逸脱を引き受けるミドルマネージャによる制度進化の翻訳実践

宮下　航　パナソニック ホールディングス株式会社
飯田　裕美　パナソニック ホールディングス株式会社
澤谷　由里子　名古屋商科大学ビジネススクール

1. はじめに

大企業におけるイノベーションは、しばしば制度的制約との緊張関係のなかで生起する。評価制度、承認プロセス、職能分化、リスク管理といった制度は、組織の安定性と効率性を支える一方で、新たな試みや探索的行為を抑制する要因にもなり得る（Hannan & Freeman, 1984; Levitt & March, 1988; Benner & Tushman, 2003）。その結果、多くの新規事業や探索的活動は、「非戦略的」「時期尚早」「制度に合わない」と判断され、十分に検討される前に排除されてしまう。

既存研究は、このような制度的制約のもとでも、逸脱や実験が組織の自己更新をもたらし得ることを示してきた。探索と深化の緊張関係（March, 1991）や、合理性を超えた行為としての「愚かさの技術」（March, 1971）、組織規範に反する創造的逸脱（Mainemelis, 2010）といった議論は、制度の外側に位置する行為が新たな価値を生み出す可能性を明らかにしている。しかし、これらの研究は主として逸脱の発生や意義に焦点を当てており、逸脱が組織内部でどのように扱われ、どのような判断を経て制度に接続されるのかという過程については十分に論じてこなかった。

とりわけ見過ごされがちなのは、逸脱と制度のあいだに位置する意思決定の担い手である。逸脱は現場で生起するが、それが制度化されるか否かはトップマネジメントの判断だけで決まるわけではない。多くの場合、逸脱はトップに届く前に消滅するか、あるいは制度の論理に合うかたちへと変形されたうえで提示される。この過程において、トップと現場のあいだに位置するミドルマネージャの判断が、逸脱の存続可能性を左右している。

先行研究は、ミドルマネージャを戦略形成（Burgelman, 1991）、知識創造（Nonaka, 1988; Nonaka & Takeuchi, 1995）、意味づけの媒介（Rouleau, 2005）といった観点から重要な存在として位置づけてきた。しかし、これらの研究は、比較的明確な戦略意図や価値あるアイデアが存在する状況を前提とする傾向があり、制度的に未定義で、失敗の可能性を含んだ逸脱をどのように引き受け、判断し、制度に通る形へと翻訳するのかという意思決定の構造については必ずしも明示してこなかった。

本研究は、こうしたミドルマネージャ研究の蓄積を踏まえつつ、その役割を「戦略や知識の媒介」としてではなく、制度的に未定義な逸脱をいかに引き受け、判断し、翻訳するかという意思決定プロセスとして捉え直す。日本企業を主たる分析対象とする本研究は、組織の

安定性と変化がいかに同時に維持されるのかという、組織科学における中心的な問いに対して、ミドルマネージャの判断という観点から新たな説明を与えることを目指す。

本研究は、大企業 R&D 部門における新規事業創出プロセスを対象に、ミドルマネージャが制度的逸脱をどのように検出し、意味づけ、制度的に翻訳し、その後の存続・転換・終了を判断しているのかを明らかにする。本研究が問うのは、「どのアイデアが成功したのか」ではなく、逸脱がどのような判断を経て制度の中で扱われるようになるのかというプロセスである。

本稿では、理論構築型の質的ケース研究を通じて、複数の新規事業プロジェクトを比較分析し、逸脱と制度のあいだで行われるミドルマネージャの翻訳的意思決定プロセスを明らかにする。

2. 理論的背景：制度的逸脱、翻訳、そしてミドルマネージャの意思決定

本章では、制度的逸脱がどのように組織の中で扱われ、制度進化へと接続されるのかを理解するために、既存研究をミドルマネージャの意思決定という視点から再構成する。本研究が注目するのは、逸脱が生じること自体ではなく、逸脱がどのように検出され、意味づけられ、制度的に翻訳されるのかという過程である。本章では、制度的逸脱研究、ミドルマネージャ研究、制度的翻訳研究という三つの理論潮流を整理し、それらがどこで十分に接続されてこなかったのかを明らかにする。

(1) 制度的逸脱と組織イノベーション

組織におけるイノベーションは、既存の制度や評価基準との緊張関係の中で生起する。March（1971）は、組織が合理性や整合性を過度に追求することで探索能力を失う危険性を指摘し、「愚かさの技術」という概念を通じて、非合理に見える行為が新たな可能性を切り開くことを論じた。この視点は、探索と深化のトレードオフを論じた March（1991）にも引き継がれている。

こうした探索的行為は、多くの場合、既存の制度や戦略から逸脱したかたちで現れる。Mainemelis（2010）は、組織の公式な指示や規範に反しても価値あるアイデアを追求し続ける行為を「創造的逸脱」と呼び、これが組織変革の源泉になり得ることを示した。逸脱は単なる規律違反ではなく、制度の限界を照らし出す探索的実践として理解される。

しかし、既存研究の多くは、逸脱が創造性を生み出す可能性を示す一方で、それが組織内部でどのように扱われるのかについては十分に論じてこなかった。逸脱は自動的に価値を持つわけではなく、その多くは制度的評価の過程で排除される。問題は、逸脱が生じることではなく、それが誰によって、どのような判断のもとで扱われるのかである。

(2) ミドルネージャの役割と意思決定

制度的逸脱が組織変革へと接続されるか否かは、現場の行為だけでなく、それを取り巻く組織内の意思決定に大きく依存する。この点で重要な役割を果たすのが、トップマネジメントと現場のあいだに位置するミドルマネージャである。

戦略研究において、Burgelman（1991）は、企業内の戦略形成を自律的プロセスと誘導的プロセスの相互作用として捉え、ミドルマネージャがその媒介となる内部選択環境を形成すると論じた。自律的な探索はしばしば既存戦略から逸脱しており、ミドルマネージャはそれをどの程度許容し、どのように上位の戦略や制度に接続するかを判断する立場にある。
ミドルマネージャを媒介的存在として捉える視点は、知識創造研究においても早くから提示されてきた。Nonaka（1988）は、ミドルマネージャをトップの構想と現場の経験を往復しながら概念を形成する存在として位置づけ、組織変革がトップダウンでもボトムアップでもなく、中間層の翻訳的実践によって駆動されることを示した。その後の研究でも、ミドルマネージャは暗黙知と形式知、抽象的構想と具体的実践を結びつける媒介者として位置づけられている（Nonaka & Takeuchi, 1995）。

一方、戦略実践研究では、Rouleau（2005）がミドルマネージャの日常的実践に注目し、彼らがセンスメイキング／センスギビングを通じて戦略的意味を翻訳することを示した。ミドルマネージャは、戦略を単に実行するのではなく、解釈し、語り直し、現場と上位層のあいだで意味を調整する存在である。この点は、組織変革の過程においてミドルマネージャの意味づけが変化の方向性を左右することを示した研究とも整合的である（Balogun & Johnson, 2004）。

これらの研究に共通するのは、ミドルマネージャを単なる中継者ではなく、意味と行為を媒介する主体として捉えている点である。しかし、既存研究では、ミドルマネージャが制度的に未定義で、失敗の可能性を含んだ逸脱をどのように引き受け、判断するのかという意思決定の構造は必ずしも明示されてこなかった。

（3）制度的翻訳という視座

制度的逸脱が組織変革へと結びつく過程を理解するうえで、「翻訳」の概念は重要である。Czarniawska and Joerges（1996）は、制度やアイデアが異なる文脈へ移動する際、それらが単純に移植されるのではなく、解釈と再構成を通じて変容することを示した。この視点は、制度変化を外部圧力やトップダウンの設計ではなく、日常的実践の積み重ねとして捉える基盤を提供している。

さらに、Smets ら（2012）は、現場の実践を通じて制度が徐々に変化するプロセスを明らかにし、制度変化を実践に駆動される過程として理論化した。ここでは、制度は固定的な枠組みではなく、翻訳を通じて更新される可塑的な存在として捉えられる。
しかし、これらの翻訳研究においても、翻訳を担う主体の意思決定や責任の所在は暗黙の前提にとどまっている。翻訳が組織内部のどの位置で、どのような判断として行われるのかは、なお十分に明らかではない。

（4）本研究の視座：逸脱を翻訳するミドルマネージャ

以上の理論的検討を踏まえ、本研究は、ミドルマネージャを制度的逸脱が組織の学習や制度進化へと転化するか否かを左右する意思決定の結節点として位置づける。本研究は、ミドルマネージャの意思決定を、逸脱の検出、意味づけ、制度的翻訳、制度化という再帰的プロ

セスとして捉える。

この視座は、ミドルマネージャを知識創造の媒介者として描いてきた議論（Nonaka, 1988; Nonaka & Takeuchi, 1995）や、戦略的意味づけの担い手として描いた研究（Rouleau, 2005）と連続している。ただし本研究は、それらの議論を、制度的に未定義で、失敗の可能性を含んだ逸脱をいかに引き受けるかという意思決定の水準へと拡張する。

本研究は、探索、知識創造、戦略実践、制度変化に関する理論を、ミドルマネージャの翻訳的意思決定プロセスという単位で再構成する。

この再構成により、制度進化はトップダウンでもボトムアップでもなく、組織内部に埋め込まれた判断の累積として理解される。

3. 研究方法

本研究の目的は、大企業 R&D 部門において、ミドルマネージャが制度的逸脱をどのように検出し、意味づけ、制度的に翻訳し、制度進化へと接続しているのか、その意思決定プロセスの構造を明らかにすることである。本研究が焦点を当てるのは、イノベーションの成果や成功要因ではなく、逸脱が組織内部でどのように扱われ、存続・転換・終了に至るのかという時間的・解釈的プロセスである。このような問いは、変数間の関係を検証する量的手法よりも、行為の文脈性と意味生成を捉える質的研究に適している（Langley, 1999）。

そのため本研究では、理論構築型の質的ケース研究を採用し、プロセス研究のアプローチに基づいて分析を行った（Langley, 1999; George & Bennett, 2005）。制度的逸脱が発生してから制度化、あるいは制度化に至らず終了・転換されるまでの一連の展開を追跡し、その過程でミドルマネージャが行った判断と翻訳実践を明らかにすることを目的とする。

調査対象は、日本の大企業における R&D 部門である。この組織は、長期的な研究開発投資と厳格な評価・承認制度を特徴としており、探索的活動が制度的制約に直面しやすい文脈を有している。このような文脈は、制度的逸脱とその翻訳プロセスを観察するうえで理論的に適している。

事例は理論的サンプリングに基づき、三つの新規事業プロジェクト（V、S、O）を選定した（Eisenhardt, 1989）。選定基準は、①現場発の逸脱的行為が確認できること、②ミドルマネージャが意思決定や支援、翻訳に関与していること、③制度化、もしくは制度化未遂までのプロセスを時系列で追跡可能であることである。三事例は、技術起点、既存資産の転用、社会的要請への対応という異なる性質の逸脱を含んでおり、逸脱のタイプが異なっても共通するプロセス構造が存在するかを検討するために適している。

主たるデータは、各プロジェクトに関与したミドルマネージャへの半構造化インタビューである。調査は 2022 年から 2023 年にかけて実施され、各インタビューは 60〜90 分程度、録音のうえ逐語録を作成した。インタビューでは、プロジェクトの発生から現在（または終了）までの経緯を時系列で語ってもらい、逸脱的行為をどのように認識したのか、どの時点で関与を判断したのか、支援・抑制・翻訳を判断した理由は何であったのかを中心に質問し

た。あらかじめ理論枠組みを強く提示することは避け、語り手自身の意味づけや判断基準が立ち上がるよう留意した（Rouleau, 2005）。

インタビューに加えて、社内資料、プロジェクト提案書、報告書、展示資料、プレスリリースなどの二次資料を収集し、制度化や承認プロセスの時点、組織内での位置づけの変化を補足的に確認した。これらの複数データを用いることで、分析の妥当性を高めた（Yin, 2014）。データ分析は、逐語録の精読とオープン・コーディングから開始し、コードの統合を通じて二次カテゴリーを構築した（Gioia et al., 2013）。初期段階では、ミドルマネージャの行為や判断に関する多様なコードを生成し、それらを比較・統合する過程で、①逸脱の検出、②意味づけ、③逸脱の引き受け、④制度的翻訳、⑤制度化および再逸脱判断という主要な分析観点が抽出された。これらの観点の背後には、「余白の活用」やマネージャの視座といった条件が位置づけられている。その後、各事例の時系列を再構成し、意思決定の連なりとしてプロセスを整理した（George & Bennett, 2005）。さらに三事例を比較することで、これらの観点が再帰的に連関する共通のプロセス構造が見いだされ、理論モデルとして整理された。本研究では、①～⑤の観点のうち、①逸脱の検出から⑤再逸脱判断までを一連の意思決定プロセスとして捉え、とくに③逸脱の引き受けと④制度的翻訳を制度進化の分岐点となる中核的判断として位置づける。

分析の信頼性と妥当性を確保するため、複数データソースによる三角測量を行い、分析過程の記録を保持した。また、分析結果については関係者への内容確認を行い、解釈の妥当性を検証した。本研究は単一企業を対象としているため統計的な一般化には限界があるが、制度的制約が強い大企業 R&D という文脈において、ミドルマネージャの翻訳的意思決定という理論概念を精緻化する点で、理論構築的な一般化が可能であると考える（Eisenhardt, 1989）。図 1 は、発話データから抽出された一次的概念と、それらを統合した二次的分析テーマを示している。

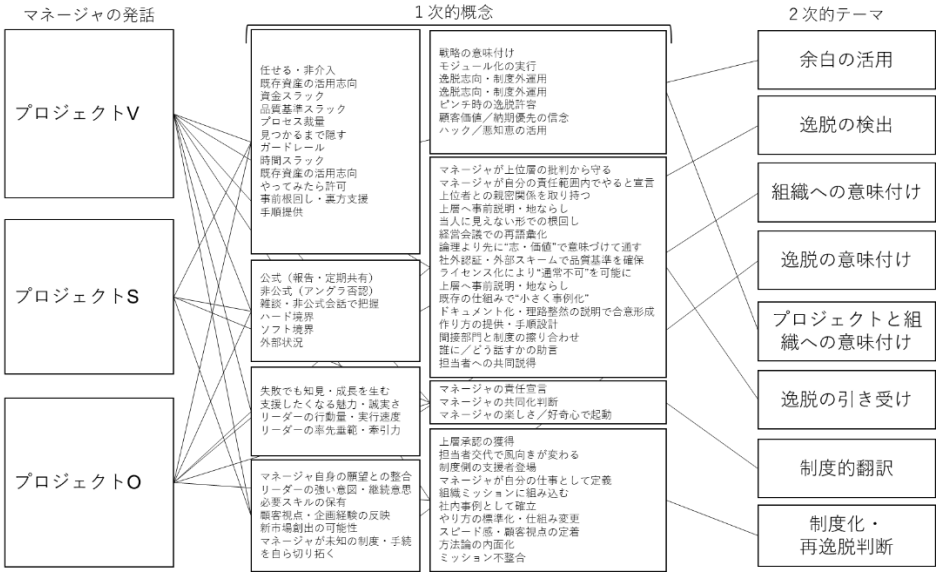

図 1. 発話から抽出した 1 次的概念と 2 次的テーマ

4. 事例分析—ミドルマネージャによる逸脱の検出・翻訳・制度化

本章では、前章の分析を通じて見いだされた主要な観点—逸脱の検出、意味づけ、逸脱の引き受け、制度的翻訳、制度化および再逸脱判断—に基づき、各事例を時系列に沿って再構成し、ミドルマネージャによる意思決定プロセスを分析する。

三つの新規事業プロジェクト（V、S、O）を対象に、制度的逸脱がどのように検出され、意味づけられ、制度的に翻訳され、制度化（あるいは制度化未遂）に至ったのかを分析する。分析の焦点は、プロジェクトの成果や成否そのものではなく、ミドルマネージャがどの時点で、どのような判断を行い、逸脱の進路を方向づけたのかにある。

三事例はいずれも、現場発の探索的行為として始まり、当初は既存の戦略や制度から逸脱していた点で共通している。

(1) 事例Ｖ：技術的逸脱を「将来投資」として翻訳する

事例 V は、R&D 部門において当初は注目度の低かった IoT 関連技術を起点に、新たなプラットフォーム構想が探索されたプロジェクトである。プロジェクトリーダーは、正式な承認を得る前段階から試作や概念検証を進めており、その行為は既存の研究開発プロセスから見れば逸脱的であった。特に、評価指標や短期的成果が明確でない段階で技術検証を継続した点が、制度的には周縁的な位置づけにあった。

ミドルマネージャは、この逸脱を定例会議や正式な報告を通じて把握したのではなく、日常的な会話や非公式な接触を通じて早期に認識していた。重要なのは、逸脱が検出された時点で、ミドルマネージャが即座に是正や停止を行わなかった点である。むしろ彼らは、プロジェクトリーダーの技術的専門性、行動量、継続的な関与の姿勢に注目し、この活動を「失敗を含み得るが学習価値の高い探索」として意味づけた。

プロジェクトの一部成果が社内外で評価され始めると、ミドルマネージャは経営層への説明や調整を通じて、当初は「目的不明確」「愚か」と見なされかねなかった探索的行為を、「将来に向けた戦略的投資」として再構成した。この過程では、技術の完成度そのものよりも、将来の事業機会や組織学習への貢献が強調された。翻訳は、単なる言説の置き換えではなく、リスクの限定、責任の所在の明確化、段階的な承認設計といった実務的対応を伴っていた。最終的にプロジェクトは正式に承認され、事業化フェーズへと移行した。事例 V は、ミドルマネージャが時間軸を引き延ばすことで、短期評価では正当化されにくい技術的逸脱を制度の射程内にとどめ、制度化へと導いたケースである。

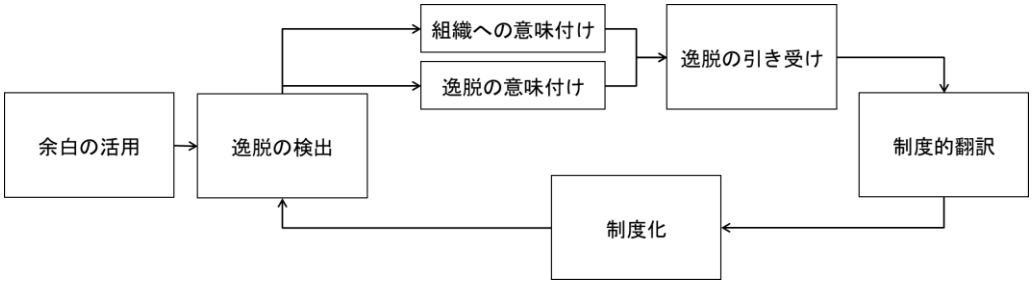

図 2. 事例 V のマネージャの行動分析

(2) 事例 S：不採用技術を「例外スキーム」で制度に接続する

事例 S は、戦略プロジェクトで正式に採用されなかった技術資産を起点に、短期間で事業化が進められたケースである。当初、この技術は既存の開発ロードマップから外れており、制度的には再利用や転用が想定されていなかった。

このプロジェクトでは、ミドルマネージャ自身が技術的背景を有しており、現場と近い距離で開発プロセスに関与していた。初期段階では、通常の承認プロセスを経ずに開発が進められ、いわば「ステルス的」な運用がなされていた。この段階でミドルマネージャは、形式的な制度遵守よりも、顧客ニーズへの即応性や技術の市場適合性を優先して判断を行っていた。

外部顧客からの具体的な需要が顕在化すると、ミドルマネージャは制度との正面衝突を避けるため、外部パートナーとの連携やライセンス化といった例外的スキームを設計した。これは、既存制度を否定するものではなく、制度の境界を一時的に調整することで、迅速な事業化を可能にする翻訳であった。

この翻訳により、通常であれば制度的に不可能であった短期供給が実現し、プロジェクトは速やかに事業化に到達した。重要なのは、この例外スキームが一時的な回避策にとどまらず、その後、社内で標準的な選択肢の一つとして共有された点である。事例 S は、ミドルマネージャが制度の論理を理解したうえで、例外を制度内に位置づけ直したケースといえる。

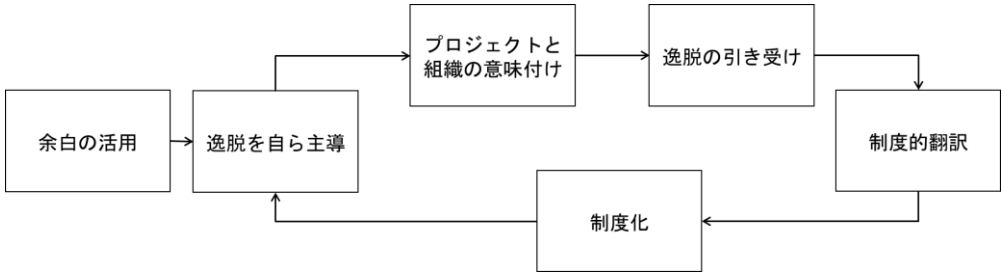

図 3. 事例 S のマネージャの行動分析

(3) 事例 V：技術的逸脱を「将来投資」として翻訳する

事例 O は、社会的環境の急激な変化を背景に、現場の有志によって自発的に始まったプロジェクトである。短期間で試作品が開発され、一定の手応えが得られたものの、当初は明確な事業計画や制度的裏付けを欠いていた点が特徴である。

ミドルマネージャは、雑談や非公式な相談を通じてこの活動を把握し、初期段階では裁量を与える形で探索を支援した。この段階では、制度的な適合性よりも、現場の自発性やスピードが重視されていた。その後、ミドルマネージャは関係部門との調整や小規模な承認を積み重ね、活動を制度に接続しようと試みた。

しかし、決済、品質管理、継続的資源投入といった制度的要件、さらには市場環境の変化が重なり、最終的には事業化に至らず終了が判断された。この判断は、プロジェクトの価値を否定するものではなく、制度的・環境的制約を踏まえた再判断であった。

重要なのは、この終了が単なる失敗として処理されなかった点である。ミドルマネージャは、プロジェクトを通じて得られた開発プロセスや知見を組織内で共有し、別の文脈で活用する道を開いた。事例 O は、翻訳が試みられながらも制度化に至らなかったケースとして、制度的余白や翻訳能力の限界を示している。

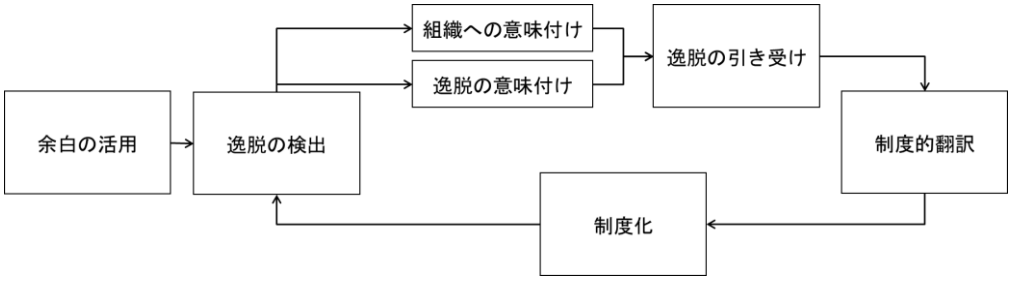

図 4. 事例 O のマネージャの行動分析

5. 考察

第 4 章の比較分析が示したのは、制度的逸脱の成否を分けたのが、逸脱の斬新さや資源量ではなく、ミドルマネージャがどこまで逸脱を引き受けるかという判断であったという点である。本研究における「逸脱の引き受け」とは、制度的に未定義で失敗の可能性を含む行為に対して、ミドルマネージャが自らの責任範囲と時間軸のもとで、その存続や翻訳を判断する行為を指す。この判断は、単なる支持・不支持の選択ではなく、時間軸、責任範囲、制度との距離をどのように設定するかという複合的な意思決定であった。実際には、こうした判断は、部門間調整や会議での説明、上位者への報告や了解形成といった具体的な組織過程の中で行われていた。すなわち、制度進化の分岐点は、逸脱そのものではなく、逸脱をどのような組織的文脈の中で扱うかという判断の連なりの中に存在していた。

このような判断は、明確な合理性に基づく意思決定としては捉えにくい。March（1971）が論じたように、探索を可能にする行為はしばしば合理性の外側で行われる。また、Weick（1995）が示すセンスメイキングの観点から見れば、判断留保とは、意味が確定する前に行為を持続させるための実践である。本研究が示すのは、ミドルマネージャがこうした未確定性を引き受けることで、逸脱を即座に排除せず、組織の中に一時的にとどめる役割を果たしていた点である。

次に、逸脱を引き受ける判断がなされた後に生じていたのが、制度的翻訳である。本研究で観察された翻訳は、単なる言説の置き換えではなかった。時間軸を引き延ばして将来投資として位置づける、責任の所在を引き受けることで制度摩擦を緩和する、外部連携や例外的スキームを通じて制度境界を編集するなど、翻訳は組織の既存ルールや評価基準と折り合いをつけるための実践的判断であった。この点で翻訳は、制度変化を駆動する行為であると同時に、組織の安定性を損なわないための調整行為でもあった。

第 4 章で明らかになった判断差異は、個人の性格や偶発的状況によるものというよりも、ミドルマネージャに与えられた裁量や、組織内で期待されている役割の違いに基づいてい

たと解釈できる。Burgelman（1991）や Floyd and Wooldridge（2000）が指摘するように、ミドルマネージャは自律的探索と誘導的戦略の媒介者として、組織内で独自の判断空間を持つ。本研究は、この判断空間が、日常的な組織過程の中でどのように運用され、制度進化へと接続されているのかを具体的に示している。

こうした判断差異は、制度と実践のあいだに生じる「余白」の厚みとして具体化していた。本研究でいう余白とは、資源スラックや裁量の大きさそのものではなく、戦略と制度のあいだに生じる未定義空間であり、ミドルマネージャが逸脱をどこまで引き受けるかという判断を通じて生成・拡張・縮小される関係的空間である。余白はあらかじめ設計されたものではなく、会議、調整、例外処理といった組織的実践の積み重ねによって立ち上がっていた。

この点で本研究の知見は、組織ルーティンが反復的行為を通じて柔軟性と変化の源泉となるという議論とも通じる（Feldman & Pentland, 2003）。

さらに、判断差異の背景には、ミドルマネージャが持つ視座の違いが存在していた。ここでいう視座とは、単なる俯瞰的視点や認知能力ではなく、複数の時間軸、複数の論理、複数の価値基準の緊張を同時に引き受ける構えである。この視座は、抽象的な能力としてではなく、組織内での経験や関係性を通じて形成される実践的構えとして現れていた。

以上の考察から、本研究は、制度進化をトップダウンの改革やボトムアップの創発としてではなく、ミドルマネージャによる翻訳的意思決定が、日常的な組織過程の中で累積していく結果として捉える理論的枠組みを提示する。この視座は、ミドルマネージャを媒介者として捉えてきた日本の組織研究の蓄積を、判断と制度進化の過程として再解釈するものであり、組織の安定と変化がいかに同時に維持されるのかという組織科学の中心的問いに応答する。

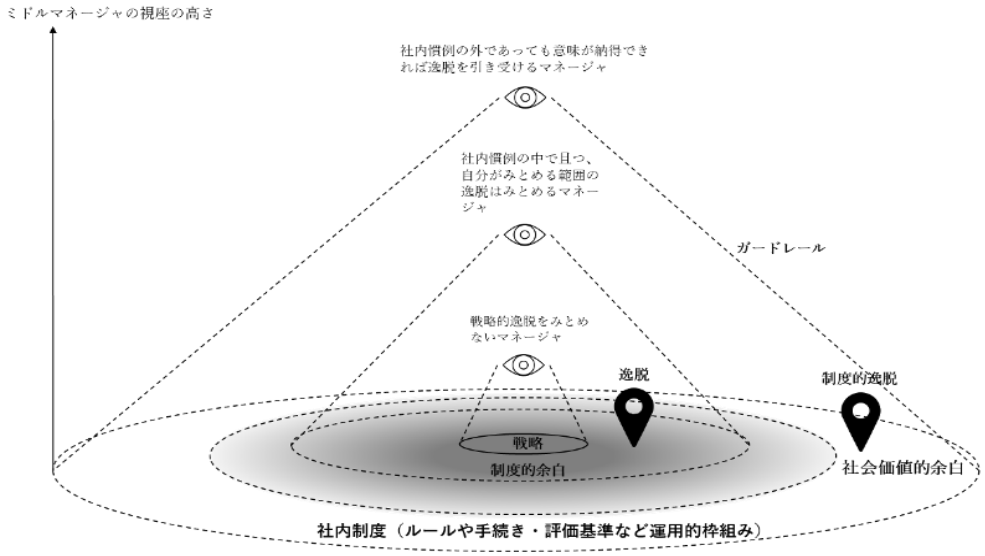

図 5. 余白とマネージャの視座の関係

6. 結論：逸脱を翻訳する意思決定と制度進化

本研究は、大企業における新規事業創出の過程を、制度的逸脱を引き受けるミドルマネージャの判断過程として捉え直した。

既存研究が、逸脱を創造性や探索の源泉として位置づけてきたのに対し（March, 1971, 1991; Mainemelis, 2010）、本研究は、逸脱の多くが組織の中で消滅していく現実に注目し、その存続可能性が、ミドルマネージャによる翻訳的意思決定によって方向づけられていることを示した。

分析の結果、制度進化は、逸脱が自動的に価値として認識される過程ではなく、逸脱の検出、意味づけ、制度的翻訳、制度化、そして再判断という一連の意思決定の積み重ねとして生起していることが明らかになった。逸脱は現場で生起した時点では制度の外部に位置しており、その後の存続・転換・終了は、ミドルマネージャがそれをどのような時間軸と責任範囲のもとで引き受け、どの段階で制度に通る形へと再構成するかに依存していた。この再帰的理解は、制度変化を直線的な成功物語として捉える見方を相対化し、制度を更新され続ける動的な組織過程として捉え直す視座を提供する。

本研究の中心的な貢献は、ミドルマネージャを、戦略の実行者や調整者としてではなく、制度的に未定義で失敗の可能性を含んだ逸脱を一時的に引き受け、翻訳し、進路を判断する主体として理論化した点にある。ミドルマネージャは、トップの意図を単に伝達する存在でも、現場の創意を無条件に支援する存在でもない。むしろ彼らは、逸脱を引き受けるか否か、どこまで引き受けるか、いつ引き際を判断するかという一連の判断を通じて、組織の安定と変化の均衡を日常的に調整していた。

さらに本研究は、制度進化を可能にする条件として、「余白」と「視座の高さ」という概念を提示した。余白とは、資源スラックや裁量の大きさそのものではなく、戦略と制度のあいだに生じる未定義空間であり、ミドルマネージャが逸脱を引き受け、翻訳する判断を通じて生成される関係的な空間である。また、視座の高さとは、複数の時間軸、論理、価値基準の緊張を同時に引き受ける構えであり、こうした視座の違いが、判断の仕方と余白の厚みを分けていた。

以上の知見は、組織の安定と変化がどのように同時に維持されるのかという組織科学の中心的な問いに対して、ミドルマネージャの日常的な判断過程という観点から新たな説明を与える。制度進化とは、制度を壊す改革によって生じるのではなく、逸脱を排除せずに扱い続ける判断が、組織の中で積み重ねられていく過程そのものなのである。

References

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, *47*(4), 523–549.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review, 28*(2), 238–256.

Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field methods. *Organization Science, 2*(3), 239–262.

Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 13–57). Walter de Gruyter.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532–550.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly, 48*(1), 94–118.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press.

Gioia, D. A., & Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review, 49*(2), 149–164.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review, 24*(4), 691–710.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology, 14*, 319–340.

Mainemelis, C. (2010). Stealing fire: Creative deviance in the evolution of new ideas. *Academy of Management Review, 35*(4), 558–578.

March, J. G. (1971). The technology of foolishness. *Civiløkonomen, 18*(4), 4–12. (Reprinted in

Ambiguity and choice in organizations, 1976)

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71–87.

Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *Sloan Management Review, 29*(3), 9–18.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change. *Journal of Management Studies, 42*(7), 1413–1441.

Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From practice to institution: New models and old puzzles in institutional change. *Academy of Management Journal, 55*(4), 877–904.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.

Embracing Deviance: Middle Managers' Translational Practices in Institutional Evolution

Wataru MIYASHITA
Panasonic Holdings Corporation
miyashita.wataru@jp.panasonic.com

Hiromi IIDA
Panasonic Holdings Corporation
iida.hiromi@jp.panasonic.com[2]

Yuriko SAWATANI
NUCB Business School, Nagoya University of Commerce & Business
yuriko_sawatani@gsm.nucba.ac.jp

Abstract: This study examines how institutionally undefined deviance is handled and connected to institutional evolution in large corporate R&D settings, focusing on middle managers' decision-making processes. Through a qualitative case study of three new business projects in a Japanese corporation, the analysis reveals that the trajectories of deviant initiatives were shaped not by their novelty or resource endowment, but by differences in how middle managers decided to take responsibility for deviance and translate it into institutionally acceptable forms. Middle managers identified deviant activities through informal channels, interpreted their potential value, and selectively engaged in translational practices such as reframing meanings, adjusting temporal horizons, and editing institutional boundaries. The findings suggest that institutional evolution should be understood not as a top-down reform or bottom-up emergence, but as the cumulative outcome of everyday translational decisions embedded in organizational processes. This study contributes to research on middle managers, institutional change, and organizational innovation by conceptualizing middle managers as key decision-makers who temporarily take deviance on board and shape its organizational fate.

Keywords: middle managers, creative deviance, institutional translation, decision-making, organizational innovation