



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

201201a

組織ルーティンの遂行的性質を踏まえた管理実践の探求
: 大丸松坂屋百貨店の人材育成プログラムの事例を通じて

吉野 直人

Current Management Issues



組織ルーティンの遂行的性質を踏まえた管理実践の探求

：大丸松坂屋百貨店の人材育成プログラムの事例を通じて

吉 野 直 人

1 序論

本論文の目的は、組織学習論の中心的課題として長らく議論されてきた組織ルーティンの変化というアジェンダを見直したうえで、組織成員の多様な実践を統制する管理実践を探求することである。

組織学習論は、組織の環境適応プロセスを解明するのに有効な理論として (Crossan et al., 1999; 大月, 2001), 組織の認知スタイル (Hedberg, 1981), 経営トップの価値観 (Nystrom and Starbuck, 1984), 組織における知識の創造や活用 (Duncan and Weiss, 1979) など、これまでさまざまな観点から研究蓄積がなされてきた (Cook and Yanow, 1993)。そのなかでも、組織の学習能力や学習プロセスを左右する要因として、組織学習論のコア概念として位置づけられてきたのが組織ルーティンである (桑田, 1998)。

組織ルーティンとは、組織に存在するさまざまなルールや手続き (認知的側面), あるいは集団の反復的な行動パターン (行動的側面) を意味する。認知と行動という位相の違いはあるが、組織にはさまざまな明示的ないしは暗黙的なルールが存在し、それが組織成員の意思決定や行動を規定するため、集団レベルでは反復的な行動が見られる, という認識が研究者間で共有されている (Becker, 2004)。集団の反復的な行動は企業活動に安定性をもたらすが、環境の変化を前提とした場合、組織にとって足枷となる。硬直化した行動が組織に慣性をもたらし、変化の妨げとなるのである。それゆえ、環境適応的に組織ルーティン (組織活動) を変化させることが組織の学習プロセスであると理解され¹ (Cyert and March, 1963), 組織ルーティンを変化させるメカニズムが繰り返し論じられてきた。

ではなぜ、今や当たり前のように思われるこのアジェンダをわざわざ議論の俎上に乗せる必要があるのか。この背後には、以下 2 つの問題意識がある。

第一に、実際の企業活動において、経営者や現場の管理者は組織の活動 (組織ルーティン) を変えることを本当に課題と考えているのだろうか、と思われる点である。確かに、企業は自らの活動を変化させるし、中期経営計画などで組織改革と銘打った方針が掲げられていることも少なくない。だが、経営者や管理者の立場からすれば、組織の活動を変化させるというよりは、むしろ組織の活動を統制することに関心があるように思われる。たとえば、組織改革の場面においては、少なからず制度やルールの変更が行われるが、制度やルールを変更しただけで改革がうまくいくわけではない。そのように考える実務家はほとんどいないし、管理業務を経験した人であればなおさらであろう。むしろ、変更した制

¹ 庭本 (2010) が指摘するように、組織学習といえばクリス・アージリス＝ドナルド・A・ショーンの『Organizational Learning: A Theory of Action Perspective』(1978年)から語られることが多いが、Cyert and March (1963)ですでに、組織ルーティン (標準業務手続) の環境適応的な変化が組織学習として論じられている。

度やルールの趣旨に沿うように、組織成員を動員することに腐心するのが通常である。また、「組織を変えたい」「組織を変えたいがなかなかできない」という表現は、日頃よく聞かれる実務家の声である。この種の発言を文字通り受け取れば、実務家は変化を望んでいるようにも聞こえるが、「(組織を) 変えたい」と語る背後には「(組織を自分の思い通りに) 統制したい」という意図が透けて見えてくる。つまり、現場の課題は組織の活動プロセスを統制すること、具体的には、変化を志向しつつも、組織の活動に一定の行動やある種の安定性を確保していくことにあるのではないかと筆者は考えている。

第二に、組織学習論の登場以前に遡れば、経営学においてこの問題が正面切って論じられていた点が挙げられる。とりわけ注目に値するのは、チェスター・I・バーナードが経営者在任中に執筆した『経営者の役割』(1938年; 新訳1968年)である。Barnardの問題意識は、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²。組織に参加する人々は、組織に参加することでさまざまな利害や選好を見出ししていく。そのため、参加者が管理者の思い通りに行動するとは限らない。だからこそ、管理者は参加者の利害や選好をコントロールし、彼(女)らの活動プロセスを統制していく必要がある。たとえば、Barnard(1938)のなかで論じられる「誘因—貢献図式」は、通説的には、参加者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であると理解されているがそうではない³。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、十分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)を教導する必要性が生じる。具体的には、教訓や暗示、模範などを通じて、個人的な動機が規制された状態を(組織人格として)形成するのである(Barnard, 1938, p.152; 邦訳159頁)。要するに、バーナードは、多様性を前提とした組織成員の活動を組織化するという問題意識のもと、組織(あるいは管理者)の行動準則を受容する心性を、管理によって確立する重要性を説いていたといえる⁴。

もちろん、バーナードの問題意識と相対するからという理由で組織学習論の従来のアジェンダを退けるのは、外在的な批判に過ぎない。だが、バーナードが第一線の実務家(経営者)としての自らの経験のうちから、多様性を前提とした組織の活動をいかに統制していくか、というアジェンダを捉えていたことを踏まえれば、組織学習論において、組織ル

² 同様に、Levitt and March (1990)もバーナード理論の中心的課題が組織化の問題にあったと述懐している。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を意味する(pp.11-13; 邦訳12-15頁)。

³ たとえば、Simon et al. (1950)は、組織への参加者(従業員に限定されない利害関係者全体)に対して、彼(女)らの貢献を十分に引き出すための誘因を提供することが、組織存続の条件であるとする組織均衡論を展開する(pp.381-383; 邦訳316-317頁)。これは、貢献と誘因の交換によって組織への参加が決まる交換パラダイムに基づくものといえよう。

⁴ より精確に言えば、ここでの管理は組織の行動準則(組織準則)と個人の行動準則(個人準則)の一致を目指すものではない。組織準則が個人準則に優先される状態を作り出すことを目指す(Barnard, 1938, p.270; 邦訳282頁)。すなわち、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るような組織人格を個人のうちに作り出すことを意味する。端的に言えば、個人準則がいかなるものであれ、組織に参加する場面においては、個人が組織準則に沿った振る舞いをすれば良いのである。そのためには、仮構(フィクション)でありつつも、組織準則があたかも真実であるかのような感覚を作り出すことが重要となる。バーナードが管理者の役割として「道徳(moral)」を創造するリーダーシップを強調するのはこのためである。

ーティンの変化というアジェンダが定位されてしまったことには、いささか違和感が残る。少なくとも、組織ルーティンの変化が問われるのはなぜか、そのコア概念である組織ルーティンとは一体どのような概念であるのか、をここで改めて検討しておくことには意味があるように思われる。これが、組織学習論が設定してきた問題領域を議論の対象とするに至った経緯であり、本論文の問題意識である。

1.1 研究課題

以上の問題意識を踏まえ、本論文では、以下3つの研究課題に取り組んでいく。

- (1) 組織ルーティン概念をどのように捉えるべきか。
- (2) 組織ルーティン概念を通じてどのような現象を捉えるべきか。
- (3) 組織成員の多様な実践を統制するには、どのような管理実践が可能となるのか。

第1の研究課題では、組織ルーティン概念の含意を理論的に検討していく。先述したとおり、これまでの議論では、組織ルーティン概念は集団の反復的な行動として捉えられ、それゆえ組織ルーティンの変化が問われてきた。だが、組織ルーティンとは本当にそのように捉えられるべき概念なのか。この点を明らかにするため、同概念の萌芽的研究から近年の研究に至る学説史の変遷を整理し、この問いに対する本論文の見解を示す。

第2の研究課題では、組織ルーティン概念を巡るアジェンダを理論的に検討していく。本論文の目的のひとつは、組織学習論において議論されてきた組織ルーティンの変化というアジェンダを見直すことにある。それゆえ、このアジェンダを巡って繰り返されてきた議論について批判的な検討を行う。そのうえで、第1の研究課題で明らかにされる組織ルーティン概念の捉え方を前提とした場合、どのような問いを設定すべきか、本論文の見解を述べる。結論を先取りすれば、本論文では、多様な組織成員の実践をいかに統制していくか、というアジェンダに転回する必要性を主張する。

第3の研究課題では、フィールドワークを通じて、多様な組織成員の実践を統制する管理実践を明らかにしていく。第2の研究課題で提示されるアジェンダは、先行研究において見過ごされてきた課題であるがゆえ、十分な検討が行われてこなかった新しいテーマである。したがって、管理実践の様相を描くだけの十分な分析視角が整備されているわけではないが、フィールドワークを通じて端緒をつかむことを狙いとする。

1.2 本論文の構成

本論文は、上記3つの研究課題に対応する形で議論が展開される。第1の研究課題には第2章、第2の研究課題には第3章、第3の研究課題には第4章がそれぞれ対応する。

次章(第2章)では、組織ルーティン概念の含意を明らかにするため、組織ルーティン概念の学説史の変遷を辿る形でレビューを行う。最初に、組織ルーティン概念の伝統的な捉え方を検討する(2.1)。同概念の包括的なレビューを行った Becker (2004) に倣いつつ、組織成員の認知や意思決定プロセスに影響を与える組織のルールや手続き(認知的側面)に焦点化し、組織ルーティンを認知パターンとして捉えた研究と、集団において観察される仕事の進め方や相互作用のパターンに焦点化し、組織ルーティンを行動パターンと

して捉えた研究について整理するが、ここでは、こうした通説的な分類のもとでは見落とされてきた論点について論じる。次に、伝統的な捉え方の再考を迫った比較的最近の議論として、組織ルーティン概念の精緻化を図った研究を検討する(2.2)。具体的には、組織ルーティンを制度として捉えた研究(2.2.1)と組織ルーティンを文法のアナロジーで捉え、組織ルーティンの二重性を指摘した研究(2.2.2)を取り上げる。両者に共通するのは、同概念が、これまで広く知られてきたような組織の慣性を生み出す認知枠組みや行動パターンではありえず、組織成員に規範的に参照されるテンプレートであることを指摘している点である。ここでの論点は、規範として捉えなければならないのはなぜか、規範として捉えるということはどういうことか、という点である。以上の議論を踏まえたうえで、組織ルーティン概念をどう捉えるべきか、という問いに対する結論を述べる。

第3章では、組織ルーティンの変化というアジェンダを追求することの問題を整理したうえで、従来の議論では看過されてきたアジェンダを提示する。最初に、組織ルーティンの変化というアジェンダに対して既存研究がどのような回答を用意してきたのかを整理し、そこでの論理構造とそこから得られる実践的含意に潜む問題について批判的な検討を行う。伝統的な捉え方を前提とした場合(3.1)と組織ルーティンの精緻化を前提とした場合(3.2)、それぞれについて検討していく。最後に、組織ルーティン概念を巡る新たなアジェンダについて検討を行う(3.3)。組織ルーティン概念の精緻化を図った研究は、同概念の捉え方を再考した点では評価されるものの、従来のアジェンダを盲目的に引き継いでしまった。組織ルーティンを規範として捉えた場合、組織ルーティンは組織成員に規範的に参照されるがゆえ、組織ルーティンが指示する内容と実際の行動が一致するとは限らず、むしろ差異化していく可能性がある。それゆえ、従来のアジェンダを無理に引き継いで規範の位相で変化を論じるのではなく、問いを転回させて、組織成員の多様な実践をいかに統制していくのか、を問う必要がある。これが本章のエッセンスであり、本論文の主張である。

第4章では、前章で提示したアジェンダに基づき、株式会社大丸松坂屋百貨店(以下、大丸松坂屋)の新入社員育成プログラムのケースを通じて、新入社員の実践とそれを統制する人事部の管理実践を分析する。本ケースを選択した理由は、当社が現在、経営改革の過渡期にあるという点にある。改革は制度やルールの変更を伴うため、それを参照する新入社員の実践が差異化しやすく、また、新入社員の実践を組織化する人事部の管理実践が浮かび上がりやすいと考えられた。最初に、本論文が焦点を合わせる新入社員育成プログラムの概要と調査方法を述べる(4.1)。本論文が注目するのは、「新入社員は入社後半年間、承り業務に集中する」というルール(承りルール)である。次に、承りルールを参照した新入社員の実践を記述する(4.2)。カウンターから出る(4.2.1)、カウンターから出られない(4.2.2)、カウンターで萎える(4.2.3)という3つの実践が、大丸松坂屋独自のコンテキストとともに描かれる。さらに、新入社員の実践を統制する人事部の管理実践を記述する(4.3)。承り業務の重要性を認識させる教育研修(4.3.1)、承りルールとは矛盾する行動指針の掲揚(4.3.2)、顧客満足というラベルへの貼りかえ(4.3.3)という3つの管理実践が描かれる。

終章(第5章)では、これまでの議論を踏まえたうえで、本論文の含意(5.1)と今後の課題(5.2)に言及し、本論を結ぶ。

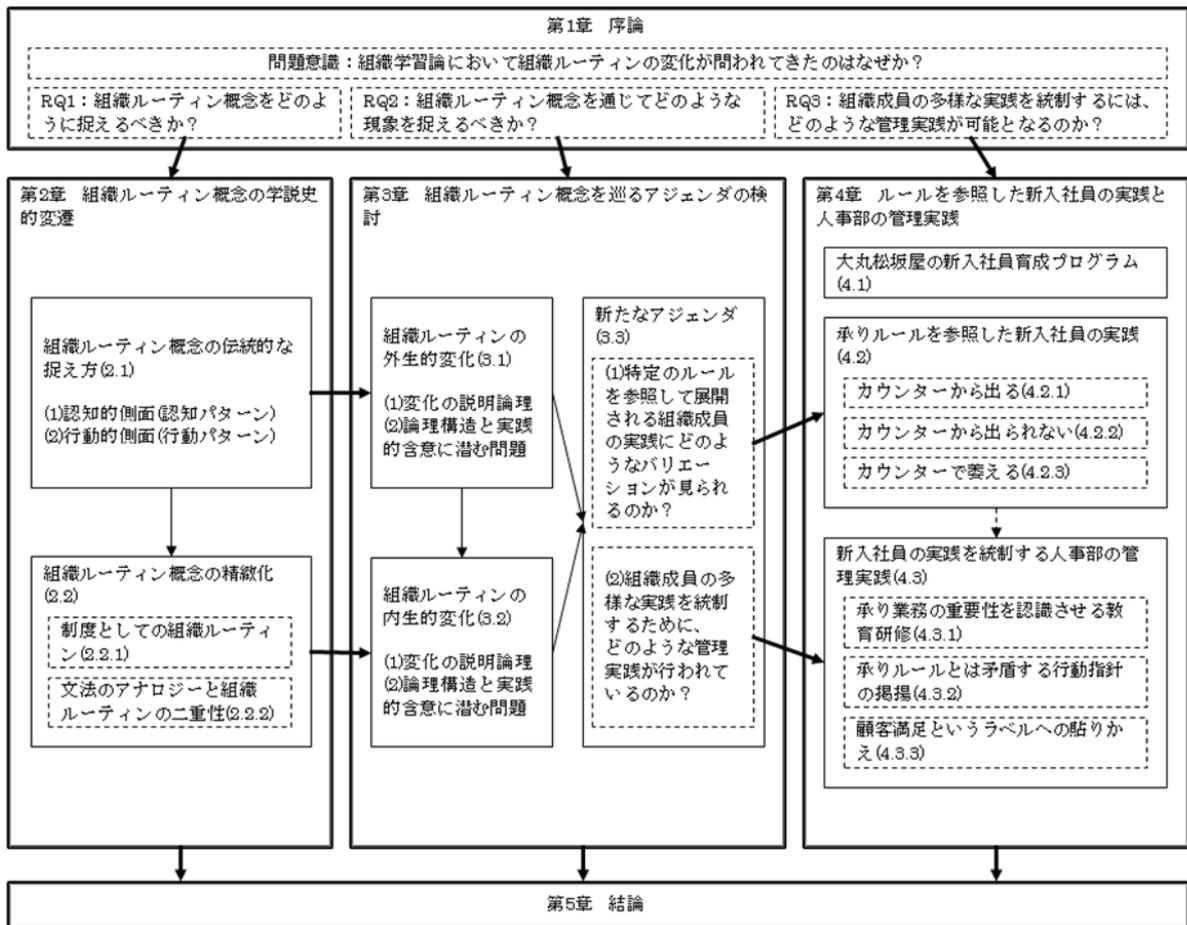


図 1-1 本論文の構成

2 組織ルーティン概念の学説史的変遷

本章では、組織ルーティン概念の含意を明らかにするため、組織ルーティン概念の学説史的変遷を辿る形でレビューを行う。

組織ルーティン概念に関する体系的なレビューを行った Becker (2004) によれば、これまで組織ルーティン概念は「認知パターン (cognitive regularities or cognitive patterns)」か「行動パターン (behavioral patterns or recurrent interaction patterns)」のいずれかによって捉えられてきた。前者は、March and Simon (1958) の実行プログラムや Cyert and March (1963) の標準業務手続のように、行動の原因となるルール (たとえば、状況 A なら行動 B というように) に注目する。後者は、集団の反復的な相互作用のパターンであり、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に注目する。認知と行動という位相の違いこそあれ、多くの論者が組織ルーティンという用語を組織活動の規則性 (regularity) や再現性 (recurrence) を意味する概念として使用している点では共通するという (pp.644-646)。以上を踏まえたうえで、本章では、以下の 2 つの論点に絞ってレビューを行っていく。

最初に、組織ルーティン概念の伝統的な捉え方 (2.1) として、Becker (2004) の分類

に倣い、認知パターンと行動パターンのそれぞれのコンポーネントに分類される代表的な研究を簡潔に見ていく⁵。だが、ここでの目的は、既存研究を体系的かつ網羅的に整理することではない。Becker をしても明確に論じられなかった、組織ルーティン概念の本来の意味合いを検討することにある。というのも、Becker (2004) は組織ルーティン概念が組織活動の規則性や再現性を意味する概念として使われてきたと指摘するが、筆者が検討する限りにおいて、組織ルーティン概念の萌芽的研究であった March and Simon (1958) の実行プログラム概念はこの限りではない。そこで本節では、多くの論者が見落としてきたこの概念の含意に注目する。

次に、組織ルーティン概念を精緻化し (2.2)、同概念を規範として捉えた研究を検討する。具体的には、制度として組織ルーティンを捉えた研究 (2.2.1) と文法のアナロジーで組織ルーティンを捉え、組織ルーティンの二重性を指摘した研究 (2.2.2) である。両者に共通するのは、同概念が、これまで広く知られてきたような組織の慣性を生み出す認知枠組みや行動パターンではありえず、組織成員に規範的に参照されるテンプレートであることを指摘する点である。ここで議論されることは、組織ルーティン概念を規範として捉えられなければならないのはなぜか、という点である。認知パターンや行動パターンで捉えられるならば、概念が精緻化される必要はない。どこか論理的な矛盾や問題点を抱えるからこそ、概念が精緻化されたと考える方が妥当であろう。最後に、以上 2 つの議論を踏まえ、組織ルーティン概念をどのように捉えるべきか、という問いに対する見解を述べる。結論を先取りすれば、組織ルーティンは規範としてしか捉ええない概念であり、それが同概念の本来の意味合いであった、というのが本論文の見解である。

2.1 組織ルーティン概念の伝統的な捉え方：認知・行動パターンとしての組織ルーティン

まず、組織成員の認知や意思決定プロセスに影響を与える組織のルールや手続き（認知的側面）に焦点化し、組織ルーティンを認知パターンとして捉えた代表的な研究として、March and Simon (1958) と Cyert and March (1963) を取り上げる。

March and Simon (1958) は、組織メンバーの常軌的な意思決定（探索や問題解決、選択など）プロセスに注目する。組織のなかの人間行動を観察した場合、比較的単純な刺激によって、長い時間をかけずに意思決定を行うという状況は日常的なことである。刺激に対する反応はさまざまだが、過去に繰り返し経験されたものであれば、反応が常軌化されていく。特定の刺激に対する体系化された反応の集合は「実行プログラム (performance programs)」と呼ばれ、組織における多くの行動は実行プログラムに方向づけられている。環境からの刺激に対する固定的な反応を実行プログラムとして形成することで、意思決定プロセスを単純化するのである。このプログラムは、たいていは組織成員の記憶のなかに蓄積されているものであり、必ずしも成文化されているとは限らない。仮に、実行プログラムが成文化されていたとしても、単に既存のプログラムを合法化ないしは公式化するために明文化されている場合もあり、それが組織成員の行動を動かしている実際のプログラムであるとは限らない (pp.139-143; 邦訳 211-217 頁)。

Cyert and March (1963) は、意思決定のためのルールに注目する。意思決定には時間

⁵ 詳細については、Becker (2004; 2005a; 2005b; 2008) を参照のこと。

とコストがかかるため、過去の先例が参照される。先例は参照されるにつれ協約として制度化され、拘束力のあるルールとして機能するようになる (p.33; 邦訳 50 頁)。このルールは「標準業務手続 (standard operating procedure : 以下, SOP)」と呼ばれ、全社レベルでの意思決定に関する「一般選択手続 (general choice procedure : 以下, 意思決定ルール)」と日常的な業務レベルでの意思決定に関する「特定の標準業務手続 (specific standard operating procedure : 以下, 業務遂行ルール)」に分類される。前者は、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、問題解決策や代替案をどのように探索するのか、といった組織目標の決定、注意の配分、探索活動に関わるルールを意味する。後者は、書類の保存の仕方、情報の伝達方法といった、一般選択手続に基づいて行われるオペレーションに関わるルールを意味する (pp.101-104; 邦訳 147-151 頁)。つまり、全社レベルから日常の業務レベルに至るまで、組織には意思決定のための諸手続が存在し、短期的に見れば、こうした手続きが実際に行われる意思決定を支配しているのである (p.113; 邦訳 164 頁)。

次に、集団において観察される仕事の進め方や相互作用のパターンに焦点化し、組織ルーティンを行動パターンとして捉えた研究である。Becker (2004) が指摘するように、多くの研究がこのコンポーネントに分類されるため、枚挙に暇がないが、代表的なものとしては次のような研究が挙げられる。

Nelson and Winter (1982) は、企業の規則的で予測可能な行動パターンを組織ルーティンと定義する。企業のあらゆる活動にはルーティンが存在する。たとえば、投資、広告政策、研究開発などの活動や戦略的な意思決定といった、一見すると、知的で高度に見える活動であっても例外ではない。生物の性質や行動が遺伝子によって決まるように、企業もルーティンという遺伝子によって行動が決定される (pp.14-18; 邦訳 16-21 頁)。同様に、Winter (1986) は、少数のシグナルや選択で自動的に引き起こされる比較的複雑な行動パターンを組織ルーティンと定義しており (p.165), Gersick and Hackman (1990) は、集団が代替的な行動の方法を探索することなしに、所与の刺激状況に対して機能的に類似するような行動パターンを反復的にとることを「慣習的なルーティン (habitual routine)」と定義する (p.69)。

こうしてみると、Becker (2004) が指摘するように、組織ルーティン概念の伝統的な捉え方は認知パターンから行動パターンへと推移しつつも、組織活動の規則性や再現性に注目してきた、と理解できなくもない。Pentland and Rueter (1994) によれば、認知の位相で組織ルーティンを捉える研究では、環境からの刺激に対して単一の反応が想定されるのに対し、行動の位相で組織ルーティンを捉える研究では、複数の反応が想定されているという。Winter (1986) の定義に見られる「比較的複雑な」という説明や、Gersick and Hackman (1990) の定義に見られる「機能的に類似する」という説明はこのことを示唆している。とはいえ、メタな部分では「刺激—反応モデル」を仮定しており、環境からの刺激に対して自動的かつ反復的な反応を想定するという点で共通性が見られる (Pentland and Rueter, 1994, pp.486-488)。さらに、Ashforth and Fried (1988) によれば、組織には「スクリプト (scripts)」と呼ばれる認知枠組みが存在し、組織成員は社会化や日々の仕事経験を通じてこのスクリプトを獲得する。それゆえ、日常の意思決定やメンバー間の相互作用において、人々はスクリプト化された (特定の順序で実行される) 行動を無意識

に (mindlessly) とるようになる。つまり、組織にはさまざまな明示的ないしは暗黙的なルールが存在し、それが認知枠組みとして人々の意思決定や行動を規定するため、規則的あるいは反復的な組織活動が見られるようになる、というのが、通説的な理解のもとでの組織ルーティン概念の捉え方であったということができよう。

しかしながら、ここで検討しなければならないのは、人々の意思決定や行動が明示的あるいは暗黙的なルールに囚われたものなのか、換言すれば、ルールと行動の関係が決定論的な関係にあるのか (それがたとえ単線的な関係ではないにせよ)、という点である。この点について、組織ルーティン概念の萌芽的研究であった March and Simon (1958) と Cyert and March (1963) の捉え方を再度検討していくことにしよう。

たとえば、ルールと行動の関係を説明する記述を拾い上げてみると、Cyert and March (1963) は「組織は先例という形で記憶を持ち、連合体の人々は先例を拘束力のあるものとして受け入れるよう強く動機づけられる (organizations have memories in the form of precedents, and individuals in the coalition are strongly motivated to accept the precedents as binding)」(p.33; 邦訳 50 頁, 傍点筆者) や「組織は選択を行い、実行するために、標準業務手続と経験則を用いる。短期的には、これらの手続が実際に行われる意思決定を支配している (The organization use standard operating procedures and rules of thumb to make and implement choices. In the short run these procedures dominate the decisions made.)」(p.113; 邦訳 216 頁, 傍点筆者) といったように、あたかもルール (SOP) が組織成員の行動を拘束するかのよう捉えているのがわかる⁶。これに対し、March and Simon (1958) は「組織における多くの行動は、実行プログラムに方向づけられている (Most behavior, and particularly most behavior in organizations, is governed by performance programs)」(p.142; 邦訳 216 頁, 傍点筆者) というように、決してルール (実行プログラム) が組織成員の行動を決定づけるとは考えていない。彼らはルールと行動の関係をどのように捉えるのか。

March and Simon (1958) によれば、「プログラム」という言葉は完全な硬直性を意味するものではない (p.142; 邦訳 216 頁)。組織のなかでの人間の行動は、実行プログラムによって方向づけられるが、だからといって行動内容までもが規定されるわけではない。たとえば、同じ在庫管理でも、在庫が一定水準を下回った場合は不足分を発注する、といった非常に単純化された場面では、人々の行動の選択の余地が少なく、行動が常軌化されるかもしれない。だが、販売予測に基づいて発注量を決める、といった複雑な場面では、選択の自由度が高まる。ましてや、販売予測のデータが与えられていなければ、その度合いはより高まる (pp.146-147; 邦訳 223-225 頁)。また、個人が適用するプログラムがひと

⁶ 彼らがこのような捉え方をした背景には、現実の企業の意思決定プロセスから企業行動を説明するという問題意識があったように思われる。Cyert and March (1963) が批判の対象とするのは、企業行動を市場原理で説明しようとする伝統的な経済学である。そこでは、利潤最大化を目的として意思決定を行う合理的な人間像が想定される。しかし、現実の企業において、意思決定が必ずしもこのとおり行われるわけではない。現実には、過去の一連の意思決定 (諸目標の展開, 期待の形成, 選択の実行など) を参照しながら、目標に照らして意思決定が行われる。この企業の内部プロセスに焦点化したモデルを求めるがゆえに、人々の行動がルールに支配されるという、ある意味、極端な仮定を置かざるを得なかったとも考えられよう。

つとは限らない。他の経験から学習されたプログラムもあれば、組織外の教育で習得されるプログラムもある。いずれのプログラムを適用するかは個人の裁量に委ねられており、それゆえ、組織成員の行動が自由裁量的に見えることがしばしばある（p.148; 邦訳 226-227 頁）。したがって、実行プログラムとは、行動の選択に利用される「実行戦略（performance strategy）」として捉えられるべきものである（p.142; 邦訳 216 頁）。

要するに、ここで重要なのは、実行プログラムであれ SOP であれ、組織に存在するルールは、意思決定前提（あるいは準拠枠）として人々が行動を選択する際に参照されるものであり、彼（女）らの行動を方向づけるものであっても、決して規定するものではない、ということである⁷。もちろん、単純な発注業務の例に限らずとも、他にもルールが行動を決定づける場面はあるだろう。しかしだからといって、折衷案に陥ったり、ルールが行動を支配する場合と支配しない場合を分ける条件（タスク特性や状況要因など）を探索すれば良いという話ではない。現実にはルールと行動が一致するケースがあったとしても、原理的には、ルールは行動を規定するものではありえないのである。これが実行プログラムの持つ含意であり、これまでの議論において見落とされてきた論点である。すなわち、組織ルーティンとは、その本来の意味合いを辿れば、組織成員の認知前提を意味する概念であったにもかかわらず、それが組織成員の意思決定や行動を規定する認知枠組みと解釈されてしまったがゆえ、組織活動の規則性や再現性を表す概念として語られてしまったのである。したがって、理論的に考えれば、組織ルーティン概念は認知パターンでも行動パターンでもなく、組織成員が意思決定や行動の際に参照する認知前提として捉えられるべきものであった、ということができる。

2.2 組織ルーティン概念の精緻化：規範としての組織ルーティン

本節では、組織ルーティン概念の精緻化を図った近年の議論を検討していく。組織ルーティンを制度として捉えた研究（2.2.1）と組織ルーティンを文法のアナロジーで捉え、組織ルーティンの二重性を指摘した研究（2.2.2）である。使用される用語や理論的背景は異なるものの、2つの議論に共通するのは、同概念が通説的に理解される認知パターンや行動パターンではありえず、組織成員に規範的に参照されるテンプレートであることを指摘している点である。前節との関連においていえば、組織ルーティン概念を規範として捉えるこの考え方は、伝統的な捉え方では見失われてきた組織ルーティン概念本来の意味合いを取り戻し、発展的に論じた議論と位置づけることができる（ただし、ここで取り上げる議論がそのことに言及しているわけではない）。では、組織ルーティン概念を規範として捉えるということはどういうことか。認知パターンや行動パターンではありえず、規範とし

⁷ 組織成員が実行プログラムに依拠しようとするのは、実行プログラムが自らの意思決定の合理性の根拠となるからである（March and Simon, 1958, p.139; 邦訳 215 頁）。実行プログラムは、特定の状況における具体的な意思決定内容を指示するものではなく、抽象性が高いものである。だからこそ、組織成員は特定の場面における自らの意思決定の合理性を確保することが可能となる。換言すれば、March and Simon (1958) が「現象学的な見地からは、ある準拠枠に照らした合理性についてしか語ることはできない」（p.138; 邦訳 215 頁）と述べるように、組織成員は抽象的な実行プログラムに依拠しながら、特定の場面における自らの行動の合理性を担保すべく意思決定を行っているのである。この観点からすれば、合理性とは決して人間の認知能力を示すものではなく、実行プログラムと特定の場面における行動との関係のなかで判断されるべきものといえよう。

てしか捉ええないのはなぜか。前節では深く検討することのできなかつた論点を、ここで取り上げる議論を手掛かりに検討していく。

2.2.1 制度としての組織ルーティン

March and Olsen (1989) は、組織ルーティンを制度として捉える⁸。制度として組織ルーティンを捉えるということはどういうことか。やや長くなるが、伝統的な組織ルーティン概念の捉え方との違いを論じるうえで重要になるため、March and Olsen (1989) の記述を引用しながら議論を進めていく。

“ルール”という言葉は、ルーティン、手続、慣例、役割、戦略、組織形態、技術などを意味し、政治活動はそうしたものを軸に展開されるのである。また、こうした役割やルーティンを取り巻いて、それらを支え、精緻化し、ときには反駁したりするものとして、信念、パラダイム、コード、文化、知識というものがある⁹。行動が、そのような文化的規準や社会的規範に制約されたり方向づけられたりしているということは、経験的な社会科学では常識だ。行為が、代替案の選択によって期待される利得の計算によるよりも、規範的に適切な行動の判断による場合がしばしばある。…(中略) ルーティンは、同時に行われているいくつもの活動を相互に一貫性があるように調整するし、葛藤を避けるのに一役買い、意味のコードを提供して曖昧な世界を解釈しやすいようにする。…(中略) そしてルーティンは、集団と個人のアイデンティティ、利害、価値観、世界観などを具現化して、注意の配分や評価の基準、優先順位、認知や資源を規制している (pp.22-24; 邦訳 30-31 頁, 33-34 頁)

この組織ルーティン(ルール)の定義からいえることは、組織ルーティンがあることで、組織成員は組織のなかで振る舞うことができるという点である。彼らによれば、組織ルーティンとは、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、組織特有の文化や解釈図式によって支えられたものである。こうしたルーティンが存在するからこそ、組織成員は一方で自らの役割やアイデンティティ、取るべき行動の範囲や選択肢を見出すことが可能となり、他方で他者の振る舞いの意味を理解することが可能となる。組織ルーティンが存在しなければ、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、組織ルーティンは人々の行為を方向づける傾向性を持ったものである、ということができる。

しかしこのことは、人々の意思決定や行動がルーティン化されるということの意味しない。ここで重要なのは、「社会的規範」や「規範的に適切な行動」という言葉に示されるように、それが成文化されているかどうかにかかわらず、組織ルーティンは組織成員の規範的なテンプレートとして存在するという点である。規範(norms)とは、組織成員を動

⁸ 誤解のないよう先に述べておけば、ここでいう制度とは、人々の行為や認知枠組みを規定する制度ではなく、本文中で述べるように、行為の際に参照される規範としての制度を意味する。

⁹ March and Olsen (1989) の組織ルーティンの定義は、Levitt and March (1988) から引用されたものである。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。「ルーティン」を「ルール」という用語に変更している点で違いはあるものの、ルーティンそのものの捉え方は Levitt and March (1988) の定義と同義とみることができる。

員するためのあるべき姿を示すもので、具体的な行動内容を指示するというよりは、目標や注意事項など行動の条件を提供するものである（March and Olsen, 2004, p.10）。つまり、組織ルーティンは組織成員の意思決定や行動を方向づけるものではあるが、決してそれらを規定するものではないのである。以下の記述を手掛かりに、この点をもう少し詳細に検討していこう。

ルーティンは、一定の環境のもとで従わなければならないプロセスを細かく規定した手続ルールであったり、インプットをアウトプットにどう変換するかを規定した決定ルールであったり、あるいは結果を評価するための基準を規定した評価ルールであったりする。…（中略）ルールはある程度コード化できるが、完璧でないことが多い。また、矛盾しているのが普通である。その結果、ルールの適用も、右から左というように自動的にはいかない。（つまり）行動がほとんどルーティンによって導かれるといっても、それだけで、行動がルーティン化されるわけではない。というのは、特定の状況に複数のルールが適用でき、それぞれが異なる行動を指示することがある。…（中略）さらに、ルールやその特定の状況への適用可能性が、曖昧なことがよくある。…（中略）状況がさまざまに定義づけられ、それぞれに異なったルールが適用されるといったこともある（pp.22-24; 邦訳 31-34 頁）

組織ルーティンが人々の意思決定や行動を規定しえない理由のひとつは、組織ルーティン（ルール）は抽象性が高いという点である。たとえば、成文化された規則を考えてみても、どんな規則であれ、あらゆる状況に対応できる形で取るべき行動を詳細に定めているものはない。ルールに縛られているとイメージされる「お役所」にさえ、このようなルールは存在しない。むしろ、その場その場の状況に応じて、曖昧なルールの意味や含意を探り出し、自らの行動を選択しているのが普通である。もうひとつは、組織ルーティン（ルール）同士が競合するという点である。現実の組織において、存在するすべてのルールが首尾一貫していることなどありえない。時空を超えてルール間の整合性を保持することなど不可能に近く、むしろ矛盾しているのが普通である。それゆえ、あるルールが指示する行動が別のルールでは禁止される、といったことが日常的に見られるのである。

だからといって、ルールを明確にしたり、ルール間の整合性を確保すれば良いという話ではない。仮に、ルールで詳細な行動内容やその適用条件を示したところで、ルール同士が競合し、組織成員の意思決定や行動を決定づけることはできない。逆に、ルール間の整合性を確保しようとしたとしても、そうしようすればするほど、ルールの抽象性は高くなり、同じく人々の意思決定や行動を決定づけることはできなくなる。

要するに、このような性質を踏まえれば、組織ルーティンは常に組織成員の多様な行為を生み出しうる可能性を持っていると理解することができよう。組織ルーティンは決して人々の意思決定や行動を規定するものではないが、無視されるわけでもない。組織ルーティンが存在しなければ、人々が組織のなかで振る舞うことなどできない。意思決定や行動の準拠点として、組織成員に規範的に参照されるがゆえ、組織ルーティンは人々の意思決定や行動を方向づける傾向性を持つといえる。だが、組織ルーティンが特定の状況における具体的な行動内容を詳細に指示するわけではない。さらに、組織ルーティン同士が矛盾することも多々ある。だからこそ、組織ルーティンは規範的に参照されながらも、人々の行為を多様化させる可能性があるのである。端的にいえば、組織ルーティンは一方では人々

の意思決定や行動の制約条件でありつつも、他方では行動の多様性を生み出す担体といえる (March and Olsen, 1976, 邦訳 56 頁)。このような捉え方を前提とすれば、ある特定の状況において、組織ルーティンを参照して展開される組織成員の具体的な行為に注目する必要性が出てくる (March and Olsen, 1995, pp.32-33; March and Olsen, 2004, p.8)。単にひとりひとりの行為を観察すれば良いという話ではなく、特定の組織ルーティンとの関係性のうちから行為を捉えていく必要があるのである。

2.2.2 文法のアナロジーと組織ルーティンの二重性

Pentland and Rueter (1994) や Pentland (1995) は、組織ルーティン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を示す一連の規則である。文法がなければ文章を作ることはできないが、文法が特定の文章内容を規定するわけではない。その意味で、文法は成立しうる文章の可能性を示唆するものである (Pentland, 1995; pp.542-543)。このアナロジーをもとに、Pentland and Rueter (1994) は、ソフトウェアベンダー DBI 社 (仮称) の顧客サポート部門を対象に顧客対応業務の分析を行った。

DBI 社の顧客サポート部門は、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というルールがあった。そこで彼らは、顧客対応業務が実際にどのように行われているのか、を明らかにするため、データベースから 335 コールを入手して実際の業務内容を分析した。その結果、一般的にソフトウェア会社の顧客対応業務は高度に定型化されているといわれるなかで、DBI 社の顧客対応業務では、20 もの多様な活動 (たとえば、問題解決、製品サポート部への転送、開発部への転送、コール終了の理由説明など) が行われていることが判明した。では、オペレーターはコール履歴を参照せずに (ルールを無視して) 顧客対応業務を行っていたのだろうか。

顧客からの問い合わせに対応する際、オペレーターは確かに過去のコール履歴を参照しながら対応を始めていた。つまり、コール履歴を参照するというルールが無視されていたわけではなかった。しかし、実際に対応をする場面においては、対処方法を熟慮している時間的余裕がないため、過去のコール履歴をそのまま利用するわけではなかった。むしろコール履歴は、対応の落としどころ (着地点) や基本的な方針 (たとえば、問題解決延期、顧客に解決策を委ねる、製品サポート部への転送、開発部への転送など) を把握するために、規範として参照されていたのである。そのため、実際の対応内容はさまざまに行われているという理由であった。

この発見事実からいえることは、第一に、文法がなければ文章を作ることはできないのと同様、オペレーターも組織ルーティン (ここでは、コール履歴という過去の組織活動の結果) を参照することではじめて、顧客への対応が可能になっていたという点である。仮にこの履歴がなかったとすれば、どのような対応をすれば良いかわからず、顧客への対応はままならないであろう。第二に、一方で、文法が特定の文章内容を規定するわけではないのと同様、組織ルーティンが個々の対応における行動内容を規定していたわけではないという点である。コール履歴は規範的なテンプレートとして参照されながらも、その活動内容はさまざまであった。要するに、組織ルーティンのもとでさまざまな活動が差別的に

生み出されていったのである。

規範として存在する組織ルーティンとそこから生み出される行為の区別は、組織ルーティンの二重性として理解される。すなわち、組織ルーティンには「明示的側面 (ostensive aspect)」と「遂行的側面 (performative aspect)」という2つの側面が存在する (Feldman and Pentland, 2003; Pentland and Feldman, 2005)。明示的側面とは、組織ルーティンの理想的ないしは概念的な形式で、SOPのようにコード化されている場合もあれば、慣習のようにコード化されていない場合もある。後者は、特定の仕事の進め方に対する組織成員の抽象的な理解を意味する。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 (Feldman and Pentland, 2003, 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。理想的ないしは概念的な形式と定義されているように、明示的側面は規範的な目標や行動のテンプレートを提供するものである。したがって、人々の行動をガイドするために参照されることもあれば、すでに行われた行動を説明したり正統化するために使われることもある¹⁰ (Feldman and Pentland, 2003, pp.106-107)。それゆえ、組織ルーティンを分析するうえでは、この2つの側面を識別することが重要となる (Pentland and Feldman, 2005)。

この点を扱った興味深い事例として Pentland et al. (1994) が挙げられる。彼らは、大学のコンピューター実験室、大学図書館のサービスカウンター、旅行代理店を対象に、変数として測定されるタスク多様性と実際の仕事プロセスを比較する調査を行った。タスク多様性は、先行研究で一般的に使用される尺度が用いられ、仕事プロセスの多様性は、インタビューと参与観察によって把握された。その結果、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た。すなわち、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のに対し、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渡っていると認識する一方で、実際の行動は単純で定型化されたものであった。

この発見事実からわかるように、明示的側面と遂行的側面を識別して組織ルーティンを理解しないと、実際はさまざまな行為が展開されているにもかかわらず、組織ルーティンが単一ないしは少数の行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) は、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)。従来の研究において、組織ルーティンが行動パターンを説明する概念として語られてきてしまったのは、組織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¹¹。

¹⁰ Narduzzo et al. (2000) も同様の点を指摘する。組織成員は SOP のような公式的な手続きに従って行動するわけではない。しかし、だからといって公式的な手続きが不要かというとはそうではなく、むしろ彼らの行動を説明する (正当化する) ツールとして使われる。

¹¹ 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が自明視 (take for granted) することである。実務家が組織ルーティンを物象化するのは悪いことではない。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、組織ルーティンを抽象的な

以上の議論をまとめれば、次の2点に集約される。第一に、組織ルーティンはこれまで通説的に理解されてきたような認知パターンや行動パターンを表す概念ではありえず、組織成員に規範的に参照されるテンプレートとして捉えられるべき概念だということである。組織ルーティンを組織活動の規則性や再現性を表す概念として捉える背後には、組織に存在する明示的ないしは暗黙的なルールが組織成員の意思決定や行動を規定するという暗黙の前提が置かれている。だが、ここでの議論で明らかになったのは、組織ルーティン（ルール）は人々の意思決定や行動を規定しえないという点である¹²。なぜなら、組織ルーティンは抽象性が高く、組織に複数存在し、かつ相互に矛盾することが多いからである。だからといって、組織ルーティンが無視されるわけではない。組織ルーティンが存在することで人々の行為が可能となるため、それらは規範的なテンプレートとして参照される。

第二に、組織ルーティンは組織成員に規範的に参照されるテンプレートであるがゆえ、組織ルーティン（明示的側面）を参照した人々の行為（遂行的側面）は、常に差異化される可能性があるということである。このことは、理論的にいえることでもあり、経験的調査から明らかになったことでもある。Pentland and Rueter (1994)の事例では、オペレーターが過去のコール履歴（組織ルーティン）を規範として参照しつつも、日々の顧客対応業務を通じて、新たな活動を生み出していた。つまり、顧客対応業務の多様性が差異的に生み出されていったのである。そのうえで、2つの議論が共通して主張するのは、組織ルーティン（明示的側面）とそこから生じる行為（遂行的側面）を峻別し、特定の状況において、特定の組織ルーティン（明示的側面）がどのような行為（遂行的側面）を生み出しているか、組織ルーティン（明示的側面）と行為（遂行的側面）の多様な関係を丹念に分析していくことである¹³。

理解として語ることで、他者とのコミュニケーションを円滑に進めることが可能となる。しかし、彼らが物象化したものを研究者もまた物象化して扱うことで、誤った推論を導く可能性が生じる。

¹² 実は、Beckerもこの点に言及している。Becker (2004)では、組織ルーティン概念が認知パターンと行動パターンという2つのコンポーネントで整理されていたが、Becker (2008)では、認知パターンに代わって「ルールもしくは手続き (rules or procedures)」という用語が用いられており、Becker (2005b)では、ルールと行動の関係はきわめて複雑であり、必ずしもルールのとおりに行動するわけではないと指摘される (pp.254-255)。ただし、それでも組織ルーティン概念の捉え方に行動パターンを含めて解釈しているところが、本論文の主張と異なる点であり、筆者がBeckerを批判する点である。これに対して、Knudsen (2002)はルーティンを行動パターンではなく行動の原因で捉えるべきであると主張する点で、本論文の見解と軌を一にする。しかし、行動の原因を表すものとして「ディスポジション (disposition)」という新たな概念を用意し、ディスポジションがルーティンであると主張している点には注意が必要だろう。ディスポジションとは「状況的でルールのようなメカニズムを持つ生成的な構造」(Hodgson, 2003)や「連綿とした行動に結びつく組織構造や個人の習慣」(Hodgson and Knudsen, 2004)と定義され、反復的な相互作用のパターンを生み出すメカニズムを意味する (Becker, 2005b)。ところが、Hodgson (2003)が依拠するディスポジション概念の出自を辿れば、Levitt and March (1988)の組織ルーティンの定義 (詳しくは2.2.1参照)が理論的根拠となっており、同概念は明らかに余剰概念とみることができる。さらに、ディスポジション概念と組織ルーティン概念では、そこから導かれるリサーチ・プログラムが明らかに異なる。ディスポジションに基づくリサーチ・プログラムは、人々の行動のメカニズム追求することにある。だが、それを追求しようとするれば、メカニズムのメカニズムが常に求められることになり、理論的には無限背進に陥る。また、経験的調査によって、人々の行動の原因を特定することは容易ではない。現実の場面ではさまざまな要因が行動に影響するためである (Becker, 2005a)。一方で、組織ルーティンに基づくリサーチ・プログラムは、行動のメカニズムを追求することではない。むしろ、ルーティンを参照して生じる多様な実践を捉えるところに特徴がある。

¹³ 規則と行為の峻別は、ブルデュー社会学においても言及されている。以下、小松田 (1991)に依拠しながら、この点を確認しておこう。ルーティンの理論的根拠としてしばしば参照されるブルデュー社会学

議論を先取りすれば、ここで提示された調査課題は、本論文が先行研究から引き継ぐものである（詳しくは本文 3.3 参照）。本論文は、組織ルーティンの変化という従来のアジェンダには懐疑的な立場をとる。だがそれは、組織ルーティン（明示的側面）を参照した組織成員の行為（遂行的側面）の多様性を前提とした場合、①行動レベルでは常に変化が生まれているため、この位相で変化を論じることには意味がない、②とはいえ、規範の位相で変化を論じて実践的含意に乏しい、という 2 つの理由による。ここで議論された、組織ルーティン（明示的側面）と行為（遂行的側面）の多様な関係を捉える、という調査課題について異論があるわけではない。

最後に、以上の論点は、March and Simon (1958) の実行プログラム概念の含意でもある、というのが本論文の見解である。前節で検討したように、同概念の含意は、実行プログラムが組織成員の意思決定や行動を規定する認知枠組みではなく、意思決定や行動の際に利用される認知前提である、という点にあった。つまり、組織成員の意思決定や行動は、実行プログラムに方向づけられることはあっても拘束されるわけではなく、意思決定や行

であるが、そこで注目されるのは「ハビトゥス (habitus)」概念である。ここでいうハビトゥスとは、「諸構造の所産であり、日常実践 (pratiques) を生産するもの」、あるいは「行為者の日常実践による社会的諸構造再生産の無意識的作用因」(138 頁) であり、いわば人々の行為を決定する構造と定義される。それゆえ、現象として表出する人々の行為はルーティン化された行動パターンとして認識される、というのがおおむねの理解である。Ashforth and Fried (1988) のスクリプト概念がこれに近い概念であり、それらが組織成員の行動を決定づけるという議論を考えればわかりやすい。ただし、ハビトゥス概念のこの捉え方は、ブルデュー社会学のなかでも初期のものである。確かに、ブルデュー自身も初期においては、ハビトゥスが人々の行為を決定づけるものとして考えていた。ブルデュー社会学が構造決定論あるいは機械論的な再生産モデルとして批判されるのはそのためである。しかし、中期以降、ブルデューはハビトゥスを「持続的だが置き換わりうる性向 (dispositions) のシステムであり、構造化する諸構造として、日常実践と表象とを産出し、それらを編成する原理として機能しようとする傾向を予め持った構造化された諸構造」(137 頁) と定義する。そこでは、構造の規定的側面が退けられ、構造生成の契機を担う行為者像が包摂されている。「置き換わりうる」という表現がこの点を端的に示す。では、なぜ定義の修正（緩和）が見られたのか。この背後には、ブルデュー社会学における「戦略 (strategy)」概念の導入がある。戦略とは、「少数の暗黙の原理を実践的に使いこなすこと（また、その結果としての日常実践）」(155 頁、カッコ内筆者補足) を意味する。たとえば、ブルデューがフィールドの対象としたフランス南西部ペアルン地方では、相続・婚姻の慣習として長子相続の原則が根強く残っていた。それゆえ、長子は家の経済的・象徴的財産を最大化あるいは損失を最小化するため、不釣り合いな結婚を避けることが常であると考えられてきた。だが、この原則が必ずしも実行されるとは限らない。家の財産の規模、兄弟姉妹の数、婚姻相手の婚資の規模、父親と母親の家庭内権力の程度などによって、選択する配偶者が変わってくる。家の経済的・象徴的財産が小さければこの原則が意識されないこともあるし、長子が女性であればあえて下のランクの相手と結婚することもある（対等な婚姻は資産拡散のリスクを伴うため）。要するに、婚姻（配偶者の選択）ひとつとってみても、そこにはさまざまな暗黙の原理が働いており、結果として、婚姻戦略は差異化されていく可能性を持つ。換言すれば、結婚とは決して長子相続の原則への従属ではなく（これ自体、研究者が作り上げた観念的なものなのだが）、何らかの戦略の結果として捉えられるべき実践なのである。この点でブルデューは、ある社会的な行為を特定の規則の実現として捉えようとする従来の認識論を「法律万能主義」として厳しく批判する。仮に、日常実践に「規則性」が見られたとしても、それは固有の「規則」への従属ではなく、やはり何らかの戦略の帰結といえるのである（たとえば、家の経済的財産を維持しようとする経済戦略や象徴的財産を維持しようとするイデオロギー戦略など）。したがって、「人間の日々の営みは単なる『ルーティン』、いわば原理的モデルの機械的反復ではない」(139 頁) し、「実践という言葉は単なる『慣習的行動』を意味するものではない」(141 頁) ののである。もっとも、ブルデュー自身、戦略概念を行為者独自の主体的能力を意味して用いているわけではない（主観主義への先祖がえりを意味するわけではない）。戦略は、あらゆる選択を方向づける枠組みのシステムであるハビトゥスから導かれるものであり、その意味で戦略の根源にはハビトゥスがある。つまり、ブルデュー自身、戦略（あるいは日常実践）の差異は、決して主体の意図や行為能力に還元されるものではなく、むしろ複数のハビトゥスの差異によって生み出されていると考えていることが伺える。

動の多様性が生まれる可能性を孕むものである。こうしてみれば、組織ルーティン概念は時を経て精緻化されたが（本来の意味合いを取り戻したが）、そもそも規範として捉えられるべき概念であった、と結論づけることができよう。とはいえ、**March and Simon (1958)** が実行プログラムを規範であると述べていたわけではないし、実行プログラムから生まれる行為の多様性を捉えるべきだと主張していたわけでもない。その意味で、ここで取り上げた2つの議論は、組織ルーティン概念の本来の意味合いを発展的に論じた議論として位置づけることができる。

3 組織ルーティン概念を巡るアジェンダの検討

本章では、組織ルーティン概念を通じてどのような現象を捉えるべきか、を明らかにするため、同概念を巡るアジェンダの検討を行う。

冒頭に述べたとおり、本論文は、組織ルーティンの変化という従来のアジェンダに対して懐疑的な立場をとる。換言すれば、組織ルーティン概念を巡ってこれまで議論されてきたことは、問題領域の設定が誤っており、正しい問題領域を設定する必要があると考えている。先行研究が議論してきた組織ルーティンの変化を説明する論理とそこから得られる実践的含意には問題が潜んでいることが最大の理由である。そこで本章では、組織ルーティンの変化を説明する論理を整理したうえで、その論理構造とそこから得られる実践的含意に潜む問題について、既存研究の批判的検討を行う（3.1; 3.2）。そのうえで、先行研究では見過ごされてきた課題を新たなアジェンダとして提示する（3.3）。

前章で検討してきたように、組織ルーティン概念は大きく変遷しており、概念の精緻化が図られている。当然、組織ルーティンの変化を説明する論理も異なってくるため、前章と同様、伝統的な捉え方を前提とした場合（3.1）と組織ルーティン概念の精緻化を前提とした場合（3.2）で分けて論じていく。なお、以下の文脈において組織ルーティンの変化というとき、特に言及がない限り、3.1では「組織成員あるいは集団の意思決定プロセスや行動の変化」を意味し、3.2では「規範（明示的側面）の変化」を意味するものとする。

伝統的な捉え方を前提とした場合、組織ルーティンの変化は環境の変化を前提とした外生的な変化として論じられる（3.1）。すなわち、組織ルーティンを階層的に捉え、組織ルーティンを環境適応的に変化させるメタ・ルーティンの存在が仮定される。だが、メタ・ルーティンといえど規則性や再現性をコアな性質に持つ組織ルーティンである。メタ・ルーティンだけが環境適応的に組織ルーティンを変化させられる保証はない。それゆえ、常にメタ・ルーティンの存在が問われるという無限背進に陥る。それは同時に、実践的含意の過度な抽象性という問題をも招く。

一方、組織ルーティン概念の精緻化を前提とした場合、組織ルーティンの変化は環境の変化を前提としない内生的な変化として論じられる（3.2）。すなわち、規範（明示的側面）のもとで差異化される行為（遂行的側面）の蓄積が規範（明示的側面）の変化を生み出すものとされる。確かに、概念の精緻化に伴い変化を説明する論理も精緻化され、無限背進に陥ることなく組織ルーティンの変化が論じられている。だが、差異化される行為が規範の変化につながるのはなぜか、が具体的に論じられていないうえ、規範の変化を論じる実践的意義が不問にされている点が課題として残される。

以上の議論を踏まえ、本章の最後では、組織ルーティン概念を巡る新たなアジェンダを

提示する(3.3)。先行研究が設定してきた問題領域をどのように修正すべきか、という問いに対する本論文の回答である。組織ルーティンの変化というアジェンダは、組織ルーティンを認知や行動のパターンとして捉える伝統的な見方に根差すものである。同概念の精緻化を踏まえ、組織ルーティンを規範として捉えれば、原理上、組織成員の意思決定や行動は常に差異化されるのであり、その変化を問うことに意味はなくなる。とはいえ、規範の位相で変化を論じていいわけではない。規範の変化を論じる実践的意義が見出せないためである。この点を踏まえれば、組織ルーティンの変化という従来のアジェンダを盲目的に引き継ぐのではなく、むしろ問いを転回させて、組織成員の多様な実践をいかに統制するか、というアジェンダを問う必要がある。これが先行研究では見落とされていた点であり、本論文が提示する新たなアジェンダである。

3.1 組織ルーティンの外生的変化

(1) 組織ルーティンの変化を説明する論理

組織ルーティン概念の伝統的な捉え方では、組織ルーティンのコアな性質として規則性や再現性が仮定される。この性質は組織に安定した活動をもたらすが(Becker, 2004)、環境の変化を前提にした場合、組織の慣性とみなされ、組織の環境適応的な変化を妨げる要因として認識される。そのため、従来の組織学習論では、組織ルーティンを環境適応的に変化させることが論点とされてきた。では、組織ルーティンの変化を説明する論理はいかなるものであったのか。以下では、代表的な研究について簡単に見ていく。

Cyert and March (1963)によれば、組織は自らの経験に反応しながらSOPを変化させる。組織活動の成果が期待に反するものであった場合、組織は環境の変化を感知し、問題解決行動を通じて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、組織は意思決定ルールに基づいて目標を達成するための代替案を探索し、業務遂行ルールを変更する。それでも問題が解決されなかった場合、組織は意思決定ルールそのものの見直しを行う。具体的には、組織目標や注意すべき環境の範囲、代替案の探索方法の修正を行う(p.123; 邦訳 180頁)。このように、Cyert and March (1963)はSOPの階層性を想定しており、意思決定ルール(高次のルーティン)が業務遂行ルール(低次のルーティン)を変化させる、あるいは意思決定ルールそのものを変化させることで組織は環境の変化に適応すると論じる¹⁴。

Nelson and Winter (1982)は、既存の組織ルーティンに問題が生じた場合、組織は探索活動を行うと説明する(p.122; 邦訳 152頁)。探索活動は他の組織(他企業もしくは他部門)のルーティンに向けて行われる。というのも、ある組織ルーティンの問題状況が別の組織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からである(p.130; 邦訳 162頁)。先の例でいえば、業務遂行ルールを修正しても組織目標が達成されない場合、組織は目標や環境への注意の範囲、代替案の探索方法をどのように修正するのか、という意

¹⁴ 前者は短期の適応行動、後者は長期の適応行動とされ、長期の適応行動が組織学習として定義される。ただし、彼らは組織学習(長期の適応行動)についての考察をほとんど行っていないとも述べる。すなわち、意思決定ルールがどのようにして変化するのか、について関心を持ちつつも、明確に論じていないことを自覚しているのである。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、長期の適応行動を論じる意味はあまりないと考えており、短期の適応行動を主たる関心としていたためである(Cyert and March, 1963, pp.100-101; 邦訳 145-147頁)。

思決定上の問題を、他の組織のルーティンを探索することによって解決するのである¹⁵。つまり、Nelson and Winter (1982) では、探索活動という組織ルーティン（探索ルーティン）が Cyert and March (1963) でいうところの意思決定ルールを変化させる上位概念として位置づけられていることがわかる。そうすることで、Cyert and March (1963) では必ずしも明確に論じられていなかった意思決定ルールの変化を説明することが可能となるが、組織ルーティンの階層性を想定し、より高次のルーティンが組織の環境適応的な変化を実現すると論じている点では Cyert and March (1963) と共通する¹⁶。

このような論理構造は、ダイナミック・ケイパビリティの議論においても見られる。ダイナミック・ケイパビリティとは、急速に変化する環境に適応するため、組織ルーティンを構成する資源や職能的な能力を効果的に統合・形成・調整する組織プロセス（マネジメント・スキル）であり（Teece et al., 1997, pp.510-520）、組織ルーティン（オペレーティング・ルーティン）を体系的に形成・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を意味する（Zollo and Winter, 2002, p.340）。たとえば、製品開発の場合、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ステップアップ方式で開発が進められてきた。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、開発コストの圧縮やリードタイムの短縮が求められてくる。そのため、既存の開発プロセスを見直すべく、各職能の組織ルーティンを調整・統合するダイナミック・ケイパビリティが必要となる（Teece

¹⁵ 探索活動の結果、他の組織のルーティンに解決策が見出された場合、組織はそのルーティンを模倣することで、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が困難となるからである。そこで Nelson and Winter (1982) では、シュンペーターに依拠してイノベーションのアナロジーが用いられる。シュンペーターは経済システム、芸術や科学、実生活におけるあらゆる種類の新奇性（novelty）が、それ以前に存在していた概念的・物理的なコンポーネントの再結合から生じる点を強調し、イノベーションは「新結合（new combinations）」だと定義した（Nelson and Winter, 1982, p.130; 邦訳 163 頁）。彼らはこれに倣い、他の組織ルーティンを既存の組織ルーティンに結合させることで新しい組織ルーティンが生まれると考えた。しかし、イノベーションのアナロジーには根拠不全という問題がある（Becker et al., 2006, pp.361-364）。シュンペーターの新結合概念は、そもそも生物学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。実際、Nelson and Winter (1982) は「探索の概念は生物学的進化論における突然変異に対応する。そして探索を部分的には企業のルーティンによって決定されるものとして取り扱っているのは、生物学において突然変異を部分的には生物の遺伝子的な組成によって決定されるという取り扱いに対応している」（p.18; 邦訳 21 頁）と述べるように、組織ルーティンを遺伝子、探索活動を突然変異のメタファーで捉えることで、ルーティンの変化を進化論的に捉えようとした。だが、進化論における突然変異は、メンデルによって遺伝子結合に関する実験が再三行われた結果、導かれた命題である。経済システムや組織ルーティンの変化において、同様の経験的裏付けが存在するわけではない（Becker et al., 2006, pp.362-364）。アナロジーはあくまでもアナロジーである。そこには、新結合によるイノベーションを経験的に明らかにするという課題が残されている。また、イノベーションのアナロジーに関する彼らの説明には、他にも問題が見られる。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、組み込むルーティンに意味上の曖昧さがなく、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上不可能である。なぜなら、彼ら自身が模倣のアナロジーに対して自己批判したように、組織ルーティンは文脈依存的なものであるがゆえ、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。この点で、彼らの議論は公約違反を犯しており、内在的な矛盾を抱えているといえよう。

¹⁶ Nelson and Winter (1982) は、組織ルーティンの階層性を想定するアイデアが Cyert and March (1963) に依拠するものだと述べている（p.18; 邦訳 21 頁）。

et al., 1997, 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され (p.520), 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される (p.341)。いずれにせよ、組織ルーティンの階層性を想定し、より高次のルーティン (あるいはダイナミック・ケイパビリティ) が組織の環境適応的な変化を実現すると論じている点でこれまでの議論と共通した論理構造を持っているといえよう¹⁷。

(2) 論理構造と実践的含意に潜む問題点

以上の議論に共通していえるのは、組織ルーティンをヒエラルキー構造として捉え、組織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していることである。意思決定ルールが業務遂行ルールを変化させる、探索ルーティンやダイナミック・ケイパビリティが組織ルーティンを変化させるという説明は、いずれもメタ・ルーティン (高次のルーティン) が組織ルーティン (低次のルーティン) を変化させるという論理である。

ところが、ここでひとつの疑問が生じてくる。メタ・ルーティンもまた組織のルーティンである。規則性や再現性をコアな性質に持ち、組織活動の慣性を生み出すはずの組織ルーティンが、なぜ環境適応的に (低次の) 組織ルーティンを変化させられるのだろうか。組織ルーティンが環境の変化に直面して機能しなくなるのであれば、同様にメタ・ルーティンも機能しなくなる可能性がある。つまり、メタ・ルーティンが常に組織ルーティンを環境適応的に変化させられる保証はないのである。メタ・ルーティンによって組織ルーティンの変化を説明するためには、メタ・ルーティンそのものの環境適応的な変化も説明される必要がある。しかし、それはさらなるメタ概念が必要になることを意味し、必然と無限背進に陥ってしまう。これが、環境の変化を前提として組織ルーティンの外生的な変化を説明しようとする論理構造の問題点である。

この問題に対して、Eisenhardt and Martin (2000) も同様の批判を行う。Eisenhardt and Martin (2000) は、既存の組織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く、資源の獲得や削減、統合や再配置を行う管理者の戦略的な能力であると主張する。製品開発の例に戻れば、各職能のルーティンを調整・統合するのは組織的なルーティンではなく、既存の組織ルーティンを構成する資源を巧みに操作する管理者の能力なのである。さらに彼女らは、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

¹⁷ 実際、Zollo and Winter (2002) は組織ルーティンの階層性を想定してダイナミック・ケイパビリティの定義をしている。すなわち、顧客からの受注への対応といった現在の収益を確保するための手続きをオペレーティング・ルーティン、生産プロセスの改善といった将来の収益を確保するために現行のオペレーティング・ルーティンを変化させるルーティンをダイナミック・ケイパビリティと定義したうえで、環境が比較的安定している場合はオペレーティング・ルーティンで競争優位性を確保できるが、技術環境や競争環境が急速に変化する場合はダイナミック・ケイパビリティの更新が必要であると論じている (p.341)。

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になると指摘する (Eisenhardt and Martin, 2000, 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。確かに、既存の議論から得られる実践的含意を考えれば、組織ルーティンを環境適応的に変化させるのは組織の能力であるという、極めて抽象性の高い(かつ同義反復的な)実践的含意しか導きえない。その点において、Eisenhardt and Martin (2000) の主張には頷けなくもない。

しかし、管理者の能力に帰着させることもまた問題であるように思われる。ヒロイックな管理者像(英雄史観)が想定され、管理者に過剰な説明負担がかかるためである。Eisenhardt and Martin (2000) によれば、管理者の資源を巧みに操作する能力は「選択(selection)」の原理によって説明される。すなわち、管理者が既存のルーティン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が形成される (Eisenhardt and Martin, 2000, p.1116)。だが、ここで問われなければならないのは、管理者がこのような特異な能力を身につけているのはなぜか、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。管理者だけが組織ルーティンから中立的な立場で既存の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)。管理者が必要なルーティンを検知することができるのはなぜか。必要なルーティンはどこから見つけてくるのか。この点が明らかにされない限りにおいて、彼女らの議論は、ダイナミック・ケイパビリティの担体を管理者へと移し換えている(メタ能力を志向する)ようにも見えるものであり、従来の議論と同じく、抽象性の高い含意しか得られないという結論にならざるをえない。

3.2 組織ルーティンの内生的変化

(1) 組織ルーティンの変化を説明する論理

前節で見てきたように、組織ルーティンの規則性や再現性を仮定する伝統的な捉え方のもとで組織ルーティンの変化を論じようとする、論理構造上、メタ・ルーティンを追求する無限背進に陥らざるをえず、それに伴い、実践的含意も過度に抽象化されるという問題が潜むことが明らかにされた。では、組織ルーティン概念の精緻化を踏まえた場合、変化を説明する論理にはどのような違いが見られるのだろうか。March and Olsen (2006) と Feldman and Pentland (2003)、それぞれの研究について見ていく。

March and Olsen (2006) は「(組織ルーティンの)変化はルール統制的(rule-governed)あり、特定のユニットもしくはサブユニットにおいて制度化され、ルーティンの解釈やルールの実行で生じる」と指摘する (p.12)。組織ルーティンが規範である限り、組織成員の行為は原理上、常に差異化されていく。差異化された行為は、規範が指示する行動内容とは異なるがゆえ、一時的にはエラーとみなされるかもしれない。だが、それが他の組織成員に参照されることで新たな規範として機能し(制度化され)、新たな行為を生み出す担体となる。要するに、組織ルーティンのもとで行為が差異化され、その行為のもとでさらに行為が差異化される可能性があり、このプロセスが不断に生じることで、組織ルーティン(規範)は次第に変質していくのである。換言すれば、組織ルーティン(規範)は自らが

自らの変化を導く（ルール統制的）のであり、自律的に変化していくものといえる¹⁸。

一方、Feldman and Pentland (2003) は、明示的側面の変化が「変異と選択的な保持 (variation and selective retention)」によって生じると指摘する (p.112)。すなわち、組織ルーティン（明示的側面）から行為（遂行的側面）の変異が生じ、それが明示的側面のなかに選択的に保持されることで、明示的側面は変化する。変異は行為者のエージェンシーによって生じる¹⁹。変化する環境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、明示的側面から生じる行動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るものであるが、行為者のエージェンシーはそこ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、管理者が逸脱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、明示的側面の変化につながるが、管理者にとって望ましい行為でなければ正統化されず、明示的側面の変化には結びつかない。変異が「選択的」に保持されるのはこうした理由による (Feldman and Pentland, 2003, p.106; p.113)。要するに、明示的側面から生み出される行為（遂行的側面）は明示的側面と関連づけられてはじめて意味を持つのであり、明示的側面と対応しなければ、組織ルーティンを構成するものにはならない。このとき、明示的側面から生み出される多様な行為の取捨選択を行うのが管理者であり、組織ルーティン（明示的側面）の変化には管理者の承認 (recognition) が必要となるのである (Feldman and Pentland, 2003, pp.108-109)。

両者の議論は、次の2点で共通点が見られる。第一に、組織ルーティンの内生的な変化を強調している点である。両研究とも環境の変化による組織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と言及する (March and Olsen, 2006, p.12; Feldman and Pentland, 2003, p.114)。だが、組織ルーティンを規範として捉えた場合、組織ルーティン（明示的側面）のもとで行為者の実践（遂行的側面）は差異化され、それが組織ルーティン（明示的側面）の変化へとつながる可能性がある。つまり、環境の変化を前提にせずとも（外在的な力に拠らずとも）、組織ルーティン（明示的側面）が変化する可能性があるのである²⁰。

第二に、伝統的な議論とは異なり、組織成員あるいは集団の意思決定プロセスや行動の

¹⁸ Becker et al. (2006) はこのプロセスを「流行 (fashion)」をモチーフに説明する。流行は、アイデアやスタイル、熱狂などの布置 (configuration) を構成しつつ、インクリメンタルに拡がっていく。同時に、この布置が参照されることで、新たなアイデアやスタイル、熱狂などを生み出す可能性がある。このサイクルが連続的に生じることで流行は変化する。変化のプロセスに目的や方向性があるわけではなく、既存の流行とは異なった新たな流行が生まれるだけである (pp.366-367)。その意味で、流行は常に差異が生み出すシステムと考えることができる。

¹⁹ Feldman (2000) も同様に、行為者のエージェンシーに注目して組織ルーティンの変化を論じる。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変化が生じる。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奮闘 (striving) する。このなかでも、拡張と奮闘は仕事の基準を変えるため、継続的な変化を生み出す潜在性を持つ (Feldman, 2000, pp.613-614)。

²⁰ したがって、内生的な変化の場合、それが必ずしも環境適応的な変化であるとは限らない。組織ルーティンの適応性を論じるためには、特定の状況が前提とされる必要があるが、内生的な変化は特定の状況を所与とするものではないからである (Feldman and Pentland, 2003, p.112)。

位相ではなく、規範の位相で組織ルーティンの変化を論じている点である。これは当然といえば当然のことかもしれない。というのも、組織ルーティンは規範であるがゆえ、組織成員の行為は常に差異化される可能性がある。したがって、原理上、意思決定や行動レベルでは変化が常態とされるのであり、その変化を論じることには意味がないからである。

(2) 論理構造と実践的含意に潜む問題点

両者の議論からわかるように、組織ルーティン概念の精緻化に伴い、組織ルーティンの変化を説明する論理にも精緻化が見られた。伝統的な捉え方を前提とすれば、組織ルーティンは安定した性質を持つため、環境の変化に引き起こされるように変化が論じられなければならない、必然とメタ・ルーティンを追求する無限背進に陥ってしまう。その点、組織ルーティンを規範として捉えた場合、環境の変化を前提せずに内生的な変化を論じることが可能となる。無限背進の問題が指摘されないまま、長らく組織ルーティンの環境適応的な変化が論じられてきたことを踏まえれば、理論的には大きく前進したといえよう。

だが、その論理構造が洗練されているがゆえに、問題が見当たらないわけでもない。組織成員の行為の多様性がなぜ規範の変化に結びつくのか、が具体的に論じきれていない点である。March and Olsen (2006) の議論を見ると、組織ルーティンを規範的に参照する組織成員の行為は差異化され、差異化された行為が他の組織成員に参照されることで、さらに行為の差異化を生み出す、と説明されている。このロジックに間違いはないのだろうが、これは行為の差異が増幅するメカニズムの説明である。差異の増幅がいかにして規範に変化に結びつくのか、が明確に論じられておらず、この説明では、差異の増幅が自動的に規範の変化に結びつくようにも見える。つまり、行為の差異化と規範の変化との間に論理の飛躍がある。

その点、管理者の承認による選択的保持を論じた Feldman and Pentland (2003) の方が周到である。彼女らは、組織成員の多様な行為と組織ルーティン（明示的側面）の変化の間に管理者の承認という媒介項を設けることで、議論を精緻化している。ただし、彼女らの議論をしてもなお、管理者の承認がなければ組織ルーティン（明示的側面）は変化しないのか、という疑問は残る。なぜなら、明示的側面の定義において述べられるように、明示的側面は SOP のようにコード化されている場合もあれば、コード化されていない場合もある (Feldman and Pentland, 2003, p.101)。それゆえ、組織成員のどの行為が規範でどの行為が変異であるか不明瞭な場合があり、管理者が常に変異を特定できるとは限らないからである。したがって、必ずしも管理者の承認がなくとも、組織ルーティン（明示的側面）が変化することは十分に考えうる。

一方で、より問題視されるのが、これらの議論から得られる実践的含意である。March and Olsen (2006) も Feldman and Pentland (2003) も規範の変化を論じようとしているが、規範の変化を論じなければならない理由について一切言及がない。確かに、現実の場面において規範は変わる。目標が変わることもあれば、意思決定や業務上のルールが変わることもある。だが、規範の変化を論じることは、われわれ研究者にとって関心があったとしても (eg., March et al., 2000)、現場の経営者や管理者にとっても齊しく関心のあることだろうか。たとえば、経営理念や企業姿勢などの行動指針を考えてみても、現場の経営者や管理者にとって関心があるのは、行動指針がいかにして変わるかではなく、行動指

針を通じて組織成員の行動をいかに統制していくか、という点にあるのではないだろうか。したがって、規範の変化を説明する論理がより精緻化されたとしても、そこに実践的含意は少ないように思われる。

3.3 新たなアジェンダ

前節の議論を通じていえることは、組織ルーティン概念の精緻化が図られてもなお、組織ルーティンの変化が論じられていることである。確かに、意思決定や行動の位相で変化を論じていた伝統的な議論とは一線を画すが、規範の変化が問われなければならない理由が明確に論じられていない以上、従来のアジェンダを盲目的に引き継いでいるようにも見える。ましてや、実践的含意の乏しさを踏まえれば、規範の変化を論じる積極的な理由は見出せない。では、どのような問いを設定すべきか。本論文では、組織ルーティンを規範的に参照して展開される組織成員の多様な実践をいかに統制していくか、という新たなアジェンダを提示したい。

このアジェンダは、組織ルーティンの変化という従来のアジェンダをから大きく舵を切るものである。だが、先にも述べたとおり、組織ルーティン概念の精緻化を踏まえれば、現場の管理者の関心は、規範としての組織ルーティンを変化させることよりも、むしろ常に差異化される可能性がある組織成員の行為を統制することにあるように思われる。というのも、平たくいえば、行為の差異化とは管理者の立場からすれば、自分の部下が勝手な行動をとることを少なからず意味するものであり、管理者としてそれを統制したいと思ったとしても何ら不思議はない。とはいえ、自分の指示通り、あるいは定められたルール通りに動けば良いという話ではないだろう。ここでいう統制とは、集団や組織成員の行動を完全に一元化することを狙うものではなく、多様性を許容あるいは前提としつつも、一定の行動やある種の安定性を確保していく管理を志向するものである。本論文が新たなアジェンダを提示するのはこうした理由によるものであり、現場の経営者や管理者の立場に立った実践的含意を導きたいという、筆者の考えに基づくものである（ただし、筆者のこの考えが妥当かどうかは問われる余地が残されている）。

このアジェンダに対する答えを明らかにするため、次章（第4章）ではフィールドワークに臨むが、さしあたり、フィールドワークを通じて明らかにすべき調査課題を提示しておく。フィールドワークで取り組む調査課題は、以下の2点である。

- (1) 特定のルールを参照して展開される組織成員の実践にどのようなバリエーションが見られるのか。
- (2) 組織成員の多様な実践を統制するために、どのような管理実践が行われているのか。

第1の調査課題は、2.2.2でも述べたように、先行研究から引き継ぐものである。本論文は、組織ルーティン概念の精緻化を踏まえてもなお、規範の位相で変化を論じることには懐疑的な立場をとるが、規範（明示的側面）と特定の状況における具体的な行為（遂行的側面）を峻別し、両者の多様な関係を捉える必要がある、という既存研究の主張に異論はない。それゆえ、ここで明らかにされる発見事実は決して目新しいものではないかもし

れないが、第2の調査課題への架橋として重視している。一方、第2の調査課題は、先行研究では見過ごされてきた課題であり、先行研究に対する本論文の貢献ともいえるべきテーマである。だが、先行研究でこの課題に対する議論が行われてこなかったがゆえ、管理実践の様相を描くだけの十分な分析視角が整備されているわけではない。したがって、フィールドワークを通じてその端緒をつかむことにしたい。

最後に、以降の議論で使用する用語の定義について、若干ながら触れておきたい。これまでの議論では、先行研究の用語体系に従い、規範と行為（行動）、双方の位相において分け隔てなく「組織ルーティン」という用語を使用してきた。だが、以上の議論からもわかるとおり、この用語は規範の位相で使用されるべきものであり、行為（行動）の位相で使用されるものではない。もちろん、文脈に応じて「規範としての」「明示的側面」「遂行的側面」といった補足を付したつもりではあるが、それでも「ルーティン」という用語が規則性や再現性といったイメージを連想させるため、読みにくかった点があったものと推察される。そこで以降の議論では、①「規範としての組織ルーティン」や「明示的側面」を意味するものとして「ルール」という用語を、②特定のルールを参照して展開される組織成員の行為を意味するものとして「実践」という用語を使用する。「ルール」を使用する理由としては、この用語が規範としてのルーティンを意味するものとして、先行研究で少なからず使用されてきたためである（eg., March and Olsen, 1976; 1989）²¹。他方、「実践」を使用する理由としては、この用語と「行為（行動）」という用語の持つ意味合いが本来異なるためである（ただし、先行研究の用語体系との混乱を避けるために、これまでの議論ではあえて「行為（行動）」を用いてきた）。具体的にいえば、行為を見ることは、単に観察可能な位相で行動を捉えることに過ぎないが、実践を見ることは、観察可能な位相に現れてこない部分、すなわち参照される規範（目的、価値、シンボル、言語など）との関係において行動を捉えることを意味する（Antonacopoulou, 2008, pp.113-117）。本論文は、組織成員の行為をルールとの関係性のうちから読み解くことを目的とするため、同じ行為を記述する場合でも「実践」を使用することにする。

4 承りルールを参照した新入社員の実践と人事部の管理実践

本章では、前章で提示した調査課題を明らかにするため、大丸松坂屋の新入社員育成プログラムの事例を通じて、承りルールを参照した新入社員の実践とそれを統制する人事部の管理実践を分析していく。

大丸松坂屋は、百貨店業界の老舗といわれる旧株式会社大丸（以下、大丸）と旧株式会社松坂屋（以下、松坂屋）が2007年に持株会社「J. フロント リテイリング株式会社」を設立し、2010年に両社の百貨店事業が統合されて誕生した会社である。本ケースを選択した理由は、大丸松坂屋が現在、経営改革の過渡期にあるという点にある。もちろん、統合後のさまざまな改革もあるだろうが、統合以前にも、大丸では1998年頃から営業改革をはじめとするさまざまな改革が推進されており（新井田, 2010）、現在も進行中である。

²¹ March and Olsen (1976) では、「ルールは、組織の業務手続に定式化されているかもしれないし、法令の中に読みとられるものかもしれないし、あるいはまた正当な決定手続に関する非公式な規範であるかもしれない（邦訳 57 頁）」として、ルーティンではなくルールという用語が使用されている。March and Olsen (1989) では、ルーティンの上位概念にルールが位置づけられている。

このような変革過程にあつては、さまざまな制度やルールが変更される。だとすれば、それを参照する新入社員の実践も差異化しやすく、また、差異化する新入社員の実践を統制する人事部の管理実践も浮かび上がってきやすいと考えられる。これが本ケースを選択した最大の理由である。

そこでまず、本論文が焦点を合わせる大丸松坂屋の新入社員育成プログラムの概要とこのプログラムに焦点化する理由を調査背景として述べたうえで、調査方法についても説明する(4.1)。本論文がこのプログラムにおいてとりわけ注目するのが、「新入社員は入社後半年間、承り業務に集中する」というルールである。次に、承りルールを参照した新入社員の実践を記述する(4.2)。これは前節で提示した調査課題(1)に対応する。この課題に対して得られた発見事実は、カウンターから出る(4.2.1)、カウンターから出られない(4.2.2)、カウンターで萎える(4.2.3)という3つの実践である。この3つの実践とこれらの実践が生み出された背景を説明する。さらに、新入社員の実践を統制する人事部の管理実践を記述する(4.3)。これは前節で提示した調査課題(2)に対応する。この課題に対して得られた発見事実は、承り業務の重要性を認識させる教育研修(4.3.1)、承りルールとは矛盾する行動指針の掲揚(4.3.2)、顧客満足というラベルへの貼りかえ(4.3.3)という3つの管理実践である。

4.1 大丸松坂屋の新入社員育成プログラム

(1) 調査背景

最初に、本論文が焦点を当てる新入社員育成プログラムの概要を説明する²²。大丸松坂屋では、基幹人材を早期に育成するという目的のもと「新入社員3年間育成スクール」が設立された。この制度は、大丸松坂屋の本社人事部²³が主導するもので、本社人事部の立案したプログラムに沿って若手人材(1~3年目の社員)を育成していくことを趣旨とする。したがって、若手人材は店頭実習(仮配属)という形で各店舗の売場に配置されるものの、所属は本社人事部となり、人事考課も最終考課は本社人事部によって行われる²⁴。新入社員3年間育成スクールのなかでも、新入社員が対象となる1年目のプログラム内容は次のとおりである²⁵。なお、本論文ではこのプログラムを指して「新入社員育成プログラム(以下、育成プログラム)」と呼んでいる。まず、1年目は「店頭基礎能力修得期」として位置づけられる。店頭の基本業務を確実に実践できるようになるとともに、顧客接点の大切さを理解する、という育成方針が掲げられ、①接客業務の修得、基本の徹底、②仕事の進め方の修得、③社会人としての基本の徹底、が1年目の課題として設定されている。この課題に対して本社人事部が行っている取り組みは、以下の3点である。

第一に、通信教育である。内容は、①進物、包装、慶弔の基礎知識、②MP(マーチャンダイズプレゼンテーション)入門、③カラーの基礎知識、④セールステクニックの基本、⑤マーチャンダイジング入門、⑥売場のやさしい計数、⑦百貨店人として知るべきこと、

²² 社内資料『新入社員3年間育成スクール/1年目スケジュール』。

²³ 大丸松坂屋では、本社と各店舗それぞれに人事担当が配置されている。以下では、前者を「本社人事部」、後者を「各店人事担当」と呼ぶ。

²⁴ 一次考課は実習売場のマネジャー、二次考課は実習売場部門長によって行われる。

²⁵ 社内資料『新入社員3年間育成スクール/1年目スケジュール』。

の7項目で、1年間を通じてマスターするよう推奨されている。

第二に、研修である。入社時の導入研修のほかに、6月、8月、11月、2月に計4回のフォロー研修が行われる。研修内容は、目標に対する達成度と取り組み方についての振り返り、次の研修に向けての目標設定と実行計画の策定が主たるものだが、MPやカラー、マーチャンダイジングなどに関する座学の研修も行われる。目標設定や振り返りについては「店頭実習 実践確認シート(心得)」「店頭実習レポート」といったツールが使われる。このツールを使うことによって、新入社員は目標や行動計画の策定、結果の振り返りと要因分析が可能となり、本社人事部は、実習売場のマネジャーやチームリーダー(以下、TL)からのフィードバックコメントも付されるため、新入社員の取り組み状況を把握することが可能となる。

第三に、OJTの方針である。上記2点はoff-JTの取り組みだが、本社人事部は仕事実践を通じて学ぶことが何より重要であると考え²⁶、売場での実習の取り組み方についても方針を打ち出していた。具体的には、1年目の上期は「承り担当」、下期は「お客様対応担当」に集中して従事させる、というものである。承り担当とは、入金や伝票処理、進物や慶弔のための包装といった、売場に設置されているカウンター内で行われる業務(以下、承り業務)を意味する。お客様対応担当とは、実際に売場に出てお客様の接客や販売(以下、お客様対応業務)を行うことを意味する。このような方針を出す背後には、新入社員にいきなり接客販売をさせるのではなく、その基礎となる業務内容や知識を上期で修得させようとする狙いがあった²⁷。なお、承り業務やお客様対応業務の修得状況は、「売場別指導項目確認表」と呼ばれる55項目にも及ぶ詳細なチェックリストで確認できるようになっている。このツールを使うことによって、新入社員は承り業務やお客様対応業務における行動指針を得ることが可能となり、実習売場のマネジャーやTLは各業務における指導内容や新入社員の取り組み状況を把握することが可能となる。

最後に、本論文の調査課題との関連性、すなわちこの事例のどこに焦点化し、何を記述していくのか、という点について述べる。本論文では、「1年目の上半期は承り業務に集中して従事させる」という本社人事部が設定したルール(以下、承りルール)に焦点を合わせる。その理由は、筆者が2009年6月に実施されたフォロー研修のなかで、本社人事部と新入社員の個別面談に臨席させて頂いた際、新入社員が必ずしも承り業務に集中して仕事をしていなかったことに気づいたからである。つまり、承りルールという規範(行動方針)が守られていなかったのである。筆者からすれば、入社後2ヶ月しか経過していない状況で承りルールが守られていないことに違和感が得られた。なぜなら、このルールについては、本社人事部によって新入社員に繰り返し説明されていただけでなく、本社人事部から各店人事担当マネジャーおよびスタッフに対して書面による通達が行われていたからである²⁸。しかも、「店頭実習レポート」や「売場別指導項目確認表」といった各種ツールが存在し、新入社員本人だけでなく、本社人事部、実習売場のマネジャーやTLも新入社員の承り業務の取り組み状況を把握できたにもかかわらず、である。

²⁶ 本社人事部 T氏へのヒアリング(2011年11月7日)。

²⁷ 本社人事部 T氏へのヒアリング(2009年6月8日)。

²⁸ 本社人事部 T氏およびTK氏へのヒアリング(2009年6月8日)。

(2) 調査方法

調査は、大丸松坂屋本社人事部 T 氏および K 氏らの全面的な協力のもと、2009 年 6 月から 11 月の期間を中心に行われ、その後、2011 年 11 月から 12 月に数回のフォロー調査が行われた。調査データは、フォロー研修に参加した際のフィールドメモ、個別面談に臨席した際のフィールドメモ、本社人事部スタッフへのヒアリングメモ、新入社員へのインタビューを中心に、これを補足するものとして、公刊資料、社内文書資料、店頭売場の観察によるフィールドメモなどを参考にしている。

フォロー研修については、あくまで大丸松坂屋のご厚意により参加させて頂いたものであり、公式に調査を依頼したわけでないため、筆者の自己判断により、すべての場面において IC レコーダーによる録音は一切行っていない。これは、研修が新入社員同士あるいは本社人事部スタッフと新入社員のディスカッション形式で進められることが多く、これを阻害することを極力避けた結果である（もっとも、筆者がその場にいること自体、阻害になっている可能性は否定できないが）。研修時に行われる個別面談については、新入社員計 12 名の面談に臨席させて頂いた。ただし、人事面談という性質上、これもすべての場面において IC レコーダーによる録音は一切行っていない。1 回あたりの面談時間は 20 分から 30 分程度である。本社人事部スタッフへのヒアリングについては、幾度にもわたって行われているが、その多くがインフォーマルな形で話を伺っているため、すべてが IC レコーダーに録音されてテキスト化されたわけではない。したがって、事例の解釈にあたってこれらの調査データから引用されている場合は、すべて筆者自身のフィールドメモおよびヒアリングメモに基づくものである。

新入社員へのインタビューについては、大丸松坂屋の研修所ないし各店舗においてフォーマルに実施されたものであるため、インタビューの了解のもと、すべて IC レコーダーに録音されてテキスト化された。インタビューは、事前に準備したスクリプトに基づきながら、しかし、スクリプト以外にもその都度探索的に話を伺っていくという半構造化されたものであった。対象者の構成は、新入社員が 3 名、2 年目の若手社員が 5 名の計 8 名である。新入社員 3 名はすべて、個別面談に臨席した新入社員とは異なるインタビューであった。2 年目の若手社員にインタビューを行ったのは、ひとつは対象となる新入社員が少なかった、もうひとつは 2 年目の若手社員の研修がタイミングよく重なった、という理由による。それゆえ、2 年目の若手社員に対しては、1 年目上期のことを振り返ってもらう回顧的なインタビューとなっている。

4.2 承りルールを参照した新入社員の実践

本節では、承りルールを参照した新入社員の実践について記述する。記述の目的は、承りルールを参照しつつも、新入社員は実習売場（営業現場）でどのような実践を展開していたのか。また、その実践にはどのようなバリエーションが見られるのか、を明らかに点にある。したがって、ここでは個別面談に臨席した際のフィールドメモ、新入社員へのインタビューデータを引用しながら²⁹、発見事実を整理する。得られた発見事実、カウ

²⁹ 引用の出所には、①コード名、②実習先の店舗名（仮称）、③実習先の売場名、④調査データ（個別面談かインタビューか）を記載する。売場名については、同じ売場であっても店ごとによって若干名称が異なる場合があり、これを統一して表記するため、筆者独自のラベリングを用いている。なお、引用文中の

ターから出る (4.2.1), カウンターから出られない (4.2.2), カウンターに留まる (4.2.3) という3つの実践である。ただし, 必要に応じてこのような複数の実践を生み出した大丸松坂屋独自のコンテキストについても言及する。

4.2.1 カウンターから出る

まず, 新入社員の実践のなかで半数程度を占めていたのが「カウンターから出る」という実践であった。すなわち, 承りルールを規範として参照しつつも, 承り業務以外の業務も並行して取り組む, あるいは承り以外の業務に集中的に取り組んでいる, というものであった。

本社人事部 T 氏: 今 (2009 年 6 月時点), どんな仕事をしていますか?

MR 氏: 接客をやっている。客数が多い。商品知識は幅広いが, 客数をこなすとポイントが絞れてくる。おススメのパターンもできてくる。

(MR 氏 大丸 A 店 婦人洋品 個別面談)

本社人事部 A 氏: 今 (2009 年 6 月時点), どんな仕事をしていますか?

F 氏: 4 月は承り, 5 月から接客 (客へのアプローチやヒアリングなど)。カウンターは 2 週間しかなかった。

(F 氏 松坂屋 A 店 リビング雑貨 個別面談)

本社人事部 TK 氏: 今 (2009 年 6 月時点), どんな仕事をしていますか?

Y 氏: 販売 (接客) から承りの伝票処理まで一気にやっている。接客の仕方とかフィッティング (靴のサイズ合わせ) については, TL やメーカーさんに教えてもらっている。在庫管理とか発注も少しずつやっている。

(Y 氏 松坂屋 B 店 婦人靴 個別面談)

前述したように, 承りルールについては, 本社人事部によって新入社員に繰り返し説明されていただけでなく, 本社人事部から各店人事担当マネジャーおよびスタッフに対して書面による通達が行われていた。したがって, 少なくとも新入社員にとっては, 承りルールが規範として参照されていたはずであり, 各店人事担当が店全体に承りルールについてのアナウンスをしていれば, 実習売場のマネジャーや TL にとっても承りルールが規範として参照されていたはずである。仮に, 各店人事担当からアナウンスがなかったとしても, 新入社員本人から知る余地はあっただろう。だが, 実際のところ, 実習先の売場では新入社員の実践が差異化されていた。承り業務に限らず, お客様対応業務, 在庫管理や発注といったバックヤード業務, 売場への品出しやディスプレイの整理なども並行して行われていた。このような状況生じるのは, いかなる理由によるものだろうか。

第一に, 承りルールが TL の管理実践も差異化させていた点が挙げられる。

筆者: 承り業務はいつまでされていましたか?

KU 氏: 4 月いっぱいぐらいですね。そこから少しずつ平場の売場に出まして, お客様を接客したり, 商品のことをちょっと覚えようと思って取引先の方と話したり。TL がレジだけだったらつまらないだろうという感じで。僕もずっと「何したらええ

カッコは, インタビューの文脈をわかりやすくするため, 筆者が補足したものである。

ねん」という感じだったのでチームリーダーに伺ったら、そんな感じでおっしゃってくれたので。…（中略）それで、出る回数は増えていってという感じで、取引先の方があまりかかわっていない品出しとか、ハンカチの品揃え、ディスプレイや発注とか。

（KU氏 大丸C店 紳士靴下・肌着 インタビュー）

ここで KU 氏が「TL がレジだけだったらつまらないだろうという感じで」と述べているように、TL は新入社員を承り業務に集中させなければならぬことを認識しつつも、その場の状況に応じて新入社員をカウンターから出していたことが伺える。今回の調査では、TL にヒアリングを行ったわけではないためあくまで推測の域を出ないが、新入社員と同様、新入社員を指導する TL の管理実践も差異化されていると考えられる。つまり、TL の管理実践を媒介して新入社員の実践が差異化される、という図式である。

第二に、前述の F 氏、Y 氏の発言からわかることだが、松坂屋においては承りルールが規範としてほとんど参照されていなかった点が挙げられる。F 氏が「カウンターは 2 週間しかなかった」と述べているように、実習先の売場が新入社員を承り業務に集中させようとしていた陰りすら見えない。

筆者：入社されてからどんなお仕事をされてきましたか？

MS 氏：基本的にはずっと変わっていないのですけれども、初めここ（研修所）で研修をして、あと、店に配属されてから店での研修が何日かあった後は、もう売場に。松坂屋の場合は、基本的に本当は大丸ですと、ポイントサポートといってカウンターで承りというのがメインなのですけれども、松坂屋はもともとそういう考えがなく、そういうふうによく分けられていないので、基本的にほとんどの人が、もう初めから対面販売、接客販売というところに行っています。僕も旅行かばんなどの売場になるのですが、完全に知識を持った上でお客さまと話をしながら商品を提案して買っていただくというところに配属されたので、結局はもう初めの 4 月の段階から、売場へ行ったと思ったら、次の日から、「じゃあ、早速、売場へ出て接客してみて」という感じで、急に投げ出されてしまって。

（MS 氏 松坂屋 F 店 スポーツ用品 インタビュー）

注目すべきは、MS 氏が「松坂屋の場合は、基本的に本当は大丸ですと、ポイントサポートといってカウンターで承りというのがメインなのですけれども、松坂屋はもともとそういう考えがなく、そういうふうによく分けられていないので、基本的にほとんどの人が、もう初めから対面販売、接客販売というところに行っています」（傍点筆者）と述べている点である。この発言はどういうことを意味するのか。この背後には、大丸松坂屋が合併する以前に、大丸によって進められていた営業改革の影響がある。

大丸では、1998 年頃から 2009 年当時まで「営業改革」と呼ばれる経営改革が段階的に進められていた。営業改革をスタートさせた 1998 年当時、大丸を取り巻く経営環境は悪化していた。バブル崩壊後やや景気が持ち直した状況での消費税導入や、社会保険料負担の増加、山一証券をはじめとする金融機関の倒産およびそれに伴う貸し渋り、さらには会計基準の変更など、さまざまな外的要因が大丸の経営に影響を及ぼしていた³⁰。一方、社

³⁰ 新井田（2010, 81 頁）。

内の状況に目を向けると、取引先とは役割分担が曖昧で、百貨店取引先の担当者同士の能力や好みで品揃えが変化していた。それゆえ、大丸としてのマーチャンダイジング力が向上せず、顧客の購買スタイルに合わせた品揃えができないでいた。これに対し大丸は、品揃えの強化に取り組むことなく売上拡大に走り、販売促進活動に多大な労力と経費をかけていた。つまり、売上志向でコストをかけたが収益には結びつかず、コストの負担だけが大きく押しかかっていたのである。さらに業務面では、明確な業務規定がなされておらず、従業員の職務・役割が不明確な状態であったため、個人の裁量に任された業務運営が行われていた³¹。それゆえ、個人間で業務の重複が発生し、経費の圧迫に拍車をかける状況であった。

このような状況を踏まえ、大丸は 1998 年頃から「店頭営業力の強化」と「ローコスト経営の徹底」をスローガンに掲げ、「第 1 次営業改革」と呼ばれる経営改革をスタートさせる³²。具体的には、「店舗業務を整理して接客時間を増やすことで売上拡大を目指す」をキーワードに、①店舗業務再設計アプローチ、②接客パターン分類アプローチ、③売場運営形態別アプローチの 3 つの取り組みが行われた³³。ここでは、本論文に直接関連する①店舗業務再設計アプローチと②接客パターン分類アプローチを見ていこう。

まず、店舗業務再設計アプローチである。当時の大丸は、店舗における個人の業務規定が曖昧であったために、メインの販売関連業務と付帯業務が混在し、従業員同士の業務がしばしば重複していた。それゆえ、売上に直結する販売関連業務に時間が割かれておらず、これを改善することが急務であった。そこで大丸は、店頭に存在するありとあらゆる業務を細かく洗い出し、各業務を価値の高さに応じて分類する取り組みを行う。すなわち、店頭来店顧客が売場に期待する業務かどうか、という価値判断基準のもと、業務を①付加価値業務（接客販売・カウンター承り、固定客獲得・維持・深耕、店頭情報収集など）、②低付加価値業務（レジオペレーション、商品整理など）、③非付加価値業務（発送作業、返品・格下げ作業、入荷受け取りなど）の 3 つに分類したのである。この結果、低付加価値業務と非付加価値業務に関しては、売場（部門）横断的な専任チーム（セールス・サポートチーム：以下、SS チーム）を作り、業務を集約させることによって効率化を図り、そこにローコスト人材をあてることによってコスト削減を図った。付加価値業務に関しては、付加価値業務において強化する機能を明確にしたのち、その付加価値業務をいつ、誰が、どこで、どのように行うのかをマニュアル化し、販売力強化を図った³⁴。

次に、接客パターン分類アプローチである。これは大丸以外の百貨店においてもいえることだが、百貨店には複数の売場が混在しているため、売場の特性によって求められる接客が異なるにもかかわらず、この違いが明確に整理されてこなかった。たとえば、小物や雑貨といった基本的に顧客が自分で商品を選んでいく売場であっても、紳士スーツやブランド品を販売するかのごとく、顧客に対して積極的なサービスが提供されていた。結果として、顧客のニーズとずれた接客が行われ、いわば過剰サービスとも呼べるようなムダが発生していたのである。そこで大丸は、すべての売場で一律的に対面販売を行うという考

³¹ 新井田（2010, 82 頁）。

³² 新井田（2010, 95 頁）。

³³ 千田・平野（2011, 3 頁）。

³⁴ 千田・平野（2011, 3 頁）、新井田（2010, 116-117 頁）。

え方を捨て、顧客の購買行動と接客に対する期待をベースに接客パターンを決め、売場を①コンサルティング売場、②対面販売売場、③ポイントサポート売場、④セルフ売場の4つに分類した。コンサルティング売場とは、美術品や呉服など高額品で購入頻度の低い商品を扱う売場であり、そこでは豊富な専門知識と高いヒューマンスキルを前提とした接客が求められる。対面販売売場とは、紳士スーツなど流行性が高く購入頻度の高い商品を扱う売場であり、そこでは顧客が持っていない商品知識や流行情報のみを提供するような接客が求められる（逆に、顧客が十分に情報を持っている場合は接客の必要がない）。ポイントサポート売場とは、ハンカチや家庭用品など顧客が基本的な知識を持っていて、自分の好みやペースで購入するような商品を扱う売場であり、そこでは進物慣習にかかわる専門的知識や商品の陳列場所や在庫状況に関する情報のみを提供するような接客が求められる。セルフ売場とは、食品など顧客がアドバイスを必要とせず自らが決定して購入する商品を扱う売場であり、そこではほとんど接客の必要がなく、商品説明や在庫状況などの店頭表示を明確にすることが求められる。この接客パターンに基づく分類のもと、コンサルティング売場と対面販売売場には社員を配置し、セルフ売場にはローコスト人材をあてることでコスト削減が図られた。また、ポイントサポート売場とセルフ売場では業務オペレーションの標準化（マニュアル化）が行われ、効率性改善による販売力強化が図られた³⁵。

以上が大丸の営業改革の一端であるが、話を戻すと、松坂屋において承りルールがほとんど参照されていない理由はまさにこの点にある。つまり、大丸では2009年以前からこうした営業改革の取り組みにより、業務および売場の徹底した分業と標準化が行われ、社内でもこの仕組みが完全に定着していたが、松坂屋では十分に浸透していなかった。両社は事業統合前から積極的に人事交流を進めており³⁶、松坂屋B店の婦人雑貨売場などでは先行して大丸流の改革が導入されたが³⁷、調査が行われた2009年時点では完全に定着しきっていなかったようである³⁸。実際に、MS氏の発言においてもこの点が示唆されている。要するに、そもそも承り担当という業務の分類自体、大丸の営業改革の一環として生まれたものであり³⁹、松坂屋では承りルールを実践する環境が整っていなかった、ということができよう。この点について、本社人事部T氏は「実際、松坂屋に新入社員を承り業務をさせるようお願いしたが、『うちではできません』と言われた」と述べている⁴⁰。

では、松坂屋で店頭実習を行っている新入社員はこうした背景から承りルールを参照していなかったとしても、MR氏のように大丸で店頭実習を行っている新入社員がカウンターから出てしまうのはどう説明できるのか。KU氏のように、承りルールを参照するTLの管理実践によってカウンターから出る場合もあるだろうが、本社人事部T氏の話によれば、それ以外にも理由が存在するという⁴¹。

ひとつが、第1次営業改革後に行われた第2次営業改革の影響である。第1次営業改革では徹底した合理化が図られ、業務の役割分担が厳密に行われた。その結果、課題であっ

³⁵ 千田・平野（2011, 4-5頁）、新井田（2010, 118-121頁）。

³⁶ 川嶋（2008, 105頁）。

³⁷ 日本経済新聞社（2008, 111頁）。

³⁸ 本社人事部TK氏へのヒアリング（2009年6月8日）。

³⁹ 本社人事部H氏へのヒアリング（2011年11月7日）。

⁴⁰ 本社人事部T氏へのヒアリング（2011年11月7日）。

⁴¹ 本社人事部T氏へのヒアリング（2011年11月7日）。

た店頭営業力の強化とローコスト経営の徹底は見事にクリアされ、バブル経済以降下降基調であった売上高も持ち直した⁴²。しかし、1998年当時大丸が抱えていた企業全体のマーチャンダイジング力を高めるという課題は未解決のままであった。そこで、2004年頃から進められたのが「第2次営業改革」と呼ばれる経営改革である。百貨店ではこれまで、仕入れに関しては各店舗のローカルニーズを熟知した人間が行うことで、ローカルの細かいニーズに対応することが可能になる、という常識が存在していた。しかし、大丸はこの常識に真っ向から立ち向かい、セントラル・バイイング（本社による集中的な一括仕入れ方式）によるマーチャンダイジング改革（MD改革）に取り組む⁴³。端的に言えば、分業をさらに押し進め、本社と各店舗で仕入れと販売の分業を行ったのである。しかし、仕入れ業務は店舗業務のなかでも付加価値も高く、また時間的比重が高い業務でもある。それゆえ、「仕入れ業務を本社が担ってしまうことで、逆に現場（各店舗）の仕事がなくなってしまう⁴⁴」のである。また、第1次営業改革からの一連の分業の取り組みは、一方で業務の効率化と専門化を達成したが、他方で分業によって役割分担しきれない領域、いわばグレーゾーンがますます発生することになった⁴⁵。その結果、行き過ぎた分業体制がやや緩められ、各店舗に裁量権を委ねるといふ揺り戻しが行われた。この影響で、承りルールという規範の参照のされ方も変わり、大丸でも売場によっては承りルールが守られないことがあるという⁴⁶。

もうひとつが、大丸松坂屋がコスト削減の一環として進めている販売機能の分社化の影響がある。これまでは販売業務を担う人材を自社採用で賄ってきたが、自社採用にするとどうしても人件費の負担が大きくなる。それゆえ、販売業務を一括で担う会社を作り、そこに大丸松坂屋の社員を移管させ、大丸松坂屋に出向させるというスキームを作ることで、人件費の圧縮（あるいは高騰の抑制）を意図したのである。ちなみに、この会社の名称が「DSA (Daimaru Sales Associates)」であることから、同社ではこの取り組みを「DSA化」と呼んでいる⁴⁷。2010年時点で販売スタッフの90%がDSA化しており、彼（女）らが承り業務を担うため、そもそも新入社員が承り業務を担うことができなくなりつつあるという事態が生じた⁴⁸。以上2点が、承りルールが規範として参照されつつも、新入社員の間で承り以外の業務が行われていた第3の理由である。

4.2.2 カウンターから出られない

次に、「カウンターから出る」実践と同程度に多く見られたのが「カウンターから出られない」という実践であった。すなわち、基本的にはレジカウンター内で承り業務に専念するというものであった。

⁴² 千田・平野（2011, 11頁）。

⁴³ 千田・平野（2011, 12頁）。

⁴⁴ 本社人事部 T氏へのヒアリング（2011年11月7日）。

⁴⁵ 千田・平野（2011, 15頁）。

⁴⁶ 本社人事部 T氏へのヒアリング（2011年11月7日）。

⁴⁷ 本社人事部 H氏へのヒアリング（2011年11月7日）。

⁴⁸ 本社人事部 T氏へのヒアリング（2011年11月7日）。さらに T氏は、承りに限らず、販売業務自体を（お客様対応担当も含む）新入社員が担当することが難しい状況にあると指摘する。それゆえ、新入社員を受け入れられる売場が少なくなってきたとあり、現在では新入社員の仮配属（実習売場への配置）にさえ苦慮しているという。

筆者：入社されてからどんなお仕事をされてきましたか？

TE氏：(1年目の)最初9月までが婦人洋品売場のカウンター。カウンターで、ただ承るだけ。お客さまが持ってくる商品を。承って、値札を外して、お金をレジさんに渡してお釣銭をお客さまに渡す。・・・(中略)プレゼントだったらプレゼント包装をしたり、配送とか、流れ作業みたいな感じです。紙袋や手提げ袋の補充ぐらいで、そんなに何をしたというのはいないです。

(TE氏 大丸A店 婦人洋品 インタビュー)

筆者：入社されてからどんなお仕事をされてきましたか？

TKA氏：入社して、最初に紳士の服飾部で、肌着、靴下の売り場で、どちらかというカウンターの承りを半年間やってきました。

(TKA氏 大丸B店 紳士靴下・肌着 インタビュー)

筆者：入社されてからどんなお仕事をされてきましたか？

KK氏：最初の半年は、まずはカウンター内の業務。販売、レジ打ち、包装と、お渡しができる。お客さんが商品を持ってこられたら、包装して渡すまでというのを、最初の数ヶ月は絶対できるようになって、その後はちょっとお酒の情報も覚えて、販売、お勧めもちょっとできるようになって。それが一通りではないですか、お客さまをお迎えしてお見送りするのに、一通りができるようになったら、ちょっと違うところに目が向きだすので、それからは結構倉庫の整理ですとか、倉庫の在庫は自分が把握しておくとか、足りないものは発注をお願いするとか、そういうすごく基本的なことを最初の半年は。できることも限られているので、基本は何かずっと掃除をやっていたと思います、販売以外では。できることをやって。

(KK氏 大丸C店 食品 インタビュー)

筆者：入社されてからどんなお仕事をされてきましたか？

IT氏：D店の1階の、部は婦人雑貨子供服部なのですがすけれども、婦人用品売場というところ。内容的にはハンカチ、傘、帽子、ストールだとか婦人用の物を扱っているところに行きまして、スタートはカウンターの中ですね。承りのカウンターがあったので、お客さまが普通にそのままこれくださいと持って来られたお品物ですとか、あとは接客販売の担当の人が入金をお願いしますと持ってきたものを、本当に入金する。・・・(略)会社の組織的なことを話しますと、最初の1年間は、当初は半年だったんですけども、半年の間はポイントサポート売場というのがいろいろありまして、新入社員の段階で例えば婦人服だとか呉服だとか、そういうかなり洗練された接客販売の技術が要るような売場にはシステム的に行けないことになっているのですね。社員が行っているいろいろな業務を覚えられる売場というのが、そのポイントサポートという売場で、お客さまが割と自分で選んだりして持って来られるという、ある程度自由度があるのです。業務的なものを学べる売場、入金だとかカード知識、お包みだとかを学べる売場というのが限られているのですね。大体僕がいた婦人用品ですとか、あとは紳士の同じような下着だとか、あとは住文化用品という食器だとか、その3エリアです。

(IT氏 大丸D店 婦人洋品 インタビュー)

筆者：入社されてからどんなお仕事をされてきましたか？

IA氏：最初、入社したときは住文化用品部の洋食器、調理用品というところの主に承りのカウンターにいました。

筆者：期間的にはどれぐらい？

IA 氏：半年です。

(IA 氏 大丸 D 店 食器・調理用品 インタビュー)

こうしてみると、大丸の売場で店頭実習している新入社員が多い点に特徴がある。もちろん、松坂屋と比較すれば、大丸では第 1 次営業改革の取り組みが着実に浸透しており、売場内での役割分担がかなり明確だったのかもしれない。だが、ここで注目すべき点は、時間的余裕があるにもかかわらず、カウンターから出ていないことである。

筆者：入社されてからどんなお仕事をされてきましたか？

SM 氏：入社から半年でリビング雑貨売場、タオルとスリッパの売場なのですが、最初の 4~5 ヶ月はもう、承りのレジカウンターの中で入金作業が基本で、最後に一月ぐらいだけスリッパ売場で販売、一応店頭立つみたいなきもちでしたね。・・・(略) 最初の半年のときは、本当は 1 年間基本的には、同じポイントサポートの売場でやるみたいだったのですが、最初の半年のときに、研修のときに人事の人に、「何かめっちゃ暇」と言っていて(笑)

(SM 氏 大丸 D 店 リビング雑貨 インタビュー)

SM 氏は「最初の半年のときに、研修のときに人事の人に暇と言っていて」と述べているが、筆者が大丸 D 店のリビング雑貨売場およびレジカウンターを観察した限りにおいても、それほど来店客が多いようには見えなかった⁴⁹。もちろん、平日ということが影響しているのかもしれない。本社人事部 T 氏の話の踏まえれば、同じ大丸であっても売場によっては承り以外の業務を担うこともあり、時間的余裕があれば、カウンターから出て他の業務を行うこともできたはずである。実際、KK 氏は承り業務をメインとしながらも、在庫管理の仕事をしている。では、この違いはどこからくるのだろうか。今回の調査では、現場の上司であるマネージャーや TL の承りルールを参照した管理実践についてヒアリングを行っていないため、彼(女)らの管理実践が影響している可能性もあるが、それ以外に考えられる理由が 2 点挙げられる。

第一に、同じ売場であっても仮配属される部署が異なる場合である。具体的に見てみると、4.2.2 で取り上げた MR 氏と上記の TE 氏は同じ大丸 A 店婦人洋品売場で店頭実習を行っている。MR 氏が 6 月の時点でお客様対応業務を行っているのに対して、TE 氏は承り業務しか行っていない。実は、両氏の実践の違いは、仮配属されている部署が異なることから生じている。MR 氏が婦人洋品売場の管轄部門である「婦人雑貨子供服部」に仮配属されているのに対して、TE 氏は「営業推進部 SS チーム」に仮配属されている。第 1 次営業改革のところでも述べたように、この部署は全売場の低付加価値業務と非付加価値業務を一手に引き受ける部署で、店頭をサポートし、販売以外の業務を集約して効率的に行う役割を担っている。したがって、TE 氏は SS チームに仮配属されたのち、比較的忙しい売場である婦人洋品担当となったのだが、SS チームの役割は販売以外の業務を担うことであるため、カウンターから出られなかったのである。その点、MR 氏は婦人雑貨子供服部に仮配属されたため、承り以外の業務を行っていたと推測することができる。

第二に、承り・レジカウンターのレイアウトの問題が挙げられる。たとえば、IT 氏が店

⁴⁹ 観察調査によるフィールドメモ (2009 年 8 月 3 日, 17 時から 18 時頃まで)。

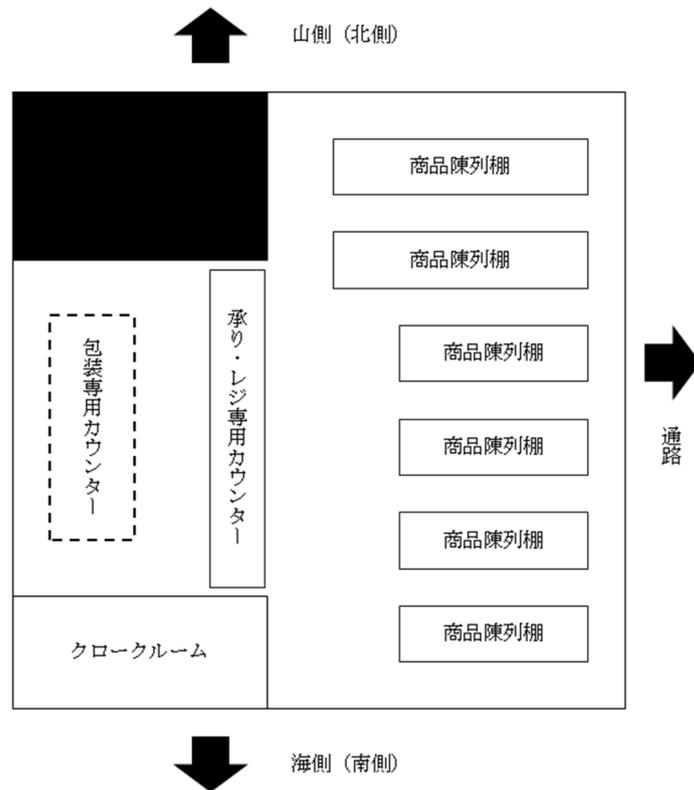


図 4-2 大丸 D 店 1F 婦人洋品売場内レイアウト図
 観察に基づき、筆者作成 (2011 年 11 月 29 日)

この図を見てもわかるとおり、承り・レジ専用カウンターのなかで仕事をしていると、カウンターが新入社員の動線を物的に遮るような形となり、なかなか売場に出にくい。ましてや、包装業務を行ってれば、包装専用カウンターで作業することになるため、なおさら出にくいであろうし、カウンター前に買物客が並んでいれば、買物客の列自体が動線を遮る形となり、余計に出にくいと思われる。IT 氏がカウンターから出られなかった理由はさまざまであると思うが、承り・レジカウンターのレイアウトもひとつの要因だと推測することができる。

4.2.3 カウンターで萎える

最後に、一部の新入社員において見られたのが「カウンターで萎える」という実践であった。すなわち、承り・レジカウンターから出られないことで、仕事の単調さに飽きが生じ、モチベーションの低下が見られる、というものであった。

本社人事部 T 氏：(店頭実習レポートを見ながら) マネジャーのフィードバックでは主体性がないとコメントしてあるけど。

U 氏：1 ヶ月目 (2009 年 4 月) は大変だった。2 ヶ月目 (同年 5 月) はインフルエンザの影響もあったが、カウンターから出られないのもあって少しだれていた。それと、何をしたいか分からない。フィードバックが少ないので、何ができていて何が

できていないのかわからない。忙しい売場に行きたい。客と対面で話ができるとこ。
(U氏 大丸B店 食器・調理用品 個別面談)

本社人事部 T氏：モチベーションの上がり下がりが激しいみたいだけど。
KT氏：4月から5月にかけては、(カウンター内で) 同じことの繰り返しでモチベーションが下がった。

(KT氏 大丸A店 催し 個別面談)

もちろん、モチベーションにはさまざまな要因が影響するだろう。ここではその要因を探ることが目的ではないため、これ以上掘り下げることはしないが、各氏の発言を見る限りでは、少なくとも U氏はカウンター内で「だれていた」のであり、KT氏は「(カウンター内で) 同じことを繰り返し」ていたのである。

4.3 新入社員の実践を統制する人事部の管理実践

本節では、新入社員の実践の差異を踏まえた本社人事部の管理実践について記述する。本社人事部 T氏は、大丸松坂屋が営業改革の過渡期にあり、承りルールを規範として掲げつつも、新入社員の実践に差異が生まれることを想定していた。特に、松坂屋で店頭実習する新入社員がカウンターから出るとは想定範囲内だったようである。また、大丸での店頭実習する新入社員についても、DSA化が進んでおり、承り業務に専念できる状況でないことは事前に承知していた⁵¹。では、本社人事部は、新入社員の実践が差異化することが事前にわかっていたうえで、どのような管理実践を展開していたのだろうか。この点を明らかにするのが、本節の目的である。したがって、ここではフォロー研修に参加した際のフィールドメモ、本社人事部スタッフへのヒアリングメモ、社内文書資料などの調査データを中心に使いながら、発見事実を整理する。カウンターから出る実践に対しては、承り業務の重要性を認識させる教育研修(4.3.1)が、カウンターから出られない実践に対しては、承りルールとは矛盾する行動指針の掲揚(4.3.2)が、カウンターで萎える実践に対しては、顧客満足というラベルへの貼りかえ(4.3.3)が、それぞれ管理実践として展開されていたことが発見事実として得られた。

4.3.1 承り業務の重要性を認識させる教育研修

最初に、カウンターから出る新入社員に対して行われたのは、彼(女)らに承り業務の重要性を確認させるフォロー研修であった。以下のやりとりは、松坂屋で店頭実習をしていた新入社員が、フォロー研修中に大丸で店頭実習をしていた同期とのディスカッションを終えた後、個別面談で本社人事部スタッフに感想を聞かれたときのものである。

本社人事部 TK氏：大丸(で店頭実習している同期)の話聞いてどうだった？

Y氏：自分は接客メインできたようなところがあるから、逆に基礎(承り)がちょっとおろそかになっているのかなと。空いた時間を見つけて、カウンターに入らなきゃと思いました。

⁵¹ 本社人事部 T氏へのヒアリング(2011年11月7日)。さらにT氏は、「会社のルールにも優先順位があって、戦略に関するルールの方が守られる。人事の方針はあくまで方針であって弱いルールである」と述べている。

カウンターから出る、カウンターから出られないという実践の差異は、大丸で店頭実習を行う新入社員と松坂屋で店頭実習を行う新入社員の間に顕著に見られる。このやりとりからわかることは、研修の機会を通じて、普段出会うことの少ない両者がこれまでの仕事状況についてのディスカッションを行うことで、松坂屋で店頭実習を行う新入社員は自分の承り業務の習熟度が低い状態にあることに気づかされた、という点である（もっとも、これは逆にもいえることで、大丸側の新入社員にとっては、自分がお客様対応業務を行っていないことに焦燥感を感じる機会でもある）。それまでカウンターから出て、接客業務に集中的に取り組んできたY氏が「カウンターに留まる（カウンターに戻る）」姿勢を見せているのが伺える。同様に、フォロー研修においてとあるグループのディスカッションを聞いていると、商品の包装の時間（何秒で包装ができるか）について話し合いが行われており、大丸側の新入社員の包装時間に松坂屋側の新入社員が驚き、反省するという場面も見られた⁵²。

要するに、日頃、売場で接客業務をしている時間が長い松坂屋側の新入社員からしてみれば、このようなディスカッションが販売関連業務の基礎である承り業務を疎かにしてはいけないという自覚が芽生える契機となっているのである。もっとも、フォロー研修がこのようなことを意図して行われているわけではない⁵³。だが、結果として、フォロー研修（でのディスカッションの機会）がカウンターから出る新入社員をカウンターに留める仕掛けになっていたといえよう。

4.3.2 承りルールとは矛盾する行動指針の掲揚

次に、カウンターから出られない新入社員に対して行われたのは、彼（女）らをカウンターから出させるために、承りルールとは矛盾する行動指針を掲げたことであった。本社人事部は、承りルールを参照する新入社員の実践が差異化されることを想定しており、カウンターで承り業務に集中して従事する者もいれば、カウンターから出てお客様対応業務まで取り組む者が出てくるのも事前に承知していた⁵⁴。それゆえ、新入社員に対しては、上期はカウンター内で承り業務に集中して従事するよう指導する一方で、自発的かつ積極的に行動していくような行動指針をメッセージとして発信していた。たとえば、本社人事部T氏がフォロー研修において、新入社員に3年間育成計画の説明をするなかで、「今の百貨店業界は厳しい状況にあり、これからは変化の激しい時代になる。だから、こちら（本社人事部）も君ら（新入社員）を成長させることに一生懸命になるが、君らも一生懸命仕事をして欲しい。カウンターのなかでずっと作業をするんじゃなくて、自分から積極的に仕事をみつけて周りの人に聞いて仕事を広げていく。そういう仕事の仕方をして欲しい」という主旨のメッセージが出されていた⁵⁵。

⁵² フォロー研修に参加した際のフィールドメモ（2009年6月9日）。

⁵³ むしろフォロー研修の目的は、日頃の仕事状況を内省し、研修後の行動目標を明確にさせる点にある。つまり、新入社員に対して自分自身の現状を深く内省する機会を与え、気づきを与えることを目的としている。

⁵⁴ 本社人事部T氏へのヒアリング（2011年11月7日）。

⁵⁵ フォロー研修に参加した際のフィールドメモ（2009年6月8日）。

T氏がこのような発言をする背後には、承り業務だけでは成長できないという、T氏なりの問題意識がある⁵⁶。つまり、第1次営業改革によって業務を緻密に分業した結果、確かにコストの削減と効率化は図られたが、一方で、承り業務では、自信につながる経験や成功体験を積み重ねにくく、仕事のやりがいを感じられない、というのがT氏の考えであった⁵⁷。だからといって、新入社員にいきなり専門知識と販売スキルが求められるコンサルティング売場や対面販売売場に仮配属するわけにもいかず(松坂屋への仮配属は除く)、ポイントサポート売場での承り業務を足がかりとしているわけだが、そこにはT氏の葛藤があるように思われる。それゆえ、承りルールを掲げつつも、カウンターから出る実践を促すような行動指針を提示していたといえよう⁵⁸。

4.3.3 顧客満足というラベルへの貼りかえ

最後に、カウンターで萎える新入社員に対して行われたのは、彼(女)らを奮起させるために、承り業務に「顧客満足」という新たなラベルを貼ったことであった。これまで見てきたように、承り業務は時間に余裕があり(おそらく、売場や時間帯によって忙しさが大きく変わってくるのだろうが)、かつ単調な作業が多いことが伺える。結果として、4.2.3で取り上げたU氏やKT氏のように、カウンター内で萎える新入社員がでてしまうのだが、萎える新入社員に対して、本社人事部は次のような対応をしている。

TE氏:カウンター業務が慣れてきて単調になっている。何を目標にして良いかわからない。

本社人事部A氏:何で承り業務があるの?お客様に満足してもらうためじゃないの? だったら、その(承り業務の)なかであなたができることは?お客さんに満足してもらうために今のやり方で変えられるところは?

(TE氏 大丸A店 婦人洋品 個別面談)

この本社人事部A氏の対応をみてわかるのは、「承り業務=顧客満足」という図式が強調されている点である。この対応そのものは納得感があり、決して間違っているわけではない。だが、承りルールはそもそも新入社員を専門知識と販売スキルが求められるコンサルティング売場や対面販売売場に配置できないという事情から、その基礎となる業務内容や知識を修得させることが狙いであった。だとすれば、TE氏への対応に際して、「承り業務は販売の基礎となる大事な仕事なのだから、一生懸命やりなさい」ということもできたはずである。そこにあえて「顧客満足」という説明をしたのは、承り業務が顧客接点として重要な意味を持つことを伝えることで、TE氏を奮起させようとする狙いがあったと思われる。同様に、フォロー研修においては、本社人事部スタッフが新入社員に対して「販売以外にもお客様のためにできることがいくらかもある」という主旨の説明をする場面が何度かみられた⁵⁹。

⁵⁶ 本社人事部T氏へのヒアリング(2011年11月7日,2011年11月26日)。

⁵⁷ 社内資料『成長を促進する諸要素の特定と具体的な活動の開発(メモ)』。

⁵⁸ そうはいえども「自分から仕事をしていきたいけど、承り担当ばかりでそんなことはできない」という新入社員もいたとT氏は述べている(本社人事部T氏へのヒアリング,2009年11月26日)。

⁵⁹ フォロー研修に参加した際のフィールドメモ(2009年6月8日,8月27日)。

5 結論

本章では、これまでの議論と前章のフィールドワークでの発見事実から得られる含意について検討し (5.1), それを踏まえたうえでの今後の課題について言及する (5.2)。

5.1 本論文の含意

承りルールを参照した新入社員の実践 (4.2) では、①カウンターから出る、②カウンターから出られない、③カウンターで萎える、という3つの実践のバリエーションが確認された。これは、先行研究の研究成果と合致した発見事実である。Pentland and Rueter (1994) が、コールセンターのオペレーターが過去のコール履歴を参照するというルールのもとでさまざまな実践を展開していたことを明らかにしたように、本論文においても、承りルールのもとで3つの実践が確認された。本論文がこれまで主張してきたように、(行動パターンではなくルールという意味での) 組織ルーティンは決して人々の意思決定や行動を規定するものではなく、規範的に参照されるテンプレートであるということができよう。これが第1の含意であり、研究課題 (1) に対する回答である。

だが、規範を参照して生み出される実践を捉えるというのは、ひとつのリサーチ・プログラムではあるが、もはや当たり前のことに過ぎない (もつとも、こうした記述がリサーチ・サイトにとって意義があるものと認められれば、たとえ理論的含意に乏しくとも、実践的含意は見出されよう)。そこで、これを踏まえたうえでどのようなアジェンダを問うべきか、を検討する必要があるが、その方向性が規範の位相で変化を捉えることではないことは、本論文が主張してきたとおりである。本論文の用語でいえば、仮にルールの変化を明らかにしたとしても、それが組織にとってどのような意味をもたらすのかが明示されなければ、実践的含意に乏しいと言わざるをえない。そこで本論文が提示したのが、ルールを規範的に参照して生じる多様な実践をいかに統制していくのか、というアジェンダであった。これが第2の含意であり、研究課題 (2) に対する回答である。

この新たなアジェンダに対する回答となるのが、新入社員の多様な実践を統制する人事部の管理実践 (4.3) における発見事実である。すなわち、カウンターから出る実践に対しては、フォロー研修を通じて承り業務の重要性を認識させるという管理実践、カウンターから出られない実践に対しては、矛盾する行動指針を掲揚するという管理実践、カウンターで萎える実践に対しては、承り業務に顧客満足という新しいラベルを貼るという管理実践、計3つの発見事実が得られた。では、この発見事実からどのような示唆が得られるのだろうか。

(1) 規範性のコントロール

第一に、承り業務の重要性を認識させるという管理実践からは、ルールの規範性を高めることが、組織成員の多様な実践を統制する管理実践となりうるということが示唆される。松坂屋で店舗実習を行っていた新入社員は、(承り業務を決して軽く捉えていたわけではないだろうが) 接客業務の優先順位を高く位置づけていた。だが、研修を通じて大丸側の新入社員とコミュニケーションをとることで、承り業務の位置づけが見直された。そもそも、本社人事部からは承りが販売関連業務の基本であることが説明されていた。それゆえ、松坂屋側の新入社員からすれば、自分達には基本が欠けているという認識を与え、優先順位に

揺らぎが生じたのである。ただし、研修後の松坂屋側の新入社員の実践がどう変化したかは、本ケースでは描かれていない。それゆえ、あくまで推測の域を出ないが、この研修が松坂屋側の新入社員のカウンターに留まる実践を生み出したとすれば、組織成員の間で見られる実践の差異を統制する（本ケースでは、カウンターから出ていた新入社員をカウンターに留める）ためには、ルールの特規性を高めることが統制の手段となりえよう。

もつとも、本ケースではこれが新入社員同士のディスカッションという間接的な影響として描かれたが、管理者が直接的に影響を与えることも可能である。この点について言及したのが、冒頭に取り上げた **Barnard (1938)** であろう。バーナードの議論からは非常に多くの示唆が得られるため、その含意を決して矮小化して述べることはできないが、本論文の問題意識にすり合わせて、あえて端的に含意を述べるとすれば、組織が重視する価値観や行動準則が正しいと思えるような心性を管理によって築くという点にある。これは個人の価値観や行動準則を変えることを意味するのではなく、組織に参加する限りにおいては、組織が重視する価値観や行動準則が優先される状態を作り上げる（すなわち、組織人格を形成する）ことを意味する。価値基準の優先順位を変える管理のあり方である。

また、管理者による直接的な影響を述べたわけではないが、**March and Olsen (1989)** も意味構造への影響が人々の行為を統制する手段であることに言及する。彼らによれば、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ため、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。具体的には、成功や失敗の定義に影響を与えたり、世界観（ものの見方）に影響を与えることである。ただし、意味構造が人々の行為を規定するわけではないため、厳密に統制できるわけではない。それでも、一定の行動やある種の安定性を確保する手段になりうるということが指摘されている（**March and Olsen, 1989, pp.63-64; 邦訳 94-95 頁**）。要するに、イデオロギーによる管理、すなわち規範に対する信憑性の形成が、組織成員の多様な実践を統制する手段となりうるのである。

(2) 整合性のコントロール

第二に、矛盾する行動指針を掲揚するという管理実践からは、ルール間の整合性を操作することが、組織成員の多様な実践を統制する管理実践となりうるということが示唆される。本社人事部 T 氏は、承りルールでは新入社員は成長しないという問題意識を持っていたため、承りルールと競合するような行動指針をあえて掲げた。しかし、この行動指針がカウンターから出られない新入社員の実践にどう影響したかは、本ケースでは描かれていない。それゆえ、これも推測の域を出ないが、この行動指針がカウンターから出るという実践を生み出したと仮定すれば、組織成員の間で見られる実践の差異を統制する（本ケースでは、カウンターから出られない新入社員をカウンターから出す）ためには、あえて矛盾するルールを掲げることも統制の手段となりえよう。

ただし、この解釈には注意を要する。本ケースからは、矛盾するルールの掲揚が組織成員の多様な実践の統制につながる可能性が示唆されたが、矛盾するルールの存在がかえって組織成員の実践の差異化を増幅させる可能性もある。というのも、**March and Olsen (1989)** が指摘したように、そもそも組織成員の実践が差異化する理由のひとつとして、ルール間の矛盾が挙げられる。だとすれば、本ケースの結果とは逆に、ルール間の整合性を確保することが、組織成員の多様な実践を統制する管理実践となりうる可能性もある（も

つとも、先述したように、時空を超えてルール間の整合性を確保することは実践的に不可能に近いが)。

この点に関して、March and Olsen (1989) が「規範的な秩序をもっと広くとらえて理論的に検討すれば、各規範の間関係、規範の曖昧性と非整合性のメリットあるいは規範構造の変化についての研究も行われるようになるだろう (p.23, 邦訳 32 頁)」と述べているのは大変興味深い。本論文において、この記述の意味するところを具体的に理解できるわけではないが、少なくともルール間の整合性と組織成員の実践の多様性の関係については、今後検討していく価値があるだろう。

(3) 正統性のコントロール

第三に、承り業務に顧客満足という新たなラベルを貼るという管理実践からは、ルールの持つ正統性を変えることが、組織成員の多様な実践を統制する管理実践となりうることを示唆される。カウンターから出られずに萎える新入社員に対して、本社人事部 A 氏は、承り業務に顧客満足というラベルを与えた。すなわち、「承り業務＝百貨店の販売関連業務の基本」という図式から、「承り業務＝顧客満足」という図式への転換を図った。しかし、ラベルを貼りかえたことで新入社員の実践あるいはモチベーションがどう変化したかは、本ケースでは描かれていない。それゆえ、これも推測の域を出ないが、ラベルの貼りかえが新入社員のモチベーションの向上につながるのであれば、そもそも、はじめから「承り業務＝顧客満足」というラベルで新入社員に承りルールを説明すれば良かったことになる。百貨店の販売関連業務の基本だから承り業務に集中させるのではなく、顧客満足のために承り業務に集中させるという説明の仕方である。もっとも、この説明の仕方は承り業務がなぜ出てきたのか、という本来の出自を覆い隠すことになる。承り業務の出自は、大丸の第 1 次営業改革にあるためである。それでも、組織成員の間で見られる実践の差異を統制する(本ケースでは、カウンター内で萎えた新入社員を奮起させる)ためには、あえてルールの出自を隠し、ルールの持つ正統性を変えることが統制の手段となりえよう。

この解釈を補足する議論として、Wenger (1990) の「透明性 (transparency)」概念が挙げられる⁶⁰。Wenger は、保険会社 A 社の保険請求処理係(以下、処理係)で参与観察を行い、処理係が保険加入者からの問い合わせに対応できない事態を目の当たりにした。米国では、65 歳以上を対象にした「メディケア (medicare)」と呼ばれる政府による医療保険制度のほか、民間にも多数の健康保険会社があり、国民は複数の保険に同時に加入することができる。そのため、保険会社が保険加入者に対して医療費を給付する際、他社からの給付額を考慮しないと、加入者が実際に負担した医療費を超えて保険金を支払いかねない。この事態を防ぐため、各社は他社の保険プランとの間で給付額の調整を行う。具体的には、順序の高い保険会社が優先的に保険金を負担し、医療費の 100%を超えない不足分をより順序の低い保険会社が支払うという調整である。この調整を行うために A 社で導入されたのが「調整シート」である。調整シートは、現時点での A 社および他社の保障総

⁶⁰ Wenger (1990) の「透明性 (transparency)」概念については、伊藤他 (2004) を参照されたい。Lave and Wenger (1991) では、「正統的周辺参加 (legitimate peripheral participation : 以下、LPP)」や「実践共同体 (communities of practice : 以下、CoP)」の概念ばかりが取り上げられているが、透明性概念は本来、CoP を考えるうえで LPP 概念とセットで論じられるべき概念である。

額を入力するだけで、自動的に A 社が支払うべき給付金額が算出することができる便利なツールである。したがって、処理係はその手順を覚えることが求められ、研修でもこのシートを使って給付額を計算する練習問題だけが訓練されていた。しかし、実際に精確な調整額を算出するには、差額調整のための複雑な条項を考慮する必要があった。それゆえ、すべてのケースにおいて、調整シートに従えば給付金額が算出できるという簡単な話ではない。たとえば、メディケアでは薬の処方代が保障対象外だが、A 社では保障対象にしている。このことを知らない処理係は、メディケアが処方代も支払っているものとして、A 社が支払うべき給付額を計算してしまう。その結果、保険加入者に支給される給付額が少なくなり、保険加入者から問い合わせを受ける。当然、差額調整のための条項をすべて把握していない処理係は、保険加入者からの問い合わせに対応できなかったのである。

この事例からわかることは、調整シートに従って計算するというルールによってもたらされる可視性と不可視性である。調整シートが存在することで、本来複雑な差額調整の計算が簡略化され、処理係は多くの保険請求を処理することができる。いわば、このルールによって処理係の業務遂行手順が可視化され、手続的な透明性が担保されたのである。同時に、調整シートの存在は、その背後にある差額調整のための条項を不可視化し、文化的な不透明性を生み出す。だからといって、処理係にすべての条項を教えれば良いという話ではない。仮に調整シートを排除して、処理係にすべての条項を見せたとしても、処理係は個々の案件ごとに複雑な計算をせねばならず、業務の効率性はきわめて低くなる。今度は、手続的な不透明性が生じるのである。

この議論において重要なのは、あるルールには可視性と不可視性の両面性が常に存在するということである。手続的な透明性の裏には文化的な不透明性が存在し、文化的な透明性の裏には手続的な不透明性が存在する。したがって、管理者からすれば、組織成員に何を見せて何を見せないか、すなわち、2 つの透明性をいかに設計するかが重要な課題となる。つまり、組織成員の多様な実践を統制するためには、ルールの正統性をコントロールし、あえて文化的な不透明性を作り出すという管理実践も考えられるのである。本ケースでいえば、新入社員を承り業務に専念させるためには、承りルールの出自（あるいは目的）をあえて不透明にしておくこともまた、管理実践のうちのひとつとなりうる。

(4) 物的環境のアレンジメント

最後に、これは新入社員の実践の記述から得られる含意だが、新入社員がカウンターから出られない実践の原因のひとつとして、承り・レジカウンターのレイアウトの問題が挙げられた。このことを管理実践に置きかえて考えてみれば、物的環境のアレンジメントも組織成員の多様な実践を統制する管理実践となりうるということが示唆される。これまで挙げた 3 つの統制手段は、ルールの性質をコントロールする管理実践である。しかし、ルールは規範であるがゆえ、どれだけ緻密に設計したとしても、組織成員の実践が差異化される可能性を拭いきれるわけではない。だとすれば、規範という意味の次元に囚われるのではなく、物理的な要因に訴えかけることで一定の行動を直接確保するのも、組織成員の多様な実践を統制する管理実践のひとつとなりえよう。

同様の点を指摘するのが Lessig (1999) である。Lessig によれば、人々の行為を統制するには「法」「社会の規範」「市場」「アーキテクチャ」という 4 つの手段があるという

(pp.87-88; 邦訳 156-158 頁)。たとえば、喫煙者の行動を統制しようとした場合、第一に、法律が考えられる。路上喫煙が法律によって禁止されている区域では、喫煙者の行動は制約を受ける。次に、社会的な規範が挙げられる。「レストランで他人が食事している間は喫煙できない」「車のなかでは同乗者の許可がないと喫煙できない」といった社会的な規範は、喫煙者の行動に制約を与える。第三に、市場が挙げられる。タバコの値段が上がれば、1日に吸うタバコの本数を減らすといった喫煙行動の変化が見られる。最後に、アーキテクチャが挙げられる。これは物理的な環境構築による行動の方向づけである。たとえば、オフィスから喫煙室が撤去されれば、喫煙者の行動は制約を受ける。このアーキテクチャに関する議論は、本論文の含意に対して支持的な見解を提供してくれる⁶¹。

以上4点が、本調査の第3の含意であり、研究課題(3)に対する回答である。

5.2 本論文の限界と今後の課題

最後に、本論文の限界と今後の課題について述べておく。まず、経験的調査について言及する。第一に、新入社員の実践のバリエーションが3つしか記述できなかったことである。カウンターから出られない新入社員のなかでも、カウンターで萎える実践が発見されたように、本論文で類型化した3つの実践について、より精緻化できる可能性が残されている。たとえば、カウンターから出る実践については、出たくて出ているのか、仕方なく出ているのか、などのバリエーションが想定されるだろうし、カウンターから出られない実践についても、出たくて出られないのか、出たくなくて出ていないのか(居心地が良い)といったバリエーションが考えられる。

第二に、新入社員の実践と管理者の実践を媒介する TL の(承りルールを参照した)管理実践が記述できなかったことである。大丸で店頭実習を行っていた KU 氏が TL のアドバイスを受けてカウンターから出たケースを踏まえると、TL の管理実践をもう少し掘り上げて調べる必要がある。もちろん、このように考えてしまうと、売場のマネージャーや職場の同僚、部門長や店長も含まれることになり、分析をいたずらに複雑にしてしまう可能性があるが、少なくとも新入社員の直接的な指導にあたる TL の管理実践については検討しておくべき点である。

第三に、本社人事部の管理実践が新入社員の実践に与える影響を把握できなかったことである。もっとも、これは調査データ上の制約でもある。本論文で使用した調査データは2009年に集めたものが中心であり、時間を経てから分析を行っている。それゆえ、同時代における動態的な分析を行うことができなかった。だが、組織成員の多様な実践を統制する管理実践を探求するという研究目的からすれば、管理実践が組織成員の実践にどう影響したのかを検討する必要がある。

第四に、組織成員の実践の差異を利用した管理実践について言及できなかったことである。本論文では、実践の差異を統制する管理実践に注目し、上記4点の示唆を得ることができたが、一方で、差異を統制するのではなく、むしろ差異を利用した管理実践も考えられる。その理由として、本論文では取り上げなかったが、大丸松坂屋の事例を分析するなかで、新入社員の実践の差異を利用することで、本社人事部が新入社員のなかからハイパ

⁶¹ 同様にアーキテクチャに注目した議論として、上野・ソーヤー(2006, 2009)も参照されたい。

フォーマーを選出することができていた、という発見事実が得られている。実践の差異を統制する管理実践のバリエーションを発見していくことは意義のあることだが、バリエーションをいくら増やしたとしても組織成員の実践を完全に統制できるわけではない。それが、ルールが規範と定義づけられるゆえんである。だとすれば、実践の差異を統制する管理実践のバリエーションを探求する一方で、差異を利用する実践についても、経験的調査とともに明らかにしていく必要がある。

次に、理論研究について言及する。第一に、多様性を前提とした（変化を常態とした）組織活動を安定させる管理プロセスに注目した研究をレビューしなかったことである。本論文の研究目的からすれば、組織成員の多様な実践を統制する管理実践についても、よりバリエーションを増やしていく必要がある。そのためには、同様の問題意識のもとで行われた（特に、経験的調査を伴う）研究をレビューし、現象を捉える視角を増やしていく必要がある。

第二に、学習観の再考に迫ることができなかつたことである。本論文の主張をもってすれば、安定性を前提とした組織活動の変化を問う従来の学習観には疑問が残る。むしろ、多様性を前提とした（変化を常態とした）組織活動を安定させることが学習であるように思われる。ただし、ここでいう安定とは、組織成員の行動を一元化することを狙うものではない。多様性を許容しつつも、一定の行動や安定した組織プロセスを確保していくことを志向するものである。しいていえば、多様性と安定性を同時達成するという学習観ということができるだろう。本論文では組織ルーティンに焦点を合わせて検討を行ったが、この主張を説得的に論じるためには、少なくとも組織学習論全体に射程を広げて、より緻密に議論していくことが求められる。

以上

引用文献

- Antonacopoulou, E. P. (2008) "On the practise of practice: In-tensions and ex-tensions in the ongoing reconfiguration of practices", in Barry, D. and Hansen, H. (eds.) *The SAGE Handbook of New and Emerging Approaches in Management and Organization*, Sage, pp. 112-131.
- Ashforth, B. E. and Fried, Y. (1988) "The mindlessness of organizational behaviors", *Human Relations*, Vol. 41, pp. 305-329.
- 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. (2005a) "A framework for applying organizational routines in empirical research: Linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, No. 5, pp. 817-846.
- Becker, M. C. (2005b) "The concept of routines: Some clarifications", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 29, pp. 249-262.
- Becker, M. C. (2008) "The past, present and future of organizational routines: Introduction to the Handbook of Organizational Routines", in Becker, M. C. (ed.) *Handbook of Organizational Routines*, Edward Elgar, pp. 3-14.
- 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.
- Cook, S. D. N. and Yanow, D. (1993) "Culture and organizational learning", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 2, No. 4, pp. 373-390.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. and White, R. E. (1999) "An organizational learning framework: From intuition to institution", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.
- 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。)
- Duncan, R. and Weiss, A. (1979) "Organizational learning: Implications for organizational design", in Staw, E. M. (ed.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI Press, pp. 75-123.
- 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.

- Hedberg, Bo L. T. (1981) "How organizations learn and unlearn", in Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H. (eds.) *Handbook of Organizational Design, Vol. 1*, Oxford University Press, pp. 3-27.
- Hodgson, G. M. (2003) "The mystery of the routine: The darwinian destiny of an evolutionary theory of economic change", *Revue Économique*, Vol. 54, No. 2, pp. 355-384.
- Hodgson, G. M. and Knudsen, T. (2004) "The firm as an interactor: Firms as vehicles for habits and routines", *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 14, No. 3, pp. 281-307.
- 伊藤崇・藤本愉・川俣智路・鹿嶋桃子・山口雄・保坂和貴・城間祥子・佐藤公治 (2004) 「状況論的学習観における『文化的透明性』概念について：Wenger の学位論文とそこから示唆されること」『北海道大学大学院教育学研究科紀要』第 93 号，81-157 頁。
- 川嶋幸太郎 (2008) 『百貨店戦国時代』産経新聞出版。
- 小松田儀貞 (1991) 「ブルデュー社会学における『戦略』論の原像：構造と行為をつなぐ契機」『社会学研究』(東北社会学研究会) 第 57 号，135-158 頁。
- Knudsen, T. (2002) "Economic selection theory", *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 12, No. 4, pp. 443-470.
- 桑田耕太郎 (1998) 「組織学習と変革」(桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣，295-315 頁。)
- Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加』産業図書，1993 年。)
- Lessig, L. (1999) *Code and Other Laws of Cyberspace*, Basic Books. (山形浩生・柏木亮二訳『Code：インターネットの合法・違法・プライバシー』翔泳社，2001 年。)
- 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』文眞堂，1997 年，12-45 頁。)
- March, J. G. and Olsen, J. P. (1976) *Anbiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget. (遠田雄志=アリソン・ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣，1986 年。)
- 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. (1995) *Democratic Governance*, Free Press.
- 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.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*, John Wiley & Sons. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年。)
- March, J. G., Schulz, M. and Zhou, X. (2000) *The Dynamics of Rules: Change in Written Organizational Codes*, Stanford University Press.
- Narduzzo, A., Rocco, E. and Warglien, M. (2000) "Talking about routines in the field", in Dosi, G., Nelson, R. R. and Winter, S. G. (eds.) *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, pp. 27-50.
- 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。)
- 日本新聞経済社 (編著) (2008) 『攻防メガ百貨店』日本経済新聞出版社。
- 新井田剛 (2010) 『百貨店のビジネスシステム変革』硯学舎。
- 庭本佳和 (2010) 「経営理論における組織概念の生成と展開」(経営学史学会編『経営学史学会年報 第17輯：経営学の展開と組織概念』文眞堂, 9-20頁。)
- Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H. (1984) "To avoid organizational crises, unlearn ", *Organization Dynamics*, Spring, pp. 53-65.
- 大月博司 (2001) 「プロセスとしての組織：組織の戦略, 学習, 変革」(大月博司・藤田誠・奥村哲史『組織のイメージと理論』創成社, 69-94頁。)
- 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.
- 千田直毅・平野光俊 (2011) 「大丸百貨店にける営業戦略改革：人事管理との補完性の観点から」『神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー』2011・5。
- Simon, H. A., Smithburg, D. W. and Thompson, V. A. (1950) *Public Administration*, Alfred A. Knopf. (岡本康雄・増田孝治・河合忠彦訳『組織と管理の基礎理論』ダイヤモンド社, 1977年。)
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- 上野直樹・ソーヤーりえこ編 (2006) 『文化と状況的学習：実践, 言語, 人工物へのアク

- セスのデザイン』凡人社。
- 上野直樹・ソーヤーリエコ (2009) 「実践共同体のマテリアリティと構造化された資源：状況的学習論の観点」『組織科学』第 43 巻第 1 号, 6-19 頁。
- Wenger, E. (1990) *Toward a Theory of Cultural Transparency: Elements of a Social Discourse of the Visible and the Invisible*, Doctoral dissertation, University of California, Irvine.
- Winter, S. G. (1986) "The research program of the behavioral theory of the firm: Orthodox critique and evolutionary perspective", in Gilad, B. and Kaish, S. (eds.) *Handbook of Behavioral Microeconomics, Vol. A.: Behavioral Microeconomics*, JAI Press, pp. 151-188.
- Zollo, M. and Winter, S. G. (2002) "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 339-351.