現の技法を、この本では「**ストーリー思考 9つの原則**」という形でまとめました。この9つの原則に注意しながらストーリーを作っていけば、戦略的に「伝えるストーリー」を作ることができますようになります。

各章の最後には、練習問題とワークシートをつけましたので、ぜひ気軽に取り組んでみてください。

CHAPTER
1

ストーリーリーのゆるさを活かすのが ストーリー思考

戦略的なストーリー活用のおすすめ 16

「ゆるさ」を活かすストーリー思考／戦略的に仕事でストーリーを使いこなす

2種類のストーリーとストーリーを使う4つの場面 25

「これまで」と「これから」のストーリー／ストーリーを使う4つの場面

相手に理解を深めてもらう場面 28

自己紹介／商品やサービスの紹介

イメージを共有する場面 31

「ゆるさ」を活かす／価値観／ブランド

やり方を理解してもらう場面 35

インスタクション／企画の提案

プランを練る、アイデアを生み出す場面 38

線の思考で今後のプランを練る／アイデアを生み出す

CHAPTER
2

ストーリー思考の主役たち

すべて「何のためのストーリー？」からはじまる 42

題材は伝えたいことよって決める

ストーリー思考 9つの原則 45

ストーリー3つの基本原則／ストーリーを作る為の3つの思考原則／

ストーリーを伝えるための3つの表現原則

ストーリーを伝える相手に注目する 52

題材に引つ張られすぎないのがストーリー思考 55

練習問題 ストーリーを考える準備 58

〈COLUMN〉ストーリーの展開を仕事に活かす 61

ストーリーの典型的な流れ

CHAPTER
3

ストーリーを作るための基本原則

ストーリーは「流れ」で捉える 68

原則1 ストーリーを「連続した出来事」として捉える 70

原則2 「はじまり」と「おしまい」を意図的に設定する

「おしまい」でストーリーのキレが決まる／「はじまり」は「おしまい」から決める

原則3 ストーリーの「舞台」と「地」を意識する 84

「地」と「舞台」の対比／「舞台」の大きさ／「舞台」に上がる時をはっきり示す

練習問題 「はじまり」と「おしまい」の設定 90

CHAPTER

4

必然的なストーリーを作るための思考原則

そのストーリーに必然性がありますか？ 94

計画を立てる時の頭の使い方の問題 98

スタートから考える場合の問題／活動（何をするか）をいきなり考える場合の問題／想定通りに進む、という想定の問題

原則4 逆算思考 105

原則5 成果物を組み立てる思考 110

「成果物」という発想／目的に沿った成果物を考える／

その活動が支障なく進んだ時の成果物を考える／活動するにも準備が必要／「これからストーリー」を作るのに欠かせない成果物

CHAPTER

5

相手に伝わるストーリーにするための表現原則

ストーリーの材料となるもの 142

受け手の理解・納得の流れに沿うようにストーリーを伝える 145

受け手の理解・納得の流れ

原則7 出来事の並べ方 148

原則8 視点の置き方 153

原則9 伝える場面の選択 158

語りと文書 2つの伝え方／語り／文書／相手の人数（語りの場合に限られる）／どんな状況で読むのか（文書の場合に限られる）

ストーリーを魅力的にする表現技法 165
サブライズ(関心をひく)／メリハリをつける(理解してもらう)／
描写か語りか(理解してもらう)／立場のコントラスト(敵と味方(共感する)／
受け手をストーリーに組み入れる(共感する)／細部での表現の工夫

練習問題 表現の工夫

176

CHAPTER
6

印象づけ、理解を深める
自分や商品をわかつてもらっていますか？

自己紹介でのストーリー

181

先入観を取り払うためのストーリー／自分のライフストーリーを語る

練習問題

自己紹介のストーリーを作ってみよう

188

商品やサービスを紹介する時のストーリー

190

商品の魅力は、その商品がなかった時と比べるとはつきりする／

まずは他の商品やサービスとの「違い」から「敵」を作る

練習問題

商品やサービスを紹介するストーリーを作ってみよう

197

CHAPTER
7

イメージを共有する
目に見えないもののイメージこそ
ストーリーで共有する

ビジョン共有のストーリー

202

ビジョンとビジョンに至る道筋を描く／ストーリーとしての伝え方

練習問題

ビジョンを浸透させるためのストーリーを作ってみよう

210

ブランドイメージ浸透のストーリー

212

イメージを伝えるにはイメージで／ストーリーとしての伝え方

練習問題

ブランドイメージを伝えるストーリーを作ってみよう

222

CHAPTER
8

やり方を伝える
マニュアルだけではわからないことは
ストーリーが教えてくれる

部下・同僚へのインスタレーションのストーリー

227

手順に難所を加えたストーリーを伝える／許容範囲と代替案も示す／
ストーリーとしての伝え方

練習問題

インスタレーションのストーリーを作ってみよう

234

提案のストーリー

236

提案とは、相手の抱える問題を解決するストーリー／
問題が解決する流れをストーリーで見せる／提案の際に気をつけたい二種類の難所／
誰の視点からの提案か

練習問題

提案のストーリーを作ってみよう

247

おわりに

251

参考文献

253