

組織変革と組織ルーティンのダイナミック性

大 月 博 司

1. 問題の所在

組織変革の議論は、組織における人事、仕事体系、情報システムといった経営資源に関するものから、それらの組み合わせに至るものまで多様に展開されている。たとえば、組織メンバーの意識変革、物流ロジスティックの見直し、財務システムの再構築、イントラネットの変更をはじめ、これらを組み合わせた組織の構造改革、戦略的変革、組織文化の変革、戦略的提携の見直しなど、組織全体に関わるものもある。したがって、組織変革といってもその意味するところは一様でなく、こうした状況が組織変革の内容やプロセスを解明する際に、どのような分析視点がふさわしいのか、また変革を実現する手法はどのようなものかなど、対象となる変革プロセスの内容把握が混乱する原因となっている。

従来、組織変革へのアプローチは、どのような観点から捉えるかで、組織の経済的価値向上を意図するものと組織能力向上を意図するものに大別されてきた (Beer and Nohria, 2000)。また、分析視点として、組織のミクロ側面に関するものとマクロ側面に関するもの、研究方向として理論構築を目指すものと実践性を目指すものなど、その捉え方にもかなり温度差が生じている。

このような組織変革の捉え方の不透明さを解消するには、組織変革をめぐる諸問題を整理する必要がある。その際、最も重視すべき点は、組織変革に大きな影響を及ぼす組織ルーティンをどのように位置づけるかである。なぜなら、組織ルーティンは、組織変革によって壊すものであるとともに、新たに構築されるものだからである。しかも組織ルーティンの進化は組織行動の宿命であり、組織の効率性を確保する必須のメカニズムだからである。しかし組織ルーティンの議論は、従来、その特性の解明が中心であり、組織変革に関わる組織ルーティンの関係についての議論は十分になされていない。

通常、組織変革が問われるのは、業績の低迷から脱却することや組織の活性化を目指す場合が多い。換言すればそれは、組織ルーティンに機能障害が起こり、組織行動に何らかの問題が生じる場合である。それゆえ、組織ルーティンに関わる問題が認識されることが変革の起因となるのである。

本稿では、組織変革に関わる未開拓な問題である組織における変革のルーティン化とルーティンのダイナミック性に焦点をあて、その位置づけと今後の方策を探ることを目指している。そして方法論的には、近年ミシガン大学を中心に展開されている、POS (positive organizational scholarship) パースペクティブを援用し、変革のルーティン化の諸問題について明らかにしたい。

2. 組織変革における組織ルーティンの影響

(1) 変革実現の二面性

組織変革を企図しても、必ずしも想定したとおりに実現することは少なく、意図せざる結果に終ることが多い。それは一方で、組織の慣性力や時間的制約、能力的制約といった変革に伴う障害要因が変革行動の各局面で顕在化するからであり、他方、変革主体が、直面する不確実性やあいまい性を認識し対応できないからである。たとえば、長年にわたって構築されてきた既存の行動様式は、組織ルーティンとして組織に埋め込まれ、しかも次第に合理的にルーティン化

されたものとして慣性力をもつため、それを壊して新しくするのは容易でない。同様に、時間をかけて醸成された組織メンバーが共有している思考様式やメンタリティを変えることも難しい。したがって、こうした組織の行動を規制する慣性力や固定化した認識をどのように変更するかは組織変革の方向性を決定づける重要な問題であり、組織変革の実現見通しの中心課題となる。

周知のように、組織の変革プロセスは、いくつかの段階に区分できるが、そのスタート時点から障害要因ばかりでなく促進要因にも影響されるなど、想定外の諸問題に直面する。たとえば、グローバル化の進展や情報ネットワーク化の革新、マーケットの変化などは、組織変革に影響する代表的な要因だが、障害要因というより、むしろ新しい可能性を開くという点で、促進要因となる可能性が高い。しかし、それらを認識したからといって組織変革が成功するとは限らない。

組織は基本的に、組織の成立要件（Barnard, 1938）である共通目的、協働意欲、コミュニケーションのいずれかが欠けてしまい、既存のシステム構造で環境変化に適応できなくなると、新しい組織システムを模索する変革行動が求められる。すなわち、組織はさまざまな変革要因の影響を受けながら、環境変化に効率的に適応する組織の再編、あるいは環境変化を先取りする新しい組織体制の構築が必要になる。それは、組織の一体化を図りながら、より効率を高める組織構造構築の追求であり、時には、結果的に環境適応力を高められる能力を有する組織として進化していく場合もある。このような見方からすれば、組織変革には構造的に効率性を高める適応戦略の側面と新しさを産み出す革新的な進化戦略の側面があることが分かる。

また組織の戦略形成は、環境変化に事前に対応するための計画的側面ばかりでなく、適応行動の最中に起こる創発的側面もあることが知られている（Mintzberg, 1978）。この見方を敷衍すれば、組織の変革は、組織行動を規制する組織ルーティンの計画的変革と創発的変革から構成されると言える。

組織変革を構想し、そうした変革を実現するために計画を立案することは、効率的に変革を進める上で当然である。実際、環境変化を想定し、それに対応する計画的な変革戦略が多くの組織で策定されている。ただし問題は、計画どおりに事が運ばないという点、いわゆる意図せざる結果の発生である。たとえば、21世紀になりますますグローバル化と情報化が進展する中で、個別組織を中心とした組織システムから、ネットワーク型組織システム、あるいは効率性と柔軟性を同時に実現できる組織（O'Reilly & Tushman, 2008）を計画的に変革しようとする事例が多く見られる。これらは、全体的に組織のコンフィギュレーション（configuration）の変容であり、部分的には組織ルーティンの変化を意味する。しかし、いずれにせよ新システムへの移行に際して意図せざる結果が生ずるため、計画的変革が必ずしもうまくいくとは限らない。

創発的変革（Weick, 2000）は、計画的変革と対照的に、明確な事前の意図を欠きながら組織行動を通じて新しい組織像を実現していくものである。それは、組織において構成要素の新しい適合関係が繰り返し模索され、共有され、増幅され、維持されることによる持続的な変革とも言える。また別の観点から言えば、組織を構成するメンバーの実践を通じて社会的に構成されるものである。したがって、創発的変革は、事前の意図的行動を伴わずに組織の変化を生み出す一連の諸活動において実現することになる。

通常、創発的変革が生ずるのは、人々がルーティン作業を再検討する場合、すなわち、日々の仕事状況において、障害要因、促進要因に直面したことが多い。時間の制約が明白な計画的変革とは異なり、時間の制約より持続性を特徴とする創発的変革は、結果的に既存の枠組みを大幅に変えて、組織により強力な環境適応力や革新性をもたらすことがある。これは、現場の実践活動を通じた創発的変革によって組織が進化することを意味しているが、短期的にはまれなケースである。進化の観点で言えば、連続性と不連続性の断続的な実践の繰り返しによって具体化するものである。こうした実践としての戦略（strategy

as practice) の観点から、近年、戦略化 (strategizing) というコンセプト⁽¹⁾の有効性が主張され始めている。

創発的変革は計画的変革と異なり、実践活動を通じて生まれてくるため、実践としての戦略である戦略化の枠組みと相通じるところがあると言えよう。しかし計画的変革も、トップダウン型とはいえ、人間が環境分析や組織分析によって戦略を練り上げていくという側面に着目すれば、戦略化というコンセプトが意味するところと共通する側面がある。

組織変革は構造的に効率性あるいは創造性の追求という側面を持つ現象である。しかし、両者の関係は、相対的に反比例の関係にあるといえる。効率性を向上させることは無駄を排除することであり、無駄を前提とする創造的活動と効率性とは相反するのである。また効率の側面は、計画性と創発性の側面から構成され、創造的側面は連続性や不連続性などから構成されるなど、変革は二面性を軸に重層化しているといえる。別の角度から見れば、漸進性と革命性、全体性と部分性、戦略性とオペレーショナル性など、変革の二面性はさまざまなレベルで見られるところである。このような組織変革の二面性が、議論の焦点をぼかすとともに、変革の評価を行うことの困難性をもたらしているのは紛れもない事実である。

(2) 組織ルーティンの影響

相矛盾する二面性をもつ変革の方向を特定することは容易でない。組織変革を実現するために求められる変革の特定化プロセスは、特に、変革の障害要因に対する方策に関するプロセスが中心となる。その際、変革の障害要因になる既存の組織ルーティンへの対処という問題に直面せざるをえない。組織ルーティンは、その特徴として、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である (March & Simon, 1958)。しかし、組織ルーティンそのものは、組織固有のロジックから形成されるものであり、ひと

たび組織に定着すると組織ルーティンは変えることが容易でないため、その対処が問題となる。

組織ルーティンはまた、進化経済学の観点から企業組織の技能と能力であり、重要な遺伝子要因であるとみなされる (Nelson & Winter, 1982)。この場合問題とされるのは、組織行動を変化させる障害要因ではなく、ルーティン自体の変容である。組織ルーティンは組織の経済的進화를規定する一方、それ自体変容するものであることが強調されるのである。さらに資源ベースの観点からは、ルーティンは企業組織の活動と資源を結びつづけるダイナミック・ケイパビリティに貢献するものと見なされる (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)。しかし、ダイナミック・ケイパビリティは、組織ルーティンというブラックボックスに手をつけず、ルーティン全体に焦点をあてるにすぎない。

組織ルーティンは、以上のように、単に変革の障害要因となるばかりでないと広く議論されてきたが、近年、変化する状況に対する組織の適応力向上に資する組織化を方向づける文法であるという主張 (Pentland & Rueter, 1994) もある。すなわちそれは、組織の環境適応行動プロセスにおいて一連のルールが形成されることを主張するものである。また Cohen, et.al. (1996) は、組織ルーティンについて、組織学習において反復的な実行能力を形成するものであると見なし、組織ルーティンには行為主体を含んでいると主張している。

こうした見方を踏まえ、組織ルーティンは固定的なものでなく、生成システム (generative systems) として概念化されるという捉え方が注目されつつある (Feldman & Pentland, 2008)。これは、組織ルーティン自らが変容するという見方であり、生成システムとしてのルーティンは、ルーティン活動を支える認識枠組みとしての抽象的な側面とタスク遂行の具体的な側面から構成されるものと捉えられる。

組織は、このようなさまざまに捉えられるルーティンが埋め込まれた存在であり、競争優位性の確保といった目標を達成するには、それに応じた組織ルー

ティンがメンバーに定着（ルーティン化）するようにデザインされる必要がある。しかも、組織のルーティン化が進めば進むほど、組織行動の調整、安定がより実現されるばかりでなく、無意識の合理的行動、そして暗黙知を含む知識の融合にも影響するのである（Becker, 2004, 2008）。

しかし、組織ルーティンに従ってタスクが遂行される場合、組織メンバーは、経験を積むにつれルーティン業務に習熟する一方、与えられたルーティン業務の問題点も認識するようになる。なぜなら、ルーティン化によって無用な選択問題を回避することができるため、イノベーションの可能性を見のがすことも多くなるからである。この点から組織における効率性促進に資するルーティン化の限界が見えてくる。

このように、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、一方では組織にとって有効であるが、他方、そうしたルーティンのもたらす弊害が組織メンバー間で広く認識・共有されると、その問題解決として既存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のである。

組織ルーティンは、一般に、組織に安定性と慣性力をもたらすものと解釈されてきたが、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現象が生ずることが判明している（大月, 2007）。そのため、組織ルーティンは変化をもたらす柔軟性と適応の源でもあると言えるのである。これが組織ルーティンのパラドックスであり、この呪縛から脱却するには、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。

そうした中で、Feldman & Rafaeli (2002) は、組織ルーティンをメンバーの関係性（connections）から説明するとともに組織に定着するプロセスとその影響を明らかにしている。すなわち組織ルーティンは、組織におけるメンバー間の関係性を通じて、タスクを遂行する人々がどのような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全体にいかにか影響するかについて共通の理解を深め、組織の安定的行動パターンを定着させるのである。しかし、

組織ルーティン自体は安定的なものではなく、組織学習を通じて「組織ルーティンの変化」(Cyert & March, 1967) が起こる。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のである。

このように多様に捉えられる組織ルーティン現象について、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、あるいは組織行動の硬直性の源泉である。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は、一度設定されると変更するのが容易でなくなる。また官僚制組織では、仕事のルーティンを通じて、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。

こうした見方とは別に組織ルーティンは、余計な行動を抑制する行動規制の面と、自由な認知行動を抑制する認知規制の面を持っている (Becker, 2004; 2008)。しかも多くの組織では、構築されたルーティンが永続することはなく、やがて変化することが避けられない。それは、ルーティンの規制面から解決不能な問題に直面して組織ルーティンが機能障害を起こしたり、環境変化に適應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。

(3) 組織ルーティンを変えるルーティン・ダイナミック

組織変革を実現するために、組織ルーティンをどのように捉えるかが重要なのは、既存の組織ルーティンが組織にもたらす効率性と新たに形成される組織ルーティンによる効率性にギャップが生じるからである。もちろん、新しい組織ルーティンの方が優れた効率性をもたらすならば、そうした変革に伴うコストやメンバーのモチベーション低下が予想されても、実行する必要がある。したがって、変革のルーティン化には必然的に、過去の延長かあるいは過去との

断絶か、という連続性と不連続性の問題が課されることになる。

組織変革の連続性と不連続性に関しては、断続均衡モデル (Tushman & Romanelli, 1985) が展開されているが、同じように変革のルーティン化についても断続均衡モデルを適用できるのだろうか。断続均衡モデルは、基本的には、均衡ベースの見方であり、不均衡は想定されていない。そうした中で、不均衡をベースに戦略問題を考察する議論 (Mathews, 2006) が注目し始める。

戦略論は、周知のようにポジショニング派と資源ベース派に大別されるが、いずれも、均衡をベースとし、レント獲得を軸とする競争優位確保のメカニズムを解明しようとするモデルであり、完全競争あるいは不完全競争といった現実にはほとんどあり得ない極端なケースを前提に、最も効率的な競争優位戦略の策定を探求している。しかしそうしたモデルでは、組織におけるイノベーション発生を説明できない。すなわち、組織が従来とは異なる組織体系によって競争優位を確保する際の示唆を得ることが出来ないのである。

確かに、効率性は均衡モデルをベースに考える際に優れたコンセプトである。しかし、新しい利益創出につながるイノベーションといった創造性に関しては、効率性と相反するものであり、均衡モデルでは説明不可能である。そこで想定されるのが、敢えて不均衡モデルをベースに利益獲得を考えてみる必要性である。

現実をみれば、均衡モデルが想定するように完全競争をベースに行動しようとしても、さまざまな障害要因のためそれは出来ない。むしろ実際は、競争均衡することはなく、不均衡をベースに行動せざるを得ない傾向がある。しかも、こうした観点からのみ、さまざまなイノベーション現象を説明することが可能なのである。すなわち、イノベーションは計画して実現されるものでなく、創発的行動を軸に、試行錯誤の結果、創出されるものである。そうだとすれば、組織ルーティンに依拠する行動そのものが重要であって、それは因果関係図式に必ずしもとらわれないものである。要するに、イノベーション創出にとって

必要なのは、考えてから行動するのではなく、組織ルーティンを通じて行動しながら考えることである。

組織ルーティンという組織行動を定着化するロジックは、組織の効率性アップに大きな影響をもたらすが、ルーティン自体もルーティン化の積み重ねによって、事後的に変化していかざるを得ない。たとえば、トヨタ生産システムは、モノ作りに関する組織ルーティンの代表例だが、10年前と比べると、その内容は、技術革新を踏まえてかなり変容している。また、各社で運用されてきたサプライチェーン・マネジメントによるルーティン化の進展は、以前には見られなかった資源の効率的利用を可能にさせた。組織ルーティンといえども変革行動を通じて変化することが現実には見られるのである。しかも、そうした実践としてのルーティン化は変革のルーティン化に他ならない。

このように考えると、一見、組織ルーティンが変革の障害要因に見えるが、ルーティン自体に変革の種が埋め込まれているという主張について、その妥当性が裏づけられる。したがって、組織変革を実現するには、変革を実現するルーティン化を展開する必要がある。しかも、変革のルーティン化は断続的に起こる。その意味で、ルーティンの変容を実現する変革のルーティン化が問われるのである。

3. POS パースペクティブによる変革のルーティン化

組織においてルーティン業務に携わるメンバー間に関係性が定着すればするほど、メンバー同士で相互理解が深まり、強固な信頼関係を確立できるかもしれない。これは、関係性の維持によって各メンバーがタスク遂行の議論に関わり、意思疎通によってお互いに考え方を調整することができるからである。したがって、関係性を有する組織メンバー間では、問題発生というよりそれを阻止する整合の可能性が引き出されるのである (Feldman & Rafaeli, 2002)。この考え方は、個人間ばかりでなく、組織間関係についても適用することができよ

う。それは近年の動向から言えば、ネットワーク化の進展による組織間の関係性を通じた相互理解、相互信頼である。それゆえ、組織間の関係性は組織間のルーティン化を進める可能性を高める一方、提携といったコラボレーション (collaboration) 型組織の登場を必然化する。この場合、コラボレーションを成功に導くには、当事者間で相互理解が必要であるとともに、よりポジティブな側面の増幅が必要である。

ミシガン大学を中心に展開されている POS (Positive Organizational Scholarship) パースペクティブ⁽²⁾は、伝統的に研究の焦点が当てられた組織のネガティブ面 (業績悪化、モチベーション不足など) でなく、未開拓のポジティブ面に注視し、その理論構築を目指そうとするものである。具体的に言えば、組織の問題解決でなく、組織の潜在能力を引き出し、組織に活力を与え繁栄させ、イノベーションを創出することの出来る組織理論の構築を目指すものである。

POS パースペクティブで求められるのは、組織研究に対する伝統的な考え方、価値観、研究態度に固着せず、それらを変えることを意図した理論的構築とその実践である。その焦点となるのは、組織の保有するものでありながら未開発な側面、たとえば人材の未活用の強みの発揮、活力増進、回復力強化、想定以上の成果達成などである。POS パースペクティブでは、ヒト、モノ、カネといった経営資源について多元的なアプローチが可能であることを前提とするため、常識では想像できないような優れた成果を挙げることができる方策がまだあり得ると考えられるのである。

POS パースペクティブが有効であると主張する際に重要なコンセプトは、「ポジティブな逸脱 (positive deviance)」である。これは、標準的な達成レベルを超えて、さらに上位の限界レベルに達することの可能性を示唆するものであり、そうした際だって優れたレベルに達することが可能であることに焦点が当てられる。これを組織のあり方について捉えれば、業界水準をはるかに超えた単位当たりコストの達成や高い経常利益率、商品回転率の速さなどが実現で

きる組織の可能性である。

POS パースペクティブをベースとする研究者はしばしばこのポジティブな逸脱という言葉を中心に議論を展開するが、その構成原理について理論的かつ実証的な解明はまだ不十分である (Cameron, K. S. et al., 2003)。またポジティブな逸脱というコンセプトは、その妥当性や測定可能性の議論が不十分であり、そのコンセプト自体の有効性に関して疑問がないわけではない。とはいえ、ポジティブな逸脱という見方により、未開拓の領域が認識されるのも事実である。

組織は個人行動の関係性であるとともにその集積であるという側面を有する。そのため、個々人のポジティブな逸脱的行動はポジティブな逸脱的組織行動につながる。そこで、ポジティブな逸脱を捉えるには、ポジティブな逸脱行動を明確に特定化できるような概念化が必要である。

たとえば、有能なミドルマネジャーは与えられた職務遂行の評価に気をつけるため、予測不能な仕事を与えられる場合、仕事自体より自分の将来を心配し、会社の設定する戦略の遂行どころではなくなる。その場合ミドルマネジャーは、とにかく部下から協力を得るために部下の雇用保障を最優先し、職務遂行に当たろうとすることが多い。ところが、雇用保障はコスト面から経営陣にとって受け入れ難い策であるため、そうした策は容易に了承することができない。一方、現場レベルの労働者は、安定的な職場が働き手の能力を生かす条件だと理解するため、雇用保障がなければ能力発揮は期待できないという意識が醸成される。こうした状況で、リーダーが部下に期待以上の力を発揮させるにはどうすればいいのだろうか。

会社側のロジックからすれば、最小コストで最大成果を得ることが企業経営の基本であり、会社の想定する基準を超える優れた行為があれば、それはポジティブな逸脱となる。実際は、会社の設定した基準を満たすネガティブでもポジティブでもない状況が健全なものだと理解されているため、新規の取り組み

で失敗のリスク高い方策は、これまでほとんど採用されなかったのである。

従来の、目標達成を意味する有効性概念の枠を超えて組織のポジティブ面を捉えようとする POS パースペクティブは、組織現象の分析枠組みとして未開拓領域に明かりを灯したと言えよう。そうした観点から組織変革を見れば、当然、以前とは異なった変革対象が描かれるはずである。

POS パースペクティブによれば、変革を促すルーティン化、すなわちルーティンの絶えざる見直しプロセスは、変革がもたらす負のイメージを払拭できるばかりでなく、すばらしい成果を生み出す可能性を引き出す。ただし問題は、変革を有効に実現するルーティン化において、ルーティン化が想定するポジティブな逸脱の許容範囲がどの程度なのか不明な点である。あまりにも逸脱の程度が大きすぎると、変革の実現プロセスにおいて変革そのものが頓挫し、結果的に変革が絵に書いた餅に過ぎなくなるかもしれない。反対に、あまり逸脱していなければ、たいした変革成果を得ることが出来ない。ポジティブな逸脱同様に、逸脱範囲についても測定可能な尺度がいろいろと考えられるが、現状は、統一した基準でコンセンサスを得るのは容易でない。

4. ポジティブな変革のルーティン化

(1) ポジティブな変革

組織変革におけるポジティブな逸脱は、たとえば、変革によって人脈が非常に広がること、組織のイノベーション力が格段に高まることなどを意味する。そのため、ポジティブな逸脱を実現する道筋を明らかにする方策とそれを実現するルーティン化のメカニズムが明らかになれば、組織の競争優位性の確保も可能となるはずである。

一般に組織変革は、解凍－変化－再凍結というレビンの枠組みをベースに、より複雑化したモデルがさまざまに展開されている。しかし各モデルで共通する点は、環境変化により既存の組織では当面の問題解決が不可能になることを

契機に、それを見直して新しい組織体制を構築しようとするものである。したがって、変革の出発点は組織が現在抱える問題、たとえば業績不振やコミュニケーション不足、情報過多といった組織の問題解決をめざす一連の活動に根ざすのである。この場合、基本的に健全な組織を構築するという視点が強調される。しかし、ネガティブな組織から優れた組織への転換という、より積極的に組織のポジティブ面を追求しようとする発想は現れなかったのである。

実際的に、組織が有するネガティブ面を解消しようとする従来の変革は、既存の組織ルーティンにおける障害要因の発見、目標とした効率性未達の分析、組織の活性化といった、諸問題の解決を図る作業にすぎないが、より積極的にポジティブ面を開発する組織変革の場合はそれと異なる。ネガティブ面解消の組織変革は、問題解決を図るのみで、新しい機会の探求などポジティブ面の開発に至らない。そのためポジティブな変革を求める場合、組織変革を通じて組織の「探求力向上」、「既存能力の融合」、「活性化」を複合的に図る必要がある (Cooperrider & Sekerka, 2003)。

こうしたポジティブな変革意図は、当然、従来の変革プロセスでは実現できない。組織のポジティブ面を積極的に開発するには、たとえば、従来の発想ではあまり問題視されなかった潜在的な顧客との関係性を高めるとともに、それを通じて変革の効果測定の客観性を高めることによって、組織変革をより積極的な行動と捉えることが必要であり、単に、問題解決で変革を収束するものとはレベルが違うのである。

要するに、伝統的な組織変革は、目標達成のための問題解決という色彩が強く、目標達成度という有効性基準が軸となる発想であり、目標基準を超えるポジティブ面への関心は薄いため、あるいは皆無のため、積極的な変革行動は想定しづらいのである。これに対して、ポジティブな組織変革は、有効性基準を超えたポジティブ面開発の変革を実現するものである。とはいえ、現実にポジティブの程度を測定することは容易でなく、ポジティブ性を測定する共通の指

標となるものがまだ確立していない。ただ言えることは、ライバル組織と比べた場合に、ポジティブな組織変革は際立った組織成果を実現するものであり、実際のポジティブな変革内容の差はポジティブ面の捉え方に依存する、ということである。

ポジティブな組織変革によって環境適応力を高めることができるようになれば、組織は進化するであろう。組織のポジティブ面に焦点を当て、組織能力を高めようとするポジティブな組織変革のみが、組織の進化につながるわけである。組織のネガティブ面の解消は、目標基準の達成を目指すものであり、既存の組織が有する能力を引き出すことによる適応的変革にすぎない。

しかし実践上、組織変革がポジティブな逸脱をしたものかどうかを判断する基準は単一でなく、しかも、部門、組織、業界レベルに応じて異なるため、それを明示するのは容易でない。たとえば、部門ないし組織レベルにおけるポジティブと判断できる基準は、トップダウンによって決定されることが多く、そこで働く人々の行動や仕事の価値に対する理解がベースとなるのでコンセンサスを得るのは難しい。各部門の基準によれば、従業員は協働体の一員として行動し、お互いにその行動を助けあうものとされるのに対して、組織レベルの基準は従業員をより競争的に扱うことを前提とする傾向が見られる。また業界レベルの基準の場合、所属業界の行動様式を押し付けるものであり、社会的な存在として行動が求められる。

ポジティブな組織変革は、結局、こうしたさまざま基準に対してよりポジティブな逸脱を図るものであり、たとえば、自動車メーカーにおけるポジティブな組織変革は、公害を出さない燃費の良い高性能車を生産出来る体制作りとなる。

(2) POSと変革のルーティン化

組織行動のポジティブな逸脱に着目するPOSは、基本的に、人間のもつ優

れた側面を引き出そうとその潜在能力を顕在化させ、人間と組織の双方にとって有益で、かつ組織に隠された可能性を切り開くことを意図としている。それゆえ、組織のポジティブ面開発の可能性という観点から、個人間のコラボレーションや組織間のコラボレーションの有効性や相互の補完性が主張される。それは、コラボレーションを通じて、お互いの良い面を認め合いながら、さらにそれらをシナジ的に生かし、ポジティブ面の探究を可能とするものだからである。

組織間でなされる業務提携や資本提携というコラボレーションの場合を考えてみよう。組織間のコラボレーションは、基本的に各組織のポジティブ面を強調し、それを生かそうとするものである。そのため、提携先とのコラボレーションの始まりからコラボレーションがもたらす結果まで、一連のプロセスにおいてポジティブ面の探求が行われることになり、従来の問題解決型の組織変革では発見できない新しい展望が開かれる。すなわち、組織間でコラボレーションを実現する組織変革は、既存の枠組みだけでは考えられなかった新しいアイデアが創出される可能性が高まるのである。

POSは、既に80年代から実践的に展開されてきたアプリーシエイティブな探求法⁽³⁾ (Appreciative Inquiry : AI) と呼ばれる組織の開発・変革手法 (Cooperrider & Srivastava, 1987) に理論的基盤を提供するものでもある。AIは、「人的システムが最高の状態で機能しているとき、それに生命を吹き込んでいるものは何かについて探求するもの」(Whitney & Trosten-Bloom, 2003) であり、組織メンバーのポジティブ面を引き出すための問題発見とその活用に関心をおくことに特色がある。そして、組織メンバーの自発性や創造性を積極的に引き出すプロセスとして「発見」(Discovery) → 「夢」(Dream) → 「デザイン」(Design) → 「必然性」(Destiny) の4Dサイクルの存在が指摘される。この一連のサイクルは繰り返されるため、各局面で当初の意図したもの以上のものが創造されることが示唆される。しかしAIは、組織メンバーの活躍に対

して評価し、賞賛し、榮譽を与えるといった、いわゆる組織開発論としての実践技法として人材のポジティブ面開発とその発見プロセスの実践性のみが強調されてきたため、その理論的な裏づけが乏しかったのである。

組織は、従来、当面の問題解決ができれば活性化が図られると考えられてきた。そのため、組織は活性化するためには、直面する問題点を把握し、その解決策を探索・実行することが求められた。一方 AI では、組織は無限の可能性を持つ存在であり、その強みを生かす価値創造や未来像を描くことで方向性の明確化を図り、それによって、継続的に組織固有の良さが発揮され組織が活性化すると捉えられる。組織メンバーにとってみれば、AI は、仕事の達成感、自分の強み、価値観、良さ思い出、有為な経験、価値ある将来などをみなで共同的に語る「場」を創出するものであり、組織の持つ強みを引き伸ばしていく手法なのである (Cooperrider & Srivastava, 1987)。

AI の狙いは、問題解決ではなく、組織メンバーの達成感や成功体験を引き出すことに焦点をあて、その勢いをさらに推進させることである。人間の場合、問題となる悪い部分を摘出することは当然であるが、それだけでは単に健康体に戻ったに過ぎない。そこで、さらに体力を増すには、未開発の部分を鍛える必要がある。AI とは、まさにこうした発想を組織に応用したものと言える。しかも、組織にとっては、何がもっとも「活力」を与える要因かを探り出すことが意図され、さらに組織のポジティブな面を活かす個人間や組織間の相互作用が促進される。すなわち、人々や組織がお互いに相互信頼し、結びつき、協力し、共創する「場」を創出するために、組織の伝統と強みを踏まえて、人や組織の集合的特性を生かすような新たな組織デザインが促進されるのである (Cooperrider & Whitney, 1999)。AI を用いて、組織を構成する人々のポジティブ面を活かせるようになれば、組織変革によって組織能力が高まることは間違いない。問題は、それをどのように実現するかであり、そこで問われるのが、変革のルーティン化との関係である。

変革のルーティン化は、組織変革を実現するためにルーティンを再構築していくプロセスである。この場合、いわゆる創発的な変革をも活かしながら、変革の実現を図ることであり、変革それ自体が成果を生み出すことに力点がおかれる。そのため、組織のポジティブ面を活かす手法であるAIの発想と共通するところがある。しかし、変革のルーティン化によってもたらされる組織の変化は、必ずしもポジティブな成果に結びつかないかもしれない。それは、AIでは、ポジティブ面開発の可能性を開くことのみが主張されるが、ネガティブ面についての影響は考慮されていないからである。また、ポジティブ面を開発するといっても、その状態をどのように維持し具体的な業務展開に活かすかは不透明である。

組織行動を構成する主要な要因は、言うまでもなく組織メンバーである。しかし組織変革は、組織メンバーの意識変革を伴うため、ネガティブな側面が表面化することを回避する必要がある。そのために、ネガティブ面を考慮しない発想では、その対策を取れなくなる。そこで考えなければならないのは、組織のネガティブ面を考慮しながら組織的活動の中心を担う人々の相互関係の促進とコラボレーションであり、変革を支えるルーティン化のあり方である。

(3) 変革実践による組織ルーティンの再構築

組織内外で展開される新しい提携やコラボレーションが有効となる組織は、組織の既存能力が活かされる組織と言える。しかも、それは組織にとって、未開発な側面を発見し、さらにポジティブ面を引き出す可能性を持つものである。

新しい提携やコラボレーションの構築は、換言すれば、組織にとって変革実践であり、組織ルーティンの変更を迫るものである。組織における新しい体制の構築は、既存の体制を維持してきたルーティンの再構築につながり、組織ルーティンを構成する要素の再編が求められるのである。その結果次第に、新

しいルーティンが定着していくことになる。

たとえば、出光興産は、2005年からソニーとの次世代ディスプレイとして期待される有機ELディスプレイ用材料の共同開発を進め、組織ルーティンが定着してきた。だが、2009年6月に、韓国LGDと新たに有機ELディスプレイ開発のための技術協力とクロスライセンスを含む戦略的提携関係を構築したため、戦略提携に伴う組織ルーティンの再構築をしなければならなくなった。出光興産はこの戦略提携を通じて、高性能有機EL材料の提供とデバイス構成などの提案を行い、次世代ディスプレイ開発で有力な企業であるLGDを顧客として確保しようとしたため、将来像を目指す新規の組織ルーティンを構築していく必要に迫られることになったのである。一方LGDにとって出光との提携は、有機ELの研究開発および生産を強化させ、将来の成長分野として有機EL事業の加速を意味し、とくにこの提携では、クロスライセンスについても合意されたことから、次世代のディスプレイ開発の強化・拡大を実現し、開発競争においてリーダーとなる可能性を高めた。

その他の例として、競争の激しい自動車業界において、2009年秋にスズキとフォルクスワーゲンが次世代の電気自動車開発で競争よりもコラボレーションを選択したのは、グローバル・マーケットに対する新しい枠組みを両者で構築しようとしたからである。しかし、この協力関係がうまくいく保証はない。それは、妥当な組織ルーティンがその意図にもとづき定着するか不透明であり、さらに、提携等の成果はマーケットからの評価で最終的に判断されるからである。

いずれにせよ、組織の提携といったコラボレーションは、組織のいろいろな側面で可能だが、それを成功させるのは容易でない。今求められるのは、そうした組織間関係の成功要因を、組織ルーティンの再構築を踏まえ明らかにすることである。組織デザインの観点からすれば、組織内のコラボレーションと組織間のコラボレーションをどのように取り扱えばいいかも問題となる。

単独の組織デザインとコラボレーション型の組織デザインの違いはどこにあるのだろうか。この点を明らかにするには、単独型が適合性をキーワードにしていたのに対して、コラボレーション型は公正と信頼をキーワードにする、という点に着目する必要がある。なぜなら、従来の発想は、コンティンジェンシー理論を代表に環境変化に対応すること、言い換えるならば、環境決定論的な世界観から組織デザインが考えられていたからである。その際、環境の不確実性が問題となり、情報处理的な視点から不確実性の削減を図る組織デザインのモデルが有効と理解されてきたのである。

これに対して、コラボレーションが主張されるのは、環境決定論的な世界観からの脱却であり、より主体性を強く打ち出そうとするものである。これは、人間をはじめ、組織においても主体的な行動が可能であり、実際にそうした行動が多くのある場面で見られるからである。しかも、主体間の相互の関係性から考えれば、それらの関係がうまく継続するために必要となるのが、公正と信頼ということになる。そして、とりわけビジネスの世界では、グローバル化や情報ネットワーク化の進展に対して、法制度の整備が追いつかず、不祥事や混乱が見られるようになったため、法制度の欠陥による影響を避けるうえでも、公正と信頼の観点がますます重要になっているのである。

公正と信頼をキーワードとするコラボレーションにおいて、組織デザインはどうあるべきなのだろうか。これに答えるために参考になるのが、オリンピックやサッカーの世界カップという、グローバルな大会を運営する大会組織である。こうした組織は、各国のいろいろな関係組織とコラボレーションを組む必要があるとともに、その組織メンバーも、組織内外で多様なコラボレーションが図られているのである。そこには、大会を成功させるという共通目的のためにお互いの公正観と信頼関係がなければ、上手く作動しないのである。

しかし、先にも触れたように、当初上手く推移していたコラボレーションでも、その結果が必ずしも成功するとは限らない。それは、強固な公正感と信頼

性にもとづくコラボレーションでもしかりである。なぜなら、コラボレーションの有効性は組織間の組み合わせに依存するからである。したがって、コラボレーション志向の組織への変革としては、構造とともに組織化のレベルに注視する必要がある。それは、組織の効率性を確保すると同時に、創造性（イノベーション）も発揮できる組織体制作りであり、組織間の組み合わせとしては、相互に組織能力のシナジー効果や補完が期待できる体制である。しかも、POSパースペクティブから見れば、効率性と創造性を同時に一段と高めることの出来る組織が求められるのである。そして、それが実現できれば、成功の確率は高まるはずである。

言うまでもなく、変革は実践しなければ結果がでない。公正や信頼の重要性を認識しても、それが内在化するような組織が構築されなければ意味がない。そのために重要なのは変革行動の実践である。組織ルーティン論は従来、ルーティンそのものの特性や組織能力との関連で議論されてきたが、意図されたルーティンがどのように具体化するかについては不問のさらいがあった。また、組織ルーティンの構築といっても、計画的側面が強調されてきた。

こうした傾向に対して、ルーティン構築も多くの人間が社会的に構成していくものであり、ルーティン化においてそこに関わる人々が社会的に構成していくものであるという見方が登場してきた。その際に重要と目されるのが「ルーティンの言説 (discourse of organizational routines)」である。すなわち、組織メンバーが、トップであろうがミドルやローワーであろうが、組織ルーティン構築とルーティン化において言説が組織ルーティンの実態を構成していくという重要な役割を果たしているのである。

変革のルーティン化も同じく、組織メンバーの言説によって進展していくわけである。それゆえ仮説的に言えば、変革のルーティン化メカニズムは、人々の認識スタイルと変革志向に依存し、特定化するといえよう。すなわち、ネガティブ面とポジティブ面のどちらを重視するのかという軸と、効率性あるいは

創造性のいずれかを重視するという軸の2次元図式で考えれば、ルーティン化の方向性は異なるのである。効率性-創造性の軸に関して言えば、ネガティブ面解消という問題解決による効率性向上とポジティブ面開発という創造性（イノベーション）による効率性向上にレベル区分ができ、それぞれにおいてダイナミックな変革のルーティン化があり得ることになる。

5. むすび

組織は、多様な問題に直面しながら、それらの問題解決が既存の枠組みでは不可能になることを見越して事前に変革に取り組む場合や、問題解決に失敗して事後的に変革に取り組む場合もある。しかも、こうした組織変革において、組織の効率性と創造性の同時実現が期待されるが、それぞれの側面で成果を得られるかどうかは、言うまでもなく、組織能力に左右される（O'Reilly and Tushman, 2008）。

一般的に、組織の効率性向上は業務のルーティン化によって進展するといえるが、ルーティン化はかえって創造性を阻害することもある。このパラドックス問題から脱却するためには、ルーティンそのものに対する考え方を改めることが必要である。それは、ルーティンが変革の障害要因である一方、促進要因ともなり得る二面性をもつという観点への着目である。そこから見えてくるのは、ルーティン化の進展は、自ずとルーティンの限界を露呈することになり、それを変えなければならない状況を生み出すという点である。ルーティン化は新しい変化の原因ともなるのである。

組織変革の実現には、新たなルーティン化が伴う。だが、新たなルーティンが構想されたからといって、それが実現される保証はない。そこに変革を実現する実践としてのルーティン化が求められる所以がある。特に変革のルーティン化は、変革そのものを絶えず見直すことであり、行動しながら考えることを意味する。そこで、問題となるのはどのような方向性で変革を実践するかであ

り、この方向性を探る上でPOSパースペクティブの可能性が導き出される。

POSは、基本的に、組織の未開発な潜在的側面を引き出す発想である。そして、POSの有効性は、健全な業績の追求はもとより、従来の枠にとらわれない組織行動によって一段と優れた業績を希求する組織も多く見られる点で明らかである。スポーツの世界でたとえれば、参加するための標準記録突破で満足するのではなく、トップクラスの実績を残そうとするケースである。POSパースペクティブは組織のポジティブ面に脚光を浴びせるものであり、組織のイノベーションや活力という現代的な問題の解明につながるかもしれない。

組織がPOSによる変革を通じて得るものは、新しい可能性であり、変革を実現できない組織は、能力拡大や大きな飛躍のチャンスを見失うことになる。

変革を組織ルーティンの観点から捉えることは、組織変革の常態化を意味する。したがって、変革のルーティン化は、変革を連続的に行えるよう構想し、その実現を図ることであり、ルーティン自体のダイナミックな特性を主張するものである。他組織とのコラボレーションを通じた新たな組織ルーティン構築も変革のルーティン化の一例である。その場合、個別組織にとって既存能力以上の力量を持つことができる点で、変革のルーティン化を実践できる組織は、競争優位性を持続的に確保できる組織とも言える。ただし、変革ルーティンのダイナミック性は、トップからローワーにいたる組織メンバーの認識スタイルと戦略志向次第であり、特定化するのは容易でない。

本稿では、組織変革に関わる組織ルーティンのダイナミック性を明らかにしたが、変革のルーティン化とルーティン・ダイナミックの関係については紙幅の関係で十分に議論されなかった。この点は、変革の有効性と限界を明らかにするために避けられない問題であり、今後の課題としたい。

注(1) この発想に大きな影響を与えたのはワイク（Weick, 1979）である。彼は、個別組織を対象に、ダーウィン流の変異－選択－保持のモデルを応用し、変異にあたるイナクトメント（enactment）が組織の進化を決定付けるとして、行為者の意味形成など独自の組織観を主張している。組織メ

- ンバーによって組織は形成されてくるという組織化 (organizing) のコンセプトが、実践面から戦略を捉えようとする戦略化 (strategizing) というコンセプトに影響を与えたものといえる。
- (2) POS パースペクティブによる組織変革についての諸問題は、大月 (2006) を参照されたい。
- (3) AI の特性として以下のものが指摘されている (Whitney and Trosten-Bloom, 2003)。
- ①構成主義, ②同時性, ③メタファー, ④予見成就性, ⑤ポジティブ性, ⑥全体性, ⑦実現性

参考文献

- Barnard, C. 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*, 13: 643-677.
- Becker, M. C. (ed.) 2008. *Handbook of Organizational Routines*. Edward Elgar.
- Beer, M. & Nohria, N. (Eds.) 2000. *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
- Burke, W. W. 2002. *Organization Change: Theory and Practice*. Sage.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.) 2003. *Positive Organizational Scholarship*. Berrett-Koehler Publishing.
- 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.
- Cooperrider, D. L. & Sekerka, L. E. 2003. Toward a theory of positive organizational change. In K. S. Cameron, Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.) *Positive Organizational Scholarship*. Berrett-Koehler Publishing.
- Cooperrider, D. L. & Srivastava, S. 1987. Appreciative inquiry in organizational life. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in Organization Change and Development*, (Vol. 1). JAI Press.
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. 1999. *Collaborating for Change: Appreciative Inquiry*. Berrett-Koehler.
- 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. & Pentland, B. T. 2008. Routine dynamics. In D. Barry and H. Hansen (Eds.), *New Approaches in Management and Organization*. Sage
- Feldman, M. S., & Rafaeli, A. 2002. Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, 39: 309-331.
- March, J. G. & Simon, H. A. 1958. *Organizations*. John Wiley. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年)
- Mathews, J. A. 2006. *Strategizing, Disequilibrium & Profit*. Stanford University Press.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24: 934-948.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press. (後藤晃・角南篤・田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶応義塾大学出版会, 2007年)
- 大月博司 2006. 「組織の適応, 進化, 変革」『早稲田商学』404号: 1-25.
- 大月博司 2007. 「組織ルーティン変化の影響要因」『早稲田商学』413/414号: 1-22.
- O'Reilly III C. A. & Tushman, M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. In B. M. Staw (ed.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28: 185-206. JAI Press.
- Pentland, B T., & Rueter, H. H. 1994. Organizational routines as grammars of action. *Administrative*

- Science Quarterly*, 39: 484-510.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Tushman, M. L., & Romanelli, R. 1985. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and revolution. In L. L. Cumming & B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol 7: 171-222. JAI Press.
- Weick, K. 1979. *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文真堂, 1997年)
- Weick, K. E. 2000. Emergent Change as a universal in organization. In M. Beer & N. Nohria (Eds.) *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. 2003. *The Power of Appreciative Inquiry: A Practica Guide to Posiyive Change*. Berrett-Koehler Publishers. (ヒューマンバリエー訳『ポジティブ・チェンジ：主体性と組織力を高める AI』(株)ヒューマンバリエー, 2006年)