


MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 364

**組織内での複数の規範への選択的対応
—損害保険会社における「共感」と「公正」—**

**東京大学ものづくり経営研究センター
佐藤 秀典**

2011年9月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Formation of new routine and manager's roles in car dealership

Hidenori SATO

Manufacturing Management Research Center, The University of Tokyo,
Project Research Associate

Abstract

This paper explores manager's roles to form new routine from the research of car dealership. The managers who showed successful results have power based on their experiences and expertness. Meanwhile, such managers have a big resistance concerning change. To form new routine, managers exert their power and influence on subordinates based on visions for results. At the same time, the managers have to change their cognitive framework.

Keywords

formation of routine, manager's power, manager's experience

組織内での複数の規範への選択的対応

—損害保険会社における「共感」と「公正」—

佐藤秀典

東京大学ものづくり経営研究センター

要約

本稿では、損害保険会社の損害サービス部門の調査を通じて、顧客とのインタラクションを含む業務において社会的な要請によってもたらされる複数の規範が衝突する場合に、従業員がいかに対応し、正当性の獲得に寄与しているのかを明らかにする。調査の結果、従業員は複数の規範を選択的に使い分けることで、役割葛藤による過度のストレスに陥ることを避けつつ、社会的な要請に応じていることが明らかになった。

キーワード

正当性、規範、役割葛藤、選択的対応

1. はじめに

本稿では、損害保険産業における2つの衝突する論理とそれに基づく規範への従業員の対応を分析する。それを通じて、衝突する論理に直面した個人が、いかにそれらを利用し、行為を組み立てることで組織の正当性を確保するのかを明らかにする。

組織は社会の中に存在しているため、社会的な要請から逸脱すると、その組織は社会の中で正当性を得ることができなくなる。正当性を得られない組織は資源の獲得など様々な面で不利となり、存在が脅かされる。

それぞれの組織がどのように行動するのがふさわしいとみなされるのか、どのような行為が正当性を獲得できるのかは、業界によっても異なり、それぞれの業界によって固有の論理が存在する。

組織が、業界でふさわしいとみなされる論理に従っているのかは、外部の主体によって判断される。そのため、組織にとっての問題は、どのようにしてその論理に従っていると外部の主体からみなされるように振舞うかである。

外部の主体による組織への評価は様々な形で行われるが、外部の主体と接する従業員は直接の評価の対象となるため、果たす役割は大きい。その従業員の振舞いが、組織が業界の論理に照らしてふさわしい行為を行っているのかを判断するための基準となる。そのため、組織は、従業員に対して特定の規範に基づいて行為するように要請することになる。

つまりそこには、業界の論理に基づいて形成される組織内での規範と、その規範に基づいて構成される従業員の役割という二重の関係が存在する。

さらに、業界固有の論理は1つとは限らず、時に衝突することもありうる。しかし、組織が正当性を獲得するためには、その状況に対応しなければならない。

その場合には、業界固有の論理に基づく組織内での行動の規範も複数存在し、組織内で働く個人は複数の役割を期待されることになる。個人が、衝突する複数の役割を求められ、それを同時に達成することが困難な状況では葛藤が生じ、それはストレスの源泉となるため、従業員には難しい対応が求められる。

もちろん組織内では、規範が衝突する状況も含め、従業員がどのような状況でどのような行動をとるべきかについてはルールを整備しようと試みられている。しかし、実際には、個別の従業員の対応に関して、一定の行動の基準は存在するものの、事前に完全に合理的なルールを設定し、ルーチン化することは困難であり、従業員が業界固有の論理とそれに基づく規範を利用して行為を組み立て、その振舞いが適切であったかは事後的に判断されることになる。

よって、従業員が自らの行為をいかに組み立てるかは、それぞれの従業員にとってだけでなく、組織が業界固有の論理に従って行動しているとみなされるか、つまり正当性を獲得できるかに大きく影響するという意味でも重要となる。

本稿では、損害保険会社の損害サービス部門という、顧客に接するうえで2つの規範に従うことが期待される現場を調査対象とする。その上で、衝突する2つの規範を従業員がどのように選択的に利用し、対応しているのかを説明する。

2. 先行研究と問題の所在

社会の中に存在する組織は、他の主体からの多くの要請に応じていかなければならない。コンプライアンスの問題のように、明確な法律や規則で定められた基準に従うことはもちろん、企業がどのように行動するのが適切か、どのような商品やサービスを提供するのが適切かといった基準も社会の中で形成され、それに従うことも要請される。

このことは、組織の正当性の視点から説明することが出来る。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)とされる。組織は、存続に必要な資源を他の組織に依存しており(Pfeffer & Salancik, 1978)、正当性に危機が生じると、他の主体から資源を獲得することが難しくなる(Deepphouse, 1999)。正当性は外部からの認識によって与えられるものであるから、外部の主体が期待する役割から逸脱することは、正当性の危機をもたらす。そのため、組織にとっては、他の主体からの要請に応え、正当性をいかに獲得、維持するかが重要な課題となる(DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1990; Suchman, 1995)。

どのような行動をとるのがふさわしく、どのような行動が望ましくないのかは、業界によっても異なる。つまりそれぞれに固有の論理が存在する。

例えば、資本主義制度や国家制度、家族制度など、それぞれの制度領域は固有の論理を持つ(Frieland & Alford 1991)。制度領域は、社会制度だけでなく、特定の業界を中心とする組織フィールドまで含み、制度固有の論理は、どのような問題に注目すべきか、どのような対応をとるべきかといった考え方を規定するように作用する(Thornton 2002)。さらに、この制度固有の論理は1つの組織フィールドにおいて複数存在し、競合することがありうる(Scott 2008)。このような場合には、衝突する複数の論理が存在することになる。例えばMarquis and Lounsbury (2007)は米国の銀行業における地域コミュニティ重視の論理と、全国規模の効率性重視の論理の競合を、

Lounsbury (2007)は米国の投資信託業における資産保全を重視する長期投資の論理と、パフォーマンスを重視する短期投資の論理の競合を明らかにしている。

複数の論理が存在するときに組織がどのように対応するのかについて、D'Aunno, Sutton and Price (1991)は、薬物依存者治療施設を対象とした調査を行っている。彼らは、治療に関する2つの異なる考え方に基づく要求が存在するときに、外部からの評価がしやすい面に関して両方の考え方を組み合わせて対応することで、正当性を維持できるとしている。

Reay and Hinings (2009)は、カナダのアルバータ州における地域保健局を対象とした調査を行い、医療の専門家としての論理とビジネスとしての論理が衝突する場合に、医療の専門家の論理を代表する医師と、ビジネスとしての論理を代表するマネジャーが協働することで両方の論理に対応していることを明らかにしている。

Lounsbury (2007)やMarquis and Lounsbury (2007)は、1つの産業において複数の論理が存在している状況を扱っている。これらの研究で焦点を当てられているのは、異なる論理に基づく組織が産業内でどのように行動するかである。複数の衝突する論理に1つの組織が対応する状況ではなく、産業レベルでの変化に議論の中心がある。

一方、D'Aunno, Sutton and Price (1991)やReay and Hinings (2009)では1つの組織が複数の衝突する論理に直面したとき、いかに対応するかを議論している。そこで示されている対応とは、組織内の複数の部門がそれぞれ異なる論理に対応し、必要に応じて共同することで組織として複数の論理に対応できるというものである。

しかし、本稿で取り上げるのは、衝突する論理が存在する状況に対し、複数の部門ではなく、1つの部門に属する個人が対応しなければならない状況である。組織は、常に部門ごとに異なる論理に対応することで衝突する論理に対応できるわけではない。外部の主体と接する従業員が複数の論理に対応しなければならない場合というのが考えられる。

例えば、田尾・久保(1996)では、ヒューマン・サービス組織において、患者や児童などのクライアントに対し人間的、献身的に接するという「優しさ」と、仕事を成功させるための冷静で客観的な態度である「厳しさ」という2つのメンタリティを両立させる必要があるとしている。これは、2つの論理に個人が対応しなければならない状況であると考えられる。

このような状況では、従業員は役割葛藤に陥ることも考えられる。役割葛藤とは、複数の役割が期待されるときに、それらが衝突し、同時に達成するのが困難な状態である(Biddle, 1986 ; Rizzo, House, & Lirtzman, 1970)。役割葛藤はストレスの源泉とな

り、それは離職などにつながる可能性もある。

しかし、衝突する複数の論理に対応する個人が常に役割葛藤による過度のストレスに陥ってしまうと、組織としての正当性にも問題が生じる。組織に対して正当性が付与されるか否かは、外部の主体と接する従業員の振舞いに大きく依存する。そのため、組織フィールドとしての業界と組織、そして従業員の間には、業界固有の論理をめぐる正当性の獲得に関して関係の二重性が存在する。組織は業界固有の論理に対応することで正当性を獲得しようとする。そのために組織は、従業員に対し、業界の論理に基づく規範に従って振舞うように求める。従業員が、適切な振舞いであるとみなされるように行為を組み立てることが出来れば、従業員が組織内で正当性を獲得できるだけでなく、組織の正当性獲得においても大きな役割を果たす。それゆえ、従業員が役割葛藤の存在するような状況に対して対応できるかが組織にとっても重要となる。

組織としては、複数の論理が衝突する局面における従業員の行動について、どの論理に依拠するかを基準に関するルールを整備し、ルーチン化しようとする試みも行うことが出来る。しかし、外部の主体への個別の対応に関して、事前に詳細なルールを策定することはコストの面からも容易ではない。むしろ、個別の対応に関しては、現場の従業員が一定の基準に基づいて、適切とみなされるような行為を即興的に組み立てる側面が強いと考えられる (Moorman & Miner, 1998)。

このように、組織が業界の論理に従って正当性を得られるかを考える上では、外部の主体と接する従業員の振舞いに注目する必要がある。しかし、これまでの研究では、この視点に基づいた検討が十分なされておらず、いかにして従業員が衝突する論理とそれに基づく規範に対応し、行為を組み立てることが出来るのかが明らかにされてこなかった。そこで本稿ではこの視点からメカニズムを明らかにする。

3. 調査方法と対象

本稿では、損害保険会社の、自動車保険における契約者や被害者への対応の場面を取り扱う。調査対象は、損害保険会社 X 社の損害サービス部門である。損害サービス部門では、事故発生時に受付を行い、保険金の支払い業務を担当する部門である。実際の業務は、全国各地にあるサービスセンター (SC) で行われる。

本研究では、衝突する複数の論理に対して個人が対応している状況を検討することを目的としており、損害サービス部門はまさにそのような状況に当てはまる。損害保険は、事故に対する補償を行う契約であるという性格から、モラルハザードの問題を考える必要がある。また、極端な場合には違法に保険金を受け取ろうとすることもあ

りうる。そのため、損害保険業における契約者や被害者への対応では、適正な査定に基づく公正な支払を行う必要があるという論理が存在する。一方、事故に遭遇した契約者や被害者と接するため、その立場や感情を考慮した対応をしなければならないという論理も存在する。この2つの論理は衝突しうるものである。特に、事故に遭遇した契約者や被害者という特殊な状況に置かれた相手への対応であるため、2つの論理の間の衝突は時に鮮明なものとなる。これらの理由から、損害保険会社の損害サービス部門を調査対象とすることは適切であると考えられる。

調査方法としては①新人研修の参加、②従業員へのインタビュー、という2つの方法を用いた。

1つ目は、X社の損害サービス部門における新人研修への参加である。研修後にはすぐにSCで働く新人とともに、同様のカリキュラムで2008年8月5日から13日まで土日を除く計7日間¹の研修を受けた。加えて、研修の休み時間、終了後の時間に参加者ならびに講師へのインフォーマルなインタビューも行っている。これより、研修を通じて会社が何を従業員に求めているかについてのメッセージを新人の視点から調査した。

受講者は開始時には12名であり²、東北から九州まで全国各地から来ていた。年齢層も20代から40代まで幅広く、様々なキャリアを持つ人が参加していた。SCで働く人は所長等を除けば、対人担当者、対物担当者、自動車の専門的な知識を持つアジャスターの3職種に分けられる。この研修にはそのすべての職種の人が参加していた。研修開始時に自己紹介の機会があり、その際に調査を目的として参加していることを告げた。講義が始まってからは、他の受講生とまったく同じように参加した。

研修の進め方はテキストが用意されており、それに基づいて進められた。途中には演習問題も含まれており、講師から指名されて受講生が答えることもあった。また、ロールプレイングによるトレーニングも行われた。これは、実際に生じる案件に近い状況設定に基づき、契約者役（被害者やその他の関係者の場合もある）とSCの担当者役に分かれて会話をを行い、話の流れを自分で組み立てて身につけるというものである。

調査方法の2つ目は、同じX社のSCで働く従業員を対象としたインタビュー調査

¹ 研修は主に物損担当者向けの4日間と、対人担当者向けの3日間に分かれていた。対人担当者は両方を受けるので計7日間になる。

² 対人担当者は3人であったため、後半3日間の参加者は3人であった。

³である。首都圏にある4つのSCにおいてインタビューを行った⁴。インタビュー協力者は合計で17名⁵、インタビュー時間は30分から1時間10分程度であった。

インタビュー対象の選択に際しては、まず、どのSCを対象とするかが決められた。事故の件数などは地域によって差があるが、SCの業務自体は全国的に共通であるため、首都圏にある標準的なSCが選択された。その上で、それぞれのSCの所長の協力の下、インタビュー協力者が選ばれた。

インタビューは2段階に分けて行われた。前半の、SCa、SCbでのインタビューでは、できるだけ幅広い職種、勤続年数の従業員を対象に選んだ。インタビュー内容も、「被害者や契約者と接する際に意識していることは？」といった大枠のテーマの中で自由に回答をしてもらった。後半の、SCc、SCdでのインタビューでは、対象を特に契約者や被害者との対応の多い職種に限定した。内容は、複数の規範の存在やその衝突、そのときの対応といった面を中心に絞り、比較的短い時間で回答をしてもらった。インタビュー協力者の選定に際して、職種、経験年数などの属性の希望を出した上で、当該SCの所長の協力の下で候補者を出してもらっているため、X社、あるいは当該SCにとって望ましい情報を提供するインタビュー協力者が意図的に選定されるというバイアスの可能性は完全には否定できない。しかし、各SCに所属する従業員の人数は十数名程度であり、その中で職種、経験年数を指定すると対象者は相当程度限定される。そのため、意図的に選定する余地は少ないと考えられる。

これらの調査で得られたデータは、Glaser and Strauss (1967)および Strauss and Corbin(1998)を参考にコーディングを行い分析した。まず、新人研修に参加したときの記録およびインタビューデータを文章化した記録を検討し、コード化した。その上で、カテゴリーに分類した。そこには従業員の行動に関するいくつかの傾向が含まれていた。さらに、それらのカテゴリー間の関係を検討し、従業員たちがいかに行為を組み立てているかについてのメカニズムを構成した。

³ インタビューの内容は許可を得てすべて録音した。

⁴ インタビューは、SCaで2008年8月28日、SCbで2008年8月29日、SCcで2008年12月9日、SCdで2008年12月11日に実施された。

⁵ インタビュー対象者は以下の通り。アジャスターA氏、対人担当B氏、対物チーフC氏、対物担当D氏、所長E氏（以上、SCa所属）、対人担当F氏、アジャスターG氏、対物担当H氏、対物チーフI氏、所長J氏（以上、SCb所属）、対物担当K氏、対物担当L氏、対物担当M氏、対人担当N氏（以上、SCc所属）、対人担当O氏、対人担当P氏、対人担当Q氏（以上、SCd所属）。

4. 事例研究：X社における規範と従業員の対応

4-1. 社会が損害保険会社に求める役割と従業員の対応

損害保険会社の社会的な役割は、適切な損害保険商品の提供を通じて、契約者のリスクを取り除くことである。しかし、この役割を果たすための実際の業務においては、社会からの複数の要請が生じており、それに基づいて損害保険業界固有の論理が形成されている。

損害保険業では、いくつかの業務において顧客と直接接することになる。特に損害サービス部門では、事故の当事者である契約者や被害者と接することになるため、相手の立場に立った高度な対応が求められる。

損害保険会社を会員として設立されている日本損害保険協会は、「損保協会 お客様の声レポート」を四半期ごとに発行している。ここでは、どのような苦情や相談が寄せられているのかが集計されている。2010年度第1四半期のデータによれば、「手続遅延・放置」に関するもの「保険金の支払額・過失割合の提示内容」に関するもの、「不適正な手続・対応」に関するものに次いで、「接客態度」に関するものが挙げられている。（「損保協会 お客様の声レポート 2010年度第1四半期」）。これは、具体的な契約の内容に関する事柄だけでなく、顧客の立場に立った適切な対応が求められており、その要請に応えられないと苦情につながることを示している。

一方で、損害保険会社には、適正な査定も求められている。損害保険会社の監督官庁である金融庁の監督指針では、本人確認、疑わしい取引の届出や、反社会的勢力による被害の防止などが挙げられており、保険金詐取などを含む不正な要求に対する管理体制の整備が求められている（「保険会社向けの総合的な監督指針」金融庁平成21年12月）。これは、社会的な公平性の観点から、適正な査定を行うことで不正な請求などに対しては支払いを行わないことが要請されていると考えられる。

これらは、企業の中でも強く認識されていた。そのため、「顧客の立場に立つ」、「適正な査定を行う」という論理は、「共感」と「公正」という2つの規範として、組織内で個々の従業員が日々の業務を行う上で従うべきものとなっている。この2つが組織の規範として重視されていることは、新人研修の指導の中でも見られた。

まず、研修の開始時に講師からX社の顧客対応の基本方針が説明された。ここでは、顧客の安心という言葉が使われ、そのためにどのような対応をするべきかが説明されていた。また、望ましいサービスのあり方として、「お客様はきっとお困りに違いない。早く連絡して不安を取り除こう。」、「お客様の気持ちを汲み取りながら、喜んでもらえるように誠心誠意対応しよう。」、「こちらから積極的にお客様に対応経過

をして安心してもらおう。」といったものが挙げられている。

講義が進められる中でも、同じように「お客様の気持ち」を考える、といった表現がみられた。事故にあった後、顧客と最初に接触するのが SC であり、そこでの第一印象が会社自体の印象にもつながるため、事故受付時の声の印象や言葉遣いなどにも注意し、信頼関係を築けるような対応を心がけるよう求められていた。

また、事故受付時のスタンスとして、顧客の不安や動揺を取り除くために、上手く会話をリードしていくこと、自らの感情をコントロールし、暖かみのある声でゆっくりと話すこと、顧客の話をしっかりと聞き、こまめなあいづちや共感の言葉で受容感を演出することが求められていた。

ロールプレイングを行う際の指針としても同様に、顧客や被害者の心情を理解した対応をするということが挙げられていた。

対人担当者向けの研修では、被害者との交渉もあるため、顧客の心情を汲み取るだけでなく、いかに被害者の感情に配慮し、説明に対して理解と納得を得られるようにするか、ということが求められる。事故直後の被害者は、不安感を抱いていたり、感情的になっていたりする場合もある。そういった場合にも、顧客に対するのと同じように、相手の心情を汲み取り、誠意を持って対応することで安心感、信頼感を与えることを求められる。目指すのは「被害者からも感謝されるサービス」だという。このように、顧客や被害者など、対応すべき相手の心理状態を推測し、適切な対応することが求められている。

一方で、同じ研修の中でもう一つ強調されていたのは、「適正」「適切」「正確」な保険金の支払いということである。研修で使用されるテキストの中にも適正、適切、正確という言葉が各所に見られた。特に、適正な保険金を支払うことが損害サービス業務の要であるとされている。

例えば事故受付時に求められることとして、どの保険金が支払い対象になるかなどを判断するため、正確に情報を収集し、適切に判断して保険金請求の案内をすることが求められる。また、対人損害サービス業務の目的として、第一に「適正妥当な保険金の迅速な支払い」が挙げられている。

実際、日々の業務の中で SC の従業員は「共感」と「公正」ということを意識している⁶。例えば「共感」を意識し、相手にとって最も良い対応はどのようなものかを考える、あるいは、個々の契約者ごとの状況を理解しようと務めている。

⁶ 以下、インタビュー記録からの引用では、文意を明確にするため、必要に応じて筆者が括弧内の言葉を補っている。

私たちっていうのはやはり、(相手にしているのは) 被害者であり、事故受けられたのは間違いないので、私ができることとしては、相手の方がきちんと病院に行ってできれば早く復帰して欲しいっていう部分の中でお手伝いをさせていただくと。(SC b 対人担当F氏)

実際、皆さんやはり、契約者様でも被害者の方でも、どなたでもやはり自分の主張したい、言いたっていうのが一番、事故の場合あると思うので、まずはそれを聞く、受け止めると。で、なるべくその、その方にとって一番いい方法といいますか、そういったものを提案してあげるといいますか・・・(SC b 対物担当H氏)

大事なのは、あなたの事故を私が解決しますよって言う意気込みじゃないですけども、誠心誠意っていう言葉を使いますが、そういう気持ちであらなければならないと思います。まあよく言うのはね、私たちはいっぱい事案を扱ってるからその中のひとつだって思うかもしれないけど、相手にとってはそうではないですからね。一生に一度か二度、あるかないかですから。相手の立場に立って考える、相手の視点でものごとを見るっていうことはよく言いますがね。その上で話を持ってくのがいいんじゃないのかなって思ったりしますよね。(SC b 所長J氏)

一方、支払ってはいけないものを支払わないようにするという意味で「公正」を意識し、社会的な公平性を損なわないように行動する、あるいは不正な請求をいかに防ぐかを考えている。

(支払うのは) 適正の範囲だけだね。超えちゃうとお客さんからこんな支払いするんだっていうのでね、社会的な問題を起こすから、その許容範囲を守ってますけど。(SCa 所長E氏)

不正請求は犯罪ですから。保険金詐取ですよ。それって他の(一般の)契約者に対して迷惑かけるって事じゃないですか。それは防止するのは当たり前の話ですよ、我々が。それが(一般の)契約者を守ることですよ。・・・やっぱり不正を排除できなかつたら何のためにいるのって世界ですしね、我々が。(SC b 対物チーフI氏)

以上のように、損害サービス業務に従事する従業員たちは、日々の業務の中でも「共感」と「公正」という2つの規範を意識しながら行動していた。

4-2. 規範への対応の難しさ

2つの規範は常に意識されるものであるが、規範同士が衝突し、従業員が対応を迫られる局面も存在する(図1)。例えば、相手の気持ちや主張には共感できるが、会社として適正な査定を行なおうとすればその主張に沿う対応ができないこともある。

怪我して働けなくて困っている人たちがいっぱいいる中で、ある程度規定、(公平性の観点から)決まった規定に従って計算をしていくと。・・・歯がゆさって言うんですかね、・・・言ってることはすごく分かります、自分だったらこの金額もらったら困るなっていうのも正直ありますし。でもその中でやっていかなきゃいけないっていうのは大変なところではありますよね。(SCa 対人担当B氏)

そうですね、やっぱりその、実務の中で、言ってることはすごく分かるんですけど、相手の人が。言ってる気持ちはすごく分かるんですけど、実務としてはそうではないんですよという説明をするのは結構大変なところではありますね。(SCa 対人担当B氏)

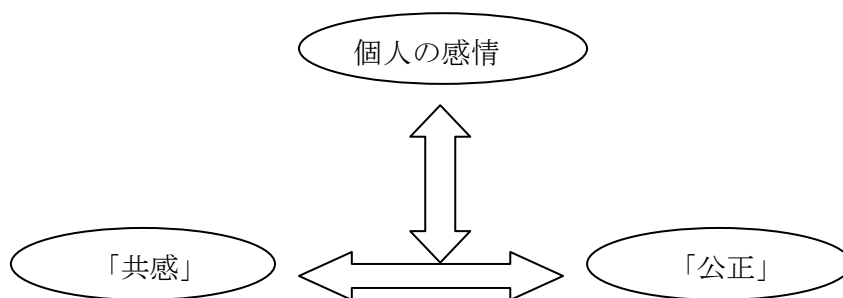
あんまり被害者寄りに考えてしまうとですね、ウチの会社としての判断を迷ってしまったりするときもあるんですよね。(SCb 所長J氏)

研修で、会社の方針としてお客様第一にっていうことを考えてそれを標榜するってことは私はとても大切なことだと思います。・・・最終的な目標としてってのは頭においておかなければいけないんですけれども、その場のところで、あくまでこのお客様に対してその場で一番必要な対応は何なのかっていう部分を割り切らないと、多分やっていけないのかなと。(SCc 対人担当N氏)

ある意味こう、冷静な第三者的なところからも見てやるというところを持ってないと、ちょっとこの仕事持たないんじゃないのかなと。変な話土曜にも日曜にもですよ、あの人がどうなったのかなとか、あの事案どうなったのかなとかっていうとやっぱり体、心

が持たないですね。(SCd 対人担当O氏)

図1 「共感」規範、「公正」規範の衝突



このような、2つの規範が衝突する局面において、どのように対応することが求められているかは、従業員にとって明確ではない。

研修の中でも、対応の基準に曖昧さが残る説明をせざるを得ない場面があった。例えば、損害保険の場合、事故を装って保険金を請求したり、実際に必要な金額以上の金銭を要求したりするような相手に遭遇することもある。研修でも、そういった相手への対応や見分け方も学ぶ必要がある。意図的に不正な請求を行っていることが明らかになった場合には、顧客として扱うことはできなくなるので対応は明確になる。しかし、疑わしいケースなどは不正を明らかにするためにも、意識的に確認を行う必要が生じる。

不正な請求か否かを明らかにし、不正である場合には支払いを行わないことは、損害保険会社に対する社会的な要請である。しかし、それでも契約者や被害者に対してあからさまに「疑え」ということは難しい。だが常に「信じろ」と言い切ることもできない。研修の場では、問題のある人も「いないとは限らない」、「たまにはいることもある」という表現を用いていたが、これは顧客の立場に立ったサービスを行わなければならないという規範と、適切な支払いを行わなければならないという規範が衝突を起こしかねない状況において、あえて曖昧な表現をせざるを得なかったのだと考えられる。

4-3. 「共感」と「公正」の選択

しかし、従業員はこのような衝突が生じる状況下で、その衝突する規範を利用しな

がら上手く対応していく。

具体的には、「共感」と「公正」が衝突する中で、自分の考えを一方に寄せるという対応が見られる。例えば、「公正」に考えを寄せることで、適正な対応をしているのだということを強調している。

理不尽な内容については、別にそんなにショックを受けることはないと思うんですよ。いうべきことを言えばいいんだけどね。(SCa 対物チーフC氏)

今では、(相手に厳しいことを) 言われるのは自分が悪いとかそういう問題ではなくて、やっぱり向こうの当然被害者とかは要望があるので、それを呑んでもらえなければ相手がどうあれ多分同じことだと思うんで、もうそれはしょうがないんだって、こっちが会社の立場で適正な判断をして、やるべきことをやってその結果のことなんで。・・・多分自分のやってることが間違っただけではないっていう自信がついたので、その割りきりができるようにはなったのかなと思うんですけど。(SCc 対物担当K氏)

仕事としてあくまで(交渉ごとの) 代行としてやってますので、超える範囲でっていうのは当然できませんから、仕事としてあくまで割り切るしかない。そこはもうこちらとしてはやっぱり経験積んでいって必要なことをきちんと全部・・・。(SCc 対人担当N氏)

一方で、「共感」に考えを寄せて対応することもある。適正な査定・支払いを行うためには必要な情報を収集する行為でも、相手の状況を考えて対応をする。例えば、多少手間が増えるようなことがあっても相手の意見に耳を傾け、コミュニケーションを取るようにしている。

基本があってもそれを押し付ける、お客様に押し付けるのではなくて、お客様のご主張とかを、根拠とかそういうはっきりしたものが無くても、その部分を大切にしなければいけないなと思いました。(SCc 対物担当L氏)

聞き出したいことは山ほどあるんですけども、まずは向こうが何に対して不満を持っていたりとか、感情的になられてるのか、もしくは感情的になられてる部分が収まらな

いようであればちょっと日を改めたりとか。やっぱりこっちが電話してても相手にとっては不快な時期だったりとか特に怪我がある事案だったりとかするとやっぱり吐き気がしたりとか頭痛がしたりとか肩こりしたり、そういう時期に交通事故じゃなくてもいろいろとべらべら話されても不快じゃないですか。だったらそういうところではやっぱり来週、週明けまたお電話しますねと・・・(SCd 対人担当O氏)

(証拠を提示できたとしても)説明したよっていう一方通行だったらそれで終わっちゃうんですね。だからやっぱりどこまで、納得とは行かないまでも理解を得られるようにするかっていう工夫が私なんかはいつも必要じゃないかなって思ってるんで、それがお客様の立場に立ったりとか、役立つっていうようなところの第一歩じゃないかなという風には考えてます。(SCd 対人担当O氏)

以上のように、従業員たちは場合に応じて衝突する規範の一方に依拠して行動している。さらに、それらの規範を使い分けることで、相手に対してバランスのとれた対応をすることが出来るようになる。そこには、自らの判断に基づく選択的対応が含まれている。(図2)

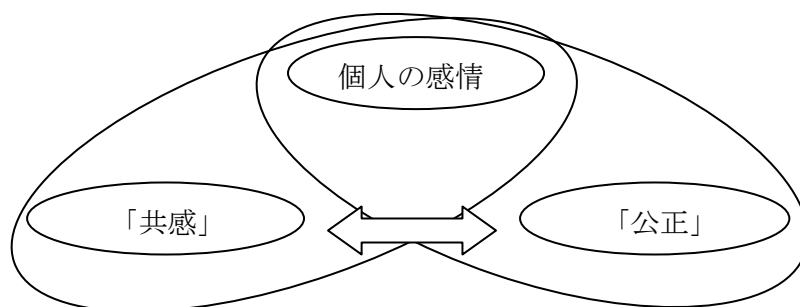
一応自分で心がけているのは、被害者の人と接するときには、加害者側の保険会社としていくんですけど、なるべくその被害者の話を聞こうという姿勢では行ってるんですね。で、なるべくその親身に話を聞いて、・・・そうですね、そうですねと、まあお気持ちはすごくよく分かりますと。ただ、これは申し上げなければいけないんですがということで、釘をさすっていうわけではないんですけど、一応そういう基本の話はしてきますね。で、前も言ったとおり、どうしてもこれはダメなんですと、すいませんと、いうことで話をすることが多いですね。(SCa 対人担当B氏)

バランスをとることができるようになったら一人前だと思いますけどね。やっぱり一方的にね、ウチのスタンスばかり言っちゃってね、被害者のことぜんぜん被害者と思ってないとか、この会社なんだよってお客様第一とか言ってるのにぜんぜん違うじゃないとか、・・・やっぱりそういう取られ方しないように、聞くべきところはちゃんと聞いてあげて。聞くのとそれを了解するのはまた別問題ですからね。お気持ちは分かりますと、でもダメなんですといわなきゃなんないときがね、当然ありますよね。(SCb 所長J氏)

(会社の方針を) 最終的な目標としてるのは頭においておかなければいけないんですけども、その場のところで、あくまでこのお客様に対してその場で一番必要な対応は何なのかっていう部分を割り切らないと、多分やっていけないのかなと。(SCc 対人担当N氏)

要するに例えば、怪我してるのはお子さんですと、で残念ながら骨折しちゃってる、ところが来年受験ですと。ナーバスになるお気持ちも分かりますし、どうしてくれるんだというお気持ちも分かりますと。で、それに関してお叱りを受ける分にはこちらとしても分かりますから、それは正直何とでもお聞きできるんですね。そういう方は逆に言えばそれが分かってもこちらができるのは金銭賠償の部分ですからここまでですっていう話をして、回答を得ることはできますので。(SCc 対人担当N氏)

図2 規範に対する従業員の選択的対応



このように、それぞれの状況に応じて、自らが適切であると考え判断に基づいて個別に対応を行っている。

4-4. 事例からの考察

ここまで本稿では、損害保険業における固有の論理が存在し、それに基づく2つの衝突する規範に対して従業員が対応している状況を見てきた。

組織は従業員に対し、2つの規範に従うよう求めている。しかし、それらが衝突するものでありながらも、業界の論理として両方が必要であるために、基準を明確にして優先順位を付け、具体的にどのように対応すればよいかを組織として指示することは難しい。どの局面においてどちらの規範に従って行動するのかを事前に明確にす

ることは困難である。そのため、従業員にとっては、個別の局面においてどちらの規範を重視して行動するかについて判断する余地が生じる。

その中で、従業員は自らの行為を組み立てている。そこで見られるのは、単純な合理的判断の押し付けや妥協ではない。そのような行為をとった場合には、それは業界の論理に照らして適切な行為とはみなされず、組織の正当性に問題を生じさせる。従業員たちは、衝突する論理に基づく規範を状況に応じて選択的に使い分けて行為を組み立てることで、自らが組織内で正当性を獲得すると同時に、組織が業界固有の論理に従っていることを外部の主体に対して主張する窓口にもなっているのである。

5. おわりに

本稿では、損害保険業を対象に、2つの衝突する業界の論理に基づく規範が存在する場合の従業員の対応について検討してきた。

そこで明らかになったのは、損害保険業における損害サービス部門では、従業員は、衝突する規範を選択的に使い分けることで行為を組み立て、自らの組織内での正当性を獲得するとともに、組織が業界固有の論理に従っていることを外部の主体に対して示す役割も果たしているということである。

本稿では、1つの産業の1つの業務に焦点を絞って検討してきた。しかし、明らかにしてきたメカニズムは、必ずしも今回検討した事例にのみ当てはまるものではないと考えられる。それぞれの業界に追ってどのような論理に基づいて行動しなければならないかは異なるとしても、それらが衝突し、個人が対応しなければならない状況では類似のメカニズムが見られる可能性がある。

参考文献

- Biddle, B.J. (1986) .Recent Development in Role Theory, *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- D'Aunno, T., Sutton, R.I., & Price, R.H. (1991). Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A Study of Drug Abuse Treatment Units. *Academy of Management Journal*, 34(3), 636-661.
- Deephouse, D. L. (1999) .To be Different, or to be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American*

- Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Frieland, R., & Alford, R. (1991). Bringing Society Back in. In W. Powell and P. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp.232-263). Chicago: University of Chicago Press.
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.
- Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307.
- Marquis, C. & Lounsbury, M. (2007). Vive la Résistance: Competing logics and the Consolidation of U.S Community Banking. *Academy of Management Journal*, 50(4), 799-820.
- Moorman, C. & Miner, A. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Reay, T. and Hinings, C.R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organizational Studies*, 30(6), 629-652.
- Rizzo, J.R., House, R.J. & Lirzman, S.I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organization. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests (3rd edition.)*, Thousand Oaks CA: SAGE.
- Straus, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research (2nd edition)*, Newbury Park: SAGE.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Thornton, P.H. (2002). The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 45(1), 81-101.
- 田尾雅夫・久保真人 (1996) 『バーンアウトの理論と実際』 誠信書房.

金融庁「保険会社向けの総合的な監督指針」平成 21 年 12 月

日本損害保険協会「損保協会 お客様の声レポート 2010 年度第 1 四半期」