

フィリップ・セルズニックの組織アイデンティティ概念

齋 藤 靖

西南学院大学商学論集
第67巻 第3・4合併号 抜刷
2021（令和3）年 3 月 発行

フィリップ・セルズニックの組織アイデンティティ概念

齋 藤 靖

1. はじめに
2. セルズニックの制度理論
 - 2-1. 制度学派の組織理論
 - 2-2. セルズニックの制度理論
3. セルズニックの組織アイデンティティ概念
 - 3-1. 臨床心理学（精神分析）からのアナロジーとしての組織アイデンティティ
 - 3-2. 組織性格としての組織アイデンティティ
 - 3-3. 組織に特有な能力としての組織アイデンティティ
 - 3-4. まとめ：コミットメントの体系としての組織アイデンティティ
4. 今後の研究課題

1. はじめに

本稿の目的は、フィリップ・セルズニック（Philip Selznick、以下、セルズニック）によって提示される組織アイデンティティ概念を検討することにある。具体的には、彼が提示した組織アイデンティティ概念を明らかにしたうえで、その特徴について検討する。

アイデンティティは社会科学における基本的な概念の一つと考えることができるが、この概念を組織現象の解明に適用した分野に組織アイデンティティ研究がある。スチュアート・アルバートとデイヴィット・ウェッ

テンによる研究 (Albert and Whetten 1985) 以降、この分野の研究業績は徐々に増加し、現在では経営組織論における一つの大きな分野にまで成長している (Pratt et al. 2016: 1-2)。分野の成長は理論的な発展や深化をもたらす一方で、組織アイデンティティ概念に対する多様な定義や視点が展開されることになった (Albert 1998; Gioia and Hamilton 2016; Ravasi and van Rekom 2003; Whetten 2006: 220; Whetten and Mackey 2002: 394-5)¹⁾。

組織アイデンティティ概念に関する多様な定義や視点が展開されている状況のなかで、あえてセルズニックの組織アイデンティティ概念について検討するのは、おもに次の2つの理由からである。第1に、セルズニックの業績に言及した研究に関しては、制度理論や官僚制理論との関連で議論されることがほとんどであり (eg. DiMaggio and Powell 1991: 11-5; 佐藤 1991: 183-93; 佐藤他 2011: 372-3; Scott 2014: 24-6; 島本 2014: 207-10, 212-4, 333-4; 浦野 2015: 110-8; 山田 2004: 186-7; 2017: 99)、彼の組織アイデンティティ概念に着目した議論がほとんどないためである。第2に、組織アイデンティティ研究においても、彼の組織アイデンティティ概念については言及されていないか (eg. 平澤 2013a: 62-4, 2013b: 70-1; 佐藤 2018: 33-53; 高尾・王 2012: 24-41; 山田 2017: 135-61)、言及されている場合でも概念定義について詳細に検討されているわけではないためである (eg. Albert and Whetten 1985: 278-9; Ravasi and Schultz 2006: 434-5; Whetten 2006: 221, 225; Whetten and Mackey: 398)²⁾。

セルズニックによる研究は、経営管理論や経営組織論の古典的な研究として位置づけられる一方で、近年では彼の業績を再評価する動きも出ており (Ansell 2011; Kraatz ed. 2015)、彼のアイデンティティ概念を検討することで、組織アイデンティティ研究に対する洞察を見出すことが期待され

- 1) これは、アイデンティティという概念が、心理学や社会心理学、社会学などの様々な学問領域において取り扱われてきたことが関係している (Pratt et al. 2016: 1)。なお、組織アイデンティティ概念の知的源泉に関する包括的なレビューについては、Ravasi and van Rekom (2003: 119-22) を参照されたい。
- 2) ただし、Phillips et al. (2016) や Kroezen and Heugens (2012) のように、セルズニックのアイデンティティ概念について比較的详细に検討した研究もわずかながら存在する。なお、本稿ではそれらの研究も部分的に取り入れながら議論を展開する。

る。そこで本稿では、以下の順序で彼のアイデンティティ概念について検討する。第2節では、制度学派の組織理論の特徴を述べたうえで、セルズニックの制度理論の概要について説明する。第3節では、セルズニックの組織アイデンティティ概念とその特徴について詳細に検討する。第4節では、今後の研究課題について述べる。

2. セルズニックの制度理論

2-1. 制度学派の組織理論

数ある組織理論のなかで、セルズニックは制度学派を代表する研究者の一人である。そこでまず、制度学派の特徴について整理する（Perrow 1986: 157-77）。

制度学派は、構造－機能主義的社会学にその基盤を置いている。構造－機能主義とは、機能が組織構造を決定し、構造は機能を分析することによって理解されるとする考え方である。この考え方に基づく制度学派の組織理論には、次のような特徴がある。

第1に、制度学派は、組織を一つの有機体として捉え、組織の特定の部分や要素に着目するのではなく、その全体をまるごと捉えることに重きを置く。リーダーシップやコミュニケーションといった、全体を構成する特定の部分に着目するとしても、それらを独立して検討するのではなく、全体との関連で理解しようとする。全体性を強調することはまた、詳細な事例研究を通じて組織のユニークさを明らかにすることでもある。制度学派は、組織がいかに多様であるかをわれわれに気づかせ、多様な組織を分類するための基盤を提供している。

第2に、制度学派では、組織の自然史が記述される。現在は過去に根を持っているため、組織がいかに形成されたかを理解せずしてその組織の現状を理解することはできない。組織は自由に活動することはできず、過去に蓄積されたあらゆる構造的な制約がその自由を制限する。また、有機体（それ自身生命を持った統一体）として捉えられる組織は、自然な形で進展する。それはすなわち、組織を統制する人々の意図が必ずしも反映され

ない、その組織自体の内的論理や方向性に従った意図せざる進展の可能性を示唆する。このような組織の非計画的な側面は管理のための統制にほとんど従わない側面であり、その影響がきわめて明確になるまでは組織成員にすら自覚されることなく組織に影響を与える。

第3に、制度学派は、組織と環境との密接な相互作用を理解することに力点を置く。生存のために、多くの組織は環境からの諸力に適応しながら自己改良を進めるのである。このような環境からの諸力とそれに対する適応過程は、組織図のような公式的構造（形式的側面）を観察するだけでは理解することはできず、その背後にある非公式的な構造を理解することによって明らかにされる。その意味において、適応過程の分析は暴露的な性格を持っているとも言える。

第4に、制度学派は、価値に関する問題を解明することにその特徴がある。組織は、本来の価値の実現を妨げるような諸関係の網の目の中に組み込まれており、適応過程のなかでその価値が弱められたり転換したりする。この過程を解明することが、制度学派の多くの研究における主要な関心になっている。

2-2. セルズニックの制度理論

ここではおもに、1957年に出版された *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*（邦訳『組織とリーダーシップ』）での議論から、セルズニックが主張する制度理論の概要を、当時の理論的背景を含めて簡単に整理する。

このエッセイは、リーダーシップをテーマとした経営管理論における古典的著作の一つとして位置づけられる。彼はまず、リーダーシップに関する議論を展開するためには、背後に社会組織に対してどのような視点を持っているかが重要であると考え（Selznick 1957: 22）³⁾。特定の視点を超えたリーダーシップの議論は展開できないとし、このエッセイが出版さ

3) ただし、リーダーシップ理論における資質アプローチはその限りではない（Selznick 1957: 22）。

れた当時までに存在していた、大規模組織に関する2つの代表的な研究がその点で不十分であると主張する (Selznick 1957: 2-4)。

一つは、管理能率研究である。この研究は、円滑かつ能率的に組織を運営するための公式的な体系を明らかにするものであり、組織を機械のメタファーで捉えている。この考え方は組織の下位単位の管理を考えるには適しているが、組織全体のリーダーが行うべきことを反映したものではない。もう一つは、人間関係論である。この研究は、組織内の小集団に着目し、その心理的側面に着目した研究である。この考え方は小集団を超えたより大きな体系を考慮に入れておらず、組織全体を見渡すリーダーが行うべきことを理解するには狭い範囲に限定されている。また、人間関係論も効率的な運営を達成することが目的とされている点で管理能率研究と同じであるとセルズニックは主張する。

これら2つの代表的な研究の限界を乗り越えようと、セルズニックは組織と対比する形で制度という概念を導入する。組織とは、合理性と規律の理想を基盤とした、目標と規則からなる公式的な体系である。それは意識的に統合された活動からなる無駄の全くない体系であり、特定の目的を達成するために考案された、容易に処分が可能な合理的機械として捉えられる。具体的には、課業や権限、手続、コミュニケーションの経路が公認の型に従って設定されることで、各人がいかにして職務を遂行するかが指示される。なお、このような組織概念は、まさしく上記の管理能率に関する研究が前提とする視点である。

それに対して制度は、社会的な要求や圧力によってできた自然的所産であり、反応性および適応性をもった有機体である。ここで、社会的な要求や圧力には、組織外部からのものもあれば、組織内部からのものもある。組織は外部の勢力からの圧力を無視することはできない。それに対して、組織内の勢力として非公式的な構造がある。公式的な構造とは異なり、非公式的な構造は自然発生的に形成されるという特徴を持ち、人間を単なる道具としてではなく、欲求や利害を持つ存在として捉える。外部からの圧力同様に、組織は、欲求や利害を持つ非公式的な構造からの圧力も無視す

ることはできない。このような組織内外からの圧力に応じる形で、組織の形態や実践は常に変化するものと捉えられるのが制度である。このように制度は、自身の歴史と社会的環境から影響を受ける点に関心が払われ、それは特定の目的を達成するために考案された、処分が容易に可能な合理的な機械とは異なる。

組織と制度の上のような違いを明らかにしたうえで、セルズニックは組織的（管理的）リーダーシップではなく、制度的リーダーシップの重要性を説いている。すなわち、管理能率研究にも人間関係論にも共通する、効率的な運営のための手段を講じることがリーダーの役割なのではなく、そのような視点では取りこぼされてしまう、少なくとも次の2つの役割をリーダーは果たさなければならないとする。第1に、目標や使命の設定である。当時の多くの管理分析が組織の目標や使命を所与としているために、それ自体問われることがなかったが⁴⁾、リーダーの役割としてそれは重

4) セルズニックは、組織の目標や使命が所与とされている次の2つの理論を批判する。第1に、ハーバート・A・サイモンを代表とする実証主義的管理理論に対する批判である (Selznick 1957: 79-81)。実証主義的管理理論では、価値（目標）と事実（手段）の徹底的な分離がなされ、価値は科学的評価の範囲外で、道徳者の領域に属するとされる。この論者は、目標さえ与えられさえすれば、それが何であろうと自分たちの管理研究がその目標達成を助けると主張する。選択のための道具は提供するものの、選択の基盤については探究しないというのがこの論者の主張戦略なのである。しかしセルズニックは、複雑な世界を安易な二分法に圧縮することによって、現実の世界で広範に占める経験的な領域、すなわち、価値と事実が混在した領域をわれわれの認識から捨て去ってしまうとして、実証主義的管理理論を批判する。これは彼が、価値（道徳・目標）と事実（科学・手段）の二元論を批判し、それらの連続性や相互影響関係、すなわち、知性（科学的方法）を用いることで、われわれの道徳的生活や道徳的制度に何が起きているのかを評価し、その生活を修復するための方法を見出さなければならないとする、ジョン・デューイの思想に影響を受けていることと大いに関連がある (Krygier 2012: 84-5; Selznick 1992: 20-21; 2000: 278)。第2に、マックス・ウェーバーの官僚制理論に対する批判である (Selznick 1969: 81; 1992: 277)。ウェーバーの官僚制理論では、目標の位置についてほとんど言及しておらず、官僚制組織は所与の目標に従属する合理的道具（手段）であることが当然視されている。問題解決と目標の達成にコミットする動態的な制度ではなく、既存の政策を事細かに遂行することに注力する相対的に受け身で保守的な存在であるというのが、ウェーバーの官僚制理論に対するセルズニックの批判である。なお、セルズニックによるウェーバーの官僚制理論に関するこのような評価については、佐藤他 (2011: 372-3)、山田 (2004: 186-7; 2017: 99) でも言及されている。

要でありかつ困難な問題として取り扱われなければならない。第2に、制度化である。リーダーは組織の目標や使命を設定するだけでは不十分である。目標や使命に内包されている、技術的要求を超えた価値⁵⁾を組織全体に浸透させなければならない⁶⁾。

3. セルズニックの組織アイデンティティ概念

3-1. 臨床心理学(精神分析)からのアナロジーとしての組織アイデンティティ

セルズニックは、組織アイデンティティを制度化の産物と定義する (Selznick 1957: 40)。ここでは、制度(化)概念についてさらに検討することで、彼が提示する組織アイデンティティ概念についての理解をより深めたい。

セルズニックによる制度概念は、個人レベルからのアナロジーとして展開されている点にその特徴がある (Phillips et al. 2016: 364; Whetten 2006: 221)。彼はまず、個人の行動を研究対象とする心理学として実験心理学と臨床心理学(精神分析)を取り上げる。実験心理学は行動の精神物理的側面に着目した個人の慣例的な心理過程を取り扱うのに対して、臨床心理学(精神分析)は個人の全パーソナリティに着目し、その適応過程を取り扱う。臨床心理学(精神分析)について、彼は次のように説明している。

精神分析は「動的」心理学とよばれる。なぜなら、それは「心理現象を諸力の相互作用と相殺作用の結果として説明する」からである。

この、内的欲求・環境圧力・媒介構造への一般的な強調は他の関連する心理学においても共有されている。しかし、フロイト学派は最も完成したモデルを構築した。この観点によれば、パーソナリティは、均

5) 価値についてセルズニックは次のように述べている。「『価値』は、ここでは、『なんらかの関心の対象』というようなきわめて一般的な意味で用いられるのではなく、むしろ、所与の組織のなかでそれ自体目標とみなされるものを示す」(Selznick 1957: 57)。

6) その他に、制度的インテグリティの防御、および、内部コンフリクトの秩序化といったタスクがリーダーには求められる (Selznick 1957: 63-4)。

衡を求める適応的な一つの有機体である。しかしこれは、円滑で連続的な適応過程ではない。この連続的な過程には、脅威に対する反応のような断絶があり、また、自己を再構成するための、時に病的な内向がある。「有機体と外界との間の調停者」としての自我は、防衛的な方法に頼ることで、抑圧のように内面的な闘争をコントロールしたり、退行のように有機体と環境との間の関係を変えたりする。このような「ダイナミズム」は、パーソナリティの継続的修正と関わるものであり、したがって、将来の反応形態に影響を及ぼす。(Selznick 1957: 32)

ここから、臨床心理学（精神分析）の重要な特徴として次の2つの点が読み取れる。第1に、臨床心理学は、個人の適応過程を内的衝動欲求と外部環境圧力、それらの諸力を調停する媒介としての自我との関連から理解しているという点である。第2に、臨床心理学（精神分析）がとりわけ注目する適応過程とは、静的な適応ではなく動的な適応だという点である。ここで、静的な適応とは全体の性格構造を変化させることなく新しい習慣を採用するようなタイプの適応であるのに対して、動的な適応とは全体の性格構造を変化させるようなタイプの適応である⁷⁾。

セルズニックは、このような個人レベルに関する臨床心理学（精神分析）の考え方を、制度概念にも適用する。彼によって主張される、組織内外からの社会的な要求や圧力によってできた自然的所産であり、反応性および適応性をその特徴として持つ動的な有機体という制度概念は、このような個人レベルの臨床心理学（精神分析）からのアナロジーによって展

7) セルズニックは、静的な適応の例として、中国式の食事習慣から西洋式の食事習慣への変化を挙げている。箸を使っていた人がフォークとナイフを使用するようになってその人の性格構造全体が変化することはない。それに対して、動的な適応の例として、厳格で恐ろしい父親の命令に服して良い子として振舞っている子供が、次第に敵対的で攻撃的な性格を持つようになる変化を挙げている。子供は父親からの外的圧力に自己を適応させることに加えて、それまでなかったような新しい内的衝動を作り出すという意味で、全体の性格構造を変化させるのである。この種の適応は単純に刺激と反応とが1対1の関係にあるというだけでは捉えられない (Selznick 1957: 33-4)。

開されたものである。

3-2. 組織性格としての組織アイデンティティ

またセルズニックは、制度とほぼ同義の概念として組織性格 (organizational character) という概念を提示している。制度は、反応性および適応性をその特徴として持つ有機体である。一方で、上の引用文中に「パーソナリティは、均衡を求める適応的な一つの有機体である」とある。このことから、パーソナリティ、あるいはそれとほぼ同義として捉えられている性格という概念が制度概念に相当すると展開できる。この組織性格という概念定義についても、パーソナリティ分析における性格概念からのアナロジーとして展開されている。彼はまず、パーソナリティ分析における一般的なコンセンサスとして、性格には次の4つの属性があると述べる。

第1に、性格は歴史的産物である。フェニチェルは「全体としての性格は個人の歴史的発展を反映したものである」と書いている。性格は「自我の習慣的な反応様式である。」この意味において、すべての個人が独特の性格を有する。

第2に、性格は、ある意味において「性格構造」 (character-structure) という用語によって示されるような、一つの統合された産物である。自我が組織される様式に一つの解明可能な型 (pattern) があり、このような型の存在は、性格分析の基礎である。

第3に、性格は、反応の型が単に偶発的に堆積したものではないという意味において機能的である。性格の発達なかで、パーソナリティ組織の要求によって課されたタスクが果たされる。このタスクとは、個人を脅かす内外の要求から自身を防衛することである。「生物学的に言えば、性格形成は一つの自己形成的機能である。本能と苛立たしい外界との間の軋轢から生じた不安感によって動機づけられて、有機体は自己と外界の間に防護メカニズムを設ける。」性格形成に関

するさまざまな理論にはそれぞれに特有な内容があるものの、一貫していることは、不安感を抱えるような問題を解決する方法として自己の再構成を強調している点にある。

第4に、性格は、新たな努力や新たな欲求、問題を生み出すという点で動的である。診断は、概してこれらの欲求の確認を通じて進められる。例えば、過度の依存症や攻撃性が認められるときには、患者は特殊な類型の性格構造を持つと考えられる。(Selznick 1957: 38-9、傍点は筆者が加筆した)

個人の性格概念に関するこれらの属性を参考に、セルズニックは、組織がいかにして制度になるかということ（すなわち、制度化過程・性格形成過程）に関して、以下のように論ずる。

- 1 技術的・合理的・非人格的・タスク志向的な公式的体系（すなわち「組織」）は、個人や集団の反応的相互作用によって条件づけられる。
- 2 時間の経過のなかで、この反応的相互作用は型になる。すなわち、社会構造が生み出されることになる。この型は、特定の組織に特有の経験を反映しているという点で、歴史的である。またそれは、組織が内外の社会的環境に適応することを助けるという点で機能的である。さらにそれは、とりわけ特定の職務や政策にコミットしている人々からなる組織内の利害集団のような、新たな活動勢力を生み出すという点で動的である。
- 3 組織は、価値が注入されたとき、すなわち、それが単に道具としてではなく直接的な個人的満足の源泉として、また集団のインテグリティの媒体として高く評価される時、制度となる。この価値の注入によって、組織に特有のアイデンティティが生み出される。制度化が十分に進んでいる場合、組織に特有の視点や習慣、コミットメントが統合されて組織生活の全ての側面を彩ることになり、組織は公式的な

調整や指揮をはるかに超えた一つの社会的結合体となる。(Selznick 1957: 40、傍点は筆者が加筆した)

またセルズニックは、組織の性格形成（制度化）について、以下のようにも述べている。

ここで強調すべきことは次の点にある。すなわち、（組織の性格形成とは）組織構造に価値が具現化されることであり、これはコミットメントを入念に構築することをつうじて達成される。なお、コミットメントとは、行為や反応のありかたのことを指し、これは、深刻な内的危機のリスクを犯す場合にのみ変化させることが可能である。(Selznick 1957: 40、括弧内は筆者が加筆した)

制度の形成（制度化）とは価値コミットメントを構築することによってその特徴がある。ここで、価値コミットメントの構築とは、企業の性質、すなわち共同体における企業特有の目標や方式、役割に関して政策立案者が持つ仮定を固定化するような選択のことを指す。このような性格定義的な選択は、口頭で行われるわけでもなく、意識的になされることすらないかもしれない。そのようなコミットメントが構築される時、当の価値は……実際には社会構造の中に組み込まれる。(Selznick 1957: 55-6、括弧内は筆者が加筆した)

3-3. 組織に特有な能力としての組織アイデンティティ

さらにセルズニックは、組織性格は組織に特有な能力であるとする。「特有な能力としての性格」(Character as Distinctive Competence)とする節の冒頭で、彼は次のように述べる。

（組織）性格を研究するにあたり、われわれは組織が獲得してきた、その組織に特有な能力あるいは能力不足に関心を持つ。組織性格

を研究する際にわれわれは、組織の公式的な側面を超えて、組織内外の圧力に適應するなかで獲得されてきたコミットメントを検討する。
(Selznick 1957: 42、括弧内は筆者が加筆した)

また、同節中において、テネシー川流域開発公社 (Tennessee Valley Authority, TVA) とボリシェビキ (Borshevik) の事例を説明したのちに、次のように述べている。

いずれの事例にも、望ましい政策を形成し実施するための組織の能力に決定的な影響を与える制度的な型が出現している。行為や反応様式に対するコミットメントが組織の中に組み込まれている。これらのコミットメントが統合された時に、それらのコミットメントが組織の「性格」を定義する。(Selznick 1957: 47)

これらの事例のどちらについても、われわれは制度化が進行するにつれて特別な能力と限界が現れることを強調してきた。実際的な問題として、組織の評価にあたっては、この能力あるいは能力欠如の要素を詳細に調べる必要がある。(Selznick 1957: 49)

最後の引用文において、「制度化が進行するにつれて特別な能力と限界が現れる」とある。したがって、組織特有の能力(限界)とは制度化の産物であり、それはすなわち組織アイデンティティであるということになる。ここで、組織に特有な能力は、同時にその組織の限界でもあるという点は重要である。セルズニックは、全米有色人地位向上協会 (National Association for the Advancement of Colored People、以下、NAACP) の例を用いてこの点について説明している (Selznick 1957: 52-53)。

NAACPは、公立学校における人種差別を禁じることを求める法廷活動において大きな成功を収めた一方で、第二次世界大戦中のワシントン行進運動や、ハーレムの商店において黒人の雇用を要求する大衆による圧力、ア

アラバマ州モントゴメリーにおける1965年のバス・ボイコットのような、大衆扇動活動には主導的な役割を果たすことはできなかった。これら2つの事柄は、NAACPが持つ同じ能力によるものだった。この能力は、以下のような、NAACP内外との制度的コミットメントから明確にされる。

<外的コミットメント>

黒人・白人の両社会において中産階級と密接な関係を持ち、そこから金銭や社会的地位、政治的同盟などを獲得している。

<内的コミットメント>

本部と組織成員は「税」を基盤とした緩やかな結びつきに基づいており、地方組織には関心が払われることが比較的少なく、雇われの有給支部長もごくわずかの人数である。

NAACP内外とのこのような制度的コミットメントが、法廷活動には能力を発揮したのに対して、大衆扇動活動には能力を発揮し得なかったのである。このように、組織に特有な能力はある活動には有効にその機能を発揮する一方で、別の活動には発揮しない。また、制度的コミットメントとは、単なる道具の側面としての人間ではなく、特定の欲求や利害、価値を持った全人格的な人間を前提とした関係性（行為や反応のあり方・型）で処分が容易に可能ではない。そのため、例えば環境変化などによって、（場合によっては既存の能力を即座に捨て去り、）新たな能力を構築することは容易ではない。そのような組織能力の変更に対して、既存の組織能力を基盤とした組織成員から強い抵抗を招く可能性があるためである。セルズニックは、ボート製造企業の例を挙げて、この点について説明する。

ガーウッド社によって製造された初期のボートは、最良の材料から熟練の職人によって製造された高品質のボートだった。その後、会社はもっと廉価なモーターボートを大量生産することで、より広範な顧客に提供することを決めた。しかし、組織全体がそのようなコミット

メントの変更を行う努力を成し遂げる能力を持ち合わせないことが判明した。職人と工場主任のどちらも、良質ではあるが高コストの職人仕事に専念し続けたのである。販売部門のスタッフたちもまた、「俗物に対するアピール」から価格面でのアピールへと重点を移行することができなかった。品質に対するコミットメントがあまりに強いため、廉価なモーターボートを製造することを成功裏に進めるために、まったく新しい部門を創設すること、すなわち、別の労働市場から人員を採用し、数百マイル離れた別の工場で操業することが必要であった。(Selznick 1957: 53-4)

組織に特有な能力と同義である組織アイデンティティについても、同様の議論が展開可能である。すなわち、特定の組織アイデンティティは、ある組織活動に対しては有効に機能する一方で、別の組織活動には有効に機能しないことがある。また、組織アイデンティティの変更には困難が伴うのである。

3-4. まとめ：コミットメントの体系としての組織アイデンティティ

これまでの議論から、セルズニックの組織アイデンティティ概念は、制度（化の産物）、組織性格、組織に特有な能力という3つの概念と同義のものとして定義されることが明らかになったが、これらの概念は、より根本的にはコミットメントの安定的な型（社会構造）のことを指している。ここで、コミットメントとは行為や反応のあり方を意味するが、それは単なる道具的側面としての人間による行為や反応のあり方ではなく、特定の欲求や利害、価値を持った全人格的な人間による行為や反応のあり方を意味する。それはすなわち、単なる言葉の上での同意やイデオロギー上の愛着以上のものであり（Selznick 1957: 48）、組織のインテグリティ（integrity）⁸⁾をもたらすものである。

8) セルズニックによれば、インテグリティ（integrity）とは、「われわれはどのような事業（business）に従事しているのか」に答えること、より具体的には「われわれ

このような、コミットメントの体系としての組織アイデンティティという、セルズニックによる組織アイデンティティ概念に関して、いくつかの特徴を示すことができる (Kraatz and Flores 2015: 355-60; Kroezen and Heugens 2012: 93-97; Philips et al. 2016: 356-7, 363-5)。第1に、組織アイデンティティは観察可能で全体論的な実在 (holistic entity) である。組織アイデンティティの形成は社会的・政治的過程であり、組織全体の社会構造 (コミットメントの体系) にその過程の痕跡を残す。セルズニックは、制度分析において、そのような社会構造、すなわち、組織性格の特徴を示すような有形の現象であるコミットメントの体系を観察することの必要性を強調している。

第2に、組織アイデンティティの形成は動的なプロセスである。セルズニックの制度理論は、組織は社会的環境に埋め込まれており、その社会的環境は組織に影響を与え、組織がそれに適応するという、組織—環境間の関係に力点を置いているのが特徴である。したがって、彼の考える組織アイデンティティについても、自身が辿ってきた歴史の制約を受けつつ、組織内外の制度的環境からの影響も受けるものとして捉えられている。したがって、組織を取り巻く制度的環境に変化が生じれば、それに応じる形で組織アイデンティティも変化する可能性が存在する。このように、組織アイデンティティは、静態的で不変的なものではなく、動的で適応的、可変的なものとして理解される。ただし、組織アイデンティティの変更は容易ではなく、組織内における抵抗によって困難を伴うが、そのような困難を乗り越えて新しい組織アイデンティティを形成することがリーダーの役割でもある。

は実際どのようなことにコミットしているのか」「われわれはどのような能力を構築しようとしているのか」「われわれはコミットしている目的をいかにして実現させることができるのか」に答えることと関連している。この問いに答えることは、通常考えられている以上に実際は容易ではないと彼は述べている。それは、この概念が、単に誠実さ (sincerity) や一貫性 (coherence, consistency)、全体性 (wholeness) という意味を内包しているだけでなく、ある種の道徳的判断 (moral judgement) の基準とも結びついた概念だからである (Selznick 2000: 280)。セルズニックの社会理論にとって重要な概念の一つであるインテグリティ概念に関するより深い考察については、別稿に譲ることにしたい。

第3に、組織アイデンティティは、組織論（より広くは社会科学）における基礎的な概念の議論で常に生じる二元論（dualism）の問題⁹⁾にうまく対処している。組織アイデンティティは制度化プロセスを通じて形成される。制度化プロセスは、組織内外における社会的な諸力によって駆動されるが、組織に対するそのような諸力は常に人間の選択メカニズムによって媒介される。ここで人間（とりわけリーダー）の選択は、社会的諸力に従順に応じる形で、何の熟慮もなく近視眼的かつ機会主義的になされることも時としてあるかもしれないが、多くの場合、そのような諸力の影響を受けつつも長期的視野に立った熟慮ある選択を行うことが可能である。このように、セルズニックが提示する組織アイデンティティ概念は、制約（機会主義）か主体性（理想主義）かという二元論的な理解に陥ることなく、それら双方が内包する二重性（duality）的な理解が可能である¹⁰⁾。

第4に、組織アイデンティティは規範的な（normative and prescriptive）特性を持つ。すなわち、制度化プロセスを通じて注入される価値は真に価値あるものであり、道徳的かつ実践的であるという理由でリーダーが追求すべきものであって、単に審美的あるいは表出的なものではない。そのような価値が内包された組織アイデンティティは、組織の魂とでも表現できるようなものであり、戦略的な意思決定の判断基準となる。このように、価値と組織アイデンティティの密接な結びつきを特徴とするセルズニックの理論においては、（1）価値注入プロセス、（2）価値が組織変化や組織成果に与える影響、（3）価値の実現あるいは価値の破壊、などについて検

9) 例えば、構造と主体、安定と変化、実在論と解釈主義などである（Phillips et al. 2016: 364）。

10) 機会主義（opportunism）と理想主義（idealism）という概念（Selznick 1957: 1, 74）は、組織アイデンティティのダイナミクスに関する議論を展開しているメアリー・ハッチとマイケン・シュルツによって提示された、過剰適応（hyper-adaptation）とナルシズム（narcissism）という概念に対応する（Hatch and Schultz 2002: 1005-13）。ハッチとシュルツは、組織の機能不全のケースとして過剰適応とナルシズムを捉えているが、セルズニックの言う機会主義と理想主義も同様である。双方とも、組織環境からの影響に振り回されることで組織が漂流することは避けなければならないとしつつも、環境からの諸力を全く無視してリーダーが抱く理想のみを拠り所に組織を導いていくことも問題だと考えている。

討することが重要なテーマとなる。

4. 今後の研究課題

本稿では、フィリップ・セルズニックによって提示される組織アイデンティティ概念を検討してきた。そこで明らかになったことは、彼の組織アイデンティティ概念は、制度や組織性格、組織に特有な能力といった彼が提示する別の概念とほぼ同義のものとして扱われており、これらの概念は、より根本的にはコミットの安定的な体系（社会構造）を指しているということであった。また、そのように定義される組織アイデンティティ概念は、（1）観察可能で全体論的な実在であり、（2）動態的かつ適応的、可変的であり、（3）二元論の問題にうまく対処するものであり、（4）規範的である、といった特徴を持つことが明らかになった。以上の点を踏まえたうえで、今後の研究課題として次の3つの点を取り上げて、本稿を締め括ることにしたい。

第1に、セルズニックの組織アイデンティティ概念と組織アイデンティティ研究における組織アイデンティティ概念との比較検討である。冒頭でも述べたように、組織アイデンティティ研究では、組織アイデンティティ概念に対する多様な定義や視点が展開されているが、これまで蓄積されてきた組織アイデンティティ研究のなかに、詳細に検討されることのなかったセルズニックのアイデンティティ概念を位置づける作業が今後必要になる。

第2に、第1の点を踏まえたうえで、セルズニックの組織アイデンティティ概念が組織アイデンティティ研究に与える洞察について検討することである。道徳性を内包したコミットメントの体系（社会構造）としての、全体論的な組織アイデンティティという概念定義を採用することで、これまでの組織アイデンティティ研究では得られなかった有意義な洞察を与えたとしたらどのような点においてであるかについて今後検討を進める必要がある。

第3に、セルズニックの組織アイデンティティ概念の批判的検討であ

る。彼の組織アイデンティティ概念は、制度や組織性格、組織に特有な能力、コミットメントといった概念とほぼ同義と捉えられているが、いかなる意味でこれほど多くの同義概念を用いる必要があるのだろうか。本稿では、彼の組織社会学分野における研究業績を検討するにとどまっているが、今後は、法社会学へと専門分野を移してからの研究業績を検討することによって、各概念の定義のさらなる検討と概念間の関係の明確化が必要となる。

[参考文献]

- Albert, Stuart, 1998, “The Definition and Metadefinition of Identity,” David A. Whetten and Paul C. Godfrey eds., *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, Thousand Oaks: CA, SAGE Publications, 1-13.
- Albert, Stuart and David A. Whetten, 1985, “Organizational Identity,” L. L. Cummings and B. M. Staw eds., *Research in Organizational Behavior*, 7, Greenwich, CT: JAI Press, 263-295. Reprinted in Hatch, Mary Jo and Majken Schultz eds, 2004, *Organizational Identity: A Reader*, Oxford: Oxford University Press, 89-118.
- Ansell, Christopher K., 2011, *Pragmatist Democracy: Evolutionary Learning as Public Philosophy*, Oxford: Oxford University Press.
- DiMaggio, Paul J. And Walter W. Powell, 1991, “Introduction,” Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio eds., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, 1-38.
- Gioia, Dennis A. and Aimee L. Hamilton, 2016, “Great Debates in Organizational Identity Study,” Michael G. Pratt, Majken Schultz, Blake E. Ashforth and Davide Ravasi eds., *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, Oxford: Oxford University Press, 21-38.
- Hatch, Mary Jo and Majken Schultz, 2002, “The Dynamics of Organizational

- Identity,” *Human Relations*, 55(8): 989-1018.
- 平澤哲, 2013a, 「未知のイノベーションと組織アイデンティティ——相補的な発展のダイナミクスの探求」『組織科学』46(3): 61-75.
- , 2013b, 「ベンチャー企業の成長と組織アイデンティティの適応的な可塑性——持続性と流動性の意味のマネジメント」『日本経営学会誌』32: 69-81.
- Kraatz, Matthew ed., 2015, *Institution and Ideals: Philip Selznick’s Legacy for Organizational Studies*, Bingley: Emerald.
- Kraatz, Matthew and Richard Flores, 2015, “Reinfusing Values,” Matthew Kraatz ed., 2015, *Institution and Ideals: Philip Selznick’s Legacy for Organizational Studies*, Bingley: Emerald, 353-81.
- Kroezen, Jochem and Pursey P. M. A. R. Heugens, 2012, “Organizational Identity Formation: Processes of Identity Imprinting and Enactment in the Dutch Microbrewing Landscape,” Majken Schultz, Steve Maguire, Ann Langley, Haridimos Tsokas eds., *Constructing Identity in and around Organizations*, Oxford: Oxford University Press, 89-127.
- Krygier, Martin, 2012, *Philip Selznick: Ideals in the World*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- 桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳編, 2015, 『制度的企業家』ナカニシヤ出版.
- Mary Jo Hatch and Majken Schultz eds, 2004, *Organizational Identity: A Reader*, Oxford: Oxford University Press.
- Perrow, Charles, 1984, *Complex Organizations: A Critical Essay*, 3rd ed., New York, NY: McGraw Hill. (=1978, 佐藤慶幸訳『現代組織論批判』早稲田大学出版部.)
- Philip, Nelson, Paul Tracy and Matt Kraatz, 2016, “Organizational Identity in Institutional Theory: Taking Stock and Moving Forward,” Michael G. Pratt, Majken Schultz, Blake E. Ashforth and Davide Ravasi eds., *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, Oxford: Oxford University

Press, 353-373.

Powell, Walter W. and Paul J. DiMaggio eds., 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press.

Pratt, Michael G., Majken Schultz, Blake E. Ashforth and Davide Ravasi eds., 2016, *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, Oxford: Oxford University Press

———, 2016, “Introduction: Organizational Identity: Mapping Where We Have Been, Where We Are, and Where We Might Go,” Michael G. Pratt, Majken Schultz, Blake E. Ashforth and Davide Ravasi eds., *The Oxford Handbook of Organizational Identity*, Oxford: Oxford University Press, 1-18.

Ravasi, Davide and Johan van Rekom, 2003, “Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory,” *Corporate Reputation Review*, 6(2): 118-132.

Ravasi, Davide and Majken Schultz, 2006, “Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture,” *Academy of Management Journal*, 49(3): 433-58.

佐藤秀典, 2018, 『組織アイデンティティの機能——環境変化への対応における役割』有斐閣.

佐藤郁也・芳賀学・山田真茂留, 2011, 『本を生みだす力——学術出版の組織アイデンティティ』新曜社.

佐藤慶幸, 1991, 『官僚制の社会学〔新版〕』文眞堂.

Schultz, Majken, Steve Maguire, Ann Langley, Haridimos Tsokas eds., 2012, *Constructing Identity in and around Organizations*, Oxford: Oxford University Press.

Scott, W. Richard, 2014, *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*, 4th ed., Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Selznick, Philip, 1957, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, IL: Row Peterson. (=1963, 北野利信訳『組

- 織とリーダーシップ』ダイヤモンド社。))
- , 1969, *Law, Society, and Industrial Justice*, New York, NY: Russell Sage Foundation.
- , 1992, *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, Berkeley, CA: University of California Press.
- , 2000, “On Sustaining Research Agendas: Their Moral and Scientific Basis,” *Journal of Management Inquiry*, 9(3): 277-282. Reprinted in Matthew Kraatz ed., 2015, *Institution and Ideals: Philip Selznick’s Legacy for Organizational Studies*, Bingley: Emerald, 10-19.
- 島本実, 2014, 『計画の創発——サンシャイン計画と太陽光発電』有斐閣.
- 高尾義明・王英燕, 2012, 『経営理念の浸透——アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣.
- 浦野充洋, 2015, 「言語的統制としての制度的リーダーシップ——組織目標に触発された利害を調整する臨界的決定」桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳編『制度的企業家』ナカニシヤ出版, 110-36.
- Whetten, David A., 2006, “Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity,” *Journal of Management Inquiry*, 15(3): 219-34.
- Whetten, David A. and Alison Mackey, 2002, “A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation,” *Business & Society*, 41(4): 393-414.
- Whetten, David A. and Paul C. Godfrey eds., 1998, *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, Thousand Oaks: CA, Sage Publications.
- 山田真茂留, 2004, 「ポスト官僚制論の構図」『社会学年誌』45: 183-99.
- , 2017, 『集団と組織の社会学——集合的アイデンティティのダイナミクス』世界思想社.