

経営学とナラティブ

—その研究パースペクティブとリーダーシップ研究への接近—

福原康司

1. はじめに

現代経営学，とりわけ英米系の経営学研究を取り巻く支配的な方法論は，実証主義的研究である。多くの標本を集め統計的解析をかけることで，変数間の因果関係の妥当性を担保する。このような定量的研究優位の背景には，言うまでもなくプラグマティズム色濃い米国の経営学，ひいては社会科学全般における自然科学化の志向性が内在している。しかしながら一方で，近年の社会科学全般において，従来の過度な定量的研究志向に対する反省と，その代替案としての定性的研究の再考が叫ばれて久しい。

かくて社会科学あるいは人文科学における定性的研究の重要性を再認識させる大きな契機は，ポストモダンなるパラダイムの台頭であり，そこでは社会構成主義 (social constructionism)¹⁾の立場をとる研究者達が，客観的世界観への批判と，人々の相互作用に関する解釈手続きを模索するようになった事実があげられる。その間，定性的研究の中でも，内容分析に関する研究アプローチが研究者各様に提出され，思いつくままに列挙してみても，談話分析 (discourse analysis)，会話分析 (conversation analysis)，物語分析 (narrative analysis)，物語論 (narratology)，ナラティブ・セラピー (narrative therapy) やグラウンディット・セオリー (grounded theory) など，枚挙に暇がない。本稿ではこれら各論を網羅的かつ詳細に

取り上げて論じるつもりはないし、またそれが本稿の目的でもない。いずれにしても、上述した種々の内容分析は、定量的研究で捨象してきた厚い記述 (Geertz, 1973) をもって、社会や社会を構成する人々の詳細な様相を丹念に紐解こうと企図して生じた方法論であることは自明の理である。

さて、議論を経営学に戻してみよう。先述したように、定量的研究による実証主義を貫く英米系の経営学ジャーナルにおいても、ポストモダンへのパラダイムシフトから定性的研究の新潮流が、narrative や discourse, あるいは story という鍵概念と相まって、とりわけリーダーシップ (例えば, Fleming, 2001 ; Tichy & Cohen, 1997) や組織変革 (例えば, Heracleous & Barrett, 2001 ; Stevenson & Greenberg, 1998) のような経営現象にフォーカスした研究で散見されつつある。各々の詳細な議論は後述するが、リーダーシップ研究ではリーダーの日常の理論 (加護野, 1988) や素朴持論 (金井, 1998a) を、組織変革研究にあっては表出化されにくい変革過程での政治力や歪曲された情報を、それぞれ定量的研究によってとかく看過されてしまう経営実践家の生きた語りから導出し、より本質的な因果関係に迫ろうとする研究アプローチである。

ところで、日本の経営学者達も、上記のような定性的研究再考論の様相を呈している。遠田 (1996) は、経営学の発展史をプレモダン、モダン、そしてポストモダンの3つに時代区分し、現代経営学は、価値前提そのものを再検討する認識の時代すなわち、ポストモダンの渦中にあると主張する。また、定量的研究によって得られた変数間の見かけの法則定立的な因果関係の妥当性を、個別事例研究という解釈手続きをもって補填すべきだと主張する沼上 (2000)、あるいは経営教育におけるケース・メソッドの必要性を説いた辻村 (2001) らによって、定性的研究の重要性が指摘されている。もっとも、筆者を含めこれらの論者達は、定量的研究至上主義に傾斜しがちな現在の経営学研究に警笛を鳴らしているのであって、定量的

研究を否定するものではない。定量的研究と定性的研究は本来相互補完的で、英米系の経営学研究に比べむしろ日本のそれは、事例研究のような定性的研究の方がここ数年多いように思われる（馬場，2002）。とはいえ、前述した社会科学の自然科学化という志向性の中で、再現可能性や命題の普遍性を後ろ盾に、定量と定性の両研究者コミュニティが対話不可能な状況にあったことも事実であろう（沼上，2000）。したがって、定性的研究の方法論的なレーゾンデトールを隣接諸科学の理論的枠組みを援用しながら、再確認する研究作業は不可欠である。とりわけ、ことリーダーシップ研究にあっては、例えば名経営者ともてはやされたGEのWelchやヤマト運輸の故小倉、あるいは日産自動車のGhosnなど、方法論的に無秩序な経験的記述方式によって構成されることの多い経営実践家の自叙伝的書物から多くの感銘を受け、またこれらの著書が少なくとも経営学書よりも市場普及率が高いという事実を、経営学者は謙虚に受け止める必要はないだろうか。そこには、実に写実的で生き生きとしたリアリティあるナラティブ（narrative：物語・語り）が展開されているのである。

本稿では、このような問題意識の下、経営学という研究領域の中でも特にリーダーシップ論やリーダー教育に関する定性的研究の手法として、ナラティブを鍵概念に据えた一連の研究手法（本稿ではこれをナラティブ・アプローチと呼ぶ）の意義や可能性について考察する。そこでまず、社会科学ないし人文科学でのナラティブ・アプローチに関する研究パースペクティブを概観し、それらが経営学研究でどのように援用されているかに焦点をあてる。ついで、リーダーシップ論やリーダーシップ教育のような一連のリーダーシップ研究に際して、ナラティブ・アプローチがなぜ有効かを論じる。最後に、筆者が別の研究プロジェクトで関わったMicrosoft株式会社日本法人の事例を用いて、ナラティブ・アプローチの可能性を簡潔に例証してみたい。

2. ナラティブを取り巻く学際的研究

ナラティブの導出や収集、ナラティブの構造、あるいはナラティブのフィードバック効果など、ナラティブに対する分析手法は、言語学をはじめ、文化人類学、社会心理学、社会学や医学など、極めて学際的に研究されている。そして、各学問分野でインフォーマントによる語りは、時に narrative と呼ばれたり、時に story や conversation, あるいは discourse など、各様に名称があてがわれている。研究視座が同じであるにもかかわらず別々の名称で呼ばれていたり、反対に研究着想がそもそも異なるにもかかわらず同一名称で呼ばれていたり、用語法をめぐる統一の見解が極めて乏しいのが現状である。本稿では、これら各学問分野における用語法を詳細にレビューすることはしないが、本稿で用いるナラティブの概念や定義を措定し、経営学研究におけるナラティブ・アプローチの輪郭を明示的にするために、雑駁ではあるが以下にナラティブ概念の整理をしておくことにしよう。

2-1. ナラティブの構造

ナラティブは、「何を（内容）」と「いかに（形式）」との二面性を有するものであり、「何を」にあたる部分が物語内容すなわちストーリー（story）に、「いかに」にあたる部分が物語言説すなわちディスコース（discourse）として、それぞれラベリングされることが多い（O'neill, 1994）。つまり、ストーリーは語られ方を与件とし、物語の内容そのものを研究素材として見なすことからテクスト的であるのに対し、ディスコースは物語中の発話者の言説を考察の対象とし、文脈に規定されてくる言外の意味に言及することからコンテクスト的と言える²⁾。

また、橋内（1999）は、図表1にあるように、Leech（1983）の主張す

図表1 Leech (1983) による談話分析の分類

	形式主義 (formalism)	機能主義 (functionalism)
代表的な研究者	Chomsky	Halliday
言語の捉え方	精神的現象 (mental phenomenon)	社会的現象 (societal phenomenon)
言語の普遍性	人間共通の遺伝的言語継承 (genetic linguistic inheritance) に由来	社会に内在する言語使用の普遍性 に由来
言語の習得方法	生得的な能力 (built-in human capacity)	伝達欲求と伝達能力 (communicative needs and ability)
研究対象	自律的な体系としての言語 ⇒言語の仕組みに注目	言語とその社会的機能との関係 ⇒言語の働きに注目

出所) 本稿では、橋内武 (1999) 『ディスコース』くろしお出版、5頁をベースに、Leech (1983, pp. 46-48, 訳65-67頁) を参考にして若干加筆修正を加え作表した

る言語学における形式主義 (formalism) と機能主義 (functionalism) の2つのアプローチを、談話に対する研究スタンスの相違としてとらえている。ここで、形式主義の談話分析は、研究対象として言語の仕組みに着目することに特徴があることから、上記のストーリー (物語内容) 志向のナラティブ研究と符合するように思われる。これに対して、機能主義的談話分析は、主な研究対象を言語の働きに注目することから、どちらかと言えばディスコース (物語言説) 志向のナラティブ研究に近似しているように思われる³⁾。

一方、橋内 (1999) は、言語学の系譜に位置づけられ、談話分析を談話文法 (discourse grammar) に限定し、その法則性を究明しようとする研究スタンスを狭義の談話分析としている。そして、この狭義の談話分析は、図表2に示されているような、実証的研究に傾斜する会話分析とは性質の異なる立場をとる (橋内, 1999, 55-62頁)。

狭義の談話分析は、文法論を用いて談話の文法を記述し説明する特徴から、物語論と符合しそうである。なぜなら、言語学を中心にして発展して

図表 2 狭義の談話分析と会話分析の相異

	狭義の談話分析	会話分析
学問上の背景	厳密な意味での言語学	社会学 (特にエスノメソドロジー)
目的と方法	文法論の方法を用いて、 談話の文法を記述・説明	実際のデータを観察しながら、 会話の仕組みを詳細に解明
主な研究者	Besugrande, van Dijk, Halliday&Hasan	Sacks, Schegloff, Jefferson
科学方法論	演繹法的	帰納法的
研究手続き	限定されたデータから仮説 を立て、研究者の内省によ り言語的説明を行う	自然談話の膨大な資料から頻度 の高い現象に注目し、一般化す る
主な概念	結束性 (cohesion), 情報構造, 発話行為	話者交代, 話題転換, 隣接ペア, 予備連鎖

出所) 橋内武 (1999) 『ディスコース』くろしお出版, 56頁を若干修正

きた初期のナラティブ研究である物語論 (Lavov & Waletzky, 1967; Labov, 1972) とは、主に文法的構造を究明することによって文芸批判に適用されたアプローチであり、批判の仮説を物語データから演繹的に論証する過程だからである (O'neill, 1994; 鴨川, 2000; 前田, 2004)。

2-2. ナラティブ・アプローチの射程

ところで、文化人類学における方法論の限界とナラティブ・アプローチの可能性について論じている松木 (1999) の研究は興味深い。松木によれば、従来の文化人類学におけるナラティブ・アプローチは、語られる内容のみに分析対象が傾斜しており、語られ方については関心の埒外であった。先述したストーリーとディスコースの峻別に照らして換言すれば、文化人類学のエスノグラフィー (ethnography) という方法論は、ストーリーに焦点化してはいたが、ディスコースを扱おうとはしなかったことになる。また、松木は、Wikan (1995) の語り手による「沈黙⁹⁾」概念を紹介しながら、語り手の主体的意味や経験が客体化され難い事実、仮に客体

化されたとしても、それを模倣する困難さを限界として指摘している。さらに、参与観察を通じたエスノグラフィーは、必然的に聞き手（エスノグラファー）と語り手（インフォーマント）の二項対立図式を助長する限界が露呈され、これらを克服するためにナラティブ・アプローチが有効になるという（松木、1999、760-765頁）。

松木の主張は、ナラティブ・アプローチに関わる種々の学際的研究の特徴を踏まえると、それらがなぜ上記で指摘された従来の文化人類学の限界を克服する可能性を秘めているかが自明になる。例えば、臨床心理学的ナラティブ・アプローチの代表的研究であるナラティブ・セラピー（McNamee & Gergen, 1992）は、セラピストとクライアントの双方向的な語りの導出過程で、意識的にせよ無意識にせよ再帰的な気づきをクライアント本人に与える心理療法である。また、クライアント周囲の人間や文化ないし規範に強く影響を受けた既存のドミナント・ストーリー（dominant story）から、クライアント本人を解放に導き、オルタナティブ・ストーリー（alternative story）に書き換えるナラティブ・アプローチ（White & Epston, 1990）も、心理療法としてその有効性が指摘されている。一方、言説が社会的に埋め込まれていく過程において権力が介在することを説いた Foucault に萌芽が見られるとされ、近年では Fairclough（1995）や van Dijk（1997）らによって確立された批判的ディスコース分析（Critical Discourse Analysis）というディスコース分析の発展形態が定着しつつある。この批判的ナラティブ・アプローチでは、曲解された可能性のある既存の物語を、時間的隔たりをもってその物語の当事者から懐古的言説を引き出すことにより、抑圧され捏造された物語の真実を表出化させようとする。

上述した各々のナラティブ・アプローチの射程は、先述した文化人類学の限界を打開するために、聞き手と語り手の双方向的で対等な関係性や、語り手の「沈黙」からの解放にある。そして、こうしたナラティブ・アプ

ローチの目的は、文化人類学に限らず、人文科学ないし社会科学においても、あまねく期待される効果である。浅野（2001）は、物語に関する形態上の特徴を、物語には、①時間軸に沿った出来事の取捨選択の構造をなし、②語り手による自らの視点と物語中の登場人物という二重の視点を有し、③他者との相互作用を通じて創造されることをあげている。そして、物語の効果について、物語を通して、①現実が構成・再構成され、②真実の脆弱性が前提にある、つまり虚構（fiction）や矛盾の隠蔽が必然的に意味づけられていることを主張している。こうした物語の特徴や効果は、諸々の社会現象における主体と客体のダイアドで静的な関係を払拭し、よりダイナミックなそれらの関係性を考察するのに有効である。組織論研究で言えば、ナラティブ・アプローチは、共通目的を与件とする「組織（organization）」の問題ではなく、共通目的が生成される「組織化（organizing）」の問題を取り扱うのに適していると言えよう（Fairclough, 2005）。

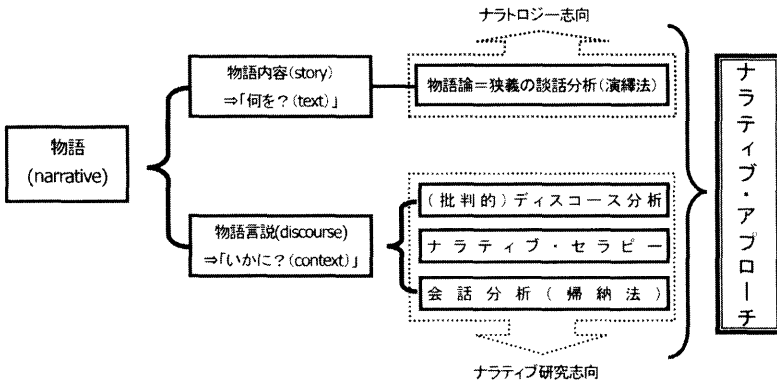
2-3. ナラティブ・アプローチの類型

さて、これまでナラティブを取り巻く学際的な研究アプローチを概観してきたが、瀬戸（1999）によれば、ナラティブに関わる研究スタンスは、より包括的に次の3つに分類して考えることができるとしている。すなわち、①ナラトロジー（narratology：物語内容に関する種類や形態などの構造分析）、②ナラティブ研究（narrative study / research：物語を通じた現象分析）、そして③この両アプローチを総称してナラティブ・アプローチとする3つの立場である（瀬戸，1999，14頁）。瀬戸の分類に依拠すれば、語りの内容に関する構造やその構造が語り手に対してどのような意味を持つかを解明しようとするのがナラトロジー、語るという行為が語り手の環境にどのような影響を与えたかを究明しようとするのがナラティブ研究のそれぞれ領域として位置づけられる。

これまでの議論を前提に、瀬戸のナラティブ研究に関する研究パースペクティブの分類をベースにししながら、社会科学や人文科学の領域におけるナラティブ・アプローチのラベリングに関する鳥瞰図を、図表3のように描いてみた。

ナラティブには、既にある語りの内容すなわち、テキストに関する構造的な分析を行う研究パースペクティブと、語りをどのように引き出し、その引き出された語りから言外の意味すなわち、コンテキストに関する解釈方法や導出技法の分析を行う研究パースペクティブとに大別される。そして、本稿ではディスコース分析をナラティブ・アプローチに包含し、物語分析や談話分析をとりだして区別して扱わない立場を採用する。その理由は、ナラティブやディスコースをめぐる統一的理解が不在な状態で、意図的に両概念を線引きして個別に議論するよりも、長い研究期間の初期においては大きなカテゴリー内で論じ、研究後期で徐々に構成概念の弁別を問う方が生産的な研究軌跡をたどると考えるからである。したがって、研究

図表3 ナラティブ・アプローチの鳥瞰図



注) 本図は筆者が議論を整理するために理念型としてプロットしたものであり、もちろん分類の境界が曖昧なパースペクティブも存在する。例えば、物語論が物語言説を含む概念だとする見解(前田, 2004; O'neil, 1994)や、ディスコース分析が物語内容を扱う場合があり統一的理解が乏しい(Fairclough, 2005; 鴨川, 2000)。したがって、これらのタイポロジーは相対的な志向性に基づく分類であると言わざるを得ない。

パースペクティブのイメージ的中立性を確保する意味で、ここでは **narrative approach** を敢えて「物語」ではなく、「ナラティブ」と訳語をあてがい、ナラティブに関わる研究の総称として「ナラティブ・アプローチ」と呼ぶことにする。

さて、以上から本稿でのナラティブ・アプローチとは、ある研究対象を調査し説明する際、その研究対象から導出される物語 (narrative) を、物語内容 (story) と物語言説 (discourse) の視点からアプローチする定性的研究の総称である。すなわち、語り手 (被験者) によって既に語られた内容やこれから語る内容を、聞き手 (調査者) が経験や出来事を時間的かつ因果的な連関を読み解きつつそれらを再構成し、1つの物語を構築することによって、その物語が語り手自身や語り手の周囲に対してどのような意味や影響を与えているかを解明する一連の分析手法を包括してナラティブ・アプローチとして扱う (Riessman, 1993; Boja, 2001; Gabriel, 2004)。

ところで、本章では人文科学や社会科学全般でのナラティブ・アプローチを概観してきたが、次章では経営学の領域において、それらがどのように援用されているか、いくつかの研究を紹介しながら、経営学でのナラティブ・アプローチの立場を明らかにする。そしてそれらが、リーダーシップ研究、つまりリーダーシップ論や経営者ないし管理者のリーダーシップ教育になぜ有効になるかについて、論じていくことにしよう。

3. 経営学・リーダーシップ研究におけるナラティブ・アプローチの研究視座

3-1. 経営学におけるナラティブ・アプローチの意義

経営学の領域では、21世紀に入ったあたりから、急速にナラティブ、

ディスコースやストーリーなどを鍵概念とした質的研究が散見されるようになる⁵⁾。概して組織論研究におけるナラティブ・アプローチの可能性 (Alvesson & Karreman, 2000 ; Chia, 2000 ; Boja, 2001 ; 高橋, 2002 ; Gabriel, 2004) や, その各論として, 組織変革 (Stevenson & Greenberg, 1998 ; Heracleous & Barrett, 2001), 組織のアイデンティティ (Doolin, 2002 ; Humphreys & Brown, 2002), 戦略の形成過程 (Dunford & Jones, 2000 ; Vaara et al., 2004), M & A と組織文化 (Vaara, 2002), あるいはリーダーシップ (Tichy & Cohen, 1997 ; Fleming, 2001) など, 組織における様々な現象の因果関係を紐解く際に, ナラティブ・アプローチが援用されている。とりわけ, 組織における変革や戦略の形成過程など, ある現象の深層真理を究明するために, そのプロセスに着目した研究方法としてナラティブ・アプローチの用いられる傾向が強い。ナラティブ・アプローチを通じた経営現象に対するこうしたプロセス志向は, 先述したように, そもそもナラティブ・アプローチが組織 (organization) ではなく, 組織化 (organizing) の問題に焦点を当てた研究に有効だからである。

組織化とは, 組織成員の共通目的を与件とする組織という概念から一歩離れ, 意味づけ (sense-making) を経て多義性を縮減し, 目的を共有していく組織成員間の相互作用のプロセスに着目する構成概念である (Weick, 1979)。そして, Boja によれば, 混沌とした経験が物語的な秩序を与えられるにつれて, 回顧的な意味づけは生じうるといふ (Boja, 2001, p. 7)。この主張を措定すれば, 組織の変革や戦略に関する形成過程の研究は, 必然的に変革や戦略が成就するプロセスに関与した行為主体の経験に焦点をあて, そこから彼・彼女らの意図や意味づけの問題を扱うことになる。結果として, 意味づけが生起する必要条件としてナラティブ・アプローチによる物語的秩序の付与が, その分析手法として有効になるのである⁶⁾。Weick (1995, pp. 127-129 : 170-174頁) は, 意味づけに対して物語 (stories) が果たす主な機能は, 組織のあらゆるリアリティ

が物語に基づいていることから、メンバー間で意味づけの際の準拠フレーム構築を促進し、予期しない事態を想定した先行管理を可能にさせることであるとし、物語の付加的な7つの機能に言及している。その機能とは、物語は諸事象に対して、①理解を促進し、②因果関係の秩序を付与し、③虚構と実像を結びつけ、④複雑な過去を容易に再構成し、⑤ルーティンの確立前に行為を導くと同時に、確立後もルーティンを豊かにし、⑥推論を可能にするデータベースの構築を可能にし、⑦共有された価値や意味を伝達することで三次的コントロールを強化する。物語のこれらの特性を勘案すると、ナラティブ・アプローチは、組織化における意味づけを促進すると共に、行為主体の意味づけの様相を認識し再構成する。

3-2. 経営学におけるナラティブ・アプローチの着眼点

さて、経営学においてナラティブ・アプローチを採用する研究対象の多様性と、そこから経営現象のどのような側面を明示的に扱いたいのか、研究者側の意図は上述してきた通りである。そこで次に、経営学者達は経営現象を説明する際、ナラティブという眼鏡をかけて何をみたいのか、つまり経営学でのナラティブ・アプローチに関する着眼点について考察を深めていくことにしよう。

Alvesson & Kärreman (2000) は、種々のディスコース分析は、ディスコースがどの程度意味と連結され、またディスコースが形作られる範囲をどのようにとらえるか、これら2つの次元に分類して研究者のスタンスを把握することができるとしている。前者は、ディスコースが文化的な意味や主観に先行し組み込まれているものとすべきか、あるいは緩やかに意味が結びついている話題 (talk) レベルに言及して理解されるべきかという側面を示す。後者は、ディスコースは詳細に研究されるために極めて局所的で文脈依存的な現象としてみなすか、より広範な社会や世界観をもった一般的ボキャブラリーとの関わりから論じられるべきかという側面を意

ディスコースが分離している極を、ディスコース自律的 (discourse autonomy) と呼んでいる。縦軸は、研究対象にかかわるディスコースの生成過程の長短あるいはコンテンツの疎密などを対極概念としている。ディスコースのミクロ、メゾ、グランド、そしてメガの連続体は、Alvesson & Karreman (2000, pp. 1133-1134) によれば、次のような特徴を有する。

- (1) ミクロ・ディスコース・アプローチ：社会的テキスト、特定のミクロ文脈での言語使用に対して相対的に敏感であることが特徴
- (2) メゾ・ディスコース・アプローチ：文脈での言語使用に相対的に敏感であるが、より広範なパターンの発見やテキストの詳細を超えた成り立ち、あるいは類似の部分的な文脈を一般化することに興味のあるところが特徴
- (3) グランド・ディスコース・アプローチ：統合されたフレームとして秩序づけられ表明されたディスコースの組み立て。グランド・ディスコースは、組織のリアリティ例えば企業文化やイデオロギーに関して支配的な言語使用を参照し構成することが特徴
- (4) メガ・ディスコース・アプローチ：あるタイプの現象例えばビジネスリエンジニアリング、多様性やグローバリゼーションのようなものを参照したり構成したりする、多少なりとも普遍的で標準的な方法に関する考え方が特徴

彼らのディスコース研究の分類は、対象化の媒体としてのディスコースの位置づけ、および対象とする研究範囲に対するディスコースの位置づけ、これら二次元によって研究者の立ち位置が規定されてくるという主張である。

一方、Heracleous & Barrett (2001) は、ディスコースがとりわけ組織変革とのかかわりから論じられる際、①機能的 (functional) アプローチ、②解釈的 (interpretive) アプローチ、そして③批判的 (critical) アプロー

図表5 組織研究におけるディスコースと変革

アプローチ	ディスコースの認識	主体との関係	時間枠と適用レベル	アプローチの動因	変革の支配的理論
機能的	コミュニケーションに基づいた言語 社会的行為者によって自分たちの目的を達成するために手段として用いる	ディスコースは行為者の自由に使用できるコミュニケーションの道具	より短期間の合理的時間枠(数ヶ月や数年) ; 組織レベルで適用	組織変革のような経営上関連のあるプロセスや成果を促進するため	目的論 ; 鍵となるメタファーは有目的的な強調規範的志向
解釈的	コミュニケーション的行為 社会や組織のリアリティに関する構築的なもの	主体の社会的リアリティはシンボリックな媒体としての言語を通じて構築される	中期間の組織的時間枠(数年から数十年) ; 組織や社会レベルでの適用	意味の構築過程における言語の役割に関する深い理解を得るため	社会変革論の理念型とあまり関係性が強くない記述的志向
批判的	言語的に意思疎通がなされ、歴史的に配置され、社会的実践に埋め込まれているパワーと知識の関係性	主体のアイデンティティや合理性は選ばれたディスコースや他のパワーの技巧によって構成される	より長期間の歴史的な時間枠(数十年から数百年) ; 組織ないし社会レベルに適用	社会的な支配関係に関する批判的理解を通じた急進的変革への切望	弁証法 ; メタファーは抵抗ないし軋轢革命的志向
構造的	深遠なディスコースの構造と表層的なコミュニケーション的行為の二重性 深遠な構造を実例をあげて証明する	行為者は有目的的で博識なエージェントで、ディスコースの構造によって権利を与えられもし拘束される	中期間の組織的時間枠(数年から数十年) ; 組織や社会レベルに適用	メタ理論的なフレームワークを包含することを通じて社会分析における構造と行為の二重性を橋渡しするため	社会的変革の分析はとりわけ不連続なエピソードで明らかにされるような構造的原理に焦点を当てべき記述的志向

出所) Heracleous, L., & Barrett, M. (2001), "Organizational Change as Discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, p. 756

この3つの潮流から従来の研究展開がなされてきたことを整理している。加えて彼らは、新たな第四のアプローチに、Giddensの主張する構造化理論(structuration theory)のフレームワークを援用しつつ、コミュニケーション的行為(communicative actions)と深遠な構造との二重性としてディスコースを捉える構造的(structurational)アプローチを提唱

している。4つのアプローチ各々の特徴は、図表5に示されているように、ディスコースに対する認識、主体との関係、時間的枠組みと適用の通常レベル、アプローチ採用の動機づけ要因、そして変革に関する支配的理論という5つの視点において峻別されている。

機能的アプローチの潮流に位置づけられる研究者達は、ディスコースが変革プロセスのマネジメントやリーダーシップにおいてどのような機能を果たしているかに焦点を当てる。解釈的アプローチを採用する研究者達は、ディスコースの中に社会的リアリティを構成するシンボリックな媒体としての言語作用を見て取る。批判的アプローチの潮流に属する研究者達は、社会的実践に埋め込まれた支配的慣行をディスコースから批判的に再構成し、その過程で隠されていたパワーや知識の新たな構図を紐解くことに主眼点がある。そして最後に彼らが提唱する構造的アプローチでは、ある行為者の目的遂行に際して他者への情報伝達が伴う時、コミュニケーション的行為としてのディスコースが生起すると同時に、コミュニケーション的行為を超越した構造としてのディスコースが生成される。すなわち、ミクロな行為とマクロな構造とに立ち現れるディスコースの二重性に焦点を当てるアプローチである (Heracleou & Barrett, 2001, pp. 756-758)。

Heracleous & Barrett (2001) は、従来の経営学におけるディスコース研究 (discourse research) と称して、上述したような3つの潮流に分類しているが、同分類は本研究のナラティブ・アプローチの研究潮流としてとらえられなくもない。事実、彼らはディスコースの3つのアプローチと称して先行研究をレビューしているが、それら先行研究のキーワードは、時に理念 (vision) や会話 (conversation)、時にメタファー (metaphor) やストーリー (story) と、必ずしもディスコースとラベリングされた鍵概念が用いられているわけではなく、ディスコースと読み替えて研究アプローチを便宜的にカテゴライズしている。逆説的には前章でも論じられた

ように、これらのキーワードは、本稿のナラティブ・アプローチでも含意されている。こうしたナラティブやディスコースを取り巻く用語法をめぐる意味や定義の錯綜は、先述したように緒についたばかりの研究方法であるが故に必然的帰結であろう。また、Heracleous & Barrett の分類する機能的アプローチや解釈的アプローチに準じた研究は、ナラティブ (narrative) をキーワードとした先行研究 (Stevenson & Greenberg, 1998 ; Dunford & Jones, 2000 ; Boje, 2001 ; Fleming, 2001 ; Vaara, 2002) でも多数存在する。そこで、本稿でのナラティブ・アプローチの研究スタンスないし研究潮流も、Heracleous & Barrett (2001) の分類した3つのアプローチと同定して議論を進めていくことにしたい。

3-3. リーダーシップ研究とナラティブ・アプローチの類型

さて、経営学という学問領域のナラティブ・アプローチには、ナラティブそのものが有する機能的側面を究明する機能的アプローチ、シンボルやメタファーが織りなすナラティブの構造的特性を究明する解釈的アプローチ、そして既知のナラティブに対する代替的ナラティブを導出したり、語り手の語り方や言外の意味を再構成することを通じて、ナラティブによって構築された世界観の背後にかくされた事実を、知識やパワーとの関わりから論じる批判的アプローチの3類型が導出されることは既述した通りである。そこで次に、ある行為主体が他の行為主体に影響力を発揮するプロセスの究明を主たる目的とするリーダーシップ論や、そうしたリーダーシップを具備する経営者や管理者を育成する教育方法を探求するリーダーシップ教育について、これらのアプローチがそれぞれどのような示唆を内包しているか考察していくことにしよう。

まず、リーダーシップ研究にあって、もっともナラティブ・アプローチの有効性を指摘できるのは、言うまでもなく機能的アプローチの立場であろう。例えば、Tichy & Cohen (1997) は、リーダーシップのダイナミズ

ムを論じる際、優れたリーダーが自らの行為を正当化するためにはストーリー・テラーでなければならないことに言及している。彼らによれば、組織におけるストーリーには、①自己のアイデンティティを植えつけるための個人的ストーリー、②組織メンバー全体によって共有されている態度や信念のような集計レベルのアイデンティティを創造するストーリー、および③当該組織が将来進むべきビジョンを牽引する未来のストーリーという3つの基本的タイプが存在するという (Tichy & Cohen 1997, pp. 173-174: 306-307頁)。Fleming (2001) も、陳腐化した既存の解釈図式 (interpretive scheme) を新たなそれへと書き換え、変革への胎動を誘発する意味形成 (sensemaking) ないし意味付与 (sensegiving) において、強力なツールとして機能するナラティブの重要性を指摘している。あるリーダーがリーダーシップを発揮する手段としてのナラティブの果たす役割を究明することから、ナラティブに関する機能的アプローチは、リーダーシップ論において有効な研究視座を提供してくれよう。前章で考察された人文科学におけるナラティブ・アプローチの類型 (図表3) で言えば、物語言説に焦点をあてるナラティブ研究志向の範疇に属するスタンスである。

こうしたナラティブの機能性について、西本 (2005) が示唆に富む論考を展開している。西本は、意思決定という思考パターンの合理性が欠落した状況に直面している人間は、彼・彼女の置かれている環境が曖昧で混沌としているが故に、客観的根拠に依拠せずとも周囲の人々を鼓舞させることができ、したがって意思決定の妥当性はその人間が語る物語のリアリティによって担保されるという。なるほど、西本の言う行為主体に関する物語力の議論は、組織の常識が刷新する組織変革の過程では、逸脱行為の正当性は正確さよりも、「もっともらしさ (plausibility)」によって確保されると主張する遠田 (2005) の考察と符合する。リーダーシップを発揮する状況でも、とりわけ組織変革のような多義的状况に直面している場合

の方が、ナラティブの機能的側面が発揮されるので、チェンジ・マネジメントに関する研究においてナラティブの機能的アプローチが多い所以である。

かくて、ナラティブの機能的アプローチを概観すると、同アプローチが経営学の志向する政策提言力に極めて馴染む研究視座であることに気づくだろう。それは、ナラティブの道具性を強調する立場だからである。マーケティングの分野で製品とりわけ、食料品に生産者のストーリーを添付する一方、通販で製品自体の機能的価値だけでなく使用価値までも物語として広告したり、あるいはシンボル自体のイメージではなく、シンボルに付随するメッセージに訴えて既存店舗のブランド認知の変更を促す試みなど、ナラティブ機能に遡及したマーケティング効果を模索しようとする動向は、こうした経営学の実践性とナラティブの機能的アプローチとが相性の良い現れである⁷⁾。

次に解釈的アプローチについて、リーダーシップ研究との関わりから検討してみよう。解釈的アプローチは、第一義的にナラティブ内の言説そのものや出来事の意味を、メタファーやシンボルのような手がかりから探究する現象学的方法を採用している。そして、辻村（2001）によれば、広義の経営学の1モードとしての経営教育と広義の経営学とではそもそも学習を促す対象が異なり、前者の経営教育にあって有効な育成方法に、ケース・メソッドを通じて現象的記述を感得させることの重要性を指摘している。したがって、広義の経営学と経営教育とでは、各々が射程としている構成概念の次元⁸⁾も相違するという。さらに、経営教育の学としての経営教育学とは、経営者や管理者のインストラクターを対象とし、経営実践家の日々の暗黙的な行為論理⁹⁾から経営観を確立し、問題発生図式を構築することを主たる目的とする。これに対して、広義の経営学では、現象説明を目的とした法則定立的な論理の模索とその教授を基とする。辻村の言う広義の経営学、経営教育、経営教育学なる用語法を整理すると、図表6のよ

図表 6 従来の経営学と辻村（2001）の提唱する経営教育、経営教育学の相異

	広義の経営学 (従来の経営学・ 経営教育)	経営教育＝ 経営学の1モード	経営教育学
学習促進 の対象	経営学者 (理論応用者として の実践家)	実践家 (経営者や管理者)	インストラクター (経営学者や コンサルタント)
目的	統計的手法を通じた 法則性・普遍性の 追求	ケース・メソッドを 通じた実践家の感得	ケース・メソッドを 開発する手続きの 探求
究明する構成 概念のレベル	第二次 (抽象的)	第一次 (具体的)	
教育者と学習 者との関係	学習者 < 教育者	学習者 = 教育者	

出所) 辻村宏和 (2001)『経営者育成の理論的基盤』文眞堂, 20頁図表1 および15頁図表19を
ベースとして, 18-23頁, 211-213頁や255-259頁の内容を加味して筆者が作表。

うに整理できる。

ここで辻村の極めて示唆に富む言説は、限定された事象から導出される経営観や問題発生図式に関する共感可能性は、統計的に必ずしも検証されなくとも、それなりの確からしさを持ち得るはずだとする点である（辻村, 2001, 217頁, 257頁）。

Alvesson (1996) もまた、リーダーシップのような状況依存的で恣意性の強く働く現象を研究対象とする場合、パターン化や一般化の可能性を模索する定量的研究よりも、状況認識のバリエーションを促したり、リーダーシップに埋め込まれた制度的ないし文化的文脈の前提を批判的に再考するような定性的研究の方が優れて重要であり、その際、研究の評価基準の1つに実証的研究題材に関する深い記述やもっともらしさが重視されるべきだと主張する。なお、社会学の領域で研究対象とされるライフヒストリーでは、インタビューの対象者の選択基準は、統計的サンプリングの確率論に依拠するのではなくもっともらしさを根拠とし、多数のライフヒストリーの累積的な収集を経て1つのパターンに収束した時、理論の確定

(理論的飽和)が成就する(桜井, 2002, 26頁)。これらの議論に通底する主張を勘案すれば、少なくとも、個別的で具体的な構成概念レベルを探求する経営教育にあって、経験的記述を断片的ではなくストーリーとして捉え、語り手(経営実践家)と聞き手(経営学者・コンサルタント)との双方向的なコミュニケーションを通じて、語りのテキストを再構成し、語り手の暗黙知を形式知に変換しようと企図する解釈的アプローチは、極めて有効な手段になるはずである。また、現象学的アプローチであるため、リーダーシップ論の1次的構成概念を探索する方法としても有効なはずである。

最後の批判的アプローチでは、ナラティブが語り手によって生産されると同時に、聞き手に再生産される過程で、両者の意識的、前意識的、無意識的なナラティブの生成がなされるので、結果として事実を曲解してしまうか虚構を妄信してしまう人間観に立脚してナラティブが構築されることを前提としている。そのため、語られたナラティブを批判的に解釈することで、その隠された言外の意味を探求することを主たる目的とする。その際、ナラティブ内の言説は発話行為(speech acts)¹⁰⁾であると見なされ、語り手の発話それ自体が本人の意図するか否かにかかわらず、他者の行為にどのような影響を与えているかを分析の対象とし、主にパワー・ポリティクス現象などを解明するのに援用される。

批判的アプローチは、研究目的という研究意図の上では研究対象とするナラティブを批判的に解釈しようとしているに過ぎないので、解釈的アプローチに属すと言えなくもない。しかしながらその一方で、同アプローチがナラティブ内の発話行為、つまり発話が行為に及ぼす機能的側面に着目するので、ナラティブの機能的アプローチにも包含される。メイナードが、「批判的ディスコース分析は、言語理論というよりは、社会に敏感な研究態度を身につけて言語と社会との相互関係を探求する姿勢といった方が妥当であろう(メイナード, 1997, 81頁)」と述べているように、ナラ

タイプに関する批判的アプローチもまた、機能主義的や解釈主義的なアプローチほど厳密な意味で研究方法論上の区別があるわけではなく、研究対象への取り組む研究者の姿勢によるところが大きい。よって、本稿でも、批判的アプローチを第三のアプローチとして位置づけずに、機能主義的と解釈主義的の両アプローチに部分的に包摂されているものとする。

リーダーシップ研究において、批判的アプローチの機能と解釈の両義性を内包する研究として、Alvesson (1996) の提唱する状況焦点 (situational focus) という研究方法論は実に興味深い。Alvesson は、リーダーシップを強化したり表現したりする語りやイデオロギーの機能の重要性を認めながらも、それらの機能を所与として見なす以前に、リーダーシップ現象を取り巻くあらゆる実証的題材を批判的に評価し、解釈しなければならないと主張する。つまり、研究題材に対して研究者が内省性 (reflexivity) をもって関与することから始まり、リーダーシップをある特定の行動パターンや態度ないし特徴としてではなく、ある特定の状況における行為や発言に着目し、非決定論的で多面的な個別解として見なす。内省性という研究スタンスを採用するメリットは、未成熟な構成概念を精緻化し、研究題材での言説に細心の注意を払うことができ、研究者の自己規定的で権威的な姿勢を改めさせることが指摘されている。

リーダーシップ研究とりわけリーダーシップ論にあって、資性論から形態論、そして状況論への学問的發展を経て研究の成熟期すなわち、理論的な飽和状態を迎えているというコンセンサスは、ある意味でリーダーシップを研究するコミュニティで一般的であると言って良いだろう。したがって、上述したような未成熟な構成概念を精緻化するという内省性のメリットを、リーダーシップ論に適用する意義は疑念を抱かざるを得ないかもしれない。がしかし、近年のリーダーシップ論において、変革型リーダーシップ (Bass, 1985) やカリスマ的リーダーシップ (Conger, et al, 1988) のような資性論的研究への回帰や、サーバント・リーダーシップ

(Greenleaf, 1998) のような、リーダーとフォロワーとの関係性そのものの意味づけを転換しようとする研究は、リーダーシップという構成概念の前提を批判的に内省しようとする研究動向であると筆者は考えている。つまり、リーダーシップ論の理論的飽和から脱するために、Alvesson が適用しようとしている内省性は、あながち現在のリーダーシップ研究の趨勢から逸脱しているとも言えないのである。

状況焦点の具体的な研究方法とは、職場での公式的な会議や非公式な議論、あるいは日常業務上の問題解決プロセスなど、ある特定の状況に焦点をあて、その特定状況に対して数週間程度の短期的な参与観察を用いて得られた濃厚なデータを記述的に解釈する。Alvesson (1996) では、スウェーデンのある製造会社の組織再編に関する情報会議に、状況焦点のアプローチを適用した場合、リーダーシップという行為にどのような新しい意味があてがわれるかを簡潔に例証している。同社の会議では、トップ・マネジメントがミドル・マネジャーらに会議冒頭で必ず、次のような文言から始められることを Alvesson は観察している。

「貴方達はなぜここにいるのかね？それは貴方達が当社のマネジャーだからだ」

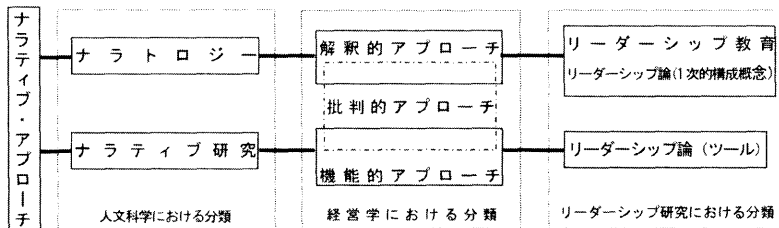
上記の発話を展開するこの会社のトップ・マネジメントの意図は、ミドル・マネジャーらのマネジャーとしてのアイデンティティや責任感、あるいはエリート意識を醸成するものとして解釈された。このような発話が、リーダーシップ機能において、フォロワーの役割知覚や動機づけへのシンボリックな効果を果たしているのではと Alvesson は推測するのである。そして彼は、本ケースに状況焦点を適用した際、リーダーシップという構成概念は、アイデンティティの調整をしながら、周囲からの期待や自画像を埋め込む一連の過程として再構成されると結論づけている。

Alvesson は、ナラティブ、ストーリーやディスコースなどの鍵概念を必ずしも明示的に論じているわけではなく、むしろこれらのもつ構造的側

面をリーダーシップに用いることには懐疑的である。しかしながら、本人が意図しているかどうかは別として、状況焦点という方法論は、研究対象に対して批判的に取り組みながらも、様々な場面の参与観察を経て獲得された発話の機能を探求しているのである。

さて、前章で既述された人文科学におけるナラティブ・アプローチの類型に、本章での経営学におけるナラティブ・アプローチの潮流を加味して、リーダーシップ研究におけるナラティブ・アプローチの射程の連関を図示すれば、図表7のようになる。

図表7 ナラティブ・アプローチ、経営学の物語分析類型およびリーダーシップ研究の連関



4. リーダーシップ研究とナラティブ・アプローチの適用

—MS社を事例として—

前章では、経営学におけるナラティブ・アプローチの研究パースペクティブの類型について考察し、リーダーシップ論やリーダーシップ教育などのリーダーシップ研究に焦点を絞った際、それらの研究パースペクティブがどのような示唆を持っているか論じてきた。そこで、本章では、こうしたリーダーシップ研究にあって、ナラティブ・アプローチが果たす研究貢献を極めて限定的にはあるが、筆者の関わったマイクロソフト株式会社日本法人（以下MS社日本法人与省略）における事例研究で得られた

トランスクリプトを研究材料として試論的に例証してみたい。

4-1. 経営学でのナラティブ・アプローチの位置づけ（再認識）

ナラティブ・アプローチでは、ナラティブを引き出す方法（語らせ方）や、導出されたナラティブ構造の因果関係を読み解く方法（語られた内容の構造的分析）については、研究者各様に研究手続きが行われており、方法論に関する統一の見解は極めて脆弱である。もちろん、Labov（1972）や Riessman（1993）らの構造的アプローチは、少なくともナラティブの構造を構成する要素を分類する方法としては一般的とされている。しかしながら、要素間の因果関係の定立方法について明示的に取り上げる研究は少ない。ましてや、経営学領域でのナラティブ・アプローチに関して言えば、社史やインタビュー、あるいはメディアで取り上げられた二次的データにストーリー性を見いだすと、それらの記述的分析をもって、ナラティブ・アナリシスだと言ってはばからない研究も散見されるのが実情である。少なくとも経営学領域で方法論的無節操が流布するナラティブ・アプローチにおいて、筆者の知る限り、ナラティブの構造的因果関係を法則定立的に分析している研究は Stevenson & Greenberg（1998）である。彼らは、物語分析の手続き的技法として Griffin（1993）の提唱するイベント構造分析（event-structure analysis : ESA）を援用し、環境問題の紛争に関する物語分析的説明を試みている。イベント構造分析では、研究材料としてのナラティブの主要なイベントを時系列的にコーディングし、「ETHNO」なるコンピュータプログラムにコーディングされたデータを入力すると、イベント間の関係をダイアグラムとして算出してくれる。つまり、ナラティブ内のイベントに関して定性的研究を採用しつつ、イベント間の構造分析は定量的に行う研究である。しかし、イベント構造分析は、イベントをコーディングする際に主意主義的選択を免れないので、同分析手法が因果関係の客観性を確保するという主張に筆者は懐疑的であ

る。また、そもそもナラティブ・アプローチが先述した第一次的な構成概念の抽出目的に用いられるのであれば、イベント間の因果関係を定量的に処理する分析手法は、定性的研究であるナラティブ・アプローチが持つ本来の方法論的な意義を損ないかねない¹¹⁾。ナラティブ・アプローチとは、その研究過程そのものが研究者による主観的なナラティブの生成であるという自己言及性を持っているため（當眞，1997，172頁），中立的で客観的な分析ではあり得ないし，また一般理論の導出ではなく，相対的な解釈を与える研究の営みであることを忘れてはならない。

4-2. ナラティブ・アプローチによる分析方法

さて，前置きが長くなったが，先述したように筆者はMS社日本人の人材教育におけるケース・メソッドの開発に，2003年8月から10月にかけての3ヶ月間主任研究員として携わる機会を得た¹²⁾。同ケース・メソッド開発のMS社サイドの意図は，MS社日本人のみならず，ワールドワイドでみても希有な成功を収めたプロジェクト・チームのサクセス・ストーリーをドキュメント化し，人材教育プログラムの一題材として，またストーリーのダイジェスト版およびプロジェクトに関与した当事者のビデオクリップを社内イントラネットに公開し，他の従業員への動機づけやモデリング学習を促すことにあった。Yahoo Japan Internet Magazine から“Rookie of the 2002”の“2nd prize”を，MS社から“MS Japan President Award”を受賞し，社内外でその名声を惜しいままにしたネット・コミュニティ型サポート「答えてねっと (<http://www.kotaete-net.net/>)」を成就させたプロジェクト・チームが，その研究対象だった。「答えてねっと」の開発は，外資系企業にありがちなパフォーマンス志向の中で，同開発プロジェクトのための予算承認が得られてからプロジェクトが進行するはずもなく，プロジェクト・リーダーが現在抱えている既存プロジェクトの予算をかき集めながら，粛々とサブマリン・プロジェクトのごとく進

められた。それゆえ、同プロジェクト・チームの道程に関与した人々の機微を形式知に変換して得られた発見事実そのものが、経営学的にすこぶる示唆に富むストーリーだった¹³⁾。もちろん、本稿では紙幅に限りがあるので、その全貌を網羅的に考察することはできないが、リーダーシップ研究に対象限定してもなお、プロジェクト関与者の言説は興味深いものばかりである。

ナラティブを引き出す手段は、一般的にインタビューという調査方法を採用する場合が多い。しかし、一般的なインタビュー調査のように、事前に質問内容をリジットに設定し、それらを被験者（語り手）に一問一答式で回答させるような構造化されたインタビューではなく、極力被験者の語り自由度を持たせて、彼・彼女らの素顔を語らせる雰囲気作りに配慮する非構造化されたインタビューが望ましいとされる。筆者の場合、人材教育用のケース作成として「答えてねっと」プロジェクトのサクセス・ストーリーを描く責務があったので、必然的に読み手に対してプロジェクトのリアリティを感得させるケースにするため、プロジェクト進行過程における様々なイベント間の関係や、時系列的な前後関係、あるいはプロジェクトの推進要因ないし減退要因など、最低限の事実関係を確認する程度に設問内容をとどめる半構造化インタビュー（semi-structured interview）を用いた。具体的には、「答えてねっと」開発の胎動から成就に至るまでの期間を、開発の胎動期、開発準備期、および開発の実働期の3つに大別し、各開発フェーズでの①主な出来事（event）、②プロジェクトの進行状況（project setting）、③プロジェクトの内的促進要因（internal factor）、④プロジェクトの外的促進要因（external factor）、そして⑤プロジェクトを取り巻く偶発的要因（contingent factor）をキーワードに設けて、それらの各トピックスに関してインタビューイに自由に回答してもらった。

インタビューアは主に筆者が行い、談話的雰囲気を醸し出すために、インタビューのイネブラーとしてもう一人の調査者に加わってもらった。イ

インタビューは、プロジェクト・リーダーのN氏（当時MS社日本法人サービス戦略企画室 グループシニアマネジャー）と、プロジェクト運営の中心を担ったK氏（当時MS社日本法人グローバルテクニカルサポートセンタービジネスマネジメントグループビジネスオペレーションズマネジャー）の両名にお願いし、N氏には2時間30分程度、K氏には1時間30分程度のインタビューをそれぞれ個別に実施している。

N氏とK氏のナラティブは、実に様々な示唆に富む内容が展開されたが¹⁴⁾、ここではリーダーシップ機能を表象する「会社のビジョンを反芻する語り」および「自己のビジョンを提示する語り」を取り上げることにする。そして、ナラティブの構造分析には、一般に線形的モデルのオーソドクシーとされており（Riessmann, 1993；桜井, 2002）、ナラティブ内の重要な言説に気づきを与えてくれる Labov（1972）のフレームワークを用いることにする。

Labov は、語りの内容が1つのナラティブとして存立するためには、次の6つの要素を必要条件として兼ね備えてなければならないと主張している。すなわち、①語られた内容を要約している「要旨（Abstract）」、②時系列や登場人物、場所、時間あるいは情景描写など、語られた状況が把握できる「方向づけ（Orientation）」、③その時の具体的な（発話）行為が述べられており、出来事の連続性が示されている「複雑な行為（Complicating Action）」、④語り手の判断や感情などが込められており、行為の重要性が推し量れる「評価（Evaluation）」、⑤最終的な一連の結末が語られている「結果／決定（Result/Resolution）」、そして⑥語り手が現在の視野で懐古的に話す「終結部（Coda）」である（Labov, 1972, pp. 363-370）。対話的 Q&A 形式を採用するインタビューでは、インタビュアーが「要旨」そのものを単刀直入に問いかけている場合も少なくないが、ナラティブ内に見いだせる「要旨」もあり、それらの言説を語りのタイトルにすることにした。また、Labov 自身も指摘しているように、「評

「評価」はナラティブの核となる部分であり、意識的にせよ無意識的にせよ、語り手が最も強調したい言説である。ライフストーリー・インタビューでは、インタビュアーを意識したインタビューの外的で公的な声もさることながら、インタビューの内的で個人的な声に傾聴すべきだとされるが（桜井，2002，109-110頁），本稿ではナラティブ内の「評価」に留意しつつ、語り手のリーダーシップに関する一次的構成概念を導出することにした。もちろん、インタビューの語りは Labov の言う完全なナラティブたり得る要素すべてを内包しているわけではないので、彼のフレームワークを援用する妥当性については疑問の余地があるかもしれない。しかしながら、少なくとも語り手のトランスクリプトされた言説を類別し、リーダーシップに関する一次的構成概念レベルでの気づきを促進する手だてとして、Labov の研究手続きを利用することは有用であると考え¹⁵⁾。

さて、まずはプロジェクト・リーダーの N 氏のナラティブから考察していくことにしよう。トランスクリプトの表記については、言説冒頭の「*1」が筆者、「*2」がもう一人のインタビュアー、「N1-1」は N 氏の第 1 番目のナラティブの第 1 言説を、「K1-1」は K 氏第 1 番目のナラティブの第 1 言説を、それぞれ意味している。また、各言説末尾の（ ）内には、先述した Labov の 6 つのナラティブ構成要素が付記されている。(A) は「要旨」、(O) は「方向づけ」、(CA) は「複雑な行為」、(E) は「評価」、(R) は「決定」、そして (C) が「終結部」を示している¹⁶⁾。

4-3. 分析結果

4-3-1. N 氏による MS 社ビジョンの内省についての語り

「答えてねっと」開発プロジェクトの初期では、顧客満足度を飛躍的に向上させたサポートモデルを実現した反面、7億もの予算超過を出してしまい、本社の業務実績の評価会議（performance review）に出席した際、当時の CEO スティーブ・バルマーに予算超過を咎められることなく、む

しろ飛躍的な顧客満足度の改善を賞賛された時のことを次のようにN氏は語っている。

*1：あの一，バルマーを説得する計算とかはしてたんですか？例えば，マイクロソフトバリューに訴えかけてやろうとかって。(A)

N1-1：だから，うん，あの一，トップはビルゲイツであったりスティーブバルマーであったり，まあトップはメディアに出るときってのは，おもしろおかしく書かれるんで。(O)

N1-2：あの一，そういうメッセージって伝わらないんだけど，社内においては，やっぱり顧客満足度って，ものすごく言ってるんで。(CA)

N1-3：で，それが末端とかいって実際に製品化された時にね，なんかそのメッセージがなかなかつたわなかったりするってことはあるけれども。(O)

N1-4：そりゃまあマイクロソフトだって5万人くらいの会社じゃないですか。製品も幅広いじゃないですか。(O)

N1-5：だって，ふつうの会社さんみたってさ，社長がこうだって言って，それがさ，全部，大きい会社，何万人以上もいるような会社さんで，末端まで本当にいってる会社ってのは，それこそ経営学のそのケーススタディでとりあげられるくらいの内容じゃないですか。(E)

N1-6：だから，あの一，まあスティーブとかはそこらへんは，ほんとにそこらへんの顧客満足度って話をやっぱしてるんですよ。(CA)

N1-7：僕の原体験って，そこなんですよね，うん。(E)

N1-8：多くの人がお金がないとかね，あの一，いろんなほんとうはダイレクトなメッセージがくるはずなんだけど，色々なメディアを通してね，めぐりめぐってこうきたりしてると，虚像みたいになっちゃってて，で自分のトップが信じられないとかって話，ありがちですよ。まあトップと直接会話するひと少ないわけだから一。(O)

N1-9：で，僕はそれが原体験になって一，だからまあ，7億円もオーバー

してさー、っていうところでも、CSをきちんとあげてった時に、うちの本当のトップってのはきちんと評価するんだよねっ、ていうのが僕の原体験なんですよ。(E)

このナラティブからは、N氏が自己の原体験から、MS社のビジョン¹⁷⁾に依拠した行動であれば、逸脱行動がある程度許容されることをしきりに語っていることがわかる。とりわけ、N1-3とN1-9の下線部では、前者で大企業におけるビジョン浸透に関する一般論と比較しながら、後者ではMS社のアイデンティティを高めようとする強い言明が「評価」の形で垣間見られる。自己の原体験が、プロジェクト推進のドライビング・フォースであったことを知覚していると同時に、聞き手に向けたビジョン・オリエンティッドな行動の重要性を訴えたいとするナラティブである。

また、N氏による次のナラティブには、MS社のビジョンを反芻し、そこに訴求した行為であるかのシグナルを発することが、いかに自己のビジネスアイデアを成就させるために重要か聞き手に語りかけている。なお、対話の背景として、成果志向の強い同社にあって、プロジェクトの最終段階でようやく日本法人から公式的な予算をとりつけ、「答えてねっ」とが実際に立ち上がり、それなりの評価が得られた段階ではじめてグローバルな予算がついたことをN氏が語る中で、次のような質問をした。

* 2 : けっこう狙ったタイミングで予算はついたんですか？

N 2-1 : あの一、えっと、そうです。去年の、だから2002年の7月からはじめて、2002年の暮れ、11月か12月くらいには、あの一、もう思った通りに今まで進んでいますよね。(O)

N 2-2 : あ一、だからこうなって、こうなるとグローバルの予算がつくからーとか、例えば、あの一、このタイミングで年間のアワードと賞をもら

おう、とるぞーとかって、思った通りには全部いってますよ。(O)

N 2-3 : ただ、それまでは、やっぱりこう、いろんなネタを集めては、こうパズルをつなげるように、これがこうなってこうなると、なんか何となく HQ (headquarters) から見たときに、彼らのやりたいことと合ってるように見えるよね、とっかっていうところはパズルのようでしたね。(E)

* 2 : けっこう体裁を整えるってゆーかー、うまいことやったなって感じでした？

N 2-4 : あー、僕あとづけの天才ってよく言われるんですよー。ワハハハ(笑)。(E)

* 1 : いやー、でも、それってすごく、大事なスキルですよ。

* 2 : 結果オーライが多かった？

N 2-5 : 結果オーライってわけじゃないですよ。結果オーライというよりも、ある程度こうやるべきって、自分の中で持っているわけですよ。だけど、自分の中でもってて、それをギャーギャー言ったって、会社ってそれを認めるわけじゃないじゃないですか。(E)

N 2-6 : 会社のやりたい方向と合ってるよって、こう理由づけしてあげないと、だめですよ。(A)

N 2-7 : いくら「お客さんのためです」とか言ったって、違う方向むいてたらダメなわけであって。(E)

N 2-8 : だから、そういう意味では、今まで2000年くらいからやってきたことを、(O)

N 2-9 : いきなりなんかコミュニティのためにやっていますよ、みたいなプレゼンテーションの仕方するけれども、(CA)

N 2-10 : それはただ単純に僕は2000年の時に、あっ、これ必要だって思ってたってやってきてるわけであって。(O)

N 2-11 : で、たぶん、もうお客さんのために絶対なると。(E)

- N 2-12: だけど、(この時点で) 大きい仕事をするための意味づけないわけですよー。だから爾々とやってるわけですよ。(O)
- N 2-13: だけど、あるタイミングで、あっ、これ世の中に出してもいいっていうのが、なんかちょっと、まあ、だから運が良かったんですよ。(E)
- N 2-14: きた時には、だから逃さないようにちゃんと意味づけしてあげて、そのプロジェクトが生きるようにもって行ってあげる。っていう形では、まあ体裁を上手く整えてやってるっていう。(CA)
- N 2-15: だからまあ結果オーライじゃんですよ。だけど、結果オーライって呼ぶのはすごく楽なんだけど、世の中それほど甘くないんですよ。(E)

このナラティブでは、N 2-3やN 2-4の下線部の言説からも明らかのように、自分たちの行為の正当化には、企業のビジョンないしミッションに基づいた事後的な意味づけが、極めて有効な道具立てとなることを語りかけている。また、N 2-7やN 2-14の下線部の言説からは、このような事後的意味づけは、単に全社的な理念やその理念に基づいた行動準則に寄りかかって場当たりのに行うのではなく、訴求するタイミングのバランス感覚に優れていなければならないことを付言している。

ところで、ナラティブ・アプローチのメリットに、1つのナラティブを別の角度から眺めることで、既存のドミナント・ストーリーにとらわれることなく代替的なストーリーを発見し、解釈の変容を通じてナラティブの再構成できることがあげられる(White & Epston, 1990; 瀬戸, 1999)。こうした可能性は、逆説的には1つの同じトピックについて、2人以上の語り手がどのようなナラティブを構成するか、その位相の異同について着目することも面白い視点を与えてくれるはずである。そこで、次にN氏の部下としてプロジェクト運営の中心的な担い手であったK氏が、MS社のビジョンをどのように内省しているかのナラティブを考察してみよう。

4-3-2. K氏によるMS社ビジョンの内省についての語り

K氏は、プロジェクトを推進するにあたって、社内・社外のサポーターを巧みに取り込む術を体得していた。このリーダーシップ技能それ自体特筆に値するのだが、特に社外のサポーターを管理する時に配慮したことを尋ねると、次のようなナラティブが語られた。

*1：コンサルティングに丸投げしないで、自分の意向をうまく通させるってことに配慮したりしてたことってあります？(O)

K1-1：やっぱり、あの一、小手先でやっても、これだけ長い期間やっていると難しいんですね。(E)

K1-2：だから、やっぱりその一、紙に書いてたわけじゃないんですけど、あの一、ほんとにそのテーマテーマごとの、その一、一行二行ぐらいの先のゴールみたいなものを、常にこう自分なりに反芻してたんですよ。だから、それに向かっているのかどうかってのは、常に考えてやりましたよね。(CA)

*1：その反芻する時のなんかメルクマールみたいなものってあったんですかね？(A)

K1-3：あの一、だからほんとに僕が会社とかで働いてて、僕のバリューって、マイクロソフトの株価が1円でも長く高く、1円でも売上が高くなってくつてのが、やっぱ僕がこの会社で雇われている理由じゃないですか。(E)

K1-4：株主の人が最終的に利益をあげるのがうちの会社なんで。(O)

K1-5：で、じゃそれをうちのサポートに転化してみると、何かって言うと、カスタマー満足度を向上させることなんですよ。(E)

K1-6：それをすることによって、お客様はアップグレードしてくれたり何だりってことで、常に売上が伸びていくと。じゃあ、そのCPEをあげるために、今この時点でこれは何ができるんだっていうふうな、

(CA)

K 1-7：上からこう順番におろしきで考えていたってのはありますよね。(E)

K 1-8：で、そうなったときに、今僕たちは日本のコンシューマのセグメントを知らない。そうすると、あの一、今後発生してくるってのは、それじゃコンシューマに PIPC の間でドカーンと PC 売ってるけども、そのうちのこの部分の人達しかマイクロソフトから良い経験をしてないから、こっちの99%の人達は別にマイクロソフトじゃなくても良いじゃんってことなる。(O)

K 1-9：それじゃまずいよねと。(E)

K 1-10：しかも、こちらの人達の人口構成比を考えて見てみると、どの部分が増えてくか考えました。そうすると、(……中略……)って具合に、セグメントを絞り込む時点では何をし、また主婦やシニアに対象限定した時に彼らに何やるかって感じて、(CA)

K 1-11：その都度明確な目標をたてていったわけですよ。(CA)

K氏のナラティブでは、K 1-2やK 1-7の下線部の言説に代表されるように、不確実性の高いプロジェクト運営にあって、プロジェクトの進むべきベクトルを模索するためにMS社のビジョンを内省しているように思われる。また、K 1-3やK 1-5の下線部の言説では、自己の行為の正当性を担保するためというよりも、むしろMS社内での役割知覚を内省することにウエイトがあったように推察できる。その意味で、対本社を意識せざるを得なかったN氏と、オペレーションに専心できたK氏とでは、同じMS社のビジョンでも、その内省過程の重みづけやベクトルは若干異なっていると言えよう。本社からの多くのプレッシャーをN氏が吸収してくれたおかげで、プロジェクト遂行に没頭できたと後に語っていたK氏の発言からも、プロジェクト成功の要因としてリーダーとフォロワーの役割分化をあげることができ、またこうした役割分化がビジョン内省の

位置づけの相違をもたらしたものと考えられる。

4-3-3. K氏によるリーダーのビジョンを内省する語り

ところで、K氏はN氏が発するプロジェクト推進における考え方や方向性、つまりN氏のビジョンをどのように認知していたのだろうか。次のK氏によるナラティブから、この辺の状況を把握してみたい。

*1：プロジェクトをNさんと一緒に進めるにあたって、彼から勇気づけられたことってありますか？もっとも、お二人ともアウトローという意味では似た者どうしだと思うんですが。ワハハハ（笑）。

K2-1：ほんと、でも、僕ひとりでもできないし。N（さん）一人でもたぶん無理だったと思うんで、たまたまねえ二人、同じグループだったというのがありますんで。（E）

*2：たまたま同じグループで話が飛んできたって感じなんですか？

K2-2：いやっ、これはあの一N（さん）のあれですよ。発案ですよ。（O）

*2：こんなんで、じゃあどうだ。やってくんないかなってネゴだったんですか？

K2-3：あの一、そこまできちんと、こう、ブレークダウンして出してきてくれたら、僕たぶんここまでこんなに一生懸命やんなかったと思うんですよ、（E）

K2-4：なんか、おぼろげに、あの一、今コンシューマーエリアのサポートは今後変わんなきゃいけないって。（CA）

*2：夢物語語り出した、そんな感じですか？

K2-5：煙草吸いながら、（Nさんが）「かわんなきゃいけないだよ」と。ワハハハ（笑）。で、一応その、NS社（外部のコンサルティング会社）の人とたまたまどっか展示会かなんかで会ったって話聞いたんですけど。「展示会でちょっと話してきたから、今度話始めるから入って」

とか言われて、「えっ」って思ったんですけど、でも、よくよく考えてみると、そうだなー、色々な要素があるんだけど、……中略……

(CA)

K2-6：あー、じゃあ、なんかやってみようかなって思ったのが最初のきっかけかな。(E)

上記のナラティブ、とりわけK2-3、K2-4、およびK2-6の下線部からは、リーダーであるN氏が、K氏にとって解釈の多義性が高い曖昧なビジョンを語りかけてくれたからこそ、K氏のプロジェクトに関与する動機づけは高まったことが読み取れる。K氏がN氏のビジョン提示行動を上記のように知覚している一方で、N氏は自分自身のビジョン提示についてどのように認識しているか、ここで再びN氏のナラティブに立ち返ってみよう。

4-3-4. N氏による自己のビジョン提示に対する認識についての語り

インタビューの最終局面で、今回のプロジェクトを振り返って、最大の成功要因ないしターニングポイントは何かをN氏に問うたところ、次のようなナラティブが導出された。

*1：このプロジェクトが成功した要因を、ご自分のリーダーシップのあり方や、プロジェクトメンバーの能力なんかの観点からお聞かせ願えますか？

N3-1：どうなのかなー。「答えてねっと」に関して言えばですね。あの一、まずK(さん)がね、ずーと最初からいるんですよ。マーケットリサーチからずーと、こう、えー、いわゆる顧客セグメンテーションを決定して、メッセージボードをきめて今の「答えてねっと」が作られるところまでずーと。(O)

N3-2：で、やっぱ、あの一、彼とはよく話しましたね。あの一、短視眼的に

ね、こう見るんじゃないかって、その2年後、3年後、4年後、5年後って、どういうサービスって必要なんだろうとか。コンシューマーといわれる人達って一体どういう人で、セグメントとして一体この人達は
どういうところで満足するんだろうとか。(……中略……)，(CA)

N 3-3：そういう話をよくしてたわけですよ。だから、Kはよくコンセプトを知っているので、逆に言えばKは僕が指示しなくても、あるビジョンが必要になったときは、Kがしちゃうんですよ。(CA)

N 3-4：だから、そういう信頼できる部下が一人いたってことが大きいんでしょうね。(E)

* 1：まあKさんの場合は、とかくオペレーションな部分で狭いところをみているところを、Nさんが広いその一、ビジョンを提示してあげたって関係なんですかね、お二人の関係は？

N 3-5：うーん、でもまあKも、いいこと（ビジョン）言うんでね。ワハハハ（笑）。(E)

N 3-6：ただ、まあ、あの一、すごくビジョンみたいなものを共有できるスタッフが、まずいたと。広い意味でね。(O)

N 3-7：で、現実には、実際こんなことやるってなると、もっと細かいきちんとした確実にやっていかなくちゃいけない仕事って、わーって出るわけですよ。(O)

N 3-8：で、Kと僕の二人だけしかいないと、もうそれできないんだよね。二人ともおおざっぱだからさー。ワハハハ（笑）。(E)

N 3-9：おらー、とか言うんだけども、細かい仕事できなくて。で、そういう時に、W（さん）だとかO（さん）っていうような、きちんとやるメンバーがやっぱりそこに入ってきてたっていうね。(O)

N 3-2の下線部では、N氏が具体的かつ短期的なビジョンを語りかけるのではなく、抽象的で漠然としたビジョンを部下のK氏に語りかけよう

としていた意図がわかる。その一方で、K氏が自分のビジョンに対して共感的態度を示しており、また自分が語るまでもなくK氏自身が自分のビジョンを代弁してくれる能力を有する人材だと認識していることが、N3-3やN3-5あるいはN3-6の下線部で察知できる。特にN3-6の下線部でN氏は、K氏がMS社のビジョンと自己のビジョンの双方向的な内省能力を有していると評価しているように思われる。その真意は定かではないが、それはN3-6の下線部中で、N氏が敢えて「広い意味でね」と付言した言説に起因するものである。ここからの解釈は憶測の域を脱しないが、実はK氏はMS社のビジョンを媒介してN氏の語るカスタマー・サービスに関するビジョンを内省していたのでは、という解釈も一方で成立し得るであろう。

なお、ナラティブとしてはほとんど構造化されてはいないが、リーダーシップにおけるナラティブの持つ機能性について言及する次のような問いをN氏に尋ねたところ、示唆に富む回答が得られたので若干触れておくことしたい。

4-3-5. N氏によるナラティブの機能性に対する認識についての語り

*1: プロジェクト推進に際して、部下のKが挫けそうになった時に、自分の成功体験をストーリー仕立てにして話してあげたりすることによって、動機づけしてあげたりしたことはないんですか？

N4-1: まあ、それはあるけど、それがどれくらい、あの一、影響してるかどうかは分からないですね。

*2: それは武勇伝を語るみたいな？

N4-2: あの一、どうなんだろうなー。ある程度信用でき、信用っていうか向こうが信頼してくれているって分かるのであれば。

*1 こういうこと（武勇伝）は話す必要がないと？

N4-3: いや、だったら話せると思います。あまり信頼のないところで、そん

な話しても、なんか自慢話にしかなんないし。向こうに「ちっ」とか言われたら終わりだな、みたいに思いますけどね。ワハハハ（笑）。
信頼されてるっていうか、よく食事に行ったり飲みに行ったりする間柄ならば、昔はこんなんでな、みたいな話はしますよね。実は僕そういうネタ多いんですよ。ワハハハ（笑）

上記のN氏の語りからは、少なくともリーダーシップを発揮する際のナラティブが持つ機能性は、信頼関係のない行為者間ではむしろマイナスに作用することになる。この事実を措定すれば、リーダーシップにおけるナラティブの機能は、部下と上司のような対人関係における信頼を創造するというよりもむしろ、既知の信頼関係を強めたり補完する機能を果たしていると言えそうである。N 4-3の下線部は、このことを表象しているし、下線部後半の「実は僕そういうネタ多いんですよ」と照れながらも語気を強めた言説は、N氏自身ナラティブの信頼補完機能を実感として持っている言説とも解釈できる。

4-4. 結果の解釈

さて、これまでN氏とK氏のトランスクリプトされたナラティブにおいて、語り手の外的かつ内的な声について可能な解釈を論じてきたが、ここでこれらの解釈からリーダーシップに関する1次的構成概念のいくつかの示唆を導出してみることにしよう。

第一に、N氏やK氏が絶えずMS社のビジョンを内省することで、彼らの逸脱行為を誘発したという発見事実は、トップはビジョン提示行動を行うだけではなく、程度の差こそあれビジョンを体現した従業員に賛辞を与え、ビジョン・オリエンティッドな行為の実現可能性に関する原体験を促す必要がある。こうしたリーダーシップのあり方は、ビジョンの浸透を促進し、また創発的な革新的アイデアを産出するメカニズムを醸成すると

言える。

第二に、本社を多分に意識した活動を強いられる存在であったN氏の言説からも明らかなように、「事後的な意味づけ」による行為の正当化は、トップないし上司のような、自己よりも上位に位置する人々に対してリーダーシップを発揮する場合に有効なスキルである。すなわち、自己の行為に意味をあてがうこと、つまり意味付与のプロセスとしてリーダーシップを概念化する研究示唆（Weick, 1995, pp. 9-10: 12-13頁）は、とりわけフォロワーシップにおいてその有効性が指摘できよう。

第三に、「N氏による自己のビジョン提示に対する認識についての語り」で考察されたように、上司と部下のコミュニケーションは、企業理念のようなマクロなビジョンを媒介して、上司と部下双方のビジョンが符合する時に最も効率的になる。しかも、達成欲求や自律性あるいは職務遂行能力の高い部下に対しては、多義性の高いビジョンを提示することが、彼・彼女の職務上の動機づけを高めるのに有効である。

最後に、リーダーシップ・ツールとしてナラティブの機能に着目する際、対人関係においてナラティブは未知の信頼を創造するというよりもむしろ、既知の信頼関係を増幅する効果があると言えそうである。

5. 結びにかえて

本稿では、人文科学や社会科学など、極めて学際的な研究領域でその方法論的可能性が模索されているナラティブ・アプローチについて、1) 少なくとも経営学よりも早期に同アプローチを採用している研究領域で用語法の整理やアプローチの類型を概観し、2) それらが経営学研究にどのような形で援用され、どの研究パースペクティブと通底しているか、さらに3) 経営学という研究領域の中でも、とりわけリーダーシップ研究に適用

される場合、どのような観点からその有用性を指摘できるかについて論究してきた。そして最後に、4) MS社の事例で得られたリーダーとフォロワーの語りに対してナラティブ・アプローチを用いながら、リーダーシップ論における一次的構成概念の導出過程について簡潔に考察した。

そこで最後に、本稿に残された今後の研究課題について若干の考察を加え、本稿を締めくくりにしたい。本稿での課題は、言うまでもなくMS社日本法人のトランスクリプトに対して分析を試みた際の研究手続きの脆弱性であろう。先述したように、ナラティブ・アプローチ自体、ナラティブ内の言説を整理して分類し、その構造を明らかにすることには長けていても、ナラティブ構造から語り手の声を引き出す解釈手続きについては統一的で明示的な見解があるわけではない。解釈の視点は提供してくれるのだけれども、ナラティブを構成する要素間の因果関係から語り手の意図がいくつかのタイプへと収斂させるような解釈手続きについては、聞き手の主観に多くを依存している。もっとも、ナラティブ・アプローチの現象学的色彩は、そもそも解釈手続きの精緻化よりも、解釈視点の多様化を主眼的にしているもので、手続きにこだわる必要がないのかもしれない。であれば、少なくとも解釈の視点にもう少しこだわった分析が、本稿でもなされるべきであった。

また、リーダーシップ研究におけるリーダーシップ論へのナラティブ・アプローチの有効性については紹介できたが、リーダーシップ教育に関するナラティブ・アプローチの可能性について詳細な検討がなされていない。この辺については、先述したように、成功事例のエッセンスを社内のイントラネットに公開し、プロジェクト・リーディング研修でその成功事例を積極的に活用しようとしているMS社日本法人のHRM施策¹⁸⁾を追跡調査する必要があるだろう。

経営学という研究領域において、ナラティブ・アプローチは緒に就いたばかりなので、山積する課題は多いと言わざるを得ない。しかしながら、

とりわけリーダーシップ研究にあっては、法則定立的な因果関係を導かんとしたリーダーシップの状況論以降、理論的停滞が蔓延している気がしてならない。そもそも、リーダーシップには王道がないとよく言われるくらい、個別解が往々にして得られやすいのもまた、リーダーシップという研究対象の特徴なのである。であれば、いっそのこと、少なくともリーダーシップ研究にあっては現象学的アプローチを徹底した方が、経営実践家にとって遙かに有益である場合が少なくないように思われる。このような、研究方法論のパラダイムを根底から覆す可能性を秘めたナラティブ・アプローチについて、今後より精力的な研究展開がなされる必要があろう。

*本研究は、平成16—17年度科学研究費補助金（若手研究B）による研究成果の一部である。

注

- 1) 中河他（2001, 6頁）によれば、constructionismないし constructivismは、両者を「構成主義」と訳したり「構築主義」と訳したり、あるいは前者を構築主義、後者を構成主義と訳し分ける論者もいるが、その統一的見解はないという。その他、社会的構築主義などとも訳されるが、本稿では社会構成主義に統一する。
- 2) 物語論辞典では、物語（narrative）は、その内容的側面を意味する物語内容（story）と、表現的側面を意味する物語言説（discourse）から構成される。これら2つの弁別は、主に物語論の構造主義者によって提唱され、物語の相互補完的な言語的下位組織であるとしている（Prince, 1987, 訳42-43頁, 117-121頁, 184-185頁）。
- 3) もちろん、言語学では談話はテキストとコンテキストの和として構成されるが（橋内, 1999, 21-28頁）、その場合のテキストとは字義通りの言語間の関係、つまり言語的コンテキストというニュアンスが強い。ここで、ディスコース（物語言説）がコンテキスト志向的と述べたのは、少なくとも社会学や心理学の領域におけるディスコース概念は、言語間の関係以外の非言語的コンテキストを分析の中心に据える志向性が相対的強いと思われるからである。
- 4) ここで沈黙とは、意識的に語ることを拒否する場合や、暗黙知故に語りたけれど語り手本人にナラティブを構築する能力のない場合が想定される。
- 5) 例えば、Human Relations, 2000, Vol. 53, No. 9や Organization Studies, 2003, Vol. 25, No. 1などで、“organizational discourse”という特集を組み、組織論におけるディスコース研究へ精力的に取り組み始めている。
- 6) 例えば、Fairclough（2005, pp. 917-918）は、従来の組織研究で慣習的な目的達

成としての組織観を棄却し、対象 (objects) や存在 (entities) を、プロセスの創発的な産物として見なすポストモダンの思考様式に立脚しつつ、組織化に着目した影響力のある新たな分析枠組みを、批判的談話分析 (Critical Discourse Analysis) とラベリングして展開している。

- 7) 製品やサービスに付帯する物語の機能性に言及するビジネスモデルは、ストーリー・ビジネスなどと呼ばれたりする (AERA2002年10月21日号)。本文で取り上げられた食品の例では、近年有機栽培された食材など、付加価値の高い食品に生産者 (農家) の顔写真入りで生産ストーリーが添付されていることが好例であろう。また、通販ではジャパネットたかたのテレビ通販がなぜあれほどまでに消費者を魅了するかと言えば、製品自体の機能のみならず、当該製品を取り巻く用途の多様性やライフシーンに訴える語りが展開されているからに他ならない。また、店舗ブランドの転換の事例としては、モスフードサービスが脱ファストフード (スローフード) を基調として展開した緑の看板の「緑モス」の店舗内には、ミッフィーのキャラクターで親しまれるオランダの有名絵本作家ディック・ブルーナのイラストを掲示し、イラストの言外に含意されるメッセージ (物語) が伝播することによってブランド認知の刷新効果が試みられている (日本経済新聞2005年8月27日朝刊付録 NIKKEI プラスワン)。
- 8) 金井 (1998b) は現実的事象の経験的記述から距離をもって記述された構成概念を二次的構成概念、日常言語として経営実践の現場発の生々しい言葉を一次的構成概念として、後者の探求を目指す経営学の現象学的アプローチを提唱している。また、辻村も経営教育学でのケース・メソッドのレーゾンデトールを一次的構成概念の発掘にあると主張する。
- 9) 序章でも触れられたが、こうした経営実践家の暗黙知レベルの経営論理を、加護野 (1988) は「日常の理論」、金井 (1998a) は、素朴理論と呼んでいる。
- 10) 発話行為とは、Austin, J. L や Searle, J. R を始祖とし、発話が聞き手に対してどのような効力を持っているかを、文法上や文章の構造上から探求する言語学の領域である。言語それ自体が行為であると見なされ、例えば平叙文は了解・合図の送信を、疑問文は応答の義務、あるいは命令文では行為の強制など、文法上の聞き手に対する効果を含意している。具体的な発話を例にあげると、「ここに体育祭を開始します (宣言)」は行為遂行的 (performative) 発話であり、「雨が降っている」では事実確認的 (constative) 発話となる (橋内, 1999, 65-72頁)。
- 11) もっとも、Stevenson & Greenberg (1998) や Griffin (1993) らは、社会構成主義者のようなナラティブ・アプローチのオソドクシーとは異なり、認識の外に客観的世界が存在する世界観を有し、したがってナラティブ内のイベント間の因果関係を明らかにすることで一般化可能性を志向するナラティブ実証主義 (narrative positivism) の立場をとる研究者なので、このような定性的研究の中にも定量的研究の志向性が組み込まれているのである。
- 12) ケース・メソッドの開発は、MS 社日本法人の人事部から青山学院大学 AML (Aoyama Media Laboratory) プロジェクトへ直接的な申し入れがあり、その研

- 究主査を筆者が受託研究という形式で引き受けることになった。
- 13) 例えば、サポート対象を9つのペルソナに分けセグメンテーションを決定した上で広告媒体をドラスティックに変更していること、煩雑なルーティン負荷量を軽減する工夫としてやり過ぎによる意思決定を行っていたこと、あるいは、プロジェクトのサポーターを取り込むため、意図的に彼・彼女らの発言頻度を高めプロジェクト関与率を高めていった関係的マネジメントの実施など、それら発見事実から経営学のケース分析としては示唆に富むコンテンツであった。
- 14) この他の語りの例としては、「自己のキャリア形成の語り」、「動機づけ要因の語り」、「社内外のネットワーク作りの語り」、「一皮むけた経験についての語り」あるいは「後人達に向けた語り」など、多くの厚い記述が得られた。
- 15) 事実、Labov (1972) では、「要旨」、「方向づけ」、「終結部」および「評価」の機能を中心に持ち上げ、「複雑な行為」と「結果／決定」についてはあまり吟味されていない。また、Labov (1972) の序論的研究に位置づけられる Labov & Waletzky (1967) では、「要旨」について言及されていない。したがって、彼らとて、6つの要素のうち、すべてがナラティブを構成する際重要な機能を担っているとは考えていないようである。ただし、両論考でいずれも最も重要な機能として位置づけられているのは「評価」であり、多くの紙幅を割いて論じられている (Labov & Waletzky, 1967, pp. 33-39; Labov, 1972, pp. 366-375)。
- 16) 本稿で取り上げるナラティブには、「結果／決定 (R)」や「終結部 (C)」とも受け取れる言説は存在したが、それらすべてに語り手の判断や感情や意見が含まれていたため、「評価 (E)」と見なすことにした。したがって、本稿でのナラティブにはこの両要素は存在しなかった。実は、この辺の主観的判断から免れられないのが、ナラティブ・アプローチなのである (桜井, 2002)。
- 17) MS 社では、企業ミッションとして「世界中のすべての人々とビジネスの持つ可能性を、最大限に引き出すための支援をすること」を掲げ、同ミッションを実現するための5つの教義 (tenets) が企業価値の向上を目的として定められている。すなわち、お客様と広範囲な連携体制を築く (Broad Customer Connection)、グローバルで包括的なアプローチ (A Global, Inclusive Approach)、卓越していること (Excellence)、信頼できるコンピューティング (Trustworthy Computing)、向上心を忘れない徳の高い社員 (Great People with Great Values) である。そして、プロジェクト・リーダーの N 氏は、まさに上記の「お客様と広範囲な連携体制を築く」に訴求して自分たちの活動を推進していったと語っている。
- 18) 筆者が関与した成功プロジェクトのストーリー化に後続し、現在さらに2本のストーリー化されたケースがあるとの回答を MS 社人事部より頂いている。詳細は後日ヒアリングに行く予定だが、1つは開発チーム (R&D) のケース、もう1つは社内ツールの開発のための部門横断的プロジェクトのケースで、いずれもマイクロソフトバリューを軸にプロジェクトが展開されたようである。

参考文献

- Alvesson, M. (1996), "Leadership studies : From procedure and abstraction to reflexivity and situation", *Leadership Quarterly*, Vol. 7, No. 4, pp. 455-485.
- Alvesson, M., Karreman, D. (2000), "Varieties of discourse : On the study of organizations through discourse analysis", *Human Relations*, Vol. 53, No. 9, pp. 1125-1149.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2000), *Reflexive Methodology*, SAGE Publications London
- 浅野智彦 (2001) 『自己への物語論的接近』 勁草書房.
- 馬場杉夫 (2002) 「定量分析と定性分析の相互補完性」『専修大学経営研究所報』 第149号, 1-17頁.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- Boje, D. M. (2001), *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, SAGE Publications.
- Chia, R. (2000), "Discourse Analysis as Organizational Analysis", *Organization*, Vol. 7, No. 3, pp. 513-518.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. eds. (1988), *Charismatic Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Dunford, R., & Jones, D. (2000), "Narrative in strategic change", *Human Relations*, Vol. 53, No. 9, pp. 1207-1226.
- Doolin, B. (2002), "Enterprise Discourse, Professional Identity and the Organizational Control of Hospital Clinicians", *Organization Studies*, Vol. 23, No. 3, pp. 369-390.
- 遠田雄志 (1996) 「ポスト・モダン経営学」『組織科学 (白桃書房)』 第29号, No. 4, 30-37頁.
- 遠田雄志 (2005) 『組織を変える常識』 中公新書.
- Fairclough, N. (1995), *Critical Discourse Analysis*, London : Longman.
- Fairclough, N. (2005), "Discourse Analysis in Organization Studies : The Case for Critical Realism", *Organization Studies*, Vol. 26, No. 6, pp. 915-939
- Fleming, D. (2001), "Narrative leadership : using the power of stories", *Strategy & Leadership*, Vol. 29, No. 4, pp. 34-36.
- Gabriel, Y. (2004), "The Narrative Veil : Truth and Untruths in Storytelling", in Y. Gabriel (ed.), *Myths, stories, and organizations : premodern narratives for our times*, Oxford University Press, pp. 17-31.
- Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Culture*. Basic Book. New York. (吉田他訳 『文化の解釈学 I・II』 岩波書店, 1987年).
- Greenleaf, R. K. (1998), *The power of servant-leadership*, Berrett-Koehler Publishers.

- Griffin, L. J. (1993), "Narrative, Event-Structure Analysis, and Causal Interpretation in Historical Sociology", *American Journal of Sociology*, Vol. 98, No. 5, pp. 1094-1133.
- 橋内武 (1999) 『ディスコース』くろしお出版.
- 濱井和子・川村尚也 (2004) 「病院における医師—患者関係のマネジメント—ナラティブ分析からのアプローチ」『2005年度組織学会年次大会報告要旨集』39-42頁 (および報告時配布資料).
- Heracleous, L., & Barrett, M. (2001), "Organizational Change as Discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 755-778.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. (2002), "Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance", *Organization Studies*, Vol. 23, No. 3, pp. 421-447.
- 平井英美・中河伸俊 (2000) 『構築主義の社会学』世界思想社.
- 保坂裕子 (2000) 「多声の時空間におけるアイデンティティ構築」『京都大学大学院教育学研究科紀要』第46号, 425-437頁.
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論』千倉書房.
- 鴨川卓博編著 (2000) 『談話, 「語り」, ナラティブ』大阪教育図書.
- 金井壽宏 (1998a) 「リーダーとマネジャー: リーダーシップの持論 (素朴理論) と規範の探究」『国民経済雑誌 (神戸大学)』第177巻, 第4号, 65-78頁.
- 金井壽宏 (1998b) 「新手法としての『現象学的アプローチ』」佐藤文昭編『わかりやすいあなたのための経営学・入門』宝島社.
- Knight, D., & Willmott, H. (1990), *Labour Process Theory*, MacMillan Press.
- Labov, W., & Waletzky, J. (1967), "Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience", in J. Helm (ed.), *Essay on the Verbal and Visual Arts*, University of Washington Press, pp. 12-44.
- Labov, W. (1972), *Language in the Inner City: Studies in the Black English Vernacular*, University of Pennsylvania Press.
- 前田彰一 (2004) 『物語のナラトロジー』彩流社.
- 松本啓子 (1999) 「ナラティブアプローチの可能性と限界をめぐって—「異文化」理解の詩学と政治学—」『言語文化』同社大学言語文化学会, 759-780頁.
- メイナード・K・泉子 (1997) 『談話分析の可能性』くろしお出版.
- McNamee, S & Gergen, K. J eds (1992), *Therapy as social construction*, Sage Publications (野田裕二・野村直樹訳『ナラティブ・セラピー: 社会構成主義の実践』金剛出版, 1997年).
- 中河伸俊・北澤毅・上井隆義 (2001) 『社会構築主義のスペクトラム』ナカニシヤ出版.
- 西本直人 (2005) 「アミスタッドに学ぶ物語力」『スピルバーグ宇宙と戦争の狭間』

- 竹書房, 182-192頁.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987), *Discourse and Social Psychology*, Sage Publications.
- Prince, G. (1982), *Narratology*, Walter de Gruyter & Co., Berlin. (遠藤健一訳『物語論の位相』松柏社, 1996年).
- Prince, G. (1987), *A Dictionary of Narratology*, University of Nebraska Press. (遠藤健一訳『物語論辞典』松柏社, 1991年).
- O'Neill, P. (1994), *Fictions of Discourse*, University of Toronto Press (遠藤健一監訳『言説のフィクション』松柏社, 2001年).
- Riessman, C. K. (1993), *Narrative Analysis*, Sage Publications.
- 桜井厚 (2002) 『インタビューの社会学ライフストーリーの聞き方』せりか書房.
- 瀬戸知也 (1999) 「少年犯罪問題へのナラティブ・アプローチの試み: 「神」の少年事件」を事例として」『教育科学(宮崎大学教育学部紀要)』第86号, 13-27頁.
- Stevenson, W. B., & Greenberg, D. N. (1998), "The Formal Analysis of Narratives of Organizational Change", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 741-762.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998), *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory (2ed)*, Sage Publications. (操華子・森岡崇訳『質的研究の基礎: グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順』医学書院, 2004年).
- 高橋正泰 (2002) 「組織論とディスコース」『経営論集(明治大学)』第49巻, 第3・4号, 67-82頁.
- Tichy, N. M., & Cohen, E. (1997), *The leadership engine: how winning companies build leaders at every level*, Harper Business. (一條和生訳『リーダーシップ・エンジン』東洋経済新報社, 1999年).
- 常眞千賀子 (1997) 「社会文化的, 歴史的営みとしての談話」茂呂雄二編『対話と知』新曜社, 151-174頁.
- 辻村宏和 (2001) 『経営者育成の理論的基盤』文眞堂.
- van Dijk, T. A. (1997), *Discourse as Structure and Process*, London: Sage.
- Vaara, E. (2002), "On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-merger Integration", *Organization Studies*, Vol. 23, No. 2, pp. 211-248.
- Vaara, E. (2002), "On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-merger Integration", *Organization Studies*, Vol. 23, No. 2, pp. 211-248.
- Vaara, E., Kleymann, B., & Seristo, H. (2004), 'Strategy as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances', *Journal of management Studies*, Vol. 41, No. 1, pp.1-35.
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing 2ed*, McGraw-Hill Companies. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997年).
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, SAGE Publications. (遠田雄

- 志・西本直人訳『センスメーカーイングインオーガニゼーション』文眞堂, 2001年).
- White, M., & Epston, D. (1990), *Narrative Means to Therapeutic Ends*, W. W. Norton. New York. (小森泰永訳『物語としての家族』金剛出版, 1992年).