

組織アイデンティティの継続的構築

石谷 康人*

(受領日: 2021年4月15日)

高知工科大学経済・マネジメント学群
〒780-8515 高知県高知市永国寺町2番22号

* E-mail: ishitani.yasuto@kochi-tech.ac.jp

要約: 本論文は、組織アイデンティティの段階的発展を支える継続的構築のプロセスを経験的に記述するものである。そのために、G. H. Meadに端を発する社会的自我論をベースとして、組織が市場との相互作用からアイデンティティを社会的に形成するプロセスを記述するための組織的自我論を導出した。それをを用いて、産業廃棄物処理向けの強力吸引作業車の日本国内市場でシェア80%を獲得しつつ持続的競争優位を確立している兼松エンジニアリング株式会社の事例を分析した。その結果、同社は、創業から現在までの50年間に、強力吸引作業車の市場への参入、スピード修理のためのビジネスシステムの構築、持続的競争優位の確立の戦略的段階を経て、組織アイデンティティを継続的に発展させてきたことが分かった。組織的自我論を用いた分析によって、複数の段階からなる組織アイデンティティの継続的構築を縦断的に取り扱うことが可能となった。そうして全体的なプロセスを記述した上で、それを支える深いプロセス、アイデンティティ・コンテンツの観点からの内部プロセス、センスギビングとセンスメイキングの相互作用と共進化のプロセスを経験的に説明することができた。

1. はじめに

アイデンティティは、個人、集団、組織にとって、「自分(達)が誰であるか」についての主観的な解釈であり主張である(Albert & Whetten, 1985; Oliver, 2015; Caza et al. 2018)。特に、仕事、職業、組織にまつわるアイデンティティは、組織の根底的な構成概念であり(Albert et al. 2000)、動機づけ、意味づけ、アントレプレナーシップ、プロジェクトチーム、合併、政治などほぼすべてのものに結びつけることができると考えられている(Alvesson et al., 2008; Caza et al., 2018)。したがって、アイデンティティが、人々の行動を意味づけて説明するための中核概念となりうることから(Gioia et al. 2013)、経営学分野で盛んに研究されてきた。

Gioia et al. (2013)によれば、組織アイデンティティに関して、「アイデンティティの変化」の研究が、「アイデンティティの形成」の研究よりも先んじてなされた。その多くは、組織が合併、戦略的变化、逆境、スピンオフなどの大規模で稀な変化を経験すると、組織のメンバーが組織アイデンティティを変

更しようとしたことに焦点を当てていた(Oliver & Vough, 2020)。そのため、組織アイデンティティの起源や形成にまつわる研究がこれまでにあまりなされていないと考えられている(Gioia et al., 2013; 平澤, 2013; Ravasi et al., 2017; Oliver & Vough, 2020; Ravasi et al., 2020)。

Gioia et al. (2013)は、それに対して、組織アイデンティティ形成の全体的なプロセスを記述し、その深いプロセスを精緻化することに意義があるとした。また、どのようなアイデンティティ・コンテンツがなぜ形成されるのかを追求することで価値ある貢献が可能になるとした。その方法の一つとして、アイデンティティ・コンテンツの形成の内部プロセスを詳しく説明する研究の有効性を指摘した。こうしたことから、組織アイデンティティ形成の「どのように」と「何を」と「なぜ」を結びつける研究が非常に価値あるものになるとした。その上で、組織が、アイデンティティ・コンテンツをどのようにして、そしてなぜ、継続的に構築するのかを調べるのが重要な課題になるとした。

Gioia et al. (2013) は、組織アイデンティティがどのように形成されるかという問いに答えるためには、アイデンティティ形成のプロセスが時間とともに展開していく弧をたどる縦断的な姿勢が必要であるとした。そこで、本研究では、高知県に本社と製造拠点を置く兼松エンジニアリング株式会社（以後、兼松エンジニアリングと呼ぶ）の極端かつユニークな単一事例¹を用いて、同社のアイデンティティの継続的構築を縦断的な姿勢で分析することにした²。同社は、現在、産業廃棄物処理向けの強力吸引作業車の市場で 80%以上のシェアを獲得するとともに持続的競争優位を確立している。同社は、1971 年の創業から現在にかけて、アイデンティティを継続的に構築しており、それを源泉として同ニッチ市場で圧倒的なシェアを獲得しつつ持続的競争優位を確立している³。本論文では、そうした事例研究を通じて、研究設問「組織がアイデンティティ・コンテンツをどのようにして、そしてなぜ継続的に構築するのか」に対応する理論仮説を帰納的に導出する。

Gioia et al. (2013) は、また、多様なコンテキストから影響を受けた組織アイデンティティの形成が、これまで十分に検討されておらず、それを調べることが貴重な貢献をもたらすとした。Jones et al. (2019) は、コンテキストが、起業家によるアイデンティティの形成および発展さらにはアントレプレナーシップに影響を及ぼすとした。そして、コンテキストの影響下におけるアイデンティティの形成をよりよく理解するのに、心理学などの他の分野の理論的根拠を応用することが効果的であるとした。

そこで、本研究では、社会心理学の一概念である G. H. Mead の社会的自我論 (social self theory) とそこから導出した組織的自我論 (organizational self theory) を分析のフレームワークとして用いて、兼松エンジニアリングの継続的なアイデンティティ形成の事例を分析することにした。Mead (1934) は、人間は「自己 (self)」を持った存在であるとし、それが「客我 (me)」と「主我 (I)」で構成されるとした。

¹Yin (1994) は、ケース・スタディの設計として、単一ケース設計と複数ケース設計を指摘した。そして、「極端なあるいはユニークなケース」を論拠として選択する場合には、単一ケースが適切な設計となりうるとした (Yin, 1994, 邦訳書 p. 54)。

²本研究では、事例を、理論の発展に寄与すべく、研究者の学問的関心事に基づいて選ばれたものであるとした (George and Bennett, 2005, 邦訳書 pp. 26-27; 野村, 2017, p. 44)。

³本論文では、兼松エンジニアリングが、組織アイデンティティを長期間にわたって継続的に構築しており、それを源泉にニッチ市場で圧倒的なシェアを獲得しつつ持続的競争優位を築いている事実を、原因と結果がともに顕著である (野村, 2017, p. 48) とみなし、Yin (1994) のいう「極端なあるいはユニークな単一事例」であると考えた。

そうした自己のうちの客我 (me) とは、対象化された自己のことであり、アイデンティティのことでもある (船津, 2000; 片桐, 2011)。本研究では、Mead に端を発する社会的自我論を導入することで、アイデンティティを含む自己と社会やコンテキストの間のシンボリックな相互作用 (Blumer, 1969) から、対象化された自己としてのアイデンティティの形成過程に深くアプローチすることにした。本論文では、そうした社会的自我論を組織のレベルへ拡張するとともに、事例分析のフレームワークとして用いることで、兼松エンジニアリングの組織アイデンティティの継続的形成を詳細に述べる⁴。

本論文の構成は次のとおりである。次節で組織アイデンティティの形成にまつわる先行研究をレビューしたあと、第 3 節で研究方法について概説する。次いで、第 4 節で本研究が依拠する社会的自我論を導入し、その中核概念をモデル化する。第 5 節では、社会的自我論の中核概念を組織の文脈で拡張した組織的自我論を事例分析のフレームワークとして導出する。そして、第 6 節で兼松エンジニアリングの会社概要について述べた後、第 7 節では組織的自我論を用いて同社の組織アイデンティティの継続的構築の事例を整理する。第 8 節で、兼松エンジニアリングの事例分析の結果から、組織がアイデンティティ・コンテンツをどのようにして、そしてなぜ継続的に構築するのかについて考察する。最後に本論文の成果をまとめる。

2. 先行研究

組織アイデンティティは、Albert & Whetten (1985) によって初めて導入され、次のように定義された。組織アイデンティティとは、「我々はどのような存在であるか (Who are we?)」、「我々はどのようなビジネスを行っているか (What kind of business are we in?)」、「我々は何になりたいか (What do we want to be?)」という 3 つの問いに対する組織で共有された主張のことである (Albert & Whetten, 1985; 佐藤, 2013)。そうした組織アイデンティティは、組織を特徴付ける重要で本質的な特徴としての「宣言性 (claimed central character)」、他の組織と区別できる比較可能な特徴としての「識別性 (claimed distinctiveness)」、「時が経つにつれて変化しうるものの連続的な特徴としての時間的連続性 (claimed temporal continuity)」の 3 つの基準に照らした特徴を有する (Albert & Whetten,

⁴Yin は、ケーススタディでも研究に役立つ青写真としての理論命題が必要であり、事前の理論開発は不可欠であるとした (Yin, 1994, 邦訳書 p. 39)。

1985; 山城, 2015)。

Gioia et al. (2013) は、上述した定義と特徴を有する組織アイデンティティの形成を、新しい組織の発展における極めて重要な段階であるとした。それが、組織における個人やグループの活動のマクロ的な設定や、メタ組織のミクロ的な基盤としての意味を持つとした。そして、組織アイデンティティの形成を研究するにあたって、アイデンティティ形成の全体的なプロセスやそれに影響する内部プロセスを説明することの重要性を指摘した。

Gioia et al. (2010) は、単一の組織におけるアイデンティティ形成の複数年にわたるプロセスを詳細に記述した。その結果、創業者による組織の初期的なアイデンティティの主張の明確化が、その後の組織アイデンティティ形成の最初のステップとなっていたことを見出した。それは、指針となるビジョンすなわち理想や目標に関する新組織の広義の意図や、適切な組織分野や比較対象グループを設定するものであった。そこからスタートした組織は、意味の空白の経験、他の組織との相違の明確化、組織の中心的特徴の理解という段階的なプロセスを経て、組織アイデンティティを確立した。

Kroezen & Heugens (2012) は、アイデンティティの内容の発展に焦点を当てて、アイデンティティの形成を経験的に分析した。その結果、オランダの地ビール会社では、アイデンティティ・コンテンツが二段階のプロセスを経て形成されたことを発見した。第一の段階では、潜在的なアイデンティティ要素が、同業組織、聴衆、創業者など、さまざまな外部および内部のソースから引き出され、アイデンティティ・リザーバーへ蓄積された。第二の段階では、組織のメンバーがアイデンティティ・リザーバーから、属性を選択するとともに、アイデンティティの主張へとイナクトした。

Gioia et al. (2013) は、組織アイデンティティ形成のプロセスを完全かつ詳細に描写するためには、センスギビングとしてのアイデンティティの主張とセンスメイキングとしてのアイデンティティの理解が補完的になっているだけでなく、連動しながら互いに発展して共進化することに注目する必要があるとした。それらは、組織において日常的な相互作用や好ましい実践が継続的に行われることを通じて、再確認されるとした。

平澤 (2013) は、有機太陽電池の開発・事業化を目指したベンチャー企業のアイデンティティの発展のダイナミクスを示した。そして、創業から事業を軌道に乗せるまでになされた組織のリーダーによ

るアイデンティティのセンスメイキングとセンスギビングの組み合わせとしての意味のマネジメントが、イノベーションと組織の成長に必要な資源・知識の獲得に貢献したことを指摘した。その上で、未知のイノベーションと組織アイデンティティ発展の相補的なダイナミクスを明らかにした。

Ashforth et al. (2011) は、Wiley (1988) による主観性のレベル (相互、内部、および汎用) の概念に基づいて、組織のアイデンティティ形成の階層的なプロセスをモデル化した。それは、個人の主観的な意味が間主観的なレベルで集まり、やがては組織としての「我々は何者か」についての社会的現実を創り出すというものである。個人の主観的な理解としての「私はこう思う」が相互作用を通じて間主観的理解である「私たちはこう思う」を助長し、それがやがて集団の感覚としての「それはこうである」としての一般的な理解を助長するとした。アイデンティティは、そうしてレベル間でリンクすることで、個人、集団、組織のそれぞれでその意味が確認されて理解が促されるとした。

以上から、組織アイデンティティの形成を研究するための重要な視座として以下を指摘することができる。

- (1) 複数の段階で構成される全体的なプロセス (または長期的な時間経過をとともう組織アイデンティティの開発、強化、変更のプロセス)
- (2) アイデンティティ・コンテンツの観点からの内部プロセス
- (3) アイデンティティのセンスギビングとセンスメイキングの相互作用と共進化

Gioia et al. (2013) は、さらに、次の事項を検討することが将来的な課題になるとした。

- (A) 組織アイデンティティ形成の「深いプロセスとは何か」、その「どのように」「何を」「なぜ」がどのように結びつくのか
- (B) 組織アイデンティティ形成において多様なコンテキストが果たす役割

したがって、組織をとりまく外部のみならずそれが生み出すコンテキストも研究の範囲に含みながら、縦断的姿勢を示しつつも、内部についても考察・検討を行うことで、組織アイデンティティ形成の複雑なプロセスを解明することが要求されているということができる。

そこで、本論文では、Gioia et al. (2010) と同様に単一の組織に焦点を合わせるものの、兼松エンジニアリングの創業から今日までの 50 年にわたる組織アイデンティティの段階的で継続的な構築のプ

ロセスを縦断的に記述する。その際に、同社のアイデンティティ・コンテンツがどのようなもので、なぜ、そしてどのように形成されたのかを、組織の内部におけるセンスギビングと、組織の内部のみならず外部によるセンスメイキングと、両者の相互作用および共進化の観点から説明する。それに対するコンテキストの影響を考慮しつつ、組織アイデンティティ形成の「どのように」「何を」「なぜ」がどのように結びついたのかを詳細に述べる。

Hatch & Schultz (2002) は、組織アイデンティティが、組織イメージや組織文化との相互作用から動的に形成されるとした(福島・熊澤, 2017)。そのために、Mead (1934) の社会的自我論における主我(I)と客我(me)の関係性の議論を拡張して、組織アイデンティティのダイナミクスを示そうとした(Hatch & Schultz, 2002)。ここで、Meadのいう客我(me)とは他者の期待をそのまま取り入れた自我の側面のことであり、主我(I)とはそれに反応する自我のことである(船津, 2000)。

Hatch & Schultz (2002) は、組織としての客我を「組織イメージ(図1のImage)と組織アイデンティティ(図1のIdentity)の相互作用」という形で表現した。組織アイデンティティは他者のイメージを取り入れつつ、他者に印象を与えるとして、その一連のプロセスを組織的な客我であるとした。一方、組織の客我に反応する主我を「組織アイデンティティ(図1のIdentity)と組織文化(図1のCulture)の相互作用」の形で表現した。組織アイデンティティは、内省によって組織文化に埋め込まれ、文化的理解の表出として現れるとし(佐藤, 2013)、その一連のプロセスを組織的な主我であるとした。

Hatch & Schultz (2002) は、組織アイデンティティのダイナミクスで断絶が生じた際に、組織は機能不全に陥るとした(福島・熊澤, 2017)。組織アイデンティティが組織文化のみと相互作用を繰り返すと組織は自己陶醉に陥る。一方、組織アイデンティティが組織イメージのみと相互作用をすると過剰適応がなされる。

Hatch & Schultz (2002) は、上述したように、組織アイデンティティ形成のダイナミックなモデルを提示するとともに、それが機能不全に及ぶ可能性があることを指摘した。しかし、その理論的な面と実証的な面における説明が十分ではない(福島・熊澤, 2017)。Mead (1934) の社会的自我論からのモデルの導出プロセスにおいて、理論的な検討が十分にされていない。また、当該モデルを用いた事例の分析や実データによる検証もなされていない。

Mead (1934) は、人間が内省的になることで、自己を持つとともに、自己と相互作用をすることができるとした(Blumer, 1969, 邦訳書 pp. 79-80)。それは、自分が直面したものを解釈しつつそれに基づいて自己の行為を組織立て世界に対処することに及ぶ。そうしたMead (1934) の社会的自我論に依拠することで、自己の内部のみならず外部との相互作用と外部への行為を前提とした自己の形成と変革について発展的に議論することが可能となる。

そこで、本論文では、Hatch & Schultz (2002) と同様に、自己の2つの側面である客我(me)と主我(I)を導入して、組織アイデンティティの形成について検討する。しかし、Hatch & Schultz (2002) とは異なり、Mead (1934) の社会的自我論から組織的自我論を忠実に導出するとともに、それを用いて組織アイデンティティの形成のみならず戦略的行為へと及ぶダイナミクスの説明を試みる。さらに、兼松エンジニアリングという実在する企業の事例を用いて、組織的自我論の構造や特徴を具体的かつ詳細に述べる。

以上から、本研究の特徴は、Gioia et al. (2010) や平澤 (2013) よりも長期間にわたる組織アイデンティティ形成のプロセスを対象とし、複数の段階にまたがる組織アイデンティティの継続的構築のプロセスを縦断的に記述したことである。また、Gioia et al. (2013) の指摘する将来的課題に対応するべく、アイデンティティ・コンテンツの形成にまつわる内部プロセスを分析する際にコンテキストの影響を考慮したことである。さらに、組織の外部を明確に位置づけるとともに、組織内外でのセンスギビングとセンスメイキングの相互作用を説明しようとしたことである。本研究では、それらを統一的に論じるために、G. H. Meadに端を発する社会的自我論を導入するとともに、そこから組織的自我論を導出して事例分析のフレームワークとして用いた。それも本研究の大きな特徴であるといえる。

3. 研究方法

本研究では、本論文の冒頭に示した研究設問「組織がアイデンティティ・コンテンツをどのようにして、そしてなぜ継続的に構築するのか」に対応する理論仮説を導出することで、組織アイデンティティの形成にまつわる研究分野に対して理論的貢献を図ることにした。その際に、先行研究のレビューから、組織アイデンティティの形成を研究するための「3つの視座(第2節の(1)~(3))」と、「2つの将来的課題(第2節のA)とB))」を設定し、それを青

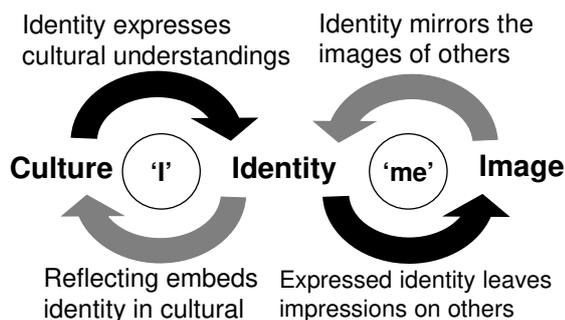


図1. 組織アイデンティティのダイナミクスモデル
 (出所) Hatch & Schultz (2002, p. 991) の Figure 1

写真としてケーススタディを行うことにした (Yin, 1994, p. 39)。

本研究では、ケーススタディのための分析単位を設定するべく (Yin, 1994, p. 34)、Mead (1922; 1934) に端を発し船津 (2000) が発展させた社会的自我論から組織的自我論を導出した。それを理論枠組み (分析のフレームワーク) として導入するとともに、その構成要素を分析単位とみなしてケーススタディを実施することにした (野村, 2017, p. 74)。その際に、極端あるいはユニークなケースを選択して単一のケーススタディとして適切な設計となることを心がけた (Yin, 1994, 邦訳書 p. 54)。

本研究では、そうしたケーススタディの対象として、高知県に本社と生産拠点を有し、日本国内の産業廃棄物向け強力吸引車のニッチ市場で持続的競争優位を發揮している兼松エンジニアリングの単独事例を選択した。それは、同社が、創業時から現在にかけてユニークなアイデンティティを形成さらには発展させつつ継続的に構築し、それを源泉として長い時間をかけて市場で持続的競争優位を築いてきたからである。同社の事例を分析することで、上述した3つの視座のもと2つの課題にアプローチをすることが期待できるからである。したがって、本研究では、兼松エンジニアリングの事例が、要因と結果がともに顕著である極端あるいはユニークな事例であるとともに、組織的自我論をテストするための決定的な事例であるとみなして、単一ケース設計に相応しいと考えた (Yin, 1994, p. 54; 野村, 2017, p. 50)。

兼松エンジニアリングの事例研究では、関係者に対して実施したインタビューの記録としての一次情報と、同社の社史やホームページと同社が公開し

表1. インタビュー調査の概要

実施日	場所	対象者
2018年 11月15日	兼松エンジニアリング(株)南国	工場見学の対象者、 事業説明とQ&Aの 対応者
2019年 7月10日	市明見工場およびeセンター	車両設計・組立を担 当する技術者2名

(出所) 著者作成

ている各種企業情報および同社にまつわる新聞や雑誌の記事などの二次情報を収集して総合的に活用した。インタビュー調査では、あらかじめ決められた質問項目に基づいて質問を行ったが、回答の内容に応じてより深く質問していく非構造化インタビューを実施した。インタビュー調査の概要を表1に示す。

本研究では、兼松エンジニアリングの事例を組織的自我論に基づいて分析したあと、上記3つの視座と2つの課題の観点からさらなる考察を行った。そうして得た考察結果に対して分析的一般化を行うことで研究設問に対応する理論仮説を導出することにした。

4. 社会的自我論

本節では、本論文で導出する組織的自我論のベースとなる社会的自我論の構造とダイナミクスを概説する。さらに、その中核概念のモデル化を試みる。その際に、社会的自我論の概念として、G. H. Mead に端を発し、船津 (2000) によって一貫した解釈がなされ発展されたものをを用いる⁵。

Mead は、人間には他者とかかわって共に生きる「社会的存在」としての側面があるだけでなく、社会にある問題と相互作用しつつそれを解決する「創造的存在」としての側面があると考えた (船津, 2000, p. 43)。そして、人間を (対象化された) 自己を持った存在であるとみなし、人間がそれで自分自身についての認識を持つとともに自分自身との相互作用を行うとした (Blumer, 1969, 邦訳書 p. 79)。自我は、そうして内省的になることによるのみ、自分自身に対して作用することができ、自己となることができる (Blumer, 1969, 邦訳書 p. 80)。船津は、そうした Mead の考えを踏まえつつ、人間が他者の観点から自己を省みて自己のあり方を検討する内省的思考を行い、そこから新しい状況を生み出し問題的状况を乗り越えようとする創発的内省性を發揮

⁵船津 (2000) の他に、James (1892)、Blumer (1969)、椎野 (1978)、徳川 (1993)、片桐 (2011) などによる解釈も用いて、社会的自我論を総合的に説明する。

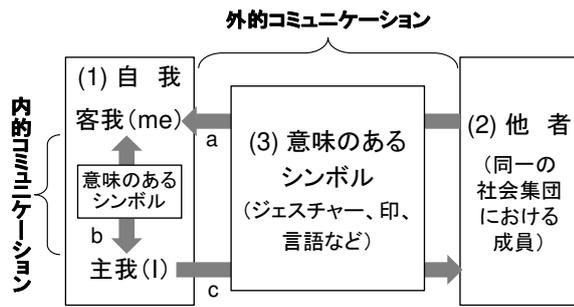


図2. 社会的自我論の中核概念図
(出所) Mead(1922; 1934)と船津(2000)に基づいて筆者作成

するとした(船津, 2000, p. 50)。

起業家は、自身のアイデンティティを原初的な組織アイデンティティとして形成し、それを源泉としつつ事業創造については創業、さらには組織の創設と戦略の創造を段階的に行うことがある(Navis & Glynn, 2011)。起業家は、それぞれの段階において、内省的思考はもちろんのこと創発的内省性を示しつつアントレプレナーシップを発揮することがありうる。そのため、社会的自我論として、船津によって内省的思考や創発的内省性の観点で発展されたものをベースとして用いることにした。そうした社会的自我論の中核概念をモデル化したものを図2に示す。以下では、図2を適宜参照しながら社会的自我論の構造とダイナミクスを述べる。

Mead (1934) は、社会が人間の自我に先行して存在し、自我が他者とのかかわりから事後的で社会的に形成されるとする社会的自我論を提唱した(船津, 2000, pp. 43-44)(図2の(1)と(2))。Meadの社会的自我論では、人間は、同一社会の他の成員の観点から、自分を「自己を持った存在」として経験する(船津, 2000, p. 44; Blumer, 1969, 邦訳書 p. 79)。そうした社会的自我論は、同一社会の成員としての他者とのコミュニケーションまたは相互作用の観点(図2のaとc)から自我の社会性を捉えようとしたものである(Mead, 1922; 船津, 2000, p. 45; 権野, 1978, p. 44)。

Mead (1934) は、人間の自我が他者の役割取得(role taking)を通じて社会的に形成されるとした(船津, 2000, p. 44)。ここで、役割取得とは、他者の態度の取得のことであり、他者の立場に立って自己を反省的に眺めることである(片桐, 2011, p. 68)。人間は、それで自分のあり方を理解するようになる(船津, 2000, p. 44)。人間は、また、成長するにつれて、複数の他者の多様な期待に直面するものの、それを

まとめあげつつ組織化し一般化することで「一般化された他者 (generalized other)」の期待を形成する(船津, 2000, p. 44)。そうした期待は、個人にとって、やがて社会全体の態度に発展しつつ、自我の拡大に影響を及ぼす。

Mead (1934) によれば、そのような社会性を有する人間の自我は、客我 (me) と主我 (I) の二つの側面を持つ(船津, 2000, p. 48)(図2の(1))。ここで、客我 (me) とは他者の期待をそのまま取り入れた自我の側面であり、主我 (I) とはそれに反応する自我の側面である。Mead (1934) によれば、主我 (I) は自我の積極的な側面を表し、人間の個性や独自性を示し、新しいものを生み出す(船津, 2000, p. 48)。したがって、主我 (I) は、選択し、記憶し、評価し、判断し、総合する主体でもある(船津, 2000, p. 48)。

Mead (1922) は、人間が行うコミュニケーションが、「意味のあるシンボル (significant symbol, 図2の(3))」によって媒介されるとした(船津, 2000, p. 45)。ここで、意味のあるシンボルとは、他者にも自己にも同一の反応を引き起こしうる言葉(主に音声のこと)やジェスチャー(目による一瞥から反応にまでいたる肉体の態度のこと)を指す(船津, 2000, p. 45)。そうした意味のあるシンボルを用いたコミュニケーションでは、送り手としての自分と受け手としての相手の両方とも意味が分かることから、外のおよび内的の二重のコミュニケーションが引き起こされる(船津, 2000, p. 45)(図2のa~c)。ここで、外的コミュニケーションとは、社会における他者と自己とのコミュニケーションのことである(図2のaとc)。一方、内的コミュニケーションとは、自己の内部におけるコミュニケーションのことをいう(図2のb)。

Mead (1934) のいう二重のコミュニケーションでは、上述のように意味が分かることから、人は「他者の反応」と「自己の反応」および「それらの関係」のそれぞれを意識することが可能となる(船津, 2000, p. 45)。したがって、人間は、内的コミュニケーションにおいて、他者の反応(相手がどう反応するのか)だけでなく、自己の反応(自分がどう反応すべきか)についても考えを巡らす(船津, 2000, p. 50)。それは、内的コミュニケーションにおいて、自己のあり方を検討する内省的思考(reflexive thinking)がなされることを意味する(船津, 2000, p. 50)。ここで、他者の期待を「外的コミュニケーションにおける他者の反応とその内容」であるとする、それは図2のaに示すように、意味のあるシンボルを介して客

我 (me) に映し出される。そうした客我 (me) に対して、主我 (I) が反応するとき (図2のb)、他者の観点から見た自己のあり方を内省することになる。

他者の態度や期待 (図2の(2)) が意味のあるシンボル (図2の(3)) を介した外的コミュニケーション (図2のa参照) によって客我 (me) に投影されると、主我 (I) は内的コミュニケーション (図2のb) からそれらを解釈するとともに自己を修正したり再構成したりする (船津, 2000, p. 50)。それは、自我の積極的な側面である主我 (I) が、客我 (me) に対する創造的・変革的な主体となることを意味する (片桐, 2011, p. 68)。片桐 (2011) によれば、客我 (me) とは対象化された自己のことであり、主我 (I) は行為する過程としての自己のことでもある (片桐, 2011: 68)。したがって、人間の自我は社会的に構成されるものの、人は自我を主体的に形成することができるのである (船津, 2000, p. 46)。

上述したように主我 (I) が客我 (me) に反応して内省がなされる際に、自己と他者の関係が再構成されて、新たな行為 (意志や目的をもった行い、図2のc) の可能性が追求される (船津, 2000, p. 50)。その際、主我 (I) によって、既存の自我のあり方が見直され、修正や変更が施されつつ再構成が促されると、既存の自己を超えた新たな自己が生み出される (船津, 2000, p. 49)。そうした働きをする主我 (I) は、人間の自己内省による新たなものの創出という意味から創発的内省性 (emergent reflexivity) を発揮することができる (船津, 2000, p. 50)。それが、社会で出会う問題状況の克服を図り、新たな状況を生み出しうることから (船津, 2000, p. 48)、人間には、問題に出会い問題を解決する創造的存在としての側面があると考えられる (船津, 2000, p. 43)。

上述したように、客我 (me) と主我 (I) のダイナミクスは、内省的思考によって新たな自己を生み出し、創発的内省性から社会に対する新たな行為や問題状況の克服を促すことから、自我をリフレクティブに再構成しうる (徳川, 1993, p. 23)。そうしたリフレクティブな自我は、過去の行為に遡及しながら現在の行為を生み出し、それを繰り返すことになる (図2の a → b → c → a……の循環)。したがって、リフレクティブな自我による行為の連鎖としての相互作用は、過去の行為と関係性を持ちながら意味を創造し、更新し、変更していくため (徳川, 1993, p. 24)、人間は創造的存在としての側面をもちうるのである。

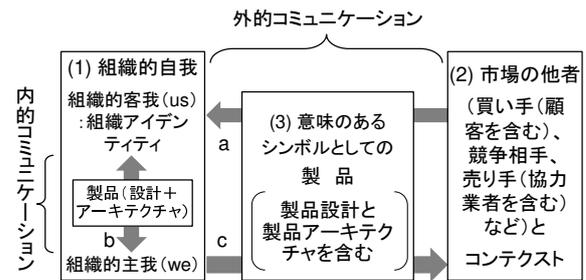


図3. 組織的自我論の中核概念図

(出所) 組織的文脈での図2の変換として筆者作成

5. 組織的自我論

本研究では、前節で述べた (個人の視点からの) 社会的自我論に依拠して、社会におけるさまざまな他者の存在を前提としつつ「組織としての自己」の構造とダイナミクスを説明するための組織的自我論を導出した。それを事例分析のためのフレームワークとして用いるべく中核概念をモデル化した (図3参照)。以下では、図3のモデルを適宜参照しつつ組織的自我論の構造とダイナミクスを述べる。

5.1 構成要素の対応付け

本論文では、社会的自我論を組織的自我論へ拡張するにあたって、まず、構成要素のレベルで対応付けを行う (表2参照)。すなわち、「個人の自己」を「組織としての自己」(図3の(1)) に、「社会」を「市場」(図3の(2)) に、「他者 (同一社会の成員)」を「他者である買い手 (顧客を含む)、競争相手、売り手 (協力業者を含む) など」にそれぞれ対応付ける (表2参照)。この場合の買い手、競争相手、売り手は、Porter (1980) の five forces (5つの競争要因) の構成要素 (図4参照) と同様であるとする。なお、意味のあるシンボル、客我 (me)、主我 (I) の対応付けについては後述する。

本論文では、新市場創出のケースでも、Meadの社会的自我論と同様に、組織よりも前に市場が存在するとみなす。ここで、新市場創出とはDruckerのいう顧客の創造である (Drucker, 1964) とすれば、その対象となる潜在的な顧客はもともと市場に存在すると考えることができる。したがって、新市場創出のケースであっても、広い意味での市場がすでに存在しており、そこで潜在的な顧客としての買い手がすでにいることから、組織よりも市場が先に存在すると考えることが可能となる。

表 2. 社会的自我論と組織的自我論の構成要素レベルの対応付け

社会的自我論	組織的自我論
社会（コミュニティ）	市場（業界および業界構造）
他社（同一社会の成員）	買い手、競争相手、売り手
自己（self）	組織（organization）
意味のあるシンボル	製品（設計とアーキテクチャ）
客我（me）	組織アイデンティティ（us）
主我（I）	組織的主我（we）
他社と自己との 外的コミュニケーション	市場にいる他者と組織との 外的コミュニケーション
客我（me）と主我（I）の 相互作用としての 内的コミュニケーション	組織アイデンティティ（us）と 組織的主我（we）の相互作用と しての内的コミュニケーション

（出所）筆者作成

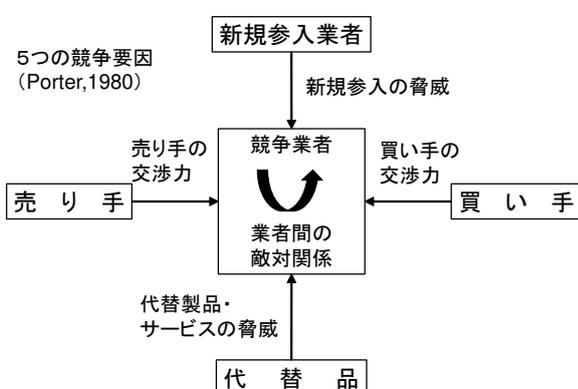


図 4.5つの競争要因

（出所）Porter（1980, p. 18）の図表 1-1

5.2 意味のあるシンボルとしての製品

組織的自我論では、社会的自我論における「意味のあるシンボル」に対して「（製品設計および製品アーキテクチャを有する）製品」を割り当てる（図3の(3)）。本論文では、組織にとってのシンボルとして、音声を含む言語的シンボルやジェスチャとしての行為的シンボルのみならず、制作物である製品やロゴとしての物理的シンボルまで幅広く捉えることにした（坂下, 2002, p. 163）。その上で、次の理由から、意味のあるシンボルとして、「（製品設計および製品アーキテクチャを有する）製品」を位置づけることにした。

藤本（2003）は、製品が設計情報の創造によって開発されるとした。そして、製品は基本コンセプトとして設計構想を有しており、それは製品アーキテクチャの選択を意味するとした。藤本ほか（2001）によれば、製品アーキテクチャとは、製品機能と製品構造のつなぎ方、および部品と部品のつなぎ方に

関する基本的な設計思想のことである。そうした製品アーキテクチャには、大きく、「製品ごとに部品やその接合部（インターフェース）を最適設計して製品全体の性能向上をはかるインテグラル型（すり合わせ型）」と、「製品機能と部品が一对一で対応付けられており、インターフェースが標準化されていて、部品の組み合わせで製品を構成できるモジュラー型（組み合わせ型）」の二つのタイプが存在する（藤本ほか, 2001）。本論文では、以上を前提としつつも、製品アーキテクチャを、機能と構造のつなぎ方や部品間のつなぎ方にまつわる設計思想のことであるとみなす。

藤本（2003）は、製品の競争力とは、売り手である企業が発信する製品に関する情報の束（すなわち製品設計と製品アーキテクチャの組み合わせ）が、顧客を説得しかつ納得させる力のことであるとした。そして、製造企業が製品を売るということは、本質的には製品設計情報というメッセージの「発信」にほかならないとした。本論文では、こうした藤本（2003）の解釈から、組織（特に製造企業）は、製品設計と製品アーキテクチャを内包する製品を介して、組織と市場の間で外的と内的の二重のコミュニケーションを行いつつ製品開発さらには市場での調達、販売、競争としての事業活動を行っていると考えられる。

5.3 組織的客我（us）と外的コミュニケーション

組織的自我論での外的コミュニケーション（図3のaおよびc）とは、組織としての自己（図(2)の(1)）と、市場にいるステークホルダーとしての他者（買い手、競争相手、売り手など）（図3の(2)）のコミュニケーションのことである。その場合、ステークホルダーの反応としての態度や期待が、意味のあるシンボルとしての製品（図3の(3)）を介して、組織としての客我（us）（図3の(1)）に投影される（図3のa）。ここで、組織的客我（us）とは、組織アイデンティティのことであると考えられる（図3の(1)）。したがって、組織的自我論では、ステークホルダーの態度や期待が、意味のあるシンボルとしての製品を介した外的コミュニケーションによって、組織アイデンティティに投影されることになる。

社会的自我論の基盤となっているJames（1892）の「社会的客我（social me）」の概念では、客我（me）とは、「知られるものとしての自我（self as known）」または「経験的自我（empirical self）」のことである（船津, 2000, p. 41）。そして、Meadのいう客我（me）とは対象化された自己のことであり、主我（I）と

は行為する過程の自己のことである（片桐, 2011, p. 68）。一方、(個人の) アイデンティティとは、対象化された自我のことであり、経験的にとらえられた自我のことである（船津, 2000, p. 52）。したがって、これら三つの説明から、社会的自我論における客我 (me) とは、アイデンティティことでもあるということができる。その場合の役割取得とは、一般化された他者の期待や態度が対象化された自己としてのアイデンティティに投影され、主我による反応から自我に内在化されることであるということができる。

そこで、本論文では、個人の客我 (me) に対応する組織としての客我として、個人のアイデンティティのアナロジーから組織のアイデンティティを位置づける。そうした組織アイデンティティとは、Albert & Whetten (1985) の定義に基づくものであるとする。そうすると、組織的自我論でも、一般化されたステークホルダーとしての他者の態度や期待が、意味のあるシンボルを介して組織的客我 (us) としての組織アイデンティティに投影され、ひいては役割取得としての内在化が生じると考えることができる。

ただし、本論文では、原初的な組織アイデンティティとして、創業者のアイデンティティ (founder's identity) もしくは起業家のアイデンティティ (entrepreneurial identity) を考慮することがある。それは、アイデンティティ形成のプロセスの最初のステップが、創業者による組織の初期的なアイデンティティの主張の明確化となることである (Gioia et al., 2010) からである。また、起業家は、既存の組織が存在せず、製品、サービス、戦略、運営システム、または文化が存在する前に、自身のアイデンティティを形成し、それらの源泉とすることがあるからである (Navis & Glynn, 2010)。

そこで、本論文では、創業者のアイデンティティもしくは起業家的アイデンティティの定義として、次の Navis & Glynn (2011) のものを用いる。それは、「これが私達だ (who we are)」へのファウンダーレベルの主張と、「これが私達のすることだ (what we do)」への新しいベンチャーレベルの主張のことである。こうした Navis & Glynn (2011) による定義を採用する理由は、「これが私達だ (who we are)」へのファウンダーレベルの主張が、やがて、「我々はどうのような存在であるか (Who are we?)」と「我々は何になりたいか (What do we want to be?)」への組織的な主張へと発展し、「これが私達のすることだ (what we do)」への新しいベンチャーレベルの主

張が「我々はどうのようなビジネスを行っているか (What kind of business are we in?)」への組織的な主張へと発展することがあると考えられるからである。このため、本論文では、起業家的アイデンティティ (もしくは創業者のアイデンティティ) を原初的な組織アイデンティティとして位置づける。

5.4 組織的主我 (we) と内的コミュニケーション

組織的自我論では、社会的自我論における主我 (I) に対応するものとして、アナロジーから組織的主我 (we) (図3の(1)) を位置づける。Mead (1934) によれば、主我 (I) は、自我の積極的な側面を表し、選択し、記憶し、評価し、判断し、総合し、新しいものを生み出すものである (船津, 2000, p. 48)。また、James (1892) は、社会的客我論において、主我 (I) とは、知るものとしての自我であり、純粹自我であるとした (船津, 2000, p. 41)。したがって、組織的自我論では、組織レベルの自己の積極的な側面である組織的主我 (we) が、組織レベルの知るものとしての純粹自我であり、選択し、記憶し、評価し、判断し、総合するとともに、新しいものを生み出す主体であるとみなす。ただし、このままの形では、実際の組織の事例の分析において、利用しづらいことが予想される。そのため、本論文では、組織的主我 (we) をそのままの形で捉えるのではなく、「組織アイデンティティとしての組織的客我 (us) への反応」の形で捉えることにする。

本論文では、そうした「組織的主我 (we) による反応」(図3のb) とは、組織学習におけるシングル・ループ学習やダブル・ループ学習 (Kim, 1993) のことであるとする。Kim (1993) は、個人の学習と組織の学習を明確に区別するとともに、その連関を示すモデルとして Observe, Assess, Design, Implement-Shared Mental Model: OADI-SMM を提唱した。OADI-SMM では、個人と組織の両方でシングル・ループ学習だけでなく、ダブル・ループ学習が行われるとした (図5参照)。ここで、シングル・ループ学習とは、すでに獲得している考え方や行動の枠組みに基づいて問題解決を図ることである (Argyris, 1976)。一方、ダブル・ループ学習とは、既存の枠組みを問い直し、新しい枠組みを獲得することである。

組織的自我論における組織的主我 (we) による反応 (図3のb) では、シングル・ループ学習として組織アイデンティティに照らした問題解決のみならず、ダブル・ループ学習として組織アイデンティティを問い直すとともにその修正、変更、強化を伴う再構築ひいては継続的形成が生ずると考える。そ

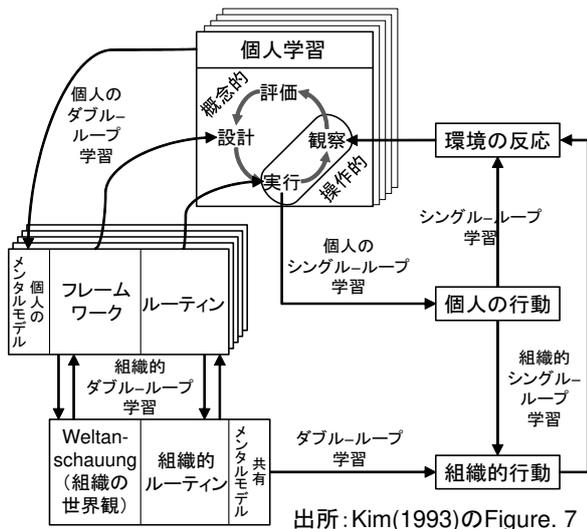


図5. 個人学習と組織学習の統合モデル
(出所) Kim (1993, p. 44) の Figure 7

れらは、組織的自己における内的コミュニケーションの際に、組織的客我 (us) としての組織アイデンティティへの組織的主我 (we) の反応としての相互作用 (図3のb) によってなされる。そうした相互作用によるダブル・ループ学習では、組織の既存のあり方が見直され、修正や変更が施されて、再構成が促される。それによって、既存の組織を超えた新たな組織が生み出される可能性が高まる。本論文では、その際に、組織的客我 (us) としての組織アイデンティティの修正、変更、再構成としての継続的な形成がなされることがあると考える。

5.5 組織的自我のダイナミクスによるアイデンティティの継続的形

図3に示した組織的自我論に基づく分析モデルでは、第2節で指摘した組織アイデンティティ形成の分析の視座である「(1) 複数の段階で構成される全体的なプロセス」「(2) アイデンティティ・コンテンツの観点からの内部プロセス」「(3) アイデンティティのセンスギビングとセンスメイキングの相互作用と共進化」のいずれも説明することができる。

本分析モデルでは、市場、他者、それらが生み出すコンテキスト (図3の(2)) と組織アイデンティティ (図3の(1)) の関係性のもとに、組織の外部と内部の相互作用プロセス (図3のa~c) によってアイデンティティ形成の全体的なプロセスを表現することができる。そうしたプロセスを顕著な組織

現象 (例えば、創業や新しい戦略の策定とそれにとりまわらう組織的遂行など) ごとに検討すれば、複数の段階において形成される組織アイデンティティの継続的構築のプロセスを全体的かつ縦断的に表現することが可能となる。

本モデルは、また、組織アイデンティティの内容にまつわる組織内部のプロセスを、組織の自我 (図3の(1)) における組織的客我 (us) としての組織アイデンティティと組織的主我 (we) の相互作用 (図3のc) として記述することができる。その際、組織アイデンティティと組織的主我 (we) の相互作用として、アイデンティティ・コンテンツの観点から内部プロセスを記述することになる。それは、市場の他者の姿勢や期待 (図3の(1)) が外的コミュニケーション (図3のa) によって組織アイデンティティに投影されると、それが契機となって内部プロセスとしての内的コミュニケーションが生ずるようになるからである。それは、組織アイデンティティの内容に照らした内部プロセスとみなすことができる。

本モデルでは、さらに、外的コミュニケーション (図3のaとc) と内的コミュニケーション (図3のb) の組み合わせを用いて、アイデンティティのセンスギビングとセンスメイキングの相互作用を説明することが可能である。それは、外的と内的の二重のコミュニケーションにおいて、他者と組織の両方とも意味が分かる (センスメイキングがなされる) からである。その際、内省的思考によって新たな自己が生み出され、創発的内省性から社会に対する新たな行為や問題状況の克服が促されるとするセンスギビングがなされるからである。

図3のモデルは、また、第2節で指摘した組織アイデンティティの形成にまつわる将来的課題としての「A) 組織アイデンティティ形成の「深いプロセスとは何か」、その「どのように」「何を」「なぜ」がどのように結びつくのか」と「B) 組織アイデンティティ形成において多様なコンテキストが果たす役割」のいずれへもアプローチすることを可能としている。本モデルでは、市場、他者、それらから生じるコンテキスト (図3の(2)) の影響のもとで (図3のa)、組織的主我 (we) によるダブル・ループ学習 (図3のb) としての内省的思考や創発的内生性を検討することで、組織アイデンティティ形成の「深いプロセス」を分析することができる。その繰り返し (図3のa→b→c→a→……) を考慮することで、組織アイデンティティの形成にまつわる「どのように」「何を」「なぜ」の結びつきを説明す

ることが可能となる。そうした繰り返しにおける社会や他者の役割を検討することで、多様なコンテキストが果たす役割を考察することが可能となる。

6. 会社概要

本節では、次節以降の兼松エンジニアリングの事例分析において参考となる情報を提供すべく、同社の会社概要について述べる。

兼松エンジニアリングは、1971年9月に高知県高知市で創業された。同社は、現在も高知市に本社を置き、高知県南国市に製造拠点を有して、従業員数217名、売上高117億円、営業利益10億円の規模で環境整備用特装車の設計・製造ならびに販売・技術サービスを実施している（兼松エンジニアリング, 2020）。そうした同社の製品は、強力吸引作業車、汚泥吸引作業車、定置型吸引機、高圧洗浄車、ビルメンテナンス用清掃車、移動式汚泥脱水車、定置式脱水機、粉粒体吸引・圧送車などで構成されている（兼松エンジニアリング, 2021）。これらの製品の主要な納品先は、産業廃棄物処理業者、鉄鋼メーカー、電力会社、造船会社、国土交通省、NEXCO、県市町村の自治体などになっている。

兼松エンジニアリングは、ベースとなる車両や汎用部品を他のメーカーから購入しつつ、上述した特殊な車両を顧客の注文に応じて組み立てるアセンブリメーカーである（第一勧銀総合研究所, 2001）。そして、産業廃棄物や汚泥の回収に用いられる強力吸引作業車・汚泥吸引作業車の製造販売を主力事業としている。2020年3月期の事業報告によれば、同事業の売上高は約81億円であり、総売上高の69.4%を占めていた（兼松エンジニアリング, 2020）。同社のそうした産業廃棄物処理向け強力吸引作業車は、日本国内の市場において、86%のシェアを占めている（兼松エンジニアリング, 2021）。同社は、また高圧洗浄車・ビルメンテナンス用清掃車の事業にも力を入れている。同事業の2019年度の売上は、約17億円となっており、総売上上の15%を占めていた（兼松エンジニアリング, 2020）。同社の高圧洗浄車も日本国内の市場において73%という高いシェアを誇っている。これらの製品は、東南アジア等海外でも販売されており、現地のユーザーから高く評価されている。

兼松エンジニアリングは、1975年のタイミングに、強力吸引作業車の日本国内市場に後発の小規模メーカーとして参入した。同社は、その後、先発大手メーカーである新明和工業株式会社や極東開発工業株式会社を押しつけて、高いシェアを獲得する

ようになった（山口, 2000）。同社がそうしてトップシェアを達成している主な要因として次の二つを上げることができる。第一の要因は、上述した特装車を製造する際に、さまざまな付加機能を連結して車両に搭載することで顧客のニーズにきめ細かく対応していることである⁶。同社の車両は、一台一台仕様が異なるため、受注生産となっている。

第二の要因は、どの競争相手よりも、修理やメンテナンスなどのアフターサービスに力を入れていることである⁷。兼松エンジニアリングは、顧客でありユーザーでもある産業廃棄物処理業者が車両の故障で日々の業務を停止する事態に陥ることがないように、連絡を受けた時点から半日以内に使えるべく修理を行うサービス（以後、スピード修理と略すこともある）を提供している（山口, 2000）。同社は、そのために、全国をカバーすべく東東京支店および西東京支店、東北・北海道支店、札幌営業所、名古屋営業所、大阪支店、中四国支店、福岡支店の7つの支店・営業所を設け、そこに技術担当者を配置するアフターサービス体制を構築している（第一勧銀総合研究所, 2001）。各拠点では、技術者が、定期的なサービスも行うようにして、ユーザーの機械の調子を観察しつつ部品交換等のアドバイスも行っている（日本経済新聞, 1998）。

それだけでなく、北海道エリアで6社、東北エリアで7社、関東エリアで12社、甲信越エリアで7社、東海エリアで10社、北陸エリアで7社、近畿エリアで5社、中国エリアで5社、四国エリアで4社、九州エリアで8社の計63社の協力工場からなるK&E共栄会を組織して、修理体制を手厚くしている（兼松エンジニアリング, 2021）。その結果、顧客から「兼松エンジニアリングのクルマは性能が抜群だ」と評価され、「ここまでサービスをしてくれるのであれば今度から新しいクルマはおタクのにしよう」と支持されるようになった（第一勧銀総合研究所, 2001）。

競争相手の大手メーカーにとって、強力吸引作業車は主力製品でないため、兼松エンジニアリングが参入するまでアフターサービスが手薄であった⁸。それに対して、兼松エンジニアリングは、産業廃棄物処理用の強力吸引作業車の製造に主力事業を絞り込むとともに（山口, 2000）、専業メーカーとして

⁶兼松エンジニアリングの明見工場の見学と聞き取りの記録（2018年11月15日）。

⁷兼松エンジニアリングの明見工場の見学と聞き取りの記録（2018年11月15日）。

⁸兼松エンジニアリングの明見工場の見学と聞き取りの記録（2018年11月15日）。

小回りの利くサービスを展開することにした。それが、同社の産業廃棄物処理向けの強力吸引作業車の分野におけるニッチトップの達成と持続的競争優位の確立の大きな要因となっている。

兼松エンジニアリングは、現在、「我々は、人にやさしく、自然にやさしい、心豊かな活力ある技術集団を目指す企業である」「我々は、特殊車両を顧客の注文に応じて組み立てるとともに、修理やメンテナンスなどのアフターサービスに力を入れている」「我々は、社会や人々に貢献し、土佐にあって土佐にない企業であり続けたい」（兼松エンジニアリング, 2021）というアイデンティティを形成している。同社は、こうした組織アイデンティティを源泉として、組織の一体感を高めつつ、市場で競争戦略を組織的に遂行しつつ強力吸引作業車や高圧洗浄車の分野で持続的競争優位を確立している。

7. 組織アイデンティティの継続的構築

兼松エンジニアリングは、表3に示すように、原初的なアイデンティティを創業時に形成した後、強力吸引作業車の市場への参入、アフターサービスとしてのスピード修理を強化したビジネスシステムの構築、持続的競争優位の確立の3つの段階で組織アイデンティティを継続的に形成した。以下では、それぞれの戦略的段階において、図3の組織的自我論の中核概念図を分析のフレームワークとして用いて、同社の組織アイデンティティ形成の全体的なプロセスを記述する。各段階では、組織的自我論の構成要素である「組織的客我（us）（すなわち組織アイデンティティ）と組織的主我（we）で構成される組織としての自己（図3の(1)）」、「ステークホルダーとしての他者（図3の(2)）」、「(製品としての)意味のあるシンボル（図3の(3)）」、「外的コミュニケーション（図3のaおよびc）」、「内的コミュニケーション（図3のb）」を分析単位として同社の組織アイデンティティ形成の事例を整理する。

7.1 強力吸引作業車の市場への参入の段階におけるアイデンティティ形成

兼松エンジニアリングは、創業者らが、1971年6月に空調機開発のための研究所を高知市高須で設立したことに端を発する（日経産業新聞, 1983）。創業者の一人である大谷昌永は、地元の東洋電化工業でプラント建設に携わっていたが、そこを退職して独立することにした。そして、同年の9月に、強力水冷式クーラーである「クールスパウト」の開発に成功して、同製品を製鉄所に納入するとともに（兼

松エンジニアリング, 2001, p. 1）、兼松エンジニアリングを設立した（兼松エンジニアリング, 2021）。

創業者らが水冷式クーラー製品を開発した理由は、鋳物工場や製鉄所における高熱作業の現場で人々が高温や粉塵に苦しむという（ネガティブなコンテクストとしての）状況をなんとかしたいと思ったからである（兼松エンジニアリング, 2001, p. 1）。それで、創業者らは次の原初的な組織アイデンティティを形成した（表3の①参照）。

これが我々だ：「我々は、工場向け空調機のメーカーである」

これが我々のすることだ：「我々は、水冷式クーラーを製造して鋳物工場や製鉄所などに販売する事業を行う」

それは、同社にとって、組織的な自己を構成する初期的な客我（図3の(1)）となった。

したがって、創業時は、同社にとって、高温になりやすく、粉塵の発生しやすい工場がメインの顧客となった。その経営者やそこで働く人々が同社にとってのステークホルダー（図3の(2)）となった。しかし、強力水冷式クーラーのクールスパウトは結局のところ5台ほどしか売れなかった（高知新聞, 2016）。それは、同製品が、ステークホルダーである顧客から、広く要望されなかったことを意味する。それが、同社にとって、予想に反したコンテクストになった。

そこで創業者らは、「このままでは行き詰まってしまう、なんとかせないかん」と内省した（高知新聞, 2016）。そして、クーラーのモーターを逆に回すと空気を吸うことに気づいて吸引機を試作し、ステークホルダーとしての他者（図3の(2)）である納入先の工場に提案することにした。兼松エンジニアリングは、それをきっかけとして、強力吸引機に注力するようになり、やがて移動可能な強力吸引作業車を開発するようになった。したがって、この時点で、強力な吸引機能を有するモーターが同社にとっての中核的な部品となり、それを搭載した据え置き型の製品や移動を可能とする作業車としての製品が同社にとっての意味のあるシンボル（図3の(3)）となった。

創業者の一人の大谷が、吸引機を開発して、納入先に見せたところ、「移動が不便なので、車に載せられないか」という要望があった（高知新聞, 2016）。それは、意味のあるシンボル（図3の(3)）としての吸引機のプロトタイプを介した双方向の外的コミュニケーション（図3のaとc）となった。そうした外的コミュニケーションは、強力水冷式クーラー

のクールスパウトが思ったほど売れなかったこと（あるいはあまり要望されなかったというネガティブなコンテクスト）に端を発する。それは、ステークホルダーとしての他者（図3の(2)）である顧客やユーザーから兼松エンジニアリングに向けた外的コミュニケーション（図3のa）でもあるということが出来る。それがきっかけとなって、両者で上述した双方向の外的コミュニケーション（図3のaおよびc）が生ずるようになった。

創業者らは、創業時に工場向けの空調機のメーカーとなることを志したが、それが広く売れなかったために、自分たちのあり方を見直した。それは、組織的客我（us）としてのアイデンティティ（図3の(1)）に照らした内省的思考からのダブル・ループ学習すなわち組織的客我（us）に対する組織的主我（we）の反応（図3のb）となった。その結果、同社は、モーターの空気を吐き出す機能ではなく、空気を吸い込む機能に着目した。それで、工業用大型掃除機の「クリーナップスパウト」を1972年4月に開発し、同年7月に新日本製鉄株式会社へ納入した（兼松エンジニアリング, 2001, p. 1）。空気を吸い込むクリーナップスパウトは、冷気を吐き出すクールスパウトのモーターを逆回転するという発想から生まれた。同製品は、ショットブラストによる加工後の砂を効率よく回収できる据え置き型の吸引機であり、後の強力吸引作業車の先駆となった。

兼松エンジニアリングは、それから1974年にかけて、土木工事現場で使用できる車搭載強力吸引機（兼松エンジニアリング, 2001, p. 2）、回収物の運搬と排出を容易にするレシーバータンク（Ibid, p. 2）、産業用エンジン駆動の移動型強力吸引機（Ibid, p. 3）、集塵効果の高い強力吸引機（Ibid, p. 4）、移動型多目的吸引機（Ibid, p. 5）などを次々と開発し、顧客へ納入した。そして、同社は、吸引機をトラックシャーシへ架装した超強力吸引作業車「バキュームコンベヤ」を1975年1月に開発し、同年3月に株式会社高橋組へ納入した（Ibid, p. 6）。同製品は特装車として受注した第1号車となった。こうした連続的な製品リリースは、同社の組織的自己（図3の(1)）がステークホルダーとしての他者（図3の(2)）である顧客に対して、意味のあるシンボルである吸引機や吸引作業車としての製品（図3の(3)）を介して、外的コミュニケーション（図3のc）を行ったことを意味する。それは、同社が強力水冷式クーラーの製品化を見直し、その逆転の発想で強力吸引機や強力吸引作業車を創造して創発的内省性を発揮した結果でもあった。同社は、そのタイミングで

強力吸引作業車の市場に参入することになった。

そして、兼松エンジニアリングは、強力吸引作業車の日本国内市場への参入をきっかけとして、次の組織アイデンティティを形成した（表3の②参照）。

我々は何のような存在であるか：「我々は、産業廃棄物に特化した強力吸引作業車のメーカーである」

我々は何のようなビジネスを行っているか：「我々は、顧客のニーズに応じて強力吸引作業車を組み立て、納入後は修理にも応じる」

我々は何になりたいか：「我々は、強力吸引作業車の市場でシェアを獲得して、発展を遂げるメーカーになりたい」

そうした組織アイデンティティは、同社にとって新しい組織的客我（us）となった（図3の(1)）。同社は、創業時に原初的なアイデンティティを形成したものの、ステークホルダーとしての他者である顧客（図3の(2)）との外的コミュニケーション（図3のaおよびc）をもとに、上述した内省的思考をともなう内的コミュニケーション（図3のb）からのダブル・ループ学習によってそれを見直して組織アイデンティティを発展させたのである。

7.2 スピード修理のビジネスシステム構築の段階における組織アイデンティティの形成

兼松エンジニアリングは、1975年に、バキューム・コンベヤを開発し（兼松エンジニアリング, 2001）、顧客に納入したことを契機として、強力吸引作業車の市場に参入した（山口, 2000）。それによって、事業内容を創業当初の工場向け空調機の開発・販売から、強力吸引作業車への開発・販売へとシフトした。その結果、同社は、創業時に形成した原初的なアイデンティティ（表3の①）を改める形で組織アイデンティティ（表3の②）を形成し、組織的自己における客我（図3の(1)）として対象化した。

兼松エンジニアリングが参入した強力吸引作業車の市場には、すでに7~8社ほどの大手メーカーが存在していた（日本経済新聞, 1998; 山口, 2000）。したがって、同社は、新規参入のため知名度がなかっただけでなく、競争相手よりも規模が小さく、創業して10年足らずなため資源も乏しかったので、圧倒的に不利な状況にあった。それで、同社にとって、競争相手として大手メーカーが、ステークホルダーとしての他者（図3の(2)）となった。また、同社が小規模メーカーでありながら最後発で同市場に参入したものの、先発の大手メーカーに対して不利な状況にあったことが、ネガティブなコンテクストになった。

表 3. 兼松エンジニアリングの組織アイデンティティの継続的構築 (2001; 2021)、日経産業新聞 (1983)、山口 (2001)、高知新聞 (2016) をもとに筆者作成

戦略的段階	これが我々だ	これが我々のすることだ	
①創業時 (創業者のアイデンティティ)	我々は、工場向け空調機のメーカーである	我々は、水冷式クーラーを製造して 鋳物工場や製鉄所などに販売する事業を行う	
戦略的段階	我々はどうな存在であるか	我々はどのようなビジネスを行っているか	我々は何になりたいか
②強力吸引作業の市場への参入	我々は、産業廃棄物に特化した強力吸引作業車のメーカーである	我々は、顧客のニーズに応じて強力吸引作業車を組み立て、納入後は修理にも応じる	我々は、強力吸引作業車の市場でシェアを獲得して、発展を遂げるメーカーになりたい
③スピード修理のビジネスシステムの構築	我々は、ユーザーニーズの追い求めて、新しいことに挑戦する会社である	我々は、顧客のニーズに適合する高性能な強力吸引作業車の製品を製造・販売し、スピード修理のアフターサービスも提供する	我々は、強力吸引作業車の市場でシェア1位を達成し続けて、持続的競争優位を発揮する企業になりたい
④持続的競争優位の確率	我々は、人にやさしく、自然にやさしい、心豊かな活力ある技術集団を目指す企業である	我々は、特殊車両を顧客の注文に応じて組み立てるとともに、修理やメンテナンスなどのアフターサービスに力を入れている	我々は、社会や人々に貢献し、土佐にあって土佐にない企業であり続けたい

(出所) 兼松エンジニアリングへの見学と聞き取り調査およびインタビュー調査、兼松エンジニアリング (2001; 2021)、日経産業新聞 (1983)、山口 (2001)、高知新聞 (2016) をもとに筆者作成

兼松エンジニアリングは、そうして不利な状況に置かれていたことから、まず、ステークホルダーとしての他者 (図3の(2)) である強力吸引作業車のユーザー (もしくは見込み客) の困りごとを積極的に見つけることにした。それで明らかになったことは、ユーザーの作業車が故障した際に、大手メーカーはなかなか修理に来てくれず、ユーザーは故障の間に仕事がまったくできないという事実であった (山口, 2000)。それは、ユーザーにとって、ネガティブなコンテキストとなっていた。

兼松エンジニアリングが手掛けた産業廃棄物処理向けの強力吸引作業車は、もともと過酷な条件で使われるために故障などの不具合が起きやすくなっていた (日本経済新聞, 1998)。同社は、そうした前提を有する意味のあるシンボル (図3の(3)) としての自社製品に対して、「機械は必ず故障する」ということをはっきりと認識していた (第一勧銀総合研究所, 2001)。そして、「故障しない製品を作ること大切だが、もっと大事なのは、故障してもすぐに修理できる体制を築くことである」と考えた。同社は、その当時、コア部品である吸引装置をポンプメーカーと共同開発していた⁹。また、ベースとなる車両をはじめタンクなどの主要部品の製造を他社に任せていた。同社は、そうしたコンテキストのもと、アッセンブリメーカーとして、ユーザーの注文に応じて強力吸引作業車を組み立てていた。したがって、同社は、ベース車両、ポンプ、主要部品

の組み合わせとしての製品アーキテクチャを意味のあるシンボル (図3の(3)) として位置づけつつ、機械は故障するもののメーカーがなかなか修理に来ないというコンテキストに鑑みて、修理体制を改めて整えることにした。

兼松エンジニアリングは、「故障がつきものの強力吸引作業車」という意味のあるシンボル (図3の(3)) を介して、あらためて市場を眺めてみた (図3のc)。その結果、大手メーカーにとって、強力吸引作業車は出荷台数の少ない製品であったため、アフターサービスへ資源を積極的に投入することがなかなかできない状況であることがわかった (山口, 2000)。それは、大手ユーザーにとってネガティブなコンテキストとなっていた。したがって、同社が参入するまで、修理にまつわるユーザーの不満は放置されたままであることが判明した。

同市場では、ユーザーの多くが、個人や零細企業として事業を行う産業廃棄物処理業者であり (第一勧銀総合研究所, 2001)、1000万円以上もする高額な吸引作業車を毎日可動させることで日々の収入を得ていた (山口, 2000)。したがって、ユーザーにとって、1日でも作業ができなければ死活問題となっていた (山口, 2000)。こうしたコンテキストが、ステークホルダーとしての他者 (図3の(2)) である競争相手やユーザーから、意味のあるシンボル (図3の(3)) を介した外的コミュニケーション (図3のa) として、同社の組織的客我 (us) である組織アイデンティティ (図3の(1)) へ投影された。

それで、兼松エンジニアリングは、組織的客我

⁹兼松エンジニアリングの明見工場の見学と聞き取りの記録 (2018年11月15日)。

(us)としての「我々は、顧客のニーズに応じて強力吸引作業車を組み立て、納入後は修理にも応じる」「我々は、強力吸引作業車の市場でシェアを獲得して、発展を遂げるメーカーになりたい」(表3の②)とするアイデンティティに照らして、ユーザの困りごとを自社製品へのニーズに結びつけるべくスピード修理を実施することにした。それで、連絡を受けた時点から、故障した作業車を半日以内に使えるようにするべく、体制を整えることにした(山口, 2000)。それは、同社の組織アイデンティティに照らした内省的思考としてのダブル・ループ学習すなわち組織的客我(us)に対する組織的主我(we)の反応(図3のb)となった。というのも、同社が自社のあり方を見直して、強力吸引作業車の製造販売を行うだけでなく、スピード修理というアフターサービスも積極的に行うことにしたからである。それで、同社は、意味のあるシンボル(図3の(3))を介した、ステークホルダーとしての他者(図3の(2))であるユーザーへ向けた外的コミュニケーション(図3のc)として、故障のスピード修理を行うアフターサービスを提供することしたのである。

兼松エンジニアリングは、スピード修理を自ら行うべく、全国7箇所の支店・営業所に技術担当者を常駐させて(日本経済新聞, 1998)、顧客の要望に応えるべくビジネスシステムを構築した(山口, 2000)。さらに、技術担当者が、定期的にユーザーを訪問して、故障回数を減らすべく自分の判断で消耗品を交換しすることにした(日本経済新聞, 1998)。同社は、そうしてアフターサービスも徹底することにしたため、産業廃棄物処理用の強力吸引作業車に絞り込んで資源投入を行う集中戦略を遂行することにした¹⁰。

その結果、兼松エンジニアリングの強力吸引作業車は、性能とサービスが抜群であるという評判が立つとともに口コミで伝わるようになって、多くのユーザーから支持を集めるようになった(第一勧銀総合研究所, 2001)。同社がそれで市場シェアを獲得すると、同市場は年間生産台数が500台に満たないニッチな市場であったことから、同社は強固な地位を築くようになった(山口, 2000)。それは、どのメーカーも、依然として、サービス体制を強化しなかったからである。兼松エンジニアリングは、その結果、産業廃棄物処理向け強力吸引作業車の市場でシェア1位を達成することに成功した。

その結果、同社は、次の組織アイデンティティを

形成した(表3の③)。

我々はどういう存在であるか:「我々は、ユーザーニーズを追い求めて、新しいことに挑戦する会社である」

我々はどういうビジネスを行っているか:「我々は、顧客のニーズに適合する高性能な強力吸引作業車の製品を製造・販売し、スピード修理のアフターサービスも提供する」

我々は何になりたいか:「我々は、強力吸引作業車の市場でシェア1位を達成しつづけて、持続的競争優位を發揮する企業になりたい」

同社はそうして組織アイデンティティの内容を強化して、組織的客我(us)(図3の(1))を継続的に構築した。それは、産業廃棄物処理の現場は過酷であり、故障の修理は必須であるというコンテクストに影響を受けてなされた。さらに、故障がつきものである強力吸引作業車としての意味のあるシンボル(図3の(3))を介した、ステークホルダーとしての他者(図3の(2))である競争相手やユーザーとの外的コミュニケーション(図3のaおよびc)をきっかけとしてなされた。その際、同社の内的コミュニケーション(図3のb)において、自らのあり方を見直すダブル・ループ学習が誘発された。そうした内省的思考は、大手メーカーが産業廃棄物処理向けの強力吸引作業を対象とした修理体制を築きにくいというコンテクストを、自社が有利になるべく、テコのように利用しようとしてなされた。

7.3 持続的競争優位の確立の段階における組織アイデンティティの形成

兼松エンジニアリングは、産業廃棄物処理向けの強力吸引作業車の市場に参入して、顧客の用途やニーズに応じた製品をオーダーメイドで提供するとともに、修理やメンテナンスのためのアフターサービスを徹底する集中戦略を実践した。その結果、同市場へ小規模メーカーとして後発で参入した(ネガティブなコンテクストのもとにあった)にもかかわらず、大手メーカーを押しつけて、シェア1位を獲得することに成功した。同社は、それを機に、表3の③に示す組織アイデンティティを形成し、組織的自己の客我(図3の(1))とした。

兼松エンジニアリングの強力吸引作業車は、トラックの車体に高性能の吸引装置と貯蔵槽を搭載する特殊車両であり(第一勧銀総合研究所, 2001)、真空圧と空気の流れを利用する独自の吸引機構によって、粉粒体や流体を深所や遠距離から強力に吸

¹⁰兼松エンジニアリングの明見工場の見学と聞き取りの記録(2018年11月15日)。

引することができた¹¹。同社は、そうした車両にさまざまな特殊機構を連結することで用途を多様化した。その結果、同社の強力吸引作業車は、全国の廃棄物処理業者、建設・土木業者、鉄鋼・造船メーカー、清掃業者などのさまざまなユーザーに利用されるようになった¹²。そうしたユーザーは、同社にとってステークホルダーとしての他者（図3の(2)）となった。

兼松エンジニアリングは、上述したように、全国のユーザーに対して、連絡をもらってから半日で故障を修理するスピード修理を徹底することで、市場で地位を得た。そのため、同社は、全国のどのユーザーに対しても確実にスピード修理を行うべく、外部から修理工場を募り、K&E 共栄会として組織化するとともに自社製品を修理できるように技術指導を行った（第一勧銀総合研究所, 2001）。そうした修理工場は、2001年の時点で21社だったが、現時点では63社に拡大している（兼松エンジニアリング, 2021）。したがって、K&E 共栄会に所属しつつ同社製品の修理を行う外部の工場は、同社にとって協力関係にあるステークホルダーとしての他者（図3の(2)）となった。

兼松エンジニアリングの強力吸引作業車は、汚泥を吸引したあとタンク内で空気やミクロンダストを分離して所定の場所へ運ぶことを可能とした（第一勧銀総合研究所, 2001）。そうして汚泥処理を得意とする同社の強力吸引作業車は、ユーザーから高く評価された。それは、産業廃棄物の現場では、汚泥が多く発生するからである。したがって、同社の強力吸引作業は、産業廃棄物処理の汚泥にまつわるコンテキストに適合していたことができる。

同社は、そうしたコンテキストに対応して、以後は汚泥処理に注力して研究開発と製品化を図るようになった。その結果、汚泥の吸引と運搬を可能とする超強力吸引作業車としての「パワープロベスター」、汚泥の脱水を行いつつ固体と液体に分離する「モバイルバスケット」、回収した汚泥を濃縮して減容する「モバイルコンカー」、汚泥の洗浄・剥離も可能とする「モバイルジェット」を開発して、製品ラインナップを強化した¹³。

そして、同社は、自社製品が汚泥の吸引、運搬、圧送、脱水、減容、洗浄、剥離を可能とすることに対して、「環境整備機能を運ぶ」という意味を付与した（第一勧銀総合研究所, 2001）。したがって、同社

の製品群は、「(汚泥処理を得意とする)環境整備機器」という意味を併せ持つ意味のあるシンボル（図3の(3)）となった。それは、同社の製品が、ベース車両に吸引機と貯蔵槽を搭載するだけでなく、ユーザーのニーズ、用途、課題に応じて汚泥処理のさまざまな特殊機構を連結・搭載することのできる製品アーキテクチャを有していたからである。

兼松エンジニアリングにとってのステークホルダーとしての他者（図3の(2)）であるユーザーは、これまでに、次のようなさまざまな状況で産業廃棄物処理を実施してきた¹⁴。

- 災害現場での汚泥の除去
- 下水の整備、吸引による穴掘、道路の側溝や路面の清掃
- 鉄道や地下鉄の線路の敷設バラストの（強力吸引を用いた）交換
- トンネルや下水管の内部についた汚れの洗浄

したがって、同社のユーザーは、さまざまな作業環境、作業目的、作業内容からなるコンテキストをもとに、環境整備機器としての同社製品を必要とした。それが、ステークホルダーとしての他者（図3の(2)）の期待や態度として、意味のあるシンボル（図3の(3)）を介した外的コミュニケーション（図3のa）によって、同社の組織的客我（us）である組織アイデンティティに投影された。同社では、その際、支店・営業所に常駐している技術担当者が、セールスエンジニアとして、顧客から要望や課題をヒアリングした¹⁵。そうしてユーザーから得た情報は、いったん本社へ伝えられた。

兼松エンジニアリングは、顧客から要望を受けると、組織アイデンティティの「我々は、顧客のニーズに適合する高性能な強力吸引作業車の製品を製造・販売し、スピード修理のアフターサービスも提供する」に照らして、次の役割取得を行った（図3のb）。それは、顧客のニーズや要望に応じて製品をオーダーメイドで提供する際に、原則として仕様書の作成→設計→製造→検査→塗装というプロセスを経る¹⁶ものの、顧客が抱えている課題の解決や要望の実現がそれでは難しいと判断できる場合には、新しい機能を有する装置の開発も行うというものである¹⁷。それによって、ユーザーとの双方向の

¹⁴兼松エンジニアリングの明見工場の見学と聞き取りの記録（2018年11月15日）。

¹⁵兼松エンジニアリングの技術者に対するインタビュー記録（2019年7月10日）。

¹⁶兼松エンジニアリングの技術者に対するインタビュー記録（2019年7月10日）。

¹⁷兼松エンジニアリングが発行している公開資料と兼松エンジニアリングの技術者に対するインタビュー記録（2019年7月

¹¹兼松エンジニアリングが発行している公開資料。

¹²兼松エンジニアリングの明見工場の見学と聞き取りの記録（2018年11月15日）。

¹³兼松エンジニアリングが発行している公開資料。

外的コミュニケーション(図3のaとc)を経て、顧客と一緒にソリューションを創造するようになった。その結果、同社には、「ニーズを半分満たせば製品化に踏み切っていい。あとはユーザーの皆さんと一緒に考えよ」というアプローチが定着するようになった(第一勧銀総合研究所, 2001)。それは、組織的主我(we)の反応(図3のb)としての内省的思考から、同社と顧客の関係性が再構成されて、新しい装置ひいては新しい車両の開発の可能性が追求されたことを意味する。したがって、同社は、自己と顧客の二重のコミュニケーション(図3のa~c)から、創発的内省性を発揮して、ユーザーニーズを先取りしながら新しい環境整備機器を実現してきたといえる。

その結果、兼松エンジニアリングは、製品開発とアフターサービスの両面でユーザーのニーズを徹底的に追求したことから、市場で高く評価されて地位を得た。同社は、顧客への納車のタイミングをニーズの達成と位置づけ、アフターサービスの徹底を顧客満足維持と位置づけた¹⁸。それによって、上述したように、顧客から「兼松エンジニアリングのクルマは性能が抜群だ」と評価され、「ここまでサービスしてくれるのであれば今度から新しいクルマはおタクのにしよう」と支持されるようになった(第一勧銀総合研究所, 2001)。その結果、同社は、後発の小規模メーカーでありながら、先発の大手メーカーを上回る競争優位を獲得するようになった。そして、産業廃棄物処理向けの強力吸引作業車の分野では、80%を超えるシェアを獲得するとともに、それを常に維持して、持続的競争優位を確立することに成功した¹⁹。

兼松エンジニアリングは、日本国内の産業廃棄物処理向けの強力吸引作業車の分野で、持続的競争優位を発揮するニッチトップ企業として、あらためてステークホルダーである他者(図3の(2))の役割取得を行って(図3のa→b)、自己を対象化した(図3のb)。その結果、同社は、次の組織アイデンティティを形成した(表3の④)。

我々はどのような存在であるか:「我々は、人にやさしく、自然にやさしい、心豊かな活力ある技術集団を目指す企業である」

我々はどのようなビジネスを行っているか:「我々は、環境整備機器としての特装車を顧客の注文に応じて組み立てるとともに、修理やメンテナンスなど

のアフターサービスに力を入れている」

我々は何になりたいか:「我々は、社会や人々に貢献し、土佐にあって土佐にない企業であり続けたい」

同社は、そうして組織アイデンティティの内容を再構築して、組織的客我(us)(図3の(1))を形成した。それは、ステークホルダーとしての他者(図3の(2))との外的コミュニケーション(図3のaおよびc)を契機としてなされた内的コミュニケーション(図3のb)によって自らのあり方を見直すダブル・ループ学習によってもたらされた。同社の組織アイデンティティは、それぞれの従業員が自らの業務を遂行する際の動機づけに結びついた。それが、同社の従業員の一体感を高め、競争戦略の組織的遂行の源泉となった。

8. 考察

以上では、G. H. Meadに端を発する社会的自我論から導出した組織的自我論を分析のフレームワークとして用いて、兼松エンジニアリングの組織アイデンティティの継続的構築の事例を整理した。そこで本節では、そうした事例分析の結果において、第2節で指摘した視座「(1)複数の段階で構成される全体的なプロセス」、「(2)アイデンティティ・コンテンツの観点からの内部プロセス」、「(3)アイデンティティのセンスギビングとセンスメイキングの相互作用と共進化」がどこまで捉えられているか考察する。また、将来的課題としての「A)組織アイデンティティ形成の「深いプロセスとは何か」、その「どのように」「何を」「なぜ」がどのように結びつくのか」と「B)組織アイデンティティ形成において多様なコンテクストが果たす役割」に対してどの程度アプローチをすることができたのかを確認する。

8.1 組織アイデンティティの継続的構築の全体プロセス

兼松エンジニアリングの事例分析では、日本国内の強力吸引作業車の市場への参入、スピード修理を可能とするビジネスシステムの構築、持続的競争優位の確立の3つの戦略的段階を取り上げ、それぞれの段階で組織アイデンティティが形成されるプロセスの全体像を記述した。その際、組織的自我論の構成要素である(1)客我と主我で構成される組織としての自己(図3の(1))、(2)ステークホルダーとしての他者(図3の(2))、(3)製品としての意味のあるシンボル(図3の(3))、(4)外的コミュニケーション

10日)。

¹⁸兼松エンジニアリングが発行している公開資料。

¹⁹兼松エンジニアリングの明見工場の見学と聞き取りの記録(2018年11月15日)。

ン（組織的自己と他者との相互作用のこと、図3のaとc）、(5) 内的コミュニケーション（組織内部の相互作用のこと、図3のb）を分析単位として用いて事例を整理した。

上述した事例分析では、組織としての自己とは兼松エンジニアリングのことであり、その客我とは同社の組織アイデンティティであるとし、主我とは客我である組織アイデンティティへの反応（およびその主体）であるとした。また、同社にとってのステークホルダーとしての他者を主に競争相手としての大手メーカーや顧客もしくはユーザーとし、意味のあるシンボルを製品としての強力吸引作業車をはじめとする環境整備機器とした。そして、外的コミュニケーションを兼松エンジニアリングと競争相手や顧客・ユーザーとの相互作用とし、内的コミュニケーションを兼松エンジニアリングの内部における相互作用とした。

組織的自我論のフレームワークでは、組織の対象化された自己としての組織アイデンティティが、ステークホルダーとしての他者との相互作用（双方向の外的コミュニケーション）をきっかけとして、自己の内部における相互作用（双方向の内的コミュニケーション）によって形成、変更、修正、強化、再構築される。したがって、客我としての組織アイデンティティは、社会や市場とのコミュニケーションを経て主体的に形成されることになる。

兼松エンジニアリングの事例分析でも、それぞれの戦略的段階において、組織アイデンティティが社会とのコミュニケーションを経て形成されたが、それは、一つ前の戦略的段階に形成された組織アイデンティティの変更、修正、強化としての再構築をともなうものであった。同社の場合は、まず、創業者のアイデンティティが、「会社創設時の強力水冷クーラーまつわる顧客の発見→製品開発→顧客への納入」のプロセスに際して形成された。それが、「強力吸引作業車の市場への参入→スピード修理のビジネスシステムの構築→持続的競争優位の確立」という戦略的段階を経て発展していった。こうした結果から、本論文では、事例分析が次の視座でなされたといえることができる。

- 創業から現在までの時間経過とともに展開された組織アイデンティティ形成のプロセスを縦断的に追跡した
- それは、創業者のアイデンティティの発展のプロセスとしての組織アイデンティティの継続的構築となった
- それぞれの戦略的段階において組織アイデン

ティティ形成のプロセスの全体像を記述した

したがって、兼松エンジニアリングの事例分析では、同社の戦略的段階を明らかにした上で、それぞれの段階で組織アイデンティティ形成の全体プロセスを記述しただけでなく、段階間における関係性を明示したといえることができる。そうした関係性とは、一つ前の段階の組織アイデンティティが次の段階で発展を遂げたというものである。それによって、一つの段階の組織アイデンティティの形成のみならず、その段階的発展としての継続的構築を縦断的に追跡することが可能となった。

それは、事例分析のフレームワークである組織的自我論が循環プロセスとしてのモデルであることから、時間経過をともなう分析が可能となったためである。それをを用いた事例分析を複数の段階で実施することによって、対象化された自己としての組織アイデンティティを段階間の前後で結びつけることに成功したからである。その結果、本研究では、組織アイデンティティの変更、修正、強化、再構築をともなう継続的な発展の全体プロセスを縦断的に記述することが可能となった。

8.2 アイデンティティ・コンテンツの観点からの内部プロセス

兼松エンジニアリングの組織アイデンティティは、創業時に形成された原初的な組織アイデンティティとしての創業者のアイデンティティも含めると、表3に示すように段階的に発展を遂げつつ継続的に構築された。同社の組織アイデンティティは、上述したように、日本国内の強力吸引作業車の市場への参入（表3の②）、スピード修理を可能とするビジネスシステムの構築（表3の③）、持続的競争優位の確立（表3の④）という戦略の発展にともなって、表現が変化していった。そうした表現の変化では、アイデンティティの内容がその都度一新されたのではなく、戦略の強化にともなって発展したと考えることができる。というのも、表3のそれぞれの組織アイデンティティ（表3の②～④）は、どれも、宣言性、識別性、時間的連続性の基準の観点から、次の特徴を有していたといえるからである。

宣言性：ハイテクというよりも、ローテクをベースに経験を積み上げてきた企業である（兼松エンジニアリング, 2001; 兼松エンジニアリング, 2021）

識別性：大企業がやりたがらないユーザーへのアフターサービスを積極的に実施している（高知新聞, 2016; 山口, 2000; 第一勧銀総合研究所, 2001; 兼

松エンジニアリング, 2021)

時間的連続性: 最初は強力吸引作業車に絞っていたが、やがて汚泥処理を得意とする環境整備機器へと展開していった²⁰

同社は、自社を、「ユーザーニーズを源泉として経験を重ね、それを踏み台として次の新しい事に挑戦していく会社」であるとみなしている(兼松エンジニアリング, 2021)。また、強力吸引作業車を初めて開発して顧客に提案したときから、「故障したらどうするのか」と聞かれたら、その都度「すぐ伺います」と答えていた(高知新聞, 2016)。同社は、その後、強力吸引作業車をさらに発展させただけでなく、汚泥処理機能の開発にも注力して産業廃棄物処理向けの環境整備機器としての特殊車両のラインナップを強化した²¹。

兼松エンジニアリングは、強力吸引作業車の市場への参入から、戦略を段階的に発展させて、同市場での持続的競争優位を確立した。それは、戦略の策定とその組織的遂行という内部プロセスからなされた。

強力吸引作業車の分野への参入(表3の②)は、創業時に手掛けた強力水冷クーラーが広く売れなかったことと、そのモーターを逆回転して強力吸引機を開発し、それを顧客に見せて反応を伺ったことがきっかけとなった。さらに、顧客からの要望を取り入れて、強力吸引機を車両に搭載して強力吸引作業車とし、それを販売したことが決め手となった。

スピード修理のビジネスシステムの構築(表3の③)は、大手メーカーがなかなか修理に来てくれないに困っていることをユーザーから聞きつけ、そこに差別化の突破口を見出そうとしたことからなされた。競争相手である大手メーカーにとって、強力吸引作業車がニッチ製品であることから、故障の修理を素早く行う体制を整えにくいことに気づいて、そこに競争戦略のいとぐちを見出した。同社は、そうしたスピード修理によってユーザーから支持され、市場で地位を築いてシェアを拡大した。

同社は、その後、さらにユーザーから話を聞いて、産業廃棄物処理の現場では汚泥がたくさん生じるためその処理が大変であることを知った。そこで、汚泥処理に注力をして研究開発を行い、自社製品を汚泥の吸引、運搬、圧送、脱水、減容、洗浄、剥離を可能とする環境整備機器として位置づけた。ユーザーの用途や課題に応じてさまざまな特殊機構を連結・搭載することで、汚泥を効果的に処理する製

品を提供し続けた結果、顧客からさらに支持されて持続的競争優位を確立した(表3の④)。

以上から、兼松エンジニアリングの組織アイデンティティの内容は、こうした戦略の策定と組織的遂行にまつわる内部プロセスの発展にともない段階的に形成されたということができる。したがって、同社の事例は、戦略を通じて価値あるアイデンティティをイナクトし、表現した(Ashforth & Mael, 1996)と考えることができる。それは、同社が、意味のあるシンボルとしての製品を介したステークホルダーである他者(ユーザーや競争相手)との外的コミュニケーションをきっかけとして、自社(組織的としての自己)の内部における内的コミュニケーションを経て達成された。したがって、同社の事例では、内部プロセスがアイデンティティ・コンテンツの発展をともなう継続的構築の原動力となったということができる。

8.3 アイデンティティのセンスギビングとセンスメイキングの相互作用と共進化

Gioia et al. (2010) は、組織アイデンティティの形成のプロセスは、センスギビングとセンスメイキングの共進化をともなう相互に構成的なものになりうるとした。それは、組織アイデンティティを主張することで意味が与えられると、組織のメンバーだけでなく組織の外部の人々もそれを理解したり反応したりすることから、センスギビング→センスメイキングというプロセスが生じるからである。それだけでなく、メンバーや外部の人々の日常的な相互作用や実践からの確認・理解が、後の組織アイデンティティの変更、修正、強化、再構築などに影響を及ぼす(センスメイキング→センスギビング)ことがあるからである(Gioia et al., 2013)。その結果、組織アイデンティティの継続的な構築が、センスギビングとセンスメイキングの相互作用を経た共進化をともなうものになりうる。

兼松エンジニアリングの事例では、上述したそれぞれの戦略的段階で、組織アイデンティティが形成されて、その主張がメンバーや外部の人々へ向けられた(センスギビングがなされた)。それぞれの段階における組織アイデンティティの内容は、8.2で述べたように、戦略の策定と組織的遂行という内部プロセスを経て形成された。そうした内部プロセスは、ステークホルダーとしての他者(ユーザーや競争相手)と自社(組織的自己)との間の二重のコミュニケーション(外的コミュニケーション→内的コミュニケーション)から生じた。

²⁰兼松エンジニアリングが発行している公開資料。

²¹兼松エンジニアリングが発行している公開資料。

その後、ユーザーは、同社の強力吸引作業車や汚泥処理を得意とする環境整備機器を用いて（そうした意味のあるシンボルを介して）、産業廃棄物の処理を現場で日常的に行った。それで、同社がどのような会社で、どのようなビジネスを行っているのか（すなわち同社のアイデンティティがどのようなものか）を理解した。さらに、同社の製品を継続的に購入し、アフターサービスを受け続けるという反応を示した（センスメイキングがなされた）。

競争相手は、故障のスピード修理が市場での競争優位の源泉となっていることを理解していたものの、それをできずにいた（できないという反応を示し続けた）。それで、兼松エンジニアリングが、大手メーカーのやりたがらない故障のスピード修理を積極的に行っているという組織アイデンティティの識別性の基準にまつわる特徴を有していることを理解した（センスメイキングがなされた）。

兼松エンジニアリングの従業員は、強力吸引作業車や環境整備機器の開発、製造、販売、修理・メンテナンスサポートなどを組織的に遂行していくなかで、日常の業務を通じて自社の組織アイデンティティの意味や妥当性を確認した（センスメイキングをした）。それは、K&E 共栄会に所属する外部の協力工場で修理やメンテナンスに携わる人々も同様であった。

したがって、兼松エンジニアリングの事例では、まず、センスギビング→センスメイキングがなされたということが出来る。同社の事例では、その上で、センスメイキング→センスギビングというプロセスも生じたと考えることができる。それは、同社が複数の段階で組織アイデンティティを継続的に構築したので、それぞれの戦略的段階でなされたセンスギビングに対するセンスメイキングが、次の戦略的段階のセンスギビングに影響を及ぼしたと考えることができるからである。

具体的には、創業時になされたセンスギビング→その主張に対するセンスメイキング→強力吸引作業車の市場参入時のセンスギビング→その主張に対するセンスメイキング→スピード修理向けビジネスシステム構築時のセンスギビング→その主張に対するセンスメイキング→持続的競争優位の確立のためのセンスギビング→その主張に対するセンスメイキングという繰り返しの形で、センスギビングとセンスメイキングの相互作用が起きたということが出来る。そうしたセンスギビングとセンスメイキングの相互作用は、8.2で述べたように組織アイデンティティの内容が段階的に発展してい

ることから、共進化をもたらしたと考えることができる。

8.4 組織アイデンティティ形成の「深いプロセス」と「どのように」「何を」「なぜ」の結びつき

Gioia et al. (2013) は、組織アイデンティティ形成にまつわる研究の今後の課題として、組織や時代を超えて共通しているプロセスとしての「深いプロセス」を詳細に検討することを指摘した。そうした深いプロセスとして、創業者の価値観の明確化、意味の空白の経験、他の組織との違いの明確化、組織の中心的特徴の理解などが候補になるとした。そして、他の深いプロセスを探求することで、組織アイデンティティの形成のプロセスを精緻化することができるとした。そうした深いプロセスの探求が、組織アイデンティティ形成の「どのように」「何を」「なぜ」を結びつける研究に発展することを示唆した。

兼松エンジニアリングの事例研究では、上述した3つの戦略的段階で組織アイデンティティが継続的に構築されたが、どの段階の形成プロセスでも共通していたのが、「既存の自我（それまでの自分たち）のあり方を見直して、さらなる戦略を打ち出す」ということであった。

同社が強力吸引作業車の市場へ参入するという戦略を打ち出したのは、それまでに開発・製造していた強力水冷クーラーに対する顧客からの引き合いが予想以上に少なかったために、それを続けることを見直したからである。スピード修理のビジネスシステムを構築する戦略を策定したのは、自分たちが後発の小規模メーカーであり、最も不利な立場にあるという状況を打破する必要性に迫られ、自社の事業のあり方を見直したからである。また、汚泥処理に注力して研究開発を行い、製品ラインアップを強化したのは、より多くの顧客の要望に応じてシェアを拡大するとともに持続的競争優位を確立するべく、製品開発のあり方を見直したからである。

したがって、兼松エンジニアリングの場合は、「既存の自我のあり方を見直す」ということが、どの戦略的段階にも共通した深いプロセスであったということが出来る。同社のそうした深いプロセスは、さらに次の複数のサブプロセスで構成されていたということが出来る。

サブプロセス (1)：ステークホルダーとしての他者である顧客／ユーザーや競争相手の期待や態度が、意味のあるシンボルを介した外的コミュニケーションによって、客我としての組織アイデンティ

ティに投影された

サブプロセス(2)：それに主我が反応して役割取得を行うとともに、ダブル・ループ学習としての内省的思考から、既存の自我のあり方を見直した

サブプロセス(3)：組織としての客我と主私の相互作用（すなわち内的コミュニケーション）から、創発的内省性を発揮して、さらなる戦略を創造するとともに、ひいては組織アイデンティティを発展的に形成して自我のあり方を見直した

以上から、兼松エンジニアリングの事例における深いプロセスを内包した組織アイデンティティ形成の「どのように」「何を」「なぜ」を次のように整理することができる。

「どのように」：他者と自己の二重のコミュニケーションからの内省的思考と創発的内省性

「何を」：産業廃棄物処理向けの強力吸引作業車のニッチ市場における競争戦略のあり方

「なぜ」：強力吸引作業車の市場で持続的競争優位を確立するため

したがって、兼松エンジニアリングの事例では、組織的自我的二重のコミュニケーションをとまなう社会的なダイナミクスが、組織アイデンティティ形成の「どのように」「何を」「なぜ」を結びつけたと考えることができる。

8.5 組織のアイデンティティ形成における多様なコンテキストが果たす役割

Gioia et al. (2013) は、今後の研究の重要な課題の一つとして、組織のアイデンティティ形成における多様なコンテキストが果たす役割についての理解を広げ、深めることを指摘した。その論点の一つに、確立された分野に参入しようとする新しい組織のアイデンティティが、当該分野のコンテキストにおける新参者の正当性や成功をどのように促進もしくは抑制するかを指摘した。

本論文で取り上げた兼松エンジニアリングの事例は、まさに、上述した Gioia et al. (2013) の指摘に合致するものであった。同社は、産業廃棄物処理向けの強力吸引作業車という既存の市場に参入したものの、その時点で7~8社の大手メーカーが存在していた。同社は、後発の小規模メーカーであり、最も不利な立場であったことから、同市場で生き残って成功するための正当性が必要となった。その後、同社は、スピード修理のビジネスシステムを構築し、アフターサービスを徹底することで当該市場において競争優位を獲得した。さらに、汚泥処理のためのさまざまな機能を有する環境整備機器を

表4. 兼松エンジニアリングに対するコンテキストと役割

戦略的段階	コンテキスト	役割
②強力吸引作業車の市場への参入	工場内が高温で多粉塵にも関わらず、水冷式クーラーが必要とされなかった	強力吸引作業車の市場への参入を促した
③スピード修理のビジネスシステムの構築	<ul style="list-style-type: none"> 強力吸引作業車の市場は製造台数が500台にも満たないニッチ市場であった ユーザーには零細企業が多かった 大手メーカーは、すぐに、修理に行くことができなかった 	<ul style="list-style-type: none"> スピード修理の体制を整え、サービスを徹底することを促した コンテキストをテコのように利用することが、市場で競争優位を獲得するためのカギとなった
④持続的競争優位の確立	<ul style="list-style-type: none"> 産業廃棄物処理の現場では汚泥が多く発生していた ユーザーの産業廃棄物処理の作業環境、作業目的、作業内容はさまざまであった 	<ul style="list-style-type: none"> 汚泥の吸引、運搬、圧送、脱水、減容、洗浄、剥離を可能とする製品開発を促した コンテキストをテコのように利用することが、持続的競争優位に結びついていた

(出所) 筆者作成

開発してユーザーのニーズに応えることで持続的競争優位を確立した。そうして同社を成功に導いた戦略とコンテキストの関係性を表4に整理する。

兼松エンジニアリングは、強力吸引作業車の市場に小規模メーカーとして後発で参入したものの、その立場的不利を払拭するために、当該市場におけるコンテキストをテコのように利用する戦略を策定および遂行した。それは、顧客・ユーザーが本当に必要としていたものの、他社がやりたくてもできなかったことから(表4参照)、競争優位の獲得ひいては持続的競争優位の確立をもたらした。同社の事例では、それぞれのコンテキストが、意味のあるシンボルを介した外的コミュニケーションから同社の客我である組織アイデンティティに投影されると、それに主我が反応して(すなわちダブル・ループ学習がなされて)、創発的内省性を発揮しつつコンテキストをテコのように利用する戦略を創造し、ひいては組織アイデンティティの再構築を促した。そして、8.2で述べたように、同社は、戦略を通じて価値あるアイデンティティをイナクトし、表現した。したがって、同社の事例では、それぞれのコンテキストが、同社の自我のあり方を見直しと、それを契機とする戦略とアイデンティティの創造の誘因となっていたとすることができる。

9. 結論と含意

本論文では、兼松エンジニアリングの極端かつユニークな単一事例を用いて、組織アイデンティティの継続的構築のプロセスを経験的に示した。それは、これまでに取り組みが少ないとされてきた「組

組織アイデンティティの形成」にまつわる研究分野への理論的貢献を目指すものであった。

本節では、そうした事例分析とそれへの考察に対する分析的一般化を実施することで得た、下記研究設問への理論仮説を提示する。

研究設問：「組織がアイデンティティ・コンテンツをどのようにして、そしてなぜ継続的に構築するのか」

理論仮説：組織は、市場とのコミュニケーションを契機とする組織内部のコミュニケーションを経て、アイデンティティ・コンテンツを社会的に構築する。その際、市場の他者の態度や期待とそれが生み出すコンテキストからの役割取得が、組織としての自己のあり方を見直すきっかけとなり、それが組織アイデンティティの新しいセンスギビングを誘発する。それに対して組織の内外でセンスメイキングがなされ、そこから新しいコンテキストがさらに生じるようになると、センスギビングが新たに誘発されて、センスギビングとセンスメイキングの相互作用ひいては共進化がもたらされる。それが、組織に、アイデンティティ・コンテンツの継続的構築ひいては段階的発展を促す。

本論文では、上記の研究設問に対応した理論仮説を、本研究の結論であると考える。

また、本研究の理論的含意と実務的含意は次のとおりである。

理論的含意：本論文では、G. H. Meadに端を発し、船津によって発展された社会的自我論をベースとして、組織の対象化された自己としての組織アイデンティティが、コンテキストの影響も含め社会的に構築されるプロセスを記述するための組織的自我論を導出した。それは、外的と内的の二重のコミュニケーションをとまなう組織の内省的思考と創発的内省性のダイナミクスを表現できることから、それを用いて、組織がアイデンティティ・コンテンツを循環的に形成するプロセスを表すことが可能となった。それで、複数の段階からなる組織アイデンティティの継続的構築のプロセスを縦断的に追跡することと、それによるセンスギビングとセンスメイキングの相互作用さらには共進化のプロセスを記述することが可能となった。

実務的含意：本論文では、極端かつユニークな単一事例を対象として、組織的自我論を用いた事例分析を実施した結果、組織が市場（コンテキストを含む）を念頭に置きつつアイデンティティ・コンテンツを主体的に形成し、さらには発展的に構築するプロセスを経験的に示した。そうした組織アイデン

ティティの継続的構築は、製品の構造や特徴を介して市場とコミュニケーションを行い、それで役割取得を行うとともに内省を深めるというプロセスから誘発されていた。そうして組織のあり方を見直すとともに、コンテキストをテコのように利用して効果的な戦略を策定さらには遂行することが深いプロセスとなっていた。それらは、組織アイデンティティを形成ひいては発展させることで、メンバーを動機づけ、組織行動を方向づけて組織の一体感を高めつつ卓越した業績を達成しようとする実務家にとって参考になると思われる。

本論文では、兼松エンジニアリングの事例分析から、「組織が既存の自己を見直す」ことが、Gioai et al. (2013) のいう「(組織アイデンティティ形成の) 深いプロセス」の新しいパターンであることを発見した。組織的自我論を用いた事例分析によって、そのプロセスを精緻化することに成功した。

したがって、本論文は、組織アイデンティティ形成の研究分野に対して下記貢献を実施したといえることができる。

- [1] 既存の文献が取り扱った事例研究と比較して、組織アイデンティティの複数の段階を経た長期間にわたる継続的構築を縦断的な姿勢で追跡した
- [2] 組織アイデンティティ形成の事例分析の視座として社会的自我論さらには組織的自我論を新たに導入した
- [3] 組織的自我論の視座から、組織アイデンティティ形成にまつわる、[3-1]センスギビングとセンスメイキングの相互作用されには共進化のプロセス、[3-2]アイデンティティ・コンテンツの観点からの内部プロセス、[3-3]社会とコンテキストの役割を経験的に説明した
- [4] 「深いプロセス」の新たなパターンとして「組織が既存の自己を見直す」ことを発見した

本研究は、また、組織アイデンティティの視座で戦略の創造と発展を捉えようとしたものでもありといえる。それは、アイデンティティが、もともと「本来あるべき自分」という規範的意味合いを帯びるものであり（浅野, 2014）、それが中核戦略としての「ありたい姿／あるべき姿」（伊丹, 2003, pp. 11-12; 伊丹, 2012, p. 9）に結びつく可能性があるからである（石谷, 2020）。そうしたあるべき自分としてのアイデンティティとは、起業家や創業者の個人としてのアイデンティティと企業にとっての組織アイデンティティのどちらもありうる。それが、やがて、企業の「ありたい姿／あるべき自分」としての中核戦略に結びつくことは自然なことと思わ

れる。企業の戦略にまつわる事例研究において、そうした視座を導入することは、企業が中核戦略をどのように創造するかに関してより詳細にアプローチすることを可能とする。

本研究では、そうしたアイデンティティ・ベースト・ビューにおいて、Meadに端を発する社会的自我論をベースとする組織的自我論を理論枠組みとして導入した。それは、Hatch & Schultz (2002)と同様に組織アイデンティティが中核的な役割を果たすものの、意味のあるシンボルを介した二重のコミュニケーションの概念を積極的に導入することで、企業のアイデンティティと戦略の両方の創造と発展を精緻に記述することが可能となった。そして、ステークホルダーという外部と企業の相互作用と、企業内部の相互作用と、それらが誘発する企業の自己変革さらには組織としての内省的思考や創発的内省性からの戦略行動の全体的なプロセスを記述できるようになった。本研究では、これらの有効性を、兼松エンジニアリングの事例研究を用いて確認した。その結果、アイデンティティ・ベースト・ビューの表現能力が大いに高まっていることを確認することができた。

しかし、本研究は、Yin (1994) のいう極端でユニークな事例を用いたものの単独事例の分析にとどまっているため、得られた理論的仮説や含意において普遍性の面で限界がある。今後は、事例研究を重ねることで本研究の妥当性を高めていきたい。

謝辞

本論文は、2019-21 年度科学研究費補助金基盤研究 (C)「研究課題/領域番号：19K01838」の助成を受けて行った研究成果の一部です。本論文の執筆にあたり、二名の匿名レフェリーの先生方には、大変貴重で有益なコメントをいただきました。また、兼松エンジニアリング株式会社の関係者の皆様には、インタビュー調査や資料提供などで大変お世話になりました。ここに記して心より感謝申し上げます。

文献

- 1) Albert, S., Ashforth, B. E., and Dutton, J. E. (2000) “Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges,” *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 13–17.
- 2) Albert, S., and Whetten D. A. (1985) “Organizational Identity,” *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 263–295.

- 3) Alvesson, M., Ashcraft, K. L., and Thomas, R. (2008) “Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies,” *Organization*, Vol. 15, No. 1, pp. 5–28.
- 4) Argyris, C. (1976) “Single-loop and Double-loop Models in Research on Decision Making,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 3, pp. 363–375.
- 5) 浅野智彦 (2014) 「多次元的自己と移行過程」溝上慎一・松下佳代編『高校・大学から仕事へのトランジション—変容する能力・アイデンティティと教育』ナカニシヤ出版, pp. 183–213.
- 6) Ashforth, B. E., and Mael F. A. (1996) “Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual,” *Advances in Strategic Management*, Vol. 13, pp.19–64.
- 7) Ashforth, B. E., Rogers K. M., and Corley, K. G. (2011) “Identity in Organizations: Exploring Cross-level Dynamics,” *Organization Science*, Vol. 22, No. 5, pp. 1144–1156.
- 8) Blumer, H. (1969) *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice-Hall, Inc. (後藤将之訳『シンボリック相互作用論 パースペクティブと方法』勁草書房、1991)
- 9) Caza, B. B., Vough, H., and Puranik, H. (2018) “Identity Work in Organizations and Occupations: Definitions, Theories, and Pathways Forward,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39, No. 7, pp. 889–910.
- 10) 第一勧銀総合研究所 (2001) 「企業ポートレート 産業廃棄物の回収に使われる強力吸引作業車のナンバーワン企業 兼松エンジニアリング」『DKR マネジメントレポート』第 405 号、pp. 42–47.
- 11) Drucker, P. F. (1964) *Managing for Results*, Harper & Row. (上田惇生訳『創造する経営者』ダイヤモンド社、2007)
- 12) George, A. L., and Bennett. A (2005) *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, MIT Press. (泉川泰博訳『社会科学のケース・スタディ 理論形成のための定性的手法』勁草書房、2013)
- 13) Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., and Corley, K. G. (2013) “Organizational Identity Formation and Change,” *Academy of Management Annals*, Vol. 7, No. 1, pp. 123–193.

- 14) Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., and Thomas, J. B. (2010) “Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 55, No. 1, pp. 1–46.
- 15) 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争 日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社。
- 16) 藤本隆宏・青島矢一・武石彰 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ 製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣。
- 17) 福島洋祐・熊澤知喜 (2017) 「組織アイデンティティのダイナミクスー経営学輪講 Hatch and Schultz (2002)ー」『赤門マネジメント・レビュー』第16巻第5号、pp. 233–238。
- 18) 船津衛 (2000) 「社会的自我論の展開」『東洋大学社会学部紀要』第38巻第1号、pp. 37–54。
- 19) Hatch, M. J., and Schultz, M. (2002) “The Dynamics of Organizational Identity,” *Human Relations*, Vol. 55, No. 8, pp. 989–1018.
- 20) 平澤哲 (2013) 「未知のイノベーションと組織アイデンティティ：相補的な発展のダイナミクスの探求」『組織科学』第46巻第3号、pp. 61–75。
- 21) 石谷康人 (2020) 「アントレプレナーのアイデンティティ資本を源泉とするアイデンティティと戦略の創造」『企業経営研究』第23号、pp. 1–15。
- 22) 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞出版社。
- 23) 伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理 第4版 ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム』日本経済新聞出版社。
- 24) James, W. (1892) *Psychology*, Henry Holt. (今田恵訳『心理学』岩波書店、1939)
- 25) Jones, P., Ratten, V., Klapper, R., and Fayolle, A. (2019) “Entrepreneurial Identity and Context: Current Trends and an Agenda for Future Research,” *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 20, No. 1, pp. 3–7.
- 26) 兼松エンジニアリング (2001) 『創立30周年記念ー技術開発史ー』兼松エンジニアリング株式会社。
- 27) 兼松エンジニアリング (2020) 『Business Report へんしも 第49期』兼松エンジニアリング株式会社。
- 28) 兼松エンジニアリング (2021) 『兼松エンジニアリング株式会社ホームページ <http://kanematsueng.jp/index.html>』兼松エンジニアリング株式会社。
- 29) 片桐雅隆 (2011) 『自己の発見 社会学史のフロンティア』世界思想社。
- 30) Kim, D. H. (1993) “The Link Between Individual and Organizational Learning,” *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 1, pp. 37–50.
- 31) 高知新聞 (2016) 「兼松 (高知市) の吸引車出荷1万台 苦難乗り越え45年 部品もメイドイン高知」『高知新聞』2016年4月14日朝刊、p. 24。
- 32) Kroezen, J. J., and Heugens, P. P. M. A. R. (2012) “Organizational Identity Formation: Processes of Identity Imprinting and Enactment in the Dutch Microbrewing Landscape,” In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, and H. Tsoukas (Eds.), *Constructing Identity in and around Organizations* (pp. 89–127). Oxford University Press.
- 33) Mead, G. H. (1922) “A Behavioristic Account of the 25 Significant Symbol,” *The Journal of Philosophy*, 196, pp. 157–163. (船津衛・徳川直人編訳「意味のあるシンボルについての行動主義的説明」『社会的自我』恒星社厚生閣、1991)
- 34) Mead, G. H. (1934) *Mind, Self and Society, from the Standpoint of a Social Behaviorist*, The University of Chicago Press. (稲葉三千男・滝沢正樹・中野収訳『現代社会学大系10 精神・自我・社会』青木書店、1973)
- 35) Navis, C., and Glynn, M. A. (2011) “Legitimate Distinctiveness and the Entrepreneurial Identity: Influence on Investor Judgments of New Venture Plausibility,” *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 3, pp. 479–499.
- 36) 日本経済新聞 (1998) 「四国のNo.1企業 兼松エンジニアリング 強力吸引作業車」『日本経済新聞』1998年12月1日朝刊、p. 12。
- 37) 日経産業新聞 (1983) 「兼松エンジニアリング 強力吸引装置、次々新製品 (小さな企業大きなシェア)」『日経産業新聞』1983年1月8日朝刊、p. 12。
- 38) 野村康 (2017) 『社会科学の考え方 認識論、リサーチ・デザイン、手法』名古屋大学出版会。
- 39) Oliver, D. (2015) “Identity Work as a Strategic Practice,” In: D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, and E. Vaara, (Eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge University Press, pp. 331–344.
- 40) Oliver, D., and Vough, H. C. (2020) “Practicing Identity in Emergent Firms: How Practices Shape Founders’ Organizational Identity Claims,” *Strate-*

- gic Organization, Vol. 18, No. 1, pp. 75–105.
- 41) Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1985)
 - 42) Ravasi, D., Trispsas, M., and Langley, A. (2017) “Call for Papers: Special Issue of Strategic Organization: “Exploring the Strategy-identity Nexus.”,” *Strategic Organization*, Vol. 15, No. 1, pp. 113–116.
 - 43) Ravasi, D., Tripsas, M., and Langley, A. (2020) “Exploring the Strategy-Identity Nexus,” *Strategic Organization*, Vol. 18, No. 1, pp. 5–19.
 - 44) 坂下昭宣 (2002) 『組織シンボリズム論 論点と方法』白桃書房。
 - 45) 佐藤秀典 (2013) 「組織アイデンティティ論の発生と発展「我々は何者であるか」を我々はどのように考えてきたのか」組織学会 (編) 『組織論レビューII』白桃書房、pp. 1–36、2013。
 - 46) 椎野信雄 (1978) 「G. H. ミードの社会心理学主体と客体の動的過程としての自我」『ソシオロギス』第2号、pp. 44–55。
 - 47) 徳川直人 (1993) 「行為・時間・自己—G. H. ミードの『リフレクション』への『行為の観点』からの再接近」『社会学評論』、第44巻第1号、pp. 16–29。
 - 48) Wiley, N. (1988) “The Micro-macro Problem in Social Theory,” *Sociological Theory*, Vol. 6, No. 2, pp. 254–261.
 - 49) 山口雅司 (2000) 「小さなトップ企業 兼松エンジニアリング (強力吸引作業車) 半日でスピード修理、先発大手を食う」『日経ビジネス』4月24日号、pp. 58–59。
 - 50) 山城慶晃 (2015) 「組織アイデンティティの三つの基準とは何だったのか? 経営学輪講 Albert and Whetten (1985)」『赤門マネジメント・レビュー』第14巻第2号、p. 77–88。
 - 51) Yin, R. K. (1994) *Case Study Research 2/e*, Sage Publication Inc. (近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法 第2版』千倉書房、1996)

Continuous Building of an Organizational Identity

Yasuto Ishitani*

(Received: April 15th, 2021)

School of Economics & Management, Kochi University of Technology
2-22 Eikokuji, Kochi City, Kochi 780-8515, JAPAN

* E-mail: ishitani.yasuto@kochi-tech.ac.jp

Abstract: This study empirically describes the continuous building process that supports the development of an organizational identity. Based on G. H. Mead's theory of the "social self," the study focused on the "organizational self" that describes the process whereby companies establish a social identity from their interaction within the marketplace. This theory was applied to a case study on Kanematsu Engineering Co., Ltd., which enjoys a competitive advantage with an 80% share of the Japanese market for high-power suction work trucks for industrial waste disposal. The study revealed that the company's organizational identity evolved over a 50-year period by entering the market for its product, ensuring speedy repairs, and establishing a sustainable competitive advantage. Using the theory of organizational self has made it possible to address the building of an identity in multiple stages and in a longitudinal manner. Furthermore, the study based on empirical evidence described the deeper process supporting the overall system; the internal operation from the viewpoint of identity content, mutual interaction, and coevolution of sense-giving and sense-making.