

## 我々は何者でありたいと願うのか:

### ダイナミックな組織アイデンティティの理解に向けて\*

経営学輪講 Dutton and Dukerich (1991)

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991).

Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation.

*Academy of Management Journal*, 34, 517–554.

佐藤 秀典<sup>†</sup>

#### 1. はじめに

「我々は何者であるのか?」組織はいかにこの問いに答えて自らを定義し、さらにそれがいかに組織の行動に影響を与えるのか。こうした問題を考えるのが、組織アイデンティティ論、組織イメージ論と呼ばれる組織論の領域である。

本稿は、組織アイデンティティ論、組織イメージ論の主要研究とされる<sup>1</sup> Dutton and Dukerich (1991) について、その主張を整理し、検討することにより、今後の研究の課題を明らかにすることを目的としている。

組織アイデンティティ、組織イメージに関する研究では、理論的なものか、あるいは事

---

\* この経営学輪講は Dutton and Dukerich (1991) の解説と評論を佐藤が行ったものです。当該論文の忠実な要約ではありませんのでご注意ください。図表も佐藤が解説のために Dutton and Dukerich (1991) を整理し直したものです。したがって、本稿を引用される場合には、「佐藤 (2009) によれば、Dutton and Dukerich (1991) は…」あるいは「Dutton and Dukerich (1991) は (佐藤, 2009)」のように明記されることを推奨いたします。

<sup>†</sup> 東京大学大学院経済学研究科 kg.hidesato@gmail.com

<sup>1</sup> Dutton and Dukerich (1991) は、Web of Science®での引用件数が 359 件 (2009 年 1 月 10 日現在) と比較的多く、また、Hatch and Cunliffe (2006) といったテキストでも取り上げられている。

例を用いた研究が多い。これは、アイデンティティやイメージという「いかに組織を認識するか」という側面を扱うため、このような研究方法と相性がよいためであろう。今回取り上げる Dutton and Dukerich (1991) もその例に漏れず、ひとつの組織についてインタビューや社内資料などを用いた質的な調査を行った研究である。

以下ではまず、議論の中心となる組織アイデンティティ、組織イメージという概念について整理する。続いて、Dutton and Dukerich (1991) の内容について概略を紹介する。そのうえで、最後にこの論文の貢献と問題点、および今後の研究の方向性について議論する。

## 2. 組織アイデンティティ、組織イメージ

組織アイデンティティという概念は、Albert and Whetten (1985) によって導入された。アイデンティティはもともと、社会学、社会心理学の領域で用いられてきた用語だが、それを組織に対しても適用することができ、さらにそれが有用であると彼らは考えた。その際に彼らは、組織アイデンティティとはどのようなものを三つの問いと三つの基準で示している。この捉え方がその後の研究やテキストにも引用されている (Gioia, Schultz, & Corley, 2000)。

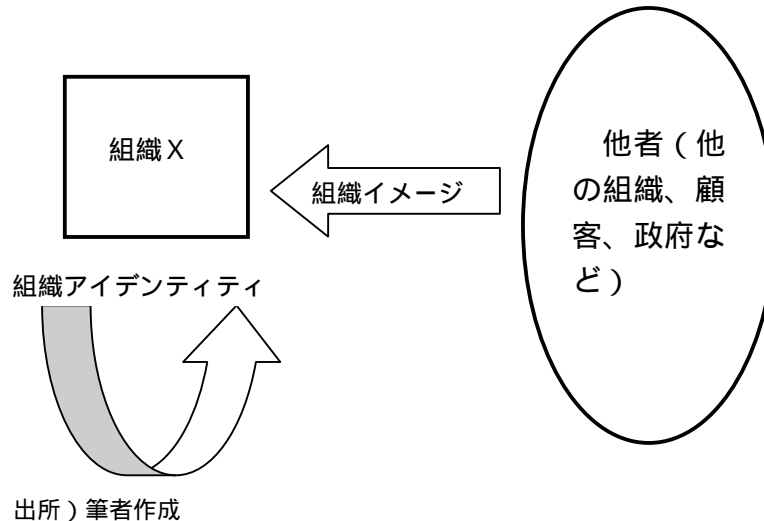
三つの問いとは、「我々は何者か?」、「我々はどのようなビジネスを行っているか?」、「我々は何になりたいか?」である。「我々は何者か?」は、個人レベルでのアイデンティティである「私は何者か?」と直接対応するものである。残りの二つも含め、主語は我々になっており、個人の集合である組織をひとつの主体として捉え、その主体がどのような存在か、あるいは自分らしさとは何かについての自己認識が組織アイデンティティということになる。

また、三つの基準とは、中心性(本質性)、独自性、連続性である。これらの三つを満たすような組織の特徴を組織アイデンティティと考えている。

一方、組織イメージであるが、Dutton and Dukerich (1991) の「他者が当該組織について特色であるとみなしている」と、当該組織メンバーが考えるもの」という定義が引用されることが多い。しかし、Hatch and Schultz (2002) は「他者の、当該組織に対する見方」を組織イメージとすると考えるなど異なる定義もある。しかし、どちらも他者からの視点に基づいて定義しているという点では一致している。

組織アイデンティティと組織イメージの関係についてここでごく簡単にまとめなおすと、

図 1



組織アイデンティティとは「自分をどう見るか」であり、組織イメージとは「他者にどう見られるか」であるといえる。

次節では、これらの概念を用いて実際の組織の行動を分析した Dutton and Dukerich (1991) の概要についてみていく。

### 3. Dutton and Dukerich (1991) が取り上げた港湾管理委員会のケース

Dutton and Dukerich (1991) は、組織と環境の関係という組織論における伝統的な問題をアイデンティティとイメージという観点から検討したものである。

調査対象はニューヨーク・ニュージャージー港湾管理委員会（以下、港湾管理委員会）で、この組織がホームレスの問題にいかに対処したのかというケースを分析している。ここでのホームレス問題とは、港湾管理委員会が所管する施設の中で寝泊りするホームレスの数が増加しているというものである。

データソースとして、港湾管理委員会の従業員 25 名に対するオープン・エンドのインタビュー、ホームレス問題に関する組織内のすべてのレポート、メモ、スピーチ、ホームレス問題に言及した地方紙や雑誌の記事、港湾管理委員会スタッフのトレーニング・セッションで取ったノート、を用いている。

インタビューは、問題の解釈、問題への個人的関与、問題に対する組織の処理と

行動、問題の処理に関する有効性の認識、問題の組織的コンテキスト、という五つの領域に関して行われた。具体的な質問の例を挙げると、「あなたは、ホームレス問題を表現するのにどのような形容詞をういますか?」、「ホームレス問題を処理する上での主要なマイルストーンは何でしたか?」、「港湾管理委員会で共有されている価値観を表現するとしたらどのようなものになりますか?」といったものがある (p. 523, Table1 参照)。

インタビューデータの分析は、以下の4ステップに分けて行われた。ステップ1で、文章に起こされたインタビュー記録の中に繰り返し出てくるトピックがテーマとして抽出された。ステップ2では、ステップ1で抽出された84のテーマが、七つの大きなグループに分けられた。グループには「ホームレス問題への組織的対応」、「港湾委員会のアイデンティティ」などがある。ステップ3では、インタビュー記録がセンテンスごとにコーディングされた。それにより、それぞれのテーマに言及している量を基に、それぞれのテーマがどの程度支持されているかが評価できるようになった。ステップ4では、ホームレス問題の解釈やマイルストーンに関する質問を基に、港湾管理委員会がいかに問題を解釈し、対応していったかについての歴史が構成された。

このプロセスの中で、どれぐらいの割合のインフォーマントが言及しているかを基準に港湾管理委員会の組織アイデンティティが明らかにされた。

これらのデータから Dutton らが明らかにした、ホームレス問題と港湾管理委員会の対応は五つのフェーズに分けられる (pp. 528, 529, Figure2 参照)。

フェーズ1は、1982年から1984年で、「ホームレス問題は警察の治安の問題である」という段階である。この段階では、問題の捉え方は限定的であり、バスターミナルでの問題であると認識されていた。このフェーズでの重要な出来事は、バスターミナルが改築され、ホームレスが目立つようになったこと、この地域でひとり部屋のホテルの多くが閉まったことである。港湾管理委員会がとった行動は、コンサルタントを雇って警察官のトレーニングを行うこと、港湾管理委員会が所管する施設からホームレスを追い出すために、福祉サービスを行う組織と連携をとることであった。

フェーズ2は1985年から1986年で、「ホームレス問題は企業の問題だが、港湾管理委員会はソーシャル・サービス・ビジネスは行っていない」という段階である。この段階では、フェーズ1と比較すると問題の捉え方が拡大され、企業の問題であるという認識が強くなっている。しかし一方でホームレス対策は自分たちの仕事ではないという認識が維持されていた。このフェーズでの重要な出来事は、バスターミナル以外の主要な施設でもホ

ホームレスが見られるようになったこと、リーダーが変わったこと、事業計画の中でホームレス問題が言及されたことである。この時期にとられた行動は、ホームレス問題に関するデータの収集、一部施設へのアクセス制限であった。

フェーズ3は1987年で、「ホームレス問題はビジネス上の問題であり、モラルに基づいた解決が必要だ」という段階である。この段階では、トップ・マネジメントがこの問題に関心を持つようになり、警察中心の解決策が機能しないことも明らかになった。さらに、新聞などでそれまでの対応を批判されたことから、人道的な対応を考えるようになった。このフェーズの主要な出来事は、施設内をうろつくことを禁じる法律が廃止されたこと、一晩に集まるホームレスが1000人を越えるようになったこと、新聞に批判的な記事が掲載されたことである。港湾管理委員会がとった行動は、より人道的な対応策の模索、ホームレス問題対策のプロジェクトチームの形成、ホームレス問題研究への資金提供である。

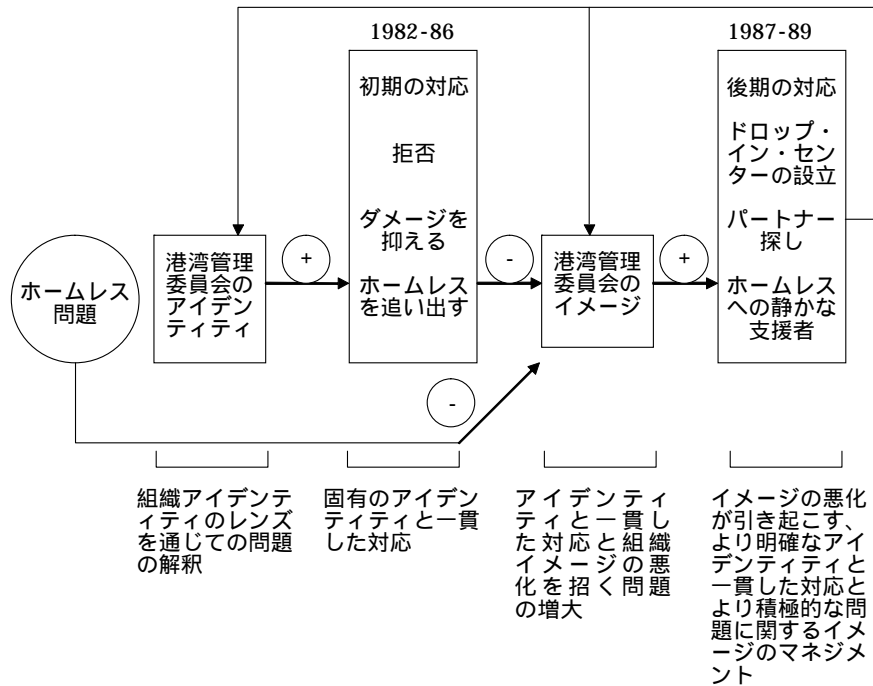
フェーズ4は1988年で、「ホームレス問題は地域のイメージの問題で、他の誰にも対処できないものである」という段階である。この段階では、港湾管理委員会は自らがホームレス問題に関与し、解決しなければならないと考えるようになっている。このフェーズでの主要な出来事は、市がドロップ・イン・センター運営引継ぎについての合意を撤回したこと、施設を改築し、地域のイメージを向上させるための資本計画が開始されたことである。この段階で港湾管理委員会がとった行動は、ドロップ・イン・センターの設立である。

最後のフェーズ5は、1988年末から1989年初で、「ホームレス問題は地域の競争力の問題で、港湾管理委員会は静かな支援者である」という段階である。この段階では、港湾管理委員会は地域の問題であるホームレス問題とともに解決するパートナーを探すなど、より効果的な解決策を模索している。また、自らをこの問題のリーダーであると考えようになる一方、そのような立場に立つことに対する抵抗感も感じている。このフェーズでの主要な出来事は、ニューズウィーク誌に、批判的な記事が掲載されたことである。港湾管理委員会がとった行動は、対策の前面には出ずにホームレスの静かな支援者になること、ともに問題に対応できるパートナーを探すこと、新たなドロップ・イン・センター設立の支援をすること、他の組織がホームレス問題に対応できるようになるための教育をすることであった。

以上のようなプロセスをまとめたものを、Duttonらは図2のように提示している。

Duttonらは、以上で見たような問題への対応に影響を及ぼした、港湾管理委員会の組織アイデンティティを六つに整理している(表1)。

図 2



出所) Dutton and Dukerich (1991), p. 521, Figure 1 より

表 1

港湾管理委員会のアイデンティティの特徴	特徴に言及したインフォーマントの割合
プロフェッショナリズム、技術的専門知識はある がソーシャル・サービスの専門知識はない	100%
倫理性、利他主義、公共サービスの倫理	44%
品質へのコミットメント	36%
地域の繁栄へのコミットメント	36%
従業員ロイヤルティと家族としての従業員	32%
やればできる精神	25%

出所) Dutton and Dukerich (1991), p. 544, Table 2 より

以上のように、Dutton らは「アイデンティティに基づく問題の認識 アイデンティティと一貫した対応 イメージの悪化 新たな対応」というプロセスを提示することで、組織アイデンティティと組織イメージが企業行動に与える影響を明らかにしている。

#### 4. ディスカッション: Dutton and Dukerich (1991) の貢献と限界

Dutton and Dukerich (1991) の貢献を要約すると、組織アイデンティティや組織イメージというものが組織の行動に与える影響を、組織の行動が変化するプロセスを記述する詳細なケースを用いて示した点にあるといえよう。

しかし、疑問点もある。表 1 にあるように、彼らが港湾管理委員会のケースで見出した組織アイデンティティは複数あり、本文中ではイメージの悪化に伴い異なるアイデンティティに基づいて異なる対応を選択するようになったと記述している。

複数のアイデンティティが存在するという事は Albert and Whetten (1985) においてすでにいわれており、これ自体は問題にはならない。問題となるのは、複数のアイデンティティが存在する時に、どのアイデンティティに基づいて行動が行われるかの選択メカニズムが明確でないこと、新たなアイデンティティの形成や既存のアイデンティティの消滅についての検討がなされていないことの 2 点である。

まず、第一の、アイデンティティの選択基準が不明確であるという点から検討していこう。先に見たように、この論文では複数の組織アイデンティティが見出されており、イメージの変化に伴い、異なるアイデンティティに基づいて異なる行動が導き出されるというプロセスが記述されている。つまり、アイデンティティから行動が導かれることを前提とし、アイデンティティ 行動のように単純化して示すと、アイデンティティ A 行動 a という関係であったが、イメージが悪化したことから、アイデンティティ B 行動 b という関係に変化したということになる。しかし、組織の行動を導くアイデンティティがなぜ A から C ではなく B に変化するのかという選択の基準やメカニズムはこの論文では明らかにされていないのである。

例えば、本文中の Table 2 を見ると、アイデンティティと行動の関係の例として、Phase 2 では「プロフェッショナリズム、技術的専門知識、ソーシャル・サービスの専門知識はない」、「品質へのコミットメント」というアイデンティティに基づいて問題の解釈がなされているとされる。一方、次の Phase 3 では「倫理性、利他主義、公共サービスの倫理」、「従業員ロイヤルティと家族としての従業員」に基づいて解釈がなされているという例が挙げられている。しかし、なぜ他のアイデンティティではなくこれらのアイデンティティなのか。Dutton らが調査したケースではこれが事実であったとしても、そのアイデンティティが選択された基準や組織内でのプロセスは必ずしも明らかにされていないのである。

ここでは、イメージとアイデンティティ及び組織の行動の間に存在するダイナミズムを本当の意味で捉えたことにはならない。実際には、特定の行動に対して正当性を付与するため、その正当性をめぐって組織内である種の政治的な交渉が生じ、そのプロセスの結果として、あるアイデンティティが選択されるということになるのではないか。

次に、第二の問題点、アイデンティティの形成や消滅を視野に入れていないということについて検討してみたい。Dutton らは、アイデンティティ自体の変化はケースの中では想定しておらず、行動の変化をすべて既存のアイデンティティから説明している。つまり、行動の基準となるアイデンティティのレパートリーが A、B、C、D とあり、当初アイデンティティ A 行動 a という関係であったものが、イメージの悪化によりアイデンティティのレパートリーの中から別のアイデンティティが選ばれ、アイデンティティ B 行動 b という関係に変化したと考えているのである。しかし、実際には、イメージの悪化によりアイデンティティ A はレパートリーから消え、新たにアイデンティティ E が形成されるということも生じうるであろう。

例えば、Figure 1、Table 2 を見ると、港湾管理委員会の初期の対応は、「プロフェッショナルリズム、技術的専門知識、ソーシャル・サービスの専門知識はない」というアイデンティティに基づき、ホームレス問題は自分たちの問題ではないとの対応をとってきた。それが後期では、倫理性や地域コミュニティを重視したアイデンティティに基づき、より積極的な対応がとられている。このような場合、古いアイデンティティが消失し、新たなアイデンティティが形成されることにより、それまでには見られなかった行動がとられるようになったと考えることもできるのではないか。

組織アイデンティティの消失や形成を視野に入れなければ、そもそも組織アイデンティティがどのように形成されるのかが明確にならず、これも第一の問題点と同様に、組織アイデンティティを本当にダイナミックなものとして捉えることができない。

以上で見たように、Dutton and Dukerich (1991) にはいくつかの疑問点がある。しかし、これらは彼女らの研究の意義を否定するという意味での問題点ということではない。むしろ、その貢献を認識した上での新たな課題ということである。ここで疑問点としてあげた 2 点は、そのまま今後の研究の課題ということができる。

最後に、この論文の企業に対するインプリケーションを考えてみたい。Dutton らの研究は、港湾管理委員会という公的な側面の強い組織を対象としたものであった。もちろん、営利組織であっても組織アイデンティティや組織イメージが行動に影響を与える点に変わ



りは無い。しかし、営利組織にとってより重要となる事業ドメイン、ブランドといった問題との関係を考慮することで、企業に対するインプリケーションをより明確にできると考えられる。

事業ドメインとは、企業がそれぞれの事業を行う領域の範囲であり、ドメインの決定は戦略上重要である。事業の範囲を決めるということは、「我々のビジネスとは何であるか?」という問いに答えることであり、事業ドメインの決定には組織アイデンティティが反映されていると考えられる。しかし、戦略論における事業ドメインの議論では、企業が先見的に事業を定めようとする面が強かった。

だが、Dutton らの研究によれば組織アイデンティティは組織イメージの影響を受けながら認識される。そのため、事業ドメインの決定においても、企業の主体的な判断だけでなく「どう見られているか」を考える必要がある。この論文はそのような示唆を与えてくれる。

次に、ブランドとの関係を考えてみたい。ブランドも、組織に対する外部の認識という点では組織イメージと共通性がある。そのため、Dutton らの議論に従えば、ブランディングにより組織イメージを変化させることは組織アイデンティティにも影響を及ぼす。また、組織イメージは組織アイデンティティに基づく行動に影響されることから、組織アイデンティティがブランディングを促進したり阻害したりする可能性もある。Dutton らの研究からはこれらの論点が考えられるため、Karreman and Rylander (2008) のような、ブランド論と組織論をつなぐような研究も可能となる。

以上のように、この論文は今でも価値を失っておらず、今後の研究においてより重要な役割を果たす可能性があるといえるのではないか。

## 参考文献

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517–554.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25, 63–81.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, 989–1018.

Karreman, D., & Rylander, A. (2008). Managing meaning through branding: The case of a consulting firm. *Organization Studies*, 29, 103–125.

**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 8巻1号** 2009年1月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>