

2020 年度

青山学院大学審査学位論文

指導教員 高木 光太郎 教授

解体していく組織における人々のふるまいと

その変容に関するエスノグラフィ

—参加と所属に着目して—

An ethnography of a disrupted organization:

How people behave and what they base on?

—with two aspects of Participation and Shozoku—

2020 年 11 月

青山学院大学大学院

社会情報学研究科

社会情報学専攻

小林 恵子

目次

第1章	問題	1
1.1	本研究の目的	1
1.2	なぜ解体していく企業組織に着目するのか	1
1.2.1	急激な環境の変化	1
1.2.2	これまでの経営学領域での企業組織に関する研究	3
1.3	理論的枠組	4
1.3.1	解体していく組織への経営学的アプローチ	4
1.3.2	実践共同体論の可能性	5
1.3.3	ウエンガーの実践共同体論	6
1.3.3.1	ウエンガー論文が着目したこと:実践共同体と参加	8
1.3.3.2	ウエンガー論文が捨象したこと:外側の環境	9
1.3.3.3	本フィールドで新たに加える概念:公式組織と所属	10
1.3.4	公式組織への所属	11
1.3.5	分析のための枠組み:まとめ	13
1.4	本論文の構成	13
第2章	調査フィールドの概要	15
2.1	HD社の概要	15
2.1.1	HD社の企業文化と価値観	15
2.1.2	ATOM実践	19
2.1.3	HD社の業績不振	20
2.2	ES社の概要とBATOM	22
2.2.1	ES社の概要	22
2.2.2	ES社の調査開始当時のフィールドの状況	23
2.2.3	BATOM活動について	25
2.3	BATOMメンバーの現状認識	26
第3章	方法	29
3.1	エスノグラフィ	29
3.2	調査期間と参与観察の環境	30

3.3	調査協力者	3 1
3.4	調査者の位置づけ	3 3
3.5	記録と記述の方法	3 3
3.6	フィールドエントリー	3 4
3.6.1	フィールドへのアクセス	3 4
3.6.2	職場の様子	3 4
3.6.3	調査者の受け入れ	3 6
3.6.4	1対1の聞き取り	3 8
3.6.5	週初めの営業会議への出席	3 9
3.6.6	販売促進イベント	3 9
3.6.7	訪問販売	3 9
3.7	倫理的配慮	4 0
3.7.1	承認手続き	4 0
3.7.2	倫理的配慮	4 1
第4章	解体していく組織の生態	4 2
4.1	居場所がない:所属できないという不安	4 2
4.1.1	机がない	4 2
4.1.2	名刺がない	4 4
4.1.3	居場所がない:まとめ	4 4
4.2	訪問販売・販売代理店支援活動	4 5
4.2.1	訪問販売への参加	4 5
4.2.2	実践共同体なき実践	4 7
4.2.2.1	実践共同体の不在:事例①	4 7
4.2.2.2	実践共同体の不在:事例②	5 1
4.2.2.3	実践共同体の不在:事例③	5 5
4.2.2.4	実践共同体の不在:まとめ	5 9
4.2.3	訪問販売活動中の語り	6 0
4.2.4	「心が折れる」	6 2
4.2.5	訪問販売・販売代理店支援活動:まとめ	6 5
4.3	販売促進イベント	6 6
4.3.1	生き生きとした活動	6 6

4.3.2	道具がもたらす実践の共有と所属の証	69
4.3.3	販売促進イベント:まとめ	70
4.4	所属の維持のために動く人たち	72
4.4.1	役割を果たす	72
4.4.2	「心が折れる」が続ける	73
4.4.3	会社にとってやるべきこと	74
4.4.4	公式組織による手続きの保証	76
4.5	まとめ	77
第5章	参加と所属をめぐる考察	81
5.1	結果の要約	81
5.1.1	問いの始まりと理論的枠組みの提示	81
5.1.2	調査フィールドの概要	82
5.1.3	方法	82
5.1.4	解体していく組織の生態	83
5.1.4.1	居場所がない	83
5.1.4.2	訪問販売活動	83
5.1.4.3	販売促進イベント	84
5.1.4.4	所属の維持のために働く	85
5.1.4.5	フィールドから見えたこと:まとめ	85
5.2	ウェンガー論文の批判的検討と成果を踏まえた拡張	86
5.2.1	ウェンガー論文の論点	86
5.2.2	本研究で導入した「参加と所属」という枠組みの効果	87
5.2.2.1	所属しているという証	87
5.2.2.2	参加と所属という拡張の有効性	88
5.3	参加と所属をめぐる考察	89
5.4	実践現場への示唆	91
5.4.1	コロナ禍による世界の変化	91
5.4.2	公式組織の改革	92
5.4.3	心理的安全性の尺度としての実践共同体	92
5.5	学術的な貢献	93
5.6	残された課題	94
5.6.1	時間的・物理的制約	94
5.6.2	企業組織の捉え方の多様な視点の限界	94
5.7	終わりに:エスノグラフィの意味	95

使用した図表一覧

図 1	参加と所属のマトリクス	第1章	1 2・7 8
図 2	BATOM活動に関わる人と組織の関係	第2章	2 6
図 3	販売店支援におけるBATOMメンバーの位置づけ	第4章	4 8
図 4	販売店とBATOMメンバーの関係	第4章	5 6
表 1	調査協力者一覧	第3章	3 2

The word used in the title:

* Shozoku (所属)

About the word in the title: Shozoku means and includes several meanings with a certain emotion involved. It literally means “belong to” or “work for” or “the situation of being employed by” a company; however, it also includes connotations of secure and safe feeling by being employed. And in this thesis, in order to correctly express the connotation other than the literal meaning, the word Shozoku is intentionally used untranslated.

第1章 問題

本章の目的は、本研究の目的、問題の焦点、理論的枠組み、論文構成を示し、本研究の主題と概要を示すことである。

1.1 本研究の目的

本研究は、経営危機により外資企業に買収された老舗の企業組織のフィールドワークから、これまでの安定を失い、解体していく組織において人々はどのようにふるまい、何をよりどころにしているのかを、実践共同体への参加と公式組織への所属という2つの関係性に着目して明らかにすることを目的にしている。

1.2 なぜ解体していく企業組織に着目するのか

本節では、研究の社会的意義とこれまで企業組織の領域でなされてきた研究トピックを示す。

1.2.1 急激な環境の変化

本研究に取り組む背景には、企業組織を取り囲む環境の著しい変化とその変化のスピードが増している昨今の状況がある。

例えば、これまでは明確に分類されていた各企業が所属する業界、市場、それに伴う競合関係などにも変化が起きている。特に情報技術(IT)の急速な進化によって、産業構造の変化や市場の境界の消滅などの変化のスピードは顕著に加速されている。特に新型コロナ禍による著しい景気の後退により、GDPは四半期で3期連続のマイナス成長となり、新型コロナ前水準に戻るのに3年以上先(日本経済研究センター, 2020)とされ、生存だけではなく成長をかけて企業組織は今までにない厳しい局面に立たされているといえる。「勝つか負けるかではなく、生きるか死ぬか」(プレジデント, 2018)という危機感を見せたトヨタが、「自動車製造販売会社」という業界の境界を越えてモビリティ・カンパニーへの変革という大きな転換の舵を切ったことから、変化が企業組織に与える影響の大きさを示している。このことから、従来から存在してい

た業界や市場の境界を前提にした企業運営では、立ち行かなくなってきたといえる。具体的な事例をあげよう。

かつては競合関係であった企業同士が統合を試みる事例として、2018年1月1日付でAIU損害保険株式会社と富士火災海上保険株式会社が統合してAIG損害保険株式会社として新たなスタートを切っている。このような統合は、企業文化の異なる巨大企業の合併ということもあり、制度やインフラの統合から人の異動など、かつては競合同士として存在していた異なる組織を統合していくことを目指しており、多くの反発や不具合が予想され、簡単なことではなかったはずである。

同様に、やはり企業文化が全く異なるという企業が合弁企業を設立する例もある。2018年10月1日に正式に発足した「JPトールロジスティクス」である。これは、日本郵便が、傘下にあるトール・ホールディングスと合弁して立ち上げた日本国内でのコントラクトロジスティクスを中心とした対法人事業を展開するための新会社である。もともと日本郵政は2015年11月に株式上場を果たしたが、同年2月にオーストラリアのグローバルロジスティクスとして老舗の企業であったトールグループを破格の金額（東洋経済オンライン，2017）で買収を決定してグループ傘下に入れている。しかし、それまで官僚組織として長らくトップダウンでマネジメントされていた秩序正しき組織文化である日本郵政が、海外の中でもフランクな組織文化とされるオーストラリアの企業文化や慣習を理解するには相当な努力が必要であると考えられ、当時その買収は「恋愛をしたことがなく、海外に行ったこともない人が、年齢適齢期がきたので、強引に国際結婚をしたようなもの」（東洋経済オンライン，2017）とまで酷評された。その統合後3年の時を経て、両者の出資でJPトールロジスティクスとして合弁会社を設立している。そして企業組織の大規模な統合の事例として注目されていたにもかかわらず、その後3年も経たないうちに日本郵政がトール・ホールディングスの売却先を選定する作業に入ったと報じられている（ダイヤモンド，2020）。吸収し、子会社として合弁会社を設立し、そしてまた売却するという変化の激しさとそのスピードの速さを示す事例と言える。新たな企業組織の誕生、異文化を持つ企業同士の合併、買収による旧組織の解体など、今後は企業組織の形が変わることはより頻繁に起こると予想される。

このような変化の激しい環境の中で、今後も増え続けると考えられる破綻に追い込まれる、あるいは安定を失いそれまでの組織運営が危う

い企業組織のリアリティを研究対象にしていくことは社会的にも意義があると考える。

1.2.2 これまでの経営学領域での企業組織に関する研究

前項で述べたように、変化の激しい環境の中で企業組織が生き残るために、最善の戦い方を模索していくことが企業研究には求められてきた。そのため、企業組織を研究対象とする研究は以下のような多様な着目点でなされている。

人財戦略、組織、学習、事業戦略、顧客、市場、競合関係などありとあらゆる変数が複雑にからむ経営学は、経済学・社会学・心理学などのように、特定の限られた変数群と一定の理論的枠組みとを用いて対象世界に接近する「ディシプリン」の学問ではなく、「企業」という対象世界を特定して、それに対して多面的に接近する領域学（榊原，2002）といわれる。そのため、これまでの研究の多くは、実際の組織を客観的な視点で俯瞰して得られた情報を整理して、組織運営に活かす指南書を目指したものが多い。例えば『『経営現象の因果関係を探る方法論』に寄せて』（稲水・水越，2017）にて指摘されているように、経営現象の因果関係とは何かという根本的な問いを立て多様な角度で分析をすることの重要性が議論され、メタアナリシスを通じた経営現象の一般化を目指した論考（石田・黒澤，2017）や、シミュレーションと現実の乖離を考察した研究（秋山，2017）などがされている。

また、着目する主題も現在の組織とその課題を前提として未来を見ていくアプローチをとってきている研究が多い。いかに市場シェアを取るのか、新たなビジネスの可能性はあるか、そのための人材戦略はどうすべきか、などビジネス課題に直結している。領域としては経営組織論や組織開発など人を含む組織の在り方に着目しているもの（例えば、鈴木，2018，中村，2015）、企業組織が持つ制度や企業文化に着目したもの（例えば、佐藤・山田，2004）、働く人たちのキャリアや人事戦略（例えば、金井，2001，白木，2014）などがある。また、組織変革についての研究（例えば、安藤・浅井・伊藤・杉原・浦，2017；小沢，2014；小沢，2015）では、組織変革とは何か、何をもって変革とするのかというこれまで曖昧であった定義を測定可能にする試みや、なぜ組織は変わらないのか、という問いに対して、「組織慣性」の視点で論じたものなど、人と組織の改善を目指し広域にわたり多面的に研究が行われてきて

いる。そこでは、どのように支援すれば人は成長していくのか、どのような環境や組織にするとパフォーマンスが高まるのか、そしてどのような戦略であると組織が成長できるのかなど、課題を発見しそれらを解決していく方策や方法を模索してきた。このように経営学の領域でなされてきた企業組織の研究の多くは、問題の発見や課題解決の視点で、常にどうすると改善されるのか、発見された問題をどのように解決すべきかという解決策を提案することを目的としており、混乱している「今の職場」を取り上げて研究はなされてこなかった。

一方で破綻する企業の組織内のメカニズムについての論考がある（小城，2016）。業績が悪化し破綻していく企業には共通するメカニズムが存在するというもので、組織構造やコミュニケーションの在り方、人材の登用、意思決定プロセスなどをマクロに分析している。このような研究も、「未来」に向けて多くの示唆を与えるための研究であり、「今」現実的に解体していく現場にいる人々の様子を捉えたものではない。

前述の環境の急激な変化による企業組織の危機は今後も増えてくると考えると、不全状態に陥り解体していく組織の中で何が起きているのかに着目する研究には価値があると考えられる。

そこで本研究では、経営の危機に直面し、それまでの組織の安定性を失い混乱する企業組織の現場に深く入り込み、立て直しのための混乱期にある人々のふるまいに着目する。そして、特に変化する企業組織のリアリティを捉えるためには、実践共同体への参加と組織への所属という2つの側面から人々のふるまいとその変容を捉える必要があるという理論的な提案をすることを目指す。

1.3 理論的枠組

本節では、上記で示した研究目的のための理論的枠組を提示する。

1.3.1 解体していく組織への経営学的アプローチ

企業組織の研究であれば、経営学の枠組で検討すべきであるが、前節で示したように、経営学的アプローチの多くは解決策を探求することを価値としており、現状分析から課題を抽出し、対応戦略を示唆するなど、プラスの価値を生み出す学問である。例えば、倒産企業の原因の解明（宮脇，2011）や、危機に直面した企業の対応戦略についての研究

(片方, 2017) があるものの, いずれも結果の分析や危機を打開するための戦略分析に着目している。今まさに解体しつつある混乱期の企業組織の現場にいる人々のふるまいやその変容について拾い上げる研究には「なぜ解体されるのか」という視点を取りがちな経営学的アプローチでは本研究の目的には不向きであると考ええる。

1.3.2 実践共同体論の可能性

前項を受けて本項では, 本研究の目的のために実践共同体論を活用する可能性を考える。そして, これまでの実践共同体論が何に着目してきたのか確認し, 本研究のフィールドである混乱期の現場をみる際に有効である可能性を示す。

よく知られているようにレイヴとウェンガー (Lave & Wenger, 1991) が 90 年代に提唱した正統的周辺参加 (Legitimate Peripheral Participation, 以下 LPP) 論では, 学習とは実践共同体への参加であるとして, それまでの学習は個人で完結するとされてきた信念に近い考え方を大きく変え (Murillo, 2011), その後の学問分野を越えた広範の領域にわたる研究に大きな影響を与えてきた (Lesser & Storck, 2001)。LPP 論の中心的な主張である実践共同体への参加とは, 各自が何かしらの役割をその共同体内で持ち, 他の参加者との相互行為を通して実践を共有し, 学習し合いながら実践共同体の維持に寄与することで, そこからアイデンティティを供給してもらおうというダイナミズムを内包した学習のシステムといえる。

企業現場に限定しての変化を概観すると, 当初の LPP 論が着目したのは, 実践共同体への参加, 新参者と古参者との相互行為, 新参者が熟達していく学習のプロセスであった。しかし次第に, 企業組織はより組織の力を高める方向に重点が置かれるようになり, 現場で人々がもっと成果を出すためにどのような実践共同体を開発すればいいのか, という着眼点に注目が集まり, 学習と成長を生み出す実践共同体そのものに焦点がシフトする (Li, Grimshaw, Nielsen, Judd, Coyte, & Graham, 2009)。特にウェンガー, マクダーモット, スナイダー (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002/2002) 以降, 企業現場での活用は LPP 論という, 個人のアイデンティティの変化と参加の軌道に着目することから離れ, より組織的な活動に関心がシフトし, ナレッジマネジメントやイノベーションを生むための組織づくりというテーマに移っていく (松本,

2012)。そして、ウエンガー（Wenger, 1998）やウエンガーら（2002）を皮切りに、学習の場である実践共同体という概念に注目が集まり、企業組織の在り方の指針として、あるいはナレッジの共有や伝達の方法として現在に至るまで活用されてきている（Cox, 2005）。

もともと実践共同体の考え方は、ウエンガー自身が社会的理論である（Farnsworth, Kleanthous, & Wenger, 2016）と言及しているように、社会的営みが前提にある。従って、学習とは常に社会的であり、社会的な状況に依存しているという価値観を内包しており、それが企業組織の領域では、人々が公式の役割を越えて共に問題を解決したり情報を共有したりするのが実践共同体、という解釈になったとされている（Gherardi, 2008）。

そして、実践共同体と参加という視点で組織活動をみることに適しているもう一つの特徴は、実践を環境とともに捉えることが事象を理解するうえで重要であるとしているところだろう。本研究はタイトルが示すように実践を見るために深く企業組織に入りこむ。実践のエスノグラフィ（茂呂, 2001）で着目されたのは、まさに「実践とは、日常の行為を意味している」ことであり、「従来の心理・認知研究は日常の実践は雑音として排除しようとしてきた」日常の実践に焦点の中心をおいている。さらに、組織にいる人々の実践を捉えるための視点は、他者との「相互行為」であり、それによっておこる常に変化する行為を「学習」と捉えている。そして「実践」は人々やさまざまな道具との「相互行為」を通して「学習」されていくことで捉えられるとしている点である。

以上、企業組織に関わる実践共同体に関連するトピックとその変遷をふり返り、企業組織の現場でのミクロな実践をみるために有用である可能性をみてきた。特に注目すべき点は、「実践を環境とともに捉えることが事象を理解するうえで重要である」ということだろう。実践とは、見えている行為だけではなくその環境とともに創発され、他者を巻き込む行動である。それが、人と組織が織りなす企業活動の複雑性を見るうえで重要な視点になると考える。

従って、実践共同体論を枠組みとして本研究における解体していく組織の現場を環境ごと捉えることにおいて適切なアプローチであるといえる。

1.3.3 ウエンガーの実践共同体論

本研究のフィールドデータを分析するために、ウェンガーの学位論文である“*Toward a theory of cultural transparency: elements of a social discourse of the visible and invisible*” (Wenger, 1990, 以下「ウェンガー論文」)の活用の可能性を示す。

レイヴとウェンガー (1991) の陰に隠れがちであるウェンガー論文ではあるが、むしろ企業組織をフィールドにして、人と組織のありようを実践レベルで捉えたエスノグラフィは、企業組織の現実的な人と組織の関係や人々の社会的実践やふるまいが立体的に描かれ、膨大なデータからLPP理論や文化的透明性の概念など複数の重要な概念になるための素材を提出している。ウェンガー論文については、すでに文化的透明性概念を解説し、当該論文の価値を再認識させた研究 (伊藤・藤本・川俣・鹿嶋・山口・保坂・城間・佐藤, 2004) がある。伊藤ら (2004) の主張は、ウェンガー論文が、先に示したレイヴとウェンガー (1991) の理論的主張を示すために挙げられた徒弟制の事例によって誤解が生まれてしまう可能性を防ぎ、実践共同体における学習をめぐる理解を深めることに貢献していると述べている。ウェンガー論文が事例として示した保険会社の処理係の実践共同体の観察と分析によって、学習すること、技能が熟達することを常に是として実践共同体の存在価値を主張したのではなく、そこへの反発や非参加という参加など、企業組織の不合理性や多様な立場の人たちの利害関係を含んだ関係性など、複雑性を含んだ議論をしていることが理由である。また、平田 (2020) は、ウェンガー論文が実践共同体への参加はそこからの離反をも含む両義的で動的な概念であることを重要視していると指摘している。前節で述べたように、2000年以降の実践共同体論は、企業の領域ではよい学習、あるいはイノベーションを生むためにどのような「よい」実践共同体を開発すべきかという考えを前提として生成される実践共同体に焦点が当たっていた。これらをふまえると、ウェンガー論文で示す実践共同体はむしろ企業組織の多様な側面を捉えるための外に開いた概念であるといえる。

本研究が対象とするフィールドは、解体していく企業組織の複雑性を含んだ現場の不安定な組織に着目している。従って、人はどのようにふるまうのか、何をよりどころにするのかについて分析するためには、平田 (2020) が指摘しているように実践共同体への参加と離反を両義的かつ動的にとらえられるウェンガー論文の理論的枠組が有用であると考えられる。

ただし、ウェンガー論文において叙述されていながらも分析の対象

として捨象された領域がある。本フィールドは、混乱期の解体していく組織の現場にいる人々のふるまいを深く立体的に捉える必要がある。そのため、ウェンガー論文が着目しなかった領域を含んで分析する視点が重要になってくると考える。そこで、以下の通りウェンガー論文の着目したこと、捨象したことについて検討し、本研究で両方の視点を取り入れることの必然性と有効性を提案する。

1.3.3.1 ウェンガー論文が着目したこと:実践共同体と参加

ウェンガー論文は、アリンズ社という保険会社とそこで働くクレーム処理係（以下、処理係）を対象として、人間の実際の行動は状況に埋め込まれたものであり、社会文化的活動へ参加するプロセスを捉えること、つまり共同体への参加という単位で、学習を明らかにすることを目指した論文であった。そのため、彼は徹底的に、参加することによって促進される学習、それに関与する人工物や記号、言語、ふるまいなど、全ての実践共同体を生成していくための必要な道具立てを理論形成のために揃えて議論している。

たとえば同社の処理係たちは、処理係業務を行いつつも優れた処理係としてのプロになることを拒否し、昼休みにまで仕事の話をするような「処理係の専門家」にならないようにバランスを保っていた。同時に、日常的に課されているノルマをこなし効率よく仕事を片付けるために、相互に助け合いながら処理のスピードを上げるさまざまなショートカットを編み出していた。あるいはスーパーバイザーとの関係も一義的ではなかった。彼らは管理職者ではないにもかかわらず処理係の勤怠を「管理」しており、処理係は一定の距離をおいて近づかなかった。一方でおしゃべりな同僚に仕事の邪魔をされたくないときは、わざわざスーパーバイザーの隣の席にしてもらい仕事に集中できるようにしていた。このような理解の一致が処理係の中にあり、それが彼らの関係性を維持していることを叙述していた。

以上のように、ウェンガー論文は単に人々が実践共同体に参加して、共同的に学習を構築しているという単線の流れだけではなく、組織の中に多義的で両義的な関係性の揺れがあることをミクロレベルで深く捉えている。しかし、処理係にとって「スーパーバイザー」という存在は明らかに処理係の実践に影響を与えていたにもかかわらず、彼ら処理係にとって、スーパーバイザーとは何を意味していたのか、について、ウェンガーはこれ以上触れていない。

ウェンガーが実践共同体を生成する、あるいは存在しているといえるために重要視していたことは、実践の共有である。物理的に同じ職場にいる、お互いによく知っているということではない。実践共同体が存在する根拠は、雇用側の組織としての規則や規程、組織上の役割や所属チームや上下関係などの特徴から派生するものではないとしている。また、実践共同体という「形」を構成していくのは、そこに「参加」する人々の社会的実践である。言い換えると、実践共同体の中心的な柱は目の前の日常の業務遂行に関わる常に変形自在の、しかしそこに参加するメンバーたちによって更新されていく共有された知識の存在である。そしてメンバー同士が、道具の意味やふるまいの解釈を確認し合い実践に参加することで、「私たち」という理解と共通の社会的景観を持つにいたる。その過程が実践共同体を生成し再生産させているのである。

このようにウェンガー論文が着目したのは、研究の主体である処理係が自分たちのために構築する実践共同体と、そこに参加する彼らの社会的実践であると明示している。

1.3.3.2 ウェンガー論文が捨象したこと:外側の環境

ウェンガーが分析の対象から意図的に外していた領域がある。それは当事者たちの社会的実践の外側にある世界である。参加と学習が相互行為を通して促進されていく過程に焦点がおかれ、その社会的実践に参加するのか、あるいは非参加なのか、あるいはあえて周縁に留まるのか、という文脈で語られてきた。

具体的にウェンガーがあえて触れない領域で、実践共同体とは明確に分けるべきだと主張した理由を彼は次のように述べている。制度的環境と制度は共に本研究では公式組織と定義している。

「私は、この職場の世界をそこにいる人たちにとって特定の理解を与える側面を捉えようとしています。会社が雇用主としての公式な役割を果たすために提供する制度的な環境と、処理係が期待役割を遂行するために構築する共同体的な環境とを区別しています。」(ウェンガー、1990、p. 27)。

これによると、制度的環境、つまり公式組織は、会社が雇用主とし

て組織的に提供する制度的な環境であり，実践共同体の存在の基盤になることを示唆している。これは，何を意味するのか。ウェンガーは意味世界への参加を重視し，意味への関与に特に関心を払っていたために，意味世界の「外側の環境」は存在しているが関与しないと認識していたと考えられる。

主体の参加の有無とその変化が重視されてきたのは，この「外側の環境」である企業組織が安定し，所属そのものを失う可能性を問われてこなかったからといえる。しかし，本調査のフィールドのように安定を失い揺らいでいる企業組織にいる人々のふるまいをみるためには，分析の主体である対象を取り囲む，実践共同体が生成される基盤となる「外側の環境」，これまでは主体側から見れば変化しないものとして捨象されていた領域を分析の対象として取り込む必要がある。

1.3.3.3 本フィールドで新たに加える概念：公式組織と所属

そこで本研究では，ウェンガー論文が意図的に「今回は敢えて触れない」とした領域である「制度的環境」(the institutional setting)または単に制度 (institutions)を，これまで議論してきた「外側の環境」と同等であると捉え，「公式組織」と定義する。そして公式組織は，単なる成文化された規範のみならず，そこに「所属」する誰もが知っている事実としての組織図，従業員規定，役割と所属，チーム，人事上の目標設定や評価制度などの提供，そしてそれら規範が求める必要な行動やふるまいを含む組織的環境とする。

そして，この公式組織と実践共同体の関係を捉えているウェンガーの以下の説明は，本研究における解体していく組織の現場をみる時にまさに有効であると考えられる。

「この論文では，制度的環境は，参加の可能性がある規範的構造として成分化された表象的な対象である。そして，社会的な具現化を通じて，実践共同体が形を与えられ，意味を与えられることを必要とするものである。したがって，制度の存在は実践共同体の存在を暗示している。そして，制度が実践の可能性を表象的な対象に再定義するのに対し，実践共同体がその成文化された構造を実践の中で状況的に具現化することを再交渉するという事実は，両者の間に固有の緊張があることを意味しているのである。」(Wenger, 1990, p. 145)。

公式組織が提示するさまざまな規範を基にして、人々は意味づけをしていく。その意味の世界が共有されて初めて実践共同体は生成されると主張している。企業組織の業務遂行の過程で生成される実践共同体は、外側の環境として雇用する組織の存在があることが前提になる。そしてそのことが「両者の間に固有の緊張があることを意味している」に通じる。つまり、外側の環境である公式組織に大きな変動があった際には、そこを基盤にして生成されている実践共同体にも大きな影響があるということがいえる。分析対象から捨象されていた公式組織がゆらげば、人々のふるまいに影響を与えることがいえるだろう。これが本研究で公式組織という領域に注目すべき理由となる。また、公式組織には参加するのではなく所属する。従って、公式組織と所属、とした。

1.3.4 公式組織への所属

前項で議論したように、本研究ではウェンガー論文で提示された実践共同体とそこへの参加という概念に加えて、これまで主体を取り囲む環境として認識され、実践の分析対象として捨象されていた「外側の環境」を公式組織として分析の対象に入れることを提案した。

ウェンガー論文で提示された理論に公式組織という概念を取り込むことによって、そこには所属という行為が付随してくる。公式組織に所属するという事象は自明であり議論の対象にはされてこなかったが、本研究においては、解体の危機に直面した企業組織の中で、所属の保証も確実ではないこと、そして実践共同体が体をなしていない状況における人々の社会的実践に焦点を当てるため、公式組織と所属という概念を加えることによって捉えきれていなかった事象をあぶりだすことを目指す。

以上の事をふまえて図示したのが次の図1となる。本研究でフィールドから見出された事象を分析する際に参照するガイドとなる。



図1 参加と所属のマトリクス

図 1 は事象をより捉えやすくするために A と B の 2 軸を用意し、それぞれに紐づく行為 C と D を入れて 4 象限に便宜上分けている。しかし、現実にはこれらの領域は複雑に重なり合い、互いに影響し合うため明確に分けられることではないことを予め伝えておく。

実践共同体と参加を示す左側 AC に加え、BD の公式組織とその行為である所属を入れる。それは、実践に参加するという行為が発生しなくても所属していること、そのための営みが行為としてあるということを示している。その保証された関係があって初めて、参加すべき実践の可能性と機会が提供されると考えるからである。これは、組織が危機に見舞われ現実的に公式組織が揺らぎ始めるとき、それを媒介して生成されていた実践共同体と参加に大きく影響をおよぼすことを示唆している。従って、本フィールドのデータを議論するとき重要な分析視点となると考える。

1.3.5 分析のための枠組み:まとめ

前項で、本研究のフィールドデータを分析する枠組み図 1 を提示した。具体的な理解や説明は事例を入れることで見えてくるのでここでは簡単に整理するにとどめる。

まずウェンガー論文がこれまで捨象してきた「外側の環境」を公式組織として位置づけ、企業組織に所属する人々のふるまいや営みを生み出す媒体となること、実践共同体が生成される基盤となることを確認した。そして、公式組織はそこに安定して存在し、可視化できる固定したものとして変化を想定する必要がなく、従って研究対象に対して影響を与えないという前提を見直した。これによって、混乱期の組織において人々の営みが立体的に取り出せる可能性と有効性を示唆した。

1.4 本論文の構成

本論文は、論文全体の概要を示した本章に続く 4 つの章から構成されている。

第 2 章では、本研究の調査フィールドの概要を概観する。本研究のフィールドに主に関わってくる企業組織は親会社である HD 社と、HD 社の事業部の 1 つである太陽光事業の販売を担う子会社の ES 社である。ま

ず、外資企業に買収され混乱期にある HD 社について、100 年を越える歴史、企業文化、大事にしてきた価値観および伝統的な活動である ATOM 実践、そして事業展開に行き詰まり業績が悪化することで HD 社にあった変化などについて、元 HD 社に所属し、調査当時は ES 社の顧問をしていた H さんからの聞き取りを基に記述する。次に今回の主要な調査フィールドになる ES 社の当時の様子を示し、今回の調査対象となる人々について、関係性や役割などを図示し、最後に本研究の調査の主体である BATOM メンバーが現状をどのように捉えているのかを示す。

第 3 章では、本研究で採用する方法としてエスノグラフィを採用することを説明する。まず、本研究で依拠するエスノグラフィの定義と方法について紹介し、本研究で用いる理由とその有効性を示す。そして、調査期間、調査協力者、調査者の位置づけおよび記述と記録の方法を示す。また、フィールドエントリーとしてアクセス、調査開始当時の職場の様子、部外者である調査者の受け入れについて説明し、具体的な情報の取り方および記録の方法について述べ、具体的に行う聞き取り、営業会議や販促イベントへの出席、および訪問販売活動への同行について説明する。最後に倫理的配慮を示す。

第 4 章では、第 2 章で説明したフィールドに実際に入り、聞き取り、観察、調査者の現場活動への参加を通して、フィールド全体がどのような状況で、どのような人々が何をよりどころに、そしてどのような実践にどのような思いで参加しているのか、彼らの組織上の複雑な位置づけは何をもたらしているのか、現場で見えてきた複数の実践の関係性、参加している人たちの実践に対する語りを含むフィールドの生態を拾い上げる。そして出てきたフィールドデータを基に議論する。そして、第 1 章で提示した分析の枠組みである、共同体への参加と公式組織への所属のマトリクスを使って分析を試みる。

第 5 章では、これまでの議論をふり返りまとめる。そして、ウェンガー理論の批判的検討を行い、実践共同体と参加というウェンガー理論に対して公式組織と所属という概念を加えて分析の枠組みを拡張したことについての効果について論じる。そして、本論文の中心的課題である、安定を失い解体していく組織において、公式組織への所属という概念を加えることで、人々が何をよりどころにしてどのようにふるまっていたのかを捉えることができたことを示唆する。

最後に、本研究の結果から見出された企業現場への実践的な示唆を示し、残された課題を示す。

第2章 調査フィールドの概要

本章では、本研究がどのような企業組織に着目したのか、歴史的な背景や環境も含めたフィールドの全体像を示す。

調査対象としたのは、経営の危機に陥り、2016年4月に電子機器受託生産では世界最大規模に急成長を遂げた外資企業に買収された、創立100年を超える伝統的な老舗企業であるHD社の連結子会社のES社である。そこでHD社およびES社について概要を示す。

なお、組織の状況や体制は調査当時（2016年12月～2017年4月）のものである。

2.1 HD社の概要

まず親会社であるHD社の概要を示す。

HD社は100年企業ということもあり、創業の時代から常に時代を先取りする商品を生み出してきた。2000年代半ばまでは、液晶事業で一時トップブランドを持つ企業として位置づけられ、当時製造業が海外に出ていく時代に、2001年に「日本で製造業を極める」という宣言をし、日本での認知度を高め、ブランド戦略の成功事例になった（北山，2010）。しかし2010年を過ぎるあたりから業績に陰りを見せ始め数年で経営の危機に陥り、2016年に外資系企業に買収されることが決定し、現在に至る。当時メディアでは悲観論を始めさまざまな憶測や仮説が出され、「世界をリードしてきた日本のものづくりの決定的な『敗戦』である（中田，2016）」という取り上げられ方もされた。買収前の混乱時期から3年で6,000人以上の人がさまざまな形で会社を去っている。なかでも工場の稼働停止や閉鎖により、製造にかかわっていた技術者たちの多くが会社を去ったという。

本研究では、このHD社の事業部から派遣された人たちを調査の対象とするため、HD社の組織の詳細は触れない。だが、フィールドでの活動にHD社の企業文化、長年培われてきた価値観と伝統的活動が影響を与えていると考えられるので、次項において記述する。

2.1.1 HD社の企業文化と価値観

まず、本項では、HD社がどのような背景を持ち、どのような企業文化が埋め込まれ、何を価値として営んできた企業組織なのか、調査時点の状況を把握しやすくするために調査フィールドに入る前に行った当時ES社の顧問であったHさんからの情報を元に述べる。Hさんへのインタビューは2時間におよんだ。

創業者の精神は、「誠意と創意」である。創業者がアイデアを出し日本で初めて創ったという商品が多い。また、創業者は関東大震災に見舞われ家族をすべて失うという惨事を経て大阪に移りゼロから会社を立ち上げてきた人物であり、競争して勝つ、というよりも、「真似されるようなのを創りなさい」という価値観を持っていた。Hさんはこのことを次のように説明する。

Hさん：

我々は失敗に対してガチャガチャ言わない会社だった。こういう商品にトライしたいんだと、まあ、突拍子もない商品が出ていると思うし、なんで系統性がないんだと。よく言われました。

ノリって言われたらその通りで…。なんの変化もなく、クリアしていける世界があったんでねえ、だからまあそれを、僕らは言葉でいうならば、冒頭を申し上げたような失敗を指摘されない、っていうことを、いい文化だ、と、もしかしたらね、信じていた、思っていたことはあるよね。

当時からアイデア商品をひねり出すという文化であったのだろう。そうであれば、当たりはずれも多いはずである。

Hさん：

トライしてみようかっていう風土的、自由な風土だった。ただ、会社来て、あいつは売り上げが上がらない、モノが作れない。だからけしからんじゃなくって、売ろうとするものがはっきりしていればガチャガチャ言わない風土だったんですけど。ずっとやっている中で、ねえ、いつか挽回できるという。

結局やっぱりこう社員の、なんていうかな、やっぱりいい意味での、単なるヒントとかアイデアっていうのではなくて、その裏付けられた風土としてね、見守る力があった。そこはだから、ドボンしたり失敗

したりしたらなんかあるかっていうたら、そこはないんですよ。

企業の DNA としては、創業者の時代から目のつけ所がいいという点を価値として考えており、自由な風土だった、という。会社として、自由闊達で、アイデアを出し試して失敗しても厳しく問われなかった。チャレンジを歓迎していたということなのだろう。それは創業者から伝わる「まずはやってみる」という精神が根づいていたことを示すものといえる。関連する興味深い話がある。

H さん：

まあ、大企業のパナソニックに比べて。彼らは名刺をもらって、この事業部の名刺は、だいたいどの事業のどんな仕事をしているのか想像はつくんですよ。うちは大半はなんとなくつくんですが、あとの2割3割が何やっているのかわからん、もらって次、何やっているのか聞かないといけないくらい。私も4年半くらい、わけのわからんことやってた。たぶん他の社員に渡しても、何やってんの？っていうくらい。あんたの名刺もらっても分かんない。

HD 社はこのように伝統的にチャレンジを奨励してきた。組織の規模は現パナソニック社に比較すれば圧倒的に小さいため、量産になるとかなわない。そこでアイデアが創発され最初に新商品を世に出すことが強みであった。新しいこと、新しいアイデアを生み出すには失敗はつきものである。系統性もなく突拍子もないアイデアを持ち合わせた商品を世に出すことが彼らにとっての価値観であり、それは長い歴史の中で埋め込まれた文化であるといえる。消費者からも「新しいもの」を出す企業として認知されてきた。そして、それには企業としての懐の広さというものが必要である。そして実際に組織の業績にインパクトがあるようなアイデアが現場から出てくると積極的に推進するという仕組みもあった。

H さん：

要は、まあお客さんに受け入れてもらえるようなモノ、それは、名乗りを上げれば、環境を整えればやらせてくれる、そういう、まあ、一つの文化、この事業性があれば、事業部長は事業の責任はあるから、将来性や事業性とかをヒアリングして、まあ、場合によってはそれは

ちょっとトップまで答申しようかっていう場合は、トップまで答申してね。時々出てくる緊急プロジェクトっていう、社内の全てのことの優先権がもらえる。

「緊プロ」と言われている、当時のバッジ、全部のベースが金色のベースの名札がもらえて、その時には、例えばコピー機で並んでおったとしても、まあ、今は並ぶことはないんですけど、まあ、例として言えば、ちょっと替わって、と言われてもそれでもとやかく言えないような特権与えられたというプロジェクトになっていて。ただし結果を出さなくてはならなくて、いろんな事業性から検討して行って、なんていうのかな、可能性みたいなところで判断をしてもらえる。そういうのは必ずトップが決めてくれた。一度取りかかったら、1年とか2年とか待ってくれた。

当時のHD社は柔軟な組織で、経営層がアイデアの商品化が妥当と考えると積極的にそのアイデアを育てるための支援を惜しまなかった。それによって、目のつけどころがいい、今までになかったアイデア商品が市場出されていたのである。

Hさん：

やあ僕らは許す文化がありました。許す文化。いろんなものアイデアがあってつくって行って。市場に出していったけど売れなかった。しかしながら、当時ナショナルさん、今のパナソニックが、やっぱり市場を席卷していましたから、我々が入っていこうと思うと、ちょっと変わった商品出して、売れるかどうかわからないけれど、販売のほうで努力しておると、なんとかなる。そういう文化がありましてねえ。

新たなチャレンジをしていくという創意工夫の精神には、時間とお金の投資が必要になる。失敗の中で生まれてくるアイデアが次の商材の価値につながっていく。時間がある程度かかることは当然といえる。前述したように、アイデアを育て、必要に応じて意思決定を早め特別なプロジェクトに仕立て上げ競合に先駆けて商品化するというプロセスは、まさに野中・竹内（1996）のいうハイパーテキスト組織のモデルとして、イノベーションを生み出すためのナレッジマネジメントを可能にする理想的な組織構造であり、そのなかでも「緊急プロジェクト」、俗称「緊

プロ」という話が言及されている。

HさんのインタビューからわかるようにHD社は創業の時代から、規模は小さいながらも「誠意と創意」を文字通り実行してきた企業文化を持っていたということが出来る

2.1.2 ATOM 実践

本項では、本研究において主要な分析対象となる活動の源泉であるATOMという実践の説明を行う。

ATOMとはAttack Team of Marketingの略称で、「マーケティング専任部隊」となっている。ATOM隊の発足当時について、HD社100年史には次のような記述があるので引用する。

「ATOM隊」の発足

オリンピック後の65年不況でテレビは約10ヵ月分もの在庫を抱えて生産も一時停止しなければならぬところまで来ていた。そこでこの消化のため、販売店と一体になり訪問販売を行う、選任部隊を組織した。その名もATOM(Attack Team of Marketing)隊。隊員は、製造、技術部門等の営業の素人から募った。好況時の営業を経験したことのない、先入観のない営業の素人を第一線に送り出す方が、基本動作を忠実に実行すると判断したのである。(中略)。やがて、隊員の真面目な姿勢が受け入れられ、販売実績も上がり、販売店に信頼されるようになってきた。さらに、社内でも評価する声が高まり、1966年4月には総勢約100人にまで増えていた。—中略—もとより素人集団からスタートしたので、能力向上を目的とした集合研修が、発足1年後から行われている。この集合研修が発展し、後に、販売店の店員などを教育する「ATOM道場」へと向かった。(シャープ株式会社、2012、p.4-12)

また、平野(2017)によると、「ATOM隊」はもともと販売網の拡張のために組織化された「Z隊」という農協など職域団体を対象とした営業部隊や、1958年から始まった販売店の組織づくりから派生したとしている。目的は新規店や量販店の取引拡大であり、当時は「市場開拓攻撃隊」と直訳されていた。

このように、歴史的な記憶を背負っているATOMということばの意味

合いは、時代とともに変化しているものの、その手法は現在も受け継がれている（産経 West, 2014）とあるように、根底に流れている精神というのはそれほど変化していないと考えられる。HD 社の社員は入社すると ATOM 研修を受けるが、その内容は様々であり階層教育の一環にもなっている。従って ATOM という言葉を知らない社員はいない。ATOM という言葉は何か具体の固有名というよりも、歴史的な販売強化活動とそこに付随する伝統的な精神を内包した「呼び名」に近いといえる。

2.1.3 HD 社の業績不振

本項では、HD 社の経営状況の変化を記述する。HD 社は、2000 年を越えるころから方針を変えていく。液晶事業において大成功を収めたため、投資を集中する戦略に舵を切った。それまでのどちらかというところ、「わけわからんこと」をやろうとする、アイデア重視の自由闊達な社員の工夫には次第に目が向けられなくなり、さらなる投資は一つの事業に集中されるようになる。このことについて H さんは次のように話している。

H さん：

一つの企業のビジョンとしての液晶、それに特化した。それが良かったのか悪かったのか、まあ結果としてこうなったんで、批判する人は多いのですが僕はそう思わないんだけど。会社としての方針を出して集中したでしょ。

で、たぶん、このビルに入られて、雰囲気どう感じられたかわかりませんが、もうほとんどのその、えええ、液晶以外の事業っていうのは、その液晶の事業のために、まあ尽くしたみたい。上げた利益は、その自分で上げた事業のために再投資できないぐらい回収されて。で、冒頭申し上げたその、自由闊達な社員の、開発するためには商品開発のステップがあるんですけど、ま、結構金掛けているんですけど、残念ながら、不発も結構多くって回収できない。でもそれなりに事業性を保ってきたみたい。こところの、微妙な企業バランスが、ま、液晶のその、設備投資産業なんで、その設備投資に全てを回さざるを得なくなった段階から、やっぱりちょっと、そういう風土が消えていったことが、原因かなと。

事業戦略が失敗すると原因を追究されるのが企業の世界ではあるが、

当時の集中と選択の戦略は、しかるべき理由に基づき当時の経営陣が明示した方針であった。ただし、それによって長い間培われた自由闊達という文化に影響があったといえる。

H さん：

ま、ある意味でいえば、我々が失ったモノってというのは、短絡的にひとことで語れるものではないけど、あるとすれば、僕らが、長くいて感じたことは、やっぱりその自由な風土の中で、まあ、そんな目のつけどころってというのは、組織的にグループディスカッションなんかで出る話じゃないんですよね。その、ある、ごく限られた人が、こうありたいね、こんなものがあればいいね、っていうのをどれだけ拾い上げてやれるかみたいな、絶えずいろいろ試してみないとできへん話なんですよね。まあ、その風土がまあ少し休憩しているというか、なんかそういうものが起こっても残念ながら、それは誰かから圧力加えられたわけじゃないんだけど、結果としてはやっぱり、グループ全体で上げた収益の大半を、まあ、それで足らんかったんですけど、結局は液晶につき込まざるを得なかったわけで。こういったことをやりたいと答申しても多分、誰がっていうわけじゃないけど、ものの決済ってというのは権限委譲されているんで、管理職者が、言葉に言えないですけど、これを通すと次の段階で否決されるだろうな、まあそういうものが、上げてもあげても、残念ながら決裁になっていかない。

Hさんは、アイデアというのは会議で議論して出すものではなく、ごく限られた人が時間とお金をかけて試行錯誤を繰り返して初めて形になっていくものであると語っている。しかし、ある時期を境に現場から出てくるどのような予算申請も、「上層部に上げてでも否決されるだろう」と予想されたが、その上司は申請者本人に伝えることができないまま、申請は上げ続けられ、そして否決され続けることになる。HD社の事業への投資の優先順位が変わったのである。

ところが、その集中投資先であった液晶事業は2010年代に入り業績に陰りが見え始める。その後、工場の生産ラインは一部売却されるなど、テレビ事業が大幅に縮小され、繁栄を極めたかつての工場の街は急激な人口減にみまわれる。本社事業部の生産部門も縮小になった。これは組織として人が必要なくなったことを意味する。大量の人員の削減の始まりである。しかし部門が消滅したので、そこにいた人をそのまま減らす

という単純な数字合わせをすることはできない。

所属する企業で担ってきた自分の役割が無くなる。それは、所属していた組織で担ってきた今までの役割では、もう自分には組織から期待される価値はないことを宣告されたことになる。いわゆる退職施策を受け入れて転職をするのか、辞めずに HD 社に残り、配転や転籍など、今までとは全く異なる役割を引き受けるか、のいずれかの選択になる。営業をしたことない人たち、工場で製造に関わっていた技術者の人たちが営業職に異動することもかなりあったようだ。

H さん：

生産現場から営業現場に移ってもらって。営業現場から販売店さんのほうの営業に出すと、残念ながらコトバがうまくいかない、まあ、そういうメンバーって、もつにもつれて事業部へ、あんたあかんから帰れやっていうんのは簡単にいうけどそうはいかないんで、そういう方も、それなりの意見を聞きながら、ま設計とか、そういうことやってえその、どの職場で誰々が出せないんで、全員で職場単位ごとに話あって、で、こういう状況はみんな理解しているんで。じゃあ一度、本当に、われわれの商品をかついで売ってくれている、販売店さんと一緒になってお客さんのところに行けば、お客さんのコトバも分かる、販売店さんのそれを受けた気持ちも分かる、それがまた将来の、着眼点、まあ、いい意味で商品に対する発想も変わってくるんじゃないかと、今回トライしてみようかって悩んでもらって。

後に ES 社で聞き取りをした HD 社から派遣されてきて人たちの中にも「まだ子どもの学校もあるし、ちょっと辞められませんでした」という人たちもいた。このように、所属していた事業部が解体、あるいは消滅するかもしれない。自分の所属先がなくなるかもしれないという状況であった。

2.2 ES 社の概要と BATOM

本節では、今回の調査フィールドである ES 社の概要と主要な活動として結成された「BATOM」活動について述べる。

2.2.1 ES 社の概要

ES社の概要について説明する。ES社はHD社の販売事業を担う子会社である。具体的には、HD社にある複数の事業の中で、業績が芳しくなく、一時は撤退も検討されていた当時の太陽光事業本部の商品の販売を担う販売会社である。HD社のようにある程度規模が大きい企業組織では製造販売マーケティングなど、主要な機能を子会社に分けて行うことが多い。従って「ものづくり」をするのはHD社であり、全国の販売店に商品を販売する一連の業務はES社が担うという位置づけである。

2.2.2 ES社の調査開始当時のフィールドの状況

本項では、今回の調査フィールドであるES社の組織全体の環境を記述する。具体的には、フィールドに入り始めた初期の様子、どのような環境においてどのような人たちがどのような活動に参加していたのかについて滞在中の参与観察や周囲の人たちのやり取りなどを示す。

ES社の広大な敷地には建屋が何棟かある。現在は稼働していない工場がそのまま職場として使用されている。正門入口の警備員室で入館の許可をもらうために訪問先、理由、IDを確認してゲストカードを取得して入場する。そのまま200メートル程歩くとようやく目的のビルの入り口が見えてくる。人通りはほとんどなく、時々営業車の車か、関連すると思われる業者の車が通りすぎる。

役割や部門にもよるが、恐らく働いている職場のあるビルから外に出るのは、昼食時（時間は部門によって決められており、本調査に協力してくれた部門は午後1時からと決められていた）に、社員食堂がある別棟に向かう時くらいであろうか。食事の時間が決められているということもあり、ほとんどの人たちは時間が来ると一斉に向かう。ES社の周囲には店がないうえ、敷地を出るだけでも相当な時間を要するため、ここでは社員は職場ごとに決められた時間に食堂に向かうようであった。食堂の入り口にはまず手を洗う洗面台が並んでおり、社員は黙々と手を洗って整然と列に並んでいた。ハンドドライヤーや手を拭くためのペーパータオルはなく、うっかりタオルを忘れると拭くものはない。部門ごとに時間が分かれていることもあり、持参したお弁当を食べている人も含めて席がないほどの混み方ではなかった。調査開始当時は、「ご飯」を取るカウンターには、「大盛り」と「普通盛り」が並べられていたが、

調査終了時期の半年後には「大盛りはもうやっていません」という札がかかっていた。

前日に移動を済ませておくと朝の始業時間に間に合うことができた。まず朝礼で始まる。開始定時に全員が起立して、部門ごとに部門長、不在の場合はそれに代わる人が中心になって経営理念の唱和を行う。全く声を出していない人もいた。隣の部門は人数が多いためか声が大きかった。調査者が参加した総務部での声は小さく、正確に聞き取れなかった。その後、連絡事項がある者は順番にチームに伝えていく。例えば、当日残業になる人がいればその業務内容と延長する時間などを上長に報告していた。調査者が参加できたのは1度のみであり、日常がどうであるか、あるいは他部門と比較しての確認はできなかったが、人々は当たり前のように時間が来るとその場で起立をし、唱和し、部門長のことばを聞き、連絡事項が終われば黙って座るという一連の流れを、事務的にルーティン業務として実施されているようにみえた。これは公式組織としての実践であり、人々は積極的に議論したりアイデアを出したりするような様子はみられず、始業時間が来れば自動的に無言で起立するという実践であった。人々は所属しているので実行するという理解で動いている。

社内はもともと工場であったこともあり、広く天井も高いため、冬の間は非常に寒い。部屋は広いが、一人当たりの机は小さいように見えた。モノが多く、段ボールがいたるところに置いてあった。また、冬でも机の上に小さな扇風機が置いてあった。夏になるとエアコンが効かないためなのかは確認できなかった。調査当時のトイレは旧式であったため、Kさんより、営業席がある部屋に隣接する新トイレを使うように言われたが、そこまで歩くにはかなり距離があった。

他社と比較しても、歴史がある製造業の会社としては特に変わったつくりではなく、廊下や階段の明かりは暗く、節電奨励をしていること、「社員はエレベーター使用禁止」の張り紙があることも、特別なことではない。ただ職場内にあるいわゆる什器類、机椅子などは古く、照明も暗かったため、個々人でスタンドライトを使っているところも見られた。不在なのか離職したのか空席も多くあり、全体的に静かであった。

毎週月曜にやる営業会議の場所は、全社の人が入る程の大きなホールのような部屋を使っていた。実際の会議は10人に満たないため、部屋の隅の方に推進チームとBATOMメンバーが対面になるように机を並べ替えていた。そこに衝立をして仕切り、「スマートオセロ 1150」「全国一斉訪問」などが書かれた横断幕をその衝立に貼っていた。以上が、調

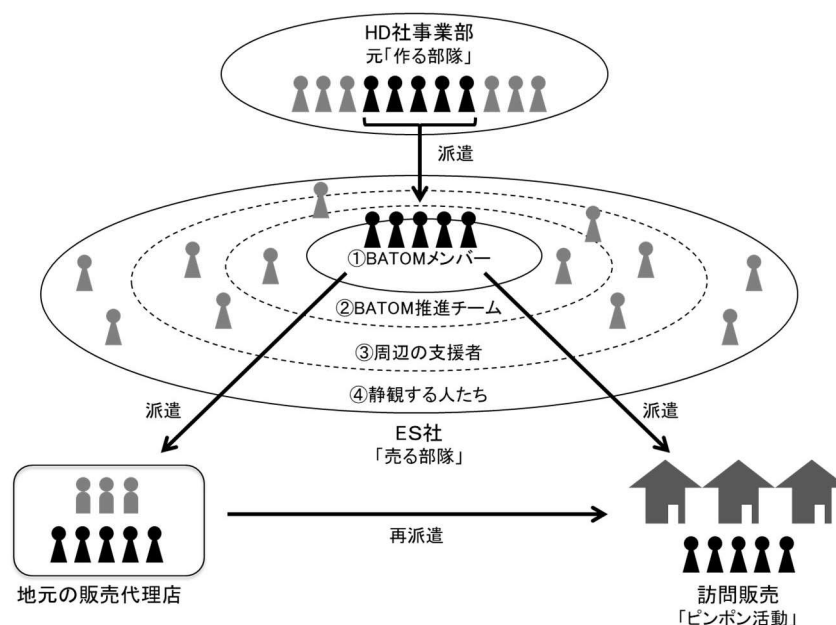
査開始当時の ES 社の状況である。

2.2.3 BATOM 活動について

ATOM 隊についての説明について 2.1.2 で述べた。今回の調査対象は、太陽光を使ったエネルギーシステムの総称であるソーラーシステムの販売という意味も込めて B (ブラックソーラーの B, およびバッテリー (蓄電池) の B) を頭につけた BATOM 隊 (以下 BATOM) と称して編成されたチーム活動に加わった BATOM メンバーとその支援者たちである。

BATOM 活動は、前述したように HD 社の事業部から派遣されてきた BATOM メンバーを中心としながらも、その周囲で活動を直接支援をしていく推進チームの人たちや、そのさらに周辺で状況に応じて手伝うという人たちが行う組織的活動である。

具体的には、ES 社は「我々はお荷物」と言われた HD 社の太陽光事業部から、部署や役割を越えて送られてきた人たちを受け入れ、ES 社内の非営業部門から募った人たちとともに、販売促進活動に従事するために一時的に BATOM 隊を結成した。業績の回復を目指すためにかつて危機を何度となく救ってきた伝統的な販売強化活動である ATOM 隊の活動を再開するためである。調査は、この活動に参加する人たち、彼らの活動を全面的に支援する、ES 社にある推進チームとその他の周囲の支援者たちの活動現場で行った。関係者と組織を図解すると以下のようなになる。



- ① BATOM メンバー: 訪問活動, グループ会社への売り込み, 販売代理店支援, イベント活動
- ② BATOM 推進チーム: イベントの企画と実施, 販売活動支援, チラシ作り, 道具作り
- ③ 周辺の支援者: イベントの際の支援と活動, 会場づくりや片付け
- ④ 静観する人々: 一切かかわらない人々。活動へは無関心

図2 BATOM 活動に関わる人と組織の関係

BATOM 活動のコアになる人びとを BATOM メンバーとして中心に置き (①), 推進チーム (②) が, 研修実施, 営業会議, イベントやキャンペーンの企画と実行支援を担っている。例えば, BATOM 活動を開始する前に行われた②が主催した3日間の研修では, 活動の目標や実施事項が伝えられ, 生販一体 (生産と販売) 応援キャンペーンへの参加ということで, ①のメンバー各自が「決意書」を作成し本社事業本部長および販売会社社長宛に提出している。周辺の支援者 (③) とは, 推進チームが計画する販売促進のためのキャンペーンを実施するという活動がある度に, 支援者として招集される人々を指す。中にはすでに BATOM 活動に短期間加わった経験のある人々もいた。そしてその他, ④は特段関係しない同じ職場の人々となる。

2.3 BATOM メンバーの現状認識

今回の BATOM 活動は期間を決めて結成され, その活動に従事するメンバーは, HD 社の事業部から公式に任命され, 派遣されてきている。彼らの多くは HD 社で工場が閉鎖され, 役割を失った当事者か, あるいはそ

の周囲にいてそのような状況に直面している人たちを目の当たりにしている人たちである。彼らは多くの同僚が去っていた組織から今回のBATOM活動に応募してきて、なんとか生き残りをかけてこれから組織を立て直そうとしている人たちである。

以下は、HD社の買収、それによる大幅な組織再編やそれまでにあった大規模なリストラについて、どのように捉えているのかをデータを基に確認する。

今回の買収については現場にいる人達からはさまざまな反応があった。多くのマネジメント層の人たちは先行きを不安に思うと話していた。この先がどうなるのか。人がまだ減っていることも不安にさせているようである。一方で、中堅クラスの恐らくは30代後半くらいの人たちは、「これでうちも変わりますよ」と期待しているコメントも多く聞かれた。HD社では、若手の人たちのキーとなるポジションへの積極的な登用が出て来ている、という期待もあるようだ。何が一番大きく変わったのかという調査者の質問には、多くの人たちが「スピードです」と答えている。

BATOM推進チームのPさんは、「私の部門はなくなっちゃってね、『お払い箱』で東京からこっちに来ました」と教えてくれた。慣れない業務でも常に積極的に活動に参加をしていたが、調査者のどんな質問に対しても最後まで「まあ、でも楽しいですよ」と答え、本音を見せてくれることはなかった。

かつての老舗の伝統企業のトップは全て入れ替わり、買収側である外資企業から、そして銀行から派遣されてきた人たちが経営のかじ取りをしている。方針も方向性も大きく変わった中で、子会社である販売会社の現場がどの程度最新の状況を把握しているのか、という質問に明確に答えてくれる人はいなかった。一般的に業績が悪化し早期退職制度を設けて企業が社員に呼び掛ける場合、会社側が辞めてほしい年収の高い40代後半から50代ではなく、若い優秀な人材が辞めていくことが多いといわれる。BATOM活動のメンバーである若手の一人Lさんは、「だからね、この一年不安で、悩みましたからね、辞めるか辞めないかって。でも辞めないでおくっていうのはいろんな意味があると思うのです。ここにいと、変わらないと不安ですよ」と、会社が変わることが必然であればきっとよくなるだろうと考えていた。また、後述するが、Lさ

んは、その大変さに驚きつつもそこでの活動の意義を次のように語っている。

「BATOM のすごいところは目の前にいるのがお客さんなんです。だって、販売店さんを通すと、私たちは誰にも会わない。うちの営業がすることは、数字の管理で、一番先は関係ない。でも BATOM はやっぱり直接お客さんと話すし。せっかくのチャンスなのに。そういうの上にフィールドバックしてもね。何も変わらない。温度差があるんですよ。組織も大きくなればなるほどね。」

以上が、本研究におけるフィールドの概要である。図 2 で示したように、今回のフィールドワークで関係してくるのは HD 社の太陽光事業部、そこから派遣されてくる BATOM メンバーに任命された人たち、派遣を引き受ける HD 社の販売活動を担う ES 社、ES 社にいる BATOM 推進チームとその周辺の支援者、ES 社の中から選出された BATOM メンバー、そしてメンバー達が派遣される販売店である。

第3章 方法

本研究では、さまざまな立場の人たちが複雑な思いを持ち、組織存続のために活動する現場を見るエスノグラフィを採用している。フィールドには多様な立場の人々の関係性や、やり取り、表面には出てこない意味が込められたふるまいがみることができると考えられる。そこで、フィールドに深く入り込むためには最適であると考え。まず、エスノグラフィについて述べ、次に方法を示す。

3.1 エスノグラフィ

まず、エスノグラフィの本研究での位置づけを説明する。本研究では小田（2009）の定義と、茂呂（2001）の考え方、方法に従う。小田によると、「『エスノグラフィー』とはある社会的場（フィールド）における事象を、そこに固有の関係性の中で理解し、その理解をふまえながら理論化を展開していく質的方法論の一つ（小田，2009，p. 14）」であり、「『フィールドワーク』とは、エスノグラフィックな研究プロセスの中で行われる調査作業を意味する（小田，2009，p. 14）」と述べる。ただし、エスノグラフィという概念は多義的であると小田（2009）が指摘しているように、プロダクト（成果物）とプロセス（方法とアプローチ）の両方の意味を含む。そこで本研究においては、調査作業をフィールドワークとし、またその成果物ないしは結果としての研究をエスノグラフィとする。また、研究者によってエスノグラフィーと記述する場合もあるが、本論文では引用文献に使われているタイトル以外では、エスノグラフィに統一する。

エスノグラフィとは、「人びとが実際に生活したり、活動したり、仕事をしたりしている現場を内側から理解するための調査・研究の方法（小田，2010，p. 7）」である。小田によると、「現場には謎，不思議，未知の側面，問いがいくらでも転がっており，それを見つけて理解していくプロセスをエスノグラフィのプロセスと呼んでいる（小田，2010，p. 12）」としている。また茂呂は、「生理的・要素的運動ではなくて，意味ある行為をつかまえようというのがエスノグラフィの視点である。エスノグラフィは現場に行ってみてくるという素朴な方法を意味する（茂呂，2001，p. 3）」としている。しかしここで注意したいのは、エスノグラフィは単

なる現場の観察と記述ではなく、「人間に固有の行為に注目するための高度な理論的な構え（茂呂，2001，p.3）」であり，肥えた目で事象を捉えることができる嗅覚が必要であり，「何が本質なのか，どのようにしたらその本質に気づくことができるのか（茂呂，2001，p.4）」という「視点の確保（茂呂，2001，p.4）」を助けることに方法としての意味がある。

今回の調査対象としたのは，経営的に危機に直面しているある伝統的な企業組織である。複雑な状況や厳しい環境の中で活動する人々を捉えるためには，調査者が短期間で限られた人から聞き取りをするだけでは限界がある。また，多くの人々がすでに会社を去り，あるいは離職を余儀なくされ，厳しい変化の圧力を受けて模索している人たちのいる組織に質問用紙による回答は現実的ではない。

そこで本研究では，まさに，そのような現場にいる当事者たちが混乱したこの時期に実践している活動で見られる，あるいは当事者たち自身も気づいていない事象を見つけ，それらの事象についてできるだけ手を加えずに活かすことを目指す。それは，研究者側の見方や考え方ではなく，当事者たちの文脈の中で理解すること，「ここの人たちにとって今何が問題なのか？（小田，2010，p.149）」が必要だと考えている。また，エスノグラフィの価値は，手法としての観察にではなく，事象を異化・リフレームして捉える人類学的視点にあり，あえて既成概念に抗って思考/試行する構えが要請される（伊藤，2017）。予めきっちりとした仮説を立て，実証するために現場に入るのではない。前章で調査対象となるフィールドの様子を概観したように，混乱期の企業現場に起こっているこれまでなかったことや非日常的なこと，人々のふるまいについて，何かがおかしい，なぜそうなのか，という現場の探索が今回の研究の主題になっているためエスノグラフィとした。

3.2 調査期間と参与観察の環境

本研究のデータは，2016年12月から2017年7月にかけて前述の組織での調査から得たものである。具体的には，間接的なメールでの質疑応答および公開されている記事や出版物からの情報収集を除くと，12月初旬のインタビュー実施，1月毎週初めに行われる営業会議，2月の3日間の販売促進のイベント，3月の2日間の販売促進のイベントへの参加，および3月の週末2日間の訪問販売への同行，4月の有力販売店向け提

案会への参加，そして7月に調査フィールドとなった販売会社社長のVさんへ調査協力へのお礼を兼ねてインタビューを行った。また，これら会議やイベントの合間に可能な限り聞き取りを行っている。

エスノグラフィは前述したように，フィールドに入り込みそこでの事象を捉えるための方法であるため，ある一定の期間を要する研究方法である。上記で示した期間は短すぎるのではないかという指摘もあるかもしれない。しかし，本研究は，経営危機に直面し，買収からまだ1年未満の組織構造が大幅に変化している混乱期にある企業組織が調査フィールドである。そうした急激な変化の渦中にいる人々の実践を捉えるためには，むしろまだ先行きが不透明で混乱しているこの時期に限定し，短期間に集中してのエスノグラフィに意味があると考えられる。

3.3 調査協力者

最後に，本調査においてかかわった調査協力者の人たちの一覧は以下の表1に示した。調査協力者の匿名性を確保するために，名前は伏せてアルファベットで表記した。

解体していく組織における人々のふるまいとその変容に関するエスノグラフィ

表1. 調査にかかわった関係者の概要

協力者	役割・所属*	関わった期間・機会	当時の状況・語り・かかわり
Hさん	元顧問	2016年12月インタビュー	企業組織の歴史、これまでの経緯、変化について120分の面談で概観を語る。本調査実施の許可・関係役員に通してくれた支援者。その後顧問期間終了のためTさんへ引き継ぐ。
Vさん	取締役社長	2017年7月面談	調査の報告とお礼のため1時間の面談。太陽光の将来性、ポテンシャルなどについて話を聞く。HD社新経営陣との関りやES社に下りてくる情報などについて質問。「事業部はまだまだ作っているだけしかやってこなかった。ATOM活動で現場を知る必要がある。あまりにモノづくりを優先しすぎたのだと思う」「新社長とはよく話している。方向は間違っていない」「販売店さんは信じてくれている。我々は頑張らないといけない」「未来のエネルギーを創っていく。単にモノづくり、メーカーというところからスタートするのではない」と語っていた。
Kさん	総務部門の課長	全期間	本調査の全ての段取りや調整をしてくれ、調査の全ての窓口の役割を担う。非公式の関係性や背後にある事情などについて補足してもらう。
Tさん	取締役総務部長	全期間	Kさんの上司。調査依頼・承諾書等の書類に迅速に対応。研究の趣旨を説明し調査の概要と支援内容を伝える。学術調査には好意的「何か問題があったら私に言ってください」と全面協力。
Rさん	取締役営業部長	全期間	BATOMメンバーとの活動の進捗会議を主導。訪問販売を始め各種イベント等、現場活動への参加を承認・支援。
Mさん	営業部門エリアリーダー	全期間	様々な現場で実施する販売活動を企画支援・職域販売のイベント主催者。活動が終了すると「どうでしたか」と感想を聞きに来る。
Sさん	BATOM推進課長	全期間	進捗会議の進行を取り仕切る。ロールプレイ実施などBATOMメンバーへの具体的な教育支援を実施。「会話の続け方」「玄関で会話を続けるやり方」など、特に訪問販売の際の工夫やコツについて講義する。
MOさん	BATOM推進チームメンバー	全期間	BATOM活動の計画、準備、連絡、資料作成、イベント内容の詳細作成、人員の配置など、全ての活動の準備を引き受けている。調査当初は調査者に対して警戒心があり情報共有に消極的であったが、行動を共にし信頼関係ができると活動の背景や課題を共有してくれるようになる。
Pさん	BATOM推進チームメンバー	全期間	以前は東京勤務。部門がリストラにより消滅したため単身赴任。常にBATOM活動のイベントでは先頭に立ち、場を盛り上げ 真剣に活動していた。
CHさん	近畿営業メンバー	全期間	営業として地元の有力な販売店を担当。今回の買取については前向きに捉えており、「若い人たちの登用も始まっていると聞きましたのがんばります」と話す。
Aさん	BATOMメンバー	2017年1-2月	週初めのBATOMメンバーと推進チームとの進捗会議に参加。訪問販売の難しさと効率の悪さを訴える。
Bさん	BATOMメンバー	2017年1月	初回(1月10日)の進捗会議に参加。慣れない訪問販売に苦勞している様子。直接は話せず。
Cさん	BATOMメンバー	2017年1-2月	進捗会議と一緒に参加。Rさんからの質問に答えたり、自分たちの活動の報告をしたりする。訪問の際の苦勞や、販売店の対応の悪さについて不満や要望を伝える。
Dさん	BATOMメンバー	2017年1-2月	
Eさん	BATOMメンバー	2017年1-2月	
Fさん	BATOMメンバー	全期間	HD社事業部技術所属。BATOM派遣前に所属していた事業部では周囲が辞めていなくなる環境。自身も不安であると話す。
Gさん	BATOMメンバー	全期間	ES社内の非営業部門から派遣。2回にわたるインタビューやイベントの際に話をする。BATOMメンバーの中では最も積極的に学習して参加。活動に資料を用意するなど工夫を凝らす。今回の変化には前向きで「うちもこれから変われますよ」との発言。
Iさん	BATOMメンバー	全期間	ES社内の非営業部門からの派遣。訪問販売に参加に「ほんまにやるの?」という戸惑い。研修も短くかなり苦勞したことを語る。
Jさん	BATOMメンバー	全期間	ES社内の非営業部門、厳しい目で活動を見ている。「無駄だと思う」という発言あり。
Lさん	BATOMメンバー	全期間	HS社企画部門からの派遣。「会社は変わる。自分は辞めないという選択肢を取った」。活動には積極的に参加。
Nさん	BATOMメンバー	全期間	元HD社所属、その後ES社に所属となっている。BATOM活動に消極的。
Oさん	BATOMメンバー	全期間	HD社事業部からの派遣。工場が停止する前は製造にかかわっていた。さほど訪問販売を苦にしておらずBATOM活動を楽しんでいる。
Qさん	BATOMメンバー	全期間	HD社購買部門から派遣。売ることの大変さを実感したという発言。熱心に会話の練習をやる。

*なお、2017年1月時点での名刺上の役職ではなく当時の役割を記述している。

3.4 調査者の位置づけ

本節では、調査者の立場を説明する。調査者は研究者という立場であると同時に企業組織に所属し、人と組織の成長の支援をするという業務に携わっている実務者でもある。所属する企業は、今回調査対象になった企業グループに対して、事業力強化の領域で研修やコンサルティングサービスを長年にわたり提供してきた。次期リーダーを対象にした幹部候補研修もその一つである。今回のフィールドになった販売会社の役員およびシニアマネジメント層はその研修の参加者であり、当時顧問を務めていたHさんが世話役にもなっていた。その関係で、まずHさんに事前面談を依頼し、2016年12月にインタビューを実施した。その際に組織の現状や買収による影響、そして学術調査の支援協力について了解を得ることができた。

3.5 記録と記述の方法

本節では、フィールドワークにおける記録と記述について説明する。聞き取りの場合は、ICレコーダーを使用できた7件を除き速記による記録である。しっかり対面して座って記録を取れる場合もあれば、イベントの活動中に立ち話で聞く場合もあるため、都度最適な記述の方法を取った。付箋紙を使用して合間にメモを取る場合もあった。それらをなるべく間をおかず、参与観察の間に文字起こしをしながらフィールドノートを作成した。これは、職場観察のためにただ何もせずに眺めまわしたり、職場内を歩き回ったりすることは難しいため、持参したパソコンに向かって作業をすることで周囲に溶け込み、自然な行動として見られるため効果的であった。営業会議に同席する場合はICレコーダーも併用し、現場の様子を観察しながら会話の聞き取り、参加者の発言を記録していった。必要に応じて写真を撮り、あるいは資料などを持ち帰りフィールドノート作成時に役立てた。また、イベントに加わる場合は調査者も活動を積極的にしたため付箋紙でメモを残すにとどまり、終了後当日にそれらのメモをフィールドノートに記述しなおした。訪問販売の同行の場合も同様で、歩き続ける間に聞き取りを行い、また活動中は訪問先の住人との会話も合わせて書き留めたメモを、その日のうちにまとめている。

3.6 フィールドエントリー

本節では、具体的にどのような過程を経てよそ者としての調査者がフィールドに入ったのか、そして実際の現場でのかかわり方を示す。

3.6.1 フィールドへのアクセス

本フィールドワークの目的は、本研究の目的である多様な実践のありようを検討するために、組織的に大きな変化に直面している現場で実際に何が起きているのかを把握することである。そのため、混乱している組織に部外者が張り込むことについて慎重に進める必要があった。そこで前述したように、まずは当時の顧問であるHさんから、急激な変化に見舞われた組織がどのような変遷をたどって変化していったのか、経営者の変更や組織の価値観の変化などを始め、歴史的な側面もあわせて現在に至るまでの概観を話してもらいインタビューからスタートした。それにより、現場で何が起きているのか、起こり得るのか、人々の心情はどうなっているのか、本社と販売会社の関係はどう変化したのか、などの予備知識を得ることができた。その後は以下の通り、Hさんより引き継いだ当販売会社管理部門役員のTさんの案内と協力支援により、組織の現場に直接入り込む参与観察、営業会議など特定の会議体への参加、BATOMの販売活動への参加、種々の販売イベントへの参加、そして個別メンバーへの聞き取りなどを行っている。同時に、調査対象のフィールドは営業部門の管轄でもあるため、同じく同販売会社の近畿営業部門を統括している役員Rさんおよび部下の営業部リーダーのMさんに協力を頂いた。なお、現場での直接の仲介や取次は、同販売会社の総務部に所属するKさんに全面的に協力をして頂いた。

3.6.2 職場の様子

本項では、当時の調査環境の困難さを示す。

今回のフィールドは、2016年4月に外資企業に買収されてから1年も経っておらず、HD社の社長を始めトップマネジメントチームが大幅に入れ替わり、経営のルールも方向性も劇的に変わっている環境であった。過去3年ほどの間に数千人が辞めた大規模なリストラの時期が過ぎても人材の流出は止まらず（Nikkei Asian Review, 2017）、辞めるべ

きか残るべきかの決断に迷っている人たちがいる組織の現場である。かつて勢いのあった時期の状態とはかけ離れた非日常であったといえる。それまで当たり前のように保証されていた働く環境が大きく揺らいでいることを人々はすでに実感しているようであった。そのため、調査者のように外部から来た、自分たちの業務には無関係な者としての「よそ者」を歓迎する状況ではなかった。連日メディアでも取り上げられたこともあり、社内外の情報に疑心暗鬼であることは容易に予想できる。

前述したように、Hさんの紹介を通して研究目的や調査方法など、概要を関係する全役員に伝えていた。しかし実際には現場に詳細は伝わっておらず、よそ者に対して「何しに来たのか？」という無言の圧力を感じた。当初は、現場にいる人たちからすれば「敵か味方か」を探る段階だったといえる。そこで、協力にに応じてくれたKさんを窓口にして、まずは協力者に働きかけて少々時間を取ってもらい、話を聞くことから始めたが、何らかの理由で当日不在であったり、依頼していた人の営業活動の関係で面談の約束をキャンセルされたりする場合も少なくなかった。経営層に近い人たちとの時間を調整してもらっても、前日夜にキャンセルされることもあった。企業現場では、よそ者である調査者に話をしなくてはならない義務はない。「忙しい」、「業務の都合で」と言われたら当然業務を優先してもらうのが鉄則である。特に厳しい企業環境の中で、少しでも実績を上げなくてはならない日常に追われている人たちには、学術研究という自分にはなんら利益をもたらさないであろう理由で、貴重な時間を割かれるのは迷惑なのである。許可を得て職場を訪問した日は、特定の席に座ることはせずに、都度場所を変えて座らせてもらい観察を行う。できるだけ自然に、声の大きさ、歩くスピード、服装の色などのふるまいや外見に気をつけて調査に臨んだ。

また、聞き取りをする際には、今回の研究目的、得た情報は論文作成用のみに使用すること、個人を特定しないこと、経営層に報告しないことなどを丁寧に説明した。しかし、初期段階では話しかけても「目的は何ですか？」「ここの人じゃないですよ？」という返答があり、言うまでもなく調査者は、彼らからは明らかに警戒されていた。

一方で、外部の人間を歓迎する人もおり、外からの視点を聞きたい、と積極的に話しかけてくる人もおり、人によって状況の受け止め方は異なっていた。また、彼らの役割によって警戒する態度は微妙に異なっており、それは聞き取りのときの表情や姿勢に表れていた。まず、第2章の図2の外側から行くと、④の静観する人たちは基本的には無関心であ

ったが、「何しに来たんだろう？」という好奇の目を調査者に向け、質問すると丁寧な言葉で答えてくれたり（例えば社員食堂での注文や片付けの仕方についてなど）、席を譲ってくれたりした。③の周辺の支援者たちは、Kさんが最初に丁寧に紹介をしてくれたため、聞き取り依頼には丁寧に応えてくれたとはいえ、わざわざ場所を変えて話をしたり、「こんなこと言ってはいけないのかもしれませんが」という言葉を冒頭につけたりして話す人たちもいた。②のBATOM推進チームについてはやや温度差が見られた。役員層が調査者の受け入れを了承してくれたとはいえ、「メンバーに変なこと伝えないだろうか」、「間違っていることを指摘されるかもしれない」という、不審や不安があったと考えられる。①のBATOMメンバーに対しては、Kさんが間に入り、紹介の際には「社長の紹介でお見えになっている先生です」と言及して、まずは時間をかけて警戒心を解くように心がけ、ようやく話をしてくれるようになる。初回の営業会議では、調査者は参加者が座る席から離れた場所で会議の様子を観察する形で参加した。初回は特に正式な紹介がなかったため、会議参加者からすると「存在していない観察者」となっていた。

3.6.3 調査者の受け入れ

定期的開催するBATOMメンバーの進捗を確認する営業会議において、訪問販売の活動成果が芳しくないということが話された。そのため推進チームによって急遽、営業会議の後「ロールプレイ実習」が企画された。ロールプレイとは、営業現場のトレーニングで使われる方法である。顧客役を立てて実際の会話の練習に使われる。Kさんとも相談して、調査者が企業の営業組織を対象に実施しているトレーニング内容で参考になりそうな点について少し講義を試してみるようになった。少しでも彼らの持つ警戒心を解く必要があった。当日は、訪問販売の際の会話のスキルと有効な話し方についての30分あまりの講義と、その後のロールプレイでメンバーのお客さま役を順番に引き受けることで、話し方の活動支援をメンバーに行った。

その後の周囲の調査者に対する認識の変化は際立っていた。具体的には、「先生」と呼ばれ挨拶されるようになり、会議では席が設けられて資料が配布され、参加者として認められるようになり、個別に相談を受けたり、推進チームの人たちやメンバーからも話しかけられるようになり、時には愚痴や不安を話してくれるようになり、

これらのことは、調査者に対する彼らの警戒感が取れ、「味方のような」と思われるようになったことを示しているといえる。

このように、訪問当初は非常に違和感があったものの、次第に調査者の訪問が珍しいことではなくなってくると、名前も覚えられるようになり、また営業会議にも、前述のように「存在していない観察者」ではなく、会議の出席者として認識されるようになった。これも活動に参加する当事者間の関係性の変容の一つの表れといえる。

販売促進キャンペーンのイベントにおいて、黄色いジャンパーを着た調査者に対しては、明らかに役割の認識が変わった。以前は、「先生はやらなくて結構です」と言われていた準備やチケット配布、片付けについて何も言われなくなり、「ご苦労様です！」という声かけが変わった。それは、キャンペーン先で声をかけられる側（他事業所の人たち）から見たら調査者も BATOM メンバーと見なされるのであり、彼らから見ると「黄色いジャンパーを着て活動をしている人たちは全て同じチーム」と認識していることを示していた。

また、イベントの際には調査者は別の役割も与えられた。イベントではアンケートに協力してもらうためにテーブルが設置され、あらかじめ決められた質問などをする BATOM メンバーや支援者が座って「お客さん」を待っていた。しかし開始時にはまだ誰も勧誘されておらず閑散としていたため、営業部門のエリアリーダーである M さんに呼ばれ、「さくら」を演じるように依頼された。勧誘されたふりをして、テーブル席でアンケートに答えるのである。テーブルにすでに座って参加している「女性」がいれば、人が誘われてくるだろう、という試みであった。そこで、調査者はすぐに「黄色いジャンパー」を脱ぎ、チケットも脇に置き、そこでいかにも関心がある「お客さん」の役割を演じた。ES 社の ID カードも持っておらず、顔も知られていないので、黄色いジャンパーを脱げば、BATOM メンバーでもなければ推進チームにも所属していない「よそ者」になる。そして調査者が席に座ると、彼らも真剣に「アンケートを取る人」、になっていた。実際にする太陽光についてのさまざまな質問、たとえば、どのようなところに住んでいて築何年か、戸建てか、持ち家か、太陽光についてはどう思うか、実際東京での太陽光の普及の話など雑談も含めて、ていねいにやり取りを行った。その際に生じたのは、調査者が「味方」であると同時に、未知の人であるために質問は真剣になされ、調査者は BATOM 側の人間としてふるまいつつも、この会話では実際の「お客さん」という役割をも真剣に担った。

このことから、調査者は BATOM メンバーや推進チームの人たちと一緒にイベントを手伝う人、つまり彼らと実践を共有する人と見られていたと考えられる。調査初期段階に、推進チームの一人に販売店のために作成している「販売促進資料」を見せてもらえないか依頼した際は、「これは営業秘密ですので…」と断られていることから、調査者に対する認識は調査開始当時と比較すると大きく変化したといえる。

また、ようやく許可をもらえた BATOM の主たる活動である訪問販売への同行についても、実施後、報告書と称して同行 2 日間の活動報告書を出してからは、あの大変な「訪問販売をした人」として、周囲の人たちの調査者への態度は変わり、さらに訪問しやすくなった。

3.6.4 1 対 1 の聞き取り

調査現場の中心となる BATOM 活動に従事している人たちと、その周辺の人たちへの聞き取りを行った。フォーマルな「インタビュー」という形にすると身構える人もいるため、「少し隅でお話を聞きたい」というようになるべくインフォーマルな依頼を K さんにやってもらう。そのため、特定の人を除きあらかじめ時間を決め会う約束をすることをせず、現場訪問の際、前述の図 2 で示した①BATOM メンバー、②推進チーム、および③の支援者の中から時間が取れる人にその場でお願いするようにした。

また固定した質問は用意せず、まずは本調査が学術研究のためのものであることを説明し、今回の BATOM 活動に現在、あるいは過去に従事したことがある人たちに対しての感想を自由に語ってもらった。それでも開口一番に「目的は何ですか？」と厳しい態度で接する人もいたが、話が進むにつれて、調査者が誰なのかということを忘れたように、彼ら彼女らの「今ここでの現実」を話してくれた。人によっては 30 分のところが 90 分を越えることもあった。一方で、職場の隅にある小さな打ち合わせコーナーで話す際、1m も離れていなくても調査者が聞き取れないくらいの小声で話す人もいて、話している間ずっと周囲を気にしており、調査者がメモを取ろうとするとのぞき込むようにするため、結局ノートには日付を書いただけで終わった聞き取りもあった。組織の先行きに不安と不信感を抱いている人たちもいるため、外部の人間への発言に非常に慎重になっていることがうかがえた。

3.6.5 週初めの営業会議への出席

本社の事業部から BATOM 活動に選出されたメンバーは、通常、訪問販売活動のために地域を回ったり、販売店と行動を共にしたりしているため、外にすることが多い。そのため、前週の成果と今週の行動計画の共有のために、BATOM 活動を推進するチームがいる ES 社に毎週初めの月曜日に進捗確認として午前 9 時から集まることになっていた。調査者もそこに出席した。

会議の出席者は営業統括管掌役員、営業部長、営業課長とその他 BATOM 推進チームが 4 から 5 人（図 2 の②）、対する BATOM メンバー（同①）は都合により 4 人から 8 人である。まずは前週の活動報告、訪問販売ではどのあたりをどう回ったのか、成果があったのか、販売店の反応や活動などを一人ひとりから報告させていた。

3.6.6 販売促進イベント

販売促進イベントとは、文字通り ES 社の商品であるソーラーシステムや関連商品を販売するためのイベントである。ただし、顧客となる対象はグループ企業あるいは関連会社、そこに出入りする業者などである。大規模な企業グループであるため、近隣地域に事業所は複数箇所あり、人数も相当数いる。そこで販売促進イベントと称して、グループ社員がいる事業所の食堂があるフロアに出向き、昼食時に食事のためにそれぞれの職場からやってくる社員に対して「特別企画ガラガラ大抽選会」を実施した。具体的には、前述図 2 の BATOM メンバー（図 2 の①）、推進チーム（同②）、そして都度支援チームと称して日付ごとに割り当てられ指名されたさまざまな部署の人たち（同③）が出向き、そこで働く社員に対して太陽光パネルや蓄電池についての関心度、設置可能性などを含んだアンケートに参加してもらった。広い食堂フロアの各入口、出口に人が配置され、社員が通るたびに「チケット」を配りながら、アンケートに答えてくれれば抽選に参加できますという呼びかけをする活動である時間にして 2 時間半ほどの間ほぼ立っている。

3.6.7 訪問販売

訪問販売とは、関係者の間ではピンポン活動とかローラー作戦など

と呼ばれ、地域の家庭を直接訪問する活動である。ATOM 隊の発足から半世紀以上経ち、環境も事情も異なるが、今でも本活動は BATOM に限らず全ての ATOM 隊の活動の要になっている。

HD 社事業部から来ている BATOM メンバーは、営業・販売活動には従事しておらず、商品開発・製造ラインにかかわっていた人たち、あるいは企画、購買など、営業部門以外の人たちで構成されている。これは、前述の 100 年史でも説明されていたように、日頃の業務で顧客接点を持たない人たちが少しでも消費者に会うことを促進するための試みでもあった。また、BATOM メンバーは HD 社から派遣されている人たちの他に、ES 社の企画や設計部門など、営業部門以外から派遣される人たちも来ている。彼らは、それぞれ近畿地域に点在する有力な、いわゆる地元の「電気屋さん」である販売店に派遣される形で日常を離れ、販売店で HD 社商品販売の支援を行う。しかし販売店は HD 社商品だけを販売しているわけではないため、他社商品にかかわる仕事も出てくる。ただし、BATOM メンバーに期待されていた主たる業務は、販売店がカバーする地域住民の直接訪問である。具体的にはメンバーは販売店と事前に決めた地域を地図に示し、それに従って、単独またはペアで一軒一軒回り実際にインターフォンを押して訪問していく。もし玄関先に出てもらえれば、自社のアンケートへの回答を依頼しつつ、電気代について質問したり、太陽光パネルの需要や蓄電池の説明をしたり、現状を確認して商品への関心度や購入の可能性を探る。訪問活動の最終的なゴールは、その地域の販売店が後日、具体的な説明や見積もりのため再度訪問をする約束を取ることである。調査者は、限定的ではあるが 3 月の週末に参加した。

3.7 倫理的配慮

上記の研究に入る際の手続きと倫理的配慮について述べる。

3.7.1 承認手続き

まず調査現場における手続きとしては、ES 社当時の役員に概要を伝えて書面を作成し、最終的には当時の ES 社社長からの承諾を書面にて記名・捺印とともに入手している。書面のほか、当時の ES 社顧問の H さんより、関係する役員との顔合わせを行い直接経営層から事前に承諾を得ている。また、ES 社は現在も調査者が所属する企業から教育・研修の

支援をしている取引上の関係性が長年にわたりあり、信頼関係を築いていることから、学術上の研究において協力することについて ES 社はその意味を理解している。

またそれに加え、本研究のフィールドワークのデータ部分は、質的心理学研究第 18 号（2019）に掲載された特集論文にも使われており、その際に必要な審査を得て承諾されている。

本大学内での手続きとしては、博士後期課程事前中間報告会（2016年3月12日実施）の際に了承を得ている。

3.7.2 倫理的配慮

上記は公式な手続きであり、その上で次のように配慮をした。まず、全ての聞き取りにおいて個人名が特定されないこと、特定の役職者や承認をもらう管理職の人以外とは名刺を含む個人情報は一切もらわないようにした。一方で、調査者側の連絡先は明記し何かあれば直接連絡ができるようにした。

また直接の聞き取りをする際には、研究目的の説明以外に、話されたことについては研究目的以外では使用しないこと、マネジメント層など同社内の他者には公開しないことなどを伝えて了承を得ている。

第4章 解体していく組織の生態

これまで本研究のフィールドワークにおいて当事者たちからの聞き取りや、BATOM活動の参与観察を通して様々な活動があることを見てきた。そこで本章では、まず現場全体から見えてくる活動の雰囲気やBATOMメンバーの日常、職場における雰囲気などを記述した後に、BATOM活動の中でも販売店支援活動の一つである訪問販売と販売促進イベントという二つの主たる活動について対比しながら、より立体的に叙述する。そして、第1章で示した枠組みである「実践共同体への参加と公式組織への所属」という二つの関係性を元に分析を試みる。

4.1 居場所がない:所属できないという不安

本節では、BATOMメンバーの数人から「居場所がない」という不安が出されていたことについて議論する。

4.1.1 机がない

歴史的な意味合いを背負っている「ATOM隊」とは、第2章で述べたようにもともと「隊員は、製造、技術部門等の営業の素人から募った。好況時の営業を経験したことの無い、先入観のない営業の素人を第一線に送り出す」（シャープ株式会社、2012）とされ、それまで所属していたチームから離れてきた人たちの協力で成り立ってきた。彼らは、自社商品の販売支援員という役割を担うために単独で地域の家電の販売店に出向いたり、「ローラー作戦」と言われる訪問販売をしたりする。週1回は他のメンバーとともに進捗報告のため、BATOM活動を推進するチームがいるES社に集合する。

もともとの職責を離れて参加しているため、HD社から派遣されている人たちは以前の職場に自分の席はなく、しかし派遣先の販売店にも、報告やイベント参加のためにのみ集まる販売会社であるES社にも、固定の席がないという、常に身を置く居場所のない状況であった。「居場所がないのがつらい。」（Lさん）や、ほかのHD社から来ているメンバーたちも、「今どこにも自分の机がない。」「この時間は何をしているといいんですかねえ。」というように、現在自分がよりどころとなる所

属先があいまいな、居場所がない様子を見せていた。公式のイベントや会議などの明確な公式の業務が終了した時、メンバーは突然宙に浮いた状態になる。例えば販売促進キャンペーンなどで午後3時前に活動が終了すると、BATOMメンバーのEさんは、「何をするでもないけど、この時間に帰るわけにも行かず、宙ぶらりんですね。今、帰っちゃまずいのかなあ。ま、時間のたつのをこっそり待ちますよ。」と、一体自分が現在どこに所属してどこの勤怠ルールに従えばいいのか明確にはなっていないようであった。公式組織が定める勤怠ルールであると午後3時という時間はまだ就業時間内ということであろう。

そして、居場所がないという思いが、時間の合間に「どこにいたらいいんでしょうかね。」という戸惑いになって表れていた。この戸惑いは、物理的な居場所がないことについてだけではなく、「今自分は何をすべき人なのか」というあいまいさに対する不安も含んでいるように見えた。これは自分の今の所属が不安定になっていることを示していると考えられる。販売促進イベントの際には、推進チームや他の支援者たちは支援に来てくれるがもともと彼らには日常業務がある。イベントが終了すれば各自の席に戻れるが自分たちには席がない。従って、活動が終了するとほとんどの人たちが自席に戻るため、HD社から来ているBATOMメンバーたちは共有テーブルに黙ってそのまま座っていることが何度もあった。予定が終了してしまうと何もすることがない、という状態といえるのではないだろうか。

不思議であったのは、誰が誰から連絡を受ける、という明確な連絡網がないことであった。翌日から行う予定だった訪問販売の場所が何らかの理由で急きょ変更されていても（当の本人は理由を知らされていない）、事前に知らされず、翌日の待ち合わせ場所の変更を不在の人にどのように連絡すればいいのか困っている人もいた。これは、メモをおくための常駐する机や、個人のものを入れられるロッカーがないことに加え、当時彼らはHD社から来ているため、子会社であるES社は派遣されてきたHD社の人々の個人情報把握していない、など連絡に苦労していたと考えられる。何かあれば席にメモを残すなどできたのだろうが、固定席もない、という問題はこのような単純業務にも不具合をもたらしていた。

急遽役割が変わった、または最近になってから新たに加わった人たちの役割の理解が不明確なのか、明確な理由は確認できなかった。それまでのつながりや今までの組織ではなくなっていることが大きく影響し

ていたと考えられる。組織自体が揺らいでいることの影響は末端にも来ていたようである。また、会議のために集められた BATOM メンバーたちは、その会議が終了しその後指示がない場合は、自分の机がないため打ち合わせ用のテーブルで所在なげに座っていることもあった。調査者が「何を待っていますか？」と聞くと、誰もがその日の予定を理解しておらず、「帰っていいんですかね？」と顔を見合わせていた。公式組織が指示したイベントや訪問販売の予定がない場合には、彼らは指示を失っている状況が観察された。彼らは誰の指示を待つべきなのかも、明確には理解していなかったようである。当事者たちにとって、「今ここで」の指示命令系統があいまいであるため、自分自身がどこに所属している者としてふるまうべきなのか不明になっている事例である。

4.1.2 名刺がない

また、調査開始当時に、調査者は自己紹介のために聞き取りをするメンバーに名刺を差し出し目的を伝えた。相手から名刺をもらうつもりはなかったが、その際に「名刺はないんですよ」、あるいは「元は事業部で…」と、自分の役割を伝えることには消極的で、中には「元事業部の〇〇です」と、名前のみを語るだけの人もいた。名刺は公式組織が提供する所属の証である。それがないのである。あるいは最新の情報が更新されていないのである。名刺は交換するもの、という慣習からすると、彼らももらうだけではつらいだろうと考え、それ以降は調査者もこちらから名刺を差し出さず、所属と名前を言うだけに留めた。ここでも、「自分は今なに者か」を伝えられない不安な様子がメンバーからは観察された。

BATOM 活動のために作られた組織は一時的であり、根なし草のように固定した場所がないといった非所属感が、彼らを不安にさせており、彼らがまずは所属を維持するべきであると考えるのは妥当だろう。リストラにより数千人が辞めていった職場である。公式組織が示す期待に本人の意志に関わらず応えよう、まずは指示通りに動こうとする一方で、指示がなければ勝手には動かない方がいいと考えているようだった。

4.1.3 居場所がない:まとめ

物理的に机がない、名刺がないということは何を意味するのか。第 1

章で提示した図 1 の参加と所属のマトリクスを参照する。彼らにとって公式組織への所属の証がないということになる。時間や場所など、公式組織が定めた指示には従っている。しかし居場所のなさ、自分は何者なのか、今どこに所属しているとふるまえばいいのかが曖昧になっているのである。

もし彼ら BATOM メンバーがお互いに結束し、活動の中で意味を見出し、共通の景観を持ち、「我々は」BATOM 活動をしているメンバーなのだ、あるいは「我々には居場所がないということはどういうことなのか」と意味世界の共有を試みるという協調行動を取っていれば、そこに参加できる実践共同体は生成されていたのかもしれない。しかし彼らは、勤怠ルール上の就業時間の終わりがくるまで黙って共有テーブルで所在なげに座っていた。このことから、実践共同体の不在が確認できる。

4.2 訪問販売・販売代理店支援活動

本節では、BATOM 活動の中心を占める、メンバーが日常的に行っていた訪問販売について記述する。訪問販売の説明については第 1 章で示した通りである。訪問販売というのは伝統的な ATOM 隊の主要な活動であった。

4.2.1 訪問販売への参加

本項ではまず訪問販売への参加について記述する。

3 月の訪問販売の場所は奈良県郊外で住宅もまばらな地域である。太陽光パネルや蓄電池の購買対象は、瓦の家や古い家ではなく、パネルの設置可能な比較的新しい戸建て住宅である。そのため、グーグルマップの航空写真を駆使して屋根を確認しながら向かう。全て徒歩である。時間帯は午前 10 時から午後 4 時半くらいだろうか。まずは、地域を確認し、お昼の休憩の場所をチェックし、道順を確かめる。事前に計画を立てないと食事もトイレ休憩もできない。建物さえない場所で昼を迎えてしまうからである。新興住宅が立ち並んでいる地域を確認すると、二人の BATOM メンバーと計画的に訪問を開始する。

インターフォンを鳴らす。多くのインターフォンがカメラ付きであるため、家人が確認できるように立ち、そのまま待つ。ほとんどが不在または居留守である。2 階のカーテンが動くのがわかるので明らかに居留

守の場合もある。犬が家の中で吠えているのが聞こえる。そのまま 8 秒から 10 秒ほど待って応答がなければ黙ってインターフォンの前で頭を下げて全員で去る。隣の家に行く。インターフォンを押す。待つ。この繰り返しである。2 人のメンバーは、交代でインターフォンを押す。たまに応答があるときは、各自が考えたことを言う。「地元の皆さまにご挨拶をしています。自社について感想を聞いたりして、いくつか質問をさせてもらえないでしょうか。」などである。たいていの場合は、「忙しい。今手が離せない。お母さんがいません。」が主な断り文句であった。たまに玄関先にいる、庭先で庭仕事をしている、車を洗っている、子どもと家の前で遊んでいるなどで家人が出ているときはそのまま声をかけるが、嫌な顔をされる場合がほとんどであった。「前にも来た、いらん！」と怒鳴る人、「見てみ、子ども 3 人いるん。今それじゃないやろ」という人もいた。厳しい言い方をされて去るときは、思わずひるみそうになるが、続けていけばそれも慣れてきてそれほど気にならなくなった。しばらく続けば作業的になり、押しては待ち、何もなければ次、というようになっていった。

なかには気持ちよく対応してくれる人もいた。地元の企業ということもあり、親族や知人に関係会社や下請け会社に勤めている人がいるということもあった。そのような場合は話をしてくれたり、「応援しています」と励ましてくれ、こちらの質問に答えてくれたりした。例えば土曜日の活動では訪問数は全部で 72 軒。都心と異なり住宅密度は低く、歩いている時間の方が長い。1 日で回れる限界だった。72 軒のうち無人あるいは非応答 51 軒、ドアフォンでの応答 11 軒、玄関先まで出てくる、または庭やガレージでの対面での会話は 10 軒であった。このうち奇跡的に、のちに販売店の訪問に OK を出して約束が取れたのは 1 軒である。また、翌日の日曜日はさらに状況は厳しかった。予定していた地域は、太陽光パネルの設置が可能な新興住宅が少なく、効率を考えると訪問活動には適切ではなかった。そのため、メンバー同士が相談をして急きょ計画を変更して電車で別の地域に移動した。この日は 59 軒訪問したうち、ドアフォンで話せたのが 10 軒、玄関口で直接対話できたのは 9 軒にとどまっている。

2 人の社員が交通費を使って週末のほぼ終日を費やしてのこの確率は、業務効率を考えると効果的であるとはいえないだろう。日曜日の同行では、夕方前には可能性の高い住宅街は歩きつくし、成果のないまま最後の 30 分は無人駅のベンチで 3 人黙って座り込んで時間を過ごした。こ

こでも、移動時間を考慮しても午後4時までは活動すべきかどうかメンバーの2人は議論していた。これは当然であるが休日出勤であり業務の一環である。こでも公式組織の規則が判断の基になる。彼らは積極的にBATOM活動に従事するというより、何時までやらなくてはならないのか、何時までやれば終わっていいのか、という公式組織の勤怠ルールを考えていた。

4.2.2 実践共同体なき実践

これまでみてきたフィールドからは、BATOMメンバー同士が共同し結束して厳しい状況を乗り切るといふ実践は見られなかった。また、自分の席がない、何をすればいいのかわからない、どこに所属しているのか、どこに所属しているとふるまえばいいのかわからなくなる、という曖昧な所属感も観察された。さらに、メンバーのBATOM活動に対する意義や意味についての問いには、曖昧な回答があるのみで、「会社がこうなってしまったのでしかたない。」と業績が芳しくない事業部から派遣されている人たちの心情が観察された。このことから、BATOM活動は社会的実践を共有し、互いに意味の確認を通して共通の景観を持ち続けるという行為が見られないことから実践共同体の体をなしていなかったといえる。

そこで、実践共同体の不在を裏付ける観察データを基に分析を加える。

4.2.2.1 実践共同体の不在：事例①

BATOMメンバーは、ES社が管轄する地元の販売店に派遣される。BATOM活動の間は、その販売店を担当顧客として持つES社の営業の人たちの支援を受けることになる。販売店の支援ということでメーカーから人が販売店に送られるということは、何を意味するのか。それは実質的にはメーカーであるES社が行う販売店向けの販売促進のための人材というリソースの貸与であり、販売店の社長を始めそこにいる社員を支援する活動として彼らのモチベーションをあげることである。うまくそのような「無料の」リソースを活用できれば、販売店にとっては戦力になるという算段であったはずである。それはES社の営業の立場から見ても、大切な顧客である地元の販売店に対して、「メーカーの人間が直接お手伝

いします」というサービスの提供を意味していた。しかし、実際の関係性は複雑であった。簡単に図に示すと以下の通りになる。

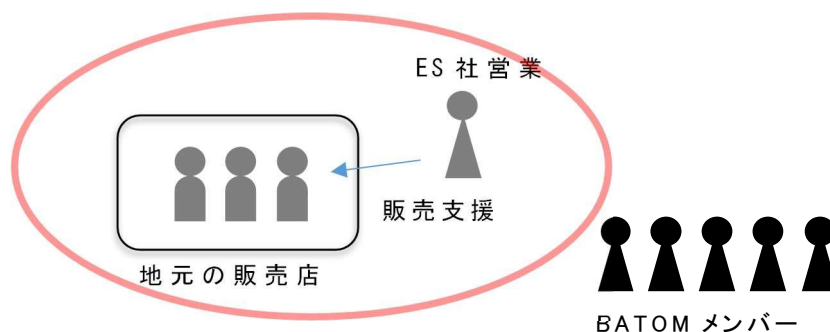


図 3 販売店支援における BATOM メンバーの位置づけ

まず、ES社の営業について説明する。本論文第2章の図2で示した「BATOM活動に関わる人と組織の関係図」の中で、②にいる推進チームに所属しているものの、BATOM活動にはあまり関わらないのが営業の人たちである。彼ら自身には日常の営業活動があるからである。つまり、販売店を「担当顧客」として持っている営業の人たちは、常に販売店の販売支援をしながら自社商品の売上の数字を管理している。

説明を加える。まず関係を簡単な図で表すと上記図3のようになる。彼らは日常的には「近畿営業部門」に所属し、地域の販売店を顧客に持つ代理店営業と呼ばれる人たちである。販売店を相当数持っており、日常的に訪問したり、定期的に販売促進のキャンペーンを打ったりして自社商品の販売を働きかけている。具体的には資料や販売ツールなどを提供したり、新商品が出れば説明会を実施したりする。担当する販売店の中には地元で有力な店も含まれる。いわばES社の営業と販売店は長年共同して販売活動を行って知恵を共有しているという意味で、彼らの中にかなり強固な関係が出来上がっているといえるだろう。

今回のBATOM活動によってメンバーが派遣されたのは、そのような営業の人たちにとって関係性の強い重点顧客となる販売店である。メーカーから直接派遣されたBATOMメンバーが、販売促進を担う人材として販売店に入り込み、販売店の活動を支援する。例えば消費者を回る際に「メーカーの人と一緒に来ています」ということを伝えれば、単に販売店単独で訪問するより「安心感がある」と思ってもらえるのが狙いである。そうすることで、HD社商品、ここでは太陽光や蓄電池の話もスムーズにできる。消費者は安心し、販売店は自分の売り上げにもつながり、結果的にHD社の商品が売ればHD社の業績につながる、という流れであ

る。しかし、現実的には多くの難しい問題をはらんでいた。営業の一人 CH さんに聞き取りを行う。

CH さん：

そうですね。まあ、販売店さんの方も戸惑いもありますけどお。うちの、まあメリットとしては、まあ完全に例えば、他社、えっとパナさんとかえと三菱さんとかいろんなメーカーがありますけれども、やはり毎朝毎晩行って一緒に仕事をさせてもらっていることで、その他案件に行くようなのをこっちにって、シェアの獲得っていう意味では大きな意味があるのかなっていうことと、あとは販売店さんによくその、同行しているっていうメリットとしては、やはり販売店さんが太陽光を売りに行ったときに、ピンポンって訪問販売をするんですけど、「榊サトウ（仮名）が太陽光を売りに来ました HD 社の代理店で」って言うのは言うんですけど、信頼度っていうところでは、ちょっと薄くなるので、やはり HD 社の人間と一緒に来ました、というので信頼が違いますねえ。あとは商談の、クロージングっていう部分で、やっぱり HD 社も同席して、あのお、ようは、質問とかもう、うちが応えて、正確に答えることによってお客さんが安心した気持ちになるっていうっていいことですね。

CH さんは、まず BATOM メンバー派遣のメリットを伝えてくれた。メーカーの人間なので安心、質問にも直接答えられて役に立つ、成約の後押しをしてくれて決めてくれる、ということである。これは公式組織が企画したシナリオと計画といえる。その任務を引き受けたのが BATOM メンバーである。そこで調査者は CH さんの担当している販売店には現在どのようなメンバーが派遣されているのかを聞く。

CH さん：

あ、その人たちですか？そうですね、事業部の環境推進部っていうところからきて、品質管理であったりとか、なにか、ちょっとようわからない仕事をしていた人たちなので。別の仕事された方が今回派遣という形で来てもらって。

多少ためらうように、「ようわからない人」と説明していたので、そ

の点についてさらに探る質問をする。

CHさん：

事業部の人たちってというのは、訪問活動みたいなこと一切やったことない、ましてや、そのお、販売店の営業すらやったことない人間が行くのでえ、それを、お客さんと急にしゃべってえ、ていう話になったり、あとはもう太陽光の知識がまだないっていう状況、三日間の研修は受けてますけど、なかなか突っ込まれた質問をされたときに、対応に困る。若干そういうところが出てきているのが、やっぱり販売店さんからすると、この方のお、言い方悪いですけど、「使い方」ってのが問題になる。もう12月から1か月近くたつんですけど、そういうところがうまくいっていないというのが現状ですけどねえ。

営業にとって「顧客」は非常に大事であり対応には通常細心の注意を払う。そのような状況だと心配ではないのかという質問をする。

CHさん：

今までののはあ、表面上の話をしてきましたけど、正直に言うと、それはその通りでございます。不安でしかないですね。ま、その方たちに対しても、まああの、心配もありますし、あと販売店さんのそういうやっぱり行違いが生じてくると、今後の三か月に一回やっている策っていうのもそういうのまで影響してくると思っているんで。今ね、心が折れかけているんですよ。なんていうか、いや、ほんとうは、販売店さんの成長につながって、販売店さんそれこそ初めてだし、販売店の営業もまたモチベーションが上がって、ていうか、販売店の営業の成長にもなって、でATOMの方の成長にも当然なってえ、僕の成長にもつながるっていうのが、それをまあ期待していたわけなんですけど…。

CHさんは、話しているうちに本音が出てくる。「全然うまくいっていない。販売店さんのためになっていない。」ということをお声で話してくれた。派遣されたBATOMメンバーは「話せない」「商品知識があまりない」「役に立たない」という。これによって、四半期ごとにやっている販売店向けのさまざまなキャンペーン策にマイナスの影響を与えてしまう

のでは、という思いがあった。ES社が良かれと思って実行した公式組織としての施策は、あまりうまく機能していないことがわかる。CHさんをはじめとするその他の営業の人間たちからのBATOMメンバーへの強い不信感を、メンバー自身が気づいていないことはないだろう。彼らのこれまでの経験知とは全く異なる期待役割を受けており、「十分に貢献できていない、どうすればいいのかわからず、しかし戻れない、」という心情であろう。ES営業のCHさんが販売店の人たちと一緒に作りあげてきた信頼関係と営業活動を通して得た知恵でつながった関係性には、明らかにBATOMメンバーは入れなかったことを示す事例である。

4.2.2.2 実践共同体の不在：事例②

公式組織が提供した販売店支援活動ではあったが、BATOMメンバーに期待されていた役割は、実際には販売店ではそれほど求められていないことがわかる。BATOMメンバーが理解していた自分たちへの期待は、販売店がHD社商品を売るための支援であった。しかし、販売店側から見れば、メーカーから手伝いとして人的リソースを貸してもらえるのであれば「お店の販売を支援する人」として受け取る。HD社商品どころか、他メーカーや多品種の商品の販売を行っているのが地元の有力な販売店である。例えばリフォームなどのイベントにも支援者として参加することを期待されるのである。また、当然競合他社商品など、地元の消費者の要望に応じて販売する商品は多岐にわたる。「太陽光」「蓄電池」というBATOMメンバー側が考えている商品だけが販売商品ではない。

メンバーが実際に販売店で見たことは、他社商品のキャンペーンで忙しい人たちであり、特に自分たちを「待っていた」わけでもなく、そもそも社員や社長に店内で会えない、ということであった。期待役割が全うできないことになる。

「販売店さんはHD商品だけ売っているわけではないですよね？」という質問に対して、Fさんは次のように答えた。

Fさん：

じゃないですね。それこそ、ATOM隊の発足のストーリーを振り返ると、あれですよ、HD商品を売りたいんですけど、町の電気屋さんには、そのHD社の名前が全然有名じゃないので、それこそ松下のもの

を HD の人間が売るっていうのを、その、さらにやっていたよ。そんなかでだんだん名前を覚えていって、っていうストーリーがあるじゃないですか。それと変わらないですよ。

彼らは翌週の月曜日に、週の活動を BATOM 推進チームに報告していた。BATOM メンバーから見た販売店との関係はどうなっているのだろうか。その営業会議では、ES 営業部門の統括長である R さんから、この点について質問がされた。販売店からの期待を派遣された BATOM メンバーに聞く場面がある。

そこからまた別の困難さが見えてくる。会議での BATOM メンバー数人（それぞれ C, D, E）との会話を示す。

R さん：

ちょっと入ってみた会社、社長とか、常務とか、店長ですね、弊社に対する何かありますか？

リソースの貸与についてお礼がある、あるいは彼らからの期待を言われてきた、という期待があつての質問であろうが、BATOM メンバーからの回答はそっけない。

C さん：

特にはないですねえ。朝礼すらしていないですからあ…。話が通じてなくて。

期待どころか、メンバーが派遣されることも、販売店内でも伝わっていなかった可能性がある。あるいは、食い違いもあるようだ。

R：ああそ。今日は和歌山だよな？特に会社として…。うちの話はなかったか。

C：ないです。フェアと言っていました。

R：何のフェア？

C：パナのリフォームです。あの結構、いろいろあつて。話が通じてなくて、社長さんにも、その、お会いできていないっていうのがありません。

R: まあ、その店によっていろいろ思いがあるし、どこを見てくれているのかっていうのは違うと思うんですよ。入らせて頂いている店のね、思いもいろいろ特性もあるし、ね？どんな思いで我々をどう見ていくれているのか、それ以前にね、会社として太陽光をどうしようとしているのかっていうのをね、みなさんにどう伝わっているのかなと思って、お聞きしたんですけどね、まあ。取り立てて何もなかったということですね？

C: まあ、特にこっちにはないですね。

R: 常務はこっちにいるよね？吉田さん（仮名）、吉田さんからは何もない？

D: まあ、いまうちが蓄電池、ちょっと、あのお、まあ、ちょっと重点的にやっているというちょっと話をしたんですけどね、まあ、いやもう PV を売ってくれと。まあ蓄電池目当てで回るんじゃなくて、もう PV を新規を売って欲しいと言われて。

R: PV を新規で売って欲しいって？

D: はい。

PV とは太陽光発電システムの総称である。

E さん：

基本的にはまあ、車で、まあ、逆に「遠くはどういうまわりはるの？」と言われて。「車で連れて行くので、蓄電池って蓄電池っていうけど、まあそれやったら、この既存のリストあるけど、どうします？」と。リストもらったところで点在しているし、10キロとか。まあ自分は足がない。回りようがない。あちらは同行なんて全く希望していない。とにかく、HD さんが来てくれたら営業してくれるんでえ。まわってくれる？しか聞いてない。これで、リストあげれば蓄電池売ってくれるって。あちらは一日中ひっついて連れて回っていくわけにもいかない。唯一考えられるのは、特定の住宅の固まっているところに連れて行ってあげて、でそこで、そういうことになると、蓄電池というのではなくて PV の掘り起こしをやってもらうほうがありがたいって言われました。

R: ふん。あれ、この前のリスト。地図を色がマーカーしていたの持ってたんちゃう？

D: それは自分らで作っているだけですから

R: 自分らって？

E: 我々で。別にお店の人がここどうですかあって言ってるわけではなくて。この地域の、あの、ゼンリンの地図渡されて、自分で確認してここ回りたいと。家見つけて。ただ単に。そいで、連れて行ってくれえっていうと、まあしゃないから連れて行ってやるわあ、って。行くかあってことになる。

R: はははは。は。は。

BATOM メンバーが聞いていたのは、販売店の社員に同行して地域の住民を回るというものであった。あるいは、少なくとも一緒に活動しながら、販売店の社長に挨拶をして認知をしてもらうことだったのだろう。ところが販売店は販売店で年明けのさまざまなイベントで非常に忙しく、特定のメーカーの特定商品の販売促進に時間を割く余裕がなかったようだ。ここでも BATOM メンバーは戸惑うことになる。この地域は東京などの首都圏と異なり、住宅が密集しているところはない。車は用意されないで自分たちでなんとか工夫する必要があるがあった。本来、彼らは HD 社から販売促進の担い手として ES 社の販売店に派遣される。しかし両手を広げて歓迎されているわけではなく、その指示も明確にないまま自分なりに意味のある活動を探すしかなかったようである。そこで、渡された顧客リストと持参したゼンリンの地図を照らし合わせ、行くべきところに自らマーカーで色を入れる。「足回り」がないため、販売店の人に「お願い」して、行きは販売店の営業車に乗せてもらい、目的地付近で降ろされるとあとは自力で回る。BATOM メンバーにとって明らかな非日常の活動といえる。

この BATOM メンバーは、最初は HD 社の太陽光がすでに屋根についている住宅を訪問し、使用状況を確認して蓄電池を紹介してみるという作戦であったようである。そのやり方のほうが難易度は低いからである。しかし販売店の意向は異なっており、難易度の高い、新規を狙って太陽光を紹介して欲しいということになっていた。ここでも相手からの期待が異なっていたことがわかる。

ある販売店では、「売ってくれるんでしょう？」という期待に変わっており、販売店からの支援なしに、BATOM メンバーが自力で「訪問販売」

をすると認識されており、顧客リストを渡されただけというケースもあった。しかし BATOM メンバーは、販売店の営業と一緒に顧客を回れるのだと考えていた。販売店に期待された訪問販売は地域に散在する顧客回りを意味するが、範囲は 10km 四方に渡る。車がないと全く動けないということもあった。しかし同行をしてもらうわけではない。そこで、前述したように「連れて行ってくれえ、っていうと、そりゃしゃないわあ、連れて行ってやるわあ言われて」ということになる。これは販売店が行う販売活動の担い手として公式に任命されているものの、BATOM メンバーは販売店の人たちと協力し合うこともなく、派遣先の販売店からは支援の依頼ももらえない事例である。

このように、BATOM メンバーは、本来期待されていたこととは状況も条件も異なる環境に置かれていたことになる。何をすべきなのか、が曖昧なまま、状況に応じて自分への期待が変わり、かつ派遣先の販売店と ES 社の営業担当者、そして派遣元の本社事業部との意思疎通が時には不十分なまま、見知らぬ場所に机のないまま派遣されていたことになる。彼らは HD 社から正式に BATOM 活動に任命されているため毎週初めに前週の活動報告をしなくてはならない。P さんがインタビューで答えているように「給料もらっているのだから」という言葉が表しているように、期待と現実に齟齬があっても、自ら時間内の業務は遂行するためゼンリン地図を持ち出すなど、様々な工夫をしていたと捉えることができる。

4.2.2.3 実践共同体の不在：事例③

BATOM メンバーが持つ販売店への不信感についても触れる必要がある。BATOM メンバーは派遣先の販売店が持つ担当地域内で訪問販売活動を行う。その活動で地域の住民の情報を集め、その中から購買に結びつく情報を販売店に渡す。別の言い方をすると、販売活動プロセスの一番上流であるいわゆる「マーケティング活動」をしていることになる。当初の期待は、前述したように販売店の人と一緒に地域を訪問し地域住民の関心を探るはずであった。当時期待されていた関係を簡単に表すと下記の図 4 となる。一緒に地域住民を訪問する計画は実行できなかったという。

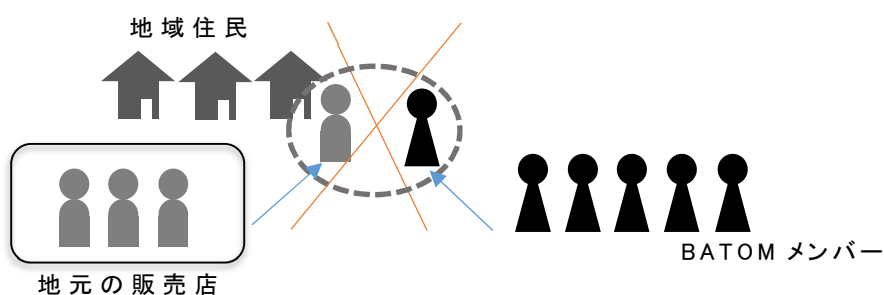


図 4 販売店と BATOM メンバーの関係

そして、さまざまな行き違いにより BATOM メンバーが単独で訪問することになっていった。また、その訪問販売の苦勞の末の成果である「後で販売店が訪問してもいい」という約束を、販売店は活用してくれないと考えている。メンバーに言わせると、「彼らはせっかくのアポもつぶしてしまふ。」というのである。やる気がないのではないか。苦勞して訪問販売をして約束を取りつけても、販売店のほうで「あそこのうちはご主人が反対しているし」など訪問を渋ったり、実際に訪問同行をしても、会話の末「まゝご検討ください。」と意思決定を迫らず、「売り込まない」ケースも散見されたりして不満である。週初めの営業会議でも次のようなやり取りがあった。

Cさん：

まゝまったく、お店の人とミートしている暇はなく。ほんとうに。例えば私らは、だれやさん、かれやさん、一生懸命話しているのを聴いてくれてえ、ああそんなあるんですねえ、と。もう一回行ったらなんか見積もりくれそうな感じですよわあ、と言ったら、「ああ、あそこ行きはったん」という感じですよ、「あそこは、ご主人があかん言い張るやろうなあ、だめだわあ」って、せっかくの話をつぶすんですよ。

Dさん：

そうそう、否定的な意見ばかり言うんですよ。うちらがアンケート持って行って、なんか、いい感じですよおって、いって。で、お店の人を連れてクロージングにいくと、最後は「ごゆっくりご検討ください」というクロージングになんちゃんですよ。その時決めてくださいっていう意識がなくて、ちょっと口論になったことがある。

統括長の R さんも確認をする。

R: あ、うちらが行って、話を聞いてくれるお客さんを見つけても、クロージング行っても、その人たちが最終クロージングにならんわけだ？

D: ならない

E: 逆に遠くなっちゃう。奥さんに話した時点で期間が決まっているのに。4 月以降でもいいんじゃないの？ 来年でもいいんじゃないの？ っとなっちゃう

D: 「奥さんに聞いてくれたんだ、シミュレーションしてくれてね。でもあそこはご主人がなんていうかわからないから、どうでもいいです。」みたいな。で、「じゃ、そこの横の家のだれだれさんの件、行った時の？」と聞いても、「え？ それありました？ 気付きましたでした。」みたいな。とにかく話がかみ合わない

HD 社はメーカーであるため、住民に太陽光などの商品を直接売ることができない。必ず販売店を通した販売になる。それが逆に住民の警戒感を下げる。つまり売り込みに来たわけではないということを示すことができるからである。そこで BATOM メンバーができることは、「メーカーから感想を聞きに来た」あるいは「ご関心などをお聞きしたくて」として地域の住民を直接訪問し、感想を聞いたり関心度を確認したりしてアンケートを取る。従って、BATOM メンバーの訪問販売での目的であり最終的なゴールは、もし次のステップに関心がある住民がいた場合は、より具体的な話、例えば、太陽光のシステムを導入するとどれだけ電気代に変化があるのかシミュレーションをする、概算見積もりをする、設置の手順を説明する、などのために、後日販売店の人が彼らを訪問できる具体的な日時を決めた約束を取ることである。約束が取れたということは、販売活動が大きく前進したことを意味する。そして、その「販売店と一緒に訪問する」ことは、「クロージング」をかける、つまり成約を取るための何らかの意思決定をその住民からもらうことにつながっていく。しかし販売店は、メンバーが苦勞してようやくとった約束を、「あそこは難しい」といって訪問しなかったり、訪問をしても「売り込まない」あいまいな態度を示したりした。関心が高いというアンケート結果をもらっても、わざわざ訪問することを渋り、すぐにフォローをしよう

としないことに BATOM メンバーは納得がいかないのであろう。ここでも自分の役割が期待通り全うできない、というジレンマを味わうことになる。彼らにはさらに認識のギャップに突き当たる。

D さん：

社長はウェルカムで、でも社員の方に温度差がすごくあって、あまりこう、来てもらいたくないってわけではないでしょうけど、積極的ではない。それを感じました。ええ、帰り際に、「まあ、今日一日参加してもらってほしい状況はわかったんで、まあ適当にやってください」て。こんな状況で…

合意されていると思われた販売店の中でも、情報は伝わっていないことが露呈していた。Rさんは、再度販売店と事前に話して合意していたことを確認する。

C：とにかく僕ら、足がないんで回れないんで…。

R：それは最初から分かっていたことだけど。ここで整理せなあかんのやけど。あのお、もともと足がない中で連れて行ってもらうてまわる、ということだからね。あのお、やってもわからないと、ようは、話を聞いてもらうお客さんにアポを取るっていう、ねえ？そこに重きをおいてもらう活動をしたわけだよ？

C/D/E：そうそう。

R：でもアポを取ったけど、行ったら、クロージングの活動を、そこをするしかないよね？アンケート取って、これだからクロージングをお願いしますって言っても、うまくいかないんだ？

C：アンケート取ってくるから、クロージングお願いしますって言ってんだけど、理解できない。うまくいかない。よくね、いうのは、自分の顧客じゃないから、行きたがらないっていうのがあります。前の営業の方のお客さんだから、とか。動かない。

R：いやまあ、それもあるけど、それ以外のところもあるだろう？フリーだろ？フリーでやってるんだから。

E：だからぼくらは。点在しているところをまわる。なので、もともと最初はリストもらったけど、点在しているから無理だってことで。で、仕方ないので僕らの足で、新規も既設も含めて、じゃあ、今日は僕らここ回ろって決めて、やりながら。それやっている。僕はもうそこは

しょうがないかな，と思ってやっているにもかかわらず，うまいこといった当たったところに対してクロージングをかけてくれない。

R：アポは何件くらいとれているの？

E：アポは，私は今のところ4件くらいあるのですが，蓄電池でいえば120万くらいの価格設定で社長には伝わっているのだけどそこで止まっている。

ここでのやり取りは，いかにES社の意向と販売店との期待と理解の不一致があるかを示している。そのあおりを受けるのは間に入るBATOMメンバーたちである。しかし前例と同様に，公式組織の指示である販売店に派遣されている。何もしないわけにはいかない。何かしなくてはならないというのは彼らにとっては規範を守ることに他ならない。

R：僕らはとにかくアポを取ってつなぐしかない。とにかく知恵を出さないで，苦しいんだから。常務入れて話したら，それがほとんど売れていない，蓄電池も売れていない。そんなんだったら，やっていけない言うから。本来だったら，それでしんどいからHDさん来てもらって，1件でも2件でもアポイント取って欲しいっていうのがねらいだったんだよな？

S：そうです。そもそもそれでお願いしているし，オッケー出していますから。HDさんはうちの人間に刺激を与えてほしいって，おっしゃってました。

R：刺激。ははは。そうなんだよ。次は社長と一緒に，なんでそれいけへんのか，話そう。こっちも遊びでやっているわけじゃないから。

販売店の人たちとの認識の相違や利害の不一致を体験しながらも彼らなりに役割を全うしようとする。公式組織が決めた任務を全うするのは現在の所属を維持するためには当然の義務である。会社の業績を考えると，何としても貢献をしないといけないという会話が何度もやり取りされていた。会議の間はRさんを始め推進チームの人たちの大きな声に比べて，BATOMメンバーは，普段は小さい声で話していて聞き取ることに苦勞をしていたが，この会議の時は比較的大きな声で活発に発言していた。

4.2.2.4 実践共同体の不在：まとめ

ここまで見てきたように、BATOM メンバーを囲む環境は複雑であり、状況に応じて異なる立場の人たちからは異なる期待が出され、相互に理解のズレが生じていることがわかる。メンバーたちは難易度の高い仕事を引き受けて翻弄されている中で、戸惑いや疑問、不満も垣間見られた。本来は、「支援をして来い、奉仕をしてこい」（Rさん）ということが、HD社から派遣されてきたBATOMメンバーの期待役割だった。これは公式組織からの指示である。しかし実際の現場では、それぞれの立場に応じて要望や期待にはズレがあった。差し伸べた支援のはずが歓迎されていない待遇を受ける。あるいは受け入れ側からすると、前述の販売店の態度から、商品に関する専門知識も十分ではない、「力にならない」と感じていたと考えられる。そして、派遣した側も、思うように効果が出ていないことに不安を感じている。これらのズレを経験しているメンバーにとって、自分の本当の役割は何だろうか、何をしていればいいのか、そして、状況に応じてどのように自分はふるまえばいいのか、ということを常に考えざるを得ない状況にあったことになる。しかし、前述したように、メンバーの多くは会社側に不満を出すこともなく、Sさんが実施したロールプレイの演習でも、会話などしたことない人たちが必死にセリフを覚えていた。所属している組織が危機に直面している。自分たちが元いた事業部は売却されるかもしれない。このような環境に身を置いているメンバーたちが、まずは所属を維持するために指示された役割を全うするのは自然なことといえる。

4.2.3 訪問販売活動中の語り

本項では、訪問販売中に観察されたメンバーのふるまいと語りを記述する。

訪問販売の活動については別の側面も見えた。前述したように訪問販売は全て徒歩、時間にして昼食時間を除き6時間近くに上る。一軒一軒の屋根を確認しながら訪問を繰り返す。競合他社の太陽光パネルをつけている家もある。都会の密集地と異なり、比較的新しい住宅地はまばらであるため歩いているだけの時間は長い。休日に黒いスーツに黒いコートというフォーマルな服装で、社名の入ったIDを首から下げて歩いている姿は人の目を引いた。チラシやアンケート用紙の入ったカバンを持ち、ほぼ終日を歩くことは、BATOMメンバーにとって日常ではなかったはずである。決してやりがいのある業務ではないことは明らかであった。

一方で、次の対象となる住宅地までは黙々と歩く。この非日常である「散歩」のような移動の間は緊張がゆるむのか、彼らから BATOM 活動以前の話聞くことができた。

事業部の工場が閉鎖される前まではラインの管理をやっていたという 0 さんは、楽しそうに家々の屋根を見上げる。ラインとは、ライン生産方式のことで、工場で製品を大量につくる際に、その商品ごとに立ち上げる製造工程の流れのことをいう。0 さんは、競合他社のパネルを見て自社との違いを説明してくれたり、発電効率を考えると適切ではない屋根の特徴を教えてくれたりした。逆に、家の向きも屋根の形も太陽光パネルに最適な住宅を見つけると即座に訪問し、無人であるとわかると「もったいない」とつぶやいていた。最適な住宅の住人が玄関に出てきた時には「こんな最適な家はないです」と、ストレートに思いをぶつけていたのも興味深い。とても押し売りをしようという感じではなく善意が見えるのか、熱心に話を聞き、質問をする住人もいた。

「もともとは工場の立ち上げや管理をしていました。海外の工場の立ち上げにも行きましたよ」、「自分が立ち上げたラインを自分で止めなくてはならなかったことは正直つらかったですね」。また、素人の調査者に対して、住宅についているメーターのチェックの仕方、売電のしくみや蓄電池の意義、2009 年に開始された余剰電力買取制度の適用を受けた太陽光発電設備が、10 年間の買取義務保証期間を終える、いわゆる「2019 年問題」などについても解説してくれた。BATOM 活動に従事する前は、余剰在庫であるパネルの用途の応用を開発するという役割であったようだ。BATOM 活動の終了後の任務については、自分がどのような役割になるのか、元居た職場に戻れるのかは明確には知り得ないことも語ってくれた。0 さんにとって非日常的なこのような活動も淡々とこなしていた。「会社がこうなってしまうんでね、まあ、しかたないです」と、今までとは異なる役割を組織から引き受けている現状をそのまま受け入れていた。これは言い換えると、所属している限り役割の変更は当然引き受けるということであろう。少なくとも 0 さんは、工場が閉鎖されるなど、買取前からあった混乱期に数千人が辞職しているなかで、辞めないという選択をした人である。所属の維持は彼にとって重要なことであると考えられる。

もう一人の N さんは、今回の BATOM 活動の中でも特にこの訪問販売活動を非常に苦痛だと感じていた。「最近毎朝、仕事がつらいつらいとカミさんに伝えているんですよ」。N さんはもともと本社で電子手帳の開発

をしていた。それが「なぜここでこんなことを」というのが本音のようだ。始終かたい表情で、インターフォンの前で緊張して立っているの、玄関口に住人が出てくる確率は低かった。しかし、昼食時の雑談で少し気持ちが悪くなったのか話し始めた。

Nさん：

夜、もう日暮れて真っ暗なのに、新聞屋が来たんですよ。京都新聞取ってくださいって。うちはね、朝日だから取らないんですけどね。前はそのまま応答もせずおっ返していたんですけど、思わず出てしまいましたね玄関。別にとってあげるわけじゃないけど、こんなねえ寒いところご苦労様だねえって、言わないけど思わず思っちゃいました。この頃はそう思います。みんなよく頑張っていると思うんですよ。僕はまだ1か月しかやっていないけど、他のみんなはもう3か月やってるでしょう。もう僕は嫌やね。

もともとは図面を引いていたNさんにとって、見知らぬ消費者を訪ねて質問し、自社商品を紹介するという事は負担が重すぎるということだった。そのため、昼食時は少しでもゆっくりしていたかったようだ。Nさんはその後も、「早くこの活動を終えて職場に戻りたい」と何度も言っていた。「自分には全く向いていない」、「Oさんのようなすごいトークはできない」、とOさんの対応に感心していた。

2人がかつての日常業務、もとの所属組織とは全く異なる環境に身を置き、未経験の役割を与えられて葛藤しながら活動していることが、同行して改めて確認できた。所属する自社組織の現状を考えると受けざるを得なかったそれぞれの状況が見えた。

4.2.4 「心が折れる」

訪問販売の活動について、推進チームの人も含めて複数の人たちから聞いた言葉の多くは「心が折れる」であった。前述のNさんもそのひとりだった。そこで、具体的に訪問販売ではどのような体験をしているのかをメンバーに自由に語ってもらった。

Aさん：

私も初めの日、まあ、おけいこしたとおり、蓄電池蓄電池と言って、まあ、HD社の屋根見つけてはピンポンピンポンやったんですが、そのお、一旦帰ってきて。山やら谷やら、お店のまわりはなくて。ほとんど家もなくて、あそこ家一軒あるっていう、そういう状況。

Gさん：

ううん、まずは太陽光を売るパターンと、あのお、太陽電池をつけてもらったお客さんにまた蓄電池っていう。で、あのお新規のお客さんであれば、えと、だいたい、もうピンポンを押してそこで断られるパターンが多いです。ほとんど。もうすべて違うんです。今までの仕事と。うんだから、ずっとまわっていたら、それこそ、ずうっと休憩なしでできないじゃないですか。一日。どっかで休憩しますよね。ご飯食べる場所とか、休憩する場所とかが、やはり、ま場所によりますけど、なかなかないんですよ。和歌山もちよっと離れたら田舎の方に行くんでえ。で、コンビニ、トイレ行きたいんだったらコンビニ行かないといけないとか。で、自分の活動範囲をどんどん広げていったら、慣れてくるからあ。まいんちやれば。雨とか降ったら悲惨です。雨も降れば風も吹く。風は嫌ですねえ。こうやって、地図みて、カバン持って傘さして、チラシをまいていますので、チラシが濡れるじゃないですか。濡れないようにこうやって、大変です。つらいですよ。

Fさん：

受け入れられる人と受け入れられない人がいます。そこを選ぶ基準がないまま進んだキャンペーンだなんて思いますよ。そのお、グループで人を出せって（公式には「公募制」だと聞いていたが）、そういう選ばれ方すると選択肢がないってことありますよね。そういう選び方をしていけば、おのずと、なかなかできない子が、言い方悪いですけど、選ばれちゃうというか、選ばれがちですから。ぺちゃんこの気持ちになる人もいますねえ。私は前にもやったことあるからなんとか、まだ。

Iさん：

スマホに入れている万歩計って言うんですか、あれが3万歩を越えました。つらいですね。ぶっちゃけやりたくないです。正直なところ。

自分の強みが使えるわけではないから辛いです。年末に研修してもらったけど、もっと教えてほしかったですね。心が折れました。かり出された感じですよ。

結構、ATOM 研修っていうのは受けています。6 回くらい。なんかたまたまだと思う。以前は、知育、体育、徳育という 3 つの柱でやるように ATOM の柱だと。だから、まあ、去年おととしくらいから、コースに分けて。だから、そのおそういう研修のなかで、伝統的で。だから他の会社さんも来ることがあります。今まで受けたことないからびっくりされる。そういうのを、私は、社員だから逃げようがないのですが、受けに来られて、まあ、感想聞くと、受けてよかったという方もおられるんで意味はあるのかなあと。今回は年末に実際に販売店さんに行って、営業でもないし、バリバリやるわけじゃないですよ、ということで、販売店さんと一緒に回るとのことだったのですが、実際にやったのは、現地と一緒に行って「この辺を適当に回ってください」という活動でした。やあ、まあ、くじけましたね。いやいやあ、ははは。現地に着くまでも、え、え、ほんまにやるの？っていう気分でした。

J さん：

だめだね。厳しい。会社のためになるかっていうとならない。やり残したことはありますよ。もっと成果を出せたらという思いはあります。正直いうと。まあ特に学んだことはありませんね。

P さん：

大変ですよ、それは。心折れます。なかなか振り向いてもらえません。まずは蓄電池。太陽光付いていたら、メーカーから来ました。いかがでしょうか。蓄電池ご存知ですか？までは情報なので聞いてくれる。でももしね、ご興味があるのであれば、一度シミュレーション、っていう言葉を出した途端、全部引かれてしまいます。そりゃそうですよね。ああ何か売り込みだな。買わされるんだなって。当然ですよ。

L さん：

冷たい気もありますけど。太陽光欲しいって買いに来る主婦はいないと思うんですよ。そこですよ。すごい勉強になったんですよ。で

もお、ストレスは半端ないですよ。辞めてやるって思いましたから。まあ、一生に一度の経験とか、と思ったんで踏み切りました。しんどいのと、販売店さんに出社すると、自分の机がないんですし、自分の居場所がないんですし、そういうのがストレスですね。

Bさん：

だんだん場所が分からなくなってるね、また同じところ行っちゃったんですよ、「お前午前中も来たやろう」って怒られました。疲れてましたしね、どこだかわかんなくなっちゃうんですよ。折れましたねえ。

訪問販売をしてきた人たちの苦労やストレスが「心が折れる」という言葉に表現されていることが確認できた。また、この訪問販売に限らず、何人かのメンバーに今回のBATOM活動の効果や、どのように思っているのかをストレートに質問した。「どうでしょうか」(Iさん)、「やるっきゃないですね」(Pさん)、「何もやらんで売れるんかい」(Tさん)など、明確な回答は得られなかった。このことから、いろいろな思いはあるものの、「会社がBATOM活動をやると決めたらやる」というのが彼らの理解であることも確認された。彼らの中で共通の思いや意味づけをしているわけではなく、とにかく期間限定の活動だから仕方ない、と捉えているようであった。

4.2.5 訪問販売・販売代理店支援活動：まとめ

ここまで、BATOMの主要な活動である訪問販売を中心にした販売店支援活動について、何が起こっていてどのような活動に従事しているのか、何に苦労しているのか、そして当事者であるBATOMメンバーがそれをどのように捉えているのかを具体的に検討してきた。ここで第1章の図1参加と所属のマトリクスを基にまとめる。

まず、実際の訪問販売活動は労力のいる非日常的な活動であり、生産性や業務効率の観点から合理的な活動だとはいえないにもかかわらず、メンバーたちが気にしていたのは、何時まではやらないといけないのか、あるいは何時までやれば終了していいのかという勤怠ルールであった。これは図1を基にすると、まさにDの部分である所属のための行為である。合理性や妥当性を追求しない、とにかく実行することに中心をおい

ていたといえる。

また、販売店との関係において BATOM メンバーたちは、期待役割の認識の違い、相手側との理解の不一致などで苦戦を強いられていた。認識が異なることは業務上よくあることであるから、積極的に関わり合い、相互の理解を合わせていく、つまり意味の交渉をして共通の意味世界を持とうという試みはできたはずであるが一切していなかった。これは同様に図 1 でいうと、C の部分に該当する。関与度を上げ、積極的に関わることで意味の交渉をして認識を合わせていく、まさにこの過程が実践共同体の存在を確実にするものであるが、彼らはそのような試みはしていなかった。関心がない、情報へのアクセスができないなど、いろいろな要因があるだろうが、明らかであったのは、実践共同体の不在ということであろう。彼らの関心は、まずは公式組織の指示に従って任務を遂行することだったといえる。

4.3 販売促進イベント

本節では、これまで見てきた BATOM メンバーにとって厳しい環境や立場での活動とは様子が全く異なる活動を見ていく。

4.3.1 生き生きとした活動

次に、BATOM メンバーが一堂に会し、さらに推進チーム、支援者などが集まる販売促進イベントを取り上げる。このイベントに関しては第 2 章において概要は説明しているため重複する部分もあるが再度具体的な様子を記述する。

この活動は、事業所のあるビルの社員食堂付近で実施するグループ会社社員を対象にした販売促進のキャンペーンである。

初回は、本社のある大阪の事業所でのキャンペーン 3 日間のうち、初日に参加することができた。当日は会場である本社ビルに入る。セキュリティが厳重のため、敷地の入り口にある警備室にて入所の目的を説明して入所の許可をもらう。その際には社員の ID を見せる必要があるため、第 2 章の図 2 でいう③の支援者の人に正門まで車で迎えに来てもらった。それほど広大な敷地である。イベントの会場に到着すると、3 日間にわたり誰が何をするのかが書かれた役割分担表を渡された。延べ 3 日間で参加する人は 40 名ほどであった。その中には、図 2 で示した①

のメンバー以外に、②の推進チームや近畿の営業部門の人たち、③の支援者も加わっていた。

イベントの準備は、全員で協力し合う。集合時間は11:00前で、会場の設置やレイアウトなどは声を掛け合いながら効率よく行った。具体的には、会場の壁を埋めるようにポスターが貼られ、「ブラックソーラー」や「スマートライフ」などが描かれた垂れ幕やのぼりなどが、会場の入り口、通路、階段上り口などに置かれる。アンケートに答えてもらうための机や椅子には黄色やピンク色のカバーがかけられ目立つように設置される。アンケートに答えるとくじ引きができるようになっており、なにかしら賞品が当たる仕掛けになっていた。また、くじ引き商品の並べ方もピラミッドのように積み上げられ人の目を引くように置かれた。その「ガラガラ抽選」をする場所には、実際にくじ引き用の商品が隙間なく並び、回転式抽選器が置かれている。活動をする調査者も含めた全員が、BATOM活動のメンバーの証として黄色いジャンパーを着用する。全員が「蓄電王国へようこそ！」と書かれたバッジを胸につけており、何人かは首からプラカードを下げて勧誘を兼ねて廊下を歩いていた。

準備がほぼ終了し活動開始直前になると集合がかけられる。分担表の説明が推進チームによってなされ、配置場所と担当者の名前が発表され、期待役割などが伝えられると名前を呼ばれた本人は声を出して返事をする。遠くから見ても、活動メンバーはすぐにわかる。

食事の時間が来ると、ビル内あるいは別棟からさまざまなグループ会社の組織に所属している人が続々と現れる。食堂に向かう全ての通道に配置された調査者を含む黄色のジャンパーを着た人たちが、チケットを配布しながら「よろしければくじ引きやっていますのでお立ち寄りください。」「アンケートにお答えいただけませんか。」「太陽光についてお得な情報を提供しています。」など声をかけ続ける。声を張り上げながら勧誘している活動は、そこで働く従業員にとっては食事の静寂を壊されるように見えたが、それほど珍しいことではないのか気にしている様子でもなかった。調査者も積極的に通行する人たちを勧誘した。黙って素通りする人、あるいはよけて通る人、目礼をして去る人、露骨にいやな顔をする人もいる一方で、笑みを浮かべて来る人、中には積極的に受け取って素直にアンケートをやってくれる人、「がんばってね」と声をかけてくれる人、そして抽選で当てた商品を再び見せに来てくれる人もいた。くじを引くガラガラの音が鳴り響き、3等でも2等でも「おめでとうございます！」という声と鐘の音がガランガランとロビ

一に響き渡る。人が集まる様子が注意を引き、立ち寄る人も増えてくる。中には仕方なく笑いながら半ば強引にアンケートの机に連れて行かれる人、以前どこかで職場が一緒だった人や元上司との再会など、知っている人が通ると、近況の話に夢中になって大声で会話をする活動メンバーたちもいた。また「商品、何が当たるの？」など話しかけてくれる人や、同僚をスマホで呼んでくれている人もいた。調査者はチケットを配りながらも一緒に活動しているメンバーを観察していたが、積極的に勧誘する人、素通りする人たちに目礼だけする控えめな人、などそれぞれであったが一様に忙しそうに立ち回っていた。時間が経つにつれ、メンバー同士で話し込んだり、積極的に活動せずただ立っていたりする人もいた。中には割り当てられた場所から離れて手薄の場所を見つけて別のところで勧誘する人、チケットが無くなったのかただ歩き回る人、荷物置き場のようなところで「さぼっている」ような人もいた。このように活動もバラバラであったが、全体を見通せば予定通り順調に進み集客もまずまずであった。当初の役割とは異なる役割に回る人もいたし、状況に応じて人手が不足する場合はそちらに回るなどもともとの役割を越えて柔軟に動いていた。黄色いジャンパーが食堂周辺に存在するだけで「あれはBATOMの活動メンバーだ」と認知されていたようである。また活動中は、誰かが監視することも統制することもなく、途中で決められた場所に人がいなくなっても特に気にする人はいなかった。

活動の終了近くになり、推進チームの人が「終了」を呼びかけると関係者が一斉に集合し、「本日の成果」を推進チームの人が発表するのを聞いた。「成果」とは、アンケート回答数、関心があるので後日訪問して欲しいなどの肯定的な回答数などである。その後は、役割に関係なくその場にいる人たちが再び手際よく片づけ始めた。別の会場で実施したキャンペーンでも同様に終了の合図で一気に支援のために人が集まり片付けが始まったが、のぼりや垂れ幕の畳み方がスムーズであるだけでなく、どの「道具」がどの「段ボール」に片づけられるのか、どこに返却すべきなのか、そこにいる誰もがわかっているようであったため、その手際の良さを指摘すると、「もうみんな慣れていきますからね」と30代半ばの男性社員に言われた。

調査期間中において、BATOMメンバーが最もまとまって笑顔のある生き生きと活動していたのは、この販売促進イベントのみであったように

思う。公式組織の規範やルール通りにするときはどうしてもやらされ感があるが、このイベントは BATOM メンバーに限らず推進チームから支援者まで準備や片付けも含めて一体感のある活動であった。

4.3.2 道具がもたらす実践の共有と所属の証

本項では、BATOM 活動において多用されていたさまざまな道具やふるまいについて記述する。これらの道具や共通のふるまいは、公式組織が定めた BATOM 活動の遂行に重要な意味をもたらすと考えるからである。

BATOM 活動を際立たせるのはさまざまな道具の活用である。黄色いジャンパー、バッジ、販売促進活動などに用いられるくじ引き用のチケット、アンケート用紙、ポスターや垂れ幕などは、BATOM 活動に参加する人たちにとって、「我々の活動」として公式組織によって任命されていることを意味する。これまでも危機の時に行ってきた活動であり、単に熱意のある人が集まって自主的にやるボランティア活動ではない。特に黄色いジャンパーは、キャンペーンやイベントをする際にのみ配布されるため、それを着た瞬間に公式の活動として他者からは理解される。そして、実践に参加する BATOM メンバーや推進チーム側は共通の目的をもち、事業部の生き残りをかけた危機意識を共有する。例えば、全員で立ち上がり、左手を腰に当てて右手こぶしを高く上げ「やればできる、やらねばならぬ、目標必達！」という ATOM 伝統の掛け声のもとに連帯していく。そして、全員で黄色いジャンパーを着ることで非日常の活動の一員になり、「さあ今からやるぞ」という一種の連帯の場のような共同体をつくり上げる。これがメンバーとして活動している人たちの、自分の今の任務を自覚するのに役立っていると考えられる。調査者も借りて着用したが、それによって一気に同志感が出て、「ご苦労様です!」、 「いらっしゃいませ!」、 「ありがとうございます!」などの掛け声を相互にかけあうことが自然になる。開始してすぐに、調査者は BATOM メンバーや推進チームの人たちと同じ立場で、同じ組織にいるメンバーとして活動しているような一体感を感じることができた。

また、販売促進活動などのイベントがあると相当な時間とリソース(人的資源)をかけて準備する。一度のイベントのために本当に意味があるのかは誰も問わない。その日が終わればほとんどが廃棄されるカラー印刷された大量のポスターを、壁を埋め尽くすように貼る。また、日付の入ったチケット(したがって再利用できない)、垂れ幕やのぼり、

テーブルや椅子にかけるピンクの布カバーが準備される。もともとは家電製品でも有名なHD社であるため、子会社のES社での有力販売店向けの販売促進会などでは、ポスターなどに加え会場には大物家電（例えば冷蔵庫、液晶大画面テレビなど）をも陳列する。

そして終了すると支援者が集まり協力し合って効率よく片付ける。垂れ幕や機材などをまた何十ものダンボールに入れていく。集まった人の誰かが把握しているので、他の人は明確な役割が明示されないまま集まるが、特に相談もせずにそれぞれが適材適所に散っていく。背の高い人、体の大きな人は大物家電の片付けのところに「なんとなく」集まる。会場の原状復帰も、誰かの指示に従って椅子を並べ替え机の位置を決める。誰かが何か分からず叫ぶと別の誰かが答える。作業は自動化されたようにスムーズであった。それらをイベント前に準備し、終了すれば片付けるという一連の工程を、BATOMメンバーだけではなく、推進チームおよび支援者たちが手際よくこなしている。支援で集まる人たちは、通常はBATOMメンバーではないため、一番大変な、例えば訪問販売活動はしなくてよい。効率よく片づけながらも、同時に会話をしながら笑顔で撤収の共同作業を積極的にする。彼ら支援者たちは公式組織が定めた「BATOM活動」という大義で必要な時は現在の業務を中断して進んで支援をするために集まる。これらの道具に関わっているときの人々の活発さと連帯感は際立っていた。これは公式組織の活動だという業務としての義務以外に、彼らの間には「BATOM活動を支援するのは当たり前」という共通した理解があったためと考えられる。このような販促イベントは、他の個別の活動と異なり公式組織が決めた活動でありながら実践を共有し、いつもの道具の準備から片付けに至るまで、どのようにふるまえばいいのか意味の共有もされていた。これは後に議論をするが、公式組織が定めた活動に参加者が共通の実践、ふるまいや意味を持ち込んだ参加を可能にしたある種の「共同体」を生成していたと考えられる。

4.3.3 販売促進イベント:まとめ

ここまで、BATOMのもう一つの主要な活動である販売促進イベントについて記述してきた。明らかにそれまで見てきた活動とは様子が異なっていた。具体的には、1) BATOMメンバーのみならず、推進チームや支援者たちとの間にこのイベントにおける期待と目標に理解の一致があった、2) 互いの役割が明確で何をどうすべきか各自も理解していた、3) ATOM

伝統の掛け声などをふくむ身体的なふるまいに統一性が見られた、4) 活動中のみならず、準備および後片付けにおいての手際の良さ、役割分担の理解、作業の自動化されたようなスムーズさが見られた、そして5) メンバーが他の活動に比べて積極的に働きかけて必要に応じて自ら動いていた、ことなどがあげられる。そして何よりも笑顔が見られたということだろうか。

いくつか理由はあるだろう。孤独に戦っていた BATOM メンバーにとって、たくさんの仲間が支援に来てくれている、グループ企業や関連会社の従業員が相手ということで、全く見知らぬ住民相手ではないということ、知っている人を見つけられるので緊張感が緩むなどである。

再度、図1の参加と所属のマトリクスを基に検討してみよう。Aの部分において、道具の理解や関心ごとが存在していて各自がそれを理解していた。また、Cの行為の部分においても実践を共有し役割分担をしていたという点を考慮すると、ここにはこれまで議論してきた「実践共同体の不在」とは異なり、このイベントの際には、彼らの中に実践共同体が生成されていたといえるのだろうか。しかし一方で、実践共同体の行為として最も重要視されている、参加者同士の「意味の交渉」、「意味づけ」と「意味世界の共有」がなされていたとはいえない。

公式組織と所属側に関してはどうだろうか。彼らが期待役割を遂行していたことは間違いがない。日付入りのカラー印刷されたチケットは相当な数用意されており、ポスターと同様に期間が終われば廃棄される。そこに誰もが疑問を挟まず、かなり誇張されたくじ引きや商品のしつらえに対しても、誰も妥当性は追及していなかった。公式組織が決めた分担表が配布され、自分の名前を呼ばれると声を出して返事をしていた。単に決められたことを実行するという様子が見られた。

そして、最後に前述した道具立てについて整理する。図1でいう、Bの部分である。このイベントでのしつらえは、訪問販売活動のように黒いスーツを着てIDカードを忍ばせて静かに行動していた時と異なり、黄色いジャンパーやバッジ、チケットやポスターなどたくさんの共通する道具が提供され、くじ引きのガラガラ音や鐘の音も入り騒々しさも出ており、まるで「お祭り」のようであった。そして他者から見れば黄色いジャンパーとバッジをつけた者たちは全てBATOMメンバーと理解されていた。これが一体感を出していたことは間違いないだろう。

では、この活動に対してはどのように説明できるのだろうか。次章で検討する。

4.4 所属の維持のために動く人たち

これまで、調査フィールドにおける参与観察、聞き取り、訪問販売への同行、そして販促イベントに加わるなどさまざまな活動を見てきた。それぞれの立場の違いによってかみ合わないことも多く、戸惑い、不安、などが含まれていた一方で、「もう慣れているので」とされた販売促進イベントなどで使われていた道具立てがメンバー同士の結束に役に立っていた。過去から連綿と続く公式組織が定め共有されてきた組織活動に従事することは、彼らなりの理解と意味づけがあったものと考えられる。

そこで本節では、BATOMメンバー自身が自分たちの活動をどのように捉えているのかを確認する。

4.4.1 役割を果たす

BATOMメンバーにはそれぞれ過去に異なる役割があり、それに応じてBATOM活動の中でも向き不向きがあるようだった。販売店からもらった顧客リストを元に電話をかけ、訪問の約束を取りつけることがうまい人は、外に出て訪問販売をやらずに一日中販売店で電話をかける仕事をしているという。人が集まるイベントでもどちらかという活動をしなくてもただ静かに立っただけであった人が、後で聞いてみると実は「あの人はアポ取りの名人」ということであった。現場を訪問する方がよい、という人は自分の予定をそのように組むというように、活動も少しずつバラツキがあるようであった。また、Gさんはエビデンスを自ら揃え、理論武装をしていた。太陽光を活用し、さらに蓄電池を持つことで、金銭的な効果だけではないメリットがあるはずである。新聞の切り抜きや、震災の際の「ライフラインが止まった時」などの関連しそうな記事を準備して訪問の際に活用しているということであった。

このようにして、彼らなりに、自分の立場と派遣先の販売店の状況に応じて、メンバーと一緒に同じ活動をするのではなく、それぞれ個人的な経験知から自分に適したBATOM活動の役割を学習していた。さまざまな期待のズレの中で彼らは状況に応じて各自ができることを探ろうとしていることがわかる。時間がたつにつれて、「あの人はアポ取り」「自分はピンポン活動」というように役割が変わっていくことが捉えられた。それによって自分の位置取りを確立していく人もいれば、都度異なる関

係性に戸惑いを隠せない人も観察された。

BATOM メンバーたちは派遣先が同じで協力し合える場合を除いて、販売店固有の状況に応じて各自で工夫をして独自で活動をしており、会議などで会っても互いに特に助け合ったり、結束したりする様子は見られなかった。それぞれが報告する内容に相槌を打ちながら聞いており、時に他のメンバーが行っていることで参考になりそうな工夫や見えそうな言葉などをメモに取っていた。公式組織が BATOM 活動を組織化し、任命しているということは、新たな任務を与えられたということになる。過去に経験がなくともまずは所属を維持するためには与えられた任務をこなすしかない。共同して助け合い協力して活動をしていこうというよりも、まずは自分自身の強みや得意なことを活かして与えられた範囲内で仕事をみつけることを最優先にしていることが確認できた。

4.4.2 「心が折れる」が続ける

BATOM 活動の場合を考えてみよう。業績の回復を目指して結成された BATOM 隊での活動は多岐にわたっていた。業績の芳しくない HD 社事業部から、子会社である ES 社に派遣されてきた BATOM メンバーは、歴史的な BATOM 活動にならい、都度準備された活動に従事する。これは公式組織が経営の危機に直面し業績の回復を目指して定めた公的な活動である。

訪問販売についての BATOM メンバーの捉え方に「心が折れる」というのがあった。自分たちの強みを活かさない領域での任務である。N さんは、「毎朝、仕事がつらいつらいとカミさんに伝えているんですよ」と語っていた。物理的に大変な仕事であり精神的な負担も大きい活動であることは全員が認識していた。このように、彼らは時に対立や不安、不満も含めてさまざまな障害に直面するものの、O さんのように、「会社がこうなってしまったんでね、しかたないですよ」という理解をしており、それについては概ねメンバー間で考えは一致していた。また、掛け声とその際に左手を腰に手を当て右手のこぶしを高くあげるといった身体的な動作を含め、黄色いジャンパーや、バッジ、イベントの際のチケットなど、共有する道具立ても多くあり、一体感をもってイベントにも取り組んでいたものの、全ての BATOM 活動を通してメンバー同士が常に助け合い、学び合うことで同じ認識を持つという実践があったとは言い難い。そこには、公式組織の指示と意向に沿って活動するという姿勢を保っていたように観察された。それは、公的な活動が終了すると、特に戻

る席がない BATOM メンバーは何をすべきかが見えてこないために、所在なげにぼんやりした様子がみられたからである。このことから、互いが自分たちの活動に意味づけをすることで、活動に自ら関与し、何かしらよくしていこうという試みをしていなかったことを示している。また、複数の人が「早く戻りたい」と、先行きが不透明にもかかわらず元の職場に戻れること、つまり自分自身の所属が維持されることを信じた発言をしていた。

もし BATOM メンバーたちが意味と実践の共有をし、意味生成の景観を見ようとして生成される実践共同体が存在していれば、そこに参加する BATOM メンバーは自ら様々な参加のための活動をし、知恵を共有していたのではないだろうか。しかし実際にはイベントや会議などが終了すると、会話もほとんどせず勤務時間終了までは何もせずに座っている様子であったのは、各自がまずは公式組織からの指示を守り、そこへの所属を維持することを目指して活動していたといえる。

4.4.3 会社にとってやるべきこと

それでは BATOM メンバーたちは、この活動に携わってはいない人たちに対してどう思っていたのだろうか。HD 社で元々購買に携わっていたという Q さんには、今回の BATOM 活動についてどう思っているのか、何度かにわたって聞いた。Q さんは入社 5 年未満の若手で、当初は、単に「とにかく大変で」、「がんばります」と言葉少なであったが、イベントの際には少し慣れてきたのか落ち着いていた。

Q さん：

今まで自分は、あのお、買う側ですね。業者さんが出入りしていて、それで僕は選ぶ側ですよ。お金払う側でしたからね。だいぶ違います。売るって本当に大変だなってわかりました。気をつけようって思いました。みんな一回これ、やってみろって感じですね。

企業は事業を営むにあたって、買う側にも、売る側にも立つ。今まで全く「販売」に携わって来なかった Q さんにとっては、イベントなどで勧誘してあつけなく断られる、無視される、という活動を通してだいぶ苦勞をしていたようである。営業会議において「お客さんとの話し方」のロールプレイ演習をした際に、訪問販売でどのように住民に話しかけ

るといいのか、どのような質問がよいのか、などを調査者が講義をしたりロールプレイでの「家族を持つ主婦役」を担ったりした。その際 Qさんは、大変熱心に言葉を拾いメモをして何度も練習をしていた。後に Qさんの訪問販売にも同行することができた。その際には必死にインターフォンでの「話しかけるトーク」について試行錯誤し、どうしたら玄関先に出てもらえるのか、歩きながら調査者にアドバイスを求め、自分なりに練習を重ねていた。実際に Qさんが訪問した住人が玄関先に出てくれて会話が続き、ていねいに質問に答えてくれるという変化を体験すると、Qさんは、BATOM 活動をしていない人たちに対して自分はやれている、ということ意識しているようであった。そして、前述の言葉にある「みんなやってみろ」という思いはおそらく本音であり、最終的に自社商品を買って使ってくれている人たちだけではなく、まだ使ったことがない人たちにも話を聞くべきだという実感があつたと考えられる。

また、別の BATOM メンバーの G さんも、同様の質問に対して類似している点を指摘している。

G さん：

ううん、だから、そう、今までも僕はバリバリの営業っていうわけじゃなかったんで、このお、他人として、たとえば会社で、あ、今月、これが何台売れたんか、みたいに見ますけど、ある意味他人事ですよ。でも、自分が一台売るのが、こんなに大変なんかっていうのがやっぱり身に染みてわかる。

「会社にとってそういった経験を持っていたほうがいいんですかね？」という質問にも、肯定してきている。

G さん：

そうですねえ。いやあ、逆にこれはみんな、やるべきやと思うんです。あのお、やるべきというか。まあ言い方悪いですけどねえ、そのお何も現場を知らない人が、いろいろ言う時あるじゃない。それやったら自分やってみろよお。どんだけ大変なんか。あのお、あれあつたじゃないですか、踊る大捜査線…て。織田裕二がねえ、有名な言葉があるじゃないですか。「事件は会議室で起こっているんじゃない」って。まさにそれ。現場で起こっているんだって、まさにそれですよ。それは

僕だけのあれではなくて、あの、会社のね、他の現場を知らない人も、いろいろゆうんやったら、行ってよ、やってみてよ、ていうのはありますね。

このように、BATOMメンバーたちは、活動の苦勞から得るものがあり、ものごとの見方も変わったという経験を理由に、BATOM活動に参加していない非BATOMメンバーに対して、「こういった苦勞もするべきだ」と考えていたことがわかった。

また、推進チームにいるPさんは最後まで調査者に警戒心をもっていたようだが、彼も「大変だと思いますが、大丈夫です、給料もらっているんだから。なにもタダ働きさせているわけではありませんから大丈夫です。」という発言をしていた。リストラによって所属していた事業部がなくなったために東京から大阪に単身赴任をしているPさんの言葉である。周囲に多くの人々が退職している中で辞めずに異動を選ぶこと自体も厳しい状況だったことは推察される。公式組織の指示する活動に積極的に従事するのは当然であるという姿勢がみられたが、自分自身の所属の維持のためにも引き受けざるを得なかったと考えられる。

これは、公式組織が明示した任務であり「義務」としてやるべきだというニュアンスだけではなく、また自分自身の所属の保証のために嫌でも従うということでもない。「会社」という彼らにとっての所属先の業績回復を目指す活動には、誰もが参加すべきであるということを考えている人たちがいるということが確認できた。

4.4.4 公式組織による手続きの保証

それでは、BATOMメンバー達は何に参加していたのか。

これまで議論してきた3つの事例では、そもそも実践共同体は不在であった。期待と理解の不一致や、自分の所属先が不安定である、あるいは見通しが不透明であるという状況であった。彼らは自ら他者に働きかけて意味世界を作り実践共同体を生成しよう試みず、愚直に公式組織の規範に従うことでより所属を維持することに重きをおいていたことが確認できた。公式組織の規範に従っていたという行為である。

先ほど議論してきた販売促進イベントと比較してみる。この販売促進イベントの時には全ての相互の期待と理解が一致しているようであった。推進チームのみならず支援者や元BATOMメンバーなどが一緒になるイベ

ントの際には、役割が明確であり、何をするかも確定される。日ごろの活動で BATOM メンバー一人ひとりが、直面する状況に合わせて何をすべきか、折り合いをつける必要があったが、ここでは様子が異なっていた。まず各自の名前が記入されて明確に示された役割分担票が配布され、全員で準備をしながら道具をそろえ、黄色いジャンパーを着て開始前には伝統的な「ATOM 隊」の掛け声を全員でする。そこでは確実に期待役割を全うすることができるため、一体感が生まれる。ここでは共有された道具立てなどから一見すると参加できる実践共同体が存在していたように思われた。

しかしこれは公式組織が保証しているすでに決められている手続きであり儀礼的な所作であった。一時的であれ、そこにいる人々が共通の目的をもち、道具の使い方、身体的なふるまいも共有されており、同じ景観を見て参加することができていたが、それは、状況に合わせて意味の交渉を繰り返し、都度意味の更新をしていく実践共同体とは異なり、過去から連綿と受け継がれてきた、固定した意味と意図がすでに埋め込まれている伝統的な儀式の場が立ち上がり、彼らはそこに参加していたといえるのではないだろうか。彼らはその時、半世紀も前から続く ATOM 隊の歴史が続けてきた公式の活動に参加することと、危機に直面し不安定になりながらも存続している公式組織への所属が保証されることが一致した、所属のための実践に参加したといえるのではないだろうか。

4.5 まとめ

本章ではフィールドデータを取り上げ、現場で何が起きているのかを検討してきた。そして、第1章で提示した2つの側面である参加と所属を表した図1を基にして当事者たちのふるまいを検討してきた。

そこで、下記の通り再度図1を再掲して、これを基に本章で議論してきたことをまとめる。

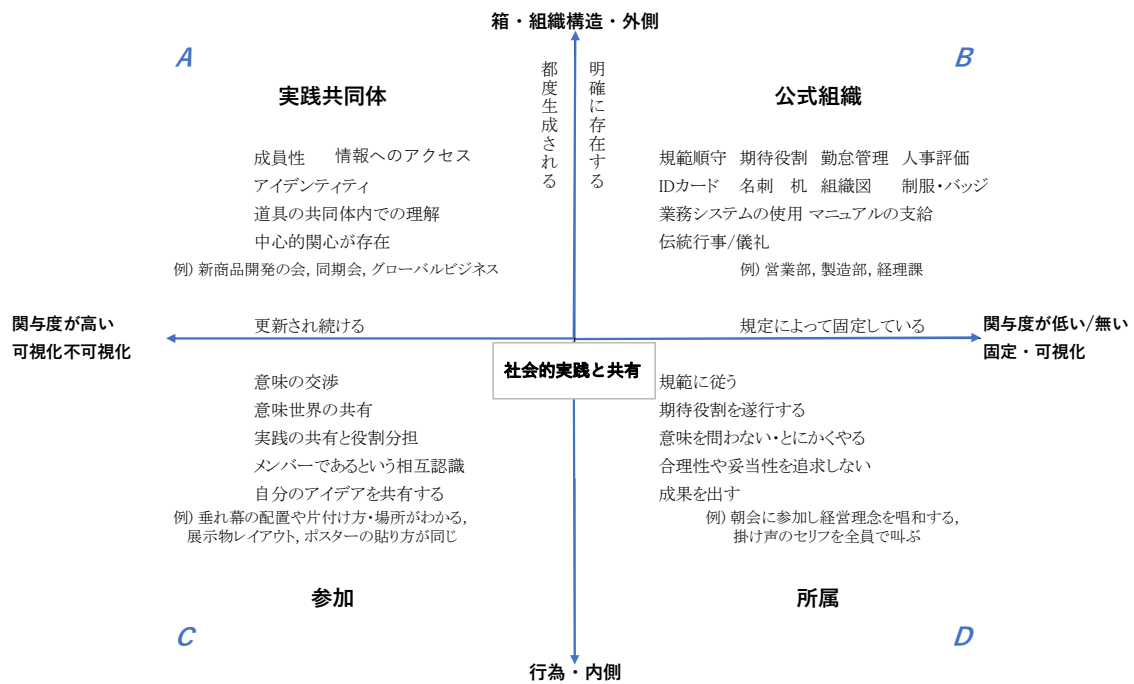


図1 参加と所属のマトリクス

居場所がない、物理的な固定席や名刺といった所属の証を持たない状況が確認された。これは「私は何者か」というアイデンティティの供給をしてくれる実践共同体の不在を意味する。また、机や名刺は上図でいうとBの所属の証を得られない、あるいは脅かされることを示していたといえる。従って人々はDの部分である所属の維持の確保のため、活動の意味を問うなどをせずに勤怠ルールに沿っているに関心を示すなど、所属の維持のための行動を優先していたといえるだろう。

訪問販売活動は相当な苦戦を強いられた。彼らは自分なりに工夫はするものの実施事態に妥当性や意味を問うことをせず、勤務時間が終了するまでとはにかくやる、という姿勢が見られた。また、販売店やES営業担当者など他者との協業において、お互いの期待と理解にズレがあった時に、BATOMメンバーは自ら働きかけて意味を交渉し、相手と同じ景観を共有するという試みを取らなかった。あるいはできていなかった。これは、Aでいう成員性や必要な情報が得られなかったとしてもCの行為である意味の交渉を働きかけることをしなかったと言い換えることができるだろう。意味を確認し合える実践共同体が不在であったといえる。従ってメンバーたちは所属の維持のために何ができるのかという行動を取らざるを得なかったことが確認できた。

その一方で、販売促進イベントのように参加と所属が一致したよう

な活動もみられた。道具立て、イベントの準備から後片付けに至る一連の動作や身体的所作に一致が見られ、それぞれの立場や「今の役割」に関わらず一体感のある活動であった。過去から維持されてきた、固定した実践共同体のようなものが一時的に立ち上がり、人々がそこに参加していたことが確認できた。ただし、実践共同体が持つ鍵となる特徴としての意味の交渉や、未知に向けて相互に学習して可視化不可視化のダイナミズムを通して更新されていくという図 1 でいう AC 側の特徴はみられず、参加している人々の間で意味の更新をしていくという行為はなかった。これは公式組織が定めた規範であり、意味づけも固定して新たな解釈を不要としている過去からの儀礼的な所作の再現であったといえるのではないだろうか。つまり、過去から続いてきた公式組織が定めた公式の活動であり、歴史的な営みであるために、そこに所属している人々の間では一致した景観を持つことができたといえるだろう。その社会的実践は、まさに B 側にある所属の証であり、人々にとっては所属の維持を意味していたと考えられる。

BATOM メンバーは過去から共有されている景観と理解を持ち込んで共有された実践に従事していたと考えられる。従って、参加する人々は理解の一致に苦勞することもなく、一時的に立ち上がった過去から続く儀式に参加していたということになる。それは、公式組織が定めた規範にも沿っており、所属の維持を目指した共有された営みであった。このことから、人々が相互行為を通して生成していく実践共同体というよりは、公式組織が提供する規範と儀礼的な所作を再現する祭りのような場が立ち上がった。お互いによく知っている行為であるため、規範通りの所作をいつも通り愚直に行う姿だったのではないだろうか。それが彼らにとって所属の保証を意味していたといえる。

そして、最後に彼ら BATOM メンバーがこの活動をどのように捉えているかに触れた。いろいろなズレや不具合があってもこれは業務であるから自分なりに役割を果たすべきだという姿勢が観察された。多くの人たちが「早く戻りたい」「嵐の過ぎ去るのを待つ」「仕方ないですね」など言葉にしていたものの、とにかく続けるという所属のための態度が観察された。

このように、先行きが不透明な組織の中で、当事者たちは引き受けた役割を意味や意義そして効果を問わずに実行していたことが確認できた。公式組織が定めた規範に従うこと、事務的にルーティンの作業として実施していること、また経営危機にさらされているのであれば「しか

たないです」として、不慣れな業務を引き受けていたことも確認できた。彼らの行為は、図1でいうDに集中していたといえる。

ここでもう一度本研究の問いをふり返ってみよう。本研究での問いは、解体していく組織において人々はどのようにふるまい、何をよりどころにしているのか、であった。

これまでのデータをもとに、参加と所属の軸で分析を試みた結果、人々は過去にあった実践共同体を失い、意味の更新をし続ける行為をしないかわりに、公式組織が提供してきた規範と儀礼的な所作を拠り所にして意味を問わず行動していたということが確認できた。解体の危機にあり混乱する組織で人々がよりどころとして大事にしたのは、公式組織が示す規範をまもることであった。そして彼らにとって特に所属の維持は優先順位が高く、公式組織が提供する所属の維持のためのいかなる活動にも愚直に従事していたといえるのである。

企業組織における実践共同体は本来、公式組織への所属を基盤にしてその上で生成される実践共同体に人々は参加する。時には公式組織への反発や規範への抵抗が力となって、人々は参加を通して実践を意味づけ、その過程で他者と関係性を築きそこからアイデンティティを獲得する。そして、変化に応じて人々は意味の交渉をしながら常に理解と意味の世界を更新し続けその実践共同体は再生産され続けるのである。

しかし、今回のように解体していく混乱した組織においては、基盤となる公式組織が揺らぎ、人々は所属の行為を優先したのである。そしてそのような状況の時に人々が拠り所にしたのは、過去から続く変わらない、公式組織が維持してきた作法とその反復だったといえるのではないだろうか。

第5章 参加と所属をめぐる考察

本研究は、経営の危機に直面して外資に買収された後間もない、混乱期にある老舗企業組織の生態を捉えるために試みたエスノグラフィである。数千人規模のリストラが敢行され、巨大な外資企業に買収され経営陣が刷新された。100年以上の歴史がある企業組織の中で人々の日常の活動はどのように変化するか。現場にいる人たちの不安、心配、疑心暗鬼の思いは、メディアが流す数字や組織上の変化からは見えない。社内はどうなっていて、組織はどうなっていくのか。それを現場の人たちはどのように捉えているのか。

このような関心から、混乱期の組織の中で「何か目に見えないものが変化しているはずだ」という問いを持ち、当該企業に入り込んだのが本研究の始まりであった。

そこで、先行きが不透明な現場に入り込み、人々のふるまいや行動どのように変わり、何をよりどころにしているのかを、実践共同体への参加と公式組織への所属という2つの軸でみてきた。本章では、まず研究をふり返り、次にその考察を行う。そして学術的な貢献および本研究での限界と課題、今後の実践的な示唆を示す。

5.1 結果の要約

本節では、本研究の全体をふり返り、結果を要約する。

5.1.1 問いの始まりと理論的枠組みの提示

第1章では、本研究の目的、問題の焦点、理論的枠組み、本論文の構成を示した。

まず企業組織を取り囲む環境の変化のスピードが増し、かつその変化の規模の大きさについて触れた。それに伴い、長い年月をかけて蓄積してきた企業の資産である経験知や技術力が立ち行かなくなっていることが、競合同士の吸収合併や、特定の事業の買収などに表れていることを示した。その大きな変化のあおりを受けて経営危機に陥り、外資企業に買収をされてまもない、老舗の企業組織を本研究のフィールドとして取り上げた。これまで、混乱が現実に行っている企業組織のミクロレ

ベルでの研究はほとんどやられてないことから、今後ますます増えると予想される企業の再編成をふまえ、現場の中で何が起きているのかを捉えることの価値を示した。

次に、本研究で活用する理論的枠組みを示した。企業組織の研究の多くは経営学でなされている。しかし、その多くが問題解決アプローチを取り、要因分析や過去分析を行い、成果として解決策を求めることを目的にしている。本研究では企業組織の現場にいる人々の混乱期における実践のありようとその変化をミクロレベルで見ていくため、問題解決アプローチを目指した枠組みは本研究の目的には適切ではないことを示した。そして、実践共同体論の初期に提出されたウェンガー論文で示された枠組みの有効性を示し、混乱期に解体していく組織にいる人々の実践を見ていくために「公式組織と所属」という概念を加えることを提示した。具体的には、概念図を示しながら、ウェンガーの実践共同体と参加という理論を出発点にしながらも、公式組織と所属というもう一つの視座を付け加え拡張していくことで、解体していく組織に何が起きているのかを捉えるという理論的な提案をした。そして、ウェンガー論文は何に着目し何を捨象したか内容を提示しながら、なぜ公式組織と所属という概念が安定性を失った組織をみる時にカギになるのか説明した。最後に、本論文の構成を示した。

5.1.2 調査フィールドの概要

第2章では、本研究の調査フィールドを概観した。まず、外資企業に買収され混乱期にある企業組織であるHD社について、歴史、文化、価値観および伝統的な活動であるATOM実践について説明し、事業展開に行き詰まり業績が悪化することでHD社にどのような変化があったのか、元HD社に所属し、当時ES社の顧問のHさんからの聞き取りを記述した。

次に今回の主要な調査フィールドになるES社の当時の様子を示し、今回の調査対象となる人々について、関係性や役割などを図示し、最後に主体であるBATOMメンバーが現状をどのように捉えているのか記述した。

5.1.3 方法

第3章では、方法としてエスノグラフィを用いることを説明した。まず、本研究で依拠するエスノグラフィの定義と方法について紹介し、本研究で用いる理由とその有効性を示した。そして、調査期間、調査協力者、調査者の位置づけおよび記述と記録の方法を示した。

また、フィールドエントリーとしてアクセス、調査開始当時の職場の様子、部外者である調査者の受け入れについて説明し、具体的な情報収集として行った、聞き取り、営業会議や販促イベントへの出席、および訪問販売活動への同行の詳細について説明した。最後に倫理的配慮を示した。

5.1.4 解体していく組織の生態

第4章では、第2章で説明したフィールドに実際に入り、不安定な組織にいる人々がどのような活動に従事しているのか、何に戸惑い、何をよりどころにしているのか、そして当事者であるBATOMメンバーがこの活動をどのように捉えているかを記述した。そして、第1章で提示した分析の枠組みである、共同体への参加と公式組織への所属のマトリクスを使って分析を試みた。以下、個別に見ていく。

5.1.4.1 居場所がない

ここでは、物理的に自分の机がないという事実が、BATOMメンバーに対して居場所のなさ、さらに自分は何者かを示す名刺もないことが、所属への不安に影響しており、所属の維持のための行動を優先させていたことが確認された。また、BATOM活動を通してメンバー同士で結束し、実践共同体を生成するための意味の更新はなされていなかったことが確認された。彼らは所属の証をもらうために公式組織の定める勤怠ルールを順守することを重視し、常に公式組織への所属の行動を示していたことが確認された。

5.1.4.2 訪問販売活動

ここでは、2つの活動について伝えた。1つ目はBATOMメンバーの主要な活動の一つである訪問販売活動である。具体的にどのようなことになされているのか、どのようなことが大変なのか叙述し、業務効率を考えた場合、合理的とはいえない活動に対して従事しているメンバーが成果や効率、活動の意味を問うのではなく、公式組織としての勤怠ルールを気にして

いたことが確認された。

2つ目は、販売店支援活動である。BATOMメンバー、派遣先の販売店、そして販売店を担当しているES社の営業担当者が関係する活動について説明した。販売店やES社の営業担当者からの期待や理解が、BATOMメンバーである当事者たちが持つ理解と異なっており、公式組織が考えていた計画通りには業務が遂行できないことが確認された。BATOMメンバーは不慣れな業務に対応せざるを得ない状況中で、当事者同士で話し合い、意味の交渉をして理解の一致を図ろうとはせず、実践共同体が不在であることを3つの事例を用いて確認した。

さらに、戸惑いの多い活動に従事するBATOMメンバーたちが自分たちの活動をどう捉えているのかを確認し、実践共同体の不在に加えて、図1の公式組織への所属の行為を優先し、公式組織の出した指示や規範に愚直に従っている様子が確認された。

5.1.4.3 販売促進イベント

ここでは、販売促進イベントについて検討した。それまでの苦戦を強いられていたBATOM活動であったが、この販売促進イベントについては以下の点について他の活動とは大きく異なっていた。その違いとは、1) BATOMメンバーのみならず、参加する全関係者との間で活動の期待と目標に理解の一致があった、2) 各自が自分の役割を明確に理解して遂行していた、3) ATOM伝統の掛け声などをふくむ道具の使いかたについて身体的ふるまいに統一性が見られた、4) 活動中のみならず、準備および後片付けにおいての手際の良さが見られ、関係者の作業の自動化されたようなスムーズさが観察された、そして5) メンバーが自ら積極的に働きかけて必要に応じて動いていた、である。この一体感の理由として、過去続いてきた公式組織が定めた伝統的な公式活動であるため、そこに所属している人々は道具の使いかたを始め一致した景観を持つことを可能にしていたことが確認された。これは過去から維持されてきた、固定した公式組織の儀式としての実践共同体が一時的に立ち上がり、人々はそこに参加していたことが確認された。この事例は、第1章の図1で示した2つの概念の行為を全て網羅してはいないものの、道具の理解の一致、固定された意味世界の共有、過去から続いている儀式の合理性や妥当性の不問、など2つの領域を横断する形として捉えられた。これらからこのイベントにおける社会的実践は、所属の証となる行為であったといえる。

5.1.4.4 所属の維持のために働く

最後に、当事者である BATOM メンバーがこの BATOM 活動についてどのように捉えているのかをみた。彼らは、BATOM 活動を公式に任命された公式組織の活動と捉えており、意味の追求や交渉をすることはなく、たとえ現状に合わない場合でも、あるいは求められたことに応えられない場合でも、別途自分で業務を工夫するなど、愚直にやり切り、役割を果たすことを重視していたことが確認された。このことから、公式組織が不安定になりそれまでの実践共同体が機能しないとき、人々は公式組織が定めた規範に従うこと、事務的にルーティンの作業として実施していること、また経営危機にさらされているのであれば「しかたないです」として、不慣れな業務を引き受けていたことを確認できた。

5.1.4.5 フィールドから見えたこと:まとめ

第4章の最後に、再度第1章で提示した枠組みを再掲してフィールドから見えてきたことを分析した。その概要を示す。

居場所がない、物理的な固定席や名刺といった所属の証を持たない状況が確認された。これは「私は何者か」というアイデンティティの供給をしてくれる実践共同体の不在を意味する。また、机や名刺は図1でいうとBの所属の証を得られない、あるいは脅かされることを示していたといえる。従って人々は所属の維持の確保のための行動を優先していたといえるだろう。

訪問販売活動は相当な苦戦を強いられた。彼らは自分なりに工夫はするものの実施自体に妥当性や意味を問うことをせず、勤務時間が終了するまではとにかくやる、という姿勢が見られた。また、販売店やES営業担当者など他者との協業においては、お互いの期待と理解にズレがあったとしても、自ら働きかけて意味を交渉し相手と同じ景観を共有するという試みを取らなかった。実践共同体が不在のため、メンバーたちは所属の維持のために何ができるのかという行動を取らざるを得なかったことが確認できた。

その一方で、販売促進イベントのように参加と所属が一致したような活動もみられた。道具立て、イベントの準備から後片付けに至る一連の動作や身体的所作に一致が見られ、それぞれの立場や「今の役割」に関わらず一体感のある活動であった。これは公式組織が定めた規範であり、意味づけも固定して新たな解釈を不要としている過去からの儀礼的

な所作の再現であったと考えられる。お互いによく知っている行為であるため、規範通りの所作をいつも通り愚直に行う姿だったと考えられる。それが彼らにとって所属の保証を意味していたといえる。

そして、最後に彼ら BATOM メンバーがこの活動をどのように捉えているかに触れた。いろいろなズレや不具合があっても公式組織が定めた業務であるため、自分なりに役割を果たすべきだという姿勢が観察された。多くの人たちが「早く戻りたい」「嵐の過ぎ去るのを待つ」「仕方ないですね」など言葉にしていたものの、とにかく続けるという所属のための態度が観察された。

このように、解体していく組織の中で、当事者たちは引き受けた役割を意味や意義そして効果を問わずに実行していたことが確認できた。

そして最後に、本研究での問いであった、「解体していく組織において人々はどのようにふるまい、何をよりどころにしているのか」については、以下の発見があった。

解体していく混乱期にある組織では、人々はそれまであった実践共同体を失い、意味の更新をし続ける行為をしないかわりに、公式組織が提供してきた規範と儀礼的な所作を抛り所にして意味を問わず行動していたということが確認できた。彼らがよりどころとしていたのは、公式組織が示す規範であり、それを守り、所属の維持確保していく行為が最優先にされたのである。

5.2 ウェンガー理論の批判的検討と本研究を踏まえた拡張

第1章で提示したように、本研究ではウェンガー論文が提示した実践共同体と参加の概念に新たに公式組織と所属という概念を加える試みを行った。なぜその必要があったのか、この拡張の試みによって何が発見され、新たに何を捉えられたのかについてふり返る。そして、今後ますます増えると考えられる企業組織の解体や混乱に向けて拡張された概念が有効であることを提示する。

5.2.1 ウェンガー論文の論点

ウェンガー論文の詳細をここで述べることはしないが、簡単に彼の論点を整理する。ウェンガー論文が冒頭で強調していたことは、人が何かをわかるということは単純でなく、「世界を理解することは、可視化

されたものを通して文化的な意味を見ること」(Wenger, 1990, p. 2)であり、それが大事だと述べている。つまり、同じモノでも所属するコミュニティや組織によって人々は別の意味づけをしており、ゆえに異なる意味を持っている。理解し合いたいののであれば、あくまでそこにいる人々が意味づけをした世界を丸ごとわかるべきなのだと言っている。これが彼の主張であり、実践の共有とその意味づけがあって初めて世界が存在していると主張している所以である。

このように、ウェンガー論文は意味への関与を重視したために、意味づけされる前の外側の環境である公式組織の存在を特定して可変的に取り上げなかったと考えられる。これは言い換えると、意味づけされないものは無に等しいということになる。もし公式組織が不変で安定していれば、彼の主張には何ら問題はなかっただろう。

5.2.2 本研究で導入した「参加と所属」という枠組みの効果

第1章ではウェンガー論文で示された人々と社会的実践の捉える方法として実践共同体と参加に加えて、これまで主体を取り囲む環境として認識され、実践の分析対象として捨象されていた「外側の環境」を公式組織として分析の対象に入れることを提案した。公式組織と所属という概念を取り込むことによって、そこには所属という意味と行為が付随してくる。公式組織に所属するという事象は自明であり議論の対象にはされてこなかったが、本研究においては、危機に直面した企業組織が解体の危機にある中で、実践共同体が体をなしていない状況における人々の社会的実践に焦点を当てるため、この概念を加えることによって捉えきれなかった事象をあぶりだすことを目指した。そこで、特に企業組織において所属ということが何を意味し、なぜ大事なのか具体例を上げて説明する。

5.2.2.1 所属しているという証

企業組織に所属するということは上層部から示された期待や与えられた任務を遂行することが行為としてあげられる。では、実際に所属している証とは何であろうか。

例えば最近のテクノロジーの発達によりセキュリティ管理が自動化され、一定規模の組織の社員となればIDカードが渡される。IDカードに埋め込まれたICチップに社員としての情報が蓄積されているため、

職場のある敷地での検問，ビルの入退室や複合機の使用，売店や社員食堂での決済からロッカーの使用まで一元管理されることが可能になる。IDカードは当該組織に所属している証ということになる。

また，最近ではフリーアドレスという考え方を導入し固定席がない企業も増えつつあるが，通常は出勤すると自分の所属する組織なりチームが割り当てられている固定席があるだろう。そこにはパソコンを使うための自分だけの環境があり日常業務ができる道具がある。

顧客接点があろうとなかろうと全ての従業員にはビジネスカード，つまり「名刺」が作成され配布される。そこには氏名や肩書，所属する部門以外に，自分の大まかな役割が記述されていることが多い。例えば，営業部門のアシスタントなのか，製造部門の品質管理担当なのか，あるいは人事の給与担当なのかといったことが記述されている。これによって，社外の人と何らかの業務上での接触がある場合には，この名刺が自分は何者なのかを紹介し，所属と身分が明示される最も簡単で明確な証となるのである。

社員就業規則や清算の方法，事務手続き，勤怠の申請の方法など，日常的に使う業務システムや各種手続きは，あまりに自明であるため特に気に留めることはないと多くの人々は考えているだろう。これらが本当に重要になってくるのは，特別な時，例えば海外出張や人事異動による転居，休職手続きなど，なにかしら非日常的なことが起こった時である。そのような場合に，これらの規範に従って処理をすることが所属していることの証であり，所属の行為となる。図1でいうBに該当するところである。

この所属の証を失った，あるいは失うかもしれないという状況に立たされたときに，さらに実践共同体が不全の場合に人々がどのようにふるまい，何をよりどころにするのかというのが本研究の主題であった。

5.2.2.2 参加と所属という拡張の有効性

この公式組織と所属という視座を加えて拡張を試みた成果はどうだったのか。以下のことが言えるだろう。

- 1) 実践共同体と参加の視点は，常に人々の主体的な意味づけを要求することを前提に人々の社会的実践を捉えようとしてきた。本フィールドのように，妥当性や合理性を確認しない，意味づけも意味の更新もせずに愚直に規範に従う人々のいる現場をみる時に，

公式組織と所属という概念を使うことで事象を捉えることができた。

- 2) これまで公式組織が持つ規範や儀礼的行為は、固定してそこにあるものとして、人々の行為の意味づけには影響がないものとして考慮されてこなかったと考えられるが、混乱する組織において、公式組織の示す規範と所属の証が、人々の行動に大きく影響することを実証できた。
- 3) 混乱期の解体していく組織において、これまでの営みを否定され、アイデンティティを供給してくれていた実践共同体が不在あるいは不全に陥り、所属の証であった名刺や机を失ったときに、人々のよりどころになるのが、公式組織が過去から続けてきた儀式的所作や儀礼的道具への関りであるということが捉えられた。
- 4) 安定した組織、安全な環境にある組織には見られなかった側面を、今回取り上げることができのことは、この参加と所属という端的な2つの軸によるところが大きいと考える。

企業組織における実践共同体は本来、公式組織への所属を基盤にしてその上で生成されてきた。時には公式組織への反発や規範への抵抗が力となって、実践共同体は生まれてきた。人々はそこへの参加を通して実践を意味づけ、その過程で他者と関係性を築き、そこからアイデンティティを獲得する。そして、変化に応じて人々は意味の交渉をしながら常に理解と意味の世界を更新し続けその実践共同体は再生産され続けるのである。

しかし、今回のように解体していく混乱した組織においては、基盤となる公式組織が揺らぎ、人々は不全になった実践共同体から離れ、所属を維持するための行為を優先したのである。そしてそのような状況の時に人々が拠り所にしたのは、過去から続く変わらない、公式組織が維持してきた作法とその反復だったといえるのではないだろうか。

このような発見はウェンガー理論を拡張したことの有効性を示したことになる。

5.3 参加と所属をめぐる考察

本節では少し抽象度を上げて今後の研究の問いのための素材の提示をしたい。

軍事組織のように命令系統が明確で組織自体がゆるぎないものであれば人は迷わないだろう。戦略は組織の長から部下へ順次伝達されて浸透し、その戦略実行のために組織は構成され、明示された役割の範囲で定義された仕事を明確な手続きと手順で実行するだけでよいからである。企業組織も同じである。しかしそうすると人は学習をしなくなるかもしれない。例外のために特別な対応や、決められた手続きとは異なる意思決定をしなくて済むからである。新しい知識もマニュアルさえあれば十分となる。これは分かりやすくするために極端な例をあげているが、これまでの議論をふまえれば、このような組織には、本研究でいうところの公式組織と、そこに所属する人たち、意味が固定した儀礼的所作が共有されてさえいけばあとは何も必要ないということになるだろう。

企業組織において特に実践共同体がより注目されるようになったのは、構造化され自動化された組織が市場の多様な要求に耐えられなくなって行き詰まり、組織のあり方を変える必要が出てきたからである。複雑な状況や激しい環境変化、人々の価値観の多様化によって社会がたくさんの選択肢を持つようになったために、そこで働く人たちが現場でより柔軟に学習して複雑な状況に素早く対応し、急な変更にも耐えられるように常に学習する場が必然的に生成されたことと、実践共同体の広まりが重なったことは偶然ではないだろう。そして松本（2017）が示しているように、公式組織だけでは複雑な状況において失敗が許されなくなるため、失敗できる場、自分のアイデアを試せる場、つまらない質問でも受け止めてくれる場としての実践共同体という役割は、今後ますます重要になってくると考えられる。

もちろん制約もなく、現場にいる人たちが自分たちの状況に合わせて意味の交渉を勝手にやって指示通りに動かなくなれば、秩序を失うだろう。しかし、参加と所属のバランスを常に見ていくことが企業組織で働く人々にとって組織の活性度を見る判断の軸になるのではないだろうか。

本研究で明らかになったことは、統合や買収などで混乱期にある企業組織について、実践共同体という学習の場と、秩序と所属を明確にする

公式組織の2つのバランスを見ながら組織を捉えていくことが必要であるということである。企業経営が安定をして人々の所属への不安が払拭されれば、新たに主体的に意味づけを試みる人々が実践共同体を生成するだろう。今後、本研究の調査フィールドになったこの老舗の企業組織が混乱期を乗り切り、新しい秩序ができれば再び学ぶための実践共同体が生まれると考えられる。

本研究の試みは、実践共同体と公式組織という外側の構造と、参加と所属という行為の部分を図示し、人々の参加や所属の具体的な実践とその相互に影響し合う様子を整理してみることであった。しかし、実際のフィールドは明確に分類できないことも多く見られた。人々の営みは合理的ではなく、BATOMメンバーを始め、現場にいる人たちは常に迷いながら行動している様子が見られたからである。混乱期には安全を求めることもある、不安を解消するために所属の証を探すこともあるだろう。企業組織に所属し、ある程度の年数を働いてきた人たちにとって、まずは自分の居場所と所属を確保したいと考える。そのような人々の迷いや不安が今回の活動の中に頻繁に観察されたフィールドであったことが確認できた。

5.4 実践現場への示唆

本節では、本研究から出されたいくつかの新たな問いを基に実践現場への応用可能性を提示する。

5.4.1 新型コロナ禍による世界の変化

新型コロナ禍によって世界が一変したことで、社会生活だけでなく企業組織は大きなマイナスの影響を受けたことは間違いない。人と接触できない、顧客を訪問できない、オフィスを閉鎖するところも出てくる状況である。これまでの組織の所属のあり方の転換を余儀なくされている。少し前からトピックとしてあげられてきた「働き方改革」であったが、ここにきて一挙にその動きが加速された。すると、物理的には参加ができない実践共同体はどのようにして人々の参加を促進していくのか。公式組織はどうなるのか。会えないことでチームは破綻するのか。リモートでのコミュニケーションが日常になっている昨今、組織のあり方、参加や所属のあり方、そして研究フィールドの捉え方も大きく変わるだ

ろう。あるいは組織に所属するということが自体をしない働き方が増えるかもしれない。すると働くという共同体への参加は何を担保にしていくのだろうか。今後も本研究で取り上げた参加と所属の軸で、多様な形になっていく組織を見ていく必要があるだろう。

5.4.2 公式組織の改革

変化の時代に生き残るためには変革が必要だ、という言説をよく聞く。企業経営は変化と常に隣り合わせで来ている。昨日の成功を明日は望めない。そのような時のアプローチによくあるのが、本研究でいう「公式組織」側の変革である。組織構造の変更、制度や仕組み、評価基準や採用、最近ではテクノロジーの導入など可視化されている領域の変革にばかり着目されがちである。しかし、人々がそれまでの制度や仕組みによってどのような社会的実践が生み出されていたのか、どのような意味世界を生成してきたのかを考慮せずに公式組織側だけを改革していくことで、参加できる場を失い、そこに集まっていた人々が貴重な知の共有ができていた実践共同体を壊すことになりかねない。図1のマトリクスでいうBの部分だけを見るのではなく、Bの領域がどのようにCに影響を与えているのかを確認していくことが組織を変えていく際に重要になってくるだろう。いわば組織の状況把握のためにこのマトリクスを活用して頂きたい。

5.4.3 心理的安全性の尺度としての実践共同体

松本（2017）は、実践共同体は心理的安全性をもたらす役割があるとしている。前述したように、昨今の急激な変化の煽りを受け、厳しい環境に耐えるために公式組織は失敗を許容できる余裕がなくなっている。そのような時に、実践共同体が心理的に安全な場を提供する役割を担う。なぜならばそこでは失敗や無知を許容できるからだ。主体的に人々が集まる勉強会や研究会のなかで失敗しても、組織のビジネスには損害を与えないだけではなく、学びの場としてむしろそのような失敗は他者の学びをも促進する。

今回のフィールドでは公式組織そのものが安定性を失ったために実践共同体が不在、あるいは不全であったために、まずは所属の維持のた

めの実践に参加していたことがわかった。心理的に安全な場であったはずの実践共同体であったが、そのような実践共同体の基盤となる公式組織が不安定になった場合は安全な場ではなくなるというよりも、解体あるいは消滅する、または機能を停止することがわかった。

公式組織が安定していれば、人々は現場でも研修の場でもない第三の場として実践共同体という心理的安全性を提供してくれる場を求め、組織が不安定になれば、むしろ所属を維持する営みが安心安全を人々にもたらず。これは仮説の域を出ないが、そうであれば、実践共同体の存在とその活発さを見ることは公式組織の状態を測定できる一つの尺度として使えないだろうか。これは今後のさらなる研究課題の一つにあげたい。

5.5 学術的な貢献

本研究での学術的な価値は以下のとおりである。

まず、ウェンガー論文を批判的に捉えなおすことで、当該論文の価値を再確認し、彼の提出した分析概念の拡張を試みたことである。具体的には、これまではフィールドにいる主体たちを取り囲む組織の制度的環境として叙述されながらも、分析対象からは捨象されてきた外側の環境を「公式組織」と定義し、実践共同体と参加という概念に対比される概念として公式組織と所属を加えた分析フレームを提示したことである。その分析フレームを使い、買収により混乱している企業組織の現場の様子をより立体的に捉えることができた。所属という行為は、企業組織に雇用されていれば所属していることは自明であるために特段の注意が払われてこなかったが、組織が不安定になり所属先が消滅あるいは解体されて先行きが不透明になるという状況に置かれると、人々は行為の意味を問うことをせず公式組織の規範に従う、所属を維持するための実践に従事するようになることが捉えられた。

それにより、企業組織の領域で議論されてきた実践共同体論が、関係する実践共同体内での主体である人々の営みと変化に閉じていたものが、その生成や派生元である組織そのものと統合的に捉えることを可能にしたことで、外的環境の変化の影響も拾い上げることができるようになったことである。

また、企業組織研究においてのエスノグラフィという方法に価値があること、今後の企業組織研究においてこの方法を使うことの有効性を再確認できたことである。特に激しい環境変化に見舞われている企業組

織は、日々変化の連続に直面している。調査票や一部のインタビューでは捉えきれないことも多くなる。多面的にリアリティを把握する方法としては、企業研究ではまだこの方法は十分には採用されてきていない。本研究が企業組織研究におけるエスノグラフィという方法の価値を示す一つの事例となった。

5.6 残された課題

本研究での限界と課題は以下の通りである。

5.6.1 時間的・物理的制約

まず時間的な限界である。今回の調査期間は1年に満たない（2016年12月～2017年7月）。短い期間の中で急激に変化を要請されている組織を見るために、集中して実践に参加したとはいえ、十分に状況を捉えられたとはいえない。今回のデータは期間を限定した中での状況から見えてきたものとして捉えるべきであろう。調査期間後は、HD社の当該事業部はES社に吸収分割されるなど大幅な再編成がなされ大きく変化をしており、調査当時の原形をとどめていない。常に「今ここで何が起きているのか」を見ていくことが重要であることを改めて認識できた。また、数万人の企業グループの中の1つの事業部に限定して着目しており、フィールドの一部を見たに過ぎないことを厳しく受け止め、一般化などをしたり安易な仮説を立てたりせず、今後の研究内容の活用に向けて慎重に検討することが求められる。

また、変化の激しい組織におけるフィールドワークは、調査開始直後と終了間際には、年度も変わり組織変更もあり、それに伴う人事異動も起こる。予想できないことや同じデータを再度取ることができない環境の中で行うエスノグラフィであることを考慮していく必要がある。

5.6.2 企業組織の捉え方の多様な視点の限界

企業組織という実体としての「箱」はない。そこには必ず複数の人がいて、特に営利企業の組織は人を雇用し社会システムに組み込まれているため、社会に存在意義が求められる。企業組織の状況は100社100様であり、1社を見ただけで「企業組織の実践をみたエスノグラフィ研究」

としてひとくくりで考えることは不可能である。そして、今回は人と組織の状況を捉えるときの視座として、参加と所属という切り口で捉えることを試みた。しかし、組織自体が揺らいでいるときにその視点が最適であるとして進めたが、もちろんそれが最善であったかという確証はない。そして、エビデンスとともに明確な結論が出る研究ではないことは、前述したように変化の中でのデータであり再現性がないことから明らかである。常に次への問いに繋がる継続性がある外に開いた研究であることを自覚する必要がある。

今後の類似した企業組織の研究において、そのダイナミズムを見るためには、その都度状態にあった研究方法と視座を慎重に検討していくことが求められる。

また、当然のことだが研究は調査者自身のためではない。このような企業組織の研究においては、単独による研究では閉じたものになりがちである。異質な領域にいる研究者たちからの深いインサイトを得ながら、常にこれでよいのかを問い続ける研究であるべきであったが今回は十分にできたとはいえない。その意味では、本研究から提示した知見は、未来に向けた研究の一つの素材に過ぎないことを顕示したい。

5.7 終わりに:エスノグラフィの意味

本論文は企業のエスノグラフィである。この方法を選んだ理由は2つある。1つは、抽象的な言語での「理想的戦略論」ではなく、現実に企業現場では何が起きているのか、特に危機に直面している組織の決して表に出て来ない日常がどうなっているのか、それを明らかにすることを目的にしたからである。多くの企業研究が普遍性や理論化のために集めたデータを概念化し理論化する、またはそのような理論を検証することを研究の目的にしている。あるいは調査者を含む多くの実務者たちは、他社の事例を探し続け、参考になる成功事例や、似ている業界のセミナーを聞きに行き学ぶ。成功した企業や経営者の事例を振り返った研究や書籍は多いが、それは結果論である。それまでに何が起こっていたのか、なぜそうなったのかまではなかなか見えてこない。もちろんそのような既存研究から多くの示唆を得てきたが、現場の現実とは距離があった。抽象的な言語での解説にとどまっていれば合理的な説明がつく理論を成立させることができるが、現場の現実を前にすれば今回のフィールドのように説明できないことばかりになる。より多くの研究者がまずは現場

に入り具体をつかむために現実に起こっていることを蓄え、その文脈の中で手触り感のある研究を試みる必要があるのではないか。

もう1つは、言語の身体性である。上記にも関連するが、万人にわかるように、端的にわかるように、と企業にいる我々はわかりやすさを常に求められて来た。背景も歴史も動機も異なる人たちの集団でありながら、戦略目標は共有し、そこに向かって足並みを揃えねばならない。コミュニケーションが大事であるから、誰にでも理解できるわかりやすい言葉を使うべきであると頻繁に言われてきた。それによって何が起こるのか。それは脱文脈化され、整えられた抽象的な言葉による状況の説明である。元々は文脈に依存し状況に埋め込まれていたその時の人たちの身体性が付着した言葉は、他者と共有されるために根を切り落とされた段階で無機質の乾いた言葉に変容する。従ってわかったようでわからない。本質的な意味や意図は、根が生えていた場所に戻らないと捉えることができない。そこで、土の匂いのついた「言葉」を、交換し理解しようと試みる。その根が生えていた場所に戻る方法がエスノグラフィであり、今回のような混乱した組織に入り込むときに必要になってくるだろう。ウェンガー（1990）が冒頭で示していたように、抽象的な言語でのやり取りではなく、実践を通して相互にかかわっていくことで獲得できる「私たち」に寄り添った “knowing, learning, understanding, intelligence” を実現できる方法なのではないだろうか。

今回のフィールドワークを通して、平時の組織における日常では見えてこない、何かしら外的な環境に脅かされるときに出てくる人々の身体的な反応が見えた。目の前にある「今起こっていること」を本当に体験することから生まれてくる言語は身体性があり、持ち重りのする言葉になって直接訴えてくる。従来の研究の方法だけではなく、もっと身体的な言語で人と組織を語る研究を目指して、エスノグラフィという方法を選んだのは正解だったように感じている。もちろんまだまだ課題は山積している研究ではあるが一定の手触り感のあるフィールドワークができたのではないかと自負している。

最後に「言語の身体性」の大切さを説く養老（2007）の言葉を借りる。「意識は身体に対して半秒ほどの遅れを持つ。身体が核心を悟るのである。それは理解というより、共鳴としかあるまい。」

本研究では身体性のある言葉を求めて、実際に現場に入り人々との実践をできる限り共有し「共鳴」をする試みとなったが、ようやくスタート地点に立てたといえるだろう。

「引用文献」

- 秋山英三（2017）社会集団における協力形成問題へ向けて：数理モデル，計算機シミュレーションによるアプローチ．組織科学，*Vol. 51 No2*. 38-48，白桃書房．
- 安藤史江・浅井秀明・伊藤秀仁・杉原浩志・浦倫彰（2017）組織変革のレバレッジ——困難が跳躍に変わるメカニズム．白桃書房．
- Cox, A. (2005) What are communities of practice? A critical review of four seminal works. *Journal of Information Science*, 31 (6), 527-540.
- Farnsworth, V., Kleanthous, I., & Wenger-Trayner, E. (2016) Communities of practice as a social theory of learning: a Conversation with Etienne Wenger, *British Journal of Educational Studies* 64 (2). 139-160.
- Gherardi, S. (2008) Community of practice or practice of a community? *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development*, Chapter 27, 514-530.
- 平野隆彰（2017）シャープを創った男 早川徳次伝．あうん社．
- 平田仁胤（2020）状況的学習論の両義性および動的特質——ウエンガーの学位論文の検討を通じて——．岡山大学大学院教育学研究科研究集録，第 173 号，1-9．
- 稲水伸行・水越康介（2017）特集「経営現象の因果関係を探る方法論」に寄せて．組織科学，*Vol. 51 No2*, 2-3，白桃書房．
- 石田大典・黒澤壮史（2017）組織の双面性がパフォーマンスへ及ぼす影響——メタアナリシスによる研究成果の統合．組織科学，*Vol. 51 No2*, 28-37，白桃書房．
- 伊藤崇・藤本愉・川俣智路・鹿嶋桃子・山口雄・保坂和貴・城間祥子・佐藤公治（2004）状況論的学習観における「文化的透明性」概念について：Wenger の学位論文とそこから示唆されること．北海道大学大学院教育学研究科紀要，93, 81-157.
- 伊藤泰信（2017）エスノグラフィを实践することの可能性——文化人類学の視角と方法論を実務に活かす．組織科学，*Vol. 51 No. 1*, 30-45.
- 金井壽宏（2001）「一皮むける経験」とリーダーシップ開発——知的競争力の源泉としてのミドルの育成．一橋ビジネスレビュー，49

(1), 48-67.

- 片方恵子 (2017) 危機に直面した企業の対応戦略に関する研究—企業危機の類型化による考察—, 慶應義塾大学大学院慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科博士論文
- 北山秀人 (2010) シャープ「AQUOS」ブランド戦略. 東洋経済
- レイヴ, J. & ウェンガー, E. (1993) 状況に埋め込まれた学習——正統的周辺参加 (佐伯胖, 訳). 産業図書. (Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.)
- Lesser, E.L. & Storck, J. (2001) Communities of practice and organizational performance, *IBM Systems Journal*, 40 (4), 831-841.
- Li, L.C., Grimshaw, J.M., Nielsen, C., Judd, M., Coyte, P.C., & Graham, I.D. (2009) Evolution of Wenger's concept of community of practice. London: BioMed Central Ltd.
- 松本雄一 (2012) 実践共同体概念の考察——3つのモデルの差異と統合の可能性について. 商学論究, 60(1/2), 163-202.
- 松本雄一 (2017) 組織の成果や学びにつながる心理的安全性のあり方. RMS Message, vol. 48, 13-15.
- 宮脇敏哉 (2011) 倒産企業の特徴解明と研究歴史. 新潟経営大学紀要, (17), 37-47.
- 茂呂雄二 (編) (2001) 状況論的アプローチ3 実践のエスノグラフィ. 金子書房.
- Murillo, E. (2011). Communities of practice in the business and organization studies literature. *Information Research*, 16(1). <http://InformationR.net/ir/16-1/paper464.html/> (情報取得 2017/11/26)
- 中村和彦 (2015) 入門 組織開発——生き活きと働ける職場をつくる. 光文社新書
- 中田行彦 (2016) シャープ「企業敗戦」の深層——大転換する日本のものづくり. イースト・プレス.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 知識創造企業. 東洋経済新報社.
- 小田博志 (2009) 「現場」のエスノグラフィ—入門——人類学的方法論の社会的活用のための考察. 国立民族学博物館調査報告, 85, 11-34.

- 小田博志 (2010) エスノグラフィー入門 〈現場〉を質的研究する. 春秋社.
- 小城武彦 (2016) 破たん企業の構造的慣性を生み出す組織内メカニズムの解明——環境変化に脆弱な個体群の同定. 組織科学, *Vol. 50 No. 1*, 52-69.
- 小沢和彦 (2014) 組織変革における組織文化の強さの組織慣性への影響——日産自動車の事例. 日本経営学会誌, 第 34 号, 63-74.
- 小沢和彦 (2015) ラディカルな組織変革研究における一考察——インクリメンタルな組織変革との関連において. 日本経営学会誌, 第 36 号, 74-85.
- 榊原清則 (2002) 経営学入門. 日経文庫 853.
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 制度と文化——組織を動かす見えない力. 日本経済新聞出版社.
- シャープ株式会社 (2012) シャープ百年史「誠意と創意の系譜」, シャープ株式会社.
- 白木三秀 (2014) 日本企業のグローバル人材育成システムの方向性とその課題. 季刊政策・経営研究, 2014(2), 15-36.
- 鈴木竜太 (2018) 経営組織論 (はじめての経営学). 東洋経済新報社.
- Wenger, E. (1990) *Toward a theory of cultural transparency: Elements of a social discourse of the visible and the invisible*. Irvine: University of California, Doctoral dissertation.
- Wenger, E. (1998) *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press.
- ウエンガー, E., マクダーモット, R., & スナイダー, W.M. (2002) コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践— (野村恭彦, 野中郁次郎, 櫻井祐子, 訳). 翔泳社.
(Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, WM. (2002) *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press.)
- 養老孟司 (2007) 言葉の身体性, 第六回小林秀雄賞決定発表. 考える人, *No. 22*, 127, 新潮社

オンラインから取得した情報：

ダイヤモンドオンライン，2020/8/4 「日本郵政が豪物流子会社トール売却へ、国際物流から撤退」．<https://diamond.jp/articles/-/245093> (情報取得 2020/10/8)

株式会社 日立製作所企業情報(ホームページより)

<http://www.hitachi.co.jp/rd/portal/contents/story/nexperience/index.html> (情報取得 2018/6/1)

公益財団法人日本経済研究センター (2020) ESP フォークキャスト調査．

https://www.jcer.or.jp/jcer_download_log.php?f=eyJwb3N0X2lkIjoyNDIwLCJmaWxlX3Bvc3RfaWQiOiI2NzMxNSJ9&post_id=2420&file_post_id=67315 (情報取得 2020/11/12)

Nikkei Asian Review, “Talent continues to jump ship at Sharp,” 2017/2/22, <https://asia.nikkei.com/Business/Talent-continues-to-jump-ship-at-Sharp> (情報取得 2017/10/2)

プレジデントオンライン，2018/6/15 「“生きるか，死ぬか”トヨタの危機感の正体--足かせは「雇用維持」という使命感」．

<http://president.jp/articles/-/25420> (情報取得 2018/6/15)

産経 West, Web news, 韓国勢に対抗 伝説の営業部隊「ATOM隊」でアジア開拓．2014.7.15. <http://www.sankei.com/west/news/140715/wst1407150012-n1.html> (情報取得 2017/10/2)

東洋経済オンライン，2017/04/27，「日本郵政の「大型 M&A」，失敗は必然だった」．<https://toyokeizai.net/articles/-/169516?page=3> (情報取得 2018/10/8)