

ビジネスにおけるフレーミング

則 定 隆 男

I はじめに

かつてアメリカの言語学者 S. I. Hayakawa は、*Language in thought and action* (Hayakawa, 1990) と題する書物を出版した。その中で、わたしたちが日常使用している言語が逆に、わたしたちを動かしている、つまり、わたしたちの思考や行動に大きな影響を与えていることを指摘した。これは、筆者の言語観形成の上で重要な存在となり、以後、その影響下でビジネスにおける言語の研究を行ってきた。そして、2008年には、この書名を下敷きにした“Language’s influence on thoughts and action” (Norisada, 2008) と題する論文を発表した。

この論文の主眼は、言語が異なれば思考ないし世界観も異なり、グローバル化の中でも、様々な思考や世界観を尊重することが重要であることを主張することであった。その主張の展開の中で、ビジネスの実例をいくつか紹介したが、その中に、次の2つがあった¹⁾。

1つは、商品名に関する例であった。文化人類学者の Malinowski は、人は自らにとって意味のあるモノにのみ名付けを行ない、名のないモノは意識しないことを指摘した (Chase, 1938)。言い換えれば、名付けにより意識させることが可能となるのであり、これを利用したのが、インテルであった。

1) 以下の2例は、ビジネスにおけるコトバの働きを一般向けに解説した則定 (2008) でも紹介されている。

パソコンを動かす MPU は、従来性能がアップするたびに、386、486と番号により世代が新しくなっていることを示していた。しかし、インテルは、第5世代の製品に対し、「ペンティアム」(Pentium) という名称を与えた。この名付けにより、消費者は、パソコン購入の際に、いかなる MPU が入っているかを意識するようになったのである。

もう1つの例は、従業員の呼称である。マクドナルドは、「1つの大きな家族であり、従業員の生活には公私にわたり気にかけている」ことを経営の核としている。そして、それを実感させるために、毎月従業員のために社会的なイベントを開催しているが、同時に、従業員を「クルー」(crew) と呼んでいる。これは、「仕事を一緒にする仲間」を意味し、「世界中でこの呼称を使用することで、皆が1つの家族であるという連帯感を強くしている」(Jacob, 2003, p. 98) ののである。

つまり、コトバは、企業内においては、従業員への意識付けの面で、また、企業外においては、企業自体やその提供する商品やサービスに対する意味付けの面で、大きな働きをしている。

本論文では、こういったコトバの力を、フレーミングという概念を通して見ていきたい。

II フレーミング

1 フレーミングの定義と要素

「フレーミング」(framing) は、本来写真用語であり、カメラマンがカメラの角度を工夫して対象のある面を写し出すことである。優れた写真は、それを見た人にカメラマンの意図したことを伝えることができる。そう考えると、写真とは、対象を写し出すのではなく、対象に対するカメラマンの思いを伝えていると言える。つまり、対象は、他の角度からも見ることができるし、カメラマンがレンズのフレームに入れなかった面も有しているが、それらは意識的にカメラマンにより見えなくされるのである。

ここから、ある話題についてフレーミングすることを、Fairhurst & Sarr

(1996) は、「別の意味ではなくある意味を選択する」(p. 3) ことであり、フレーミングすることにより、「数ある解釈の中で、この解釈をすべきであると主張することにより、意味を操る」(p. 3) ことができると述べている。そして、フレーミングは、ある面を「浮き上がらせる (highlight) するだけでなく」、他の面を「排除する (leave out)」(p. 4) ことにより、その力を発揮する。

Fairhurst & Sarr (1996) は、フレーミングの要素を、言語 (language)、思考 (thought)、そして、事前の考慮 (forethought) の 3 つであると指摘し、次のように説明する。

まず、言語の選択がフレーミングによる意味の操作でもっとも重要となる。最初猜としてしか捉えられない状況を、ある言語で表現することにより、その状況が明確になる。また、言語は、1つの範疇に分類するという働きもする。さらに、言語の持つ連想作用により、記憶が呼び起こされる。最後に、後述するように、メタファー (metaphor) を用いることにより、あるモノを別のモノで理解させることができる。

しかし、言語だけでは、フレーミングはできない。言語と思考が組合わさって可能となる。他人のためにフレーミングをするには、まず自分自身のためにフレーミングをしなければならない。つまり、内的にフレーミングするためには、メンタルモデル (mental model) に頼らなくてはならない。Senge (1990) は、メンタルモデルを、「世界観を形成する深く根付いた内的イメージ」(p. 174) と定義している。このメンタルモデルにより、われわれはその経験を判断し、そしてそれを他人に伝える。したがって、日頃から、このメンタルモデルを意識し、それを通して思考するようにしておかねばならない。

井戸から水を汲み上げるためには呼び水が必要である。フレーミングも同様で、つねに事前に考慮しておくことにより、それが呼び水となって、さも自然発生的に行なわれているかのように見えるのである。

2 フレーミングの効果

Fairhurst (2011) は、野球の例を出し、3人の審判を登場させている。1人の審判が、「ボールかストライクか、その通りコールする」、もう1人の審判が、「私が見たようにコールする」と言うのに対し、3番目の審判は、「私がコールしてはじめてボールやストライクになる」と言う。そして、彼は、リーダーは、3番目の審判のようであればならないと述べている。

つまり、リーダーは、すでに存在する現実を単に伝達するのではなく、現実を作り上げる、言い換えれば、現実にある意味を持たせるのである。Fairhurst (2011) は、「リーダーは出来事をコントロールできないが、フレーミングの機会を見つけることができれば、出来事を見るコンテキストをコントロールすることはできる」(p.2)、そして、「現実をフレーミングすると、『今ここにある状況』を他者と関わるように定義すること」(p.3)であり、さらに、『今ここにある状況』が不確実で、混沌としており、予測不可能であるために、解釈が求められ、コトバ巧みな者がリーダーとして出現する機会が生まれる」(p.7)と述べている。

われわれは様々な状況に置かれ、その中で何らかの行動が求められる。そのためには、まず置かれた状況をどのように解釈すればよいのかを考えなければならない。リーダーとは、その解釈を示して他者の行動をリードしていく者である、と述べているのである。

アップルの創業者、スティーブ・ジョブズは、当時ペプシコの社長であったジョン・スカーリーの引き抜きに成功した。スカーリーは、後にその決断をさせたのは、ジョブズの、“Do you want to spend the rest of your life selling sugared water or do you want a chance to change the world?”（「一生、砂糖水を売り続ける気かい？ それとも世界を変えるチャンスにかけてみる気かい？」）(Gallo, 2010, p. 28、訳, 2010, p. 63)であったと回顧している。リーダーとして高い評価を受けているジョブズは、ペプシコで働く仕事を「砂糖水を売ること」であり、アップルで働くことを「世界を変えること」とフレーミングし、それがスカーリーにアップル社へ移るという行動をとらせたので

ある。ペプシコ側がこのことを知っていたなら、違ったフレーミングをしてその地位に踏みとどまるように説得したであろう。

リーダーにより意味付けが変わることは、Bennis & Thomas (2002) の2つの世代の比較の著作がよく示している。彼らは、その著作の中で、「騒がしい若者」を意味する“Geeks”と呼ばれる「新世代」と「偏屈な老人」を意味する“Geezers”と呼ばれる「旧世代」のリーダーを比較し、それぞれが異なる価値観を有していること、つまり、異なる現実を作り上げていることを指摘している。

新世代と旧世代でもっとも劇的な違いが見られたのは、仕事と家庭のバランスをどれほど重視しているかであった。新世代のリーダーの1人は、個人としての私生活の方がはるかに重要であり、職業面で成功を収める目的が私生活の邪魔にならないように注意していると述べるのに対し、旧世代のリーダーの1人は、バランスなど心配していたらリーダーシップをとるだけの熱意は持てないと述べている。

この違いを生んでいるのは、時代の主潮 (ethos) である。Fairhurst (2011) も、われわれはこの主潮を内面化して行動し、これがフレーミングの基盤となると指摘している。このように、リーダーは時代の産物であるが、時代をつくり出す、主潮をつくり出すリーダーも存在する。

ここまで、フレーミングの行為者としてリーダーを取り上げてきたが、企業もその提供する商品やサービスについて、このフレーミング作業を行う。マーケティングとは、商品やサービスを意味付けることであるとも言える。アメリカで Virginia Slim という女性向けのタバコは、そのテレビコマーシャルにおいて、タバコ自体ではなく、これまで家庭で隷属的な存在であった女性が解放された世の中になったことをうたった。タバコを吸うことが「解放された女性」、「進歩的な女性」になることであると意味付けたのである (則定、2008)。これは当時の女性解放という主潮に乗ったフレーミングと言えるが、時代をつくり出すフレーミングも広告に見られる。

アメリカにおいては長く高級車は大型車であると考えられていたが、小さ

な車を売り出したいフォルクスワーゲン社は、車に対する見方、車に対する意味付けを変えようとして、“Think small”とのキャッチコピーを用いたキャンペーンを展開した（則定、2008）。これは新しい時代をつくり出そうとしたフレーミングと言える。

このフレーミングの手段として、メタフォー、企業用語とスローガン、ストーリー、そして神話を紹介したい。

Ⅲ フレーミングのツールとしてのメタフォー

1 メタフォーの定義と効用

メタフォー研究の代表的著作としては、Lakoff & Johnson (1980) の *Metaphors we live by* を挙げることができる。ここでは、メタフォーとは要するに、「あるモノを別のモノで理解し、経験することである」(understanding and experiencing one kind of things in terms of another) (p. 5) と説明している。しかし、同時に、それは単なる言語上のレトリックではなく、「思考や行動」(thought and action) (p. 3) においても見られると指摘している。

その例として、ARGUMENT IS WAR (議論は闘いである) とのメタフォーを取り上げている。このメタフォーが表す考え方が、いろいろな形で出てきて次のような表現が見られる。

Your claims are *indefensible*. (君の主張は守りようがないね。)

He *attacked every weak point* in my argument. (彼は、私の議論のあらゆる弱点を責めてきた。)

His criticisms were *right on target*. (彼の批判は的を射ていた。)

I *demolished* his argument. (私は彼の議論を打ち破った。)

I've never *won* an argument with him. (私は彼との議論に勝った。)

You disagree? Okay, *shoot!* (君は反対？ じゃあ、攻めてこいよ。)

If you use that *strategy*, he'll *wipe you out*. (君がそんな戦略を取るなら、彼に完全にやられるよ。)

He *shot down* all of my arguments. (彼は私の議論を完全に打ち負かした。)

つまり、英語圏の文化では、このメタフォーに表された思考を持ち、議論の際の行動にもそれが反映されるのである。上の例に出てくる、“shoot”という語は、「(銃を)撃つ」という意味であるが、自分の言いたいことを「話す」という意味にも使われる。日本語では、そういった表現はしないが、会話でも「攻め立てる」という表現は使われる。このことから、英語圏ほどではないが、日本人も議論を闘いと考えている、と言えよう。

ところで、あるモノを別のモノで理解したり経験したりすれば、ある一面は浮き出される (highlighting) が、別の一面は隠される (hiding) ことになる (Lakoff & Johnson, 1980, pp. 10-13)。つまり、議論を闘いと考えることにより、相手の立場を攻撃して、自分の立場を守ることに集中し、相手と協力して問題解決をするという側面を見落としがちとなる。

2 メタフォーに見られる時代の変化

このようなメタフォーは、ビジネスでも多用される。新たに提供する商品やサービスを説明する際に、既存のしかも良いイメージのモノに例えることにより、理解を早めるだけでなく、より良いイメージを植え付けることができる。しかし、紙幅の関係で、本論では、企業のトップが従業員に対して用いるメタフォーを見てみたい。

彼らにとって、メタフォーとは、単に新しい概念を理解させる手段ではない。Clancy (1989) は、「ビジネスパーソンがメタフォーを用いるとき、メタフォーは、おそらくその人のビジネス観を多少なりとも語っているのであり、同時におそらくその人の行動を『律して』いるのである」(p. 2) と述べている。そして、その例として、近年の買収劇の主役である「乗っ取り屋」(raiders) を挙げている。買収はこれまでもあったが、従来の経営者が企業を「財やサービスを提供するもの」(p. 3) と考えているのに対し、彼らは企業を「富を産出するもの」(p. 3) と捉えている。この企業観はメタフォーにも現れ、黒字の部門や企業を、金を生み出す乳牛や機械に例えて、“cash cows” とか “money machines” と呼んでいる。

こうして考えると、企業のトップがメタファーを使用するのは、単に未知の概念を既存の概念を使って理解させようとするためだけではなく、彼らのビジネス観を共有させようとするためとも言える。しかし、前述の「乗っ取り屋」は別として、従来の経営者は、ビジネスに対しては似たような考え方をしているようで、Clancy (1989) は、彼らの用いてきたメタファーは、プロセス面を前面に出した「旅」(journey)、「ゲーム」(game)、「戦争」(war)、そしてシステムとしての面に焦点を当てた、「機械」(machine)、「有機体」(organism)、「社会」(society) などであり、前者の3つには、困難 (difficulty)、危険 (risk)、勝ち (winning)、負け (losing)、チーム努力 (team effort) といった含意が、後者の3つには、成長 (growth)、発展 (evolution)、消滅 (death) といった含意があること述べている。また、彼は、この内どのメタファーが好まれるかは、時代により変化することも指摘している。以下では、これらのメタファーがビジネスのいかなる面を強調しているのか、そしてそれが好まれる時代背景はどのようなものであったかを Clancy (1989) の研究から紹介していきたい。

Clancy (1989) は、調査対象とした時代を4つに区切っている。まず、1770年から1905年。産業革命が起こり、この時期に世界が産業文明と言われる時代に入っていった。次が、1905年から1941年。第一次世界大戦と大恐慌の時期で、この間にフォードやGMといった大企業が生まれた。3つ目は、第二次世界大戦から石油危機までの時期で、アメリカの産業が一人勝ちの様相を呈していた。最後が、1975年から著作が出版された1989年までで、この時期にアメリカはその競争優位性を失い始めた。この4つの時期に、上で紹介したメタファーがどの程度使用されたかを調査したデータを示している。

1770年から1905年までの時代は、芸術や思想面ではそれまで抑制されてきた個人を表現しようとするロマン主義が主流となっていた。そこでは、「旅」と言えば、「あてのない旅」(le voyage sans but) という考え方が一般的であり、そこには、秩序や意味が求められる生き方とは対照的な生き方を求める気持ちが表れていた。富を生み出すという明確な目標を持っていた当時のビ

メタファーを使用したリーダーの割合 (Clancy, 1989, p. 32)

Period	Metaphor					
	Journey	Machine	Organism	War	Game	Society
1770-1905	0	40	10	30	20	10
1905-1941	64	45	36	0	18	18
1941-1975	57	0	43	14	57	71
1975-present	50	5	50	38	25	13

ビジネス界では、それはおよそ縁のないメタファーであった。しかし、しだいに一般社会でも目標のある旅がメタファーに使われるようになり、ビジネス界でもこれが使われるようになった。

この初期の時代に好まれたのは、「機械」の比喩であった。労働者には単純な仕事が与えられ、それぞれが機械の部品のような役割を果たすことで最も効率的に生産できると考えられていた。ただ、勃興してきたロマン主義は、この考えに同調するものではなかったが、「ビジネスは、分析、予測そして制御可能な大きな、複雑な機械である」(Clancy, 1989, p. 77) という前提に基づいた科学的経営の影響もあり、その後もしばらく好んで用いられた。

しかし、この機械的世界観もやがて消えていき、代わって登場したのが、「有機体」のメタファーであった。1905年から1941年の時代に、機械のメタファーと共に好まれたのだが、単純な機械に例えるよりもより複雑なものだと考える有機体のメタファーの方が、その人気を伸ばしていった。

これと同じ考え方は、人が成員となってつくり出す「社会」をメタファーとして用いる風潮を生み出した。

「戦争」のメタファーは浮き沈みが激しい。当初これは好んで用いられたが、実際の戦争が世界各地で勃発している時代には、メタファーとして適切ではないと感じられ、戦後は、その忌まわしい記憶のために、避けられるようになった。しかし、今また戦争とビジネスの類似点に目を向けて、このメタファーを好んで使う人が増えてきた。

残るもう1つの「ゲーム」のメタファーは、第二次大戦後しばらく好んで

使われた。それは丁度アメリカがビジネスの世界で一人勝ちをしている時代であった。ビジネスは、楽しい、そして容易に勝てるものであった。

IV フレーミングのツールとしての企業用語とスローガン

1 企業用語

Fairhurst & Sarr (1996) は、フレーミングのツールとして、ジャーゴン (jargon) とキャッチフレーズ (catchphrases) を挙げている。彼の言うジャーゴンとは、「特定の職業、企業文化、あるいはよく練り上げられたビジョンに特有の言語」(p.108) である。また、キャッチフレーズは、「日常言語や組織の言語の中でよく知られた言い回し」(p.108) である。

しかし、ジャーゴンはしばしばネガティブな意味合いで使用される。ジャーゴンの研究書を表した Hudson (1978) は、その特質として、①特定の職業を反映している、②中身の少ないもったいぶった表現である、③教養のない人間がその存在を誇示しようとして使用する、④その意味が理解しがたい、の4つを挙げている。実際、ビジネス・ジャーゴンと言えば、長くビジネスレターで使われていた陳腐な表現を意味し、その使用が戒められてきた(中村, 1978)。

このように一般的にはジャーゴンは、特定の集団のメンバーたちが安易に利用して集団外の者には理解不能である言語を指すことが多い。Gerstner (2002) は、RJR ナビスコから IBM にその改革を期待されて招かれたが、ここでは、「IBM 語」(IBM lingo) と呼ばれる独自の言語が用いられて、その意味がよく理解できなかったことを指摘している。彼は改革の一環として、この IBM 語を廃止し、顧客にとって理解しやすい(彼はこれを「顧客にやさしい」(customer-friendly) と呼んだ) 言葉を使用するように指示した。

この Gerstner の行為は、まさに、使用するコトバがモノの見方を決めていくことをよく示している。当時 IBM は、組織が官僚化し、従業員にも顧客を思いやるという姿勢に欠けていたのであるが、使用するコトバを変えることにより、顧客目線が入ってくるようになったのである。

1つの企業で働く従業員が同じ価値観を共有することにより企業文化 (corporate culture) が生まれる。この価値観を伝達し、企業文化を形成するツールとなるのが、その企業が使うコトバである。Fairhurst & Sarr (2011) は、これを「ジャーゴン」と呼んだが、この語には上に述べてきたようにネガティブなイメージがあるので、ここでは、「企業用語」 (corporate terms) と呼びたい。

Peters & Waterman (2006) は、「エクセレント・カンパニー」 (excellent company) と呼ぶ超優良企業を分析しているが、その中で企業文化の重要性を指摘し、そのツールとして企業が独自に使用しているコトバを紹介している。

本論文冒頭で、マクドナルドが従業員を「クルー」と呼んでいることを紹介したが、Peters & Waterman (2006) は、それと一緒に、ディズニー・プロダクションでは「ホスト」 (host)、J・C・ペニーでは、「アソシエイト」 (associate) と呼んでいる例を挙げている。

また、テキサス・インスツルメントの元会長のハガティー氏は、「目標、戦略、戦術システム」 (Objectives, Strategies, and Tactics system) の言語を10年かけて浸透させたことを伝えている。これは、日産に送り込まれたゴーン氏が、「社内辞書」 (company dictionary) を編纂して、その達成に責任をもつ「確約」 (commitment) と努力「目標」 (target) の区別を意識させたことを思い起こさせる (Norisada, 2008)。

Peters & Waterman (2006) は、ヒューレット・パカードが「隣人救助症候群」 (next bench syndrome) という言い回しをよく使うことを紹介している。これは、自分の隣で働く同僚を見ながら、どうすれば彼らの仕事をもっとやりやすくなるかといつも考える症状を指している (p. 137, 訳, 2003, pp. 241-242)。ここには、常により良い商品を作り出そう、より良い技術を考案しよう、との姿勢が見られる。

企業の価値観は企業内で使われる用語には限らない。Peters & Waterman (2006) は、弱小企業であるレイニエが、彼らの調査時点で、ワードプロセッ

サーのシェアとマージンで、IBM、ゼロックス、ワングなどの巨大企業を打ち負かしていたことを紹介しているが、その一因を企業姿勢に求めている。その企業は「顧客第一」(customer orientation)の姿勢を浸透させ、それが他社と異なり、ワードプロセッサを「安心タイプライター」(No Problem Typewriter)と、顧客にとってのメリットを指摘する呼称を使用するという現象にも現れているのである。

2 スローガン

Fairhurst & Sarr (1996) が用いる「キャッチフレーズ」という用語は、一般に宣伝文句を連想させる。企業が対外的にフレーミングするだけでなく、企業内において従業員に対してフレーミングするツールとしての呼称は、むしろ「スローガン」(slogan) が適当だと考え、ここではこの用語を使用したい。

近年企業は、その企業名を浸透させるだけでなく、経営理念や哲学を示したスローガンを周知徹底させる努力をし、企業名、ロゴマークそしてスローガンを三位一体としてデザインを考案している。車の企業を取り上げてみると、トヨタ自動車は、“Drive Your Dream”、日産自動車は、“Shift the way you move”、そして本田技研工業は、“The Power of Dreams”をスローガンとしていることはよく知られている。

この中のトヨタ自動車に関しては、「トヨタウェイ」(Toyota Way)としてその価値観の共有が行なわれていることは有名であるが、そこでは、「知恵と改善」と「人間性尊重」が2つの柱となり、前者の柱を支えるものとして、「改善」、「チャレンジ」、「現地現物」、後者の柱を支えるものとして、「リスペクト」と「チームワーク」が掲げられている²⁾。

Peters & Waterman (2006) は、こうした企業のスローガンをいくつか紹介している。まず、ユナイテッド航空は、「歩き回る経営」(Management by

2) トヨタ自動車のHP (<http://www.toyota.co.jp/jp/csr/principle/toyotaway2001.html>) を参照。

Waling About)、ヒューレット・パッカーは、「右往左往経営」(Management by Wondering Around) をスローガンとして掲げ、経営をオフィスに閉じ込めず、門戸を開放して従業員の様々な意見を徴集することの重要性を意識している (p. 122, 訳, 2003, p. 218)。

スナック菓子を扱うフリトは、セールス部隊を大事にするが、セールスにタッチしていない間接員たちには、「セールスへの奉仕」(Service to Sales) (p. 165, 訳, 2003, p. 287) というスローガンを掲げて責任感を抱かせている。

マクドナルドは長く、「品質、奉仕、清潔、そして値打ち」(Quality, Service, Cleanliness, and Value) (p. 172, 訳, 2003, p. 300) をスローガンとしている。

また、スリーエムでは、「船長は血の出るほど舌を噛む」(The captain bites his tongue until it bleeds.) という表現をよく使用する。これは本来、下士官がはじめて小型艦を棧橋につける際に、今にも手を出したくなる船長が舌を噛んで我慢することを表した海軍の表現であるが、それが、スリーエムでは、若い社員に大きな仕事を任すときに重役が取るべき態度として用いられている (p. 226, 訳, 2003, p. 385)。

V フレーミングのツールとしてのストーリー

1 ストーリーの定義と効用

ストーリーは日常的に使われる言葉であるが、改めて定義すると、「事実であれ作り事であれ、1つあるいは複数の出来事を物語 (narrative) として語る」(Simmons, 2006, p. 31) ことであり、「詳細、登場人物、出来事を折り込んで作り上げられた総和」(Simmons, 2006, p. 31) である。そして、ストーリーを語ることが単に例を挙げることと違うのは、情的な内容となり、感覚に訴える詳細が散りばめられる」(Simmons, 2006, p. 31) ことである。

「ストーリーなくしてビジネスはない」と語る Guber (2011) は、ストーリーは、「一覧表でも、山ほどのデータでも、パワーポイントスライドでもない。フリップチャートでも、講義でもない。指示、規則、マニフェスト、

「計算、計画、統計、証拠、命令でもない」（訳, 2011, p. 24）のであり、それらとの本質的な違いは、「ストーリー以外のものは、情報は与えてくれる」が、ストーリーには、「聴き手の心、感情、行動—そして財布の中身—を、語り手が誘う方向に動かす力がある」（訳, 2011, p. 24）ことである、と述べている。

Denning (2011) は、リーダーにとりストーリーを語る力が大きな武器となると主張しているが、その理由を次のように述べている。ビジネスは、「収益率、費用便益分析、リスク評価、達成目標、予算、事業計画、最終収益」（p. 1）などといったコトバを日常的に使用する「分析と抽象の世界」（p. 1）である。そういう世界の人間に、リーダーがストーリーを語る必要性を説くと、「柔、猥とした、情的、浮ついた、逸話、不合理、夢物語、おとぎ話、幼稚、子どもじみた」（p. 2）といったコトバが返ってくる。たしかに、ビジネスパーソンの思考を動かす分析の強みは、その「客観性、非人間性、非人情」（p. 19）にあるが、それは同時に弱みでもある。それは、「頭（知）を刺激しても、心（情）にはほとんどしみ込んでいかない」（p. 19）のである。そして、「他人に対し何らかの行動をただとらせるだけでなく、意欲的、精神的に行動してもらうためには、そこに入っていかなければならない」（p. 19）のであることを指摘している。

しかし、ストーリーは、論理が中心となっているビジネスの世界に感情を引き込むだけではない。分析などを通して得られた事実は、それだけでは意味を持たない。Simmons (2006) は、「事実は、人にとって何らかの意味を持つことにより影響を与える」のであり、「良くできたストーリーは、その事実の解釈の助けとなる」（p. 51）と述べている。ストーリーは、事実をどのように見れば、あるいは解釈すればよいかを示してくれる、つまり、フレーミングしてくれるのである。

Denning (2011) は、ストーリーを語るのはリーダーといった個人だけでなく、企業のような組織もこれを行ない、それがブランドの構築や強化に役立つことを指摘している。彼は、企業の語るストーリーは、その「企業がど

うして生まれ、どうして発展し、どのような価値観を追求してきたか」(p. 113)の3種類があると述べている。創業時の、あるいは転機となった、出来事が繰り返し語られ、それによって示される価値観を、従業員には共有、企業外の人には記憶、させることを目的として、ストーリーは語られるのである。

2 ストーリーの活用事例

アップルの創業者であるジョブズは、ストーリーを語るという形でのプレゼンテーションを得意としたと言われる (Gallo, 2010)。その1例として、1984年のテレビ広告では、IBMを敵役として登場させてからアップルをそれと戦うヒーローと位置付けたが、その広告を社内の営業部隊に見せる前に、同じ構図のプレゼンテーションを行ない、独占的なIBMに闘いを挑める唯一の会社としてアップルが期待されているという認識を共有させた (Gallo, 2010)。

Guber (2011)も、ストーリーの力の強いことを自らの体験談を通して語っているが、その1つに、ソニーが買収したコロムビア・ピクチャーズ・エンターテインメントのCEOに任命されたときのエピソードがある。稼ぎ頭であったビデオ部門はすでに売却されており、残った部門を1つに結びつけるビジョンはなく、社内の士気も低下していた。そのとき彼は、映画『アラビアのロレンス』の一場面を思い出して、それを従業員に話したのである。

ロレンスとは、オスマン帝国がアラビアを支配していたときのアラブ情勢のスペシャリストであった。彼は、トルコ人を領地から追い出すためにはアラブ民族を団結させることが必要だと感じたが、多くの部族は互いに異なる価値観を持っており、ロレンス自体イギリス人ということで信頼を置かれていなかった。そのような彼らに信頼され、彼らが団結するためには、不可能が可能となるような奇跡を見せることだと考えて、「アカバだ!」と叫んだ。アカバとはアラビア半島にある湾岸都市で、オスマントルコの軍事下にあり、隣は砂漠で、そこに入ることは不可能と思われていた。しかし、奇襲作戦は

成功し、ロレンスはトルコ軍を打ち破って勝利を手にしたのである。日本のソニーを英国人のロレンスに、多数の部門をアラブの民族になぞらえれば効果的であると考えて、このストーリーを語ったのである。以後「アカバ」がスローガンとなり、ソニー・ピクチャーズ・エンターテインメントとして組織がまとまっていったと語っている。

すでにスローガンの役割は指摘したが、このスローガンがストーリーに裏付けされておれば、その効果はさらに大きくなる。Peters & Waterman (2006) も、超優良企業では、「自社の特徴を説明するときに、きわめて頻繁に、エピソード、スローガン、伝説のたぐいを持ち出す」(訳, 2003, p. 145) ことに気づき、それらは、「組織の共通の価値観、ないし文化を伝えるものだから」(訳, 2003, p. 145)、重要であると述べている。その1例としてスリーエムの企業内で伝え続けられているストーリーを紹介したい。

自動車工場を訪れたセールスマンが、ツートンカラーの塗装の際に色が互いに混じり合わないようによく苦労している光景を見て、それを同僚に語った。すると、若い技術者が、デュボンが開発したセロファンテープに粘着材をつけたマスキング・テープを考え出した。これがスコッチ・テープの誕生である。しかし当初は工業用にのみ使用されていた。そのとき販売課長がカッターをつけたホルダーを考案して一般に普及していった。このストーリーがスリーエムでは語り継がれている。

Peters & Waterman (2006) は、このストーリーには、会社と顧客との相互作用が強固であること、発明者は技術者に限らないこと、潜在マーケットの規模に基づいてプロジェクトに優先順位をつけるようなことはしないというスリーエムの姿勢を示していることを指摘している。このようなポリシーを抽象的に伝えるよりも、ストーリーとしての形をとった方がはるかに効果的である。

VI フレーミングのツールとしての神話

1 アイデンティティ神話の定義

Holt (2004) は、文化的アイコン (cultural icon) になぞらえて、「アイコン・ブランド」(icon brand) という概念をつくり出し、それは、「アイデンティティ神話」(identity myth) を語ることにより生まれる、と述べている。

オックスフォード辞書は、「文化的アイコン」を、「文化や活動などに関して、それを代表するような象徴と考えられている人やモノ；賞賛や尊敬に値すると考えられている人やモノ」と定義している。Holt (2004) は、この定義を紹介して、文化的アイコン自体は古くから存在するが、その生み出され方は19世紀中頃から劇的に変化すると述べている。それ以前は、アイコンはもっぱら宗教上の存在であったが、文書に記録されることは少なく、口伝えでストーリーが語られ、徐々に浸透していった。それに対し、それ以降は、書籍、雑誌、新聞、そして20世紀に入り、映画やテレビなどのマスコミを通して浸透していき、その文化的アイコンの浸透自体が経済活動の中心となっていったのである。

Holt (2004) は、このような文化的アイコンが強く広く社会的な意味を持つようになったのは、「アイデンティティ神話」という特別な種類のストーリーを語っているからであり、それに浸って消費者は自らの欲望や不安を考える、と述べている。そして、そのアイコンは歴史の1こまにおいて、社会が欲する特定の神話を語る、しかもカリスマ性高く語る、とも述べている。こういった神話から生まれるのが、カリスマ性のあるリーダーであり、ブランドである。

神話もストーリーの一種であるが、神話と言えるのはどういうものであろうか。そしてアイデンティティ神話とは何か、さらには、それを語るにより生まれるアイコン・ブランドとはどういうものかを考えていきたい。

神話とは、誰が語り出したのかは判然としないが、多くの人に知れ渡っているストーリーである。同じことは「おとぎ話」にも言えるが、この2つの

間には重大な違いがあることを Langer (1957) は指摘し、その違いを次のように説明する。おとぎ話は、「無責任」で、「あからさまに想像的であり、その目的は『夢の糠喜び』のように願望をみたすことに」(訳, 1960, p. 217) あり、「物語の最中においてさえも大人たちには決して信じられない」(訳, 2010, pp. 216-217) ものである。それに対し、神話は、「それが逐義的に信じられるにせよ信じられないにせよ、歴史的事実として、または『神秘的』心理として細心なほどまじめに受け取られる」(訳, 2010, p. 217) のであり、「その典型的なテーマは、ユートピア的ではなく、悲劇的である」(訳, 2010, p. 217) のである。

それは、両者が根本的に違った機能を有しているからであろうと考える Langer (1957) は、「おとぎ話は個人的な満足を与えるもの、たとえば欲望とその想像上での実現の表現であり、現実生活の欠陥の代償であり、また現実の挫折と葛藤からの逃避である」(訳, 2010, p. 218) のに対し、「神話、少なくとも傑作の神話は、自然の葛藤の認識、非人間的な力や敵対的な圧迫や相反する欲望によって挫折した人間的欲望の認識」(訳, 2010, p. 218) であり、「その究極的な目標は世界を希望的に歪曲することではなく、世界の根本的な真実に対する真剣な直視」(訳, 2010, p. 218) であり、「神話は、それがどんなに比喩的にではあるにせよ一つの世界観をあらわし、個人的な想像上の伝記ではなく広く人生一般に対する一つの洞察をあらわすために、体系化される傾向をもっている」(訳, 2010, p. 218) と述べている。

この神話にアイデンティティが冠されると、それは、1つの時代の世界を描き、その中で聴き手がこうありたいと望む1つの姿を示すものである、と言える。そして、消費者は、そこで描かれる理想像になりたいと、その神話を語るアイコン・ブランドを選択するのである。

2 アイデンティティ神話が生むアイコン・ブランド

Denning (2011) は、企業が語るストーリーは、企業の創業や、発展、そして追求する価値を語る企業自身に関するストーリー、企業の提供する商品

やサービスにまつわるストーリー、そして、広告において企業の顧客を描き、その顧客に語らすストーリーの3つがあると述べている。そして、彼は、これまでのストーリーは、すべて企業からの目線で語られており、「消費者が直面している問題は無視」(p. 118) されてきたと指摘している。

神話は、この「消費者が直面している問題」を取り上げることで、消費者を引きずり込むのである。Holt (2004) が指摘するバドワイザーの神話を通して、具体的に説明していこう。

バドワイザーは、1950年代までに、労働者に、郊外でのどかな暮らしをする夢を与える神話を作り出して、アメリカで1番飲まれるビールとなっていた。しかし、同じような手法をとるシュリッツやミラーに常に追いつけられていた。そのバドワイザーがアイコンとしての地位を確立したのは、1980年代であり、それは、“This Bud’s for you” というキャンペーンで示した神話の力である。

1960年代に入り、それまでの牧歌的な理想の姿は打ち砕かれていった。人種差別とそれに抗する公民権運動で国内は荒れ、アフリカ系アメリカ人にとり、生活は決して良いものではなかった。また、アラブ諸国のカルテルによりアメリカの経済はこれまで考えられてきたように盤石ではないことが見えてきた。ベトナム戦争での苦戦はアメリカの軍事的優越性に疑問を抱かせ、ウォーターゲート事件で政治に対する信頼は揺らぎ、女性解放運動は男性の家長としての役割に脅威となっていた。

さらに、1970年代に入り、アメリカはさらに落ち込んでいった。2桁のインフレ率を記録し、そのインフレ対策が不況を生み出して多くの失業者を出すことになった。以前から力をつけてきた日本の経済力はさらに伸び、日本車がアメリカ本土にも進出し、アメリカの自動車産業は大きな打撃を被った。イランではアメリカ大使館が占拠され、アメリカ人が人質に取られたままどうすることもできなかった。こういった状況は、それまで理想化されてきたアメリカの姿とはほど遠いものであり、アメリカ人、とりわけ男性には耐えられないものであった。こういった時代は当然、新しい神話を求めることに

なる。

そこで登場したのがレーガン大統領である。彼はフロンティアの国の原点に戻る必要性を訴え、かつて理想とされた行動する男が求められていることを再認識させ、西部劇においてジョン・ウェインが演じた開拓魂を持った主人公、現代版開拓魂を見せるクリント・イーストウッドの演じるダーティー・ハリーやシルベスター・スタローンの演じるランボーのような男であれと呼びかけた。そして、彼自身それを体現しているかのように、強い男を演じ、人質事件を解決し、東側の体制を敵と見なして強い姿勢を見せた。彼が推進した規制緩和も、独立独歩の人間が激しい競争をして勝ち残っていくという理想の姿に合致するものとして共感を得ていった。こうして、レーガンは時代の求める神話によって、アイコンとなっていき、カリスマ性のあるリーダーとなったのである。

バドワイザーは、このレーガンが上げた「ときの声」(p.99)に、手作業をする労働者の立場から加わったのである。彼らは、現実には解雇されたり、大幅な賃下げを求められたり、低賃金のサービス産業へと転職を余儀なくされていたのであるが、バドワイザーは、彼らのこれまでの努力を英雄的であると賞賛し、これまで通りの姿勢で仕事に向かうことを勧める。“This Bud’s for you”では、一生懸命働く人のためのビールであることを語り、口先で言うことでなく実際に何かをすることが大事であると歌う。そこで作り上げた神話とは、労働者も行動の人であり、その職人としての腕と献身的に働こうとする精神こそがアメリカの復活に欠かせないのであり、彼らの裏方としての仕事が経済活動の中心となっているというものであった。

VII おわりに

これまでビジネスの世界では、自然科学にならって、主観的要素を排除して客観的データを積み上げ、それを計量化することが盛んに行なわれてきた。しかし、ビジネスを動かすのは人であり、人は感情の生き物である。人間的要素を排除した抽象的な論理の世界で組み立てられた理論通りに人は動かな

いことに気づき始め、ビジネスの世界に心理や感情を持ち込んだ研究が見られるようになった。

フレーミングの研究もその流れの一環に位置付けることができる。しかし、これはより大きく捉えれば、言語戦略の1つであるとも言える。振り返ってみれば、ビジネスにおける言語的研究もこれまで看過されてきた。フレーミング研究への関心の高まりが言語的研究全体への関心の高まりとなることを期待したい。本論では、その端緒として、フレーミングを言語戦略の1つとして捉えて紹介した。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

<参考文献>

- Bennis, W. G. & Thomas, R. J. (2002). *Geeks & geezers: How era, values, and defining moments shape leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 斎藤彰悟監訳・平野和子訳 (2003) 『こうしてリーダーはつくられる』.ダイヤモンド社.
- Chase, S. (1938). *The tyranny of words*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Clancy, J. J. (1989). *The invisible powers: The language of business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Denning, S. (2011). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fairhurst, G. T. & Sarr, R. A. (1996). *The art of framing: Managing the language of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fairhurst, G. T. (2011). *The power of framing: Creating the language of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gallo, C. (2010). *The presentation secrets of Steve Jobs: How to be insanely great in front of any audience*. New York: McGraw-Hill. 井口耕二訳 (2010) 『スティーブ・ジョブズ驚異のプレゼン 人々を惹きつける18の法則』. 日経BP社.
- Gerstner, Jr., L. V. (2002). *Who says elephants can't dance?: Inside IBM's historic turnaround*. 山岡洋一・高遠裕子訳 (2002) 『巨象も踊る』. 日本経済新聞社.
- Guber, P. (2011). *Tell to win: Connect, persuade, and triumph with the hidden power of story*. New York: Crown Business. 児島修訳 (2011) 『成功者は皆、ストーリーを語った。』アルファポリス.
- Hayakawa, S. I. & Hayakawa, A. R. (1990). *Language in thought and action*. 5th edition. New York: Harcourt Brace Jovanovich. (大久保忠利訳) (1985) 『思考と行動における言語』. 原書第4版. 岩波書店.

- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Holt, D. & Cameron, D. (2010). *Cultural strategy: Using innovative ideologies to build breakthrough brands*. Oxford: Oxford University Press.
- Hudson, K. (1978). *The jargon of the profession*. London: Macmillan Press.
- Jacob, N. (2003). *Intercultural management*. London: Kogan Page.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (2003). *Metaphors we live by with a new afterword*. Chicago: The University of Chicago.
- Langer, S. K. (1957). *Philosophy in a new key*. MA: Harvard University Press. 矢野萬里・池上保太・貴志謙二・近藤洋逸訳 (1960) 『シンボルの哲学』. 岩波書店.
- Norisada, T. (2008). Language's influence on thoughts and actions in business. 『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』、第67号、35-44.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (2006). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Collins. 大前研一訳 (2003) 『エクセレント・カンパニー』 英治出版.
- Senge, P. M. et al. (2005). *Presence: Human purpose and the field of the future*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing Ltd.
- Simmons, A. (2006). *The story factor*. New York: Basic Books.
- 中村巳喜人 (1978) 『ビジネス・コミュニケーション論』. 同文館.
- 則定隆男 (2008) 『ビジネスの「コトバ学」』 (日経プレミアシリーズ). 日本経済新聞出版社.