



「ビジネス・ジャーナリズム」実在論 : 経営学との 「建設的擦り合わせ」に関する一考察

長田, 貴仁

(Citation)

国民経済雑誌, 196(2):47-63

(Issue Date)

2007-08

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056173>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056173>



「ビジネス・ジャーナリズム」実在論

——経営学との「建設的擦り合わせ」に関する一考察——

長 田 貴 仁

多くの経営者やビジネスマンは、「日本経済新聞」をはじめとする「ビジネス・ジャーナリズム」を読み大きな影響を受けている。それにも関わらず日本では、「ビジネス・ジャーナリズム」に関する研究はあまり行われていない。ところが、現実に目を向けると、その「実在」が世界経済や企業の動向を左右している。「経営学」と「ビジネス・ジャーナリズム」は「異文化」であるとする研究者は少なくないが、両者の長所を擦り合わせることで、経営学の発展に貢献できる。本稿では、今や社会インフラとなっている「ビジネス・ジャーナリズム」の長所と短所を明確にし、経営学における、その方法論の活用について論じる。

キーワード ビジネス・ジャーナリズム, ビジネス・ケース・ライティング,
啓蒙, 神戸版経営者会議

1 はじめに

ジャーナリズムは、¹⁾新聞学、マス・コミュニケーション論、メディア学などの専攻名で、社会学系アカデミズムの研究対象になっている場合が多い。アメリカでは、1908年にミズーリ州立大学がはじめて4年制のジャーナリズム学部を創設して以来、全米各地にジャーナリストを育成する大学、大学院が多く存在する。アメリカに比べるとまだ少ないが、日本でも、情報、メディア、コミュニケーションという研究科、学部、学科名を冠し、ジャーナリズムが果たす役割、及ぼす影響について研究し、教育を行う大学が増えてきた。

しかし、大学の「経営学部」、「経営学研究科」で、「ビジネス・ジャーナリズム」および「ビジネス・ジャーナリズムと企業経営」、「ビジネス・ジャーナリズムと経営学の方法論」などに関して、ビジネス・ジャーナリストの経験者が大学の経営学研究科（経営学部）に在籍し、研究しているケースは、筆者が知る限りない。先述したとおり、「ジャーナリズム」や「マス・コミュニケーション」に関する学術的研究は、社会学系研究者の専売特許のようにになっている。それも、政治や社会との関係で論じられているものがほとんどだ。

「ビジネス・ジャーナリズム」とは、経済、経営、企業家（経営者）、そして、企業および、その他関連組織で働く人々を取材対象にしたジャーナリズムの一ジャンルである。新聞

社やテレビ局では、「経済部」が担当している領域だ。雑誌においては、「経済誌」や「ビジネス誌」と呼ばれるメディアである。日本では、それらを総称して「経済マスコミ」と言う。「ビジネス・ジャーナリズム（ジャーナリスト）」は一般的に使われている名詞ではないが、本稿では、アメリカで使われている“Business Journalism”をカタカナ表記にして用いた。

筆者は、2005年3月までの27年間、日米で、ビジネス系メディア、いわゆるビジネス・ジャーナリズムの記者、編集者として経験を積み重ね、職能を磨くと同時に、大学、大学院でも10年間教鞭を執ってきた。この経験から、ビジネス・ジャーナリズムと経営学の「建設的摺り合わせ」ができるのではないかと考えるようになった。

本稿は経営学の観点から論じた「ビジネス・ジャーナリズム実在論」であるだけでなく、その方法論を経営学の研究・教育に応用する提言でもある。

2 「信頼性」と「納得性」

「経営は人ではなくシステムで決まる」、「やはり、経営は人なり」といった経営学者たちの議論をよく聞く。どちらも当を得た発言である。このような論法で、企業とジャーナリズムの関係について問題提起をしてみよう。

『「会社の評判」は何で決まるのか』

基本的には、「業績」という数字に基づいた結果によって決まると言いたいところだ。だが、現実には、それだけで「会社の評判」が決まっているわけではない。空気のような見えな存在が、「会社の評判」を形成している。マスコミが発信する内容もその一つである。中には「事実と思われる」が「真実ではない」情報もある。

筆者は、ジャーナリスト時代から、経営学者の方々から耳にタコができるほど、多くのマスコミ批判を聞いてきた。だが、「事実と思われる」情報が国家や世界経済を動かしている現実是否めない。そして、悪いことに、それが真実になってしまうこともある。

「事実と思われる」情報は企業経営にも大きな影響を及ぼす。経営者の行動を決めることもある。「CEO-COO制」、「カンパニー制」、「執行役員制」、「株主重視経営」、「社外取締役」などといった「キーワード」が経営者の心を揺るがし、一時、ブームになった。「横並び」と揶揄される日本企業において、マスコミが発信する情報が経営者を右往左往させる。従業員の士気を高めたり、低下させたりもする。顧客や株主の選択や意思決定に影響を及ぼすことも少なくない。さらに、新入社員の採用でも「会社の評判」が良いか悪いかで応募者数が変動する。

このような社会的影響力を経営に活用した経営者もいた。たとえば、出井伸之・前ソニー会長兼CEOである。筆者がインタビューしたとき、同氏は「私がマスコミのインタビューに積極的に応じるのは、ソニーの実情をメディアの読者や視聴者だけでなく、社員に伝えよ

うとしているからです。社員は社内報を受け取っても、健康保険組合のお知らせしか読みませんが、『日経』（日本経済新聞）や『日経ビジネス』、『プレジデント』の記事なら真剣に読んでくれます」と話していた。

この元「広報本部長」は、社内報で発信するよりもはるかに大きな影響力を持つマスコミを通して社外へ情報を発信することにより、社内への迂回してくる効果を狙っていたのである。筆者はこのような現象を「広報のブーメラン効果」と呼んでいる。出井氏は結果的にソニーの業績を低迷させてしまったが、一時は、「広報のブーメラン効果」により、自身が時の人となり、他社もソニーのガバナンスを真似るようになった。それと同時に社員のモチベーションも高まっていた。

現在、既存のマスコミに加えてインターネットが大きな影響力を持ち始めた。新しい形の「ロコミ」として、あらゆる面で「評判」を形成している。「商品の評判」だけでなく「会社の評判」にも大きな影響を与える。

たとえば、ある企業の社員が、内部告発と思われる情報を発信していることもある。それを読んで、事実と思う人は少なくない。だが、事実と思わなくても何かがしかの心理的影響を受けているだろう。その意味では、低・中程度の「納得性」があると言えよう。ただし、「信頼性」となると疑問である。

この点、マスコミは大きな影響力が持つ「信頼性」を背景に、人々の「納得性」を高めている。それが、ビジネス・ジャーナリズムであれば、こと経済、経営に関しては、さらに「信頼性」が高くなる。

3 「日経」と「夕刊紙」の関係

たとえば、次のような例を挙げれば分かり易い。

首都圏や関西で働くビジネスマンであれば誰もが知っている日刊紙がある。「日本経済新聞」（日経）という経済紙と「夕刊フジ」、「日刊ゲンダイ」という2つのタブロイド版夕刊紙だ。「日経」は日本経済新聞社が、「夕刊フジ」は産業経済新聞社（サンケイ）が、そして、「日刊ゲンダイ」は講談社グループの日刊現代が発行している。「夕刊フジ」や「日刊ゲンダイ」の編集部によると「読者は『日経』とほとんど同じ」だと言う。多くのビジネスマンは、出勤途上、駅の売店で「日経」を買い、通勤電車の中で読むことで経済・企業関連のニュースを知り、出勤後、上司、同僚とその記事について話をする。直接仕事に関連する情報であれば、すぐ、行動に移さなくてはならない。「日経」の情報は、ビジネスでは死活問題につながることもあるからだ。

そして同じ人が、会社で仕事を終え帰路につくとき、「日経」や「朝毎読」と呼ばれる全国紙の夕刊ではなく、その倍以上の価格（120円）で売られている「夕刊フジ」や「日刊ゲ

ンダイ」を駅の売店で手にし、出勤時と同じ通勤電車内で読む。その最大の購読動機は、多くの場合、「チンピラ」²⁾に大きく書かれたタイトル（見出し）である。その内容は、直近に起こった出来事やスクープである場合が多い。ビジネスマンのニーズは、チンピラで目にした記事を読むだけではない。「日経」に出ていた同じ内容を、平たく解説してある「夕刊フジ」や「日刊ゲンダイ」で理解するためでもある。つまり、「『日経』の参考書」として利用価値を感じている。その証拠に、「夕刊フジ」には「日経」の記事解説コーナーがある。

もう一つのニーズは、「日経」が報道した「事実」（記事）の確認である。「日経」が勇み足でスクープした記事には、ときどき誤報がある。しかし、ほぼ「独占経済マスコミ」の地位にあることから、「事実と思われる」経済・経営情報としてビジネス界に伝わる。そのような記事が出たときは、「夕刊フジ」や「日刊ゲンダイ」は追っかけ、専門筋のコメントまで加えて誤報を訂正するだけでなく、「事実」に付加価値を付けた記事を掲載する。

多くのビジネスマンは、「日経」の記事を「信頼」し、「夕刊フジ」や「日刊ゲンダイ」を読み、「納得」しているのである。

「インテリは、表で高級紙『インディペンダント』を読み、勝手口でタブロイド版の大衆紙を読んでいる」

イギリスでよく聞かれるユーモアであるが、日本で見られる「日経」と夕刊紙の関係に似ている。このような日英で見られる現象を紹介すると、「納得性」を高めるには2つの方法があることに気づくだろう。

- ①定量的であれ、定性的であれ、多くのデータに基づき実証分析する、
- ②一言、一文が与えるレトリックの効果を重んじ、巧みな表現を用いる、ことである。

経営学者に「どちらが正しいか」と問えば、当然、ほとんどの人が①と答えるだろう。夕刊紙が満たしていない条件である。「日経」でさえ、経営学者から見れば、精緻な分析とは言えない。だが、先述した「日経」と「夕刊紙」、イギリスの「インディペンダント」と「大衆紙」の関係をみると、②も「納得性」を高める上では、「正しい」ということになる。

②を最も重視しているのは政治の世界だろう。その象徴的な例が、5年5ヶ月の長きに渡り、日本の最高権力を手中にした小泉純一郎前首相だ。同氏が初当選して以来、参謀役を務めた飯島勲前秘書官が、最優先した仕事はマスコミ対策である。小泉氏をテレビにできるだけ多く露出するため、毎日、記者たちを集め、テレビカメラの前でワン・コメントを口にするようにした。それだけでなく、主要全国紙よりも、むしろ、スポーツ紙や女性誌などに小泉氏関連の記事が載るよう、積極的に働きかけたのだった。「抵抗勢力」から圧力を受ける中、国民の支持率が頼りだった小泉氏は、「信頼性」以前に「納得性」を高める戦術を駆使した。その結果、「信頼性」を意味する支持率は任期中、変動しつつも、平均すると歴代首

相の中では極めて高かった。つまり、「納得性」を高めることにより「信頼性」も高めたのである。

4 ビジネス・ジャーナリズムの「胡散臭さ」

こうした例を挙げると、何が正しいか、何が正しくないか、という厳格な基準に基づき、日々、真理を追究している研究者にとって、ジャーナリズムがもたらす「納得性」と「信頼性」は、常に「胡散臭さ」を伴っているように見える。それは、理論的裏づけがある云々の議論もさることながら、

- ① メディアごとに「事実」に対する論調が異なるのは、偏った主観（先入観）が入っているため、
- ② ジャーナリストと企業の間で裏取引が行われているのではないか、
と思われているからだ。

たしかに、主要日刊紙では、各紙、「事実」についての書き方が大きく異なる。それが、「左の朝日」、「右のサンケイ」と言われるように各紙の「性格」を形成している。テレビにおいては報道番組でさえ、民放（民間放送局）は、NHK ニュースのようにアナウンサーが淡々と原稿を読み上げるスタイルではなく、ニュースのバックで音楽を流す。この効果により、視聴者のイメージは大きく左右される。映画のバックグラウンド・ミュージックに似ている。同様の効果だが、ニュースを報道した後、キャスターが、「……ではないでしょうか」と一言コメントを加えることで、「そうなのか」と何となく納得してしまっている視聴者も少なくない。

企業の熱心な広報活動により、言を左右するレベルの低いジャーナリストがいることも事実である。実際、テレビ番組の現場にいた人から、次のような話を聞いた。

フリーランスのニュースキャスターから転身した某メーカーの前会長が、テレビの報道番組に出演する前、プライベートでも親しくしている後輩のニュースキャスターに「私がこう答えるから、Mちゃんは、そこで、こういう質問をしてよね」と話しながら漫才コンビさながらの「ネタ合わせ」をしていた、と言う。つまり、その番組で行われたインタビューは、「出来レース」だったのだ。

実際は、このような現象が頻繁に起こっているわけではない。人間関係や利害に関係なく、報道に携わっているジャーナリストのほうかはるかに多いが、一部の「ジャーナリスト」と呼べないジャーナリストのせいで、誠実なジャーナリストでさえ「胡散臭く」見られているようだ。

何が正しいか、何が正しくないか、といった論点からすれば、以上のようなケースは「正しくない」ということになる。だが、「胡散臭さ」は世の常である。これを経営学の「例外」

にしてしまうと企業の本質的な分析は難しい。とくに、ぼんやりとした「会社の評判」は説明できない。

「事実は小説よりも奇なり」と言われるが、アカデミック・ビジネス・ケース・ライティングに当てはめれば、「新たな論理の発見がある」ということになる。「事実」が「納得性」と「信頼性」の質を決める。それだけに、「事実」を目利きする力が求められる。胡散臭い「事実」を含み置いた上で、「真実」に近づける作業が重要である。

5 注目される主観的アプローチ

ジャーナリズムの最も重要な責務は、本来、「事実」を伝えることである。その点で一番苦悩しているのはハイエンドなジャーナリストだ。「事実」を「真実」として読者に納得してもらうために日々努力している。一言、一文が与える衝撃の強さを重んじ、巧みな表現を用いる点ではプロフェッショナルである。だが、「定量的であれ、定性的であれ、多くのデータに基づき実証分析されているか」と問われれば、ハイエンドな研究者に比べれば劣る。そうであれば、ビジネス・ジャーナリストが、経営学者の要素を取り入れれば、「納得性」だけでなく「信頼性」も現状よりはるかに高くなるだろう。逆に、経営学者にとっては、合理性の追求に留まらず、ビジネスにおいて大きな比重を占める「胡散臭さ」を理解した上で、複雑な「経営の事実」をどう説明できるかが大きな課題となる。

一橋大学名誉教授の野中郁次郎氏は、(フリーランス)ジャーナリストの勝見明氏と共著で『イノベーションの本質』に続き『イノベーションの作法』³⁾を上梓した。同書では、人間ドラマを中心にした事例を紹介しながら、「形式知」と「暗黙知」からなる「知識創造」や「場」の理論、「フロネシス(実践的知恵)」の意味を論じている。経営学者とジャーナリストの長所を生かした作品である点が注目される。

神戸大学の延岡健太郎教授は、その書評で次のように解説している。

《経営学の本流でも、「科学的な分析による客観的なアプローチ」だけでなく、「ビジョンや意思による主観的なアプローチ」を重視し始めている。(中略)なぜ、経営学がそのような方向に向かっているのか——。理由は比較的明快である。競争が一段と激しくなり、客観的な市場分析に依存した戦略では、持続的な独自性に結びつけることができなくなった。過当競争を避けるには、企業特有の骨太の強みや、主観的価値観をベースとした本物が求められているのである》⁴⁾

「主観的価値観をベースとした本物」を読み易い文章でうまく表現している書籍がある。一橋大学大学院商学研究科の伊丹敬之教授が書いた『よき経営者の姿』⁵⁾だ。同書では、実際に多くの経営者に対話してきた筆者だけに、事実に基づき培った主観的価値観により「納得性」と「信頼性」が高い「経営者論」を展開している。

「主観的価値観をベースとした本物」の一例としては、「顔つき」により経営者の資質を論じている点である。伊丹氏も《顔つきなどというところ、お前はいつから人相見になったのだ。経営学者ではないか》と問われるかもしれない。たしかに私は経営学者であって、本職の人相見ではないのだが、しかし、多くの経営者にお会いし、あるいはお写真を拝見するうちに、顔つきに表れる何ものかがあると、感じるようになった⁶⁾と自虐的に書いている。そして、「よき経営者に共通する顔つき⁷⁾」として、①深い素朴さ、②柔らかい強さ、③大きな透明感——など、3つの特徴を挙げる。

以上の引用を列記したのも、筆者が「客観的なアプローチ」だけでなく、「主観的なアプローチ」も重視しているからである。実は、客観的な事実を報道し、解説しなければならないジャーナリストは、キーとなる情報をもとに主観的な仮説を立て、周辺取材を重ねて外堀を埋めていくというプロセスを重要視している。その結果、事実にとどりつく事例は多い。

6 経営学に貢献できる方法論

次に、経営学に貢献できる「ビジネス・ジャーナリズムの方法論」について論じる。

経営学の研究・教育に応用できるビジネス・ジャーナリズムの方法論の一つは、フィールドワークだ。ジャーナリズムでは、「フィールドワーク」や「調査」という言葉は使わず「取材」という。フィールドワークの方法論的研究に関しては、経営学だけでなく、社会学や文化人類学の研究者が書いた書籍がすでに多く刊行されている。これらの本を読むと、ジャーナリズムの取材と非常に似ている点が多いことに気づく。

たとえば、文化社会学と定性的調査方法論を専攻している佐藤（2005⁸⁾）は、広義のフィールドワークとして、参与観察、密度の高い聞き取り（インタビュー）、サーベイ的な聞きとり、質問票によるサーベイ、心理テストの実施、文書資料の検討、統計資料の分析、文物の収集——などを挙げ、狭義のフィールドワークに当るのが、参与観察とインタビューであると言う。ジャーナリズムにおいても、インタビューをはじめ、広義のフィールドワークに含まれる心理テスト以外の方法は、多かれ少なかれ活用されている。

そして、もう一つ経営学に大きく貢献できるジャーナリズムの方法論がある。それは、ビジネス・ケースを書くという学術的作業だ。

マスコミ、つまり、マス・コミュニケーションと呼ばれている存在理由は、情報、オピニオンを不特定多数の人に知らしめることにある。そこで、重要視されるのが「伝える技術」だ。たとえば、テレビやラジオであれば話法であり、経済新聞やビジネス誌のような活字メディアであれば、「文章」が伝える技術となる。

筆者は、「伝える技術」をアカデミック・ビジネス・ケースの作製で活かせるのではないかと考えた。とは言え、経済新聞やビジネス誌の記者、編集者の技法と価値観をアカデミッ

ク・ビジネス・ケースにそのまま移植すれば。佐藤（2005）が指摘するような問題が懸念される。

《わたしがよく学生にすすめていたのは、日本語で書かれた良質のルポタージュを読み込むというやり方です。実際、日本のジャーナリストのなかには、民族誌を書いていく上で参考になるような優れた取材報告を発表してきた人が少なくありません。たとえば、立花隆（『農協』『田中角栄研究・前記録』など）、猪瀬直樹（『ミカドの肖像』『土地の神話』）、鎌田慧（『自動車絶望工場』）、沢木耕太郎（『一瞬の夏』『テロルの決算』）といった人々です。本多勝一（『カナダ・エスキモー』『ニューギニア高地人』『アラビア遊牧民』）のように、本職はだしのすぐれた民族誌的作品を発表してきたジャーナリストもいます。

しかし、一方では、このようなルポタージュでは記述が中心になりがちであり、理論的分析が弱くなる傾向があるからです。⁹⁾》

このように指摘する一方で佐藤（2005）は研究者としての視点から、ジャーナリズムとアカデミズムの双方を批判的に検討している。

①記述のもととなったと思われる資料、②参加と観察のバランス、③文体と「現場性」のレトリック。もっとも、このような批評はほんらいルポタージュだけでなく民族誌にも向けられるべき性格をもっていることはいまでもありません。》

この指摘は、経営学に用いるビジネス・ケースにそのまま当てはまる。違った表現をすれば、「現在、大学で使われているアカデミックなビジネス・ケースは完璧と言えるのだろうか」ということになる。

「文章論」の講義がある学部、大学院でない限り、大学では文章の上手、下手はあまり議論されることはない。それよりも、妥当性が重要視される。この点について、ロバート・K・インは、ケース・スタディの方法に関する先行研究¹⁰⁾（1994）で、ケースを作製するとき、構成概念妥当性（construct validity）、内的妥当性（internal validity）、外的妥当性（external validity）および信頼性（reliability）の4つをテストしなくてはならないと論じ、それぞれの役割について以下のように定義している。そもそも「妥当性」とは、発見された事実が当初の狙いと合っていることを意味する。

- ・構成概念妥当性：研究中の概念に関する正確な操作的尺度の確立。
- ・内的妥当性（記述的または探索的研究だけではなく、説明的または因果的研究のみの場合）：擬似的な関係とは区別される、ある条件が他の条件をもたらすことを示す因果関係の確立。
- ・外的妥当性：研究の発見物を一般化しうる領域の確立。
- ・信頼性：データ収集の手続きなど研究の操作をくり返して、同じ結果が得られることを示す。

インが論じている「妥当性」と「信頼性」は、主に研究用としてのアカデミック・ビジネス・ケースを前提にしている。統計的一般化で使われるサーベイ・リサーチに対して、分析的一般化により理論を構築しようとするケース・スタディは、実験と同様、追試が重要になってくる。そこで、役立つのが「妥当性」と「信頼性」を確保するテストである。現実のところ、教育用に使われているケースはこのようなテストが行われていないものが少なくないが、「妥当性」と「信頼性」を軽視することはできない。

インと同様、筆者も「妥当性」と「信頼性」は、ケース・ライティングにおいて重視しなくてはならないと考えている。だが、本稿は、ビジネス・ジャーナリズムの方法論を使い「より多くの人に読まれるビジネス・ケースとは何か」を主要テーマの一つにしているため、あえて、見つかった事実が当初の狙いと合う「妥当性」ではなく、読者になるほどと思う「納得性」のほうに力点を置いた。「妥当性」は理論構築には不可欠な要素だが、「納得性」はビジネス・ケースの作製だけでなく、既存の理論では説明しにくいビジネス・ケースについて考える上でも重要である。なお、「納得性」の裏づけとして「信頼性」に論及しているが、その定義はインが前述した内容と同じである。

7 ビジネスマンが理解できる「理論の表現」

ビジネスで日々苦悶しているビジネスマンが経営学の理論を学ぶことにより、仕事を通じて培った持論を頭の中で整理でき、かつて経験¹¹⁾したことがない問題に直面したときには、無駄な時間を消費することなく対処できる。

しかし、現実のビジネスは日々、環境が変化しているため、合理性だけでは割り切れない「例外」が非常に多い。実際に起こったビジネス・ケースを使いディスカッションしていると、学生はこれまで学んできた理論（論理）を事実のケースと照合し、その整合性を確認する。これが伊丹（2004）の言う「論理の自分化」である。ビジネス・ケースをさらに読み進めていくと新たな「論理の発見」があると論じている。

《この会社ではこんなことが起きた、それはこういう理由で起きたのではないか。それは既存の論理でこう説明できる部分がある。しかも、既存の論理Aと既存の論理Bが組み合わさって、こういうふうに動いていくのか、と現実が見えてくる。しかし、それだけでは説明として不十分であることも多い。まだ何かが残っている。その違和感を大切にしたい。そこから、その違和感が解消されるためには、こんな論理Cをさらに考える必要があるのではないか、と思えてくる。あるいは、どこがさらに深掘りすべきところかの見当がついてくる。そして、自分が掘ってみる。その結果、新しい論理を自分で考えることになる。そこまでいけば、大したものである。》

論理（理論）を自分化し、例外についても説明できる能力を磨いた人が、事実¹²⁾に論考を加

え、さらに、ビジネス誌で見られるストーリーのように読み易くすると、単純な記述を超えた「分析的記述」¹²⁾が可能になる。このような内容は「納得性」が高く、いわゆるビジネス書を超える「啓蒙書」として刊行すれば、ビジネスについて深く考える機会を多くの人々に提供できる。このことは、経営学を社会に知らしめる広義のアカデミックな活動であると考えられる。

「納得性」を分かり易く表現する上で便利な言葉がある。「目から鱗が落ちる」だ。理論は、あらゆる記述よりも「納得性」と「信頼性」が高いが、研究者のような学術の専門家やMBAで学術書を読んだ経験がある知識人でないと理解できない。たとえば、数学を忘れてしまった人には、経済学のモデルも象形文字に見える。だが、論考を加えたビジネス・ケースであれば、文字を読める人であれば目から鱗が落ちるだろう。ハイエンドなジャーナリストの中には、このような作品を残している人が少なくないが、《取材をする時や取材の結果をルポタージュにまとめ上げる時に、その出来合いの理論をどのように自分なりに解釈してどのように使ったのかがよく分からないことが多い》¹³⁾という研究者からの批判もある。この点、研究者であれば、指摘されるような問題は生じないことから難なく信頼性を確保できる。さらに、読ませる技法を磨けば、「納得性」と「信頼性」の両立が可能となり、鬼に金棒だ。

8 「日常の理論」を踏まえて

経営学の理論とは何かを考える上で、もしくは、ビジネス・ジャーナリストが書いたストーリーと経営学者が執筆したアカデミック・ビジネス・ケースがどう違うのかを検討するにあたり、加護野（1988）が述べている「日常の理論」は大変参考になる論考だ。

《経営の実践を支えている知識の体系を、学者の理論と区別するために、「日常の理論」と呼ぶことにしよう。実務家の決定は「日常の理論」によって創り出されているのである》¹⁴⁾と言う。さらに、《「日常の理論」は、実践的な必要性から生み出されたものであり、一般妥当性という点にかんしては学者の理論に劣るかもしれない。事実、理論の普遍妥当性は実務家の関心事ではない。「日常の理論」は実務家の経験の範囲内で妥当性をもてば十分なのである》¹⁵⁾、《それは日々の実践を通じて検証され修正されているという意味で学者の理論よりも強靱さを備えている》¹⁶⁾と述べている。

ここで使われている「実務家」という言葉を「ビジネス・ジャーナリスト」に置き換えてみると、日々、実務家を取材し、発言だけでなく文献を含めて多くの証拠を入手しているハイエンドなビジネス・ジャーナリストたちの溜飲が下がるのではないだろうか。彼らも、第三者としてビジネスを観察することにより、「日常の理論」を構築している。そして、同じ取材対象企業の経営、業績に変化が見られると、実務家と同様、記事やストーリーという実践を通じて、「日常の理論」を検証し修正するからだ。

実は、教育用にアカデミック・ビジネス・ケースを使う場合、教室での議論は、「日常の理論」に沿って進められていることが少なくない。テキストに書いてある理論に議論を導いていくという役割が教える側に求められるものの、そうではない方向に議論が進展したとしても、新たな発見があり「日常の理論」を検証、修正することができる。ケースは、これら2種類の理論を考えるのに向いている教材であると言えよう。

ビジネス・ケースを用いて教育するケース・メソッドは、ビジネスマンを希望しているものの、まだ社会を見たことがない学生の経営（学）教育に大きな効果を発揮する。それだけではなく、MBAコースで学ぶ社会人学生にとっても、すでに備えている自身の「日常の理論」をブラッシュアップし、さらに、経営学の理論と融合することにより一皮むける。

統計的一般化ではなく、アカデミック・ビジネス・ケースを分析的一般化し理論を導き出すような研究においても、「日常の理論」の存在は大きい。この意味では、ハイエンドなビジネス・ジャーナリストが書いたストーリーにも、その種が転がっている。

ジャーナリズムが発信するコンテンツは一種類ではない。大きく分けて、一次情報と二次情報の二つがある。一次情報とは、主に新聞やテレビ、そしてインターネットのニュースで知ることができる事実そのものを指す。

一方、二次情報は、一次情報を加工し付加価値を高めたコンテンツである。テレビでもNHKの番組で見られる調査報道は、一つの時事的テーマに焦点を当てているものの、一次情報であるニュースと異なり、一時点ではなく、ある一定の期間、資料を調査、分析し、多くの関係者にインタビューしている。新聞であれば、あるテーマについてより詳しく解説した連載記事などが二次情報に当たる。雑誌の場合は、掲載されている記事のほとんどが二次情報で、英語で言うところの“article”ではなく“story”である。

具体的には、経営ものをテーマにした新聞の長期連載やビジネス誌の記事などがそれに当たる。そもそも、「ストーリー」とは、小説、戯曲、映画、漫画などの作品における「筋」を意味する。一次情報では、ニュースを重要な要素から書く「逆ピラミッド型」の技法を用いる。それに対して、ストーリーは、昔の話に遡るなど、構成が必ずしも定型的ではなく、読者の興味が持続するようにしてある。

ビジネス誌で見られるストーリーには、取材で得た証言とそれまで蓄積した知識に基づく提言が鑲められている。その中には、誤った主観的なオピニオンがないわけではないが、上質のストーリーを読めば、事実を描くとともに「納得性」の高い論考を加え、「信頼性」を高めていることが分かる。

次に引用する加護野（1988）の分析を参考に、もう少し突っ込んで考えてみると、ストーリーの属性が見えてくる。

《ひとびとが疑うことのできない「現実だ」と思っている外界の社会的現実は、「日常の

理論」ともいうべき実践的な知識体系をもとにつくりだされたものである。社会的現実とは、客観的に存在するのではなく、主観的に創りあげられたものなのである。しかしひとびとは、この主観的な現実を、勝手に変えることのできない客観的な「もの」としてとらえ、それをもとに、外界の出来事に意味を与えたり、行為を選択したり、問題を解決したり、一定の行為を通じて他のひとびとにある意味を伝えようとしている。¹⁷⁾》

このような認識を知った上で、すべてのジャーナリストが仕事をしているかどうかは疑問だが、ベテランでハイエンドなジャーナリストは、豊かな経験を通じて知らず知らずのうちに身につけている。「日常の理論」を踏まえてストーリーを書くには、ジャーナリストの職能的経験が大きくものを言う。それは、短期間に獲得できるスキルではなく、時間をかけて磨くアートと言えよう。

アートは芸術大学においては学術だ。だが、社会科学では、そうではないと見られている。「世間」が違うのである。ハイエンドなジャーナリストが書いたストーリーは期せずして、強い説得力と大きな影響力を持ち、世の中を動かすことも少なくない。企業、経営者やビジネスマン、技術者などの思考や行動について書かれた、これらのストーリーは、経営学研究・教育のためのケースとして活用できる。ただし、一貫性のある科学的、合理的な知識による「学者の理論」とは異なっていることを付記しておかなくてはならない。

9 「マスコミ」の信頼性を毀損した要因

ジャーナリズムの責務は、事実を正確に記録して広く速報し、さらに社会的に良い影響を与える論説を発信することだ。だが、マスコミが誤った「納得性」を読者や視聴者にもたらししているとすれば、「信頼性」は大きく欠如する。悲しきかな、このような現象は近年、多々見られるようになってきた。それには、主に二つの原因が考えられる。

第一に、「ジャーナリスト」と呼ぶにはふさわしくない低レベルのライターやテレビの製作スタッフが犯す過ちである。

インタビューした人が、都合の良いことしか言わない場合が往々にしてあり、その「事実」を集めると、それらの「部分的発言」をすべて肯定した「全体的事実」になってしまう。この意味で、ビジネス・ジャーナリストは常に自己規制しておかなければ、取材対象である企業関係者の利害関係に関与してしまう恐れがある。企業側がマスコミ関係者に対して、丁寧に対応するのは、広報とリスク・マネジメントの二つの目的がある。特に前者の場合、PRやIRの効果を狙っている場合が多い。それゆえ、大きな部数や視聴率を有するメディアに属していれば、一般的に言って、研究者よりもはるかにアポイントメントを取り易い。それゆえ、情報源には近づき過ぎ、相手に不利なことを書かなくなってしまう可能性もある。こういった状況から「胡散臭い事実」が形成される。

ハイエンドなジャーナリストは、長年かけて築いてきた多くの個人的人脈を持っているため、経営者に直接、取材を申し込むことも少なくない。そのような場合でも、冷静かつ客観的に記事を書くのが優秀なジャーナリストである。こうした企業から一目置かれているジャーナリストであれば、経営者も「あの記者は、良いところも、悪いところも書く、当社にとってはご意見番」という認識を高め、PR、IRといった利害とは関係なく会ってくれるようになる。

一方、こうした「ジャーナリストの良心」を持たないライターが「否定的な思い込み」を前提にして、それを裏付けるコメントを複数の人々から取り、意図的に並べる場合もある。さらに手に負えないのは、専門性に欠けるライターが「私は、……と思う」と誘導的解説を加え、結論に導いている場合だ。雑誌などに掲載されるこの手の記事は、研究者から「マスコミのちょろい分析」と揶揄される所以である。

マスコミの「信頼性」を毀損した第二の原因は「収益源の確保」にある。民放テレビ局などは売り上げのほとんどをクライアント（広告スポンサー）収入に頼っている。今や、大手全国紙でさえ、広告収入が購読収入を上回る。ちなみに、雑誌においては、20万部を超えていても購読収入だけでは制作費（編集・印刷費）さえ賄えない状況だ。このような中において、メディア側は、広告のパロメーターとなる部数や視聴率アップに奔走するようになる。

知識社会学を提唱したカール・マンハイムは、思考がマルクス主義に代表されるイデオロギーの影響を受けていることに着目し、思想の「存在被拘束性」を前提に人の思考を記述、分析しようとした¹⁸⁾。つまり、ジャーナリズムが受ける「収益源の確保」も経済の「存在被拘束性」と考えられる。「事実」の形成には、客観的要素だけで構成されているのではなく、主観的要素も多く含まれていると言えよう。

マスコミの報道や論説は、ときどき、誤報、誤認識はあるものの、それでも、数十万から数千万の読者や視聴者が「ほとんどまちがいない事実」として読み、見聞きしている。それだけに、その情報が高品質か低品質かを見極める能力、つまり、メディア・リテラシーが読者、視聴者に求められる。

アカデミック・ビジネス・ケースを作成するときも、経済新聞やビジネス誌の情報を引用している場合が少なくない。つまり、ビジネス・ジャーナリズムの「信頼性」に依拠していることになる。それを資料とする場合、アカデミック・ビジネス・ケースの筆者は、記事や著書を書いたジャーナリストがどのような人物であるかを知り、そこで書かれている内容は、本当に事実であると確認したのだろうか。まず、学生であれば確認できていない確率は非常に高い。もし、データにしたビジネス・ジャーナリズムの情報が信頼性を欠いていたとすれば、アカデミック・ビジネス・ケースも改良の余地がある。より100%に近い納得性と信頼性を確保するには、できるだけ時間をかけ、すべてのデータを自ら収集しインタビューを行

い、そのデータと発言を正しくケースに反映しなければならない。この方法を用いれば、より完成度の高いアカデミック・ビジネス・ケースをつくることができる。「信頼性」が低いジャーナリズムのデータに基づき書いたアカデミック・ビジネス・ケースを改良し「信頼性」を高めるためには、ハイエンドなジャーナリストの方法論が役立つ

10 「神戸版経営者会議」の経営学的意義

ところで、ビジネスに関係した内容の書籍であれば、それらはすべて、「ビジネス書」と呼ばれる。その範疇は、交渉術、プレゼンテーションなどといったハウツウものから経営者が書き（語り）下ろした本まで多岐に渡る。しかし、同じくビジネスを対象にしながら、経営学関連の学術書と言われている本との間にある溝は深い。

読み易い表現にはなっているが、表層的な事実を記述しただけで、深い論理的思考、実証データに基づく論証に欠けるビジネス書が散見される。こうした内容が、アカデミック・ソサエティの人々から軽視される原因になっている。

一方、研究者が一般読者向けに書いた優れた新書、単行本は増えてきているが、未だに、人々の関心を高めるための企画、構成、レトリックなどについて配慮に欠けたものがある。難しい内容は、それが分かる人にだけ読んでもらえれば良いというスタンスを崩していない。そのような姿勢で書かれた書籍は、研究業績、知財としては大いに価値がある。だが、世界レベルの研究成果として国際学会で高く評価されたとしても、より多くの人々（日本人）を啓蒙するという観点からすると、残念ながら力不足である。

元一橋大学学長で、その後、共立女子大学学長も務めた阿部謹也氏は、次のように述べている。

《研究者たちは誰に向かって論文や著書を書いているのだろうか。狭義には学会であろうが、そのほかにそれぞれの著者の「世間」がある。一般的な文章は「世間」に向けて書かれるのである。その「世間」は著者を理解し、その文章が公刊されるたびに何らかの反応をする集団である。それは読者であると同時に、仲間であり、著者はその「世間」と暗黙の内に¹⁹⁾了解しあい、自分の行動のすべてについて「世間」の反応を期待している。》

自然科学の場合、斬新な理論が学会で発表されればテレビや新聞で報道される。中でも物理学、化学、生理学・医学などは「ノーベル賞」の受賞対象になっているため、同賞を受賞した研究者が国際的に注目されるだけでなく、世界中の一般市民までも研究成果の一端を知ることになる。たとえば、2002年に「ノーベル化学賞」を受賞した田中耕一氏である。受賞が決まると、マスコミに大きく報道され、島津製作所の係長が一躍時の人になった。テレビ、新聞、専門誌はもちろんのこと、ビジネス誌や女性誌でも取り上げられたほどだ。この結果、化学とは縁もゆかりもない人たちが、田中氏が開発した生体高分子の質量分析法のための

「脱離イオン化法」に興味を持つようになった。²⁰⁾

経済学にも「アルフレッド・ノーベル記念経済学スウェーデン銀行賞（経済学賞）」があることから、その受賞対象になった経済学者や研究内容が、世の中で話題になることはあるものの、それ以外の社会科学の多くは、あまり世間の目に触れることはない。「オープン・アカデミズム」を標榜する神戸大学大学院経営学研究科のように、シンポジウムやワークショップを開催し、産業界と交流しようとする動きは見られるが、今後、さらに、経営学の学術成果をより多くのビジネス関係者に発信していくことが求められる。

同研究科の加護野忠男教授が、日本を代表する財界人を神戸に招聘し、全国の経営者と学会を結ぶ「神戸版経営者会議」を提案している。将来的には、日本版ダボス会議を目指そうという構想だ。このように、産学間で知の交流、発信が行えるコンベンションの実施は、経営学的发展を考えれば焦眉の急である。

世界レベルの研究を続けていくことは、研究者が最優先すべき課題だ。名前を大衆に知らしめて、有名になることが究極の目的ではない、と考えている研究者は多い。しかし、多くの人々が分かる表現で発信していけば、経営者やビジネスマンが、経営学により興味を示すようになるだろう。そして、「経営学の学者と付き合えば得だ」という認識が高まれば、産学協同の新しい研究も加速するのではないだろうか。

そもそも、これまで、大学自体がPRに熱心ではなかったこともあり、そこで、提供されるコンテンツも大学業界、学会だけで留まっても問題視されなかった。しかし、中世のヨーロッパで生まれた大学のミッションは、文盲であった庶民のために、文字を読める人が壇上に立ち本を代読することだった。すなわち、無学の民を啓蒙しようとしたのだ。

現在の経営者やビジネスマンは無学の民ではないが、学会で何が起きているのか、世界レベルと言われる経営学者が、いったいどのような研究をしているのか、それが、実際の経営、ビジネスにどう役立つのかについては、ほとんど知らない。この現状を鑑みれば、研究と教育が、大学教授に求められるミッションであって、今後は、研究、教育に加えて啓蒙の比重が大きくなれば、経営学の社会的認識は一段と高まるだろう。

11 おわりに

経営学（者）が「社会的影響力」を持つことの是非を考えれば、「是」の比率がかなり高いのではないだろうか。このことを前提にすれば、先述した内容も含めて、「経営者や企業に勤める人に読まれる書籍（啓蒙書）」の出版や講演など、その技法について真剣に議論することが、日本の経営学者にとって大きな課題である。

こうした点からも、経営学とビジネス・ジャーナリズムの「建設的擦り合わせ」が望まれる。「真理」を究めるという点では、アカデミズムである経営学に比べて、ビジネス・ジャ

ーナリズムは、はるかに劣っている。しかし、後者が発信する「事実」が、世の中を良くすることもあれば、悪くすることもある。ともあれ、そのような大きな影響力を可能にする方法論を無視するよりも、活用したほうが経営学の発展につながると考える。ところが、経営学はこれまで、経営、会計、市場の研究には熱心でありながら、ビジネス・ジャーナリズムの研究には無関心であった。その意味でも、技法にとどまらず、ビジネス・ジャーナリズム自体の研究を経営学ベースで行っていく必要があるのではないだろうか。

注

- 1) メディアとは、新聞、雑誌、テレビ、インターネットなどの媒体を意味していることから、「マス・メディア」、「マス・コミュニケーション（マスコミ）」という語を使ったほうが適切かもしれないが、すでに、アメリカでは、それらの業界事情や方法論に関して書かれた書籍でも、“Journalism” が一般的に使われているため、本稿では、文章が単調になることを避けるため、表現を変えざるを得ないとき以外は、「ジャーナリズム」という表現で統一した。したがって、「マスコミ」と表現している場合は、多くの読者や視聴者を抱える「ジャーナリズム」の意味である。
- 2) 駅売店の新聞スタンドで見られる細長い広告。
- 3) 野中・勝見（2007）
- 4) 延岡（2007）p. 23
- 5) 伊丹（2007）
- 6) 伊丹（2007）p. 12
- 7) 伊丹（2007）p. 17
- 8) 佐藤（2005）p. 67
- 9) 佐藤（2005）p. 337-338
- 10) イン（2006）p. 46
- 11) 伊丹・西野（2004）p. 3
- 12) 佐藤（2006）p. 67
- 13) 佐藤（2006）p. 67
- 14) 加護野（1988）p. 3
- 15) 加護野（1988）p. 11
- 16) 加護野（1988）p. 12
- 17) 加護野（1988）p. 85
- 18) マンハイム（1977）
- 19) 阿部（2001）pp. 5-6
- 20) 大富（2003）

参考文献

Denzin, N.K and Lincoln Y.S. (2000), *Handbook of qualitative research, second edition*, Sage Publications,

- Inc. (平山満義監訳, 岡野一郎・古賀正義編訳『質的研究ハンドブック 1 巻』北大路書房, 2006 年).
- Denzin, N.K and Lincoln Y.S. (2000), *Handbook of qualitative research, second edition*, Sage Publications, Inc. (平山満義監訳, 藤原顕編訳『質的研究ハンドブック 2 巻』北大路書房, 2006 年).
- Denzin, N.K and Lincoln Y.S. (2000), *Handbook of qualitative research, second edition*, Sage Publications, Inc. (平山満義監訳, 大谷尚・伊藤勇編訳『質的研究ハンドブック 3 巻』北大路書房, 2006 年).
- Gussow, D (1984), *The New Business Journalism: An Insider's Look at the Workings of America's Business Press*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc. (室伏章郎訳『ビジネス・ジャーナリズム——専門雑誌の編集から経営まで——』日本エディタースクール出版部, 1986 年).
- Mannheim, K. (1929), *Ideologie und Utopie*, Bonn: Friedrich Cohen (鈴木二郎訳『イデオロギーとユートピア』未来社, 1977 年).
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods, Second Edition*, Sage Publications, Inc. (近藤公彦・訳『ケーススタディの方法』千倉書房, 2006 年).
- 阿部謹也 (2001)『学問と「世間」』岩波書店.
- 秋元律郎, 田中清助訳 (1975)『現代社会学大系 第 8 巻 マンハイム, シューラー「知識社会学」』青木書店.
- 有本彰 (1987)『マートン科学社会学の研究』福村出版.
- 石井淳蔵, 奥村昭博, 加護野忠男, 野中郁次郎 (1997)『経営戦略論』(新版)有斐閣.
- 伊丹敬之 (2007)『よき経営者の姿』日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之, 西野和美編著 (2004)『ケースブック 経営戦略の論理』日本経済新聞社.
- 大富敬康 (2003)『田中耕一の「自分を活かす」術』講談社. (「大富敬康」は長田のペンネーム。)
- 奥平泰弘 (1997)『ジャーナリズムと法』サイエンス社.
- 加護野忠男 (1988)『組織認識論』千倉書房.
- 加護野忠男 (2007)『経営史学』(Vol. 41, No. 4/MARCH 2007) 経営史学会.
- 金井壽宏 (2006)『働くみんなのモチベーション論』NTT 出版.
- 河合宏祐 (2005)『インタビュー調査への招待』世界思想社.
- 京都大学大学院アジア・アフリカ地域研究科・編 (2006)『京大式フィールドワーク入門』NTT 出版.
- 小池和男, 洞口治夫編 (2006)『経営学のフィールド・リサーチ』日本経済新聞社.
- 佐藤郁哉 (2005)『フィールドワークの技法』新曜社.
- 佐藤郁哉 (2006)『フィールドワーク 増訂版』新曜社.
- 新堀通也 (1981) 編著『学者の世界』福村出版.
- 谷岡一郎 (2000)『「社会調査」のウソ——リサーチ・リテラシーのすすめ——』文藝春秋.
- 延岡健太郎 (2007)『日本経済新聞』日本経済新聞社.
- 野中郁次郎, 勝見明著 (2007)『イノベーションの作法』日本経済新聞出版社.
- 藤本隆宏, 高橋伸夫, 新宅純二郎, 阿部誠, 柏谷誠 (2005)『リサーチ・マインド 経営学研究法』有斐閣.
- 門奈直樹 (2001)『ジャーナリズムの科学』有斐閣.