

査読論文

戦略的变化とアイデンティティ・ワークの相互関係

石谷 康人

高知工科大学 経済・マネジメント学群

キーワード：アイデンティティ・ワーク、戦略実践、持続的競争優位、物語分析、過程追跡

1. はじめに

アイデンティティは、多種多様な組織の現象や結果に対する根源的構成概念である（Albert et al., 2000）ことから、組織のさまざまな活動に結びつけることができる（Caza et al., 2018）。そうした組織のアイデンティティとは、「個人の集合である組織を一つの主体として捉え、その主体がどのような存在か、あるいは自分らしさとは何かについての自己認識」のことである（佐藤, 2013）。

戦略とアイデンティティは相互に関連しており（Ashforth & Mael, 1996）、アイデンティティが戦略の決定に影響を及ぼす（Dutton & Dukerich, 1991）。Ravasi et al. (2017) は、戦略とアイデンティティの相互関係にまつわる研究課題の一つとして「戦略的变化とアイデンティティ・ワーク」をあげた。両者の相互関係を明らかにするために、長期的に表現された戦略的变化と組織アイデンティティの関係性をより深く研究すべきであるとした。

Ashforth & Mael (1996) は、「組織は、戦略を通じて価値のあるアイデンティティをイナクトし、表現することができる。組織は、戦略とそれが引き起こす反応からアイデンティティを暗示、修正、または肯定することができる」とした。したがって、組織アイデンティティの開発プロセスであるアイデンティティ・ワークは、戦略的実践の構成要素となる（Oliver, 2015）。しかし、これまでに、アイデンティティ・ワークが戦略の実践を経てなされることが経験的に示されておらず、両者の相互関係性も示されてこなかった。

そこで、本論文では、戦略的变化を戦略実践¹⁾の結果の推移であるとみなし、組織アイデンティ

ティがそこから形成される（アイデンティティ・ワークがなされる）ことを経験的に示す。その際、実在する企業を対象とした調査研究としての経験的研究（野村, 2017）を介して、アイデンティティが戦略的变化を経て形成されるプロセスを具体的に説明し、両者の相互関係性について論じる。

本論文では、そのために、国内の強力吸引作業車のニッチ市場で約80%以上のシェアを占めて持続的競争優位を発揮している兼松エンジニアリング株式会社（以下、兼松エンジニアリングと略す）の事例研究を取り上げる。同社は、ニッチ市場で持続的競争優位を確立するなかでユニークなアイデンティティを形成し、それを源泉として組織的実践を重ねている。同社の事例は、①ニッチ市場でシェア80%という極めて優れた業績を上げていること、②競争戦略の実践を経てユニークなアイデンティティが形成されていることから、戦略とアイデンティティの両方にまつわる極端あるいは特異な事例であるといえる²⁾。

そこで、本論文では、極端な単独事例としての兼松エンジニアリングの事例研究³⁾において、「兼松エンジニアリングでは、戦略実践の歴史的な経緯における変化と組織アイデンティティの間にどのような関係性があるのか」を研究設問として設定する。そして、本研究設問に対応する理論仮説を事例の分析から帰納的に導出して、戦略とアイデンティティの結びつきを経験的に示す。

2. 先行研究

Albert & Whetten (1985) は、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」

「我々はどのようなビジネスを行なっているのか」
「我々は何になりたいか」の3つの問いに対する組織で共有された自己認識であるとした。また、組織アイデンティティの基準として、宣言性、識別性、時間的連続性の3つがあるとした。

アイデンティティ・ワークとは、個人や組織のアイデンティティの創造、提示、維持、形成、修復、維持、強化、改訂、再定義、再構築などのことである (Caza et al., 2018; Oliver, 2015)。Kreiner & Murphy (2016) は、組織的なアイデンティティ・ワークには、個人や集団が組織のアイデンティティを作成、維持、共有、および／または変更するのに役立つ、議論的、認知的、行動的なプロセスが含まれるとした。したがって、アイデンティティ・ワークには、アイデンティティの形成や変更のみならず、そのためになされるプロセスが含まれる。

これまでの、戦略とアイデンティティの関係性は相互的ではあるものの疎結合であるとされており、両者は潜在的に互いに支え合うと考えられていた (Ravasi et al., 2017)。Fiol (1991) は、組織のアイデンティティが競争上の優位性を導くコアコンピテンシーの一つになりうることを指摘した。Fiol (2001) は、単一の組織アイデンティティは、企業の優れた業績の原動力となる一体感をもたらすとした。また、Sillince (2006) は、組織アイデンティティとリソースが互いに強化しあうとやがて競争優位に結実することがあるとした。

平澤 (2013) によれば、組織アイデンティティの形成過程はほとんど解明されていない。平澤 (2013) は、その上で、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。また、Dutton & Dukerich (1991) は、ニューヨーク—ニュージャージー港湾管理委員会の1982年から1989年にわたるホームレス問題への対応の事例を用いて、組織アイデンティティの変化のプロセスを示した。どちらも、ある程度の期間にわたるアイデンティティ形成のプロセスを示しているものの、市場で

の競争戦略の組織的実践がアイデンティティ・ワークを促したプロセスであるとは言い難い。

そこで、本論文では、組織における戦略の変化とアイデンティティ・ワークの相互関係を考察するために、兼松エンジニアリングの事例を用いて、市場での競争戦略の実践の経緯からアイデンティティが形成されたプロセスを詳しく述べる。さらに、アイデンティティが新しい戦略に影響を与えていることを示して、両者に双方向の関係性があることを指摘する。したがって、本論文は、組織アイデンティティの形成にまつわる文献に対して、事例研究を通じて戦略的变化とアイデンティティ・ワークの相互作用のプロセスを詳細に記述することで貢献をしようとするものである。

3. 事例研究の方法

本研究では、兼松エンジニアリングの事例研究から理論仮説を生成する際に、田村 (2016) の物語分析を研究手法として用いた⁴⁾。そして、アイデンティティの形成をもたらす戦略実践の出来事の連鎖を物語として再構成することにした⁵⁾。

その際、兼松エンジニアリングの強力吸引作業車の市場における持続的競争優位の確立とアイデンティティ形成を物語の終点に位置づけた。そして、物語の終点にまつわる出来事として、さまざまな強力吸引作業車の開発と販売およびアフターサービスなどの戦略実践を選択した。さらに、同市場への参入を物語の始点とした。その結果、同社が1975年に強力吸引作業車の市場に参入してから同市場で競争優位を確立している現在 (2018年度終了の時点) までの比較的長期間にわたる企業の成長を取り扱うことになったため、本事例を複雑物語としての漸進物語⁶⁾と位置づけた。

本研究では、漸進物語としての兼松エンジニアリングの事例を分析する際に、それに適した方法とされている過程追跡⁷⁾を採用した (田村, 2006)。その際、事例の歴史年表としての出来事年代記を作成し、次いで各出来事を因果的に連結したネットワークを構成して出来事構造を明らかにした (田

村, 2006)。そして、事例の物語としての論理的整合性に依拠した上で、本事例研究の研究設問に対応する理論仮説を生成した。

本研究では、兼松エンジニアリングにまつわる定性データとして、社史、インタビューデータ（表1）、ホームページや各種パンフレットを含む資料、新聞や雑誌の記事などを収集して総合的に活用した。なお、インタビュー調査は、半構造化スタイルで実施された。

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 国市明見工場お よびeセンター	工場見学の対応者、 事業説明とQ&Aの 対応者
2019年 7月10日		車両設計・組立を担 当する技術者2名

（出所）筆者作成

4. 兼松エンジニアリングの現在の姿

4.1 戦略実践

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つつ、強力吸引作業車を含む環境整備機器を製造販売している。同社は、2018年3月の時点で、高知県南国市に工場、技術センター、eセンターを有し、全国に7つの支店・営業所を設け、206名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⁸⁾。同社の2018年3月期の売上高は103億6千万円であり、営業利益は8億5千万円であった（K&E, 2018）。

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、特殊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編, 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の製造販売を主力事業としてい

る⁹⁾。2018年3月期の事業報告によれば、同事業の売上高は約72億円であり、総売上高の約69%を占めていた（K&E, 2018）。同社は、また、日本国内の強力吸引作業車のニッチ市場において約80%のシェアを占めており、持続的競争優位を確立している¹⁰⁾。

兼松エンジニアリングは、1975年に、強力吸引作業車の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、先発大手メーカーを押しつけて、高いシェアを獲得するようになった¹¹⁾。その主な理由は、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たことである¹²⁾。兼松エンジニアリングは、ユーザーで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よう修理するサービスを実施している（山口, 2000）。同社は、そのために、全国をカバーすべく7つの支店・営業所を設け、そこに技術担当者を配置する積極的なアフターサービス体制を構築している¹³⁾。さらに、22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。

4.2 アイデンティティ・ワーク

兼松エンジニアリングは、次のアイデンティティを明示している（K&E, 2019）。

我々はどうのような存在か：「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」

我々はどうのようなビジネスを行っているか：「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」¹⁴⁾

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」

兼松エンジニアリングは、こうした組織アイデンティティを次のプロセスを経て開発した。

1. ニッチ市場における競争戦略の組織的実践

2. 戦略実践の経緯からの組織のトップによる「我々はどのような存在であるか」の認識
3. 社内の連絡、会議、集会イベントなどでの組織のトップによるアイデンティティの表明
4. 社史（K&E, 2001）、雑誌記事（山口, 2001; 第一勧銀総合研究所編, 2001）、パンフレットやホームページにおけるアイデンティティの文面化
5. テキスト化されたアイデンティティの組織メンバーによる共通認識化

兼松エンジニアリングのアイデンティティは次のように基準を満たしているといえることができる。

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（K&E, 2001; K&E, 2019）¹⁵⁾

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

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も手がけるようになった

兼松エンジニアリングは、社史、パンフレット、ホームページなどで、自社の重要かつ本質的な特徴を宣言している。同社のアフターサービスが差別化の武器であることを、自社だけでなく競争相手やユーザーも識別している。同社の製品は、汚泥処理に優れた環境機器へと発展したが産業廃棄物の強力吸引作業車の市場に集中し続けている。

5. 戦略実践の歴史的経緯

兼松エンジニアリングは、①産業廃棄物や汚泥処理に強い作業車を顧客のニーズにきめ細かく応じて開発・製造しており、②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ため、国内の強力吸引作業車の市場で持続的競争優位を発揮している。本節では、過程追跡によって得た表2の出来事年代記を用いて、これら二つの要因にまつわる同社の戦略実践の経緯を示す。また、その出来事構造を図1に示す。

5.1 強力吸引作業車の開発の経緯

兼松エンジニアリングは、1975年1月に、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」を開発すると、同年3月にそれを株式会社高橋組へ納入して（K&E,

表2. 戦略実践の出来事年代記

No	年	出来事
①	1975	超強力吸引作業車「バキュームコンベヤ」を開発し、国内市場へ参入
②	1976	大阪府高槻市に大阪事務所を開設
③	1977	移動式汚泥脱水車「モービルバスケット」を開発
④	1977	東京都中央区に東京営業所を開設
⑤	1978	超強力吸引作業車「パワープロベスター」を開発
⑥	1979	汚泥吸引専用市場向けに真空吸引車「モービルバック」を開発
⑦	1982	粉粒体吸引・圧送車「パウダークリーナー」を開発
⑧	1982	福岡市中央区に福岡営業所を開設
⑨	1983	浄化槽汚泥の減容車「モービルコンカー」を開発
⑩	1988	名古屋市西区に名古屋出張所を開設
⑪	1989	仙台市太白区に仙台出張所と北海道千歳市に千歳出張所をそれぞれ開設
⑫	1990	汚泥水を洗浄水として再利用可能とする「モービルコンビ」を開発
⑬	1992	広島県佐伯郡大野町に広島出張所を開設
⑭	1992	連絡を受けてから半日以内にスピード修理を行うアフターサービス体制を確立
⑮	1996	モービルバックを高能力化した「スーパーモービル」の開発
⑯	1998	21の修理工場をK&E共栄会として組織化し、アフターサービスを強化
⑰	2000	大容量のレシーバータンクで回収・運搬を可能とする「トランスモービル」を開発
⑱	2011	札幌市厚別区に札幌営業所を開設
⑲	現在	強力吸引作業車の国内市場で持続的競争優位を確立

（出所）K&E（2001）とK&E（2019）をもとに筆者作成

2001, p.6)、強力吸引作業車の国内市場に参入した(表2の出来事①)。

兼松エンジニアリングは、その後、産業廃棄物処理向けのさまざまなタイプの強力吸引作業車を開発して、国内市場でのシェアを高めようとした。同社は、1977年に、大型のバスケット型遠心分離機と脱水に必要な薬品を1台の車に架装した移動式の汚泥脱水車である「モバイルバスケット」を開発し(表2の出来事③)、株式会社阪南工業へ納入した(K&E, 2001, p.9)。また、1978年5月に、産業用エンジンを使用しつつカバー内面を防音加工して低騒音化を図った超強力吸引作業車として「パワープロベスター」を開発した(表2の出来事⑤)。それを同年7月に西日本公害設備工業株式会社へ納入した(K&E, 2001, p.10)。パワープロベスターは、以後、同社の主力製品の一つとなった。

兼松エンジニアリングは、1979年3月に、安価で使いやすく、汚泥吸引の専用市場への参入を可能とする真空吸引車「モバイルバック」を開発し(表2の出来事⑥)、同年の5月に長崎工業株式会社へ納入した(K&E, 2001, p.12)。1982年4月に、製鉄所で発生する粉体(コークス・石灰)を吸引回収し、圧送により原料槽に返す粉粒体吸引・圧送車「パウダークリーン」を開発し(表2の出来事⑦)、同年の4月に川鉄運輸株式会社へ納入した(K&E, 2001, p.19)。1983年3月には、現場で浄化槽の汚泥をロータリースクリーンで濃縮し、濾液はもとの槽に返し、固形分のみを回収する浄化槽汚泥の減容車「モバイルコンカー」を開発し(表2の出来事⑨)、1985年2月に株式会社昭和衛生ビル管理センターへ納入した(K&E, 2001, p.20)。

兼松エンジニアリングは、1990年に、高压洗浄・汚泥吸引の同時作業ができ、かつ吸引した汚泥水を濾過し、洗浄水として再利用できる作業車の「モバイルコンビ」を開発し(表2の出来事⑫)、翌年の2月に田中産業株式会社へ納入した(K&E, 2001, p.34)。1996年には、モバイルバックのレシ

ーバー容量を維持しつつ、吸収能力を高めた「スーパームービル」を開発し(表2の出来事⑮)、1998年に有限会社明石浚渫興業へ納入した(K&E, 2001, p.45)。また、2000年に、大容量レシーバータンクで汚泥を回収し、運搬も可能とする吸引車として「トランスモービル」を開発し(表2の出来事⑰)、有限会社ホープ再油大分へ納入した(K&E, 2001, p.49)。トランスモービルは、汚泥の真空吸引市場で優位を発揮すべく安価にする必要があった。

以上の車両開発では、それぞれで開発者が異なった。兼松エンジニアリングでは、当初、従業員が少なかったことから、一つの製品を一人で担当して開発と組立を行わざるを得なかった。同社は、今でもそうして、顧客の用途やニーズに応じながら製品開発を実践し続けている¹⁶⁾。その結果、汚泥を吸引・運搬・圧送、洗浄・剥離、脱水、減容化する環境整備機器を積む作業車づくりを得意とするようになった(第一勧銀総合研究所編, 2001)。それが、同社の強力吸引作業車の国内ニッチ市場におけるポジショニングをいっそう強化した。

5.2 アフターサービスの強化の経緯

兼松エンジニアリングは、強力吸引作業車の国内市場に参入した翌年の1976年に、現大阪支店の前身である大阪事務所を大阪府高槻市に開設した(表2の出来事②)。同社は、その後、1977年に東京営業所(現東京支店)を東京都中央区に開設し(表2の出来事④)、1982年に福岡営業所(現福岡支店)を福岡市中央区に開設した(表2の出来事⑧)。さらに、1988年に名古屋出張所(現名古屋支店)を名古屋市西区に開設し(表2の出来事⑩)、1989年には仙台市太白区に仙台出張所と北海道千歳市に千歳出張所それぞれ開設した(表2の出来事⑪)。両出張所は、2008年になると統合されて東北・北海道支店となった。そして、1992年に広島県佐伯郡大野町に広島出張所(現中四国支店)を開設し(表2の出来事⑬)、2011

年には札幌市厚別区に札幌営業所を開設した（表2の出来事⑬）。同社は、これらの支社や営業所に技術者を配置して、修理やメンテナンスなどのアフターサービスを全国に向けて実施している¹⁷⁾。

兼松エンジニアリングが市場に参入した際、すでに7～8社ほどのメーカーが市場に存在していた（山口，2000）。同社は、新規参入のため知名度がなかっただけでなく、小規模なため資源も乏しかったことから、圧倒的に不利な状況にあった。同社は、そこで、強力吸引作業車のユーザーの困りごとを積極的に見つけようとした。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、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）。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編，2001）、1000万円以上もする高額の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、1日でも作業ができなければ、ユーザーにとって死活問題となっていた（山口，2000）。

しかし、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は難しかった（山口，2000）。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った。そこで、兼松エンジニアリングは、ユーザの困りごとを自社製品へのニーズに結びつけようとして、スピード修理を実施することにした¹⁸⁾。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べく、体制を整えることにした（山口，2000）。さらに、支店や営業所の技術担当者が、定期的にユーザーを訪問して、作業者の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（「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）。同社は、現在の支店・営業所を1992年におおかた配置すると、ア

フターサービス体制を確立した（表2の出来事⑭）。

以上から、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市場に絞り込んで資源を投入する集中戦略を実践した。その結果、同社の強力吸引作業車は、性能が抜群であり、故障による作業停止期間も短いことから、多くのユーザーの支持を集めた（第一勧銀総合研究所編，2001）。同社がそれで市場シェアを獲得すると、年間生産台数が500台に満たないニッチ市場であったことから、同社は強固な地位を築いた。同社は、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位を達成した。

兼松エンジニアリングの強力吸引作業車は、顧客の要望に応じて製造されるため、アフターサービスでは個々の対応が必要となった¹⁹⁾。そこで、同社は、修理・メンテナンスをアウトソーシングすることで、アフターサービス体制の充実を図った。同社は、協力会社を集めて、1998年からK&E共栄会を組織した（山口，2000）（表2の出来事⑯）。同社の強力吸引作業車を修理できるように技術指導を行うとともに、ネットワーク化を進めてアフターサービス体制を強化した²⁰⁾。その結果、

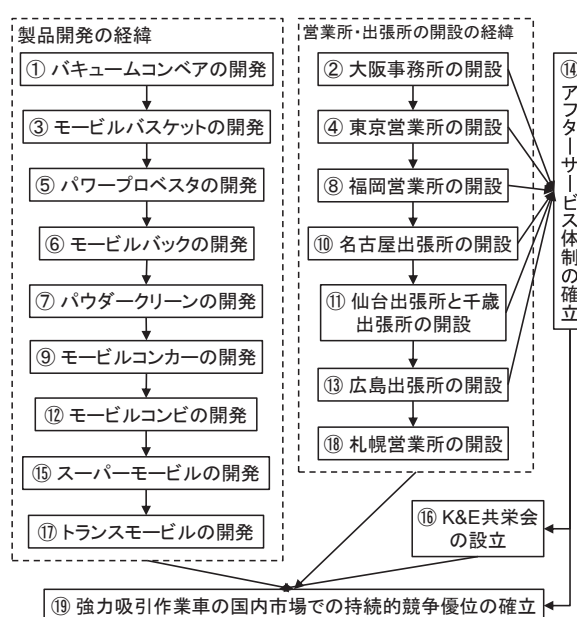


図1. 戦略実践の出来事構造

（出所）表2をもとに筆者作成

同社は、専業メーカーとして小回りの利くサービスを展開することで、競争相手に対して大きな差別化を実現して、国内市場で持続的競争優位を確立することに成功した（表2の出来事⑱）。

6. 戦略的变化とアイデンティティ・ワークの相互関係

本研究では、兼松エンジニアリングの戦略実践とアイデンティティの内容の関係性を検討するために、(1) カテゴリの構築、(2) 物語分析結果の分類、(3) 概念感の関連性の分析で構成される質的テキスト分析（Kuckartz, 2002）を実施した。具体的には、同社の現在のアイデンティティ「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」から「人にやさしい」「自然にやさしい」「心豊かな技術者集団」「活力ある技術者集団」という4つのカテゴリを生成した。次いで、これらのカテゴリを用いて、同社の戦略実践の出来事を分類して、戦略実践とアイデンティティの結びつきを明らかにした。

兼松エンジニアリングが、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ことは、「人にやさしい」ことであると考えられる。それは、アフターサービスとしてのスピード修理が、故障によるユーザーの業務の中断期間をできるだけ短くしようと配慮したものであるからである。それは、競争相手が実施していないことから兼松エンジニアリングが相対的にも人にやさしいということができる。同社では、スピード修理がユーザーからもっとも望まれていることであり、そうしてユーザーを大切にすることが非常に重要であることが社内で十分に認識されている²¹⁾。したがって、同社のアフターサービスにまつわる出来事である支店・営業所の開設（表2の出来事②④⑧⑩⑪⑬⑱）と、スピード修理を行うアフターサービス体制の確立（表2の出来事⑭）と、K&E 共栄会の組織化（表2の出来事⑯）は、それぞれ「人に優しい」というカテゴリに分類することができる。

兼松エンジニアリングによれば、同社の環境整備機器としての強力吸引作業車は、災害現場、道路の工事や清掃の現場、トンネル・下水管の清掃現場、河川湖沼などにおいて環境整備や産業廃棄物処理の一端を担っている²²⁾。それにまつわるエピソードとして、東日本大震災での災害地の復旧に向けて、産業廃棄物処理業者が作業を行った際に、現場に兼松エンジニアリングのさまざまな作業車が集結したというものがある。したがって、環境整備や産業廃棄物処理を可能とする同社の製品開発にまつわる出来事（表2の出来事①③⑤⑥⑦⑨⑫⑮⑰）は、「自然にやさしい」というカテゴリに分類することができよう。

兼松エンジニアリングは、社員全員が技術のスペシャリストであるべきだと考えている²³⁾。そして、自社には、エコロジー問題が世界的課題であると認知される前から環境整備機器の開発に取り組んできた先進性があると自負している。それは、自分たちが心にゆとりをもって、技術のスペシャリストとして、時代の少し先を見て大胆な発想をしたからである。同社は、さらに、環境問題と向き合うことで、地球と人々の暮らしを豊かにしていきたいと願っている²⁴⁾。したがって、同社は、自社の技術者がこうした姿勢や態度を示して製品開発とアフターサービスに取り組んできたため、「心豊かな技術者集団」であると考えている。

兼松エンジニアリングでは、強力吸引作業車の心臓部である真空ポンプを専門メーカーの協力を得て開発した²⁵⁾。また、これまでの製品開発において、鉄鋼・ステンレス鋼の薄板の曲げ、溶接加工、車体架装技術などにおいて、独自の技術を形成してきた²⁶⁾。同社では、製品開発だけでなく、既存製品の改善や拡販において、プロジェクトチームを結成して積極的に取り組んできた²⁷⁾。したがって、同社は、開発・製造を含むさまざまな業務活動において活力をもって取り組んでいるということができる。このため、同社の社員は、これまでの戦略実践の経緯において「活力ある技術者集団」であったと考えることができる。

兼松エンジニアリングは、「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」というアイデンティティを示している。このうちの「社会や人々に貢献し」という部分を同社がどのように実践してきたかは、以上に述べた通りである。一方の「土佐にあって土佐にない企業」とは、次のように考えることができる。同社の本社や工場は土佐（高知県）にあるものの、製品が稼働する現場や、戦略実践の現場としての製品のアフターサービスの現場と社員の活躍の現場は必ずしも土佐にない。同社は、これからもそうして、国内の強力吸引作業車の市場で競争優位を発揮し続け、今後は海外市場にも広く進出したいと考えている。

以上から、兼松エンジニアリングの事例では、Ashforth & Mael（1996）が指摘するように「組織は、戦略を通じて価値のあるアイデンティティをイナクトし、表現している」と考えることができる。同社のそうしたアイデンティティの開発プロセスでは、まず、組織のトップとしての経営者が、強力吸引作業車ひいては汚泥処理を得意とする環境整備機器の開発・販売（表2の①③⑤⑥⑦⑨⑫⑮⑰）と、スピード修理を可能とするアフターサービス（表2の⑭⑯）を戦略の要であると認識し、その上で「我々はどのような存在であるか」を表明した。それは、連絡、会議、集会イベントなどを通じて社内に周知された。さらに、2000年と2001年にインタビュー記事を掲載した雑誌が発行され、2001年には社史も発刊されて、組織のトップによる表明が文面化された。それは、その後、会社紹介のためのパンフレットやホームページでも継続的に紹介された。同社のこうしたアイデンティティ・ワークの結果、戦略を実践する従業員にもアイデンティティへの共通認識が生まれた。

以上から、同社のアイデンティティの開発プロセスとしてのアイデンティティ・ワークは、アイデンティティの「主旨」が戦略実践の推移としての戦略的变化によって形成された段階と、それがさ

まざまな媒体を通じてテキスト化された段階によってなされたと考えることができる。したがって、同社のアイデンティティは、戦略的变化の内容に基づいたアイデンティティ・ワークを通じて形成されたと考えることができるのである。

同社は、そうして形成したアイデンティティを源泉として、2017年に、「活力ある技術者集団」を強化すべく、高知県南国市のテクノ高知工業団地内にeセンターというシャーシの改造、電気配線工事、配管コンプリート製作などの工程を担当する新しい工場を建設した²⁸⁾。また、「自然に優しい」さらには「（環境問題に向き合う）心豊かな技術者集団」を発展させるべく、2014年に、環境負荷4物質（鉛、水銀、六価クロム、カドミウム）を自社製品に一切使用しないとする環境負荷物質フリー宣言を行った（K&E, 2019）。また、強力吸引作業車の架装物のリサイクルに対して積極的に取り組んでいる。したがって、同社の事例では、戦略とアイデンティティが密接な形で相互に関係していると考えることができる。

以上から、本論文の研究設問「兼松エンジニアリングでは、戦略実践の歴史的な経緯における変化と組織アイデンティティの間にどのような関係性があるのか」に対応する理論的仮説は次のようになる。同社は、戦略実践の歴史的な経緯と変化をきちんと踏まえるとともに、それに自分達の思いを重ねつつ、分かりやすい言葉さらには親しみやすい言葉を用いた表現によってアイデンティティを形成した。そうしたアイデンティティは、同社の戦略実践のプロセスを集約したものとなるので、アイデンティティの内容に沿った連続的变化としての次の戦略に結びつきやすくなる。したがって、同社の戦略とアイデンティティは歴史的な経緯と変化という長期的な視点で相互に関係していると考えることができるのである。

7. 結論と含意

本論文では、兼松エンジニアリングの事例研究を用いて、戦略的变化とアイデンティティ・ワー

クの相互関係を経験的に示した。そうした本論文の結論は次の通りである。

結論：組織は、市場での競争優位に結びつく戦略実践の歴史的経緯および変化を集合体として捉え、アイデンティティの表現へと集約することができる。そうして形成したアイデンティティの内容は、連続的変化としての次の戦略を考える際の手がかりにすることができる。

また、本論文の理論的含意と実務的含意は次の通りである。

理論的含意：戦略の歴史的変化とアイデンティティ・ワークの相互関係を考察するのに、特定の組織の極端な成功事例を用いて過程追跡による物語分析と、その結果に対する質的テキスト分析を行うことが効果的である。そうした階層的な分析を用いると、戦略とアイデンティティの双方向の結びつきを抽出するための手がかりを得ることが可能となる。

実務的含意：戦略実践の経緯と変化を集合体として捉えて集約・表現することで形成したアイデンティティは、組織の歴史的な成果を端的に表したものとなるため、組織で共有されやすく、次の物語となる新しい戦略実践の源泉にもなりやすい。それは、企業がアイデンティティを競争優位の源泉にすべく形成しようとする際に参考となる。

8. おわりに

最後に、本論文の発見、貢献、限界についてそれぞれ指摘する。本研究では、兼松エンジニアリングという極端な単独事例を用いて戦略とアイデンティティの相互関係を経験的に考察した。その結果、組織が、戦略実践の歴史的な経緯や変化を的確に捉え、それに自分達のありたい姿を重ねて、アイデンティティを効果的に表現していることを発見することができた。

したがって、本論文は、戦略とアイデンティティの結びつきを探索する研究分野 (Ravasi, 2017) に対して、長期的に表現された戦略的变化とアイデンティティ・ワークの相互関係を経験的研究に

よってより深く検討・考察した成果を提示するという貢献をしたと考えることができよう。

しかし、本論文は、極端な事例ではあるものの単独事例を用いた分析にとどまっていることから、得られた結論と含意は普遍性の面で限界がある。今後は、いくつもの事例研究を積み重ねることで本研究の成果の普遍性を高めていく予定である。

謝辞

本論文は、2019-21 年度科学研究費補助金基盤研究 (C)「研究者代表：石谷康人、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、2名の匿名のレフェリーの先生方から大変有意義なコメントを頂戴いたしました。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。ここに記してお礼申し上げます。

注

- 1) 戦略の実践とは、組織が市場で競争優位を発揮するための戦略の組織的遂行であるとする。
- 2) 極端あるいはユニークな事例は、効果的な論拠となると考えられている (Yin, 1994)。
- 3) 極端な事例であれば単独の事例研究でも有益な知見が得られるとされている (野村, 2017)。
- 4) 田村 (2016) は、物語分析が単独事例を用いた事例研究の先端手法であるとした。
- 5) 田村 (2016) は、物語とは結果を生み出す出来事の連鎖であるとした。
- 6) 長期にわたる増分変化の累積を通じて企業が大きく成長する物語のこと (田村, 2016)。
- 7) 時系列の出来事の分析から、結果を生み出す原因を解明する手法のこと (田村, 2006)。
- 8) 2018 年 11 月 15 日に実施したインタビュー。
- 9) 2018 年 11 月 15 日に実施したインタビュー。
- 10) 2018 年 11 月 15 日に実施したインタビュー。
- 11) 2018 年 11 月 15 日に実施したインタビュー。
- 12) 2018 年 11 月 15 日に実施したインタビュー。

- 13) 2018年11月15日に実施したインタビュー。
- 14) 2018年11月15日に実施したインタビュー。
- 15) 2019年7月10日に実施したインタビュー。
- 16) 2019年7月10日に実施したインタビュー。
- 17) 2018年11月15日に実施したインタビュー。
- 18) 2018年11月15日に実施したインタビュー。
- 19) 2018年11月15日に実施したインタビュー。
- 20) 2018年11月15日に実施したインタビュー。
- 21) 2019年7月10日に実施したインタビュー。
- 22) 2018年11月15日に実施したインタビュー。
- 23) 兼松エンジニアリング株式会社の資料。
- 24) 兼松エンジニアリング株式会社の資料。
- 25) 2018年11月15日に実施したインタビュー。
- 26) 兼松エンジニアリング株式会社の資料。
- 27) 兼松エンジニアリング株式会社の資料。
- 28) 2018年11月15日に実施したインタビュー。

参考文献

- Albert, S., and Whetten D. A. (1985) "Organizational Identity," *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 263-295.
- 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*, 25 (1), pp. 13-17.
- Ashforth, B. E., and Mael F. A. (1996) "Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual," *Advances in Strategic Management*, 13, pp.19-64.
- Caza, B.B., Vough, H., and Puranik, H. (2018) "Identity Work in Organizations and Occupations: Definitions, Theories, and Pathways Forward," *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), pp. 889-910.
- Dutton, J. E., and Dukerich, J. M. (1991) "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation," *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 517-554.
- Fiol, C. M. (1991) "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp. 191-211.
- Fiol, C. M. (2001) "Revisiting an Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Management*, 27(6), pp. 691-699.
- Kreiner, G. E. and Murphy, C (2016) "Organizational Identity Work," In: Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., and Ravasi, D. (eds) *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, Oxford, UK: Oxford University Press, pp. 276-293.
- Kuckartz, U. (2002) *Qualitative Text Analysis: A Guide to Methods, Practice and Using Software*. Sage. (ウド・クカーツ著・佐藤郁哉訳『質的テキスト分析 基本原理・分析技法・ソフトウェア』新曜社)。
- Oliver, D. (2015) "Identity Work as a Strategic Practice," In: Golsorkhi D, Rouleau L, Seidl D, and Vaara, E., (Eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 331-344.
- Ravasi, D., Trispsas, M., and Langley, A. (2017) "Call for Papers: Special Issue of Strategic Organization: "Exploring the Strategy-identity Nexus."," *Strategic Organization*, 15(1), pp. 113-116.
- Sillince, J. A. A. (2006) "Resources and Organizational Identities: The Role of Rhetoric in the Creation of Competitive Advantage," *Management Communication Quarterly*, 20(2), pp. 186-212.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research 2/e*, CA: Sage Publication Inc. (ロバート K. イン著、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)
- K&E (2001) 『創立 30 周年記念 ― 技術開発史―』兼松エンジニアリング。
- K&E (2018) 『Business Report へんしも 第 47

期』兼松エンジニアリング。

K&E (2019)『<http://kanematsu-eng.jp/index.html>』

兼松エンジニアリング。

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。

第一勧銀総合研究所編 (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』405、pp. 42-47。

田村正紀 (2006)『リサーチ・デザイン 経営知識創造の基本技術』白桃書房。

田村正紀 (2016)『経営事例の物語分析 企業盛衰のダイナミクスをつかむ』白桃書房。

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。

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』46(3)、pp. 61-75。

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。