

## 論文の内容の要旨

論文題目 制度環境変化への適応プロセス

—適切な差異をもたらす組織アイデンティティの欠如による過剰適応—

氏 名 佐藤秀典

組織は変化する様々な環境に適応することが求められる。そのうちの 하나가制度環境の変化である。組織は、対外的な正当性を獲得するために自分たちが認識する制度環境に適応しようとして行動する。しかし、組織は常に変化に適応できるわけではなく、時に失敗することもある。

この失敗の理由を理解するためには、対外的正当性だけでなく対内的正当性も考えることが重要となる。対内的正当性は組織アイデンティティと適合的な行動によって獲得される。

これらの正当性の両方が、組織を考えるうえでは重要となる。しかし、この二つの正当性の追求がコンフリクトを引き起こす可能性がある。制度環境への適合性を重視した行動を取ろうとすると、それは必ずしも「自分たちらしい」行動にはならないかもしれない。反対に、組織アイデンティティとの適合性を重視した場合には制度環境に適応できない可能性が生じる。

このため、組織アイデンティティは環境変化に対する組織慣性を生み出すと考えられてきた。その場合、組織アイデンティティが明確に形成されている場合ほど、組織は制度環境の変化に対して対応が難しくなると想定される。これは組織アイデンティティが強く意識され、対内的な正当性ばかりが重視されることで制度環境の変化に十分対応できないという状況である。

しかし、制度環境の変化への適応において組織が困難に直面するケースには、変化を認識し適応しようとするが、そのことが問題を引き起こすというケースも考えられる。この問題は必ずしも明確な組織アイデンティティが存在する場合ではなく、むしろ存在しない場合に生じる可能性がある。

ここでの明確な組織アイデンティティが存在しないということの意味は、競合相手と比較した際の自己の独自性が明確になっていないということである。そのため、他の組織との間に適切な差異を構築することも困難になり、組織が制度環境に近視眼的に適応しようとする問題が生じる。

このような問題が生じた状況として、本論文では、損害保険業における時間的に連続した二つの状況を対象とした。一つは規制が緩和され、自由な商品開発が可能になった場面、もう一つは不祥事を引き起こし、社会的な問題となった場面である。

これらの二つの状況下での問題は、明確な組織アイデンティティが存在しないために、

組織が変化する制度環境に過剰に適応してしまったことから生じているという点で共通している。このような、制度環境変化への適応において問題が生じるメカニズムを説明していくことが本論文全体の目的である。

第1章では、本論文全体で用いるフレームワークを提示し、全体の問題意識を説明した。

第2章では、まず正当性の概念について説明し、そのうえで、制度環境への適応および組織アイデンティティについて詳しく取り上げ、本論文が焦点を当てる問題について明らかにした。

第3章では調査対象と研究方法について述べた。本論文では、損害保険会社を対象とした定性的な実証研究をおこなっているため、業界の状況や調査対象となった組織メンバーのデータを提示した。さらに、本論文で採用した定性的なアプローチが妥当なものであることを主張するため、既存研究におけるアプローチの検討と定性的アプローチの特性に関する若干の考察をおこなった。

第4章では、大きな制度環境の変化が生じていない局面を取り上げ、制度環境との適合を組織メンバーのレベルでどのように確保しようとしているのかを検討した。そこで明らかになったのは、明確な組織アイデンティティを持たない中で、組織メンバーはコンフリクトを引き起こす制度環境の要素をうまく利用しながら行為を組み立てているということであった。

第5章では、変化する制度環境への対応の中で行われる商品開発を事例として取り上げ、損害保険会社としての組織アイデンティティをもとにいかに関組織が自分たちに有利な制度環境を形成していったのかを明らかにした。これは、組織が能動的に制度環境の変化に関与することで成功した事例であった。

第6章では、他社との違いを意識した明確な組織アイデンティティが存在しない組織が、制度環境に適合的な行動があいまいな状況下でどのように行動したのかを扱った。そこで見られたのは、制度環境の確立に組織自身の行動が意図していなかったような影響を与えているプロセスであった。制度環境と組織の行動の相互作用の結果として問題が生じていた。

第7章では、制度環境に適合的な行動が明確な状況下での、明確な組織アイデンティティが存在しない組織の行動を扱った。そこでは、近視眼的に制度環境と適合的であるとみなされるような対応を組織がとらなければならなかったこと、そしてその意図せざる結果として新たな課題が生じたことを指摘した。

第8章では第4章から第7章までの実証部分の議論を整理したうえで結論と課題を説明した。

既存研究では、制度環境の変化に対して明確な組織アイデンティティが存在しない場合の方が慣性の原因となる要素が少なくなることから対応が容易になると考えられていた。しかし第4章と第6章および第7章の比較から、明確な組織アイデンティティが

存在しないことが、制度環境が変化していない局面以上に変化している局面で問題を引き起こす可能性があることが明らかになった。さらに、第5章と第6章および第7章の比較からは、制度環境が変化する局面で、明確な組織アイデンティティを持っている場合以上に明確な組織アイデンティティが存在しないことが問題を引き起こす可能性があることが示唆された。

制度環境との適合と組織アイデンティティとの適合は両方が重要であり、優良企業と呼ばれるような組織は、社会的に評価されるような基準において他の組織との差別化に成功している。本論文で見てきたのは、それがうまくいかなかった事例として考えることができる。

規制緩和や業界レベルでの不祥事の発生は制度環境の変化をもたらしたが、業界に属する多くの組織が他社との違いを意識した明確な組織アイデンティティを持っておらず自己の独自性が明確でない場合には、どのようにして適切な他者との差異を構築するのかも不明確になる。そのため本論文で見たケースでは、制度環境の変化に対しての過剰適応が繰り返されることになった。

本論文で提示した、問題が生じるメカニズムは絶対的な因果関係を表しているわけではない。本論文で取り上げた事例でも、問題後の対応では内容やタイミングに違いが見られた。このような組織の行動が新たな組織アイデンティティの形成につながり、組織が意識的に独自の組織能力を構築するようになれば、本論文で示したような、問題が生じるメカニズムから抜け出すこともできる。このように、組織の行動に影響を与える圧力に対してより明確な指針をもって行動することが、問題が生じるメカニズムから抜け出す一つの方法である。

それだけではなく、組織の行動が意図せざる結果として制度環境の認識を変化させることもある。事前に制度環境を変化させる戦略的意図をもっていただけではなくとも、結果として対外的正当性の認識を通じて制度環境の認識を変化させ、過剰適応の状況から抜け出すことができる可能性もある。この場合にも、事後には明確な指針をもって行動することが求められる。

多面的な競争を行ってきた経験を持つ業界で、それぞれの組織が自社の強みを考えた明確な組織アイデンティティを持っている場合には、制度環境の変化に対応しようとするときにも事態を悪化させずに済む可能性が相対的に高くなる。これに対して、本論文で取り上げた損害保険業界は限られた競争の経験しか持たなかったため、同様のメカニズムがより状況を悪化させたと考えられる。

本論文の第一の課題は、損害保険業という単一の産業のみを取り上げている点である。模倣可能性が高い、社会的な重要性は高いが顧客が好んで契約するようなものではないという商品の特徴が、今回の結論には影響を与えている。しかし本論文が注目したのは、組織の行動の背景にあるメカニズムである。制度環境が変化し、組織がそれに対応しなければならない局面は他の産業でも生じうる。本論文が指摘したような状況要因がそろ

えば、他の産業でも類似の問題が生じる可能性がある。

第二の課題は、本論文では問題が生じるメカニズムについて明らかにしたが、それを回避するための明確な対応策を提示してはいない点である。

本論文では、組織にとって重要である行動が問題を引き起こしてしまうという現象に議論の焦点を当てたため、シンプルな解決策を提示することが難しい論理的な枠組みになっている。これは、それだけ実際に組織に対して求められていることが複雑であるということを反映しているとも考えられる。

問題に対する事後的な対応策は複数存在しており、さらにどの対応策を採用したのか、どのタイミングで採用したのかなどには組織ごとに違いがある。制度環境の変化やそれが引き起こす問題は、対応次第によっては既存の競争関係においては不利な立場にあった組織を有利にすることもありうる。制度環境の変化への対応として同質的な行動をとると同時に、独自の対応を模索する中で新たな組織アイデンティティを確立することができれば、他社との競争を有利にする組織能力を構築していくことも不可能ではない。

このような問題が生じる局面において組織にとって重要となるのは、ライバル組織を直接見ることでのみ差異を作りだそうとするのではなく、顧客を鏡としてそこに映し出された自分たちの姿から自己を認識し、組織アイデンティティを形成することである。