

# 制度理論



# 目次

- ① 制度派組織論とは
- ② 旧制度派組織論と新制度派組織論
- ③ コーポレート・レピュテーションとは
- ④ 論文：コーポレート・レピュテーション  
が財務業績に及ぼす影響
- ⑤ 参考文献

# 制度派組織論とは

# 制度理論：社会の中で人々や組織の行動や構造が「制度」によってどう形成されるかを考察する

→人や組織の行動は、社会のルールや慣習に大きく影響されるという考え方

この「制度理論」は広義の概念であり、社会科学全体で使われる理論的枠組み。  
(政治学、社会学、経済学などでも使われる)

ここでいう「制度」とは？  
→法律・慣習・規範・文化などの当たり前と考えられているルールを指す

## 制度派組織論：上の「制度理論」の中でも、特に組織が制度にどう影響されるか・どう制度に適応するかに焦点をあてたアプローチ

## 疑問:なぜ制度派組織論が経営学において重要なのか？

前提として、組織にとって外部環境との関係を考慮せずに存続することは不可能

今日、特に企業組織は社会の一員としての役割(コーポレート・シチズンシップ)を期待されている

すなわち、企業の活動は社会によって支持されることが必要になってきていて、組織の行動は、社会のルールや慣習(制度)に大きく影響されるという考え方をもつ制度理論は、この昨今の社会的状況に非常にマッチしているため重要であると言える

# 制度派組織論の系譜

制度理論は組織論に持ち込まれる以前から、経済学・政治学・社会学など様々な学問分野で用いられてきた



その後、社会学分野の研究から組織論に制度の概念を持ち込んだSelznick(1957)によって組織論において制度理論が積極的に検討されるようになった

(組織理論)

1960年代後半からコンティンジェンシー理論に代表される組織と環境の関係を積極的に取り扱うオープン・システムとしての組織の研究が現れた



この流れの中で組織論における制度理論は新たな展開を見せる

# 制度派組織理論の系譜

## 「コンティンジェンシー理論」

技術や規模、市場といった技術的要因と組織構造との関係に注目

## 「制度派組織論」

コンティンジェンシー理論も同じくオープン・システムとしての組織に着目

従来の「どんな組織にも最適な方法がある」という普遍主義的な考え方の経営理論から1960～1970年代にかけて「企業によって状況が違えば、最適なマネジメントも違うはず」という柔軟な思考（コンティンジェンシー理論）が注目される流れを受け制度派組織理論もその流れに影響される

→その流れに影響されたものを「**新制度派組織論**」と呼んで、Selznickの制度派理論を「**旧制度派理論**」と呼び、それらを区別する

# 旧制度派組織論と新制度派組織論

# 旧制度派組織論

→アメリカの社会学者Selznick(1957)によって展開された

## ポイント①: 組織と制度の違い

→Selznickはまず組織と制度を区別する

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| 組織 | ある特定の目的のために作られた合理的な仕組み             |
| 制度 | 社会的に必要とされることによって生まれた反応性・順応性を持った有機体 |

## 制度化: 組織から制度へと移行するプロセス

→組織が制度になることによって、社会的に存在理由を認められることになるから必要

## ポイント②: 制度化の3段階

→Selznickは制度化には3段階あるとする

|      |                                    |
|------|------------------------------------|
| 第一段階 | 技術的・合理的な目的で組織が構成される                |
| 第二段階 | 組織が周囲の文化・価値観に反応する。外部環境とのやりとりをする。   |
| 第三段階 | 組織が独自の価値を持つようになり、社会的に正当性を得る(制度になる) |

# 旧制度派組織論

→アメリカの社会学者Selznick(1957)によって展開された

## ポイント③: リーダーシップの本質

- ・組織は制度化によって周囲の価値を取り込み、社会環境に適応する
- ・こうした社会環境から価値を吸収することによって組織は独自性をもつことができる(社会的に意味がある存在へ変化できる)
- ・こうした環境変化に適応するために価値を投入する過程に影響を及ぼす決定を行うことが**リーダーシップ**(制度的リーダーシップ)としている

## ポイント④: Selznickの主張

- ・能率を高めることを重視する管理論に対して、組織が社会的に価値を取り込むことの重要性を指摘
- ・組織が制度へと変化する制度化のプロセスに影響を及ぼすことがリーダーシップの本質であると主張

# 新制度派組織論

→最初にMeyer & Rowan(1977) によって基本的な考え方が提示された

**Meyer & Rowan**(1977): 制度的ルールと組織の正当性

- ・組織は、社会において「正当性: legitimacy」を得るために、合理性よりも制度的ルール (institutional rule)に従って構造を形成する
  - ・制度的ルールとは、社会的に広く共有された「典型」(typification)「解釈」(interpretations)が交換されることによって社会につくられた類型
- ある社会や業界、文化の中で広く信じられている価値観や行動の基準など

**DiMaggio & Powell**(1983): 同型化 (Isomorphism)による組織の類似化

- ・組織では「組織フィールド: organizational field」内で、以下の3つの圧力により似てくる

|                    |                                                      |
|--------------------|------------------------------------------------------|
| 強制同型化 (Coercive)   | 法律・規制・社会的圧力による強制的な同調で、従わないと罰則や信頼の喪失につながるため、組織は仕方なく従う |
| 模範的同型化 (Mimetic)   | 環境が不確実な時に、その不確実性を減らすために他の成功例を真似する                    |
| 規範的同型化 (Normative) | 専門職ネットワークによる価値観の共有・模倣 (同じ職業に就く人が似た価値観や行動基準を持つようになる)  |

# 新制度派組織論

→最初にMeyer & Rowan(1977) によって基本的な考え方が提示された

## (新制度派理論のポイント: Meyer & Rowan、DiMaggio & Powell)

- ・組織は制度的な「正当性: legitimacy」を社会から認められることで存続できる
- ・技術的な効率よりも、社会のルールや価値観にあっているかが重要
- ・ほかの組織と似た形をとるのは「あの形が正しい」と社会で思われているから
- ・同じ制度環境下にある組織は、互いに正当性を得ようとして似たような構造になる

## (新制度派組織論の貢献と批判)

### 貢献

- ・組織をクローズド・システムからオープンシステムへと捉えなおした
- ・技術面だけでなく、社会全体の価値観・思考様式など文化的要因の影響に注目

### 批判

- ・個別の組織や人の自由な判断をあまり考慮していない
- ・マクロ視点に偏りすぎて、具体的にどう行動すべきかはわかりにくい

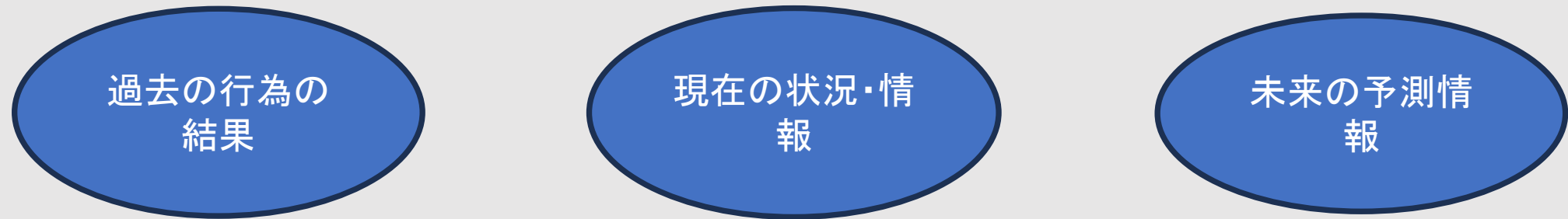
コーポレート・レピュテーションとは

# コーポレート・レピュテーション(CR)

(定義)

企業に対して、社会・顧客・従業員などの**ステークホルダー**が抱く総合的な評価や印象

(ステークホルダーの企業の評価方法)



(ポイント)

制度派組織論では、企業は社会からの「**正当性:レジティマシー**」を得るために社会的制度に従おうとするので、コーポレート・レピュテーションはその正当性の表れであり、制度派組織論の中心的な成果とみなされる

# コーポレート・レピュテーションが財務 業績に及ぼす影響

伊藤和憲 2014

# 論文の概要

- 目的:コーポレート・レピュテーションが**短期的**に財務業績を高めるかを検証する
- Roberts and Dowling (2002)「長期的にはレピュテーションが財務業績に影響を及ぼす」⇒長期的には高い利益を持続できることが確認できた
- Rose and Thomsen (2004)「財務業績の良し悪しが短期的にもコーポレート・レピュテーションに影響を及ぼす」⇒業績からレピュテーションへの関係は確認できた  
⇒レピュテーションが企業価値に有意に影響することは確認できていない
- 分析方法:因子分析と共分散構造分析

# 仮説

- 仮説1:コーポレート・レピュテーションの構成要素は、組織価値、社会価値、顧客価値、経済価値からなる。
- 仮説2:組織価値は社会価値に影響を及ぼし、社会価値は顧客価値に影響を及ぼし、顧客価値は経済価値に影響を及ぼす
- 仮説3:コーポレート・レピュテーションを高めることが財務価値の向上に有効である。

## 仮説1: コーポレート・レピュテーションの構成要素は組織価値、社会価値、顧客価値、経済価値からなる

### 組織価値

従業員が満足できる職場、リーダーシップ

### 社会価値

社会的責任、環境責任、社会貢献活動の支援、社会への積極的な影響

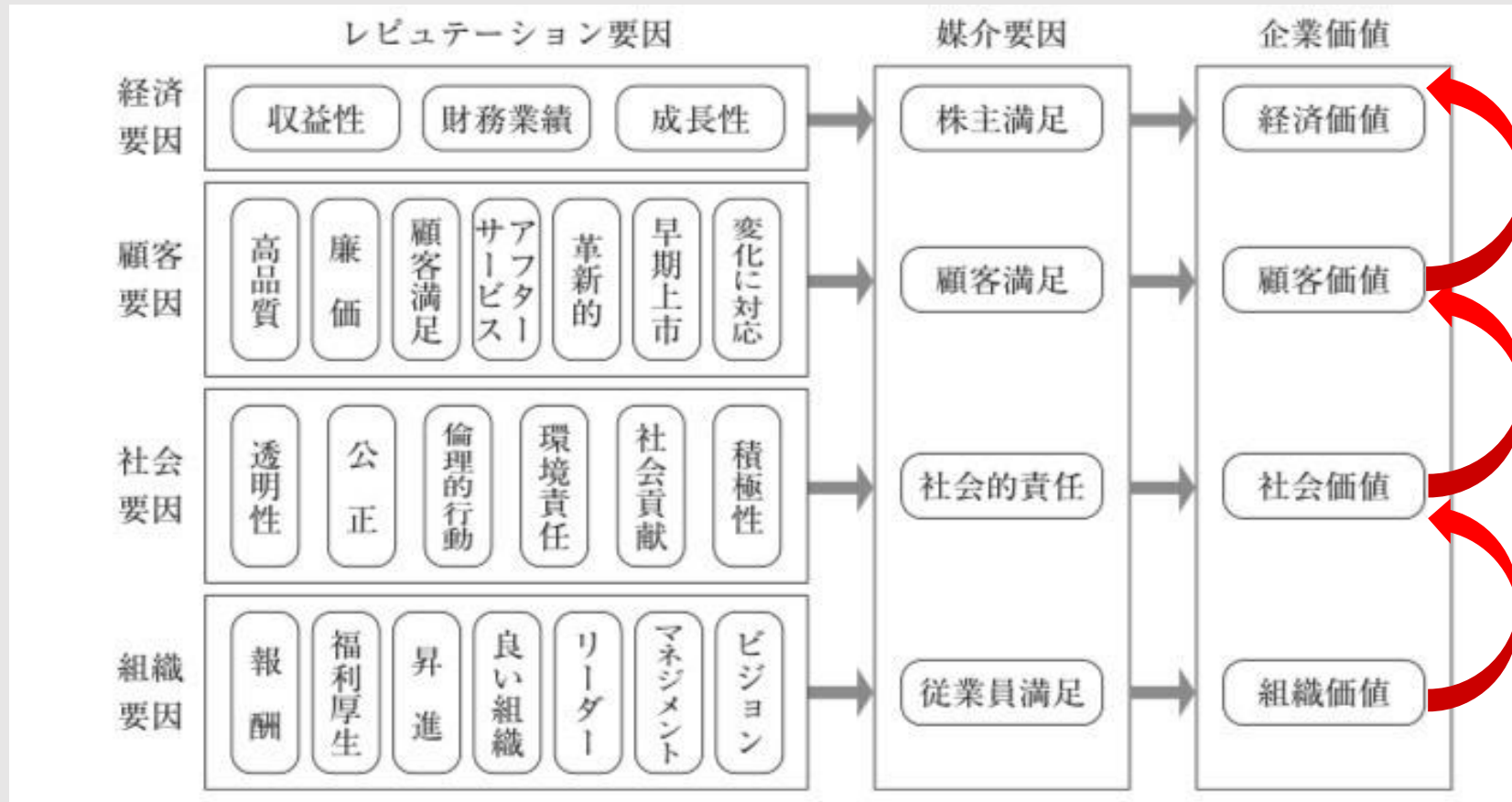
### 顧客価値

顧客を満足させる製品・サービスの提供

### 経済価値

革新的な製品・サービス、早期の上市、変化への対応

# コーポレート・レピュテーションの基本モデル



論文より引用

# (再掲) 仮説

- 仮説1: コーポレート・レピュテーションの構成要素は、組織価値、社会価値、顧客価値、経済価値からなる。
- 仮説2: 組織価値は社会価値に影響を及ぼし、社会価値は顧客価値に影響を及ぼし、顧客価値は経済価値に影響を及ぼす
- 仮説3: コーポレート・レピュテーションを高めることが財務業績の向上に有効である。

仮説1:コーポレート・レピュテーションの構成要素は組織価値、社会価値、顧客価値、経済価値からなる  
レピュテーションに関わる23の属性で因子分析を行った

⇒5つの因子が特定できた

| 特定された因子      | 結び付く価値 |
|--------------|--------|
| リーダーシップ、職場   | 組織価値   |
| 市民性、コンプライアンス | 社会価値   |
| 製品・サービス      | 顧客価値   |
| 財務業績         | 経済価値   |
| 革命性          | 該当無し   |

⇒仮説1は支持

| 表 1 因子分析                        |      |       |                |                 |                              |              |             |
|---------------------------------|------|-------|----------------|-----------------|------------------------------|--------------|-------------|
|                                 | 平均値  | 標準偏差  | 因子 1<br>職場と市民性 | 因子 2<br>リーダーシップ | 因子 3<br>製品/サービスと<br>コンプライアンス | 因子 4<br>財務業績 | 因子 5<br>革新性 |
| S919_社会的貢献活動を支援している             | 3.75 | 0.912 | 0.914          | -0.238          | 0.022                        | -0.033       | 0.065       |
| S920_社会へ積極的に影響を及ぼしている           | 3.60 | 0.948 | 0.824          | -0.121          | -0.058                       | -0.034       | 0.2         |
| S921_従業員への報酬が公平である              | 3.59 | 0.915 | 0.673          | 0.164           | 0.078                        | 0.011        | -0.105      |
| S923_従業員の雇用機会が均等である             | 3.61 | 0.952 | 0.647          | 0.396           | -0.078                       | -0.058       | -0.065      |
| S922_従業員の福利厚生がよい                | 3.31 | 0.933 | 0.576          | 0.249           | 0.019                        | 0.119        | -0.091      |
| S912_魅力的なリーダーがいる                | 3.80 | 0.875 | -0.075         | 0.858           | -0.055                       | 0.048        | 0.088       |
| S911_すぐれた組織である                  | 3.71 | 0.880 | -0.127         | 0.856           | -0.003                       | -0.049       | 0.115       |
| S913_卓越したマネジメントが実践されている         | 3.73 | 0.858 | -0.003         | 0.762           | -0.165                       | 0.091        | 0.209       |
| S914_将来への明確なビジョンがある             | 4.20 | 0.766 | 0.155          | 0.411           | -0.024                       | 0.332        | 0.041       |
| S917_公正な事業方法を行っている              | 4.17 | 0.864 | -0.026         | 0.343           | 0.681                        | -0.072       | -0.239      |
| S916_倫理的な行動をとっている               | 4.24 | 0.827 | 0.027          | 0.277           | 0.651                        | -0.097       | -0.113      |
| S902_価格に見合った価値のある製品・サービスを提供している | 4.26 | 0.876 | -0.093         | -0.212          | 0.645                        | 0.175        | 0.178       |
| S904_顧客ニーズを満足する製品・サービスである       | 4.55 | 0.593 | -0.079         | -0.098          | 0.568                        | -0.026       | 0.223       |
| S901_質の高い製品・サービスを提供している         | 4.61 | 0.595 | 0.187          | -0.128          | 0.518                        | 0.078        | 0.081       |
| S903_アフターサービスが優れている             | 4.17 | 0.859 | 0.093          | -0.087          | 0.496                        | 0.055        | 0.218       |
| S909_財務業績が高い                    | 3.90 | 0.830 | -0.014         | 0.031           | 0.021                        | 0.983        | -0.125      |
| S908_収益性が高い                     | 3.78 | 0.910 | -0.031         | 0.036           | 0.072                        | 0.815        | 0.06        |
| S905_革新的な製品・サービスを提供している         | 3.85 | 0.935 | 0.012          | 0.131           | 0.091                        | -0.004       | 0.688       |
| S906_開発から上市までの期間が短い             | 3.19 | 1.007 | 0.074          | 0.147           | 0.097                        | -0.066       | 0.656       |
| S907_環境変化に迅速な適応をしている            | 3.83 | 0.922 | 0.065          | 0.351           | 0.177                        | -0.075       | 0.439       |
| 回転後の負荷量平方和                      |      |       | 6.376          | 6.630           | 5.222                        | 4.667        | 2.846       |
|                                 |      |       | 1              | 2               | 3                            | 4            | 5           |
|                                 |      |       | 1              | 0.713           | 0.571                        | 0.496        | 0.317       |
| 因子間相関                           |      |       | 0.713          | 1               | 0.607                        | 0.55         | 0.257       |
|                                 |      |       | 0.571          | 0.607           | 1                            | 0.41         | 0.243       |
|                                 |      |       | 0.496          | 0.55            | 0.41                         | 1            | 0.423       |
|                                 |      |       | 0.317          | 0.257           | 0.243                        | 0.423        | 1           |
| Cronbach's $\alpha$             |      |       | 0.890          | 0.869           | 0.793                        | 0.909        | 0.801       |

注：主因子法、プロマックス回転後の因子パターン

# 仮説2: 組織価値は社会価値に影響を及ぼし、社会価値は顧客価値に影響を及ぼし、顧客価値は経済価値に影響を及ぼす

つまり、組織価値⇒社会価値⇒顧客価値⇒経済価値の関係があるのでは？

表2 因果モデルの標準化推定値

|                               | 推定値   | 標準誤差  | 検定統計量  | 確率ラベル |
|-------------------------------|-------|-------|--------|-------|
| 職場と市民性 ← リーダーシップ              | 0.682 | 0.1   | 6.808  | ***   |
| 製品／サービスと ← 職場と市民性<br>コンプライアンス | 0.405 | 0.075 | 5.429  | ***   |
| 財務業績 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 1.158 | 0.238 | 4.871  | ***   |
| S909 ← 財務業績                   | 1.000 |       |        |       |
| S908 ← 財務業績                   | 1.100 | 0.115 | 9.585  | ***   |
| S902 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 1.274 | 0.254 | 5.02   | ***   |
| S917 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 2.107 | 0.298 | 7.059  | ***   |
| S916 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 2.014 | 0.286 | 7.052  | ***   |
| S904 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 0.755 | 0.167 | 4.531  | ***   |
| S903 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 1.275 | 0.25  | 5.099  | ***   |
| S919 ← 職場と市民性                 | 1.000 |       |        |       |
| S920 ← 職場と市民性                 | 1.037 | 0.146 | 7.119  | ***   |
| S921 ← 職場と市民性                 | 1.323 | 0.148 | 8.926  | ***   |
| S901 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 1.000 |       |        |       |
| S914 ← リーダーシップ                | 0.867 | 0.094 | 9.184  | ***   |
| S913 ← リーダーシップ                | 1.077 | 0.105 | 10.223 | ***   |
| S911 ← リーダーシップ                | 1.000 |       |        |       |
| S912 ← リーダーシップ                | 1.124 | 0.108 | 10.448 | ***   |
| S923 ← 職場と市民性                 | 1.43  | 0.156 | 9.173  | ***   |
| S922 ← 職場と市民性                 | 1.364 | 0.152 | 8.998  | ***   |

表3 因果モデルの標準化係数

|                               | 推定値   |
|-------------------------------|-------|
| 職場と市民性 ← リーダーシップ              | 0.763 |
| 製品／サービスと ← 職場と市民性<br>コンプライアンス | 0.707 |
| 財務業績 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 0.515 |
| S909 ← 財務業績                   | 0.913 |
| S908 ← 財務業績                   | 0.917 |
| S902 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 0.491 |
| S917 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 0.824 |
| S916 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 0.821 |
| S904 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 0.43  |
| S903 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 0.501 |
| S919 ← 職場と市民性                 | 0.646 |
| S920 ← 職場と市民性                 | 0.644 |
| S921 ← 職場と市民性                 | 0.853 |
| S901 ← 製品／サービスと<br>コンプライアンス   | 0.567 |
| S914 ← リーダーシップ                | 0.746 |
| S913 ← リーダーシップ                | 0.827 |
| S911 ← リーダーシップ                | 0.75  |
| S912 ← リーダーシップ                | 0.846 |
| S923 ← 職場と市民性                 | 0.885 |
| S922 ← 職場と市民性                 | 0.861 |

表2より、すべての変数が有意

表3より、「リーダーシップ」が「職場と市民性」に0.763の影響を及ぼし、「職場と市民性」が「製品・サービスとコンプライアンス」に0.707の影響を及ぼし、「製品・サービスとコンプライアンス」が「財務業績」に0.515の影響を及ぼすことが分かった。

⇒仮説2は支持

## 仮説3:コーポレート・レピュテーションを高めることが財務業績の向上に有効である。

### 【検証方法】

- ・財務業績として用いた指標⇒ROA(総資産当期純利益率)
- ・コーポレート・レピュテーション指標への回答で平均値の上位10位と下位10位を順位付け
- ・レピュテーション指標で順位づけた**上位**10位と無作為に抽出した10社のROAを比較検討
- ・レピュテーション指標で順位づけた**下位**10位と無作為に抽出した10社のROAを比較検討

### 【結果】

上位10位のROA平均値は3.42%、無作為抽出10社のROA平均値は2.33%  
下位10位のROA平均値は2.52%、無作為抽出10社のROA平均値は2.92%

上位の方が値が上  
下位の方が値が下

⇒平均値に差がないかどうかをt検定するために帰無仮説を設定

仮説3-1: 上位企業と同業種企業ではROAの平均値に差がない

仮説3-2: 下位企業と同業種企業ではROAの平均値に差がない

⇒帰無仮説を棄却することはできなかった。

⇒**仮説3は棄却**

# 結論

## 【明らかにになったこと】

- ・コーポレート・レピュテーションの構成要素は、組織価値、社会価値、顧客価値、経済価値からなる。(仮説1)
- ・組織価値⇒社会価値⇒顧客価値⇒経済価値の関係がある(仮説2)

## 【明らかにされなかったこと】

- ・コーポレート・レピュテーションが短期に財務業績に影響する(仮説3)

## 【研究の問題点】

- ・**財務業績の指標**に何を選択するか  
⇒ROAを選択するにあたって国際比較上2010年前後の日本のROAが極めて低かった。

# 参考文献

・涌田幸宏(2015)「新組織派制度論の意義と課題」『三田商学研究』〇〇巻〇〇号〇〇ページ

[新制度派組織論の意義と課題 | CiNii Research](#)

・東俊之(2004)「制度派組織論の新展開～制度派組織論と組織改革の関係性を中心に～」京都マネジメント

<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=6a74ce2f4e88dbaa7fbd e69d0f4eeea897bf63f3260c95948c14a6a36f83aa5fJmlt dHM9MTc0NTI4MDAwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=3 8790790-497a-63f8-1794-14b048e362a8&psq=%e5%8 8%b6%e5%ba%a6%e6%b4%be%e7%b5%84%e7%b9%9 4%e8%ab%96%e3%81%ae%e6%96%b0%e5%b1%95%e 9%96%8b&u=a1aHR0cHM6Ly9jb3JlLnVrL2Rvd25sb 2FkL3BkZi8yMzA3Njg2MTkucGRm&ntb=1>

・伊藤和憲(2014)「コーポレートレピュテーションによる財務業績への影響」 会計プロGRESS 第15号

コーポレート・レピュテーションによる 財務業績への影響