



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
**KOBE UNIVERSITY**  
ROKKO KOBE JAPAN

2013-2b

組織における不祥事の語り継ぎ研究

石川 裕章

Current Management Issues



# 専門職学位論文

## 組織における不祥事の語り継ぎの研究

2012年8月24日

神戸大学大学院経営学研究科

鈴木 竜太 研究室

現代経営学専攻

学籍番号 115B202B

氏名 石川 裕章

# 組織における不祥事の語り継ぎの研究

氏名 石川 裕章

## 目次

第1章 研究の問題意識と目的	1
第1節 研究の問題意識	1
第2節 研究課題	1
第3節 本論文の構成	2
第2章 先行研究のレビュー	5
第1節 不祥事の定義	5
2.1.1 先行研究における不祥事の定義	5
2.1.2 本研究における不祥事の定義	5
第2節 語り継ぎの定義	6
2.2.1 先行研究における語り継ぎの定義	6
2.2.2 本研究における語り継ぎの定義	6
第3節 ストーリーテリング	7
2.3.1 ストーリーテリングの定義	8
2.3.2 ストーリーテリングの機能	8
2.3.3 ストーリーテリングの手法	11
2.3.4 ストーリーテリングのメカニズム	11
2.3.5 ストーリーテリングの効果	12
2.3.6 ストーリーテリングと不祥事の語り継ぎの関係性	13
2.3.7 ストーリーテリングの限界	14
第4節 知識創造論の「場」における対話	14
2.4.1 「場」の概念	14
2.4.2 「場」における対話への組織のかかわり方	15
第5節 ナラティブ・アプローチ	15
2.5.1 ナラティブ・アプローチの定義	15
2.5.2 組織における一人称の語りの「場」	16
2.5.3 ナラティブを通じた「場」の機能	16
第6節 先行研究の意義と限界	16
2.6.1 先行研究の意義	17
2.6.2 先行研究の限界	17
第7節 小括	18
第3章 研究方法	21
第1節 調査課題	21
第2節 インタビュー調査	23
3.2.1 調査概要	23
3.2.2 分析内容	24
第3節 実証調査	25
3.3.1 調査概要	25
3.3.2 分析内容	26

第4節 アンケート調査	26
3.4.1 調査概要	27
3.4.2 分析内容	28
第5節 小括	29
第4章 組織における不祥事の語り継ぎの特徴とメカニズムについての質的分析	31
第1節 語り手に着目した分析	31
4.1.1 語られるストーリーの多様化	31
4.1.2 語られるストーリーの多様化の要因	39
4.1.3 語り手とストーリーの変容	45
4.1.4 小括	49
第2節 聴き手に着目した分析	51
4.2.1 聴き手の解釈の共通化	52
4.2.2 聴き手の意識や行動の変化	54
4.2.3 不祥事の語り継ぎの逆機能	57
4.2.4 不祥事の語り継ぎにおけるメッセージの多様性	61
4.2.5 不祥事の語り継ぎへの聴き手の要望	64
4.2.6 小括	68
第3節 小括	69
第5章 不祥事の語り継ぎにおける「場」の有効性についての質的分析と量的分析	74
第1節 不祥事の語り継ぎにおける「場」の有効性についての質的分析	74
5.1.1 「場」が意識や行動の変化を促す要因	75
5.1.2 「場」が意識や行動の変化を促すプロセス	79
5.1.3 小括	82
第2節 不祥事の語り継ぎにおける「場」の有効性についての量的分析	83
5.2.1 不祥事の語り継ぎの効果からみる「場」の重要性	83
5.2.2 不祥事の語り継ぎの効果を促進する「場」の有効性	86
5.2.3 小括	89
第3節 小括	90
第6章 本研究の結論	92
第1節 要約と結論	92
第2節 学術的インプリケーション	97
第3節 実践的インプリケーション	97
第4節 本研究の限界と課題	101
謝辞	103
参考文献	104

## 第1章 研究の問題意識と目的

### 第1節 研究の問題意識

2000年の雪印乳業集団食中毒事件，同年の三菱自動車リコール隠し事件，2005年の福知山線列車脱線事故，同年のパロマ瞬間湯沸器事故，2006年のシンドラ社製エレベーター事故，2007年のエキスポランドジェットコースター事故など，社会における安全を大きく揺るがし，多くの被害者を生んだ不祥事である。一方，2007年の不二家，赤福，船場吉兆，石屋製菓などの賞味期限切れ材料の再使用や食品偽装問題，賞味期限改ざん事件，同年の関西テレビ「発掘！あるある大事典Ⅱ」データ捏造問題など，被害者は発生していないものの多くの企業により相次いで不祥事が引き起こされた。不祥事は，偶発的な事象ではなく，組織とビジネスが生み出す現代の社会問題といえる。

再発防止，企業風土改革，企業再生。不祥事を引き起こした企業に浴びせられる言葉である。企業は一度不祥事を引き起こすと，その企業の信頼は一気に崩壊し，その結果，株価の下落，売上高の減少，取引や資金調達の縮小及び停止，株主からの訴訟などの責任追及，社員のモチベーション低下などにつながる。このような不祥事を引き起こした企業は，その不祥事を教訓として企業再生に取り組むことになる。しかし，企業再生に取り組む道半ばで，新たな不祥事を引き起こす事例を見たり，聞いたりしている。筆者もそのような不祥事を引き起こした企業に所属している人間であり，企業再生を果たすという経営課題の難しさを日々実感しているところである。では，なぜ難しいのか。企業は個人と違い，複数の人で構成される組織であり，組織が一体となって取り組まなければならないからである。この組織一体という言葉を考えてとき，素朴な疑問が浮んだ。不祥事を引き起こした企業が存続する場合，不祥事を経験していない者が新たに入社することになる。このことは，同じ組織でありながら，不祥事を経験している者と経験していない者の2つの世代が共存することを意味する。このような組織の状況が，より組織が一体となることの難しさを増幅させているのではないだろうか。さらに疑問は続く。2つの世代において決定的に違っている点は，不祥事そのものを経験しているか否かということであるが，不祥事を経験している者は，その経験をもとに不祥事を経験していない者へ何を語り継いでいるのであろうか。そして，不祥事を経験していない者はどのように語り継ぎを解釈し，意識や行動に変化が生じているのであろうか。もし意識や行動に変化が生じていない場合があるのであれば，組織においてどのように不祥事を語り継ぐのがよいのだろうか。これが，本研究の出発点であり，問題意識である。

### 第2節 研究課題

以上の問題意識を踏まえ，本論文では，以下の2つの研究課題に取り組んでいく。

**研究課題(1)** 組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムはどのようなものであろうか。

**研究課題(2)** 意識や行動の変化につながる，よい不祥事の語り継ぎの方法はどのようなものであろうか。

研究課題(1)では，組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動につながるメカニ

ズムについて、ストーリーテリングの手法を参照しながら、探索的に分析を行うことにより明らかにする。ストーリーテリングは、組織の理念やミッション、ビジョンといったものを組織構成員に浸透させたり、組織構成員を方向づけたりする方法であり、Denning (2005)は、伝えたいコンセプトや思いを、それらを想起させる実体験などの物語を通して口頭で伝える手法と説明している。組織における実体験をもとに、物語を通して伝えていくことは、組織構成員に組織の理念や思いを伝え、動機づけるための有効な手段であると考える。Wortmann (2006)は、「失敗のストーリーは、そのままでは役に立たないことがあります。でも、同じような罫に落ちることを防いでくれるものなのです。見落とししたり、忘れたりしがちですが、失敗は大きなチャンスです。失敗から目を背けることは、人間関係を改善したり、信頼を築いたり、業績を伸ばしたりするためのチャンスをみすみすみ逃しているようなものです。成功のストーリーと同じで、失敗のストーリーでも問題の裏側がわかります。失敗のストーリーを語ることで、成功のストーリーと同じような効果が得られます。勝つことも、負けることも学べるのです(邦訳書, 112 頁)」と述べている。失敗のストーリーから成功のストーリーと同様の効果が得られることを考えると、不祥事のストーリーを語ることも重要である。では、組織における不祥事の語り継ぎでは、ストーリーテリングという手法がとられているのであろうか。また、不祥事を経験している語り手が不祥事を経験していない聴き手にどのようなストーリーを語り、聴き手がどのように解釈し、その結果、意識や行動の変化につながるものであろうか。この点を探索的に分析することで、組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動につながるメカニズムを明らかにする。

研究課題(2)では、意識や行動の変化につながる、よい不祥事の語り継ぎの方法について、「語り」に関する知識創造論とナラティブ・アプローチの知見を活用し、組織における「場」の設定の有効性を検証しながら、探索的に分析を行うことにより明らかにする。

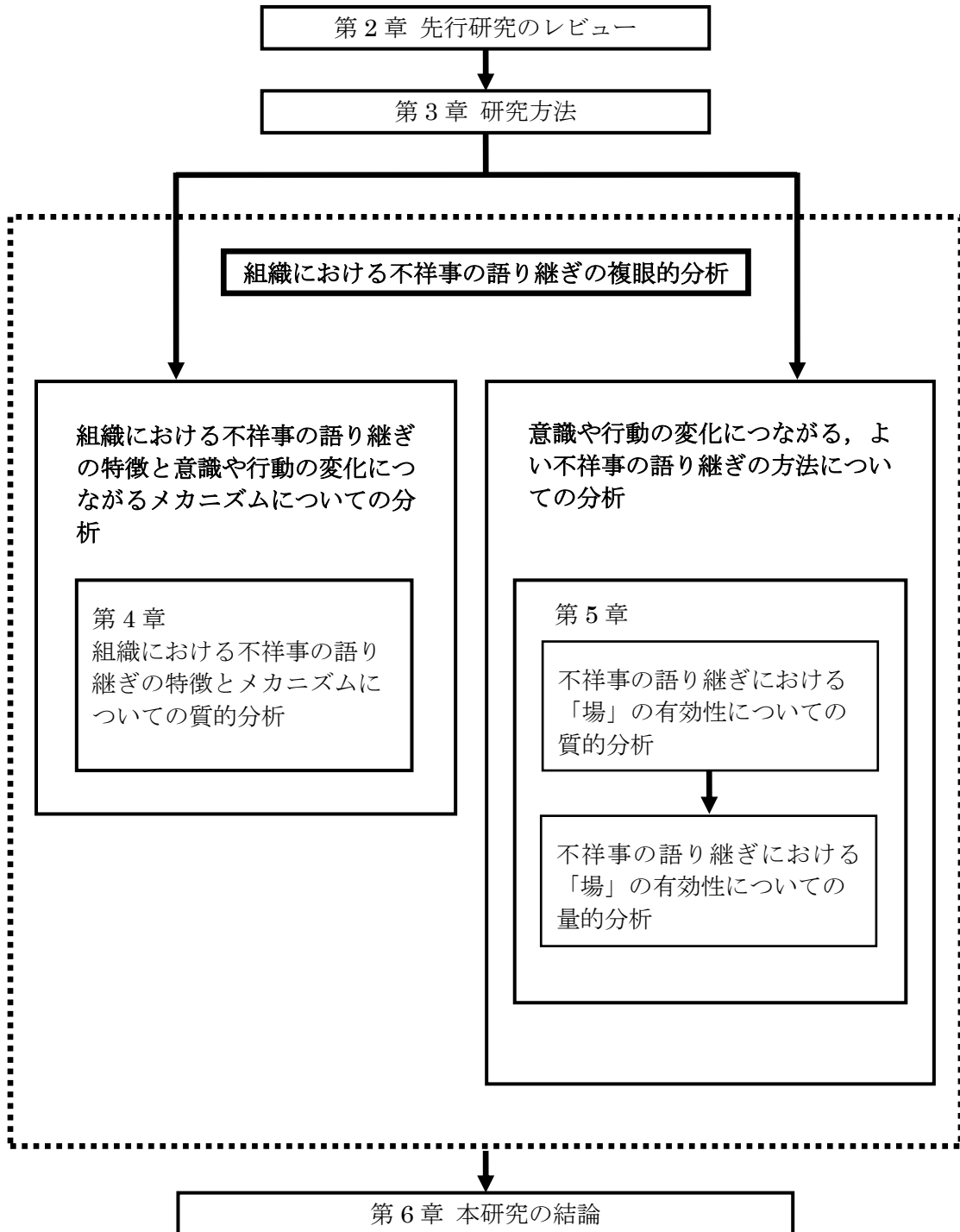
清宮 (2009)は、「不祥事や不正は、今世紀の経営組織がかかえる最大の問題であろう。経営効率や組織の戦略的問題以上に、深刻で危機的な社会問題である(191 頁)」と述べている。また、「人々は消費者の立場と組織の一員という立場において、一連の不祥事に大きな関心と問題意識をもっていることがわかる。このような傾向にあるにもかかわらず不祥事は繰り返し発生し、日本社会に大きな影響を及ぼしている(193 頁)」と指摘している。こういった社会情勢の中、本研究は、不祥事を引き起こし、これから企業再生を目指すさまざまな組織においても有用であり、重要な示唆を与えるものと思われる。不祥事を経験している世代の語り手と経験していない世代の聴き手の双方向からアプローチすることによって、不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムと、意識や行動の変化につながるよい不祥事の語り継ぎの方法といった2つの研究課題を明らかにし、不祥事を経験している世代と不祥事を経験していない世代の2つの世代をつなぐ、組織にとってよい不祥事の語り継ぎを明らかにすることが、本研究の目的である。

### 第3節 本論文の構成

本論文は、6つの章から構成される(図表 1.1)。第1章では、本研究の背景にある問題意識と、研究課題として、(1)組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動につながるメカニズムを明らかにすることと、(2)意識や行動の変化につながるよい不祥事の語り継ぎの方法を明らかにすることを述べた。第2章では、不祥事や語り継ぎ、ストーリーテリン

グに関する先行研究をレビューし、不祥事の語り継ぎにおいてもストーリーテリングは有効に機能するかどうかについて、さらに、語りに関する知識創造論とナラティブ・アプローチの観点から「場」に関する先行研究をレビューし、不祥事の語り継ぎにおいて組織における「場」は有効であるかどうかという方法論についての考察を行う。これらの先行研究をベースに、第3章では、本研究の2つの研究課題に対応させるかたちで、2つの調査課題を明示する。そのうえで、調査課題に答えるために、不祥事の語り継ぎのメカニズムを明らかにする手法として、不祥事の語り手と聴き手を対象にしたインタビュー調査について、そして筆者の所属組織を対象にして「場」の有効性を探るために行った実証調査、さらには不祥事の語り継ぎのメカニズムや「場」の有効性を検証するために行ったアンケート調査について述べる。第4章では、調査課題(1)に答える。インタビュー調査の結果を踏まえ、定性的な観点から、語り手がどのようなストーリーで不祥事を語り継ぎ、聴き手がどのように解釈し、意識や行動の変化につながるのかについて探索的に分析することで、不祥事の語り継ぎのメカニズムを明らかにする。第5章では、調査課題(2)に答える。実証調査と、実証調査と関連づけて行ったインタビュー調査、そしてアンケート調査の結果から、不祥事の語り継ぎにおける「場」の有効性について定性的かつ定量的に分析する。第6章では、実証研究から得られた内容から、意識や行動の変化につながる組織における不祥事の語り継ぎのメカニズムと、よい不祥事の語り継ぎの方法についての結論を導き出し、それをもとに含意を考察したうえで、本研究がもたらした学術的インプリケーションと組織におけるよい不祥事の語り継ぎの具体的かつ実践的なインプリケーションを導き出す。それを踏まえたうえで、本研究手法によるバイアスの可能性や本研究の枠組みにおける研究の限界について指摘するとともに、今後に残された課題について述べる。

図表 1.1 : 本論文の構成



筆者作成

## 第2章 先行研究のレビュー

本章では、組織における不祥事の語り継ぎの特徴とメカニズムと、よい不祥事の語り継ぎの方法を探るにあたり、不祥事や語り継ぐことに関する知見を得ることと、本研究における先行研究の意義と限界を導き出すことを目的として、先行研究をレビューする。先取りになるが、第1節では、不祥事の定義を行う。第2節では、「経験」との関係性に触れ、語り手と聴き手の位置づけを明確にしながら、本研究の語り継ぎの定義を行う。第3節では、不祥事の語り継ぎの特徴とメカニズムについての知見を得るため、ストーリーテリングの定義、機能、手法、メカニズム、効果、限界をレビューする。不祥事の語り継ぎにおける「場」の設定という方法論についての知見を得るために、第4節では、知識創造論の観点から、組織の中の「場」における対話について、第5節では、ナラティブ・アプローチについての先行研究をレビューする。第6節では、本研究における先行研究の意義と限界を導き出し、第7節では、小括として本章をまとめる。

### 第1節 不祥事の定義

本節では、先行研究にみられる不祥事の定義を整理し、本研究における不祥事の定義を示す。

#### 2.1.1 先行研究における不祥事の定義

水谷 (2003)は、企業の不祥事とは、総会屋対策やインサイダー取引、損失補填、独占禁止法違反、違法献金、談合問題に関係したものであると述べている。岡本・今野 (2003)は、ずさんな食品衛生管理や食肉の産地偽装、農薬や香料の不正使用、粉飾決算、製品の欠陥隠匿、設備点検の虚偽記載を挙げており、間嶋 (2007)は、顧客情報の漏洩や列車脱線事故などを挙げており、また、企業以外の事象として、病院の不祥事であれば、医療事故や過誤やその隠匿、あるいは関連企業との癒着、警察の不祥事であれば、裏金や不正経理問題、企業との癒着、内部問題のもみ消し、犯歴情報の漏洩などを挙げており、そのうえで、これらの不祥事をもう少し抽象度を高めた言葉で、組織における不祥事を、「公共の利害に反し、顧客、株主、地域住民などを中心とした社会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業や病院、警察、官庁、NPO などにおける組織的事象・現象のこと(2頁)」と定義している。

間嶋 (2007)は、「不祥事というとい意図的な悪事をそれとしてイメージしやすいが、意図的か非意図的かに関わらず結果的に社会に重大な不利益をもたらすような事象については、組織不祥事の定義の中に含め」、「はじめから違法行為や逸脱行為を行うことを目的としてつくられた組織(犯罪を目的とした組織)の起こす社会や自然への不利益については対象外(2-3頁)」としている。さらに、「組織不祥事には、法に直接触れるあるいは社会に直接不利益をもたらすいわば目に見える不祥事と、法に触れるわけではないが、社会に間接的に悪影響を及ぼすようないわば目に見えないもの(そのものの意図せざるを得ない用途が犯罪やモラル違反を促すような製品の製造販売など)の2つあると考えられる(3頁)」と述べている。

#### 2.1.2 本研究における不祥事の定義

本研究の事例として取り上げる **A社**を含め、世の中のほとんどの企業などの組織は違法

行為や脱法行為を行うことを目的している組織ではない。また、近年、人々の不祥事に対する関心や問題意識が高まっている中、意図的であろうか非意図的であろうか、結果的に不利益をもたらしているかどうかを判断するのは顧客、株主、地域住民、ひいては社会であり、企業などの組織が不祥事を限定的な事象に絞り込んでも意味をなさないと考える。そこで、筆者は不祥事について、広義な事象と捉え、「はじめから違法行為や逸脱行為を行うことを目的としてつくられた組織を除き、企業、病院、警察、官庁、NPOなどの組織が、意図的か非意図的か、合法か違法かに関わらず結果的に、顧客、株主、地域住民などを傷つけ、社会に直接的あるいは間接的に重大な不利益をもたらすような事象のこと」として定義を行う。なお、以降、事故という言葉を使うときはA社の不祥事を意味するものとする。

## 第2節 語り継ぎの定義

本節では、先行研究にみられる語り継ぎの定義を整理し、本研究における語り継ぎの定義を示す。

### 2.2.1 先行研究における語り継ぎの定義

語り継ぐとは、大辞林<sup>1</sup>によると「次の世代の人に次々と語って、伝える」ことであるとされ、日本語大辞典<sup>2</sup>によると「昔話などを文字ではなく、口頭で受け継ぎ伝える」ことであるとされている。野家(2005)は、「自ら体験した出来事あるいは人から伝えきいた出来事を『物語る』ことは、われわれの多様で複雑な経験を整序し、それを他者に伝達することによって共有するための最も原初的な言語行為の一つである(16頁)」と定義している。また、野家(2005)は、「本人のみ接近可能な私密的『体験』は、言葉を通じて語られることによって公共的な「経験」となり、伝承可能あるいは蓄積可能な知識として生成される。『語る』という行為は、人と人との間に張り巡らされた言語的なネットワークを介して、『経験』を象り、それを共同化する運動にはかならない(81頁)」と述べている。

これらのことから分かるのは、伝えることが可能となった自らの経験、あるいは他人の経験を他者と共有するために言葉で伝えるという点において、「物語る」と「語る」の区別はほとんどないということである。また、「物語る」や「語る」と「語り継ぎ」が言葉による行為である点は共通しているものの、「物語る」や「語る」はとくに伝える対象者を特定せずに「経験」を共有しようとする行為であるのに対し、「語り継ぎ」は、伝える対象者を次の世代としている点で異なっていることが分かる。

### 2.2.2 本研究における語り継ぎの定義

不祥事を経験している世代の語り手と不祥事を経験していない世代の聴き手において、決定的に異なるものは、不祥事という経験の有無である。

野家(2005)は、「経験を伝承し共同化する言語装置をわれわれは『物語』と呼ぶことができる(83頁)」と述べている。このように、語り継ぎの語り手は、経験していない世代の聴き手に、不祥事の経験を物語として語り継ぐことになる。松尾(2006)は、「経験は、外

<sup>1</sup> 大辞林 第三版(2006年10月27日 第三版発行 三省堂)

<sup>2</sup> 日本語大辞典 第二版(1995年7月3日 第二版第一刷発行 講談社)

的経験(経験の対象となる客観的状況)と、内的経験(学習者の内的状態)に分けることができると同時に、身体を通して事象に関与する直接経験と、言語や映像を通して事象に関与する間接経験を区別できると考えた。しかし、外界との相互作用を通して得られた知識、技能、感情は経験には含めないことにする。なぜなら、経験とは行為あるいはプロセスであり、知識はそこから生み出されるアウトプットだからである(59頁)」としている。不祥事を経験している世代は、不祥事を引き起こした時に企業に所属している者に限られる。本研究では、経験を外的経験と内的経験に区別しないことにする。なぜなら、Dewey (1938)が、経験は行為と解釈・思考を結びつけるものであるために外的経験と内的経験はセットになっていると指摘しているように、不祥事を経験している者は、不祥事という事象を学習の対象と捉え、その事象から何かしらの解釈を得たり、思考をめぐらしたりしており、不可分の関係であると考えられるからである。

一方、不祥事を経験していない世代は、不祥事が引き起こされた時に企業に所属しておらず、不祥事を経験している者から言語や映像などをおして間接的に関与せざるをえないことからすると、不祥事を経験していない世代の経験は、間接経験であるといえる。世代と不祥事の経験との関係は図表 2.1 のとおりとなる。実際のところ、不祥事を経験している世代は2つに分かれることになるが、不祥事の語り継ぎにおいては、語り手は、不祥事を経験している世代の中でも、不祥事に何らかのかたちで直接かかわった者が行っている。また、聴き手は不祥事を経験していない者に限られる。

本研究は、不祥事を経験している世代の者が、不祥事を経験していない世代の者にどのように語り継いでいくかということに焦点を当てていることから、語り手とは、不祥事を経験している世代の中でも直接経験にもとづいて語るができる個人を指し、聴き手は不祥事を経験していない世代の個人を指すことにする。以上を踏まえ、本研究においては、語り継ぎは、不祥事を経験している世代の中でも、不祥事に何らかのかたちで直接かかわった直接経験をしている語り手から、不祥事を経験していない世代である聴き手に対して、文字ではなく口頭で語り、伝えること定義する。

図表 2.1：世代と不祥事の経験との関係

		外的経験	内的経験	
不祥事を経験している世代 (不祥事前入社・概ね 30 代以上の約 20,100 名)	直接経験			語り手
	間接経験			
不祥事を経験していない世代 (不祥事後入社・概ね 20 代以下の約 9,500 名)	間接経験			聴き手

※社員数は 2012 年 4 月 1 日現在の A 社単体社員数

出典：松尾 (2006)をもとに筆者作成

### 第 3 節 ストーリーテリング

本節では、ストーリーテリングの定義、機能、手法、メカニズム、効果、限界を先行研

究から明らかにしたうえで、不祥事の語り継ぎとストーリーテリングの関係性について検証する。

### 2.3.1 ストーリーテリングの定義

第1章第2節ですでに述べたように、ストーリーテリングとは、組織の理念やミッション、ビジョンといったものを組織構成員に浸透させたり、組織構成員を方向づけたりする方法であり、Denning (2005)のいうところの、伝えたいコンセプトや思いを、それらを想起させる体験などの物語を通して口頭で伝える手法のことである。また、Wortmann (2006)は、ストーリーそのものを「語ることで人を引きつけ、信頼を獲得し、共感させ、説得するための、ちょっとしたエピソードのこと(邦訳書、3頁)」としている。

野家 (2005)は、「自ら体験した出来事あるいは人から伝え聞いた出来事を『物語る』ことは、われわれの多様で複雑な経験を整序し、それを他者に伝達することによって共有するための最も原初的な言語行為の一つである(16頁)」と定義している。また、野家 (2005)は、「物語る」が「語る」という動詞から来ていて、それと似ていて非なる動詞に「話す」があると説明したうえで、「『話す』が話し手と聞き手の役割が自在に交換可能な『双方向的』な言語行為であるのに対し、『語る』は語り手と聴き手の役割がある程度固定的な『単方向的』な言語行為」であり、「『話す』がその都度の場面に拘束された『状況依存的』で『出来事的』な言語行為であるのに比べ、『語る』の方ははるかに、『状況独立的』であり、『構造的』な言語行為だと言うことができる(99頁)」と指摘している。

このような、ストーリーテリングや物語るというものが、組織の理念やミッション、ビジョン、価値観といったものを、組織構成員に浸透させたり、組織構成員を方向づけ、動機づけたりする方法として、ここ最近、企業に採り入れられている。ストーリーは、日本語では物語のことをいうが、昔からストーリーというものが共同体の歴史や行動様式を学習するために、欠くべからざるものとして捉えられてきており、組織においては、箇条書きの規定や、計画によって組織構成員が何をすべきかを理解するのではなく、組織に流れているストーリーがどのような出来事を取り上げ、どのように意味づけ、価値づけをしているかによって、どう行動すべきかが理解されていくといえる。

本研究においては、ストーリーテリングは、組織において、語り手と聴き手の役割がある程度固定的な状況の中、語り手が単方向的な言語行為として、組織に流れるストーリーとして不祥事に関する本人の経験や体験を、意味づけやメッセージを含めて物語ることに定義する。なお、本論文においては、「ストーリー」と「物語」という言葉は同義のものとして使用する。

### 2.3.2 ストーリーテリングの機能

磯村・吉田 (2009)は、近年、ビジネスの世界でも、ストーリーテリングという、お互いの理解を深め、コミュニケーションを円滑にする手法への関心が高まっていると指摘している。

Denning (2005)は、組織論において、知識を構築し、移転する重要な方法、機能がストーリーテリングの力であると説明している。Denning (2005)が、ストーリーテリングという手法をより効果的に活用する方法を模索し始めたのは、1996年にナレッジ・マネジメントのプログラム・ディレクターとして働いていた世界銀行において、ひとつの物語を話し

始めたことに端を発する。以下は、その当時、Denning (2005)が語ったストーリーである。

1995年6月、ザンビアの小さな村で働く医療関係者が、アメリカ国立疾病予防管理センターのホームページにアクセスし、マラリアの治療に必要な情報を入手することができたことから、多くの命を救いました。これは、世界最貧国のひとつであるザンビアの、首都から600キロメートルも離れた小さな町で起こった出来事です。その点について、思いをめぐらせてみてください。この情景の中で、世界銀行にとって最も重要なことは一体何でしょうか。それは、この情景の中に世界銀行が全く関与していないということです。貧困対策に関するさまざまなノウハウを持っているはずの我々は、何百万もの人々にその知識を提供する機会すらないのです。もし我々がそれを持っていたとしたらどうか考えてみて欲しい。そのよう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、我々がそのような組織になれると考えてみて欲しい(邦訳書, pp. 142-143)。

この短い物語は、世界銀行の全行員にとって、これまでとは異なる組織の未来像を描かせるきっかけとなった。

また、Denning (2004)は経営におけるストーリーテリングの機能を次の7つにまとめている。(1)人びとの変革行動を引き出す、行動を喚起する、(2)自分がどんな人物(人となり)であるかを伝える、(3)会社の価値観を伝える、(4)みんなを協働させる、(5)知識を共有する、(6)噂を管理する、(7)人びとを未来に導く、の7つの機能であるとし、機能別にストーリーを語るうえで必要なこともあわせて述べている(図表 2.2)。ある目的を達成するため、例えば行動を変革させるためには、どのようなストーリーが効果的で、どのようなストーリーが必要であるかを、目的別に示し、組織のリーダーが意図的にストーリーを活用し、自らのアイデアを物語ることで、組織のなかの古い体質を取り除き、聴き手に行動の変革を促すことができると主張している。

図表 2.2 : ストーリーテリングの機能

あなたの目的	必要な物語	語るうえで必要なこと
(1)行動を引き出す	成功した変革が過去にいかにか実施されたのかについて述べ、聴き手みずからの状況に当てはめたとき、どのように生かせるのか想像できるようにする	聴き手の関心を聴き手が抱えている課題から逸らすことにならないよう、また聴き手の一人ひとりが置かれている状況に求められる変革や行動を思い浮かべる。しかし必要以上に詳細に言及することは避ける
(2)みずからの人となりを伝える	自身の経験から強みと弱みを見せながら、聴き手の関心を引きつけるドラマを提示し、そこから何を学んだかを伝える	意義のあるディテールを提示することが重要であるが、聴き手にはあなたの話を聞く時間的余裕と姿勢を与えるように配慮する
(3)価値観を伝達する	聴き手に親近感を抱かせ、推し進めるべき価値観から生じる問題について議論を促す	たとえ仮説であろうと、信頼できる人物描写との状況設定を忘れることなく、物語があなたの行動と一貫していることをけっしてなおざりにしてはならない
(4)コラボレーションを育む	聴き手にも身に覚えのあるような状況を感動的に語り、それに関連した実体験を共有するように促す	設定した課題が、この物語の共有を阻害しないように留意する。アクション・プランは、この物語の連鎖反応によって解放されるエネルギーを吸収できるように準備すべきである
(5)噂を管理する	多くの場合、軽いユーモアで噂の一面に光を当て、それが無実無根であることを明らかにする	卑劣な手段を避ける。噂が本当に噂であることを確かめる
(6)知識を共有する	失敗に着目し、その状況がいかにか解決され、解決策がなぜ奏功したのかについて詳しく説明する	聴き手に対して、行動に移すことを促すことよりも理解させるとともに、注意喚起を行うことを念頭に置きながら、代替案、もしくはより優れた解決策を提案してもらう
(7)人々を未来に導く	あなたが創造したい未来を、最終的に間違いであったなどとならないよう、過剰に描写することなく、人々の関心を促す	話術を磨く。もしくは、過去が未来への踏み切り台となるような物語を用いる

出典：Denning (2004)をもとに筆者作成

一方、野中・紺野 (1999)は、知識創造論の中で、組織において語ることで、主観的な「暗黙知」が客観的な「形式知」化され、それが他者の行動を促進し、その「暗黙知」が豊かになり、それがフィードバックされて、新たな発見や概念につながると指摘している。すなわち、語ることで組織において知識創造を促進していく機能を持つことを明示したのである。金井 (2007)は、リーダーシップと知識創造との結びつきについて、リーダーシップとフォロワーの関係において、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であり、物語はそのような知識創造の誘発剤の機能を持つことを述べている。

これらの研究から、組織において、ストーリーを語ることは、聴き手に行動面での変革を促したり、新たな知識創造を誘発したりする機能を持っている、言い換えれば、組織に

において行動の変革や知識創造を促すために、ストーリーを語ることは有効であるといえる。

### 2.3.3 ストーリーテリングの手法

Guber (2007)は、ストーリー(物語)を語るときには、リーダー(語り部)が目的をもって、どのような点に注意すべきかということについて、説得力あふれるストーリーと優れた語り手には、誠実であることが非常に重要であり、そのときの誠実さの対象は「自分自身」「聴き手」「状況」「使命」に向けなければならないと述べている。自分に誠実であるということは、自分の経験や感情を偽りなく、正直に表出し、聴き手と共有することであり、優れた語り手に共通する動機は、「私が経験したこと、感じたことを、あなたも感じてもらいたい」という精神であり、そのためにも、「自分自身」「聴き手」「状況」「使命」の全てに誠実であることが求められるのである。

語り部が語るストーリー(物語)については、磯村・吉田 (2009)は、魅力的な物語の条件として、次の3つを挙げている。(1)聴き手を引き込む、期待と現実のギャップがあること、(2)人間の汚れた部分を隠さないこと、(3)見えない部分に真実が見えること、である。

磯村・吉田 (2009)は、人の話をするときは、比喩を活用し、話しぶりを工夫することが有効であるが、それ以上に大事なこととして、物語には人生における自分だけのオリジナルな経験が込められていることが重要であると述べている。また、金井 (2007)は、Martin (1986)の「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はなく、『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)」という主張を取り上げ、「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」と述べている。

これらのことから、不祥事の語り継ぎにおいても、自分自身、聴き手、状況、語り継ぐことの使命の全てに誠実で、加えて自分だけのオリジナルの経験と、その物語が持つ意味や教訓を織り込んで物語を構成して語ることが重要であり、このようにして不祥事の語り継ぎを行えば、聴き手にとって説得力をもって伝えることができると考えられる。

### 2.3.4 ストーリーテリングのメカニズム

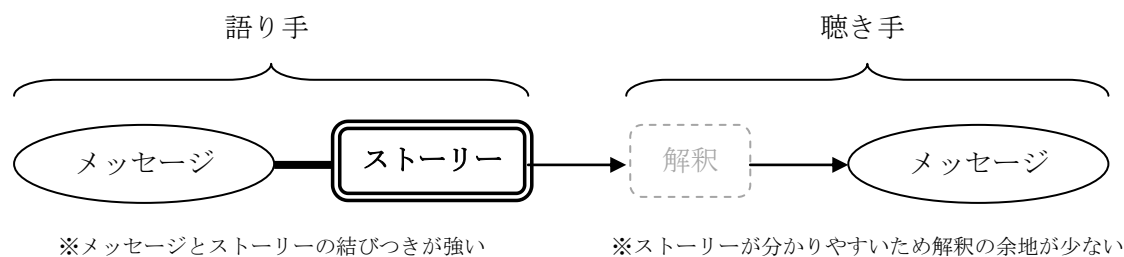
ストーリーテリングは、伝えたいコンセプトや思いを、それらを想起させる実体験などの物語を通して伝える手法である。Denning (2005)は、「物語の使用法の中で用いる上で心に留めておくべきもっとも重要なことのひとつに、物語が使われる目的をハッキリさせておくということがある。なぜならば、我々人間は物語をとて魅力的なものだと理解する。それがゆえに、我々は、皆、非常に容易に物語それ自体に関心を持つようになってしまい、物語を用いることの目的についての視点を見失ってしまうのである(邦訳書, 150頁)」と述べている。つまり、ストーリーテリングを行ううえで、まず重要なことは、なぜストーリーを使うのかという目的を明確にすること、言い換えれば、ストーリーを使って何を伝えたいかというメッセージを明確にすることである。そして、このメッセージが明確であれば、聴き手は魅力的な物語それ自体に関心を持つことに始終することなく、目的やメッセージを、物語を通して受け取りやすくなる。

兼清 (2009)は、ストーリーを使うことの有用性について、以下のように例を挙げて説明している。

例えば、「生き活きとした職場の実現」といったような標語的な表現は、私たちがビジネスの現場で慣れ親しんで使ってきたものである。「短い文章で、わかりやすくすることが善である」というメンタルモデル(固定観念)の中で、我々はビジネスを進めてきたのかもしれない。こうした箇条書き的な表現は、一見わかりやすいものの、その背景にある文脈(コンテキスト)をうかがい知ることが難しい。そのため、受け止める側が自分の枠組みの中で解釈をすることとなる。「生き活きとした職場の実現」という表現から、ある人は「みんなが仲間に気を配り、忙しそうながいたら『なんか手伝えることある?』と自ら申し出てサポートしたり、疲れてそうな人がいたら、誰かが一声掛けて元気を取り戻すようなことが、当たり前のように行われている職場」をイメージする人もいるかもしれないが、逆に「そういうのを取り上げるってことは、私たちが生き活きしていないと思っているんだろう・・・」と解釈する人もいるかもしれない。また、何もイメージすることができない、“よくわからない”という人もいることだろう。一方、ストーリーで描かれた場合、ストーリー自体が原因結果の流れを意味づけたものであることから、背景にある文脈と意味が明確化・共有化されやすい。その結果、言葉や文章を超えた“大事なもの”が明確化されたり、共有化されたりしやすくなる(14-15頁)。

ストーリーテリングは、図表 2.3 に示すとおり、伝えようとする標語的な表現であるメッセージを、そのメッセージと結びつきが強いストーリーを語ることにより、聴き手に解釈する余地を少なくし、メッセージの表面的な言葉や文章を超えた、真の意味を伝えやすくするメカニズムであるといえる。では、不祥事の語り継ぎにおいても、このようなストーリーテリングのメカニズムのように、意識や行動の変化という組織のメッセージと結びつきが強い不祥事というマイナスのストーリーを語ることにより、聴き手に解釈する余地を少なくし、意識や行動の変化というメッセージを伝えることができるのであろうか。この問いは、研究課題(1)につながるものであり、第4章の実証研究の分析を通して明らかにしていく。

図表 2.3 : ストーリーテリングのメカニズム



筆者作成

### 2.3.5 ストーリーテリングの効果

Wortmann (2006)は、ストーリーテリングの効果として、次の3つを挙げている。(1)覚えやすく行動が起こしやす、力強い情報が生まれる、(2)文脈や色合い、感覚、意義などが伴う(つまり、成功の秘訣や思わぬ落とし穴といったストーリーを伝えると、自分がそ

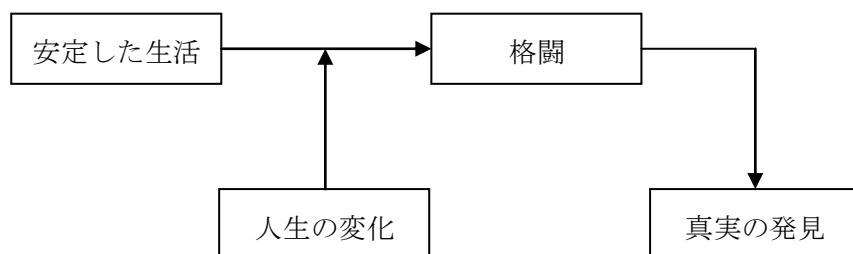
の立場に置かれたように理解できて、他人の話を通じて学べる)、(3)ストーリーを加えることで、より記憶に残るやりとりとなる(覚えやすいから行動につながる)、の3つである。

ストーリーテリングがこのような効果を発揮するのは、前項で述べたように、伝えようとするメッセージと語るストーリーの結びつきが強いからであり、聴き手がそのようなストーリーをあまり解釈することなく受け取るからこそ、覚えやすく行動が起きやすくなったり、感覚的にも理解しやすかったり、記憶に残りやすくなったりするのである。

### 2.3.6 ストーリーテリングと不祥事の語り継ぎの関係性

Mckee (2003)は、ストーリーテリングでは、主に自分が体験したことが語られるが、淡々とした日常のような自らの体験なら何でもよいというわけではなく、人を惹きつける物語とは聴き手の人の感情を呼び起こし、考えさせるものでなければならないと述べている。つまり、淡々とした日常を語るのではなく、人生の変化とその理由が描かれた物語を用意する必要があるということである。このことを踏まえて、磯村・吉田 (2009)は、物語が人を引き込む理由は、物語が人を考え込ませる魅力を持っているからであると指摘している。この人を引き込む物語の基本構造について、図表 2.4 のように示し、通常、人びとはさほど変化のない安定した毎日を暮しているが、その平穏な日々を破る出来事、例えば昇進、出会い、別れ、事故、病気といったことが起こった場合、人は格闘することになり、その格闘を通じて、今まで見えなかった真実を垣間見る経験をし、新たな人生が始まると述べている。

図表 2.4：物語の基本構造



出典：Mckee,R.and Fryer,B.(2003) “*Storytelling That Moves People*”,Harvard Business Review.(木下徹郎訳「ストーリーテリングが人を動かす」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年4月号。)にもとづき作成

組織にとって不祥事は、平穏な日々を破るどころか、組織の歴史の中で二度とあってはならないほど重大な出来事であり、過去を省みる機会ともなる。こうして、組織構成員は不祥事を機に、今まで見えなかった組織の問題や真実を垣間見て語ることになることから、不祥事の物語の構造は、磯村・吉田 (2009)が示す物語の基本構造に似ているといえる。不祥事の物語がこのような構造だからこそ、不祥事の物語を語れば、Mckee (2003)のいうように、聴く人は覚えやすく、感情が呼び起こされることになるのである。この点において、ストーリーテリングと不祥事の語り継ぎの関係性を認めることができる。

一方、ストーリーテリングという手法を含む、「語り」という行為そのものについては、清宮 (2009)が詳しい。清宮 (2009)は、「語り」の重要性について、「わたしたちの日常生

活は、広い意味で『言語』活動を中心としたコミュニケーションの過程から構成されている。わたしたちの労働や経営，組織，ビジネス活動においても同様である。人々の間で行われるこのようなコミュニケーションの過程を『言葉』を中心に考えることは，社会や組織の問題を理解するうえでとても重要な考えかたとなりつつある。近年の『語り』や『ナラティブ』に対する注目は，言語学的な領域を超え，社会科学全般に影響を及ぼしている(190頁)」と述べている。また，清宮(2009)は「語り」と不祥事の関係について，「不祥事がなぜ起きるか原因を分析してもそれを解消することはできず，結果的に同じような不祥事が繰り返し発生している。むしろ不祥事がいつまでもなくならない点，不祥事は再生産されるという着眼点に立って，組織の不祥事という現実が社会的に作り上げられるプロセスを，言語活動という視点で考察することが大事だと考える(190頁)」と述べている。つまり，従来の動機や因果関係によって不祥事の問題に取り組む手法には限界があり，従来とは異なる解決方法として，言語的な「語り」による戦略的また創造的なアプローチが求められるということである。また，不祥事が起きるに至った組織の語りのプロセスに着目することは，組織の不祥事を動機の問題に矮小化することなく，不祥事の生成・再生産過程をストップさせるための変革の糸口を示すことにつながるものであり，清宮(2009)は，「社会的な現実の構成を変更するためには，『語り』による戦略的また創造的な解決が求められる(208頁)」と結論づけている。

不祥事を語り継ぐということは，不祥事を再生産させないという役割も当然のごとく含んでいると考えるのは自然である。この点において，不祥事の語り継ぎは「語り」と共通しており，加えてその重要性も認めることができる。

これらのことから，「語り」の一手段であるストーリーテリングは，不祥事の語り継ぎと構造上も役割上も関係性が深く，不祥事の語り継ぎにおいても有効に機能しうるのではないかと考えられる。

### 2.3.7 ストーリーテリングの限界

ストーリーテリングの限界については，兼清(2009)は，声に出して語るという行為が語り手に限定されていることから，結局のところ，聴き手が受動的となり，聴き手の一人ひとりが生成した意味を，全体で共有しづらいことを指摘している。つまり，ストーリーテリングは，語り手から聴き手へ一方に伝える行為であるために，その語りの場において，聴き手から語り手への言語行為による反応がないため，聴き手個人に生成された意味を，語り手はもちろん，その場にいる他の聴き手が知ることができない。確かに語り手は，聴き手の反応を見ながら，語る内容やイントネーションを変化させたり，時にはボディランゲージを加えたりして，柔軟な語りを行うことができる。しかし，聴き手は固定的かつ受動的なままであり，語るという行為が一方であることに変わりはなく，インタラクションを欠いていると言わざるを得ない。

## 第4節 知識創造論の「場」における対話

本節では，知識創造論に関する先行研究をレビューする。具体的には，組織において語る「場」の概念，「場」における対話への組織のかかわり方について明らかにする。

### 2.4.1 「場」の概念

組織における「語り」において、野中・紺野 (1999)が「語ること」が組織において、知識創造を促進していく機能を持つことを明示したことはすでに述べた(2.3.2)。野中・紺野 (1999)は、知識創造論の知識の共有と創造に必要なものとして、「場」という概念を提示している。「『場』は、組織の中に多様に存在していて、個々人の知識を共有したり共同で知識を創るための結節点になる(164 頁)」と述べている。また、「共生場では暗黙知の移転が起きますが、完全に非言語の世界というわけではなく、「物語」「エピソード」「手柄話」といった情報交換が暗黙知の共有・移転を促します。仲間との砕けた話は、知識共有の媒介となります(170 頁)」と述べ、「『場』を通じて、組織が暗黙知を伝達・醸成したり、共有したりすることが可能になる(179 頁)」と述べている。

#### 2.4.2 「場」における対話への組織のかかわり方

野中・紺野 (1999)は、知識経営には、組織文化や人々の意識の変革が不可欠であるとし、「『知識を共有しよう』と口で言うのは簡単ですが、実際には知識ワーカーである社員の参加意識がなければなりません(189 頁)」と述べ、「知識経営の原動力は、官僚的な組織やヒエラルキーの上位にある戦略部門ではなく、リアルタイムで知識の創造や活用を行っている個人やグループこそが重要な役割を担うようになった(190 頁)」と指摘している。

金井 (1997)は、経営の世界では、音楽やスポーツの場合と同じように実演して見せるのは困難な分だけ、具体の経験を物語として語ることが、より一層重要になると指摘している。金井 (1997)はまた、物語をベテランから若い世代にただ『語り継ぐ』だけでなく、少しでも疑問が生じた場合に、それを材料に『議論する』ことが大切であると述べている。さらに、金井 (1997)は、「議論」以外に、「物語」、「内省(なよなよした消極的なものではなく)」、「疑問提示」が、経営理念のような茫然としたものを、世代を貫いて伝達・浸透させていくうえで必要とされると述べている。このことから、組織の上位部門が戦略的にトップダウンで場を設けて知識を教えるよりも、社員が参加意識を持って臨む「場」が重要であり、その「場」の中で「物語」や「疑問提示」を取り入れながら対話し、「議論」して意識や考えの変革を動機づける方が、知識創造につながりやすいということがいえる。

### 第5節 ナラティブ・アプローチ

本節では、組織における語り継ぎの「場」を設定するという方法論に関するもう1つの先行研究として、ナラティブ・アプローチについての先行研究をレビューする。

#### 2.5.1 ナラティブ・アプローチの定義

加藤 (2009)は、ナラティブ・アプローチとは、ナラティブ(語り、物語)という対象物を分析するのが目的ではなく、ナラティブという概念を手がかりにして、なんらかの現象に迫る方法であると述べている。つまり、前述した Denning (2005)のストーリーテリングや野中・紺野(1999)の「場」における対話は、組織の中で新しいアイデアを伝えたり、新たな知識創造したりするうえでの語りに有効性を見出そうとしたのに対し、ナラティブ・アプローチは、組織の中で、なぜ語りが有効になるのか、どのような場面で、どんな語りをすれば有効になるのか、という方法に語りの有効性を見出そうとするものである。

このように、組織におけるよい不祥事の語り継ぎの方法を探るにあたって、組織において有効な語りする方法に関する研究であるナラティブ・アプローチをレビューすることは、

本研究において示唆を与えるものとする。

### 2.5.2 組織における一人称の語りの「場」

加藤 (2009)は、ナラティブ・アプローチにおいて、語りの有効性を組織における「一人称の語り」に着目した。「一人称の語り」とは、「自分についての語り」であり、自己紹介の場面、友人との会話など、自分が語り手となり、自分に関することを他人である聴き手に語るというものである。加藤 (2009)が指摘するとおり、通常、組織の中では、会社についての語り、市場についての語り、顧客についての語りといった「三人称の語り」や、親しい同僚、部下、取引先との間における「二人称の語り」が一般的であり、このような三人称や二人称の語りや二人称の語りや二人称の語りや二人称の語りが支配的な組織の中で、「一人称の語り」が生まれる場面は稀である。加藤 (2009)は、そうした「一人称の語り」が生まれる場、言い換えれば、私が私について語る場では、お互いの語りにも共感し、共通点を再発見し、組織が活性化するという現象があると述べている。そして、組織の中で、「一人称の語り」によって組織が活性化する典型的な場面は、企業研修であるとしている。組織の中で「一人称の語り」を起こすには、評価・判断されない安全な場と語りのきっかけが必要となり、そこで、通常の業務とは切り離された「場」で、同じような立場や役割の人間を集めて自由に語れる「場」を意識的に作り出すのであると述べている。

このことから、組織構成員を共感させて、共通点を再発見させ、組織の意識や行動の変化など、組織の活性化を促そうとするのであれば、組織が意識的に「一人称の語り」が生まれる機会、つまり、「場」を作ることが有効であることがわかる。

### 2.5.3 ナラティブを通じた「場」の機能

加藤 (2009)は、組織において「一人称の語り」をする「場」を開くことにより、3つの機能があることを指摘している。(1)参加者共通の想いが明らかになる、(2)「私の問題は、私一人の問題ではない」という気づき、発見により孤立感が解消される、(3)個人の問題解消が進み、チームの問題解消にもつながる、の3つの機能である。また、これらの機能がはたらく際には、共通して本人が「ハッとする瞬間」が訪れており、それが共感を呼び、場面を転換していく現象が頻繁に起こると述べている。「ハッとする瞬間」とは、問題を抱えて悩んでいると、本人が主人公の物語になっておらず、文末が「～せざるをえない」「～するしかない」になっていることが多く、丁寧に本人を主語とした「一人称の語り」に焦点を戻させると、あるところで、「私」が主語となり、文末が「～したい」に変化する瞬間のことであると述べている。

## 第6節 先行研究の意義と限界

ここまで、不祥事と語り継ぎの定義を行ったうえで、ストーリーテリングについての先行研究をレビューし、ストーリーテリングと不祥事の語り継ぎの関係性を概観してきた。また、知識創造論における「場」とナラティブ・アプローチの観点から組織における語り継ぎの「場」の先行研究についてもレビューしてきた。以下では、本研究における、これまでのストーリーテリングと組織における「場」の先行研究の意義と限界を示したうえで、本研究の研究課題につなげていく。

### 2.6.1 先行研究の意義

ストーリーテリングと組織における「場」に関する先行研究は、本研究において、以下の3点の意義があると考えられる。

第1に、Denning (2005)やGuber (2007)らは、具体的なストーリー(物語)を組織において実践的に用いることで、語り手から聴き手へのストーリーテリングの効果を明らかにした。また、清宮 (2009)は、組織における不祥事の問題に取り組むにあたり、戦略的あるいは創造的な解決を探る手法を、従来の不祥事が起きる動機や因果関係に求めるのではなく、言語的な視点からの「語り」に求めた。組織が抱える重要な経営課題である、組織における不祥事の語り継ぎにおいて、「語る」という言語的行為によるストーリーテリングが有効に機能し、組織の変革につながる可能性があるといった示唆は、不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムを明らかにする本研究にとって、意義があると考えられる。

第2に、野中・紺野 (1999)や金井 (1997)らは、組織における「場」を設定し、「疑問提示」の要素を取り入れながら「議論」することが、知識の共有や創造に効果があることを明示した。「場」というものが、組織における意識変革や問題解決に効果があるひとつの手法であるということが明示されたことは、組織における不祥事の語り継ぎのよい方法を探る本研究にとって、意義があると考えられる。

第3に、加藤 (2009)は、組織の中で、「一人称の語り」をする「場」を設定するという手法が、組織構成員を共感させて、共通点を再発見させることで、個人の孤立感や組織の問題が解消され、組織を活性化させることができることを明示した。「場」の設定に「一人称の語り」という要素を取り入れるという、一歩踏み込んだ具体的な方法が明示されたのは、不祥事の語り継ぎのよい方法を明らかにする本研究にとって、意義があると考えられる。

### 2.6.2 先行研究の限界

一方、これまでのストーリーテリングの研究は、本研究にとって限界が存在する。

第1に、ストーリーテリングの研究は、一般的に成功体験などを語ることで組織の理念やビジョンといったものを、組織構成員に浸透させたり、組織構成員を方向づけ、動機づけたりすることを目的としたポジティブなストーリーテリングの研究が多い。組織における問題として、不祥事を引き起こした企業が風土改革や企業再生のためのひとつの手段として、不祥事というマイナスの事象を語り継ぐことは、経営上重要な問題であるにもかかわらず、この点に焦点を当てた研究はほとんどない。とりわけ、企業の不祥事に関する先行研究においては、いずれの研究も、なぜ企業が不祥事を起こしたのかという原因調査に関するものや、不祥事を引き起こした企業の企業再生の視点に立った事業再編の手法論に関するものが多く、企業再生のために、どのように不祥事を語り継いでいけばよいのかという、マイナスの事象を伝えるといったストーリーテリングの要素を欠いている。世の中には、積極的に不祥事や失敗の話をしたくない人はいないだろう。なぜなら、不祥事や失敗は自分の奥深いところにある弱みをさらけ出す覚悟が求められるからである。そのためか、不祥事や失敗に関する先行研究は、当事者ではなく、第三者からのアプローチによるものが多い。そこで、筆者は不祥事を引き起こしてしまった企業に属する者として、不祥事の語り継ぎの実態に迫ることにより、組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムを明らかにできると考える。

第2に、欧米で多数行われているストーリーテリングの研究においてさえ、ストーリーがどのように聴き手に解釈され、影響を与えているか、という視点に立った実証研究が不足している。Denning (2005)は、具体的なストーリーを示しつつ、どの物語を語ることができれば、どのコンテキストや理由において理にかなっているという点は指摘しているものの、やはり聴き手の解釈を欠いており、聴き手の立場に立った研究に一步踏み込む必要がある。このように聴き手の実態を明らかにすることにより、組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムを明らかにできると考える。

第3に、ストーリーテリングの研究では、語るという行為の一時点を捉え、そのとき語り手が語るストーリーの内容を分析し、ストーリーテリングの機能や効果について言及しているものが多い。しかし、ストーリーテリングは、決して一過性の行為ではなく、継続して行われる行為であるにもかかわらず、時間の経過とともに、語られるストーリーがどのように変容しているのか、あるいは語り手自身もどのように変容しているのか、といった語り手とストーリーの変容に着目した研究は少ない。不祥事の語り継ぎが、組織にとって永続的な取り組みであることを考えれば、語り手やストーリーをどうマネジメントしていくかもまた永続的な課題である。この語り手とストーリーの変容に着目することは、組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムを明らかにするうえでも、非常に有意義であると考えられる。

第4に、ストーリーテリングの限界であるインタラクションの欠如をどのようにして克服するか、という方法論の視点に立った実証研究が不足している。Guber (2007)は、実務上、一部の人がストーリーテリングに対して誤解を抱いていると述べている。第1の誤解は、ストーリーテリングは所詮、色物であると考えられていることであり、第2の誤解は、ストーリーテリングはどことなく信憑性に乏しく、疑わしいと思われることである。このような誤解が生じるのは、ストーリーテリングが組織において具体的な方法による実証結果が示されていないことも起因しているのではないかと考える。現実的に組織において実証することは、決して容易なことではない。しかし、あえて具体的な実証調査を行うことが、ストーリーテリングに対する誤解を少しでも払拭することにつながるとともに、不祥事の語り継ぎにおけるストーリーテリングの有用性を示すことにもつながると考える。

以上のような本研究における先行研究の限界を克服し、組織におけるよい不祥事の語り継ぎを探ることは、不祥事を引き起こした当該企業だけでなく、さまざまな組織が同じような過ちを繰り返さないためにも、経営実践上、貢献できるインプリケーションを得ることができると思われる。

## 第7節 小括

本章では、組織における不祥事と語り継ぎについて、先行研究のレビューを中心に概観し、そのうえで、組織における不祥事の語り継ぎを行うにあたって有効に機能するであろうストーリーテリングの特徴について概観するとともに、組織の語りに着目して、組織における「場」での対話のほか、ナラティブ・アプローチについて概観した。

第1節では、組織における不祥事について、先行研究で多様な捉え方がなされていることを確認したうえで、本研究における定義づけを行った。組織における不祥事は、結果的

に、顧客、株主、地域住民などを傷つけ、社会に直接的あるいは間接的に不利益をもたらす事象のこととである。

第2節では、先行研究などから語り継ぎについての定義を明らかにするとともに、「語る」ことと関係が深い経験についての先行研究もレビューし、本研究における語り継ぎの語り手と聴き手の位置づけを明確にしたうえで、語り継ぎの定義づけを行った。語り継ぎとは、不祥事を何らかのかたちで直接かかわった経験をしている語り手から、不祥事を経験していない世代である聴き手に対して、口頭で語り、伝えることであると定義づけた。

第3節では、ストーリーテリングの概要として、その定義と機能、手法、メカニズム、効果、限界、そしてストーリーテリングと不祥事の語り継ぎの関係性について明らかにした。重要な点は、まずは、組織の歴史上、類をみないほど重大な出来事である不祥事を組織構成員が経験し、今まで見えなかった組織の問題や真実を垣間見ることにより、不祥事の語り継ぎの物語が生まれるという構造が、ストーリーテリングの物語の基本構造に類似しているということと、ストーリーテリングを含む「語り」が、不祥事を再生産させないという役割を果たしうるという点において、同様の役割を担う不祥事の語り継ぎと共通性を見出すことができるということから、不祥事の語り継ぎにおいてもストーリーテリングが有効に機能しうるのではないかと、ということである。不祥事の語り継ぎも、組織が伝えたいメッセージを、それらに関するストーリーを通して伝えようとする点は、ストーリーテリングと同じである。しかし、不祥事の語り継ぎがストーリーテリングと決定的に違うのは、不祥事の語り継ぎの場合、ストーリーが成功体験などではなく、不祥事というマイナスの事象である点である。不祥事の語り継ぎでもストーリーテリングという手法が有効に機能しうるかどうかという問いについては、次章で詳しく触れることにする。一方、ストーリーテリングの限界として、インタラクションの欠如があり、聴き手が受動的となり、聴き手の一人ひとりが生成した意味を、組織内で共有しづらいことを指摘した。この限界をどのようにして克服するのか、もまた重要な点である。この方法論を探ることは、よい不祥事の語り継ぎにつながるものであり、示唆が得られる先行研究は第4節で触れることにした。

第4節では、第3節のストーリーテリングの限界を克服する方法として、組織における「場」について触れた。この「場」については、組織の「場」の中で、「物語」や「疑問提示」を取り入れながら「議論」することが、組織において知識の共有や新たな創造を促進する機能があるということを示唆するものであった。

また、第5節では、ナラティブ・アプローチの観点から、組織における「一人称の語り」の要素を取り入れた「場」は、組織構成員の共感を生み、共通点を再発見し、個人の孤立感や組織の問題を解消して組織を活性化させることを明示した。「一人称の語り」という要素を取り入れるという一歩踏み込んだ「場」の提案は、具体的な「場」の設定を検討するうえでも重要な示唆となり、そのような「場」を設定することで、どのような影響を聴き手に与えるかを分析することは、本研究の研究課題(2)に答えることにもつながり、重要な点と言える。詳細については、次章で述べることにする。

第6節では、本研究における先行研究の意義と限界を述べた。本研究における意義として、繰り返しになるが、不祥事の語り継ぎにおいても、Denning (2005) や Guber (2007) らのいうポジティブなストーリーテリングが有効に機能しうるということが示唆されたこと、野中・紺野 (1999) や金井 (1997) らは組織における「場」の設定が、組織における意識変革

や問題解決に効果があるということ、加藤 (2009)のいう、「場」の中に「一人称の語り」を取り入れることで、組織が活性化するという示唆が得られたことは、本研究にとって意義があるものとなった。一方で、本研究における限界として、企業再生のために、不祥事をどのように語り継いでいけばよいのかというマイナスの事象を伝えるストーリーテリングの研究がほとんどないこと、聴き手への影響や、語り手とストーリーの変容に着目したストーリーテリングの実証研究が少ないこと、ストーリーテリングの限界であるインタラクションの欠如を克服する方法論に関する実証研究が不足していることを挙げた。

次章以降では、組織においてよい不祥事の語り継ぎを探るための、2つの研究課題に答える研究方法を明示し、実証研究を行い、分析を進めていくことにする。まず、第3章では実証研究のための研究方法について検討する。

### 第3章 研究方法

本章は、第1章の研究課題に対応させるかたちで調査課題を明確にするとともに、その問いに答えるための調査方法について述べていく。

本研究の研究課題は、以下の2つであった。

**研究課題(1)** 組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムはどのようなものであろうか。

**研究課題(2)** 意識や行動の変化につながる、よい不祥事の語り継ぎの方法はどのようなものであろうか。

本章第1節では、上記の2つの研究課題に対応させた調査課題をそれぞれ設定する。第2節から第4までは、調査課題の問いに答えるための調査方法として、インタビュー調査、実証調査、アンケート調査の調査概要と分析内容について述べる。

#### 第1節 調査課題

本節では、2つの研究課題に答えるための調査課題を設定する。調査課題の設定にあたっては、前章で明らかにしたとおり、ストーリーテリングや「場」における対話、ナラティブ・アプローチに関する先行研究の本研究における意義を踏まえるとともに、本研究における限界を克服することを念頭に置きながら設定する。そのうえで、調査課題に答えるための調査と分析を行う。

調査課題の設定に先立って、A社において、何のために不祥事の語り継ぎを行っているのかについて明らかにしておく。この不祥事の語り継ぎの目的を明らかにすることは、A社が不祥事の語り継ぎを通して、組織構成員に伝えようとしているメッセージを明らかにすることと等しいと考えるからである。

事故後、A社の企業ホームページには、社員自らの安全性向上へ向けた取り組みとして、「社員が安全意識を高め、一人ひとりが自ら考え、安全を最優先に行動できるよう」、事故の体験・記憶を語り継ぐことと示されている。行動については、安全に係る現状の反省点に対応する改善策を着実に実行するため、教育・指導のあり方の見直しとし、安全の優先に加えて、鉄道人としての意識、行動のあり方を盛り込むことを自ら示している。また、『企業理念』の実現に向けて、『考動』しますと謳っていることや、その「考動」という言葉を取り上げ、『企業理念』の実現を目指し、社員、役員、そして総体である会社が一体となって、自ら考え、行動する(=考動)ことが重要と考えています」としていることから、自ら考えて行動する(=考動)ことを会社として重要視していることが分かる。

上記を踏まえたうえで、以下の2つの調査課題について調査と分析を行う。

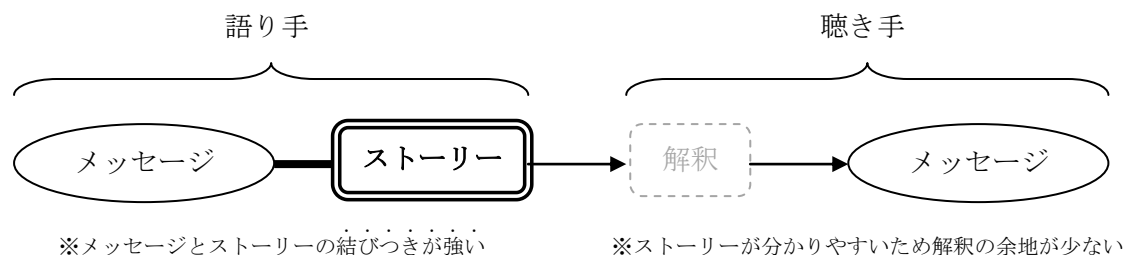
**調査課題(1)** 不祥事の語り継ぎにおいても、ストーリーテリングは有効に機能するのであろうか。具体的には、語り手はどのようなストーリーを、どのように語り、聴き手にどのような影響を与えているのであろうか。

**調査課題(2)** 不祥事の語り継ぎが一方向の行為であるために聴き手が受動的となり、聴き手が生成した意味を全体で共有しづらいというインタラクションの欠如を克

服し、双方向で議論できる「場」は、聴き手にどのような影響を与えるのであろうか。

調査課題(1)では、**研究課題(1)組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズム**はどのようなものであろうか、について答えるものである。組織における不祥事の語り継ぎにおいて、A社では、「社員が安全意識を高め、一人ひとりが自ら考え、安全を最優先に行動できるように」というメッセージを伝えるために、どのような語り継ぎが行われているのであろうか。一般的なストーリーテリングは、組織における確固たる理念や、価値観、想い、標語的なメッセージといったものを、それらと結びつきが強くかつ分かりやすいストーリーを語ることにより、聴き手に解釈の余地を与えずにメッセージの表面的な言葉や文章を超えた、真の意味を伝えやすくするものである(図表 3.1)。そして、ストーリーテリングは、「語り」を通して組織構成員に組織の理念やビジョンを浸透させたり、組織構成員を方向づけ、動機づけたりする。このストーリーテリングは、一見、不祥事の語り継ぎにおいても有効であるように思える。では、語り手は、どのようなストーリーを語って不祥事を語り継いでいるのであろうか。語り継ぎが行われた結果、聴き手はどのように解釈し、意識や行動の変化につながっているのであろうか。インタビュー調査を通して、不祥事の語り継ぎの特徴とそのメカニズムを明らかにしたい。なお、この分析結果については、第4章で述べる。

図表 3.1 : (再掲)ストーリーテリングのメカニズム



筆者作成

調査課題(2)では、**研究課題(2)意識や行動の変化につながる、よい不祥事の語り継ぎの方法**はどのようなものであろうか、について答えるものである。ストーリーテリングは一方向の行為であるために聴き手が受動的となり、聴き手が生成した意味を全体で共有しづらくなるインタラクションの欠如という限界がある。このような限界を克服し、組織における不祥事の語り継ぎのメッセージである意識や行動の変化を促す効果のある、双方向で議論できる「場」は、聴き手にどのような影響を与えるのであろうか。影響を与えるとすれば、どのような要因が、どのようなプロセスで影響を与えるのであろうか。これらを実証調査とインタビュー調査により明らかにする。また、不祥事の語り継ぎにおいて好ましくないのは、意識や行動の変化につながらない聴き手を生じさせてしまうことであり、この課題の解決策を探る必要があると考える。このような、不祥事の語り継ぎの効果が低い聴き手に対して、「場」がどの程度影響を与えるのかについても検証するため、補足的ではあるが、アンケート調査を行う。なお、この分析結果については、第5章で述べる。

## 第2節 インタビュー調査

本節では、まず、A社を調査対象として、組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムを明らかにするために実施したインタビュー調査の概要について述べる。インタビュー調査を選んだ理由は、不祥事の語り手と聴き手の関係の中で、語り手が何を、どのような意図で、どのように語り継ぎ、そして聴き手はどのように解釈し、意識や行動の変化につながるのか、といった不祥事の語り継ぎという複雑な事象のメカニズムを明らかにするためには、量的調査による分析では難しいと考えたからである。また、インタビュー調査であれば、先行研究で明らかになっていない語り継ぎに関する新しく、新鮮な事実を発見することが期待できると考えたからである。

### 3.2.1 調査概要

組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムを調べるため、第2章第2節で整理したとおり、不祥事を経験している世代の中でも、不祥事に何らかのかたちで直接かかわった社員を語り手として、不祥事を経験していない世代の社員を聴き手として調査対象とした。A社の組織は、本社、支社、現業機関、グループ会社等への出向に区分され、系統は基幹事業である鉄道事業と、鉄道事業に付帯する関連事業に区分される。階層は、管理職と一般職に大きく区分される。本研究で位置づける語り手の役割を担っている社員は、主に管理職の職務階層である。そのため、語り手は管理職の中から6名を選び、筆者が対一の個別インタビューを実施した。聴き手については、不祥事を経験していない世代であることから、入社経過年数が最長でも7年であり、いずれの社員も一般職である。そのため、聴き手は一般職の中から14名を選び、語り手と同様に筆者が対一の個別インタビューを実施した。インタビューに際しては、インタビューの趣旨を事前に説明したうえで行い、データはすべて録音し、後に文書化した。ほぼ完全に文書化した約23万字の原資料が、本研究における分析のデータベースとなっている。

<語り手>

実施日：平成24年2月～平成24年4月

系統，組織：図表3.2に示す

階層，年齢：管理職，40代

性別，入社年度：図表3.3に示す

図表3.2：語り手におけるインタビュー対象者の分布(系統，組織)

組織 系統	本社	支社	現業機関※	グループ会社等 への出向
鉄道事業	1(C氏)			
関連事業	2(B, D氏)			3(A, E, F氏)

※ 現業機関とは、駅、運転・車両区所を指す

筆者作成

図表 3.3：語り手におけるインタビュー対象者の分布(性別，入社年度)

入社年度 性別	～H6年	H5年	H4年	H3年	H2年	H元年	S63年～
男性		2	2	1		1	
女性							

筆者作成

#### <聴き手>

実施日：平成23年11月～平成24年4月

系統，組織：図表 3.4 に示す

階層，年齢：一般職，20代

性別，入社年度：図表 3.5 に示す

図表 3.4：聴き手におけるインタビュー対象者の分布(系統，組織)

組織 系統	本社	支社	現業機関	グループ会社等 への出向
鉄道事業	2	1	2	
関連事業	7	1		1

筆者作成

図表 3.5：聴き手におけるインタビュー対象者の分布(性別，入社年度)

入社年度 性別	H24年	H23年	H22年	H21年	H20年	H19年	H18年
男性			3	2	1	2	1
女性			2			3	

筆者作成

### 3.2.2 分析内容

インタビューに際しては，語り手と聴き手ごとに質問する項目を分けて行った。語り手に対しては，不祥事にかかわる経験談，不祥事が与えた自身への影響，語っているストーリーなどについて質問した。聴き手に対しては，語られているストーリー，語り継ぎを受けた後の解釈と意識や行動の変化などについて質問した。インタビューの方法は半構造化インタビューとし，語り手と聴き手の複数の社員から，不祥事の語り継ぎの内容を中心に聞き出しつつ，個別に内容を掘り下げることにより，不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムの分析に活用した。

具体的な質問の例は，語り手に対しては，不祥事にかかわる体験談やエピソードを教えてください，語り継ぎを行う際，どのようなストーリーを語っていますか，などであり，聴き手に対しては，語り継ぎを受けて，どのように解釈していますか，意識や行動の変化はありましたか，変化があった場合とくに影響を受けたストーリーはどのようなストーリーですか，などである。

### 第3節 実証調査

本研究では、ストーリーテリングのインタラクションの欠如という限界を克服するひとつの有効な手法と考えられる、組織における「場」が、聴き手にどのような影響を与えるのであろうか、影響を与えるのであれば、どのような要因が、どのようなプロセスで影響を与えるのかを明らかにするため、A社のA部署において、実証調査を行った。A部署を選んだ理由は、当該部署に所属する社員100名のうち、語り手に区分される社員が3名、聴き手に区分される社員が16名、不祥事を経験している世代の社員が24名所属しているという現状に加え、筆者が所属していることもあり、実証調査の目的に沿うように、柔軟に「場」を設定することができると思ったからである。

#### 3.3.1 調査概要

A部署の社員100名を8グループに分け、各グループに、聴き手に区分される社員16名を2名ずつ、不祥事を経験している世代の社員24名を約3名ずつ割り振り、11～14名から構成されるグループを8つ作ってディスカッション形式で実証調査を行った。社員は、平成16年度入社までの「事故前入社」、平成17年度入社「事故年度入社」、平成18年度入社以降の「事故後入社」、他企業からA社に出向している「出向受社員」「契約社員」に区分した。実証調査の目的は、これまで、不祥事の語り継ぎを受動的に受けることしかできなかった聴き手に、能動的に自らの言葉で不祥事について語るきっかけを与え、議論するといったインタラクティブな「場」を意識的に作り上げることで、聴き手の意識や行動の変化を促進するかどうか、不祥事の語り継ぎにおいて「場」の設定が有効であるかどうかを検証するためである。

実証調査にあたっては、先行研究で示された、「一人称の語り」「疑問提示」「議論」の要素を取り入れた。具体的には、聴き手がこれまでの不祥事の語り継ぎを受けた中で知りえなかったこと、聞きたいと思ったが聞けなかったことなどの悩みや疑問をもとに、事前に聴き手からディスカッションのテーマを提案させた。このテーマの提案というかたちで聴き手から悩みや疑問を事前に吸い上げるやり方は、筆者オリジナルの工夫である。テーマを集約後、その中からディスカッションすることが可能と思われるものをテーマに選定した。ディスカッションの冒頭に、聴き手からテーマとテーマを選んだ理由や想いについて語らせ、それに対して、語り継ぎの語り手や不祥事に何らかのかたちでかかわった社員を含む、「場」の参加者が答えるかたちで、筆者のファシリテートのもと、ディスカッションを行った。ディスカッションのテーマを図表3.6に、ディスカッショングループの社員構成の分布を図表3.7に示す。なお、いずれの実証調査も平成24年4月に実施した。

図表 3.6：ディスカッションのテーマ

	テーマ
グループ 1	日常業務における、関連事業系社員としての安全への意識や具体的な取組み
グループ 2	事故の伝承のあり方について(若手社員への意識面や事故現場等のあり方も含めて)
グループ 3	事故後に変革したと感ずることについて
グループ 4	事故を経験した社員が事故後入社した社員へ伝えたいことについて
グループ 5	事故前後での間接部門 <sup>3</sup> の安全に関する取組みの変化について
グループ 6	事故当時の〇〇〇部 <sup>4</sup> の対応について
グループ 7	事故後、安全に対して間接部門はどう取り組んでいるのかについて
グループ 8	事故前後で、会社は何を変えたのか、何が変わったのかについて

筆者作成

図表 3.7：ディスカッショングループの社員構成

	事故前入社	事故年度入社	事故後入社 (=聴き手※1)	出向受社員	契約社員	計
グループ 1	8		2[1]※2	1	2[2]	13
グループ 2	9(1)※3[3]		2	1		12
グループ 3	10[1]		2[1]			12
グループ 4	7[1]		2	2		11
グループ 5	6(1)		2	2	3[3]	13
グループ 6	7[1]	1	2[1]	1	1[1]	12
グループ 7	9		2[1]	3[1]		14
グループ 8	7(1)	1[1]	2	1	2[2]	13
合計	63[6](3)	2[1]	16[4]	11[1]	8[8]	100

※1 事故後入社した社員は、不祥事の語り継ぎにおける立場は「聴き手」となる

※2 [ ]内は、女性の再掲人数

※3 ( )内は、不祥事の語り継ぎの「語り手」経験のある社員の再掲人数

筆者作成

### 3.3.2 分析内容

実証調査を行った直後に、実証調査の調査対象者の中から、語り継ぎの聴き手に該当する社員にインタビューを行った。また、次節で述べるアンケート調査を行うことで、「場」の設定という実証調査によりどのような効果があったかどうかを分析した。前節で述べたインタビュー調査の対象者であるインタビューイの中で、筆者と同じA部署に所属する一部の社員に対しては、実証調査後にあらためてインタビューを行い、実証調査を終えた時点での意識の変化などについて質問した。実証調査の前後の比較をすることで、組織における不祥事の語り継ぎにおける「場」の設定の有効性の分析に活用した。有効性の分析にあたっては、「場」を設定したことによって、(1)意識の変化につながったかどうか、(2)意識の変化につながったのであれば、どうしてそうなったのか、の2点に焦点を当てて質問した。意識の変化について質問した理由は、「場」の設定は、ある一時点での取り組みであり、その「場」の中で意識の変化があったかどうかを検証することはできるものの、その「場」の中ですぐに行動の変化が起こることは現実的にはありえないと考えたからである。

## 第4節 アンケート調査

<sup>3</sup> A社の組織のうち、「本社」と「支社」を指す。

<sup>4</sup> 筆者が所属するA部署の名前が入る。

不祥事の語り継ぎにおいて好ましくないのは、意識や行動の変化につながらない聴き手を生じさせてしまうことであることは、先ほど述べたところである。このような、不祥事の語り継ぎの効果が低い聴き手に対して、「場」はどの程度影響を与えるのかについて、補足的ではあるが、定量的に把握するためにアンケート調査を行った。また、あわせて不祥事の語り継ぎに関する認識や効果についても、アンケートデータをもとに分析を行った。調査概要について述べたうえで、質問紙により聞いた、不祥事の語り継ぎによる解釈と意識や行動の変化についての質問項目と、組織における「場」の有効性についての質問項目を明示しながら、分析内容について述べる。

### 3.4.1 調査概要

組織における「場」の設定が、不祥事の語り継ぎの限界であるインタラクションの欠如を克服するひとつの手段となりうるのかどうかを定量的に把握するためにアンケート調査を行った。その後、アンケートデータをもとに、組織における「場」の有効性について分析を試みた。

調査対象者は、筆者が所属する A 部署において実証調査を行った社員 100 名である。そのうち回答者数は 97 名であった。属性としては、回答者の性別は 81% が男性で、女性が 19%、平均年齢は 37.0 歳で、20 代が 16.5%、30 代が 46.4%、40 代が 34.0%、50 代が 3.1% であった。平均勤続年数は 13.0 年で、5 年未満が 23.8%、5 年以上 10 年未満が 14.4%、10 年以上 20 年未満が 36.1%、20 年以上 30 年未満が 21.6%、30 年以上が 4.1% であった。職務階層としては、一般社員が 37.1%、係長クラスが 38.1%、課長クラスが 19.6%、部長クラス以上が 5.2% であった。

実施にあたっては、実証調査として行った「場」の最後に、質問紙によるアンケート調査を行った。アンケート期間は、平成 24 年 4 月 6 日(金)～平成 24 年 4 月 19 日(木)である。アンケートは基本的に席上回収とし、席上回収できない場合は、当日中に督促のうえ回収することにした。なお、回答の欠損項目が 2 か所以上ある回答については、集計から除外した。アンケートの回答状況及び有効回答を図表 3.8 に示す。

図表 3.8 : アンケートの回答状況

	配布数	回答数	回答率	有効回答数	有効回答率
グループ 1	13	12	92.3%	12	92.3%
グループ 2	12	12	100.0%	12	100.0%
グループ 3	12	12	100.0%	11	91.7%
グループ 4	11	11	100.0%	11	100.0%
グループ 5	13	13	100.0%	12	92.3%
グループ 6	12	12	100.0%	10	83.3%
グループ 7	14	13	92.8%	13	92.8%
グループ 8	13	12	92.3%	12	92.3%
計	100	97	97.0%	93	93.0%

筆者作成

### 3.4.2 分析内容

設問(1)では、不祥事の語り継ぎによる解釈と意識や行動の変化の実態を把握するために、図表 3.9 の 11 項目の質問項目それぞれについて、「1：全くそうでない」～「2：どちらともいえない」～「5：全くそのとおり」の 5 段階のリカート尺度によって、質問を行った。質問項目は、不祥事の語り継ぎの解釈と意識や行動の変化に関するもので、主に自分自身に関して問うものとした。

図表 3.9：不祥事の語り継ぎによる解釈と意識や行動の変化についての質問項目

(1) 事故の「語り継ぎ」に関して、以下の各項目について、最もあてはまると思われる番号に○をお付けください。

[1：全くそうでない～ 3：どちらともいえない～ 5：全くそのとおり]

1	私は事故を語り継ぐ目的を明確に理解している	1 2 3 4 5
2	事故を語り継ぐ目的を、会社からはっきりと説明を受けた	1 2 3 4 5
3	会社として、語り継ぐ目的は端的にいうと何であると思いますか。自由にご記入ください	
4	これまで受けた事故の語り継ぎの内容は、いつも同じ内容の繰り返しで、すでに知っていることばかりである	1 2 3 4 5
5	語り継ぎを受けたときは、語り継ぎの意味をいつも具体的に肉付けして、自分なりに解釈している	1 2 3 4 5
6	語り継ぎを何回受けても、自分なりの解釈はいつも同じである	1 2 3 4 5
7	これまで語り継ぎを受けて、どのように解釈していますか。自由にご記入ください。	
8	語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、仕事に対する意識が大きく変わった	1 2 3 4 5
9	語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、具体的な行動に落とし込んでいる	1 2 3 4 5
10	小冊子など紙に書かれたものより、語り継ぎは効果的である	1 2 3 4 5
11	語り継ぎに対する各人の解釈は、最終的に語り継ぎの目的に必ず通じると思う	1 2 3 4 5

筆者作成

設問(2)では、双方向で議論する「場」を設定することで、不祥事の語り継ぎの効果がどのように高まるかについて、図表 3.10 の 11 項目の質問それぞれについて、「1：全くそうでない」～「3：どちらともいえない」～「5：全くそのとおり」の 5 段階のリカート尺度によって、質問を行った。質問にあたっては、これまでの一方向で講話(語り)を聴く形式と比べて、双方向で議論する形式(「場」)はどうであったか、という前提をおいて行った。この前提を置くことで、一方向で伝える不祥事の語り継ぎと双方向で議論する「場」を比較することができ、「場」の有効性を把握できると考えたからである。質問項目は、組織における「場」の有効性を探るために設定したもので、ディスカッションを通して感じたこ

とを問うものを中心に構成した。なかでも、質問項目(2)3と(2)4, (2)9の3問については、不祥事の語り継ぎが目的とする意識や行動の変化に関わるものとした。

図表 3.10：組織における「場」の有効性についての質問項目

(2)本研修の後半の形式を、これまでの事故対応関係者からの講話を聴く形式から、双方向で議論する形式に変更しました。この議論する形式に関して、以下の各項目について、一方向で講話を聴く形式と比べて最もあてはまると思われる番号に○をお付けください。

[1：全くそうでない～ 3：どちらともいえない～ 5：全くそのとおり]

1	私は事故に関する自分のイメージや感情, 思い, 考えを明確に表に出すことができた	1 2 3 4 5
2	私は事故に関する他の社員のイメージや思いをしっかりと感じることができた	1 2 3 4 5
3	自分にとって事故に関する新しい気づきや学びがあった	1 2 3 4 5
4	このように議論することが, 事故を踏まえた自分の考えや行動を考える手助けになった	1 2 3 4 5
5	議論することが, 自分だけではなく, 議論に参加した他の社員の考えや行動を考える手助けになると思う	1 2 3 4 5
6	手助けになるとしたら, 議論のテーマの影響があると思う ※本研修は全ての回でテーマが異なります	1 2 3 4 5
7	テーマが何であれ, 議論することが事故を振り返り, 語り継いでいくうえで有効である	1 2 3 4 5
8	同じ職場の面識がある人(〇〇〇部 <sup>5</sup> 社員)と事故について議論することは, 面識のない人から講話を聴くのと比べて, 事故をより現実的に考える機会になった	1 2 3 4 5
9	議論することは, 事故だけではなく, 語り継ぎの目的を意識する手助けとなった	1 2 3 4 5
10	議論することは, 不祥事だけではなく, 企業理念や, 安全憲章, 経営の3本柱などを意識する手助けとなった	1 2 3 4 5
11	議論したことで感じたこと・思ったことはありますか。自由にご記入ください	

筆者作成

## 第5節 小括

本章では、第1章第2節で述べた本研究の2つの研究課題に対応させるかたちで、以下のとおり調査課題を明確にし、調査方法を設定した。研究課題と調査課題の対応関係は、以下のとおりである。

**研究課題(1) 組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムはどのようなものであろうか。**

<sup>5</sup> 筆者が所属するA部署の名前が入る。

調査課題(1) 不祥事の語り継ぎにおいても、ストーリーテリングは有効に機能するのだろうか。具体的には、語り手はどのようなストーリーを、どのように語り、聴き手にどのような影響を与えているのであろうか。

研究課題(2) 意識や行動の変化につながる、不祥事の語り継ぎの方法はどのようなものであろうか。

調査課題(2) 一方向の行為であるために聴き手が受動的となり、聴き手が生成した意味を全体で共有しづらいというインタラクションの欠如を克服し、双方向で議論できる「場」は、聴き手にどのような影響を与えるのであろうか。

上記の調査課題に対して、調査と分析を通して答えることで、組織におけるよい不祥事の語り継ぎを明らかにしていくこととした。

調査にあたっては、調査課題(1)の問いに答えるためにインタビュー調査を実施した。また、調査課題(2)の問いに答えるために、組織における「場」の設定を行うといった実証調査のほか、実証調査にあわせて、質問紙によるアンケート調査を行った。また、実施調査後にも、「場」の設定の効果を検証するために、あらためてインタビュー調査を行った。

調査対象は、不祥事の語り継ぎが経営上重要な位置づけとなっている A 社を選定し、インタビュー調査においては、社内での不祥事の語り手と聴き手に該当する社員に対して行い、また実証調査及びアンケート調査は筆者が所属する部署において行った。

インタビュー調査では、本社、支社、現業機関、グループ会社等への出向の社員の中から、不祥事の語り継ぎを行っている語り手と聴き手となっている社員を対象として、語り手に対しては、不祥事のかかわる自身の体験談、語っているストーリーなどについて質問し、聴き手に対しては、語り継ぎを受けた後の意識や行動の変化、とくに影響を受けたストーリーなどについて質問した。実証調査では、野中・紺野 (1999)、金井 (1997)、加藤 (2009)などの先行研究をもとに、「疑問提示」や「議論」、「一人称の語り」の要素を取り入れて、「場」を設定した。また実証調査の最後に、とりわけ不祥事の語り継ぎのものの効果が低い社員に対する「場」の効果を検証するために、アンケート調査を行った。質問項目は、不祥事の語り継ぎの解釈と意識や行動の変化に関するものと「場」の有効性に関するものを含めて行った。さらに、「場」の設定の効果を、「場」の設定の前後比較をすることで検証するために、実証調査に参加した社員数名に対してインタビューを行った。

次章以降、調査結果をもとに設定した仮説の検証を行いつつ、組織における不祥事の語り継ぎのメカニズムと組織における「場」の有効性を明らかにしていく。第4章では、組織における不祥事の語り継ぎのメカニズムについての質的分析を、第5章では、不祥事の語り継ぎにおける「場」の有効性についての質的分析と量的分析を、インタビューデータとアンケートデータをもとに進める。

## 第4章 組織における不祥事の語り継ぎの特徴とメカニズムについての質的分析

本章では、不祥事の語り手と聴き手の両者に行ったインタビュー調査の結果をもとに、調査課題(1)に答えるための質的分析を行い、**研究課題(1)組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズム**はどのようなものであろうか、を明らかにする。

分析に先立って、あらためて調査課題(1)について確認しておく。調査課題(1)とは、成功体験などの分かりやすいストーリーを口頭で伝え、組織の理念やコンセプトなどを組織構成員に浸透させたり、方向づけたりするストーリーテリング(2.3.1)が、マイナスの事象を伝える不祥事の語り継ぎにおいても有効に機能するのであろうか、具体的には、語り手はどのようなストーリーを語り、聴き手にどのような影響を与えているのであろうか、ということであった。分析にあたっては、先取りになるが、第1節では、不祥事の語り継ぎにおける語り手に着目し、語り手が語るストーリーの実態とその要因、時間の経過に伴う語り手とストーリーの変容についての発見事実を明示する。第2節では、聴き手に着目し、聴き手の解釈、意識や行動への影響の実態のほか、インタビュー調査を通して明らかになった聴き手に生じている現象に関する発見事実を明示する。最後の第3節では、小括として本章の発見事実をまとめ、調査課題(1)の回答を明示し、本章を締めくくりにする。このような流れで分析を行う理由は、本研究における不祥事の語り継ぎが、不祥事に何らかのかたちで直接かかわった直接経験をしている語り手から、不祥事を経験していない聴き手に対して口頭で語り、伝えるという語り継ぎ定義(2.2.2)を踏まえ、この流れに沿って語り手と聴き手それぞれの立場に着目し、不祥事の語り継ぎとのかかわり方について分析を進めれば、不祥事の語り継ぎの特徴とメカニズムの解明がしやすいのではないかと考えたからである。

### 第1節 語り手に着目した分析

本節では、不祥事の語り継ぎにおける語り手に着目し、不祥事の語り継ぎの分析を行う。分析にあたっては、先取りになるが、第1項では、不祥事の語り継ぎで語られているストーリーの実態について分析を行い、不祥事の語り継ぎのストーリーの特徴について述べる。まずはストーリーの特徴を明らかにすることで、不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムを探る糸口が得られるのではないかと考えたからである。第2項では、第1項のストーリーの実態を生じさせている要因について分析し、第3項では、語り手とストーリーの変容について分析する。

#### 4.1.1 語られるストーリーの多様化

本節では、インタビュー調査によって得られた語り手6名が語っているストーリーを紹介し、そのストーリーを分析することにより、不祥事の語り継ぎにおけるストーリーの特徴を明らかにする。ここでいうストーリーとは、不祥事の語り継ぎの場面において、語り手が聴き手に実際に口に出して語った内容のことを指すことにする。例えば、語り手自身が体験談を語るにあわせ、その体験談を語る目的をつけ加えて語っている場合、体験談とその体験談の目的をあわせたものをストーリーとして扱う。また、語り継ぎの場面では体験談を語るだけにとどめ、その体験談を語る目的は語らず、インタビュー調査ではじめて

筆者に目的を明かした場合、その目的は実際に聴き手に口頭で語られた内容でないことから、その体験談の目的はストーリーに含めないことにする。

インタビュー調査にあたっては、語り手に対して、どのようなストーリーを語っていますか、という質問と、必要に応じて、なぜそのような内容で語るのですか、などの質問をしたところ、返ってきたコメントをもとにストーリーを分類する。先取りになるが、分類の結果、先行研究で明らかにした、ポジティブなストーリーテリングのストーリー(2.3.2)を語る語り手がいる一方で、そうではない新たなストーリーを語る語り手がいることが分かった。不祥事の語り継ぎで語られているストーリーは、ポジティブなストーリーテリングで語られる、「行動を引き出すストーリー」「自らの人となり伝えるストーリー」「知識を共有するストーリー」であり、「価値観を伝達するストーリー」「コラボレーションを育むストーリー」「噂を管理するストーリー」「人々を未来に導くストーリー」は見られなかった。新たに見られたストーリーとは、筆者が名づけた、「事実のみを伝え変化を委ねるストーリー」「共感を乞うストーリー」「疑問を投げかけるストーリー」「ネガティブ情報のみ伝えるストーリー」であった。

### (1) 行動を引き出すストーリー

本項では、ストーリーテリングで語られるストーリーのうち、「行動を引き出すストーリー」を紹介する<sup>6</sup>。不祥事を起こした企業は、同じような不祥事を二度と起こさないために、また一瞬で失った信頼を長期にわたる努力を重ねて回復させるために、社員の意識や行動を変化させていくことが重要となる。Denning (2004)は、「行動を引き出すストーリー」について、聴き手の一人ひとりが置かれている状況に求められる変革や行動を思い浮かべ、その実現に向けて行動できるように促すのものであると説明している。以下のA氏は、不祥事に直接関わった経験者として、社員一丸となって会社を変えていこうという強い意志を前面に出しながら、以下のように語った。

(中略)一人ひとりが、世界一安全な会社になるにはどうしたらいいのかっていうことを考えて、前例にとらわれずに行動して行って欲しい、というのをメッセージとして伝えるのが毎回のパターンです。

(最後にそのようなメッセージを伝えるのはなぜですか?)

(中略)一人ひとりが安全に向かって、いや、安全だけじゃない。サービスの向上とか、胸を張れる恥ずかしくない行動をとっているかということをもみんなに言いたいがために最後にそれを言うんです。(中略)それぞれ自分の立場でやれるべき最大限のことをやりましょうと。

(管理職 40代 A氏)

A氏のコメントから、自分のプロフィール、事故状況、不祥事によるご被害者のプロフィール、不祥事の話、不祥事に関わる自分の対応、そしてメッセージといった構成で語っているのが分かる。そのメッセージは、二度と同じような事故を起こしてはならないこと、そのために社員一人ひとりが安全な会社になるために、前例にとらわれずに行動すること

<sup>6</sup> 本稿中、字体を変え、縮小インデント表示されているのが、インタビューデータである。なお、( )は、筆者による質問及び注記である。

が必要であるというものである。また、社員一人ひとりがそれぞれの立場において、やれるべき最大限のことをやっていると語り、社員の行動の変化を促していることが分かる。しかし A 氏は、行動することについて、「安全だけじゃない、サービスの向上とか、胸を張れる恥ずかしくない行動をとる」「やれるべき最大限のことをやる」という抽象的な表現に止めて語っており、各職場や職種の個別具体的かつ詳細な取組み内容まで語っていない。このことは、人々の変革への準備を促す物語はあまり具体的に記述することなく、あまいに未来を喚起し、そこに至る方向を見せる必要がある(Denning, 2004)という説明と合致しており、このことから、A 氏が「行動を引き出すストーリー」を語っているといえる。

ここで言い添えておくと、このような「行動を引き出すストーリー」のみ語り手に語らせればよいように思うが、それは得策ではないと考える。もしそうすれば、繰り返し同じストーリーが語られることで、いずれは「行動を引き出すストーリー」が陳腐化し、さらには不祥事そのものが陳腐化することで、不祥事の語り継ぎという取組みそのものが形骸化してしまいかねず、前述したとおり、安全意識を高めるというメッセージを直接的かつスローガンのように伝え過ぎたために、その取組みが形骸化し、結果的に安全意識を高めることにつながらなかったという過去の過ち(4.2.1)を繰り返すだけになると考えるからである。

## (2) みずからの人となり伝えるストーリー

本項では、ストーリーテリングで語られるストーリーのうち、「みずからの人となり伝えるストーリー」を紹介する。Denning (2004)は、「みずからの人となり伝えるストーリー」について、聴き手が語り手を信頼していなければ、変革を語ったところで誰もついてこず、聴き手が語り手を信頼するためには語り手を知らなければならないとし、このような物語は、多くの場合、語り手の強さや弱さを垣間見るような人生の出来事にもとづきながら、その体験から何を学んだかを伝えるものであると述べている。このことから、語り手は聴き手に信頼してもらうために、経験を通して生まれた内面にある自分の強さや弱さを包み隠さず伝え、聴き手に親近感や愛着感を与えることが重要であると考えられる。以下の B 氏のストーリーは、まさに不祥事に関わる経験をとおして自分の弱い面を率直に伝えるものである。

(中略)私が事故後一週間ぐらいの間にとった行動を説明して、それから今に至るまでの経過について話したうえで、エピソードを話します。

(どのようなエピソードですか?)

(中略)大変お怒りを受けて。(中略)あらためて実感したのが一番ショックでした。

(管理職 40代 B氏)

B 氏は、事故当時のことと個人的にとくに印象に残ったエピソードを語っている。このエピソードは、自分の甘さを指摘されたことでご被害者からお怒りを受けたというエピソードであり、本来なら大勢の人の前ではなかなか話づらい内容である。B 氏も他の語り手と同様に事故対応を含めさまざまな経験をしているが、その話よりも、あえて自分が叱責され、そして反省するに至ったエピソードを優先的に選び、自分の心情を包み隠さず語ることで、聴き手との距離感を縮めようと努めていることが分かる。不祥事の語り手は、

企業の経営者のように全社員が知っているという特別な存在ではなく、不祥事が発生した際に関わった限られた社員である。そのため、組織が大きくなればなるほど社員数が増え、聴き手が語り手と面識があるという可能性は低くなる。この語り手と聴き手の距離感を縮め、聴き手に共感してもらうことができれば、より聴き手の意識や行動の変化を促すこととなると考える。実際、Guber (2007)は、語り手が不安や恐れ、欠点を進んでさらけ出せば、聴き手はこれらを自らと重ね合わせる。このようにして語り手は、聴き手の理解を促し、カタルシスを感じさせて、最終的には行動のきっかけを与えることにつながると述べており、「みずからの人となり伝えるストーリー」は、不祥事の語り継ぎにおいても、結果的に行動を引き出す効果があると考えられることができる。

### (3) 知識を共有するストーリー

本項で紹介する「知識を共有するストーリー」は、先述した「行動を引き出すストーリー」と対照的なストーリーである。Denning (2004)は、「知識を共有するストーリー」には真実以上のものが必要であり、その目的は、行動を促すことではなく、理解を促し、無知ゆえに陥る落とし穴を気づかせ、また人々を啓発するのではなく、慎重にさせるものであると述べている。つまり、不祥事の語り継ぎの場合は、不祥事の経験から学んだことを、聴き手に対して、行動に移すことを促すよりも理解させ、そして注意喚起を行うことを念頭に置いた語りと言える。以下はC氏が語る「知識を共有するストーリー」である。

(中略) できないんじゃないくて、どうしたらできるのかって思うとか、他人事じゃないよと。(中略) 何かミスをして何か非常事態が起こってしまったというのは、自分たちの仕事にも当てはまるよねって。(中略) それは他人事じゃなくて自分のこととして取り組むことですよと。(中略)

(管理職 40代 C氏)

C氏のストーリーは、当時の事故状況、事故の悲惨さ、当時の自身の行動と考え、ご被害者の話、聴き手へのメッセージといった内容で構成されている。C氏は、安全な会社を築くことは、他人に教えられてできるものではないという信念のもと、「他人事ではなく、自分のこととして取り組む」ことをメッセージとして繰り返し語っていることが分かる。自分のこととして考えることは、何かをしようとするときに人を慎重にさせる。また、特徴的なのは、「事故を起こしたら、自分や家族が被害者になることさえあり得る」というような過激な言葉を用いて注意喚起をすることで、さらに聴き手を慎重にさせていることが分かる。

### (4) 事実のみを伝え変化を委ねるストーリー

本項のストーリーは、ストーリーテリングの7つのストーリーには見られなかった。不祥事の語り継ぎに特徴的に見られるストーリーであり、筆者は「事実のみを伝え変化を委ねるストーリー」と名づけた。「事実のみを伝え変化を委ねるストーリー」は、組織として不祥事の語り継ぎで期待することがあることは認識しつつも、こうして欲しいなどと具体的な言葉で伝えることはせず、事故に関わる情報を客観的に伝えるに止める語りである。以下のコメントは、すでに「みずからの人となり伝えるストーリー」の語り手として紹

介した B 氏のものであるが、B 氏へのインタビューから、B 氏は異なるもうひとつのストーリーを語っていることが分かった。

(中略)事故を起こした事実によって、自分の会社がどういう目に遭ったか、どういう状態になったかっていうところについて、客観的に伝える。(中略)事故に対してどう思うかということも、もっとインスパイアさせた方がいいのかなと。(中略)いわゆる事実を伝えてあげる。(中略)その後のことまで、会社がこういうふうにして欲しいとかは当然エゴとしてあるかもしれないけど。(中略)

(管理職 40代 B氏)

B 氏は、事故に関する事実や情報を客観的に伝え、それをどう捉え、どう行動するかについてはあいまいなままにして、完全に聴き手に委ねようとしている。その理由は、不祥事の語り継ぎで伝えようとしている、自発的な意識や行動の変化というメッセージによるところが大きいと考える。不祥事の語り継ぎで伝えようとしている意識や行動の変化は、あくまでも自発的なものであり、与えてできるものではないからである。また、組織である以上、さまざまな職種や立場の社員がいることを考えれば、なおさら型にはまった会社のエゴよりも、自発的に意識や行動の変化を促すことになるであろう材料、つまり事故に関する客観的な事実や情報を与えることに専念する方がよいように思う。ただし、その結果として、ストーリーのあいまいさが残ることになるのである。物語のあいまいさについて Denning (2005)は、人々に変革への準備を促す物語は、あまり具体的にすることなく、あいまいに未来を喚起し、そこに至る方向を見せる必要があると述べている。不祥事の語り継ぎにおける物語のあいまいさが、かえって聴き手の意識や行動の変化を促す可能性があることを示唆する主張であり、B 氏の「事実のみを伝え変化を委ねるストーリー」は、まさにこの主張に合致するものといえる。

##### (5) 共感を乞うストーリー

本項の「共感を乞うストーリー」もまた、不祥事の語り継ぎに特徴的に見られるストーリーのひとつで、筆者が名づけたストーリーである。Guber (2007)は、自分が感じていることを、聴き手にも感じてもらいたいという精神で、そうなるように物語を設計すれば、情報は経験と結びつき、忘れがたいものになると述べている。安全の意識を高めたり行動を起こしたりするような言葉を直接語らず、不祥事に関する経験や想いを聴き手に共感してもらおうことを乞うように語ることで、聴き手の心に深く入り込むことができるといえる。語り手としては、聴き手の心に深く経験や想いを刻み忘れがたいものとして刷り込むことで、それをきっかけに聴き手の自発的な行動の変化を促すのである。以下が、D 氏の「共感を乞うストーリー」である。

(中略)思いをしっかりと馳せて、申し訳ないっていう気持ちをしっかりと持って欲しいというのをいつも話します。

(管理職 40代 D氏)

D 氏は、不祥事に関わる個人的なエピソードを詳細に語ったうえで、自分なりのメッセージを添えるといった構成で毎回語っていることが分かる。D 氏のメッセージは、「申し

訳ないという気持ちを持って物事にあたって欲しい」というものである。ご被害者対応の中から自分が感じている謝罪の気持ちを、聴き手にも共感してもらい、いろんな場面で思い起こすことを乞うように語っているのである。このようなストーリーが語られる理由は、不祥事の語り継ぎと Denning (2005)のいうストーリーテリングのストーリーと大きく異なる部分、つまり、ストーリーの題材の違いによるものと考えられる。具体的にいうと、組織が引き起こす不祥事は、誰かしら被害者が存在することになり、この被害者がストーリーにとって不可欠な存在になるからである。そして、語り手自身が不祥事を引き起こしてから、長期にわたり被害者と接してきたことを考えると、被害者への感情移入をしたり、立場を考慮した内容や話し方をしたりするのは理解できなくもない。

## (6) 疑問を投げかけるストーリー

本項で紹介する「疑問を投げかけるストーリー」も、ストーリーテリングの7つのストーリーには見られなかった。その後の変化を喚起することを目的に、聴き手に疑問を投げかけるもので、語り手から答えを与えないのが特徴的であることから、筆者は「疑問を投げかけるストーリー」と名づけた。以下の E 氏が語るストーリーが、それである。

(中略)最後に自分たちができることは何だろう？って語りかけます。

(「自分たちができること」というメッセージについてもう少し詳しくお話しください。)

(中略)みなさんは、自分で安全のために何ができるの？っていうのを考えてくださいという話をしています。

(管理職 40代 E氏)

E氏は、不祥事の対応に直接関わることになった経緯、自分の経験談、ご被害者の置かれている状況、その他不祥事が与えた影響を語ったうえで、自分の職場、立場で安全のためにできることは何であろうか、という疑問を投げかけるかたちで語っている。他の語り手が、具体的にこうして欲しいという答えを伝えているのに対し、E氏は決して答えを伝えることなく、メッセージを言い放ったままで語りを終え、その後の聴き手の自発的な意識や行動の変化を期待しているのである。このストーリーは、不祥事の語り継ぎで伝えようとしている、自発的な意識や行動の変化を促すことに重点を置いている点では、前述した「事実のみを伝え変化を委ねるストーリー」と似ている。しかし、「疑問を投げかけるストーリー」の方が、自分の立場で何ができるか、という問いをつけ加えて語る点が異なる。Denning (2005)のいう、ポジティブなストーリーテリングが理念やコンセプトなど聴き手に伝えるものが明確であるのと違い、不祥事の語り継ぎは、意識や行動の変化という伝えるメッセージは明確であるものの、そのメッセージの先にある答えがひとつではないからである。だからこそ、その答えを社員一人ひとりが自分の立場で考えるように喚起する役割が語り手に生まれるため、このようなストーリーが生まれると考える。

## (7) ネガティブ情報のみを伝えるストーリー

本項で紹介する「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」は、不祥事の語り継ぎにおいて最も特徴的なストーリーと言える。そもそもストーリーテリングは聴き手を前向きな意識や行動に導くものである。前述したストーリーテリングの7つのストーリー(2.3.2)を

見ても分かる通り、伝える内容もポジティブ、あるいはニュートラルな内容であり、決してネガティブな事実や情報だけを伝えることはしていない。Denning (2004)が、ネガティブな結果の物語は語り手である自分自身にとっても失敗をもたらしてしまうと述べているように、ネガティブな内容だけを語ることは、語り手に対しても悪影響を与えかねず、ストーリーテリングにおいては避けるべき語りなのである。このようなストーリーを語っているのは、以下のF氏である。

(中略)

(なぜ、そのような内容・構成で伝えているのですか?)

事故を起こしたらこんなことになりますよというところが一番、私は当社として知っておくべき話なのかなと思ってまして。(中略)いかに悲惨だったかっていうことのみをピックアップして話しています。

(なぜ、悲惨さのみを強調されるのですか?)

(中略)事故を起こすとこんな責任を負って、こんなペナルティがありますよっていう伝えの方が結果として伝わるのかなって思っています。(中略)それを実際に間近で見て経験した者の使命というか役割かなって思っていて、中途半端な語りはしない方がいいと思っていますよ。

(管理職 40代 F氏)

F氏は、ストーリーのほとんどを事故当時の話に費やしており、最近の話はほとんど語らず、また、特別なメッセージも伝えていない。そして、事故当時の話をするにしても、とりわけ悲惨さや恐怖心を語っている。F氏は、悲惨さや恐怖心だけを伝えるのが語り手の使命であるという確固たる信念のもと、事故後の被害者の回復や会社の変革などポジティブな情報を語ると、聴き手は事故を過小解釈するなどの誤解を与えかねないと考えているからである。誤解を与えないためにも、事故当時の話に関わる悲惨さや恐怖心を直接的かつ詳細に伝えることが、不祥事を経験していない者には一番効果的であるという理屈である。Denning (2004)は、物語の問題点として、詳細な描写は聴き手自身の状況とあまりに異なるため、かえって聴き手が関連づけて考える精神的余裕を奪ってしまうことを指摘している。過度に詳細な描写をする物語がネガティブなものであれば、なおさらのことである。過度に詳細な描写をした事故というネガティブな物語は、聴き手が解釈することを妨げて、意識や行動の変化を妨げる可能性があると考え、「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」がもたらすこの可能性については、後述する第4章第2節の聴き手に着目した分析(4.2.3)の中で触れることにする。

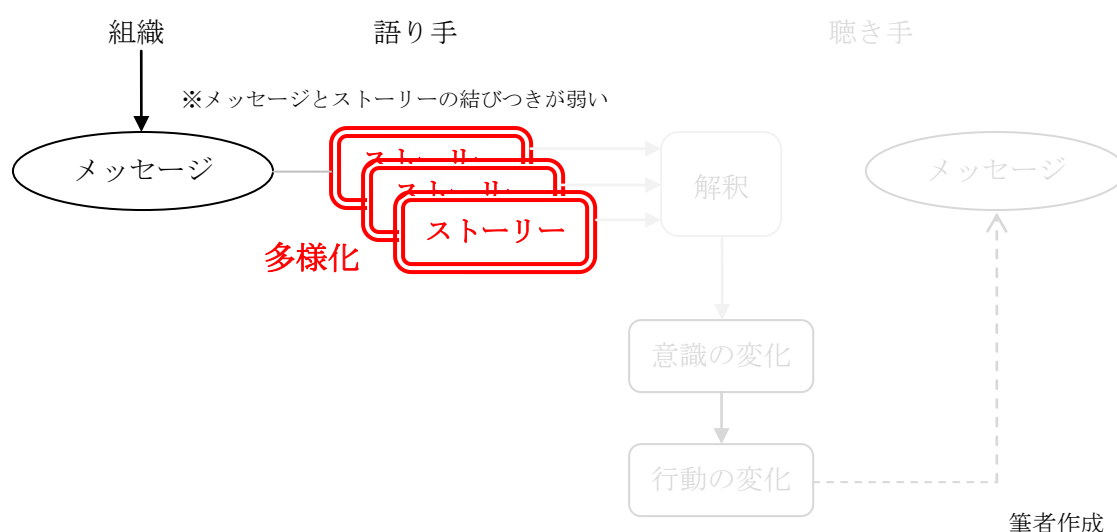
## (8) 小括

6人の語り手のストーリーについて分析した結果を踏まえ、先行研究のレビューで明らかにしたDenning (2004)のポジティブなストーリーテリングで語られるストーリーと照らし合せながら、不祥事の語り継ぎで語られるストーリーの特徴についてまとめる。明らかになったのは以下の2点である。

発見事実(1) 組織における不祥事の語り継ぎで語られるストーリーは、ポジティブなストーリーテリングで語られるストーリーとは完全に合致せず、ストーリーの多様化が見られる。

以上より、不祥事の語り継ぎのメカニズムに、ストーリーの多様化を反映させて図式化すると、図表 4.1 のようになる。組織における不祥事の語り継ぎは、組織が伝えようとしているメッセージと結びつきの強い固定化されたストーリーを語られるポジティブなストーリーテリングとは異なり、組織が伝えようとしているメッセージと結びつきが弱く、多様なストーリーが語られるという特徴があった。

図表 4.1：不祥事の語り継ぎのメカニズム(語り手の部分)



発見事実(2) 組織における不祥事の語り継ぎで語られる多様なストーリーは、「行動を引き出すストーリー」「みずからの人となり伝えるストーリー」「知識を共有するストーリー」「事実のみを伝え変化を委ねるストーリー」「共感を乞うストーリー」「疑問を投げかけるストーリー」「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」の7つである。

不祥事の語り継ぎにおいては、Denning (2004)のストーリーテリングで語られる7つの機能を持つストーリーが網羅的に語られることはなく、ストーリーテリングのうち、「行動を引き出すストーリー」「みずからの人となり伝えるストーリー」「知識を共有するストーリー」の3つは不祥事の語り継ぎにおいても語られ、それらに加えて新たな機能を持つストーリーとして、「事実のみを伝え変化を委ねるストーリー」「共感を乞うストーリー」「疑問を投げかけるストーリー」「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」の4つのストーリーが語られている。各ストーリーの詳細は、図表 4.2 のとおりである。

では、なぜ不祥事の語り継ぎではストーリーが多様化するのであろうか。このストーリーの多様化の要因については、次項で述べることにする。

図表 4.2：不祥事の語り継ぎにおけるストーリーテリングの機能

あなたの目的	必要な物語	語るうえで必要なこと	効果
(1)行動を引き出す ※Denning (2004)のストーリーテリングと共通	成功した変革が過去にいかに関与されたのかについて述べ、聴き手みずからからの状況に当てはめたとき、どのように生かせるのか想像できるようにする	聴き手の関心を聞き手が抱えている課題から逸らすことにならないよう、また聴き手の一人ひとりが置かれている状況に求められる変革や行動を思い浮かべる。しかし必要以上に詳細に言及することは避ける	不祥事の語り継ぎにおいても、聴き手の一人ひとりが置かれている状況で、できる行動が促される
(2)みずからの人となりを伝える ※Denning (2004)のストーリーテリングと共通	自身の経験から強みと弱みを見せながら、聴き手の関心を引きつけるドラマを提示し、そこから何を学んだかを伝える	意義のあるディテールを提示することが重要であるが、聴き手にはあなたの話を聞く時間的余裕と姿勢を与えるように配慮する	不祥事の語り継ぎにおいても、聴き手が自らと重ね合わせることで、行動が引き出される
(3)知識を共有する ※Denning (2004)のストーリーテリングと共通	失敗に着目し、その状況がいかに関与解決され、解決策がなぜ奏功したのかについて詳しく説明する	聴き手に対して、行動に移すことを促すことよりも理解させるとともに、注意喚起を行うことを念頭に置きながら、代替案、もしくはより優れた解決策を提案してもらう	不祥事の語り継ぎにおいても、聴き手は行動に移すことよりも、理解することが促される
(4)事実のみを伝え変化を委ねる	不祥事に関わる事実や情報を客観的に伝えるに止める	聴き手に具体的な意識や行動の変化を、押し付けることにならないように、あいまいに未来を喚起し方向性を示す	聴き手は自発的な意識や行動の変化が促される
(5)共感を乞う	不祥事に関わる経験や想いに共感してもらう語り	低姿勢で、お願いするような語りになるよう配慮する	語り手の経験や想いが心に深く刻みこまれることで、意識や行動の変化が促される
(6)疑問を投げかける	聴き手がしっかりと悩み、考えることができるような問いのみを与える	語り手がこうして欲しいという答えや要望を持っていたとしても、答えを与えることは避ける	問いを受けた後、自発的な意識や行動の変化が促される
(7)ネガティブ情報のみ伝える	不祥事に関わる悲惨さ、恐れなどのネガティブ情報のみ伝える	信念を持ってネガティブ情報を伝えることが必要で、中途半端な内容にならないようにする	聴き手が解釈する精神的余裕を奪い、意識や行動の変化を妨げる

筆者作成

#### 4.1.2 語られるストーリーの多様化の要因

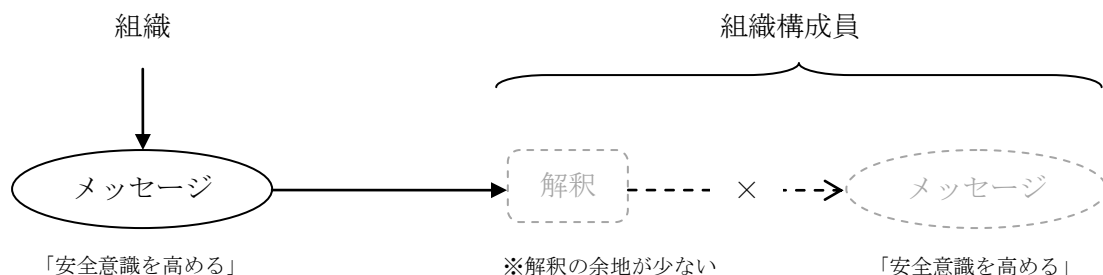
前項で、不祥事の語り継ぎで語られているストーリーの特徴として、ストーリーが多様化していることを明らかにした。本項では、ストーリーの多様化がなぜ生じるかについての要因を明らかにする。先取りすると、ストーリーの多様化を意図的に生じさせている要因として「不祥事につながった自社の取組みの反省」と「不祥事の陳腐化防止」があり、

また組織であるがためにストーリーが多様化するという構造的な要因として「不祥事に対する組織構成員の多様なかかわり方」と「語り継ぎの場面にあわせたストーリーの変容」の4つの要因がある。

### (1) 不祥事につながった自社の取組みの反省

不祥事を引き起こした組織には、不祥事を引き起こすことになった原因や背景が必ずあり、組織は何らかの反省点を見出そうとする。A社も例外ではなく、事故を引き起こすまでに行ってきた安全の意識を高めるための取組みに、反省点を見出そうとした。A社は、安全意識について、「過去の事故の反省にたつて、安全を優先するという意識の徹底に努めてきたが、この取組みが形式的となり、かつ支社に任せきりとなったため、安全最優先の意識が組織の隅々にまで浸透するには至らなかった」と自己分析している。この安全を優先するという意識の徹底の取組みが形式化していたという分析は、事故が起きるまでも、安全を優先する意識を高めること自体を蔑ろにしていたわけではないが、直接的かつスローガ的に伝え過ぎていたために、取組みそのものが形式化し、受け取り側が、なぜ安全を優先するのか、といったメッセージの背後にある哲学を自分なりに解釈できず、安全の意識を高めるところまで及ばなかったことを意味する。結果として、社員一人ひとり、ひいては組織の安全に対する意識が高まらず事故を起こした一因となったといえなくもない。つまり、安全意識を高めるといったメッセージを、言葉で直接的に伝えるやり方には限界があったといえる。この一連の流れを踏まえ、安全意識を高めることを伝えるメカニズムを図式化すると、図表4.3のようになる。図表4.3を解説すると、組織が伝えようとする「安全意識を高める」というメッセージは、固定的でわかりやすいものであるが、メッセージを伝えられた組織構成員の「安全意識を高める」ことに対する解釈の余地は少なくなる。解釈の余地が少なくなるということは、例えば「安全意識を高める」ことの意図や目的を考える意識が低下することにつながりかねず、「安全意識を高める」というメッセージを伝えること自体が形骸化することになる。結果的に、「安全意識を高める」というメッセージは組織に浸透しなくなるというメカニズムである。

図表 4.3 : 安全意識を高めることを伝えるメカニズム



筆者作成

図表4.3を踏まえると、安全にかかわる意識や行動の変化というメッセージを伝えるために、固定した分かりやすいストーリーを用いて、聴き手に解釈の余地を与えないストーリーテリングという手法は、不祥事の語り継ぎにおいて必ずしもよい方法と言えないので

はなかろうか。それを解決する方法は、不祥事の語り継ぎを行うにあたって、語り手に多様なストーリーを語らせる状況を作り上げ、聴き手に解釈を行わせることで、安全への意識や行動の変化を促す方法であると考えられる。では、不祥事の語り継ぎで語られるストーリーに対する組織のかかわり方はどのようになっているのであろうか。語るストーリーは会社に決められていますか、という質問を語り手にストレートでしたところ、以下のコメントが返ってきた。

話す人に内容は任せっきりになっています。(中略)人によって話す内容が違っていたり、話す人が自分なりにこういうことを伝えたいと思っていることを話しています。(中略)  
(管理職 40代 C氏)

語り手は、組織が語る内容は語り手に任されているという認識のもとで語っている。そのため、語り手によって語る内容が異なるため、聴き手が受け取る印象や解釈が異なることを語り手自身も認識していることが分かる。また、以下のB氏からは、会社がストーリーの多様化を容認する姿勢をとっていることを示すコメントを得ることができた。

会社からこういうふうに語り継いで言われたことは、少なくとも私にはない。(中略)あの場に〇〇〇部<sup>7</sup>の人が同席していたりするけど、別に止めるわけでもない。(中略)  
(管理職 40代 B氏)

B氏も、会社から語る内容を決められたことはなく、語り手に任されていると述べている。さらに、B氏のコメントからは、実際の語り継ぎの場面で会社の人間がいても、語り手の語りを遮ることなく、語り手が自由に語ることを容認している実態があることが分かった。つまり、不祥事につながった自社の取組みの反省を踏まえ、組織が語り手にストーリーを任せる状況を意図的につくり出すことによって、語り手は自由にストーリーを語れるようになるのである。

## (2) 不祥事の陳腐化防止

不祥事を語り継ぐにあたって防がなければならないことは、時間の経過に伴い不祥事そのものが聴き手にとって過去のこととして、あるいは他人事のように捉えられ、意識や行動の変化に影響を与えなくなってしまうことである。この点を示唆するコメントはB氏から得られた。

(語るうえで気をつけていることはありますか?)  
(中略)会社がシナリオに沿った話とか、ここは必ず言ってくださいっていうことになると、話自体が陳腐化するのかなって。  
(管理職 40代 B氏)

B氏は、もしストーリーをシナリオに沿ったかたちに決めてしまうと、語り手の誰もが同じストーリーを語ることになり、その結果、リアリティがなくなりストーリーの陳腐化

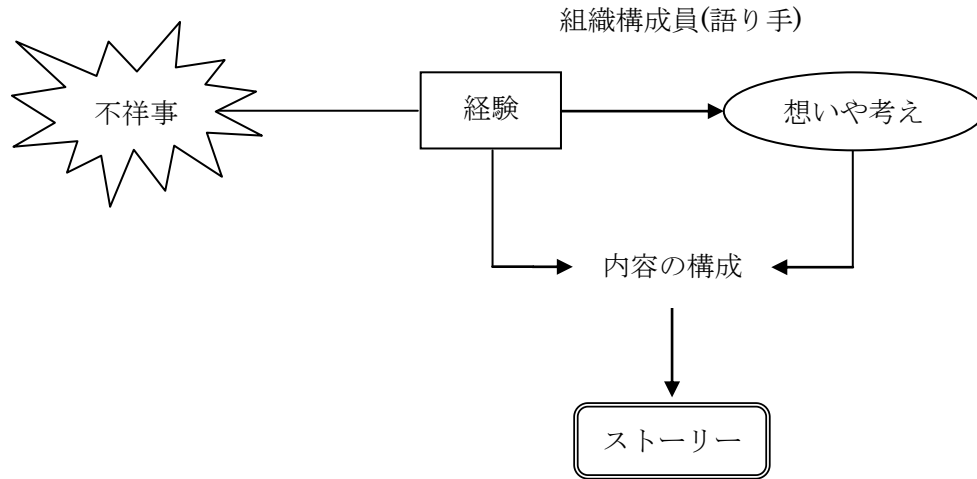
<sup>7</sup> 事故対応を専門的に行う部署名が入る。

を招いてしまうことを懸念している。同じ内容の話聞き続けていると、人はその話に慣れ、その話の意味することや狙いを考えなくなり、いつしか話自体が陳腐化してしまい意味をなさなくなってしまう。こういったことを防ごうというのがB氏の狙いであると考えられる。不祥事の陳腐化防止を意図した語りが、結果的にストーリーの多様化をもたらす一要因になっているのである。

### (3) 不祥事に対する組織構成員の多様なかわり方

「不祥事に対する組織構成員の多様なかわり方」は、すでに述べた意図的にストーリーの多様化を生じさせている2つの要因と異なり、組織であるがために生じる構造的な要因である。企業が組織である以上、不祥事というひとつの事象に対する組織構成員のかわり方はさまざまである。さまざまなかわり方があるということは、語る内容となる、不祥事を通じた組織構成員の経験もさまざまになると考えるのは自然である。野家(2005)は、「物語るという行為は、いわば忠実な『伝聞報告』であると同時に、話者の裁量に任された『創造的発話』でもあるのである。それゆえ、物語の伝達においては、『唯一の作者』という概念はそもそも意味をなさない。敢えて言えば、物語には無数の作者が存在すると同時に、『作者の意図』を云々できるような特権的な作者は存在しないのである(63頁)」と述べている。このことから、組織には複数の語り手がいることで、その語り手自身の裁量に語る内容は任せられ、さまざまなストーリーが創りあげられるといえる。また、高井(2009)は、「現実にはさまざまに語ることができ、さまざまに矛盾した多義性に満ちた経験から知識を解釈できる形に体系化することが語りという行為である(142頁)」と述べ、磯村・吉田(2009)は、「人に話をするときに大事なこととして、物語には人生における自分だけのオリジナルな経験が込められていることが重要である(108頁)」と述べている。このことから、図表4.4のとおり、不祥事に対する多様なかわり方にもとづき、組織構成員である語り手は、自分だけの経験と想いや考えを自分なりに構成し、ストーリーを生成するのである。図表4.4を解説すると、不祥事というひとつの事象に対し、いずれ語り手となる組織構成員はさまざまな経験をし、そのさまざまな経験をもとに、自分なりの不祥事に対する想いや考えを持つ。そして、自分だけの経験と想いや考えから語る内容を構成し、ストーリーを生成するのである。しかし、組織が語るストーリーを決めてしまうと、いくら語り手が自分の生成したストーリーを語ろうと思っても語ることはできない。つまり、不祥事につながった自社の取組みの反省を理由に、組織がストーリーを決めない状況において、組織構成員によって生成されたさまざまなストーリーが、不祥事の語り継ぎで語られるために、自然にストーリーの多様化が生じるのである。

図表 4.4：不祥事に対する組織構成員の多様なかかわり方  
 にもとづくストーリーの生成のメカニズム



筆者作成

#### (4) 語り継ぎの場面にあわせたストーリーの変容

「語り継ぎの場面にあわせたストーリーの変容」も、組織であるがためにストーリーが多様化する構造的な要因である。不祥事の語り継ぎは、組織において一過性の取組みではなく、長い期間にわたって行われる永続的な取組みである。そのため、不祥事の語り継ぎは何度も繰り返され、その都度、語り手と聴き手の組合せは異なることになり、また組織が大きくなればなるほど、その組合せは増える。一方、同じ企業でも、業種や職場はさまざまのため、安全に対するかかわり方もさまざまである。このようなさまざまな業種や職場の語り手が、さまざまな業種や職場の聴き手に不祥事の語り継ぎを行うことになる。このような環境の中、語り手はどのように語っているかについて質問したところ、E氏から以下のコメントが得られた。

(語るストーリーはいつも同じですか?)

時期によって変えています。時間が経つてくると、その場その場で変えていますね。 (中略)

(管理職 40代 E氏)

E氏は、時間の経過に伴い語る内容を変えていることが分かる。事故直後は、ほとんどの人が事故を知っていることから、事故の概要というより、詳細な事故状況や語り手自身が経験した事故対応の詳細について語っていたが、事故から時間が経つにつれ、事故そのものの記憶が薄い聴き手が増えるために、事故の概要のほか、被害者の悲しみや苦しきなど事故が与えた影響を語るように語る内容を変化させているのである。

一方、以下のC氏は、別の理由で語る内容を変容させていた。

(語るストーリーはいつも同じですか?)

(中略) 私は話す相手によっては語る内容を変えています。 (中略) 本業と関係ない仕事をしていても、A社という看板を背負っている以上はあなたたちも一緒ですよ、同じように見られるんですよって。(中略) 本業に携わっているような系統の社員に語る場合だったら、みなさんの仕事ひとつで大きな事故が起こるかもしれないでしょって。 (中略)

(管理職 40代 C氏)

C氏は、聴き手の業種によって、語るストーリーを変えていることが分かる。組織の事業が多角化すれば、社員がかかわる業種も多様化する。A社の場合、基幹事業のほかにも複数の事業を扱っており、グループ会社を含めて、安全へのかかわり方がさまざまである。C氏は、そういった環境下において、聴き手の業種にあわせた語りを行っていると考えられる。

このように、不祥事の語り継ぎでは、組織であるがゆえに多様な聴き手にあわせて語り手が語るため、自然にストーリーの多様化が生じるのである。

## (5) 小括

本節では、ストーリーの多様化の要因について分析を行った。その結果から得られた本研究の発見事実は、以下のとおりである。

発見事実(3) 組織における不祥事の語り継ぎで、4つの要因がストーリーを多様化させる。

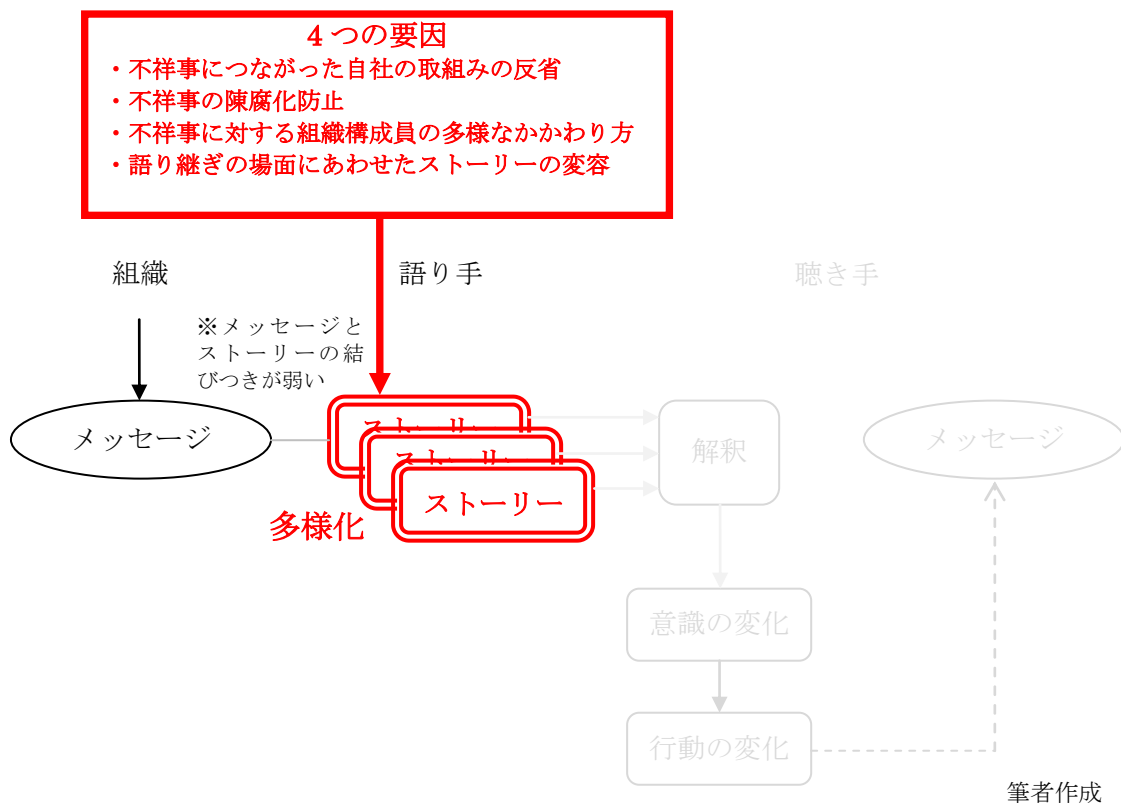
- (1)不祥事につながった自社の取組みの反省
- (2)不祥事の陳腐化防止
- (3)不祥事に対する組織構成員の多様なかかわり方
- (4)語り継ぎの場面にあわせたストーリーの変容

(1)不祥事につながった自社の取組みの反省では、これまで安全の意識を高めることを直接的かつスローガンのように伝えてきたために、組織構成員が安全について自分なりの解釈をする余地が少なくなり、その取組みが必ずしもうまくいかなかったという反省を踏まえ、組織が意図的にストーリーを拘束せずに語り手に任せる状況をつくり出した結果、ストーリーが多様化したというものであった。同様に、意図的にストーリーの多様化を生じさせている要因として挙げられるのは、(2)不祥事の陳腐化防止であった。(2)不祥事の陳腐化防止では、シナリオに沿った内容の語りをすると、不祥事そのものの陳腐化が生じ、結果的に聴き手にメッセージが伝わらなくなることを意図的に防ごうとするため、ストーリーの多様化が生じるというものであった。一方、(3)不祥事に対する組織構成員の多様なかかわり方では、組織であるがために、組織構成員の不祥事に対するかかわり方がさまざまになり、語り手は不祥事での経験と、その経験から抱く想いや考えをあわせて、内容を構成して語る結果、ストーリーの多様化が生じるという組織の構造に起因するものであった。同様に、組織の構造に起因する要因として、(4)語り継ぎの場面にあわせたストーリーの変容があった。(4)語り継ぎの場面にあわせたストーリーの変容では、不祥事の語り継ぎが、組織において永続的に行われる取組みであったり、組織であるがために、さまざまな業種や職場で語り継ぎが行われたりすることから、時間の経過や聴き手の業種にあわせて、ストーリーを変容させて語るためにストーリーの多様化が生じるというものであった。

以上より、不祥事の語り継ぎのメカニズムは、図表 4.5 のように、4つの要因によって、ストーリーの多様化が生じるというように図式化することができる。

では、多様化したストーリーが語られることによって、聴き手の意識や行動に変化は生じるのであろうか。聴き手は不祥事の語り継ぎのメッセージを受け取ることができるのであろうか。不祥事の語り継ぎを受けた聴き手の実態については、本章第2節で述べることにする。

図表 4.5：不祥事の語り継ぎのメカニズム(語り手の部分)



#### 4.1.3 語り手とストーリーの変容

ここまでは、不祥事の語り継ぎという一時点において、複数の語り手がどのようなストーリーを語っているのかという観点から分析をしてきたが、本節では、不祥事の語り継ぎが長期にわたり繰り返し行われてきた中で、ひとりの語り手がどのようなストーリーを語っているか、あるいはどのようにして語っているか、という観点から分析を行う。このように時間の経過を考慮した、語り手とストーリーの変容を分析することにより、不祥事の語り継ぎの特徴や意識と行動の変化につながるメカニズムの解明への手がかりが得られるのではないかと考えたからである。先取りすると、成功体験などのストーリーを語って、理念やコンセプトを伝えるポジティブなストーリーテリングではとくに明示されない特徴的な現象が見られた。具体的には、語り手が語るにあたり、事実であることを意図的に語らないという「騙り」、聴き手の意識や変化の行動につなげるために語る度にストーリーを構成し直して語る「ストーリーの再構成」、語っているうちに自分の立場(加害者)が第三者

(被害者)にすり替わってしまう「語り手の自己再帰性」、言葉で語りたくても語れなくなる状態に陥ってしまう「語る行為による語り」である。なお、本節では、語り手とストーリーの変容をひとつの項でまとめ、その現象を語り手とストーリーの変容の明確な区別をすることなく明示することにした。その理由は、語り手が変容すれば、ストーリーも変容するものであるし、語られるストーリーの変容も、語る主体である語り手の変容なしではありえず、現実的に明確に区分することは難しいと考えたからである。

## (1) 騙り

不祥事を語り継ぐにあたって、語り手が、真実であるにもかかわらず、あえて意図的に語らないようにしている現象があることが分かった。筆者はこれを「騙り」と名づけた。語り手に対し、聴き手に伝えきれていないことがあるとすればどのようなことがありますか、という質問を行ったところ、返ってきたコメントについて分析を行った。

聴いている社員の士気を削ぐようなこと、ネガティブな気持ちにさせることは言えない。  
(中略) 全てをオープンにするのがいいってわけではない。

(管理職 40代 C氏)

C氏は、聴き手の士気を削いだり、ネガティブな気持ちにさせるような内容は語らないように心がけていることが分かる。そのようなことを語れば、聴き手の意識や行動の変化につながらないと考えているからである。また、情報の共有という点について、不祥事の語り継ぎにおいては必ずしも全ての情報を共有することはよいことではないと考えていることが分かる。不祥事において、多くの被害者を生むことになった場合、被害者の心情を察して、情報の制限を加えて語るようになるのは極めて自然なことであると考えられる。

今は伝えていないけど将来的に伝えてもいいと考えているのは、事故を起こすと、(中略) 実は自分たちも不幸にするということをもっと伝えてもいいかなと思っています。  
(なぜ今は伝えないのですか?)

(中略) 事故防止は結局、わが身のためですという言い方は矛盾する。(中略) 結局自分のためかって、聴き手に誤解されるのも嫌ですし。 (中略)

(管理職 40代 E氏)

プライベートなことは伝えてないです。(中略) それを言うと、結局自分が大事っていう話になってしまい変に聴き手に伝わるのもよくないと思うので。

(管理職 40代 F氏)

E氏とF氏のコメントからも分かるように、確かに不祥事を引き起こせば、多くの方々に被害を与えると同時に、自分の会社、ひいては自分に対しても影響も与えることは避けられない。しかし、語り手がストーリーを通して自分の立場で何ができるかを考えさせる意図は、お客様を守り安全を確保するためである。にもかかわらず、守る対象に自分自身を入れてしまうと聴き手に誤解や混乱を与えてしまうと考えられるため、E氏とF氏は意図的に、自分自身への影響については語ろうとしていないのである。

次の D 氏のコメントは、また別の真実を、意図的に語っていないことが分かるものであった。

(中略) 辛いとか大変という話ではなくて、すごく応援してくれている、期待してくれているという話をしてみてもいいのかなと思います、伝えていません。

(なぜ伝えていないのですか?)

(中略) まずは申し訳ないっていう気持ちを伝える方が、不祥事を語り継ぐという役目を負った以上は、大事なのかなと。(中略)

(管理職 40代 D氏)

D 氏のコメントから、語るができる内容として、会社への期待感という選択肢があることを認識しつつも、不祥事を語り継ぐ役割を担っている以上は、被害者への謝罪を優先的に語った方がいいと判断し、会社への期待感は語らないようにしていることが分かる。確かに不祥事の語り継ぎの場で、会社への期待感を優先的に語ることは、とくに不祥事を経験していない聴き手が、不祥事の重大さを認識しなくなることを助長する可能性につながりかねない。

以上のように、不祥事の語り継ぎにおけるストーリーは、必ずしも真実がありのまま語られているわけではないことが分かる。つまり、語られている内容は確かに真実であるものの、聴き手の士気を下げないように、また聴き手に誤解を与えないように意識的に内容が選別されて語られるため、語られない真実もあるという点において、騙りと言えなくもない。この騙りは、不祥事の語り継ぎで特徴的な現象といえる。

## (2) ストーリーの再構成

不祥事の語り継ぎを繰り返す中で、語り手は、どのような語りをすれば、聴き手の意識や行動の変化につながりやすいかをその都度考えるため、ストーリーを構成し直して語ることが分かった。筆者はこれを「ストーリーの再構成」と名づけた。

(中略) その時その時の状況が変わるから、その時の聴き手にとってどう伝わるのか、どのように伝えた方が分かってもらえるのか、どんなことに興味を持っているのかということを考えてストーリーを変えています。 (中略)

(管理職 40代 E氏)

E 氏は、語るにあたって、社内外の状況が変化する中、どのような内容を語れば聴き手の意識や行動の変化につながるかを常に意識しているため、ストーリーの構成を見直していることが分かる。つまり、語り継ぎを繰り返す中で、聴き手にとってどう聴こえるかというように聴き手に軸足を置きながら、語る情報や自分なりのメッセージを、語り継ぐたびに意識的に見直し、ストーリーを再構成して語っているのである。

## (3) 語り手の自己再帰性

さきほど、語り手が、聴き手に軸足を置き、自分が語るストーリーを再構成して語るようになるといった意識的なストーリーの変容について述べたところであるが、ここでは、

無意識のうちに、語り手自身の立場が変容してしまう現象を紹介する。筆者はその現象を、「語り手の自己再帰性」と名づけた。

(中略) 当時のことや相手のことを思い出してもらい、あるいは覚えておいてもらうって  
いうように話すようになっています。(中略)

(なぜですか?)

事故について自分が入り込んでしまってるがために、ある意味、第三者になってるかもし  
れない。(中略) 自分は加害者ではなく被害者寄りの視点で語っている可能性がある。(中  
略)

(管理職 40代 E氏)

E氏は、事故当初は悲惨さを伝えることに専念していたが、時間が経つにつれ、事故を忘れないで欲しい、あるいは事故を思い出して欲しいということを語るように変化してきたことが分かる。この背景には、時間の経過に伴い事故の悲惨さが薄れることもあいまって、語り手が事故について入り込んでしまうがために、事故を忘れないで欲しいという想いが強くなり過ぎ、無意識のうちに加害者から被害者に視点が変わってしまうのである。語り手と聴き手という2つの立場がある中で、加害者でありながら語り手でもあるE氏は、無意識のうちに、被害者である第三者の立場で語っているのである。これは、高橋・清宮(2012)がいう「自己再帰性」と言えるかもしれない。高橋・清宮(2012)は、「より広い意味で、自己再帰性とは、対話のなかに多声性を差し挟むような1つの手法である(86頁)」とし、「会話から外れ、やり取りを観察することを求められた、対立するグループの1人のメンバーとなり、一人称の立場から、第三者の立場へと動くことによって、違う視点で物事をみることができるようになる(86頁)」と述べている。E氏は、語り継ぐうちに、同じ加害者という立場である語り手と聴き手の関係から、無意識のうちに被害者である第三者の立場へと移ってしまっているのである。

#### (4) 語る行為による語り

不祥事の語り継ぎは、言葉で完全に語り切ることが、聴き手にストーリーやメッセージを正確に伝えることになるのであろうか。このことが必ずしも全てではないと考えさせられるコメントが以下のB氏のコメントである。

(中略) なかなか言葉にできなかつたり、感極まってしまう状況っていうこと自体をみんなに見せるということで、その時の状況がそれぐらい切羽詰った状況だったかを感じてくれるとありがたいなと思いながら語っています。(中略) 逆にそれの方が、綺麗な言葉で語るよりは、伝わるものもあるんじゃないかなと、人として・・・

(管理職 40代 B氏)

B氏は、意図的な演出ではなく、感情的になって語りたくても語り切れなくなる行為の方が、言葉で語る内容より聴き手に訴えかけ、伝わることもあるのではないかと述べている。この「語る行為による語り」は、組織にとって非常に大きな意味を持つ不祥事という出来事を、語り手が経験しているからこそ生じる現象であり、不祥事の語り継ぎに特徴的な現象といえる。

## (5) 小括

本節では、語り手とストーリーの変容について分析を行った。不祥事の語り継ぎの特徴として、新たに分かった本研究の発見事実をまとめると、以下のとおりである。

発見事実(4) 組織における不祥事の語り継ぎでは、語り手が意識的に行う「騙り」「ストーリーの再構成」や、語り手が無意識のうちに行う「語り手の自己再帰性」「語る行為による語り」といった、語り手とストーリーの変容という現象が見られる

発見事実(4)では、語り手は、不祥事の語り継ぎによる聴き手への影響の大きさを考慮するがために、聴き手の士気を削いだり、誤解を与えたりして間違った方向に導かないように考えるために「騙り」を意識的に行うと考られる。「ストーリーの再構成」も、語り手への影響を気遣うために意識的にストーリーを構成し直すのである。また、事故を忘れないでほしいと強く思い過ぎるため無意識のうちに加害者から被害者へ立場を変えて語ってしまう「語り手の自己再帰性」のほか、不祥事の重大さからくる過度な緊張感や感情移入が原因で、図らずとも語りたくても語れない状況が聴き手にメッセージを訴える「語る行為による語り」が生じるというものであった。これらの不祥事の語り継ぎにおける語り手とストーリーの変容をまとめると、図表 4.6 のとおりとなる。なお、前述したとおり、本項では、語り手が変容すれば、ストーリーも変容し、語られるストーリーの変容も、語る主体である語り手の変容なしではありえないという現実を理由に、語り手とストーリーの変容の明確な区分は行わなかったことを言い添えておく。

図表 4.6：不祥事の語り継ぎにおける語り手とストーリーの変容

特徴	概要
騙り	意識的に、語り手は、聴き手の士気を削いだり、聴き手に不祥事に対する誤解を与えたりしたくないと考えるため、(1)ネガティブな気持ちにさせること、(2)被害者の詳細、(3)プライベートなこと、(4)会社への期待感、を省いて語る
ストーリーの再構成	意識的に、語り手は、時間の経過に伴う社内外の状況を踏まえて、どのような語り方が聴き手の意識や行動の変化につながるかを熟考して語る
語り手の自己再帰性	無意識のうち、語り継ぎの語り手と聴き手という関係の中、語り手は、加害者でもある語り手から被害者である第三者へ立場を変えて語ってしまう
語る行為による語り	無意識のうち、不祥事という事象の重さゆえに、語り手は感情的になり言葉で語れなくなってしまう

筆者作成

### 4.1.4 小括

本節では、語り手に着目し、インタビュー調査を通して、不祥事の語り継ぎの特徴とメカニズムの分析を行った。分析の結果から明らかになった発見事実は4点であった。不祥事の語り継ぎのメカニズムに関するものとして、不祥事の語り継ぎで語られているストーリーは多様化しているということ、多様化しているストーリーは7つあるということ、意図的なものと構造的なものからなる4つの要因がストーリーを多様化させているというこ

と、の3点と、不祥事の語り継ぎの特徴に関するものとして、語り手とストーリーの変容という現象があるということ、の1点であった。

発見事実(1) 組織における不祥事の語り継ぎで語られるストーリーは、ポジティブなストーリーテリングで語られるストーリーとは完全に合致せず、ストーリーの多様化が見られる。

発見事実(2) 組織における不祥事の語り継ぎで語られる多様なストーリーは、「行動を引き出すストーリー」「みずからの人となり伝えるストーリー」「知識を共有するストーリー」「事実のみを伝え変化を委ねるストーリー」「共感を乞うストーリー」「疑問を投げかけるストーリー」「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」の7つである。

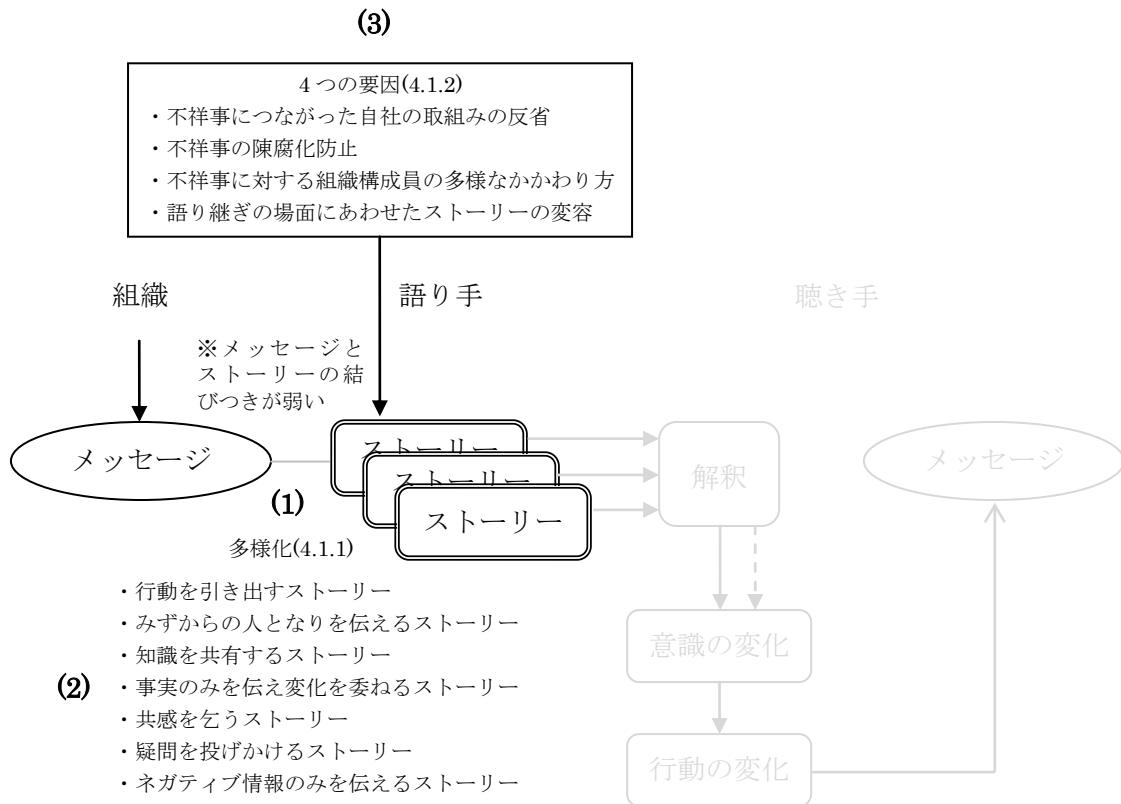
発見事実(3) 組織における不祥事の語り継ぎで、4つの要因がストーリーを多様化させる。

- (1)不祥事につながった自社の取組みの反省
- (2)不祥事の陳腐化防止
- (3)不祥事に対する組織構成員の多様なかかわり方
- (4)語り継ぎの場面にあわせたストーリーの変容

発見事実(4) 組織における不祥事の語り継ぎでは、語り手が意識的に行う「騙り」「ストーリーの再構成」や、語り手が無意識のうちに行う「語り手の自己再帰性」「語る行為による語り」といった、語り手とストーリーの変容という現象が見られる。

以上の4つの発見事実の中から、不祥事の語り継ぎのメカニズムに関する発見事実(1)(2)(3)を抽出し図式化すると、図表4.7のとおりとなる。なお、図表4.7中の番号は、上記の発見事実の番号(1)(2)(3)に対応している。

図表 4.7：不祥事の語り継ぎのメカニズム(語り手の部分)



筆者作成

## 第2節 聴き手に着目した分析

本節では、不祥事の語り継ぎにおける聴き手に着目し、聴き手の解釈、聴き手の意識や行動の変化について分析し、聴き手の部分に関する不祥事の語り継ぎのメカニズムを明らかにする。先取りになるが、第1項では、不祥事の語り継ぎを受けた聴き手の解釈の実態について述べた。第2項では、不祥事の語り継ぎのメッセージ通りに意識や行動の変化につながっている実態について述べた。意識や行動の変化につながっている聴き手が影響を受けたストーリーについては、不祥事の語り継ぎで語られているストーリー(4.1.1)と関連するかたちで明示した。第3項では、逆に意識や行動の変化につながらないという実態について述べた。第4項では、不祥事の語り継ぎの結果、聴き手が受け取るメッセージに関する発見事実を述べ、第5節では、インタビューの中から知ることができた不祥事の語り継ぎに対する聴き手の要望について述べた。聴き手の要望を取り上げた理由は、次章で質的分析を行う、**研究課題(2)意識や行動の変化につながる、よい不祥事の語り継ぎの方法**を探るうえで、何かしらの示唆を得ることができると考えたからである。第6節では、小括として、聴き手の部分に関する不祥事の語り継ぎのメカニズムについての発見事実をまとめた。なお、聴き手のコメントの中で登場するご被害者担当者とは、本研究でいうところの不祥事の語り手のことである。

#### 4.2.1 聴き手の解釈の共通化

本項では、不祥事の語り継ぎを受けた聴き手が、どのように解釈しているかについて分析を行う。先取りになるが、不祥事の語り継ぎを受けた聴き手の解釈の実態は、不祥事の語り継ぎで語られるストーリーが多様化している(4.1.1)にもかかわらず、聴き手の解釈に大きなばらつきはなく、「解釈の共通化」が見られた。分析にあたっては、聴き手に対して、語り継ぎを受けてどのように解釈をしているか、という質問を行ったところ、返ってきたコメントを分析した。

以下は、入社して間もなく現業機関で勤務した後、間接部門の支社、本社における関連事業に従事してきたキャリアを持つG氏のコメントである。

語り継ぐということは、われわれが会社として、お客様の命を本当に預かっているんだということを、一番認識できる事象であるということだと思います。(中略)安全は常に追求していかないと。

(なぜ、そのように解釈しているのですか?)

(中略) 最終的な会社の目的は、安全で安心な会社になるということだと思いますので。

(一般職 20代 G氏)

G氏は、不祥事の語り継ぎというものは、会社としてお客様の命をお預かりしていることを一番に認識するものであり、安全は常に追求し続けなくてはならないと解釈していることが分かる。G氏は、そのような解釈になる理由に、不祥事の語り継ぎという行為が、最終的に会社が目指す安全で安心な会社になるという目的を達成するためのものであることを挙げている。

次は、入社して間もなく現業機関で勤務した後、すぐに間接部門である本社において関連事業に従事している若手社員であるH氏のコメントである。

(中略) 他の利益とかそういうものよりも、まずは安全が大事なのかなっていうスタンスでやっていきたいと解釈しています。(中略)

(一般職 20代 H氏)

H氏は、不祥事の語り継ぎを受けて、仕事をするうえで、安全が何よりも大事で、利益よりも最優先すべきものであると解釈していることが分かる。その理由としてH氏は、不祥事の語り継ぎが、安全第一に言及した会社の企業理念につながると認識していることから、そのような解釈に至っていると考えられる。

次に、入社して間もなく現業機関で勤務した後、間接部門である支社のお客様満足度向上のための部署で、若手社員にCSについて教育するといったキャリアを歩んできたI氏のコメントを紹介する。

(中略) お客様の命をお預かりして安全に努めるということだと解釈しています。事故の話語り継ぐ意味というのは、お客様から命をお預かりしている会社の社員であることの自覚を促すために必要なことだと思っているので。

(一般職 20代 I氏)

I氏は、不祥事の語り継ぎは、自分たちがお客様の命をお預かりして安全にご利用いただくことであると解釈している。その理由として、お客様の命をお預かりしている会社に属しているという自覚を持つことが重要であり、不祥事の語り継ぎを通してその自覚を社員に促す必要があると認識しているからであると考えられる。

最後に、入社後、地方エリアの現業機関で勤務を重ねた後、間接部門である本社の業務に携わるといったキャリアを歩んできた、入社間もない若手社員であるJ氏のコメントである。

事故から得られた反省、教訓、そういったものを忘れないように受け継ぐことだと解釈しています。(中略) 事故前入社、事故後入社にかかわらず、事故を起こしてしまった会社を安全第一の会社にしていく責任をみんなが負っているのであって。(中略)

(一般職 20代 J氏)

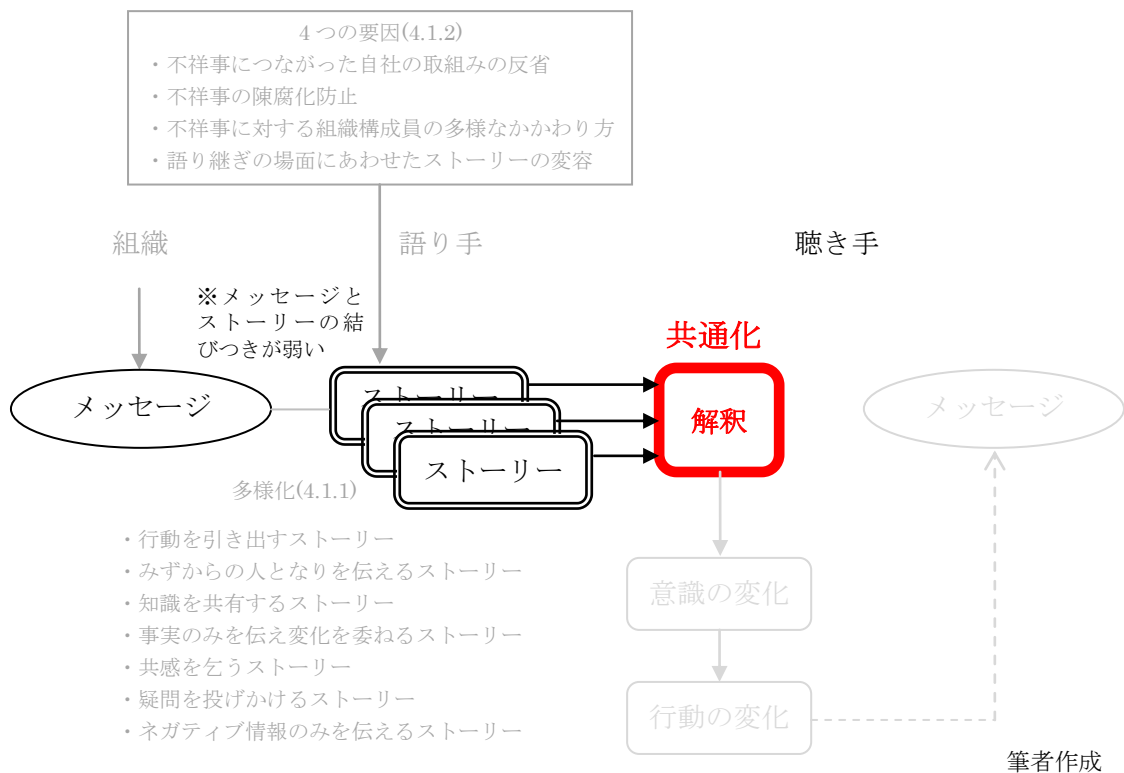
J氏は、事故から得られた反省や教訓を忘れないようにすることであると解釈していることが分かる。その理由として、事故の入社前後に関係なく、事故を起こした会社をこれから安全第一の会社にしていくという責任感と覚悟を挙げていることが分かる。

以上より、不祥事の語り継ぎにおける聴き手の解釈の実態について分析した結果を踏まえた本研究の発見事実は、以下のとおりである。

発見事実(5) 組織における不祥事の語り継ぎでは、組織が伝えようとするメッセージと結びつきの弱い多様なストーリーが語られているため、聴き手はしっかりと解釈をするが、その解釈は共通化する。

発見事実(5)では、不祥事の語り継ぎでは語られるストーリーが多様化するため、聴き手の解釈の余地が多くなり、しっかりと解釈をするが、その解釈は多様化することなく、安全第一を目指す、安全を常に追求するといった、安全に資するような共通の解釈であった(図表 4.8)。組織における不祥事の語り継ぎは、不祥事にかかわるストーリーを語ることで、意識や行動の変化というメッセージを伝えようとするものであった。しかし、不祥事の語り継ぎで語られるストーリーは、メッセージとの結びつきが強いストーリーを語って聴き手の解釈の余地を少なくするポジティブなストーリーテリング(2.3.5)とは異なり、メッセージとの結びつきが弱いストーリーが多様に語られているため(4.1.1)、聴き手は語り継ぎを受けてしっかりと解釈をしていることが分かるが、その解釈はストーリーの多様化に相関して多様化することなく、安全に資するような共通の解釈をしていることが分かった。その理由は、聴き手が解釈をするにあたり、不祥事の語り継ぎという取組みを、聴き手が、自身で意識している安全第一を掲げる会社の企業理念や、不祥事を引き起こした会社の社員として持っている、安全な会社に変えていこうという責任感や自覚、覚悟に結びつけるからであると考えられる。

図表 4.8：不祥事の語り継ぎのメカニズム(聴き手の部分)



#### 4.2.2 聴き手の意識や行動の変化

本項では、不祥事の語り継ぎを受け、意識や行動の変化につながったという実態について述べる。記述にあたっては、まずは、聴き手に対して、意識や行動の変化につながりましたか、という質問をしたところ、意識や行動の変化につながったと回答した聴き手のコメントを記述した。その後、意識や行動の変化につながったと回答した上記の聴き手に対して、とくに影響を受けたのはどのようなストーリーですか、と質問したところ返ってきたストーリーを、不祥事の語り継ぎで語られるストーリー(4.1.1)に対応させるかたちで列挙した。なお、コメントの中には同じ聴き手が登場するのは、とくに影響を受けたストーリーが複数あったと回答したためである。

(中略) 安全の意識は強くなったかなと思う。あと、お客様目線で物事を考えるようになったということがあります。 (中略) 最終的にはお客様につながっているんだっていう意識を持って仕事をしよう思っています。 (中略)

(一般職 20代 G氏)

G氏は、事故を起こした会社だからこそ、安全でなければお客様にご利用して頂けないと考え、どんな仕事でも最終的にはお客様につながっているという意識を強く持つようになったことが分かる。また、意識の高まりに止まることなく、異常時は積極的にお客様の救護や誘導支援を行ったり、日常業務では、駅構内のお客様の流動を阻害することないよ

う細心の注意を払ってお店づくりをしたりするなど、行動の変化も認めることができる。

(中略) 安全に関する取組みをしようと心掛けている点では、意識が変わってきていると感じています。(中略) お客様の安全面には常に気を配っていました。(中略)

(一般職 20代 H氏)

H氏は、インタビュー時点において、キャリアのほとんどを占める駅勤務時代の話を中心に回答してくれた。H氏は、リスクアセスメントの取組みを通し、安全の意識の高まりを自分自身認めている。また、階段の安全性確保や車椅子の安全な取扱いに、具体的な行動の変化を見てとることができる。

(中略) 安全の仕事に関しては慎重に、曖昧にならないように調べることはしっかり調べて仕事をしなくてはならないと考えるようになりました。(中略) CS という前向きなテーマで社員教育するなかでも、事故の話を必ず入れています。事故によって、自分の会社の信頼が失墜したということと、だからこそ自分たちはこれからどういう行動をしていかなければいけないのか考えてみてくださいというメッセージを伝えるようにしています。

(中略)

(一般職 20代 I氏)

I氏は、これまでのキャリアである現業機関、間接部門のどの職場でも、自分の仕事とお客様の安全や安心がつながっていることを意識し、行動の面においても、CS という本来は前向きな話をする場面でもあえて事故の話題に触れ、事故によって失った会社の信頼回復のために自分たちが何をしなければならないかを問いかける教育をするようになったことが分かる。

日々の仕事に置き換えて言えば、危ないと思ったことはちゃんと上司に相談して、職場内で議論し、共有化していくことをとおして、適切な処置をしっかりと施していく。そういうことが安全につながるんだと思うようになりました。

(一般職 20代 J氏)

J氏は現在、間接部門の業務の中でも、事故の対応を専属に行う部署で勤務している。この職場では、現場との距離間は決して短くない。しかし、J氏は、その職場であっても自分ができることは何かをよく考え、危険であると感じたことは早目に上司に報告、相談し、職場で共有して議論することで解決しようという仕事のスタンスに反映させていることが分かる。

上記のように、意識や行動の変化につながったことが分かる聴き手が、とくに影響を受けたストーリーとして挙げたものを、以下に列挙する。

#### (1) 行動を引き出すストーリー

(中略) われわれ社員は一丸となって、そのご要望に応えられるようにそれぞれ自分の立場で行動していこうといった前向きな話でした。(中略)

(一般職 20代 G氏)

(2) みずからの人となり伝えるストーリー

(中略) その時のご本人の感じたことであったり、(中略) そういった不祥事に携わった方本人の経験談や経験から感じたこと、思ったこととかをリアルな話として聴くことで、安全への意識は変わるんじゃないのかな。 (中略)

(一般職 20代 I氏)

(3) 知識を共有するストーリー

(中略) もし自分をご被害者の立場だったらどうか、というところを考えさせられました。 (中略)

(一般職 20代 G氏)

(4) 事実のみを伝え変化を委ねるストーリー

事故当時の状況を聴くことが多いですね。 (中略) 時系列ごとで事実を話されることが結構多かったですね。

(一般職 20代 H氏)

(5) 共感を乞うストーリー

(中略) 本当にあの事故を起こしてしまったっていう責任を感じながら、一生懸命、誠心誠意の対応をしているっていう話は、非常に好感が持てた。 (中略) 責任を持って一生懸命やっているっていう話を聴いたのはすごく共感した。

(一般職 20代 H氏)

(6) 疑問を投げかけるストーリー

(中略) 最後はやはり、事故を起こしたらこういうことになるんですと。こんな事故を二度と起こさないためにも、みなさん1人ひとりが何ができるか?をしっかりと考えて、というメッセージで締めくくられることが多いですね。

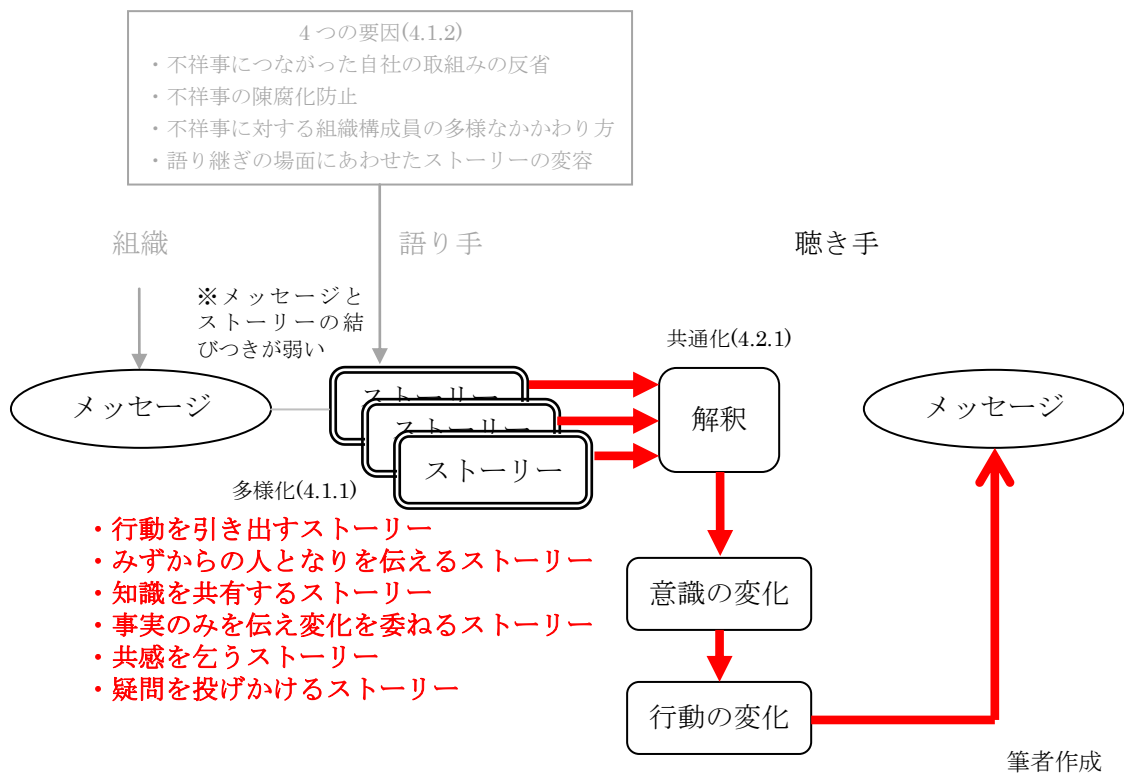
(一般職 20代 J氏)

以上より、明らかになった発見事実は以下のとおりである。

発見事実(6) 組織における不祥事の語り継ぎでは、「行動を引き出すストーリー」「みずからの人となり伝えるストーリー」「知識を共有するストーリー」「事実のみ伝え変化を委ねるストーリー」「共感を乞うストーリー」「疑問を投げかけるストーリー」が語られると、聴き手の意識や行動の変化につながる。

発見事実(6)では、聴き手は、共通の解釈をした後、意識や行動の変化につながる事が分かった。前節と本節で明らかにした聴き手の実態と、本章第1節で明らかにした語り手の実態をつなぎあわせると、図表4.9のとおり、組織における不祥事の語り継ぎのメカニズムとしてまとめることができる。図表4.9を解説すると、4つの要因により(4.1.2)、ストーリーの多様化が生じ(4.1.1)、その多様化したストーリーが語られるわけであるが、聴き手の解釈は多様化することなく共通化する(4.2.1)。その後、聴き手は意識や行動の変化につながることになり(4.2.2)、意識や行動の変化というメッセージどおりの結果となる。

図表 4.9：不祥事の語り継ぎのメカニズム(聴き手の部分)



#### 4.2.3 不祥事の語り継ぎの逆機能

前節では、不祥事の語り継ぎが、組織のメッセージどおりに意識や行動の変化につながるについて述べた。本節では、先取りになるが、インタビュー調査から、聴き手の中に、「萎縮」「拒絶」「反発」「疑心暗鬼」といった状態に陥ったり、「ポジティブ情報を伝える語りの要求」をしたりするなど、不祥事の語り継ぎが意識や行動の変化につながらなくなる現象について述べる。筆者はこれらの現象を総括して、「不祥事の語り継ぎの逆機能」と名づけた。聴き手に対して、意識や行動の変化につながりましたか、という質問をし、意識や行動の変化につながっていないことが分かるコメントをした聴き手に、その理由を質問することで分析を進めた。

##### (1) 萎縮

ここでは、語り継ぎを受けた聴き手が、意識や行動の変化につながらず、気持ちが「萎縮」してしまう現象について述べる。入社2年目のH氏と入社4年目のG氏は、ふたりとも少し口ごもりながらも、以下のように質問に答えてくれた。

(中略) 事故当時の話ばかりずっと語られると、精神的にきついものがあるので、自分が入った会社に対してすごくネガティブになってしまう・・・

(一般職 20代 H氏)

(中略) あまりにも生々しい状況の話を聴くと、意識や行動のところまで考えられず、辛い気持ちで終わってしまうこともあります・・・。(中略) メッセージを受け取るところまで行きつかずに、ああ、なんか本当に辛い経験されているんだなあと・・・。そういう人たちに対してわれわれは一体何ができるんだろう・・・、何もできないんじゃないか・・・、そっちの方に思考がいてしまいますね。

(一般職 20代 G氏)

H氏とG氏のコメントから、不祥事の語り継ぎに対して、会社を変えていくために今取り組んでいることや、事故を踏まえて前向きに取り組んでいくことが大事であるというように解釈をしているものの、不祥事の語り継ぎのストーリーが、事故当時の状況など不祥事の悲惨さや辛さばかりに偏ると、聴き手は精神的にきつい状態に陥り、気持ちが萎えてしまっていることが分かる。この現象は、第4章第1節の「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」のところで述べたとおり、詳細な描写は聴き手自身の状況とあまりに異なるため、かえって聴き手が関連づけて考える精神的余裕を奪ってしまうという Denning (2004)の主張どおりのこと(4.1.1.(7))が起こっているといえる。このことから、とくにH氏とG氏の2名のように入社間もない若手社員は、仕事や会社のよいイメージや期待も大きいだけに、「ネガティブな情報のみを伝えるストーリー」が語られると、気分が萎えやすく、意識や行動の変化につながらない結果を招いてしまう危険性があることを示唆している。

## (2) 拒絶

ここでは、不祥事の語り継ぎを受けた結果、「拒絶」反応を示し、意識や行動の変化につながらなくなる現象について述べる。入社2年目のK氏は、後ろめたい表情をしながら、以下のように質問に答えてくれた。

私は事故の悲惨さを語り継ぐより、事故を踏まえて頑張っていこうという前向きなことを語り継ぐ方がいいんじゃないかなって思います。(中略)「きつかったよね」とか「できたらやめて欲しい」という拒絶にいつてしまう。

(一般職 20代 K氏)

K氏のコメントから、前述した「萎縮」と同様に、不祥事の語り継ぎのストーリーが、事故当時の状況などの不祥事の悲惨さや辛さばかりに偏る「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」になると、聴き手は、精神的にきつい状態に陥り「拒絶」反応を示し、その結果、意識や行動の変化につながらない結果になってしまうことが分かる。

### (3) 反発

ここでは、不祥事の語り継ぎを受けた結果、「反発」してしまうことで、意識や行動の変化に至らなくなる現象について述べる。入社2年目のL氏は、少し冷めた様子で淡々と以下のように質問に答えてくれた。

(中略) 辛い日々を歩まれてきたというネガティブな話・・・語り手のメッセージを聞いたことはありますけど、聴いてはいるんですけど、残らないですね・・・(中略) 語り継ぎを受けたからというインセンティブはない。語り継ぎを受けることで仕事の意識や感度が高まったとかいうのは直接的には思い当たらない。(中略) 語り継ぎ自体にネガティブな印象があります。

(なぜですか?)

もともと、自分の中には安全ありきでいろんな事業を手広く行っていることを知って頂きたいというポジティブな気持ちがあります。一方で、ポジティブな気持ちの裏には、やはり事故を起こして世間的にマイナスに見られているんじゃないかなろうかという意識もあります。だから語り継ぐというやり方自体が私はあんまり賛同できなくて。(中略) 私個人的にはあまり語り継ぎの機会が自分に響いている実感はないです。

(一般職 20代 L氏)

L氏は、語り継ぎにより意識や行動の変化につながったことはないとは断言し、不祥事の語り継ぎの効果やインセンティブを全否定している。L氏は、安全を前提とした事業を行っていきたいという強いポジティブな気持ちがある一方で、自分の会社が不祥事を引き起こしたことによって、世間的には自分の会社がマイナスに見られているという意識が離れないでいる。そのような心境の中、マイナスを認め、伝えるような不祥事の語り継ぎという取組みは、L氏にとって受け入れ難いものになっていると考えられる。

### (4) 疑心暗鬼

ここでは、不祥事の語り継ぎを受けた結果、意識や行動の変化につながっているのかどうか分からず、語り継ぎの効果を認識することができない「疑心暗鬼」の状態に陥る現象について述べる。入社5年目のM氏とN氏は、もどかしい表情で、時々口ごもりながら以下のように質問に答えてくれた。

(中略) 表面上はそうなんですけど、本当にそうなのかなと、思うところがあります・・・

(一般職 20代 M氏)

(中略) 安全に対する感度は高まっている。でも、それは語り継ぎが起因しているのか、事故が起因しているのか、うちの安全教育が起因しているのか・・・分かりません。

(一般職 20代 N氏)

M氏とN氏は、不祥事の語り継ぎを受けて、意識や行動に何かしら変化が生じているものの、それが不祥事の語り継ぎに起因しているのかどうかを認識できず、「疑心暗鬼」ともいえる状態に陥っていることが分かる。しかし、本人の自覚がないとはいえ、M氏とN氏の意識や行動には、何らかのプラスの変化が生じていることは確かであり、不祥事の語

り継ぎのメッセージは伝わっているといえる。この点において、前述した「萎縮」「拒絶」「反発」とは大きく異なっており、「疑心暗鬼」は否定すべき現象ではないと考える。

#### (5) ポジティブ情報を伝える語りの要求

ここでは、意識や行動の変化につながる動機づけを、不祥事の語り継ぎに求めている聴き手の事例を紹介する。それが、以下のO氏による、「ポジティブ情報のみ伝える語りの要求」である。

(中略) 私は今こうやって生きてますよ、事故を原動力にしてこうやって頑張ってますよ、  
というようなことだと思うんですけど・・・。事故ばかりにとらわれていては、未来は開  
けてこないですよ。

(今までそういったポジティブな語りを聞いたことはありますか?)

ないですね。具体的にこういうふうに対応をしたとか、そういう話ばかりでした。(中略)  
今までなかったですが、そういう話をされた方がポジティブになれる気がします。

(一般職 30代 O氏)

上記のコメントは、不祥事の実事伝えること自体を否定しているわけではない。しかし、不祥事の実事の後ろ向きな内容を語り継ぐだけで完結するのではなく、組織や組織構成員の成長を促すためにも、将来につながる現在の会社や社員の考えや思い、取組みといったポジティブな内容を語りそのものに求めていることが分かる。

#### (6) 小括

本節では、不祥事の語り継ぎによって、聴き手に「萎縮」「拒絶」「反発」「疑心暗鬼」「ポジティブ情報を伝える語りの要求」といった現象が生じることを述べ、これらの現象を筆者は総括して、「不祥事の語り継ぎの逆機能」と名づけた。本節をとおして、本研究の発見事実として以下の2つを加える。

発見事実(7) 組織における不祥事の語り継ぎでは、多様化したストーリーのうち、「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」が語られると、聴き手によっては、「萎縮」「拒絶」「反発」の状態に陥り、意識や行動の変化につながらなくなる場合がある。

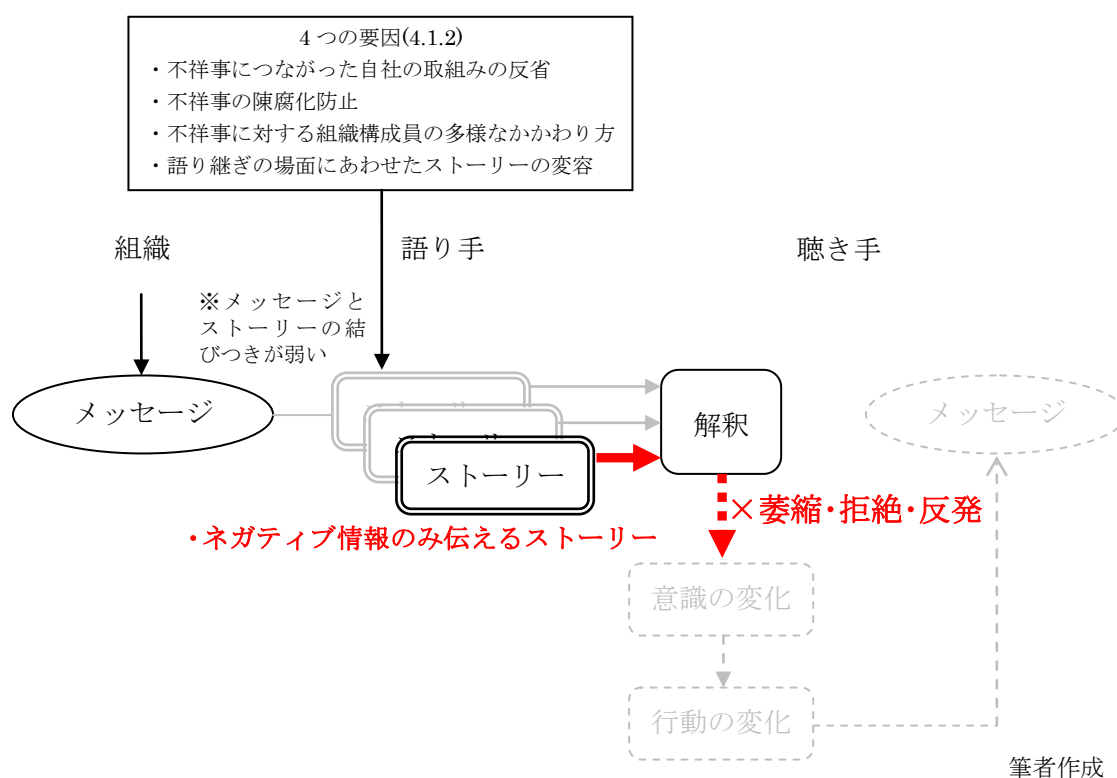
発見事実(8) 組織における不祥事の語り継ぎでは、聴き手によっては、意識や行動の変化につながっているものの、それが不祥事の語り継ぎの影響によるのかどうか分からなくなる「疑心暗鬼」の状態に陥ったり、「ポジティブ情報を伝える語りを要求」したりする場合がある。

発見事実(7)では、「不祥事の語り継ぎの逆機能」の中でも、「萎縮」「拒絶」「反発」という現象は、不祥事の語り継ぎで多様化するストーリーのうち、「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」が語られたときに生じることが分かった(図表4.10)。この現象は、結果的に聴き手の意識や行動の変化を妨げてしまうという点で、不祥事の語り継ぎにおいては好ましくない現象といえる。図表4.10を解説すると、不祥事の語り継ぎの多様化したストー

リーのうち、「ネガティブな情報のみを伝えるストーリー」が語られると、聴き手の中には、不祥事そのものを悲惨なものや辛いものとしてしか解釈できなくなり、「萎縮」「拒絶」「反発」の状態に陥り、意識や行動の変化につながらなくなる。つまり、不祥事の語り継ぎのメッセージを受け取ることができなくなるのである。その理由は、「ネガティブ情報のみ伝えるストーリー」により、聴き手は不祥事を悲惨さや辛さというネガティブな側面でしか捉えられなくなったり、また会社や仕事に対してネガティブなイメージを持ってしまったりすることになるからであると考える。

図表 4.10：不祥事の語り継ぎのメカニズム(聴き手の部分)

「ネガティブ情報のみ伝えるストーリー」が語られる場合



発見事実(8)では、聴き手によっては、意識や行動の変化につながっているものの、それが不祥事の語り継ぎの影響によるのかどうか分らなくなる「疑心暗鬼」の状態に陥ったり、「ポジティブ情報を伝える語りの要求」をしたりする場合があることが分かった。「疑心暗鬼」は、聴き手自身の認識が不明確であるだけで、意識や行動の変化に何らかのかたちでつながっていることからすると、否定すべき現象でないと考える。

#### 4.2.4 不祥事の語り継ぎにおけるメッセージの多様性

不祥事を語り継いだ結果、意識や行動の変化につながっている聴き手の中に、不祥事の語り継ぎで伝えようとしているメッセージ(意識や行動の変化)とは異なるメッセージを同

時に受け取っている聴き手がいることが分かった。このような意識や行動の変化につながっている聴き手に対して、不祥事の語り継ぎを受けて、他に何か受け取っているメッセージはありますか、という質問をしたところ、返ってきたコメントから抽出したメッセージは実に多様であった。以下に、その多様なメッセージを順に取り上げ、述べることにする。

### (1) 企業再生

以下に紹介する H 氏は、第 4 章第 2 節で述べたとおり、不祥事の語り継ぎを受けて、駅勤務時代に階段の安全性確保や車椅子の安全な取扱いにおいて、意識や行動の変化が見られた社員である。H 氏が同時に受け取っているメッセージは、「企業再生」である。

(中略) いつまでもふさぎ込んでいるんじゃなくて、信頼を失った会社をどうやって再生していくか、そういうところに力点を置いていかなければいけないというように受け取っています。

(一般職 20代 H氏)

H 氏は、不祥事の語り継ぎを受ける中で、事故という事実をしっかりと事実として受け止め、不祥事の語り継ぎのメッセージである意識や行動の変化という個人の問題にとどめるのではなく、組織の問題である「企業再生」ということも意識し、向き合っていこうとしていることが分かる。

### (2) 信頼回復

G 氏は、第 4 章第 2 節で述べたとおり、異常時に積極的にお客様の救護や誘導支援を行うなどの具体的な行動の変化につながったことが確認できた聴き手である。その G 氏が受け取っているメッセージは、「信頼回復」である。

(中略) 本当にお客様の命を預かって、お客様の信頼を勝ち得ていかないといけないと思っています。

(一般職 20代 G氏)

G 氏のコメントから、安全の意識を高め、行動する先には、お客様からの「信頼回復」を果たすことが必要であるという気概を感じ取ることができる。G 氏のこのようなメッセージの受け止め方が、実際の積極的な行動に結びついていると考えられる。

### (3) モラルの向上

I 氏は、第 4 章第 2 節で述べたとおり、不祥事の語り継ぎを受けて、CS について教育をする立場を生かし、事故の話に触れながら社員教育をするといった行動を取っている聴き手である。その J 氏が同時に受け取っているメッセージは、「モラルの向上」である。

私はモラルも意識していますね。(中略) 事故を引き起こした会社のいち社員としてのモラルみたいな部分を意識しているからかもしれないですね。安全を担っている最後の砦は、人ってということを考えても、やっぱりモラルですよ。

(一般職 20代 I氏)

J氏は、安全を担う最後の砦は人であると考え、人としてどう振る舞えるかという「モラルの向上」こそが重要ではないかと意識するに至っていることが分かる。組織が伝えようとする意識や行動の変化は、直接安全に限ったことだけではなく、そもそも安全を支える人間としてのモラルの重要性を内包していることを気づかせてくれるコメントであった。

#### (4) 責任感

P氏は、お客様の安全と常に隣り合わせの現業機関で業務をしていたこともあり、これまでの聴き手とは異なるメッセージを受け取っていた。そのメッセージとは、「責任感」である。

(中略) 責任の重い仕事を自分はやってるんだという責任感を意識させられます。

(一般職 20代 P氏)

P氏は、お客様との距離が最も近い現業機関において、安全に関わる最前線で働いている。そのことも影響してか、P氏は不祥事の語り継ぎから、日常業務において自身の身を引き締める「責任感」を何よりも感じているのが特徴的である。

#### (5) 安全に対する自己満足への牽制

J氏が受け取っているメッセージは、前述した「責任感」よりも、さらに聴き手に対して安全に関する強いメッセージを突き付けるものであった。それは、「安全に対する自己満足への牽制」である。

(中略) 自分たちが大丈夫だと思っていた安全のレベルでは全然足りないことが分かって、もっと上の方を目指していかないとイケませんねということを知るうえで、重要なことなんじゃないかなって思いますね。

(一般職 20代 J氏)

J氏は、不祥事の語り継ぎが意識や行動の変化を生じさせている一方で、同時に現状の安全レベルに満足することなく、より上位レベルの安全を目指すことを牽制する意味も兼ね備えているというように、メッセージを受け取っていることが分かる。

#### (6) 小括

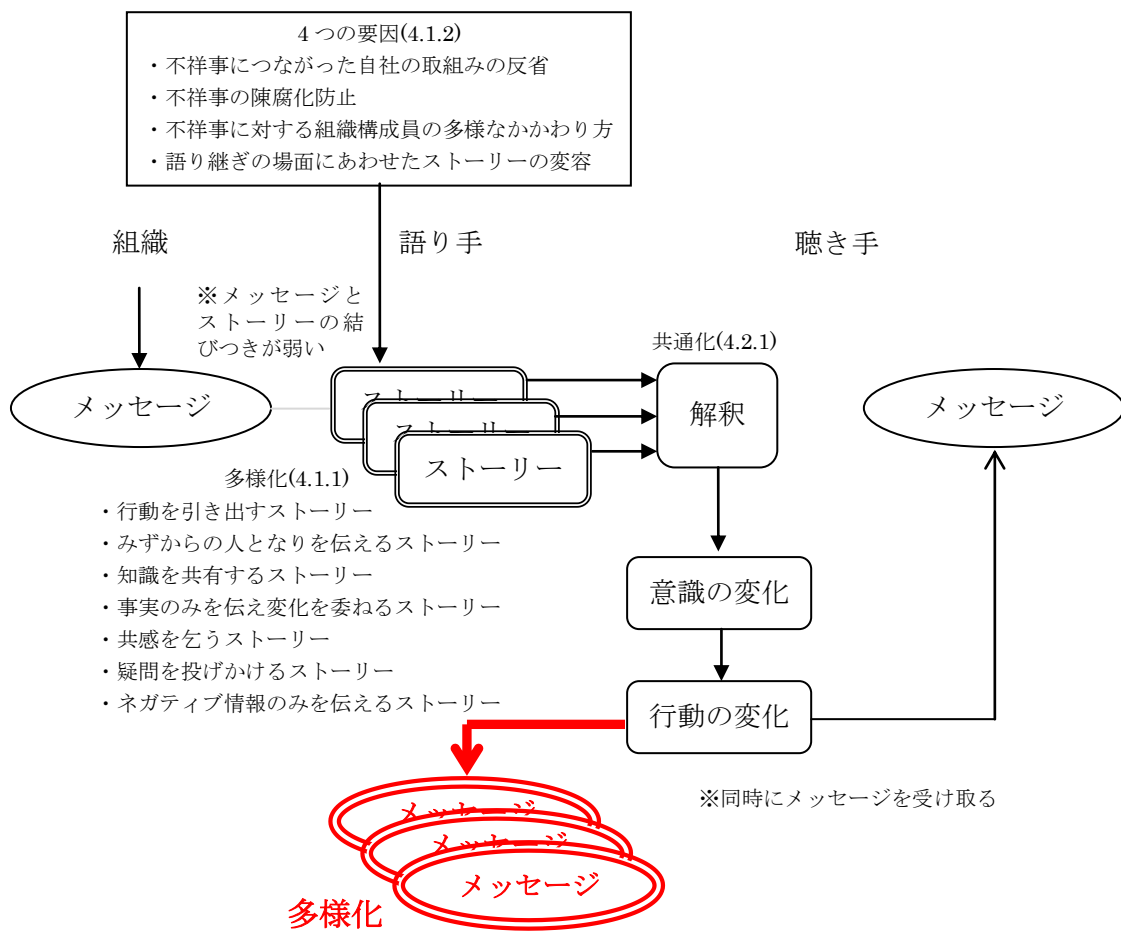
本節では、不祥事の語り継ぎの結果、聴き手が受け取るメッセージに着目し、新たに分かった事実を述べた。本研究の発見事実としてまとめると、以下のとおりである。

発見事実(9) 組織における不祥事の語り継ぎでは、組織が本来伝えようとしたメッセージに加え、同時にそのほかの多様なメッセージも聴き手が受け取る。

発見事実(9)では、前述したとおり、多様化したストーリーを語られた聴き手は、共通した解釈をし、不祥事の語り継ぎのメッセージどおりに意識や行動の変化につながるようになるが、同時に聴き手は、「企業再生」「信頼回復」「モラルの向上」「責任感」「安全に対す

る自己満足への牽制」といった多様なメッセージも受け取っていることが分かった。このよう、不祥事の語り継ぎにおけるメッセージの多様性という現象を不祥事の語り継ぎのメカニズムに落とし込んで図式化すると、図表 4.11 のとおりになる。図表 4.11 を解説すると、多様化したストーリーを聴き手は共通の解釈を行い、不祥事の語り継ぎのメッセージどおり、意識や行動の変化が生じさせると同時に、聴き手はそのほかの多様なメッセージを受け取ることになるのである。例えば、「企業再生」や「信頼回復」、「モラルの向上」といったメッセージは、不祥事を引き起こした企業が今後乗り越えていかなければならない課題であり、また「責任感」や「安全に対する自己満足への牽制」といったメッセージは、安全に従事する組織にとって、あらためて認識しなくてはならない事柄であることからすると、不祥事の語り継ぎにおけるメッセージの多様性は、組織にとって好意的な現象であると考えられる。

図表 4.11：不祥事の語り継ぎのメカニズム



筆者作成

#### 4.2.5 不祥事の語り継ぎへの聴き手の要望

インタビュー調査の中で、これまで不祥事の語り継ぎを受けて、不祥事の語り継ぎに対する要望や課題、悩みがあれば自由にお答えください、という投げかけを行ったところ、聴き手から返ってきものを、不祥事の語り継ぎへの聴き手の要望として述べることにする。先取りになるが、聴き手からは「場」の設定につながる要望や、「場」の設定に対する期待感と受け取れるコメントが得られた。聴き手のコメントからは、第2章第4節及び第5節の先行研究で明らかにした「場」に求められる「議論」や「疑問提示」、「一人称の語り」に関連づくものであった。

### (1) 議論する

組織において「議論」することの重要性は、先行研究で明らかにしたとおりである(2.4.2)。不祥事の語り継ぎにおいても、ほかの聴き手のいろいろな意見を聴く場として「議論」することを求めたのが、以下のI氏のコメントである。

(中略) 最終的に講話を受けて自分はどうだったのかというのを、いろいろな人の意見を聴きながら、考えたり発言したりする場がセットで欲しいなって思います。言ったらディスカッションですね。

(一般職 20代 I氏)

I氏は、不祥事を引き起こした会社の社員として、不祥事を踏まえてお客様の命をお預かりしていることを自覚するためにも、語り継ぎを受けた後に、その場にいる聴き手や語り手で意見交換することを求めており、明確にディスカッション(「議論」)できる「場」を要望していることが分かる。

一方、インタビューの中で、語り手の中にもディスカッションを要望するコメントが得られたので、ここであわせて紹介しておく。以下は、語り手であるC氏のコメントである。

理想は10人ぐらいの少人数でディスカッションというか意見交換みたいなことができればと思います。私はこう思うけどあなたはどう思う?というやりとりをした方が効果的じゃないかなって思っています。(中略) それより少人数で、あなたはどう思っていますか?どう考えていますか?って質問する。(中略) 双方向でやりとりしていくうちに、その人は自分自身の考えも考えるし、私が話したことも考える。(中略)

(管理職 40代 C氏)

C氏のような語り手も、ディスカッション(「議論」)できる「場」を求めていることが分かる。C氏は、不祥事の語り継ぎの問題点として、語り継ぎが一方通行であることを指摘している。一方通行であるがために、語り手と聴き手の双方が考えていることをお互いが知ることができず、語り手が伝えたいことが本当に伝わっているか分からないと思っているからである。現実的には、語り継ぎの直後に質疑の時間を設ければ足りるように思われる。しかし、不祥事の語り継ぎの場は、通常の会議や意見交換会と違い、特別な緊張感に包まれ、また不祥事という組織にとってデリケートなテーマであるために、気軽に発言するのは容易ではないのも事実であることから、質疑の時間の設定が有効な解消方法にはなりえないと考える。

不祥事の語り継ぎが一方通行であることによるインタラクションの欠如は不祥事の語り継ぎの課題であり、この課題を解決するひとつの方法が「場」で「議論」することであるという I 氏と C 氏のコメントは、不祥事の語り継ぎにおける「場」の有効性を支持する重要な示唆となったことは特筆すべきことといえる。この検証と分析は、次章で詳しく述べる。

## (2) 聴き手による疑問提示

組織において「議論」するにあたり、「疑問提示」することが、知識の共有や創造につながったり、問題解決につながったりすることは先行研究で明らかにしたとおりである(2.4.2)。聴き手の「疑問提示」することに、不祥事の語り継ぎの有効性を感じていることが分かるコメントが、以下の J 氏のものである。

語り継ぎを聴く側にもニーズがあると思うんですね。(中略)聴き手からこういう話が聴きたいというのがあって、それに答えるやり方の方が効果的なんじゃないかなって思います。

(一般職 20代 J氏)

実際の職場はさまざまであることを考えると、それぞれの職場にいろんな聴き手がいるわけで、不祥事に対して聞きたいことも当然異なる。J 氏のコメントからは、不祥事に対する疑問を吸い上げて、それに対応した語りは効果的であることを期待しているといえる。

## (3) 聴き手による一人称の語り

不祥事の語り継ぎは、語り手から聴き手への一方向の言語行為である。そのため、聴き手は自ずと受動的な立場になり、解釈や理解の対象は語り手から聴いた内容に依存することになる。そういった中で、自分の言葉で自分が語るという「一人称の語り」は、他人との共感を促したり、お互いの共通点を再発見したりするのに有効である(2.5.2)。日常においても、物事を理解しようとする際に、質問したり、他人と意見交換をしたりするように、自分が言葉を発する、つまり「一人称の語り」をすることで、頭の整理ができたり、何か新しいものの見方や考え方を発見することは多々ある。この点について指摘しているのが、J 氏のコメントである。

語り継ぎを聴いているだけでなく、自分が言葉にするとかで全然違ってくるものもあると思う。なぜかという、聴き手は語り継ぎを受けて、いろいろモヤモヤ考えていると思うんです。でも、その段階と実際に他の人に向けて言葉で発信するというのは、大きな隔たりがあると思うんですね。考え方の整理みたいなことかな。

(一般職 20代 J氏)

J 氏は、語り継ぎを聴いているだけではなく、自分が言葉に出す、つまり「一人称の語り」を行うことで全然違った見方や考え方ができるのではないかと考えていることが分かる。「一人称の語り」は、聴き手の心の中に溜まっていた、今まで言い出せなかった悩みや聞きたくても聞けなかった疑問を吐き出すきっかけになるのである。

#### (4) 聴き手の中の孤立感の解消

一方向の言語行為という不祥事の語り継ぎの特性ゆえに、語り手やその場にいるほかの聴き手と考えや想いが共有されないということは、先ほど述べたとおりである。このような状況の中、J氏は、とりわけほかの聴き手との関係において、不祥事の語り継ぎの問題解消の糸口を見出そうとしていることが分かった。それは、「聴き手の中の孤立感の解消」である。

(中略)「ああ、ほかの人も同じように思ってたんだ」とかいう気づきもあるかもしれない。それは実際、口に出してみないと分からないですよ。

(一般職 20代 J氏)

J氏は、何らかの「場」でそれぞれが口に出して「議論」することで、ほかの聴き手の考えや想いを聴くことで、自分が感じたり考えたりしていることは自分だけではないという気づきによって、聴き手の中の孤立感を解消し、安心感を得たいと考えていることが分かる。

#### (5) 身近な社員の語りによる不祥事との距離感の解消

一方で、以下のO氏コメントのように、語り継ぎには語り手と聴き手の親近感もまた重要であることが新たに分かった。

(中略) 普段触れあっている人からそういった話を聞くと効くのかなって思いました。響くというか、より現実的なものとして感じる事ができる気がします。 (中略) 対応して語っている人自体を聴き手が全く知らないので、(中略) どこか遠い話に感じてしまっていた感じがします。 今回のやり方が一番印象的な気がしますね。

(一般職 30代 O氏)

O氏は、組織が大きくなればなるほど、語り手と聴き手の面識がなくなっていく、面識のない語り手の語りが、不祥事そのものを遠い話のように聴き手に感じさせてしまう事態が起こることを指摘している。そのため、不祥事をより現実的なものに変化させ、意識や行動の変化につなげるためにも、身近な社員の語りを要望しており、「身近な社員の語りによる不祥事との距離感の解消」を期待しているのである。

#### (6) 小括

本節では、不祥事の語り継ぎに対する、聴き手の要望や悩みについて、インタビューから得られたコメントをもとに分析を行った。分析の結果、本研究の発見事実としてまとめると、以下のとおりである。

発見事実(10) 組織における不祥事の語り継ぎでは、語り継ぎがインタラクションを欠くため、自分の考えや想いを共有できないことから生じる悩みや疑問が起因して、聴き手は、「場」における、「議論」「聴き手による疑問提示」「聴き手による一人称の語り」「聴き手の中の孤立感の解消」「身近な社員の語りによる不祥事との距離感の解消」を要望する。

発見事実(10)では、不祥事の語り継ぎにおいて、「場」において、聴き手は双方向で「議論」することを要望するほか、「聴き手による疑問提示」や「聴き手による一人称の語り」を要望することが分かった。これらは、先行研究で明らかにした、組織における「場」に求められるもの(2.4.2, 2.5.2)と同様の要素であり、不祥事の語り継ぎにおいても「場」が有効であることを支持する示唆であった。また、聴き手は、聴き手との考えや想いを共有することで得られる気づきから、「聴き手の中の孤立感の解消」をすることを要望し、さらには大組織になることで面識のない語り手による語り、不祥事との距離感を生じさせてしまうことを避けるためにも、「身近な社員の語りによる不祥事との距離感の解消」を望んでいることも分かった。これらの要望に応えられるように、「場」を設定することができれば、聴き手の意識や行動の変化につながる可能性があると考えられる。

#### 4.2.6 小括

本節では、聴き手に着目し、インタビュー調査をとおして、不祥事の語り継ぎの特徴とメカニズムの分析を行った。分析の結果から明らかになった発見事実は、不祥事の語り継ぎを受けた聴き手の解釈は共通化しているということ、不祥事の語り継ぎはメッセージどおりに意識や行動の変化につながっているということ、一方で意識や行動の変化につながらなくなるなどの場合があるということ、不祥事の語り継ぎの結果、聴き手が受け取るメッセージは意識や行動の変化というメッセージと同時に多様なメッセージを受け取るということ、不祥事の語り継ぎにおいて聴き手は、「場」に対する要望を持っているということ、の6点であった。

発見事実(5) 組織における不祥事の語り継ぎでは、組織が伝えようとするメッセージと結びつきの弱い多様なストーリーが語られているため、聴き手はしっかりと解釈をするが、その解釈は共通化する。

発見事実(6) 組織における不祥事の語り継ぎでは、「行動を引き出すストーリー」「みずからの人となり伝えるストーリー」「知識を共有するストーリー」「事実のみ伝え変化を委ねるストーリー」「共感を乞うストーリー」「疑問を投げかけるストーリー」が語られると、聴き手の意識や行動の変化につながる。

発見事実(7) 組織における不祥事の語り継ぎでは、多様化したストーリーのうち、「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」が語られると、聴き手によっては、「萎縮」「拒絶」「反発」の状態に陥り、意識や行動の変化につながらなくなる場合がある。

発見事実(8) 組織における不祥事の語り継ぎでは、聴き手によっては、意識や行動の変化につながっているものの、それが不祥事の語り継ぎの影響によるのかどうか分からない「疑心暗鬼」の状態に陥ったり、「ポジティブ情報を伝える語りを要求」したりする場合がある。

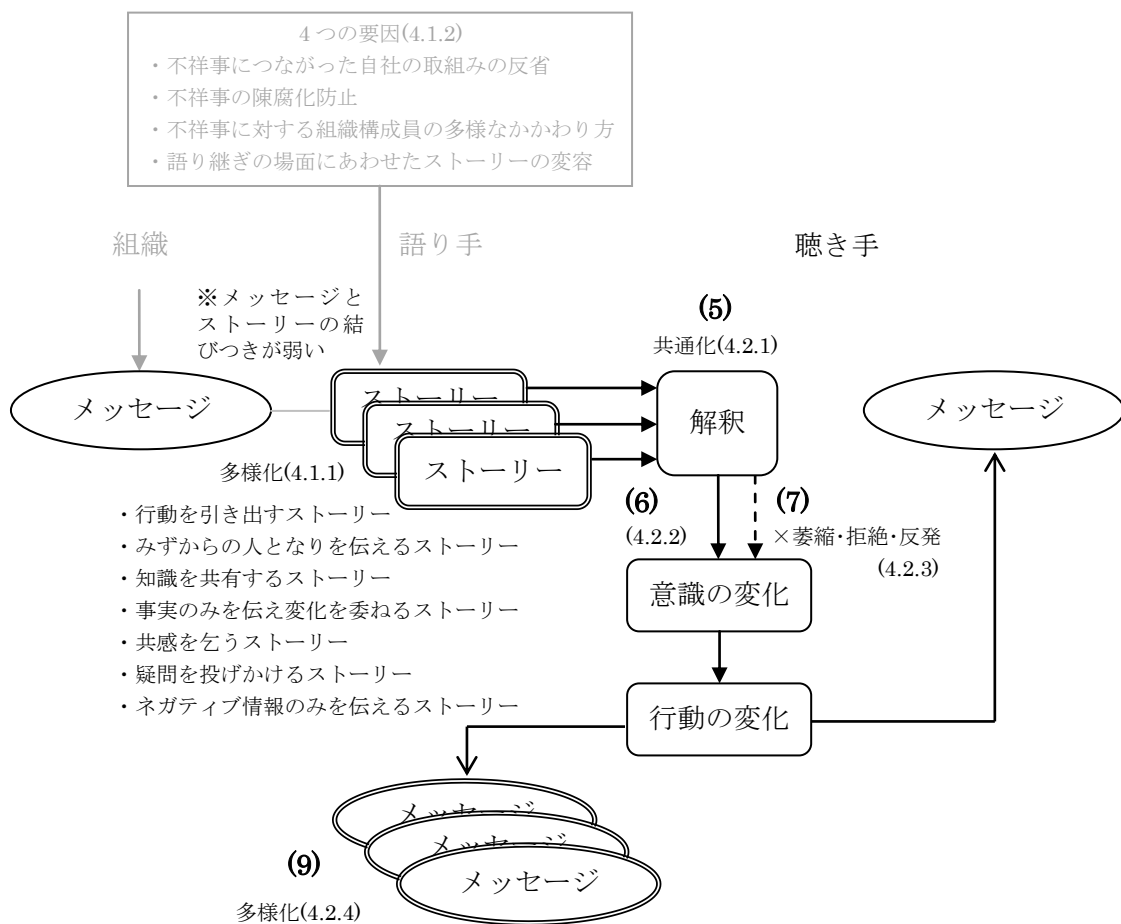
発見事実(9) 組織における不祥事の語り継ぎでは、組織が本来伝えようとしたメッセージに加え、同時にそのほかの多様なメッセージも聴き手が受け取る。

発見事実(10) 組織における不祥事の語り継ぎでは、語り継ぎがインタラクションを欠くため、自分の考えや想いを共有できないことから生じる悩みや疑問が起因して、

聴き手は、「場」における、「議論」「聴き手による疑問提示」「聴き手による一人称の語り」「聴き手の中の孤立感の解消」「身近な社員の語りによる不祥事との距離感の解消」を要望する。

以上の6つの発見事実を踏まえ、聴き手の部分に関する不祥事の語り継ぎのメカニズムを図式化すると、図表4.12のとおりとなる。なお、図表4.12中の番号は、上記の発見事実の番号(5)(6)(7)(9)に対応している。

図表 4.12 : 不祥事の語り継ぎのメカニズム(聴き手の部分)



筆者作成

### 第3節 小括

本章では、第3章第1節で述べたとおり、以下の研究課題(1)に答えるために設定した、調査課題(1)の答えを明らかにするために、語り手と聴き手の双方に行ったインタビュー調査の結果から分析を行った。

**研究課題(1) 組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムはどのようなものであろうか。**

調査課題(1) 不祥事の語り継ぎにおいても、ストーリーテリングは有効に機能するのであろうか。具体的には、語り手はどのようなストーリーを、どのように語り、聴き手にどのような影響を与えているのであろうか。

インタビュー調査結果の分析から明らかになった発見事実は、以下の10に及んだ。

<語り手に関する発見事実>

発見事実(1) 組織における不祥事の語り継ぎで語られるストーリーは、ポジティブなストーリーテリングで語られるストーリーとは完全に合致せず、ストーリーの多様化が見られる。

発見事実(2) 組織における不祥事の語り継ぎで語られる多様なストーリーは、「行動を引き出すストーリー」「みずからの人となり伝えるストーリー」「知識を共有するストーリー」「事実のみを伝え変化を委ねるストーリー」「共感を乞うストーリー」「疑問を投げかけるストーリー」「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」の7つである。

発見事実(3) 組織における不祥事の語り継ぎで、4つの要因がストーリーを多様化させる。

- (1)不祥事につながった自社の取組みの反省
- (2)不祥事の陳腐化防止
- (3)不祥事に対する組織構成員の多様なかわり方
- (4)語り継ぎの場面にあわせたストーリーの変容

発見事実(4) 組織における不祥事の語り継ぎでは、語り手が意識的に行う「騙り」「ストーリーの再構成」や、語り手が無意識のうちに行う「語り手の自己再帰性」「語る行為による語り」といった、語り手とストーリーの変容という現象が見られる

<聴き手に関する発見事実>

発見事実(5) 組織における不祥事の語り継ぎでは、組織が伝えようとするメッセージと結びつきの弱い多様なストーリーが語られているため、聴き手はしっかりと解釈をするが、その解釈は共通化する。

発見事実(6) 組織における不祥事の語り継ぎでは、「行動を引き出すストーリー」「みずからの人となり伝えるストーリー」「知識を共有するストーリー」「事実のみ伝え変化を委ねるストーリー」「共感を乞うストーリー」「疑問を投げかけるストーリー」が語られると、意識や行動の変化につながる。

発見事実(7) 組織における不祥事の語り継ぎでは、多様化したストーリーのうち、「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」が語られると、聴き手によっては、「萎縮」「拒絶」「反発」の状態に陥り、意識や行動の変化につながらなくなる場合がある。

発見事実(8) 組織における不祥事の語り継ぎでは、聴き手によっては、意識や行動の変化につながっているものの、それが不祥事の語り継ぎの影響によるのかどうか

が分からなくなる「疑心暗鬼」の状態に陥ったり、「ポジティブ情報を伝える語りを要求」したりする場合がある。

発見事実(9) 組織における不祥事の語り継ぎでは、組織が本来伝えようとしたメッセージに加え、同時にそのほかの多様なメッセージも聴き手が受け取る。

発見事実(10) 組織における不祥事の語り継ぎでは、語り継ぎがインタラクションを欠くため、自分の考えや想いを共有できないことから生じる悩みや疑問が起因して、聴き手は、「場」における、「議論」「聴き手による疑問提示」「聴き手による一人称の語り」「聴き手の中の孤立感の解消」「身近な社員の語りによる不祥事との距離感の解消」を要望する。

発見事実(1)では、不祥事の語り継ぎにおいて語られるストーリーは、ポジティブなストーリーテリングのように、メッセージと結びつきが強い固定的なストーリーは語られておらず、ストーリーの多様化が生じていることが確認された。

発見事実(2)では、不祥事の語り継ぎで語られる多様化したストーリーには、ポジティブなストーリーテリングと共通する、「行動を引き出すストーリー」「みずからの人となり伝えるストーリー」「知識を共有するストーリー」の3つのストーリーに加え、不祥事の語り継ぎにおいて特徴的な「事実のみを伝え変化を委ねるストーリー」「共感を乞うストーリー」「疑問を投げかけるストーリー」「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」の4つのストーリーを含めた7つのストーリーが語られていることが分かった。

発見事実(3)では、不祥事の語り継ぎにおけるストーリーの多様化の要因には、4つあることが確認された。4つの要因とは、(1)不祥事につながった自社の取組みの反省や(2)不祥事の陳腐化防止といった意図的なものと、(3)不祥事に対する組織構成員の多様なかかわり方や(4)語り継ぎの場面にあわせたストーリーの変容といった組織の構造上生じるものであった。

発見事実(4)では、不祥事の語り継ぎにおいて、語り手が意識的に、「騙り」や「ストーリーの再構成」を行ったり、語り手が無意識のうちに、「語り手の自己再帰性」や「語る行為による語り」が行われたりするといった、語り手とストーリーの変容という現象が生じることが分かった(図表 4.13)。

図表 4.13 : (再掲)不祥事の語り継ぎにおける語り手とストーリーの変容

特徴	概要
騙り	意識的に、語り手は、聴き手の士気を削いだり、聴き手に不祥事に対する誤解を与えたりしたくないと考えるため、(1)ネガティブな気持ちにさせること、(2)被害者の詳細、(3)プライベートなこと、(4)会社への期待感、を省いて語る
ストーリーの再構成	意識的に、語り手は、時間の経過に伴う社内外の状況を踏まえて、どのような語り聴き手の意識や行動の変化につながるかを熟考して語る
語り手の自己再帰性	無意識のうちに、語り継ぎの語り手と聴き手という関係の中、語り手は、加害者でもある語り手から被害者である第三者へ立場を変えて語ってしまう
語る行為による語り	無意識のうちに、不祥事という事象の重さゆえに、語り手は感情的になり言葉で語れなくなってしまう

筆者作成

発見事実(5)では、不祥事の語り継ぎで多様なストーリーが語られているため、聴き手はしっかりと解釈をするが、その解釈は多様化することなく、安全第一に資するような共通の解釈をするということであった。聴き手が解釈をするにあたり、不祥事の語り継ぎという取組みを、聴き手が安全第一を掲げる会社の企業理念や、安全な会社に変えていこうという責任感や自覚、覚悟に結びつけるからであった。

発見事実(6)では、不祥事の語り継ぎで見られたストーリーのうち、「行動を引き出すストーリー」「みずからの人となり伝えるストーリー」「知識を共有するストーリー」「事実のみ伝え変化を委ねるストーリー」「共感を乞うストーリー」「疑問を投げかけるストーリー」の6つのストーリーが語られると、意識や行動の変化が生じることが確認された。つまり、組織における不祥事の語り継ぎのメッセージが、組織の意図どおりに伝わっているということであった。

発見事実(7)では、不祥事の語り継ぎで見られたストーリーのうち、「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」が語られると、語り手は、「萎縮」「拒絶」「反発」といった状態に陥り(不祥事の語り継ぎの逆機能)、意識や行動の変化が生じなくなる場合があることが確認された。

発見事実(8)では、聴き手によっては、意識や行動の変化につながっているものの、それが不祥事の語り継ぎの影響によるのかどうか分からなくなる「疑心暗鬼」の状態に陥ったり、「ポジティブ情報を伝える語りの要求」をしたりすることが確認された。

発見事実(9)では、不祥事の語り継ぎにおいて、安全に対する意識や行動の変化というひとつのメッセージを伝えることを目的としているにもかかわらず、同時に多様なメッセージを受け取っている聴き手がいることが確認された(不祥事の語り継ぎにおけるメッセージの多様性)。多様なメッセージとは、不祥事を引き起こした企業が今後乗り越えていかなければならない課題を示す「企業再生」「信頼回復」「モラルの向上」といったメッセージのほか、安全に従事する組織にとって、あらためて認識しなくてはならない「責任感」「安全に対する自己満足への牽制」といったメッセージであった。

発見事実(10)では、不祥事の語り継ぎのインタラクションの欠如の解消策として、「場」において、聴き手は「議論」すること、「聴き手による疑問提示」「聴き手による一人称の語り」「聴き手の中の孤立感の解消」「身近な社員の語りによる不祥事との距離感の解消」を要望していることが確認された。

以上の10にわたる発見事実を図式化すると、図表 4.14 のとおりとなる。なお、図表 4.14 中の番号は、発見事実のうち、不祥事の語り継ぎのメカニズムのかかわる発見事実である(1)(2)(3)(5)(6)(7)(9)に対応している。



## 第5章 不祥事の語り継ぎにおける「場」の有効性についての質的分析と量的分析

本章では、調査課題(2)に答えるために、「一人称の語り」や「疑問提示」の要素を取り入れた、組織における「場」で「議論」することは、知識の共有や創造に効果があり、組織における意識改革や問題解決につながるという先行研究を踏まえ(2.4.2, 2.5.2)、実証調査と実証調査後に行ったインタビュー調査、そして実証調査にあわせて行ったアンケート調査の結果から、「場」が、不祥事の語り継ぎにおいて、意識や行動の変化につながっていない聴き手にどのような影響を与えているかについて質的分析と量的分析を行い、不祥事の語り継ぎにおける「場」の有効性を探る。

質的分析にあたっては、第3章第3節の研究方法で示したとおり、「一人称の語り」「疑問提示」「議論」の要素を取り入れた「場」を設定して実証調査を行い、その後のインタビュー調査の結果から分析を行う。実証調査では、聴き手から事前にこれまでの不祥事の語り継ぎを受けた中で知りえなかったこと、疑問に思っていたこと、聞きたいと思ったが聞けなかったことなどの疑問や悩みを集約し、その中からディスカッションをすることが可能と思われるものをテーマに選定してディスカッションを行う。ディスカッションの冒頭では、聴き手にテーマとテーマの選定理由や想いを語らせ、それに対して、不祥事の語り継ぎの語り手である社員や不祥事に何らかのかたちでかかわった社員を含む、「場」の参加者が答えるかたちで、筆者のファシリテートのもと、議論を行う。インタビュー調査は、実証調査を行った前後の変化を検証するため、筆者と同じ部署に所属し、実証調査に参加することが可能であった聴き手数人に対して行う。とくに、不祥事の語り継ぎの逆機能(4.2.3)を示した聴き手の中でも、「萎縮」「拒絶」「反発」の反応を示した聴き手に対して集中的にインタビューを行う。実証調査である「場」の設定の前後で、どのような影響があったかどうかの比較がしやすく、「場」の有効性を検証しやすいと考えたからである。

量的分析にあたっては、アンケート調査結果をもとに、ストーリーの多様化が生じていることと不祥事の語り継ぎが意識や行動の変化につながっていることを補足的に検証したうえで、不祥事の語り継ぎでは意識や行動の変化にあまりつながっていない、もともと語り継ぎの効果が低い聴き手に対して、双方向で議論する「場」がどの程度影響を与えるのかについて分析を行う。

先取りになるが、第1節では、質的分析により、先行研究のレビューで明らかにしたとおり、組織において双方向で議論する「場」が組織の意識改革や問題解決につながるようになったように(2.4.2, 2.5.2)、不祥事の語り継ぎにおいても、「場」が不祥事の語り継ぎの逆機能を解消し、意識や行動の変化を促進するにあたり、どのような要因が、どのようなプロセスを通じて影響を与えるのかを明らかにした。第2節では、アンケートデータをもとに、量的分析を行うことにより、不祥事の語り継ぎにおいて、もとの効果が低い聴き手に対して「場」がどの程度影響を与えるかを明らかにした。第3節では、小括として、本章の発見事実から、研究課題(2)の回答を明示するかたちでまとめ、本章を締めくくった。

### 第1節 不祥事の語り継ぎにおける「場」の有効性についての質的分析

本節では、不祥事の語り継ぎの逆機能である「萎縮」「拒絶」「反発」が生じ、意識や行動の変化につながらなかった聴き手に対して、「場」が聴き手のそのような事態を解消し、意識や行動の変化を促進するにあたって、どのような要因が働き、どのようにして促進されるのかについて質的分析を行う。

先取りすると、「場」を設定するにあたり、聴き手に「テーマの設定」と「一人称の語り」、  
「疑問提示」の要素を取り入れて「議論する」ことで、これまで不祥事の語り継ぎを受け  
て、不祥事の語り継ぎの逆機能(「萎縮」「拒絶」「反発」)の原因である疑問や悩みを抱え  
込んでいた聴き手に、「参加意識の醸成」「悩みや疑問の解放」「不祥事の経験者に対する負  
い目の払拭」「不祥事との距離感の解消」「同僚との考え方の共有化」「驚き」「自分の考え  
方の転換」が生じ、その結果、意識や行動の変化につながるという一連のプロセスがある  
ことが明らかになった。

### 5.1.1 「場」が意識や行動の変化を促す要因

本項では、「場」を設定することで、聴き手に生じる、意識や行動の変化を促進させる要  
因について、インタビュー調査の結果から分析する。インタビューは、「場」の設定という  
実証調査後に、これまで意識や行動の変化につながらなかったとコメントした聴き手に集  
中的に行った。そのため、コメントの回答者に偏りが生じたことを注記しておく。質問項  
目は、「場」を設定したことで思ったことや感じたことを自由に話してください、というも  
ので、返ってきたコメントに対して分析を行う。その中でも、安全に対する意識が高まっ  
た、あるいは今後、行動の変化が見られそうなことが分かるコメントを抽出し、以下に明  
示する。行動の変化が見られそうなことが分かるという注釈をつけた理由は、実証調査と  
して行った「場」の設定は、あくまでも実証調査という一時点の行為であり、すぐその場  
で行動の変化があったかどうかを測るのは現実的ではないと考えたからである。

#### (1) 参加意識の醸成

聴き手にディスカッションのテーマを設定させ、「場」の中で、疑問を提示するかたちで  
語らせることによって、これまで聴き手であった者に参加者意識が醸成されることが分か  
った。それが以下のL氏のコメントである。L氏は、「場」の設定前では、不祥事の語り  
継ぎの逆機能のうち、反発(4.2.3.(3))を示し、不祥事の語り継ぎの影響を全否定していた聴  
き手である。L氏が参加したグループ6の「場」(図表 3.6)の冒頭で、L氏が設定したディ  
スカッションテーマとそのテーマの選定理由や想いを語らせた。

能動的に、自ら問題意識を持って、「場」で議論するテーマを自分が設定したことが私はよ  
かったと思いました。事故について、自分自身がどう考えていきたいのかということ  
を、議論するまでに自分で考える時間が持てたので。(中略) 今までの語り継ぎは、やらされ感  
が伝わってきて参加意識が薄れてしまっていましたので・・・

(一般職 20代 L氏)

L氏は、「疑問提示」と「一人称の語り」というかたちで自らテーマを設定したこと、ま  
た「場」に参加するまでの間に、事故について自ら考えることをとおして、これまでの受  
け身と違い、能動的に不祥事の語り継ぎに対して臨むことができたことで、「参加意識の醸  
成」がなされたことが、意識の変化につながるきっかけになったと考えられる。

#### (2) 悩みや疑問の解放

G氏は、不祥事の語り継ぎの逆機能のうち、萎縮(4.2.3.(1))を示していた聴き手である。G氏は、「場」の設定前では、あまりにも生々しい当時の事故状況の話ばかりされると、精神的に辛くなり、意識や行動の変化までは行き着かず、辛い気持ちで終わってしまう、というコメントを残していた。G氏が参加したグループ4の「場」(図表3.6)では、冒頭にG氏からディスカッションテーマとそのテーマの選定理由や想いを語らせた。以下は、「場」の設定後のG氏のコメントである。

(中略)自分たちだけで悩むんじゃなくて、こういうディスカッションを設けてみんなで語り合えれば、私がそうであったように、そういうふうに悩む社員も減ってくるんじゃないかな。かつ安全に対する意識も高まっていくんじゃないかなと思いました。自分が悩んでいるというか、モヤモヤしている部分を吐き出すことができたっていうことが本当によかったと思っていますし、意識が高まったことに加えて、自分自身が事故に対して向き合う機会にもなりました。

(一般職 20代 G氏)

G氏のコメントから、不祥事の語り継ぎを受けて、もともと自分の中に、事故を経験している者と経験していない者の間に意識の差があるのではないかと、という疑念が生じていたことが分かる。しかし、「場」の中で、自分の中に巣くっていた悩みや疑問を吐き出し、解放し、そして「議論」をしたことで、同じ悩みや疑問を抱えている社員が他にもいることを知り、意識の変化につながるきっかけになったことが分かった。

### (3) 不祥事の経験者に対する負い目の払拭

ここでは、上記で「参加意識の醸成」がなされたことを述べたL氏の別のコメントから、「場」の設定が意識の変化につながる要因を分析した。その要因は、「不祥事の経験者に対する負い目の払拭」であった。

事故に対してなかなか自分の口から、自分の考えなり、聞きたいことを話すことに抵抗がありました。(中略)それは私たちはあくまでも聴く方だっていう意識が入社当時からあったので。(中略)あてがわれた話を聴くのではなく、今回は自分がテーマを設定して、それに対して、ディスカッションの冒頭の場面で、どういう反応を受けるんだろうっていう恐怖心も正直あったんです。「それ聞いてどうするの?」っていうような逆質問を受けるんじゃないかなって身構えてたんです。でも逆質問どころか、真剣に向き合ってくれた。事故後に入社した人間に誇りを持って欲しいとか思うというようなこととか、(中略)そういう熱い想いを伝えてくださったので。

(一般職 20代 L氏)

上記のコメントは、L氏自身が不祥事を経験していないため、不祥事の語り継ぎは常に聴くもので、もっといえば、そもそも不祥事の話に触れてはいけないという暗黙のルールのようなものを自分の中に作ることで、自ら不祥事を経験している者との間に壁を設けてしまっていたことが分かる。しかし、「場」の中で、参加者と真剣に語り合い、熱い想いに触れることができたことで、その負い目が除去され、不祥事の捉え方が変わったのである。

この負い目を払拭したことによる解放感は、インタビュー時の L 氏の表情からも、手に取るように分かった。

#### (4) 不祥事との距離感の解消

以下に紹介するコメントは、上記で、「悩みや疑問の解放」について述べた G 氏のコメントである。悩みや疑問の解放がなされた G 氏にとって、意識の変化につながるきっかけとなったのが、以下の「不祥事との距離感の解消」であった。

(中略)このような場によって、事故を身近に感じることができました。(中略)事故に対していろんな経験をされてきたということを、身近にいる社員と語り合ったことで、事故は遠い話じゃないんだなど、事故に対しての距離が近くなりました。

(一般職 20代 G氏)

G 氏のコメントから、今までの不祥事の語り継ぎでは、組織が大きいがために、語り手が自分とは面識のない、違う職場や職種の社員であることが多かったことから、そういった社員が語る不祥事に対して、距離感を感じてしまっていたことが分かる。しかし、「場」の設定により、職場の同僚と、不祥事にかかわるさまざまな経験などを「議論」し、語り合うことで、不祥事そのものを身近なものとして捉え直すことができたことが分かる。不祥事との距離感があったことで、意識や行動の変化につながらなかったことを考えると、「場」によってその距離感が解消され、不祥事を身近なものとして捉え直すことができれば、意識や行動の変化につながるといえる。

#### (5) 同僚との考え方の共有化

K 氏は、不祥事の語り継ぎの逆機能のうち、拒絶(4.2.3.(2))を示していた聴き手である。K 氏は、「場」の設定前では、悲惨な話を聴くと、意識や行動の変化が生じるどころか、できたらやめて欲しい、という拒絶のコメントをしていた。K 氏が参加したグループ 3 の「場」(図表 3.6)のディスカッションの冒頭で、K 氏が設定したディスカッションテーマとそのテーマの選定理由や想いを語らせた。以下は、「場」の設定後に、あらためて行ったインタビューで得られた K 氏のコメントである。

(中略)安全に対して今の自分の立場でどうすべきかを考え、それを同じ職場の人と分かち合うことができ、前向きになれたと感じました。

(一般職 20代 K氏)

K 氏は、これまで、事故の重大さを認識することが不祥事の語り継ぎの目的であると認識していたが、「場」をきっかけに、不祥事の語り継ぎを踏まえて、今の自分の立場で安全のために何ができるか、どうすべきかを考えることが重要であるという認識に至っていることが分かる。そして、そういった自分の考えを持つことだけでなく、「場」の参加者である同僚と考え方を共有でき、今後一緒になって取り組んでいくという前向きな姿勢を持つことができたことが、意識の変化に大きく影響を与えたと考えられる。

## (6) 驚き

L氏は、「場」の設定により意識の変化につながった要因として、L氏に生じた要因である上記の「参加意識の醸成」や「不祥事の経験者に対する負い目の払拭」のほかに、「驚き」があったことを挙げている。それが以下のコメントである。

(中略) 皆さんしっかり考えていらっしゃるんだなという新鮮な驚きがあった。あと、みんな語り継ぎが必要だなって感じているということも分かった。(中略) 私が設定したテーマに対して、真摯に答えてくださるということに感銘を受けて、語り継ぎの意味は確かにあるんだなとあらためて思いました。

(一般職 20代 L氏)

L氏は、「場」の中で、新鮮な「驚き」があったとコメントしている。これまでの語り継ぎでは、L氏は自分以外の社員の意識レベルを把握することができないがために、周囲の意識レベルを軽視していた面があることは否定できない。しかし、「場」の設定により、L氏は、参加者それぞれの意識レベルの高さを目の当たりにするとともに、語り継ぎの重要性を認識し直すに至った。これはまさに、加藤(2009)がいうところの、本人が「ハッとする瞬間」が訪れたこと(2.5.3)を意味しており、「場」が有効に機能したことを支持する現象であるといえる。また、金井(1989)がいうところの、同輩間での懸案を真剣かつ共感的な議論(ピア・ディスカッション)を通じた知識の生成にあたってしばしば伴う「驚き」であるともいえる。

## (7) 自分の考え方の転換

不祥事の語り継ぎで拒絶の反応を示していたL氏にとって、意識の変化につながった決定的な要因は、安全に対する「自分の考え方の転換」であった。以下は、インタビューの最後に、笑顔を交えながらすっきりとした表情で話してくれたL氏のコメントである。

(中略) みなさんが事故を忘れちゃいけないと言っているのは後ろ向きなことや戒めみたいなことじゃなくて、二度とあのような事故を起こさないために、安全遵守の取組みのために何をしたらいいかを前向きに考えることだと考えるようになりました。(中略)

(一般職 20代 L氏)

L氏は、不祥事の語り継ぎは組織にとって後ろ向きなものや、単なる戒めのようなものであるという認識でいたため、安全について考えることに消極的になっていたことが分かる。しかし、「場」の中で、二度と同じような事故を起こさないために、また安全遵守のために何をしなければならないか、という先輩社員の未来に向かった前向きな考え方や姿勢に触れることができたことで、安全に対する考え方を転換するきっかけとなった。このことが、意識の変化につながるきっかけとなったと考えられる。

以上より、「場」を設定することで、聴き手に生じる、意識や行動の変化を促進させる要因には、7つあることが確認できた。ここで特筆すべき点は、7つの要因の中には、不祥事の語り継ぎに対する聴き手の要望(4.2.5)に込んでいるということである。具体的には、聴き手の要望のうち、「場」の設定上、実現することができた「議論」すること、聴き手が

「疑問提示」や「一人称の語り」以外に、「聴き手の中の孤立感の解消」や「身近な社員の語りによる不祥事との距離感の解消」は、(2) 悩みや疑問の解放、(3) 不祥事の経験者に対する負い目の払拭、(4) 不祥事との距離感の解消というかたちで果たされたといえなくもない。このように、「場」は不祥事の語り継ぎに対する聴き手の要望に応えることができるからこそ、有効に機能すると考えられる。

### 5.1.2 「場」が意識や行動の変化を促すプロセス

前項で明らかにした、不祥事の語り継ぎの逆機能である「萎縮」「拒絶」「反発」を解消し、意識や行動の変化を促進させる要因は、以下の7つであった。

- (1) 参加意識の醸成
- (2) 悩みや疑問の解放
- (3) 不祥事の経験者に対する負い目の払拭
- (4) 不祥事との距離感の解消
- (5) 同僚との考え方の共有化
- (6) 驚き
- (7) 自分の考え方の転換

これらの7つの要因が、「場」によって、聴き手の中で、どのようなプロセスを経て、不祥事の語り継ぎの逆機能である「萎縮」「拒絶」「反発」を解消させ、意識や行動の変化に影響を与えているかについて分析を行った。

プロセスの分析に先立って、実証調査で行った「場」の設定方法をあらためて簡単に整理しておく。まず、語り継ぎの聴き手に対して、「萎縮」「拒絶」「反発」の原因に つもなるであろう、不祥事の語り継ぎを受けて抱えている悩みや疑問をもとに、ディスカッションのテーマを提案させた。次に、「場」の冒頭(議論をする前)に、聴き手から提案したテーマとその提案理由や想いについて語らせた。その後、筆者のファシリテートのもと、「場」の参加者同士で「議論」を行った。悩みや疑問をもとにしたテーマの提案による「疑問提示」や「一人称の語り」、「議論」が、先行研究から示された「場」に取り入れるべき要素(2.4.2, 2.5.2)であるものの、テーマの提案というかたちで聴き手から悩みや疑問を事前に提示させたのは筆者オリジナルの工夫であった。アンケート調査は、この「場」の最後に質問票を配布し、回収した。

「場」の設定方法を踏まえると、「場」の設定段階は、テーマを提案し、「疑問提示」や「一人称の語り」をするまでの段階(1)(「場」の開始前)、「疑問提示」や「一人称の語り」を実際に行う段階(2)(「場」で議論を開始する直前)、実際に議論を開始した段階(3)(「場」で議論を開始した後)、の3つの段階に分けることができる。前節で明らかにした聴き手のコメントから明らかになった7つの要因が、この3つの段階のいずれの段階で生じているかを分析することで、プロセスを明らかにしていく。なお、引用するインタビューのコメントは前節のものと重複することから、必要な部分のみ「」で抽出するかたちで記述する。

#### (1) 段階(1)(「場」の開始前)

まず、段階(1)（「場」の開始前）で生じたものとして、(1)参加意識の醸成がある。L氏は、「能動的に、自ら問題意識を持って、「場」で議論するテーマを自分が設定したことがよかった」「議論するまでに自分で考える時間が持てた」とコメントしているとおおり、「場」に臨む過程で、自分がテーマを考えることで、これまで受け身だった不祥事の語り継ぎに能動的になり、参加意識が醸成されたことが分かる。このことから、参加意識の醸成は、段階(1)（「場」の開始前）で生じたと考えられる。

## (2) 段階(2)（「場」で議論を開始する直前）

次に、段階(2)（「場」で議論を開始する直前）で生じた要因について述べる。この段階に生じた要因は2つある。1つ目は、(2)悩みや疑問の解放である。(2)悩みや疑問の解放は、聴き手の悩みや疑問をもとにテーマを設定させていることからすると、これを聴き手の口で語らせる、つまり「疑問提示」と「一人称の語り」が行われた時点である段階(2)（「場」で議論を開始する直前）で生じているといえる。2つ目は、(3)不祥事の経験者に対する負い目の払拭である。L氏の、「事故に対してなかなか自分の口から、自分の考えなり、聞きたいことを話すことに抵抗がありました」「問題提起の場面で、どういう反応を受けるんだろうっていう恐怖心も正直あった」というコメントから、事故に関して自分から口にするのが不祥事を経験していないL氏にとって、不祥事の経験者との壁を破るポイントであったと考えられる。つまり、「疑問提示」と「一人称の語り」を行ったことで、L氏の負い目は払拭されたといえなくもない。このことから、「不祥事の経験者に対する負い目の払拭」も、段階(2)（「場」で議論を開始する直前）で生じたと考えられる。

## (3) 段階(3)（「場」で議論を開始した後）

これ以降は、段階(3)（「場」で議論を開始した後）で生じた要因について述べる。(4)不祥事との距離感の解消は、G氏が、「身近にいる社員と語り合ったことで、事故は遠い話じゃないんだなと。事故に対しての距離が近くなりました」とコメントしていることから、「場」の参加者との議論をすることで、事故との距離感が解消されていることを示しており、段階(3)（「場」で議論を開始した後）で生じたといえる。また、(5)同僚との考え方の共有化は、K氏が、「場で議論したことによって、安全に対して今の自分の立場でどうすべきかを考え、それを同じ職場の人と分かち合うことができ、前向きになれた」とコメントしているように、やはり「場」の参加者との議論をすることで、同僚と考え方を共有できたといえることから、段階(3)（「場」で議論を開始した後）で生じたといえる。(6)驚きについても、L氏は、「皆さんしっかり考えていらっしゃるんだなという新鮮な驚きがあった。(中略)語り継ぎの意味は確かにあるんだなとあらためて思いました」とコメントしており、「場」の参加者との議論をすることで、不祥事の語り継ぎの意味を再認識していることから、段階(3)（「場」で議論を開始した後）で生じたと考えられる。(7)自分の考え方の転換については、L氏は、「みなさんが未来を見据えた前向きな考え方や取組みを考えていらっしゃることが分かったので、(中略)自分にできる安全対策を考えていかななくてはと思いました」とコメントしており、「場」の参加者との議論によって、参加者の考えや取組みを知ることができたことが、最終的に安全対策を考えていこうという意識の変化につながったと結論づけていると解釈することができる。つまり、「自分の考え方の転換」は、「場」をとおして生じた、これまでの6つの要因を踏まえて生じた事象であるといえなくもない。

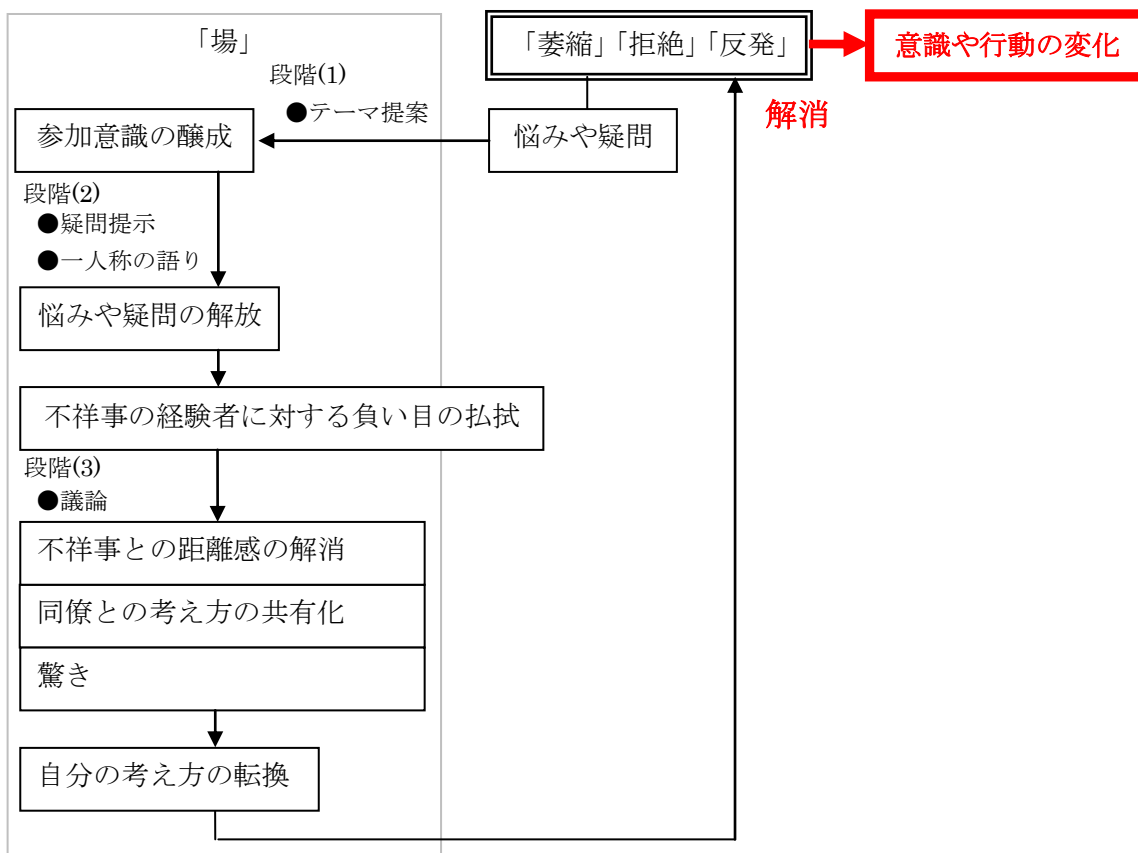
このことから、「自分の考え方の転換」は、段階(3)（「場」で議論を開始した後）の中でも最後に生じ、意識や行動の変化につながった最終要因と考えることができる。ここで注記しておくが、段階(3)（「場」で議論を開始した後）の中で生じている他の3つの要因（(4)不祥事との距離感の解消、(5)同僚との考え方の共有化、(6)驚き）の前後関係は、インタビューデータからは明確に分からないことから、詳細に区分しないことにする。

以上の分析から、明らかになった発見事実は以下のとおりである。

発見事実(11) 「疑問提示」と「一人称の語り」を取り入れた「場」を設定し「議論」することで、聴き手に、「場」の開始前に参加意識が醸成され、「議論」を開始するにあたって悩みや疑問を聴き手に語らせることで、不祥事の経験者に対する負い目が払拭される。その後、「議論」をすることで、不祥事との距離感の解消、同僚との考え方の共有化、驚きが生じ、最後に自分の考え方の転換が起こるといった一連のプロセスを経ることによって、「萎縮」「拒絶」「反発」が解消され、意識や行動の変化につながる。

発見事実(11)を図式化すると、図表 5.1 のとおりとなる。図表 5.1 を説明すると、「場」の設定にあたり、聴き手が不祥事の語り継ぎの悩みや疑問をもとに「議論」するテーマを提案し、これは筆者オリジナルの工夫であったが、「場」に臨むことで参加意識の醸成が生じる。「議論」する前に、聴き手に「疑問提示」と「一人称の語り」のかたちで語らせることで、もともと聴き手個人が抱えていた悩みや疑問が解放され、そして、不祥事の経験者に対する負い目を払拭することにつながる。その後、「議論」することにより、「場」の参加者の考えや想いに触れるなどして、不祥事との距離感の解消、同僚との考え方の共有化、驚きをとおして、最終的に聴き手の自分の考え方の転換に至る。この一連のプロセスを経ることにより、「萎縮」「拒絶」「反発」が解消され、意識や行動の変化につながると考えられる。

図表 5.1：不祥事の語り継ぎにおける「場」が意識や行動の変化を促すプロセス



筆者作成

### 5.1.3 小括

本節では、不祥事の語り継ぎの逆機能である「萎縮」「拒絶」「反発」を示していた聴き手に対して、「場」がどのような影響を与えるかについて質的分析を行った。影響を与える要因には、(1)参加意識の醸成、(2)悩みや疑問の解放、(3)不祥事の経験者に対する負い目の払拭、(4)不祥事との距離感の解消、(5)同僚との考え方の共有化、(6)驚き、(7)自分の考え方の転換、といった7つの要因があることが分かった。そして7つの要因は、「場」の中で、聴き手に対して無秩序に影響を与えるのではなく、一連のプロセスに則って聴き手に影響を与えることが分かった。具体的には、「場」の設定にあたり、聴き手が不祥事の語り継ぎの悩みや疑問をもとにテーマを提案し(筆者オリジナルの工夫)、「場」に臨むことで参加意識の醸成が生じる。「議論」する前に、聴き手に「疑問提示」と「一人称の語り」をさせることで、もともとの聴き手の悩みや疑問が解放され、そして不祥事の経験者に対する負い目を払拭することにつながる。その後、「議論」することで、不祥事との距離感の解消、同僚との考え方の共有化、驚きをとおして、最終的に聴き手の自分の考え方の転換に至る。この一連のプロセスを経ることにより、「萎縮」「拒絶」「反発」が解消され、意識や行動の変化につながるということであった。

## 第2節 不祥事の語り継ぎにおける「場」の有効性についての量的分析

本節では、アンケート調査結果をもとに、ストーリーの多様化が生じていることと不祥事の語り継ぎが意識や行動の変化につながっていることを補足的に検証したうえで、不祥事の語り継ぎでは意識や行動の変化にあまりつながっていない、語り継ぎのものの効果が低い聴き手に対して、双方向で議論する「場」がどの程度影響を与えるのかを明らかにするため、量的分析を行う。なお、分析に用いる質問項目は、Q(1)不祥事の語り継ぎによる解釈と意識や行動の変化についての質問項目(図表 3.9)と、Q(2)組織における「場」の有効性についての質問項目(図表 3.10)である。Q(2)の回答にあたっては、一方向で伝える不祥事の語り継ぎと双方向で議論する「場」を比較し、「場」の有効性を検証するために、これまでの一方向で講話(語り継ぎ)を聴く形式と比べて双方向で議論する形式(「場」)はどうであったか、という前提をおいて質問を行った。なお、分析にあたって、天井効果が見られる場合があったが、当該質問項目は分析にあたって重要な質問項目であるため、削除しないこととした。

### 5.2.1 不祥事の語り継ぎの効果からみる「場」の重要性

Q(1)において、不祥事の語り継ぎによる解釈と意識や行動の変化について、個人を分析単位として質問項目ごとの平均と標準偏差を求めた(図表 5.2)。実証調査に参加した調査対象者全体(93名)についての分析の結果、Q(1)1とQ(1)10の数値が高かったことから、不祥事の語り継ぎの目的は多くの社員に明確に理解されており、また不祥事の語り継ぎは小冊子などの他の手段よりも効果的であると認識され、口頭による不祥事の語り継ぎの重要性を読み取ることができた。また、Q(1)4「これまで受けた事故の語り継ぎの内容は、いつも同じ内容の繰り返しで、すでに知っていることばかりである」の数値が低かったことは、不祥事の語り継ぎを受けるたびに、ストーリーの多様化が生じていることを示している。また、不祥事の語り継ぎの効果に関する4つの質問項目である、Q(1)8「語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、仕事に対する意識が大きく変わった」、Q(1)9「語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、具体的な行動に落とし込んでいる」、Q(1)10「小冊子など紙に書かれたものより、語り継ぎは効果的である」、Q(1)11「語り継ぎに対する各人の解釈は、最終的に語り継ぎの目的に必ず通じると思う」の数値は、全て3.0を超えており、不祥事の語り継ぎは意識や行動の変化につながる効果があることを調査対象者全員が認めていることが分かった。

図表 5.2 調査対象者全体(93名)の平均と標準偏差

		平均値	標準偏差
Q(1) 1	私は事故を語り継ぐ目的を明確に理解している	4.49	.701
Q(1) 2	事故を語り継ぐ目的を、会社からはっきりと説明を受けた	4.19	.888
Q(1) 4	これまで受けた事故の語り継ぎの内容は、いつも同じ内容の繰り返しで、すでに知っていることばかりである	2.12	.931
Q(1) 5	語り継ぎを受けたときは、語り継ぎの意味をいつも具体的に肉付けして、自分なりに解釈している	4.12	.735
Q(1) 6	語り継ぎを何回受けても、自分なりの解釈はいつも同じである	2.67	1.087
Q(1) 8	語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、仕事に対する意識が大きく変わった	3.94	.818
Q(1) 9	語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、具体的な行動に落とし込んでいる	3.90	.738
Q(1)10	小冊子など紙に書かれたものより、語り継ぎは効果的である	4.52	.731
Q(1)11	語り継ぎに対する各人の解釈は、最終的に語り継ぎの目的に必ず通じると思う	4.18	.833

筆者作成

本研究では、不祥事の語り手(不祥事を経験している社員)と聴き手(不祥事を経験していない社員)に着目して、よい不祥事の語り継ぎを明らかにする研究であることから、属性別の分析として、事故後入社社員と事故後入社社員を除いた社員についても平均と標準偏差を求めた(図表 5.3, 図表 5.4).

事故後入社社員(14名)についての分析の結果、調査対象者全員(93名)の分析結果とほぼ同様の結果が得られた。特筆すべき点は、Q(1)11の数値が最も高く、不祥事の語り継ぎは、解釈を通してこそ語り継ぎの目的に通じると強く認識しているという点である。事故後入社社員を除いた社員(79名)についての分析の結果、こちらも調査対象者全員(93名)の結果とほぼ同様の結果が得られた。

図表 5.3 不祥事を経験していない社員(14名)の平均と標準偏差

		平均値	標準偏差
Q(1) 1	私は事故を語り継ぐ目的を明確に理解している	4.21	.802
Q(1) 2	事故を語り継ぐ目的を、会社からはっきりと説明を受けた	3.93	.997
Q(1) 4	これまで受けた事故の語り継ぎの内容は、いつも同じ内容の繰り返しで、すでに知っていることばかりである	2.21	.975
Q(1) 5	語り継ぎを受けたときは、語り継ぎの意味をいつも具体的に肉付けして、自分なりに解釈している	4.00	.784
Q(1) 6	語り継ぎを何回受けても、自分なりの解釈はいつも同じである	2.86	1.027
Q(1) 8	語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、仕事に対する意識が大きく変わった	4.00	.392
Q(1) 9	語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、具体的な行動に落とし込んでいる	3.64	.633
Q(1)10	小冊子など紙に書かれたものより、語り継ぎは効果的である	4.21	.699
Q(1)11	語り継ぎに対する各人の解釈は、最終的に語り継ぎの目的に必ず通じると思う	4.43	.514

筆者作成

図表 5.4 不祥事を経験していない社員を除いた社員(79名)の平均と標準偏差

		平均値	標準偏差
Q(1) 1	私は事故を語り継ぐ目的を明確に理解している	4.54	.676
Q(1) 2	事故を語り継ぐ目的を、会社からはっきりと説明を受けた	4.24	.866
Q(1) 4	これまで受けた事故の語り継ぎの内容は、いつも同じ内容の繰り返しで、すでに知っていることばかりである	2.10	.928
Q(1) 5	語り継ぎを受けたときは、語り継ぎの意味をいつも具体的に肉付けして、自分なりに解釈している	4.14	.729
Q(1) 6	語り継ぎを何回受けても、自分なりの解釈はいつも同じである	2.63	1.100
Q(1) 8	語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、仕事に対する意識が大きく変わった	3.92	.874
Q(1) 9	語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、具体的な行動に落とし込んでいる	3.95	.749
Q(1)10	小冊子など紙に書かれたものより、語り継ぎは効果的である	4.57	.728
Q(1)11	語り継ぎに対する各人の解釈は、最終的に語り継ぎの目的に必ず通じると思う	4.14	.873

筆者作成

これらのことから、明らかになった発見事実は以下のとおりである。

発見事実(12) 組織における不祥事の語り継ぎでは、不祥事を経験していない社員もそれ以外の社員も、ストーリーが多様化していると認識している。また、不祥事の語り継ぎが意識や行動の変化につながることも認識している。

この発見事実で重要なのは、先行研究で明らかにしたポジティブなストーリーテリングと異なり、不祥事の語り継ぎでは、多様なストーリーが語られ、その多様なストーリーをとおして組織が伝えたいメッセージ（意識や行動の変化）を伝えることができる、ということが支持されたことに加え、不祥事の経験の有無に関係なく、聴き手全般にストーリーの多様化が生じているという示唆が得られたことである。このことは、もし「ネガティブ

情報のみ伝えるストーリー」が語られると、不祥事の語り継ぎの逆機能である「萎縮」「拒絶」「反発」が生じやすくなり、意識や行動の変化につながらなくなる可能性が高まることを意味する。言い換えれば、意識や行動の変化を促進する「場」の設定の重要性が、ますます高まることを支持する重要な示唆といえる。

では、「場」は、どんな聴き手に対しても効果があるのだろうか。不祥事の語り継ぎで問題となるのは、意識や行動の変化につながらない事象を解消できるかという問題である。つまり、不祥事の語り継ぎを受けて、意識や行動の変化の**もとの効果が低い社員の効果を高めることができるか**が重要になってくる。この分析については、次節で行うことにする。

### 5.2.2 不祥事の語り継ぎの効果を促進する「場」の有効性

本項では、意識や行動の変化について、不祥事の語り継ぎによるもとの効果が低く、意識や行動の変化にあまりつながっていない社員が、「場」の設定によって効果が高まるかどうかについての分析を行った。

まず、Q(1)のうち、不祥事の語り継ぎの効果に関する質問項目である、Q(1)8、Q(1)9、Q(1)10、Q(1)11の4つをすべて同一の変数として合成することの是非を確認するため、主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。因子負荷量及び因子間相関は図表 5.5 であり、2 因子を抽出した。

図表 5.5 「不祥事の語り継ぎの効果」の因子分析の結果

因子 (固有値)			因子	
			1	2
因子1 (1.361)	Q(1) 8	語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、仕事に対する意識が大きく変わった	.669	-.030
	Q(1) 9	語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、具体的な行動に落とし込んでいる	.353	-.057
因子2 (1.122)	Q(1)11	語り継ぎに対する各人の解釈は、最終的に語り継ぎの目的に必ず通じると思う	.166	.490
	Q(1)10	小冊子など紙に書かれたものより、語り継ぎは効果的である	-.182	.445
		因子間相関	1	2
		1	1.000	.341
		2	.341	1.000

筆者作成

因子についてその内容を確認しながら、因子名を命名していく。第1因子は、Q(1)8「語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、仕事に対する意識が大きく変わった」、Q(1)9「事語り継ぎを受けて自分なりに解釈することで、具体的な行動に落とし込んでいる」の質問項目から分かるように、語り継ぎを受けた聴き手が、自分なりに解釈することで自分の意識が変わったり、自ら具体的な行動に移したりするといった、自分自身に変化が生じる語り継ぎの効果に関するものであることから、「語り継ぎの自分への効果」因子と命名した。第2因子については、Q(1)11「語り継ぎに対する各人の解釈は、最終的に語り継ぎの目的に必ず通じると思う」、Q(1)10「小冊子など紙に書かれたものより、語り継ぎは効果的である」の質問項目から分かるように、組織構成員が不祥事の語り継ぎは重要で効果的

であるという共通認識を持つようになるという効果であることから、「語り継ぎの全般的な効果」因子と命名した。なお、因子の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 値は、いずれの因子も質問項目が2つと少ないことから、第1因子については0.364、第2因子については0.306という低い数値を示しているが、それぞれの因子を構成する質問内容は同じ方向性の項目であり、1つの尺度として取り扱うことの納得性はあるものと考えた。

ここで、本研究は、聴き手自身の意識や効果の変化に焦点を当てていることから、以降の分析にあたっては、聴き手自身の効果に関わるものとして、第1因子である「語り継ぎの自分への効果」についての分析を進めることにした。

第1因子である「語り継ぎの自分への効果」に高く負荷した2つの質問項目の算術平均を行い、合成尺度を作成した。変数の合成方法及び平均値、標準偏差を図表5.6に示す。この合成尺度を用いて、「場」の有効性を検証することにした。

図表 5.6 語り継ぎの効果に関する合成尺度

因子	変数の合成方法	平均値	標準偏差
語り継ぎの自分への効果	式： $(Q(1)8+Q(1)9)/2$	3.92	.609

筆者作成

次に、作成した合成尺度である「語り継ぎの自分への効果」が、「場」を設定することによりどのように変化するかを分析するため、調査対象者全員のうち、語り継ぎ効果があると認識している群、語り継ぎ効果がない、あるいは分からないと認識している群の2つに群分けし、それぞれの変化を分析することとした。「語り継ぎの自分への効果」の度数分布表は図表5.7に示す。

図表 5.7 「語り継ぎの自分への効果」の度数分布表

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 2.00	1	1.1	1.1	1.1
2.50	1	1.1	1.1	2.1
3.00	9	9.7	9.7	11.8
3.50	21	22.6	22.6	34.4
4.00	43	46.2	46.2	80.6
4.50	5	5.4	5.4	86.0
5.00	13	14.0	14.0	100.0
合計	93	100.0	100.0	

筆者作成

度数分布表より、「語り継ぎの自分への効果」が少しでもあると判定できる4.00の数値の前後において、3.50と4.00の間で分かれることから、3.90を基準として、最小値から3.90までの範囲を「1.語り継ぎの自分への効果 低」の群に、4.0から最大値までの範囲を「2.語り継ぎの自分への効果 高」の群に分類した。

以上を踏まえ、「語り継ぎの自分への効果」の高低差で群分けした2群が、「場」によってどのように変化するかを分析するために、「場」の設定に関する質問項目であるQ(2)についてt検定を行い、そのうち語り継ぎの効果の促進を示す3つの質問項目について分析を行った。3つの質問項目とは、これまでの一方向で講話(語り継ぎ)を聴く形式と比べて双方向で議論する形式(「場」)は、Q(2)3「自分にとって事故に関する新しい気づきや学びがあった」、Q(2)4「このように議論することは、事故を踏まえた自分の考えや行動を考える手助けになった」、Q(2)9「議論することは、事故だけではなく、語り継ぎの目的を意識する手助けとなった」という質問項目である。

「語り継ぎの自分への効果」においては、Q(2)3「自分にとって事故に関する新しい気づきや学びがあった」(t(91)=0.135,n.s.)とQ(2)9「議論することは、事故だけではなく、語り継ぎの目的を意識する手助けとなった」(t(91)=-1.563,n.s.)、Q(2)4「このように議論することが、事故を踏まえた自分の考えや行動を考える手助けになった」(t(91)=-1.029,n.s.)となり、いずれも「1.語り継ぎの自分への効果 低」と「2.語り継ぎの自分への効果 高」との差は有意ではなかった(図表 5.8)。

図表 5.8 「語り継ぎの自分への効果」高低別の平均値と標準偏差及びt検定の結果

		1. 語り継ぎの自分への効果 低		2. 語り継ぎの自分への効果 高		t値
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	
Q(2) 3	自分にとって事故に関する新しい気づきや学びがあった	4.22	.832	4.20	.703	.135
Q(2) 4	このように議論することが、事故を踏まえた自分の考えや行動を考える手助けになった	4.13	.751	4.30	.760	-1.029
Q(2) 9	議論することは、事故だけではなく、語り継ぎの目的を意識する手助けとなった	4.00	.762	4.26	.772	-1.563

筆者作成

これらのことから、明らかになった発見事実は以下のとおりである。

発見事実(13)「語り継ぎの自分に対する効果(意識や行動の変化)」は、「場」によって、もとの効果が高い人と同様に、もとの効果が低い人も高まる。

最後に、「語り継ぎの自分への効果」と、Q(2)のうち、「場」の設定による語り継ぎの自分への促進効果を示す3つの質問項目であるQ(2)3、Q(2)4、Q(2)9との相互相関を分析した。「語り継ぎの自分への効果」の高低差を区分しないものと、高低差を区分した「語り継ぎの自分への効果」と語り継ぎの効果の促進効果を示す3つの質問項目の相互相関を図表 5.9 に示す。語り継ぎの効果の促進効果を示す3つの質問項目のうち、Q(2)4とQ(2)9については、有意な正の相関を示した。次に、「語り継ぎの自分への効果」高低別の相互相関を分析した。この高低差別の「語り継ぎの自分への効果」と語り継ぎの効果の促進を示す3つの質問項目との相互相関を図表 5.10 に示す。「1.語り継ぎの自分への効果 低」と「2.

語り継ぎの自分への効果 高」とともに、語り継ぎの効果の促進を示す3つの質問項目全ての間には正の相関が見られた。

図表 5.9 「語り継ぎの自分への効果」の相関係数

		語り継ぎの 自分への効果	Q(2) 3	Q(2) 4	Q(2) 9
	語り継ぎの自分への効果	—			
Q(2) 3	自分にとって事故に関する新しい気づきや学びがあった	.180	—		
Q(2) 4	このように議論することが、事故を踏まえた自分の考えや行動を考える手助けになった	.254*	.452**	—	
Q(2) 9	議論することは、事故だけではなく、語り継ぎの目的を意識する手助けとなった	.329**	.447**	.522**	—

\* p<0.05, \*\* p<0.01

筆者作成

図表 5.10 「語り継ぎの自分への効果」高低別の相関係数

		Q(2) 3	Q(2) 4	Q(2) 9
Q(2) 3	自分にとって事故に関する新しい気づきや学びがあった	—	.522**	.610**
Q(2) 4	このように議論することが、事故を踏まえた自分の考えや行動を考える手助けになった	.420**	—	.394*
Q(2) 9	議論することは、事故だけではなく、語り継ぎの目的を意識する手助けとなった	.364**	.575**	—

\* p<0.05, \*\* p<0.01, 右上：「1.語り継ぎの自分への効果 低」、左下：「2.語り継ぎの自分への効果 高」

筆者作成

これらのことから、明らかになった発見事実は以下のとおりである。

発見事実(14) 「語り継ぎの自分への効果(意識や行動の変化)」は、「場」によって、事故に関する新しい気づきや学びがあれば、自分の考えや行動を助ける手助けとなったり、語り継ぎの目的(意識や行動の変化)を意識するようになったりする。この傾向は、もとの効果が低い方が顕著になる。

### 5.2.3 小括

本節では、アンケート調査結果をもとに、ストーリーの多様化が生じていることと不祥事の語り継ぎが意識や行動の変化につながっていることを補足的に検証したうえで、不祥事の語り継ぎでは意識や行動の変化にあまりつながっていない、語り継ぎのもとの効果が低い聴き手に対して、双方向で議論する「場」がどの程度影響を与えるのかについて、アンケートデータをもとに、量的分析を行った。

分析から明らかになった発見事実は、以下の3点であった。

発見事実(12) 組織における不祥事の語り継ぎでは、不祥事を経験していない社員もそれ以外の社員も、ストーリーが多様化していると認識している。また、不祥事の語り継ぎが意識や行動の変化につながることも認識している。

発見事実(13) 「語り継ぎの自分に対する効果(意識や行動の変化)」は、「場」によって、もとの効果が高い人と同様に、もとの効果が低い人も高まる。

発見事実(14) 「語り継ぎの自分への効果(意識や行動の変化)」は、「場」によって、事故に関する新しい気づきや学びがあれば、自分の考えや行動を助ける手助けとなったり、語り継ぎの目的(意識や行動の変化)を意識するようになったりする。この傾向は、もとの効果が低い方が顕著になる。

### 第3節 小括

本章では、第3章第1節で述べたとおり、以下の研究課題(2)に答えるために設定した調査課題(2)の答えを明らかにするために、「場」の設定という実証調査を行い、その後に不祥事の語り継ぎの聴き手に対して行ったインタビュー調査結果と、実証調査の最後に組み込んで行ったアンケート調査結果の分析を行った。

**研究課題(2) 意識や行動の変化につながる、よい不祥事の語り継ぎの方法はどのようなものであろうか。**

調査課題(2) 不祥事の語り継ぎが一方向の行為であるために聴き手が受動的となり、聴き手が生成した意味を全体で共有しづらいというインタラクションの欠如を克服し、双方向で議論できる「場」の設定は、聴き手にどのような影響を与えるのであろうか。

調査結果の分析から明らかになった発見事実は、以下の4点であった。

発見事実(11) 「疑問提示」と「一人称の語り」を取り入れた「場」を設定し「議論」することで、聴き手に、「場」の開始前に参加意識が醸成され、「議論」を開始するにあたって悩みや疑問を聴き手に語らせることで、不祥事の経験者に対する負い目が払拭される。その後、「議論」をすることで、不祥事との距離感の解消、同僚との考え方の共有化、驚きが生じ、最後に自分の考え方の転換が起こるといった一連のプロセスを経ることによって、「萎縮」「拒絶」「反発」が解消され、意識や行動の変化につながる。

発見事実(12) 組織における不祥事の語り継ぎでは、不祥事を経験していない社員もそれ以外の社員も、ストーリーが多様化していると認識している。また、不祥事の語り継ぎが意識や行動の変化につながることも認識している。

発見事実(13) 「語り継ぎの自分に対する効果(意識や行動の変化)」は、「場」によって、もとの効果が高い人と同様に、もとの効果が低い人も高まる。

発見事実(14) 「語り継ぎの自分への効果(意識や行動の変化)」は、「場」によって、事故に関する新しい気づきや学びがあれば、自分の考えや行動を助ける手助けとな

ったり、語り継ぎの目的(意識や行動の変化)を意識するようになったりする。  
この傾向は、もとの効果が低い方が顕著になる。

発見事実(11)では、聴き手が不祥事の語り継ぎを受けて、抱いていた悩みや疑問をもとに「議論」するテーマを提案し(筆者オリジナルの工夫)、「場」に臨むことで参加意識の醸成が生じる。「議論」する前に、聴き手に「疑問提示」と「一人称の語り」のかたちで語らせることで、もともと聴き手個人が抱えていた悩みや疑問が解放され、そして、不祥事の経験者に対する負い目を払拭することにつながるのである。その後、「議論」することにより、「場」の参加者の考えや想いに触れるなどして、不祥事との距離感の解消、同僚との考え方の共有化、驚きをとおして、最終的に聴き手の自分の考え方の転換に至る。この一連のプロセスを経ることにより、「萎縮」「拒絶」「反発」が解消され、意識や行動の変化につながるということが分かった。このプロセスを構成する7つの要因は、不祥事の語り継ぎに対する聴き手の要望(4.2.5)にも応えるものであり、だからこそ、「場」は不祥事の語り継ぎにおいて、有効に機能するといえることが分かった。

発見事実(12)では、不祥事の経験の有無は関係なく、どの社員もストーリーが多様化していること、そして不祥事の語り継ぎが意識や行動の変化につながることを認識しているということが分かった。このことは、第4章第3節で明らかにした調査課題(1)の答えとなる発見事実のうち、組織における不祥事の語り継ぎでは、これまでのポジティブなストーリーテリングと異なり多様なストーリーが語られ、その多様なストーリーをとおして組織が伝えたいメッセージ(意識や行動の変化)を伝えることができる、ということをサポートする重要な示唆となった。一方で、「場」の有効性の観点から特筆すべき点があった。不祥事の経験の有無に関係なく、どの聴き手にもストーリーの多様化が生じているということは、もし「ネガティブ情報のみ伝えるストーリー」が語られると、不祥事の語り継ぎの逆機能である「萎縮」「拒絶」「反発」が生じやすくなり、意識や行動の変化につながらなくなる可能性が高まるという示唆が得られたことである。つまり、意識や行動の変化を促進する「場」の設定の重要性がますます高まることも意味しているのである。

発見事実(13)では、不祥事の語り継ぎでは、意識や行動の変化につながらないという、不祥事の語り継ぎのもとの効果が低い聴き手が、「場」によって、意識や行動の変化といった自分に対する効果が高まるということが量的分析より確認できたことから、「場」が不祥事の語り継ぎにおいて、有効であることが示された。

発見事実(14)では、不祥事の語り継ぎを受けて、意識や行動の変化につながない(もとの効果が低い)方が、「場」によって、新しい気づきや学びを得ることができれば、自分の考えや行動を考える手助けとなったり、語り継ぎの目的(意識や行動の変化)を意識したりするようになることが分かった。このことから、意識や行動の変化につながない(もとの効果が低い)聴き手にとって、「場」は有効であることが確認された。

## 第6章 本研究の結論

本章では、これまで行ってきた議論の要約を行い、本研究における結論とそこから導き出されるインプリケーションを示す。また、本研究の限界を示し、残された研究課題を指摘する。

第1節では、本論文の要約を行うとともに、本研究をとおして導き出された結論を示す。第2節では学術的な側面から、第3節では実践的な側面からインプリケーションを提示する。最後に第4節では、本研究の限界と残された課題について述べる。

### 第1節 要約と結論

本研究は、A社を事例に、不祥事を引き起こした企業にとって、企業再生の観点から意識や行動の変化につなげるためにも、不祥事を経験している者から経験していない者へ不祥事を語り継ぐことが重要な経営課題となる中、一体語り手は何を語り継ぎ、聴き手はどのように解釈し、意識や行動の変化につながっているのであろうか、もし意識や行動の変化につながっていないのなら、組織においてどのように不祥事を語り継ぐのがよいのだろうか、という問題意識からはじまった。問題意識を踏まえ、本研究の研究課題を2つ述べた。2つの研究課題とは、**研究課題(1)組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムはどのようなものであろうか**、と、**研究課題(2)意識や行動の変化につながる、よい不祥事の語り継ぎの方法はどのようなものであろうか**、という問いであった。本研究の目的は、2つの研究課題を明らかにし、不祥事を経験している世代と不祥事を経験していない世代の2つの世代をつなぐ、組織にとってよい不祥事の語り継ぎを明らかにすることであった。

第2章では、先行研究のレビューを行った。先行研究において不祥事と語り継ぎに多様な定義づけがなされていることを確認しうえて、本研究における定義づけを行った。その後、不祥事の語り継ぎの特徴とメカニズムの知見を得るために、組織において伝えたいコンセプトや思いを、それらを想起させる物語をとおして伝える手法である、ポジティブなストーリーテリングの概要について述べた。ストーリーテリングについては、「行動を引き出すストーリー」「みずからの人となり伝えるストーリー」「価値観を伝達するストーリー」「コラボレーションを育むストーリー」「噂を管理するストーリー」「知識を共有するストーリー」「人々を未来に導くストーリー」という7つの機能を持ったストーリーがあることを紹介した後、組織が伝えたいメッセージと結びつきが強いストーリーを語ることで、聴き手は解釈する余地が少なくなり、メッセージを受け取りやすくなるといったメカニズムであることを述べ、不祥事の語り継ぎにも有効に機能しうることを指摘した。また、ストーリーテリングが語り手から聴き手に語るという一方向の行為であるために、聴き手の一人ひとりが生成した意味を全体で共有しづらいというインタラクションの欠如という限界があることも指摘した。一方、組織におけるよい不祥事の語り継ぎの方法論についての知見を得るために、知識創造論の観点から、組織の中の「場」における対話とナラティブ・アプローチについて分析し、有意義な示唆を得た。最後に、先行研究のレビューを通じ、本研究における意義と限界について述べた。本研究における意義としては、組織における不祥事の語り継ぎにおいて、「語る」という言語的行為であるストーリーテリングが有効に機能し、組織の変革につながる可能性があるという示唆が得られたこと、組織の中で「疑問提示」の要素を取り入れながら「議論」する「場」が、組織における意識改革

や問題解決に効果があり、不祥事の語り継ぎにおいても有効な手法になりうるという示唆が得られたこと、その「場」に「一人称の語り」の要素をさらに取り入れれば、「場」がより組織の問題解決や活性化に有効に機能するという具体的な方法が明示されたことを指摘した。また、本研究における先行研究の限界として、ストーリーテリングのこれまでの研究の多くが、成功体験などを語ることで組織の理念やビジョンなどを組織構成員に伝えるポジティブなストーリーテリングであり、不祥事というマイナスの事象を伝えるストーリーテリングの研究がほとんど行われていないこと、ストーリーテリングが行われた結果、どのように聴き手に解釈され、影響を与えているかという聴き手の実態に着目した研究がほとんど行われていないこと、語り手とストーリーの変容に関する研究もほとんど行われていないこと、そしてストーリーテリングの限界であるインタラクションの欠如という限界が指摘されているものの、それを克服する方法についての実証研究が不足していることを指摘した。

第3章では、第2章での先行研究のレビューを踏まえ、冒頭の問題意識にもとづいて提示した2つの研究課題に対応させるかたちで、2つの調査課題の提示を行った。2つの調査課題とは、(1)不祥事の語り継ぎにおいても、ストーリーテリングは有効に機能するのだろうか、具体的には、語り手はどのようなストーリーを、どのように語り、聴き手にどのような影響を与えているのであろうか、という1つ目の研究課題に対応させた問いと、(2)不祥事の語り継ぎが一方向の行為であるために聴き手が受動的となり、聴き手が生成した意味を全体で共有しづらいというインタラクションの欠如を克服し、双方向で議論できる「場」は、聴き手にどのような影響を与えるのであろうか、という問いであった。その後、2つの調査課題に答えるための調査方法として、A社を調査対象とし、なかでも不祥事の語り手と聴き手の社員の両者に対して行ったインタビュー調査と、筆者の所属部署で行った実証調査及びアンケート調査についての調査概要と分析内容をそれぞれ提示した。

第4章では、研究課題(1)組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムはどのようなものであろうか、を明らかにするために、調査課題(1)に答えるかたちで、インタビュー調査の結果をもとに、語り手と聴き手のそれぞれに着目しながら質的分析を行った。この分析から得られた本研究における発見事実は、以下の10に及んだ。

#### <語り手に関する発見事実>

発見事実(1) 組織における不祥事の語り継ぎで語られるストーリーは、ポジティブなストーリーテリングで語られるストーリーとは完全に合致せず、ストーリーの多様化が見られる。

発見事実(2) 組織における不祥事の語り継ぎで語られる多様なストーリーは、「行動を引き出すストーリー」「みずからの人となり伝えるストーリー」「知識を共有するストーリー」「事実のみを伝え変化を委ねるストーリー」「共感を乞うストーリー」「疑問を投げかけるストーリー」「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」の7つである。

発見事実(3) 組織における不祥事の語り継ぎで、4つの要因がストーリーを多様化させる。

- (1)不祥事につながった自社の取組みの反省
- (2)不祥事の陳腐化防止

(3)不祥事に対する組織構成員の多様なかわり方

(4)語り継ぎの場面にあわせたストーリーの変容

発見事実(4) 組織における不祥事の語り継ぎでは、語り手が意識的に行う「騙り」「ストーリーの再構成」や、語り手が無意識のうちに行う「語り手の自己再帰性」「語る行為による語り」といった、語り手とストーリーの変容という現象が見られる。

<聴き手に関する発見事実>

発見事実(5) 組織における不祥事の語り継ぎでは、組織が伝えようとするメッセージと結びつきの弱い多様なストーリーが語られているため、聴き手はしっかりと解釈をするが、その解釈は共通化する。

発見事実(6) 組織における不祥事の語り継ぎでは、「行動を引き出すストーリー」「みずからの人となり伝えるストーリー」「知識を共有するストーリー」「事実のみ伝え変化を委ねるストーリー」「共感を乞うストーリー」「疑問を投げかけるストーリー」が語られると、聴き手の意識や行動の変化につながる。

発見事実(7) 組織における不祥事の語り継ぎでは、多様化したストーリーのうち、「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」が語られると、聴き手によっては、「萎縮」「拒絶」「反発」の状態に陥り、意識や行動の変化につながらなくなる場合がある。

発見事実(8) 組織における不祥事の語り継ぎでは、聴き手によっては、意識や行動の変化につながっているものの、それが不祥事の語り継ぎの影響によるのかどうか分からなくなる「疑心暗鬼」の状態に陥ったり、「ポジティブ情報を伝える語りを要求」したりする場合がある。

発見事実(9) 組織における不祥事の語り継ぎでは、組織が本来伝えようとしたメッセージに加え、同時にそのほかの多様なメッセージも聴き手が受け取る。

発見事実(10) 組織における不祥事の語り継ぎでは、語り継ぎがインタラクションを欠くため、自分の考えや想いを共有できないことから生じる悩みや疑問が起因して、聴き手は、「場」における、「議論」「聴き手による疑問提示」「聴き手による一人称の語り」「聴き手の中の孤立感の解消」「身近な社員の語りによる不祥事との距離感の解消」を要望する。

これらの発見事実から、**研究課題(1)組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズムはどのようなものであろうか**、に対する答えとして、(1)組織における不祥事の語り継ぎでは、これまでのストーリーテリングと異なり、多様なストーリーが語られ、その多様なストーリーを通して、組織が伝えたいメッセージ(意識や行動の変化)を伝えることができるということ、(2)ただし、その多様化したストーリーのうち、「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」が語られると、「萎縮」「拒絶」「反発」といった状態に陥り、組織が伝えたいメッセージ(意識や行動の変化)を伝えることができなくなる場合があるということ、(3)また、多様化したストーリーを通して、組織が伝えたいメッセージ(意識や行動の変化)と同時に、不祥事を引き起こした組織にとって教訓とすべき多様なメッセージも伝えることができるということ、(4)組織における不祥事の語り継

ぎでは、語り手が意識的に行う「騙り」「ストーリーの再構成」や、語り手が無意識のうちに行う「語り手の自己再帰性」「語る行為による語り」といった、語り手とストーリーの変容という特徴が見られるということが示された。

第5章では、**研究課題(2) 意識や行動の変化につながる、よい不祥事の語り継ぎの方法はどのようなものであろうか**、を明らかにするために、調査課題(2)に答えるかたちで、実証調査とインタビュー調査の結果をもとに質的分析と、実証調査の最後に行ったアンケート調査をもとに量的分析を行った。この分析から得られた本研究における発見事実は、以下の4つであった。

発見事実(11) 「疑問提示」と「一人称の語り」を取り入れた「場」を設定し「議論」することで、聴き手に、「場」の開始前に参加意識が醸成され、「議論」を開始するにあたって悩みや疑問を聴き手に語らせることで、不祥事の経験者に対する負い目が払拭される。その後、「議論」をすることで、不祥事との距離感の解消、同僚との考え方の共有化、驚きが生じ、最後に自分の考え方の転換が起こるといった一連のプロセスを経ることによって、「萎縮」「拒絶」「反発」が解消され、意識や行動の変化につながる。

発見事実(12) 組織における不祥事の語り継ぎでは、不祥事を経験していない社員もそれ以外の社員も、ストーリーが多様化していると認識している。また、不祥事の語り継ぎが意識や行動の変化につながることも認識している。

発見事実(13) 「語り継ぎの自分に対する効果(意識や行動の変化)」は、「場」によって、もとの効果が高い人と同様に、もとの効果が低い人も高まる。

発見事実(14) 「語り継ぎの自分への効果(意識や行動の変化)」は、「場」によって、事故に関する新しい気づきや学びがあれば、自分の考えや行動を助ける手助けとなったり、語り継ぎの目的(意識や行動の変化)を意識するようになったりする。この傾向は、もとの効果が低い方が顕著になる。

これらの発見事実から、**研究課題(2) 意識や行動の変化につながる、よい不祥事の語り継ぎの方法はどのようなものであろうか**、に対する答えとして、(1)聴き手による「疑問提示」と「一人称の語り」の要素を取り入れた、双方向で議論する「場」は、不祥事の語り継ぎで生じる「萎縮」「拒絶」「反発」の状態(不祥事の語り継ぎの逆機能)を解消し、聴き手の意識や行動の変化を促す点において、有効な手法となりうるということがいえる。また、研究課題(2)を支持する示唆として、(1)どの社員もストーリーの多様化が生じることからすると、もし「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」が語られると、「萎縮」「拒絶」「反発」といった事象が生じやすくなり、意識や行動の変化につながらなくなる可能性が高まるため、「場」がますます重要になること、(2)不祥事の語り継ぎの自分に対する効果(意識や行動の変化)がもともと低い社員は、「場」によって、不祥事の語り継ぎの効果が高まること、(3)不祥事の語り継ぎの自分に対する効果(意識や行動の変化)がもともと低い社員は、「場」によって、新しい気づきや学びを得ることができれば、意識や行動の変化につながりやすくなる、という「場」が有効に機能するという3点の示唆が得られた。

結びとして、これまでの本研究の結論を振り返り、あらためて組織における不祥事の語り継ぎについて考えてみる。

本研究で明らかにした不祥事の語り継ぎのメカニズムの中で、筆者は「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」が語られることで、意識や行動の変化につながらず聴き手を生んでしまうことが、組織にとって問題であることを指摘した。では、なぜ「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」が語られるのであろうか。それは、確かにインタビュー結果から分かるように、不祥事を経験していない者が不祥事を軽視したり、あるいは誤解したりしないため、という語り手なりの信念や使命感のもとに語られることは理解できる。しかし、語り手にそうまでなさせざる、特性めいた奥深い何かが不祥事には秘められている気がしてならない。

不祥事は組織にとって、どのようなものであろうか。過去を振り返るにあたっては組織自体の営みを自ら否定、批判すべきマイナスの面を持つ。一方、未来に向かっては企業再生に向けてプラス思考にならなくてはならないという面も持つ。ただし、このプラス面を語るにも、マイナスの面なくして語れないのが不祥事の特徴であると考えられる。つまり、不祥事はマイナス面とプラス面をあわせ持つ二面性と、マイナス面の延長線上にプラス面があるという不可分性を備えた事象なのである。

このような2つの特性を備える不祥事を語り継ぐ中、なぜマイナス面のみ語るものであろうか。筆者が思うところ、マイナス面を積極的に語ろうとする者は多くないはずである。なぜなら過去を自ら否定、批判することは非常に勇気がいることであるからである。では、両面を語ればいいのか。両面を語ることはできるが、どこか矛盾めいた内容になりかねず、聴き手に誤解を与えかねない。では、プラス面を語ればいいのか。プラス面を語ることは確かに可能であるが、マイナス面を語らないことに語り手は後ろ髪をひかれる部分がありはしないだろうか。このどこか後ろ髪をひかれる、後ろめたさを解放させたく思う語り手に、組織のために不祥事を語り継ぐことを組織が迫ることが、語り手に、マイナス面を語ることの正当性を与えてしまっていないだろうか。こうして正当性に支えられ覚醒した語り手は、中途半端ではなく、かえって直接的に、思い切って過大に悲惨さや辛さを語ってしまう。その結果、「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」が生まれるのではないだろうか。

では、組織は、「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」を語らないように制限するなど、語り手の「語り」をコントロールしてよいのだろうか。筆者は否定する。コントロールされたものは、いつかは形骸化を生むことはこれまでも何度も述べたとおりである。組織が取るべき方策は、むしろ、そのような事象が起こった事態をいかにフォローするか、というマネジメントを考えることではなかろうか。そして、その方策のひとつが「場」であると思うのである。「場」は双方向で議論できるために、特定の事象を複数の視点で多面的に捉えることができる。しかも、「場」は、本研究の実証調査において筆者が聴き手の悩みや疑問をディスカッションのテーマの提案というかたちで事前に吸い上げたように、オリジナルの工夫を施すなど、組織の工夫次第で、いくらでもアレンジすることが可能なのである。不祥事がプラス面とマイナス面の二面性と不可分性を兼ね備える、いわく捉えがたい事象であるがゆえに、一方向でインタラクションを欠く語り継ぎによって個人で捉えるだけではなく、組織で捉え直す作業が必要であり、組織が柔軟に作り上げることができる「場」が、その有効な方法のひとつになるのである。

このように、これまでの不祥事の語り継ぎに「場」を組み合わせることでこそ、組織にとってよい不祥事の語り継ぎとなることを、筆者はあらためて強調したい。

## 第2節 学術的インプリケーション

本節では、本研究がもたらした学術的インプリケーションについて述べる。本研究は、学術的側面において、以下の3つの含意を持つと考える。

第1は、組織における不祥事に関する研究に、企業再生や再発防止のために不祥事をどう語り継いでいくかという組織が抱える経営課題に対して、ストーリーテリングの概念を用いた新たな方法を提供した点で、本研究は意義を持つものと考えられる。これまでの組織における不祥事に関する研究は、なぜ組織が不祥事を起こしたのかという原因調査に関するものや、不祥事を引き起こした組織の企業再生の視点に立った事業再編の手法論に関するものがほとんどであった。このような中、企業再生や再発防止のために、ストーリーテリングの概念を用いて不祥事を語り継ぐことで解決策を見出すことを分析した研究として、本研究は意義を持つものと考えられる。

第2は、ストーリーテリングに関する研究に、不祥事というマイナスの事象にかかわる実体験などのストーリーを語り、組織のメッセージを伝えようという新たな視点を提供したことである。これまでのストーリーテリングに関する研究は、成功体験にかかわる実体験などのストーリーをとおして組織の理念やメッセージを伝えることに関するポジティブなものであった。組織における不祥事が、組織とビジネスが生み出す現代の社会問題化している昨今、再発防止や企業再生の観点からも、不祥事をどのように語り継いでいくかは重要な経営課題であるにもかかわらず、その手法にストーリーテリングが有効に機能するかどうかについての研究はほとんど見られなかった。このような中、不祥事というマイナスの事象にかかわる実体験などのストーリーをとおして組織のメッセージを伝えるという視点を提供し、そのメカニズムを明らかにしたことは、ストーリーテリングの可能性を広げ、新しいストーリーテリングを提唱した点で、本研究は重要な意義を持つものと考えられる。

第3に、ストーリーテリングに関する研究に、ストーリーテリングが持つインタラクションの欠如という限界をいかに克服するかという問いに対する手法を、実証調査をとおして提示したことである。これまでの研究では、聴き手の一人ひとりが生成した意味を全体で共有しづらいという、ストーリーテリングの限界が指摘されてきた。このことは、組織における不祥事の語り継ぎにおいても問題であることを指摘した。このような中、双方向で議論できる「場」を設定することで、インタラクションの欠如という問題を解消し、組織にとってよい不祥事の語り継ぎの方法を提示したことで、ストーリーテリングの限界を克服することへの示唆を本研究は与えることができたと考えられる。同時に、組織における不祥事の語り継ぎにおける問題点を解消する方法として、双方向で議論する「場」が有効に機能したことを提示したことは、組織における「場」の有効性を広げた点においても、本研究は意義があったと考えられる。

## 第3節 実践的インプリケーション

本節では、実践的インプリケーションとして、組織における不祥事の語り継ぎにおいて、意識や行動の変化につながるように語り継ぐにはどのようにしたらよいか、たとえ不祥事を語り継いだ結果、意識や行動の変化につながらない事象が発生したとしても、その事象を解消するために、どのような方法をとったらよいかについて提言を行う。

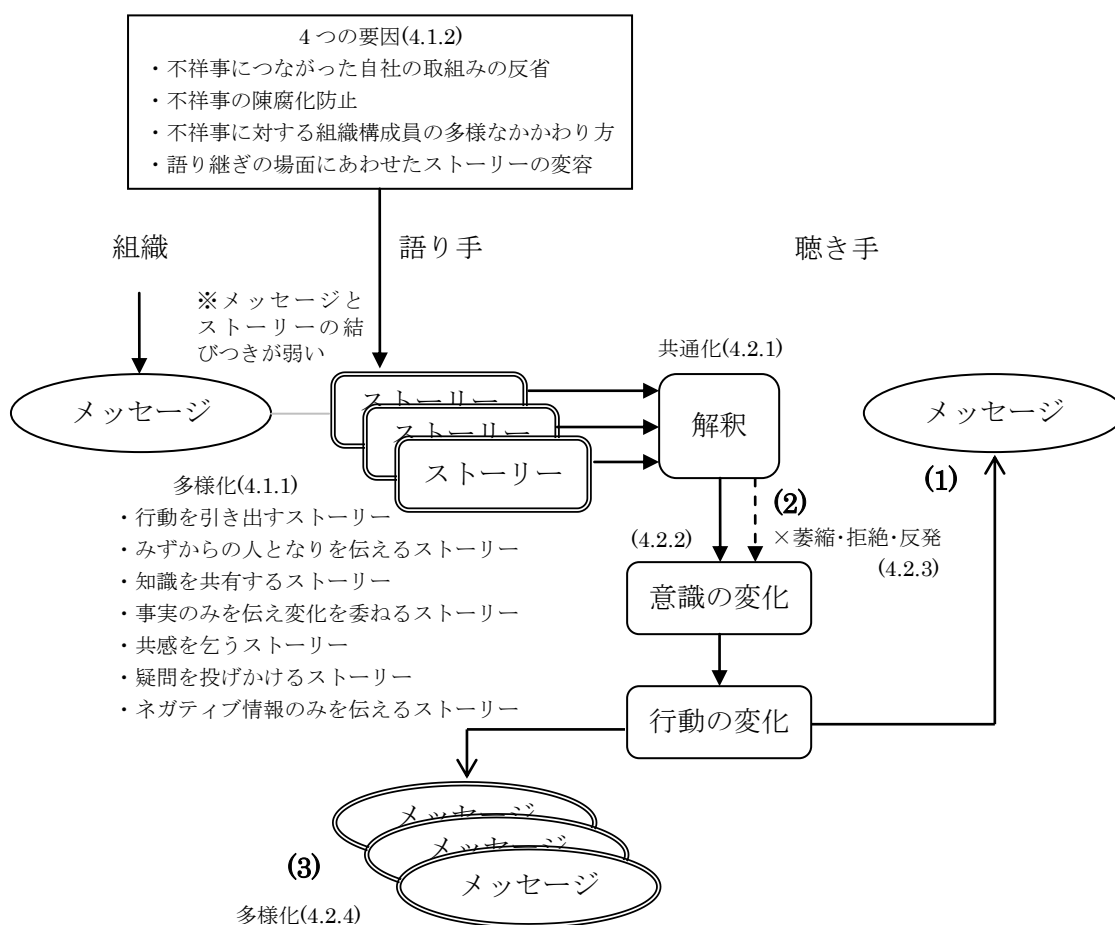
調査課題(1)の答えとして明らかになった10に及ぶ発見事実から、**研究課題(1)組織における不祥事の語り継ぎの特徴と意識や行動の変化につながるメカニズム**はどのようなもの

のであろうか、に対する答えとして以下の3点が導き出された。これらが、本研究における第1の含意である。第1の含意(1)(2)(3)については、組織における不祥事の語り継ぎのメカニズムにかかわるもので、図式化すると図表6.1のとおりを示すことができる。

<第1の含意>

- (1) 組織における不祥事の語り継ぎでは、これまでのストーリーテリングと異なり、4つの要因により多様なストーリーが語られるが、共通化した解釈をとおして、組織が伝えたいメッセージ(意識や行動の変化)を伝えることができる。
- (2) ただし、その多様化したストーリーのうち、「ネガティブな情報のみを伝えるストーリー」が語られると、「萎縮」「拒絶」「反発」といった状態に陥り、組織が伝えたいメッセージ(意識や行動の変化)を伝えることができなくなる場合がある。
- (3) また、多様化したストーリーを通して、組織が伝えたいメッセージ(意識や行動の変化)と同時に、不祥事を引き起こした組織にとって教訓とすべき多様なメッセージも伝えることができる。

図表 6.1 : (再掲)不祥事の語り継ぎのメカニズム



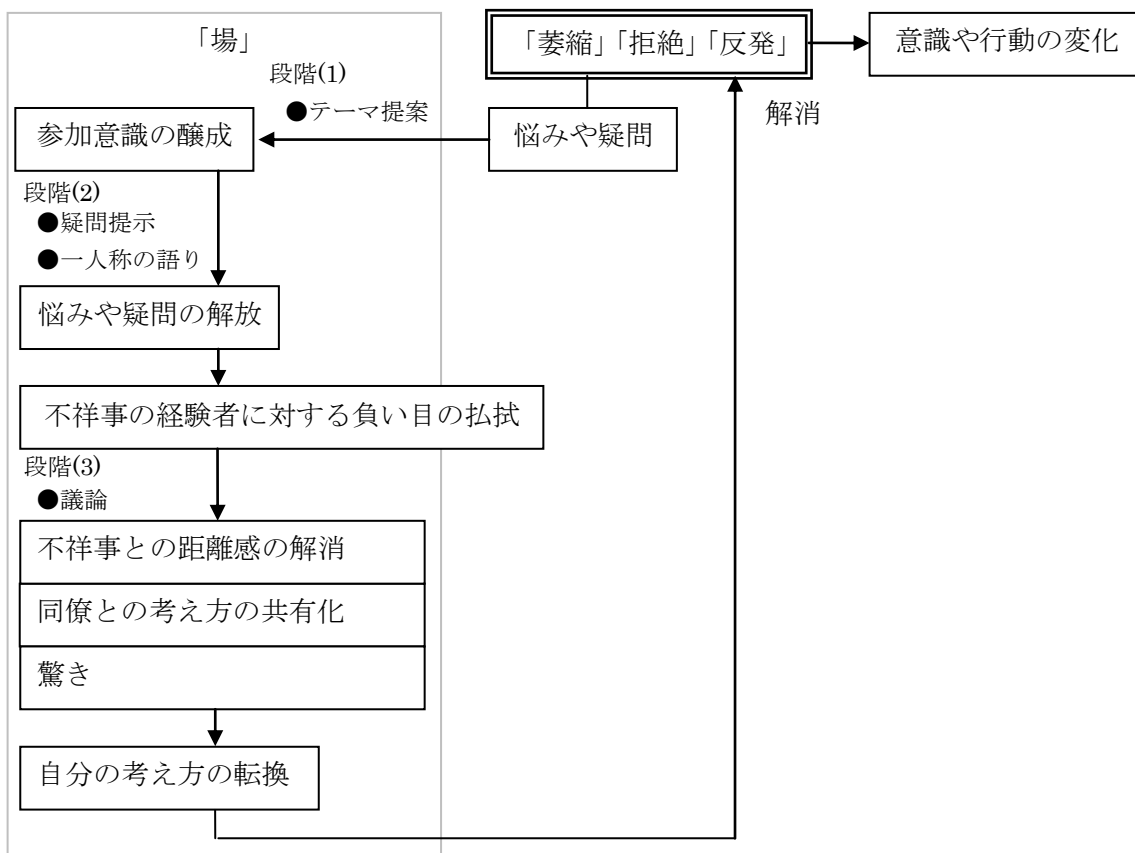
筆者作成

次に、調査課題(2)の答えとして明らかになった4点の発見事実から、**研究課題(2) 意識や行動の変化につながる、よい不祥事の語り継ぎの方法はどのようなものであろうか、**という問いに対する答えとして、以下の1点が導き出された。これらが、本研究における第2の含意である。この含意は、組織における不祥事の語り継ぎにおける「場」の有効性を示唆するものであった。図式化すると、図表 6.2 のとおりに表すことができる。

<第2の含意>

- (1) 組織において「場」を設定するにあたり、聴き手に「疑問提示」と「一人称の語り」をさせることで、聴き手に、「場」の開始前に参加意識が醸成され、「議論」を開始するにあたって悩みや疑問を聴き手に語らせることで、不祥事の経験者に対する負い目が払拭される。その後、「議論」することで、不祥事との距離感の解消、同僚との考え方の共有化、驚きが生じ、最後に自分の考え方の転換が起こるといった一連のプロセスを経ることによって、「萎縮」「拒絶」「反発」が解消され、意識や行動の変化につながる点において、「場」は有効な手法となりうる。

図表 6.2 : (再掲)不祥事の語り継ぎにおける「場」が意識や行動の変化を促すプロセス



筆者作成

これらを踏まえて、本論文の実践的インプリケーションとしては、以下のようなことがいえる。

### (1) 多様なストーリーによる不祥事の語り継ぎ

不祥事の語り継ぎにおいては、4つの要因により語り手が語るストーリーが多様化することを考えると、これまで研究されてきたポジティブなストーリーテリングのように、伝えたいメッセージと結びつきの強いストーリーを語らせることでメッセージを伝えようというやり方に組織が注力するのはあまり効率的ではない。それよりも、はじめから語り手に自由に語らせるようなやり方を促し、多様化したストーリーをとおして伝えたいメッセージ(意識や行動の変化)を伝える方がよいと考える。しかも、多様化したストーリーは、組織がもともと伝えようとしていたメッセージ(意識や行動の変化)に加え、同時に不祥事を引き起こした組織にとって教訓となる、そのほかの多様なメッセージを伝えることができるからである。ただし、このような不祥事の語り継ぎにおいて、組織がとくに留意しておかなければならないことがある。それは、多様化したストーリーのうち、「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」が語られると、意識や行動の変化につながるどころか、萎縮や拒絶、あるいは反発してしまう聴き手が生じてしまうということである。実務的には、語り手に対して「ネガティブな情報のみを伝えるストーリー」を語らないように制限を設け、未然に萎縮や拒絶、あるいは反発を回避する対策を取ることは可能であるように思えるが、不祥事を引き起こした企業にとって、不祥事を引き起こしたことによる悲惨さや影響を知っておくことは、企業再生や再発防止に真剣に取り組むうえでも必要不可欠なことであり、そういったストーリーが全く語られない状況を組織が意図的に作るということが、不祥事を機にまさに意識や行動の変化といった前向きな企業姿勢を作り出そうとしている企業において、相反する閉鎖的な組織風土を助長することにつながりかねないと考える。また、自由に語らせるといった組織の方針と矛盾する、そのような制限が設けられることによる、語り手が語るストーリーへの影響や、制限されたことを知ったうえで語り継ぎを受ける聴き手への影響は未知数である。それよりも、この問題の根本的な原因は、「ネガティブな情報のみを伝えるストーリー」が語られても、聴き手が抱いた悩みや疑問を語り手に投げかける、あるいは聴き手同士で語り合うことができないことであり、語り継ぎが持つ一方向という性格上生じるインタラクションの欠如の問題であると考えられる。一方、語り手が「行動を引き出すストーリー」のみを語るようにすればよいように思うが、それは得策ではないと考える。もしそうすれば、いずれはストーリーが陳腐化し、さらには不祥事そのものが陳腐化するとともに、不祥事の語り継ぎという取組みそのものが形骸化してしまいかねず、安全意識を高めることを直接的かつスローガンのように伝え過ぎたために、その取組みが形骸化し、安全意識を高めることにつながらなかったという過去の過ちを繰り返すだけになると考えるからである。

### (2) 多様なストーリーによる不祥事の語り継ぎと「場」の組合せ

では、どのようにして、聴き手が萎縮や拒絶、あるいは反発してしまう事象を解消したらよいのであるか。そのひとつの方法が、双方向で議論できる「場」を設定することであると考える。ただし、単に「場」を設定すればよいということではなく、どのような要素を取り入れて「場」を設定するかが重要となる。聴き手が不祥事の語り継ぎに対して抱く

悩みや疑問、そして不祥事の語り継ぎに対する聴き手の要望をいかに取り入れるかが重要となってくる。その要望とは、聴き手による「一人称の語り」と「疑問提示」である。これらの要素を取り入れた「場」は、聴き手に、参加意識の醸成、悩みや疑問の解放、不祥事の経験者に対する負い目の払拭、不祥事との距離感の解消、同僚との考え方の共有化、驚き、自分の考え方の転換といった一連のプロセスをとおして、不祥事に関わる新たな事実や情報を与え、不祥事を多面的に捉えることを可能にすることで、聴き手の萎縮や拒絶、あるいは反発してしまう事象の解消につながり、意識や行動の変化につながると考えるからである。

このように、不祥事の語り継ぎによって聴き手が萎縮や拒絶、あるいは反発してしまう結果、意識や行動の変化につながらなくなる問題を解消するのに有効な「場」を不祥事の語り継ぎに組み合わせることが、組織におけるよい不祥事の語り継ぎになると考える。

#### 第4節 本研究の限界と課題

最後に、本研究の限界と課題について述べる。まず、本研究の限界について述べる。本研究は、単一組織を中心として行った実証研究である。したがって、インタビュー調査や実証調査、アンケート調査を行って分析を進めたものの、あくまでもA社における実例研究の域を超えない。今回の発見事実については、不祥事を引き起こしたより多くの企業における調査を行うことにより検証を重ね、一般化の是非を検証する必要がある。また、上記の限界以外にも以下の4点について、今後の研究課題を示したい。

第1は、組織(本社と支社、現業機関、グループ会社等への出向)、系統(鉄道事業と関連事業)、地域(事故現場近郊と遠隔地)などの違いによる、不祥事の語り継ぎの影響の実態を把握するための実証研究を行うことが挙げられる。本研究におけるインタビュー調査においても、極力偏りがないように工夫したが、やはり限界があったことは否めない。

第2は、継続的かつ中長期的に不祥事の語り継ぎを検証することの必要性である。本研究の含意は、不祥事を引き起こしてから7年目を迎える時点に行った実証研究から導き出したものである。不祥事の語り継ぎが永続的なものであるため、時間の経過に伴い不祥事を経験している者は減少し、将来的には不祥事を経験している者はいなくなり、不祥事を経験していない者が不祥事を語り継ぐという事態に直面せざるを得ない。時間の経過は、そのような語り手の属性の変化の問題にとどまらず、継続的に語られるものと語り継がれなくなってしまうものといった、語り継ぎの内容の変化の問題にも及ぶ。このことは、不祥事を引き起こしたどの企業も直面する問題であり、企業再生や再発防止の観点に加え、不祥事の風化防止の観点からも、取り組む必要がある。

第3は、不祥事の語り継ぎによる問題の解消策として、不祥事の語り継ぎに制限を設けるなどして未然に防ぐやり方を探る実証研究を行うことが挙げられる。前節で、「行動を引き出すストーリー」を語らせるような制限を設けることが過去の過ちを繰り返かえすことになるということや、「ネガティブ情報のみを伝えるストーリー」を語らせない制限を設けることが、不祥事を機にまさに意識や行動の変化といった前向きな企業姿勢を作り出そうとする企業において、相反する閉鎖的な組織風土を助長することになるということは、筆者の推論の域を超えない。不祥事の語り継ぎに制限を設けて、不祥事の語り継ぎによって生じる問題を、未然に回避する方法についても検討する必要がある。

第4は、不祥事の語り継ぎで生じる課題を解消する方法として、「場」の設定以外の方法を検討する必要がある。本研究では、先行研究のレビューから、双方向で議論する「場」に問題の解消の有用性を見出し、その影響を検証した。組織には不祥事を語り継ぐための、語り継ぎ以外の手段はいくつもある。例えば、小冊子などの紙媒体や映像の活用による非言語の語り継ぎである。それらの影響の検証や、あるいは組合せによる影響も検証する必要がある。

以上、本研究の限界と課題について述べた。不祥事を引き起こした企業において、不祥事を経験した者として、後世の社員の意識や行動の変化を永続的に促すことにより、企業が目指すべき方向に進み、生まれ変わるよう、今後とも組織における不祥事の語り継ぎに関する研究を進めていきたい。

## 謝辞

本論文の執筆にあたり、数多くの方々から多大なるご支援をいただきましたことをこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。指導教官である神戸大学大学院経営学研究科鈴木竜太先生には、約1年間にわたり懇切丁寧なご指導をいただきました。また、甲南大学経営学部尾形真実哉先生、滋賀大学経済学部服部泰宏先生、神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期過程の吉野直人様には、ゼミを通じて示唆に富んだアドバイスをいただきました。さらには、MBA2011ゼミ同期生もみなさま方からは、さまざまなご討論とご助言をいただきました。鈴木先生をはじめとした先生方及び先輩方のお蔭で、本論文を執筆できましたこと、心より感謝申し上げます。

調査に際し、A社の社員の皆様には長時間にわたるインタビューへのご回答、実証調査へのご参加、煩雑なアンケート調査にご協力いただきましたこと、深く感謝いたしております。

また、筆者の派遣元の企業であるA社には、神戸大学大学院経営学研究科にて学ぶ貴重な機会を提供いただいたことに深謝いたしますとともに、業務が山積みする中、勉学に勤しむ時間と環境を快く提供いただいたことに加え、温かくご支援いただいた職場の皆様には本当に感謝しております。そして、この1年半、神戸大学大学院経営学研究科の授業で熱弁を振るっていただいた先生の皆様、ともに学ばせていただいたMBAの同期の皆様と貴重な学びの経験を共有させていただいたことは、何よりもありがたく思っております。

最後になりましたが、この1年半、私を支えてくれた何よりも大切な家族である妻の和子と長女のあん、次女のさら、そして私の家族を支えてくれた妻のご家族、就学にあたって、遠方から何かと気遣い温かく見守ってくれた実家の両親、兄、妹に心から感謝します。ありがとう。

平成24年8月  
石川 裕章

## (参考文献)

- Brown, J. S., Denning, S., Groh, K. and Prusak, L. (2005) “*Story Telling inorganization: Why Storytelling Is Transforming 21<sup>st</sup> Century Organizations and Management*”, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann. (高橋正泰・高井俊次訳『ストーリーテリングが経営を変えるー組織変革の新しい鍵』同文館出版, 2007年.)
- Denning, S. (2004) “*Telling Tales*”, Harvard Business Review. (堀美波訳「ストーリーテリングの力」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2004年10月号.)
- Dewey, J. (1938) “*Experience and Education*”, Kappa Delta Pi. (市村尚久訳『経験と教育』講談社, 2004年.)
- Guber, P. (2007) “*The Four Truths of the Storyteller*”, Harvard Business Review. (スコフィールド素子訳「ストーリーテリングの心得」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2007年12月号.)
- Martin, W. (1986) “*Recent Theories of Narrative*”, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Mckee, R. and Fryer, B. (2003) “*Storytelling That Moves People*”, Harvard Business Review. (木下徹郎訳「ストーリーテリングが人を動かす」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2004年4月号.)
- Wortmann, C. (2006) “*WHAT'S YOUR STORY*” (イースト・プレス編集部編・訳『物語力 ワートマンの「人の心を驚掴みにする仕事術」』イースト・プレス, 2008年.)
- 磯村和人・吉田久 (2009) 「思いを伝える」野中郁次郎監修『組織は人なり』ナカニシ出版 97-132頁.
- 岡本浩一・今野裕之 (2003) 『リスクマネジメントの心理学』新曜社.
- 加藤雅則 (2009) 「組織経営におけるナラティブ・アプローチ」野口裕二編『ナラティブ・アプローチ』勁草書房 231-256頁.
- 金井壽宏 (1989) 「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』第23巻第2号, 80-90頁.
- 金井壽宏 (1997) 「経営における理念(原理・原則)、経験、物語、議論ー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 (2007) 「リーダーシップ物語(ナラティブ)」を通じての知識創造」『国民経済雑誌』第195巻第6号, 1-23頁.
- 兼清俊光 (2009) 「ストーリーテリング〜ストーリーを探求し、語り合うことが未来をひらく〜」『企業と人材』第42巻第952号, 産業総合研究所 14-18頁.
- 清宮徹 (2009) 「言葉のなかの倫理的なまなざしー組織の語りと不祥事ー」金井壽宏・森岡正芳・高井俊次・中西真知子編『語りと騙りの間』ナカニシヤ出版 189-210頁.
- 高井俊次 (2009) 「語りと成熟の仕掛けとしての地域社会ー中高年におけるコンボイの形成と自己の語りなおしー」金井壽宏・森岡正芳・高井俊次・中西真知子編『語りと騙りの間』ナカニシヤ出版 135-152頁.
- 高橋正泰・清宮徹 (2012) 『ハンドブック 組織ディスコース研究』 同文館出版.
- 野家啓一 (2005) 『物語の哲学』 岩波書店.

- 野口裕二 (2009) 『ナラティブ・アプローチ』 勁草書房.
- 野中郁次郎・紺野登 (1999) 『知識経営のすすめ』 ちくま新書.
- 間嶋崇 (2007) 『組織不祥事：組織文化論による分析』 文眞堂.
- 松尾睦 (2006) 『経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス』 同文館出版.
- 水谷雅一 (2003) 『経営倫理』 同文館

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2012・1b	丸山 秀喜	学習する営業チームの実証研究 ― 葛藤と心理的安全のマネジメント ―	9/2012
2012・2b	今元 仁	社会対話型イノベーションの研究 -ソーシャルゲームを事例として-	10/2012
2012・3b	武田 克巳	独立社外取締役割合と属性に関する研究	10/2012
2012・4b	黒瀬 博之	財務諸表における環境負債の情報開示の現状と課題 ―資産除去債務に関する会計基準導入前後の比較を中心として―	10/2012
2012・5b	中尾 悠利子	日英企業のサステナビリティ報告書における記述情報の規定要因 ―環境・社会情報開示における記述情報の分析―	10/2012
2012・6b	北林 孝顕 糸 謙太郎 清水 敬一 山田 真彦 青木 慶 山本 智佳子 榎下 伸一郎	儲かる農家の3つの類型 ～事例研究に基づくマーケティング戦略の分析	12/2012
2012・7b	築部 卓郎 西垣 幸 廣地 克典 細谷 昌礼 真砂 和英 都 良太郎 保田 快	神戸から東北へ贈る企業再生・成長への示唆	12/2012
2012・8b	廣地 克典	医薬品の研究開発における時間意識が創意工夫とイノベーションに及ぼす影響に関する研究	12/2012
2012・9b	山田 恒仁	商品開発における市場情報マネジメントと企業の持続的成長	2/2013
2012・10b	高木 崇	富裕層の金融機関選択要因 ～グローバル金融リテールのローカル戦略課題～	3/2013
2012・11b	長尾 拓昭	鉄道事業者と地域社会の協働	3/2013
2012・12b	鳥居 敬	BtoB 製品業のコーポレート・コミュニケーションにおける企業博物館の有効性	3/2013
2012・13b	渡邊 和彦	インフラ及びエネルギー関連事業者の人と組織に関する知的資産評価	3/2013
2012・14b	井上 祐輔 大田 倫子	持続可能な社会に向かう企業経営―中小企業トップの挑戦―	3/2013

川口 潤  
黒瀬 博之  
中尾 悠利子  
林田 史  
渡邊 和彦

2012・15b	岡本 哲也	事業再生における金融機関の果たすべき役割ー中小企業等金融円滑化法を通して	3/2013
2013・1b	永川 智也	日本の組織構成員の特性と組織不正の関係～関係性を主体とする規範がもたらす日本的組織の負の側面～	9/2013
2013・2b	石川 裕章	組織における不祥事の語り継ぎの研究	9/2013