

1. 本論文の構成

本論文の構成は、以下のとおりである。なお、本論文要旨では、固有名詞はアルファベット表記とした。

第I部 問題の所在

第1章 序論

1. はじめに
2. 問題設定
3. 方法論
4. 本論の構成

第2章 分析の視点と既存研究レビュー

1. 分析の視点
2. 既存研究のレビュー

第II部 事例記述と仮説モデルの導出

第3章 N社の国内事業の事例

1. 販売体制と販売奨励金の仕組み
2. 自社登録という逸脱的施策
3. 自社登録に対する似非論理による組織的正統化
4. 内部志向と組織内競争

第4章 逸脱的施策の長期的継続

1. 逸脱的施策の長期的継続の背景
2. 逸脱的施策の長期的継続のプロセス
3. 逸脱的施策の長期的継続による影響

第5章 仮説モデルの導出

1. 仮説モデル
2. 論理的枠組の有効性についての補足

第III部 仮説モデルの検証

第6章 C社とK社、2社の事例

1. C社の事例
2. K社の事例

第7章 仮説モデルの検証

1. 逸脱的施策の長期的継続
2. 環境認知能力の低下と環境への悪影響

第IV部 さらなる試論とまとめ

第8章 イノベータの属性と役割

1. 商品開発プロジェクト・T主管の事例
2. A社・M社長の事例
3. T氏、M氏の事例からの含意

第9章 まとめ

1. 本研究の含意
2. 今後の課題

参考文献

情報提供者

2. 問題の所在と本論文の目的(第1章)

特定の組織において、ある時期にまことしやかな論理や理屈が生まれ、それが集団内で維持されることで、第三者から見ると奇妙だと思えるような行動を当該の組織が起こすことがある。その組織から適度な距離を保った部外者から観察すると、その論理や理屈は現実の客観的事実とは遊離して構築されていたり、あるいは本来の目的が隠蔽されて、あたかも別の目的を遂行するために無理やりに構築されているように見える。しかし、当事者の間ではこれらの論理や理屈が積極的に信奉されたり、あるいはこの論理や理屈を疑問視する人々に対して、信奉者が社会的圧力をかけることによって、それらを信じるのが強要されたりする。

本研究が観察対象とする3社は、それぞれまったく異なった業界で事業活動を行っている企業であるが、それぞれの組織内でまことしやかな論理が生まれ、その論理によって正統化された逸脱的施策が、企業として本来は避けるべきものであったにも拘わらず、長期間にわたって利用されていた。大きな企業が逸脱的施策を長期間継続的に使用しているという事実と直面すると、なぜそのようなことが起きるのだろうか、と疑問が湧くのは自然なことであろう。

本研究では、第一に、なぜ逸脱的施策が採用され、長期間利用され続けたのか。第二に、逸脱的施策はどのように長期間維持されたか。第三に、逸脱的施策の長期的な継続の結果、何が起こったのか、という問題に対する答えとなる仮説モデルを導出することを、その目的とする。

3. 既存研究からの示唆(第2章)

逸脱的施策は、組織の長の与り知らないところで、組織の中間層の裁量によって決定され実行されたものが、後に組織の長によって追認されるという形態をとっている。このような実態をありのままに捉えるがゆえに、逸脱的施策とは、本来は組織目的のための成員の行動が、成員による組織内での保身という個人目的を優先させることによって実行されるものと捉えることになる。

組織内の成員個人に注目することから、分析のポイントはまず個人の意思決定に注目することから始まる。組織内での個人の意思決定を分析する際には、当然ながら組織内での個人間の相互作用にも視野を広げる必要があるだろう。さらに、成員の決定や行動に影響を及ぼす組織の風土や文化にも踏み込む必要性がある。

また、逸脱的施策の長期的継続がもたらす影響は、組織の環境適合の観点から分析を進めることになる。観察対象の組織では環境認知能力の低下や組織自らが環境を悪化させるという現象が生まれるのであるが、これらのメカニズムを個人と組織との相互作用としてダイナミックに知るためには、組織学習の観点からの分析が適切であると考えられる。

4. 仮説モデルの導出(第3・4・5章)

N社の事例からは、次のような3つの仮説モデル群が導出されることになる。

(1) 逸脱的施策の長期的継続の背景とプロセス【仮説モデル1】

組織における「問題の発生」に対して、問題への「是正圧力」があるために、当該組織が逸脱的施策を「緊急避難策」として採用し、その施策の使用が「成功」する状況として、逸脱的施策の長期的継続の「背景モデル」を提示することができる。

なお、緊急避難という言葉には、法律用語として「他人の法益を害する」という意味が含まれているために、そこには「逸脱性」が内包されており、緊急避難策は常用すべきではない、という意味も込めて、「緊急避難策」という用語を使用することになる。

緊急避難策が一応の効果をあげたため、逸脱的施策であるにも拘らず、継続使用して目標をとりあえず達成するか、あるいは、逸脱的施策を行わずに目標の未達に終わるかについて、組織の経営陣の間に「認知的不協和の状態」が生まれることになる。この状態に対しては、経営陣は逸脱的施策を実行するという選択を行うことになる。この過程では、逸脱的施策の逸脱性を感じる程度を削減するために「個人による心理的合理化」を行うことになる。

時間の経過とともに、大きな階層組織内での逸脱的施策に対する「同調圧力」と、組織内での成員の「人事異動」によって、逸脱的施策は「維持」され、そして階層組織の隔々にまで「拡散」していくことになる。

組織内では、問題が依然として存在したために、逸脱的施策の使用頻度が高まったことから、逸脱的施策を組織内に対して正統化することが困難になってくる。すなわち、「逸脱的施策の正統化圧力」が生じてくるのである。しかし、さし迫った問題を解決するためだけの逸脱的施策を、組織的に正統化するのには難しい。そこで、現実の事実とは遊離した虚構をもとにして創った論理や、本来の目的とは異なった目的があるようにその目的をすり替えた論理である「似非論理」が創られて、その似非論理によって組織的正統化が行われるようになる。この結果、逸脱的施策はさらに組織内で維持され続けることになる。

以上のプロセスが、逸脱的施策の長期的継続を一般化した仮説モデル1となる。

(2) 逸脱的施策の長期的継続による影響

① 環境認知能力の低下【仮説モデル2】

組織が環境情報を軽視することを継続することで、環境認知能力が低下するプロセスを説明するには、March and Olsen (1979) の経験学習の不完全サイクルの概念を利用することで理解が促進される。

すなわち、サイクルの初期段階では、環境を正しく解釈し逸脱的施策の実行に反対する成員の具体的行動に対しては、同質的で凝集的な組織でのまわりの成員たちからの同調圧力が加えられ、逸脱的施策への反対者は同調圧力に「服従」せざるを得なくなる。

また、環境を正しく解釈するものの、まわりの成員から逸脱的施策への同調圧力が加えられたために、この段階で心理的に「同調」し、個人としての逸脱的施策反対への行動に結びつかない成員も存在する。この成員は結果的に逸脱的施策を実行する立場をとることになる。

さらに別の成員は、環境を正しく解釈しているものの、「似非論理」によって逸脱的施策の正統性を理解し「内面化」するために、積極的に逸脱的施策を実行する立場をとることになる。逸脱的施策の正統性を信じているために、彼の行動は組織が逸脱的施策をするという行動に直接結びつくことになる。

最後は、逸脱的施策をすることが自分にとって既にルーティンとなっているために、思考もルーティン化しており、当然ながら環境を無視することがルーティン化した成員である。彼は、逸脱的施策が上位組織の意向にそった正統な行為であるという心理的な「中和化」をすることで、逸脱的施策を積極的に実行する成員である。

以上のような組織内でのグループダイナミクスの影響を受けたサイクルが進行することで、環境を無視することがルーティン化、習慣化して逸脱的施策を積極的に実行するタイプの成員が増加していく。

組織内で環境を無視する成員が確実に増加することで逸脱的施策が維持され、このことによって事業環境が改善されない状態が続くことになる。すなわち、組織レベルの環境認知能力の低下は、組織内で適切に環境認知行動を起こす成員の数が減少することに大きく依存するのである。

以上のプロセスが、仮説モデル2となる。

② 環境認知能力の低下と環境悪化のプロセス【仮説モデル3】

このような組織では「逸脱的施策」によって当初の「目標を達成」し、組織の成員は「かりそめの達成感」を得ることになる。一方で、逸脱的施策の実行によって自らの環境を変化させることになるが、達成感があることから、その「環境の変化を無視する」態度がうまれる。環境変化を判断材料にしない「目標設定は不適切」なものであるのは当然である。目標設定が不適切なために組織が抱える「問題は継続」することになる。問題が継続するという環境下でも、組織の責任者たちが自己の「保身」をはかり、こうした環境変化を無視するために、逸脱的施策を「組織的に正統化」し、実行に移すことになるのである。以上のような2つの経験学習の不完全サイクルが順次回することで、組織自らが、自己を取りまく事業環境を変化させることが継続される。し

かも、その環境変化は、実は組織の事業活動にとって不利に作用する環境悪化であった。
以上の環境認知能力の低下を伴った環境悪化のプロセスが、仮説モデル3となる。

5. 仮説モデルの検証(第6・7章)

C社、K社のそれぞれの事例からは、以上で導出した3つの仮説モデル群が適用できる事実が発見されたことから、仮説モデル群の外的妥当性の程度が高まることになる。

但し、C社、K社では、逸脱的施策の開始以前から環境認知能力の低下の傾向が見られるのである。しかし、その事実は仮説モデル群の有効性を阻害するものではない。なぜならば、各社の環境認知能力の低下のステージが、仮説モデル2の各ステージでのポジションの違いで説明できるからである。

逸脱的施策を実行し始めた時点では、N社は、環境認知能力の低下のサイクルの初期段階に近いポジションにあり、そこから能力低下が進行したと考えられる。逆にK社は、サイクルの最終段階に近いポジションから、さらに能力低下が進行したと推測できる。C社の場合は、N社より能力低下のステージは進行していたが、K社よりは進行が進んでいないポジションにいたと推測できるのである。

それぞれの組織で、逸脱的施策を実行し始めた時点までの環境認知能力の低下の要因とプロセスがどのようなものであろうと、少なくとも、逸脱的施策を実行し始めた時点以降の環境認知能力の低下のプロセスは、仮説モデル2によって説明できるのである。

6. 組織再生への試論(第8章)

第7章までで、本研究の目的は達成されているのであるが、第8章では、以上のような経験学習の不完全サイクルに陥った組織の再生の一つの道として、当該組織で共有されている認知枠組とは異なった認知枠組をもつイノベータに着目し、その属性と役割に関する試論を展開する。イノベータの事例としては、N社T主管、A社M社長を挙げている。

経験学習の不完全サイクルに陥った組織では、組織成員のもつ認知枠組が固定化しているために、自力で組織再生への方法を生み出せない。そこで、外部から新たに組織に参加するイノベータの役割に期待がかかることになる。

イノベータの属性としては、参加する組織に似たような状況での失敗や成功体験を通じて過去に経験学習がなされており、参加した組織での的確な対処方法がすでに身に付けられている必要がある。すなわち、イノベータの過去の経験学習は、彼(彼女)が新しい組織に参加した初期の段階で、イノベータとして「生存できる確率」を高める効果をもつと考えるのである。

以上のような属性をもつイノベータは、経験学習の不完全サイクルの悪循環に嵌っている組織を再生するために、①再生のための「仮説の設定とその検証」を行いながら、自分への理解者を発見していく。②「明解な目標設定」を行い、その目標を達成することで自分への理解者集団を拡大させる。③しかも、インフォーマルな活動を通じて、組織成員の「認知枠組の共有化の促進」に留意する。そして、④「戦略実行のフォロー」を自己の仕事とすることで、組織目標の達成に成功すると同時に、組織の認知枠組の革新にも成功するのである。