

特別な才能がなくても良いストーリーは作れる

「ストーリー」には原理原則がある。

最近、ビジネスの場でよく耳にします。マーケティングでも「ストーリーマーケティング」というワードがあります。ストーリーマーケティングとは、顧客からの共感を得るためには、商品、サービスという「提供物の価値」を伝えるだけではダメで、**ストーリー(世界観や物語性)という情緒的な要素**を付加していかなければならないという考え方です。

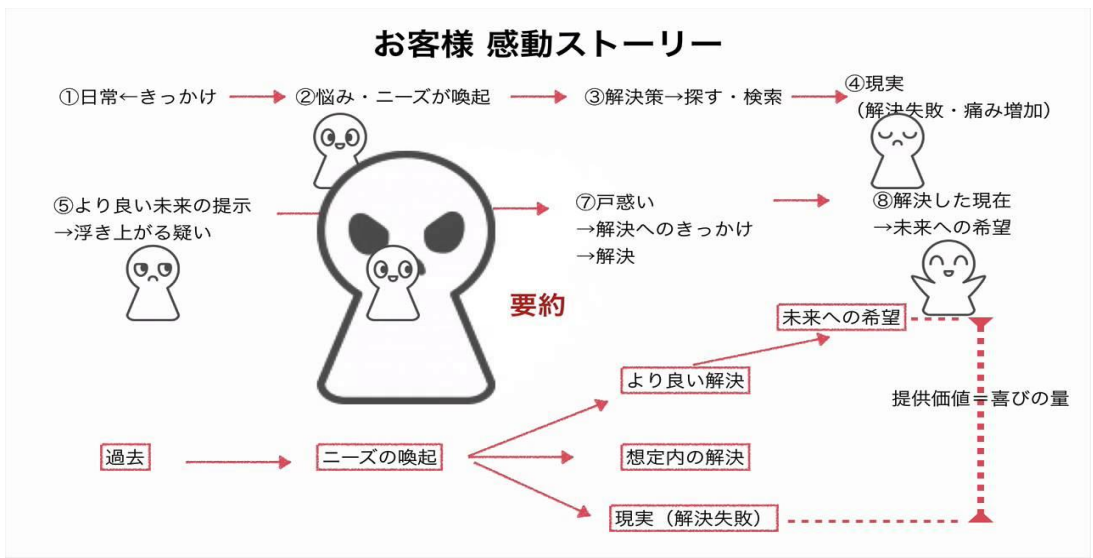
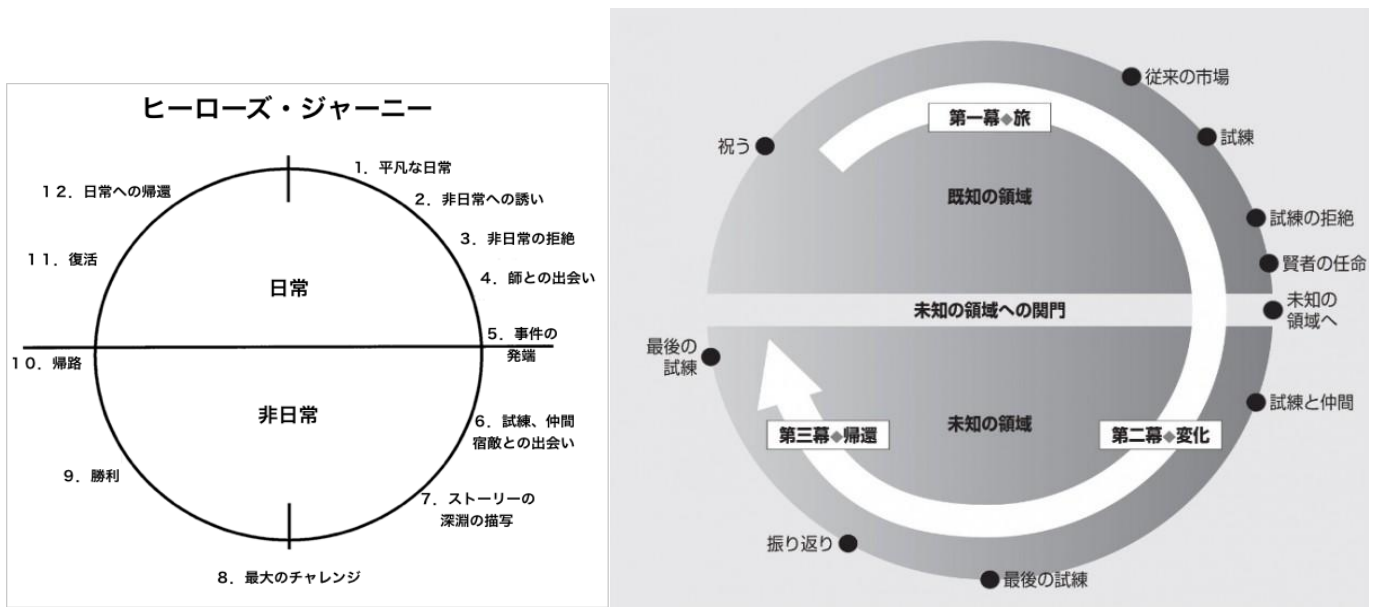
それでは、ストーリーはどうやって作れば良いのでしょうか？

今回はその中でも王道と言われている「ヒーローズジャーニー(英雄の旅)」を紹介します。

「ヒーローズジャーニー」は、米国の神話学者であるジョセフ・キャンベル氏が、世界中の神話を研究するなかで、ストーリー展開の共通パターンを発見し、それを紹介したものです。

映画監督のジョージ・ルーカス氏が映画『スターウォーズ』の制作に「ヒーローズジャーニー」の思想を取り入れたことは、広く知られています。

ヒーローズジャーニーは8つのステップで成り立っています。(※文献やサイトによっては12ステップ)



ストーリーテリング

最近、本屋さんに行くと「**ストーリー**」をテーマにした本をよく見かけるようになりました。

神田昌典著『ストーリー思考』をはじめとしたストーリーで考えよう系の本がたくさん出ていますし、少し前には楠木建著『ストーリーとしての競争戦略』なんかもビジネス書としてはかなり流行りましたね。

マーケティングの分野でも、「**モブじゃなくてストーリーを売れ!**」なんてことが頻繁に言われるようになりました。

ストーリーがここまで注目されるのは、**ストーリーが人を動かす力**を持っているからでしょう。

今回は、「**ストーリーを語る方法(=ストーリーテリング)**」をご紹介します。と思います。

ストーリーテリングのキーワードは、「**ギャップ**」。

ギャップが分かれば、ストーリーテリングで人の心をわしづかみにして、おもしろい語り手になれるはずですよ。

人を動かすストーリーテリングを使って、見込み客を購買行動にはしらせるもよし、いつも眠そうに話を聞いているアノ人の目を開かせてもよし。

会社のプレゼンとか、セミナーで話すことになったとき、ストーリーテリングはきっとあなたの味方になってくれる。

ストーリーテリングの天才、ジョブズに学ぶ!

ストーリーテリングを学ぶなら、まずは”伝説のスピーチ”と言われるアップルの創始者スティーブジョブズの話聞いてみてください。

僕もこのスピーチが大好きで、気分が落ち込んだときや上手くいかないときに繰り返し聴いています。

実際に最後まで聞いてもらえれば分かりますが、かなり心を揺さぶられると思います。

ジョブズが、ただスピーチがうまいのではなくて、ストーリーテリングの技法をかなり意識してストーリーが構成されているはずですよ。

大学を中退して、毎日の食事にさえ困る生活をして、アップルを立ち上げて大成功!

・・・と、思いきや、自分の作った会社を追放され、挫折を乗り越えて、またも復帰するも、突然、ガンによる余命宣告。これだけ聞いても壮絶な人生だと思いますが、このストーリーテリングに隠されているのが「**ギャップ**」なんですよ。ジョブズのスピーチの場合は、アップルの大成功と、目をそむけたくなる挫折の**ギャップ**が人間の心を大きく動かすわけですよ。

「ジョブズの場合は、たまたま壮絶な人生だったからギャップのあるストーリーテリングができるんじゃないの?」

と、思うかもしれません。

でもご安心ください。

人を動かすストーリーテリングは**技術**ですよ。

ギャップを意識して、少し見せ方を工夫すれば、誰でも人を動かすストーリーテリングを習得できます。

では次に、具体的にどのようにしてストーリーを構成すれば良いのか、見ていきましょう。

ストーリーテリングのみそ！「ギャップの種類」

ジョブズのスピーチの場合は、「成功」と「挫折」のギャップが描かれていました。

ストーリーテリングで使えるギャップにはいくつかの種類があります。

単語レベルのギャップ

たとえば、「生」と「死」、「光」と「影」、「戦争」と「平和」、「愛」と「憎」などなど、単語レベルで反対の意味を持つ言葉を盛り込むことで人の心を揺さぶるストーリーテリングができます。

これらの単語は、単語そのものにインパクトがあります。

感動する映画を思い返せば、これらのテーマが多いです。

「余命一カ月の花嫁」なんかはガッツリ生と死をテーマにしていますよね。

ラブストーリーなんかは大抵、愛と憎しみの物語だったりします。

ストーリーテリングの一番のポイントは、**意識的にギャップのある単語を盛り込む**ということ。

たとえば、話のたとえ話に戦争の話題をちょろっと入れるだけでも話にインパクトがうまれたりします。

時間のギャップ

過去・現在・未来を対比させて話すことも人の心を動かすストーリーテリングの大事な要素です。

スティーブジョブズのスピーチをみると、**時間軸**にも大きなギャップを持たせています。

学生時代→アップルの創業期→現在→未来を担う若者に送る言葉

・・・こんな感じで、話題の時間軸を移動させることでもギャップを演出できますよね。

過去と現在が全く同じなんてことはあり得ないですから、**自然とストーリーにギャップが生まれる**んです。

バブル期のイケイケな日本と、現代の元気のない日本、そして少子高齢化が進んだ近未来の日本・・・

理想と現実のギャップ

ストーリーテリングにおいては理想と現実のギャップも意図的に盛り込みます。

「今はこんなひどいありさまだけど、こんな素晴らしい未来を実現したい！」

という流れの話を一度は聞いたことがあるでしょう。

こういう話の流れはいつの時代も人の心を動かします。

理想を熱く語ることは、かなり効果的な集客方法になりますね。

【結論】ストーリーテリング＝ギャップ

ここまで、ストーリーテリングで人の心を動かすポイントは**ずばりギャップ**にある、というお話をしてきました。

ギャップがストーリーになるんです。

よく使うギャップとして、

- 単語レベルのギャップ
- 時間のギャップ
- 理想と現実のギャップ

をあげましたが、**話題にギャップをつくれれば、なんでもOKなんです。**

明るい話題と暗い話題のギャップとか、奇抜なアイデアと常識的な一般論のギャップとか・・・

ストーリーテリングについては、色々な所で細かいノウハウが語られていますが細かすぎてよく分からない人もいると思います。

そんなときは、とりあえず「ギャップを盛り込むこと」に焦点をしばってストーリーを組み立ててみてはどうでしょう？

PS ギャップに注目してスティーブジョブズのスピーチをもう一度聞いてみると、色々な気付きがありますよ。

①天命を知る(Calling)

まず、物語の始まりとして主人公は何かのきっかけで、**旅へ使命(自分の生きる意味や役割)と出会います。**そのきっかけは、主人公が自分で見つける場合や、誰か(神、老人、天の声)との出会いや、不運な事故などさまざまです。

主人公が不運な事故で生死を彷徨っている時に天の声を聞くみたいなパターンです。

②決断して旅を始める(Commitment)

主人公は、天命によって旅に導かれるのですが、そこで困惑します。

「自分はその道に進むべきなのか？」と、そして多くの場合、天命を受け入れることができず一旦は旅に出ることを拒否します。

そこに自己との対立が生まれ、主人公の弱さが露呈するのです。

最終的には「現在の世界に留まるのか？それとも新しい世界へと踏み出すのか？」という問いかけに対して、「踏み出す」という決断をして旅を始めます。

この決断は物語において重要なシーンとなります。

なぜなら、**人間は誰しもが変化を受け入れることに抵抗感を覚えるもので、読者の多くは新しい世界に踏み出せずにいるからです。だからこそ、自己との葛藤に打ち勝つ新しい世界へ踏み出す主人公に感情移入して応援したくなるのです。**

③境界を超える(Threshold)

旅を始める決断をした主人公ですが、新しい世界とこれまでの世界を境界まできたところで、最初の試練にぶつかります。

本当に新しい世界へ踏み出す**覚悟があるのかどうか試される**わけです。

「この線を超えたらもうあと戻りはできないぞ。お前にはこの線を超える勇氣はあるのか！」といった感じで試され、これをなんとか乗り越えます。

④メンター・仲間との出会い(Guardians)

新しい世界へ突入した主人公は、新しい経験を始めていきます。その過程で、**師となるメンターや信頼できる真の仲間と出会って、さらに成長を遂げていきます。**

⑤最大の試練とぶつかる(Demon)

旅を続ける主人公は、ついに**最大の試練とぶつかります。**多くの物語では、その試練の相手が敵(悪魔、怪物)や強力なライバルだったりします。

このシーンも重要で、主人公が「もうダメだ。」と崖っぷちに追い込まれることで、読者は物語に引き込まれていくのです。

⑥変容・成長する(Transformation)

最大の試練を克服した主人公は、**英雄へと成長**をしていきます。

ごくごく普通の人であった主人公が、旅立ち、困難を乗り越えることで英雄へ成長することになります。

読者は、**その姿に感動したり、勇氣をもらったりする**わけです。

⑦試練の達成(Complete the task)

英雄へと変化を遂げた主人公は、これまでの自分の旅を振り返り、**その意味を悟ります。**

旅の過程で経験した苦勞(自己の葛藤、敵の戦いなど)や得た事(仲間との信頼など)が、統合されていき1つの結論に達するのです。

その結論が物語で一番で伝えたいメッセージとなります。

⑧帰還 (Return home)

そして、旅は終わり、主人公は元いた世界へと帰還し、物語は幕を閉じます。

BtoB マーケティングでも生かせる「ヒーローズジャーニー」

「ヒーローズジャーニー」は映画や小説といったコンテンツを作るためのもので、BtoB マーケティングに生かせないと思うかもしれませんが、そんなことはありません。

8 つのステップ全てを取り入れなくても、「ヒーローズジャーニー」のエッセンスは顧客導入事例やカンパニーストーリーなど BtoB マーケティングで用いられるコンテンツ作りに生かすことができます。

事例①「くまモン」ストーリー

②下町ロケット

③カモメになったペンギン (JP コッター: 企業変革力、企業変革ノート)

経営のヒント260 「くまモン」にみる弱い物語の力

今でこそ、大人気の「くまモン」も、弱い物語タイプのキャラクターです。

無名の芸人タレントと同じように、売出しの苦労がありました。

「くまモン」が有名になるきっかけとなったシンボル・ストーリーは、大阪でスタートしています。

大阪プロレスとコラボし、「お馬鹿タレント」のスザンヌを宣伝部長にして、一緒に吉本新喜劇に出演するなどしました。

又、「くまモン」が、知名度アップのために大阪で名刺 1 万枚を配らなければならないノルマを課せられ、それを苦に失踪したと、熊本県知事が記者会見を行い、ネットで配信したりしました。

これをきっかけにして「くまモン」を大阪のあちこちで見かけたというツイッターなどのネット情報が、一気に増えたということです。

これらは、エピソード的な小さな物語です。

「くまモン」の場合、大阪を起点にしたことがよかったようです。

そのうえ、ツイッターなどソーシャル・メディアに集う集合知を活用しました。

そして「くまモン」は、個人、企業ともにロゴとキャラクターを無料で使用できる「楽市楽座」政策をとりました。

その結果、エスコックの「スープはるさめ」やカゴメの「野菜生活」、三井ガーデンホテル熊本の「くまモンルーム」など多数の企業とのコラボが実現し、企業の知恵という集合知が結集しました。

こうした例からも明らかなように、キャラクターが生きたキャラクターになるには、シンボルやそれを動かすためには、シンボル・ストーリーが絶対に必要なのです。

したがって、ブランドを物語にするためには、キャラクターが、どんな生きた感情や精神を持ってブランドを表現するのかまでを考えなければいけません。

それが、「自己をブランド化する」ということでもあるのです。

ブランドの構造

ブランドの価値は、物理的機能的価値(能力)－情緒的価値(感情・気持ち)－超越論的・精神的価値(信念・哲学)の三層に分かれ、これらがバリューチェーンを構成します。

表現シンボルにおいては、記号シンボル(身体的特徴)－具象シンボル(顔・表情)－シンボル・ストーリー(来歴・象徴的エピソード)の3つがシンボル・チェーンを形成します。

バリューチェーン	存在意義	➡	シンボル・チェーン	固有性・識別性
超越論的・精神的価値	信念・哲学 (何のために働くのか)		シンボル・ストーリー	来歴・象徴的エピソード
情緒的価値	感情・気持ち (どんな感情を与えられ)		具象シンボル	顔・表情
物理機能的価値	能力(何ができるのか)		記号シンボル	身体的特徴

この価値連鎖を「ハローキティ」に当てはめてみます。

物理機能的価値は「聞き上手」、情緒的価値は「安らぎ」、超越論的・精神的価値は「友情」です。

これは、「癒し」の人格を持つと定義することができます。

一方、表現シンボルにおいては、記号シンボル(赤と白、二頭身、kitty というロゴ)－具象シンボル(猫の顔、無表情)－シンボル・ストーリー(ピアニストになる夢を持ち、頑張っている)の3つのレベルのシンボル・チェーンとなります。

バリューチェーン	存在意義	➡	シンボル・チェーン	固有性・識別性
超越論的・精神的価値	友情		シンボル・ストーリー	ピアニストになる夢に頑張っている
情緒的価値	安らぎ		具象シンボル	猫の顔・無表情
物理機能的価値	聞き上手		記号シンボル	赤と白・2頭身・Kitty というロゴ

<経営のヒント>

私は「くまモン」のファンでもあります。何故、ファンになったか？

それは自分自身が営業活動をしていたことと重なるような体験や経験があるからです。

(くまモンが営業に行くというショートムービーを見ると、営業マンだったら同じような体験があるはず)

これも物語の効果です。

ヒーローズジャーニー(英雄物語)をご存知ですか？

神話には、このストーリーがあります。(スターウォーズなど大ヒットする映画には全てこのストーリーです)

実は「くまモン」にも、同じような物語があるのです！

だから、この物語を知っている人たちはファンになるのですね。

又、私自身の仕事柄でもあるコンサルタント業としては、常にヒットしている法則を求めています。

くまモンは、マーケティングの実例でも分かりやすく伝えられるのです。

何故？大阪からスタートしたのか？

戦略的にも最高の事例です。

それは九州新幹線の終点が熊本駅だったのが、鹿児島まで延長される。

その危機から、「熊本サプライズ」のプロジェクトがスタートしたのです。

当時、そのたまたま作ったキャラクターがこんなにヒットするとは誰が予想したのでしょうか？

一度、「くまモン」のブランディングの事例をご紹介したいですね。希望者があれば、言って下さい。

ドラッカーから学ぶ「多角化戦略」第9回 人事評価

人事評価 (278p)

成果主義は「何を成果とするか」ですべてが決まる！

日本＝成果主義→「歩合給」＝売上・利益・コスト(キャッシュフロー)

市場開拓？ 商品開発？ 人材育成？

ドラッカーは成果主義の成果を図る項目

- ① 売上
- ② イノベーションの成績……将来の経営基盤づくりも含む
- ③ キャッシュフロー
- ④ 生産性
- ⑤ 利益は操作可能で、伸縮自在である。

現在の利益と将来のための準備を兼ね備えた「評価指標＝ものさし」

——「現在の利益」と「将来のための投資」はトレードオフ(相反する)

	経営幹部	スタッフ	やるべきことはやったか？	結果はどうだったか？
1マーケティングの目標				
2イノベーションの目標				
3生産性の目標				
4人的資源の目標				
5物的資源の目標				
6資金の目標				
7社会的責任の目標				
8利益の目標				
	100%	100%		

人事評価は4段階

S	120%以上	とんでもなく出来た！
A	110%以上	予想以上
B	100～110%	普通に出来た
C	90～100%	少し足りなかった
D	～90%	ぜんぜん足りなかった

正しい成果主義の目的

- ① 業績の向上に直結する実力の伴った**人材の育成に効果**をあげる。
- ② 顧客との相互信頼を確立し、**相互協力的な絆を図り、成果を確立**
- ③ 自社の人材が確実に育成され、個々の人材としての**市場価値が高められる**
 ⇒⇒⇒組織のコミュニティに貢献する価値が、個々の育成を成功させる。**成果主義・・・貢献度アップ**

成果主義を成功させるポイント

- ① **意識化**……「目標設定」What? ……モチベーション
 「課題設定」Why?
- ② **自覚化**……「目標管理」⇒⇒⇒「プロセス管理」
 「自分の役割・課題を再定義」⇒⇒⇒「学習目標」「コンピテンシー」「チーム関係性」
- ③ **人事・処遇制度**……評価制度を構築することが目的でなく、適切に運用して効果をあげることが目的
 - ・ チェレンジングで高い目標設定を特に重視⇒⇒⇒重要度・難易度
 - ・ 最終成果よりもプロセスについても適切に評価⇒⇒⇒学習度・チーム貢献度
 - ・ ビジネスモデルに基づいた評価基準を設定⇒⇒⇒戦略貢献度・理念達成度

「成果主義とは、取り組む課題とその成果を明確に意識して、それに誠実に、工夫を凝らして取り組むメンバーやチームを讃えて、それにふさわしい処遇をする制度」

「何を測定するか」誉め言葉を数えてやる気アップ 「日経トップリーダー 2016年1月号」より

成果とは、意識を向けることが難しい外の世界にあるからだ。

…何を測定するか、重要な問題である。===何より顧客に起こった変化を測定することだ。

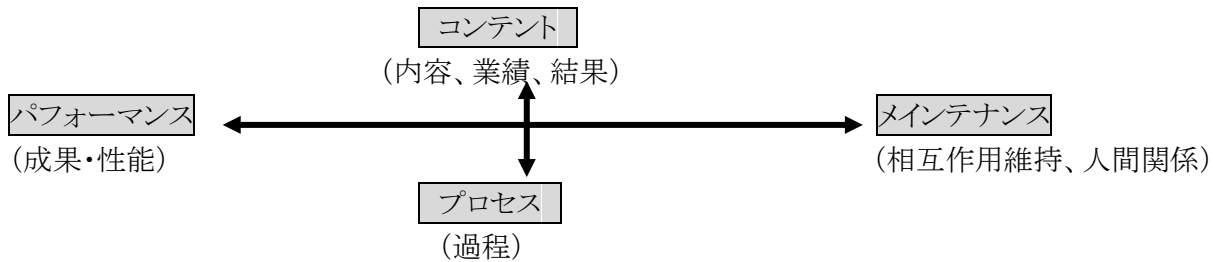
→具体的な変化を測定→社員の意識と行動が変わる！

人間力の醸成と方向づけこそマネジメントの役割である。

→特に難しいのが、メンバーの意識を変え、方向づけること。(人によって範囲とレベルは異なる)

質問「あなたへの問い」
あなたの会社の社員は現在、何を目標として努力していると思いますか？
あなたの会社の社員は本来、何を目標として努力すべきだと思いますか？
あなたの会社の社員が、目指すべきものに近づいているかを数字で示すなら、どんな指標がありますか？

成果と業績…言葉を定義を明確に！ (コンテンツ・パフォーマンス・マトリックス)



バーク教授「パフォーマンスにはコンテンツとプロセスの両方が入るのだ」

スターバックス自律型組織



定量的成果評価25%

定性的成果評価25%

① パートナー(人材価値の最大化)

② カスタマー(顧客満足)

③ ビジネス(売上げ・利益)

評価=達成度×重要度×難易度

=貢献度×「行動」×「努力」

行動や努力の評価50%

6つのコンピテンシー①ホスピタリティー

②コミュニケーション

③チームワーク

④人材育成

⑤顧客満足対応

⑥目標達成意欲