

令和 6 年 6 月 7 日現在

機関番号：34404

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2020～2023

課題番号：20K01910

研究課題名（和文）組織と歴史の相互構築メカニズムの研究 3Mのオーガニゼーショナル・ピカミング

研究課題名（英文）A research on the mutual construction mechanism of organization and history

研究代表者

伊藤 博之（Ito, Hiroyuki）

大阪経済大学・経営学部・教授

研究者番号：20242969

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、米国スリーエム社の歴史資料を分析することで、「オーガニゼーショナル・ヒストリー」の領域の概念である「オーガニゼーショナル・ピカミング」の理論構築を試みることであった。「オーガニゼーショナル・ピカミング」とは、組織は、所与の存在ではなく、組織というリアルな虚構を構築する営みにこそその本質があるという組織観を体現する概念である。本研究の成果としては、そうした組織観からスリーエム社の歴史に関しての製品・事業構成、組織形態、財務の変化、歴代経営者の公式的な経営方針に関する具体的データに基づいて同社の経営の変化を解釈することが可能となったことをあげることができる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

スリーエム社は、学術的にも、社会的にも注目された企業である一方、同社のこれまでの研究では、売上高、利益、負債、資本、事業構成、工場数、子会社数、海外拠点の展開状況などの具体的データを踏まえた議論は例外的であった。その結果、スリーエム社の企業像はステレオタイプ化されがちであった。本研究では、データ分析に依拠して、そうしたスリーエム社の企業像に新解釈を提示し、同時に、歴史的にそのあり方がどのように変化してきたのかを吟味することで、「オーガニゼーショナル・ピカミング」の分析例を提示した。

研究成果の概要（英文）：This research attempted to construct a theory of organizational becoming, which is a concept in the field of organizational history, by analyzing historical materials of 3M Company in the United States. Organizational Becoming is the view that an organization is not a given entity, but that its essence lies in the work of constructing a realistic fiction called an organization.

The results of this research were to obtain concrete data regarding the history of 3M, including its product/business structure, organizational structure, financial changes, and at least the official management policies of past managers, and based on that data, it became possible to interpret changes in management.

研究分野：経営学

キーワード：スリーエム社 オーガニゼーショナル・ヒストリー オーガニゼーショナル・ピカミング 統治

様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

1. 研究開始当初の背景

筆者(以下、研究代表者)は、過去20年間、米国スリーエム社(アメリカ合衆国ミネソタ州セントポール市)を調査のため数回訪問し、2冊の共著書(『組織能力を活かす経営』中央経済社、2007年刊行;『100年成長企業のマネジメント』日本経済新聞出版社、2017年刊行)を出版してきた。その間、前CEOのマイク・ローマン氏をはじめ、同社執行役や主要な製品開発担当者の面談を繰り返してきた(インタビュー時点では、ローマン氏は執行副社長だった)。

調査対象であったスリーエム社は、イノベーション経営の模範例と見なされ、また、ボトムアップ経営や企業進化論の見本例ともされ、経営学の学界でも学術的に注目を集める企業であった。それゆえ、スリーエム社についての知見を深めることは、単に一企業の内実を知ることにとどまらず、同社を事例として展開された様々な経営理論や組織観に対する学術的洞察を提供することに繋がると考えられた。そして、筆者のスリーエム社研究の特徴は、マクロ組織論の観点から会社の歴史を重視することと、組織の仕組みを視野に入れつつ、歴代経営者の視点から戦略プロセスを吟味することであった。

一方、経営学において、所謂「科学(実証)主義」が浸透することによって、定量分析として展開しやすい、技術や産業集積等に関する研究が興隆する一方、マクロ組織論や戦略プロセスの研究は停滞する傾向にあった。そうした研究は1990年ころまでは経営学(特に、組織論・戦略論)の主流であったが、データや分析方法の制約から、査読を経て学会誌に掲載されることが困難であり、研究テーマとして敬遠される傾向を免れなかった。

こうした背景で、筆者は、スリーエム社のマクロ組織と戦略プロセスに関する適切な研究方法を模索してきた。その過程で「組織や経営は歴史的に形成される」という視点が有望であり、経営史的資料をそうした観点から利用することを考えるようになった。また、そうした問題意識で研究を進める中、筆者と同様のアイデアに拠る「オーガニゼーショナル・ヒストリー」という研究領域が近年現れつつあることを知った。さらに、そのほぼ同時期に、スリーエム社が社史編纂に用いた社内資料が米国ミネソタ歴史協会(セントポール市)で保存・公開されていることを知り、同協会を直接訪問し資料が実際に使えることを確認した。こうした背景で、今回の研究プロジェクトは着想されることとなった。

2. 研究の目的

本研究の目的は、米国スリーエム社を事例として、「オーガニゼーショナル・ヒストリー」の研究を展開し、独自の組織観を構築することであった。特に次の2点を中心的課題とした。

第一に、組織の存在論等の哲学的な論考を加えて、「オーガニゼーショナル・ピカミング」という概念を発展させることを目指した。「オーガニゼーショナル・ピカミング」とは、組織を自己生成(オートポイエシス)システムとして捉える概念であり、その前提にはbeing(存在)と区別されるbecoming(成ること)の存在論という哲学的観念がある。こうした組織観の前提には哲学的議論があるが、スリーエム社を事例として、その概念についての単純化した例示をするならば、同社では「スリーエム社らしさとは何か」という問いが経営の推進力となり、その都度の環境の経営への主体的な取り込みがなされ、それが同社の歴史を構成し続けていると考えられるということである。こうした解釈を様々なドキュメントから再構成することが目指された。

第二に、スリーエム社は、先述のように経営学で注目された企業である一方、その企業像の捉え方の多くはステレオタイプ的であり、データ上の根拠が希薄であることが多い点を明らかにし、同社の企業像の新解釈を提示することを課題とした。たとえば、これまでのスリーエム社の研究では、財務データの分析はほとんど行われていない。その事業構成の歴史的変遷等も詳しく吟味されていないし、製品開発の事例に焦点が当たる一方、同社のM&Aの歴史や工場展開の意義は省みられてこなかった。さらに、各時代の政治的コンテキストやマクロ経済環境と同社の戦略との関係性も吟味されることもなかった。歴代経営者の経営方針も詳しくは顧みられない。本研究では、こうした点も分析に含め、スリーエム社についての独自解釈を提示することも研究目的とした。スリーエム社に関する新解釈が経営学にとって有意義なものであれば、そのことは「オーガニゼーショナル・ピカミング」という概念の有効性も示唆するものとなると考えられた。

3. 研究の方法

当初の研究計画の中心は、米国ミネソタ歴史協会のスリーエム社の社内資料を分析することであった。科学研究費補助金受給開始前に、当該施設を訪問し資料の使用可能性を確認するためのパイロット調査も実施していた。しかし研究開始とほぼ同時(2020年4月)に発生したコロナ禍により、米国渡航は不可能となった。その後もコロナ終息の兆しが見えるたびに渡航再開を検討したものの、変異種の再拡大がその都度繰り返され、結果、科学研究費受給期間中の米国渡航は不可能となった。

そうした状況での次善の方法として、ミネソタ歴史協会でのパイロット調査で入手した資料を含めて、過去に収集した資料と国内で入手できる資料の分析を中心に研究を進めた。特に、スリーエム社がデラウェア法人として登記した1929年以降のアニユアル・レポートを全て入手で

きていたことが研究の支えとなった。当該レポートには、発行年により記載内容にばらつきはあるが、財務情報が記載されているほか、事業構成、社員数、工場、企業買収等の情報が含まれる。さらに、歴代経営者の現状評価や戦略の概要が記載される等、定性的情報もある程度網羅していた。また、当初意図していなかったことであるが、アニュアル・レポートを分析の中心に据えたことから、スリーエム社の財務状況がその歴史の構成メカニズムとして持つ影響力の大きさに気づかされた。その結果、歴代の経営者の任期と財務状況（売上、社員数、営業利益、成長率、負債、国外売上比率、株主還元率、事業別売上・利益額、自己資本比率等）に注目し、スリーエム社の歴史を組織ライフサイクル論の観点から創業期、形成期、確立期、成熟期に区分し、それを分析の基軸として様々な洞察を引き出すことを試みた。その点で特に注記すべきは、スリーエム社の歴史を現在に至る単一の流れと捉えるのではなく、組織ライフサイクルの各ステージにおけるコンテキストごとに断続された出来事として資料等を解釈する視点（哲学者のフォーコーはこうした視点を「考古学」と表現する）を採用した点である。

4. 研究成果

研究成果については、スリーエム社の事例についての発見と、そこから導き出される「オーガニゼーション・ピカミング」の概念への洞察に分けて整理する。

(1) 事例に関する発見

スリーエム社は、イノベーションをそのアイデンティティの中核とする企業と捉えられ、その経営システムや組織文化について経営学では広く紹介されてきた。また、同社は、ボトムアップ経営や進化論的経営の見本例とされた。しかし今回の調査では、そうした常識に反する多くの発見があった。

第一に、スリーエム社の創成期の経営は、ボトムアップ経営ではなかった。当時、同社の中興の祖とされるウィリアム・マックナイトが経営を担当していたが、彼の20年間に及び経営はトップダウン型であり、彼の個人的リーダーシップが組織を導いていた。スリーエム社がボトムアップ経営に転じるのは、マックナイトが社長を退任するにあたり、個人的リーダーシップによる経営から組織の仕組み（特に、事業部制）による経営に転換したことによる。

第二に、スリーエム社社内でも、1970年代までは多角化や製品開発という用語が用いられ、イノベーションという表現は、アニュアル・レポートや社史にもほとんど見られなかった。また、後に、スリーエム社は、イノベーションのための経営システムでも有名になるが、そうしたシステムが社内ですら定式化されるのは1980年代初期のことである。アメリカ経済が停滞した当時、イノベーションという概念によって、スリーエム社は、そのアイデンティティを再編成したことが考えられる。また、こうしたスリーエム社の状況を掘り下げると、イノベーションという概念自体の系譜的発展の論考につなげる可能性もあることにも考察は及んだ。

第三に、2000年以降のスリーエム社の分析は、筆者の共著書等があるが、そこでの分析に追加すべきことは多い。たとえば、2000年以降にスリーエム社はGE社からCEOを招聘し、その人物によってシックスシグマ等のトップダウンの経営手法が導入され、グローバル化にも積極的に対応し新興国での売り上げを伸ばす。その一方、同社のアイデンティティは希薄化し、さらに、近年は株主に対する配慮が強化され、スリーエム社は、アメリカでも株主に利益を還元し、負債を増やすことでROEを高めることに熱心な企業のひとつとなっている。すなわち、経営学等で紹介されているスリーエム社の企業像は、相当程度変化を遂げている。こうした状況の分析は、まだ十分にすすめられていないが、経営者が外部環境の影響に支配される局面や、グローバル化や株主資本主義と経営者の裁量の相互関係などを解明する可能性を秘めている。

(2) 概念上の洞察

以上のスリーエム社に関する発見からは、「オーガニゼーション・ヒストリー」及び「オーガニゼーション・ピカミング」に関して、以下のような学術的洞察が引き出される。

第一に、スリーエム社の組織は、そのライフサイクルに応じて変化しており、各時代の時代背景や会社の財務状況等も、その変化プロセスに大きな影響を与えている。この変化プロセスを事後的に解釈したものが同社の歴史であることが分かる。

第二に、そうした会社の歴史的コンテキストにおいて、歴代経営陣はその時々々の経営課題に対処してきた。また、ライフサイクルのステージの特徴に応じて、経営者の役割は、トップダウンで経営改革を主導する中興の祖、組織の仕組みを整備するボトムアップ経営の実行者、組織の脱成熟化を模索する改革者、グローバル化や投資家資本主義の対応に追われる経営者等へと変化してきた。こうした経営者の役割と自己認識の関係は経営者の主体のあり様に関わり、ミシェル・フォーコーのパレーシアの概念により、その点を掘り下げることが今後の検討課題とした。

最後に、以上の洞察は、経営を歴史的、政治経済的なコンテキストの中で捉える必要性を示唆している。イノベーションの経営として特徴づけられることが多いスリーエム社であるが、同社もサプライチェーンの管理、M&A、生産性や財務の管理と無縁なわけではない。また、イノベーションの社内での意味や企業文化も常に変化している。以上のような発見や洞察を真摯に受けとめるためには、理論的枠組みの前提となる組織の存在論についてもさらに掘り下げて検討することが課題として残される。一方で、そうした組織の存在論に関して、抽象的な議論よりも具体的な事例や出来事との関係で吟味することは有意義である。たとえば、グローバル化をマクロ

な現象と捉えるのではなく、スリーエム社の経営の具体的な施策にどのように具現化し、またその具現化の在り方が刻々とどう変化したのかを吟味するような論考が求められる。こうした論考は、哲学者ミシェル・フーコーが用いる言葉の意味での統治や統治性という概念に繋がる。すなわち、統治あるいは統治性とは権力（実践）の構造を意味し、一企業の経営の現場に資本主義の構造が再生産されていることをそこから読み取ることも可能である。経営者のパレーシアの発揮も、こうした再生産のメカニズムとして考慮することもできる。このように捉えるならば、オーガニゼーション・ピカミングの論考は、次なる研究課題として、統治（性）の研究に繋がっていく。本研究は、そうした研究アプローチの模索の一例としての意義も有する。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 伊藤博之	4. 巻 852
2. 論文標題 原理から企業統治を考える－「市場のための統治」と「経営のための統治」－	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 東京株式会社懇話会會報	6. 最初と最後の頁 39-52
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 伊藤博之	4. 巻 2021-4
2. 論文標題 経営学における原文章の利用可能性 - アメリカの3団体の事例を中心に -	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Osaka University of Economics Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-17
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 伊藤博之	4. 巻 55(2)
2. 論文標題 2つの統治論 - 経営を制作（ポイエーシス）とするか、実践（プラクシス）とするか -	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 4-17
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.11207/soshikikagaku.20220111-1	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 伊藤博之・筈井俊輔・横山恵子・山田仁一郎・平澤哲	4. 巻 37
2. 論文標題 パレーシアステースとしての企業家	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 ベンチャー・レビュー	6. 最初と最後の頁 11,24
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 伊藤博之
2. 発表標題 倫理による統治：もうひとつの企業統治論
3. 学会等名 組織学会
4. 発表年 2022年～2023年

1. 発表者名 横山恵子、平澤哲、山田仁一郎、筈井俊輔、伊藤博之
2. 発表標題 パレーシアの行使と社会的企業家の倫理的な主体形成の探求 - 彼女は、いかにして “ザ・ボディショップのアニータ・ロディック” になったのか？
3. 学会等名 日本経営学会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 横山恵子・伊藤博之・筈井俊輔・山田仁一郎・平澤哲
2. 発表標題 真理ゲームとしてのアントレプレナーシップ
3. 学会等名 日本ベンチャー学会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------