

中京大学博士審査学位論文

大学院経営学研究科

論文題目

組織変革における「ディスコース」と「相互言説性」の研究

— 日本的文化側面を持つ組織の変革事例 —

Title:

Organizational Discourses and Interdiscursivity in the Middle of Change
Processes: Qualitative Research on Japanese Organizations

2024年3月31日学位授与

永石 信

組織変革における「ディスコース」と「相互言説性」の研究 —日本の文化側面を持つ組織の変革事例—

目次

目次	i
図表一覧	iv
第1章 本研究の背景	1
1-1 本研究のテーマと、その社会的背景	1
1-2 本研究の理論的／方法論的ポジション	1
1-3 本研究の基本概念の定義	3
1-4 本研究のベースとなる刊行済み論文	4
第2章 先行研究のレビューとリサーチ・クエスチョン	6
2-1 主要概念の定義（分析対象概念および理論概念）	6
2-1-1 分析対象概念の定義	6
2-1-2 理論概念の定義	9
2-2 「ディスコース重視の組織変革」の理論的フレームワーク：組織 ディスコース研究と組織開発・変革（ODC）研究の接点として	10
2-2-1 組織ディスコース研究	10
2-2-2 グラントとマーシャク：「ディスコース重視の組織変革」の7前提	11
2-3 「ディスコース重視の組織変革」と親和性の高い領域の先行研究	13
2-3-1 対話型組織開発	13
2-3-2 政治的センスメイキング・アプローチ	15
2-3-3 日本の文化側面を持つ組織に関する先行研究	16
2-4 「ディスコース重視の組織変革の諸前提」と「日本文化的な組織規範」 についての一考察	18
2-5 本研究における組織変革関係者の役割名称について	22
2-6 本研究の方法論	24
2-7 本研究のリサーチ・クエスチョン	26
2-8 本研究の構成と事例選定基準	28

2-9	研究倫理上の配慮等	<u>31</u>
第3章	組織変革におけるディスコースと相互言説性(1)：A社・B社の比較事例研究からの発見とインプリケーション	<u>32</u>
3-1	本章の目的と方法論	<u>32</u>
3-2	第一事例（A社）・第二事例（B社）の比較：類似点と相違点	<u>32</u>
3-3	A社事例の組織ディスコース：分析および解釈	<u>34</u>
3-3-1	変革プロジェクト立ち上げ期のストーリー（2016年10～12月）	<u>34</u>
3-3-2	従業員インタビュー、社長 x へのデータフィードバック、およびその後のフォローアップ（2017年1～6月）	<u>37</u>
3-3-3	A社事例のデータと解釈	<u>40</u>
3-3-4	「教育現場ディスコース」と「サービス現場ディスコース」	<u>44</u>
3-4	B社事例の組織ディスコース：分析および解釈	<u>44</u>
3-4-1	プロジェクト前半のストーリー（2014年2～11月）	<u>45</u>
3-4-2	オフサイト型対話合宿におけるストーリー（2014年11月22日、23日）	<u>48</u>
3-4-3	B社事例のデータと解釈	<u>51</u>
3-4-4	「隷属性ディスコース」と「同等性ディスコース」	<u>54</u>
3-4-5	B社事例のその後のストーリー（2014年11月～2015年2月）	<u>55</u>
3-5	考察とインプリケーション	<u>56</u>
3-5-1	A社・B社事例の比較データ分析	<u>57</u>
3-5-2	リサーチ・クエスチョンに対するインプリケーション	<u>65</u>
3-5-3	実践的クエスチョンに対するインプリケーション	<u>67</u>
3-6	本章の発見の発展可能性と、次章（第4章）のアジェンダ	<u>68</u>
第4章	組織変革におけるディスコースと相互言説性(2)：C社における10年間(2008～2018年)のアクションリサーチからの発見とインプリケーション	<u>70</u>
4-1	本章の目的と方法論	<u>70</u>
4-2	C社の歴史と、分析対象期間（2008～2018年）の基本情報	<u>72</u>
4-2-1	初動時（2008年3～6月）の状況	<u>72</u>
4-2-2	タイ現地法人調査（計5回）結果と、10年間に渡る活動の大きな意味付け	<u>74</u>
4-3	C社事例分析：アクションリサーチから得られた全体像	<u>78</u>

4-3-1	初期～中期（プロジェクト発足とその後の本社・タイ間の緊張関係：2008～2014年）のストーリー	<u>78</u>
4-3-2	オフサイト型対話合宿のストーリー（2014年12月の二泊三日）	<u>82</u>
4-3-3	後期（本社・拠点間の新関係模索：2015～2018年）のストーリー	<u>84</u>
4-4	C社事例の組織ディスコース	<u>86</u>
4-4-1	データから見た組織ディスコースの解釈	<u>89</u>
4-4-2	「本社支配ディスコース」と「分権化ディスコース」、 「競争ディスコース」と「家族ディスコース」	<u>93</u>
4-5	考察とインプリケーション	<u>95</u>
4-5-1	「命題1・2・3」へのインプリケーション	<u>95</u>
4-5-2	リサーチ・クエスチョンに対するインプリケーション	<u>107</u>
4-5-3	実践的クエスチョンに対するインプリケーション	<u>110</u>
4-6	本章の発見の発展可能性と、次章（第5章）のアジェンダ	<u>112</u>
第5章	組織変革担当者の成長過程：相互言説性の概念を中心に	<u>114</u>
5-1	本章の目的と方法論	<u>114</u>
5-2	X氏・Y氏の変革プロセスへの意味付け	<u>116</u>
5-2-1	初期（2008年）：X氏、Y氏の意味付け	<u>116</u>
5-2-2	中期（2009年～2014年11月）：X氏、Y氏の意味付け	<u>119</u>
5-2-3	対話合宿～後期(2014年12月～2018年)：X氏、Y氏の意味付け	<u>123</u>
5-3	考察とインプリケーション	<u>128</u>
5-3-1	部長Xと課長Yの成長：変革担当者成長モデルを使った考察	<u>128</u>
5-3-2	変革担当者チームの中での相互言説性	<u>138</u>
5-3-3	命題「1'」へのインプリケーション	<u>143</u>
5-3-4	タイ人従業員は、どの程度、日本的文化規範を受容していたか？	<u>145</u>
5-3-5	リサーチ・クエスチョン、実践的クエスチョンに対するインプリ ケーション	<u>149</u>
5-4	本章の発見の発展可能性と、次章（第6章）のアジェンダ	<u>151</u>
第6章	本研究の学術的貢献、残された課題、今後の発展可能性	<u>154</u>
6-1	本研究の学術的貢献と残された課題	<u>154</u>
6-2	今後の発展可能性	<u>157</u>

6-2-1	命題の作業仮説化	<u>157</u>
6-2-2	政治的センスメーカー理論の拡張への貢献：「相互の意味付けの覆い隠し(Mutual Sense-Censoring)」概念の探究	<u>160</u>
6-2-3	「ディスコース重視の組織変革」研究・実践の、コーチング領域やカウンセリング領域との接点と補完可能性	<u>161</u>
6-2-4	近接経営学領域の知見との接合による今後の発展可能性	<u>162</u>
補論 親会社・子会社間の権力プロセス：理論モデルの考察と応用可能性		<u>165</u>
補-1	本補論の目的	<u>165</u>
補-2	親会社・子会社関係性の権力プロセス：理論モデル構築に向けて	<u>165</u>
補-3	権力プロセスモデルの一応用：変革リーダーと変革フォロワーの関係性モデルと、そのゲーム理論を使った拡張可能性	<u>168</u>
参考文献		<u>170</u>
図表一覧		
図2-1	「ディスコース重視の組織変革の諸前提」と「日本文化的な組織規範」	
図2-2	C社事例の関係者相関図（2008年6月時点）	
図3-1	A社事例の関係者相関図（2016年12月時点）	
図3-2	B社事例の関係者相関図（2014年8月時点）	
図4-1	C社事例の関係者相関図（2008年6月時点）	
図4-2	C社タイ現地法人第1回調査結果（08年8月実施）	
図4-3	C社タイ現地法人調査結果（08年と14年の比較）	
図4-4	C社タイ現地法人調査結果（08年/14年/16年の比較）	
図5-1	部長X、課長Yの部署/役職と、C社タイ現法意識調査結果	
図補-1	親会社・子会社関係性の権力プロセス（ベースモデル）	
図補-2	親会社・子会社関係性の移行経路（C社の事例）	
図補-3	変革リーダーと変革フォロワーの関係性（権力プロセスベースモデル応用型）	
表2-1	主要概念の定義と、その具体例	
表2-2	日本文化的な組織規範（一理念型として）	
表2-3	本研究のリサーチ・クエスチョンと実践的クエスチョン	
表2-4	本研究の構成	
表3-1	第一事例・第二事例の比較表	
表3-2	インタビューで得られたデータの抜粋（第一事例）	
表3-3	時系列で見たデータの抜粋（第一事例）	

- 表 3-4 : イベント内対話の抜粋 (第二事例)
- 表 3-5 : データ分析の結果 (第一事例)
- 表 3-6 : データ分析の結果 (第二事例)
- 表 3-7 : リサーチ・クエスチョンに対するインプリケーション
- 表 4-1 : 第一・第二・第三事例の比較表
- 表 4-2 : 従業員意識調査の質問項目と変数名 (重要なもののみ抜粋)
- 表 4-3 : 対話合宿前に得られたデータの抜粋 (第三事例)
- 表 4-4 : 10年間のデータ抜粋 (第三事例)
- 表 4-5 : データ分析の結果 (第三事例)
- 表 4-6 : リサーチ・クエスチョンに対するインプリケーション
- 表 5-1 : リサーチ初期の出来事とデータ
- 表 5-2 : リサーチ中期の出来事とデータ
- 表 5-3 : リサーチ後期の出来事とデータ
- 表 5-4 : データ分析の結果 (第三事例の部長 X)
- 表 5-5 : データ分析の結果 (第三事例の課長 Y)
- 表 5-6 : 変革担当者チーム 3名のデータと相互言説性発展段階
- 表 5-7 : リサーチ・クエスチョンに対するインプリケーション
- 表 6-1 : 貢献の要約 (インプリケーションとそこから得られた研究命題)

第1章 本研究の背景

1-1 本研究のテーマと、その社会的背景

経営組織を取り巻く環境変化のスピードが加速し、未来の不確実性が増大している。原因と結果の因果関係が分かりづらい複雑なビジネス課題が増加している（Bushe and Nagaishi, 2018; Heifetz et al., 2009; Laloux, 2014）。新型コロナウイルス流行下の新しいビジネス環境（さらに、その新環境も一刻を争うスピードで変化し続ける状況）に対してどのように柔軟に対応していくか、という未曾有の課題は、現代組織が直面している困難さを浮き彫りにしたとも言えよう。環境は変化し続け、経営目標となる変数間の因果関係は一層複雑化する中、固定的な経営計画の有効性は相対的に低下しているようにも見える（Mintzberg et al., 2009）。

まだ誰も経験したことのない未曾有のビジネス環境において、経営組織がどのように方向性を見出していくことが望ましいのか。この問いに対する経営学の探究は、分野ごとに多様な展開を見せている。戦略研究においてはミンツバーグらの「創発戦略」の複雑な課題への適用（Holman, 2015; Mintzberg and Waters, 1985）、リーダーシップ研究においてはハイフェッツの「適応的リーダーシップの有効性」（Heifetz, 1998; Heifetz et al., 2009）、組織デザイン研究の領域ではティール組織を含む自主経営組織モデル（Laloux, 2014; Vermeer and Wenting, 2016）といった具合に、脚光を浴びているアプローチがそれぞれの領域において存在する。その中で、組織開発・変革（organization development and change、以下 ODC と略す）分野における不確実性・複雑性の時代に適応するパラダイムとして注目を集めているのが「ディスコース重視の組織変革（discourse-based organizational change、discourse-centered organizational change）」と呼ばれる領域である。本研究は、筆者が外部コンサルタントとして日本的組織に関わった複数の組織変革実践がまさに「ディスコース重視の組織変革」的であったとして、その実践記録からのインプリケーションを学術的な視点で分析した研究成果である。事例として登場するのは3社で、A社（水泳スクール運営）は競技者育成からエンターテインメントスイミングへのドメイン変更、B社（資源取引系コングロマリット）は新規事業専門子会社の立ち上げ、C社（自動車部品製造・加工）はタイ子会社主導のグローバル・ビジョン策定の最中のタイ大洪水被害によるサプライチェーン緊急事態発生という、それぞれが、かつて経験したことのないビジネス課題への適応を迫られたプロセスを詳細に記述し分析している。それらの事例において、「ディスコース重視の組織変革」的なプロセスとは具体的にはどのようなもので、どのような帰結に至り、学術的な知見としては何が抽出されたのか。本研究は、これらの問いを探究していくこととしたい。

1-2 本研究の理論的／方法論的ポジション

ODC 領域では、特にこの 20 年程の間に、社会科学全体における「言語論的転回

(linguistic turn)」の影響を受け、言語を取り巻く諸概念を含めた「対話」や「会話」、「ナラティブ」や「ディスコース」の組織変革への影響への関心が飛躍的に高まっている (Ford and Ford, 1995, 2008; Grant and Marshak, 2011; Marshak et al., 2000; Marshak and Grant, 2008)。それらの研究は、メタ理論としては社会構成主義を中心とした解釈主義アプローチという新潮流に依拠し、方法論としてディスコース分析¹ (Phillips and Hardy, 2002) を採用し、「組織現場における交わされる言葉の数々と、それらを受け止め反応する人々の認識・行為の発生・定着・変化」についての仮説導出型探究 (heuristic/abductive inquiry : 米盛, 2007) が行われているケースが多い (Bushe and Marshak, 2009, 2013, 2015; Bushe and Nagaishi, 2018; Grant and Marshak, 2011)。まさに仮説導出型の研究 (具体的には、事例研究で得られた知見から仮置き of 諸命題を提示し、それを精緻化し作業仮説化するプロセス) である本研究も、それらの先行研究の問題関心を踏襲し発展させていくこととしたい。

ここで、本研究の認識論的背景と、その背景との一貫性を重視して採用される本研究の方法論面でのスタンスを明らかにしておきたい。本研究は、社会的現実を創り出す相互に関連したテキストを分析し、そのテキストの背後にある組織と人々の行為と関係性をリサーチすること、そしてそのインプリケーションから理論化可能な法則性を探ることを目的としている (Phillips and Hardy, 2002)。そのベースとなるのは、社会構成主義を中心とした解釈主義アプローチ (Alvesson and Kärreman, 2000a, 2000b; Grant and Marshak, 2011; Barrett, 2015) に拠って立つ認識論である。そのような認識論に立脚し、日本の組織における会話やストーリーの意味付けの変化と、それがもたらすメンバーの認識や行為の相互作用のデータを収集し分析していくため、データの収集の面で「エスノメソドロジック的アクションリサーチ (研究者が介入者として現場に入り込み、現場における自然発生的な会話データなどを収集し描き出しながら、厚い記述を実現することに強みを発揮する方法論)」 (Whittle et al., 2014; 前田他, 2007)、分析の面で「ディスコース分析 (テキストを状況、環境、文化的背景などと紐付けて分析することにより、ディスコースが社会的現実を生み出していくプロセスを構造的に包括的に解き明かす研究手法)」 (Phillips and Hardy, 2002; 鈴木, 2007) を採用する。そのことによって、誰が、何を、どこで語り、そ

¹ Discourse Analysis の日本語訳。以前は「談話分析」(橋内, 1999; 林, 2008; メイナード, 1997) や「言説分析」(佐藤・友枝, 2006) と訳出されることも多かったが、近年では「ディスコース分析」という訳が定着しつつあるため (清宮, 2019; ラプリー, 2018; 鈴木, 2007)、本研究では「ディスコース分析」という訳語を採用する。背景として、一方で言語学系研究の中では主に「話し言葉 (談話) の中に見られる discourse の analysis」が進みそれを談話分析と訳出する傾向が 2000 年代あたりまで多く見られ、他方でフーコー派社会学系研究の中では主に「書かれたものの中に見られる discourse の analysis」の分析を「言説分析」と訳出することが多かったことがある。近年は、それらの研究視角の習合が進み総称として「ディスコース分析」という訳語を当てる傾向が強まっている (鈴木, 2007)。

の発話の連続が組織の中でどのように意味付けされていったのかという実践の中に埋め込まれた自然発生的データを掘り起こし、ディスコース重視の組織変革というアプローチの有効性を示すものとして、世界レベルにおいても先行研究が見当たらない画期的な貢献を成すことを狙いとしている。

1-3 本研究の基本概念の定義

次に、本研究の基本概念についての定義を紹介しておこう。これらはすべて、本研究の主題設定および方法論上のキーワードになっており、その定義問題については最初に論じられるべきものである（分析対象概念・理論概念の定義は、第2章第1節にて別途取り扱う）。

- 「**ディスコース重視の組織変革**」(discourse-based organizational change、discourse-centered organizational change) とは、組織の本質を「メンバー間で交わされる会話やストーリーが、人々に意味付けされ、認識や行為の面で起きる連続的な相互作用の集積」であると捉え、その上で、「会話やストーリーの意味付けが変わることで、人と組織が変わる」という性質を持つ組織変革を指す（Grant and Marshak, 2011; Nagaishi, 2020a）。
- 「**アクションリサーチ**」(action research) とは、研究者が当事者として（経営学分野である場合、主にコンサルタントとして）対象組織に介入し、内部実践者に近い視点で組織に入り込み精通し、リサーチと現場介入実践を両立する研究手法のことである（Reason and Bradbury, 2001; 筒井, 2010; 中村, 2008）。
- 「**エスノメソドロジー**」(ethnomethodology) とは、社会的・組織的実践の当事者たちが実際に現場で実践している社会課題・組織課題への取り組み方について、厚いデータによって記述し解釈する研究手法のことである（Garfinkel, 1986; Whittle et al., 2014; 前田他, 2007）。事例研究の現場の当事者たちが実践している問題解決のプロセスに着目し、現場の社会秩序を説明可能にする構造を厚い記述で描き出すことを目的とする。特に、エスノメソドロジー的記述・解釈を担当する研究者自身が、問題解決の当事者として現場に入り込む手法を（上記のアクションリサーチとの組み合わせで）「エスノメソドロジー的アクションリサーチ」と呼ぶ。
- 「**ディスコース分析**」(discourse analysis) とは、収集されたテキストを状況、環境、文化的背景などと紐付けて分析することにより、ディスコースが社会的現実を生み出していくプロセスを構造的に包括的に解き明かす質的研究手法（Phillips and Hardy, 2002; 鈴木, 2007）のことである。質的研究手法の中でも、レトリック分析、批判的ディスコース分析（critical discourse analysis）などを中心としつつも更に発展・進化を続けている、特徴を持った幅広さと多様性を持ったアプローチである。「支配的ディ

スコースを取り巻く権力プロセス」、「もう一つのディスコースの出現可能性」、「表出化したテキストの状況的・文化的背景」などに着目する視点は概ね共有されている(鈴木, 2007)。本研究は「支配的ディスコースを取り巻く権力プロセス」と「もう一つのディスコースの出現可能性」に着目しつつ、「日本的組織において表出化するテキストの、組織文化的規範の影響」について解釈を加えていくアプローチを重視するディスコース分析を採用する。

- **「命題と作業仮説」** (proposition/working hypothesis) : 命題とは、「真であるとか偽であるとかいいうる言語的に表明された判断」(ブリタニカ国際大百科事典, 2019) による何らかの法則性の記述である。作業仮説とは命題の部分集合であり、命題のうち、特に「実験観察や調査によって、のちに検証されるべき仮の命題であるが、理論的仮説を実験観察や調査によって検証可能にするために、概念を技術的に操作可能な変数に置き換えてつくり上げた、より具体的な仮説」(ブリタニカ国際大百科事典, 2019) のことを指す。
- **「仮説継承型事例研究法」** (hypothesis-succeeding case study method) とは、体験された現象から一般的な知を求めようとする研究において、事例研究の知見を連続的に積み上げながら、先行命題を柔軟に修正、変更、追記しより説明力の高い仮説の生成を目指す質的研究手法のことである(斎藤, 2003, 2019)。仮説生成の手続きにおいて、事例研究の知見が厚みを持って活かされる方法論が未整備であることに対する問題意識から生まれ、エスノメソドロジック的アクションリサーチのような、事例研究による厚い記述を繰り返して説明可能性向上を追求する手法と組み合わせ実践されることが多い(前述の「命題と作業仮説」の定義に従えば、命題の方がより広い対象を包含するため「命題継承型事例研究法」という表現の方がより正確であると思われるが、定着した用語使用慣行を尊重し、本研究においても「仮説継承型事例研究法」という表現をそのまま採用する)。

本研究は、解釈主義アプローチを理論的背景とし、組織の本質を「メンバー間で交わされる会話やストーリーが、人々に意味付けされ、認識や行為の面で起きる連続的な相互作用の集積」であると捉える。その上で、「会話やストーリーの意味付けが変わることで、人と組織が変わる」という性質を持つ組織変革を「ディスコース重視の組織変革」と称し、エスノメソドロジック的アクションリサーチとディスコース分析を組み合わせ方法論によって理論的探究を行う。理論的研究成果は、仮説継承型事例研究法の手順に沿い、第一事例・第二事例・第三事例と順を追いながら複数の命題を段階的に精緻化した上で、最終章(第6章)にて作業仮説化を行うこととする。

1-4 本研究のベースとなる刊行済み論文

本研究は、以下の著者の出版済み論文を加筆・改訂したものを一部含んでいる。具体的

には以下の通りである。

[第2章]

Nagaishi, M. (2020a). Diagnostic and dialogic organization development assumptions: Their fit with Japanese culture. *Organization Development Journal*, 38(3). 33-34.
<査読付き>

[第3章]

Nagaishi, M. (2022a). Exploring discourse-based organizational change in Japan: Practicing between dominant and alternative discourses. *SN Business and Economics*, 2(2). 1-24. <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00187-x> <査読付き>

[第4章および補論]

Nagaishi, M. (2023a). Mutual sense-censoring, generative exploration, and collaborative change: A case study of headquarters-subsidiary relationships in Asia. *Journal of Applied Behavioral Science*, OnlineFirst. 1-25.
<https://doi.org/10.1177/00218863231191150> <査読付き>

Nagaishi, M. (2023b). The impact of change consultants' dialogic mindset: Towards a game-theoretic explanation. *Future Business Journal*, 9. 1-12.
<https://doi.org/10.1186/s43093-023-00223-2> <査読付き>

[第5章]

Bushe, G.R., & Nagaishi, M. (2018). Imagining the future through the past: Organization Development isn't (just) about change. *Organization Development Journal*, 36:3, 23-36. <査読付き>

Nagaishi, M. (2020b). Discourse-based generative leadership in organizations. 『中京経営研究』, 29:1, 1-9. <査読なし>

第2章 先行研究のレビューとリサーチ・クエスチョン

本章では、「ディスコース重視の組織変革 (discourse-based organizational change、discourse-centered organizational change)」とはどのような領域で、どのような研究と実践の蓄積をベースにして成立しているのかについて、先行研究を紐解きながら明らかにしていく。その上で、本章の最後に、筆者自身の組織変革実践経験も加えながら、本研究で探究していく以下2つのリサーチ・クエスチョンにたどり着いた道筋を提示することとしたい。

- **RQ1**：日本の文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースは、どのように形成され、維持されるか？
- **RQ2**：日本の文化側面を持つ組織の中で、「もう一つのディスコース」が出現する条件はどのようなもので、権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か？

要すれば、「ディスコース重視の組織変革」は、組織ディスコース研究と組織開発・変革 (ODC) 研究の接点領域であり、GrantとMarshakの貢献などにより理論的フレームワークが整備されつつあり (Grant and Marshak, 2011)、対話型組織開発 (dialogic organization development) や政治的センスメイキング・アプローチ (political sense-making approach) といった親和性の高い分野と相互に影響し合いながら、特にこの20年ほどの間に研究・実践両面で大きな発展を遂げた領域である。では、同領域の発展について詳しく見ていこう。

2-1 主要概念の定義 (分析対象概念および理論概念)

本研究に繰り返し登場する主要な概念の定義付けから始めよう。まずは「分析対象概念の定義付け」を行い、その上で分析の基盤となる「理論概念の定義付け」につなげていくこととする。

2-1-1 分析対象概念の定義

分析対象概念の定義として、以下の8つを取り上げる。それらの定義は、組織ディスコース研究の主要先行研究 (Heracleous, 2006; Marshak et al., 2015; 清宮, 2019) を参考にしつつ、本研究のテーマに合わせて筆者が若干の修正を加えたものである。

- 「**テキスト**」 (text) とは、体系化されうるメッセージやテーマが含まれた、あらゆる種類の質的データ (言葉、シンボル、絵、動作などを含む) のことである。
- 「**コンテキスト**」 (context) とは、テキストが埋め込まれた、空間的・歴史的・文化的・社会的・文脈的な状況のことである。

- 「**ディスコース**」(discourse)とは、関係性のあるテキストの束、および、それと結びついた人々の認識や行為まで含む、社会的に構成された意味付けの筋道(ストーリーなど)のことである。
- 「**支配的ディスコース**」(dominant discourse)とは、組織や社会の中のコミュニケーション過程を通じて、疑う余地のない、まるで当り前のことのようになったディスコースのことである。
- 「**もう一つのディスコース**」(alternative discourse)とは、組織や社会の中で、何らかの理由で主流になっていないディスコースのことである。
- 「**会話**」(conversation)とは、2人以上の人々の間でテキストがやり取りされ、意味付けが進行していく相互プロセスのことである。
- 「**対話**」(dialog)は、「会話」とほぼ同定義であるが、より目的意識や公共性が高い場における相互プロセスを指すことが多い。本研究でも基本的にこの「会話と対話の区別」を意識して使い分けるが、引用元の先行研究には厳密な区別がされていないと見受けられるものもある。
- 「**権力プロセス**」(power process)とは、影響力(権力、パワー)やそこから派生する政治的行動などを通じて、人々の集団的な行為が実現する関係性のことである。

なお、表 2-1 は上記 8 つの定義をまとめ、整理したものである。具体例として「持続可能な開発(sustainable development)」というテキストを巡るコンテキスト、ディスコース、会話と対話、権力プロセスについて同表にて解説している。「持続可能な開発」というテキストも、産業振興、環境破壊、気候変動、人権侵害など、前提とされるコンテキストが非常に多様であり、そこから生じるディスコース同士の対立も散見される状況である。記憶に新しいところでは、スウェーデンの(当時、高校生の)環境活動家グレタ・トゥンベリ氏による 2019 年国連気候変動サミットでの「よくも、まあ!(How dare you!)」演説を発端としてさまざまな権力プロセスが発生し、世界各地で既存の枠組みに対する大規模な抗議活動の発生につながった例などが挙げられる。

表2-1：主要概念の定義と、その具体例

概念（日本語）	概念（英語）	本論文での定義	具体例
①テキスト	text	体系化されうるメッセージやテーマが含まれた、あらゆる種類のデータ（言葉、シンボル、絵、動作など）。	持続可能な開発 (sustainable development)
②コンテキスト	context	テキストが埋め込まれた、空間的・歴史的・文化的・社会的・文脈的な状況。	産業振興、環境破壊、気候変動、貧困問題、人権侵害などの諸状況。
③ディスコース	discourse	関係性のあるテキストの束、および、それと結びついた人々の認識や行為まで含む、社会的に構成された意味付けの筋道（ストーリーなど）。	「持続可能な開発」という概念および、それと結びついた価値観や活動について、社会的に構成されるストーリー。
④支配的ディスコース	dominant discourse	組織や社会の中のコミュニケーション過程を通じて、疑う余地のない、まるで当り前のことのようになったディスコース。	「各国に不公平な影響がないように進めるのが現実的である」というストーリー。
⑤もう一つのディスコース	alternative discourse	組織や社会の中で、何らかの理由で主流になっていないディスコース。	「よくも、まあ、あなたがそんなことを！（How dare you!）」というストーリー。
⑥会話	conversation	2人以上の人々の間でテキストがやり取りされ、意味付けが進行していく相互プロセス。	家庭の中で「我が家は何か無駄遣いはしていないかな？」などと交わされる言葉のやりとり。
⑦対話	dialog	「会話」とほぼ同定義であるが、より目的意識や公共性が高い場における相互プロセスを指すことが多い。	「本地域の持続可能社会実現のため、我々に何ができるか？」というタウンミーティングでのコミュニケーション。
⑧権力プロセス	power process	影響力（権力、パワー）やそこから派生する政治的行動などを通じて、人々の集団的な行為が実現する関係性。	「よくも、まあ！」発言を発端とした、既存の枠組みに対する大規模な抗議活動の発生。

(出所) Heracleous (2006), 清宮(2019), Marshak et al. (2015) を参考にした上で、筆者作成

ここで取り上げておきたいのは、トゥンベリ氏などを中心とした抗議活動もまた、本研究の定義に沿えば「権力プロセスの一環」であると見なすことができる、という点である。

「抗議活動自体を『権力プロセスの一環』とみなすのは不自然であり、抗議とは権力に対抗する行動である」という見解もあるであろうが、本研究で使う「権力プロセス」という概念の定義は前述のとおり「影響力を通じて、人々の集団的な行為が実現する関係性」²を

² この定義は、規律型集団行動を権力プロセスとして説明しているフーコー派組織ディスコース研究の枠組みに沿うものである (Foucault, 1974, 1976, 1980; Heracleous, 2006, Weiss, 2005)。

指している。抗議という集団行動が実現する関係性が生まれ、その源泉となる影響力（トゥンベリ氏の演説など）が存在するのならば、本研究の定義に沿えばそれは「権力プロセスの一環」そのものであると言える。

2-1-2 理論概念の定義

理論概念の定義として、以下の3つを取り上げる。それぞれ、分析対象概念の定義とも関係が深く、本研究の学術的分析の思想的基礎を成している重要な概念である。

- 「**解釈主義**」(interpretivism、interpretivist orientation)とは、現実(リアリティ)は人それぞれの解釈によって異なるものであり、社会的にはたった一つだけの現実が存在するわけではなく、多様な社会的現実(social reality、ソーシャルリアリティ)が存在することを認め、実証的な「ギャップ予測と問題解決」よりも、社会共創的な「理解と課題解消」を重視する思想のことである。しばしば「実証主義」(positivism)思想と対比される(Alvesson and Kärreman, 2000a; Heracleous, 2006)。
- 「**社会構成主義**」(social constructionism)とは、解釈主義に基づき、ソーシャルリアリティは人間関係の帰結として形作られるとする思想のことである。人と人の相互行為とその解釈の連続によって、多様な社会的現実が常に同時に存在し、かつその社会的現実が社会の中で変化し続けていると見なす傾向が強い(Barrett, 2015; Gergen, 1985)。
- 「**相互言説性**」(interdiscursivity)とは、あるディスコースが、人々に浸透しつつ社会的な情報・行為のやり取りを通じて異なるディスコースと連鎖・連動し、より広い理解や意味を呼び起こしながら、時間の経過とともに発展・変化していく性質のことを指す(Mumby and Clair, 1997; 清宮, 2016)。

ここで、2点補足しておきたい。まず、「**解釈主義**」と「**社会構成主義**」と「**相互言説性**」はつながりを持った入れ子構造の概念であるという点である。「**解釈主義**」が最も広い認識論的概念であり、それを色濃く反映し人間の社会関係を分析対象とする研究領域(社会学、社会心理学、文化人類学など)を中心に発展してきたのが「**社会構成主義**」である、と筆者は考えている(Barrett, 2015; Berger and Luckmann, 1966; Cooperrider et al., 1995; Gergen, 1985)。ディスコース重視の組織変革は、それらの影響を強く受けつつ、人と組織が自らの固定概念を乗り越えて変革が芽吹く一つの契機として、会話や対話における情報・行為のやり取りを通じた複数ディスコースの連鎖・連動の分析(言い換えれば、「**相互言説性**」の分析)を重視している。

もう一つは、筆者が、現代企業組織で起こることすべてが「社会的構成でしかなく、実証可能な真実の一つもなく、問題解決ギャップアプローチなどは意味がない」という極端な考えを有しているわけではないという点である。もし世の中のすべてが「情報のやり取

りの中で移ろい続ける幻のようなものであり、あなたがそれを『リンゴ』と呼ぶならばそれはリンゴであり、それを『自動車』と呼び直すならば、今この瞬間からそれはリンゴではなく自動車である」とするならば、世の中における予測や計画性の価値は著しく低く、企業の計画的な営利目的行動は極めて成立しにくいものであると言わざるを得ない。しかしながら、大部分の企業にとって「経営計画、ギャップ予測、問題解決」は程度の差はあれ概ね有効であり、非常に広く採用されているのである。これに対する筆者の現時点での見解は、世の中は複雑で多様な課題に満ち溢れており、解釈主義的に前提を取り外して取り組むアプローチが有効な課題もあれば、実証主義的に問題解決を目指すことが有効な課題もある³、というものである (Bushe and Nagaishi, 2018)。そして、現代企業の「組織変革」を巡る課題もまた多様であり、問題解決志向が求められる組織課題もあるが、ディスコース重視の解釈主義的な変革アプローチがふさわしい組織課題も多く存在するという視点は、組織開発・変革 (ODC) 領域で大きな潮流となりつつある (Bushe and Marshak, 2015; Grant and Marshak, 2011; Nagaishi, 2020b)。

2-2 「ディスコース重視の組織変革」の理論的フレームワーク：組織ディスコース研究と組織開発・変革 (ODC) 研究の接点として

本節では、組織ディスコース研究や組織コミュニケーション研究の先行研究をレビューした上で、「ディスコース重視の組織変革」の理論的フレームワークを提示する。「ディスコース重視の組織変革」が組織ディスコース領域と組織開発・変革領域の接点に位置し、「社会科学における言語論的転回 (linguistic turn in social sciences)」の影響下において、組織研究の中で注目を集めている一分野であることを紹介する。

2-2-1 組織ディスコース研究

前節のディスコースの定義に従い、組織ディスコースを明文化するならば「組織メンバーによってやり取りされる何らかのデータの集合に対して、組織メンバーが社会的に構成し意味付けした筋道 (ストーリー)」のことであり、組織ディスコース研究とはそれを分析対象にした研究である。組織の中でやり取りされるシンボリックなデータ (メタファー、アイデンティティなど) とその意味付けに着目する視点を重視する部分などは、組織コミュニケーション研究 (Heracleous and Barrett, 2001; Ihlen and Hearth, 2018; Mumby, 2013; Tourish and Hargie, 2012 など) との親和性の高さを示している。その中で、組織ディスコース研究は、相互言説性 (interdiscursivity) などによって組織内の実践のメカニ

³ リーダーシップ研究領域の先行研究では、ハイフェッツは前者の課題を「適応的チャレンジ (adaptive challenge)」、後者の課題を「技術的問題 (technical problem)」と命名し、スノーデンとブーンは「複雑な領域 (complex domain)」と「困難な領域 (complicated domain)」という名称で区別しており、それぞれ広く使われる概念となっている (Heifetz, 1998; Snowden and Boone, 2007)。

ズムが変化・発展していく動態により強く関心を寄せる「組織実践・組織化メカニズムへのインプリケーション」を重視するものを指すとする先行研究も多く見られる（Mumby and Clair, 1997; 清宮, 2016）。本研究は、まさに、ディスコースや相互言説性の組織内における実践へのインプリケーションを分析対象にしているため、「組織ディスコース研究」という領域名の系譜にあると位置付けて議論を進めたい。

オズウィックら組織ディスコースの論客たちは、2010年代以降の組織ディスコース研究のフロンティア領域として「ディスコースとしての戦略 (strategy as discourse)」分野、「組織アイデンティティの言説的構成 (discursive construction of identity)」分野、そして「組織ディスコースと組織変革 (organizational discourse and change)」分野の3つを挙げている（Oswick et al., 2010）。それ以降、オズウィックらの見込みは概ね実現し、その3つがそれぞれ研究領域として発展し続けている。その3つ目の「組織ディスコースと組織変革」分野で、グラントとマーシャクが2011年に画期的な貢献を世に送り出し、組織ディスコース研究領域と組織開発・変革領域の接合が加速していくこととなる。

2-2-2 グラントとマーシャク：「ディスコース重視の組織変革」の7前提

グラントとマーシャクは、組織ディスコース研究領域と組織開発・変革領域の問題関心を両立する形で「ディスコース重視の組織変革」の7つの前提を提唱した（Grant and Marshak, 2011）⁴。彼らは、「ディスコース重視の組織変革とは、具体的には、どのような理論的前提のもとに、どのような視点に着目した実践なのか」を7項目で明文化し、それぞれの項目に対して学術的に重要なリサーチ・クエスチョン、実践的クエスチョンを試論的に提示し、多くの理論的・実証的研究が継続的に生まれる（例えば、Marshak, 2013, 2019; Marshak et al., 2015; Nagaishi, 2020a, 2022a; Whittle et al., 2016 など）ための最初の一步を踏み出したという意味で画期的であった。ここで、2011年論文当時の初期のものをベースに、その後の発表論文で2人が相互言説性を明文化して加えた部分を反映した7項目（DOC[1]～[7]）を紹介しよう（Grant and Marshak, 2011; Marshak et al., 2015）。

- DOC[1]：ディスコースは社会的に構成され、支配的ディスコースが変わることが組織変革につながる。
- DOC[2]：組織変革に影響を与えるディスコースは複数の組織レイヤーに存在し、ディスコース同士がつながりを持っている。
- DOC[3]：組織変革の語りは、会話を通じて社会的に構成され、会話によって広まって

⁴ グラントとマーシャクが2011年に同論文を発表する前にも、ディスコース重視の組織変革という概念の萌芽は見られ、いくつかの先行研究の中でその原型となる議論はなされていた（例えば、Ford and Ford, 1995, 2008; Marshak et al., 2000; Marshak and Grant, 2008 など）。

いく。

- DOC[4] : 権力プロセスが、組織変革に関する支配的ディスコースを形成する。
- DOC[5] : 「もう一つのディスコース (alternative discourse)」が存在し、それを浮かび上がらせることは可能である。
- DOC[6] : 相互言説性に基づく連鎖的プロセスにより、組織内ディスコースの有効性が熟成し高まる。
- DOC[7] : 変革に向かうディスコースは、相互言説性に基づく連鎖的プロセスの中で熟成され出現する。

筆者が特に注目する点は、以下の3つである。第一に、7つの理論的前提すべてが、解釈主義および社会構成主義の視点を色濃く反映している点である。一連の前提の1つ目を「DOC[1] : ディスコースは社会的に構成」されるという表現から始めている点は、その象徴的な現れであると筆者は解釈する。第二に、「相互言説性 (DOC[2][6][7])」、「支配的ディスコースと権力プロセスの関係性 (DOC[4])」、「会話を通じた実践 (DOC[3])」、「もう一つのディスコースの存在 (DOC[5])」といった、その後の同領域の研究成果（本研究を含む）の主要な研究対象が包括的にカバーされている点である。

最後に三点目として、「支配的ディスコースが変わることが組織変革につながる (DOC[1])」、「相互言説性に基づく連鎖的プロセスにより、組織内ディスコースの有効性が熟成し高まる (DOC[6])」という表現あたりに、二人の組織変革という「実践」に向けて「役に立つ」視点を重視する姿勢、プラグマティズム (pragmatism) への志向性を強く感じ取ることができる、という点を挙げたい。特に、相互言説性などによって「組織内ディスコースの有効性が熟成し高まる」という DOC[6]前提はかなり思い切った表現の提示であり、この部分には様々な異論が起こり得るところであろうが、グラントとマーシャクはそこを敢えて俎上に載せて学術的・実践的議論のベースを創造することを選択したのであろう。2023年9月時点で、「ディスコース重視の組織変革」領域には、その独自性の議論に一定の理解が集まりつつある。同時に、次節で紹介していく「対話型組織開発 (dialogic organization development)」や「政治的センスメイキング・アプローチ (political sense-making approach)」といった新しい研究領域とも影響し合い概念や方法論を共有し合いながら、現在進行形で多くの概念が書き加えられている発展途上の研究・実践領域であると言えるであろう。

グラントとマーシャクの貢献は、「ディスコース重視の組織変革」という理論的概念を新たに提示し、その実践応用に向かう具体的な道筋を示したという点で非常に画期的であった。とりわけ、2人の論文 (Grant and Marshak, 2011) が公開された2011年当時における既存の類似概念 (オズウィックらの「組織ディスコースと組織変革」概念 : Oswick et al., 2010、ブッシュらの「対話型組織開発」概念 : Bushe and Marshak, 2009, 2013, 2015)

と比較しても、掲げられた実践的クエスチョンの具体性が非常に高く、実践応用において大きな可能性を示すものであったことは特筆に値する点であった。反面、その理論構造は、2人の実践上の知見を基盤にしていると思われるものの、実践の中で得られた具体的なデータと紐付けられたものではない。本研究は、組織変革事例を、誰が、何を、どこで語り、その発話の連続が組織の中でどのように意味付けされ、どのように変革プロセスを形作っていったかに関わる自然発生的な会話データを収集し、2人の理論的フレームワークをさらに発展させることを意図している。このような自然発生的データと結びつけた貢献は世界レベルにおいても先行研究が見当たらず、本研究の大きな新規性となり得る部分である。

2-3 「ディスコース重視の組織変革」と親和性の高い領域の先行研究

2-3-1 対話型組織開発

対話型組織開発 (dialogic organization development) は、ブッシュとマーシャクによって命名された、組織開発分野における比較的新しいコンセプトである。中原 (2018) が的確に指摘しているとおり「社会構成主義やナラティブアプローチなど、ポストモダン型の認識論 (哲学) を背景にもつ組織開発の形態」であり「人々の語り方や会話のパターンを『変革すること』を通して、組織をも『変革すること』ができるものだ」という考え方に基づいている組織開発 (Bushe and Marshak, 2009, 2013, 2015; 中原, 2018; 中原・中村, 2018) の総称であり、欧米だけでなく日本においても研究・実践の両面で急速に影響が高まっている (換言すれば、「対話型組織開発」というテキストから発生するディスコースが、組織開発・変革分野の中で急速に「もう一つのディスコース」という扱いから、それ以上の存在感になりつつある)。

中原 (2018) は、対話型組織開発を「語り方・意味付けの変革に基づく組織変革」とも表現している。これは、「対話型組織開発」と「ディスコース重視の組織変革」は、ほぼ同義であるという解釈を生むであろうし、実際、筆者もその2つはかなり近い概念だと考えている。ただ、世の中で語られている「イメージ」と、そこから発生する巷でよく耳にする「意味付け」という点から見ると、対話型組織開発というと「ワールド・カフェ (World Café) やアプリシエイティブ・インクワイアリー (Appreciative Inquiry)⁵⁾」といった大

⁵⁾ ワールド・カフェとアプリシエイティブ・インクワイアリーは、組織開発実践における大規模対話イベント型の働きかけの代表的な手法である。解釈主義アプローチの前提に立ち、参加者が自ら意思決定し行動していくプロセスを重視し、変革担当者は「場をホストし、参加者の心理的安全性を育むようなファシリテーションを行う」ことに特化する。規模としては、数十名という規模から、大きい場合は数百人・数千人規模の参加者による実践例がある (詳しくは、ワールド・カフェについては Brown et al., 2005; 香取・大川, 2017、アプリシエイティブ・インクワイアリーについては Cooperrider and Srivastava, 1987; Cooperrider et al., 2003;

規模対話イベントを活用した活動というイメージが先行し、ディスコース重視の組織変革については「会議の場での語りや発言に変化をもたらす活動で、具体的には対話型プロセス・コンサルテーション⁶ (dialogic process consultation) が中心になる」というイメージが先行しているように思われる。

筆者は、対話型組織開発というコンセプトを世に出し、その学術的・実践的探究を続けているブッシュとマーシャクの両名と共同して研究・実践を行ってきたが (Bushe and Nagaishi, 2018 など)、マーシャクは「対話型組織開発」と「ディスコース重視の組織変革」をほぼ同義で使用しているように感じ (彼はその両方を世に出した研究・実践者である)、ブッシュは「対話型組織開発は、組織ディスコース研究の影響だけでなく、生成性理論 (Bushe, 2013, 2019b; Gergen, 1978)、自己組織化理論 (Kauffman, 1995; Holman, 2015) の影響も色濃く受けており、生成的イメージと生成的リーダーシップ (generative image and leadership) を探究する視点が強く、そこにディスコース重視の組織変革との若干の相違がある」と考えていると感じる⁷。

本研究は「語り方・意味付けの変革に基づく組織変革」に着目しており、それを「ディスコース重視の組織変革」という概念で統一して議論を進める。それを「対話型組織開発」という概念で統一して論じる選択肢もあったが、本研究では自己組織化理論の応用などについては中心的には扱わない点を鑑み、より誤解を生みにくい用語として「ディスコース重視の組織変革」という表現で統一したい。ただし、対話型組織開発の主要な手法を次章以降の事例分析の中で使用している局面があり (具体的には、第一事例で「対話型プロセス・コンサルテーション」、第二事例と第三事例で「アプリシエイティブ・インクワイアリー」を実践している)、その事例内での描写の部分では、各手法の解説とともに、議論の流

Ludema et al., 2003; 渡辺, 2016 を参照されたい)。

⁶ プロセス・コンサルテーションは、シャインによって提唱された組織開発の基本的コンサルティング形態の一つであり、「クライアントが現在起こっているプロセスに自ら気づき、変化の方向性を、クライアント自らが見出すことを支援する活動」と定義され、主にはミーティングなどでのクライアントに気づきを与える質問などの働きかけ手法を指す (Schein, 1969, 1999; 永石, 2019)。しばしば、専門家モデル (情報-購入モデル) や医師-患者モデルのコンサルティングと対比される。シャインのプロセス・コンサルテーションを発展させた実践を「対話型プロセス・コンサルテーション (dialogic process consultation)」と名付けたのはゴッペルト、レイ、マーシャクである (Goppelt and Ray, 2015; Marshak, 2019)。マーシャクは、通常モードのプロセス・コンサルテーションが行動レベルの変革を意図する実践が中心であるのに対して、対話型プロセス・コンサルテーションはマインドセットレベルの変革によって人々が創り出す社会的現実の違いをもたらすことを意図する傾向が強いと説明している (彼自身の Youtube チャンネル動画にて、<https://www.youtube.com/watch?v=fAUnVbAIgE&t=14s>)。

⁷ 2017年から2023年までの間に、マーシャクおよびブッシュと筆者の間で交わした打ち合わせ等での会話や、電子メールの内容から、筆者が得た情報に基づく。

れの中で必要だと思われる範囲で「対話型組織開発」という用語も使用することとする⁸。

2-3-2 政治的センスメイキング・アプローチ

「ディスコース重視の組織変革」概念と親和性の高い領域として、もう一つ、組織心理学分野における「政治的センスメイキング・アプローチ」(political sense-making approach)を取り上げたい。組織心理学における近年のトレンド概念の一つは、ワイクが命名した「センスメイキング (sense-making)」である (Weick, 1995)。それは、主観的な意味付け (意味付けとは、まさに、sense[意味]を make する[作る]行為である) に基づいて行われる人間の認知・行動の傾向そのものを指しており、かつ、それが人間関係において反復的に生産され続ける中で「正確さというよりも、もっともらしさ」(Weick, 1995, p. 17) がストーリーの中で優先され、そうであるためにどちらかというとながティブな意味付けが多くなる傾向がある (Bushe, 2009) という点が指摘されている⁹。

その後、センスメイキング概念はさらに細分化され、派生概念 (sense-giving、sense-hiding など) が数多く提示・分析されて分野全体として広がりを見せている (Maitlis and Christianson, 2014)。その中で、権力プロセスの分析と結びついたポスト構造主義的研究は「政治的センスメイキング・アプローチ」と総称され独自の発展を遂げている。特に、国際経営戦略研究領域では、本社と海外拠点間のコミュニケーションでの「支配的に語られるべきアイデンティティ」の伝達 (主には本社から海外拠点へ)、「抑圧されたアイデンティティ」の覆い隠し (主には海外拠点内で覆い隠される) などの権力プロセスと、その経営パフォーマンスへの影響を検証した研究が近年多く見られる (例えば、Clark and Geppert, 2011; Whittle et al., 2016 など)。特に、海外拠点側が、本社が意味付け各拠点に伝達した戦略を不服としながらも、本社に表立って抵抗することなく、本社の戦略に対して行動を起こさないという対応が「意味付けの覆い隠しと、その後の戦略的無作為 (sense-censoring and strategic inaction)」と命名され、グローバル経営におけるリスク要因として分析され始めている (Dörrenbächer and Gammelgaard, 2011; Whittle et al., 2016)。

⁸ 対話型組織開発と対比される概念として「診断型組織開発 (diagnostic organization development)」がある。診断型組織開発は、実証主義思想に基づき、客観的データの収集・分析による問題解決を基本とし、ギャップアプローチ型変革を計画的に実行することを重視するという特徴がある (Bushe and Marshak, 2009, 2013, 2015; Bushe, 2019a)。

⁹ 例えば、筆者が企業にてコーチングやカウンセリングで組織メンバーと面談する際、「最近、上司があまり私に話しかけてくれないのですが、私は期待されていないのでしょうか？」という話を持ちかけられることはよくあるが、「最近、上司があまり私に話しかけてくれないのですが、きっと私が成長したので安心して任せてくれているのだと思います」という話を聞くことは滅多にない、という筆者の実体験を付記しておきたい。

本研究では、すべての事例分析（第一・第二・第三事例）において、組織内ヒエラルキーの中の「意味付けの覆い隠し」と「戦略的無作為」を一つの分析視点として重視していく。特に、第4章（第三事例）においては、C社本社とタイ拠点の間で起きる様々な権力プロセスを分析していく際に、観察されたデータの中に「意味付けの覆い隠し」と「戦略的無作為」という現象を見出していく。政治的センスメイキング・アプローチは、批判的経営研究（critical management studies）の影響が大きく、グローバル企業を「支配者としての本社、被支配者としての海外拠点」という固定的構造と見なした権力プロセス分析が主流である。本研究はその視点を発展的に乗り越え、C社事例などのデータをもとに、権力プロセスの複雑な変化に伴い海外拠点側に支配力が移る動態とそれが起きる状況・条件の分析に踏み込んでいる点に新規性がある。つまり、本研究は、政治的センスメイキング・アプローチの理論的発展可能性を高める学術的貢献も意図している。

2-3-3 日本の文化側面を持つ組織に関する先行研究

日本の文化側面に焦点を当てた組織研究領域は、日本人研究者および海外研究者から大きな関心が寄せられ、長い期間をかけて発展を遂げその学術的蓄積は膨大である。本研究の関心に照らせば、ここで同領域の全体像に迫ることが重要なのではなかろう。むしろ、本研究で分析の対象となる「語り方・意味付けの変革に基づく組織変革」と関係が深いと思われる、組織コミュニケーションやヒエラルキー構造の部分における日本の組織文化に着目しながら分析視角に活かすことが適切であると思われる。そこで、ここでは「ハイコンテキスト・コミュニケーション」と「権威主義的構造」に特に着目し、それらの日本の組織文化への影響について検証したい。なお、本研究では「日本の文化側面を持つ組織」について、文脈的な流れによっては、よりシンプルに「日本的組織」と称する場合がある。

「ハイコンテキスト・コミュニケーション／ローコンテキスト・コミュニケーション」は、コミュニケーションスタイルの国際的な比較において多く取り扱われる概念である（Hall, 1976）。「ハイ」と「ロー」という言葉から、何かが高い、何かが高いことをそれぞれ意味している。それは、「相手が何を伝えようとしているか、その場において皆が自分に何を求めているのかを察知する能力」が高いか、低いか、という差である（Hall, 1976; Meyer, 2014）。メイヤーは、ハイコンテキスト・コミュニケーションを重視する文化圏においては「良いコミュニケーションとは繊細で多層的」であり、伝える側が「メッセージをほのめかして伝えること、つまり聞く側に行間を読むことが求められることがしばしばある」と指摘している（Meyer, 2014, p.39）。そして、日本は世界の中で最もハイコンテキスト・コミュニケーション的文化が色濃い国の一つであるとしている^{10 11}。逆に、ローコ

¹⁰ 組織心理学者であるラクールは、彼自身の日本滞在中に、最も日本らしさを感じる言葉として印象に残ったのは「一いえば、十わかる」だったと指摘している（LaCour, 2016）。

¹¹ 「なぜ、日本でハイコンテキスト文化が強くなったのか」という問いについては、日本人の

ンテクスト・コミュニケーション的文化が強い国々はアメリカ、カナダ、オランダなどであり、それらの国では「人々にはできるだけ字義通りかつ曖昧さのないコミュニケーションをするように訓練されている」(同, p. 39)。

ハイコンテクスト・コミュニケーション文化は、日本的組織の中の規範に様々な影響を及ぼしていると考えられている。筆者が2020年に発表した論文(Nagaishi, 2020a)は、日本の職場において、上司が部下に対して「ちゃんと俺が書いた資料の本当の意味を読み取ってくれよ」とか、「俺に指示される前に、それを察して動けるようになったらお前も一人前なんだけどなあ」といったフィードバックが多くなされており、本研究の用語で言えば「センスメイキング能力」が暗黙の人材育成ポイントになっていると指摘している。もう一つの重要なポイントは、日本的組織では公の場(会議や面談など)で「KY(空気を読めない)」発言・行動を察して避ける傾向が強くなり、結果として協調志向性、現状維持志向性が強くなるという研究成果も多く示されている(例えば、Nagaishi, 2014など)。

権威主義的傾向の程度についても多くの国際比較研究が行われており、日本は「権威主義的側面が強い国の中の一つ」という実証研究結果が定説となっている(Hofstede, 1980, 2001)。権威主義と親和性が高い部分の指摘では、一般論として、日本の職場は肩書の重要性が高く(発言権が肩書の重さに比例する)、組織階層が多く固定的であるという国際的実証検証の結果も多い(例えば、Meyer, 2014)。

この「権威主義、階層主義、肩書重視」という三点セットがなぜ日本に強く見られるのかという点については、家父長制などを中心とした日本のタテ社会的側面の歴史的な経路依存性¹²によるものだとする研究も多い(Doi, 1989; Keys and Miller, 1984; Tanaka, 1981; Trompenaars and Woolliams, 2003; 土居, 2007; 中根, 1967)。そのタテ社会が抱え

アウトサイド・イン(他者の行動の反応として、自分の行動を選択するという規範)的認知・行動メカニズムの影響を挙げる浜口(1982)の研究などが有名であるが、ではなぜ日本ではアウトサイド・インという行動規範が根付いたのかというさらなる疑問もあろう。国際比較研究では、日本と同程度にハイコンテクスト文化が強いのがインドネシアという実証結果などから「島国における集団的稲作文化の影響」との推論も指摘されている(Meyer, 2014)。

¹² 歴史経路依存性(historical path dependence)、あるいは単に経路依存性(path dependence)とは、人や組織の意思決定、制度・政策の変化過程などにおいて、初期に経験した出来事が、状況が変化してその重要性が低下しているにもかかわらず、以後の意思決定とその帰結に大きな影響を与える性質のことを指す(Aoki, 2001; Greif, 1994)。有名な例としてはパソコンキーボードの左上から「QWERTY」という並びが採用され続けている経路依存性の研究(David, 1985)などがある。組織研究においては、組織的経路依存性(organizational path dependence)という領域名で、組織の経路依存的進化プロセスの理論的研究(Schreyögg & Sydow, 2011; Schreyögg et al., 2011; Sydow et al., 2009)が蓄積されており、特にSydow et al. (2009)は2010年代にAcademy of Management Review誌にて最も多く引用された論文であると認定されている(https://www.fu-berlin.de/en/presse/informationen/fup/2019/fup_19_401-amr-decade-award/index.html)。

る傾向として、内集団ひいき志向性（山岸, 1998 など：集団の規範を守らない場合には「村八分」という制裁にも転化しうる）、集団内の長期的育成重視志向性の存在が指摘されている（Marshak, 1993a; Nagaishi, 2020a）。これらが、日本的組織の中の規範に及ぼす経路依存的影響についての研究では、伝統的な内部労働市場重視の労働配置と人材育成（プロパー重視の長期型育成組織）との親和性がしばしば指摘されている（Keys and Miller, 1984; Ouchi, 1981; 小池, 1994, 1997）。

2-4 「ディスコース重視の組織変革の諸前提」と「日本文化的な組織規範」についての一考察

組織ディスコース研究の中で、日本的組織文化が組織ディスコースに及ぼす影響についても、積み重ねられた先行研究が存在する（Marshak, 1993a, 1993b; Nagaishi, 2020a, 2022a）。それらの先行研究を踏まえると、ディスコース重視の組織変革の視点から特に重要になる日本文化的な組織規範は、以下の4点（JOC[1]~[4]）に集約されると言えるであろう（表 2-2）。

- JOC[1]：職場での良好な人間関係を維持するため、対立や混乱を避けるべきである（Nagaishi, 2020a; 浜口, 1982）。
- JOC[2]：組織の公の場で、恥をかくこと、自分の評価が下がるような話をすることは、避けるべきである（Keys and Miller, 1984; Tanaka, 1981）。
- JOC[3]：何が正しいのかを決めるのは、場において権威を持つ者である。その権威主義的プレッシャーの中で、組織メンバーは、自分自身の判断を隠したり制限したりするべきである（土居, 2007; Keys and Miller, 1984; Nagaishi, 2020a; Tanaka, 1981）。
- JOC[4]：組織や人間の成長は、段階を踏みながら長い時間をかけて実現する。したがって、組織や人の成長に関しては、長期的な視点が重視されるべきである（Marshak, 1993a; Nagaishi, 2020a; 寺西, 2018）。

ここで2つ補足しておきたい。第一に、筆者は「この4点によって、日本的組織の文化的規範を包括的に総合的に表現することができる」と考えているわけでない、ということである。これらの4点は、あくまで、ディスコース重視の組織変革との関連から重要な規範だと考えられるものに焦点を当てていったプロセスの中で抽出された要素である。とりわけ、

- 対立や混乱を避け（JOC[1]）、
- 評価が下がるような話をすることは、避け（JOC[2]）、
- 何が正しいのかを決めるのは、場において権威を持つ者である（JOC[3]）。

という規範は、ディスコース重視の組織変革の中で重視される『『もう一つのディスコース』を浮かび上がらせることは可能である (DOC[5])』という前提との両立が容易ではないと考えられ、この点は研究対象としても変革実践時の着目点としても非常に重要になる。

表2-2：日本文化的な組織規範（一理念型として）

JOC[1]：職場での良好な人間関係を維持するため、対立や混乱を避けるべきである。

JOC[2]：組織の公の場で、恥をかくこと、自分の評価が下がるような話をする事は、避けるべきである。

JOC[3]：何が正しいのかを決めるのは、場において権威を持つ者である。その権威主義的プレッシャーの中で、組織メンバーは、自分自身の判断を隠したり制限したりするべきである。

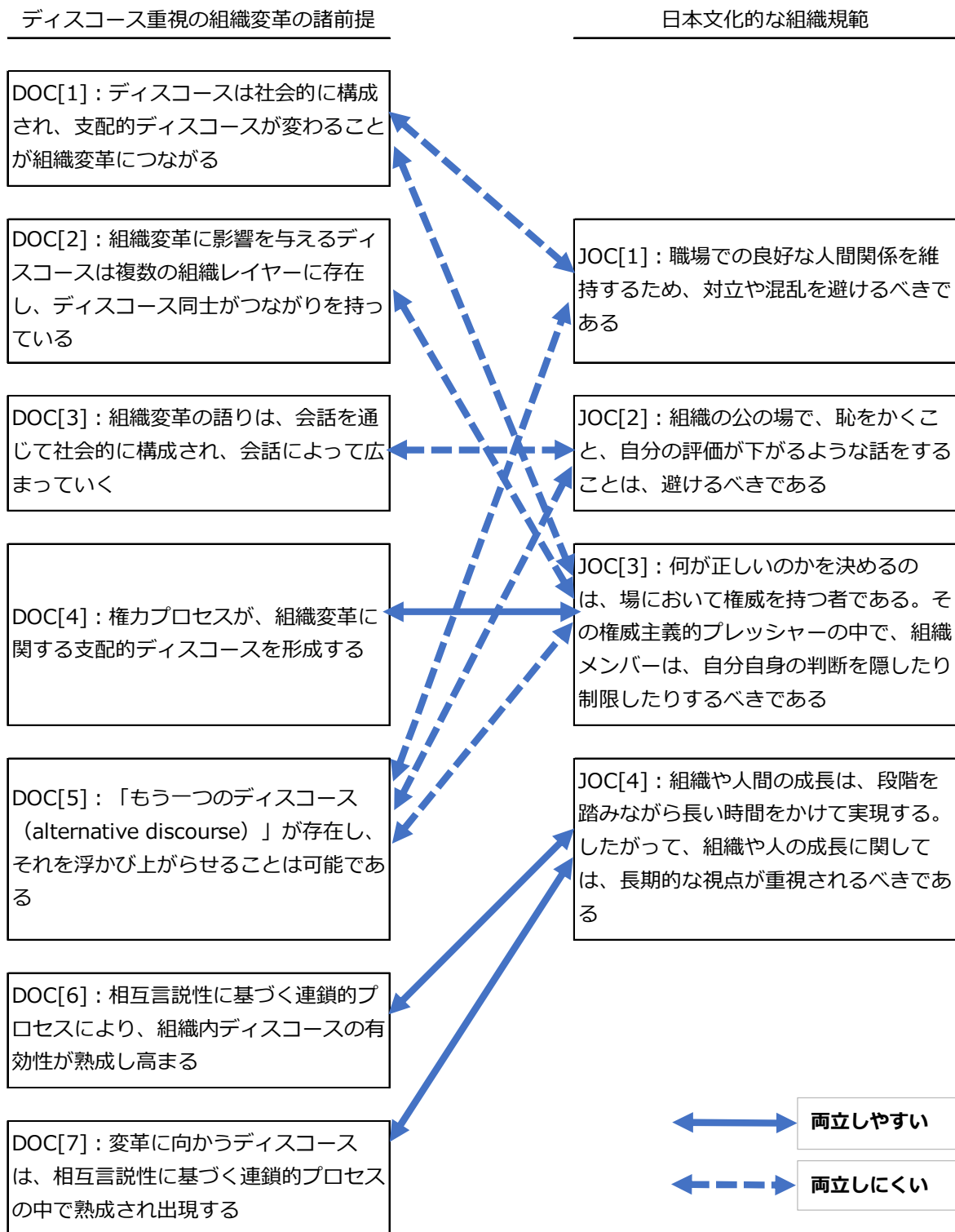
JOC[4]：組織や人間の成長は、段階を踏みながら長い時間をかけて実現する。したがって、組織や人の成長に関しては、長期的な視点が重視されるべきである。

(出所)筆者作成

第二に、これらの4点を組織文化先行研究との関係で見れば、日本的組織は国際的に見ると権力格差が大きく(JOC[3]のエビデンス)、不確実性回避傾向が強く(JOC[1]とJOC[2]のエビデンス)、集団主義的傾向がやや強く(JOC[1]のエビデンス)、長期的志向性が高い(JOC[4]のエビデンス)という有名なホフステードの組織文化概念に基づく研究成果とも整合性がある点を指摘しておきたい(Hofstede, 1980, 2001)。

図2-1は、ディスコース重視の組織変革の諸前提(DOC[1]~[7])と、日本文化的な組織規範(JOC[1]~[4])のフィットについて筆者独自の試論的検証結果を示したものである。この検証の重要な発見は、ディスコース重視の組織変革と、日本文化的な組織規範は、両立しやすい側面と、両立しにくい側面が混在しているという点である。

図2-1: 「ディスコース重視の組織変革の諸前提」と「日本文化的な組織規範」



(出所) Grant and Marshak (2011)、Nagaishi (2020a) を参考にした上で、筆者作成

では、ディスコース重視の組織変革の諸前提 (DOC[1]~[7]) と、日本文化的な組織規範 (JOC[1]~[4]) のフィットについて、両立しやすい要素同士から見ていこう。組織開発・

人材開発における長期的視点を重視する日本文化的な組織規範（JOC[4]）は、「議論には時間をかけ、多くの視点を吟味した上で結論を見つけたほうが、より成熟した結論にたどり着くことができる」という（多くの場合、暗黙の）意思決定ルールとも制度的に補完性がある¹³。これを日本的組織の「じっくり議論有効性の前提」と呼ぶならば、それは相互言説性をベースにした変革の前提（一つのディスコースが、時間の経過とともに異なるディスコースと連鎖していくことによって、組織内でより広い理解や意味付けが呼び起こされ弁証法的にディスコースの成熟化が進む、という前提）との距離感は、相対的に近いもののように感じられる。つまり、長期的視点を重視する日本文化的な組織規範（JOC[4]）は、相互言説性に基づくディスコース重視の変革前提（DOC[6][7]）と両立しやすいと考えられる¹⁴。

次に、両立ににくいと見られる要素を探してみよう。ディスコース重視の組織変革のフレームワークは、支配的ディスコースが変わることが組織変革の契機になるという前提（DOC[1]）と、そのためには組織の様々なレイヤーに隠されている「もうひとつのディスコース」を出現させながら相互言説性を誘発することが有効であるという前提（DOC[2][5]）によってその中心部分が形成されている。ただし、それらは、前述の通り「対立や混乱を

¹³ 制度的補完性（institutional complementarity）とは、青木昌彦らの比較制度経済分析学派の中で主に使われている用語であり、何らかの歴史を持って社会的均衡として成立した制度（institution）同士が、相互に補完しあって「組み合わせ」として生まれたより強固な均衡状態のことを指す（Aoki, 2001, 2010; Dore, 2000; 青木・奥野, 1996）。この本文部分では、「意思決定ルール」と「組織開発・人材開発の規範」という2つの制度的側面が、長期的成長重視という価値観をベースにして、日本的組織にとっての「組み合わせとしての安定的な均衡」となっている可能性を指摘している（「人と事業の成長を長期的な視点で評価する」規範は、「そのために事業戦略・人材戦略の意思決定も長期的にじっくり議論する」規範によって補完され強化される。また、「事業戦略・人材戦略の意思決定を長期的にじっくり議論する」規範は、「そのために人と事業の成長を長期的な視点で評価する」規範によって補完され強化される。つまり、2つの制度がそれぞれの存在意義を相互に強化し合っており、制度的補完性の存在が認められる）。

¹⁴ 将来的な研究課題として、本文中の日本的組織の「じっくり議論有効性前提」と、ディスコース重視の変革領域における「弁証法的なディスコース成熟化の前提」が本質的な意味で近い性質を持っているのかについては、より慎重に吟味すべきであるという点を指摘しておきたい。今後、先行研究の知見も紐解きつつ、日本的組織で長期視点が「なぜ、何のために」重視されてきたのか、ディスコース重視の変革領域においてディスコースの長期的成熟化が「なぜ」前提として受け入れられているのか、それぞれの歴史的・文化的背景を紐解くような研究が望まれるところである。日本的組織における長期志向性の起源については、宗教・思想的影響を中心とした歴史的な経路依存性を重視する研究（Marshak, 1993a; 寺西, 2018）や、経路依存性は認めつつそれが現代における国際的差別化戦略として機能していると解釈する研究（Aoki, 2001; Dore, 2000; Nagaishi, 2014）などがある。

避け（JOC[1]）、評価が下がるような話をするのは避け（JOC[2]）、何が正しいのかを決めるのは、場において権威を持つ者である（JOC[3]）」という日本文化的組織規範とは、基本的に両立しにくいように見える。日本的組織は、「もう一つのディスコース」が各レイヤーに数多く隠されているであろうことは直感的にも理解しやすいのであるが、その権威主義的傾向の強さから、「もう一つのディスコース」を出現させるための心理的ハードルは、非常に高いと考えるのが妥当であろう。日本的組織の職場環境を、過渡の抽象化の弊害を恐れずに表現するなら、「もう一つのディスコースは山ほど隠されているが、それを後生大事に抱えて勤め上げるしかないという心理的重圧が高い」環境であると特徴付けられよう。

両立しやすい、両立しにくいという観察は、組織変革の実践視点からか、そのどちらも「ポジティブ」な情報でもなければ「ネガティブ」な情報でもない。あえて言えば、どちらも「有益な情報である」と言うべきであろう。ある変革担当者は「両立しにくいものを両立する形に持っていくことが、変革である」と考え、（日本的組織の権威主義的傾向に風穴を空ける、などの手段で）あえて両立しにくい要素間の調整に挑むかも知れない。ある実践者は、「両立しやすい要素を結びつけて変革の梃子とするのが、現実的な選択肢である」と考えて、日本において相互言説性を有効に出現させる「場の条件」について熟考し実践するかも知れない。第3章以降、3つの事例分析において実践者たちがそれぞれの組織文化を意識しながら変革のアプローチを探索的に選び取っていくプロセスを描写していくが、その際には、本節での「ディスコース重視の組織変革の諸前提と、日本文化的な組織規範のフィット」という視点を組み込みながら分析し、インプリケーションを抽出していくこととしたい。

2-5 本研究における組織変革関係者の役割名称について

第3・4・5章において3つの「ディスコース重視の組織変革」事例分析（A社、B社、C社）を進めていくための準備として、各事例において登場する組織変革関係者の役割名称について統一的な定義を提供しておきたい。先行研究（Conner, 2009; 永石, 2018 など）に従いつつ「ディスコース重視の組織変革」の関係者を大分類すると、以下の3つの役割に集約される（その他の特殊な呼称や役割については、後述する）。

- **変革当事者（あるいは、単に、当事者）**：職場現場の最前線に立ち、変革を担う人々。変革当事者が「何を目指すのか」、「どのようにして目指すものにたどり着くのか」を見つけ出し、実行していく。ディスコース重視の組織変革においては、その中心的役割を担うのは常に「現場の当事者」たちである。
- **チェンジ・エージェント**：現場の当事者たちに寄り添い、励まし、リスクを負って現状維持に風穴を開ける道を拓く存在。「現場の当事者」と「経営職・管理職として変革プロセスを支える人々」のニーズや思惑を調整しながら、リスクを背負って新しい世界に導く役割を担う。チェンジ・エージェントを「表のキーパーソン」と呼ぶことも

ある。

- **スポンサー**：一般的にスポンサーとは「支援する人」という意味があるが、ディスコース重視の組織変革のスポンサーはまさに「変革プロセスを、見守り、信頼し、支える」存在である。変革実践は、当事者やチェンジ・エージェントよりも大きな権限を持つ、上級管理職（部長・本部長クラス）、経営職（役員以上）などの「スポンサー」の健全な支えがあってこそ成り立つ。スポンサーは、チェンジ・エージェントを選び委任する役割を担うことも多く、その場合、チェンジ・エージェントと直接の契約を結ぶ存在になる。スポンサーのことを「裏のキーパーソン」と呼ぶこともある。

前述の通り、「関係者とはこの3タイプしかない」という訳ではない。その他の呼称や役割について、本研究での表記を以下の通り統一しておきたい。

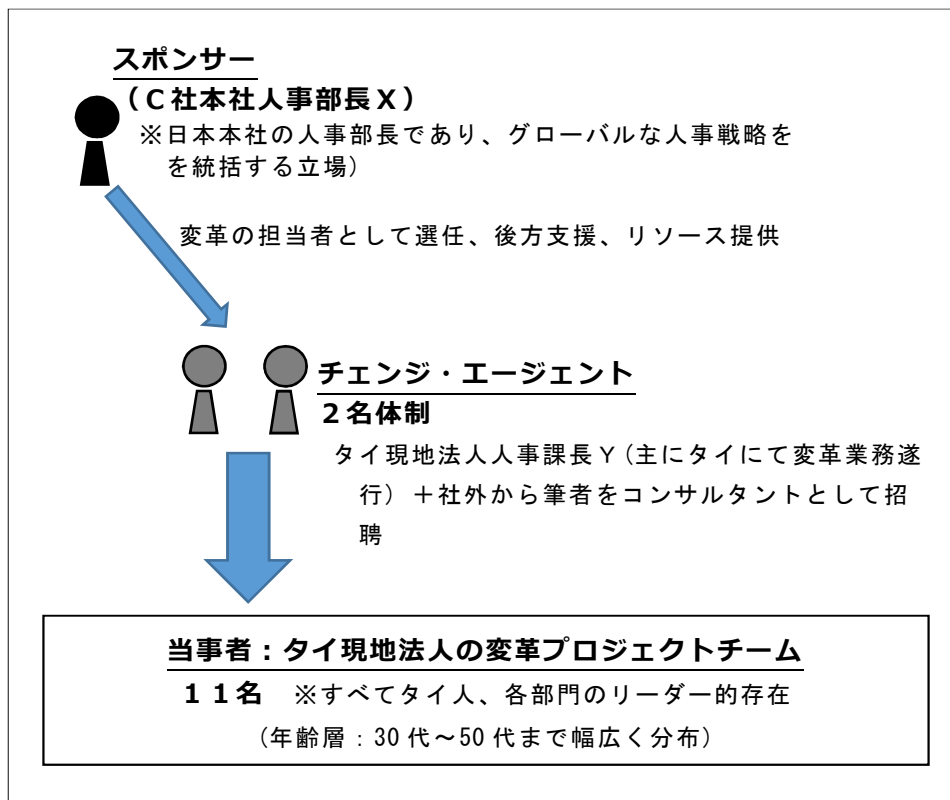
- **スポンサーのスポンサー**：「変革プロセスを、見守り、信頼し、支える」存在は上級管理職が務める場合が多いが、スポンサーの階層によっては、さらにスポンサーを支える役割が存在することがあり、それを「スポンサーのスポンサー」と呼ぶ。例えば、「スポンサーの●●部長を、社長がさらに支えている」などの構造がありうる。
- **スポンサー的存在**：公式にはスポンサーの役割を担っていないにもかかわらず、実質的な「変革プロセスを、見守り、信頼し、支える」存在がいる場合、それを「スポンサー的存在」と呼ぶ。例えば「チェンジ・エージェントが、スポンサーがほとんど顔を出さず実質的に権限を移譲しているため、スポンサーを兼ねている場合（第3章A社の事例）」、「タイ現地法人の『現』社長が、合意済みの組織上公式のスポンサーなのだが、まだ赴任直後で経験が浅いため、日本に帰国した『前任』社長が非公式にスポンサーの役割を担っている」などの構造がありうる。また、そのような存在に最もなりやすいのが「スポンサーのスポンサー」であるため、「スポンサーのスポンサー」と「スポンサー的存在」という用語をほぼ同義として併用する場合もある。
- **変革担当者**：スポンサーとチェンジ・エージェントは、まとめて「変革担当者」と呼ばれる場合がある。

下の図 2-2 は、上記3つの役割をより理解してもらうための材料として、第4・5章で紹介するC社事例について、関係者間の相関を図解したものである。

図 2-2 : C 社事例の関係者相関図 (2008 年 6 月時点)

(自動車部品製造・加工事業：本社は日本某所／最大拠点はタイ)

※従業員数：グローバル連結 2700 人、タイ法人のみで約 1000 人



先程の定義に従えば、部長 X がスポンサー、課長 Y と筆者がチェンジ・エージェントであるが、その 3 人をまとめて「変革担当者」と呼ぶ場合がある。また、実際にはスポンサーである部長 X をさらに支える本社常務 k が存在したので、本社常務 k を「スポンサーのスポンサー」と呼ぶ。

「表のキーパーソン」であるチェンジ・エージェントは、一般に、組織内人材を登用する場合もあれば、外部人材（コンサルタント）を活用するケースも多々ある。どちらがよいということはないが、チェンジ・エージェントは経験の深さがものを言う専門職であり、困難な経験をくぐり抜けてきた人材を登用すべきであるという考えが一般的である。とは言え、経験を積む場がなければ人材は育たないため、「経験の深い外部コンサルタントと、経験の浅い社内人材」の 2 人組体制（外部の経験活用と、社内チェンジ・エージェントの育成の両立）もまた、しばしば採用される形態である。チェンジ・エージェントは、常に組織ジレンマの狭間に立ち、無理難題を持ち込まれ、修羅場の連続に身を置き、リスクを負う決断力が問われる存在である。

2-6 本研究の方法論

本研究の根幹を成す基礎理論は、社会構成主義を中心とした解釈主義アプローチ (Alvesson and Kärreman, 2000a, 2000b; Grant and Marshak, 2011; Barrett, 2015) に

掘って立つ認識論である。そのような認識論に立ち、日本的組織における会話やストーリーの意味付けの変化と、それがもたらすメンバーの認識や行為の相互作用についての理論的知見に辿り着くことを研究目的に据えた時に、どのような方法論の組み合わせが効果的であろうか。

ミクロ視点で言えば、組織の「今、ここ」で語られるリアルタイム会話・対話データを研究者が収集することは、普通に考えれば非常に難しい。そこで研究者に求められるものは、事例の中の一実践者の立場に関わることができる存在として、組織側の信頼を勝ち得ることである。そして、ひとたび組織の中に入り込むことができたならば、実践者として現場の問題解決に貢献しながら、学術的研究のベースになるリアルタイム会話・対話データを、それらを取り巻く状況・環境の変化を含めて厚い記述で記録していくという2つの役割を担い切る能力が求められる。ひと言でまとめるならば、「エスノメソドロジー的アクションリサーチ（研究者が介入者として現場に入り込み、現場における自然発生的な会話データなどを収集し描き出しながら、厚い記述を実現する手法）」(Whittle et al., 2014; 前田他, 2007) というミクロ視点の手法が、本研究の目的に対して効果的であり、それを採用することとしたい。

他方で、マクロ視点では、リアルタイム会話・対話データである数多くのテキストを、それを取り巻く状況や環境を含めて構造的に包括的に分析するプロセスが重要である。「組織変革事例を、誰が、何を、どこで語り、その発話の連続が組織の中でどのように意味付けされ、どのように変革プロセスを形作っていったか」を分析の対象とした時、語られた言葉だけでなく、そこに影響を与えた状況、環境、文化的背景などを紐付けながら、仕事現場におけるディスコース、組織全体のディスコース、組織を取り巻く大きなディスコース（マクロディスコース）を読み解き解釈を加えていくことが重要であるからである。このことが、本研究がマクロ視点の方法論として「ディスコース分析（テキストを状況、環境、文化的背景などと紐付けて分析することにより、ディスコースが社会的現実を生み出していくプロセスを構造的に包括的に解き明かす手法）」(Phillips and Hardy, 2002; 鈴木, 2007) を採用する理由である。エスノメソドロジー的アクションリサーチによって得られた「現場における自然発生的な会話と、それらを受け止め反応する人々の認識・行為の発生・定着・変化」のデータをもとに、そこに潜む様々な種類のディスコース、様々な関係者の間に発生する相互言説性を抽出する手法の一つがディスコース分析であり、方法論として本研究もそれを採用する。

本研究は、3つの日本的組織の「会話やストーリーの意味付けが変わることで、人と組織が変わる」という性質を持った変革事例を、定性的データを中心に分析する仮説導出型の研究である。なお、本研究と同じように「組織変革事例を、誰が、何を、どこで語り、その発話の連続が組織の中でどのように意味付けされ、どのように変革プロセスを形作っていったかに関わるデータを収集し、分析したもの」は、前述（サブセクション「2-2

ー 2」最終段落) の通り世界レベルにおいてもほとんど先行研究が存在せず¹⁵、本研究は画期的な研究上の貢献を成すこととなる。なぜ、そのような先行研究が(筆者がリサーチした範囲において)ほとんど存在しない¹⁶のか。それは、繰り返しになるが、何もしなければ一方的に流れていってしまう、組織の「今、ここ」で語られるリアルタイム会話・対話データを研究者が収集することは、非常に困難なことであるからである。内部実践者にはリアルタイム会話・対話データを入手することができる可能性があるが、実務優先の中で研究実施の承諾を組織内で得ることは難しく、データ分析のノウハウにおいても十分でない場合が多い。

同じような方法論での先行研究がほとんど存在しない状況の中で、解釈主義的認識論に立ち研究目的(日本の組織における会話やストーリーの意味付けの変化と、それがもたらすメンバーの認識や行為の相互作用についての理論的知見の探究)と向かい合うための、本研究のもう一つの方法論的選択が「仮説継承型事例研究法」の採用である。研究者がアクションリサーチャーとしてリアルタイム会話・対話データを収集する組織変革事例研究が世界的に希少である現状において、一事例によってもたらされる理論命題的知見を最終的なものとは考えず、「異なったコンテキストにおける同様の事例研究を積み重ね、仮説の修正、精緻化が試みられる」(斎藤, 2003, p.57) ことにより、一論文の中で段階的に説明可能性向上の探究を行う研究手法である「仮説継承型事例研究法」を採用することは、本研究が理論的知見に辿り着くための非常に有効な一つの手法であると考えられる(斎藤, 2013)。

2-7 本研究のリサーチ・クエスチョン

本研究の主たる関心は、日本的組織の組織変革プロセスを、ディスコースと相互言説性

¹⁵ 本研究と問題関心が重なる先行研究は多く存在する(例えば、Barrett et al., 1995; Ford and Ford, 1995, 2008; Heracleous and Barrett, 2001; Marshak and Grant, 2008; Shaw, 2002; Thatchenkery and Upadhyaya, 1996; 宇田川, 2019 など)が、それぞれの組織変革実践の経験則などを基盤にしていると思われるものの、実践の中で得られたデータの詳細な分析はほとんど示されることはなく、抽象度の高い理論的議論が中心になっているものが多い。それに対し、ナラティブ対人支援(ナラティブ・コーチング、ナラティブ・カウンセリング、ナラティブ・セラピーなどの呼称を含む領域)では「クライアントの語り、意味付け、ディスコース」に対するデータを詳細に分析する研究は多く見られる(例えば、Schnitman, 2008; Swart, 2013, 2015; 国重, 2013; 国重・横山, 2020 など)。対人支援領域とも接点が多い組織変革領域において、「語り、意味付け、ディスコース」のデータ分析研究は現時点で相対的に遅れているが、今後の発展が期待される領域である。

¹⁶ 組織変革事例の豊富なデータ分析の数少ない先行研究として Whittle et al. (2014, 2016) が存在し、本研究と同じく「エスノメソドロジック的アクションリサーチ」と「ディスコース分析」を方法論として採用している。

を切り口にしながら観察し、解釈し、変革の成功要因・不成功要因を探究することにある。昨今のグローバル化推進、ITを中心としたテクノロジー活用推進、イノベーション志向の高まりといったビジネス環境に反応しながら、日本的組織は、どのような形で長期的な組織変革プロセスを管理しているのであろうか。本研究は、特に「権力プロセス」と「もう一つのディスコースの出現可能性」という二つの分析対象に着目しながら、「誰が作り出すのか?」、「何が影響力の源泉なのか?」という問いへの探究を進めていくこととしたい。表 2-3 は、それら筆者の探究の問いを「リサーチ・クエスチョン」と「実践的クエスチョン」という形で要約したものである。

表2-3：本論文のリサーチ・クエスチョンと実践的クエスチョン

分析対象	リサーチ・クエスチョン	実践的クエスチョン
権力プロセス	RQ1 ：日本の文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースは、どのように形成され、維持されるか？	PQ1 ：日本の文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースの形成に影響力があるのは誰か？ 何とそのプレーヤーの影響力の源泉なのか？
「もう一つのディスコース」の出現可能性	RQ2 ：日本の文化側面を持つ組織の中で、「もう一つのディスコース」が出現する条件はどのようなもので、権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か？	PQ2 ：日本の文化側面を持つ組織の組織変革担当者は、複数の組織レイヤーに散在する「もう一つのディスコース」をどのようにして見つけ出し、それをどうやって変革プロセスの中で有効に扱うことができるか？

(出所)筆者作成

「権力プロセス」とは、本章 2-1-1 で定義したとおり、影響力やそこから派生する政治的行動などを通じて、人々の集団的な行為が実現する関係性のことであり、それをディスコース視点で解釈すれば「ディスコースを形づくり、維持しながら、組織の中の関係性をマネジメントすること」と言い換えることができる。そこから、最初のリサーチ・クエスチョンである「RQ1：日本の文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースは、どのように形成され、維持されるか?」が導かれる。また、変革担当者にとっての実践的クエスチョンとしては、変革の働きかけの端緒を見つける視点として「PQ1：日本の文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースの形成に影響力があるのは誰か? 何とそのプレーヤーの影響力の源泉なのか?」という問いが重要になる。

「もう一つのディスコースの出現可能性」は、組織や社会の中で、何らかの理由で主流になっていないディスコースが「どのように握り潰され、どのようにひた隠しにされ、あるいはどのような条件が整えばそれが俎上に載るのか」という部分を重視する組織変革研究にとってはまさに探究の核心となる分析対象である。つまり、二つ目のリサーチ・クエ

スチョンである「RQ2：日本的文化側面を持つ組織の中で、『もう一つのディスコース』が出現する条件はどのようなもので、権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か？」は、ディスコース重視の組織変革研究にとっての一丁目一番地の問いである。さらに、この部分を変革担当者視点で探究するなら、「PQ2：日本的文化側面を持つ組織の組織変革担当者は、複数の組織レイヤーに散在する『もう一つのディスコース』をどのようにして見つけ出し、それをどうやって変革プロセスの中で有効に扱うことができるか？」という実践的クエスチョンにつながって行くであろう。

以上が、本研究のリサーチ・クエスチョン2つ（RQ1、RQ2）と、実践的クエスチョン2つ（PQ1、PQ2）である。学術的な視点から RQ1、RQ2 に対する探究に紙幅を費やすことが多くなるものの、PQ1、PQ2 の問いに対する実践的インプリケーションを得ることも同時に追求していくこととする。最後に、Grant and Marshak（2011）のディスコース重視組織変革フレームワークの前提（DOC1～7）との関連で言えば、

- 「RQ1：日本的文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースは、どのように形成され、維持されるか？」は「DOC4：権力プロセスが、組織変革に関する支配的ディスコースを形成する」の日本的組織のコンテキストにおける探究であり、
- 「RQ2：日本的文化側面を持つ組織の中で、『もう一つのディスコース』が出現する条件はどのようなもので、権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か？」は「DOC5：『もう一つのディスコース』が存在し、それを浮かび上がらせることは可能である」の日本的組織のコンテキストにおける探究である、

という点も付記しておきたい。

2-8 本研究の構成と事例選定基準

本研究の大まかな構成は、以下のとおりである。まず、本章（第2章）にて、主要概念の定義を示し、先行研究と紐付けつつ以下の2つのリサーチ・クエスチョン、2つの実践的クエスチョンを導出した。

- RQ1：日本的文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースは、どのように形成され、維持されるか？
- RQ2：日本的文化側面を持つ組織の中で、「もう一つのディスコース」が出現する条件はどのようなもので、権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か？
- PQ1：日本的文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースの形成に影響力があるのは誰か？ 何とそのプレーヤーの影響力の源泉なのか？

- PQ2：日本的文化側面を持つ組織の組織変革担当者は、複数の組織レイヤーに散在する「もう一つのディスコース」をどのようにして見つけ出し、それをどうやって変革プロセスの中で有効に扱うことができるか？

そして、それらの重要な問いを探究するため、会話や対話を通じて人々が構成していく連鎖的プロセスを分析し、人と組織が既存の暗黙の前提、固定概念を乗り越えていく動態をエスノメソドロジック的アクションリサーチによって描写することとし、その方法論は「解釈主義」、「社会構成主義」、「相互言説性」という入れ子構造の理論的基盤の上で成立していることを確認した。

第3章から第5章までの流れは、表2-4の通りである。

表2-4：本研究の構成

比較項目	第3章（第一・第二事例）	第4章（第三事例）	第5章（変革担当者のディスコース）
リサーチ期間	1年以内（比較的、短期）	10年（長期）	10年（長期）
テーマ	組織変革	組織変革	組織変革担当者の成長と変容
フィールド	基本的に日本国内に留まるリサーチ	日本とタイにまたがるリサーチ	日本とタイにまたがるリサーチ
ミクロ・メソディスコース上の特徴	「業績悪化への危機感」 「顧客との新しい関係性」	本社側「本社の意向は絶対」 タイ側「タイのことはタイで」	X氏「本社の意図と、タイ現場の思いを繋げたい」 Y氏「本社は何も分かってないし、何もやってくれへん」
マクロディスコース上の特徴	「日本企業の淘汰が進む」 「イノベーションと組織変革の時代」	「製造業は経営現地化が鍵」	「経営現地化に向かう過渡期には、本社とタイ現地法人のパイプ役を一時的に強化することも重要」

第6章：本論文の学術的貢献、残された課題、今後の発展可能性

（出所）筆者作成

第3章では2つの日本的組織（A社、B社）の組織変革アクションリサーチ事例について、比較分析を行う。2つの事例は、1年以内という比較的短期の調査期間、「業績悪化への経営側からの打ち手」という初動時点の経緯、「全社的変革に向けた象徴的プロジェクト」という社内位置付けなど、共通する部分も多い反面、組織規模やコーポレート・ガバナンスの面で大きく異なる部分もあり、その異同がどのようなインプリケーションの発見につながるのかにも着目して分析を進めたい。

第4章は、1つの企業（C社）の組織変革事例を、10年間という長期間に渡って記録した稀有なアクションリサーチ事例である。C社の中で、相互言説性に基づく連鎖的プロセ

スがどのように進展し、海外拠点も巻き込む形で進行する大規模な組織変革の最中、組織の中のディスコースの有効性がどのような形で熟成し高まっていったのかを丹念に分析していく。また、「製造業は経営現地化が鍵」という日本製造業企業のマクロディスコース¹⁷を背景として、C社の本社経営陣の中で、10年の間に刻々と進行していく海外拠点の存在感増大にどのように対処していくべきか、海外進出に光明を見出しながら日本本社の長期的な存在意義をどのように描いていくのか、という経営上のジレンマを抱えながら意思決定が進んでいくプロセスもディスコース視点で描写していく。

第5章は、C社の組織変革事例分析（第4章）に登場する2人の組織変革担当者のディスコースを分析し、「組織変革関係者は、組織変革のプロセスをどのように観察し、どのように思考し、どのような感情を持ち、どのようなニーズを持って、どのような業務行為を成すのか」という問いに迫る。特に、2人の間に「変革のスポンサー（変革の実行者たちを支援し、リソースを提供する役割）」、「チェンジ・エージェント（実際に変革当事者たちに寄り添い、ファシリテートする担当者）」という役割分担が存在する中で、時間を経て、どのような形で2人を取り巻く組織ディスコースが2人の語りに影響を及ぼしていたのかという点に着目して分析を進めたい。第6章は本研究の締め括りとして、本研究の学術的貢献と残された課題の整理を行う。ディスコース重視の経営変革領域の発展に寄与する貢献がどの程度得られたのか、今後さらにどのような発展可能性があるのかについて要約していく。

最後に、本研究で取り上げる3事例の選定基準について触れておきたい。本研究の分析対象となる事例は、ディスコース重視の組織変革の解釈主義的探究に相応しい以下の3つの典型的特徴を共有している必要がある。

- アクションリサーチを行う研究者が、クライアントおよびクライアント組織の合意を取りながら、組織現場の方々が当事者として進める変革を、実践のパートナーとして支援するという方法論に基づくこと。
- アクションリサーチを行う研究者が、会話やストーリーの意味付けが変わることで、人と組織が変わるという命題を重視して変革活動を支援するマインドセットを有していること。
- 組織の中の様々なディスコースが、相互言説性に基づく連鎖的プロセスの中で熟成され出現するのに十分な時間的経過（短くとも半年から1年というタイムスパンにおいてデータが観測され続けている）を伴った事例であること。

これら3つをバランス良く満たすものとして、筆者が参画したアクションリサーチ事例

¹⁷ マクロディスコースとは、時代性を反映し、特定の組織を超え、業界全体や社会全体など広範囲で共有されるディスコースのことである。第3章にて「ミクロ・メソディスコース」との対比で再度登場する際、改めて詳しく解説する。

3つを選定した（A社、B社、C社）。また、方法論として「仮説継承型事例研究法」を選定した中で、事例分析の順序は命題の修正、変更、追記の可能性が徐々に高まっていく順序として「分析期間が長い事例」や「変革対象となる組織が人数的にも地理的にも広範囲である事例」を後に持ってくる形式を選定した（斎藤, 2003; 荘島, 2008）。その結果、分析期間の面からも、対象組織範囲の面からも、A社、B社、C社という分析順が相応しいという結論に至った。

2-9 研究倫理上の配慮等

A社、B社、C社からは、リサーチ実施前に収集データ等の学術利用許可を得るとともに、筆者がリサーチャーとしての立場だけではなくコンサルタントとして働きかけを行うことができる「アクションリサーチ」（Canterino et al., 2016; Dreyer-Gibney et al., 2022; Shani and Coghlan, 2021）の形を採用することについて承諾を得た。データ収集については、研究対象者が研究への参加・不参加を自由選択する機会を最大限提供し、研究対象者にとって安心かつ安全な方法を取ることを最優先した。本研究内でのデータ記載については、研究対象者たちの確認を得ながら、匿名性を保つための配慮を行った記述に努めた。第4・5章C社事例にて分析対象となる「C社従業員意識調査（2008年から2016年までの間に合計5回実施）」の手順においても、選択肢質問・自由記述質問すべてにおいて調査への参加・不参加を自由選択する機会を提供し、データ公表について匿名性を保つための配慮を行うことについて繰り返し告知し、実施要領にも明記した。

これらの面を含め、研究倫理面における適切な配慮を行った上で本研究への協力を得た。事例対象各社固有の研究倫理上の配慮については、必要に応じて、事例研究分析の中心を成す第3章（A社及びB社）、第4章（C社）、第5章（C社）において追加的な記述を行うこととしたい。

第3章 組織変革におけるディスコースと相互言説性(1)：A社・B社の比較事例研究からの発見とインプリケーション

3-1 本章の目的と方法論

本章では、2つの日本的組織（A社・B社）の組織変革事例について、比較分析を行う。事例の中での会話やストーリーの意味付けの変化と、それがもたらすメンバーの認識や行為への連続的・相互言説的影響にアプローチするために、研究者（筆者）が介入者として現場に入り込み、A社・B社事例の質的データを収集・分析し、考察を加えている。

リサーチ実施にあたっては、A社・B社より収集データの学術利用の許可を得るとともに、両社の要請に筆者が応じる形で、筆者がリサーチャーとしての立場だけではなくコンサルタントとして働きかけを行うことができる「アクションリサーチ」の形を採用した。また、両社と交わした守秘義務合意に基づき、本章に登場する社名、人物名は原則としてアルファベットなどで表記した仮名称を使用している。

3-2 第一事例（A社）・第二事例（B社）の比較：類似点と相違点

はじめに、第一事例（A社）・第二事例（B社）の類似点と相違点を確認しておこう（表2-1）。

2つの事例は、リサーチ期間がともに1年以内であり、組織変革に関するアクションリサーチとしては比較的短期のプロジェクトであるという共通点を有している。リサーチ実施時期も、第一事例（A社）が2016～2017年、第二事例（B社）2014～2015年と割合近い時期の活動記録である。

変革のテーマについては、A社が「業績悪化が進行する一部門の組織変革・事業立て直し」、B社が「新規ビジネス立案・実行のための新組織立ち上げ」という違いがありつつ、「業績悪化への経営側からの打ち手」という初動時点の経緯、「全社的変革に向けた象徴的プロジェクト」という社内位置付けという点は共通している。また、特に経営陣を中心に「これからの時代、イノベーションと組織変革なくして、企業の生存はおぼつかない」という当時の日本経済全体で語られていたマクロディスコースに少なからず影響を受けている側面がある点も、両事例に共通している。

反面、本社所在地、業種、コーポレート・ガバナンス形態、組織規模などには大きな違いがあり、A社は中部地区において水処理機器製造販売・水泳スクール運営などを手掛け、同族経営形態で、従業員約50名を雇用する中小企業である。B社は関東地区に本社がある資源取引系のコングロマリット形態（上場企業）で、従業員1万人以上であり、売上1兆円を越える大企業である。

これらの異同が、両社の組織変革の比較研究においてどのようなインプリケーションの発見につながるのか、という点も本章で意識する着眼点の一つである。

表3-1：第一事例・第二事例の比較表

比較項目	第一事例（A社）	第二事例（B社）
リサーチ期間	2016-2017年（約8ヶ月）	2014-2015年（約1年）
業態・規模	水処理機器・水泳スクール等同族経営（グループ全社従業員：約50名）	資源取引系コングロマリット（グループ全社従業員：1万人以上）
フィールド	中部地方に位置する本社を中心とした活動	関東地方に位置する本社を中心とした活動
変革のテーマ	業績悪化が進行する一部部門の組織変革・事業立て直し	新規ビジネス立案・実行のための新組織立ち上げ
マイクロ・メソディスコース上の共通点	「業績悪化への危機感が足りない」 「これは、全社的変革に向けた象徴的プロジェクトである」	
マクロディスコース上の特徴	「これからの時代、イノベーションと組織変革なくして、企業の生存はおぼつかない」	

（出所）筆者作成

一点だけ補足しておこう。表 3-1 の中で、筆者は、ディスコースを「マイクロ・メソディスコース」と「マクロディスコース」の2つに分類して示している¹⁸。これは、アルベッソンらの先行研究に沿い、ディスコースをその共有されるフィールドのレベルによって区別して分析することの有効性を意識した選択である（例えば、Alvesson and Deetz, 2000; Alvesson and Kärreman 2000a など）。マイクロ・メソディスコースとは、チームレベル（企業で言えば課単位あたり）や組織レベル（企業で言えば事業部や全社など）で発生・普及・定着・変化するディスコースを指す。それに対して、マクロディスコースは、その時代性を反映し、特定の組織を超えたより広いフィールド（例えば、業界全体や社会全体など）で普及・定着するディスコースを指す。上記の通り、リサーチ当時のA社・B社で起きていたプロセスは、特に経営陣を中心に「これからの時代、イノベーションと組織変革なくして、企業の生存はおぼつかない」という当時ビジネスの世界での語りを中心としたマクロディスコースに影響を受け、「イノベーション」や「組織変革」がキーワードになっていた。そのことは、「全社変革に向けた、イノベーション志向の、象徴的プロジェクト」を立

¹⁸ この他にも、「スモール d ディスコースと、ビッグ D ディスコース」という分類、また「マクロディスコース」を「グランドディスコース」と呼ぶ分類もある（清宮, 2019）。

ち上げるといふ変革プロジェクト関係者のストーリー（マイクロ・メソディスコース）に強く影響を与えていたと思われる。マクロディスコースとマイクロ・メソディスコースの関係性の検証も、ディスコース重視の組織変革における重要な視点である。

3-3 A社事例の組織ディスコース：分析および解釈

まずはA社の事例を分析していこう。以下、同社のリサーチプロジェクト開始時の状況について、若干解説しておく。

対象企業の概要：A社は中部地区において水処理機器製造販売・水泳スクール運営などを手掛ける同族経営形態の中小企業（非上場企業）で、従業員は約50名という規模である。

リサーチ期間：2016年10月～2017年6月の約8ヶ月間である。

変革プロセスの立ち上げと背景：同族経営企業A社は中部地区にて50年以上の歴史があり、多くの業態転換を経て、現在は水処理機器製造販売と水泳スクール運営が経営の中心となっている。水泳スクール事業は、1990年代をピークとして、近隣の競合スクールの台頭や少子化を背景に長期間業績が低迷していた。創業家2代目の社長が2015年6月にグループ会長zになり、同じタイミングで3代目（会長zの長男）であるx氏に水泳スクールの社長を譲った。新社長xは、12名の水泳コーチを率いてスクール事業の立て直しを図ることとなったが、まだ年齢が30代後半と若く、スクール事業経営の経験も全くない。会長zはその社長xの変革サポート役が必要であると判断し、筆者にアクションリサーチ形式での社長xの支援を依頼し、筆者がそれを受諾し、2016年10月にリサーチがスタートした。

3-3-1 変革プロジェクト立ち上げ期のストーリー（2016年10～12月）

筆者は、組織開発・変革コンサルタントとして重視する4つの視点（クライアント組織の①会話（コミュニケーション）のパターン、②支配的ディスコースとその背景、③強調されている語り、④語られていないことが不自然な何か）からのデータ収集を行うことから、自身の支援プロセスを開始することとした¹⁹。

筆者はまず、同スクールで始業時（通常の場合、朝9時）に行われる「20分朝礼」に、

¹⁹ この4つの視点は、筆者の組織開発・変革研究およびコンサルティングのパートナーであるマーシャクから学んだものであり、一般的には「マーシャクとカッツの『隠れたプロセスモデル』（Covert Process Model）における4視点」と呼ばれている（Marshak and Katz, 1992, 1997, 2001; Marshak, 2006）。マーシャクは「ディスコース重視の組織変革」の提唱者でもあるので、4つすべてにディスコース視点が色濃く反映されている。

2ヶ月ほど毎日同席した（2016年10月～12月）。朝礼には、その日出勤するすべての水泳コーチとスクール事務職が参加する。その中で、毎朝、「社長との対話タイム」呼ばれる社長 x と従業員との対話の時間があるのだが、その中身は社長 x からの一方的なコミュニケーションであり、「今は従業員全員にイノベーション発想が求められる時代」であり、「顧客を大切にする企業だけが生き残ることができる」という**支配的ディスコースが何度も強調され**、そこに従業員側が何かを差し挟むということは一度もなく、**一方的なコミュニケーション（会話）パターン**が繰り返されることが筆者の印象に残った。また、「従業員全員にイノベーション発想が求められる」と社長 x が何度も繰り返すものの、従業員側からは「イノベーション」という言葉が**語られないことの不自然さ**を感じ、言葉だけでなく実際に仕事上の何らかのアイデア（発想）が従業員側から示されることもないことに、筆者は初動時点で強い関心を持った。

また、「2017年4月から実施するスクール運営改革と、コンセプトの変更」（この改革とコンセプト変更については筆者が参画する前に社長 x 主導で決定済み）が近づいてきたこともあり、2016年11月下旬頃からは、社長 x がこれについてほぼ毎朝「社長との対話タイム」で取り上げた。「スクール運営改革とコンセプトの変更」とは、具体的には、それまでの「上級選手養成型の厳しい指導体制」を一新し、泳ぎが得意でない子供たちが楽しんで帰ってくれるようなスクールとして指導方針もスクール内装も従業員のユニフォームもすべてリニューアルし、「この教室で、ディズニーランド級の楽しさを」という新コンセプトに変更することであった。社長 x はこの頃、朝礼で水泳コーチ陣に対し、

（発言者：社長 x、データ番号：x1）コーチの皆さん、心配することは全くありません。水泳教室もディズニーランドも同じサービス業じゃないですか。今までの経験を活かして、これからはディズニーランドのキャストになって、サービスの方向性を変えてくれればいいだけです。長いサービス業の経験を持つ皆さんですから、コンセプトが変更されても大丈夫です。

という**一方的なコミュニケーション（会話）パターン**を繰り返すことが増えていた。

その次の動きは、社長 x 側から筆者への依頼という形で示された。A社が2年に1回、定期的に行っている「従業員意識調査」（全従業員対象、某調査会社に外注）の結果が間もなく出るので、その調査会社による結果報告会に筆者に同席してほしいという依頼であり、筆者は承諾した。社長 x にとっては、社長就任後初の意識調査結果フィードバックであり、社長として自らが陣頭指揮を取っている様々な変革活動が従業員の意識にどのように影響しているか、非常に気にかけている様子が見られた。

結果報告会が行われ、結果はすべて定量データで調査会社より示された（2016年12月下旬）。結果を要約すると、2年前の調査に比べて全面的に従業員意識が悪化しており、特に「上司の指示は的確である」、「上司は従業員を信頼している」、「上司は不満を聞いてくれる」の3項目の落ち込みが大きいという結果であった。社長 x は、そのデータをどのよ

うに受け止めたらいいいのか戸惑っている様子で、報告会の中で以下のようなコメントをした。

(発言者：社長 x、データ番号：x2) 改革が始まったばかりの時期なので、従業員の士気が一時的に下がっているのかなあ。私は今の改革は正しいと思っているし、時間が解決してくれると思ってるんですけどね。

(発言者：社長 x、データ番号：x3) 「上司」っていう調査質問の言葉遣いが曖昧ですよ。 「上司」って言葉で、誰を想定してみんな回答してるんだらう？ チーフコーチかなあ。僕のことかなあ。会長のことかなあ。そこが分かんないと、どう対応していいかわからないデータだなあ。

筆者は、報告会では、調査項目概念の確認を 2、3 点調査会社に対して行った程度で、それ以外には目立った発言をしなかった。ただ、報告会の最後に、社長 x に対し以下の点を伝えた。

(発言者：筆者、データ番号：n4) 社長、従業員の方々にインタビュー調査を行ってみませんか？ そうすることで、社長が今回調査結果の中で好奇心を持たれた部分について、もう少し深い情報が得られるかもしれませんよ。

社長 x は、それに対して「ぜひそうしましょう」と答えた。インタビューアーは筆者が務めること、インタビュー対象はスクールの水泳コーチ 12 名としインタビュー回数については制約を定めないこと、インタビューから得られたデータについては情報提供者の匿名性を確保しながら、筆者から社長 x にフィードバックすることがその場で決定した。当時の状況を描写したものが、以下の図 3-1 である。

図 3-1 : A 社事例の関係者相関図 (2016 年 12 月時点)

(中部地方にて水処理機器事業、水泳スクール事業を中心に展開)

※グループ全体の従業員数：約 50 人

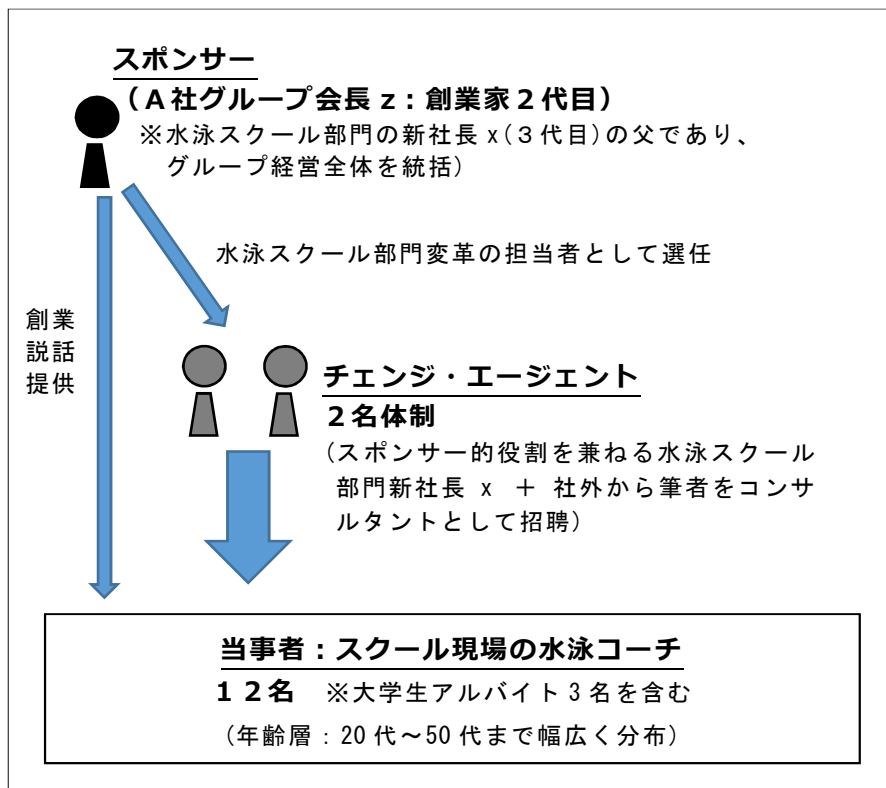


図 3-1 について、一点補足したい。図の中では会長 z をスポンサーとし、社長 x をチェンジ・エージェントとしている。ただし、2016 年 12 月下旬に筆者が会長 z に行ったインタビューで、会長 z が以下のような発言をしている点は注目に値する。

(発言者：会長 z、データ番号：z5) 水泳スクールのことはもう x にカネもヒトも含めて任せてますから、私は何も口出ししません。ただ、この会社の創業時の苦労を知ってる人間は私しかいませんから、それをコーチたちに語る役目は今も私がやっています。

この時点で、水泳スクール事業についてはそのリソースの分配、人事権も社長 x に移譲されていることが示唆されており、社長 x も当時それを理解している発言をしていた。このことから、この事例における社長 x の役割は、変革のスポンサーとチェンジ・エージェントの両面を包含する幅広い立場であったことがわかる。また、当時のスクールにおける会長 z の役割は、創業説話の水泳コーチ陣への語り手という面にほぼ限定されていた (図 3-1 の、会長 z から水泳コーチへの矢印でそれを示している)。

3-3-2 従業員インタビュー、社長 x へのデータフィードバック、およびその後のフォローアップ (2017 年 1~6 月)

筆者はその後すぐに水泳コーチ 12 名（コーチの年齢層は、20 代～50 代まで幅広く分布し、大学生アルバイトコーチ 3 名を含む）とコンタクトを取り、全員に個別インタビューを申し込んだ。進め方として、12 名全員に、まず 1 回ずつ 1 時間のインタビューを行うこととし、その後は、12 名の中から希望者が出れば、要望に応じて何回でも 1 回 1 時間のインタビューセッションを持つことができると全コーチに対して伝えた（2017 年 1 月中旬）。得られたデータは、匿名性を確保した上で筆者から社長 x にフィードバックすることも同時に伝えた。また、全員へ 1 回ずつ個別インタビューを行っている最中、コーチ d より個人的に以下を伝達するメールを受領した。

（記述者：コーチ d、データ番号：d6）私には、永石さんが、このスクールの本当の問題を引き出す専門性を持っているような気がしてきました。同じように思っているコーチもいるのではないのでしょうか。

初回インタビューに続いて、その後約 1 ヶ月の間に、各コーチからの個別要望に応じて合計 21 回の 1 時間インタビューセッションを持った（最も多かったのはコーチ a で 5 回、次にコーチ d で 4 回、最も少なかったのは 0 回で 3 名）。そこで得られたデータは膨大であり、筆者はインタビュー記録ノートを参照しながら、そのデータをできるだけ全体性を失わないようにまとめる必要があった（インタビューを受ける水泳コーチ 12 名側の希望により、インタビューの録画・録音は一切行わなかった）。最終的に、筆者は、社長 x に向けた A4・3 ページ程度にまとめたインタビューデータ表を作成した。そのデータ表の情報のうち、重要でありかつ A 社より許可を得られた部分を以下表 3-2 として示す。

表3-2：インタビューで得られたデータの抜粋（第一事例）

提供者	番号	テキスト
コーチa	a7	「社長がおっしゃっていることは頭では理解できるんですが、どうやったら自分にそれが実行できるのか、イメージが持てないんです。」
コーチb	b8	「すべてのスクール生は、その能力も、性格も、目標も違うんですよ。だから、私は、すべてのスクール生それぞれにカスタマイズしたやり方で接するしかないと思うんです。『この教室で、ディズニーランド級の楽しさを』とかいうコンセプトでスクール生を喜ばせることができると思っているのなら、それはとんでもない思い上がりです。」
コーチc	c9	「結局、社長がすべてを決めるんです。社長は、私たちの意見なんて聞きたがってやしませんから。」
コーチd	d10	「どうして私たちは新しいコンセプトを決めるプロセスに参加させてもらえないんだろう？ 信頼されていないのかなあ... 私たちに任せてくれたら、私たちがモチベーション高く向かっていけるような新コンセプトを見つけられると思うんですけどねえ。」
コーチe	e11	「私は、新しいことをやるなんて無理なんです。確かに社長が目指している方向性には可能性があるんでしょうけど、私は年寄りなんで今から新しいやり方を学ぶなんて無理なんです。」

(出所)筆者作成

データフィードバック会議は、社長 x と筆者の 2 名だけで行った（2017 年 2 月末）。データを示された社長 x は、しばらく無言で、記述された情報を真剣に解釈しようとしている様子であった。データ表を読み終え、少し間をおいて、社長 x は独り言のように以下のように語った。

(発言者：社長 x、データ番号：x12) 私の指示や、それを分かってもらうための新しいコンセプトが、こんな形で想像もしてなかったようなストーリーを従業員の心の中に作り出していたんだなあ。私は、自分の言葉を変えていく必要があるんでしょうね。できるかなあ... 私は変わらなければならないんだろうなあ。少しずつにはなってしまうでしょうけど。

それから 4 ヶ月ほどアクションリサーチは継続し、社長 x はその間、スクールの指導方針を中心に現場に権限を移譲する様子が見られた。新コンセプト自体を撤回することはなかったが、当初 2017 年 4 月からとされていた新コンセプトに基づくスクール運営体制は 1 ヶ月延期され、3 月・4 月に社長 x と水泳コーチ陣の間で「本当のことを語る場」と呼ばれる 90 分程度の対話が 4 回実施された(すべて筆者がファシリテーターを務めた)。そこで共有された個々のコーチの不安に対処することを社長 x は明言し、以下の発言につ

ながる。

(発言者：社長 x、データ番号：x13) 当面、柔軟性を持たせた形で、旧指導体制も併存させて運営を行うことにします。それに対する顧客の反応を確認することも含めて、それが本当の意味での「顧客を大切にする企業」に求められる姿勢のような気がするんです。それでいいのか、自分がやってることは単なる妥協なんじゃないか、なんてまだ迷ってますけどね。（筆者との個人的会話より、2017年4月上旬）

2017年5月1日、一人のコーチも離脱することなく、旧指導体制も併存させた新運営がスタートした。それらを見届ける形で、筆者は、2017年6月にA社におけるアクションリサーチを終了した。

3-3-3 A社事例のデータと解釈

表 3-3 は、A社事例で得られたデータを抜粋し時系列に整理したものである。以下、データ番号の順番に沿って、筆者の解釈と考察を加えていく。

表3-3：時系列で見たデータの抜粋（第一事例）

提供者	番号	テキスト
(※水泳コーチ陣インタビュー前：2016年10～12月)		
社長x	x1	「コーチの皆さん、心配することは全くありません。水泳教室もディズニーランドも同じサービス業じゃないですか。今までの経験を活かして、これからはディズニーランドのキャストになって、サービスの方向性を変えてくれればいいだけです。長いサービス業の経験を持つ皆さんですから、コンセプトが変更されても大丈夫です。」
社長x	x2	「改革が始まったばかりの時期なので、従業員の士気が一時的に下がっているのかなあ。私は今の改革は正しいと思っているし、時間が解決してくれると思っているんですけどね。」
	x3	「『上司』っていう調査質問の言葉遣いが曖昧ですよ。『上司』って言葉で、誰を想定してみんな回答してるんだろう？ チーフコーチかなあ。僕のことかなあ。会長のことかなあ。そこが分かんないと、どう対応していいかわからないデータだなあ。」
コンサルタント（筆者）	n4	「社長、従業員の方々にインタビュー調査を行ってみませんか？ そうすることで、社長が今回調査結果の中で好奇心を持たれた部分について、もう少し深い情報が得られるかもしれませんよ。」
会長z	z5	「水泳スクールのことはもうxに任せてますから、私は何も口出ししません。ただ、この会社の創業時の苦労を知ってる人間は私しかいませんから、それをコーチたちに語る役目は今も私がやってます。」
(※水泳コーチ陣インタビューと、その間のメールやり取り：2017年1～2月)		
コーチd	d6	「私には、永石さんが、この学校の本当の問題を引き出す専門性を持っているような気がしてきました。同じように思っているコーチもいるのではないのでしょうか。」
コーチa	a7	「社長がおっしゃっていることは頭では理解できるんですが、どうやったら自分にそれが実行できるのか、イメージが持てないんです。」
コーチb	b8	「すべてのスクール生は、その能力も、性格も、目標も違うんですよ。だから、私は、すべてのスクール生それぞれにカスタマイズしたやり方で接するしかないと思うんです。『この教室で、ディズニーランド級の楽しさを』とかいうコンセプトでスクール生を喜ばせることができると思っているのなら、それはとんでもない思い上がりです。」
コーチc	c9	「結局、社長がすべてを決めるんです。社長は、私たちの意見なんて聞きたがってやしませんから。」
コーチd	d10	「どうして私たちは新しいコンセプトを決めるプロセスに参加させてもらえないんだろう？ 信頼されていないのかなあ... 私たちに任せてくれたら、私たちがモチベーション高く向かっていけるような新コンセプトを見つけられると思うんですけどねえ。」
コーチe	e11	「私は、新しいことをやるなんて無理なんです。確かに社長が目指していっちゃう方向性には可能性があるんですけど、私は年寄りなんで今から新しいやり方を学ぶなんて無理なんです。」
(※水泳コーチ陣インタビュー後：2017年2～4月)		
社長x	x12	「私の指示や、それを分かってもらうための新しいコンセプトが、こんな形で想像もしてなかったようなストーリーを従業員の心の中に作り出していたんだなあ。私は、自分の言葉を変えていく必要があるんじゃないかなあ... 私は変わらなければならぬんだろうなあ。少しずつにはなってしまうんですけど。」
社長x	x13	「当面、柔軟性を持たせた形で、旧指導体制も併存させて運営を行うことにします。それに対する顧客の反応を確認することも含めて、それが本当の意味での『顧客を大切に作る企業』に求められる姿勢のような気がするんです。それでいいのか、自分がやってることは単なる妥協なんじゃないか、なんてまだ迷ってますけどね。」

(出所)筆者作成

- 社長 x は、リサーチ期間初期に、水泳コーチ陣に対して (x1) 「心配することは全くない」、「水泳教室もディズニーランドも同じサービス業」、「長いサービス業の経験を持つ皆さんですから、コンセプトが変更されても大丈夫」と繰り返し伝えていた。これは、変革に対してコーチ陣の抵抗を生まないように、社長 x が「変革を過大視しない」というディスコースを作り出そうとしていると推測される。
- 社長 x は、その後、従業員意識調査の報告会の際に (x2~3) 「改革が始まったばかりの時期なので、従業員の士気が一時的に下がっているのかなあ」、「時間が解決してくれる」、「『上司』っていう調査質問の言葉遣いが曖昧」、「そこが分かんないと、どう対応していいかわからない」と発言した。これは、変革を減速させたくない、データと正面から向き合いたくない、という社長 x の思考と感情が現れたものと推測される。
- その際、筆者（コンサルタント）は、(n4) 「従業員の方々にインタビュー調査を行ってみませんか？」、「社長が今回調査結果の中で好奇心を持たれた部分について、もう少し深い情報が得られるかもしれませんよ」と社長 x に提案した。ここから、社長 x が正面から向かい合うデータを入手しフィードバックすることで、社長 x が組織の中の「もう一つのディスコース」に意識的になる可能性があることと筆者が考えている様子がうかがえる。またこの提案から、筆者が「ディスコース重視の組織変革」実践者としてその第5前提「『もう一つのディスコース』が存在し、それを浮かび上がらせることは可能である」を持っていることが推測される。
- 水泳コーチ全員へ最初の個別インタビューを行っている最中、コーチ d の「永石さんは、このスクールの本当の問題を引き出す専門性を持っているように思える」、「同じように思っているコーチもいるのではないか」というメール文面は、コーチ陣の間で「専門性が高い存在、本当の問題に光を当てる存在」の評価が高い可能性があることを示している。
- 水泳コーチ陣のインタビューデータからは、複数のディスコースがコーチ陣の間に存在し、コーチ陣の思いも一つにまとまっているわけではないことがうかがえる。例えば、
 - (b8) 「すべてのスクール生は、その能力も、性格も、目標も違う」、「新コンセプトでスクール生を喜ばせることができているのなら、それはとんでもない思い上がり」という新コンセプトの有効性に対する批判的な意見²⁰も語られた。

²⁰ コーチ b (の発言) が、社長 x 主導の新コンセプトの「有効性」に批判的であるというのは一面的な理解であるかもしれない。別のインタビューの際、コーチ b は「社長 x は、大きな変革が必要だと言いながら、水泳スクールもディズニーランドも同じサービス業なので大した変化ではないといい、色々矛盾している」とも発言しており、社長 x のコミュニケーションのあり方により不信感を持っていた可能性もある (Barrett and Cooperrider, 1990; Marshak, 1993b, 1998; Marshak and Heracleous, 2018; Morgan, 2001 などが指摘する「リーダーメタファー矛盾問題」)。また、スクールで生徒たちから「●●先生」と呼ばれるコーチから、「●●さ

- 同時に、(e11)「私は、新しいことをやるなんて無理」という諦めに近い意見や、(c9)「社長は、私たちの意見なんて聞きたがってやしません」という決め付け、(a7)「頭では理解できても、実行できるイメージが持てない」という戸惑いも見られる。
- コーチ d の語りからは、(d10)「コンセプトを決めるプロセスに参加させてもらいたい、私たちにもできる」という意欲が感じられるが、それが実現しないことが「信頼されていないのかなあ...」というネガティブな意味付け（センスメイキング）につながっていることが推測される。
- それらの水泳コーチ陣の個別インタビューデータを、筆者が取りまとめ、社長 x にフィードバックを行った。A社の同族経営特有の強い権威主義的志向を踏まえ、社長 x と水泳コーチ陣を対面させることは時期尚早であり、第三者的立場の人間が間に入ってデータを伝達した方が、この組織の相互言説性が高まる可能性が高いと筆者が考えたと推測される（Gilpin-Jackson, 2013; Nagaiishi, 2020b）。
- データのフィードバックを受けて、社長 x は (x11)「こんな形で想像もしてなかったようなストーリーを従業員の内心中に作り出していたんだなあ」、「私は、自分の言葉を変えていく必要があるんでしょうね」と発言した。これは、社長 x が、自分自身のコミュニケーションが組織の中で大きな影響を持ち、自分が想像もしないような受け止められ方をするという事に自覚的になっていることを示している。社長 x が、ディスコース重視の組織変革の第2前提「組織変革に影響を与えるディスコースは複数の組織レイヤーに存在し、ディスコース同士がつながりを持っている」に自覚的になっていると言い換えてもよいであろう。
- また、社長 x が (x12)「できるかなあ... 私は変わらなければならないんだろうなあ。少しずつにはなってしまうでしょうけど」と言い、自分自身が信奉するディスコースと、コーチ陣たちが拠って立つディスコースのはざまで、自分自身に対する不安と期待が入り混じっている状態であると推測される。この状態を観察し、筆者（コンサルタント）は、社長 x 中の「相互言説性」が少しずつ高まっている可能性がある、と推測していた。
- 社長 x は、その後方針を修正し、(x13)「旧指導体制も併存させて運営を行う」ことを意思決定し、「それに対する顧客の反応を確認することも含めて、それが本当の意味での『顧客を大切にす企業』に求められる姿勢のような気がする」と発言した。社長 x 中の相互言説性がさらに一步成熟に向かっていることが推測される。また、「自分がやってることは単なる妥協なんじゃないか」、「まだ迷っている」という発言から、社長 x 中で、自分自身に対する不安と期待が入り混じっている状態が依然として続いていることが推測される。

ん」と呼ばれるキャストになるということが耐えがたいので、新コンセプトを受け入れたくないというのが本音であった可能性もある。

- このケースの x1 から x13 への一連の流れは、その間約 5 ヶ月に起こった様々なプロセスが連鎖し、その相互言説性に基づく連鎖的プロセスにより、組織内ディスコースの有効性が熟成しつつある状況であると考えられる。そうであるならば、これはディスコース重視の組織変革の第 6 前提を支持しているデータだと解釈されうる。

3-3-4 「教育現場ディスコース」と「サービス現場ディスコース」

第一事例（A 社）は、同族経営特有の「権威主義志向性」の強さが一つの特徴であった。水泳コーチ陣が表立っては何も発言できないような組織的重圧があり、権威主義のもとにトップダウンで掲げられたコンセプトが、組織ディスコースとしてまるで当たり前のものようになっていくプロセスが多く観察された。例えば、社長 x を中心に繰り返された「水泳教室もディズニーランドも同じサービス業」というメッセージは、「サービス現場ディスコース」として、権威主義的組織文化を背景に、リサーチ初期の代表的な「支配的ディスコース」となっていた。

同時に、同族経営では古参の従業員たちが動かす権力プロセスの影響力が大きい場合もある（例えば、表向きに抵抗をせず、裏で「意図的な無作為」を先導するなど）。古参の従業員たちは、現場メンバーに対する日々の業務上の影響力も大きく、経営者側から見れば、古参の従業員の協力なしで現場をうまく回すことについて一抹の不安を覚える部分があるのも事実であろう。一方で、コーチ b などの古参従業員は「『ディズニーランド級の楽しさを』とこいうコンセプトでスクール生を喜ばせることができると思っているのなら、それはとんでもない思い上がり」という声を上げており、複数のコーチたちから「スクール生から先生と呼ばれるのは誇らしい」という声も当時よく聞かれていた。それらの声は、エンターテインメント的サービス業への懐疑心と、教育を行う立場への誇りを表出化したものであり、コーチ陣の間で「教育現場ディスコース」が根強く存在したことを示している。

当時の A 社には、日々の現場を回すための経営者と現場従業員の駆け引きのような権力プロセスがあった。A 社において、まさに「組織変革に影響を与えるディスコースは複数の組織レイヤーに存在し」（グラントとマーシャク的前提 DOC[2]）、相互に影響し合っていたのである。その中で、「専門性尊重ディスコース（特にコンサルタントなどの外部人材に対して）」なども利用しつつ、コンサルタント（筆者）が、チェンジ・エージェントとして経営側と現場従業員側をつなぐコミュニケーション媒介者となって、組織の中の隠されたディスコース、隠されたニーズの表出化を試みた。最終的には、現場従業員のニーズに対応しつつ、経営側が（日々の業務上の影響も考慮しつつも、経営側としての組織の長期的成長視点に立った上で）旧指導体制併存型運営という意思決定で組織内部権力プロセスと経営環境要因のバランスを取ることに辿り着いた事例であったと解釈できるであろう。

3-4 B 社事例の組織ディスコース：分析および解釈

B 社（第二事例）の分析に移ろう。上場企業であり、売上 1 兆円を越える大企業である

B社をリサーチ対象とし、支配的ディスコース、もう一つのディスコース、権力プロセス、相互言説性の発生・定着・変化について、同族経営の場合と何が共通点として見いだされるのか、何が異なるのかなどに着目して分析を進めていくこととしたい。以下、同社のリサーチ開始時の状況について、若干解説しておく。

対象企業の概要：B社は関東地区に本社がある資源取引系のコングロマリット形態（東証プライム上場企業）で従業員1万人以上の規模である。

リサーチ期間：2014年2月～2015年2月の約1年間である。

変革プロセスの立ち上げと背景：2014年年初、組織の硬直性と現状維持志向といった長期的内部事情の影響に、資源価格変動などの外部環境の変化が重なり、「B社は2014年度経營業績がバブル崩壊以降で最悪となる」という予測が社内外に広まっている状況であった。B社は、その状況を打破するための長期的かつ全社的な打ち手を模索し始め、本社役員会主導で変革計画の策定に入った。その際、以前から同社の組織開発・人材育成面の外部コンサルタントとして関わっていた筆者にアクションリサーチ形式での変革への参画のオファーがあり、筆者がそれを受諾し、2014年2月にリサーチがスタートした。変革プロセスの担当役員に経営企画担当役員Kが任命され、筆者と協力する形で変革プロセスが立ち上がった。

3-4-1 プロジェクト前半のストーリー（2014年2～11月）

筆者は、A社のケースと同じく、組織開発・変革コンサルティング初動時点で重視する4つの視点（クライアント組織の①会話のパターン、②支配的ディスコースとその背景、③強調されている語り、④語られていないことが不自然な何か）の4側面のデータ収集からスタートした。

筆者はまず手始めに、本部長レベル（役員待遇を含む）の役職者全員に、今回の変革計画策定をどのような認識で捉えているかについてのヒアリングを行った（2014年3月上旬）。その中で、当時、本部長レベルの役職者の間にある「新しい主力事業を早急に育成する必要がある」、「わが社は、10年後に生き残る企業になれるかどうかの、今が瀬戸際である」という強固な会話パターンが筆者の心に残り、「主翼を担う事業部の競争環境が大変厳しい状況で、利益率と株価が低迷し、手元資金にそれなりの余裕はあるもののM&Aなどの成長機会投資にも積極的に踏み出せていない」という支配的ディスコースとその背景を理解し、「新規事業を立ち上げなければ未来はない」という語りが何度も強調されることを意識した。

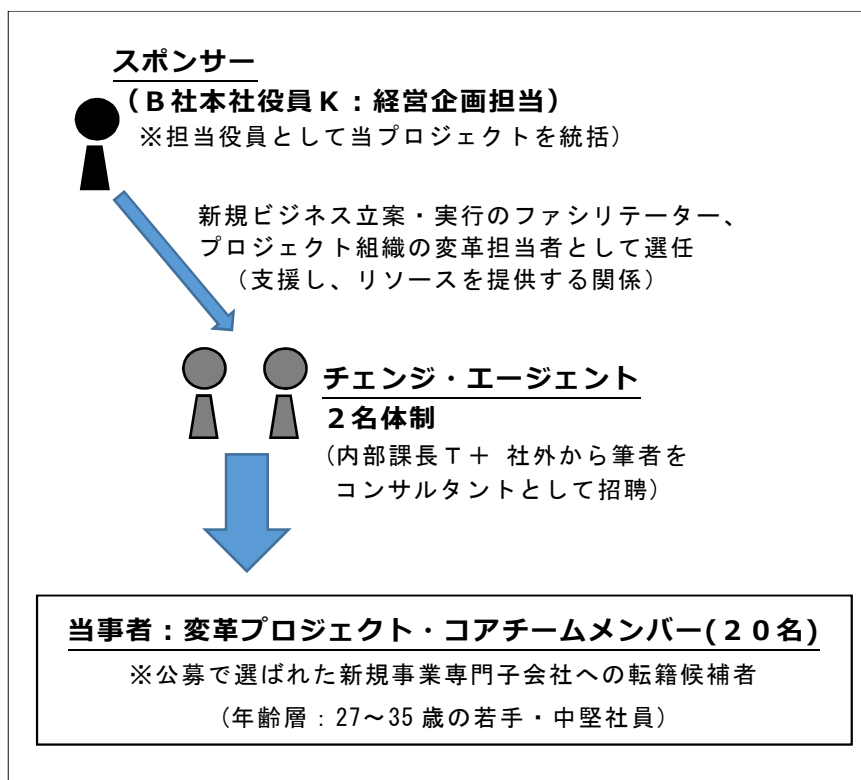
次に、筆者は、対話型プロセス・コンサルテーションを行う役割を担い、主要役員が揃う会議に5度出席した（2014年3～7月）。3度目に会議参加した際、「新規事業創出に向

けた、具体的な打ち手や実行計画」が会議などでほとんど**語られないことの不自然さ**を筆者より指摘したところ、完全なる静寂が支配し、誰からもコメントは得られなかった。会議が終了し、経営企画担当役員Kと2人だけになって食事している際、役員Kは「旧態然としたビジネスモデルに染まり切った自分たちから、新規事業を生み出すアイデアが出てくるだろうか、という恐れ」を筆者に告白した。この日までの様々な出来事をヒントに、「27～35歳頃の若手・中堅社員を公募で集め、20名ぐらいの部門横断ユニットを作り、最終的にはその全員が100%子会社へ転籍する形で、新規事業専門部隊を立ち上げる」というプロジェクトの概要が固まり、拡大経営会議にて承認された（2014年8月上旬）。当時のプロジェクトのアジェンダを描写したものが、以下の図3-2である。

図 3-2 : B社事例の関係者相関図（2014年8月時点）

（資源取引系コングロマリット）

※グループ全体の従業員数：1万人以上

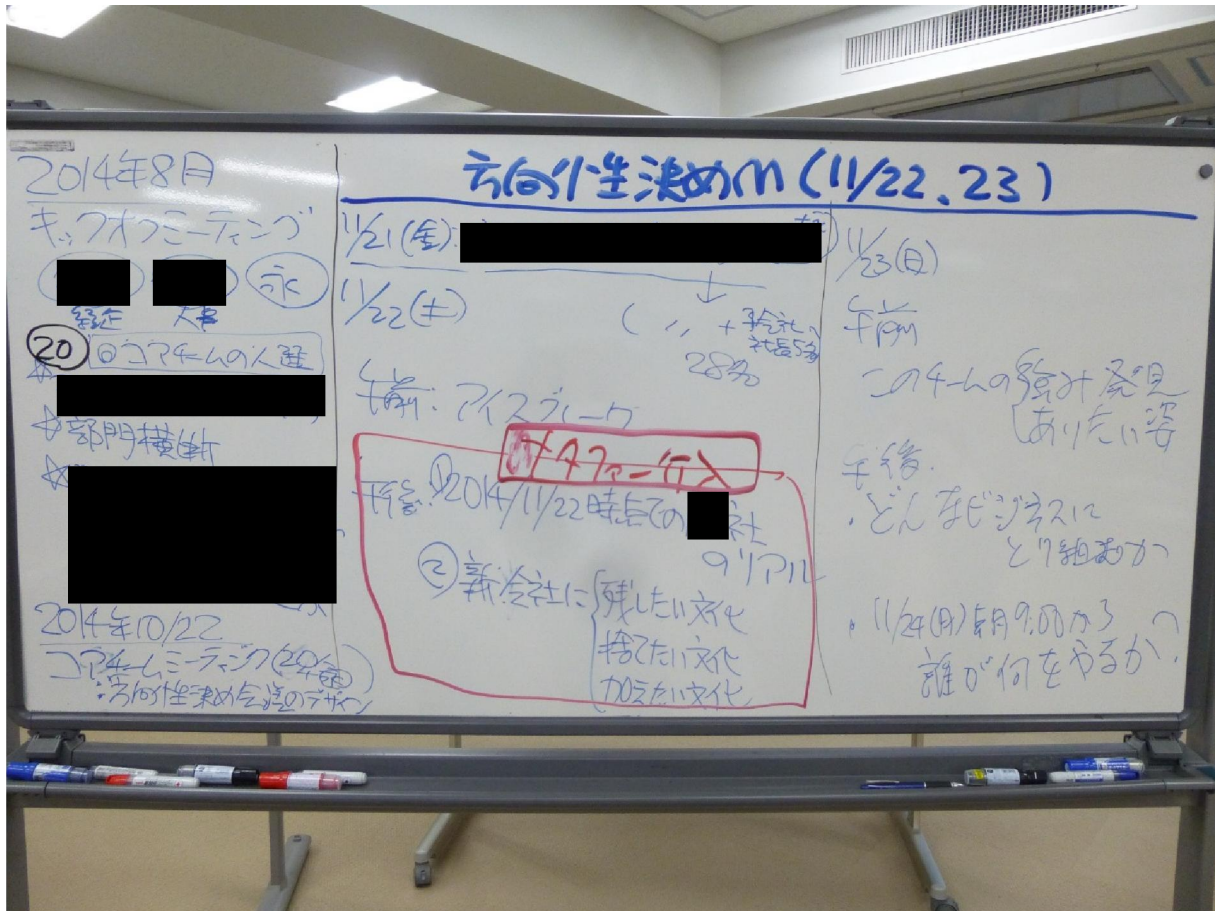


本社人事課長 T（内部）と筆者（外部）のチェンジ・エージェント2名体制が固まり、経営企画担当役員Kが変革のスポンサーとなった。新規事業専門子会社への転籍候補者20名のために「概ね27～35歳」という年齢制限をかけた社内公募を行い、希望者が60名ほど出たために課長Tと筆者とで全員に対して書類・面接選考を行った。選考の結果、変革プロジェクト・コアチームのメンバー20名が正式に決定した（2014年8月中旬）。

次に、担当役員Kと、課長Tと、筆者は「20名のコアチームメンバーたちが、自分たちで意思決定し、実行する」という原則を最も大切にすることを3人で確認し合った。チェ

ンジ・エージェント2名は、コアチームメンバーたちを、会議などでの対話型プロセス・コンサルティングや、より大きな対話の場のファシリテーションで支えつつ、スポンサーである役員Kと綿密にコミュニケーションを取り、必要な支援やリソースの提供を役員Kに求めながら進めていくことに合意した。その合意内容を明文化するため、役員K、課長T、筆者は書面で「3人のパートナーシップ原則」を明文化しプリントアウトし、「20名のコアチームメンバーたちが、自分たちで意思決定し、実行するという原則を最も大切にする。課長Tと筆者の重要な役割の一つは、スポンサーである役員Kのリーダーシップや影響力が強すぎると感じたときにはそれを指摘し、役員Kがスポンサーとしての役割を堅持することを支えることである」という大原則を共有した（同原則は、3人の中で「約束」と呼ばれた）。その「約束」についてどう思うか筆者から尋ねたところ、役員Kは「この活動の可能性の象徴で、エキサイティング」と答え、課長Tは「これを読むと、改めて、責任の重さをひしひしと感じます」と答えた（2014年8月中旬）。

2014年8月下旬、課長T、筆者、20名のコアチームメンバーという合計22名でのキックオフ・ミーティングが行われた。そこでは、「新規事業として、どのようなビジネスを、どのような収益モデルで実行していくか」について、2014年12月頃までに大枠を固めることを決定した。さらに、20名のコアチームメンバーたちより「スポンサーである役員K、人事担当の役員N、すでに社内で新規事業を立ち上げている先輩方5名程度を招いて、そこでの対話をベースにして新規事業の青写真を描いて行きたい」というニーズが出てきた。課長Tと筆者もそのアイデアに賛同し、そして、2014年11月下旬に一泊二日の「対話合宿」を行うこと、イベントは「コアチームメンバーたち20名の今この時点でのリアル、B社の今この時点でのリアル」の探究からスタートすること、その合宿のファシリテーションは筆者（永石）が行うことがコアチームメンバーたちの発案で決定した。その際の会議で書き留められたホワイトボード写真は、以下の通りである。ホワイトボードに「方向性決めM（11/22、11/23）」として示されているのが「対話合宿の進行案」であり、対話型組織開発の代表的手法である「アプリシエイティブ・インクワイアリー」をベースに、筆者がコアチームメンバーのニーズを反映し若干アレンジしたものであった。



3-4-2 オフサイト型対話合宿におけるストーリー (2014年11月22日、23日)

このサブセクション(3-4-2)の内容は、対話合宿を撮影した動画を事後解析し、クライアント組織及び各発言者の許可を得てまとめたものである(対話データを含めて、すべて撮影動画解析をもとにしたデータである)。イベント初日当日、冒頭の「コアチームメンバーたち20名の今この時点でのリアル」の探究部分で、筆者は「20名全員が、それぞれの現時点でのリアルを、メタファー(隠喩)で表現してもらおう」というワークを選出した(この時点で20名全員はまだ転籍「候補者」という段階であったため、メンバー全員が、その時点での所属部署での自分のリアルな姿をメタファーで表現することとした)。本社の主要役員2名が目を見せながら、役員2名の前で披露するのに相応しい、当たり障りのないメタファーが綺麗に並ぶ中、一人だけ全く空気を読まないことを書いた若手社員(メンバーS)がいた。彼の紙には「私はクライアントの奴隷です。この会社辞めたい」と大きく書かれていた(2014年11月22日、13:30ごろ)。

そこからの場の対話データをまとめたものを、以下再現する。

役員K(経営企画役員:本プロジェクトの担当役員):「この『私はクライアントの奴隷で

す、この会社辞めたい』と書いた人は誰？」

メンバーS：「私ですけど。」

役員K：「君はこの会社を辞めたいんだから、今すぐ家に帰って下さい。これは、新規事業専門子会社を立ち上げるプロジェクトだけど、それは今あなたが勤めている親会社あっての子会社だから。親会社であるこの会社がいやなら、今すぐこの場から去るべきだ。」

メンバーS：「は？」（怒りを込めて）

（場にいる全員、騒然とする）

役員K：「早く次の議題に移って下さい、永石さん。Sくんには帰ってもらいます。もうこのワークは終わり終わり、時間の無駄だから。」

（今度は、場が完全な沈黙に包まれる）

（※ここから、間を置かず、すぐに筆者の実際の発話へ）

筆者：「この場で、『このワークは時間の無駄だ』と思っている方はいらっしゃいますか？」

（誰も声を上げない。筆者は30秒ぐらい待つが、誰も何も言わない）

筆者：「Kさん、Kさんと私が交わした約束を覚えていらっしゃいますか？」

役員K：「私と永石さんの約束？」

筆者：「Kさん、T課長、私の三人がプロジェクトの最初に約束（「3人のパートナーシップ原則」のことを指す）したとおり、私永石の重要な役割の一つは、Kさんの影響力が強すぎると感じたときにそれを指摘し、Kさんがスポンサーとしての役割を堅持することを支えることです。今まさにこの瞬間、私は、Kさんの影響力が強すぎると感じています。」

役員K：「……」

（約30秒間、場が完全な沈黙に包まれる）

筆者：「ここにいる20名が自分たちで意思決定し、実行することを、我々は必死で支えようと決めたことも、覚えていただいていると思います。」

役員K：「……」

（さらに約30秒間、完全な沈黙）

筆者：「Kさん、あなたの強すぎる影響力を、今この場で少し手放してもらえませんか？」

（さらに約30秒間、完全な沈黙）

筆者：「ここにいる皆さんは、このワークを『時間の無駄だ』とは思っていないようです。Kさん、このワークを続けることに、賛同いただけますか？」

(さらに約 30 秒間、完全な沈黙)

役員 K：「……わかりました。うーん。自分の役割を忘れちゃってたかなあ。」

(さらにしばらく、完全な沈黙)

筆者：「Kさん、ありがとうございます。ではこのワークを続けますが、その前に 20 分間、休憩を取りましょう。」

(2014 年 11 月 22 日、14:00 ごろ)

※ここから、休憩を適宜はさみながら、以下の通り進行していく。

「KさんとメンバーSの思いを扱うセッション」(予定にはなかったセッション、14:30-17:00)

「メタファーを使った、コアチームメンバーたち 20 名の今この時点でのリアル」(18:00-19:30)

「メタファーを使った、B社の今この時点でのリアル」(19:30-21:00)

「私たちはどこに向かいたいのか、を対話しよう」(予定にはなかったセッション、22:00-翌 4:30)

(※ここから、「私たちはどこに向かいたいのか、を対話しよう」での 3:00 am ごろの会話へ)

メンバー S：「クライアントの奴隷のような形であっても現業でキャッシュフローを産み出しているから、僕たちがここで新規事業にチャレンジできるんですね。」

役員 K：「Sくん、私が君に伝えたかった視点は、そこだったと思うんだよ。」

メンバー S：「今、僕は、K役員の意図を 100%理解できたように思います。僕たちが新規事業で目指す営業は、クライアントの奴隷というイメージを乗り越えて『クライアントのかけがえのないパートナー』になることかも知れないなあ。どう思います？」

筆者：「『クライアントのかけがえのないパートナー』という営業像を、具体的にビジネスモデルにまでつなげることができたらいいよね！」(2014 年 11 月 23 日、3:30 am ごろ)

(そこから、「クライアントのかけがえのないパートナーとは、どういう営業のあり方か」や「その姿を実現するビジネスモデルを考えよう」などについての議論につながり、対話の節目を迎えたところで、2014 年 11 月 23 日、4:30 am ごろ、初日プログラム終了)

3-4-3 B社事例のデータと解釈

B社事例で得られたデータは膨大であるが、「会話や対話を通じて人々が構成していく連鎖的プロセスを分析し、人と組織が既存の暗黙の前提、固定概念を乗り越えていく動態をエスノメソドロジック的アクションリサーチによって描写する」という目的に最もフィットする分析対象として、ここでは2014年11月22、23日に行われた対話合宿のデータを分析していくこととしたい。合宿初日の重要な対話を抜粋したものを、以下、表3-4の中に示す。

表3-4：イベント内対話の抜粋（第二事例）

提供者	番号	テキスト ※「」内は話し言葉、（）内は動作や表情
メンバーS	S1	（クリップボードに「私はクライアントの奴隷です、この会社をやめたい」と大きく書いて、場にいる全員に見えるように、フロアに置く。）
経営企画役員K	K2	「この『私はクライアントの奴隷です、この会社をやめたい』と書いた人は誰？」
	K3	「君はこの会社をやめたいんだから、今すぐ家に帰って下さい。これは、新規事業専門子会社を立ち上げるプロジェクトだけど、それは今あなたが勤めている親会社あつての子会社だから。親会社であるこの会社がいやなら、今すぐこの場から去るべきだ。」
メンバーS	S4	「は？」（怒りを込めて）
経営企画役員K	K5	「早く次の議題に移って下さい、永石さん。Sくんには帰ってもらいます。もうこのワークは終わり終わり、時間の無駄だから。」
コンサルタント （筆者）	N6	「この場で、『このワークは時間の無駄だ』と思っている方はいらっしゃいますか？」
	N7	「Kさん、T課長、私の三人がプロジェクトの最初に約束したとおり、私永石の重要な役割の一つは、Kさんの影響力が強すぎると感じたときにそれを指摘し、K役員がスポンサーとしての役割を堅持することを支えることです。今まさにこの瞬間、私は、Kさんの影響力が強すぎると感じています。」
	N8	「Kさん、あなたの強すぎる影響力を、今この場で少し手放していただけませんか？」
	N9	「ここにいる皆さんは、このワークを『時間の無駄だ』とは思っていないようです。Kさん、このワークを続けることに、賛同いただけますか？」
経営企画役員K	K10	「...わかりました。うーん。自分の役割を忘れちゃってたかなあ。」
（※この間、複数のセッション、適宜休憩を挟み、約13時間が経過）		
メンバーS	S11	「クライアントの奴隷のような形であっても現業でキャッシュフローを産み出していただいているから、僕たちがここで新規事業にチャレンジできるんですよ。」
経営企画役員K	K12	「Sくん、私が君に伝えたかった視点は、そこだったと思うんだよ。」
メンバーS	S13	「今、僕は、K役員の意図を100%理解できたように思います。僕たちが新規事業で目指す営業は、クライアントの奴隷というイメージを乗り越えて『クライアントのかけがえのないパートナー』になることかも知れないなあ。どう思います？」

（出所）筆者作成

以下、データ番号の順番に沿って、筆者の解釈と考察を加えていく。

- 午後のセッションは 13:00 ごろからスタートし、コンサルタントでありその場のファシリテーターに任命されている筆者が、「20 名全員が、それぞれの現時点でのリアル

を、メタファー（隠喩）で表現してもらおう」ワークを説明した。この選択から、筆者が「ディスコース重視の組織変革」実践者としてその第5前提「『もう一つのディスコース』が存在し、それを浮かび上がらせることは可能である」を持っていることが推測される。

- 筆者は、コアチームメンバー20名全員に、クリップボードに挟んだA4用紙にそれぞれメタファーを書いて、場にいる全員に見えるように、フロアに置くように依頼した（Smith and Eisenberg, 1987のメタファー手法を踏襲）。
- メンバー20名のうち19名は、「荒波の中の、チャレンジいっぱいの航海」や「厳冬の中の桜の蕾」といった、バランスを取った、公開するリスクが比較的小さいメタファーを書いた。それらは、「これからの時代、イノベーションと組織変革なくして、企業の生存はおぼつかない」という当時の日本産業界のマクロディスコースを反映しつつ、「業績悪化への危機感が足りない」というB社内マイクロディスコースも意識し危機感を表現していると感じられる記述（例えば、「荒波」や「厳冬」など）が多かった。
- そこで、メンバーSは、(S1)「A4用紙に『私はクライアントの奴隷です、この会社辞めたい』と大きく書く」という行動を取った。この行動から、現状維持志向を断ち切るために、現状の「隷属性ディスコース」を場に出現させたいというメンバーSの意図が感じられる。
- それに対し、役員Kは(K3)「これは、新規事業専門子会社を立ち上げるプロジェクトだけど、それは今あなたが勤めている親会社あっての子会社だから。親会社であるこの会社がいやなら、今すぐこの場から去るべきだ」という、「<親会社・子会社>という階層主義に基づく、組織の論理」を想定したと思われる発言をした。さらに(K5)「早く次の議題に移って下さい、永石さん。Sくんには帰ってもらいます。もうこのワークは終わり終わり、時間の無駄だから」と筆者（永石）を促し、「組織の論理」を利用した権力プロセスを推し進めようとしたと推測される。
- 筆者はまず「その場にいるメンバーが、本当に無駄だと思っているか」を確認し(N6)、手が挙がらないことを確認し、役員K、課長Tとのパートナーシップ原則を持ち出し(N7)「私永石の重要な役割の一つは、Kさんの影響力が強すぎると感じたときにそれを指摘し、Kさんがスポンサーとしての役割を堅持することを支えることです。今まさにこの瞬間、私は、Kさんの影響力が強すぎると感じています」と伝えた。パートナーシップ原則をもとに、役員Kが推し進めようとした権力プロセスを食い止めようとしていると推測される。
- さらに筆者は、(N8)「あなたの強すぎる影響力を、今この場で少し手放していただけませんか?」、(N9)「このワークを続けることに、賛同いただけますか?」と、役員Kに明確なテキストで依頼した。権力プロセスを食い止めるために、明確なテキストで、意味付けに曖昧さが残らないような形で依頼することが有効だと筆者が考えていることが推測される。

- 長考（約 30 秒間の完全な沈黙）したあと、役員Kは（K10）「わかりました。うーん。自分の役割を忘れちゃってたかなあ」と発言した。自分自身の信奉する「組織の論理」と、コンサルタント（筆者）との「現場主導の変革」の約束のはざままで、いったん自分の約束した役割に戻るべきだと考えたと推測される。
- そこから「KさんとメンバーSの思いを扱うセッション」、「メタファーを使った、コアチームメンバーたち 20 名の今この時点でのリアル」、「メタファーを使った、B社の今この時点でのリアル」、「私たちはどこに向かいたいのか、を対話しよう」という 4 つのセッションが続く（休憩を含め、合計約 13 時間）。この間のテキストの公開はB社の許可が得られず、公開できない。筆者は、場のファシリテーターを務めながら、役員KとメンバーSを含めメンバーたちが多様なディスコースを場に出現させながら、議論が少しずつ、感情に流されすぎることなく現実的かつ具体的な方向に動き始めているように見え始めていた。つまり、場における「相互言説性」が少しずつ高まっているように見えていた。
- 3:00 am ごろ、「私たちはどこに向かいたいのか、を対話しよう」セッションの最中、いったん議論が途切れた。メンバーSが、そこで、まるでひとり語りのような口調で（S11）「クライアントの奴隷のような形であっても現業でキャッシュフローを産み出しているから、僕たちがここで新規事業にチャレンジできる」と発言した。メンバーSが、「組織の論理」と「現場主導の変革」を矛盾しないような形で自分自身に取り込もうとしていると推測される。
- （ディスコース重視の組織変革の第2前提「組織変革に影響を与えるディスコースは複数の組織レイヤーに存在し、ディスコース同士がつながりを持っている」に沿って考えれば、メンバーSが、異なるディスコースを理性的につなげていく触媒になっていると解釈される。）
- それに対し、役員Kが（K12）「Sくん、私が君に伝えたかった視点は、そこだったと思うんだよ」と呼応する発言をした。さらに被せるように、メンバーSが（S13）「今、僕は、K 役員の意図を 100%理解できたように思います。僕たちが新規事業で目指す営業は、クライアントの奴隷というイメージを乗り越えて『クライアントのかけがえないパートナー』になることかも知れないなあ。どう思います？」と会話をつなげた。
- このケースの K11 から K13 への一連の流れは、K10 から K11 の間の 13 時間に紡がれた連鎖的プロセスを経て、相互言説性の高まりが明確に出現する瞬間が訪れていると考えられる。したがって、「相互言説性に基づく連鎖的プロセスにより、組織内ディスコースの有効性が熟成し高まる」というディスコース重視の組織変革の第6前提を支持しているデータだと解釈されうる。

3-4-4 「隷属性ディスコース」と「同等性ディスコース」

第二事例（B社）の変革プロセスの大きな特徴は、「階層主義に基づく、組織の論理」に代表される大企業ならではの権力プロセスを背景にしたストーリーにある。

メンバーSの『私はクライアントの奴隷です、この会社辞めたい』と大きく書くという行動は、B社の「階層主義に基づく、組織の論理」が、「B社のクライアントと、B社営業」の間でも成立していると指摘するものであり、階層主義の帰結として「B社の中に根付いている、隷属性ディスコース」を表出化させようとしていると解釈できる。それに対し、役員Kは「これは、新規事業専門子会社を立ち上げるプロジェクトだけど、それは今あなたが勤めている親会社あつての子会社だから。親会社であるこの会社がいやなら、今すぐこの場から去るべきだ」と発言し、メンバーSを排除し、場を押し切ることを意図した。このような権力プロセスの発動は、B社においては、日常的とまでは言わずとも、おそらく特別ではないものであったろう。

それに対し、コンサルタント（筆者）は、役員K、課長Tとのパートナーシップ原則に表象されるような「同等性」という価値観を提示し、役員Kが推し進めようとした権力プロセスに歯止めをかけた。「同等性ディスコース」は、プロジェクト発足時に、役員K自身が「エキサイティング」と感じる源泉の一つとなったものであり、このプロジェクトの「可能性の象徴」と役員K自身が表現したものである。対話合宿中でのコンサルタント（筆者）の「Kさん、あなたの強すぎる影響力を、今この場で少し手放していただませんか？」という問いかけは、役員Kが、「同等性ディスコース」に対して価値を感じていた自分自身に立ち戻るための心的契機を提供した可能性があるだろう。

そのような状況の中で、チェンジ・エージェントであるコンサルタント（筆者）が、専門家の存在感を尊重する場の空気感も利用しつつ、スポンサーである役員Kと現場メンバー側のコミュニケーションをつなく媒介者となった。そのプロセスの帰結として、役員Kの「経営寄りの、人と組織の長期的成長視点」に対して、（メンバーSの「クライアントの奴隷のような形であっても現業でキャッシュフローを産み出しているから、僕たちがここで新規事業にチャレンジできる」という最終盤の語りに代表されるような形で）プロジェクトメンバー側が弁証法的に組織の論理を受け止め健全な未来志向に辿り着いたプロセスであったと解釈できるであろう。これらを振り返れば、この第二事例もまた、「隷属性ディスコース」や「同等性ディスコース」など、「組織変革に影響を与えるディスコースは複数の組織レイヤーに存在し」（グラントとマーシャクの前提 DOC[2]）、相互に影響し合いながら、弁証法的なプロセスを経て、変革に関わる当事者たちとの相互言説性の出現につながった事例であったと言えるであろう。

3-4-5 B社事例のその後のストーリー（2014年11月～2015年2月）

対話合宿のあと、コアチームメンバー20名は「クライアントのかけがえのないパートナー」という営業像を実現する新しいビジネスモデルの構築に挑み（筆者も積極的にファシリテーターとして関与）、2015年1月、同コアチームメンバーたちを創業メンバーとする

B社 100%子会社を設立する方針がグループ内で承認された。それを見届ける形で、筆者は、2015年2月にB社リサーチプロジェクトを終了した。

リサーチ期間の最終盤（2015年2月）、筆者はメンバーSに対して最後の聞き取りインタビューを行った。その際、筆者より「なぜあなたは、あの合宿初日、周りのメンバーたちが程よいバランス感覚でメタファーを書く中、あんなリスクの高いメタファーを書いて場に出したのか？」と質問したところ、彼の返答は以下のようなものであった。

（データ番号：S14）いやあ、そんなことありましたね。うーん、何でだったんだろうなあ。永石さんの「なんかこの人、大丈夫そう」という雰囲気には騙されちゃったのかな（笑）。だって、何を書いても、何を言っても永石さんが守ってくれそうだったから。あ、もちろん、あれを書いて良かったなと思ってますよ。新会社を立ち上げるって言う割には何か場にエネルギーを感じなかったし、あの時あの場で、最初の僕らしい仕事ができたんじゃないかな、なんて思ったりもしてるんですよ。

（データ番号：S15）僕があの場で「私はクライアントの奴隷。この会社辞めたい」と書いてしたことって、当時の僕からすると、みんなが思うほど「リスクが高い」ことじゃなかったんだけどなあ。だって、僕は、あの変革プロジェクトの公募が社内発表される前日か前々日、「ああ、もうこの会社辞めよう、来週課長と人事にそれ伝えよう」と決心した瞬間があったんです。で、このプロジェクトの公募が出たのを見て「そうか、どうせ辞めるなら、何か最後に面白そうなことやってから辞めてもいいかもな」と思い直して、辞表出すのをやめたんです。「辞めるのを、いったん、やめた」んですよ（笑）。だから、僕にとっては、あの場で別にいい子ちゃんになる理由は何もなくて、僕が思うことを言うだけ言って、それが受け入れられないんだったら、いったんしまっておいたあの辞表をもう一回引っ張り出して提出するだけかな、なんて思ってたから。

次節では、この最後のメンバーSの返答（S14、S15）の解釈も含めながら、第一事例（A社）、第二事例（B社）での発見と解釈を改めて比較分析し、「RQ1：支配的ディスコースは、どのように形成され維持されるか?」、「RQ2：もう一つのディスコースが出現する条件はどのようなもので、それが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か?」という本研究の2つのリサーチ・クエスチョンに対するインプリケーションを抽出していただくこととしたい。

3-5 考察とインプリケーション

ここからは、グラントとマーシャクの「ディスコース重視の組織変革の7前提」（Grant and Marshak, 2011）と「日本的組織の文化的規範4項目」とのつながりに着目しながら、改めて第一事例（A社）と第二事例（B社）の変革プロセスを比較分析しよう。その際、

重要な分析対象である「権力プロセス」、「もうひとつのディスコースの出現可能性」、「相互言説性」について2つの事例を比較検証し、第2章第6節にて定義した本研究の2つのリサーチ・クエスチョン（RQ1, 2）、2つの実践的クエスチョン（PQ1, 2）についてどのようなインプリケーションを見出すことができるかを探究していくこととする。

3-5-1 A社・B社事例の比較データ分析

表3-5（第一事例）と表3-6（第二事例）は、それぞれの事例の各データに「ディスコース重視の組織変革の7前提」（Grant and Marshak, 2011）と「日本的組織の文化的規範4項目」のうちフィットのよいものを書き加える形で一覧表にしたものである。

表3-5：データ分析の結果（第一事例）

提供者	番号	テキスト	日本の組織文化	ディスコース重視の組織変革の諸前提
社長x	x1	「コーチの皆さん、心配することは全くありません。水泳教室もディズニーランドも同じサービス業じゃないですか。今までの経験を活かして、これからはディズニーランドのキャストになって、サービスの方向性を変えてくれれば幸いです。長いサービス業の経験を持つ皆さんですから、コンセプトが変更されても大丈夫です。」	JOC3	特になし
社長x	x2	「改革が始まったばかりの時期なので、従業員の士気が一時的に下がっているのかなあ。私は今の改革は正しいと思っているし、時間が解決してくれると思っているんですけどね。」	JOC3	特になし
	x3	「『上司』っていう調査質問の言葉遣いが曖昧ですよ。『上司』って言葉で、誰を想定してみんな回答してるんだろう？ チーフコーチかなあ。僕のことかなあ。会長のことかなあ。そこが分かんないと、どう対応していいかわからないデータだなあ。」	JOC3	特になし
コンサルタント（筆者）	n4	「社長、従業員の方々にインタビュー調査を行ってみませんか？ そうすることで、社長が今回調査結果の中で好奇心を持たれた部分について、もう少し深い情報が得られるかもしれませんよ。」	特になし	DOC5
会長z	z5	「水泳スクールのことはもうxに任せてますから、私は何も口出ししません。ただ、この会社の創業時の苦勞を知ってる人間は私しかいませんから、それをコーチたちに語る役目は今も私がやっています。」	JOC3	特になし
コーチd	d6	「私には、永石さんが、このスクールの本当の問題を引き出す専門性を持っているような気がしてきました。同じように思っているコーチもいるのではないのでしょうか。」	JOC3	DOC5
コーチa	a7	「社長がおっしゃっていることは頭では理解できるんですが、どうやったら自分にそれが実行できるのか、イメージが持てないんです。」	JOC3	(戦略的無作為)
コーチb	b8	「すべてのスクール生は、その能力も、性格も、目標も違うんですよ。だから、私は、すべてのスクール生それぞれにカスタマイズしたやり方で接するしかないと思うんです。『この教室で、ディズニーランド級の楽しさを』とかいうコンセプトでスクール生を喜ばせることができているのなら、それはとんでもない思い上がりです。」	特になし	DOC2, 5
コーチc	c9	「結局、社長がすべてを決めるんです。社長は、私たちの意見なんて聞かなくてやしませんから。」	JOC3	(戦略的無作為)
コーチd	d10	「どうして私たちは新しいコンセプトを決めるプロセスに参加させてもらえないんだろう？ 信頼されていないのかなあ... 私たちに任せてくれたら、私たちがモチベーション高く向かっていけるような新コンセプトを見つけられると思うんですけどねえ。」	特になし	DOC2, 5
コーチe	e11	「私は、新しいことをやるなんて無理なんです。確かに社長が目指している方向性には可能性があるんですけど、私は年寄りなんで今から新しいやり方を学ぶなんて無理なんです。」	JOC1, 2	(戦略的無作為)
社長x	x12	「私の指示や、それを分かってもらうための新しいコンセプトが、こんな形で想像もしてなかったようなストーリーを従業員の心の中に作り出していたんだなあ。私は、自分の言葉を変えていく必要があるんでしょうね。できるかなあ... 私は変わらなければならぬんだろうなあ。少しずつにはなってしまうでしょうけど。」	JOC4	DOC2
社長x	x13	「当面、柔軟性を持たせた形で、旧指導体制も併存させて運営を行うことにします。それに対する顧客の反応を確認することも含めて、それが本当の意味での『顧客を大切に企業』に求められる姿勢のような気がするんです。それでいいのか、自分がやっていることは単なる妥協なんじゃないか、なんてまだ迷ってますけどね。」	JOC4	DOC6, 7

(出所)筆者作成

表3-6 : データ分析の結果 (第二事例)

提供者	番号	テキスト	日本の組織文化	ディスコース重視の組織変革の諸前提
経営企画役員K	K2	「この『私はクライアントの奴隷です、この会社やめたい』と書いた人は誰？」	JOC3	DOC4
	K3	「君はこの会社をやめたいんだから、今すぐ家に帰って下さい。これは、新規事業専門子会社を立ち上げるプロジェクトだけど、それは今あなたが勤めている親会社あっての子会社だから。親会社であるこの会社がいやなら、今すぐこの場から去るべきだ。」		
経営企画役員K	K5	「早く次の議題に移って下さい、永石さん。Sくんには帰ってもらいます。もうこのワークは終わり終わり、時間の無駄だから。」	JOC3	DOC4
コンサルタント (筆者)	N6	「この場で、『このワークは時間の無駄だ』と思っている方はいらっしゃいますか？」	特になし	DOC2
	N7	「Kさん、T課長、私の三人がプロジェクトの最初に約束したとおり、私永石の重要な役割の一つは、Kさんの影響力が強すぎると感じたときにそれを指摘し、K役員がスポンサーとしての役割を堅持することを支えることです。今まさにこの瞬間、私は、Kさんの影響力が強すぎると感じています。」		DOC1
	N8	「Kさん、あなたの強すぎる影響力を、今この場で少し手放していただけますか？」		DOC1
	N9	「ここにいる皆さんは、このワークを『時間の無駄だ』とは思っていないようです。Kさん、このワークを続けることに、賛同いただけますか？」		DOC2
経営企画役員K	K10	「...わかりました。うーん。自分の役割を忘れちゃってたかなあ。」	JOC4	DOC2
メンバーS	S11	「クライアントの奴隷のような形であっても現業でキャッシュフローを産み出しているから、僕たちがここで新規事業にチャレンジできるんですよ。」	JOC4	DOC6, 7
経営企画役員K	K12	「Sくん、私が君に伝えたかった視点は、そこだったと思うんだよ。」	JOC4	DOC6, 7
メンバーS	S13	「今、僕は、K役員の意図を100%理解できたように思います。僕たちが新規事業で目指す営業は、クライアントの奴隷というイメージを乗り越えて『クライアントのかけがえのないパートナー』になることも知れないなあ。どう思います？」	JOC4	DOC6, 7

(出所)筆者作成

[類似点① : スポンサー (あるいはスポンサー的存在) の内面で JOC4 (人と組織の長期的成長視点) と DOC2 (複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点) の重要性が接合された時、変革が一つの転換点を迎えている。]

2つの事例のターニングポイントとなったと見られるそれぞれの語りの、共通点・類似点に注目しよう。第一に、表 3-5、表 3-6 とともに、参加者の語りは、日本的組織の文化的規範の中の「権威主義的志向性」を色濃く反映したものから始まり、その後外部コンサルタントの何らかの介入や、メンバーからの「もう一つのディスコース」の表出化を経て、表 3-5、表 3-6 のグレー色表記した行におけるスポンサーの発言で、変革の転換点を迎えてい

る。その発言を改めて取り上げると、以下のとおりである。

(社長 x による「x12」：第一事例)

私の指示や、それを分かってもらうための新しいコンセプトが、こんな形で想像もしてなかったようなストーリーを従業員の内の中に作り出していたんだなあ。私は、自分の会話やそこで使っている言葉を変えていく必要があるんでしょうね。できるかなあ... 私は変わらなければならないんだろなあ。少しずつにはなってしまうでしょうけど。

(役員 K による「K10」：第二事例)

... わかりました。うーん。自分の役割を忘れちゃってたかなあ。

第一事例における社長 x は、前述の通り、実際にはスポンサーと変革担当者を兼ねる存在であった。つまり、社長 x と、役員 K は、同じような役目を担う局面が多かった。その 2 人が、上記の発言の時点では、ディスコース重視の組織変革の第 2 前提「(DOC2) 組織変革に影響を与えるディスコースは複数の組織レイヤーに存在し、ディスコース同士がつながりを持っている」に自覚的になり始め、自分自身が信奉してきたディスコースに少し疑問をいだき始めている部分が共通していた。そして、スポンサーが「ディスコースは複数の組織レイヤーに存在し、ディスコース同士がつながっている」と意識しはじめることが、当該組織において相互言説性がそこから成熟していく方向に向かう一つのサインになっていた可能性が高い²¹。

2 人の上記発言のもう一つの特徴は、自分自身のこれまでの価値観からも離れがたいという感覚が「できるかなあ... (社長 x)」、「うーん (役員 K)」、「忘れちゃってたかなあ (役員 K)」という部分に現れている点である。そのような中、スポンサーたちが変革の転換点を越えていく背中を押す役割を果たしているものは何であろうか。筆者は、彼らの根底にあると思われる「JOC[4]：組織や人間の成長は、段階を踏みながら長い時間をかけて実現する。したがって、組織や人の成長に関しては、長期的な視点が重視されるべきである」という文化的規範も一つの大きな要素だったのではないかと考える。筆者の目から見て、2 人は、非常に自分自身の成長と学びに貪欲な人たちであった。後々のヒアリングで、役員 K は、「... わかりました。うーん。自分の役割を忘れちゃってたかなあ」と発言した時点では「50 代にもなった私という人間が、ここから可能性がさらに広がるとするならば、なんとなしに、今この瞬間自分がリスクを取って一歩前に出るべきだという気がした」ということが頭をよぎり、「対話合宿初日は、その後ずっと、自分が成長するためにリスクを

²¹ 対話型組織開発領域において近年研究が進められている組織とリーダーの発達基準モデルは、複数ディスコースを尊重しつつ各視点を重視しており、本研究の議論と親和性が高いという点を指摘しておきたい (Bushe and Marshak, 2016; Bushe and Nagaishi, 2018; Nagaishi, 2020b)。

取る行動を起こしたいが、慣れ親しんだ自分自身のスタイルから抜け出すのが怖くて踏み出せなかった。苦しみ続け、そう 10 時間以上なるのかな、最終的にはちょっとだけリスクを取る自分に辿り着いた気がした」と語っている。

これらのデータと解釈を総合し、2つの事例比較分析の帰結としての命題 1（あくまで暫定的なものであり、今後精査される必要がある仮置き命題）を以下の通り提示しておこう。

<命題 1> 日本的組織においては、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなく視点）の重要性が接合された時、変革が一つの転換点を迎える。

[類似点②：スポンサー（あるいはスポンサー的存在）で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなく視点）の重要性が接合された後、鍵を握る人々が会する場の対話で、それぞれのニーズを表出化させ相互言説性が高まっている。]

表 3-5、表 3-6 のグレー色表記した行におけるスポンサー的存在の発言で、変革の転換点を迎えた後のプロセスに着目しよう。第一事例（A社）では、社長 x による「x10」発言のあと、当初 2017 年 4 月からとされていた新コンセプトに基づくスクール運営体制が 1 ヶ月延期され、同 3 月・4 月に社長 x と水泳コーチ陣との対話ミーティング（90 分間程度）が 4 回実施された。筆者（コンサルタント）は、4 回すべての場でファシリテーターを務め、「一人一人が、これからどうしていきたいのかを語ることを大切にする」場にしたという趣旨を参加者に明確に伝え続けた。その後、4 月中旬の社長 x の以下の発言につながる。

（社長 x による「x13」：第一事例）

当面、柔軟性を持たせた形で、旧指導体制も併存させて運営を行うことにします。それに対する顧客の反応を確認することも含めて、それが本当の意味での「顧客を大切にする企業」に求められる姿勢のような気がするんです。それでいいのか、自分がやってることは単なる妥協なんじゃないか、なんてまだ迷ってますけどね。

第二事例（B社）では、担当役員 K による「K10」発言のあと、「Kさんとメンバー S の思いを扱うセッション」、「メタファーを使った、コアチームメンバーたち 20 名の今この時点でのリアル」、「メタファーを使った、B社の今この時点でのリアル」、「私たちはどこに向かいたいのか、を対話しよう」という 4 つのセッションが続く（合計約 13 時間）。筆者（コンサルタント）は、場のファシリテーターを務めながら、役員 K とメンバー S を含めメンバーたちが「私は、こうしていきたい」というそれぞれのニーズを場に出し始めていると感じていた。そのタイミングで、23 日 3:00 am ごろのメンバー S と役員 K の以下

のやりとりにつながる

(メンバーSによるS11：第二事例)

クライアントの奴隷のような形であっても現業でキャッシュフローを産み出しているから、僕たちがここで新規事業にチャレンジできるんですよ。

(役員KによるK12：第二事例)

Sくん、私が君に伝えたかった視点は、そこだったと思うんだよ。

(メンバーSによるS13：第二事例)

今、僕は、K役員の意図を100%理解できたように思います。僕たちが新規事業で目指す営業は、クライアントの奴隷というイメージを乗り越えて「クライアントのかけがえのないパートナー」になることかも知れないなあ。どう思います？

第一事例における、社長xの(x13)「旧指導体制も併存させて運営を行う」という意思決定は、社長x個人の中で複数のディスコースを内省し「単純に二者択一の問題とは捉えず、さらに有効な可能性を模索する」プロセスが進行したこと、言い換えれば、彼の中の相互言説性がさらに一步成熟に向かっていることの証左である可能性が高い。「それに対する顧客の反応を確認することも含めて、それが本当の意味での『顧客を大切にせる企業』に求められる姿勢のような気がする」という発言は、まさにその表象であろう。「自分がやってみることは単なる妥協なんじゃないか」や「まだ迷っている」という発言は、彼の不安と期待が入り混じっている状態を示しており、それを言語化・表出化できるということに社長xが自身の成長感を得ている可能性(Marshak, 2016; Bushe and Nagaishi, 2018, Schein, 2013)がうかがえる。筆者は当時、水泳スクール組織全体の相互言説性の成熟(特に、3・4月の対話ミーティングを通じて、鍵を握る人々が集う場で「どうしたいのか」を表出化することを認められ、実際に表出化したこと)と、社長xの内面における相互言説性の成熟が、相乗効果のような形で実現していると解釈していた。

第二事例においても、「私たちはどこに向かいたいのか、を対話しよう」セッションを含む4セッション中(所要時間合計13時間)に、鍵を握る人々が集う場で「自分が、どうしたいのか」を表出化することを認められ、実際に表出化したことが、組織としての相互言説性が高まる土壌になったと考えられる。メンバーSの(S11)「クライアントの奴隷のような形であっても現業でキャッシュフローを産み出しているから、僕たちがここで新規事業にチャレンジできる」という発言は、それまで彼が「言いたいことをいい、やりたいことをやる」という、良く言えば「場を動かす」、否定的に見れば「場を乱す」役割から一步踏み出し、「組織の論理」と「自分自身のやりたいこと」を矛盾しないような形で自分自身に取り込もうとし始めた証左であると推測される。そうすると役員Kもそれに自分の言葉を被せることが容易になり(K12)「Sくん、私が君に伝えたかった視点は、そこだったと思うんだよ」と呼応することとなり、メンバーSが(S13)「今、僕は、K役員

の意図を 100%理解できた」という、さらに成熟度の高いテキストを発し、相互言説性が相乗効果的に高まっているプロセスが確認できる。

これらのデータと解釈をもとに導かれた帰結として、以下の命題 2 を提示する。

<命題 2> 鍵を握る人々が会する場の対話で、それぞれのニーズを表出化させることで、DOC6（相互言説性に基づく連鎖的プロセスの出現）、DOC7（変革に向かうディスコースの、相互言説性に基づく熟成）の前提に近づく。

なお、この命題の中で使われる「相互言説性」が観察されるシステムの単位は、本章の 2 つの事例が示すとおり、組織という単位（例：A社という組織、B社という組織）、対話の「場」のようなある特定状況の単位（例：B社事例の、2014年合宿における対話の場）、個人内面レベルの単位（例：A社事例における社長 x の内面）など、非常に多様であり、それぞれのシステムレベルでの相互言説性が影響し合っている場合も多く見られることを指摘しておきたい²²。

[相違点①：「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態などに応じてケースバイケースとなる。]

次に、2 つの事例の相違点を見ていく。それぞれの権力プロセス、言い換えれば「支配的ディスコースを発生・普及・定着させることで、組織全体のアイデンティティと集団行動をマネジメントしていくこと」について、その影響力の源泉はA社とB社では異なっている部分があった。筆者にとってその発見のきっかけとなったのは、以下の会長 z の発言（A社：第一事例）であった。

（会長 z による「z5」：第一事例）

水泳スクールのことはもう x にカネもヒトも含めて任せてますから、私は何も口出ししません。ただ、この会社の創業時の苦労を知ってる人間は私しかいませんから、それをコーチたちに語る役目は今も私がやっています。

実際に、A社においては、年 4 回程度を目安に「会長による説話会」が開催されている（原則として全従業員参加、1 回 30 分程度）。これは第一義的には、会長 z の、創業一族の一員としての「創業時の苦労を、世代を越えて語り継いでいくこと」への使命感を表していると考えられる。ただ、ここではそのような一義的な解釈にとどまることなく、ディスコース分析の視座から、この語りもまた権力プロセスの一環であるという視点を重視したい。具体的には、この語り継ぎがA社において「創業時の苦労を乗り越えた一族が、リ

²² リーダーの内部での相互言説性の高まりと、組織全体の相互言説性の高まりの相乗効果についての先行研究として、Bushe（2009）や Nagaishi（2020b）などが参考になるであろう。

リーダーシップを持つのにふさわしい」という支配的ディスコースの発生・普及・定着に与えてきた影響を考えてみよう。

筆者がA社における8ヶ月間のアクションリサーチを通じて収集したデータには、スクールの現場に立つコーチ12名からは、創業家の権威を尊重する姿勢を示すものが多く含まれていた。「創業家は常に支配力があり、その支配力は不可侵のものである」という、同族経営の長い歴史の中で形成された非常に強い規範であると感じられることもしばしばあった。同時に、コーチ12名からの語りには「私の苦労を誰も分かってくれない」、「一番苦労しているのは現場の私たち」、「これだけ苦労しても、何も報われない」というテキストが数多く含まれていた。

このことを総合すると、水泳コーチ陣は、創業家が定着させてきた「創業時の苦労を乗り越えた一族が、リーダーシップを持つのにふさわしい」というディスコースを表面的には受け入れつつ、本当のところは「苦労というのであるなら、いま本当の苦労を担っているのは私たちなのに、私たちには意思決定に参画できていない」というやるせない感情を奥底で抱えている、という解釈が浮かび上がる。実際、A社の表2-6データでは、コーチ陣のうちの5人（データ番号：a7、b8、c9、d10、e11）は社長xが推し進める新概念導入にさまざまな形で抵抗感を示しており、その抵抗感はその時点では社長xには伝えられておらず（政治的センスメイキング・アプローチ用語で言うところの「意味付けの覆い隠し」）、コーチ陣のうちの3人（データ番号：a7、c9、e11）は「新体制移行の動きに積極的に協力するつもりはないが、そこはうまくやり過ぎしたい」と答えていた（政治的センスメイキング・アプローチ用語で言うところの「戦略的無作為」）。

第二事例は、B社という同族色のない大企業が舞台であり、そこにおける支配的ディスコースを発生・普及・定着させるメカニズムは第一事例とはかなり異なる。第二事例における初期の支配的ディスコース（対話合宿の初日スタート時）の一つは、「組織の論理」、「親会社・子会社の支配／被支配関係の原則」という規範とそれに結びついた行為の集合体であったと考えられる。大企業らしく、B社においては「人事評価や昇進審査などの制度の運用を通じて組織文化に馴染んでもらう」（B社某役員の非公式発言）ことで、支配的ディスコースが組織メンバーに定着していく色合いが強い。そうであるならば、支配的ディスコースや組織文化に違和感を持つメンバーは人事評価や昇進審査などで評価が低くなる可能性があるだろう。その中で「組織から離脱することのリスク」が低いと感じる人材は「異論を公然と掲げて見て、受け入れられなければ辞めるしかない」（例：メンバーSの発言、データ番号S15）と考えるかも知れない。また、支配的ディスコースに楯突くことはせず、社内評価が低くても何とかやり過ぎつつ（「意味付けの覆い隠し」と「戦略的無作為」）、本当のところはやるせない感情を奥底で抱えている人材も多いかも知れない。

これらのデータ分析とその解釈から、「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態などに応じて歴史経路依存的に発生するものであると解釈され、以下の命題3へとつなげたい。

＜命題3＞ 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態などに応じて歴史経路依存的に発生する。

3-5-2 リサーチ・クエスチョンに対するインプリケーション

表3-7は、ここまでの分析結果を踏まえて、本研究のリサーチ・クエスチョンに対するインプリケーションをまとめたものである。

表3-7：リサーチ・クエスチョンに対するインプリケーション

分析対象	リサーチ・クエスチョン	第一事例（水泳スクール）	第二事例（コングロマリット内新規事業プロジェクトチーム）
権力プロセス	RQ1 ：日本の文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースは、どのように形成され、維持されるか？	(1) 「創業家のディスコースは常に支配力があり、その支配力を侵してはならない」という規範（同族経営の長い歴史の中で形成された規範） (2) 権力構造についての上記(1)の組織内意味付けが、「表向きは衝突かず、裏では戦略的無作為でやり過ごす」というメンバー行動につながり、表面的には支配的ディスコースが安定的に維持される	(1) 巨大組織の中で、支配的ディスコースは人事評価や昇進審査などを通じて組織の論理としてメンバーに植え付けられる (2) 上記(1)の組織内意味付けが機能することで支配的ディスコースが規範として定着し、自由な意見を求められる場でも「無難な表現でやり過ごす」というメンバー行動につながり、規範が安定的に維持される
「もう一つのディスコース」の出現可能性	RQ2 ：日本の文化側面を持つ組織の中で、「もう一つのディスコース」が出現する条件はどのようなもので、権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か？	(1) 社長xの「組織の生存が危うい」という危機感 (2) 外部コンサルタントの「専門性」に対する信頼（そのことで確保される、心理的に安全だという感覚）	(1) 対話の場におけるメンバーの多様性の実現 (2) 外部コンサルタントの「存在感」に対する信頼（そのことで確保される、心理的に安全だという感覚）

(出所) 筆者作成

権力プロセス視点のクエスチョンである「RQ1：日本の文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースは、どのように形成され、維持されるか？」に関しては、第一事例（A社）では、創業家のディスコースは常に支配力があり、その支配力を侵してはならないという、長い同族経営の歴史の中で形成された規範がその源泉であることが確認された。また、表面的には支配的ディスコースが安定的に維持され「表向きは衝突かず、裏では戦略的無作為でやり過ごす」というメンバー行動につながっている面があることも発見された。第二事例（B社）では、巨大組織の中で、支配的ディスコースは人事評価や昇進審査など

を通じて組織の論理としてメンバーに定着していくというマネジメントが機能し、支配的ディスコースが組織規範化し、自由な意見を求められる場でも「無難な表現でやり過ごす」というメンバー行動につながりやすいことが発見された。

次に、「日本の文化側面を持つ組織の中で、『もう一つのディスコース』が出現する条件はどのようなもので、権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か？」については、第一事例（A社）、第二事例（B社）ともに「外部コンサルタントに対する信頼」が、場においてもう一つのディスコースにつながる語りを提供するための「関係者の心理的安全性の確保」の一つの基本的条件として機能していると見られるデータが得られた（第一事例はデータ番号 d6、第二事例はデータ番号 S14）。また、第二事例のB社は大企業でありプロジェクトメンバーを公募できる環境があったため「対話の場におけるメンバーの多様性の実現」がもう一つのディスコースの出現可能性を高めたと考えられるが、第一事例のA社は同族経営で規模が小さく、メンバーの入れ替わりも少ないため、対話におけるメンバーの多様性を実現させることには限界があった。第一事例では、水泳スクールビジネスのキャッシュフローが悪化する中、社長 x の中の「家業の存続が危うい」という危機感と「コーチ陣のニーズを可能な範囲で考慮すべきだ（水泳コーチ陣の協力がなければ明日の運営も難しい）」という現実感覚が日に日に高まっているように見受けられた。そのことが、社長 x が最終的に権威主義を相当程度手放し、もう一つのディスコースの受容に向かう一つのきっかけになっていたであろうと思われる。

ここで、基本的条件の一つだと指摘した「外部コンサルタントに対する信頼」についてもう少し掘り下げてみたい。それが機能していると見られるデータを以下、改めて紹介しよう。

（コーチ d による「d6」：第一事例）

私には、永石さんが、このスクールの本当の問題を引き出す専門性を持っているような気がしてきました。同じように思っているコーチもいるのではないのでしょうか。

（メンバー S による「s14」：第二事例）

いやあ、そんなことありましたね。うーん、何でだったんだろうなあ。永石さんの「なんかこの人、大丈夫そう」という雰囲気には騙されちゃったのかな（笑）。だって、何を書いても、何を言っても永石さんが守ってくれそうだったから。あ、もちろん、あれを書いて良かったなと思ってますよ。新会社を立ち上げるって言う割には何か場にエネルギーを感じなかったし、あの時あの場で、最初の僕らしい仕事ができたんじゃないかな、なんて思ったりもしてるんですね。

確かに、どちらも「外部コンサルタントに対する信頼」を示していることが共通しているが、それが何に対する信頼なのかという点については相違点が認められる。第一事例ではコンサルタントの「専門性」が複数のコーチに評価されているが、第二事例のメンバー S にはむしろ「人としてのあり方」が評価されている。「コンサルタントにとっては、人と

してのあり方も、専門性の一つ」という考える先行研究も存在しており（例えば、Cheung-Judge, 2001; Seashore et al., 2004 など）、今後の研究課題となり得る重要な論点の一つである。今後、研究・実践両面でのより深い考察によってコンサルタントの「専門性」と「あり方」の関係性についての議論が深まることを期待したい。

3-5-3 実践的クエスチョンに対するインプリケーション

最後に、2つの実践的クエスチョンに対するインプリケーションについても触れておきたい。まず「PQ1：日本的文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースの形成に影響力があるのは誰か？ 何がそのプレーヤーの影響力の源泉なのか？」については、その権威主義的志向性の高さから、やはりトップ・マネジメントが支配的ディスコースの形成に最も強い影響力を及ぼすと解釈するのが妥当であろう。ただ、そのマネジメント手段としては、A社は「創業家物語の語り継ぎ」、B社は「人事評価や昇進審査などを通じた、長期的なアイデンティティ形成」を重視するなど、多様性が見られる。ここで、組織変革担当者視点から重要なのは、トップ・マネジメント（変革のスポンサーになっているケースも多い）とともに、その組織特有のマネジメント手段によって組織的な「意味付けの覆い隠し」と「戦略的無作為」につながるような権力プロセスが発生していないかどうか、発生しているとすればそのことをどう考えるか、継続的に確認し対話を続けていくことであろう。

もう一つの「PQ2：日本的文化側面を持つ組織の組織変革担当者は、複数の組織レイヤーに散在する『もう一つのディスコース』をどのようにして見つけ出し、それをどうやって変革プロセスの中で有効に扱うことができるか？」は、本章の議論からすると第一義的には「スポンサーの内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなく視点）の重要性が接合するように導く」ということになるだろうが、「では、どうやったら、それを導くことができるだろうか？」というもう一段深い問いが存在する。この時点で筆者の見解を述べるなら、日本においては、その権威主義志向性を利用し、外部コンサルタントの権威（もしくは「権威」というコンサルタントの専門性、と言ってもよい）を最大限活用することもまた現実的な手段である、ということになる。結局、「プロセスに介入する」組織変革のコンサルタントであったとしても、最終的には、クライアントが望む結果を出すことが仕事である。そうであるならば、その場に影響力のある文化的規範に敏感になり最大限の成果を出すことはコンサルタントにとって最も重要なことの一つであり（Cheung-Judge, 2018; Jaeger, 1986; Mix, 2016）、それが日本においては「外部コンサルタントの権威を最大限活用する」ということになる。第二事例において筆者は、上場大企業の本社役員Kに対して、若手メンバーが見守る中「Kさん、あなたの強すぎる影響力を、今この場で少し手放していただませんか？」という相当踏み込んだ依頼をした。これに対して役員Kが返した「... わかりました。うーん。」という言葉の「間」を埋めるなら、「外部コンサルタントであり、大学教授である永石さんがおっしゃるなら、わかりました。うーん。」というニュアンスだったのかも知れないのである。そうであったとし

ても、組織変革のコンサルタントとして成果を出すために、「Kさん、あなたの強すぎる影響力を、今この場で少し手放していただけませんか？」という言葉は重要であったし、あの局面であるように伝えるべきだった、と筆者は考えている。

3-6 本章の発見の発展可能性と、次章（第4章）のアジェンダ

最後に、本章での議論と発見がどのような発展可能性を持っているのかを、次章（第4章）のアジェンダに重ねる形で整理しておこう。

第一に、本章事例のアクションリサーチの期間はともに1年以内であり、比較的短期であった。「ディスコース重視の組織変革」の中の重要な分析対象の一つである相互言説性の視点から見れば、当然ながら短期の事例においてディスコースの成熟過程を分析することも重要であるが、長期事例の中においてはより複雑な関係性、より複雑な成熟プロセスが観察される可能性が高い。第4章の第三事例は10年という長期に渡るアクションリサーチの成果であり、変革活動に頻繁に修正が加えられ、よく言えば「柔軟に変化する」プロセスであり、悪く言えば元の方針が「ブレている」とも見えるデータも散見される。時には、事例の背景にあるマクロディスコースに影響を受けて、経営判断が修正されることもある。本社と現地法人のパワーバランスは繊細かつ流動的であり、関係者たちは意識的であれ無意識的であれそのバランスをアップデートし対応していく。10年の間に関係者たちのチームワークが長期的に醸成され、分業の柔軟性が高まる局面も現れやすくなる（例えば、スポンサーやチェンジ・エージェントたちが初期の大まかな役割分担を越えて課題に適応していくプロセスの出現）。これらの次章事例の特徴が、本章の発見をどう理論的に発展させていくことになるか、興味深く注視して行きたい。

第二に、次章において本格的に仮説継承型事例研究法（事例研究の知見を連続的に積み上げながら、先行命題を柔軟に修正、変更、追記しより説明力の高い仮説の生成を目指す質的研究手法）を採用し、もう一つの異なる事例（第三事例）を観察し解釈することによって、本章で示された以下の3つの命題を柔軟かつ大胆に修正、変更、追記する部分を探究することは重要なポイントである。

<命題1> 日本の組織においては、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の内面でJOC4（人と組織の長期的成長視点）とDOC2（複数ディスコースを尊重しつつ視点）の重要性が接合された時、変革が一つの転換点を迎える。

<命題2> 鍵を握る人々が会する場の対話で、それぞれのニーズを表出化させることで、DOC6（相互言説性に基づく連鎖的プロセスの出現）、DOC7（変革に向かうディスコースの、相互言説性に基づく熟成）の前提に近づく。

<命題3> 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態などに応じて歴史経路依存的に発生する。

特に、＜命題3＞は「支配的ディスコース」の影響力の源泉には歴史経路依存性があるとしており、次章第三事例では、10年間というリサーチ期間の長さを活かした歴史経路依存性についてのより深い考察が可能となるであろう。

第三に、本章はあくまで日本国内における事例展開を分析対象としたが、次章では、国際経営学分野のフロンティアである「企業組織のグローバル化を巡るプロセス（日本本社と海外法人の間に起きるプロセス）のディスコース分析」（例えば、Clark and Geppert, 2011; Whittle et al., 2016 など）に拡張していく。次章第三事例は、対象組織（C社）について、関西地区にある本社だけでなく、グループ内最大拠点である同社タイ現地法人を対象に含めたアクションリサーチの研究成果である。本社と海外現地法人の間の権力プロセスにはどのような特徴があるのか、国境・文化差を超えた相互言説性の成熟プロセスにはどのような特徴と難しさがあるのか、などの価値ある新しいクエスチョンを次章にて探究していくこととしよう。

第4章 組織変革におけるディスコースと相互言説性(2)：C社における10年間(2008～2018年)のアクションリサーチからの発見とインプリケーション

4-1 本章の目的と方法論

ここからは、日本的組織の組織変革事例として3つ目の事例分析(第三事例：C社)に移って行きたい。リサーチ実施にあたっては、C社より収集データの学術利用の許可を得るとともに、同社の要請に筆者が応じる形で、筆者がリサーチャーとしての立場だけではなくコンサルタントとして働きかけを行うことができる「アクションリサーチ」の形を採用した。また、同社と交わした守秘義務合意に基づき、本章に登場する社名、人物名は原則としてアルファベットなどで表記した仮名称を使用している。約10年間に渡り収集されたデータ(定性的データ・定量的データの両方)は膨大であるが、ここではC社より許可が得られた重要データに絞って使用することとする。

表4-1は、本章で扱う第三事例(C社)と、前章で分析した第一・第二事例(A・B社)を比較し、その類似点と相違点をまとめたものである。相違点に関する重要なポイントが三点ある。第一に、この第三事例が2008年から2018年に渡る長期のアクションリサーチの成果であるという点において、リサーチ期間が1年以内にとどまっていた第一・第二事例とは異なる。「ディスコース重視の組織変革」の重要視座である相互言説性については、長期に渡るリサーチによってより複雑なプロセスを辿る可能性があり、本章の分析対象としてより一層注目していきたい。

表4-1：第一・第二・第三事例の比較表

比較項目	第一事例（A社）	第二事例（B社）	第三事例（C社）
リサーチ期間	2016-2017年（約8ヶ月）	2014-2015年（約1年）	2008-2018年（約10年）
業態・規模	水処理機器・水泳スクール等同族経営（グループ全社従業員：約50名）	資源取引系コングロマリット（グループ全社従業員：1万人以上）	自動車関連製造・加工業（従業員：日本700名、海外2000名[タイ1000名を含む]）
フィールド	中部地方に位置する本社を中心とした活動	関東地方に位置する本社を中心とした活動	日本某所に位置する本社とタイ現地法人にまたがる活動
変革のテーマ	業績悪化が進行する一部の組織変革・事業立て直し	新規ビジネス立案・実行のための新組織立ち上げ	急速に拡大する海外拠点の本社との関係性
ミクロ・メソディスコース上の特徴	「業績悪化への危機感が足りない」 「これは、全社の変革に向けた象徴的プロジェクトである」		本社側「本社の意向は絶対」 本社・タイ両方「成果を出している存在には、口を出さない」 タイ側「タイのことはタイで」
マクロディスコース上の特徴	「これからの時代、イノベーションと組織変革なくして、企業の生存はおぼつかない」		「製造業は経営現地化が鍵」

（出所）筆者作成

第二に、ここまでの二事例は、リサーチのフィールドが日本国内に留まるところが共通していたが、本章の第三事例は日本本社とそのタイ現地法人（グローバル最大拠点）の関係性を分析対象としている。リサーチフィールドがグローバルに拡張されるとき、そこには「ビジョンや組織文化の、国境を超えた普及と変容」、「本社と海外法人のパワーバランス」といった分析視角が加わることになる。これらの新しい視点は、本章における興味深い分析対象になるであろう。

最後に、ミクロ・メソディスコースおよびマクロディスコースにおける違いを見ておきたい。第三事例では、ミクロ・メソレベルで日本本社側の「本社の意向は絶対」とタイ側の「タイのことはタイで決める」という対立（ただし本社・タイ間で「成果を出している存在には口を出さない」という共通点もある）、マクロレベルで「製造業は経営現地化が鍵」という当時の時代性を帯びたキーワードが、組織内でのコミュニケーションの意味付けに大きな影響を与えていた。この点は第一・第二事例と大きく異なる点であり、新たなインプリケーションの発見につながるのか、着目したいポイントである。

これらの相違を踏まえつつ、第2章第6節にて定義した2つのリサーチ・クエスチョン（RQ1、RQ2）、2つの実践的クエスチョン（PQ1、PQ2）に対して、第三事例（C社）の分析結果がどのような新しい示唆を与えるのかを探究していきたい。そして、これらの探究プロセスが、前章にて提示した「ディスコース重視の組織変革の、日本的三命題」をさ

らに強く支持する発見につながるのか、あるいは三命題の発展的修正を示唆するものとなるのかという重要な検証につなげていきたい。

4-2 C社の歴史と、分析対象期間（2008～2018年）の基本情報

4-2-1 初動時（2008年3～6月）の状況

C社の事例分析を進めるにあたり、まず、同社リサーチの基本情報（企業概要、リサーチ期間、変革プロセスの立ち上げと背景）を要約し、以下の通り示しておこう。

対象企業の概要：C社は本社が日本某所にあり（C社希望により本社立地は非公開）、自動車関連製造・加工業を長年手掛ける企業である。従業員規模は2019年12月時点で日本国内6拠点合計700名、海外4拠点2000名である。国内・海外含め世界最大拠点がタイ・バンコク近郊の工業団地内にあり、タイ拠点のみで約1000名の従業員規模を誇る。グローバル連結で4割近くの従業員数、売上額を占めるのがタイ拠点となっている。

リサーチ期間：2年契約を4回更新し、最終的に2008年3月～2018年1月の約10年間という長期間のアクションリサーチとなった。

変革プロセスの立ち上げと背景：C社は日本の某地区を発祥とし、同社の母体となる金属加工工場が明治時代中期に立ち上がる。同族経営が続いており、非上場形態を守っている。金属加工技術の高さを強みとし自動車部品製造・加工において日本で地位を築くが、アッセンブラー（最終組立メーカー）との直接取引を持つには至らず、1990年代に入り国内不況の影響などで業績が悪化。同じ頃より海外に活路を見出す計画がスタートし、1990年代後半に取引先部品メーカーの指導を受けてタイ現地法人を立ち上げ、タイ自動車産業の成長とともに2003年頃よりタイ法人規模が急速に拡大し始める。

2008年2月、日本本社の創業家出身社長（以下、本社社長fと表記）と当時のタイ現地法人社長（日本人かつ創業家出身で、本社常務でもある：以下、本社常務kと表記）の月例協議が行われた。「経営現地化が鍵を握る」という当時の日本製造業の中のマクロディスコースの影響もあり、「タイ現地法人の急速な拡大に伴い、タイ現地法人の経営現地化と組織変革の議論が待ったなしである」という二人の問題意識が浮上し、以下のプロジェクトを立ち上げることがその場で合意された。

「日本本社とタイ現地法人の役割分担の未来像（ビジョン）と、そのビジョンに向けたタイ現地法人側の組織変革を、タイ現地法人リーダーチーム（以下、タイ現法リーダーチームと略す）を中心に策定し実行するプロジェクト」（以下、変革プロジェクトと略す）

同変革プロジェクトは、将来の経営人材候補と目されるタイ現法リーダーたちが中心になって将来像を描き、組織変革を主導するという挑戦的なプロジェクトであった。その際、

本社の意向・現状などの情報を伝えタイ現法リーダーチームをサポートする役割も必要だとされ、スポンサーとして日本本社人事部長X、現場担当者としてタイ現地法人人事課長Y（共に日本人）が任命された。さらに、このようなグローバルなビジョン策定・組織変革プロジェクトはC社にとって初めての経験だったため、外部コンサルタントを専門家として一名加える案が浮上した。当時タイと日本を行き来するコンサルタントであった筆者に、アクションリサーチ形式でのプロジェクト支援の依頼があり、筆者がそれを受諾し、2008年3月にアクションリサーチがスタートした。2008年3月、最初に部長X、課長Y、筆者（コンサルタント）が本社に集められた際、本社社長fが「ま、ようわからんけど、本社とタイの間を行ったり来たりして、何か変える手伝いをしたってくれや」という指示のもとにプロジェクトがスタートした。

リサーチがスタートした当初（2008年3～6月）、筆者は部長X、課長Yと頻繁に打ち合わせを重ね、ひとまず以下の初動ポイントについて合意に達した。

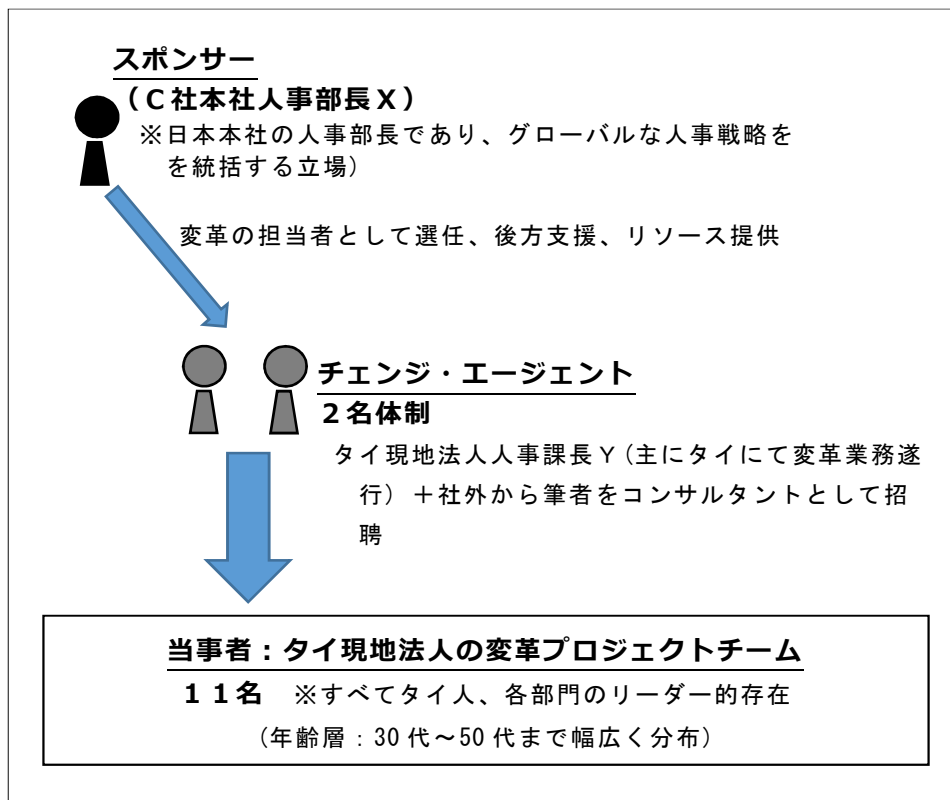
- 日本本社の経営陣の意向については、スポンサーである部長Xが聴取・把握し、3人（部長X、課長Y、筆者）の間で密接に連絡を取り合い共有する。
- 課長Yと筆者は、日本本社の情報については部長Xから得つつ、タイ現地法人側の「タイ現法リーダーによる、日本本社とタイ現地法人の未来像（ビジョン）を描くプロジェクトチーム」の立ち上げと、同チーム活動のサポートを中心的に行う。
- タイ現法リーダーチームの選抜は課長Yが行い、部門横断で、それぞれの部署の管理職（課長）クラスの中から、10年後のタイ現地法人を担って欲しいと期待している人材に目をつけて依頼する。
- タイ現法リーダーチームの活動方針策定に活用することを目的として、タイ現地法人全従業員を対象とした「従業員意識調査」を2年に一度の頻度で実施する。第1回調査を2008年8月に行い、タイ現法リーダーチームの第1回ミーティング（2008年12月）は、その調査結果をチームメンバーの中で分析する場とする。

2008年6月、課長Yがプロジェクトメンバーになることを依頼したタイ人従業員11人全員が受諾し、年齢層30代～50代にまたがる、部門横断型のプロジェクトチームのメンバーが確定した。図4-1は、2008年6月時点の関係者間の相関を図解したものである。

図 4-1：C 社事例の関係者相関図（2008 年 6 月時点）

（自動車部品製造・加工事業：本社は日本某所／最大拠点はタイ）

※従業員数：グローバル連結 2700 人、タイ法人のみで約 1000 人



ここからは、2008年から2016年まで、2年に一度の頻度で行われたタイ現地法人における従業員意識調査の結果をまとめたものを示しながら、C社事例の10年間の大まかに意味付けしておこう。本章のこの導入部分においては、「10年間の、大枠のストーリーの提供」が重要であり、この全体像を起点にして、次節以降の「活動前期（2008～2014年）」、「分水嶺になった対話合宿（2014年12月）」、「活動後期（2015～2018年）」に分けた詳細情報提供に展開していきたい。

4-2-2 タイ現地法人調査（計5回）結果と、10年間に渡る活動の大まかな意味付け

表4-2は、従業員意識調査の質問項目のうち、本研究の分析と関係が深いものを抜粋したものである²³。以下、10年間に計5回（2008年8月、2010年8月、2012年8月、2014年8月、2016年8月）実施したC社タイ現地法人従業員意識調査結果を紹介しながら、

²³ 質問はすべてタイ語に翻訳された上で、C社タイ現地法人にて全従業員に対して実施された。総質問項目は128項目あり、5回の調査全てにおいて同じ質問項目が使われた。また、同じフォーマットの調査が筆者と公益社団法人国際経済労働研究所の協力のもとに多数の在タイ日系企業に対して行われており、同研究所よりデータ使用の許可を得た上で筆者が分析を行っている。

C社事例のアクションリサーチ結果を大まかに意味付けしていこう。

表4-2：従業員意識調査の質問項目と変数名（重要なもののみ抜粋）

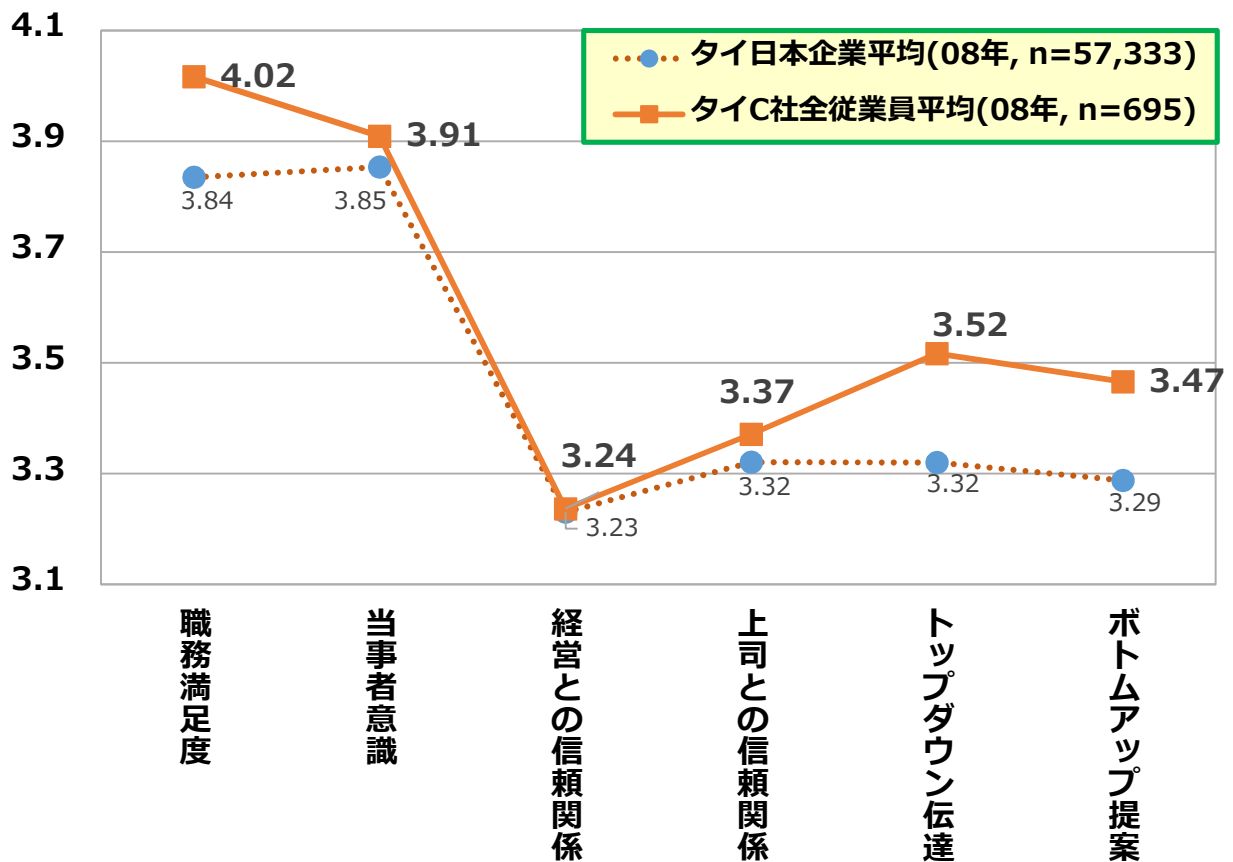
変数番号	変数名	質問項目	そ う 思 わ な い	ど ち ら か と 思 わ な い え	ど ち ら と も い え	ど ち ら か と 思 う え	そ う 思 う
V1	職務満足度	Q1. 全般的に今の仕事に満足している	1	2	3	4	5
		Q2. 今の仕事にやりがいを感じる	1	2	3	4	5
V2	当事者意識	Q3. 私は会社や職場の状況について問題意識や意見を持っている	1	2	3	4	5
		Q4. 仕事にかかわる意思決定に参加したい	1	2	3	4	5
V3	経営との信頼関係	Q5. 経営者は従業員を信頼している	1	2	3	4	5
		Q6. 経営者は信頼できる	1	2	3	4	5
V4	上司との信頼関係	Q7. 上司は従業員を信頼している	1	2	3	4	5
		Q8. 上司は信頼できる	1	2	3	4	5
V5	トップダウン伝達	Q9. 直属上司はあなたに会社の経営方針・事業方針等を十分に知らせてくれる	1	2	3	4	5
		Q10. 私は部下に会社の経営方針や事業方針等を十分に知らせている	1	2	3	4	5
V6	ボトムアップ提案	Q11. 私は直属上司に自分の意見を言っている	1	2	3	4	5
		Q12. 部下はよく私に意見を言っている	1	2	3	4	5

まず、タイ現地法人にて第1回調査が行われた2008年8月当時、C社日本本社の経営幹部には、タイ現地法人の従業員たちは強い意見や意志は持っておらず、本社からの指示を忠実に実行する意識が高いと考えており、さらにその中で当時のタイ現地法人経営陣（社長を含め全員が日本からの出向者であり、日本人）がそのようなタイ人従業員たちをうまくマネジメントし引っ張っていているというストーリーを持っていた。その中で、図4-2のような第1回調査結果が得られた。なお、当時のタイ現地法人全従業員数は約1000名であったが、そこから契約社員を除いた正社員を対象にして分析することとし、サンプル数が695名となっている²⁴。

²⁴ 契約社員のデータは、誤記入などイレギュラー回答が多く分析上の妨げとなるため、削除した。C社のその後4回の調査や、比較のための2008年在タイ日系企業平均データについても、本研究で取り扱っているものは全てタイ人正社員対象で統一している。全5回の調査を通じて正社員・契約社員比率は「正社員約70%、契約社員30%」で、大きな変化がなかった。

図 4-2 : C社タイ現地法人第1回調査結果 (08年8月実施)

平均値(5点満点)



このタイ現地法人従業員意識調査の結果を受けて、日本本社経営陣は、自らの現地法人が概ね在タイ日系企業の従業員平均よりも良好な職務意識を持っていることに安堵し、方針に対する「当事者意識」と「ボトムアップ提案」の意識は思いのほか高いことに驚きつつ、「タイ現法リーダーたちが中心になって将来像を描く」という現地法人起点の変革プロジェクトの有効性に対する確信が高まるという流れが生まれた。

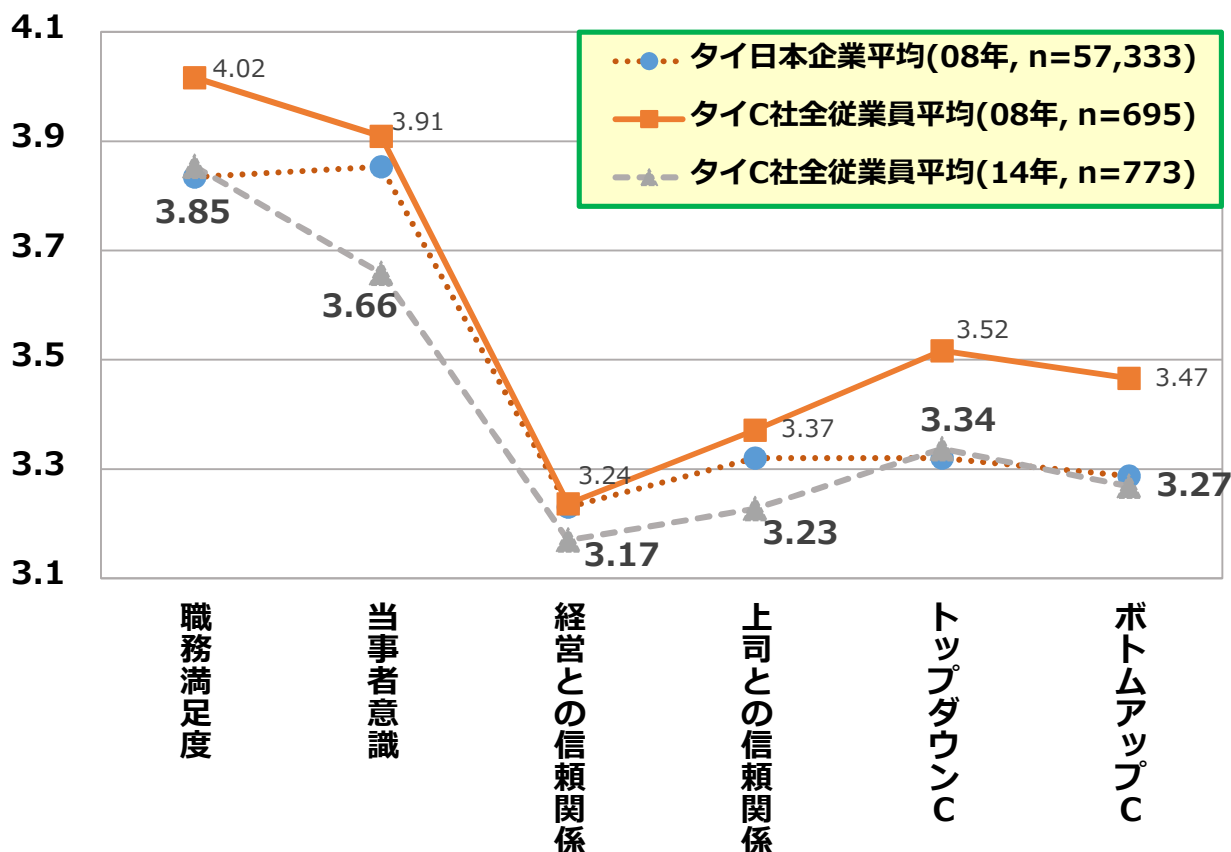
その後、この調査結果が現地法人のタイ現法リーダーチームにも共有され、タイ現地法人サイドでの変革具体案作成が進んでいくが、部長X、課長Y、筆者の3人(ここから先、変革担当者チームと呼ぶ)は、定量調査の結果が示している情報が必ずしも正しくないと感じていた。具体的には、タイ現法リーダーチームのメンバーは「当事者意識」と「ボトムアップ提案」に関して本気度が実は低く、表面的な提案でやり過ごし、変革を主導することを避けている様子が伺えた(その背景については、次節にて詳しく後述する)。

本社経営陣・変革担当者チーム・タイ現法リーダーチームの間で複雑な権力プロセスが発生しつつ、6年もの活動面での停滞が続き、2014年調査まで従業員意識の指標は下がり続けた(図4-3)。日本本社側はこの間、この活動について年々懐疑的になっていったが、変革担当者チームの3人は「製造業は経営現地化が鍵」という当時のマクロディスコース

も引き合いに出しながら、構想を白紙に戻すことに反対し続けた。

図 4-3 : C社タイ現地法人調査結果 (08年と14年の比較)

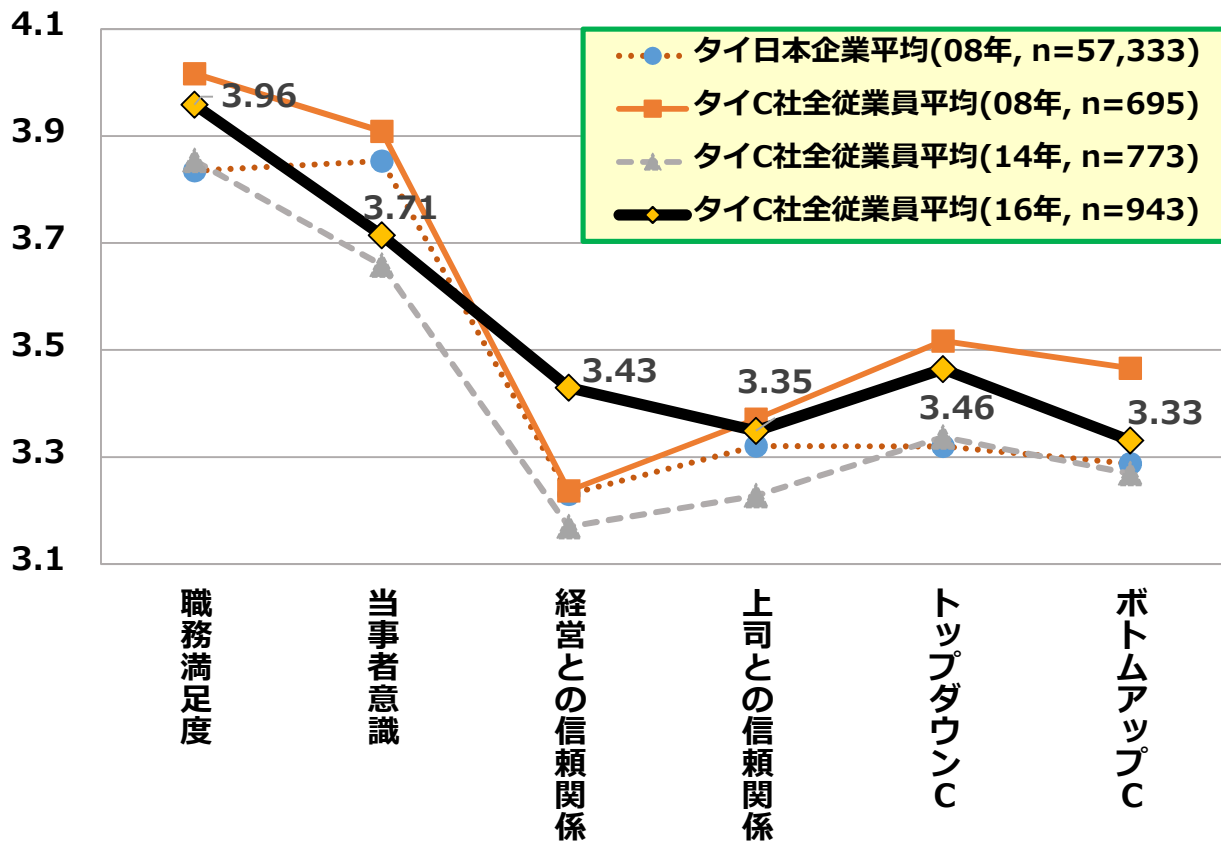
平均値(5点満点)



そして、2014年12月、本社の経営陣をタイに招く形でこの活動関係者を広く集めて対話合宿を行うことにこぎつけ、変革の転換点とすることに成功した（合宿中の関係者間のやり取りについては、次節にて詳しく後述する）。その後、タイ現法リーダーチームも「自ら手を上げるものがリーダーになる」という形で再編成した（自ら手を挙げて再度挑戦したメンバーも多かった）。2016年1月には、タイ現地法人社長ポストに、初めて創業家出身者以外の人物が登用された（新社長 o: 日本人ではあるが、タイ現地法人の工場長を約6年間務めタイ人従業員からの信頼が厚い存在）に初めて任されることとなった。タイ現法リーダーチームの変革プロジェクトも軌道に乗ったことを確認し、2018年1月にアクションリサーチを終了した。アクションリサーチ中の最後の従業員意識調査となった2016年調査結果を図4-4としてまとめている。次節では、これらの10年間に渡るプロセスを、時系列で詳細に辿っていくこととしたい。

図 4-4 : C 社タイ現地法人調査結果 (08 年/14 年/16 年の比較)

平均値(5 点満点)



4-3 C 社事例分析：アクションリサーチから得られた全体像

4-3-1 初期～中期（プロジェクト発足とその後の本社・タイ間の緊張関係：2008～2014 年）のストーリー

筆者は、C 社事例においても、A 社・B 社のケースと同じく、組織開発・変革コンサルティング初動時点で重視する 4 つの視点（クライアント組織の①会話のパターン、②支配的ディスコースとその背景、③強調されている語り、④語られていないことが不自然な何か）の 4 側面のデータ収集をリサーチ初動時点（2008 年当時）で重視しつつ、リサーチ兼コンサルタントとしての活動をスタートさせた。

2008 年 8 月に行われたタイ現地法人従業員意識調査の結果は、同 10 月の C 社本社経営陣に対する報告会を経て、同 11 月にタイ現法リーダーチームへ共有された。日本本社経営陣の間では、報告会の中でも、その後の大きな会議の中でも、C 社タイ現地法人の職務意識が概ね良好であることに対して「これなら、当面タイは安泰だ」という会話のパターンが繰り返され、現地法人起点の「変革プロジェクトも、なんとかなるやろ」という語りが何度も強調されることが非常に多くなった。また、変革担当者チーム（部長 X、課長 Y、

筆者の3人) に対しても、「これだけタイ人従業員の意識が成熟してきているのであれば、変革プロジェクトもそんな難しいことでないんじゃないのかなあ」、「経営現地化に向けた変革も、何となく目処が付きそうじゃない?」というコメントがなされ、課題を直視し深く掘り下げることが少なく、組織全体の空気として、誰かが率先して責任を追う感覚が薄いように感じられた。また、筆者より、タイ現地法人調査結果が示唆している「経営との信頼関係」の数値は高いとは言えない点がほとんど語られないことの不自然さを指摘したところ、本社経営陣は「まあ、そこが良好ではなくても会社としてうまく回ってるんだから、タイ人従業員は、経営との信頼関係をそんなに強く求めているのかも知れないなあ」との答えが経営陣の一人から返され、この点を経営陣全体として大きな問題とは捉えていない様子が伺われた。

その後すぐに変革担当者チームはタイに渡り、2008年12月にタイ現法リーダーチームへの調査結果の共有を行った。タイ現法リーダーチームは調査結果の概要については素早く理解した様子であったが、変革担当者チームが「この現状を踏まえて、皆さんはこのタイ法人においてどんな未来を創って行きたいですか?」とリーダーチームメンバーに問いかけたが、それに対する積極的な回答はなかった。その反面、「本社の人たちは、自由記述で書かれているコメントをどれぐらい気にしているだろうか?」、「この調査結果を見て、本社は、タイ法人全体の処遇を何か変えようとしてくれるだろうか?」といった会話のパートナーが繰り返され、自分たちが調査で挙げた声によって何らかの形で労働条件が改善されるのではないかと、自分たちが変革プロジェクトでリーダーを務めることで社内評価が高まるのではないかと、という処遇や評価に対する期待感の語りが何度も強調された。

C社本社とタイ現地法人を行き来しつつ、変革担当者チーム(部長X、課長Y、筆者の3人)は、本社も現地法人も「製造業は経営現地化が鍵」という当時のマクロディスコースの流れに乗るべきだと感じていること、このままタイ現地法人が成長していけば、何となく、組織変革と経営現地化も自然と実現するであろうと楽観視する支配的ディスコースとその背景が本社・現地法人間で共有されていることを意識した。

以上が、2008年12月時点でのC社本社とタイ現地法人の状況である。そこから2014年10月までの約6年間を一言で表現するならば、「長期に渡る停滞と葛藤」の連続であった。具体的に言えば、タイ現地法人側では、タイ現法リーダーチームによる変革プロジェクトは一向に本格的な活動には至らなかった。メンバーは「これまでもタイのことはタイで決めて何とかやってきたので、特に本社に対して求めることはない」、「あえて言えば、タイのことはタイに任せてほしい、というのが要望と言われれば要望かも知れない」という発言が多数を占め、意識調査が示していた高い「当事者意識」、高い「ボトムアップ提案」意識という結果とは大きく食い違う発言が横行し、タイ現地法人発のビジョン策定は先延ばしにされ続けた。その間、2009年にはリーマンショック不況による生産調整、2011～2012年にはタイ大洪水被害によるサプライチェーン断絶といったタイ現地法人にとっての緊急事態が断続的に発生し、その対応に追われて「事業が緊急事態で余裕がない中で、

変革プロジェクトなんて適当にやり過ぎしておけばよい」、「タイのことはタイで決めるし、そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたのだから、何も変えなくてもよいのではないか」という風潮がタイ現地法人の中の支配的ディスコースを形成し始めた。

その6年の間、本社側の変革プロジェクトに対するスタンスも、一枚岩ではない状態が続いた。一部の経営陣は、「タイ現地法人発のビジョン策定なんて元々無理なことであった、この数年間は時間の無駄遣い以外何物でもない」と会議などで公然と発言した。他方で、「タイ現地法人は、一丸となって生産調整やサプライチェーン復旧を成し遂げる組織能力を持っており、ビジョン策定を行う力も必ずあるに違いない。それを先延ばしにし続けていることには、本社とのコミュニケーションの部分に本質的課題があって、それを暗に本社側に突きつけているのではないか」という意味付けも、タイ駐在経験を持つ経営陣、変革担当者チーム（部長X、課長Y、筆者の3人）を中心に強く展開された。表4-3は、C社内で得られた6年間（2008年10月から2014年10月まで）の定性的データを時系列で抜粋したまとめたものである。

表4-3：対話合宿前に得られたデータの抜粋（第三事例）

提供者	時期	テキスト
(※2008年の初回タイ法人意識調査報告会における発言、その後の発言：2008年10～12月)		
本社社長f	2008年10月	「これなら、当面タイは安泰だ。」
		「変革プロジェクトも、なんとかなるやろ。」
本社専務g		「これだけタイ人従業員の意識が成熟してきているのであれば、変革プロジェクトもそんな難しいことでないんじゃないのかなあ。」
		「経営現地化に向けた変革も、何となく目処が付きそうじゃない？」
		「まあ、そこが良好ではなくても会社としてうまく回ってるんだから、タイ人従業員は、経営との信頼関係をそんなに強く求めていないのかも知れないなあ。」
コンサルタントN（筆者）	2008年12月	「この現状を踏まえて、皆さんはこのタイ法人においてどんな未来を創って行きたいですか？」
タイ人チームメンバーh		「本社の人たちは、自由記述で書かれているコメントをどれぐらい気にしているだろうか？」
		「この調査結果を見て、本社は、タイ法人全体の処遇を何か変えようとしてくれるだろうか？」
(※2009年より、2014年12月対話合宿の直前まで)		
タイ人チームメンバーi	2009年9月	「これまでもタイのことはタイで決めて何とかやってきたので、特に本社に対して求めることはない。」
	2010年11月	「あえて言えば、タイのことはタイに任せてほしい、というのが要望と言われれば要望かも知れない。」
タイ人チームメンバーj	2012年3月	「事業が緊急事態で余裕がない中で、変革プロジェクトなんて適当にやり過ぎしておけばよい。」
		「タイのことはタイで決めるし、そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたのだから、何も変えなくてもよいのではないか。」
本社専務g	2013年11月	「タイ現地法人発のビジョン策定なんて元々無理なことであった、この数年間は時間の無駄遣い以外何物でもない。」
本社常務k（海外事業本部長）	2014年10月	「タイ現地法人は、一丸となって生産調整やサプライチェーン復旧を成し遂げる組織能力を持っており、ビジョン策定を行う力も必ずあるに違いない。それを先延ばしにし続けていることには、本社とのコミュニケーションの部分に本質的課題があって、それを暗に本社側に突きつけているのではないか。」

(出所)筆者作成

前述の通り、2014年8月のタイ現地法人意識調査の結果は、大多数の項目において数値的に過去最低のレベルを示し、何らかの手を早急に打つべきであるという本社側の認識はさらに高まった。その時、タイ現法リーダーチームの一人から変革担当者チームに出された要望は、「本社社長、本社常務（海外事業本部長を兼任）と直接対話する機会が欲しい。この変革プロジェクトを続けるにしてもやめるにしても、本社との直接の対話の上ですべ

てを決めたい」というものであった。変革担当者チームから本社にその要望が伝達され、本社で支配的になっていた「タイ現地法人に対して、変革プロジェクトのことも含め、何らかの手を打つべきである」というディスコースの影響もあって、本社社長 f、本社常務 k がタイに赴いての対話合宿を行うことが承認された。対話合宿は、2014年12月にバンコク郊外のホテル会議室を使い、二泊三日の日程で行うこととなった。対話の枠組みとしては、対話型組織開発の代表的手法である「アプリシエイティブ・インクワイアリー」をベースに、課長 Y と筆者がタイ現法リーダーチームのニーズを汲み取り若干アレンジし、「C社にとっての、素晴らしい組織とは何か」を探究する対話²⁵を行うこととし、タイ現法リーダーチーム 11 名、在タイ日本人駐在員 6 名、現地法人社長 p（日本人、創業家メンバー）、本社社長 f（日本人、創業家メンバー）、本社常務 k（日本人、創業家メンバー）、変革担当者チーム 3 名という合計 23 名によって対話を行うこととなった。合宿のファシリテーターについては、タイ現法リーダーチームの要望が本社にも認められ、課長 Y と筆者が務めることとなった。

4-3-2 オフサイト型対話合宿のストーリー（2014年12月の二泊三日）

このサブセクション（4-3-2）の内容は、対話合宿を撮影した動画を事後解析し、クライアント組織及び各発言者の許可を得てまとめたものである（対話データを含めて、すべて撮影動画解析をもとにしたデータである）。対話合宿は、初日を「互いの違いと強みを見つける」、2日目を「自分自身を開示し、素晴らしい組織についての想いを分かち合う」、3日目最終日を「明日からの動きをデザインする」というテーマ設定で進行することとなった（3日とも、8:00 開始で 16:00 終了）。初日、課長 Y と筆者は、「タイ人従業員約 1000 名は『素晴らしい組織とは、従業員にやさしい組織（雇用、人間関係その他もろもろの面で）』と考える傾向が強く、日本人駐在員たちは『素晴らしい組織とは、厳しく目標達成を目指す組織』と考える傾向が強い」というデータを、タイ現地法人意識調査の結果から見られる「違い」の一つとして取り上げた。以下、その初日対話から翌日対話までのデータを再現する。

（以下、初日の 15:30 ごろの対話）*****

本社社長 f:「従業員にやさしい組織がいい、という感覚が私にはよくわからないんだよね。」

²⁵ 「〇〇にとっての素晴らしい組織とは何か」という対話の問いは、組織開発実践において伝統的に重視されているクライアントへの問いかけであり、近年ではブッシュ、マーシャク、筆者がその問いの実践的重要性に改めて光を当てる問題提起を行っている（Argyris, 1970; Beckhard, 1969; Bennis, 1969; Bushe and Marshak, 2018; Bushe and Nagaishi, 2018; Nagaishi, 2022a; Schein, 1969, 2015; Steele, 1975）。

(約 20 秒間、場が完全な沈黙に包まれる)

タイ人チームメンバーm:「厳しく目標達成を目指す組織が、本当に素晴らしい組織なんですか？ それしか認められない組織なんですか？」

本社社長 f:「うちの会社は、技術力で食べてきた会社だからねえ。技術力は、厳しさの中に生まれてくるものだから。」

タイ人チームメンバーj:「でも、我々はタイのことはタイで決めてやってきたし、そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたんです。従業員にやさしい組織がいいという感覚でやってきた私たちですが、それでも十分に技術力は向上しています。」

部長 X:「(タイ人チームメンバーj) に向かって) 本当に、このタイ C社は、タイだけで危機を乗り越えられたと思いますか？ その間に、本社の力はどんな形で支えになっていたと思いますか？」

(約 30 秒間、場が完全な沈黙に包まれる)

課長 Y:「皆さん、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おいて、共に価値を見出すことができる言葉を見つけてみませんか？ それが、今回の合宿で私たちが創り出したいビジョンにつながる言葉になるかも知れません。」

(約 30 秒間、場が完全な沈黙に包まれる)

筆者:「終了時間も近づいていますが、『今日はここまでにしたい』と思っている方はいらっしゃいますか？」

(タイ現法リーダーチームの約半分、日本人参加者の全員が手を挙げる)

筆者:「今日はここまでにしたいという方が多くいらっしゃる中、無理をすることは避けたいと思います。ここで、初日の対話は一旦終了してもよろしいですか？」

(安堵する表情が多く、初日プログラムはここで終了)

(以下、2日目冒頭 8:15 ごろの対話へ) *****

タイ人チームメンバーj:「私は、昨日議論していたポイントにもう一回話を戻したいんです。」

(ファシリテーターの課長 Y が全員の同意を確認し、その方向で進めることとなる)

タイ人チームメンバーj:「昨日、課長 Y が、今ここで起こっている勝ち負けを競うような

会話から一呼吸おこうと言いましたが、私は、タイC社に入社して以来、ずっと会社の中で勝ち負けを競うような会話を続けてきたような気がするんです。」

本社常務 k（海外事業本部長）：「正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いんだよなあ。」

本社社長 f：「え？」

（約 30 秒間、場が完全な沈黙に包まれる）

日本人駐在員 n：「技術力の裏付けは厳しさだと我々は言ってきたけど、厳しさと、勝ち負けを競うことって、よく考えたら別のことですよね。我々が、厳しさと一緒にたにして、勝ち負けを競うような会話をこのタイ現地法人にも持ち込んでしまっているのかも知れないなあ。」

タイ人チームメンバーh：「タイ側はタイ側で、やさしい上司って、難しい課題には蓋をして日々おだやかに過ごさせてくれる上司だと思ってしまうところがあるかも知れない。」

タイ人チームメンバーm：「組織の中で、やさしさと、厳しさって、両立しないのかなあ。どっちかが正しくて、どっちかが間違っているとは思えないんだけどなあ。」

（ここから、やさしさと、厳しさの二者択一を乗り越えることを目指す宣言文づくりへの場が大きく動いていく）

4-3-3 後期（本社・拠点間の新関係模索：2015～2018年）のストーリー

それから合宿最終日まで、参加者の感情面の部分も表出化し大いに紛糾する場となりつつ、最終的には「やさしさも、厳しさもC社の素晴らしさ。両立させてタイと日本と世界に貢献しよう」という、二者択一を乗り越えることを目指す宣言文が、日本本社とタイ現地法人の未来像（ビジョン）の叩き台として採択された。そして、「C社にとっての、素晴らしい組織とは何か」を参加型で考える対話合宿は、グローバル各拠点を巻き込む形でその後さらに拡張され、その後も2年に1回程度の頻度で実施されている。具体的には、タイ現法リーダーチームが事務局となり、本社役員とグローバル各拠点のキーパーソンをタイに招き、20～30人程度の規模で、その時々重要なトピックについて徹底的に対話を行う合宿が2016年12月、2018年12月に実施された。

タイ現地法人のガバナンスの改革も進展した。タイ現地法人のビジネス環境とそこで働く人々のことを最も熟知した人物を現地法人トップにするという方向性が固まり、2016年1月には、初めて創業家出身ではないタイ現地法人社長が誕生した。新社長oは、日本人

ではあるが、タイ現地法人の工場長を 2010 年からその時点まで約 6 年間務め、極めてタイ人従業員からの信頼の厚い存在であった。新社長 o は、タイ現法リーダーたちを中心にしつつさらに若いメンバーを補充し「タイ C 社長期方針策定チーム（全員がタイ人）」を組織し、タイ現地法人の中長期計画策定を、同チームに大きく権限移譲しながら進めていく体制を 2016 年 12 月までに整えた。また、「長期的経営現地化計画」として、経営ポストを含む全ての社内主要ポストについて、日本人駐在員からタイ人人材にいつまでに引き継いでいくのかを全従業員に公表し（2017 年 12 月）、その情報は 2023 年 9 月現在もアップデートされ公表され続けている。

このような形で変革プロジェクトも軌道に乗り始めていた 2017 年 3～4 月、この変革プロジェクトを振り返ってどのような思いであるかを本社社長 f、タイ C 社新社長 o、課長 Y とタイ人チームメンバー m にそれぞれインタビューした際の発言は、以下の通りである。

（発言者：タイ現地法人新社長 o、データ番号：o30）いやあ、プレッシャー大きいですよ。創業家以外で初のタイ現地法人トップやし、同時に本社の役員にも上げてもらいましたし。私は、「やさしさも、厳しさも C 社の素晴らしさ。両立させてタイと日本と世界に貢献しよう」というビジョンに仕えているということであって、別に本社だけに仕えている訳ではないし、タイ現地法人だけに仕えている訳でもないんですよ。ビジョンに向かって行くんや、俺はそこに仕えとるんや、ということが一番大切にしたいと思ってますわ。

（筆者とのインタビューより、2017 年 3 月上旬）

（発言者：課長 Y、データ番号：Y31）技術力を換金して生きてきた会社ですから、時間をかけた仕事はそれがどれだけ技術力につながり、どれだけ利益として戻ってくるのか、そこしか見てなかったところがあると思うんです。今回の変革プロジェクトのような、直接は技術力や利益につながらないような活動が、曲がりなりにも社内で受け入れられつつあることは、C 社全体が組織として成熟してきているってことじゃないでしょうか。

（筆者とのインタビューより、2017 年 3 月上旬）

（発言者：タイ人チームメンバー m、データ番号：m32）本社の人たち、他のグローバル拠点の人たちと話す機会があると、どれだけそれぞれが見ている世界が違うのかがよく分かるんです。自分たちの要求ばかりするのもどうなんだろう、と思えるきっかけになるんです。これからも、私たちの世代がうまく橋渡しをして、今育ってきている若いタイ人リーダーたちの視野を広げてあげたいなと思っていますところなんです。

（筆者とのインタビューより、2017 年 3 月上旬）

（発言者：本社社長 f、データ番号：f33）「本社の言うことは絶対」という言葉は、私は個人的には一度も使ったことはありません。ただ、タイ人リーダーたちと直接対話

をしてみて、その言葉は使っていないなくても、我々がそう思っていることが端々から出てしまっているのだろうなと気付いたんです。タイ現地法人との信頼関係を高めるために、まずは我々が自分たちの態度がどんなタイ側にメッセージを送っていることになるのか、ちゃんと自覚することから始めて行きます。我々の上から目線は一足飛びには変わらないいんでしょうが、少しずつ、時間をかけて本社側の変革に取り組んでいこうと今は思っています。

(筆者とのインタビューより、2017年4月中旬)

筆者は、2016年7月、新たなタイ現地法人社長oと部長Xより、課長Yとタイ人チームメンバーmを1年半かけてチェンジ・エージェントとして育成する役割（内部チェンジ・エージェントのトレーナー役）を依頼された。それを受諾し、さまざまな座学と現場経験を組み合わせたトレーニングを経て、課長Yとタイ人チームメンバーmの成熟を確認し、2018年1月に無事アクションリサーチ契約を終了した。

4-4 C社事例の組織ディスコース

ここからは、C社における10年間のアクションリサーチの間に観察された組織ディスコースについてさらに分析していこう。重要なポイントは、①長期に渡るリサーチの中で、ディスコース重視の組織変革の中のキーコンセプトである「相互言説性」についてのダイナミックなメカニズムの発見につながるか、②グローバルなリサーチから「ビジョンや組織文化の、国境を超えた普及と変容」、「本社と海外法人のパワーバランス」といった面で新たな発見があるか、③ミクロ・メソディスコースおよびマクロディスコースは、10年間のプロセスの中でどのような影響力を持っていたか、という3点である。10年間の中の重要な対話を抜粋したものを、以下、表4-4の中に示す。

表4-4：10年間のデータ抜粋（第三事例）

時期	提供者	番号	テキスト
(※2008年の初回タイ法人意識調査報告会における発言、その後の発言：2008年10～12月)			
2008年10月	本社社長f	f1	「これなら、当面タイは安泰だ。」
		f2	「変革プロジェクトも、なんとかなるやろ。」
	本社専務g	g3	「これだけタイ人従業員の意識が成熟してきているのであれば、変革プロジェクトもそんな難しいことでないんじゃないのかなあ。」
		g4	「経営現地化に向けた変革も、何となく目処が付きそうじゃない？」
		g5	「まあ、そこが良好ではなくても会社としてうまく回ってるんだから、タイ人従業員は、経営との信頼関係をそんなに強く求めていないのかも知れないなあ。」
2008年12月	コンサルタントN（筆者）	N6	「この現状を踏まえて、皆さんはこのタイ法人においてどんな未来を創って行きたいですか？」
	タイ人チームメンバーh	h7	「本社の人たちは、自由記述で書かれているコメントをどれぐらい気にしているだろうか？」
		h8	「この調査結果を見て、本社は、タイ法人全体の処遇を何か変えようとしてくれるだろうか？」
(※2009年より、2014年12月対話合宿の直前まで)			
2009年9月	タイ人チームメンバーi	i9	「これまでもタイのことはタイで決めて何とかやってきたので、特に本社に対して求めることはない。」
2010年11月		i10	「あえて言えば、タイのことはタイに任せてほしい、というのが要望と言われれば要望かも知れない。」
2012年3月	タイ人チームメンバーj	j11	「事業が緊急事態で余裕がない中で、変革プロジェクトなんて適当にやり過ぎしておけばよい。」
		j12	「タイのことはタイで決めるし、そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたのだから、何も変えなくてもよいのではないか。」
2013年11月	本社専務g	g13	「タイ現地法人発のビジョン策定なんて元々無理なことであった、この数年間は時間の無駄遣い以外何物でもない。」
2014年10月	本社常務k（海外事業本部長）	k14	「タイ現地法人は、一丸となって生産調整やサプライチェーン復旧を成し遂げる組織能力を持っており、ビジョン策定を行う力も必ずあるに違いない。それを先延ばしにし続けていることには、本社とのコミュニケーションの部分に本質的課題があつて、それを暗に本社側に突きつけているのではないか。」

(※2014年12月対話合宿でのやり取り)			
2014年12月 合宿初日	本社社長f	f15	「従業員にやさしい組織がいい、という感覚が私にはよくわからないんだよね。」
	タイ人チーム メンバーm	k16	「厳しく目標達成を目指す組織が、本当に素晴らしい組織なんですか？ それしか認められない組織なんですか？」
	本社社長f	f17	「うちの会社は、技術力で食べてきた会社だからねえ。技術力は、厳しさの中に生まれてくるものだから。」
	タイ人チーム メンバーj	j18	「でも、我々はタイのことはタイで決めてやってきたし、そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたんです。従業員にやさしい組織がいいという感覚でやってきた私たちですが、それでも十分に技術力は向上しています。」
	部長X	X19	「(タイ人メンバーjに向かって) 本当に、このタイC社は、タイだけで危機を乗り越えられたと思いますか？ その間に、本社の力はどんな形で支えになっていたと思いますか？」
	課長Y	Y20	「皆さん、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おいて、共に価値を見出すことができる表現を見つけてみませんか？」
	コンサルタントN (筆者)	N21	「終了時間も近づいていますが、『今日はこちらまでにしたい』と思っている方はいらっしゃるでしょうか？」
	コンサルタントN (筆者)	N22	「今日はこちらまでにしたいという方が多くいらっしゃる中、無理をすることは避けたいと思います。ここで、初日の対話は一旦終了してもよろしいですか？」
2014年12月 合宿2日目	タイ人チーム メンバーj	j23	「私は、昨日議論していたポイントにもう一回話を戻したいんです。」
	タイ人チーム メンバーj	j24	「昨日、課長Yが、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おこうと言いましたが、私は、タイC社に入社して以来、ずっと会社の中で勝ち負けを競うような会話を続けてきたような気がするんです。」
	本社常務k (海外事業本部長)	k25	「正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いんだよねあ。」
	本社社長f	f26	「え？」
	日本人駐在員n	n27	「技術力の裏付けは厳しさだと我々は言ってきたけど、厳しさと、勝ち負けを競うことって、よく考えたら別のことですよ。我々が、厳しさと一緒くたにして、勝ち負けを競うような会話をこのタイ現地法人にも持ち込んでしまっているのかも知れないなあ。」
	タイ人チーム メンバーh	h28	「タイ側はタイ側で、やさしい上司って、難しい課題には蓋をして日々おだやかに過ごさせてくれる上司だと思ってしまっているところがあるかも知れない。」
	タイ人チーム メンバーm	m29	「組織の中で、やさしさと、厳しさって、両立しないのかなあ。どっちかが正しくて、どっちかが間違っているとは思えないんだけどなあ。」

(※対話合宿の後：2017年3～4月)			
2017年3月	タイ法人新社長o	o30	「いやあ、プレッシャー大きいですよ。創業家以外で初のタイ現地法人トップやし、同時に本社の役員にも上げてもらいましたし。私は、『やさしさも、厳しさもC社の素晴らしさ。両立させてタイと日本と世界に貢献しよう』というビジョンに仕えているということであって、別に本社だけに仕えている訳ではないし、タイ現地法人だけに仕えている訳でもないんですよ。ビジョンに向かって行くんや、俺はそこに仕えとるんや、ということが一番大切にしたいと思ってますわ。」
	課長Y	Y31	「技術力を換金して生きてきた会社ですから、時間をかけた仕事はそれがどれだけ技術力につながり、どれだけ利益として戻ってくるのか、そこしか見てなかったところがあると思うんです。今回の変革プロジェクトのような、直接は技術力や利益につながらないような活動が、曲がりなりに社内でも受け入れられつつあることは、C社全体が組織として成熟してきているってことじゃないでしょうか。」
	タイ人チームメンバーm	m32	「本社の人たち、他のグローバル拠点の人たちと話す機会があると、どれだけそれぞれが見ている世界が違うのかがよく分かるんです。自分たちの要求ばかりするのもどうなんだろう、と思えるきっかけになるんです。これからも、私たちの世代がうまく橋渡しをして、今育ってきている若いタイ人リーダーたちの視野を広げてあげたいなと思っていますところですよ。」
2017年4月	本社社長f	f33	「『本社の言うことは絶対』という言葉は、私は個人的には一度も使ったことはありません。ただ、タイ人リーダーたちと直接対話をしてみて、その言葉は使っていないなくても、我々がそう思っていることが端々から出てしまっているのだろうなと気付いたんです。タイ現地法人との信頼関係を高めるために、まずは我々が自分たちの態度がどんなタイ側にメッセージを送っていることになるのか、ちゃんと自覚することから始めて行きます。我々の上から目線は一足飛びには変わらないんでしょうが、少しずつ、時間をかけて本社側の変革に取り組んでいこうと今は思っています。」

(出所)筆者作成

4-4-1 データから見た組織ディスコースの解釈

ここからは、データ番号の順番に沿って、筆者の解釈と考察を加えていこう。

- 2008年10月のタイ現地法人意識調査の本社報告会で得られた経営陣コメントは、「当面タイは安泰だ」、「変革プロジェクトも、なんとかなるやろ」、「経営現地化に向けた変革も、何となく目処が付きそうじゃない？」など、先行きを楽観視する発言が目立った。「製造業は経営現地化が鍵」という当時のマクロディスコースを意識しながらも、問題意識や危機意識に欠ける様子が推測される。
- 本社専務gの「まあ、そこが良好ではなくても会社としてうまく回ってるんだから、タイ人従業員は、経営との信頼関係をそんなに強く求めていないのかも知れないなあ」というコメントからは、「うまく回す」という短期的経営視点を重視し、「信頼関係」などの長期的組織課題を軽視する組織文化が垣間見える。
- 2008年12月の、タイ現地法人におけるタイ現法リーダーチームへの調査結果報告会で、筆者（コンサルタント）は「この現状を踏まえて、皆さんはこのタイ法人におい

てどんな未来を創って行きたいですか？」と未来志向の問いを投げかけた。それに対し、チームメンバーは未来志向を発揮することなく、「本社の人たちは、自由記述で書かれているコメントをどれぐらい気にしているだろうか?」、「この調査結果を見て、本社は、タイ法人全体の処遇を何か変えようとしてくれるだろうか?」と発言したことから、「<本社-現地法人>という支配構造に基づく、本社への依存心」がうかがわれる。

- 2008年10~12月時点では、政治的センスメイキング・アプローチが示唆する通り、タイ現地法人内のニーズが覆い隠される権力プロセスが本社・現地法人間に存在している（Clark and Geppert, 2011; Whittle et al., 2016）と解釈され得るが、当時タイ現地法人の業績は、タイ自動車産業の好調さに支えられ、権力プロセスの経営パフォーマンスへの悪影響は見て取れない状況であった。
- 2009年から2010年頃には、タイ現法リーダーチームのメンバーから「これまでもタイのことはタイで決めて何とかやってきたので、特に本社に対して求めることはない」、「タイのことはタイに任せてほしい、というのが要望と言われれば要望かも知れない」といった声が頻繁に挙がっており、メンバーたちの「本社とタイ法人の関係性を、どう変革していききたいか」についての問題意識が非常に低かったことがうかがわれる。
- さらには、2012年頃になると、「事業が緊急事態で余裕がない中で、変革プロジェクトなんて適当にやり過ぎしておけばよい」、「タイのことはタイで決めるし、そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたのだから、何も変えなくてもよいのではないか」といったコメントが多くなる。問題意識の欠如という前段階から、本社の力に頼ることなくリーマンショック不況による生産調整や、タイ大洪水によるサプライチェーン寸断などの大きな危機を乗り越えてきたという自負と、その自負をベースにした「本社意向をうまくやり過ぎず態度」に変容しつつあることがうかがわれる。政治的センスメイキング・アプローチの先行研究が示すように、タイ現地法人側が、変革プロジェクト自体を本社主導の戦略だと意味付け、不服としながらも、本社に表立って抵抗することなく、行動を起こさないという選択をしていた（意味付けの覆い隠しとその後の戦略的無作為：Whittle et al., 2016）と解釈することができる。
- 2013年頃からは、本社では、「タイ現地法人発のビジョン策定なんて元々無理なことであった。この数年間は時間の無駄遣い以外何物でもない」といった変革プロジェクトへの批判が公然と語られ始めた。それに対して、タイ駐在経験を持つ役員（本社常務kなど）、変革担当者チーム（部長X、課長Y、筆者の3人）は、このときの状況の真因が本社の問題意識不足にあるのではないかという意味付けをしていた。特に本社常務kは「タイ現地法人は、一丸となって生産調整やサプライチェーン復旧を成し遂げる組織能力を持っており、ビジョン策定を行う力も必ずあるに違いない。それを先延ばしにし続けていることには、本社とのコミュニケーションの部分に本質的課題があって、それを暗に本社側に突きつけているのではないかと、会議の場で発言をした。

- 2013～2014年時点では、本社にはその支配的ディスコースがあり、タイ現地法人にはその支配的ディスコースがあり、それらが相互に影響を受け合うことなく併存している様子がうかがえる。組織の中での「相互言説性」（一つのディスコースが、人々に浸透しつつ社会的な情報・行為のやり取りを通じて異なるディスコースと連鎖・連動し、より広い理解や意味を呼び起こし発展していく性質）が有効に発揮されていない状況であったと推測される。
- 2014年8月意識調査の過去最低の調査結果を受け、そこから何らかの対話が本社とタイ現地法人の間で必要であるという認識が生まれる2014年10月ごろまでの一連のプロセスからは、「変革プロジェクトを続けるにしてもやめるにしても、何らかのコミュニケーションの場を設けて状況を打開したい」という本社とタイ現地法人側双方の意図が感じられる。
- 2014年12月対話合宿の初日、課長Yと筆者が、「素晴らしい組織とは、どのような組織か」についてのタイ人従業員と日本人駐在員の認識の違いを取り上げた。この選択から、課長Yと筆者が「ディスコース重視の組織変革」実践者としての第5前提『もう一つのディスコース』が存在し、それを浮かび上がらせることは可能である」を持っていることが推測される。
- それに対し、まず本社社長fが「従業員にやさしい組織がいい、という感覚が私にはよくわからないんだよね」と発言した。本社側の支配的ディスコースを守りたいという意図、タイ現地法人側のもう一つのディスコースを受け入れ難いと感じている様子がうかがわれる。
- タイ人チームメンバーmは、「厳しく目標達成を目指す組織が、本当に素晴らしい組織なんですか？ それしか認められない組織なんですか？」と返した。もう一つのディスコースを表出化させたい、という意図がある発言だと推察される。
- ここから、本社社長fが「うちの会社は、技術力で食べてきた会社だからねえ。技術力は、厳しさの中に生まれてくるものだから」と発言し、タイ人チームメンバーjが「でも、我々はタイのことはタイで決めてやってきたし、そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたんです。従業員にやさしい組織がいいという感覚でやってきた私たちが、それでも十分に技術力は向上しています」とさらに見解を述べた。双方が信じるディスコースを守るような発言が続き、相互言説性が発生する前段階なのか、このまますれ違いが続くのか、過渡期的な状況であった。
- ここで、プロジェクトのスポンサーである部長Xが、直前の発言者であるタイ人チームメンバーjに向けて、「本当に、このタイC社は、タイだけで危機を乗り越えられたと思いますか？ その間に、本社の力はどんな形で支えになっていたと思いますか？」と発言した。ディスコースは複数の組織レイヤーに存在しそれらをつなげることは可能である、という「ディスコース重視の組織変革」実践者の第2前提とも符合する発言であった。

- さらに、課長 Y が「皆さん、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おいて、共に価値を見出すことができる言葉を見つけてみませんか？ それで、今回の合宿で私たちが創り出したいビジョンにつながる言葉になるかも知れません」と、相互言説性の構築に向けてさらに踏み込んだ発言をした。
- 筆者はまず「ここでその日の議論をいったん終わりにしたいか」を参加者に確認し（N21）、終わりにしたいという意見が多いことを確認し、初日を終える流れを作っている。筆者が、参加者全員がここまでの議論を十分受け止めている様子であると考え、それぞれがこの対話のプロセスを反芻して明日に向かっていく時間を作ることが有効だと判断したことが推察される。
- 合宿 2 日目の冒頭、タイ人チームメンバー j が「昨日議論していたポイントにもう一回話を戻したい」と発言し、前日の議論ポイントについて未完了感があることが推察される。そして、「私は、タイ C 社に入社して以来、ずっと会社の中で勝ち負けを競うような会話を続けてきたような気がする」と語った。自分自身が抱える「もう一つのディスコース」を、この場に出して議論のベースにしたいという意図が感じられる。
- それを拾う形で、本社常務 k が「正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いなあ」と発言し、即座に本社社長 f が「え？」と強いトーンで介入した。本社常務 k は、もう一つのディスコースを本社の現状と結びつけた。本社社長 f には、その発言自体に驚き、かつ、本社常務 k がそのような発言をしたという行動にも驚いた様子がかがわれた。ただし、本社社長 f はそれ以上の発言をすることはなく、難しい顔をしていた。
- そこに、日本人駐在員 n が「日本人駐在員が、勝ち負けを競うような会話をこのタイ現地法人にも持ち込んでしまっているのかも知れないなあ」と受け止める発言をした。それに呼応するように、タイ人チームメンバー h が「タイ側はタイ側で、やさしい上司って、難しい課題には蓋をして日々おだやかに過ごさせてくれる上司だと思ってしまうところがあるかも知れない」と発言した。2 人が、自分たちの現状と真摯に向き合おうとし始めていることが推察される。
- ディスコース重視の組織変革の第 2 前提「組織変革に影響を与えるディスコースは複数の組織レイヤーに存在し、ディスコース同士がつながりを持っている」と関連させて考察するならば、本社常務 k が、異なるディスコースを理性的につなげていく触媒になる発言をし、それに対して日本人駐在員 n とタイ人チームメンバー h の語りが相互言説性を帯びたものになっていると解釈され得る。
- さらにタイ人チームメンバー m が、「組織の中で、やさしさと、厳しさって、両立しないのかなあ。どっちかが正しくて、どっちかが間違っているとは思えないんだけどなあ」と続けた。問いを発することで、未来の形を探究したいという願望が芽生えていることが推察される。
- このケースの j23 から m29 への一連の流れは、前日（合宿初日）に紡がれた連鎖的プ

ロセスを経て、相互言説性の高まりが明確に出現する瞬間が訪れていると考えられる。したがって、「相互言説性に基づく連鎖的プロセスにより、組織内ディスコースの有効性が熟成し高まる」というディスコース重視の組織変革の第6前提を支持しているデータだと解釈され得る。

- その後の2017年3～4月の4名へのインタビューのデータからは、合宿で出現した相互言説性が、組織の中でさらに発展し、組織内ディスコースの有効性が熟成し続けていることがうかがわれる。「プレッシャー大きいですよ」(o30)、「技術力を換金して生きてきた会社ですから、時間をかけた仕事はそれがどれだけ技術力につながり、どれだけ利益として戻ってくるのか、そこしか見てなかったところがある」(Y31)、「タイ人リーダーたちと直接対話をしてみて、その言葉は使っていないなくても、我々がそう思っていることが端々から出てしまっているのだろうと気付いた」(f33)といった現状の課題に真摯に向かい合う言葉が多く語られている。そこから、「ビジョンに向かって行くんや、俺はそこに仕えとるんや」(o30)、「C社全体が組織として成熟してきている」(Y31)、「私たちの世代がうまく橋渡しをして、今育ってきている若いタイ人リーダーたちの視野を広げてあげたい」(m32)、「少しずつ、時間をかけて本社側の変革に取り組んでいこうと今は思っています」(f33)といった未来志向性を含む言葉が紡がれている。

4-4-2 「本社支配ディスコース」と「分権化ディスコース」、「競争ディスコース」と「家族ディスコース」

第三事例(C社)は、「本社支配ディスコース」と「分権化ディスコース」、「競争ディスコース」と「家族ディスコース」といった、経営組織において両立が困難であり二者択一になりやすい複数組織レイヤーにおける語りのパターンが繰り返された点にも、大きな特徴があった。そのはざまに現れた約6年間の膠着状態を、変革に関わる当事者たちが、日本本社とタイ現地法人という二拠点を経営しながら、対話を紡ぎつつ弁証法的プロセスを経て乗り越えていく実践の組織的結合であった。

本社には本社の中で、現地法人には現地法人の中、それぞれの、その時々での支配的な語りのパターンが存在した。2009年から2013年頃には、タイ現法リーダーチーム側から「これまでもタイのことはタイで決めて何とかやってきたので、特に本社に対して求めることはない」、「タイのことはタイに任せてほしい、というのが要望と言われれば要望かも知れない」といった声が頻繁に挙がっており、タイ現地法人側の「分権化ディスコース」の表出化であるという解釈が可能である。その時期とほぼ重なる2010年から2013年頃には、本社側では「タイ現地法人発のビジョン策定なんて元々無理なことであった。この数年間は時間の無駄遣い以外何物でもない」といった発言が見られるなど、タイ現地法人への権限移譲を疑問視する「本社支配ディスコース」が根強く存在した。

2014年12月に実現したタイにおける大規模対話合宿の最中には、本社社長fの「従業

員にやさしい組織がいい、という感覚が私にはよくわからないんだよね」、「うちの会社は、技術力で食べてきた会社だからねえ。技術力は、厳しさの中に生まれてくるもの」という発言に対し、タイ人チームメンバーmが「厳しく目標達成を目指す組織が、本当に素晴らしい組織なんですか？ それしか認められない組織なんですか？」、タイ人チームメンバーjが「従業員にやさしい組織がいいという感覚でやってきた私たちですが、それでも十分に技術力は向上しています」という言葉で応じている。ここだけに限って見れば、日本本社側の「(厳しい) 競争ディスコース」と、タイ現地法人側の「(やさしい) 家族ディスコース」が対立している構図が浮かび上がる。一方で興味深いのは、アクションリサーチ期間を通じて、日本本社でも経営者側が「同じ組織に属する我々は、家族のような運命共同体」とった発信を従業員側に行うこともたびたびあった、という点である。これは、日本本社側にも、「成果を出したものが偉い」という価値観だけでなく、長期的に温かく支え合う関係性を重視する組織アイデンティティについても、一定の理解とノスタルジイ的共感があった可能性を示しているのではなかろうか。もしそうだとすれば、日本本社側が「家族ディスコース」を理解する心理的な素地があったことが、対話合宿の場に相互言説性が発生する呼び水になっていた可能性がある。

そのような状況の中で、変革担当者チーム（部長X、課長Y、筆者）は、役割を柔軟に組み替えながら、「製造業は経営現地化が鍵」という当時のマクロディスコースなども利用しつつ、日本本社側とタイ現法変革チーム側のコミュニケーションをつなく媒介者の役割を担った。日本本社側とタイ現地法人側のそれぞれのディスコースの流れを読み取りつつ、ミーティングなどでの日常的会話機会や、意図的な大規模対話の機会を組み合わせながら、隠されたディスコース、隠されたニーズの表出化に努め、固定観念への問いがメンバーから自然発生的に紡がれるプロセスを支え続けた。そのプロセスの帰結として、日本本社側とタイ現法リーダーチーム側の双方が、相互に支え合い、相互に依存している部分に気づき、それを認めることによって、「(やさしさも、厳しさもC社の素晴らしさ。両立させてタイと日本と世界に貢献しよう)」という、二者択一を乗り越えることを目指す宣言文に代表されるような) 双方にとって共有する価値のあるビジョンが創発されたプロセスであったとも解釈できよう。

この第三事例も、「本社支配ディスコース」と「分権化ディスコース」、「競争ディスコース」と「家族ディスコース」など、「組織変革に影響を与えるディスコースは複数の組織レイヤーに存在し」(グラントとマーシャクの前提 DOC[2])、相互に影響し合いながら、弁証法的なプロセスを経て、変革に関わる当事者たちの間の相互言説性の出現につながった事例であると言える。ただし、そこに辿り着くまでのプロセスは、日本本社とタイ現地法人それぞれが強く信奉する組織ディスコースが異なり、「どちらが正しくて、どちらが間違っている」という二者択一のための綱引きになってしまいやすい構図が存在した。その中で、日本本社側の「成果を出したものが偉い」というディスコースが、「経営指標としては成果を出し続けているタイ現地法人への不介入政策」という流れにつながっていったとい

う側面も指摘しておきたい。それからさらに時間が流れ、日本本社・タイ現地法人が持つ「権力」がますます拮抗し、本社・タイ現地法人の双方にとって長期的な無作為状態が生まれるという準均衡状態が出現したのである。変革に関わる当事者たちが、対話を紡ぎつつその状況を乗り越えるためのタイムスパンとして「約6年間という膨大な時間」が必要となるほど、膠着した状況が生まれやすい変革プロセスであったと言えるであろう。

4-5 考察とインプリケーション

ここからは、グラントとマーシャクの「ディスコース重視の組織変革の7前提」(Grant and Marshak, 2011)と「日本的組織の文化的規範4項目」とのつながりに着目しながら、改めて第三事例(C社)の変革プロセスを考察したい。第3章第5節と同じく、重要な分析対象である「権力プロセス」、「もうひとつのディスコースの出現可能性」、「相互言説性」に着目しながら検証を行い、本研究の2つのリサーチ・クエスチョン(RQ1, 2)、2つの実践的クエスチョン(PQ1, 2)についてどのようなインプリケーションを見出すことができるかを探究していくこととする。

4-5-1 「命題1・2・3」へのインプリケーション

表4-5は、本事例データと「ディスコース重視の組織変革の7前提」(Grant and Marshak, 2011)と「日本的組織の文化的規範4項目」のフィットを確認する形で一覧表にしたものである。ここからは、方法論として仮説継承型事例研究法を採用することにより、第3章で示された3つの命題を、本章(第三事例)における発見を加味しつつ柔軟に修正、変更、追記していくこととしよう。

表4-5 : データ分析の結果 (第三事例)

時期	提供者	番号	テキスト	日本組織文化	ディスコース重視組織変革
2008年10月	本社長f	f1	「これなら、当面タイは安泰だ。」	JOC2	特になし
		f2	「変革プロジェクトも、なんとかなるやろ。」	JOC2	特になし
	本社専務g	g3	「これだけタイ従業員の意識が成熟してきているのであれば、変革プロジェクトもそんな難しいことでないんじゃないのかなあ。」	JOC2	特になし
		g4	「経営現地化に向けた変革も、何となく目処が付きそうじゃない？」	JOC2	特になし
		g5	「まあ、そこが良好ではなくても会社としてうまく回ってるんだから、タイ従業員は、経営との信頼関係をそんなに強く求めていないのかも知れないなあ。」	JOC2	DOC4
2008年12月	コンサルタントN (筆者)	N6	「この現状を踏まえて、皆さんはこのタイ法人においてどんな未来を創って行きたいですか？」	JOC4	DOC5
	タイ人チームメンバーh	h7	「本社の人たちは、自由記述で書かれているコメントをどれぐらい気にしているだろうか？」	JOC3	特になし
		h8	「この調査結果を見て、本社は、タイ法人全体の処遇を何か変えようとしてくれるだろうか？」	JOC3	特になし
2009年9月	タイ人チームメンバーi	i9	「これまでもタイのことはタイで決めて何とかやってきたので、特に本社に対して求めることはない。」	特になし	(戦略的無作為)
2010年11月		i10	「あえて言えば、タイのことはタイに任せてほしい、というのが要望と言われれば要望かも知れない。」	特になし	(戦略的無作為)
2012年3月	タイ人チームメンバーj	j11	「事業が緊急事態で余裕がない中で、変革プロジェクトなんて適当にやり過ぎしておけばよい。」	JOC3	(戦略的無作為)
		j12	「タイのことはタイで決めるし、そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたのだから、何も変えなくてもよいのではないか。」	特になし	(戦略的無作為)
2013年11月	本社専務g	g13	「タイ現地法人発のビジョン策定なんて元々無理なことであった、この数年間は時間の無駄遣い以外何物でもない。」	JOC3	DOC4
2014年10月	本社常務k (海外事業本部長)	k14	「タイ現地法人は、一丸となって生産調整やサプライチェーン復旧を成し遂げる組織能力を持っており、ビジョン策定を行う力も必ずあるに違いない。それを先延ばしにし続けていることには、本社とのコミュニケーションの部分に本質的課題があって、それを暗に本社側に突きつけているのではないか。」	JOC4	DOC2, 5

2014年12月 合宿初日	本社長f	f15	「従業員にやさしい組織がいい、という感覚が私にはよくわからないんだよね。」	JOC3	DOC4
	タイ人チーム メンバーm	k16	「厳しく目標達成を目指す組織が、本当に素晴らしい組織なんですか？ それしか認められない組織なんですか？」	特になし	DOC1
	本社長f	f17	「うちの会社は、技術力で食べてきた会社だからねえ。技術力は、厳しさの中に生まれてくるものだから。」	JOC3	DOC4
	タイ人チーム メンバーj	j18	「でも、我々はタイのことはタイで決めてやってきたし、そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたんです。従業員にやさしい組織がいいという感覚でやってきた私たちですが、それでも十分に技術力は向上しています。」	特になし	DOC1
	部長X	X19	「(タイ人メンバーjに向かって) 本当に、このタイC社は、タイだけで危機を乗り越えられたと思いますか？ その間に、本社の力はどんな形で支えになっていたと思いますか？」	特になし	DOC2
	課長Y	Y20	「皆さん、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おいて、共に価値を見出すことができる表現を見つけてみませんか？」	特になし	DOC2
	コンサルタントN (筆者)	N21	「終了時間も近づいていますが、『今日はここまでにしたい』と思っている方はいらっしゃいますか？」	特になし	特になし
	コンサルタントN (筆者)	N22	「今日はここまでにしたいという方が多くいらっしゃる中、無理をすることは避けたいと思います。ここで、初日の対話は一旦終了してもよろしいですか？」	特になし	特になし
2014年12月 合宿2日目	タイ人チーム メンバーj	j23	「私は、昨日議論していたポイントにもう一回話を戻したいんです。」	特になし	DOC1
	タイ人チーム メンバーj	j24	「昨日、課長Yが、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おこうと言いましたが、私は、タイC社に入社して以来、ずっと会社の中で勝ち負けを競うような会話を続けてきたような気がするんです。」	特になし	DOC2
	本社常務k(海外 事業本部長)	k25	「正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いんだよねあ。」	特になし	DOC2, 5
	本社長f	f26	「え？」	特になし	DOC2, 5
	日本人駐在員n	n27	「技術力の裏付けは厳しさだと我々は言ってきたけど、厳しさと、勝ち負けを競うことって、よく考えたら別のことですよ。我々が、厳しさと一緒にたにして、勝ち負けを競うような会話をこのタイ現地法人にも持ち込んでしまっているのかも知れないなあ。」	特になし	DOC2, 5
	タイ人チーム メンバーh	h28	「タイ側はタイ側で、やさしい上司って、難しい課題には蓋をして日々おだやかに過ごさせてくれる上司だと思っているところがあるかも知れない。」	特になし	DOC2, 5
	タイ人チーム メンバーm	m29	「組織の中で、やさしさと、厳しさって、両立しないのかなあ。どっちかが正しくて、どっちかが間違っているとは思えないんだけどなあ。」	JOC4	DOC2, 5

2017年3月	タイ法人新社 長o	o30	「いやあ、プレッシャー大きいですよ。創業家以外で初のタイ現地法人トップやし、同時に本社の役員にも上げてもらいましたし。私は、『やさしさも、厳しさもC社の素晴らしさ。両立させてタイと日本と世界に貢献しよう』というビジョンに仕えているということであって、別に本社だけに仕えている訳ではないし、タイ現地法人だけに仕えている訳でもないんですよ。ビジョンに向かって行くんや、俺はそこに仕えとるんや、ということが一番大切にしたいと思ってますわ。」	JOC4	DOC6, 7
	課長Y	Y31	「技術力を換金して生きてきた会社ですから、時間をかけた仕事はそれがどれだけ技術力につながり、どれだけ利益として戻ってくるのか、そこしか見てなかったところがあると思うんです。今回の変革プロジェクトのような、直接は技術力や利益につながらないような活動が、曲がりなりに社内でも受け入れられつつあることは、C社全体が組織として成熟してきているってことじゃないでしょうか。」	JOC4	DOC6, 7
	タイ人チーム メンバーm	m32	「本社の人たち、他のグローバル拠点の人たちと話す機会があると、どれだけそれぞれが見ている世界が違うのかがよく分かるんです。自分たちの要求ばかりするのどうなんだろう、と思えるきっかけになるんです。これからも、私たちの世代がうまく橋渡しをして、今育ってきている若いタイ人リーダーたちの視野を広げてあげたいなと思っていますところですよ。」	JOC4	DOC6, 7
2017年4月	本社長f	f33	「『本社の言うことは絶対』という言葉は、私は個人的には一度も使ったことはありません。ただ、タイ人リーダーたちと直接対話をしてみて、その言葉は使っていないくても、我々がそう思っていることが端々から出てしまっているのだろうなと気付いたんです。タイ現地法人との信頼関係を高めるために、まずは我々が自分たちの態度がどんなタイ側にメッセージを送っていることになるのか、ちゃんと自覚することから始めて行きます。我々の上から目線は一足飛びには変わらないんですが、少しずつ、時間をかけて本社側の変革に取り組んでいこうと今は思っています。」	JOC4	DOC6, 7

(出所)筆者作成

[第一・第二事例の類似点①：スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつ視点）の重要性が接合された時、変革が一つの転換点を迎えている。]

[類似点①の発展型（①'）：スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつ視点）の重要性が接合された時、変革が進展を見せる。ただし、第三事例では関係者がグローバルに分散しているため、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）に加えて、現地法人側当事者の中で JOC4 と DOC2 の重要性が接合されることが変革推進に必要な条件として加わる。]

第三事例（C社）の特徴の一つは、10年間にも渡る長期間のアクションリサーチであり、

かつ日本とタイを股にかけた活動であるため、関係者たちの語りにもすれ違いや迷いが多く生じて変革がなかなか前進しない展開になっていることである。始まった当初（2008年10月時点）、本社側の語りが非常に楽観的で、従業員意識調査の結果についても課題の側面を直視しない行動は、日本的組織の「JOC[2]：組織の公の場で、恥をかくこと、自分の評価が下がるような話をするには、避けるべきである」という規範の影響も大きかったと考えられる。筆者（コンサルタント）は、N6のような未来志向の問いをタイのチームに投げかけるが、そこにレスポンスは帰って来ない。当時のタイ現法リーダーチームは、「JOC[3]：何が正しいのかを決めるのは、場において権威を持つ者である。その権威主義的プレッシャーの中で、組織メンバーは、自分自身の判断を隠したり制限したりするべきである」という日本的組織規範を受け入れ、本社の意向を探り、その意向を正しく意味付けようとすることに注力している様子であった。

2009年から2012年は一つの過渡期で、タイ現地法人側はリーマンショック対応やタイ大洪水を本社の力を借りずに乗り切ったという意味付けが芽生え、本社の権威主義的プレッシャーを適度に受け流すという戦略的無作為の状態に移行していった。本社はそれに対して苛立ちを隠せず、変革プロジェクトに対する批判も強まった。本社の「時間の無駄使い」（g13）と意味付け、タイ現地法人側が「適当にやり過ぎしておけばよい」（j11）と意味付けていた2013年前後は、変革プロジェクト存続の大きな危機であった。そのとき、本社常務k（創業家メンバー）が本社経営会議で以下の発言を試みている。

（本社常務kによる「k14」：2014年10月）

タイ現地法人は、一丸となって生産調整やサプライチェーン復旧を成し遂げる組織能力を持っており、ビジョン策定を行う力も必ずあるに違いない。それを先延ばしにし続けていることには、本社とのコミュニケーションの部分に本質的課題があって、それを暗に本社側に突きつけているのではないか。

本社常務kは、海外事業本部長としてタイ現地法人に対して大きな責任を追う立場にあり、タイ現地法人の社長を2011年12月まで務めた人物である。その後もタイに年間5～6回程度の長期出張を繰り返し、タイ現法リーダーたちの思いや、タイのビジネス環境を熟知している。2008年タイ法人社長当時に、本社社長fと掛け合って変革プロジェクトを立ち上げた張本人であり、変革プロジェクトのスポンサーである部長Xをさらに支える存在である。言わば、「スポンサーのスポンサー」である。創業家メンバーである彼が、上記（k14）のようにタイ現地法人が長期的に組織として成熟しつつあること、それによって本社の言いなりには簡単にはならない存在になっていることを訴えたことが、本社側が、タイ現法リーダーチームが求める直接対話に応じることに大きな影響を及ぼしたと思われる。本社常務kの発言は、「JOC[4]：組織や人間の成長は、段階を踏みながら長い時間をかけて実現する。したがって、組織や人の成長に関しては、長期的な視点が重視されるべきである」と「DOC[2]：組織変革に影響を与えるディスコースは複数の組織レイヤーに存

在し、ディスコース同士がつながりを持っている」の重要性を接合しようとしており、それが局面を動かし、直接対話が実現することとなった。

本社側とタイ現地法人側の対話合宿（2014年12月）が実現し、初日の対話は、本社社長 f は「JOC[3]：何が正しいのかを決めるのは、場において権威を持つ者である。その権威主義的プレッシャーの中で、組織メンバーは、自分自身の判断を隠したり制限したりするべきである」という日本的組織規範を守ろうとし（f15、f17）、タイ現法リーダーチームのメンバーは本社の支配的ディスコースに対して自分たちの「もう一つのディスコース」を主張する展開（k16、j18）になった。スポンサーである部長 X、内部チェンジ・エージェントである課長 Y が、本社とタイ現地法人という異なる組織レイヤーに存在するディスコースをつなげることは可能である、という前提の実践者として会話を試み（X19、Y20）、合宿2日目冒頭の以下の連鎖する対話につながっていく。

（本社常務 k による「k25」：合宿2日目）

正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いんだよなあ。

（本社社長 f による「f26」：合宿2日目）

え？

（日本人駐在員 n による「n27」：合宿2日目）

技術力の裏付けは厳しさだと我々は言ってきたけど、厳しさも、勝ち負けを競うことって、よく考えたら別のことですよ。我々が、厳しさと一緒にくたにして、勝ち負けを競うような会話をこのタイ現地法人にも持ち込んでしまっているのかも知れないなあ。

（タイ人チームメンバー h による「h28」：合宿2日目）

タイ側はタイ側で、やさしい上司って、難しい課題には蓋をして日々おだやかに過ごさせてくれる上司だと思ってしまっているところがあるかも知れない。

（タイ人チームメンバー m による「m29」：合宿2日目）

組織の中で、やさしさと、厳しさって、両立しないのかなあ。どっちかが正しくて、どっちかが間違っているとは思えないんだけどなあ。

この一連のやり取りから、相互言説性（一つのディスコースが、社会的な情報・行為のやり取りを通じて異なるディスコースと連鎖・連動し、より広い理解や意味を呼び起こしながら、時間の経過とともに発展していくプロセス）が対話の中から紡がれている様子が見えてくる。5人の異なる発言者たちが、自らが従来から引きずるディスコースに固執することなく、対話の中で、他者の語りと自分の語りを接合した意味付けを見つけようとしている、と換言してもよいであろう。

第三事例では、関係者がグローバルに分散しているため、スポンサー的存在が日本で

JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなく視点）の接合を試みたことは変革の呼び水の一つではあったが、そこから先が更に重要であった。直接対話によるビジョン策定と、ビジョンに基づくその後の活動を通じて、タイ現地法人側のキーパーソンの「h28」や「m29」といった発言の中に見られる異なるディスコースに対する柔軟性（「DOC2」の前提）と、「JOC4」という日本の文化規範のタイ現地法人内における納得感（m32：タイ人チームメンバーm）との接合が、変革推進のために重要であったと考えられる。これらのデータと解釈を総合し、第3章で導かれた命題1（あくまで暫定的なものであり、今後精査される必要がある仮置き命題）と、その発展命題1'を以下に示そう。

<命題1> 日本の組織においては、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなく視点）の重要性が接合された時、変革が一つの転換点を迎える。

<命題1'> グローバルに展開する日本の組織においては、関係者がグローバルに分散しているため、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）に加えて、現地法人側当事者の中で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなく視点）の重要性が接合されることが変革推進に必要な条件として加わる。

[第一・第二事例の類似点②：スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなく視点）の重要性が接合された後、鍵を握る人々が会する場の対話で、それぞれのニーズを表出化させ相互言説性が高まっている。]

[→第三事例でも類似点②が当てはまっている。]

第三事例の中のスポンサー的存在として重要な役割を果たしたのは、本社常務 k（海外事業本部長としてタイ現地法人を所轄し、2011年12月まではタイ現地法人社長を務めていた）であった。彼の発言は、本社でも一度「JOC4」と「DOC2」の重要性を接合し対話合宿実現への流れを作り（k14）、対話合宿中も2日目に発言し大きく局面を動かしている（k25）。特に合宿2日目の発話は重要であり、以下もう一度振り返っておこう。

（本社常務 k による「k25」：合宿2日目）

正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いんだよなあ。

（本社社長 f による「f26」：合宿2日目）

え？

(日本人駐在員 n による「n27」: 合宿 2 日目)

技術力の裏付けは厳しさだと我々は言ってきたけど、厳しさと、勝ち負けを競うことって、よく考えたら別のことですよ。我々が、厳しさと一緒くたにして、勝ち負けを競うような会話をこのタイ現地法人にも持ち込んでしまっているのかも知れないなあ。

(タイ人チームメンバー h による「h28」: 合宿 2 日目)

タイ側はタイ側で、やさしい上司って、難しい課題には蓋をして日々おだやかに過ごさせてくれる上司だと思ってしまっているところがあるかも知れない。

(タイ人チームメンバー m による「m29」: 合宿 2 日目)

組織の中で、やさしさと、厳しさって、両立しないのかなあ。どっちかが正しくて、どっちかが間違っているとは思えないんだけどなあ。

第一・第二事例の類似点②は、スポンサー的存在の内面で JOC4 (人と組織の長期的成長視点) と DOC2 (複数ディスコースを尊重しつつ視点) の重要性が接合された後、鍵を握る人々が会する場の対話で、それぞれのニーズを表出化させ相互言説性が高まっているというものであった。第三事例でも、日本での本社常務 k の発言 (k14) がその後の対話でのニーズを表出化したと解釈されるであろうし、さらには対話合宿 2 日目の常務 k 発言「正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いなあ」(k25) は、非常にストレートに「もう一つのディスコース」を認め、本社と自分自身の成長の機会としたいという表明であると解釈できよう。それが呼び水となって「n27」・「n28」と続く相互言説性、「m29」のニーズ表出化につながったと考えるのは、妥当な解釈である。つまり、類似点②は、第三事例においても確認できた傾向であると言える。

一点興味深いのは、対話合宿 2 日目の常務 k 発言 (k25) が、本社社長 f の「え？」(f26) という発言を即座に引き出している点である。本社社長 f が即座にそれを発していることは、常務 k の発言が本社社長 f にとって非常に大きなインパクトがあったことの証左であろう。そして、本社社長 f の 2017 年 4 月の以下の発言につながる。

(本社社長 f による「f33」: 2017 年 4 月)

「本社の言うことは絶対」という言葉は、私は個人的には一度も使ったことはありません。ただ、タイ人リーダーたちと直接対話をしてみて、その言葉は使っていないなくても、我々がそう思っていることが端々から出てしまっているのだろうなと気付いたんです。タイ現地法人との信頼関係を高めるために、まずは我々が自分たちの態度がどんなタイ側にメッセージを送っていることになるのか、ちゃんと自覚することから始めて行きます。我々の上から目線は一足飛びには変わらないんですが、少しずつ、時間をかけて本社側の変革に取り組んでいこうと今は思っています。

このデータは、第 3 章の水泳スクール (第一事例) で指摘した「組織全体の相互言説性

の成熟と、社長個人の内部での相互言説性の成熟が、相乗効果的に実現している」状態が、2017年4月時点でC社全体と本社社長fにも見られたことを示唆している。

これらのデータとその解釈より、第3章で提示した以下の命題2を修正する必要はないと考えられる。

<命題2（修正なし）> 鍵を握る人々が会する場の対話で、それぞれのニーズを表出化させることで、D0C6（相互言説性に基づく連鎖的プロセスの出現）、D0C7（変革に向かうディスコースの、相互言説性に基づく熟成）の前提に近づく。

[相違点①：「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態などに応じてケースバイケースとなる]

[→第三事例のC社も独自の組織ガバナンス形態を有しており、独自の「支配的ディスコース」の影響力の源泉が存在する。]

第三事例における権力プロセス（影響力や政治行動を通じて、人々の集団的な行為が実現する関係性）は、第一・第二事例と比較すると複雑性がもう一段高いように思われる。一つにはリサーチの期間が長いことと、もう一つは事例の観察が日本とタイにまたがっており関係者のしがらみや利害がより複雑に絡み合っていることが要因であろう。その中で、リサーチ開始直後の2008年当時の権力プロセスを象徴する語りをまとめたものが以下の通りである。

（本社社長fによる「f1」・「f2」：2008年10月）

これなら、当面タイは安泰だ。

変革プロジェクトも、なんとかなるやろ。

（本社専務gによる「g4」：2008年10月）

経営現地化に向けた変革も、何となく目処が付きそうじゃない？

（タイ人チームメンバーhによる「h7」・「h8」：2008年12月）

本社の人たちは、自由記述で書かれているコメントをどれぐらい気にしているだろうか？

この調査結果を見て、本社は、タイ法人全体の処遇を何か変えようとしてくれるだろうか？

まず、本社役員2名（社長f、専務g）の発言を見ると「なんとかなるやろ」、「何となく目処が付きそうじゃない？」といった言葉に代表されるように、タイ現地法人経営や変革プロジェクトを何となく楽観視する雰囲気支配していた。このことについて当時筆者が部長X、課長Yに質問したところ、2人の答えを要約すると「国内のことだけでも課題が

山積している中、自分たちにとって分かりにくい、遠い存在であるタイ現地法人のことは『うまくいっているに違いない』と自分たちに言い聞かせているような部分があるのではないか」ということであった。筆者も、おそらくそのような認識が本社側に蔓延しているであろう、と感じていた。

続いて、タイ現地法人のキーパーソンの一人であるタイ人チームメンバーhの発言を見ていくと「本社は」という言葉が何度も繰り返されており、本社側の意向や、調査結果の意味付けがどのようなものなのかを非常に気にしている様子が見えたと感じた。「本社の人たちは、自由記述で書かれているコメントをどれくらい気にしているだろうか？」という発言には、「気にして欲しいが、出過ぎているとは思われたくない」という、期待と不安が入り混じっている様子を感じることができる。また、「この調査結果を見て、本社は、タイ法人全体の処遇を何か変えようとしてくれるだろうか？」という語りからは、本社への期待とともに、本社に対する「依存感」とも言えるような感情がメンバーhの中に存在したと推察することができる。

これらを総合すると、リサーチ初期のC社において大きな影響力があったのは「本社の方針、本社の意向」であり、その影響力の源泉は第二事例と同じく「親会社・子会社の支配／被支配関係の原則」というディスコースであり、このディスコースをタイ現地法人側も基本的に受け入れる雰囲気が大勢を占めていたことがうかがえる。つまり、当時の「親会社・子会社の支配／被支配関係の原則」というディスコースは、権威主義的な組織文化の影響力を背景に、本社とタイ現地法人というそれぞれの組織的境界を越えてC社全体で支配的なものであった。

しかしながら、2009年から2014年にかけて、本社とタイ現地法人の関係性に徐々に変化が現れる。現地法人のプレゼンスが高まると、本社発の支配的ディスコースへの「不満」や「やり過ぎ」が生まれる。タイ現地法人は、その間、リーマンショック不況による生産調整や、タイ大洪水によるサプライチェーン寸断などの大きな危機を乗り越え、タイ現地法人側の組織能力に対する自負心が拡大していく。かつ、タイ現法リーダーチームは「本社の助けを得ることなく、自分たちで危機を乗り越えた」という感覚が強く存在することが以下の発言からもうかがえよう。

(タイ人チームメンバーiによる「i9」: 2009年9月)

これまでもタイのことはタイで決めて何とかやってきたので、特に本社に対して求めることはない。

(タイ人チームメンバーjによる「j12」: 2012年3月)

タイのことはタイで決めるし、そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたのだから、何も変えなくてもよいのではないか。

このようなタイ現地法人側の態度に対して、本社側は、タイ現地法人がなかなか自分たちの思う通りに反応しなくなってきたこと、変革プロジェクトが進展しないことに苛

立ちを隠せない様子で「この数年間は時間の無駄遣い」（2013年11月、本社専務g）という辛辣な言葉も飛び交い始めた。ただし、当時を振り返れば、タイ現地法人側の経営方針や変革プロジェクトへの態度に対して強権的に指導を行ったということは、少なくとも表向きにはなかった。このことについて当時筆者が部長X、課長Yに質問したところ、2人は「強権的に指導したいのは山々だが、2012年、2013年と連続してタイ現地法人が売上、利益などあらゆる面で過去最高の業績を更新しており、結果としてタイ現地法人のグループ内プレゼンスが高まり、成果を出している出先に対して介入しづらくなっている雰囲気がある」と答えた。

これらのデータから、リサーチ中期（2009～2014年）のC社では「親会社・子会社の支配／被支配関係の原則」という支配的ディスコースは変容してきており、タイ現地法人側には「タイのことはタイで決める」というディスコースが強く支配する雰囲気が広がり、本社側はそれを不服としながらも容認するという「静かな緊張関係」（2014年3月、課長Yの発言）が生じていたことが分かる。そして、当時タイ現地法人側の影響力が増した背景として、C社本社の「成果を出している存在には、口を出さない」という長年の組織文化が存在したことを指摘しておくべきであろう。

そこから対話合宿（2014年12月）を経て、リサーチ後期（2015～2018年）にはまた新たな権力プロセスが観察されている。2017年3月のタイ現地法人側のキーパーソンであるタイ法人新社長oとタイ人チームメンバーm、2017年4月の本社社長fのインタビューデータは、以下の通りであった。

（タイ法人新社長oによる「o30」：2017年3月）

いやあ、プレッシャー大きいですよ。創業家以外で初のタイ現地法人トップやし、同時に本社の役員にも上げてもらいましたし。私は、「やさしさも、厳しさもC社の素晴らしさ。両立させてタイと日本と世界に貢献しよう」というビジョンに仕えているということであって、別に本社だけに仕えている訳ではないし、タイ現地法人だけに仕えている訳でもないんですよ。ビジョンに向かって行くんや、俺はそこに仕えとるんや、ということが一番大切にしたいと思ってますわ。

（タイ人チームメンバーmによる「m32」：2017年3月）

本社の人たち、他のグローバル拠点の人たちと話す機会があると、どれだけそれぞれが見ている世界が違うのかがよく分かるんです。自分たちの要求ばかりするのもどうなんだろう、と思えるきっかけになるんです。これからも、私たちの世代がうまく橋渡しをして、今育ってきている若いタイ人リーダーたちの視野を広げてあげたいなと思っているところです。

（本社社長fによる「f33」：2017年4月）

「本社の言うことは絶対」という言葉は、私は個人的には一度も使ったことはありません。ただ、タイ人リーダーたちと直接対話をしてみて、その言葉は使っていな

くても、我々がそう思っていることが端々から出てしまっているのだろうと気付いたんです。タイ現地法人との信頼関係を高めるために、まずは我々が自分たちの態度がどんなタイ側にメッセージを送っていることになるのか、ちゃんと自覚することから始めて行きます。我々の上から視線は一足飛びには変わらないんですが、少しずつ、時間をかけて本社側の変革に取り組んでいこうと今は思っています。

タイ人チームメンバーmと本社社長fの語りからは、本社はタイ現地法人側のディスコースに配慮し、タイ現地法人側は本社とそのグローバル経営に配慮するという姿勢が強く見られており、これらは対話合宿以前にはあまり観察されることはなかったことを考えると、「対話を通じて関係者それぞれの意味付けが変化し、支配的ディスコースに固執しない柔軟性が生じ、組織の変革が進行する」状態が実現しつつあることが見て取れる。本研究のキーワードを使って換言すれば、「ディスコース重視の組織変革」が進行している状態であると言ってもよい。

もう一つ注目したいポイントは、「ビジョンに仕えているということであって、別に本社だけに仕えている訳ではないし、タイ現地法人だけに仕えている訳でもない」というタイ法人新社長oの発言である。これは、自分たちが対話合宿を通じて紡ぎ上げたビジョン宣言文である「やさしさも、厳しさもC社の素晴らしさ。両立させてタイと日本と世界に貢献しよう」に対する信頼感を示す発言であり、C社の中でこのような発言をした経営者はそれまで存在しなかったように思われ、画期的な語りである。C社が、権威主義的ヒエラルキー重視経営から、ビジョンを中心に据えた分権型マネジメント（Laloux, 2014; Vermeer and Wenting, 2016）に移行していく過渡期を迎えていることを示している可能性もあろう。これらのデータから、リサーチ後期（2015～2018年）のC社では、分権型マネジメントに移行するための権力プロセスの変化が進展し始め、対話合宿で採用されたビジョン宣言文を中心とした全社的な支配的ディスコースが生まれつつあったことが確認された。

これらのデータ分析とその解釈から、第三事例（C社）における「支配的ディスコース」とその影響力の源泉は、まさにガバナンス形態の進化などと連動しつつ歴史経路依存的に発生し変化したと解釈され、以下の命題3の有効性が概ね確認されたと言ってよいであろう。一点だけ微修正したい部分は、命題3の中の「ガバナンス形態などに応じて」という部分の「など」をもう少し具体的にすることである。

リサーチ中期（2009～2014年）のC社では、「親会社・子会社の支配／被支配関係の原則」という支配的ディスコースは本社、タイ現地法人側の双方で変容してきた。タイ現地法人側はその組織能力に自信を深め「タイのことはタイで決める」（データ番号：j12）と考えてはいるものの、本社の意向や方針に対して強く反対することはせず「適当にやり過ぎしておけばよい」（データ番号：j11）という態度を取った（政治的センスメイキング・アプローチ用語で言うところの、「自らの意味付けの覆い隠し」と「戦略的無作為」）。本社側は、現地法人の態度に苛立ち「この数年間は時間の無駄遣い」（データ番号：g13）とい

う声が多く挙がりながらも、C社の「成果を出している存在には、口を出さない」という伝統的ディスコースも影響し、タイ現地法人に強権的に指導を加えたり忠告したりすることは（少なくとも表面的には）なかった。これは、C社内の支配的ディスコースが、「対象になっている個人や組織が、成果を出しているか、出していないか」という要素に大きく左右されるということを示唆している。第一事例・第二事例は比較的短期のアクションリサーチであったため「ある部門の業績がリサーチ期間内に急速に好調になる」といった現象が観察されなかったが、第三事例ではタイ現地法人に「危機の連続とその克服（2009～2011年）」、「その後の過去最高業績の連続更新（2012～2013年）」、「最高益は出ないが業績的に安定している時期（2014～2018年）」という部門内業績変動が観察されたため、業績や成果に関する組織の中のディスコースを浮き彫りにするリサーチ面での貢献があったと言える。

これらのデータと解釈を踏まえ、第3章で導かれた命題3と、その発展命題3'を以下の通り示しておこう。

<命題3> 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態などに応じて歴史経路依存的に発生する。

<命題3'> 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態や部門別業績の変動などによって生じるパワーバランスの変化に応じて、歴史経路依存的に変化し続ける。

4-5-2：リサーチ・クエスチョンに対するインプリケーション

表4-6は、ここまでの第三事例分析結果を加えた上で、リサーチ・クエスチョンに対する本研究のここまでのインプリケーションをまとめたものである。

表4-6：リサーチ・クエスチョンに対するインプリケーション

分析対象	リサーチ・クエスチョン	第一事例（水泳スクール）	第二事例（コングロマリット内新規事業プロジェクト）	第三事例（グローバルに展開する同族系製造業）
権力プロセス	RQ1：日本の文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースは、どのように形成され、維持されるか？	(1) 「創業家のディスコースは常に支配力があり、その支配力を侵してはならない」という規範（同族経営の長い歴史の中で形成された規範） (2) 権力構造についての上記(1)の組織内意味付けが、「表向きは衝突かず、裏では戦略的無作為でやり過ごす」というメンバー行動につながり、表面的には支配的ディスコースが安定的に維持される	(1) 巨大組織の中で、支配的ディスコースは人事評価や昇進審査などを通じて組織の論理としてメンバーに植え付けられる (2) 上記(1)の組織内意味付けが機能することで支配的ディスコースが規範として定着し、自由な意見を求められる場でも「無難な表現でやり過ごす」というメンバー行動につながり、規範が安定的に維持される	(1) グローバル展開の初期段階では、本社方針の絶対性が存在する。その中で「本社の言うことは絶対」という本社・現法間の緩やかなコンセンサスがある (2) 現地法人のプレゼンスが高まると、本社発の支配的ディスコースへの「不満」や「やり過ごし」が生まれる
「もう一つのディスコース」の出現可能性	RQ2：日本の文化側面を持つ組織の中で、「もう一つのディスコース」が出現する条件はどのようなもので、権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か？	(1) 社長xの「組織の生存が危うい」という危機感 (2) 外部コンサルタントの「専門性」に対する信頼（そのことで確保される、心理的に安全だという感覚）	(1) 対話の場におけるメンバーの多様性の実現 (2) 外部コンサルタントの「存在感」に対する信頼（そのことで確保される、心理的に安全だという感覚）	(1) 異なる立地に分散する関係者を一同に招く対話 (2) 現地法人側の代弁者の「タイでの人望」と「本社での存在感」に対する信頼（そのことで確保される、心理的に安全だという感覚）

(出所) 筆者作成

第三事例から得られた「RQ1：日本の文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースは、どのように形成され、維持されるか？」へのインプリケーションを探っていこう。まず、第三事例の特徴である「10年間の長期的リサーチ」と「海外拠点を巻き込んだ変革プロセス」という点を反映し、C社全体の支配的ディスコースは、時間とともに本社・現地法人の間で変質していったという点が重要である。リサーチ初期（2008年頃）はC社のグローバル展開も初期段階であり、タイ現地法人の組織的成熟度が低かったこともあり、「本社方針の絶対性」が本社・タイ現地法人間で共有されていた。タイ現地法人は素朴に本社の方針を受け入れていた時期であり、本社との間に「本社の言うことは絶対」という緩やかなコンセンサスが存在していた、と言ってもよい。

その後、徐々にタイ現地法人が組織能力を向上させ、業績も急拡大しグループ内プレゼンスが高まると、リサーチ中期（2012～13年）には本社発の支配的ディスコースに対するタイ現地法人側の「不満」、「本心の覆い隠し」、「本社方針のやり過ごし」が生じた。本社側は本社側で、タイ現地法人の態度に苛立ちつつも「成果を出している存在には、口を出さない」というディスコースを抱え表立った介入を控えたため、「意味付けの覆い隠しと、戦略的無作為」を互いが選択してしまい事態は膠着した。そこで互いの抱えるディスコースを表出化する場として、まずはタイ現地法人側から提案され、本社においてもタイ経験の長い役員らの促しもあり実現に向かったのが「重要な関係者がすべて集う形での、対話合

宿」である。互いにコミュニケーションを取ることを模索する際、本社と現地法人を橋渡しする人物（タイ法人を熟知する本社常務 k）や構造（対話合宿による直接コミュニケーション）の存在が、本社側関係者、タイ現地法人側当事者それぞれが抱える支配的ディスコースに自覚的になる契機を生み出し、相互言説性の出現とその後のビジョン策定の触媒となった。

次に、「RQ2：日本的文化側面を持つ組織の中で、「もう一つのディスコース」が出現する条件はどのようなもので、権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か？」に対するインプリケーションについての、第三事例の発見には独自性がある。要すれば、(1) 異なる立地に分散する関係者を一同に招く対話の設定と、(2) 本社におけるタイ現地法人の代弁者であった本社常務 k の「タイ法人における人望（具体的には、タイ法人における豊富な経験に裏付けされた、タイ人従業員たちから慕われる人間力）」と「本社における存在感（創業家メンバーという出自に加え、C社内で成果を残し続けた実績に対して付与される正統性）」が重要であった。設定された対話の場において、本社常務 k が「正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いんだよなあ」（データ番号：k25）といった率直な語りを行ったことが、その場の本質性、重要性を高め、「もう一つのディスコースを表出化しても許されるであろう」という場に対する信頼感（そのことで確保される、心理的に安全だという感覚）が参加者たちに生まれる触媒になったと考えられる（Bushe, 2010; Corrigan, 2015）。

その反面、第一事例（A社）、第二事例（B社）において「RQ2」へのインプリケーションとして抽出した「外部コンサルタントに対する信頼が、場においてももう一つのディスコースにつながる語りを提供するための、関係者の心理的安全性の基本的条件」という点は、第三事例からはそれに当てはまるデータが抽出されていない。筆者のアクションリサーチャーとしての実感もそれをサポートしており、第一事例・第二事例と比べて、筆者が変革において表面的に果たした役割は、第三事例が最も少なかったと感じている。これについての筆者の現時点での見解は「第三事例においては、活動が日本本社とタイ現地法人にまたがるため関係者が大人数となり、その関係性も極めて複雑で、場に安心感を与えるような資質において筆者と本社常務 k の間に圧倒的な差があった（本社常務 k の資質が筆者を圧倒的に上回っていた）」ため、筆者と本社常務 k の間で半ば意識的に、半ば無意識的に分業を行っていた、というものである。筆者と本社常務 k は、C社におけるディスコース重視の組織変革の重要性を共に認識し、その上で「もう一つのディスコースの出現と、その後の相互言説性の表出化」については、本社常務 k の役割が大きくなるであろうこと、筆者は人々の感情やニーズを取り扱いながら場をファシリテートすることに注力することが多くなるであろうことを、対話の要所においてしばしば互いに確認し合いながら活動を進めていた。つまり、スポンサー的存在と、チェンジ・エージェントが、互いの役割を越えながらその場における最も適切な分業を見出し合っていたのである。この「もう一つのディスコースが表出化し議論されるためには、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）と、

チェンジ・エージェントが柔軟に役割を変更しながら、その場における最も適切な分業を見出し合う」ことの重要性については、今後多くの事例データをもとにさらに詳細な研究が進むことが望まれる。

4-5-3：実践的クエスチョンに対するインプリケーション

本章の締めくくりとして、本研究の2つの実践的クエスチョンに対する第三事例からのインプリケーションについて取り上げたい。「PQ1：日本的文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースの形成に影響力があるのは誰か？何がそのプレーヤーの影響力の源泉なのか？」については、第三事例が示している一つの可能性は、企業の活動が海外に広がるとともに、多様な組織ディスコースが相互に影響し合い、グローバル化していく企業組織の中の権力バランスもそれに合わせて絶えず変化するという点である。具体的には、海外展開の初期においては本社役員、特に創業家メンバーの本社社長 f、本社専務 g の発言に（ある意味ほぼ無条件で）正統性が付与される様子が数多く観察された。その後、海外現地法人側の組織能力とグループ内プレゼンスが高まるにつれて、タイ現地法人の代弁者であった本社常務 k（海外事業本部長を兼任）の率直な語りに対して他の役員たちも耳を傾ける（あるいは傾けざるを得なくなる）局面が多くなっていった。ここで興味深いのは、本社常務 k の影響力の源泉についての本研究のここまでの考察である。本研究では、彼の影響力の源泉を「タイ法人における人望」と「本社における存在感」の両方であると結論付けた。そこに疑問の余地はないが、そのうちどちらの方が重要であったのだろうか。あるとき筆者は、率直に、本社常務 k にどちらの方がより重要であったと思うかを尋ねたが、彼はそれに対して以下のように答えている。

（本社常務 k による「k34」：2017年4月）

タイ法人における人望が私の生命線です。だって、本社における存在感というだけなら、私以外の役員たちもみな備えている。本社における存在感があるからこそ、みんな本社で役員が務まっているんです。でも、タイ法人における実績、タイの方々からの人望という私の独自性については、恐れながら役員会メンバーも私に一目置かざるを得ないんだと思います。

本社常務 k はその率直な語り口が印象的な人物であるが、自分自身の影響力の源泉についてのこの語りも、信頼に足るものであると筆者は感じている。

「PQ2：日本的文化側面を持つ組織の組織変革担当者は、複数の組織レイヤーに散在する『もう一つのディスコース』をどのようにして見つけ出し、それをどうやって変革プロセスの中で有効に扱うことができるか？」は、第一事例・第二事例と同様、「スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点）の重要性が接合するように導く」ことが第三事例でも重要であった。ただし、それを導いたのは「外部コンサルタントの権威」ではなく、本社

におけるタイ現地法人の代弁者であった本社常務 k の「タイ法人における人望」と「本社における存在感」であったというのが第一事例・第二事例とは異なる発見であった。第3章第5節において、組織変革コンサルタントの仕事を「最終的には、クライアントが望む結果を出すこと」と表現したが、第三事例において筆者（コンサルタント）は、クライアントが望む結果を出すために本社常務 k と効果的な分業を行い、筆者はプロセスのファシリテーションにかなりの部分特化することに重きを置いていた。これらの実践的インプリケーションとしては、変革プロセスにおける実践者たち（スポンサー、スポンサー的存在、チェンジ・エージェントなど）には、その一般論的な役割分担を柔軟に変更し「創発的」（Holman, 2015; Mintzberg and Waters, 1985）に適切な分業を見出し合う意識が求められる、という点が非常に重要であると考えられる。

最後に、実践の面で重要だと思われる第三事例特有の論点について2点議論しておきたい。一つは、2008年12月から2014年11月までは変革プロセスが停滞し膠着状態であったことについて「6年間の膠着状態のどこかのタイミングで、もっと早く対話合宿を行っていたら、時間を無駄にせずより速やかに変革プロセスが進行していったのではないか」という、あり得る指摘についてである。時間を巻き戻すことはできないので、「何が最も効果的な介入であったか」については筆者自身にも答えはない。ただし、対話合宿の実施について重要であったのは、それが本社側の提案でもなく、変革担当者チーム（部長 X、課長 Y、筆者）からの提案でもなく、それがタイ現法リーダーチームからの提案であったという点である。筆者は、本社から、あるいは変革担当者チームからの「与えられた提案としての対話合宿」であれば、あれほどのインパクトを生むことができたかどうか、非常に疑問に思っている。タイ現法リーダーチームのメンバーは、自分たちの提案であったからこそ、自分たちで何らかの大きな結論を見つけ出すというコミットメントが高かったと筆者は分析している。様々な関係者たちの思惑が絡み合い、複雑な経緯を織りなしながら、当事者たちが自ら発案する状態を作るとは、ディスコース重視の組織変革が重視するプロセスの一つである（Grant and Marshak, 2011; Holman, 2015）。その視点から、この第三事例において「6年という時間は確かに長かったが、必要な年月であった」というのが筆者の見解である。

もう一つの論点は、「タイでも、日本的組織の文化規範は理解されていたのか」という部分である。特に、前節における、DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなご視点）と、JOC4（人と組織の長期的成長視点）を接合することの「タイ現地法人内における納得感」が変革推進のために重要であったとする筆者の結論は、JOC4 がタイ現地法人側において概ね受容されていたという暗黙の前提があるように感じられる。日本的組織の4つの文化的規範がタイ現地法人においてどの理解され、受容されたかについては、それを最も間近で観察する存在であった部長 X、課長 Y の語りを中心に、次章（第5章）にて詳しく分析していくこととしたい。

4-6 本章の発見の発展可能性と、次章（第5章）のアジェンダ

次章（第5章）のアジェンダを紹介しながら、本章での議論と発見が、第5章においてどのような発展可能性を持っているのかを紹介しておこう。

第5章は、第4章と同じく第三（C社）事例が研究対象であるが、その中の特定個人たちの「組織変革担当者としての成長・成熟プロセス」を分析していくこととしたい（ただし、個人ではなく組織に向けた分析も、文脈の中の必要性に応じて織り交ぜていく）。具体的には、筆者とともに変革担当者チームを構成した部長X、課長Yを対象に、2人の10年分の語りのテキストを追いながら、2人の間に発生していた相互言説性、筆者を含めた変革担当者チーム3名の間での相互言説性を中心に、2人の成長・成熟が、C社という組織の成長・成熟とどのように関連し合っていたのかに着目する。特に、2人の中に起きていた「本社とのコミュニケーション」、「タイ現地法人のリーダーたち（タイ人と、日本人駐在員の両方を含む）とのコミュニケーション」の意図とその効果、およびそれらの10年間の間の変化が、2人の組織変革担当者としての成長・成熟において重要な意味を持ったことを明らかにしていく。

第二に、次章において2人の個人に分析の焦点を当てることで、本章までの分析を経て抽出されている以下の5つの研究命題について、より深められる部分を探究していく。

<命題1> 日本の組織においては、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の内面でJOC4（人と組織の長期的成長視点）とDOC2（複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点）の重要性が接合された時、変革が一つの転換点を迎える。

[命題1'] グローバルに展開する日本の組織においては、関係者がグローバルに分散しているため、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）に加えて、現地法人側当事者の中でJOC4（人と組織の長期的成長視点）とDOC2（複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点）の重要性が接合されることが変革推進に必要な条件として加わる。

<命題2> 鍵を握る人々が会する場の対話で、それぞれのニーズを表出化させることで、DOC6（相互言説性に基づく連鎖的プロセスの出現）、DOC7（変革に向かうディスコースの、相互言説性に基づく熟成）の前提に近づく。

<命題3> 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態などに応じて歴史経路依存的に発生する。

[命題3'] 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態や部門別業績の変動などによって生じるパワーバランスの変化に応じて、歴史経路依存的に変化し続ける。

特に、[命題1']の中に登場する「スポンサー」と「現地法人側当事者」との関係で、部長X、課長Yは極めて重要な役割を果たしている。部長Xは変革プロジェクトのスポンサーであり、「スポンサーのスポンサー」であった本社常務kと最も密接に連携を取りながら実践に取り組んでいた。課長Yは、タイ現地法人に常駐する人事課長として、日本人でありながらタイ語で執務可能であるという能力を含め、変革プロジェクトにおいてタイ現法リーダーチームのメンバーと最も緊密にコミュニケーションを取っていた。その2人が、[命題1']の表現に対してどのような意味付けをするか、2人の意味付けが本研究の更なる理論的洞察抽出につながるか、という点を掘り下げていきたい。

第三に、第5章においては、事例の中の様々な出来事やその中での語りのテキストデータに対して、部長X、課長Yそれぞれの個人としての解釈を分析することによって、本研究の解釈主義的アプローチをさらに強化することを狙いたい。第4章までに紹介した様々な解釈は、「得られたデータを、筆者が解釈する」ことが中心であったが、第5章では「同じ出来事やデータを、2人の実践者が個々に解釈を加え、それをテキスト化したものを筆者が再解釈する」スタイルを重視する。部長X、課長Yが、C社本社発のディスコースや文化的規範に対するタイ現地法人側の反応をどのように解釈していたのか。筆者は、経営トップの問題意識が曖昧な状態で変革プロジェクトがスタートしたことを不安視していたが、部長Xと課長Yはその点をどう解釈していたのか。これらの重要な論点に対する3人の相互言説性に着目し（Bakhtin, 1981; 清宮, 2019）、チームの中で多様な社会的現実が存在しながら進む変革プロセスを、詳しく分析していくこととしたい。

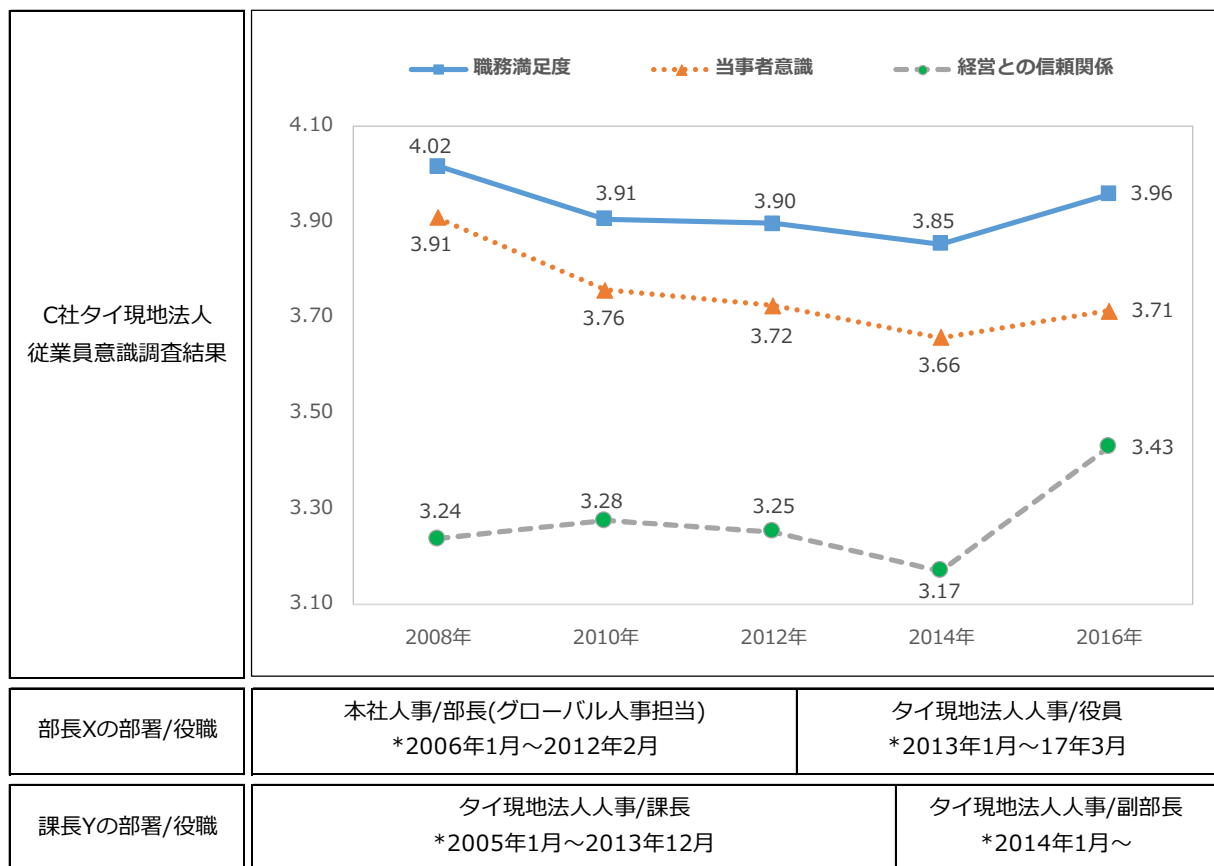
第5章 組織変革担当者の成長過程：相互言説性の概念を中心に

5-1 本章の目的と方法論

本章では、第三事例に登場した特定個人たちの「組織変革担当者としての成長プロセス」を研究の対象とする。特に、筆者とともに変革担当者チームを構成した部長X、課長Yに注目し、2人の「本社とのコミュニケーション」、「タイ現地法人のリーダーたち（タイ人と、日本人駐在員の両方を含む）とのコミュニケーション」の意図とその効果、およびそれらの10年間の間の変化が、2人の組織変革担当者としての成長に極めて重要な意味を持ったことを明らかにし、さらに、そのことがC社全体に対し何をもたらしたのかを検証していく。本章をまとめるにあたり、C社、部長X、課長Yより収集データの学術利用の許可を得るとともに、C社と交わした守秘義務合意に基づき、本章に登場する社名、人物名は原則としてアルファベットなどで表記した仮名称を使用している。

図5-1は、部長Xと課長Yそれぞれの所属部署と役職の変遷を、C社タイ現地法人の意識調査結果と照合しながら示したものである。なお、2人の役職はリサーチ期間中に変化しているが、本研究では、混乱を生じさせることを避けるため、「部長X」と「課長Y」で統一表記していくこととする。

図5-1：部長X、課長Yの部署/役職と、C社タイ現法意識調査結果



(出所) 筆者作成

部長Xは、1960年代生まれで、アクションリサーチがスタートした2008年3月時点では本社人事部の部長職にあり、C社グローバル人事制度の立案・実行を担当していた。グローバル人事の責任者として同社の最大拠点であるタイ現地法人には2008年頃から年5～6回程度の短期出張を繰り返し、タイの状況把握に努めていた。停滞する変革プロジェクト（タイ人従業員主導の、本社・タイ現地法人関係のビジョン策定）のテコ入れ役を担うため、2013年1月から2017年3月の約4年間はタイ現地法人に出向し、現地法人側の人事担当役員を務めた。タイ現地法人出向期間は、その始まりは従業員意識が最も停滞していた時期、その終わりは従業員意識の急速な回復期と重なっている（表5-1）。なお、部長XはC社の創業家メンバーではない。

課長Yは1970年代生まれで、2008年3月時点ですでにタイ現地法人に出向しており、現地法人の人事課長職にあった。その後も一貫してタイ現地法人出向が続き、2014年1月には現地法人人事副部長職に昇進している。タイ語を流暢に操りタイ人メンバーたちとも緊密なコミュニケーションを取ることができ、人事業務だけに留まらず、C社のタイ戦略の企画・立案、実行に深く関わっているキーパーソンである。なお、課長Yも、C社の創業家メンバーではない。

第4章にて示した通り、2人の変革プロジェクトにおける役割は、部長Xが「スポンサー」であり、課長Yは「内部チェンジ・エージェント」であった。筆者を含む3人を「変革担当者チーム」と呼び、10年の期間中、緊密に連絡を取り合う関係にあった。その関係性の中で得るに至った2人の語りのデータを活用し、解釈主義的なアプローチから、部長X、課長Yがそれぞれ第三事例の各重要局面やテキストデータをどのように解釈していたかを分析していく。言い換えれば、ここまでは「得られたデータを、筆者が解釈する」ことが中心であったが、本章では、同じ出来事やデータに対し、C社内部の2人の実践者にそれぞれの解釈を語ってもらい、それをテキスト化しさらに筆者が再解釈するというプロセスを取る。そのことによって、第4章までに抽出されている5つの研究命題について、より深い洞察を得ることを狙う。特に、部長Xと課長Yが「[命題1]グローバルに展開する日本的組織においては、関係者がグローバルに分散しているため、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）に加えて、現地法人側当事者の中でJOC4（人と組織の長期的成長視点）とDOC2（複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点）の重要性が接合されることが変革推進に必要な条件として加わる」に対してどのような意味付けをするのか、その2人の意味付けを同命題の発展的修正につなげることをイメージしながら分析を進めたい。

なお、本章で示されるインタビューデータは、2017年3月にC社タイ現地法人会議室内にて行なわれた部長Xと課長Yへのインタビューから得られたものを、クライアント組織及び各発言者の許可を得て掲載したものである。そこで得られたデータは膨大であり、筆者はインタビュー記録ノートを参照しながら、許可を得られた部分のデータをできるだけ全体性を失わないように本章にて再現している（インタビューを受ける部長X、課長Yの希望により、インタビューの録画・録音は一切行わなかった）。

5-2 X氏・Y氏の変革プロセスへの意味付け

5-2-1 初期（2008年）：X氏、Y氏の意味付け

まずは、アクションリサーチがスタートした2008年3月から同12月までを「初期」と名付け、その期間の流れを、重要な出来事やデータを中心にまとめたものが表5-1である。

表5-1：リサーチ初期の出来事とデータ

時期	出来事	データ提供者	テキスト
2008年3月	[出来事1] プロジェクト開始	本社社長f	「ま、ようわからんけど、本社とタイの間を行ったり来たりして、何か変える手伝いをしたってくれや。」
2008年6月	[出来事2] 変革支援チームが同意4項目を決定 <ul style="list-style-type: none"> ・日本本社経営陣の意向は、部長Xが聴取・把握し、3人の間で密接に連絡を取り合い共有する。 ・課長Yと筆者は、本社情報を部長Xから得つつ、タイ現法側の「日本本社とタイ現地法人の未来像（ビジョン）を描くプロジェクトチーム」の立ち上げと、同チーム活動のサポートを中心的に行う。 ・タイ現法リーダーチームの選抜は課長Yが行い、部門横断で、それぞれの部署の管理職（課長）クラスの中から、10年後のタイ現地法人を担って欲しいと期待している人材に目をつけて依頼する。 ・タイ現法全従業員を対象に「意識調査」を2年に一度の頻度で実施する。第1回調査を2008年8月に行い、タイ現法リーダーチームの第1回ミーティングは、その調査結果をチームメンバーの中で分析する場とする。 		
2008年8月	[出来事3] タイ現地法人にて従業員意識調査実施		
2008年10月	[出来事4] 本社にてタイ現法意識調査の報告会	本社社長f	「これなら、当面タイは安泰だ。」 「変革プロジェクトも、なんとかなるやろ。」
		本社専務g	「これだけタイ人従業員の意識が成熟してきているのであれば、変革プロジェクトもそんな難しいことでないんじゃないのかなあ。」 「経営現地化に向けた変革も、何となく目処が付きそうじゃない？」
			「まあ、そこが良好ではなくても会社としてうまく回ってるんだから、タイ人従業員は、経営との信頼関係をそんなに強く求めていないのかも知れないなあ。」
2008年12月	[出来事5] 本社にてタイ現法意識調査の報告会	コンサルタントN（筆者）	「この現状を踏まえて、皆さんはこのタイ法人においてどんな未来を創って行きたいですか？」
		タイ人チームメンバー-h	「本社の人たちは、自由記述で書かれているコメントをどれぐらい気にしているだろうか？」
		タイ人チームメンバー-h	「この調査結果を見て、本社は、タイ法人全体の処遇を何か変えようとしてくれるだろうか？」

（出所）筆者作成

ここでまず注目したいのは、最初の出来事、つまり「出来事1：プロジェクト開始」のミーティングにおける本社社長fの「ま、ようわからんけど、本社とタイの間を行ったり来たりして、何か変える手伝いをしたってくれや」という発言である。その場にいたのは、本社社長f、部長X、課長Yと筆者の計4名である。

筆者（コンサルタント）はこの発言を受け止め、前章（第4章）に記した通り、重要な

変革プロジェクトのスタートとしては経営トップの問題意識が曖昧であると感じ、このようなトップのコミットメントでこの先大丈夫であろうか、と若干の不安を覚えた。筆者は、前々から面識がある本社常務 k との信頼関係には確信を持っていたが、本社社長 f、部長 X、課長 Y とは関係性がまだ十分に構築されておらず、3名に筆者の不安を伝えることのためらいを感じそれを伝えないことを選択した。この時、部長 X と課長 Y は、本社社長 f の発言と、このような変革プロジェクトのスタートを、どのように受け止めていたのだろうか。

<質問①：2008年3月、本社社長 f の「ま、ようわからんけど、本社とタイの間を行ったり来たりして、何か変える手伝いをしたってくれや」という発言などから変革プロジェクトがスタートしたことを、当時どう捉えていたか？>

(部長 X)

えっ、社長の問題意識？ いやあ、それは考えたことなかったなあ。うちの会社は、あのぐらいの問題意識で取り組みが決まって、それが下に降ってくることでよくあるし、それが普通だと今の今まで思っていました。そこ（質問①）に関しては、本当に、何とも思ってなかったですね。

(課長 Y)

なんか今回のことはキッチリ始めはったなあ、と当時思っていました。だって、タイ現地法人の従業員意識調査をやって、定点観測しながら変革していこうなんて、うちの会社で初めてのことやったんちゃいますかね。だから、今回のことはキッチリやるつもりやろうから、失敗できないな、しんどそうやな、と。

明らかに、筆者（コンサルタント）の「曖昧な問題意識で変革プロジェクトがスタートした」という感覚と、部長 X と課長 Y の感覚は大きく異なっていた。部長 X は特にそこを気にしていなかった様子であり、課長 Y は逆に「キッチリ始めはったなあ」という思いを持っていた。同じ場において、同じ言葉を聞きながら、3人の意味付けは大きく異なっていたことになる。筆者は、この状況を「3人がそれまでの仕事経験を通じて取り込んできたディスコースの差による、認識の相違」とであると解釈する。筆者はおそらく、3人の中で最も「初動時点でのトップのコミットメント」を重視するディスコースに身を置いて仕事経験を積んでおり、その度合いが最も低かったのが課長 Y、2人の中間に位置したのが部長 X だったのではなかろうか。そして、この3人がそれまでの仕事経験を通じて取り込んできたディスコースの差が、その後の展開に大きな影響を与えていくこととなる。

次に着目したいのは、「出来事4：本社にてタイ現法意識調査の報告会」において部長 X と課長 Y が調査結果の報告を受け取ったときの意味付けである。報告会に出席していたのは、本社社長 f、本社専務 g、本社常務（兼、タイ現地法人社長）k、部長 X、課長 Y と筆者の計6名である。

<質問②：2008年10月に、タイ現地法人の意識調査結果の報告を受けた時、どのようなことを考えていたか？>

(部長X)

「なんや、(本社の) 役員の皆さん安心してまったやんけ、調査やらんほうがよかったんちゃう？」と正直思いましたよ。当時、私、永石さんにそれぞれそのまま伝えたことを覚えてますわ。それに、調査結果が私の実感とはだいぶかけ離れてたんで、なんでこんな数字になるんかな、タイってこんなにええ組織やったっけな、と腑に落ちませんでした。

(課長Y)

私、当時タイ駐在4年目で、タイの人たちの気持ちもだいぶ分かるようになったという自覚があって、示された数字と傾向分析は、私の現場感覚とだいたい近いな、という気持ちでした。ただ当時は、数字で示された結果よりも、自由記述で従業員の方々がなんやぎょうさん要望を書いてくれたので「これ大変や、タイ人のみんなが『調査に答えた時に書いたあの要望どうになりました?』とか、問い合わせいろいろ増えそうや」ということの方に気持ちが行ってましたね。ほらやっぱりこの仕事しんどいやんけ、みたいな。

質問②についても、部長Xと課長Yの意味付けは大きく異なっていた。部長Xは、本社役員たちの「安心」してしまっている発言や態度に問題意識を持っており、「調査やらんほうがよかったんちゃうか」と感じていた。また、タイ現地法人の人々の意識について自分の実感と調査結果が食い違っていることに対して違和感があった。課長Yは、「いろいろ仕事降ってきそうや」、「やっぱりこの仕事しんどいやんけ」という自分自身への影響（多忙な状況がさらに多忙になる、という意味付け）を強く意識している。なお、筆者は、この報告会の報告者側として出席者全員に調査結果を情報提供する立場にあったが、この報告会については「これらのデータを参加者がどう受け止めるか、可能な限りそのレスポンスを引き出す」ことに集中しており、本社役員たちの「安心」してしまっている発言や態度は確かに受け止めたが、それは一つの「レスポンス」としてニュートラルに受け止めており、問題意識までは持っていなかった。

筆者は、これを「部長X、課長Y、筆者は、初動時点（2008年3～6月）で三者合意した役割に忠実であることを意識しつつ、それまでの仕事経験を通じて取り込んできたディスコースに影響を受けながら、自分自身の変革プロジェクトでの立ち回り方を模索している」状態であると解釈する。以下、部長X、課長Y、筆者の順番で解釈していこう。

部長Xは、「スポンサー」として、「変革プロセスを、見守り、信頼し、支える」存在であるはずだが、まだこの役割に納得している様子はない。特に、「タイってこんなにええ組織やったっけな、と腑に落ちませんでした」という発言などから、タイ現法を見守り、信頼し、支えるという心構えにはなっていない様子が見られる。ただし、初動時点で三

者合意した「日本本社の経営陣の意向については、スポンサーである部長Xが聴取・把握」するという役割に忠実であるという意識は十分にあり、本社役員の意向を読み取るという意図のもと、問題意識を持って役員陣の語りを批判的に意味付けているのものと解釈できる。

課長Yは、「内部チェンジ・エージェント」として「現場の当事者たちに寄り添い、励まし、リスクを負って現状維持に風穴を開ける道を拓く」存在であるはずだが、まだこの役割に納得していないか、そもそもその役割がイメージできていなかった可能性が高い。また、「初動時点でのトップのコミットメント」を重視する度合いが最も低かった課長Yは、本社役員のコミットメントだけでなくその言動にも関心が低く、自分の日頃の仕事仲間であるタイ人従業員の反応を真っ先に心配している。タイに意識を向ける度合いは変革担当者3人の中では最も高く、初動時点で三者合意した「日本本社の情報については部長Xから得つつ、タイ現地法人側の『タイ現法リーダーによる、日本本社とタイ現地法人の未来像（ビジョン）を描くプロジェクトチーム』の立ち上げと、同チーム活動のサポートを中心的に行う」という課長Y自身の役割が頭にあることがうかがわれる。ただし、「(タイ人従業員からの) 問い合わせいろいろ増えそうや」という言葉からは「現場の当事者たちに寄り添い、励ます」という意識が高まっているとは感じられない。

筆者は、3人の中で最も「初動時点でのトップのコミットメント」を重視していたが、この時点ではC社本社役員が「危機感や問題意識を容易には表出しない」ことを受け止め、コンサルタントとして順応しつつあると見られる。2008年3月時点で抱えていた「不安」という感情はすでにコントロールできており、長期的にプロジェクトに貢献するための状況把握に集中していると解釈するべきであろう。

5-2-2 中期（2009年～2014年11月）：X氏、Y氏の意味付け

次に、2009年1月から2014年11月までを「中期」と名付け、その期間の重要な出来事やデータを中心にまとめたものが表5-2である。

表5-2：リサーチ中期の出来事とデータ

時期	出来事	データ提供者	テキスト
2009年9月	[出来事6] タイ現法でのリーダー会議	タイ人チームメンバーi	「これまでもタイのことはタイで決めて何とかやってきたので、特に本社に対して求めることはない。」
2010年11月			「あえて言えば、タイのことはタイに任せてほしい、というのが要望と言われれば要望かも知れない。」
2011年12月	[出来事7] タイ現地法人社長交代（本社常務k→本社役員p、どちらも創業者メンバー）		
2012年3月	[出来事8] タイ現法でのリーダー会議	タイ人チームメンバーj	「事業が緊急事態で余裕がない中で、変革プロジェクトなんて適当にやり過ぎしておけばよい。」
			「タイのことはタイで決めるし、そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたのだから、何も変えなくてもよいのではないか。」
2013年1月	[出来事9] 部長Xが出向となり、タイ現地法人の人事担当役員就任		
2013年11月	[出来事10] 本社タイ方針検討会議	本社専務g	「タイ現地法人発のビジョン策定なんて元々無理なことであった、この数年間は時間の無駄遣い以外何物でもない。」
2014年9月	[出来事11] 本社にてタイ現法意識調査の報告会：過去最低レベルの職務意識に落ち込んでいることの共有		
2014年10月	[出来事12] 本社タイ方針検討会議	本社常務k（海外事業本部長）	「タイ現地法人は、一丸となって生産調整やサプライチェーン復旧を成し遂げる組織能力を持っており、ビジョン策定を行う力も必ずあるに違いない。それを先延ばしにし続けていることには、本社とのコミュニケーションの部分に本質的課題があって、それを暗に本社側に突きつけているのではないか。」

（出所）筆者作成

第4章で紹介した通り、中期（2009年～2014年11月）の特徴は、本社・タイ現地法人が「意味付けの覆い隠しと、戦略的無作為」をお互いが選択してしまった「膠着感」と、関係者たちの「葛藤」という言葉で表現できる。タイ現法でのリーダー会議（出来事6、出来事8）でのタイ現法リーダーチームの語りから、この時期のタイ現地法人における支配的ディスコースが「タイのことはタイで」という意味合いの語りに代表されることが確認できる（表5-2の、タイ人チームメンバーiとjの語りのテキストより）。そこで、それを部長Xと課長Yはどのように受け止めていたのかを語ってもらった結果が、以下のデータである。

<質問③：タイ人リーダーチームメンバーからの「これまでもタイのことはタイで決めて何とかやってきたので、特に本社に対して求めることはない」（2009年9月）、「タイのことはタイで決めるし、そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたのだから、何も変えなくてもよいのではないか」（2012年3月）という声を聞いて、どんなことを考えていたか？>

（部長X）：

「何言うてんねん、自分たちでやれてるわけないやんか、本社がどんだけフォロー

してんのか分かってんのか？」とムカムカしながら聞いてました。私はスポンサーとして本社とタイ現地法人をうまくつないでサポートすることが仕事なんで、本社がどっだけタイ現地法人をサポートしているのかを一番分かってるんでね。

(課長 Y)

ほんまやなあ、本社は何も分かってないし、何もやってくれへんもんなあ、という気持ちでしたね。まあ、Xさん(部長 X)にも永石さんにもそう言ってしまってたし。今考えると、管理職として、その態度は未熟やったと思います。「本社には本社の言い分があるよ」と当時 Xさん(部長 X)によく言われましたが、「そんなん知らんわ、言い分があるなら、ちゃんと教えてくれんと分かりませんよ」と言い返してたし、自ら本社の立場で考えることをしてませんでしたね。

部長 X と課長 Y の認識は、対極的と言ってもよい程、大きく異なっていた。部長 X は「何言うてんねん、自分たちでやれてるわけないやんか」と思い、「ムカムカ」していた(ただし、「聞いていた」という言葉から、それをこの時期にタイ現法リーダーチームには口頭では伝えていないと考えられる)。課長 Y は、「ほんまやなあ、本社は何も分かってないし、何もやってくれへんもんなあ」と、タイ現法リーダーチームの本社批判とも取れる語りに対して、ある種の「共感」を覚えていた。その時点での、2人の思いのギャップは一体何から来るものであったのだろうか。最も考えられるのは、2人の変革プロジェクトにおける役割の「納得感」の差である。部長 X は、上で自らが述べている通り、「スポンサーとして本社とタイ現地法人をうまくつないでサポートすることが仕事」だと納得しており、本社とタイ現地法人をつなぐためには双方の理解を高めることが重要な任務なのだが、その任務がタイ現地法人でなかなかうまく進まないことに苛立ちを隠せないであろう(任務に納得感があるから、任務を達成しようとするが、それが実現しないので苛立ってしまうというプロセス)。課長 Y は、この時点になっても初期の頃から大きな変化が見られず、「スポンサー(広く言えば、本社)のニーズもしっかりと理解し、尊重しながら任務にあたる」という自身のチェンジ・エージェントとしての役割に対し、納得感が見られない。だからこそ、日頃から職場を共にしているタイ人従業員への配慮に対する優先順位が自然と高くなるのであろう(任務への納得感が低いから、任務を達成しようという意識も当然低く、日頃の仕事仲間に対する理解と共感に執着してしまうというプロセスであり、初期から見られた課長 Y の一貫した認識パターンであった)。

次に、「出来事 9 : 部長 X が出向となり、タイ現地法人の人事担当役員就任」という出来事を取り上げて部長 X と課長 Y にそれぞれの当時の認識を語ってもらった。実は、この出来事が、2人のディスコースに大きな影響を与え、2人の間の相互言説性の出現につながる大きなきっかけとなった。

<質問④ : 部長 X がタイ現地法人に出向になり(2013年1月)、2人の関係性、プロジェクトの当時の認識に変化があったか?>

(部長X) :

めちゃめちゃ変化がありましたよ。「ああY (課長Y)、お前に長いことこんなしんどい思いさせてたんやな」としみじみと思いました。本社にいと見えてなかったことが、ホンマに山ほどあった、出張じゃわからへんのです。タイのみんなもいろんな思いがある中で、一回の会議を仕切り切るだけでもしんどい。それと、駐在してじわじわと分かってきたのが「本社の意向が…」とタイで言って何かを進めようとしても、絶対アカンということ。もうタイ現地法人としての独立心、業績への自負、アイデンティティができつつあるんです。変革プロジェクトの中で、スポンサーとして本社とタイ現地法人をうまくつないでサポートする役割の私としては、「本社の意向はこうだよ」と言ってもそこを大切にしてもらえないので、めちゃしんどかったですわ。ただ、そのころY (課長Y) が段々と本社の事情や情報を大切にしてくれるようになって、フォローしてくれたからようやく切り抜けられました。Y (課長Y) には、感謝しかないですよ。

(課長Y)

いやあ、Xさん (部長X) がタイ駐在として来てくれて、本当に仕事も気持ちも楽になりました。Xさん (部長X) もやっぱりタイに駐在してみないとタイでの仕事のしんどさが分からなかったと思うんですよね。本社とタイ現地法人をそれぞれ代表してやりとりすると「何でできへんのや」、「いやじゃあやってみて下さいよ」の繰り返しになりやすくて。Xさん (部長X) がタイに来てくれて、「やっぱり無理やな」、「そうでしょ」と笑って話せるだけでめちゃめちゃ楽な気持ちになれるんです。そこからかも知れませんが、私の中で、「本社のことを一番分かってるXさん (部長X) から、いろいろ本社のこと勉強させてもらわんとな」と本気で思い始めたのは。タイ現地法人の将来のためにも、変革プロジェクトを何とか形にするためにも、自分自身のキャリア計画のためにもね。

質問①、②、③については、大まかに言えば2人の当時の認識は大きく異なり、その違いの分析が重要であった。それが、この質問④ (つまり、2013年1月に部長Xが出向となり、タイ現地法人の人事担当役員就任したことの影響) については、部長Xと課長Yの意味付けは「非常に大きなインパクトがあり、重要な学びの機会が生まれるきっかけになった」という点で概ね一致している。部長Xは、タイに赴任して「ああY (課長Y)、お前に長いことこんなしんどい思いさせてたんやな」としみじみと思い、「本社にいと見えてなかったことが、ホンマに山ほどあった」と率直に認めている。さらに「タイ現地法人としての独立心、業績への自負、アイデンティティができつつある」と気づき、「スポンサーとして本社とタイ現地法人をうまくつないでサポートする役割の私としては、『本社の意向はこうだよ』と言ってもそこを大切にしてもらえないので、めちゃしんどかった」が、その中で「そのころY (課長Y) が段々と本社の事情や情報を大切にしてくれるようになって

て、フォローしてくれたからようやく切り抜けられ」たと認識し、最後に「Y（課長Y）には、感謝しかない」とストレートな謝意を示している。

課長Yは、部長Xがタイ駐在となってから「本当に仕事も気持ちも楽になりました」と語り、「Xさん（部長X）もやっぱりタイに駐在してみないとタイでの仕事のしんどさが分からなかったと思うんですよね」という語りから、部長Xの立場を理解しようとする思いが読み取れる。さらに、「本社のことを一番分かっているXさん（部長X）から、いろいろ本社のこと勉強させてもらわんと」と本気で思い始めたと言語、それが何のためかと言えば「タイ現地法人の将来のためにも、変革プロジェクトを何とか形にするためにも、自分自身のキャリア計画のためにも」という大局観のある意味付けをしている。自分のこれまでのタイ現地法人一辺倒に近い立場から、本社・タイ現地法人の双方の視点をうまく統合しながら変革プロジェクトを進めようとする姿勢の萌芽がこの時点で見られる。これらの語りは、この時点（2013年～14年頃）での、課長Yの内面の大きな変化を示していると思われる。

このように、部長Xと課長Yの意味付けは、部長Xがタイ現地法人出向となり互いの思いとニーズをより緊密にやり取りするようになって、非常に前向きなものが増えていくことになった。そのことは当時筆者も感じ取っており、部長Xのタイ出向を本社幹部に進言したのが筆者であったため、それが実現したことによるポジティブなインパクトを筆者自身もいち早く感じ取っていた。確かに、本社・タイ現地法人が「意味付けの覆い隠しと、戦略的無作為」をお互いが選択してしまった「膠着感」は依然として続いていた。その中にもあっても、変革担当者チーム（部長X、課長Y、筆者の3人）の役割分担が機能し始め、そのことがタイ現法リーダーチームの「本社との対話の場を持ちたい」というニーズの表出化を促すきっかけになった可能性がある。そのタイ現地法人側のニーズをうまく受け止め、本社経営会議において「タイ現地法人がビジョン策定力を保持しているにもかかわらず、策定を先延ばしにしている」という意味付けを、役員たちに問いかける行動に出たのが本社常務kである。この時点では、変革担当者チームと本社常務kとの連携もうまく機能し始めていたと解釈することができる。

5-2-3 対話合宿～後期（2014年12月～2018年）：X氏、Y氏の意味付け

最後に、2014年12月の対話合宿から、アクションリサーチを終了する2018年1月までを「後期」と名付け、その間の重要な出来事やデータを分析していこう（表5-3）。

表5-3：リサーチ後期の出来事とデータ

時期	出来事	データ提供者	テキスト
2014年12月	タイでの対話合宿		
	[出来事13] タイでの対話合宿：初日	本社社長f	「従業員にやさしい組織がいい、という感覚が私にはよくわからないんだよね。」
		部長X	「(タイ人メンバー)に向かって) 本当に、このタイC社は、タイだけで危機を乗り越えられたと思いますか？ その間に、本社の力はどんな形で支えになっていたと思いますか？」
		課長Y	「皆さん、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おいて、共に価値を見出すことができる表現を見つけてみませんか？」
	[出来事14] タイでの対話合宿：2日目と3日目（※詳細は省略）		
2016年1月	[出来事15] タイ現地法人社長交代（本社役員p→新社長o、初の非創業家メンバータイ法人社長）		
2016年10月	[出来事16] 本社にてタイ現法意識調査の報告会：職務意識レベルが大幅回復していることを確認		
2016年12月	[出来事17] タイ現法中長期計画策定チーム発足		
2017年12月	[出来事18] タイ現法主要ポストの長期引き継ぎ計画（サクセツション・プランニング）公表		

（出所）筆者作成

表 5-3 の出来事の中で最も重要であると考えられるのは、何と言っても 2014 年 12 月にタイにて行われた対話合宿である。その実施に至る経緯と、対話合宿初日の様子を、改めて以下の通り要約しておこう。

2014 年 8 月のタイ現法意識調査結果が過去最低レベルの職務意識を示し、変革プロジェクトに対して何らかの決断をするべきだという本社側の認識はさらに高まった。その時、タイ現法リーダーチーム側から「この変革プロジェクトを続けるにしてもやめるにしても、本社との直接の対話の上ですべてを決めたい」という要望が出され、本社としても決断をする機会として必要であるという認識に至った。それを受けて、本社社長 f と本社常務 k がタイに出張し二泊三日の対話合宿を行うことが承認され、実施時期が 2014 年 12 月中旬にセットされた。その場に参加したのは、タイ現法リーダーチーム 11 名、在タイ日本人駐在員 6 名、現地法人社長 p（日本人、創業家メンバー）、本社社長 f（日本人、創業家メンバー）、本社常務 k（日本人、創業家メンバー）、変革担当者チーム 3 名という合計 23 名である。

合宿のファシリテーターは、タイ現法リーダーチームの要望により課長 Y と筆者が務めることとなり、合宿初日は「互いの違いと強みを見つける」という課長 Y と筆者が示したテーマについて議論がなされた。課長 Y と筆者が「タイ人従業員は『素晴らしい組織とは、従業員にやさしい組織（雇用、人間関係その他もろもろの面で）』と考える傾向が強く、日本人駐在員たちは『素晴らしい組織とは、厳しく目標達成を目指す組織』と考える傾向が強い」というデータを示したところ、本社社長 f は「従業員にやさしい組織がいい、とい

う感覚が私にはよくわからない」と発言し、タイ現法リーダーチームはその感覚でタイのことはタイで乗り切ってきた、と反論した。それを受ける形で、まず部長Xが「本当に、このタイC社は、タイだけで危機を乗り越えられたと思いますか？ その間に、本社の力はどんな形で支えになっていたと思いますか？」とタイ人現法リーダーチームメンバーに問いかけ、約30秒の沈黙の後、課長Yが「皆さん、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おいて、共に価値を見出すことができる言葉を見つけてみませんか？それが、今回の合宿で私たちが創り出したいビジョンにつながる言葉になるかも知れません」とつなげ、また約30秒の沈黙があり、筆者が全員の意向を確認し、合宿初日は終了を迎えた。そして、第4章で紹介した通り、合宿2日目は、変革プロジェクトが大きく前進していくきっかけになるような重要な語りが出た場になったのであるが、対話合宿初日が終わって翌日再スタートするまでの約16時間、部長Xと課長Yは初日の出来事をもどのように意味付けていたのであろうか。

<質問⑤：対話合宿の初日が終わった夜、どんなことを考えていたか？>

(部長X)

ものすごく、モヤモヤした気持ちでしたわ。自分も「本社の支えを、タイのみんなも自覚してほしい」と思って発言してみたけど、みんなどう受け止めてるんやろうな、とか。そのあとY(課長Y)がもっと踏み込んだことを発言したし「ああY(課長Y)、社長(本社社長f)の前でそれよう言うたなあ、あいつすごいなあ」とか。明日はもっと踏み込んだ話になるやろうなあ、しんどいなあ、とか。いろんな気持ちが混じり合って、何とも表現できない、何か居ても立ってもいられないというか。

(課長Y)

あの夜は、まあ、何というか自分で自分を褒めてたかな(笑)。いや、「俺、いいこと言うたっ—」とかそういんじゃないですよ。あ、でもそれも少しあったかな(笑)。いやまあ、それよりも、昔の自分だったら、社長(本社社長f)が「従業員にやさしい組織がいい、という感覚が私にはよくわからないんだよね」と発言された時点で、感情的に反論してたと思います。そこは我慢できた。そして、それを我慢したのはいい判断だったな、と思ってました。「感情をコントロールして、全体像を見ながら周りを巻き込みながら進めば大丈夫だよ」って永石さんよう言うてはったな、それできたかもな、明日につながったらええな、って思ってたような気がします。

以上の2人の語りからは、初日の出来事を経て、2人がある種の高揚感を抱えていたことが見て取れる。部長Xは「みんなどう受け止めてるんやろうな」、「ああY、社長の前でそれよう言うたなあ、あいつすごいなあ」といった「いろんな気持ちが混じり合って、何とも表現できない、何か居ても立ってもいられない」感覚があったと表現している。課長Yは、「感情をコントロールして、全体像を見ながら周りを巻き込みながら」進むことが出

来ていた自分を振り返り、「自分で自分を褒め」という感覚を抱えていた。同時に、部長Xは「モヤモヤ」したり「明日はもっと踏み込んだ話になるやろうなあ、しんどいなあ」という思いもあったと述べており、高揚感とともに自分の発言の影響を心配したり、先行きを不安に感じる気持ちがあったと解釈できる。対して、課長Yからは「心配」や「不安」が垣間見えるような語りは全く出てきていない。

部長Xに見られた「心配」や「不安」といった感情を、課長Yは合宿初日夜にはあまり持ち合わせていなかったようであった。この違いをどう解釈するべきか。一つの説明は、部長Xがどちらかというと慎重な性格であり、課長Yはかなり楽観的な性格であるから、感じ方が異なっているというものである。筆者の目から見て、確かに2人にはそのような性格的な違いがあるように思うし、この点は無視できないと考える。ただし、違いの根源はそれだけであろうか。

筆者は、直前の質問④への2人の語りから、課長Yが2013年から2014年ごろにかけて、それまでのタイ現地法人一辺倒に近い立場から、本社・タイ現地法人の双方の視点をうまく統合しながら変革プロジェクトを進めようとする姿勢に転じたという解釈を抽出した。それにより、部長Xと課長Yの目的感や役割意識はこの時期かなり近づいており、互いに「本社とタイ現地法人をうまくつないでサポートすることが仕事」だという目的感と役割意識を持っていたと考えられる。実際、2人はこの時期、どちらかが休暇や出張で長期的にタイを離れる場合でもスムーズにもう片方が2人分の任務を兼務することができ、役割が重なる部分も増えていた。ただし、その中でも2人が役割分担意識を持っていた部分は存在し、おそらく部長Xは「自分は本社とのパイプ役」、課長Yには「自分はタイ人従業員を支える役」という意識は残っていたと思われる。そうであるならば、初日の状況を、部長Xはやはりどうしても本社側の視点で捉えており「本社の視点から見た、この合宿の先行きへの不安感」を自らの認識に取り込み反映させていたのではないか。逆に、課長Yは初日の状況を（おそらく無意識のレベルで）タイ現法リーダーチーム側の視点で見ている、「タイ現法リーダーチームの視点から見た、この合宿の先行きへの期待」を自分自身の中に取り込んでいたのではなかろうか、と解釈することも可能であろう。なお、合宿初日の最後に、筆者が「終了時間も近づいていますが、『今日はここまでにしたい』と思っている方はいらっしゃいますか？」と確認した際、タイ現法リーダーチームの約半分、日本人参加者の全員が手を挙げたと第3章で記述したが、終了したい人数が「タイ人は約半分、日本人は全員」であったという点も、タイ現法リーダーチーム側の合宿への期待感、日本人役員及び日本人駐在員側の不安感と関係があるデータであると考えている。

最後に、質問⑥で、変革プロジェクトのプロセス全体を振り返ってもらっている。ここから得られた語りからは、2人のプロジェクト実践を通じた成長と成熟がしっかりと見て取れるものとなっている。

<質問⑥：2008年から2014年の6年間の活動停滞期を含め、変革プロジェクトのプロセス全体を振り返って、どう捉えているか？>

(部長X)

最初の頃はね、正直ホンマにイライラしっぱなしでした。何でチャッ、チャッ、チャッと進めていかないのかな、永石さん何考えとんの、みたいな感じだったですわ。

「僕ら3人(部長X、課長Y、筆者)で全部こうこうやって行きましょと決めて、タイ側にサッと指示して、何かやっといたことにしたらエエんとちゃいます？」と永石さんに言うと、いつも「アカン」と言われたし。(筆者より「アカンとは言ってない、反対だと言ってました」と伝えると)いやだって永石さんは常務(本社常務k)のお気に入りのコンサルタントやから、永石さんが「私は反対だ」と言ったら「アカン」と言われてるようなもんやないですか(笑)。

ただ、タイに赴任させてもらって少し経ったころから、ガラッと考え方変わったんですよ。そうか、やっぱり何かを本気で変えるって、どんだけ時間あっても足らんぐらいや、と。これは俺が腰据えてやらんと誰がやるんや、と。うちの会社の「成果出してる奴が偉い」という文化に俺も毒されとったけど、タイに出てみて冷静になれたんでしょうね。ビジョンを作るってすぐに成果どうこう言う話とちゃいますよ、本社の役員の皆さんも、タイの皆さんも、私も、これみんなで一歩ずつやるしかないがな、と。

(課長Y)

ひと言でいうと、タイ現地法人も、私も、大人になっていくプロセスやったんやろなと今は思います。常務(本社常務k)には「気付くんが遅いわ！」って言われそうやけど(笑)。自分がどうしたいかはハッキリと伝えながら、自分の感情も伝えつつも最終的にはそこはコントロールして、全体像を見ながら周りを巻き込みながら進むことができるようになったかな、と。チェンジ・エージェントになるための社内トレーニングも、大人になるためのプロセスの一部として、とても役に立ってます。

もしかしたら、本社にとっても、この10年間は大人になっていくプロセスだったんかも知れないですね。「何を偉そうに！」って常務(本社常務k)から怒られそうやなあ(笑)。

2人とも、自分自身の成長と成熟を、自分の言葉でしっかりと語っているという印象がある。部長Xの「何かを本気で変えるって、どんだけ時間あっても足らん」という言葉からは、彼が、人と組織の長期的成長視点(JOC4)を獲得していることが示唆される。「うちの会社の『成果出してる奴が偉い』という文化に俺も毒されとった」という語りからは自分が無自覚であった部分に気付く力の萌芽が感じられ、「ビジョンを作るってすぐに成果どうこう言う話とちゃいますよ、本社の役員の皆さんも、タイの皆さんも、私も、これみんなで一歩ずつやるしかないがな」という部分では、人と組織の長期的成長視点(JOC4)を再度噛みしめている、という語りの流れになっている。

課長Yは「タイ現地法人も、私も、大人になっていくプロセスやったんやろな」、「本社にとっても、この10年間は大人になっていくプロセスだった」と表現している。それまでの過程を人間の成長に喩えて、人と組織が「大人になっていく」プロセスであったと表現している。過程の意味付けそのものにも、比喩の言葉の選び方にも、課長Yの成長と成熟を感じる部分がある。さらに、課長Yは、大人になったということを具体的に「自分がどうしたいかはハッキリと伝えながら、自分の感情も伝えつつも最終的にはそこはコントロールして、全体像を見ながら周りを巻き込みながら進む」と言語化し、自らがその時点で注力していた「チェンジ・エージェントになるための社内トレーニングも、大人になるためのプロセスの一部」であると表現した。この言語化のレベルは、部長Xよりもさらに一歩先を行った成長・成熟を示している可能性が高い、と筆者は解釈している。第4章までに抽出された本研究の〈命題1〉は「日本的組織においては、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の内面でJOC4（人と組織の長期的成長視点）とDOC2（複数ディスコースを尊重しつつ視点）の重要性が接合された時、変革が一つの転換点を迎える」というものであったが、課長Yのこの時点（2017年3月）での内面はまさに「JOC4（人と組織の長期的成長視点）とDOC2（複数ディスコースを尊重しつつ視点）の重要性が接合された」状態であったと言えるであろう。

5-3 考察とインプリケーション

部長Xと課長Yがどの時点で、どのような成長のステージにあったのかを推察するため、本節では、2つの変革担当者成長モデル（ブッシュと筆者の「BND4基準」モデル、および、メジローとギルピンジャクソンの「MGT7段階」モデル）の着眼点と、本章の質的データとのフィットを確認しながら考察していくこととしたい。取り上げる上記の2モデルは、本研究のようなエスノメソドロジック的アクションリサーチ領域において理論的考察部分で取り上げられる代表的モデルである²⁶。BND4基準は「実践者の自己認識面での成長」を積み上げの的に捉えようとするものであり、MGT7段階は「変革プロセス局面と実践者の成長の対応」を段階的に説明することに強みを持つ。本研究においては、上記の2つの代表的モデルとのフィットを確認しながら、部長Xと課長Yの語りを「実践者の自己認識面での成長」と「変革プロセス局面と実践者の成長の対応」の両方に焦点を当てつつ考察していくこととしたい。

5-3-1 部長Xと課長Yの成長：変革担当者成長モデルを使った考察

²⁶ 実践者の成長段階についての近年のエスノメソドロジック的アクションリサーチにおいて、主にBND4基準に依拠する考察はMoore and Hanson (2022)の中に、主にMGT7段階に基づく考察はCake (2018)やNohl (2015)の中に見られる。また、本研究のようにBND4基準とMGT7段階の両方を考察に用いた質的研究の例として、Gilpin-Jackson and Axelrod (2021)を挙げておきたい。

ブッシュと筆者（Bushe, 2017; Bushe and Nagaishi, 2018; Nagaishi, 2020b）は、心理学における自己認識（self-awareness）理論などの膨大な文献を紐解きつつ、変革担当者（スポンサーとチェンジ・エージェントの両方を含む）の心理的成長度を把握する4つの基準（以下、BND 4基準と略す）を以下の通り示した。その4つは、各リーダーのキャリアと職場環境に応じて歴史経路依存的に出現するため出現順序は固定的ではないが、ゆるやかにBND1、BND2、BND3、BND4という順番で出現しやすい傾向があるとしている。

- BND[1]（自己理解）：変革担当者は、成長するとともに、その自己認識（self-awareness）が深まり、リーダーがリーダー自身の固定観念に自覚的になり、自分自身の行動原理に対してより自覚的になる。
- BND[2]（健全な自己統制）：変革担当者は、成長するとともに、反射的で無意識な感情・モチベーション・認知枠組みに過度に左右されることは少なくなり、戦略の決定・実行をより意図的に、合理的に行うことが可能になる。
- BND[3]（他者支援への関心）：変革担当者は、成長するとともに、チームメンバーの当事者意識と潜在能力を開花させることに対する関心が高まる。
- BND[4]（組織ディスコースの熟成過程支援への関心）：変革担当者は、成長するとともに、多様なディスコースが出現することを歓迎する。相互言説性に基づき、組織ディスコースが弁証法的に成熟していくプロセスの支援への関心が高まる。

BND 4基準は、変革担当者の心理的側面にフォーカスしたものであり、リーダーが「自己理解」、「健全な自己統制」、「他者支援への関心」、「組織ディスコースの熟成過程支援への関心」という段階を経て内面からの成長が実現することを描いたモデルである。

また、メジローとギルピンジャクソンは、変容的学習理論を組織変革の文脈に応用した7段階成長モデルを提唱し、こちらも変革担当者のトレーニングなどに多く応用されている（Mezirow, 1991, 2000; Gilpin-Jackson, 2015）。10段階バージョンもあるが、ここではよりシンプルな7段階（以下、MGT 7段階と略す）モデルを以下の通り紹介しよう。

- MGT[1]：両立しにくい大切な2つ以上のもの（ジレンマ）との遭遇。
- MGT[2]：不安、不満、怒り、罪悪感などの感情の自己吟味。
- MGT[3]：暗黙の前提、明文化された前提に対する批判的評価。
- MGT[4]：新たな役割、関係性、アクション計画の選択肢の模索。
- MGT[5]：アクション計画を実行するための知識と技術の獲得。
- MGT[6]：新たな役割と関係性の試行錯誤。

- MGT[7]：新たな役割と関係性における成功体験と自信の構築。

BND 4 基準が変革担当者の内面的心理に焦点を当てているのに対し、MGT 7 段階は心理面のみならず「ジレンマとの遭遇 (MGT[1])」、「アクション計画を実行するための知識と技術の獲得 (MGT[5])」など、象徴的業務局面や知識・スキルの向上の部分を含むことが特徴的である。メジローとギルピンジャクソンは、この MGT 7 段階は、基本的には MGT[1]から MGT[7]へというプロセスを経験していくイメージであるとしている。ただし、BND 4 基準と同じく、担当者のキャリアと職場環境などに応じた歴史経路依存性に影響を受ける部分も大きいため、例外的に順番が入れ替わって段階が訪れることもあるとしている (Gilpin-Jackson, 2015)。

表 5-4、5-5 は、部長 X、課長 Y の語りを時系列で並べ、その各データと「BND 4 基準」と「MGT 7 段階」のうちフィットのよいものを書き加える形で一覧表にしたものである。

表5-4 : データ分析の結果 (第三事例の部長 X)

時期	提供者	番号	テキスト	BND4基準	MGT7段階
2008年3月の出来事への回想[質問①]	部長X	四X1	「えっ、社長の問題意識？ いやあ、それは考えたことなかったなあ。うちの会社は、あのぐらいの問題意識で取り組みが決まって、それが下に降ってくることでよくあるし、それが普通だと今の今まで思っていました。そこ（質問①）に関しては、本当に、何とも思っていなかったですね。」	BND2	特になし
2008年10月の出来事への回想[質問②]	部長X	四X2	「『なんや、（本社の）役員の皆さん安心してまったやんけ、調査やらんほうがよかったんちゃう？』と正直思いましたよ。当時、私、永石さんにそれそのまま伝えたことを覚えてますわ。それに、調査結果が私の実感とはだいぶかけ離れてたんで、なんでこんな数字になるのかな、タイってこんなにええ組織やったっけな、と腑に落ちませんでした。」	特になし	MGT1
2009～12年の出来事への回想[質問③]	部長X	四X3	「『何言うてんねん、自分たちでやれてるわけないやんか、本社がどんだけフォローしてんのか分かってんのか？』とムカムカしながら聞いてました。私はスポンサーとして本社とタイ現地法人をうまくつないでサポートすることが仕事なんで、本社がどんだけタイ現地法人をサポートしているのかを一番分かってるんでね。」	特になし	MGT1, 2
2013～14年の出来事への回想[質問④]	部長X	四X4	「めちゃめちゃ変化がありましたよ。『ああY（課長Y）、お前に長いことこんなしんどい思いさせてたんやな』としみじみと思いました。本社にいると見えてなかったことが、ホンマに山ほどあった、出張じゃわからへんのです。タイのみんなもいろんな思いがある中で、一回の会議を仕切り切るだけでもしんどい。それと、駐在してじわじわと分かってきたのが『本社の意向が…』とタイで言って何かを進めようとしても、絶対アカンということ。もうタイ現地法人としての独立心、業績への自負、アイデンティティができてつあるんです。変革プロジェクトの中で、スポンサーとして本社とタイ現地法人をうまくつないでサポートする役割の私としては、『本社の意向はこうだよ』と言ってもそこを大切にしてもらえないので、めちゃしんどかったですわ。ただ、そのころY（課長Y）が段々と本社の事情や情報を大切にしてくれるようになって、フォローしてくれたからようやく切り抜けられました。Y（課長Y）には、感謝しかないですよ。」	BND1, 2	MGT3, 4, 5, 6
対話合宿初日の実際の発言	部長X	四X4.5	「本当に、このタイC社は、タイだけで危機を乗り越えられたと思いますか？ その間に、本社の力はどんな形で支えになっていたと思いますか？」	BND3	MGT6

対話合宿初日の夜の回想[質問⑤]	部長X	四X5	「ものすごく、モヤモヤした気持ちでしたわ。自分も『本社の支えを、タイのみんなも自覚してほしい』と思って発言してみたけど、みんなどう受け止めてるんやろうな、とか。そのあとY（課長Y）がもっと踏み込んだことを発言したし『ああY（課長Y）、社長（本社社長f）の前でそれよう言うたなあ、あいつすごいなあ』とか。明日はもっと踏み込んだ話になるやろうなあ、しんどいなあ、とか。いろんな気持ちが混じり合っ、何とも表現できない、何か居ても立ってもいられないというか。」	BND1	MGT1,2
変革プロセス全体への回想[質問⑥]	部長X	四X6	「最初の頃はね、正直ホンマにイライラしっぱなしでした。何でチャッ、チャッ、チャッと進めていかないのかな、永石さん何考えとんの、みたいな感じだったですわ。『僕ら3人（部長X、課長Y、筆者）で全部こうこうやって行きましよう決めて、タイ側にササッと指示して、何かやっというたことにしたら工工んとちやいます？』と永石さんに言うと、いつも『アカン』と言われたし。（筆者より『アカンとは言ってない、反対だと言っていました』と伝えると）いやだって永石さんは常務（本社常務k）のお気に入りのコンサルタントやから、永石さんが『私は反対だ』と言ったら『アカン』と言われてるようなもんやないですか（笑）。」	特になし	MGT1, 2
		四X6.5	「ただ、タイに赴任させてもらって少し経ったころから、ガラッと考え方変わったんですよ。そうか、やっぱり何かを本気で変えるって、どんだけ時間あっても足らんぐらいや、と。これは俺が腰据えてやらんと誰がやるんや、と。うちの会社の『成果出してる奴が偉い』という文化に俺も毒されとったけど、タイに出てみて冷静になれたんでしょね。ビジョンを作るってすぐに成果どうこう言う話とちやいますよ、本社の役員の皆さんも、タイの皆さんも、私も、これみんなで一歩ずつやるしかないがな、と。」	BND1, 2, 3	MGT6, 7

(出所)筆者作成

表 5-4 の部長 X のデータ一覧を通して改めて観察すると、日本本社勤務であった 2012 年 12 月までと、タイに赴任した 2013 年 1 月以降で、成長過程のスピードが大きくシフトしていることがうかがわれる。日本本社勤務だった時には、BND 4 基準で見ると、最初の 2008 年 3 月の本社社長 f との打ち合わせでの冷静な態度は「健全な自己統制」(BND[2]) に当てはまると解釈したが、それ以外には目立った成長の兆しは見えていない。MGT 7 段階で見ると、2008 年 10 月報告会議では日本本社のメッセージをタイ側に伝える役割でありながら「本社役員が安心してしまっている」とはタイには伝えにくいと考えている様子を「MGT[1]: ジレンマとの遭遇」と解釈し、タイでの会議でタイ人リーダーたちが自分たちの力で危機を乗り切ったという語りを聞き苛立っている様子を「MGT[2]: 不安、不満、怒り、罪悪感などの感情の自己吟味」と解釈したが、これらは発展段階で言うと初期に見られるものであり、成長のスピードは決して速いとは言えない。

それが、2013年1月のタイ赴任を機に、部長Xの変革担当者としての成長スピードが大きく加速する。2013～14年当時のことを振り返る語りの中で、「本社にいると見えてなかったことが、ホンマに山ほどあった、出張じゃわからへんのです」という自分自身の視野の広がり、既に見られていた「健全な自己統制」(BND[2])に加えて、「自己理解」(BND[1])と、「暗黙の前提、明文化された前提に対する批判的評価」(MGT[3])が備わっていることが見て取れる。また、「駐在してじわじわと分かってきたのが『本社の意向が…』とタイで言って何かを進めようとしても、絶対アカンということ」、「もうタイ現地法人としての独立心、業績への自負、アイデンティティができつつある」、「変革プロジェクトの中で、スポンサーとして本社とタイ現地法人をうまくつないでサポートする役割の私としては、『本社の意向はこうだよ』と言ってもそこを大切にしてもらえないので、めっちゃしんどかった」という語りからは、「新たな役割、関係性、アクション計画の選択肢の模索」段階(MGT[4])であったことがうかがわれる。さらには「そのころY(課長Y)が段々と本社の事情や情報を大切にしてくれるようになって、フォローしてくれたからようやく切り抜けられました」という語りから、課長Yとの間で「新たな役割と関係性の試行錯誤」(MGT[6])を行い、その中から「アクション計画を実行するための知識と技術の獲得」(MGT[5])が進み始めたことが推測される。そして、対話合宿初日の最中の「本当に、このタイC社は、タイだけで危機を乗り越えられたと思いますか?」という発話からは、タイ現法リーダーチームの視野を広げたいという意識が垣間見え、BND4基準の第三段階である「他者支援への関心」(BND[3])の意識も強くなっていることがうかがえる。

合宿を迎える時点で、部長Xの成長段階はMGT7段階の「6」まで来ていたように見えるが、合宿初日の夜、部長Xの心情は「自分も『本社の支えを、タイのみんなも自覚してほしい』と思って発言してみた」ことと「明日はもっと踏み込んだ話になるやろうなあ、しんどいなあ」という思いの板挟みで、ジレンマと不安を抱え、MGT7段階で言うと「第1・第2段階」まで後退しているようにも見える点は、非常に興味深い²⁷。この対話合宿の任務(皆が重要だと思えることができるビジョンを見つける目処をつけること)の難易度が高いように部長Xには見えていたこと、また、この機会が現実的に最初で最後の直接対話のチャンスであることから非常に大きなプレッシャーを感じていたことが、部長Xのチャレンジする精神を一時的に蝕んでいたと筆者は解釈している。ただし、それを乗り越えてこの合宿にてビジョンを見つける目処をつけることができたことで、部長Xは、2017年3月インタビューの中にも見られるように「新たな役割と関係性における成功体験と自信の構築」(MGT[7])に辿り着いたように筆者には見えていた。特に、「データ番号:4X6.5」

²⁷ 部長Xのようなリーダーの精神状況をここでは「ジレンマと不安」という言葉で表現したが、先行研究では「パラドックス (Smith and Berg, 1987)」、「両極性 (Johnson, 1992)」、「価値観対立 (Quinn, 1988)」などとも名付けられ、組織変革の文脈におけるリーダーの心理的成長の通過点とされている。

で語られた「うちの会社の『成果出してる奴が偉い』という文化に俺も毒されとった」という言葉は、変革プロセスを通じて、部長Xの中に非常に深い内省が進み、C社の骨がらみの組織文化に自覚的になりつつあったことが推察される表現となっている。

表5-5 : データ分析の結果 (第三事例の課長Y)

時期	提供者	番号	テキスト	BND4基準	MGT7段階
2008年3月の出来事への回想[質問①]	課長Y	四Y1	「なんか今回のことはキッチリ始めはったなあ、と当時思っていました。だって、タイ現地法人の従業員意識調査をやって、定点観測しながら変革していこうなんて、うちの会社で初めてのことやったんちゃいますかね。だから、今回のことはキッチリやるつもりやろうから、失敗できないな、しんどそうやな、と。」	特になし	MGT1, 2
2008年10月の出来事への回想[質問②]	課長Y	四Y2	「私、当時タイ駐在4年目で、タイの人たちの気持ちもだいぶ分かるようになったという自覚があって、示された数字と傾向分析は、私の現場感覚とだいたい近いな、という気持ちでした。ただ当時は、数字で示された結果よりも、自由記述で従業員の方々が何やぎょうさん要望を書いていたので『これ大変や、タイ人のみんなが【調査に答えた時に書いたあの要望どうなりました?】とか、問い合わせいろいろ増えそうや』ということの方に気持ちが行ってましたね。ほらやっぱりこの仕事しんどやんけ、みたいな。」	特になし	MGT1, 2
2009～12年の出来事への回想[質問③]	課長Y	四Y3	「ほんまやなあ、本社は何も分かってないし、何もやってくれへんもんなあ、という気持ちでしたね。まあ、Xさん(部長X)にも永石さんにもそう言ってしまってたし。今考えると、管理職として、その態度は未熟やったと思います。『本社には本社の言い分があるよ』と当時Xさん(部長X)によく言われましたが、「そんなん知らんわ、言い分があるなら、ちゃんと教えてくれんと分かりませんよ」と言い返してたし、自ら本社の立場で考えることをしてませんでしたね」	特になし	MGT1, 2
2013～14年の出来事への回想[質問④]	課長Y	四Y4	「いやあ、Xさん(部長X)がタイ駐在として来てくれて、本当に仕事も気持ちも楽になりました。Xさん(部長X)もやっぱりタイに駐在してみないとタイでの仕事のしんどさが分からなかったと思うんですね。本社とタイ現地法人をそれぞれ代表してやりとりすると『何でできへんのか』、『いやじゃあやってみて下さいよ』の繰り返しになりやすくて。Xさん(部長X)がタイに来てくれて、『やっぱり無理やな』、『そうでしょ』と笑って話せるだけでめっちゃめっちゃ楽な気持ちになれるんです。そこからかも知れませんが、私の中で、『本社のことを一番分かってるXさん(部長X)から、いろいろ本社のこと勉強させてもらわんと』と本気で思い始めたのは、タイ現地法人の将来のためにも、変革プロジェクトを何とか形にするためにも、自分自身のキャリア計画のためにもね。」	BND1, 2	MGT3, 4, 5, 6
対話合宿初日の実際の発言	課長Y	四Y4.5	「皆さん、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おいて、共に価値を見出すことができる言葉を見つけてみませんか? それが、今回の合宿で私たちが創り出したいビジョンにつながる言葉になるかも知れません。」	BND3, 4	MGT6

対話合宿初日の夜の回想[質問⑤]	課長Y	四Y5	「あの夜は、まあ、何というか自分で自分を褒めてたかな(笑)。いや、『俺、いいこと言うたってー』とかそうじゃないですよ。あ、でもそれも少しあったかな(笑)。いやまあ、それよりも、昔の自分だったら、社長(本社社長f)が『従業員にやさしい組織がいい、という感覚が私にはよくわからないんだよね』と発言された時点で、感情的に反論してたと思います。そこは我慢できた。そして、それを我慢したのはいい判断だったな、と思ってました。『感情をコントロールして、全体像を見ながら周りを巻き込みながら進めば大丈夫だよ』って永石さんよう言うてはったな、それできたかもな、明日につながったらええな、って思ってたような気がします。」	BND1, 2, 3	MGT6
変革プロセス全体への回想[質問⑥]	課長Y	四Y6	「ひと言でいうと、タイ現地法人も、私も、大人になっていくプロセスやったんやろな今は思います。常務(本社常務k)には『遅いわ!』って言われそうやけど(笑)。自分がどうしたいかはハッキリと伝えながら、自分の感情も伝えつつも最終的にはそこはコントロールして、全体像を見ながら周りを巻き込みながら進むことができるようになったかな、と。チェンジ・エージェントになるための社内トレーニングも、大人になるためのプロセスの一部として、とても役に立ってます。」	BND1, 2, 3, 4	MGT5, 6, 7
		四Y6.5	「もしかしたら、本社にとっても、この10年間は大人になっていくプロセスだったんかも知れないですね。『何を偉そうに!』って常務(本社常務k)から怒られそうやなあ(笑)。」	BND1, 2, 3, 4	MGT5, 6, 7

(出所)筆者作成

次に、表 5-5 を参考にしながら、課長 Y の成長過程を考察していこう。興味深いのは、課長 Y の成長も、部長 X と同様に、部長 X がタイに赴任した 2013 年 1 月以降に急速に加速していっている様子が観察されることである。筆者はこれを、2 人が同じ職場で懸命にコミュニケーションを取り合ったことによる「相互言説性」の発生、および、そのことによる 2 人の視野の広がりサポート役に徹するリーダーシップの獲得につながっていったことの帰結であると考えている。この 2 人の相互言説性については、また後ほど詳しく考察したい。

課長 Y の成長過程については、着目すべき点がもう一つある。それは、この変革プロジェクトの開始時点では成熟度がかなり低いように感じられたのが、2013 年以降、目覚ましいスピードの成長を遂げていることである。表 5-5 で見ると、2008 年 3 月の本社社長 f との打ち合わせ、2008 年 10 月報告会議あたりでは「しんどそうやな」、「問い合わせいろいろ増えそうや」、「ほらやっぱりこの仕事しんどいやんけ」といった発言を繰り返し、このプロジェクトに対してよい印象を持っておらず、コミットメントが低いことがうかがわれる。また、2009～12 年あたりのタイでの打ち合わせにおいても「ほんまやなあ、本社は何もわかっていないし、何もやってくれへんもんなあ」、「『そんなん知らんわ、言い分がある

なら、ちゃんと教えてくれんと分かりませんよ』と言い返しては、自ら本社の立場で考えることをしてませんでした」と本社に対する否定的な感情があったことを吐露している。BND 4 基準では特に当てはまるものがない最も低い成長段階であり、MGT 7 段階で見ても、本社と本社主導の活動に対して、あまり重要性を感じていないにも関わらず無視もできないという状態を「MGT[1]: ジレンマとの遭遇」と「MGT[2]: 不安、不満、怒り、罪悪感などの感情の自己吟味」と解釈したが、あくまで成長段階の初期の状態である。データは、課長 Y のその状態は、2008 年から 2012 年まで約 4 年間も続いていたことを示唆している。筆者も、当時の課長 Y の言動、態度、変革プロジェクトに対する責任感に疑問を感じており、しばしばそのことを課長 Y にフィードバックしたが、目に見えるインパクトを起こすことはできずにいた。

2013 年に入り、課長 Y の語りは大きく変わる。「X さん (部長 X) がタイに来てくれて、『やっぱり無理やな』、『そうでしょ』と笑って話せるだけでめっちゃめっちゃ楽な気持ちになれる」というデータからも、2013 年 1 月からの部長 X のタイ赴任が、課長 Y に対し、非常にポジティブな影響を与えたことが推察される。さらに、「そこからも知れませんが、私の中で、『本社のことを一番分かってる X さん (部長 X) から、いろいろ本社のこと勉強させてもらわんと』と本気で思い始めたのは」や、「タイ現地法人の将来のためにも、変革プロジェクトを何とか形にするためにも、自分自身のキャリア計画のためにも」といった語りからは、BND 4 基準で見て、何が自分に必要かという部分の「自己理解」(BND[1])、本社に対して正面から向かい合う「健全な自己統制」(BND[2]) の意識が同時に芽生えていることが垣間見える。また、MGT 7 段階の視点からは、「暗黙の前提、明文化された前提に対する批判的評価」(MGT[3])、「新たな役割、関係性、アクション計画の選択肢の模索」(MGT[4])、「アクション計画を実行するための知識と技術の獲得」(MGT[5])、「新たな役割と関係性の試行錯誤」(MGT[6]) が一気に進み始めていると解釈できる。さらに、対話合宿初日の最中の「皆さん、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おいて、共に価値を見出すことができる言葉を見つけてみませんか？ それで、今回の合宿で私たちが創り出したいビジョンにつながる言葉になるかも知れません」という発言は、「勝ち負けを競う文化から、共に価値を見出す文化へ」という部分を言語化している点などを含め、部長 X の直前の発言と比較してもさらに成熟度が高いと言えよう。BND 4 基準の第三段階「他者支援への関心」(BND[3])、第四段階「組織ディスコースの熟成過程支援への関心」(BND[4]) を既に視野に入れているのであろうことを想起させる語りである。

合宿初日の夜については、課長 Y の持ち味であるユーモア（「まあ、何とか自分で自分を褒めてたかな (笑)」など）も交えながら、「昔の自分だったら、社長 (本社社長 f) が『従業員にやさしい組織がいい、という感覚が私にはよくわからないんだよね』と発言された時点で、感情的に反論してた」、「そこは我慢できた」、「我慢したのはいい判断だった」、「感情をコントロールして、全体像を見ながら周りを巻き込みながら進めば大丈夫だよ』って永石さんよう言うてはったな、それできたかもな」と自己理解 (BND[1])、「健全な自

己統制」(BND[2])が高まっていることが推測される語りを紡いでいる。そして、最後の「明日につながったらええな」という言葉は「他者支援への関心」(BND[3])を感じさせる。そして、これらの語り全体から、MGT 7 段階の中の「新たな役割と関係性の試行錯誤」(MGT[6])にリスクを取って踏み出していることを感じ取ることができる。

これらを経て、対話合宿において成果を生み出すサポートをやり切ったという感覚が、その後のリサーチ後期(2015～18年)においてタイ現地法人新社長 o とタイ現法リーダーチームを支えつつプロジェクトを推進していく自信につながっていったと考えられよう。2017年3月のインタビュー(データ番号:四 Y6、四 Y6.5)における語りからは、「ひと言でいうと、タイ現地法人も、私も、大人になっていくプロセスやったんやろな」、「自分がどうしたいかはハッキリと伝えながら、自分の感情も伝えつつも最終的にはそこはコントロールして、全体像を見ながら周りを巻き込みながら進むことができるようになったかな」、「本社にとっても、この10年間は大人になっていくプロセスだったのかも知れない」など、変革担当者として非常に高い成熟度を示しているデータが抽出されている。当時の課長 Y からは、本人も自分自身の成長・成熟に自信を深めている様子が筆者にも強く伝わって来ていた。

ここまで見てきた通り、部長 X と課長 Y は、C社における変革プロセスに関わり続けることによって、変革担当者としての成長過程をそれぞれのペースで辿って行ったと推察される。部長 X は変革プロジェクトの冒頭から一定の視野の広さと落ち着きを持っており、タイという全く新しい職場環境と変革プロジェクトの困難さに直面しつつ、自らの固定観念を少しずつ乗り越え、語弊を恐れずに言えば、より上級管理職らしく段階的に成長を遂げているように筆者には見えていた。課長 Y は、変革プロジェクトの冒頭にはコミットメントの低さ、本社への不満を隠せない部分があり管理職としては未熟な部分が大いにあったが、もともとタイ現地法人とそこで働くメンバーを支援することに対する思いは非常に強いものがあり、そこに部長 X と仕事で直接絡むことをきっかけに自分自身の殻を見事に破り、リサーチ後期には劇的と呼んでも差し支えないような成長を遂げることとなった。ここからは、上記のような2人の成長過程の共通点や相違点について、相互言説性の概念に特に着目しつつ、さらに深く考察していこう。

5-3-2 変革担当者チームの中での相互言説性

第4章にて示した通り、変革プロジェクトにおいて、部長 X は「スポンサー」という役割があり、課長 Y は「内部チェンジ・エージェント」、筆者は「外部コンサルタント」という役割が存在した。筆者を含む3人は「変革担当者チーム」と呼ばれ、時に分業し、時に協働し、時に互いの役割をカバーし合いながら、本社の意向や戦略と、タイ現地法人の不満やニーズを調整しつつC社の変革プロセスを支え合った。この3人は、同じ局面に3人とも居合わせることが非常に多く、コミュニケーションも頻繁に取っていたにもかかわらず、前節で見てきたように、変革の各局面における意味付けは大きく異なっていたことも

あった。ここでは、3人の意味付けの多様性とその相互作用について、「相互言説性」という概念に改めて着目して考察していこう。

表 5-6 は、ここまで分析してきたインタビュー中のテキストを改めて要約し、時系列に並べたものである。まず興味を惹かれるのは、2013年1月の「部長Xが出向となり、タイ現地法人の人事担当役員に就任する」という出来事の「前」と「後」で、3人の各局面における意味付けの多様性と相互作用が大きく異なる点である。2013年1月の「前」は、3人の意味付けの多様性に対して互いがストレスを感じ、かつ、時にすれ違いが起きている。「後」になると、互いが拠って立つディスコースに関心を寄せ合いながら、変革担当者として成熟していくきっかけを与え合っている様子が観察される。筆者は、「前」の期間を「相互言説性未成熟期」、「後」の期間を「相互言説性出現・成熟期」と表現したい。以下、詳しく見ていこう。

表5-6：変革担当者チーム3名のデータと相互言説性発展段階

時期	筆者のテキスト(抜粋)	部長Xのテキスト(抜粋)	部長Xのテキスト(抜粋)	相互言説性の発展段階
2008年3月	「トップの問題意識が、ややフワッとした形で変革プロジェクトがスタートした」	「えっ、社長の問題意識？ いやあ、それは考えたことなかったなあ」 「うちの会社は、あのぐらいの問題意識で取り組みが決まって、それが下に降ってくることってよくある」	「なんか今回のことはキッチリ始めはったなあ、と当時思っていました」 「今回のことはキッチリやるつもりやろうから、失敗できないな、しんどそうやな、と」	相互言説性 未成熟期
2008年10月	特になし	「役員の皆さん安心してまったやんけ、調査やらんほうがよかったんちゃう？」 「調査結果が私の実感とはだいぶかけ離れてたんで、なんでこんな数字になるんかな、タイってこんなにええ組織やったっけな、と腑に落ちませんでした」	「数字と傾向分析は、私の現場感覚とだいたい近いな、という気持ちでした」 「大変や、タイ人のみんなが【調査に答えた時に書いたあの要望どうになりました？】とか、問い合わせいろいろ増えそうや」 「ほらやっぱりこの仕事しんどやんけ」	
2009～12年	「当時の課長Yの言動、態度、変革プロジェクトに対する責任感に疑問を感じており、しばしばそのことを課長Yにフィードバックしたが、目に見えるインパクトを起こすことはできずにいた」	「『何言うてんねん、自分たちでやれてるわけないやんか、本社がどんだけフォローしてんのか分かってんのか？』とムカムカしながら聞いてました」 「本社がどんだけタイ現地法人をサポートしているのかを一番分かってる」	「ほんまやなあ、本社は何も分かってないし、何もやってくれへんもんなあ」 「『そんなん知らんわ、言い分があるなら、ちゃんと教えてくれんと分かりませんよ』と言い返してたし、自ら本社の立場で考えることをしてませんでしたね」	
2013年1月：部長Xが出向となり、タイ現地法人の人事担当役員就任				
2013～14年	「感情をコントロールして、全体像を見ながら周りを巻き込みながら進めば大丈夫だよ」	「ああY（課長Y）、お前に長いことこんなしんどい思いさせてたんやな」 「本社にいと見えてなかったことが、ホンマに山ほどあった」 「変革プロジェクトの中で、スポンサーとして本社とタイ現地法人をうまくつないでサポートする役割の私としては、『本社の意向はこうだよ』と言ってもそこを大切にしてもらえないので、めっちゃしんどかったですわ」 「そのころY（課長Y）が段々と本社の事情や情報を大切にしてくれるようになって、フォローしてくれた」 「Y（課長Y）には、感謝しかない」	「Xさん（部長X）がタイ駐在として来てくれて、本当に仕事も気持ちも楽になりました」 「Xさん（部長X）がタイに来てくれて、『やっぱり無理やな』、『そうでしょ』と笑って話せるだけでめっちゃめっちゃ楽な気持ちになれる」 「私の中で、『本社のことを一番分かってるXさん（部長X）から、いろいろ本社のこと勉強させてもらわんと』と本気で思い始めた」 「タイ現地法人の将来のためにも、変革プロジェクトを何とか形にするためにも、自分自身のキャリア計画のためにもね」	相互言説性 出現・成熟期
2014年12月の合宿初日	特になし	「本当に、このタイC社は、タイだけで危機を乗り越えられたと思いますか？ その間に、本社の力はどんな形で支えになっていたと思いますか？」	「皆さん、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おいて、共に価値を見出すことができる言葉を見つけてみませんか？」	
2014年12月の合宿初日の夜	特になし	「ものすごく、モヤモヤした気持ち」 「発言してみたけど、みんなどう受け止めてるんやろうな」 「ああY（課長Y）、社長（本社長f）の前でそれよう言うたなあ、あいつすごいなあ」 「明日はもっと踏み込んだ話になるやろうなあ、しんどいなあ」	「昔の自分だったら、社長（本社長f）が『よくわからないんだよね』と発言された時点で、感情的に反論してた」 「そこは我慢できた」 「我慢したのはいい判断だった」 「『感情をコントロールして、全体像を見ながら周りを巻き込みながら進めば大丈夫だよ』って永石さんよう言うてはったな、それできたかもな」 「明日につながったらええな」	
変革プロセス全体への回想	特になし	「何かを本気で変えるって、どんだけ時間あっても足らんぐらいや」 「俺が腰据えてやらんと誰がやるんや」 「うちの会社の『成果出してる奴が偉い』という文化に俺も毒されとった」 「ビジョンを作るってすぐに成果どうこう言う話とちやいますよ、本社の役員の皆さんも、タイの皆さんも、私も、これみんなで一歩ずつやるしかない」	「タイ現地法人も、私も、大人になっていくプロセスやったんやろな」 「自分がどうしたいかはハッキリと伝えながら、自分の感情も伝えつつも最終的にはそこはコントロールして、全体像を見ながら周りを巻き込みながら進むことができるようになったかな」 「本社にとっても、この10年間は大人になっていくプロセスだった」	

(出所)筆者作成

2008年3月のプロジェクト開始時のミーティングに3人は同席し、そこで本社長fから「ま、ようわからんけど、本社とタイの間を行ったり来たりして、何か変える手伝いをしたってくれや」という指示をチームとして受け止めることになった。これに対し、筆者は「経営トップの問題意識が、ややフワッとした形で変革プロジェクトがスタートした」と感じ、それを不安視した（ただし、その認識を、その時初対面であった部長Xと課長Yとは共有しないことを筆者は選択した）。部長Xは、同じ状況を「うちの会社は、あのぐらいの問題意識で取り組みが決まって、それが下に降ってくることでよくある」と冷静に受け止めていた。課長Yは「なんか今回のことはキッチリ始めはったなあ」、「今回のことはキッチリやるつもりやろうから、失敗できないな、しんどそうやな」と認識しており、まさに三者三様の意味付けをしている様子が見える。チームの中で、三人がそれぞれ異なる社会的現実を心に描き、それらを互いに伝え合うことができるような信頼関係はまだ構築されていない。筆者の不安は解消せずその心に引っ掛かり続け、課長Yの業務負荷増大による不満とストレスの増大は放置され、部長Xはこの時点では淡々と仕事を受け止め処理していた。別の機会に確認したことであるが、この時点で、部長Xは将来自分がタイに出向することになるうとは夢にも思っていなかった。

このような状況の中で、3人の業務遂行とそのためのコミュニケーションは、実務的に効率重視で進められた。筆者は、組織内関係性をスムーズにすることを一つのミッションとして抱える変革のコンサルタントであり、このような状態を憂慮したが、部長Xのニーズは淡々と仕事を処理することであり、課長Yのニーズは可能な限り業務負荷を減らすことなのである。3人の間にコミュニケーションは成立しており、意味付けの確認はあるものの、部長Xと課長Yとは基本的に本質的なことに立ち入ることを避けている状態である。このような状態においては、相手の話に耳を貸し影響は受けるものの、不服な部分で自分にとって大切な業務領域においては、相手に表立って抵抗することはなく、結局何もしないでやり過ごすという選択が多くなされた（意味付けの覆い隠しとその後の戦略的無作為：Whittle et al., 2016）。具体的には、筆者は2009年頃から「当時の課長Yの言動、態度、変革プロジェクトに対する責任感に疑問を感じており、しばしばそのことを課長Yにフィードバック」したが、「目に見えるインパクトを起こすことはできずにいた」のは、課長Yの意味付けの覆い隠しとその後の戦略的無作為が起こっていた典型的な例であろう。部長Xは「永石さんは常務（本社常務k）のお気に入りのコンサルタントやから」表立った抵抗はできないし、筆者の依頼にも即座に対応することが多かったが、淡々と仕事を処理していく以上の、より本質的なやり取りは避ける傾向にあった。この状態は、お互いのディスコースが影響を受け合っていることは間違いないが、相互言説性（一つのディスコースが、人々に浸透しつつ社会的な情報・行為のやり取りを通じて異なるディスコースと連鎖・連動し、より広い理解や意味を呼び起こしながら、時間の経過とともに発展していく性質）には至っていない。このような、相手の話に耳を貸し影響は受けるものの、相手に表立って抵抗することはなく関係性に発展性がない初期の3人は、相互言説性が出現するための

前段階（相互言説性未成熟期）であったと位置付けるのが適切であろう。

2013年1月の「後」になると、部長Xと課長Yのディスコースが大きく変化する。まず部長Xには、タイにおける業務遂行の困難性への理解や、課長Yのタイにおける役割と貢献の大きさへの理解が生まれている。「ああY、お前に長いことこんなしんどい思いさせてたんやな」という語りや、「そのころYが段々と本社の事情や情報を大切にしてくれるようになって、フォローしてくれた」という語りがそれを的確に表現している。それに呼応して、課長Yは「Xさんがタイ駐在として来てくれて、本当に仕事も気持ちも楽になりました」、「Xさんがタイに来てくれて、『やっぱり無理やな』、『そうでしょ』と笑って話せるだけでめちゃめちゃ楽な気持ちになれる」と語り、部長Xが自分の役割の困難さ、役割貢献の大きさに気付いてくれたこと、それを日頃から口にしてくれたことで「承認を得た感覚」が生まれている。そこから、課長Yに急速な視野の拡大が見られ、部長Xとの関係においては「私の中で、『本社のことを一番分かってるXさん（部長X）から、いろいろ本社のこと勉強させてもらわんと』と本気で思い始め」ることになり、筆者との関係においては2014年12月対話合宿初日に『感情をコントロールして、全体像を見ながら周りを巻き込みながら進めば大丈夫だよ』って永石さんよう言うてはったな、それできたかもな」という意識に至っている。この時点における3人のディスコースの分析からは、相互に学び合いたい3人のニーズが明確になることによって、情報・行為のやり取りを通じて他者の異なるディスコースから自身の成長機会を抽出するという「成熟した相互言説性」が確認できる。決してチームの中に意見の相違がない訳ではないのだが、3人の「学び合いたい」というニーズによって、多様な社会的現実を放置することなく互いに確認し合い、互いの違いが学び合いのきっかけとなり、変革実践の成長機会を与え合っていたと推測される。

ここまでの考察から、変革担当者チームにおける相互言説性の出現可能性へのインプリケーションを、以下の通りまとめておこう。

- チェンジ・エージェントは、スポンサー（およびスポンサー的存在）による「役割の困難さや貢献度に対する承認」によって、心理的安心感が高まる。そのことでチェンジ・エージェントの視野が広がり、学びを得る領域が広がり、よりリスクのある役割にチャレンジするモチベーションを得る。
- スポンサーによる「役割の困難さや貢献度に対する承認」がチェンジ・エージェントに付与されるきっかけとして、スポンサーとチェンジ・エージェントが、「分業を越えた協働経験」や「仕事上の役割を越えてカバーし合う経験」を得ることが重要である。
- 学びを得る領域が広がり、よりリスクのある役割にチャレンジするモチベーションを得た変革担当者たちは、変革に関わる人々との情報・行為のやり取りを通じて、他者の異なるディスコースと触れることを歓迎し、そこから自分自身の成長機会を抽出する（相互言説性の出現可能性増大）。

5-3-3 命題「1'」へのインプリケーション

ここで再び方法論として仮説継承型事例研究法を採用することにより、第4章までに抽出されている研究命題を改めて紹介しながら、本章（第5章）の分析結果をもとにどのような新しいインプリケーションが得られ、どのような命題の発展的修正に結び付けることができるかを考察したい。第4章までに抽出された命題は5つあったが、命題1はその発展命題1'によって分析対象としては役割を終え、命題3もまた発展命題3'によって分析対象から外れるため、ここでは「命題1'」、「命題2」、「命題3'」へのインプリケーションに絞って議論を進めよう。

筆者は、本章の分析結果は、「命題2」と「命題3'」に対して修正をもたらすようなものではなかったと結論付けたい。以下、改めて「命題2」と「命題3'」を紹介しながら筆者の解釈を確認する。

<命題2（修正なし）> 鍵を握る人々が会する場の対話で、それぞれのニーズを表出化させることで、D0C6（相互言説性に基づく連鎖的プロセスの出現）、D0C7（変革に向かうディスコースの、相互言説性に基づく熟成）の前提に近づく。

<命題3'（修正なし）> 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態や部門別業績の変動などによって生じるパワーバランスの変化に応じて、歴史経路依存的に変化し続ける。

<命題2>に関連する本章の重要な発見は、C社の変革プロセスにおいて、変革担当者チーム（部長X、課長Y、筆者の3名）が、さまざまなコミュニケーションを繰り返しながらそれぞれのニーズを表出化させることで、同チーム内の相互言説性が高まる土壌が形成されたという点であろう。つまり、<命題2>の法則性が、変革担当者チームという3名のユニットでも成り立っていたと解釈することが可能であり、本章の結果はこの<命題2>をさらに支持することになったと見てよいであろう。したがって、<命題2>に修正の必要はないであろう。

<命題3'>については、組織のガバナンス形態や部門別業績の変動などについては本章では取り上げておらず、大きな発見はない。したがって、<命題3'>にも修正の必要はないと思われる。

そうであるならば、ここからは、改めて「命題1'」を紹介してそれに対する本章のインプリケーションに焦点を絞っていこう。

＜命題1’＞グローバルに展開する日本的組織においては、関係者がグローバルに分散しているため、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）に加えて、現地法人側当事者の中で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつなぐ視点）の重要性が接合されることが変革推進に必要な条件として加わる。

＜命題1’＞は、「JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつなぐ視点）の重要性が接合するように導く」ことが変革推進において重要であり、「誰を導くのか」の部分については＜命題1＞で主張されていた「スポンサー（あるいはスポンサー的存在）」だけでなく「現地法人当事者」を導くことも重要である、という表現になっている。本章のここまでの分析結果は、「誰を導くのか」について、＜命題1’＞のさらなる拡張につながるインプリケーションがあると思われる。具体的には、直前（4-3-2）において抽出された以下の「変革担当者チーム内で相互言説性が出現した際の、3つのポイント」を改めて考察することが重要である。

- チェンジ・エージェントは、スポンサー（およびスポンサー的存在）からの「役割の困難さや貢献度に対する承認」によって、心理的安心感が高まる。そのことでチェンジ・エージェントの視野が広がり、学びを得る領域が広がり、よりリスクのある役割にチャレンジするモチベーションを得る。
- スポンサーによる「役割の困難さや貢献度に対する承認」がチェンジ・エージェントに付与されるきっかけとして、スポンサーとチェンジ・エージェントが、「分業を越えた協働経験」や「仕事上の役割を越えてカバーし合う経験」を得ることが重要である。
- 学びを得る領域が広がり、よりリスクのある役割にチャレンジするモチベーションを得た変革担当者たちは、変革に関わる人々との情報・行為のやり取りを通じて、他者の異なるディスコースと触れることを歓迎し、そこから自分自身の成長機会を抽出する（相互言説性の出現可能性増大）。

第一に、これらの3つの記述（3つの「暫定小命題」と呼んでもよいであろう）は、「JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつなぐ視点）の重要性が接合するように導く」対象としてスポンサーとチェンジ・エージェントが含まれるべきであることを示唆している。スポンサーとチェンジ・エージェントの役割を担う人物が、活動の冒頭から「人と組織の長期的成長視点（JOC4）」と「複数ディスコースを尊重しつなぐ視点（DOC2）」の重要性を深いレベルで有しているのであれば、それはある意味理想的なスタートとも言えるかも知れない。ただし、現実的には、変革活動を支援していく中心的立場にある存在も「発展途上の人間性」を抱えており、変革のプロセスの中で成長し、成熟した視点を獲得していくものなのである。

第二に、チェンジ・エージェントの内面の成長に絞った新しい発見がある点が重要であ

る。チェンジ・エージェントの中で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点）の重要性が接合されるための条件として、第一段階として「役割の困難さや貢献度に対するスポンサーからの承認」、その次の段階として「スポンサーとチェンジ・エージェントが、分業を越えた協働を経験すること」や「スポンサーとチェンジ・エージェントが、仕事上の役割を越えてカバーし合う経験をする」とが重要であることが示唆されている。前述の通り、変革活動を支援していく中心的立場にあるチェンジ・エージェントも「発展途上の人間性」を抱えているからこそ、その役割の困難さや貢献度に対するスポンサーからの承認が心理的安心感のための重要な支援となるのである。また、スポンサーも「発展途上の人間性」を抱えているからこそ、チェンジ・エージェントとの分業を越えた協働経験（例えば、対話合宿におけるファシリテーションは課長 Y の役割であったが、途中から部長 X も本社側の人々をうまくファシリテーションし大きな役割を担った経験）や、仕事上の役割を越えてカバーし合う経験（例えば、課長 Y の出張不在時に、部長 X が課長 Y の役割を引き継ぎ大きな苦勞をした経験）を通じて、初めて気付く「チェンジ・エージェントの貢献の大きさ」もあるのである。

これらのデータと解釈を総合し、第 3 章で導かれた命題 1' と、そのさらなる発展命題 1'', およびチェンジ・エージェントの内面に焦点を当てた新しい<命題 4>を以下に示そう。

<命題 1'> グローバルに展開する日本的組織においては、関係者がグローバルに分散しているため、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）に加えて、現地法人側当事者の中で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点）の重要性が接合されることが変革推進に必要な条件として加わる。

<命題 1''> グローバルに展開する日本的組織においては、関係者がグローバルに分散しているため、本社における現地法人の代弁者、現地法人側当事者、その 2 つをつなぐ変革担当者チームメンバー（スポンサーやチェンジ・エージェント）の内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点）の重要性が接合されることが変革推進につながる。

<命題 4> チェンジ・エージェントの内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点）の重要性が接合されるための条件として、「役割の困難さや貢献度に対する承認」、「スポンサーとチェンジ・エージェントが、分業を越えた協働を経験すること」や「スポンサーとチェンジ・エージェントが、仕事上の役割を越えてカバーし合う経験をする」との 3 つが重要である。

5-3-4 タイ人従業員は、どの程度、日本的文化規範を受容していたか？

もう一つの考察のポイントは、「C 社のタイ現地法人においても、日本的な文化規範は理

解されていたのか」という部分である。特に、「DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点）」と、「JOC4（人と組織の長期的成長視点）」を接合することの「タイ現地法人内における納得感」が変革推進のために重要であったとする筆者の第4章結論は、JOC4がタイ現地法人側において概ね受容されていたという暗黙の前提があつてこそ成り立つものであろう。C社タイ現法で働くタイ人従業員たちを間近で観察する存在であつた部長X、課長Yは、日本的な文化規範（特に「JOC4（人と組織の長期的成長視点という規範）」の受け入れられ方について、どのように意味付けしていたであろうか。この点について、2017年3月に筆者が2人へインタビューの中で質問を行つており、そのデータを以下紹介して考察しよう。

<質問⑦：2013年1月から2014年12月の合宿あたりまで、そしてその後のC社タイ現法における日本的な文化規範（特にJOC4（人と組織の長期的成長視点という規範）の受容度は、どのようなレベルで、どう変化していると感じていたか？>

（部長X）

うーん、正直なところ、仕事の面での日本的な文化は分かってもらいにくいかなあ、タイでは。我々の仕事文化は、「クオリティ、コスト、オンタイムデリバリー（QCD）」を改善し続けることが一番大切で、これは本当に分かってもらいにくい。10分遅れたら問題だ、という感覚は日本人として仕事はもちろん生活の中にもあると思うんですが、タイの方々は、仕事のレポート提出が10日遅れても、そんな大変やとは思ってないこと多いんです。

タイに旅行した人の中で「タイ人は日本人と似ていて楽だった、タイの方々って大人しくてやさしいですよ」って言う人、結構いるんですよ。私は、それ、表面的な理解やなあって思います。赴任した最初のころは私もそれが分からなくて、仕事場で「タイ人従業員のみんなは、ニコニコして大人しいし、反対意見とかは一切ないけど、結局何にも進んでないな。何でこんなに危機感ないんかな」とイライラしっぱなしでしたわ。

「人と組織の長期的成長を大切にする視点」かあ、タイの方々、うちで働き始めてすぐにそう思ってくれるようになるなんて、ないんちゃいますか？ 努力しないと成長しないと思うんですけど、努力するということが自体への価値がタイの方々にとって低いかなあ。日本人って「報われないかも知れない努力をコツコツ積み上げる」ことができ、これが「人と組織の長期的成長」につながるんじゃないかと思うんです。まあでもこれは日本人が特殊なんやな、きっと。

だから、「報われないかも知れない努力をコツコツ積み上げてくれる」ことを期待するんじゃないかと、従業員に目を付けてすぐに言葉で報いてあげる、それを人事評価で評価してあげる、それを短期のサイクルで回してあげた先に、タイC社の

中で、人と組織の長期的成長が実現していたということを目指すほうがええんちゃいますかね。「人と組織の長期的成長を重視する価値観を、受容してもらおう」とするのはこちらの傲慢で、相手の価値観に沿うようにこちらが適応して対応して、それを続けた結果、タイの方々が「振り返ったらなんや、長いこと頑張れたな。長いこと頑張るのは自分にとっても組織にとっても大事なな」と思ってもらおうという流れなんちゃいますかね。2013年1月に来たばかりの時に比べたら、2014年とか、2015年頃には、Y（課長Y）がようやく来てたおかげで、タイ人従業員の方々がそう思ってくれ始めてたと思いますよ。今（インタビュー当時の2017年3月）は、もっとそう思うてくれてるんとちゃいますか。

（課長Y）

僕は、日本とタイの文化差というのをできるだけ考えないようにして仕事してるんです、特にこの3、4年はそうやなあ。日本人はどうだ、タイ人はこうだ、とかって決めつけてしまうと、目の前の人は何を望んでいて何を望んでいないのかへの敏感さを失ってしまいそうで怖いんですよ。だから、正直、永石さんの質問の中の「C社タイ現法での、日本的文化規範の受容度」って僕にはよく分かりません。そこを意識して仕事してないから。

でも、「人と組織の長期的成長を大切にする視点」を持つ人が増えてくれることは、C社タイ現法の、経営の持続性のために大事ですよ。だから、タイ人のみんなには「俺はこのタイC社が好きやねん。だから君らとずっと仕事して、一緒に成長して、一緒にこの会社を良くしていきたいねん。だから、この会社を良くしていくための意見は、それが俺らと違う意見かも知れんと思ってもできるだけ伝えてくれたら嬉しいんやけどな」と伝えるようにしてます。（筆者の「いつ頃から？」という質問に対し）それも、ここ3、4年かなあ。全員が分かってくれるわけじゃないけど、分かってくれるタイ人たちは多いですよ。だってそれって日本的とかどうとかじゃなく、人間として分かってもらいやすい部分が多い言葉なんやと思いますよ。

上記の2人の率直な語りには、非常に興味深いデータが多く含まれている。最初に指摘しておきたいのは、2人の共通点として、「人と組織の長期的成長を大切にする視点」は重要であると考えているがそれを日本的文化規範として伝承することがタイ人従業員の成長を促すとは思えない、と考えている点である。部長Xの「仕事の面での日本的な文化は分かってもらいにくいかなあ」、「相手の価値観に沿うようにこちらが適応して対応して、それを続けた結果、タイの方々が『振り返ったらなんや、長いこと頑張れたな。長いこと頑張るのは自分にとっても組織にとっても大事なな』と思ってもらおうという流れなんちゃいますかね」という言葉から、彼が、基本的には自分たちがタイ人従業員の価値観に寄り添いながら、結果として「人と組織の長期的成長視点（JOC4）」が長期的に根付いていくことを目指していることがうかがわれる。課長Yは、文化差を意識しない仕事スタイルを表

明した上で、『C社タイ現法での、日本的文化規範の受容度』って僕にはよく分かりません。そこを意識して仕事してないから」、「でも、『人と組織の長期的成長を大切にする視点』を持つ人が増えてくれることは、C社タイ現法の、経営の永続性のために大事ですよ」、「分かってくれるタイ人たちは多いです。だってそれって日本的とかどうとかじゃなく、人間として分かってもらいやすい部分が多い」と語っており、日本やタイの文化差を越えた普遍的な価値観として「人と組織の長期的成長を大切にする視点」を定着させていく大切さを強調している。

興味深い分析ポイントを、さらに2点追加しておきたい。一つは、部長Xと課長Yが「人と組織の長期的成長を大切にする視点」の重要性理解はタイ現地法人において徐々に浸透しており、2人ともにそれが2014年ぐらいから始まっているのではないかと認識している点である。実際にそうであったかどうかを示すデータはないものの、重要なのは、2人の認識が「2014年ぐらいから」ということで揃っており、部長Xと課長YがBND4基準の3番目の成長過程「他者支援への関心：変革担当者は、成長するとともに、チームメンバーの当事者意識と潜在能力を開花させることに対する関心が高まる」に辿り着きつつあった時期（2014年12月の合宿前後）と概ね一致しているということである。2人は、自分自身が変革担当者として成長し他者支援へ関心を強めたという感覚と、タイ人従業員の成長が加速し始めているという管理職としての感触を、同時進行的に実感していた可能性が高い。もう一つ筆者が興味深いと感じているのは、質問⑦に対する語りを全体的に分析すると、「固定的な文化差概念を留保する認識力」、「文化差を越えた普遍的な価値観への焦点付け」などの面で、課長Yの方が部長Xよりも異文化マネジメント実践者としての成熟度が高いように見えることである。そして部長Xも、課長Yを追いかけるように、タイ在任期間中に実践の成熟度を高めている様子がうかがえる。部長Xの「2014年とか、2015年頃には、Y（課長Y）がようやくしてくれてたおかげで」という言葉は、部長Xが情報・行為のやり取りを通じて、課長Yの語りの中のディスコースから自身の成長機会を抽出するという「成熟した相互言説性」が生まれていた可能性を示唆していると言えよう。

最後に、ここでの考察のポイントについて、筆者の見解をまとめよう。「C社のタイ現地法人においても、日本的な文化規範は理解されていたのか」という点については、部長Xと課長Yから得たデータをもとに、おそらく「深く理解はされていなかったのではないかと結論付けたい（それは、当時の筆者の肌感覚とも一致している）。しかしながら、「DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなご視点）」と、「JOC4（人と組織の長期的成長視点）」はタイ現地法人側において概ね受容されていたのか」とについては、「2014年12月対話合宿時点では、徐々に浸透しつつあった」というのが筆者の見解である（これも、当時の筆者の肌感覚とも一致している）。これは、タイ現地法人において、日本やタイの文化差を越えた普遍的な価値観として「人と組織の長期的成長を大切にする視点」を定着させていくという（当時の）部長Xと課長Yの機転の利いた柔軟な方針により実現したものであり、単純な「日本の仕事文化の啓蒙」などによるものではなかった、と結論付けたい。

5-3-5 リサーチ・クエスチョン、実践的クエスチョンに対するインプリケーション

本章の締めくくりとして、本研究の2つのリサーチ・クエスチョン、2つの実践的クエスチョンに対するインプリケーションについて要約しよう。まず、リサーチ・クエスチョンへのインプリケーションから考察しよう。表5-7は、ここまでの本章分析結果を加えた上で、2つのリサーチ・クエスチョンに対する本研究のインプリケーションをまとめた最終段階の成果物である。

表5-7：リサーチ・クエスチョンに対するインプリケーション

分析対象	リサーチ・クエスチョン	第一事例（水泳スクール）	第二事例（コングロマリット内新規事業プロジェクト）	第三事例（グローバルに展開する同族系製造業）
権力プロセス	RQ1 ：日本的文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースは、どのように形成され、維持されるか？	(1) 「創業家のディスコースは常に支配力があり、その支配力を侵してはならない」という規範（同族経営の長い歴史の中で形成された規範） (2) 権力構造についての上記(1)の組織内意味付けが、「表向きは楯突かず、裏では戦略的無作為でやり過ごす」というメンバー行動につながり、表面的には支配的ディスコースが安定的に維持される	(1) 巨大組織の中で、支配的ディスコースは人事評価や昇進審査などを通じて組織の論理としてメンバーに植え付けられる (2) 上記(1)の組織内意味付けが機能することで支配的ディスコースが規範として定着し、自由な意見を求められる場でも「無難な表現でやり過ごす」というメンバー行動につながり、規範が安定的に維持される	(1) グローバル展開の初期段階では、本社方針の絶対性が存在する。その中で「本社の言うことは絶対」という本社・現法間の緩やかなコンセンサスがある (2) 現地法人のプレゼンスが高まると、本社発の支配的ディスコースへの「不満」や「やり過ごし」が生まれる
「もう一つのディスコース」の出現可能性	RQ2 ：日本的文化側面を持つ組織の中で、「もう一つのディスコース」が出現する条件はどのようなもので、権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か？	(1) 社長xの「組織の生存が危うい」という危機感 (2) 外部コンサルタントの「専門性」に対する信頼（そのことで確保される、心理的に安全だという感覚）	(1) 対話の場におけるメンバーの多様性の実現 (2) 外部コンサルタントの「存在感」に対する信頼（そのことで確保される、心理的に安全だという感覚）	(1) 異なる立地に分散する関係者を一同に招く対話 (2) 現地法人側の代弁者の「タイでの人望」と「本社での存在感」に対する信頼（それで確保される、心理的に安全だという感覚） (3) <u>チェンジ・エージェントの役割の困難さや貢献度に対するスポンサーからの承認</u> (4) <u>スポンサーとチェンジ・エージェントの、分業を越えた協働経験や、仕事上の役割を越えてカバーし合う経験</u>

(出所) 筆者作成

第4章までの発見に加え、表5-7に新たに加えたのは2点で、「もう一つのディスコースの出現可能性」に関わるインプリケーションである。2つ目のリサーチ・クエスチョン

(RQ2) は、「日本的文化側面を持つ組織の中で、『もう一つのディスコース』が出現する条件はどのようなもので、権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か？」という問いであった。本章においては、学びを得る領域が広がり、よりリスクのある役割にチャレンジするモチベーションを得た変革担当者たち（スポンサーおよびチェンジ・エージェント）は、変革に関わる人々との情報・行為のやり取りを通じて、他者の異なるディスコースと触れることを歓迎し、そこから自分自身の成長機会を抽出し、そのことが相互言説性の出現可能性を高めるという発見があった。そうであるならば、ここで重要な問いは「どうすれば、変革担当者たちは、学びを得る領域が広がり、よりリスクのある役割にチャレンジできるようになるのか」ということになる。その問いに対する本章分析のインプリケーションが、表 5-7 の最右列最下行にある「(3) チェンジ・エージェントの役割の困難さや貢献度に対するスポンサーからの承認」と「(4) スポンサーとチェンジ・エージェントの、分業を越えた協働経験や、仕事上の役割を越えてカバーし合う経験」ということになる。

次に、2つの実践面クエスチョンを検証していこう。まず、一つ目の実践的クエスチョン（PQ1）である「日本的文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースの形成に影響力があるのは誰か？ 何がそのプレーヤーの影響力の源泉なのか？」について、第4章では、海外展開の初期においては本社創業家メンバーであり、海外現地法人側の組織能力とグループ内プレゼンスが高まるにつれて、タイ現地法人の代弁者であった本社常務 k の影響力が大きくなったと結論付けた。そして、本社常務 k の影響力の源泉として「タイ法人における人望」と「本社における存在感」の2つを挙げた。筆者は、この本社常務 k の影響力の源泉を 2013 年 1 月以降に下支えしたのが「成熟した変革担当者に成長していった部長 X、課長 Y」であったと解釈している。本社常務 k 自身はタイ現地法人の社長を 2011 年 12 月に退任しており、その後、タイ現地法人のマネジメントを任せることができ、タイ人従業員のニーズを掌握し本社に伝えることができる存在が不可欠であったと思われる。なぜなら、第4章で本社常務 k の語りとして紹介した通り、彼の生命線は「タイ法人における人望」とそれを活かした「タイ従業員たちのニーズを汲み取り本社と調整する能力」であり、それがあって初めて彼の「本社における存在感」が成り立っているからである。本社常務 k の筆者への語りで確認したところでは、本社常務 k は 2011 年 12 月のタイ現地法人社長を退任後、課長 Y を自立した変革担当者に成長させ将来のタイ現地法人の経営を任せたい意向があった。そこで筆者が本社常務 k に伝えたのが、「当時本社勤務であった部長 X をタイに赴任させ 2 人を協働させることで、課長 Y の視野が大きく広がる可能性が高い」という見解であった。

本社のキーパーソンであった部長 X をタイに赴任させる計画は、社内の大きな抵抗を生むこととなった。その中で、本社常務 k は「製造業は経営現地化が鍵」という当時のマクロディスコースをうまくアレンジしつつ「経営現地化に向かう過渡期には、本社とタイ現地法人のパイプ役を一時的に強化することも重要」と本社内で説き続け、最終的には自身

の「本社における存在感」を駆使しながら押し切り、部長 X のタイ赴任を実現させた。その後、部長 X、課長 Y が成熟した変革担当者に成長し、本社とタイ現地法人のニーズを調整する役割を見事に担い切ったことで、本社常務 k の意図が結実する形となった。このようなプロセスから、筆者は、本社常務 k の影響力の生命線である「タイ法人における人望」は、成熟した変革担当者に成長していった部長 X、課長 Y が下支えする構造であったと解釈したい。そして、そのような構造は「経営現地化に向かう過渡期」における対応としては非常に有効であったと考えられよう。

次に、第二の実践的クエスチョン (PQ2) である「日本的文化側面を持つ組織の組織変革担当者は、複数の組織レイヤーに散在する『もう一つのディスコース』をどのようにして見つけ出し、それをどうやって変革プロセスの中で有効に扱うことができるか？」という問いに対して、本章分析は、「もう一つのディスコース」を拾い上げそれを扱う場づくりをする存在である「スポンサーとチェンジ・エージェント」の内的成長促進が重要であるという視点を提供した。その内的成長のために「(4) スポンサーとチェンジ・エージェントの、分業を越えた協働経験や、仕事上の役割を越えてカバーし合う経験」が有効であるという本章の発見を重視するならば、スポンサーとチェンジ・エージェントの間の協働経験を創出するための人事配置 (C 社の例で言えば、部長 X のタイ出向) を実現させること、そのような人事配置を可能にする権限を間接的に獲得すること (C 社の例で言えば、本社で大きな権限を持つ「スポンサーのスポンサー」である本社常務 k と効果的に協働すること) が、最終的には相互言説性を変革プロセスの中で有効に扱うことにつながっているという想像力が実践者に求められる。その想像力を変革担当者チームの中で共有することが、ディスコース重視の組織変革を成功に導く実践上の鍵を握っている可能性があり、この部分の検証については今後の重要研究課題と捉えたい。

5-4 本章の発見の発展可能性と、次章 (第 6 章) のアジェンダ

次章 (第 6 章) は、本研究によって得られた学術的貢献を整理した上で、今後の課題と発展可能性を吟味していく。ここでは、本章および本研究のここまでの内容と「今後の発展可能性」の部分をつなぎながら簡潔に紹介し、次章につなげていきたい。

本章では、第 4 章と同じく第三 (C 社) 事例を研究対象としつつ、部長 X、課長 Y の「組織変革担当者としての成長過程」を中心に分析を進めた。部長 X と課長 Y は、C 社の変革プロセスにおいて、主人公であるタイ現地法人の従業員たち (そのうち、特にタイ現法リーダーチーム) を支援するチームを筆者と共に形成し、それぞれが不安や、不満や、葛藤と戦いながら、変革担当者としてそれぞれの歴史経路に依存した独自の成長過程を辿った。上級管理職としての経験が長い部長 X は、視野の広さと落ち着きを持ちつつ、タイという全く新しい職場環境において苦悩の時間を過ごし、自らの固定観念を少しずつ乗り越え、より成熟した管理職に段階を追って成長した。課長 Y は、変革プロジェクトの冒頭にはコミットメントの低さ、本社への不満を露呈する「問題児的な、未熟な管理職」という側面

があったが、部長Xと仕事で直接絡むことをきっかけに、タイ現地法人を代弁する立場として成長を遂げるためには本社の意図や事情も理解する必要があることを学び、自分自身の殻を見事に破り、劇的な成長を遂げた。

本研究は「仮説導出型 (Bamberger, 2019; Shani et al., 2020; 米盛, 2007)」という研究上の性質を有する。したがって、ここまでの分析を通じて導かれた以下の7研究命題は、明文化された「本研究の学術的貢献」として最も重要な成果であり、かつ、それらは今後の研究の発展可能性を探るための指針となるものでもある。

<命題1> 日本の組織においては、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点）の重要性が接合された時、変革が一つの転換点を迎える。

[命題1'] グローバルに展開する日本の組織においては、関係者がグローバルに分散しているため、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）に加えて、現地法人側当事者の中で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点）の重要性が接合されることが変革推進に必要な条件として加わる。

[命題1''] グローバルに展開する日本の組織においては、関係者がグローバルに分散しているため、本社における現地法人の代弁者、現地法人側当事者、その2つをつなぐ変革担当者チームメンバー（スポンサーやチェンジ・エージェント）の内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点）の重要性が接合されることが変革推進につながる。

<命題2> 鍵を握る人々が会する場の対話で、それぞれのニーズを表出化させることで、DOC6（相互言説性に基づく連鎖的プロセスの出現）、DOC7（変革に向かうディスコースの、相互言説性に基づく熟成）の前提に近づく。

<命題3> 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態などに応じて歴史経路依存的に発生する。

[命題3'] 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態や部門間業績など、複雑なパワーバランスの変動を通じて、歴史経路依存的に変化し続ける。

<命題4> チェンジ・エージェントの内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点）の重要性が接合されるための条件として、「役割の困難さや貢献度に対するスポンサーからの承認」、「スポンサーとチェンジ・エージェントが、分業を越えた協働を経験すること」や「スポンサーとチェンジ・エージェントが、仕事上の役割を越えてカバーし合う経験をする事」の3つが重要である。

特に、＜命題1'＞の＜命題1''＞への発展的拡張と、＜命題4＞という新命題導出には、本章の「変革担当者チーム内の相互言説性分析」による発見（チェンジ・エージェントの役割の困難さや貢献度に対するスポンサーからの承認、スポンサーとチェンジ・エージェントの「協働経験」と「役割を越えてカバーし合う経験」の重要性）が大きく寄与していることを付記しておこう。

第6章は、本研究の課題と今後の発展可能性を探ることがテーマである。その発展可能性として最も重要なものが「本研究で得られた諸命題の妥当性を、厳密な実証研究によって検証していく発展可能性」である。したがって、上記の7つの命題を「実証研究への展開を容易にする、より厳密な表現」へ再構築していく「作業仮説化」の作業が、第6章の中心を成すことになるであろう。それに加えて、政治的センスメイキング・アプローチの拡張への貢献可能性、「ディスコース重視の組織変革」研究・実践のコーチング領域、カウンセリング領域との補完性、近接経営学領域の知見との接合による今後の発展可能性についても、次章にて試論的考察を加えることとしたい。

第6章 本研究の学術的貢献、残された課題、今後の発展可能性

本章の目的は、本研究によって得られた学術的貢献を確認し、残された課題について触れ、その上で、本研究の貢献をベースにしてどのような新しい研究が花開いていく可能性があるのかについて筆者の見解を提示し、今後の学術的発展に向けて橋を架けることである。特に、新しい研究につながる発展性については、可能な限り幅広くその可能性を展望していくこととしよう。

6-1 本研究の学術的貢献と残された課題

ここで、改めて、本研究の第2章第7節にて定義した本研究の2つのリサーチ・クエスチョン(RQ1、RQ2)、2つの実践的クエスチョン(PQ1、RQ2)の全文を紹介しておこう。

RQ1：日本の文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースは、どのように形成され、維持されるか？

RQ2：日本の文化側面を持つ組織の中で、「もう一つのディスコース」が出現する条件はどのようなもので、権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か？

PQ1：日本の文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースの形成に影響力があるのは誰か？ 何がそのプレーヤーの影響力の源泉なのか？

PQ2：日本の文化側面を持つ組織の組織変革担当者は、複数の組織レイヤーに散在する「もう一つのディスコース」をどのようにして見つけ出し、それをどうやって変革プロセスの中で有効に扱うことができるか？

本研究は学術研究であり、上記のうち2つのリサーチ・クエスチョンに迫ることを重要な目的として設定している。しかしながら、2つの実践的クエスチョンもまた、リサーチ・クエスチョンと同じ問題関心に対して実践に落とし込むことを意識した問いとして、リサーチ・クエスチョンへの接近を補完する非常に重要なものである(具体的には、上記のPQ1はRQ1を実践面で補完する問いであり、PQ2はRQ2を実践面で補完する問いである)。以下は、2つのリサーチ・クエスチョン(RQ1、RQ2)を対象にした分析結果の記述となるが、それらは2つの実践的クエスチョン(RQ1にはPQ1、RQ2にはPQ2)も表裏一体のものとして分析し加味された結果であることを補足しておきたい。

本研究の最大の貢献は、エスノメソドロジック的アクションリサーチとディスコース分析の方法論に基づき、研究者(筆者)が介入者として現場に入り込み、現場における自然発生的な会話データなどを収集し描き出しながら、3つの組織変革事例を非常に詳細にデータ分析することで、表6-1に示すインプリケーションと、そこから7つの研究命題を導いたことである。

表6-1：貢献の要約（インプリケーションとそこから得られた研究命題）

分析対象	リサーチ・クエスチョン	第一事例（水泳スクール）	第二事例（コングロマリット内新規事業プロジェクト）	第三事例（グローバルに展開する同族系製造業）
権力プロセス	RQ1 ：日本的文化側面を持つ組織の中で、支配的ディスコースは、どのように形成され、維持されるか？	(1) 「創業家のディスコースは常に支配力があり、その支配力を侵してはならない」という規範（同族経営の長い歴史の中で形成された規範） (2) 権力構造についての上記(1)の組織内意味付けが、「表向きは衝突かず、裏では戦略的無作為でやり過ごす」というメンバー行動につながり、表面的には支配的ディスコースが安定的に維持される	(1) 巨大組織の中で、支配的ディスコースは人事評価や昇進審査などを通じて組織の論理としてメンバーに植え付けられる (2) 上記(1)の組織内意味付けが機能することで支配的ディスコースが規範として定着し、自由な意見を求められる場でも「無難な表現でやり過ごす」というメンバー行動につながり、規範が安定的に維持される	(1) グローバル展開の初期段階では、本社方針の絶対性が存在する。その中で「本社の言うことは絶対」という本社・現法間の緩やかなコンセンサスがある (2) 現地法人のプレゼンスが高まると、本社発の支配的ディスコースへの「不満」や「やり過ごし」が生まれる
「もう一つのディスコース」の出現可能性	RQ2 ：日本的文化側面を持つ組織の中で、「もう一つのディスコース」が出現する条件はどのようなもので、権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か？	(1) 社長xの「組織の生存が危うい」という危機感 (2) 外部コンサルタントの「専門性」に対する信頼（そのことで確保される、心理的に安全だという感覚）	(1) 対話の場におけるメンバーの多様性の実現 (2) 外部コンサルタントの「存在感」に対する信頼（そのことで確保される、心理的に安全だという感覚）	(1) 異なる立地に分散する関係者を一同に招く対話 (2) 現地法人側の代弁者の「タイでの人望」と「本社での存在感」に対する信頼（それで確保される、心理的に安全だという感覚） (3) チェンジ・エージェントの役割の困難さや貢献度に対するスポンサーからの承認 (4) スポンサーとチェンジ・エージェントの、分業を越えた協働経験や、仕事上の役割を越えてカバーし合う経験

【提示された研究命題】

<命題1> 日本の組織においては、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の内面でJOC4（人と組織の長期的成長視点）とDOC2（複数ディスコースを尊重しつつなく視点）の重要性が接合された時、変革が一つの転換点を迎える。

【命題1'】 グローバルに展開する日本の組織においては、関係者がグローバルに分散しているため、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）に加えて、現地法人側当事者の中でJOC4（人と組織の長期的成長視点）とDOC2（複数ディスコースを尊重しつつなく視点）の重要性が接合されることが変革推進に必要な条件として加わる。

【命題1''】 グローバルに展開する日本の組織においては、関係者がグローバルに分散しているため、本社における現地法人の代弁者、現地法人側当事者、その2つをつなぐ変革支援チームメンバー（スポンサーやチェンジ・エージェント）の内面でJOC4（人と組織の長期的成長視点）とDOC2（複数ディスコースを尊重しつつなく視点）の重要性が接合されることが変革推進につながる。

<命題2> 鍵を握る人々が会する場の対話で、それぞれのニーズを表出化させることで、DOC6（相互言説性に基づく連鎖的プロセスの出現）、DOC7（変革に向かうディスコースの、相互言説性に基づく熟成）の前提に近づく。

<命題3> 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態などに応じて歴史経路依存的に発生する。

【命題3'】 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態や部門間業績など、複雑なパワーバランスの変動を通じて、歴史経路依存的に変化し続ける。

<命題4> チェンジ・エージェントの内面でJOC4（人と組織の長期的成長視点）とDOC2（複数ディスコースを尊重しつつなく視点）の重要性が接合されるための条件として、「役割の困難さや貢献度に対するスポンサーからの承認」、「スポンサーとチェンジ・エージェントが、分業を越えた協働を経験すること」や「スポンサーとチェンジ・エージェントが、仕事上の役割を越えてカバーし合う経験をする事」の3つが重要である。

（出所）筆者作成

これらのインプリケーションと7命題の関係性については、すでに第5章までに十分な考察と説明を提示しており、ここで改めて詳細に扱う必要はないと考える。あとは、本研究のここまでの考察を経た上で、今後の研究に「残された課題」として託されることとなった興味深い論点をまとめておくこととしよう。

- ① 本研究は、組織において誰が、何を、どこで語り、その発話の連続が組織の中でどのように意味付けされていったのかという実践の中に埋め込まれた自然発生的データを掘り起こし、「ディスコース重視の組織変革」という実践的アプローチの有効性を世に示すことに貢献するものである。本研究で登場した三事例に見られた組織変革実践は、日本的組織において先端的な取り組みであると考えられ、研究を通じて得られた7命題は「先端事例」(井上, 2014, p.239; 田村, 2006, p.80)の中から得られたものであり、組織変革実践の近い将来の動きを先取りするような命題である可能性が高い。今後の研究においては、これら7命題について、さらなる先端事例の研究を通じて「仮説の修正、精緻化が試みられる」(斎藤, 2003, p.57) ことが一つの重要な方向性になってくるであろう。同時に、現在の代表的実践モデルとしての「診断型・問題解決志向型の組織変革モデル」との比較による差異を検証したり、その差異が示す意味を推定したりする比較事例研究への発展も、今後の重要な課題となるであろう。
- ② 第2章で定義した通り、本研究における「ディスコース」の意味付けは「関係性のあるテキストの束、および、それと結びついた人々の認識や行為まで含む、社会的に構成された意味付けの筋道(ストーリーなど)」というものであった。「関係性のあるテキストの束」を分析対象としたアプローチは確かに本研究において実現できていると考えられるが、「それと結びついた人々の認識や行為まで含む、社会的に構成された意味付けの筋道(ストーリーなど)」については、第一事例(A)、第二事例(B)においては踏み込み不足であった。第三事例(C社)は、変革担当者3名の間の相互言説性を分析することによってここに大きく踏み込んだが、変革当事者(タイ現法リーダーチームメンバー)などを含めた「関係者全体の多様な社会的現実の生成、定着、変化と組織全体としての相互言説性」については十分に扱うことができておらず、今後の研究課題として残された部分である。
- ③ 変革プロセスにおける「マクロディスコース」、「企業や現地法人が埋め込まれた社会的・歴史的なコンテキスト」の影響についてもより一層丁寧な考察を加えることで、3つの事例に対するより深い洞察が得られる可能性があり、この点も今後の研究課題としたい部分である。
- ④ 第5章で、グローバルに拠点を展開する組織においては、多様なディスコースを取り込みつつ組織ディスコースを成熟させるために、スポンサーとチェンジ・エージェントの間の協働経験を創出するための人事配置を実現させ、そのような人事配置を可能

にする権限を間接的に獲得することが重要である、という提言めいた結論を提示した。ただし、この提言の実践的現実性についての深い考察が十分ではない点は、本研究の課題として残された論点であると言えよう。この部分を研究の俎上に載せるとするならば、まずは既存のグローバル企業が、本社とグローバル拠点間の人事配置においてどの程度そのような視点を持っているかを検証することから始めるのがよいのではなかろうか。「多様なディスコースを取り込みつつ組織ディスコースを成熟させる」ために「人事配置にまで気を配る」企業が、どの程度存在するものなのか、現実的に考えれば懐疑的にならざるを得ない部分もある。ただし、このような視点がもし既存のグローバル企業の中にあまり見られないのであれば、それをブレイクスルーポイントとして重視する実践者、コンサルタント、アクションリサーチャー（研究者と実践者を兼ねる存在）が今後出てきてもおかしくはないであろう。

- ⑤ 本研究は、「ディスコース重視の組織変革」を分析対象としていることから、一対一の個人局面（例えば、第一事例における水泳コーチたちへの一対一のインタビュー、第三事例における課長Yへのチェンジ・エージェント育成トレーニングにおける一対一のコーチングなど）の叙述と考察がアドホックな扱いに留まっている。一対一の局面で、具体的に誰がどこで何を語り、そのことが各事例においてどんな影響をもたらしたかを深く洞察することも、今後の研究課題として残された部分である。

6-2 今後の発展可能性

最後に、本研究の学術的貢献をもとに、「ディスコース重視の組織変革」領域に今後どのような研究上の発展可能性があるのかを展望しよう。有望な方向性として、(1) 命題の作業仮説化を経た実証研究への発展可能性、(2) 政治的センスメイキング・アプローチの拡張への貢献可能性、(3) 「ディスコース重視の組織変革」研究・実践のコーチング領域、カウンセリング領域との補完可能性、(4) 近接経営学領域の知見との接合による今後の発展可能性、という4つに絞って、以下順を追って考察していくこととする。

6-2-1 命題の作業仮説化

本研究は、事例研究で得られた知見から仮置き of 諸命題を提示し、それを精緻化し将来的な実証研究に向け作業仮説化を試みる「仮説導出型の研究」である。命題の作業仮説化が、次の段階において本研究の発見をベースにした実証研究が花開いていくための大きなステップとなる。もう一度、本研究で得られた7命題を紹介しておこう。

＜命題 1＞ 日本の組織においては、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつなぐ視点）の重要性が接合された時、変革が一つの転換点を迎える。

[命題 1’] グローバルに展開する日本の組織においては、関係者がグローバルに分散しているため、スポンサー（あるいはスポンサー的存在）に加えて、現地法人側当事者の中で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつなぐ視点）の重要性が接合されることが変革推進に必要な条件として加わる。

[命題 1’ ’] グローバルに展開する日本の組織においては、関係者がグローバルに分散しているため、本社における現地法人の代弁者、現地法人側当事者、その2つをつなぐ変革担当者チームメンバー（スポンサーやチェンジ・エージェント）の内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつなぐ視点）の重要性が接合されることが変革推進につながる。

＜命題 2＞ 鍵を握る人々が会する場の対話で、それぞれのニーズを表出化させることで、DOC6（相互言説性に基づく連鎖的プロセスの出現）、DOC7（変革に向かうディスコースの、相互言説性に基づく熟成）の前提に近づく。

＜命題 3＞ 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態などに応じて歴史経路依存的に発生する。

[命題 3’] 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、組織のガバナンス形態や部門間業績など、複雑なパワーバランスの変動を通じて、歴史経路依存的に変化し続ける。

＜命題 4＞ チェンジ・エージェントの内面で JOC4（人と組織の長期的成長視点）と DOC2（複数ディスコースを尊重しつなぐ視点）の重要性が接合されるための条件として、「役割の困難さや貢献度に対するスポンサーからの承認」、「スポンサーとチェンジ・エージェントが、分業を越えた協働を経験すること」や「スポンサーとチェンジ・エージェントが、仕事上の役割を越えてカバーし合う経験をする事」の3つが重要である。

ここで、議論を単純化するため、＜命題 1＞の＜命題 1’＞、＜命題 1’ ’＞への発展的拡張については、＜命題 1’ ’＞が最も広い意味合いを包含する命題となっていることから、ここでは＜命題 1’ ’＞の作業仮説化に絞り込み、＜命題 1＞、＜命題 1’＞については扱わないこととしよう。同様に、＜命題 3＞も発展形の＜命題 3’＞によってカバーされるため、ここでは扱わないこととする。この判断により、ここにおいて作業仮説化を試みるのは＜命題 1’ ’＞、＜命題 2＞、＜命題 3’＞、＜命題 4＞の4つに絞られることとなる。これら4つに関し、表 6-1 に集約したリサーチ・クエスチョンに対する発見を加えながら、

実証研究への発展を意識して表現の精緻化を試みた結果として、以下のような(暫定的な)作業仮説化に至った。

<命題1' 'より>

【作業仮説1】日本の組織において組織変革が前進するのは、スポンサー的存在、スポンサー、チェンジ・エージェント、変革当事者メンバーの内面で「多様なディスコースが出現することを歓迎し、組織ディスコースが弁証法的に成熟していくプロセスこそが組織の成熟であり、それが土壌となり人材の長期的成長を促す」ことに心から納得したときである。

<命題2と、第二リサーチ・クエスチョン(RQ2)に対する第一・二・第三事例の発見より>

【作業仮説2a】前例のない未知の課題に取り組む対話においては、変革当事者たちが自らの異論やニーズを表出化させることが重要である。それによって、多様なディスコースが出現することを歓迎し、組織が成熟していくきっかけが生まれる。

【作業仮説2b】その際、変革当事者たちが「自分たちの代弁者(外部や内部のコンサルタント的存在)」に対する信頼と、そのことで確保される「心理的に安全だという感覚」が、異論やニーズを表出化させる条件として重要である。

<命題3' と、第一リサーチ・クエスチョン(RQ1)に対する第一・第三事例の発見より>

【作業仮説3a】同族経営組織において「創業家物語の語り継ぎ」は支配的ディスコースの影響力を強めるとともに、組織的な「意味付けの覆い隠しと戦略的無作為」を発生させる。

【作業仮説3b】グローバルに拠点を展開する組織においては、「拠点別業績の変動」や「本社の影響力の変動」に応じて、各拠点内の支配的ディスコースが変化する。業績面でのプレゼンスが低い段階では、本社発の支配的ディスコースの影響力が強い。業績面でのプレゼンスが高まるにつれて、拠点独自の支配的ディスコースが生まれ、本社発のディスコースに対しては「意味付けの覆い隠しと戦略的無作為」が生まれる。

<命題4より>

【作業仮説4】チェンジ・エージェントの内面で「多様なディスコースが出現することを歓迎し、組織ディスコースが弁証法的に成熟していくプロセスこそが組織の成熟であり、それが土壌となり人材の長期的成長を促す」ことに納得感が生まれる条件として、「役割の困難さや貢献度に対するスポンサーからの承認」、「スポンサーとチェンジ・エージェントが、分業を越えた協働を経験すること」や「スポンサーとチェンジ・エージェントが、仕事上の役割を越えてカバーし合う経験をする事」の3つが重要である。

以上のうち、「作業仮説 3a」と「作業仮説 3b」はすぐにでも実証可能な記述であると感じられるが、それ以外の4つはさらなる表現の精緻化が必要かも知れない。ただ、少なくとも、研究命題の記述状態からこれらの6作業仮説に一段階精緻化されたことで、実証研究への展開はよりイメージしやすくなったと思われる。

量的実証研究への展開については、今後の量的データの入手可能性も重要なポイントになるであろう。組織開発・変革（以下、ODCと略す）分野の研究者・実践者・実践企業ネットワークである「ODネットワークジャパン（以下、ODNJと略す）」では、2025年頃、ODC実践者及びODC実践企業向けの大規模アンケート調査を行う構想がある。現在、その質問項目について筆者（ODNJリサーチ委員、2023年9月時点）を中心に設計作業を始めており、そこに前述の6作業仮説の検証用設問を加える構想もある。また、筆者が2023年より調査監修及び解説を担当している「人事白書・組織開発編」（株式会社HRビジョン発行）の今後の質問項目にも、6作業仮説検証のための設問を組み込む構想もある（永石、2023）。それらの実践者を含む幅広いネットワークが、量的実証研究を含む今後の日本ODC研究発展のためのプラットフォームとして機能していくことを期待したい。

6-2-2 政治的センスメイキング・アプローチの拡張への貢献：「相互の意味付けの覆い隠し (Mutual Sense-Censoring)」概念の探究

第2章第3節にて概念を紹介し、その後、各章事例分析においても分析対象としてきた「政治的センスメイキング・アプローチ」に対しても、その拡張に貢献しうる本研究の発見があった。第2章で指摘した通り、同概念は特に国際経営戦略領域での応用が急速に進んでおり、本社と海外拠点間のコミュニケーションでの「支配的に語られるべきアイデンティティ」の伝達（主には本社から海外拠点へ）、「抑圧されたアイデンティティ」の覆い隠し（主には海外拠点内で覆い隠される）などの権力プロセスと、その経営パフォーマンスへの影響を検証した研究が近年多く見られ（Clark and Geppert, 2011）、海外拠点側の「意味付けの覆い隠しと、その後の戦略的無作為（sense-censoring and strategic inaction）」という研究対象への関心が特に高まっている（Whittle et al., 2016）。

本研究では、本社と海外拠点との関係性を分析した第4章（C社事例）において、特にリサーチ中期（2012～13年）頃に『「意味付けの覆い隠しと、戦略的無作為」を本社とタイ現地法人の両方が選択してしまった現象』が発生した。具体的には、C社本社発の「本社の意向は絶対」という支配的ディスコースに対するタイ現地法人側の「不満」、「本心の覆い隠し」、「本社方針のやり過ぎ」が生じ、本社側は本社側でタイ現地法人の態度に苛立ちつつも「成果を出している存在には、口を出さない」というディスコースを抱え表立った介入を控えたため、変革プロセスが長期的に膠着してしまったことを指している。第3章で論じた通り、C社事のグローバル戦略はこのことで通算6年間の「意思決定と実行に関する空白期間」を経験することになり、同社の経営戦略上大きなインパクトがあったことは間違いない。このような現象の発生原因、その対応策の研究が進むことは、国際経

営戦略研究上の大きな貢献になると考えられる。

上記は、「相互の意味付けの覆い隠しと、相互の戦略的無作為（mutual sense-censoring/mutual strategic inaction）」という新しい分析概念につながる本研究の成果である（このような分析視角は既存研究には今のところ見られない）。本章に続く「補論」にて紹介する通り、筆者は既にこの点を主題にした学術論文を ODC 分野のトップジャーナルである *Journal of Applied Behavioral Science* 誌に発表しこの領域での貢献の第一歩を記している（Nagaishi, 2023a）。今後も、国際経営戦略研究領域における政治的センスメイキング・アプローチの理論的発展へのさらなる貢献が期待される。

6-2-3 「ディスコース重視の組織変革」研究・実践の、コーチング領域やカウンセリング領域との接点と補完可能性

前節（6-1）の「本研究の学術的貢献と残された課題」の⑤で取り上げた話題と関連する部分として、「ディスコース重視の組織変革」のコーチング領域、カウンセリング領域との補完性についても、研究・実践の両面で今後の可能性を感じさせる方向性である。本研究は一对一の個人局面の叙述と考察は限定的な範囲に留めたが、それは「一对一の局面で、具体的に誰がどこで何を語ったのか」の影響が小さかったからではない。むしろ、前節（6-1）でも指摘したとおり、第一事例における「水泳コーチたちへ的一对一のインタビュー」、第三事例における「課長 Y へのチェンジ・エージェント育成トレーニングにおける一对一のコーチング」などについては、変革プロセス推進に対して間違いなく大きなインパクトがあった可能性が高い。本研究でそれらを詳細に紹介できないのは、一对一の聞き取り対象者に対する守秘義務によるものである。

実際、一对一の局面で語られることや、それを筆者が意味付けた末のインプリケーションが非常に大きな研究成果を生むことは、一对一のインタビューリサーチを実施し考察した第5章の有効性からも明らかである（内容を研究内で公開することへの承認を、対象組織と対象者から受領しリサーチを実施している）。実践面においては、チェンジ・エージェントが一对一の現場でどのような語りを対象者から引き出し、そこにはどのような技法が「ディスコース重視の組織変革」との関連で重要であるのか²⁸、という点は非常に興味深いポイントである。特に、カウンセリング領域との接点については、「自己一致、受容、共感的理解」といったカウンセリングの態度条件（本山他, 2015a; 2015b; 2015c; 坂中, 2017）と、本研究で示された「外部コンサルタントの専門性に対する信頼感」、「外部コンサルタントの存在感に対する信頼感」といった概念の類似点と相違点を探る議論が非常に重要に

²⁸ その部分で、ディスコース重視の組織変革との高い相乗効果が見込まれる一对一の技法として、解釈主義ならびに社会構成主義という共通の理論基盤を持つナラティブ対人支援（ナラティブ・コーチング、ナラティブ・カウンセリング、ナラティブ・セラピーなどの呼称を含む領域）への関心が近年高まっていることを指摘しておこう（Swart, 2013, 2015; 国重, 2013; 国重・横山, 2020）。

なってくるであろう。コーチング領域との接点についても、「傾聴、質問、承認」といったコーチングスキル（本間・松瀬, 2006）と、「ディスコース重視の組織変革」の実践技法との類似点・相違点について、主に組織内実践者コミュニティなどにおいて議論が進む可能性がある。

研究の視点からは、実践を通じて得られるテキストなどのデータから、個人と組織のディスコースを、研究者が解釈・考察し事例研究としてまとめた研究成果が、今後多く世に出ることが期待される。対象組織と聞き取り対象者からの承諾を得るハードルは高いが、研究成果として世に出る叙述があるからこそ、その知見が実践面で活かされるのである。

「ディスコース重視の組織変革」の発展のため、コーチング領域、カウンセリング領域との接点および補完性に意識を置きながら研究・実践の好循環を創り出すことが、今後さらに重要になっていくであろう。

6-2-4 近接経営学領域の知見との接合による今後の発展可能性

ここまで、ODC 領域の視座を基点として「ディスコース重視の組織変革」を論じてきた。それが萌芽的研究領域として扱われている分野であるからこそ、ODC 領域の視座という本研究の基軸を定めることが、歴史的に積み重ねられたものと本研究の新しい貢献部分を明確にしてきたと思われる。本研究の締め括りとして、未来の可能性を見据えた新たな視点から、本研究が ODC 領域での貢献を越えて経営学内近接分野の知見と接合され、弁証法的な新しい貢献につながる応用可能性について論じてみたい。その幅広い応用可能性の中でも、近年特に注目されている「リーダーシップ研究」、「経営戦略論」、「制度派組織研究」との接点に絞って紹介しておきたい²⁹。

リーダーシップ研究は、ODC 領域の近接分野として、多くの知見が互いに応用され合う歴史的関係にある。おそらく最も有名な接合は「変革リーダーシップ／チェンジ・マネジメント」（Kotter, 1995; Beer and Nohria, 2000）であり、近年は「サーバント・リーダーシップ」（Greenleaf, 1998）などの概念が脚光を浴びている。本研究の知見とリーダーシップ研究の接点を振り返れば、第2章（2-1-2）で紹介した「ビジネスの課題の種類に応じて、フィットのよい組織的实践とリーダーシップが存在する」という視点は、理論的にも実証的にも今後さらに精緻化されていくことが望まれる。リーダーシップ研究のハイフェッツ、組織開発・変革研究のブッシュと筆者は、それぞれが、世の中は多様な課題に満ち溢れており、解釈主義的に前提を取り外して取り組むアプローチが有効な課題（適応的チャレンジ）もあれば、実証主義的に問題解決を目指すことが有効な課題（技術的問題）もあるという点で興味深い一致を見ている（Bushe and Nagaishi, 2018; Heifetz, 1998;

²⁹ 「リーダーシップ研究」、「経営戦略論」、「制度派組織研究」と ODC 領域の接合視点での先駆的研究の例として、Battilana and Kimsey (2017)、Gilpin-Jackson (2013)、Nagaishi (2022a, 2022b, 2023a, 2023c)、Papachroni and Heracleous (2020) を挙げておこう。

Nagaishi, 2020b)。今後、双方の領域の知見が弁証法的に接合され、「ビジネスの課題の種類、現場の組織的実践、それらを支えるリーダーシップ」の具体的なメカニズムが理論化され、実証されていく可能性は十分にあり、有望な研究領域の一つであろう。

経営戦略論との接点の中で特に注目したいのは、ミンツバーグなどが唱える「周到な戦略 (deliberate strategy) と創発的戦略 (emergent strategy) のバランス」(Mintzberg and Waters, 1985) の議論が、本研究の発見と結合されることでどのような可能性が見えてくるのか、という点である (周到な戦略とは「十分に組織内で事前検討し、計画的に用意された戦略」、創発的戦略とは「当初想定していなかった変化に柔軟に対応することで、周到に計画していた方向性から小刻みに修正された戦略」を指す)。第4章終盤のサブセクション「4-5-3」では、C社事例 (第三事例) において、変革担当者たち (スポンサーの存在である本社常務 k、スポンサーである部長 X、チェンジ・エージェントである課長 Y と筆者) が、当時のマクロディスコース、本社側の支配的ディスコース、タイ現地法人の支配的ディスコースの微妙な関係性をうまく扱いながら、一般論的な役割分担を柔軟に変更し創発的に適切な分業を見出し合うプロセスが考察された。本社を中心に活動当初に描かれていたシナリオは時に意固地に堅持され、時になし崩し的に変更され、その間、ミンツバーグが重視する「組織が走り出した後の、周到な戦略と創発的戦略のバランス」を取る舵取りの最前線に立ち続けたのは本社常務 k、部長 X、課長 Y、そして筆者であった。4人は、自分たちの分業についても必要に応じて柔軟に組み換えカバーし合い、ミドル・アップダウン・マネジメント (Nonaka, 1988; Nonaka and Takeuchi, 1995) とも解釈できる形でプロセスを支え続けた。このような本研究の発見が基盤となり、「ビジネスの課題の種類に応じて、創発的戦略の重要性が高まる局面が存在し、それにうまく適応する変革型ミドルマネジャーの立ち回り方が存在する」という視点 (例えば、金井, 1991 など) において戦略論と ODC 領域の知見が融合され、新しい可能性が拓かれることが期待される。

最後に、制度派組織研究との本研究の接点について論じたい。第3章終盤のサブセクション「3-5-3」で、本研究の実践的クエスチョンの一つである「日本の文化側面を持つ組織の組織変革担当者は、複数の組織レイヤーに散在する『もう一つのディスコース』をどのようにして見つけ出し、それをどうやって変革プロセスの中で有効に扱うことができるか」について論じた。その際、B社事例 (第二事例) での発見をもとに、「スポンサーの内面で JOC4 (人と組織の長期的成長視点) と DOC2 (複数ディスコースを尊重しつつなぐ視点) の重要性が接合するように導く」こと、そのためには日本的組織における権威主義志向性を利用し、外部コンサルタントの権威を最大限活用することの重要性を強調した。この筆者の議論と、制度派組織研究の中で近年脚光を浴びている「制度的起業家 (institutional entrepreneur) 研究」の知見との接合は、今後有望な研究領域を生み出す可能性がある (Nagaishi, 2022a, 2022b, 2023a)。制度的起業家とは、制度に埋め込まれた主体 (企業や個人など) が如何にして制度を変えることができるのかという「埋め込まれたエージェンシーのパラドックス」(DiMaggio and Powell, 1983; Meyer and Rowan,

1977) を解消する存在として仮定された、制度の影響を乗り越え変革を主導する存在のことである³⁰。制度的起業家研究の論客の一人であるバティラナは、制度的起業家が制度変革実践に成功する一つの条件として「集団内でのステータスが低い（だからこそ変革することを大きなリスクだと感じていない）制度的起業家が、何らかの触媒によって、ステータスが高い存在とつながり変革に必要なリソースを獲得したとき」（Battilana, 2006; Battilana et al., 2009）という理論命題を提示している。B社事例（第二事例）のプレイヤーを彼女の枠組みに当てはめれば、退職する判断を一旦留保して逸脱行動のリスクを低く見ている若手社員Sが「制度的起業家」であり、組織内ステータスが高くリソースをコントロールしている役員Kが「ステータスが高い存在」であり、その2人を結ぶ触媒が筆者（コンサルタント）となるであろう。バティラナ命題についてもう一步踏み込み、「組織内ステータスが低い制度的起業家」と「組織内ステータスが高い存在」を結ぶ触媒が機能する条件（日本的組織文化の影響下においては、それが外部コンサルタントの「権威」なのか、「あり方」なのか、「専門性」なのか、それ以外の何かなのか）などの論点について、今後さらに ODC 領域と制度的起業家研究の知見が接合され、深い洞察が抽出されていくことが期待される。

³⁰ 制度的起業家は、企業を起こした（創業した）者だけを指すのではなく、社会や組織の中で大きな変革をもたらす存在を含む、より広い起業家概念である（Phillips et al., 2004）。

補論 親会社・子会社間の権力プロセス：理論モデルの考察と応用可能性

補－１ 本補論の目的

この補論では、「親会社・子会社間権力プロセスについての、組織ディスコース研究視点からの分析」という研究領域の近年の発展について、補足的に解説する。筆者は、2023年に発表した3つの論文（Nagaishi, 2023a, 2023b, 2023c）を中心に、同領域における理論モデルの構築と応用可能性の面で萌芽的研究成果を発表し貢献しており、それらの論文のエッセンスとなる主張についても本補論で紹介することとしたい。

補－２ 親会社・子会社関係性の権力プロセス：理論モデル構築に向けて

第2章第2節にて定義した通り、組織ディスコースとは「組織メンバーによってやり取りされる何らかのデータの集合に対して、組織メンバーが社会的に構成し意味付けした筋道（ストーリー）」のことであり、組織ディスコース研究は、それを分析対象にした研究領域である。その中でも、グローバルに展開する企業組織の中の権力プロセスに着目した「政治的センスメイキング・アプローチ」と呼ばれる領域の発展について紹介しておきたい。

ワイクが命名した「センスメイキング（sense-making）」（Weick, 1995）、その派生概念である「センスギビング（sense-giving）」などの組織心理学の重要キーワードを応用しつつ、「政治的センスメイキング・アプローチ」の視座に立つ研究は、グローバル企業組織の本拠地親会社と海外子会社間のコミュニケーションに関わる権力プロセス分析を中心に大きく発展していった。親会社からはビジョンや戦略の伝達を通じて「支配的に語られるべき組織ディスコース」が海外子会社側に与えられ（センスギビング：親会社からの意味付けの付与）、それを受けて海外子会社側は親会社の意図を読み取ることを求められ、海外子会社側の独自のディスコースは抑圧されるという状況が発生しやすいことが指摘されている（Dörrenbächer and Gammelgaard, 2011; Clark and Geppert, 2011）。

中でも、ウィッテルなど行った一連のエスノメソドロジー的アクションリサーチは、「意味付けの覆い隠しと、その後の戦略的無作為（sense-censoring and strategic inaction）」という状況がグローバル企業組織において発生する可能性があり、その戦略的空白状態がもたらすグローバル経営上のリスクを浮き彫りにした研究成果として注目された（Whittle et al., 2014, 2016）。ウィッテルらの研究は、組織ディスコース研究領域と、国際経営研究領域の知見を接合する学術的貢献であり、国際的に高い評価を得ている。ウィッテルらは、海外子会社は決して従順な存在として本社の言いなりになるわけではなく、かと言って表立って抵抗するわけでもなく、より巧妙に振る舞うことによって「親会社のコントロールをうまくやり過ごす術」を持っていることをアクションリサーチにおいて発見した。親会社が各拠点に伝達したビジョンや戦略に対し、ことを荒立てて抵抗することが合理的ではないことは、子会社側も十分承知している。「腹落ちした状態ではない」という子会社側の意味付けは、親会社に伝えられることはなく、覆い隠される。子会社側でのビジョンや戦

略の現場への落とし込みは遅々として進まず、結果として、本社の戦略実行計画に空白期間が生じてしまう。このような状態をウィッテルらは「意味付けの覆い隠しと、その後の戦略的無作為」と呼び、事例研究の対象企業においては、その帰結として連結経營業績が長期的に停滞していったという研究結果が示されている (Whittle et al., 2014, 2016)。

筆者が 2023 年に発表した 3 つの論文のうちの 1 つは、「相互の意味付けの覆い隠し、生成的探索、互恵的協働：アジアにおける親会社・子会社関係の一事例」というタイトルにある通り、ウィッテルらの研究成果を発展的に継承したものである (Nagaishi, 2023a)。同論文は、「意味付けの覆い隠しと、その後の戦略的無作為」が子会社だけではなく親会社側にも同時に起きる場合がある (相互の意味付けの覆い隠し：mutual sense-censoring) ことを指摘しつつ、その状態を乗り越えて親会社・子会社間に互恵的協働関係が構築されるプロセスを紹介したアクションリサーチの研究成果である。筆者自身の事例内コンサルティング実践を通じて、相互の意味付けの覆い隠しを「どのように (how)」乗り越えていくのかを探究した萌芽的研究として、その新規性が注目を集めている。以下、同論文の貢献の中核となる「親会社・子会社関係性の権力プロセスモデル」について解説していきたい。

図補-1 は、「親会社側が持つ、子会社との関係性イメージ」と、「子会社側が持つ、親会社のイメージ」について本質部分に着目し単純化して記述するなら、それぞれ三通りのイメージがあること、親会社・子会社関係性はその組み合わせによって 5 つの準均衡状態 (quasi-equilibrium states) が存在することをベースモデルとして示したものである。

図補-1：親会社・子会社関係性の権力プロセス (ベースモデル)

		親会社側が持つ、子会社との関係性イメージ		
		①従わせるべき存在	②不可侵的空気感	③パートナー
子会社側が持つ、親会社との関係性イメージ	(1)従うべき存在	主従関係	相互の意味付けの隠し合い	親会社のセンスギビング / 子会社のセンスメイキング
	(2)不可侵的空気感			
	(3)パートナー	裁量権獲得を巡るコンフリクト	互恵的協働	

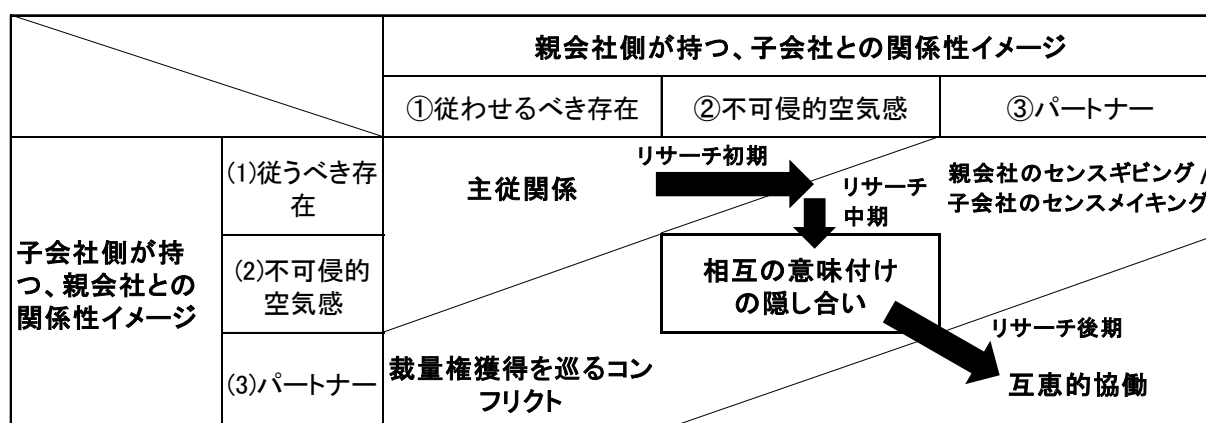
(出所) Nagaishi (2023a)を参考にした上で、筆者作成

このモデルはまず、親会社側が持つ子会社との関係性イメージとして、「①従わせる存在との関係性」、「②不可侵的空気感」、「③パートナー同士としての関係性」の 3 つがあると仮定する。次に、子会社側が持つ親会社との関係性イメージとして、「(1)従うべき存在との関係性」、「(2)不可侵的空気感」、「(3)パートナー同士としての関係性」という 3 つがある

と仮定する。

その上で、親会社・子会社関係性イメージの組み合わせ次第で、「主従関係（①と(1)の組み合わせ）」、「裁量権を巡るコンフリクト（①と(3)の組み合わせ）」、「相互の意味付けの隠し合い（②と(2)の組み合わせ）」、「親会社のセンスギビング／子会社のセンスメイキング（③と(1)の組み合わせ）」、「互惠的協働（③と(3)の組み合わせ）」という5つの準均衡状態が実現すると仮定している。図補-2は、ベースモデルを応用した事例解釈の一つとして、C社変革プロセス（本論文第4章）における準均衡状態の移行経路を示している。

図補-2：親会社・子会社関係性の移行経路（C社の事例）



（出所）Nagaishi (2023a)を参考にした上で、筆者作成

このモデルを念頭に置いた場合、親会社・子会社関係の変革担当者が向き合うべき実践的クエスチョンは、目の前の関係性を「いかに、最終的に『互惠的協働』に導くか」ということになる。変革リーダーシップと準均衡状態の移行可能性についての萌芽的研究も出てきており（Nagaishi, 2023a, 2023b）、今後のさらなる発展が期待される³¹。

³¹ 例えば、筆者の論文の中では、企業買収・合併（M&A）後の統合プロセス（Post-Marger Integration）における星野リゾートの実践事例や、ルノーと日産自動車の資本・業務提携関係事例（1999年から約20年間の関係性変化プロセス）を、図補-1ベースモデルを活用しながら準均衡状態の移行プロセスとして説明する試みもなされている（Nagaishi, 2023a）。

補-3 権力プロセスモデルの一応用：変革リーダーと変革フォロワーの関係性モデルと、そのゲーム理論を使った拡張可能性

図補-3は、ベースモデルのさらなる応用として、「変革リーダーが持つイメージ」と「変革フォロワーが持つイメージ」という、変革プロセスに関わる当事者同士のイメージの組み合わせによる5つの準均衡状態を示したものである。

図補-3：変革リーダーと変革フォロワーの関係性（権力プロセスベースモデル応用型）

		変革リーダーが持つ、変革フォロワーのイメージ		
		①従わせるべき存在	②不可侵的空気感	③パートナー
変革フォロワー側が持つ、変革リーダーとの関係性イメージ	(1)従うべき存在	主従関係	相互の意味付けの隠し合い	リーダーのセンスギビング / フォロワーのセンスメイキング
	(2)不可侵的空気感			
	(3)パートナー	裁量権獲得を巡るコンフリクト	互恵的協働	

(出所)Nagaishi (2023b)を参考にした上で、筆者作成

変革リーダーが持つ変革フォロワーのイメージ（3つ）と、変革フォロワーが持つ変革リーダーのイメージ（3つ）は、すでに紹介した図補-1および図補-2と同じである。相手との関係性イメージの組み合わせで実現する5つの準均衡状態についても、「主従関係（①と(1)の組み合わせ）」、「裁量権を巡るコンフリクト（①と(3)の組み合わせ）」、「相互の意味付けの隠し合い（②と(2)の組み合わせ）」、「リーダーのセンスギビング／フォロワーのセンスメイキング（③と(1)の組み合わせ）」、「互恵的協働（③と(3)の組み合わせ）」となり、ここまでの図補-1および図補-2の中の記述のうち「親会社」を「リーダー」に、「子会社」を「フォロワー」に置き換えたものとなっている。このモデル構造をベースにして、モデルの中の「変革リーダー」と「変革フォロワー」のインセンティブ構造を三段階ゲーム理論フレームワークの中で定義した試論的な研究（Nagaishi, 2023b）が発表されている点は注目に値する。その論文の中では、変革プロセスの準均衡状態の移行経路（例えば、図補-2のC社変革プロセスにおける準均衡状態の移行経路）が、変革当事者（ゲームのプレイヤー）たちの合理的判断のもとに（組織的に最適な部分ゲーム完全均衡経路として）段階的に実現するナッシュ均衡経路と一致する可能性について論じられている。

ゲーム理論を使った準均衡移行経路の理論的考察のみならず、今後は、「どのような条件のもとに、どんな実践が準均衡状態からの移行を促すのか」、また「いかに、最終的に『互恵的協働』に導くか」という親会社・子会社関係の実践的クエスチョンに迫る研究成果が

積み重ねられ、この領域のさらなる発展に寄与することが期待される³²。

³² 例えば、本研究第2章第3節で紹介した「診断型組織開発と対話型組織開発の類型論・使い分け論」の領域では、ヘイスティングスとシュワルツが提唱した「診断的プロセスと対話的プロセスを行ったり来たりする（振動プロセス：oscillation process）実践」が萌芽的成果として近年注目を浴びている（Hastings and Schwarz, 2022）。当事者間に互恵的協働を生み出すための手段として「振動プロセス」に注目が集まる契機となったのは、組織開発・変革分野の世界的トップジャーナルである *Journal of Applied Behavioral Science* の2022年第1号において、ヘイスティングスとシュワルツがその用語を初めて使用した論文を発表し、同分野の権威であるマーシャク、ブッシュ、オズウィックが振動プロセス論に対してコメントを同号に寄せたことであった（Hastings and Schwarz, 2022; Marshak and Bushe, 2022; Oswick and Oswick, 2022）。

その論点を発展的に継承する形で、筆者も、日本的組織の文化的背景に適応したユニークな振動プロセス事例研究を *Academy of Management Annual Meeting*（2022年米国シアトル大会）採択論文として発表している（Nagaishi, 2022b）。

参考文献

※英語文献

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000a). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53:9, 1125–1149.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000b). Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36:2, 136-158.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London, UK: Sage Publications.
- Aoki, M. (2001). *Toward a comparative institutional analysis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Aoki, M. (2010). *Corporations in evolving diversity: Cognition, governance, and institutions*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bakhtin, M.M. (1981). *The dialogic imagination: Four essays* (edited by M. Holquist, translated by C. Emerson and M. Holquist). Austin, TX: University of Texas Press.
- Bamberger, P. A. (2019). On the replicability of abductive research in management and organizations: Internal replication and its alternatives. *Academy of Management Discoveries*, 5:2, 103–108.
- Barrett, F.J. (2015). Social constructionist challenge to representational knowledge: Implications for understanding organization change. In G.R. Bushe & R.J. Marshak (eds.) *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler, 59-76.
- Barrett, F. J., Thomas, G. F., & Hocevar, S. P. (1995). The central role of discourse in largescale change: A social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31:3, 352-372.
- Barrett, F.J., & Cooperrider, D.L. (1990). Generative metaphor intervention: A new approach for working with systems divided by conflict and caught in defensive perception. *Journal of Applied Behavioral Science*, 26:2, 219-239.
- Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13, 653–676.

- Battilana, J. & Kimsey, M. (2017). Should you agitate, innovate, or orchestrate? *Stanford Social Innovation Review (Online)*. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/should_you_agitate_innovate_or_orchestrate
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3, 65-107.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78:3, 133-141.
- Bennis, W.G. (1969). *Organization development: Its nature, origins, and prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York, NY: Anchor Books.
- Brown, J., Isaacs, D., & the World Café Community (2005). *The World Café: Shaping our futures through conversations that matter*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Bushe, G.R. (2009). *Clear leadership: Sustaining real collaboration and partnership at work*. Boston, MA: Davies-Black.
- Bushe, G. R. (2010). Being the container in dialogic OD. *Practicing Social Change*, 1:2, 10-15.
- Bushe, G.R. (2013). Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry. In D.L. Cooperrider, D.P. Zandee, L.N. Godwin, M. Avital & B. Boland (eds.) *Organizational generativity: The appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation* (Advances in appreciative inquiry, Volume 4), Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 89-113.
- Bushe, G.R. (2017). *Where Organisation Development thrives*. Val Hammond Research Competition winner, Roffey Park Institute, UK.
- Bushe, G.R. (2019a). *Dynamics of generative change*. Canada, BC: BMI Publishing.
- Bushe, G. R. (2019b). Generative leadership. *Canadian Journal of Physician Leadership*, 5:3, 141-147.
- Bushe, G.R., & Marshak, R.J. (2009). Revisioning organization development:

- Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45:3, 348-368.
- Bushe, G.R., & Marshak, R.J. (2013). An introduction to advances in dialogic organization development. *OD Practitioner*, 45(1), 1-4.
- Bushe, G.R., & Marshak, R.J. (eds.) (2015). *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bushe, G.R., & Marshak, R.J. (2016). The dialogic mindset: Leading emergent change in a complex world. *Organization Development Journal*, 34:1, 37-65.
- Bushe, G.R., & Marshak, R.J. (2018). Valuing both the journey and the destination in organization development. In D. Jamieson, A. Church, & J. Vogelsang (eds.), *Enacting values-based change: Organization development in action*. New York, NY: Palgrave Macmillan, 87-98.
- Bushe, G.R., & Nagaishi, M. (2018). Imagining the future through the past: Organization Development isn't (just) about change. *Organization Development Journal*, 36:3, 23-36.
- Cake, S. (2018). Transformative learning: Writing narrative comedy as creative resistance. *Reflective Practice*, 19:6, 777-790.
- Canterino, F., Shani, A. B. (Rami), Coghlan, D., & Bruneli, M. S. (2016). Collaborative management research as a modality of action research: Learning from a merger-based study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52:2, 157-186.
- Cheung-Judge, M. (2001). The self as an instrument: A cornerstone for the future of OD. *OD Practitioner*, 33:3, 11-16.
- Cheung-Judge, M. (2018). Making value-based decisions and dealing with value dilemma and conflict while working on OD in a global context. In D. Jamieson, A. Church, & J. Vogelsang (eds.), *Enacting values-based change: Organization development in action*. New York, NY: Palgrave Macmillan, 191-237.
- Clark, E., & Geppert, M. (2011). Subsidiary integration as identity construction and institution building: A political sensemaking approach. *Journal of Management Studies*, 48:2, 395-416.
- Conner, D. (2009). *Just how difficult is your change initiative?* Retrieved from <http://www.connerpartners.com/how-challenging-is-the-change/just-how-difficult-is-your-change-initiative>

- Cooperrider, D.L., F.J. Barrett, & S. Srivastva (1995). Social construction and appreciative inquiry: A journey in organizational theory. In D.M. Hosking, H.P. Dachler, & K.J. Gergen (eds.), *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Aldershot, UK: Avebury, 157–200.
- Cooperrider, D.L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, 1:1, 129–169.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D., & Stavros, J.M. (2003). *The Appreciative Inquiry Summit: A practitioner's guide for leading large-group change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Corrigan, C. (2015). Hosting and holding containers. In G.R. Bushe & R.J. Marshak (eds.) *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler, 291-304.
- David, P. (1985). Clio and the economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75:2, 332-337.
- DiMaggio, P., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48:2, 147-160.
- Doi, T. (1989). The concept of *amae* and its psychoanalytic implications. *International Review of Psycho-Analysis*, 16, 349-354.
- Dore, R. (2000). *Stock market capitalism, welfare capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2011). Conflicts in headquarters–subsidiary relationships: Headquarters-driven charter losses in foreign subsidiaries. In C. Dörrenbächer & M. Geppert (eds.), *Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities*. Cambridge: Cambridge University Press, 231–254.
- Dreyer-Gibney, K., Coghlan, D., & Coghlan, P. (2022). Power and politics in new service development: An insider action research study. *Systemic Practice and Action Research*, 35:2, 275–301.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20:3, 541-570.
- Ford, J.D., & Ford, L.W. (2008). Conversational profiles: A tool for altering the

- conversational patterns of change managers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44:4, 445-467.
- Foucault, M. (1974). *The archeology of knowledge*. New York, NY: Pantheon.
- Foucault, M. (1976). *The history of sexuality: Vol.1. An introduction*. New York, NY: Pantheon.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings 1972-1977* (C. Gordon, ed.). New York, NY: Pantheon.
- Garfinkel, H., (ed.) (1986). *Ethnomethodological studies of work*. London, UK: Routledge.
- Gergen, K.J. (1978). Toward generative theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36:11, 1344-1360.
- Gergen, K.J. (1985). Social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40:3, 266-275.
- Gilpin-Jackson, Y. (2013). Practicing in the grey area between dialogic and diagnostic organization development: Lessons from a healthcare case study. *OD Practitioner*, 45:1, 60-66.
- Gilpin-Jackson, Y. (2015). Transformative learning during dialogic OD. In G.R. Bushe & R.J. Marshak (eds.) *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler, 245-267.
- Gilpin-Jackson, Y. & Axelrod, R.H. (2021). Collaborative change engagement in a pandemic era: Toward disruptive organization development practice. *Organization Development Review*, 53:2, 9-18.
- Goppelt, J., & Ray, K.W. (2015). Dialogic process consultation: Working live. In G.R. Bushe & R.J. Marshak (eds.) *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler, 371-390.
- Grant, D., & Marshak, R.J. (2011). Toward a discourse-centered understanding of organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47:2, 204-235.
- Greenleaf, R.K. (1998). *The power of servant leadership*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Greif, A. (1994). Cultural beliefs and the organization of society: A historical and theoretical reflection on collectivist and individualist societies. *Journal of Political Economy*, 102:5, 912-950.

- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York, NY: Anchor Books.
- Hastings, B. J., & Schwarz, G. M. (2022). Leading change processes for success: A dynamic application of diagnostic and dialogic organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58:1, 120–148.
- Heifetz, R.A. (1998). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Heracleous, L. (2006). *Discourse, interpretation, organization*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, 44:5, 755-778.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization. *Organizational Dynamics*, 9:4, 42-63.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd. ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Holman, P. (2015). Complexity, self-organization, and emergence. In G.R. Bushe & R.J. Marshak (eds.) *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler, 123-149.
- Ihlen, Ø., & Hearth, R.L. (2018). *The handbook of organizational rhetoric and communication*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Jaeger, A. (1986). Organization development and national culture: Where's the fit? *Academy of Management Review*, 11:1, 178-190.
- Johnson, B. (1992). *Polarity management*. Amherst, MA: HRD Press.
- Kauffman, S. (1995). *At home in the universe: The search for laws of self-organization and complexity*. New York, NY: Oxford University Press.
- Keys, J.B., & Miller, T.R. (1984). The Japanese management theory jungle. *Academy of Management Review*, 9:2, 342-353.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business*

Review, 73:2, 59-67.

- LaCour, D. (2016). Face to face: Four light-bulb moments for non-verbal cross-cultural engagement. *OD Practitioner*, 48:3, 65-66.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels, Belgium: Nelson Parker.
- Ludema, J.D., Whitney, D., Mohr, B.J., & Griffin, T.J. (2003). *The Appreciative Inquiry Summit: A practitioner's guide for leading large-group change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8, 57–125.
- Marshak, R.J. (1993a). Lewin meets Confucius: A re-view of the OD model of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 29:4, 393-415.
- Marshak, R.J. (1993b). Managing the metaphors of change. *Organizational Dynamics*, 22:1, 44-56.
- Marshak, R.J. (1998). A discourse on discourse: Redeeming the meaning of talk. In D. Grant, T. Keenoy & C. Oswick (eds.), *Discourse and organization*. London, UK: Sage Publications, 15-30.
- Marshak, R.J. (2006). *Covert processes at work: Managing the five hidden dimensions of organizational change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Marshak, R.J. (2013). Leveraging language for change. *OD Practitioner*, 45:2, 49-55.
- Marshak, R.J. (2016). Anxiety and change in contemporary organization development. *OD Practitioner*, 48:1, 11-19.
- Marshak, R.J. (2019). *Dialogic process consulting: Generative meaning-making in action*. Canada, BC: BMI Publishing.
- Marshak, R. J. & Bushe, G. R. (2022). A compelling beginning and more to uncover. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58:1, 149–152.
- Marshak, R.J., & Grant, D. (2008). Organizational discourse and new OD practices. *British Journal of Management*, 18:1, 7-19.
- Marshak, R.J., Grant, D.S., & Floris, M. (2015). Discourse and dialogic organization development. In G.R. Bushe & R.J. Marshak (eds.) *Dialogic organization*

- development: The theory and practice of transformational change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler, 77-99.
- Marshak, R. J., & Heracleous, L. (2018). Language and organizational agility in practice. In C. Prange & L. Heracleous (eds.), *Agility. X: How organizations thrive in unpredictable times*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Marshak, R.J., & Katz, J.H. (1992). The symbolic side of OD. *OD Practitioner*, 24:2, 1-5.
- Marshak, R.J., & Katz, J.H. (1997). Diagnosing covert processes in groups and organizations. *OD Practitioner*, 29:1, 33-42.
- Marshak, R.J., & Katz, J.H. (2001). Keys to unlocking covert processes: How to recognize and address the hidden dimensions of individuals, groups and organizations. *OD Practitioner*, 33:2, 3-10.
- Marshak, R.J., Keenoy, T., Oswick, C., & Grant, D. (2000). From outer words to inner worlds. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36:2, 245-258.
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. New York, NY: Public Affairs.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83:2, 340-363.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (2000). Learning to think like an adult: Core concepts of transformation theory. In J. Mezirow (ed.) *Learning as Transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 3-33.
- Mintzberg, H., & Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6:3, 257-272.
- Mintzberg, H., Alstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2nd. ed.)*. London, UK: PrenticeHall
- Mix, P. (2016). Doing OD work in unfamiliar cultures: What I have learned. *OD Practitioner*, 48:3, 48-56.
- Morgan, J.M. (2001). Are we “out of the box” yet? A case study and critique of managerial metaphors of change. *Communication Studies*, 52:1, 85-102.

- Moore, J.R. & Hanson, W. (2022). Improving leader effectiveness: Impact on employee engagement and retention. *Journal of Management Development*, 41:7–8, 450–468.
- Mumby, D.K. (2013). *Organizational communication: A critical approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mumby, D.K., & Clair, R. (1997). Organizational discourse. In T.A. van Dijk (ed.) *Discourse as structure and process: Discourse studies, multidisciplinary introduction, vol. 2*. London, UK: Sage Publications, 181-205.
- Nagaishi, M. (2014). *Corporate culture of multinational enterprises: An analytical approach*. Tokyo, JP: Eihosha.
- Nagaishi, M. (2020a). Diagnostic and dialogic organization development assumptions: Their fit with Japanese culture. *Organization Development Journal*, 38(3). 33-34.
- Nagaishi, M. (2020b). Discourse-based generative leadership in organizations. 『中京経営研究』, 29:1, 1-9.
- Nagaishi, M. (2022a). Exploring discourse-based organizational change in Japan: Practicing between dominant and alternative discourses. *SN Business and Economics*, 2(2). 1-24. <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00187-x>
- Nagaishi, M. (2022b). Diagnostic and dialogic OD approaches in Japanese organizations: How and why are they blended? *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.10887abstract>
- Nagaishi, M. (2023a). Mutual sense-censoring, generative exploration, and collaborative change: A case study of headquarters-subsidiary relationships in Asia. *Journal of Applied Behavioral Science*, OnlineFirst. 1-25. <https://doi.org/10.1177/00218863231191150>
- Nagaishi, M. (2023b). The impact of change consultants' dialogic mindset: Towards a game-theoretic explanation. *Future Business Journal*, 9. 1-12. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00223-2>
- Nagaishi, M. (2023c). Metaphors of change and metaphoric interventions as change leadership action: A study of root metaphors used by change leaders in Japan. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2023(1). <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.11069abstract>
- Nohl, A. (2015). Typical phases of transformative learning: A practice-based model. *Adult Education Quarterly*, 65:1, 35–49.

- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29:3, 9-18.
- Nonaka, I., & Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Oswick, C., Grant, D., Marshak, R.J., & Cox, J.W. (2010). Organizational discourse and change: Positions, perspectives, progress, and prospects. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46:1, 8-15.
- Oswick, C., & Oswick, R. (2022). Of definitions, demarcation, and disaggregation: Some comments on the dynamic application of diagnostic and dialogic organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58:1, 153–156.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as practice: Individual ambidexterity through paradoxical practices. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56:2, 143–165.
- Phillips, N., & Hardy, C. (2002). *Discourse analysis: Investigating processes of social construction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29, 635-652.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reason, P., & Bradbury, H. (eds.) (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. London, UK: Sage Publications.
- Schein, E.H. (1969). *Process consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2011). Organizational path dependence: A process view. *Organization Studies*, 32:3, 321-335.
- Schreyögg, G., Sydow, J., & Holtmann, P. (2011). How history matters in organizations:

- The case of path dependence. *Management and Organizational History*, 6, 81-100.
- Schein, E.H. (2015). Dialogic organization development: Past, present, and future. In G.R. Bushe & R.J. Marshak (eds.) *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler, vii-xiv.
- Schnitman, D.F. (2008). Generative inquiry in therapy: From problems to creativity. In T. Sugiyama, K.J. Gergen, W. Wagner & Y. Yamada (eds.) *Meaning in action: Constructions, Narratives, and Representations*. New York, NY: Springer, 73-95.
- Seashore, C.N., Shawver, M.N., Thompson, G., & Mattare, M. (2004). Doing good by knowing who you are: The instrumental self as an agent of change. *OD Practitioner*, 36:3, 55-60.
- Shani, A. B., Coghlan, D., & Alexander, B. N. (2020). Rediscovering abductive reasoning in organization development and change research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56:1, 60-72.
- Shani, A. B., & Coghlan, D. (2021). Action research in business and management: A reflective review. *Action Research*, 19:3, 518-541.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations: A complexity approach to change*. New York: Routledge.
- Smith, K.K., & Berg, D.N. (1987). *Paradoxes of group life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Smith, R.C., & Eisenberg, E.M. (1987). Conflict at Disneyland: A root-metaphor analysis. *Communication Monographs*, 54:4, 367-380.
- Snowden, D.J., & Boone, M.E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85:11, 68-76.
- Steele, F. (1975). *Consulting for organizational change*. Amherst, MA: University of Massachusetts Press.
- Swart, C. (2013). *Re-authoring the world: The narrative lens and practices for organisations, communities and individuals*. Randburg, ZA: Knowres Publishing.
- Swart, C. (2015). Coaching from a dialogic OD paradigm. In G.R. Bushe & R.J. Marshak (eds.) *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler, 349-370.

- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34:4, 689-709.
- Tanaka, F.J. (1981). Lifetime employment in Japan. *Challenge*, 24:3, 23-29.
- Thatchenkery, T.J., & Upadhyaya, P. (1996). Organizations as a play of multiple and dynamic discourses: An example from a global social change organization. In D.M. Boje, R.P. Gephart Jr. & T.J. Thatchenkery (eds.) *Postmodern management and organization theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 308-330.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2012). Metaphors of failure and the failures of metaphor: A critical study of root metaphors used by bankers in explaining the banking crisis. *Organization Studies*, 33:8, 1045–1069.
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2003). *Business across cultures*. Chichester, UK: Capstone.
- Vermeer, A., & Wenting, B. (2016). *Self-management: How it does work*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weiss, R.M. (2005). Overcoming resistance to surveillance: A genealogy of the EAP discourse. *Organization Studies*, 26:7, 973-997.
- Whittle, A., Mueller, F., Gilchrist, A., & Lenney, P. (2016). Sensemaking, sense-censoring and strategic *in*action: The discursive enactment of power and politics in a multinational corporation. *Organization Studies*, 37:9, 1323-1351.
- Whittle, A., Housley, W., Gilchrist, A., Lenney, P., & Mueller, F. (2014). Power, politics and organizational communication: An ethnomethodological perspective. In F. Cooren, E. Vaara, A. Langley, H. Tsoukas (eds.) *Language and communication at work: discourse, narrativity and organizing*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2014.

※日本語文献

- 青木昌彦・奥野正寛(1996).『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会.
- 井上達彦(2014).『ブラックスワンの経営学：通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ』日経 BP 社.

- 宇田川元一(2019).『他者と働く:「わかりあえなさ」から始める組織論』ニューズピックス.
- 香取一昭・大川恒(2017).『ワールド・カフェをやろう[新版]:会話がつながり、世界がつながる』日本経済新聞出版社.
- 金井壽宏(1991).『変革型ミドルの探求』白桃書房.
- 清宮徹(2016).「ディスコース的視座と組織化:相互言説性のダイナミクス」『組織学会大会論文集』, 4:2, 43-54.
- 清宮徹(2019).『組織のディスコースとコミュニケーション:組織と経営の新しいアジェンダを求めて』同文館出版.
- 国重浩一(2013).『ナラティブ・セラピーの会話術:ディスコースとエイジェンシーという視点』金子書房.
- 国重浩一・横山克貴[編著](2020).『ナラティブ・セラピーのダイアログ:他者と紡ぐ治療的会話、その<言語>を求めて』北大路書房.
- 小池和男(1994).『日本の雇用システム』東洋経済新報社.
- 小池和男(1997).『日本企業の人材形成:不確実性に対処するためのノウハウ』中公新書.
- 斎藤清二(2003).『「いわゆる慢性肺炎疑診例」における構造仮説継承型事例研究』『学園の臨床研究』, 3, 49-58.
- 斎藤清二(2013).『事例研究というパラダイム:臨床心理学と医学をむすぶ』岩崎学術出版社.
- 斎藤清二(2019).「ナラティブに基づく医療(NBM)」, サトウタツヤ・春日秀朗・神崎真美『質的研究法マッピング:特徴をつかみ、活用するために』新曜社.
- 坂中正義(2017).『傾聴の心理学:PCAをまなぶ』創元社.
- 佐藤俊樹・友枝敏雄[編著](2006).『言説分析の可能性:社会学的方法の迷宮から』東信堂.
- 荘島幸子(2008).「1事例研究再考:個を理解するということをめぐる」『教育方法の探究』, 11, 17-24.
- 鈴木聡志(2007).『会話分析・ディスコース分析:ことばの織りなす世界を読み解く』新曜社.
- 田村正紀(2006).『リサーチ・デザイン:経営知識創造の基本技術』白桃書房.
- 筒井真優美[編著]・江本リナ・草柳浩子・川名るり(2010).『アクションリサーチ入門:看

- 護研究の新たなステージへ』ライフサポート社.
- 寺西重郎(2018).『日本型資本主義：その精神の源』中公新書.
- 土居健郎(2007).『「甘え」の構造 [増補普及版]』弘文堂.
- 中根千枝(1967).『タテ社会の人間関係』講談社.
- 中原淳(2018).「対話型組織開発とは何か? :『語り方・意味づけの変革にもとづく組織変革』論」(<http://www.nakahara-lab.net/blog/archive/9180>).
- 中原淳・中村和彦(2018).『組織開発の探究：理論に学び、実践に活かす』ダイヤモンド社.
- 中村和彦(2008).「アクションリサーチとは何か」『人間関係研究』, 7, 1-25.
- 永石信(2018).「OD『当事者』とは（一から学びの、組織開発講座：第3回）」『JAICO 産業カウンセリング』2018年9月号, 14-15.
- 永石信(2019).「C社の事例（一から学びの、組織開発講座：第7回）」『JAICO 産業カウンセリング』2019年1月号, 14-15.
- 永石信(2023).「データから読み解く『組織開発』の現状と今後の可能性」『人事白書 2023』, 348-349, 株式会社 HR ビジョン.
- 橋内武(1999).『ディスコース：談話の織りなす世界』くろしお出版.
- 浜口恵俊(1982).『問人主義の社会 日本』東洋経済新報社.
- 林宅男[編著](2008).『談話分析のアプローチ』研究社.
- ブリタニカ国際大百科事典(2019).『ブリタニカ国際大百科事典小項目版：2019』ロゴビスタ.
- 本間正人・松瀬理保(2006).『コーチング入門』日本経済新聞出版社.
- 前田泰樹・水川喜文・岡田光弘[編著](2007).『エスノメソドロジー：人々の実践から学ぶ』新曜社.
- メイナード, K. 泉子(1997).『談話分析の可能性』くろしお出版.
- 本山智敬・坂中正義・三國牧子[編著](村山正治[監修])(2015a).『一致：カウンセリングの本質を考える(1)』創元社.
- 本山智敬・坂中正義・三國牧子[編著](村山正治[監修])(2015b).『受容：カウンセリングの本質を考える(2)』創元社.

本山智敬・坂中正義・三國牧子[編著](村山正治[監修])(2015c).『共感的理解：カウンセリングの本質を考える(3)』創元社.

山岸俊男(1998).『信頼の構造：こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会.

米盛裕二(2007).『アブダクション：仮説と発見の論理』勁草書房.

ラプリー, ティム(2018)(大橋靖史・中坪太一郎・綾城初穂訳).『会話分析・ディスコース分析・ドキュメント分析』新曜社.

渡辺誠(2016).『米国人エグゼクティブから学んだポジティブ・リーダーシップ：やる気を引き出す AI(アプリシエイティブ・インクワイアリー)』秀和システム.