

制度派組織論の新展開 —制度派組織論と組織変革の関係性を中心に—

東 俊 之

目 次

はじめに

I. 制度派組織論の系譜

II. 制度派組織論の新展開と組織変革

III. 制度派組織論の問題点と今後の展開

おわりに

は じ め に

今日企業組織を取巻く環境は競争の激化により不確実性が増大している。また一方でコーポレート・シチズンシップ (corporate citizenship) が叫ばれるようになり社会の一員としての存在が求められるようになってきている。そのため企業は、社会的制度に適応することと環境変化を先取りした組織変革の両方が必要であると考えられる。そこで本稿では、組織と制度について考察されている制度派組織論と、環境不確実性の高い状況下での大規模で抜本的な変革について研究されている非連続的組織変革論の両者に注目する。特に、制度派組織論における組織変革についての議論の有効性と問題点を示すことにより、制度派組織論と非連続的組織変革論の両者が精緻化できるように検討を試みる。

組織にとって外部環境との関係を考慮せずに存続することは不可能である。今日特に企業組織は社会の一員としての役割を期待されている。すなわち、企業の活動は社会によって支持されることが必要不可欠になってきている。こうした視点は、昨今様々な視点に立った研究がなされている組織論においては「制度派組織論」と呼ばれる一学派を形成している。一般に制度とは、「複数の関連しあう役割が統合されてつくられた役割の複合体」のことであり、「制度は社会内部の個人がある行為を行うばいに、社会的に認知され確立された標準的な行為の様式であり、個人の行為を規制する。このように公式に承認された役割期待のルールにしたがって形成された具体的な行為の様式は、それが社会の規範的秩序として確立されるとそれは制度体になる」(『現代社会学辞典』, 484 ページ)。そして、制度派組織論は「組織はすべて制度的環境に埋めこまれているという基本的仮定から出発し、組織構造や組織成果は制度的環境の影響を受け、組織は制度的環境から正当性を確保し、社会的支持を得る限りで存続可能になると考える。制度派組織論では、制度的環境は、制度に制約

を与える存在でもあり、同時に組織の活動を正統化し活性化する存在でもある」(佐々木, 2003, 73 ページ) という視点から組織について研究している。

しかしながら、現在企業を取巻く環境の変化は激しいものとなっている。制度派組織論が示唆することは、制度的環境から正統性を確保することで組織は安定するという主張である。すなわち環境の変化が比較的緩やかにおこり、またその環境から正統性を受けることが組織存続のための必要条件であるという暗示である。このことから明かなように、制度派組織論では、組織が環境変化に対して能動的に行動する存在とは考えられていないようである。

一方で、今日の不確実性の高い環境で、環境変化を先取りした組織変革がつねに求められている。そこで様々な戦略的組織変革についての研究がなされるようになっていく。この両論は、いわば正反対の理論である。すなわち、制度理論が環境に対して受動的であるのに対し、組織変革論は環境に能動的に働きかけることを目的としている。しかし組織変革論、特に今日中心的に検討されている戦略的組織変革 (strategic organizational change)、非連続的組織変革 (discontinuous change)¹⁾ と呼ばれる研究では、主として変革へ導く手法の提示に終始しており、変革を取巻く環境的な要因にあまり着目していない。

こうした両者の問題点を補うべく、制度派組織論と組織変革論の関係性を見ていくことが必要である。そこで本稿は、これまでの制度派組織論の系譜を検討し、これまでの制度派組織論の問題点を提示する。そして、この問題に対する制度派組織論の新たな展開について検討する。その視点の中でも、前述したような制度派組織論、組織変革論の問題点を補うような研究である制度派組織論における組織変革の考え方を検討する。

I. 制度派組織論の系譜

制度理論は、組織論に持ち込まれる以前から、様々な学問分野で用いられてきた。経済学では、19 世紀から 20 世紀への転換期に Veblen, Commons, Mitchell などによって制度理論が展開され、同様に政治学でも 19 世紀後半から 20 世紀はじめに制度的アプローチが支配的となった (Scott, 1995)。そして制度に対して深い関心を示したのが社会学である (Scott, 1995)。その後、組織論で制度理論が積極的に検討されるようになったのは、社会学分野の研究から組織論に制度の概念を持ち込んだ Selznick (1957) によってである。

その後、組織の理論は 1960 年代後半からコンティンジェンシー理論に代表される組織と環境の関係を積極的に取り扱うオープン・システムとしての組織の研究が現れた。こうした流れの中で組織論における制度理論は新たな展開を見せる。コンティンジェンシー理論が、技術や規模、市場と

1) 今日の不確実性の高い環境では、これまでの積み重ね型の変革よりも、大規模で非連続的な組織変革が必要であると認識されるようになっていく。こうした包括的・抜本的・意識的変革のことは戦略的変革や非連続的変革と呼ばれ、今日多くの研究がなされている。東 (2004) 参照。

いった技術的要因と組織構造との関係について注目したのに対し、制度派組織論もオープン・システムとしての組織に着目して研究しているが、社会に広く浸透している価値や規範といった文化的要因との関係に重点をおいて研究している。こうした一連の研究は1970年代後半に登場しているが、前述のSelznickの制度派組織論と区別するために、特に「新制度派組織論」とよばれるようになり、Selznickらは「旧制度派組織論」とよばれることとなった(DiMaggio & Powell, 1991)。

本章では、制度派組織論を概観すべく、1. 旧制度派組織論としてSelznickの研究を検討し、その後展開された、2. 新制度派組織論について代表的な研究者であるMeyer & Rowan, DiMaggio & Powellの研究を中心に検討し、3. 旧制度派、新制度派組織論の理論的枠組みについて論を進め、そして4. 制度派組織論の最近の流れを展望する。

1. 旧制度派組織論

旧制度組織論はアメリカの社会学者であるSelznick(1957)によって展開された。Selznickは、まず組織と制度を区別する。すなわち、ある特定の仕事をするために考案された合理的機械としての組織と、社会的に必要な圧力によって生まれた反応性・順応性を持った有機体としての制度、に区分している。こうして組織が制度となることによって、社会的に存在理由を認められることになる。この組織から制度へと移行するプロセスを制度化(institutionalization)とよび、以下の3段階によって説明している(Selznick, 1957, pp. 39-40, 邦訳, 50～51ページ)。

- ①技術的・合理的・非人格的・課業志向的フォーマル体系(いわゆる「組織」)は、個人や集団の反応的相互作用によって条件付けられている。
- ②時の経過にともない、この反応的相互作用が型にはまる。社会構造が生み出されたのである。この型どりは歴史的であり、特定の組織の特殊な経験を反映している。それは機能的であり、組織がその内外の社会環境に自己を適応させるのを助ける。またそれは動的であり、新しい活動勢力、ことに特定の職務あるいは政策にかかりあいをもつ人々からなる利害関係集団を生み出す。
- ③組織は価値を注入されたとき、すなわち、たんに道具としてばかりではなく、直接的な個人的欲求充足の源泉として、また集団の完全性の媒体として重宝視されるとき、制度となる。この注入によって、組織のはっきりした独自性がつくり出される。制度化がかなり進行している場合であると、特殊な見地・習慣その他のかかりあいが統合されて、すべての側面を色づけ、それにフォーマルな整合や指令の息をはるかにこえた社会的符号を付与する。

このように組織は制度化を通じて組織内外の諸価値を取り込んで社会環境に適応する。また、こうした社会環境から価値を吸収することによって組織は独自性をもつことができると指摘している。そして、こうした環境変化に適応するために価値を投入過程に影響を及ぼす決定をおこなうことがリーダーシップ(＝制度的リーダーシップ)の本質であるとしている。

上記のように、Selznickはこれまでの能率を高めることを重視する管理論に対し、組織が社会的

価値を取り込むことの重要性を指摘している。そして、組織が制度へと変化する制度化のプロセスに影響を及ぼすことがリーダーシップの本質であると述べている。このように、彼の研究は、制度化する必要性を機能主義的に、個別組織に着目して進めていることが特徴としてあげられる。

2. 新制度派組織論

新制度派組織論は、最初に Meyer & Rowan (1977) によって基本的な考え方が提示され、その後実証研究を含む様々な研究結果が蓄積されていった。新制度派組織論が展開される以前の1960年代前半までの組織論は、組織の目的に適応させるために組織内成員の活動を調整し、管理することに主眼が置かれていた。すなわちクローズド・システムとして組織を見なしてきた。そして1960年代後半から組織と環境との相互作用によって組織デザインのあり方が決定するというコンティンジェンシー理論²⁾が登場した。

コンティンジェンシー理論では組織と環境の関係を考慮するオープン・システムのパースペクティブで、環境要因として主に技術や規模といった技術的要因が重要視されてきた。例えば、Lawrence & Lorsch (1967) は、技術的・市場的条件の違うプラスチック産業、食品産業、容器産業における組織内の分化と統合の程度と組織の業績について研究をおこなっている。また Miles & Snow (1978) は、市場環境に適応するために戦略・組織構造・技術の違いによって防衛型 (defender)、探索型 (prospector)、分析型 (analyzer)、受身型 (resctor) という四つの環境適応タイプがあることを指摘している。

一方、1970年代後半に登場する新制度派組織論は、コンティンジェンシー理論と同様にオープン・システムの視点で組織を捉えているが、環境要因として社会に広く認知されている価値や規範といった文化的要因を重要視している。そして、こうした環境を制度的環境とよび、その環境によって組織構造が規定されるとしている。

Meyer & Rowan (1977) は、環境と組織の関係について組織を取り巻く環境を技術的環境と制度的環境に大別し、なかでも制度的環境への対応を重要視している。すなわち組織の公式構造は、組織の持つ合理性によって意図的に形成されるものではなく、社会から正統性を確保するために、制度的ルール (institutional rule) への適合を目指した結果として形成されるという。制度的ルールとは、「典型 (typification) や解釈 (interpretations) が交換されることによって社会につくられた類型」(Meyer & Rowan, 1977, p. 341) である。こうした構造化を規定する制度的ルールを神話とよび、広く社会に浸透している信念であることをあらわしている。例えば、官僚制を導入する理由として、官僚制が必ずしも機能的であるから選択されるのではなく、官僚制を導入することで組織が機能的になるということが社会一般に広く浸透し、「神話」として存在するために、それに適応するために選択されるとしている。

2) コンティンジェンシー理論については加護野 (1980)、野中 (1980)、岸田 (2000) 参照。

DiMaggio & Powell (1983) は、制度的ルールの形成される同種の組織群からなる範囲である「組織フィールド (organizational field)」で起こる三つの異なる同型化の存在を指摘している。すなわち、強制的同型化 (coercive isomorphism), 模倣的同型化 (mimetic isomorphism), 規範的同型化 (normative isomorphism) である。

強制的同型化とは、他の組織への依存や社会からの文化的期待などによって生ずる公式、非公式のプレッシャーによって同型化されることである。法律や規則、世論などによる同型化がその例である。次に、模倣的同型化は、組織のもつ技術があまり理解されていない時や組織目的が曖昧な時、あるいは環境が不確実な時などに、組織に他組織の行動を模倣しようというプレッシャーがかかり起こる同型化である。最後に規範的同型化は、主としてプロフェッショナル化することから発生する。専門職化することにより形成される組織を超えた専門家のネットワークから規範を獲得しようとすることから同型化が起こる。

Meyer & Rowan, DiMaggio & Powell の研究から、以下の点が新制度派組織論の特徴としてあげられる。まず、組織は制度的環境から正統性を確保することによって社会的支持をえることによって存続が可能になる。この点は旧制度派組織論と共通の特徴である。また、制度的環境の特徴から、社会の価値や規範といった文化的要素が組織に与える影響を考慮している。技術的環境による影響と組織構造との関係について言及しているコンティンジェンシー理論に対し、新制度派組織論は新たな視点で組織－環境モデルを構築している。

また、制度的環境から正統性を確保するためにある特定の組織構造が選択されるとしている。換言すれば、ある構造的特徴を備えることが正統だと思われるために採用されるのであり、同一の制度的環境下にある組織群（組織フィールド）内では、お互いに正統性を確保しようと同一方法を目指すために同型化に進むのである。

このように、新制度派組織論の貢献は、オープン・システムとしての組織観を精緻化したことにあるといえる。すなわち組織の環境適応というときに、それまで技術的環境が中心となっていたのに対し、社会全体の価値観や規範、思考基準などといった文化的要素にも着目する必要性を提示している。また秩序を自明視する認知的視点というこれまで見落とされていた重要な次元を持ち込んだことも大きな貢献であるといえる（山田，2003）。

しかしながら、新制度派組織論に対する批判もいくつかなされている。たとえば Aldrich (1999) は、環境からの制度的プレッシャーに対する組織や個人の反応が受動的であり、自由裁量の余地が存在しないことを指摘している。このように、新制度派組織論は、絶えず変動する現実社会では実践的な含意を引き出すことは難しいといえる（岩橋，2003）。すなわち、組織フィールドについて着目するあまり、換言すればマクロ的視点であるがために、個々の組織がどのような行動をとるべきかというインプリケーションを提供することができないのである。

同様に、新制度派組織論が分析しているケースとして、学校や行政組織、非営利組織といった社会にとって重要な役割や価値を期待されている組織³⁾ が主に対象とされている（櫻田，2003）。こ

表1 制度の三側面

	規制的	規範的	認知的
服従の基礎	便宜性	社会的義務	当然性
メカニズム	強制的	規範的	模倣的
論理	道具性	適切性	伝統性
指標	規則, 法律, 制裁	免許, 認可	普及, 異種同形
正統性の基礎	法的裁可	道徳的支配	文化的支持, 概念的正確性
文化的媒介	規則, 法律	価値, 期待	カテゴリー, 類型化
社会構造的媒介	統治システム, 権力システム	政治体制, 権威システム	構造的異種同形, アイデンティティ
ルーチン媒介	規約, 標準の手順	服従, 義務の履行	実行プログラム, スクリプト

出所: Scott, W. R., *Institutions and Organizations*, Sage Publications, 1995, p. 35 & p. 52. (河野昭三・板橋慶明訳『制度と組織』税務経理協会, 1998, 57 ページおよび 84 ページから作成)

れまでの経営学, 組織論が企業組織を主対象としていたのに対し, 新たな視点を提供したという指摘もできるが, 実践的なインプリケーションに欠ける一つの理由ともなっている。

3. 旧制度派組織論と新制度派組織論

これまで, 旧制度派・新制度派組織論を検討し, 両者の特徴と問題点を指摘してきた。両者がどのような共通点を持ち, また相違点を持つかについてもいくつかの検討がなされている。

Scott (1995) は, 制度理論の多くが, 規制的 (regulative), 規範的 (normative), 認知的 (cognitive) という制度的諸要素を同等に扱うよりもむしろ, 特に重要と考える一つを強調していると指摘している。そして彼はこれら三つの要素を制度の「支柱 (pillars)」とよび, 以下のように区分している。

まず規制的支柱は, 制度の拘束性や秩序化といった側面を強調する。規範的支柱では, 社会生活に持ち込まれる規範的な規則が強調される。そして, 認知的支柱では, 制度の持つ現実の性質を構成する規則や意味形成の認知枠組みといった認知的要素を重要視する。そして, 制度は文化 (cultures), 社会構造 (social structures), ルーチン (routine) という3つの媒介を通じて伝播されるという。こうした Scott による区分の特徴は表1のようにまとめられる。

そして, 彼は研究者の着目する分析レベルがマクロ的であるか, それともミクロ的であるかの違いに注目する。すなわち, 世界システム (world system), 社会 (societal), 組織フィールド (organizational field), 組織個体群 (organizational population), 組織 (organization), 組織下位システム (organizational subsystem) の各レベルに区分している。三つの制度的支柱と六つの分析レベルによって, 制度理論の学派を図1のように分類している。

3) 例えば学校組織として Rowan (1982), 行政サービス組織として Tolbert & Zucker (1983) などがあげられる。

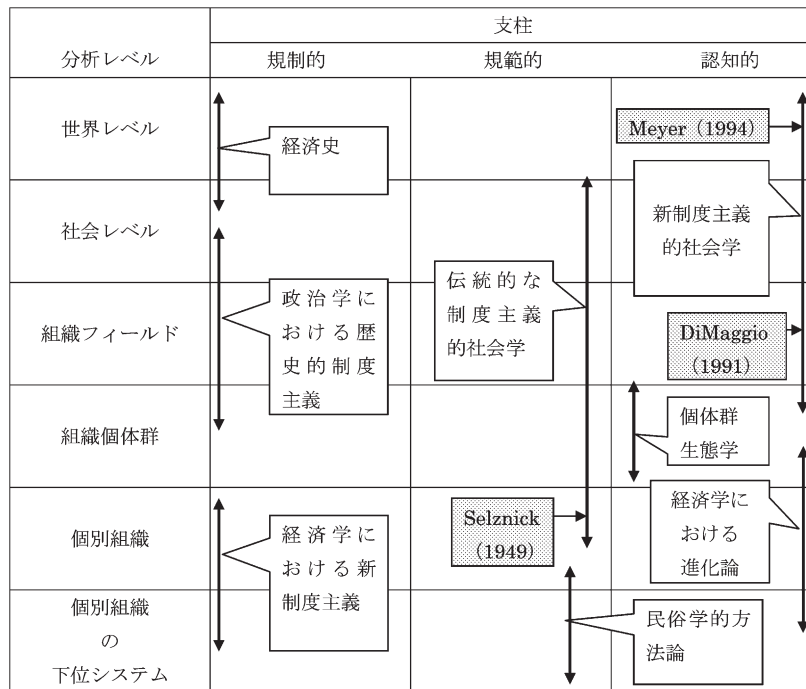


図1 制度的要素と分析レベル：学派の実例

出所：Scott, W. R., *Institutions and Organizations*, Sage Publications, 1995, p. 35 & p. 52.

(河野昭三・板橋慶明訳『制度と組織』税務経理協会, 1998, 92 ページおよび 95 ページから作成)

図1から明らかなように、本稿で取り上げる旧制度派組織論の代表である Selznick は個別組織のレベルを規範的側面を強調することによって分析している。そして新制度派組織論の代表的研究者である Meyer, DiMaggio は、認知的側面についてよりマクロ的な分析レベルで研究している。Scott は、Selznick を含む社会学における伝統的な制度論者が、制度の規範的側面に焦点をおき、個別組織から社会全体までの分析レベルへ注目している、文化的な媒介と構造的な媒介が強調されていることを指摘している。一方、Meyer 等を含む新制度主義の社会学者は、認知の概念化、文化的な媒介、およびマクロ的なレベルで分析していることをその特徴としてあげている。こうした違いについて金子 (1993) は、旧制度理論を代表する Selznick は彼の師である R. K. Merton (コロンビア大学) の影響を受け機能理論に依拠しているのに対し、新制度派組織論は Berger & Luckmann (1967) に代表される知識社会学に依拠していると指摘している (金子, 1993, 413 ～ 414 ページ)。

また DiMaggio & Powell (1991), は旧制度派、新制度派組織論の特徴を表2にまとめている。彼らは、旧制度派組織論では、影響力の問題、提携、そして競争価値は、パワーと非公式の構造と共に中心であった。新制度派組織論の焦点は反対に、合法性への強調、組織フィールドの埋め込まれた状況、そして中心的に分類、ルーチン化、スクリプト、スキーマが問題となされている。

前述したように新制度派組織論は制度環境から圧力を受け入れる受動的なモデルであるという批

表2 DiMaggio & Powell による旧制度派、新制度派組織論の分類

	旧制度組織論	新制度組織論
関心のコンフリクト	中心的	外周的
慣性の原因	既得の利害	合法的命令
構造的な強調	非公式構造	公式構造のシンボリックな役割
組織の埋め込み先	ローカル・コミュニティ	フィールド、セクター、社会
内面化の性格	協働	構成
制度化の対象	組織	フィールドまたはセクター
組織のダイナミクス	変革	持続
功利主義的という批判の基礎	関心収集の理論	行動の理論
功利主義的という批判の根拠	予期せぬ結果	反応できない行動
認識の重要な形成物	価値、ノルマ、態度	分類、ルーチン、
社会心理学	社会化理論	帰属理論
基本的命令への認識	コミットメント	習慣、実際の行動
目的	置換される	不明瞭
アジェンダ	方針に適應	訓練的

出所：DiMaggio, P. J., & Powell, W. W., "Introduction," in Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991, p. 13.

判がなされた。一度制度を受け入れると組織は安定的になるが、絶えず変化している現実社会においてこうした視点が有効的であるかは疑問が残る。変化の激しい環境において組織はつねに有機的に変化を繰り返すことが求められている。しかし、新制度派組織論ではこうした視点に欠けている。

4. 制度派組織論の新たな展開

上述したような状況から、制度派組織論の新たな展開として、個別組織に焦点を合わせる旧制度派組織論に再注目されるようになった (Oliver, 1991; Scott, 1995; Greenwood & Hinings, 1996)。こうした考え方は、新制度派組織論と区別されてネオ制度派組織論 (neo-institutionalism or neo-institutional theory) と呼ばれている (DiMaggio & Powell, 1991; Greenwood & Hinings, 1996)。また、新制度派組織論が制度化過程についてほとんど論じておらず、制度化された組織形態の再生産メカニズムしか語っていないという指摘がなされている (金子, 1993)。Scott は、「制度は、どのようにして生起し持続するのか、あるいは衰退し崩壊するのか。制度の形態とプロセスにおける変化は、組織の形態とプロセスにおける変化とどのように関係しているだろうか」(Scott, 1995, 邦訳, 243 ページ) という疑問を提起している。

こうした問題点に答える形で、制度派組織論においても組織変革との関係性を認識し始め、制度派組織論と組織変革とを扱う論文が増加している。そこで次章ではこうした研究を見ていくことにする。

II. 制度派組織論と組織変革

昨今、多くの研究者が制度理論と組織変革の関係性を認め始めている。例えば、Amis, Slack & Hinings (2002) は、Dougherty (1994) が制度理論が組織変革のための基礎を含んでいることを示唆し、Christensen & Molin (1995) はデンマーク赤十字社の研究を通じて組織変革と制度派組織論との関係性を明らかにしている、と指摘している。また Greenwood & Hinings (1996) は、新制度理論がダイナミックな移行プロセスの分析に弱点があると議論されているが、より完全な組織変革の理解に貢献できる見識を提供できるとしている (Amis, Slack & Hinings, 2002, p. 438)。本節では、Greenwood & Hinings (1996) の研究を中心として制度派組織論と組織変革について検討する。

1. 制度的視点でみる組織変革

Greenwood & Hinings (1996) は、制度派組織論が抜本的組織変革 (radical organizational change) をより理解するために有用であることを指摘している。彼らは旧制度派組織論と新制度派組織論の両者の視点をあわせたネオ制度派組織論のパースペクティブによって組織変革論を強調している。そして、制度理論と組織変革との関係性について 17 の仮説を提示し、明らかにしている。その関係性を制度的コンテキストの力と組織内部のダイナミクスの相互作用に注目することによって明確にしている。

(1) これまでの新制度組織論の検討

Greenwood と Hinings は最初に、新制度派組織論の特徴について検討し、新制度派組織論者の考える 3 つの顕著な特性を示している。まず、①制度的コンテキストから発生する思考、価値観、信念によって組織行動が規定されること、次に②制度的圧力によって、組織は同じような形態をとるようになること、そして最後に③変化することよりもむしろ、安定性へのアレンジメントや慣性の特徴を強調すること、の三つの特性を提示している。こうした特徴から以下の三点の仮説を提示している。

仮説 1：制度に引き出された模範 (archetype) によって組織は構造化される。

仮説 2：ある模範から別の模範への動きである抜本的変革 (radical change) は、制度的コンテキストの中にある組織の規範的埋め込み (normative embeddedness) が問題となる。部分的変革 (convergent change) はより日常的に起こる。

仮説 3：制度的コンテキスト内の組織の規範的埋め込みが強力であればあるほど、変革が起こるとき、進化的というよりも革命的であることが多い (変革のペースが速く、しかも広範囲におよぶ)。

(2) 変革の可能性

次に Greenwood & Hinings は、これまでの新制度派組織論があまりにも静態的、環境に依存し過ぎていたことに警鐘をならした。そして、変革の可能性を組織フィールド内の連結が緩やかな連結

(ルース・カップリング：loose-coupling) か、堅い連結（タイト・カップリング：tight-coupling）かの違いによって抜本の変革がどのように異なるか考察している。そして以下のような仮説を提示している。

仮説 4：タイト・カップリング状態の制度フィールドにある抜本の変革が起こることは、珍しいことであるが、変革が起これば革命的なものになる。

仮説 5：ルース・カップリング状態の組織フィールドでの抜本の変革は、タイトな状態の制度フィールドよりも一般であり、変革は進化的に起こる。

そして制度フィールドは、他のフィールドと比べて境界部分が異なるという。すなわち、他のフィールドに比較して閉鎖的である。そして浸透性のある（permeable）境界では他のフィールドから与えられる新たな問題解決策によって抜本の変革が可能になるとしている。そこで導き出された仮説は以下のものである。

仮説 6：不浸透性の制度フィールドでは、抜本の変革は低い割合でしか起こらない

仮説 7：不浸透性の制度フィールドで起こる抜本の変革はそのペースが革命的になる。

仮説 8：浸透性のある制度フィールドは、不浸透性の制度フィールドで起こる抜本の変革よりも高い発生率に関連する。

仮説 9：浸透性のある制度フィールドは、進化的変革に関連する。

(3) 組織内部のダイナミクス

続いて Greenwood & Hinings は、組織内部のダイナミクスに着目している。組織は制度的圧力によって同質化へ向かうはずであるが、抜本の変革には様々なバリエーションが存在することを指摘している。この変革のバリエーションを理解するために、彼らは組織内部のダイナミクスを分析することが必要であると述べている。組織内部ダイナミクスを分析するために、価値コミットメント（value commitments）、パワー依存（power dependence）、関心（interests）、行動のための能力（capacity for action）に着目する必要があるという。

そして組織内部のダイナミクスは二つの段階が必要であると述べている。一つは「ダイナミクスの促進（precipitating dynamics）」段階であり、その中心となるのが「関心」と「価値コミットメント」である。彼らは、組織内部が細分化した結果、各グループ間で希少資源や価値ある組織資源の割当をめぐる利害対立が生じるという。そして、グループの資源への関心が組織全体でどのように扱われるかによって不満が生じ、それが変革または慣性への潜在的プレッシャーとなる。しかし資源関心の不満が抜本の変革に導くのではなく、代替的テンプレートを提供できるかにかかっている。そのために組織の価値コミットメントを検討することが必要であるという。すなわち新たなテンプレートを形成するためにどういった価値コミットメントかのパターンを確認することが重要となる。価値コミットメントのパターンは、

①現状満足型コミットメント（status quo commitment）：現状のテンプレートに専念

②無関心型コミットメント（indifferent commitment）：現状のテンプレートに無関心

③競争型コミットメント (competitive commitment)：現状のテンプレート支持グループと代替的手段を模索するグループに分かれる

④改善型コミットメント (reformative commitment)：すべてのグループが代替的手段を模索するに区分されている。価値コミットメントのパターンと抜本変革の関係性から、以下のような仮説を提示している。

仮説10：価値コミットメントのパターンが、競争型または改善型である時に抜本変革が起こる

仮説11：価値コミットメントが改善型、あるいは競争型であるときのみに、関心への不満が生ずれば抜本変革に導く。他方、関心への不満は変革に集中させる。

仮説12：改善型、競争型コミットメントは、(a) 周辺部分よりもコア組織で、(b) 製品／サービスのポートフォリオが複雑な組織で、(c) 制度的コンテキストが緩やかな構造をもつ場合、に生じやすい

加えて彼らは、変革のペースが革命的 (revolutionary)、進化的 (evolutionary) であるかについて検討し、変革への抵抗のない改善型コミットメントは革命的におこり、抵抗のある競争型コミットメントは進化的におこるといふ仮説を提示している。

仮説13：改善型コミットメントは、革命的変革に関係している

仮説14：競争型コミットメントは、進化的変革に関係している

ダイナミクスの二つ目の段階は、「ダイナミクスの実践化 (enabling dynamics)」段階である。抜本変革のための組織内部のプレッシャーは、関心への不満と価値コミットメントに由来している。そしてそのプレッシャーの強さは市場的・制度的コンテキストとのリンクによって規定される。そして抜本変革はパワー依存と「行動のための能力」によって起こる。この段階では、行動のための能力とパワー依存が抜本変革のイネーブラーになるとしている。彼らは、不満をもつグループから始まる変革ではまずパワーを確保することが必要としている。そして、価値コミットメントとパワー依存との相互関係を指摘している。すなわち価値コミットメントによってパワーの配分が可能となる。こうした洞察から、

仮説15：抜本変革は、価値コミットメントが改善型、または競争型のどちらかと、パワー依存との結合がなければ起こらない

そして、抜本変革を進めるために変革過程の管理する能力が必要となる。彼らはこうした能力を「行動のための能力」という名前で呼んでいる。

仮説16：抜本変革は、価値コミットメントが改善型、または競争型のどちらかと、行動のための能力の十分な授与との結合がなければ起こらない

また、行動のための能力が、変革を進める方法を明確に理解していることで変革が急速に進むとし、以下のような仮説を立てている。

仮説17：行動のための能力が高いことが、革命的変革に関係している

以上のように、Greenwood & Hinings は、これまでの新制度派組織論が組織フィールドに対する

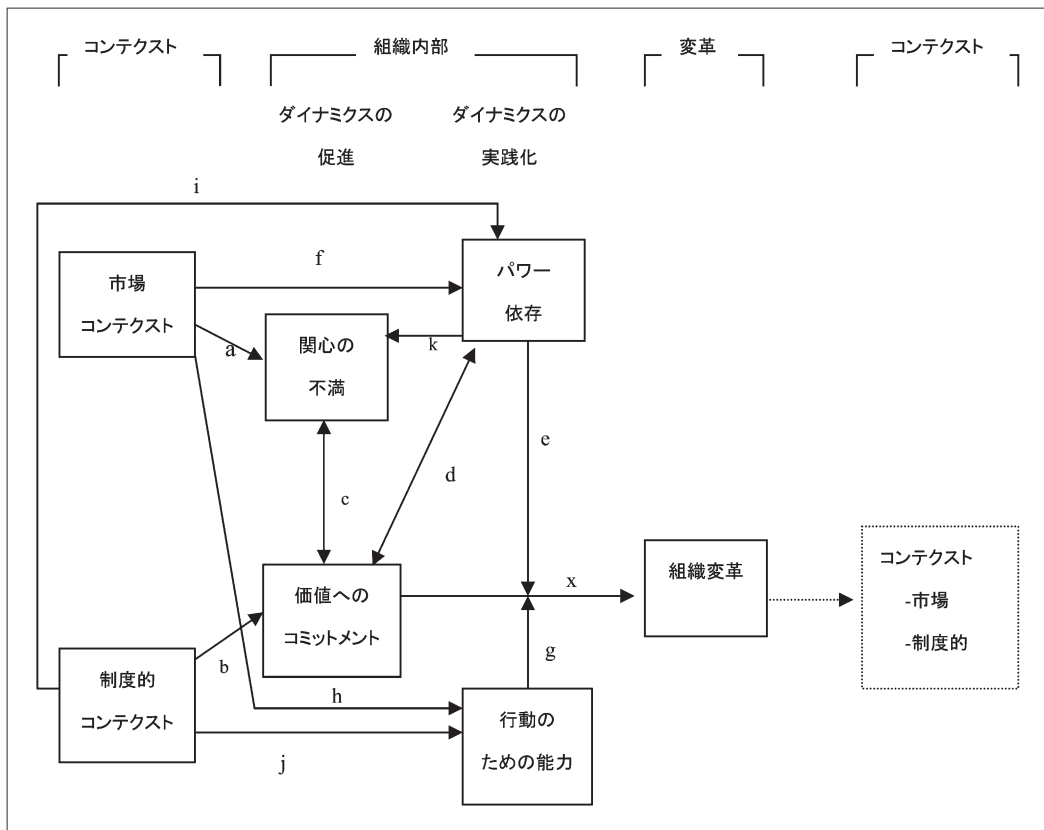


図2 組織変革のモデル

出所：Greenwood, R., & Hinings, C. R. "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism," *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 4, 1996, p. 1034.

制度的圧力を検討していたのに対し、制度的圧力の組織フィールドに対する影響に加えて組織内部のダイナミクスが組織変革に対して影響を与えていることに着目している。すなわち組織フィールドというマクロ的な視点と、ミクロ的な視点を合わせたパースペクティブ（ネオ制度派組織論）で抜本的組織変革について研究を進めている。彼らの考える組織変革の流れは図2のようなモデルで表される。

2. 価値と組織変革

Amis, Slack & Hinings (2002) は、これまで制度派組織論が組織変革の方法を提示するよりも構造の変更に主眼を置いていたことを指摘している。しかし彼らは近年、制度派組織論においても組織変革との関係性を認め始め、制度派組織論において組織変革を検討することの意義を述べている。彼らは、前述した Greenwood & Hinings (1996) の示唆を利用し、組織変革の内部ダイナミクスとして価値 (values) がどのような影響があるかを研究した。Selznick (1949) 以来組織構築のため

の制度的価値 (institutional values) の重要性が広く研究されるようになった。しかし、制度派組織論の多くの研究が組織変革と価値の関係性についてあまり議論してこなかった。そこで、価値と組織変革に関するいくつかの仮説を提示し、12年にもわたるカナダ・アマチュア・スポーツ組織の研究から、以下のような視座を得ている。

彼らは個人によってもたれている価値が組織変革に大きく影響すると考える。制度的プレッシャーと共有されている価値が一致しているほど制度的変革にうまく対応でき、逆の場合は多くの抵抗を受けることとなる。また、価値が中立的な場合にはプレッシャーの大きさが関係する。エリートメンバーにも、非エリートメンバーにも保持されている価値は、変革の実行に重大な影響を及ぼす。特にエリート組織メンバーは開始時に重大な役割を持ち、共有価値から来るどちらかのグループの抵抗も変革の可能性に大きな影響を及ぼすのである。また、威圧的なプレッシャーは変革の開始時には重要な役割を果たし、しばらくすると組織メンバーに共有する価値と一致するようになる。しかし、この一致がなければ、儀式的的一致を見るにすぎず、すぐに元来保持している価値によって元々の組織デザインやオペレーションへと逆戻りする、と指摘している。

3. 制度派組織論と組織変革

これまで見てきたように、制度理論と組織変革の関係性については、制度的環境の変化に適応して組織がどのように変革されるかに焦点が当てられている。まず、Greenwood & Hinings は、まずこの組織フィールドと組織変革との関係を検討している。それによると、組織フィールド内の結びつきがタイトであるか、ルースであるかによって変革の起こる可能性や変革の内容が異なることを指摘している。そして、同一組織フィールドにおいて必ずしも同様の組織形態にならない理由として、組織内部のダイナミクスを研究の対象としている。仮説の前半部分は新制度派組織論の特徴である組織フィールドを研究対象とし、また後半では旧制度派組織論の特徴である単一の組織を対象とする視点で研究を進めている。すなわち、新制度派組織論のマクロ的視点と旧制度派組織論の持つミクロ的な視点の両者を用いて、制度理論における組織変革について考察している。また、Amis, Slack & Hinings は、特にミクロ的視点に注目し、組織変革における共有価値についてカナダ・アマチュア・スポーツ組織の研究を通じていくつかの示唆を提示している。このように、両者の視点をあわせることによってより実践的なインプリケーションを提供できるようになると考えられる。

またこうした視点は、変革プロセスを提示することを中心におき、組織の置かれている環境の違いを考慮していない昨今の組織変革論⁴⁾に何らかの示唆を与えることができると考えられる。すなわち、制度的環境の変化によって非連続的組織変革が必要となってくると捉えることができる。Kotter (1996) は、今日大規模変革が必要となる理由として、市場と競争のグローバル化によって

4) 例えば、Kotter (1996), Tushman & O'Reilly (1997), Nadler (1998), Taffinder (1998)。これらの論文は変革のプロセスへと導く手順や方法の提示に終始している。詳しくは東 (2004) 参照。

組織を取巻く環境が不確実になることを指摘しているが、文化的要素への着目に欠けている。制度派組織論における組織変革についての研究により、組織変革論の環境認識を精緻化することができる。

しかし、制度派組織論における組織変革の研究にも問題点が存在する。例えば制度的環境がなぜ、そしてどのように変化するのか明らかにしていない。また、制度的環境の違いによって変革の方法、プロセスにどのように差異が生まれるのかについても明らかにされていない。こうした問題点に答えていくことが今後の課題となる。

以上のように、Greenwood & Hinings の提示した環境的プレッシャーと内部ダイナミクスの両者を扱う研究は、制度派組織論と組織変革論の両者に不足している点を補い、精緻化を可能としている。

Ⅲ. 制度派組織論の問題点と今後の展開

これまで制度派組織論の系譜と最近の展開である制度派組織論と組織変革との関係性についていくつかの論文を中心に検討を進めてきた。そこで明らかになったことをまとめると、以下のようになる。

まず制度派組織論は、Selznick に代表される旧制度派組織論と Meyer & Rowan, DiMaggio & Powell や Zucker などの研究者に代表される新制度派組織論に区分されている (DiMaggio & Powell, 1991)。これら両者の違いは、まず旧制度派組織論が個別組織を対象とし規範的側面を中心に制度理論を分析しているのに対し、新制度派組織論は組織フィールドと呼ばれるマクロ的なレベルで研究を行っている。そして制度の認知的側面に焦点を当てている。こうした研究は組織の非合理的側面を強調する面がある (DiMaggio & Powell, 1991)。そしてこうした非合理性が実際の組織活動において見受けられることから、制度派組織論は制度化と秩序形成、価値観の共有といった説明に有効である (岩橋, 2003)。

しかしながら様々な問題点も含んでいる。制度的環境からのプレッシャーに受動的であること、そして個別組織の行動について言及できないことが批判を受けている。こうした問題点を解決するため、旧制度理論と新制度理論の両者の視点を併せ持つネオ制度派組織論と呼ばれる研究が進んでいる。そしてこの枠組みにおいて、制度派組織論における組織変革が研究されるようになってきている。けれども、研究はまだ発展途上にあると考えられる。そのために、現状ではいくつかの問題点、課題が存在している。

まず、今後さらなる実証研究を進める必要がある。新制度派組織論の問題点として指摘したことであるが、これまでの新制度派組織論において実証されてきた組織は、学校や政治組織、非営利組織といった企業よりも直接的に制度的環境の影響を受けやすい組織が対象となってきた。こうした問題点を補うために営利組織である企業をも含めた多数のケーススタディが必要となってくるだろう。

次に、これまでの制度派組織論が実践的な示唆に欠けていることが問題である。こうした問題点を補うために、制度派組織論と他の組織理論とを融合することが求められる。例えば金子(1993)は、組織学習論と融合することが新制度派組織論の議論をさらに展開していくことを可能にするとしている。また山田(2004)は、ともに文化的概念を扱っている新制度派組織論と組織文化論が協働すれば、きわめて豊かな成果が期待できるとしている。そして旧制度派組織論に再注目したネオ制度派組織論と、これまで新制度派組織論の限界を克服しようとするために、他の組織理論との融合が図られている。制度派組織論の有用性を高めるための議論は今後の課題となろう⁵⁾。

最後に、組織により能動的な役割を求めても良いのではないだろうか。新制度派組織論が制度を疑いなく受け入れるモデルであるという批判がなされている。他方では、人は今現在の環境にではなく、人それぞれが心の中で受け止めた「イナクト(enact)された環境」に適応し、そして組織は自らが順応しなければならない事実とみなす現実を創造するものであると主張する研究もある(Weick, 1979)。すなわち、制度環境や市場環境からのプレッシャーのみならず、自らが環境を創造することによって組織変革がもたらされるという側面も考えられる。これら両者の理論を統合的に検討することが求められる。

お わ り に

本稿は旧制度派組織論、新制度派理論とその後の制度派理論の展開を中心にレビューし、なかでも昨今その関係性についての研究が進んでいる組織変革論との関係を検討してきた。しかしながら、この研究はまだまだ多くの課題が存在し、そのため研究の余地を多く残している。

様々な問題点があるにしろ、市民として社会に貢献する企業観に変わりつつある今日では、社会的要求に答えることが組織を存続させていく上で必要不可欠である。これは営利組織に限らず、政府機関などの公的組織、宗教組織、非営利組織、ボランティア組織など様々な組織に共通する。組織に対する社会の目が変化し、制度的環境からの圧力が増大しつつある現在では制度派組織論の理論的枠組みが何らかの示唆を提供することは至極当然のことである。理論的な精緻化はもとより、実践的志向を加えることによって、制度派組織論の有効性は上昇するだろう。その一例として組織変革との関係性を探ることにより何らかの実践的な示唆を与えることができると考えられる。今後こうした視点でますます理論的な有効性が高まるような研究がなされることが必要である。

謝辞：本稿執筆にあたり指導教授である佐々木利廣先生、ならびに2名の匿名のレフェリーの方々から貴重なご意見・ご指導を頂いた。記してここに感謝の意を表します。

5) 佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化：組織を動かす見えない力』日本経済新聞社、2004年はこうした方向性を提示している。

参 考 文 献

- 東 俊之「非連続的組織変革と組織ライフサイクルに関する一考察」京都産業大学大学院マネジメント研究修士論文, 2004 年.
- 岩橋建治「組織論における制度理論の展開」経営学史学会編『現代経営と経営学史の挑戦』文眞堂, 2003 年.
- 加護野忠雄『経営組織の環境適応』白桃書房, 1980 年.
- 金子雅彦「知識社会学的組織論の視点—社会学的新制度派組織論を中心に—」『社会学評論』第 43 巻第 4 号, 1993 年.
- 岸田民樹「状況適合理論: 回顧・現状・展望」『組織科学』第 33 巻第 4 号, 2000 年.
- 北川隆吉監修『現代社会学辞典』有信堂, 1984 年.
- 櫻田貴道「新制度学派の組織論への貢献—組織の環境概念へのシンボリックな要素の導入」田尾雅夫編『非合理組織論の系譜』文眞堂, 2003 年.
- 佐々木利廣「組織の境界」松本芳男編『経営組織の基本問題』八千代出版, 2003 年.
- 佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化: 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社, 2004 年.
- 田中政光「組織における制度的機能の考察」『組織科学』第 17 巻第 2 号, 1983 年.
- 野中郁次郎「組織のコンティンジェンシー理論—方法論と課題—」『組織科学』第 14 巻第 1 号, 1980 年.
- 藤田 誠「制度としての組織」大月博司・藤田誠・奥村哲史『組織のイメージと理論』創成社, 2001 年.
- 山田真茂留「構築主義的組織観の彼方に—社会学組織研究の革新—」『組織科学』第 36 巻第 3 号, 2003 年.
- 山田真茂留「ポスト官僚制論の構図」『社会学年誌』(早稲田大学社会学会) 第 45 巻, 2004 年.
- 横山知玄「現代組織と環境の組織化—組織行動の変容と「制度理論」のアプローチ」文眞堂, 2001 年.
- Aims, J., Slack, T., & Hinings, C. R., "Values and Organizational Change," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 38 No. 4, 2002.
- Aldrich, H. E., *Organizations Evolving*, Sage Publications, 1999.
- Berger, P. L., & Luckman, T., *The Social Construction of Reality*, Doubleday & Company, 1966. (山口節郎訳『現実の社会的構成: 知識社会学論考』新曜社, 2003 年.)
- Christensen, S., & Molin, J., "Origin and Transformation of Organizations: Institutional Analysis of the Danish Red Cross," in Christensen, S., & Scott, W. R. (Eds.), *The Institutional Construction of Organizations*, Sage Publications, 1995.
- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R., "Institutional theory and Institutional Change: introduction to the Special Research Forum," *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 1, 2002.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, 1983.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W., "Introduction," in Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991.
- Dougherty, D., "Commentary," in Shiravastava, P., Huff, A., & Dutton, J. (Eds.), *Advances in Strategic Management*, JAT Press, 1994.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism," *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 4, 1996.
- Kotter, J. P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996. (梅津祐良訳『企業変革力』日経 BP 社, 2002 年.)
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, Harvard Business Press, 1967. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977 年.)
- Meyer, J. W., & Rowan, B., "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, Vol. 83 No. 2, 1977.
- Miles, R. E. and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1978. (土田守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営: 戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社, 1983 年.)
- Nadler, D. A., *Champions of Change*, Jossey-Bass, 1998. (齊藤彰悟監訳, 平野和子訳『組織変革のチャンピオン』ダイヤモンド社, 1998 年.)

- Oliver, C., "Strategic Responses to Institutional Processes," *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 1, 1991.
- Rowan, B., "Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, 1982.
- Scott, R. S., "The Adolescence of Institutional Theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, 1987.
- Scott, R. S., *Institutions and Organizations*, Sage Publications, 1995. (河野昭三・板橋慶明訳『制度と組織』税務経理協会, 1998年.)
- Selznick, P., *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, 1949.
- Selznick, P., *Leadership in Administration*, Harper and Row, 1957. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963年.)
- Selznick, P., "Institutionalism "Old" and "New"," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 1996.
- Taffinder, P., *Big Change*, John Wiley & Sons, 1998. (チェンジ・マネジメント・グループ訳『ビッグ・チェンジ』東洋経済新報社, 1999年.)
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G., "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 1983.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A., *Winning through innovation*, Harvard Business School Press, 1997. (斎藤彰悟監訳, 平野和子訳『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社, 1997年.)
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Addison-Wesley, 1975. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 (第2版)』文眞堂, 1997年.)

New Developments on Institutional Theory of Organizations: The Relation Between Institutional Theory of Organizations and Organizational Change

Toshiyuki AZUMA

ABSTRACT

This paper's purpose is looking for a new possibility in institutional theory of organization. In a current institutional theory, organizations are passive in the environment, and there have no free discretion in institutional rules. And the new institutional theory appeared in the latter half of 1970's, that was researched by a macro aspect, "organizational field". For such reasons, a current institutional theory of organization was said that this theory had no practicing implication. In recent years, to answer such a problem, new perspective came together the old and the new institutionalism. And organizational change has come to be researched in institutional theory.

Thus, this paper (1) discusses the institutional theory of organization, (2) researches institutionalization and organizational change, and (3) presents issues and problems of the institutional theory.