

Title	中小企業におけるストーリーテリング
Author	本多, 哲夫
Citation	経営研究. 72(2); 11-35
Issue Date	2021-08-31
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

中小企業におけるストーリーテリング

本 多 哲 夫

目次

- 1 はじめに
- 2 研究の着想と問題意識
- 3 先行研究レビューとリサーチクエスチョン
- 4 ストーリーテリングの理論的枠組み
- 5 事例分析
- 6 考察
- 7 おわりに

1 はじめに

近年、多様な学術分野で「物語」や「語り」が注目されている。一般的には「ナラティブ」という言葉を用いて研究されることが多いが、企業経営に関する領域では「ストーリーテリング」という言葉が比較的頻繁に用いられ、研究が進展しつつある。しかし、その多くは大企業を対象としたものであり、中小企業のストーリーテリングについての研究は極めて少ない。また、ストーリーテリングが経営において様々な意義を有することを指摘する研究は多いものの、そのための具体的な技法を分析する実践的研究はまだ不十分な状況にある。

本稿では中小企業におけるストーリーテリングの実践について、ケースをもとに分析を行う。本稿での研究はストーリーテリングについての研究蓄積の不足を補うという意味で学術的な意義があるととともに、現実的・政策的な重要性も有する。中小企業は大企業に比べてマイナスイメージで捉えられ、これを背景とした人材不足や後継者難などの問題に苦しむ企業が少なくない。ストーリーテリングにはそうした状況を改善させる可能性があり、この手法の発展について研究していくことが中小企業の現実的課題への対応という意味でも求められている。

2 研究の着想と問題意識

筆者は2017年から、それまでの筆者の中小企業調査・研究を土台に、中小企業をテーマとした演劇脚本を執筆し、それを実際に上演するという取り組みを行っている。そのきっかけは、あるとき、ふと、演劇という形だったら、中小企業が抱えている問題や中小企業が持つ魅力に

ついて、具体的に、わかりやすく、楽しみながら、多くの市民や学生に知ってもらえるのではないかと考え付いたことだった。それまで脚本は一文字たりとも書いたことがなかったが、とにかく見よう見まねで書き始めることにした。テーマを「町工場」に決め、設定、登場人物、話の流れを考え、架空の従業員9名の板金工場の奮闘を描いたコメディが出来上がった。そして、2017年の夏に学生劇団にその演劇を上演してもらった¹⁾。思い付きで自ら始めたことだったが、どんな反応が来るのか正直言って怖かった。そんな畑違いなことをして何になるんだ、そんな暇があるんだったら論文を書けと言われるのではないかとビクビクしていた。しかし、いざ上演してみると、好意的に受け止めてくれる人が多かった。中小企業のことがよくわかる、中小企業に興味を持ったという声が多く、当の中小企業の経営者の方々からもこういう取り組みをぜひ積極的にやってほしいという声ももらった。以後、毎年1本、中小企業をテーマとした新作の演劇脚本を書き、それを学生劇団に上演してもらおうという活動を続けている²⁾。

観客の好意的な反応から、この演劇活動が当初自分が思っていた以上に中小企業の理解・興味の促進につながっていると感じるようになった。2年目からは公演の来場者へのアンケートに「演劇」と「学び」についての2つ設問を設け、数字として出してみることにした。その結果は表1と表2のとおりである。なお、2018年と2019年の公演は会場で対面形式で上演したため、来場者すべてにアンケートを配布することができたことから、回答者の年齢は十代から七十代まで多岐に渡っている。しかし、2020年に関しては新型コロナウイルスの影響でWeb

表1 今回のイベントは中小企業についての何かしらの「学び」につながりましたか

	1. はい		2. いいえ		3. どちらともいえない		無回答		合計	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
2018年公演	259	94.9	0	0.0	9	3.3	5	1.8	273	100.0
2019年公演	230	92.4	6	2.4	10	4.0	3	1.2	249	100.0
2020年公演	284	95.3	1	0.3	9	3.0	4	1.3	298	100.0

注1) 設問文の「中小企業」の部分は上演した演劇の内容によって若干変えており、2018年公演では「中小企業や商店街等」、2019年公演では「中小企業や経営」、2020年公演では「中小企業や中小企業政策」としていた。

注2) 2020年は新型コロナの影響で会場での公演ができなかったため、Webラジオドラマとして動画での配信を行い、大学生にのみアンケートを実施した。

出所) 各公演の来場者アンケート(2020年は視聴者アンケート)より筆者作成。

表2 今回のイベントのような「演劇」と「学び」の融合は、教育にとって有効だと思いますか

	1. 思う		2. 思わない		3. どちらともいえない		無回答		合計	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比
2018年公演	261	95.6	0	0.0	5	1.8	7	2.6	273	100.0
2019年公演	238	95.6	0	0.0	5	2.0	6	2.4	249	100.0
2020年公演	282	94.6	2	0.7	10	3.4	4	1.3	298	100.0

注) 2020年は新型コロナの影響で会場での公演ができなかったため、Webラジオドラマとして動画での配信を行い、大学生にのみアンケートを実施した。

出所) 各公演の来場者アンケート(2020年は視聴者アンケート)より筆者作成。

ラジオドラマとして動画配信をすることになった関係で、視聴者全員に対するアンケートはできず、筆者が所属する大学の学生のみアンケートを実施した。このため、この年の回答者の年齢は十代と二十代のみとなっている。

いずれの公演も、また、いずれの設問においても、「演劇」と「学び」の関連について9割以上が肯定的な回答であったことがわかる。設問は「学び」に主眼を置いたものとなっているが、学ぶこと、つまり、知ることや理解することで認知的な距離が近づくため、中小企業への興味、関心、親しみへの向上があったと考えられる。実際、アンケートの自由記述には中小企業への見方がポジティブなものへと変わったという趣旨の感想が多く書かれていた。こうした結果から、演劇が人々の理解や興味・関心を促進することに大きな威力を発揮することを実感するに至った。そして、このことは何かしらの企業経営の研究、例えば、中小企業経営における企業イメージ向上の活動、インプレッションマネジメント³⁾のような研究につながるのではないかと考えるようになった。

中小企業に対するイメージは決して良いとはいえない。先行研究にもそのことが示されている。例えば、寺岡（2005）では、中小企業のイメージについての大学生約200名へのアンケート調査結果から、「回答割合からすれば、中小企業のもつ『マイナスイメージ』は払拭し難いほどに多いといってよい」と指摘している。また、「中小企業ということばには『マイナスイメージ』の手垢が染み込んでいる。・・・何世代にもわたって定着したイメージは、漂白剤をたっぷり入れて洗濯すれば落ちるようなものではない」と述べている。また、後藤（2014）においても中小企業白書での過去のアンケート調査や自らの大学生へのアンケート調査をもとに、中小企業にいかにかネガティブなイメージが強いかを統計的に示している⁴⁾。こうしたマイナスイメージが中小企業にとりわけ深刻となっている人材獲得難⁵⁾、後継者難⁶⁾をもたらしている面がある。さらに、中小企業のブランド力や信用力にも悪影響を及ぼしているとも考えられる。

この問題は、一般的に中小企業が大企業に比べて労働生産性や給与水準が低い⁷⁾という実態を反映したものである⁸⁾。しかし、中小企業には組織の小ささから人間的・仲間的な雰囲気強く、それが魅力の一つとなっている。また、経営に社員の意思や考えが反映されやすく、働きがいややりがいを感じられやすいという側面もある⁹⁾。経営者と社員の距離が近いため、企業の経営理念、姿勢、取り組みに共鳴しやすいという特徴もあるであろう。こうしたことを含めて、中小企業について知ってもらうこと、興味・関心を持ってもらうことが重要である。

しかし、財務データなどの数字上にはこのような実態はあらわれにくい。このため、中小企業経営では、いかに自社について語っていくかが重要な課題になる。自社に興味・関心を持ってもらい、信用、ブランド、関係性等を構築していくことが中小企業経営の安定化と発展のために必要である。そのための方策として、物語性をもって中小企業が外部の人々と対話していくことが効果的ではないだろうか。筆者の脚本執筆・演劇活動の経験から、こうした仮説を持つに至った。当初、筆者は「演劇」という切り口を考えていた。しかし、それでは広すぎて漠

然としている。そこで、「物語」という切り口から、この課題を捉えてみようと考えた次第である。

3 先行研究レビューとリサーチクエスション

以上のような経緯と問題意識から、先行研究をレビューしてみたところ、次のことがわかった。

第1に、物語研究が近年様々な分野で注目されていることである。医学、看護学、福祉学、心理学、社会学、文化人類学など、あらゆる学術分野でナラティブ（物語、語り）についての研究や実践が積極的に行われている。1980年代頃からの潮流は生まれているようで、ナラティブ・ターンとも称されている。人間の思考様式には「論理・科学様式」と「物語様式」の2つがあり、これまで前者が支配的であったが、後者にもっと注目すべきではないかという問題意識が高まってきたのである（佐藤・秦編、2013；野口編、2009；ブルーナー、1998）。というのも、物語手法を活用することで、何かを把握しようとするとき、あるいは、何かを伝えようとするときに、共感や感動など感情面への刺激をもたらす、聞き手の主体性や能動性を高め、深い理解や気づきにつながるからである。論理性と客観性ばかりを強調してきた従来の科学・学術の「知」についての捉え方に対する批判や反省が、物語に着目した研究潮流をもたらしているといえる。しかも、物語は単なる研究アプローチや研究対象としてだけでなく、医療や看護等の臨床領域の実践的手法としても取り入れられるようになってきている（野口編、2009）。

第2に、企業や組織を扱う経営学分野でも、1990年代頃から物語研究が盛んになりつつあるが、中小企業を対象に研究したものやその技法について分析しているものは少ないことである。経営学分野では物語研究は「ストーリーテリング」という言葉が主に使われる傾向にある（高橋、2019；野口編、2009）。ストーリーテリングの先行研究をレビューしてみたところ、海外を中心として、企業組織の実態把握や企業内でのコミュニケーション等におけるストーリーテリングの有効性を研究するものが多い¹⁰⁾。

例えば、Boje (1995) では、演劇「Tamara」になぞらえながらディズニーの組織実態とその多面性についてウォルト・ディズニーや従業員達の語り（ストーリーテリング）を分析することで明らかにしている。Gabriel (1995) は組織実態を把握する際に人々の主観や組織内に存在する非管理組織に注目すべきこと、そして、ストーリーテリングがそのための手掛かりとなることを指摘している。Whyte and Classen (2012) では、ナレッジマネジメントの観点から企業内の技術者の知識の伝承においてストーリーテリングが有効であることを南アフリカのエネルギー関連企業のケーススタディをもとに示している。また、Spear and Roper (2016) ではインプレッションマネジメントという観点から、とくに非公式のストーリーテリングに着目していくことが、従業員と経営者層における関係を構築していくうえで重要であることをイ

ギリスのエネルギー関連企業2社の事例分析から明らかにしている。また、グローバル化という観点からの研究もみられ、例えば、Barker and Gower (2010) では、組織が国際的になるにつれて異文化コミュニケーションが重要になり、それを促進させるためにはストーリーテリングが必要になるという主張をしている。Haley and Boje (2014) では、マクドナルドを事例として多国籍企業が国際的なビジネス展開を行ううえでストーリーテリングが重要になることを指摘している。リーダーシップや組織変革という観点からもストーリーテリングが重要な役割を果たすことがデニング (2012) やブラウンほか (2007) などで論じられている。

以上のように、様々な観点から企業組織や経営についてのストーリーテリングが研究されている¹¹⁾。それらの多くに共通する特徴は大企業が事例として扱われていることである。また、ストーリーテリング（あるいはストーリーテリングを分析していくこと）に意義がある、大事だという主張が行われているにとどまり、その効果や役割を指摘するばかりで、どのようにすれば有効なストーリーテリングが行えるのかという、技法について考察しているものは少ない。

確かに、中小企業について扱っている研究としては Lounsbury and Glynn (2001) や Garud *et al.* (2014) などがある。しかし、これらはアントレプレナーシップの観点から、創業したばかりのいわゆる「ベンチャー企業」を対象とした研究であり、投資家などのステークホルダーに事業の将来性を伝えるためのストーリーテリングについて考察するものである。筆者が問題としている中小企業は、過去に一定の事業蓄積があり、紆余曲折を経て現在の姿となっている「既存中小企業」である。これらを扱ったストーリーテリング研究は管見の限り存在しない。また、ストーリーテリングの技法についてはデニング (2012) で述べられているが、大企業の経営者層や管理者層のリーダーシップのためのストーリーテリングが対象であり、筆者が問題とする「中小企業における外部者向けのストーリーテリングの実践」に必ずしもあてはまらない。しかも、デニング (2012) は様々なストーリーテリング事例の断片を切り取りながら論じており、考え付くいろいろな要素を総花的に列挙するにとどまっている。

以上の先行研究レビューと問題意識から、本稿では次のリサーチクエストを設定したい。

第1に、中小企業は外部者に対してどのようなストーリーテリングを行うことが効果的なのか。すなわち、外部者の興味、関心、理解を促すためのストーリーテリングには、どのような要素と構造があるのかを検討したい。

第2に、中小企業ならではのストーリーテリングとは何なのか。すなわち、大企業よりも中小企業のほうが有利となるストーリーテリングはあるのだろうかという点も考えてみたい。

研究方法としては、実際の中小企業の経営者の語りについての事例研究を行う。筆者は大学において2013年から複数の中小企業経営者を招いて自社経営について語ってもらうという講義を開催してきた。そのなかでとりわけ効果的なストーリーテリングを行っているA社の事例を分析することで、第1のリサーチクエストについて検討したい。また、その検討を通して、第2のリサーチクエストについても考えてみたい。

4 ストーリーテリングの理論的枠組み

分析に入る前に、ストーリーテリングの理論的枠組みについて整理しておきたい。

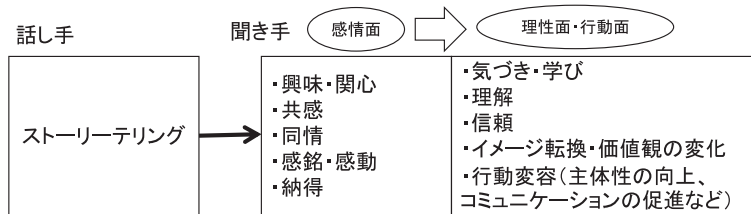
第1に、ストーリーやストーリーテリングとは何かという点である。橋本(2014)では、従来のナラトロジー(物語論)の研究を踏まえて、物語とは「時間的展開がある出来事を言葉で語ったもの」と定義している。野口編(2009)では「語り」や「物語」について、「その最小限の要件は、『複数の出来事が時間軸上に並べられている』という点である」と述べている。また、ナラティブとストーリーの違いについても検討しており、次のように整理している。「『ナラティブ』は複数の出来事を時間軸上に並べたもの、『ストーリー』はナラティブにプロットが加わったものであり、『プロット』とはいわゆる『筋立て』のことで複数の出来事の関係を示すものである」としている。すなわち、時間軸があること、展開があること(筋立てがあること)がストーリー(物語)であるといえる。したがって、ストーリーテリングとは、「時間軸上で展開のある話を語るという行為」を指すと考えることができる。ただし、先行研究をみると、事例として扱われているストーリーテリングには、企業内外での何気ない日常会話や雑談なども多く含まれており、そこに時間軸が確保されているのか、また、展開があるのかについては、厳密には問われていない。人が何かを語る以上、その話には何かしらの時間軸があり、展開があると捉えられているともいえる。その意味で、何かについてしゃべることをストーリーテリングと呼ぶこともでき、比較的広い概念と考えられる。

第2に、ストーリーテリングの類型についてである。企業のストーリーテリングをみる際に、先行研究では「経営者のストーリーテリング」と「従業員のストーリーテリング」というふうには語る人をベースに分けられていたり、ストーリーの内容、位置づけ、場面によって「公式のストーリーテリング」と「非公式のストーリーテリング」に分類されたりしている。本稿での事例分析との関わりでいえば、Spear and Roper(2016)で触れられている「内部者に向けたストーリーテリング(Internal storytelling)」と「外部者に向けたストーリーテリング(External storytelling)」という類型を意識しておきたい。先行研究では、大企業を前提にしたストーリーテリング研究が多いことから、組織内部におけるストーリーテリング、すなわち前者についての研究が中心となっているが、本稿では後者について扱う。

第3に、ストーリーテリングの効果についてである。ストーリーテリングが何に対して有効に機能するのかについては、例えば、Sole and Wilson(2002)では、①規範や価値を共有する、②信頼やコミットメントを向上させる、③暗黙知を共有する、④既成の見方を変える、⑤感情的なつながりを生み出すという点を指摘している¹²⁾。そして、これらの効果を説明する際に、ストーリーテリングに「感情」に訴えかける作用があることを述べている。デニング(2012)では、リーダーの優れたストーリーテリングによって、人々の関心を高め、それを自発性に変え、さらにその自発性を強固にすることができるとしている。その際にストーリーテ

リングによる「感情」面への刺激の重要性について触れている。このようにストーリーテリングには様々な効果があること、そしてそれらが感情面への刺激を通して生じていることが指摘されている。論者に共通しているのは、聞き手に対する「理性面・行動面」の効果としては、気づきや学び、理解、信頼、イメージ転換や価値観の変化、主体性の向上やコミュニケーションの促進などの行動変容があると考えられていることであろう。そして、これらは、ストーリーテリングによって、興味・関心、共感、同情、感銘・感動、納得といった聞き手への「感情面」の効果があることによって誘発されると理解されている。この構造を筆者なりの理解で示したものが図1である。

図1 先行研究で共通していると考えられるストーリーテリングの効果についての構造



出所) 筆者作成。

こうした構造が確かにあると思われるが、ただし、先行研究では「ストーリーテリング」と「聞き手の感情面への変化」が直結するという前提で議論されていることに課題がある。すなわち、図1で示している、ストーリーテリングから聞き手への「矢印」の部分が十分に分析されていない。というのも、どんなストーリーテリングであっても必ず効果が生まれるというわけではないし、ストーリーテリングがどのように行われるかによって効果に大小があると考えられる。したがって、どのようなストーリーテリングであれば効果が大きいのかを分析する必要がある。本稿ではこの点について、中小企業経営者の語りとそれに対する学生達の反応をもとに、分析していきたい。

5 事例分析

5.1 物語性と中小企業

学生達は中小企業の語りと物語性についてどのように捉えているのであろうか。以下では大学生達の反応をもとに「中小企業の外部者への効果的なストーリーテリング」がどのようなものなのかを考えていく。

もちろん、大学生の反応が各種ステークホルダーを含めた外部者の反応をすべて表しているわけではない。それにも関わらず、本稿で大学生の反応をみるのは次の理由があるからである。

第1に、大学生はその企業の中身を知らないという意味では、企業外部の人々を代表した存在の1つといえるからである。年齢的に若い、働いた経験も乏しいという点で偏りがあるもの

の、大学生の興味や理解を得るにはどうしたらよいかを考えるということは、外部のステークホルダーの興味や理解を得る方策を考えるうえでかなり参考になるであろう。とくに、若手人材がなかなか採用できず人手不足（とりわけ中核人材の不足）が深刻化しているという中小企業の現状を考えると、大学生の興味・関心をどう引き寄せるかは実践的な課題ともいえる。

第2に、筆者がアクセス可能な「外部者」が大学生だからである。企業が自社のことを知ってもらいたい、理解してほしい「外部者」としては、一般消費者、他企業、取引先、金融機関、行政職員、地域住民、従業員の家族等々、様々なステークホルダーが挙げられるであろう。そのなかで、大学で勤務する筆者が最もコンタクトを取りやすく、かつ、一定の数が確保されているステークホルダーは大学生である。就職を控えている大学生達にとって企業は重要な存在であり、その企業が何を語るか、どう自社を説明するのかは自分と無関係ではない。しかも、学生達はこれから社会に出て、その企業と仕事上で何かしらの関わりを持つかもしれない。同じ地域に住む場合、地域住民としてその企業と関わる可能性もある（すでに関わっているともいえる）。その意味では、大学生は企業にとってのステークホルダーといえる。

以上のような理由から、大学生の反応を、中小企業における効果的なストーリーテリングを考える際の参考にしていく。

なお、事例の分析に先立って、筆者は学生達が物語性の効果をどのように捉えているかを把握するために、筆者が担当する講義「中小企業論」を履修している大学生に対して、2020年6月25日から7月1日にかけてアンケート調査を実施してみた。設問文は次のとおりである。

皆さんが就職活動をしていると仮定して、例えば、ある中小企業の説明を聞く際に、その説明に「物語」の要素があるほうが、あなたの興味を喚起したり、その企業に対するあなたの理解を促進させるうえで効果的でしょうか？（まだ就職活動を経験されていない人は想像でご回答ください）。

このような設問文で、具体的に就職活動をしているときを想定しながら回答してもらった（履修者414人のうち371人が回答。回答率89.6%）。その結果は表3のとおりである。

表3 就職活動の際の中小企業の説明に物語性があると、興味や理解を向上させるのに効果的か

	回答数	回答割合
とても効果的	164	44.2
まあまあ効果的	166	44.7
さほど効果的ではない	37	10.0
まったく効果的ではない	2	0.5
どちらともいえない	2	0.5
全体	371	100.0

出所) 筆者作成。

「とても効果的」が44.2%、「まあまあ効果的」が44.7%であり、効果的であるという回答が88.9%という高い割合となった。このことから、物語性が中小企業が自社を説明する際に重要であることがわかる。ただし、「とても」と「まあまあ」で回答割合が二分していることから、効果の程度についてはストーリーテリングの中身によると考えられる。すなわち、物語性が効果を与えるとしても、どのような物語なのか、また、どのように語られるのかによって、効果が大きいのか小さいのかが異なってくる。これは、まさに、「どのようなストーリーテリングを行うことが効果的なのか」を考えることの必要性を示すものである。本稿でのリサーチクエスチョンの重要性はこの結果からも読み取れる。

5.2 中小企業のストーリーテリングの事例

では、中小企業においてどのようなストーリーテリングが効果的なのかを考えるため、筆者が7年間に渡って担当してきた講義「中小企業経営論」（年によっては「地域産業論」）において毎年、ゲストスピーカーとして登壇してもらった中小企業A社の経営者（以下A氏とする）の語りを分析したい。というのも、A氏の語りに対する学生の反応が、毎年、非常に良いからである。この語りについて分析することが効果的なストーリーテリングを考えるうえで有意義であると思われる。

この講義は2013年から2019年において毎年、夏の集中講義として4日間、全14回で行われてきた。受講者数は年によってバラつきはあるが、毎年、100~200名が受講している。

14回の授業のうち12回は中小企業経営者がゲストスピーカーとして登壇し、自社の経営について語るという授業であり、筆者がコーディネーターとなり大阪府中小企業家同友会に所属する中小企業経営者に毎年依頼してきた。初回（1限目）の授業は筆者がガイダンスを行い、2限目は大阪府中小企業家同友会の事務局職員が同団体や中小企業全体についての解説を行う。3限目から14限目の12回において中小企業経営者12名が話をするという形になっている。中小企業経営者の話は50分間に設定している。残りの時間は、質疑応答の時間と感想文を書く時間にあてている。

最後の回（14限目）が終わった後には、学生達はまとめのレポートを提出する。そのレポートに「最も印象に残った企業」として、毎年、A社（あるいはA氏）の名前が多く書かれてきたのである。いずれの経営者も、この授業では、自社の経緯、現状、特徴、課題などを語っている。経営者の個人的な話なども語られる。このなかにあって、なぜA社の印象が圧倒的に強かったのだろうか。この主な原因はA氏のストーリーテリングにあると考えられる。

以下、このケースの詳細をみていきたい。

5.2.1 学生の感想

まず、学生達の感想についてみてみよう。この授業では、上述のとおり、最終レポートを学

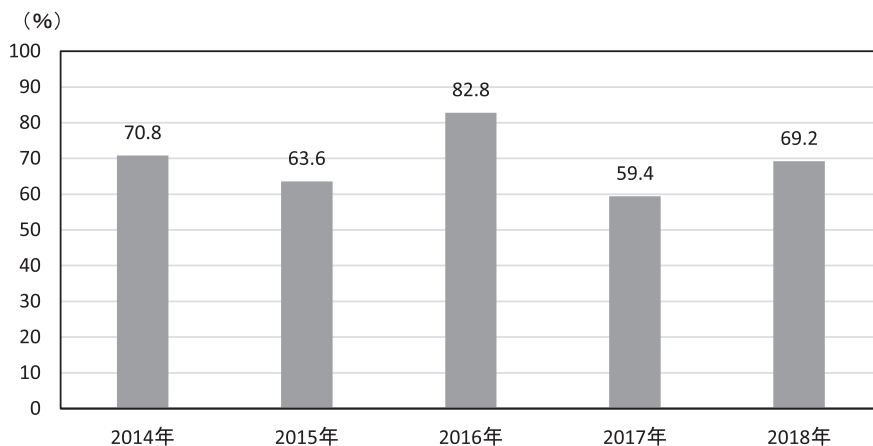
生達に課している。この最終レポートの設問は年によってやや異なっている。「各講師に共通していたことと異なっていたこと」を書かせる年もあれば、「講義内容で印象に残ったことや感想」を書かせる年もある。どちらかのみ、あるいは、両方を書かせる年もあった。「講義内容で印象に残ったことや感想」という設問を作った年に、特定の企業名（あるいは経営者名）が書かれることが多かった。

そこで、この「講義内容で印象に残ったことや感想」という設問に着目して、学生達のA社に対する反応を把握しておきたい。この設問を設けたのは2014～2018年であった。

最初の年である2014年の状況をみると、最終レポートを提出した学生は97名であった。そのうち、スピーカーを務めた企業もしくは経営者の名前を書いた学生は24名であった。そして、このなかで、A社あるいはA氏を挙げていたのは17名であった。したがって、名前を挙げた学生のうちの70.8%がA社（もしくはA氏）を挙げていたのである。このような要領で、毎年、A社（もしくはA氏）の名前がどの程度の割合で挙げられていたかを調べてみた。その結果を図2に示している。

年によって割合は異なるものの、いずれも6～8割という過半数を占める高い割合でA社（もしくはA氏）の名前が書かれていたことがわかる¹³⁾。ちなみに、2番目に多く書かれていた企業名（もしくは講師名）の割合も調べてみたところ、最も高い年で2014年の50%であり、その他の年は10%程度であった。このことから、常にA社が突出した多さで1位となっていることがわかる。

図2 個別企業名・講師名を挙げた学生のうちA社もしくはA氏を挙げた学生の割合



出所) 学生提出レポートより筆者作成。

参考までに、2018年における学生達（36名）のA社に関する具体的な記述を表4にまとめている。他の年においてもこれと同じような感想が書かれている。いずれの学生においても、

表4 「講義内容で印象に残ったことや、感想などをお書きください」という設問でのA社についての学生達の記述内容

レポートNo.	記述内容
3	とても興味深く話を聞くことが出来た。特にA社の状況(父と息子2人)は実家と同じような状況で、私には見えていなかったが、父と祖父にもそのようなことがあったのかなと考えると、気になることが多くあったので、次、帰省した時に聞いてみようと思う。
7	講義の中で印象に残ったのは一日目のA社のお話です。熱意のこもったお話しに心を動かされました。
9	Aさんのお話が非常に印象的でした。Aさんのお父様が社長をされたときは地面にひきをつけることすらはばかられるほど汚かった工場をお父様の反対を押し切って長時間稼働を止めて工場の清掃をし塗装しなおしたことで、かなり落ち込んでいた売上が徐々に伸びていったという話を聞いて本当に3Sは重要なんだなと感じました。
11	一番印象に残ったのは1日目3番目の講義です。ご講演の方は、昔はきたなかったが、3Sをセミナーで学んできれいになったとおっしゃられていました。きれいになった後の写真は見せてもらいましたが、きれいになる前の写真をみてみたいと思いました。
21	A社の経営者を代表し、自社の生い立ちや苦悩を熱弁してくださいとでも聞き応えのあるお話ばかりだった。
25	今回の集中講義で一番印象に残った話は、A社のAさんの講義です。父親が社長で、従業員は皆顔見知りといった典型的な中小企業の形で、Aさん兄弟がどのように会社を変えていったのかのリアルな話が聞いていておもしろく、興味を持ちました。3S活動を徹底して工場を一変させ、企業を良い方向にもっていったとこそそうですが、自分は人材育成における朝礼スピーチがとても印象的でした。
27	講義内容で印象に残ったのはA社の話です。海外から見学に来られる方がいるというのも納得できます。A社長が話してくださいました話の中で「朝の3分間スピーチを行っており、見学に来られる日に話の苦手な男の子がその当番に当たったが、決してメンバーを変更はしなかった。なぜなら、その子を成長させなければならないからだ。」という話に、社員を心から愛している経営者であることが伝わってきました。
36	特にA社さんのお話はかなり印象的で、社員の皆さんが丸となって社内環境を作り直していったこと、そして今でも皆さんが自分の仕事をいきいきと自信をもって取り組んでいることに感動しました。
41	中でもA社の社長、Aさんは今までの授業の中でも群を抜いて面白いお話をされていました。明確な理念を持って、中小企業としての誇りを持っていて、経営者としてすばらしいと感じました。
42	個人的に印象に残ったことはA社のA社長の講義です。何も強みが無いところから3Sを徹底して強みを作ったというところにA社長の本気が伝わってきました。
57	3S(整理・整頓・清掃)が組織で活躍する上では必要の一つの要素であること、人材育成では個性を持たせ、一人一人を大切に扱い対等な立位置で接することなどの基本的なことや斬新な考え方を学ぶことができた。
59	中でもA社の改革の話はとても興味深いお話でした。規模は小さくても、会社を運営するということはとても大変なことで、強い気持ちと決断力が必要なんだろうと思いました。
70	A社のA社長の社内ルール「白線を踏まない」というルールができるまでの経緯をお話していただいた際のA社長の情熱的な話がとても印象に残りました。
72	A社のAさんのトーク力のすごさが印象に残った。
93	特にA社のAさんの「一生懸命では人はいきてくれない、本気でなければいけない」という言葉がとても心に残り、私が所属するクラブ、将来に参加するであろうコミュニティにおいて本気の気持ちを持って行動しようと考えました。
96	一番印象に残っている講師はA社のAさんです。まず話し方が上手で頭にすっと入ってきて眠たくならずに聞けました。あと、3Sを徹底して、父と喧嘩しながらも父を説得して地道な努力できれいにして売上を伸ばしていたので、そこに感心しました。
97	私が一番印象に残っているのは、A社のAさんのお話です。3S(整理、整頓、清掃)を達成するまでの長い道のり、社員さんや父親との葛藤などを聞いて、そんな経験をしているAさんの話だからこそ、「一生懸命でなく本気でなければいけない」という言葉がすごく心に残っています。
98	A社のAさんが特に印象に残った。
99	A社のA社長がとても面白い話で「整理、清掃、整頓」の3S行動を紹介した。
101	初日にして3Sである整理、整頓、清掃を大事にし、見事に成功するというお話を聞いて、時代に流れに沿って中小企業も進化・発展しているということを感じました。
115	個人的にはA社の社長さんのお話が社長さんと社員さんが打ち解け合い、分かり合うまでの過程がよく伝わってきて感動しました。
125	印象に残ったのはA社のA社長の話だった。3Sを徹底した企業の方針を進めていく現場の雰囲気を生々しく感じることができた。
126	一番印象に残ったのはA社さんのリーダーに求められることについて話でした。
127	汚かった工場を整理、整頓、清掃しようと言った話はすごく面白くて印象に残りました。
149	始めて聞く実務的なお話でもとても勉強になった。特にA社さんのお話は、企業を回復させるには、工場の清潔さ、それによる従業員のモチベーションの向上にあると思った。
155	Aさんの強い思いが前でお話される話し方からも溢れ出していて、とても魅力的な方だなと感じた。私が理想とする社長さんだと話し方やエピソードの側面から感じた。
171	Aさんの「一生懸命ではダメで、本気でないと人はついてこない」という御言葉は非常に印象深く心に残っています。
176	今回の講義の中で一番印象に残っているのはA社のA社長の話です。企業の売上が90%落ちた時に何かをしなければいけないと思って始めた3S、5Sが成功までに達するまでの過程の話がすごく良かったです。Aさんの熱い話し方は、今まで自分がやってきたことに自信があるからこそその姿だと思った。
177	A社のAさんのお話がとても印象に残っています。メモをとるひますらなく、お話に引き込まれました。現場は最高のセールスマンという言葉テーマに、整理、整頓、清掃を徹底して行うことで企業の雰囲気を変えてしまったことは本当に尊敬です。ただ単に3Sを徹底するのではなく、企業全体で守る事を決めて、決めた事をするという企業文化をつくることで、社員さんたちの意識を統一することができたのです。そこからお話で印象に残っているのは、会社に見学に来た方たちに、社員さんがいきいき案内していたというお話です。
181	一番印象に残った講義はA社の話です。最初、Aさんが言っていたような汚い工場から何十時間をかけてきれいにして、何個もの企業が見学にくるまでの工場にまで成長したのは素晴らしいと思った。
183	A社さんの経営悪化の立て直し経緯はとても印象に残りました。経営者であるAさんと取締役の弟さんが企業を一から立て直したという熱い思いを自らの行動で示したところからリーダーのあるべき姿を教わりました。そして大きな成功要因となったのが3Sの徹底であったところがびっくりしました。
191	一番印象に残っている講義はA社の講義でした。エピソードを演劇のように熱く語っていて話に引き込まれました。衰退していた企業をどのように立てなおしたかという話は非常に面白かったです。
192	特に印象的だったのはA社の話です。まず掃除をするところから始めるが、やる気がそこまでない社員を兄弟2人であそこまでやる気を出させて、とてもいい会社にすることができたというのは、本当にすごいことだと思いました。
193	「信頼関係は言行一致から」というA氏のお話。
194	特に印象に残ったのはA社のAさんのお話です。「3分間スピーチ」という小中学校でありそうな事を大人になってでもするといったことが新鮮で驚いたのですが、3分間スピーチで一言も毎回話せない社員さんを含め、皆で「頑張れ!!!」と支えあえる雰囲気は、社長さんの人柄があつてこそと思いました。
196	4日間の講義の中で一番印象に残っているのは、A社のAさんのお話だ。みなさん自分の会社に誇りを持って話されていたが、Aさんのお話からは誇りというものが一番伝わってきて、こちらも熱くお話を聞くことができた。

出所) 筆者作成。

ポジティブな印象を受けた企業として A 社を挙げていることがわかる。

5.2.2 12社の比較と A 社の特徴

2018年にゲストスピーカーを務めた企業12社の概要は、表5に示すとおりである。この12社すべてが毎年担当しているわけではない。毎年(2013年から6年間)担当したのは、A社、B社、C社、F社、G社の5社である。ただし、他の企業においても4~5年という比較的長い年数で担当しており、この年に初めて担当したのはI社のみである。したがって、A社のみが学生の前で話をするに「慣れ」があったわけではない。また、話す順番については、A社は常に2番目(つまり1日目の4限)であり、初回や最終回ではないことから、A社が印象に残りやすい順番であったというわけでもない。

A社の従業員数は17名(2018年当時)である。12社のうち下から4番目の規模であり、全体の中では比較的小規模な企業といえる。事業内容は「製缶・板金、産業機械関連部品製造、省力化機器設計等」である。板金という加工を行っているという点において、B社やL社と類似している。製造業に属するという点では、12社のうち6社(A社、B社、E社、G社、H社、J社)が類似している。なお、C社とI社はサービス業(都市計画・建築コンサルティング)、D社、F社、K社、L社は流通業(卸売・小売業)であり、業種の珍しさという意味ではこちらの業種のほうが目立つといえる。したがって、A社は事業内容や業種という点で突出した独自性を持つ企業とはいえない。

表5 2018年にスピーカーを担当した企業12社の概要

企業	従業員数	事業内容
A社	17	製缶・板金、産業機械関連部品製造、省力化機器設計等
B社	112	精密板金加工、別注スチール家具・什器等の製造販売
C社	90	都市計画コンサルタント、建築設計等
D社	4	オフィス関連商品の総合販売、家具工事・建築工事等
E社	22	押出成形金型の製造販売等
F社	14	工具等の卸売
G社	282	建設機械・産業用車両用カウンターウエイの製造販売等
H社	35	鉄鋼・鉄製品製造販売加工、精密金型製作、製品加工組立等
I社	10	建築コンサルタント、都市計画・まちづくりの調査・計画調査等
J社	75	金属部品の熱処理加工、ネジの塗装加工等
K社	80	医薬品販売等
L社	45	鋼材販売、鋼材加工等

出所) 筆者作成。

なお、A社の創業は1959年で、A氏は2代目社長（2019年より会長）である。この点においても他の企業と類似している（I社社長のみが創業者）。A氏の2018年当時の年齢は50代半ばである。他の企業も50～70代の経営者であったので、比較的若いほうではあるが、目立って若いという年齢とはいえない。

なお、毎年、各社とも同一の人物（経営者）がゲストスピーカーを務めており、A社においても毎年、A氏が登壇してきた。

5.2.3 語りの内容・方法

A氏の語りの内容や方法をみてみよう。

A氏は他の多くの企業と同様に、最初は、パワーポイントのスライドを投影しながら話を進める（パワーポイントを使用している企業は12社中10社）。また、A4用紙2枚のレジюмеに要点をまとめて、講義開始前に学生に配布している（レジюмеを配布しているのは12社中11社）。

A氏の語りは「こんにちは！」という大きな第一声で始まる。簡単な自己紹介をした後、パワーポイントを使って、A社が製造した産業機械や製品の写真、工場内での加工作業の写真などを見せ、A社がどのような仕事をしているのかを学生達に手短かに解説する。次に、会社の創業年、売上高、資本金、従業員数、所在地、表彰・資格などの基本情報をスライドで説明する。

そして、工場内の写真を見せて、3S（整理、整頓、清掃）を徹底していることを話す。また、3Sの行き届いた工場ということで新聞、テレビ、雑誌等にこれまで何度も取り上げられていることや、毎年200社以上約900名が海外も含めて見学に訪れていることを紹介する。レジюмеに書いている「よい現場は最高のセールスマン」という言葉に触れ、3Sの徹底が生産性の向上だけでなく、顧客からの信頼を得る重要な手段になっていると説明する。

そして、「全員で守ることを決めて、全員で決めたことを守る」という言葉が書かれたスライドをみせ、これをA社がモットーとしていることが語られる。次に、「白線は、踏まない！」という言葉が書かれたスライドをみせる。これが現在、A社のルールになっていると説明する。

なぜこの「白線は、踏まない！」というルールがA社で作られたのか。この経緯を、A氏は当時を振り返りながら、時には登場人物を演じながら、しゃべり始める。ここからはパワーポイントもレジюмеも使わないA氏の語りが始まる。

このエピソードは次のとおりである。1999年頃、A社の業績が大きく落ち込んだ。A社にはこれまで強みや特徴と呼べるものはとくになく、営業先でそれらを尋ねられても答えることができなかった。したがって、A氏はこれを単なる短期的な業績悪化と考えることはできず、このままではいけないと思っていた。その矢先、A氏とA社社員であった弟の二人で公的機

関が開催したあるセミナーに参加し、3S活動の重要性を学ぶ機会があった。セミナーからの帰り道、車の中で「これはうちもやらなアカン！絶対やろうや！」と二人で叫び合ったという。ここから闘いの日々が始まる。A氏と弟で工場内の整理、整頓、清掃を進めようとするが一筋縄ではいかなかったのだ。長い間使用していない材料や機械などを捨てようとするが、当時社長であった父親が猛反発し、喧嘩の毎日が続いた。父親が創業時に購入した中古機械を捨てようとしたときには大激怒し、「お前の性根が気に入らんじゃ、目の前から消え失せ！地球上からおらんようになってくれ！」とA氏は罵倒されたという。反発は父親だけではなかった。床に道具を置かないというルールを作ったときには、今度は、古参の社員たちが怒りだした。A氏が毎日、「道具はちゃんと上に上げよう、下に置くんやめよう」と言いながら道具を拾って回っていたところ、「そこまでせんでええやないかい！」「何でお前にそこまで言われなあかんねん！」と怒鳴ってきた。こうした社長、社員たちの激しい反発を日々受けつつ、辛抱強く、A氏と弟で工場内の整理、整頓、清掃を進めていった。何日も何日も粘り強く活動を続け、呼びかけていくうちに、皆が根負けし、少しずつ理解が広がっていった。ついには、父親も社員達も徐々に協力してくれるようになり、全社あげて3S活動を推進するようになった。

床や機械を社員達と掃除するうちに、皆が天井のサビをなんとかしたいと思うようになった。そこで、A社の仕事を2週間止めて天井の塗装を全員で行うことにした。しかし結局2週間では終了せず、仕事の合間や日曜を使って塗装を行うことになった。これを契機として、工場のあらゆるところを清掃し塗装する「40日間工場丸洗いプロジェクト」が実施されたのである。この取り組みによって、かつては痰やタバコの吸い殻が落ち、座ることさえできないほど汚かったA社工場の床はピカピカになった。床をペンキで緑に塗り直し、オレンジ色で安全通路を塗装し、その縁に白いペンキで線を引いた。しかし、やっとその塗装作業が終わった時のことである。社員の一人がうっかりと白線を踏んでしまったのだ。その瞬間、その場にいた全員が一目散に駆け寄り、必死に白線の汚れを取り始めたのだった。

A氏はこの瞬間、「A社は生まれ変わった」と実感したという。ここから「白線は踏まない！」というルールがA社に生まれたのだった。すなわち、これはA社にとって象徴的な出来事であったのだ。A社には、3S活動の徹底という大きな「売り」ができ、顧客の信頼を勝ち取ることができる体質が作り上げられた。なにより、それを社員全員で目指していくという一体感と向上心が組織内に醸成されたのである。

以上のエピソードが語られた後、話題はA社の「社員共育力」の話となる。さきほどはA氏が社長になる前の過去の話であったが、次はA氏が社長になって以後の比較的最近の話となる。A氏は社員が自然と助け合い、互いに成長できる社風づくりを目指しているという。そのことに関連する、あるエピソードがあると、A氏は語り出す。

それはA社で起きた朝礼での出来事である。A社では朝礼のときに社員が日替わりで3分

間スピーチを行うことになっている。そして、A社に訪れる見学者には、朝から来てもらい、この朝礼にも参加してもらっている。あるとき、ベテラン経営者など20人もの見学者がA社に来るという日があった。ふと、3分間スピーチの担当者リストをみたところ、新人のS君の番だった。A氏は顔が真っ青になった。というのも、S君にはこれまで何回か3分間スピーチの順番が回ってきたが、一度としてまともにしゃべることができなかったからである。スピーチの順番を変えたいところだが、「A社は例外を作らない会社」と公言しているので、当然、順番を変えるわけにはいかない。不安に思いつつも、そのままS君に3分間スピーチをやらせようことになった。しかし、案の定、S君は体をくねくねせらせるだけで、一言もしゃべらない。その様子に、見学者達は険しい顔をしている。心の中で何度もS君ががんばれ！何かしゃべれ！と叫び続けた。が、思いは届かず、3分の終了を告げるキッチンタイマーの音が鳴ってしまった。えらいことになったと思いつつも、そのまま見学者達を工場に案内した。工場見学後に、見学者の一人であった70代のベテラン経営者がA氏のもとにやって来た。朝礼での3分間スピーチについて一言言いたいとのことであった。A氏は何を言われるのだろうかかとビクビクした。そのベテラン経営者はこう言ったという。「あの3分間スピーチの様子をみて感動した」。その理由は、S君が黙ったまま体をくねくねさせているときに、周囲の社員達がS君をじっと見つめて「がんばれ！がんばれ！」と応援している表情をしていたからだという。この様子を目の当たりにして、A社は人を育てる会社だということがわかった、と誉めてくれたのだ。A氏は意外な言葉に驚くとともに、A社の社風を感じ取ってくれたことがとても嬉しかったという。

この2つ目のエピソードの語りで、授業の持ち時間が残り数分程度となり、締めの挨拶等でA氏の語りは終了となる。

6 考察

6.1 A氏のストーリーテリングの特徴

以上のA氏のストーリーテリングの特徴を整理すると、大きく、語りの内容（＝ストーリー）での特徴と、語り方（＝テリング）での特徴に分けることができる。

まず、語りの内容（＝ストーリー）という面では、次の特徴が指摘できる。

第1に、具体的なエピソードを語っており、これがA社長のストーリーテリングの中心部分となっていることである。A氏が語るエピソードは2つである。1つは3S活動がA社に根付くまでのエピソード、もう1つは、3分間スピーチのエピソードである。講義時間の50分の中の多くの時間がこの2つのエピソードをしゃべる時間にあてられていた。また、学生の感想をみても、この2つのエピソードについて書いているものが多い（表4）。他の企業では自社の事業や取り組みについての説明や自社を取り巻く業界や経営環境の解説であり、こうした個別的なエピソードはメインではなく、あってもほんの少しだけ語られる程度であった。

第2に、エピソードがA社で実際に生じた話であり、しかも、A氏が体験した話であることである。例えば、最近、ニュースで聞いたことなど、社外で起こったことをエピソードとして語ることは可能である。また、社内で起こったことであっても従業員から聞いたこと、すなわち自分が体験していないことを語ることもできる。しかし、A社で起こり、自分が体験したエピソードを語ることで、A氏は実感を込めて語ることができ、そのことが迫真性を生み出していた。

第3に、エピソードが単なる短い事例紹介ではなく、展開のあるまとまった1つの物語として語られていることである。物語の定義は、前述のとおり、時系列で出来事が並べられてそこに展開（筋書き）があることであるが、A氏のエピソードはその性格を強く有している。聞き手は次の展開がどうなるのか、何が起こってどんな結末に至るのが気になるのである。

第4に、聞き手にとって意外な展開がエピソードの中で起きていることである。1つ目のエピソードでは、当初3S活動に強く反発していた社員達が、最終的には白線に付いた汚れを必死に拭くまでに一変する。白線を踏まないというルールとA社の改革という、一見、関連性のないものが、話を聞くうちに強い関連性を持っていることがわかってくる。しかも、整理・整頓・清掃という、我々が日常生活で馴染みのある事柄が社員の意識を変え、企業を変革に導くまでに重要な要素となっていることへの意外性もある。2つ目のエピソードについても、S君が3分間スピーチで何もしゃべることができずモジモジしているという一見ネガティブな出来事が、実は来客者にポジティブな印象を与えるきっかけとなり、A社の社風を理解してもらうまでに至ったという意外な展開があった。

第5に、エピソードがA社の特徴や理念を象徴する物語となっていることである。一般的に会社では日々様々なエピソードが生じている。自分がこんなドジをしたとか、社員がこんなおもしろいことを言ったという社内エピソードを語ることはできる。しかし、学生にここまでの強い印象と関心を植え付けたのは、2つのエピソードがA社の特徴や理念を象徴するエピソードであったからだと考えられる。エピソード自体のおもしろさや意外性もさることながら、A社という企業をこのエピソードを通してよくわかるという体験自体が、学生にある種の感銘を与えているのかもしれない。

次に、語り方（＝テリング）の面では、次のような特徴がみられる。

第1に、A氏の感情豊かな話し方である。A氏は講義が始まってからパワーポイントのスライドをめくりながらA社の概要や事業内容について説明するが、その間、ずっと大きな声でニコニコしながら話をしている。しかし、エピソードの語りに入ってから、当時の出来事を語りながら、苦悶の表情を浮かべたり、怒りをあらわにしたり、悲しい表情をしたり、満面の笑みに変わったりと、喜怒哀楽を多様に表現していた。これは他のスピーカーにはない特徴であった。

第2に、これもA氏独特の語り方であったが、エピソードに登場する人物を演じながら語っ

ていた。3S活動についてのセミナーを受け、会社に戻る車の中で弟と一緒に叫び続けたという話があったが、その際、実際に自分が発した言葉や弟が発した言葉を感情込めてセリフとしてしゃべっている。また、父親が激怒したときのセリフや、社員達が文句を言うときのセリフもそうであった。2つ目のエピソードでのA社長の心の声「うわ、今日、Sの番や。どないしよ～」や、社員達がS君に対して心の中で掛けていた言葉「がんばれ！がんばれ！」というセリフも、A氏によって演じられていた。

第3に、動きや声に変化があることである。最初は他の講師と同様にパワーポイントのスライドを使った説明をするが、エピソードの語りに入るとパワーポイントのスライドは使わずに、語り、手ぶり・身振り、表情で話が進んでいく。この点も、他のスピーカーとは大きく異なっている。その際に、感情を込めて、時には登場人物を演じながら語るため、声の大きさやトーンも大きく変化する。

6.2 A氏のストーリーテリングの構造

では、こうした特徴が、どのようにして学生達の興味・関心等につながるのだろうか。そこには次のようなプロセスがあると考えられる。

第1に、具体的かつまとまりのある一連のエピソードが語られることによって、聞き手は物語の先を知りたくなる。これによってA氏の話への注意が持続させられると考えられる。また、エピソードには意外な展開が含まれているため、聞き手に感銘や感動を与えることが可能となる。

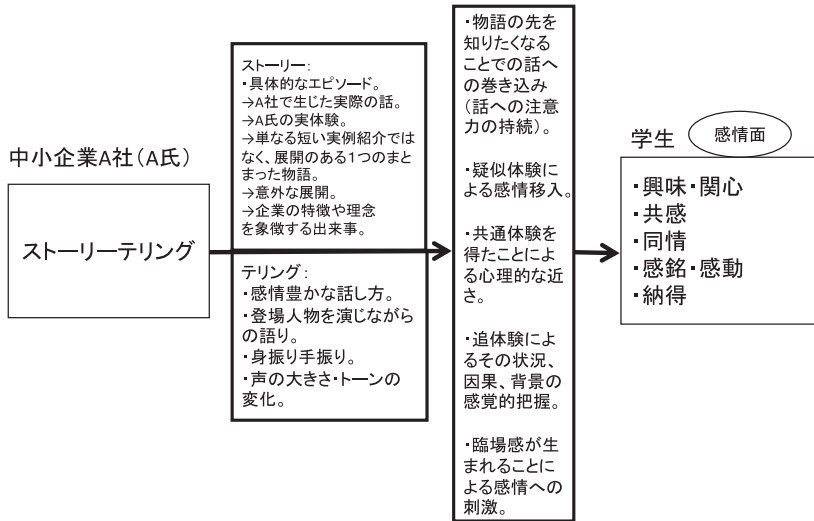
第2に、学生達はエピソードを聞き、A社の出来事を疑似体験することで、登場人物達、すなわち、A氏や社員達への感情移入が行われる。また、A社の人々と共通の体験をしたという感覚を得ることから、A社への心理的な距離が縮まる。こうした疑似体験、共通体験が、興味・関心、共感、同情を促すと考えられる。

第3に、A社で起こっていたことを学生達は追体験することで、A社が置かれていた状況、改革の難しさ、改革の意義、A社の持つ社風や理念の重要性を感覚的に把握することができる。これが聞き手の話に対する納得へとつながっている。

第4に、A社で起こったエピソードは、時間軸に沿って、実際のセリフが再現されつつ、しかもそれをA氏が感情豊かに、動きや声の変化を加えながら進められていくため、とても臨場感がある。聞き手はその場に居合わせたかのような感覚を持ち、感情が大きく動かされる。

以上のような構造をまとめたものが、図3である。本稿での事例研究を通じて、A社と学生という限定されたケースではあるが、先行研究では必ずしも示されてこなかった、ストーリーテリングがどのようにして聞き手の感情面に作用しているのかという側面を明らかにすることができた。どのようなストーリーテリングが有効であるのかの一端を示すものであるといえよ

図3 中小企業A社のストーリーテリングの効果に関する構造



出所) 筆者作成。

う。したがって、ここに示されている要素と構造を取り入れることで、有効なストーリーテリングにつながる可能性がある。

ただし、図3で示したモデルには次のような留意すべき点がある。

第1に、これが有効なストーリーテリングの唯一のモデルではおそらくないことである。あくまでA社の事例をもとに要素とプロセスを整理し概念化したものであり、このモデル以外でも有効なストーリーテリングは存在するであろう。しかもこれは50分間という時間での大学生に対するストーリーテリングである。会社説明会や就職セミナーなどでは、もっと短い時間でのストーリーテリングが求められる。また、各種合会や展示会等で企業説明や報告を行うときは、主に社会人に対するストーリーテリングとなる。これらの場合において有効となるストーリーテリングはまた別の形かもしれない。したがって、このA社のケースを一般化することには限界があるが、有効なストーリーテリングの1つの形として指摘することは可能であろう。本稿で示したような事例分析によるモデル化を積み重ねていくことが、ストーリーテリングの研究と実践の発展のための課題であると考えられる。

第2に、このA氏のストーリーテリングが有効となるには、様々な条件が必要かもしれないことである。例えば、中小企業にマイナスイメージを持つ学生が多いからこそ、また、A社の事業内容があまり知られていないという状況があるからこそ、A氏のストーリーテリングは有効に機能しているとも考えられる。他のスピーカーがこうしたストーリーテリング手法をとっていない、つまり、通常の講義のように情報を淡々としゃべるというストーリーテリングだからこそ、A氏のやり方が目立っているという可能性もある。こうした条件面につい

ては十分に分析できていないという問題がある。

第3に、A氏の個人的特性がどの程度影響しているのかわからないことである。別の人物が同じ内容を同じやり方でしゃべったとして、聞き手がここまで強い印象を受けるのかは定かでない。人柄、性格、その人の持つ雰囲気が左右しているのかもしれない。図3にはある程度一般化できる要素を挙げたが、性格等の一般化が難しい要素が実は重要なものかもしれない、今後の検討が必要である。

第4に、印象に強く残るストーリーテリングだからといって、それがA社での人材獲得等の直接的、短期的な成果につながっているかという点、必ずしもそうではないことである。あくまでA社への興味や関心が高まるという効果があるのであって、実際にこれを聞いた学生がA社に就職したわけではない。ただし、学生達の口コミによってA社の評判が上がったり、将来、社会で様々な職についての学生達がA社に関わる際に何かしらのプラスの効果が生じる可能性はある。「有効性」をどうみるのか、ストーリーテリングが実質的な成果をもたらすのかどうかという点について、検討していく必要がある。

第5に、A氏のストーリーテリングにおいてはエピソードが重要な要素となっているが、A社にたまたまおもしろいエピソードがあっただけで、他の企業ではこのようなエピソードはないのかもしれない。その場合、このA氏のストーリーテリングは特殊な例となる。しかし、エピソードが発掘されていないだけで、実は存在しているのではないかと筆者は考えている。というのも、学生の感想文のなかに、この点に関わる示唆的な指摘があったからである。それは次の指摘である。「特に1日目のA社さんの話などは経営者としてだけではなく上に立つ者としての在り方というものを見てとれて非常に勉強になりました。一方、残念な点としては後半になるほど、やはり、目新しいお話があまりなく、単なる会社案内や業界案内、説明が多くなってしまい、その会社個別のエピソードをお聞きすることができなかったというのを感じました。」(2015年における学生の感想の中の一部)。

ここで示唆されているように、A社以外の企業は、学生の前で話をするときに、企業における現場の、生々しい、主観的なエピソードを語るのではなく、事業の特徴や企業の歴史や課題について冷静に、俯瞰的、客観的に語っている。おそらく、それがこの場にふさわしいと考え、そのように心掛けて語っているように思われる。話の中におもしろそうなエピソードが出てきても、それについての突っ込んだ話は少ない。こうした状況を踏まえると、おそらくA社のストーリーテリングに活用されているようなエピソードが実は多くの企業に存在しているが、その重要性に気づいていない、すなわち、単に「発掘されていない」あるいは「深掘りされていない」だけではないかと思われる。したがって、A社のエピソードは確かにおもしろく、強烈なインパクトを残すものではあるが、決してA社しかこのストーリーテリングができないということではないと考えられる。

6.3 ストーリーテリングは中小企業に有利に働くのか？

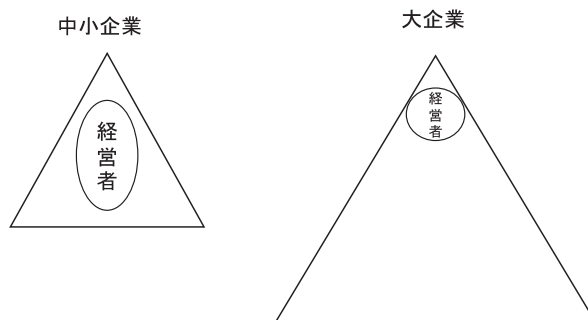
これまでの考察を踏まえて、大企業よりも中小企業のほうが有利なストーリーテリングがあるのかという点、すなわち、中小企業ならではのストーリーテリングとは何なのかという点について考えてみたい。

A氏のストーリーテリングの分析の結果、ストーリーテリングにおいて「体験」が1つの大きなポイントになっていたことが指摘できる。図3の構造にも示されているとおり、ストーリーテリングを通して聞き手が疑似体験、共通体験、追体験をすることで感情への大きな刺激がもたらされている。その際、A氏の「個人的体験」が重要な鍵となっていたことに注意が必要である。個人的体験を語るからこそ、A氏は感情と実感を込めて語ることができ、臨場感や迫真性を高め、聞き手の胸を打つのである。そして、このA氏の個人的体験がA社のエピソードとして語られていること、すなわち、A氏の体験とA社の体験が重なっていることが極めて重要である。A氏が体験した3S推進の奮闘はまさにA社の革新の物語であり、A氏が体験した3分間スピーチにまつわる出来事はA社が作り上げてきた組織風土を表すエピソードである。すなわち、A氏の個人的体験がA社という企業の体験として語られているのである。学生達の感想を読んでも、すべての学生がそう受け止めているといっても過言ではない。

はたして大企業のストーリーテリングにおいても、この形をとることができるのであろうか。この形を真似できたとしても、中小企業ほどは有効性がないように思われる。なぜなら、中小企業と大企業における経営者の占める位置には、その組織規模の特性から、図4に示すような違いがあるからである。つまり、組織規模が小規模な中小企業の場合は、一人一人の成員の存在感が大きく、個人と企業が重なりやすい。とりわけ、経営者の場合は、「経営者＝企業」とみなされることが多い。管理層だけでなく現場レベルにもかなり通じているのが中小企業経営者である。

したがって、中小企業のストーリーテリングは「個人としての体験＝企業としての体験」と

図4 中小企業と大企業における組織構造の違い



出所) 筆者作成。

なりやすい。一方、大企業の場合は、そうはなりにくい。大組織のトップ層の一人である社長が個人的体験を語ったとしても、それはその組織全体のエピソードを語ったと捉えられるであろうか。それは重要な出来事かもしれないが、組織の中の一部分で起こったことであり、企業全体のエピソードとはなりにくい。創業当時のことを語る大企業経営者は多い。この場合、個人的体験と企業体験が重なっているように見える。しかし、それはまだ企業が小規模であった頃の、現在とは違う昔の組織規模での話であり、大規模組織となった現在の企業の姿を表すエピソードではない。

A氏=A社となる関係は、一般的に中小企業に強くみられる特性である。こうした特性から「個人体験が企業体験に転化されやすい」という特徴が中小企業にはあるといえる。そして、この特徴があるからこそ、A氏のストーリーテリングが有効に機能していると考えられる。したがって、中小企業、とりわけ中小企業経営者が個人的体験をもとにストーリーテリングを行っていくことは、大企業以上に効果が大きいといえる。その意味で、中小企業にとって個々人のストーリーテリング、とりわけ経営者のストーリーテリングは極めて重要であり、うまく活用できれば、大企業にはない、強力な武器になりえる。

7 おわりに

本稿では、中小企業のストーリーテリングについて事例をもとに論じた。物語研究が世界的に注目され、経営学分野においても盛んに行われているが、中小企業を対象とした研究、また、ストーリーテリングの技法を対象にした研究は少なく、その意味で本稿には学術的意義があると考えられる。また、本稿で示した中小企業のストーリーテリングの構造は、限定された事例から導き出したものではあるが、中小企業における今後のストーリーテリングの実践において参考になるものであろう。本稿では大学の授業でのストーリーテリングを取り上げたが、経営者や従業員が自社を語るという機会は、会社説明会、就職セミナー、各種会合、イベント、展示会、勉強会、報告会、座談会等々、多数存在している。最近ではウェブサイト自ら撮影した動画をアップし、多くの人々に見てもらうことも容易にできる。これらの際に、本稿で示されたいくつかの要素を取り入れることで、有効なストーリーテリングを実践できる可能性がある。

本研究はA社という単一の事例の分析にもとづいていることから、一般化には限界がある。また、環境的要素や人格的要素も含めて、ストーリーテリングを有効とさせる要因の分析にも課題が残っている。大企業のストーリーテリングとの比較を行っていく必要もあろう。さらに事例分析と考察を重ねていくことが今後の課題である。

付記

本稿は科学研究費助成事業（基盤研究C、課題番号20K01825）による研究成果である。

注

- 1) この演劇は「継ぐまちファクトリー」という演目として2017年8月25～27日に1日1回の3回公演で大阪市立大学田中記念館ホールで劇団カオスが上演した。3日間で学生や一般市民など412名の来場があった。また、この脚本を本多(2018)として出版した。当日撮影した公演動画は全編、YouTubeの大阪市立大学公式チャンネルにアップされている。
- 2) 2018年は「ショッパーズ・ハイ!」というタイトルの商店街のコメディであり、11月16～18日に大阪市立大学田中記念館ホールで劇団カオスが上演し、332名の来場があった。2019年はまちの電器屋さんのコメディ「デンキのヒーロー」を同会場、同劇団にて8月23～25日に上演し、326名の来場者数であった。2020年は中小企業支援をテーマとしたコメディ「公務ing my way!」を執筆したが、新型コロナウイルスの影響で会場での上演を断念し、同劇団によってWebラジオドラマとして制作された。これらの公演動画ならびにWebラジオドラマ動画はすべてYouTubeの大阪市立大学公式チャンネルにアップされている。
- 3) インプレッションマネジメントは一般的には「その人に対して他の人々が持つ印象をコントロールしようとする試みの過程」と定義される(Dubrin, 2011)。1950年代に社会学において提起された概念であるが、その後、経営学や組織論の領域においても研究が行われるようになった(Giacalone and Rosenfeld, 1989)。
- 4) なお、関智宏は2013年度から定期的に中小企業のイメージに関する調査を大学生を対象に実施している。関の分析では中小企業にはプラスとマイナスと両方のイメージが混在していることが示されており、とくにどちらのイメージが強いかという評価は行われていない(関の調査については関、2020などを参照のこと)。
- 5) 中小企業庁編(2018)第2部第1章「深刻化する人手不足の現状」に詳しい。
- 6) 中小企業庁編(2013)第2部第3章「次世代への引継ぎ(事業承継)」、日本経済新聞2020年1月10日付朝刊「企業倒産一転増加へ 中小の後継者難深刻に」などを参照。
- 7) 中小企業庁編(2019)第1部第4章「人手不足の状況」に詳しい。
- 8) 中小企業に対するマイナスイメージが日本において広く行き渡っている背景には、日本においてかつてクローズアップされた二重構造論の影響も大きいと考えられる。一国内に大企業という近代的部門と中小企業という非近代的部門の二階層的構造があることが日本の経済構造の特殊性として捉えられた(植田、2004; 佐竹、2008)。この議論により、中小企業に対する非近代的なイメージが強く印象づけられることになった。二重構造が現在の日本の実態にどこまで当てはまるのかは別として、二重構造論的イメージは現在でも世間に深く根付いていると考えられる。
- 9) 植田ほか(2014)、渡辺ほか(2013)。
- 10) こうした海外での経営学分野におけるストーリーテリングやナラティブの研究の動向については、福原(2005)、宇田川(2011)、高橋(2019)などでも紹介されている。
- 11) 「ストーリー」「物語り」の観点から企業の戦略について分析している楠木(2011)、野中・勝見(2020)などの研究もある。ただし、これらは「戦略の描き方」をストーリーや物語りという言葉で表現しているものであり、人による語りや発話に着目するストーリーテリング研究とはやや異なる研究といえる。ただし、企業経営において「物語性」の要素に注目しているという意味では、同じ研究領域(経営の物語研究)に位置付けられるとも考えられる。
- 12) 一方でSole and Wilson(2002)ではストーリーテリングには①誘惑(ストーリーに引き込まれ過ぎることで批判的な見方をする姿勢が妨げられやすくなる)、②単一の視点(複数の観点を持つことが阻まれやすくなる)、③静態(状況が変わったにも関わらず同じストーリーに固執してしまう)という問

題点（ストーリーの罫）があることも指摘している。

- 13) 全体の学生数（レポート提出者数）は2014年が97名、2015年が110名、2016年が228名、2017年が229名、2018年が197名であった。そのうち個別企業名（もしくは講師名）を書いた学生は、2014年24名、2015年22名、2016年58名、2017年64名、2018年52名であった。このなかでA社（もしくはA氏）の名前を書いた学生は、2014年17名、2015年14名、2016年48名、2017年38名、2018年36名であった。

参考文献

- 植田浩史（2004）『現代日本の中小企業』岩波書店。
- 植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一・関智宏・田中幹大・林幸治（2014）『中小企業・ベンチャー企業論〔新版〕—グローバルと地域のはざままで—』有斐閣。
- 宇田川元一（2011）「組織変革におけるストーリーテリングの意義—問題分析志向からポジティブな未来志向へ—」『商学論集』第57巻第4号、179-194頁。
- 楠木建（2010）『ストーリーとしての競争戦略—優れた戦略の条件—』東洋経済新報社。
- 後藤康雄（2014）『中小企業のマクロ・パフォーマンス—日本経済への寄与度を解明する—』日本経済新聞出版社。
- 佐竹隆幸（2008）『中小企業存立論—経営の課題と政策の行方—』ミネルヴァ書房。
- 佐藤彰・秦かおり編（2013）『ナラティブ研究の最前線—人は語ることで何をなすのか—』ひつじ書房。
- 関智宏（2020）「中小企業をイメージする（2017年）—2017年度における大学生を対象とした調査から—」『同志社商学』第72巻第2号、71-152頁。
- 高橋正泰（2019）「組織のナラティブ・アプローチ」『創価経営論集』第43巻第1号、19-32頁。
- 中小企業庁編（2013）『中小企業白書2013年版—自己変革を遂げて躍進する中小企業・小規模事業者—』
- （2018）『中小企業白書2018年版—人手不足を乗り越える力 生産性向上のカギ—』
- （2019）『中小企業白書2019年版—令和時代の中小企業の活躍に向けて—』
- デニング・S（2012）[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。
- 寺岡寛（2005）『中小企業の政策学—豊かな中小企業像を求めて—』信山社出版。
- 野口裕二編（2009）『ナラティブ・アプローチ』勁草書房。
- 野中郁次郎・勝見明（2020）『共感経営—「物語り戦略」で輝く現場—』日本経済新聞出版。
- 橋本陽介（2014）『ナラトロジー入門—プロップからジュネットまでの物語論—』水声社。
- 福原康司（2005）「経営学とナラティブ—その研究パースペクティブとリーダーシップ研究への接近—」『専修経営学論集』第81号、53-101頁。
- ブラウン・J・Sほか（2007）[高橋正泰・高井俊次監訳]『ストーリーテリングが経営を変える—組織変革の新しい鍵—』同文館出版。
- ブルーナー・J（1998）[田中一彦訳]『可能世界の心理』みすず書房。
- 本多哲夫（2018）『継ぐまちファクトリー』同友館。
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫（2013）『21世紀中小企業論〔第3版〕—多様性と可能性を探る—』有斐閣。
- Barker, R. T. and Gower, K. (2010) "Strategic application of storytelling in organizations: toward effective communication in a diverse world," *Journal of Business Communication*, 47(3), pp. 295-312.

- Boje, D. M. (1995) "Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land"," *Academy of Management Journal*, 38(4), pp. 997-1035.
- Dubrin, A. J. (2011), *Impression management in the workplace: research, theory, and practice*, New York: Routledge.
- Gabriel, Y. (1995) "The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity," *Organization Studies*, 16(3), pp. 477-501.
- Garud, R., Shildt, H. A. and Lant, T. K. (2014) "Entrepreneurial storytelling, future expectations, and the paradox of legitimacy," *Organization Science*, 25(5), pp. 1479-1492.
- Giacalone, R. A. and Rosenfeld, P. eds. (1989), *Impression management in the organization*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Haley, U. C. V. and Boje, D. M. (2014) "Storytelling the internationalization of the multinational enterprise," *Journal of International Business Studies*, 45(9), pp. 1115-1132.
- Lounsbury, M. and Glynn, M. A. (2001) "Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources," *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp. 545-564.
- Sole, D. and Wilson, D. G. (2002) "Storytelling in Organizations: the power and traps of using stories to share knowledge in organizations," LILA Harvard University, Graduate School of Education, pp. 1-12. (LILA Harvard University Web Site : http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Storytelling_in_Organizations.pdf)
- Spear, S. and Roper, S. (2016) "Storytelling in organisations: supporting or subverting corporate strategy?," *Corporate Communications: An International Journal*, 21(4), pp. 516-532.
- Whyte, G. and Classen, S. (2012) "Using storytelling to elicit tacit knowledge from SMEs," *Journal of Knowledge Management*, 16(6), pp. 950-962.

Storytelling in Small and Medium-sized Enterprises

Tetsuo Honda

Summary

Storytelling is attracting attention in circles researching corporate management and organizations. Most of these studies cover large enterprises, with few studies looking into small and medium-sized enterprises (SMEs). Compared to large enterprises, SMEs are often perceived negatively, and because of this, many enterprises suffer from problems such as personnel shortages and a lack of successors. Storytelling has the potential to remedy these problems and therefore research into this method is required. Aware of these issues, this paper analyzes the practical approaches to effective storytelling in SMEs based on the case study.