

中小企業のストーリーテリングの 実践と支援に向けて

大阪公立大学商学部教授

本 多 哲 夫

1. はじめに

企業経営に関する研究分野においてストーリーテリングに関する研究が積極的に進められている。これは企業の発展や実態把握のための重要な要素として「物語性」や「語り」に着目するという研究であるが、これまでのところ研究対象は大企業が中心であり、中小企業のストーリーテリングを扱うものは少ない。しかし、中小企業の今後のさらなる成長や活性化にストーリーテリングの技法や考え方が寄与する部分は決して少なくない。こうした問題意識から本稿では中小企業のストーリーテリングの実践とそれに関わる支援のあり方について検討する¹。

2. 物語や語りの研究への注目

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物語・語り（ナラティブ）についての研究や実践が積極的に行われている。1980年代頃からこの潮流は生まれており、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種類があり、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に、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し、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

¹ 本稿は本多（2021）の一部を加筆・修正のうえまとめたものである。

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)。

企業経営や組織に関する分野でも1990年代頃から物語研究が盛んになりつつある。この分野での物語研究では「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や課題について研究するものが多い。しかし、大企業を研究対象とするものが中心であり、中小企業を対象とした研究は少ない。創業したてのいわゆるベンチャー企業が投資家に自社事業の将来性を訴えるためのストーリーテリングを考察するという研究はあるが、既存中小企業におけるストーリーテリングの技法を分析する研究となるとほぼ皆無である(本多、2021)。

中小企業にストーリーテリングの必要性がないかといえば、そのようなことはない。むしろ、中小企業こそ有効なストーリーテリングのすべを積極的に見つけていく必要に迫られているといえよう。中小企業のイメージは決してよいとはいえない。学生の就職活動の例をとっても、大企業に比べて中小企業が敬遠される傾向があることは周知のとおりである。中小企業のマイナスイメージは現在でも世間に根強く存在しており、人材獲得難、後継者難をもたらし、ブランド力や信用力にも悪影響を及ぼしている側面がある²。こうした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という実態を反映したものである。しかし一方で、中小企業には組織の小ささから人間的・仲間的な雰囲気が強し、経営に社員の意思や考えが反映されやすい、企業全体として機動的・柔軟な対応やチャレンジが行われやすいなど、多くの魅力もある。政策的な支援として公的機関がこうした魅力を世の中に発信していくことももちろん重要ではあるが、中小企業自身のストーリーテリングによって若者をはじめ多くの人々に中小

² 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。

企業への関心を高めていくことが求められている。

3. 事例にみる中小企業のストーリーテリング

中小企業が効果的なストーリーテリングを行うためにはどうしたらよいか。もちろん、そのやり方はケース・バイ・ケースであり、企業の特徴によって有効なストーリーテリングの形は違うであろう。誰に向けてどのような場面で何のためにストーリーテリングを行うのかによっても、それは異なると考えられる。本稿では、有効なストーリーテリングの一端を探るため、限定的な事例ではあるが、筆者が所属する大学の講義において行われた、大学生に対する中小企業経営者のストーリーテリングの事例を検討してみたい。

この講義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ものである。2013年から2019年において毎年、夏の集中講義として実施してきた。毎年、12名の中小企業経営者が毎講義、50分間で話をし、学生達は感想文を提出する。すべての講義が終わった後にも、学生達は全体の振り返りの感想文を提出するが、この学生達の振り返りの感想文において、毎年、最も印象に残った企業として名前が挙がる中小企業があった。大阪府内に立地する従業員数17名（2018年時点）のA社である。1959年創業で、製缶、板金、産業機械関連部品製造、省力化機器設計等を手掛けるA社は、業種や規模や社歴からすると、他の11社の企業と比べて、取り立てて目立っているわけではない。講義をおこなう順番は常に2番であり、初回や最終回といった印象に残りやすい順番でもなかった。しかし、毎年、学生の感想文の中で最も印象に残った企業としてA社（もしくは講師として登壇した代表取締役のA氏）の名前が書かれていた割合を調べてみたところ、2014年70.8%、2015年63.6%、2016年82.8%、2017年59.4%、2018年69.2%と、圧倒的な多さで常に1位であった。この大きな理由は、A氏によるストーリーテリングにあると考えられる。学生達の感想文には、A氏の話が面白かった、聞きごたえがあった、心を動かされたという言葉が多く並んでいたからである。

では、A氏はどのようなストーリーテリングを行ったのだろうか。A氏が他の11名のスピーカーと明らかに違ったのは、A社が過去に体験したエピソードを詳細に語ったことである。語られたエピソードは主に2つである。1つはA社に

において3S（整理、整頓、清掃）活動がどのような経緯で進められ、どのようにして根付いていったのかである。もう1つは、A社の朝礼のときに起こったエピソードである。なお、A氏は二代目経営者であるが、1つ目のエピソードは創業者の父親が社長の時代、すなわちA氏がまだA社の一社員であったときの比較的過去の話であり、2つ目のエピソードはA氏が社長になって以後の比較的最近の話である。

1つ目のエピソードは、1999年頃にA社の業績が大きく落ち込んだときの話から始まる。この頃、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。このため、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、あるセミナーで3S活動について学ぶ機会があり、これがA社にとって重要になるものだと気づいたという。しかし、この重要性を訴えても、父親である社長をはじめ社内の人々から賛同を得ることはできなかった。そこで、A氏とA社社員であった弟の二人きりで3S活動を工場内で実施し始めた。ここから、父親や社員達との闘いの日々が始まる。例えば、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。毎日、道具を定位置に直そうと呼びかけていると、古参の社員達からは「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。この状況のなかで、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、「しゃあないな、手伝うたるわ」と3S活動を手伝う社員が現れてきた。そして、整理、整頓、清掃を行うことで工場がどんどん綺麗になっていき、作業効率が上がることや顧客からの信頼を得ることを社員は実感し始めた。こうして、ついには全社員が3S活動を積極的に行うようになり、いまやA社の強みとして社内外に認識されるまでになったという。この過程を臨場感たっぷりに説明していくというのが、A氏の1つ目のエピソードの語りである。

もう1つのエピソードは、A社社員のS君にまつわる朝礼の話である。A社には外部の人が工場見学に来ることが多く、あるとき、ベテラン経営者など約20人もの人達が朝礼から見学するという日があった。A氏がふと、いつも朝礼で社員

達が持ち回りで行っている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。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、うまくしゃべることができなかつたため、大丈夫だろうかとA氏は不安に思った。しかし、「A社は例外を作らない会社」と普段から公言しているので当然、順番を変えるわけにはいかない。順番どおりS君に3分間スピーチをやってもらうことになった。ところが、S君は緊張で一言もしゃべることができないまま、3分間スピーチを終えてしまったのだ。見学者達にさぞ呆れられただろうと思っていたが、工場見学終了後に見学者の一人であった70代のベテラン経営者がA氏のもとに来て、次のような感想を述べてくれたという。「あの3分間スピーチの様子をみて感動した」。それは、A社の社員達が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分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。

4. 事例の考察

A氏が話したこの2つのエピソードはA氏の語りの中心であり、学生達の感想文にもこの2つのエピソードのことが多く書かれていた。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語られないか、あってもほんの少しだけ語られる程度であった。したがって、A氏のストーリーテリングの最大の特徴は具体的なエピソードが詳細に語られているという点であるといえる。

しかも、このエピソードには次のような要素があった。

第1に、A社で実際に生じ、A氏が体験した話であることである。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2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。したがって、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ため、自然と話に引き込まれるのである。

第3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。S君の3分間スピーチでは何もしゃべることができなかった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ったという意外な展開があった。1つ目の3S活動のエピソードにおいても、当初3Sに強く反発していた社内の人々が最終的には理解を示すまでの過程が語られており、聞き手に意外性を与えるストーリーとなっている。

第4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。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分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と考えられる。

上記の要素が「ストーリー」に関わる部分だとすれば、「テリング（語り方）」の面においても、次のような特徴があった。それは、A氏の感情豊かな話し方であり、また、エピソードに登場する人物を演じながらの語りである。表情、声、身振り手振りで喜怒哀楽を表現し、あるときは父親に、あるときは社員達を演じながら、A氏の話は進んでいく。

以上のようなストーリーテリングの特徴から、聞き手である学生達はA社での出来事を疑似体験・追体験したような感覚になる。これにより、A氏やA社社員達への感情移入が行われるとともに、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。これが聞き手の納得感へとつながっている。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り、高い興味、関心、共感を生んでいると考えられる。

こうしたA社の事例は、有効なストーリーテリングの特徴の一端を示すものであるといえよう。

5. 中小企業におけるストーリーテリングの強み

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。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た。

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、聞き手の胸を打っていた。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。この点が中小企業であることの強みと捉えることができる。というのも、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からである。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。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」となりやすい。しかし、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、それは重要な出来事かもしれないが、組織の中の一部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。

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。こうした特性があるからこそ、個人体験が企業体験に転化されやすく、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可能性がある。

6. むすび—中小企業のストーリーテリングの支援のあり方—

以上のように、本稿で取り上げたA社のストーリーテリングでは、エピソードの語りが中心的な役割を果たしており、これが中小企業のストーリーテリングにおける重要な要素の1つとなると考えられる。A社の事例だけを見ると、偶然、

A社におもしろいエピソードがあっただけのように思うかもしれないが、実は多くの中小企業にこうしたエピソードが存在しているのではないかと筆者は考えている。A社以外の多くの企業は、学生の前で話をするとき、事業の特徴、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いう意識が働き、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。こうした状況は、一般的に多くの中小企業が自社を語る際に共通しているのではないだろうか。このことを踏まえると、聞き手が興味、関心を持ってくれるエピソードの発掘が行われていない状態にすぎないのではないだろうか。

中小企業のストーリーテリングの支援を公的機関等が行う場合、このエピソードの発掘と発表のサポートが重要になると考えられる。当事者からすると大しておもしろくない、平凡だと考える話でも、第三者から見れば興味深いエピソードであることは多い。その発掘に支援機関が貢献できる余地は大きい。これは支援機関が従来から手掛けている「中小企業紹介」的な活動のように見える。確かに、多くの機関が紙面やwebサイト上にこうした紹介文を掲載するといった活動を行ってきている。しかし、ポイントは、こうした従来型の「紹介」ではなく、中小企業の経営者や従業員がそのエピソードを自ら物語として語っていくこと、そして、その語りの促進を、エピソード発掘、話の構成の仕方、語り方の指南も含めて、支援機関等がサポートしていくことではないだろうか。すなわち、中小企業支援機関が中小企業に代わってその中小企業のストーリーを紹介し中小企業の魅力を発信することも大事ではあるが、中小企業が自ら自身の体験をストーリーとして語っていくことが、聞き手の心を掴むうえで有効性を発揮するのである。このことに重きを置く支援が重要であると考えられる。経営者や従業員が自社を語る機会は対面形式だけでなくオンライン上に設けることができ、最近では簡単に動画をアップし、多くの人々に見てもらえることもできる。その際に、本研究で示されたことのいくつかの要素がこれらの機会に応用できる点もあるように思われる。今後、中小企業における有効なストーリーテリングの実践と支援の深化が期待される。

付記

本稿は JSPS 科研費 20K01825 による研究成果の一部をまとめたものである。

参考文献

- 植田浩史 (2004) 『現代日本の中小企業』 岩波書店。
- 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。
- 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。
- 野口裕二編 (2009) 『ナラティブ・アプローチ』 勁草書房。
- 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 (2021) 「中小企業におけるストーリーテリング」『経営研究』 第 72 巻第 2 号、11-35 頁。