

組織変革におけるストーリーテリングの意義

問題分析志向からポジティブな未来志向へ

宇田川 元 一

1. イントロダクション

近年、新しい組織変革のアプローチとしてストーリーテリングが注目を集めつつある。本研究は、この組織変革におけるストーリーテリングについて、その意義を理論的に考察することにある。

組織におけるストーリーテリングは、これまでアメリカのDenningらを中心に実践的な広がりを見せている（Denning, 2004; Brown, Denning, Groh and Prusak, 2005; Denning, 2007; Parkin, 2010）。だが、ストーリーテリングの組織変革への有効性についてはこれまで考察が展開されてきた（Denning, 2005）ものの、その理論的基盤については十分な考察が展開されていない。そこで、本研究ではストーリーテリングの理論的基盤と、哲学や臨床心理学の領域で展開されている語り（ナラティブ：narrative）に着目したアプローチとの関係を考察する。ナラティブ・アプローチには、旧来の問題分析を中心としたマネジメント・セオリーとは異なり、ポジティブな未来を志向しているという点特徴的である。

2. 変革の主体の二分化を巡る問題

近年、組織におけるストーリーテリングへの注目が、主に組織変革の領域で注目を集めている。ストーリーテリングとは、物語を語りかけることを通じて組織を変革しようとする、組織変革への新しい取り組みである。では、このス

ストーリーテリングは組織変革の議論に対して、いかなる意義を有しているの
であろうか。

旧来、組織変革は、Hammer and Champy (1993) によるリエンジニアリングに代表されるように、組織目的に照らして、それまでのオペレーションの中の非合理的な点を明らかにし、その問題に対する解決策として、論理的にオペレーションを再構築する「客観的な」アプローチが展開されてきた。しかし、こうした取り組みは十分な効果を上げていないどころか、組織を瓦解させる要因として問題視されるようになってきた。この問題に対し、Kotter (1996) は、組織メンバーの変革へのコミットメントを構築する主観的な側面に注目し、危機意識の構築から組織文化の定着にいたる8つのステップを踏まえた組織変革のモデルを提唱している。

一方、ストーリーテリングは、旧来の組織変革の議論の前提にこそ、組織変革を困難にさせる要因があると考え。すなわち、組織的な「問題」の立て方は論理的に導き出されるが、果たして我々は論理によって動いているのか、という疑問である。リエンジニアリング論には、組織の問題を見出せる存在が前提とされており、またその問題は正しく導き出しうるものであると考えられている。また、Kotter (1996) のアプローチにも、組織にはいかなる問題が存在しているのか、その問題を特定できることが前提とされている。だがここでは、組織が抱えているとされる問題を認識する主体と、問題を指摘される主体とが二分化されることを暗黙的に前提としている。そして、この二者間のコミュニケーションは、論理が媒介するものと前提とされており、論理的な理解の過不足の程度によって組織の変革の正否が決定されるという前提が存在している。だが、この暗黙的な主体の二分化の過程には、組織変革をかえって困難にする問題が内在しているのである。こうした既存の組織変革に見られる「考える者」と「行う者」という主体の二分化には、理論が想定する存在論上の問題と、実践上の問題の2つの問題が指摘できる。

前者の存在論上の問題について、批判的マネジメント研究 (critical management studies, 以後CMSと略す) の立場から、経営戦略の思想がもつパワーについて批判が展開されてきた。Knights and Morgan (1991) は、フーコーの視

点を応用しながら、経営戦略とは組織の中で主体を構築するディスコースとして機能し、我々の認識もまた権力に対する欲望も、経営戦略というディスコースが構築し、また再生産させることを明らかにした。ある組織に問題があるとする時に、今日では多くの組織が経営戦略の観点から問題化されるようになっているが、そうした問題化の方向は支配的なディスコースによって構築されたものであり、その背後には、経営戦略の知識を有する主体とそうではない主体という主体の二分化があるということである。つまり、問題とは、我々がある物事や出来事に対して、それを問題だとする語りによって構築される (Spector and Kitsuse, 1977)。ある立場から捉えられた問題をいかにして組織的な問題として構築していくのかについては、これまでイシュー・セリング (issue selling: Dutton and Ashford, 1993) の立場からも研究が展開されてきたように、問題とは客観的に存在するものではなく、社会的に構築されるものであり、それ故に、既存の組織変革研究が前提としてきたような、問題の客観的実在を前提とする論議には、存在論上の欠陥を指摘せざるを得ない。

一方、実践上の問題については、Mantere and Vaara (2007) が指摘するように、主体の二分化によって実行する者とされた主体は、自らと戦略とを直接関係のないもの、自分の関わる問題ではないものとして捉えるようになる。さらに、組織変革の語りは、変革すべき問題の存在を実在化させるため、これまでの組織メンバーを「問題のある人間」へと構築していく。しかし、この主体の問題化のプロセスは、当該組織メンバーに「問題のある人間」というアイデンティティを受け入れた上で、自らを変革することを要求する。だが、そうした変化は外的に動機づけられたものであり、組織変革を頓挫させる実践上の危険性がある。この点に対して、Kotter (1996) は問題の認識を拒否できない水準まで構築することによって組織変革を達成しようとするが、こうしたアプローチはHeath and Heath (2010) によれば、「燃えさかるプラットフォーム」のアプローチであるとされる。すなわち、北海の石油掘削を行うプラットフォームに火災が発生した際に、海に飛び込まなければ炎に巻き込まれてしまうが、北海の海に飛び込むことも限りのないリスクを伴う。こうした危機感の醸成、あるいは恐怖によってドライブされた組織変革は、組織メンバーに目の前

の問題には対処させるものの、当面の問題が解決した場合は、組織はすぐに元に戻ってしまい、持続的な組織変革につながらない結果に至ることが指摘されており、実践性を欠いていると言わざるを得ない。

これら既存の組織変革を巡る議論に潜むこれら2つの問題は、いずれも主体の二分化からその問題の端を発しており、二分化された主体間を結びつけることが可能であるという前提に問題の根底がある。すなわち、論理的に説明がなされれば、速やかに我々の行為は変化するはずだという暗黙的な前提である。しかし、我々はその論理が自らを問題化するものである場合は、論争を通じてその論理の内包している問題点を指摘することで問題化を拒むであろうし、そうした論争は組織変革の姿とはかけ離れた帰結に至る危険性がある¹⁾。

従って、この問題には、主体の二分化という旧来の組織変革の議論の前提を問い直すところからアプローチすることが有効であろう。我々はいかにしてものごとを理解するのか、また、我々はどのように行為を形成しているのか、その点に対して、より真剣に向き合ったとき、果たしてこうした論理的な理解の過不足から組織変革の正否を論じることが妥当かどうか、この点こそが問われなければならないのである。

3. 組織変革におけるストーリーテリング

既存の組織変革の議論は、変革を企図する者と実行させられる者という主体の二分化を前提にしてきた。こうした主体の二分化は、組織内の主体性を構築し、組織変革への抵抗を生み出す危険性がある。それでは組織変革は不可能なのであろうか。この問いに対し、ストーリーテリングのパースペクティブは、企図した通りに変革をすることが可能かどうかは別として、変革は可能であると考え。その理由について考察する前に、具体的なストーリーテリングの例

1) 論理が論争を引き起こす問題について、Denning (2005) は「頭の中の小さな声」と呼ぶ、我々の暗黙的な認識が論理を基本的に不自然な存在として拒否をするからであると述べている。また、Berman (1981) は、論理とミメシス(後述)の違いという図式を描き、これをBateson (1972) の学習のヒエラルキーの違いとして説明を展開している。

を示したい。以下に示す例は、Denningがかつて世界銀行で左遷ポストであった情報部門責任者として、ナレッジ・マネジメントのシステムを導入する組織変革を行った際に、以下のようなストーリーテリングを行ったものである。

1995年6月、ザンビアの小さな村で働く医療ワーカーがジョージア州アトランタの病害対策防止センターのウェブサイトにアクセスをした。そのサイトで、マラリアへの対処法を知ることが出来た。これは1995年6月であって、2015年6月の出来事ではない。そして、ザンビアの首都の話でもなく、首都から600キロも離れたところにある小さな村での話だ。さらに豊かな国の話でもない。ザンビアでの話なのだ。ザンビアは世界でももっとも貧しい国の1つだ。しかし、この情景の中で世界銀行にとってもっとも重要なことは一体何だろうか。それは、この情景の中に世界銀行が存在していないということだ。我々は世界中で貧困に立ち向かうための決断を下そうとしている何百万もの人々と知識を共有できるような、整理された形で自分たちのノウハウを持っていない。でも、もし我々がそれを持っていたとしたらどうか考えてみて欲しい。そんな方法で知識を共有できる仕組みを持っていると考えてみて欲しい。そして、我々がそんな組織になれると考えてみて欲しい。(Denning, 2005: 訳142-143より引用)

Denningは、自身が上記のストーリーテリングを行ったことを通じ、極めて官僚主義的であった世界銀行が変革を始めたと述べている。しかし、なぜストーリーテリングは既存の組織変革のアプローチと異なり有効だと主張できるのだろうか。それは、ストーリーテリングは、我々が事実とみなす理解の基盤である暗黙知 (tacit knowing) ²⁾ にアプローチすることを主眼に置いているた

- 2) 暗黙知の概念は、Nonaka and Takeuchi (1995) による知識創造理論の中で取り上げられ一般的に知られるようになった。しかし、彼らの紹介の方法は、tacit knowingである暗黙知をtacit knowledgeと誤解している。すなわち、直感やコツといったものを言語化し、形式化して共有することが彼らの主張の中心であるが、これはPolanyiの議論からは全くかけ離れている。このPolanyi解釈の大きな誤解については、今後明確な批判が必要だと考える。

めである。たとえば、上記のストーリーを聴いた聴衆は、ナレッジ・マネジメントの導入がなぜ必要なのか、とか、どのような効果があるのか、ということ論理的に判断する以前に、ナレッジ・マネジメントが導入された姿を自らに内にある経験と結びつけて想像するであろう。つまり、論理的な説得よりも以前に、好意的な視点の構築へとアプローチしていることが分かる。では、このようなストーリーテリングのアプローチの有効性について、既存の組織変革の議論との哲学的な違いから考察してみよう。

4. ストーリーテリングの狙い - 暗黙知の構築

ストーリーテリングは、旧来の組織変革の議論が前提としてきた主体の二分化ではなく一体化³⁾(ミメシスmimesis)を目指す取り組みである(Denning, 2004)。これまで我々はデカルト主義の主客二元論の伝統から、客観的に事実が存在し、その客観的な事実を認識する知識が存在することを前提としてきた。しかし、その客観的な知識の存在が、Berger and Luckmann(1966)を端緒とする社会構築主義(social constructionism)の動きの中で大きく覆されようとしている。すなわち、「客観的な事実」とは、相互作用を通じて間主観的に構築されたものであり、我々は客観性を前提とするが故に、異なる事実間の対立に直面するのである。この観点に経てば、2節で取り上げたような主体の二分化に対する批判も成立しうるし、組織変革の取り組みの中で問題化を拒否しながら変革を阻害することも正当化されうるのである。

しかし、社会構築主義の前提を実践的に捉えるならば、我々には事実と見えず現実を構築する力が備わっていると理解することもできる。この現実が構築されるプロセスは暗黙的に進行するものであり、具体的な事実の突き合わせの

3) 一般的にミメシスの概念は、「模倣」や「複製」と訳されることが多い。これは、プラトンのミメシスに対する理解に基づいており、アリストテレスは単なる模倣や複製とは異なり、創造的な意義を示していた(Berman, 1981)。Berman(1981)によれば、ミメシスこそがデカルト主義の主客二元論の中で失われた学習の本質であり、この視座はPolanyiとBatesonを貫くものであると指摘している。なお、一体化の訳語は、Berman(1981)の柴田訳に基づいている。

議論の中ではなく、むしろ、その基盤として存在しているものである。旧来の組織変革を巡る議論は、事実自体にアプローチするものであったため、我々は事実を巡って対立を引き起こす可能性があった。しかし、ストーリーテリングは、我々が事実と見なす現実を構築するこの暗黙的なプロセス自体にアプローチすることを目指しているのである。

Brown (2005)⁴⁾は、Polanyi (1958)の暗黙知(tacit knowing)の概念を用いて、ストーリーテリングの意義を説明している。我々は組織での生活の日常的な行い(実践:practice)の中から、知識や人工物の関係性を構築し、それらの意味を暗黙的(tacit)に知っていく(knowing)⁵⁾。暗黙知の概念を提示したPolanyiは、医師がレントゲン写真から診断をすることができるようになるプロセスを例に出して説明している。

医学生が肺疾患のX線診断講義に出席しているところを考えてみよう。彼は暗室で患者の胸に当てられた蛍光性のスクリーン上の影のような痕跡を見つめ、X線技師が助手に、専門語で、そうした影の重要な特徴についてコメントしているのを聞く。最初学生は全くとまどう。胸郭のX線写真には心臓と肋骨の影だけ見え、ただ二三の蜘蛛の巣のような斑点がその間に散らばっているだけなのだ。エキスパートは自分の想像になる絵空事を物語っているように見える。彼には何が語られているのか皆目分からない。そして彼は数週間にわたって聴き続け、異なったケースの新たな写真を次々に注意深く眺め続けると、ある試行的な理解が萌芽し始める。彼は徐々に肋骨を忘れ、肺を見るようになる。そして終に、もし彼が知能的に忍耐すれば、重要な詳細のパノラマが彼に顕示されるであろう 生理学的病変と病理学的変化が、癥痕が、慢性病が、急性疾患の徴候が。彼は新しい世界に入ったのだ。(Polanyi, 1958:101, 訳93)

4) Brown et al. (2005)の第3章に所収。

5) この実践と暗黙知の形成との関係について、参加との不可分性を論じたのがLave and Wenger (1991)である。

この記述から分かることは、知識や人工物といった物的存在間の関係性を創り出していくものが暗黙知である、という点であり、我々は暗黙知の構築を通じて、他者の世界へと一体化していくのである。また、我々は物事を行う中から、暗黙的に物事や出来事がいかなるものであったのかを知っていく。そうした経験的な理解は、単に知的なレベルに留まらず、身体的な感覚も伴いながら構築される⁶⁾。それ故に、Brown and Duguid (2001) が問題にしたように、組織の中では異なる実践間では知識は伝達しがたい、固着性のあるもの (sticky) であるのに対し、組織外でも類似する実践に従事する場合、知識は伝達されやすい、漏れやすい (leaky) ものものである。Brownは、かつて働いていたゼロックスのパロ・アルト研究所 (PARC) を例に出し、かつてPARCが開発したグラフィカル・ユーザー・インターフェースは、社内での理解を得ることは難しかった一方、当時まだ出来たばかりであったアップルやマイクロソフトといった外部の組織にはいとも簡単に伝わってしまったと述べている。ここからも分かるように、組織変革を考えるとときには、論理的な違いよりも、むしろ、異なる暗黙知を有することにより、組織の置かれている状況への理解の隔たりが生じ、それ故に、変革を論理的に展開してもかえって問題化の方向性に対する違いばかりが強調されるという皮肉な帰結をもたらす可能性があることを考慮する必要がある。故に、この隔たりを埋めようとするのではなく、隔たりがない部分を創り出すために、暗黙知を構築することが組織変革にとっては第一歩なのである。ストーリーテリングが狙うのは一体化、つまり、暗黙知を組織的に構築する取り組みであり、一体化された上で初めて論理的な説明は機能するようになるのである。いうなれば、既存の組織変革研究には、論理的に説明をすれば、自動的に暗黙的な理解の次元も含めた変革が生じ、理解もなされるという前提としてきたと言える。

しかし、ここで考えておかなければならないのは、我々はストーリーテリングを通じて、暗黙知を構築するという時、果たしてその語られる物語と我々の

6) この点において、Polanyiの議論は、Berger and Luckmann (1966) よりも、身体という側面を含むものとして理解できる。

暗黙知の構築とはいかなる関係にあるのか、という点である。この点について、ストーリーテリングで語られる物語の内容と、暗黙知の構築との関係を考察する必要がある。

5. 物語の哲学の目指すもの

組織におけるストーリーテリングは、暗黙知の構築を目指す行為である。では、物語と暗黙知とはどのような関係にあるのだろうか。前節までの考察を踏まえれば、物語とは、我々が経験した様々な出来事を結びつけるものと理解できる。野家(2005)は、物語の物語するという行為としての側面に注目する。物語は書かれたものであり、純粋に知的な出来事としての側面を含むが、一方、物語ることは具体的な行為としての側面を有している。すなわち、我々は物語るという行為を通じて、我々が経験した様々な出来事がいかなる関係にあるのか、その関係性を創り出す。つまり、この関係性を紡ぐものが物語であり、我々は物語を通じて我々が経験したことがいかなるものであったのかを「知る」のである。

この点について、セルター(1980=1987)は、「空間」と「場所」との対比から説明を試みている。彼は「物語は空間の^{パトロール}遍歴である」(訳239)とし、場所とは「死んだものがそこにあるというありかた」であり、空間とは「それにはたらきかける操作によって規定されるありかた」(訳244)であるとする。「空間とは実践された場所のことである。たとえば都市計画によって幾何学的にできあがった都市は、そこを歩く者たちによって空間に転換させられてしまう。おなじように、読むという行為も、記号のシステムがつくり出した場所 書かれたもの を実践化することによって空間をうみだすのである」(訳243)と述べる。ここでいう場所とは物理的な存在であり、空間とはその場所に我々が働きかける実践によって結びつけられることで意味を構築されたもののことを指している。つまり、我々は経験した出来事や物事をそれぞれのもので受け取るのではなく、そこに働きかける実践によって、はじめてその出来事や物事が何であるかを知る。彼はこうした実践を「物語的な行為」と呼ぶ。ここで示さ

れることは大きく2つある。ひとつは、我々は物語的な行為なくして何が存在しているのかを知ることはできない、という点であり、これはPolanyiが示した暗黙知の概念と類似する理解である。それと同時に、セルトーが一連の記述の中で示したもうひとつの点は、フーコーの強調する社会的に構築された知識とパワーとの関係への問いかけであった。我々の存在が社会的に構築されている側面を強調するフーコーの議論も、またひとつの研究者のディスコースにすぎず、我々はそうした構築されたパワー構造の中においても、物語的な行為を通じて、そうした支配を覆す力を有していることをセルトーは指摘する。つまり、我々が物語することにこそ、我々が場所を空間に変え、様々な出来事や物事の関係性を構築する根本的なパワーが備わっていることを示しているのである。

この物語の有する強力なパワーと組織変革を考えたとき、ここで2つの点について考える必要がある。ひとつは、物語のパワーをどのように組織変革に活かすのか、という点であり、もうひとつは、物語の内容はいかなるものであるべきか、という点である。この2点について、臨床心理家のWhite and Epston (1990) の考え方は参考になる。彼らは語りを通じた「問題の外在化」を活用し、ナラティブ・セラピーと呼ばれるサイコセラピーを展開している。旧来のカウンセリングの方法（ここでは主に精神分析を想定している）では、問題の原因を特定し（精神分析ではトラウマが原因とされる）、その特定された原因を自らが乗り越えることで解決に至らせようとする。これを問題分析志向のセラピーと呼ぶ。しかし、この問題分析志向のセラピー下では、クライアントは問題に苦しむ状況の中にいるにもかかわらず自己の変革を必要とされてしまうため、解決のハードルが高くなってしまう。しかし、ナラティブ・セラピーの立場からすれば、カウンセリングの面接にくるクライアントは、問題と自己とが一体化しているため、自己自身の変革をせねば問題の解決に至らないという困難な状況に陥っている者として受け止められる。そこで、問題がクライアントにどのような影響を及ぼしているのかを語りを通じて問題を外在化させる取り組みをナラティブ・セラピーでは行う。これを「問題の外在化」と呼ぶ。たとえば、遺棄症の子供とその家族（この場合は両親）に対するセラピーで、Whiteらは、子供に遺棄症を「スニーキー・ブー」と名付けさせ、子供自身に、

プーがどのような影響を及ぼしているか、また家族にはどのような影響を与えているのかを語らせる。この過程で、問題と自己との関係性が語りを通じて再構築されている点は注目すべきである。その上で、その問題に、自分が含まれていない点や、どのように自分が上手く対処出来たかというポジティブな点へと次に目を向けさせていく。つまり、問題分析志向のセラピーでは、暗黙的に問題を抱え込んでしまった自己自身に問題の原因があるとされているのに対し、ナラティブ・セラピーでは、問題の外在化を通じて、問題との関係性を再構築し、その再構築を通じて、クライアント自らが問題を解決する力を有していることを知っていくのである。同じような視点に立つセラピーの方法に、解決志向セラピー（ブリーフ・セラピーとも呼ばれる）もあり（de Shazer, 1994）、ここでは「奇跡の質問（miracle question）」と呼ばれる問いが寄せられる。「奇跡の質問」とは、カウンセラーはクライアントに、自身が抱えている問題がすべて解決しているとすれば、それはどのような徴候から知ることが出来るか、また、そのような場合、どのような変化が訪れるか、ということ問いかけるものである。ここでも同様に、「奇跡の問い」を通じて、クライアントは、解決した状況と一体化し、問題解決の力がクライアント自身の中に備わっている、ということを知るのである。

このサイコセラピーの実践から、前記した2つの問い、つまり、物語のパワーの活用方法と物語の内容について整理するならば、ひとつ目の点については、物語によってクライアントと問題との関係性を再構築する、という点が指摘できるだろう。物語は関係性を構築する強力なパワーがあり、それ故にクライアントは困難を抱えもすれば、対処の方法も見いださうるのである。それと同時に、2番目の物語の内容については、問題の分析ではなく、解決を志向しているという点が重要である。そして、その解決する力は、カウンセラーではなく、クライアント自身の中にすでに備わっており、それをうまく問題の解決と結びつける関係性の構築が繰り返されているのである。

6. 結論 - ポジティブな未来指向への転換

これまで旧来の組織変革とストーリーテリングを通じた組織変革のパーセクティブの違いについて、物語の哲学的側面に注目しながら議論を行ってきた。

前節までの論点を整理するならば、我々は物語を通じて、我々が経験した様々な出来事や物事の関係性を構築する。こうして構築された関係性こそが、暗黙知の中身なのである。それと同時に、旧来の組織変革の議論の前提であった「問題のある組織」へと問題化していくことは、問題の分析に向けた力に目を向けさせる、問題分析志向の物語的な行為であると言えるだろう。しかし、この物語の中では、暗黙的に主体の二分化が生じており、また、「問題のある人間」へと組織メンバーのアイデンティティを創り出してしまいうため、組織変革をするか、しないか、という非常に高い壁を創り出してしまふものであった。

しかしながら、ストーリーテリングは、Denningの語った物語に再び目を向ければ「でも、もし我々がそれを持っていたとしたらどうか考えてみて欲しい。そんな方法で知識を共有できる仕組みを持っていると考えてみて欲しい。そして、我々がそんな組織になれると考えてみて欲しい」とあるように、ポジティブな未来にフォーカスし、未来の可能性と組織や組織メンバーの有する力とのつながりを創り出そうとしている。旧来の組織変革のアプローチが問題分析志向であるのに対し、ストーリーテリングを通じた組織変革はポジティブな未来志向⁷⁾として位置づけることも可能であろう。

このようなポジティブな未来志向のアプローチは、今後、組織変革のみならず、様々な組織の問題を考える上で中心的な視点になってくるだろう。この本質を強調するならば、解決する力が組織自体にすでに備わっている、と考える立場である。そして、そのすでに備わっている力と問題解決とを結びつけることこそが、新しいマネジメント・セオリーを貫く方向性であると考えられる。

7) 問題分析志向に対しては、通常ならば解決志向とするべきであるが、「解決」という言葉は問題の存在を前提としている。カウンセリングの現場と組織変革が異なるのは、そもそも問題自体は、CMSが批判するように変革論や経営戦略論によってディスカージヴに構築されている、という側面がある点である。

これまでの組織変革の議論にせよ、経営戦略論にせよ、あるいは、組織デザインの議論やリーダーシップ論など、あらゆる領域で、組織の問題は、問題を解決する能力は、特定の主体（主に経営者）に備わっているとされてきた。しかし、こうした前提は、問題を組織と一体化させ、その結果、かえって変革を困難なものへと変えているのである。

本研究には残された課題が数多く存在しており、それらは大きく3つにまとめられる。ひとつは、ストーリーテリングと他のポジティブな未来志向のアプローチとの関係性についての考察である。これまで、ポジティブな未来指向のアプローチからいくつかの研究がこれまでも展開されてきている。たとえば、組織開発の議論では、Cooperriderを中心として「価値を認める問い（AI: appreciative inquiry）」が提唱されてきた（Cooperrider, 1996; Whitney and Trosten-Bloom, 2003）。AIは、ポジティブな側面にフォーカスしながら組織を変革する取り組みであり、ストーリーテリングのアプローチと類似する視点を有しており、今後両者の関係についても考察を行う必要があるだろう。

第二に、ストーリーテリングの語る内容自体についても今後もっと掘り下げて行われる必要がある。先に取り上げたナラティブ・セラピーに見られる問題の外在化のように、語る物語の内容の方向性は、有効なストーリーテリングを組織で行う上で重要である。さらに、ストーリーテリングの有する多様な力がどのように具体的な効果を有しているのかを明らかにしていくことも求められている。日常的なストーリーテリングは、スキルを伝承する力もあり（Brown and Duguid, 2000）、また、組織内の人間関係の構築にも有効である（Cohen and Prusak, 2003）ことが指摘されている。また、本論ではフォーカスしなかったが、ストーリーテリングが非常に強力な力を有しているのだとすれば、その実践に対する批判的な考察も必要である。ストーリーテリングの有する多様な力を今後明らかにしていくことは、ポジティブな未来志向のマネジメント・セオリーの開発にとって重要な取り組みとなるであろう。

第三に、物語を巡る様々な哲学や社会科学全般における実践的転回（practice turn）との関係性のさらなる考察である。例えば、メタファーと物語との関係については考察の余地があるだろう。メタファーとは、我々の経験とす

に存在する概念との関係性を構築する言語の修辞法のことを指すが、ここからもメタファーの働きは物語と類似性が見いだせる。とりわけ、メタファーの実践的な活用のされ方を明らかにすることは、ストーリーテリングの内容を充実させる上でも有用であろう。

一方、「実践」を巡る哲学的な考察もまた重要な視点であると考えられる。Toulmin (2001) は、暗黙知とメーティス (metis: 狡知), 及び、中国の老荘思想における道 (タオ) の概念との類似性について言及している。本論で取り上げたセルトー (1980=1987) もまた、物語 (歴史) のメーティスとしての側面に言及をしている。ここで考察されていることは、我々の近代以降の知のあり方に対する根本的な問い掛けである。すなわち、論理的な正しさと実践的な正しさとは全く異なるものであり、それ故、我々の研究する経営学自体も、実践的な正しさに依拠した研究に転回する必要があるだろう。本論では旧来の組織変革の研究に潜む二分法を考察するなかで、論理的な正しさの実践的な帰結について言及し、ストーリーテリングを実践的な正しさを構築するひとつの方向性として提示した。我々が近代の中で追求してきた論理的な正しさへの探求、すなわち、科学への志向を別な視点から見れば、我々の論理的な正しさへの強い関心は、実践上有用な資源として機能させることができるとも言え、また、我々の日常的な実践もそうした様々な資源を用いることで構成されている。この実践の観点から我々が日々関わる組織を見たとき、我々はこれまでとは全く異なる組織のあり方を見出すであろう。ストーリーテリングの研究は、まさにその入り口に我々を誘うものであり、近年展開されている実践としての戦略 (strategy-as-practice) もまた類似する視座を持っている。今後、他の経営学領域においても実践的転回に基づいた研究の展開がなされていくものと考えられる。

謝辞：本研究は日本学術振興会科学研究費補助金 (挑戦的萌芽, 研究課題番号:21653027) の助成を受けたものである。同研究費による金銭的支援に感謝する。

参考文献

- Bateson, G. *Steps to an Ecology of Mind*. N.Y.: Ballantine Books, 1972. (佐藤良明訳『精神の生態学』新思索社, 2000年.)
- Berger, P. L., and T. Luckmann. *The Social Construction of Reality*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1966. (山口節郎訳『日常世界の構成』新曜社, 1977年.)
- Berman, M. *The Reenchantment of the World*. Ithaca: Cornell University Press, 1981. (柴田元幸訳『デカルトからペイトソンへ 世界の再魔術化』国文社, 1989年.)
- Brown, J.S., S. Denning, K. Groh and L. Prusak. *Storytelling in Organizations: Why Storytelling is Transforming 21st Century Organizations and Management*, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. (高橋正泰・高井俊次監訳『ストーリーテリングが経営を変える 組織変革の新しい鍵』同文館出版, 2007年.)
- Brown, J. S. and P. Duguid. 'Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation', *Organization Science*, 1 (2), 1991, pp.40-57.
- Brown, J. S. and P. Duguid. 'Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective', *Organization Science*, 12 (2), 2001, pp.198-213.
- ミシェル・ド・セルトー (山田登世子訳)『日常実践のポイエティック』国文社, 1987 (原著1980.)
- Cohen, D. and L. Prusak. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2001. (沢崎冬日訳『人と人の「つながり」に投資する企業 ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社, 2003年.)
- Cooperrider, D. 'Resources for Getting Appreciative Inquiry Started', *OD Practitioner*, 28, 1996, pp.23-34.
- Denning, S. Squirrel inc.: *A Fable of Leadership through Storytelling*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004. (富田ひろみ訳『チームリーダー』不空社, 2005年.)
- Denning, S. *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action through Narrative*. San Francisco, Calif, Jossey-Bass, 2007.
- De Shazer, S. *Words were Originally Magic*. N.Y.: W.W.Norton, 1994. (長谷川啓三監訳『解決志向の言語学』法政大学出版局, 2000年.)
- Dutton, J. and S. Ashford. 'Selling Issues to Top Management', *Academy of Management Review*, 18 (3), 1993, pp.397-428.
- Hammer, M. and J. Champy. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. N.Y.: Harper Business, 1993. (野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社, 1993年.)
- Heath, C. and D. Heath. *Switch: How to Change Things When Change is Hard*. N.Y.: Broadway Books, 2010.
- Knights, D. and G. Morgan. 'Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique', *Organization Studies*, 12 (2), 1991, pp.251-273.
- Kotter, J. *Leading Change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1996. (梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社, 2002年.)
- Lave, J. and E. Wenger. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. New York,

- Cambridge University Press, 1991. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習』産業図書, 1993年).
- 野家啓一『物語の哲学』岩波書店, 2005年.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. *Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. NY: Oxford University Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1995年.)
- Mantere, S. and E. Vaara. 'On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective', *Organization Science*, 19(2) pp.341-358.
- Polanyi, M. *Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy*. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 1958. (長尾史郎訳『個人的知識 脱批判哲学をめざして』ハーベスト社, 1985年.)
- Perkin, M. *Tales for Change: Using Storytelling to Develop People and Organization*. London: Kogan Page, 2010.
- Spector, M. and J. I. Kitsuse. *Constructing Social Problems*. Melno Park, Calif: 1977. (村上直之訳『社会問題の構築 ラベリング論をこえて』マルジュ社, 1990年.)
- Toulmin, S. *Return to Reason*. Cambirdge, Mass: Harvard University Press, 2001. (藤村龍雄訳『理性への回帰』法政大学出版局, 2009年.)
- White, M. and D. Epston. *Narrative Means to Therapeutic Ends*. N.Y.: W.W.Norton, 1990. (小森康永訳『物語としての家族』金剛出版, 1990年.)
- Whitney, D. and A. Trosten-Bloom. *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003. (ヒューマンバリュー訳『ポジティブ・チェンジ』ヒューマンバリュー, 2006年.)