

## ⇒ 研究ノート ⇐

## 脱連結の組織過程：既存研究の検討

坪 山 雄 樹

## 第1節：はじめに

本稿の目的は、組織論の領域において「脱連結（decoupling）」という概念の下で展開されてきた既存研究をレビューし、今後発展させていくべき研究の方向を示唆することにある。

脱連結は、近年の組織論の主流をなす理論のひとつである新制度派組織論における主要概念のひとつである（Boxenbaum and Jonsson, 2008; Scott, 2001）。この概念を最初に論じたMeyer and Rowan（1983）によれば、脱連結とは、「(公式)構造が活動から切り離されており、活動が(公式)構造の効果から切り離されている」(p.71) ことである。本来、公式構造は組織内の活動を統制・調整することを第一義的に考えて採用されるはずである。したがって、公式構造と組織内の活動とが切り離されていることは、矯正されるべき失敗状態である。これに対してMeyer and Rowan（1977, 1983）の脱連結の議論は、それ以前の組織論の議論において矯正されるべき病理現象だと考えられてきた状態が実は特定の組織においては機能的であることを主張するものである。

本稿は、この脱連結が組織においてどのように生じるのかという点について既存研究がどのように考えてきたのかを考察していく。近年、この脱連結という概念が用いられる場合、次のようなことを意味するものと想定されている。すなわち、重要なステークホルダーから都合の悪い要求を受けた組織が、実際の組織行動は変化させず、要求を満たしているように見える偽装の公式構造を作ることで外部のステークホルダーを騙している、ということである（Carruthers, 1995; Oliver, 1991; Westphal and Zajac, 1994, 2001）。この解釈の下では、脱連結は組織もしくは組織のリーダーによって戦略的に行なわれるものと考えられている。しかし、Meyer and Rowan（1977, 1983）は、確かにそう解釈が可能な部分を多分に含んでいるものの、そうした外部のステークホルダーを騙すものとして脱連結を捉えていたわけではなかった。脱連結の背後で想定されているプロセスが、Meyer and Rowan（1977, 1983）の議論と近年の議論とは異なっているのである。さらに、近年の主流となっている脱連結の解釈に対してそれとは異なる解釈を提供しようとする研究が存在し、それもまたMeyer and Rowan（1977, 1983）とは異なる議論を展開している。本稿は、脱連結が組織においてどのように生じていると考えられているのかをそれぞれの研究群について検討した上で、それらの研究群を比較し、今後の研究が目指すべき方向を考えていく。

本稿はまず、脱連結の議論を最初に展開した Meyer and Rowan (1977, 1983) の議論を検討する。その上で、近年の脱連結に関する主流の解釈である戦略的脱連結の議論と、少数ながら展開されている意図せざる結果として脱連結を捉える議論を検討する。最後に脱連結についての研究が今後とるべき方向を指摘することで本稿が結ばれる。

## 第2節：脱連結についての初期の議論

Meyer and Rowan (1977, 1983) が当初直面した経験的な問いは、組織の実際の活動が公式構造に従っていない、すなわち公式構造が組織の実体的な活動の統制・調整という本来の機能を果たしていないにもかかわらず、公式構造が捨て去られずに多様な領域の組織に広く普及していくのは何故なのか、というものであった。より具体的には、彼らは、カリフォルニアの小学校に関する調査を行っており、学校組織はカリキュラムや教師の資格、学生のカテゴリなどを厳格に規定する公式のルールを備えた公式構造を有しているけれども、学校における中心的活動である教室での教員による授業活動はほとんど統制・調整がされていない、というデータに直面していた (Cohen, Deal, Meyer, and Scott, 1979; Meyer, Scott, and Deal, 1983)。また、州の教育改革では、改革に対して学校が組織として賛同を示し、その改革に基づく公式構造の変更を採用しているにもかかわらず、教室での教師の行動はそうした改革の影響をほとんど受けていなかった。

従来の組織論では、組織の公式構造は実体的な活動を統制・調整し、効率的な組織運営を行なうための合理的な手段として捉えられていた。したがって、特定の公式構造が発展普及した理由は、それが組織内の統制・調整という点で他の手段よりも効率的であるためだと説明される。しかし、こうした考え方では、公式構造と実際の活動とが乖離しているにもかかわらず公式構造が広く普及していることを説明することができない。

これに対して Meyer and Rowan (1977) は、組織が埋め込まれている社会的・文化的環境に注目した議論を展開している。彼らは、現代社会ではそれぞれの活動領域において「合理的な組織とはどのようなものであるか (あるべきか)」ということについて、社会的・文化的な理解・規範や、法律、規制などをベースとした制度的なルールが存在する、と主張している。Meyer and Rowan (1977) によれば、組織がある特定の公式構造を採用しているのは、その種の組織にとってはそれが合理的かつ適切であるという制度的なルールに従っているためである。Meyer and Rowan (1977) は、現代社会における制度的なルールを「合理的神話 (rational myths)」と呼んでいる。「合理的」というのは、具体的な社会的目的に関して、それを達成するためにどのような活動が行われるべきか、どのようなタイプの行為者がそれを行なうべきか、といったことが規則的に特定されているためである。「神話」というのは、広く共有されている、あるいは当該の問題について決定する権限をもった個人・集団に共有されているという事実に、その効力が依存しているためである。そうした制度的なルールから逸脱した組織は、その合理性

が疑問視され、投資家や取引先、規制機関から嫌疑の眼差しを向けられることになる。組織は自らの正統性を確保すべく、制度的なルールに従った公式構造を採用するのである。新制度派組織論では、組織が制度的なルールと合致した公式構造を採用することを、制度的同型化 (institutional isomorphism) と呼んでいる。

Meyer and Rowan (1977) は、どのような組織の場合にこうした同型化が生じるのかを論じるために、環境を技術的環境と制度的環境に分類している。技術的環境とは、インプットをアウトプットに変換する過程についての因果関係が明確であり、アウトプットを評価する際の基準が明確であり、かつ評価も容易であるような対象を扱っている環境である。この技術的環境では、組織は効率性や品質やコストに基づいて評価される。公式構造は、この明確に定義された技術による効率的な生産活動を実体的に統制・調整するために設計されることになる。これに対して制度的環境とは、インプットをアウトプットへと変換する過程についての因果関係が不明確であり、アウトプットを評価する際の基準について社会的なコンセンサスが存在しておらず、そうであるが故に評価が困難であるような対象を扱っている環境である。教育組織の直面する環境が、制度的環境の典型といえる。制度的環境では、技術的環境のようにアウトプットの品質やコストに基づいて組織を評価することは困難であり、組織も外部のステークホルダーとともに、組織のアウトプットに対する信頼を促進するような証を求めるようになる。このような特徴をもった環境では、組織のプロセスや手続きに関する許認可や、規制、行政指導、資格、認証制度などの体系が社会的・文化的な理解・期待を反映させた形で発展していく。組織はこうした制度的ルールを公式構造に取り込むことで、組織内外のステークホルダーからの信頼を確保しようとする。たとえば Meyer らが調査していた学校組織の公式構造は、学校とはどのようなものであるかを定義している制度的なルールに従っている。学校の存続と資源は、制度的なルールに従うことで確保されており、逆にその正統性や認証が何らかの形で疑われている学校は、その授業の有効性とは無関係に、存続見込みを著しく低下させることになる (Meyer et al., 1983)。

制度的環境において組織が制度的なルールに従う場合、2つの矛盾に直面する可能性が高い。第1に、組織を取り巻く制度的環境において正統なものと見なされている公式構造は一般的なものであり、それぞれの組織の個別具体的な状況に適用される場合には実情に合わないものであるかもしれない。そもそも曖昧な技術と評価困難なアウトプットという制度的環境の特徴故に制度的ルールが求められることになるのだが、その特徴故に不確実性に満ちた組織内の活動を制度的ルールによって統制・調整することは困難である可能性が高い。第2に、社会から求められる制度的ルールの間に矛盾が存在するかもしれない。たとえば学校組織は、規制当局や保護者、地域、教育関連産業、さらには組織内の教員や事務職員など、多様なステークホルダーに直面している。曖昧な技術と評価困難なアウトプットという特徴のために、これらのステークホルダーが当然視している「教育組織のあり方」が全て同一であるとは限らない。

こうした潜在的な矛盾が存在する中で組織を正当化するとともに機能させているのが、「脱連

結 (decoupling)」と「信頼と誠意の論理 (the logic of confidence and good faith)」である。脱連結とは、組織の公式構造と組織内の実際の活動が切り離されていることや、公式構造の諸要素間がお互いに影響を及ぼし合わないよう切り離されていることを意味する。制度的ルールを反映させた公式構造を可視的な形で取り入れながらも、組織内の実際の活動は公式構造に縛られないようにするのである。たとえば、学校や病院、地方行政機関において、地域社会や中央官庁からの要求に配慮した基準や手続きが公式的には採用されるけれども、他の公式的な基準や手続きとは関連させなかったり、実際の現場の活動をその公式的な基準や手続きに従わなかったりする。こうすることで、現場の活動において直面する不確実性は、担当者によって公式構造の規定に囚われることなくインフォーマルに柔軟に処理される。それと同時に、現場の不確実性が公式構造と離れて処理され、混乱が回避されるため、組織の正統性の根拠である公式構造が組織において機能しているという体裁を維持することができる。

脱連結は、公式構造の規定から独立に職務活動が遂行されることを意味しており、何らかの調整機能がなければ組織は無秩序に陥ってしまう可能性をはらんでいる。この可能性に対して考えられる打開策のひとつは、組織全体として内と外で二枚舌を使うということであろう。次節において論じていくように、近年の脱連結の議論ではそうした解釈が主流になっている。しかし、彼らの議論では、組織が制度的ルールを反映させた公式構造によって正統性を確保しなければならない相手は、組織外部のステークホルダーだけではなく、組織成員も外部のステークホルダーと同様に制度的環境内で活動する社会の構成員であり、制度的ルールに従った公式構造が機能しないこと、あるいはそれを機能させないことを組織が組織内で公然と認めた場合、組織成員に対する正統性を組織が喪失してしまうことになる。

Meyer and Rowan (1977, 1978) は、Goffman (1967) の「面子の繕い」の議論を援用しながら、この潜在的な無秩序状態がどのように回避されているのかを論じている。彼らによれば、この潜在的な無秩序状態を回避させているのは、「信頼と誠意の論理」と彼らが呼ぶ相互作用形態である。「信頼と誠意の論理」とは、「物事は見た目の通りであり、誰もがそれぞれの職務を誠実かつ適切に遂行しているという想定」(p. 358)をお互いに向け合うことである。この「信頼と誠意の論理」に基づいて検査と監督が回避され、インフォーマルに事態が対処されることで、表面上は公式構造がその体裁通りに機能し、調整・統制が図られることになる。たとえば教育組織では、教員の資格についての規定があり、必要な専門能力を有していることを示す資格をもった人間が教員として採用される。学校内では、必要な資格をもつ教員の能力を管理者や他の教員が信頼し、「職務を誠実かつ適切に遂行している」という想定を向け、検査や監督が回避される。自身の資格に基づいてその能力が信頼された教員の側は、「職務を誠実かつ適切に遂行している」という想定が自身の面子となり、維持すべきものとなる。したがって「舞台裏」でインフォーマルに物事を円滑にやり遂げることで、公式構造がうまく機能しているという体裁を維持しようとする。その際に、外部のステークホルダーも含めて、相互作用の参加者の間では、「回避 (avoidance)」や「配慮 (discretion)」、「見過ごし (overlooking)」などといった相互

作用儀礼 (Goffman, 1967) を通じて、意識的・無意識的に脱連結であることが無視され、「誰もがそれぞれの職務を誠実かつ適切に遂行している」というお互いの面子が維持される。Meyer and Rowan (1977) はこの意味で「儀礼的行為によって生み出される信頼と誠意は、決して詐欺的なものではない。それは、目前の技術的要求と矛盾する制度化された神話によって生み出された問題状況において参加者に全力を尽くさせる上で最も理に適った方法なのである」(pp. 358-359) と述べている。公式構造と実態とが矛盾する中で参加者の面子が維持されるような相互作用が展開されることで、脱連結されながらも公式構造の体裁が維持されており、表面上は公式構造の通りに物事が進み、したがって組織は無秩序に陥らないのである。

Meyer and Rowan (1977, 1983) が展開した脱連結と信頼と誠意の論理の議論は、彼ら以降に展開される脱連結の議論と比べた場合、2つの点で特徴的であるように思われる。第1に、脱連結された組織において組織的な二枚舌が存在していない、ということである。組織内の調整は、お互いが示し合った面子の維持を通じて行なわれており、組織内の成員間においても制度的ルールを反映した公式構造が有効に機能しているという体裁が表面上は維持されている、と想定されている。組織成員はみな制度的なルールに従っているのであり、経営陣が組織的な二枚舌を行なおうとする場合には、組織内での正統性が得られない、と Meyer and Rowan は考えていたのである。

第2に、組織外部のステークホルダーは、脱連結によって組織に騙されているのではなく、むしろ脱連結において組織と共謀している、ということである。Goffman (1967) の「面子の繕い」の議論の援用から、相互行為の参加者が技術的な目的の達成のためにはしばしば制度的ルールからの逸脱が必要であることを知っている状況を Meyer and Rowan は想定していたものと思われる。学校の例でいえば、教育委員会や保護者などといったステークホルダーの側も、脱連結によって得るものがある限りにおいては、学校や教師の面子を立て、脱連結を見過ごしているのである (Zuckerman, 2004)。

### 第3節：戦略的脱連結

初期の新制度派組織論の理論的な論文の中では、脱連結は重要な概念のひとつとして注目されていた。しかし、その後の新制度派組織論の研究では制度的ルールへの同型化が多くの注目を集め、経営手法やガバナンス施策などの普及について多数の実証研究が蓄積されてきた。その一方で脱連結に対する関心は弱まっていったように思われる。脱連結に対する関心の低下は、脱連結の観察・測定が難しかったために実証研究のテーマとして現実的ではなかったためではないかと考えられる。制度的ルールへの同型化が脱連結を伴うということが議論の中で暗黙的に想定されていることはあっても、それが実証的に考察されることは稀であった (Lounsbury, 2001; Scott, 2001)。

いったん下火になった脱連結に対する関心は、2つの研究の流れの中で再び注目されること

になる。しかしそれらはともに、前節の Meyer and Rowan の議論とは異なり、組織が明確な戦略的意図の下に外部のステークホルダーに実態とは異なる印象を抱かせるためのタテマエの施策として脱連結を捉えるものである。

ひとつの研究の流れは、新制度派組織論の研究に行為者の主体性の要素を取り込もうとする新制度派組織論の中での理論的な動向である。上述の通り、新制度派組織論の議論、とりわけ実証研究の多くは、制度的環境で活動している組織の同型化に注目していた。これに対して、新制度派組織論の議論は行為者を過度に受動的な存在として描いているため、既存の制度的ルールへの組織の同型化を説明できても、制度的ルールの創出や、制度的ルールの変化などを説明できない、という批判が展開されるようになった (DiMaggio, 1988; Oliver, 1991)。こうした批判に応えるべく、行為者の主体性をいかにして議論の中に取り込むかということが、新制度派組織論の重要な理論的課題として取り組まれるようになっていった (DiMaggio, 1988)。その過程で、脱連結は組織の主体性や利害関心が発現する典型的な例のひとつとして再び注目されるようになった。

その代表例が、Oliver (1991) である。彼女は「制度プロセスへの戦略的反応 (strategic responses to institutional processes)」と題された論文の中で、新制度派組織論の行為者観が過度に受動的であることを批判した上で、組織と環境との関係において組織の戦略的な側面を強調する資源依存理論 (resource dependence theory) の議論を取り入れ、制度的ルールに対して組織が採り得る戦略的反応の類型を示している。資源依存理論で扱われている環境は、組織に対する資源提供者との資源依存関係であり、その資源依存関係を組織がどのように操作するかが考察の対象となっている。これに対して、それまでの新制度派組織論は、個々の組織や行為者にとってはどうすることもできない制度的ルールの総体を環境として捉えていた。Oliver (1991) は、資源依存理論を取り込むことで、制度的ルールに従うように組織に対して要求してくる行為主体を目に見える具体的な資源提供者という形で取り入れ、その資源提供者の要求に対して採り得る戦略を考察している。

表1は、彼女が示した戦略的反応の類型をまとめたものである。制度的なルールに対して完全に従う「黙従 (acquiescence)」から、環境に対して自ら積極的に働きかける「否定 (defiance)」や「操作 (manipulation)」まで、要求の内容や制度的環境の状況などに応じて組織が採り得る多様な反応があることを示している。

表1 Oliver (1991) の戦略的反応

戦略	戦術	例
黙従	習慣	当然視された暗黙の規範に従う
	模倣	制度的モデルを真似する
	遵守	規則に従い、規範を受け入れる
妥協	バランス	複数のステークホルダーからの多様な要求の間でバランスをとる
	譲歩	制度的な要求の一部だけを受け入れる
	交渉	制度的圧力をかけてくるステークホルダーと交渉する
回避	隠蔽	黙従を見せかけることで不服従を隠す
	バッファ	干渉してくるステークホルダーとの関係を緩やかなものにする
	逃避	目標や活動、ドメインを変える
拒否	無視	ステークホルダーが押し付けてくる規範や価値を無視する
	挑戦	ステークホルダーが押し付けてくる規則や要請に対して異議を唱える
	攻撃	制度的圧力をかけてくるステークホルダーに対して攻撃をしかける
操作	政治的吸収	影響力のあるステークホルダーを丸め込んで味方につける
	影響	都合のよい価値や基準を自分で作ってしまう
	支配	ステークホルダーを支配下に置く

出所：Oliver(1991), p. 152.

この戦略的反応の類型において、脱連結は「回避 (avoidance)」の戦略として、その中でも「バッファ (buffering)」と「隠蔽 (concealment)」の戦術として論じられている。回避とは、「同調の必要性を排除するための組織的試み」である。バッファとは、「干渉してくる相手方との関係を緩やかなものとする」ことであり、「隠蔽」とは、「黙従を見せかけることで不服従を隠す」ことである。脱連結は、自分たちの利害とは対立する要求を環境から受けた場合に組織が自らの利害を促進するために主体的・戦略的に意図して行なうものとして考えられているのである。Oliverは、「制度理論では、見た目と現実の区分は理論的に重要なものである。なぜならば、正統性の獲得のためには、しばしば同調の事実よりも同調の見た目で十分だと想定されているためである」(p. 155) と述べている。ここでは環境の側は見た目で騙される存在として扱われている。

Oliver (1991) 以降、脱連結の研究の多くは、制度的圧力に対する組織の戦略的反応という彼女のフレームワークの中で脱連結を扱っていくことになる。たとえば、新制度派組織論の教科書的存在である W. Richard Scott の *Institutions and Organizations* も、「戦略的反応 (strategic responses)」という節においてOliverのフレームワークを紹介していく中で脱連結の議論の検討を行なっている (Scott, 2001: 170-176)。Scott は「Oliver のいう回避の戦略には、要求に従う必要性から組織の一部を守るための隠蔽の努力や試みが含まれている。これは、制度理論の誕生以来多くの関心を集めてきた戦略である」(p. 172) と述べてから、Meyer and Rowan の脱連結の議論を紹介している。脱連結と隠蔽とが明確に結びつけられ、脱連結は戦略的・欺瞞的なものとして扱われているのである。

また、Scott は、Meyer and Rowan が制度的環境においては脱連結が必然的であると想定していることを批判し、これを経験的な問題として考察するべきだと論じ、「組織は、規範的もしくは認知的文化的な要求よりも外部からの規制的な要求に直面した場合に、回避戦略を実行しやすいだろう。また、採用からのシンボリックな利益が高く、かつ実施に伴うコストが高い場合にも、実践から構造を脱連結するだろう」(p. 173) と推論している。この引用から、彼が「脱連結」という場合に戦略的脱連結を想定しており、そこでは前節で論じた信頼と誠意の論理のようなメカニズムは全く想定されていないことが見て取れる。

脱連結を戦略的なものとして捉えるもうひとつの研究の流れは、ビジネス・スクールに籍を置く経営学者を中心に展開されたシンボリック・マネジメント論 (symbolic management) と呼ばれる研究群である。組織のリーダーが担っている役割には、組織内の活動の調整・統制だけでなく、組織内外のステークホルダーに対して組織や組織の行為を正当化することも含まれる (Pfeffer, 1981)。シンボリック・マネジメント論では、組織のリーダーやスポークスマンの言動のシンボリックな側面が注目され、シンボリックな行為によってステークホルダーが組織に対して抱く印象がいかに操作・管理されるのかが考察されてきた。こうした観点から、組織のリーダーやスポークスマンがステークホルダーの印象を操作するために行なう、実態とは乖離した言説や約束、施策として、脱連結がシンボリック・マネジメント論の対象とされてきた。

こうしたシンボリック・マネジメント論の議論の典型的な例として、Ashforth and Gibbs (1990) を挙げることができる。彼らは、組織が外部のステークホルダーからの正統性を確保するために展開する経営施策を、実体的マネジメント (substantive management) とシンボリック・マネジメント (symbolic management) の2つに分類している。実体的マネジメントとは、ステークホルダーが要求していることや、制度的ルールへと組織目標や組織構造、組織過程を実際に変化させることによって正統性を獲得しようとする経営施策である。これに対して、シンボリック・マネジメントとは、「実際に組織を変化させるのではなく、社会的な価値や期待に合致しているかのように組織を描く」(Ashforth and Gibbs, 1990: 180) ことである。実際の行為を変化させることなく、その行為の意味を変容させたり、実際の行為とは異なる行為をしているかのごとく装ったりすることで、組織の正統性の確保を目指すのである。

Ashforth and Gibbs (1990) は、シンボリック・マネジメントの例として、次のような経営施策を挙げている。

- (1) 社会的に好ましい目標を唱える。
- (2) 正統性を傷つけるような活動や結果についての情報を否定・隠蔽する。
- (3) 意味や目的を回顧的に再定義する。
- (4) 不祥事について自分たちには責任がないことを説明して非難を回避する。
- (5) 不祥事について部分的に責任を受け入れて謝罪する。
- (6) ステークホルダーの要求する実践に対して儀礼的に従う。

この中で(6)の儀礼的同調 (ceremonial conformity) の施策に関して、Ashforth and Gibbs (1990)



は Meyer and Rowan (1977) に言及しながら議論を展開している。Oliver (1991) の議論と同様に、組織が戦略的に展開する施策として、脱連結が捉えられているのである。

こうしたシンボリック・マネジメントを展開する可能性が高い組織とし彼らが挙げている例から、彼らがシンボリック・マネジメントをどのようなものとして捉えているかがよく分かる。彼らによれば、衰退期の組織はシンボリック・マネジメントに頼る可能性が高い。衰退期にある組織では、資源投入の対象としての正統性がステークホルダーから疑われるようになるため、彼らからの継続的な支援や資源の提供を確保することが難しくなる (Sutton, 1990; Sutton and Callahan, 1987)。それ故、組織はその消滅をできるだけ避けるべく、必要な資源を外部から獲得しようと努力しなければならない。そうした努力の中には、「自分たちの組織は健全で将来性があり、外部から資源を注入するべき対象である」と外部のステークホルダーたちに説得を試みる活動が含まれる。しかし、衰退期の組織ではステークホルダーの要求水準を満たすだけの実行能力や資源が欠如している可能性が高い。そのため、衰退期の組織が自らの健全性や将来性を主張しようとして重要なステークホルダーの要求を考慮した経営施策を展開しようとする場合、その施策は実態を反映した実行性のある実体的マネジメントではなく、タテマエとしての性格の強いシンボリック・マネジメントとなり、実態との間に脱連結が生じるのである。脱連結は外部のステークホルダーを騙すための意識的な虚偽として捉えられているのである。

これら2つの研究の流れを汲み、組織が戦略的に行なうものとしての脱連結に注目した実証研究が1990年代から蓄積され、どのような場合に制度的要求に対して戦略的な脱連結が生じるのかが明らかにされてきた。ここでは脱連結に関する実証研究の代表例として、Westphal and Zajac (1994,1998) と Edelman (1992) を取り上げて検討していく。上述のScott (2001) は彼らの研究を脱連結についての研究の代表例として挙げており、また近年の研究が脱連結に言及する場合には多くが彼らの研究を参照しており、脱連結についての近年の研究者の理解を代表するものとして見ることができる。

Westphal and Zajac (1994,1998) が考察したのは、企業による CEO の長期インセンティブ・プラン (Long Term Incentive Plan, 以下 LTIP) の採用アナウンスと実際の実施である。LTIP は経営者の利害と株主の利害とを合致させようとする試みのひとつであり、その採用は企業・経営者が株主を重視していることを市場に対して示すシンボリックな機能を持っている。LTIP を採用することで、企業・経営者は株式市場において規範的な考え方 (株主重視) に従っていることを示すことができ、自らの正統性を高めることができ、株価の上昇につながる。しかし、LTIP の実施は、経営者の利害と合致するものではない。したがって、LTIP は脱連結される可能性が高い、と彼らは論じている。実際、1972年から1990年までの19年間にLTIPを採用したアメリカの大企業570社のデータの中で、採用をアナウンスした419ケースのうち、45%が2年以内に実施をしていなかった。実際に実施されたケースの中でも、給与の中に占める LTIP の割合を考慮した場合には、実質的な脱連結はさらに多くなるだろう、と彼らは論じている。しかし、脱連結が行なわれているにもかかわらず、脱連結をしている企業の株価は LTIP の採用によつ

て上昇していた。彼らはこの脱連結の発生に影響を及ぼしている要因を考察し、CEOのパワーが強かつ前期の業績が悪い場合に脱連結が起きる可能性が高いことを明らかにしている。彼らは株式買戻プランについても同様の知見を得ている。自らの利害とは反するような強い制度圧力に晒されている場合に、強い権力をもったCEOは、取締役会や社内の声を抑えて、脱連結を行なうのである。

Edelman (1992) が考察したのは、公民権法によって求められた雇用機会均等に対する企業の反応である。これらは、人種や肌の色や性別や宗教などによって被雇用者や求職者を差別することを禁じるものであったが、そのために企業がとらなければならない具体的な行動や施策を示すものではなかった。曖昧さが残る中で、企業は、雇用機会均等担当の部署や、差別を禁止する公式ルール、差別の苦情に対処するための公式手続きなど、法に従っていることを示す可視的な公式構造を作って対応した。こうした公式構造は、正統性が重要となる公的部門の組織や政府調達企業において急速に普及した。しかし、多くの組織において、こうした公式構造は、経営行動を抑制しないように、他の公式構造や実際の活動からは脱連結されていた。制度的な要求が経営陣の利害と異なり、かつその要求が曖昧な場合や、同調のチェックが手続き的なものにとどまる場合には、組織は可視的な公式構造で同調を示しながらも、それを脱連結させるのである。企業の倫理規定や環境規制への反応に関しても、同様のメカニズムによる脱連結が報告されている (Christman and Taylor, 2006; Stevens, Steensma, Harrison, and Cochran, 2005)

#### 第4節：意図せざる結果としての脱連結

近年の脱連結に関する研究の主流は前節で検討したように脱連結を戦略的なものとして捉えているけれども、こうした研究と同様の公式構造を対象としながら、戦略的な虚偽とは異なるプロセスから脱連結が生じることを主張する研究も存在する。そうした研究は主として定性的な事例研究をベースとした研究者たちによって行なわれてきたものである。彼らは、組織内のプロセスを詳細に観察し、脱連結は必ずしも戦略的に作り出されているわけではなく、その公式構造を採用した経営陣から見た場合に意図せざる結果として生じていることを明らかにしている。本節では、これらの研究を検討していく。

特に注目されてきたのは、専門職のパワーの強い組織への導入である。たとえば、病院は現場のオペレーションを担当している医師が強いパワーをもっている。改革のための経営管理手法や管理会計手法などが医師たちの抵抗に直面し、その結果として脱連結が生じていることが報告されている (Lozeau, Langley, and Denis, 2002; Petterson, 1999)。戦略的脱連結の場合には、経営陣の利害と反する場合に制度的ルールに従った公式構造の導入が脱連結になると論じられているが、ここでは、現場のオペレーションを担っている専門職たちの利害と反する場合に、たとえトップが実施を望んでいても、採用された公式構造が脱連結となると論じられているの

である。

組織成員が専門職のようなパワーを持っていない場合でも、彼らが導入の過程で経営管理手法を骨抜きにすることによって脱連結が生じることが報告されている。TQMが導入された5組織の事例研究を行った Zbaracki (1998) に、そうしたプロセスを見ることができる。TQMは高度な統計ツールによる分析を伴っているが、トップの肝煎りでTQMを導入したこれらの組織では、4組織においてTQMの統計的手法が全く使われておらず、残る1組織でも部分的にしか使われていなかった。彼はトップのTQMのレトリックと実際の現場におけるTQMの実践とが乖離していった過程を分析している。彼が調査した組織では、まず導入の過程においてマネジャーたちが難解な統計手法を敬遠し、テクニカルな部分を回避したTQMの導入が行なわれていた。さらに実施の過程においても、マネジャーたちと同様に従業員たちがTQMのテクニカルな部分の面倒を嫌がり、訓練プログラムを無視し、TQMを日々の活動に組み入れることに抵抗をしていた。多くのマネジャーや従業員はTQMを無駄なものと思っていたが、そうした情報はトップへは伝わらず、改善の見られた例だけが成功例としてトップに伝わっていた。トップはこの成功例を自社のアピールのために喧伝し、この単純化された成功事例を聞いた別組織のトップが自組織への導入を決定し、再び同じことが繰り返されていく。この Zbaracki (1998) が観察した組織では、トップはTQMの導入を本気で考えており、脱連結は導入・実施の過程における意図せざる結果として生じたものなのである。

前節と本節において検討してきた研究は、組織のトップもしくは現場の従業員のどちらかの意図に基づいて脱連結が起きるものと想定してきたけれども、Hallett and Ventresca (2006) は、組織のトップと現場の従業員とのコンフリクト過程の副産物として脱連結が生じることを論じている。彼らは、*Patterns of Industrial Bureaucracy*における石膏鉱山事務所の事例研究を素材にして、Gouldner (1954) が「疑似官僚制 (mock bureaucracy)」と呼ぶ官僚制類型がどのようにして生じるのかを考察している。疑似官僚制とは、公式的な規則として存在しながらも、ほとんどの人から無視されるような規則のことであり、新制度派組織論における脱連結に相当するものである。Gouldner (1954) は、この疑似官僚制の例として、禁煙規則を挙げている。保険会社からの要求により、事務所では禁煙が公式の規則となっており、禁煙を示す標識が多数設置されていたが、実際には空文化しており、保険検査員が訪れた場合を除いては、事務所内での喫煙が常態化していたのである。

この疑似官僚制についての Hallett and Ventresca (2006) の解釈の特徴を際立たせるために、彼らの解釈を紹介する前に、同じ疑似官僚制について彼らと異なる解釈をしている議論を紹介しておこう。Forbes and Jermier (2002) は、この疑似官僚制を前節で論じた戦略的脱連結として解釈している。彼らは禁煙規則に関する Gouldner の議論について次のように述べている。「ルールが経営者と労働者の選好と合致しない場合、そうしたルールはそのルールを押し付けた外部の行為主体による検査がある場合を除いて施行されない、と Gouldner (1954) は論じている。中略。ルールの遵守は、外部者を騙す上で有用な道具としてシンボリックな意味を示

すものだったのである」(pp. 203-204)。外部から押し付けられた規則に対する経営陣と労働者の利害が一致し、組織が全体として戦略的に脱連結を行なったものとして、疑似官僚制が理解されているのである。

これに対して Hallett and Ventresca (2006) は、同じ現象をそれが生じるまでの過程から理解している。Gouldner (1954) の分析は、それまでの寛大で融通のきく「温容型人間関係」によって管理されていた事務所に、生産性向上を使命として派遣されてきた新所長 Peele が就任するところからスタートする。Peele は就任早々に公式規則を厳格に適用していくことを宣言し、実際に実行に移していった。それまでの温容型人間関係を当然のものとして捉えていた労働者たちはこれに強く反発し、サボタージュに出たため、鉱山の生産性は逆に低下し、最終的には山猫ストライキに発展した。このコンフリクトによって経営陣は妥協を迫られ、その結果として生まれたのが、一部の規則における疑似官僚制であった。確かに禁煙規則について経営陣と労働者側がともに厳格に適用する必要のない規則だと認識したことは事実と言える。しかし、そうであるが故に禁煙規則が疑似官僚制となったと解釈することは、実際に疑似官僚制を生み出したプロセスとは異なるものである。実際には疑似官僚制は組織内のコンフリクト過程の副産物であった。組織がそれまでに歩んできた歴史的な過程や、組織内の諸集団間の相互作用などを考察することで初めて、脱連結がどのように生じたのかを理解することができるのである。

## 第5節：ディスカッション

本稿は脱連結に関する既存研究を(1)信頼と誠意の論理によって支えられた脱連結と、(2)戦略的脱連結、(3)意図せざる結果としての脱連結、という3つに分類し、それぞれの研究群において脱連結がどのようなものとして捉えられ、脱連結がどのような組織プロセスによって生じるものと考えられているのかを検討してきた。最後に、この検討の結果に基づいて、現在主流となっている(2)の戦略的脱連結についての研究をさらに発展させることを主眼に、今後行なうべき研究をいくつか指摘し、本稿を終えることにする。

第1に、戦略的脱連結を生み出す組織プロセスについての研究である。第3節で検討した戦略的脱連結の議論は、脱連結についての近年の研究の主流をなしており、なぜどのような場合にこうした戦略的な脱連結が生じるのかが実証的に分析されてきた。戦略的脱連結で想定されている組織プロセスは、直観的で理解しやすいものであるけれども、第2節で検討した Meyer and Rowan (1977) の議論に立ち返ってみた場合、その組織プロセスは単純すぎるように思われる。たとえば、Meyer and Rowan (1977) は、組織が内と外とで二枚舌を使うことは組織成員に対する正統性を喪失することになると考えていた。そうであるが故に、二枚舌は使われず、組織内外で信頼と誠意の論理が作用するものと想定されていた。しかし、戦略的脱連結ではこうした議論は展開されておらず、実際に組織内でどのようにして脱連結が生じるのか、脱連結の下でどのような相互作用が展開されるのかが十分に検討されていない。たとえば Westphal

and Zajac (1994) はパワーの強い CEO によって LTIP が脱連結となることを論じているけれども、そうした CEO がどのようにパワーを行使して LTIP を脱連結とするのかは考察されていない。Meyer and Rowan が注目したミクロな社会的相互作用や、第4節で検討した意図せざる結果としての脱連結についての研究が明らかにしてきた組織プロセスなどに注目し、戦略的脱連結を生み出す組織プロセスを考察していくことが必要であろう。

第2に、組織とステークホルダーの関係についての研究である。Meyer and Rowan (1977) の議論と戦略的脱連結の議論は、組織とステークホルダーの関係についても異なったものであった。Meyer and Rowan (1977) の議論では、脱連結においてステークホルダーは組織と共謀関係にあるものと考えられていたが、戦略的脱連結の議論では、外部のステークホルダーは組織の可視的な公式構造によって騙される存在として描かれていた。Meyer and Rowan (1977) では、信頼と誠意の論理は組織とステークホルダーの共謀関係を示すものであったが、戦略的脱連結の議論では、可視的な公式構造という見た目だけでステークホルダーが「組織は言っていることを実際に行なうだろうと信頼する」(Boxenbaum and Jonsson, 2008: 81) という意味で用いられている。信頼と誠意の論理は、ステークホルダーがなぜ騙されるのかを説明するためのものとして用いられているのである。ステークホルダーについてのこの2つの捉え方は、どちらか一方が正しいというよりも、両者ともに共存しうるものであると考えられる。さらには、戦略的脱連結において想定されている組織の側の戦略性や主体性を、ステークホルダーの側にも想定すべきであろう。組織が脱連結となる他ないことを分かっているながら、組織に対して要求をしてくるようなステークホルダーがいるかもしれない。ステークホルダーと組織との関係をより複雑なものとして理解し、両者間の相互作用を考察していくことが、ひとつの研究課題となるだろう。

第3に、戦略的脱連結が生み出す意図せざる結果についての研究である。第4節で検討した意図せざる結果としての脱連結は、いわば実施の失敗であり、Meyer and Rowan (1977) や戦略的脱連結の議論が脱連結を機能的なものとして捉えていたのに対して、Hallett and Ventresca (2006) の議論を除いては、第4節で検討された脱連結は組織にとって望ましくないものであった。そもそも Meyer and Rowan (1977) は、単なる組織の失敗や病理現象としてではなく、特定の組織にとっては公式構造と実際の組織行動との間に乖離が存在することが機能的であることを示すために、脱連結の概念を展開した。その意味では、こうした意図せざる結果としての脱連結をそもそも脱連結に含めるかどうかということについては、議論の余地がある。しかし、この意図せざる結果としての脱連結についての研究は、戦略的脱連結の研究に対してひとつの研究の方向を示しているように思われる。実施を意図していた公式構造が組織内のプロセスを経て脱連結となるということは、脱連結を意図して採用された公式構造がその戦略的意図通りにはならない可能性があるということである。戦略的脱連結を意図された公式構造の下でどのような相互作用が展開され、それがどのような結果を生み出すのか、という問題が重要な研究テーマとなる。ここでも、Meyer and Rowan (1977) の議論や意図せざる結果としての脱連結

の知見などを戦略的脱連結の議論へと取り込むことで、議論を発展させることができるだろう。

最後に、脱連結を類型化する研究である。本稿は「脱連結」という概念を用いて展開されてきた3つの研究群を検討してきたが、同じ「脱連結」という概念によって考察されていながらも、3つの研究群は大きく性質の異なる現象を扱っている。「脱連結」と一括りで論じられている現象を類型化し、どのようなタイプの公式構造の場合にどのように異なる脱連結が生じるのかを考察していくことが、脱連結についての理解を深めていく上で必要であろう。

### 参考文献

- Ashforth, Blake E., and Barrie W. Gibbs, "The Double-Edge of Organizational Legitimation," *Organization Science*, Vol. 1, No. 2, 1990, pp. 177-194.
- Bourguignon, Annick, Olivier Saulpic, and Philippe Zarlowski, "Management Accounting Change in the Public Sector: A French Case Study and a New Institutional Perspective," Working Paper, 2006.
- Boxenbaum, Eva, and Stefan Jonsson, "Isomorphism, Diffusion and Decoupling," in Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby, and Kerstin Sahlin (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2006, pp. 78-98.
- Carruthers, Bruce G., "Accounting, Ambiguity, and the New Institutionalism," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 4, 1995, pp. 313-328.
- Christman, Petra, and Glen Taylor, "Firm Self-Regulation through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic versus Substantive Implementation," *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, 2006, pp. 863-878.
- Cohen, Elizabeth G., Terrence E. Deal, John W. Meyer, and W. Richard Scott, "Technology and Teaming in the Elementary School," *Sociology of Education*, Vol. 52, No. 1, 1979, pp. 20-33.
- DiMaggio, Paul J., "Interest and Agency in Institutional Theory," in Lynne G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge, MA: Ballinger, 1988, pp. 3-21.
- Edelman, Lauren, "Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Right Law," *American Journal of Sociology*, Vol. 97, 1992, pp. 1531-1576.
- Forbes, Linda C., and John M. Jermier, "The Institutionalization of Voluntary Organizational Greening and the Ideals of Environmentalism: Lessons about Official Culture from Symbolic Organization Theory," in Andrew J. Hoffman and Marc J. Ventresca (Eds.), *Organizations, Policy, and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*, Stanford, CA: Stanford University Press, pp. 194-213.
- Goffman, Erving, *Interaction Ritual*, Garden, NY: Anchor, 1967.
- Gouldner, Alvin, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, IL: Free Press, 1954.
- Hallett, Tim, and Marc J. Ventresca, "How Institutions Form: Loose Coupling as Mechanism in Gouldner's *Patterns of Industrial Bureaucracy*," *American Behavioral Scientist*, Vol. 49, No. 7, 2006, pp. 908-924.
- Lounsbury, Michael, "Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University

- Recycling Programs,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 1, 2001, pp. 29-56.
- Lozeau, Daniel, Ann Langley, and Jean-Louis Denis, “The Corruption of Managerial Techniques by Organizations,” *Human Relations*, Vol. 55, No. 5, 2002, pp. 537-564.
- Meyer, John W., and Brian Rowan, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,” *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, 1977, pp. 340-363.
- Meyer, John W., and Brian Rowan, “The Structure of Educational Organizations,” in John W. Meyer and W. Richard Scott (Eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills: Sage, 1983, pp. 71-97.
- Meyer, John W., W. Richard Scott, and Terrence E. Deal, “Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations,” in John W. Meyer and W. Richard Scott (Eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills: Sage, 1983, pp. 45-67.
- Oliver, Christine, “Strategic Responses to Institutional Processes,” *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, 1991, pp. 145-179.
- Pettersen, Inger Johanne, “Accountable Management Reforms: Why the Norwegian Hospital Reform Experiment Got Lost in Implementation,” *Financial Accountability & Management*, Vol. 15, No. 3, 1999, pp. 377-396.
- Pfeffer, Jeffrey, “Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms,” in L. L. Cummings and Barry M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1-52.
- Scott, W. Richard, *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- Siti-Nabiha, A.K., and Robert W. Scapens, “Stability and Change: An Institutional Study of Management Accounting Change,” *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 18, No. 1, 2005, pp. 44-73.
- Stevens, John, H. Kevin Steensma, David A. Harrison, and Philip L. Cochran, “Symbolic or Substantive Document? The Influence of Ethic Codes on Financial Executives’ Decisions,” *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 2005, pp. 181-195.
- Westphal, James D., and Edward J. Zajac, “Substance and Symbolism in CEOs’ Long-Term Incentive Plans,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 3, 1994, pp. 367-390.
- Westphal James D., and Edward J. Zajac, “Symbolic Management of Stockholders: Corporate Governance Reforms and Shareholder Reactions,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 1, 1998, pp. 127-153.
- Westphal, James D., and Edward J. Zajac, “Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 2, 2001, pp. 202-228.
- Zbaracki, Mark J., “The Rhetoric and Reality of Total Quality Management,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 3, 1998, pp. 602-636.
- Zuckerman, Ezra W., “Towards the Social Reconstruction of an Interdisciplinary Turf War,” *American Sociological Review*, Vol. 69, 2004, pp. 458-465.