

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 27 日現在

機関番号：33927

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2014

課題番号：24730349

研究課題名(和文) 戦略実践の「語り」に関する研究

研究課題名(英文) Investigation on Storytelling of Strategic Practices

研究代表者

星 和樹 (HOSHI, Kazuki)

愛知産業大学・経営学部・講師

研究者番号：10409485

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、企業の戦略を実行に移す過程での語りを通じた管理者の役割、さらには企業としての新たな戦略を生み出すプロセスにおける組織メンバー間の語りとそれに関わる管理者の役割を考察することを目的とした。その成果として、「組織の中における語りに注目する必要性」、「組織メンバー間の語りの相互作用を通じ組織的な戦略転換が導かれるプロセス」、「組織全体的な新たな戦略行動・組織行動を管理者の語りを通じて組織メンバーに実践させていくプロセス」の3点について明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This research examined the role of the managers through the storytelling in the process of executing the organizational strategy, and the role of the managers involved in the storytelling among organizational members in the process of creating a new organizational strategy. As a results, this research suggested the needs to focus on the storytelling in the organizations, the process that the interactions of storytelling among organizational members lead to organizational strategic change, and the process that organizational members practice a new strategic behavior through the storytelling of managers.

研究分野：経営戦略論

キーワード：戦略実践 語り

### 1. 研究開始当初の背景

近年の経営戦略論の理論的研究の中で、特にヨーロッパを中心として、「実践としての戦略 (strategy as practice)」、*「アクティビティ・ベースト・ビュー (activity based view)」、*「ミクロ戦略研究 (micro-strategy studies)」などといった題目の下に、既存の経営戦略論の研究とは異なった新たな研究枠組みを展開しようとする議論が積極的に進められている (例えば、Jarzabkowski, 2005; Johnson et al., 2007; Whittington et al., 2006)。

この研究枠組みは、組織の戦略策定・実行の問題に関して、戦略家 (組織の戦略策定に関わる人々) や組織メンバーが実際に行なっている戦略活動を発見していくために、「状況に埋め込まれた (situated) 具体的な活動」すなわち、組織内の人々によって着手される戦略策定・実行活動に焦点を当てることを必要とするのである。したがって、この研究枠組みでは、組織の戦略策定・実行プロセスにおいて、組織内の戦略家や組織メンバーが実際に行なっている活動や、彼らが関与している活動、そしてその中で戦略家のスキルやそこで利用されるツールやテクニックというものに注目していこう (「実践」への焦点化) というのが中心的な関心となっているのである。

また、別の研究の流れとして、組織の「語り (narrative, story, storytelling etc.)」に注目して議論展開する研究がある (例えば、Brown et al., 2005; Denning, 2007)。これらは、組織内の人々によってなされる「語り」に主たる焦点を当てることで、組織メンバーが語りを通じてお互いの知識をやり取りしながら新たな知識を獲得・形成し、新たな行動を起こしていく様に注目する研究である。

### 2. 研究の目的

これらの研究は異なる観点から取り組まれてきた一方、これら2つの研究観点は親和性があると考えることができる。すなわち、企業の戦略をその管理者が語り通じて組織メンバーに伝えていく過程に焦点を当てたり、あるいは組織メンバー間による語り合いに焦点を当てることで「戦略実行のための社会的実践」を捉えることができるのである。このように、一方で展開されている「経営戦略論の実践パースペクティブ」に関する研究と、他方で展開されている「語り」に注目した研究を総合的に議論展開することで、理論的にも発展可能性を見出すことができ、また企業の事例を用いながら実証的に研究することで、企業の実務家に対する有益な提言も期待できるのである。

具体的には、本研究においては企業の実態調査を通じて以下のような2つのことを明らかにできる。

まず1つ目として、繰返しになるが、経営

戦略論の実践パースペクティブが、ヨーロッパを中心として発展してきているが、現在までの研究では、その理論的スタンスを議論するだけの論文が多く、具体的な事例を用いた展開がまだまだ少ないようである。また「語り」に関する研究についても、現在までのところ、現場の作業レベルでの組織メンバー間の知識共有のための語りの重要性についての議論が多く、経営戦略の実行という文脈での管理者と組織メンバー間の語り合いというものには焦点が当てられていない。ただ、企業としては、経営陣によって定められた、いわば現場にとっては抽象的な経営戦略を、いかに日々の具体的な活動レベルにまで落とししていくかを考えることは、非常に重要であると言える。つまり、これら2つの研究観点を総合的に議論展開していくことで、経営戦略論の研究としても語りの研究としても大きな理論的発展が望めると言うことができるだろう。

次に2つ目として、企業全体としての戦略を実行に移そうとする場合、そこで発生してくる大きな問題は、トップ・マネジメントが行う組織全体的で抽象的な戦略提起が、その戦略を実行する現場にとっての具体的な活動に対してどのように関わっているのか、あるいは、特に日本流のマネジメント的思考方として、現場の活動が企業全体への戦略にどう影響しているのかということである。すなわち、企業全体としての戦略活動 (トップ・ミドル・ローという全レベル) を展開していくための経営者・管理者の語りに注目することで、現代における経営者・管理者の役割について再考することができ、そのことで実務家に対しても有益な示唆を与えることができるだろう。

### 3. 研究の方法

本研究では、上述のような「戦略を実行に移す過程での経営者・管理者の役割、あるいは企業としての新たな戦略を生み出すプロセスにおける管理者の役割」について、個別具体的な事例研究を行うこと、そして実際の企業を対象に、インタビュー調査を行うことを研究の方法としている。特に後者に関しては、企業への実態調査により対象企業を幅広く調査するとともに、担当者へのデプス・インタビューにより、組織メンバー間の語りに焦点を当て深く掘り下げていくことで、戦略実行や組織の新たな戦略の形成のための実践に存在する諸要因も明らかにしたいと考えた。

このように、調査の内容として特に焦点化すべきは、戦略を実践させるための語りであり、つまり経営者・管理者や組織メンバー間の語りに主たる焦点を置くということ、組織内のコミュニケーションのあり方に直接的に注目するということである。具体的には、組織内の上意下達的なコミュニケーション、ボトムアップ的なコミュニケーション、そし

て水平的なコミュニケーションなどを調査の対象とする。

#### 4. 研究成果

##### (1) 研究の主な成果

本研究から導かれる主な研究成果としては、大きく以下の3つのものが挙げられるだろう。

1つ目は、「組織の中における語りになぜ注目する必要があるのか」ということである。そもそも、組織内における語りは、リーダーシップに関わる語り(Denning, 2007)に注目することが必要であると同時に、「組織メンバーの間の知識の共有や社会的現実をつくり出す“interactive”で“collective”なもの」(星, 2010)としての語りに注目する必要もある。つまり、組織メンバー間による語りにおいては、個々人が経験的出来事を語り合うことによって、物事に対する意味づけや、あるいはコンテキストを共有したり、つくり出したりしているのである。そして、語りを通じて、組織メンバーが自分の経験を「語り直していく(リストーリー)」ことによって相互作用し、意味やコンテキストが集合的に形づくられていくのである(高間, 2008)。すなわち、ストーリーを語り直していくことによって、個々人は過去の出来事を再構成し、そこから新しい意味を生成していくのである(やまだ, 2000)。また、このことに関して、高間(2008)は、「自他非分離」という用語を使って、組織メンバーが語り合うことでのコンテキストの共有や集合的な意味づけの重要性を議論している。ここでいう「自他非分離」とは、自分と他の人々が、まるで1つになったようなつながりを感じられる状態のことであり、つまり参加メンバーが上下関係や役割の壁を超え、1つになれる状態をつくることである。したがって、組織における語りに注目する理由とは、それに焦点を当てることで、新たな組織行動・戦略行動の基盤となる物事に対する意味づけやコンテキストの共有・創造について捉えることができるからである。

2つ目は、「組織メンバー間の語りの相互作用によって、いかに組織的な戦略転換が導かれていくのか」ということである。既存の戦略転換プロセスに関する研究では、組織全体レベルでの戦略転換のプロセスを探究しているに過ぎなかった。しかしながら、組織が多数の人間によって構成され、それを基に動いている以上、組織の戦略転換プロセスの実態を把握するために、「組織メンバーの相互行為にフォーカスした戦略転換プロセス」について詳細に論理展開する必要がある。そこで、組織成員による言説的相互行為を通じた意味形成の側面から、組織の戦略転換プロセスについて考察することを目的とした議論を展開した(星, 2013a, 2013b)。ここでは、特に、組織内の組織メンバー集団からなる多様なコミュニティ間における言説を通

じた相互影響的な意味形成プロセスを通じた組織の戦略転換について、事例を用いながら考察し、その議論を展開した。その結果、組織の戦略転換の成否をより深く探究するために、組織を構成するコミュニティ間の言説的相互行為による意味形成に焦点を当てること、つまりそれらコミュニティ間の相互影響のプロセスについて詳細に捉えなければならぬことを明らかにした。

3つ目は、「組織全体的な新たな戦略行動・組織行動を、管理者の語りを通じて組織メンバーにいかに関心させていくのか」ということである。ここでは特に、「高信頼性組織(HRO)」の概念に注目し、組織が段階的に高信頼性組織化していく様相に焦点を当て、そのプロセスを詳細に探究することを目的とした議論を展開した(星, 2014)。ここでは、特に、組織が高信頼性組織化するプロセスについて、センスメーカーとセンスギビング(Gioia & Chittipeddi, 1991)の観点から、実際に著者が企業経営者にインタビューした事例を用いながら考察し、その議論を展開した。その結果、高信頼性組織化のプロセスでは、それぞれの企業実践において問題となっていることを語りを通じて組織的に共有・認識し、それを改善するために各現場実践において徐々に安全性・信頼性の意識を高めていくことで、高信頼性組織化が図られていくということを明らかにした。すなわち、管理者の語りを通じて各組織メンバーが日々の仕事実践において、「安全性・信頼性を求めること」が自分にどう関わっているかを意識し行動することを通じて、高信頼性組織化は進展されるのである。

##### (2) 得られた成果の位置づけ

本研究で得られた成果は、以下のような位置づけをすることができるだろう。

まず1つ目として、上記のような「経営戦略論の実践パースペクティブ」の進展に貢献したということができるだろう。それに関する既存の研究では、その理論的な立ち位置に関する議論が多く、事例を用いてその進展を図る研究はあまりなかったということができよう。本研究では、企業へのインタビュー調査も通じてその実証的研究を行ったことで、その研究の広がりを見せたということができる。

次に2つ目に、実際の企業の語りを通じた変化プロセスに焦点を当てることで、その変化プロセスにおける管理者の役割について提示できたことである。特に企業の戦略にも関わるような組織全体的な変化においては、変化への抵抗やそのプロセスを経た失敗などがつきものであるのは周知の事実である。本研究では、いくつかの事例を用いてそのプロセスを明らかにでき、またそこでの管理者の役割にも注目したことで、より実践的な提言ができるものと言えるだろう。

### (3) 今後の展望

今後の展望としては、本研究の延長線上として、さらなる事例研究を進める必要があるだろう。本研究では、変化プロセスに関連する成功事例に注目してきたが、その逆の失敗事例にも注目することで、それらの比較をすることもできるだろう。また、変化プロセスにおける業界間の差、あるいは新興中小企業と大企業の差などにも注目し比較したりもできるだろう。それを通じて、組織の変化プロセスにおける管理者の役割に関する詳細な議論もさらに進めていくことができるだろう。

#### <参考文献>

Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice*, Sage.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007), *Strategy as Practice : Research Directions and Resources*, Cambridge.

Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M. & Smith, A. (2006), "Practices of Strategising/Organising", *Long Range Planning*, Vol.39, pp.615-629.

Brown, J. S., Denning, S., Groh, K. & Prusak, L. (2005), *Storytelling in Organizations : Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management*, Elsevier.

Denning, S. (2007), *The Secret language of Leadership : How Leaders Inspire Action Through Narrative*, Jossey-Bass.

Denning, S. (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)

星和樹(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4巻第1号、21~30ページ。

高間邦男(2008)『組織を変える「仕掛け」：正解なき時代のリーダーシップとは』光文社新書。

やまだようこ編(2000)『人生を物語る：生成のライフストーリー』ミネルヴァ書房。

星和樹(2013a)「組織における戦略転換と意味形成」『経営論集』60巻第1号、129~143ページ。

星和樹(2013b)「組織における言説的相互行為と戦略転換」『愛産大経営論叢』第16号、29~42ページ。

星和樹(2014)「高信頼性組織化のプロセス」『愛産大経営論叢』第17号、69~80ページ。

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991), "Sensemaking and Sensegiving in

Strategic Change Initiation", *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.6, pp.433-448.

### 5. 主な発表論文等

#### [雑誌論文](計6件)

星和樹、高信頼性組織化のプロセス、愛産大経営論叢、査読無、第17号、2014、69-80

星和樹、組織における言説的相互行為と戦略転換、愛産大経営論叢、査読無、第16号、2013、29-42

中西 晶、星和樹、高木 俊雄、日本における「高信頼性組織」概念の変遷、経営論集、査読無、60巻第1号、2013、71-93  
星和樹、組織における戦略転換と意味形成、経営論集、査読無、60巻第1号、2013、129-143

TAKAGI, T. & HOSHI, K., Storytelling and Organizational Reality、法経学部紀要、査読無、第18号、2012、1-10

高木 俊雄、星和樹、中西 晶、高信頼性組織再考、日本情報経営学会誌、査読有、33巻2号、2012、83-95

#### [学会発表](計2件)

星和樹、意味交渉としての戦略転換、日本経営システム学会第51回全国研究発表大会、広島経済大学、2013

TAKAGI, T., HOSHI, K. & NAKANISHI, A., High Reliability Organization Revisited, 30th Standing Conference on Organizational Symbolism 2012, EAE Business School, 2012

#### [図書](計2件)

星和樹(高橋正泰・高井俊次監訳)、白桃書房、ストーリーテリングのリーダーシップ、2012、428

高橋正泰、木全 晃、宇田川 元一、高木 俊雄、星和樹、文眞堂、マネジメント、2012、280

### 6. 研究組織

#### (1) 研究代表者

星和樹(HOSHI, Kazuki)

愛知産業大学・経営学部・講師

研究者番号：10409485