

日本経済大学

大学院紀要

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

第9巻

論文

- ユーザー・イノベーションと模倣戦略 — 遺伝子解析ベンチャー企業を事例として —
..... 田中 克昌 (1)
- 組織創発のリーダーシップ — ダイアログ型ストーリーテリングの有効性 —
..... 高橋 宏誠 (17)
- マーケティング・マネジメントにおける製品ライフサイクル理論の適用プロセスに関する研究
..... 李 君在 (41)
- インドICT企業の海外進出と欧米企業のインドへのGIC設置に関する考察
..... 丑山 幸夫 (51)

2021年(令和3年)3月

日本経済大学大学院

組織創発のリーダーシップ

—ダイアログ型ストーリーテリングの有効性—

高橋 宏誠

I. はじめに

本論の目的は、対話型ストーリーテリングという行為を組織創発のリーダーシップに取り入れることの有効性について説明することである。ストーリーテリングとは単なる一方的な語りではなく、対話的、文脈依存的なものだと認識するからである。

集団や組織の有効性はリーダーシップに影響されるものであり、これまでのリーダーシップ研究は、現実の企業運営にも少なからず貢献をしてきていると思われる。近年では、組織の創造性を高める組織開発リーダーの在り方も研究されている。リーダーシップとは組織の中で発揮されるものであり、組織論との関係も重要なはずである。

現代のリーダーシップ論では組織変革・組織開発との関係や組織の成員の主体性を引き出す組織創発（創造的な組織作り）という二つの課題が重要視されており、それぞれに対して様々な理論が展開されている。組織創発においては、語り手・聞き手の間に相互作用を生み出し、新たな意味を生成していくダイアログ型ストーリーテリングが有効であると考えられる。

本論文では、II（第二節）で、これまでのリーダーシップ研究を概観し、既存研究の貢献と残された課題を明確にする。III（第三節）では、ストーリーテリングの基礎となっている社会構成主義とはどのようなものか説明し、ナラティブとの関係について述べる。IV（第四節）では、先行研究をレ

ビューしつつ、モノログ型ストーリーテリングについての課題を抽出した上で、ダイアログ型ストーリーテリングの必要性について考察する。V（第五節）で、ダイアログ型ストーリーテリングの可能性や課題について検討する。

II. リーダーシップの先行研究のレビュー

本論文では、社会構成主義に基づく本来の対話的なストーリーテリングをリーダーシップ研究に取り入れ、これまで得られた研究貢献と実践とを繋ぐものとして位置付けることを目的としている。そこで、リーダーシップ研究のこれまでの系譜に触れながら、過去の研究で明らかになったこと、また未だ明らかにされていないことについて考察する。リーダーシップ研究の系譜をどのように分類するかについては論者によって様々考えられるが、本論文においては、特性理論、行動論、条件適合理論、社会的交換・交流理論という4つの理論の流れを1つにまとめて、それ以降の研究と分けて考える。

それ以降の研究に関しては、組織変革に焦点をあわせた、変革型リーダーシップ論、企業の社会的責任やモラルなどに注目した、オーセンティックリーダーシップ論、階層上位に位置するリーダーこそフォロワーに尽くすべきであるという、サーバントリーダーシップ論という3つに絞り議論を進めることとする。

1. 特性論から社会的交換・交流理論まで

本格的なリーダーシップ研究は、1930年代に特性論から始まった。そして行動論、条件適合理論、社会的交換・交流理論、とそれまでの理論の弱点を補い、課題を克服する形で発展してきた。その大まかな流れをみていくと、社会的交換・交流理論で1つの山場を迎え、その後は個別の研究が乱立している感がある。ここでは特性論、行動論、条件適合理論、社会的交換・交流理論という4つの理論を1つに大きく括り論じることとする。

これら4つの理論は、それぞれが異なる視点を持ち、それぞれ主張も違っているのだが、1つの共通項で纏めることができる。それは、これら4つの理論は、現実のリーダーシップ現象を客観的に観察し分析することによってリーダーシップのメカニズムを解明することを目的とし、理論化しているという点である。しかし、そうして得られた理論を実際の組織に当てはめることができるのであろうか。理論と実践は異なる、という状況ではないだろうか。これまで得られた理論をリーダーの育成や組織の活性化させることに役立てるにはどのようにすべきであろうか。

本稿がここで強調したいのは、リーダーシップに関する理論や分析といった科学をどのように実践に活かしていくかということである。本研究は、これまでのリーダーシップ研究を否定するのではなく、ダイアログ的ストーリーテリングによって、これまでの研究で得られた理論と実践を繋ぎ、既存研究を補完することを目指している。

それぞれの理論を個別にみてみると、特性論には、リーダーには普通の人物とは異なる特殊な能力があり、その特性ゆえに他人に影響力を行使できるという考えがその根底にある。そして、リーダーシップとは生まれながらに備わっている特質であると捉えているのが特性論の特徴である。行動論は、リーダーシップを対人行動として把握しており、リーダーの資質ではなく、行動を類型化することによって、

最適なリーダーシップスタイルを明らかにするという研究であり、この研究は、行動原則に従い行動することで、リーダーシップ開発は可能であるという立場をとっている。

しかし、特性論、行動論ともに研究の対象はリーダー本人であって、フォロワーの存在はあまり重要視されず、単にリーダーの影響力や有効性を表す指標でしかなかった。また、切り口は、特性、行動と違っても、唯一最善の普遍的なリーダーシップというものが存在するという前提があるという意味では、本質的に同質の研究であるといえる。特性論や行動論において優れたリーダーといわれる人達は、そうでない人達と比較して複数の優れた特性や行動があるということが明らかになっている。しかし、両論とも、どの項目がどういう理由でリーダーシップの有効性と結びつくのかなど、成果との相関性を説明するには至っておらず、また、過去の業績から有効性を考えることは、時間の経過やそれに伴う条件の変化を考慮していないのではないかという批判もあって、結局行き詰まり、条件適合理論へと移行していった。

条件適合理論では、普遍的なリーダーシップというものが存在するという前提を脱し、リーダーシップの有効性は状況次第で異なるという新しいアプローチの下、リーダーとフォロワーを取り巻く環境が主な研究対象となった。いかなるときでも有効なリーダーシップ行動などは存在しないという、行動論への批判から、どのような環境のときにどのようなリーダーシップ行動が有効であるかが研究された。この理論が、状況の中でフォロワーを大きな要素として取り扱っていることも特筆すべき事柄であって、唯一最善のリーダーシップスタイルというものは存在しない、ということと同時に、リーダーシップへの影響が最も大きいのはリーダーとフォロワーの関係だということも明らかになった。

条件適合理論においてリーダーシップを考える際に状況や環境を考慮すべきという視点が導入されたことは大きな貢献であり、とりわけフォロワーとの関係の重要性を指摘し

た点は特筆すべきである。しかしながら、条件適合理論の段階では、まだフォロワーは受動的な存在として扱われており、リーダー側からの視点のみで捉えられているにすぎない。ある状況に適合する唯一最善のリーダー行動があるという前提でそれを探るという意味では行動論の変形とも言え、それぞれの理論が状況によっては相反する結果となるなど、リーダーシップと成果の関係はうまく説明できない。また、これだけ多くのリーダーシップスタイルを現実を使い分けることができるのかなどの疑問が残った。状況との適合性より、むしろ状況から主体的に学ぶことが重要なはずであり、リーダーとフォロワーの動的な相互作用としての視点は、次の社会的交換・交流理論を待つこととなった。

社会的交換・交流理論は、リーダーシップの有効性はリーダー・フォロワー間の友好的交換関係にかかっており、成熟した社会的交換関係を維持することが重要であるとする研究である。リーダーは、リーダーが必要とする役割期待をフォロワーに求めると同時に、その役割期待に対する内的・外的報酬を提供する。フォロワーは、報酬に見合っただけの貢献をリーダーに対して提供する。そうした交換関係がうまくいくほど組織は機能するというのである。代表的な研究であるLMX理論によると、リーダーシップの組織全体への影響をリーダー・フォロワーの個別の2者の交換関係の集合体として捉える。そして、2者の交換関係の蓄積がリーダーシップ構造を創出するということであるが、それは、予め決められたものでも公式的なデザインでもなく、互いが相互依存的に役割を実行していく中から創発されてくるものとされている。

この社会的交換・交流理論では、リーダーシップはリーダーのみで成り立ってはならず、リーダーがフォロワーに受け入れられること無しにリーダーシップは成立しないということが関係性や信頼性を尺度にして示された。そして、フォロワーが、どうリーダーを解釈するかというように、従属的な存在でなくより能動的に捉えられていることや、個人とし

てのフォロワーの存在意義が指摘され、相互作用を通じた関係性の度合いがリーダーシップに影響を与えるとされるなど、それまでの研究よりもフォロワーの重要度が増しているということが特徴的である。リーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用として捉えるというアプローチの研究に貢献した社会的交換・交流理論であるが、関係性や信頼性の度合いを判定する基準の問題に加え、人間は必ずしも社会的交換という合理的な判断のみで行動するわけではないという現実に対する説明が不十分だという課題がある。

特性論から社会的交換・交流理論までの研究の積み重ねにより、唯一絶対のリーダーシップがあるわけではなく、状況との関係や、フォロワーに及ぼす影響力、さらにはフォロワーによるリーダーシップ受容なども考慮するよう、リーダーシップ論は進化してきた。現在では、リーダーシップとえば、リーダーとフォロワー両者の相互作用として捉えるのが前提とされるようになったのである。これらの研究は、それぞれ視点は違えども、1つに纏めることができる。それは、これらの研究が、リーダーシップを独立変数とし、それにより達成される成果を従属変数とする枠組みであるということである。研究によってはメンバーのモチベーションなどの仲介変数が加わることがあっても、結局は、どのようなリーダーシップのときにどのような成果が得られるかという因果関係の解明であったといえる。そして、その方法論は主に数理的な手法を使った定量分析であることも特徴である。

この点に関しては、限定された合理性の中でどれだけ現実にあてはまるかという課題があり、また、過去を明らかにする「分析」に重きを置いているため、状況やフォロワーとの関係からリーダーがどのように行動すべきなのかと言う視点に欠けているという問題もある。統計的な手法による論理的な説明というのは学術的に欠かせないものである反面、現実の人間の行為でありプロセスである経営現象には、理論通りにはいかないというところも多々あるのであり、本論文ではそうした理論と実践をつなぐものとして、ストー

リーテリングの活用を提案する。

これまでのリーダーシップ研究を振り返ると、1980年代になると認知理論の影響を受けたアプローチがなされるようになったといえる。そうした意味では、社会的交換・交流理論を分岐点とするという意見もあろうが、社会的交換・交流理論は主にフォロワーとリーダーの二者間の、いわばミクロな視点での議論である。この時点では単にフォロワーの認知構造や影響の手段を検討したに過ぎず、フォロワーはまだ受動的な存在であった。リーダーシップ研究は、注目する対象が、リーダー本人、次にリーダーの行動、そしてフォロワーへとという流れで進化してきている。

しかし、社会的交換・交流理論までは、リーダーとフォロワーの関係の捉え方は直線的であり、フォロワーを能動的な存在と捉えてはおらず、リーダーとフォロワーの関係だけでなく、2者の相互関係とそれをとりまく組織についてのマクロな視点での議論はまだなされていなかったのである。1つの理論によってリーダーシップを解明しようという試みとしては社会的交換・交流理論で行き詰まった感があり、その後の研究は、組織変革・組織開発に有効なリーダーシップ、組織のモラルに注目したリーダーシップ、というように、状況ごとに細分化された研究になっている。よって本論文では、社会的交換・交流理論までを1つにまとめて捉えることとする。

2. 組織風土変革に関わるリーダーシップ論

社会的交換・交流理論以降のリーダーシップ研究としては、変革型リーダーシップ論、オーセンティックリーダーシップ論、サーバントリーダーシップ論という3つの研究を取り上げる。本論では、これらの研究は、リーダーのあり方が組織全体に影響を与える、つまり組織風土を変革するという視点でのリーダーシップ研究という意味で、同質の研究であるとみなしている。

なお、リーダーシップというものは組織の中で遂行される行為であり、リーダーとフォロワーという諸関係を通じ行われるわけだが、リーダー、フォロワー間で完結するものでもなく、両者を取り巻く組織全体にどのような影響を与えるのか、リーダーシップと組織構造がどのように関わっているのかということも重要なテーマであり、それについては別稿に譲ることとする。

(1) 変革型リーダーシップ論

組織全体に影響を及ぼし、成功に導くリーダー行動に注目したアプローチで代表的なものが変革型リーダーシップ論である。社会的交換・交流理論では、フォロワーは受け取る報酬を最大化するように行動するため、リーダーはフォロワーの貢献意欲を高めるようなリーダーシップ行動をとるべきということになるが、現実にはフォロワーは、というより人間は、常に合理的な判断に基づいて行動しているとは限らない。懲罰を避けるため、報酬を得るためといった損得勘定を超えた貢献を示すフォロワーも数多く存在し、特に優れた業績をあげている組織のフォロワーはそういう傾向が強いと考えられる。変革型リーダーシップ論は、こうした合理的な関係を超える貢献意欲を引き出すリーダーシップに注目した研究である。この理論は、アメリカ経済に陰りがみえ始め、それまでの体制では激しい国際競争に自らの価値を維持できないという危機感の中、変革を起こして組織を再構築するようなリーダーの役割に焦点をあて、必要に迫られて生まれたという経緯がある。

変革型リーダーシップ論の有効性については数多くの研究がおこなわれているが、ここではまずTichy and Devanna(1986)を取り上げる。彼らは、リーダーシップとマネジメントの違いを強調し、リーダーが果たすべき役割について、変革が必要なことをはっきりと述べ、新しいビジョンを創出し、こういったビジョンの遂行に必要なやる気を引き出し、そして最後には組織を変革させることだとした。

そして、組織変革を、1) ステップを辿りながら変革を実行する 2) 他者を導き、動機付け、物事を達成する 3) 組織システムへ働きかけるという3つのステップからなるプロセス・モデルとして捉えている。

また、Tichy (1997)は、独自の理論として、リーダーシップとはトップマネジャーに限った問題ではなく、ミドルマネジャーをはじめ、組織の全ての階層に存在せねばならないものであるとして、組織の中でリーダーシップの連鎖を創りあげていく「リーダーシップ・エンジン」という概念を示している。そして、優れた企業には、組織全体で教え合い、学び合う仕組みがあるとして、教育する組織を創ることもリーダーの役割であると強調した。これは、「組織学習理論」や「学習する組織論」にも繋がる考えである。

もう一人の代表的な論者はKotter(1990)である。Kotterもまた、リーダーシップとマネジメントを明確に区別した。そしてリーダーのなすべきこととは、組織が進むべき方向やビジョンを示し、フォロワーを動機づけ、鼓舞し、変革をなし遂げることであり、リーダーのビジョンが最も重要であると主張した点についてもTichy and Devannaと共通している。Kotter(1996)は、組織の変革プロセスをさらに8段階に分けて整理している。彼は、変革に求められるのは個人のカリスマ性ではなく、8段階のステップに則した計画とその実行能力であるとしている。しかし、変革のリーダーに必要なのは対人態度と高いエネルギーレベルという能力であるとも述べている。そしてそれは、子供時代、仕事の経験、所属した組織の文化などに大きく影響されると説明されており、Kotterの理論ではリーダーの能力は個人の資質に依存するように捉えられがちである。

彼ら、変革型リーダーシップ論の論者が共通しているのは、マネジメントとリーダーシップの区別と、ビジョンの重要視ということである。この理論でのリーダーシップ行動とは、ビジョンを示し、フォロワーを巻き込み、新たな組織の構造をつくり、それを制度化する、という流れである。これは簡

単に言えば、いかにフォロワーをその気にさせるか、ということなので、リーダーシップがリーダーとフォロワー間のみで完結するのではなく、両者の相互作用が組織に与える、あるいは組織から受ける影響に注目しているという点で、これまでの研究とは一線を画するものである。

しかし、問題点もいくつかある。たとえば、KotterもTichyもリーダーシップが必ずしも一人のリーダーによってなされるものではないといった主旨のことを述べているが、彼らが最も重要視していたビジョン形成と、複数人によるリーダーシップがどのように関連しているか不明である。また、この変革型リーダーシップ論も、成功事例をもとに個人のリーダーシップの特徴を導き出して研究しているので、成功要因のすべてがリーダーにあり、リーダーシップであると捉えられがちであり、特性論に回帰したヒーロー待望論のように誤解されるむきもある。

一番の課題は、改革の必要性やそのプロセスについては述べられていても、具体的にどのようにそうしたリーダーシップを開発し発揮していかについては触れられていないことである。変革とは組織のこれまでのあり方を変えということであるから、当然痛みが伴う行為である。組織も人も現状を変えたくないという、変化を拒む防衛本能のようなものが働くのが常であるから、変革を起こしそれを根付かせるには、相当のエネルギーが必要となるはずである。リーダー個人の特性や能力よりも、むしろ組織全体としてリーダーをどのように受け入れたか、また、組織として変革を成功に導く能力についてさらに具体的に掘り下げる必要があるであろう。

(2) オーセンティックリーダーシップ論

オーセンティックリーダーシップ論は、ポジティブ心理学の流れを汲む比較的新しいリーダーシップ理論である。オーセンティックとは真正の、忠実な、本物のという意味があり、オーセンティックリーダーシップに関する書籍等を見

ると、自分の考えや感情をオープンにする、とか、自分に正直にあるがままに振舞う、という解釈をしているものもある。しかし、ここでは、Luthans and Avolio (2003)の定義した、ポジティブな心理的能力と組織的文脈から導かれるプロセスであって、結果としてリーダーとフォロワーに自覚と自制されたポジティブな行動をもたらす、プラスの自己開発を促すもの、と捉える。

また、オーセンティックリーダーシップ論には自己とフォロワーの成長へのコミットやフォロワーとのオーセンティックな関係の構築も含まれており、組織の中でこうしたオーセンティックリーダーシップが醸成されることでパフォーマンスも高まるとされている。この理論が提唱されるようになったのは、米国を揺るがせたエンロンやワールドコムなどの事件の影響が大きいと考えられる。というのも、これらの事件を受けて企業におけるモラルが注目されるようになり、リーダーの姿勢にも企業実績と社会的責任とを両立させることが求められるようになったと考えられるからである。

オーセンティックリーダーのauthenticity（本物、真正さ）に関しては、自己及び人生経験の重要性を指摘する研究が多く存在する。Shamir and Eilam(2005)は、オーセンティックリーダーは自らのライフストーリーを構成し、発達させ、改訂することで能力を獲得するとし、ライフストーリーの構築がオーセンティックリーダーシップ発達の大きな要素であると指摘している。この考えによると、オーセンティックリーダーシップとは、スキルや行動スタイルでなく、リーダーの自己概念の発達によるものであり、リーダー個人の特性に左右される要素が非常に強いと考えられる。

オーセンティックリーダー論における課題としては、まず、概論的な研究が主であり、まだ実務的でないことがあげられる。この理論のベースとなっているポジティブ心理学では、人間の前向きな心理的能力というのは1つの状態であるので、先天的能力ではなく、誰でも開発できるとされている。しかし、今後どのようにオーセンティックリーダーシッ

プを開発していくのかを具体的にしていくことが望まれる。

また、現在のところは主に個人レベルの分析にとどまっているため、組織でのオーセンティックリーダーの役割やフォロワーとの関係など、組織に焦点をあてた組織レベルでの研究を進めるべきであろう。そして、オーセンティックという言葉の捉え方は、個人的価値観や文化に影響されると考えられるため、国によりどのような相違があるのかについても検討の余地がある。

(3) サーバントリーダーシップ論

サーバントリーダーシップ論はGreenleaf (1970)が提唱したとされており、それほど新しい理論ではないが、近年になり特に注目を浴びるようになってきている。Greenleafの著作が再編集され出版されたのは、オーセンティックリーダーシップと同様、エンロン事件などの影響でリーダーの倫理観や精神性が強く問われるようになった2000年代初頭のことである。しかし、本論では、このサーバントリーダーシップ論は、リーダーのモラルや精神性に焦点をあてた理論であるというよりも、フォロワーとのコミュニケーションを重視し、指示や監督ではなく、権限委任による自発的な能力啓発を促すことを目指したものと捉えている。

サーバントリーダーシップ論の主張は、サーバント、つまり、奉仕こそがリーダーシップの本質だというものである。サーバントとリーダーとは、一見すると全く相容れない言葉ではあるが、この理論では、階層の上位に位置するリーダーこそ下位のフォロワーに尽くすべきであるという。尽くすといっても、リーダーがあたかも召し使いのようにフォロワーの言うことを何でも聞き入れて従うという意味ではない。目標達成のためにフォロワーを支援していくということで、リーダーは組織における自分たちのミッションをしっかりと把握し、それに向かってフォロワーを支えて、励まし、援助するのである。サーバントリーダーは、組織の構成員の共感を引き出すために、強制的な指示ではなく、対話を用いる

とされる。これは、暗黙の前提として上意下達で命令を下すものであるとされていた既存の伝統的なリーダー像とは全く異なる姿である。

サーバントリーダーシップに求められる資質としては、傾聴、共感など10項目が挙げられており、他者への献身、全体論的なアプローチなどが特徴で、そのようなリーダーによって、フォロワーとの信頼関係が出来、組織におけるビジョンとミッションの共有、権限委譲、自主性の尊重等が促進される。そしてその結果、創造性やチーム力が高まり、組織が活性化されるというのである。

サウスウエスト航空やP&Gなどがよく知られているが、事例研究でいえることは、サーバントリーダーシップは顧客第一主義に繋がるということである。顧客第一主義とは、大量生産・大量消費の時代にモノを作れば売れた時代から、競争者が増え、消費者に選別される時代に移り、顧客の視点に立たなければ生き残れない、という本来の顧客第一主義である。こうした顧客第一主義を、単なる掛け声で終わらせず、現実の行動に落とし込むためにはサーバントリーダーシップが有効であるとされる。

サーバントリーダーシップが何故顧客第一主義に繋がるのか。それは、サーバントリーダーシップにおける組織構造が、最前線で顧客のことを最もよく理解している現場従業員を組織の一番上におく、逆ピラミッド型組織だからである。言い換えれば、サーバントリーダーシップを確立するためには、トップもミドルも現場に奉仕するという発想を持ち、それを実践せねばならないのである。組織が競争優位を保つためには顧客に受け入れられねばならない。そのためには、現場やそれを率いるミドルマネージャー層の役割が重要となる。ミドル層は現場を支援し目標達成を容易にするように尽力し、経営陣はそのミドル層を尊重し話をよく聴いて、日々刻々と動いている現場の実態を把握し、どのような舵取りをすれば現場がよりよく機能するかについて考え判断を下す、というように各階層でサーバント的なリーダーシップ

が発揮され、サーバントリーダーシップの連鎖が築かれるのである。

サーバントリーダーシップ論というのは行動というよりも「あり方」であり、哲学でもあって、どのようなスタイルのリーダーであってもサーバント的な要素があるはずである。サーバントリーダーシップをどのように開発していくかという点が具体的でないのがこの理論の課題である。サーバントシップを実際どのように実行・浸透させていくのかに関してさらには掘り下げる必要がある。

(4) 現代の組織とリーダーに与えられた課題

これまでのリーダーシップ研究をまとめると、初期段階ではリーダー個人に向けられていた焦点が、フォロワーを含めた関係性へと移り、さらにリーダーとフォロワーとの相互影響過程として捉える視点へと進化してきている。そして、リーダーシップの有効性は、リーダーとフォロワーの相互作用のあり方に左右され、それは、リーダー・フォロワー間のコミュニケーションにより展開するものであるということが明らかになった。フォロワーに関して、心理学的なアプローチの研究がなされるようになった。

また、リーダーがどのような行動をとるか、ではなく、あり方、あるべき姿といった哲学的ともいえる研究もなされている。そして、変革型リーダーシップ論が登場してからは、課題をいかに効率よく遂行できるか、そのためにフォロワーとどのような関係を築くべきかという研究から、現状を変えるための多様なリーダーシップという新たな視点が生まれた。

さらに、オーセンティックリーダーシップ論やサーバントリーダーシップ論のようにリーダーシップを有効に発動するためのリーダーの行動でなく、あるべき姿、あり方についての研究もされるようになってきた。こうした流れは時代とともに変遷する組織のあり方ともリンクしている。

他方、現代の組織には、効率性を重視する階層型から、自律的に価値を創造していく「学習する組織」が求めら

れている。リーダーシップにおいても同様に、トップダウンではなく組織全体で知識を共有し、フォロワー同士が協働的に物事を進めるような組織作りの主導や、そうした動機付けをしていく能力が非常に重要な要素となってきた。そして、現代のように価値観が多様化し変化のスピードが早く、多義的ともいえる環境下にあつて、環境変化に素早く対応するための組織変革・組織開発を円滑に行うこともリーダーにとって重要なテーマである。つまり、リーダーの役割とは、変化を続ける環境のなかでその組織が存続できる方向へと文化的改革と変化をリードしていくことなのである。

そこで、現代の組織とリーダーに与えられた課題について、より詳しく掘り下げることにする。

1) 現代組織の課題

組織に与えられた環境が比較的安定し多様性も乏しい場合には、いかに与えられた課題を効率よくこなすかということが重要であつて、そのための合理的な組織構造はピラミッド型の官僚組織だといえる。そうした時代のリーダー像は、パワーで組織を引っ張っていく有能な個人であつた。組織論の変遷を見てみると、伝統的組織論から、行動科学の基本的な考えを基礎にした行動科学的組織論へ発展した。次に、社会が複雑化し環境変化も不安定で予測不可能となってくるに従い、外部との情報や活動のやりとりを考慮に入れる状況適応組織論へと進化し、組織構造もピラミッド型からフラット型へと変わっていった。状況適応組織論以前は、ベストな組織とはどのような組織かという問題意識であつたが、それはそのままリーダーシップ研究にも当てはまる。

しかし、状況適応組織論では、環境を所与のもの、客観的なものとしてとらえており、環境に適合した組織構造をデザインすることが命題となつていることが問題である。なぜなら、組織は単に受動的に環境に適応するのではなく、主体的に環境に適応しているからである。さらに、環境の変化が激しく、また多様性に富んでいる状況で企業が継続していく

ためには、組織は絶えず進化し、混沌の中から新しい思考様式を自ら創造していくことが求められているのである。

現代の組織が直面する課題としては、

- ・宗教・性差・民族などによる社会の多様性の増大
- ・グローバル化による、市場の拡大
- ・グローバル化による、社員の多様性の増大
- ・ITの発達に伴う情報量の増大・コミュニケーションの爆発的増加
- ・ビジネスサイクルの急速な短縮化と技術やノウハウの更新スピードの高まり
- ・民主主義の普及による、社員の意識の変化
- ・価値観の多様化
- ・ステークホルダーの影響力の増大

といったことが挙げられている(Gergen, 2013より一部抜粋)。つまり、競争の焦点は生産性ではなくなつてきているのである。以前は、個人が組織(企業)へスキルや実績を提供して見返りとして報酬を受けるといった図式であつたのが、個々人と組織の関係もまた時代とともに変化してきている。現代では、組織は報酬や物質的な豊かさを得られる場であるというよりも個人の貢献の場であり、組織の成員は歯車のひとつではなく当事者であり、参画しているという充実感が重視されるようになってきている。つまり、組織においては、個人に対して自己実現の機会を提供する場であるという要素が強くなってきているのである。

現代の企業にとっては、多義性に富む環境の中でいち早く変化に対応できる柔軟性と、いかに創造的たりえるかが重要であり、そのためには、個人が学び合う風土、チーム学習の場、参画と貢献の場、といったものを作ることが不可欠である。また、そのために、リーダーには、組織全体で知識を共有し、フォロワー同士が協働的に物事を進めるような組織作りの主導や、そうした動機付けをしていく能力が必要であり、そうしたリーダーシップが時代に求められているといえる。

が打ち解けたり、親近感を持つというメリットはあるにしても、組織創発に役立つとはいえない。企業内でよく行われている情報交換も、単に自分の持つ情報を相手に伝達しているだけに過ぎず、一方通行という意味では、議論も情報交換もモノログに過ぎないといえる。

それに対して、対話は、目的が予め決められている議論や討論とは違い、リラックスしたムードのなかでのやりとりであり、価値観や立場の違いを超え、相手との相互理解を深める双方向のコミュニケーションである。そうした対話の中にこそ、新たな視点が生まれ、思いもかけなかったアイデアが浮かぶ、といったことが期待できる。そして、対話を通してメンバー間の会話の質や関係性が変わり、新しい考え方が創造されることで変革が起こっていく。

さらに、対話はストーリーテリングによって促進されていく。ストーリーテリングは、一人称の語りではあるものの、一方通行と言う意味でのモノログではない。ストーリーテリングとはひとつの語りによって別の語り語られていくプロセスなのであり、ストーリーテリングによる対話は新たな物語を生成していく。

ところで、ストーリーテリングを経営学、特にリーダーシップに応用するという研究は始まったばかりであり、そのほとんどはリーダーの意思やビジョンを効果的に伝えるためのモノログ的なツールとしての扱いである。しかし、ストーリーテリングとは対話的な語りであり、独白的なツールとしての役割を超えた関係性構築の実践である、というのが本論の主張である。

変革型、オーセンティック、サーバント、それぞれのリーダーシップ論が組織全体に及ぼす影響力という視点からレビューしてみると、変革型は最もモノログ的かつ管理的であり、オーセンティック、サーバントの順にダイアログ的・創発的組織に近くなると思われる。サーバントリーダーシップ論では対話的な観点も生かされており、強制でなく共感、指示でなく傾聴、という対話的な組織の方向性と、それを主

導するリーダーのあり方が示されている。また、創造的で柔軟性に富む組織のためには、現場やミドルマネージャーを重視すべきであり、そのためにリーダーが尽くすべきという、これまでとは180度異なるアプローチにより、リーダーシップのパラダイム・シフトと言われる向きもある。しかしながら、この理論をどう展開するのか、どうやって実践に落とし込んでいくのかについては言及されていないということが最大の問題であろう。

本論では、モノログではない、ダイアログ的なストーリーテリングを、創発的な組織作り、つまり組織創発のための媒介であると考えている。そして、ダイアログ的なストーリーテリングが、組織創発の実践に不可欠なものであると考えている。

次節(III)では、社会構成主義及びストーリーテリングの上位概念ともいえるナラティブについて検証することにより、ストーリーテリングとは何かを考察し、ダイアログ的なストーリーテリングの組織創発に必要なリーダーシップへの応用の意義を導出する。

III. 社会構成主義とストーリーテリング

前述のように、本論では、本来のストーリーテリングは対話的であると認識しているが、それはストーリーテリングという概念が社会構成主義を基盤としているからである。社会構成主義の視点では、人間を関係的存在として捉え、その関係性を社会的なものとして可能にしているのが言語なのである。(Gergen,1994)

本節では、社会構成主義について大まかに整理した上で、本来のストーリーテリングがモノログ的ではなくダイアログ的なものであること、ダイアログ的なストーリーテリングが社会構成主義的知見による変革の実践であって、組織創発のための媒介として位置付けられるということを示していく。

1. 「社会構成主義」とは

(1) 社会的に構成される現実

分析的・客観的に事象を捉えるアプローチである論理的思考に対し、ストーリーというのはナラティブな思考様式であり、ストーリーテリングとはナラティブの1つの側面であるといえる。まず、ナラティブの理論的背景にある社会構成主義とはどういうものかについてまとめる。

Gergen (1994) は、心理療法や組織変革などの知見を交えながら、社会構成主義を実践と深く結びつけて研究している社会心理学者であり、本論では主に彼の著作から社会構成主義について考える。社会構成主義とは、二元論を否定する立場と知識が世界の正確な表象であるという前提を否定するという二つの立場に立っている (Gergen, 1994, pp.323)。我々は、絶対的な真理とでもいべき事実が存在していて、人間はそれを客観的に把握でき、そしてその仕組みを人間の叡智で解明するのが科学であると無意識のうちに考えている。しかし、社会構成主義は、こうした、所謂モダニズムと呼ばれる近代主義や構造主義を否定しており、観念や知識は人々の交流から生まれ、言語に媒介されると主張する。客観的かつ絶対的な物事の存在などないとは断言しないが、社会の中で行われるコミュニケーションから現実が作られる、つまり、世界は人々の関係性の中で構成され創られるというのである。これは、これまで当然であると考えられている事柄や、その基礎にある暗黙的な本質を疑うという立場であって、こうした視点によって、物事を相対的・多元的に捉えたり、意味づけというプロセスにより物事に注目することが出来るようになる。

物事が社会的に構成されていく過程は言語に根ざしており、言語はあらゆる思考の基礎を提供しているため、思考と言語は切り離すことはできない。社会構成主義は、現象の原因と結果を分析するのではなく、語るという行為がそうした因果関係を構築するプロセスに注目しているの

る。そして、社会構成主義の特徴は以下の5つに整理される (Gergen, 1994, pp.62-68)。

- ① 世界や我々自身を説明する言葉はその説明の対象によって規定されない。
- ② 世界や我々自身を理解するための言葉や形式は社会的産物である。
- ③ 世界や自己についての説明がどの位の間支持されるかは、その説明の客観的妥当性でなく、社会的過程の変遷に依存して決まる。
- ④ 言語の意味は言語が関係性のパターンの中で機能するあり方の中にある。
- ⑤ 既存の言語形式を吟味することは社会生活のパターンを吟味することに他ならない。

言葉の内容よりも、言葉をどのように使うかによって意味が作り出されるということに注目する社会構成主義には、変革への志向性を感じ取ることができ、実践とも深く関わっている。現状を疑問視し、多様性・多声性を認めるということは、少数派の声にも耳を傾けるということであり、社会構成主義という立場は変革を志向する実践的な理論である (Gergen, 2004)。こうした議論から、語り、つまり対話を通じて新たな意味が生まれるプロセスの重要性が注目されるようになった。そして、組織変革や相互理解を深めるコミュニケーションの実現の鍵は、語るという行為、つまり、ナラティブであるということが明らかとなったのである。

(2) 物語る行為

ナラティブとはそもそも哲学・文学など人文科学分野での用語であるが、社会学・心理学・経営学といった社会科学分野でも分析概念として取り上げられるようになった。社会構成主義においてナラティブとは語りであり、分析や議論ではなく、語るという行為そのものであり、重要な概念である。語るという行為が交わされ重ねられることによって、つまり対話によって現実が生成されるのである。語られる言葉は

何らかの関係性、つまり、コンテキストの中で初めて意味を持つが、この関係性が物語であり、対話によって異なる物語が会うことによって新たなコンテキストが生まれる。

こうした視点を先進的に実践に活かしたのは、精神心理療法の分野である。1990年代終わり頃から家族療法の臨床現場でナラティブ・セラピーという考え方が関心を集め、医療の領域においては、ナラティブ・ベイスド・メディスン(NBM)という手法が提唱されるようになった。ナラティブ・アプローチの導入により、統計的データを用いて患者を客観体と見なす体系から、患者と医療者の関係性を中心におく、より臨床に根ざした実践の体系へと医療領域のパラダイムが変化してきている。ここで、ナラティブ・アプローチとは、ナラティブという概念を用いて人間の社会的活動を理解しようとする試みのこととされる(野口,2009)。White and Epston (1990)は、問題の外在化、ストーリー立てる治療、というナラティブを用いた家族療法の新たな技法を呈示し、この対人援助の新しい理論は、それまで主流であった科学的な家族療法(システムズアプローチ)に非常に大きなインパクトを与えた。それはセラピストの技法や方法論といったものでなく、もっと根本的な、セラピーとはなにか、を問うような哲学的な問題であった。

伝統的な家族療法は、クライアントやその家族を客観的に観察し分析し、合理的に操作できる対象として理解する近代主義的な認識論に立っている。それに対してナラティブを用いたセラピーは、人々の間で構成される現実の焦点を当てている。病んでいる患者を冷静で中立的なセラピストが客観的に観察し、専門知識を用いて病名を特定して、その病名にそった治療方針を策定することにより患者を正しい方向へ導く、と言う図式ではなく、セラピストとクライアントの両者は対等であり、セラピストの役割とは問題の解決ではなく、クライアントとの対話によって新しい物語を創造し、対話によって新たな意味を生成することである。そうすることによって問題が問題でなくなるという状態にするの

がナラティブ・セラピーの目的なのである。

McNamee and Gergen (1992)では、ナラティブ・アプローチは、技法というよりも主に社会構成主義の立場から論じられており、その後、ナラティブ・アプローチは精神医療の技法としてだけでなく、経営、教育、ソーシャルワークなどの領域でも注目を集めるようになった。このように、ナラティブという思考様式が、純粹理論ではなく家族療法という臨床の実践領域から発達してきたということも注目に値する。以下、対話により異なる語りが会うことによって、新たな現実が生成されることを主張するナラティブ・アプローチについて、さらに検証していく。

2. 変革の実践としての社会構成主義

宇田川・間嶋(2015)は、我々はなんらかの物語を通して現実を理解していると、ナラティブ・アプローチとは、「語りが交わされる対話を通じて物語は新しい現実を生成する」という視点に立った研究と実践のアプローチであるとし、ナラティブ・アプローチを社会構成主義の実践であると位置付けている。

ストーリーテリングとナラティブの関係についていえば、ストーリーテリングはナラティブのひとつの側面であるといえる。しかし、本論では、ストーリーテリングをナラティブのツール・技法というよりも人と人とを繋ぐ接点・媒介として捉える。ナラティブにおいては我々人間を物語的存在として理解しているが、それは、人は経験を物語として把握するものだけということである。言い換えると、人は様々な出来事をつむぎ合わせて物語という形をとることによって経験するものであって、さらにそれを他者に語ることによってリアリティを得るということである。語るにより現実が構成され、それがその人の人生を生きるということなのである。

前述の家族療法の話で言えば、人々は自分の経験に物語

を通じて意味を与えるので、そこでのナラティブ・アプローチとは、クライアントから物語を引き出し、語りなおすことで新たな概念を作る手助けをするものなのである。たとえば、先のWhite and Epston の問題の外在化とは、問題と一体化しているクライアントを、語りを通じて問題と本人とを引き離し、問題を外在化させるということである。物語が「構成された」ものであるからこそ、問題を抱えるクライアントが、現在の物語とは違う代替の物語を生きるという可能性もあるということになる。それまでのシステムズアプローチに基づく家族療法では、間違っただけに囚われているクライアントをセラピストが導くというスタイルであったのに対し、ナラティブ・アプローチでは、クライアントもセラピストも互いに固有の物語を持っているが、そこに正しい物語だとか間違っただけの物語だとかは無く、互いの物語から新たな物語を生み出すのである。

物語が社会的に構成されるものであるということは、唯一無二の絶対性はなく、別の物語の余地も多様にあるということであり、さまざまな環境やバックグラウンドによって存在するはずであろう多様性を認め、それらが共存できる社会を志向することでもある。また、聞き手と語り手の相互作用によって新たな物語が生まれ、現実が多様に再構成されるのである。Gergen (2005) は社会構成主義を、生活や世界の変化をもたらす、様々なカテゴリーの呪縛から我々を解放するものであるとしている。彼は、自省、つまり、自分の持っている前提を疑問視し、別の枠組みを取り入れ、さまざまな立場から考慮することによって、その代替案をもっと自由に考えることが出来るようになる」と述べている。

このように社会構成主義は、事実の分析や法則の発見を目的とするのではなく、変革への志向性が高い。関係性の中に生きている我々は、異質な他者との対話を通じて関係性を変容させることにより現実を変えることが可能となる。つまり、社会構成主義とは、変革を求める実践と深く関わっているものであり、これこそがこの理論の最大の強みであると

考える。

本論では、社会構成主義の視点から、ナラティブの実践ともいえるストーリーテリングを組織を動かすリーダーシップの根幹にあるべきものと位置付けている。そして、ダイアログ的ストーリーテリングこそが、組織内の対話を促進し、現代の組織とそれを率いるリーダーに与えられた課題を解決するのに強力な力になると考えている。そこで、次に、ダイアログ的ストーリーテリングの可能性を議論する。

3. ダイアログ的ストーリーテリングの可能性

ここまではストーリーテリングについてその理論的背景から説明を試みたが、現実の組織においてストーリーテリングはどのように活用できるものであろうか。組織変革や組織創発においては、フォロワー一人ひとりが主体的に取り組む姿勢が必要なのであって、トップダウンで目標や施策を押し付けても、指示する者とされる者という関係になってしまう。そうした主体の二分化こそが問題である。課題の答えがわかっている、効率性のみが求められるときには主体が分化していてもよいかもしれないが、現代の企業の競争環境は課題の答えどころか、課題が何かさえもわからないほど混沌としているからである。

組織変革や組織創発のためには、リーダーの示すビジョンや方向性にフォロワーが共感し納得することが必要であり、組織創発のためには、組織がオープンで信頼感ある場であることが前提であって、互いの知識を単に収集するのではなく、自他非分離的な関係の中での情報共有やコミュニケーションが大切である。また、変革には必ず抵抗があり、創造的な組織であるためには必ず様々な意見のぶつかり合いや対立がおきるものである。新しい何かが生まれるためには、これまでの考え方や枠組みに捉われず、試行錯誤しながら協働していくことが大切である。

組織の変革も組織創発を目指すのも、組織が継続的に成

長していくためである。「学習する組織」という概念も自らが持続的に成長していくためには組織としての学習機能を高める必要があるという考え方であり、個人の偏ったメンタルモデルを打破し、チーム学習により幅広い視点を確保することにより早いサイクルで深い学びを起こすことが可能になるとされる (Senge, 1996, 2006)。ここで学びというのは、コミュニケーションを通じ、思考や振る舞い、ひいては個人と個人の関係や組織のあり方そのものを主体的に変容させていくプロセスであって、それを可能とするのが対話であり、ダイアログ的ストーリーテリングである。

ストーリーテリングとは、聞き手に自問自答を促し、行動を起こさせるきっかけを与えるという取り組みである (宇田川, 2010)。それは、相手を前にして「物語る」ことであり、語り手と聞き手の間に相互作用が生じ、その結果、新たな意味の形成をすることができるのである。

BrownやDenning (2005) は、その著作のなかで組織変革におけるストーリーテリングの重要性について実体験を交えながら説いている。Brown, Denning and Prusak (2005)はストーリーテリングの活用パターンを以下の七つに整理している。

1. 他者の動機付け：人々を説得する
2. 他者との協働：物事を協働的に進める
3. 知識の共有：ナレッジの移行や理解
4. 情報網の管理：ゴシップや噂を無効にし、ユーモアを扱う
5. 信頼の構築：自分が誰であることを伝える
6. バリューの浸透：組織のバリューを浸透させる
7. ビジョンの創造・共有：人々を未来へと誘う (Brown, Denning and Prusak, 2005, pp.236より抜粋)

そして、ストーリーテリングのリーダーシップへの活用について詳しく述べている。

また、彼らは、リーダーはストーリーテラーであれと語っている。Kelly (2005)もまた、組織内のイノベーション推進

にストーリーテリングが欠かせないとしている。Kellyは企業組織におけるイノベーションの重要性を指摘し、その推進者として10のキャラクターが必要だとしている。彼の主張は、①イノベーションは1人で起こせるものではなく、様々な異なる強みをもった人材が力を合わせてこそ実現できるということ、②そのチームのメンバーは決して超人的なパワーを持つ人物やカリスマCEOである必要はなく、関与するメンバー1人1人の潜在能力を活用すべきであること、③重要な点は、ただ発想するだけでなく、実践しなければ意味がないということ、④10の人材を大きく情報収集・土台作り・実現の3つのカテゴリーに分け、「実現するキャラクター」の最後に「ストーリーテラー」を挙げている。

Kellyはチームでの協働による実践を前提にしており、彼のいうストーリーテリングとは英雄的なリーダーの一人語りとしてのストーリーテリングではない。彼にとってストーリーテリングとは対話を通じて新たな物語を生成する行為なのである。つまり、ストーリーテリングを通じ、他者の視座を得る、自己理解が進むなど、新たなストーリーが生まれ、ストーリーテリングが媒介となり、新しい関係性がより強いものになっていき、個々の経験を超越して意味を再構築し集団のアイデンティティを創り出し、コミュニティが構築されていくのである。ストーリーテリングによる認識の再構築・捉え直しが他者や組織との社会的相互作用を促進するのである。こうした対話的なコミュニケーションでは、関係性が変容することによって、現実もまた異なっていき、問題が問題でなくなるのである。

次節では、ストーリーテリングのリーダーシップへの具体的な応用について、先行研究をレビューしつつ、モノログ的ストーリーテリングの問題点を指摘し、考察をすすめる。

IV. リーダーシップ論への応用

1. これまでの社会構成主義的リーダーシップ

(1) モノログ的ストーリーテリング

リーダーシップにナラティブな観点を取り入れることの有効性を説いた研究として、I (第1節) で変革のリーダーシップ論の論者として取り上げたTichy (1997) やGardner (2000) がいる。前述のように、Tichyは、リーダーの仕事は管理を行うことではなく、変革を実行するためにビジョンを提示し、それを実行していくためにメンバーに働きかけることだという考え方を示している。彼は、そうした変革のリーダーが伝えたいことを具体的に伝える際のナラティブの有効性としてストーリーテリングを取り上げている。Tichyは、リーダーとは経営者1人を指すのではなく、組織のあらゆる階層に存在し、組織の持続的な成功は、優れたリーダーを育成できるかどうかにかかっていると述べるなど、非常に現実的で現場に即した指摘をしている。そして、現実にリーダーがその力を発揮するための具体的で実践的なツールとしてストーリーテリングを挙げているのである。

また、Gardner (2000)は、実在の20世紀のリーダー達を検証し、彼らの共通項はストーリーであると結論づけている。ほとんどすべてのリーダーは、発言において雄弁であり、説得力を持っているとして、リーダーが人の五感に訴える強烈なストーリーを語る
ことが重要なのだと解説している。

TichyもGardnerもリーダーシップにおけるナラティブの重要性を指摘しているが、この場合のストーリーテリングというのは、リーダーの持論を伝承していくためのツールとしての意味合いであり、それは本論でいうモノログ的ストーリーテリングである。こうした一方通行のモノログでは、フォロワーの価値観や考え方の違いを考慮し、全てのフォロワーにとって意味ある内容を伝えることは困難であ

る。一時的に共感や理解が得られたとしても、いわゆる「腑落ち」しないため定着には繋がらないであろう。前述のように、そもそも学習や教育・ビジョンの伝承というのは、単に情報を移動・伝達させればよいというものではない。知識を得ることと、共感すること、行動や考えが変容することは全く別問題だからである。

同様に、組織変革の原動力は、明文化された戦略やステートメントではなく、個々人の学びと成長の積み重ねの果てにあるものであろう。現代に必要とされているのは、優れたリーダーのトップダウンによる機械的な組織ではなく、リアルタイムに動いている現場やミドルなども巻き込んだ創造的な組織であり、リーダーシップなのである。知識社会や知識創造といわれて久しいが、知というものは予め形式的に与えられるものでなく、関係性の中で人々が主体的につくり出していくものである。我々は、論理、分析、実証、知識等にもとづく思考形式を重視しがちであるが、そのような思考でのストーリーテリングはモノログに過ぎない。モノログを幾ら繰り返したところで、対立や議論を助長させるだけである。必要なのはダイアログ的なストーリーテリングなのである。ナラティブ・アプローチの議論であったように、関係性の中に存在している我々人間は、語る行為を媒介として、その関係を変容させることが可能であり、その実践がダイアログ的ストーリーテリングなのである。ダイアログ的ストーリーテリングこそが、そうした「場」をつくり、意味形成の媒体として大きな力を発揮するのである。

2. モノログ的ストーリーテリングの危険性

モノログ的ストーリーテリングの負の部分明らかにされているのがKunda(1994)の研究である。彼は組織エスノグラフィーという手法を用いて組織文化を分析し、ある実在の企業が組織文化を管理ツールとして活用していた実態を明らかにしている。そこには、経営陣が講演や研修など

様々なスタイルで従業員に組織文化を浸透させる様子が描かれていて、それはほとんど洗脳と呼べるほどである。ここではストーリーテリングが重要な手法として使われている。当該企業の従業員達は刷り込まれた組織文化に魅力を感じ、誇りを持ちながら働き続け、その結果、「自律的に」仕事中毒になり、最後には燃え尽きてしまう様が克明に記録されている。

企業組織においては、伝統的に、経営者や管理者による様々な組織コントロールが施されてきたことが指摘されている(Scott,1998)。それは、組織目標の達成に向け、フォロワーから望ましい行為を引き出すための仕組みのことであり、その有様も時代や組織の発展段階により様々である。具体的には、小規模組織では命令・監視の実施など個人的関係の中での直接的なコントロールであり、規模が大きくなるに従って作業の自動化や工程のルーティン化などで労働者の動きを規制する技術的コントロールに移行し、さらには階層的な職務分化・規定の制定・評価や報酬といった官僚的なコントロールなどになる。

Kundaの研究では、独自の組織文化を謳い、フォロワーの組織に対する愛着や情動的コミットメントを育成するコントロールの仕方が描かれている。直接的なコントロールや、技術的・官僚的コントロールでは、コントロールの実施主体が経営側ということが明らかである為、反発や抵抗を生みやすい。しかし、組織文化を操作するという手法では、フォロワーが管理統制されているという自覚が乏しく、行動や思考を管理側に都合のよいように自発的に変容させてしまう。Kundaによると、組織文化とは、マニュアルのように目に見える形で存在するのではなく、組織のありとあらゆるものに状況として存在しているものである。文化を浸透させるために、研修・講演・教育・儀式・社内イベントなど様々な場で、文書、電子メール、ビデオ、印刷物などの媒体を総動員して、経営陣のストーリーが語られる。Kundaが研究した企業は、社員の滅私奉公を奨励する文化を意図的に刷り込み、そ

して内面化させていくのである。これは、カリスマ経営者の一方的な伝達であり、まさにモノログ的ストーリーテリングである。その結果、組織の成員は、自らの価値観をリーダーの望むように都合よく変えられ、燃え尽き症候群に陥っていく(Kunda,1994)。その意味で、モノログ的ストーリーテリングには倫理的な危険性が内包されていると言えるだろう。

また、モノログ的なストーリーテリングによるリーダーシップは、リーダーの方向性が間違っていた場合に軌道修正がきかず、組織全体が誤った方向へと突き進んでしまう可能性もある。なぜなら、リーダーに強力に価値観をコントロールされた成員は、リーダーの示す方向性に対して疑問を持たなかったり、あるいは差し挟むことができなかつたりするため、組織の進む方向性に対して何ら修正行動を図ることができない。組織文化には様々な機能があるが、フォロワーの行動や態度を方向づける働きもあり、モノログ的ストーリーテリングがそうした規範的統制の強力な管理ツールとなり、結果的に倫理的な危険性や、組織の長期的な生存に対するリスクを増す危険性があることを認識する必要がある。モノログ的なストーリーテリングによる間違ったリーダーシップが、組織を破滅へと導く可能性もあるということは恐ろしいことである。また、これは企業組織に限った問題ではない。例えば、テロ集団などの反社会的勢力や特定のイデオロギーを持つ集団が成員を洗脳する手段として活用したり、プロパガンダに利用するといった危険性も考えられる。

ストーリーテリングには抽象的な単語や情報を羅列するよりも相手の記憶に残りやすく、得られる理解や共感が深いという利点がある。しかし、本論では、ストーリーテリングの価値とは意味生成であると考えている。最初から明確化された内容の説得や浸透ではなく、聞き手との相互作用によるダイナミズムが新たな意味を生み出すこと自体が学習や組織変革に有効であるという点に注目している。した

がって、ストーリーテリングは、意思伝達のモノローグ的なツールとして扱うのではなく、組織や成員に語りかけ、聞き手からも語りを引き出し、組織内の人と人を結びつける媒介として提供していくのが現代組織のリーダーの役目だといえよう。

ストーリーテリングとは語り手と聞き手の接点を求め関係性を紡ぐツールであり、媒介である。リーダーが組織を変革し、組織創発を主導するために必要なのは、従来のモノローグ的ストーリーテリングではなく、ダイアログ的ストーリーテリングであると考え。こうした観点から、次に、BateとDenningそしてGergenの事例研究を取り上げる。

3. 媒介としてのダイアログ的ストーリーテリング

Denning (2007)によれば、ストーリーテリングはリーダーシップの根幹にあるものである。彼がその著書の中でストーリーテリングの重要性を説いているのは、自身の経験によるところが大きい。Denningは、世界銀行勤務時代に、いわゆる左遷の憂き目にあい、情報部門へと移動になった。その部署で、彼は、知識共有というビジョンを描くに至り、世界銀行にナレッジ・マネジメントのシステムを導入するという改革を行った。彼は、社内の重役を相手にストーリーテリングによるプレゼンテーションを行った。それは、ザンビアの僻地にある医療所で働くスタッフがマラリアの治療法が分からず途方に暮れていたときの話である。当時、既に治療法は解明されていたのだが、僻地に位置するその医療所には情報が行き渡っておらず、また他の医療所を訪ねるのも不可能という状態であった。世界銀行は、相当量のナレッジを蓄積しているにも関わらず、それをシェアする仕組みがないために何の役にも立たなかった。結局、診療所のスタッフが治療法を入手できたのは、アメリカ・アトランタの疾病対策センターが運営する情報データベースであっ

て、ナレッジ・マネジメントのシステムが整っていない世界銀行の出番は何もなかったということである。この時のDenningのストーリーテリングを引用すると以下の通りである。

「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最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。」(Brown, Denning, Groh & Prusak, 2005, pp.142-143)

Denningのストーリーテリングは圧倒的な共感を呼び、巨大にして極めて官僚的な世界銀行という組織が変革へと向け動き出し、その後、抵抗勢力はありながらも、世界銀行をナレッジ・バンクに変えるということが公式の戦略となったという。Denningの語ったストーリーは、ナレッジ・マネジメントの必要性を論理的に述べたのでも客観的なデータを示したのでもない。自分たちの持つ知識に、世界中の人々がアクセスし共有することができたらどんなに素晴らしい

だろうかというビジョンを描いてみせることで、聴衆は、そうした姿を自らの経験と結びつけて想像し、今まで見過ごしていた可能性に気付いたのである。

Denning (2007) は、リーダーのストーリーテリングを、1) 聞き手の関心を引く 2) 関心を自発性に変える 3) 自発性をさらに強固なものとする、という3つのステップで説明し、さらに対話を継続することの必要性を述べている。そして、これまでの伝統的なコミュニケーションのアプローチは、1) 問題の明確化 2) 問題の分析 3) 好ましい解決法、であるとし、効果が見込めないばかりでなく状況を悪化させるものだと批判している。また、リーダーの課題とは、聞き手にリーダーの意志を伝えることや予め設定した結論に聞き手を導くことではなく、聞き手の中に新たな視点で捉えなおす能力を作り出すことであると主張している。Denningのストーリーテリングの捉え方はダイアログ的であり、決してモノログ的ではない。モノログ的ストーリーテリングでは、ストーリーテラーと聞き手という関係は固定化されているが、Denningには常に聞き手との相互作用という視点があるからである。

Bate (2004)は、自身がアドバイザーとして関与した、英国北部の大病院の組織変革におけるストーリーテリングの役割を分析している。その際にCEOが行ったストーリーテリングは以下の通りである。

「まずは、皆さんを歓迎し、本日お集まりくださったことへの感謝から始めさせていただきたい…我々がなぜここにおいて、なにを成し遂げたいのかは、はっきりしています、と言いたいのですが、そうではないのです。(中略) 今日という日が近づくとつれ、私の懸念は大きくなり始めました。昨夜は寝られずに、今朝になってさえもまだ皆さんに何をお話するのかハッキリしていませんでした。眠れなかったので、早起きしてここへ来る前に車で病院に寄りました。まだ考えがまとまらず、気が付くと病院のチャペルにいました。皆さん

のうちどなたか、そこで手書きの書き込み集を読んだことはありますか？それには、我々の患者さんの近親者が書いた書き込みがあります。多くは愛する人を最近失った人達です。このうちの1つをお読みします。それはリチャード・スミスさんという方が書いたもので、彼のお父様は腸癌の治療をしていました。それにはこう書いてあります。「私たち家族は、常にNHSが世界中で一番の治療を施してくれていると信じていましたが、今、これが事実でない分かりました。私の父、デビットは、長きにわたる癌との闘いののちに、昨夜遅くに、あなた方の病院で亡くなりました。父は、3日前に症状緩和の手術のために入院しました。父は、手術の準備をして24時間待っていました。手術は、初日にキャンセルされ、それからその次の日もキャンセルされました。手術が行われるという希望をもち待っている癌患者を何日も続けて失望させることが、どうしてできるのでしょうか。この世の中で、その生涯の最後の3日間を過ごす人を扱うのに、このような方法があるのでしょうか？ 父という患者の病状管理や投薬について、あなた達が良質なものと見做していることに衝撃を受け、驚きました。(中略) もうスミスさんのような人を出してはいけません。“ソーモア・ミスター・スミス”、それが私のこの病院とこのグループに対するビジョンです。これが私に今できる最高のことだと思います。」

このCEOのストーリーテリングの後、会場は沈黙に包まれ、それから他の参加者も次々に語り始めたという。彼らは皆、それぞれのスミスさんの事例のような物語を持ち合わせていたのである。それから、「この[“ソーモア・ミスター・スミス”]は、グループの倫理の一部となり、いつでも彼らが迷ったと感じたときには立ち返る場所となった。」(Bate, 2004, pp.328-329)という。

CEOによって、実際の患者家族の悲痛な叫びとも言える物語が語られることによってメンバーが日頃から感じていた組織的な問題が語られた物語を媒介として次々と想起され、それがまた日々に語られていった。そうした語りの連鎖

が対話的に展開されることによって、そこで浮上してきた様々な問題の解決の為の方法論が次々と出来上がっていったのである。Bateは、変革のプロセスでは論理より感情が活力源であり、最も強力なドライバーであると述べている。組織が変革の必要性を抱えている場合、変化を柔軟に受け入れ、目指すべき方向性を共有し、変革の推進時の抵抗感をモチベーションに転換し、変革のメリットを最大化するようにフォロワーの意識をも変革していかなければならない。しかし、変革の推進力は問題の数値化や分析などの論理的主張という方法ではないという意味では、Denningのストーリーテリングも、Bateの病院CEOのプレゼンテーションも同様である。

また、Bateの研究では、対話が組織的なプロセスとして展開されている点が大きな特徴である。語られたストーリーがまさに「媒介」となり、その場にいた他のメンバーが自分のストーリーを語りだすという連鎖により、新たな現実が生成したのである。ここで大事な点は、CEOのストーリーテリングが、改革のために予め精密に設定された設計図の実行プロセスとしてではなく、語り合う対話的なやり取りの中で行われているということである。予め決められた方法に沿って明確化された問題を改革していこうとするやり方はモノログ的なアプローチであり、フォロワーの主体的、自律的な変革ではないため、形式的で一時的なものになる可能性が高い。Denningからもそうした指摘がなされていたものの、Denningの場合は語り手と聞き手の相互作用に留まっていた。Bateの研究は、組織の変革にはさらに組織全体に広がる対話の連鎖が必要であることを示している。現実の組織は異なる立場・異質の他者からなっているが、そうした異質な他者との対話により、未だ語られないものや気づかなかった新たな価値や意味が見出されていくのである。

DenningやBateのストーリーテリングによる変革は、分析・思考・変革といった問題分析型の変革ではない。すなわち、問題を明確化し分析し望ましい解決方法を提示する、あ

るいは、カリスマ的で有能なリーダーがトップダウンで絶対的な指令を出す、といった、危機感と恐れにフォーカスしたやり方ではなく、語りによって違う視点や捉えなおしを促すなど、組織や個人に備わっている解決能力を結びつけていくものであり、ポジティブな未来志向のアプローチなのである。

宇田川(2010)は、組織変革が困難なのは、論理の違いというよりも、成員それぞれが異なる暗黙知が有することで認識の隔たりがあるからだとし、論理的な変革アプローチに頼ることで、認識の違いをさらに際立たせるだけの結果になる危険性を指摘している。そして、ストーリーテリングの目的とは、暗黙知を構築し一体化を目指すことだとしている。

知識とは関係性の中から主体的に創りだされるものであり、知を創造するためには文脈や状況を読むことが非常に重要となる。そうした意味でも、関係性というのは重要な概念である。ストーリーテリングとは、表出されない個々の暗黙知を、語りを媒介にして新たに構築しなおし、新しい意味を形成していく実践なのである。そして、相互の共感を生み出し、意味の共同創造を行う対話は、ストーリーテリングによって促進される。

このように、ストーリーテリングを、組織やフォロワーに語りかけ、聞き手からも語りを引き出し、組織内のものを結びつける連続した1本の糸として提供していくのがリーダーの役目であり、ダイアログ的ストーリーテリングはリーダーシップの根幹をなすものだといえる。

Hersted & Gergen (2013)は、対話をキーワードとして「関係性リーダーシップ」という概念を提唱している。関係性リーダーシップとは、個人の特性でなく、関係の中で未来へと関わりあいながら効果的に動いていく活動であるとす。そして、意味が誕生し、維持され、そして変容するのは関係のプロセスの中でのことであり、この関係のプロセスを、いかにより豊かにより強固なものにするかが大切なのだと

指摘している。

Hersted & Gergen はまた、現代の組織には新しい視点が求められていることを指摘し、これまでの機械のメタファーから、「水」のメタファーにシフトすることを求めている。それは絶え間なく流れる水である。それは固定した「静」のイメージでなく、常に流れ、うねりや新しい流れができるなど「動」のイメージである。Hersted & Gergen の新しい組織像では、組織におけるあらゆる領域・あらゆる層で、情報、アイデア、意見、などが自由に行き来し、外部とも開かれた対話ができなければならない。有効な対話により情報やアイデアなどが継続的に流れ続け、複数の声が合流することによって組織は柔軟性を持ち、関係は調整され、状況の変化に応じて適応したり再適応したりできるのである。また、組織が機能するために欠かせない論理や価値観は対話の中にこそ存在するのであって、対話によって共通の理解が生まれるのである。(Hersted & Gergen, 2013, p.34)

同様に、彼らは、リーダーシップに関しても、組織構造と同様に、指揮統制型は過去のものであると述べており、コラボレーション、権限委譲、横の意思決定、情報共有、ネットワークワーキング、継続的学習等、関係性を重視したリーダーシップを提唱している。彼らによると、創造性と革新性に富み、柔軟性もある組織であり続けるためには、この関係性リーダーシップが必要であり、そして、その中心にあるのが対話なのである。対話によって、成員がお互いの背景や想い、物語を理解し合い、ありたい姿を共有し、主体的な取り組みを生み出していく。対話のプロセスを通して、成員間で語られる物語や意味づけ、会話の質が変わり、新しい思考や行動の様式が生み出され、そこから自己組織化的に変革が進んでいくのである。そうした意味で、本論では、Hersted & Gergen の関係性リーダーシップとBateやDenningのいうストーリーテリングとは、かなり近い概念であると解釈している。

関係性リーダーシップは、上層部のみでなく、組織全体で行われなければならないが、なかでも権限のある立場のリーダーは、こうした対話のプロセスを十分に意識した上で、ロールモデルとなり、効果的な対話を創り出すやり取りを教え、誘い、調整役となる役割を担っているのである。

DenningやBateそしてHersted & Gergenは、組織を機械としてではなく、意味作りのプロセスであると理解しており、ナラティブを、ツールとしてというより、新たな関係性を作るための媒介として捉えているのが特徴である。媒介というのは、やらせようとする人とやらされる人という垣根を取り払い、新たなコミュニティーの構築や同じ土俵づくりのための、接点という意味合いである。ツールとは、情報や知識などを単に移動させるだけの道具であるが、媒介としての役割というのは、聞き手と語り手を仲立ちすることであり、利害や立場を論理的に主張するのではなく、むしろそうした違いを包含できる枠組みを創り出す行為なのである(宇田川, 2013, p.16) 従って、媒介としてのストーリーテリングたるダイアログ的ストーリーテリングとは、1人よがりの押し付けや一方通行ではなく、聞き手とストーリーを共有し、参加者それぞれの間でもストーリーの共有を進めていくための語りであるといえよう。

V. ダイアログ的ストーリーテリングの可能性と課題

以上、本稿では、組織創発のリーダーシップに、従来型のモノローグ的ストーリーテリングではなく、ダイアログ的ストーリーテリングを活用することの有効性について確認してきた。現代の組織の決定的な生産要素は資本から知識へシフトし、組織の望ましいあり方も機械的・官僚的組織から有機的・分権的組織へと変化してきており、組織の活性化や組織創発の必要性が増してきている。そして、必要とされるリーダーシップも、上意下達の指揮系統やカリスマ

リーダーではなく、フォロワーが柔軟な発想で臨機応変に問題対処できるよう支援し、現場で学び合う組織風土や文化を創っていくべく関係性を重視したリーダーシップである。そのようなリーダーシップを現実にもどのように発揮していくのか、という疑問に答えるのがダイアログ的ストーリーテリングである。

社会構成主義的な観点でいえば、我々は関係性の中に存在し、語るという行為を通じて現実が構成される。それは、関係性を変容させることによって現実も変容する可能性があることを意味しており、その媒介となるのがダイアログ的ストーリーテリングである。本来のストーリーテリングとは対話を通じて新たな物語を生成する行為であり、それは決してモノログなストーリーテリングではない。対話的なストーリーテリングは、直線的なプロセスではなく、絶えず、少しずつ、深まっていくもので、また、終点が決まっているわけではなく、予めの筋書きもない。こうした対話的なストーリーテリングは、関係性の変容により、参加者の思考、振る舞い、個人同士の関係や組織のあり方そのものが主体的に変容していく可能性を持っており、そうした変容のプロセスこそが組織学習だといえる。

これまでのダイアログ的ストーリーテリング議論の中から言えることは、リーダーは、これまで以上に組織の中のナラティブを意識し、慎重に扱わなければいけないということである。そして、そこからリーダーは、より鋭敏なナラティブ・インテリジェンスを身につける必要があるという結論になるであろう。

今後の課題としては、一つ目はダイアログ的ストーリーテリングの詳細な方法論等の議論があるであろう。どのようなダイアログ的ストーリーテリングがどのように語られ、その結果、組織がどのように変容していくのか、より統合的な理論モデルを構築するためには、豊富な事例研究が必要となろう。

二つ目は、リーダーシップを考慮する際、言語やコミュニケーション以外の要素に着目することの重要性である。我々を取り巻く現実には言語のみでなく、言葉以外の要素によって行動や思考がある程度規定される。このような観点から、言葉以外の何らかのものがどのように媒介となりうるのか、またその実践的意義に関する研究なども、今後の研究に貢献する可能性を持っている。

最後に、組織はコミュニティーであり、単に人材を縦・横に並べたものではなく、リーダーも成員も生身の人間である。その相互作用については、経営学のみならず、言語学・心理学・社会学・哲学などの幅広い分野の知見を用いながら、さらに考察を深めていくことにより、今後の研究がより実り多いものになるであろうと期待する。

【引用・参考文献】

引用文献

Brown, J, S Denning, S Groh, K. & Prusak, I. [2005] Storytelling in Organization: why Storytelling is Transforming 21st Century Organizations and Management./邦訳高橋正泰・高井俊次監訳[2007], S・デニング『ストーリーテリングが経営を変える』同文館出版。

Bate, P.[2004]The role of stories and storytelling in organizational change efforts: a field study of an emerging “community of practice“ within the UK National Health Service. In Hurwitz, B., Greenhalgh T & Skultans V. (Ed) Narrative Research in Health and Illness:325-48. Maiden, MS: Blackwell.

Tichy, N. M.& Devanna, M. A., The Transformational Leader, Jhon Wiley & Sons. /邦訳 小林薫訳 [1998]『現状変革型リーダー —変化・イノベーション・企業家精神への挑戦—』ダイヤモンド社。

参考文献

東俊之[2005]「変革型リーダーシップ論の問題点—新たな組織変革行動へむけて—」京都マネジメント・レビュー 第8号p.125-144

池田守男・金井壽宏[2007]『サ・バンとリーダーシップ入門』かんき出版。

石川淳[2006]「フォロワーの創造性を促進するリーダーシップ」『応用社会学研究』48号、p75-89

上野千鶴子編[2001]『構築主義とは何か』勁草書房。

宇田川元一[2011]「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—」『西南学院大学商学論集』第57巻 第4号

宇田川元一・間嶋崇[2015]「生成する組織の倫理—ナラティブが切り拓く新たな視点—」『経営哲学』第12巻第2号 p.2-15

宇田川元一[2015]「生成する組織の研究 — 流転・連鎖・媒介する組織パースペクティブの可能性—」『組織科学』9巻2号p.15-28

宇田川元一[2016]「言語システムと」しての組織—ナラティブ・アプローチの組織研究に向けて—」『経営哲学』第13巻1号p.18-30

柏木仁[2009]「“本物”のリーダーになること：オーセンティック・リーダーシップの理論的考察」『亜細亜大学経営論集』45(1),p.61-81

楠木健(2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。

兼清俊光・川口大輔(2008)「企業と人材(産労総合研究所)株式会社ヒューマンバリュー。

小久保みどり[2007]「リーダーシップ研究の最新動向」『立命館経営学』第45巻第5号 p.23-34

松原敏浩[2007]「リーダーシップ文献展望(11):オーセンティック・リーダーシップとナルシスティック・リーダーシップ(カリスマ的リーダーシップの両極端)」『愛知学院大学経営管理研究所紀要』第14号,p.51-71

斉藤清二・岸本寛史[2003]『ナラティブ・ベイスド・メディスンの実践』金剛出版。

高橋正泰[2003]「社会構成主義と組織論」『明治大学経営論集』50巻第2号p.235-249

高橋正泰[2010]「組織のポリフォニー論—新たな組織モデルを求めて—」『明治大学経営』、57巻第4号, p.99-115

野口裕二[2008]「社会構成主義の現在—物語の可変性と多様性をめぐって—」『三田社会学』第13号, p.35-46

野口裕二[2009]『ナラティブ・アプローチ』勁草書房。

野中郁次郎・紺野登[2008]「戦略への物語アプローチ—橋ビジネスレビュー 56(2), p.110-125東洋経済新報社。

野村直樹[2013]『協働するナラティブ』遠見書房。

深尾誠[2005]「社会構成主義の理論と実践について」『大分大学経済論集』56(5), p. 41 -154

淵上克義[2002]『リーダーシップの社会心理学』ナカニシヤ出版。

淵上克義[2009]「リーダーシップ研究の動向と課題」『組織科学』Vol.43 No.2,p.4-15白桃書房。

Bate, P.[2004] The role of stories and storytelling in organizational change of forts: a field study of an emerging“community of practice“ within the UK National Health Service. In Hurwitz, B., Greenhalgh T.& Skultans V. (Ed) Narrative Research in Health and Illness:325-348. Malden, MS: Blackwell.

Beckhard, R.[1969] Organization Development: Strategies and Models. Reading, MA: Addison-Wesley./邦訳 ベックハード,R.高橋達男・鈴木博訳[1972]『組織づくりの戦略とモデル』産業能率短期大学出版部。

Brown, J, S Denning, S Groh, K. & Prusak,1.[2005] Storytelling in Organization:Why Storytelling is Transforming 21st Century Organizations and Management. /邦訳高橋正泰・高井俊次監訳[2007], S・デニング『ストーリーテリングが経営を変える』同文館出版。

Bruner, J.[2003] Making Stories: Law, Literature, Life, Harvard University Press./邦訳 岡本夏木・吉村啓子・添田久美子訳[2007] J・ブルーナー『ストーリーの心理

学—蓬・文学・生をむすぶ』ミネルヴァ書房。

Burr, V.[1995]An Introduction to Social Constructionism London: Routledge./邦訳 田中一彦訳[1997], ヴィヴィアン・バー『社会構成主義への招待—言説分析とは何か』川崎書店。

Dennings, S.[2007] The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative, Jossey-Bass/邦訳 兼清俊光・川口大輔訳[2008]S・デニング「リーダーのためのストーリーテリング・ガイド」『企業と人材』産労総合研究所。

Dennings, S.[2007]The secret language of leadership, How Leaders Inspire Action Through Narrative./邦訳 高橋正泰・高井俊次監訳[2012]『ストーリーテリングのリーダーシップ—組織の中の自発性をどう引き出すか—』白桃書房。

Gardner, H.[1996] Leading Minds: An Anatomy of Leadership, Harper Collins Publishers./邦訳 山崎康臣・山田仁子訳[2000],H・ガードナー『「リーダー」の肖像』青春出版社。

Gergen, K.J.(1994)Realities and relationship; Soundings in social construction. Cambridge: Harvard University./邦訳 永田素彦・深尾誠訳[2004]ケネス・ガーゲン『社会構成主義の理論と実践—関係性が現実をつくる』ナカニシヤ出版。

Gergen, K.J.[1999] An invitation to Social Construction. London; Sage./邦訳 東村知子訳[2004],ケネス・ガーゲン『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版

Greenleaf, R.K.[1970]The Servant as Leader. Robert K. Greenleaf Center in Indianapolis, Indiana, USA/邦訳 金井壽宏訳[2008]『サーバントリーダーシップ』英治出版。

Hersted, L. and Gergen, K.J.[2013] Relational Leading, The Taos Institute Publications./邦訳 伊藤守監訳[2015],L.ヒエストウッド, K.J ガーゲン『ダイアログ・マネージメント』株式会社ティスカヴァー。

Kotter, J.P.[1990] Force For Change: How Leadership Differs from Management. Free Press/邦訳 梅津祐良訳[1991]P.コッター『変革するリーダーシップ —競争勝利の推進者たち』ダイヤモンド社。

Kotter, J.P.[1996] Leading Change Harvard Business School Press./邦訳 梅津祐良訳[2002]『企業変革力』日経BP社。

Kunda, G.[1992] Engineering Culture Control and Commitment in a High-Tech Corporation, Philadelphia, Temple University Press./邦訳 櫻村志保[2005], ギデオ・クンダ『洗脳するマネジメン—企業文化を操作せよ』

日経BP社。

Luthans,F. and Avolio, B.[2003]"Authentic leadership development". S.Cameron, J.E.Dutton and R.E.Quinn (Eds.)Positive organizational scholarship: Foundations of a New Discipline, Sanfrancisco, Berrett-Koehler.

MacNamee, H. & Gergen, K. J.(1992)Therapy As Social Constructions, Sage Publications./邦訳 野口裕二・野村直樹訳[1997], H・マクナミー, K・J・ガーゲン『ナラティブ・セラピー—社会構成主義の実践』金剛出版。

Meindl, J.R.[1987] The romance of leadership and the evaluation of Organizational performance, Academy of Management Journal, vol.30, No.1,91-109

Mintzberg, H.[1973] The Nature of Managerial Work. Harper Collins Publishers./ 邦訳 奥村哲史・須井栄邦[2007]『マネジャーの仕事』白桃書房。

Mintzberg,H.[1987]Crafting strategy/邦訳 ハーバード・ビジネス・レビュー編集部[2007]H・ミンツバーク「戦略クラフティング」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2007年2月号、ダイヤモンド社, p.78-92

Mintzberg, H.[2009]Rebuilding companies as communities. /邦訳 有賀裕子訳[2009]H・ミンツバーク「コミュニティシップ経営論」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2009年11月号 ダイヤモンド社, p.58-70

Scott, W.R.[1981]Organizations: Rationale, Natural, and Open Systems, 4th, New Jersey, Prentice Hall.

Senge,P.M.[2006] The Fifth Discipline : The Art & Practice of the Learning Organization./邦訳 枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳[2011] P・センゲ『学習する組織—システム思考で未来を創造する』英治出版。

Shamir, B.& Eilam, G.[2005] "What's your story?" a life-stories approach to authentic leadership development. Leadership Quarterly 16, 395-417

Tichy, N.M. & Cohen, E.[1997] Leadership Engine: how winning compapanies build leaders at every level, New York : HarperCollins./邦訳 一条和生訳 [1999]『リーダーシップ・エンジン—持続する企業成長の秘密』登用経済新報社。

Tichy, N. M. & Devanna, M. A., The Transformational Leader, Jhon Wiley&Sons, /邦訳 小林薫訳 [1998]『現状変革型リーダー—変化・イノベーション・起業家精神への挑戦—』ダイヤモンド社

Kelly .T. with Litterman.J.[2005] The Ten Faces of Innovation ; IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization, Crown Business /邦訳 鈴木主税訳

[2006] トム・ケリー&ジョナサン・リットマン『イノベーションの達人』早川書房。

Weick, K. E. [1995] Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks: Sage Publications./邦訳 遠田雄志・西本直人訳 [2001] K・ワイク『センスメーカーキング・イン・オーガニゼーションズ』文眞堂。

White, M. & D. Epston [1990] Narrative Means to Therapeutic Ends. N.Y: Norton/邦訳 小森康永訳 [1992], D・エプストン, M・ホワイト『物語としての家族』金剛出版。

『日本経済大学大学院紀要』投稿規程

平成24年4月1日制定

平成27年5月1日改正

1. 『日本経済大学大学院紀要』(以下、本誌と略記する)は、日本経済大学大学院における研究成果を広く内外に公表するために発行する。
2. 本誌は、原則として年1回発行される。
3. 本誌への投稿資格を有する者は、次に示す通りである。
 - (1) 本大学院に所属する教授、准教授、専任講師
 - (2) 本大学院に付属する研究所において研究業務に従事する特任教授／准教授、研究員
 - (3) 上記以外の投稿者で、大学院紀要編集委員会が、投稿の資格と必要性を認めた者
4. 論文の投稿要領は、次に示す通りである。
 - (1) 投稿者は、所定の「執筆要領」に基づき原稿を作成し、編集委員会が定めた期日までに、本大学院研究委員会内の紀要編集委員会に原稿を提出しなければならない。
 - (2) 投稿原稿は、「執筆要領」に則った様式により、ワープロソフトのWordにて作成されたもので、その電子ファイルを紀要編集委員会に送付するものとする。
これとは別に、出力原稿も3部提出しなければならない。なお、投稿された原稿は、掲載の可否にかかわらず原則として返却しない。
5. 投稿論文の審査および掲載可否の決定は、次に示す通りである。
 - (1) 投稿された原稿の審査は、別に定める査読規程に従い、編集委員会が選定した査読委員により行う。
 - (2) 投稿された論文の掲載可否は、査読委員による審査の結果に基づいて、編集委員会が決定する。
6. 著作権については、次に示す通りである。
 - (1) 本誌に掲載された論文及び研究ノートの著作権は、日本経済大学大学院に帰属する。
 - (2) 執筆者は、本誌に掲載された論文を他の刊行物に転載する場合、事前に編集委員会に連絡し、許可を得る必要がある。

〒150-0031 東京都渋谷区桜丘町25番17号
日本経済大学大学院経営学研究科 研究委員会内
紀要編集委員会

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

The Bulletin of the Graduate School of Business

Vol.9 March 2021

Articles

Relationship Between User Innovation and Imitation Strategies

..... KATSUMASA TANAKA (1)

Leadership for Organizational Development

-Effectiveness of Dialogue Storytelling- KOUSEI TAKAHASHI (17)

**Research on application process of product life cycle theory in marketing
management**

KUNJAE LEE (41)

**A Study on the Overseas Expansion of the Indian ICT Firm and GICs of Western
ICT Firms in India**

YUKIO USHIYAMA (51)