

氏名	小林 恵子
学位(専攻分野)	博士(学術)
学位記番号	博社情甲 第11号
学位授与の日付	2021年3月27日
学位授与の要件	学位規則(昭和28年4月1日文部省令第9号) 第4条第1項該当
学位論文題目	解体していく組織における人々のふるまいと その変容に関するエスノグラフィ —参加と所属に着目して— An ethnography of a disrupted organization: How people behave and what they base on? — with two aspects of Participation and Shozoku —
論文審査委員	主査教授 高木 光太郎 副査教授 鈴木 宏昭 副査教授 長橋 透 副査准教授 香川 秀太

## 論文の内容の要旨

小林 恵子

本研究は、経営危機により外資企業に買収された老舗の企業組織のフィールドワークから、これまでの安定を失い、解体していく組織において人々はどのようにふるまい、何をよりどころにしているのかを、実践共同体への参加と公式組織への所属という2つの関係性に着目して明らかにすることを目的にしている。

### 第1章：問題

第1章では、本研究を始めるに至った社会的背景と、なぜ解体していく組織に着目することに価値があるのかを説明し(1)、そのための理論的枠組みであるウェンガーの学位論文(Wenger, 1990; 以下、ウェンガー論文)を土台にする理由と、もう一つの側面である「公式組織と所属」という概念を加えることでそれまで捨象されてき

た意味づけされる前の世界を捉えられることを提案し、拡張した分析の枠組「参加と所属のマトリクス」を図示した(2)。

## 1. 社会的意義とこれまでの研究の焦点

本研究では、従来の研究が企業の現状と解決策を評価的に分析してきたアプローチに対し、当事者による現場での経験そのものを描写し、現状と問題の捉え方の見直しを図る。企業を取り囲む環境の変化は激しくなるばかりである。そのスピードが増していること、また昨今のコロナ禍の影響もあり業績悪化による企業の衰退、吸収合併などは今後もますます増えていくことふまえると、買収により解体していく老舗企業の、「今ここ」で起こっている現場での人々のふるまいの変化を見ることに社会的意義があることを示した。

## 2. 理論的枠組

本研究では問題の要因分析を行って解決策を導く問題解決型アプローチではなく、実践共同体論を活用する可能性を示し、特に不安定な状態になった組織をとらえるためにウェンガー論文が示した枠組みの有効性を主張した。加えて、混乱期の人々の実践を見るためには、ウェンガーが着目してこなかった外側の環境を「公式組織」と定義し、以下のように「実践共同体と参加」と「公式組織と所属」という2つの軸でデータを分析することの価値を提示した。

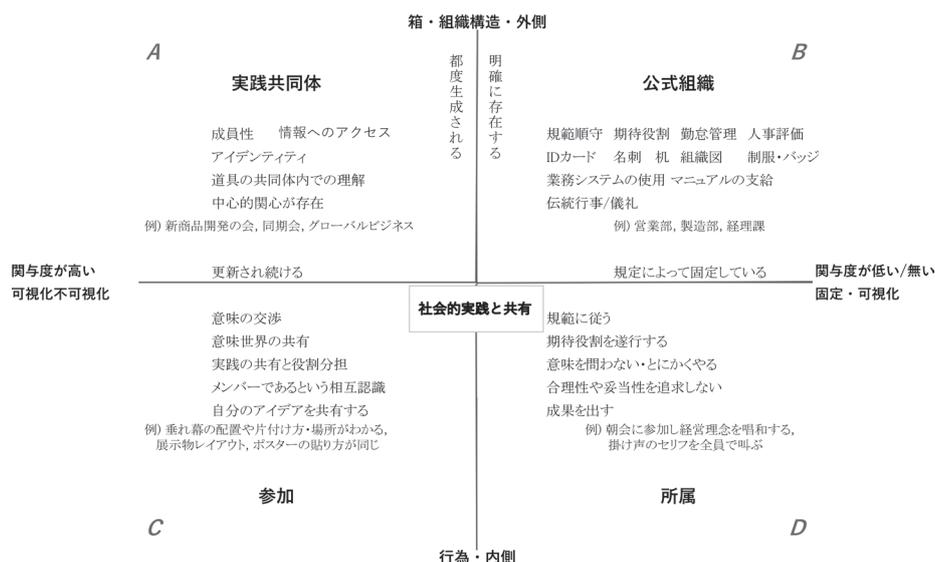


図1 参加と所属のマトリクス

縦軸の上段は実践共同体や公式組織という構造物を示し、下段は行為を示している。例えば意味の交渉をする（C）ことでAへの参加が可能になる、あるいはアイデンティティが供給されている（A）ことは、相互にメンバーであると認識し合う行為がある（C）。そして期待役割を遂行する、成果を出すという行為（D）は、参加ではなく公式組織（B）への所属となる。机があり名刺が配布される（B）ことは、所属している（D）となる。縦で見る左側（AとC）が実践共同体、右側（BとD）は公式組織を示している。横軸は関与度が高低を示し、常に意味の更新をし続ける左側と、意味は固定、交渉の余地なしという規範を右側は示している。この4象限で人々のふるまいとよりどころを見た。

## 第2章：調査フィールドの概要

第2章では、本研究の調査フィールドを概観した。100年を越える歴史のある企業組織の解体の危機は多くの複雑な問題を内包することを示唆した。そして、今回の中心的な調査対象となるBATOMメンバーとその活動について説明した。なお、BATOMとは業績回復のために解体の危機にある事業部から派遣されてきた人たちが「販売促進活動」を担うために組織されたチームの名称である。

## 第3章：方法

第3章では、方法としてエスノグラフィを用いること、その有効性を示し、調査期間や調査協力者を明示した。また、調査開始当時のフィールドの様子を示し、当時の現場の警戒感とその変化について紹介した。最後に具体的な情報収集として聞き取り、営業会や販促イベントへの参加、訪問販売活動への同行などの詳細を示した。

## 第4章：解体していく組織の生態

第4章では、フィールドデータを記述し、第1章で提示した枠組を使って分析を試みた。以下のことが確認された。図1を使い説明する。

- 所属の証（B）、例えば自分の机がない、または名刺を持たない人たちが、居場所がないと感じていることが確認された。人々は、所属を維持したいと考え、公式組織の規範を順守する（D）行為に専念していた。
- 訪問販売活動や販売店支援活動において、関係者の中で期待の理解に不一致があったが、メンバー達は互いに働きかけて意味を確認し合う（D）試みはしてい

なかった。そして、3つの事例から実践共同体の不全または不在と評価した。BATOMメンバーは所属の維持のために、各自が工夫して業務遂行に従事していた(D)。

- 販促イベントの活動では、参加する関係者が全ての役割が明確にあり、期待と理解の一致が見られ、活動の準備から片付けまでの一連の流れも迷いもなく進められていた(C, D)。自分は何をすべきか、について一致した意味世界を共有している点(C)でそれ以外のBATOM活動とは大きな違いを見せた。この活動は半世紀以上続くATOM隊の主要な公式活動の一つであり、意味はすでに固定されて活動に内包されているため(D)、ふるまいや道具の使いかたについて各自の解釈を不要としていた。また、多くの道具立ては公式組織が用意する所属の証(B)とみられていた。従って、このイベント活動は、参加した人々の所属を維持するための実践共同体であり、同時に所属を保証する行為でもあることを確認した。
- 人々が一体感を出した唯一のこの活動は、社員として全員がそのふるまいを理解していた公式組織の規範(B)であった。そこで人々は過去から続く儀礼的な所作を繰り返していたこと、儀式であるため、たとえ現状に合わなくとも合理性を問わず(D)「とにかくやる」という社会的実践であることが確認された。
- 上記の結果を踏まえ、本研究の問いであった、解体していく組織において人々はどうのようにふるまい何をよりどころにしていたのか、については以下のことが確認できた。

「人々は過去にあった実践共同体を失った時、意味の更新をし続ける行為をしないかわりに、公式組織が提供してきた規範と儀礼的な所作をよりどころにして意味を問わず行動していた」

## 第5章：解体していく組織の生態

第5章では冒頭で示したように、ウェンガー理論に参加と所属という概念を入れて拡張することで、以下の知見を得ることができ、有効性を実証できた。

- 参加を通して意味の関与を重視してきた実践共同体に対して、妥当性や合理性を追求せずに規範に従うふるまいを捉えられた。
- 単なる公式組織の儀式や儀礼だと軽視されがちな行為が、混乱期の組織にいる人々に所属の証を与えていることが確認できた。

- 混乱期の組織で実践共同体が不全の状態である時に、すでに共有されている儀礼的な所作が人々のよりどころになることが確認できた。

最後に、参加と所属について考察を加えた。企業組織はある程度安定して存続していく、という前提が崩れたときに、この2つの側面のバランスを常に見ていくことが重要になる。「意味ある行為」あるいは「意味づけ」が重要視され、実践共同体の価値ばかりに関心が行きがちの昨今ではあるが、企業組織において、所属という行為が人々を支えていることを示唆した。本研究ではあえて2つの軸に分けて分析を試みたが、本来は分類することはできず、企業運営においては常に人々の迷いや不安があることを考えていく必要があることを示した。

## 審査の結果の要旨

### 1 論文の概要

小林恵子氏の博士学位申請論文は、経営危機により外資企業に買収された老舗の日本企業を対象としたフィールドワークによって得られたデータを、E. Wenger（以下、ウェンガーと表記）の実践共同体論を理論的枠組として詳細に分析することを通して、従来の安定した組織的基盤が解体しつつある組織における人々の実践の特徴を解明することを目的としている。

解体しつつある組織については、経営学の領域において企業倒産の原因に関する研究、危機に直面した企業の対応戦略に関する研究など、組織レベルの事象に定位した研究がみられるものの、こうした組織の内部で人々がどのように状況を意味づけ、振る舞い、どのように変容していくのか、という成員の諸実践レベルで生じる事象に定位した研究は十分に行われてこなかった。本論文が目にするのは、このような解体しつつある組織の当事者たちが現場で展開する一連の実践の特性である。

本論文が理論的枠組として採用しているウェンガーの実践共同体論（Wenger, 1990）は、企業に限らず多様な現場における人々の実践を捉えるための有効な視座として評価されている。しかし解体しつつある組織を分析の対象とする場合、同理論が中心的な検討の対象としている「実践共同体」（communities of practice）に加え、「制度的環境」（the institutional setting）と呼ばれる水準への着目が不可欠となる。制度的環境とは、企業組織の場合であれば、「会社が雇用主として公式な役割を果たすために提供する」「規範的構造として成文化された表象的な対象」であり、たとえば組織図、従業員規定、評価制度などがこれにあたる。ウェンガーはこのような制度的環

境を、人々が相互行為を通して共同的に意味づけることで生成・維持される実践共同体と明確に区別し、前者が后者の「外側」にあると位置づけたうえで、自身の理論的、実証的検討の対象からあえて除外していた。しかし、解体しつつある組織において、制度的環境は実践共同体に対する安定した外部環境ではなく、それ自体が揺らぎ消失の危機に晒されている。このような状況における人々の実践を適切に理解するためには、制度的環境を分析の対象から除外せず、それらと人々がどのような関係を切り結んでいるのかという点にも注意を向ける必要がある。このため本論文では、ウェンガールの制度的環境を「公式組織」と呼び直したうえで、それに対する人々の「所属」と実践共同体への「参加」の関係性に着目した分析が試みられた。本論文の概要は以下のとおりである。

第1章では本論文の問題および理論的枠組の設定が行われている。まず、急激な社会の変化によって従来の業界や市場の境界が消失し、企業組織が単体で変わらずに存続することへの不確実性が高まるなかで、企業組織の吸収合併・消滅・解体などが増加する傾向があることが確認された。そのうえで、企業組織がそれまでの形態を維持することができなくなる事態、すなわち解体しつつある組織についても、企業組織研究の射程に入れることの必要性が論じられた。続いて、企業組織を対象とした先行研究として、経営学の諸研究が概観され、それらの多くが、組織そのものの安定を自明の前提としたうえで、組織の問題解決や成長を目指す未来志向的な研究であり、組織の解体という過程を、そこに所属する人々が経験する「現場のリアリティ」をふまえて把握するという課題については十分な研究がみられないことが指摘された。そのうえで、企業組織の現場における人々のミクロな実践とその変容を捉える際に有効な理論的枠組として実践共同体論が導入された。しかし、上述のとおり、この理論においてウェンガールは制度的環境を意図的に分析の射程から除外していたため、そのままでは解体しつつある組織における人々の実践を適切に把握することは困難であった。この点をふまえ、本論文では、ウェンガールの制度的環境を「公式組織」と呼び直したうえで、成員ら自身による意味交渉を通して都度に生成・維持され、彼らに共有された意味世界やアイデンティティを供給する「実践共同体」への「参加」と、成員らの直接的な関与の外側で、規範や期待役割などのかたちで固定的かつ明示的に提示される「公式組織」への「所属」という4つの象限から成る「参加と所属のマトリックス」を構成し、以下の分析の基本的枠組として設定した。

第2章では、本論文で分析の対象となった調査フィールドの概要が説明された。ま

ず調査対象となった企業の本体が、1912年創業の日本の老舗家電メーカーHD社で、2016年に電子機器受託生産で世界最大規模の外資企業の傘下に入っていること、HD社の企業文化として新たなチャレンジを許容する風土などがあったことが説明された。次に直接の調査フィールドが、HD社の業績悪化、外資による買収を受けて「お荷物」と言われた太陽光事業の非営業部門の社員が、復帰の見通しのないまま派遣された販売会社ES社であること、派遣された社員らが中心的に取り組んだ活動が、HD社が危機に瀕した際に伝統的に取り組まれていた地域販売店の支援活動（HD社の社員が販売店に行き、販売活動のサポートをする活動）を中心とした販売強化活動であったことが、調査時点でのES社のやや停滞した雰囲気为例示する民族誌的記述、派遣された社員の認識を例示するインタビュー記録とあわせて説明された。

第3章では、調査において用いられた方法が説明された。データ収集に用いられたのはエスノグラフィの手法であり、調査期間は2016年12月から2017年7月であった。なお対象となったHD社の買収が決定されたのは2016年4月、それが完了したのが同8月であった。データ収集は具体的には当事者に対する一対一のインフォーマルなインタビュー、営業会議への参加、販売促進イベントへの参加、訪問販売への同行と活動への参加、オフィスでの参与観察などを通して行われた。また、この調査は買収によって企業組織が不安定になっている時期に実施されたものであることから、調査者である小林氏が当事者たちに受け入れられデータ収集が可能になった経緯（フィールドエントリー）および倫理的配慮についても詳細に説明されている。

第4章では調査の結果が示された。まず買収が進行している時期にHD社からES社に派遣され、販売強化活動に従事することになった人々（以下、「販売強化活動メンバー」または「メンバー」と表記）が自身の現状をどのように捉えているのかを示すインタビューデータが検討された。その結果、販売強化活動メンバーが勤務時間や勤務場所について公式組織による指示に従いつつも、個人に割り当てられた机や名刺が与えられず、明確な連絡系統も存在しない状況、すなわち「公式組織への所属の証」が持てない状況に対して不安を経験し、何者として、どのように振る舞えばよいかという点について、曖昧な対応を繰り返していたことが示された。一方、このような状況について、販売強化活動メンバーが共有された意味世界を生成していると思わせる説明や行為は確認されなかった。このことは、販売強化活動メンバーが公式組織の指示に応答はするものの、自身にとっての行為の意味の基盤となる実践共同体を生成していなかったこと、すなわちこの現場における「実践共同体の不在」を示す兆候と

解釈された。

次に ES 社に派遣された人々の中心的な業務であった販売強化活動（訪問販売・代理店支援）に関する 3 つの事例が検討された。第一の事例では、ES 社の営業担当者と地元の販売店との間ですでに強固に形成されている関係のなかに販売強化活動メンバーが入り込むことができず、彼らが営業担当者に「ようわからない人」「話せない」「商品知識があまりない」「役にたたない」などとネガティブに評価され、実質的な営業活動から排除されている状況が示された。第二の事例では、期待される仕事の内容に関する販売強化活動メンバーの認識と販売店の認識との齟齬によって、すべきことがメンバーには曖昧にしか把握されず、また状況に応じて販売店のメンバーに対する期待が変化してしまうことが示された。第三の事例では、販売強化活動メンバーが単独で地域の家々を訪問することで得られた販売機会（アポ）を、販売店が重視せず「あそこは難しい」といって訪問しない、訪問しても積極的に売り込まないといった対応が繰り返されていることから、メンバーが期待された役割を全うできずジレンマを味わっている状況が、ES 社の営業会議での会話データを主な対象とした分析から明らかにされていた。以上 3 つの事例は、「支援をして来い、奉仕をしてこい」という公式組織による販売強化活動メンバーへの期待役割が、販売店などに歓迎されず、実際に効果を出すこともできない状況にあったことを示すものであった。だが、このような状況でも販売強化活動メンバーは自己の役割について反省的な捉え直しなどは行わず、その多くが公式組織に不満を示すことなく、用意された販売のためのロールプレイの演習などにも熱心に取り組んでいた。これらのことは、販売強化活動メンバーが、危機的な状況にある組織への所属を維持するために、公式組織によって示された役割を全うすることを重視した結果であると解釈された。

以上のように、販売強化活動メンバーによる訪問販売・代理店支援活動では、メンバーと販売店との間に様々な認識の違いや、理解の不一致が生じており、そのなかで不慣れな販売活動に取り組むことがメンバーに求められていた。このような状況は「心が折れる」事態としてメンバーに経験されていたが、彼らが販売店との間で共通の意味世界を構築するための交渉を行うことはなく、むしろ公式組織である会社の指示に従って任務を遂行することや、何時までやらないといけないのか、何時までやれば終了していいのかといった勤怠ルールに意識が向けられていたことが指摘された。販売強化活動メンバーのこのようなあり方は、メンバーの積極的な関与と意味交渉を通して生み出される実践共同体が不在であることと、公式組織への所属を強化する実践へ

のメンバーの志向を示すものと解釈された。

次に販売強化活動メンバーが関与したもう一つの活動である、グループ会社社員を対象とした販売促進イベントの事例が検討された。その結果、このイベントにおいては、(1) 販売強化活動メンバーと他の人々との間で、イベントにおける期待と目標についての理解に一致がみられた、(2) メンバー各自が自身の役割や振る舞いを明確に理解していた、(3) HD社における販売強化活動において伝統的にみられた掛け声などの身体的なふるまいについてもメンバー間で統一性がみられた、(4) イベント本番だけではなく、準備や片付けも手際よく行われ、各自の役割分担がよく理解され、作業は自動化されたようなスムーズさであった、(5) メンバーが積極的に活動に関与し、自発的に行動していた、といった他の活動にはみられない特徴が見いだされた。このような販売強化活動メンバーのイベントへの積極的な関与は、その背後に実践共同体の存在を予感させるものであったが、他の活動と同様にメンバーによる意味の交渉や意味世界の共有に結びつく行動は確認されなかった。その一方、メンバーがイベント資材（チケット、ポスター、くじ引き）などの数やデザイン、作業分担などについて、公式組織の決定に単純に従い、共通のユニフォーム、バッジといった道具によって「一体感」を形成していることが説明された。

続いて、販売強化活動メンバーが自身の関与した諸活動をどのように捉えているのかについて、インタビューデータの分析を通して検討された。その結果、メンバーは(1) 相互に協力しあうのではなく、各自が自分自身の強みや得意なことを活かして与えられた範囲内の任務をこなすことを重視していること、(2) 実践とその意味を他者と共有することなく、公式組織の指示と意向に沿って、「『心が折れる』が続ける」という姿勢で定められた活動に従事していること、(3) 所属先の業績回復を目指す活動には誰もが参加すべきであり、自分たちの活動は「会社にとってやるべきこと」であると認識していることが確認された。

最後に、このような活動の状況とそれに対する認識のなかで、販売強化活動メンバーが実践共同体ではなく「何」に参加していたのかという問題について、販売促進イベントと他の活動とを比較しつつ検討された。その結果、一見すると実践共同体を基盤にしているように見える販売促進イベントにおいても、メンバーによる意味の交渉などがみられず、公式組織が保証しているすでに決められた手続きあるいは儀礼的所作が反復されていることが指摘され、危機に直面し不安定になりながらも存続している公式組織への所属を保証する実践、すなわち「所属のための実践」にメンバーが一貫

して従事していることが確認された。

以上の検討をふまえて調査結果のまとめとして、解体し混乱した組織において人々は、意味交渉を通して実践共同体を生成・維持することではなく、公式組織が提供する規範や過去から維持してきた儀礼的な所作を拠り所とした、公式組織への所属を優先する実践を志向することが指摘された。

終章となる第5章では、ここまでの本論文での論述を要約したうえで、本論文の成果が整理された。まずウェンガーの実践共同体論の理論的枠組に「公式組織への所属」という軸を付加したことの有効性として、特に解体しつつある混乱した組織における人々の振る舞いをより適切に把握することが可能になり、「公式組織が維持してきた作法の反復」という人々のもう一つの拠り所が見いだされた点が指摘された。これに加え企業組織研究に対する本論文の貢献として、混乱期にある企業組織の分析において実践共同体と公式組織という二軸をバランスよく視野に入れることの重要性を見いだした点が述べられた。企業の現場への実践的な貢献として、組織の変革においては、公式組織の変化が実践共同体の崩壊をもたらす可能性があることに留意する必要があること、企業組織における心理的安全性の尺度として実践共同体の存在とその活発さが利用できる可能性が指摘された。最後に、本論文の限界と今後の課題が論じられた。

## 2 評価

本論文は買収により従来の組織のあり方に大きな変化が生じた企業を対象とし、その渦中にある人々の実践のあり方をエスノグラフィの手法を用いて質的に解明することを目指した野心的な研究の成果である。買収が進行し組織が揺らいでいる企業に調査者として入り込み、参与観察を実施することは、通常極めて困難であると考えられる。しかし小林氏は自身の企業人としての経験も活かしつつ、極めて慎重かつ巧みにフィールドエントリーを進め、当事者の信頼も得ながら、解体しつつある組織の現場にいる人々の実態を浮き彫りにする貴重なデータの収集に成功している。このような流動的なフィールドにおける民族誌的調査は、実践共同体論など状況的認知アプローチをとる質的な現場認知研究においては希有であり、この点で本論文の当該領域に対する学術上の貢献は非常に大きいと評価できる。またこのような困難な調査を成功させた小林氏のフィールドワーカーとしての力量も大いに評価すべきものと考えられる。

実証的側面での本研究の成果は、解体しつつある組織において人々が、実践共同体の生成・維持のための意味交渉を停止し、公式組織への所属の維持のための規範的、

儀礼的な実践を志向するという知見であった。これはシンプルではあるが、解体しつつある組織における人々の振る舞いを捉える際に考慮すべき一つの典型的な実践スタイルを浮き彫りにしたものと考えられ、今後、同様の状況にある組織を対象とした研究を実施する際に常に参照すべき重要な分析視点を提示するものとして大いに評価できる。また解体しつつある組織において、組織が歴史的に保持してきた所作を人々が反復するという知見は、いわゆる organizational memory 研究の観点からも興味深いものであり、また社会の混乱期、変革期に流布する回顧的で保守的な言説や行為まで視野に入れると、集合的記憶研究に対しても興味深い示唆を与えるなど、隣接する研究領域にも接続可能な可能性を秘めていると考えられる。理論的には、公式組織への所属というウェンガーの理論的枠組では背景に押しやられていた制度的環境の問題を前景化することで、企業組織における人々の実践を従来の実践共同体論の枠組を超えて、より重層的かつダイナミックにとらえる可能性を開いている点が重要である。

以上のように本論文は通常は調査が困難なフィールドでのデータ収集を実現し、歴大な民族誌的データからシンプルだが展開可能性の高い実証的知見を見だし、理論的にも従来理論に価値のある視点を付加している点で、博士学位申請論文としての要件を十分に満たしているものと評価することができる。ただし当然のことながら本論文にも問題点は存在している。まず論文の叙述であるが、説明や記述がやや不明確で論の展開を精密に把握できない箇所がみられたこと、第4章において節レベルの記述に内容的に重複している箇所があるなど構成上の問題があったことなど、いくつかの不備を指摘できる。また調査結果の解釈をより説得的にするために、関連するエピソードをいくつか追加して示す方が好ましかった箇所もあった。これらの問題点は、歴大な調査データを取捨選択しつつ、重ねあわせることで、いわゆる「分厚い記述」を目指すエスノグラフィ研究において生じやすいものであると考えられ、博士学位申請論文としての本論文の基本的なクオリティを毀損するとはまでは言えないものであるが、著者には今後、これらの欠点を改善し、より精密な記述を目指す努力を求めたい。

これに加え2021年2月3日に開催された最終試験(公聴会)では、審査委員より(1)公式組織と実践共同体を二分法的に捉えることは実践共同体論の趣旨と一致しないのではないかと、(2)「解体しつつある組織」というが、実際は再構築の途上にある組織とみるべきではないかと、(3)解体しつつある状態だけではなく、そこからの回復の可能性についても言及すべきではなかったかと、(4)本論文では実践共同体における意味交渉を全体として肯定的なものとして捉えているように読み取れるが、そうだと

すると理論的に問題があるのではないか、(5) 実践共同体／参加、公式組織／所属を四象限に配置した図は理解が難しいので改善すべきではないか、といった問題点の指摘があった。これらの指摘は本論文に博士学位申請論文として本質的な欠陥があることを指摘するものというよりも、本論文の特に理論的な側面をより精緻にしていくための課題提起として捉えるべきもので、これらの指摘に対する小林氏の応答も本論文の限界点・課題なども踏まえた的確なものであった。これらの諸点について小林氏が今後、さらに研究を深めていくことが期待される。

### 3 結論

以上の評価をふまえ本審査委員会は、全員一致で、本論文が博士（学術）の学位に相応しい水準に到達しているものと認定する。

以上