

令和元年8月29日現在

機関番号：37402

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2017～2018

課題番号：17H07311

研究課題名(和文) 組織における成功の歴史と衰退に関する研究 紡績企業の比較事例研究

研究課題名(英文) Research on Success History and Decline of Organizations -Comparative Case Study on Cotton Spinning Firms-

研究代表者

松尾 健治 (Matsuo, Kenji)

熊本学園大学・商学部・講師

研究者番号：60805175

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、過去に成功した組織が衰退する場合、なぜどのようにして衰退するのかを解明することであり、本邦の紡績企業を対象に比較事例研究を行った。研究成果は大きく次の4つに分類される。第一に、鐘紡における意思決定に関連する意図と行為、その結果に関する分析の精緻化による研究成果。第二に、鐘紡と他の紡績企業の比較による研究成果。第三に、副次的な研究成果として挙げられる、レトリカル・ヒストリーおよび組織スティグマに関する新たな理論的発見。第四に、鐘紡と東洋紡の存否を分けた要因の部分的解明、である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

過去に成功を収めた組織が衰退するメカニズムについては、従来、学術的理論においても、社会一般においても、主に成功体験の慣性によって説明されてきた。本研究では、本邦における組織衰退の代表的事例である鐘紡を取り上げた事例研究を行い、組織衰退の詳細なメカニズムを解明するとともに、他の紡績企業と比較することで、組織の存否を分ける要因を探索した。本研究の成果は、組織の長期的な持続を構想していく上で意義ある知見となることが期待できる。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify why and how a successful organization in the past declines. In this research, a comparative case study on Japanese cotton spinning companies was conducted. Research results are roughly classified into the following four. First, research results by refining the analysis of intentions, actions and consequences related to decision-makings in Kanebo. Second, research results by comparing Kanebo and the other spinning companies. Third, as a secondary research result, new theoretical discoveries on rhetorical history and organizational stigma. Fourth, partial elucidation of the factors which separated Kanebo's mortality and Toyobo's survival.

研究分野：経営学

キーワード：組織衰退 比較事例研究 鐘紡 東洋紡 レトリカル・ヒストリー 組織学習

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

過去に成功を収めた組織が衰退するメカニズムについては、組織衰退研究の中でも主に組織学習論の「有能性の罨」によって説明されてきた (e.g. Levitt & March, 1988)。とはいえ、有能性の罨について一定の疑問が残る。有能性の罨によって変化した環境に適応できなくなった場合でも、行為主体の反省性を考慮すると (犬飼, 2005; 沼上, 2000)、一定の期間を経て新たなルーティンを採用するなどして衰退からの脱却を図ることが考えられる。組織学習論でも失敗からの学習を論じた研究があるが (e.g. Sitkin, 1992)、有能性の罨はそうした疑問に答えているとはいえない。他にも、これまで見過ごされがちだった「失敗の罨」(Levinthal & March, 1993) や様々な論点が存在するが、それらの間の関係について議論が尽くされているとはいえない状況にある。

以上のような既存研究における限界が生じている背景として、既存研究では十分に長い期間が分析の対象とされていないことが挙げられる。こうした方法論的偏向が生じている理由として考えられることは、まず、英米を中心とした従来の経営学研究ではそもそも短期間を対象とした定量的な方法に比重が置かれてきたこと、事例研究の場合でも理論負荷的な分析がなされてきたことで、特定の理論で説明できる現象に焦点が当てられ、その現象から他の現象に移行した後の状況については分析が捨象されてしまっている、といった点である。

以上のような従来の経営学研究における方法論的欠陥を克服するため、本研究課題の研究代表者は、これまで既に戦後の鐘紡について 40~50 年程度の長期間を分析対象とした事例研究を行い、有能性の罨だけでは見過ごされてきた衰退の因果メカニズムを発見している (松尾, 2017)。鐘紡は戦前、本邦民間企業中トップの収入規模を誇りながら、戦後徐々に衰退し破綻に至った本邦を代表する衰退事例である。しかしながら、鐘紡の衰退は有能性の罨だけでは十分に説明できない逸脱事例である。逸脱事例の研究により、従来見過ごされていた変数や因果メカニズムの発見を行うことができる (George & Bennett, 2005)。松尾 (2017) は長期の時間展開の中で生じる因果メカニズムを探索するために、松尾 (2016) に基づき、理論負荷性を極力抑える歴史的説明を事例の記述方法として採用している。加えて、個別性の高い記述を重視する歴史研究から、理論的貢献を行うため、推論法としてアブダクション (e.g. Peirce, 1960; Habermas, 1972) を採用するとともに、存在論および認識論的仮定を批判的実在論に求め、「理論」を事象の根底的因果メカニズムとして位置づけている (Danermark, Ekström, & Jakobsen, 2002)。

松尾 (2017) の理論的貢献として以下の点が挙げられる。第一に、組織学習論における「有能性の罨」だけでは説明できない衰退について長期的な視点で衰退の因果メカニズムの一つの類型を示している。第二に、組織学習論の様々な議論を長期縦断的な衰退メカニズムの中に、それぞれの関係を示しながら一定程度包含して位置づけている。第三に、Levinthal & March (1993) が思弁的な理論研究で指摘しながらも、その後殆ど見過ごされてきた失敗の罨を事例研究の中で取り上げ、具体的な事例の分析を踏まえて精緻化し、なおかつ有能性の罨との関係を見出している。第四に、レトリカル・ヒストリー (Suddaby, Foster, & Trank, 2010) が希求水準に与える影響を示している。多くの既存研究では、有益な効果をもたらす文脈で取り上げられてきたレトリカル・ヒストリーそのものについて、負の側面を新たに指摘している。第五に、アッパー・エシュロン理論の視点を取り入れ、トップマネジメントチームにおける硬直性と集権的構造が、押し込み販売や循環取引といった新たなルーティンの創発を招いて資源の損耗に繋がることや、有能性の罨、失敗の罨を促進する要因となることを見出している。

一方で、松尾 (2017) には次のような課題が残されている。

- (1) 松尾 (2017) では、経営者の意思決定に関して傍証に頼った部分があり、意思決定の意図と行為、その結果や結果に至るプロセスをより精緻に分析していく余地が残されている。一次資料の収集、検証をさらに進める必要がある。
- (2) 松尾 (2017) では、既存研究では示されていない衰退の因果メカニズムを見出し、複数の要因を新たに発見しているが、単一事例研究であり、他の存続している紡績企業と比較して相対化することで、衰退・破綻の重要な要因を特定化していく必要がある。

2. 研究の目的

本研究の目的は過去に成功した組織が衰退する場合のメカニズムを明らかにすることである。より具体的には、前項で示した既存研究で残された二つの課題を明らかにするため、以下の二点を目的とした。

- (1) 鐘紡における意思決定に関連する意図と行為、その結果に関する分析の精緻化
一次資料である鐘紡史料の閲覧、検証を進め、経営者の意思決定の意図と行為、その結果や結果に至るプロセスをより精緻に分析する。分析にあたっては、幅広い組織論の既存研究をレビューした上で理論的な分析視角を持つことにより、深い洞察を導き出すことを目指した。
- (2) 他の紡績企業との比較
長期間を対象とした調査によって他の紡績企業を鐘紡と比較し、組織の存続と衰退・破綻の

差がなぜ生じたのかを分析することによって、衰退・破綻の重要な要因を明らかにする。本研究期間では、最初に比較対象として東洋紡の調査を実施する。鐘紡と東洋紡はともにかつて紡績業を代表する企業でありながら、鐘紡は衰退・破綻し、東洋紡は産業資材などに展開して存続している。分析にあたっては、幅広い組織論の既存研究をレビューした上で理論的な分析視角を持つことにより、深い洞察を導き出すことを目指した。

3. 研究の方法

以上の研究目的を達成するために、本研究では大きく3つの方法をとった。第一に、鐘紡についての追加データの収集と分析。第二に、鐘紡との比較対象となる、東洋紡を中心とした他の紡績企業についての資料収集と分析。第三に、組織論の既存研究についての横断的なレビューにもとづく理論的検討、である。

《平成 29 年度》

平成 29 年度は、主に神戸大学経済経営研究所企業資料総合センター所蔵の鐘紡史料についてデジタルアーカイブ化されている一次資料を閲覧した。また、国会図書館に複数回赴いて繊維産業の過去の業界紙を網羅的に探索し、鐘紡を中心とした紡績企業についての二次資料を収集した。

理論的検討については、レトリカル・ヒストリーを中心にレビューを進めたうえで、これまでに収集したデータをもとに事例分析を行い、新たな理論的知見を導出した。レトリカル・ヒストリーについての理論的貢献を果たすとともに、分析視角を定めることによって事例分析を精緻化することができた。

《平成 30 年度》

平成 30 年度は、主に東洋紡の一次資料の収集を行った。同社本社（大阪）の社史資料室にアプローチ、複数回通い、同社一次資料を閲覧した。また、国会図書館に複数回赴いて過去の繊維産業の業界紙を網羅的に探索し、東洋紡を含めた紡績企業についてのデータ収集を進めた。理論的検討については、レトリカル・ヒストリーに加えて、組織慣性と脅威硬直性研究や両利きの経営等、幅広い研究領域におけるレビューを進めたうえで、これまでに収集したデータをもとに事例分析を行い、新たな理論的知見を導出した。これら幅広い領域にまたがる既存研究のレビューによって、精緻な分析視角を持つことができた。その結果、それら既存の組織論研究における理論的貢献を果たすだけでなく、事例の現象そのものに対する深遠な洞察が可能になった。

4. 研究成果

これまでに述べてきた研究目的と研究の方法によって、いくつかの研究成果を創出することができた。それらは大きく次の4つに分類される。第一に、意思決定に関する意図と行為、その結果に関する分析の精緻化に関する研究成果。第二に、他の紡績企業との比較に関する研究成果。第三に、副次的な研究成果。第四に、本研究課題に関連して継続中の分析、である。

(1) 鐘紡における意思決定に関連する意図と行為、その結果に関する分析の精緻化による研究成果

意思決定に関連する意図と行為、その結果に関する分析の精緻化については、まずレトリカル・ヒストリーを分析視角とした事例研究から、鐘紡の衰退に関連するいくつかの知見が導き出されるとともに、レトリカル・ヒストリー研究に対する理論的貢献がなされた。次いで、組織慣性と脅威硬直性に関する分析視角をもとにした事例研究から、鐘紡の衰退に関連するいくつかの知見が導き出されるとともに、組織慣性と脅威硬直性研究に対する理論的貢献がなされた。具体的には以下の3つである。

第一に、1960年代～1980年代の鐘紡を取り上げた事例研究から、組織内部のステークホルダーを対象としたレトリカル・ヒストリーによって意図せざる結果としての不利益が生じるメカニズムを明らかにした。戦前に業績面で顕著な成功を果たした自社の偉容について、戦後鐘紡の経営者は「大鐘紡」と表現し、その再興を目指すというレトリックによって高い業績目標を継続的に掲げていた。その結果、経営者が強権的であったことも寄与して、希求水準の硬直性や成果主義の強調が生じた。目標達成を強いられた事業部では不適切な販売が行われて不良在庫の蓄積が生じ、結果的に組織の資源損耗につながったことが見出された。なお、この研究成果については、学術書出版社である碩学舎から碩学舎賞を受賞した【雑誌論文】。

第二に、1950年代の鐘紡を取り上げた事例研究から、レトリカル・ヒストリーが組織内部のステークホルダーに容易に受容されない場合、それがなぜ受容されないのか、そして受容されるためにはどのような条件が必要なのかを明らかにした。終戦後間もない時期の鐘紡では、労使間の関係が不安定な中で逐次発生する経営課題に対処するため、経営者である武藤絲治は組織の伝統的な精神とされるものを恣意的に選択しながら様々なレトリカル・ヒストリーを実践し、組織内の成員を自らの思惑通りに管理しようとしていた。すなわち、平時においては「愛と正義の人道主義」を唱えて、経営者が労働者の福利厚生や雇用確保に心を砕いていることを主張する一方で、人員整理の局面では企業の存続を優先する愛社心を強調し、賃金切り下げや

労使が対立している局面では労使の一体感を強調していた。しかしながら、こうした恣意的なレトリカル・ヒストリーはそのまま聴衆、つまり組織内の成員に受け入れられていたわけではなかった。人員整理や賃金切り下げといった局面では、むしろ反発をもって組織内の成員に受け止められていたのである。この事例分析の結果、レトリックが組織内のステークホルダーに受け入れられるためには、レトリックに語り手の行為との一貫性が伴うこと、および一定の経営成果が伴うことによる **credibility** が備わることが必要であることが見出された【雑誌論文、学会発表】。

第三に、戦後の鐘紡を既存理論に対する「最不適合」の逸脱事例として取り上げ、脅威に際して新しい資源配分を行い、オペレーションに関する権限移譲を進めても、なぜ組織が衰退するのかを明らかにした。既存研究では、組織が脅威に直面した場合、資源硬直性に対する慣性は軽減する一方で、オペレーション硬直性に対する慣性は増加し、その捻じれ構造が組織の衰退を招くことが示されてきた。鐘紡では 1958 年の繊維不況後に資源配分を柔軟化させて事業の多角化を図るとともに、事業部制を導入してオペレーションに関する権限委譲を行った。しかしながら、事業部制の導入によって人事権は各事業部に分権化され、人事異動は硬直化した。その結果、部署間の意思疎通や連携は損なわれ、マーケティングにおける機能不全に繋がった。さらに、事業部制の導入によって、各事業部の利益責任は厳格化された。業績目標の策定については中央集権的である一方、達成の手段については各事業部に委ねられて分権的な管理が行われた。業績目標を達成することができない事業部では、経理処理を独自に行い業績の粉飾が行われた。鐘紡の事例研究によって、既存理論では見過ごされてきた事業部制による人事権の分権的構造や業績目標設定の集権的構造が組織衰退に寄与するメカニズムが見出された【雑誌論文、学会発表】。

(2) 他の紡績企業との比較に関する研究成果

他の紡績企業との比較に関しては、1960 年代の鐘紡と、現在の東洋紡の前身企業の一つである呉羽紡績(1966年に東洋紡績と合併)が同時期にナイロン事業に進出した事例を取り上げた比較事例研究を行った。この比較事例研究では、脅威に晒された組織が新たな事業展開を試みる場合、組織の過去の経験とその解釈が、どのように影響を与えるかについて、探索的にメカニズムを発見することが目指された。分析の結果、呉羽紡績と鐘紡はともに綿紡績業で同時期にナイロンを企業化しているが、呉羽紡績による加工系での展開や、鐘紡による絹業で培ってきた資源を活かそうとする意図は、既存のルーティンを事業戦略のレベルで「活用」しようとするもの、つまり「分化」の試みであることが分かった。事業分野の選択という資源配分レベルでは両社ともにナイロンという同じ選択をしているものの、事業戦略レベルでは「分化」による差が生じていたことが見出された。さらに、両社の事業戦略の差に大きな影響を与えた要因として、希求水準の違いが見出された。呉羽紡績が最低限生き残ることを企図していたのに対し、鐘紡は過去の威容「大鐘紡」の再興を目指して業界トップに立つことを企図していた。この希求水準の大きな違いは、その後の販売戦略つまりルーティンの差につながっていった【学会発表】。

(3) 副次的な研究成果

本研究を遂行するプロセスでは、組織論の幅広い研究領域についてレビューを行ってきた。中でもレトリカル・ヒストリー研究および組織スティグマ研究についての理論的考察を進めてきた結果、綿紡績企業の事例にとらわれず、それら理論領域について固有の研究成果を副次的に創出することができた。具体的には以下の 2 つである。

第一に、レトリカル・ヒストリー研究に関する近年の研究蓄積の状況を検討したうえで、意図せざる結果や失敗のメカニズムといった論点が従来見過ごされてきたことを示し、今後の研究を進展させていくうえで必要な方法論について考察を行った【雑誌論文、学会発表、学会発表】。

第二に、組織においてスティグマを付与された集団がスティグマに抵抗する場合、抵抗のためにどのような行動を執り、なぜレジリエンスを持つことができるのかを明らかにした。既存研究ではスティグマを付与された個人や集団は、スティグマを内在化するしかない受動的な存在として措定されてきたが、既存理論に対する逸脱事例を取り上げた探索的事例研究を実施することにより、スティグマに対する抵抗戦略とレジリエンスのメカニズムを新たに見出すことができた【学会発表】。

(4) 鐘紡と東洋紡の存否を分けた要因の部分的解明(調査および分析を継続中)

これまでに収集した東洋紡の社内一次資料ならびに二次資料をもとに、鐘紡が成しえなかった高分子化学の応用分野における事業開発に関して、これに東洋紡が成功したメカニズムについての分析を進めている。東洋紡は現在スペシャルティ製品メーカーへの脱皮を成し遂げて存続している。東洋紡は合成繊維における高分子化学の技術を応用して発展させ、徐々に現在の事業分野を切り拓いてきた。特にコポリマーのポリエステル樹脂の導入や、繊維用途での展開に挫折したポリプロピレンを活用したフィルム事業がスタートして以降、東洋紡の非繊維分野への進出が徐々に進展していった。一方で、鐘紡は高分子化学を応用した非繊維素材への展開に失敗しており、両社における非繊維素材への展開の成否が分かれたことが、企業組織の存否

を分けた重要な要因になったと考えられる。以上のような現段階での分析結果をさらに発展させたうえで、今後海外の学会における発表ならびに海外の学術誌への論文投稿を進める予定である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 4 件)

松尾健治 (2019). 「レトリカル・ヒストリーとその失敗のメカニズム 見過ごされてきた論点と今後に向けた方法論的考察」『経営学論集』89 集 45 号, 1-8. (査読無)

http://www.jaba.jp/resources/c_media/themes/theme_0/pdf/JBM_RP89-E92-2018_F_45.pdf

松尾健治 (2019). 「レトリカル・ヒストリーによる意図せざる結果についての歴史的事例研究」『碩学舎ビジネス・ジャーナル』41 巻, 1-17. (査読有)

<http://www.sekigakusha.com/wp-content/uploads/2019/03/41.pdf>

Matsuo, K. (2019). When an Organization Declines Despite Addressing Routine and Resource Inertia: Case Study from Japan, Proceedings of 228th The IIER International Conference, 51-59. (査読有, 国際会議プロシーディングス論文, フルペーパー)

Matsuo, K. (2018). When Rhetorical History Fails to Be Accepted -A Case Study of Kanebo in the 1950s-, Proceedings of IAC 2018, 154-162. (査読有, 国際会議プロシーディングス論文, フルペーパー)

〔学会発表〕(計 6 件)

Matsuo, K. "When an Organization Declines Despite Addressing Routine and Resource Inertia: Case Study from Japan" International Society for Engineering Research and Development: International Conference on Economics, Management and Social Study(於、フィレンツェ・イタリア), 2019 年.

松尾健治「組織におけるスティグマとレジリエンス」日本経営学会九州部会例会(於、熊本学園大学), 2019 年.

松尾健治「レトリカル・ヒストリーとその失敗のメカニズム」日本経営学会第 92 回大会(於、新潟国際情報大学), 2018 年.

松尾健治「新規事業展開の意思決定 1960 年代の綿紡績企業によるナイロン企業化の事例」組織学会 2018 年度研究発表大会(於、東京大学), 2018 年.

Matsuo, K. "When Rhetorical History Fails to Be Accepted -A Case Study of Kanebo in the 1950s-" Czech Institute of Academic Education, International Academic Conference in Budapest, Hungary 2018 -Management, Economics and Marketing-(於、ブダペスト・ハンガリー), 2018 年.

松尾健治「レトリカル・ヒストリーについての試論と展望」日本経営学会九州部会例会(於、熊本学園大学), 2018 年.

6. 研究組織

(1) 研究分担者 なし