

組織の変革とディスコース

——「変革化」論への転回と批判的ディスコース分析の検討——

福原康司*

キーワード：組織変革，多声性，変革化，ディスコース戦略，批判的ディスコース分析，間テクスト性

1. はじめに

組織変革 (organizational change) に関する研究において、組織観やそれに伴う変革観の相違が時に研究者間のコンフリクトを生み出す原因となってきた。例えば急進主義対漸進主義のように、組織変革における推進方法や促進要因などをステレオタイプで捉え、双方の長所と短所を相対的に評価しながらモデルの妥当性を議論する時、そうしたコンフリクトが顕在化する。このような二項対立的な組織変革論の限界を、ポストモダンという立場に依拠することで克服しようとした初期の研究者に、Hatch (1997) をあげることができる。彼女によれば、計画的変革や創発的変革など、これまでモダニストが想定してきた一元的な変革観を脱構築することに、ポストモダニストの研究野心が宿っているという。

ポストモダンとは、極めて学際的に用いられており、その意味や背景は学問領域によってかなり異なる多義的な用語である。そのため、研究者にとってある種都合の良い用語だけれども、少なくともポストモダンというパラダイムと共に社会構成主義もまた、多分野にまたがって使用されているキーワードの1つであろう。そして、この社会構成主義という文脈の中で、近年組織の中のディスコース (discourse: 言説) に着目する研究が散見されつつある (Grant et al., 2004)。組織ディスコースに焦点をあてる研究者達の主たる関心事は、組織がいかにして構成員の発するディスコースによって構築され、同時にディスコース自体もまた構成員によってどのように組織的に構築されるかを探究することにある (Mumby & Clair, 1997)。このように、組織化の過程を主たる研究対象とする組織ディスコース研究は、例えば組織における不祥事やパワー・ポリティクス、あるいは変革やリーダーシップなど、非決定論的な組織現象を究明するアプローチとして、その可能性や有

*専修大学経営学部准教授

効性の概要が指摘され始めている（福原，2005，2010；福原・蔡，2012）。

本稿の目的は、上記のような組織研究の動向にあつて、組織ディスコース研究が、変革の複雑な過程を解釈する分析方法として、また変革を実際に促進する実践的方法として、いかなる新しい洞察を我々に提供してくれるかについて検討することである。そこでまず、準備的考察として、組織変革に対してディスコース・アプローチを採用する研究の特徴を、従来の組織変革研究との比較から明らかにする。次に、組織変革の研究に対して実際にディスコース・アプローチを採用した研究事例のいくつかを概観し、それらの先行研究から導かれる具体的な研究貢献について検討する。そして、種々のディスコース・アプローチの中でも、とりわけ批判的ディスコース分析（Critical Discourse Analysis）が、上記の研究貢献をよりいっそう引き出すのになぜ有効かを指摘する。最後にまとめと今後の研究課題について若干触れる。

2. 組織変革とディスコース

組織変革に関する研究は、言うまでもなく Lewin を始祖とするグループ・ダイナミクスを基盤に展開された組織開発論（Organizational Development：以下 OD）にその萌芽が見られる。OD という文脈において、研究者達は客観的で合理的な組織観を共有し、したがって意図的な介入過程を通じた計画的な組織変革（planned change）を実現するための様々な処方箋が提起された。その後、変革の行為主体に着目するエージェント論（Burgelman & Sayles, 1986；Kanter, 1983；Kotter, 1978）や組織ルーティンと変革過程との関係を捉えようとした組織文化論（Schein, 1985）や組織学習論（Argyris & Schon, 1978）など、組織変革に関連する雑多な理論やモデルが登場するようになる。これら諸々の研究は、対象とする組織変革の要素は区々ではあるが、変革を実施する際、合理的で計画的に組織へ直接介入するには限界があり、それゆえ変革を促すような触媒機能としての行為主体や組織過程のインフラ整備に主眼点が置かれた研究が多い。その意味で、創発的変革（emergent change）を変革観として共有していると言える（Hatch, 1997）。その後、進化論のフレームワークを援用し、計画的変革と創発的変革、あるいはそれらに有効なマネジメント・スタイルとしてのトップダウン的変革とボトムアップ的変革などの二分法を統合しようと試みるフレームワークが、例えば Nadler ら（1995）や Tushman & O'Reilly III（1997）によって提示されている。

このように組織変革は様々な理論体系の中で論じられてきたが、Tsoukas（2005）は、客観的かつ合理的な変革観を仮定する行動主義者（Behaviorist）や、主観的な変革観を前提とする認知主義者（Cognitivist）に対して、組織変革が間主観的に形成されるとする研究者の立場を言説主義者（Discursivist）とし、第三の研究勢力に位置づけている。3つの立場の特徴は、図表1のように示すことができる。

Tsoukas によれば、行動主義者は人間の刺激-反応モデルを前提としており、罰則や報酬のような刺激を変えること、すなわちそれらのルールを変更することによって行動変容が促されるとする。先述の Lewin や Kotter は、この行動主義者に分類されている。一方、人間が行動変容する前段として、そもそもそうした行動変容に先立つ意味付与や知識習得のための認知マップが書き換えられなければならない、そう考える立場が認知主義者である。代表的な研究者に Huff をあげているが、変革の行為主体のメンタルモデルという内面に焦点をあてることで、認知主義者は行動主義者の限界を克服しようとする立場である。そして、主観的な認識枠組みの変容によって変革を実現しよう

図表1 組織変革に対する3つの立場

研究者の立場	変革観	変革手段	限界・特徴
行動主義者 (Behaviorist)	合理的 客観的	報酬や罰則などの強化を通じた 行動変容	行為主体の内面のブラックボックス化
認知主義者 (Cognitivist)	主観的	知識構造としての認知マップの 書き換え	個々人に内面化されている情報処理シ ステムとしての客観的な知識や意味を前提
言説主義者 (Discursivist)	間主観的	新しい意味や解釈を構築し共有 する媒体としての言説の変容	遂行的な言語行為に着目し、変革がどの ように正当化されるかを究明

出所) Tsoukas (2005), pp.97-98に基づき筆者が作表。

と企図する認知主義者に対して、人々の行動を媒介するディスコースを通じて間主観的に変革が実践されることを想定する言説主義者は、ディスコースの遂行的 (performative) な働きに注目する。

また、組織変革に関する研究をディスコースの観点から眺めると、Heracleous & Barrett (2001) は、図表2のような4つのアプローチが存在することを主張している。

彼らによれば、機能的アプローチはディスコースを変革の道具と捉え、上述した遂行的な役割に焦点を当てたのに対して、解釈的アプローチは組織を構成するディスコースを記述的に分析し、したがって変革推進のための道具立てを政策提言するというよりは、むしろ現象の理解に終始する傾向にある。また、批判的アプローチはディスコースを行為者のアイデンティティやパワーが生成する媒介物と位置づけ、変革過程における様々な利害関係者のテーゼ (従属的規範) とアンチテーゼ (反従属的規範) を止揚するジンテーゼ (統合的規範) の視点をもって変革モデルを構築しようとする。こうした二項対立な関係性、例えば実践レベルにおいては変革の推進勢力と抵抗勢力との関係、解釈レベルにおいてはミクロ (行為) とマクロ (構造) のような関係性を、ディスコースの中に見出し、かつそれらを統合的に捉えようとする批判的アプローチは、組織変革において極めて有効だと筆者は考える。その理由は、本稿最後で組織変革に批判的ディスコース分析を採用する有効性について検討する際詳述する。さらに彼らは、変革過程をよりダイナミックに把握しようとするモデルとして、Giddens の構造化理論に基づいた構造的アプローチを提起する。周知の通り、構造と行為との二重性を唱えた構造化理論を援用しながら、ロンドンの保険市場における電子取引システムの導入事例を分析し、モデルの妥当性が例証されている。なお、Heracleous & Barrett (2001) は、DeSanctis & Poole (1994) の適応的構造化理論 (adaptive structuration theory) を取り上げてはいなかったが、同論文はイノベーション研究や技術研究においてディスコース・アプローチを採用した萌芽的研究として位置づけられることが多い。Heracleous らの提示した構造的アプローチも、ディスコース・アプローチを採用する組織変革研究として非常に魅力的な議論を展開しているが、紙幅に限りがあるのでその検討は別の機会に譲りたい。

一方、Grant ら (2005) は、組織変革研究にディスコース・アプローチを導入する場合、次の5つの研究の貢献や視座を新たに提供してくれるであろうと述べている。すなわち、1) 社会的な構築物としての組織変革 (ディスコースを強力な秩序形成の諸力として見なす)、2) 交渉された意味としての組織変革 (ディスコースを支配的意味の媒体として見なす)、3) 間テクスト的な現象としての組織変革 (ディスコースを異なるテキスト間の媒介機能として見なす)、4) 多様な研究

図表2 組織研究におけるディスコースと変革

アプローチ	ディスコースに対する認識	主体との関係	時間軸と適用レベル	アプローチを採用する誘因	変革に関する支配的な理論
機能的	言語に基づいたコミュニケーション 社会的行為者が自分たちの目的を達成するために手段として用いるもの	ディスコースは行為者が自由に利用できるコミュニケーションの道具	より短期間の管理的時間枠（数ヶ月や数年）； 組織レベルで適用	組織変革のような経営上関連のあるプロセスや成果を促進するため	目的論； 鍵となるメタファーは有目的な味方となる規範的志向
解釈的	コミュニケーション的行為 社会や組織のリアリティから構築されるもの	主体の社会的リアリティはシンボリックな媒体としての言語を通じて構築される	中期間の組織的時間枠（数年から数十年）； 組織や社会レベルでの適用	意味の構築過程における言語の役割に関する深い理解を得るため	社会的な変革に関する理念的な理論とあまり強く結びつかない 記述的志向
批判的	パワーと知識の関係性 言語的に伝達され社会的実践に歴史的に配置され埋め込まれているもの	主体のアイデンティティや合理性は選ばれたディスコースや他のパワーの技巧によって構成される	より長期間の歴史的時間枠（数十年から数百年）； 社会レベルでの適用	社会的な支配関係に関する批判的理解を通じた急進的変革への切望	弁証法； メタファーは行為者による抵抗の手段もしくは行為者間の軋轢となる革命的志向
構造的	深淵な言説的構造と表層的なコミュニケーション的行為の二重性 深い構造を具象化するもの	行為者は有目的かつ博識なエージェントで、ディスコースの構造によって権利を与えられ拘束される	中期間の組織的時間枠（数年から数十年）； 組織や社会レベルでの適用	メタ理論的なフレームワークを包含することを通じて社会分析における構造と行為の二重性を橋渡しするため	社会的変革の分析はとりわけ不連続なエピソードで表される構造原理に焦点を当てるべき 記述的志向

出所) Heracleous & Barrett (2001), p.756.

方法を提供する組織変革（ディスコースを取り巻く様々な研究方法を援用したアプローチを実現する）、および5）隣接研究領域からの多面的・統合的なアプローチとしての組織変革（リーダーシップ論や組織文化論など個別に究明されてきた研究領域をディスコースという同一の研究アプローチを介することで組織変革論へと統合する）という観点から、組織変革論の新しい展望が開けるというのである。

組織変革に関する研究にあつて、Grantらの分類した1）から3）は、組織を取り巻くディスコースを分析することで得られる研究視座の新規性を、4）と5）は多様なディスコース分析を共有することで獲得される研究方法の革新性を、それぞれ志向していると言える。

さて、ここまで組織変革をとりまく研究にディスコースという視点を導入すると、従来のアプローチと比較して、どのような研究飛躍が見込めるか概説してきたが、次にいくつかの研究事例を紹介し、その示唆を検討していくことにしよう。

3. ディスコース・アプローチを採用した組織変革に関する研究事例

組織変革に関する研究において、ディスコースに着目する研究蓄積は未だ乏しいと言わざるを得

ない。研究蓄積は少ないものの、近年組織変革とディスコースというテーマの特集号¹⁾が組まれるようになり、その勢いは増している。例えば、変革過程の様々な利害関係者の声 (voice) を拾い上げるため組織ディスコースに注視する研究 (Anderson, 2005; Collins & Rainwater, 2005)、変革を促進もしくは阻害する要因としてディスコースの機能に着目する研究 (Heracleous & Barrett, 2001; Leitch & Davenport, 2007; Whittle, Suhomlinova & Mueller, 2010)、あるいはディスコースの分析によって変革過程における利害関係者のアイデンティティや正当化がどのように実現されるかを解明する研究 (Beech & Johnson, 2005; Jian, 2011; Tietze, 2005) など、組織変革をディスコースという観点から眺めようとする研究者は増加の一途をたどっている。本稿では、これらの先行研究の中でも特に興味深い研究を行っている Anderson (2005)、Whittle, Suhomlinova & Mueller (2010)、そして Jian (2011) の事例を取り上げ、その研究概要について考察していこう。

3.1 変革過程の深層理解を促すディスコースの組織化の探究：Anderson (2005)

3.1.1 問題意識

本研究の関心は、組織変革の過程において、組織メンバーが他者の発話を利用しながらも、変革のためのディスコースをどのように創造しているかについて明らかにすることである。その際、解釈枠組みとして、Bakhtin (1984) の二声的言葉 (double-voiced words)²⁾が採用されている。Anderson はこの概念を用いて、組織メンバーがいかにして過去と未来の意味に折り合いをつけるかに着目している。

3.1.2 研究対象・データ収集・分析方法

フィールドワークとして選定された企業は、米国のコンピュータ関連のハイテクメーカーで、同社の需要予測の精度をあげる BPR プロジェクト³⁾の一メンバーとして、約 1 年という期間に延べ 33 時間もの参加的観察 (participant observation) を行いデータを収集している。また、補完的にプロジェクトのコアメンバー 5 人に対して、半構造化インタビューを計 5 時間ほど実施している。収集されたトランスクリプト・データは、Glaser & Strauss の GT (grounded theory) の手続きに準じて分類・整理が行われた。

3.1.3 発見事実

本研究で明らかになったことは、第一に、組織メンバーの二声的言葉は、組織の中のある特定のキーパーソンやカテゴリー⁴⁾の声に訴求する形で行われていた。第二に、そのような語りの実践は、組織変革の行く末において、あるメンバーが自らに課す将来達成すべき発話内容は、他の特定メンバーにとって将来ルーティン化されるであろう職務内容とうまく関連づけられるように行われていた。

3.1.4 示唆

組織とは、組織メンバーによって暗黙的に絶えず書き換えられている要素の一時的なパターン認識でしかない。そのような組織観を前提にする時、組織メンバーが現在行われている実践について発話する、すなわち、日常起きていることを日常語られるもの (日常の言語使用) によって参照することによって、人々が一時的に組織を安定化する時組織変革は生起すると考えることができる。なぜなら、組織における新しい実践の導入初期は、その実践の妥当性をとりまく様々なディスコースが交錯するが、やがて有意味なものとして語られる、つまり新しい実践に関するドミナント・ディスコースが流布する段階になって初めて、他の多くの組織メンバーがそれを加速度的に採用し出

すからである。

3.2 変革促進のためのディスコース機能の究明：Whittle, Suhomlinova & Mueller (2010)

3.2.1 問題意識

本研究では、論題のキーワード「利害の漏斗 (Funnel to Interests)」に端的に示されているように、組織変革の過程において、変革エージェントが利害関係者の利害を1つの方向へ調整するような方法で、ディスコースを巧み操作する様を究明することが目的とされている。主にアクターネットワーク理論 (Actor Network Theory) の翻訳 (translation)⁵⁾概念を用いて、データ解釈が行われている。

3.2.2 研究対象・データ収集・分析方法

英国の第三セクターとして労働斡旋を行っている Back2Work という組織において、求職者データベースに関する新規システム導入の過程が研究の対象となった。主なデータの収集源は、30回におよぶ非構造化インタビュー、会議や研修など日々の業務を18度に渡って行った非参加的観察 (non-participant observation)、そしてシステム導入の説明に関わる電子メールや文書である。

3.2.3 発見事実

上記の収集データから導かれた発見事実は、まず変革の意味や意義について、新たなアイデアや実践が組織に普及する過程で翻訳者によって絶えず書き換えられていた。そして、その翻訳は変革エージェントによって、利害関係者の便益を損なわず、かつ変革目的から逸脱することなく、部門ごとに局所的な正当性を帯びる形で実践された。さらに、便益の正当性は、とりわけ成員カテゴリー化を促すディスコースを通じて達成されていたのである。

3.2.4 示唆

変革とは、組織における多様な利害関係者の便益を促すか、あるいは少なくとも損なわないという認識を持たせるように意味づけられる必要がある。その際、ディスコースは、そうした利害を集約する際に重要であり、その成否は、変革の主体が自分達の文脈に合わせつつ組織の状況を定義する認識枠組み (framing) を変える能力に依存する。それゆえ、組織変革にあって、翻訳のようなディスコース戦略はいっそう不可欠な要件となる。

3.3 アイデンティティ変容と実践的変革論の展開：Jian (2011)

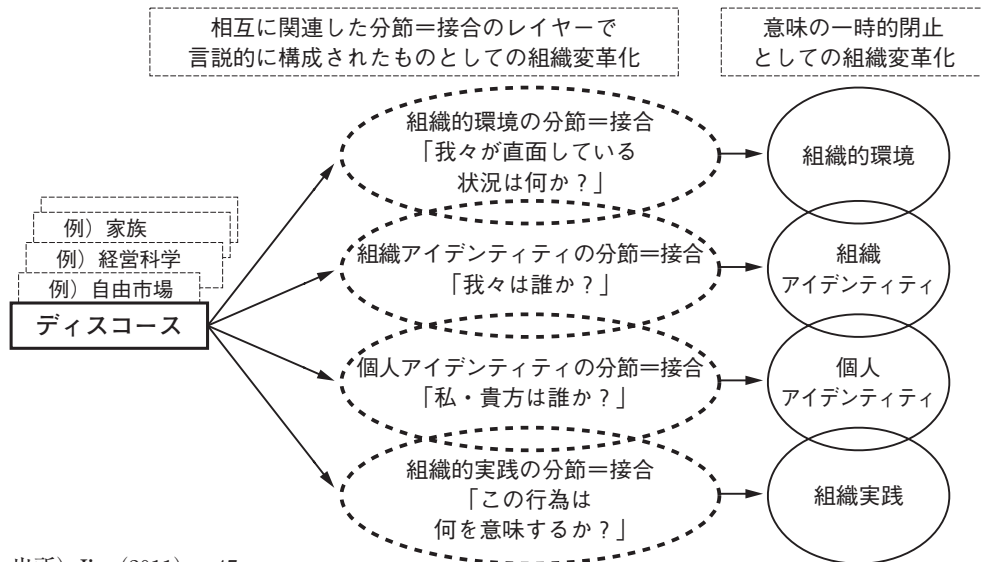
3.3.1 問題意識

変革におけるミクロ (行為実践) とマクロ (組織環境) との相互連結過程について、ディスコースとアイデンティティの関係に焦点を当てながら、変革 (change) ではなく変革化 (changing) のためのモデルを提示することが本研究の関心である (図表3参照)。データを解釈する主な鍵概念として、小文字のディスコース (discourse) と大文字のディスコース (Discourse)、分節=節合 (articulation)、および閉止 (closure) が採用されている⁶⁾。

3.3.2 研究対象・データ収集・分析方法

米国の大手保険会社のBPRの過程⁷⁾が調査対象となり、4カ月間の計500時間におよぶ様々な会議への参加的観察、コミュニケーションサービス部門のスタッフに対して行われた7度のインタビュー調査、会議録や電子メールや広報媒体などの種々の文書データが分析にかけられた。

図表3 組織変革化に関するディスコース的フレームワーク



出所) Jian (2011), p.47.

3.3.3 発見事実

組織における個々の談話 (organizational talk) すなわち小文字のディスコースは、「変革」についての周縁的活動になるのではなく、「変革化」を構成する強力な言説的行為になることが示された。また、そうした小文字のディスコースは、「組織変革の社会心理学モデル」のような社会科学という大文字のディスコースと密接に結びつくことで、組織と個人の各々のアイデンティティを形成する機能を担っていた⁸⁾。

3.3.4 示唆

全体主義的もしくは総論的な従来の「変革」論ではなく、図表3に示されているフレームワークのように、組織の多層的で多層的な状況を加味した、各論的および実践的な「変革化」のためのモデル開発が今後いっそう求められる。

さて、3つの研究事例を概観してきたが、先述した Heracleous & Barrett (2001) の4類型 (図表2参照) の内、各事例がどのタイプに属すかだけ簡潔に触れてこよう。

最初に取り上げた Anderson (2005) の研究は、変革過程における様々な利害関係者の声を拾い上げることで、組織変革の緻密な因果関係を解明しようとした点、加えて新たな変革観を導こうとしている点からしても、解釈的アプローチの色彩が強いと言えるだろう。また、Whittle, Suhomlinova & Mueller (2010) の研究では、成員カテゴリー化やフレーミングなど、変革を推進する際のディスコースの働き、つまりディスコース戦略に主に注目していることから、機能的アプローチに属すことができる。最後の Jian (2011) の研究は、ディスコースが組織メンバーのアイデンティティをいかにして形成しているかに着目していることから、批判的アプローチに位置づけられよう。また、Giddens の構造化理論をベースにはしないものの、ミクロ (実践としての小文字のディスコース) とマクロ (支配的な価値体系として機能する大文字のディスコース) との相互作用に

焦点を当てていることから、同研究は構造的アプローチの要素も含まれている。もちろん、これらの分類は相対的なものであって、程度の差こそあれ、実際には4つのタイプが混在していると言わなければならない。

次節では、3つの研究事例を今一度振り返りながら、それらの特徴を明らかにすると共に、批判的ディスコース分析の有用性について検討することにする。

4. 研究事例の示唆と批判的ディスコース分析の検討

3つの研究事例は、従来の組織変革に対する研究スタンスと比較して、視座や目的あるいは研究方法などの点で、どのような特徴を有するだろうか。本節ではまず、それらの相違について明らかにすることから始めよう。

4.1 「変革 (change)」論から「変革化 (changing)」論への転回

これまでの組織変革に関する研究と比較して、3つの研究事例が共有している特徴的な違いを端的に示せば、それは Jian (2011) も指摘しているように、「変革」ではなく「変革化」というプロセス志向の変革モデルを展開しようとしていることである。こうした「変革」から「変革化」への転回は、次のような組織変革に対する新たな研究貢献を期待することができる。

4.1.1 多様な利害関係者の認識を通じた新たな変革モデルの探究

従来の組織変革の研究は、どちらかと言えば、組織の側に立ち、包括的な変革モデルを構築しようと企図されてきた。つまり、経営主義 (managerialism) に基づき、組織を一枚岩として眺めた全体主義的な組織変革の論理を追求する傾向が強かったと言える。しかし、組織変革には必ずと抵抗勢力が現れることから明らかなように、組織は決して一枚岩ではなく、極めて多層的で多様な利害関係者によって構成された産物である。その意味で、様々な利害関係者の声に傾聴することを基とするディスコース・アプローチは、どちらかと言えば従業員主義 (employeeism) の変革モデルを提唱している。

また、全体主義的な組織変革を前提としないことは、急進主義対漸進主義やトップダウン対ボトムアップなど、これまで二項対立として論じられがちだった変革モデルを統合的に再構成する可能性を有する。変革の目的が組織の側から一元的に設定されるのではなく、種々の利害関係者の視点から多面的になされるので、1つの変革過程において共存的なモデルの妥当性が許容されるからである⁹⁾。例えば、Cooperrider ら (Cooperrider & Srivastva, 1987; Cooperrider et al., 2000) によって提唱され、近年その注目度が高まっている AI (Appreciative Inquiry) などは、そうした新しい変革観に基づいて構築されたモデルの好例であろう。

さらに、多元的なモデル構築の可能性は、新たな方法論的視座を我々に提供してくれるかもしれない。例えば、ディスコースの大文字と小文字の区別では、同じ行為が主体から発せられた語りの中に、構造を表象する大文字と、行為を反映した小文字の両ディスコースが内包されている。それゆえ、利害関係者の一人のディスコースを分析することで、変革過程の構造と行為の相互影響様式を垣間見ることができるかもしれない。もちろん、こうした発想は思いつきの域を脱し得ない。より緻密な論理の組み立てが今後必要とされるが、組織化における様々な利害関係者の多声性に注意を払うことが、変革モデルの多様性を保持し、そのような研究者の態度が結果としてよりダイナミッ

クな変革化モデルの開発に通じる可能性は少なくないと思われる。

4.1.2 ディスコースの遂行的機能に着目した実践論の展開

組織変革の過程をよりダイナミックに分析しようと試みる「変革化」への転回は、行為主体が変革を推進する際に周囲を動員する語り方、つまりディスコース戦略を経営実践家に提供することにもなる。例えば前節で取り上げた Whittle, Suhomlinova & Mueller (2010) の研究では、そうしたディスコース戦略として、変革エージェントが成員カテゴリー化やフレーミングを巧みに利用している様を記述している。組織変革の阻害や促進において、ディスコースがいかにか作用するかに留意する研究者達は、Heracleous & Barrett (2001) の分類に従えば、機能的アプローチに分類される。機能的アプローチは、組織におけるレトリックやストーリーテリングなどの研究分野でも同様の視座を共有しており、それらの研究知見は、リーダーシップ研究にも多分にフィードバックされている（福原，2005；2010）。変革ツールとしてディスコースの機能に注目する研究は、現場で実際に組織変革に携わるエージェントにとって、極めて実り豊かな実践的手段を提供してくれるはずである。

4.1.3 「組織変革」という構成概念の脱構築

変革に関与する多様な利害関係者の声に傾聴し、変革過程のダイナミズムを厚く記述するスタンスを採用すると、「組織変革」という用語が、経営実践の場では実に様々な意味で組織に内面化されていることに気づくかもしれない。そうした深層の変革過程の解明に挑戦しようとする研究が潤沢に蓄積されると、Anderson (2005) の研究事例の「示唆」の部分で指摘されていたように、変革観そのものを変貌させる契機になる。すなわち、組織を「変革」するということが、その構成要素の様々な「変動」を促す過程というよりも、むしろそれらの「均衡」を巧みに保持する過程である、といった具合に、「組織変革」の意味を再構築する可能性が出てくる。変革を取り巻く意味の再構築は、従来の変革という構成概念の脱構築を促し、革新的な変革モデルを開発する契機になるだろう。

4.2 批判的ディスコース分析の検討

最後に種々のディスコース・アプローチの中でも、上述した組織変革に関する研究貢献をより生産的な成果へと導いてくれる方法として、批判的ディスコース分析（Critical Discourse Analysis：以下 CDA と省略）の有効性について若干検討してみたい。

4.2.1 CDA の背景

CDA は、フランクフルト学派を拠り所とし、Foucault や Habermas に代表されるように、イデオロギー批判やパワー構造の暴露といった単なる体制批判に留まらず、自明視されてきた現象に対して別様な意味をあたえがう批判的視座をもってディスコースを解釈しようとする研究態度である。したがって、Meyer (2001) も指摘しているように、CDA は方法論ではなく、現象に対する接近や理解の方法である。言語学の分野では Fairclough や Wodak あるいは Van Dijk ら（Fairclough, 1995；Fairclough & Wodak, 1997；Van Dijk, 1993）が、コミュニケーション学の分野では Deetz や Mumby 達（Deetz, 1992；Mumby & Clair, 1997；Mumby, 2004）が、その代表的な研究者としてあげられる。

4.2.2 特徴

CDA は、上記のようなイデオロギーやパワーの生成や解体を究明するため、それらの組織化の

過程に着目する。本稿冒頭で記述された Mumby & Clair (1997) の組織観に従えば、組織化のディスコースとディスコースの組織化に注意を払いながら、イデオロギーやパワーが組織を取り巻く環境において、いかに経時的に編成されているかに研究関心が向けられる。それゆえ、その最も重要な特徴の1つにコンテキストへの高い感受性が指摘されている。そしてさらに、このコンテキストに鋭敏であるという特徴は、間テキスト性 (intertextuality)¹⁰⁾なる鍵概念とも深く結びついている (Fairclough, 1995; Grant et al., 2004; Meyer, 2001)。間テキスト性とは、テキスト相互の関連性のことであり、あらゆるテキストが、別のテキストで使用された何らかの要素を参照して構成される性質を指す。間テキスト性に着目する研究意義は、Grant らによれば、時間や空間を越えたテキストどうしの連続性や再帰性に焦点をあてることで、単にテキストの背後にある共時的なコンテキストだけではなく、テキスト間の通時的な相互影響過程を理解することができ、結果としてダイナミックなミクロとマクロの関係性を論究することにある (Grant et al., 2004. pp. 22-23: 邦訳34-35頁)。

CDA が他のディスコース分析と一線を画す大きな違いは上述した通りだが、Mumby (2004) は、これまで CDA を採用した批判的組織ディスコース研究を、1) イデオロギー批判のために行われたものと、2) パワーと抵抗の弁証法的関係を探究するために行われたものとに大別している。イデオロギー批判としての CDA は、統制や支配の過程とイデオロギーとの関係に注目し、そうした関係を生産・再生産する媒体であり産物にもなる組織ディスコースが分析の対象となる。後者の弁証法的関係を探究しようとする CDA は、行為と構造との間、組織生活における多様な意味とそれらを統合しようとする制度的力との間など、ミクロとマクロの間にある緊張関係や矛盾を究明する。その際、組織ディスコースは、ミクロ・マクロ・リンクの過程で生起するパワーや抵抗に関与する利害関係者によって利用され、それゆえ双方を相即的に関連づける機能を担うものとして取り扱われている。さらに、Mumby は具体的な組織ディスコースとして、ストーリーテリング、儀礼と儀式、および談話 (talk) を取り上げ、それぞれの実証的な先行研究から得られた示唆について検討している。最後に彼は、これらの研究示唆を踏まえ、複雑な組織の機微の解明に挑もうとする CDA にあって、アイデンティティに関わる実証的な研究蓄積がよりいっそう重ねられるべきだ主張する。

4.2.3 ディスコース・アプローチ型の組織変革研究と CDA との親和性

CDA は、組織における利害関係者がパワーやコントロールを高めるため、ディスコースをどのように利用しているか解明するのに適していた。一方、先述したように、組織変革に関する研究にディスコース・アプローチを採用すると、変革を促進もしくは阻害するディスコースの遂行的な機能について洞察を深める可能性が示唆された。そして、組織変革とは、そもそも組織の中の既存のパワー関係やイデオロギー支配の構造を劇的に変容させることにある。すなわち、既存の組織体制を維持しているドミナント・ディスコースを変容させること、それが組織変革である。そう考えると、CDA は、まず組織変革を実行する前段として、組織において変容を促すべき利害関係者が誰なのかを定義することに長けているだろう。また、CDA はディスコースの遂行的機能、とりわけパワーやコントロールを生み出すためのディスコースの作用を解明することに馴染むアプローチであるから、変革を促進するもしくは阻害するツールとしてのディスコースを探求するのにも有効なはずである。

また、「変革」ではなく「変革化」を志向するディスコース・アプローチは、様々な利害関係者

の声に傾聴することで従業員主義の変革論を模索できるようになると共に、例えば大文字と小文字のディスコースのような視座を持つことで、行為と構造の相互作用を見据えた組織変革モデルを構築する可能性も指摘された。こうした理解は、CDAが間テクスト性に鋭敏なアプローチであることと極めて整合的である。

最後に、CDAは、ある事象に関してこれまで支配的だった意味解釈を、別の意味付与を行う批判的姿勢を研究者に求めるものだった。そのような眼鏡を研究者が積極的にかけることは、組織変革という構成概念を脱構築する可能性をいっそう高めるだろう。すなわち、CDAは新たな変革観に基づいた革新的モデルを我々研究者に示してくれるかもしれない。

5. 結びにかえて

本稿では、ディスコース・アプローチを採用した組織変革に関する研究の特徴を、従来の研究視座との比較を通じて明らかにすることから始めた。次に、そうしたアプローチを実際に採用した研究事例の概略を示し、そこから得られる新たな研究貢献や示唆について検討した。そして、指摘された研究貢献をより適切に引き出してくれる方法としてCDAの有効性を考察してきた。

そこで、本稿を締めくくるにあたり、今後の研究課題について若干触れておこう。第一に、本稿で示された組織変革研究に対するディスコース・アプローチ、その中でもとりわけCDAの妥当性については、ごく限られた試論を展開したに過ぎない。もう少しきちんとした先行研究のレビューを行い、かつフィールドワークをともなった研究を実施して、その有効性を具体的に示す必要があるだろう。Mumby (2004) は、組織を取り巻く利害関係者のアイデンティティに関して、CDAを用いた実証的研究が今後はいっそう精力的に行われるべきだと主張していたが、アイデンティティ研究は、組織変革研究と非常に親和性がある。アイデンティティの変容が、組織変革と密接な関係を持っているからである（例えば Iedema, Rhodes, & Scheeres, 2005; Oswick et al. 2005）。それゆえ、組織変革とアイデンティティとの関係において、CDAが果たす役割を詳述する必要がある。また、これまで主流だった全体主義的な組織変革の過程から脱却し、様々な利害関係者を変革過程に関与させながら、彼・彼女らのディスコースを変革促進のツールとして活用するAIが近年徐々にその存在感を増している。緒に就いたばかりのAIについて、理論的・実証的な考察を深めると同時に、ディスコースのポジティブな側面を強調する同変革モデルに、CDAのような批判的観点を組み込むとどのような示唆が得られるか検討することも興味深いだろう。

このように、ディスコース・アプローチを採用する組織変革の研究は非常に魅力的な発展性を我々に提供してくれているが、しかし、同アプローチを使って実証的な調査を日本で実施しようとする際、大きな研究制約があることを忘れてはならない。本稿で紹介された研究事例を含め、レビューした多くの先行研究では、参加的・非参加的であるか否かは別にして、変革過程を観察できる立場として研究者が企業や行政のような組織の中に入り込み、そこから豊富なディスコース・データを入手して分析にかけていた。インタビュー調査ならまだしも、研究者に対して閉鎖的な日本の企業や行政において、こうした観察的フィールドワークの場を提供してもらえぬ機会はかなり制約されていると言わざるを得ない。したがって、インタビューやメディアに公表されたドキュメントなど、限られたディスコース・データから実り豊かなデータを抽出し、解釈を加える調査方法を開発する必要も検討しなければならないだろう。

【謝辞】

本研究は、「組織ディスコース研究－非決定論的組織現象の分析を中心に－」というテーマで、平成24年度専修大学経営研究所研究助成（個人）を受けている。記して感謝する次第である。

注

- 1) 例えば、*Journal of Organizational Change Management* (2005, Vol. 18, No. 1) や *The Journal of Applied Behavioral Science* (2010, Vol. 46, No. 1) において、組織変革とディスコースというテーマで特集号が組まれている。
- 2) 二声的言葉とは、話者が自分たちの目的のために、他者の以前に語られた内容を引き合いに出し利用することである。Bakhtin は、話者が他者の言葉や話し方を自分たち自身の発話に持ち込む様々な方法を識別している。その方法とは、例えば、他者からの直接的な引用、他人のスタイルの真似を含む間接的な引用、パロディ、アイロニーやスタイル化を利用するなどがある。そして、これらいずれの方法であっても、一人の話者の発する1つの発話の中に2つの声をもった言葉が内在することが間々あることを Bakhtin は強調する。それ故、二声的なのである。詳細は Bakhtin (1984) を参照されたい。
- 3) この会社は、当時グローバルな競争にさらされており、生産性やコストカットなどの改善に直面していた。そして、経営陣が入れ替わると同時に、当時の社長がコンサルタントに依頼して、組織変革のでこ入れをしようとしていた。コンサルタント達は、とりわけ製品の需要予測の見誤りが大きなコスト増や顧客満足度に影響を及ぼしていると結論づけた。そして、需要予測の過程を取り巻く問題を解決するためのプロジェクトが編成されたのである。
- 4) ある特定の категорияに訴求する形で語られる行為は、Sacks (1972) の主張した成員カテゴリー化 (membership categorization) の概念と通じる。Sacks は自殺防止センターへの電話相談に関する研究を通じて、人は複数の帰属カテゴリー（例えば性別、人種や職業など）を持っており、会話の中で自らのアイデンティティを顕示するために、それらのカテゴリーを恣意的に選択し会話の中で組織化することを明らかにしている。Anderson の研究では、「プロジェクト・メンバー」や「マネジャー」という成員カテゴリー化を通じて変革へコミットさせるためのアイデンティティ創出がはかられていたことを発見している。
- 5) 翻訳とは、アクターネットワーク理論の中心をなす概念で、あるアクターが別のアクターと結びつくために行われる意味付与の過程である。ここでアクターとは必ずしも人間という行為主体だけを指すのではなく、無生物もアクターとなり得る。Latour (1987) は、フランス人が記述したコラムを取り上げ、様々なアクターが別の意味へと変換されることで、アクター間の連鎖過程を例示している。詳しくは、Latour (1987) を参照されたい。
- 6) 小文字のディスコースとは、例えば上司と部下の間で交わされる日常会話のような行為者間の相互作用における談話を指す。これに対して、知識や思考の体系に言及し、イデオロギー的に機能する支配的な言説を大文字のディスコースと呼ぶ。例えば「企業」は、「利益性」や「合理性」のような市場の論理を連想させるが、このようにメタレベルの意味を持つものが大文字のディスコースとされる。なお、Jian は Alvesson & Kärreman (2000) の主張に基づいているが、こうした区別を初期に行った研究者は Gee (1990) である。また分節=接合とは、カルチュラル・スタディーズの鍵概念で、ある文脈で使用されるディスコースを別の文脈に流用することを意味する。Deetz (1992) によって唱えられた閉止（言説的閉止：discursive closure とも言う）とは、利害関係者間の闘争や軋轢を抑制したり避けるために、一時的にある状況に関する意味の多義性を縮減すること指す。
- 7) 同社は90年代後半に生命保険市場の熾烈な競争に直面し、外部からコンサルタントを雇って事業の再構築とそれに伴う従業員数の削減、人事管理制度や福利厚生などの改善など変革期に直面していた。当時の CEO は、本社の全従業員に向けたいくつかの会議で、シニアマネジャー達と共に改革の必要性を従業員達に説いた。そして、こうしたいくつかのミーティング後に従業員の意識調査とそのフィードバックのための会議を、ミドルマネジャー向けに設けている。
- 8) CEO の「No 1 になる」という語りが、「カウンセラー」としてのマネジャー達（変革に抵抗する従業員達を説得する主体としてのアイデンティティ）と「患者」としての従業員達（心理的軋轢に耐えて変革を受容しなければならない主体としてのアイデンティティ）という個々のアイデンティティを形成していた。マネジャー達はこの CEO の語りを、従業員達に変革を受容させる言説的資源として利用していたのである。そして、組織変革を取り巻く経営学的知見すな

わち社会科学という大文字のディスコースが、こうした両者のアイデンティティを密接に結びけるために利用されていた。

- 9) 例えば、変革過程の初期においては、トップ・マネジメントの立場から急進主義の妥当性が擁護され、末期にはローワー・マネジメントの立場から漸進主義の妥当性が擁護されるなど、変革の過程を長い時間軸で捉え、かつ各段階で主体的に関与すべき利害関係者を想定すれば、一見すると矛盾したモデルが整合的なストーリーとして結びつく可能性があるだろう。もちろん、組織変革は政治的な過程であるから、すべての利害関係者の要望に応えようとする、総じてどの利害関係者の要望にも応えられない事態が生じる。本文中で触れられているAIには、まさにそうした危惧がつきまとうと筆者は考えている。この辺は今後の研究課題としたい。
- 10) Julia Kristevaによって作られた用語で、テキスト間相互関連性とも訳される。彼女は、小説などのテキストの多義性を指摘し対話主義を唱えた Bakhtin の議論を発展させ、テキストはそれ自体単独で存在することはありえず、何らかの形で他のテキストを参照することで成り立っていることを主張した。また、この間テキスト性なる概念は、ミクロ（行為）とマクロ（構造）を含意しているとする論者もあり、本文中で指摘した一人のディスコースから両者の影響関係を推し量れる新たなアプローチの1つとして、今後検討されるべき鍵概念であろう。なお、間テキスト性そのものの詳細は、Kristeva（1984）を参照されたい。

参考文献

- Alvesson, M. and Kärreman, D. (2000), Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, Vol.53, No.9, pp.1125-1149.
- Anderson, D. L. (2005), "What you'll say is ...": Represented voice in organizational change discourse, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.18, No.1, pp.63-77.
- Argyris, C. and Schön, D. A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley.
- Bakhtin, M. M. (1984), *Problems of Dostoevsky's Poetics*, University of Minnesota Press. (望月哲男・鈴木淳一訳『ドストエフスキーの詩学』筑摩書房, 1995年)。
- Beech, N. and Johnson, P. (2005), Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change The mayor, the street-fighter and the insider-out, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.18, No., pp.31-47.
- Burgelman, R. A. and Sayles, L. R. (1986), *Inside corporate innovation: Strategy, structure, and managerial skills*, Free Press. (海老沢栄一・小山和伸訳『企業内イノベーション：社内ベンチャー成功への戦略組織化と管理技法』ソーテック社, 1987年)。
- Collins, D. and Rainwater, K. (2005), Managing change at Sears: A sideways look at a tale of corporate transformation, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.18, No.1, pp.16-30.
- Cooperrider, D. and Srivastva, S. (1987), Appreciative inquiry in organizational life, In W. A. Pasmore and R. W. Woodman (eds.), *Research in organizational change and development* (Vol.1), Greenwich, C. T.: JAI Press, pp.3-27.
- Cooperrider, D. L., Sorensen, P. F., Whitney, D., and Yaeger, T. F. (eds.), (2000), *Appreciative inquiry: Rethinking human organization towards a positive theory of change*, Champaign, IL: Stipes Publishing LCC.
- Deetz, S. (1992), *Democracy in an age of corporate colonization*, Albany, NY: State University of New York Press.
- DeSanctis, G. and Poole, M. S. (1994), Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory, *Organization Science*, Vol.5, No.2, pp.121-147.
- Fairclough, N. (1995), *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*, Addison-Wesley.
- Fairclough, N. and Wodak, R. (1997), Critical discourse analysis, In T. A. Van Dijk (ed.), *Discourse as social interaction: Discourse studies vol. 2-A multidisciplinary introduction*, London: Sage, pp.258-284.
- Fairclough, N. (2005), Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism, *Organization Studies*, Vol. 26, No.6, pp.915-939.
- 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巻, 53-101頁。
- 福原康司 (2010), 「リーダーシップとフォロワー—バーナード理論の示唆と社会構成主義アプローチの検討—」『専修経

- Fukuhara, Y. (2011). A Critical Interpretation of Bottom-Up Management and Leadership Style in Japanese Companies, *Proceedings for Critical Management Studies 7th conference* (Naples, Italy).
- 福原康司・蔡仁錫 (2012), 「組織不祥事研究における視座と方法—ミクロ・アプローチの再検討—」『専修マネジメントジャーナル』第1巻第1・2号, 99-113頁。
- Gee, J. P. (1990), *Social linguistics and literacies: Ideology in discourses*, London: Falmer Press.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., and Putnum, L. (eds.), (2004), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, Sage. (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』同文館, 2012年)。
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C., and Wailes, N. (2005), Guest editorial: Discourse and organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.18, No.1, pp.6-15.
- Grant, S. and Humphries, M. (2006), Critical evaluation of appreciative inquiry, *Action Research*, Vol.4, No.4, pp.01-418.
- Hatch (1997), *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Oxford University Press.
- Heracleous, L. and Barrett, M. (2001), Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation, *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4, pp.755-778.
- Iedema, R., Rhodes, C., and Scheeres, H. (2005), Presencing identity: Organizational change and immaterial labor, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.18, No.4, pp.327-337.
- Jian, G. (2011), Articulating Circumstance, Identity and Practice: toward a discursive framework of organizational changing, *Organization*, Vol.18, No.1, pp.45-64.
- Kanter, R. M. (1983), *The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*, Simon and Schuster. (長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジ・マスターズ: 21世紀への企業変革者たち』二見書房, 1984年)。
- Kotter, J. P. (1978), *Organizational dynamics: Diagnosis and intervention*, Addison-Wesley. (加護野忠男・谷光太郎訳『組織革新の理論』白桃書房, 1987年)。
- Kristeva, J. (1984), *Revolution in poetic language*, New York: Columbia University Press. (原田邦夫訳『詩的言語の革命第一部: 理論的前提』勁草書房, 1991年; 枝川昌雄・原田邦夫・松島征訳『詩的言語の革命第三部: 国家と秘儀』勁草書房, 2000年)。
- 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)。
- Leitch, S. and Davenport, S. (2007), The politics of discourse: Marketization of the New Zealand science and innovation system, *Human Relations*, Vol.58, No.7, pp.285-299.
- Marshak, R. J. and Grant, D. (2008), Organizational Discourse and New Organization Development Practices, *British Journal of Management*, Vol.19, No.1, pp.7-19.
- Mumby, D. K. and Clair, R. P. (1997), Organizational discourse. In T. A. van Dijk (ed.), *Discourse as structure and process*, London: Sage, pp.181-205.
- Mumby, D. K. (2004), Discourse, Power and Ideology: Unpacking the Critical Approach, Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., and Putnum, L. (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, London: Sage, pp.237-258. (福原康司訳「ディスコース, パワー, そしてイデオロギー: 批判的アプローチをひもとく」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』同文館, 2012年, 375-410頁)。
- Meyer, M. (2001), Between theory, method, and politics: positioning of the approaches to CDA, In Wodak, R and Meyer, M. (eds.), *Methods of Critical Discourse Analysis*, London: Sage, pp.14-31. (高木佐知子訳「理論, 方法論, そして政治の間で—CDA アプローチを位置づける」野呂香代子監訳『批判的談話分析入門』三元社, 2010年, 27-50頁)。
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., Walton, A. E., and Associates (1995), *Discontinuous change: leading organizational transformation*, Jossey-Bass. (平野和子訳『不連続の組織変革: ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ』ダイヤモンド社, 1997年)。
- Oswick, C., Grant, D., Michelson, G., and Wailes, N. (2005), Looking forwards: discursive directions in organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.18, No.1, pp.383-390.

- Oswick, C., Grant, D., Marshak, R. J., and Cox, J. W. (2010), Organizational Discourse and Change: Positions, Perspectives, Progress, and Prospects, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.46, No.1, pp.8-15.
- Sacks, H. (1972), An Initial Investigation of the Usability of Conversational Data for Doing Sociology, In Sudnow D. (ed.) *Studies in Social Interaction*, Free Press, New York, pp.31-74. (北澤裕・西阪仰訳「会話データの利用法—会話分析事始め—」『アルフレッド・シュッツ著作集—社会的現実の問題 I—』マルジュ社, 1989年, 135-172頁)。
- Schein, E. H. (1985), *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, Jossey-Bass Publishers. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ: リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社, 1989年)。
- Tietze, S. (2005), *Discourse as strategic coping resource: managing the interface between "home" and "work"*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.18, No.1, pp.96-104.
- Tsoukas, H. (2005), Afterword: why language matters in the analysis of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.18, No.1, pp.96-104.
- Tushman, M. L. and O'Reilly III, C. A. (1997), *Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal*, Harvard Business School Press. (平野和子訳『競争優位のイノベーション: 組織変革と再生への実践ガイド』ダイヤモンド社, 1997年)。
- Van Dijk, T. A. (1993), Principles of critical discourse analysis, *Discourse and Society*, Vol.4, No.2, p.249-283.
- Whittle, A., Suhomlinova, O., and Mueller, F. (2010), Funnel of Interests: The Discursive Translation of Organizational Change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.46, No.1, pp.16-37.