Osaka University of Economics Working Paper Series
No. 2021-4

経営学研究における原文章の利用可能性
―アメリカの３団体の事例を中心に―

大阪経済大学　経営学部
伊藤　博之

2022 年 3 月

経営学研究における原文章の利用可能性
―アメリカの３団体の事例を中心に―

伊藤博之

Ⅰ　はじめに

1980 年代から 1990 年代の経営学研究の中心の一つにあったのは、マクロ組織の研究であった。そこでは、戦略と組織の相互浸透等が論点とされ、事例研究に取り上げられるのは、ほぼすべてが大企業であった（Burgelman, 1983；加護野, 1988；野中, 1990；Pettigrew, 1985；竹内ほか, 1985；吉原, 1986）。しかし、今日の経営学研究で活況を呈しているのは、技術経営、企（起）業家、ベンチャー企業、産業集積、コーポレートガバナンスの制度等をテーマとする研究群である。大企業に関する組織革新、戦略プロセス、戦略的リーダーシップの研究は極端に少ない。少なくとも、その理由の一つとして、次節で説明するような、大企業の調査に利用できる「原文章（企業の社内資料、及び、それに準じる資料）」の入手・利用可能性に関する大きな制約の存在をあげることができる。

以上の問題意識の下、本稿は、アメリカ大企業のマクロ組織の研究遂行を念頭に、原文章を保存・公開する組織の存在に注目する。こうした組織は、経営史研究者を除いて、組織論や戦略論を専門とする経営学研究者の注意をひいてこなかった。しかし、本稿では、こうした組織を利用することで、上述の制約を幾分なりとも回避する可能性が残されていることを提案したい。

本稿では、そうした組織の見本例として３つの団体を取り上げ、それぞれが保存・公開している代表的な企業資料（原文章）を中心に概説する。

３つの団体とは、Minnesota Historical Society（ミネソタ州）、Computer History Museum（カリフォルニア州）、Hagley Museum and Library（デラウェア州）である。それぞれが保管する代表的な企業資料とは、３M（正式名称３M）、DEC（正式名称 Digital Equipment Corporation）、デュポン（正式名称 Dupont de Nemours）に関する原文章である。各社とも、経営学の研究対象として注目されてきた企業である[i]。それゆえ、こうした企業の原文章を検討することから、経営学の諸研究に新しい知見をもたらすことも期待される。

以下、本稿は、次のように議論を進める。第Ⅱ節では、本稿の問題意識を明確にするため、大企業のマクロ組織に関わる研究上の課題を改めて掘り下げ、今日、当該分野の研究が低調な理由を確認する。本稿の中核となる第Ⅲ節では、上記の３団体の概要と、代表例となる３社を中心にそれぞれの企業資料の保存・公開状況を概説する。第Ⅳ節では、こうした団体の研究上の利用に関して、戦略論及び組織論研究者への提言をまとめる。最後に、本格的な議論は今後の課題となるが、経営学における原文章の文章学的研究の可能性を展望する。

Ⅱ　問題の所在

先述のように、1980 年代から 1990 年代に経営学研究の中心にあったのは、大企業の組織マネジメントの研究であった。そうした研究から「進化論的組織論」(Burgelman, 1983)、「誘発型自己組織理論」(竹内ほか. 1985)、「組織認識論（あるいは、組織パラダイム論)」(加護野, 1988)、「知識創造理論」(野中, 1990）等の組織の諸理論が導出され、経営学研究は活況を呈していた。しかし、組織学会や日本経営学会といった経営学分野の規模の大きな学会でも、大企業の組織革新や戦略プロセスの研究は、今や周辺的なものとなっている[ii]。その背景としては、２つの理由が指摘できる。

学術誌の査読体制が確立し、経営学でも実証主義（科学主義）が興隆したことが第一の理由である。その結果、定量的研究のみならず、定性的研究においても、方法論上の厳密性が厳しく問われることとなる。「データ対話型理論（Glasser and Straus, 1967)」は、そうした方法論（及び研究アプローチ）の代表的なものであろう。

フィールドワークに際して、こうした定性的方法論が意識されること、それ自体は望ましい (伊藤, 2009)。しかし、大企業の組織マネジメントの研究に、厳密な定性的方法論を適用することは、ほぼ不可能である。大企業は、規模が大きく、その歴史も長期間にわたるため、「すべての考察をデータに依拠する」という実証主義者の要求に従うことは現実的ではない。結果、査読を経て学術誌への掲載を目指す研究者の関心は、企業家、技術開発、産業クラスター等、データ収集・分析の時間軸と空間を限定できるテーマへと向かうこととなった、と考えられるのである。

大企業のマクロ組織レベルの研究を妨げるもう一つの理由として、調査対象企業サイドの事情をあげることができる。「大企業での現地調査による研究」といっても、そのほとんどが広報部門や総務部門が手配した聞き取り調査によるものである。そうした場合、研究者は、製品開発や組織革新に関する企業側の公式的ステートメントや公開許可を得た資料に依拠せざるを得ない。企業内部の情報を深く掘り下げれば掘り下げるほど、研究者は、守秘義務の順守という課題にも直面する。さらに、そうして作成される事例研究は、製品や事業の開発等のエピソードの羅列を大きくこえるものとはなりにくい。また、大企業は、企業統治の関連から情報開示を要求される一方で、その枠組みから外れる情報についての公開に積極的ではない。こうした傾向は、近年強まってさえいる。

以上のような制約を解決することは容易ではないが、本稿では、大企業のマクロ組織研究に関して、原文章による文章学的研究という方法が残されていることを主張したい。そのためには、歴史を経営学の研究に組み込む２つのルートを併せて考慮すべきである。

第一に、歴史を経営学の理論に組み込む必要がある。そうした試みは、「オーガニゼーショナル・ヒストリー(Organizational History：以下、ＯＨ)と呼ばれる(Bucheli and Wadhwani, 2014；Üsdiken and Kipping, 2021)。OH では、解釈学的哲学（ハイデッガー、1971）に依拠して、時間や歴史の概念が再検討される。すなわち、歴史は、実践としての組織の構成要素となる。こうした視点は、経営学における文章学的研究の必要性を理解する論理を提供するとともに、組織概念の再検討を促す。また、OH に依れば、実証主義（科学主義）に対す

る強力な理論的反論を展開できる。しかし、本稿では、この点については、「むすび」でごく簡単に触れるに留め、その本格的な考察は別稿に譲ることとする。

第二に、ＯＨの研究を実施するには、過去の様々な時点での状況や当事者の認識を知る必要があり、そのためのほぼ唯一の手段が原文章の分析となる。そして、原文章を参照しながら、歴史を組織の概念と関連づけるための理論的考察を加えることで初めて、経営史をこえたOHの研究を展開できる。経営史は、歴史を資料として扱うが、OHでは、歴史は、組織の理論・概念に組み込まれるからである（Bucheli and Wadhwani, 2014；Üsdiken and Kipping, 2021）。しかし、その点については、先述のように、「むすび」で簡単に触れるに留める。本稿では、以下、そうした考察の出発点となる、原文章としての企業資料を入手する方法の考察に論点を絞りたい。

Ⅲ　資料保存団体と企業資料[iii]

この節では、「エクセレント企業」（Peters and Waterman, 1982）や「ビジョナリー・カンパニー」（Collins and Porras, 1994）として注目された３M、DEC、デュポンの企業資料を保管・公開する３つの団体を概括する。３つの団体とは、Minnesota Historical Society（ミネソタ州）、Computer History Museum（カリフォルニア州）、Hagley Museum and Library（デラウェア州）である。これら各団体は、上記３社以外の様々な会社や産業の資料も保管している。そうした点についても簡単に触れる。

１．Minnesota Historical Society

所在地：45 W. Kellogg Blvd., St. Paul, Minnesota 55102
https://www.mnhs.org

（１）Historical Society

Historical Society（歴史協会）は、全米各地にある非営利組織である。それは、地域に関する広範囲な史資料や歴史的遺物を収蔵する団体であり、通常、図書（資料）館を併設している。たとえば、サンフランシスコには、San Francisco Public Library の建物内に、California Historical Society が入居しており、カリフォルニア地域の様々な資料を保存・公開している[iv]。

アメリカで歴史的な調査をするうえで、まず検索すべきは Historical Society である。そこでは、日本国内では入手困難な地元紙の過去の記事や古写真・古地図等の閲覧が可能である。また、地域の中核的な企業や産業に関する文庫（本稿では、「文庫」は、各資料保存団体の資料目録に独自の項目としてまとめられた資料群を指す）を備えている場合もある。それゆえ、社歴が古く、地域に根差したアメリカ企業を調査する場合、Historical Society の資料を確認することから始めることは有益である。本稿が注目する Minnesota Historical

Society も、そうした Historical Society の一つである。その設立は、1849 年に遡る。

（２）Minnesota Historical Society と３M

Minnesota Historical Society が保管・公開する代表的な企業資料が「３M 文庫」である。３M は、1902 年に研磨材の原材料となるコランダムの採掘会社として、ミネソタ州で設立された。しかし、その事業の立ち上げに失敗し、同社は、コランダムという素材の採掘業者から研磨材メーカーにやむなく転換を図る。その後も経営危機に直面しながら、耐水性研磨材という独自製品の開発に成功したことを契機に、同社は、中興の祖、ウィリアム・マックナイトの指揮下、ユニークな製品開発を継続する経営モデルを確立し、成長を遂げる。結果、３M は、イノベーションや創造性のマネジメントの世界的なモデル企業と見なされるようになる（Collins and Porras, 1994；Peters and Waterman, 1982）。

一方、３M が Minnesota Historical Society と関係を持ったのには、次のような経緯があった（伊藤, 2017；3M, 2002）。1970 年代後半、3M のリサーチケミストのマーシャル・ハットフィールドが自分史を作成していたとき、Minnesota Historical Society で３M に関する古い写真ネガを見つけ、その保存のために同社の専門家を紹介した（ハットフィールドは、1994 年に同団体の理事長に就任することになる）。これをきっかけに、３M は、Minnesota Historical Society と関係を持ち始める。その後、３M は、同社の歴史資料収集品の維持費として 50 万ドル、Minnesota Historical Society が 1992 年に竣工させた建物建設に 100 万ドルの寄付を行っている。また、３M は、同団体が主催する小学生から高校生が参加する教育プログラムを支援し、３M 財団は年次の寄付を継続していく。

３M は、上記のように、同団体の主要なスポンサー企業であり、140 箱分の社内資料をその併設図書館である Gale Family Library に寄託している。その具体的内容は、同団体のホームページや伊藤（2017）がまとめている。それによれば、創成期の役員会議の議事録や資料、経営幹部の経歴、会社の財産、施設、株主、組織、人事・福利厚生、子会社の財務、社内技術会議、海外子会社に関する資料、社内広報誌、広告関連資料、製品カタログ、各事業部の資料等が３M文庫には含まれる。

３Mの研究で著名な開発担当者の個人に関するまとまったファイルも存在する。たとえば、３Mの最初の独自商品である耐水性研磨材（商品名「ウェット・オア・ドライ」）やセロファンテープ（商品名「スコッチテープ」）の開発者のディック・ドルーのファイルが存在する。ドルーの耐水性研磨材の開発は、「15%ルール」の起源とされる[v]。その資料の検討は、経営学への理論的含意も大きなものとなろう。

以上の資料で 25 年を超えるものに関しては、自由な閲覧が許可されている。書面による手続きを経れば、写真撮影をすることも可能である。一方、25 年に達しない資料の閲覧については、３M に対して書面で許可を得ることが規定されている。すなわち、2000 年ころまでの３M については、特別の閲覧申請を経なくても、同団体の資料を用いて研究することが可能であるといえる。

なお、３M文庫の資料は、体系的、計画的に保存されたものではないことには注意が必要である。保存されている資料は、特定の時期や部門に集中している。たとえば、3 代の社長（マックナイト、カールトン、ビュートウ）の秘書を務めた人物（マリオン・グールド）が集めた資料ファイルが存在するが、歴代の秘書がそのようなファイルを残したわけではない。しかし、こうした断片的な資料群と３M 関連の下記のような文献資料（アニュアルレポートや公刊文献等）を組み合わせることで、３Mの全体像を把握することや、そこから何らかの理論構築を目指すことは不可能ではない。

（３）3M の文献資料

そうした目的で最初に利用すべき文献資料として、アニュアルレポートが存在する。ウィリアム･マックナイトが社長に就任し､デラウェア法人として上場したのは 1929 年である。この年度以降、アニュアルレポートから同社の売上高や利益の推移等の基本的な財務情報が確認できる。年度により記載の程度は様々だが、事業構成や経営方針等に関しての情報も、そこからある程度読み取ることができる。

それ以外に、３M に関しては、次の公刊（あるいは、準公刊）文献が存在している。まず、2 つの社史、Minnesota Mining and Manufacturing (1977)と 3M（2002）がある。前者は同社創立 75 年、後者は 100 年を記念して出版された（2002 年に３M は正式名称を Minnesota Mining and Manufacturing から３M に変更している)。Huck（1955）は、創業期から発展期に至る時期を網羅する経営史的な書籍である。Comfort（1962）は、中興の祖マックナイトの伝記である[vi]。MacKay (1991) は、３M の化学事業の歴史を詳述している。1995 年の企業分割に関して、３M から分離したイメーションの CEO となった人物の著書（Monahan, 2005）からは、1990 年代の３M の状況を知ることができる。日本に根付くグローバル企業研究会（2005）は、2000 年以降の３M の組織・戦略・制度に関する貴重な情報源となる。

これらの著書で使用される資料類の多くは、Minnesota Historical Society に保存されており、少なくともその一部は閲覧可能と推測される。また、これらの書籍の中では、多数の社内資料に依拠した情報が記載され、経営幹部を中心とした社員の声も多数収録されているものがある。

とりわけ、Huck（1955）は、同社の創業から 7 代目社長ハーバート・ビュートゥ（社長任期：1953 年-1963 年）の時代までの３Mの経営が社内資料を駆使して記述される、本格的な３M の経営史である。1929 年以降の３Mの売上高の推移等は、アニュアルレポートで確認できるが、それ以前の同社の売り上げなどの情報も同著には記載されている。また、同著からは、『ビジョナリー・カンパニー』(Collins and Porras, 1994）で注目されたウィリアム・マックナイト（5 代目社長）の経営について、社内資料や当事者への直接の取材に基づいた情報を得ることができる。一方で、その時期の３M の経営やマックナイトの人物像を描いた文献は、同著以外で信頼に足るものはなく、Minnesota Historical Society での新資料

の発掘が期待されるところである。

また、MacKay（1991）は、同社化学事業部が刊行した非売品の書籍である。接着剤、研磨材、テープのメーカーであった３M がフッ素化学の領域に展開する過程と、同社の研究体制の組織の発展とその中核を担う人材の詳細について、社内資料や内部者の調査から詳細な記述が行われている。同著で描かれる３M 像は、一般に流布している３M 像とはやや趣が異なる。

同著の記載から、３M の神話を解体する次のような分析も可能である。同社のフッ素化学開発から生まれた、最初に商業的に成功した製品が「スコッチ・ブライト」である。それに関しては、次のような開発ストーリーが広く知られている。すなわち、ある研究助手が実験中の化合物を自分のスニーカーのうえにこぼしたが、数日たっても、その濡れた部分にだけ汚れが付着しないことに気づいたことが繊維保護剤（商品名「スコッチガード」）の開発（1956 年販売）につながった、というストーリーである[vii]。

開発におけるセレンディピティを強調するこのストーリーは、社史（３M, 2002）でも紹介される。３M では、文化のマネジメントの一環として、多くの開発ストーリーが語られるが[viii]、「スコッチガード」の開発ストーリーはその一つである。しかし、この開発ストーリーは、極めて単純化されたものであり、誤解の余地がある。

MacKay（1991）では、より複雑な開発の経緯が記載されている。すなわち、スコッチガードは、３M が購入したフッ素化学技術の事業化に最初に成功した商品であるが、そこに至る過程では、膨大な資金や人材の投入を伴う組織的な開発の長期間の粘り強い取り組みがあった。こうした前史を無視して提示されるスコッチガード開発ストーリーは、神話として分析することができる。

なお、３M の文献資料に関しては、上記以外にも、筆者自身のものを含めて、社外の著者（研究者やコンサルタント等）が刊行した文献がある。Gundling（1998）、河合ほか（2004）、河合ほか（2017）、日経ビジネス（1998）、野中・清澤（1987）等である。

（４）３M 以外の企業資料

ミネソタ州は、起業活動の盛んな土地柄であり、同地で創業された多数の有力・著名企業が存在する。それらに関しても Minnesota Historical Society は、最初の資料検索先となろう。たとえば、カーギル（非上場の巨大穀物商社）、メドトロニック（心臓ペースメーカーを中心とした医療機器メーカー）[ix]、ターゲット（小売大手）、ベスト・バイ（家電量販店）、ゼネラル・ミルズ（食品会社）、クレイ・リサーチ（スーパー・コンピュータ・メーカー）、ノースウェスト航空（デルタ航空に吸収）、ハネウェル（電子機器メーカー。現在のハネウェルの本社はニューヨーク）、コントロール・データ（ミニコンピュータ）等である。世界的に著名な病院であるメイヨー・クリニックや、全米最大規模のショッピング・モールであるモール・オブ・アメリカもそこに含まれる。

とりわけ、ハネウェル、ゼネラル・ミルズ、モール・オブ・アメリカについては、Minnesota

Historical Society にそれぞれに関しての文庫が存在する。それ以外にも、ミネソタの醸造業やペースメーカー（医療産業）等に関する文庫も存在する。こうした資料は、地域の産業集積の観点から精査されることが期待される。

２．Computer History Museum

所在地：1401 N. Shoreline Blvd., Mountain View, California 94043
https://computerhistory.org

（１）Computer History Museum と DEC

Computer History Museum は、コンピュータ産業の企業資料、及び、産業史的に価値ある製品（コンピュータ、半導体、ソフトウェア等）の現物を保存・公開している。その設立の背景は、創設者の一人であるゴードン・ベルにより詳しく記述されている（Gordon, 2011）。

同団体は、1975 年にケン・オルセン、及び、ゴードンとグェンのベル夫妻により、その前身が、ボストン（マサッチューセツ州）の DEC 社内に設立された。オルセンは、DEC の共同創業者であり、コンピュータ産業の歴史に名を残す企業家である。1986 年にフォーチュン誌が彼を「アメリカでもっとも成功した企業家」に選んだことでも知られる。

DEC 自体も、コンピュータ産業の歴史に大きな足跡を残す企業である（Rifkin and Harrar, 1988）。DEC は、1957 年、MIT（マサッチュ―セッツ工科大学）の研究者であったケン・オルセンとハーラン・アンダーソンによって設立された。彼らは、MIT リンカーン研究所で開発された技術の延長線上で、IBM のメインフレーム・コンピュータに対抗する、対話型のミニコンピュータの開発を目指した。同社の設立が、アメリカン・リサーチ＆デベロップメントというベンチャー・キャピタルの出資に拠った点も特筆に値する。DEC の創業は、技術者や科学者がベンチャー・キャピタルからの出資と経営支援を受けて起業するという、シリコンバレー型起業モデルの先例ともなったからである。

Computer History Museum のもう一人の設立者ゴードン・ベルも、コンピュータ産業史に登場する人物である。彼は、DEC の 2 人目のコンピュータ・エンジニアとして 1960 年に採用され、同社の技術担当副社長に上り詰めた人物である。そして、学者であったベルの妻グェンが同博物館の最初の館長となった。

こうした設立の背景から想像できるように、設立当時の同団体の名称は、Digital Computer Museum であった。1984 年には、DEC の社屋からボストンのダウンタウンに移転し、その名称も Computer Museum に改められる。一方、設立母体の DEC は、1990 年代に業績が停滞し、1992 年、オルセンは、社長を退くこととなる。そして 1998 年、DEC は、コンパックに買収され消滅する（そのコンパックも、2002 年、ヒューレット・パッカードに買収され消滅する）。

そうした背景で、同団体は、1999 年、シリコンバレーの中心地であるカリフォルニア州マウンテンビューへ移転し、独立系の非営利組織として法人化される。これは、Saxenian

(1994)で描かれた、コンピュータ産業の中心地が東海岸から西海岸へと移動する趨勢を象徴する出来事の一つであろう。その際、一部の展示品は、ボストン科学博物館に移動され、現在も同地に留まっている。

こうして、ボストンやDECというその出生地から切り離され、コンピュータ産業の中核的博物館としての装いを新たにした後の2000年に、同団体は、現在の名称Computer History Museumに改称される。さらに、2002年、シリコンバレーの中心にある現在の建物に移転し、Computer History Museumは、名実ともにコンピュータ産業の殿堂となる[x]。さらに、情報技術の展開を先導すべく、2006年にWeb History Centerが追加され、2007年に保管庫用の最新鋭の空気管理システムの導入が図られるなど、コンピュータ産業の発展とともに、施設の充実も進められている。

（2）DECとケン・オルセン

Computer History Museumは、DECの社内施設として設立されたことから、DECとオルセンに関する歴史的資料を多数所蔵する。DECに関しては31851点（書類以外の産業遺産となる製品等を含む)、オルセンに関しては、70項目の資料群がある。そこには、オルセン自身が作成したメモや手紙なども含まれる。このように、同団体には、多くの一次資料が保管されている可能性があり、DECについての研究への利用が期待される。

DECは、コンピュータ産業史やベンチャー企業の歴史でも重要な事例とされる。また、組織文化論の研究にも大きな影響を及ぼした（Kunda, 1992)。さらに、DECの設立は、ベンチャー・キャピタル（アメリカン・リサーチ＆デベロップメント）の出資によるものであり、その後のシリコンバレーの起業モデルの先例をなす。

DECが占める、こうした歴史上、及び、経営学上の重要性に鑑み、同社の資料を利用した分析の学術的意義は大きい。また、上述のように、同社は、比較的短期間で成長し消滅したため、同団体に収蔵されている資料が同社のライフサイクルの全期間を網羅する可能性が高い。さらに、同社が既に存在しないことから、資料の比較的自由な解釈が可能となろう。

一方、DECに関する公刊文献としては、DECが出版した社史（DEC, 1978）がある。そこでは、各年度に販売された製品群と財務データがまとめられている。それ以外に、Scheinほか（2003)によるDECの成長と崩壊に関する事例研究[xi]、Kunda（1992)のDECの企業文化に関するエスノグラフィー[xii]、創業者ケン・オルセンに関する評伝（Rifkin and Harrar, 1988）がある。

（3）DEC以外の企業資料

Computer History Museumは、「地域」を切り口とするMinnesota Historical Societyとは異なり、コンピュータ（ソフトウェア産業を含む）という産業区分をドメインとする団体である。それゆえ、同団体の所蔵する資料群は、コンピュータ業界の有力企業を広く網羅している。

IBM に関する文章資料は 6870 点、ヒューレット・パッカードに関する資料は 4152 点に及ぶ。その他、主要な企業等の資料数を列記すると次のようになる。フェアチャイルド・セミコンダクター1635 点、コントロール・データ 1538 点、アップル 860 点、インテル 513 点、マイクロソフト 384 点、ワング・ラボラトリーズ 168 点、コンパック 69 点、デル 23 点、グーグル 20 点、クレイ[xiii]7 点。スタンフォード大学 361 点、ベンチャー・キャピタル 135 点。以上の点数は、文章資料に限られており、それとは別に、製品（ハードとソフト）、映像、写真等も所蔵されている。

以上では、IBM やヒューレット・パッカードの他、インテルの母体となったフェアチャイルド・セミコンダクターや、コントロール・データの資料点数の多いことが目を引く。これらは、いずれもコンピュータ産業史に名を残す企業であり、調査対象企業とする価値を有する。とりわけ、フェアチャイルド・セミコンダクターは、インテルの母体となった企業であり、インテルやシリコンバレーの歴史を語るうえでその存在を無視できないが、同社そのものに注目した議論はほとんど存在しない。関連資料の精査が待たれるところである。

３．Hagley Museum and Library
所在地：298 Buck Road, Wilmington, Delaware 19807
https://www.hagley.org

（１）Hagley Museum and Library とデュポン

Hagley Museum and Library は、1961 年に開設された、経営史関連の資料を保存する団体である。Hagley とは、デュポンの創業者 E. I. du Pont が 1813 年に工場拡張のために買収した土地（デラウェア州）の名前である。その名前が示唆するように、同団体は、デュポンの火薬工場跡地に建設されている。同団体の付属施設として、デュポン家の邸宅（E. I. du Pont の建設）も保存・公開されている。デュポンの研究には、同団体の資料を精査することが必然であることが分かる。

一方、1791 年設立のデュポンは、事業部制組織を創始した会社として知られ、経営史研究では花形の企業である（デュポンは、2017 年にダウ・ケミカルと経営統合を図り、ダウ・デュポンとして再編された)。その決定版が Chandler (1962)であることは論を俟たない。同著では、デュポンが火薬原料の製造業者から、第一次世界大戦を経て多角化を図り、事業部制組織という組織イノベーションを成し遂げる過程が詳細に描かれる。この研究からは、「組織は戦略に従う」という経営学の中核的命題が引き出されることになる。

さらに、デュポンは、GM の大株主であった。第一次世界大戦時、火薬原料の販売で膨張した組織を存続させるために、デュポンは、多角化を図るとともに、成長著しい自動車産業に投資先を求めたのである。一方、当時、GM の経営は、創業者ウィリアム・デュラントの野放図な企業買収により混乱に陥っていた。その混乱を収拾したのが、アルフレット・スローンによる事業部制の導入である。そして、スローンを登用し、事業部制導入を後押しした

のが、大株主のデュポン（同社社長のピェール・デュポン）であった。このＧＭの経営改革も、Chandler (1962)で分析される主要事例の一つとなっている。

さらに、デュポンは、研究開発や科学（化学）的知識を事業に転換する経営モデルを開発した企業でもある（Hounshell and Smith, 1988）。先述の３Ｍの研究開発体制の構築でも、デュポン出身の研究者が大きな役割を果たし、デュポンの制度に倣ったことが指摘されている（MacKay, 1991）。

英語文献では、ピェール・デュポンの評伝や伝記類（e.g., Business America, 1912；Chandler and Salsbury, 1971；Wall, 1990）も多数存在する。Hounshell and Smith (1988)は、一次資料を用いた本格的なデュポンの経営史であり、戦略論や組織論の研究書としても読める。また、国内の文献でも、Hagley Museum and Libraryの資料を用いた経営史として、小沢（1986）がある。

（２）経営史研究拠点としての Hagley Museum and Library

特筆すべきは、Hagley Museum and Library が、その目的として、「ビジネスやイノベーションに関する経営史の研究拠点となること」を明確に掲げる点である。そのような設置目的を反映して、同団体の中心的な収蔵物は 18 世紀からの企業資料となる。中でも、デュポンの資料が際立つが、RCA 文庫（David Sarnoff Library）等、経営学の研究対象として貴重な別の資料群も有する。

同団体には、“Center for the History of Business, Technology, and Society”という名称の研究プロジェクトを管理する組織も存在する。そして、全米最大規模の経営史研究者の組織である Business History Conference（BHC）は、このセンターに本拠を置いている。BHC の発行する学術誌である Enterprise & Society: The International Journal of Business History の編集局も同センターに置かれる。また、Hagley Museum and Library と BHC は、経営史の分野での優れた著書に対して、学術賞（Hagley 賞）を、毎年、共同で授与している[xiv]。戦略論や組織論の研究者には縁遠いが、経営史研究者には名の通った団体といえよう。

Ⅳ　ディスカッション

以上で論じた Minnesota Historical Society 以外の２つの団体は、それぞれ DEC とデュポンという企業との特別な関係をもって設立されている。また、Minnesota Historical Society は、Historical Society という地域の歴史保存のための一般的な団体であるが、３Ｍが特別な積極的支援者という位置づけにあった。それぞれの団体では、こうした支援（母体）企業の資料が相対的に充実しているのは当然のことであろう。

同時に、設立の背景を反映して、それぞれが特徴を有している。Minnesota Historical Society は、ミネソタ地域の企業・産業、Computer History Museum は、コンピュータ産業やシリコンバレーの企業・産業、Hagley Museum and Library は、広い領域の企業・産業を

網羅する点に特徴がある。特に、Hagley Museum and Library の存在は、経営史研究者には広く知られているが、これらの施設を戦略論や組織論の研究者が利用することも可能である。

筆者の Minnesota Historical Society での閲覧経験によれば、資料の閲覧・記録の手続きも極めて簡便である。入館時に会員登録をしたのち、必要な資料番号を窓口で申請すれば、当該資料群が収められたボックスを閲覧できる[xv]。申請書類を別途提出すれば、その場で資料を写真撮影することも可能である。以上の作業に経費が発生することもない（写真や資料を公開する場合は、一定の条件のもと使用料と書面での許可申請が必要となる）。

当然ながら、本稿で網羅した以外にも、企業、産業、地域における企業資料を保存・公開している団体は存在する。たとえば、自動車産業に関しては、Henry Ford Museum of American Innovation や GM Heritage Center 等がある。アメリカの自動車産業、及び、ヘンリー・フォードやアルフレット・スローンの経営や人物について、これら団体の保有する資料を利用する研究の経営学的な意義は大きい。

その一方で、アメリカでも、企業資料を公開しているよりも、公開していない企業の方がはるかに多いことはいうまでもない。また、本稿で紹介した文庫でも、資料が過去の一時期のものであったり、資料が網羅する内容に偏りがあることも通常である。文庫の資料は、断片的なものであることは覚悟すべきである。古い資料が多く、最近の資料に乏しいという傾向もある。それゆえ、最初に調査企業を決めて資料を探すというアプローチ以外に、探索した団体が保有する企業資料を精査した後、調査企業を選択し、また、研究テーマを設定するという便宜的アプローチも検討すべきであろう。

たとえば、本稿では、DEC をそうした調査対象企業の候補として提示した。それ以外にも、本稿の記載の中で文庫の存在が確認できた企業等は、そうした調査対象候補となりうる。すなわち、ハネウェル、ゼネラル・ミルズ、モール・オブ・アメリカ、ミネソタの醸造業、ミネソタの心臓ペースメーカー産業、RCA 等である（以上、RCA は Hagley Museum and Library、それ以外は Minnesota Historical Society 資料）。そうした観点から、IBM、ヒューレット・パッカード、フェアチャイルド・セミコンダクター、コントロール・データの資料（Computer History Museum 資料）を確認することも有意義であろう。

V　むすび

本稿は、ここまで、アメリカ企業に関する調査を想定して、マクロな組織レベルの研究を実践するうえで課題となるデータとしての原文章の収集に関して論じてきた。以上で概説した諸団体は、Hagley Museum and Library のように経営史研究者に知られた施設を含むが、彼らが占有すべきものではない。組織論や戦略論の研究者もこうした施設の存在に目を向けるべきである。マネジメントの本質には、時代が変わっても変化しない部分が大きい。そうであれば、現在の企業を調査する以外にも、原文章が利用できるのであれば、過去の企

業の事例に依っても、組織や戦略の新しい理論を構築することも不可能ではない。

一方、本稿では議論を展開できていないが、オーガニゼーショナル・ヒストリー（Organizational history：OH）の観点からは、こうした原文章の発掘は、組織の研究に不可欠の作業となる（Bucheli and Wadhwani, 2014；Üsdiken and Kipping, 2021）。

OH は、解釈学的哲学の歴史的時間の概念に依拠した組織論の構築を目指す。歴史的時間とは、我々が素朴に思い浮かべる単線的・時系列的な時の経過（“chronological time”と表現される時間）ではなく、物語的に構成される存在の基本構造とされる。すなわち、存在は、我々は、「ここに（現在）」、「どこから来て（過去）」、「どこへ向かうのか（未来）」ということを含意する時間的な構造を有する（ガダマー、2012；ハイデッガー, 1971；リクール, 2004）。

OH では、組織も歴史的時間により構成される概念とみなされる。組織と歴史は、相互に関連する概念となる。たとえば、経営者や経営チームの経営判断や戦略策定は、彼（あるいは彼女）の自社の歴史への理解に規定される。経営者が交代するたびに、会社の歴史は再評価され、新しい歴史観が宣言される。それは、その後の経営の諸実践に反映される。戦略転換にも、会社の歴史の再評価が必ず付随する。組織とは、こうした歴史観に依拠した実践に埋め込まれた、ある種のフィクションのことである。一方で、それは、実践を構成するリアルなフィクションでもある。

このような観点からは、企業の原文章は、研究上の新しい意義を持つ。OH の研究では、「歴史」そのものが分析対象となり、組織の理論に組み込まれるからである。そのためには、過去の原文章を丹念に精査することを避けて通れない。回顧的に一つの「現在の歴史」を描くのではなく、「過去の時々で歴史がどのように描かれてきたのか」、「それが組織の諸実践にどう反映されたのか」、「そうした多くの歴史の読みかえがどのように継続してきたのか」等を知る必要がある。本稿は、こうした研究の前提となる原文章の入手方法の提案として読むことができる。

参考文献

Bucheli, M. and Wadhwani, R. D. (Eds.). (2014). *Organizations in Time: History, Theory, Methods*. Oxford University Press.

Burgelman, R. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), pp. 223-244.

Burgelman, R. (2002). *Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future*. The Free Press（石橋善一・宇田里訳『インテルの戦略―企業変貌を実現した戦略形成プロセス―』ダイヤモンド社、2006 年）.

Burgelman, R. A., McKinney, W. and Meza, P. E. (2017). *Becoming Hewlett Packard: Why Strategic Leadership Matters*. Oxford University Press.

Business America (1912). *The History of E. I. du Pont de Nemours Powder Company: A*

Century of Success. Reprinted by Lindsay Publication Inc.
Chandler, A. Jr. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press（有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004 年）.
Chandler, A. Jr. D and Salsbury, S. (1971). *Pierre S. Du Pont and the Making of the Modern Corporation*. Harper & Row.
Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business（山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー－時代を超える生存の原則―』日経 BP 出版センター、1995 年）.
Comfort, M. H. (1962). *William L. McKnight, Industrialist: A Biographical Sketch of the Chairman of the Board, Minnesota Mining and Manufacturing Company*. T. S. Denison.
Danto, A. C. (1965). *Analytical Philosophy of History*. Cambridge University Press（河本英夫訳『物語としての歴史―歴史の分析哲学―』国文社、1989 年）.
DEC (1978). *Digital Equipment Corporation: Nineteen Fifty-Seven to the Present*. DEC Press.
ガダマー、ハンス＝ゲオルク（2012).（轡田収・麻生建・三島憲一・北川東子・我田広之・大石紀一郎訳）『真理と方法 1 ―哲学的解釈学の要諦―〈新装版〉』法政大学出版局。
George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value.* Jossey-Bass.
Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine（後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見―調査からいかに理論をうみだすか―』新曜社、1996 年）.
Gordon, B. (2011). *Out of a Closet: The Early Years of the Computer Museum*. Microsoft Corporation.
Gundling, E. (2000). *The 3M Way to Innovation: Balancing People and Profit*. Kodansha International.
ハイデッガー、マルチン(1971).（原拓也訳）『存在と時間』中央公論社。
Hounshell, D. A. and Smith Jr., J. K. (1988). *Science and Corporate Strategy*. Cambridge University Press.
Huck, B. (1955). *Brand of the Titan: The 3M Story*. Minnesota Mining and Manufacturing（加藤丈夫訳『スリーエム物語― 3 M その礎を築いた人々―』住友スリーエム、1997 年）.
伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠（2007).『松下電器の経営改革』有斐閣。
伊藤博之（2009).『アメリカン・カンパニー－異文化としてのアメリカ企業を解釈する―』白桃書房。
伊藤博之（2017).「ミネソタ歴史協会 3 M 文庫についての覚書」滋賀大学経済学部 Working Paper, No. 269.
加護野忠男（1988).『組織認識論―企業における創造と革新の研究―』千倉書房。

河合篤男・伊藤博之・山路直人・山田幸三（2004).『組織能力を活かす経営―３M 社の自己超越ストーリー―』中央経済社。
河合篤男・伊藤博之・山路直人（2017).『100 年成長企業のマネジメント―３M に学ぶ戦略駆動力の経営―』日本経済新聞出版社。
橘川武郎・島本実・鈴木健嗣・坪山雄樹・平野創（2012).『出光興産の自己革新』有斐閣。
Kunda, G.（1992）. *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*. Temple University Press（金井壽宏・樫村志保訳『洗脳するマネジメント―企業文化を操作せよ―』日経 BP 社、2005 年）.
Liparito, K.（2014）. Historical Sources and Data. In Bucheli, M. and Wadhwani, R. D.（Eds.）.（2014）. *Organizations in Time: History, Theory, Methods*. Oxford University Press, pp. 284-304.
MacKay, N.（1991）. *A Chemical History of 3M, 1933-1990.* 3M Chemical Film & Allied Products Group.
Minnesota Mining and Manufacturing（1977）. *Our Story So Far: Notes from the First 75 Years.* Minnesota Mining and Manufacturing.
Monahan, W. T.（2005）. *Billion Dollar Turnaround: The 3M Spinoff that Became Imation*. Oaklea Press.
日本に根付くグローバル企業研究会編（2005).『ケーススタディ住友スリーエムーイノベーションを生む技術経営―』日経 BP 社。
日経ビジネス編（1998).『明るい会社３M』日経 BP 社。
野中郁次郎（1990).『知識創造の経営―日本企業のエピステモロジー―』日本経済新聞出版社。
野中郁次郎・清澤達夫（1987).『３M の挑戦―創造性を経営する―』日本経済新聞社。
小沢勝之（1986).『デュポン経営史』日本評論社。
Pelfrey, W.（2006）. *Billy, Alfred, and General Motors: The Story of Two Unique Men, A Legendary Company. And A Remarkable Time in American History*. American Management Association.
Peters, T. J. and Waterman Jr., R. H.（1982）. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper Business（大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版、2003 年）.
Pettigrew, A. M.（1985）. *The Awaking Giant: Continuity and Change in ICI*. Blackwell.
Reinecke, J., Suddaby, R., Langley, A. and Tsoukas, H.（Eds.）.（2020）. *Time, Temporality, and History in Process Organization Studies*. Oxford University Press.
Rifkin, G. and Harrar, G.（1988）. *The Ultimate Entrepreneur: The Story of Ken Olsen and Digital Equipment Corporation*. Contemporary Books（岩淵明男訳『究極の企業家―DEC を生み出した男の手腕と情熱―』ダイヤモンド社、1990 年）.

リクール、ポール（2004).（久米博訳）『時間と物語〈１〉―物語と時間性の循環/歴史と物語―（新装版）』新曜社。
Saxenian, A.（1994）. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press（大前研一訳『現代の二都物語』講談社、1995 年）.
Schein, E., DeLisi, P., Kampas, P. and Sonduck, M.（2003）. *DEC is Dead, Long Live DEC.* Berrett-Koehler Publishers（稲葉元吉・尾川丈一監訳『DEC の興亡―ＩＴ先端企業の栄光と挫折―』亀田ブックサービス、2007 年）.
竹内弘高・加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博（1985).『企業の自己革新―カオスと創造のマネジメント―』中央公論社。
3M（旧社名 Minnesota Mining and Manufacturing）（2002）. *A Century of Innovation: The 3M Story*. 3M.
宇佐美英機（2011).「〈研究ノート〉「日本雑貨貿易商会」支店探訪記」『滋賀大学経済学部附属資料館研究紀要』44, 51-59 頁。
宇佐美英機（2013).「日本雑貨貿易商会の転居と入居ビル」『經濟學論叢』64（4), 957-972 頁。
Üsdiken, B. and Kipping, M.（2021）. *History in Management and Organization Studies*. Routledge.
吉原英樹（1986).『戦略的企業革新』東洋経済新報社。
Wall, J. F.（1990）. *Alfred I. du Pont: The Man and his Family*. Oxford University Press.

ホームページ
Computer History Museum：https://computerhistory.org
Hagley Museum and Library：https://www.hagley.org/about-us
Minnesota Historical Society：https://www.mnhs.org
Henry Ford Museum of American Innovation：https://www.thehenryford.org/visit/henry-ford-museum
GM Heritage Center：https://www.gmheritagecenter.com

*本稿は、科学研究費基盤研究(B)（課題番号 19H01308「伊藤忠兵衛家事業経営関係文書の公開に向けた史料整理と原文書による文書学的研究」）の支援によるものである。なお、海外における企業資料の発掘の可能性については、宇佐美英機先生（滋賀大学名誉教授）にご教示いただいた。記して感謝申し上げる。

[i] ３M は、「イノベーションの経営」、「創造性のマネジメント」、「ボトムアップ型マネジメント」等のモデル企業とされる（野中, 1990；河合ほか, 2017)。DEC は、企業文化のマネジメントの観点から研究されている（Kunda, 1990)。デュポンは、事業部制導入の先進事

例として研究されてきた（Chandler, 1962）。

[ii] 大企業の組織・戦略を論じる 2000 年以降の研究もわずかだが存在する。たとえば、国内のものとしては、松下電器（現 Panasonic）を取り上げる伊丹ほか（2007）や出光興産に関する橘川ほか（2012）の研究がある。また、海外の文献としては、インテルについての Burgelman（2002）やヒューレット・パッカードに関する Burgelman et al.（2017）の戦略プロセスの観点からの分析が存在する。

[iii] この節での記述で特に言及のない場合は、それぞれの団体（及び、その付属図書館）のホームページ（データ検索を含む）に依拠している。なお、３つの団体のうち、Minnesota Historical Society については、現地での資料収集を実施している。

[iv] 本稿で記述されている原文章の探索は、経営史の観点からの宇佐美（2011, 2013）の一連の調査・研究に触発されたものである。宇佐美は、サンフランシスコの Historical Society の資料から、初代・伊藤忠兵衛の海外事業の前史となる明治期の商社（日本雑貨貿易商社）の活動に関する情報を発掘している。

[v] 難航する開発に中興の祖、ウィリアム・マックナイトは中止を命じるが、ドルーは、密かに開発を継続する。この出来事から、マックナイトは、社員の創意を尊重することを学び、それが 15%ルールにつながったとされる。ただし、その詳細について、明確な文献の裏づけがあるわけではない。

[vi] 現在、３M 本社のイノベーション・センターには、同著の初版が展示されている。同著の出版時期が 1962 年ということもあり、同著は、マックナイト自身の了解を得て出版されたものと想定できる。ただし、その一方で、その記載内容は、Huck（1955）で記述される情報をこえるものではない。

[vii] フッ素の、他の化学物質と結合しないという性質を利用して、汚れの付着を化学的に妨げるのが繊維保護剤である。

[viii] ３M で最も重視されるのは、「ポスト・イット・ノート」開発ストーリーである。

[ix] オーセンティック・リーダーシップの概念（George, 2003）の提唱者の一人、ビル・ジョージは、同社の CEO を務めた。

[x] Computer History Museum は、現在、シリコンバレーの観光施設としての側面も併せ持っている。

[xi] Schein は、DEC でアドバイザーの役割を果たしていた（Rifkin and Harrar, 1988）。

[xii] 同著で、DEC は、フィールドワークに伴う守秘性を維持するために、テックという匿名に置き換えられている。

[xiii] クレイ・リサーチを創業したシーモア・クレイは、コントロール・データの主要メンバーだった。クレイ・リサーチは、ミネアポリス（ミネソタ州）で設立された企業であり、Minnesota Historical Society で同社の資料を検索する余地がある。

[xiv] 2021 年の同賞受賞者は、Marcia Chatelain（*Franchise: The Golden Arches in Black America*, WW Norton）と Ben Marsh（*Unraveled Dreams: Silk and the Atlantic World, 1500–1840*, Cambridge）である。

[xv] いずれの団体も、本来、ここで記述しているように、事前予約なしで利用可能であるが、現在、Covid19 の影響で事前予約が要求されている。