

〈博士論文要旨および審査報告〉

学位請求論文

間嶋 崇 「組織における不祥事の 組織文化論的分析に関する一考察 —A.Giddens の構造化理論を応用して—」

I 論文要旨

間嶋 崇

今日、さまざまな組織において不祥事(本稿ではこれを組織不祥事と呼称する)が後を絶たない。組織不祥事は、時に自然環境に害を与え、時にステイクホルダーをはじめとする社会のさまざまな人々に経済的、精神的、肉体的な損害を与える古くて新しい社会の大きな課題である。

本稿筆者は、このような組織の起こす不祥事の発生メカニズムを分析し、組織不祥事の予防策、また不祥事を起こしてしまった組織の再生策を導出することを試み、組織不祥事を取りまく経営実践に対する何らかのインプリケーションを探ることを研究の目的としている。とりわけ本稿は、組織文化(論)に注目し、ギデンズの構造化理論を組織文化論へ応用したモデルを用いてそれ(不祥事の分析モデルの構築と予防・再生策の提案)を行なおうと考えている。

本稿は、上述のような目的のために、「はじめに」、「おわりに」を含め全8章(本論は全6章)をもって以下のような展開で論を進めている。

まず、第1章では、①組織不祥事という問題の深刻さ、②それを分析すること(特に組織文化論を用いて分析すること)の重要性、そして③組織不祥事を分析・解決策を見出すモデルづくりに不可欠な視点や概念について、といった展開で

問題意識の開示と組織不祥事の組織文化論的分析モデル構築の準備的考察を行っている。①については、組織不祥事の若干の歴史なども踏まえて、それが古くて新しい問題であること、またその昨今の状況について論じている。②については、組織文化と「正当性」をキーワードに組織不祥事の組織文化論的分析の重要性を説いている。組織では、そこにおける成功体験や失敗体験の積み重ねがいつしか「〇〇はこうすべきだ」とか「△△はこういうものだ」といった物事の考え方やその正否（何が正しく、何が正しくないか）、善悪（何が善く、何が悪か）に関する価値や仮定（つまり組織文化）を醸成していく。そして組織およびその構成員たちは、それらに基づき意思決定し、行為する。つまり、組織文化は、成功体験などを正当たる根拠として醸成され、翻って組織における考え方や判断、行為などに対する正当性の根拠となるのである。しかし、ときにその文化は、あまりに組織特有で社会のそれ（たとえば道德）とはかけ離れ、社会を蔑ろにしたものとなり、社会に害を与える、つまり組織を不祥事に至らしめる。ここでは、このような組織不祥事と組織文化の関係性およびその関係性に注目する必要性について論じている。③については、ミクロ・マクロ・リンクという視点とパワーおよびポリティクスという概念の重要性について論じている。ミクロ・マクロ・リンクとは、個人行為、組織そして社会というレベルの違う3者（ないし研究によっては行為と社会の2者）の相互影響関係を包括的に扱おうという理論上の視点である。本稿では、組織文化を介したそれを想定しており、行為、組織そして社会の相互影響関係、つまりミクロ・マクロ・リンクを①社会など環境からの影響の過程→②組織文化の再帰的影響過程→③マネジメントによる組織文化生成の過程→④自生的な組織文化生成の過程→⑤組織創発の過程→⑥組織から環境への影響の過程→①…というプロセスを辿るものとして示している。また、パワーは、意図するように他者の行為や決定を変えさせる力のことであり、ポリティクスは、自己の利益の獲得のために決定や実践にパワーという力の行使を用いて影響を与える活動のことを本稿では指している。現実において組織不祥事もその発生の一要因となる組織文化も、行為者と組織そして社会のダイナミックな相互影響関係の中で組織や一部の行為者のパワーやポリティクスを伴いながら生まれるものであり、パワーおよびポリティクスといった概念は、組織不祥事分析におけるモデルの分析力・説明力を豊かにしてくれるものである。そこで、本稿では、組織不

祥事を組織文化論的に分析するモデル作りに不可欠なものとして、以上で示したようなマイクロ・マクロ・リンク（行為，組織そして社会のダイナミクスを一掴みにして見る）という理論的視点と，パワーおよびポリティクスという概念（理論的要素）を提示している。

つづく第2章から第4章では，第1章での準備的考察を検討の土台としながら，組織文化論の2つのアプローチ，構造化理論，構造化理論を応用した経営組織研究などの理論的検討を行い，それらを通じ，組織不祥事の組織文化論的分析モデルの構築を試みている。

第2章では，既存の組織文化論（組織文化論の機能主義アプローチとシンボリック解釈主義アプローチの2つのアプローチ）の組織不祥事分析モデルとしての有用性および問題点（限界）について検討している。ここでは，機能主義アプローチにしてもシンボリック解釈主義アプローチにしても，本稿の目指すモデルとしてそれぞれいくつかの問題を抱えているということ，第1章でとり上げた理論的視点と理論的要素を検討の軸にしながらし示している。組織文化論における機能主義アプローチとは，組織の業績向上や維持存続のためのマネジメントツールとして組織文化を扱う組織文化論であり，組織のためにどんな文化をどのように埋め込むかを問題にしている。そういったそもそもの問題意識もあって，同アプローチは，マイクロ・マクロ・リンクにおいて，マネジメントによる組織文化のデザインの過程や再帰的な影響の過程が強調され，組織文化を組織構成員たちによって創り上げていくといった組織文化の自生的な過程が希薄である。また，同アプローチは，ポリティクスについても議論が希薄である。一方，シンボリック解釈主義アプローチとは，組織の現実が人々の相互行為を通して社会的に構成されていくさまを明らかにする組織文化論であり，組織の現実（とりまく環境やまつわる出来事）がどのように解釈され意味付けられていくのか，そしてその意味がどのように組織メンバーに影響を与えるのかを問題としている。そういったそもそもの問題意識もあって，同アプローチは，組織構成員たちによって組織文化が築き上げられていく自生的な過程が強調され，逆にマネジメントによる文化のデザインの過程や組織の創発の過程に物足りなさがある。また，パワーやポリティクスといった議論も非常に希薄である。このように，既存アプローチのどちらも本稿が目指すモデルとするには少々力不足である。本稿筆者は，このような理論

的検討の結果を受け、これら既存アプローチに代わる第3のアプローチの探求を試みた。その結果、目に留まったのが次章より検討する社会学者 A. ギデンズの構造化理論である。構造化とは、様相という媒介を介して行為と構造が相互影響関係にある様を描いたロジックである。ギデンズによれば、行為と構造の創り創られる関係の所産として社会がある。簡単な記号でそれを表すならば $\{(行為 \leftrightarrow 様相 \leftrightarrow 構造) \Rightarrow 社会\}$ といったところであろうか。これは、まさにマイクロ・マクロ・リンクである。また、この構造化は、行為、様相、構造それぞれが3つの要素（行為—コミュニケーション・道徳的行為・権力、様相—解釈図式・規範・便益、構造—意味秩序・正当化秩序・支配秩序）で構成されており、本稿の求めるパワーやポリティクス概念をそこに内包している。このように、構造化理論は、本稿が求める理論的視点と理論的要素を含む非常に期待できる理論なのである。

第3章と第4章では、そのギデンズの構造化理論を組織文化論に応用するという作業が組織不祥事を分析するモデルとして非常に有効であることを論じている。第3章では、ギデンズの構造化理論とその組織文化論への応用の試みについて、第4章では、その応用の試みによる組織不祥事分析の有用性について論じている。機能主義や解釈主義といったパラダイムの枠を超え、行為と社会構造、そして社会の創り創られる関係を描く構造化理論は、セルズニック (P.Selznik) などに端を発する制度派の経営組織論との相性がよく、以前から制度派組織論者が自らの理論を凋琢する際にその応用を試みているというケースをよく目にする。また、ギデンズの構造概念は、組織文化概念とも相性がよく、組織文化論への応用もこれまでに何人かの研究者によって試みられている。第3章では、このような既存の研究の検討などを踏まえながら、構造化理論を丹念に紐解き、組織文化論の1モデルとしての妥当性について検討し、最後に構造化理論の組織文化論への応用モデルの構築を試みている。さらに、第4章では、犯罪学分野などで行なわれている既存の構造化理論の応用の試みなどを踏まえながら、構造化理論の組織文化論的応用モデルの組織不祥事分析モデルとしての有用性を論じている。たとえば、ここでは、その有用性として、上述のような構造化の9つの要素によって、組織不祥事の発生メカニズムや不祥事を起こしてしまった組織の再生メカニズムを多面的に捉え、その複雑さを理解することが出来ることなどを指摘している。

そして、第5章では、第3、4章で作り上げた本稿における分析モデルの有用

性と問題点をさらに半歩踏み込んで明らかにするために実際の不祥事を用いて簡単な分析を行なっている。本稿では、(株)JCOの臨界事故、横浜市立大附属病院の患者取り違い事故、東京女子医大病院の医療ミス隠蔽事件、三菱自動車のクレーム隠し事件の4つをその題材として取り上げた。この事例の分析からは、前章で検討した本稿モデルの有用性以外にも、多くの組織不祥事が外圧（競争圧力や同調圧力など）を発端にしながら、安全軽視や顧客蔑ろの価値観あるいは安全や顧客に対する歪んだ価値観に支配され発生していくといった典型的な不祥事発生プロセスなどを理解することができた。

さらに、第6章では、分析モデルの実践へのインプリケーション導出を試みている。そもそもギデンズの構造化理論は、行為と構造、そして社会の創り創られる「相互規定的関係」を明らかにするモデルであるため、そこから因果法則を導出し、それをもって実践へ何らかの政策提言を行なうということが難しい。そのため、その構造化理論をベースとした本稿モデルは、直接的に「こうすべきだ!」というより、不祥事の発生メカニズムを明らかにすることで経営の実践家に対して何らかの間接的な貢献（問題の投げかけないし対話）をするに留まらざるを得ない。村田晴夫教授や沼上幹教授によれば、それ（分析結果の提示による社会的対話）もまた経営学の重大な使命である。しかし、それだけでは、どこか物足りない。そこで、本章では、それら問題を提示した後、さらに踏み込んだ実践へのインプリケーションを捻り出すために、安全文化論など本稿モデルに親和性の高い他の理論を交えた直接的な政策提言の可能性について検討を行っている。安全文化とは、安全にかかわる諸問題に対して最優先で臨み、その重要性に応じた注意や気配りを払うという組織や関係者個人の態度や特性の集合体のことであり、報告する文化、正義の文化、柔軟な文化、学習する文化という4つの下位文化によって構成されている。この安全文化を醸成することで、組織構成員たちは、マインドフルな状態（不測の事態などに敏感かつ柔軟で、また物事に対して謙虚である状態）になり、不祥事を起こしづらくなるといわれている。本章では、この安全文化論の示す理想的な行為と組織の関係（安全文化を介したマインドフルな行為と信頼性の高い組織の創り創られる関係）と、本稿モデルによって分析された現状とを比較することで、自らの組織の不祥事予防ないし再発防止策のチェックや修正に多少なりとも役立てることが出来るのではないかと考えている。

最後に、「おわりに」では、残された課題（理論的、実践的、哲学的課題）について論じている。本稿では、残された課題として①理論的未熟さ、②実践へのインプリケーションの物足りなさ、③哲学的ないし個人の倫理的態度の問題の3つを取りあげている。本稿のモデルは、理論的にまだまだ未熟であり、実践へのインプリケーションももうひとつ物足りない。それゆえ、ここでは、今以上の分析モデルの精練、そして経営実践への貢献力の向上には、さらなる理論的検討はもちろんのこと、フィールドワークなど実証的研究を進めていくことが肝要であろうことを示している。また、本稿のような倫理や価値を問題とする議論は、突き詰めていくと、究極的には研究者自ら（本稿ならば本稿筆者の）の倫理的態度がいかなるものかという議論に行き着く。なぜなら、「何をもって不祥事とするのか」、「不祥事を（二度と）起こさない組織にするにはどんな組織文化を醸成させるべきなのか」などの研究を進める上で答えざるを得ない問いに対して、最終的（究極的）には、物事の成否や善悪についての根本的な判断基準の提示を求められるだろうからである。価値の相対化の進む今日にあっては、社会の観察からその根本的な判断基準を見出すことは難しい。そうなると、最終的に行き着く先は、当該研究者の倫理的態度ということになるわけである。この自らの倫理的態度に関する議論は、科学の域を越えた議論である。しかし、それでも研究者の姿勢ひいてはそれも含めた社会における人々の自らの倫理的態度に関する再考や討議というものが本稿で取り上げたような問題には非常に重要であることをこれからの課題として最後に若干示している。

本稿筆者は、本稿での検討を通じ、組織文化に対する構造化理論アプローチを組織不祥事の分析と経営実践への政策的提案を行なう上で非常に有効なモデルであると結論づけたい。しかし、一方で、残された課題も多く、本稿モデルが経営実践家ひいては社会の一助となるにはまだまだ検討の余地があるとし、本稿を閉じている。

II 審査報告

審査委員

主査	専修大学経営学部教授	高澤 十四久
副査	専修大学経営学部教授	加藤 茂夫
副査	専修大学経営学部教授	馬場 杉夫
副査	専修大学経営学部助教授	蔡 イン錫

1. 本論文の主旨

間嶋崇広島国際大学講師の学位請求論文である「組織における不祥事の組織文化論的分析に関する一考察—A.Giddensの構造化理論を応用して—」は、昨今、さまざまな組織で相次ぐ不祥事の発生メカニズムおよび予防策、そして不祥事を経験した組織の再生策を「組織文化論」、特にギデンズ (A.Giddens) の構造化理論を応用した「組織文化の構造化理論アプローチ」という独自の視点から分析しようという試みであり、非常に今日的な課題への取り組みであるといえよう。

論者は、これまで「個人（行為）—組織間関係の理論枠組みの構築」という経営組織論における非常に大きなテーマに組織文化論という視点から意欲的な挑戦を重ねてきた。個人と組織は、いかなる影響関係にあり、それらの望ましい関係とはいかなるものか。この大テーマは、古くはウェーバー (M.Weber) やバーナード (C.I.Barnard) といった組織論の巨人たちによって、昨今ではマイクロ・マクロ・リンク問題という名で多くの組織論者たちによって議論されている。論者は、この大テーマを解く鍵を「組織文化」（論者によればそれは組織で共有された価値と意味のセットないし体系）にあると考え、本論文にもあるように組織文化論の機能主義、シンボリック解釈主義といった既存のアプローチの検討、さらには既存アプローチだけに飽き足らず、ギデンズの構造化理論を組織文化論に応用しようという試みなどを通して、それに挑んできた。論者は、1999年ごろから続発する企業や病院の不祥事を機に、不祥事という異常時において「個人と組織の関係はどうなっているのか?」「その際組織文化はどう関わっているのか?」といったことに疑問を感じるようになり、不祥事における個人と組織の関係に焦

点を絞り、研究を深めていくようになった。

組織における不祥事は、今日的な課題でもあり、しかしまた、戦後まもなく起きた疑獄事件、60年代の公害問題、90年代初頭の総会屋利益供与事件などと古くからある経営学が取り組むべき重大な課題でもある。その組織不祥事は、マスコミ報道などからもわかるように、単に組織構成員の個人的行為に帰着するものでもなければ、単純に組織や社会の所為に出来るものでもなく、個人（行為）と組織の相互影響関係の中から生まれるものである。また、組織不祥事は、経営倫理学などで取り沙汰されているように、組織における倫理観など共有される価値に多大な影響を受けるものでもある。価値の相対化が深まりつつある昨今、この価値の社会からの逸脱によっておこる不祥事が多くあるように感じる。このようなことから、組織における不祥事を、組織文化を媒介とした個人行為と組織の相互影響関係から解き明かそうという論者の試みは、非常に意義深い研究であるといえよう。

2. 本論文の構成

本論文の構成は以下の通りである。

はじめに

第1章 組織不祥事を紐解くための組織文化論モデルの構築の必要性

—モデル構築に向けての準備的考察—

第1節 多発する組織の不祥事—その由々しき現状の把握—

第1項 組織の不祥事とは

第2項 組織不祥事の由々しき現状—社会を軽視する組織の横暴—

第3項 問題提示

第2節 組織不祥事を引き起こす重大な一因としての組織文化

—組織不祥事を紐解くために組織文化論を用いる理由—

第1項 組織不祥事を引き起こすさまざまな要因

第2項 組織不祥事を引き起こす重大な一因としての組織文化

—組織文化と正当性—

第3節 組織不祥事の組織文化論的分析に不可欠な理論的視点：マイクロ・マク

ロ・リンク

- 第1項 ミクロ・マクロ・リンクとは何か
- 第2項 組織文化とミクロ・マクロ・リンク
 - その関係と6つのリンクプロセス—
- 第3項 組織不祥事と、組織文化を媒介にしたミクロ・マクロ・リンクの関係
- 第4節 組織不祥事の組織文化論的分析に不可欠な理論的要素：パワー概念とポリティクス概念
 - 第1項 パワーとは、ポリティクスとは
 - 第2項 組織文化とパワーおよびポリティクスの関係
 - 第3項 組織文化を介したミクロ・マクロ・リンクとパワーおよびポリティクスの関係
 - 第4項 組織不祥事と、パワーおよびポリティクスを伴った「組織文化を介したミクロ・マクロ・リンク」の関係
- 第5節 ミクロ・マクロ・リンクの視点とパワーおよびポリティクス概念を包含した組織文化論モデルの持つ組織不祥事分析への新しい可能性
 - 第1項 組織不祥事分析に対する可能性①組織文化の所産として組織不祥事を把握できる
 - 第2項 組織不祥事分析に対する新しい可能性②組織文化を介した個人・組織・社会の相互影響関係の所産として組織不祥事を包括的・動態的に把握できる
 - 第3項 組織不祥事に対するさらに新しい可能性③組織文化を媒介とし、個人・組織・社会相互のパワーやポリティクスを孕んだ影響関係の所産として組織不祥事を把握できる
 - 第4項 まとめ
- 第2章 組織不祥事を紐解くための組織文化論モデルの構築に向けた理論的考察①
 - 既存の組織文化論2大アプローチの批判的検討—
 - 第1節 組織文化論における機能主義アプローチの有効性と限界
 - 第1項 機能主義アプローチの科学観，人間観，環境観，組織観，マネジメント観
 - 第2項 機能主義アプローチの基本的枠組み

- 第3項 機能主義アプローチの有効性と問題点①モデルに不可欠な理論的視点（マイクロ・マクロ・リンク）に関連して
- 第4項 機能主義アプローチの有効性と問題点②モデルに不可欠な理論的要素（パワーおよびポリティクス概念）に関連して
- 第2節 組織文化論におけるシンボリック解釈主義アプローチの有効性と限界
 - 第1項 シンボリック解釈主義アプローチの科学観，人間観，環境観，組織観，マネジメント観
 - 第2項 シンボリック解釈主義アプローチの基本的枠組み
 - 第3項 シンボリック解釈主義アプローチの有効性と問題点①モデルに不可欠な理論的視点（マイクロ・マクロ・リンク）に関連して
 - 第4項 シンボリック解釈主義アプローチの有効性と問題点②モデルに不可欠な理論的要素（パワーおよびポリティクス概念）に関連して
 - 第5項 機能主義とシンボリック解釈主義の止揚は可能か—構造化理論アプローチへ
- 第3章 組織不祥事を紐解くための組織文化論モデルの構築に向けた理論的考察②
 - 組織文化に対する構造化理論アプローチの構築とその有効性—
 - 第1節 ギデンズの構造化理論とは何か—構造化理論の背景—
 - 第2節 構造化理論の科学観，人間観，環境観，組織観，マネジメント観
 - 第3節 構造化理論の基本的枠組み—「構造化」について—
 - 第4節 構造化理論の経営組織論への応用
 - 第1項 先行研究（構造化理論の経営組織論への応用に関する既存研究）の検討
 - 2つのタイプの応用モデルの存在とその経営組織論での位置づけ—
 - 第2項 既存の2つのタイプの応用モデルの相補的關係
 - 第3項 相補的な2つのタイプの既存モデルの統合の試み
 - 第5節 構造化理論の組織文化論への応用とその有効性
 - 第1項 構造化理論アプローチへの組織文化概念の組み込み
 - 第2項 組織文化に対する構造化理論アプローチの試作
 - 第3項 組織文化に対する構造化理論アプローチの有効性
 - 本稿の目指すモデルに不可欠な視点と要素に照らしてのモデル構

成としての有効性—

第4章 組織不祥事を紐解く組織文化論モデルとしての構造化理論アプローチの提唱

第1節 不祥事分析モデルとしての構造化理論の有用性の検討（先行研究からの検討）

第2節 組織不祥事分析モデルとしての組織文化に対する構造化理論アプローチの有用性

第1項 有用性①不可欠な2つの条件

第2項 有用性②正当性概念

第3項 有用性③9つの要素の複雑な絡み合い

第4項 有用性④時間的流れを伴うダイナミズム

第3節 組織不祥事分析の組織文化論モデルとしての組織文化への構造化理論アプローチの提唱

第5章 実際の組織不祥事問題を組織文化に対する構造化理論アプローチで紐解く

第1節 JCO 東海村臨界事故

第2節 横浜市立大学医学部附属病院患者取り違い事故

第3節 東京女子医大病院医療事故

第4節 三菱自動車リコール隠し事件

第5節 若干の考察

第6章 組織文化に対する構造化理論アプローチの実践へのインプリケーション—組織不祥事への政策提言—

第1節 構造化理論アプローチに政策提言能力はあるのか

—理論的性格と政策提言—

第2節 政策提言の可能性①発生・予防・再生メカニズムの解明による間接的貢献

第3節 政策提言の可能性②組織不祥事の予防および信頼回復のための文化マネジメント—安全文化論と関わらせて—

第1項 安全文化とは

第2項 事例分析①横浜市立大学医学部附属病院の取り組み

第3項 事例分析②東京女子医科大学病院の取り組み

第4項 事例分析③三菱自動車工業株式会社の取り組み

第5項 若干の考察

おわりに

謝辞

参考文献

3. 本論文の概要

本論の目的は、主旨でも述べたが、組織における不祥事を分析する組織文化論モデル、特にギデンズ (A.Giddens) の構造化理論を応用した組織文化論モデルを構築し、組織不祥事の発生メカニズムを分析し、組織不祥事の予防策、また不祥事を起こしてしまった組織の再生策を検討することである。本論は、「はじめに」と「おわりに」を含め、計8章で構成されている。

「はじめに」では、論者の問題意識の発端が「価値の相対化」をキーワードに示されている。論者によれば、昨今の社会において進む価値の相対化、特に組織間での共有価値（すなわち組織文化）の相対化は、一方では社会を豊かにし、その一方で社会に不利益をもたらす。つまり、価値（組織文化）の相対化は、各組織の環境認識や戦略の違い、ケイパビリティの違いを生み、市場での競争を活性化させ、経済を通じ社会の豊かさに寄与する。しかし、その一方で、同じ価値の相対化は、競争の激化などにも刺激され、社会道徳を逸脱した価値を生み、ステークホルダーをはじめとする社会のさまざまな人々を精神的、肉体的に悩ませる。その不利益の最たるものが組織における不祥事であると論者は述べ、その分析を本稿の目的とするとしている。ここで、組織不祥事は、「公共の利害に反し、社会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業や病院、警察、官庁、NPO などにおける組織的事象・現象のこと」と定義されている。

つぎの第1章は、その組織不祥事の現状把握に始まる。不祥事は、主旨でも触れたとおり、古くて新しい問題であるが、論者が注目しているのは、99年以降の組織不祥事である。99年以降の不祥事の多くは、医療過誤やリコール隠し、脱線事故など人命に直接影響を及ぼすようなものが多い。論者は、現在所属する学科の影響もあってか、不祥事の中でも人命に直接的な不利益を与えるような不祥事に大きな関心を寄せているようである。

第1章では、この組織不祥事の現状把握につき、それを組織文化論で解く必要性について論じている。ここでは、既存の不祥事研究をレビューし、それらの根底に組織文化の問題が通底していることを指摘している。ちなみに本論では、既存の不祥事研究として、①合理的選択理論、②差異的接触理論、③無責任構造論、④組織事故論、⑤アノミー論の5つを挙げている。

さて、論者は、既存の不祥事研究が示す組織不祥事の原因と組織文化が深く関わっていることを指摘した上で、「はじめに」で示した価値の相対化とそれに加えて価値の正当化をキーワードに組織で正当とされ共有される価値（すなわち組織文化）と、社会で正当とされる価値（すなわち社会道徳）との間のギャップが不祥事を生起させる大きな原因となっていることを論じ、組織文化（論）を用いて組織不祥事を分析する意義を強調している。

そして、第1章の最後では、組織不祥事の組織文化論的分析を行なうための分析モデルを構築するには、不可欠な理論的視点と理論的要素がそれぞれ存在することを論じている。論者の言う不可欠な理論的視点とは、マイクロ・マクロ・リンクのことであり、不可欠な理論的要素とはパワーとポリティクス概念のことである。マイクロ・マクロ・リンクとは、個人行為（マイクロ）は、組織（マクロ）を創りだすが、その一方で組織（マクロ）によって創られるものでもあるという個人行為と組織の創り創られる相互影響関係を包括的に捉えようとする理論的視点のことであり、本論ではそこに社会も加え、個人行為と組織、そして社会の創り創られる相互影響関係の包括的視点をマイクロ・マクロ・リンクと呼んでいる。主旨でも述べたように、組織不祥事の原因は、個人行為あるいは組織、社会にいずれかに還元できるものではない。3者の相互影響関係の中で創られていくものである。また、組織文化もこの相互影響関係の中で醸成されていくものである。それゆえ、このマイクロ・マクロ・リンク（組織文化を介した個人行為と組織、そして社会の相互影響関係を包括的に捉える視点）は、組織不祥事を組織文化論で分析するモデルを構築する際に不可欠なのだと言者は述べている。ちなみに、本論におけるマイクロ・マクロ・リンクは、①社会など環境からの影響の過程→②組織文化の再帰的影響過程→③マネジメントによる組織文化生成の過程→④自生的な組織文化生成の過程→⑤組織創発の過程→⑥組織から環境への影響の過程→①…という過程を辿るとしている。つぎに、パワーとポリティクスとは、それぞれ「意

図するように他の決定や行為を変更させる力」,「自己の利益の獲得のために決定や実践にパワーという力の行使を用いて影響を与える活動」のことである。論者によれば、このパワーとポリティクスは、組織文化の醸成に深く関与するもので、それを通じて組織不祥事の発生にも大きな影響を与えたとする。それゆえ、この理論的要素も分析モデル構築には欠かせないのだと論者は述べている。このマイクロ・マクロ・リンク、パワーとポリティクスというこれら条件を満たした分析モデルを構築することで、単に正当とされた組織文化と社会道徳ないし規範とのギャップによって組織不祥事が起きたとするのではなく、組織文化を媒介とし、個人・組織・社会のパワーやポリティクスを孕んだ相互影響関係の所産として組織不祥事をよりつまびらかに把握することが出来るのではないかと論者は、その意義を指摘している。

つぎに第2章では、第1章で述べた不可欠な条件（マイクロ・マクロ・リンクという理論的視点とパワーおよびポリティクスという理論的要素の包含）をひとつの物差しとしながら、既存の組織文化論（機能主義とシンボリック解釈主義）が本論の望む分析モデルとして相応しいか否かを検討している。論者によれば、組織文化における機能主義アプローチとは、組織の業績向上や維持存続のためのマネジメントのツールとして組織文化を扱うマネジメント志向の組織文化論であり、組織のために組織文化をどう埋め込んでいこうかを問題に掲げるアプローチである。また一方、シンボリック解釈主義アプローチとは、組織の現実が人々の相互行為を通じて社会的に構成されていくさまを明らかにする組織文化論であり、組織をとりまく環境や出来事がどのように解釈され意味づけられていくのか、その意味がどのように組織構成員に影響を与えるのかを問題にしているとする。

論者は、この2つのアプローチをそれぞれ順番に、本論で構築しようと考えているモデルの礎として相応しいか否かを検討している。論者によれば、機能主義アプローチは、組織文化の自生的過程（組織構成員が文化を練り上げていく過程、上述した④の過程）やポリティクスの分析力において難があるとしている。また、シンボリック解釈主義に関しては、マネジメントによる組織文化のデザインの過程（上述した③の過程）やパワーおよびポリティクスの議論がほとんどなく、分析力にも乏しいとしている。つまり、どちらの既存アプローチも論者が本論で求める分析モデルには問題があり、さらに別のアプローチを開拓しなければならない

いことを指摘している。

第3章、第4章では、第2章での指摘を受け、これまでのアプローチに代わる新しいアプローチとして、社会学者ギデンズの構造化理論の組織文化論への応用（論者はこれを組織文化に対する構造化理論アプローチと呼んでいる）を提唱している。第3章では、ギデンズの構造化理論、そしてそれを経営組織論へ応用している先行研究（ランソン&ヒニングス&ウッドワード（S.Ranson,B.Hinnngs&R.Greenwood）、ベッケルト（J.Beckert）、バーリー（S.R.Barley）らの所論）を検討し、それらを通して、組織文化論への応用を試みている。さらに第4章では、組織文化に対する構造化理論アプローチが組織不祥事分析にいかほどに有用かを検討している。

論者によれば、ギデンズの構造化理論は、様相を媒介にしながら行為と構造は相互影響関係（これを構造化と呼ぶ）を築き、その所産として社会が形成され、それがさらに行為と構造に影響を与えるというまさにマイクロ・マクロ・リンクの視点をもった理論であり、さらには、その構造化には、パワーや支配、利害など、パワーとポリティクスの概念を要素としてしっかりと包含している。構造化は、パワーやポリティクスのみならず、行為、様相、構造をそれぞれ3つの要素（行為：コミュニケーション・道徳的行為・権力、様相：解釈図式・規範・便益、構造：意味秩序・正当化秩序・支配秩序）で構成されており、正当化や道徳といった本論のキーワードをも含んだものになっている。論者は、この構造化理論の理論的検討を詳細に行ない、組織文化概念とギデンズの構造概念の共通性を見出し、構造化というロジックの組織文化論への応用を果たしている。そして、このアプローチが、組織不祥事の発生メカニズムや再生メカニズムを多面的に捉え、その複雑さを理解することに非常に有用なのではないかと指摘している。

つづいて第5章では、ここまでで検討し構築した本論独自の分析モデルである組織文化に対する構造化理論アプローチが組織不祥事分析にどれだけ有用なのかをもう少し踏み込んだ形で検討している。この章では、組織文化に対する構造化アプローチを用いて、実際に起きた4件の不祥事の分析を試みている。本章の試みは、2次資料を基に行なわれたもので、論者が言うように実証には程遠いが、いわば例証的検討とみなすことができよう。ここで扱う4つの不祥事とは、株式会社JCOの東海村臨界事故、横浜市立大学医学部附属病院の患者取り違い事故、

東京女子医大病院の医療ミス隠蔽事件、三菱自動車工業株式会社のクレーム隠し事件の4つである。この4つの選定理由は、昨今特徴的な人命に直接不利益を与えるような不祥事であること、また、本論のモデルをさまざまなタイプの組織で試してみたいと考え、あえてタイプの異なる4つの組織を選んだということである。本章での検討から、上述したような有用性と共に、これら事例に共通する組織不祥事発生プロセスを見出している。つまり、それは、外部からの競争圧力や同調圧力を端緒とし、顧客や安全を蔑ろにした価値がまずは組織の中でパワーや支配に関連しながら形成され、徐々にそれが規範化され、最後には当たり前の組織内の常識になっていくというプロセスである。ただし、あくまでこれは2次資料を利用した、たった4つの事例から見出したものであり、論者の言うように今後さらに実証研究を進め確かめていく必要があるだろう。

第6章では、経営実践へのインプリケーションについて検討している。論者によれば、本論で構築した分析モデル（組織文化に対する構造化アプローチ）は、行為者の自省性、行為と組織、社会の相互規定性、意図せざる結果などを理論の特徴として持っているため、単純な因果関係を導出し、それをもって経営実践に役立てる（「〇〇をすれば、組織不祥事は防げる」など）ことが難しい。それゆえ、本論の分析モデルは、経営実践に対して限られた貢献しか出来ないのではないかと論者は指摘している。その限られた貢献として、本章では、発生・予防・再生メカニズムの解明による間接的貢献と安全文化論と関わらせた文化マネジメントの可能性について論じている。前者の間接的貢献とは、論者によれば、経営学者独自の視点から当該経営現象の成功・失敗のメカニズム、そこに含まれる意図せざる結果が生じたメカニズムを明らかにし、それをもって経営実践家ないし社会の問題の共有化や反省的対話に貢献することである。この間接的貢献は、村田春夫教授や沼上幹教授も同様な指摘を行なっている。また、後者の安全文化論とは、ワイク&サトクリフやリーズンが組織事故の軽減や防止の1つの方法として安全文化（端的に言えば安全最優先の組織文化）の構築を提唱する理論である。論者は、本論モデルで分析された現状と安全文化論が示す組織不祥事を起こしづらい組織のあり方を重ね合わせて当該組織の予防策、再生策のチェックおよび修正に役立てること、上述の間接的な貢献を豊かなものにすることが出来るのではないかと論じている。

最後に「おわりに」では、本論をまとめ、さらに残された課題について検討している。論者によれば、本論には、残された課題として①理論的課題、②実践的課題、③哲学的ないし個人の倫理態度に関する課題の3つがある。まず①理論的課題および②実践的課題とは、本論で示した組織文化に対する構造化アプローチの分析モデルとしての精練、実践への提言能力のさらなる精練の必要性の指摘であり、そのためには実証研究が必要であることなどが指摘されている。③は、組織不祥事や組織文化といった価値、規範、倫理に関わる問題を研究する上で避けて通れない研究者自身の倫理的態度に関する課題について指摘がなされている。論者は、本論中において自らの倫理的態度について「個人であれ組織であれ物事の正否・善し悪しは、協働の中で各自が他者を想い、理解し、そして心を配り、ときに労わる気持ち、つまり『他者への配慮』の有無で決まる」と述べている。しかし、まだまだ稚拙であり、これら研究を続けていく中でより精練した態度を構築していかなければならないと自戒している。

4. 本論文の評価

組織不祥事を組織文化論、とくにギデンズ (A.Giddens) の構造化理論を応用した論者独自の分析モデル「組織文化に対する構造化理論アプローチ」を用いて分析することを主旨とする本論文の評価すべき点は以下の4点に要約できるだろう。

- ① まず、組織文化論の既存の2大アプローチである機能主義とシンボリック解釈主義の理論的検討は、今でこそ数多くの検討がなされているが、論者が研究に着手し、学会発表などをした当時は、とくにシンボリック解釈主義アプローチの研究は、国内ではまだまだ未開拓であり、シンボリック解釈主義アプローチの組織文化論に関する研究論文はその当時あまり見当たらなかった。そういった意味では、この組織文化論の両アプローチの科学哲学的な部分まで論及した比較検討は、非常に先駆的な研究であり、学界に対する貢献としてひとつ評価すべき点であるといえよう。
- ② つぎに、主旨でも触れたが、本論文は、論者の掲げる大きなテーマである「個人-組織間関係の理論的枠組みの構築」のための1つの道程である。これも主旨で触れたことであるが、この「個人-組織間関係の理論的枠組みの構築」は、

経営学の巨人たちが挑んできた非常に大きな課題である。この課題は、バーナード（C.I.Barnard）によって一度は解決されたものの、その後、研究領域の細分化などによっていつしかマイクロ組織論、マクロ組織論などとしてバラバラに論じられることが多くなるようになり、今日、マイクロ・マクロ・リンク、マイクロ・マクロ・ループ問題としてふたたび注目されてきている。たとえば、昨今のその取り組みでは、沼上幹教授や高尾義明教授などが著名である。論者は、これまでの研究者とはまったく違う切り口、すなわち組織文化とその構造化という新しい切り口からこの課題に挑んでおり、見事に論者独自の回答を示している。社会学者ギデンズの所論の応用ということでもまったくの論者オリジナルではないとは言え、難解な構造化理論を詳細に検討し、それを経営組織論へと巧みに応用し、多くは次項で触れるが、ギデンズとはまったく異なる使い方、つまり組織不祥事の組織文化論的分析に用いる点など、非常に独創的で、これもまた大いに評価すべき点であるといえよう。

- ③ 第3番目に、論者は、本論を通して新しい組織不祥事分析の枠組みを提示している。本論で提示する「組織文化に対する構造化アプローチによる組織不祥事分析」は、組織不祥事を個人行為、組織文化、組織、社会、いずれかの問題とするのではなく、その相互影響関係の中から生まれるものとし、そのプロセスを分析できる枠組みに仕上がっている。組織不祥事を分析する枠組みは、本論の中でもいくつか紹介、検討されているが、これまで多くの研究者によって議論され、既にさまざまな枠組みが提示されている。しかし、本論で示すような相互影響関係の中でそれをとらまえようとする試みは、他に見当たらない。また、本論のモデルは、構造化の9つの要素を活かして非常に多面的に組織不祥事を分析することが可能となっており、さらにはそこに時間的な流れを加味していることで、組織不祥事をダイナミックに分析することが可能となっている。それは、本論第5章を見ても明らかである。本論第5章では、実際に起きた組織不祥事を本分析モデルで分析している。2次資料を用いた非常に単純な試みではあるものの、それだけでも本分析モデルの多面的でダイナミックな分析能力の可能性が見て取れよう。ただし、論者が述べている通り、今後より一層の実証研究が必要であろうことは間違いない。また、ギデンズの構造化理論を経営学へ応用しようという試みは、本論の中でも指摘があったように何名か

の研究者によって既に行なわれてきていることである。しかし、論者のようにそれを組織不祥事分析へ応用しようという試みはまだ見当たらない。組織不祥事を構造化理論の応用を用いて多面的かつダイナミックに分析する枠組みの提示は、たしかに直接的な政策提示に薄いかも知れない。しかし、組織不祥事をこのように分析できる枠組みを提示したことそのものに大きな意義があり、学界のみならず、経営実践に対して評価すべき貢献であるといえよう。

- ④ 最後に、本論は、組織不祥事を題材にしなが、その分析を通して個人と組織のあり方について、組織の存在意義について問うている。論者は、その倫理的態度を「協働における他者への配慮」とし、社会における組織の存在意義を「組織が、人が生きていくうえで不可欠な社会での協働を、他者への配慮ある協働として実現できるか否か」として問うている。組織の時代と呼ばれ、人がさまざまな組織と複雑に関わらないでは生きていけなくなって久しい。そんな世の中で、「組織はどうあるべきか、人は組織とどう関わっていくべきなのか？人はどう生きていくべきなのか？」といった諸問題を問うことは、非常に重要なことであり、またそれは、経営組織論、そして経営学の大きな課題でもある。本論では、まだまだ深く掘り下げた議論とされず、今後の課題とされているようだが、それらに触れ、問うている点は、評価に値しよう。

このように本論は、非常に興味深く、また非常に評価すべき点の多いものである。しかし、論者の述べている通り、本論にはまだまだ課題もあるだろう。ここでは3点挙げておくことにしよう。

- ① まず、本稿は、組織不祥事メカニズムを分析するモデルを構築し、予防や再生への政策提言をすることを目的としているが、政策提言(予防策、再生策)の点において希薄な印象がある。むしろ、メカニズムの解明にとどめておいたほうが、筋が通っているように感じられる。
- ② つぎに、組織文化概念や構造化概念など、分析モデルおよびそれにまつわる重要概念にあいまいな点が残っている。とくに、それは、組織文化概念を非常に広く捉えている点や組織文化概念とギデンズの構造概念を置き換える議論などに見受けられる。本論者は、倫理的態度の表明の重要性を最後に記している。確かに、それは大事である。しかし、それだけでは事足りず、同時に、非倫理

的な不祥事の及ぼす個人，組織，社会への悪影響を解明しうる理論を精密に構築していくことが肝要である。分析モデルのさらなる精緻化も課題のひとつと考えられよう。

- ③ 最後に，事例分析の不完全さが課題として挙げられる。ひとつには，せっかくの分析モデルがまだまだ活かされていなくてという点がみられる。たとえば，9つの要素への分類が不完全であることや，個人行為と組織との間の相互影響関係に焦点が当てられ社会との相互影響関係がうまく描けていないことなどが挙げられる。もうひとつには，2次資料のみを利用する分析の方法に問題がある。2次資料だけでは，ことの本質に迫ることに限界があり，また恣意性が含まれる恐れがある。論者も本論で示しているように1次資料を用いた分析をさらに進めていく必要があるだろう。

以上は，この論者の研究をさらに精錬していくために必須の課題であり，論者の今後の研究に期待したい。

以上のごとく，いくつかの課題はあるものの，われわれ審査委員は，本論文が組織不祥事および組織文化論における優れた論文であり，学界はもとより，経営実践においても新しい示唆を与えるものと考え，博士（経営学）の学位を授与するに値する十分な研究業績であると判定した。

Ⅲ 学位授与要記

- | | | | | |
|---|---------|--|----------|-----------|
| 一 | 氏名・本籍 | 間嶋 崇 (埼玉県) | | |
| 二 | 学位の種類 | 博士 (経営学) | | |
| 三 | 学位記番号 | 常乙第5号 | | |
| 四 | 学位授与の条件 | 学位規則第4条第2項該当 | | |
| 五 | 学位授与年月日 | 平成18年3月24日 | | |
| 六 | 学位論文題目 | 組織における不祥事の組織文化論的分析に関する一考察
—A.Giddens の構造化理論を応用して— | | |
| 七 | 審査委員 | 主査 | 専修大学経営学部 | 教授 高澤十四久 |
| | | 副査 | 専修大学経営学部 | 教授 加藤 茂夫 |
| | | 副査 | 専修大学経営学部 | 教授 馬場 杉夫 |
| | | 副査 | 専修大学経営学部 | 助教授 蔡 イン錫 |