審査の結果の要旨

佐藤秀典「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 ― 」

本論文は、経営組織論に関する理論的・実証分析研究と位置づけられる。一般に組織は、制度環境への適合によって対外的な正当性を獲得することを要求されるが、同時に組織のアイデンティティ（自分たちらしさ）との適合によって対内的な正当性を獲得することも同時に要求され、両社は時に両立が難しい。とくに制度環境が変化するときには、こうした対内的・対外的正当性のバランスが崩れやすい。

従来の研究では、組織アイデンティティ（組織の自分たちらしさへのこだわり）の強い組織はそれに起因する組織慣性ゆえに制度環境への適応不足が生じやすいとの指摘があったが、本論文では、逆に組織アイデンティティが弱い組織が、制度環境の変化にいわば過剰反応して、かえって有効な適応に失敗する可能性があることが指摘される。このことを、近年、規制緩和、不祥事、管理再強化といった制度環境変化を経験したわが国の損害保険業界における一連の事例分析を通じて明らかにしようとしている。

以下、各章の概要を記す。第 1 章は問題設定と研究目的の提示である。ここでは、組織の対外的・対内的正当性の獲得は認識問題という側面を持つことが強調される。たとえば、制度環境が変化すると、当該組織を受容可能と社会が認識するかという対外的正当性の基準も変化する。一方、組織アイデンティティは組織の「自分たちらしさ」を表す自己認識の枠組みであり、対内的正当性の基準を提供する。さらに、社会が組織をどう認識するかに関する当該組織の認識がその行動に影響を与えるという認識の二重性が、制度環境への組織適合をさらに難しくするという側面もある。いずれにせよ、組織の行動は、制度環境への適合（対外的正当性）と組織アイデンティティへの適合（対内的正当性）の両方を勘案しつつ選択される必要があると本論文は主張する。

第２章では、既存研究のサーベイと分析フレームワークの提示を行う。組織論における正当性の概念、正当性と組織の存続、組織の環境への適応、制度環境の概念、組織アイデンティティの概念、その形成と組織への影響等に関し、既存研究を整理した上で、組織の対外的正当性と対内的正当性の両立可能性あるいは両立を阻害する状況を、本論の問題意識として規定する。本論が特に着目するのは、既存研究ではあまり論じられてこなかった、アイデンティティの弱い組織が制度環境の変化に過剰反応する場合である。

第３章では調査対象と研究方法を示す。実証研究の対象は我が国の損害保険業界の企業組織とし、インタビューや文書の内容分析を用いた定性的かつ時系列的なケーススタディを研究方法として採用する。

第４章から第７章では、損害保険業界の企業を対象とした事例研究の結果を示す。これらの事例は、①制度環境の変化の有無、②明確な組織アイデンティティの有無という 2 軸の類型化によって整理できる。すなわち、第４章は制度環境に大きな変化がない状況で組織アイデンティティが弱い組織の成員が個人のスキルによりコンフリクト状況に適応する事例、第５章は損害保険業界としての明確なアイデンティティを持った組織が制度環境の変化に能動的に関与する事例、第６章と第７章は、明確な組織アイデンティティを持たない損害保険企業組織が制度環境の変化に対して過剰反応を繰り返す事例であり、本論の主たる論点に直接関係するのは、この２つの章である。

第４章では、制度環境の大きな変化は生じていないが、企業組織としてのアイデンティティは弱い損害保険会社の損害保険サービス部門において、不正請求を防止する「公正」重視と、事故という困難に直面する顧客への「共感」重視という、対立する二つの制度環境に対して、組織のメンバーが、両社をバランスさせる選択的な対応を行うスキルを個人レベルで蓄積することによって、このコンフリクトを処理していることを明らかにする。ここでは公正重視と共感重視という２つの制度環境は、対立はしているが安定的に存在しており、明確な組織アイデンティティという拠り所のない組織成員は、個人レベルでの状況判断と行為選択でこの問題を処理しているのである。

一方、第５章では、「我々は損害保険業界に属する（生命保険会社や信託銀行ではない)」というカテゴリーとしてのアイデンティティを持った組織が、能動的に制度環境の変化に関与したケースとして、損害保険会社による確定拠出年金という新商品開発を分析する。この事例では、制度環境の変化それ自体を当該組織に有利な方向に誘導した結果、組織アイデンティティ適合（対内的正当性）と制度環境適合（対外的正当性）がある程度両立したと言える。

これに対し第６章と第７章は、明確な組織アイデンティティを持たない組織が制度環境の変化に適応しようとしたが、結果的には過剰反応となり有効な適応ができなかった事例であり、本論の中核的な論点に関わる。これを２つのフェーズに分けて２つの章で検討する。まず第６章では、損害保険業界における過剰な商品開発競争について取り上げる。すなわち、損害保険業界の競争自由化という、内容の不明確な制度環境変化に対して、アイデンティティの弱い企業組織が受動的に対応した結果、独自商品による製品差異化ではなく、横並び的類似商品の過剰バリエーションという状況が生み出されたのである。

第７章では逆に、この過剰バリエーションに随伴して発生した支払い漏れな

どの不祥事に対する監督官庁の管理強化という、適応行動の内容が明確な制度環境変化に対して、損害保険会社が再び受動的に反応した結果、顧客に対する手続きの煩雑化、本来の商品開発の弱体化などの意図せざる逆効果、つまり過剰反応の繰り返しを招いたメカニズムを分析している。

最後に第８章では、そこまでの分析フレームワークおよび事例を整理したうえで、本論文全体のインプリケーションおよび研究課題について述べている。組織アイデンティティへの適応（組織の対内的正当性）と制度環境への適応（組織の対外的正当性）の両立可能性について、従来の研究は、組織アイデンティティの強さが組織慣性を介して制度環境への適応不足を招くケースを強調する傾向があったが、本論文では逆に、組織アイデンティティの弱さが制度環境への過剰反応（事例では差異化不足商品の過剰バリエーションなど）を招く可能性を指摘し、損害保険会社における実際の事例群の研究を通じて、このことを実証的に示した。しかしこのことは、もしも組織アイデンティティと制度環境適応のバランスが適切に保たれれば、より有効な制度環境適応、例えばより適切なレベルの製品差異化および製品多様化が実現する可能性をも示唆しているのである。

本論文の概要は以上であるが、その評価は以下の通りである。第 1 に、組織の環境適応と正当性の獲得という経営組織論の重要課題に対して、対外的正当性（制度環境適合）と対内的正当性（組織アイデンティティ適合）の両立可能性とその困難性という明確な分析フレームワークを提示したことが、既存研究に対しても十分な新規性を持つ本論の理論的貢献として評価できる。

第２に、我が国損害保険業界における損害サービス現場のコンフリクト処理、業界アイデンティティを伴った新商品開発による制度環境変化への能動的関与、逆に組織アイデンティティの弱さに起因する環境変化への受動的な過剰反応による製品差異化の失敗、その反動としての監督官庁の管理強化に対するさらなる受動的過剰反応による製品差異化の再失敗、といった現実の組織現象の一連の流れを、上記の分析枠組を一貫して適用しつつ説明したことが、理論的枠組の実証研究への応用可能性を示したものとして評価できる。

他方で、課題も指摘される。まず、本論文は組織の正当性獲得の主観的・認識的側面を重視したこともあってか、たとえば「組織アイデンティティ」のような中核的な概念の操作化の取り組みが不足していたのではないかとの指摘がある。たとえば、社内文書等を用いた内容分析をもっと積極的に用いるなど、組織アイデンティティなどの組織認識的な概念を、より客観的なデータに基づいて測定・判別する試みがさらに必要だったのではないかとの指摘である。

また、たとえば「過剰適応」という本論文で何度も使われる用語が、組織論の既存文献における通常の使われ方と異なりやや混乱を招く（日常用語におけ

る「過剰反応」のほうがおそらく適切である）など、一部に用語の適切性の問題が残った。

また、これは本論文の第８章でも自ら指摘しているが、本論文は、組織が制度環境適合と組織アイデンティティ適合を両立させることの困難性を強調しているが、その反面、この困難性を克服し２つの適合を両立させる具体的な方策の検討、あるいはそれをある程度達成している事例の実証分析が不足しており、この点では踏み込みが足りないとの評価もある。

日本の損害保険業界という一産業領域の事例研究に依拠した本論文の実証研究の一般化可能性も、当然ながら今後の課題である。

以上のような課題も残るが、本論文は、組織の環境適応と対外的・対内的正当性の確保に向けた企業組織の行動とその困難性を説明する整合的な枠組みと、現実の事例への応用可能性を示した点で、既存研究に対する新たな知見や洞察が十分にあり、その意味で経営組織論等、学界への貢献が認められる。

本審査委員会は、平成 29 年 3 月 29 日に本論文に関する最終審査を実施し、以上を総合的に評価した結果、本学の論文博士論文としての水準に達したものと認めることで合意した。

以上

大学院経済学研究科　藤本隆宏（主査）
大学院経済学研究科　高橋伸夫
大学院経済学研究科　新宅純二郎
大学院経済学研究科　粕谷誠
大学院経済学研究科　桑嶋健一