

タイトル	組織ルーティンのロジック
著者	大月，博司
引用	北海学園大学経営論集，1(4)：79-91
発行日	2004-03-00

組織ルーティンのロジック

大 月 博 司

目 次

- I 序
- II 組織ルーティンの多様な捉え方
- III 組織ルーティンの分析
- IV 組織ルーティンの二面性
- V 結び

I 序

組織行動のあらゆる局面において、ルーティン化された業務遂行が見られる。設計・開発段階、生産段階、販売段階など、それぞれの局面において業務のルーティン化はますます増大している。これは、組織が合理性のロジックにしたがい、効率性向上を目指してルーティン業務をますます増大させているからである。

ルーティン化した行動が見られないような組織は、効率的な組織運営を欠くため、競争市場では存在できないといってもよかろう。しかしながら、組織が市場の環境変化に適応するには、特定のルーティン化した行動様式が適応行動の足かせになる可能性もある。実際、効率的な行動をもたらすはずのルーティン化した行動が、環境変化に直面し不適切なものとなることがよく観察される。したがって、組織ルーティンは一面的には捉えられない現象だといえる。

組織行動のルーティン化現象は、市場環境の安定・不安定に関係がなく進展する

(Massini, et. al., 2002)。そのため、組織ルーティンへの関心は古くからもたれ、その種類、発生条件、メカニズムなどについての研究が進んできた。ルーティンをいかに形成するかは、組織にとって重要な課題である(Axerlod & Cohen, 1999)。しかしこれに比して、組織ルーティンの進展にともなう組織への影響がどうなるかについての研究は少ない。これは、ルーティン化が必然である組織において、ルーティン化の起因がまず問題とされ、それを促進する条件の研究だけがなされてきたからである。

組織のルーティン化現象は既に指摘したように多くの局面で見られるところであるが、ルーティン化が進むことによる影響や時間の経過によってルーティンそのものが変化することなど、影響と変容プロセスについての解明も必要であることは当然であろう。組織においてルーティン化が進めば進むほど、安定でなく変化が生じる。その変化がどのようなプロセスで実現されるのだろうか。本稿では、組織ルーティンについてこれまであまり触れられてこなかったその影響側面に焦点を当て、組織ルーティンの安定と変化のロジックを探求しようとするものである。

II 組織ルーティンの多様な捉え方

1. 行為を規定する組織ルーティン

一般的にルーティンという用語は、規則的

な業務遂行を規定する行為コースとして理解されている。また、複数の行為者による反復的で認識可能な相互行為のパターンという見方もされる。いずれにせよ、ルーティンは公式的な手続きや規則、慣習として記述され、反復性を特徴としている。では、組織レベルのルーティン、すなわち組織ルーティンはどのように捉えたらいいのだろうか。

組織ルーティンが組織行動にとって重要な要因であることは、1950年代以来いろいろと具体的に述べられてきた。たとえば、意思決定論の観点から、組織ルーティンは反復的な「実行プログラム」であるとともに組織行動の信頼性を形成するもの（March & Simon, 1958）とか、組織的意思決定の基本的要因である（Cyert & March, 1963）、と見なされてきた。また、進化経済学の観点から、ルーティンは組織の技能と能力であり、企業の進化にとって重要な要因であるという見方が提示された（Nelson & Winter, 1982）。さらに資源ベースの観点からは、ルーティンが企業組織のダイナミック・ケイパビリティに貢献するものと見なされた（Teece & Pisano, 1994）。

こうしたそれぞれの立場をベースにした機能的な捉え方とは異なり、別の角度から、組織ルーティンは変化する状況に対する組織の適応力に影響する組織化の文法であるという主張（Pentland & Rueter, 1994）もなされるようになった。これは、組織ルーティンのあり方というより、そのメカニズムに着目した捉え方といえる。そしてさらに、Cohen, et.al. (1996) は、組織ルーティンをして、選択状況に生ずるプレッシャーに直面する組織学習のコンテキストにおいて、反復的に遂行する実行能力であると見なし、行為主体を含んで捉えた。

現実の組織ルーティン現象について、このようにいろいろな立場から捉えられるが、それらに共通する側面は、組織ルーティンが組

織のタスク遂行に関わる反復的行動パターン、ということである。すなわち、組織ルーティン現象は、組織メンバーの行為を規制する構造とプロセスを問題とするものであるといえよう。

組織ルーティンをその構造面から理解しようとする、それは組織行動の慣性力の源泉であるとか、あるいは組織行動の硬直性の源泉であるという特性が見えてくる。とりわけ組織ルーティンの慣性力という理解は、官僚制組織の議論においてよく指摘されるところである。たとえば、規則性と反復性を特徴とする仕事のルーティン化は、一度設定されると変更するのが容易でなくなるが、これはまさしく官僚制組織の特徴の一つである。良いにせよ悪いにせよ、官僚制組織では、仕事のルーティン化を通じて、それぞれの部門が専門化の原則にしたがって効率性を確保するような硬直的なメカニズムが構築されるのである。

組織ルーティンをどのように捉えるかによって、組織ルーティンの種類りはかなり異なってくるといえる。単に、組織ルーティンを静態的に捉えるのか、それともダイナミックに捉えるかでも、当然その内容は異なってくる。こうした観点からいえば、上述のような捉え方はほとんどが静態的なものであり、これで組織ルーティン現象のすべてが見えるわけではない。では、ダイナミックな視点も取り入れた新たな視角から組織ルーティンを捉えたら、どのような面が見えてくるのだろうか。組織ルーティンの生成と発展という視点で捉えてみるとどうなのであろうか。ルーティンの生成・発展は組織メンバー間のコネクション（関係）に影響するものである。この点に着目すれば、組織ルーティンはコネクションの存在を前提として考察する必要がある。

組織メンバー間のコネクションは、コミュニケーション・ネットワークの結節点であり、

その構築と成果を決定する単位といえる。言い換えるならこれは、構築されるネットワークの組織的支持と情報移転の基盤となるものである。すなわち、組織メンバー間のコネクションが形成されると、メンバー同士が共通してそのコネクションを支持するとともに、当然コネクションを通じてメンバー間で情報の交換が行なわれることになる。そのため、組織メンバー間のコネクションの形成は、そこに情報交換の可能性を広げるとともに、情報交換を通じた相互活動の増大をもたらすことを意味する。そして、コネクションが持続すればするほど、メンバー間でそれぞれの保有する知識がルーティン的に相互に提供されることが予想される。ここにルーティン構造の構築がある。

多くの組織では、構築されたルーティンが永続することではなく、やがて変化することが避けられない。それは、不可解な問題が起こって組織ルーティンが機能障害を起こしたり、環境変化に適応するためにルーティンの見直しが必要になったり、技術革新による新しいルーティン化の可能性が登場するためである。そこで問題となるのは、どのように既存の組織ルーティンを変更するかである。多くのケースが明らかにしているのは、変化を生む手段として「継続的改善」や「TQM」といったメタ・ルーティンを用いることの有効性である。メタ・ルーティンは、ルーティン化のためのルーティンを意味し、これが整備されることで本来のルーティン化がより精度を増すことになる。

組織ルーティンがメタ・ルーティンによって構成される点に着目して、組織のダイナミック・ケイパビリティを生み出すメカニズムがメタ・ルーティンによって説明できることを理論的に明らかにしようとした研究がいくつか進められている。たとえば、組織ルーティンのメタ・ケイパビリティがルーティンの変化を生む可能性を検討する研究である

(Feldman & Pentland, 2003)。

いずれにせよ、ルーティン現象の多様化が見られるため、組織ルーティンの捉え方は一様でない。しかも、組織ルーティンの理解を妨げる次のような要因もある。すなわち、①ルーティンに多くの行為者が関わる点、②ルーティン業務を遂行する際に創発的行動が可能な点、③ルーティンを構成する要素に関する基本的な知識がしばしば不明瞭な点、④技術革新の恩恵によってルーティン構造が複雑さを増した点、である。このため、組織ルーティン問題の本質解明が十分進んでいないのが現状である。

とはいえ、組織ルーティンについて共通認識を深めることができれば、それをベースに、ルーティン問題の解明が一段と進むことになろう。本稿では、以上の議論を踏まえた上で、とりあえず、「組織ルーティンは組織行動を規制するものであり、行動のルールやプログラム、慣習に関するものである」という広義の捉え方をしておく。

2. 組織ルーティンのメタファーとその限界

なぜ組織行動がルーティン化されるのか、そしてその機能や効果は何かについて解明し、理論化する場合、対象となるルーティンを特定化するためにメタファーを用いることが有効かもしれない。

組織ルーティンのメタファーはいろいろと想定されるが、第一に挙げられるのは、組織ルーティンを「習慣」にたとえるものである。この見方からすれば、組織は個人のように、頭と手足をもつ存在であるが、考えてから行動するのではなく、ルーティンによって多くの行動が習慣的で、自動的なものになっていると見なされる。

第二は、「機械の歯車」にたとえるものである。スムーズに動いている時は、きわめて効率的に業務をこなすことになるが、一度どこかで故障が起こると、所定のルーティン業

務をこなせなくなる。これは、組織ルーティンが他のルーティン業務に影響を受けることを示唆している。

第三は、「行動プログラム」にたとえられるものである。標準的な業務手続は行動プログラムの典型例といえる。プログラムによっては、選択や決定を含み習慣より多くの処理を要するが、主要な戦略事項の決定の場合に見られるように、事前に詳細な分析や探索を不要なものにしている。

第四は、「遺伝子」にたとえられるものである。遺伝子は生物有機体の特性であり行動を決定づけるものであるが、組織ルーティンもそうした仕組みをもつというものである。一般に生態学では、ルーティン行動は世代間を超える遺伝子情報として蓄積される。これは、組織のルーティンも時代を超えて伝えられることがありえることに着目した見方である。

以上のようなメタファーによって捉えられる組織ルーティンは、集合的な人間の行為というより、機械的ないし抽象的なものである（Feldman & Pentland, 2003）。それゆえ、これらはルーティンによる組織行動の慣性的性質を強調するものであって、組織行動の柔軟性や、変化への適応性については欠落した見方になっている。組織ルーティンがその機能を発揮することで組織の効率性向上を実現するものだとするれば、組織の柔軟性や適応性とは相容れないものなのだろうか。ルーティンによって柔軟性や適応性も実現できるのだとしたら、そうした組織ルーティンを捉えるにはどのようなメタファーが有効なのだろうか。それとも、こうした側面はメタファーによっては捉えきれないのだろうか。

組織ルーティンの多様な側面を一つのメタファーで描くことは不可能であろう。まして、静態的でなくダイナミックな側面となるとなおさらである。いずれにせよ、ここに組織ルーティンのメタファーに限界があることが

見えてくる。それゆえ、組織ルーティンの実相を捉えるには、個別のルーティン現象を丹念に見ていく必要がある。

3. 変化する組織ルーティン

一般に組織ルーティンは、個人レベル、集団レベル、組織レベルを問わず見られるものであり、組織行動を効率的に遂行していくのに必要な主要な手段である。それは既に指摘したように、機械のように作動する点から、組織の慣性力の源でもある。したがって、組織におけるルーティン業務拡大がもたらすのは主として効率性の増大である。基本的に、組織のルーティン業務は、意思決定の手続きを部分的に省略することで、行動の効率性を高めることを目的としている。本来なら、手順の一つ一つを確認しながら進めるべきところを、ルーティン化されると、問題に直面しても、どうしようかという判断を迫られる状況とはならず、いつも同じ作業を反復することが可能となるのである。

ところが、組織ルーティンによってもたらされる（実現される）組織現象で意外なのは、ルーティン増大による業績向上を続けることによって、意図せざる変化が生み出されることである。ただし、こうした変化を生み出す組織ルーティンの考え方は新しいものではない。Cyert & March (1963) はこれを環境変化に対する適応（adaptation）として扱い、Nelson & Winter (1982) は突然変異（mutation）として扱った。このように、論者によって異なるとはいえ、こうした捉え方で明らかにされたのは、組織ルーティンに基づく行動に危険があるとき、組織化の早い段階、あいまいな領域などにおいて、組織ルーティンの変化が生起するということである。組織ルーティンは、安定環境のもとで長い間にわたって実績を重ねてきた組織のシステムが変化することの起爆剤ともなりえるのである。

以上からいえるのは、ルーティンは組織行動の安定メカニズムというだけでなく変化の源にもなりえる、ということである。組織の適応性はルーティンによる直接の効果というより間接的效果、あるいは創発的なものといえよう。したがって組織ルーティンは、反復的で、認識可能な相互に独立した活動のパターンであるという抽象的な考え方であるとともに、特定の人による、特定の時間・場所での現実のパフォーマンスを適応性という形でもたらすものである、という考え方も成り立つのである。

III 組織ルーティンの分析

組織ルーティンを通じて組織メンバー間で相互活動が行なわれる。そして公式的な組織ルーティンの場合、組織メンバーが行動の調整を必要とする際に、どのようにそれをすべきかについて、その他のメンバーに対してもその手順等が詳細に記述されており、伝達可能なものになっている。そのため、組織ルーティンを通じて、組織メンバー相互の接続（関係）を形成し、情報交換を図りながら仕事の理解を高めるようなネットワークの構築が可能となる。組織ルーティンに関わるメンバーは、それぞれ他のメンバーがルーティンを遂行する場面に繰り返し出会う。したがって、組織ルーティンが繰り返し遂行されると、それは組織メンバー間の接続を規定することになる。そうした接続を引き出すメンバー間の出会いが、ルーティン活動に関与する人々のネットワークとなる結びつきそのものを創出するのである。

1. 組織ルーティンと接続

組織においてはいたるところで接続が見られる (Simon, 1981)。接続が組織現象の中心的事項であるということは、

この関係を通じて行なわれるコミュニケーションがメンバー間の相互活動に役立つからである。要するに、組織ルーティンによって、メンバーが相互に言葉やジェスチャーのやり取りを繰り返し行ない、相互に共通の理解を図れるような活動ポジションに誘導されることになる (Feldman & Rafaeli, 2002)。

組織ルーティンの分析レベルはいろいろと区分可能であるが、大きく分けると次のような二つがある。一つは、新しい行為者がルーティン業務を遂行するのに役立つようなルーティン構造のレベルである。これは、きわめて公式的でプログラム化されたものといえよう。もう一つは、多くの選択肢がある行動のコンテクストで特定の行為者がなぜ所定のルーティン業務に適するか、適さないかの判定基準を含んだより実践的なルーティン遂行のレベルである。たとえば、ある業務にはどのような能力や経験を求めるかまで規定しているようなルーティンである。

一般に、組織ルーティンを通じて形成される接続は、ルーティン構造とルーティン遂行というこれら二つのレベルで実践される。実際、プログラム化されたルーティンに従い、ルーティン遂行の際にどのようにすべきか、そしてルーティンが当初の見込みどおりなぜ遂行されるかについて組織メンバーの理解を促進する。実際には、こうしたルーティン・レベルの違いを明確にすることは容易でないが、その区別は概念上有効である。なぜなら、ルーティンの実践上の問題点がこれではっきりするからである。

このような視点から考えると、ルーティン業務に携わる組織メンバー間の接続から、特定のルーティンが遂行されるコンテクストの特定について理解が可能となる。これは、接続によってメンバーがタスクの議論に関わり、他者とお互いに調整することができるからである。ルーティンに関与する人々は、何をどのように行なう必要があ

るかについて、通常は異なった理解をする。すなわち、特定のルーティンに關与するメンバーのコネクションによって、彼らは異なった解釈を行なう機会を持つことになる。しかし時には、共通の理解にいたる場合もある。コネクションは、組織メンバー間で整合する可能性を引き出すのである（Feldman & Rafaeli, 2002）。

組織において関係のあるメンバー間で相互作用が始まると、同じ相互作用が繰り返されやすくなる。そして、相互作用がさらに繰り返されるのは、メンバーが学習するからである。このように、組織ルーティンを理解するのに、コネクションをベースとするアプローチへの着目はきわめて重要といえる。

2. 組織ルーティンのメカニズム

組織ルーティンが組織行動の安定性や予測可能性を実現していることは既に見たとおりだが、組織ルーティンの変化を考えるとその様相は異なってくる。変化に関わって組織ルーティンはどのような特性を有しているのだろうか。

Cohen & Bacdayan (1994) はペアで行なうトランプゲームの実験室実験を通じて、組織ルーティンには、信頼性 (reliability)、スピード (speed)、行為の連鎖的繰り返し (repeated action sequences)、そして、時々部分最適 (occasional suboptimality) という4つの性質があることを明らかにしている。

組織ルーティンがメンバー間で十分に理解され共有されるに従い、その信頼性が増し、一段とルーティン化が進むことになる。またルーティンの信頼性が増大すればするほど、そのルーティン遂行は、新たな環境での意思決定のスピード増大につながる。さらに繰り返しのルーティン遂行の経験を積むことで、関連領域の仕事がスムーズに運ぶことになる。ただし、ルーティン化した行動がとられるよ

うになると、もっと良いやり方があるのに部分的最適な行為をなしてしまうということも起こりえる。

組織ルーティンの生み出すこうした性質は、その程度の差はあれ、いかなる組織においても見られるものである。しかも、組織においては、さまざまなルーティンが組織メンバーの記憶として残されるように組織デザインされ、個人を超えて手続き的 (procedural) 記憶として組織に蓄積される。いずれにせよ、こうした Cohenn & Bacdayan (1994) によって明らかにされた組織ルーティンの性質は、ルーティン自体が操作可能な概念であることをも示唆しているのである。

さらに、組織ルーティンの性質は別の角度から捉えることも可能である。それは、組織ルーティンそのものというより、それが引き起こす現象に着目したものである。たとえば、組織ルーティンに従って組織メンバーがタスクを遂行していると想定しよう。その場合、組織メンバーは、時間が経つにつれルーティン業務に習熟し、与えられたルーティン業務の問題点をいろいろと認識するようになる。これはルーティンの限界を意味する。すなわち、組織の効率性を図るルーティンが組織に定着することは、組織にとって有効なことであるが、問題がないとは限らないということである。しかも、そうしたルーティンの問題点が関係者の間で広く共通した理解となれば、ルーティンに対する新たな取り組み、すなわち変化が促進されることになる。組織ルーティンは、それに関わるメンバー間に新しいコネクションをもたらすことになるのである。

一般に、組織行動のルーティン化は、反復作業の積み重ねということで、組織に安定をもたらすものと解釈される。ところが、組織のルーティンは慣性力と安定性の源であるとともに、柔軟性と適応の源であるという側面もある。そのため、ルーティンの安定度を高めれば高めるほど、変化が求められるという

パラドックス現象が生ずる (Knott, 2003)。これが組織ルーティンのパラドック性であり、その克服には、ルーティン化を高めながら、柔軟性も高められる組織体制の構築が必要である。

組織ルーティンは組織行動の安定と変化に関わるものであるが、安定と変化の両方に貢献できるルーティンのメカニズムを明らかにした研究はほとんどない。そうした中で、Feldman & Rafaeli (2002) は、組織ルーティンがコネクションを基軸にこうしたメカニズムの可能性を示唆している。すなわち組織ルーティンは、組織におけるメンバー間のコネクションを通じて、タスクを遂行する人々がどんな特定のルーティン行動をとるべきなのか、そしてこの行動が組織の全体像にいかに関与するかについて共通の理解を進めることになる。このメカニズムによって、組織は、内外の環境変化に適応しながら個々のメンバーの安定的行動パターンを維持するのである。

組織ルーティンの生み出す特性は、さらに、組織におけるルーティン構造とルーティン遂行の2次元モデルでもおおまかな識別が可能であろう。たとえば、ルーティン構造の程度とルーティン遂行の程度が共に高い場合はきわめてルーティン的といえるが、両者が共に低い場合では、ルーティンの特性は相対的に薄くなるという具合である。ただし大きな問題は、構造と遂行の変化がどのように起こるかである。

3. 組織ルーティンと学習

ルーティン構造とルーティン遂行に影響するのは組織における学習である。組織メンバーは、組織のさまざまなルーティンに従って他のメンバーと相互作用しながら、問題に対して選択・決定を繰り返す。この場合の組織ルーティンは、組織学習を促進するとともに、学習を通じて新たに形成され、組織に定

着するものだといえる。

組織ルーティンと学習に関係があることは、古くから認識されていた。そして今では、「組織ルーティンの変化」(Cyert & March, 1967) に着目するルーティン・ベースの組織学習論として広く展開されるに至っている (Levit & March, 1988; 高橋, 1998)。組織において学習は基本的には個人レベルのものだが、個人学習の成果が組織メンバー間で共有されると、そこから共通の解釈が生まれて、既存の組織ルーティンを更新するような新たな組織ルーティンが形成されることがある。これが組織学習と見なされるのである。この場合、あくまでも組織ルーティンの変化が組織学習であり、具体的には、組織の規則、戦略、技術、文化などにおけるルーティンの変化を通して、組織学習が展開されることになる。しかも各ルーティンは、それを遂行する行為者とは独立していて、もし行為者が変わっても組織に残るものとされる。そこに、組織ルーティン固有の問題が発生することになる。

学習は累積的であり、しかも組織における学習プロセスは、社会的・集団的なものである。そのため、組織学習は「制度化されたプロセス」(Teece & Pisano, 1994) となる。また、学習によって生み出された知識は、組織ルーティンの中に埋め込まれることになるが、完全にコード化することはなく、容易に表現できない暗黙的なものとなる場合もある。この暗黙的な組織ルーティンだと、ライバル他者にとって模倣が困難であり、企業にとって競争優位性を確保する手段たりえるのである。

さらに組織ルーティンは、学習の観点から、くり返しが中心となる短期的なものと、新たな学習を志向する長期的なものに識別が可能である。組織間の差異をもたらすのは、組織ルーティンの差であるため、組織全体として、どのようなルーティンを抱えるかが重要な問

題となる、といっても過言でなかろう。

このように学習とルーティンの関連についてみると、そこには大きな問題があることがわかる。すなわち、学習とルーティンに関する説明の矛盾である。学習は移転可能な情報や知識にもとづいて行なわれるのに対して、学習によって蓄積されるルーティンに暗黙的で、移転不可能なものが生まれる点である。組織ルーティン自体、多様な形態があり、組織メンバーがルーティンに従って行動し、問題の発見・解決をしていくのであれば、学習自体も、こうした暗黙のルーティンに従った行動や経験の中で行なわれる場合もあると考えざるをえない。それゆえ、ルーティンの暗黙的側面と学習の明示的側面の関連が不透明で、両者の説明に矛盾がでてくるのである。

たとえば、トヨタで用いられる「自動化」という用語はトヨタで生み出されたコードであるが、トヨタの海外工場の現地従業員には説明困難な用語である。また、トヨタで製造部門を意味する「号口」という用語は、外部のヒトには理解できない独特の言葉である。こうした例からいえば、一般に学習は伝達可能な情報・知識を前提にして行なわれるが、組織における学習自体は暗黙的次元を含む組織ルーティンに従った行動の中で行なわれると考えるべきである。問題なのは、組織ルーティンの制度化され明示的部分と、暗黙的部分の関連である。

IV 組織ルーティンの二面性

1. ルーティン構造とルーティン遂行

組織行動のルーティン化現象は組織行動の効率性が求められる社会的コンテクストにおいて起こる自然な行為結果といえる。繰り返し発生する問題の効率的な解決策として行動のプログラム化が促進されると、行動自体がルーティン化され、効率性が確保できるのである。この場合、組織メンバーの自由裁量は

大幅に削減され、彼らの選択的行動が減少する。

ルーティン化を進めれば進めるほど、組織は社会の制度として正当化されることになる。社会が求める複雑性の削減や効率性向上が実現できるならば、組織行動のルーティン化が社会的に受け入れられるのは当然であろう。組織ルーティンは組織行動の経験から形成され、機能的働きを実現する。そしてルーティンにもとづく効率的な行動は、組織の利害関係者にとって受容基準を満たすものである。

組織は、ルーティンの構造化によって、組織行動の正当性を最大化させながら、コストを削減し、マネジメント・コントロールを増大させることを可能とするのである。こうした点から、一度決まったルーティン業務は容易に変更ができなくなる、という主張がでてくる。この点がルーティンの基本的な特徴である。たとえば、毎年予算編成は、編成方針の作成や予算確定のスケジュールから積算方法まで、長年にわたってルーティン作業として定着してきているため、容易に変更のできない組織ルーティンとなっている。また労使交渉も、長年にわたる労使の経験から多くの作業がルーティン化し、両者にとって不都合なコンフリクトの削減を実現した組織ルーティンである。見方を変えれば、こうしたルーティン化は、労働側に対するマネジメント・コントロールの手段にもなりえるのである。

わが国で昨今主張されるコンプライアンス経営は、法令遵守行動をルーティン化することをうたっているものであり、その主眼は、法令遵守することによって社会から批判をうけないよう、しかも効率的に無駄なく行動することである。アカデミックの世界でも、特に数量的分析を志向する実証研究を行なう研究者は、研究プロセス、成果の発表方法など、すべてがルーティン化された様式に則ることが要請されるようになっている。もっともこ

れでは、ルーティンを超えての研究の可能性は少なくなる一方であるという批判もある。

今日、組織ルーティンは単純なルーティン化から、それらが複合したルーティン化までを含んで総称されている。このため、組織ルーティンの実態は組織におけるルーティンの重層的な構造を反映する。したがって、組織においてルーティンの問題を議論する場合は、どのレベルのルーティン化が問題なのかを明らかにする必要がある。また組織ルーティンは、それが遂行されなければ単なる画に書いた餅にすぎなくなってしまうため、組織ルーティンの行為主体が誰かを特定化することも必要である。

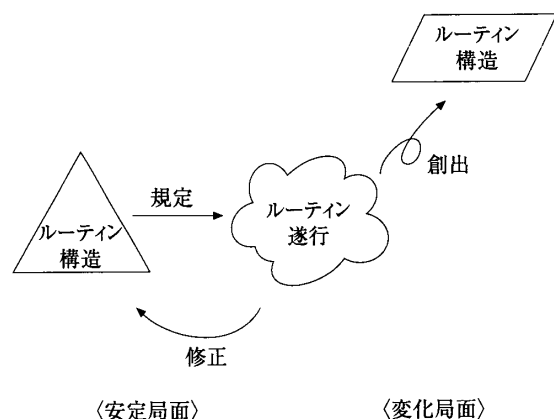
以上から推察すれば、組織のルーティン化を問題とする場合、ルーティン構造とルーティン遂行という二側面が問われるべきである。組織ルーティンの相互に関連する二つの側面は、別の観点から言えば、ルーティン構造は抽象的側面、ルーティン遂行は実際の遂行側面である。前者は、ルーティンの明示的(ostensive)側面であり、静態的に捉えることができるものである。これに対して後者の遂行的(performative)側面は、特別の時と場所で、特定の人による特別の行為をさすものであり、ダイナミックな側面ともいえる。

ルーティン構造である明示的側面は、組織メンバーを指導し、行動結果の申し開きを可

能にし、ルーティン作業による成果が予想できるようにするものである。一方、ルーティン遂行である遂行的側面は、ルーティンの明示的側面を維持し、修正し、あるいは新しく創出する。ルーティンのこうした二側面が物語るのは、ルーティン内の行為パターンにいくつかの変異が生ずれば、その中から特定のルーティンを選択し、保持するという一連の連続的な機会を創り出すということである。すなわち、組織ルーティンの有する二側面は、組織行動の安定性から変化に及ぶ広範囲な領域を含んでいる(Feldman & Pentland, 2003)。

組織におけるルーティンを一面的な従来の考え方とは異なる複合的な視点で見ると、既存のルーティン論よりもルーティンに関わる問題の説明をよりよく行なえる。しかも、広範囲にわたって組織論にインプリケーションをもたらす可能性がでてくる。さらにいえば、ルーティンの明示的側面はアイディアの結晶したものであり、遂行側面はイナクトメントである。両者が両輪となってルーティンを構成するという見方は、たとえば音楽では、明示的側面は楽譜であり遂行側面が演奏である、ということから説得力が増すのである。ただし二面的な見方によってもたらされるもっとも可能性の高い失敗は、明示(構造)的なものを遂行的なものと捉えてしまうことである。一つのことを変えると次にもう一つが変わるとは限らないのだ。

図1 組織ルーティンの二面性



2. ルーティンの安定と変化

組織ルーティンの本質を探ろうとすると、実態としてその内容はあいまいさを残す構成物である(Cohen, et al., 1996)、ということに気づく。ルーティンは、一方で組織行動の垂直的結合という下位ルーティンを基盤とした重層的結合から構成され、他方でルーティン間の水平的連結によって全体のルーティン構造が成り立っている。また、静態的なルー

ティンとダイナミックなルーティンという二次元から成り立っている。

さらに、組織ルーティンを組織の有する資源やケイパビリティ（能力）の点から見ると、特定な組織ルーティンはケイパビリティから構成されている（Teese, et al., 1994）とも考えられる。このような見方からいえば、組織ルーティンが新しい製品やサービスの供給のために再構築される場合、そこに新しいケイパビリティが創出されることになる。時間経過に伴う組織ルーティンのこうした変化の可能性を考えれば、企業のダイナミックなルーティンも静態的なルーティンと同様に考察しなければならないことは明かであろう。

静態的な組織ルーティンは、生産能力を構成する要因であると考えられるのに対して、ダイナミックなルーティンは、学習プロセスと製品開発プロセスを支える要因である。換言すれば、ダイナミックなルーティンはそれを通じてアイデアが創出される一方、新しい組み合わせを創出する組織学習プロセスを誘導する。しかもそれは、企業的能力を向上させる道を開く。ダイナミックな組織ルーティンが存在しなければ、生産能力の向上を説明する漸進的なルーティン特性の学習とは異なる新規の生産能力の実現を期待することはできないであろう。

ダイナミックなルーティンの構築が可能ならば、新製品の開発・投入を図ろうとする企業が成功するかどうかは、効果的なダイナミックな学習ルーティンのあり方に依存することになる。新製品の開発・投入に必要な知識の再編は企業の学習ルーティン次第なのである。企業に活用されていないルーティンがあったとしても、新規のケイパビリティを支持する新知識を効果的に開発できなければ、それは結果を出さないであろう。企業のダイナミックなルーティンを捉えることは容易でないが、それが可能ならば、特定の市場で価値ある新しいアイデアを生み出す力を生み

出すことができるのである。

マーケティング分野で見られるルーティンは、製品の流通ルーティン、販売のルーティンなどいろいろあるが、これらは、多くの有形・無形の資源（評判、ノウハウなど）ばかりでなく従業員の技量に依存する。従業員といった組織メンバーが関わりと、そこにルーティンの改善がありえることになる。

静態的なルーティンとダイナミックなルーティンを区分する発想は、ルーティンのあり方を問題とするが、その出発点は安定したルーティンである。

ルーティンが変化するという考えは新しいわけではない。既に指摘したように、Cyert & March (1963) はこれを適応と見なし、Nelson & Winter (1982) は突然変異と呼んだ。また、技術革新を考えれば、新しいルーティン化の創出も可能なのがわかる。組織ルーティンの変化は当然起こりえる現象である。

組織ルーティンは、メンバーによる問題の認知効率を高めるものとして描かれる一方、それはまた、当メンバーの自省行動と他メンバーの反省行動を含むものである。組織ルーティンには、結果を出す遂行業務とこうした遂行業務の意味を理解することが含まれるので、こうした反省行動も起こりえるのである。ルーティンの実行は特定のコンテキストの影響を受けるといわれる所以である。

ルーティンの一種であるルールは行為の逸脱をコントロールする手段であるが、行為を決定づけるものではない。ルールだけで行為のパターンを特定化するには十分でない。なぜなら、ルールの解釈、あるいはルールの構成要因によってさらにルールが求められるからである。この意味から、ルールの重要性はルーティン遂行において明らかになる。

ルーティンの遂行側面は、内在的に即興的なものになる場合がある。同じ人によって何回も遂行されるルーティンでも、コンテクス

トが変化すればそれに合わせる必要がでてくるからである。組織ルーティンを即興的に遂行する例はよく見られるところだが、組織ルーティンの即興性は、基本的に、関係者によって行なわれる行為が状況変化に瞬時に適応することである。組織ルーティンによって安定的な組織行動が持続可能とはいえ、組織ルーティンは組織行動の変化、すなわちルーティンの変化をもたらす可能性もあるのである。そこで問題なのは、ルーティンによる安定と変化の関係である。

確立したルーティン構造に対する変化の圧力は、組織メンバーが既存のルーティン構造について問題を認識し、いろいろと内省することから生ずる。これは組織レベルでいえば、自己言及、再帰性の問題である。それゆえ、ルーティンが変化するのは、組織メンバーの遂行問題といえる。

一般に、ルーティンに関わる組織メンバーは、次のような理由から時折ルーティンを変える。①行為が意図した結果をもたらさない場合、②行為が、解決すべき新しい問題を生み出すような結果をもたらす場合、すなわち、行為が意図せざる結果や望まない結果をもたらす場合、③問題を生み出すというより、行為の結果、新しい資源を発見し、それゆえ、新しい機会をもたらす場合、④結果が意図的なものだが、メンバーにとってもっと改善できる余地のある場合である(Feldman, 2000)。こうした状況が生じた場合、組織メンバーはいろいろな対応の仕方をするようになる。たとえば、意図した結果がでない場合や、意図せざる結果が生じた場合、メンバーは何とか意図したようになるようその修復(repairing)を図る。また、結果が新しい機会をもたらす場合、メンバーは行為の拡大(expanding)を図る。さらに、結果が理念を欠いている場合、それを追求しようと努力(striving)するだろう(Feldman, 2000)。こうした、メンバーによるルーティンの修復、

拡張、努力といった見直し行為がルーティンの変化を起こすという見方は、組織ルーティンの主体的変化を物語っている。

通常、ルーティン業務の見直しは、新たな環境に直面してルーティンを新しく適応させる場面にでてくる問題である。しかし、既存のルーティン構造に対する問題点の指摘や反省、懐疑は、実行するのに時間がかかるため、ルーティンを見直しをすべて完璧に行なえるわけではない。またそれらは、組織メンバーにとって自己観察・自己言及という性格を帯びるため、新たな問題が生じさせる。問題を観察する場合、その前提として手段が必要である。しかしそれは、観察者にとっては認識できない盲点になる可能性が高い。たとえば、人間にとって、ものを見るのに健全な眼球が必要だが、それは本人にとって盲点となり、眼球そのものを見ることはできない。また、組織ルーティンに携わるメンバーが自己言及する場合、安定と変化のパラドックス問題に直面する。一般に、観察者に盲点の所在はわからないし、盲点があること自体わからない。自己言及のパラドックスから脱却するのも容易でない。したがって、ルーティン業務の見直しは、習慣としてのルーティンが崩壊したときに初めて懐疑が生じるという前提から考えるべきなのである(福島, 2001)。

ルーティン遂行の際、そのプロセスで生じる個人・集団レベルの諸問題は、ルーティン構造に対して懐疑・反省を呼び起こす可能性が高い。特定のタスクに関わるルーティンを遂行する場合、反省を伴うことが多いが、そのタスク遂行の有効性については問題が残る。なぜなら、タスクが組織の目的達成に関わらないものであれば、そのルーティン遂行は問題視されないからである。ルーティン遂行を問題として扱い、観察の対象とするためには、観察者としての組織メンバー自身がそのルーティン遂行のシステムを外在化・対象化することが必要であろう。ただし、現実の組織

ルーティンについてみれば、当事者である組織メンバーがルーティン遂行を対象化するのは容易でない。

このように、組織ルーティンの変化については、それに関わるメンバーがカギを握ることになる。組織ルーティンの変化は、ルーティン構造よりもルーティン遂行の側面の問題なのである。

組織ルーティンの安定と変化の問題は、本来、組織行動の安定性を求めるルーティンが、変化を余儀なくされるという、組織ルーティン固有の現象に他ならない。この現象がもたらす問題についてどのようにしたらいいのだろうか。Feldman & Pentland (2003) は、組織ルーティンの安定と変化に関して以下のような点を課題として指摘している。

- ・ルーティン構造とルーティン遂行の関係に影響する要因は何か？（影響要因）
- ・ルーティンが安定になるのはいつで、変化するのはいつか？（状況）
- ・どんな条件が内生的変化を促進するのか？（変化条件）
- ・内生的変化の方向性についてどんな理解ができるのか？（方向性）
- ・変異と保持の選択プロセスにパワーがどう影響するのか？（パワー）
- ・どんな方法論をこうした現象の解明に用いるのか？（方法論）

これらはまさに、組織ルーティンの本質を問う問題であり、少しでもその解明が実現できれば、豊かな実践的なインプリケーションを得ることができるだろう。

V 結 び

組織ルーティンは、組織が目標達成行動を図る際の主要な手段と見なされ、組織が安定した行動をとることができるメカニズムとされてきた。しかしながら、組織ルーティンの発生・安定・変化を観察し、分析し、記述す

るのは容易でない。組織のルーティン化の程度が高まることによって、行動の安定性が確保されるのは当然だが、ルーティン自体に変化が生ずることもあるのである。

本稿では、組織ルーティンの基本的な捉え方を明らかにするとともに、その影響について分析し、組織ルーティンが組織行動安定の原因であるとともに変化の要因である、ということを明らかにした。これは、一般的なルーティンの見方に反するものだが、現実妥当性をもっている。また、ルーティンの形成プロセスとその結果に焦点を当てたアプローチとして取り上げたのが、コネクションをベースとする関係アプローチである。ルーティンの形成プロセスは、ルーティン遂行による結果が状況の変化に適切に応じられるかについて決定的な役割をはたす。ルーティンは直近のタスクを仕上げるのには貢献しないかもしれないが、望ましいコネクションと状況の理解を創出するのである。

いずれにせよ、組織ルーティンのロジックは、適切な組織行動を理解するための基本であり、これを明らかにしないことには、組織の本質が見えてこない。多くの論者が近年、組織ルーティンに改めて関心を払い、組織ルーティンの新しい側面を解明しつつあるのは当然の事態といえよう。情報通信技術の発展を背景に、従来、考えられなかったレベルでルーティン化が可能となってきたから、なおさらである。今後はさらに、本稿では十分に展開できなかった組織ルーティンの二面性がもたらす問題の特定化とその解決法を探る必要があろう。

注

- 1) たとえば、Mezias & Glynn (1993) は次のような3つの種類をあげている。第1は探索ルーティン (search routines) である。これは、組織があいまいな状況で適応できる機会を発見する

ものだが、コストのかかるルーティン化した探索プロセスである。第2のパフォーマンス・ルーティン(performance routines)は、組織が現実に変化する目標(経験に応じて長期に変化するパフォーマンスの要求水準)達成を図り当該目標と比較する一連の行為プロセスをいう。第3の変化のルーティン(change routines)は、組織変革について、現在の能力を見直そうとするルーティン化か、新しく異なる能力を実現しようとするルーティン化を問うものである。両者の違いは、経験に対する確率論的な反応であるという見方からきている。

参考文献

- Axelrod, R., & Cohen, M.D. 2000. *Harnessing Complexity*. Free Press. (高木晴夫監訳『複雑系組織論』ダイヤモンド社, 2003年)
- Cohen, M.D. 1991. Individual learning and organizational routine: Emerging connections. *Organization Science*, 2: 135-139.
- Cohen, M.D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., & Winter, S. 1996. Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues. *Industrial and Corporate Change*, 5: 653-698.
- Cohen, M.D., & Bacdayan, P. 1994. Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5: 554-568.
- Cyert, R.N., & March, J.G. 1967. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年)
- Feldman, M.S. 2000. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11: 611-629.
- Feldman, M.S. 2003. A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate Change*, 12: 727-752.
- Feldman, M.S., & Pentland, B.S. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48: 94-118.
- Feldman, M.S., & Rafaeli, A. 2002. Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, 39: 309-331.
- Pentland, B.T., & Rueter, H.H. 1994. Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 39: 484-510.
- 福島真人 2001. 『暗黙知の解剖 — 認知と社会のインターフェイス —』金子書房
- Knott, A.M. 2003. The organizational routines factor market paradox. *Strategic Management Journal*, 24: 929-943.
- Levit, B., & March, J.G. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 314-340.
- March, J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- March, J.G. & Simon, H.A. 1958. *Organizations*. Wiley. (土屋守章訳『オーガニゼーション』ダイヤモンド社, 1977年)
- Massini, S., Lewin, A.Y., Numagami, T., & Pettigrew, A.M. 2002. The evolution of organizational routines among large Western and Japanese firms. *Research Policy*, 31: 1333-1348.
- Mezzia S.J., & Glynn, M.A. 1993. The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution. *Strategic Management Journal*, 14: 77-101.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Simon, H. 1981. *Science of the Artificial*. MIT Press.
- Teece, D.J., & Pisano, G. 1994. The dynamic capability of the firms. *Industrial and Corporate Change*, 3: 537-556.
- 高橋伸夫 1998. 「組織ルーティンと組織内エコロジー」『組織科学』32(2): 54-77.
- Weick, K. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の心理学(第2版)』文真堂, 1997年)