

新しい人事制度の普及プロセス
—制度的アプローチによる展開—

The Diffusion Process of New Human Resource Management Practices

寺 畑 正 英
(Masahide Terahata)

新しい人事制度の普及プロセス

—制度的アプローチによる展開—

The Diffusion Process of New Human Resource Management Practices

寺 畑 正 英

はじめに

1. 人事制度の普及プロセスを分析する視座
2. 差異化と同質化
3. 神話としての合理性
4. 同型化のロジック
5. 人事制度の普及プロセスを分析する視座

1. 人事制度の普及プロセスを分析する視座

本研究は、企業が人事制度を変革する際に、新しい人事制度を導入するプロセスを分析する視座として、同型化（Isomorphism）を中心とした新制度論（New Institutionalism）のロジックを導入する可能性を検討し、その問題点を指摘することが目的である。

企業は環境の変化にあわせて戦略を変更し、組織構造や人事制度を変革する。人事制度を変革する時に、他企業ですでに導入されている方法を模倣することが多い。たとえば、職能資格制度は、職務の等級と従業員の能力の等級を別々に格付けし、双方の難易度を照らし合わせて最適な組み合わせを見いだす事によって合理的な人事管理を試みる手法である。実際に、日本では1969年に日経連によって広くその存在が知らしめられ、その後社会経済生産性本部などを中心に、その導入を促進するような運動が展開され、1970年代後半に日本企業に幅広く普及した（日経連、1969）。

目標管理も、アメリカで展開された後、日本企業で導入された人事管理手法である。1950年代に、新しい人事制度を探求する流れの1つとして、目標管理という考え方が生み出され、1960年代に定着、普及したものだといわれている（奥野、2004）。目標管理は行動科学的管理論の影響を受けた制度である。1960年代のアメリカでは、従業員の自己実現欲求の充足のために参加型経営が推奨されたが、その1つの取り組みとして目標管理が強く推進された。組織全体の共通目標を設定し、目標に基づいた組織構造の編成を行ったのちに、各個人が達成すべき目標を設定されるものである。

このように、ある特定の人事制度が企業間に普及するという現象は比較的広範に見られる。一見当然のように思われるこの現象であるが、多様な企業に共通の最適な人事制度が存在する故に特定の制度が普及していくのだろうか。業種や企業規模など、全く異なったタイプの多様な企業が同一の人事制度を採用するという現象は、必ずしも当然のことではない。企業規模の大きな企業は、従業員をコントロールするために様々な経営手法を利用する必要があるが、規模が小さい企業の場合にはその必要性

はないであろう。また、職務内容がルーティン化されている企業とそうでない企業は経営管理の手法だけでなく、人事管理の手法も異なる。たとえば、成果主義といわれるような人事制度の在り方は、ルーティン化されていない職務が多い企業では困難であると思われる。このように、各企業を取り巻く環境には多様性があるにも関わらず、同種の人事制度を採用しようとするのはなぜだろうか。

この問いに対する答えを示唆していると思われる視座が新制度論である。この視座に基づくと、組織の同型化という観点で、新しい人事制度の普及を分析できる可能性がある。彼らの主張は、新しい組織構造はその合理性や効率性によって普及するのではなく、正統性がえられることによって普及するということである。必ずしも、新しい組織構造の合理性が高いので広く普及しているわけではなく、なんらかの同型化圧力によって次第に同種の組織構造を企業が採用するというものである。このロジックは、組織構造の普及だけを説明しているわけではなく、色々なタイプの制度が普及するプロセスに適用することが可能である。たとえば、会計制度においては、利益の測定と伝達を通じた社会的調和というロジックの下に、会計原則の導入が積極的に行われたが、その時代のムーブメント、つまり企業を取り巻く利害関係者が求めている価値によって、その基本原理が変遷し、その都度新しい会計原則が企業に導入されている（牧田、2000）。このような会計原則の導入と同様に、新制度論が考えているロジックを人事制度に当てはめてみる事によって、人事制度の普及プロセスを分析する新しい視座を構築しうるかもしれない。そこで、本研究では新制度論の論理構成と応用可能性を検討し、それが人事制度の普及を分析するにあたってどのような示唆を与える事ができるかを議論する。

2. 差異化と同質化

企業組織の構造が同型化するという現象を観察する視座は、既存の組織構造に関する議論とは異なった論理を提供している。Weber の官僚制の議論に遡るまでもなく、組織は合理性や効率性を追求して理念型が示すような官僚制組織を確立していくというロジックは、どのような状況にも適合する組織形態が存在することを示唆している。しかしながら、全ての環境に対して適応する組織形態を見いだす事は困難であるという見解がコンティンジェンシー理論などで主張されてきた（Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967）。コンティンジェンシー理論では、環境に応じて適切な組織形態が異なると主張している。このように、コンティンジェンシー理論以降、組織理論では、企業によって組織構造が異なる事を強調する主張が数多く存在する。また、戦略に関わる理論では、企業毎の差異性を強調するロジックが多い。たとえば、市場における他企業とのポジショニングの違いを強調し、特定の企業の収益性の高さを説明するポジショニング・アプローチや、企業の収益性の源泉は優れた経営資源にあり、収益性の高い企業の経営資源やその蓄積方法はその他の企業とは異なる事を主張している Resource Based View などがある例である⁽¹⁾。これらの議論は、特定の企業の高いパフォーマンスをどのように説明するか、というところに焦点があるために、その企業の際だった特異性を取り上げて、論理を構築している。しかしながら、ポジショニング・アプローチに対する批判にも現れているように、企業は本当

に特異な組織構造や戦略をとろうとしているのか、という着眼点が存在しうるだろう。たとえば、ポジショニング・アプローチに対する批判として、同一の環境の下にいる企業は同一の戦略をとると仮定されるので、ポジションの違いが収益性の違いにつながると言う事は難しいのではないか、というものがあるが、この批判の構図を単純化してしまえば、企業は他の企業との差異化によって競争優位を高めようとしているといえるのだろうか、という問いであると考えられる。

経営学の文脈に限らず、経済学においても、企業が差異化を追求する存在であるという仮定は当然の事として捉えられているように思われる（青島他、2003）。企業は、完全競争のような企業間の差異性を認めない競争環境を脱するべく、製品・サービスの差別化を常に志向し、独占、あるいは寡占に近いような状況を作り出そうと考えている。であるとすれば、企業の差異化を認めない事は、社会的厚生を高めるためには望ましい。なぜなら、製品・サービスが同質的であるため、企業間の比較が容易になり、価格の低下や品質の向上につながるからである。しかしながら、マーケティングの領域で議論されるように、企業は顧客の満足を高めるという名目で製品・サービスの差別化を行い、細分化された特定の市場で独占、あるいは寡占に近い状況を作り出し、レントの獲得に努めようとする。つまり、差異化を求めようとする企業行動を抑制するためにはどうすればいいのか、という目的で、産業内の競争を分析し、政策提案をしているのが経済学であるといえる。

しかしながら、企業は、高いパフォーマンスを出すために、他の企業と差異化をしようとする、というロジックでは説明できない経営現象もいくつか散見される。たとえば、同質的企業行動がそれにあたる（寺畑、2003）。経営資源の蓄積メカニズムにおける経路依存性を想定したときに、同一の産業内であっても、企業における研究開発の方向性が同一になるとは限らない。たとえば、日本企業とその他の企業では研究開発の方向性が異なるという現象は、多くの産業で散見される⁽²⁾。このように複数の企業が同時期に同種の戦略、あるいは企業行動をとるという現象は他にもある。本研究で取り上げようとしている人事制度に関しても同様の現象が発生している。日本企業では、産業などによらず、同様の新しい人事制度が多くの企業で採用されるという現象が起きている。古くは職能資格制度の導入であり、その後、目標管理や360度評価、そして最近では成果主義と言われる一連の人事施策である⁽³⁾。

これらの現象を説明する為には、既存の経営学における「なぜ、差異化は発生するのか」というロジックを用いることは出来ない。同質的な行動、あるいは一斉に同一の制度を採用するといった企業行動を分析する枠組みはありうるのであろうか。そのような疑問に、示唆を与えているのが新制度論である（Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio and Powell, 1983）。彼らの議論の前提は、企業は常に同質的な制度を採用する圧力にさらされている、というものである。たとえば、競争的な市場において企業が同型化するという現象に関しても、競争的圧力から合理性や効率性を高める必要が生じて同型化すると解釈している。このように、新制度論のロジックは既存の経営現象に関する理論と比較して独特であるともいえる。次節ではその論理構造を詳細に分析する。

3. 神話としての合理性

新制度論は、公式組織に関する観察からある疑問を見いだした⁽⁴⁾。Weber が提起したような合理的な官僚制組織の諸特徴が、必ずしも現実の企業組織に取り込まれていないという観察結果である。もちろん、コンティンジェンシー理論などでは、理念型的な官僚制組織の存在は否定され、環境要因により最適な組織構造が異なることが示されている (Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967)。しかしながら、これらの議論でも、組織は環境に対して合理的な組織構造を選択している、というロジックにはかわりがない。それに対して、制度論は、必ずしも合理的ではないが、社会的に正統性がある組織構造を組織が採用する、という可能性を示している。

Meyer and Rowan (1977) によると、組織は、その組織が遂行している活動に関わる他組織との複雑なネットワークに組み込まれ、調整や統制を受けている。特に現代社会では、組織は高度に制度化された状況にあり、社会によって制度化された慣習や手続きを組織の中に組み込まなければならない。これは、必ずしも、組織にとって合理的であるとは限らないが、組み込まれたネットワークで生き残るためには従わざるをえないものである。たとえば、自動車産業を例にして考えれば、組み立てメーカーは部品メーカーや顧客と関わっているだけでなく、政府からの規制も受けており、このような規制に対応しなければ、生き残っていく事ができない、というような状況を指している。このような、一見すると組織にとって合理的でない適応は、正統性という概念を採用することによって、関係するネットワークで生き残るために合理的な手段として、意味をもつといえる。彼らが考えているロジックを詳しく検討する。

Meyer and Rowan によれば、制度化されたもの全て、つまり、製品・サービスや生産方式、戦略、プログラムなどが神話として機能し、多くの組織で儀礼的に採用されている。神話化したこれらの制度は、たしかにあるコンテキストにおいて、合理性、あるいは効率性を発揮したかもしれない。しかしながら、これらの制度を受け入れる組織で、必ずしもその機能が発揮されるとは限らない。その結果、組織の公式的な側面と実際の活動の間にはギャップが生じる。しかしながら、それは本音と建て前のように、組織が正統性を確保するために必要なのである。このように、対外的に公式的な構造や政策と実際の企業の行動が切り離されている状況を脱連結 (decoupling) と呼んでいる。

現代社会において、組織は、程度の差はあれ、官僚制組織的な特徴をもっているが、合理化された公式組織は、複雑な活動を行うネットワークを調整し、コントロールするために最も効果的な方法だと考えられている⁽⁵⁾。つまり、市場が拡大するにつれ、組織が取り扱う環境が複雑になり、組織内の関係性や組織間関係、組織間の分業の程度が高まり、その結果として、調整が必要になってくる。このような場合に、官僚制組織的、あるいは公式組織的な調整は効果的であると考えられている。

ところが、いくつかの研究では、このような仮定に対する疑問が提示されている。たとえば、公式組織と非公式組織の差異を示した研究や、公式組織の構造が緩やかに結合している事を示す研究がある。組織のルールは破られ、意思決定は実行されないという事例が起きている。なぜそのような現象が発生するのだろうかという疑問に対して、既存の理論が組織の合理性に焦点を当てすぎており、社会に対する適応として

の正統性という概念を見過ごしている、というのが、Meyer and Rowan の主張である。既存の組織理論では、合理性の規範が暗黙の前提となっている。たしかに、近代社会において、合理性という価値観はごく一般的な価値観であると考えられる。しかし、組織というものは、社会組織における関係性ネットワークの一部というだけでなく、社会的に構成された現実でもある (Berger and Luckmann, 1967)。つまり、組織単体の合理性だけではなく、その組織に関わる主体全てが合意する正統性を持った選択が必要になると考えられる。

組織の多くの要素は高度に制度化されていて、神話として機能しているという例として挙げられるのが、専門職業化とプログラム、技術などである。生産部門や経理部門、人事部門における技術的な手続きは組織の目標を達成するための当然の手段とみなされている。しかし、その手段が効率的でなかったとしても、そのような制度化された手段によって、組織が、適切、かつ合理的で近代的なものとみなされるようになる。こういった公式組織の要素によって、新しい組織化の状況は定義され、既存の状況も再定義され、それぞれを合理的に扱う手段が特定化される。新しい活動の状況によって、制度化されたプログラムや専門職、経営手法などがコード化され、組織はそのパッケージ化されたコードを取り込む。たとえば、心理学は人材採用の合理化された理論を作り出し、企業の人事担当者がその理論を利用しようとするときには、利用することに対する許認可を与える。その他にも安全問題や環境問題が発生すると妥当な専門家やプログラムが法律や大衆の意見として制度化され、組織はそれらのプログラムや専門家を取り込む。

このようにして、組織はより大きな環境、あるいは相互作用の中で構造化されると同型化していくと新制度論は主張している。ある組織を含めた広範な相互作用のネットワークは、技術的に相互依存性を持っており、相互に取引を行うというプロセスの中で環境に適応していく為、同型化が起きやすい。なぜなら、同型化することによって相互依存的な状況をコントロールしようとしているという仮説である。もう一つの仮説は、組織が社会的に構成された現実を反映して、同型化するというものである (Berger and Luckmann, 1967)。Emery and Trist (1965) は、環境における多様な交換関係を視野に入れて、環境そのもののメカニズムとダイナミクスを明らかにし、そのような環境の中で、各組織の戦略が相互に依存しあうことを指摘している。新制度論では、そうした中で、組織は合理化された神話を演じる場として捉えられている為、ある環境の中で同型化が生じやすいと考えられている。

同型化することは組織にとって重要な意味を持つ。第一に、効率性の観点からというよりも外的な正統性に基づいた要素を統合する。第二に、構造的要素の価値を定義するために外的な儀式的評価基準を採用する。第三に、外的に固定された制度に依存する事は流動性を減らし、安定性を高める。結果的に、制度的同型化は組織の成功や生き残りを促進する。外的に正統化された組織構造は内部の参加者や外部の関係者のコミットメントを高める。そして、外的な評価基準を使用する事は、組織が社会的に成功し続け、失敗すること防ぐ。このような環境では、組織は外部の価値基準に敏感になり、それを採用するようになる。たとえば、最近の企業会計基準の標準化がその例である。適応するのが困難な組織があることは考慮されない。生産活動の全てに価

値を割り振ることは、いささか儀礼的でもある。しかし、儀礼的な基準にも意味はある。それが組織内部の参加者や株主、政府などへの正統化を容易にするからである。

このように、同型化に至るロジックに関して、社会を構成する合理化の神話という視点から Meyer and Rowan は説明したが、同型化に至るロジックをさらに詳細に議論したのが、DiMaggio and Powell である。次節でその議論を詳細に検討したい。

4. 同型化のロジック

新制度論では、企業における組織構造の変化に関して、以下のような状況を想定している (DiMaggio and Powell, 1983)。組織は、市場からの合理性要求に応えるために、その形態を変化させていくが、不確実な状況の下で合理性を達成するためには、他の企業と同様の組織構造を採用し、同型化していく。つまり、同様な環境条件下で操業している企業群は同型化しやすい。このような環境の事を組織フィールドと彼らは呼んでいる。組織フィールドとは、制度的営みを行っていると思われる組織群全体を指す。たとえば、供給業者や消費者、規制当局、そして類似のサービスや製品を生産している企業などの組織群全体を指す。これらの組織群は相互に連結し、影響しあっている。この関連性が同型化の圧力をもたらす源泉である。

彼らは、同型化には大きく分けると2つのタイプがあると主張している。1つは競争的同型化で、もう1つは制度的同型化である。Hannan and Freeman (1977) らが主張している個体群生態学 (Population Ecology) では、同型化とは競争的同型化を指していると思われる。つまり、環境へ適合した形態のみが選択されるという意味では、ある特定の合理的な組織形態が存在すると仮定していると思われるからである⁽⁶⁾。自由な競争が機能しているような環境では、競争的同型化が支配的かもしれない。それに対して、制度的同型化は政治的パワーや制度的正統性をもつ組織形態が選択されるというものである。つまり、組織は合理的基準で新しい組織形態を選択するのではなく、社会的に適応するという基準で選択している。

制度的同型化のプロセスとして、DiMaggio and Powell (1983) は3つの同型化を提示している。一つ目は強制的同型化である。社会的な期待、つまり組織フィールドにおける関係主体の期待から生じる同型化である。たとえば、政府の規制や法律など、ある国で活動を行う場合には必ず従わなければならない法体系などによって企業が採用すべき制度が同型化するというものである。

二つ目のタイプは模倣的同型化である。このタイプの同型化は、不確実性に対する標準的な反応である。組織が直面する不確実な状況とは、組織をとりまく環境が不確実である場合や組織の目標が曖昧な場合、あるいは組織のあり方や運営方針などが定まっていない場合などをさす。この時、その組織は他の組織で成功している組織構造と同型化しようとする。

三つ目のタイプは規範的同型化である。規範的同型化は専門職化から生じる。専門職化とは、ある職業に従事する人々が自らの仕事の条件や方法を定義し、それらをコントロールし、職業的自律性の認知的基盤と正統性を確立するために、集団的に行われている活動である。専門職化の典型的な事例としては、弁護士や公認会計士が挙げられるが、MBA などの資格となっていない専門職も含まれる。専門職化によって、

教育機関を通じた同型化と組織を超えた職業的ネットワークを通じた同型化が発生しうる。大学や大学院は組織的規範を形成する重要な機関であるし、組織を超えた職業的ネットワークは新しいモデルの普及を促進し、組織的行動や職業的行動の規範的ルールを共有する装置である。

このように、DiMaggio and Powell らは、競争的同型化と制度的同型化を分類したが、彼らが特に注目したのは制度的同型化である。競争的同型化は合理性に基づいた同型化であるが、制度的同型化は内部の組織的効率を高めるといった合理性があるとは限らない。組織的効率性を高めるわけではないにも関わらず、なんらかの合理性がありうるとすれば、他の組織と類似性を持つことによって組織間で取引が容易になる事や、キャリア形成に熱心な能力の高い人材を採用する事が出来る事、公的、私的助成や契約を得る事が容易になるなどが挙げられる (DiMaggio and Powell, 1983)。しかしながら、同型化した組織が逸脱した組織よりも効率的であることを保証するわけではない。

このように、同型化を分類した上で、DiMaggio and Powell は、組織が同型化する条件について仮説化した。組織そのものの同型化に関する仮説については以下の通りである。

- A-1 組織は他の組織に依存すればするほど、依存している組織の構造と組織風土、行動に同型化する。
- A-2 必要とする資源を特定の組織に依存するほど、その組織は依存先の組織に同型化する。
- A-3 目的と手段の関係が不確実であるほど、成功している他の組織を模倣する度合いが高くなる。
- A-4 組織の目的が曖昧なほど、成功している他の組織を模倣する度合いが高くなる。
- A-5 組織メンバーの選抜時に、応募者の学歴を重視すればするほど、同一組織フィールド内の他の組織と同型化する。
- A-6 同業種組合や専門職ネットワークに管理職が熱心に参加している組織ほど、組織フィールド内の他の組織と同型化する。

さらに、組織フィールドの同型化に関する仮説は以下の通りである。

- B-1 組織フィールドがその不可欠な資源を単数あるいは少数の似通った供給先に依存するほど、同型化が進む。
- B-2 組織フィールド内の組織と政府との関わりが強いほど、組織フィールド全体の同型化が進む。
- B-3 組織フィールド内にモデルとなりうる組織の数が少ないほど、組織フィールド内の同型化が急速に進む。
- B-4 技術の不確実性の程度や目的の曖昧な程度が高いほど、同型化の変化が急速に進む。
- B-5 組織フィールドにおいて職業的専門化の程度が高いほど、制度的同型化の変化量が大きくなる。
- B-6 組織フィールドの構造化の程度が高いほど、同型化の程度も高くなる。

このように、DiMaggio and Powell は同型化のプロセスに関する一連の類型化と仮

説を提示している。人事制度の普及に関しても、新制度論の論理を当てはめる事は可能である。しかしながら、いくつかの注意が必要であると思われる。まず、人事制度が新制度学派の指摘している組織制度に当てはまると言えるかどうかである。この点に関しては、SHRMなどの議論において、人事制度は企業の戦略を実現するための手段として、組織構造とともに操作されることが提示されている。たとえば、人事制度と企業業績の関連性を分析することによって、人事制度の普及に関して議論している研究がある(Delaney and Huselid, 1996)。チームで活動することを基本とした生産システムの構築や従業員訓練、成果主義的な報償システムなどに伴う分権化や職務の再設計が組織のパフォーマンスを改善するという想定において、HRMと企業のパフォーマンスとの関係を極めて合理的に捉えられている(Pfeffer, 1994)。そして、その結果として、それらの人事制度が多くの企業に拡散していると考えている。

企業戦略は外部環境に対する当該企業の思考法と態度、行動であると考えれば、人事制度も環境に対応するために必要な要素として捉える事ができる。しかしながら、その詳細については検討の余地がある。たとえば、人事制度の同型化が競争的同型化だとするならば、ある人事制度が環境への適応の結果として広く採用されるようになったことを示さなければならない。しかしながら、人事制度とは、企業戦略の実現に影響を及ぼすものの、直接的に環境へ適応した合理的な制度というのは困難である。あるいは制度的同型化と捉えることも困難が伴う。強制的同型化だとすれば、政府の規制などが人事制度に影響を及ぼす可能性があるというものであるが、たしかに、人事制度に労働法制が影響を及ぼす可能性があるが、いわゆる人事管理に関わる制度を企業が採用する原因となるわけではない。人事制度に関しては、正統性を獲得する必然性が乏しいといえ、同型化が発生する原因については詳細に分析する必要がある。

さらに、人事制度の普及において組織フィールドはなにを指しているのかを考える必要もある。組織フィールドは、組織に関わる労働者や取引業者、顧客、競争相手などが含まれている。彼らとの相互作用から人事制度を同型化する圧力が生じるが、人事制度にとってそれは何を指すのであろうか。人事制度は組織内の統治構造に影響を及ぼすものであり、外部との相互作用に何らかの影響を及ぼす程度はあまり高くない。したがって、そのプロセスについても詳細な検討が必要になるだろう。

しかしながら、人事制度の有効性が不透明な中で、企業が同型化を志向する可能性があるというロジックはあり得るだろう。その妥当性をさらに保証する可能性があるのが規範的同型化である。専門職化が進む事によって、企業間の相互作用が生じて、情報が伝達しやすくなるという可能性があり、これは人事制度の普及プロセスに当てはまる可能性が高いと思われる。人事制度に関しては、企業内の人事部の専門職化が極めて大きな役割を果たしている可能性がある。

5. 人事制度の普及プロセスを分析する視座

本論文では、新制度論のロジックを人事制度の普及プロセスに適応する可能性と問題点を分析した。企業に新しい制度や組織構造が普及するプロセスを分析する時に、新制度論のロジックはどの程度有用なのであろうか。新しい制度がこれまでの制度と比較して合理的、あるいは効率的であることが明確である場合、それが組織間に普及

するという現象はさほど不思議ではないと考えられるが、その合理性が確定的でない場合、組織は既存の制度を維持すると考えられる。各組織の特異性を強調する視座からすれば、組織はルーティン化した業務を行っており、なおかつ特有の組織文化をもっているため、組織構造に慣性が働き、新しい制度を受け入れることが難しいとも考えられる⁽⁷⁾。しかしながら、実際には合理性や効率性という観点で優越した新しい制度が組織で採用されているわけではない場合が見られる。このような現象を分析するために有用な視座が新制度論である。これらの議論は競争圧力などの合理的、効率的な圧力だけではなく、企業をとりまく関係者、たとえば、労働者や取引業者、消費者、規制当局などが受け入れやすい正統化された制度を導入するという圧力が働いている場合があることを提示している。

人事制度が彼らのいう新しい制度であるなら、日本企業が同一の制度を導入している現象を説明できる可能性がある。また、これまでも指摘されてきているように、同一の人事制度であっても、採用企業によって意味づけが異なるという現象に関しても一定の理解を与える事ができる。すなわち、社会的要求から新しい人事制度を導入する必要性が生じたとしても、その組織の合理性と不整合な場合には、制度を採用したという形だけを整えて、形骸化するということが起こりうるのである。このプロセスを詳細に分析する事によって、新制度論に対して、一定の貢献がありうると考えられる。

実際に、そのような試みがいくつかなされている。たとえば、Scott (1987) では、人事制度に関する組織構造が制度化されるプロセスを類型化している。第一に、ある制度が強制的に押しつけられる例として、雇用機会均等に関する規制に対応した雇用の慣習を挙げている (Dobbin et al., 1993)。第二に、制度は、より上位の主体からの承認を求めている組織を通じて権威づけされ、正統化される。その例として、アフーマティブ・アクションに対応した人事制度は、多様な人権保護グループに対して、社会的に責任を持っていると見られたい欲求から生じていると主張している。第三に、ある制度は、導入することに報償を与えている外部団体を通じて誘発されるが、その事例として、マルコム・ボルドリッジ賞によって、アメリカ企業が多くの新しい品質管理プログラムを考える事を正当化していることを示している。第四に、他の組織の慣習を模倣して、制度は獲得されるが、それは正統化されているように見えるか、最新のものに見えるからである。第五に、その組織の歴史上最初に採用された慣習が組織に埋め込まれる刷り込みのプロセスを通して、組織の慣習は制度化される。これは組織慣性が当てはまっている。このように、人事制度への適用の試みは行われているものの、現象の具体的な分析については今後の課題と言えるだろう。

【付記】

本論文は平成21年度～平成23年度科学研究費（若手研究B課題番号21730317）の研究成果の一部である。

【注】

(1) ポジショニング・アプローチについては Porter (1980) を、Resource Based View に関し

- ては、Wernerfelt (1984)、Reed and DeFillippi (1990)、Grant (1991)、Barney (1991)などを参照せよ。ただし、ポジショニング・アプローチについては、同じ環境にある企業は同程度の収益性でなければならない、その点では、彼らの意図とは別に、差異性を強調しているとはいえない。しかしながら、彼らの基本的な主張は、収益性を高めたければ、市場においてそのようなポジションを取るべきであるというものである。
- (2) Oliver (1997) は持続的な競争優位の源泉として、資源の優位性と制度的資本の重要性を提示して、戦略における同型化の議論の端緒を示している。
 - (3) 成果主義は明確な定義が存在している人事制度ではない。人事制度を成果主義的に運用する方針を示しているとも考えられる。
 - (4) 本節の議論は、Meyer and Rowan (1977) の議論から検討しているが、制度論の議論は Selznick (1957) から始まっている。
 - (5) 古くはウェーバーの官僚制組織に関する議論から始まるが、最近では Scott (2008) が詳しい。
 - (6) ただし、個体群生態学では組織の適応能力を前提としていない。ある時点において、変異により新しい形態の組織が生まれて、環境による淘汰を経て、生存した組織が保持されるが、そのプロセスで、個々の組織形態が変化する事は想定されていない。
 - (7) Weick and Quinn (1999) を参照せよ。しかしながら、組織ルーティンの議論でも、個体群生態学の議論のように、個々人がもつルーティンは変化しないものの、組織メンバーの構成が変わる事によって、組織ルーティンが変わると考えている (Nelson and Winter, 1982)。

【参考文献】

- 青島矢一・加藤俊彦 (2003)、『競争戦略論』東洋経済新報社。
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
- Berger, Peter L. and Thomas Luckman (1967), *The Social Construction of Reality*, New York: Doubleday.
- Burns, Tom and G. M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Oxford University Press.
- Carroll, Glenn R. and Michael T. Hannan (1989), "Density Dependence in the Evolution of Populations of Newspaper Organizations," *American Sociological Review*, vol. 54, No. 4, pp. 524-541.
- Dacin, M. Tina (1997), "Isomorphism, in Context: The Power and Prescription of Institutional Norm," *Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 1, pp. 46-51.
- Delaney, John. T. and Mark A. Huselid (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, pp. 949-969.
- Deephouse, David L. (1996), "Does Isomorphism Legitimate?" *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, pp. 1024-1039.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomor-

- phism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp.147-160.
- Dobbin, Frank, John R. Sutton, John W. Meyer and W. Richard Scott (1993), “Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets,” *American Journal of Sociology*, vol. 99, no. 2, pp. 396-427.
- Emery, F. E., and E. L. Trist (1965), “The Causal Texture of Organizational Environments,” *Human Relations*, vol. 18, no. 1, pp. 21-32.
- Hannan, Michael T., and John H. Freeman (1977), “The Population Ecology of Organizations,” *American Journal of Sociology*, vol. 82, no.5, pp. 929-964.
- Hira, Anil and Ron Hira (2000), “The New Institutionalism: Contradictory Notion of Change,” *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 59, no. 2, pp. 267-282.
- Lawrence Paul R. and Jay W. Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Harvard Business School Press.
- 牧田正裕 (2000), 『1970年代アメリカにおけるキャッシュ・フロー・ムーヴメント』政策科学 (立命館大学)、第7巻第2号、pp. 29-46。
- Meyer, J. W. and B. Rowan (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,” *American Journal of Sociology*, vol. 83, no. 2, pp. 340-363.
- Mizuchi, Mark S. and Lisa C. Fein (1999), “The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism,” *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 653-683.
- Nelson, Richard R. and Sidney G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press.
- 日経連能力主義管理研究会 (1969)、『能力主義管理』日本経団連出版。
- 奥野明子 (2004)、『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』白桃書房。
- Oliver, Christine (1997), “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views,” *Strategic Management Journal*, vol. 18, No. 9, pp. 697-713.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School press.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik, (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.
- Reed, R. and R. J. DeFillippi (1990), “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage,” *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 1, pp. 88-102.
- Scott, W. R. (2008), *Institutions and Organizations*, third edition, Sage.
- Selznick, Philip (1957), *Leadership in Administration*, Evanston, Ill.: Row, Peterson.
- Selznick, Philip (1996), “Institutionalism “Old” and “New”,” *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no. 2, pp. 270-277.
- 寺畑正英 (2003)、「同質的企業行動と経営資源蓄積メカニズム」『経営論集 (東洋大学)』第61号、pp. 79-95。
- Weick, Karl E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mss.: Addison-Wesley.

- Weick, Karl E. and Robert E. Quinn (1999), "Organizational Change and Development, " *Annual Review of Psychology*, vol. 50, pp. 361-386.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- Wright, Patrick M. and Gary C. McMahan (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, vol. 18, no. 2, pp. 295-320.

(2011年9月15日受理)