

SBJ

vol.41

2019年3月29日発行

碩学舎ビジネス・ジャーナル
Sekigakusha Business Journal

第5回 碩学舎賞 二席

「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」

松尾 健治 (熊本学園大学商学部)

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

熊本学園大学 商学部

松尾 健治

要旨

本研究の目的は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することである。既存のレトリカル・ヒストリー研究の殆どは語り手が自らの意図を実現し、組織にとって有益な効果をもたらすことに成功している事例を取り上げている。また、意図せざる結果を取り上げている数少ない研究は外部の関係者を聴き手としたレトリカル・ヒストリーに関するものであった。そこで本研究では組織内部のメンバーを聴き手としたレトリカル・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するために、戦後鐘紡の事例を取り上げた。戦前に業績面で顕著な成功を果たした偉容を、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を用いて高い業績目標を継続的に掲げた。その結果、希求水準の硬直性や成果主義の強調が生じ、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、延いては組織の資源損耗を招くこととなった。

キーワード

レトリカル・ヒストリー、意図せざる結果、歴史的事例研究、鐘紡

I. はじめに

本研究の目的は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」(rhetorical history; 以下, RHと略す)が意図せざる結果としての不利益を生じさせるメカニズムを明らかにすることである。

RHとは「企業の重要なステークホルダーを管理するための説得戦略として過去を戦略的に用いること」であるが(Suddaby, Foster, & Trank, 2010, p.157)。殆どの既存のRH研究では、経営者がRHによって自らの意図どおりに関係者を管理することに成功している事例が取り上げられている。不利益が生じた意図せざる結果についての研究蓄積が殆ど見られない理由として考えられるのは、失敗事例についての調査が困難であることである。失敗事例については成功事例とは違って当事者が情報の開示を忌避しがちであり、公表されている二次データだけでは組織内部のメカニズムを十分に明らかにするのは容易ではない。

そこで本研究では鐘紡を逸脱事例として取り上げた単一事例研究を行い(George & Bennett, 2005)、組織内部のステークホルダーを対象としたRHによって、語り手にとって、意図せざる結果としての不利益が生じるメカニズムについて、一つのパターンを明らかにする。鐘紡は戦前には本邦を代表する企業であった。戦後の経営者は、戦前の偉容を「大鐘紡」と表現し、その再興を唱道して高い業績目標を掲げた。しかしながら、このレトリックは成就せず、鐘紡は戦後衰退し続け、2004年には実質的な破綻に至っている。このように、戦後鐘紡の事例は、RHが何らかの成功に結び付くとしてきた既存の理論に対する逸脱事例である。事例構成にあたっては可能な限り一次データを活用することで、組織内部の行為者の意図を解釈して歴史的プロセスを厚く記述し、意図せざる結果が生成されるメカニズムを解明する(沼上, 2000)。

II. 先行研究

1. 概念定義について

RHは「企業の重要なステークホルダーを管理するための説得戦略として過去を戦略的に用いること」と定義される(Suddaby, et al., 2010, p.157)。

レトリックという概念は、古代ギリシア以来、「説得」を目的とするものとして捉えられてきた(Burke, 1950, 邦訳, p.96)。最初の用例はプラトンの『ゴルギアス』におけるレトリケー(Πητορικη)であり(西川, 2008, p.10)、そこでプラトンはソクラテスに「正と不正とについて、そのことを教えて理解させるのではなく、たんに信じこませることになるような、そういう説得」(プラトン, 1967, 邦訳, p.39)と語らせている。アリストテレスも「どんな問題でもそのそれぞれにつ

いて可能な説得の方法を見つけ出す能力」と定義し(アリストテレス, 1992, 邦訳, p.31)、キケロもレトリケーの「真偽と理法とは、聴衆の心にあるいは鎮静し、あるいは興奮させることにこそ発揮されなければならない」としている(キケロ, 2005, 邦訳, p.18)。

このようにレトリックの目的は聴衆を説得することにある。そこで真実を訴えることは二の次であり、レトリックが基づくものは語り手の意見である。その意見は必ずしも真実と対立するものではないが、ここで重要なのは、真偽の問題ではなく、行為を促すために有効かどうかという点にある(Burke, 1950, 邦訳, p.102)。

2. 歴史叙述における物語性

では、RHにおける「ヒストリー」、つまり歴史とは何なのか。歴史家Hayden Whiteは言語論的転回を歴史学に持ち込み、歴史叙述は純粋に客観的な過去の記述ではなく、ナラティブによって構成されるという立場を示した(White, 1973)。Hayden Whiteが示したパースペクティブはRanke以来の歴史実証主義を否定するもので、「物語論的転回(narrative turn)」と呼ばれ、以降の歴史学に強い影響を与えた(Mordhorst & Schwarzkoef, 2017, pp.1160-1164)。物語論的転回以降の歴史観では、歴史は語り手と聴衆との間の合意によって形成されるものであり、歴史家を含む人間は実際に過去に起きた事の全てを捉えることなどできず、ましてや既に存在しない過去を叙述によって再現などできないとされる(Lowenthal, 2015, pp.336-340)。こうした立場に立つとき、歴史は過去の事象に対して様々な視点から説明を与え、関心によってある特定の事実を強調する一方で、他の事実を捨象するものとして捉えられる(Suddaby et al., 2010, p.153)。

歴史が歴史を叙述する人によって構成されるものであることを明らかにした代表的な研究として、HobsbawmとRangerが編著した『創られた伝統』(1983)が挙げられる。この編著にはタータン文様のキルトがスコットランド高地地方において民族衣装、伝統文化の象徴とされるにいたったプロセスを解明したTrevor-Roper(1983)などが含まれ、古くからの伝統とされるものがしばしば意図的に創られたものであることを明らかにしている。こうして創出された伝統は、過去との連続性がしばしば架空のものであるが、形式化された慣行の反復によって特定の行為の価値や規範を刷り込み、歴史を築きあげるといふ(Hobsbawm, 1983, 邦訳, p.10)。

3. 組織論におけるRH研究

Burke(1950)は、Machiavelli(マキヤヴェリ)の『君主論』(1538)を組織的なレトリックの活用を述べた古典例

として挙げ、これを「管理的レトリック」(Administrative Rhetoric)と呼んだ²⁾。Machiavelliの『君主論』は「聴衆に対して影響力を与える」ことを目的とする点においてレトリックを扱っており、支配者は家臣や民衆、特定の政治集団、他国の支配者やその民衆を動かすためにレトリックを用いるという(Burke, 1950, 邦訳, p.229)。

このBurke (1950) が提示した「管理的レトリック」に着想を得た修辞学者Cheneyの研究は(1983), 恐らく経営組織によるレトリックの活用をテーマとして論じた最初のものと思われる。Cheney (1983) は、経営者が文書あるいは口述のメッセージによって、組織内部の成員および組織外部の関係者に対して説得的なコミュニケーションを執ることを指摘している。

こうした組織によるRHの機能について、Foster, Coraiola, Suddaby, Kroezen, & Chandler (2017) は①組織アイデンティティ(organizational identity)の変革・維持, ②真正性(authenticity)の獲得, ③正当性(legitimacy)の獲得, ④組織文化(organizational culture)の変革・維持の4つを挙げている。組織内部のステークホルダーに対しては、組織の独自性を訴えることで組織アイデンティティを変革・維持する一方で、組織における共有価値を強調することで組織文化を変革・維持する。組織外部のステークホルダーに対しては、組織の独自性(製品, サービス)を訴えることで真正性を獲得する一方で、既存の制度との適合性や過去に成功している他の組織との類似性を訴えることで正当性を獲得する。RHについては近年になっていくつもの事例研究が蓄積されてきたが、Foster et al. (2017)による類型に基づいて主なものを整理すると次のとおりとなる。①組織アイデンティティの変革・維持については、フランスの航空機エンジンメーカーSnecma社における組織アイデンティティの維持を取り上げたAnteby & Molnár (2012) や、デンマークのオーディオ機器メーカーであるBang & Olufsenにおける組織変革を取り上げたRavasi & Phillips (2011), LEGOの組織変革を取り上げたSchultz & Hernes (2013) が挙げられる。変革をとりあげた後二者の事例では、経営者が変革

に際して、組織の歴史的な成功をもたらしてきたものが、元来組織が備えていた先駆性と革新のアイデンティティであることを組織内の成員に対して訴えている。②真正性の獲得については、Brunninge (2009) によるスウェーデンの銀行、Handelsbankenについての事例研究のほか、ドイツのメディア・コングロマリットであるBertelsmannがナチスへの協力を隠蔽した自社の歴史の捏造事例を取り上げたBooth, Clark, Delahaye, Procter, & Rowlinson (2007) が挙げられる。③正当性の獲得については、アメリカの会計事務所と法曹界の異業種間協働の是非を巡る論争を取り上げたSuddaby & Greenwood (2005) が挙げられる。最後に④組織文化については、Christianson, Farkas, Sutcliffe, & Weick (2009) の事例が挙げられる。この事例では Baltimore and Ohio Railroad Museumが屋根崩落事故という危機に際し、歴史に立ち返って共有価値を喚起することで組織文化の維持が図られている。

4. RHの意図せざる結果

以上で挙げたRHに関する既存研究の殆どは、経営者がRHによって自らの意図を実現し、組織にとって有益な効果をもたらすことに成功した事例をとりあげている。しかしながら、RHを活用したがゆえに、意図せざる結果としての不利益が生じる可能性も考えられる。

RHの意図せざる結果を取り上げた数少ない研究の一つとして、McGaughey (2013)が挙げられる。McGaughey (2013)はNFPA(米国防火協会)の避雷システムの規格を巡り、新たな規格(NFPA-781)の導入を目論むグループと既存の規格(NFPA-780)を守ろうとするグループが、それぞれRHを用いて応酬した事例を取り上げている。この事例において新規側はNFPAの伝統精神とされる「証明された有効性(proven efficacy)」をレトリックとして用いたものの、旧来の規格を代替しなければならない必要性を十分に訴求できないばかりか、かえって旧来の規格の正当性を強化することとなってしまった。彼らの新たな規格を導入する目論見は失敗に終わり、意図せざる結果をもたらすこととなった。この事例を踏まえて、McGaughey

図表1 RHの機能

アイデンティフィケーション

独自性	アイデンティティ	真正性
類似性	文化	正当性
	内部	外部

聴き手

出所: Foster et al. (2017, p.1184) のFigure1.を筆者にて邦訳したもの。

(2013) は、長い歴史をもつ制度について革新を試みる制度的企業家 (DiMaggio, 1988) が、彼らの制度的実践 (Lawrence & Suddaby, 2006) において歴史をレトリカルに活用することの難しさを指摘している。

McGaughey (2013) の事例は外部のステークホルダーを対象としたRHであり、自らの真正性の獲得に失敗した一方で、他者 (旧来の制度) の正当性を図らずも強化してしまったものと考えられる。他方、組織内部のステークホルダーを対象としたRHが意図せざる結果としての不利益をもたらした事例については今後の研究蓄積が必要と考えられる。

この点について従来の研究蓄積が殆ど見られない理由として考えられるのは、失敗事例についての調査の困難性である。成功事例とは違って失敗事例では当事者はそれが明るみにされることを忌避する傾向にある (井上, 2014, p.120; Cameron, Sutton, & Whetten, 1988)。そのため、既に公表されている二次データだけでは、組織内部で生起するメカニズムを十分に明らかにすることは必ずしも容易ではない。

III. 方法

そこで、本研究では鐘紡を逸脱事例として取り上げた単一事例研究を行い (George & Bennett, 2005)、これまで見過ごされてきた組織内部のステークホルダーを対象としたRHが、語り手にとって意図せざる結果による不利益を生じさせるメカニズムについて、一つのパターンを明らかにする。既述のように意図せざる結果による不利益を扱う本研究において、二次データだけでは組織内部のメカニズムを十分に明らかにすることは難しい。そこで可能な限り「地道に一次資料を掘り起し、それらを総合して新しい歴史的事実を提供」したうえで (保城, 2015, p.12)、組織内部の行為者の意図を解釈して歴史のプロセスを厚く記述し、意図せざる結果が生成されるメカニズムを解明する (沼上,

2000)。

綿紡績業を祖業とする鐘紡は、戦前に革新的な工場経営を確立し、本邦民間企業中トップの収入規模であっただけでなく、世界の紡績業においてもトップクラスの業績を誇り、本邦を代表する企業であった。鐘紡の初期の経営者、武藤山治は「経営家族主義」を提唱し、福利厚生を重視して日本的経営の源流をつくったほか、日本に科学的管理法を導入した立役者としても知られる。戦後の鐘紡の経営者は社内において戦前の盛期を踏まえたレトリックを多用している。とりわけ戦前の自社の偉容を「大鐘紡」と表現し、「大鐘紡」を再興することを理由として高い業績目標を掲げていた。しかしながら、このレトリックは成就せず、鐘紡は戦後衰退し続け、2004年には実質的な破綻に至っている。このように、戦後鐘紡の事例は、RHが何らかの成功に結び付けてきた既存の理論に対する逸脱事例として位置づけることができる。

歴史的記述を行うと同時に理論的貢献を果たそうとするとき、いかに理論負荷性を抑えるかが問題となる (保城, 2015)。なんらかの理論的仮説をもってその理論を検証しようとして事例を分析すると理論負荷性が高くなってしまふ。そうした理論的仮説の検証に適する単一事例は決定的事例と呼ばれている。決定的事例とは「理論への妥当性への信頼を高めるためにはその理論に厳密に一致しなければならず、逆に提案された理論に矛盾するどんな法則ともあまり一致しないはずの」事例のことである (Eckstein, 1975, p.118; 和文引用文はGeorge & Bennett, 2005, 邦訳, p.138による)。理論と事例とが厳密に一致する場合、理論を確証することが出来る。一方で本研究が取り上げる事例は、逸脱事例のなかでも最適事例に近いものと考えられる。最適事例とは「理論で想定される独立変数が結果、とくに極端な結果を想定する値をとる」事例であり、「もし理論が最適事例に合致しなければその理論を強く

図表2 1933年の本邦企業の収入順位

1933年		単位：千円	
	社名	業種	収入
1	鐘淵紡績	繊維	201,886
2	王子製紙	紙・パルプ	137,761
3	内外綿	繊維	86,645
4	大日本製糖	食品	84,573
5	三井鉱山	鉱業	74,155
6	日本毛織	繊維	71,679
7	台湾製糖	食品	57,473
8	三菱鉱業	鉱業	54,986
9	明治製糖	食品	53,756
10	日本石油	石油	52,961

出所：日経ビジネス, 1984, p.184をもとに筆者作成。

疑問視することができる（George & Bennett, 2005, 邦訳, p.138）。つまり、決定的事例の研究とは異なり、本研究のような最適事例の研究では、理論負荷性を抑えながら、既存の理論では見過ごされていた、あるいは十分に明らかにされていない因果経路や変数を新たに見出すことによって、理論的貢献を行うことが出来る。

加えて、もともとRHという概念が一種の類概念であり（Hage, 1972）、緻密性に欠く概念であることも理論負荷性を抑えることにつながると考えられる。RHの定義は「企業の重要なステークホルダーを管理するための説得戦略として過去を戦略的に用いること」とされるが（Suddaby, et al., 2010, p.157）、語り手、聴き手、目的、語られる内容などについて絞り込まれた概念ではなく、幅広い類型化の余地を残している。本研究はRHという緩やかな分析視角を持ちつつも、逸脱事例を取り上げることによって、不利益に帰結する場合のRHについて、他の寄与要因とともに、新たに精緻に解明していくものである。

事例構成の中心的な一次資料としては、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資料を用いた。筆者は2015年5月から2016年1月にかけて本資料を閲覧し、そのうち15,432枚を撮影、画像データとして入手した。併せて14名の鐘紡OBの協力を得て、2015年8月から2016

年10月にかけて延べ18回のインタビューを実施した。インタビューリストは図表3のとおりである。本研究の性質上、本稿では各インタビュー協力者の個別プロフィールを明かすことはできないが、複数の役員経験者を含め1946年入社から1991年入社までの幅広い層にインタビューを実施した。在籍部署についても管理部門および各事業部それぞれの経験者の協力を得た。一回当たりのインタビューの平均時間は3時間程度である。インタビューデータは協力者の了解を得て可能な限り録音されたが、録音が出来ない場合は筆記で記録した。その他、故桑原哲也・神戸大学名誉教授らが実施した鐘紡OBへのインタビュー記録、鐘紡OBの私家版を含む自叙伝、二次資料等も活用された。

IV. 事例

1. 序説

鐘紡は戦後、綿などの天然繊維とスフを中心に事業再建を進めていったが、1957年～1958年の繊維不況を機に合成繊維事業に進出した。しかしながら、合成繊維事業は進出後、殆どの時期で損失を出すなど不振が続いた。特にニクソンショック、第一次石油危機、多国間繊維取決といった環境の変化の中で、合成繊維事業の不振は深刻化して

図表3 インタビューリスト

A氏			B氏	C氏	E氏
2015年8月22日 大阪市内会議室	2015年10月5日 大阪市内会議室	2015年11月4日 大阪市内会議室	2015年11月30日 B氏事務所	2015年12月4日 C氏ご自宅	2016年4月6日 大阪市内会議室
D氏			F氏	G氏	H氏
2016年2月24日 大阪市内会議室	2016年3月9日 神戸市内店舗	2016年10月11日 芦屋市内店舗	2016年4月23日 大阪市内店舗	2016年5月12日 大阪市内会議室	2016年5月18日 芦屋市内店舗
I氏	J氏	K氏	L氏	M氏	N氏
2016年6月23日 東京都内店舗	2016年6月23日 東京都内店舗	2016年6月28日 大阪市内店舗	2016年6月28日 大阪市内店舗	2016年7月26日 大阪市内店舗	2016年10月7日 N氏ご自宅

注：各インタビューにおける主たるインタビューイヤーのみを掲載しており、紹介のために同席いただいた場合は除いている。

図表4 鐘紡の売上高順位推移

		単位：百万円					
		1950年度	1958年度	1966年度	1974年度	1982年度	1990年度
国内首位	企業業種	東洋紡績	八幡製鉄	三菱重工	新日本製鉄	トヨタ自動車	トヨタ自動車
	売上高	41,413	117,227	460,475	2,287,025	7,805,597	7,998,050
	国内順位	4位	19位	27位	36位	120位	102位
鐘淵紡績	売上高	23,851	41,228	131,410	409,770	276,329	527,771

出所：三菱経済研究所『本邦事業成績分析』『企業経営の分析』各期のデータをもとに筆者作成。

半期データの場合は2半期を合算。

いった、非繊維事業への多角化も試みられたが、化粧品事業を除いて収益事業としては成長できなかった。なお、紙面の都合上、鐘紡の事業の不振については稿を改めて詳細に論じることとした。

こうした事業環境の中でも鐘紡のトップマネジメントは戦前の偉容、「大鐘紡」の再現を標榜して達成困難な高い業績目標を掲げていた。鐘紡の事業部では、課せられた高い業績目標に対して表面上の業績数字を作るために、1960年代以降押し込み販売や循環取引といった不適切な販売手法が採られるようになっていった³。

不適切な販売の過程で、鐘紡ではキャッシュの獲得を伴わない不良在庫が蓄積され資源が浪費されていった。加えて、循環取引の転売において加算される口銭、計上された利益に課税される法人税も余分なコストとなった。結果、決算書上は売上高が増加し、利益の確保がなされていても、現実の資金繰りとは乖離が生じ、資金繰りを支えるために銀行からの借入を増加させていった⁴。実際、借入金のうち運転資本に充てられたものの比率は1971年度以降年々上昇し続け、最も多い年では94%となっている⁵。こうして生じた巨額の借入金は支払利息という別の大きなコストを生んだ。1978年4月期から2004年3月期における連結営業利益の合計額は330,533百万円であるが、そのうち313,829百万円が利息支払に充てられた。鐘紡の累積粉飾額は合計2807億円に及ぶと推計されるが⁶、それは実際の経営成績を隠蔽して実態以上に良好に見せるためのものである一方で、不適切な販売の過程それ自体が自らの資源を損耗させていった。

2. 「大鐘紡」再興の唱道と業績目標

(1) 「グレーター・カネボウ建設計画」：1961年～1968年

鐘紡では1957年～1958年の繊維不況を乗り切ったのち、高度成長期に入った日本経済の趨勢に合わせて、規模的な成長を強く志向するべきとする方針が採られることとなった。具体的には当時成長が著しかった合成繊維への進出に加え、化粧品などの非繊維分野の新規事業への進出も果たすことで規模的な拡大を志向していくことが決断された。策定された計画は「グレーター・カネボウ建設計画」と命名され1961年6月から実行された⁷。

1961年9月当時、この計画の意図について社長の武藤絲治⁸は以下のように語っている。

「昨年池田内閣の打ち出した所得倍増計画に伴う経済成長十ヶ年計画によると日本経済は今後十年の間にその規模を二倍に拡大することとなり、その成長の度合についてゆけない企業は日本経済繁栄の脱落者となることが明らかとなった。…（中略）…吾が鐘淵は日本の企業を断然圧する名実共に「天

下の鐘紡」であった。吾々は先人諸先輩が汗と脂の努力で築き上げたこの「天下の鐘紡」を今日再び我々の手で再現しなければならないと考えるのである。…（中略）…今日、日本の企業番付けに於いて二十四番目に落ちた鐘淵を往年の「大鐘紡」にせんがための必要にして而も充分な方策を打ち出そうとしているのである」⁹

武藤絲治は、戦前に本邦を代表する企業であった鐘紡が、日本経済全体が大きな成長を遂げていく中で取り残されていくことへの危機感を語り、かつて名門とされた鐘紡を再現することを標榜したのである。そうした中で策定された「グレーター・カネボウ建設計画」では、10か年で年間売上高3000億円（1960年10月期と1961年4月期を合計した年間売上高は約540億円であったから、必要とされた年平均成長率は18.7%となる）、純利益率5%、自己資本比率30%という業績目標が掲げられ、業界首位となることが目指された¹⁰。武藤絲治は先述したような「天下の鐘紡」「大鐘紡」の再興というレトリックを社内で繰り返し用い、計画の推進を促していった¹¹。

「グレーター・カネボウ建設計画」の多角化による成長路線のもと、化粧品、製菓、などの非繊維分野での多角化とともに、1963年にナイロン、1968年にポリエステルを生産を開始し、合成繊維への進出も進められた。特にナイロンへの大規模投資が行われたものの、先発企業の東レ、日レとの競争の前に販売は不振に喘ぎ、あわせて化粧品、食品、繊維二次製品などの非繊維新規事業でも販売体制、マーケティングが未熟な中でも販売不振に陥っていった¹²。

武藤絲治は殊に強権的な態度で知られる人物であり¹³、社内の管理職からは「武藤社長は貴族志向であり…（中略）…取締役を含め社員は総て、貴族に対して領民の身分であり、自分と並ぶ様な力を持つ事は絶対に認められない事なのであった」と評されていた¹⁴。武藤絲治に異議を唱えることや、武藤絲治の思惑どおりにことが運ばないことは許されず、頻繁な役員の変更が行われた¹⁵。

武藤絲治は「大鐘紡」の再興に並々ならぬ意欲を燃やし¹⁶、このグレーター・カネボウ建設計画では各事業部門に対して業績目標の必達が発命されていたが¹⁷、課せられた高い業績目標を表面上達成するために一部の事業部門では押し込み販売などの不適切な販売が行われるようになっていった¹⁸。例えば化粧品部門においては、期末の販売子会社の支配人会議において、期中の達成が明らかに不可能な売上目標が追加で割り当てられたという。支配人たちは「これ以上は無理である。あなたは自分の点数を上げようと思って、できない無理をさせようとするのか」と本社側の人に抵抗を見せるものの、最後は会社方針として引受させら

れたという。そうした実態は武藤糸治には報告されず、武藤糸治は表面上の順調な販売成績をもって評価するような状況だった。こうした中で押込み販売が行われていくが、無理な押込みによって売れ残りが大量に生じて化粧品店からの返品も増加し、不良在庫が膨れ上がることになる¹⁹。

(2)「第二次/三次五カ年計画」：1970年～1974年

1968年に武藤糸治に代わって社長となった伊藤淳二も就任当時より、「大鐘紡」の再建を標榜したうえで、売上高、利益といった業績における高成長を目指していく姿勢を示している。

「かつては天下の鐘紡、大鐘紡として単に国内のみならず、世界にその名をうたわれた鐘紡であります。…（中略）…「天下第一等の会社」とは何であるか、というふう具体的に反省してみる時に、私共は、それを量と質の面で考えてみなければならぬ問題があると思うのであります。量の問題はつまり売上高に於いて天下第一等の地位を占めるということ、今一つ質の問題は利益率並びに自己資本率、この二つの面で質的に天下第一等の会社、もっと端的にいうならば、国際的に競争力のある、国際的に第一級の会社にする」²⁰

同時にこの訓示において伊藤淳二は、鐘紡の歴史において過去二つの黄金期があったとしている。第一の黄金期は、明治の創業期に小紡績会社として出発した鐘紡を、日本のみならず世界でトップクラスの紡績会社にまで押し上げた武藤山治の時代を指している。第二の黄金期は、戦時体制下のもと重化学工業に転換して本邦民間企業での売上高首位を実現し、国内産業界のリーダーとなった津田信吾の時代を指している。そのうえで、グレーター・カネボウ建設計画以来の経営が第三の黄金期を目指したものであるとして、伊藤淳二自身がそれを実現していく決意を述べている。

1970年から「第二次五カ年計画」が策定、実行されたが、この計画では「ビリオンダラーズ・カンパニー」が目指され、年間売上高10億ドルすなわち当時の為替レートで年間売上高3600億円が目標として掲げられた。計画開始前の1970年10月期²¹の（半年）売上高は107,054百万円、必要な年平均成長率11.8%であり、同時に東レ、旭化成、帝人、東洋紡なども含めた全繊維産業中売上高第一位も「悲願」として目指されていた²²。さらに、1974年4月期からの「第三次五ヶ年計画」では、年間売上目標6000億円に5年で到達することが目標とされている。この計画の場合、必要な年平均成長率は10.8%であるが、伊藤淳二はこの際にも「かつて日本の企業の代表であった鐘紡の姿を再現する…（中略）

…売り上げの規模が年間六千億円の線に到達しないと、とても大鐘紡という言葉にふさわしくない」と語り、強い拡大志向、業績へのこだわりを見せていた²³。

伊藤淳二は各事業担当の役員に対して「当社を再び業界首位の座に置いて往年の大鐘紡を実現することは、今日の鐘紡役員たる者の最大の使命である」²⁴と命じるとともに、「経営の成否はその成果をもって問われなければならぬ。経営の成果が挙げられていなければ、何を言っても所詮駄目である。どの部門も数字をもって経営の成果を挙げられたい」として、成果を至上とする厳格な執行責任を課した²⁵。事業部ごとの利益責任が明確で各事業部の利益は比較され、不採算部門は責任を厳しく追及された²⁶。業績が芳しくない事業部の幹部は「何故赤字になるか。お前らが努力せんから赤字だ」といった具合に伊藤淳二から責任を厳しく追及され、更迭されることもあった²⁷。結果を出せない中での弁明は一切許されず、厳しく叱責された²⁸。

業績必達の強い圧力がかかる中で、この業績目標を表面上達成するために、特に不振の合成繊維の事業部では押込み販売といった無理な販売が行われるようになっていった²⁹。さらに、第一次石油危機による不況で1974年以降、販売が極度の不振に陥ると、押込み販売などによってますます不良在庫が積み上がっていった³⁰。

(3)無配期：1977年～1983年

第二次五カ年計画から第一次石油危機時の不況に至る間に積み上がった合成繊維の不良在庫は、子会社同士の合併時に土地の評価益と相殺する巧みな経理手法によって水面下で処理された³¹。だが不適切な販売はそこで終わったわけではなかった。

鐘紡は業績不振の中、1976年度から1982年度まで無配に陥るが、この時期、伊藤淳二は早期の復配を目指して、各事業部に利益計上を厳命していた³²。しかしながら、利益を確保することもままならない不振事業にとって、これは決して容易な目標ではなかった。さらに伊藤淳二は「業績に貢献出来ぬ幹部は排除する」と語って、強く業績貢献を求めていた³³。このように無配期にも業績についての強いプレッシャーを受け、事業部では押込み販売や、無理な販売が行われ、意図的でない場合も含めて売れ残った返品による不良在庫が積み上がっていった³⁴。特にアクリルでは循環取引が多く行われ、これによっても不良在庫が積み上がっていった。

ただし、こうした伊藤淳二の復配への強いこだわりは、株主への責任を果たすという観点もあろうが、それだけではないと考えられる。1983年には、

「紡績同業者の中でも、東洋紡は一時、無配にな

りましたけれども、歯をくいしばって、今日、配当にもち込んでいる。無配会社、ほかに大和紡、敷紡、富士紡と三社だけになっている。そのなかに、何故、私共が、屈辱的な無配のままおられるかということであります」³⁵

と語っているように、他社との相対的なポジションの中で威信が保てるかどうかという観点が強く意識されていた。

(4) 「一一〇計画」：1985年～

1983年度に復配をしたことを期に、伊藤淳二は1984年7月に会長となり、岡本進が社長に就任するが、伊藤淳二は引き続き実質的な意思決定権を保有しており³⁶、会長就任にあたって「かつて日本一を誇り全世界に雄名をはせた「名門鐘紡」復活に相共に献身したいと念願して居ります」³⁷と所信表明を行っている。それからすぐに策定され、1985年6月に発表された長期経営計画である「一一〇計画」では、「売り上げ一兆円、経常利益五百億円の規模を持っていないと、もはや日本において存在感、鐘紡があるということ自体が自他ともに認められなくなる」として³⁸、1988年4月期から創業110周年にあたる1997年4月期までの10か年で売上高1兆円、経常利益500億円に到達することが目標とされた。この計画は単体ベースのものであり、鐘紡株式会社単体での1987年4月期の売上高は352,473百万円であったから、10年間で売上高3倍弱、年平均成長率は約11%を目指すという非常に野心的な目標であった³⁹。同じ綿紡績業を祖とする大手企業の東洋紡において、同時期に策定された経営計画「90年ビジョン」では、売上高について1984年度実績3429億円に対し、1990年度5000億円を目標としていた。これは年平均成長率に換算すると約6.5%であったから⁴⁰、鐘紡の目標は相対的にも高い業績目標であったといえる。

伊藤淳二は各事業部に業績目標を割り振り、その実現を迫った。当時の関係者によれば、まず業績目標案を各事業部で取りまとめ、それを事業部担当役員が当時会長の伊藤淳二に諮って決定される流れとなっていたが、伊藤淳二に諮った後、最終的には事業部案より大きな業績目標を課せられるケースがしばしばあったという⁴¹。「一一〇計画」で示された高い業績目標は事業部の現場にとって実力から掛離れたものとして受け止められており、ミドルマネージャー達からは、以下のような困惑の声が上がっている。

「毎年一割ずつ利益を伸ばすということは、私ども合繊部門にとりまして血を流すような苦しみを繰り返すわけです」⁴²

「当事業部の今年一年の売り上げはざっと百二十億円ですが、平成八年度、すなわち一一〇計画ではびっくりするような、私どもが積み上げた数字をさらに超える三五十億円という数字が出ており、三倍に伸ばさなければいけない」⁴³

このように業績目標を割り振られた事業部の現場では、達成は実現困難なものとして認識されていた。しかしながら、各事業部はこの業績目標を受け入れざるを得なかった。「一一〇計画」の過大な業績目標に疑問を感じていた役員はいたものの、異を唱えることはタブー視されていたという⁴⁴。伊藤淳二は時に「ワンマン」と評される経営者であり⁴⁵、幹部が伊藤淳二の考えに異を唱えることは容易ではなかった⁴⁶。経営会議において伊藤淳二が示した方針に異論を唱えた役員は降格させられることもあった⁴⁷。伊藤淳二に対して直接異論を唱えることだけでなく、彼の気分を害する可能性があるような考えを提起すること自体、幹部の間で慎重に受け止められたという⁴⁸。事業部のトップである担当役員もさることながら、各業務担当幹部もその例外ではなかった。その場合、一つの製品の中でも原料調達から様々な製造、加工過程を経て販売に至るまで、いくつものバリューチェーンのプロセスがあるが、各プロセスの全てで個別の損益管理が厳密になされているわけではないため、各業務担当幹部はお互いに責任を擦り付け合っていたという⁴⁹。役員の間でも伊藤淳二からの信頼獲得を巡る競争が存在した。時にそれは讒言を伴うものもあったという⁵⁰。

このようにして実現不可能な業績目標を受け入れさせられた事業部では、表面的な業績を取り繕うために、押し込み販売や循環取引が行われていった。ある事業部では、販売子会社の責任者を集めた営業会議で、実現不可能な営業目標を割り振り、達成を強要していたが、販売子会社の責任者が反対しても会社方針として有無をいわず押し付けていったという⁵¹。こうして、「一一〇計画」のもとで各事業部では押し込み販売や循環取引によって不良在庫を積み上げていくことになる。

3. 抜けられない罫―「押し込み販売」と「循環取引」

事業部において短期的な視野で業績を取り繕うために行われた押し込み販売や循環取引は、事業部の関係者が当初想定していなかった罫につながっていった。「押し込み販売」では、営業担当者が期末に取引先企業に対して商品を販売して、翌月以降にその殆どが返品される。例えば化粧品の場合、鐘紡は各地の販売子会社のセールスマンが代理店に販売し、代理店が一般消費者に販売を行う。セールスマンはその期の営業目標を達成するために取引代理店の協力を得て期末に一旦販売した形にするが、売れ残った

場合、期を跨いだ翌月に返品がなされる。返品された分は損失となり、翌期の販売が大きく改善しない限りその損失を埋め合わせることはできないため、その損失分を取り戻すべく、翌期末にも再び「押し込み販売」が必要となる。「押し込み販売」が必要となる。さらに、殆どの場合、営業目標は対前年実績を基準に年々増加していくため、一度始めた「押し込み販売」を止めることはできず、その規模は年々増加していくことになる。同時に、実際には売れ残った商品が不良在庫として積み上がることになる⁵²。

「循環取引」は鐘紡では「宇宙遊泳」とも呼ばれ、主に合成繊維で行われていた。循環取引は商品を複数の企業の間で転売し続ける取引形態である。例えばあるメーカーが生産した製品を商社Aに売り、次いで商社Aは商社Bに転売する。さらに商社Bは商社Cに転売する。こうして複数の商社が間に入る転売が続いていくが、この取引では実際の製品の受け渡しは伴わない。鐘紡の合成繊維事業における循環取引の場合、多いと10社以上の商社が関係することもあったという。売買は商社間を一巡したあと起点の鐘紡に戻ってくるが、そこでこの商流を止めることなく再び循環を繰り返していく。鐘紡をはじめ関係する商社には売上が計上されることになるが、製品には実需が伴わない。この取引は各商社の与信枠の範囲で行われ、鐘紡にとっては、いわば製品を担保にした融資享受ということになる。ただし、この循環取引では商社間で転売される際に、各売買において口銭が上乘せされる。そのため、鐘紡が買い戻す際には、当初の売却金額よりも高額で買い戻す必要が生じ、長期的に見れば起点となる鐘紡の資金はショートすることになる。加えて、この取引には鐘紡の買戻保証が付帯されており、鐘紡は売り逃げができない。鐘紡が買い戻した時点で取引の循環を途中で止めてしまうと、簿内の在庫が生じてしまうことになるので、一度始めた循環取引からは抜け出せなくなる⁵³。循環取引を継続しているうちは、簿内に在庫は生じないが、口銭の加算や新たな取引の追加により簿外の在庫は膨張し続けることになったのである。

4. 「大鐘紡」唱道の背景

先に述べたように、戦後の鐘紡においてしばしば高い業績目標が掲げられていたが、その目的について武藤絲治や伊藤淳二は社内で繰り返し戦前の偉容、「大鐘紡」の再現を目指すためのものとして語っていた。

ただし、「大鐘紡」の再現について、必ずしも社内の全ての人々がそれを本気で信じていたわけではない⁵⁴。特に1970年代後半以降、鐘紡が衰退し実態と「大鐘紡」という目標像とが乖離してく中で、それは現実感がないものとして受け止める者もいた⁵⁵。一方で、トップマネジメントは固執するように「大鐘紡」の再現を繰り返し標榜し、高い業績目標を掲げていた。では、経営者にとって「大鐘紡」の再現を標榜することは、経営者個人の本気の信念に基づき社内の人々を業績達成に向けて動機付けるためだったのか、あるいは経営者個人の信念ではないが人々を動機付ける目的で利用していただけなのか。

武藤絲治の場合、鐘紡の興隆を実質的に一代で実現した武藤山治の息子であり⁵⁶、武藤山治に対する強い敬服の姿勢を持っていたことや⁵⁷、彼自身1930年の入社で戦前の盛期を経験し、戦後間もなく社長になっていること、身近に仕えていた伊藤淳二も武藤絲治の「大鐘紡」再現への強い想いを目の当りにしていたこと⁵⁸、などを総合的に勘案すると、「大鐘紡」の再現は彼自身の信念であったと考えられる。

武藤絲治の後継社長である伊藤淳二も就任直後から「大鐘紡」の再現を目指していくことを社内で宣言し、武藤山治や津田信吾の時代を黄金期としたうえで、その黄金期を再現することを目標として示している。そして、「グレーター・カネボウ建設計画」以来、鐘紡の経営が目標としてきたものについて明示し、それを売上高や利益などの業績面で国際的にトップクラスになることだとしている⁵⁹。伊藤淳二は武藤絲治との間で「共に、鐘紡をもう一度昔の、往年の名門鐘紡にしようではないか」という想いを共有し⁶⁰、武藤絲治の強い想いに感化されて信念を継承したと語っているが⁶¹、1948年に鐘紡に入社した伊藤淳二自身は、直接戦前の盛

図表5 繊維企業各社の売上高

(単位：百万円)

年度	鐘紡	東洋紡	ユニチカ	東レ	帝人
1981	276,329	316,828	214,562	556,814	460,868
1982	289,296	353,992	246,367	565,498	412,799
1983	311,299	348,950	282,138	612,605	425,319
1984	326,524	342,903	282,933	626,919	431,956
1985	330,782	316,722	272,653	621,524	407,090

出所：三菱経済研究所『企業経営の分析』各期のデータをもとに筆者作成。

期を経験していないことを踏まえると、それ以外の背景も想定される。

伊藤淳二が社長に就いた1968年6月時点で彼は若干45歳の若さであった。武藤絲治が進めて来た「グレーター・カネボウ建設計画」が挫折した中での突然の社長交代であり、後継社長となった伊藤淳二はこの時点では世間での知名度が低かったということもあって⁶²、当時社長交代の経緯を詮索する向きが世間にはあった⁶³。他方、社内でも年長の幹部の中には若年の社長を警戒する声も陰ながらあった⁶⁴。また、この時期においては「大鐘紡」を再現するという考えは、武藤絲治だけの個人的なものではなく、武藤山治や津田信吾の時代、つまり伊藤淳二が「黄金期」と表現した時代を知る社内の年配者の間において広く共有されていた想いであった⁶⁵、若手でもその雄大な目標を誇りとしていた者の中にはいた⁶⁶。だからこそ、伊藤淳二は武藤山治や津田信吾の時代を「黄金期」と敢えて表現したともいえる。

当時、伊藤淳二自身も「社長更迭以来新体制に対する批判も少なくない」ことを認識しており、「今回の新体制は大鐘紡再建を自主的に行うためのラストチャンスであり、この時機、この陣容をもって自力再建ができなくてはもはや如何ともしがたい」という強い切迫感の中、結果を出す、つまり従来の「大鐘紡」再建という目標を継続しつつ、早急に業績向上を果たす必要があった⁶⁷。

これらの背景から武藤絲治に引続いて伊藤淳二も、社長就任直後から「大鐘紡」再興をビジョンに掲げていった。しかしながら、それは社長就任後しばらくの間だけでなく、年月を経た1980年代後半の「一一〇計画」においても「大鐘紡」再興を理由とした高い業績目標の設定が見られた。その背景の一つとして考えられることは、年々鐘紡の規模面における相対的地位が低下していく中で、経営者としての焦りが募ったことである。

一般的に経営成果は経営者の社会的威信や発言力を左右する⁶⁸。伊藤淳二自身が日航の副会長に就任する直前の時期に、「私が日航に行っていかなることを発言しても、私の出身母体であるわが鐘紡の実態がしっかりしていない限り、私の発言には何の力も生じて来ないわけであります」⁶⁹と述べているように、このことは企業の経営を担うトップにとってはリアルな感覚であったと考えられる。

伊藤淳二は高い業績目標を掲げて社内の人々にその達成を求めてきたが、「大鐘紡」の再現をその理由としてきた。自社の成功の歴史をビジョンの根拠とし、高い業績目標を設定してきたにもかかわらず、図表4のように鐘紡の日本経済の中における相対的地位が下落し、自らが社長就任当初より語ってきた「大鐘紡」という組織のイメージと実態の乖離が進むことは、経営は結果であると述べて社内での業績目標の達成を求め続けてきた伊藤淳二にとって、彼自身の焦燥

感を募らせるものであったと考えられる。

現実的には自動車業界や電機業界などのトップ企業と並ぶことは難しいにせよ、先述のとおり1970年代前半の第二次五カ年計画で東レ、帝人、旭化成、東洋紡をベンチマークとし、無配期にも東洋紡の復配に焦燥したように、少なくとも繊維業界でのトップについては意識していたと考えられる。伊藤淳二は1983年12月にも「三年後には曾てのように紡績でのトップ企業とならねばならぬ。その後は東レ、帝人、旭化成をどう追い抜くかである」と役員会で語っている⁷⁰。それから程ない時期である1985年6月に発表された「一一〇計画」では、1997年4月期までに売上高1兆円を達成することが目標とされていた。1985年4月期の繊維業界の主要企業の業績は図表5のとおりであるが、このうち首位東レの売上高は、626,619百万円であった。鐘紡の「一一〇計画」下の1兆円という目標は、1997年4月期までに東レも一定程度成長することを想定しつつ、これを追い越すことを狙ったものと考えられる。とはいえ、先述したようにこの1兆円という目標も当時の鐘紡の各事業部にとって過大な業績目標であった。

V. 考察

戦後の鐘紡では戦前に日本を代表する企業であった偉容を再現することが標榜されていた。そうした中で1960年代以降、しばしば実現困難な業績目標が掲げられ、トップマネジメントから各事業部には必達指示がなされていった。経営者が「大鐘紡」の再興を掲げたRHの本来の目的は、優れた企業の実現にむけて組織成員を動機付けるためであったものの、そこで掲げられた業績目標は事業の実際のパフォーマンスを上回るものであり、いわば希求水準としては高すぎるものであった。その結果、経営者が強権的であったことも寄与して、各事業部では押し込み販売や循環取引といった新たなルーティンが創発されていった。こうしたルーティンは目先の業績を取り繕ってはいたが、製品は不良在庫化し、キャッシュという資源獲得を伴わない中で資源を浪費し、組織衰退（Cameron, Kim, Whetten, 1987; Cameron, Sutton, & Whetten, 1988）が進行していった。また、押し込み販売や循環取引といった不適切な販売は一度始めると止めるのが困難になるため、継続せざるをえない状況に陥っていった。

経営者は本邦企業の中でも実態の業績面で秀でた企業を実現することを意図していた。しかしながら、事業部の現場では秀でた企業を実現するというビジョンは本心からは共有されず、経営者からの評価獲得を意図して一時的に表面的な業績を取り繕うために粉飾が行われた。しかしながらそれは抜け出すことのできない罫であり、結果的に組織に資源を損耗し続けることに繋がった。このことは事業部の現場

でも、当然経営者も想定していなかった事態であった。

組織における過去の成功は、その後の高い希求水準につながるものの (Greve, 2003; Baum & Dahlin, 2007) , その希求水準が達成できなければ後に希求水準は下方修正され、一定の柔軟性を持つとされてきた (Levitt & March, 1988) . しかしながら本事例では組織内部のRHによって希求水準の硬直性もたらされており、そのことが事業部での不適切な販売が継続された要因の一つになったと考えられる。

戦後の鐘紡において高い業績目標が掲げられていたが、その目的について、武藤治や伊藤淳二といったトップマネジメントはしばしば戦前の偉容、「大鐘紡」の再現を目指すためのものとして社内で語っていた。このレトリックが慣性を備え、希求水準の硬直性をもたらした要因としては以下の4点が考えられる。①RHによってビジョンを経営者が唱道すると、後にそのビジョンを自ら否定することは難しくなる。②あるいは経営者が交代した場合でも成功の歴史によって正当化されたビジョンは、広く組織内で共有され得るため、後継の経営者もそれを否定することが難しくなる。③さらにその成功の歴史に基づくビジョンと実態との乖離が進むことは、経営者の焦りを募らせ益々高い希求水準の設定と成果主義の強調につながっていったと考えられる。④それに加えて、周囲にとっても成功の歴史によって正当化された希求水準については反対意見を表明し難くなるのが想定される。

RHの既存研究は一部の例外を除いて語り手にとって意図どおりの結果をもたらす事例を取り上げたものであった。しかしながら、本研究で取り上げた事例では、成功の歴史を取り上げたレトリックそれ自体が強力な慣性を備えており、語り手であるトップマネジメント自身もその慣性に影響を受けることになった。それは延いては希求水準の硬直性や成果主義の強調をもたらした。さらに、成功の歴史についてのレトリックは、現実の実態と乖離していたがゆえに、組織成員によって本心から受け入れられなかった。これらの要因が合わさって、事業部の現場では業績を表面的に取り繕う意図が生じ、結果的に抜け出すことのできない不適切な販売と資源の損耗をもたらすこととなった。

VI. 結び

本研究ではRHが意図せざる結果としての不利益をもたらす場合、それがなぜ、どのようにして生じるのかについて、戦後の鐘紡を事例として論じてきた。本研究では以下の理論的貢献、実践的含意を示すことができると考えられる。

まず本研究の理論的貢献については、組織内部でのRHが、意図せざる結果としての不利益をもたらすメカニズムについて、一つのパターンを明らかにしたことである。RHに関する既存研究では多くの場合、語り手が意図を実現する事

例が取り上げられてきた。数少ない例外も組織外部に対するRHを取り上げたものであった (McGaughey, 2013) . 一方、本研究で明らかにされたことは、業績面での歴史的 success を訴求する組織内部でのRHは、語り手をも縛る強い慣性を持つということである。それは結果的に希求水準の硬直性と成果主義の強調を招き、不適切な販売と組織の衰退をもたらす要因の一つになるという、いわばアイロニカルなメカニズムが見出されたのである。

本研究の実践的含意として考えられることは、組織内部におけるRHについて、語り手はその強力な慣性を認識し、どのような影響がありうるかについて慎重に検討することが必要だということである。RHは、高い業績目標達成への動機づけ、組織的同一化の促進、組織変革、経営戦略の正当化、従業員の採用活動など様々な場面で実践されている。しかしながら、経営者を含む殆どの組織成員は、組織についての歴史の活用が何らかの不利益に帰結する可能性を考慮することはない。組織の歴史をレトリックで活用する場合、省みられるべきは過去の偉容そのものではなく、成功した企業家や組織が時代・市場の変化の中で、その潮流を捉えて革新を成し遂げてきたメカニズムや、社会への価値提供を追求する姿勢そのものであろう。組織をストレッチさせるために、しばしば高い業績目標を設定することが主張されるが、目先の売上、利益などの数値だけにこだわるあまり、不適切な販売を惹起する恐れがある。そうしたことを防ぐには、数値目標の達成を第一とするのではなく、社会への提供価値に意識を向けていく組織文化の醸成がまずは必要であろう。また、そもそもの売上、利益の業績目標についても、現実を直視し妥当なものを設定することが必要と考えられる。

他方、本研究の限界としては以下の点が挙げられる。まず本研究は単一事例研究であり、RHの意図せざる結果について明らかにしたメカニズムは、あくまで一つの類型にすぎない。今後、RHの意図せざる結果について事例研究を蓄積し、包括的な類型理論を開発していくことが課題とされよう。また、本研究で取り上げた事例については、事業の不振やコーポレート・ガバナンスを始めとした様々な論点に関係しうるが、紙面の制約から論点を広げることができなかった。これらの論点については機会を改めて論じることとする。

謝辞

この研究はJSPS科研費JP17H07311の助成を受けたものである。

碩学舎賞審査委員の先生方および匿名レフェリーの先生方からは貴重なコメントをいただいた。本稿は審査後それらのコメントを踏まえて最終的に改訂したものである。ご審査いただいた先生方に心より御礼申し上げます。

また、この研究は、筆者が2017年1月に神戸大学大学院経営学研究科に提出した博士論文の一部をもとに改訂したものである。神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程では鈴木竜太教授、平野恭平准教授、平野光俊教授、原拓志教授よりご指導いただき、多くの貴重なアドバイスを頂いた。先生方にはこの場を借りて改めて深謝申し上げます。

最後になったが、インタビューにご協力いただいた鐘紡OBの方々、ならびに鐘紡資料に関してご対応いただいた神戸大学経済経営研究所企業資料総合センターのご関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。

注

1. 鐘紡の社名は東京綿商社(1887年)⇒鐘淵紡績(1888年)⇒鐘淵工業(1944年)⇒鐘淵紡績(1946年)⇒鐘紡(1971年)⇒カネボウ(2001年)と変遷しているが、本稿では戦前からの通称で最も長く認知されてきた「鐘紡」を統一して用いる。
2. Burkeの原著における administrative rhetoric という概念について、邦訳書では「行政的修辞」と約されているが、原著の趣旨からして administrative に対して「行政的」とするよりも、「管理的」の方が適当と考えられることと、本稿では rhetoric を一貫して「レトリック」と表記していることを踏まえ、本稿では「管理的レトリック」という訳語を当てた。
3. 東京地裁平成18年3月27日判決文によれば鐘紡では古くから、各事業部門、各子会社、関連会社において、架空売上げによる過大な売上、利益の計上が行われていた他、販売される見込みのない不良在庫を大量に保有しながら、これを資産として計上し続けることが恒常的に行われていたという。同判決文では開始時期は遅くとも昭和50年代以降とされるが、実際それは1960年代には既に行われていた(三谷, 2000, pp.86-90; D氏, 2016年3月9日)。
4. A氏(2015年10月5日)。
5. 鐘淵紡績株式会社、鐘紡株式会社『有価証券報告書』各期より筆者にて算出。
6. 井端, 2006, pp.172-173; カネボウ株式会社『【訂正後】平成12年3月期 決算短信(連結)』2005年4月13日。
7. 伊藤淳二「工場事業場長会議に於ける社長訓示」1968年6月25日(鐘紡資料No.407-36-1-2)。
8. 武藤絲治は武藤山治の三男で、1929年に鐘紡の養蚕関連会社である昭和産業に入社。その後、鐘紡の下京工場長、厚生部長、人事部長などを経て1947年6月に鐘紡の社長に就任。
9. 武藤絲治「販売員研修会に際して」1961年9月(「社中におけることば」第三卷所収、鐘紡資料No.407-35-15)。
10. 伊藤淳二「覚え書」(1984年10月22日)。
11. 例えば、武藤絲治「新入社員を迎える言葉」1963年4月2日;「研究科第六回修了生を送ることば」1962年6月12日;「セールスマン・スクール第三回入校性における言葉」1962年4月21日;「販売員研修会に際して」1961年9月(以上、「社中におけることば」第三卷所収、鐘紡資料No.407-35-15);「工場長会議に際して」1963年6月(鐘紡資料No.409-143-47);「工場長会議社長訓示」1964年5月23日(鐘紡資料No.409-143-51);「工場事業場長会議社長訓示」1968年1月(鐘紡資料No.409-143-68)。
12. 鐘紡株式会社「鐘淵の経営に対する組合意見書に関する会社回答」1968年12月20日(鐘紡資料No.409-121-6-7)。
13. 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。
14. 佐藤渉, 1990, p.12。
15. 鐘紡株式会社社史編纂室(1988)所収のデータを見ると、武藤絲治時代には2年以下の在任期間で退任した取締役が非常に多く、38%の割合を占め、2年超4年以下の在任期間のもの29%と合せ、全体の約3分の2の役員が4年以下の在任期間となっている。
16. 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。
17. 武藤絲治「工場長会議社長訓示」1963年11月(鐘紡資料No.409-143-50)。
18. 以下で紹介する事例の化粧品以外に、羊毛でもこの時期行われていた(D氏, 2016年3月9日)。
19. 三谷, 2000, pp.86-90。同書は鐘紡の元専務、三谷康人の自叙伝。
20. 伊藤淳二「工場事業場長会議に於ける社長訓示」1968年6月25日(鐘紡資料No.407-36-1-2)。
21. 当時は半年決算であったので、1期(半年)の売上高目標は1800億円とされた。決算期は4月と10月であった。
22. C氏(2015年12月4日);伊藤淳二「第九回工場事業場長会議における社長訓示」1973年5月24日(神戸大学所蔵、鐘紡資料No.407-36-1-14);鐘紡株式会社昭

- 和四十五年一月十日 常務会 社長指示集(その2) (第三十一回～第七十回) 1970年1月10日(鐘紡資料 No.409-143-9) .
23. 鐘紡株式会社「第十回工場事業場長会議における社長訓示」1973年11月26日(鐘紡資料No.407-36-1-15) .
24. 鐘淵紡績株式会社「常務会 社長指示集(その2) (第三十一回～第七十回)」1970年1月10日(鐘紡資料 No.409-143-9) .
25. 鐘紡株式会社「社長指示集(その7) (常任役員会 第一〇七回～第一五五回)」1974年6月(鐘紡資料 No.409-143-14) .
26. 鐘紡株式会社「第八回工場事業場長会議における社長訓示」1972年11月27日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.407-36-1-12-1) .
27. 故桑原哲也・神戸大学名誉教授らによる鐘紡OBヒアリング(2009年6月19日) .
28. 鐘紡株式会社「社長指示集(その6) (常務会 第八十三回～第八十九回, 常任委員会第六十七回～第一〇六回)」1973年5月(鐘紡資料No.409-143-13) .
29. C氏(2015年12月4日) .
30. 合成繊維だけでなく, 羊毛といった天然繊維, 化粧品, 食品, ファッションなどでも時期によって程度の差はあれ, こうした不適切な販売は行われていたが, 綿だけは行われなかった(B氏, 2015年11月30日; D氏, 2016年10月11日; G氏, 2016年5月12日) .
31. A氏(2015年10月5日) .
32. 伊藤淳二「全鐘紡工場事業場長会議における社長訓示」1977年4月13日(鐘紡資料No.407-36-1-26) .
33. 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ(その2)」1987年6月15日(鐘紡資料No.409-143-16) .
34. I氏(2016年5月18日) .
35. 伊藤淳二「昭和58年下期 繊維事業部門幹部会議における社長訓示」1983年10月22日(鐘紡資料No.407-36-1-28-1) .
36. 1984年7月以降の体制では, 「会社経営の基本方針・基本計画・基本組織・基本人事等」についての最終的な意思決定を代表取締役会長が担い, 代表取締役社長は執行責任を担うこととされた(鐘紡株式会社「社長回章第三四二号」1984年6月30日(「社長回章 自昭和五十八年至昭和五十九年」所収, 鐘紡資料No.409-114-9)) .
37. 伊藤淳二「会長就任に当って」(回章第三五〇号) 1984年7月19日(「社長回章 自昭和五十五年至昭和五十七年」所収, 鐘紡資料No.409-113-8) .
38. 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—(其の四)」1990年9月(鐘紡資料No.409-143-23) .
39. 鐘紡株式会社社史編纂室, 1988, p.935.
40. 東洋紡株式会社社史編集室, 2015, pp.163-164.
41. A氏(2015年10月5日) .
42. 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—(其の一)」1990年1月(鐘紡資料No.409-143-20) .
43. 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—(其の七)」1991年7月(鐘紡資料No.409-143-26) .
44. A氏ヒアリング(2015年10月5日) .
45. 「鐘紡—“三権分立”で名門復活, 自由な発想, 新分野模索(新トップ群像)」『日本経済新聞』1985年2月18日朝刊; 「鐘紡社長岡本進氏—役員若返り断行, 経営陣固めて発言に自信(ウオッチング)」1988年7月30日『日経産業新聞』 .
46. A氏ヒアリング(2015年8月22日); D氏ヒアリング(2016年10月11日); H氏ヒアリング(2016年5月12日) .
47. X, 2005, pp.50-51.
48. 例えば, 1993年4月に不振の綿業の長野工場, 西大寺工場, 松阪工場が閉鎖されているが, この閉鎖が検討の俎上に上った時, 多くの取締役が伊藤淳二の出身工場である長野工場の閉鎖について「そんなの上申したら(伊藤さんから)大目玉だ」といって伊藤淳二の逆鱗に触れることを懼れ, 強く反対したという. そこで閉鎖推進派の人々は, 何とか伊藤淳二の気分を害さずに閉鎖を実現するために苦心して策を練ったという. 折しも1998年の長野五輪開催を控えていた時期であり, これに目を付けて長野五輪組織委員会にアプローチ, 委員会から競技施設建設のための用地買収を持ちかけてもらうことで, 結果的には波風立てずに閉鎖・売却を進めることができた(A氏ヒアリング, 2015年10月5日) .
49. 故桑原哲也・神戸大学名誉教授らによる鐘紡OBヒアリング(2009年6月19日) .
50. A氏ヒアリング(2016年10月5日) .
51. F氏(2016年4月23日) .

52. 「開示不信カネボウの粉飾(下) 銀行管理下で手口巧妙化」『日本経済新聞』2005年4月16日朝刊, A氏ヒアリング(2015年10月5日), C氏ヒアリング(2015年12月4日), D氏ヒアリング(2016年10月11日)。
53. A氏ヒアリング(2015年10月5日), C氏ヒアリング(2015年12月4日), D氏ヒアリング(2016年10月11日)。
54. A氏(2015年8月22日); D氏(2016年10月11日); N氏(2016年10月7日)。
55. D氏(2016年10月11日); N氏(2016年10月7日)。
56. 武藤絲治自身, 「鐘紡という会社は, 私の父, 武藤山治が, ほとんど最初から経営をお預かりした会社である」と認識している(ダイヤモンド社・武藤絲治, 1964, p.74)。
57. 武藤絲治, 1968, p.260; 武藤絲治は出退勤時に必ず社長室にある武藤山治の胸像に拝礼していた。また, 武藤絲治の感情が高ぶった際に伊藤淳二が「先代山治社長はこういう場合, こういっておられる」といって諫めると, 落ち着きを取り戻したという(伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日)。
58. 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—(其の四)」1990年9月(鐘紡資料No.409-143-23); 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。
59. 伊藤淳二「工場事業場長会議に於ける社長訓示」1968年6月25日(鐘紡資料No.407-36-1-2)。
60. 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—(其の四)」1990年9月(鐘紡資料No.409-143-23)。
61. 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—(其の四)」1990年9月(鐘紡資料No.409-143-23)。
62. 国頭, 1969, pp.219-220; 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。
63. 国頭, 1969, p.211。
64. C氏(2015年12月4日)。
65. C氏(2015年12月4日); D氏(2016年10月11日)。
66. D氏(2016年10月11日)。
67. 鐘紡株式会社常務会事務局「昭和四十三年度常務会社長方針集(その1)(第一回~第三〇回)」1968年12月19日(鐘紡資料No.409-143-8)。
68. 小田切, 1992, p.88。
69. 伊藤淳二「昭和60年度上期全関係会社社長会並びに部長会における会長・社長訓示」1985年12月5日(鐘紡資料No.407-36-1-35)。
70. 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ(その1)(昭和58年5月~昭和59年7月)」1986年7月4日(鐘紡資料No.409-143-15)。

参考文献

- Anteby, M., & Molnar, V. (2012). Collective Memory Meets Organizational Identity: Remembering To Forget in a Firm's Rhetorical History. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515-540.
- アリストテレス(1992).『弁論術』戸塚七郎訳, 岩波文庫.
- Baum, J. A. C., & Dahlin, K. B. (2007). Aspiration Performance and Railroads' Patterns of Learning from Train Wrecks and Crashes. *Organization Science*, 18(3), 368-385.
- Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., Procter, S., & Rowlinson, M. (2007). Accounting for the dark side of corporate history: Organizational culture perspectives and the Bertelsmann case. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(6), 625-644.
- Brunninge, O. (2009). Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 8-26.
- Burke, K. (1950). *A Rhetoric of Motives*. George Braziller. (森常治訳(2009).『動機の修辞学』晶文社)。
- Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 222-240.
- Cameron, K.S., Sutton, R.I., & Whetten, D.A. (1988). Issues in Organizational Decline. In K. S. Cameron, R. I. Sutton, & D. A. Whetten (Eds.), *Readings in Organizational Decline: Frameworks, Research, and Prescriptions*. Mass.: Ballinger Publishing Company.
- Cheney, G. (1983). The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158.
- キケロー(2005).『弁論家について(上)』大西英文訳, 岩波文庫.
- ダイヤモンド社・武藤絲治(1964).『万事人間本位 定年制廃止は当然だ』ダイヤモンド社.

- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*: 3-22. Cambridge, MA: Ballinger.
- Eckstein, H. (1975). Case Study and Theory in Political Science. In Fred I. Greenstein and Nelson W. Polsby, (Eds.), *Handbook of Political Science, vol. 1, Political Science: Scope and Theory*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Foster, W. M., Coraiola, D. M., Suddaby, R., Kroezen, J., Foster, W. M., Coraiola, D. M., …Kroezen, J. (2017). The strategic use of historical narratives: a theoretical framework. *Business History*, 59(8), 1176-1200.
- George, A. & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, MA: MIT Press. (泉川泰博訳 (2013). 『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).
- Greve, H. R. (2003). A Behavioral Theory of R&D Expenditures and Innovations: Evidence from Shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46(6), 685-702.
- Hage, J. (1972). *Techniques and Problems of Theory Construction in Sociology*. New York, NY: J. Wiley. (小松陽一・野中郁次郎訳 (1978). 『理論構築の方法』 白桃書房).
- Hobsbawm, E. (1983). Introduction: Inventing traditions. In E. J. Hobsbawm & T. Ranger (Eds.), *The Invention of tradition* (pp. 1-14). Cambridge, UK: Cambridge University Press. (前川啓治・梶原景昭他訳 (1992). 『創られた伝統』 紀伊國屋書店, 9-28).
- Hobsbawm, E. & Ranger, T. (1983). *The invention of tradition*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. (前川啓治・梶原景昭他訳(1992). 『創られた伝統』 紀伊國屋書店).
- 保城広至 (2015). 『歴史から理論を創造する方法: 社会学と歴史学を統合する』 勁草書房.
- 井上達彦 (2014). 『ブラックスワンの経営学』 日経BP社.
- 井端和男 (2006). 『粉飾決算を見抜くコツ 改訂版』 セルバ出版.
- 鐘紡株式会社社史編纂室編 (1988). 『鐘紡百年史』 鐘紡株式会社.
- 国頭義正 (1969). 『グレーター鐘紡の挫折』 徳間書店.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*: 215-254. London: Sage.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lowenthal, D. (2015). *The past is a foreign country-Revisited*. Cambridge: Cambridge University Press.
- マキャヴェリ (1998). 『君主論』 河島英昭訳, 岩波文庫.
- Mcgaughey, S. L. (2013). Institutional entrepreneurship in North American lightning protection standards: Rhetorical history and unintended consequences of failure. *Business History*, 55(1), 73-97.
- 三谷康人 (2000). 『逆転人生』 いのちのことば社.
- 三菱経済研究所『本邦事業成績分析』『企業経営の分析』 (各期) 三菱経済研究所.
- 武藤絲治 (1968). 「45歳の後継者を選ぶまで」『文芸春秋』 46(7), 254-260.
- 日経ビジネス編 (1984). 『会社の寿命 “盛者必衰の理”』 日本経済新聞社.
- 西川秀和 (2009). 『冷戦レトリックの形成過程: トルーマン大統領のレトリック戦略を中心に』 早稲田大学博士学位請求論文.
- 沼上幹 (2000). 『行為の経営学: 経営学における意図せざる結果の探求』 白桃書房.
- 小田切宏之 (1992). 『日本の企業戦略と組織』 東洋経済新報社.
- プラトン (1967). 『ゴルギアス』 加来彰俊訳, 岩波文庫.
- Ravasi, D., & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 103-135.
- 佐藤渉 (1990). 『わたしの合繊回想録』 私家版.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2012). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21.
- Suddaby, R., Foster, W. M., & Trank, C. Q. (2010). Rhetorical History as a Source of Competitive Advantage. *Advances in Strategic Management*, 27, 147-173.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategy of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.

- 東洋紡株式会社社史編集室編 (2015). 『東洋紡百三十年史』 東洋紡株式会社.
- Trevor-Roper, H. (1983) . The invention of Tradition: The highland tradition of Scotland. In E. J. Hobsbawm & T. Ranger (Eds.), *The Invention of tradition* (pp. 15-42). Cambridge, UK: Cambridge University Press. (前川啓治・梶原景昭他訳 (1992) . 『創られた伝統』 紀伊國屋書店, 29-72) .
- White, H. (1983). *Metahistory: The Historical Imagination in Nineteenth-Century Europe*. Baltimore, MD: John Hopkins University Press.

SBJ-碩学舎ビジネス・ジャーナル- vol.41 (2019年3月29日発行)

第5回 碩学舎賞 二席

「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」

松尾健治 (熊本学園大学 商学部)

Online edition : ISSN 2187-0845

碩学舎の会員になりませんか？

碩学舎の教員会員ページでは、大学・専門学校の教員の方へ向けて「1からシリーズテキスト」を使った講義に役立つ資料や情報をお届けしています。

※教員会員ページにはログインが必要です。教員会員資格は、大学・専門学校の教員および博士課程の大学院生の方に限ります。

碩学舎

SEKIGAKUSHA

〒101-0052

東京都千代田区神田小川町2-1 木村ビル10F

フリーダイヤル 0120-778-079

碩学舎公式サイト

<http://www.sekigakusha.com>

Facebook

<https://www.facebook.com/sekigakusha>