

# 正当性獲得行動と不祥事発生プロセス

弘前大学人文学部経済経営課程 14H3106 村上瑠依

## 1. 本研究の概要

本研究の目的は、既存研究で課題とされてきた「組織不祥事におけるマイクロ視点とマクロ視点を統合した分析」を踏まえ、組織不祥事の発生要因を明らかにすることである。特に、不祥事の当事者である一組織というマイクロの視点だけでなく、それを取り巻く業界や社会の影響というマクロの視点を考慮することで、包括的に不祥事発生のメカニズムを明らかにする。さらに、本研究では組織の「正当性獲得行動」に注目する。これにより、環境からの圧力を受けたプレイヤーが、自らの正当性を獲得しようと不祥事につながる行動をとってしまう論理を明らかにする。

本研究では、2008年に発覚した「製紙業界の古紙パルプ配合率偽装問題」を事例として取り上げる。この問題は、同じ製紙業界内の複数の企業が同様の不祥事を起こした事例であり、個別の組織だけでなく、業界から社会までを考慮に入れた分析を行っていく。

## 2. 先行研究の検討

本研究では、組織不祥事に関する先行研究を検討し、「研究視点の統合が不十分である」という理論的課題を導出した。福原・蔡(2012)によると、Ashforthら(2008)は組織不祥事を説明するための変数や研究アプローチが研究者間で独立していることを指摘している。1つの企業不祥事に対しても関係するプレイヤーは複数存在し、マイクロレベルからマクロレベルまで様々な要因が存在する。よって、組織不祥事の複雑なメカニズムを解明するためには、個人・集団レベルから組織レベルにおける複数のプレイヤーの存在を考慮する必要があると考えられる。

そこで、本研究では組織不祥事を分析するにあたって、組織の個人・集団レベルと組織レベルの両面に着目した間嶋(2007)の研究を検討した。間嶋はギデンズの構造化理論を援用し、不祥事の研究において個人から組織だけでなく、社会までも視点に組み入れたモデルを提案している。間嶋によると、組織不祥事は個人、組織、社会の相互影響関係の中から発生するという。この間嶋の試みは、組織不祥事研究が抱えていた「不祥事のダイナミックな発生プロセスを説明できない」という点を解消する手立てとなりえるものであり、個人—組織—社会という3つのレベルの視点で不祥事を分析することの有効性が示されている。

## 3. 本研究の分析枠組み

本研究では、間嶋の研究を踏まえ、組織不祥事を個人—組織—社会のレベルで分析していく。しかし、一方で、間嶋の提示する分析モデルでは社会レベルでの分析が不十分であるという点が課題となっていた。

そこで本研究では、社会と組織の関係性に注目するうえで「正当性」の概念を用いる。正

当性とは「社会的に構成された規範、価値観、信念、定義のシステムにおいて、ある主体の行為が望ましい、正しい、適切である、という一般的な認識、想定」(Suchman, 1995)である。組織における正当性が失われれば、その組織は資源獲得や取引契約が不利になり、事業への損失が大きくなる (Deephouse, 1999)。だからこそ、組織は自身が属する社会の規範や価値観を踏まえながら、正当性をいかに獲得、維持していくか、さらに正当性が失われた際にいかに修復していくかが重要な課題となってくる (DiMaggio & Powell, 1983 ; Suchman, 1995 ; 山田, 2007)。

本研究ではこの正当性の概念を用いることで、社会から正当性を獲得しようと行動を採用する組織と、組織を評価し正当性を付与する社会との相互関係がどのように不祥事につながるのかを分析していく。正当性の概念を組織不祥事研究に援用した研究において佐藤 (2010)、中西 (2017) がある。両者の研究からは、正当性獲得のための行動が新たな受注問題につながる「正当性獲得行動のジレンマ」が共通して指摘されている。佐藤の研究では、組織が問題につながる行動を取ってしまう背景には組織外部からの正当性獲得という意図があることが示されている。中西の研究では、その正当性獲得という大義名分を掲げることで、組織内部に存在する「正当性獲得行動が問題につながると予測しているプレーヤー」をも従わせ、その行動が許容されてしまう可能性も示されている。

このように、正当性獲得の概念を援用することで、組織の外部と内部の両面に着目しながら、組織の不祥事がなぜ生じるのかという点を考察することが可能となる。

正当性の概念は、新制度派組織理論における重要なテーマの一つとして位置付けられており、この新制度派組織理論の立場においては、組織が存続していくためには技術的、経済的な面での合理性を持っているだけではなく、いかに自らの存在と活動の正当性を対外にアピールできるかが重要であるとされている (佐藤・山田, 2004)

先述のとおり、組織不祥事の発生メカニズムにおいては、個人や集団、組織、さらには社会という複数のレベルでの要因が関わってくる。そこで、本研究では、そうした複数のレベルを統合した分析モデルである、新制度派組織理論の複合戦略モデルに着目していく。

複合戦略モデルは「ツールキットとしての文化」「行為戦略」「制度固有のロジック」の3つの発想を取り入れた分析モデルであり、そのモデルは「ミクローメゾマクロ」のレベルにおいて、それぞれが相互に影響しあうという関係のあり方を分析するものである。この複合戦略モデルを用いて組織不祥事を分析することで、既存研究における「研究視点の統合が不十分」という課題に対応することが可能となる。

以上より、本研究では、複合戦略モデルを用いて、個人・集団—組織—業界の各レベルに応じた不祥事発生原因を分析し、そこからさらに正当性という概念を用いて、組織が不祥事につながる行動を取ってしまうメカニズムを明らかにする。

#### 4. 本研究の問い・本研究の分析枠組み及び調査方法

以上を踏まえ、本研究では「組織の正当性獲得行動がどのように不祥事につながるのか」という問いを設定する。

本研究では、不祥事を起こすに至った組織の正当性獲得行動に焦点を当て、考察していく。組織はそれぞれの正当性を社会から獲得するために行動を決定するが、その正当性獲得行動が不祥事につながってしまうプロセスを明らかにする。さらに、分析の視点として新制度派組織理論における複合戦略モデルを分析枠組みとして設定する。分析にあたっては「ミクロ(個人・集団)—メゾ(組織)—マクロ(業界)」の3つのレベルを設定し、各レベルのプレイヤーがどのように正当性獲得行動を行ったかを明らかにしていく。

複合戦略モデルの考え方に基づくと、組織としての最終的な行動が決定されるまでには「個人・集団レベル」「組織レベル」で不祥事行動を採用していくプロセスを経ることになる。また、そのプロセス上で個人・集団には「行為戦略」、組織には「業界パラダイム」が影響を与えることになり、各レベルのプレイヤーが不祥事行動を選択してしまう要因となる。本研究では複合戦略モデルによる分析に加えて、正当性概念を援用するため、制度的環境から圧力を受け、各プレイヤーが選択した行動を「正当性獲得行動」として位置づけ、不祥事につながる組織の行動を正当性の観点から説明する。

本研究の調査方法は、事例研究である。取り上げる事例は2008年1月に発覚した「製紙業界の古紙パルプ配合率偽装問題」である。この問題は、製紙業界の17社の企業が、製品に配合される古紙パルプ配合率を実際よりも高い数値に偽装していた問題である。今回は組織レベルのプレイヤーとして特に日本製紙株式会社に注目する。

## 5. 事例分析

事例分析の視点として、マクロを製紙業界、メゾを日本製紙、ミクロを日本製紙社内の部門(営業・製造)と設定する。まず①個人・集団レベルである日本製紙内部の各部門が、制度的環境からいかなるプレッシャーを受け、どのような戦略・行動を採用したのかを行為戦略という概念に注目して分析する。行為戦略とは、「特定の文化的環境の中で生活している中で身につけていく生活上の一般的なスタイルやセンス」(佐藤・山田,2004)である。つまり、人々が社会や企業の中での生活で身につけてきた物の見方や感じ方を意味する。次に、②組織レベルである日本製紙において、同じように制度的環境からプレッシャーを受け、戦略を採用するまでのプロセスを日本製紙を取り巻く製紙業界の業界パラダイムに注目して分析した。①と②の分析を踏まえ、最終的に製紙業界の古紙配合率偽装がなぜ起こったのか、個人・集団、組織、業界全体を通してそのメカニズムを分析した。

個人・集団レベルについてみると、日本製紙には顧客の要請する古紙配合率や品質に応えようとする営業部門と、製品の古紙配合率は重視しない製造部門との相反する行為戦略が存在していた。最終的に全体として採用されたのは「顧客の受注を最優先する」という行為戦略であり、それが行動として「古紙配合率の偽装」に表れたのである。さらに、営業と製造のどちらにおいても、一部の人間は偽装に気付いていたが、結局は「顧客の要請に応えたい」という行為戦略のもと、偽装を容認する結果となったことがわかった。正当性獲得の観点から考えると、顧客を重視する考え方こそが組織の中で正当性を強く得ており、それが当たり前になっていたからこそ、偽装そのものも黙認されていたといえる。

組織レベルについてみると、まず製紙業界の各社には古紙配合率の高い製品を売らなければ他社に顧客を奪われるという意識が存在していた。日本製紙はそのような状態の業界の中で、他社との競争状況を考慮すると自社が「できない」とは言えず、古紙配合率を偽装せざるを得ないプレッシャーに見舞われていたのである。その結果として、業界各社は顧客の要請にそのまま応え、かつ偽装を行うという行動がなされたことがわかった。

日本製紙や製紙業界があくまで顧客の要請に応えることを選択した背景には、「正当性を獲得した過去の経験」が影響していると考えられる。日本製紙ないし製紙業界は、従来「古紙余剰問題の改善」「古紙利用率目標の達成」といった、外部からの要請に応えるという形で、正当性を獲得してきた。つまり、環境に同調した行動こそが正当性の獲得につながるという行為戦略が構築され、たとえ実態とかけ離れた要請であっても、それを受け入れるようになったと考えられる。製紙業界の場合、受け入れた要請を実現するためには古紙配合率の偽装をしなければならない状況であったが、顧客の要請を優先するために、偽装という行動の正当性が強化されていったと考えられる。

## 6. 結論

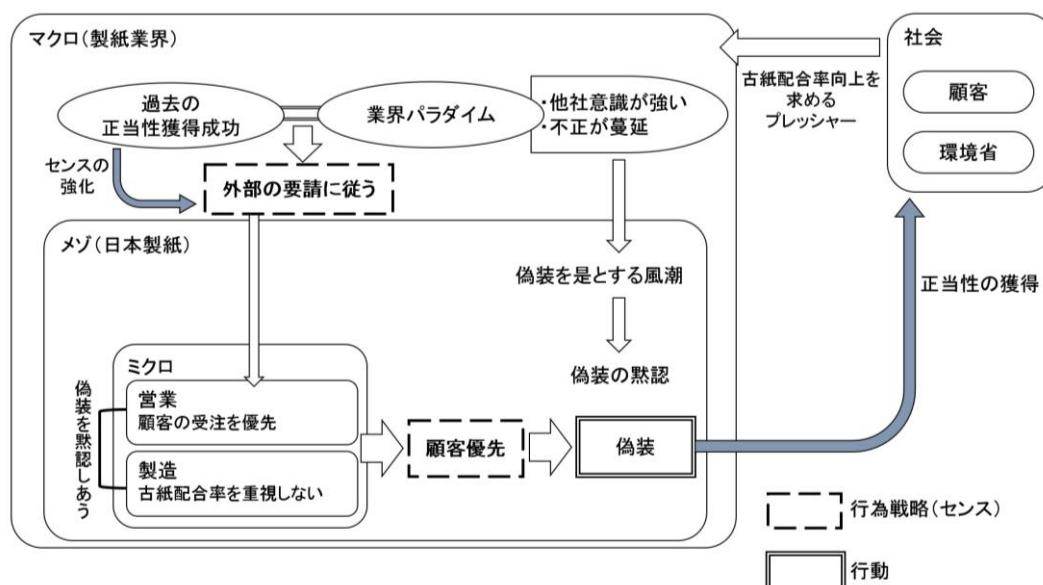
事例分析を通して、「組織の正当性獲得行動はどのように不祥事につながるのか」という問いに対する結論が以下のように示される。

製紙業界では、過去に外部から求められる古紙配合率を守ることで正当性が獲得でき、その経験が「外部からの要請に従うべき」という行為戦略を強化していった。この行為戦略が製紙業界、さらにはその中の日本製紙にも浸透しており、無理な受注でも引き受け、偽装につながることもなっても、それが黙認される状況となっていた。これに加え、製紙業界の業界パラダイムを背景とした「偽装を良しとする風潮」も影響しており、偽装であっても組織内でそれが許容されていたことが分かった。

つまり、組織は不正を許容するような行為戦略の形成によって、正当性獲得という名目のもとで不祥事に陥ってしまうことが指摘できる。さらに、このような行為戦略は、時には各プレイヤーの間で強化され、誤った行為だとわかっているにもかかわらず、不正を行い、それを黙認させる要因となることが分かった。

製紙業界の偽装問題についての分析をまとめると以下の図のようになる。

図：「製紙業界の古紙配合率偽装問題」の発生メカニズム



本研究では、組織不祥事を複合戦略モデルを用いて分析することで、様々な要因が関係しあう不祥事のメカニズムを包括的に分析してきた。これにより、ミクロ視点からマクロ視点を統合する研究方法として複合戦略モデルの援用可能性を示した点に貢献性がある。

さらに、本研究ではミクロからマクロレベルのプレーヤーが不祥事に至る要因として「正当性獲得行動」が影響していることを主張してきた。これにより、組織の正当性獲得行動が不祥事発生の要因として作用しているという点を実証した。

本研究では、これらの点に対して行為戦略という視点を付加することで、不祥事につながりうる正当性獲得行動が組織の中でなぜ容認されるようになったのかを明らかにした。このことから、不祥事に関わるミクロからマクロのプレーヤーは、自らの行為戦略に基づき、正当性獲得を意図して不祥事を起こしてしまうという点が指摘できる。

### 参考文献

佐藤郁哉・山田真茂留(2004)『制度と文化—組織を動かす見えない力—』日本経済新聞社

佐藤秀典(2010)「正当性獲得行動のジレンマ—損害保険業における近視眼的問題対応」『組織科学』44巻1号, pp.74-84

中西善信(2017)「正統性獲得行動と説明責任：公共調達制度改革の意図せざる結果」『組織科学』51巻1号, pp.70-83

福原康司・蔡苕錫(2012)「組織不祥事研究における視座と方法：ミクロ・アプローチの再検討」『専修マネジメント・ジャーナル』1巻1・2号, pp.99-113

間嶋崇(2007)『組織不祥事—組織文化論による分析—』文眞堂