



リーダーシップ物語(ナラティブ)を通じたの知識構造

金井, 壽宏

(Citation)

国民経済雑誌, 195(6):1-23

(Issue Date)

2007-06

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056158>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056158>



「リーダーシップ^{ナラティブ}物語」を通じての知識創造^{*}

金 井 壽 宏

われわれは日常のやりとりでは、特定の人物のリーダーシップ行動について、かなり具体的な出来事にまつわる当事者（リーダー本人やそこに居合わせたフォロワー）による物語（リーダーシップ・ナラティブ）に耳を傾ける。そこから豊かな現実感、存在感を感じる事が日常生活のなかではよくある。生きられるままの現実としてのリーダーシップとは、複数の主体によって物語を通じて、潜在的にリーダーたりえる人物に帰属されるものである。しかし、メインストリームの組織論は、どこかでそういう語りを、単なる挿話（エピソード）として軽視し、証拠（エビデンス）のひとつとして見てこなかった。そこに風穴をあけるために、本稿は、組織論のなかで、物語がいかに興味ある実践的な知識創造につながっているか、また、リーダーシップ論においていかにして物語論を通じてマイクロ組織論とマクロ組織論が架橋されるのか、その可能性を試論的に議論する。

キーワード 知識創造、リーダーシップ物語（ナラティブ）、一皮むけた経験、
マイクロ-マクロ組織論の架橋

To live is to enact story.

Arthur Frank (1997)

プロローグ——この試論のねらい

「理論だけでは役立つだめだ」という声が聞こえ、「理論よりも物語だ」というのが時代の風潮だと Arras (1997) はいう。社会学者の Frank (1997) は、「生きることは、物語を現実のものとする事だ」と語った。また、経営学者の Pentland (1999) は、一見物語りとは無縁な厳密な社会学者たちも、そもそもよい理論には、物語が織り込まれているものだともいう。「歴史 (history) は王の物語 (his story) だ」というのは俗見だが、実際のところリーダーシップは、それを発揮した人物の物語（リーダーシップ・ナラティブ）から生まれる。

組織論において、^{ナラティブ}物語によるアプローチというのは、どのような可能性と限界をもってい

るのであろうか。21世紀組織論のグランドデザインを構想するためのひとつのビルディング・ブロックとして、まだ、萌芽的アイデアだが、組織論における物語分析の可能性をリーダーシップ・ナラティブを通じての知識創造という視点やマイクロとマクロのトピックの架橋という視点との関連において、試論してみたい。

1 本稿の6つの立場（前提）

本稿のねらいは、つぎの6つの立場（前提、premises；P）に集約される（3-4頁の囲み）。

第1に、組織論の多様なトピックのなかで、現在行き詰まっている領域に研究上のブレークスルーを起こすために、物語論（ナラトロジー）が刺激を与える可能性に期待したい。困ったことに、中心的なトピックで足踏み状態だ。マイクロ組織論から例をあげると、たとえば、モチベーション論、リーダーシップ論、意思決定論など。もちろん、それぞれの分野でパフォーマンス・マネジメント、サーバント・リーダーシップ、意思決定時の体系的なバイアスなどの、新テーマがないわけではない。しかし、わが国では、これらの中心的領域で研究が減っている。あらためてフロンティアを探るうえで、組織の内部者が語る物語の分析は、有望な方法である。先の三つを例にあげると、組織で働くひとに「すごくやる気になったときの状況と自分の状態」、「すごいリーダーにまつわる具体的エピソード」、「大きな意思決定を下したときの背景事情と決定者の気持ち」などを、当事者の語る物語として収集するという方法がそれである（ともすれば、anecdotal evidence として、厳密な分析では排除されたところに注目するわけだ）。

実践をしているひとは、だれか聞き手がいないとなかなか知っているはずのことを言葉にできない。聞き手の前で実践家が物語るということによって、われわれの知見が広まり、深まるとするならば、物語論は、知識創造組織論（Nonaka and Takeuchi, 1995）という日本発の普遍的理論枠組みにも連なるものである（特に、暗黙知が形式知に転化される表出化と、形式知と形式知とがつながっていく結合化の段階において）。

また、当事者の語る物語の分析は、客観的世界の手前にある、（組織の住民によって）生きられるままの組織や仕事の記述を可能にする道を拓く。個性記述的（idiographic）と法則定立的（nomothetic）の両立場をやたら二分法的に強調するのが真意ではないので、現場の記述、実践家が生きるままの世界の個性の記述において、まずは前者に注目する（ただし、後述する「一皮むける経験」の分析に見るように、法則とまでいかなくとも、解釈的アプローチやエスノグラフィーのドメイン分析とも両立する分類枠組みなどは志向したい）。知識創造論と結びつけること、現象学的な記述、定性的方法論の探求の一環としてこの問題を考えることが、本稿の第2、第3の立場である。

第4の立場は、物語を通じて、組織論におけるマイクロ現象（個人の組織への適応）とマク

ロ現象（全体としての組織の環境への適応）とを意味ある形でつなげることである。わたし自身のこれまでの研究暦は、おおざっぱには、ワーク・モチベーション、研究開発マネジメント、変革のリーダーシップ、企業者のネットワーキング活動、キャリア・ダイナミクス（とりわけ、ミドルの問題）等々である。どれも、マイクロから出発しているが、できればマクロへの展望・連動がほしい分野だ。本稿のもうひとつの立場は、マイクロ-マクロ組織論の架橋、いわゆるメゾ・レベル問題としての、組織の物語論（なかでも、とりわけリーダーシップ・ナラトロジー）に注目する。この両レベルの架橋が、本稿の目指す目標のひとつである。マクロへの展望が本稿で十分になされているというよりは、まだまだ議論の出発点にとどまっている。しかし、マイクロからマクロを見とおすことが、われわれの第4の立場である。たとえば、経営幹部のキャリア発達のなかで「一皮むけた経験」をいくつか聞いていくと、必ず組織全体の環境への適応にかかわるような話、つまり組織の戦略的課題が話されることが多い。また、組織の基本価値や理念にかかわる話もある。組織論における物語分析では、マイクロから自然にマクロにつながる道標を見つけやすい。

第5に、役立つ理論、現場発の理論の構築、教育と研究を結びつけること、研修を通じての良質なデータ収集が受講生の内省にも、われわれの理論の進展にも役立つこと、そのような実践的可能性を探索することをめざしたい。物語は、学者のつくる第二次的構成概念（たとえば、「集団凝集性」や「誘意性」というような言葉）でなく、実践家が日常的に使用する言葉、つまり第一次的構成概念（たとえば、「まとまり」や「やる気」という日常語、大和言葉）で語られる。また、学者のつくる公式の理論に対して、理論はあるとしても、野球の監督が「セオリーどおりのプレーですね」というような、使用中の理論（theory-in-use）もしくは持論（theory-in-practice）である（Schön, 1983; 1987）。公式理論に比べて、物語や持論には、「たとえば」という例示や行動の見本がつきものなので、観察学習にいっそう適している。リーダーの配慮と部下の職務満足との相関係数が、ある研究では.34、別の研究では.42だと教えられるよりも、リーダーの思いやりが部下に喜ばれている具体的な状況ふたつにまつわる物語を聞く方が、実践へのヒントは多いはずだ。

2 物語論の可能性、要約とふたつの例示

ここで6点に分けて、本稿が将来にわたって志向する立場（P1~P6, six premises）は、いうまでもなく相互に関連している。組織論の代表的トピックのひとつであるリーダーシップ論の分野を例にして、第1節で議論したことを整理すると、つぎに要約するとおりである。

- ・ <P1>中心トピックの復活——たとえば、5000以上も研究蓄積があるが、わが国では停滞ぎみのリーダーシップ論という領域

- ・ <P2>知識創造との結びつき——すごいリーダーについての知識の内省と議論
- ・ <P3>生きられるままの組織生活の記述——実際にどのようなひとがすごいリーダーとされているかの記述
- ・ <P4>マイクロ-マクロ組織論の架橋——そのすごいリーダーは、マイクロ面、マクロ面で、組織にどのような効果をもたらしたと、フォロワーに認識されているのか、についての洞察
- ・ <P5>役立つ現場発の理論の発見——構造づくりと配慮というような二次的構成概念でなく、一次的構成概念による現場の声から理論（持論）の発掘。リーダーシップの教育や研修に直接役立つ智恵や教材の探求、研究（リーダーシップ開発論）に基づいた教育（research-based education）
- ・ <P6>物語分析の可能性——人びとは、リーダーシップ経験に限らず、そうとうのことを物語るができるし、その定性的データを収集して、分析することが組織論の新たな地平を開くかもしれないという期待

これらを踏まえて、もう少し具体的にふたつの例示をしよう。ひとつは、組織学会元会長でほなかなぬ知識創造の組織論の提唱者でもある野中郁次郎教授にまつわるエピソード（わたしが直接居合わせて見聞きしたこと）で、もうひとつはエーザイ創薬研究所の杉本八郎博士にまつわるキャリアの話（わたしがインタビューの形で一度、若手に経験を語る研修の場でもう一度、聞かせていただいた話）を披露してみたい。

2.1 合衆国海兵隊への思い入れが思わず語る野中教授のひととなりとその周辺

1980年代前半のことだが、野中先生が軽井沢で経営幹部の研修を実施しておられた。わたしもまた登壇の機会をいただき会場に居合わせた。先生のケースは、『アメリカ合衆国海兵隊』であった。この時期、積極的にこれを議論の材料にしておられた。海兵隊のマーチ、それもレナード・バーンスタイン指揮の格調高い演奏が、ケース討議のなかばで流れた。海兵隊への思い入れについては、研究仲間（先輩）たちや講演やケース討議に参加したことのある実務家からも、うわさに聞いていた。確かに、そのセッションは、柔らかな語り口のいつもの野中節だが、メッセージは濃く熱かった。

紹介したいエピソードは、担当セッションの出番前の一こまだ。控えの部屋で、使用するOHPや資料を整備中に、先生が「金井、海兵隊は、ほんとうにすごいぞ。腕をもぎとられ

でも、前進をあきらめないのだ。ほら、この資料にこう書いている。どう思う。すごいだろう」と言われた。

確かに、最強組織のひとつといわれる海兵隊だ。それにしても「腕をもぎとられても……」には、ちょっとびっくりした。資料の記述について半信半疑だったわけではないが、その英文資料を見せていただいた。そこに書いてある問題の箇所は英語では、“deprived of their arms”とかいう表現だった。「これって、素直に読むと、＜腕をもぎ取られても＞ではなくて、＜武器を奪われても＞ではないですか？」と一言、申し上げた。

なぜか、この話をよく覚えていていろんな場で話した。経済団体の会合で野中先生が登場されたとき、あるいは本稿の元となった発表をした組織学会年次大会の場でも。わたしがそれを語れば、そこには語り部（金井）、主人公（野中教授）、聞き手（組織学会の会員）、舞台（都立大学〔当時〕での大会）、筋（新しい組織論を探す、驚きを伴い）など、物語の構成要素が備わっている。

これは、物語というよりは、ひとつのエピソードにすぎない。しかし、この小断だけでも、つぎのようなことが聞くひとに伝わる。

- 世界的に著名なすごい先生だが、研究対象への思い入れは、ややふっとびだ（海兵隊はすごいと思っ込んでしまっているから、＜腕をもぎとられても＞になる）。
- 組織学会の会長（当時）の高名な教授の紹介に、こんなエピソードを披露しても、破門されないのが、野中グループ（野中先生の昔からの共同研究者や野中理論の影響を受けたひとたち）の雰囲気なのだろうか（これを2度ならず披露しても、わたしは「もうやめておけ」と怒られなかった）。
- 上記のふたつは野中先生の人柄の反映であるかもしれない（MBTIで測定されるパーソナリティ類型よりも、エピソードのほうが雄弁でもある）。

このエピソードを聞いたひとは、他の人びとにさらにそれを伝えるかもしれない。つぎのような興味を膨らましながら。

- このひとが書いた「知識創造企業」ってどんな本なのだろうか。知っていても、あらためて読み返すかもしれない。
- この方が会長をする組織学会ってどういう学会なのか。このエピソードを聞いて、本を読み、そして入会するひとが出るかもしれない。
- 一橋大学の神田のビジネススクール（ICS）で野中先生は、いったいなにを教えておられるのだろう、という興味も出てくるかもしれない。

組織や集団のなかには、しばしばこのような物語が存在し、語られる。語り部がいて、物語が共有される。＜物語る＞ということ自体が、聞き手を想定し、個人にまつわる話でも、マクロへの広がりや集合性を含意している。

2.2 アリセプトの開発と杉本所長（当時）の自分語り

エーザイの経営理念は、hhc（ヒューマン・ヘルス・ケア）で、この言葉をもとに、患者さまとその家族にとっての人間として健康への気遣い、心配りのために、医薬を通じて社会に貢献することが明記されている。

会社に理念があっても、それをただの言葉と感じるひともいれば、それをしっかり受け止めて長い期間をかけてもそれを実行に移していくひともいる。

エーザイの開発の要である杉本八郎氏（現在は、京都大学大学院薬学研究科教授）は、エーザイに在籍中（そして今も）このことの語り部でもある。経営幹部向けの「知創コンファランス」という場で、トップに媚びるのでなく、言いたいことをいっぱい語りながら、hhcの理念を体現するようなキャリアについて、自分語りをしてくれたものだ。これは、上記のエピソードが10分ほどの一コマであるのに対して、何十年に及ぶキャリアの物語なので、骨子のみ（物語っぽくなくなってしまうし、ストーリーの香りも失せるが）箇条書きの形で記してみよう。

- ・杉本氏のお母様が、脳血栓で息子の杉本氏を認識できなくなった。
- ・介護をしながら、hhcを自分なりに実現する道は、アルツハイマーの薬を開発することだと自己の使命を定める。
- ・途中の障害を乗り越えながら、「アセチルコリン減少説」にかけて、アリセプトという抗アルツハイマーの薬品を開発。
- ・米国のFDAで認可され、大規模なローンチ・ミーティングで、アリセプトの開発とグローバルなhhcの展開について、スピーチ。スタンディング・オベーションを受ける。
- ・その会場であったホテルに泊まっていたあるフライト・アテンダントは、「ドクター・スギモトにお礼が言いたい」と杉本氏に一言。「自分のお母様がアルツハイマーで娘の自分たちを一度認識しなくなったが、アリセプトのおかげでわかるようになった。そのことに感謝したい」と。
- ・開発に打ち込みたいプロジェクトのピーク時に、杉本氏に、人事部への異動があり採用を仰せつかり、不本意ながら開発の現場を離れた。皮肉にも、開発のスターとして世紀のスピーチをしたときには、所属は人事部だった。
- ・しかし、人事部で採用を担当している間に、博士号を取得しておられる。
- ・その後、もちろん開発のヘッド（創薬研究所の所長）として凱旋した。
- ・エーザイの皆が、そして世界中が、ポスト・アリセプトとしてなに出るか、大きく期待しているという意味で、物語ることは回顧であるだけでなく、聞く者に将来を展望させる。

実際に、このことを杉本氏が語るともっと熱いし、ただの美談・成功談ではなく、もっと

もっとどろどろしている（ここでは書けないけれども）。それを聞いたときに、たとえば、理念の浸透に際して、いかにこの種の物語が重要な役割を果たしているのか、わたしのような社外の人間でも垣間見ることができる。

エーザイという会社は、経営幹部候補の研修の場を「知創コンファランス」と呼ぶほどに、知識創造の組織論の実践に深くコミットしていて、この種の物語のドキュメンテーションもしっかりしている（別の機会には、薬粧事業部の会合で、やはり hhc の実現に近づく一步とはこのことか、と思えるような物語を聞かせてもらったことがある）。内藤社長にとって、野中理論を現実に応用するに際して、hhc の理念がそのプロセスの基盤に存在する。社長は、自分にもエーザイで働くひとりひとりにも、自分はなんのために存在しているのかという自己規定を求める。だれもが理念との関連で自分の使命や役割を考えることが期待されている。この会社の研修部にあたるところは、「知創部」と命名されている。知創部のデザインするほぼすべての研修は手をあげるタイプか、選抜型になっている。

杉本八郎創業研究所長（当時）の物語は、どのようなところで語られるのだろうか。たとえば、選抜型の「知創コンファランス」と名付けられている一連の会合では、将来の経営幹部に育つべきミドルが集まる。内藤社長も登場するし、知識創造にまつわる議論が元祖の野中郁次郎教授もまじえて行われる。知識創造という観点からの体系的な質問表調査も定期的実施されていて、結果にふれることができる。カンファランスのなかでは、自己規定のレポートもあれば、hhc の理念を体現するような経営幹部、たとえば、ここで紹介したアリセプト開発でリーダーシップをとった杉本所長の「自分語り」もある¹⁾。自分がキャリア上で苦労したこと、大きく飛躍した経験をミドルに熱く語る。その活動は、開発の場面で hhc をグローバルに推進できて具体的な例示にもなっている。このようなりーダーシップにまつわる物語（リーダーシップ・ナラティブ）を、より若い世代に対して、キャリア上の具体的な経験と結びつけて語ることなしに、変革型のミドルの知的育成はない。自分がリーダーを育成するリーダーになるということは、経営幹部自身も自分のキャリア観、リーダーシップ観を、若手に語ることによってより堅固なものに鍛えていることになる。

上述の海兵隊のエピソードを組織学会で語るのと同様に、知創コンファランスのような場には語り部（杉本所長）、主人公やその他の登場人物（杉本氏自身、お母様、内藤社長、フライト・アテンダント等々）、聞き手（エーザイの経営幹部候補）、舞台（研修の場）、筋（hhc の実現のためのプロット）など、物語の構成要素がはやり備わっている。その場に居合わせたひと（物語の聞き手としての受講生）には、いろんなインパクトが考えられる。

- ・受講生自身のキャリアを、杉本氏の話に刺激されて振り返るかもしれない。
- ・理念は、それを体現する具体的な物語といっしょになったときに、はじめてパワフルになることを知るかもしれない。

- ・受講生自身のキャリアのなかに、hhcにまつわる出来事があるか、内省するかもしれない。
- ・研修後、職場にもどったら自分の部門の若手に、直接聞いた杉本氏の話、さらに語り継ぐかもしれない。
- ・そのときに、振り返った受講生自身のキャリアの物語も若手に伝えるかもしれない。それを聞いた若手は、さらに、
 - ・hhcとは、単なるスローガンではないのだ、とはじめて深く感じるかもしれない。
 - ・杉本氏に自分も会ってみたいと思うかもしれない。
 - ・次回、内藤社長の話を直接聞ける機会を、以前よりも待ち遠しく思うかもしれない。
 - ・そして、自分なりのhhcの実現のための第一歩を、杉本氏の話を受けてくれた先輩といっしょに考えるかもしれない。

このようにして、理念の言語化と、理念を体現化した物語を通じて、社長→研究所長→経営幹部候補→若手にいたるまで、リーダーシップを語り継ぐパイプラインが生まれる。

2.3 もう一度、P1からP6の意味を考える

<P1> 中心トピックの復活 松下幸之助が語った指導者の心得について、わたしに資料をくださった松下の部長は、箇条書きのなかに、手書きで「愛嬌」と書き足した。腕をもぎとられた海兵隊のエピソードを思い出す度に、組織学会の会長のリーダーシップは、世界の野中であるという知的貢献や賢慮（フロネシス）だけでなく、この種の愛嬌にあるのではないかとわたしは、感じてしまう。わが国でリーダーシップ論が停滞している理由が、新しい理論的展開がない点にあるとしたら、まず、すばらしいリーダーシップを発揮したと思しきひとを見つけ出し、本人の話、その周りのひとが語る物語を収集するのがいい。杉本氏の話は、そのことをよく物語っている。このようにすれば、リーダーシップ論は、リーダーシップ物語論（ナラトロジー）、あるいはリーダーシップ開発論として、復活するはずだ。

<P2> 知識創造との結びつき 野中先生のエピソードでは、金井が観察者で先生のリーダーシップとの関連ではフォロワーだ。フォロワーの目から見て印象に残っているストーリーの収集はこれまでのリーダーシップ論であまりなされてこなかった。今後、フォロワーの語りの収集がリーダーシップの知識創造で有望な領域になると考えられる。また、エーザイ²⁾での話は、この会社全体が社長のイニシアティブによって、知識創造というテーマに大きく傾斜しているので当然のように思われるかもしれないが、そもそも次期経営幹部のリーダーシップ研修がうまくいくということ自体、そこにリーダーシップにまつわる知識の創造と共有が底流に存在するはずだ。物語は、そのような知識創造の誘発剤だといえよう。

<P3> 生きられるままの組織生活の記述 ふたつのストーリーは、ともにある個人が

組織的脈絡のなかで軌跡を残した、生きられるままの現実の姿にかかわっている。観察者の物語と、当事者の自分語りという違いはある。前者は、当事者が生きているままの現実とはずれるかもしれないが、本人が脚色する余地はない。後者のほうが、生きられるままの現実に近いけれども、事後的な意味付けなどはある程度入り込むことだろう。しかし、リーダーシップ論では、サーベイでは部下評定が中心になるが、リーダーシップがリーダーとフォロワーの間に存在するとしたら、物語論ではこの両面ともが重要である。

<P4> ミクロ-マクロ組織論の架橋 野中組織学会会長（当時）の話も、杉本所長（当時）の話も、聞いたひとがさらにほかのひとに語りたくなるような話なので、一見ミクロのささいなエピソードや、重みのある話だがキャリアにかかわるミクロのトピックこそが、学会や会社のありようや雰囲気を知るよすがともなりうる。とりわけ、エーザイでの杉本氏の物語は、経営理念浸透のリーダーシップ、次期経営幹部の育成という、組織全体の環境への適応にかかわるマクロ・トピックに大きくつながっている。

<P5> 役立つ現場発の理論の発見 野中教授は自らリーダーシップの論文も書かれている（最近では、フロネシスという観点から独自のアプローチを展開）ので、自分がフォロワーと接するときに、それを自覚しておられるかもしれない。たとえば、「すきがあって、おれなんか超えられるんだ」と若手に思ってもらったほうがいいんだとよく言われる。また、他方で、「感動が大切だ」とも強調される。それらと、「腕がもぎとられても」というエピソードはよくつながる。また、ここでは紙面の都合で詳しく述べないが、剣道の達人でもあり、コーチングにも一家言あり、剣道の世界でも後進の指導に余念がない杉本氏は、当然、自分なりのリーダーシップ持論をもっているはずだ。物語分析をするリーダーシップ研究者が本人にインタビューするときには、その持論と背後にある経験を聞くことが肝要だ。

<P6> 物語論の可能性 まだまだ分析のやり方については萌芽的ではあるが、組織論のなかに物語論を取り入れる意味が、今のふたつの例示と、リーダーシップというトピックに関しても、ある程度見て取れるのではないだろうか。

3 研究に基盤を置く研修・教育 (research-based education) ——すごいリーダーとベスト・ジョブや「一皮むけた経験」——

研究と教育の世界をうまく架橋する物語分析のツールを最初にふたつあげたい。どちらもフォーマットを公表しているので、興味のあるひとは、参照されたい（<すごいリーダー>のエクササイズについては、(金井, 1996c ; 1998a) ; <ベスト・ジョブ・エクササイズ>については、(金井, 2000a)）。ともに、リーダーシップにかかわるナラティブ・データのドキュメント化に役立つツールで、これらを用いると教育・研修の場が研究に直結してくる。それを神戸大学のMBAでは、リサーチ・ベスト・エデュケーションと呼んできた。

3.1 すごいリーダー

われわれは、リーダーシップ理論について、公式理論にまずふれると、有効なリーダーシップ行動を記述する次元（および、その次元から記述されるスタイル）を学ぶことになる。しかし、リーダーシップは、本来、フォロワーがそのひとにリーダーシップがあると思うからこそ、リーダーとフォロワーの間に生まれてくる。さらに言えば、リーダーひとりのマインドのなかにではなく、複数の部下のマインドに存する。だから、「どのようなリーダーをすごいリーダーだとフォロワーが思うのか」をまず追求しなければならない。その作業は、既存の公式理論の当てはめというよりも、実践家が抱く持論の発見というべきだ。われわれは、この作業を当初は、ペンシルバニア大学のR. ハウス教授によるリーダーシップの国際比較プロジェクトの一環としておこなった。当時、研究プロジェクトとしては足踏みしていたが、このくすごいリーダーを議論するエクササイズは、教育・研修場面で有効で、しかも研究面への洞察ももたらすことがわかってきた。

特に、くすごいリーダーのひととなりのエピソードや物語を、くできるマネジャーとも呼ぶべきタイプのひとのそれと比較してもらうと、実務家が抱く、リーダーシップの持論が、浮かび上がってきやすくなる。

定量的研究は、それがないとわからない様々な変数間の関係（相関分析）、ある変数に対する他の変数群のインパクト（回帰分析）、さらにはモデル全体の提示とその暫定的な検証（共分散構造分析）などをもたらす点で有益ではある。しかし、たとえば、リーダーの配慮と部下の満足の相関係数が、ある調査サンプルでは、.57（マイクロ組織論としては高い相関）だったからといって、その調査対象組織の管理職は、その結果を聞いてどのように、実際の行動につなげればいいのか。質問調査票の調査項目をつぶさに調べれば解が見えてくるのであろうか。質問紙（たとえば、オハイオ州立大学のLBDQなら）、「リーダーは友達のように気楽に近づきやすい」、「このグループにいてよかったと思える細かな心配りをしてくれる」などという項目があらためて目に入る。く配慮というお題目を唱えているだけよりはるかにいい。これらの項目は、く配慮という次元の名称よりも具体的ではある。しかし、それで実際に行動を起こせるほど具体的ではない。

もし、われわれが、実際にすごいリーダーと思うひとが、フォロワーと接している場面で、どのような言動をおこなっていたかについて、物語を収集していけば、具体例がどんどん明らかになっていく。これを可能ならしめるのが、（元々はそのような実地的な目的よりも、アカデミックなリーダーシップ国際比較研究から生まれた）R. ハウスのエクササイズである。このエクササイズの詳細や日本のミドルを対象にそれを実施した分析結果は、金井（1998a）に報告されている。

3.2³⁾ ベスト・ジョブ

『マイ・ベスト・ジョブ』というエクササイズもまた、わたしがここ数年にわたって使用してきたエクササイズである。ただし、調査研究目的というよりも、モチベーションやリーダーシップについて理解を深めたいと思う実務界の受講生を対象とした研修における育成目的がより濃厚であった（しかし、そこから生まれるドキュメントは研究につながっていく）。その実施に際してのインストラクションの詳細は、金井（2000a）を参照されたい。教育目的においても、研究目的においても、できあいのケースを使用するよりも、組織のなかで実際に生きているひとが持ち寄るライブ・ケースが大きな洞察をもたらす（もしも、できあいのケースを使用する場合も、実務家の実際の経験との接合がうまくできれば、目的としては十分であるので、そうとう短めのケースでもその目的を果たすことができる⁴⁾）。

ベスト・ジョブの記述は、金井（2000a）に掲載したようなフォーマットがあれば、大きな困難を伴うことなく可能である。また、本人がベスト・ジョブと思う仕事経験を記述するに際して、その仕事を推進するうえでの具体的な促進要因、阻害要因としてなにが存在したかを同時に語ってもらい、それらについて議論すれば、組織成員の行動だけでなく、その行動が生じるコンテキストも記述できるようになる。

わたし自身は、社長を調査対象としたインタビューを除くと、通常は「よかった経験」を臨界的事象（critical incident）もしくは鍵となる出来事（key event）として聞き出すように⁵⁾することが研究でも研修でも多いが、至高経験と併せて、最悪経験も聞くという方法もある。

3.3 リーダーシップ研究とリーダーシップ開発の研究——一皮むけた経験

詳しい調査報告は別のところでおこなっているが、われわれは、⁶⁾関西経済連合会、リクルート・ワークス研究所と共同で、日本を代表する大企業の役員20名、ベンチャー系、ネット・ビジネス系の新しいタイプの経営者20名、大企業のミドル27名に、役員就任、ベンチャーとして起業、ミドルという管理職就任に至るまでの「一皮むける経験がなんであったのか」に関して、調査を推進してきた。

先行のモデルは、米国の CCL（Center for Creative Leadership）がおこなっている調査である（McCall et al., 1988; McCall, 1998; McCauley et al., 1998）。

元の調査では、米国の主要企業6社に勤務する「成功している」経営幹部191名から「仕事経験を通じて一皮むけた経験」にまつわるデータをキーイベント⁷⁾法によって収集した。ひとりあたり最低3個の具体的な経験を語ってもらった。その結果、合計616個のキーイベントが記述され、それが原データとなった。分析単位は、各個人ではなく、各経験である。経験からの教訓（つまり OJT を考える鍵となる材料）が合計1,547個識別された。それを、さらに内容分析した結果、一皮むけるような密度の濃いトランジション経験には、つぎのよう

なテーマによって特徴づけられることが判明した。

- (1) アジェンダ（大きな構想とその実施細目の両面を指す）を構築し実施する
- (2) ひととの関係を扱う
- (3) 基本価値に基づいて行動する，それを伝達する
- (4) 修羅場をくぐってエグゼクティブとしての資質を試される，それを高める
- (5) 自分についてより深く知り，個人的な自覚を高める
- (6) 他の人びとへの依存状況に対処する
- (7) 経営幹部らしい深い思考をする

この研究には，相関分析もなければ，この箇条書以上の理論もモデルもない。でも，これらの7点を見て，「なんだ，こんなことならわかっている」とか，「単なるリストだ」と軽くあしらってはならない。なにしろ，600以上の具体的経験，つまり，一皮むけた経験が生データとして背後にあるのである。

経営者，管理者，企業者として責任を高めていくプロセスにおいて，一皮むけた経験を語ってもらうことは，調査対象者にも大きなインパクトがあったし，今後も研修機会に，この理論と現実の摺り合わせをもっとしっかりとやってみたい。

Riessman (1993) は，物語分析との関連で，経験の表現 (representation of experience) における5つのレベルを区別している。

- (1) 経験に注意を払う
- (2) 経験について語る
- (3) 経験を書き記す
- (4) 経験を分析する
- (5) 経験を読む（経験についての報告に対して読者ができる）

われわれの「一皮むける経験」のプロジェクト，また，その原形であるCCLの調査 (McCall et al. 1988) の調査も，このプロセスを踏んでいる。

- (1) 経営幹部の生涯発達において，大きく成長した節目の経験に注目する。
- (2) インタビュー調査で引き出す形だが，その節目経験，一皮むける経験について，語ってもらう。
- (3) 文字どおり，語られたことをテープに録音し，テープ起こしをして，文書化，テキスト化する。
- (4) 複数の物語を比較，カテゴリーの形成，カウントして頻度分析などをおこなう。
- (5) その結果を，報告書にして，読みやすい形にする。物語られる範囲を間接的に広げる。

これらの5ステップは，物語過程における行為でもあるが，それぞれに担い手がいることにも注意したい。

語り部は(2)、狭義の聞き手以外に、広範な読者(5)、記録者・分析者(3)(4)。第(1)のステップは、語り部と調査者としての(狭義の直接的)聞き手の合作であることが多い。「一皮むけた経験」に関するわれわれの調査からの強い感触では、面接者にとっても、被面接者にとっても、経験の物語を聞く、語ること自体が、その場に居合わせたひとしか味わえないような貴重な学習経験となっていた。Frank (1995) が指摘するように、物語ること (storytelling) は、自分に対して、そして他の人びとに対してなされるものなのだ。

3.4 リーダーシップ成立の条件としての物語性、神話のなかの英雄

ここで議論してきた 3.1 から 3.3 までのまとめとして、そもそもいいリーダーシップをとれるということの要件として「物語性」があることを最後に指摘しておきたい。第 1 に、最近のリーダーシップ論からひとつの説を、第 2 に、隣接分野から神話学における英雄の取り扱いを、取り上げることにした。

第 1。リーダーシップの本質を、物語という観点から捉えようとした最近の代表例は、Gardner (1995) である。あわせて、元世銀のスタッフから実践的に構築されたリーダーシップ論における物語アプローチ (Denning, 2001; 2005; Brown et al., 2005) も注目に値する。リーダーシップが存在するか否かは、リーダーからフォロワーへの影響力が、前者の語る物語と、後者によるその物語の受け容れ方にかかっている。また、重要なもうひとつの点は、その物語が、リーダーとフォロワーたちがともに属する集団、つまり「われわれの」アイデンティティにかかわっているという点にある。

Gardner は、11名のリーダーのケースを記述しているが、アイデンティティを語る物語という観点から、たとえば、公民権運動のマーティン・ルサー・キング牧師の諸演説にみられるリーダーシップ・ナラティブを考察するのも一興である。Gardner の指摘のうち、さらにつきのふたつの点にも注目しておきたい。

- ・究極的にはリーダーシップの源泉となる物語も、そのリーダーとなりうるかもしれない人物のライフ・サイクルを通じて生じるものである。また、それを受け入れる側のライフ・サイクル上の発達段階に応じて、その物語を受け入れる。たとえば、善悪のはっきりした『スターウォーズ』は、二元論で考えがちな 5 歳児にも大きなインパクトを及ぼしうる (しかし、一見対立するものを統合するような物語を理解するためには、例示としては、相対主義が自然と理解できる発達段階に達していなければならない)。Boyette and Boyette (1998) が主張するように、ほんとうにリーダーのビジョンがフォロワーの間に浸透するには、その語り口、語り方、内容は、5 歳児にもわかるものであったほうが⁸⁾いい)。
- ・また、物語には、Gardner によれば、三つのカテゴリーがある。それらは、(1)自己(リ

ーダーであるこのわたし)、(2)集団(われわれ)、(3)価値と意味、である。

第2。すごいリーダー、ベスト・ジョブ、一皮むけた経験とあわせて、しばしばリーダーシップの研修のときに受講生に見てもらって議論して意外と盛り上がるのは、経営の世界からかけ離れた英雄神話の世界である。博学の神話学者、J. Campbell のビデオを見ることもあるが、そのテキストは『神話の力』(早川書房刊、1992年)として出版されている。Campbell (1949; 1974) にまで遡る考えにふれてもらう。

神話に登場する英雄たちをつぶさに調べると、時代、場面、国や文化が異なれば、英雄の姿の発現の仕方こそ一見多様(つまり、表現型は千差万別)なのだが、根っこには共通項が存在することだった。彼が名著『千の顔をもつ英雄』⁹⁾で描いたのは、そのようなテーマだった。もうこの書物のタイトルの意味はおわかりだろう。素戔鳴尊(すさのおのみこと)であれ、アーサー王であれ、スターウォーズのジュダイであれ、いろんな姿で英雄は登場するがその元型は共通しているのである。

その骨子は、大きく3段階でざっくり説明すると、

- (1) 旅立ち、別れ (separation)
- (2) 出会いと修行 (encounter/initiation)
- (3) 帰還 (return)

になる。生まれ故郷や慣れ親しんだ世界を離れ、新たな世界でメンターにあたるようなひとに出会い、同時にそのひとの指導を受けながらも試練に挑み、修行を積む。そして、なにか大きなことを成し遂げて、帰還¹¹⁾してくる。

Campbell の作品やビデオがリーダーシップの研修の教材に使われることは、わたしの知る限りわりと少ない(わたしも稀にしか用いない)が、組織を大きく変革したひと、新規事業を立ち上げたひと、画期的な新製品開発チームのリーダー、ルーチンを離れて職能横断的なタスクフォースでリーダーシップを発揮したひとたちは、この3段階を見て自分の経験との共通項にはたと気づく。「日常世界の境界を超えた」、「身近なひとや見知らぬひととの争いや格闘があった」、「いろんな誘惑もあった」、「逃げたいと思った場面もあるが、救いの手もあり、顧客やトップとうまく一体化して帰還できた」、「なんとかうまく救われたしプロジェクトの目的を達成できた」、などなどと語る。「プロジェクト全体が旅のようであったし、試練(テスト)であった¹²⁾」ともいう。

経験はきわめて多様でも、その背後にある元型がけっこう頑強なほどに共通している(ユング心理学をご存知の読者にはおなじみのことだが)。

原理・原則と豊かな経験とのリンクはここにある。なんらかの枠組みがないと経験を意味づけることが難しく、経験とつながらないと原理・原則はお題目にすぎない。(1)ビジョンを描いて、(2)よくコミュニケーションして、(3)エンパワーメントに成功すれば、(4)プロジェク

トをこなしながら、変革のリーダーになれる、あるいは、(1)通常の業務を離れ、(2)試練をくぐりぬけ、(3)そこから帰還したら、新規事業開発リーダーになれる、などと言葉だけを聞いてその行動や発想ができるようになるわけではない。しかし、その枠組みがあれば、経験の意味付けは——自分の直接経験でも、他者の経験を観察する代理経験でも——しやすくなる。意味付けが自分なりにできれば、その経験について物語ることがずいぶんしやすくなるはずだ。雄弁である必要はない。自分のベスト・ジョブと、自分がすごいと思ったリーダーの話、枠組みを参考にして、自分なりにとつとつと自分の言葉で語ればいいのである。

ベスト・ジョブのフォーマットではなかば強制的にコンテキストの記述を要請しているが、英雄の物語でも、当然のように、舞台、課題、救うべきひと、戦場という場と戦うべき相手、修業の場とメンターなど、テクスチャーが通常は豊かに語られる。文脈のないところに主人公はいない。

4 物語と実践——役立つ経営学理論に物語分析

「理論なんて役立つない」という声を実践家からよく聞くが、そういうセオリーでは情けない。かといって、芯のしっかりしていないエピソードの集積から、実践にほんとうに役立つ教訓を見出し、そこから実践にも使えるセオリー（実践家の持論）をドキュメント化する必要がある。神戸大学の金井研究室ではその作業を推進中だ。

本稿において随所で強調してきたのは、物語と原理・原則や教訓を結びつけることによって、実践性の高い研究、応用のしやすい研究が生まれるのではないかという視点であった。また、相関分析に治療的効果はないが、物語にはそれがある。さらに、ミクロにとどまらない適用可能性もありそうだ。当面、わたし自身は、キャリア開発とリーダーシップ開発とを車の両輪のように結びつけて研究するうえで、このアプローチを重視したいともくろんでいるが、その理由のひとつは、単にリーダーシップ理論を探求するより、キャリア（OJTの経験の連鎖）におけるキャリア開発論を樹立したいと考えているからだ。教育や研修に直結したリーダーシップ論がリーダーシップ開発論である。かつての Stogdill や Bass のハンドブックがリーダーシップ研究のハンドブックであったのに対し、われわれの注目する CCL の最近のハンドブックが、リーダーシップ開発のハンドブック（McCauley et al., 1998）である点にも、注意を再度、促しておきたい。

さて、教育については、すでにふれたとおりだが、ここでは物語ることを通じての知識創造とアイデンティティの形成との関連でコメントしておきたい。Belenky, Clinchy, Goldberger, and Tarule (1986) の研究は、この点興味深い視点を提供するが、わが国ではしかるべき注目を受けているとはけっして思われないので、とくに言及しておきたい。

彼女たちは、9つの調査対象組織から135名の女性にインタビューして、よりより生き方

について探索しようとする際に、なにかを知りたい、生きるのに役立つ知識を得たいと思う女性が、知識創造において果たす役割について詳細な記述と分析をおこなった。従来は、知識といえば、視覚、したがってビジョンや「光」がメタファーであったが、著者たちは、Gilligan (1982) にも従いつつ、(視覚ではなく) 聴覚、したがって、語られる物語のなかの(「光」でなく)「声」を傾聴した。Kohlberg が個人の発達に主眼をおいたのに対し、この研究では、個人の発達だけでなく、女性の育った家庭環境、学校や大学、仕事の環境、女性のおかれている社会的立場に焦点が合わされている。

調査対象者の女性のその声、彼女たちの語る物語の分析から、つぎのような知識創造の5つのパターン(それは、発達段階を示すものでもある)を見いだした。

- (1) 沈黙——自らは、けっして発言しない。
- (2) 受け取る知識——知識とは、権威から受け取るもの。(1)だと蚊帳の外なので、それより進んでいるが受動的。
- (3) 主観的知識——自分の勘からこれは間違いないと思えること、自分らしさの探索につながるような知識。(2)の外からの声と比べると内からの声だが、独断的にとどまる。
- (4) 手続きを踏んだ知識——(3)だと単なる意見にとどまるかもしれないが、ここでは自分なりの主張ができる。手順があるから、他のひとに、説明ができる。しかし、内容よりも形式が問われる点がもどかしい。(3)の段階では、往々にして、第1に、勘にまつわるコミュニケーションは不可能で、第2に、勘や直感は、わかるひとには、言葉も説明もなく伝わると思いがちだが、(4)の段階では、言わなくてもわかる、お察しできるなどとは思わない。(4)のなかに、分離知識と結合知識の区別があるがここではふれない)。
- (5) 構成された知識——この段階になってはじめて、「知る」ことが「自分らしく生きる」ことにつながる。著者たちは、「物語れる自己という感覚」(a narrative sense of the self) がこの段階を特徴づける。

もともと、女性の語る声、物語に注目(傾聴)した定性的研究だが、その結論もまた、発達段階が進むと意味深い物語ができることが評価されている点、教育にその発見を生かそうとしている点が、本稿の目的から見ると興味深い。女性だけの問題としてではなく読まれるべきでもある(とりわけ、(5)のレベルの知識創造を探求する手だてを、自律的人材の育成の問題として議論すべきであろう)が、同時にまた、会社のなかでの女性の活用・登用の問題を真剣に考えている経営幹部、人事部のひとたちには、有益な視点を提供するであろう。

5 結 び

Martin (1986) の主張によれば、意外にも出来事が起こるように動機づける要因への目配

りなく、「鉄道開発で4名死亡、24名が負傷」などだけ告げる新聞は、かえって現実性が乏しい。(p.66)。明らかに単なる事実の記述とは異なる。意味や教訓が織り込まれてこそ、物語が形づくられる。

研究目的で、特定の調査領域で、パターンが発見されていくであろうし、そのことを期待したい。この論文の元となった組織学会の年次大会で、一橋大学の沼上幹氏によって行為論で（環境）決定論を乗り越える必要性が説かれたが、その沼上報告との関連において言えば、物語分析は決定論主義は回避していることもここで指摘おきたい。

最後になったが、本稿の限界としてまず第1に指摘しておきたいのは、マクロへの奥行きは随所で見えてはいるが、わたしの関心領域ゆえに、ミクロがまだまだ中心の議論になっていることである。しかしながら、マクロからミクロへの道のりより、ミクロからマクロへの道のりのほうが歩みやすいというのが、OB研究者としての偽らざる印象ではある。

ボストン近辺の企業者ネットワークの研究をおこなったときには、シリコンバレーと並ぶハイテク集積地帯であるルート128地域の研究としても存立することをめざした。また、研究の結論部で物語が（市場メカニズムではない）市場（マーケットプレース）やフェア、ネットワークの場にはあることを示唆したことはあった。しかし、本稿作成のためのレビュー時にも、物語分析の対象がコミュニティ・レベルにまで届いているものをあまり見つけられなかった。さらに文献探索するばかりでなく、思考ももっと研ぎ澄ます必要性を感じた。さらに言えば（逃げではなくて）、マクロの研究者（地域開発論、マクロの戦略論、社会学の運動論）との共同がもっともっと必要とされているようにも痛感した。

この報告をきっかけに、組織論のなかに、物語分析を応用して、新たな分野を開拓したり、既存の分野にもブレイクスルーを起こすひと、また、文系的発想にAIや編集工学などの発想をブレンドしていくひとの登場を期待したい。生涯発達とキャリアへの応用はすでに着手されているが、わたし自身もマクロにつながるトピックをテーマのポートフォリオのなかに追加していきたいし、一見ミクロの「一皮むけた経験」の研究からも、組織レベル、産業社会レベルの問題を絶えず垣間見るようにしていきたい。

注

* 本稿執筆の原初的な契機は、2001年度組織学会年次大会（2000年10月8日・9日、於東京都立大学（当時））において、統一論題『21世紀組織論のグランドデザイン』にかかわる報告「物語分析と知識創造——ミクロ-マクロ組織論の架橋」にまで遡る。その後継続して実施してきた研究と議論を経て、当時のバックグラウンド・ペーパーに加筆修正したものが本稿である。

1) わたし自身も個別にインタビューをおこなっているので、杉本八郎氏の発想と行動については、つぎのインタビュー記録も参考にされたい。杉本八郎・金井壽宏「私の勧める三種の神器——野心、良心の種、感謝——」『CREO』（神鋼ヒューマン・クリエイト刊）第12巻第3号、2000年、

44-53頁。

- 2) 小野善生 (2001) 「フォロワーのリーダーシップ認識に関する研究——部下が語る上司のリーダーシップ物語分析——」『六甲台論集』第48巻第2号, 73-90頁。
- 3) ここではいちいち文献をあげないが、その淵源は、たとえば、経営管理論の古典的研究としては、F. ハーズバーグの2要因理論、D. マクレランドの達成動機理論、最近の研究ではG. スプライツァーのエンパワーメント論、R.M. カンターの変革型ミドル論などと連なっている。
- 4) いくらでも例をあげることができるが、つぎなどを参照。医療倫理にまつわる教育用のケースとして、Chambers (1997), pp.176-177。AIDSにかかったことを、本人の希望を聞き入れ、守秘したのはいいが、この患者がなくなった後には、配偶者もAIDSにかかっている、当然、その配偶者は、守秘義務と患者の希望にもかかわらず、自分と子どもには、真実を伝えるべきだったと医者を買めた。これは、1頁内で一枚モノで記述できるケースであるが、経営の世界で多い20頁レベルのケースよりもはるかに雄弁である。
- 5) つぎに節をあらためて紹介するように、McCall et al. (1988) による「一皮むけた経験」のインタビュー・フォーマットも、結果的にベスト・ジョブを引き出すのに役立つことがあるだろう。また、生涯発達過程を、物語として聞き出しデータを整備することを念頭に、McAdams (1993) は、つぎのような8つのキーイベントに注目しており、これらを通じて、「われわれがそれによって生きている物語」(この文献の書名でもある、Stories We Live By) を構成することができる。

- (1) 至高経験
- (2) どん底経験
- (3) 転換期
- (4) いちばん最初の記憶
- (5) 幼児期の最も重要な記憶
- (6) 青年期の最も重要な記憶
- (7) 成人になってからの最も重要な記憶
- (8) それ以外の重要な記憶

このリストだけ見ると珍奇だが、McAdams (1993) の第10章と付録2には、生涯発達物語を収集するための技法が詳しく述べられている。キャリアの研究には、そのまま適用できるだろう(マクロ・レベルへの応用の可能だろうがそのためには、もう一工夫がいるだろう)。

- 6) つぎを参照。社団法人関西経済連合会人材育成委員会 (2001)。金井・古野 (2001)。
- 7) キーイベント法は、臨界事象法 (critical incident method) の一種と考えてよい。マコーラらのインタビュー・ガイドラインは、非常によくできている。経験をできる限り具体的に聞くために、多種多様な質問が工夫されている。被面接者は、多数の問いに全部答える必要はない。うまく波長のあった問いを深掘りしていけば、具体的な経験が浮き彫りになるようにできている。人材(特にミドル)にかかわる、ある研究会のメンバーに、マコーラらのガイドラインに基づいて、「一皮むけた」経験を収集してもらったことがあるが、そのときに、キーイベント法の威力をよく確認できた。
- 8) Boyett and Boyett (1998) は、「就学前の5歳児の心に訴える物語は、受け入れられやすい」という点(箇条書では(4)番目)以外には、つぎの点を指摘している。(1)最も効果的な物語は、アイ

デンティティにかかわっている、(2)そのアイデンティティは、リーダー自らの行動に体现されている、(3)聞き覚えのある物語を繰り返すばかりではなく、たえず物語の新しいバリエーションを探して、面白い話にする、(4)上記のとおり、(5)物語の内容と同じぐらい語る形式を大事にしている、という点にある (pp.30-33; 訳31-35頁)。

- 9) Campbell (1949) を参照。Jaworski (1996) は、キャンベルの枠組みにふれて、自分のリーダーシップ経験をひとつの旅として、物語っている数少ない例といえよう。
- 10) 実は、ジョージ・ルーカスが、ジョゼフ・キャンベルから学び、またキャンベルもルーカスの才能を評価していたことが知られている。
- 11) もう少し詳しく描くとこの円環はつぎのようになる。(1)冒険への誘い、(2)別れ=出発、(3)救いの手、(4)試練 (境界を越える、兄弟との争い、竜と闘い、磔、誘惑、夜の航海、不思議な旅、鯨の体内に飲み込まれる等々)、(5)試練の後にもまた救いの手、(6)偉業の達成 (聖なる結婚や、父との一体化、神格化、霊薬の掠奪)、(7)逃走、(8)帰還 (復活や救出のこともある)。そして、再び、(0)霊薬を口にして、(1)新たな冒険に召喚されていく (『千の顔をもつ英雄 (下)』65頁)。
- 12) 俗に「修羅場をくぐる」と表現されるが、「一皮むけた経験」でふれた McCall et al. (1988) も、経営幹部になる途上での経験として hardships をあげている。

参 考 文 献

- Arras, John D. (1997). "Nice story, but so what? Narrative and justification in ethics." In Hilde Lindemann Nelson ed. *Stories and Their Limits: Narrative Approaches to Bioethics*, New York: Routledge: 65-88.
- Belenky, Mary Field, Blythe McVicker Clinchy, Nancy Rule Goldberger, and Jill Mattuch Tarule (1986). *Women's Way of Knowing: The Development of Self, Voice, and Mind*. New York: Basic Books.
- Boyett, Joseph and Jimmie Boyett (1998). *The Guru Guide: The Best Ideas of Top Management Thinkers*. New York: Wiley. (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)。
- Bridges, William (1980). *Transitions: Making Sense of Life's Changes*. Reading, MA.: Addison-Wesley. (倉光修・小林哲郎訳『トランジション』創元社, 1994年)。
- Brown, John Seely, Stephen Denning, Katalina Groh, and Laurence Prusak (2005). *Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organization and Management*. Boston, MA: Elsevier Butterworth -Heinemann.
- Bruner, Edward M. (1997). "Ethnography as Narrative." In Lewis P. Hinchman and Sndara K. Hinchman, eds. *Memory, Identity, Community: The Idea of Narrative in the Human Science*. Albany, NY.: State University of New York Press: 264-280.
- Campbell, Joseph (1949). *The Hero with a Thousand Faces*. Princeton University Press. (平田武靖・浅輪幸夫監訳『千の顔をもつ英雄 (上) (下)』人文書院, 1984年)。
- Campbell, Joseph (1974). *The Mythic Image*. Princeton University Press. (青木義孝・中名生登美子・山下圭一郎訳『神話のイメージ』大修館書店, 1991年)。
- Chambers, Tod (1997). "What to expect from an ethics case (and What it expects from you)." In Hilde Lindemann Nelson ed. *Stories and Their Limits: Narrative Approaches to Bioethics*, New York: Routledge: 171-184.

- Clandinin, D. Jean and F. Michael Connelly (2000). *Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research*. San Francisco, CA.: Jossey Bass.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1996). *Creativity: Flow and Psychology of Discovery and Invention*. New York, NY.: Harper Collins.
- Denning Stephen (2001). *The Springboard: How Storytelling in Knowledge-Era Organizations*. Boston, MA: Elsevier Butterworth -Heinemann.
- Denning Stephen (2005). *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass (Wiley Imprint).
- Derrida, Jaques (1980). "The Law of Genre." In Mitchell, W.J.T. ed. (1981). *On Narrative*. The University of Chicago Press: 51-77. (海老根宏・原田大介・新妻昭彦・野崎次郎・林完枝・虎岩直子訳『物語について』平凡社, 1987年, 89-136頁)。
- Dotlich, David L., James L. Noel, and Norman Walker (2004). *Leadership Passages: The Personal and Professional Transitions That Make or Break A Leader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass (Wiley Imprint).
- Eco, Umberto (ウンベルト・エコー, 1979; 訳1993)『物語における読者』青土社。
- Frank, Arthur. (1995). *The Wounded Storyteller: Body, Illness, and Ethics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Frank, Arthur (1997). "Enacting illness stories: When, what, and why." In Hilde Lindemann Nelson ed. *Stories and Their Limits: Narrative Approaches to Bioethics*, New York: Routledge: 31-49.
- Gardner, Howard (1995). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books. (山崎康臣・山田仁子訳『「リーダー」の肖像』青春出版社)。
- Gilligan, C. (1982). *In A Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Goffman, Erving (1959). *Presentation of Self in Everyday Life*. New York, NY.: Doubleday Anchor.
- Greenleaf, Robert K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Hansen, L. Sunny (1997). *Integrative Life Planning: Critical Tasks for Career Development and Changing Life Patterns*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Hunter, Kathryn Montgomery (1997). "Aphorism, maims, and old saws: Narrative rationality and the negotiation of clinical choice." In Hilde Lindemann Nelson ed. (1997). *Stories and Their Limits: Narrative Approaches to Bioethics*, New York: Routledge: 215-231.
- Izard, Carroll E. (1991). *The Psychology of Emotions*. New York, NY.: Plenum Press. (荘巖舜哉監訳比較発達研究会訳『感情心理学』ナカニシヤ出版, 1996年)。
- Jaworski, Joseph (1996). *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*. San Francisco, CA.: Berrett-Koehler.
- Kaufman, Sharon (1986). *The Ageless Self: Sources of Meaning in Late Life*. Madison, Wisconsin: The University of Wisconsin Press.
- Kets de Vries, Manfred F.R. (1993). *Leaders, Fools, and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass. (金井壽宏訳『会社の中の権力者, 道化師, 詐欺師——リーダー

- ーシップの精神分析』創元社、1998年)。
- Kets de Vries, Manfred F.R. (1995). *Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and Their Leaders*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass. (金井壽宏・岩坂彰訳『会社の中の「困ったひとたち」』創元社、1998年)。
- Manamee, Sheila and Kenneth J. Gergen eds. (1992). *Therapy as Social Construction*. Sage (『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, Joanne, Martha M. Feldman, Mary J. Hatch, and SimB. Sim (1983). "The uniqueness paradox in organizational stories." *Administrative Science Quarterly*, 28: 438-453.
- Martin, Wallace (1986). *Recent Theories of Narrative*. Ithaca, NY.: Cornell University Press.
- McAdams, Dan P. (1993). *The Stories We Live By: Personal Myths and the Making of the Self*. New York: The Guilford Press.
- McCall, Jr., Morgan W., Michael M. Lombardo, and Ann M. Morrison (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington, MA.: Lexington Books.
- McCall, Jr., Morgan W. (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, Ellen Van Velsor eds. (1998). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Mintzberg, Henry and J. A. Waters (1982). "Tracking strategy in an entrepreneurial firm." *Academy of Management Journal*, 25(3): 465-499.
- Mitchell, W.J.T. ed. (1981). *On Narrative*. The University of Chicago Press. (海老根宏・原田大介・新妻昭彦・野崎次郎・林完枝・虎岩直子訳『物語について』平凡社、1987年)。
- Mitroff, Ian and R.H. Killman (1975). "Stories managers tell: A new tool for organizational problem solving." *Management Review*, 64: 18-28.
- Nelson, Hilde Lindemann (1997). *Stories and Their Limits: Narrative Approaches to Bioethics*, New York: Routledge.
- Nicholson, Nigel and Michael West (1989). "Transition, work histories, and careers." In Arthur, Michael B., Douglas T. Hall, and Barbara S. Lawrence eds. *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press: 181-201.
- Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. (1995). *The Knowledge Creating Company*. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年)。
- Pentland, Brian T. (1999). "Building process theory with narrative: From description to explanation." *Academy of Management Review*, 24(4): 711-724.
- Phelan, James. (1996). *Narrative As Rhetoric: Technique, Audiences, Ethics, Ideology*. Columbus: Ohio State University Press.
- Polkinghorne, Donald E. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany, NY.: State University of New York Press.
- Ricoeur, Paul. (1980). "Narrative Time." In Mitchell, W.J.T. ed. (1981). *On Narrative*. The University of Chicago Press: 165-186. (海老根宏・原田大介・新妻昭彦・野崎次郎・林完枝・虎岩直子訳『物語について』平凡社、1987年、259-291頁)。

- Riessman, Catherine Kohler (1993). *Narrative Analysis*. Newbury Park, CA.: Sage.
- Schafer, Roy (1980). "Narration in the Psychoanalytic Dialogue." In Mitchell, W.J.T. ed. (1981). *On Narrative*. The University of Chicago Press: 25-48 (海老根宏・原田大介・新妻昭彦・野崎次郎・林完枝・虎岩直子訳『物語について』平凡社, 1987年, 53-87頁)。
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco, CA.: 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, ただし, 原著第1版1985年の訳)。
- Schein, Edgar H. (1999). *The Corporate Culture: Survival Guide*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2000). 「洗脳から組織のセラピーまで——組織心理学の碩学が語るキャリアと研究 (インタビュー 金井壽宏)」『CREO』第11巻第2号, 2-22頁。
- Schlossberg, Nancy K. (1992). *Overwhelmed: Coping with Lifes Up and Downs*. Lanham, Maryland: Lexington Books.
- Schön, Donald A. (1983). *Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Schön, Donald A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Smircich, Linda (1983). "Concepts of culture and organizational analysis." *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- Spence, Donald (1982). *Narrative Truth and Historical Truth: Meaning and Interpretation in Psychoanalysis*. New York: W.W.Norton.
- Tichy, Noel M. with Eli Cohen (1997). *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. New York, NY.: Harper Business. (一條和生訳『リーダーシップ・エンジン』東洋経済新報社)。
- Useem, Michael (1998). *The Leadership Moment: Nine Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All*. New York, NY.: Random House. (鈴木主税訳『九つの決断——いま求められている「リーダーシップ」とは』光文社, 1999年)。
- Van Maanen, John (1988). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Viney, Linda L. (1993). *Life Stories: Personal Construct Therapy with the Elderly*. New York: Wiley.
- 青井和夫編著 (1988) 『高学歴女性のライフコース』勁草書房。
- 榎本博明 (1997) 『自己開示の心理学的研究』北大路書房。
- 岡本祐子 (1994) 『成人期における自我同一性の発達過程とその要因に関する研究』風間書房。
- 小野善生 (2001) 「フォロワーのリーダーシップ認識に関する研究——部下が語る上司のリーダーシップ物語分析——」『六甲台論集』第48巻第2号, 73-90頁。
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- 金井壽宏 (1994) 『企業者ネットワークの世界』白桃書房。
- 金井壽宏 (1996a) 「トランジション・サイクルとキャリア開発」『人材開発』第8巻第4号, 32-37頁。
- 金井壽宏 (1996b) 「海外ミドルの長期的キャリア課題——ロンドンでのインタビュー調査の予備

- 的分析」『国民経済雑誌』第173巻第4号, 69-94頁。
- 金井壽宏 (1996c) 「知の創造の場の形成とニューウェーブ・マネジャーの育成——社会人大学院でのマネジメント教育の実際」『神戸大学経営学研究年報』第42巻上巻, 1-80頁。
- 金井壽宏 (1996d) 「統合概念におけるクロス・レベル・イシュー——個人, 集団, 組織の発達における分化の応じた統合」『組織科学』第29巻第4号, 62-75頁。
- 金井壽宏 (1997) 「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」『神戸大学経営学部研究年報』第XLIII巻, 1-75頁。
- 金井壽宏 (1998a) 「リーダーとマネジャー——リーダーシップの持論(素朴理論)と規範の探求——」『国民経済雑誌』第177巻第4号, 65-78頁。
- 金井壽宏 (1998b) 「『リーダーを育成するリーダー』を育成する」『人材教育』第10巻第11号, 17-23頁。
- 金井壽宏 (1999) 「学ぶこと, 教えること, 変わる——変革型リーダーに経験ベースで求められるもの」『Omni-Management』(社団法人日本経営協会刊) 第8巻第2号, 3-8頁。
- 金井壽宏 (2000a) 「ケース・メソッドによる経営教育——通常のケースの効果と課題, ならびにライブ・ケースのすすめ」『企業と人材』第33巻第745号, 7-15頁。
- 金井壽宏 (2000b) 「経営組織論における感情の問題——人びとが組織に持ち込む感情をめぐるリサーチ・アジェンダ」『国民経済雑誌』第181巻第5号, 43-70頁。
- 金井壽宏・米倉誠一郎・沼上幹編 (1994) 『創造するミドル』有斐閣。
- 金井壽宏・古野庸一 (2001) 「『一皮むける経験』とリーダーシップ開発」『一橋ビジネスレビュー』第49巻第1号, 48-67頁。
- 河合隼雄 (1977) 『昔話の深層』福音館書店。
- 社団法人関西経済連合会人材育成委員会 (2001) 『一皮むけた経験と教訓——豊かなキャリア形成へのメッセージ: 経営幹部へのインタビュー調査を踏まえて』2001年5月報告書。
- 松岡正剛 (1988) 『間と世界劇場』春秋社。