

リーダーシップ研究のパラダイムと社会物質性アプローチの可能性

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2021-05-28 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 伊藤, 真一 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/21801

明治大学大学院経営学研究科

2020 年度

博士学位請求論文

リーダーシップ研究のパラダイムと

社会物質性アプローチの可能性

Paradigms of Leadership Studies and
Possibility of Sociomaterial Approach

学位請求者 経営学専攻

伊藤 真一

ITO Shinichi

目次

序.....	6
第1章 機能主義的リーダーシップ研究	12
第1節 機能主義	12
第2節 特性アプローチ	13
第1項 1940年以前の特性アプローチ	13
第2項 1940年代以降の特性アプローチ	14
第3節 行動アプローチ	15
第1項 アイオワ研究.....	15
第2項 ミシガン研究.....	16
第3項 オハイオ研究.....	17
第4項 マネジリアルグリッド	17
第5項 PM理論	18
第6項 役割分化の理論	19
第7項 行動アプローチの貢献と限界	19
第4節 コンティンジェンシー・アプローチ	20
第1項 状況好意性理論	20
第2項 SL理論	21
第3項 パスゴール理論	23
第4項 古典的リーダーシップ研究の貢献と限界	25
第5節 カリスマ的・変革型リーダーシップ	25
第1項 カリスマ	27
第2項 カリスマ的リーダーシップ	28
第3項 変革型リーダーシップ	29
第6節 リーダー・メンバー交換理論	30

第7節	フォロワーシップ	32
第8節	機能主義的リーダーシップ研究の貢献と限界	35
第2章	社会構成主義的リーダーシップ研究	38
第1節	リーダーシップ研究におけるパラダイムシフト	38
第2節	社会構成主義の定義と視点	39
第3節	組織ディスコース分析	44
第4節	社会構成主義的リーダーシップ研究	48
第1項	社会構成主義的リーダーシップ研究の興り	48
第2項	従来のリーダーシップ研究と社会構成主義的リーダーシップ研究の違い	51
第3項	社会構成主義的リーダーシップ研究の分類	57
第4項	社会構成主義的リーダーシップ研究とディスコース分析	63
第5項	既存の社会構成主義的リーダーシップ研究	70
第5節	社会構成主義的リーダーシップ研究の貢献と限界	79
第3章	物質性とリーダーシップ	82
第1節	経営組織論における物質性	83
第1項	物質性軽視の傾向	83
第2節	組織研究における物質性の扱い	87
第1項	第一世代	88
第2項	第二世代	88
第3項	第三世代	93
第3節	物質性研究の礎石: アクター・ネットワーク理論	94
第1項	異種混交性	95
第2項	不可知論	96
第3項	翻訳	98
第4項	翻訳とネットワークの連続性	99
第4節	物質性の概念	100

第1項	物質性とは	100
第2項	物質性の出現	102
第3項	物質性とエージェンシー	106
第4項	物質性研究のテーマ	108
第5節	社会物質性	109
第1項	社会物質性アプローチとは	109
第2項	3つの社会物質性アプローチ	112
第3項	社会物質性アプローチの課題とリーダーシップ研究への援用の可能性	118
第6節	物質性とリーダーシップ	120
第1項	物質性に着目したリーダーシップ研究	120
第2項	リーダーの身体への着目	121
第3項	リーダーの実践と物質的配置	123
第4項	空間、場所への注目	124
第5項	人間、非—人間のハイブリッドとしてのリーダーシップ	128
第6項	物質性に着目したリーダーシップ研究の貢献	130
第7項	先行研究における課題と社会物質性アプローチの可能性	132
第4章	事例	135
第1節	研究方法	135
第2節	分析方法	136
第3節	事例	136
第1項	プロジェクトの概要	136
第2項	現地における指導	137
第3項	共有されないディスコース	139
第4項	ディスコースに対する物質性の影響	141
第5項	工房における物的変化や生産方法の変化	143
第5章	考察：社会物質性とリーダーシップ	146
第1節	モノによるディスコースの回顧的な意味づけと新たなディスコースの形成	147

第2節 ディスコースの変化による物質性の変化	149
第3節 ディスコース, 物質性の重なり合いとリーダーシップ	150
第4節 社会物質性アプローチからみるリーダーシップ研究の研究課題	151
終章 結論	154
参考文献.....	164
付録.....	183
初出一覧.....	205

図表目次

図表 1-1	Lewin et al. (1939) のリーダーシップ類型.....	16
図表 1-2	マネジリアルグリッド.....	18
図表 1-3	PM 理論.....	18
図表 1-4	状況好意性とリーダーシップスタイルと業績の関係性.....	21
図表 1-5	部下の習熟度とリーダーシップスタイルの関係性.....	22
図表 1-6	マネジャーとリーダーの相違.....	27
図表 1-7	カリスマ的リーダーの 5 つの特徴.....	29
図表 1-8	変革型リーダーの 4 つの I.....	30
図表 1-9	リーダーとメンバーの関係性.....	31
図表 1-10	フォロワーシップスタイルの 5 類型.....	33
図表 1-11	勇敢なフォロワーに求められる 5 つの勇氣.....	34
図表 1-12	Chaleff (1995) によるフォロワーの類型.....	34
図表 2-1	社会構成主義からみるリーダーシップ研究の一般的モデル.....	50
図表 2-2	社会構成主義的リーダーシップ研究の分類軸.....	58
図表 2-3	鍵となる理論的問いと分析的, 観察的, ディスコースの単位.....	66
図表 3-1	組織研究における技術の存在論.....	85
図表 3-2	制度化プロセスの連続モデル.....	90
図表 3-3	サン・ブリュー湾の養殖プロジェクトにおける翻訳.....	99
図表 3-4	物質性に着目したリーダーシップ研究.....	121
図表 6-1	機能主義, 社会構成主義, 社会物質性アプローチのリーダーシップ研究.....	162

序

これまでのリーダーシップ研究は、機能主義と社会構成主義に立脚して研究が行われてきたが、近年新たな研究アプローチに基づき、物質性に注目するリーダーシップ研究が散見されるようになってきている。これらの物質性に注目するリーダーシップ研究は従来の研究とどのように異なるのだろうか。また、物質性に注目する研究リーダーシップ研究をさらに発展させるために必要なことは何であろうか。これらのことを考えるために、本論はリーダーシップ研究を、機能主義、社会構成主義、物質性の3つの観点から捉え直し、それぞれのリーダーシップ研究の特徴を検討する。また、物質性に注目するリーダーシップ研究をさらに発展させるために、社会物質性アプローチの可能性を検討しつつ、今後の研究課題を明確化することを目的とする。

リーダーシップは経営学・経営組織論において中心的なテーマである。組織が目標達成にむけて活動していくためには、組織内外の諸力を統合していく必要があり、したがってリーダーシップは組織の存続、成長、発展において重要な鍵であると言える。また、実務界に目を向けてみても、リーダーシップという言葉は日々、様々なメディアで言及されるトピックであり、実務家にとっても非常に興味のあるテーマであると考えられる。

リーダーシップは2000年代前半まで、主に機能主義と社会構成主義の2つのパラダイムから研究がなされてきた。例えば機能主義に立脚する研究は、リーダーシップを客観的実在物として捉え、変数間の因果関係の解明を通してリーダーシップを研究してきた。具体的には、リーダー個人の特性や行動と組織の業績の関係性、あるいは特定の状況下におけるリーダーの行動と業績の関係性が検討されてきた。しかし、機能主義に立脚するリーダーシップ研究は、リーダーシップの受け手であるフォロワーの役割を過小評価している。例えば Hersey & Blanchard (1969) のようにフォロワーに言及する研究は存在するが、これらの研究はフォロワーを状況変数として捉え、フォロワーの能動的な側面や、リーダーとコミュニケーションをとりながら相互作用する側面などは捨象されてきた。リーダーシップという現象は、ある人物をリーダーであると認識し、その人物による影響力を受け入れることによって初めて立ち現れる現象であるため、指導的な立場にいる人物の資質や行動と業績の関係性を明らかにするだけでは、リーダーシップを十分に理解することはできないだろう。

一方、1990年代以降は、社会構成主義に立脚する研究が台頭してきた。社会構成主義は、組織の現象を組織メンバーの間の相互作用を通して間主観的に構成されると捉える研

究パラダイムである。社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究においては、リーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用の中で現れるものとして捉え、そのプロセスを研究する。社会構成主義の立場からリーダーシップが発言するプロセスを研究する際、リーダーとフォロワーが相互作用するコンテキストに注目してリーダーシップを理解しようとする必要がある。また、リーダーとフォロワーの相互作用において、コミュニケーションは重要な要素であり、したがって、コミュニケーションにおいて主要な役割を果たす言語が大きく注目された (Shamir, 2007)。こうした研究では、言葉が持つ、現実を形成する力 (formative power) に焦点を当てて分析を行う、組織ディスコース分析が研究手法として大きな位置を占めてきた (Fairhurst & Grant, 2010)。

組織ディスコース分析を用いた研究は、リーダーシップは特定のコンテキストの中で、リーダーとフォロワーの言語を通じた相互作用を通じて社会的に構成される現象であると捉えられる。その上で、これまでの研究では例えば、リーダーシップに関する組織内外のディスコースがその組織における理想のリーダーシップに関するイメージを作り上げ、リーダーの行為に影響を与えることや (Koivunen, 2007)、リーダーが様々な発話行為によって、組織メンバーの行為を目標達成に向けて統合していくプロセス (Fairhurst, 2007)、組織メンバーが相互作用を通してリーダーやフォロワーとしてのアイデンティティ獲得していくプロセスなどが研究されてきた (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012)。このように、ディスコース分析を用いたリーダーシップ研究の関心は、人々の相互作用や言語がリーダーシップやそれに関連する現象を作り上げていく点にある。社会構成主義に立脚する研究は、リーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用の中で構成されていく現象として捉えることにより、単に役職者の資質や行動に注目するのではなく、相互作用の中で特定の人物がどのようにリーダーとして認識されていくのか、その相互作用においていかなるダイナミズムがあるのかを理解することを可能にしている。

このように、社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究はリーダーシップの理解に大きな貢献をもたらしている。しかしながら、既存の社会構成主義に立脚するには問題点も指摘されている。それは言語への過度な傾倒である。我々は日々多様なモノに囲まれて生活をしており、これらのモノは我々の生活に大きな影響をもたらしている。例えば、近年の情報通信機器の進化は我々の生活を変えている。組織生活においても同様であり、組織の活動は様々なモノに囲まれて行われる。しかし、モノが組織や組織生活に及ぼす影響はこれまで見逃されてきた。その理由は、従来の社会構成主義に立脚する研究が、社会生活

における言語の重要性を過大評価し (Schatzki, 2002: 77), モノを社会科学の議論から周縁化し, 物質性を研究上の視点の外に追いやってしまった (Carlile et al, 2013: 2) ためである。この点に関して, Schatzki (2010) も, Murphy (1995) の主張を援用しつつ, 「社会学全体にわたる, 社会に対する考察の中のここ数十年の支配的な慣行は, 物質性が重要でないかのように社会を理論化することであった (Murphy, 1995)」(126) と述べている。

こうした指摘を受けて 2005 年以降, 物質性の観点からリーダーシップを検討する論文が見られるようになってきている。物質性に注目するリーダーシップ研究は, モノのエージェンシーに注目しつつ, 物質性がリーダーシップにまつわる現象の構成にどのように関わるのかを明らかにしている。Giddens (1984) は (人間の) エージェンシーを, 「世界に介入する, あるいは介入を控えることで, ある事態の特定のプロセスや状態に影響をおよぼしていく能力」(Giddens, 1984: 訳 41) と定義しているが, Leonardi (2011) は物的存在にもエージェンシーがあると主張している。Leonardi は, 物的エージェンシーを「人間の介入から独立して行為する, 非人間の能力」(Leonardi, 2011: 148) と定義している。つまり, 物的な存在も人間の意図や介入とは無関係に特定のプロセスや状態に影響を及ぼすのであり, 物質性に注目する研究はこのような側面にも注目する。物質性に注目する研究はまだその数は多くないが, 身体, 物的配置, 空間などに注目しながら, 物質性がリーダーシップをいかに構成するのかが研究されている。

このように, 既存のリーダーシップ研究は機能主義, 社会構成主義の立場から研究が行われてきており, 近年は物質性への注目が集まっているが, これまでのところ, これらの立場からリーダーシップ研究をまとめている研究はみられない。特に物質性に注目した研究に関しては物質性が注目されるに至った背景や, 基本的な視点, 研究のアプローチ, 物質性に注目することがリーダーシップのどのような側面を明らかにするのかといったことについて先行研究をレビューしつつ体系的に論じた研究はみられない。したがって, 本論は経営学において主要なテーマであるリーダーシップ研究を, 機能主義, 社会構成主義に加え, 物質性の観点から捉え直し, それぞれの研究群の特徴を捉える。そして, 物質性に注目するリーダーシップ研究をさらに発展させるための研究アプローチとして社会物質性アプローチの可能性についても検討しつつ, 社会物質性アプローチに立脚するリーダーシップ研究の具体的な研究課題を提示することを研究目的とする。

本論はこうした目的意識をもとに, 以下のような構成で議論を展開する。第 1 章で

は、機能主義に立脚するリーダーシップ研究を概観する。はじめに特性アプローチ、行動アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチといった古典的な議論を振り返る。そして、これらの研究がリーダー個人に注目し、フォロワーや彼らの認識、リーダーとフォロワーの相互作用といったリーダーシップにおいて見過ごすことのできない要素については検討されてこなかったことを確認する。次に、1980年代以降のリーダーシップ研究を確認する。1980年代以降の研究では、リーダーシップの受け手であるフォロワーの認識やリーダーとフォロワーの関係性、フォロワーの役割などとリーダーシップの関係について検討する研究が見られる。この章ではリーダーシップやリーダーのカリスマに対するフォロワーの認識を検討するカリスマ的・変革型リーダーシップ研究、リーダーとフォロワーの関係性に注目するリーダー・メンバー交換理論、フォロワーの役割に注目するフォロワーシップ理論を確認する。この章の最後では、機能主義に立脚するリーダーシップ研究の問題として、リーダーやフォロワーなどリーダーシップに関連するアクターの相互作用におけるダイナミックな側面が検討できない点、フォロワーをはじめとしたアクターの意味解釈や意味形成を見逃している点、リーダーやフォロワーの相互作用が展開される背後にある構造やコンテキストについて議論を展開できていない点を挙げ、機能主義的リーダーシップ研究に対する批判的な検討を行う。

第2章では社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究についてレビューする。

Meindl et al. (1985) が社会構成主義をリーダーシップに持ち込んで以降、特定のコンテキストの中でリーダーとフォロワーの相互作用によって構成される現象としてリーダーシップを捉える研究が増加している。そこでこの章では、社会構成主義の基本的な考え方や、中心的な研究方法であるディスコース分析を確認する。そしてその上で社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究をレビューする。そしてその上で、社会構成主義的リーダーシップ研究の貢献と限界について検討する。

第3章では、物質性に注目するリーダーシップ研究について検討を行う。ここでは、はじめに経営組織論において物質性の問題が見逃されてきた理由やこれまでの組織研究において物質性がどのように扱われてきたのかを確認する。こうした前提を確認したのち、近年の物質性の議論を整理する。具体的には物質性とはどのような概念なのか、モノのエンジェンシーをどのように捉えるのか、そしてより最近注目されている社会物質性アプローチは組織現象をいかに理解するのかなどを確認する。次に、物質性に注目する既存のリーダーシップ研究をレビューし、これまでにどのようなことが明らかになってきたのか、

物質性に注目するリーダーシップ研究はリーダーシップをどのように捉える研究なのかを議論する。そして、このように物質性に注目する先行研究についてまとめた上で、物質性に注目するリーダーシップ研究をさらに発展させるために、社会物質性アプローチに立脚したリーダーシップ研究を提案する。

既存のリーダーシップ研究においては、モノがリーダーシップに関連する現象にいかに関与を与えるかといったことを検討するにとどまり、モノが社会的存在の中でそれらと結びつきながらリーダーシップに関連する現象にいかに関与するかといったことは検討されていない。そこで本論では、社会的なものとの物質的なものとの重なり合いという観点から組織現象を説明する社会物質性アプローチの可能性を検討する。

社会物質性アプローチは、議論の途上ということもあり、議論が拡散しているきらいがあり、論者ごとに異なるパースペクティブが存在している。そこで本論では、Hardy & Thomas (2015) の言説的パースペクティブ、Orlikowski (2007) や Orlikowski & Scott (2008; 2015) の実践的パースペクティブ、Leonardi (2011; 2012) の、社会と物質のエージェンシーと別々のものとして捉え、うろこ状の重なり合いによって社会物質的なエージェンシーが発言すると考えるパースペクティブの3つを確認する。その上で、本論ではLeonardi (2011; 2012) のパースペクティブがリーダーシップ研究をする上で有効であることを主張する。

そして第4章では、社会物質性アプローチに立脚するとどのようにリーダーシップを捉えることが可能になるのか、また、具体的にはどのような研究課題があり得るのかを検討するため、ケースを例示する。本論では、特定非営利活動法人シャプラニール＝市民による海外協力の会（以下、シャプラニール）が行っているフェアトレードプロジェクト「She with Shapla Neer」を取り上げる。これは、過酷な生活を余儀なくされている途上国の女性を支援することを目的としたものである。このプロジェクトに参加しているのは、全体のコーディネーターなどを担当したシャプラニール、被支援者であり石けんの生産者であるバングラディッシュやネパールの女性たち、技術支援に携わった太陽油脂株式会社（以下、太陽油脂）である。このケースは、ディスコースと物質性が重なり合っていくことにより、製品である石けんの品質向上に向けたリーダーシップが発現した事例である。このケースを社会物質性アプローチの視点から捉えたリーダーシップとして例示する。

第5章では、第4章で例示したケースを、社会物質性アプローチに関連づけて議論する。例示したケースでは、リーダーがディスコースのような社会的なものとのデパートの売

り場、太陽油脂の工場といった物的なものを重ね合わせていた。そして、こうした社会的存在と物的存在の重ね合いによってリーダーである日本人スタッフ達とフォロワーである生産者の女性達の認識がすり合わされていき、リーダーシップが立ち現れていった。ケースの分析を通して、本論では社会物質性アプローチを採用するリーダーシップ研究の具体的な研究課題を提示する。すなわち、1. モノによってディスコースが回顧的に意味付けられたり、新たなディスコースの形成が促されたりする側面を捉える、2. 意味付けられ変化したディスコースによってモノも変化したり、新たな結びつきを見せたりする側面を検討する、3. リーダーシップをディスコースや物質性が順次結びついていくプロセスを明らかにするといった3つが研究課題であり、これらを探求していくことによって社会物質性アプローチに立ち、リーダーシップを社会と物質の重なり合いという新しい視点から探求していくことが可能になることを主張する。

そして、本論の最後では、機能主義、社会構成主義、そして社会物質性アプローチに立脚するリーダーシップを、研究目的、存在論、鍵概念、研究方法、貢献や可能性、そして限界や今後の課題といった視点からまとめる。その上で、本論の貢献や課題を示す。

第1章 機能主義的リーダーシップ研究¹

リーダーシップは、経営学や社会心理学をはじめとする社会科学の領域でも長期にわたり大きな関心を集めてきた分野である。リーダーシップ研究は最も遡れば孔子の『論語』やマキャベリの『君主論』、クラウゼヴィッツの『戦争論』まで遡ることができると言われているが、体系的に検討が行われたのは、1940年代以降、心理学的な研究手法が確立されてからであった。それ以降、1990年代までは、リーダーシップは主に機能主義に立脚して研究が行われてきた。第1章では、機能主義とはいかなるアプローチかを確認したのち、機能主義に立脚するリーダーシップ研究をレビューする。機能主義的なリーダーシップ研究は、1980年代までの古典的な研究と、1990年代以降のフォロワーとの相互作用を考慮に入れる研究とに分けられる。古典的な研究として、特性アプローチ、行動アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチを、フォロワーとの相互作用を考慮に入れる研究として、カリスマ的・変革型リーダーシップ、リーダー・メンバー交換理論、フォロワーシップ理論を確認する。そしてこの章の終わりには、機能主義的リーダーシップ研究の貢献を確認しつつ、その限界について批判的に検討を行う。

第1節 機能主義

機能主義は、組織論において最も大きな影響をもたらしたパラダイムである。このパラダイムは、社会や組織現象を客観的実在物として捉える。つまり、「組織は、個人的または社会的構成とは無関係に存在する具体的存在」(Donaldson & Edelson, 2000: 193)であり、「社会(組織)という存在が継続的なもので秩序とパターンをもつ、ということ为前提とする考え方」(大月, 2020: 96)を採用するのである。そして、機能主義は「コンセンサスとレギュレーションの社会学、つまり、安定性、基礎となる社会的秩序、統合、連帯を前提とした社会学に基づいている」(Donaldson & Edelson, 2000: 193)。

機能主義の立場に立ち、社会現象や組織現象を解明する場合、社会には客観的かつ普遍的な科学的基盤(公準)が存在するという前提が採用される(大月, 2020: 98)。したがって認識論的には実証主義が採用され、量的手法など客観的な研究方法が用いられる。こうした手法により、組織現象を構成する要素間の関係性を明らかにしようとする。

また、組織現象を客観的に法則定立的に捉えようとするのも機能主義の大きな特徴であ

¹ 本章の内容は伊藤真一(2019)。「リーダーシップ」、高橋正泰監修『マイクロ組織論』, 学文社: 97-127. を一部修正したものである。

る（高橋, 1998: 55）。すなわち、「構成要素間の規則性や因果関係を明らかにすることによって、社会的世界で起こっていることを説明し予測する」（Burrell & Morgan, 1979: 5）ことが機能主義の目的であり、「社会問題の合理的な説明を提供し、実践的な問題に対して実践的な解決案を提供することに関心がある」（Donaldson & Edelson, 2000: 193）

リーダーシップ研究においても機能主義パラダイムは大きな影響をもたらしてきた。下記で紹介する古典的な研究では、リーダーの資質や行動が測定され、業績との関係性の解明が試みられてきた（e.g. Blake & Mouton, 1964; Stogdill, 1948）。あるいは、特定の状況変数を設定した上で、リーダーの行動と業績の関係性を明らかにしてきた（e.g. Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1969）。これらの研究では、定量的な手法が用いられてきた。すなわち、リーダーの資質や行動、状況変数を定量的な手法にて特定し、業績との関係を検討してきたのである。こうしたことにより、機能主義はマネジャーが組織の安定性と生存を統制し、維持し、組織目標の達成に向けた他者の仕事を組織するという実践的問題に取り組んできた（Donaldson & Edelson, 2000）。

第2節 特性アプローチ

第1項 1940年以前の特性アプローチ

特性アプローチの目的は、集団の中からリーダーとして最も優れた人物をいかに選抜するかであり、したがって、優秀なリーダーに共有する特性を特定することが研究上の目的とされた。特性アプローチでは、様々な個人特性に注目し、リーダーと呼ばれる人々がどのような特性を共通して持つのが研究された。Stogdill (1948) は124の研究を検討し、1. 能力（知性、注意力、言語能力、独創性、判断力）、2. 達成（学歴、知識、運動成績）、3. 責任感（周囲からの信頼、イニシアティブ、根気強さ、野心、自身、向上意欲）、4. 社会参加（活動的、社交的、協調的、適応的、ユーモア）、5. ステータス（社会—経済的地位、評判）の5つの特性は、15以上の研究において、リーダーシップを発揮することが期待される地位にいる人物が、集団の平均的メンバーよりも優れている特性であることを指摘した（Stogdill, 1948: 64）。

しかし、それでも124ある研究のうち15本程度のものに共通して見られる程度であったことに加え、組織のパフォーマンスに良い影響を与えるかどうかに関しても一貫した傾向は見られなかったのである。このように特性アプローチ初期の研究は必ずしも優れたリーダーに共通の特性を発見するのに成功しているとはいえない。

第2項 1940年代以降の特性アプローチ

しかしこの後に登場したパーソナリティのビッグファイブモデルはリーダーシップの特性アプローチに大きく貢献した。ビッグファイブモデルは人間のパーソナリティを、外向性、協調性、誠実性、情緒安定性、経験への開放性の5つの因子の組み合わせから構成されると考えるモデルである。ビッグファイブモデルを用いた研究の結果、優れたリーダーに共通する要素として「外向性」が最も高いことが明らかになった。また、「外向性」ほど共通性は高くないが「誠実性」や「経験への開放性」も共通して確認される要素であることが指摘されており (Judge et al., 2002)、これらはその後の研究でも一貫した結果が見られている。

また、McClelland & Burnham (1976) は欲求構造とリーダーシップの関係性について論じた。彼によると仕事に関連する欲求には、達成欲求、権力欲求、親和欲求の3つがある。

1. 達成欲求：今まで以上に優れて、かつ効率的に物事を達成したいという欲求 (McClelland & Burnham, 1976: 訳 91)。
2. 権力欲求：(権力を振りかざしたいということではなく) 前向きなインパクトを与え、強い立場から影響力を行使したいという欲求 (McClelland & Burnham, 1976: 訳 95)。
3. 親和欲求：部下に好かれたいという欲求 (McClelland & Burnham, 1976: 訳 95-96)。

とそれぞれ定義されている。

リーダーとして期待されるのは、自分一人で優れた業績を上げることよりも、集団や組織として高い業績を上げることである。また、そのためにはフォロワーに対して働きかけ、責任感やモチベーション、モラル(士気)を高める必要がある。

McClelland & Burnham (1976) は、権力欲求が強く、親和欲求が弱い人間がリーダーとして適していることを指摘した。達成欲求が高い人物の場合、一般的に個人としての業績が高いため、他の人よりも昇進が早いことが多い。しかしながらそうした人がリーダーになった場合、その組織や集団の仕事を自分一人でこなそうとする傾向が強いため、必ずしもチームとして高い成果を出すことができるわけではない。

また、親和欲求が高く、部下から好かれないという思いを強く持つ人物もリーダーとしては適さない。官僚制の議論でも言われる通り、例外を認めることは組織の効率的な運営を妨げる。親和欲求が高いリーダーはメンバー個々人の事情を勘案しようとするあまり、メンバーからの例外的な要求に応えてしまう傾向が強い。このようなことは、組織の効率性を落とすと同時に、他のメンバーの目には不公平に映り、モチベーションを低下させるからである。

McClelland & Burnham (1976) は優秀なリーダーに不可欠なのは権力欲求であると指摘する。権力欲求が強いリーダーは組織をより効率的なものにし、目標を達成するためにメンバーに働きかけ、チームとして高い成果を出すことに関心がある。彼の調査でも、権力欲求が強いリーダーは他のリーダーよりも部下のモチベーションやモラルを高めることが明らかになっている。

このように、1940 年第以降は優秀なリーダーに共通する特徴がいくつか明らかになっている。しかし、このアプローチには実践的な課題も残る。先天的なもしくは職業組織に入る以前に身につけられた特性によってリーダーの優劣が決まるとするならば、組織はどのようにリーダーを育てることができるのだろうか。特性アプローチはリーダーの出現を予見することはできるがリーダーを育てるという実務において重要な課題には応えていない。

第 3 節 行動アプローチ

1940 年代後半から研究者たちの関心はリーダーの特性からリーダーの行動へと移っていった。この行動への着目は実務家たちにとっても重要な貢献をもたらした。特性アプローチでは特定の特性を持つ人物がリーダーとして優れていることを明らかにし、組織がメンバーをリーダーのポジションに選考する際の情報を提供することに関心があった。一方で、行動アプローチは、優れたリーダーに共通する行動を明らかにすることを通して、リーダーの育成を可能にしたという点で大きな貢献を持つ。なぜなら、特性と異なり、行動は後天的なトレーニングによって身につけることができるためである。

第 1 項 アイオワ研究

行動アプローチの先鞭となったのは Lewin や彼の研究を精緻化させた Lewin et al. (1939) によるアイオワ研究である。この研究では、意思決定や仕事におけるフォロウ

一との接し方、メンバーの仕事に対する評価といった要素を用いて、専制型 (Autocratic)、民主型 (democratic)、自由放任型 (laissez-faire) の3種類にリーダーシップスタイルを分類し、スタイルと生産性の関係について論じた。それぞれのスタイルについては図表 1-1 に示されている。結果としては、フォロワーとよく対話をしながら方針や作業、分担を決める民主的スタイルが最も高い生産性をもたらすことが指摘された。このアイオワ研究はリーダーシップを行動という側面から分類したという点にその貢献があり、その後のリーダーシップ研究に大きな影響を与えた。

図表 1-1 Lewin et al. (1939) のリーダーシップ類型

	専制型	民主型	自由放任型
集団活動の方針	方針は全てリーダーが決定。	方針は集団のディスカッションによって決まる。リーダーは補助をする。	リーダーは無関与で、メンバー個々人もしくは集団が決定する。
仕事の見通し	メンバーはその先のステップは知らない。	議論によって決められる。リーダーはその仕事をするための方策について2~3の選択肢を提示する。	メンバーから求められた時にのみ情報を提示し、そのとき以外には関与しない。
仕事の分担	リーダーがタスクや仕事の分担を指示。	メンバー間の議論によって仕事の割り振りが決まる。	リーダーは無関与。
メンバーの仕事に対するリーダーの評価	リーダーの主観によって判断する。	客観的もしくは事実に基づいて判断する。	メンバーから聞かれない限り、口はほとんど出さない。

出所: Lewin et al. (1939): 273 を一部改編

第2項 ミシガン研究

アイオワ研究に刺激を受けたミシガン研究では、業績の高い部門と低い部門のリーダーを比較し、その行動にどのような違いがあるのかを明らかにしようとした。比較の結果、リーダーは「従業員志向型」と「生産性志向型」の2種類に分類できることが明らかになった (Likert, 1961)。従業員志向型リーダーとは、部下との人間関係を重視し、部下の欲求に関心を持ったり、個性の違いを受け入れたり、部下を強く信頼し権限を委譲するリーダーである。一方、生産性志向型リーダーは集団のタスクを達成することに関心があり、仕事の方法や進め方に口をはさみ、計画を厳守させることを重視するリーダーである。

これら2種類のリーダーと業績の関連であるが、リーダーが従業員志向型である集団

は生産性が高く、メンバーの満足度も高かった。一方で、リーダーが生産性志向であった場合は、生産性は低く、満足度も低かったことが明らかになった。

ミシガン研究で明らかになった従業員志向と生産性志向という考え方は、表現こそ違えど、その後の行動アプローチで共通して採用されており、このアプローチを大きく発展させた。

第3項 オハイオ研究

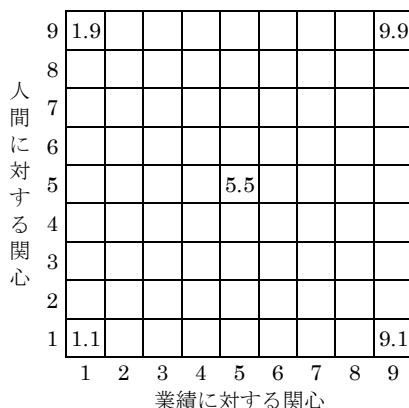
一方、ほぼ同時期にオハイオ州立大学では、Shartle (1950) が中心になり大規模な調査が行われた (Bass & Bass, 2009)。オハイオ研究と呼ばれるこのプロジェクトには、心理学、社会学、経済学、教育学など多様な分野から研究者が参加し、多様な側面からリーダーシップについての検討が行われた (Schriesheim & Bird, 1979)。

オハイオ研究の結果、「配慮」 (consideration : ミシガン研究の従業員志向に相当する) と「構造作り」 (initiating structure : ミシガン研究の生産性志向に相当する) の2つの軸からリーダーシップスタイルが分類された (Fleishman, 1973)。この2つの軸から、リーダーシップスタイルは、①低構造・低配慮、②低構造・高配慮、③高構造・低配慮、④高構造・高配慮の4つに分類され、このうち4番目の高構造・高配慮 (Hi-Hi 型といわれる) が、最も高い生産性をもたらすということが指摘された。先に述べたミシガン研究では、従業員志向と生産性志向はトレードオフの関係にあり、リーダーは「従業員志向型タイプ」もしくは「生産性志向型タイプ」のどちらか一方に分類された。一方、このオハイオ研究では、2つの軸から4つのスタイルに分類されたのである。

第4項 マネジリアルグリッド

オハイオ研究で採用された配慮と構造作りの2軸によりリーダーシップを分類するという考え方は、それ以降の行動アプローチにおいても多く採用されている。こうした考え方を精緻化させ、マネジリアルグリッドというモデルを提示したのが Blake & Mouton (1964) である。彼らは、人に対する関心 (ミシガン研究の従業員志向やオハイオ研究の配慮に相当する) と業績に対する関心 (ミシガン研究の生産性志向やオハイオ研究の構造作りに相当する) の2つの軸を用いて、図表 1-2 に示されている通り、リーダーシップスタイルを 9×9 に分類した。その上で、人に対する関心と仕事に対する関心の両方が高い 9.9 型が最善のリーダーシップスタイルであると主張した。

図表 1-2 マネジリアルグリッド

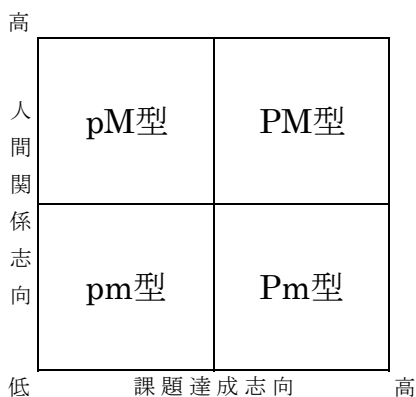


出所: Blake & Mouton (1964): 訳 14

第5項 PM理論

日本においても Blake & Mouton (1964) の研究とほぼ同時期にリーダーシップを2軸から分類し、有効なリーダーシップスタイルについて検討する研究が九州大学の三隅二不二 (1966) によって行われた。彼はリーダーシップスタイルを分類する軸として P (課題達成志向: Performance) 軸と M (人間関係志向: Maintenance) 軸の2軸を設定した。三隅 (1966) は課題達成志向、人間関係志向が高いことをそれぞれ「P」、「M」と大文字で表現し、それぞれの志向が低いことを「p」、「m」と小文字で表現し、図表 1-3 にあるように4つのリーダーシップスタイルを提示した。そして、Blake & Mouton (1964) と同様、彼は課題達成志向と人間関係志向の両方が高い「PM型」が最も高い業績を出す、唯一最善のリーダーシップスタイルであるということを主張した。

図表 1-3 PM理論



出所: 三隅 (1966) より筆者作成

この三隅の PM 理論は、Blake & Mouton (1964) のモデルよりも単純化されており、理解がしやすいこともあり、特に日本の経営学教育においては行動理論の代表的なモデルとして取り扱われている。

第 6 項 役割分化の理論

オハイオ研究や Blake & Mouton (1964) では、リーダーが人に対する関心行動と仕事に対する関心行動の両方を積極的に行うことの重要性が指摘されたが、これらを 2 人のリーダーで役割分担する方が効果的であることを示唆しているのが Bales & Slater (1955) の研究である。彼らは社会情緒領域 (Blake & Mouton でいう人に対する関心) と課題領域 (Blake & Mouton でいう仕事に対する関心) というリーダーに求められる 2 つの機能の間には葛藤があると考えた。例えば、仕事に関する指示やノルマを口うるさく言うことと、メンバー個々人の心理的なサポートを一人の人間が同時に行うのは必ずしも簡単ではないだろう。そこで、彼らは社会情緒領域の専門家と課題領域の専門家という 2 人のリーダーが協力しながら組織をマネジメントすることが望ましいと主張したのである。

第 7 項 行動アプローチの貢献と限界

このように行動アプローチは優れたリーダーの行動に着目しリーダーシップを研究した。多くの研究においてリーダーの行動は配慮と構造作りといったように 2 つの軸からリーダーシップスタイルを分類し、有効なリーダーシップを明らかにしていった。行動に着目したことにより、リーダーシップを発揮することが期待される立場に立った人間に対してそういった行動を努力によって身につけたり、組織がリーダーを育成したりする余地が生まれたという点に関しては実務的にも大きな貢献と言えるだろう。

一方で行動アプローチには限界点も存在している。リーダーシップスタイルと業績の間の一貫した関係性を見出すことができなかった点である。例えば、マネジリアルグリッドでは 9.9 型が、PM 理論では PM 型が唯一最善のリーダーシップスタイルであるということが主張されたが、これらが常に高い業績と結びついていたわけではなかった。研究によっては 9.1 型や 1.9 型のリーダーが最も好業績を出すケースなども見られたのである。こうした結果から、行動アプローチが探求してきた「唯一最善のリーダーシップ」は実際には存在せず、状況によって適したリーダーシップは異なるのではないだろうかという疑問

が浮かび上がったのである。

第4節 コンティンジェンシー・アプローチ

コンティンジェンシー・アプローチは、状況という観点から有効なリーダーシップについて検討するアプローチである。つまり、唯一最善のリーダーシップスタイルは存在せず、その状況に応じリーダーシップスタイルを使い分ける必要があるという前提のもとに研究が行われてきた。

第1項 状況好意性理論

Fiedler (1967) は状況好意性という視点からリーダーシップについて論じた。状況好意性は、その状況がリーダーにとってどのくらい好ましいかを意味し、1. メンバーとの関係性（メンバーがリーダーに対して抱く、信用や信頼、尊敬の程度）、2. 課題の明瞭性（その組織もしくは集団が目標を達成するためにやるべきことがはっきりしているか否か）、3. 職位パワー（メンバーの雇用、解雇、昇進などに対してリーダーが持つ影響力の度合い）の3つからなる。このなかで、1. メンバーとの関係性が状況の好意性を決める最も重要な要素で、2. 課題の明瞭性がその次に重要な要素となる。

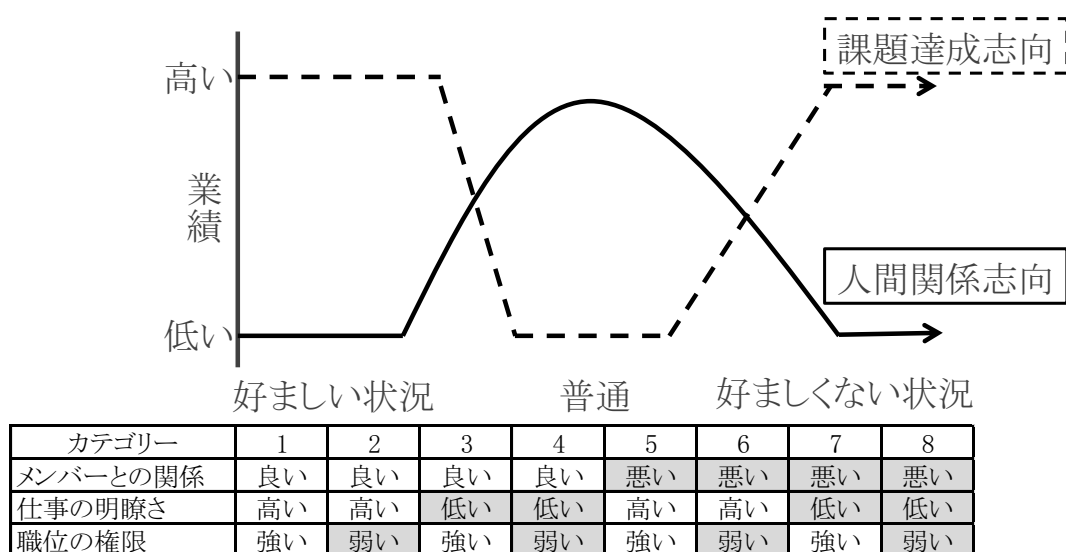
一方で、リーダーシップに関しては LPC (Least Preferred Co-worker) テストによってリーダーシップスタイルを2つに分類した。LPC テストとは、自分が最も苦手とする同僚に対してどのように接するかを測定するテストで、その同僚ともうまくやろうとする LPC が高いリーダーは人間関係志向型、特にうまくやろうとはしない LPC が低いリーダーは課題達成志向型リーダーに分類される。

図表 1-4 は状況好意性と有効なリーダーシップスタイルの関係性に関する Fiedler (1967) の主張を Robbins & Judge (2018) がまとめたものである。Fiedler (1967) は、1,200 以上の集団を調査した結果、リーダーにとって好ましい状況、もしくは好ましくない状況においては課題達成志向型リーダーが高い業績を出し、普通程度の状況においては人間関係志向型リーダーが高い業績を出すという結論に達した。

しかしながら、この理論に対する批判も多い。その1つは LPC テストによるリーダーシップスタイルの分類に対する批判である。LPC テストの質問項目は極めてシンプルなものであり、このテストの結果からその人のリーダーシップスタイルを予測することは不適切なのではないかという批判である。もう一点は、状況とリーダーシップスタイルの関

係性に関する批判である。具体的には、リーダーにとって好ましい状況もしくは好ましくない状況においてなぜ課題達成指向型のスタイルが有効なのか、また、普通程度の状況においてなぜ人間関係志向型リーダーが有効なのかに関して必ずしも説得力のある説明をできていないという指摘である。

図表 1-4 状況好意性とリーダーシップスタイルと業績の関係性



出所: Robbins & Judge (2018): 220 を元に筆者作成

このように彼の研究に対して疑問を差し挟む余地は大きい。とはいえ、Fiedler の研究は、リーダーシップスタイルの有効性を状況変数との関係性の中で論じたことに大きな貢献があり、これ以降のコンティンジェンシー・アプローチの発展に大いに寄与したことは事実であろう。

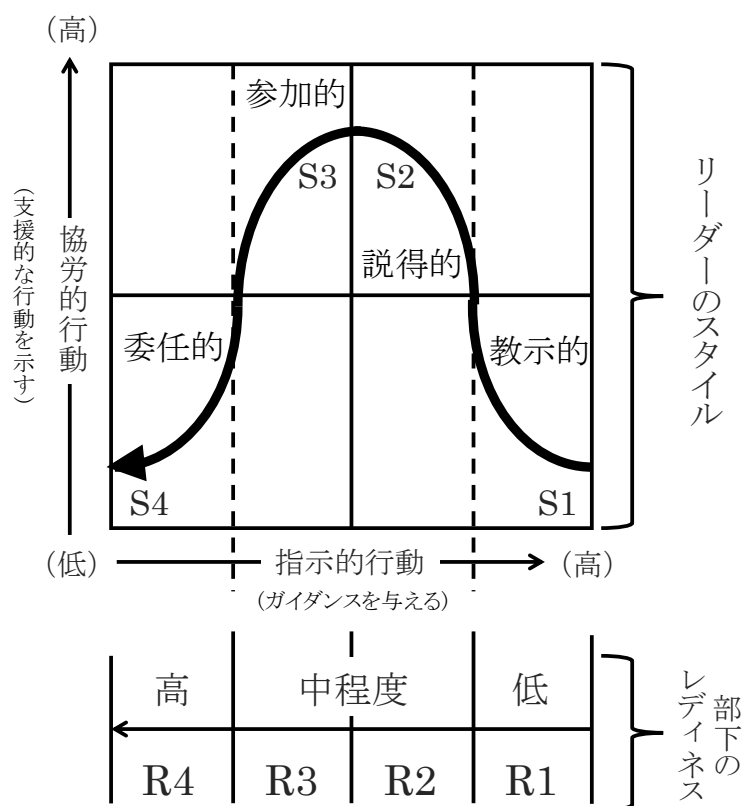
第2項 SL理論

Hersey & Blanchard (1969; 1988), Hersey et al. (1996) は状況変数として、部下のレディネス (Readiness) に着目し、SL (Situational Leadership) 理論を提唱した。レディネスとは「特定課題の達成に対するフォロワーの能力と意欲の程度」(Hersey et al., 1996: 訳 204) と定義され、その課題を「担当し、遂行する用意がある (つまり、レディ)」(Hersey et al., 1996: 訳 204) ことを意味する。彼らの主張は、能力や意欲の低い部下に対して有効なリーダーシップスタイルと、能力も意欲も高い部下に対して有効なリーダーシップは

異なるということを示唆している。

図表 1-5 にあるように、部下のレディネスは能力も意欲も低い R1 から能力も意欲も高い R4 まで 4 つに分類される。一方、リーダーシップスタイルは協労的行動（支援的な行動を示す）と指示的行動（ガイダンスを与える）の 2 軸によって 4 つに分類され、レディネスとリーダーシップスタイルの関係性が論じられた。

図表 1-5 部下の習熟度とリーダーシップスタイルの関係性



出所: Harsey & Blanchard (1988): 171 を元に筆者作成

部下のレディネスが最も低い R1 の場合、リーダーは、協労的行動はとらず、指示的行動を与える教示的スタイル (S1) がよいとされている。そこから一段階部下のレディネスが上がる R2 では、協労的行動も指示的行動もとる説得的スタイル (S2) が、さらにもう一段階成熟した R3 では、指示的行動を減らし、協労的行動を高い次元で行う参加型スタイル (S3) が有効である。そして、部下のレディネスが最も高い R4 では、リーダーは協労的行動も指示的行動もほとんどとらず、部下に仕事を任せる委任的スタイル (S4) が最も

効果があるということを明らかにした。

SL 理論は広く支持されているが、それにはこの理論が部下を育成するという視点を含んでいることが大きな理由としてあげられる。つまり SL 理論に従ってリーダーシップを発揮することにより、レディネスが低い部下には具体的な指示を与えながら仕事を覚えさせたり能力を向上させたりし、レディネスの向上とともに意思決定への参加を促し、最終的には権限を委譲しても問題ない一人前に働ける人材を育成できることが期待できる。

第3項 パスゴール理論

House (1971) は部下のモチベーションをマネジメントするという視点からパスゴール理論を提唱した。このパスゴール理論は Vroom (1964) の期待理論や Locke & Latham (1984) 目標設定理論とリーダーシップのコンティンジェンシー・アプローチを組み合わせた理論であると理解できる。この理論の基本的なコンセプトは、魅力的な目標（ゴール）を提示し、その目標達成のための経路（パス）を示すことでフォロワーのモチベーションを引き出し、業績を向上させるのがリーダーの務めであるというものだ。

House & Mitchell (1974) はリーダーシップ行動を以下の4つに分類した (327-328)。

1. 指示型：メンバーが何をしなければいけないかを教え、仕事のスケジュールを設定する。また、タスクの達成方法や方針、ルール、手順などを具体的に指示する。
2. 支援型：部下の心理状態に関心を示し、親しみやすく、心理的な支援をする。
3. 参加型：メンバーを意思決定に参加させる。決定を下す前に部下に相談をし、部下の提案を活用する。
4. 達成志向型：挑戦的な目標を設定し、その目標を達成できるような改善方法を探す。また、高い業績を部下が達成できると自信を見せ、部下が全力を尽くすように働きかける。

これらはあくまでもリーダーの行動であり、同じリーダーが状況に応じて使い分ける可能性がある。

これらのリーダーシップのうちどれが有効かは環境条件（タスク構造、公式の権限体系、ワークグループなど）と、部下の条件（ローカス・オブ・コントロール、経験、認知されている能力など）の2種類の変数に依存する。House (1996) によると上記のリーダ

ーシップ行動と2つの変数に関して、これまで以下のようなことが明らかになっている。

1. 指示型

- タスク構造が曖昧な時、指示的行動はタスクを明確にし、部下の満足度とモチベーションを高める。
- 部下が自分の持つタスクに関する能力が高いと認識する時、指示的行動は受け入れられなくなる。
- タスクが明瞭であるが部下にとって満足ではない時、指示的行動は過度に管理的であると見なされ、部下のモチベーションを低下させる。

2. 支援型

- 部下のタスクや仕事環境が危険で単調でストレスフルでフラストレーションが溜まるような場合、支援型リーダー行動はリーダーと部下の関係性をより良くし、部下の自信を高め、ストレスと不安を和らげ、仕事の好ましくない面の埋め合わせをすることによって、部下の努力を引き出し、満足を増加させる。
- タスクが内発的満足をもたらす場合、もしくは環境条件がストレスフルでない場合、部下の満足やモチベーション、パフォーマンスに対する支援型リーダーシップの影響はほとんどない。

3. 参加型

- 部下が意思決定やタスクに熱中しており、求められる意思決定やタスクが不明確な場合、参加型リーダーシップは部下の満足度やモチベーションを高める。
- タスクがあいまいである場合、独立や自己決定を強く望む部下にとって、参加型リーダーシップはモチベーションを高める。

4. 達成志向型

- 部下が個人的責任を持ち、彼らの仕事をコントロールしている時、達成志向型リーダーシップが効果的である。
- 部下の達成欲求が中程度もしくは強い時、達成志向型リーダーシップは部下のモチベーションを最も高める。
- 達成志向型リーダーシップは、高い業績を出すことに対する誘意性を高め、中程度もしくは強い達成欲求を持つ部下の内発的満足度を高める。

これらパスゴール理論の仮説は概ね指示されている。このようにパスゴール理論では、リーダーシップ行動を環境条件、部下の条件という 2 種類の変数との関係性の中で論じている。Fiedler は環境条件、Hersey & Blanchard 部下の条件とリーダーシップについて論じたが、House はそれら両方の種類の変数をより詳細に論じた点に貢献があると理解出来る。

これら 80 年代までの研究は組織におけるマネジャーの職位にある人物をリーダーとし、彼らの特性、行動、特定の条件における行動などを定量的な手法を用いながら唯一最善、あるいは条件付き最適解を探求してきたのである。

第 4 項 古典的リーダーシップ研究の貢献と限界

コンティンジェンシー・アプローチでは、状況変数に着目することによって行動アプローチの議論よりもより詳細で説明力のある議論が展開されてきた。しかしながら、コンティンジェンシー・アプローチにも依然として限界は存在する。実践的な視点から指摘される問題点のひとつはリーダーシップスタイルの使い分けに関するものである。コンティンジェンシー・アプローチではその状況に応じてリーダーシップスタイルを使い分けることが業績向上に結びつくと言われているが、実際にそうした使い分けはそれほど容易ではない。

また、ここまでで取り上げた研究は、いずれもリーダー（上司）に着目し、有効なリーダーシップを探求してきた。コンティンジェンシー理論ではフォロワー（部下）も議論の対象にあがるが、それはあくまでも状況変数のひとつとしてのフォロワーであり、フォロワーはリーダーから一方的に影響を受ける存在としてとらえられてきた。つまり、フォロワーの認知やフォロワーとリーダーの間の相互作用、フォロワーが組織やリーダーシップに以下に影響を与えるかといったリーダーシップにおける重要な側面は十分に議論されてこなかったのである。そこで、以下では、1980 年代以降に登場したリーダーとフォロワーの相互作用に注目した研究を取り上げる。

第 5 節 カリスマ的・変革型リーダーシップ

Collinson (2006) が「リーダーシップにおけるエッセンスはフォロワーシップであり、フォロワーなしにリーダーは存在し得ない」(Collinson, 2006: 179) と主張するように、リーダーシップについて検討するにあたり、フォロワーのことを考えることは不可

欠である。1980年代以降のリーダーシップ研究においては、リーダーシップの受け手であるフォロワーの役割に焦点を当てた研究が見られるようになる。具体的には、フォロワーの認識やリーダーとフォロワーの関係性、フォロワーの役割などとリーダーシップの関係について検討する研究が見られる。以下では、リーダーシップやリーダーのカリスマに対するフォロワーの認識を検討するカリスマ的・変革型リーダーシップ研究、リーダーとフォロワーの関係性に注目するリーダー・メンバー交換理論、フォロワーの役割に注目するフォロワーシップ理論を確認する。

リーダーは、集団や組織の抱える仕事を円滑にこなすことに加え、時に組織を大きく変革させることが求められる。近年、グローバル化の進展や新たな技術の登場により、環境の変化はますます激しくなっており、組織もそうした環境の変化に適応していかなければならない。したがって、従来の組織のあり方に疑問を投げかけ、組織を変革させるようなリーダーシップが求められることがある。

Zaleznik (1977) は、マネジャー（管理者）とリーダー（指導者）とでは、目標や仕事、人間関係や本人自身に関する考え方や行動において相違があることを指摘した（図表 1-6）。彼は、マネジャーを現在の秩序を維持しつつ、問題解決を図る存在として、リーダーを新しい方法を創造し、組織に革新をもたらしたり大きな理想や目的にメンバーを向かわせたりする存在として描いている。安定した環境においては、既存の目標を効率的に達成していくマネジャーは重要な存在であるが、組織に変化が求められている時にはリーダーが必要となる。

これまでに説明してきたリーダーシップの研究は、小集団におけるリーダーシップの解明に注力してきたこともあり、Zaleznik (1977) のいうマネジャー的な側面が研究されてきたが、1980年代以降はリーダー的な側面に注目する研究が増え始めた。そうした研究の代表例がカリスマ的リーダーシップ論や変革型リーダーシップ論である。

カリスマ的リーダーシップと変革型リーダーシップの違いについては議論があるが、House & Shamir (1993) は『変革型リーダーシップ』という言葉は、カリスマ的リーダーの特定の仮説的な効果に言及するときに使用される」（House & Shamir, 1993: 訳 38）と論じている。彼らは、部下の自尊心とリーダーによって描かれたビジョンや使命に対する部下の関心とが一致したものとなる、リーダーの価値観や目標が部下によって強く内在化されたものとなる、こうした価値観や目標に個人的にあるいは道徳的に強く自我関与した状態になる、部下が彼ら自身の個人的な関心や利益よりも、集団やチーム、組織全体の

ためになるといった、カリスマ的リーダーシップによってもたらされる効果を「カリスマ的リーダーシップの変革的效果」と呼んでいる。本論では、House & Shamir (1993) に従い、変革型リーダーシップをカリスマ的リーダーシップの一側面として取り扱う。

図表 1-6 マネジャーとリーダーの相違

	マネジャー (管理者)	リーダー (指導者)
目標に対する態度	目標に対して、受動的とはいえないまでも、非人格的な態度をとる傾向がある。管理上の目標は、仕事の必要性から生じる。	目標に対して人格的で能動的な態度をとる。ムードを変え、イメージや期待を喚起し、特定の欲求や目的を作り出す。
仕事の概念	戦略をたて決定を下すため、相互に作用する人びととアイデアを結びつけ、問題解決を進めるのが仕事だと考える。現実的な行動をとる。	自身のもつアイデアを、人を興奮させるようなイメージに変換し、抱えている問題に対する新しい方法や選択をもたらす。危険やリスクのある問題解決を選択することもある。
人間関係	異なる意見を和解させ、妥協を模索し、権力のバランスを取るために、チームワークを重視する一方で、人間関係に対して、深く感情移入はしない。	集団に対する自己の一体感と孤独感、あるいは感情と憎悪というような強烈な感情をみせる。指導者が優位を占めている構造の中では、人間関係はしばしば荒々しく緊張しており、かつ、時には無秩序のすらすらある。
自己のもつ意味	環境に従属し、秩序を保とうとする。色々な義務と責務のあり方を心の中で調和させ、まとめてひとつの役割を果たすことによって、ものごとを達成していく。	自分を取り巻く環境から分離独立していくと考える傾向がある。人間的、経済的、政治的諸関係を徹底的に変革するという目的を持つ。

出所: Zaleznik (1977) を元に筆者作成

第1項 カリスマ

カリスマという概念を社会学に持ち込んだのは Weber (1956) である。彼は社会を支配する類型として、合法的支配、伝統的支配、カリスマ的支配の3つを挙げた。合法的支配とは「形式的に正しい手続で定められた制定規則によって、任意の法を創造し・変更」(Weber, 1956: 訳 33) することによる支配である。人々が、他の個人に対して服従するのではなく、法律や制定された規則に対して服従することにより、支配-被支配の関係性が生じる。また、伝統的支配とは、家父長制や身分制度による支配のように、「昔から存在する秩序と支配権力との神聖性、を信ずる信念」(Weber, 1956: 訳 39) に基づいた支配である。そして、カリスマ的支配は、「支配者の人と、この人のもつ天与の資質 (カリスマ)、とりわ

け呪術的能力・啓示や英雄性・精神や弁舌の力、とに対する情緒的帰依」(Weber, 1956: 訳 47) によって成立する支配である。

カリスマ的支配は、前述のカリスマ、つまり、個人的で非日常的な資質に対する情緒的帰依によって成立する。したがって、カリスマ的支配が成り立つのは被支配者が支配者の英雄性や指導力に対して強い信頼を抱いている間だけで、そうした信頼が失われたとき支配は崩壊する。こうしたカリスマを背景に、多くの人々を感情的に惹きつけ、人々を率いるのがカリスマ的リーダーシップである。

第2項 カリスマ的リーダーシップ

カリスマ的リーダーの特徴としてはどのようなことが挙げられるのだろうか。Conger & Kanungo (1998) は、カリスマ的リーダーには図表 1-7 のような 5 つの特徴を持つことを指摘した。カリスマ的リーダーは人々が何を求めているのか、また、現在自分や組織がどのような状況に置かれているのかに対して意識を向ける。こうした人々の欲求、あるいは状況からの要請を受け、この社会あるいは自分たちの組織がどうあるべきかに関するビジョンを打ち立てる。カリスマ的リーダーは、現在の秩序にとらわれないビジョンをフォロワーの感情を引き出しながら彼らに伝える。例えば、キング牧師、スティーブ・ジョブズ、本田宗一郎といったカリスマ的リーダーは国民や従業員にこうしたビジョンを演説という形で伝えたということは広く知られている。また、こうしたカリスマ的リーダーたちは目標の達成のためには時に大きなリスクを引き受け、既存の常識にとらわれない大胆な行動に出ることも多い。このようなヒーロー的な行為に多くの人々は憧れを抱き、情緒的な支持を表明すると考えられる。

では、こうしたカリスマ的リーダーは、組織やフォロワーにどのような影響を与えるのだろうか。Conger & Kanungo (1998) は、組織ないし集団レベルとフォロワー個人レベルの 2 つのレベルにおけるカリスマ的リーダーの効果を指摘した。まず、組織ないし集団レベルでは、内的凝集性の強化、内的コンフリクトの減少、価値観の共有度合いの向上、高いコンセンサスが形成されることの 4 点を挙げた。また、フォロワー個人レベルでは、リーダーとの関係において、リーダーへの尊敬、リーダーへの信頼、リーダーへの献身がみられるようになること、またタスクに関連して、ワークグループの凝集性の強化、タスクパフォーマンスの向上、高いレベルのエンパワーメントを指摘した (Conger & Kanungo, 1998: 50)。

図表 1-7 カリスマ的リーダーの5つの特徴

メンバーの欲求への感受性
フォロワーのニーズや感情に対して敏感であることを示す。また、相互に尊敬し合える関係性を作ることによって他者に影響を与える。
環境への感受性
制約条件となる物的、社会的、文化的環境や組織メンバーのスキルや能力、あるいは限界について認識する。
戦略的ビジョンの創造と表明
メンバーを鼓舞するような戦略的、組織的目標を提示する。未来に対するビジョンをもち、そうしたビジョンを人々に語る。
個人的リスク
組織のために個人的リスクを取り、コストを払うことを厭わない。
型にはまらない行動
組織目標の達成のために、これまでの習慣にとらわれず、型にはまらない行動をとる。また、組織のメンバーを驚かせるようなとてもユニークな行動をみせる。

出所: Conger & Kanungo (1998): 94 を元に筆者作成

第3項 変革型リーダーシップ

カリスマ的リーダーにはそのカリスマ性をベースに組織を変革させるという側面も存在する。こうした「変革が必要なことをはっきりと述べ、新しいビジョンを創出し、こういったビジョンの遂行に必要なやる気を引き出し、そして最後には組織を変革させる」(Tichy & Devanna, 1986: 4, 訳 6) 人物のことを変革型リーダーと呼ぶ。Bass & Avolio (1993) は、図表 1-8 にあるような4つのIを用いて組織をあるべき姿に変革させる人物を変革型リーダーと呼んだ。変革型リーダーシップの議論においても、リーダー個人のもつカリスマを中心としてリーダーによる変革が論じられている。

図表 1-8 変革型リーダーの4つのI

カリスマ：理想化された影響 (Charisma: Idealized influence)	
ミッションと当事者意識を結びつけるように伝える	危機に「正面から」対処する
フォロワーに献身を示す	危機的状況において緊張を緩和する
フォロワーの持つ希望や願望に訴える	他者の利益のために自己利益を犠牲にする
モチベーションの鼓舞 (Inspirational motivation)	
フォロワーに彼らが思っている以上のパフォーマンスを可能にする能力が備わっていることを気づかせる	挑戦課題を明確に示すことにより期待感を高める
他者に努力するように模範を示す	思いがけない機会を利用して先のことを考える
未来に対する楽観的で達成可能な見通しを示す	行動の意味を伝える
知的刺激 (Intellectual stimulation)	
フォロワーに彼らの仮説を再検討することを促す	思考の変化を促すために準備をする
過去の例を取り上げ現在の問題に応用する	問題に対して異なる角度から取り組めるように全体的な絵を描く
フォロワーが問題を再確認することを促す	馬鹿げていると思えるアイデアにも熱心に傾聴する
個別の配慮 (Individualized consideration)	
個々人の強みと弱みを認識する	個人の裁量を能力と欲求に応じて拡大する
他者の幸福に関心を示す	双方の意見交換を促す
個々人の能力と欲求に基づいて仕事を割り振る	自己開発を奨励する

出所: Bass & Avolio (1993) Section4, para.1-4 と Table3.1 を元に筆者作成

第6節 リーダー・メンバー交換理論

これまで説明してきたように、リーダーシップとはリーダー単独では成立しない現象である。フォロワーからの情緒的帰依やイメージが重要であるならば、リーダーはフォロワーと良好な関係を築くことによってフォロワーからのポジティブな感情や協力を引き出しやすくなるだろう。このように、リーダーシップをリーダーとメンバー（フォロワー）の関係性から発現する現象としてとらえるのがリーダー・メンバー交換理論（以下、LMX理論）である。

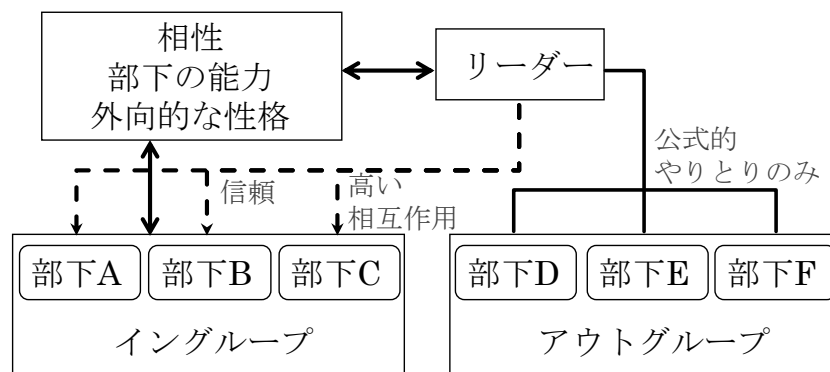
Graen & Uhl-Bien (1995) はリーダーシップを研究する際のアプローチを、リーダーベース、関係性ベース、フォロワーベースに大別し、LMX理論を関係性ベースのリーダーシップ研究に位置付けた。関係性ベースの研究においてはリーダーシップを、リーダーとフォロワーの間の信頼、尊敬そして相互の義務として捉え、相互の学習と調和による強

い関係性を構築することによってリーダーシップが成立すると考えられる。このように、LMX 理論は、リーダーとフォロワーの関係性に注目する。

図表 1-9 にある通り、LMX 理論においてフォロワーは、リーダーとの関係性に応じてイングループとアウトグループに分けられる。イングループとはリーダーと良好な関係が築けているフォロワー集団のことを指し、アウトグループはリーダーと良好な関係が築けていないフォロワー集団のことを指す (Graen & Uhl-Bien, 1991)。

リーダーとフォロワーが良好な関係を築くまでには、他人的関係、知人的関係、成熟した関係 3 つの段階を経ることが報告されている (Graen & Uhl-Bien, 1995)。第 1 の段階は他人的関係である。この関係におけるリーダーとフォロワーの相互作用は取引的・公式的なものとどまる。リーダーはフォロワーに対して職務上必要な指示を与え、フォロワーはその指示をこなす。第 2 の段階は知人的関係である。この段階では、リーダーとフォロワーは私的なやりとりもするようになる。そして第 3 の段階が成熟した関係である。この段階においては、リーダーとフォロワーは相互に強い信頼関係を抱き、お互いに尊敬や恩義を感じるようになる。

図表 1-9 リーダーとメンバーの関係性



出所: Robbins & Judge (2009): 190

リーダーとフォロワーが良好な関係を築くことは、リーダーにもフォロワーにも組織にもメリットがある。まず、フォロワーはリーダーに対するコミットメントを高め、仕事に対して積極的になり、より強い努力をする (Yukl, 2013)。一方、リーダーはフォロワーのキャリア形成に役立つ情報を提供したり、仕事における権限委譲をしたりする (鄭, 2012)。そして、組織としても生産性の向上を期待できるため、リーダーとフォロワーの

関係を良好にすることは非常に重要な課題となるのである。

第7節 フォロワーシップ

組織目標を達成するためにはリーダーシップの受け手であるフォロワーの貢献も必要となる。リーダーシップは、目標達成に向けた影響力であると理解されることも多い。仮に、フォロワーの貢献が得られず、組織目標の達成に近づくことができなかつたら、リーダーシップが発揮されていたとはいえないだろう。

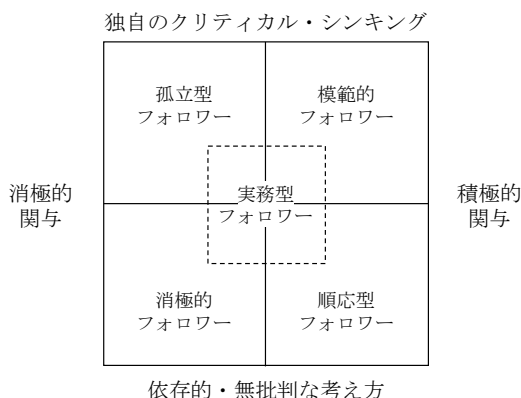
リーダーシップの受け手であるフォロワーの役割などについて論じるのがフォロワーシップ理論である。フォロワーシップ理論を提唱した Kelley (1992) は、組織の成功を支える真の人的要因はフォロワーシップであるということを強調した上で、フォロワーに求められる行動を論じた。

Kelley (1992) はフォロワーにはクリティカル・シンキングと、組織や仕事に対する積極的な関与が求められると主張した。まず、組織が生き残るために、フォロワーはリーダーの考えに無批判で依存的であってはならず、クリティカル・シンキングをもつ必要がある。環境変化の激しい昨今、リーダーが技術や顧客ニーズなどの変化を十分に把握することはむずかしい。一般的に現場や顧客に近いフォロワーはそうした変化を比較的とらえやすいため、業務の改善や新たな製品、サービスなどを上司に提案したり議論したりすることが求められる。また一方で、組織や仕事に対して積極的に関与することも重要である。そもそも組織は一人の力量を超えることに対して複数人が協力して行うために必要とされる (Brown, 1947)。したがって、組織内の人間関係をよくすることを心がけたり、他のメンバーを助けたり、協力しあったりといった行動も組織が成果を出していくためには必要なことなのである。このようにフォロワーにはクリティカル・シンキングと積極的な関与の 2 つが求められる。

そして Kelley (1992) は、クリティカル・シンキング—依存的・無批判な考え方と積極的関与—消極的関与の 2 つの軸を用いてフォロワーを 5 タイプに分類した (図表 1-10)。フォロワーとしてもっとも好ましいのは独自のクリティカル・シンキングをもち、なおかつ積極的関与をみせる模範的フォロワーである。孤立型フォロワーは独自のクリティカル・シンキングはもつが、積極的関与はみせない。そのため、仮に組織にとって好ましいアイデアを提示しても聞き入れてもらえないケースがある。一方、積極的関与をみせるが独自のクリティカル・シンキングをしない順応型フォロワーはチームプレイヤーとして活躍し

てくれる可能性は大いにあるが、組織や仕事を大きく改善したり、画期的な商品やサービスを生み出したりするようなことは期待できない。

図表 1-10 フォロワーシップスタイルの5類型



出所: Kelley (1992): 訳 99

また、Chaleff (1995) は、図表 1-11 にある 5 つの勇気をもった勇敢なフォロワーがリーダーシップを支え、そのバランスを保たせると主張した。その上で、彼はリーダーを支える度合い（支援）と、リーダーの言動や方針が組織の目的を危険に晒したり、その価値を損なったりした場合に異議を申し立てる度合い（批判）の 2 つの軸でフォロワーを 4 つのタイプに分類した（図表 1-12）。そして、リーダーを精力的に支え、同時にリーダーの言動や行動に対して積極的に異議を唱える「パートナー」は勇敢なフォロワーの特性を多く備えていると指摘した。

Kelley (1992) と Chaleff (1995) はともにフォロワーを 2 つの軸で分類したが、考え方のかなりの部分は共通している。Kelley (1992) のクリティカル・シンキングと Chaleff (1995) の批判という軸はいずれもリーダーの考えや行動に従属するのではなく、組織にとって正しいことを行うことの重要性を強調している。また、Kelley (1992) の関与と Chaleff (1995) の支援の軸はいずれもリーダーや組織メンバーと協力し組織に貢献しようとすることの必要性を論じている。

図表 1-11 勇敢なフォロワーに求められる5つの勇気

<p>責任を担う勇気</p> <p>自分自身と組織に対する責任を引き受ける。自分の価値を最大限に活かす機会を見つけ、つくり出す。共通目的や当事者としての責任を理解し、組織の対外的な活動や内部の仕事を改善する。</p>
<p>役割を果たす勇気</p> <p>リーダーの力不足をうまく補える領域を察知し、自分に任せてほしいと申し出る。また、リーダーが組織の目標達成のためにやむをえず辛い決断を下した時にはそれを擁護する。</p>
<p>異議を申し立てる勇気</p> <p>リーダーや組織の行動、方針が自分の道義的観念と食い違う場合、自分の考えを表明し、対立を厭わない。組織の調和やリーダーとの関係を尊重するが、共通目的と自分自身の誠実さを犠牲にはしない。</p>
<p>改革に関わる勇気</p> <p>共通目的の追求を脅かす行為が改まらない場合、改革の必要性を擁護し、リーダーや組織と団結して変革のプロセスに深く関わる。</p>
<p>良心に従って行動する勇気</p> <p>共通目的を果たすためには、上司の命令に従わなかったり、さらにその上の上司にその不当さを訴えたりすることもある。</p>

出所: Chaleff (1995): 訳 12-14 を元に筆者作成

図表 1-12 Chaleff (1995) によるフォロワーの類型

支援（高）			
批判（低）	<p>実行者</p> <ul style="list-style-type: none"> 頼りになる 協力的 気が利く 賛同する 擁護する チームを重視する 従順である 権威を尊重する リーダーの見解を補強する 	<p>パートナー</p> <ul style="list-style-type: none"> 目的に導かれる 使命を重視する 冒険的 人間関係を育む 自分と他者に責任を課す デリケートな問題に立ち向かう 長所と成長に重点を置く 権力と対等の関係を築く リーダーの見解を補完する 	批判（高）
	<p>従属者</p> <ul style="list-style-type: none"> ただ依存している 利用できる 予備の人手 特殊技能の持ち主 中立的 第一の興味はほかにある 最低限の義務は果たす 第三者に不満をこぼす 権力者の注目を避ける 	<p>個人主義者</p> <ul style="list-style-type: none"> 対立的 率直 怖いもの知らず 独自の考えを持つ 現実主義 不遜 反抗的 孤立しがち 権力を恐れない 	
支援（低）			

出所: Chaleff (1995): 訳 59, 61 を元に筆者作成

第8節 機能主義的リーダーシップ研究の貢献と限界

このように、機能主義に立脚するリーダーシップ研究は、主に、リーダーの特性や行動、状況を変数化し、いかなる特性や行動が高業績に結びつくのか、また特定の環境条件の中でいかなる特性や行動が高業績に結びつくのかといったことが検討されてきた。これらの研究は、定量的な手法を用いて、リーダーシップを構成する要素間の関係性を明らかにしようとしてきた（日野, 2010; 小野, 2016）。このことにより、構成要素間の規則性や因果関係を突き止め、リーダーシップにまつわる出来事における法則を明らかにし、リーダーシップを説明し予測することを目的としてきた。こうした研究は、変数間の関係を示すことにより、実践的な問題に対して実践的な解決案を提供してきた（Donaldson & Edelson, 2000）。

一方で、機能主義に立脚するリーダーシップ研究には限界も存在する。大月（2020）は組織研究における機能主義の限界として以下の3点を挙げている。一つ目は、社会システムを分析する際に、その構成要素と相互の関係性を深掘りすることを意図すると、パターン化という静態的な分析になってしまう点である。二つ目は研究対象となる社会や組織を構成する人間の解釈（意味形成）する側面が含まれない。それゆえ、システムの機械的な側面にのみ光をあてることになる点である。この点に関しては、高橋（1998）も「組織現象を法則定立的にかつ客観的に研究するという視座は、人間のもつ主観を完全に払拭することが前提とならなければならない。個人は完全に自分の意識とは独立した基準を用いて、組織現象を理解することが可能なのであろうか」（高橋, 1998: 55）と疑問を呈している。そして三つ目は現実の社会現象や組織現象について研究する場合、実際に観察してデータを集めることはできるが、それらは観察された事実（機能の発見）でしかなく、その関係性を明らかにする理論として主張するまでに至らない。その上、観察された事実から、文化人類学で提示されたような見えない構造といった抽象化した議論が展開できない点である。つまり、ある社会現象を起こしている人々の行動がどのような意味をもたらしているか、どうしてそのような意味形成に至るかについての説明がないし、できないといった点である（大月, 2020: 98-99）。

この三点について、機能主義に立脚するリーダーシップ研究においても同様のことが当てはまる。一点目の、静態的な分析になるという批判に関して、リーダーシップは日々変化するコンテキストの中で、リーダーやフォロワーなどリーダーシップに関連するアクターの相互作用を通してダイナミックに展開されるが、こうした側面は検討できていないよ

うに思われる。

二点目の人間の意味解釈や意味形成が見過ごされてしまうという点に関して、機能主義に立脚するリーダーシップ研究は、「存在論的には実在論、認識論的には実証主義の立場に立ち、独立変数であるリーダー行動、従属変数であるフォロワーの態度や組織業績を操作化し、物理化学同様の両者の間の関係を見いだすことが主要な研究課題であった」（日野, 2010: 23）。しかし、日野（2010）は機能主義的なリーダーシップ研究では、「あるリーダーの行動がフォロワーの決まった行動を引き起こすという刺激—反応システムとしての人間観が見え隠れする」（日野, 2010: 23）と指摘し、刺激—反応アプローチの立場に立つ限り、「フォロワーの主體的な意味生成を考慮しようという研究上の動機は生まれてこない」（日野, 2010: 24）と批判している。また、小野（2016）はLMX研究を「リーダーシップはリーダーからフォロワーへ方向の影響力の行使であるとする見方から、リーダーシップはリーダーによる影響力の行使とそれを受けいれるフォロワーとの相互作用によって生じるという捉え方へ変化させ」（小野, 2016: 89）、「リーダーシップの発揮はリーダーからの一方的な影響力の行使はで成り立たず、フォロワーとの相互作用の中に成り立つとして、フォロワーの重要性を強調した」（小野, 2016: 89）と評価した。その一方で、「リーダーとフォロワーの相互作用にリーダーシップを求めることは理解できるとして、では実際にフォロワーはどのようなリーダーの行為をリーダーシップと認知しているのか。そして、そこにはどのような心的プロセスが働いているのかということは、さらなる課題として指摘される」（小野, 2016: 90）と、フォロワーの認識やそのプロセスに注目する必要性を指摘している。

そして三点目の見えない構造に関する議論が展開できないという点に関しては、リーダーシップもリーダーとフォロワーの直接的なやりとりのみでなく、そのやりとりが展開される構造やコンテキストなどがリーダーシップに影響をもたらしている可能性は十分に考えられる。小野（2016）は、「リーダーとフォロワーの相互作用およびそれに関連するコンテキストに関する厚い記述は、定量的研究では十分に明らかにできない要因を明らかにできる可能性を秘めている」（小野, 2016: 5）と指摘しており、こうした構造やコンテキストに注目することが求められる。

これらの3点が機能主義的リーダーシップ研究の主な限界点である。つまり、リーダーとフォロワーの相互作用とそのダイナミズムやフォロワーの意味解釈や意味形成、そしてリーダーとフォロワーが相互作用する際の構造やコンテキストに注目してリーダーシッ

プを論じる必要があるのだ。こうした機能主義的な研究の限界点を乗り越えるために注目されたのが次章で説明する社会構成主義や社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究である。

第2章 社会構成主義的リーダーシップ研究²

第1節 リーダーシップ研究におけるパラダイムシフト

これまでに確認してきたリーダーシップ研究は、基本的にリーダーに注目し、リーダーシップという現象を説明してきた。フォロワーよりもリーダーの思考や行為、人格に焦点を当ててきており、加えて、状況に関してもフォロワーの観点からではなく、リーダーの観点から定義される傾向にあった (Meindl, 1995: 329)。第1章の第5節でレビューした研究はフォロワーの役割にも関心を払ってはいるが、それでもリーダー、あるいはリーダーシップを発揮する人物の役割が強調されてきた。

こうしたリーダーシップ研究にパラダイムシフトをもたらしたのが社会構成主義である。社会構成主義は、端的に表現すると、様々な現象は人々の相互作用によって社会的に構成されると捉える立場であり、リーダーシップ研究には Meindl et al. (1985) が導入したと考えられている。

彼らは “The Romance of Leadership” のなかで、ある組織における重要な結果に関して、その因果関係がはっきりとしない場合、その結果をもたらした要因をバイアスや誤った仮説によって判断する傾向があることを指摘した。つまり、組織にとって重要な結果は、リーダーシップよってもたらされたのだと主観的に帰属させることがあると明らかにしたのである (Meindl, 1995; Meindl et al., 1985)。

加えて、彼らはフォロワーが、定量的手法によって測定されるようなリーダーの「本当の」特性や行動にではなく、フォロワーの中で主観的にイメージされたリーダーの特性や行動に反応し、影響を受けることを明らかにした。つまり、リーダーシップは特定のコンテキストの中で、フォロワーによって社会的に構成される現象として捉えたのである。

彼らの研究は、リーダーシップは幻想であり、研究することに意義がないことを主張するものではない。そうでなくむしろ、リーダーシップという現象をフォロワーの認識やフォロワーに共有された認識あるいは、リーダーとフォロワーの相互作用の中でそうした認識がいかに形成されるのかに注目してリーダーシップを研究し直すことを主張するものであり、リーダーシップ研究に新たな地平を開いたものであるとの評価がなされている。

次では、Meindl et al. (1985) や Meindl (1990) が取り入れた社会構成主義についてそ

² 本章は、伊藤真一 (2015). 「リーダーシップ研究における社会的物質性アプローチの可能性」, 『経営学研究論集』 (明治大学大学院), 43: 23-39., および伊藤真一 (2018). 「経営組織論における言語, 実践, 物質論的転回」, 『経営学研究論集』 (明治大学大学院), 48: 1-14.の内容を一部含む。

の基本的前提や方法論，リーダーシップ研究においてどのように用いられているのかなどを確認する。

第2節 社会構成主義の定義と視点

社会構成主義は，Gergen (1973) によって提唱され，その起源は Berger & Luckmann (1966) にさかのぼることができる。その最も重要な主張は究極的真理を否定しつつ，人々の関係の中で世界が構成され創られていくというものである（高橋，2003: 238-239）。また，社会構成主義は，当然のこととみなされている現実 (taken-for-granted reality)，もしくは日常的な現実 (commonsense reality) が構成されるプロセスを解明する研究アプローチであり (Hacking, 1999: 25, 訳 57)，組織メンバー間の主観によって立ち現れる現実がどのように構成，再構成されるかを研究することにその関心がある。

この社会構成主義は現在，経営学，とくに経営組織論においてかなり受け入れつつあり，Academy of Management が出版するジャーナル，Leadership Quarterly, Organization Studies, Human Relationship などのトップジャーナルにも度々登場している。また，国内の組織研究においても，社会構成主義に立脚する研究がしばしば見られるようになってきている。

ただし，社会構成主義の特徴，つまり，何が社会構成主義であるかに関しては未だに議論があり，必ずしも統一的な見解は得られていない。その理由の一つとして，社会構成主義は，哲学，社会学，言語学などを含む，多くの学問から影響を受けており，本質的に学際的であることが挙げられる (Burr, 1995)。したがって，本論で社会構成主義の唯一の特徴をあげることはできない。そのかわりにここでは，社会構成主義の代表的な研究者が挙げる，社会構成主義の特徴について確認することとする。

まず，Burr (1995: 訳 3-7) は，以下の4つのカギになる諸仮定のうち，1つあるいはそれ以上を持つアプローチを社会構成主義と分類できると主張している。

1. 自明の知識に対して批判的なスタンス

伝統的科学において実証主義や経験主義といわれている方法に対して批判的である。つまり，客観的で歪みのない観察に基づけば，正しい知識が得られるという見方を疑う。そして社会構成主義は，世界が存在すると見える，その見え方の前提（例えば，世界を把握する際のカテゴリーなど）を絶えず疑うように注意を促す。

2. 歴史のおよび文化的な特殊性

我々が普段世界を理解する仕方、我々が使うカテゴリーや概念は、歴史のおよび文化的に特殊なものであり、唯一絶対のものではないと仮定する。あらゆる理解の仕方や知識は、その時代のその文化に支配的な、特定の社会的および経済的制度に依拠しているものであり、文化と歴史の産物である。したがって、社会構成主義は、ある特定の知識が、ほかのものよりも真理に近いというような仮定をすべきではないと考える。

3. 知識は社会過程によって支えられている

社会構成主義は、社会的な生活における人々の間の日常的相互作用を通じて知識は形成されると考える。真理とされているものは、客観的に世界を観察した産物ではなく、人々の絶えない社会過程及び社会的相互作用の所産とみなす。したがって、社会構成主義者は、あらゆる種類の社会的相互作用、とりわけ言語的相互作用に強い関心を抱く。

4. 知識と社会的行為は相伴う

人々の相互作用によって形成された知識は、人間の異なる種類の行為を生み出す。例えば、かつては、人は、飲酒行為に対して完全に責任を持ちコントロールできると考えられていた。この時代において、酒浸りは犯罪であり、その人物を投獄するという行為を行っていた。しかしその後、「アルコール中毒者」は一種の薬物嗜癖の犠牲者であり、完全に自分の行動に責任を持っていないのであるという知識が受け入れられると、そうした人物を投獄するのではなく、医学的および心理学的治療によってケアするという行為を行うようになった。このように、ある知識はある特定の社会的行為を支持し、他のそれを退けるのである。

このように、社会構成主義では、現実が客観的に存在するという自明の知識を批判し、歴史、文化に依存しながら人間同士の相互作用によって構築された現実が、人間の行為を規定すると考えるのである。

また、Lock & Strong (2010: 6-9) は、意味という概念を前景化しつつ、社会構成主義の一般的原則を5つ挙げている。

1. 人間の活動の中心的な特徴は、意味と理解である。

意味や理解という点に関して、社会構成主義はシンボルに基づいた言語の役割に焦点を当てる。意味は言語を通してやり取りされるが、人は発達するにつれ理解を可能にするためにシンボルの意味を汲み取るスキルを身につける。

2. 意味と理解は社会的相互作用から始まる

意味づけと理解は、あるシンボリックな形態が何を意味するかという共有された合意の中で社会的相互作用を通して行われる。

3. 意味形成の方法は社会—文化的プロセスに埋め込まれている

特定の出来事の意味や、その理解の方法は特定の時間と場所に特有のものであり、状況に応じて変化する。例えば、ファッショナブルであるとみなされるものは時代や文化によって変化するだろう。また、現在では「統合失調症」とみなされ疎外されている人々は、かつては神に祝福され神の声を聞くことができるとされ尊敬されていた。

4. 「本質主義」とは距離を置く

伝統的な心理学の目的の一つは、人間の本質的な特徴を明らかにすることであるが、社会構成主義はこうした本質主義とは距離を置く。人は、客観的な方法で記述され、前もって定義される存在ではない。そうではなくむしろ、社会—文化的な関係性の中でアイデンティティを形成する存在であると捉える。したがって、社会構成主義者は、人々が自分自身を意味付けるディスコースを生み出すための社会—文化的な行為のプロセスを記述することに関心を持つ。

5. 批判的なパースペクティブを採用する

社会的世界の活動を明らかにすることや、ときに無意識に行われる政治的なパワー配分をより公正なものにすることに関心がある。このことは、社会的世界の活動や政治的なパワー配分のプロセスを説明し、理解することだけを目的とする従来の理論化とは異なるものである。

このように、Lock & Strong (2010) は意味に注目しつつ、社会構成主義について説明

している。彼らは意味を人間の活動の中心として置きつつ、特定の時間と場所に特有の社会—文化的なプロセスにおける相互作用を通して、あるシンボリックな形態に対する意味づけと理解が行われると主張している。このように、意味と理解はあくまでも特定のコンテキストにおける相互作用を通して形成されるものであり、したがって、客観的な方法による記述・説明を目指す「本質主義」とは距離を置くこととなる。また、特定の意味はパワーを持つ人々によって恣意的あるいは無意識的に形成されてしまうこともあるため、社会構成主義は批判的パースペクティブを採用することもしばしばある。

では、社会構成主義は、研究を通してどのようなことを達成しようとするのだろうか。この点に関して、Gergen (1999: 46-50, 訳 71-76) は社会構成主義の4つのテーゼとして以下の4点を挙げている。

1. 世界や自己を理解するために用いる言葉を疑う

言語は、世界をありのままに写しとるものではない。ある事柄を表現する言葉には、その言葉ではない必然性はなく、無限の記述や説明の仕方がありうる。社会構成主義は世界や自己に関して持っている知識は言語によって構成されていると考える。例えば、ジェンダー、人種といったカテゴリー、宗教、国民性、経済などによって一部の人は苦難を強いられてきたり対立が引き起こされてきたりしたが、こうした苦難、対立は「男性」、「女性」といった言葉が作り出しているとも理解することもできる。しかし、「男性」、「女性」といった言葉がこの言葉でなければいけないという必然性はない。社会構成主義は、言葉は「事実」によって規定されないと考えるため、こうしたカテゴリーや理解の呪縛から我々を解放する可能性を有する。

2. 記述や説明、表現の形式は、人々の関係から意味を与えられることを理解する

世界や自己についての事実であると我々がみなしているものは、個人の「心」の産物ではない。意味は、人々の関係の中で、人々の同意、交渉、肯定によって作り出される。つまり、我々の理解は、特定の関係の中で、はじめてなされるのである。ある言葉や事柄はある関係の中である意味を持ち、別の関係の中では別の意味を持つ可能性がある。

なお、Gergen (1999) は、社会構成主義では、「関係」を人々の中の（社会的な）関係として扱いがちだが、人間と自然との「関係」も無視できないと主張している。我々のコミュニケーションは、酸素、植物、太陽などの自然環境に支えられており、我々は、我々

をとりまくすべてのものから独立ではあり得ないと述べている。

3. 何かを記述・説明したり，別の方法で表現したりすることで，未来を創造する

我々の言語的实践は，関係から切り離せないものであり，関係は，より広い実践と結びついている。例えば，法的実践を行うためには，「犯罪」，「原告」，「目撃者」，「法」といった言葉や言説が必要不可欠である。このように，言葉は，我々の行為の重要な構成要素であり，我々の生活そのものを形作るものである。

また，1. にある通り，特定の言葉や表現を用いることに必然性がないのなら，それらと密接に結びついているあらゆる制度や伝統もまた必然ではない。自己，真理，道徳，教育といった我々の伝統は，人々が共に理解可能性や合理性に関わる意味を生成していく絶え間ないプロセスによって維持されているのである。

裏を返せばこのことは，言説的行為によって自己や社会的関係性，あるいは社会そのものを変化させることができる可能性を示唆する。例えば性差別や人種差別は，新しい言葉，解釈，表現を生み出すことによって解消することも可能になるだろう。このような，新しい意味を生み出し，既存の現実を変えるような言説や表現を Gergen (1999) は，「生成的言説 (generative discourses)」と名付け，こうした言説的行為をする人物のことを「活動的な詩人 (poetic activists)」と表現した。

4. 自分たちの理解のあり方について反省する

伝統を維持している「もっともな理由，確かな証拠，高い価値」はあくまでもその伝統のなかに存在するものであり，絶対的なものではない。しかし，これらは人々の間の暗黙の合意によって正当化されているため，伝統を変え，新しい未来を形成することは容易ではない。

そこで，社会構成主義は「自省 (reflexivity)」つまり，自分が持っている前提を疑問視し，「明らかである」とされているものを疑い，現実を見る別の枠組みを受け入れ，さまざまな立場を考慮してものごとに取り組む姿勢を重要視する。伝統は歴史的・文化的に作り出されたものであることを理解することによって，こうした伝統を支えている価値観を相対的に捉えることができる。また，異なる伝統を理解し，認めることも可能になるのである。

Gergen (1999) は社会構成主義を「公正であること、平等、世界平和に深く関与している。ここに魅力的な存在意義がある」(Gergen, 1999: 232) と評しており、実践を通して抑圧されている人々を救うといったことに重点を置いているように思われる。そのため、彼の社会構成主義の捉え方にもそうした考えが反映されている。

このように、社会構成主義は相互作用により、意味づけがなされ、組織的な現象が構成されると捉えるが、相互作用においては、言語と言語的コミュニケーションの重要性が特に強調されている。その理由は、言語がコミュニケーションにおいて媒介として重要な役割を果たすのみでなく、言語によって意味やリアリティが作り上げられるためである(Burr, 1995)。人間は、言語を通じて生活する世界や自分自身を理解し(Gergen, 1994: 49-50, 訳: 63)、人間の存在と独立して存在するリアリティとして我々が認識、経験するものをつくりだす(Phillips & Oswick, 2012: 439)。こうした理由により、言語やコミュニケーションの役割は社会構成主義において特に重要視されている(Fairhurst & Grant, 2010: 174)。

このように、言語とコミュニケーションの役割に注目しつつ組織現象の構成を理解する方法として受け入れられているのがディスコース分析である。次項では、ディスコースという概念を確認しつつ、ディスコース分析がどのようなものなのかを確認する。

第3節 組織ディスコース分析

上記の通り、社会構成主義は、現象を人々の相互作用によって作り上げられたものとして捉える。そして、人々の社会的相互作用における言語やコミュニケーションの役割を強調する。そのため、社会構成主義に立脚する経営組織論においては、組織ディスコース分析が用いられることが多い。ここでは、社会構成主義において主に用いられる組織ディスコース分析について、その背後にある考え方や、具体的な方法論、また、組織ディスコース分析によってどのような分析が可能になるのかについて確認する。

ディスコース分析は、Potter & Wetherell (1987) によって提唱され、組織を構成する複雑なプロセスと実践について記述し、分析し、理論づける方法論として注目されている(Grant et al., 2004)。ディスコース分析への関心は近年高まっており、現在では組織ディスコース国際学会(International Conference on Organizational Discourse)が設立されている。また、ヨーロッパ組織学会(European Group for Organizational Studies)や、組織シンボリズム学会(Standing Conference on Organizational Symbolism)といった

ヨーロッパを中心とする学会では組織ディスコース分析に関する、もしくは組織ディスコース分析を用いた研究報告は頻繁になされている。さらに、学会誌において特集号も増え、様々な領域でディスコースが議論されるようになった。その結果、Academy of Management Journal や Academy of Management Review, Organization Science といったトップジャーナルにおいて 30 本以上、組織ディスコースの論文が掲載されるようになった (Phillips & Oswick, 2012)。加えて、2004 年には、David Grant, Cynthia Hardy, Cliff Oswick, Linda Putnam らによって The SAGE Handbook of Organizational Discourse が出版されており、日本においても、2012 年に訳本が出版されている。

組織ディスコースは、社会現象の構成を明らかにすることを目的とするという意味で、従来の定性調査とは異なる。それまでに行われてきた定性調査は、すでに構築された現象を理解したり解釈したりすることに大いに貢献してきた。しかし、従来の研究は、そうした現象がどのようなプロセスを経て構成されたのか、また、ある現象がどのように変化していったのかという側面に関して十分な検討を行ってこなかった。一方、組織ディスコース分析はそうした組織現象の社会的構成プロセスを明らかにすることを可能とする研究アプローチであるというところにその特徴があると理解されている (Phillips & Oswick, 2012)。

組織現象の社会的構成を明らかにするにあたり、組織ディスコース分析は、言語の持つ「形成する力 (formative power)」に注目する (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012: 1044)。その上で「日常の組織的な行為において社会秩序を形成するときのディスコースの役割を探求」(Grant, et al., 2004: 訳 13) する。従来、言語は現実を映す鏡として捉えられ (Rorty, 1979)、情報を伝える媒介物として捉えられていたが、組織ディスコース分析では、言語は社会的現実を作り出すものとして捉える。

組織ディスコース分析は、組織とディスコースの関係についてどのように捉えているのだろうか。Mumby & Clair (1997) は組織とディスコースの関係について以下のように説明している。

組織は、そのメンバーがディスコースを通じてそれ自体を創造する限りにおいてのみ存在する。これは、組織とはただディスコースにすぎないといっているのではなく、むしろ、ディスコースは、組織メンバーが自分たちが何者であるかという意味を形成

している明確な社会的現実を作り出す主要な手段であることを主張している。

(Mumby & Clair, 1997: 181)

組織ディスコース研究は、組織を客観的に存在するものとしては捉えない。そうではなく、組織メンバーの言説的相互作用によって生成される存在として組織を捉えている。加えて、組織メンバーの成員としてアイデンティティもディスコースを通じて形成されると考えている。例えば、数年前から「カープ女子」という言葉が登場し、使われるようになった。「カープ女子」という言葉は、プロ野球チームの広島東洋カープを応援する女性たちに、「カープ女子」というアイデンティティを与え、服装や振る舞いなどにある程度の同一性を持たせている。当然、この言葉の登場以前から、広島東洋カープを応援する女性自体は存在していたが、「カープ女子」という言葉がこれらの女性たちに一定のアイデンティティを付与し、「カープ女子という存在」を形成したのである。このように、ディスコースは組織メンバーとしてのアイデンティティを形成するのである。

組織ディスコース研究は、社会学、社会心理学、人類学、言語学、哲学、コミュニケーション学および文学といった多様な学問的バックグラウンドを有する (Grant et al., 2004: 訳 2)。それゆえに組織ディスコース研究は、あまりに多くの概念やアプローチを包括しており、また、十分に定義されていない (Iedema, 2008; Alvesson & Karreman, 2011; Phillips & Oswick, 2012)。組織ディスコースに対する正確で詳細な定義をすることは本論ではできないが、先行研究においてディスコースという概念がどのように定義され、扱われてきたのかを確認する。

ディスコースは日本語では「言説」とも訳され「ある現象や問題に対して意味づけする言語思考の方法」 (Balogun et al., 2011: 768) や、「特定の問題について話したり書いたりする方法を構成する発言、概念、用語そして表現の関連づいたセット」 (Laine & Vaara, 2007: 37) といったような定義がされている。

また、ディスコースを2つの側面から捉えようとする研究も存在する (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Phillips & Oswick, 2012)。一つは日常的に使用される言語であり、実際に会話や対話において人々の口から発せられる言葉である。これはリトルディスコース、もしくは discourse (頭文字が小文字) と表現される。一方でディスコースは、ある社会や組織における相互作用の前提となる、共有された考え方や概念を指すこともある。こうしたディスコースは、ビッグディスコース、もしくは Discourse (頭文字が大文字) と表

現される。

ただし、ディスコースという語に内包されるこれら2つの意味は区別なく議論されることも多い。なぜなら、日常的に使用されるリトルディスコースは、特定の社会や組織のコンテキストにおけるビッグディスコースの中で生み出されたり規定されたりする。またその一方で、リトルディスコースによってビッグディスコースが形成されるという側面もある。このようにリトルディスコースとビッグディスコースはお互いに関連し合っているため、2つのディスコースを区分せずに議論する研究者も少なくない (Phillips & Oswick, 2012)。

こうしたディスコースに注目して組織現象を解明しようとする研究方法論がディスコース分析である。ディスコース分析とは、「ディスコースと社会的リアリティの関係性を探求するための、テキストの生産、普及、そして消費に関する体系的な分析」(Phillips et al., 2004: 636) や、「言葉とシニフィアン³の研究で、これらの言葉の形態や構造、文脈における言語の使用を含むもの」(Putnam & Fairhurst, 2001: 79, 脚注は筆者加筆) と定義される。より具体的には「メタファー、ストーリー、物語や小説、儀式、レトリック、言語ゲーム、テキスト、ドラマ、会話、感情、そして意味形成の役割や影響」(高橋, 2010: 31) が分析される。組織における言説的实践は単に物事を描写するのみではなく、物事を作り上げ、物事を遂行するものであると捉えられる (Grint et al., 2004: 3, 訳 5)。したがってディスコース分析では「ディスコースもしくは一連の発話が主体と客体を構成するという仮説」(Alvesson & Kärreman, 2000: 1128) に基づき、組織メンバーがどのような発話行為を行いながら、彼らの社会的現実をどのように構成、再構成しているのかが分析される。

組織ディスコース分析の中には、リトルディスコースあるいは日常の言語使用 (language in use) に注目し、コンテキストにはあまり関心を払わないものも存在する。日常の言語使用の方法論を用いるアプローチは、特定の言説的な相互行為における、声色、休止、途切れ、再開、あるいは姿勢、ジェスチャー、態度といった微細な側面に注目する (Grant, et al., 2004; Pomerantz & Fehr, 1997)。

しかし、こうしたアプローチに対しては、言説的相互作用が行われるコンテキストや

³ ある対象を指し示す記号のことを指し、「記号表現」や「能記」と訳されることもある。一方、シニフィアンによって表現される対象のことをシニフィエという。例えば、「猫」という文字や「ねこ」という音がシニフィアンであり、これらのシニフィアンによって表現される「四足歩行で全身に毛が生えており、ねずみを狩ったりする動物」がシニフィエである。

言説的相互作用により作り出されるコンテキストを、分析の対象外に追いやっているとの批判がなされることがある。例えば、Iedema (2003) は、「会話分析は短い会話の構造、技術、相互行為の詳細に焦点をおき、より広い社会的、組織的プロセスとその結果について多く語るができない」(Iedema, 2003: 38) と批判している。言説的相互作用について考える際、コンテキストとの関係は避けては通れないだろう。実際に我々の普段の発話行為を思い出してみても、例えば同一の言葉を発するにしてもその意味はコンテキストによって変わるし、ふとした発言がその場の空気を変化させるということもある。

Iedema (2003) が、「組織のプロセスに対して知見を提供するために、会話分析はより広い組織プロセスの議論や分析と結合される必要がある」(38) と指摘している通り、言説的相互作用を理解する上で、ある発話行為を生み出すコンテキストや、ある発話行為によって生み出されるコンテキストに関心を払うことは極めて重要になってくるのである。したがって多くの場合、組織ディスコース分析は、言説的相互行為とコンテキストの関係性について関心を持つ。

このように、ディスコース分析を採用する際、リトルディスコース、ビッグディスコースのいずれかのみに関心を持つのか、これらの区分に関係なく関心を持つのかは研究者によって異なる。しかし、いずれの論者もディスコースによる現実の社会的構成プロセスに対する関心は共通して持っている。組織ディスコース分析はこのような関心を共有する研究者たちに広く受け入れられている (Vaara et al., 2004: 3)。そして、こうした特徴と関心の下に、例えば、アイデンティティ、制度、戦略、組織変革に関連するテーマが研究されてきた (Phillips & Oswick, 2012)。

第4節 社会構成主義的リーダーシップ研究

第1項 社会構成主義的リーダーシップ研究の興り

社会構成主義はリーダーシップ研究にも援用されている。リーダーシップを論じる上で社会構成主義を最も早い時期に持ち込んだ内の一人が前述の通り Meindl (1985; 1995) である。彼は「リーダーシップのロマンス (romance of leadership)」という概念を提唱した。この概念は、組織メンバーがリーダーシップに対してある種のロマンスを持っており、組織における重要な結果に関して、その因果関係がはっきりとしない場合、その結果はリーダーシップによってもたらされたものであるというように組織メンバーが主観的に判断してしまうことを指す (Meindl et al., 1985; Meindl, 1995)。つまり、フォロワー

は、定量的手法によって測定されるようなリーダーの「本当の」特性や行動ではなく、フォロワーの中で主観的にイメージされたリーダーの特性や行動に反応し、影響を受けているのである。

さらに Meindl (1995) は社会構成主義のパースペクティブからは、どういった行動が他のリーダーシップよりも優れているのかといったことは、フォロワーによる構成といった観点なしに断言することはできないと主張する。「リーダーシップ」とされる特定の行動は、より広い構造やコンテキストに関連づけられる。リーダー中心のパースペクティブは、フォロワーの特定の反応を引き起こす、有効なリーダーシップ行動を明らかにしようとするが、社会構成主義的リーダーシップ研究ではフォロワーの間で発生する社会的プロセスと顕著なコンテキスト的もしくは構造的要因を捉えようとするのである。

リーダー中心アプローチのカリスマ型リーダーシップ理論は、リーダーとフォロワーの間の関係性に起因する彼らの間の行動のプロセスに焦点を当てつつ、リーダーとフォロワーの個人間の緊密で特殊なつながりを強調する。一方、社会構成主義的リーダーシップ研究では、カリスマ的關係はフォロワーの心の中に存在し、リーダーとフォロワー間、あるいはフォロワー間のプロセスと活動の副産物であると捉える。したがって、このアプローチでは、フォロワーが埋め込まれたネットワークや、フォロワー同士のネットワークを形成する同僚について検討するのである。

このアプローチの特徴は、リーダーシップを発現する (emergent) 現象であるとする点である。フォロワーが彼等の経験をリーダーシップの概念と結びつけて構成するとき、すなわち、彼等の関係性をリーダー／フォロワーの関係性として解釈するときリーダーシップは発現するのである。したがって、研究アジェンダとしてはどのような状況においてフォロワーがこのような関係性を構築するかということになる。

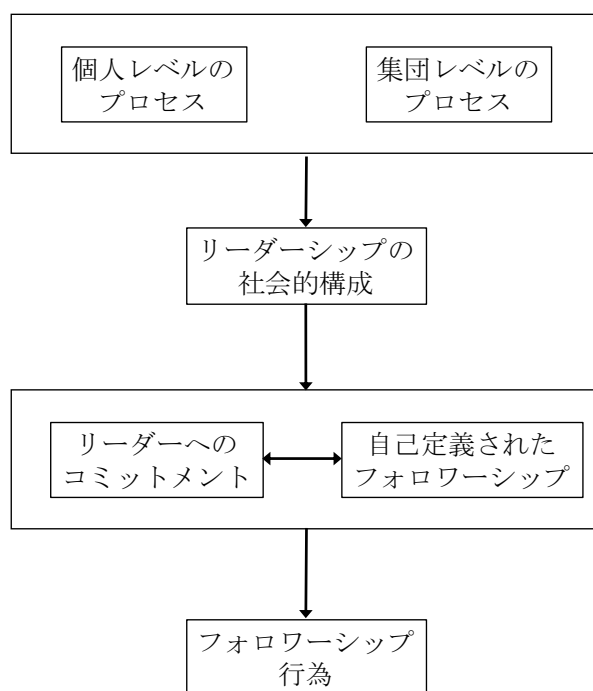
社会構成主義的リーダーシップ研究はリーダーシップ概念をリーダーとフォロワーの間の社会的構築物として捉える。したがって、従来のリーダーシップ研究とは異なり、公式的な地位にいる人物のリーダーシップを研究するのではない。またそれに伴い、上司と部下の間に存在する階層的な「力」の格差は、リーダーシップの出現からは概念的に独立していると考えられる。

では、リーダーシップにおいて重要な課題であるマネジメントについて、Meindl (1995) はどのように捉えているのだろうか。彼は、伝統的なリーダーシップ研究は、リーダーシップ行動を通じてフォロワーをより直接的にコントロールすることに主眼を置い

てきている一方、社会構成主義的な研究はより間接的でゆるやかなコントロールを強調するとしている。つまり、リーダー行動によってではなく、コンテキストやその社会的構成を通じたマニピュレーションこそがリーダーのすべき実践であると捉えている。このような前提に立つと、例えば、リーダーの人柄や行動が「正しい」のであるというレピュテーションの確立が重要な課題となる。

このパースペクティブに立つ研究デザインとして、Meindl (1995: 334) は図表 2-1 の研究モデルを提唱した。このモデルの上部にある、個人レベルの側面は、個人の中でリーダーシップの構成に影響を及ぼす状況的もしくは個人的な要因に焦点を当てている。一方集団レベルの側面は、グループ内またはより大きな集合体にメンバー間のプロセスに焦点を当て、社会的プロセスを強調している。このモデルは、(1) アクターと観察者の思考システムを通じたリーダーシップの出現、(2) フォロワーがリーダーシップを評価する際の定義、基準や持論の構成の 2 点に注目する。

図表 2-1 社会構成主義からみるリーダーシップ研究の一般的モデル



出所 : Meindl (1995): 334 を元に筆者作成

また、社会的に構成されたリーダーシップは、フォロワーのリーダーに対するコミットメントと、フォロワーのフォロワーとしての自己像に影響を及ぼす。まず、フォロワーの

自己認識に関して、リーダーが提示するミッションやゴールに対して情熱を持ってコミットするフォロワーとしての自己認識を形成する。また、このプロセスを通じて、組織のタスクやリーダーを理解し、リーダーシップに対するコミットメントを形成する。これらの自己認識とリーダーに対するコミットメントは相互に結びつき、リーダーシップという現象を構成するのである。

このように、Meindl (1985; 1995) はリーダーシップをフォロワー間で構成される社会的構築物であるとみなし、そのうえでフォロワーの認識に注目しつつ研究を行なっていくべきであると主張した。

第2項 従来のリーダーシップ研究と社会構成主義的リーダーシップ研究の違い

社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究は従来のリーダーシップ研究とどのように異なるのだろうか。この違いを理解するために、ここでは Fairhurst (2007) の議論を確認する。Fairhurst (2007) はディスカース・リーダーシップという概念を提唱している。このディスカース・リーダーシップは社会構成主義的リーダーシップ研究に立脚しながらも、リーダーシップにおけるディスコースの影響により注目する概念である。

Fairhurst (2007) はディスカース・リーダーシップ研究と心理学的リーダーシップ研究の違いを以下の6点から説明している。すなわち、1. リーダーシップをディスコースによって構成されると捉えるか、リーダー個人の内的・外的変数の結果として捉えるか、2. アクターを構成主義的に捉えるか、本質主義的に捉えるか、3. 権力と影響力の概念を包含するか、二分法で捉えるか、4. エージェンシーについて、アクターが内省する中でエージェンシーが現れてくると捉えるのか、エージェンシーを論じないもしくは誇張して論じるか、5. 分析の対象をテキストやコンテキストとするのか、変数とするのか、6. コミュニケーションを第一と捉えるか、付随的なものとして捉えるかの6点である。

まず、1.について、存在論、観察対象、分析対象という点から2つのリーダーシップ研究を比較している。リーダーシップ心理学では、リーダーシップをある個人の「内的」もしくは「外的」変数の結果として捉える (Hosking & Morley, 1991; Meindl, 1993)。そのため、リーダーシップに関連する様々な事柄を認知、情動、意欲に関する変数として変換し、変数間の関係性を理解しようとする。

心理学的リーダーシップ研究に対して、Gronn (2002) はリーダーシップを分析する際の存在論的、観測的、分析的単位の区別が曖昧でしばしば混同してしまっていると指摘し

た。ここでの存在論的単位は研究される主体を、観測的単位は分析者が観察する人もしくはものを、そして分析的単位は測定され説明されるより特定なものをそれぞれ意味する。彼は、リーダーシップ心理学者が、リーダー・メンバーのダイアド（一組）、集団、組織を存在論的な単位としている場合でも、実際の研究では個人を観察し、分析することがしばしばあり、リーダー中心主義に陥ってしまっていると批判している。そしてこうした混同が、リーダーシップ心理学者に社会や文化の影響を無視させ、個人を強調させることにつながっているのである。また、この点に関して、Cronen (1995) は、社会的プロセスに対して、存在論的、観測的、分析的単位を明確に区分して適切に焦点を当てなければ、個人の能力を隠されたメカニズムや個人の内的な原動力以外の観点からリーダーシップを説明することはできないと主張している。

一方、ディスカursiveな研究は、リーダーシップを社会的に構成されるものとして捉える。そのため、存在論的な単位には、主観、アイデンティティ、関係性、文化的・言語的コミュニティ、マクロアクターとしての組織、言語のレパートリー、そして独立した思考システムとしての Discourse (ビッグディスコース) が含まれる。ディスカursiveアプローチの場合、個人、ダイアド、集団、組織の明確な境界を設定することは難しいと言うことを認めるため、存在論的単位は、複数のレベルをまたぐことがある。また、観察的単位については、日常的に使用している言語、相互作用のプロセス、そして言説的構成に焦点を当てる。そして、分析的単位という点に関して、ディスカursive・アプローチは記録や相互作用のパターン、想起された記憶など広い意味でのテキストが分析対象となる。実際の研究では特に、インタビューで得られたディスコースや組織内での実際の対話、その組織において共有された思考システムとしてのディスコースなどが分析されることが多く、これらから個人が何をどのようにセンスメーカーしているのかを明らかにしてきた。

次に 2. については、アクターを本質主義的に捉えるか構成主義的に捉えるかという観点から比較が行われている。Grint (2000) は心理学的なリーダーシップ研究がアクターの解釈やコンテキストに依存しない本質的な事実を発見することを志向してきたと主張した。例えば、特性アプローチはコンテキストや状況に関わらず、リーダーたち個人に彼らをリーダーたらしめる資質があるとし、状況的アプローチは特定の状況が持つ本質的な特性が有効なリーダーシップスタイルを規定するとした。

一方で、社会構成主義的な見方をするディスカursive・アプローチは「その状況において、『状況』や『適切な』導く方法だと考えられているものは、解釈に依存し、議論の余

地のあるものであり、決して客観的な評価によって決定できるものではない」(Grint, 2000: 3) と考え、本質的なものを探求するよりもむしろアクターの解釈や組織で共有される解釈が形成されていくコミュニケーションプロセスに注目する。

伝統的にリーダーシップ心理学は、人間は独立した存在で一貫性があり、社会から切り離すことができるとする西洋哲学に基づく捉え方をしてきた。こうした前提のもと、リーダーシップ心理学者たちは、リーダーシップを発揮する個人あるいはリーダーシップが発揮される状況を持つ、コンテキストに影響されない本質的な要素の解明を目指してきた。一方のディスカース・リーダーシップ研究者にとって社会と個々人は不可分の存在である(Giddens, 1979)。したがって、リーダー個人にしてもリーダーシップが発揮される状況にしても本質的なものが存在するという考えに対しては懐疑的な立場をとる。そのかわり、ディスカース・リーダーシップ研究では、特定のコンテキストにおいて主観がどのように形成され、その主観の生成的な性質や主観同士の対立などを研究する(Ashcraft & Mumby, 2004)。

とはいえ、会話分析やディスコース分析においてもアクターを本当の意味で脱本質主義化して描き切れているかといえは現在のところそこまでは至っておらず、リーダーシップ心理学に比較すると本質主義を回避して議論ができていくという程度にとどまっている。この意味で、Fairhurst (2007) は心理学的リーダーシップ研究とディスカース・リーダーシップ研究を相反したり、一方がもう一方を否定したりするものと捉えるのではなく、むしろ補完的な関係にあると捉えている。

3点目はパワーと影響力に関する捉え方の違いである。自己を自律的で社会と分離して考えることが可能であるとするリーダーシップ心理学と、自己と社会は不可分であると考ええるディスカース研究者とでは、パワーと影響力に関する見解は異なっている。

まず、リーダーシップ心理学において、パワーと影響力は対立する概念として見なされてきた。パワーはトップダウンで行使されるネガティブで抑圧的な性質を持つものとして扱われてきた(Collinson, 2006)。そこでは、リーダーは様々なパワーを行使しながらフォロワーを服従させるという側面が強調されており、このようにパワーに頼ることでしかフォロワーを従わせることのできないリーダーは、しばしば否定的に扱われてきた。一方、影響力は様々なリーダーシップの定義にも内包されていることから理解できる通り、ポジティブなものとして扱われている。例えば、カリスマ的・変革型リーダーシップの議論において、リーダーは影響力を発揮しながらフォロワーの自発的な協力を引き出す

ことによって組織を率いていくということが議論されているように、リーダーシップ心理学者は影響力をポジティブなものとして理解している。このようにリーダーシップ心理学において、パワーはフォロワーを強制するものであり、影響力は自発的な追従を引き出すものであるといったように、対立する概念として扱われてきた。

一方、ディスカシブ・アプローチでは、パワーを必ずしもネガティブなものとして扱わない。ディスカシブ・アプローチを採用する研究者たちは、Foucault (1990; 1995) に倣い、パワーと影響力の概念を統合し、ポジティブ・ネガティブの両面から捉えている。Foucault にとって、パワーは関係的であり、そのコンテキストに特有であり、時に個人を管理するためのテクノロジーに組み込まれるものである。パワーは個人を抑圧するものであるが、それと同時に、そうした抑圧から個人が解放されるために必要なものでもある。ディスカシブ・アプローチはパワーが持つ、ポジティブで生産的で創造的な側面にも注目するのである。

4点目は、リーダーのエージェンシーに対する考え方の違いである。リーダーシップ心理学では、そもそもエージェンシーが議論の対象となることはほとんどない。リーダーシップは組織化するスキルであるにも関わらず、リーダーシップ心理学者たちは、組織を所与の存在として捉え、そもそも組織がどのように存在を表すのか、組織がその存在をいかに維持するのかについては無視している (Hosking, 1988)。多くのリーダーシップ心理学では、集団内におけるフォロワーへの影響力としてのリーダーシップが研究されており、組織そのものに対してどのような影響をもたらすのかということはほとんど研究されていない。つまり、組織に対して影響力をもたらすエージェントとしてリーダーは定義されていないのである。この点について、Hosking (1988) は、リーダーシップ研究をトップダウンアプローチとボトムアップアプローチに分類した。前者のトップダウンアプローチは、組織を、存在を有する静的なものとして扱うものであり、後者のボトムアップアプローチは、組織を人々の活動によってもたらされる動的存在として扱うものである。その上で、それぞれのアプローチにおけるリーダーシップのエージェンシーについて議論した。まず、トップダウンアプローチでは、組織は個人と切り離されており、個人あるいは組織の下位集団からの影響は遮断されていると想定していると主張する。そのため、リーダーシップを発揮するエージェントも組織に対する影響力を持つアクターとしては理論化されておらず、それゆえ、リーダーシップが組織化にどのように関わるのかという視点からの分析はなされてこなかった。一方で、個人や組織の下位集団を強調するボトムアップアプ

ローチでは、個人や下位集団が組織に対して影響をもたらすエージェントとして想定される。そのため、このアプローチでは、リーダーシップの行為やプロセスがいかに組織に対して影響を与え、組織化のプロセスをどのようにもたらすかを分析することが可能となる。

このように、多くのリーダーシップ心理学では、組織そのものに対するリーダーのエージェンシーが考慮されることは少ない。一方、Gronn (2000) は、リーダーシップ心理学がリーダーのエージェンシーを検討する場合には、リーダーのエージェンシーを過度に誇張しすぎていると批判した。Gronn (2000) は、リーダーシップ心理学が、個人主義やリーダー中心主義的な立場をとり、「リーダーはフォロワーよりも優れており、フォロワーはリーダーに依存し、リーダーシップは、他者に対して、他者のために、他者の利益のために何かをすることから構成される」(319) と考え、結果としてリーダー・フォロワーの二分法をもたらしたことを指摘した。このようなリーダー個人の持つパワーへの信仰がリーダーのエージェンシーを過大評価させることにつながったと Gronn (2000) は指摘する。

Gronn (2000) のリーダーのエージェンシーの過大評価に対する批判と、Hosking (1988) のリーダーのエージェンシーが十分に定義されていないという批判は一見矛盾するように思われるが、これらは両方とも的を射ていると Fairhurst (2007) は指摘する。Gronn (2000) はカリスマ的・変革型リーダーの議論に見られるような個人の能力を誇張することに対する批判をしており、実際のリーダーシップは(分散型リーダーシップの議論で見られるように)より分散的な現象であると主張している。そしてもう一方の Hosking (1988) はリーダーシップの研究においてエージェンシーが明示的に理論化されることはほとんどなく、組織を所与の静的な存在として捉えるため、組織化のプロセスの中でリーダーと組織の存続がどのような関係なのかについて無関心であるという批判を行っているのである。

Fairhurst (2007) は、ディスカursive・アプローチは、ディスコースに注目することによって、アクターのエージェンシーを研究する道を切り開くことができると主張する。ディスカursive・アプローチは、アクターを進行中の出来事の性質を完全には理解もししくは意図していないが、彼らが進行していく相互作用の前提となる規範やルール、手続き、価値観などを継続的に思考する内省的な存在として捉える。その上で、ディスコースに注目することによって、組織内のアクターが(たとえそれが研究者の視点から見ると矛盾し

ているように感じる事柄でも) どのように意味を交換し、意味を解釈し、彼らの中で合理的な行為、判断を行なっているのかについて理解することが可能となる。

加えて、アクターに現在起こっていることを理解する能力や内省する能力があると想定することにより、リーダーシップと諸々の制約との関係を検討することも可能となる。リーダーシップ心理学の研究では、物的なものや構造、パワー関係などの社会的コンテキストから生まれる制約をアクターがどのように認識し、マネージするのかについて検討されてこなかった。アクターの理解、内省能力を前提とするディスカース・アプローチはこのような側面に関しても焦点を当てることができる。ただし、Fairhurst自身はこうした物的、制度的制約に注目しているものの (e.g. Fairhurst & Cooren, 2009)、のちに指摘する通り、ディスカース・アプローチを含む社会構成主義の立場に立つリーダーシップ研究においても物的、制度的制約とリーダーシップの関係について考察する研究はそれほど多くない。

5つめは研究方法論に関する問題である。個人に焦点を当て、本質の探求を目指しているリーダーシップ心理学では、統計的手法を用いて変数間の関係を検討している。統計的な手法を用いる研究では、ローカル (現場) の知識よりも、発見事実の一般化がより重視され、ある原因がなぜそのような結果をもたらすのかということの解明することに関心を示す。リーダーシップ研究においては、行動、認知、情動、意欲に関する変数を形成し、それら変数間のつながりを明らかにすることによってリーダーシップにまつわる事柄を理解しようとしている。

一方のディスカース・リーダーシップ研究では、広い意味でのテキストがもたらす影響に注意を払いつつ、それぞれの現場での相互作用においてどのようにリーダーシップが発現するかといったことに関心をもち、また、ディスカース・アプローチは一般化に価値を置くわけではないため、コンテキストや文化的・政治的側面といった、リーダーシップ心理学が注目してこなかった事柄がリーダーシップにどのように影響するかも研究することができる。

このように、リーダーシップ心理学とディスカース・リーダーシップ研究では採用する研究方法や議論の前提は大きく異なる。しかし、Fairhurst (2007) は、これらは相互排他的なものではなく、むしろ補完的な関係であり、同一のテーマに対する異なる問いに答えるものであると説明している。

6つめはコミュニケーションに対する考え方の違いである。リーダーシップ心理学にお

いて、コミュニケーションはそれほど重要視されてこなかった。コミュニケーションは、人間の認知的活動の付随物として見なされる傾向がある。コミュニケーションよりも心理的、社会的、文化的な変数がより重要な影響をもたらすと考え、コミュニケーションはこれらの変数や変数間の関係に影響を与える可能性がある際に注目される程度である (Cronen, 1995)。リーダーシップ心理学において、コミュニケーションは話者の意図を表現する道具であり、単に伝達の行為として捉えられる (Edwards, 1997)。

一方、ディスカシップ・リーダーシップ研究において、コミュニケーションは重要な位置を占める。コミュニケーションは単に話者の意図を表現する道具ではなく、組織化における中心的な役割を果たすものとして捉える。また、コミュニケーションにおいてアクターが用いる概念にも本質的なものがあるという立場は取らず、コミュニケーションを通してアクターの中で意味が構成されていく意味中心的なモデルを採用する。

このように、社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究は、存在論・認識論や研究目的、パワー、エージェンシー、コミュニケーションといった概念の取り扱いなど従来の研究とは多くの点で異なる。では、社会構成主義的リーダーシップ研究では具体的にはどのような研究がなされているのだろうか。以下では、先行研究で行われている分類を示しながら社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究の具体的な内容を確認する。

第3項 社会構成主義的リーダーシップ研究の分類

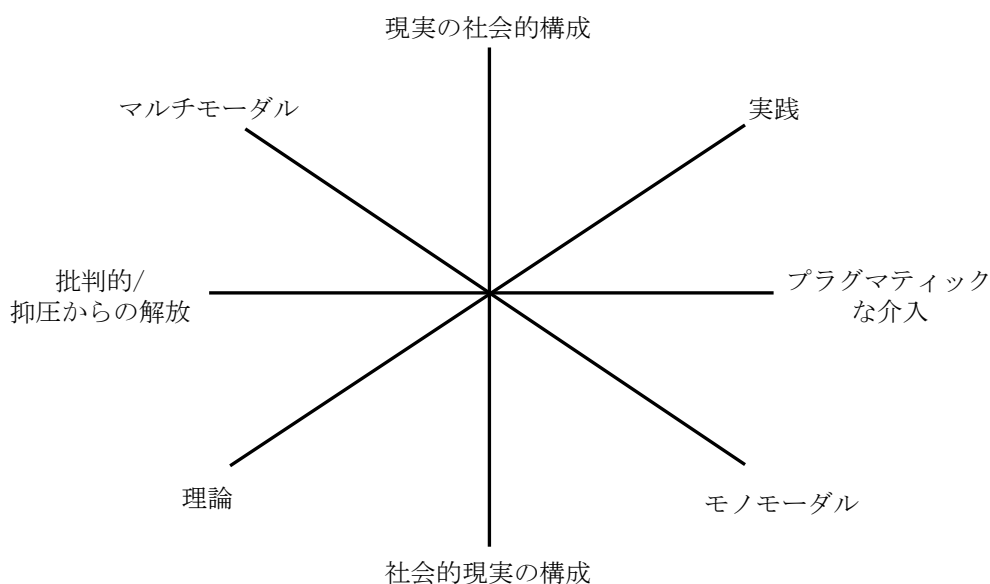
社会構成主義パースペクティブからのリーダーシップ研究は、1995年以降劇的に増加しているものの、それらの研究において、定義が明確でなかったり、方法論、アプローチ、パースペクティブが多様に異なったりすることもあり、混乱が見られる (Fairhurst & Grant, 2010)。こうした問題点を受けて Fairhurst & Grant (2010) は、社会構成主義的リーダーシップ研究を4つの次元から分類し、それぞれの研究群の視点や、アプローチを整理した (図表 2-2)。

分類の説明に入る前に、前提として Fairhurst & Grant (2010) の社会構成主義、あるいは社会構成主義からみるリーダーシップ観について確認する。彼女らは、社会構成主義を「我々の活動によって創造と破壊が同時に起こるプロセスを前面に押し出すパースペクティブ」(173)と捉えている。こうした考えは、Burrell & Morgan (1979) のフレームワークでいう、レギュレーション、もしくはラディカルチェンジという二分法を乗り越えるものとして考えることができるだろう。つまり、我々の活動により、我々の認識、行

為を方向付ける社会的現実が形成されると同時に、そうした創造的活動により、既存の社会的現実が破壊され変化することもある。したがって、Burrell & Morgan (1979) のフレームワークをもとに考えるならば、社会構成主義はレギュレーション、あるいはラディカルチェンジのどちらか一方に分類されるべきものではなく、その両方に位置付けられると考えていいだろう。

また、彼女らは、「当たり前とされている現実 (taken-for-granted realities)」は社会的な主体の相互作用によって構成されるとしている (Fairhurst & Grant, 2010; Hacking, 1999)。つまり、現実とは人間と独立して存在するのではなく、人々の間での相互作用を通してコンセンサスが形成されることにより立ち現れてくるものであると仮定する存在論を採用する。こうした仮定に立つため、研究方法も科学的質問紙を用いた実証主義的な方法は採用しない (Astley, 1985; Fairhurst & Grant, 2010)。

図表 2-2 社会構成主義的リーダーシップ研究の分類軸



出所: Fairhurst & Grant (2010): 177

Fairhurst & Grant (2010) によると、社会構成主義的リーダーシップ研究のアプローチは2つの相互に関連する特徴を有する。一つは、リーダー中心のアプローチを避けることで、もう一つはリーダーシップを、リーダーシップに関連するアクターの間で社会的に構築された現実とみなすことである。一つ目のリーダー中心のアプローチを避けること

に関して、彼女らも Meindl 同様、リーダーのパーソナリティ、スタイルもしくは行動がフォロワーの思考や行為に対して決定的な影響を及ぼすという見方を避ける。そうではなく、フォロワーが彼ら自身の経験を解釈する能力や彼らなりの持論、ディスコース、リーダーシップに対するセンスメイキングを強調する。また、二点目に関して、社会構成主義は、リーダーシップを社会的アクターの間での相互作用のプロセスや成果物として捉える。そこでは、会話、ディスコースあるいはその他のシンボリックなメディアなどのコミュニケーションに関わる実践が、リーダーシップが発現する社会的構成プロセスに組み込まれる。

また Fairhurst (2007) は、Hacking (1999) が、社会構成主義的リーダーシップ研究には 3 つのスタンスが存在することを示唆していると述べている。それは、1. リーダーシップが必ずしも存在する必要はなく、目下現れているリーダーシップは物事の本質的な性質によって決定づけられるものではないとするスタンス、2. 場合によってはリーダーシップを悪いものであると捉えるスタンス、3. リーダーシップなど存在しないほうがはるかに良い、または根本的な変革が求められるとするスタンスの 3 つである。1 つ目のタイプは、本質主義的な視点を避けつつ、リーダーシップの必然性を必ずしも認めないもので、社会構成主義のアプローチとしては一般的なものである。2 つ目と 3 つ目のタイプに関しては、批判理論を背景として、リーダーシップという現象を支配のためのシステムであると強く批判する研究群であるが、これらは社会構成主義の中でもそれほど多い訳ではなく、多くはタイプ 1 に分類される。なお本論も、リーダーシップは一人、もしくは複数の人間の意図、解釈のみによって発現するのではなく、ディスコースとモノの結びつきによってリーダーシップが発現すると捉えるため、タイプ 1 の研究に分類されるであろう。

では、Fairhurst & Grant (2010) の分類軸について確認していく。まず、社会的現実の構成 (construction of social reality) と現実の社会的構成 (social construction of reality) の軸である。Pearce (1995) によると、社会的現実の構成は知覚を前面に出し、リーダーシップがフォロワーの認知の中でどのように構成されるのかに注目する。つまり、フォロワーがリーダーシップに関連する彼らの社会的現実をいかに構成するのかを明らかにしようとするのである。一方、現実の社会的構成は行為を前面に出し、アクター間の社会的相互作用がリーダーシップをどのように構成していくのかに注目するものである。つまり、社会的相互作用により、リーダーシップに関する現実が社会的に構成される

プロセスを解明しようとするのである。

まず、社会的現実の構成に注目する研究は、フォロワーの認知的な生産物を強調する。例えば、Meindl のフォロワー中心アプローチや、Lord らの暗黙のリーダーシップ理論がこれに当てはまる。暗黙のリーダーシップ理論とは「効果的なリーダーシップに必要なリーダーの特性や能力に関する個人的な仮説」(Nye & Forsyth, 1991: 361) のことをいう。我々も個人的に「リーダーにはこういった資質や能力、行動が必要だろう」といった考え(理論)をもっているだろう。暗黙のリーダーシップ理論とは、こうした個人的な考えのことを指す。

この暗黙のリーダーシップ理論は、フォロワーがリーダーに対する評価を下す際に重要な役割を果たす。つまり、フォロワーが持つ暗黙のリーダーシップ理論と、フォロワーが認識したリーダーシップが合致したとき、そのリーダーに対する評価は高くなるのである(Nye & Forsyth, 1991)。例えば、リーダーには情熱が必要だと考えている人ならば情熱的だと感じた人物を高く評価するだろうし、リーダーには冷静さが必要だと考えている人ならば冷静さを持っていると感じた人物を評価するだろう。

では、フォロワーが持つ暗黙のリーダーシップ理論は、どのような内容によって構成されるのだろうか。Offermann et al. (1994) は、感受性、献身、横暴さ、カリスマ、魅力、男らしさ、知性、力強さという 8 つの因子によって、暗黙のリーダーシップ理論は構成されるということを明らかにした。一方、暗黙のリーダーシップ理論に性差や文化間に違いがあることを明らかにした研究も存在する。例えば Graves & Powell (1982) は、大学生の男女にインタビューし、性別によって彼らがもつ暗黙のリーダーシップ理論に差異があるのかを調査した。その結果、能力のあるリーダーがもつ資質について、男子学生は課題解決に直結するような資質を挙げ、女子学生はより感情や思考の表現に関する資質を挙げる傾向にあることを明らかにした。

このように、彼らの焦点はフォロワーがリーダーシップを定義するときの認知カテゴリーである。そしてこれらの研究は「知覚された特性と知覚者が保持するカテゴリープロトタイプとの一致という観点からリーダーシップの知覚を説明し、リーダーシップの知覚とリーダーシップに関連する情報の融合を理解するためのカテゴリー化の結果を示す」

(Medvedeff & Lord, 2006: 20) 研究群である。

暗黙のリーダーシップ理論と同様に、帰属理論やセンスメーカーの概念を使ってリーダーシップを理解しようとする研究も、社会的現実の構成に関する研究として分類され

る。例えば、Calder (1977) の帰属理論は、リーダーシップを「言語で記述された一連の個人的資質」(Calder, 1977: 195) であり、知覚の中のみ存在するものであると捉えている。また、彼はリーダーシップに関する言語記述はセンスメイキングによって形成されるとしている。つまり、過去の経験を要約し、現在の経験を解釈するためのフレームとカテゴリーのなかでリーダーシップが知覚され構成されると指摘している。このように、社会的現実の構成という視点は、フォロワーの認知に注目し、彼らの暗黙の理論や帰属、あるいはセンスメイキングがどのようにリーダーシップを構成するのかに注目する。

一方、現実の社会的構成は社会的相互作用のプロセスを強調する。これらの研究はさらに、暗黙的な相互作用に注目するもの、明示的な相互作用に注目するもの、あるいは社会歴史的相互作用に注目するものの3つに分類できる。暗黙的な相互作用に注目する研究は、リーダーシップに関連するアクターの日常的な相互作用がリーダーシップに関連する現象をどのように形成していくのかを研究する。その例として、du Gay et al. (1996) は西洋においてマネジャーが「作り上げられる」ことについて検討した。この「作り上げられる」という考えは、特定の習慣や性質を採用することにより、個人が特定の種類の人間になり、認識されるようになるプロセスを内包している。彼らは、マネジメントに関するディスコースがマネジメントとは何であるかを構成し、どのようにマネジメントが行われるべきかを構成すると議論している。このことの典型的な例は、ネオカリスマリーダーシップに関するディスコースが、「リーダーシップ」と「マネジメント」を変化させたことである。以前は、「リーダーシップ」と「マネジメント」は同じように使用される語であったが、ネオカリスマリーダーのディスコースの登場により、「リーダー」という語は組織変革を導く人物、「マネジャー」という語はタスク遂行を導く人として使用されるようになった (du Gay et al., 1996)。

明示的な相互作用に注目する研究は、リーダーシップに関連するアクターが積極的にリーダーシップを構成していこうとする過程を明らかにする。例えば、Hosking (1988) は、相互作用、関係性、活動、感情の構造化に寄与する組織化の行為のプロセスとしてリーダーシップを研究する必要があると主張している。つまり、彼女にとってリーダーシップは、社会秩序の定義が交渉され、受け入れられ、その秩序の中で活動がなされ、秩序が再交渉されていくプロセスにおける組織化の活動であり、このプロセスにおける明示的な相互作用を解明していくことが求められるのである。

そして、社会歴史的相互作用に注目する研究は、社会、歴史、文化、伝統などのマクロ

な影響力がリーダーシップに関するアクター間のミクロな相互作用にどのように影響するか注目する。例えば、Fairhurstらは、伝統的なジェンダーカテゴリーがリーダーシップにどのような影響をもたらすかについて検討している。

Fairhurst & Grant (2010) における第二の分類軸は理論—実践の軸である。この軸では、その研究が真理（エピステーメ）を探求し、理論を構築することを重視するのか、それとも現実の組織における実践に対して実用的な知識（フロネシス）を提供することを重視するのかによって分類がなされる。この次元は、次の「批判的／抑圧からの解放—プラグマティックな介入」の軸と類似しているが、「批判的／抑圧からの解放—プラグマティックな介入」の軸ほどパワーの問題を重視しないという点に相違がある。

まず、理論構築を重視する研究は、リーダーシップが社会的に構成されるというのはどういうことなのか、様々な視点から説明することに主眼がある。例えば、Shotter (1993) の研究は、リーダーの「歴史を作る」能力、つまり、曖昧で予期が難しい状況に陥った際、その状況を明確化するために言語的な定式化をもたらすという点を強調し、理論化を行った。さらに Grint (2000; 2005) は、アイデンティティ、ビジョン、戦術、他者を動かすための説得の4つの側面からリーダーがどのように歴史を作っていくのかを説明した。

一方、実践を重視する研究は、実務家が彼らの日常において実践可能な知を追求することを志向する。これらの研究に多くみられる共通点は、組織において意味を構築する際のディスコースやコミュニケーションの役割に焦点を当てつつ、実務家がリーダーシップを発揮していく方策を検討していることである。Marshak & Grant (2008) はこれらの研究をする際、ディスコースに焦点を当てることによって、ナラティブ、テキスト、会話が組織のプロセスと変化をどのように形成するかといったことや、行動を形成する特定のマインドセットをディスコースがどのように創造し強化するかといったことが研究可能になると指摘している。これらの研究の例として、Barge & Oliver (2003) が挙げられる。彼らは、組織開発の文脈においてリーダーが組織におけるポジティブなストーリーを引き出すことによってアプリシエイティブな、つまり組織や組織メンバーの改善点や弱みに注目するのではなく、強みに注目したり、活動に対して受容的な組織を作り上げたりすることが可能になると指摘している。

第3の軸は、批判的／抑圧からの解放とプラグマティックな介入の軸である。この軸はリーダーあるいはマネジャーの持つパワーに注目した分類を行う。この軸における批判

的／抑圧からの解放に分類される研究はクリティカル・マネジメント・スタディ (CMS: Critical Management Studies) と呼ばれる。CMS の多くの研究は、批判理論、ポストモダン、ポスト構造主義、批判社会学、言語学などを援用しながらマネジメントにおけるパワーの行使や統制を説明・批判するものである。CMS では、「組織現象は創発的で社会的に構築されるものであり、本質的にイデオロギー的で政治的なものである」(Cunliffe, 2009: 29) と考え、組織プロセスにおいてパワーにより従業員が抑圧されていることを強く批判する。CMS の研究者たちは、リーダーシップそのものにはあまり感心を払わない傾向にある。彼らがリーダーシップに言及する場合、多くは支配のメカニズムとして捉えたり、組織現象をリーダーシップに過度に還元しているといった批判をしたりすることが多い。

一方のプラグマティックな介入では、パワーとイデオロギーの問題を取り上げつつ、実務家がより倫理的で社会的責任をより積極的に担う組織を構築するための知識を提供することに関心を払う。例えば、Cunliffe (2009) はこれらの研究が「マネジャーが、当たり前とされる現実には挑戦し、彼らに他の人との関係に責任を持ち、そして新たな現実の始まりを形成することを促進する」(28) と指摘している。

そして第4の軸がモノモーダル (monomodal) とマルチモーダル (multimodal) の軸である。つまり、これはある現象について説明するときには単一の媒体に注目するか、それとも多様な媒体に注目するかの違いである。既存の社会構成主義的リーダーシップ研究のほとんどはリーダーシップに関連する現象が構成される際に言語のみに焦点を当てる。つまりモノモーダルな視点に基づき説明を行ってきた (Iedema, 2007)。それゆえ、空間、身体、衣服、技術などの多様な媒体にも注目するマルチモーダルな研究は多くない。これまでに紹介した研究のほとんどがモノモーダルな研究に当てはまることに加え、マルチモーダルな研究は本研究の中心的な議論であり、次章でレビューを行う。そのため、この軸に関する説明はここでは留め置くこととする。

第4項 社会構成主義的リーダーシップ研究とディスコース分析

社会構成主義的なリーダーシップ研究においても組織ディスコース分析はよく用いられる。Fairhurst & Uhl-Bien (2012) は、リーダーシップ研究において、組織ディスコース分析の有効性について議論した。従来、リーダーシップはリーダーとフォロワーの間の関係的なプロセスであり、それは、公式的な役割の中でも外でも起こるものであると捉え

られてきた。しかし、実際の研究では、公式的な役割を付与されたリーダー個人に焦点を当て、リーダーの特性や行動スタイルが研究されてきた。しかし、こうしたアプローチでは、リーダーとフォロワーがどのように相互作用しながら関係性を構築し、そのことがリーダーシップやリーダーシップアクター（リーダーやフォロワー）にどのような影響をもたらすのかといった側面は見逃してしまう。

このような批判を受け、「リーダーシップは人々の中の関係的相互作用の中で共構築される」といった前提や、「リーダーシップはダイナミックで構築的で、変化していくもの」（Uhl-Bien & Ospina, 2012: 541）という前提を置いた研究が増加している。これらの研究は、リーダーシップを「単に個人の特性や行動として捉えるのではなく、人々に分配もしくは共有され、流動的で相互作用によって構築される」（Denis, et al., 2012: 212）と捉え、リーダーシップアクター間の関係性と相互作用に注目する。

Fairhurst & Uhl-Bien (2012) はこうした観点に立ちリーダーシップを研究する際、組織ディスコース分析が有効であると指摘する。社会構成主義をベースとする組織ディスコース分析は、ディスコースがリーダーシップに関連する現象や人々の認識（例えば、「リーダー」と「マネジャー」の違いなど）を作り上げるという点に注目する。リーダーシップ研究に用いられる組織ディスコース分析には多様なものがあるが、それらは共通して人間の相互作用における意味中心的な視点を内包する。つまり、意味が形成されたり、複数の意味の間で争われたり、交渉されたりするプロセスを理解することがリーダーシップを解明する上で不可欠だと考えるのである。

Fairhurst & Uhl-Bien (2012) は、リーダーシップ研究において組織ディスコース分析を用いる利点を挙げている。まず、組織ディスコース分析を用いることによって、関係性を創発的なものであると捉え、マイクロレベルの行動を研究することによってリーダーとフォロワーの関係性を解き明かすことができる。関係性はリーダーとフォロワーの相互作用によって共定義 (co-define) されていくものであり、従来の研究が多く用いてきた自己報告型の調査では、特にダイアド関係を研究する際に、実際には存在しない二者間のコンセンサスや関係性を仮定してしまうリスクが存在する。一方、適切な方法で収集したインタビューデータを用いた組織ディスコース分析では、個人の感情や、個人間の見解の不一致、その他の紆余曲折をどのように理解しているか、また、関係性やその歴史、将来の可能性を説明するためのコンテキストをどのように定義しているかなど、関係性のストーリーを説明することが可能となる。組織ディスコース分析では、このようにして個人、ダイ

アド、集団を研究することができる。

組織ディスコース分析と他のアプローチの違いはどのような問いを立てるかにある (Barge & Fairhurst, 2008)。他のアプローチでは、「なぜの問い (why questions)」を立て、(実証主義的な) 仮説、因果関係、予測可能な関係性を検証し、一般化の可能性を追求するために、コンテキストに関しては比較的関心を払わないことが多い (Liden & Antonakis, 2009)。一方、組織ディスコース分析は、「どのようにの問い (how questions)」を立て、ローカルな知識を重視しながら、リーダーシップのプロセスを詳細に解明することを目指す。具体的には、ある状況においてリーダーシップはどのように構成されるのか、誰がリーダーシップを主張しているのか (リーダーシップアクターなのか、それを分析する研究者なのか)、リーダーが取り組むタスクは何なのか、そしてそのタスクに関してどのようにリーダーシップを発揮するのか、リーダーシップは社会的相互作用の中でどのように共-創造されるのか、リーダーシップアクターはどのように個人や集団的なアイデンティティワーク (アイデンティティの構築・再構築) を行うのかなどが問いとなる。

Fairhurst & Uhl-Bien (2012) は、2種類の「なぜの問い」と分析単位について図表 2-3 のように示した。まず、図中のインタラクションデータとは、二人以上のリーダーシップアクター (つまり、管理職の立場にあるリーダーや管理職の立場にはいないリーダー、フォロワー、その他の利害関係者) の相互作用が観察されたり記録されたりしたデータである。インタビューデータは、リーダーシップアクターが質問者からの質問に回答したものである。関係性について述べられたものである。次に、「関係性はどのようにもたらされるか」と「関係性という点においてリーダーシップアクターはどのように取り組むのだろうか」というそれぞれの問いは、観察単位によって実態化される。すなわち、「関係性はどのようにもたらされるか」という問いは、「関係性はコントロールによってどのようにもたらされるか」、「関係性は集団を行動させることによってどのようにもたらされるか」といったように具体的な問いの形式に落とされる。そして、ディスコースの単位については、それぞれ観察単位と対応している。すなわち、コントロールを観察する際には、関係的コントロールの動きに焦点を当てて分析を行い、センスメイキングを観察する際には、内省的な語りに焦点を当てて分析を行う。

図表 2-3 鍵となる理論的問いと分析的、観察的、ディスコースの単位

鍵となる理論的問い	関係性はどのようにして (1, 2, もしくは3によって) もたらされるのだろうか?	関係性という点において、 リーダーシップアクターは (1もしくは2に) どのように 取り組むのだろうか?
分析単位: (分析者は誰を, 何を 観察するのか)	(2人以上の) インタラクション データ	(個々人から収集した) インタ ビュー
観察単位: (リーダーシップにつ いて説明されたり, 測定された り, 脱構築されたりするもの)	1. コントロール 2. 集団を行動させる 3. 関係づくり	1. センスメイキング 2. アイデンティティワーク
ディスコースの単位: (ディス コース分析の焦点)	1. 関係のコントロールの動き 2. 働きかけ 3. 言語ゲーム, ユーモア, 簡潔なストーリーテリング	1. 内省的な語り 2. カテゴリー化

Fairhurst & Uhl-Bien (2012): 1047 を筆者訳

「関係性はどのようにもたらされるか」を問う研究群では、アクターの実際の相互作用を研究する。具体的には、相互作用や言語ゲームのエピソード的な構造を通じた連続した行為に注目することで、リーダーシップのミクロな側面を解き明かす。一方の、「関係性という点において、リーダーシップアクターはどのように取り組むのだろうか」を問いとす研究群は、インタビューデータを用い、特に、センスメイキングとアイデンティティワークにおけるナラティブの役割に焦点を当てたものである。これらの研究では、倫理や道徳的責任の問題をよりよく理解するために内省的にナラティブを使うことが示されるほか、アイデンティティがどのように形成され、進化し、争われるかについても研究がなされている。

インタラクションデータを用いた研究の一つの例は、「コントロールの観点からリーダーシップの関係的側面はどのようにもたらされるか」である。Fairhurstらによる一連の研究 (Courtright et al., 1989; Fairhurst, Green, & Courtright, 1995; Fairhurst, Rogers, & Sarr, 1987) では、マネジャーと部下の使用している言語、相互作用のプロセス、行動をあらかじめ決められたコード手順に従ってコーディングして分析する、相互作用分析を行った。これらの研究では、上司と部下それぞれのコントロールを主張する行為、コントロールを要求する行為、それまでのコントロールの解消するための行為とそれに対する反応をコーディングした。また、分析する際には、単なる行為単体を捉えるのではなく、マネジャーと部下の連続した相互作用として分析を行う。例えば、Courtright

et al. (1989) は、機械的管理システムと有機的管理システムにおけるマネジャーと部下の相互作用におけるコントロールの違いを実証した。

二つ目の研究例が、「集団を行動させるという観点からリーダーシップの関係的側面はどのようにもたらされるか」である。リーダーシップは集団を動員して行動させることであると見なされることが多いが、ディスコース分析の研究者は、これが社会的相互作用の中でどのように起こるかを明らかにしようとしている。これらの研究では、一連の相互作用のうち、何が「組織化をもたらす影響力のある行為」(Hosking, 1988: 147)なのかに注目する。「組織化をもたらす影響力のある行為」とは、集団を行動させるための社会的相互作用におけるターニングポイントとなる、リーダーによって行われる重要な行動である。これらの研究では、「影響力のある行為」を特定することを目的とするため、あらかじめ定められたコーディングのスキームは使わず、ある程度、創発的なコーディングのスキームが用いられることになる。例えば、Wodak et al. (2011) の研究では、リーダーが採用する5つのディスカursiveな戦略が明らかになった。これらは、「我々」のような代名詞を使用することによる結束、リーダーが他の人と会話することのできる空間を設けることの推奨、曖昧さを削減することによって議論を終結そして解決するように導くような指示を与える、外部環境の脅威や制度的な要請をフレーミングすることによって足元の問題に対して行動するように調整する、そして、足元の問題に対処するための行動へのコミットメントをすることの5つである(Wodak et al., 2011: 603-607)。このように、一連の相互作用における特定のディスカursiveな行動は、集団を組織化し、行動させる可能性を持っていることが先行研究で指摘されている。

三つ目の研究例は、「関係づくりという観点からリーダーシップの関係的側面はどのようにもたらされるか」である。組織におけるコミュニケーションは単にタスクベースのもののみでなく、多くの場合、パワーや権力が存在するコンテキストにおいてコミュニケーションは行われる。例えば、人々は相手のパワーや権威に応じて敬語を使ったり、礼儀正しく話すだろう。組織ディスコース分析を用いた先行研究では、このような「関係づくり」に対する研究も行われている。具体的にはリーダーシップアクターによって共同で作られた言語ゲームに焦点を当てる。言語ゲームは、独自の理論を持つ、共同で作られたルーティンあるいは一連のルーティンであるが、これは、単に言語のみに基づいたものではない。ここでいう言語ゲームは、関係性を定義するような言葉や行動を意味する。言語ゲームは組織における関係性が反映されている場合があり、それに従うことを要

求するが、その関係性に対して異議を唱え、関係性を変える可能性も持つ。例えば、Fairhurst (1993) は、LMX 理論に基づき、リーダーとメンバーの相互作用と関係性の形成について組織ディスコース分析を用いて研究した。この研究は、言語ゲームは LMX 関係の高低を表すのみでなく、リーダーとメンバーが言語ゲームを通して LMX 関係を構築しているということを明らかにした。

次に、インタビューデータを用いた研究であるが、一つ目の例が、「関係性という点において、リーダーシップアクターはセンスメイキングにどのように取り組むか」である。この研究では、リーダーやフォロワーがインタビューにおいて語るストーリーが、内省とセンスメイキングの機会としてどのように投げかけられるのかを考察する。このように、リーダーシップを発揮したり、それに従ったりするときのリーダーシップやフォロワーシップの経験にまつわる理論的な問いにアプローチする。そしてリーダーシップやフォロワーシップの経験は、当事者が語る物語を通して遡及的に理解することが必要となるため、これらの研究ではナラティブ分析を行う。例えば、Cunliffe & Eriksen (2011) は、リーダーは対話、共有されたセンスメイキング、共同学習、そしてローカルな知識によって形成される相互作用の中から実践的な知を形成したり、リーダーシップの関係性に関するセンスメイキングを行なったりしていることを指摘した。

インタビューデータを用いたもう一つの研究例は、「関係性という点においてリーダーシップアクターはアイデンティティワークにどのように取り組むか」である。意味や感覚は、個人が何らかの合理的な方法で行動することを可能にする状況を生み出すため、意味やセンスメイキングは個人の行為を生み出す主要なものである。状況を生み出す過程において、人々はその状況の中に自らを位置づける必要がある (Drazin et al., 1999)。したがって、「私は誰なのか」、「私たちは何者なのか」といった問いに対して、言語的なカテゴリー化やフレーミングによる個人もしくはや集団のアイデンティティワークが発生する。Kreiner et al. (2006) は、キリスト教エписコパリアン派の牧師のアイデンティティワークに関する研究を行なった。彼らは、信者たちのリーダーであるエписコパリアン派の司祭が経験している、複数のアイデンティティの間の緊張や複数の役割間の葛藤を記述した。この研究では、アメリカのエписコパリアン派の司祭 60 名に詳細なインタビューをし、分析を行った。この研究の結果、エписコパリアン派の司祭たちは、リーダーのアイデンティティと個人としてのアイデンティティの間に葛藤を抱えている一方、2つのアイデンティティの間のバランスを取るために、3つの戦術を用いていることが明らかになっ

た。1 つめは、分離であり、これは個人のアイデンティティを社会的な（リーダーとしての）アイデンティティと切り離す戦術である。2 つめは、統合であり、これは個人のアイデンティティと職業や組織のリーダーとしてのアイデンティティを融合させる戦術である。そして 3 つめの戦術は中立／二重アイデンティティ戦術である。これは、上記の分離と統合のどちらかを状況に応じて使い分ける戦術である。

このように Fairhurst & Uhl-Bien (2012) は組織ディスコース分析によるリーダーシップ研究をレビューし、組織ディスコース分析の多様性や手法に基づいた先行研究の分類、先行研究における発見事実をまとめた。その上で、組織ディスコース分析を用いてリーダーシップ研究をする際に提起されるであろう 4 つの基本的な問いについて言及した。1 つめは、「リーダーシップ研究者はなぜ組織ディスコース分析に注目すべきなのか」である。これについては、組織ディスコース分析が、関係性やプロセスについての詳細な分析を可能にすることを理由としてあげている。つまり、組織ディスコース分析を用いることによって関係的な存在の間で共-創造されたプロセスの中でリーダーシップがどのように展開されていくのかを詳しく観察することができるのである。組織ディスコース分析はコミュニケーションが関係性や意味の創造をもたらすことを前提とするが、このコミュニケーションについて理解するためには、研究者がコミュニケーションにおける社会的、時間的、反復的、内省的な側面を理解する必要があると Rogers & Escudero (2004) は主張する。組織ディスコース分析は、アクターのミクロな行為の連続性に注目したり、相互作用が行われるコンテキストに注目することによってこれらのことを可能としている。

2 つめは「組織ディスコース分析の使用は、より解釈的な分析を行うために伝統的な科学的手法を捨て去ることを意味するのか」である。これに対して Fairhurst & Uhl-Bien (2012) は組織ディスコース分析が伝統的な研究方法を否定するものではないと主張している。組織ディスコース分析は、実証主義者が志向するようなリーダーシップの共通言語の解明や「正しい」普遍的なリーダーシップの定義、一般化可能な知識の探求といった認識論的な前提を置くことはないが、組織ディスコースにおいても定量的な手法も存在する。組織ディスコース分析は、伝統的な手法を批判するのではなくむしろ、多様な観点からリーダーシップを研究することを奨励している。

3 つめは「組織ディスコース分析の結果の妥当性を評価するための指標は何か」である。組織ディスコース分析には多様な方法が含まれるため、一言ではこの問いには答えら

れない。例えば、アプリオリなコーディングスキームを用いる分析であれば従来の実証主義的な分析が用いてきた妥当性と信頼性の基準を用いることができる。しかし、ほとんどの社会構成主義的な組織ディスコース分析では、従来の統計的な基準を用いることはできない。しかし、社会構成主義的な組織ディスコース分析を行う研究者の多くは自らの調査結果の厳密さには強い注意を払っている。Wehterell (2011) はこれらの研究における妥当性の基準は、論理的な一貫性や洞察力やパンチのある画期的な発見の生成、もっともらしさ、そして先行研究に依拠しているかなどであると指摘している。

そして4つめは、「組織ディスコース分析のスキルセットはどのように身につけることができるのか」である。これについては、ポスト実証主義的な訓練を受けている場合、Fairhurstらが用いたようなアプリオリなコーディングスキームを適用することが比較的容易であると論じている。一方、上述したようなパワーゲームの分析のような関係性にフォーカスする研究においては、インタラクションデータの分析を経験することや、組織ディスコース分析の文献を読み込むことによってアクターのカテゴリーワークやアカウントメイキングなどの言語形式に対する感受性を高めることができると指摘している。

このように、組織研究一般と同様に、社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究においてもディスコース分析が取り入れられている。

第5項 既存の社会構成主義的リーダーシップ研究

リーダーシップに関連する現象はどのように構成されていくのだろうか。ここでは、社会構成主義に立脚するリーダーシップにおいてどのようなことが明らかになってきたのかを確認するとともに、近年の議論の流れを検討する。

1. ストーリーテリングによる社会的現実の構成

リーダーシップにおいて、実務上の重要な課題の一つは組織を望ましい方向に変革させることである。この組織変革に向けたリーダーシップでは、フォロワーたちが感じる社会的現実を変化させることができるかが成否を左右する。つまりフォロワーたちに、現状の組織には問題があり、したがって、新たな組織に変革することが重要であるというように理解させる必要がある。こうした背景を踏まえ、近年、変革型リーダーシップにおけるストーリーテリング（物語ること）が注目されている。

Denning (2007) は組織を変革させる場面など、フォロワーにこれまでの方法を放棄し、

新しい方法に熱意をもって持続的に取り組むよう説得しようとする時は伝統的なコミュニケーションのモデルは不適切であることを主張した。日頃、企業や大学で行われる伝統的で常識的で合理的なコミュニケーションは、1. 取り扱う問題について明確化し、2. 次に問題の分析を通じて選択肢を提示、3. そして最後に好ましい解決法という結論を出すという3段階を踏む。しかし、フォロワーが変革に反対していたり、抵抗感が大きかったりする場合、確証バイアス（自分の思考や信念、仮説に反する情報を無視する心理的バイアス）により、こうした合理的な説得はむしろ否定的な感情を強めてしまう。

変革を成し遂げるには、1. 聞き手の関心を引き、2. 関心を自発性に変え、3. 理由を示し自発性をさらに強固なものとするといった3段階を踏み、フォロワーの感情に訴える必要性があることを Denning (2007) は主張する。まず、聞き手の関心を引くためには、聞き手にとって重要かつ現状否定的なストーリーを語る事が効果的である。このようにして聞き手がリーダーの話聞く姿勢を作ることが最初のステップである。しかし、こうしたネガティブなストーリーは心配や不安によって聞き手の関心を引くが、変革への自発性を引き起こすことはない。そこで次に、行動につながる強い思いを引き出すために将来に関するポジティブなストーリーを語る必要がある。リーダーは聞き手との間に心情的な絆を作り、未来への熱い想いを引き出さなければならない。そして、変革に向かう気持ちが醸成された次の段階で、何をどう変革するのか、いかにして変革を実行するのか、変革すればなぜ物事がうまくいくのかについてのストーリーを語り、変革への自発性をさらに強固なものにすることが重要である。

上記の Denning (2007) の議論は、リーダーとフォロワーのコミュニケーションにおける知識観を転換したことにその意義がある。高橋 (2010) によると、従来の研究は、知識を、理論的プレゼンテーションによって、正確に伝達することが可能なものとしてみなしていた。他方、Denning (2007) の議論は、知識は伝達するものではなく、話し手と聞き手の間で構築されるものであり、ストーリーテリングは、聞き手が組織のコンテキストの中で考えを巡らし、知識を構築するきっかけを与えるものである (高橋, 2010)。つまり、リーダーの役割を、フォロワーの感情を引き出しながら彼らにストーリーを語り、彼らとの間で組織の現状やあるべき姿に関する知識を再構築することを通して変革することであるととらえなおしたことに Denning (2007) の貢献がある。

2. カリスマの社会的構成と社会的伝染

第1章で取り上げたカリスマ的リーダーシップも社会構成主義の立場から研究がなされている。先述の通り、カリスマはフォロワーからの情緒的帰依によって成立する。つまり、カリスマ的リーダーシップはフォロワーたちが「あの人は他の人とは異なるすばらしい才能や能力があり、この組織をよい方向に導いてくれるに違いない」といった認識を共有することによって社会的に構成されるのである。

そうであるならば、フォロワーからのカリスマをもった人物としてのイメージを上げることもカリスマ的リーダーにとっては重要な事柄である。Gardner & Avolio (1998) は、フォロワーからのイメージを構築するためのカリスマ的リーダーの戦略的行動について論じた。彼らは、カリスマ的リーダーはフォロワーからのイメージを形成するためにインプレッションマネジメントを戦略的に行っていることを指摘した。カリスマ的リーダーは将来や自らに対する意味を形成し、自身のカリスマ的リーダーとしてのアイデンティティを形成することによってカリスマ的リーダーとフォロワーという関係を形成してくことを明らかにした。加えて、この関係性は静的なものではなく、常に流動的で動的なものであるとした。

また、こうしたカリスマとしてのイメージは、フォロワーの間で広がっていくことも報告されている。Bligh et al. (2011) は、カリスマ的リーダーに対するフォロワーの認知や評価は、そのリーダーに関する逸話や武勇伝を媒介として社会的に伝染していくことを指摘した。リーダーが直接フォロワーに働きかけなくても、フォロワーどうしが相互作用することによってカリスマリーダーに対するイメージは伝染し、共有される。そしてこうした社会的伝染によってある人物のカリスマは維持されたり強化されたりしていくことがある。

3. リーダーシップ認知のメカニズム

では、フォロワーはある人物をどのようにリーダーとして認知するようになるのだろうか。Alvesson & Sveningsson (2003) は、フォロワーがある人物をリーダーとして認知するメカニズムについて検討を行った。結果として彼らは、フォロワーがリーダーの日常的でありふれた行為を重要な行為であると考える傾向があることを明らかにした。従来の研究では、計画、意思決定、人員の配置、進捗管理などはリーダーの重要な活動とみなされてきたが、彼らが注目した、話を聞くこと (listening) やインフォーマルな雑談 (chatting)

は、些細な活動だと考えられてきた。先行研究において、コミュニケーションはリーダーシップにおける重要なテーマの一つとして扱われてきたが、聞くことについてはほとんど存在しない。ごく少数の例外は存在するが、それらは何らかの調査に基づいた実証的なものではなく、規範的で機能主義的な研究であった。そこで、Alvesson & Sveningsson (2003) はリーダーシップを「他者からリーダーとして認識されるプロセス」(Lord & Maher, 1991: 11) として捉える帰属理論に類似した立場をとり、定性調査を行った。

調査では、バイオ技術を扱う企業の R&D ユニットに所属するミドルマネジャーやシニアミドルレベルのマネジャーたちにインタビューを行った。インタビューでは、インフォーマントたちがリーダーシップを発揮するにあたりどのようなことが重要であると考えているかといったことが質問された。

調査の結果、ミドルマネジャーやシニアミドルレベルのマネジャーたちは、話を聞くこと、インフォーマルな会話をする、陽気であることをリーダーとしての重要な活動としてあげた。これらは先行研究において一般的に言及されるようなコミュニケーション、すなわち、ビジョンを提示したりフォロワーを鼓舞したりするようなコミュニケーションではなく、極めてありふれた内容のものであった。こうした、話を聞くこと、インフォーマルな会話をする、陽気であることは、マネジャーではない組織メンバーや秘書であっても日常的に行う行為であるにも関わらず、マネジャーたちはこれらをリーダーシップを発揮する上で重要なものであると捉えていた。

この調査の結果から、Alvesson & Sveningsson (2003) は、マネジャーという公式的な地位にいる人物の行為は、それがいかにありふれたものであっても、「リーダーシップ」として帰属される傾向にあることを指摘した。話を聞くこと、インフォーマルな会話をする、陽気であることといったありふれた行為は、マネジャーが行うことによって、重要で意味のあることとしてフォロワーから理解される可能性がある。さらに、マネジャーたちは、ありふれた行為を自身の先進性、対人スキル、社会的意義を示すためのシンボリックな装置として使用している可能性があることも示唆された。

このように、話を聞くことやインフォーマルな雑談、陽気であることは、「リーダー／マネジャーの行為」とラベルづけされた時にフォロワーから重要な活動とみなされる傾向にあるが、この帰属に対しては組織コンテキストが大きく影響している可能性がある。Alvesson & Sveningsson (2003) は示唆している。例えば、作業プロセスが複雑で曖昧であれば、管理者が高度に専門化された科学的な仕事を理解することは困難になる。こうし

た状況下で主要な作業プロセスに介入するための知識に基づく権限が確保されていない場合、話を聞くことが重要になると彼らは指摘する。つまり、マネジャーが主導となってコントロールすることが難しい場合、ありふれた行為を通してリーダーシップを発揮しているように見せることが好まれる傾向にあるのだ。

4. リーダー／フォロワー・アイデンティティの構成

次に、DeRue & Ashford (2010) はリーダーとしてのアイデンティティやフォロワーとしてのアイデンティティがどのように形成されるのかについて検討した。社会構成主義的リーダーシップ研究では、リーダーシップはリーダーとフォロワー間の相互作用によって社会的に構成されるとしているものの、先行研究では、リーダー・アイデンティティの構築プロセスに関して十分な説明はなされていなかった。すなわち、リーダーとフォロワーとしてのそれぞれのアイデンティティを集合的に構築し、リーダーとフォロワーの関係性を構築するために個人がお互いにどのように影響し合うかについて、それまでの研究はほとんど知見を提供してこなかったのである。一方、彼らは人々の間の相互作用によって、リーダー・アイデンティティやフォロワー・アイデンティティが構築されるという視点から研究を行なったが、この研究は、なぜ管理的立場にあるにも関わらず、リーダーとして見なされない人々がいるのか、また反対に、なぜ管理的立場にいないのにリーダーとして見なされる人々がいるのかといったことに説明を与えるものであった。

リーダー・アイデンティティがどのように構築されていくのかを検討する上で、DeRue & Ashford (2010) は主張 (claiming) と承認 (granting) の2つを中心的な説明概念として用いた。主張とは、リーダーまたはフォロワーとしてのアイデンティティを形成するために人々が取るとする行動を意味する。他方、承認は、リーダーまたはフォロワーとしてのアイデンティティを他者に付与するための行動を指す。承認は、他者の主張に同意するという形で行われることもあれば、ある人物が主張を行う前にアイデンティティを認めるという形で行われることもある。主張と承認はそれぞれ言語的なもの／非言語的なもの、直接的なもの／非直接的なものがある。直接的で言語的行為には自分がリーダーであると発言したり、リーダーらしい発言をしたりすることによる主張や、他者をリーダーとして指名する承認がある。直接的で非言語的な行為としては、例えば、会議室で上座に座るといったリーダーシップの主張や、会議では求められた時しか話さないといったフォロワーシップの主張、他者に会議室の上座に座るように促すといったリーダーシップの承認

や重要な話し合いに参加させないといったフォロワーシップの承認などが挙げられる。また、非直接的なものとしては、権威者や他のリーダーとの親密さを伝えたりすることによるリーダーシップの主張や、集団内で積極的なイニシアチブを取ることを控える事によるフォロワーシップの主張などが挙げられる。

この主張と承認が反復的に行われることによってリーダー／フォロワーのアイデンティティが構築されていくのだと DeRue & Ashford (2010) は指摘している。反復的な主張と承認を促すものとして、1. 個々人が持つリーダーシップ構造のスキーマ（対象を理解する際の枠組み）の一致、2. 主張と承認の視認性、明確性、信頼性、そして3. 主張と承認に関する歴史の3つがある。

まず、1. 個々人が持つリーダーシップ構造のスキーマ、つまり、構造とリーダーシップの関係について理解する際の認知の枠組みは大きく二つに分けられる。一つが階層的リーダーシップ構造のスキーマである。これは、階層上に一人のリーダーがいて、それ以外の方がフォロワーであると考えられるものである。もう一つが共有されたリーダーシップ構造のスキーマであり、これは、状況やタスクの性質によってリーダーシップを発揮する個人が変わると考えるものである。例えば、A、Bの二人の人物が両方とも階層的スキーマを持っている場合、Aがリーダー・アイデンティティを主張し、Bがそれを承認することは、Bがフォロワー・アイデンティティを主張し、Aがそれを承認することと同じ意味を持つ。なぜなら階層的スキーマにおいて、リーダーシップはゼロサムであり、一方がリーダーであるならば他方は必然的にフォロワーとなるからである。A、Bの二人が両方とも共有されたリーダーシップ構造のスキーマを持っている場合、Aがリーダーであることは、Bがフォロワーでありリーダーではないということを必ずしも意味しない。このスキーマでは二人以上のリーダーが集団に現れうると考えるため、他者のリーダーシップを承認する一方で自身のリーダーシップを主張するということが起こりうる。A、Bの二人共が共有されたリーダーシップ構造のスキーマを持っている場合は、リーダー／フォロワーアイデンティティは比較的流動的であり、時と場合に応じて常にアイデンティティの交渉が行われる。

AとBの両名が共通のスキーマを持っている場合、コンフリクトは起こりづらいが、異なるスキーマを持つ場合はコンフリクトが発生する。例えば、Aが階層的リーダーシップ構造のスキーマを、Bが共有されたリーダーシップ構造のスキーマを持っているケースを考えてみよう。Aがリーダー・アイデンティティを主張し、Bが承認した場合でも、時

と場合により B もリーダー・アイデンティティを主張する。このとき、リーダーシップをゼロサムと捉えている A は自分のリーダーシップアイデンティティが否認されると感じつつ、B のリーダー・アイデンティティを認めないだろう。また、B がリーダー・アイデンティティを主張し、A が承認した場合、A はリーダー・アイデンティティを主張することはなくなる。しかし、時と場合によりリーダーは複数現れると考えている B にとっては、A がリーダーシップを発揮したりイニシアチブを取らないことに困惑するだろう。このように、人によってリーダーシップ構造のスキーマが異なるとコンフリクトが生じるため、反復的な主張・承認は起こりづらくなる。

次に 2. 主張と承認の可視性、明確性、信頼性について、DeRue & Ashford (2010) は社会的情報処理に関する研究を援用しながら、主張と承認が明確で理解しやすく、情報の可視性と情報の信頼性が高い場合、相互の承認や主張を促進すると主張した。例えば、リーダーが公的な選挙で選ばれた場合、リーダー・アイデンティティの付与は明確で、可視性と信頼性は高い。こうした場合、誰もがリーダー・アイデンティティの主張を目撃しているため、さらなる主張によってマイナスのイメージを抱かれるようなリスクは低く、また、その主張に従うことへのプレッシャーも高まる。このように、主張と承認の可視性、明確性、信頼性は反復的な主張と承認を促進する。

そして、3. 主張と承認の歴史であるが、役割イナクトメントの理論では、過去に行なったイナクトメントは現在・未来において役割と行動をイナクトする際に強い影響を与えることが明らかになっている。イナクトメントは「組織の中で行為する人が、行為の前にはなかった構造、制約、機会を生み出す」(Weick, 2001 :225) ことを指す語である。イナクトメントは構造、制約、機会を生み出す一方、Weick (2001) によると、イナクトメントはそれまでのイナクトメントによって生み出された先入観によっても影響される。

DeRue & Ashford (2010) はイナクトメントの議論を参照し、過去に主張と承認が行われている場合、思考と労力を最小限にしたり、一貫性と同一性を維持したりするために、主張と承認が繰り返される傾向にあるだろうとしている。このように、1. 個々人が持つリーダーシップ構造のスキーマの一致、2. 主張と承認の視認性、明確性、信頼性、そして 3. 主張と承認に関する歴史は反復的な主張と承認をもたらす。

では、主張と承認はどのような場合に発生するのだろうか。DeRue & Ashford (2010) は主張と承認の先行要因として、1. 暗黙のリーダーシップ理論、2. リスクと報酬、3. 制度的構造の 3 つを指摘している。まず、1. 暗黙のリーダーシップ理論であるが、先行

研究では、個々人が持つ暗黙のリーダーシップ理論は、こういった人物がリーダーとしてふさわしいかを考えたり、ある人物のリーダーシップを評価したりことに使われるとされてきたが、DeRue & Ashford (2010) はリーダー・アイデンティティの主張と承認においても暗黙のリーダーシップ理論が影響する可能性を示唆している。つまり、自分の暗黙の理論と他者の属性を比較すると同様に、自分の暗黙の理論と自分の属性を比較し、自分暗黙のリーダーシップ理論が自分の持つ属性と合致している場合は、リーダー・アイデンティティの主張を、合致していない場合はフォロワー・アイデンティティの主張を行う可能性がある」と指摘しているのだ。

次に、2. リスクと報酬もアイデンティティの主張と承認に影響をもたらす。リーダーのように振る舞い、リーダーとして見られることは多くの組織において、報酬を獲得できる可能性を高める。例えば、リーダー・アイデンティティを承認されることは、昇進、公式パワー、他者からの評判、内的な満足などといった一連の報酬をもたらすだろう。こうした報酬は、リーダー・アイデンティティの主張を動機づけ、フォロワー・アイデンティティの主張を抑制することにつながる。これにより、例えば、暗黙のリーダーシップ理論と自己像が合致しない場合でも、リーダー・アイデンティティを主張するケースが存在する。一方、リーダーであることはリスクももたらす。Meindl (1995) の研究でも指摘されている通り、集団の成功や失敗はリーダーに帰属させられることが多いため、集団が成果を出せなかった場合、そのことの責任を問われるといったリスクが存在する。また、リーダー・アイデンティティを主張すること自体にも他者から厚かましく思われたり、他者を支配することが好きな人物であると思われるといったマイナスの評価を受けるといったリスクが存在する。これらのリスクはリーダー・アイデンティティを主張することを抑制する。

そして、3. 制度的構造についてであるが、公式的構造それ自体がリーダー／フォロワーアイデンティティの主張と承認に大きな影響を与える。管理者の地位にいることそれ自体は必ずしもリーダーシップと同義ではない。しかし、それでも管理者の立場にいる人物に対するリーダーシップの期待は大きい。管理者の地位にいる人物は、自分がリーダー・アイデンティティを主張しなければならないという責任を感じているケースは多いだろう。また、その地位にいることにより主張によるイメージリスクは軽減されるので、リーダー的な行動を試してみる自由ももたらされる。他方、公式的構造の下位にも、管理者との関係においてどのように振る舞うべきかについての社会的な期待があるため、フォロワ

一・アイデンティティを主張したり承認されやすくなる。

このように DeRue & Ashford (2010) は、リーダー／フォロワーのアイデンティティや彼らの関係性は、それぞれのアイデンティティの主張とそれに対する承認によって構築されることを主張した。彼らの研究は、アイデンティティと関係性の構築における具体的な行為や行為を誘発する先行要因などについて検討し、社会構成主義的リーダーシップ研究における新たなアジェンダを提供したという意味でも意義のあるものであると考えられる。

5. 集合的实践としてのリーダーシップ

特に近年では、リーダーシップを集合的な現象として捉える研究も散見される。リーダーシップが集合的な現象として捉えられるようになってきている背景として、Maupin et al. (2020) は、実社会の変化を挙げている。つまり、現在の組織はますます脱中心化し、協調的になっており (Lee & Edmondson, 2017)、一人以上の人間に焦点を当てるリーダーシップや影響力に関する研究の重要性は増していると説明している (Maupin et al., 2020: 573)。

Raelin (2016) も、リーダーシップを集合的なエージェンシーとして捉えるべきであると主張している。Raelin (2016) はリーダーシップ研究を2つに大別した。一つはリーダーシップを特定の恵まれた個人が持つ内在的な特性のセットとして構成されるものとして捉える研究である。この研究は、リーダーシップをコンテキストと独立したものとして捉え、単一のリーダーがリーダーシップを発揮することを前提とすることからヒーロー的モデルと呼ばれる。もう一方は、リーダーシップを目標達成に向けた柔軟な活動による社会的構築物として捉える研究である。後者の研究では、近年はフォロワーの行為を引き出す権威やカリスマを持つ一個人の能力としてリーダーシップとして捉えるのではなく、共有もしくは分散されたプロセスとして捉える視点が登場している。この視点では、リーダーシップを、単一の人物によって発揮されるものとしてではなく、様々な人々から構成されるものとして理解しようとする。ただし、こうした視点は個々ばらばらの研究で言及されており、共通の概念セットは見られず、名称についても共有 (shared)、分散 (distributed)、集合的 (collective) といったように多様な名称がつけられ、統合的に研究がなされているわけではない。

そこで、Raelin (2016) はリーダーシップを個人の特性やヒーロー的なものとして捉え

るのではなく、様々なアクターによって構成される集合的な実践として捉えることを提案している。彼はリーダーシップを実践として捉えるにあたり、構造と行為とエージェンシーについて検討している。構造は人間の行為を可能にするとともに、行為に対する制約ともなる。また、構造は人間の社会的行為の媒介となると同時に、人間の行為の結果として構築されるものである (Gidens, 1981)。Raelin (2016) はエージェンシーを「再生産する性向をもつ構造による規制の中で、社会的選択を現実化すること」(135) と定義し、人間は構造によって慣習的に選択を行うのではなく、特定の状況下では所与の構造に変革をもたらす主体として捉えている。

その上で、Raelin (2016) は多様な人間が対話を通して、その活動を調整することによって、集合的なエージェンシーが現れると主張した。またこうした側面からリーダーシップを研究する重要性とその方針を示した。社会構成主義に立脚する研究においても、リーダー個人がリーダーシップを発揮することが暗黙的に想定されることが多いが、Raelin (2016) の研究は、リーダーシップ自体が多数人の行為によって集合的に構成されることを主張しており、リーダーシップをより多様な主体のダイナミズムの中で捉えることの重要性を示唆している。

第5節 社会構成主義的リーダーシップ研究の貢献と限界

このように既存の社会構成主義に立脚する研究は、言語が持つ、現実を形成する力に注目することによって社会的現実が構成されていくプロセスの研究へと組織研究を導いた。つまり組織現象を客観的実在物としてではなく、主体間のコミュニケーションによって社会的に構成されるものとして捉え、その社会的構成を解明することにその研究関心が向けられたのである。それまでの定性調査は、社会的に構成された世界を理解したり解釈したりするという点において貢献してきたが、組織現象や社会的現実がどのようなプロセスを経てかたち作られ、変化していくのかといったことについては説明することができていなかった。組織ディスコース分析はそうした組織現象や社会的現実が構成されたり変化したりしていくプロセスを解明してきたという点に最大の貢献がある (Phillips & Oswick, 2012)。

リーダーシップ研究においては、リーダーシップを特定のコンテキストにおいてリーダーとフォロワーが相互作用するプロセスの中で構成される現象として捉え、その構成のメカニズムやプロセスが明らかにされてきた。すなわち、「リーダーシップは人々の間の関

係的相互作用の中で共構築される」また、「リーダーシップはダイナミックで構築的で、変化していくもの」(Uhl-Bien & Ospina, 2012: 541) という前提を置き、リーダーシップに関係するアクター感の関係性や相互作用に注目して研究がなされてきたのである。その上で、リーダーシップ研究における組織ディスコースに注目し、例えば、カリスマ的リーダーのカリスマとしてのイメージはどのように構築されていくのか、またそのイメージはフォロワーの間でいかに伝染していくのかといったことや、ある人物が話を聞くことやインフォーマルな雑談などの些細な活動を通して、フォロワーからリーダーとして認知されていくプロセス、また、リーダーとフォロワーのアイデンティティはどのように構築されていくのかなどといったことが研究されている。

社会構成主義やディスコース分析は、組織研究において重要な転機をもたらした。しかしその一方で、課題も見受けられる。一つは言語に対する過度な傾倒である。つまり、言語領域外の人間の行為や物的なコンテキストを犠牲にして言語に対して過度に焦点を当てているのである (Deetz, 2003)。この点に関しては、次章において論じる。もう一つは、関連する概念の定義の問題である。ディスコースという語は必ずしも十分に定義されておらず、あまりに多くの概念やアプローチを包括しており (Iedema, 2008)、時にあらゆることを指し示すものとして使われているとの批判も見られる (Alvesson & Karreman, 2011: 1121)。

この点はリーダーシップ研究においても当てはまる。社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究は、組織ディスコースを前景化して研究を行ってきた。しかし、その一方で組織内外の物質性の問題に関しては等閑視してしまっている。リーダーとフォロワーが相互作用は真空空間においてなされるのではなく、様々なモノに囲まれて相互作用は行われる。例えば 2021 年現在、新型コロナウイルスの感染を防止するために、様々な企業でテレワークが導入されている。これにより、それまでは会社のオフィスにて行われていたリーダーとフォロワーの相互作用がテレビ会議システムを通して、オンラインで行われるようになってきている組織もある。こうした相互作用が行われる物的空間が変化したことによってこれまでと相互作用のあり方に大きな変化を感じているリーダーも少なくない。この例からも分かる通り、物的なオフィスもテレビ会議システムもリーダーシップに対して決して無視することのできない影響をもたらしている。それにも関わらず、既存の研究では、こうしたモノやその物質性とリーダーシップとの関係性を検討できていない。このように、既存の社会構成主義に立脚する研究はリーダーシップにおける物質性の問題を検討す

ることはできていない点に課題があるといえる。

第3章 物質性とリーダーシップ⁴

我々は様々なモノに囲まれて生活している。このことを否定する人はいないだろう。一般的な生活を考えてみても、家に住み、服を着、米やパン、野菜や肉を食べ、スマートフォンでニュースをチェックしたり音楽を聴いたりしながら電車や車で通勤し、鉄筋コンクリートでできたオフィスに着き、椅子に座り、机の上に置かれたコンピューターに向かって仕事をする。そもそも我々自身、身体というモノを持つ存在である。我々の周りには無数のモノが存在し、これら一つ一つが生活を成り立たせている。

これらのモノは生活や活動に影響を与えるし、新たなモノの登場は我々の生活、活動を変化させる。スマートフォンによるライフスタイルや他者との関わりあい方、仕事の仕方の変化はほとんどの人々が経験したことであろうし、過去には自動車の登場が人々の時間の使い方や都市計画にも多大な影響をもたらした。同様にモノの不在あるいは消失も生活や活動に影響を与える。新型コロナウイルスが蔓延して以降は、マスクなしに外出することは憚られるようになったし、マスクをしていない人間に対する周囲の目も大きく変わった。

組織生活においても同様で、組織にいる人間はたくさんのモノに囲まれて活動し、モノやモノの登場、不在は組織に影響をもたらす。オフィスレイアウトは人々の間のコミュニケーションに影響を与えるし、新たな生産装置や生産システムによって人々の働き方は変化してきた。パソコンなどのITデバイスやインターネット環境の整備により在宅で仕事をする会社や従業員が増えたが、在宅勤務により同僚や上司・部下が働いている姿が見えなくなるため、評価においても、その人物の働きぶりではなくその人物が出した成果のウエイトが増加するだろう。

このように、モノは人間の行為や組織生活に無視することのできない存在である。しかし、それにもかかわらず経営学ではモノに焦点を当てた研究は少ない。例えば、Orlikowski & Scott (2008) の報告によると、1997年1月から2006年12月の10年間、経営学の主要ジャーナルにおいて、組織生活における技術の物質性の役割を考慮に入れた論文は5%にも満たない (Orlikowski & Scott, 2008: 434-435)。こうした理由の一つとし

⁴ 本章の内容は伊藤真一 (2014). 「社会構成主義的リーダーシップ研究におけるシンボリック・マネジャー論の可能性」, 『経営学研究論集』(明治大学大学院), 41: 153-168. 伊藤真一 (2015). 「リーダーシップと物質性」, 『経営学研究論集』(明治大学大学院), 42: 79-95., 伊藤真一 (2015). 「リーダーシップ研究における社会物質性アプローチの可能性」, 『経営学経営論集』(明治大学大学院), 43: 23-39., 伊藤真一 (2018). 「経営組織論における言語, 実践, 物質論的転回」, 『経営学研究論集』(明治大学大学院), 48: 1-14.の内容を一部含む。

て挙げられるのが、先に確認した言語論的転回である。言語論的転回はその意図せざる結果として、社会生活における言語の重要性を過大評価し (Schatzki, 2002: 77), モノを社会科学の議論から周縁化し、物質性を研究上の視点の外に追いやってしまった (Carlile et al, 2013: 2)。この点に関して、Schatzki (2010) も、Murphy (1995) の主張を援用しつつ、「社会学全体にわたる、社会に対する考察の中のここ数十年の支配的な慣行は、物質性が重要でないかのように社会を理論化することであった (Murphy, 1995)」(126) と述べている。また Leonardi (2012) も技術と社会的実践の研究者たちは、社会の変化を引き起こしたり創造したりするといった新技術の役割について十分に検討できていないと指摘する。

第1節 経営組織論における物質性

これまでの経営組織論において、物質性はどのように扱われてきたのだろうか。ここではまず、従来の経営組織論が物質性の問題をほとんど扱ってこなかったことやその理由などを確認していく。

第1項 物質性軽視の傾向

近年の物質論的転回以前にも組織研究においてモノが扱われたことはあった。例えば、1970年代から80年代において隆盛を誇った組織文化論や、シンボリック・マネジャー論ではモノは物的シンボルとして、組織文化が作られる上で重要な役割を果たすと言われてきた。しかし、これらの研究の中では、モノは単に意味を込められる乗り物(器)として扱われていたに過ぎず、組織現象に対するそれ以上の影響に関しては等閑視されてきた (Charbonneau, 2013; 古谷, 2017: 10)。例えば、空間に関する議論においても、「ハードで物理的な組織空間で発生するソフトで暗黙的な組織文化を研究することが、その組織現象の理解には十分であるとして、組織空間の分析を回避してきた」(竹中, 2014: 48) というのが現状である。さらに、組織のプロセスに関する研究においても、ほとんどの研究が組織現象を心や意図の結果、あるいは純粹にコミュニケーションの問題として捉えており (Carlile et al., 2013), 組織プロセスにおいて物的な存在が何らかの影響をもたらすということはほとんど研究されていない。

では、なぜ社会科学において物質性は等閑視され続けてきたのだろうか。その理由について Robichaud & Cooren (2013) は、「解釈的転回 (interpretive turn)」 (Putnam &

Pacanowsky, 1983) の代償であると指摘している。Weick (1969; 1979) は組織を組織化のプロセスという観点から捉え、結果として組織が構成される場として、活動、コミュニケーション、相互作用、そしてディスコースが組織化の研究において重要な位置を占めるようになった。こうしたパースペクティブの転回は、非常に示唆に富み、組織研究に新たな地平を切り開いた。しかしながら、解釈的転回は組織における概念的、または存在論的に観念的な側面を過度に強調し、研究者は概念的に構成された組織の現実に焦点を当てるようになった。その結果として、意味以外の領域が分析の外に追いやられ、物的な側面は分析されなくなったのである (Robichaud & Cooren, 2013: xii-xiii)。

一方、Miller (2005) は「モノの謙虚さ (the humility of things)」という概念を提唱し、モノが研究の対象外とされてきた理由について下記のように言及した。

物質はそれらがはっきり現れて物理的に規制したり、何かを可能にしたりするから重要なのではなく、まさに我々がそれらを「みる」ことができないためであることがしばしばある。我々が物質に気づかなければ気づかないほど、それらは挑戦 (反論) を受けることなく、感覚を規定したり、規範的な行動を確かなものにしたりにすることによって我々の期待されていることをより強く決定することが可能になる (Miller, 2010: 5)。

たしかに我々は日常、様々なモノに囲まれて生活をしているため、モノから受ける影響に気がつかないことも多い。それゆえ、例えば災害が発生し、モノを通常通りに使うことが困難になった場合に、それが我々に大きな障害としてのしかかることになる。このように、ときにモノの影響は我々の意識の外にあることがあることも、社会科学において物質性が研究されてこなかった一つの要因であると言えるだろう。

また、組織と技術の研究に注目した Leonardi & Barley (2010) は、社会構成主義者は技術決定論を避けるために、社会的側面を前面に出し、物質的側面を後方に追いやってきたと指摘する。実際には組織現象を説明する際には社会的側面も物質的側面も重要な役割を果たすが、ほとんどの研究はどちらか一方を強調して理論的、あるいは実証的な説明を行ってきた (Jackson et al., 2002)。この理由を、Leonardi & Barley (2010) は、決定論と主意主義、唯物論と観念論という二つの哲学的区分を混同してしまっているからであると主張した (図表 3-1)。

ここでいう決定論とは、人々の行為は、先立って、そして人間の外側に存在し、人々の行動とは独立して存在する、技術、文化、その他の力によって引き起こされるという考え方である。また、主意主義は、人間には、エージェンシー、つまり、「世界に介入する、あるいは介入を控えることで、ある自体の特定のプロセスや状態に影響をおよぼしていく能力」(Giddens, 1984: 訳 41) があると考える。一方、唯物論は、人間の行動は、地理、生物的特徴、気候、そして技術といった物理的な原因や文脈から生じるとする考え方である。そして観念論とは、人々の間に共有された考え、規範、価値、信念が人間の行動を推進するとみなす考え方のことを意味する。これらの2つの哲学的区分に関して、唯物論は決定論と、観念論は主意主義と強く結びついているかのように記述されることが多いが、実際には図表 3-1 にあるように4つの区分が存在する。

技術と組織に関する研究は当初、コンティンジェンシー理論のように、技術が人間の行動や組織を規定するとみなし、法則決定的な研究が行われてきた (e.g. Woodward, 1958)。一方その後、社会構成主義が登場すると、技術の持つ物的側面を説明から極力排除し、人々の解釈がどのように行為や組織を形成するかといった点に注目が集まるようになった。結果として、これらの研究は「どのような物的特徴を人々が使用するのか、なぜそれらを使用するか、どのように使用を制限し、そしてどのようにユーザーの行為を可能にするかよりも、人々が技術の周辺でどのように相互作用するかを説明することに偏る」(Leonardi & Barley, 2010: 33) こととなったのである。

図表 3-1 組織研究における技術の存在論

	決定論 (Determinism)	主意主義 (Voluntarism)
唯物論 (Materialism)	コンティンジェンシー理論	社会物質性
観念論 (Idealism)	熟練解体論 (Deskilling theory)	社会構成主義

出所: Leonardi & Barley (2010): 33

一方、Latour (1987; 2005) は、社会学者や社会科学の研究者が、自らの研究分野を定める際に、「社会」と「物質」を切り離してしまったことが原因とされることを示唆している。社会学者や社会科学の研究者たちは、自らの研究領域を「社会」として設定し、これにより、「社会ではないもの」、例えば自然や技術など、を研究関心に入らないものとして分類してきたため、結果としてモノは社会科学の研究対象から除外されてきたことを彼は示唆している。こうした現状に対し、Latour (1987; 2005) は、学者によって恣意的に生み出された「社会」と「モノ」の区別を捨て去り、人、モノ、自然、動物、人工物などがネットワークの中で結びついているという我々の実際の経験に合致する現実に向けるべきならば、現実を適切に記述することはできないと主張しているのである。

しかし、2007年頃から組織現象を単に言語的行為、実践を含む人間の意図やコミュニケーションのみに帰属することを避け、物質性の影響も考慮しようとする研究が見られるようになってきている (Kallinikos et al., 2012: 5)。このような、モノや物質性に注目する研究潮流は、「物質論的転回 (material turn)」と呼ばれている (Kallinikos, et al., 2012: 5; Pinch & Swedberg, 2008: 2)。こうした研究は近年注目を集めており、2018年には、経営組織論において最も大きな影響力を持つ学会の1つである European Group for Organizational Studies (EGOS) が発行する *Organization Studies*, 39巻5-6号においても、「The Material and Visual Turn in Organization Theory: Objectifying and (Re)acting to Novel Ideas」という特集が組まれている。物質性に注目する研究は、個人がモノと切り離された世界の中にいると措定する人間主義的な視点とは大きく異なる (Suchman, 2007: Chapter15, Section2, para.1)。こうした人間以外の生物、物質、空間、技術など非人間が持つ社会現象への影響も考慮に入れようとするパースペクティブはポスト人間主義 (post-humanism) とも呼ばれている。

Orlikowski & Scott (2008) によると、社会構成主義の中で技術はそれ自体の物質性ではなく、その技術を人間がどのように解釈し、社会的コンテキストの中でどのように用いられるのかが問題となっていた。つまり、特定の技術的な特徴ではなく、仕事におけるコンテキストもしくは他の社会的状況における技術使用が問題となってきたのである (Kallinikos & Leonardi, 2012)。しかしながら、技術は社会的コンテキストとは無関係に内在的に備わっている特性があり、このことが組織に対して影響していることは我々の日常生活からも見て取れる (Leonardi, 2012)。こうしたことから、科学技術社会論の研究者をはじめとした技術に関心がある研究者たちによって、物質性が経営組織論の俎上にあ

げられたのである (Pinch & Swedberg, 2008)。物質性という概念が注目され始めた当初は、物質性は技術という狭い視点で捉えられていたが (Carlile et al., 2013)、現在では、モノ、場所、身体といった技術以外の物質性が組織現象にどのように影響をもたらすのかについての研究も進んでいる (Fairhurst & Putnam, 2015; Hardy & Thomas, 2014)。

また、詳しくは後述するが、より最近では、物質性に関する議論の焦点は、物質性 (物質の特性や持続的な特徴) から、社会物質性に移行している (Fairhurst & Putnam, 2015)。社会物質性とは Orlikowski (2007) によって提唱された概念で、社会と技術の区分を乗り越え、社会的存在と物的存在の絡み合いという視点から組織現象を説明しようとする概念である (Orlikowski & Scott, 2008)。社会物質性の研究では、構築的に絡みあう人々、ディスコース、人工物、装置、場所、身体から組織は現れると主張され (Fairhurst & Putnam, 2015: 283)、組織現象を特定の存在に帰属させて考えることは避ける。このように、より近年では、組織現象を多様な主体による構築物であると捉えながら研究が行われている。

第 2 節 組織研究における物質性の扱い

では、経営組織論において、物質性はどのように扱われてきたのだろうか。経営組織論において、物質性がまったく言及されてこなかったというわけではない。例えば、組織が採用する生産技術が適切な管理方法を規定することを指摘した Woodward (1965) のコンティンジェンシー理論はよく知られている理論だろう。また、同一の CT スキャン、つまり同一の技術を採用した二つの病院において異なる組織化のプロセスをもたらしたことを記述した Barley (1986) の研究もよく引用される研究である。以下では、物質性に関連する従来の研究をレビューする。そしてその後、近年の物質性に関する議論との差異を確認する。

Kallinikos et al. (2012) によると、学問において技術が注目を集めたのは産業革命期においてである。この時代は、技術を社会変革の重要な主体であると捉え、新技術が社会をどのように変えてきたか、もしくはどのように変化させるのかといったことが議論されてきた。

業革命期において技術が研究されたのち、組織研究においても技術の影響が俎上に上がる。Leonardi (2012) は技術と組織研究に関する研究は 3 つの世代に分類できると指摘している。第一世代はコンティンジェンシー理論に代表される機能主義的な議論、第二世代

は解釈主義的あるいは社会構成主義な議論，そして第三世代が本論で中心的に取り上げる近年の物質性の議論である。以下では，それぞれの世代について確認する。なお，第三世代については本論で中心的に取り上げる内容であるため，概論的な特徴のみを確認し，より詳細な議論は本節以降に譲ることとする。

第1項 第一世代

第一世代はコンティンジェンシー理論である。コンティンジェンシー理論では，上述の通り，Woodward (1965) が生産システムと管理方法の関係について議論した。彼女は，有機的管理システムの有効性を検討するため，イギリス，サウス・エセックス地域の100社を調査した。しかしながら機械的管理システムと業績の関係性を突き止めることができなかった。ただし，大量生産システムを採用している企業においては機械的管理システムと業績の間に相関が見られた。こうしたことから Woodward (1965) は，組織が採用する生産技術に注目したのである。この研究では，技術の複雑さの程度が低い順に単品生産，大量生産，装置生産の3つの生産技術と管理方法の関係性について検討が行われた。その結果，大量生産システムを採用する組織では機械的管理が，単品生産システムや装置生産システムを採用する組織においては有機的管理システムが，高業績を上げることが明らかになった。

コンティンジェンシー理論は，法則定立的で決定論的な研究である。つまり，ある技術を採用した際に最適な組織のあり方（例えば管理方法）はどのようなものであるか，また特定の技術における最適な組織のあり方は何であるかという法則を探求した研究であり，したがって，最適な組織は組織が採用する技術によって決定づけられるという立場をとる。Woodward (1965) の研究においても，組織が採用する技術が，組織における管理方法に影響を与える要因として捉えられていた。

第2項 第二世代

第二世代は，技術に対する人間の解釈に注目する研究である (Leonardi, 2012)。これらの研究は，技術決定論を否定し，法則定立的な研究プログラムを採用しない。つまり，ある技術は組織に対して，常に予測可能な効果をもたらすわけではないと想定しているのである。第二世代の研究において，技術は組織が変化していくプロセスのコンテキストで語られ，技術は組織変革のトリガーとして扱われる。とくに，技術が組織化のプロセスにお

いて予期せぬ変化をどのようにもたらすかを記述することに強い関心がある。特に社会構成主義者の研究は、新技術は人々の働く方法に影響を与えるが、それは多様な社会的なプロセスに媒介されて影響を及ぼしていると指摘している (Kallinikos, et al. 2012)。

これらの研究は、技術そのものや、特定の技術的特徴に関心を持っているわけではない。そうではなくむしろ、人々が技術をどのように解釈し、その解釈が人々の行為や組織をいかに変化させるのかに興味があるのである。問題となるのは、仕事のコンテキストもしくは、他の社会的状況においてどのようにそれらの技術が使用されるかということである。したがって、通常これらの研究では、論文中にその時点もしくはそれまでに使用されてきた技術の特徴や詳細について記述されることはない。極端な存在論的ポジションを取る社会構成主義者の研究は、新技術が「解釈の網」、「実践」もしくは「文化的意味システム」に埋め込まれる方法や、どのように解釈が「社会的実践を可能にするか」もしくは「相互作用の変動を可能にするか」を記述している (Kallinikos, et al., 2012)。

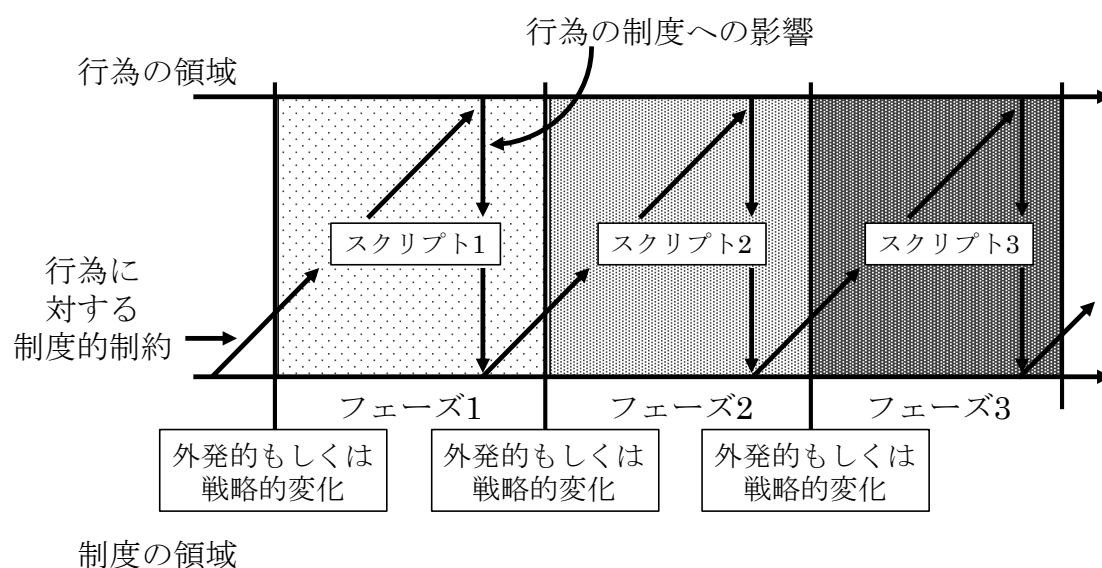
第二世代の代表的な研究は Barley (1986) の研究である。彼は、従来の研究は、技術が、社会や組織を規定したり変化させたりすることを前提とする一方で、そのような変化がどのようにして発生するのかは検討されていないことを指摘した。そこで彼は、技術は組織において制度化された役割や相互作用の型を変化させ、そのことによって多様な組織構造を生み出すという可能性に注目した。

Barley (1986) によると、「構造」は2つの方法で捉えられる。一つは構造を、行為のテンプレートとみなし、人間の様々な行為の外に、かつ先立って存在しているという捉え方である。もう一つは、構造を行為の輪郭とみなし、構造を行為が進行していく中で発生する特性とみなす捉え方である。しかし、これら一方の見方だけを取り上げるのでは、技術がどのように構造に影響するのかを捉えられないと彼は主張する。なぜなら、社会構造が人間の行為から生成されることは否定し難い一方、個々人のコントロールを超えた、人々の行為を形成する力が働いていることもまた否定できないからである。そこで、彼は構造を人間の行動の産物として捉える見方と、制約要因として捉える見方の統合が必要であると主張した。

こうした主張をモデル化したのが、図表 3-2 の制度化プロセスの連続モデルである。このモデルでは、「行為と制度という社会的組織の二つの領域は、平行した水平的な矢印として表現され、時間の連続的な流れを表す」(82)。また、この図におけるフェーズは、一定の時間的区分ではなく、「組織メンバーによって重要とみなされる環境変化が外的な出来事、

戦略の変更」(82)によって区分されるものである。そして、ここで言うスクリプトとは、「観察可能で行動に関する言葉によって示されるアクターの役割の本質を決定づける、相互作用の周期的なアウトライン (Schank & Abelson, 1977)」(83)を意味する。このスクリプトは外発的もしくは戦略的な変化によって、修正・変化するが、Barley (1986)はこの外発的変化として新技術の導入を位置付けた。そして、新技術 (CT スキャン) の導入がスクリプトに対してどのような影響をもたらしたのかを明らかにしようとしたのである。

図表 3-2 制度化プロセスの連続モデル



出所: Barley (1986): 82 を元に筆者作成

Barley (1986) は、マサチューセッツにある2つの病院、サバーバン病院とアーバン病院を調査した。この当時、最新の技術であったCTスキャナーがこれら2つの病院の放射線科に導入されることとなったが、このことが2つの病院にどのような影響を与えたのか、そして組織化にどのような変化をもたらしたのかを調査した。

これら両病院の放射線科は「専門職による専制状態」(87)に陥っていた。他科の医師を排除し、放射線科医のみが放射線画像診断装置から得られる情報の解釈を行っていた。また、共に仕事をする放射線技師の業務をコントロールしていた。放射線技師は装置の操作、患者の対応、放射線科医のためのフィルムの作成を行うことはできるが、最終的に診断を下すのはあくまでも放射線科医であった。さらに、放射線科医は例えばX線装置の操作な

ど放射線技師が知っていることは全て同様に知っていたが、その逆は真ではなく、放射線科医は放射線技師の上位の存在であった。また、命令関係も明らかに放射線科医の方が上位に立っていた。基本的に放射線科医が放射線技師に対して命令を与えるが、その命令の根拠や説明は示されないことが多く、放射線技師からの助言や意見を求めるということもなかった。放射線技師の方も、常に放射線医師からの命令を待ち、それに従い、患者や治療に関する放射線医師との議論は避けていた。このように、両病院において権限は放射線医師に集中していた。

しかし、CT スキャンという技術の導入はこれらの権力関係を解体する契機となった。これは、CT スキャンは従来の診断技術とは全く異なっているため、それまで漸進的な技術進化には対応できていた放射線医師も、装置の使用法やデータの解釈、いかにスキャナーが機能するのかといった点に関して、新たに知識や技術を習得する必要性に迫られたためである。以下、サバーバン病院とアーバン病院で起こった出来事を説明するが、顛末としては、サバーバン病院では放射線技師が大きな自律性を獲得することとなった。一方のアーバン病院では放射線科医の権威は一定程度維持されるものの以前よりは緩やかになり、放射線科医と放射線技師の間に補完的な協力関係が形成されることとなった。

サバーバン病院での出来事は二つのフェーズに分けられる。第一のフェーズは裁量権の交渉のフェーズである。CT スキャンが導入されるまでは、放射線科医による専制状態が続いていたが、CT スキャナーの操作経験がある放射線技師が新たに採用され、技師が中心となり CT 技術に関する業務が行われるようになった。その業務のプロセスの中で放射線科医は、放射線技師の業務上の能力を認めていくようになる。一方の技師も疾病、解剖、診断について知識を持っている医師に敬意を抱き、医師の地位を毀損しないように心がけた。このような中で、技師たちは自らの意見を表明するようになり、疾病や画像解釈に関わる議論が医師と技師との間で行われるようにもなった。そして、彼らは職務上の問題を解決するために、協力体制を築ける組織を構築したのである。フェーズ1では、このように放射線技師と放射線技師の協調を生むようなスクリプトが登場したのである。

二つ目のフェーズは、技師が自律性を奪取するフェーズである。特に CT スキャンに関する経験が少ない放射線科医は放射線技師からの実質的な指導を受けることとなる。また、従来は放射線医師が意思決定や診断を下していたが、特に診断を急がなければいけない時には放射線科医が放射線技師に診断上の解釈を求めるようになった。従来は医師が放射線技師に指導をし、診断上の解釈は医師が独占していたが、これらのことにより、従来の役

割は逆転することとなった。

また、このフェーズにおいて医師と技師の間の相互作用のパターンが大きく変化した。変化を引き起こしたのは、医師が CT スキャナーの不具合を、技師の無能力のせいであると誤って解釈したことである。スキャナーの不具合は実際には技師の責任ではなかったため、技師たちは、放射線科医たちが持つべき知識を持っておらず、そのせいで本来の仕事がスムーズにいかなくなったと考えた。これにより、技師たちが経験不十分な放射線科医を軽蔑するようになり、医師たちの権威は毀損された。こうしたプロセスの結果、技師たちはルーティン業務に関する職責をもち、放射線科医に相談することなく業務を行うようになった。こうしたプロセスを経て、技師たちは業務に関する自律性を獲得していったのである。

一方、アーバン病院の出来事は 4 つのフェーズに分けられる。第一のフェーズは依存関係の交渉のフェーズである。アーバン病院では、CT スキャンの導入と同時に、研修医時代に CT スキャンを専門としていた若い放射線科医を採用し、アーバン病院で長く働いている放射線技師と一緒に業務を行った。そして、アーバン病院では、サバーバン病院とは反対に、放射線医師たちが放射線技師たちに指導を行なった。このことが結果として、放射線科医のコントロールを強め、技師たちは医師たちにより多くの指示を求めるようになった。このようにして、アーバン病院では技師の医師に対する依存が強まった。

第二、第三フェーズは、放射線技師たちが不適任であるということが、社会的に構築され、確立されていくフェーズである。放射線技師の学習スピードが医師たちの期待よりも遅かったため、業務システムを変更した。それまでは毎日ローテーションしていたものを 2 週間ごとにスライドするシステムに変えた。これと同時に、医師たちは技師からの依存度を下げるために、自らの研究室で過ごす時間を増やした。しかし、こうした方法は、技師たちが十分な自信や技量を持たないまま導入された。さらに放射線科医との物理的な距離もできてしまったため、技師たちは指示を仰ぐために放射線科医のオフィスに向かうことが増え、このことが放射線技師の依存をさらに強めることとなってしまった。放射線技師たちからの依存が続く状況に対して、放射線科医たちは技師たちを不適任とみなすようになり、厳しく非難するようになってしまった。

第四フェーズは、技師が依存から脱却へと向かうフェーズである。このフェーズへの進行は、最も不適任とみなされた 4 人の放射線技師が他部署に異動になったことと、経験が浅い医師に CT の経験をさせるために、経験を積んだ医師が放射線科の CT 以外の業務を

引き受けるようになったことが契機となった。サバーバン病院と同様に、経験のない医師たちは技師たちに援助を求めた。これはアーバン病院で当初存在していた、医師が技師を指導するという構造を反転させるものであり、医師は教えてもらう側、技師は指示を与える側となった。こうした過程で、医師たちは技師たちの能力を認め始め、部分的には相互に協力して業務を遂行していく体制が形成された。

このケースにおいて、CT スキャンの導入は、それが全く同一の技術だったにも関わらず、サバーバン病院では放射線技師に大きな自律性を獲得させ、アーバン病院では放射線科医の権威は以前よりは緩やかに維持されつつ、放射線科医と放射線技師の間に補完的な協力関係が形成されることとなったという異なる結果をもたらした。Barley (1986) は、「同一の技術が、時によっては類似のダイナミクスを引き起こす契機となるが、異なる構造的な結果をもたらすこともある」(105) と結論づけた。

このように、第二世代の研究は、技術が組織の構造や人々の行為、関係性を変化させていくプロセスの解明を志向する。ただし、第一世代とは異なり、技術が組織にもたらす影響は画一的ではなく、そのコンテキストによって影響は異なることを前提としている。第二世代では、「技術の人工物が組織的、職業的、制度的な力の中に組み込まれると、人々は技術を解釈し、彼らの職務実践の中に多様な形で採用する」(Leonardi, 2012: 27) とった点に焦点を当て、組織的な変化の契機としての技術に注目するのである。

ただし、これらの研究では、技術そのものには関心はなく、技術に対する人間の解釈、また、それによって引き起こされる組織的な変化に関心がある (Leonardi, 2012)。例えば、Barley (1986) の研究では、「技術は物理的なものとしてではなく、社会的なものとして」(78) 扱われた。少し極端に表現すると、これらの研究は技術の物的な側面は無視し、技術は社会的に構成されるものとして捉えている。技術自体、あるいは技術の物的な側面を扱わないという点が、次に説明する第三世代の研究とは異なる点である。

第3項 第三世代

第二世代の研究は、技術の物質的側面を過小評価している。Orlikowski (2007) は、「(組織研究の) 分野は、物的な形態や空間が人間の行為や相互作用を通して組織化と密接に関連する方法を伝統的に見逃してきた」(1435) と指摘している。

2007年頃から、第二世代の研究が技術の物的な側面を無視しているという問題を受けて、一部の学者たちは、研究者は新たな技術が実際にどのような特徴を持っていて、それ

らのなかでどの特徴が人々に行為を可能にしたり不可能にしたりするのかに焦点を当てるべきだと主張し始めた (Leonardi, 2012; Pinch & Swedberg, 2008)。

Kallinikos et al. (2012) によると、第三世代の研究では、「あらゆる組織的実践は常に (技術の) 物質性と密接な関係にある」 (Orlikowski, 2007: 1436) ことを議論している。また、組織研究において、「人工物の物的特徴は、古い事柄を新たな方法で行ったり、それまでにできなかったことを可能にする能力を人々に提供する可視的な資源となるため技術や組織化の理論にとって物質性は重要な問題となる」 (Leonardi & Barley, 2008: 161) と主張するのである。決定論に頼ることなく、技術の物質性が組織化や社会的実践一般のプロセスにおいて関与する方法に焦点を当てて議論するこの潮流を「物質的転回」と呼ぶ。

例えば、Orlikowski (2000) はグループウェアのソフトウェアについて議論する中で、技術は「特定のシンボルと物的な特性を内包する」(406) と指摘している。たしかに、技術は社会的コンテキストとは無関係に内在的に備わっている特性があり、このことが組織に対して影響していることは我々の日常生活からも見て取れる (Leonardi, 2012)。また、「通常、人間が技術と相互作用するときは、(一部または全ての) 技術の物的な特性とシンボリックな特性の両方と関わることとなる」(Orlikowski, 2000: 406) と指摘している。

このように、経営組織論では技術研究の流れの中で物質性が注目されるようになってきた。物質性という概念が注目され始めた当初は、物質性は技術という狭い視点で捉えられていたが (Carlile et al., 2013)、近年は、技術以外の物質性も注目され始めている。例えば、モノ、場所、身体といった技術以外の物質性が組織現象にどのように影響をもたらすのかについての研究も進んでいる (Fairhurst & Putnam, 2015; Hardy & Thomas, 2014)。以下では、現在の物質性研究の前提となった議論を確認したのち、物質性とはどのような概念であるのか、物質性を研究する際の視点や研究方法論、具体的な研究例をレビューする。

第3節 物質性研究の礎石: アクター・ネットワーク理論

ここ数十年の間、物質性の議論は様々な学問領域において、社会的・文化的現象に新たな視点を提供する研究分野として台頭してきた (Beetz, 2016: 3)。上述の通り、組織研究において物質性が特に注目を集めているのは 2007 年以降であるが、これら近年の議論の

前提の一つが、Latour や、Callon, Law らによって提唱されたアクター・ネットワーク理論 (ANT: Actor-Network Theory) である (Robichaud & Cooren, 2013)。それまで、エージェンシーは人間のみの特権的に与えられていたものであった。しかし、Latour は人工物や自然物、動物や微生物、輸送システムなどを含む様々なモノにもエージェンシーという概念を適用した。様々なモノは人間のエージェンシーとは独立に人間に影響をもたらす。ANT が注目を集めた主要な要因の一つはこのようにモノのエージェンシーを認めたという点である (Miller, 2005)。

ただし、ANT ではモノのエージェンシーはそのものを構成するネットワークによって立ち現れると考える。このネットワークという考え方も ANT の主要な構成概念である。モノのエージェンシーに注目するというとモノそのものに焦点を当てるように捉えがちであるが、Latour は人間であろうとモノであろうとその実体そのものに注目するというよりは、エージェンシーが現れ、作用する背後にあるネットワークに注目する。

ANT とは、1980 年代後半、Latour や、Callon, Law らによって提唱されたもので、ある科学的事実が作り出される過程を人類学的なフィールドワークによって解明しようとする作業から生み出されてきたものである。その研究の影響力の大きさゆえに、1990 年代半ばに起きた「ソーカル事件」では、古典的科学観を死守する自然科学者たちから、反撃されもしたが (出口, 2009: 78), 今なおその影響力は衰えてはおらず、我が国においても ANT を取り入れた研究が分野を超えて存在している。

ANT の主要な特徴として、異種混交性、不可知論 (アクターの非固定性)、翻訳、翻訳とネットワークの連続性の 4 点があげられる。以下ではまず、これらの特徴を説明する。

第 1 項 異種混交性

ANT では人間も非-人間もお互いに相互作用しあいながら異種混交のネットワークを形成するアクターとして同等に取り扱われる。人間が非-人間に働きかけるのと同様に、非-人間も人間に働きかけるものであると考え、人間、非-人間といったあらゆるアクターの相互作用に着目する。例えば、非-人間アクターとして、技術、機械、生物、人工物、自然物などあらゆるものが人間同様にアクターとして定義される。Callon (2004) はアクタント (アクター) を「人間であれ非-人間物であれ、基本的行為に参加するアクティブな実在物の全てをアクター・ネットワーク理論 (ANT) はアクタントと呼ぶ」(Callon, 2004: 6, 訳 45) と定義しており、ネットワークが構成されるプロセスにおいて人間のみの特権的な役

割を与えるということはない。

ネットワーク形成において非-人間も重要な影響を及ぼすことを示すために、ここでは Winner (1980) によって分析された陸橋の例を挙げる。Winner (1980) はニューヨーク市ロングアイランドの公園道路の陸橋を分析し、社会的な事実を形成するのは人間のみでなく、非-人間も重要な役割を果たすということを明らかにした。

ニューヨーク市のプランナーであり、社会階級に関する偏向を持ち、黒人差別主義者であったロバート・モージスはロングアイランドのジョーンズ・ビーチという公園の道路の上に9フィート（約2.7メートル）の陸橋を作った。この9フィートの陸橋は人間、非-人間を含むさまざまなアクターと関係し合いながら低所得者集団や人種的マイノリティをジョーンズ・ビーチ公園から排除するネットワークを形成した。

当時、中流階級以上に属していた白人はレクリエーションと移動のために自家用車を所有しており、一方の貧しい人々や黒人は公共交通機関であるバスを移動手段として使っていた。モージスが建設した9フィートの陸橋は、その下を中流階級以上の白人が所有する自家用車なら通行できるが、貧しい人々や黒人が利用するバスではその下を通行できないように設計されたものであった。その結果、低所得者集団や人種的マイノリティはジョーンズ・ビーチ公園から排除された (Winner, 1980: 123-124, 訳 50-51)。

Winner (1980) が分析したこの事例から、差別される低所得者集団や人種的マイノリティといった社会的な集団を構成するのは人間のみではないということが言える。差別主義者、低所得者集団、黒人といった人間アクターのみではなく、ジョーンズ・ビーチ公園、9フィートの陸橋、自家用車、バスといった非-人間アクターなどが含まれる異種混交のネットワークによって差別される低所得者集団や人種的マイノリティといった社会的な集団が可視化されたのである。一般的に、陸橋はある特定の社会的集団を差別するエージェンシーを持つものではない。しかしながら、この陸橋は様々な人間、非-人間アクターと関係性を持ちネットワークを形成したことによって特定の社会的グループを差別するネットワークの一部となった。

このように ANT は、非-人間も人間同様に分析対象として扱い、人間と非-人間によって構成されるネットワークの構成を記述する研究方法論なのである。

第2項 不可知論

上記のように ANT では人間であれ、非-人間であれ、ネットワークを形成するアクター

として同等に扱われる。ただし、それらのアクターの意味やエージェンシーは所与のものでも、単に人やモノの内側にあるものでもない ANT では考えられる。そうではなく、アクターのエージェンシーはアクターがネットワークに組み込まれることによって関係的に発生すると捉える。この点に関して Suchman (1987) は、

エージェンシーは、人間、非人間いずれの内部にも発見することができない物質—記号的な属性として理解される。この視点から、エージェンシーとは、むしろ人間と非人間の“物質のことなった布置において生み出される関係的な効果”なのである。(中略) エージェンシーは関係的にのみ存在する。つまり、人間と非人間の両方が参加している行為の諸ネットワークの中に／を通して存在するのである (Suchman, 1987, 訳 190-191)。

と指摘している。加えて、足立 (2001) は「測定器が子供部屋においてあり、子供がそれで遊ぶときは当然おもちゃとしてであるが、科学者の実験室でそのアクター・ネットワークに適切に置かれたときには測定器となるのである」(足立, 2001: 9) と例を挙げながらアクターの意味やエージェンシーがほかのアクターとの関係性によって立ち現れるということを説明している。このようにあるアクターの性質やエージェンシーは他のアクターとの関係性によって決まるという立場を ANT は採用する。

また、アクターの意味やエージェンシーは所与のものではないと同時に固定的なものでもない。アクター・ネットワーク理論という用語のネットワークという言葉は、アクターとアクターが結びつくことによってそのアクターの性質が変化するということを意味しており (Latour, 1999)、ネットワークが変化すれば、アクターのエージェンシーが変化するというを示している。したがって、あるアクターがネットワーク内で特定の性質やエージェンシーを付与されたとしても、もしネットワークの中で他のアクターとの関係性が変化すればそのアクターの性質やエージェンシーは変化すると言えらる。土橋 (2010) は、「当然ながらそれ (エージェンシー) は、人間と非人間の関係のあり方によってその性質を大きく変える、きわめて、動的、可変的なものだということになる」(土橋, 2010: 201) と指摘している。例えば、先述のロングアイランドの公園道路の陸橋の例において、もし被差別集団である低所得者集団や黒人たちが自家用車を持つとする。このことはネットワークに、低所得者や黒人たちによって所有される自家用車という新たなアクタ

ーが参入し、ネットワークが変化することを意味する。そしてこれによって陸橋に付与された差別される黒人グループを可視化するものというエージェンシーは失われ、低所得者集や人種的マイノリティに対する差別を可視化していたこのネットワーク自体も消失するだろう。

第3項 翻訳

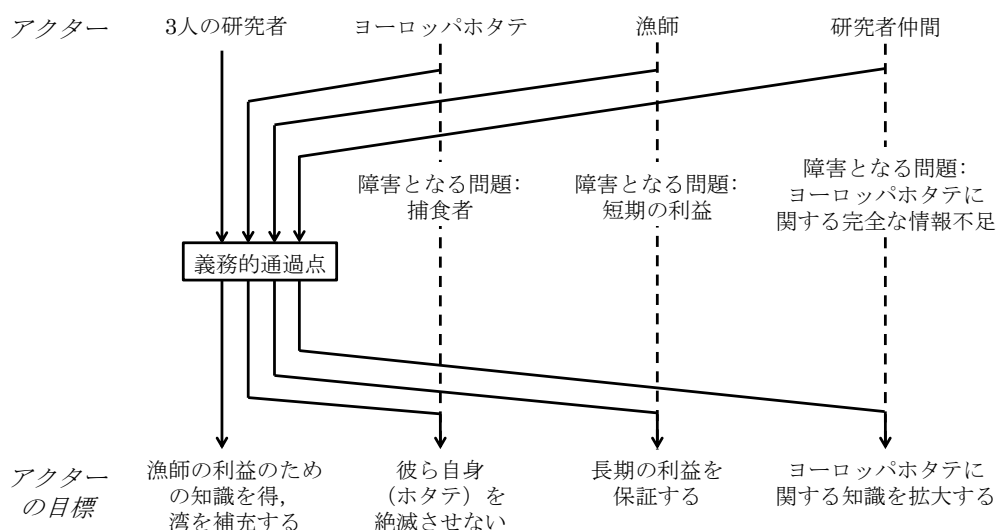
アクターのエージェンシーや意味の形成において重要な概念となるのが「翻訳」である。翻訳とは「意味の確定、修正、再確定のためのネゴシエーションという広範囲な実践」(Suchman, 1998: 8, 訳 189)と定義されている。上述のようにアクターの性質エージェンシーはその人間や非-人間に所与として与えられるものではなく、他のアクターとの関係性によって決まり、関係性が変化すればその性質やエージェンシーは変化する。したがって、あるアクターが他のアクターに影響を及ぼすことによってネットワークを構築したり、変化させたりする余地があることが考えられる。その行為を説明、理解する際に重要な概念となるのが翻訳なのである。

この翻訳という行為は必ずしも翻訳者(翻訳の中心となるアクター)の思いのままに遂行されるというわけではなく、しばしば失敗することもあれば、自らも気づかないうちに他のアクターによって翻訳され、自らが築きたかったネットワークとは別のネットワークに組み込まれ利用されてしまうということもある。また、翻訳は必ずしも一元的に行われるものでもなく、様々なアクターによって多元的に行われることもある。例えば、Callon (1986) は翻訳のプロセスをフランスのサン・ブリュー湾におけるホタテの養殖プロジェクトを例に用いて説明している。この事例では、3人の海洋学者が、日本の養殖技術をサン・ブリュー湾に移転するべく、ヨーロッパホタテ、サン・ブリュー湾の漁師、海洋学者の同僚といった人間、非-人間を含むアクターをネットワークに巻き込んでいき、異種混交のアクター・ネットワークを形成していくプロセスが分析された。この事例では、3人の海洋学者が採苗器(ホタテの幼生を育成する、ホタテ養殖において重要な装置)に対して意味づけを行いながらアクターたちをネットワークに巻き込むことに成功した。しかしながら、その後、ヨーロッパホタテ、サン・ブリュー湾の漁師、海洋学者の同僚といったアクターたちが、採苗器の持つ意味を再度翻訳したことによって、このネットワークは解消され、ホタテの養殖プロジェクトは失敗に終わった。

このように翻訳という行為は、多様なアクターによって行われうるものであり、その結

果、ある翻訳者の構想したネットワークが構築されなかったり、変化してしまったり、関係性の変化によってアクターの意味が変化していってしまうという側面を持っている。

図表 3-3 サン・ブリュー湾の養殖プロジェクトにおける翻訳



出所: Callon (1986): 207 を一部改編して筆者和訳

第4項 翻訳とネットワークの連続性

また、翻訳は一時点のみを切り取るのみでは理解することはできない。松島 (2006) は「翻訳は過去のネットワークに依存」(松島, 2006: 10) していることと、「(翻訳が) さらなるネットワーク形成にも接合している」(松島, 2006: 10) ことを指摘した。つまり、アクターの翻訳行為を観察、説明する際に、翻訳時点のネットワークがどのように形成されてきて、翻訳にどのような影響を及ぼしたかという過去に関する記述や、行われた翻訳がその後の翻訳にどのように影響を及ぼしたかという未来に関する記述が翻訳行為の説明をより深いものにするを指摘したのである。

過去に関しては、ある翻訳が行われる以前のネットワークがどのように形成されてきたものであるのか、その中のアクターの関係性がどのようなものであったかなどを考慮する必要がある。また、未来に関しては、翻訳行為の成功、失敗によって翻訳者のその後の翻訳にどのような影響を与えたのかを説明する必要がある。あらゆるアクターが翻訳者になり得るが、翻訳者もネットワークから独立した存在ではなく、あくまでもネットワークに埋め込まれた存在である。したがって、翻訳者のエージェンシーも翻訳者が埋め込まれて

いるネットワークの変化や、翻訳者自身の翻訳行為によって変化していくのである。

これまでの社会学の研究において、エージェンシーの非固定性や変化についての研究は存在している。例えば Friedberg (1993) は、個人は永続的な目標や戦略、好みを持っているわけではないと議論している。その代わりに、それらは相互作用の過程でローカルに作られ、目標や相互作用はともに変化するのであると述べている。これに対して、Callon & Law (1997) は「このような社会学的研究は重要である。しかし、これらはいくぶん限られてもいる。なぜなら、行為する能力は人間のみの特性だと当然のように考えているからである」(訳 245) と述べている。したがって、アクター・ネットワーク理論は、非人間アクターにもエージェンシーがあり、それには非固定性があることを前提とする。

ANT に対しては、様々な立場からの批判も存在するが (e.g. Kaptelinin & Nardi, 2006; Star & Griesemer, 1989; Suchman, 1987), 社会科学において等閑視されていたモノにも焦点を当て、これらのアクターにもエージェンシーを認めたという点に関してはその貢献は大きい。また、アクター・ネットワーク理論のちに説明する Orlikowski の社会物質性の議論にも大いに影響を与えている (Kautz & Jensen, 2013)。

第 4 節 物質性の概念

このようにアクター・ネットワーク理論の影響もあり、社会科学において物質性に注目する必要性が徐々に認められてきており、経営組織論においてもこの潮流は広がってきている。では、経営組織論においてなぜ物質性に注目する必要があるのだろうか。その必要性を理解するためには、物質性とは何を意味するのか、組織現象において物質・物質性がどのような影響をもたらしているのかを考える必要がある。ここでは、これまでの研究において、物質性の概念や、モノのエージェンシーとはどのようなことを指すのかについて確認するとともに、組織研究において物質性概念を取り上げる必要性について検討する。

第 1 項 物質性とは

Leonardi (2012) は物質性を「素材と形態の組み合わせ」(Leonardi, 2012: 29) と端的に定義している。例えば、金槌の物質性は鉄と木といった素材、それぞれの素材の円柱状、棒状といった形態の組み合わせを意味する。また、彼は物質性という語はある程度の継続性も内包すると指摘している。金槌で言えば、使用を繰り返す中で、磨耗や破損といった要因によりその形状が変化してしまうこともあるかもしれないが、物的な力が加わら

なければある一定期間はその形状を維持するであろう。物質性という語はこのような側面も含意している。

技術の物質性に注目する Leonardi (2012) は、物的な (material) という語を、技術に内在する側面を表す際に使用すると主張している。つまり、その技術が用いられる際の社会的なコンテキストの一部によって構築される側面は含まない。言い換えるならば、その技術に内在されている特性は安定的に存在し、その特性が社会的なコンテキストによって失われることはないということを意味している (Leonardi, 2012: 28)。

では、コンピュータープログラムなどデジタルで物性 (physicality: 質量や人間が直接触れることのできる特性) を持たない存在の物質性はどのように考えられるだろうか。

Leonardi (2012) は、これらは、物性を持たないが形態を持つため、物質的であると考ええる。これらデジタルなものは物性 (physicality) は持たず、例えばコンピュータープログラムはモニターやキーボードなど物的な特性を持つ技術的人工物を通してアクセスすることが可能になる。しかし、モニターやキーボードなど物的な特性を持つ人工物は、デジタルなものを運ぶ「棺」のようなものであり、コンピュータープログラムといった物的な特性を持たない内在的な性質を変化させることはない。物質性を「素材と形態の組み合わせ」と定義する Leonardi (2012) は、デジタルなモノの物質性とは、異なる場所や時間においても維持される特定の形態を持つことを指すとしている。このように考えると、技術を論じる際の「物質性」という語は、(理論上は) 全てのユーザーが同じように使用することを可能にする継続的な特徴を示唆している。

また、Leonardi (2011; 2012) は、物的存在の素材と形態の組み合わせが、コンテキストや他の物質との関係性によってエージェンシーをもたらすと指摘した。例えば、箒の物質性は竹やシダといった素材と形態からなる。そしてそのエージェンシーは掃除をするというコンテキストにおいては、ゴミやホコリを掃くことを可能とするエージェンシーが現れるが、コンテキストが異なれば箒はボールを打つエージェンシーが現れうる。これは遊ぶことが許されるコンテキストや、ボールといった他の物的存在との関係性の中で成り立つ。ただし、エージェンシーはコンテキストのみに依存するのではなく、箒の物質性にも依存する。箒にはボールを打つことを可能とする (バットのよう) エージェンシーが現れることはありうるが、飛んできたボールを捕球することを可能とする (グローブのよう) エージェンシーが現れることはないだろう。

先に確認したように、組織研究における物質性への注目は技術に関連する研究から始ま

っている。しかし、近年では、技術以外の様々なモノの物質性に注目する研究も登場している。例えば、Charbonneau (2013) はガストン・バシュラールの元素に関する著作を紹介しつつ、技術以外のあらゆるモノが人間のイメージにどのような影響をもたらすかについて検討する美的アプローチ (e.g. Gagliardi, 1992; Strati, 1999) を拡張する方向性を示した。

また、Vásquez (2013) は、ケーススタディを通して空間の概念を再検討した。

Vásquez (2013) は、空間をオープンでダイナミックなものとし、所与のエリアとして存在するものとして捉えるのではなく、相互作用によって構成されるものとして捉える。つまり、空間を相互作用という観点から定義するのである。さらに重要なことは、空間の中で相互作用が起こるのではなく、相互作用によって空間が創造されるというように考えるのである。このように、Vásquez (2013) は、パフォーマティブな観点から空間を捉え、人間と非人間が関与する相互作用によって形成されるものとして考察した。その上で、Vásquez (2013) は、この空間の定義から、「組織を空間化する」こと、つまり、日常の相互作用における組織エージェントのさまざまな空間化の実践を探求することを提案したのである。

第2項 物質性の出現

Leonardi (2013) は物質性の出現 (emerge) は環境圧力とそれに対する組織の対応によって大きく影響されることを指摘した。技術の物質性に最も強い関心を置く Leonardi (2013) は、技術の社会的構成 (SCOT: Social Construction of Technology) の研究が技術の物質性の出現について検討してきた点を評価する一方、SCOT が、人間アクターのエージェンシーを過度に前面に出していると批判している。一方、Leonardi (2013) は技術開発における物質性の出現は、環境圧力やそれに対する組織の対応などによって大きく影響されることを、資源依存理論やポピュレーション・エコロジーの研究を踏まえて指摘した。

SCOT は技術的人工物の物質性が、それ以前の社会物質的プロセスの結果であることを議論する際、組織論においても引用される。しかし、Klein & Kleinman (2002) が指摘するように、SCOT は「エージェンシー中心アプローチ (agency-centered approach)」にとどまっており (Klein & Kleinman, 2002: 28)、人間のエージェンシーの役割や技術開発者の自律性を過度に見積もっている。その理由は、Leonardi (2013) によ

ると、初期の SCOT 研究が独立した開発者や企業家的ベンチャー企業のような組織構造の影響をほとんど受けないイノベーターに焦点を当てる傾向にあったことや、技術決定論を回避する意図があったことが挙げられる。こうした理由により、SCOT では人間エージェントの関心、自律性、行為能力を強調し、組織構造や社会文化的、政治的な環境が技術の社会的構築プロセスにどのように影響するかについて検討されることなく説明が行われてきた。

人間のエージェンシーを過度に強調することは、特に大規模な組織における技術開発の分析に問題をもたらす。Kranakis (2004) のケベック橋崩落事故や Vaughan (2016) のチャレンジャー号爆発事故の分析は、担当者や技術開発者個人の責任よりもむしろ組織文化や、報告構造、意思決定手順がより重要な影響を及ぼしたことを示している。

そこで Leonardi (2013) は、オープンシステムの組織論の代表的な理論の内容を踏まえ、技術開発における物質性の出現に対する環境圧力やそれに対応する組織の影響を検討した。彼は、援用するオープンシステム理論として、環境に能動的に対応する能力を組織が持つことを前提とする資源依存理論と、環境によって組織行動が規定されると考えるポピュレーション・エコロジーの対立する 2 つの理論を取り上げた。

資源依存理論は、組織が環境との相互依存関係に積極的に関与することを仮定した理論である。全ての組織は自己充足的ではないため、組織に不可欠な資源を持っている外部組織と依存関係が形成される。この依存関係を克服するために組織はバッファリングやブリッジングという戦略を用いる。Leonardi (2013) はこれら 2 つの組織行動が技術開発の社会的構成に無視できない影響をもたらすと指摘する。

バッファリング戦略は、テクニカルコアを環境の不確実性から防衛するため、インプットとアウトプットで取り囲み、緩衝する戦略である (Thompson, 1967)。緩衝のために、コーディング、備蓄、平準化、予測、規模の調整といった下位戦略が用いられる。技術開発は、このバッファリング戦略の影響を受ける。備蓄に関して、SCOT では、開発者は問題解決のために自らの意思で自由に必要な資源を発見し技術開発をすることが想定されている。しかし、組織がある資源を備蓄している場合、その投資を正当化するためにその資源を用いた技術開発を開発者に求める傾向にある。また、組織はバッファリングのために生産調整も行う。組織が開発された技術が収益をもたらすと考えれば、生産の規模を大きくするが、これにより特定の資源へのアクセスは容易になる。一方、収益性を見込めないと組織が判断した場合は、生産規模は小さくなり、その技術開発の延長線上にある新た

な問題解決に向けた開発を行うことは困難になる。このように、バッファリング戦略が技術開発に影響するため、組織において SCOT が想定しているような自律的で自由な技術開発が行われるケースは少ない。

また、資源を持っている外部組織と関係強化を図り、相互依存関係を強めることによって片側依存関係を脱しようとする戦略をブリッジング戦略という。具体的には、役員招聘、戦略的提携、合併などが挙げられる。例えば、互いに役員を招聘し合うことにより、イノベーションが組織間で拡散することがある。その技術開発をより効果的に行う方法について直接的に情報を共有することができる。さらに、相互の役員招聘は技術開発に新たな関連する社会集団を巻き込むことになる。それぞれの社会集団は技術に対して異なる意味を共有している。そのため、社会集団間のコミュニケーションは新しい技術をどのように、なぜ設計するのかについて新たな情報をもたらす、技術開発のあり方に影響を与える。戦略的提携もまた、新たな技術開発の機会を提供する。企業が技術開発のために戦略的提携を結ぶ場合、結果として得られる知識は、組織間で共有される。このように戦略的提携は組織が以前は持っていなかった資源、ツール、生産方法、特許へのアクセスをもたらす、技術開発の構造を変える可能性を持っている。

このように、資源依存理論を通して、技術の物質性を考えると、技術開発が環境の不確実性に対応する組織行動によってしばしば影響を受けることは明らかであると Leonardi (2013) は主張する。SCOT は人間のエージェンシーを強調するが、実際には組織の戦略的意思決定や組織間の関係性によって技術者のエージェンシーは左右される。それに伴い、技術開発における物質性の出現も、開発中の技術そのものとは一見関係のない組織の決定や行動によって重大な影響を受けることになる。

Leonardi (2013) は資源依存理論に加えて、環境変化に対して自律的に行動することはできず、したがって組織適応したり抗ったりすることができないことを想定するポピュレーション・エコロジー理論の観点からも物質性の出現を検討した。彼は、物質性の出現に対するエコロジーレベルでのプロセスの影響を説明するための概念として、インプリンティング、構造的慣性、ニッチ幅の3つを参照した。

Stinchcombe (1965) によると、組織は設立されたその時に利用可能な資源とそのときの労働市場に合わせて社会システムを構築する必要がある。結果として組織にはその時の社会構造が刻み込まれる。インプリンティングとはこのように環境特性が組織構造にマッピングされたものであり、これは組織の発展や組織生活に対して影響を与える。インプリ

ンティングされた事柄は組織にある種の安定性をもたらすが、それにより、例えばある代替案がより良いものであっても、創業時に形成された意思決定の方針から外れた決定をすることを困難にする。したがって、創業時の産業の状況、組織間のアライアンス、プロジェクトチームの構造などは短期的にも長期的にも技術開発に影響を与える。加えて、SCOTにおけるエージェンシーを強調する見方は、人間エージェントが社会的文脈を比較的容易に変化させることができることを措定するが、実際にはインプリントされたものは社会的文脈を安定させる役割をもたらす。そのため、技術開発に関わる考え方、実践のあり方などは恒常性を帯びており、それにロックインされた技術者は必ずしも自律的アクターとはならないとLeonardi (2013) は強調する。

同様に、工場、設備、人員の埋没費用、政治的な同盟のダイナミズム、規範を遵守するための前例主義の傾向といった内部要因、法的規制、他の組織との交換関係、変革を試みている期間中の正当性の喪失といった外部要因から生み出される構造的慣性も技術者のエージェンシーを制限する。Sørensen & Stuart (2000) では、組織慣性は確立されたプロセスによるスムーズな技術開発や環境内の他のアクターとの強固な関係性など、イノベーションの創出に対してポジティブなものをもたらす一方、環境変化に気づかなくなったり対応ができなくなったりするといったネガティブなものをもたらすことが報告されている。SCOTの議論では、設計者はデザイン変更に関して自律的であることが想定されるが、確立された大きな組織では慣性が新たな手順やプロセスの変更を拒むため、慣性によって制限を受ける。

そして、その組織のニッチも技術開発に影響する。ポピュレーション・エコロジーにおけるニッチとは「個体群が生存し、自らを再生産することができる（環境）資源の組み合わせ」（Hannan & Freeman, 1977: 947）を意味する。ポピュレーション・エコロジーの理論では、ある個体群の成功はそのニッチの中の資源を組織がどの程度有効活用できるかで説明される。ただし、ニッチの中での行動はその組織のアイデンティティによってある程度決まる。例えば、スペシャリストのアイデンティティを持つ組織は、環境の利用を最大限にし、環境変化のリスクを受け入れる。一方、ジェネラリストは、環境の利用は抑え、安全性を高めようとする。こうしたニッチ内での位置は利用可能な資源の種類に影響を与える。例えば、大企業はその地位を脅かすリスクを避けるために、中小企業に比較すると革新的な製品の生産が少ない。また、スペシャリストもしくはジェネラリストのアイデンティティに縛られると、そのアイデンティティと相反するような新技術の開発は阻害

される。

このように、ポピュレーション・エコロジーの理論は、組織は環境に常に能動的に適応できるわけではなく、したがってそうした環境によって技術開発における物質性の出現に作用することを示唆している。このことを受けて、Leonardi (2013) は物質性の出現を考える際の研究戦略の一つとして、分析レベルを個体群にまで拡大するということを提案している。

このように、組織は常に直接制御できない環境の中で行動させられており、こうした環境的要因が技術の物質性の出現に影響をもたらすことが主張されている。Leonardi (2013) は組織が開発する技術の物質性の問題を取り上げているが、物質性の出現に対する環境の影響はその他の物質性の出現にも影響をもたらすことが予想される。例えば、オフィスのレイアウト、業務執行のために採用される技術やシステム、その他のあらゆるモノに備わる物質性も環境的要因によって影響を受けるだろう。

第3項 物質性とエージェンシー

新技術は人々のコミュニケーション、行為、社会的関係の構築のあり方を変化させる。例えば、タブレット端末により、オフィスは変化し、人々は休みなく繋がるようになった。また、ソーシャルメディアによって、プライベートな生活が昔よりもよりパブリックなものとなった (Kallinikos et al., 2012)。このように、モノには何らかのエージェンシーがあり、組織現象に対して無視することのできない影響をもたらしているのではないだろうか。

物質性に注目する研究は、物的存在には人間同様にエージェンシーがあり、組織現象の構成において能動的な役割を果たす存在であることを主張している。Giddens (1984) は(人間の)エージェンシーを、「世界に介入する、あるいは介入を控えることで、ある事態の特定のプロセスや状態に影響をおよぼしていく能力」(Giddens, 1984: 訳 41)と定義しているが、Leonardi (2011) は物的存在にもエージェンシーがあると主張している。Leonardi は、物的エージェンシーを「人間の介入から独立して行為する、非人間の能力」(Leonardi, 2011: 148)と定義している。つまり、物的な存在も人間の意図や介入とは無関係に特定のプロセスや状態に影響を及ぼすのであり、物質性に注目する研究はこのような側面にも注目する。このように、物質性に注目する研究は、モノを、人間の意図を実現する単なるツールとして捉えるのではなく、エージェンシーがあり、組織現象や組織

化のプロセスを能動的に構成する存在であると捉える (Robinchaud & Cooren, 2013: xvi)。先行研究では、モノ、場所、身体といった物質のエージェンシーが組織現象にいかん影響を与えるかが研究されてきている (Fairhurst & Putnam, 2015)。また、例えば、組織におけるセンスメイキング、認知、知識、学習、知覚といった「精神的な」活動でさえも、単に概念的な領域ではなく、それらが埋め込まれた社会物質的なコンテキストにおける実践であることが指摘されている (Carlile et al., 2013)。

Pickering (2013) は従来の社会科学は、人間に特権的な地位を与えることによってこうしたモノのエージェンシーを見逃してしまう原因となっていることを主張している。彼はデカルト以降、社会科学、あるいは日常的にすら人とモノの二分法的存在論を当たり前のこととして受けて入れてしまっていることに問題の根本があると指摘した。我々人間は、魂、理性、知識そして言語を持つという点で、他の動物、機械、自然とは異なる。また、人間は、意思、意図、目的や計画を持つ一方、非-人間は、機械のようで、予測可能で、受動的で人間の意思を待つ存在であるとされてきた。Pickering はこのような人間に特権的な地位を与えることは「人間例外主義 (human exceptionalism)」 (Pickering, 2008) であり、社会学において物質の役割を過小評価してきた原因であると批判している (Pickering, 2008; 2013)。

こうした、デカルト以降の人間例外主義を乗り越えるために、Pickering (2013) はエージェンシーをパフォーマンスという観点から捉えることを推奨している。従来の社会科学では、エージェンシーを (人間だけに備わる) 意思、意図、計算あるいは表現といった観点から考えてきた。しかし、パフォーマンス、つまり、世界に対して何か影響することをなすという点からエージェンシーを捉えると、エージェンシーはわれわれ人間のみでなく、岩、石、猫、テレビ、星、機械にもエージェンシーがあるとみなすことができる。

一方、Leonardi (2012) は、モノの堅固さや永続性を持つことに注目しつつ、堅固さや永続性が人間のエージェンシーにも影響を与えるということを主張している。Leonardi (2012) によると、従来の技術に関する研究は、技術の物質性やその機能が組織活動の結果とどのように結びつくのかについて言及することを避けてきた。技術やその物質性は人間の実践が展開される機会や文脈を提供するくらいの役割しか持たず、組織活動の結果に対しては大した影響力を持たないかのように議論が展開されてきた。人間の意図的な、あるいは偶然の関与によって初めて物質性や機能は組織に何らかの影響をもたらす、それはその組織的文脈において「今ここで」しか起こり得ないものとして扱ってきたと

Leonardi (2012: 8-9) は指摘する。

近年物質性に注目が集まっている重要な理由の一つは、モノの堅固さや永続性、またそれらによって形成される関係性は、観念の一時性や人間アクターの脆弱性や視野の狭さなどを打ち消す存在であり、人間の選択やエージェンシーを形成する存在であるという点である (Leonardi, 2012: 10)。組織現象における物質性の役割を強調する論者は、従来の社会構成主義的な研究では、実際の組織が持続性を持つことを説明できないと主張している (Robichaud & Cooren, 2013: xiii)。Robichaud & Cooren (2013) は、現在の組織研究において類型化、役割、制度といった概念が重要視されているが、これら自体に慣性的な力は存在せず、実際には他の実在物や存在がもたらす慣性を、いわば借りているのである。こうした物質性によって組織の持続性はもたらされるのではないかと考察している。社会構成主義が指定するように、組織はコミュニケーションと相互作用の中で構成されていると捉えること自体は適切かもしれないが、組織はシンボルや意味に還元可能な物ではない。組織や組織内のあらゆる行為の持続性は、モノを含む持続性を持つ様々なアクターが結びつき、そのエージェンシーが「凍結」していることによってもたらされる (Taylor, 2013)。

このように、物質性に注目する近年の研究は、モノを単なる意味を運ぶ道具に還元してしまう従来の研究とはことなり (古谷, 2017)、組織と組織化のプロセスにおける能動的なエージェントとみなす (Robichaud & Cooren, 2013)。

第4項 物質性研究のテーマ

では、社会現象における物質性の役割を考える際、どのような点に注目する必要があるのだろうか。Schatzki (2010) は検討すべき点として、1. 社会生活や理論における物理的存在やその性質の役割をどのように認識するか、2. 社会現象の資質 (stuff) や基本的構成をどのように考慮に入れるか、3. 社会生活や社会に対する考察において自然 (生物学的、物理的現象を意味する) の役割をどのように考えればいいのかの3点を挙げている。

また、Vaujany & Mitev (2013) は近年の物質性に注目する議論には二つの潮流があると主張している。1つめは、(物的な)空間が日常の実践を通してどのように構成されたり変化したりするかに注目する研究である (Clegg & Kornberger, 2006)。この研究潮流は日常の空間的実践と物体の容量分析 (volumetric analysis) とを統合するために「空間的

転回 (spatial turn)」を図るべきだと主張している。

2 つ目の潮流は, Suchman (1987), Pickering (1995), Latour (2005), Orlikowski (2005; 2006; 2007) に影響を受けている社会物質的実践と関連するものである。これは, 組織内の実践に注目することによって, 社会的世界と物的世界の二分法を乗り越えようとする試みである。これらの実践は物的, そして社会的ダイナミクスによって構成されるがそれと同時に, これらを生産するというように考えられる。

この 2 つめの潮流と関連するパースペクティブが社会物質性 (sociomateriality) である。社会物質性アプローチは, 「うろこ状の重なり合い (imbrication)」や「絡み合い (entanglement)」, 「関係的な存在論」を採用する。つまり, 人もモノも独立した存在として捉えるのではなく, 相互に不可分な存在として捉える (Carlile et al., 2013)。こうした存在論を採用することにより, モノや技術が一方向的に組織現象を構成するとする決定論に陥ることなく, 人間とモノが相互に関わり合いながら組織現象を構成するプロセスを検討することを目指す。Orlikowski & Scott (2008) によると研究者が現象を記述・分析する際には人やモノが独立した存在であるかのように扱うことはあるが, これはあくまでも分析上の区別である (Orlikowski & Scott, 2008: 456)。

第 5 節 社会物質性

第 1 項 社会物質性アプローチとは

近年, 物質性に注目する研究において社会物質性アプローチが注目を集めている。大まかに説明するならば, 社会物質性アプローチは, 様々な現象を社会的側面と物質的側面のうろこ状の重なり合いもしくは絡み合いという観点から説明しようとするアプローチである。

Leonardi (2013) によると社会物質性アプローチは, 技術はそれが開発されたり使用されたりする組織と独立に存在すると主張するのではない。そうではなく, 組織の中で発生する仕事は社会実践によって可能になったり, 技術によって規制されたりするものではないことを議論する (Orlikowski, 2010)。また, 技術的人工物は社会プロセスによって組織された単なるモノの集合ではなく (Pinch, 2010), 組織と技術は社会的であり物質的, つまり「社会物質的」なのであると主張するのである (Leonardi, 2013: 143)。また, Orlikowski (2007) は社会物質性アプローチの特徴を以下のように示している。

(社会物質性という) オルタナティブな視点は、社会と物質は日常において構成的に絡み合っている (*constitutively entangled*) ということを仮定しつつ、物質性は、組織化に不可欠であることを強く主張する。構成的絡み合いの立ち位置は、人間も技術も特権的に扱わない (中略)。そうではなく、社会と物質は不可分に関係している。物的でない社会は存在しないし、社会的でない物質も存在しない (Orlikowski, 2007: 1437)

このように、社会物質性という視点は、人間、モノのどちらか一方を優先的に扱うことはせず、これら両方の関わり合いによって組織現象を説明することを意味する。

社会物質性のパースペクティブでは、人や組織、技術が固定的な意味やエージェンシーを持つことは前提としていない。その意味で社会構成主義的な研究との間に共通点が存在する。しかし、上記の通り、社会構成主義的な研究では、意味は相互作用を通して形成されるとしている一方、社会物質性パースペクティブにおいては、例えば、Orlikowski は行為遂行性という概念を援用しながら、人や組織、技術等の意味や特性は主体間の絡み合い (*entanglement*) や関係性 (*relationship*) によって決まるという関係的存在論 (Slife, 2005) を採用している。

関係的存在論とは、存在を他のものごととの関係性によって現れるものであると考える存在論である。Slife (2004) は、存在同士の相互作用に焦点を当てる抽象主義者の存在論と比較する形でこの関係的存在論を説明している。Slife (2004) は抽象主義者が個々の存在をある程度独立した存在として捉え、その特徴、属性、アイデンティティはそれぞれの存在の内面的なものに起因すると想定しながら、それらの存在の相互作用に焦点を当てていると主張する (Slife, 2004: 158)。一方で、関係的存在論は、存在を他のものごととの関係性の中で立ち現れてくると捉える。すべてのものごとは共有的存在であり相互構築物である。また、ものごとの特性、属性、アイデンティティは、本来のもしくはそれらの内側に完全に起因するのではなく、お互いがどのように関係しているのかに依存すると捉える (Slife, 2004: 159)。

社会物質性アプローチの提唱者の一人である Orlikowski は、この関係的存在論を採用している。この関係的存在論によって、あらゆる存在を社会的なものや物質的なものの絡み合いによって関係的に構築されるものとして捉えるのである。一方で、社会物質性アプローチは、そもそも人、組織、技術といった存在自体の特徴、属性、アイデンティティが

その他のものごととの関係性に依存する側面を強調しながら、関係性の変化によってそれぞれの特徴、属性、アイデンティティがいかに変化するかに着目する。社会物質性アプローチでは、関係的存在論を採用し、存在間の相互作用よりも存在間の関係性により強く焦点を当て、関係性の変化によって組織や技術の特徴、属性、アイデンティティがどのように構成されていくのかを明らかにする。また、その際に技術を物的もしくは社会的なもののどちらのみとして捉えるのではなく、物的な側面と社会的側面両方を持つ存在として捉えていくのである。

関係的存在論を採用しながら具体的な事例を分析する際の研究方法論として、Orlikowski & Scott (2008) は ANT (アクター・ネットワーク理論) を挙げている。先述の通り、ANT は、人間や技術といった区分をせず、人間的であっても、非-人間的な要素であっても同等に扱いながら、それらのネットワークがどのように形成されていくのかを記述する研究方法論である (Callon, 2004; Latour, 1987)。社会物質的な研究ではこの ANT を用いながら社会や組織、主体などは全て (単に人間のみではなく) 多様な物質のネットワークの結果として現れてくるということ进行分析する (Law, 1992: 380)。

組織の社会的側面と物質的側面の関わり合いを分析する社会物質性アプローチは、既存のディスコース分析を中心とした社会構成主義に対する物質的感覚が欠如しているという批判を乗り越える形で現れてきた。このアプローチは社会的側面、物質的側面のどちらかに偏るのではなく、それら要素の関係性を見ることによって組織現象を分析していくという意味で、既存のディスコース分析を中心とした社会構成主義的研究の研究蓄積を継承しながら組織に対する理解をより深めていくことのできるものであるといえよう。

また、社会的物質アプローチがこれまでの研究と異なる点は、社会と物質の間の分断を乗り越えることができる点である。例えば、組織における実践も社会物質的なものとして捉えることが可能となる (Orlikowski & Scott, 2008: 463) このような視点をもつことにより、オフィスのレイアウトや、コンピューター、スマートフォン、製品の生産装置といった組織の物的なものが組織の社会的なものに関連しあうことで、どのように実践のパターンを形成するかを明らかにすることが可能となる。つまり、組織の物的なもの、組織の人間による関係性が組織の実践を生み出していく姿を描きだすことが可能となるのである。このように社会物質性アプローチを採用することにより、組織の実践を構成する多様で、創発的で、動的な社会物質性をより効果的に研究、理解することができるのである。

第2項 3つの社会物質性アプローチ

このように、社会物質性アプローチは組織研究において新たな可能性をもたらすことが期待できる。その一方で、社会物質性アプローチに関してはまだ議論の途上であり、その内容についてはまだ合意は得られていない。社会的な側面と物質的な側面の相互関連という視点から組織現象を明らかにしようとする点においてはいずれの論者も同意するが、それ以外の点に関しては、複数の異なる主張が存在している。そこで、以下では、Hardy & Thomas (2015) の言説的パースペクティブ、Orlikowski (2007) や Orlikowski & Scott (2008; 2015) の実践的パースペクティブ、そして Leonardi (2011; 2012) のうるこ状の重なり合いの3つの主張をそれぞれ確認する。そして、リーダーシップ研究において援用するにあたっては、Leonardi (2011; 2012) のアプローチを採用することがもっとも意義があるであろうことを議論する。

1. 言説的パースペクティブ

Hardy & Thomas (2015) は、言説的パースペクティブに立ち、社会物質性を議論している。フーコーの議論を基礎とするディスコース理論に対し、物質性を無視しているとの批判がしばしば見られる。こうした批判に対し Hardy & Thomas (2015) は、ディスコース研究は物質性を無視しておらず、むしろ物質性を研究するのに適しているのだと反論する。このために、彼女らは、フーコーの議論を再訪し、フーコーのディスコース概念は、言語と物質性の両方を研究する方法を提供し、さらに、ディスコースが物質性に、物質性がディスコースにどのように関係しているかを研究することが、パワーの行使について解き明かしたいと考える批判的研究者にとって重要であるということを手を主張した。

フーコーのディスコースの議論は経営学、特に社会構成主義的なアプローチを採用する研究に多大な影響を与えている。フーコーのアプローチは、ディスコースが「自分たちが話す対象を体系的に形成する」(Foucault, 1972: 54) と措定する。また、何が普通で標準的であり、何が受容可能なのかといったことを定めることによって世界を構成すると考える。

このようなフーコーの議論を援用しつつ、Hardy & Thomas (2015) は、物質とディスコースの関係性について、ディスコースに先立ってモノが存在するとは考えず、ディスコースの中でのみ物質が形成されると考える。彼女らは、ディスコースは「制度の原則や行為の統制、日常の実践の形成、建築物の構造といった実際の物質的配置の中にも現れる」

(Hook, 2007: 179) ため、必ずしもディスコースは物質的側面と切り離された概念ではないことを主張した。このように、フーコーは、認識論的に言説的なものと、非-言説的なものを区別する重要性を認めつつ、「物質的なものの言説的効果と、言説的なものの物質的効果」(Hook, 2007: 126) の両方を強調している。

その上で、Hardy & Thomas (2015) は物質性には身体、空間、物体、実践の4つの側面があり、Foucault のディスコース概念によって言語的なものと物質的なものを関連させながら、つまり社会物質的なものとして捉えながら研究が可能になることを論じた。例えば、身体は「多種多様なディスコースと物質性が複雑に混ざり合ったもの」(Hardy & Thomas, 2015: 682) として捉えられる。身体とディスコースに関連する研究は、主にジェンダー研究の中で行われている (e. g., Bartky, 1988)。ここでは、女性の身体的な外見や振る舞いは、職業もしくは経営に関するディスコースによって統制されてきたということが指摘されている。具体的には、職業や経営に関するディスコースが女性たちに過度な身体的特徴を出させないようにしたり、ダイエット、運動、化粧、美容整形などによって身体を変化させたりすることを強いてきたのである (Hardy & Thomas, 2015: 683)。そのようなディスコースは、歴史的もしくは政治的なパワーによって形成されていく。それゆえ、身体を「変動していく歴史的、政治的力によって作られる多様な形態」(Hook, 2007: 156) として捉えながら身体とディスコースとの関連を研究することが可能なのである。

また、特定の人、モノ、自然界の要素の組み合わせとしての空間 (Kuhn, 2006) は、ディスコースによって形成される意味と物質の組み合わせを通して、組織メンバーを統制する方法として論じることができると Hardy & Thomas (2015) は指摘する。組織のパワー関係はディスコースによって形成され、反対に、ディスコースはパワー関係を反映するが、建築、職場レイアウト、その他の職場環境といった空間的要素はパワー関係を表すことによってメンバーを統制すると同時に、職場空間の建築、レイアウトなどはパワー関係を構築する (Hardy & Thomas, 2015: 684)。

次に、物体に関しては、ディスコースがいかに関物質を意味的、物理的に形成するのかといった視点から研究が可能であることを示唆している。物体はディスコースによってそれが何であるかといった意味づけがなされる。物質はあくまでも我々の経験とは独立的に存在すると考えられるが、その物質に対して意味を与えながら我々が理解可能にするものがディスコースである。また、このような視点のほかにもディスコースが物質を形成する点

に着目しながら研究することも可能である。

例えば、「DDTフリー商品」は、ディスコースによって作り出された物質であると言える。DDTとは有機塩素系のしらみや農作物に用いる殺虫剤である。かつては日本でも使われていたが、DDTには発癌性があり、人体に悪影響を及ぼすというディスコースが先進諸国では形成されると、DDTが次第に用いられなくなった。そして、このことを受けてDDTを使用していない「DDTフリー商品」作られるようになった。このDDTフリー商品はDDTの危険性に関するディスコースが形成された国において作られたが、そのようなディスコースが形成されなかった国においては作られることはなかった。この事例においては、ディスコースを通してDDTの危険性が社会的に構築され、結果としてDDTフリー商品が誕生したのである。このように、ディスコースは物質に意味づけを行うのみでなく、物質自体を生み出すこともあるのである (Maguire & Hardy, 2009)。

そして、実践に関して Hardy & Thomas (2015) は Reckwitz (2002) の定義を援用しながら、実践を「体を動かし、物体や主観を扱い、物事を記述し、世界を理解するために日常的に行われている方法」(Hardy & Thomas, 2015: 689) と定義した。実践は「言説・言語的なものや、物質・物理的なものとして現れるが、それら二つは密接に結びついている」(Hardy & Thomas, 2015: 689) ため、言説的側面と物質的側面の両側面の結びつきによって、どのように実践が作り出されていくのかを研究することが求められると主張した。

このように、Hardy & Thomas (2015) は言説的パースペクティブに立ち、身体、空間、物体、実践の4つの物質的要素をディスコースという社会的な要素と関連させながら論じることが可能であることを主張した。それまで、ディスコース分析は、物質的側面を無視していると批判されてきた。しかし、彼女らはディスコースなどの言語的側面に着目しながらも、物質的側面を論じることの可能性を論じ、言語的側面と物質的側面を接合させたのである。

2. 実践的パースペクティブ

2つめは、Orlikowski (2007) や Orlikowski & Scott (2008) に代表されるように、組織と技術の関係に焦点を当て、組織の社会的及び物質的側面が密接にリンクしているとみなすパースペクティブである (Charbonneau, 2013)。これらの研究群は、物的な要素と社会的な要素は社会物質的な実践の中で受け合い、これらはシンメトリーであるという原

則を重視し、ANT (アクター・ネットワーク理論) とより整合的である (De Vaujany & Mitev, 2013)。

Hardy & Thomas (2015) は物質の言説的な効果と言説の物質的な効果を強調し、ディスコースが物質性の4つの側面 (身体, 空間, 物体, 実践) とどのように関係しているかを検討したが, Orlikowski & Scott (2015) は実践が物質性の一つの側面として扱われることに反対している。彼女らは, 実践は身体, 空間, 物体から切り離せないものであり, 実践によって身体, 空間, 物体が構成されると主張している。

Orlikowski & Scott (2015) は, 社会生活における人間のエージェンシーの優位性を認めないという点では Hardy & Thomas (2015) の議論に賛成しつつ, ディスコースと物質性が個別に存在することを想定する点において彼女らに議論に異を唱えている。

Orlikowski & Scott (2015) は, Barad (2007) のエージェンシャル・リアリズムを援用し実践 (practice) の視点から社会物質性アプローチを議論している。エージェンシャル・リアリズムは, 「科学やその他の社会的・物質的实践における人間と非人間, 物質的なものと言説的なもの, 自然的・文化的要因の役割を理解するための認識論的・存在論的・倫理的枠組み」 (Barad, 2007: 26) であり, 「言説的实践が物質的現象とどのように関連しているかについての説明」 (Barad, 2007: 45) を提供するものである。

Barad (2007) は, 物質性は独立した, あるいは静的な実体ではなく, 実践の中で動的に生み出されるものであるとしている。つまり, Barad (2007) は物質性を実践という観点から捉えているのである。彼女は, 言説的なものに焦点を当て, それが物質世界の中どのように存在, 関連するのか, あるいは物質世界によって形成されているかを問うのではなく, 実践に焦点を当て, 実践をつねに物質的で言説的なものとして扱う。つまり, 実践を意味と物質性の両方によって構成されると考える。ここでは, 言説的实践も物質的現象も存在論的にも認識論的にも先行するものではなく, 構成的に絡み合っており, どちらかが特権的な地位を持つものではない (Barad, 2007: 822)。一方, 先述した Hardy & Thomas (2015) は存在論的にディスコースと物質性を分離可能なものとして捉え, 「物質性をよりしっかりと言説的なレンズの下に置く」 (Hardy & Thomas, 2015) というように, ディスコースを物質性概念よりも優位に扱っていると Orlikowski & Scott (2015) は批判している。Orlikowski & Scott (2015) は, 物質を要素, 側面, あるいは実体として仮定し, それらがディスコースにどのように影響を与え, 媒介し, アフオードし, 相互作用するかを問うのではなく, 物質化, すなわちディスコースが実践の中でどのように物質

的に実現されるかに焦点を当てる重要性を主張している。

このように、Orlikowski & Scott (2015) の社会物質性アプローチは Hardy & Thomas (2015) や他の言説的パースペクティブの論者が提示する方向性に異を唱え、代替案を示した。つまり、物質性とディスコースを独立した存在と扱い、その相互の影響について検討するのではなく、物質性とディスコースの存在論的な絡み合いを検討することを提案している。Barad (2007) のエージェンシャル・リアリズムに基づき、物質性を、ディスコースや実践から切り離されたものでも、あるいはディスコースや実践とは別個のものではなく、実践においてディスコースと構成的に絡み合っているものとして捉えるのである。このように社会物質性を捉えることは、経営学や組織研究において、物質性とディスコースを相互作用の観点、つまり 2 つの別個の実体がどのようにお互いを形づくるかという観点から検討するのではなく、特定のディスコースの物質化が実践にどのように違いをもたらすのか、そしてどのような結果をもたらすのかを詳細に検討することに関心を向けるということの意味するのである。

3. うろこ状の重なり合い

Orlikowski は社会と物質は本質的に不可分であると仮定しているが、Leonardi (2011; 2012) はこれとは異なるアプローチを主張している。すなわち、彼は、社会的存在のエージェンシーと物的なエージェンシーを分離したものと捉えた上で、これらのエージェンシーが重なり合うことによって社会物質的なエージェンシーが現れると措定している。

Leonardi & Rodriguez-Lluesma (2012) は、Orlikowski らの絡み合いのメタファーは社会的、物質的エージェンシーを存在論的に不可分なものとして扱っているが、この考え方に基づくと、システムを構成要素に分解することができず、したがってより良いシステムに再設計することを困難にしていると批判している。そこで、Leonardi & Rodriguez-Lluesma (2012) は、絡み合いのメタファーからうろこ状の重なり合い (imbrication) へとシフトすることの必要性を主張している。彼らは、「うろこ状の重なり合いというメタファーを採用することは、(中略) そもそも社会と物質は分離されたものであったことを認識するためのレンズを提供する」(Leonardi & Rodriguez-Lluesma, 2012: 86) としている。

まず、Leonardi は、研究において物質性という語を使用する場合、その分析の対象はモノや技術の性質になるが、社会物質性という語を使用する場合は、物質性と制度、規

範，ディスコースそして我々が一般的に社会と定義するすべての現象とが融合された活動がいかにかに展開されていくかが分析の対象となると指摘している。つまり，彼は社会物質性を，1. 全ての物質性は社会的なプロセスを通じて創造され，社会的な文脈の中で解釈され，使用されるという意味で社会的であること，2. 全ての社会的な行為は，何らかの物質性によって可能になっていることを表す語として捉えているのである (Leonardi, 2012: 32)。このことについて Leonardi (2012) は，Suchman (2000) が例示した，物的なもの和社会的なものが重なり合った存在としての橋の例を引用している。橋は，安定した物質的・社会的関係の配置とみなすことができる。橋の安定性は，構造工学の原理と実践に基づく物質性の問題であるが，この物質的な安定性は橋梁建設プロジェクトを可能にし，その成果物である橋を長期にわたって維持するためには，デザイン，建設，メンテナンス，利用といった社会的実践のネットワークと切り離せないのである (Suchman, 2000: 316)。

Orlikowski のアプローチについて，Leonardi (2012) は，社会と物質の絡み合いを説明してきた点で価値があることを認めているが，それだけでは不十分で，そのような絡み合いがどのようにして起こるかを検討する必要性を主張している。加えて，Orlikowski は存在論的に社会と物質の絡み合いを前提とするが，このような存在論を採用することは分析状の問題点をもたらす。つまり，絡み合いの状態を記述・分析するためには，もつれていない何かをもって説明しなければならない。しかし，あらゆる存在が社会物質的に絡み合っていることを想定した状態で，絡み合っていない何かを用意することは不可能である (松嶋, 2015: 95)。そこで Orlikowski (2007) は「分析的にだけ」 (Orlikowski, 2007: 1438) 人間と物質を分離することを提案しているが，存在論的には絡み合いを想定しつつ，分析的には分離するということは果たして可能なのかという点に関しては疑問が残る。

そこで Leonardi は，うろこ状の重なり (imbrication) のメタファーを用いて，社会的なものと物質的なものが，どのように相互に織り込まれ，人々が仕事をするために必要な基盤を生み出すのかを説明しようとしている。このうろこ状の重なり (imbrication) という語は古代ローマやギリシャ建築で使用される屋根瓦に語源がある (Leonardi, 2011: 150)。複数の瓦が重なり合うことによって屋根に水が侵食することを防ぐことが可能になるように，社会的なものと物質的なものが重なり合うことによってエージェンシーが現れることのメタファーなのである。

このように、Leonardi (2011) のアプローチは社会と物質を、エージェンシーのレベルでは分類することを主張するアプローチである (De Vaujany & Mitev, 2013)。こうしたLeonardi のアプローチは先に紹介した、決定論と主意主義の対立に関連している (Leonardi & Barley, 2010)。つまり、技術が行為や組織を規定するという (技術) 決定論と人間の行為、意図、解釈に注目する主意主義のどちらか一方に陥ることを避けるために、技術が行為をどのように媒介するのか、したがって、技術がどのようなエージェンシーを持つのかを解明しようとするものである (Charbonneau, 2013)。

第3項 社会物質性アプローチの課題とリーダーシップ研究への援用の可能性

社会と物質の重なり合いという視点から組織現象を説明することを可能とする社会物質性アプローチであるが、まだ議論が成熟していないこともあり、課題も存在する。社会物質性アプローチを紹介することを目的としたこの節の最後に、こうした社会物質性アプローチの課題も確認しておく。

一つ目の課題として、物質性概念そのものについても必ずしも十分に検討されていないことがあげられる。Leonardi (2013) は社会と物質の重なり合いについて検討することの重要性を認めつつ、まずは物質性概念そのものについて検討することの重要性を主張している。Berger et al. (1972) が指摘する通り、用語使用における一貫性が確保されていなかったり、他の概念との関係性が曖昧だったりする状態では、意義のある理論的研究プログラムを構築することは難しい。例えば、物質性という語についても論者によって指し示すものが異なることもあり、物質性の定義や、社会生活や組織プロセスにおいてどのように立ち現れるのか、もしくはどのように介入するのかなどについて検討していくことが求められる。

もう一つの課題は、社会物質性アプローチがまだ議論の途上であり、統一した見解が得られていない点である。上記で確認した通り、社会物質性アプローチには少なくとも3つのパースペクティブが存在し、このことが社会物質性アプローチの議論を混乱させているきらいがある。こうした点に関して、Kautz & Jensen (2013) は自らを「宮廷道化師 (court jester)」と見立てた上で、社会物質性の議論における女王 Orikowski と王Leonardi のそれぞれの議論の中の矛盾や女王と王の議論の対立などを批判的に検討している。

こうした混乱に関連して、社会物質性の議論に登場するそれぞれの概念の定義や概念同

士の関係性が整理されていないのが現状である。社会物質性は、「社会物質的な集合体 (sociomaterial assemblage)」、「構成的絡み合い (constitutive entanglement)」、「パフォーマンスティビティ (performativity)」、「レイショナリティ (relationality)」、「うろこ状の重なり合い (imbrication)」といった新たな概念をもたらしたが、これらの概念は必ずしも同じ意味で用いられるのではなく、論者によって取り扱いは異なっている (Kautz & Jensen, 2013: 16)。また、Sutton (2010) は「それ (社会物質性) は重要なテーマであるように思えるが、研究者たちはそれが何を意味するのかを普通の人々に説明するための簡単な言葉を用いるべきである」(Sutton, 2010: para.4) と主張し、社会物質性や関連概念の意味を明解に整理することの必要性を指摘している。

社会物質性アプローチは組織研究において大きなインパクトをもたらす可能性がある一方、これらの課題は残っている。本論では、社会物質性アプローチそのものの課題を解決することは目的とはしていないが、今後、こうした点に関する検討が求められるであろう。

先に説明した通り、社会物質性アプローチには少なくとも 3 つの立場が存在する。では、リーダーシップ研究に援用する際にはどのアプローチを採用することがもっとも好ましいのだろうか。本論では、リーダーシップ研究において社会物質性アプローチを採用する際には、Leonardi のアプローチを採用することがより示唆に富むと思われることを主張する。例えば、Orlikowski のアプローチは、社会的なものと物質的なものの構成的絡み合いというメタファーを採用しつつ、あらゆるものが社会的であり、同時に物質的であると主張する。このことはすでにある状態を説明する際には有効であると思われるが、物事が変化していくプロセスを説明する上では不向きであると思われる。リーダーシップは、フォロワーや組織に対して影響を与えていくプロセスである。Leonardi が主張するように、社会的なもののエージェンシーと物質的なもののエージェンシーを別々に捉えた上で、社会的なものと物質的なものの重なりによってエージェンシーが発現していくと考えるアプローチを採用することにより、リーダーが社会的なものと物質的なものを結びつけ、社会物質的なエージェンシーを立ち現せつつ、フォロワーや組織に対して影響を行使し、リーダーシップを構成していくプロセスを解き明かしていくことが可能になると思われる。

第6節 物質性とリーダーシップ

従来のリーダーシップ研究において、物質性はほとんど語られることはなかった (Ford et al., 2017: 1554)。リーダーとフォロワーの物的な要件は無視され (Hansen et al., 2007: 545)、身体化、物質化された、より日常的な側面はほとんど考慮されてこなかったのである (Sinclair, 2013)。

ここでは、物質性に着目したリーダーシップ研究をいくつかレビューする。レビューするに先立って、これらの研究の位置づけの確認や、関連する用語の定義づけを行なっておく必要があるだろう。ここでは、位置づけの確認と定義づけを行なった後に、物質性に着目するリーダーシップ研究のレビューに入ることにする。

まず、物質性に着目するリーダーシップ研究であるが、これらの研究は社会構成主義的なリーダーシップ研究の延長線上に位置づけられると考えられる。物質性に着目する研究においても、その前提として、リーダーシップを客観的なものではなく、社会的に構成されるものと捉えることを明示している研究もあり (e.g. Bjørkeng et al., 2009⁵: 148; Ropo, et al., 2013: 378; Mulcahy & Perillo, 2011: 127)、社会構成主義的研究に位置づけられるということが言える。その上で、本論文では、「既存の社会構成主義的リーダーシップ研究」という言葉を、主に言語や言語的コミュニケーションに焦点を当てた研究という意味合いで使用する。一方、「物質性に着目するリーダーシップ研究」という言葉を、社会構成主義的研究の延長線上に位置づけられるが、言語以外にも、物質性に着目した研究という意味で使用する。つまり、両研究群ともに社会構成主義的リーダーシップ研究に位置づけられるが、前者を言語に関心を払う研究群、後者を言語のみでなく物質性にも関心を払う研究群というように便宜的に区別して議論する。

第1項 物質性に着目したリーダーシップ研究

近年、物質性に着目したリーダーシップ研究が見られるようになってきている。その数は極めて限られているが、これらの研究はリーダーシップという現象を理解しようとする研究者や、よりよいリーダーシップを発揮したいと考える実務家にとって示唆があるものであると考えられる。そこで、ここでは、これらの研究がどのような研究関心を持ち、具体的にはどのような物質性に着目し、それによって何が明らかになったかなどに焦点を当

⁵ Bjørkeng et al. (2009) においては、リーダーの実践が社会的に構成されるとされている。

てながらレビューしていく。なお、これらの研究は図表 3-4 に一覧として示されている。そして、この節の最後では、これらの研究に通底することがらを指摘することを通して、物質性に着目するリーダーシップ研究の意義を確認する。

図表 3-4 物質性に着目したリーダーシップ研究

	着目する物質性	研究内容	発見事実／研究意義
Sinclair (2007)	リーダーの身体	リーダーの身体がリーダーシップに及ぼす影響の考察	言語以外の要素に着目することの重要性を指摘
Bjorkeng et al. (2009)	物質的配置 (事例においては、建設現場)	実践化 (新しい行動パターンの形成) における物質性の役割	物質性の配置がリーダーの実践の変化に影響を及ぼすことを指摘
Ropo et al. (2013)	場所と空間	場所や空間のリーダーシップの代替物や補助物としての役割	リーダーを取り巻く身体よりも広範な物質性への言及
Fairhurst & Cooren (2009)	人間, 非-人間からなるハイブリッドなネットワーク	リーダーシップを可能にするハイブリッドなネットワークの役割	単独の人間アクターのみでなく, ネットワークを構成するあらゆるアクターに着目する必要があることを指摘
Mulcahy & Perillo (2011)	あらゆる非-人間アクター	非-人間アクターの持つ政治性	非-人間は利害関係を明確化し, 対立や協調関係をつくりだすことを指摘

出所: 筆者作成

第2項 リーダーの身体への着目

Sinclair (2005) はリーダーの物理的身体 (physical body) がリーダーシップに影響をもたらすことを指摘し、リーダーシップ研究における物質性に関する議論の可能性を示唆した。それまでの社会構成主義的リーダーシップ研究においては、リーダーシップにおける身体の役割に関する考察はほとんどされてこなかった (Sinclair, 2005: 402)。しかしながら、Sinclair (2005) は、背丈、容貌、姿勢、動作、声といった身体的要素はリーダーシップにおいて重要な要素であり、リーダーシップの成否に影響を及ぼすということを経験

ースタディによって指摘した。なお、機能主義的研究の初期的研究に位置づけられる特性論において、有能なリーダーに共通する特性として身体的特徴が議論されたことはある。しかし、Sinclair (2005) の研究において、身体は社会的コンテクストに埋め込まれており、身体の役割やリーダーシップへの影響はコンテクストに依存することが主張されているため、特性論の議論とは大きく異なる。

Sinclair (2005) はオーストラリア、ビクトリア州の警察組織において組織変革をもたらした女性のリーダーの事例を通して、リーダーシップにおいて身体も重要な役割を果たすことを指摘した。その人物は女性として初めてビクトリア州の警察長に就任した。彼女の身体的特徴としては、がっしりとした体格であるが、印象としては穏やかで母性があり、警察内外の「皆から好かれるおばさん」といったものであった。この彼女の身体的特徴は地域住民との関わり合いに影響し、その後の組織変革に大いに影響を及ぼした。

当時のビクトリア州においては、家庭内暴力やドラッグ使用などが問題となっていた。これらを解決するために、警察組織は地域住民と良好な関係を築き、地域住民のコミュニティと近づくことが求められていた。そして、その女性リーダーはその風貌と、開放的な振る舞いによって、地域住民と良好な関係を築くことに成功したのであった。このことが後の組織変革における彼女のリーダーシップに正統性を与え、地域住民に対してより親密的な警察組織へと変革させていったのであった。この事例においては、彼女が地域住民と良好な関係を築いたことがリーダーシップに重要な影響を与えたが、彼女が良好な関係を築くことができた重要な要因としては彼女の身体的特徴を含む風貌が、地域住民に親しみを覚えさせたためであることが挙げられる。このように、彼女の身体的特徴はこの警察組織の変革における彼女のリーダーシップに大きな影響をもたらした。

この研究において、身体とリーダーシップの関係性やメカニズムに関する理論的考察は必ずしも十分ではない。しかしながら、実際の事例において、彼女の身体という要素を抜きに彼女のリーダーシップや組織変革を説明することはできないということを明らかにした点や、身体的な要素も含めたリーダーシップ研究の必要性を指摘した点に Sinclair

(2005) の貢献があると言えよう。また、言語や言語的コミュニケーション以外の点を分析対象に入れることの必要性を提示し、その後の物質性に着目したリーダーシップ研究に影響を与えたという点でも重要な研究であると評価できる。一方、限界点としては、リーダーの身体的な要素の重要性は指摘したものの、そのほかのリーダーを取り巻く物質性には言及していない点が考えられる。

第3項 リーダーの実践と物質的配置

Bjørkeng et al. (2009) はリーダーの実践が形成されていくうえでの物質性の役割に注目した。彼らは、建築事業に関するアライアンスにおけるリーダーシップチーム (Alliance Leadership Team) をエスノメソドロジーを用いて分析し、リーダーの実践がどのように形成、変化されていくのかを記述した。ここでいう実践とは、活動や相互作用を通じて形成される新しい行動パターンのことを意味する。彼らはそういった特定の実践が日々の活動を通して形成、変化していくことを実践化 (becominig (a) practice; practicing) と呼び、そのプロセスにおける物質的配置の役割を説明した。

彼らの分析においては、物質的配置が実践化のプロセスに対して影響を及ぼすということが明らかになった。分析の対象となった建築アライアンスは官民のパートナーシップであり、5つの組織からなる。その中で、アライアンスリーダーシップチームは、それぞれの組織のリーダーから構成されるチームであり、アライアンスの継続やプロジェクトを通じた学習を促進するためのチームであった。Bjørkeng et al. (2009) は、このリーダーシップチームの会議をオフィス内の会議室から建設現場に移したことによって、彼らの実践に変化が起きたことを記述した。彼らは当初は、オフィスビル内の会議室において会議を行っていたが、プロジェクトの感覚や、建築がうまくいっているか否かを直接的に目で見えるために会議の場所を建築現場へと移したのであった。元来、建築プロジェクトの管理においては、契約、計画、予算、責任の分配が最も重要視されていて、当初、リーダーたちはこれらに関するディスカッションと意思決定を行うことが主であった。しかし、会議の場所が建築現場に移ったことによって、彼らのディスカッションや意思決定の内容も、具体的な下水処理システムなどといった、より現場に近い内容に変化していった。

このような実践の変化は、釘が打たれ、コンクリートの型枠が立てられ、穴が掘られ、コンクリートが注がれるといった作業が進行している実際の建築現場において起こったのである。そして、この変化は、釘、コンクリートの型枠、穴、機械といった物質的配置のなかで、これら物質の関係性が可視化されたことによって彼らの関心に変化していったために起こったと考えられる。物質的なものから人間が感じ取る感覚は必ずしもすべて言語化できるものではなく、実際の場所、空間から直接的に感じるものであり (Ropo et al., 2013: 381), このような実践の変化には実際に現場において現場の感覚をリーダーたちが感じ取っていったことが大きな影響を及ぼしたと考えられる。

Bjørkeng et al. (2009) の研究の貢献点としては、リーダーの実践の形成という側面に

における物質的配置の役割を記述し、物質的配置がリーダーの行為を変化させたプロセスを記述したことが挙げられる。

第4項 空間、場所への注目

Ropo et al. (2013) はリーダーシップにおける場所 (place) と空間 (space) に関する論考を行った。彼らは、リーダーシップの意味形成的な側面に着目し、意味形成的なリーダーシップにおける場所と空間の役割を論じた。彼らは、場所と空間を次のように区別した。つまり、場所は客観的で明確な測定尺度で測定可能なもの。空間は、主観的で、感情的なものであり、経験や、シンボリックなものによって現われるものとして区別した。そして、ある場所は同時に空間でありうることを指摘した。そのうえで、空間と場所は、「感覚、感情、記憶といった具現化された経験を通して人々を導く。また、これらの経験は人々の行為、解釈、判断の方向を形成し、方向づける」(Ropo et al., 2013: 381) と論じ、ときにリーダーシップの代わりやリーダーシップを補助する役割を果たすことを主張した。

ある場所を見た時に、我々は主観的な感覚を想起し、我々の行為、解釈、判断に影響を及ぼされる。例えば、木で作られた机と椅子が整列した教室の写真を見た時に我々は小学生や中学生のころの、教室の前に立つ教師の静かに授業を聞くようにといった命令に従うといった感覚を呼び起こす。また、このことは、規律が重視される企業では椅子と机を均等にならべ、上司の席を部下たちの机と向い合せに配置することによって、上記の学校の教室の例と同様の感覚を引き起こし、部下の行為、解釈、判断を統制するといった事例にみられる。また反対に、クリエイティビティを重視する会社が、開放的なオフィスレイアウトにしたり、独創的なオフィスデザインにしたりすることによって、社員のディスカッションや、社員の創造性を高めているといったような企業経営の事例の中にもみられる。

このように場所や空間は、人々の感覚を呼び起こすことを通して、行為、解釈、判断に影響を与える。そして、このことがリーダーシップの代替的役割や補助的役割を果たすことを Ropo et al. (2013) は指摘した。また、リーダーシップと物質性に関連する研究の将来の方向性に関しては、「単にリーダーの物質的な肉体にのみ注目するのではなく、社会的に構成された集合的努力としてのリーダーシップを強調するべきである」(Ropo et al. 2013: 390) と述べ、個人としてのリーダー単体のみでなく、リーダーシップを取り巻く多様な要素に着目する必要があることを論じた。

また、Ropo & Salovaara (2019) は、空間がリーダーシップをどのように生み出すかを検討した。彼らによると物質性に注目するリーダーシップの先行研究では、物質としての身体、見た目、ジェスチャーなどリーダーの身体に付随するものとして物質性を認識してきた。一方で彼らは、リーダーシップ研究においてほとんど検討されてこなかった、空間に注目した。そして「空間化リーダーシップ (spacing leadership)」という概念を提唱し、審美的認識論とエンボディメント (embodiment) の2つの視点から空間と人間アクターがどのように相互作用し、リーダーシップに関してどのような効果をもたらすのかを論じた。

Ropo & Salovaara (2019) は、彼らの空間とリーダーシップについての議論は、従来の物質性に注目する研究とは以下の4つの点で異なると主張している。1つめに、彼らはエンボディメントを、審美的で感覚に基づく認識論的装置として用い、人間の空間に対する関与をリーダーシップとして概念化するための鍵として用いている。のちに説明するように、彼らは、空間は感情、感覚、記憶や歴史を具現化 (エンボディ) されたものとして捉えるのである。第2に、リーダーシップをポストヒーロー的なものとして捉えている。つまり、多くの人々や集団、そして物質性がリーダーシップに貢献しているという立場を取る。第3にリーダーシップを物的空間において人々が感じ取った経験によって導かれるプロセスの中で構成され、遂行されるものであると捉えている。こうしたプロセス的視点に立つ研究は、リーダーシップを相互作用の中で発現し、常に形成されていくものであると考える。そして第4に、従来の組織研究は身体的なものよりも人間の精神的な側面を強調するが、Ropo & Salovaara (2019) は、精神的な側面は空間とのつながりの中で具現化されるものであると主張している。

また、彼らは、物質性がリーダーシップにどのように作用するかを検討する上で、リーダーシップに関する以下の3つの存在論的前提を置いている。まず、リーダーシップを多様な主体にインフォーマルに行使されるものであり、したがって多様で複数形の現象であると考え。次に、リーダーシップは進行形で常に構成されていくものであるというプロセス的な存在論を採用する必要性を示している。そして、リーダーシップは日常の実践と物的環境の中で、そしてこれらによって形成され続ける創発的な相互作用プロセスとして捉えている。

一方空間について、彼らはBeyes & Steyaert (2011) の「空間化 (spacing)」という概念を援用し、空間の性質を定義した。Beyes & Steyaert (2011) は、空間のプロセス的な

側面を指摘した。つまり、人間と空間の絡み合いは瞬間的で静的なものではなく、時を経て発展したり変化するものである。また、空間は人間の存在と独立して影響をもたらすものではなく、人間が聞いたり経験したり記憶したりすることを通して空間と相互作用することによって、空間は経験され様々な方法で人々に影響を与える (Hernes, 2004)。同様に、Crevani (2015) は空間を「すでにそこにある」静的で安定的な容器として捉えるのではなく、常に生産、構成されるものとして扱うべきだと主張している (Crevani, 2015: 85)。「空間化リーダーシップ」という語は、このような偶発的で能動的でダイナミックなパフォーマンス的特性を強調するものであり、空間は、人間アクターが自分自身、他者、人工物、空間との相互作用することによって影響を与えるものである。

Ropo & Salovaara (2019) は、プロセスに注目する組織論に立脚しているが、Langley & Tsoukas (2016) によると、プロセスに注目する研究には3つの潮流が存在する。一つは「弱いプロセス指向 (weak process orientation)」である。これらの研究では、比較的安定した実態として組織を捉え、ある状態から別の状態への変化のプロセスを研究する。もう一つは「パフォーマティブビュー (performative view)」である。これは、現実とは流動的で常に変化しているという存在論的スタンスを取る研究群である。そして3つ目が「強いプロセス指向 (strong process orientation)」である。これは、変化が起こる際のエージェント的な行為に注目する。つまり、変化は自然に起こるものではなく、人やモノを含むアクターの行為によって能動的に構築されるものであるとみている。Ropo & Salovaara (2019) は彼らの研究をパフォーマティブビューと強いプロセス指向の両方を採用する強いパフォーマティブアプローチと位置づけ、空間をエージェント的な行動によって構築することができ、かつ、社会と物質の絡み合いによって常に変化していくものとして捉えている。つまり、同じ物的空間であっても、人間との関わり合い次第で、あるときは感動的で刺激的であり、またある時には退屈だったり恐怖を与えるものとなるのである。

こうした前提に立ち、彼らは、人間が空間を感じとったり、経験したりすることによって社会物質的なリーダーシップをもたらす側面を検討している。この際、認識論的立場として、感覚的な知識、具現化された感情、感じた経験を正当な知識として認める、審美的アプローチを採用している。

審美的アプローチに基づき、彼らは、舞台における俳優、造船所の乾ドックにおける造船技師と電気技師の3人の語りを分析し、彼らが空間をどのように経験するのかを分析

した。そしてこの分析から、空間と人間の絡み合いには、感情的なカテゴリー、感覚的なカテゴリー、記憶／歴史的なカテゴリーの3つが存在することを指摘した。

まず Ropo & Salovaara (2019) は、劇場が俳優の感情にどのような変化をもたらすかについての俳優自身の語りを分析した。初演の前日、期待と興奮によって自宅でさえも休息のための静かな空間とはならなかった。そこでこの俳優は自宅を出て劇場のステージの上でマットレスと毛布を寝具に眠ろうとした。その時、彼にとってそのステージは最も安全で安心できる場所となっていた。俳優にとって劇場空間は、恐怖と不安を植え付ける場であると同時に、日常的な相互作用、会話、リハーサルの中の経験が彼に非常に大きな安心感を感じさせる場でもあったのである。また、彼が俳優であることの意味を再構築するための「行為の空間」(Crevani, 2015)でもあった。このように、この俳優にとって、劇場やステージは様々な感情をもたらす空間であったのである。

次に彼らは、造船所の乾ドックにおける造船技師が、彼の感覚を通してどのように空間を経験しているかを分析した。造船技師は船を作り始める時に、いかに慎重に計画を立て、完成形をイメージしているかを強調していた。そして、彼の仕事は、材料や木材、道具、組み立て所の状態に関する経験や感覚的な知識に基づいていた。具体的には造船技師は木材の素材を匂いや空気、湿度の高さなどの感覚から理解していた。こうした知識は暗黙のうちに職人の体に染み付いており、専門知識と職人技の中に感覚的なものとして蓄積されていた。このように、造船技師は空間の中で様々な感覚を通して造船の仕事を行っていた。

また、Ropo & Salovaara (2019) は、空間が過去の記憶や歴史を現在に伝えることも指摘した。彼らは、造船所の乾ドックで働く電気技師が、乾ドックの中の配電盤や電気パネルから過去の電気技師の思考や意図を汲み取り、現在の自分たちの仕事と結びつけていることを分析した。この乾ドックは1750年に建てられており、現在の技術を単に混ぜ込むことはできない。そのため、電気技師たちは過去の配線や機械を見ながら、過去の電気パネルの計画方法がどのようなものであったか、空間と機械がどのように進化していったか、そしてそうした進化を過去の職人がどのように乾ドックに埋め込んで行ったのかを考えたり、感じ取りながら仕事をしていたのである。このように、空間が保有する記憶や歴史は、現在の思考や行動に方向性を与えていた。現在の電気技師たちは、過去の電気技師の技術と隣り合わせで仕事をしており、こうした歴史性の中で現在の電気技師の間には誇りといった感情も共有されていた。

このように Ropo & Salovaara (2019) は、認識論としての審美的アプローチを採用することによって、空間と人間との絡み合いには、感情的なカテゴリー、感覚的なカテゴリー、記憶／歴史的なカテゴリーの3つが存在することを指摘した。彼らが提唱した空間化リーダーシップという概念は、人間と空間とが関わりあうことによってエージェンシーが現れ、リーダーシップが発揮されていくといった側面を示すものである。彼らは、空間は、人間の存在から独立して導いたり影響をもたらすのではなく、人間の関わり合いや人々の空間におけるエンボディされた経験を通して導いたり影響力をもたらすと主張している。

第5項 人間、非-人間のハイブリッドとしてのリーダーシップ

Fairhurst & Cooren (2009) は ANT (アクター・ネットワーク理論) を採用しつつ、既存のリーダーシップ研究が、リーダーシップを一人の人間の特性や行動に過度に単純化して帰属していることを批判しながら、人間、非-人間を含む様々なアクターに着目する必要があることを指摘した。

先述の通り、ANT は人間や人間以外の要素が相互作用しながら社会的現実を構成していくプロセスを記述する研究方法論である。ANT では、人間のみならず、技術、機械、生物、人工物、自然物などといった非-人間であっても基本的行為に参加するアクティブな実在物の全てをアクターと呼ぶ (Callon 2004: 6, 訳 45)。そして、人間と非-人間との間に本質的な違いはなく、あらゆるアクターによって社会的現実は構成されていくとされている。

Fairhurst & Cooren (2009) は ANT のマクロ・アクト (macro-act) という概念を援用することによって、リーダーシップという行為を可能とするネットワークを解明できることを指摘した。例えば、Callon (2004) はある人間が日本の高速道路で車を運転するという行為を可能にするのは、その背後にある人間、非-人間アクターからなるネットワークであると述べた。ある人間が日本の高速道路で車を運転するという行為を可能にするのは何かを考えたとき、表面的にはそのドライバーが運転しようとした意思決定やドライバーの運転能力であるとも考えるかもしれない。しかし ANT では、この行為を可能にするのはドライバー、車を製造する技術、ドライバーに運転することを認める法律、事故にあった際に賠償責任を引き受けてくれる保険会社などのあらゆるアクターが入り交じったネットワークであるとも考える (Callon, 2004: 6)。そして、ドライバーはこれらのネットワー

クを代表して、車を運転するという行為をする。こういった、ネットワークを代表して行われる行為を ANT ではマクロ・アクトと呼ぶ。

また、Fairhurst & Cooren (2009) は IBM において当時社長であったトーマス・ワトソン・ジュニアと 22 歳の女性の守衛にまつわるエピソードを紹介した。当時の IBM ではセキュリティエリアに立ち入るためには、その人が立ち入りを許可されていること示すバッジを身につけることがセキュリティポリシーにより義務づけられていた。そして、この女性が守衛する部屋に入るためには緑のバッジを身につけていることが必要であった。ある日、彼女が守衛するドアに、トーマス・ワトソン・ジュニアが側近達とやってきた。しかし、その時トーマス・ワトソン・ジュニアは緑のバッジを身につけていなかった。彼女は、彼がトーマス・ワトソン・ジュニアであり、当然このセキュリティエリアへの立ち入りが許可されている人物であるということを知っていたが、彼の入室を許可しなかったのである (Fairhurst & Cooren, 2009: 473)。

このエピソードから、リーダーシップもネットワークを代表する行為、つまりマクロ・アクトであるということが理解できる。この女性の守衛は、守衛であるという地位、IBM や IBM のセキュリティポリシー、そして緑のバッジといったネットワークを代表することによって、リーダーシップを発揮し、トーマス・ワトソン・ジュニアに緑のバッジを取りに行かせることができた。このように、ネットワークを代表することにより、一人の守衛が社長に対してさえ、リーダーシップを発揮することが可能となるのである。一方で、この事例においてトーマス・ワトソン・ジュニアは、緑のバッジを持っていなかったというだけで、リーダーシップを発揮することはできず、守衛のフォロワーにならざるを得なかった。つまり、適切なネットワークが背後にない場合には、リーダーシップを発揮することはできないのである。

このように、Fairhurst & Cooren (2009) はマクロ・アクトという概念を援用することにより、一人の人間が発揮しているように見られてきたリーダーシップもその背後にはその行為を可能とする異種混交のネットワークが存在し、そのネットワークを代表してリーダーシップは発揮されるのであると指摘した。Fairhurst & Cooren (2009) の主張に従えば、リーダーシップは人間、非-人間のどちらかによって発揮されるのではなく、その両方が入り交じったネットワークを代表するアクターによって発揮される。あるアクターがリーダーシップを発揮することが可能になるのは、その主体がネットワークを代表しているからである。つまり、ある主体の背後にあるネットワークなしにはその主体はリーダー

シップを發揮することができないのである。したがって、Fairhurst & Cooren (2009) はリーダーシップを發揮する主体を人間と非-人間が入り交じったネットワークであると捉えているといえよう。

また、Mulcahy & Perillo (2011) も、ANT を用いながら教育現場のリーダーシップを分析した。彼らは人間の相互作用は物質的存在に媒介されており、それらの物質的存在は実践の生成に介入していることを指摘した。彼らは教育現場のマネジメントやリーダーの実践を分析することを通して、マネジメント行為は、リーダーやマネジャーの内在的な能力のみに依存するのではなく、人々と物質の複雑な相互作用の中で規定されていくことによって形成されていくという側面があることを指摘した。

この研究においては、道具、文章、身体、空間、場所などといった物質性は政治性を持ち、人々の行為を形成していくということが明らかになった。彼らの分析の中でも、経営計画の存在それ自体が、多様なアクターの利害の対立や結びつきをもたらし、当初意図していなかった変化を組織にもたらした。

このように、Fairhurst & Cooren (2009) や Mulcahy & Perillo (2011) の研究においては、身体、空間など特定の物質性に着目するのではなく、リーダーシップをとりまくあらゆるアクターに着目し、リーダーシップを分析している。そして、人間や非-人間といった様々なアクターからなるネットワークの中でのリーダーシップに関して考察したのである。

第6項 物質性に着目したリーダーシップ研究の貢献

ここまでで、物質性に着目したリーダーシップ研究をレビューしてきた。ここで、これらの研究が共通して示唆するものを指摘することを通して、既存の社会構成主義的リーダーシップ研究への貢献点を指摘したい。

1つは存在論に関する貢献である。言語のみでなく、物質性にも着目するこれらの研究は、リーダーシップの存在論を再考察する研究であるといえる。つまり、これらの研究は、「リーダーシップとは何か」を問い直す研究であると言える。

既存の社会構成主義的リーダーシップ研究と物質性に着目する研究は両方ともリーダーシップを社会的に構成されるものとして捉えている。しかしながら、これらの両研究においては、リーダーシップが何であるかということに関して異なった仮定を持つということがいえる。既存の社会構成主義的リーダーシップ研究においては、リーダーシップとは

言語による意味づけであり、リーダーとフォロワーの言語的なコミュニケーションを通してリーダーシップが発揮され、フォロワーの間でリーダーシップが間主観的に構成されていくと捉えられていた。したがって、リーダーシップとは Shotter (1993) が主張するように「曖昧であったり、はっきりしない状況を言語的に明確化する」(Shotter, 1993: 149-150) ことであると考えられている。

一方で、物質性に着目したリーダーシップ研究においては、物質性を持つ、身体、空間、技術などのアクターがリーダーシップにおいて重要な役割を担っていることが指摘されてきた。これらの研究においては、リーダーシップはリーダー自身やリーダーが発する言語やフォロワーとの言語的コミュニケーションのみでなく、物質性がリーダーシップの発揮において重要な役割を果たすことが指摘されてきた。また、物質性を持つアクターを含むあらゆるアクターが存在してはじめてリーダーシップが発現するということが主張されてきた。つまり、これらの研究では、リーダーやフォロワーや人間どうしの言語的コミュニケーションのみに還元してリーダーシップを考えるのではなく、さまざまな物質的なアクターによって発現する集合的な現象や、人間や非-人間を含む多様なアクターからなるネットワークとしてリーダーシップを捉えているといえるだろう。

そして、2つ目の貢献は認識論に関連する貢献である。物質性に着目するリーダーシップ研究は、前述の存在論と関連して、リーダーシップの認識論を捉え直す研究であるということも言える。つまり、リーダーシップを研究者が理解する際に、既存の社会構成主義的リーダーシップ研究とは異なる視点を提供するものであるということがいえる。

まず、既存の社会構成主義的リーダーシップ研究も物質性に着目したリーダーシップ研究も、リーダーの行動や発言のみを観察、考察するのではなく、アクター間の相互作用によってリーダーシップの社会的構成を考えるものであるといえる。この点においては、両研究の間には共通点が見られる一方で、相違点も見られる。

既存の社会構成主義的リーダーシップ研究においては、言語的コミュニケーションに注目しながら、フォロワーの認知や、リーダーとフォロワー間の相互作用に着目して研究が行われてきた。フォロワーの認知に着目する研究では、リーダーの実際のパーソナリティや能力、言動ではなく、フォロワーに認知されたパーソナリティや能力、言動がリーダーシップにおいて重要であるとされている (Meindl, 1995: 330-331)。したがって、フォロワーの認知に焦点を当てながら、リーダーシップがどのように構成されているかが研究されてきた。加えて、リーダーシップの構成プロセスにおける、リーダーとフォロワーや

フォロワー間の言語的コミュニケーションに焦点が当たってきた (e.g. Koivunen, 2007; Shotter, 1993)。これらの研究の中では、先に説明したとおり、ディスコース分析を用いて、特定のコンテキスト内での言語使用などを分析することによってリーダーシップがどのように構成されるのかが研究されてきた。

一方で、物質性に着目するリーダーシップ研究は、リーダーシップを理解する際にフォロワー間の認知や言語的側面のみでなく、物的アクターを含むより多様なアクターへの着目が重要であるということを示唆していると考えられる。本来、社会構成主義的リーダーシップ研究において、リーダーシップとは、関連するアクター間の複雑な相互作用を通じた集合的な意味形成の結果であり、共-構成的 (co-constructed) なもの (Fairhurst & Cooren, 2010: 172) であるとされている。加えて、Gergen (1999) が人間は、人間を取り巻くすべてのものとは独立に存在しえないと指摘していることからわかるように、リーダーシップに関連する様々アクターの相互作用を観察、考察することによってリーダーシップをより深く理解しようとするのが社会構成主義の本来の研究関心であったと考えられる。しかしながら、既存の社会構成主義的リーダーシップ研究においては、フォロワー間の認知や、言語的側面に関心が限定されてきた。物質性に着目した研究は人間を取りまくあらゆるアクターとの相互作用を観察、考察しながらリーダーシップが社会的に構成されるプロセスを明らかにしていく研究であるといえる。これらの研究は身体、空間、文章などの人間以外のあらゆる物的アクターにも注意を向け、これらがどのようにリーダーシップに影響を与え、リーダーシップを構成しているのかを明らかにする研究なのである。したがって、研究者がリーダーシップを考察する際に考慮するアクターを、人間や、人間同士の言語的コミュニケーションよりも広い範囲に設定する必要があるということがいえる。

第7項 先行研究における課題と社会物質性アプローチの可能性

本章では、近年存在感を増してきた物質性に注目する組織研究やリーダーシップ研究を概観してきた。それまでのリーダーシップ研究を含む組織研究では、モノが組織現象の構成に関してどのような役割を果たすのかに関してはほとんど見逃されてきた。しかしながら、我々の日常生活からも理解できるように、モノは我々の生活、人間同士の相互作用、組織現象に対して極めて重要な影響をもたらす。物質性に注目する研究は、モノが持つエージェンシーに注目しながら、組織現象の構成を説明しようとする研究群であるとい

えよう。

リーダーシップ研究においても Sinclair (2005) 以降、リーダーシップにおける物質性について研究が行われるようになってきている。これらの研究では、リーダーの身体や空間などの物質性がリーダーシップという組織現象の構成に重要な影響をもたらしていることが研究されている。こうした物質性に注目するリーダーシップ研究は、リーダーシップを存在論的・認識論的に捉え直すものであり、リーダーシップを新たな視点から研究することを可能とするとともに、示唆に富んだ説明を提供している。

今後、物質性に注目するリーダーシップ研究をさらに発展させていくためには、社会物質性アプローチを採用し、社会的なものと物質的なものの重なり合いやそこから現れるエージェンシーに注目することがより示唆に富むと思われる。先に説明した通り、組織研究においては、モノのエージェンシーを単純に認めるのではなく、人間をはじめとする社会的な存在との絡み合いによって発生すると捉えるようになってきている。Owlikowski や Leonardi を中心に近年盛んに議論されている社会物質性アプローチは、こうした構成的絡み合い、もしくはうろこ状の重なり合いといった視点から、社会物質的なエージェンシーがどのように現れ、組織現象がどのように構成されていくのかについて研究する際のアプローチとして注目を集めている。

一方で、既存のリーダーシップ研究においては、モノがリーダーシップに関連する現象にいかに関与するかといったことを検討するにとどまり、社会物質性という観点からの研究は極めて限定的である。社会物質性アプローチを採用することにより、単純に特定のモノがリーダーシップにどのように影響するかを検討するのみでなく、モノが組織の社会的側面と結びつきながら社会物質的なエージェンシーが立ち現れ、リーダーシップに関連する現象を構成するプロセスを描き出すことができるだろう。

社会物質性アプローチには、いくつかの異なる立場があるが、本論では先述の通り、Leonardi のアプローチを採用することを提案する。社会と物質の構成的絡み合いを主張しつつ、あらゆる存在が社会的である物質的であると主張する Orlikowski のアプローチは、ある現象の実態を記述する際には有効かもしれない。しかし、リーダーシップのように現状に対して何らかの影響を与え、現実を変えるような対象を研究するには、Leonardi のアプローチのうろこ状の重なり合いのアプローチを採用する方が、社会的、物質的な存在のダイナミズムとそれによるリーダーシップの発現のプロセスをより効果的に描き出すことができると思われる。Leonardi は社会的なもののエージェンシーと物質的

なもののエージェンシーを別々に捉えた上で、社会的なものと物質的なものの重なりによってエージェンシーが発現していくと考えるアプローチを採用することにより、リーダーが社会的な存在と物質的な存在を結びつけ、社会物質的なエージェンシーを立ち現せることによって、フォロワーや組織に対して影響を行使し、リーダーシップに関連する現象を構成していくプロセスを解き明かしていくプロセスを説明できるのではないだろうか。

このように、本論では、物質性に注目するリーダーシップ研究のさらなる発展のためのアプローチとして社会物質性アプローチ、特に **Leonardi** が主張するうろこ状の重なり合いに注目するアプローチが有効であることを提言する。では、社会物質性アプローチを採用すると、リーダーシップという現象をどのように捉えることができるのだろうか。また、社会的なものと物質的なものが重なり合うとは具体的にどのようなことを指すのか、そして、社会物質性アプローチを採用してリーダーシップを研究していくにあたって、具体的にはどのようなことが研究課題となるのだろうか。これらのことを検討するため、以下では、ケースを例示し、検討を行う。

第4章 事例⁶

本章では、ケースの例示と検討を行う。これにより、リーダーシップという現象に関連して、社会的なものと物質的なものが重なり合うとはどのようなことを意味するのか、また、社会物質性アプローチを採用するとリーダーシップという現象をどのように捉えることができるのかについて議論を行う。そして、社会物質性アプローチを採用してリーダーシップを研究していくにあたって、具体的にはどのようなことが研究課題となるのかといったことを検討していく。

第1節 研究方法

リーダーシップをアクター間の相互作用によって現れる現象として捉え、そのプロセスを解明してきた社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究は、分析する際の視点としてディスコースに注目することの重要性を主張してきた。物質性に注目するリーダーシップ研究は、従来の社会構成主義的リーダーシップ研究がディスコースを前景化しすぎてきたことに対して批判的ではあるが、ディスコースを排除するものではない。物質性に注目するにしても、社会的な存在としてのディスコースは依然としてリーダーシップに関連する現象を構成する上で重要な役割を果たすと考えられる。したがって、本論では、社会的な存在としてのディスコースにも注目しながら検討を行う。

本論で例示する事例として、特定非営利活動法人シャプラニール＝市民による海外協力の会（以下、シャプラニール）が行っているフェアトレードプロジェクト「She with Shapla Neer」を取り上げた。これは、過酷な生活を余儀なくされている途上国の女性を支援することを目的としたものである。このプロジェクトに参加しているのは、全体のコーディネーターなどを担当したシャプラニール、被支援者であり石けんの生産者であるバングラディッシュやネパールの女性たち、技術支援に携わった太陽油脂株式会社（以下、太陽油脂）である。本論文では、日本人リーダーたちが生産者の女性たちに対してリーダーシップを発揮していくプロセスを社会物質性という観点から分析している。以下で分析する通り、本プロジェクトでは、リーダーがディスコースと物質性を結びつけていくことにより製品である石けんの品質向上に向けたリーダーシップが発現した事例であり、本稿で取り上げるのに最適であると判断したため事例として採用した。

⁶ 本章は伊藤真一（2019）。「リーダーシップにおけるディスコースと物質性」、『日本情報経営学会』、39(3): 52-65. の内容を一部含む。

分析では、一次データと二次データを用いた。一次データは主にインタビューによって収集した。インタビューは、フェアトレード部門のチーフ A 氏と、本プロジェクトのリーダー B 氏、営業担当の C 氏にそれぞれ半構造化インタビューを行った。インタビューは A 氏に対して 80 分、B 氏に対して 75 分と 60 分のインタビューを別日に、C 氏に対しては 70 分を行った。また、太陽油脂の本プロジェクト担当者の D 氏にはメールにて質問をし、文章にて回答を得ている。これに加えて、シャプラニールが開催する講演会での資料やインタビューの際に筆者が取ったノートも一次データとして使用している。二次データとしては、シャプラニールのウェブサイトや活動報告書を収集し分析に用いた。

第 2 節 分析方法

上記の通り収集したデータは、次の方法によって分析を行った。まず、入手したデータをコーディングした。コーディングに際しては、才木 (2016) の手法を参考にした。この方法では、まず、収集した音声データを文字に起こし、テキストデータの切片化を行う。そして切片化したデータごとにプロパティとディメンションを抽出する。プロパティとは切片データを見る視点であり、ディメンションとはプロパティからみたときのデータの見え方を示すものである (才木, 2016: 64)。そしてその次にプロパティとディメンションに沿って各切片データにラベルをつけた。その上で、つけたラベル名を参照し、類似しているものをカテゴリーとして分類した⁷。

そして、入手したデータをもとに、このプロジェクトの目標の一つである石けんの品質向上に至るまでの主要な出来事を抽出し、時間にそってストーリーを再構築した。そして次に、ディスコースと物質性の相互連関やそれによって現れるリーダーシップによって組織目標が達成されていく過程を記述し分析を行った。

第 3 節 事例

第 1 項 プロジェクトの概要

本プロジェクトにおける主要な主体は、Shapla Neer のスタッフたち、太陽油脂のスタッフたち、そしてネパールやバングラディッシュにて石けんの生産を行う生産者の女性たちである。生産者の女性たちは本プロジェクト以前から自国において石けんを生産・販売し

⁷ コーディングしたデータのうち、本論の分析に用いたものを抜粋し、本論文の末尾に付録として掲載している。

ていた。しかしその石けんは脆くて油臭く、虫が混入しているものも見受けられるといった問題があり、日本での販売に耐えうる品質ではなかった。そのため、女性たちの石けんを日本で販売するにあたって、技術指導を行い、品質を向上させることが急務であった。しかし、シャプラニールは石けん生産に関するノウハウを持っていなかったため、日本で石けんを生産・販売している太陽油脂に技術的な指導の協力を依頼した。当時、太陽油脂も自分たちのノウハウなどを活かした社会貢献活動について模索している時期であったこともあり、シャプラニールの依頼を引き受け、プロジェクトに参加することとなった。

第2項 現地における指導

まず、太陽油脂が石けん生産に関する技術指導をするにあたり、最初に行ったのが現地への出張による現状の把握と指導である。そしてこの出張では、太陽油脂のスタッフによる石けん生産の技術指導も行われた。技術指導にあたっては、シャプラニールと太陽油脂のスタッフがバングラディッシュやネパールに行き、通訳を通して口頭で指導を行った。

B氏 太陽油脂さんは、いろいろやってるんですけど、まずは、太陽油脂さんが、石けん本体のというか、よりよい石けん本体を作るっていうところを担当していただいたので、それに関するあらゆる指導いただてるんですけども、太陽油脂さんには2回出張に、3回かな、何回だっけな。出張に行っていたら。一番最初はとにかく、もともと作ってる石けんの問題点みたいのを洗い出すって言ってたので、じゃ、その原因が何なのかみたいなの、生産工程全部見てもらって。

このように、プロジェクトの初期段階では、太陽油脂が現地に赴き、石けん生産における問題点を検討した。具体的な問題点としては、原材料の調達と保管、安全・衛生管理、生産における時間・温度管理、石けんの見た目の品質などが確認された。

原材料については、

B氏 (原材料を) 市場で買ってこなきゃいけないんだけど、やっぱそのバングラディッシュとかネパールの場合、その供給とか、もともとの原材料のクオリティーの安定性がなかったりとかして、近くの市場とかで買ってくるから、日にずっと当たったりとか、どういうふうに保管されてるのか見極められないままみんな買ってくる

んだけど。(括弧内は著者加筆)

といったように、バングラディッシュやネパールにおいては、市場において販売されている原材料の品質に大きなばらつきがあるため、販売されている原材料の品質を見極め、適切な保管を行う必要があった。そのため、太陽油脂のスタッフは、原材料の匂いで判断するといった具体的な原材料の選定方法や、その後の保管方法などについての指導を行なった。

次に生産者自身の安全管理や衛生管理についてであるが、

B氏 私もDさんも見たんですが、はだしでみんなね、工房の中、あつて。100度以上になる油とかをこうやって扱ってたりとか。100度以上になる油とかをこうやって扱ってたりとか。目も守らなきゃいけないし、手も守らなきゃいけないし、あとは髪の毛が入らないようにこれも被らなきゃいけないしとか、その工房の環境っていうことへの指導もありました。

このように、指導以前は、100度以上の油を、安全管理が不十分なままに扱っていたり、衛生管理についても髪の毛が入らないような工夫がなされていない、工房の環境に問題があるなどといった課題があった。現地での指導では、このような点に関しても指導が行われた。

また、石けん生産における時間・温度管理に関しても当初は課題があった。

B氏 あとは作り方ですね。石けんの作り方の、いい石けんを作ることの、何かこう、5割ぐらいが決まるのが、どれくらい混ぜるかみたいな感じなんですね。どれくらいの期間混ぜて、時間混ぜて、それで型に入れて固めるか。その見極めが非常に難しいんですよ。その見極めが早かったりするとすぐ溶ける石けんができたりとか、固過ぎる石けんになっちゃったりとかってところがあるので、だからその見極めと、温度を管理したりとかね。

製造工程で一つ一つ、何となくこう、みんなやってるんですよ。大体このくらいの時間だから、はい、移しちゃって、次、はいやろうみたいな。そんな、なあなあなものだったものを、やっぱ日本の工場みたいに、機械がやってくれるわけではないけれども、そのときの温度をきちんと計って次の工程に進むとか、その工程表を

しっかり作りましょう。何度になったらどうする、何度になったら何分間やるみたいな工程表をつくるということも指導していただきました。

このように、石けん生産そのものに関する技術的な指導も行われた。

そして、この指導においては技術的なことに加え、石けんの品質における見た目の重要性を認識させることも重要な目的の一つであった。たとえばヨーロッパ諸国では、フェアトレード商品やハンドメイド商品の場合、製品の歪みなどは許容されることが多いが、日本の市場においてはフェアトレード商品であっても高い水準を求められる。販売を予定していたデパートではより高い水準が求められ、B氏も、

B氏（品質について、フェアトレードショップであれば多少は許容してもらえるが）伊勢丹だとそんなエクスキューズは全然通用しなくて、「フェアトレードとして売ってるわけじゃないので。ものとして売ってるから」っていうところがありますね。（括弧内は著者加筆）

と、求められる基準の高さを語っていた。そして、こうしたディスコースは日本人スタッフの間では共有されており、現地においてもこうしたことも伝えながら指導を行った。

第3項 共有されないディスコース

生産者たちはこの指導によって、石けん製造に関する技術を身につけた結果、石けんが崩れたり、ベタついたりといった課題は解決され、品質は向上した（佐藤, 2012: 34）。しかしその一方で、安全・衛生管理や、品質における見た目の重要性に関するディスコースの共有という面においては指導の効果は限定的であった。衛生管理について、インタビューでは、

B氏 例えばグローブを着けてとか、ちゃんとマスクをしてとか、伝えることは簡単なんです。「これやってください」「うん。はいはい」なんですけれども。結局それが、私たちが行ったときだけじゃなくて、それ以外の期間もちゃんとやってるかどうかみたいな。やっぱ大変なんで。みんな裸足で慣れてるし、作るのに。面倒くさいし、暑いし。

と回答があり、石けんの見た目に関しても、

A氏 最終的に見た目の良さですね。直方体をしているんですが、石けんが。それがきちんとした直方体のきちんとさも、それこそレベルが日本の考えるものと現地で考えるもので違ったりとか、ロゴのスタンプを押してるんですが、その曲がり具合とかつぶれ具合のそういうレベルの部分というのはかなり認識するのは難しかったと思います。

(安全・衛生管理や石けんの見た目など) 一見、石けん作りそのものに関わらない部分というのはかなり後手に回っていった。(括弧内は著者加筆)

という回答を得た。生産者たちにとって、安全・衛生管理や石けんの見た目は「石けん作りそのものに関わらない部分」であり、日本人スタッフの間で共有されていたディスコースは十分共有されなかったことが理解できる。

こうした問題は残っていたものの、シャプラニールと太陽油脂の指導により一定の水準まで品質が向上したため、日本での販売を開始した。女性たちの石けんは、東京都新宿の伊勢丹百貨店やフェアトレードショップにて販売された。しかし、発売後も上記の通り、衛生管理が十分でなかったこともあり、カビや石けんの収縮といった品質問題が発生した。加えて、石けんを押されているスタンプの曲がり、石けん自体の形の歪み、パッケージの汚れといった見た目の問題も残っていた。

石けんを押されているスタンプの曲がりや、石けん自体の形の問題に関しては、インタビュー以前に本プロジェクトに関する説明があった際にシャプラニールスタッフにより語られており、インタビューにおいても、

筆者 特に見た目とか、そういうパッケージとか、あと何か、以前お伺いしたときに、最初のほうとか、特に石けんが長方形の形してるじゃないですか。何ですかね、角がちよっと欠けてたりゆがんでたり、あとスタンプ押してあるのが、そういうのが曲がってるみたいなこととかがあったというお話だったんですけど。

といった筆者からの問いに対しても、「はい。ありました。はい。」(B氏へのインタビュー)

一より)といった回答を得た。

加えて、パッケージに関しても、

B氏 コットンで作ってる厚紙とかなんですけど、それに白い紙に、コットンペーパーに印刷をして、それを切って貼り付けて。のりを付けて貼り付けたりとかするからすぐく汚くなっちゃったりとか、ベタベタしたりとか、あと、白いパッケージなので印刷が、ちょっと触っちゃったら指紋が付いてたりとかして、すごい最初そういうことが多くて

とB氏も語っており、現地での指導は一定の効果があったものの、安全・衛生管理や石けんの見た目に関するディスコースは十分に共有されていなかったこともあり、これらの問題が発生していた。

第4項 ディスコースに対する物質性の影響

こうした問題に対処するため、シャプラニールのスタッフは生産者たちを日本に招聘した。その主な目的は、生産者たちの石けんが実際に販売されている売り場や、太陽油脂の生産現場を見学させ、日本人スタッフのディスコースを彼女たちとも共有するためであった。日本に招聘した際の日程に関しては、

A氏 1週間強ぐらいのあれで、多分、2日間ぐらいは太陽油脂さんの工場のほうに実際の製造工程のほうを見せてもらったりとか、あとは、石けんそのものについてとか、石けんの作り方とか特質とかそういうことを座学で教えてもらったりみたいなのが2日間ほどあって、あとは店舗見学が1日で何ヶ所か。そのとき置いてた新宿の伊勢丹のビューティアポセサリーというところに実際に行かせてもらって、実際の向こうのバイヤーさんとお話をさせてもらったりとか、ほかのフェアトレードショップさんにも行って実際にお店の方、お客さんと話をする機会を持ったりとかしました。

とA氏から語られた。

この研修において、石けんの見た目の重要性に関するディスコースは売り場における物

質性と、衛生・安全管理に関するディスコースは工場での物質性とそれぞれ結びつくことによって、生産者たちに理解されることとなる。

店舗見学では、生産者たちは新宿伊勢丹にて売り場の様子や、自分たちの商品が陳列されている様子や顧客を見たり、競合商品と自分たちの商品を比較したり、通訳を通して販売員から自分たちの商品についての意見を聞いたりした。新宿の街並み、伊勢丹百貨店、売り場、販売員や顧客の身なり、競合他社の製品といったモノは、普段生産者たちが暮らすバングラディッシュやネパールの農村のそれとは大きく異なり、強い印象を与えた。A氏は、生産者たちが、売り場見学にて「あんなにすごいところで自分たちが作ったものが売られてる」、「こんな人が売っていて、こんな人を買われてる」といった反応を見せたことをインタビューにて語った。

そして、品質の見た目の重要性に関するディスコースは、売り場における物的な関係性の中で理解され、それによって、生産者たちの間でといった新たなディスコースが形成された。A氏によるとこの店舗見学によって、「これぐらいのレベルのものじゃないと。だからそんなに（見た目に関して）言われるんだ」（A氏へのインタビューより）といったディスコースが生まれ、これが生産者たちに共有された。

このように、生産者たちの工房において理解されなかった日本人スタッフのディスコースは、新宿という街、デパート、売り場、店員、顧客、ライバル商品などの物質関係性の中で回顧的に意味づけされた。その結果として彼女たちの中で共有されるディスコースにも変化が見られるようになった。

また、工場見学では太陽油脂がどのように製造や衛生管理、品質管理を行っているのを見学した。その内容に関して、太陽油脂のD氏は

D氏 工場内への入出場のルールを体験してもらい、工場での作業着を実際に着てもらい、実際に製造を体験してもらい、整理整頓や原料や製品の識別をどのようにしているか実際に現場を見てもらう。見せるだけでなく、体験してもらうことを意識してプログラムを組みました。

と回答しており、工場の物的な関係性の中で作業を実践させるという点に重きを置いていたことが理解できる。そしてこの研修においてエアシャワー、作業着、キャップ、マスク、長靴、グローブといった物的な関係性の中で太陽油脂の石けん生産を実践したことにより、

日本人スタッフの間で共有されていた安全・衛生管理に関するディスコースが生産者たちに理解された。また、これにより生産者たちの安全・衛生管理に関するディスコースが変化した。シャプラニールの B 氏と A 氏はその際の生産者たちについて下記のように振り返っている。

B 氏 今まで私たち、品質を良くするために、髪の毛が入らないように、異物が入らないようにいろんな対策を練って。石けん工場の今の状況をチェックして、「ああ、ここは壁が土壁だから、ここ、ちょっとビニールを張って石けんの中に落ちないようにしよう」とか、(中略)「虫が中に入らないように、ここに布を掛けようね」とかかっていうことをいちいち、いちいち言って、伝えて、「なぜ異物が入ると困るのか」みたいなことは言ってたつもりなんだけれども。太陽油脂さんに来て、工場の中に入るときに、風でブワーッと飛ばすわけですよ、異物みたいのを。それで、手を洗って、爪を磨いて、髪の毛をふさぐこういうのをやって、ローラーとか掛けて。「ここまでやるんだ」みたいな、「日本の人たちがここまでやってやってるのに、私たち何やってたんだろう」みたいな、「こんなじゃ全然駄目だ」みたいなとかね。そういうことはすごいありましたね。

A 氏 実際に工場の中に入らせてもらうときに、白い長靴、白いこういう頭にかぶって完璧にこうやってというのを体験をする中で、「そうか、ここまで気を付けなきゃいけないんだ。そういう中で本来は作られるべきものなんだ」というのが、百聞は一見にしかずじゃないですけども分かったというふうに思います。

このインタビューからも理解できるように、工場における様々なモノが「日本の人たちがここまでやってやってるのに、私たち何やってたんだろう」(B氏へのインタビューより)や「ここまで気を付けなきゃいけないんだ。そういう中で本来は作られるべきものなんだ」(A氏へのインタビューより)といった新たなディスコースの形成に影響を与えていた。

第5項 工場における物的変化や生産方法の変化

上記のように物質性がディスコースに影響を与えた一方で、新たに形成されたディスコ

ースは、生産者たちの生産現場における物質性に変化をもたらした。

一つは、衛生管理に関するディスコースの変化によって引き起こされた物質性の変化である。先に記述した通り、日本での店舗見学と工場見学を通して衛生に関するディスコースが変化した。その結果として、工場の物質性が変化したり、新たなモノが生産現場に現れたりした。工場に関して、

A 氏 ローンを受けてという形になりますけれども、工場も少しくリーンなものにしたいということで、お見せした（日本に招聘される以前の）写真は土壁のものだったんですけど、それをコンクリートのものに変えたりとかそういった変化ですかね。（括弧内は筆者加筆）

というように、衛生管理に関連する新たなディスコースが工場の物質性を変化させた。

また、工場自体の物質性の変化に加えて、帽子、手袋、マスク、エプロン、長靴といった新たなモノが生産現場で見られるようになった。それまでも、日本人スタッフがこれらをつけて生産を行うように指導していたが、必ずしもそれが実践されていたわけではなかった。C氏は、

C 氏 衛生に対する意識ですよ（中略）。石けんを作るときに、髪が入ないように帽子をかぶって、手袋をして、エプロンをして、長靴を履いて作るんだよっていうところって、ネパールでは多分感覚としても理解できないところってあると思うんですよ。（中略）ほんと一農村の、山の中の村で育った方が、そんなことって知る由もないじゃないですか。だから、何でそれが必要なかっていうのって、こちらがやってくださいって言っても、多分わからなかったと思うんです。

それを例えば、太陽油脂さんの工場見ていただいたりとか、実際商品が売られている場所を見たりとかすることで「ああ、こういうクオリティのこういった場所で売られるものを、私たちは作ってるんだ」と。それだったらこういうことが必要だよっていうふうなところにつながる。

と、衛生管理に関するディスコースの変化によって物的変化がもたらされたことを語っている。

そしてもう一つは、見た目を含む品質に関するディスコースがもたらした物的な変化である。「これくらいのレベルのものじゃないと。だからそんなに（見た目に関して）言われるんだ」、「そうか、ここまで気を付けなきゃいけないんだ。そういう中で本来は作られるべきものなんだ」（A 氏へのインタビューより）といった新たなディスコースが形成されたことに関連して、工房では、生産工程の書かれたポスターや製造記録といったモノが作られるようになった。生産者たちは製造工程を見ながら確実に作業を行い、製造された石けんに品質的な問題や異物の混入等があった際は製造記録を見返し、問題があった工程を特定し、改善策を考えるようになった。

こうした新たな物的環境の中で生産が行われ、最終的に製品である石けんの物質性も変化した。衛生管理に起因するカビ等の問題や、スタンプの曲がりや包装箱の汚れやシールの歪みといった見た目に関する問題が大幅に改善されるに至った。

第5章 考察：社会物質性とリーダーシップ⁸

第4章では、ディスコースと物質性の重なり合いがリーダーシップに影響をもたらしている事例を紹介した。本章では、このケースからどのようなことが示唆されるか、また、社会物質性アプローチを用いてリーダーシップについて検討する意義について考える。

例示した事例を検討すると、ディスコースと物質性が重なり合いや、それがリーダーシップにどのように影響するのかについて下記の3点のことが示唆される。

1. 生産者たちはシャプラニールや太陽油脂のディスコースを、日本のデパートや太陽油脂の工場といった物的な関係性の中で回顧的に意味付けした。そして、それにより新たなディスコースが生産者の間で形成された。このように、モノや物的関係性はディスコースの共有や、新たなディスコースの形成を促す。
2. 生産者の間で共有されるディスコースが変化したことによって、彼女たちの工房や石けんの物質性や物的な関係性に変化が生じた。このように、ディスコースの変化に対応する形でモノの物質性が変化したり、モノ同士が新たな結びつきを見せたりする。
3. ディスコースや物質性が結びついたり変化したりしていくなかで、生産者の女性たちの実践が変化していき、製品である石けんの品質が向上した。このように、リーダーシップとはディスコースや物質性を順次結びつけていくことにより、組織メンバーの実践を変化させ、組織目標の達成に向けて諸力を統合させていく影響力であると理解できる。

以下では、分析した事例を交えながら上記3点についての説明と検討を行う。

また、本論では、この3点を踏まえて、社会物質性アプローチを採用したリーダーシップ研究の具体的な研究課題として、1. モノによってディスコースが回顧的に意味付けられたり、新たなディスコースの形成が促されたりする側面を捉える、2. 意味付けられ変化したディスコースによってモノも変化したり、新たな結びつきを見せたりする側面を検討する、3. リーダーシップをディスコースや物質性が順次結びついていくプロセスとして捉えるといった3つを提案する。

⁸ 本章は伊藤真一 (2019). 「リーダーシップにおけるディスコースと物質性」, 『日本情報経営学会』, 39(3): 52-65.の内容に大幅に加筆したものである。

第1節 モノによるディスコースの回顧的な意味づけと新たなディスコースの形成

事例において、日本人スタッフの間で共有されていた見た目を含む品質や安全・衛生管理の重要性に関するディスコースは、バングラディッシュやネパールの農村にある工房における物的な関係性の中では十分に共有されなかった。しかし、日本の伊勢丹百貨店や太陽油脂の工場といった物的関係性の中では、日本人スタッフの見た目の重要性に関するディスコースが理解され、生産者たちの間で新たなディスコースの形成が促された。これは伊勢丹百貨店や太陽油脂の工場における物質のエージェンシーが作用したと考えられる。Ropo et al. (2013) によると場所や空間は、感覚を想起する際の情報ソースとしてのエージェンシーがあり、人々の解釈や判断を形成することを指摘した。また、Halford & Leornad (2006) は、場所はその場所に根付いた意味を提供することによってディスコースが形成されるきっかけとなることを明らかにしている。

このケースにおいては、デパートの建物や売り場といった空間が生産者たちに美しさや秩序といった感覚を想起させ、このことが、日本人スタッフの衛生や石けんの見た目の重要性に関するディスコースを回顧的に意味づけし、新たなディスコースが形成される際にキーとなる役割を果たした。加えて、競争となる石けんのまっすぐさという物質性と、日本人スタッフのディスコースが結びつくことにより、生産者たちは石けんがまっすぐであるというのがどういうことかを自分たちの感覚として捉えることが可能となったと考えられる。

こうした、実際の場所が持つ影響力とその重要性については、シャプラニールのスタッフも強く認識していた。日本に招聘する以前に、生産者の女性たちに売り場の写真や映像を見せていたが、そうした写真・映像を見ることと、実際の売り場に行き、売り場を見ることの違いについてB氏は以下のように回答している。

B氏 (写真・映像を見ることと、実際の売り場に行くことは異なるのかという筆者の質問に対して) ああ、全然違うと思います。やっぱり。私たちが、じゃ、タイの農村がどういうところなのかって想像するのって容易なんですよ。だけどタイの人たちが、デパートってどう、例えばネパールの田舎のおばちゃんが、デパートって行ったこともないし、新宿っていう場所がどういう場所で、どんな人たちがいてみたいの、やっぱ想像すると、逆からの想像ってすごい大変なんですよ。できないと思います。映像見たぐらいじゃ分かんない。やっぱそれを見てもらって、他の、何かすごい洗

練された商品と一緒に自分のものが並んでみたいな、やっぱりごく誇りに思ってたと思いますね、彼女たちは。

このように、写真・映像を見るだけでは、想像・理解が難しく、実際の売り場に行くことの重要性を示唆している。

リーダーである日本人スタッフたちは、実際の売り場に行き、売り場を見せることの重要性を認識していたため、生産者の女性たちを日本に招聘した。そして実際に売り場に行ったことによって日本人スタッフに共有されていた品質に関するディスコースが売り場の物質性と重なり合うことによって、フォロワーである生産者たちが日本人スタッフの指導の意味を理解した。このように、日本人スタッフが意図的にディスコースと物質性を重ねることによってフォロワーの認識を変化させた。

同様に、太陽油脂の工場における物質性は、衛生管理に関するディスコースと重なり合うことによって生産者たちの中でその意味が変化した。工場見学においては、女性たちは太陽油脂がどのように石けんを生産しており、衛生管理や品質管理がどのように行われているのかを見学した。この際、現地での指導における衛生管理に関するディスコースが、工場でのエアシャワー、作業着、キャップ、長靴、グローブなどといったモノと関連していくことにより、回顧的に意味づけられた。

この点に関してもシャプラニールのスタッフは単に言葉で伝えることのみでは衛生管理の重要性を理解するのが難しかったと振り返っている。

C氏 衛生に対する意識ですよ、衛生面に対する。石けんを作るときに、髪が入らないように帽子をかぶって、手袋をして、エプロンをして、長靴を履いて作るんだよっていうところって、ネパールでは多分感覚としても理解できないところってあると思うんですよ。

もうそんな。カトマンズ（ネパールの首都）とかでやってる工場とかだったら、そういう食品工場とかだったら、あるかもしれないんですけど。ほんと一農村の、山の中の村で育った方が、そんなことって知る由もないじゃないですか。だからそれって、何でそれが必要なのかっていうのって、こちらがやってくださいって言っても、多分分からなかったと思うんです。

このようにインフォーマントは、先述の石けんの見た目の重要性と同様、衛生管理の重要性についても口頭での指導には限界があることを認めている。

口頭での指導の限界を感じていた一方で、工場に行き、実際に見たり体験したりすることの意義についてはその重要性について以下のように語っている。

C氏 それを例えば、こっちの太陽油脂さんの工場見ていただいたりとか、実際商品が売られてる場所を見たりとかすることで「ああ、こういうクオリティのこういった場所で売られるものを、私たちは作ってるんだ」と。それだったらこういうことが必要だよねっていうふうなところにつながる。

ただ単に、必要だからやってください、何で必要なのかって、こうだから必要ですよって言っても。私もそうですよ、やっぱり。言われても、実際に見て、これだから必要なんだよっていうのとでは違うから。多分そこが一番大きかったんじゃないかなって思います。

このように、口頭による指導それ自体では意味づけや共有は必ずしも十分には行われず、さまざまな物質性と結びつくことによって初めて意味づけられ、新たなディスコースが形成されるということが本事例から示唆されている。

日本人スタッフたちに共有されていたディスコースは日本の物的環境の中で形成・共有されてきたものである。したがって、単にそのディスコースを日本の物的な環境と切り離して口頭で伝えたのみでは生産者たちはその意味を十分に理解することはできなかったのである。そこで、日本人スタッフたちは、自分たちのディスコースと重なり合っている日本の物的な環境に生産者たちを呼び寄せることによって、日本人スタッフのディスコースと日本の物的な環境とを関連づけさせ、それによってディスコースを共有させることが可能となったと考えられる。

第2節 ディスコースの変化による物質性の変化

他方、このケースにおいては、日本人スタッフのディスコースが生産者たちの間でも共有され、生産者たちの間のディスコースが変化したことによって、生産者たちの工房における物質性に変化が見られた。その一つは工房そのものの変化である。

衛生に関して、例えば、「ああ、こういうクオリティのこういった場所（太陽油脂の工場）

で売られるものを、私たちは作ってるんだ」(C氏へのインタビューより)といったディスコースが形成された。こうした、石鹼生産は衛生管理が確保された場所において行われなければならないというディスコースに対応して、生産者たちは自分たちの土壁の工房をコンクリート壁にすることを決めた。工房そのものを変化させることに関しては、リーダーたちが指示したり意図したりしていたことではなく、生産者の間でディスコースが変化したことによって、生産者たちが決定したことである。

また、生産者たちは手袋、帽子、マスク、長靴といったモノを身につけて生産するようになった。加えて、品質における見た目の重要性に関するディスコースが変化したことに対応して、製造記録や製造工程の書かれたポスターといったそれまでになかったモノが現れた。

そしてこうした新たなディスコースと新たなモノ重なり合った場において、新たな実践が形成された。これまでは、素手、裸足で作業をし、衛生管理に関してそれほど注意を払ってこなかったが、手袋、長靴、キャップをかぶり、衛生にも十分に気を配りながら生産活動を行うようになった。また、見た目を含む品質に関しても、製造記録を作成しながら生産を行い、石けんの収縮や歪みが大きかった場合などにその製造記録を確認し、原因を特定するといった新たな実践が形成された。こうした新しい実践は、工房で生産される石けんの品質を向上させた。B氏はインタビューの中で、日本への招聘後、石けん自体の品質が安定したほか、石けん自体やパッケージの歪みや汚れといった問題が解消されたことを語った。このように、新たなディスコースはそれに対応するようなモノを生み出したり、物質性を変化させたりするということが示唆された。

第3節 ディスコース、物質性の重なり合いとリーダーシップ

従来の物質性に注目するリーダーシップ研究は、モノがリーダーシップの構成に影響を及ぼすことを明らかにしてきた。すなわち、身体や空間、モノの配置などがリーダーシップにどのような影響を及ぼすかが議論されてきた。しかし、より近年の組織研究で注目されている社会物質性アプローチでは、社会的なものや物質的なものが重なり合うことによって組織現象に対して作用することが指摘されている。

本研究で例示したケースでは、リーダーがディスコースとモノを互いに重ね合わせることによってフォロワーの行動変容をもたらし、リーダーシップが発揮されることが示唆されている。このケースにおいては、ディスコースとモノの重なり合いは、リーダーの意図

に基づいて行われていた。インタビューにおいても、シャプラニールのB氏は、日本への招聘も、実際に売り場を見てもらい、品質に関する意識を向上させようとして計画されたものであったことを語っている。

B氏 で、どうやったらドゥルガさん（ネパールの生産者の女性）とか現地のネパールの山奥に住んでる人たちに、自分たちの石けんがどんな所で売られてるのかっていうのを分かってもらえるのかなって、ずっと考えてたんですよ。それを何で分かってもらいたかったかっていうと、やっぱり品質を良くしないと売れないんだよっていうことをいかに意識づけるかによって、そのプロダクトの成長が肝だと思ってたので、私たち全員。

この点に関しては、C氏も同様に、

C氏 この辺は何か説明よりも、もう見ていただくっていうのが一番だと思うので。っていうことで、その伊勢丹だとか。当時はビューティアポセカリーさん置いていただいていたので、もうそこに置いて。連れて行って、こういうふうになってるんだよって。

と回答しており、ディスコースを共有するという点において物質性の重要性を認識していた。こうした認識のもと、シャプラニールのスタッフは生産者たちを新宿のデパートの売り場や太陽油脂の工場という物的関係性の中に呼び込み、シャプラニールや太陽油脂のディスコースを物質性と結びつけることができたと考えられる。そしてこのことによってフォロワーである生産者たちの認識や実践を変化させ、石鹸の品質向上という組織目標の達成にも至った。

第4節 社会物質性アプローチからみるリーダーシップ研究の研究課題

社会物質性アプローチの観点からリーダーシップを見ると、ディスコースと物質性を順次結びつけながら諸力を統合していく過程においてリーダーシップは発現していくものと考えられる。上記で提示したケースにおいては、リーダーシップは単に人間同士のコミュニケーションの中で構成されるのでもないし、モノが単独でリーダーシップにまつわる現

象に影響をもたらしているわけでもなかった。リーダーが、フォロワーとの関わりの中で、ディスコースと物質性を重ね合わせていくことによって、フォロワーに影響をもち、リーダーとフォロワーの関係性を構築し、結果として組織目標の達成に向けた影響力が現れていった。

このように、社会物質性アプローチを採用することにより、こうしたディスコースをはじめとする社会的なものや物質的なものの重なり合いがリーダーシップに関連する現象を構成するプロセスを解き明かすことができる可能性を本論で例示したケースは示唆している。

また、このケース分析の結果を踏まえて、今後、社会物質性アプローチを採用してリーダーシップを研究していく際の課題として、1. モノによってディスコースが回顧的に意味付けられたり、新たなディスコースの形成が促されたりする側面を捉える、2. 意味付けられ変化したディスコースによってモノも変化したり、新たな結びつきを見せたりする側面を検討する、3. リーダーシップをディスコースや物質性が順次結びついていくプロセスを明らかにするといった3つを提案する。なお、これら3つの課題はそれぞれ関連があり、完全に独立した課題ではない。

本論が提示したケースにおいて、生産者たちはシャプラニールや太陽油脂のディスコースを、日本のデパートや太陽油脂の工場といった物的な関係性の中で回顧的に意味付けした。そして、それにより新たなディスコースが生産者の間で形成された。このように、モノや物的関係性はディスコースの共有や、新たなディスコースの形成を促す可能性がある。したがって、モノによってディスコースが回顧的に意味付けられたり、新たなディスコースの形成が促されたりする側面を捉えることが一つの課題となるだろう。また、ケースでは、生産者の間で共有されるディスコースが変化したことによって、彼女たちの工房や石けんの物質性や物的な関係性に変化が生じた。このように、ディスコースの変化に対応する形でモノの物質性が変化したり、モノ同士が新たな結びつきを見せたりすることが示唆された。このような、ディスコースがモノに影響を与え、それによって新たな社会物質的なエージェンシーが生まれることについても検討が必要だろう。また、モノとディスコースの相互の影響は、組織のプロセスの中で常に繰り返されていくものと思われる。したがって、モノとディスコースの重なり合いがさらに他の重なり合いをもたらすといった、連続したプロセスを記述することも求められるだろう。このことが二つ目の研究課題である。そして、ケースにおいては、ディスコースや物質性が結びついたり変化したりしてい

くなかで、生産者の女性たちの実践が変化していき、製品である石けんの品質が向上した。このような、リーダーシップをディスコースや物質性を順次結びつけていくことにより、組織メンバーの実践を変化させ、組織目標の達成に向けて諸力を統合させていくこととして捉え、このプロセスを解明していくことが三つ目の研究課題として挙げられる。

終章 結論

本論は、経営学において主要なテーマであるリーダーシップ研究を、機能主義、社会構成主義、物質性の観点から捉え直し、物質性に注目するリーダーシップ研究の今後の研究課題を明確化することを目的としてきた。また、物質性に注目するリーダーシップ研究をさらに発展させるためのアプローチとして、社会物質性アプローチの可能性を検討し、今後の研究課題を明らかにすることを目指してきた。ここでは、本論でレビューしてきた機能主義、社会構成主義、そして物質性に注目するリーダーシップ研究の特徴と、物質性に注目するリーダーシップ研究の可能性について確認する。なお、物質性に注目するリーダーシップ研究については、社会物質性アプローチを採用することによる研究の可能性についても議論したい。

機能主義的リーダーシップ研究は、特定の環境変数の中でどのようなリーダーの資質や行動が業績とどのように結びつくかについて検討がなされてきた。リーダーシップが研究され始めた当初は、リーダー個人（ほとんどの場合、公式的地位に就いている人物）を焦点に検討されてきた。具体的には個人の身体的特徴や社会的バックグラウンド、パーソナリティや仕事に関する欲求などの特性に注目する特性アプローチや、リーダーシップのスタイルを人間関係志向的行動、タスク志向的行動の2軸から分類する行動アプローチが展開されてきた。その後、リーダーシップの成否が単純にリーダー個人の特性や行動に帰属することができないことが明らかになってきた。そこで、リーダーを取り巻く環境に注目するコンティンジェンシー・アプローチが登場した。コンティンジェンシー・アプローチでは、リーダーの行動によって分類されるリーダーシップスタイルとメンバーとの関係性、課題の明瞭性、職位パワーから構成される状況好意性や、部下の習熟度などの関係性が検討された。これらの研究は、基本的にリーダー個人に焦点を当てた研究で、フォロワーは単なるリーダーシップの受け手、あるいはリーダーがコントロールすべき対象として扱っている。SL理論や、パス・ゴール理論において部下（フォロワー）に関する検討はされているが、これらの研究ではあくまでも状況変数として部下（フォロワー）を扱っているだけであり、彼らの主体性やエージェンシーがリーダーシップにもたらす影響に対して積極的に議論されていたわけではない。

一方、1980年代以降は、徐々にフォロワーに対する注目が集まり始める。カリスマ的リーダーシップや変革型リーダーシップにおいては、リーダーのカリスマはフォロワーから認知されることによって初めて発現するものとして捉えられていた。そのため、リーダー

一は自らのカリスマ性をフォロワーに認知させるために諸々の働きかけをする必要がある。この意味で、カリスマ的リーダーシップや変革型リーダーシップ研究においてフォロワーの認知はリーダーシップを構成する重要な要素として捉えられている。さらに、LMX理論では、リーダー、フォロワー、そして二者の関係性の3つを、リーダーシップを構成する要素として理論化した。LMXの研究では、フォロワーはリーダーとの関係性の中でリーダーと共にリーダーシップを構成する重要な主体として扱われている。一方、KelleyやChaleffは組織の目標達成におけるフォロワーの役割に注目し、フォロワーシップ理論を確立させた。彼らの研究では、リーダーシップの行動理論に則り、フォロワーの行動を2つの軸から分類した。

これらの機能主義に立脚する研究は、構成要素間の規則性や因果関係を突き止め、リーダーシップにまつわる出来事における法則を明らかにし、リーダーシップを説明し予測することを目的としてきた。こうした研究は、変数間の関係を示すことにより、実践的な問題に対して実践的な解決案を提供してきた (Donaldson & Edelson, 2000)。

一方で、機能主義に立脚するリーダーシップ研究の限界は3点見られた。一つ目は構成要素と相互関係の関係性の解明に注力するあまり、リーダーやフォロワーなどのリーダーシップに関連するアクターの相互作用を通じたダイナミックな側面が検討できないことである。また、機能主義的な研究では、人間の解釈や意味生成をする側面が研究できず、リーダーシップ研究においてはフォロワーの主体的な意味生成を考慮できない。したがって、二つ目の限界はフォロワーがリーダーの行為をどのように認知し、そこではどのような心的プロセスが働いているのかが理解できないことである。そして、リーダーとフォロワーの直接的なやりとりのみでなく、そのやりとりが展開される構造やコンテキストなどがリーダーシップに影響をもたらしている可能性は十分に考えられる。しかしながら、機能主義的な研究では、見えない構造などの抽象化された議論を展開することが難しい点が3点目の限界として挙げられる (日野, 2010; 小野, 2016; 大月, 2020)。

1990年代からはMeindlらがリーダーシップ研究に社会構成主義を持ち込んだことによって、リーダーシップ研究に大きなパラダイムシフトが起きた。この社会構成主義は、1. 自明の知識に対して批判的なスタンスをとり、2. 歴史のおよび文化的な特殊性、3. 知識は社会過程によって支えられていること、4. 知識と社会的行為は相伴うことを前提とするといった特徴を持つ (Burr, 1995)。人間は、言語を通じて生活する世界や自分自身を理解し、(Gergen, 1994: 49-50, 訳: 63) 人間の存在と独立して存在するリアリティと

して我々が認識、経験するものを作り出す (Phillips & Oswick, 2012: 439)。そのため、社会構成主義においては言語や言語によるコミュニケーションに強い関心を向けるのである。

言語に強い関心を持つ社会構成主義において、組織ディスコース分析は中心的な位置を占める。組織ディスコース分析は、言語の持つ「形成する力 (formative power)」に注目し (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012: 1044), 「日常の組織的な行為において社会秩序を形成するときのディスコースの役割を探求」 (Grant, et al., 2004: 訳 13) する分析である。組織ディスコース分析では、言語を、現実を映す鏡や、情報を伝える媒介物として理解するのではなく、社会的現実をつくりだすものとして言語を捉える。

組織ディスコース分析において、ディスコースは2つの意味から捉えられる (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Phillips & Oswick, 2012)。一つは日常的に使用される言語であり、実際に会話や対話において人々の口から発せられる言葉である。これはリトルディスコース、もしくは **discourse** (頭文字が小文字) と表現される。一方でディスコースは、ある社会や組織における相互作用の前提となる、共有された考え方や概念を指すこともある。こうしたディスコースは、ビッグディスコース、もしくは **Discourse** (頭文字が大文字) と表現される。ディスコース分析では、これらのディスコースが社会的現実をいかに形成していくかが検討される。

このような社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究は、それまでの研究とは異なり、リーダーシップを特定のコンテキストの中でリーダーとフォロワーが相互作用することによって構成される現象であると捉える。つまり、リーダーシップは特定のコンテキストの中で、フォロワーによって社会的に構成される現象であると考えるのである。社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究では例えば、フォロワーがリーダーの行動をどのように解釈し、それがリーダーシップに対してどのような影響を持つのか、リーダーもしくはフォロワーのアイデンティティがどのように形成されていくのかなどが研究されているが、特に最近では、リーダーシップを集合的な現象として捉える研究が散見されるようになっている。例えば Raelin (2016) は、リーダーシップを個人の特性やヒーロー的なものとして捉えるのではなく、様々なアクターによって構成される集合的な実践として捉えることを提案している。彼は、多様な人間が対話を通して、その活動を調整し、集合的なエージェンシーを発揮すると主張した。またこうした側面からリーダーシップを研究する重要性とその方針を示した。社会構成主義の研究でもリーダー個人がリーダーシップを発揮す

ることが暗黙的に想定されることが多いが、Raelin (2016) の研究は、リーダーシップ自体が多数の人の行為によって集合的に構成されることを主張している。リーダーシップが集合的な現象として捉えられるようになってきている背景として、Maupin et al. (2020) は、実社会の変化を挙げている。つまり、現在の組織はますます脱中心化し、コラボレーティブになっており (Lee & Edmondson, 2017)、一人以上の人間に焦点を当てるリーダーシップや影響力に関する研究の重要性は増していると説明している (Maupin et al., 2020: 537)。

リーダーシップ研究においてディスコース分析やそれに伴う言語論的転回は、リーダーシップを客観的実在物としてではなく、あるコンテキストのもとでリーダーとフォロワーの相互作用を通して社会的に構成される現象であると捉えた。これにより、リーダーシップという組織現象が構成されていくプロセスについての研究と理解が進んだ。このように社会構成主義に基づく言語への注目は大きな貢献をもたらしたが、一方で課題も見受けられる。一つは言語に対する過度な傾倒である。つまり、言語領域外の人間の行為や物的なコンテキストを犠牲にして言語に対して過度に焦点を当てているのである (Deetz, 2003)。

こうした問題点を受けて物質性に注目する研究が近年増加している。これらの研究は、人間以外の存在にもエージェンシーを認め、社会現象への影響を検討しようというものである。物質性は「素材と形態の組み合わせ」 (Leonardi, 2012: 29) と定義されるが、コンピュータプログラムなどのデジタルなモノに関しても、形態があり、持続的な特徴を持つといった観点から物質性を持つと理解される。物質性に注目する研究は物的存在にもエージェンシーがあり、「人間ではない存在は、人間の介在から独立してそれら自身で行為する」 (Leonardi, 2011: 148) と考える。従来の社会科学では、エージェンシーを (人間だけが持つ) 意思、意図、計算あるいは表現といった観点から考えてきた。しかし、Pickering (2013) が提案するように、パフォーマンス、つまり、世界に対して何か影響することをなすという点からエージェンシーを捉えると、エージェンシーはわれわれ人間のみでなく、岩、石、猫、テレビ、星、機械にもエージェンシーが現れるとみなすことができる。

物質性に注目する研究は、当初は、モノそのものに焦点をあて、組織現象への影響を検討してきたが、2010年前後からは、社会物質性アプローチが台頭している。社会物質性アプローチは、社会的な存在と物的な存在が重なり合うことによって社会物質的なエー

ジェンシーが立ち現われるという立場をとる (Leonardi, 2011; 2012)。

物質性に注目するリーダーシップ研究は, Sinclair (2005) がリーダーの身体に注目したことがきっかけで研究が増加している。これらの研究では, 例えばリーダーの身体 (Sinclair, 2005), 物質的配置 (Bjørkeng et al., 2009), 空間 (Ropo et al., 2013) などがリーダーシップにどのような影響をもたらすかが検討されている。また, 物質性に注目するリーダーシップ研究は, リーダーシップを人間と非-人間からなるハイブリッドな現象として捉える研究も見られる (e. g. Fairhurst & Cooren, 2009; Mulcahy & Perillo, 2011)。

これら, 物質性に注目するリーダーシップ研究は, 存在論と認識論の点でリーダーシップを問い直す研究であると言える。物質性に着目したリーダーシップ研究においては, 物質性が備わった, 身体, 空間, 技術などのアクターがリーダーシップにおいて重要な役割を担っていることが指摘されてきた。これらの研究においては, リーダーシップはリーダー自身やリーダーが発する言葉や, フォロワーとの言語的コミュニケーションのみでなく, 物質性もリーダーシップの発揮において重要な役割を果たすことが主張されてきたのである。また, 物質性を持つアクターを含むあらゆるアクターが存在してはじめてリーダーシップが発現するということが議論されてきた。つまり, これらの研究では, リーダーやフォロワーや人間どうしの言語的コミュニケーションのみに還元してリーダーシップを考えるのではなく, さまざまな物質的なアクターによって発現する集合的な現象や, 人間や非-人間を含む多様なアクターからなるネットワークとしてリーダーシップを捉えているといえるだろう。

一方, 認識論的には物質性に着目するリーダーシップ研究は, リーダーシップを理解する際にフォロワー間の認知や言語的側面のみでなく, 物質的アクターを含むより多様なアクターへの着目が重要であるということを示唆していると考えられる。本来, 社会構成主義的リーダーシップ研究において, リーダーシップとは, 関連するアクター間の複雑な相互作用を通じた集合的な意味形成の結果であり, 共-構成的 (co-constructed) なもの (Fairhurst & Cooren, 2010: 172) であるとされている。加えて, Gergen (1999) が人間は人間を取り巻くすべてのものとは独立に存在しえないと指摘していることからわかるように, リーダーシップに関連する様々アクターの相互作用を観察, 考察することによってリーダーシップをより深く理解しようとするのが社会構成主義の本来の研究関心であったと考えられる。しかしながら, 既存の社会構成主義的リーダーシップ研究においては,

フォロワー間の集合的認知や、言語的側面に関心が限定されてきた。物質性に着目した研究は人間を取りまくあらゆるアクターとの相互作用を観察、考察しながらリーダーシップが社会的に構成されるプロセスを明らかにしていく研究であるといえる。これらの研究は身体、空間、文章など人間以外のあらゆる物質的アクターにも注意を向け、これらがどのようにリーダーシップに影響を与え、リーダーシップを構成しているのかを明らかにする研究なのである。したがって、研究者がリーダーシップを考察する際に考慮するアクターを、人間や人間どうしの言語的コミュニケーションよりも広い範囲に設定する必要があるということがいえよう。

このように、物質性に注目するリーダーシップ研究は、物的な存在がリーダーシップにどのように影響するかを明らかにしてきた。そして本論では、これらの研究を進展させていく上で、社会物質性アプローチの可能性を検討した。社会物質性アプローチは組織現象を社会的な存在と物質的な存在の重なり合いという観点から説明することにより、それまでの技術研究において問題となっていた技術決定論に陥ることも、人間の解釈に偏重することも避けることを可能とするアプローチである。

この社会物質性アプローチはまだ議論の途上であり、その内容についてはまだ合意は得られていない。社会的な側面と物質的な側面の相互関連という視点から組織現象を明らかにしようとする点においてはいずれの論者も同意するが、それ以外の点に関しては、複数の異なる主張が存在している。本論では、Hardy & Thomas (2015) の言説的パースペクティブ、Orlikowski (2007) や Orlikowski & Scott (2008; 2015) の実践的パースペクティブ、Leonardi (2011; 2012) の社会と物質のエージェンシーと別々に捉えつつ、うろこ状の重なり合いによって社会物質的なエージェンシーが現れると考えるパースペクティブの3つを確認した。

その上で、本論ではLeonardi (2011; 2012) のパースペクティブがリーダーシップ研究をする上で有効であることを主張した。Orlikowski のアプローチは、社会的なものや物質的なものの構成的絡み合いというメタファーを採用しつつ、あらゆるものが社会的であり、同時に物質的であると主張する。このことはすでにある状態を説明する際には有効かもしれないが、物事が変化していくプロセスを説明する上では不向きであると思われる。リーダーシップは、フォロワーや組織に対して影響を与えていくプロセスである。そのため、Leonardi が主張するように、社会的なものと物質的なもののエージェンシーを別々に捉え、これらの重なりによってエージェンシーが発現していくと考えるアプローチを採

用することにより、リーダーが社会的なものと物質的なものを結びつけつつ、フォロワーや組織に対して影響を行使し、リーダーシップを構成していくプロセスを解き明かしていくことが可能になると思われる。

本論では、リーダーシップという現象に関連して、社会的なものと物質的なものが重なり合うとはどのようなことを意味するのか、また、社会物質性アプローチを採用するとリーダーシップという現象をどのように捉えることができるのかについて議論を行うために、ケースを例示した。そして、社会物質性アプローチを採用してリーダーシップを研究していくにあたって、具体的にはどのようなことが研究課題となるのかといったことを検討した。

リーダーシップをアクター間の相互作用によって現れる現象として捉え、そのプロセスを解明してきた社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究は分析する際の視点としてディスコースに注目することの重要性を主張してきた。物質性に注目するリーダーシップ研究は、従来の社会構成主義的リーダーシップ研究がディスコースを前景化しすぎてきたことに対して批判的ではあるが、ディスコースを排除するものではない。物質性に注目するにしても、社会的な存在としてのディスコースは依然としてリーダーシップに関連する現象を構成する上で重要な役割を果たすと考えられる。したがって、本論では、社会的な存在としてのディスコースにも注目しながら検討を行った。

ケースの検討の結果、具体的な研究課題として、1. モノによってディスコースが回顧的に意味付けられたり、新たなディスコースの形成が促されたりする側面を捉える、2. 意味付けられ変化したディスコースによってモノも変化したり、新たな結びつきを見せたりする側面を検討する、3. リーダーシップをディスコースや物質性が順次結びついていくプロセスとして捉えるといった3つを提案した。

本研究では、機能主義、社会構成主義、物質性の3つの観点からリーダーシップ研究を捉え直してきたが、これらの特徴をまとめたのが図表6-1である。なお、物質性に注目するリーダーシップ研究については、社会物質性アプローチを採用した場合を想定して記載している。まず、研究目的について、機能主義に立脚するリーダーシップ研究は、リーダーの資質や行動、環境変数など、変数間の関係性を解明することが目的であり、社会構成主義に立脚する研究はディスコースを通して、リーダーシップがいかにか構成されていくのか、そのプロセスを解明することに研究目的がある。そして、社会物質性アプローチに立脚する場合は、社会的存在と物的存在の重なり合いがリーダーシップの発現にいかにか影

響するのか、そしてそのプロセスはいかなるものかを解き明かすことが研究目的となるであろう。次に、存在論、鍵概念、研究方法について、機能主義的リーダーシップ研究は、リーダーシップを人間の解釈とは独立した客観的存在であると捉えるため、変数間の相関と因果関係に注目しつつ定量的な研究を行う。社会構成主義的リーダーシップ研究においては、リーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用によって社会的に構築されるものとして捉える。相互作用に注目する際には組織ディスコースに注目し、研究方法としては定性研究、特に組織ディスコース分析によって研究をする。社会物質性アプローチからは、リーダーシップはディスコースをはじめとする社会的な存在と物的な存在の重なり合いの中で立ち現れてくる社会物質的な存在として考えるのが妥当であろう。その際には、うろこ状の重なり合い (Leonardi, 2011; 2012) や構成的絡み合い (Orlikowski, 2007; Orlikowski & Scott, 2008; 2015) といった概念に注目し、研究方法としてはケーススタディ (e.g. Eisenhardt, 1989; Graser & Strauss, 1967; Yin, 1994) を採用するのが適切であろう。ただし、本論では、Leonardi の社会物質性アプローチの方がリーダーシップを研究する上で有効であると考えられるため、構成的絡み合いではなく、うろこ状の重なり合いの概念を用いることを提案する。

また、貢献もしくは研究の可能性や、限界もしくは今後の課題について、機能主義的リーダーシップ研究は様々な変数間の関係性を示すことによって、実践的な問題に対する解決案を提示してきた一方、リーダーとフォロワーの相互作用のダイナミズムや、フォロワーの意味生成、構造やコンテキストの影響などが考慮できない点に限界がある。社会構成主義に立脚するリーダーシップ研究においては、組織ディスコースに注目しつつ、リーダーとフォロワーの相互作用を通して、いかにリーダーシップという現象が構成されるのか、そしてそのプロセスを明らかにしてきた点に貢献がある一方、限界としては言語に対して過度に傾倒するあまり、リーダーシップの構成における物質性の影響について説明しなかつた点にある。そして、社会物質性アプローチを採用した際の可能性については、社会的な存在に加えて、物的な存在がお互いに重なり合うことによっていかにリーダーシップが発現するのかを明らかにすることができることが期待できる。一方、今後の課題としては、ケースの検討で示した通り、1. モノによってディスコースが回顧的に意味付けられたり、新たなディスコースの形成が促されたりする側面を捉える、2. 意味付けられ変化したディスコースによってモノも変化したり、新たな結びつきを見せたりする側面を検討する、3. リーダーシップをディスコースや物質性が順次結びついていくプロセ

スとして捉えるといった3つについてまずは取り組む必要があると思われる。

図表 6・1 機能主義，社会構成主義，社会物質性アプローチのリーダーシップ研究

	機能主義	社会構成主義	物質性 (社会物質性アプローチ)
研究目的	リーダーの資質や行動，環境変数など，変数間の関係性を明らかにし，リーダーシップを説明・予測すること	リーダーとフォロワーの相互作用を通じたリーダーシップの社会的構成プロセスの解明	社会的な存在と物的な存在の重なり合いによってリーダーシップが発現するプロセスの解明
存在論	客観的実在物	リーダーとフォロワーの言語的相互作用により構成される，社会的構築物	社会的な存在と物的な存在の重なり合いの中で現れる，社会物質的なもの
鍵概念	相関と因果関係	組織ディスコース	うろこ状の重なり合い，構成的絡み合い
研究方法	定量研究	定性研究， 組織ディスコース分析	定性研究， ケーススタディ
貢献／可能性	変数間の関係を示すことにより，実践的な問題に対する解決案を提示してきた	リーダーとフォロワーの相互作用を通して，いかにリーダーシップという現象が構成されるのか，そしてそのプロセスを明らかにしてきた	社会的な存在に加えて，物的な存在がお互いに重なり合うことによっていかにリーダーシップが発現するのかを明らかにすることができる可能性がある
限界／今後の課題	リーダーとフォロワーの相互作用のダイナミズムや，フォロワーの意味生成，構造やコンテキストの影響などが考慮できない	言語に対する過度な傾倒とリーダーシップの構成における物質性の影響の等閑視	リーダーがディスコースとモノをいかに重なり合わせていくかをケーススタディを通して明らかにしていくことが必要

出所：筆者作成

本論の貢献は，以下の3点である。1. リーダーシップ研究を機能主義，社会構成主義，物質性の3つの観点から捉え直すことによってこれまでのリーダーシップ研究を新たな視点から整理した。2. 既存の研究では，物質性に注目するリーダーシップを体系的にまとめたものはほとんど見られなかった。本論は物質性に注目するリーダーシップ研究をレビューしその貢献と今後の課題を明確にした。3. 物質性に注目するリーダーシップ研究の具体的なアプローチとして社会物質性アプローチの可能性を検討した。また，ケース分析を通して，社会物質性アプローチに立脚するリーダーシップ研究の具体的な研究課題を明確にした。この3点が本論の主要な貢献であると思われる。

今後の課題としては，本論で提示した3つの研究課題に取り組んでいく必要がある。

その際には、ケーススタディ (e.g. Eisenhardt, 1989; Graser & Strauss, 1967; Yin, 1994) が適しているだろうと思われる。実際の現象を見ながら、物的なものと、社会的なものがどのように重なり合い、そこにエージェンシーが生まれ、リーダーシップに関連する現象がいかに関築されていくのか、また、このプロセスにおいて、他の概念がどのように関係してくるのかといったことを検討していくことが求められる。

参考文献

- 足立明 (2001). 「開発の人類学—アクター・ネットワーク論の可能性—」, 『社会人類学年報』, 27: 1-33.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2011). “Decolonizing Discourse: Critical Reflections on Organizational Discourse Analysis”, *Human Relations*, 64(9): 1121-1146.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). “Managers Doing Leadership: The Extraordinaryization of the Mundane”, *Human Relations*, 56(12): 1435-1459.
- Ashcraft, K. L. & Mumby, D. K. (2004). *Reworking Gender: A Feminist Communicology of Organizations*, [Kindle version], retrieved from Amazon.co.jp.
- Astley, W. G. (1985). “Administrative Science as Socially Constructed Truth”, *Administrative Science Quarterly*, 30(4): 497-513.
- Bales, R. F. & Slater, P. E. (1955). “Role Differentiation in Small Decision-Making Groups”, In T. Parsons & R. F. Bales (eds.). *Family, Socialization and Interaction Process*, The Free Press, Glencoe, Illinois: 259-306. (山村賢明訳「小規模の意思決定集団における役割文化」, 橋爪貞夫・溝口謙三・高木正太郎・武藤孝典・山村賢明訳『家族: 核家族と子どもの社会化』, 黎明書房, 2001年: 348-409)
- Balogun, J., Jarzabkowski, P. & Vaara, E. (2011). “Selling, Resistance and Reconciliation: A Critical Discursive Approach to Subsidiary Role Evolution in MNEs”, *Journal of International Business Studies*, 42: 765-786.
- Barad, K. (2007). *Meeting the University Halfway/ Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*, Duke University Press.
- Barad, K. (2003). “Posthumanist Performativity: Toward an Understanding of How Matter Comes to Matter”, *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 28(3): 801-831.
- Barge, J. K. & Fairhurst, G. T. (2008). “Living Leadership: A Systemic Constructionist Approach”, *Leadership*, 4(3): 227-251.
- Barge, J. K. & Oliver, C. (2003). “Working with Appreciation in Managerial Practice”, *Academy of Management Review*, 28: 124-142.
- Barley, S. R. (1986). “Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments”,

- Administrative Science Quarterly*, 31: 78-108.
- Bartky, S. (1988), "Foucault, Femininity and the Modernization of Patriarchal Power",
In I. Diamond & L. Quinby (eds.). *Feminism and Foucault: Reflections on
Resistance*, Northeastern University Press: 61-86.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). "Transformational Leadership: A Response to
Critiques", In M. Chemers & R. Ayman (eds.). *Leadership Theory and Research:
Perspectives and Directions*. [Kindle version], retrieved from Amazon.com.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research,
and Managerial Applications (4th ed.)*, Simon and Schuster.
- Beetz, J. (2016). *Materiality and Subject in Marxism, (Post-)Structuralism, and
Material Semiotics*, Palgrave Macmillan.
- Berger, J., Zelditch, M. & Anderson, B. (1972). *Sociological Theories in Progress*,
Houghton Mifflin.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in
the Sociology of Knowledge*, Doubleday & Company. (山口節郎訳『現実の社会的構
成：知識社会学論考』, 新曜社, 1977年)
- Beyes, T. & Steyaert, C. (2011). "Spacing Organization: Non-representational Theory
and Performing Organizational Space", *Organization*: 19(1): 45-61.
- Bjørkeng, K., Clegg, S. & Pitsis, T. (2009). "Becoming (a) Practice," *Management
Learning*, 40(2): 145-159.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Company.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C. & Pillai, R. (2011). "Romancing Leadership: Past, Present,
and Future", *Leadership Quarterly*, 22: 1058-1077.
- Boxenbaum, E., Jones, C., Meyer, R. E. & Svejnova, S. (2018). "Towards an
Articulation of the Material and Visual Turn in Organization Studies",
Organization Studies, 39(5-6): 597-616.
- Brown, A. (1947). *Organization of Industry*, Prentice-Hall. (安部隆一訳『A. ブラウン
経営組織』, 日本生産性本部, 1963年)
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*, Routledge. (田中一彦訳『社
会構築主義への招待—言説分析とは何か』, 川島書店, 1997年)

- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann Educational Books. (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『バーレル／モーガン 組織理論のパラダイム—機能主義の分析枠組—』, 千倉書房, 1986年)
- Calder, B. J. (1977). “An Attribution Theory of Leadership”, In B. M. Staw & G. R. Salancik (eds.). *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair Press: 179-202.
- Callon, M. (1986). “Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Briec Bay”, In J. Law (ed.). *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* Routledge and Kegan Paul: 196-233.
- Callon, M. & Law, J. (1997). “After the Individual in Society: Lessons on Collectivity from Science, Technology and Society”, *Canadian Journal of Sociology*, 22: 165-182. (林隆之訳「個と社会の区別を越えて」, 岡田猛・田村均・戸田山和久・三輪和久編『科学を考える—人工知能からカルチュラル・スタディーズまでの14の視点—』, 1999年: 258-277)
- Callon, M. Law, J. & Rip, A. (1986). *Mapping the Dynamics of Science and Technology: Sociology of Science in the Real World*, Sheridan House.
- Carlile, P. R., Nicolini, D., Langley, A. & Tsoukas, H. (2013). “How Matter Matters: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies: Introducing the Third Volume of Perspectives on Organization Studies”, In P. R. Carlile, D. Nicolini, A. Langley & H. Tsoukas (eds.). *How Matter Matters: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies*, Oxford University: 142-170.
- Chaleff, I. (1995). *The Courageous Follower*, Berrett-Koehler Publishers. (野中香方子訳『ザ・フォロワーシップ—上司を動かす賢い部下の教科書』, ダイヤモンド社, 2009年)
- Charbonneau, M. (2013). “Bachelard’s Essays on the Elements and the Study of Materiality in Organizations”, In F-X. De Vaujany & N. Mitev (eds.). *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices*. Springer: 96-113.
- Clegg, S. R. & Kornberger, M. (2006). *Space, Organization and Management Theory*, Liber & Copenhagen Business School.

- Collinson, D. L. (2006). "Rethinking Followership: A Post-structuralist Analysis of Follower Identities", *Leadership Quarterly*, 17(2): 179-189.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conrad, C. (2004). "Organizational Discourse Analysis: Avoiding the Determinism-Voluntarism Trap," *Organization*, 11(3): 427-439.
- Courtright, J. A., Fairhurst, G. T., & Rogers, L. E. (1989). "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems", *The Academy of Management Journal*, 32: 773-802.
- Crevani, L. (2015). "Is There Leadership in a Fluid World?: Exploring the Ongoing Production of Direction in Organizing", *Leadership*, 14(1): 83-109.
- Cronen, V. E. (1995). "Coordinated Management of Meaning: The Consequentiality of Communication and the Recapturing of Experience", In S. J. Sigman (ed.). *The Consequentiality of Communication*. [Kindle version], retrieved from Amazon.co.jp.
- Cunliffe, A. L. (2009). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management*, Los Angeles: Sage.
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). "Relational Leadership", *Human Relations*, 64(11): 1425-1449.
- De Vaujany, F-X. & Mitev, N. (2013) "Introduction: Space in Organizations and Sociomateriality", In F-X. De Vaujany & N. Mitev (eds.). *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices*, Springer: 1-21.
- Deetz, S. (2003). "Reclaiming the Legacy of the Linguistic Turn", *Organization*, 10(3): 421-429.
- 出口雅敏 (2009). 「<世界>は、いかに記述されるのか : ブルーノ・ラトゥール著『虚構の「近代」—科学人類学は警告する』川村久美子(訳), 新評論, 2008年」, 『生活學論叢』, 15: 78-98.
- Denis, J. L., Langley, A. & Sergi, V. (2012). "Leadership in Plural", *Academy of Management Annals*, 6(1): 211-283.
- Denning, S. (2007). *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action*

- through Narrative*, Jossey-Bass. (高橋正泰・高井俊次監訳『ストーリーテリングのリーダーシップ：組織の中の自発性をどう引き出すか』, 白桃書房, 2012年)
- DeRue, D. S. & Ashford, S. J. (2010). "Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations", *Academy of Management Review*, 35(4): 627-647.
- 土橋臣吾 (2010). 「デジタルメディアのユーザーとは誰／何のことか」, 『社会志林』, 56(4): 193-205.
- Donaldson, J. F. & Edelson, P. J. (2000). "From Functionalism to Postmodernism in Adult Education Leadership", In A. L. Wilson & E. R. Hayes (eds.). *Handbook of Adult and Constituting Education, New Edition*, Jossey-Bass: 191-207.
- Drazin, R., Glynn, M. A. & Kazanjian, R. K. (1999). "Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective", *Academy of Management Review*, 24(2): 286-307.
- du Gay, P., Salaman, G., & Rees, B. (1996). "The Conduct of Management and the Management of Conduct: Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the 'Competent Manager'", *Journal of Management Studies*, 33: 263-282.
- Edwards, D. (1997). *Discourse and Cognition*, [Kindle version], retrieved from Amazon.co.jp.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Fairhurst, G. T. (1993). "The Leader-Member Exchange Patterns of Women Leaders in Industry: A Discourse Analysis", *Communication Monographs*, 60(4): 321-351.
- Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*, [Kindle version], retrieved from Amazon.co.jp.
- Fairhurst, G. T. & Cooren, F. (2009). "Leadership and the Hybrid Production of Presence(s)," *Leadership*, 5(4): 469-490.
- Fairhurst, G. T. & Grant, D. (2010). "The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide," *Management Communication Quarterly*, 24(2): 171-210.
- Fairhurst, G. T. & Uhl-Bien, M. (2012). "Organizational Discourse Analysis (ODA):

- Examining Leadership as a Relational Process”, *The Leadership Quarterly*, 23: 1043-1062.
- Fairhurst, G. T. & Putnam, L. L. (2015). “Organizational Discourse Analysis,” in L. L. Putnam & D. K. Mumby (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Communication (3rd ed.)*, SAGE Publications: 271-295.
- Fairhurst, G. T., Green, S. G. & Courtright, J. A. (1995). “Inertial Forces and the Implementation of a Socio-technical Systems Approach: A Communication Study”, *Organization Science*, 6: 168-185.
- Fairhurst, G. T., Rogers, L. E., & Sarr, R. (1987). “Manager-subordinate Control Patterns and Judgments about the Relationship”, In M. McLaughlin (ed.). *Communication Yearbook 10*, Beverly Hills, CA: Sage: 395-415.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill. (山田雄一訳 『新しい管理者像の探求』, 産業能率短期大学出版部, 1970年)
- Fleishman, E. A. (1973). “Twenty Years of Consideration and Structure”, In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (eds.). *Current Developments in the Study of Leadership*, Southern Illinois University Press: 1-40.
- Ford, J., Harding, N. H., Gilmore, S. & Richardson, S. (2017). “Becoming the Leader: Leadership as Material Presence”, *Organization Studies*, 38(11): 1553-1561.
- Foucault, M. (1990). *The History of Sexuality: Volume 1*, New York: Vintage/Random House.
- Foucault, M. (1995). *Discipline and Punish*, New York: Vintage/Random House.
- Friedberg, E. (1993). *Le Pouvoir et la Règle*, Paris: Seuil. (Yang, E.訳 *Local Orders: Dynamics of Organized Action*, Jai Press, 1997年)
- 古谷嘉章 (2017). 「物質性を人類学する」, 古谷嘉章・関雄二・佐々木重洋編『物質性の人類学』, 同成社: 3-32.
- Gagliardi, P. (1992). “Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life”, In P. Gagliardi (ed.). *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, de Gruyter: 3-38.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998). “The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective”, *Academy of Management Review*, 23(1): 32-58.

- Gergen, K. J. (1973). "Social Psychology as History", *Journal of Personality and Social Psychology*, 26(2): 309-320.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and Relationships: Soundings in Social Constructionism*, Cambridge, Harvard University Press. (永田素彦・深尾誠訳『社会構成主義の理論と実践—関係性が現実をつくる』, ナカニシヤ出版, 2004年)
- Gergen, K. J. (1999). *An Invitation to Social Constructionism*, Sage Publications. (東村知子訳『あなたへの社会構成主義』, ナカニシヤ出版, 2004年)
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory*, Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. (1981). *A Contemporary Critique of Historical Materialism, Volume 1: Power, Property and the State*, London: Macmillan.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*, Polity Press. (門田健一訳『社会の構成』, 勁草書房, 2015年)
- Glaser, B. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論を生み出すか』, 新曜社, 1996年)
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991). "Partnership-making Applies Equally Well to Teammate-sponsor Teammate-competence Network, and Teammate-teammate Relationships", *Journal of Management Systems*, 3(3): 49-54.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995) "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. L. (2004). "Organizational Discourse: Exploring the Field", In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. L. Putnam (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*, SAGE Publications: 1-36. (清宮徹訳「組織ディスコース—研究領域の探求」, 高橋正泰・清宮徹監訳『ハンドブック 組織ディスコース研究』, 2012年, 同文館出版, 1-58)
- Graves, L. M. & Powell, G. N. (1982). "Sex Differences in Implicit Theories of Leadership: An Initial Investigation", *Psychological Reports*, 50: 689-690.

- Grint, K. (2000). *The Arts of Leadership*, UK: Oxford University Press.
- Grint, K. (2005). Problems, Problems, Problems: The Social Construction of “Leadership”, *Human Relations*, 58(11): 1467-1494.
- Gronn, P. (2000). “Distributed Properties: A New Architecture for Leadership”, *Educational Management and Administration*, 28(3): 317-338.
- Gronn, P. (2002). “Distributed Leadership as a Unit of Analysis”, *Leadership Quarterly*, 13(4): 423-451.
- Hacking, I. (1999). *The Social Construction of What?*, Harvard University Press. (出口康夫・久米暁訳『何が社会的に構成されるのか』, 岩波書店, 2006年)
- Halford, S. & Leonard, P. (2006). “Place, Space and Time: Contextualizing Workplace Subjectivities,” *Organization Studies*, 27(5): 657-676.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). “The Population Ecology of Organizations”, *American Journal of Sociology*, 82(5): 929-964.
- Hansen, H., Ropo, A. & Sauer, E. (2007). “Aesthetic Leadership”, *Leadership Quarterly*, 18: 544-560.
- Hardy, C. & Thomas, R. (2015). “Discourse in a Material World”, *Journal of Management Studies*, 52(5): 680-696.
- Hawkins, B. (2015). “Ship-shape: Materializing Leadership in the British Royal Navy”, *Human Relations*, 68(6): 951-971.
- Hernes, T. (2004). *The Spatial Construction of Organization*, John Benjamins.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). “Life Cycle Theory of Leadership”, *Training and Development Journal*, 23(2): 26-34.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior (5th ed.)*, Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (1996). *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall. (山本成二,・山本あづさ訳『行動科学の展開 [新版]』, 生産性出版, 2000年)
- 日野健太 (2010). 『リーダーシップとフォロワー・アプローチ』, 文眞堂.
- Hook, D. (2007). *Foucault, Psychology and the Analytics of Power*, Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.

- Hosking, D. M. (1988). "Organizing, Leadership and Skilful Process", *Journal of Management Studies*, 25(2): 147-166.
- Hosking, D. M. & Morley, I. E. (1991). *A Social Psychology of Organizing: People, Processes, and Contexts*, New York: Harvester/Wheatsheaf.
- House, R. J. (1971). "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16(3): 321-339.
- House, R. J. (1996). "Path-goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, 7(3): 323-352.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). "Path-goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*, 3: 81-97.
- House, R. J. & Shamir, B. (1993). "Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories", In M. Chemers & R. Ayman (eds.). *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, [Kindle Version], retrieved from Amazon.com.
- Iedema, R. (2003). *Discourses of Post-Bureaucratic Organization*, John Benjamins Publishing Company.
- Iedema, R. (2008). "Discourse Analysis", In S. Clegg & J. R. Bailey (eds.). *The International Encyclopedia of Organization Studies*, CA: Sage: 389-393.
- Jackson, M. H., Poole, M. S. & Kuhn, T. (2002). "The Social Construction of Technology in Studies of the Workplace", In L. A. Lievrouw & S. Livingstone (eds.) *Handbook of New Media: Social Shaping and Consequences of ICTs*, London: Sage: 236-253.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 765-780.
- 鄭有希 (2012). 「上司との社会的交換関係と従業員の役割成果—自己確証理論に基づいて」, 『日本経営学会誌』, 30: 64-76.
- Kallinikos, J., Leonardi, P. M. & Nardi, B. A. (2012). "The Challenge of Materiality: Origins, Scope, and Prospects", In P. M. Leonardi, B. A. Nardi & J. Kallinikos, (eds.). *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World*, Oxford University Press: 3-22.

- Kaptelinin, V. & Nardi, B. A. (2006). *Acting with Technology: Acting Theory and Interaction Design*, MIT Press.
- Kautz, K. & Jensen, T. B. (2013). “Sociomateriality at the Royal Court of IS: A Jester's Monologue”, *Information and Organization*, 23(1): 15-27.
- Kelley, R. (1992). *The Power of Followership*, Consultants to Executives and Organization. (牧野昇監訳『指導力革命』, プレジデント社, 1993年)
- Klein, H. K. & Kleinman, D. L. (2002). “The Social Construction of Technology: Structural Considerations”, *Science, Technology, & Human Values*, 27(1): 28-52.
- Koivunen, N. (2007). “The Processual Nature of Leadership Discourses”, *Scandinavian Journal of Management*, 23(3): 285-305.
- Kranakis, E. (2004). “Fixing the Blame: Organizational Culture and the Quebec Bridge Collapse”, *Technology and Culture*, 45(3): 487-518.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. & Sheep, M. L. (2006). “Where Is the ‘Me’ among the ‘We’? Identity Work and the Search for Optimal Balance”, *The Academy of Management Journal*, 49(5): 1031-1057.
- Kuhn, T. A. (2006). “Demented Work Ethic and a Lifestyle Firm: Discourse, Identity, and Workplace Time Commitments”, *Organization Studies*, 27(9): 1339-1358.
- Laine, P-M. & Vaara, E. (2007). “Struggling Over Subjectivity: A Discursive Analysis of Strategic Development in an Engineering Group”, *Human Relations*, 60(1): 29-58.
- Langley, A. & Tsoukas, H. (2016). “Process Thinking, Process Theorizing and Process Reseaching”, In A. Langley & H. Tsoukas (eds.). *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*, London: Sage: 1-25.
- Latour, B. (1987). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*, Harvard University Press. (川崎勝・高田紀代志訳『科学が作られているとき—人類学的考察』, 産業図書, 1999年)
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-network-theory*, Oxford University Press. (伊藤嘉高訳『社会的なものを組み直す—アクターネットワーク理論入門—』, 法政大学出版局, 2019年)
- Law, J. (1992). “Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity”, *Systems Practice*, 5(4): 379-393.

- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). "Self-managing Organizations: Exploring the Limits of Less-hierarchical Organizing", *Research in Organizational Behavior*, 37: 35-58.
- Leonardi, P. M. (2011). "When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies", *MIS Quarterly*, 35(1): 147-167.
- Leonardi, P. M. (2012). "Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems: What Do These Terms Mean? How Are They Different? Do We Need Them?", In P. M. Leonardi, B. A. Nardi & J. Kallinikos (eds.). *Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World*, Oxford University Press: 25-48.
- Leonardi, P. M. (2013). "The Emergence of Materiality within Formal Organizations", In P. R. Carlile, D. Nicokoni, A. Langley & H. Tsoukas (eds.). *How Matter Matters: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies*, Oxford University: 142-170.
- Leonardi, P. M. & Barley, S. R. (2010). "What's Under Construction Here? Social Action, Materiality, and Power in Constructivist Studies of Technology and Organization", *The Academy of Management Annals*, 4(1): 1-51.
- Leonardi, P. M. & Rodriguez-Lluesma, C. (2012). "Sociomateriality as a Lens for Design: Imbrication and the Constitution of Technology and Organization", *Scandinavian Journal of Information Systems*, 24(2): 79-88.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates'", *The Journal of Social Psychology*, 10(2): 269-299.
- Liden, R. C. & Antonakis, J. (2009). "Considering Context in Psychological Leadership Research", *Human Relations*, 62(11): 1587-1605.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, McGraw-Hill. (三隅二不二訳『経営の行動科学: 新しいマネジメントの探求』, ダイヤモンド社, 1964年)
- Lock, A. & Strong, T. (2010). *Social Constructionism: Sources and Stirrings in Theory and Practice*, NY: Cambridge University Press.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1984). *Goal Setting: A Motivational Technique That Works*,

- Prentice Hall. (松井賚夫・角山剛訳『目標が人を動かす—効果的な意欲づけの技法』, ダイヤモンド社, 1984年)
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and Information Processing*, London: Routledge.
- Maguire, S. & Hardy, C. (2009). “Discourse and Deinstitutionalization: The Decline of DDT”, *Academy of Management Journal*, 52(1): 148-178.
- Marshak, R. J. & Grant, D. (2008). “Organizational Discourse and New Organization Development Practices”, *British Journal of Management*, 19: S7-S19.
- 松嶋登 (2015). 『現場の情報化—IT 利用実践の組織論的研究』, 有斐閣.
- Maupin, C. K., McCusker, M. E., Slaughter, A. J. & Ruark, G. A. (2020). “A Tale of Three Approaches: Leveraging Organizational Discourse Analysis, Relational Event Modeling, and Dynamic Network Analysis for Collective Leadership”, *Human Relations*, 73(4): 572-597.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). “Power is the Great Motivator”, *Harvard Business Review*, March-April: 117-126. (編集部訳「権力動機が部下のコミットメントを高める: モチベーション・リーダーの条件」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, ダイヤモンド社, 2003年 April: 90-103)
- Medvedeff, M. E., & Lord, R. G. (2006). “Implicit Leadership Theories as Dynamic Processing Structures”. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, & M. Uhl-bien (eds.). *Follower-centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*, Charlotte, NC: Information Age: 19-49.
- Meindl, J. R. & Ehrlich, S. B. (1987). “The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, 30: 91-109.
- Meindl, J. R. (1995). “The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory : A Social Construction Approach”, *Leadership Quarterly*, 6(3): 329-341.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). “The Romance of Leadership”, *Administrative Science Quarterly*, 30(1): 78-102
- Miller, D. (2005). “Materiality: An Introduction”, In D. Miller (ed.). *Materiality*, Duke University Press: 1-50.
- 三隅二不二 (1966). 『新しいリーダーシップ—集団指導の行動科学—』, ダイヤモンド社.

- Mulcahy, D. & Perillo, S. (2011). “Thinking Management and Leadership within Colleges and Schools Somewhat Differently: A Practice-based, Actor-Network Theory Perspective”, *Educational Management Administration & Leadership*, 39(1): 122-145.
- Mumby, D. & Clair, R. (1997). “Organizational Discourse”, In T. A. Van Dijk (ed.), *Discourse as Structure and Process: Discourse Studies vol. 2 – A Multidisciplinary Introduction*, London: Sage: 181-205.
- Murphy, R. (1995). “Sociology as if Nature Did Not Matter: An Ecological Critique”, *British Journal of Sociology*, 46(4): 688-707.
- Nye, J. L. & Forsyth, D. R. (1991). “The Effects of Prototype-based Biases on Leadership Appraisals: A Test of Leadership Categorization Theory”, *Small Group Research*, 22(3): 360-379.
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K. Jr., & Wirtz, P. W. (1994). “Implicit Leadership Theories: Content, Structure, and Generalizability”, *Leadership Quarterly*, 5: 43-58.
- 小野善生 (2016). 『フォロワーが語るリーダーシップ—認められるリーダーの研究』, 有斐閣.
- 大月博司 (2020). 「機能主義と組織理論」, 高橋正泰監修『組織のメソドロジー』, 学文社: 90-107.
- Orlikowski, W. J. (2000). “Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations”, *Organization Science*, 11(4): 404-428.
- Orlikowski, W. J. (2005). “Material Works: Exploring the Situated Entanglement of Technological Performativity and Human Agency”, *Scandinavian Journal of Information Systems*, 17(1): 183-186.
- Orlikowski, W. J. (2007). “Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work”, *Organization Studies*, 28(9): 1435-1448.
- Orlikowski, W. J. (2010). “The Sociomateriality of Organisational Life: Considering Technology in Management Research”, *Cambridge Journal of Economics*, 34(1): 125-141.

- Orlikowski, W. J. & Scott, S. V. (2008). "Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization", *The Academy of Management Annals*, 2(1): 433-474.
- Parry, K. W. & Bryman, A. (2013). "Leadership in Organization", In R. S. Clegg, C. Hardy, B. T. Lawrence & R. W. Nord (eds.). *The SAGE Handbook of Organization Studies*. SAGE Publication: 447-468.
- Pearce, W. B. (1995). "A Sailing Guide for Social Constructionists", In W. Leeds-Hurwitz (eds.). *Social Approaches to Communication*, New York: Guilford: 88-113.
- Phillips, N., Lawrence, T. B. & Hardy, C. (2004). "Discourse and Institutions", *Academy of Management Review*, 29(4): 635-652.
- Phillips, N. & Oswick, C. (2012). "Organizational Discourse: Domains, Debates, and Directions", *The Academy of Management Annals*, 6(1): 435-481.
- Pickering, A. (1995). *The Mangle of Practice: Time, Agency, and Science*, The University of Chicago Press.
- Pickering, A. (2008). "Against Human Exceptionalism," paper presented at a workshop on 'What Does It Mean to Be Human?', University of Exeter, 25 January 2008, <http://hdl.handle.net/10036/18873>. (2019年8月16日最終アクセス)
- Pickering, A. (2013). "Living in the Material World", In F-X. De Vaujany & N. Mitev (eds.). *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices*. Springer: 25-40.
- Pinch, T. & Swedberg, R. (2008). "Introduction", In T. Pinch & R. Swedberg (eds.). *Living in a Material World: Economics Sociology Meets Science and Technology Studies*, MIT Press: 1-26.
- Pinch, T. J. (2010). "On Making Infrastructure Visible: Putting the Non-Humans to Rights", *Cambridge Journal of Economics*, 34(1): 77-89.
- Pomerantz, A. & Fehr, B. J. (1997). "Conversation Analysis: An Approach to the Study of Social Action as Sense Making Practices", In T. A. Van Dijk (ed.). *Discourse as Social Interaction: Discourse Studies: Multidisciplinary Introduction*, London: Sage: 64-91.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes*

- and Behavior*, Sage.
- Putnam, L. L. & Pacanowsky, M. E. (eds.). (1983). *Communication and Organization: An Interpretive Approach*, CA: Sage.
- Raelin, J. A. (2016). “Imagine There are No Leaders: Reframing Leadership as Collaborative Agency”, *Leadership*, 12(2): 131-158.
- Reckwitz, A. (2002). “Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing”, *European Journal of Social Theory*, 5: 243-263.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior (14th ed.)*, Pearson Education.
- Robichaud, D. & Cooren, F. (eds.). (2013). *Organization and Organizing: Materiality, Agency, and Discourse*, Routledge.
- Robinchaud, D. & Cooren F. (2013). “Introduction: The Need for New Materials in the Constitution of Organizational”, In D. Robinchaud & F. Cooren (eds.). *Organization and Organizing: Materiality, Agency, and Discourse*, Routledge: 207-221.
- Rogers, L. E., & Escudero, V. (2004). *Relational Communication: An Interactional Perspective to the Study of Process and Form*, NJ: Erlbaum.
- Ropo, A. & Salovaara, P. (2019). “Spacing Leadership as an Embodied and Performative Process”, *Leadership*, 15(4), 461-479.
- Ropo, A., Sauer, E. & Salovaara, P. (2013). “Embodiment of Leadership Through Material Place”, *Leadership*, 9(3): 378-395.
- Rorty, R. (1979). *Philosophy and the Mirror of Nature*, NJ: Princeton University Press.
- オモクレイグヒル滋子 (2016). 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 改訂版—理論を生み出すまで』, 新曜社.
- 佐藤健一郎 (2012). 「バングラディシュ・ネパールでの石けんづくりの現状と品質向上について」, 外務省国際協力局民間援助連携室編『フェアトレードで世界を変えよう: NGO・企業・市民がつくる, 貧困のない世界 (平成 23 年度外務省 NGO 研究会フェアトレードを通じた国際協力研究会報告書)』: 34-35.
- Schank, R. C. & Abelson, R. P. (1977). *Scripts, Plans, Goals and Understanding: An Inquiry into Human Knowledge Structures*, NJ: Erlbaum.
- Schatzki, T. (2001). “Practice Theory”, In T. Schatzki, K. K. Cetina & E. V. Savigny (eds.).

- Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge: 1-14.
- Schatzki, T. (2002). *The Site of the Social: A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*, Pennsylvania State University Press.
- Schatzki, T. (2010). "Materiality and Social Life", *Nature and Culture*, 5(2): 123-149.
- Schriesheim, C. A. & Bird, B. J. (1979). "Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership", *Journal of Management*, 5(2): 135-145.
- Shamir, B. (2007). "From Passive Recipients to Active Co-producers: Followers' Roles in the Leadership Process. Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl", In R. P. B. Shamir, M. Bligh & M. Uhl-Bien (eds.). *Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*, Information Age Publishing: ix-xxxxix.
- Shartle, C. L. (1950). "Studies of Leadership by Interdisciplinary Methods", In A. G. Grace (ed.). *Leadership in American Education*, The University of Chicago Press: 27-39.
- Shotter, J. (1993). *Conversational Realities: Constructing Life Through Language*, London: Sage.
- Sinclair, A. (2005). "Body Possibilities in Leadership", *Leadership*, 1(4): 387
- Sinclair, A. (2013). *A material Dean*, *Leadership*, 9(3): 436-443.
- Slife, B. F. (2004). "Taking Practice Seriously: Toward a Relational Ontology", *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 24(2): 157-178.
- Sørensen, J. B. & Stuart, T. E. (2000). "Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 45(1): 81-112.
- Star, S. L. & Griesemer, J. R. (1989). "Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39", *Social Studies of Science*, 19: 387-420.
- Stinchcombe, A. L. (1965). "Social Structure and Organizations", In J. G. March (ed.). *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally: 142-193.
- Stogdill, R. M. (1948). "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *The Journal of Psychology*, 25(1): 35-71.
- Stogdill, R. M. (1950). "Leadership Membership and Organization", *Psychological*

- Bulletin*, 47: 1-14.
- Strati, A. (1999). *Organizations and Aesthetics*, London, UK: Sage.
- Suchman, L. (2000). "Organizing Alignment: A Case of Bridge-building", *Organization*, 7(2): 311-327.
- Suchman, L. (1987). *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-machine Communication*. Cambridge University Press. (佐伯胖監訳『プランと状況的行為—人間 - 機械コミュニケーションの可能性—』, 産業図書, 1999 年)
- Suchman, L. (2007). *Human-Machine Reconfigurations: Plans and Situated Action*, [Kindle version], retrieved from Amazon.co.jp.
- Sutton, R. I. (2010). "Sociomateriality: More Academic Jargon Monoxide", *Expert Blog*. https://bobsutton.typepad.com/my_weblog/2010/10/sociomateriality-more-academic-jargon-monoxide.html. (20.05.02 最終アクセス)
- 高橋正泰 (1998). 『組織シンボリズム (増補版) —メタファーの組織論—』, 同文館出版.
- 高橋正泰 (2003). 「社会構成主義と組織論」, 『経営論集』(明治大学), 50(2): 235-249.
- 高橋正泰 (2010). 「リーダーシップとストーリーテリング」, 『経営論集』(明治大学), 57(3): 25-42.
- 竹中克久 (2014). 「組織における物理的環境についての社会的アプローチ: 空間, 風景, アーティファクト」, 『明治大学教養論集』, 501: 47-65.
- Taylor, J. R. (2013). "Organizational Communication at the Crossroads", In D. Robinchaud & F. Cooren (eds.). *Organization and Organizing: Materiality, Agency, and Discourse*, Routledge: 207-221.
- Thompson, J. D. (1976). *Organization in Action*, The McGraw-Hill Companies. (大月博司・廣田俊郎訳『J. D. トンプソン 行為する組織—組織と管理の理論についての社会科学的基盤—』, 同文館出版, 2011 年)
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leaders*, New York: John Wiley & Sons. (小林薫訳『現状変革型リーダー —変化・イノベーション・企業家精神への挑戦』, ダイヤモンド社, 1998 年)
- Uhl-Bien, M. & Ospina, S. (eds.). (2012). *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among Perspectives*, Charlotte, NC: Information Age.
- Vaara, E., Kleymann, B. & Seristö, H. (2004). "Strategies as Discursive Constructions:

- The Case of Airline Alliances”, *Journal of Management Studies*, 41(1): 1-35.
- Vásquez, C. (2013). “Spacing Organization: Or How to Be Here and There at the Same Time”, In D. Robichaud & F. Cooren (eds.). *Organization and Organizing: Materiality, Agency, and Discourse*, Routledge: 127-149.
- Vaughan, D. (2016). *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA, Enlarged Edition*, [Kindle version], retrieved from amazon.co.jp.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, Jossey-Bass. (坂下昭宣訳『仕事とモチベーション』, 千倉書房, 1982年)
- Weber, M. (1956). *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der Verstehenden Soziologie, Vierte, Neu Herausgegebene Auflage, Besorgt von Johannes Harsg Winckelmann*. J. C. B Mohr. (世良晃志郎訳『支配の社会学1』, 創文社, 1960年)
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*, MA: Addison-Wesley. (金児暁嗣訳『組織化の社会心理学』, 誠信書房, 1980年)
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing. (2nd ed.)*, MA: Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学(第2版)』, 文真堂, 1997年)
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing.
- Winner, L. (1980). “Do Artifacts Have Politics”, *Daedalus*, 109(1): 121-136.
- Wodak, R., Kwon, W. & Clarke, I. (2011). “Getting People on Board’: Discursive Leadership for Consensus Building in Team Meetings”, *Discourse & Society*, 22: 592-616.
- Woodward, J. (1958). *Management and technology*, London: HMSO.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London, UK: Oxford University Press. (矢島鈞次, 中村寿雄訳『新しい企業組織: 原点回帰の経営学』, 日本能率協会, 1970年)
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods (2nd ed.)*, Thousand Oaks, USA: Sage. (近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法 [第2版]』, 千倉書房, 2011年)
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th ed.)*, Pearson Education.
- Zaleznik, A. (1977). “Managers and Leaders: Are They Different?”, *Harvard Business*

Review, May-June: 67-78.

付録

収集したインタビューデータとそれに対するコーディングを付録として記す。なお、データは本論の分析において使用したもののみを抜粋して掲載した。

カテゴリー【現地での指導】

発言者	発言内容	プロパティ	ディメンション	ラベル
B氏	はい。太陽油脂さんは、いろいろやってるんですけど、まずは、太陽油脂さんが、石けん本体のというか、よりよい石けん本体を作るっていうところを担当していただいたので、それに関するあらゆる指導いただいているんですけども、太陽油脂さんには2回出張に、3回かな、何回だけかな。出張に行っていたいて。	太陽油脂の役割 太陽油脂の役割 太陽油脂の行動 出張の回数	より良い石けん本体を作ること それ（より良い石けん本体を作ることに）に関するあらゆる指導 出張 2-3回	太陽油脂の役割
B氏	一番最初はとにかく、もともと作ってる石けんの問題点みたいのを洗い出さうって言ってたので、じゃ、その原因が何なのかみたいなのは、生産工程全部見てもらった。	時期 太陽油脂の行動 太陽油脂にしてもらったこと	一番最初 もともと作ってる石けんの問題点みたいなのを洗い出す 問題点と原因を探るために、生産工程を全部見てもらった。	プロジェクト当初の太陽油脂の行動
B氏	そこでやった指導というのが、原材料、よい原材料の見分け方。やっぱり、うちの生産工房も、油を（原材料に、石けんを）自分で作ってるわけじゃないじゃないですか。市場で買ってこなきゃいけないんだけれども、やっぱりそのパンダラディッシュとかネパールの場合は、その供給とか、もともと原材料のクオオリティーの安定性がな	指導の内容 原材料 原材料の入手先 原材料調達の問題点	良い原材料の見分け方 油 市場 供給とか、もともと原材料のクオオリティーの安定性がない	現地での指導（原材料）

	<p>かたりとかして、近くの市場とかで買ってこるから、日にずっと当たってたりとか、どういうふうな買ってくるのか見極められないまま買ってくるのか、どうか、じゃ、どうしたら見極められるのかとか、においをかぐとか、あとは購入してきた後どういう状態で保管するのかとか、その辺から始まりました。</p>	<p>原材料調達の問題点</p>	<p>近くの市場とかで買ってこるから、日にずっと当たってたりとか、どういうふうな買ってくるのか見極められないまま買ってくる</p>	
B氏	<p>あとは、原材料の調達、保管方法。あとは、生産者の安全性を守るための指導というのもありました。危険なもの扱うので、最初行ったときに、私もDさん（太陽油脂のスタッフ）も見たんですが、はだしでみんなね、工房の中、あって。100度以上になる油とかをこうやうて扱ってたりとか。</p>	<p>太陽油脂の指導 生産者たちが扱うもの 現場を見た人 生産者たちの様子</p>	<p>原材料の見極め方（においをかぐ）、購入してきた後の保管方法 安全性を守るための指導 危険なもの扱う 私（B氏）もD氏も裸足</p>	<p>現地での指導（安全性）</p>
B氏	<p>100度以上になる油とかをこうやうて扱ってたりとか。目も守らななきゃいけないし、手も守らななきゃいけないし、あとは髪の毛が入らないようにこれも彼らなきゃいけないしとか、その工房の環境っていうことへの指導もありました。</p>	<p>生産者たちが扱うもの 「こうやうて」が指すもの 安全管理すべき点 衛生管理すべき点 衛生管理すべき点</p>	<p>100度以上になる油 安全管理が不十分なまま 目、手 髪の毛が入らないようにこれ（キャップ）も被る 工房の環境</p>	<p>現地での指導（安全・衛生管理）</p>
B氏	<p>あとは作り方ですよ。石けんの作り方の、いい石けんを作ることの、何かこう、5割ぐらいが決まるのが、どれくらい混ぜるかみたいな感じなんですね。どれくらい期間混ぜて、時間混ぜて、それで型に入れて固めるか。それの見極めが非常に難しいんですよ。その見極めが早かったりするとすぐ溶ける石けんができたとか、固過ぎる石けんになっちゃったりとかってところがあるの、だからその見極めと、温度を管理したとかね。</p>	<p>太陽油脂の指導 太陽油脂の指導 太陽油脂の指導 太陽油脂の指導</p>	<p>石けんの作り方 混ぜる時間 時間の見極め方 温度管理</p>	<p>現地での指導（石けんの作り方）</p>

B氏	<p>製造工程で一つ一つ、何となくこう、みんなやっってるんですよ。大体このくらの時間だから、はい、移しちゃって、次、はいやろうみたいなの。そんななあななものだったものを、やっぱ日本の工場みたいに、機械がやってくれるわけではないけれど、そのときの温度をきちんと計って次の工程に進むとか、その工程をしっかりと作りましょう。何度になったらどうする、何度になったら何分間やるみたいな工程表をつくるということも指導していただきました。</p>	<p>当時の生産者たちの行動</p> <p>太陽油脂の指導</p> <p>太陽油脂の指導</p> <p>太陽油脂の指導</p>	<p>みんななんとなくやっていた(時間管理や温度管理)</p> <p>その時の温度をきちんと計って次の工程に進む</p> <p>工程表をしっかりと作りましょう</p> <p>何度になったらどうする、何度になったら何分間やるみたいな工程表を作る</p>	<p>現地での指導(石けん作り方:時間管理)</p>
B氏	<p>けど、伊勢丹だと、そんなエクスキューズは全然通用しなくて、「フェアトレードとして売ってるわけじゃないので。物として売ってるから」っていうところはありませんね。</p>	<p>「けど」が指すもの</p> <p>場所</p> <p>「そんな」が指すもの</p> <p>エクスキューズが通用する程度</p> <p>伊勢丹での商品の捉えられ方</p>	<p>フェアトレードショップであれば品質について多少は許容されるが</p> <p>伊勢丹</p> <p>フェアトレードだから多少品質に問題があっても許される</p> <p>全然通用しない</p> <p>「フェアトレードとして売ってるわけじゃないので。物として売ってるから」</p>	<p>伊勢丹で求められる高い基準</p>

カテゴリー【指導の困難さ】

発言者	発言内容	プロパティ	ディメンション	ラベル
A氏	<p>自分自身の安全管理ですね。石けんを作るのも火を使いますし、いろんなものを混ぜ合わせるというようなか危険もあるんで、きちんと長靴を履いてとか、いろんな素材が混ぜられないようにするのはかなり後手に回っていったというふう聞いています。</p>	<p>重要な点 危険を伴う作業 危険を回避する方法 優先順位 かなり後手に回っていた点</p>	<p>自分自身の安全管理 いろんなものを混ぜ合わせる きちんと長靴を履いてとか、いろんな素材が混ぜられないようにするとか かなり後手 一見、石けん作りそのものにかかわらない部分</p>	<p>指導で難しかったところ：安全・衛生・品質</p>
A氏	<p>あとは、最終的に見た目の良さですね。直方体をしてるんですが、石けんが。それがきちんとした直方体のきちんと、それこそレベルが日本の考えるものと現地で考えるもので違ったりとか、ロゴのスタンプを押してるんですが、その曲がり具合とかつぶれ具合のそういうレベルの部分というのは、かなり認識するのは難しかったと思います。</p>	<p>重要な点 正しい形 形の正確さ ロゴのスタンプの正確さ 形やスタンプの重要性</p>	<p>見た目の良さ 直方体 日本で考えているものと違う 曲がりたり潰れている 認識が困難だった</p>	<p>形やスタンプの重要性への認識の難しさ</p>
B氏	<p>そうですね、伝えることは簡単なんですけれども。例えばグローブを着けてとか、ちゃんとマスクをしてとか、伝えることは簡単なんです。「これやってみてください」「うん。はいはい」なんですけれども。結局それが、私たちが行ったときだけじゃなくて、ずっとそれ以外の期間もちゃんとやってるかどうかみたいな。やっぱ大変な間で。みんな裸足で慣れてるし、作るのに。めんどうさいし、暑いし、こんなの着けたらっていう感じ。やっぱ</p>	<p>伝えることの難易度 伝えた時の反応 苦労したこと 定着させたいこと</p>	<p>簡単 「うん。はいはい」 定着させること 渡したとがいった時だけじゃなくて、ずっとそれ以外の期間もちゃんとやってるかどうか</p>	<p>指導における苦勞：衛生・安全管理の意識の定着</p>

B氏	<p>そこを定着させるまでの動きっていうのがやっぱ苦労したことなんですね。</p> <p>あと掃除とかも、太陽油脂さんとかだとほとんどに、日本の工場って、物一つ、ほこり一つ入らないように風で吹き飛ばしたりとかするじゃないですか。でも、吹きさらしのところで向こうはやってるので、ちゃんと掃除をして、靴ではここに入らないでみたいかないと結局そこって変わらないので、その部分が苦労しました。</p>	<p>定着が難しい理由</p> <p>するべきこと</p> <p>太陽油脂や日本の工場</p> <p>現地の工房</p> <p>指導のポイント</p> <p>指導の難易度</p>	<p>みんな裸足で作ることに慣れてる。めんどくさいし、暑いし</p> <p>掃除</p> <p>物一つ、ほこり一つ入らないように風で吹き飛ばしたりする</p> <p>吹きさらしのところやっついている</p> <p>掃除をして、靴ではここに入らないでみたいないなところを定着させて、意識を変化させていくこと</p> <p>苦労した</p>	<p>指導における苦労: 衛生管理の意識の定着</p>
----	--	---	--	---------------------------------

カテゴリー【品質問題】

発言者	発言内容	プロパティ	ディメンション	ラベル
B氏	<p>あとは、今回パッケージの指導も実はやって。パッケージすごい、あれも手作りなんですよ。あれも、手すき紙で作った後に、自分たちでこの段ボール紙を切って、段ボール紙の、段ボール紙というか、コットンで作ってる厚紙とかなんですけど、それに白い紙に、コットンペーパーに印刷をして、それを切って貼り付けて。のりを付けて貼り付けたりとかするからすごく汚くなっちゃったりとか、ベタベタしたりとか、あと、白いパッケージなので印刷が、ちよつと触ったら指紋が付いてたりとかして、すごい最初そういうことが多くて、それの指導もありましたね。</p>	<p>指導の内容 パッケージの生産方 パッケージの材料 問題点 問題点</p>	<p>パッケージの指導 手作り 手すき紙、コットンで作ってる厚紙 のりを付けて貼り付けたりとかなっちゃうたりとか、ベタベタしたりとか、白いパッケージなので印刷が、ちよつと触っちゃったり指紋が付いてたりとかして</p>	<p>パッケージの問題と指導の内容</p>
筆者	<p>やっぱりそうだった、特に見た目とか、そういうパッケージとか、あと何か、以前お伺いしたときに、最初のほうとか、特に石けんが長方形の形してるじゃないですか。</p>	<p>問題が多かった時期 石けんとパッケージの見た目</p>	<p>すつごい最初 長方形(直方体)</p>	<p>見た目の問題点</p>
筆者	<p>何ですかね、角がちよつと欠けてたりゆがんだり、あとスタンプ押してあるのが、そういうのが曲がつて、みたいなきっかけがあったというお話だったんですけど。</p>	<p>石けんの部分 石けんの問題 石けんの問題</p>	<p>角 角がちよつとかけていたり歪んでいたり 押してあるスタンプが歪んでいる</p>	<p>見た目の問題点</p>

B氏	はい、ありました。はい。	「はい、ありました。はい」が指すもの	「角がちよっと欠けてたりゆがんだり、あとスタンプ押ししてあるのが、そういうのが曲がってるみたいなおこととかがあつた」かという問いかけに對する肯定	
B氏	石けんは、何か、最初のほうはほんと大変で。故意じゃないんだけど、石けんがシュリンクしちゃったりとか。何か、3カ月ぐらいたったら7割ぐらいに減っちゃつたとか。ほんとは100グラムで販売しているものが70グラムになっちゃつて、何千本と破棄しなきゃいけなかつたりとかね。	もの 時期 状況 大変だったこと 故意の有無 問題の内容	石けん 最初の方 ほんと大変 品質 無し 石けんのシュリンク (縮み)	石けんの品質問題
B氏	あとは、伊勢丹で売りたいのに、伊勢丹から注文してもらっているのに対して、物としてはあるんだけど、箱が汚れちゃつて。箱も全部手作りでやってるんで、何かのりがべたつて付いてたりとか、指紋が付いてたりとかして売れなかつたりとか。最初は結構ありましたね。	シュリンクの程度 シュリンクの結果 もの 箱の生産方法 箱の問題点 問題の結果 時期 問題発生頻度	何千本と破棄する必要が生じた 石けんの箱 全部手作り のりがべたつて付いてたりとか、指紋が付いてたりとかした 売れなかつた 最初の方 結構あつた	石けんの箱の品質問題

C氏	ほんとに最初は全然、形から色から匂いから、違うものだったっていうのは聞いていて。	時期	最初	石けんの問題点: 品質
		石けんの問題点	形から色から匂いから、違うものだった	
C氏	さっき話していた、ちよつと黒い斑点が出たりだとか、ピュータン（ネパールの地名）はシュリンクがちよつと問題になっていたりとか。	石けんの問題点	黒い斑点	石けんの問題点: 品質
		斑点の程度	ちよつと	
		場所	ピュータン（ネパールの地名）	
		石けんの問題点	シュリンク	
		シュリンク問題の程度	ちよつと	

カテゴリー【日本への招聘：内容】

発言者	発言内容	プロパティ	ディメンション	ラベル
A氏	<p>一方でそれは、2つ目のボチに行っちゃいますけれども、日本に来て実際に売られているお店やさん、百貨店を見て、「あんなにすごいところ自分で自分たちが作ったものが売られてる」「こんな人を買われてる」というのが分かって、</p>	<p>生産者たちが来た場所 生産者たちがみたもの 生産者たちの感想</p>	<p>日本で考えているものと違う 実際に売られているお店やさん、百貨店 「あんなにすごいところで自分たちが作ったものが売られてる」「こんな人を買われてる」</p>	<p>日本に来た際の生産者たちの反応</p>
A氏	<p>1週間強ぐらいのあれで、多分、2日間ぐらいは太陽油脂さんの工場のほうに実際の製造工程のほうを見せてもらったとか、あとは、石けんそのものについてとか、石けんの作り方とか特質とかそういうことを座学で教えてもらったりみたいなのが2日間ほどあって、</p>	<p>研修の期間 日数 研修の内容 生産者たちが訪れた場所 太陽油脂の工場で行ったこと 研修の内容 座学で教えてもらったこと</p>	<p>1週間強 2日間くらい 工場見学 太陽油脂の工場 実際の製造工程の見学 座学 石けんの作り方とか特質とか</p>	<p>太陽油脂の工場見学</p>
A氏	<p>あとは店舗見学が1日で何か所か。そのとき置いてた新宿の伊勢丹のビューティーアポセカリーというところに実際にいかせてもらって、実際の向こうのバイヤーさんとお話をさせてもらったりとか、ほかのフェアトレードショップさんにも行って実際にお店の方、お客さんと話をする機会を持つたりとかしました。</p>	<p>研修の内容 店舗見学の日数 見学した店舗の数 見学した店舗 店舗見学でしたこと</p>	<p>店舗見学 1日 何箇所か 新宿の伊勢丹のビューティーアポセカリー 実際にバイヤーさんとお話し</p>	<p>店舗見学</p>

	見学した店舗	ほかのフェアトレードショップ	
	フェアトレードショップでしたこと	実際にお店の方やお客さんと話をした	

カテゴリー 【日本への招聘：効果】

発言者	発言内容	プロパティ	デモンション	ラベル
A氏	ほかに、ある意味ライバルとなる商品たちも見ることができて、「これぐらいのレベルのものじゃないと。だからそんなに言われるんだ」というのが。特にデザイン的な面では日本での店舗見学というのがすごく多分インパクトがあったというふうに思います。	生産者たちがみえたもの 生産者たちの反応 特に影響があった点 インパクトを与えた要因 インパクトの度合い	ライバルとなる商品たち 「これぐらいのレベルのものじゃないと。だからそんなに言われるんだ」 デザイン的な面 日本での店舗見学 高？	店舗見学における生産者の反応とデザイン面へのインパクト
A氏	あとは、安全管理という部分では、太陽油脂さんの工場での研修で、実際に工場の中に入らせてもらうときに、白い長靴、白いこういう頭にかぶって完璧にこうやってというのを体験する中で、「そうか、ここまで気を付けないといけないんだ。そういう中で本来は作られるべきものなんだ」というのが、百聞は一見にしかずじゃないですけれども分かったというふうに思います。	場所 重要な点 研究の場所 体験：身につけたもの	太陽油脂の工場 安全管理 太陽油脂の工場 長靴	工場での体験を通じた、安全管理への理解
A氏	石けんのつくり方とかその辺については恐らくアドバイスを受けて、できるところは「そうか、やらなきやな、変えていこう」というふうになったと思うんですけど、安全管理とかデザインのレベルという意味では、日本への訪問というものがすごく強い影響を与えたというふうに思います。	生産者たちの反応 理解した理由 アドバイスを受けた点 アドバイスによる変化 重要な点 安全管理やデザインへの意識に影響を与えたもの	本来はこうして作ることを理解した 百聞は一見にしかず 石けんの作り方やその辺 「そうか、やらなきやな、変えていこう」 安全管理とかデザイン 日本への訪問	日本への訪問による安全管理やデザインへの意識の變化
A氏	研修の成果	研修の成果	均一な品質の商品が上がってくるようになった	研修の成果：品質

	均一な品質の商品が上がってくるようになった、とかですかね。要は品質のレベルが上がりが、かつ、それが安定的になったことですね。	向上した点 向上した点	品質のレベルが上がった それが安定的になった	
A 氏	そうですね。記録をするようになってました。	「そうですね」が指すもの。 研修の成果	「日本から帰ったあと、記録を取るようになったと伺ったが」という問いに対する肯定 (製造の) 記録をするようになった	製造記録
A 氏	いわゆる製造記録です、ほんとに堅い。何時に何という材料を何グラム入れて、何分後に何という材料を何度まで熱せられたときに、という製造記録です。	生産者たちが作り始めたもの 製造記録の雰囲気 製造記録の内容	製造記録 堅い 何時に何という材料を何グラム入れて、何分後に何という材料を何度まで熱せられたときに入れた	研修の成果: 製造記録
A 氏	そうですね、何かあるときに作った石けんが、例えばその後、白くなっちゃったとか、例えばかびが生えちゃったといったときに、これいつ作ってどういうふうな作ったものだけ、というふうにならずに、ちゃんと製造記録をたどって、これは普段よりも高い温度、もしくは低い温度のときに攪拌が普段よりも3分短かったからじゃないか、とかそういうのが分かるから大事なので、だと思っただけ、大事なんですけど、そういうのを自主的にやり始めたとか、	製造記録をつける意味 主体性	問題があった際に後日確認できる。 自主的に	製造記録をつける意味
A 氏	あとは製造工程のプロセスを書いたポスターを自分たちの工房に張って、それどおりに作るようにしちゃいましょうというふうになったりとかですかね。	生産者たちが作ったもの 生産者たちの行動の変化	製造工程のプロセスを書いたポスター 製造工程のポスター通りに作るようにしようとするようになった	

A氏	<p>この間お話ししたことくらいだと思いますけどね。今言った製造工程のポスターのこと。あと、工房を。実際、これは Shapla Neer からちよつと、ローンを受けてという形になりますけれども、工房も少しくリーンなものにしたというところで、お見せした写真は土壁のものだったんですけど、それをコンクリートのものに変えたりとかそういういった変化ですかね。ほんとに製造工程に関するところだと。</p>	<p>生産者たちの変化</p> <p>生産者たちの変化</p> <p>工房建て替への費用</p> <p>建て替え前の工房</p> <p>新しい工房</p>	<p>製造工程のポスター</p> <p>工房をコンクリートのものに</p> <p>Shapla Neer からの融資</p> <p>土壁</p> <p>コンクリート</p>	<p>製造工程のポスターと工房の建て替え</p>
B氏	<p>はい、そうですね、それが日本にきた影響なのか、やっぱりその品質が、1年くらいして安定してきたのか、両方の要因があるとは思いますが、販売開始から1年ぐらいはやっぱりいろんな問題が発生したんですけれども、もうだいぶ落ち着いてきて、最近ではほとんど何も問題はないですね。</p>	<p>品質が安定した理由</p> <p>問題が発生していた時期</p> <p>最近の問題発生頻度</p>	<p>日本にきた影響と、1クールくらいして安定してきたのと両方</p> <p>販売開始から1年ぐらいう最近</p> <p>だいぶ落ち着いてきて、最近ではほとんど何も問題は無い</p>	<p>品質の安定</p>
B氏	<p>太陽油脂さんに来て、工場の中に入るときに、(プロローの) 風でブワーツとか飛ばすわけですよ、異物みたいなものを。それで、手を洗って、爪を磨いて、髪の毛をふさぐこういうの(キヤップ)をやって、ローラーとかも掛けて。「ここまでやるんだ」みたいな、「日本の人たちがここまでやってるのに、私たち何やってたんだろ」みたいな、「こんなんじゃ全然駄目だ」みたいなですね。そういうことはすごいありましたね。</p>	<p>場所</p> <p>タイミング</p> <p>出来事</p> <p>出来事</p> <p>生産者たちの反応</p>	<p>太陽油脂 (の工場)</p> <p>工場に入る時</p> <p>風でブワーツと異物を飛ばすのを見た</p> <p>手を洗って、爪を磨いて、髪の毛をふさぐキヤップをつけて、ローラーも掛けるのを見た</p> <p>「ここまでやるんだ」みたいな、「日本の人たちがここまでやってるのに、私たち何やってたんだろ」みたいな</p>	<p>太陽油脂訪問：認識の変化</p>

			「こんなんじゃ全然駄目だ」みたいなのか			ローンの必要性の検討
B氏		Shapla Neer が考えていたこと	「(融資による工場の設備の)「必要があるな」			
		Shapla Neer が考えていたこと	「あの工房じや大変だろうな」			
		生産者たちが訴えかけた時期	招聘の後、みんな持ち帰って、やる気がきつとマックスになったところ			
		訴えかけの内容	「やっばりお金足りないから、シャプラ貸して」			
		訴えかけの背景	前向きに検討した			
C氏		「それから」が指すもの	日本からの帰国後			帰国後の変化: やることリスト
		現れた変化	壁にやることリストを書き、それを見ながら生産をするようになった			

カテゴリー 【生産者たちの変化の理由】

発言者	発言内容	プロパティ	ディメンション	ラベル
B氏	だから私たちがどこに売ろうとしてるのかっていうこともフェアトレードの生産団体、だからいつもの、ほんとは洗練されたね、すごいデパートでね、みたいなところも共有してたし、そういう映像も見せてたし。	映像を見せた対象 映像に出てきた場所	フェアトレードの生産団体 洗練されたすごいデパート	当初、映像を見せていた。
B氏	すごいデパートでね、みたいなお店も共有してたし、そういう映像も見せてたし。	映像に出てきた場所 映像を見せた時期 場所のイメージの共有	デパート 当初 できていた	当初、映像を見せていた。
B氏	ああ、全然違うと思います。やっぱり、私たちが、じや、タイの農村がどういうところなのかって想像するのって容易なんですよ。	「ああ」が指すもの 実際に伊勢丹にいったインパクト 主体 タイの農村がどういうところかを想像することの難易度	「事前に売り場（伊勢丹）の映像を見せるのと、実際に伊勢丹に見学に行くのは異なるか」という質問を受けた肯定 全然違う（大きなインパクトがあった） 私たち 容易	映像と実際の訪問の違い
B氏	だけどタイの人たちが、デパートってどう、例えばネパールの田舎のおばちゃんや、デパートって行ったこともないし、新宿っていう場所がどういう場所で、どんな人たちがいてみたいかな、やっぱり想像すると、逆からの想像ってすごい大変なんですよ。できないと思います。映像見たぐらいいじやわかんない。やっぱりそれを見てもらって、他の、何かすごい洗練された商品と一緒に自分のもの	主体 日本や新宿、デパート、そこにいる人々を想像することの難易度 日本で生産者たちが見たもの	ネパールの田舎のおばちゃん（生産者たち） すごい大変。できないと思います。映像見たぐらいいじやわかんない。 なんかすごい洗練された商品と自分のものが並んであるところ	生産者たちが日本の売り場を想像する困難さ

	のが並んでるみたいな、やっぱすごく誇りに思ってたと思いますね、彼女たちは。 アンケータっていうか、売場だけじゃなくって、太陽油脂さんに行ったりとかした中で、その日その日みんなとミーティングをしたりとか、感じたことを聞き取りしてたんですけども、うん、意識的な変化は大きかったと思います。	生産者たちの心情	すごく誇りに思ってた	見学による意識の変化
B氏		生産者たちが訪問した場所 訪問した場所で Shapla Neer のスタッフが行ったこと Shapla Neer のスタッフが感じたこと	売り場や太陽油脂 ミーティングをしたりとか感じたことを聞き取りとか 意識的な変化は大きかった	
B氏	あとは伊勢丹みたいなのところ行って、誇りに思ってた。「こりやっかきせにやあかん」と思っただろうし、太陽油脂さんの設備を見て、ああ、「もうこれじゃ全然自分たちの工房駄目じゃん」っていうふうに思っただけです。打ちのめされたと思う。	訪問した場所 生産者たちの感情 生産者たちの感情 訪問した場所 生産者たちの感情 生産者たちの感情	伊勢丹 誇りに思った。 「こりやっかきせにやあかん」 太陽油脂 「もうこれじゃ全然自分たちの工房駄目じゃん」 打ちのめされた	見学における意識の変化
B氏	全然違いますよ。全然。写真とか、もう全然想像できないと思います。何か。	「全然違いますよ」が指すもの 写真で想像することの難易度	写真で見ると実際に行ってみると全然想像できないと思います。	写真と実際に見ることの違い
B氏	多分それは、私たちがじゃあアフリカのA国っていう所に行きまっすよっていったときに、事前調査でインターネットとかで調べて想像がつくんですよね、私たちの場合、多分。「ああ、きつとあまり水もないんだろな」とか「ああ、こういうちよつと汚れてもいい格好をして行っただけがいいだろな」とか、きつと想像がつくんです	「私たち」が指すもの 提示されている例の状況 調べる方法 想像の難易度	先進国や日本の人間 アフリカのある国に行く際 事前調査、インターネット 易しい	先進国や日本の人間が途上国を想像することの難易度

	<p>よ。で、「こういうお店ぐらいいないんだらうな」とか。「アジアのタイの奥地に行ったらこういう感じなんだらうな」って、「こういう生活大体してるんだらうな」って、想像つくと思うんですよ。</p>	<p>想像する事柄</p>	<p>「ああ、きつとあまみ水もないんだらうな」とか 「ああ、こういうちよつと汚れてもいい格好をして行ったほうがいいだらうな」とか、きつと想像がつくんですよ。で、「こういうお店ぐらいいないんだらうな」とか。「アジアのタイの奥地に行ったらこういう感じなんだらうな」って、「こういう生活大体してるんだらうな」</p>	<p>先進国や日本の人間が途上国を想像することの難易度が低い理由</p>
<p>B氏</p>	<p>それは多分なぜかというと、情報量だと思うし、それが何かそのとき1回で調べたインターネットの調査量じゃなくて、常日頃から私たちが持っている国に対するやっばり情報量だったりとか。「こういう所にこういう人が住んでるんだ」とか、私たちが持つてるほうなので、いんなものを。</p>	<p>「それ」が指すもの 「それ」の理由 持っている情報の例</p>	<p>先進国や日本の人間が途上国を想像することの難易度 情報量、1回インターネットで調べた際の情報量ではなく、常日頃から私たちが持っている情報量の違い。 「こういう所にこういう人が住んでるんだ」とか</p>	<p>途上国や日本の人間が先進国を想像することの難易度が低い理由</p>
<p>B氏</p>	<p>持つてるほうから持つてない国のことを想像することは簡単なんだけれども、山奥に住んでるネパールの人が、「デパート」って言われても何だか分からないし、売り場っていても、路上で何かほんとに野菜とか売ってるぐらいだから、そういう所からデパートメントでござい</p>	<p>主体 提示されるもの 山奥のネパールの生活</p>	<p>山奥に住んでいるネパールの人 「デパート」 売り場っていても、路上で何かほんとに野菜とか売ってるぐらい</p>	<p>途上国の人間が先進国の状況やデパートを想像する難しさ</p>

	高いものを売ってる中にうちの商品が並ぶって聞いても、「はあ？」っていうことなんだと思うんです。	聞かされること	デパートメントですごい高いものを売ってる中にうちの商品が並ぶ「はあ？」	
B氏	で、彼女たちからやっぱ私たちの国を想像するのは本当に難しいと思うし、できないと思います。こんな写真、そんじょそこらじゃ。当然、説明はするし、やるんだけど、実際分かんないよねって思っていました。	聞かされた時の反応 難しいこと 想像することの難易度	彼女たちからやっぱ私たちの国を想像すること本当に難しいと思うし、できないと思う	途上国の人間が先進国の状況やデパートを想像する難しさ
B氏	で、どうやったらドゥルガさんとか現地のネパールの山奥に住んでる人たちに、自分たちの石けんがどんな所で売られてるのかっていうのを分かってもらえないのかなって、ずっと考えてたんですよ。それを何で分かってもらいたかったかっていうと、やっぱ品質を良くしないと売れないんだよっていうことをいかに意識付けるかによって、そのプロダクトの成長が肝だと思ってたので、私たち全員。	Shapla Neer が考えていたこと わかってもらいたい理由 思っていた人々	どうやったらネパールの山奥に住んでる人たちに、自分たちの石けんがどんなところで売られてるのかをわかってもらうこと 品質をよくしないと売れないことを意識づけることがプロダクトの成長の肝だと思っていた。 私たち（日本側のスタッフ）全員	現地の人々に理解してもらうために検討すること
B氏	特に、売り場もそうなんですけど。売り場もやっぱ、見せてたもの、みんな行ってみて、「こんなすごい所なんだ」みたいなの。「へー、並んでるよ」みたいな、「私たちの商品、すごい」みたいなの、すごいはいはいじゃって。うれしかったんだと思うんですね。それはやっぱ写真で見せたイメージっていうか、そこからは分からなかったものが分かったっていうこととか。	場所 招聘前にしてたこと 招聘時にしたこと 売り場に行った時の反応 売り場に行った時の感情	売り場 (写真や映像で日本の売り場を)見せてた みんな（で売り場に）行った 「こんなすごい所なんだ」、「へー、並んでるよ」、すごいはいはいだ うれしかった	空間の影響力

		「それ」が指すもの	売りに行った時の反応や感情	
B氏	一番大きかったのは、やっぱり太陽油脂さんの工場見学っていうか。そこで3日間ぐらいたったかな、研修を受けたんですけど、要は作り方？ 製造工程全部見せてもらって、工場の中に入れてもらって、石けんの成り立ちとか、どういふふうにしたらどういふふうな石けんができるのか、そういう研究させてもらったんだけれども、そこがやっぱり大きかったですね。	「それ」の理由 影響が大きかったこと 日数 行ったこと 研修の内容 「そこ」が指すもの 「大きかった」が指すもの	写真で見せたイメージからはわからなかったものがわかった 太陽油脂の工場見学 3日間くらい 研修を受けた 作りかたや製造工程を全部見せてもらい、工場の中に入れてもらい、石けんの成り立ちとかどういふ風にしたらどういふ風な石けんができるのかを勉強した。 太陽油脂の工場見学 生産者たちの意識変化への影響	太陽油脂訪問：認識の変化
B氏	今まで私たち、品質を良くするために、髪の毛が入らないように、異物が入らないようにしているんですけど、「ああ、ここは壁が土壁だから、ここ、ちよつとビニールを張って石けんの中に落ちないようにしよう」とか、「虫から守るために、虫が中に入らないように、ここに布を掛けようね」とかっていうことをいちいち、いちいち伝えて、伝えて、「なぜ異物が入ると困るのか」みたいなことは言ってたつのもりなんだけども。	「今まで」が指すもの Shapla Neer が行っていたこと Shapla Neer が行っていたこと	太陽油脂の工場見学よりも以前（現地で）の指導をしていた期間を含む） 品質を良くするために、髪の毛が入らないように、異物が入らないようにしているんな対策を練っていた 石けん工場の状況をチェックした	Shapla Neer が衛生、品質管理のために伝えていたこと

		Shapla Neer が伝えていたこと	「ああ、ここは壁が土壁だから、ここ、ちよつとビニールを張って石けんの中に落ちないようにしよう」とか、「虫から守るために、虫が中に入らないように、ここに布を掛けようね」 いちいち	
		伝えていた頻度		
		Shapla Neer が伝えていたこと	「なぜ異物が入ると困るのか」	
		主体	ネパールの生産団体	
		訴えかけの内容	「石けん工房をもう一回ちよつと設備を整えた	
		Shapla Neer の行動	ローンを貸した	
		ローンの目的	設備投資のため	
		貸与している時期	今	
		「この辺」が指すもの	質問「商品やターゲットとする顧客層、日本の売り場、競合製品などについて、どのように説明されているのか」	生産者たちを招聘した理由
		比較	「説明」と「見ていただく」	
		有効性	何か説明よりも、もう見ていただくっていうのが一番だと思う	
		場所	伊勢丹、ビューティアポセカリー	
B 氏	そうですね。でも、結果として、ネパールのほうも、「石けん工房をもう一回ちよつと設備を整えたい」っていう話があって、うちからローンを貸して。生産者と、あと生産団体があるんですけど、生産団体に対して私たちが、設備投資のためのローンというんですか、今貸しているところなんですね。			
C 氏	この辺は何か説明よりも、もう見ていただくっていうのが一番だと思うので。っていうことで、その伊勢丹だとか。当時はビューティアポセカリーさん置いていただけでたので、もうそこに置いて。連れて行って、こういうふうになってるんだよって。			

C氏	<p>さっき言った、衛生に対する意識ですよね、衛生面に対す る。石けんを作るときに、髪が入らないように帽子を かぶって、手袋をして、エプロンをして、長靴を履いて 作るんだよっていうところって、ネパールでは多分感覚 としても理解できないところってあると思うんですよ。</p>	<p>Shapla Neer の行動</p> <p>変化したもの</p> <p>状況</p> <p>気をつけるべきこと</p> <p>場所</p> <p>理解する難易度</p>	<p>生産者たちを連れて行っ た</p> <p>生産者たちの衛生に対す る意識</p> <p>石けんを作るとき</p> <p>髪が入らないように帽子 をかぶって、手袋をし て、エプロンをして、長 靴を履いて作る</p> <p>ネパール</p> <p>感覚としても理解できな いところってある</p>	<p>衛生に対する理解 の難しさ</p>
C氏	<p>もうそんな。カトマンズ（ネパールの首都）とかでやっ てる工場とかだったら、そういう食品工場とかだった ら、あるかもしれないんですけど。ほんと一農村の、山 の中の村で育った方が、そんなことって知る由もないじ やないですか。だからそれって、何でそれが必要なの かっていうのって、こちらがやってくさっていいって も、多分分からなかったと思うんです。</p>	<p>比較される場所</p> <p>「ある」が指すもの</p> <p>場所</p> <p>主体</p> <p>「そんなこと」が指すも の</p> <p>衛生管理に対する知識</p> <p>Shapla Neer が伝えたこ と</p> <p>生産者たちの理解の程度</p>	<p>カトマンズ（ネパールの 首都）の工場</p> <p>衛生に対する意識や衛生 管理</p> <p>一農村の、山の中の村</p> <p>一農村の、山の中の村で 育った方</p> <p>衛生に対する意識や衛生 管理</p> <p>知る由も無い</p> <p>何でそれが必要なのかっ ていうのって、こちらが やってくさっていいって 言った</p> <p>多分分からなかったと思 う</p>	<p>衛生に対する理解 の難しさ</p>

C氏	それを例えば、こっちの太陽油脂さんの工場見ていただいたりとか、実際商品が売られてる場所を見たりとかですること。「ああ、こういうクオリオリのこのこういう場所です売られるものを、私たちは作ってるんだ」と。それだっただけのこと。必要だよねって言うふうなところにつながらる。	生産者たちが見た場所 生産者たちの意識	太陽油脂の工場や実際商品が売られている場所（伊勢丹やフェアトレードショップ） 「ああ、こういうクオリオリのこのこういう場所です売られるものを、私たちは作ってるんだ」 必要なことを考える	見ることによる生産者の意識の変化
C氏	ただ単に、必要だからやってみてください、何で必要なのかって、こうだから必要ですよって言うても。私もそうですよ、やっばり。言われても、実際に見て、これだから必要なんだよっていうのとは違いかかって思います。多分そこが一番大きかったんじゃないかかって思います。	意識の変化による効果 見ることに対する対比 言われることと見ることの違い 「そこ」が指すもの 影響の大きさ	「必要だからやってみてください、なんで必要なのか、こうだから必要です」と言ってみて伝えること 言われても、実際に見て、これだから必要なんだよっていうのとでは違う 実際に見たこと 一番大きかった	言われることと見ることの違い

初出一覧

本論は、以下の論文・書籍の内容を一部含む

伊藤真一 (2014). 「社会構成主義的リーダーシップ研究におけるシンボリック・マネジャー論の可能性」, 『経営学研究論集』(明治大学大学院), 41: 153-168.

伊藤真一 (2015). 「リーダーシップと物質性」, 『経営学研究論集』(明治大学大学院), 42: 79-95.

伊藤真一 (2015). 「リーダーシップ研究における社会的物質性アプローチの可能性」, 『経営学研究論集』(明治大学大学院), 43: 23-39.

伊藤真一 (2018). 「経営組織論における言語, 実践, 物質論的転回」, 『経営学研究論集』(明治大学大学院), 48: 1-14.

伊藤真一 (2019). 「リーダーシップにおけるディスコースと物質性」, 『日本情報経営学会』, 39(3): 52-65.

伊藤真一 (2019). 「リーダーシップ」, 高橋正泰監修『マイクロ組織論』, 学文社: 97-127.

なお、各論文・書籍と章の対応関係については各章の冒頭に記してある。