

戦略形成・転換の手段としての ストーリーテリングの可能性

大野 貴 司

- I 問題意識
- II なぜストーリーテリングなのか
- III 戦略形成・転換の手段としてのストーリーテリング
- IV むすびにかえて

I 問題意識

組織内部において、戦略がいかんして創られていくか、すなわち戦略形成プロセスの解明は、「良い戦略とは何か」その内容を明らかにしようとする、戦略コンテンツ研究と並んで生成から今日まで経営戦略論における主要な研究課題であり続けている (Mintzberg, 1978; Mintzberg *et al.*, 1998; Quinn, 1980; Mintzberg & Waters, 1985; Burgelman, 1983, 2002; 林, 2002 など)。筆者は、過去の研究において、組織を取り巻く環境は可変性を高めており、事前の十分な分析を基軸とする分析重視の戦略形成 (イゴール・アンゾフに代表される分析型戦略論) ではそうした可変性の高い環境に適応し、組織を存続・成長させていくことはきわめて困難であることを指摘し¹⁾、そのうえで、組織がその環境適応を高め、存続・成長していくために顧客や市場、技術などの外部環境に近い場所に位置し、その変化をより早く察知できるような現場の組織メンバーを含めた多様な組織メンバーの意思や行動を組織の戦略へと包摂していく必要性を論じてきた。具体的には、新たな戦略は組織の至るところで創発的に形成されていくとするミンツバーグ (1994) の「草の根戦略」、戦略が形成されていくありのままの姿を明らかにすることを目指し、そこにおける人々の社会的実践と組織内外のステイクホルダーとの社会的相互作用を重視する「実践としての戦略 (Strategy as Practice)」に依拠しながら、組織におけるメンバーの多様な意思、自立的な行動こそが、組織における新たな戦略の芽となりうる可能性を秘めていることを指摘した。具体的には、組織における多様性を許容したうえで、彼らに自らの職務や組織への責任を負わせ、彼らの自立性を高め、彼らに組織へコミットさせ、「イシュー・セリング」などの部下によるトップ・マネジメントへの提案行動により、組織における戦略の社会的構築を促していく必要性を論じた (大野, 2011, 2012a, 2012b)。そこでは、組織メンバーの創造的かつ自立的行動を組織の環境適応を高める戦略へといかに包摂していくかに関する理論的モデルを提示することにより、「良い戦略」がいかんして形成さ

れていくかそのプロセスの一端を明らかにした。それにより、戦略が組織の中でいかに形成されていくのかということの解明を目指すプロセス型戦略研究に一定のインプリケーションを与えることに成功するとともに、組織メンバーの創造的かつ自立的な行動を経営成果と結び付けていくという意味で、経営組織論の主要な研究課題でもある組織目的と組織メンバーの個人目的の統合をいかにして実現していくかという研究課題に対して一定のインプリケーションを与えることに成功したものとと言える。

しかしながら、筆者の研究では、ドラッカー(1954)の「責任ある労働者」という概念を援用し、組織メンバーに自らの職務や組織への責任を自発的に負わせる必要性を論じているものの、組織メンバーがどのように自らの職務や組織への責任を自発的に負い、組織のために自立的に行動するようになるかという部分に関しては所与としており、十分な言及がなされてはおらず、そこに経営戦略理論としての問題点があったと言える。この批判は、ミンツバーグ(1978, 1994)、ミンツバーグ＝ウォーターズ(1985)、バーゲルマン(1983, 2002)、河合(2004)など筆者が依拠しているプロセス型戦略論における従業員の自立的行動を重視した研究にも当てはまる。そこで本稿では、組織メンバーが自立的な行動を取り、自らの意思で組織へコミットを深め、その戦略の社会的構築を促していくためにはどうすれば良いのかをその課題に据えたい。具体的には、組織メンバーが自立的な行動を取り、自らの意思で組織へのコミットを深めていく手段として、本稿では経営組織論の領域で近年注目を集めている「ストーリーテリング」に注目したい。ストーリーテリングとは、物語を語りかけることで、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、組織を変革しようとする、組織変革への新しい取り組みのことである(Dennings, 2004; 宇田川, 2010)。ストーリーテリング、ストーリーは組織変革のみならず、経営戦略やマーケティングの領域においても注目されており、その有効性が論じられている(福田, 1990, 2004; 野中・紺野, 2008; 大野, 2008; 楠木, 2010など)。組織におけるストーリーや物語は、意味形成の媒体として組織のアイデンティティを構築し、組織を理解するための手段を提供する²⁾。ガブリエル(2000)は、物語は子どもの成長の源泉をなすものであり、彼らは物語を通して、畏怖の感覚を覚えたり、現実を認識したり、元気付いたり、刺激を与えられたり、楽しみを覚えたりすると指摘している。なぜそれを可能とするかは、物語が具体的で、生き生きとしたものであり、容易に思い起こすことができるものであり、分かりやすく抽象的な価値や暗黙的な仮説を提示してくれるためである(Wilkins, 1993)。すなわち、ストーリーや物語は人々の生々しい経験を秩序立てて理解するための基本枠組みを提供するがゆえに、ストーリーテリングは人々が組織を取り巻く現実を解釈する手段なのである(Epsten *et al.*, 1992; 高橋, 2010b)。特に近年、国内外において多くの著書や論文が見られるようになっており、その注目度の高さが窺える(Gabriel, 2000; Boje, 2001, 2008; Dennings, 2001, 2004a, 2004b, 2007; Brown *et al.*, 2005; 星, 2008, 2010; 高橋, 2010a, 2010b, 2010c; 宇田川, 2010など)。ストーリーテリングは、特に組織変革における新たなツールとして経営学(特に組織論)研究者、経営実務の世界において注目を集めている。経営組織論領域におけるストーリーテリングの中心的研究者の一人であるデニング(2004b)などは、ストーリーテリングの効用として、組織メンバー

が変革の一步へと踏み出すこと、知識の共有、メンバー同士の協働、よからぬ噂を骨抜きにすること、価値を伝えること、組織メンバーを未来へと導くことなどを挙げている。デニングの指摘からも分かるように、ストーリーテリングとは、組織メンバーの意識に働きかけることで、彼らの意味形成のリフレーミングを促し、その行動の変革を促そうとする行為であると言える。その意味では、個人レベルから変革を促していく組織変革の方法であると言える。以下、本稿では、ストーリーテリングが、組織メンバーの意味形成にどのようにして変革を促し、ひいては組織変革を実現していくのかを先行研究を踏まえながら検討したうえで、それが経営戦略論、とりわけ戦略形成、戦略の変革に対して与える可能性について検討し、それが今後さらに発展していくための研究課題を導出したい。

II なぜストーリーテリングなのか

組織変革においてなぜストーリーテリングが有効なのか。まずはそこから考えていく必要がある。ディール＝ケネディ(1982)が、リーダーの役割として組織において共有されている価値を象徴した英雄や儀礼、儀式などのシンボルを作り出し、それを用いて仕事をしていく必要性を論じたり、ペティグリュウ(1977)などが、組織における意味のマネジメントの手段として、シンボル構築の重要性と、それを媒介する言語(language)と神話(myth)の存在、つまりディスコースと物語の重要性を指摘したり、ウィルキンス(1983)が、従業員をはじめとする組織内外のステイクホルダーから高いコミットメントを有している組織では、組織にとって好ましい物語が語られるとともに、企業の主張を正当化するために物語を用いていることを論じていたり、加護野(1986)などが、組織における武勇伝や物語、英雄や儀式などの組織論の領域において組織文化の伝承の手段とされてきたものは、組織におけるパラダイムを体現する見本例であると論じたり、従来の組織論においても組織をマネジメントする手段としてストーリーテリングの有効性は断片的にはあるものの指摘されてきた。高橋(2010a, 2010b, 2010c)、ガブリエル(2004)などを見ても分かるように、さかのぼるとストーリーテリング研究はディスコース研究に端を発しているものと言える。ディスコースとは、「何らかの仕方でもとまって、出来事の特定のヴァージョンを生み出す一群の意味、メタファー、表象、イメージ、ストーリー、陳述、等々」(Burr, 1995)のことである。人々は、ディスコースを通して現実を認識し、学習をし、日常の態度を構築し、行動を規定し、社会化し、自らの思考を形成していく。その意味では、フーコー(1969)が指摘しているようにディスコースは、人間のアイデンティティを構築するのである。これは、組織におけるディスコース、組織ディスコースも同じである。グラント他(2004)によると組織ディスコースとは、語ったり、書いたりするという実践において具現化されるテキストに関する構造化された集積(種々様々な視覚的表象および文化的人工物と同様に)であり、テキストが生産され、広められ、消費されながら、組織的に関係付けられたものであるという。経営者や他の組織メンバーによって保持

されている組織ディスコースは、組織メンバーとしての彼らが組織における現実を認識し、自らの職務に関わる学習を行い、組織における日常の態度を構築し、行動を規定し、職務や組織に対する思考を形成し、組織社会化し、ひいては自分たちが何者であるかということ、すなわち自らのアイデンティティを構築していくうえで根幹的な役割を果たす (Mumby & Clair, 1997)。その意味では、ディスコースが組織を構築すると言っても過言ではない。もちろん組織という場とそこにいる組織メンバーがディスコースを創造する側面も否定はできない。その意味では、組織におけるディスコースは、一定ではありえず再生産されるもの、すなわち社会的に構築されるものであるとすることができる。さらに言えば、組織において何が正しいかは一定ではありえず、その時のディスコースの意味次第という状況依存的なものであるとすることができる。このようなディスコース自体の性質を考えていくと、組織ディスコース研究は、現実社会的に構築されるとみなす社会構成主義の立場に立脚していると言える。

組織のあり方を規定するディスコースを分析し、詳述することにより、組織の姿を明らかにしようとするのが、組織ディスコース研究であり、組織における物語も、そこで書かれ、語られたものであるがゆえに、もちろんディスコースであり、組織ディスコース分析の対象となるのである。先述のように、組織における物語とストーリーテリングは、意味形成の媒体と組織のアイデンティティを構築し、組織を理解するための手段を提供する。いわば物語は世界を見るためのレンズを提供するのである (Gergen & Kaye, 1992)。それだけでなく物語は予め決められた意味を満載しており、組織の真実は「事実」の中にはなく、組織メンバーにとっての物語の意味の中にあるのである (高橋, 2010b)。こうした個人や組織におけるディスコースの支配力の強さを考えるならば、ディスコースの視点から組織変革にアプローチしていくことは有効な方策であると言える。

ディスコースの中でもストーリーは聞き手に分かりやすく、理解しやすいものであり、良質な物語、ストーリーテリング次第では、感情に訴えかけ、変革への熱い思いや行動を引き起こすことを可能とする。人間が自らの経験を通じてしか学ぶことができないことを踏まえるならば、ストーリーテリングこそが、他者の経験を自己の経験として学習することを可能とするのである (Epsten *et al.*, 1992)。組織変革へと導くストーリーとして、組織論領域におけるストーリーテリング研究の代表的研究者であるスティーブ・デニング自らがマネジャーとして勤務していた世界銀行 (ワシントン DC に本部を置く、世界の最貧国における貧困問題の解消を目指す国際組織) においてナレッジ・マネジメントの導入を提案する際に 1996 年 4 月に使用した物語を引用したい。

「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できた。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、もしわれわれ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 *et al.*, 2005; 訳書 142–143 頁。斜体は引用者による、以下も)

この物語を語ることでデニングは、最初はスタッフたちと、次にはマネジャーたちと通じ合い、数か月後にはマネジャーたちは総裁の耳にザンビアの物語を伝え、1996年10月に開かれた世界銀行の年次会議で、何百人もの財務大臣を前に、世界銀行総裁は我々がこれからナレッジ・マネジメントを実施し、ナレッジ共有組織になることを宣言させることに成功し (Brown *et al.*, 2005)、96年から2000年までの4年間で世界銀行は変革を拒む組織からナレッジ・マネジメントという新たな分野でリーダーとなったのである (Denning, 2007)³⁾。デニングが語ったザンビアの物語が世界銀行の人々の感情を刺激し、彼らに自らと自らの組織の好ましい姿やポジティブな未来を想像させるとともに、「こうなりたい」、「こうしたい」という強い思いを抱かせ、世界銀行をナレッジ・マネジメントの導入へと駆り立てたのである。

ブラウン他 (2005) は、組織において人々を動かすストーリーは、以下の4つの特質を有さなければならないという。まずは持続性である。ストーリーは登場人物などが変化したとしてもストーリー自体は変化せず、長期にわたって持続することが求められる。それには当然、ストーリー自体が豊かなものでなければならない。2点目は、ヤマ場があることである。ヤマ場を構成するのは、ウィット、簡潔さ、感情に訴える力である。この3つがストーリーに聞かせる力、すなわち滑稽さ、巧みさ、感動を与えるのである。3点目はセンスメーカーである。聞き手が妥当であると受け入れることのできる説明力がなければならないのである。最後は心地よさである。ストーリーは真実であるかどうかだけでなく、それ自体が聞き手にとって感じが良いもの、心地よいものである必要があるのである (Brown *et al.*, 2005)。この4つの特質こそが、ストーリーとストーリーテリングにはかのディスコースと違って、人々の感情を刺激し、動かすことを可能にさせていると言えよう。

デニング (2004a) が指摘しているが、組織において語られるストーリーは、小説や映画、おとぎ話のように、それ自身が文学的に優れたものである必要はない⁴⁾。聞き手の心に訴え、感情を刺激し、行動へと駆り立てるものであれば良いのである。ゼロックスにおいてコピー機の修理工の参与観察を行ったオール (1996) などは、修理工は自らの業務の遂行においては、マニュアルや研修よりも、同僚であるほかの修理工との語り合いを重視していることを指摘している。何か異常があれば、他の修理工に電話をし、同僚に語りを求めたり、同僚の語りの中から自らのコピー機に関するストーリーを紡ぎ出し、解決策を見出していくのである。それだけでなく、修理工は同僚との日常的なミーティングや会話を会社内、バーやカフェで行い、他の修理工のストーリー

を日常的に聞き、新たな知識を獲得するとともに、情報を共有し、自己のストーリーを修正し、ひいては修理工としてのアイデンティティを構築・維持しているのである。デニング(2004a)が指摘しているように、オールによる修理工のストーリーとストーリーテリングは、コピー機が故障に至りそれが回復に至る淡々としたプロセス(事実)の列記であり、文学的な物語、エンターテイメントとしての物語とは程遠いものであり、修理工以外の人間が聞いたとしても到底面白いものではない。しかしながら、修理工たちが情報を伝え、それを共有したり、知識の伝達や内省化、自らの修理工としてのアイデンティティを構築・維持するうえできわめて有効なストーリーなのである⁵⁾。

高橋(2010c)は、ストーリーテリングと組織、マネジメントは非常に関連性が高い一方で、ビジネススクールや能力開発講座、企業の研修で教えられていることは、組織が実際にどう機能しているかを解明できないと論じている。そこでは、組織を機械のメタファーで捉えているためであり、管理者が何も持たぬ部下に知識を教授していくという一方的な管理、マネジメントを想定しているためである(高橋, 2010c)。ブラウン他(2005)は、ストーリーは、

- ・知識はそもそも組織のどこに存在するのか？
- ・他の人が知っていることをどうすれば知ることができるか？
- ・人々は行動の仕方をいかにして知ることなのか？
- ・人々が新たな組織に加入したとき行動の仕方をいかにして知ることなのか？

という問いに答えることを可能にするとしている。さらにストーリーは、以下の引用のように企業の将来を秩序立て、分かりやすく心に響くものとして人の心に届けることを可能とする(高橋, 2010c)。

「ある日、ウォール・ストリートの会合に呼ばれ、出席した。それは、IBMのCEO、ルー・ガースナー(Lou Gersner)がマーケットアナリストと行った会見であった。ガースナーは短気な男でそれほど魅力のある人間ではなかった。『この男が他の者にはできないどんな仕事ができるのだろうか?』と私は自問した。ともあれ我々は会場に入った。会場には様々な銀行関係者やブローカー、アナリストたちが待ち構えており、ガースナーは彼らに対し物語を語り始めた。それはIBMの物語であり、IBMの将来についての物語であった。彼が語っているのは間違いなく物語だった。彼らには将来に関する事実を話すことはできなかった。彼はIBMが何をしようとしているかを話しているのであって、それは全くの物語なのだ。しかし、それが極めて有効なのである。私は『これがCEOの仕事だ』と納得した。」(Brown et al., 2005; 訳書13-14頁)

上記のガースナーの引用からも、ストーリーとストーリーテリングが組織の将来を秩序立て、分かりやすく人々に伝えることを可能とすることは分かった。ストーリーとストーリーテリングが組織とそのメンバーにもたらす効用はそれだけではない。それは知識と組織メンバーの認識枠組みである意味形成に関することである。

まず知識についてであるが、ブラウン他(2005)においては、語りが暗黙で意識されない知について、考え、疑問を提起し、時に修正を加えることを可能としている。すなわち、ストーリーとストーリーテリングは、言語に表出不可能な暗黙知の表出化と他者との共通、暗黙知のアップデートを可能とするのである。宇田川(2010)は、組織変革を考える際の難しさとして、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認識の隔たりが生じることを挙げている。それにより、変革を論理的に展開したとしても、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結果がもたらされる危険性があるのである。その意味で、宇田川はストーリーテリングの狙いは暗黙知を組織的に構築することであるとしている。すなわち、ストーリーテリングに基づく組織観では、知識とは、語り手による聞き手への一方的な教授という形を取らず、社会的に構築されるものとして捉えられているのである(宇田川, 2010)。その意味では、知識は、発話という行為、すなわち「語る」という行為と不可分なのである。ストーリーテリングに基づく組織観では、語り手を知識が存在しない対象とは捉えず、暗黙的に知識を有した存在であると認識しており、物語で語られる様々な事柄は、そうした暗黙知と結び付けられて理解されることを前提としているがゆえに、シンプルでありながら、多様な知識を伝えることを可能とするのである(宇田川, 2006; 高橋, 2010c)。ではなぜ暗黙知に働きかけることが重要になるのか。ストーリーテリングの2点目の効用である組織メンバーの意味形成という視点から考えることにしたい。

繰り返しになるが、ストーリーテリングに基づく組織観では、聞き手を知識のないものとは捉えてはならず、知識を有した存在であると捉えている。それゆえストーリーテリングでは、単なる知識の教授ではなく、最終的には知識の伝達、情報の共有を超えた、自らの知識の捉えなおし、再構築を目的としている。デニング(2007)は、リーダーの仕事の聞き手である部下に対して新たな価値観を見出させ、世界や他者への関わり方を捉えなおすことのできる能力を作り出すことに求めている。それを可能とするのがストーリーテリングなのである。聞き手である部下が、これまで何らかの理由で見えてこなかった生活を、新しくこれまでとは異なる、より有望なストーリーを通じて認識し、自己が有する(ある意味で支配されている)ストーリーから抜け出し、現在のストーリーの転換、再構築を図り、新たなストーリーを喚起し、行動の変革を促していく(変革への熱い思いを引き出していく)のである。新たなストーリーの構築により、組織メンバーは組織や自分に対して今まで見過ごしていた可能性に気付くのである(Dennings, 2007)。デニング(2007)はこの好例として、アメリカ合衆国第16代大統領であったアブラハム・リンカーンを挙げている。リンカーンは、1863年11月19日のゲティスバーグ演説で、以下の演説により、国家に対し、「新しい自由の誕生」を求めた。

「我々の前に残されている大事業に身をささげるべきは、むしろ我々自身なのです。それは、名誉の戦死を遂げた方々が自らを捧げた大義に対してよりいっそう献身的であること。戦死者の死を無駄にしないということを高らかに決意すること。神の下で国家に新しい事由の誕生を

もたらすこと。そして、人民の、人民による、人民のための政治をこの地上から絶やさないとなのです。」(Dennings, 2007; 訳書 136 頁)

この演説により、「人民の、人民による、人民のための政治」という考えが合衆国の向かうべきビジョンを表すようになり、その達成に向けた熱い思いを刺激し続けるものとなり、それは多様な場所において国民の間で際限ない復唱と再引用が繰り返され、大きな影響力を持つに至り、人々を刺激し、これまでとは異なった何かを達成したいと思わせ、より高い志や行動を触発した。奴隷制度は「これまでのアメリカ」の制度であったがゆえに、「新たなアメリカ」へと移行するために、1862年12月1日の議会への年次教書において、以下の言葉により、その廃絶をリンカーンは求めたのである (Dennings, 2007)。

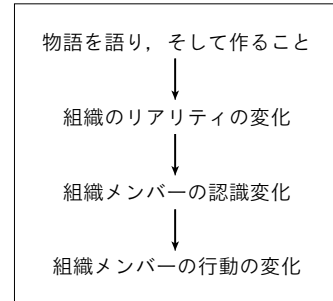
「我々は合衆国のために戦うのです。このように我々が言うのを世界は忘れないでしょう。我々は合衆国を救う術を知っています。世界も我々のその立場を知っています。今日、ここにある我々こそが、その力を握り、そしてその責務を負っているのです。奴隷に自由を与えることにより、我々は自由な者に自由を確保することになるでしょう。かくて与える者、保持する者の双方ともに栄誉ありと言えるでしょう。我々は、全世界の最後にして最高の希望を、崇高にも救うか、あるいは卑怯にも失うかのいずれかなのです。他の成功の方法があるかもしれませんが。しかし、我々のとったこの道は失敗しないでしょう。この道は明瞭、平和的、寛大かつ正義にかなうものです。この道を選べば、世界は永久に我々を讃え、神は永久に祝福するに相違ないのです。」(Dennings, 2007; 訳書 135 頁)

ゲティスバーグでのリンカーンの演説により、アメリカ国民は自らの国や自身に対して有している、ある意味で支配されているストーリーの転換を実現し、未来への熱い思いを引き起こし、新たなアメリカ実現のための行動へと駆り立てられていったのである。すなわち、そこでは人々の認識のフレームワークである意味形成の転換が実現されていたのである。

高橋 (2010c) は、以下のようにストーリーテリングはコミュニケーションであるとしている。「このコミュニケーションによって知識構築のきっかけが与えられるのである。聞き手の頭の中には、小さな声(内的発話)を発する内的な世界が備わっており、物語の語りか糸口となり、聞き手が考えをめぐらすのであり、ストーリーテリングはそのきっかけを与えるものなのである。ストーリーテリングによって人々は物語を感じ、生き物として受け入れるのであり、物語を聞くことで、聞き手は物語の内側に入り込んで、その世界を感じながら、物語への理解を作り出し、人々は物語をあたかも自分自身がそれを生きたかのように経験することを可能とするのである。すなわち、旧来の知識観のように、聞き手の頭は空っぽではなく、聞き手の頭に知識をダウンロードするのではなく、ストーリーテリングは、聞き手の中に存在する暗黙的な理解の総体を動かす導火線に火を付けるのである。聞き手は、物語の中で語られる様々な事柄等はすでに知って

いるのであり、学習は状況の中で行われるのである。すなわち、ストーリーテリングとは、客観的な知識の伝達手法ではなく、聞き手の内側に世界を構成するための方法なのである。ここでは、ストーリーテリングによって、聞き手に対して新たな認識のレンズ（自己のストーリー）を構築し、組織を異なったものとして認識させることと、ストーリーテリング自体が新たな組織を構築することを可能とするのである」（高橋, 2010c; 図表1 参照）⁶⁾。スティーブン・スピルバーグの映画「アミスタッド」（1997年）において、黒人奴隷解放運動家のジョッドスの認識の転換を実現したのは、自分たちは「ジョージア州生まれ」ではなく、元大統領のアダムスによって提示された、「多くの障害と苦難を乗り越えて奴隷解放運動に一生を捧げた元奴隷である」という物語であったことは、ジョッドスに新たな物語の受け入れと新たな内的世界を構築させ、自らがその解決に必要な能力を備えていると認識させることを可能とした好例であろう（西本, 2005）。以上をマネジメントの観点から考えていくと、ストーリーテリングによるマネジメントとは、全知全能のマネジャーが部下に適宜指示を与え、解決策を示していくという形を取るものではなく、宇田川（2010）によって指摘されているように、組織やそこにいる個人には問題を解決する力はすでに備わっていると考える立場を取るものであり、組織や個人に対してそのすでに備わっている力と問題解決とを結び付けさせていくことを目指す、いわばポジティブな未来志向のアプローチなのである⁷⁾。さらには、語りの視点から再度、組織を捉えなおせば、組織は語りを生み出す装置であると同時に、語りによって構成される社会的存在でもある。そうした事実を踏まえるならば、ストーリーテリングとは、単なるプレゼンテーションを超えた、語りによって組織を再構成する行いであると言える（宇田川, 2006）。

図表1 ストーリーテリングのリーダーシップ



出典：高橋（2010c）、40頁の一部を
改変して使用。

III 戦略形成・転換の手段としての ストーリーテリング

以上、前章では、経営学、とりわけ組織論領域におけるストーリーテリングとその効用について検討を重ねてきた。では、ストーリーテリングは組織の戦略形成、転換に対しいかなる意味を持つのであろうか。ここでは、ストーリーテリングが経営戦略研究にもたらすインプリケーションについて検討していきたい。先述のように、ストーリーテリングは聞き手である組織メンバーの内的な世界に働きかけ、自己の外的な世界、組織への捉え方、自己への認識の再構築を促し、ポジティブな未来へと行動に駆り立てる行為である。聞き手である組織メンバーはある意味で、意味形成のリフレーミングを実現しているのである。意味形成とは、ワイク（1995）の指摘を踏ま

えるならば、複雑な現実を捉える（構造化する）人々の認識のフレームのことである。それだけでなく、ディスコースが人間のアイデンティティを構築するものであるならば、ディスコースである組織のストーリーテリングもまた組織と組織メンバーのアイデンティティを構築するのである。

さらにはストーリーテリングは、聞き手である組織メンバーに対して組織や自己のポジティブな未来を想像させるだけのものでなく、「この物語がポジティブな結末になるかどうかはあなたの協力にかかっている（あなた次第である）」というように聞き手に対してその参画を強く求める側面を有している。そうした語り手の語りにより、聞き手である組織メンバーはリーダーによって語られたストーリーへのコミットメントを深めるのである。リーダーによって語られたストーリーは組織が目指すべきポジティブな未来像である。その未来像を実現すべく、聞き手である組織メンバーは、リーダー（この場合はトップ・マネジメント、ミドル・マネジメントなどが考えられよう）や組織へのコミットメントを自発的に深めていくのである。その意味では、ストーリーテリングは聞き手である組織メンバーの自立性を引き出すものであると言える。ストーリーテリングは、組織メンバーが組織の中で受身的ではなく自立的に行動することを可能とさせるのである。ベルタランフィ（1967）は、人間の条件は、本能の装置によって安全に守られている動物とは対照的に、自由な決定に委ねられており、人間がどのシンボル（文化や宗教、遊戯など）を選ぶかは自由であり、その自由こそが人間の尊厳であると論じている。ベルタランフィの指摘を踏まえると、人間はその本質において自立的であるべきであり、それは組織の中においても同様であり、ストーリーテリングは、人間の本来の姿でもある自立性を取り戻す・引き出していくための手段であると考えることができよう。

ストーリーテリングにより、組織メンバーは、変革への強い想いを刺激され、自らの意思で、自立性をもって組織へとコミットしていくようになる。そうになると、組織内部で、上司や部下、同僚間、部門間など多様な場所で社会的相互作用が生じてくる。組織メンバーは組織における社会的相互作用のプロセスの中で、絶えず自己のストーリーと自己が抱えている組織へのストーリーを再生産しているのである。その意味では、組織を取り巻く多様なストーリーが組織の中で生まれてくるのであり、組織自体がストーリーによって社会的に構築されるのである。ストーリーテリングによって主体性と自立性を獲得した組織における多様なメンバーは同僚や上司、部下、ひいてはトップ・マネジメントへのコミットを深め、組織のあらゆる場所で、社会的相互作用を誘発していく。さらには、トップ・マネジメントが策定する戦略に多様な組織メンバーが影響を与える可能性を高め、ホンダのアメリカ進出の際に、最初は大型二輪で失敗し、ダメモトで小型二輪を売り出し、大ヒットを取めたように、草の根レベルの現場のマネジャーや従業員の戦略を、組織の戦略に昇華させたり、現場のマネジャーや従業員との社会的相互作用の中で戦略が転換されていく可能性を高めるのである。その意味では、楠木（2010）やデニング（2004a）などが指摘しているように戦略自体もストーリーであり、ストーリーとしての戦略は組織内外の多様なアクターによって社会的に構築されているのであり（Whittington, 1996; Jarzabkowski, 2005 など）、その社会的相互作用を促進する存在こそがストーリーテリングなのである。戦略の社会的構築にお

いては、新たな戦略の「芽」は、組織の至るところに存在しており、そうした芽は、組織における責任ある労働者により発見され、その芽は、多様な組織メンバーの社会的相互作用の中で、組織の中で「戦略」として育てられていくのである。それだけでなく、トップダウン型に戦略が形成され、実行されていく過程においても、組織における多くのメンバーはその戦略を吟味し、慎重に対応し、時に即応的かつ即興的に戦略を修正し、行動していく。組織のため、組織にとって最善の結果をもたらすよう、自らの責任をもって状況に対処するのである（大野, 2011）⁸⁾。

以上を踏まえると、ストーリーテリングは、プロセス型戦略論、とりわけバーゲルマン（1983, 2002）、ミンツバーグ（1978, 1994）やミンツバーグ＝ウォーターズ（1985）、さらに言えば筆者（大野, 2011, 2012a, 2012b）などの、戦略形成において従業員の自立的行動に重点を置いている戦略研究者が所与としていた、従業員がいかにして自立的行動を担保し、高めていくか、すなわちいかに従業員の意味形成のリフレーミングを実現していくのかというブラック・ボックスを解明するものであると言える。ストーリーテリングによる自己の外的世界の捉えなおし・内的世界の再構築による変革への必要性の認識こそが、従業員の自立的行動を担保し、高め、他者や組織との社会的相互作用を促進していくのである。いかに、現場の前線にあり、環境変化の知覚が可能な従業員の自立性を引き出し、他者や組織への社会的構築を促進させ、環境への適応可能性を高めていくかを考えるにおいて、ストーリーテリングは重要な意味を有し、経営戦略論におけるインプリケーションを有するのである。すなわち、ストーリーテリングは従業員の創造性・自立性を経営成果へといかに結び付けていくかを考えるにあたって重要な示唆をなしており、その意味で、経営戦略論、ひいては（組織における従業員をいかに目標達成のために動かしていくかというモチベーションの解明、さらには個人目的と組織目的の統合という意味において）経営組織論においてインプリケーションを有するものであり、ストーリーテリング研究が経営戦略論の文脈で行われることは大いに意義のあることであると言え、今後さらなる研究の活性化が望まれる領域であると言える。

ストーリーテリング研究が今後経営戦略論に対し、研究として、そして実務的にインプリケーションを与えていくためには、組織における社会的構築を促進し、多様な戦略の芽を出させ、戦略を構築していくためには、組織とトップがいかなるストーリーを構築し、それを語っていくか、そのコンテンツと方法論の解明が重要になる。デニング（2004a）が指摘しているように、組織における物語は必ずしも文学、エンターテインメントとして優れた作品である必要はなく、聞き手の心を動かすものであれば良いわけではあるが、言語学や文学などの知見を用いることは大いに実りある作業と言えよう。ストーリーテリングのコンテンツ解明という意味では、言語学や文学などの知見を用いながら組織のストーリーテリングについて考えていく必要がある。さらには、ストーリーテリングが聞き手の外的世界の捉えなおし、内的世界の再構築を実現するものであるならば、いかにして彼らの心に訴えかけるのが良いのか、すなわちその心理にアプローチする必要がある。その意味では、心理学・社会心理学的な視点からストーリーテリングについてアプローチすることは有用であろう。このようにストーリーテリングは学際的な性格を有するものであるがゆえに、他学問などの知見を用いながら、経営学領域におけるストーリーテリングのあり

方について論考を深めたいうえで、それを経営学的にどのように昇華していけば良いのかを考えていく必要がある。今後の研究の活性化が望まれる領域であると言えよう。

しかしながら、ストーリーテリングは組織変革や戦略形成・転換における万能薬ではない。危険性もまた同時に存在する。木村(2009)によれば、戦略論の文脈においてディスコースは、経営者が経営戦略を組織メンバーに浸透させる手段として認識されており、彼らが互いに語り合うことで、経営戦略の理念に共感し、自分たちのなすべきことを見出すという。木村は、戦略論の文脈においてディスコースが使用される場合に生じる危険性として経営成果のためにディスコースが使用されることを挙げている。すなわち、経営が語る現実と整合するディスコースだけが正当化され、その他のディスコースが抑圧され、周縁化される危険性、経営の視点から有用な知識とそうでない知識がモノのように選別され、有用でないといみなされた知識は無視され、隠蔽される危険性である。こうした経営成果のためにディスコースを使用する視角は、機能主義の立場に立つものであり、戦略となりうるディスコース以外の存在は捨象されるのである。すなわち恣意的な境界設定がなされるのである。一方で、バーガー＝ルックマン(1967)に代表される、現実社会的に構築されるとみなす社会構成主義の立場に立った場合、唯一最善の法則は否定されるがゆえに、多様なディスコースの存在が許容されるのである。組織における多様なディスコースこそが、組織を社会的に構築するものであり、組織の現実を映し出すものであるがゆえに、戦略とみなされるディスコース以外にも注目をしていく必要があるのである。木村が指摘する危険性はまたディスコースであるストーリーとそれを語る行為であるストーリーテリングに当てはまり、同様の指摘がボージェ(1995, 2001)によってもなされている⁹⁾。真の意味での組織の複雑性を高め、生まれうる戦略自体の多様性を高めることにより環境への適応可能性を高めていくためには、組織における多様な人々の実践やストーリー、ディスコース同士の社会的相互作用こそが、組織の戦略を構築するものであると認識する必要がある。真の戦略形成プロセスを明らかにしていくためには組織において存在する多様なストーリー、ストーリーテリングの存在を許容し、それに注目する必要があると言えよう。そうした多様な組織におけるディスコース、ストーリーの社会的相互作用という視角から戦略形成を捉えることこそが、組織の現実を構築し、ひいては組織の戦略を構築するのであり、組織のストーリーテリング研究が立脚する社会構成主義から戦略形成を捉えることを可能にすると言えよう。

IV むすびにかえて

以上、本稿では、ストーリーテリングとそれが戦略形成、転換に与えるインプリケーションと可能性について確認してきた。そこにおいては、ストーリーテリングは、旧来の戦略形成プロセス研究、とりわけ従業員の創造性を基軸とした戦略形成・変革研究が所与としてきた、彼らがいかに組織や他者へのコミットメントを深めるのかという部分を解明しうるものであり、この部

分に戦略形成・変革（転換）の研究におけるインプリケーションを見出せるものであることを指摘した。さらに、デニング（2004a）などが指摘するように戦略やビジネスモデル自体がストーリーであると考えれば、ストーリーテリングを詳細に考えていくことは経営戦略論の主要課題でもある「良い戦略とは何か」を解明することにもつながる。それだけでなく、ストーリーテリングによる組織変革と戦略形成・変革という広いスパンでストーリーテリングを捉えるならば、良い戦略がいかにして形成されていくのかという、戦略内容（コンテンツ）と戦略形成プロセスの戦略論における主要課題の二項対立を克服する可能性すらストーリーテリングは秘めているのである。しかしながら、ストーリーテリングはそれと同時に、地下鉄サリン事件を引き起こしたオウム真理教のようにマインド・コントロールによる従業員支配（人間操縦）として用いられる危険性もあり、経営者の理念を強化し、その結果、他の考え方を排除し、それ自身が組織における固定性を高め、柔軟性を低下させる危険性もまた存在する。そうした状態を回避するためには、あまりに完成され、洗練された物語の使用は避け、解釈の余地、聞き手が自らの解釈の余地があり、考えをめぐらし、自己のストーリーを構築していくことを可能とするような物語を語り、それを奨励し、組織における社会的構築を促進させていくことが求められよう。

今後の研究課題としては、前章と重複するが、まずはストーリーテリング自体のコンテンツ・方法論への突っ込んだ議論、解明の必要性が挙げられよう。どのようなストーリーこそが聞き手の意識を変え、変革へと動いていくのか、そしてどのような語り方こそがそれを可能とするのか、言語学や文学、心理学などの知見を用いながら考察を深めていく必要がある。もちろんデニング（2004a）の指摘のように、組織に用いられるストーリーはそれ自体が文学的な価値のあるものでなくても構わないわけである。しかしながら、ストーリーテリング自体はきわめて学際的な要素の強い事象であり、そうした他学問の知識との社会的構築は、組織におけるストーリーテリング、戦略形成・変革のためのストーリーテリングを考えるにあたっては実りのある作業であると言えよう。二点目の研究課題は、本稿自体が筆者独自の理論を提示したわけではないことに関係がある。ストーリーテリングを通して、聞き手である組織メンバーがいかに意識の変革を促し、組織を変革し、戦略自体を変革していくのか、個人から実現する組織変革・戦略形成・変革の統合的な理論モデルを提示する必要があると言える。すなわち、ストーリーテリングをめぐる個人、組織、戦略という3者の相互作用を捉える統合的な理論モデルを構築する必要性である。それにあたっては、インタビュー調査などの定性調査による特定企業の事例研究を用いることも有効であろう（どこまで組織に点在するストーリーにアプローチできるのかという問題も存在しようが）。それこそが本稿での指摘を裏切るものとし、経営戦略論、ひいては経営組織論にインプリケーションを与えるであろうことを確信している。以上を筆者の今後の研究課題とし、本稿を閉じることとしたい。

〔注〕

- 1) 筆者による分析型戦略論の検討と批判の詳細は、大野（2010）第3章を参照されたい。
- 2) エブストン他（1992）などは、物語やストーリーこそが人々の生々しい経験を組織だてて理解する枠組み

を提供することを指摘したうえで、ストーリーを「自分の経験を枠づける意味のまとまり」として定義している。

- 3) この成功によりデニングは世界銀行を退職し、リーダーシップについて学んだことを世界中の人々に伝えていくことを目指したと自著に記している (Dennings, 2007)。デニングが世界銀行においてナレッジ・マネジメントを導入する際に使用したザンビアの物語の分析に関してはデニング (2007) を参照されたい。
- 4) デニング (2004a) は、世界銀行でナレッジ・マネジメントの導入の提案をした際に用いたザンビアの物語を国際ストーリーテリング・センターのプロのストーリーテラーである J. G. “パウバウ” ピンカートに話した際に、「描写が不十分で、物語になってない」と一蹴されたという。デニング自体はザンビアの物語自体は面白みに欠けるものであることを認めてはいるものの、巧みに考え抜かれた物語の危険性も指摘している。完成された物語はそれ自身が聞き手に対し、新たな物語を紡ぎ出したり、新たな思考を生み出す余地が存在しないためであり (Dennings, 2007)、経営者の信念や理念を組織メンバーに対し、無批判に受け入れさせるためだけのものとさせる (すなわち人間操縦の手段として用いられる) 危険性があるのである。
- 5) オール (1996) によると、コピー機の故障とその修理方法をめぐる修理工同士の語りは記録として残され、他の修理工の修理の際に活用されているという。コピー機の故障をめぐる修理工同士の会話具体例は、オール (1996), pp.129-131. を参照されたい。
- 6) デニング (2007) は、ストーリーテリングによる組織変革は、問題分析型による組織変革のように、問題の明確化→問題の分析→好ましい解決法という形を取らず、現状否定的なストーリーなどにより、聞き手の関心を引くこと、肯定的なストーリーなどにより、変革への熱い思いを引き出すこと、中立的なストーリーにより、理由を示して自発性をさらに強固なものとする、という3段階のプロセスを経るとしている。
- 7) デニング (2007) が指摘するような「燃えさかる炎のプラットフォーム」型 (自分たちの居場所が炎に包まれているため、助かるためにそこにいる人たちに対し下にある海に飛び込むよう誘導すること) の、危機と恐れにフォーカスした組織変革は、コッター=コーエン (2002) によると従業員がパニックを引き起こし、新たな行動を起こせなくなる危険性があり、従業員が有している危機意識は良い意味での危機意識には転じず、さらには自分だけが助かるうとする者が出たり、仮に変革に成功したとしても長くは持続しないことが指摘されている。
- 8) その意味では、ストーリーテリングによって自立的に行動するようになった従業員は、ドラッカー (1954) の「責任ある労働者」へと変化したと言えることができる。
- 9) ボージェ (1995) などは、ディズニールランドの創業者ウォルト・ディズニーによるディズニールランドのストーリーが従業員を低賃金に満足させる手段として用いられていることを指摘している。さらには、ボージェ (2001) は、ナイキの創業者フィル・ナイトによるナイキのストーリーは従業員に対し、自社の賃金水準などの高さを認識させるものとして機能する一方で、組織外の活動家によって、東南アジア工場での搾取労働のストーリーが存在することを指摘している。ボージェの指摘を踏まえるならば、ストーリーは、組織における多様なストーリーを無視し、経営者の理念、信念、すなわち自分が語るストーリーのみを受け入れることを従業員に強制し、それを受け入れさせてしまう危険性を秘めていると言える。それが、完成された物語であるならば、聞き手である従業員に解釈の余地が生まれないのでなおさらである。

【参考文献】

- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967), *The Social Construction of Reality*, Doubleday. (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)
- Boje, D. M. (1995), “Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as ‘TAMARA LAND’,” *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 4, pp. 997-1035.
- (2001), *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, Sage.
- (2008), *Storytelling Organizations*, Sage.
- Brown, J. S., Denning, S., Groh, K. & Prusak, L. (2005), *Storytelling in Organizations*, Butterworth-Heinemann. (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』同文館出版, 2007年)
- Burgelman, R. A. (1983), “A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Con-

- cept of Strategy,” *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 61–70.
- (2002), *Strategy is Destiny*, The Free Press. (石橋善一郎・宇田 理 監訳『インテルの戦略——企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社, 2006 年)
- Burr, V. (1995), *An Introduction to Social Constructionism*, Routledge. (田中一彦訳『社会的構築主義への招待——言説分析とは何か——』川島書店, 1997 年)
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮文庫, 1983 年)
- Dennings, S. (2001), *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Butterworth-Heinemann.
- デニング・スティーブン著, 堀 美波訳 (2004a) 「人々の想像を刺激するストーリーテリングの力」『Diamond Harvard Business Review』第 29 巻第 10 号, 100–111 頁
- Dennings, S. (2004b), *A Fable of Leadership through Storytelling*, Jossey-Bass. (富田ひろみ訳『チームリーダー』不空社, 2005 年)
- (2007), *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action through Narrative*, 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)
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row. (上田惇生訳『現代の経営〔上〕・〔下〕』ダイヤモンド社, 2006 年)
- Epsten, D., White, M. & Murray, K. (1992), “A Proposal for Re-Authoring Therapy : Rose’s Revisioning for Her Life and a Commentary,” in McNamne, S. & Gergen, K. J. (eds.), *Therapy as Social Construction*, Sage. (野口祐二・野村直樹訳『ナラティヴ・セラピー——社会構成主義の実践』金剛出版, 1997 年)
- Foucault, M. (1969), *L’Archéologie Du Savor*, Éditions Gallimard. (中村雄二郎訳『ミッシェル・フーコー 知の考古学』河出書房新社, 2011 年)
- 福田敏彦 (1990) 『物語マーケティング』竹内書店新社
- (2004) 「コンテンツマーケティングと物語性」新井範子・福田敏彦・山川 悟『コンテンツマーケティング——物語型商品の市場法則を探る——』同文館出版, 72–102 頁
- Gabriel, Y. (2000), *Storytelling in Organizations*, Oxford University Press.
- (2004), “Narratives, Stories and Texts,” in Grant, D., Hardy, C., Osrick, O. & Putnam, L., *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*, Sage. (高橋正泰・清宮 徹 監訳『ハンドブック組織ディスコース』同文館出版, 2012 年, 97–124 頁)
- Gergen, K. J. & Kaye, J. (1992), “Beyond Narrative in the Negotiation of Therapeutic Meaning,” in McNamne, S. & Gergen, K. J. (eds.), *Therapy as Social Construction*, Sage. (野口祐二・野村直樹訳『ナラティヴ・セラピー——社会構成主義の実践』金剛出版, 1997 年)
- Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putam, L. L. (2004), “Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field,” in Grant, D., Hardy, C., Osrick, O. & Putnam, L., *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*, Sage. (高橋正泰・清宮 徹 監訳『ハンドブック組織ディスコース』同文館出版, 2012 年, 1–58 頁)
- 林 淳一 (2002) 「戦略論の理論的課題：戦略内容——プロセス論」『経済科学』第 49 巻第 3 号, 125–142 頁
- 星 和樹 (2008) 「戦略転換のプロセスとプラクティス」『経営学研究論集』第 28 号, 1–16 頁
- (2009) 「リーダーシップ・コミュニケーションに関する一考察」『愛産大経営論叢』第 12 号, 59–69 頁
- (2010) 「組織におけるストーリーテリングを通じた集合的行為」『Informatics』第 1 巻第 1 号, 21–30 頁
- Jarzbkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based View*, Sage.
- 加護野忠男 (1986) 『組織認識論』千倉書房
- 河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論』有斐閣
- 木村達郎 (2009) 「組織ディスコース論の 4 つのパースペクティブ」『経営情報学会誌』第 18 巻第 3 号, 301–312 頁

- Kotter, J. & Cohen, D. (2002), *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business School Press. (高遠裕子訳『ジョン・コッターの企業変革ノート』日経BP社, 2003年)
- 楠木 建 (2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall. (中村元一監訳『「戦略計画」創造的破壊の時代』産業能率大学出版部, 1997年)
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, Free Press. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年)
- Mumby, D. & Clair, R. (1997), "Organizational Discourse," in Van Dijk, T. A. (ed.), *Discourse as Structure and Process: Discourse Studies (2nd Edition)*, Sage, pp. 181-205.
- 西本直人 (2005)『「アミスタッド」に学ぶ物語力』海原洋文編『スピルバーグ——宇宙と戦争の間』竹書房, 182-192頁
- 野中郁次郎・紺野 登 (2008)「戦略への物語アプローチ」『一橋ビジネスレビュー』第56巻第2号, 110-125頁
- 大野貴司 (2008)「経営戦略と組織間関係——戦略化と物語の観点から——」『岐阜経済大学論集』第41巻第3号, 81-116頁
- (2010)『プロスポーツクラブ経営戦略論』三恵社
- (2011)『「人間性」を基軸とした経営戦略理論の探索——ドラッカーの『責任ある労働者』の視点から——』『岐阜経済大学論集』第45巻第1・2号, 59-77頁
- (2012a)「戦略形成・転換におけるイシュー・セリングの意義——ジェーン・ダットンとその研究グループの所説の検討から——」『岐阜経済大学論集』第45巻第3号, 111-129頁
- (2012b)「戦略形成・転換における経営者の認識に関する一考察——『支配的論理』の視点から——」『岐阜経済大学論集』第46巻第1号, 91-114頁
- Orr, J. E. (1996), *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press.
- Pettigrew, A. M. (1977), "Strategy Formulation as a Political Process," *International Studies of Management & Organization*, Vol. 7, No. 2, pp. 78-87.
- Quinn, J. B. (1980), *Strategic for Change: Logical Incrementalism*, Irvin.
- 高橋正泰 (2010a)「リーダーシップとストーリーテリング」『経営論集』第57巻第3号, 25-42頁
- (2010b)「パラダイム・シフト, ディスコース, そしてストーリーテリング——知のコミュニケーションへ——」『明治大学社会科学研究所紀要』第49巻第1号, 1-27頁
- (2010c)「組織におけるストーリーテリングの展開——変革のリーダーシップとしてのストーリーテリング——」『明治大学社会科学研究所紀要』第49巻第1号, 29-44頁
- 宇田川元一 (2006)「組織変革とストーリーテリング」『経営情報学会2006年度秋季全国研究発表大会予稿集』313-314頁
- (2010)「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, 179-194頁
- von Bertalanffy, L. (1967), *Robots, Men and Minds*, George Braziller. (長野 敬訳『人間とロボット』みすず書房, 1971年)
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organization*, Sage. (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー イン オーガニゼーション』文眞堂, 2001年)
- Whittington, R. (1996), "Strategy as Practice," *Long Range Planning*, Vol. 9, No. 5, pp. 731-735.
- Wilkins, A. L. (1983), "Organizational Stories as Symbols which Control the Organization," Morgan, G., Frost, P. J. & Pondy, L. R., *Organizational Symbolism*, JAI Press, pp. 81-92.