

# リーダーシップとナラティブ

—リーダーシップ研究におけるナラティブ・アプローチの可能性についての考察—

小 野 善 生

リーダーシップとは、リーダーとフォロワーの相互作用の中から生成する。その相互作用において、言葉が果たす役割は大きい。元来、言葉は、「言霊」とも言われるように、たとえ意味が近い言葉であったとしても、送り手がいかなる言葉を用いるかによって、受け手の態度はいかようにも変化すると言っても過言ではない。それは、リーダーシップにおいても同じである。リーダーとフォロワーの間にどのような言葉のやり取りがなされるかによって、与える影響は大いに左右される。

このようなリーダーシップにまつわる言葉のやり取りにおいて、昨今注目されているのがナラティブ・アプローチである。ナラティブとは、一般に、語りあるいは物語とも訳され、語る行為あるいは語られるもの双方の意味を有する。Tichy(1997)はリーダーの最大の特徴として、語りによって組織を未来へ導く能力にあると指摘しており、Gardner(1995)はリーダーシップを発揮するための重要な要因は、語りによって上手くコミュニケーションできる能力であるとして、効果的なリーダーシップをとる鍵としている。さらに、金井(1996)では、組織の理念浸透において発揮されるリーダーシップには、具体的エピソードに基づく物語が有効であると指摘している。

## I ナラティブに関連する諸概念の検討

人が語るという行為にまつわる言葉としては、近年注目されているナラティブ(narrative)、ストーリー(story)、ストーリーテリング(storytelling)、あるいは、それ以前より様々議論が展開されている神話(myth)や英雄伝(saga)といった様々な概念が存在する。関連する概念が多岐に渡るだけではなく、とりわけ、ナラティブとストーリーは、日本語に翻訳すると「物語」あるいは「語り」と訳されており、その訳語の適用のしかたも必ずしも明確なルールに基づいているわけではない。それゆえに、研究者間で統一的な見解が取られていないのが現状である。そこで、ナラティブとリーダーシップとの関係と検討するに先立ち、まずここでは本稿におけるナラティブの概念を明確にし、それに加えて、関連する諸概念の類型化を試みて、ナラティブおよび関連する諸概念の包括的な解釈を行う。なお、この点に関して本稿において

は、ナラティブおよび関連する諸概念に関して各々の概念を明確にするにあたり、野口(2009)によるナラティブに関する概念の検討に依拠して議論を進める。

## 1 ナラティブとは

野口は、Czarniawska (1998) のナラティブとストーリーとの概念的な整理に基づいて、ナラティブとストーリーの違いを説明している。まず、ナラティブとは、基本的に語られる内容および語る行為の2つの側面を有する。その前提の上でナラティブとは、「複数の出来事を時間軸上にならべられている」<sup>1)</sup>ものとされている。内容の面では、複数の出来事を時間軸上にならべたもののそのものであり、行為の面では複数の出来事を時間軸上にならべたものを伝える行為となる。一方、ストーリーとは、ナラティブの特性に加えてプロットが存在するものとされる。このプロットとは、いわゆる話の筋であり、「出来事相互の関係や意味を示す」<sup>2)</sup>ものである。両概念に相違に関して野口は、以下のような例文を用いて説明している。

- a. 彼は駅に着いた。そして大学に向かった。そして研究会に参加した。
- b. 彼は駅に着いた。しかし大学に向かった。そして研究会に参加した。

野口によると、aの文は出来事が記述されているだけであるが、bの方は出来事の連鎖に加えて、「駅に着いたが大学に行った」という当初は別の目的があったが大学に行った登場人物の一連の行動に関する意味が伝わるとしている。なお、ストーリーを語る行為に関しては、ストーリーテリングの概念が当てはまる。

このようにナラティブとストーリーは、プロットの存在による意味の伝わり方に相違があるが、出来事の時間的な連鎖という基本的構造は同じということから、ナラティブはストーリーの上位概念であると野口は規定している。この体系化に基づくと、組織において語られる神話や英雄伝あるいは逸話といったものは、いずれも出来事の連鎖に加えて、起承転結というプロットも踏まえていることからストーリーの範疇に包含されるものと考えられる。したがって、物語あるいは語りと呼ばれるものは、ナラティブという概念をベースにストーリーがあり、ストーリーの形式として神話や英雄伝あるいは逸話が含まれると整理できる。

## 2 ナラティブによってもたらされるもの

ナラティブに関する概念上の位置づけは明確になったわけであるが、ナラティブによる表現からもたらされるものとは一体いかなるものだろうか。この点に関して野口は、Elliot (2005) の議論を用いて説明している。Elliotは、ナラティブによって伝えられる要素として時間性、

---

1) 野口裕二 [編] (2009) 『ナラティブ・アプローチ』勁草書房、2頁。

2) 野口 (2009)、前掲書、3頁。

意味性、社会性という3つの要素を指摘している。

まず、時間性とは、そもそもナラティブの定義にもあったように出来事の時間的連鎖を表したものであるため、必然的に時間性を包含したものになる。時間性を有することで、動態的な視点で物事を伝えることができる。

次に、意味性については、ナラティブの中でもとりわけストーリーに代表されるようにプロットを通じて、登場人物あるいは語り手の意図であるとか、背景となる状況であるとか、ナラティブを通じて表現される内容に何らかの意味が含まれているということである。また、この意味性について野口は、聞き手の意味解釈によって伝わる意味の内容が異なるという特性も指摘している。

最後に社会性についてであるが、ナラティブとは語り手が一方的に語って成立するものではなく、必ず聞き手が存在しなければならない。すなわち、ナラティブは語り手と聞き手という二者間の関係によって成り立つものである。したがって、そこには必然的に社会性を帯びるということになる。

## Ⅱ 組織論におけるナラティブに関する諸研究の検討

### 1 組織におけるナラティブとは

#### 1-1 組織におけるストーリーの定義

組織論においては、組織で語られる神話、逸話、英雄伝といったストーリーに関する研究が展開されてきた。組織で語られるストーリーの定義としては、2つの事象に関する時間的な連鎖（Prince, 1982; Pentland, 1999）、あるいは、組織で重要である事柄を事態の推移で表したものとされている（Martin, 1982）。このような組織におけるストーリーから、以下のような特徴が導き出される。

- ・ 組織固有の出来事が語られる
- ・ 時間的な経過がある
- ・ 組織にとって重要な事柄を表している

組織におけるストーリーは、その語られる対象として当該組織に通用するような事柄が対象となる。それゆえに内容上の特徴としては、組織固有の出来事が語られる。次に、時間的な経過という特徴は、組織におけるストーリーだけに限られたものではなく、むしろ、ナラティブ全般の特徴である。そもそも、ナラティブとは出来事の連鎖からなり、伝えたい事柄はそのプロセスを通じて明確されるという特徴がある。最後に、組織にとって重要な事柄を表しているという特徴は、組織固有の出来事の中でも特に重要であること、つまり、組織成員が共有すべ

き内容が語られるということである。

### 1-2 組織におけるストーリーの構造

組織におけるストーリーの定義についてこれまで述べてきたが、次に考えるべきこととして組織におけるストーリーというものが、いかなる構成要素から成り立っているのかという構造面に関して検討する。

Martin（1982）は、組織におけるストーリーの構成要素として以下のような要素を挙げている。

- ・ 背景
- ・ 中心人物
- ・ 筋・危機的状態の解決
- ・ 教訓

次に、Gephart, Jr（1991）における組織におけるストーリーの構成要素としては、以下のものである。

- ・ 出来事や人物の固有の年代記
- ・ 例外と通常の間で作り出されるつながり
- ・ 劇的要素
- ・ 言葉のあやや会話形式の利用

最後にPentland（1999）は、組織におけるストーリーの構成要素は以下のとおりである。

- ・ 時間の経過
- ・ 登場人物
- ・ 語り手の声
- ・ 教訓
- ・ その他の要因

これらの研究において指摘されている組織におけるストーリーの構成要素は、以下のような表にまとめることができる。

表1 組織におけるストーリーの構造

	Martin (1982)	Gephart, Jr (1991)	Pentland (1999)
背景	背景	出来事や個人の年代記	
登場人物	主役		登場人物
話の筋	筋・危機的状態そして解決	例外と通常の状態とのつながり	時間の経過
教訓	教訓	劇的要素	教訓
主観的要素		語り手の声	
その他		言葉のあやや会話形式の利用	その他の要因

組織におけるストーリーの構成要素を整理すると、語られる背景、その中で活躍する人物、時間的な経過、そこから得られる教訓そして語り手の主観的要因という要素が導き出される。これらの構成要素を組織の概念に関連付けるならば、語られる背景としては組織内での出来事、登場人物は組織内の人物または組織にゆかりのある人物、時間的な経過は組織で起こった出来事の連鎖、教訓は組織成員の思考行動に影響を及ぼしうるもの、そして、語り手の主観的要因は組織の中で語り手となり得る組織成員の個人的要因として考えられる。

### 1-3 組織におけるストーリーの核となる構成要素—話の筋と教訓—

組織におけるストーリーの構成要素に関して検討してきたが、それらの構成要素の中でもまず注目すべきものが、プロット、すなわち、話の筋である。話の筋に関して河合（1993）は、以下のように述べている。

「語り」の一つの特徴としてプロットがはいっている、筋が入っているということがあります。次にだいたいなことは、そのように「私」が語ることとなると、自分で筋をつけているということ自体、私という人間が入っているのです。私の考え、私の感じ、私の思想、そういうものが入るから筋がついてくる。それは単に事実を記述しているのとは違うと思います。「語り」の場合は、「私」がそこに組み込まれてできているということがだいじではないかと思います<sup>3)</sup>。

河合の見解からは、ストーリーとは語り手の主観的な解釈によって展開される一定の流れを持った特定の事象に対する意味形成（sense making）行為と解釈することができる（Gephart, Jr, 1991）。つまり、ストーリーとは、語り手が過去において経験した事柄を自分自身の主観的な解釈でもって筋を付けて話を展開し、自らの考え、気持ち、感情といった自らの意思を伝達するものであり、その骨格を構成しているのが話の筋だということである。

この話の筋というものを理解するにあたっては、心理学におけるスクリプトの概念が有効である。そもそもスクリプトとは安藤・大坊・池田（1995）によると、「社会的状況における一

3) 河合隼雄（1993）『物語と人間の科学』岩波書店、9-10頁。

連の定型的行動の連鎖に関する認知の枠組み」<sup>4)</sup>と定義される。スクリプトとプロットとは、出来事の連鎖という点において類似した概念である。それゆえに、語りはその話の筋でもって記憶され、思考や行動に影響が及ぼされるとスクリプトの議論から言えるのである。このスクリプトを理解することによって、主観的な視点で語られる語りを解釈できる可能性が指摘されている (Pentland, 1999)。

話の筋が展開されることによって最終的に導き出されるのが、教訓である。ストーリーにおける教訓に関しては、一般的な通例であり単一の出来事ないし一連の出来事についての物語記述から描かれた抽象的な推論であるとされる (Martin, 1982)。話の筋によってストーリーの展開が形成され、教訓が述べられることによって語り手から聞き手へとその意思が伝えられる。語り手が情報を伝えるにあたって語るという行為は、伝えたい情報のプロセスを出来事の連鎖で表明し、そこから導き出される教訓でもって自らの意思を伝えるということである。この一連の行為において、話の筋と教訓は最も重要な役割を果たすのである。

## 2 組織におけるストーリーのタイプ

### 2-1 組織におけるストーリーの類型化

組織における内容面の特徴についてMartin, Martha, Mary & Sim (1983) は、組織におけるストーリーの内容に関して共通する以下のような7つのタイプが存在すると指摘している。

- ・ ルール破りのストーリー (The Rule-Breaking Story)
- ・ トップの逸話 (Is the Big Boss Human?)
- ・ 立身出世伝 (Can the Little Person Rise to the Top?)
- ・ 解雇にまつわる話 (Will I Get Fired?)
- ・ 異動・転勤にまつわる話 (Will the Organization Help Me When I Have to Move?)
- ・ ミスに対する上司の反応 (How Will the Boss React to Mistakes?)
- ・ 困難への対処 (How Will the Organization Deal with Obstacles?)

さらに、Martin, Martha, Mary & Simによると、組織におけるストーリーのタイプには積極的なストーリー (positive story) と消極的なストーリー (negative story) があるとしている。積極的なストーリーの特徴としては、以下のような点が挙げられる。

- ・ 組織のトップが賞賛の対象となり、組織成員に受け入れられる。
- ・ 組織のトップは有能であり、その地位に値する人間である。

---

4) 安藤清志・大坊郁夫・池田謙一 (1995)『社会心理学』岩波書店、18頁。

- ・ 組織におけるストーリーの主人公となる人物の都合の悪いところ、つまり解雇、異動とかは最小限にしか扱われず、ミスは忘れられ、困難は克服される。

一方、消極的なストーリーというのは、以下のような特徴を有している。

- ・ 組織のトップは、賞賛に値せず、成員に受け入れられない。
- ・ 地位と能力がマッチしない。
- ・ 失敗は、最小限に食い止められることなく、正当化もされない。
- ・ ミスは忘れられず、問題点が起こり、組織的な問題解決もできない。

Martin, Martha, Mary & Sim (1983) は、組織におけるストーリーでなぜ共通したものが出てくるのかについての以下の2点の理由を述べている。

- ・ 組織事情と個人の価値観とのコンフリクトの現れ
- ・ 自己中心的な原因の帰属

この組織事情と個人の価値観とのコンフリクトの現れを、Martin, Martha, Mary & Simは二重性（dualities）と呼んでいる。この二重性はさらに以下の3つのカテゴリーに分けられる。

- ・ 公平性（equality）— 不公平性（inequality）
- ・ 安定性（security）— 不安定性（insecurity）
- ・ 統制意欲（control）— 統制意欲の欠如（lack of control）

これら3つの二重性のカテゴリーによって、積極的なストーリーと消極的なストーリーのいずれかが生成する。また、先に指摘した7つの共通するパターンで積極的、消極的の両パターンがそれぞれこのカテゴリーの中に入る。すなわち、公平性—不公平性のカテゴリーには、ルール破りのストーリー、トップの逸話、立身出世という言わば組織の階層が生むストーリーが包含される。そして、安定性—不安定性カテゴリーには、解雇にまつわる話、異動・転勤にまつわる話という組織成員に関わるものが入る。最後に、統制意欲と統制意欲の欠如のカテゴリーには、ミスに対する上司の反応、困難への対処というマネジメントおよびリーダーシップに係るストーリーがその対象となる。

もう一つの理由として考えられているのが、自己中心的な原因の帰属である。組織および個人は自らの過去を振り返る場合に必ずしも正確に振り返るわけではなく、むしろ自己中心的に都合のいいように原因を帰属する。だから、組織との関係が良好場合は積極的なストーリーが

生成され、組織との関係がよい場合は消極的なストーリーが生成する。この場合、組織と個人との関係が良好であるかよくないかは、あくまで語り手の自己中心的な原因の帰属であるので、そこでは主観的な判断に基づいている。

### 3 組織におけるストーリーが果たす機能

組織におけるストーリーは、実際の様々な活動においていかなる役割を果たし、いかなる影響を及ぼしているのであろうか。この点に関してJones (1991)は組織におけるストーリーについて、社会的現実、伝統、創造を映し出す鏡であるとしている。これは組織におけるストーリーというものが、個々の組織が有する独自の文化を反映しているということを意味している。Clark (1972)では、組織におけるストーリーは組織の一体感を高め、組織成員のコミットメントを高めるという機能があるとしている。組織の生成に関する逸話やカリスマ的リーダーにまつわる英雄伝をはじめとする組織における重要な出来事についてのストーリーは、多くの組織への参加者に対して組織の価値観を浸透させ、共有させる機能があるとされている。Martin (1982) および Martin & Powers (1983) によると、組織におけるストーリーは組織におけるパワー関係を正当化する機能があるとしている。組織の階層上で発生する問題に対して、ストーリーによってその関係が正当化されるというものである。また、ストーリーが有する社会的な価値観、社会的秩序の維持という機能から、組織の価値観の正当性を促進する機能が指摘されている (Wilkins, 1983, 1984; Hansen & Kahnweiler, 1993)。

このような組織におけるストーリーの機能に関する共通点として、組織成員に対して組織へのコミットメントを促すことが主たる機能だと言える。組織と個人の強いコミットメントを促すという点から、組織におけるパワー関係の正当化、組織の伝統、既存の方法や儀式、経営哲学といった組織の価値観の正当化といった様々な機能が派生している。

しかしながら、組織におけるストーリーは、必ずしもオールマイティーな存在ではない。有効な側面もあれば、その問題点もまた存在する。たとえば、ストーリーは組織にとってプラスになることばかりが語られるというわけではない。とりわけ、消極的なストーリーは、語り手が組織に対して何らかの不都合が生じたときに語られることがしばしばある。内容面に関する問題点として、英雄視される人物の致命的な失敗、またその人物が組織内外のスキャンダルに巻き込まれ著しくイメージを低下させてしまった場合、いくらすばらしいストーリーの主人公でもプラスの効果は得られない。さらに考えられる問題点として、ストーリーというものは数値データのように客観的に情報を伝えることによって意思を伝えるのではなく、むしろ語り手の主観的解釈に基づく情報を聞き手が主観的に解釈するという点がある。つまり、語る過程において語り手の言いたいことが正確に聞き手に理解されているという保証は無く、誤解が生じる可能性がある。



### Ⅲ 組織文化論におけるナラティブ

ストーリーを主とする組織におけるナラティブが有する機能の検討からは、組織成員のコミットメントを促進し、組織と個人の強い結びつきをもたらすことが指摘された。とりわけ、組織と個人の価値観の統合を促す機能という点では、組織文化との関係性が導き出せる。そこで、ここでは組織文化論にまつわる諸研究において組織におけるナラティブがいかに位置づけられてきたのかについて考察する。

#### 1 組織におけるナラティブと組織文化の関連性

組織文化が本格的に議論されるきっかけとなったPeters & Waterman (1982) によると、組織文化とナラティブの関係について、エクセレントな企業には様々な人を感動させるようなエピソード談が存在し、それらは組織内において語り継がれるとしている。ここから組織文化論とナラティブの関係について考えると、組織文化の核となる要素である価値観の共有に際して、それを体現するエピソード談に代表されるストーリーが重要な役割を果たすと言える。

ちなみに、組織で共有された価値観についての議論は、組織論の代表的研究であるBarnard (1938) が指摘する道德水準と関連する。そこでは、道德について「個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動、あるいは関心はこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化する傾向もつものである」<sup>5)</sup>と定義される。このように定義される道德が、組織に存在し成員の行動を統制するとされる。道德水準にまつわる議論は、組織成員の行動を統制する意味で、組織で共有された価値観という概念と通じるところがある。

また、Deal & Kennedy (1982) の「強い文化」の議論では、企業文化の構成要素として企業環境・理念・英雄・儀礼と儀式・文化のネットワークがあるとされている。そこでは、理念が文化の基本を形成し、英雄と儀礼・儀式がそれを体現し、文化のネットワークの中でそれが組織内に浸透するという図式が存在する。この議論とナラティブが関係するところは、理念を体現する英雄に関する逸話が、文化を具体化し成員に行動指針を示す教訓を含んだものと述べられているところである。また、それは文化のネットワークによって、組織内に伝達される。ここから解釈できることは、組織文化を浸透させていくためにPeters & Watermanの議論と同様に、ストーリーが用いられ、その内容は組織文化を体現するものだということである。

---

5) C. I. Barnard (1938) *The Function of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年, 272頁)。

## 2 組織文化におけるナラティブの位置づけ

組織文化と組織におけるナラティブの関係については、組織文化の諸研究からナラティブの中でもストーリーとの関係性があることは認識できた。ならば、組織文化の中でナラティブはどのように位置づけられるのであろうか。そこで、より体系的に組織におけるナラティブが組織文化の中でいかに位置づけられるのかについて、Schein (1985) の組織文化のフレームワークに基づいて考察する。Scheinによれば組織文化とは、以下のように定義される。

ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン—それはよく機能して有効に認められ、したがって、新しいメンバーに、そうした問題に関しての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれる<sup>6)</sup>。

Scheinの組織文化の定義によると、組織文化とは組織成員が問題解決による学習成果として得られた組織活動にまつわる知覚、思考、感覚の基本的仮定のパターンであるということであるとされている。また、組織文化は、新たに加わる成員に対して教育されていくものとされている。このように定義される組織文化には、以下の3つのレベルからなるとしている。

- ・ 人工物・文物
- ・ 価値
- ・ 基本的仮定

人工物・文物のレベルは、文化が目に見えるレベルのものである。つまり、組織における物理的環境、社会的環境というような外部者にとって観察可能なものである。具体例を挙げるならば、組織が作り出す製品、オフィスや工場のレイアウト、人事や給与のシステム、組織で共有される用語、そして本論文の考察対象である組織におけるナラティブもこのレベルに属する。

価値とは、組織の中でいかに行動し、思考するのかというような組織のあり方について組織成員が共有する確信であると考えられる。具体的には、標榜されている組織理念や社是のようなものを指す。また、組織理念などは人工物・文物のレベルで具体的な言葉で表現される。組織におけるナラティブも、こういった価値を具体的な言葉で表すものである。

基本的仮定とは、組織の中で成員が当たり前のこととして考えていることで、それは意識されることなく成員の間に浸透し、彼らの思考および行動面に自然と影響を及ぼすものと考えられる。の基本的仮定についてScheinは、以下のような5つの仮定を挙げている。

---

6) E. H. Schein (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、12頁)。

1. 自然に対する人間の関係:組織のレベルにおいて、中心人物が組織と環境の関係を支配、従属、調和、適所の発見、あるいは何の関係であると見ているか。
2. 現実と真理の本質:何が真実で何が真実でないか、何が「事実」か、どのように真実は究極的に決定されるのか、真実は「明らかにされ」たり、「発見され」たりするのか、を規定する言語上、行動上の法則。時間と空間に関する基本的概念。
3. 人間性の本質:「人間」であることは何を意味し、どのような属性が本質的、または究極的なものと考えられるのか。人間の本質は、善か悪かそれとも中立か。人間は完全なものか否か。
4. 人間活動の本質:現実、環境、人間の本質についての上記の仮定にもとづいて、人間にとって、何をすることが「正しい」ことか。能動的であること、受動的であること、自力本願であること、運命論的であること、あるいは、何なのか。何が仕事で、何が遊びなのか。
5. 人間関係の本質:人がお互いに関係づけたり、権力や愛を配分するための「正しい方法」と考えられているものは何か。人生とはお互い助け合うものか。それとも、競争的なものか、個人主義的か、集団協調的か、共同体か。伝統的な直系の権威、法律、カリスマにもとづいているのか、あるいは、なににもとづいているのか<sup>7)</sup>。

以上のように、基本的仮定は説明されている。そして、Scheinによるとこれらの3つレベルにおいて基本的仮定のレベルを理解することが、組織文化を最も深く知ることになるとして

いる。

組織におけるナラティブというものは、聞いたり、読んだりできるいわば具体的に組織文化を認識できる人工物・文物のレベルに属する。なお、この人工物・文物のレベルでは、組織文化について深いところまで知ることはできない。すなわち、人工物・文物のレベルに属するナラティブでは、組織文化を深く捉えることはできないということになる。しかし、組織文化を知るきっかけとなる存在として、人工物・文物のレベルに属する組織文化の構成要素は重要である。

このように組織におけるナラティブは、組織文化が最も具体的な形で現れる人工物・文物のレベルとして存在する。しかし、組織におけるナラティブは、他の人工物・文物レベルの組織文化の構成要素よりもその存在価値は重要であると言える。なぜなら、組織におけるナラティブは、オフィスのレイアウトというような物理的なものと違って、具体例を交えて抽象的な概念を説明するという意図的なコミュニケーションの側面を有しているからである。組織文化のレベルにおいて、人工物・文物よりもより深いレベルにある価値や基本的仮定に関してナラティブを通じて何らかの意味を理解でき得るということである。意図的なコミュニケーションをもって抽象的概念を具体化して意味を伝達するという組織におけるナラティブの特徴は、非常に重要な概念である。

---

7) E. H. Schein (1985), 前掲書, 108頁。

### 3 組織文化の機能とナラティブ

組織文化の中で語りがいかに位置付けられるのかについてみてきたわけであるが、ここでは組織文化が果たす機能の中で語りが果たす役割について考察する。組織文化の機能に関して、Schein (1985) によれば以下の3点に整理できるとされる。

- ・ 外部適応
- ・ 内部統合
- ・ 不安の低減

組織文化が有する外部適応の機能とは、組織が環境へ適応し、生き残っていくためにさまざまな問題解決をする際にその思考の拠り所となることである。そこでは、どのようなことが思考の拠り所となっているかということについて、Scheinは外部統合の課題として以下の5点を挙げている。

1. 使命と戦略：中核となる使命，第一義的責務，顕在および潜在化してきける機能の共有された理解を得ること。
2. 目的：中核をなす使命から導き出される目標についてのコンセンサスの構築。
3. 手段：組織構造，作業の分担，報奨制度，権限の仕組みなどの，目標を達成するために使われる手段についてのコンセンサスの構築。
4. 測定：情報や管理システムのような，グループがどのくらい目標を達成しているかを測定するために使われる基準についてのコンセンサスの構築。
5. 修正：目標が達成されないとき，戦略の適切な補正あるいは修復についてのコンセンサスの構築<sup>8)</sup>。

組織文化が有する内部統合の機能とは，環境に適応するための組織的な能力を確保するために組織内部を統制し協働を促進させるための思考の拠り所となる。Scheinによると内部統合の課題として以下の6点を挙げている。

1. 共通言語と概念分類：もし，メンバーがお互いに意思疎通したり，理解したりできれば，グループは定義により，成立しない。
2. グループの境界線およびメンバーの入会，退会の基準：文化の領域で最も重要なものの一つは，誰がグループの中にいて，誰が外にいるのか，メンバーの資格を決定する基準は何か，ということに関する共有された理解である。
3. 権力と地位：どの組織も，ついでに序列やどのように権力を獲得し，維持し，失うのかの基

---

8) E. H. Schein (1985), 前掲書, 69頁。

準や規則を作り出さなくてはならない。この分野での合意は、メンバーの攻撃的感情の管理を容易にするために必要不可欠である。

4. 親密さ、友情、愛：どの組織も、同僚関係、男女関係、組織の仕事を管理する過程の率直さや親密さを扱うべき方法、などに関するゲームのルールを作り上げなければならない。
5. 報奨と制裁：どのグループも何がヒーロー的行為で、何が罪深い行為か、何が財産や地位あるいは権力という形で報奨を得るのか、何が報酬の撤回や究極的には追放という形で制裁を受けるかを知る必要がある。
6. イデオロギーと「宗教」：どの社会とも同じに、どの組織も、説明や解説のできない出来事に直面するが、メンバーがそれに対応し、説明や管理が不可能なものに取り組む不安を回避することができるための意味付けを与えなければならない<sup>9)</sup>。

組織文化の不安を低減させる機能というものは、Scheinによると、先に指摘した外部適応の機能なり内部統合の機能なり、それらの機能を組織の各成員が身につけることができなければ非常に不安を感じるとしている。つまり、組織文化を各成員が共有できなければ、非常に不安定な組織生活を強いられることになる。そして、組織成員にとって組織文化は、組織生活における様々な問題解決のフィルターとなるのである。すなわち、組織文化は、組織生活を潤滑にし、成員の不安を低減させる機能を有するのである。

組織におけるナラティブが組織文化の中で果たす機能は、組織文化の機能のうち内部統合と深く関わっている。さらに、内部統合が有する課題の中でも、イデオロギーと「宗教」つまり管理不能なもの、説明不能なものの説明をつけるという機能面と関係がある。Scheinによると、組織はそれ自体では統制不可能で意味付けできない危機的な状況のような場合に直面したとき、その対処にあたる宗教的なイデオロギーを創り出すとしている。具体的にScheinは、組織におけるナラティブについて、以下のように述べている。

会社が特に生存の危機や異常に急激な成長を経験するとき、中心となる仮定や価値に対する挑戦が、組織の仮定や価値の再定義をもたらすとき、転換や変化のとき、などに神話や物語が会社の基盤の周辺に作られる。

（中略）

組織が過去に、主要な競争相手にどう対処したか、どのように、景気の下局面において生き残ったか、どのように新しく、すばらしい商品を開発したか、どのように、大事な人間を遇したか、等々に関する物語や神話は、基本的な使命や特定の目標を明らかにする（かつ、それらによって、それらを再確認する）ばかりでなく、組織の全体像、すなわち行動基準や内部の人間関係の取り扱い方法についての考え方を再確認する。

（中略）

逸話や例え話や他の書かれたり口づてに伝わっている歴史を通じて、組織は、そのイデオロギ

---

9) E. H. Schein (1985), 前掲書, 85頁。

一や基本的仮定—特に、何が重要なのかを抽象的にでなく、具体的事例で知る必要のある新参者に対し—伝えることができる<sup>10)</sup>。

組織におけるナラティブは組織文化における機能の一つである内部統合の一部を担い、そこでは主に組織のイデオロギーを抽象的な形から、具体的事例と持ち出し、相手の理解を得て、その考えを浸透させるために用いられる。とりわけ、新人に対し組織のイデオロギーを浸透させるのに効果があるということである。また、組織におけるナラティブは、組織文化を目に見える形で体现する象徴（シンボル）である。シンボルとしての組織におけるナラティブは、語られることで組織文化が組織成員の間に伝承し浸透していく。組織におけるナラティブが伝承され組織内に浸透することで、組織文化が共有されて組織の凝集性を高めると考えられる。

#### IV 組織シンボリズムにおけるナラティブ

これまでの考察において、組織におけるナラティブの組織論での位置付けと、組織文化論においてナラティブがどのように議論されてきたのかについてみてきた。その中で特に注目したのが、あいまいな概念をナラティブによって伝えるという行為である。この場合、組織におけるナラティブはシンボルとして機能する。よって、ここでは組織シンボリズムの観点からナラティブについて考察する。

##### 1 組織シンボリズムとは

組織文化とナラティブとの関係で明らかになったのは、組織におけるナラティブが組織文化を体现するシンボルとして機能し、組織文化の浸透に機能しているということが明らかになった。このような組織文化に代表される価値観や意味の共有に対して、それを象徴するシンボルに注目するアプローチは組織シンボリズムと呼ばれる。この組織シンボリズムについて高橋（1998）は、組織に対して目的を達成する機能的なシステムとして捉えるのではなく、共有されたシンボルと意味のシステムと捉え、組織の中でいかなる意味が生成されてシンボルを通じて共有されるのかを明らかにしていくアプローチであるとして、以下のように述べている。

組織は目的を達成するための機能的存在ではなく、むしろ共有されたシンボルと意味のシステムとして理解される。シンボルは意味のある関係の中で連結されており、それはある状況下で人々の活動がどんな関係にあり、意味を持つかを示している。ここにおいては、個人が自分の行動をいかに理解し、解釈するか、そしてこれらの行動がいかに関連するかについて組織の分析を集中する。（中略）（1）組織はいかにして成し遂げ、（2）組織化される意味は何か、という解釈的視

---

10) E. H. Schein (1985), 前掲書, 102-104頁。

点に重点をおく。つまり、組織は、意味、信念を生み出し、伝説、神話、そして物語を要請し、儀式、儀礼、セレモニーによって運営され则认为られている<sup>11)</sup>。

そもそもシンボルとは、特定の意味を伝達する媒体と定義される（Geertz, 1973; Morgan, Frost & Pondy, 1983）。組織シンボリズムにおけるシンボルの解釈に関して坂下（1992）は、以下のように述べている。

組織シンボリズムによれば、文化は共有された「意味」の体系であり、「シンボル」によって象徴される価値観やパラダイム、行動規範などを指すものと理解してよい。また、「シンボル」とはこうした「意味」を表現し、伝達する媒体としての象徴的な事物や事象、それに行動などである<sup>12)</sup>。

さらに坂下（1999）では、組織のシンボルについて「組織の中の人間が自分の意味をシンボルとして表現し、自分の意味をシンボルという乗り物に乗せて運び、それを他者に伝達する」<sup>13)</sup>というメタファーを用いて説明している。

以上のような特徴を有する組織におけるシンボルであるが、その形態は多様である。この点に関して、Dandridge, Mitroff & Joyce（1980）によると、組織シンボリズムにおけるシンボルは、以下の3つのタイプに類型化される。

- ・ 言葉のシンボル（verbal）  
具体例：神話・伝説・物語・スローガン・教義・ジョーク・噂・名称
- ・ 行動のシンボル（actions）  
具体例：儀式・儀礼・慣習
- ・ モノのシンボル（material）  
具体例：自社製品・ロゴ・旗

このシンボルの類型で言えば、組織におけるナラティブは言葉のシンボルに該当する。ちなみに、言葉のシンボルが他のシンボルと相違するのは、コミュニケーションを通じて意識的に意味を伝達できるという点である。シンボルと言葉について、Berger & Luckmann（1967）は以下のように述べている。

ことばは日常経験から高度に抽象化されたさまざまな象徴（シンボル）を構成する能力がある

11) 高橋正泰（1998）『組織シンボリズム』同文館、56-57頁。

12) 坂下昭宣（1992）「組織文化とシンボリック・マネジャー」『国民経済雑誌』第165巻第4号、159頁。

13) 坂下昭宣（1999）「組織シンボリズム研究の視園」『国民経済雑誌』第179巻第6号、34頁。

ばかりでなく、これらの象徴（シンボル）を日常生活の中に〈還元〉し、日常生活における客観的に現実的な要素としてそれらを提示する力を持っている。こうして、象徴（シンボル）の使用と象徴的言語とは、日常生活の現実とこの現実の常識的理解の基本的な構成要素となる<sup>14)</sup>。

この見解によると、言葉というのはシンボルを構成する一単位であること。そして、シンボルを提示する能力があり、現実を理解する機能を有するということになる。これを組織の中に置き換えるならば、言葉は組織で共有される意味を理解するためのシンボルを構成する1つの要素であり、組織で共有される意味を還元する一手段であるということである。それゆえに、組織の中で表れる様々な言葉は、組織を理解するにあたって重要な要素である。そこでは、組織における様々な場面に、それ相応の意味がある。これらの意味を理解するうえで重要なことが、組織における言葉のやり取りがある。その中の一角を占めるが組織におけるナラティブなのである。

## 2 シンボルが果たす機能

組織におけるシンボルが果たす機能に関してDandridge, Mitroff & Joyce (1980) によると、シンボルの機能として以下の3点を挙げている。

- ・ 記述 (descriptive)
- ・ エネルギー・コントロール (energy controlling)
- ・ 体制の維持 (system maintenance)

記述とは、組織において経験されてきたことを言い表すことで、職務の遂行または組織に関する常識に直結するような経験を提示するという機能である。この記述という機能は、言葉のシンボルが主に果たす機能であるが、行動のシンボルおよびモノのシンボルにおいても、それが言葉による説明を通じて解釈されれば、記述の機能は果たされる。組織におけるナラティブの場合は、記述の機能そのものである。組織におけるナラティブは、語り手が過去に経験した出来事や上司および先輩社員から教わったことなどが直接的に記述されたものである。

エネルギー・コントロールという機能は、シンボルからもたらされる刺激・魅力・違和感というようなプラス・マイナス双方の心理的な影響要因でもって、シンボルを理解する側の人間の緊張感をコントロールするという機能である。こういう点から考えるならば、シンボルには、人にやる気を出させる、いわゆるモチベーションの向上を促す効果があるというように解釈で

---

14) Berger, P.L. & Luckmann, T (1967) *The Social of Reality : A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Anchor Books. (山口節郎訳『日常世界の構成—アイデンティティと社会の弁証法』新曜社, 1977年, 70頁)。



きる。たとえば、儀式的な行為、つまり、社員一同で組織理念を斉唱したり、社歌を斉唱したりするという行為は、当該組織の部外者から見れば一種異様な光景に映るかもしれない、しかしながら、その内部者から見れば自らが属する組織のアイデンティティを確立したり再確認したりする機会になる。このエネルギー・コントロールという概念と近い意味にあるものとして、Kets de Vries（1995）のリーダーシップに関する議論の中でエネルギーの方向付けという概念が述べられている。Kets de Vriesは、リーダーシップにはカリスマ的役割<sup>15)</sup>と実施促進者として役割<sup>16)</sup>という2つの役割を区別する必要があると指摘する。このリーダーシップの役割の1つであるカリスマ的役割の中の一要因として、エネルギーの方向付けという役割が存在する。Kets de Vriesによれば、組織の中のエネルギーには攻撃的エネルギーと好意的エネルギーが存在するとしている。攻撃的エネルギーは、フォロワーがリーダーに対して持つ競争心または対抗心のようなものと解釈できる。また、好意的エネルギーはフォロワーのリーダーに対する信頼感および支持と考えられる。この2つのエネルギーを、リーダーは調整する。リーダーは、攻撃的エネルギーを組織の外部すなわち市場における競争相手に向けさせる。そして、好意的エネルギーは、リーダー自身が、「部下の感情の「はけ口」となる」<sup>17)</sup>ことでフォロワーの支持を得るとKets de Vriesは主張している。このKets de Vriesのエネルギー方向付けの議論は、エネルギー・コントロールの概念と組織成員の緊張感をコントロールするという意味において類似する概念である。エネルギー・コントロールの機能が緊張感をコントロールすることから、ナラティブとの関係性を考えるとモチベーションの機能があると思われる。つまり、組織におけるナラティブは、組織生活において様々な事柄に意味を与えたり、思考や行動指針を与えたりすることから、聞き手にとっては組織で活動するうえで有用な情報となり得るのでモチベートされるということである。

体制の維持という機能は、特定の事柄に対する理由づけ、秩序、正当性を提供するものである。これは自分が属する組織が他の組織とは違う特別なものであるという差別化を強調し、組織の一体感をはかり凝集性を高めるという機能である。具体例としては、創業者の逸話やヒット商品にまつわる物語のようなものが挙げられる。しかしながら、この体制の維持という機能が過剰に効果を及ぼすとき、思考が均一化するような意図せざる逆機能が生じ、環境適応ができない硬直した組織になりかねない。

組織シンボリズムの観点から組織におけるナラティブを検討したが、そこでは組織文化を体

---

15) リーダーシップのカリスマ的役割としてKets de Vriesは、ビジョンを立てる、人に力を与える（エンパワー）する、エネルギーを方向付けるという3点を挙げている。

16) 実施促進者としてのリーダーシップの役割としては、計画を立てる、組織化を行う、統制する、報酬を与えるという役割が指摘されている。

17) Kets De Vries, M. R. (1995) *Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and Their Members*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. (金井壽宏・岩坂彰訳『会社の中の困った人たち—上司と部下の精神分析』創元社、1998年、34頁)。

現するシンボルの一つとしてナラティブは位置付けられ、シンボルの中でもコミュニケーションを通じて表される言葉のシンボルであるナラティブは、他の形式のシンボルよりも強く意味を伝達できる。また、シンボルの機能とナラティブに注目した場合、組織文化を体現、伝承するように抽象的な概念を分かりやすくする機能である記述のほかに、ナラティブの聞き手の緊張感を統制するエネルギー・コントロール、そして組織成員の組織化を促進する体制の維持などといった機能が指摘された。

このように組織におけるナラティブとシンボルの関係においては、創業者の逸話あるいは財・サービスに関するナラティブを通じて組織が有する理念やものの考え方を伝授する際のシンボルとして記述の機能を果たしている。そして、ナラティブによって浸透された経営理念や価値観は、組織成員にとって組織で働く意味を与えることでやる気を起こさせる、すなわち、理念モチベーションを喚起させるというエネルギー・コントロールの一端が担われる（坂下，1992）。また、ナラティブによって浸透された組織理念は、それが共有されることで組織のまとまり、すなわち凝集性を高め、組織を安定させる。ゆえに、体制の維持へとつながると考えられるのである。

## V 語ることによるリーダーシップ

ここまでは、組織におけるナラティブに関する考察を行ってきた。そこでは、組織におけるナラティブが、組織の理念や価値観を体現するシンボルとして位置づけられ、浸透され共有されることで組織文化が形成されていくことが先行研究の検討において明らかになった。ここでは、組織におけるナラティブとリーダーシップについて関連する諸研究の検討を行う。

### 1 組織文化におけるナラティブとリーダーシップの関係

組織文化とナラティブの関係はすでに考察したが、組織文化とリーダーシップとの関係においてナラティブが重要な役割を果たしているが明らかになった。組織におけるナラティブは、文化の生成および確立された文化を組織成員に対して浸透させるためのリーダーシップと深く関わっているのである。

このような文化を組織内で共有することを促すリーダーシップについては、Selznickの制度的リーダーシップからも指摘されている。Selznickの制度的リーダーシップとは、特定の目的を達成する手段としての組織から組織成員が同じ価値観を共有した1つの制度となるべく組織のトップが行動することにある。Selznickは、制度的リーダーシップとナラティブの関係について以下のように言及している。

制度を創造するためには、日々の行動に長期的な意味と目的を注入する多くの技法にたよる。

これらの技法の最も重要なものは、社会的統合のための神話の完成である。それは士気を高揚するような理想主義的なことばで企業の目的と方式に関する特殊なことがらを述べる試みである。

（中略）

神話は制度を築き上げるものである。神話をいやおうなしに効果的にすることによって、特定の目的や能力が、企業の後援者によってもともと示唆されたものではなくても、強化されることになる。神話づくりはその根を能率と士気を改善する必要の意識にもつかかもしれない。しかしそのおもな役目は、一つの統合された社会的有機体を創造するのを助けることにある<sup>18)</sup>。

Selznickは、神話に代表される制度的リーダーシップにおけるナラティブに関して語り手、聞き手、その内容という3つの視点に基づいて捉えている。まず語り手は、組織のトップたるリーダーであるということ。そして、聞き手は組織成員のフォロワーである。また、その語られる内容は、組織の価値観を体現したものであると考えられる。制度的リーダーシップにナラティブの目的は、組織のトップたるリーダーが価値観を共有した組織成員からなる制度体として組織を確立することにある。よって、価値観を組織成員に浸透させ、フォロワーである組織成員の凝集性を高めるという目的が存在する。このように考えると、制度的リーダーシップと組織文化におけるリーダーシップの議論は、語り手たる組織のリーダーが、聞き手たるフォロワーの組織成員に対して組織の価値観ひいては組織文化を体現するナラティブを通じて一体感を高めるという点で共通している。

## 2 言葉とリーダーシップ

Peters & Austin(1985)によると、リーダーシップの真髄はリーダーが特定の事柄に注目し、執着することであるとしている。そこでは、リーダーが注目している事柄を自分の言動に基づくシンボルを用いて示す。このプロセスで、リーダーはあたかもドラマを演じるように振舞うとしている。Peters & Austinは、リーダーは自らが重視する概念を組織成員に伝えるということがリーダーシップであり、その意図を伝えるためにシンボリックな行動を通じて組織成員の理解を促すとしている。リーダーのシンボリックな行動の中でもPeters & Austinが注目しているのは、言葉である。この言葉とリーダーシップとの関係については、言葉がリーダーのシンボリックな行為の一つであり、そこには特定の意味合いが含まれているという点が指摘されている。また、リーダーが特定の言葉を用いるということは、リーダーがそれに対して強い思いを持っているということをフォロワーにアピールする効果があるとも論じられている。

Peters & Austinの議論からは、リーダーのシンボリックな行動の中でも言葉を使うことの有効性が理解できる。まず、言葉を使うということは、その内容を意図的に表現できるという

---

18) Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, New York: Haper & Row. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1963年、185-187頁)。

ことがある。さらに考えられることとして、言葉を使うという機会は常に組織の中に存在するという点である。このような点から考えて、言葉を使ったシンボリックな行動はリーダーシップを発揮するにあたって有効な手段であるということが理解できる。

言葉とリーダーシップについては、Pondy (1975) はリーダーシップとは言葉のゲーム (language game) であると主張する。Pondyは、リーダーシップについて社会的影響を及ぼす1つの形態とみなしている。そして、社会的影響力としてのリーダーシップを発揮するのに有効な手段として言葉を挙げているのである。さらに、言葉を利用するのは、その表面的な単語レベルの話ではなく、その意味を理解することによってその本質がある。そして、言葉には何か新しいものを創り出すという創造的側面も重視される。

Pondyは、リーダーシップを発揮するには、フォロワーに対して何をすべきかを理解させることにあつてゐる。リーダーがフォロワーに対して何をすべきかについて理解させるためには、組織内で生じる様々な事柄に対して意味づけを行うことにあつてゐる。この意味づけにおいて重要なのが、言葉なのである。Pondyがリーダーシップを発揮するにあつてリーダーに要求される能力として考えているのが、事象に対する意味づけであり、フォロワーがその意味を共有できる言葉で表現するという点である。Pondyの議論で注目したいのが、フォロワーの理解を得られる言葉によって自らの意図や行為に対して意味づけを行う能力である。この能力は、リーダーの語るという行為に関係する。この点に関しては、Peters & Austinが指摘するリーダーが語るエピソードの議論において、組織成員がリーダーの考えを理解するにあつては、エピソードといった筋書きのあるナラティブによって伝えることの方が記憶に残りやすいと指摘がある。

これらの議論から分かることは、リーダーの持つ抽象的な概念いわゆる持論を筋書きのある話、すなわちストーリーにしてフォロワーに伝えることの重要性を指摘している。この持論を展開して組織を方向付けるという行為は、リーダーシップに通じる。また、語る行為が組織のトップたるリーダーのみに当てはまるだけでなく、組織におけるあらゆる階層のリーダーについても考えられる。当然、そこで語られる内容は様々であるが、組織全体であれ集団単位であれ、リーダーが語るという行為は共通している。

### 3 リーダーは何を語るのか

#### 3-1 リーダーシップ・エンジン

リーダーはリーダーシップを発揮するにあつて、自らの経験に基づいたリーダーシップの持論を物語ることによって、フォロワーにその考えを浸透させていくということが重要であることが指摘できる。ここで考えたいのは、リーダーが持論として語るものとはいかなる事柄であるのかということである。

Tichy (1997) は、リーダーシップを適切な対応を取る能力と考える。その上で、リーダー

のナラティブについて「人々を心と頭で引き込むための、あるいは彼らを未来へと導くための強力なツールである」<sup>19)</sup>と述べているように、リーダーシップにとって語ることの重要性を主張している。そもそもTichyは、勝利するリーダーが有する特徴として教育、学習、ビジネス・アイデア、価値観、エネルギー、エッジという6つの特徴を挙げている。それらの特徴を簡潔に説明すると以下ようになる。

- ・ 教育とは、自らがリードする集団に対しビジネスの運営及び変革に関してコーチとなり模範となること。
- ・ 学習とは、過去の経験から得た教訓を未来に生かすこと。
- ・ ビジネス・アイデアとは、組織の運営のあり方の指針を示すこと。
- ・ 価値観とは、ビジネス・アイデアを支持するものであり、組織成員に共有されるもので日常の様々な決定や行動を規定するもの。
- ・ エネルギーとは、ここではモチベーションの概念に近い。リーダーはもちろんのことフォロワーが組織目標の達成に向かって野心を持って努力する力。
- ・ エッジとは、大胆な意思決定力である。つまり、困難な意思決定を行う勇気であり、結果を認める勇気である。

これら6つの勝利するリーダーの特徴それぞれをリーダーがフォロワーに伝えるのにあたってストーリーが重要であるとTichyは主張する。つまり、これらの特徴に関する事柄がリーダーのストーリーの内容と考えられるのである。また、リーダーが語るにあたって重要な概念として、教育的見地（teachable point of view）がある。教育的見地についてTichyは、以下のように述べている。

教育的見地をもっているということは、その人物が明白なアイデアと価値観をもち、またそのようなアイデアと価値観を他者に伝達する術を知っているということを意味している。経験だけでは十分でなく、リーダーはその経験から適切な教訓を引き出し、暗黙知をつかみ、それを形式知に変えて他者に伝えなければならない。そのためには、自分自身の頭に見地が備わっているだけでは十分ではなくて、他者にそれを説明し教えることができないといけない<sup>20)</sup>。

Tichyによれば、このリーダーが有する教育的見地を組織内でストーリーとして語り継ぐことによってリーダーが自らの教育的見地を伝達することの重要性を指摘している。このような

---

19) Tichy, N.M. & Cohen, E. (1997) *Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, New York: Harper Business. (一條和生訳『リーダーシップ・エンジン—持続する企業成長の秘密』東洋経済新報社, 1999年, 332頁)。

20) Tichy & Cohen (1997), 前掲書, 86頁。

特性を備えたリーダーのストーリーは、以下の3つのタイプに分けられる。

- ・ 「私は何者か」についての物語 (“Who I am” stories)
- ・ 「私達は何者か」についての物語 (“Who we are” story)
- ・ 「未来の物語」 (future story)

「私は何者か」についてのストーリーは、語り手たるリーダーが有する個人的な世界観が物語の背景を形成する。このタイプのナラティブを通じてリーダーは自分の人間像をフォロワーに理解してもらうことで互いの相互理解の土壌をつくりあげる。

「私達は何者か」についてのストーリーというのは、リーダーとフォロワーの共通する体験に基づき集団の態度及び信念を確立するというものである。このタイプのナラティブによって、目的遂行に向けリーダーと中心にまとまった集団を形成するねらいがある。

「未来のストーリー」というのは、文字通り組織ないし集団のあるべき将来像に関するストーリーである。すなわち、リーダーの持っているビジョンを具体的なレベルで物語るというものである。

これらのナラティブに関する3のタイプは、個別の存在ではなく一つの流れを持っている。つまり、Tichyが言うところの「リーダーのストーリーライン (筋書き)」と呼ばれるものである。それは、「私は何者か」のナラティブから始まり、「私達は何者か」そして「未来の物語」へとその内容の具体性が増していくというものである。つまり、リーダーの個人的世界観を表すレベルから、組織または集団の態度及び信念を表すもの、そして将来的な話というような流れがそこには存在するのである。

### 3-2 リーダーシップとストーリーテリング

リーダーシップ・エンジンにおいては、次世代のリーダーを育成するにあたって、リーダーが有するリーダーシップの持論をストーリーによって伝承していくことが展開された。この場合のストーリーは、リーダーシップの教育的見地を伝達するツールとしての意味合いが強かった。

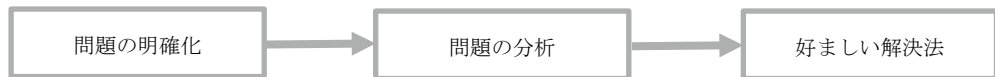
これに対して、語るという行為がリーダーシップの発揮に繋がることを主張しているのがDenning (2007) のストーリーテリングによるリーダーシップである。リーダーシップに関してDenningが注目するのは、組織に変化をもたらす変革型リーダーシップである。この変革型リーダーシップを発揮するあたりDenningは、変革型リーダーによる物語る行為、すなわち、ストーリーテリングが不可欠であるとしている。

Denningによると変革型リーダーシップを発揮することとは、変革の主体となるリーダーが変革に向けた持続する熱い思いを言葉としてフォロワーに伝え、その言葉によってフォロワーが動かされることにあるとしている。言い換えると、リーダーのフォロワーに対するコミュニ

ケーションの在り方が、その成否を左右するということである。Denningは、変革型リーダーシップに求められるコミュニケーションの在り方をストーリーテリングに求めている。

ならば、ストーリーテリングによるコミュニケーションが従来のものかに異なるというのであろうか。この点に関してDenningは、古典的なコミュニケーションのモデルとしては、以下のようなプロセスを提示している。

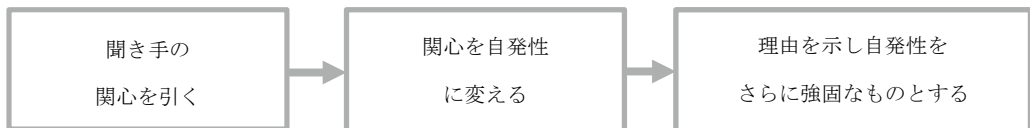
図1 古典的なコミュニケーションのモデル



出典：Denning, S. (2007) *The Secret Language of Leadership*, John Wiley & Sons. (高橋正泰・高井俊次監訳『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, 2012年, 64頁, 一部著者改訂)。

ここで提示されているモデルは、決してリーダーシップに限ったものではなく、むしろ、問題解決のための合理的なコミュニケーションのモデルとあると言えよう。このモデルに対して、Denningは変革型リーダーシップに求められるストーリーテリングに基づくコミュニケーションとして以下のようなモデルを提示している。

図2 ストーリーテリングに基づくコミュニケーションモデル



出典：Denning, S. (2007) *The Secret Language of Leadership*, John Wiley & Sons. (高橋正泰・高井俊次監訳『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, 2012年, 70頁, 一部著者改訂)。

聞き手の関心を引くことについてDenningは、以下のような内容に基づくストーリーテリングが有効であるとしている。

- ・ 聞き手自身の問題に引き寄せて語ること（「かくかくの問題が重大なものとなっている……」）
- ・ 聞き手の問題の今後について語ること（「これこれの問題が今良くない方向に向かっている……」）
- ・ 話題となっている問題に関連して、話し手自身がいかに対処したか、自らの経験を語ること—特にはじめて接する聞き手には有効である。

- ・ 聞き手にとって興味ある分野で通常予想もつかないような疑問や困難について語ること<sup>21)</sup>

聞き手の関心を促すことができたならば、聞き手がストーリーによって意識を変えて行動の変化に結び付けなければならない。これが、関心を自発性に変えるという段階である。語り手が聞き手に対して、その変化を導くのではなく、気づかせることにある。気づきに関して Denning は、聞き手に今まで見過ごしていた可能性に気づかせる、聞き手が自らの世界や他者への関わり方に新たな視点で真摯に捉えなおすきっかけを与えることを意味する。また、聞き手が気づくことは、変革への熱い思いを呼び起こされることによって語り手に対する心理的な絆を芽生えさせ、語り手のストーリーから聞き手自身が新たなストーリーを創造する。そのストーリーは、自らを理解し、自身の人生に対する意味づけを行うことに繋がるとされる。

Denningによると、フォロワーに変革への気づきを促し、心理的な絆を構築できてはじめて、変革への理由づけが結実する。その段階が、理由を示し自発性をさらに強固にすることである。ここで最も効果的なストーリーは、以下の要素を含んでいるとされる。

- ・ 何を、どう、変革するのか、についての物語。多くの場合、変革によって影響を受ける象徴的な登場人物の目を通して見られる。
- ・ 変革を、いかにして、実行するのかについての物語。いかにして「ここ」から「あそこ」に移るのかのステップを簡潔に示す。
- ・ 変革すれば、何故、物事がうまくいくのかについての物語。潜在的な因果関係のメカニズムを示し、変革が事実上不可避であることを示す。<sup>22)</sup>

ストーリーテリングによるリーダーシップが最大の効果を発揮にするには、適切な諸条件が整っていなければならず、これらの諸条件をDenningはイネーブラーと呼ぶ。具体的なイネーブラーは、以下の6つである。

1. 明確な目標を提示し、新たな未来への熱い想いを引き出すこと
2. リーダー自らのストーリーを語り、目標へコミットすること
3. 聞き手のストーリーを理解すること
4. ナラティブ・インテリジェンスを養うこと
5. 真実を語ること
6. リーダーシップの存在をはっきりと印象づけること

21) Denning, S. (2007) *The Secret Language of Leadership*, John Wiley & Sons. (高橋正泰・高井俊次監訳『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, 2012年, 78頁)。

22) Denning (2007), 前掲書, 84-85頁。



第1のイネーブラーである「明確な目標を提示し、新たな未来への熱い想いを引き出すこと」というのはDenningによると、語り手が打ち出す目標に期するものがあり、そこから興奮、期待、変化の予感、目的な方向性、今まさにどこに向かおうとしているのかという感覚が伴うものであるとされる。利己的目標のために手段的に振る舞うようなものならば、提示される価値が失われてしまい、やがて熱い想いも潰えてしまう。

第2のイネーブラーの「リーダー自らストーリーを語り、目標へコミットすること」に関しては、リーダーが自らのストーリーを語ることはリーダーの役割を担うことを意味し、ひいてはリーダーになる覚悟を示すことになる。このようにリーダーの立場を選んだ人物は、自ずと目標に対してコミットするのである。

第3のイネーブラーの「聞き手のストーリーを理解すること」というのは、聞き手であるフォロワーの立場を理解することである。リーダーは、フォロワーがいかなる環境下でいかなる自分自身のストーリーを生きてきたのかに注意を払わないといけないということである。

第4のイネーブラーの「ナラティブ・インテリジェンスを養うこと」について、Denningが言うところのナラティブ・インテリジェンスとは、ストーリーを用いて考える能力とされ、この能力を養うことが必要とされる。具体的なナラティブ・インテリジェンスの特徴に関して、Denningは以下のように述べている。

ストーリーという形式で世界を捉える能力であり、ストーリーを構成する様々な要素や次元を承知するとともに、多様なストーリーのパターンを知り、どのパターンがどのような状況でどんな効果を持つかを知る能力である。次に、原因帰属の基本的錯誤傾向を克服し、聞き手のストーリーを適切に理解する能力を意味している。さらに、いかに聞き手が新しいストーリーに反応するかを予想し、特定のコミュニケーション・ツールによって聞き手の心にどのような新たなストーリーが生まれるかを決定するダイナミックな要因を知る能力である<sup>23)</sup>。

第5のイネーブラーの「真実を語ること」というのは、リーダーが語るストーリーが、事実 に即して正確に話しているか、あるいは、事実かどうかという問題ではなく、ストーリーの内容および関連する事柄の全てに聞き手が納得できるような正当性があるかどうかということを意味する。

第6のイネーブラーである「リーダーシップの存在をはっきりと印象づけること」というのは、リーダーがストーリーテリングのみではなく、ボディ・ランゲージを効果的に用いることによって、リーダーシップを発揮しているというインパクトをフォロワーに与えることを意味する。

このようにDenningのストーリーテリングによるリーダーシップは、リーダーの物語る行為

---

23) Denning (2007), 前掲書, 97頁。

とリーダーシップの発揮を関連づけたものであり、そのモデルとなるプロセスにおいて重視されているのがフォロワーの自発性である。フォロワーの自発性を喚起するためには、ストーリーが効果的であり、ストーリーを語る上で必要な条件を提示したというのがDenningのストーリーテリングによるリーダーシップの主旨であると言える。

シンボルとしてナラティブを捉えるだけではなく、いかにしてナラティブ、Denningの場合はストーリーを、フォロワーに語るのかという内容面と行為の面に着目した点がストーリーテリングのリーダーシップが新たにもたらした知見である。

## VI リーダーシップ研究におけるナラティブ・アプローチの可能性

リーダーシップとナラティブとの関係について、組織におけるナラティブの位置づけ、組織文化論および組織シンボリズム論における諸研究の検討にはじまり、リーダーの語るストーリーそしてストーリーテリングによるリーダーシップというリーダーシップにおけるナラティブ・アプローチの諸研究まで先行研究を考察してきた。ここでは、一連の検討からリーダーシップ研究におけるナラティブ・アプローチの可能性について論じる。

### 1 解釈主義的シンボリズムからの知見

組織におけるナラティブにまつわる諸研究を検討した結果から言えることは、組織におけるナラティブが組織内で共有される、あるいは、共有させたい意味、具体的には、理念や価値観といった目には見えない概念を体現するシンボルの1つとして主に議論されてきたということである。そこでは、組織におけるナラティブがあたかも客観的に存在する実在物と見なされ、その機能面に注目されてきた(坂下, 2002)。すなわち、機能主義的組織シンボリズムに基づいて組織におけるナラティブが主として議論されてきたのである。

しかしながら、シンボルとして組織におけるナラティブを捉えるにあたっては、実在物と捉えて機能面に着目して議論するだけではなく、組織におけるナラティブがいかなるプロセスで生成されていき、当事者間でいかに共有されていったのかを行為者の視点に基づいて解釈する解釈主義的アプローチも存在する。

組織シンボリズム論の主たる対象は組織文化であるが、いかなるプロセスで組織文化が生成して組織内に浸透されているのかという解釈主義的な観点は、リーダーシップにおいても適用することが可能である。なぜなら、リーダーシップという現象は、リーダーとフォロワーの相互作用によって生成するものだからである。リーダーとフォロワーあるいはフォロワー間において、いかにリーダーシップという現象が生成されているのかを意味解釈するという観点がリーダーシップを明らかにする上では不可欠である。

そもそもリーダーシップ研究は、リーダーの行動特性をリーダーシップの実在物と捉え、そ

の効果をフォロワーのモチベーションや職務満足等を結果変数に置くことによって研究成果を積み重ねてきた。ところが、暗黙のリーダーシップ論やリーダーシップの幻想における諸研究の成果からは、フォロワーがリーダーの行動を観察することによってリーダーシップを認知するわけではないということ、あるいは、組織の成果を原因帰属するにあたってリーダーシップの概念を用いるといったようにリーダーシップを行動特性として捉えるアプローチの限界を指摘している。

また、リーダーシップの生成プロセスをいかに捉えるのかという点においても、リーダーシップをリーダーの資質や行動特性によって生成するものではなく、リーダーとフォロワーの相互作用によって生成されるという見方が昨今のリーダーシップ研究においては支配的な見方である（坂田・淵上，2002）。リーダーとフォロワーの相互作用にリーダーシップを求めるという観点に立つならば、リーダーシップが生成するプロセスに対してリーダーとフォロワーというリーダーシップの行為者の意図を意味解釈する必要性が出てくる。それゆえに、解釈主義的にリーダーシップを捉えるならば、リーダーとフォロワーの双方の意図をいかなるアプローチで解釈するのかということが問題となるだろう。この点に関して、坂下（2002）によると解釈主義的組織シンボリズム論における調査方法論として質的方法が有効であると指摘していることから、リーダーシップにおいても質的研究法によるアプローチが適用できる。質的研究法といっても様々な方法があるので、複数のアプローチによる調査研究が可能であろう。

当然のことながら、ナラティブをデータ源とする質的研究法は存在する。リーダーとフォロワーの相互作用に注目して、フォロワーにリーダーシップが認知されるに至るプロセスおよびコンテキストを明らかにするために、ナラティブをデータ源とする質的調査が最適であると考えられる。その理由としては、第1に組織におけるナラティブに関連する諸研究の知見からも明らかなように、ナラティブは目には見えない抽象的な概念から導かれる意味を体現するシンボルとして機能するという特性がある。つまり、行為者のリーダーシップに対する認識をナラティブから意味解釈できるということである。第2にナラティブは、特定のスキルや専門知識を有するものではなく、日常生活において用いられているものである。それゆえに、リーダーシップにまつわるあらゆる当事者からナラティブを通じて様々な情報を得ることができる。第3にナラティブは、一連の出来事からなるので時間的要素を含んでいる。ナラティブが包含する時間的要素は、リーダーシップと認識された出来事はもちろんのことそれにまつわるコンテキストも含まれる。すなわち、動態的な視点でリーダーシップを捉えることができるのである。

このようにデータ源としてのナラティブは、解釈主義的アプローチでリーダーシップを考察するにあたって有益であることが分かる。しかしながら、ただ単に当事者のナラティブを収集するだけでは、リーダーシップを考察するにあたって十分な方法であるとは言い難い。そこには、然るべき手順で当事者のナラティブに耳を傾け、その内容を別の当事者と共有し、そこから新たなナラティブを引き出すというように、複雑なプロセスが求められる。なぜなら、リー

ダーシップとは、リーダーとフォロワー、あるいは、フォロワー間という様々な行為者の間でのやり取りから成り立つものであり、どのような手順でナラティブを収集するのかについては、リーダーシップにおいて明らかにしたい問題によって相違するものだからである。それゆえに、いかなるプロセスでナラティブを収集するのかについて、研究の根本となる問題意識と照らし合して検討する必要がある。

## 2 フォロワーの視点に基づいたリーダーシップの解釈主義的アプローチ

ナラティブをデータ源として解釈主義的にリーダーとフォロワーの相互作用からなる社会的現象としてのリーダーシップを解明するにあたっては、いかなる手順でナラティブを収集するのかということが重要な問題であることは、すでに指摘した。この点に関しては、何をもって社会的現象であるリーダーシップが成立するのかについての前提を確立する必要がある。

何をもってリーダーシップの成立とみなすかという点、フォロワーがリーダーシップを認知して初めて成立したとみなす。フォロワーがリーダーシップ認知することにリーダーシップの成立を見る立場は、フォロワー主体アプローチで議論が展開されてきた。また、主流のアプローチである変革型リーダーシップにおいても、フォロワーの積極的な意識の変化にリーダーシップの生成を求めている。伝統的なリーダーシップ研究においては、リーダーの資質や行動特性というリーダーからの影響力にリーダーシップを求めていたが、昨今の研究成果からはフォロワーがリーダーシップをいかに受け入れるのかというフォロワーの存在に関心がシフトしていると言える。いくらリーダーがリーダーシップを発揮しようと意図して、フォロワーに様々な働きかけをしたとしても、フォロワーがそれをリーダーシップとして原因帰属しないことには、リーダーシップを発揮した結果としてのフォロワーの積極的な意識の変化に結実することはできない。

そのように考えると、フォロワーがリーダーシップを認知したナラティブが最も重要な役割を果たす。フォロワーのナラティブと言っても不特定多数のフォロワーのナラティブからリーダーシップを明らかにするということは不可能な方法ではないが、リーダーとフォロワーの相互作用を詳細に明らかにするという本書の問題意識から鑑みると、妥当な方法ではない。むしろ、特定のリーダーとフォロワーからなる集団を対象として、その集団を構成するリーダーとフォロワーの関係を前提として議論を始めないといけない。ゆえに、ここでのフォロワーのナラティブというのは、特定のリーダーとフォロワーからなる集団を対象とし、メンバーである個々のフォロワーのナラティブを収集するという手順が望ましい。

フォロワーのナラティブを収集すれば、それで終わりというわけではない。リーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用のプロセスと見なす立場であれば、フォロワーのナラティブに対してリーダーがいかなる意図を有していたのかを明らかにしてこそ、初めて現象としてのリーダーシップに深く切り込めるというものである。つまり、フォロワーのナラティブを収

集し、そのナラティブに対するリーダーのナラティブを引き出すという方法が必要である。

このようにリーダーとフォロワーの双方の視点からなるナラティブを意味解釈し、フォロワーにより認知されたリーダーシップを明らかにしていくという解釈主義的アプローチに基づいた調査方法の実践が必要とされるのである。

#### 参考文献

- 安藤清志・大坊郁夫・池田謙一 (1995) 『社会心理学』(『現代心理学入門』4) 岩波書店。
- Barnard, C.I. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)。
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1967) *The Social of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York: Anchor Books. (山口節郎 訳『現実の社会的構成—知識社会学論考—』新曜社, 2003年)。
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003) "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders," *Academy of Management Journal*, 46: 554-571.
- Bower, G.H., Black, J.B. & Turner, T.J. (1979) "Scripts in Memory of Text," *Cognitive Psychology*, 11: 177-220.
- Boyett, J.H. & Boyett, J.T. (1998) *The Guru Guide The Best Ideas of The Top Management Thinkers*, John Wiley & Sons, Inc. (金井壽宏監訳 大川修二訳『経営革命大全』日本経済新聞社, 1999年)。
- Brewer, M.B. & Gardner, W.L. (1996) "Who is This "We"? Levels of Collective Identity and Self-Representations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 543-549.
- Brown, J.S., Denning, S., Groh, K. & Prusak, L. (2004) *Storytelling in Organizations: Why Storytelling is Transforming 21<sup>st</sup> Century Organizations and Management*, Routledge. (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—組織変革の新しい鍵—』同文館, 2007年)。
- Browning, L.D. (1991) "Organizational Narratives and Organizational Structure," *Journal of Organizational Change Management*, 4: 59-67.
- Bruner, J.S. (1986) *Actual Minds, Possible Worlds*, Harvard University Press. (田中一彦訳『可能性の心理』みすず書房, 1998年)。
- Bruner, J.S. (1990) *Acts of Meaning*, Harvard University Press. (岡本夏木・仲渡一美・吉村啓子訳『意味の復権—フォークサイコロジ—に向けて—』ミネルヴァ書房, 1999年)。
- Burr, V. (1995) *An Introduction to Social Construction*, Routledge. (田中一彦訳『社会的構築主義への招待—一言説分析とは何か—』川島書店, 1997年)。
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann. (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム』千倉書房, 1986年)。
- Clark, B.R. (1972) "The Organizational Saga in Higher Education," *Administrative Science Quarterly*, 17: 178-184.
- Czarniawska, B. (1998) *A Narrative Approach To Organization Studies*, Sage Publications.
- Dandridge, T.C., Mitroff, I. & Joyce, W.F. (1980) "Organizational Symbolism a Topic to Expand Organizational Analysis," *Academy of Management Review*, 5: 77-81.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures*, Wesley Longman, Inc. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』岩波書店—同時代ライブラリー, 1997年)。
- Denning, S. (2007) *The Secret Language of Leadership*, John Wiley & Sons. (高橋正泰・高井俊次監訳『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)。
- Elliot, J. (2005) *Using Narrative in Social Research*, Sage Publications.
- 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。
- Gabriel, Y. (1997) "Meeting God: When Organizational Members Come Face to Face with the Supreme

- Leader," *Human Relations*, 50: 315-342.
- Gardner, H. (1995) *Leading Minds*, New York: Basic Books. (山崎康臣・山田仁子訳『20世紀の光と影「リーダー」の肖像—混沌の時代、彼らはなぜ人と国を動かせたのか—』青春出版社, 2000年)。
- Gergen, K.J. (1999) *An Invitation to Social Construction*, Sage Publications. (東村知子訳『あなたの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 2004年)。
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books. (吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘充・板橋作美訳『文化の解釈学 [I], [II]』岩波書店 (岩波現代選書118), 1987年)。
- Gephart, Jr., R.P. (1978) "Status Degradation and Organizational Succession: An Ethnomethodological Approach," *Administrative Science Quarterly*, 23: 553-581.
- Gephart, Jr., R.P. (1991) "Succession Sensemaking and Organizational Change: A Story of a Deviant College President," *Journal of Organizational Change Management*, 4: 35-44.
- Hansen, C.D. & Kahnweiler, W.M. (1993) "Storytelling: An Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships," *Human Relations*, 46: 1391-1409.
- Hawes, L.C. (1991) "Organizing Narratives/Codes/Poetics," *Journal of Organizational Change Management*, 4: 45-51.
- Johnson, G. (1990) "Managing Strategic Change; The Role of Symbolic Action," *British Journal of Management*, 1: 183-200.
- Jones, M. O. (1991) "What if Stories don't Tally with the Culture?" *Journal of Organizational Change Management*, 4: 27-34.
- 金井壽宏 (1996) 「経営における理念 (原理・原則), 経験, 物語, 議論—知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ—」『神戸大学経営学部ディスカッション・ペーパー』9655。
- 金井壽宏・森岡正芳・高井俊次・中西真知子 [編] (2010) 『語りと騙りの間—羅生門の現実と人間のレスポンスビリティ—』ナカニシヤ出版。
- Kets De Vries, M. R. (1995) *Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and Their Members*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. (金井壽宏・岩坂 彰訳『会社の中の困った人たち—上司と部下の精神分析』創元社, 1998)。
- Macnamee, S. & Gergen, K.J. (1992) *Therapy as Social Construction*, Sage Publications. (野口裕二・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)。
- Martin, J. (1982) "Stories and Scripts in Organization Settings," in A. Hansdorf. & A. Isen (eds.) *Cognitive Social Psychology*, pp.255-305, New York: Elsevier.
- Martin, J., Martha, S.F., Mary, J.H. & Sim, B.S. (1983) "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories," *Administrative Science Quarterly*, 28: 438-453.
- Martin, J. & Powers, M. (1983) "Organizational Stories: More Vivid and Persuasive Than Quantitative Data," in B. Staw (eds.) *Psychological Foundations of Organizational Behavior*, pp.161-168, Scott, Foreman, Glenview, IL.
- Mitroff, I.I. & Kilmann, R.H. (1975) "Stories Managers Tell: A New Tool for Organization Problem Solving," *Management Review*, 64:18-28.
- Morgan, G., Frost, P. J. & Pondy, L.R. (1983) "Organizational Symbolism," in L.R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan & T. C. Dandridge (eds.) *Organizational Symbolism*, pp.3-35, JAI Press.
- 野口裕二 [編] (2009) 『ナラティブ・アプローチ』勁草書房。
- Parry, K.W. & Hansen, H. (2007) "The Organizational Story as Leadership," *Leadership*, 3: 281-300.
- Pentland, B. T. (1999) "Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation," *Academy of Management Review*, 24: 711-724.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*, New York: Haper and Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件』講談社, 1983年)。

- Peters, T. J. & Austin, N.K. (1985) *A Passion of Excellence*, Random House. (大前研一訳『エクセレント・リーダー超優良企業への情熱』講談社, 1985年)。
- Pettigrew, A. M. (1979) "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Pfeffer, J (1977) "The Ambiguity of Leadership," *Academy of Management Review*, 2: 104-112.
- Pondy, L. R. (1978) "Leadership is a Language Game," in M. R. McCall, Jr. & M. M. Lombardo (eds.) *Leadership: Where Else Can We Go?*, pp.87-101, Durham, N.C.: Duke University Press.
- Pondy, L.R., Frost, P.J., Morgan, G. & Dandridge (1983) *Organizational Symbolism*, JAI Press.
- 坂下昭宣 (1992) 「組織文化とシンボリック・マネジャー」『国民経済雑誌』第165巻第4号85-104頁。
- 坂下昭宣 (1999) 「組織シンボリズム研究の視園」『国民経済雑誌』第179巻第6号33-47頁。
- 坂下昭宣 (2000) 『経営学への招待—改訂版—』白桃書房。
- 坂下昭宣 (2002) 『組織シンボリズム論—論点と方法—』白桃書房。
- 坂田桐子・淵上克義 (2008) 『社会心理学におけるリーダーシップ研究のバースペクティブ I』ナカニシヤ出版。
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸男訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989)。
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, New York: Harper and Row. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963)。
- 高橋正泰 (1998) 『組織シンボリズム—メタファーの組織論—』同文館出版
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986) *The Transformational Leader*, New York: John Wiley and Sons Inc. (小林薫訳『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, 1988年)。
- Tichy, N.M. & Cohen, E. (1997) *Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, New York: Harper Business. (一條和生訳『リーダーシップ・エンジン—持続する企業成長の秘密』東洋経済新報社, 1999年)。
- Tichy, N.M. & Cardwell, N. (2002) *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach their Companies*, New York: Harper Business. (一條和夫訳『リーダーシップ・サイクル—教育する組織をつくるリーダー』東洋経済新報社, 2004年)。
- White, M. & Epston, D. (1990) *Narrative Means to Therapeutic Ends*, Dulwich Centre Publications. (小森康永訳『物語としての家族』金剛出版, 1992年)。
- Wilkins, A. L. (1983) "Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization," in L. Pondy., P. Frost., G. Morgan & T. Dandredge (eds.) *Organizational Symbolism*, pp.81-92, JAI Press.
- Wilkins, A. L. (1984) "The Creation of Company Cultures: The Role of Stories Human Resource Systems," *Human Resource Management*, 23: 41-60.
- Wilkins, A. L. & Thompson, M. P. (1991) "On Getting the Story Crooked and Straight," *Journal of Organizational Change Management*, 4: 18-26.