

## 組織とストーリーテリング CSIRT における展開 (3)

高木俊雄 (たかぎ としお)

沖縄大学

小江茂徳 (おえ しげのり)

九州国際大学

矢寺顕行 (やてら あきゆき)

徳山大学

中西 晶 (なかにし あき)

明治大学

### 1. はじめに

3回にわたって、組織における「ストーリーテリング (storytelling)」の研究を紹介する連載の最終回となる今回は、CSIRT (シーサート、Computer Security Incident Response Team) におけるストーリーテリングの事例について紹介する。とりわけ、多様なストーリーが組織のなかで構築されるなかで、いかにしてあるストーリーが組織のリアリティを獲得していくのかについて注目し説明することとする。

### 2. 多様なストーリーと組織のリアリティ

組織のリアリティはどのように構築されるのか。このような疑問に対し、組織論では Berger and Luckmann (1966) に代表されるような社会構成主義の知見を用いて議論が展開されてきた。社会構成主義の論者が示すように、リアリティの構築は組織メンバーによって異なる。世界が複雑で多様なように、それぞれが置かれている立場や背景、考え方や価値観も複雑で多様である。

そしてこのようなリアリティは、言語によって構築される (Burr, 1995)。言語は単にコミュニケーションのツールではなく、われわれは言語を用いてわれわれの世界を構築するのである。それは時に記述されたものであり、発話行為であり、そして何らかの物事に刻印されたものとして存在する。

このような社会構成主義から見たリアリティ、そして言語の考えに関して、近年、本フォーラム第1回で示したように組織のなかで生じる多様なストー

リーに注目した研究が進展を見せている (Brown et al., 2004; Denning, 2001, 2004; Orr, 1996; 高井, 2009)。これらの研究では、ある一つの事象においても、さまざまなストーリーが存在し重層化 (overlay) していると考える。

このような議論の具体的展開として、近年では Mikhail Bakhtin のポリフォニー (polyphony) の概念を用いた研究が存在する (Boje, 1995; Letiche, 2010; Ramsey, 2008; Shotter, 2008; Sullivan and McCarthy, 2008)。ポリフォニーとは、Dostoyevsky の小説の分析において Bakhtin が示した概念であり、それは「多様で、同質化されていない人々の声や考え」(Bakhtin, 1984) を意味している。具体的には、一人の主人公の声のみではなく、そこに並び立つほかの作中人物の声 (および作者の声) が存在し、そして多様に折り重なってリアリティが構成されていると考えるのである (高橋, 2010)。

組織においても、単一の (homophonic な) 声ではなく、多様に並び立つ声が存在し、ストーリーを語っているという状況は理解に難くないだろう。このようなことから、組織論においても近年、Bakhtin の議論を基礎とした研究が展開されている。例えば、2006年の Polyphony and Dialogism as Ways of Organising Conference や 2008年の Organization Studies 誌の Polyphony and Organization Studies 特集等が存在する。そこでは組織におけるポリフォニーについてクラスルームでのマネジメント教育を対象とした考察を行ったり (Ramsey, 2008)、ヘルスケア企業の組織変革のケースを紹介したりしている。

しかし一方で、Weick (1979) の「イナクトメン

ト→淘汰→保持」という組織化プロセスにも見られるように、このようなさまざまなストーリーのなかから組織のリアリティ（正統性を持ったストーリー）が生じ、一方で他のストーリーが失われていくという点も考えなければならない。つまり、組織内には多様なストーリーが存在するが、そこで正統性、すなわち組織のリアリティを獲得できるストーリーが前面に現れ、そして、そうではないストーリーが後方に退くこととなる。

したがって、われわれは、いかにして多様なストーリーからあるストーリーが正統性を持ったのかというプロセスも考慮に入れて考察する必要がある。次節ではCSIRTにおける事例を用いて多様なストーリーが存在するポリフォニックな状況について記述するとともに、そこから収斂していく過程を見ていこう。

### 3. CSIRT での事例

筆者らはNTTグループのCSIRTメンバーに対する調査研究を実施した。対象はCSIRTの「ハンドラー」と呼ばれる現場担当者および彼らを統括するマネジャーである。われわれの調査は主に、(1)脆弱性の発見におけるマネジャーとハンドラーとのリアリティの差異(2)インシデント対応における組織のリアリティの構築、の2点について行ってきたが、今では、紙幅の都合から(1)について示していくことにする。

「脆弱性(vulnerability)」とは、ここではコンピューター、ネットワーク上の欠陥や問題のことを指す。したがって、「脆弱性」が「発見」されたら、何らかの「判断」を下し、「対応」しなければならない。CSIRTの場合、具体的には、関連部署への連絡・説明などのハンドリング、コーディネーション業務が発生する。この定義は、一見、客観的な「事実」であるように見える。しかし、ポリフォニーの視点が提供するものは、こういった客観的「事実」ではなく、組織のなかで働く個人にとっての多様な「現実」である。

本稿で示していく脆弱性の発見におけるマネジャーとハンドラーとの差異に関する調査では、経験あるマネジャーと新参者のハンドラーとで「脆弱性」に対する認識の違いが存在しており、その認識

の違いがゆえに、同一の事象にもかかわらず、彼らの語るストーリーが異なったものとなっていた。「脆弱性」という一見明確な定義を持っているような用語においても、メンバーによってそのリアリティには差異が生じていたのである。ここではハンドラーのA氏とマネジャーのB氏、それぞれのストーリーを比較しながら説明していくことにしよう。

新米(当時)ハンドラーのA氏がこのハンドリング業務で最初に経験したのは、「暗号破り」による「攻撃(アタック)の可能性」というこれまでの自分の常識とは異なる「脆弱性」の考え方であった。A氏はこれまでも情報システム関係の業務を担当していたものの、CSIRTのハンドリング・チームに配属されるまでは、暗号があるからネットワークは安全に使うことができると思っており、暗号が破られ、危険にさらされるとは考えていなかったのである。しかし、チームに配属され、ハンドリング業務を経験することによって、この脆弱性および暗号の異なる現実についての考え方を理解するようになる。以下は聞き取りでA氏が語った内容である。

*その人たち(発見者である暗号の研究者のこと)に言わせると、そういう研究している人たちの間では多いみたい。暗号は破られるものっていう考え方が、私はそれまで暗号だから安全なものっていう考え方だったんですけど、その人たちからすると暗号はいずれ破られるっていう。なので、でも、そんなに見ないですね。でも、いまだとあのお、無線LANの脆弱性、暗号を解読するというのがあるんで、PCのスペックとともにそういうのは破られることは安全度は少なくなっているのかな。*

*例えば、今回の規模はちょっと置いといて、ウィンドウズのアップデートとか、脆弱性を修正するものなので、考えている人は考えていて考えてない人は考えてないって感じ。でも私もここにくるまで脆弱性がどうか攻撃されるとか、そういうことは全く考えたことがないですね。*

この発言からわかるように、当時のA氏にとって脆弱性とはそもそも攻撃の対象とされるという認

識はなかったのである。そのため、今回の脆弱性に関する問題について、質問者からの質問に対しA氏は以下のように「非常に特殊な事例」としての認識を答えている。

質問者：（「こういった脆弱性問題というのは結構日々起きてくるものか」という問いに対して、「初めてだった」という回答を受け）初めてで、200X年以降同じような経験は？

A氏：ないですね。これに関しては、ちょっとした、ハンドリングはあったんですけど、でも、ゼロからやるっていうのは、3年（聞き取り時でのCSIRT経験年数）でこれだけです。うちとしてハンドリングしたなかでもこれだけだと思います。

質問者：じゃあこれは相当特殊な事例？

A氏：そうですね。

この脆弱性の問題は、ネットワーク業界で世界的にも注目された大規模な事件であった。A氏にとっては、CSIRT就任直後の経験でもあり、「(3年の経験のなかでも)これだけ」という言説が構成されているのである。しかし、上司であるB氏はこれまで脆弱性に関する多くの経験を得ていたため、この出来事に対しA氏とは異なる発言をしている。

B氏：（質問者が「たまたま行ったら大きな問題が生じちゃったっていう形で、」と問いかけたところ）・・・ただこの問題が大きいかどうかという、ただ普通の業務として流れてきただけでも捉えられますので。これが大きな事件というふうには私は捉えてませんけど。

質問者：こういった脆弱性のハンドリングというのは年に何度ぐらい？

B氏：公開前の脆弱性のハンドリングという意味では平均して1件ぐらいはありますね。ただ、ここまで大掛かりにやるのは年に1件くらいですかね。

質問者：そうすると日常業務よりは少々大きいぐらいの、というイメージ？

B氏：表現の仕方が難しいんですけど、なんて言うんですか、これは日常業務ではあるんですけど、ただ頻度も少ないし規模も大きいんですよ。

すよ。

このようにB氏にとっては、この脆弱性ハンドリングの事例はほかに比べると大きなものであったが、「普通の業務として流れてきた」、「日常業務」のうちの一つでしかない、という語りであった。すなわち、マネジャーB氏とハンドラーA氏は、同じ事象についての脆弱性ハンドリングに携わっていたのであるが、それについてのストーリーはそれぞれ異なるものであった。

#### 4. 考察

これは非常に原始的なポリフォニーの例である。上司の声と部下の声、両者によって語られたストーリーは異なっており、異なる現実が存在していることを意味している。しかしながら、両者は「脆弱性ハンドリング」という一つの組織化された、秩序だった業務プロセスを行っている。異なる現実を見ながらも、秩序化された組織的行為ができるのはなぜか。実務に携わっている人々にとっては、疑問視すらされない当然のことかもしれないが、組織論的には非常に興味深い現象なのである。組織においては、他者の語りを聞くこと、自らの経験を語ることは、リアリティの再構成、アイデンティティの構築、学習と組織社会化などにおいても重要な役割を果たすと考えられる。これらは、すべて組織のなかで「現在進行形 (on-going)」で発生しているということも忘れてはならない。これらの課題については、共同研究のなかで明らかにしていく予定である。

#### 5. おわりに

3回にわたる記事において、われわれは近年、組織マネジメントに関する研究において注目を浴びているストーリーテリングについて示してきた。第1回目では、われわれの考える「ストーリーテリング」とは何か、既存研究と本研究の違いも含めて説明し、第2回目は、その実践フィールドであるCSIRT (Computer Security Incident Response Team) の概要となぜこうした情報セキュリティの最先端の場において、ストーリーテリングが必要なのかを考えた。そして、最終回である今回は、共同

研究のなかで見出された具体的事例と知見について紹介してきた。組織におけるストーリーテリングの研究と実践は、今後も発展していくものと考えられる。本連載がその一端を担うことができれば幸いである。

## 注

本稿は、2010年経営情報学会春季研究発表大会オーガナイズド・セッション『ストーリーテリングと組織のリアリティ(発表者：中西 晶、高木俊雄、星 和樹、小江茂徳、矢寺顕行)』での議論を発展させたものである。

## 参考文献

- Bakhtin, M., *Problems of Dostoevsky's Poetics*, University of Manchester Press (edited and translated by C. Emerson), 1984.
- Berger, P. L. and Luckmann, T., *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Anchor Books, 1966. (山口節郎訳『現実の社会的構成—知識社会学論考』新曜社, 2003年.)
- Boje, D. M., "Stories of Storytelling Organization: A Post-Modern Analysis of Disney as "Tamara-Land," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 4, 1995, pp. 997-1035.
- Burr, J., *An Introduction to Social Constructionism*, Routledge, London, 1995.
- Brown, J. S., Denning, S., Groh, K. and Prusak, L., *Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management*, Butterworth-Heinemann, 2004. (高橋正泰・高井俊次監訳『ストーリーテリングが経営を変える—組織変革の新しい鍵』同文館, 2007年.)
- Denning, S., *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Elsevier, 2001.
- Denning, S., *Squirrel Inc.: A Fable of Leadership through Storytelling*, Jossey-Bass, 2004. (富田ひろみ訳『チームリーダー：GE, IBM, シェル, マクドナルド, アメリカ陸軍のコンサルタント』不空社, 2005年.)
- 清宮 徹「言葉のなかの倫理的なまなざし：組織の語りと不祥事」金井壽宏・森岡正芳・高井俊次・中西真知子編『語りと騙りの間：羅生門の現実と

人間のレスポンシビリティ』ナカニシヤ出版, 2009年.

- Letiche, H., "Polyphony and its Other," *Organization Studies*, Vol. 31, No. 3, 2010, pp. 261-277.
- Orr, J. E., *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, 1996.
- Ramsey, C., "Managing to Learn: The Social Poetics of a Polyphonic "Classroom,"" *Organization Studies*, Vol. 29, No. 4, 2008, pp. 543-558.
- Shotter, J., "Dialogism and Polyphony in Organizing Theorizing in Organization Studies: Action Guiding Anticipations and the Continuous Creation of Novelty," *Organization Studies*, Vol. 29, No. 4, pp. 501-524.
- Sullivan, P. and McCarthy, J., "Managing the Polyphonic Sounds of Organizational Truths," *Organization Studies*, Vol. 29, No. 4, 2008, pp. 525-542.
- 高井俊次「語りと騙りの間を活かす—セラピーの場—」金井壽宏・森岡正芳・高井俊次・中西真知子編『語りと騙りの間：羅生門の現実と人間のレスポンシビリティ』ナカニシヤ出版, 2009年.
- 高橋正泰「組織のポリフォニー論—新たな組織モデルを求めて—」『経営論集』第57巻, 第4号, 2010年, 99-115 ページ.
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Addison-Wesley, 1979. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997年.)

## 略歴

高木 俊雄 (たかぎ としお)

沖縄大学法経学部准教授。経営組織論、組織行動論等を担当。

小江 茂徳 (おえ しげのり)

九州国際大学経済学部助教。博士(経営学)。経営管理論等を担当。

矢寺 顕行 (やてら あきゆき)

徳山大学経済学部講師。博士(経営学)。経営戦略論等を担当。

中西 晶 (なかにし あき)

明治大学経営学部教授。博士(学術)。経営心理学、ナレッジ・マネジメント論等を担当。