



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

201011a

組織ルーティン研究の批判的検討  
: 組織ルーティンの遂行的変化とマネジメントの可能性

吉野 直人

Current Management Issues



# 組織ルーティン研究の批判的検討

：組織ルーティンの遂行的変化とマネジメントの可能性

吉 野 直 人

## 1 はじめに

組織ルーティンの概念を定式化したのは Cyert and March (1963) である。彼らは企業行動を理論化するうえで、組織の意思決定方法に注目した。組織の意思決定は市場原理に基づくわけでもなければ、企業家の専売特許なわけでもない。「標準運営手続 (standard operating procedure : SOP)」に従って行われる組織的な営みである。SOP とは、意思決定ルーティンと業務遂行ルーティンから構成される組織的なルーティンであり、短期的には安定したものである。したがって、SOP に基づいて展開される企業行動は予測可能なほどまでにルーティン化されたものとなる。

ところが、SOP は環境からのフィードバックに応じて変化する。SOP に準じた行動が期待通りの成果をもたらさなかった場合、組織は環境の変化を感知する。環境の変化を感知した組織は、環境の変化に適応するためルーティンを変化させる。SOP のどこに問題があるかを探索し、意思決定ルーティンと業務遂行ルーティンを変更するのである。

組織が環境適応的にルーティンを変化させる現象は「組織学習」と定義される (Cyert and March, 1963, p.123; 邦訳 180 頁)。Cyert and March (1963) が組織ルーティンの概念に注目したのは、ルーティンによって企業行動を予測すると同時に、企業行動の変化すなわち組織の学習現象を捉えるためであったといえる。かくして組織ルーティンは組織学習論のコア概念に位置づけられ、ルーティンの変化をもって組織学習が論じられるようになった。

このような成り立ちを背景に、これまでの組織ルーティン研究はルーティンの変化を巡って議論を展開してきた。したがって、本稿ではまず、ルーティンの変化というアジェンダに注目して組織ルーティン研究のレビューを行う。先行研究がルーティンの変化をどのように説明してきたのか、という観点から学説史的な検討を試みる。本稿が検討するのは2つのロジック、すなわち環境の変化を前提にルーティンの変化を説明する立場 (第2節) と組織ルーティンが生み出す行為の多様性からルーティン自体の内生的な変化を説明する立場 (第3節) である。両者の違いは、組織ルーティンの捉え方の違いに起因する。前者は、組織ルーティンを安定した一枚岩的な活動パターンとして捉えるのに対し、後者は、ルーティンに従事する行為者の規範として捉える。なぜこのような存在論上の転回を図る必要があったのか、それによってルーティンの変化の論じ方はどのように変わるのか、という点について明らかにしていく。

次に、翻ってアジェンダそのものを検討する。ルーティンの変化というアジェンダは、組織ルーティンが一枚岩的な活動パターンであるという捉え方とともに論じられてきたに過ぎない。ルーティンの捉え方が変われば、アジェンダもまた見直される必要がある。というのも、ルーティンを規範として捉えることで、ルーティンは常に多様な行為を生み出

し自らを変質させていくということが理論的には考えられるからである。だからといって、現実的にルーティンが常に変化するわけではない。経験的調査からはある一定の活動パターンとしてしか観察されない。この理論と現実のギャップから、組織ルーティン研究の新しいアジェンダの方向性が示される。このことは、ひいては学習観の再考をも迫るものである。先に述べたように、組織ルーティン研究と組織学習論はパラレルに論じられてきた。組織ルーティンの捉え方、研究上のアジェンダが見直されれば、学習という現象の捉え方も変わってくるといえよう。

最後に、新たなアジェンダに対して予備的な考察を試みる（第4節）。多様な行為を生み出すはずのルーティンがなぜ特定の活動パターンに収斂するのか。ルーティンに従事する人々の行為の多様性を縮減するメカニズムは何か。この問いに答えるため、本稿ではBarnard (1938)の「道徳 (morals)」概念に注目する。なぜなら、Barnard (1938)の問題関心もまた、多様な利害や選好を持つ参加者から構成される活動プロセスをいかに組織化していくか、という点にあったからである。道徳の概念はこの組織化の手段として位置づけられる。そこで、本稿ではBarnard (1938)の議論を紐解くことによって、新たなアジェンダに対する答えを探求することにしたい。

## 2 環境適応の函数としての組織ルーティン

本節では、環境の変化を前提としてルーティンの変化を論じた学説を検討する。この学説に共通して見られるのは、ルーティンを安定的な活動パターンと見なし、ルーティンを環境適応的に変化させるメタ・ルーティンの存在を仮定する点である。端的にいえば、この学説はメタ・ルーティンがどのようなものか、メタ・ルーティンがルーティンをどのように変化させるのか、を論点に議論を重ねてきたといえる。

そこで本節では、この2つの観点から3つの研究を取り上げる。最初に取り上げるのはCyert and March (1963)である(2.1)。彼らの議論では、意思決定ルーティンがメタ・ルーティンとして想定される。環境の変化に合わせて意思決定ルーティンが変更され、それに合わせて業務遂行ルーティンが変化する。しかし、彼らの議論では意思決定ルーティンがなぜ変化するのか、という問題が取り残される。

この問題に対して解決の糸口を与えたのがNelson and Winter (1973; 1982)である(2.2)。彼らは、探索ルーティンを意思決定ルーティンのメタ・ルーティンに位置づける。既存のルーティンに問題が生じた場合、他の組織のルーティンを探索することによって意思決定ルーティンを変化させるのである。しかし、こうした探索活動もルーティン化されたプロセスに過ぎない。環境の変化を前提としたとき、探索ルーティンが常に望ましい問題解決を導くとは限らない。探索ルーティンもまた適応的に変化する必要性が生じる。

最後に取り上げるのがダイナミック・ケイパビリティの議論である(2.3)。ダイナミック・ケイパビリティとは、探索ルーティンを含むメタ・ルーティンの総称的な概念である。したがって、探索ルーティンを適応的に変化させるメタ概念としてダイナミック・ケイパビリティが位置づけられる。

これらの議論は、メタ・ルーティンの概念を導入することによって、安定的な活動パターンであるルーティンの変化を論じることを可能にした。しかし、この論理構造には致命的な問題点が内在する。そこで最後に、この論理構造が抱える問題点がいかなるもので、

なぜこのような論理構造に帰結してしまうのか、について考察する (2.4)。

## 2.1 問題解決によるルーティンの変化

Cyert and March (1963) は組織ルーティンを SOP として定式化したうえで、組織ルーティンの階層性を想定する。「一般選択手続 (general choice procedure)」と「(特定の) 標準業務手続 (specific standard operating procedure)」である (p.102; 邦訳 148 頁)。

一般選択手続とは、意思決定に関わるルーティンで、組織目標の決定、注意の配分、探索活動に分類される。具体的には、予算をどう組むのか、どの業績評価基準に注目するのか、どの外部組織を競合とみなし競合のどの属性に注目するのか、現行のルーティンの問題解決策や代替案をどのように探索するのか、といった内容が含まれる。

他方、標準業務手続とは、業務遂行に関わるルーティンで、一般選択手続に基づいて行われるオペレーショナルなレベルでの手続きを意味する。具体的には、書類の保存の仕方、情報の伝達方法はもちろんのこと、価格や生産量の決定という比較的自由度の高い業務においてもルーティンが存在する。

SOP は環境からのフィードバックに応じて変化する。SOP に従って行われた行動が期待通りの成果をもたらさなかった場合、組織は環境の変化を感知する。失敗を経験することによって、既存のルーティンに問題があることを知覚するのである。このとき、組織は問題を解決することによって SOP を好ましい状態へ変化させようとする。たとえば、組織目標が達成されなかった場合、組織は目標を修正する、環境への注意の対象・範囲を修正する、代替案の探索を開始する、といった問題解決行動をとる (p.123; 邦訳 180 頁)。この意思決定ルーティンの変更に合わせて、業務遂行ルーティンが変更される (p.103; 邦訳 149 頁)。組織目標や注意する環境の属性が変われば、業務の進め方は変わってくる。また、探索活動の結果、目標を達成するための代替案が発見されれば、業務遂行ルーティンが見直されることになる。

Cyert and March (1963) の議論では、意思決定ルーティンがメタ・ルーティンとして仮定される。しかし、意思決定ルーティンもまたルーティンである。彼らも論じているように、意思決定ルーティンは容易に変化するものではない。むしろ、業務遂行ルーティンより変化しにくいものとされる (p.102; 邦訳 148 頁)。だとすれば、意思決定ルーティンがなぜ環境適応的に変化するのか。この問題を解決しない以上、Cyert and March (1963) の説明枠組みでは不十分であるといわざるをえない<sup>1</sup>。彼らの説明を成立させるためには、意思決定ルーティンを変化させる存在、環境の変化を感知して問題解決を行う存在が問われなければならない。

## 2.2 探索ルーティンとイノベーションのアナロジー

この問題に対して解決の糸口を与えようとしたのが Nelson and Winter (1973; 1982)

---

<sup>1</sup> もっとも、Cyert and March (1963) 自身も意思決定ルーティン (一般的決定手続) がどのようにして変化するのかについては、関心を持ちつつも明確に論じていないことを自覚している。というのも、彼らは企業を取り巻く環境が不安定なものである限りにおいて、意思決定ルーティンの変化を論じる意味はあまりないと考えており、業務遂行ルーティンの変化を主要な研究関心としているためである (p.100; 邦訳 146 頁)。

である。Nelson and Winter (1982) は、組織ルーティンを「企業の規則的で予測可能な行動パターン (p.14; 邦訳 16 頁)」と定義し、あらゆる組織的な活動はルーティン化されていると仮定した。現状の企業活動が上手くいっているならば、企業は既存のルーティンに準じて行動する。しかし、環境の変化により企業活動に失敗が生じた場合、企業はルーティンを変えるための探索活動を行う (Nelson and Winter, 1982, p.122; 邦訳 152 頁)。

探索ルーティン自体は Cyert and March (1963) でも使用されていた概念である。意思決定ルーティンの一部を構成し、業務遂行ルーティンを修正する活動として位置づけられていた。しかし、Nelson and Winter (1973; 1982) は意思決定ルーティンを修正する活動として探索ルーティンを位置づける。探索ルーティンを意思決定ルーティンのメタ・ルーティンに据えたのである。そうすることで、Cyert and March (1963) では不問とされていた意思決定ルーティンを変化させる存在、問題解決を行う存在を明らかにしたといえる。

探索ルーティンは、他の組織（他の企業もしくは他部門）のルーティンに向けて行われる。なぜなら、あるルーティンの問題状況が別のルーティンによって解決されることが往々にして見られるためである (Nelson and Winter, 1982, p.130; 邦訳 162 頁)。つまり、組織目標をどのように修正するのか、環境への注意の対象・範囲をどのように修正するのか、といった意思決定上の問題を、他の組織のルーティンによって解決するのである。

では、この問題解決はいかにして行われるのだろうか。この点に関して、彼らは「模倣」と「イノベーション」のアナロジーを用いて説明する。探索の結果、他のルーティンに解決策や代替案の可能性が見出された場合、組織はそのルーティンを模倣することによって既存のルーティンを変化させる (Nelson and Winter, 1973, p.442)。ところが、模倣が必ずしも上手くいくとは限らない。組織ルーティンを構成する知識やスキルが文脈に埋め込まれた性質を持つため (Nelson and Winter, 1982, p.124; 邦訳 155 頁)、一部を取り出して模倣することは非常に困難となるからである。

この問題点を回避するため、Nelson and Winter (1982) ではイノベーションのアナロジーが用いられる。Nelson and Winter (1982) はシュンペーターの「新結合」の概念に倣い、新奇性 (novelty) が既存の概念的・物理的なコンポーネントの結合から生じている点に注目し、新しいルーティンは既存のルーティンが結合することで生じると考えた (p.130; 邦訳 163 頁)。端的には、他の組織のルーティンを模倣するのは困難だが、既存のルーティンと組み合わせることは可能だと考えたのである。

Nelson and Winter (1973; 1982) の説明は、探索ルーティンをメタ・ルーティンに据えることで、Cyert and March (1963) が抱えた問題点を克服するものである。さらに、Cyert and March (1963) では必ずしも明らかにされなかった問題解決行動の内実を明らかにしている点で評価できるものともいえる。しかし、彼らの説明にも問題が見受けられる。

まず、イノベーションのアナロジーは根拠不全である<sup>2</sup>。異なるルーティンが結合するこ

---

<sup>2</sup> イノベーションのアナロジーに関する Nelson and Winter (1982) の説明については、他にも問題見られる。Nelson and Winter (1982) はイノベーションが生じる条件として、次の 2 点を挙げる (p.131; 邦訳 164 頁)。第一に、組み込むルーティンが完全に管理できること。第二に、ルーティンに意味上の曖昧さがないこと。すなわち、記号的に表現できることである。しかし、これらの条件を満たすことは原理的

とで、新しいルーティンが生じるという根拠はない (Becker et al., 2006, pp.361-362)。Nelson and Winter (1982) が依拠したシュンペーターの新結合概念は、そもそも生物学上の進化論をモチーフにしたアナロジーであった。進化論では生物の遺伝子的な組成によって突然変異が生じると考えられる。Nelson and Winter (1982) は、生物学の対概念 (counterpart) として遺伝子をルーティン、突然変異を探索活動に見立て、遺伝子としてのルーティンを組み換えることによってルーティンが変化すると考えた (p.18; 邦訳 21 頁)。しかし、生物の進化と同じくルーティンが変化する保証はない。生物学ではメンデルが遺伝子結合の実験を再三行っているが、組織ルーティン研究において同様の調査が行われているわけではないからである (Becker et al., 2006, p.362-364)。アナロジーはあくまでもアナロジーである。異なるルーティンが結合することでどのような新しいルーティンが生じるのか、という点が経験的に明らかにされる必要がある。

さらに重要なのは、探索ルーティンの変化が問われていないことである。探索ルーティンによる問題解決が望ましい成果をもたらすほど、組織は既存の探索ルーティンにコミットする。ここで注意すべきは、探索ルーティンが環境の変化によって機能しなくなった意思決定ルーティンを変化させるためのメタ・ルーティンだという点である。環境の変化が前提とされるのであれば、探索ルーティンもまた機能しなくなる可能性がある。既存のルーティンにコミットするがゆえ、「能力の罠 (competency traps)」に陥るからである (Levitt and March, 1988, p.322)。探索ルーティンが自生的に環境の変化を感知して変質するわけではない。なぜなら、彼らの組織ルーティンの定義に従えば、探索ルーティンもまたルーティン化された行動パターンに他ならないからである。だとすれば、探索ルーティンの適応的な変化が説明されなければならない。探索ルーティンがなぜ環境の変化に適応できるのか、探索ルーティンを変化させる存在は何か、ということが問われる必要がある。

こうして見ると、Nelson and Winter (1973; 1982) の議論は Cyert and March (1963) と同様の問題を抱えていることがわかる。Cyert and March (1963) が意思決定ルーティンの適応的な変化を論じきれなかったのと同様、Nelson and Winter (1973; 1982) も探索ルーティンの適応的な変化を論じきれずにいる。議論の先取りになるが、次項で取り上げるダイナミック・ケイパビリティの議論もまた同様の問題を抱える。ただし、Eisenhardt and Martin (2000) だけは先行研究が抱えるこの問題点を批判する。そこで次項では、ダイナミック・ケイパビリティとはどのような概念なのか、Eisenhardt and Martin (2000) が何を批判しどのような主張を展開したのか、について見ていくことにする。

### 2.3 ダイナミック・ケイパビリティ概念を巡る混乱

Teece et al. (1997) は「急速に変化する環境に適応するため、組織内外のコンピテンスを統合、形成、再配置する能力 (p.516)」をダイナミック・ケイパビリティと定義する。迅速かつ柔軟に製品イノベーションを起こしている企業は、組織内外の資源や職能的な能力を効果的に調整、再配置するマネジメント・スキルを保有する (p.510)。たとえば、製

---

に不可能である。なぜなら、模倣のアナロジーの問題点でも指摘されたように、組織ルーティンは文脈依存的なものであるため、それらを完全に管理したり、曖昧さを排除することはできないからである。模倣のアナロジーに代わって登場したイノベーションのアナロジーだが、その成立条件が模倣のアナロジーで指摘された問題点に帰結してしまっているところに内在的な矛盾を抱えるといえよう。

品開発において、従来は研究開発、マーケティング、製造といった各職能が開発プロセスの各段階を担い、それぞれ独自のルーティンに従事しながら、段階的に製品開発を進めてきた。ところが、市場の成熟化や製品ライフサイクルの短縮が進むにつれ、開発コストの圧縮が求められ、リードタイムを短縮する必要性が生じてくる。そのため、既存のルーティンを変更するべく、各職能のルーティンを調整・統合するダイナミック・ケイパビリティが必要となる (p.519)。Teece et al. (1997) によれば、このような調整・統合の能力は、Nelson and Winter (1982) の組織ルーティンの概念に類似するものであるという (p.520)。

同様に、Zollo and Winter (2002) は「効率性を改善するためにオペレーティング・ルーティンを体系的に形成し修正することを通じて学習された安定的な集団活動のパターン (p. 340)」をダイナミック・ケイパビリティと定義する。オペレーティング・ルーティンとは、業務を遂行するうえでの具体的な手続きを指す。Cyert and March (1963) でいうところの業務遂行ルーティンがこれにあたる。一方、ダイナミック・ケイパビリティとは、オペレーティング・ルーティンを変化させるためのルーティンであり、将来の収益を確保するための活動を意味する。Zollo and Winter (2002) によれば、Nelson and Winter (1982) が提示した探索ルーティンは、ダイナミック・ケイパビリティのひとつの構成要素であるという (p.341)。

彼らの定義からわかるように、ダイナミック・ケイパビリティ概念は既存のルーティン (特に、業務遂行レベルでのルーティン) を変化させるメタ・ルーティンとして位置づけられる。探索ルーティンのように特定の活動プロセスを指し示さないまでも、メタ・ルーティンの総称としてダイナミック・ケイパビリティの概念を使用していることが伺える。したがって、彼らの定義に依拠すれば、ダイナミック・ケイパビリティを構成する探索ルーティンを変化させるのもダイナミック・ケイパビリティということになってしまい、ダイナミック・ケイパビリティをダイナミック・ケイパビリティで説明するというトートロジカルな議論に陥ってしまう。

このような問題点を批判し、異なる説明を打ち立てようとしたのが Eisenhardt and Martin (2000) である。Eisenhardt and Martin (2000) によれば、既存のルーティンを変化させるのはダイナミック・ケイパビリティそのものではない。資源の獲得や削減、統合や再配置を行う管理者の組織的・戦略的なルーティン (能力) である (p.1107)。たとえば、既述の製品開発の例を挙げれば、各職能のルーティンを調整・統合するのは組織能力と称せられるルーティンではない。ルーティンを構成する資源を巧みに操作する管理者のルーティンである。調整・統合の能力を組織的なルーティンとして説明しようとする、それらを識別することが難しくなるため、どうしても汎用的な能力志向に陥りやすくなる。さらに、それがトートロジカルな議論の引き金となる。しかし、管理者がどのようにして資源を統合、配置、獲得しているのか、に注目することは、汎用的な能力を志向するものではなく、むしろ管理者固有の能力を志向することを意味する。そのため、トートロジカルな議論に陥ることなくダイナミック・ケイパビリティを論じることが可能となる (pp.1107-1108)。

Eisenhardt and Martin (2000) の議論は、ダイナミック・ケイパビリティの源泉を管理者の能力に帰着させることで、メタ・ルーティンへと回帰する議論を避けようとするものである。端的にいえば、管理者固有の能力だけに汎用的な組織能力にはなりえず、メタ

概念を志向するトートロジカルな議論を避けることができるというものである。では、なぜ管理者は資源を巧みに操作する能力を持っているのであろうか。この点に関して、Eisenhardt and Martin (2000) はそのような管理者の能力はイノベーションのプロセスによって形成されると指摘する<sup>3</sup>。すなわち、管理者が既存のルーティン（能力）に必要なルーティンを結合することで新たなルーティン（能力）が形成され、この不断のプロセスがダイナミック・ケイパビリティの構築に結びつくというのである (p.1116)。しかし、ここで問われなければならないのは、なぜ管理者だけがこのような特異な能力を身につけているのか、という点である。管理者もまた何らかの組織ルーティンに従事する行為者であり、組織ルーティンの慣性から逃れられる保証はない。それにもかかわらず、なぜ管理者だけが必要なルーティンを検知することができるのか。ルーティンを結合させることができるのか。これらの点が明らかにされない限りにおいて、管理者以外の人はルーティンに準じて行動し、管理者だけが組織ルーティンからフリーな立場でルーティンを変化させる能力を持つという根拠はないのである (March and Olsen, 2006, p.12)。

#### 2.4 環境の変化を前提とした論理のパラドキシカルな破綻

これまでの議論から明らかなように、環境の変化に引き起こされるように組織ルーティンの変化を論じようとする、必然的にメタへと回帰する論理構造にならざるをえない。なぜなら、組織ルーティンを安定した一枚岩的な活動プロセスとして捉える存在論的な問題が通底するからである。

Becker (2004) は、これまでの組織ルーティン研究の中心概念がパターン概念であったと指摘する。先行研究の多くが、集団において観察される反復的な相互作用のパターン、すなわち仕事の進め方や取り組み方において共通する行動パターンを組織ルーティンと定義してきた (pp.644-646)。組織ルーティンが反復的な相互作用のパターンだとすれば、ルーティンの変化の要因は外在的なものに求められる。安定的なものに変化の要因を求めることはできないからである。本節で取り上げた議論はすべて、環境の変化に適応するために組織ルーティンが変化するというものであった。

しかし、環境の変化はあくまで引き金に過ぎない。環境の変化に合わせて組織ルーティンが自動的に変化するわけではない。このとき必要となるのが環境の変化を感知してルーティンを変化させる存在である。メタ・ルーティンが議論されてきたのはこうした背景によるものである。

ところが、メタを志向する論理構造には致命的な問題点がある。仮に、ルーティンを変化させるメタ・ルーティンが存在するにしても、メタ・ルーティンを説明するためにはさらなるメタ・ルーティンを用意せざるをえず、無限背進に陥ってしまうのである。さらに、

---

<sup>3</sup> Eisenhardt and Martin (2000) によれば、ダイナミック・ケイパビリティは「学習 (learning)」と「選抜・淘汰 (selection)」によって変化する (pp.1114-1116)。学習とは、管理者自身の反復的な実践や問題解決プロセスを意味する。選抜・淘汰とは、本文中にも述べたとおり、管理者が必要なルーティンを既存のルーティンに結合させることを意味する。ダイナミック・ケイパビリティがいずれの原理によって変化するかは、環境の変化のスピードに依存する。すなわち、比較的变化の少ない環境においては学習の原理が、一方、急速に変化する環境においては選抜・淘汰の原理が働くとされる。直接的な言及こそないが、定義からすれば、選抜・淘汰は Nelson and Winter (1982) のイノベーションのアナロジーにきわめて近い概念であるといえよう。したがって、本文中では選抜・淘汰ではなくイノベーションと表現することにした。

無限背進を断ち切ろうとした途端、根拠不全に陥る。なぜなら、メタへと回帰していくルーティンがそこで終わりだという根拠はないからである。また、Eisenhardt and Martin (2000) のように行為者のエージェンシーに帰着させたとしても、既存のルーティンに關与する行為者がそれを変化させられるような意識の高さや内省力、行為能力を備えている保証はない。つまり、行為者のエージェンシーをア priori に想定して変化を論じることにはできない。要するに、一枚岩的な活動パターンとして組織ルーティンを捉える限りにおいて、組織ルーティンの変化を論じようとするとな変化を論じられなくなるというパラドキシカルな問題が発生するのである。したがって、組織ルーティンの変化を論じるためには、組織ルーティンの捉え方自体が見直されなければならない。そこで次節では、従来の組織ルーティンの捉え方を批判し、変化を説明する異なるアプローチを提示した研究について検討していく。

### 3 規範としての組織ルーティン

本節では、2 つの研究を取り上げて検討していく。第一に、組織ルーティンを制度として捉える研究である (3.1)。ここでいう制度とは、行為の際に参照される規範としての制度を意味する。そのため、組織ルーティンは行為者の多様な実践を生み出すシステムとして捉えられる。ルーティンから遂行的に生み出される行為は、それが他の行為者に参照されることで新たな行為を生み出す。このプロセスが連続することによって、組織ルーティンは内生的に変化していく。

次に、組織ルーティンを文法のアナロジーで捉える研究である (3.2)。この研究において強調されるのは、組織ルーティンがルーティンに従事する人々が取りうる行動パターンの集合を意味するという点である。ルーティンが単一のパフォーマンスを規定するわけではない。一方で、際限なく多様な行為を生み出すわけでもない。ルーティンが規範として行動の目標やテンプレートを提供することで、人々は制約を受けながらも複数の行動パターンを生み出していく。しかし、この行動パターンは再生産されるわけではない。ルーティンが規範である以上、新たな行為が生み出される可能性がある。新しく生み出された行為は、正統化されることで行動パターンのレパートリーを変える。

2 つの研究に共通するのは、ルーティンを規範として捉え、ルーティンの内生的な変化を論じる点である。一方で、両者の強調点の違いを検討することで、ひとつの疑問が浮上してくる。理論的には多様な実践を生み出し、常に変化する可能性を孕むはずのルーティンが、経験的には複数の行動パターンとして観察されるのはなぜか、ということである。この理論と現実のギャップから、組織ルーティン研究の新たなアジェンダが炙り出される。そこで、なぜこれまでの組織ルーティン研究がルーティンの変化をアジェンダに設定してきたのか。さらに、組織ルーティン概念の捉え方が見直された今、どのようなアジェンダを目指すことが必要なのか、を考察する (3.3)。

このことは、ひいては学習観の再考をも迫るものである。冒頭に述べたように、組織の学習現象はルーティンの変化とともに論じられてきた。ルーティンの変化がアジェンダとされてきたのは、組織学習を論じるためであったといっても過言ではなかろう。したがって、組織ルーティン研究のアジェンダが見直されれば、組織学習の捉え方も変わってくる。そこで最後に、学習という現象の捉え方がどう変わるのか、ひとつの方向性に言及したい

(3.4)。

### 3.1 制度としてのルーティン

March and Olsen (1989; 2004) によれば、組織ルーティンに関わる個人の行為は決して同質化するものではない。なぜなら、組織ルーティンは主体の行為を拘束するものとしてではなく、行為の際に参照される規範として存在するからである (March and Olsen, 1989, pp.23-25; 邦訳 32-34 頁; March and Olsen, 2004, p.7)。

ルーティンとは、業務を遂行するうえでのルールや具体的な作業手続き、必ずしも成文化されていないような慣習などを含むものである。それらは、組織特有の文化や解釈図式によって支えられている (Levitt and March, 1988, p.320; March and Olsen, 1989, p.22; 邦訳 30 頁) <sup>4</sup>。こうしたルーティンが存在するからこそ、組織に参加する個人は自らの役割やアイデンティティ、取るべき行動の範囲を見出すことが可能になる。逆にルーティンが存在しなければ、個人は組織でどのように振る舞うのかを判断することはできない。その意味で、組織ルーティンは個人の行為を方向づけるものである。

しかし、このことは個人の行動が同質化することを意味しない。個人は特定の場面について状況定義を行い、状況にふさわしい行動を選択する。したがって、状況定義をどう行うかによって選択される行動は変わってくる。また、ルーティンをどう解釈するかによっても行動は変わってくる。さらに、特定の状況に適用可能なルーティンがひとつとは限らない。異なる行動を指示する複数のルーティンが存在する場合もある。このとき、どのルーティンを適用するかによって行動は変わってくる (March and Olsen, 1989, pp.23-25; 邦訳 32-35 頁)。要するに、ルーティンは規範として行為者に参照されるものではあるが、行為者の選択や解釈によってさまざまな行為が展開される可能性があるのである。

では、ルーティンの変化はどのように論じられるのだろうか。既に論じたように、ルーティンを行動に翻訳する際には常に曖昧さがつきまとう。特定の状況をどう定義するか、複数のルーティンのうちどのルーティンを参照するか、ルーティンをどのように意味づけるかといった点で、行為主体の解釈や推論が入りこむ。結果として、ルーティンから生み出される行為には差異が生じる。行為のバラつきは、一時的にはある種のエラーと見なされるかもしれない。しかし、それが他の行為者によって参照されることによって制度化される。他の行為者にとっては規範として機能し、新たな実践を生み出す担体となるからである。このプロセスが不断に生じることで、ルーティンが次第に変質していく (March and Olsen, 2006, p.12)。

Becker et al. (2006) はこのプロセスをファッションの理論をモチーフに説明する。ファッションは、アイデアや実践、スタイル、熱狂のインクリメンタルな広がりや配置を構成し、その配置を参照して新たなアイデアや実践、スタイル、熱狂を生み出す。このサイクルが連続的に生じることでファッションは変化していく。変化のプロセスに目的や方向

---

<sup>4</sup> March and Olsen (1989) と Levitt and March (1988) の組織ルーティンの定義は同義である。Levitt and March (1988) は組織ルーティンを「一般的な用語としての『ルーティン』は、組織がそのまわりで組織化され、それを通して活動する型、規則、手順、慣例、役割、戦略、技術を含んでいる。それはまた、公式なルーティンを強固に支え、磨きをかけ、時にそれを否定さえする信念の構造、フレームワーク、パラダイム、コード、文化、知識を含んでいる (p.320)」と定義する。

性があるわけではない (pp.366-367)。既存のファッションとは異なる新しいファッションが生まれるという意味で、常に差異が生み出されるだけである。差異が判別できるのは、既存のファッションが基準（規範）となるためである。この観点からすれば、組織ルーティンもまた行為の差異を遂行的に生み出すシステムということができる。

### 3.2 文法のアナロジーと組織ルーティンの二重性

Pentland and Rueter (1994) は、組織ルーティンと主体の行為の関係を文法のアナロジーで捉える。文法とは、単語と単語の結びつきの可能性を示す一連のパターンであり、単語同士が結びつくことでどのような意味をなすか、を特定する規則である (Pentland, 1995, p.542)。このアナロジーが組織ルーティン概念とどのように関連するのかを示したのが表 1 である。

表 1 文法アナロジーと組織ルーティン概念の関係性

組織ルーティンの位相	文法の位相
組織ルーティン: 特定のタスクにおいて生じうるパフォーマンスの集合 (例: 顧客サービス)	言語: 特定の言語において取りうる文章の集合 (例: 日本語)
パフォーマンス: 完結されたルーティン上の個々の再現 (例: 特定の顧客サービスへの遭遇)	文章: 完結された言語上の個々の表現 (例: 犬が吠える)
サブルーティン: ルーティンの構成要素 (例: 電話応対、クレジットカードの承認)	統語上の要素: 文章の構成要素 (例: 名詞、動詞)
動作: ルーティン上の単位行動 (例: 顧客に挨拶する、顧客に伝達する)	単語: 言語上の単位要素 (例: 犬、吠える)

(出典: Pentland and Rueter (1994) p.490, Table 1. Analogy between Behavioral and Grammatical Entities を修正)

われわれが日常的に観察するのは、言語全体ではなくその一部である。それは文章という形においてであり、文章は統語上の要素で構成され、統語上の要素は単語で具体化される。同様に、組織ルーティンにおいてわれわれが観察できるのはパフォーマンスのレベルである。それは電話応対やクレジットカードの承認といったひとまとまりの単位で構成され、具体的に顧客への挨拶や伝達といった行動で特定される (Pentland and Rueter, 1994, pp.490-491)。

文法のアナロジーの重要な特徴が 2 点挙げられる。第一に、組織ルーティンは、あるカテゴリーもしくはパフォーマンスの集合を指示する「表象 (representation)」に過ぎないという点である。文法において、言語としての日本語はカテゴリーを示すものであり、起こりうる文章の可能性を示唆するものに過ぎない (Pentland, 1995, pp.542-543)。しかし、カテゴリーとしての日本語がなければ文章は成立しない。日本語というカテゴリーがあるからこそ、単語としての日本語や単語を類型化する統語法が生まれてくるのであり、それによって文章が成立するのである。同様に、電話応対などを含む特定の顧客サービスは、顧客サービスというカテゴリーがあって初めて見出されるものである。そこから生まれる

顧客への挨拶や伝達といった具体的な行動は、顧客サービスというカテゴリーと紐づくことで初めて意味を持つ。

第二に、組織ルーティンが単一のパフォーマンスを規定するわけではないという点である。ルーティンはいくまで表象に過ぎない。日本語というカテゴリーは、単一の文章を指し示すものではない。同様に、顧客サービスというルーティンが具体的な行動内容を指示するわけではないのである。要するに、文法のアナロジーで捉えた場合、組織ルーティンとは、起こりうる行動パターンの集合を意味する表象ということができる。

Pentland and Rueter (1994) は文法のアナロジーを検証するため、ソフトウェアベンダーDBI社(仮称)のサポート部門を対象に、コール業務の分析を行っている。DBI社のサポート部門は、電話またはメールによる問い合わせを24時間受け付けており、週に100コールほど対応する。DBI社では、コール業務の履歴がデータベースに蓄積されており、オペレーターは顧客からの問い合わせに対応する際、データベースを参照してから対応を始める。

一般的に、ソフトウェア会社のコール業務は高度にルーティン化されているといわれるが、DBI社のコール業務はこれにあてはまるものではなかった。問い合わせの4割以上が新規の案件、問い合わせの対象製品がきわめて複雑なため問題の所在がわかりにくい、問題を解決するために要する時間が長い、といったことが原因として挙げられる。

そこで彼らは、2万件のデータベースのうち335コールを入手し、実際にDBI社のコール業務が非ルーティン的なものであるかどうかを検証した。結果、8つの行動パターン(文法)が検出される。一見すると非ルーティン的に見える業務において、一定の活動パターンが見出されたのである。

この事例からわかることは、組織ルーティンとは決して単一のパフォーマンスを規定するものではないということである。ひとくちにコール業務といっても、その行動パターンは複数見られる。しかし、March and Olsen (1989; 2004) が主張するように、行為主体の解釈によって多様な実践が生み出されるわけでもない。経験的にはある一定の行動パターンとして観察されるのである。

文法のアナロジーを引き継ぎつつ、組織ルーティンの二重性を指摘したのがFeldman and Pentland (2003) である。彼らは、組織ルーティンを「明示的側面 (ostensive aspect)」と「遂行的側面 (performative aspect)」に分類する。明示的側面とは、ルーティンが何であるかという組織メンバーの抽象的な理解を意味する (p.101)。前述の顧客サービスという組織ルーティンであれば、明示的側面として「電話対応」「クレジットカードの承認」といったものが挙げられる。一方、遂行的側面とは、特定の場所、特定の時間において、特定の人々によって行われる具体的な行動を意味する (p.101)。

ここで重要なのは、明示的側面が遂行的側面の内容を規定するわけではないということである。明示的側面は、行動のテンプレートや規範的な目標を提供するに過ぎない。あるときは、ルーティンに従事する人々の行動をガイドするために使われ、別のあるときには、既に行われた行動を説明したり、正統化したりするために使われる (pp.106-107)。

Pentland and Feldman (2005) は、両者を識別して分析しないと誤った推論を導きかねないと忠告する。遂行的側面では多様なルーティンを安定したものと結論づけてしまう可能性があるからである。

この点を経験的に扱った事例として、Pentland et al. (1994) が挙げられる。彼らは、大学のコンピュータ実験室、大学図書館のサービスカウンター、旅行代理店を対象に、タスク多様性と仕事プロセスの多様性を比較する調査を行っている。タスク多様性は先行研究で一般的に使用される尺度を用いて測定され、仕事プロセスの多様性についてはインタビューと参与観察によって把握された。

両者を比較した結果、特に旅行代理店と図書館の業務において対照的な結論が得られる。旅行代理店は、タスク多様性のスコアが低いにもかかわらず、実際のワークフローは複雑であった。これに対して、図書館のサービスカウンターは、タスク多様性のスコアが高いにもかかわらず、実際のワークフローは単純化されていた。旅行代理店の従業員は、自分たちの業務を「飛行機」「ホテル」「レンタカー」という 3 つのカテゴリーで分類したが、これらを達成するにはきわめて多様で緻密な行動が取られていた。逆に図書館員は、自分たちの業務が天体物理学から動物学に至るまで多岐にわたっていると認識する一方で、実際の行動パターンは単純で反復的なものであった。

この事例からわかることは、組織ルーティンの明示的側面と遂行的側面は必ずしも一致しないということである。旅行代理店のケースからわかるように、明示的側面と遂行的側面を識別して理解しないと、実際はさまざまな行動パターンが見られるにもかかわらず、タスク多様性の測定結果からルーティンが単一ないしは少数の活動パターンであると結論づけてしまう危険性がある。Pentland and Feldman (2005) によれば、先行研究の多くがこの過ちを犯しており、明示的側面と遂行的側面の多様な関係を見落としているという (p.800)。組織ルーティンを一枚岩的な活動パターンとして捉えてしまったのは、ルーティンの遂行的側面が見落とされてきたからに他ならない<sup>5</sup>。

では、組織ルーティンの変化はどのように論じられるのだろうか。Feldman and Pentland (2003) によれば、ルーティンの変化は「変異と選択的な保持 (variation and selective retention)」によって生じる。つまり、ルーティンの遂行的側面によって変異が生じ、それが明示的側面の中で選択的に保持されることで、ルーティンそのものが変質するのである (p.112)。変異は行為者のエージェンシーによって生じる<sup>6</sup>。環境の変化への対応にせよ、自己内省にせよ、人々が何か新しいことをしようとする際には、明示的側面から生み出される行為のレパートリーが変わる。明示的側面は行動のテンプレートを提供す

---

<sup>5</sup> 実務家が組織ルーティンの存在を自明視 (take-for-granted) するのは必ずしも悪いことではない。ルーティンを物象化することで、さまざまな行為が可能となるからである。たとえば、ルーティンを抽象的な理解として語ることで、他者とのコミュニケーションがスムーズに行われる。さらに、自分が従事していない他のルーティンについて知ることができる。Pentland and Feldman (2005) が警笛を鳴らすのは、実務家が物象化した組織ルーティンを、研究者もまた物象化したまま扱ってしまうことである。

<sup>6</sup> 同様に、Feldman (2000) も行為者のエージェンシーによるルーティンの変化に注目する。彼女によれば、組織ルーティンの変化には主体の意図や動機が関わっており、それに裏打ちされた行為によってルーティンは変化する (pp.613-614)。たとえば、行為の結果が達成されなかった場合あるいは意図せざる結果や望ましくない結果が生じた場合、行為者は望ましい成果を出すべくルーティンを修復 (repairing) させる。また、行為の成果が新しい機会を生み出す場合、行為者はルーティンを拡張 (expanding) させる。さらに、行為の成果が意図した結果ではあるが理想 (価値、目標、ミッション、期待など) に到達しなかった場合、行為者は仕事をしていくうえでより良いと思われる方法を生み出すべく努力 (striving) する。しかし、Eisenhardt and Martin (2000) に対して言及したように、行為者のエージェンシーをア priori に想定して変化を論じることはできない。したがって、ルーティンの内生的な変化の可能性に言及しつつも、その要因をエージェンシーに帰結させてしまうのは早計であるといわざるをえない。

るものであり、一定の行動パターンをガイドするものである。しかし、行為者のエージェンシーは、明示的側面が指示する行動メニューから逸脱した行為を生む。ただし、逸脱行為がすぐに明示的側面の変化に結びつくわけではない。明示的側面の変化に結びつくためには、管理者がその行為を正統化する必要がある。管理者にとって望ましい行為であれば正統化され、そうでなければ正統化されない。変異が選択的に保持されるのはそのためである (Feldman and Pentland, 2003, p.106; p.113)。

### 3.3 組織ルーティン研究の新たなアジェンダ

これまでの議論からわかるように、両研究には2つの共通点が挙げられる。第一に、ルーティンは規範として行為主体に意識的に (effortful) 参照されるという点である。前節で検討した研究においては、組織ルーティンが変化の少ない単一の活動パターンとして捉えられた。このような捉え方をする背後には、行為者がルーティンに無意識に (mindless) 従うという暗黙の前提がある (Pentland and Rueter, 1994; Feldman, 2000; Becker, 2004)。ルーティンに盲従するのであれば、当然人々の行為は同質化する。そうなれば、ルーティンは一枚岩的な活動パターンとして認識される。本節で取り上げた研究が再考したのは、ルーティンと主体の行為の関係である。

第二に、組織ルーティンの内生的な変化を強調する点である。両研究とも、環境の変化によるルーティンの変化を否定するわけではない。ルーティンが非連続的な変化を見せる場合は、外的なショックが要因となることもある (March and Olsen, 2006, p. 12; Feldman and Pentland, 2003, p. 114)。しかし、ルーティンを規範として捉えたとき、ルーティンはさまざまな行為ないしは行動パターンを生み出す活動システムとなる。このとき、新たに生み出された行為が制度化されることで、ルーティンは内生的に変化していく。内生的に変化するのであれば、理論的にはルーティンは常に変化する可能性を含むことになる。つまり、組織ルーティン概念の捉え方を見直すことによって、環境の変化を前提とすることなくルーティンの変化を論じることが可能となるのである。

ところが、2つの研究の規範のニュアンス、変化の論じ方の違いを詳細に検討することで、ひとつ重要な論点が見出される。制度としてルーティンを捉える研究では、ルーティンの規範性より行為者の解釈が重視される。そのため、行為者の解釈によって多様な実践が生み出される可能性が論じられる。さらに、ルーティンが遂行的に行為の差異を生み出していくことで変化が生じると論じられているように、ルーティンが自律的に変化していく可能性が示唆される。

一方、文法のアナロジーでルーティンを捉える研究では、行為者の解釈よりルーティンの規範性が重視される。組織メンバーの行為は同質化するわけではないが、ある一定の行動パターンに収束される。これは、規範であるルーティン (明示的側面) が行為者の多様な解釈を許すわけではなく、特定の理解を提供するためである。したがって、ルーティンも自律的に変化するのではなく、新しく生み出された遂行的側面が既存の実践の代替案として正統化されなければならない。

この違いからわかることは、理論的には多様な実践を生み出し、常に変化する可能性を持つはずのルーティンが、経験的には複数の行動パターンとして観察されるのはなぜかということである。確かに、前者の研究が主張するように、ルーティンは規範である以上、

多様な実践を生み出す可能性、自律的に変化していく可能性を持つ。しかし、それはあくまで理論的に考えられることに過ぎない。後者の研究が示すように、経験的にはある一定の行動パターンが見出されるのである。だとすれば、ここで問われるべきは行為の多様性を縮減するメカニズムは何か、ということではないだろうか。

冒頭に述べたように、これまで組織ルーティン研究はルーティンの変化をアジェンダに掲げてきた。しかし、このアジェンダはルーティンが一枚岩的な活動パターンであるという捉え方を前提に成立するアジェンダである。平たくいえば、安定的・固定的なものがいかに変化するのか、という問いである。では、組織ルーティンの捉え方が見直された今、このアジェンダを追求することにどれほど意味があるのだろうか。常に変化する可能性を持つルーティンの変化を問うことには懐疑的にならざるをえない。そうではなく、組織ルーティンの捉え方が変わるのであれば、アジェンダもまた見直される必要があるのではないだろうか。

再度述べれば、本稿が提示するのは、理論的には多様な実践を生み出すはずのルーティンが、現実には一定のパターンに収斂するのはなぜか。すなわち、規範としてのルーティンから生み出される行為（あるいはルーティンの遂行的側面）の多様性を縮減するメカニズムはどこにあるのか、というアジェンダである。平たくいえば、本質的に変動的なものをいかに安定させるのか、という問いともいえよう。本節で取り上げた研究は、組織ルーティンの捉え方について見直しを迫ったものの、アジェンダの修正に関しては看過していた、というのが本稿の問題提起である。

### 3.4 学習観の再考

アジェンダの転換は、ひいては学習観の再考を迫るものである。というのも、冒頭で述べたように、組織ルーティン研究と組織学習論はパラレルな関係にあるからである。組織ルーティンという概念は、組織の学習現象を捉えるために定式化されたものであり、ルーティンの変化によって組織学習が論じられる。

ところが、これまでの議論で明らかにされたように、組織ルーティンは規範として捉えられ、理論的には常に変化する可能性を持つ。だとすれば、組織もまた理論的には常に学習するということになり、組織学習という概念を存立する意味が失われてしまう。つまり、組織学習を論じるためには、学習観の見直しが必要となるのである。

組織ルーティン概念の存在論的転回に伴い、本稿が主張した新たなアジェンダは、ルーティンから生み出される行為の多様性をいかにして縮減するのか、というものである。ここからいえることは、組織学習論においても、ルーティンから生み出される行為の多様性やルーティンの可変性を縮減することを学習として捉えることができるのではないか、ということである。端的に言えば、学習という現象の捉え方のひとつの可能性として「変化」ではなく「安定」を論じる余地があるのではないだろうか。

## 4 ディスカッション：行為の多様性を縮減するメカニズムについての予備的考察

新たなアジェンダに対して研究上の足掛かりを与えるため、本節では、行為の多様性を縮減させるマネジメントのあり方について考察を行う。これまでの組織ルーティン研究では、ルーティンの変化に焦点があてられてきたがゆえに、このアジェンダについての議論

がほとんど行われてこなかった。しかし、全く言及されなかったわけではない。ルーティンの変化を論じる一方で、ルーティンによる行為の安定性について言及した萌芽的な議論が存在する。

本稿で取り上げるのは、March and Olsen (1989; 2004) である (4.1)。March and Olsen (1989) は、組織ルーティンを支える意味構造をコントロールすることによって、ルーティンに関わる人々の行為を安定化させることができると考えた。March and Olsen (2004) では、意味構造の中でもとりわけ「美德 (virtue)」の概念がクローズアップされる。いずれにせよ、意味構造に注目する彼らのアイデアは、遡れば Barnard (1938) が源流となっている。

Barnard (1938) にとっての中心課題は組織化の問題であった。多様な選好を持つ個人が組織に参加するとき、その活動プロセスは必然とコンフリクトを孕むものとなる。しかし、選好はマネジメントによって変えることができるものである。選好をコントロールすることによって、対立的な活動プロセスを協働に変えることができるのである。ここで重要となるのが、道徳の概念である。道徳の創造が選好のコントロールにおいて不可欠となる。

そこで次に、Barnard (1938) の議論を振り返り、道徳の概念を明らかにしていく (4.2)。本稿がこの概念に注目するのは、前節で提示した新たなアジェンダが、対立システムを協働システムに変換するという Barnard (1938) の問題関心に近いと考えるためである。行為の多様性を縮減するメカニズムとして道徳を重要な概念として位置づけることで、新しいアジェンダに対する含意を探っていく。

#### 4.1 意味構造のコントロールによる組織化

March and Olsen (1989; 2004) は組織ルーティンを規範として捉え、そこから生み出される主体の行為が多様化する可能性があることを指摘する一方で、この多様性を縮減させる方略についても論じる。

March and Olsen (1989) によれば、行為の安定した過程は行為が生み出される意味構造に依存する (p.61; 邦訳 90 頁)。意味構造に影響を与えることが人々の行為をコントロールする手段となる。ただし、人々の行為を精確にコントロールできるわけではない (March and Olsen, 1989, p.64; 邦訳 94 頁)。意味構造が人々の行為を同定するわけではないからである。既述したように、ルーティンはあくまで規範である。人々の行為を規定するわけではない。ルーティンを適用する状況をどう定義するか、複数存在するルーティンをどう選択するか、ルーティンをどう解釈するか、によって行為は変わってくる。とはいえ、意味構造が行為の資源のひとつであることに変わりはない。したがって、意味構造に働きかけることで、行為の多様性が縮減される可能性がある。

March and Olsen (2004) は、意味構造の中でもとりわけ美德の概念に注目する (p.11)。再三述べてきたように、ルーティンは決して人々の行為を拘束するものではない。したがって、ルーティンによって人々の行為を直接的に統制することはできない。しかし、間接的に統制することはできる。ルーティンに組織の美德を浸透させるのである。組織の美德をルーティンに具象化させることにより、個人が組織成員として獲得すべきアイデンティティや精神性が規範化される。それにより、共通のアイデンティティや所属意識が醸成さ

れ、個人は成員性を伴った行為主体に変わるよう促される。結果として、成員性を伴った主体の行為は、必ずしも同質化するわけではないが、多様性が縮減されたものとなりえる (March and Olsen, 2004, p.11)。

March and Olsen (1989; 2004) のアイデアは、遡れば Barnard (1938) が源流となっている。というのも、論者のひとりである March は、Levitt and March (1990) において Barnard (1938) の功績を回顧しており、Barnard (1938) が組織化の問題を中心課題としていたこと、組織化の手段として「選好 (preferences)」のコントロールが必要であると論じていたことを喝破していた。

Levitt and March (1990) によれば、Barnard (1938) の中心課題は組織化の問題にあったとされる。組織化とは、個人が協働的に一致していない目標を持つ「対立のシステム」を、共通目標の名のもとに合理的に個人が行為する「協働のシステム」に変換することであり、潜在的に異なった利害を持つ主体の行為プロセスを調整することである。ところが、この調整は容易ではない。組織成員の活動プロセスを組織化するためには、選好をコントロールしなければならない (Levitt and March, 1990, pp.11-13; 邦訳 12-15 頁)。

Barnard (1938) にとって選好は外生的で固定的な変数ではない。確かに、個人は互いに相容れない選好を持って組織に参加する。しかし、選好はマネジメントによって変えることができる。たとえば、誘因－貢献図式は組織成員の貢献を引き出すインセンティブを提供するという交換パラダイムに基づくものではない。インセンティブは常に提供できるものではなく、むしろ提供できないことの方が多い。このとき、満足に提供しえないインセンティブに満足させるため、個人の動機 (誘因に対する個人の感情的反応) を変える必要性が生じる。具体的には、教訓や暗示、模範や習慣的態度の形成を通じて動機を規制するのである<sup>7</sup> (Barnard, 1938, p.152; 邦訳 159 頁)。動機の教導は、選好のコントロールを示す一例である。同様に、選好はマネジメントによって改変させることができる。

ここで重要となるのが、道徳の概念である。Barnard (1938) は、道徳を創造することによって、組織成員の活動プロセスを組織化し、対立システムを協働システムに変換できると考えた。組織の道徳に一体化すべく、選好をコントロールするのである。したがって、マネジメントの重要な役割は、組織の参加者が組織の選好を受容するような道徳を確立することにある (Levitt and March, 1990, p.13; 邦訳 14-15 頁)。

では、道徳とはいかなる概念で、道徳の創造による活動プロセスの組織化はいかにして実現されるのであろうか。次項では、この観点から Barnard (1938) の議論を紐解き、最後に新しいアジェンダに対する含意を探っていく。

#### 4.2 制度化の手段としての道徳

Barnard (1938) が定義する道徳とは、個人に内在する安定的な性向で、端的には私的

---

<sup>7</sup> 他に誘因の主観的側面を改変させる手段として、(a) 強制的状態の創出と (b) 機会の合理化が挙げられる (Barnard, 1938, pp.149-152; 邦訳 155-158 頁)。前者は、死刑、権利剥奪、追放、体刑、監禁、特権停止、解雇などによって間接的に人々の間に恐怖心を作り出し、組織に一定の貢献をしようという感情を喚起する方法である。後者は、組織に「参加する」よう、あるいは仕事ないし地位を受け入れるよう、業務を引き受けるよう、あるいは大義に貢献するよう、個人々にアピールする方法である。しかし Barnard (1938) は、本文中で述べた動機の教導が最も重要な説得の方法であると述べる (p.152; 邦訳 159 頁)。

な行動準則を意味する<sup>8</sup> (pp.261-262; 邦訳 272-273 頁)。特徴としては 3 点挙げられる。第一に、道徳は先天的なものではなく後天的に身につけられるものである。道徳は宗教や経済状況を含む社会環境から、あるいは自らの経験や習慣から生じるものであり、教育や訓練によって教え込むことができるものである (Barnard, 1938, p.262; 邦訳 273 頁)。

第二に、個人には複数の行動準則が内在する。そのため、具体的な行動や特定の状況において諸準則間の対立が生じやすい。このとき、ひとつの準則が支配的な準則となれば行為者は対立を意識することはない。ところが、複数の準則が競合した場合、行為者には重大な人格の問題 (行動の麻痺状態、感情的緊張、挫折感、不安、罪悪感、不愉快など) が生じることになる (Barnard, 1938, pp.262-264; 邦訳 274-276 頁)。

第三に、道徳的な意味での正しさは確信や信念の問題であり、感情に帰依するものである。何が正しいのか客観的に証明されるものではない。一般的には、多くの人に共通する公的準則だけが道徳であるかのように思われる。しかし、それは社会的に明示されているに過ぎず、実際の行動が公的準則に従うとは限らない。つまり、社会的に公認されている準則のみが道徳なのではなく、行動の際に信憑されている準則こそが道徳なのである。だとすれば、社会的に公認された準則だけでなく、態度、影響力、心理的特性といったものも道徳に含まれる (Barnard, 1938, pp.265-266; 邦訳 277-278 頁)。

では、道徳の創造による活動プロセスの組織化は、いかにして実現されるのであろうか。上記の定義からすれば、単に組織の行動準則を個人に教え込むというプロセスにはならない。個人の行動準則と競合する可能性があるからである。重要なのは、組織準則が他の行動準則に優先される状態を作り出すことである (Barnard, 1938, p.270; 邦訳 282 頁)。これは、個人準則と組織準則を一致させることを目指すものではない。少なくとも組織に参加する限りにおいて、個人が組織準則に沿った振る舞いをすることを目指すものである。換言すれば、組織の目的が何であるか、ルールや行動規範がどのようなものであるかが識別され、それらが個人的な動機や目的、行動準則よりも優先されている状態を作り出すことである。組織準則が他の行動準則と比較して、絶対的に正しいものであるかどうかは問われない。道徳の確からしさを客観的に証明することはできないからである。むしろ、組織準則が主観的に正しいと思える感覚が必要となる。要するに、組織道徳に対する信憑を生み出すこと、組織道徳が自明視された状態を作り出すことが肝要となる。

組織道徳に対する信憑は、リーダーシップによって生み出される。管理者が組織準則は正しいものであるという「仮構 (フィクション)」を築き上げるのである。仮構とは「理論的推理によっても実験的立証によってもその真実性が証明されないことがわかっているのに、一つの基本的な命題が真実であるとする主張 (Barnard, 1938, p.314; 邦訳 328 頁)」を意味する。道徳はその真実性が追究できない以上、どこまでいってもフィクションでしかない。ところが、組織の成員によってそれが正しいものであると信じられることで、仮構としての組織道徳は真実性を帯びて自明視されるようになる。この状態こそが組織準則が個人準則に優先される状態なのである<sup>9</sup>。

<sup>8</sup> この定義により、以下では「道徳」と「行動準則」を同義的に扱う。具体的には、組織道徳という用語は組織の行動準則を、私的 (個人) 道徳は個人の行動準則を意味するものとする。また、組織の行動準則は組織準則、個人の行動準則は個人準則と略記する。

<sup>9</sup> 信憑性を確立するためには、誰よりも管理者自身が組織道徳を信憑していなければならない。Barnard

Barnard (1938) の中心課題は、本来ならば対立するはずの活動体系を、調整を通じて協働体系に変えることであった。個人は多様な目的や動機を持って組織に参加する。そのため、調整がなければ組織活動は本質的にコンフリクトを孕むものとなる。しかし、目的や動機に関する選好はマネジメントによって変えることができる。具体的には、組織成員の信憑性を伴った道德秩序を築き上げることによって選好は調整される。このリーダーシップ機能により、組織準則は個人に内在する諸準則の中でも優先的な地位に昇格する。活動プロセスが組織化される、すなわち対立システムが協働システムに変換されるのはこのためである<sup>10</sup>。

これまで見てきた Barnard (1938) の議論は、組織ルーティン研究の新たなアジェンダに対して含意を持つ。組織の行動準則を組織ルーティンに置き替えれば、ルーティンから生み出される行為の多様性を縮減させるためには、規範としてのルーティンに対する信憑性が問題となる。組織ルーティンがどのような目的のもとで存在し、具体的にどのような行動を含むものであるのかを、ルーティンに関わる人々が識別しているかどうか。それらが正しいものであるという信念が確立されているかどうか問われる。たとえば、ルーティンに対する共通理解がない。あるいは、ルーティン（明示的側面）から想起される行動内容が多様なものであれば、ルーティンから生み出される行為（遂行的側面）は分散しやすい。一方で、それらが組織成員の間で一致すればするほど、観察される集団の相互作用は一定のパターンに収斂される可能性がある。そこに業務を遂行するためにはルーティンに従うことが正しいと思える感覚が共有されていれば、さらに活動の凝集性は高まるといえる。要するに、組織ルーティンに対する信憑性をマネジメントすることが、組織メンバーの行為の多様性を縮減させることに結びつくのである<sup>11</sup>。信憑性を確立すること、すなわちルーティンが自明視された状態を築き上げることがルーティンの制度化につながる。

---

(1938) によれば、組織において管理者が行う意思決定の多くは非人格的なものであり、個人準則は直接的には関係しない。しかし、道德的創造に関しては例外で、個人準則と組織準則とが一致しているという確信が必要とされる (p.281; 邦訳 293-294 頁)。裏を返せば、それほどの信念がなければ、組織道德に対する信憑を確立させることはできないのである。

<sup>10</sup> 厳密には、活動プロセスを組織化するためには、諸準則に占める組織準則の地位とともに個人の「責任」が問われなければならない。責任とは「各自に内在する道德性がどんなものであっても、それが行動に影響を与えるような個人の資質 (Barnard, 1938, p.267; 邦訳 278 頁)」であり、どんな状況であっても道德を遵守する個人の能力を意味する。責任は、道德とセットで論じられるべき重要な概念である。いくら組織道德に対する信憑が確立されていても、責任が伴わなければ行為者の活動プロセスが安定するとは限らない。だが、責任はあくまで個人の資質に過ぎない。本項は行為の多様性を縮減させるマネジメントのあり方に焦点を絞るものであるため、個人の資質である責任概念については追求せずにおく。

<sup>11</sup> もとより、Barnard (1938) はルーティンという用語こそ使用していないものの、技術標準に対する組織成員の信憑性を獲得することが管理職能のひとつであることに言及する (p.279; 邦訳 291 頁)。

Barnard (1938) のこの見解は、本稿の主張を支持するものであるといえよう。

## 引用文献

- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。)
- Becker, M. C. (2004) "Organizational routines: A review of the literature", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, No. 4, pp. 643-677.
- Becker, M. C., Knudsen, T. and March, J. G. (2006) "Schumpeter, Winter, and the sources of novelty", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, No. 2, pp. 353-371.
- Cyert, R. M. and March, J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall. (松田武彦監訳、井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社、1967年。)
- Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000) "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, pp. 1105-1121.
- Feldman, M. S. (2000) "Organizational routines as a source of continuous change", *Organization Science*, Vol. 11, No. 6, pp. 611-629.
- Feldman, M. S. and Pentland, B. T. (2003) "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 1, pp. 94-118.
- Levitt, B. and March, J. G. (1988) "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.
- Levitt, B. and March, J. G. (1990) "Chester I. Barnard and the intelligence of learning", in Williamson, O. E. (ed.) *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press, pp. 11-37. (庭本佳和訳「チェスター・I・バーナードと学習知」飯野春樹監訳『現代組織論とバーナード』文真堂、1997年、12-45頁。)
- March, J. G. and Olsen, J. P. (1989) *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, Free Press. (遠藤雄志訳『やわらかな制度—あいまい理論からの提言』日刊工業新聞社、1994年。)
- March, J. G. and Olsen, J. P. (2004) "The logic of appropriateness", *ARENA Working Paper*.
- March, J. G. and Olsen, J. P. (2006) "Elaborating the 'new institutionalism'", in Rhodes, R. A. W., Binder, S. A. and Rockman, B. A. (eds.) *The Oxford Handbook of Political Institutions*, Oxford University Press, pp. 3-20.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1973) "Toward an evolutionary theory of economic capabilities", *American Economic Review*, Vol. 68, No. 2, pp. 440-449.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press. (後藤晃・角南篤・田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会、2007年。)
- Pentland, B. T. (1995) "Grammatical models of organizational processes", *Organization Science*, Vol. 6, No. 5, pp. 541-556.
- Pentland, B. T. and Feldman, M. S. (2005) "Organizational routines as a unit of

- analysis", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, No. 5, pp. 793-815.
- Pentland, B. T., Roldan, M., Shabana, A. A., Soe, L. L. and Ward, S. G. (1994) "Lexical and sequential variety in organizational processes: Some preliminary findings and propositions", *CCE Working Paper*.
- Pentland, B. T. and Rueter, H. H. (1994) "Organizational routines as grammars of action", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 3, pp. 484-510.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- Zollo, M. and Winter, S. G. (2002) "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 339-351.