

Title	<書評> Stphen Denning, 『The Springboard : How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations』, KMCI PRESS
Author(s)	笹本, 大祐
Citation	年報人間科学. 29-1 P.223-P.227
Issue Date	2008
Text Version	publisher
URL	<a href="https://doi.org/10.18910/3771">https://doi.org/10.18910/3771</a>
DOI	10.18910/3771
rights	
Note	

*Osaka University Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

Osaka University

◇書評◇

Stephen Denning 『The Springboard』  
How Storytelling Ignites Action in Knowledge  
—Era Organizations.

KMCI PRESS

笹本大祐

本書はいわゆる学術的専門書ではない。一般的なものと比べれば若干毛色は異なるものの、ビジネス書に分類されるだろう。とはいえ、物語論あるいは説話論的な方法の、ひとつの実践事例として取り上げることが十分に可能である。また、それが実際に用いられるような（少なくともそれをうまいようという発想が生まれるような）環境が現にあることの証明でもある。その環境についてここで論じるのは措くが、留意はされたい。（注1）

著者公式サイト（注2）によれば、Stephen Denning（以下デニング）はシドニーに生まれ、シドニー大学で法学と心理学を修め数年弁護士を務めた後、オックスフォードで法学の大学院課程を修了し、世界銀行に入学。本書出版当時の二〇〇〇年、同行のナレッジマネジメントのプログラムディレクターであった。二〇〇七年現在、彼は物語（story）/物語り（storytelling）を用いたナレッジマネジメントのワークショップを公的機関や企業で多数催しており、日本での講演も行っている。

ところで、ナレッジマネジメントとは何か。近年耳にすることの多い言葉であるが、雑駁に言って、組織内外における知識や情報の蓄積・共有・利用などの管理と推進の方法論である。やや詳しく挙げるならば、企業内研修や、熟練した社員から若手社員への業務のノウハウの継承といった教育的側面、業務上の情報の共有やリアルタイムでの更新といった業務上の情報利用の効率化としての側面、また企業による顕在的・潜在的消費者およびその集団への分析やブランドイメージの伝達・定着を目指すマーケティング的な側面も持

つ。より実際的には、店舗の稼働情報や商品の在庫状況を一括管理できるようなシステムを導入したり、社内での意思決定プロセスの制度上の簡略化を検討したり、企業上層部の提示する経営方針を社員や株主に理解してもらったための工夫をこらしたりすることである。デニングは本書において、おそらくは経営トップの持つビジョンの共有を目指すことを念頭に置いた物語物語りによるマネジメントについて述べている。ここで「おそらく」と述べるのに留まるのは、本書でデニングが提唱する物語、springboard story（以下スプリングボード）の持つ特性に密接に関わっている。前述の通り、本書はいわゆる学問的な専門書とは性格を異にする。「なぜ」デニングの主張が有効なのかを論じるのに、紙面はさして割かれていない。また、理路整然と分析的に記述され簡潔に図示されるような、よくあるマニュアル書ともつかない。デニングは「どう」物語を組み立て、「どう」物語るかを本文ではあまり語らない（巻末付録において整理されたものが示されているけれども）。本書では、デニングがいかに物語「物語りの有用性に気づき、その可能性を広げていったかが、それ自体物語としてあたかもシンプルな小説であるかのように、一見実に分かりやすく記されているのである。巻末において明らかにされるが、スプリングボードについての解説書である本書それ自体がスプリングボードそのものでもある。

では、デニングの提唱するスプリングボードとはどのようなものか。その問いに答えるには、まずデニングがナレッジマネジメントを、そしてそこでの物語物語りをどのようなものとして捉えている

るかを押さえておく必要があるだろう。

一般に、ナレッジマネジメントはマイケル・ポランニーの形式知・暗黙知の概念の影響を受けているとされる。とりわけ日本における知識経営論の第一人者である野中郁次郎は、暗黙知と形式知の相互関係に着目してフレームワークを体系化<sup>(注)</sup>したことで高い評価を得た。そこでは、暗黙知を形式知にすること、つまり非言語的で身体的・感覚的な個人や小集団の持つノウハウを、階層的かつ分析的に記述し、言語化することで組織において共有可能にすることが目指される。しかしデニングは、そのような分析的な知の弱点を指摘する。それは極めて一般的な、おそらく誰もが経験したことがある、長い、ややこしい、つまらないという弱点である。

言うまでもなく、暗黙知を形式知にエンコードするには困難が付きまとう。経験に基づいた暗黙知は実は非常に多くの知識を前提としているので、それを持たない人間に対しても有効な情報にしようとした場合、記述すべき情報量が莫大なものになる。また、論理的な階層も実は多い。論理的には真であったとしても、場合分けがいくつかあるだけで、私たちはそれを十分に複雑だと感じてしまいうる。また、それらの長く複雑な情報をただ受動的に摂取するのは、精神的負担が大きい。暗黙知の形式知へのエンコードという発想の背景には、可能な限り多くの状況に合わせた情報を可能な限り網羅的に記述すればするほど真実に近づけるといふ錯覚が見え隠れする。

そこで物語である。デニングは、物語は分析的ではないし、論理的でもないという。つまり、全てのことを記し尽くしているもので

はないし、そもそも記し尽くそうという欲望もないということだ。よって、物語はそれ自体の情報量が少なく、筋も単一である。また、物語は本来、それを共有することを通してコミュニティを形成し維持する力を持つとデニングは指摘する。デニングによれば、情報源として見たとき、物語は十分な情報量を持たないゆえに、聞き手は自分自身の経験に基づいた知識で、自ら物語の情報不足を補う。デニングにとって物語は、個々の聞き手の主観的経験の集積から必要な情報を呼び起こし、主観的な疑似体験を構築させるためのフックなのだ。そして、主観的経験の集積を想像的に共有している集団は、疑似体験の構築を通して物語を共有し、より強固な結びつきを持つ。デニングの物語、スプリングボードは、直訳すれば跳び箱などを用いられる踏み台であり、その命名にデニングの物語に対する認識が見て取れる。前述した通り、デニングは物語の共有によりコミュニティが維持されることを指摘している。が、聞き手の理解の水準を飛躍させることによって、コミュニティを維持するだけでなく変革することまで目指すのがスプリングボードであるという。ここでいう理解の水準の飛躍には、おそらく二つの意味が込められている。ひとつには、物語の情報不足を聞き手が自身の経験に基づく知識で補い主観的に疑似体験を構築するという、ある種の論理の飛躍。デニングはこれに積極的な意味を与えようとしており、分析的で網羅的な知が「知る」ものであるのに対し、こちらを「理解する」「生きる」ものであると述べている。もうひとつは、神話的（メタ価値的）にそのコミュニティにおいて繰り返して語り継がれてきた物語ではな

く、新しい物語を用いて、神話の書き換えを企てるという飛躍である。

具体的には、スプリングボードはある種の事例報告に近い形を取る。storyの作り方や注意点について詳細に述べるのは省くが、中でもデニングが強調しているのは、本当に理解してほしいことを聞き手に自ら考えさせ到達させるため、物語の中で明示しないということである。例えば、本書でしばしば紹介されるZambia story<sup>(注)</sup>では、経済政策の失敗のため、衛生的にも物資的にもきわめて劣悪な状況のザンビアの首都から遠く離れた村でマラリアが流行した際、あるヘルスワーカーが疫病管理センターのウェブサイトアクセスして治療法を自ら入手することができた事例を語ることによって、暗喩的に情報技術導入の有用性を示すものであるが、「情報技術の有用性」ということばは直接には出てこないし、露骨に仄めかすこともない。言うまでもないが、メッセージを明示すること抜きに聞き手に到達させるような物語を組み立てるのは容易ではなく、ある種の職人芸的なもので、その点について論じる用意は評者にはないけれども、コミュニティにおける神話の書き換えに、個々の構成員の経験からなる想像的なデータベースから断片を呼び出すことをもって行うというアイデアは注目されるべきである。

ただし、デニングの方法はかなり限定した場面においてのみ効果を発揮すると考えられることには注意を喚起しておきたい。スプリングボードは、何らかの作業を実際に行う上での情報源、つまりマニュアルとしては情報量が圧倒的に少ないし具体性にも乏しい。こ

の点は当然デニングも理解していて、分析的な知の必要性を否定することなく、物語的な知を相補的に用いることを主張している。またそれ以上に重要なのは、デニング自らスプリングボードが「トルストイ的手法」であると Freeman Dyson によるバフチンの引用を引用して述べている点である。「トルストイ的手法」とは、語り手の思う通りに聞き手に物語を解釈させようとする手法のことである<sup>(注2)</sup>。孫引きであるため分かりにくい<sup>(注3)</sup>が、つまり、分析的知が及ばない領域を語り手の手中に収めようとする手法であるということだ。その点で本書は、ある種の非常に野心的な著作であるといっている。

普段、書店ではあまり目を向けることのないビジネス書の中にも、このような著作が眠っていることはありうる。専門ではないからと敬遠せず、手に取ってみるのもおもしろいのではないだろうか。

#### 注

(注1) 乱暴に言えば、社会進化論的なイデオロギーの機能不全および情報技術の発達による接触可能な情報量の増大に起因する認知限界の前景化がなされている状況といえることができる。このような文脈で議論を展開している論者として、大塚英志、東浩紀、石井淳蔵らが挙げられる。とりわけ大塚はデニングが企業活動に応用している物語〈物語的な方法が、工学的に作成可能な上訓練によっても習得可能であるのにも関わらず、政治的文脈において、その「なぜ」という問いを無化する機能を発揮することを危惧している。(『物語消滅論』、二〇〇四年、角川 online テーマ21)。デニングはその力を労働者や株主といった、経営サイドから見た対象に適用しようとし

ているともいえる。

(注2) <http://www.stewedening.com/>

(注3) 野中は「共同化 (Socialization)」、表出化 (Externalization)、結合化 (Combination)、内面化 (Internalization) の頭文字を取った、SECI モデルを竹内弘高との共著『知識創造企業』(梅本勝博訳、東洋経済新報社) において提唱している。

(原著 The Knowledge-Creating Company, N.Y.: Oxford University Press, 1995)

(注4) 以下に、おそらく本書における最小の springboard story を和訳した上で引用する。

「一九九六年の四月のある日、私が同僚と座ってハムサンドを食べながら語り合い、互いの経験を交換し知識共有について議論していたとき、同僚は私に、最近彼に起こったことを教えてくれた。彼は、アフリカのザンビアに出張していた。ザンビアは、フランスとほぼ同程度の国土を持つが、人口は五分の一で極めて収入も少ない国だ。彼はそこで、特に母親と子供たちのための家族向け保健サービスの向上に寄与する投資計画のために働いていた。そこで彼は、首都のルサカから六〇〇キロも離れたカマナという小さな街のヘルスワーカーと出会った。そのヘルスワーカーは、マリア治療の問題の解決法を見つけようとしていたところだった。私はカマナに行ったことはないが、数回ザンビアには行ったことがあることを知っている。独立した一九六四年には銅の生産で経済的に成功していたものの、経済政策の失敗によって数十年間莫大な負債を残し、インフラは衰弱し、保健施設や学校は崩壊していた。行政サービスは先進国では考えられないほどに資源が少なかった。すべてのサービスは、何かを起こすのに十分な予算を得るのが困難であった。私たちの機関は、ザンビアの保健を含むさまざま

まな部門における、経済政策の失敗の是正の支援に参加していた。私は、そのように限られた資源の中で、カマナのような僻地のヘルスワーカーがいかにかひどい状況にあるかを知っていた。暑さと塵とハエの中、しばしば水は枯れ、安定した電力はなく電話もほとんどなく、道路も舗装されておらず、薬も包帯もなく、器具もなく、そして確実な運搬手段もない。このような場所では、生活し働く状況が悲惨なほどに厳しいので、何か保健サービスが受けられるのはほとんど奇跡だといえる。本当の専門家の意見を仰ぐのは高価な嗜好品以上のもので、ほぼ不可能な夢だ。

私の同僚はカマナのヘルスワーカーについて教えてくれた。ヘルスワーカーは、一九九六年の六月に疫病抑制センターのウェブサイトにログインし、マラリアの治療法についての返答を得た。同僚は、これが既に組織間において機能している知識共有の理念を適切に描き出していると考えている。少なくとも、世界で最も開発の遅れている国の、一人の人間がウェブによって有用なものを見つけて出している。これが、一九九六年という早い時期に行われたことだというのは記憶されるべきで、というのもウェブが有益な情報供給手段としてのポテンシャルを持つことが広く注目を受けることになる一年かそれ以上前のことだからである。その事例はアトランタのウェブサイトにある医療の専門的な判断が、地球の裏側の田舎である上に僻地で資源も乏しく教育を受けた人間も少ないしコミュニケーション設備もほとんどない、カマナのような場所のヘルスワーカーにノウハウを伝えることができたことを証明している。私は次のように考え始めた。そのプロセスがそんなところで機能するならば、より大規模に機能するだろう、しかも保健に限ったことばかりではなく、専門的判断のあるすべての分野において。ザンビア中で、アフリカ中で、地球全体で、機能するのではないか。」(本書9-110頁、傍線部は評者による)

傍線部は著者の同僚が著者に語った物語および彼の見解であり、実はごく簡単な登場人物(この場合はヘルスワーカー)の行動しか語られていない。それがために、聞き手(この場合はデニング自身)による多くの具体的な情報を引き出すものである。

(注5) バフチンは、ドストエフスキーとトルストイの比較文学的研究から、ドストエフスキーの登場人物に多様な解釈の可能な多声性を見出す一方、トルストイの登場人物には単一の作者の思想を表明させそれを正しいものとするような単声性を発見し、ナポレオンの傾向であるとして批判している。なお、石井はデニング的な物語の有効性と普遍性を認める一方で、物語そのものの正しさは担保されていないことと、聞き手を変革することだけでなく語り手自身が語りを通して変化することの必要性を論じている(『マーケティングの神話』一九九三年、日本経済新聞社)。