

暗黙的ルーティンと組織の思考

吉田 孟史

Organizational thinking consists of three subsystems; Reflective thinking subsystem, Decision-Making subsystem and Operational thinking subsystem. Reflective thinking generates cognitive models on the basis of which we can grasp why and how our worlds are going on, decision-making programs and operational procedures or routines, which are supplied to the other two subsystems. Decision-making subsystem deals with irregular and ill-structured problems occurring in the daily operation to solve them by its own effort, or creates new routines for solving the problems and then brings them back to the operation. In operation subsystem tasks are accomplished to get the desired results by various routines.

Routines take a very important part in thinking. Nonetheless routines, especially tacit ones, are typically treated as habitual, mechanical acts or rule-based, fixed pattern of behaviors. In either case, they are far removed from human and organizational thinking or deliberation. But the slips or gaps between the desired results and actual ones, sometimes bring up healthy questions as to why we performed the routines, and cause the performer to make deep and critical thinking. Therefore routine behaviors do not compels us to behave like machines, but make us ponder like a philosopher through accidental or deliberate slips.

I. はじめに

不幸なことに、ルーティンはこれまで長い間誤解されてきた。ルーティンと言えば、反復的で単調な細分化された作業であり、非人間的かつ知的でない活動の代名詞のように語られてきた。確かに、この側面がルーティンになかったわけではない。単一品種の効率的な大量生産体制を構築する時代の要請から、熟練者の技や職人の技が解体され、単純化された課業とそれを支えて強化する機械・設備の組み合わせへと変化してきたからである。その結果、未熟練者であっても熟練者に近い作業やパフォーマンスを実現でき、品質の一定した製品を大量に生産できるようになった。その反面、作業は単調な繰り返しとなったことから上記のような批判が起こったと考

えられる。

ノーマン (1996) が指摘しているように、人間中心的視点から見れば、機械は、愚直で、融通が利かず、非想像的であり、変化に鈍感である。しかし、機械の視点から見れば、人間は、あいまいで、非組織的で、注意散漫であり、感情的であり、そして非論理的な存在である。このような対立的な視点から見ると、機械と密接につながるルーティンおよびルーティン化された課業は、人間と対立する存在となる。

しかし、この見方は部分的かつ一方向的である。本質的にルーティンと人間は対立するものではないからである。すなわち、ルーティンは、きわめて人間的な知的営為の産物であり、組織の思考を支援するものであり、さらにはルーティンに関わる活動は思考活動その

ものであるからである。そもそもルーティン
を人間の活動や思考から切り離すこと自体が
不可能なのである。このような融合的な考え
方から、ルーティンに対する誤解を解き、組
織思考力や知力を産み出す¹⁾ 重要な要素と
してルーティンを捉えようとするのが本稿の
ねらいである。

また、「ルーティンの概念が、合理性の「残
余」——明らかに非合理的な行動の事後的な
説明——を拭い取るために適用されていた」
(Cohen & Bacdayan, 1994) こと、そして
組織メンバー以外の外部の観察者にはそれを
認識することが困難であった²⁾ こと等の理
由から、ルーティンそのものが組織理論にお
いて考察の対象から外されることが多かった
と言えよう。この点からしても、ルーティン
に直接理論的考察の光を当てることは充分意
味があることと考えられる。

II. 組織の知識創造の三体系——内省系 思考, 意思決定系思考, 業務系思考

組織の思考は、マーチ・サイモン (1977)
によれば、「プログラム」, すなわち「環境か
らの刺激によって直ちに、組織が喚起する高
度に複雑で体系化された反応の集合」(p.
215) の生成・精緻化・改廃活動である。ただ
し、本稿では、組織の思考体系を一つではな
く、内省系思考 (モデル構築と一般的意思決
定・実行プログラム作成), 意思決定系 (状況
の予測や推定に基づき、意思決定プログラ
ムの遂行) および業務系思考 (実行プログラ
ムの遂行) に分けて多面的に捉えることにす
る。そこで、以下では、既存の文献の中でこれ
らがどのような議論されたか、そしてこの三
つの思考とどのように対応しているのかを見

ことにしたい。

マーチ・サイモン (1977) は、環境からの
刺激が新しい場合、状況定義 (モデル) を作
り、実行プログラム作成のための問題解決行
動が喚起される、とする。さらに彼らは、実
行プログラムは刺激と反応が密接に結びつい
たタイプだけではなく、状況のさまざまな性
質を予測や推定して実際の行為のコースを選
択するタイプをも含むと論じる。これらは、
それぞれが、内省系、業務系、意思決定系
の思考に対応している。

ノーマン (1996) は人間の認知を体験的モ
ードと内省モードに分けている。体験的モ
ードは連続的な経験によって熟練行動を生み出す
認知であり、内省的モードは概念先行型の認
知であり、比較対照や思考、意思決定のモ
ードである、とする。彼は、意思決定を内省
の中に含める。しかし、われわれは、これを切
り離して独立したモードとすべきであると思
える。なぜなら、体験思考モードにも意思決
定が包含されており、体験と内省の両モード
が独立した概念にならなくなるからである。
彼はまた、体験思考モードを自動的な反動的
であるとする。確かに、熟練行動に近づくほ
ど自動的な行為となるが、熟練に至る前の体
験過程では行為そのもの以外にその結果から
のフィードバックの検討および行為の取捨選
択という選択 (意思決定) プロセスがある (神
宮, 1993)。すなわち、熟練にたどり着く前
の体験思考モードでは、意思決定プロセスが重
要な役割を果たしているのである。そこで、
本稿のように、意思決定という新たなモード
を切り離し、「内省」、「選択・意思決定」そ
して「自動反応・業務」の三モードに区分し
た方が、それぞれの概念が独立したものとな
り、より明確に理解できるようになる。

組織の知識は二つのモード—知的コード化と有形的な統合—によって形成されると、Wright (1997) は論じる。すなわち、知識は、理論化（思考）を通じて、あるいは実践的な試行錯誤（業務）を経て、形成されるのである。しかし、上述の体験過程と同様に、試行錯誤では意思決定の要素が含まれるので、これを分離することにより三つのモードに区分できる。

Cohen (1991) は、「組織構造は、組織学習のための、世界の状態に関する情報を獲得するための、組織が行うことができることを改善するためのデザインとして」、すなわち組織を学習（内省）、情報収集（意思決定）そして組織活動（業務）のためのデザインとして、見ている。立川（1997）によると、情報システムは、経営管理上必須の定型的・定期的情報を作成する「基幹系処理」、経営戦略や非定型的な管理情報のための「情報系処理」、そして個人やグループ等の思考活動の支援をする「思考系処理」というように発展を遂げてきた。結果的に、業務、意思決定そして思考（内省）に対応した情報システムが、組織の中に存在することになる。

Kolb (1984) によれば、四種類の学習スタイルがある。第一は抽象的概念化と能動的実験という学習能力に依拠する収束的学習スタイルである。問題解決、意思決定そしてアイデアの実際的応用が行われる。第二が順応的学習スタイルである。能動的な実験と具体的な経験、すなわち、計画や仕事を実行し、新しい経験に関与することにある。第三の発散的学習スタイルは、具体的な経験と熟考的な観察を強調し、意味や価値の認識が行われる。第四は同化という学習スタイルであり、熟考的観察と抽象的概念化が主たる特徴である。

帰納的な推論と理論的モデルが創り出され、異なる観察が統合された説明に同化される。Kolb の各スタイルは、本稿の思考の体系と以下のような対応関係があると考えられる。「収束的学習」は意思決定系、「順応的学習」が業務系、そして「発散的学習」と「同化」が内省系に対応する。

Sanchez (1997) は、企業の知識には三つのタイプ——ノウハウ、ノウフワイ、ノウワット——があることを指摘し、企業を取り巻く環境が安定的であればノウハウ・レベルの知識が、そしてよりダイナミックな環境となるとノウワット・レベルの知識が必要となると述べる。これは、組織の知識には三つのタイプがあることを、さらに企業環境が安定的であれば業務系思考が、環境がダイナミックになっていけば、意思決定系思考さらには内省系思考に移っていくことを示唆している。

以上のように、これまでの論者によって、思考が三体系に区分されることが示されている。では、その三体系の相互の関係はどのようなものとなると考えられるのであろうか。

図1のように、内省系では、既存の認知モデルおよび各系のプログラム実施後の評価に基づき、プログラムの改訂・廃棄や新たなプログラムの構築が行われる³⁾。業務系・意思決定系で棚上げされたり廃棄されたりしたプログラム、暫定的に作り出されたプログラム、そして暗黙的なプログラムを拾い上げ、短期的な現実的妥当性だけでなく、適応的妥当性（長期的有効性；effectiveness）という観点から、それらを比較対照し、点検し、吟味することになる。

これに加えて、プログラム生成の基盤となっている認知モデルの生成・改訂が検討さ

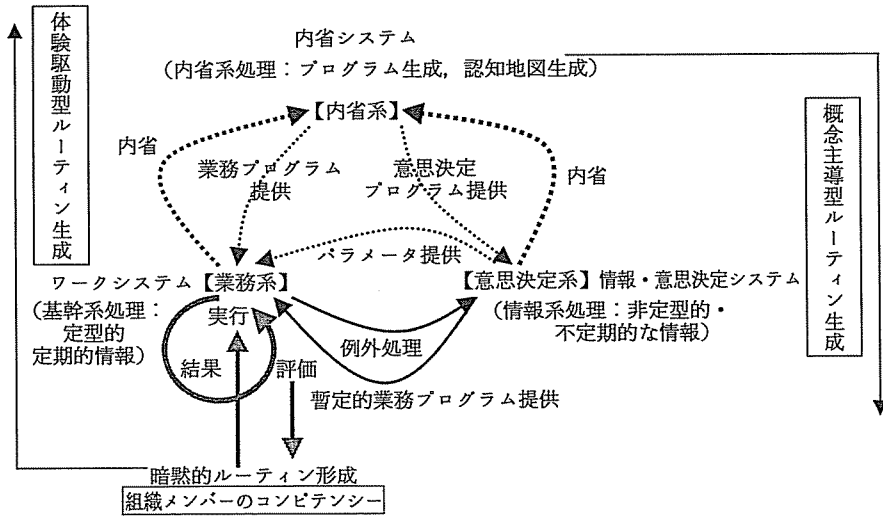


図 1 組織の思考体系

れる。第一に、意思決定系での例外処理（半構造化された問題の処理）があまりうまく機能せず、なおかつ意思決定プログラムの改変では対処できないと判断されるとき、それを生み出す認知モデルが考察の対象となる。改良された認知モデルが利用されるか、あるいは新たなモデルが構築されるかのいずれかになるであろう。第二に、意思決定系思考が、提示される悪構造問題を構造化できない場合、すなわち問題が悪構造のままであり、なおかつ従来の組織リアリティのもとでは処理できないなら、新たな認知モデルが作り出されなければならない。「悪構造問題、それは……世界の「表出」（モデル）や問題の分析や解のためのモデルの生成をもたえず必要とする」（Dosi & Egidi, 1991, p 151）からである。第三に、環境から出現する刺激が未経験なものであったなら、まず現実の状況について限定され、近似的で、単純化された「モデル」をつくり、その後適切な実行プログラムを作成するための思考が喚起される（マーチ・サイ

モン, 1977)。これをもとに、取り巻く世界に関する情報や体験から、関係のないと考えられる些細な部分を捨象した上で、それを表現する。さらに、表現されたものをさらに表現したメタ表現が作り出され、その使用を通じて現実の世界から法則やパターンが見出され、新プログラムが生み出される（ノーマン, 1996）。

内省系で創造された「意思決定プログラム」が意思決定系に提供される。これは三つのサブプログラムによって構成される。第一が環境を認識し、業務プログラムを起動させ行動を引き出すためのパラメータ設定プログラム（神宮, 1993）——これによって半自動的行為プロセスである業務プログラムがほぼ完全な自動的行為に変換される——、第二に行動に対するイメージの創出プログラム（神宮, 1993）——イメージを創造して業務遂行の枠組みを作り出す——、そして第三は業務プログラムでは扱えない例外事項を処理するためプログラム（マーチ・サイモン, 1977）であ

る。例外事項は、認知モデルから導き出された組織リアリティ——世界観——に基づいて、処理され、即時的な問題解決が行われる（中期的実効性；efficacy）。ただし、その処理については、①その例外事項が、構造化された問題から逸脱はしているが元の問題と関連している半構造化問題である場合には、それを構造化し、通常の業務系処理に任せること、あるいは②いずれの構造化された問題からも切り離された悪構造問題に、ある程度の構造を与える（半構造化）とともに、暫定的なプログラムを作り出して業務系内へそれを提供し、処理を行わせる。

業務系では、ワークフローをもとに、経営資源および組織メンバーの知的・肉体的エネルギーや能力を活用して、目標達成に向けた活動が遂行される。この過程では、内省系から提供されたプログラム（組織の目的を効果的かつ効率的に遂行するための半自動的行動プログラム⁴⁾）が、利用されるが、それとは異なるプログラム生成も起動する。業務系思考過程から内省系とは異なるプログラムが創り出される（行為による学習）。後述するように、行為に従事する行為者がプログラムを作り出そうとする意図を持たず、有効と思われる活動を繰り返すことによって、暗黙的にそれを生み出しているのである。また、内省系で作られたプログラムの中で適切な効果をもたらさないと判断されたものは、棚上げされ、再び実行に移されることなく廃棄される。業務系においては、現実的妥当性（短期的効率性；efficiency）という基準で、プログラムは生成および選択される。

以上をまとめると、組織の思考は、業務系、意思決定系および内省系の各思考が相互に絡み合いながら、進行する。しかし、大別する

と、内省系で産み出されたプログラムが業務系の思考や活動を主導する概念先行型プログラム生成（トップダウン型）と、業務系内で産み出される体験駆動型プログラム（暗黙的ルーティン）生成（ボトムアップ型）に分けることができる。

組織は、多元的な思考系を保持しつつも、二系統のプログラム生成活動、すなわち二種類の組織思考を行うものであるが、本稿は、業務系思考から生み出される暗黙的ルーティンに絞る。そのルーティンが組織の思考の重要な部分を担っていることを指摘する。本稿が暗黙的ルーティンに絞る理由とは、日常的にルーティンが生まれ、整序され、改廃されていくという意味で、組織内の思考が一部の知的エリートの専有物ではなく、組織メンバー全員が担うべきものであり、實際上担っているということを目指したいからである。さらに、業務系の思考は、知識の部分的改訂あるいは改善にとどまるものでなく、内省系思考を起動させ、新プログラムの創造や認知地図の創造を促進させるという意味で、組織の知識創造にとって重要な役割を果たしているということをも、あわせて強調したいからである。

III. 暗黙的作業ルーティン（体験駆動型プログラム生成）

1. 作業ルーティンの定義

ルーティンの一般的な定義を、本稿では、「一定の刺激を受容して活動を始めさせる条件（開始条件）と、想定されたパフォーマンスを生み出すことで活動を終了させる条件（終結条件）の双方を含む、事前（行為遂行以前）に設定された半自動的プログラム」⁵⁾

とする。このプログラムに基づいて生じる行為が、ルーティンの活動あるいはルーティン作業と呼ばれるものである。すなわち、ルーティンとルーティンによって生み出される行為が区分されることになる⁶⁾。

組織内には多様なルーティンが存在する⁷⁾。本稿で考察の対象とするルーティンは、それが生成される過程に関しても、またその結果として形成されたルーティンの詳細な内容に関しても、記述できない、あるいは記述されていないという意味での暗黙性を、その特徴とするものである。このような細部(特に、開始条件と終結条件)が明白化されていないタイプの作業ルーティンを、「暗黙的ルーティン」と呼ぶことにする。そして、このタイプは、「体験」に基づいて生じるため、業務系思考に深く関わるものである。ただし、上述の定義から言えることは、刺激と行為の間には常に一定の対応関係が設定されており、行為はその場でその場で恣意的に創り出されるわけではなく、事前に準備されており、また行為によって生じた結果を評価する基準が備わっているということである。

2. 暗黙的ルーティンの特性

暗黙的知識は、これを生み出そうとする意図を持たずに、あるいは生成していることに気づかず(Holyoak & Spellman, 1993)に、生み出される。また、因果関係ではなく、ある行為と共変動する関係が、ある事象や行為に関する知識の構成要素の候補として無意識的に獲得される(Holyoak & Spellman, 1993; Lewicki et. al., 1992)。直接的な結果が、行為の目的である時にはこの共変動性で止まる。しかし、このように獲得された最小単位の無意識的知識は、推移則により、連結

され拡張されていく(Lewicki et. al., 1992)。その拡張が行為者の最終目的にまで至り、熟練者の技のように体系化されていく可能性は十分にある(暗黙性、暗黙的体系性)。

最終的な成果に基づき、拡張された無意識的知識や行動経験が保持されるか否かが、同じように無意識に決定される。その後、保持された経験と同一あるいは類似の活動が再現されるに従い、その状況の整理や行動のパターン化が進行する(マーチ・サイモン, 1977)。このパターン化の過程で、半自動的プログラムとして、あるいは遺伝子型としてのルーティンが生成する⁸⁾。それが、個人や集団に埋め込まれるとともに、それに基づき状況に応じてルーティン化された行動として具体化されて反復的に再活用される。さらに、この反復性は、時間を超え(異なる時点での同一の行為者による活用)あるいは空間を超えて(異なる行為者によるルーティンの利用)、保持される可能性が高い(自動性、反復性/漸進的パターン化)。

上記の以外にも、コンテキスト拘束性および被選択性(Cohen et. al., 1995)という特性がある。前者は、あるコンテキストでは有効であっても、他のコンテストでは有効性が低下する、あるいは全く有効ではないという特性である。ルーティンは、行為者が行為開始から成果の獲得までのプロセスを分断化した⁹⁾上で、分断された単位を整理化、規則化したプログラムであるため、抽象化を伴う。具体的な行為や体験から完全に切り離された、きわめて抽象度の高いプログラムだけでルーティンが構成されているとすれば、プログラム構成に必要な情報以外はすべて削り取られる。しかし、ルーティンにコンテキスト拘束性があるということは、抽象化されたプ

プログラム以外に状況依存の情報ルーティンに残っていることになる。それは、有効性に重大な影響を及ぼすものと当事者は認知しているが、プログラム化することが難しい情報群である。そして、この情報こそが、行為のコンテキストの内容を反映したものである。その結果、ルーティンには、行為の半抽象的・半自動的なプログラムと、そのプログラムを生み出す基となる「生の行為の結果」から蒸留された主観的に認知されるが表現され難い情報群（コンテキスト）が、セットとなって包含されていることになる。

後者の被選択性という特性は、ルーティン候補の初期段階での選択時点でも見られるが、反復的に実行される過程においても、そのパフォーマンスによってルーティンが選択されることを意味している。想定されたパフォーマンスに達しないルーティンは反復されず、淘汰される(Cohen et. al., 1995)。ルーティンは遂行されるコンテキストにかなり制約されるとともに、その存続はパフォーマンスによって左右されることになる。

3. ルーティン化のメリット¹⁰⁾

ルーティンは組織能力の主要な源泉であり(Cohen & Bacdayan, 1994)、「組織構造は、ルーティンが完全に開発され利用される時、その潜在的能力を達成する」(Miles, et. al., 1998, p. 93)。また、ノーマン(1996)は、人間の制約された作業記憶を、認知のアーティファクトを使うことで拡張でき、人間とアーティファクトを組合せた場合、どちらか一方だけの場合よりも強力であり、この組み合わせからなるシステムの能力は拡張される、と述べている。さらに、彼は、ルーティンはメンタルなアーティファクトであるとする。そ

の結果、ルーティンは人間の作業能力やタスクを変える力を持ち、さらに「人間+ルーティン」のシステムは、いずれか単独の仕組みよりも強力となる。

このようなシステム的な強さだけでなく、ルーティン自身にも強さがある。次にそれを見ることにしよう。第一は、意識的に処理しなければならない項目を減らし、業務レベルでの認知的負荷を下げる点である。その結果、個々人の注意や短期記憶を、より重要な問題へ振り向けることができる(Thorn-gate, 1976)。また、ルーティンが組織内にあることによって、個々の組織メンバーは自らの仕事のことを知るだけでよく、他の人の仕事や組織全体の手続きを知る必要がなくなる。すなわち、組織内のルーティン群に埋め込まれている情報蓄積量が、個々の人間が記憶すべき知識量を小さくし(Nelson & Winter, 1982)、個々人の記憶的負荷を低減させることにつながる。

第二の強みとしては、明示的な形で知識を伝達する必要がないような調整メカニズムを組織ルーティンが提供し、コミュニケーションの負荷を減らし、専門的な知識の統合を可能にさせる(Grant, 1996)ということである。ルーティンが開発されていなければ行為を行う毎に必要なコミュニケーションを、組織は回避できることになる。言い換えれば、コミュニケーションという負荷をできるだけ軽くして、組織は行為を遂行できることになる。

第三に、上述のように、ルーティンは、行為を自動化させ、大量かつ高速度の情報処理および活動が可能になる。時間や速度は、企業活動の生産性や効率性(Cohen & Bacdayan, 1994)を上げる重要な要素である。こ

の意味で、自動性が強いルーティンは、ノンルーティン的な情報処理や行動より優れている。とりわけ、情報のパターンが知覚され、同化され、そして適切な反応が何の努力もなしに瞬時に生成されるような体験的思考こそが熟練行動の本質である(ノーマン, 1996)とすれば、暗黙的なルーティンの反復から、行為が熟達やエキスパートが生まれることになる。この意味で、ルーティンは活動を自動的に遂行させるための単純な作業とはいえないくなる。

第四に、暗黙的なルーティンは、不変性という強み(反復性、あるいは経時的同質性)をもつ。ルーティンは組織的知識を蓄積する最重要な形態である(Nelson & Winter, 1982)。この蓄積が、異なる時間での同質的な再現可能性¹¹⁾を生み出す基盤となる。また、暗黙的なルーティンには忘却されにくい(Cohen & Bacdayan, 1994)という性質があるため、経時的な質的劣化を回避できる可能性が高い。加えて、「既存のルーティンは新しいルーティンのための鋳型として役立つ。この鋳型を利用すれば、単独の個人ではあまりに大きく複雑なため理解できない作動システムの比較的正確なコピーが可能になる」(Nelson & Winter, 1982, pp. 119-120)という意味で同質性が保持される。このような同質性により、個人的意図と行為の内容や質とが切り離され、組織的な安定性や組織の業務遂行力の不変性へとつながる。

第五に、即応性とすばやい漸進的改良という良さがある。これは、まさに体験駆動型ルーティンの特徴そのものである。上述したように、業務系において経験や状況の整序化と行動のパターン化と抽象化によって、この種のルーティンが生み出される。より大胆に言え

ば、業務系の中においても、意思決定あるいは内省活動が遂行されていると言えよう。例外処理も、行為プログラムの改訂や構築も業務系内部で実行されるからである。もちろん、その活動の広がりや質の点において、意思決定系や内省系での活動よりも劣る。しかし、有利な点は、他の系に問題を渡して結果を待つということから生じるタイミングの遅れないこと、よりリアルタイムに問題を処理し、結果を出しルーティンを改訂していける点にある。

これらのルーティンの利点を理解することはあまり難しいことではない。しかし、そうであるからといって、このことがルーティンの評価をただちに高めているとはいえない。それはひとえにルーティンが、個人および組織の活動を硬直化させ、新たな環境への対応を遅らせるものであるし、それが人間の行動の制約条件として働き、さらには人間の創造性や思考力を奪い去るものに容易に転化するのではないかという強い懸念があるからである。よりはっきり言えば、ルーティンを持つほど、組織は柔軟でなくなるという恐れである。この点について、以下で考えてみたい。

IV. 暗黙的なルーティンと柔軟性と革新性

1. ルーティンが支える柔軟性

ルーティンは組織に柔軟性を与える(Feldman, 2001; Feldman & Ragacli, 2002; Petland & Rueter 1994)。マーチとサイモンは、プログラムのレバートリーから特定状況に適切に対応するプログラムを選択できる手続きがあれば、組織は短期的に適応的であるとし、この選択プロセスが短期的適応を支える「支

点」となると述べている。また、既存ルーティンは新たなルーティンの構成要素となるという点で、組織に柔軟性を与える。すなわち、「新しい状況が起こったとき、細かな要素から全く新しいプログラムを作ることは、めったに企てられない。たいていの場合には、既に存在している低いレベルのプログラムの間の組み方を変えることによって、適応する」（マーチ・サイモン、1977、p 229）のであり、「組織ルーティンの革新は、大部分、既存ルーティンの新結合で構成されている」（Nelson & Winter, 1982, p 130）からである。さらには、革新が生み出されるかどうかは予測不可能であるが、革新を生み出すための活動はかなり予測可能で、ルーティン化されたものになる（Nelson & Winter, 1982）。確かに、このような革新創出ルーティンがあったとしても革新の創出は完全に保証されるものではないが、その可能性を高めることだけは間違いないであろう。

上記の要因よりも重要なものとして、本稿では、想定された行為や結果との間の「ズレ」というものを取り上げる。実際の行為が想定された行為（ルーティン）からズレることは、ルーティンの完璧な遂行からは問題であるが、これは難問や例外を生じさせ、有用な問いを生じさせる（Nelson & Winter, 1982）。そこから、解を求める探求（inquiry）が組織内で生じ、新たなルーティンを創造する機会が作り出されることになる。以下ではルーティンにおけるズレについて考えてみることにしたい。

2. 暗黙的ルーティンとズレ

暗黙的ルーティンが、下記のいずれのタイプであるかに関わらず、実際状況との間には

不適合が生じる。第一に、ルーティンが全自動的な完璧なプログラムであるとした場合、その想定した状況等と実際の事象が完全に一致することが稀であり、その結果現実の適応においてはズレが生じる。第二に、ルーティンが準網羅的¹²⁾ ルールであるとする、実際の状況がその網の目から抜けて落ちている場合が現れる可能性があり、ルーティンの適用過程において差異が生じることになる。第三に、暗黙的ではないが、ルーティンが意識的努力の結果生じる場合¹³⁾ には、毎回再現される行為は微妙に違うことになり、ズレが必然的に生じる。いずれにせよ、ルーティンは、事前に想定されたものとまったく同一のものが複製されるわけではなく、想定した行為や目標となるパフォーマンスとの間に差異が生じることになる¹⁴⁾。

1) 暗黙的ルーティンの活動とズレの発生
暗黙的ルーティンの実行過程では、ズレはどのようなことから生じるのであろうか。第一に、最適な設計を行うよりも既存のルーティンの活動を繰り返すことのほうが簡単であること、および暗黙的な知識には同じ点火刺激が必要であること（Kogut & Zander, 1996）から、固定的反応や異なる点火刺激に対する鈍さが生じ、変化全般に対して遅れが生じやすくなる。さらに、手続き的記憶（ルーティン）の特性の一つには、新奇性が導入されると、実行速度が急激に落ちるという弱点がある（Cohen & Bacdayan, 1994）。それは、活動の拠り所を、手続き的な記憶に貯蔵されているスキルから宣言的記憶内の命題的知識に変更せざるを得なくなるからである。そしてその宣言的知識に基づく行動は劇的に遅くなる。

この対応の遅れは、ルーティンの状況依存性という特性からも生じる。ルーティンの遂行は、環境に自動的に反応して生じるのではなく、認識された環境とルーティン実行に関わるコンテキストが類似しているか否かにも依存している。環境の変化に適応するルーティンであり続けるためには、ルーティン改定とともにコンテキストの再構築が行われなければならない。しかし、コンテキストの改訂には内省系の思考が必要とされるが、内省系の思考には時間がかかる(ノーマン, 1996)。ここに、変化した環境とルーティンの間にズレが生じ、非効果的ルーティンの再現が生じてしまうことになる。

第二に、ルーティンの暗黙性により、ルーティンの移転や普及には障害が生じると考えられる。暗黙的であるがゆえに、論理や操作性が低く、講義を通じての学習よりも受け手の側は少人数にならざるをえない。このような移転における制約は¹⁵⁾は、ルーティンの異時点間の移転を困難にし、遂行されるべきものとは異なったルーティンを普及させてしまうことになり、ズレが生じる。

第三に、異なる状況下で定められたルーティンの自動的移転は、状況が無視されて単純にそのルーティンを再現させることになり、不適切な行動を実行させてしまう(Cohen & Bacdayan, 1994)。この意味で、ルーティンの移転に関しては、その保持者と受け手の間にズレが生じる可能性がある。このズレには、二つの異なる種類がある。一つ目として、同一のルーティンを保持したとしても、再現状況が異なるために、成果が違ったものとなるパフォーマンス上のズレがある。二つ目として、不適切な反応や望ましくないパフォーマンスを回避するため、移転されたルーティ

ンが当初のものとは異なったものに改変されてしまうという、ルーティンの再現性におけるズレがある。前者の認識は容易である。結果を比較すれば発見が比較的容易であるからである。しかし後者の場合には少々難しい問題が生じる。同一の職場での OJT によるルーティン移転過程では移転されるルーティンの内容の異同に関して特段意識がされなくとも、同一ルーティンが移転される可能性は高くなる。が、それ以外では移転する側とされる側のそれぞれが、相手の置かれている状況をよく互いに理解しておかないと、異なっているにも関わらず、同一ルーティンを保有しているという誤解が生じることになる¹⁶⁾。同一の行為をしているつもりであっても、異なる部門や職場では異なる行為が遂行されてしまうことになる。

第四に、無意識的な共変動の処理(暗黙的ルーティンの生成)に利用されるコード化アルゴリズムは、環境からの刺激が、このアルゴリズムから作り出されたコードのカテゴリーと客観的に見て異なっても、その刺激をカテゴリーと一致するように解釈してしまう。その結果、環境から遊離して、このコード化におけるバイアスは次第に自己永続的に発展する(Lewicki, et. al., 1992)ようになる。この自己永続的バイアスは、アルゴリズムだけではなく、これから生み出されるルーティンにも生じ、環境の変化との間にズレが生じることとなる。

第五に、組織メンバーの間でのルーティンのパフォーマンス評価において、差が生じる可能性がある。たとえば、上司と部下との間でのパフォーマンス・レビューにおいて、測定手段の実際上および認知上不適切さから、部下自身のアウトプット評価(タスク自身か

暗黙的ルーティンと組織の思考

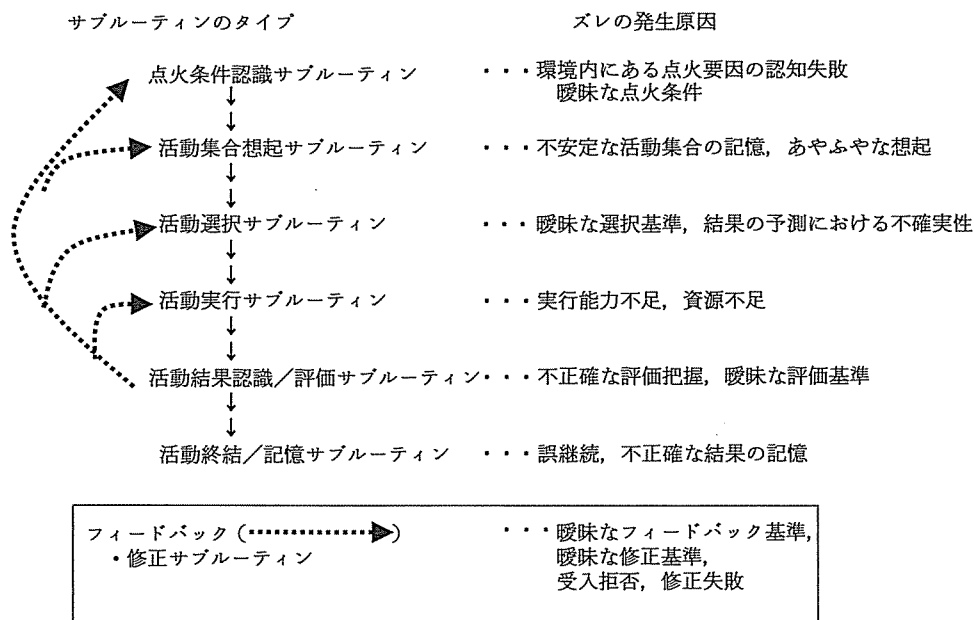


図2 暗黙的ルーティンにおけるサブルーティンとズレのタイプ

らか、あるいは同僚からのフィードバックによって提供される)と上司の評価との間にギャップが生まれるかもしれない(Louis & Sutton, 1991)。

2) ルーティンの活動に伴うズレの発生箇所

前節では、暗黙的ルーティンの特性によってズレが生じることを指摘した。では、ルーティンの遂行過程におけるどの部分で、生じるのであろうか。暗黙的ルーティンを、いくつかのサブカテゴリーに分けて、それぞれをサブルーティンとして捉えてみる。すると以下のような部分に分けることができるであろう；①点火条件認識サブルーティン、②活動集合想起サブルーティン、③活動選択サブルーティン、④活動実行サブルーティン、⑤活動結果認識/評価サブルーティン、⑥活動終結/記憶サブルーティン、⑦各サブルーティン

からそれより前のサブルーティンに情報をフィードバックさせ、場合によっては前のサブルーティンを修正するサブルーティンがある。そこで、図2のように、各サブルーティンの遂行過程において、暗黙的であるがゆえの様々な曖昧さや不正確さが生じることにより、ズレすなわち事前の想定とは異なる例外的結果や事象が出現することになる。

では、ルーティンがズレることによって生じる組織思考への影響とは、どのようなものなのであろうか。もっとも基本的なアイデアは、これらのズレが、「自動的思考から意識的/能動的思考への切り替えの引き金になる」ということである。

3. ズレへの対応と、ルーティン創造に対する意義¹⁷⁾

ズレは、元のルーティンから見れば異質なものであり、負のフィードバックである。こ

これらの異質性や負のフィードバックをどのように処理するかは、組織の存続にとって重大なことである。すなわち、ルーティンによる同質性（安定性）とズレによる異質性（柔軟性）を同時に保持できるかどうかが決まるからである。また、ズレとは、ルーティンを実行した現実の結果と想定された目標値との間の差異である。これを「緊張」という用語で捉えた Stein (1997) は、緊張が戦略的なギャップ (Sanchez & Heene, 1996) を作り出し、さらには企業の認知的慣性を打破するのに有用であると論じる。

1) ズレの意識化の失敗：学習未発生

前節で見たように、暗黙的ルーティンに基づく行為には、暗黙的であるがゆえに、意識的かつ正確な評価が与えられにくい。生成基準や評価基準および改廃基準などが明示的ではないため、実際上結果が期待とズレていても、その修正が起こらない可能性があるからである。また自動的な特性からしても、サブルーティンごとに行為を止めて、点検および修正を行うことが難しくなる。さらに、適応条件や期待される結果の幅が意識されないがゆえに、ある一定の範囲の幅に入ると判断された場合には、期待はずれとなっているにも関わらず、大半の結果が、拒否されず受容されてしまうことになる。

では、自動的あるいは暗黙的な特性からの悪影響を停止させ、意識的な認知処理機に切り換えるために必要となる要因にはどのようなものがあるだろうか。第一に、食い違い (discrepancy) ——期待と実際の間で重大な差異があるとき——、第二に、新奇なもの (novel) として状況を経験するとき、そして第三は意

図的な創始 (deliberate initiative) ——人々は「考えるように求められる」あるいは「明らかに疑問を感じる」とき、人が「何か新しいことをしよう」と決めるとき——である¹⁸⁾。

2) ズレ縮小的意識化：業務系思考内でのルーティン遂行の効率性の増大

第一の食い違いの状況を考えてみる。まず現状と期待の差、すなわちズレを意識する必要がある。期待を理解し、現状をよく分析する。その結果、ズレを伴う事象の内容が十分に理解され、その理解のもとで期待と現状の差を縮めるルーティンを意識的に選択し発動させることが可能となる。この場合、ズレは縮小し、期待通りの結果が得られる。

しかし、このズレを無視して、元の起動条件と同一あるいは近似した条件のルーティンを発動させるという決定がなされるかもしれない。「ズレの無視」という決定である。ズレを意識化できたにもかかわらず、誤点火¹⁹⁾して、不適切なルーティンを起動させてしまうという状況が出現する場合である。そこで、意識化の努力とともに、「ズレの無視」や誤点火を誘発しないようにすることが求められる。ただし、この意識化の努力は、結果が好ましくない場合であっても、それ以降の組織活動において、この分析を行ったということが経験として保存されることになり、この記憶が自動的な「ズレの無視」活動を抑制し、「ズレの意識化」活動を生じやすくさせることになる効果を生み出すであろう。

3) ズレ保持的意識化：意思決定系思考におけるルーティンの改訂と生成

第二の新奇性が存在する状況において生じるズレは、既に設定された目的と現状の差異

あるいは通常活動からの逸脱とは異なる。今まで経験されていない未知ものが外界から突然提示された場合と捉えるべきである。この場合目的に対応するものは特に存在していない。突如従来のものとは異なる差異が出現する。この差異の処理を行うためには、未知のものを充分観察した上で、ただちに解消を目論むのではなく、それがもつ本質的な意味を見極めるために、ズレを意識的に保持するという態度が必要となる。

既存のルーティンのいずれを発動しても、未知なるものへの対応が不適切・不適当なものとなると想定される場合、ズレを保持したまま意思決定プログラムを発動する必要がある。内省系思考から与えられた組織リアリティや環境認識をもとに、既存のプログラムやルーティンを利用して、暫定的な行為プログラムを構築する。その上で新たなパラメータや新しい行為イメージを作り出し業務を遂行させるという方策を採ることになる。この場合、内省系思考におけるプログラムの構築と大きく異なることは、使える時間がきわめて少ないということである。言い換えれば、例外事項に対して、リアルタイムかつ迅速に行為プログラムを作り上げなければならないということ、そしてそれと同時に、それに基づき業務を的確に終了させなければならないということが特徴となる。

このように、作業ルーティンは、意思決定段階でリアルタイムに修正を受ける。ただし、業務系においても、業務遂行の結果生み出された成果が終結条件を十分満足したものでない場合、あるいは終結条件を全く満たさなかった場合などには、それに修正が加えられる。もちろん、終結条件を達成したルーティンは保存されるが、同時に、起動条件の修正、

効率的な行為の探求、そして終結条件の修正という取り組みがなされ、より強化されたルーティンとなることも、ルーティンの修正に加えておくべきである。さらには、意思決定系が作り上げられた暫定ルーティンの確定化が行われる。これは、その結果が充分満足いくものであれば定型化され、作業ルーティン体系に付加されていく。

4) ズレ増幅の意識化：内省系思考への移行とルーティンの創造

ズレの修正が業務系や意思決定系で処理がうまくいかない時に、すなわち負のフィードバックが出現する時に、疑問が生まれる。この負のフィードバックが質的な変化をシステムの要素に引き起こす(Stein, 1997) ために、システムの構成要素の本質的な性質にまで考察を深めなければならず、疑問はより根源的なものとなる。このような疑問から意図的創始(Louis & Sutton, 1991) や内省的思考が始まる²⁰⁾。

疑問は以下の対象に向けられる。第一が、作業ルーティンである。問題あるものや意思決定系が暫定的に作ったものへの疑問はもちろんのこと、現在のところ問題がなくとも、他組織の有する、より効果的なルーティンの調査・探求を行うことを通じて、その妥当性に対して疑問が投げかけられる。疑問を解く過程で、異なる行為プログラムの抽出、およびそのプログラムのもとのシミュレーションが行われる。そして、新たな行為プログラムが構築され、業務系に渡され、ルーティンが新しく構築される。

意思決定プロセスから生み出されるルーティンは、例外事項を生み出す状況に特有なものである。その場面においては一貫性ある

いは意味を持つものであるが、組織全体の状況を考えると、いわば「つぎはぎだらけ」の構造化となってしまう恐れがある。これに疑問を投げかけながら、全体的な視野から整序化するのが、内省系思考の第二の役割であると考えられる。

第三に、意思決定プログラムの有効性に対する疑問である。意思決定系で生み出される暫定ルーティンは、業務系でその妥当性が確認される²¹⁾。妥当性がない暫定ルーティンは破棄されるが、破棄が多ければ多いほど意思決定プログラムは効果的でないことになる。そこで、妥当なルーティンを即時に作っていきけることが意思決定プログラムの有効性の指標となる。このプログラムの有効性を確認し、プログラムを改定していくのが、内省系の役割の一つである。

第四に、意思決定レベルでのより深い疑問——リアリティへの疑問——がある。組織のリアリティは、意思決定の基盤である。意思決定の主たる役割は、情報の処理ではなく、例外処理なのである。例外は既存のルーティンのプログラムやそれに内包される個別コンテキストでは処理できない現象である。プログラムを変えることによって、例外を処理することもできるが、それ以外に例外に適合する個別のコンテキストを作り上げて処理する方が考えられる。しかし、個別より包括的なコンテキスト——組織リアリティ——を事前に用意しておき、例外をその広いコンテキストの中で処理するという方策もありうる (Louis & Sutton, 1991)。適合性 (効率性) の面でいえば前者の方がよりよいが、適応可能性 (柔軟性) の面でいえば後者の方が優れている。さらに、まったくコンテキストなしに意思決定するよりは適合性の面でもよい結

果が得られると考えられる。リアリティの欠落した意思決定は、場違いなものとなる可能性が高いからである。意思決定系思考の基盤となる包括的なコンテキストすなわち組織のリアリティの改訂は、内省系でしか取り扱うことができない。さらに進めば、リアリティの基となる認知モデルへの疑問 (Louis & Sutton, 1991) も同時に生じる。

以上のように、内省系→業務系→意思決定系の循環の中で、ズレを基にして、より効果的・効率的な作業ルーティンが次々に生み出されていくことが、組織の知力の根源となる。

V. 最後 に

暗黙的ルーティンは、組織のあらゆる場面で全ての組織メンバーによって絶えず生み出されている (暗黙的知識創造)。さらに、それを具体化する過程 (ルーティンの活動の遂行過程) では、事前に想定されていた活動、あるいは結果としての活動や結果における「ズレ」が絶えず生じている。これを意識的に処理する過程で根元的な問いが発せられる (内省的思考)。このように、暗黙的ルーティンに関する行動は知的なものなのである²²⁾。しかし、食い違いや新奇性は組織の日常活動において必然的に生じているが、その多くが意識されないために、内省系思考に展開することが阻止されてしまう可能性も否定できない。

そこで、内省系思考からの概念先行型ルーティン生成が求められることになる。この種の生成システムを構築し、内省系思考が行われる環境を整備する必要がある。もちろん、システムを作り出すだけで、内省系思考が充分に行われ適切な作業ルーティンや意思決定プログラムが生み出されるというわけではな

いが、このような仕組みがない組織に比して、知的な活動の可能性という意味で、優位に立てることになる。

概念先行型は、内省系思考の中から始まる。概念の形成が先行して(ノーマン, 1996), 組織全体の目的あるいは組織全体の構造やプロセスに整合的な普遍的・一般的組織リアリティ、一般的な意思決定プログラムそして業務プログラムがトップダウンで形成される。プログラムは一般的であるので、個別の状況に適合的にするためには、業務を起動させる条件、業務完遂の判断基準となる終結条件およびコンテキスト(一般的リアリティを状況に応じた個別リアリティに転換させたもの)を作り出さなければならない。それを受け持つのが意思決定系である。これらが組み合わせられ業務が遂行される。そして、その結果が基準を満たさない場合に意思決定系に戻され、業務プログラムやコンテキストの修正が行われる。修正されたものが再び業務系に戻され実行に移される。この業務系の遂行・評価・修正の全体がコンテキスト記憶として、

そして業務の遂行と評価が行為パターンの記憶として保存される。これらによって業務ルーティンが構成され、これをもとに行為が自動化され、その後の同一状況において再利用されることになる。

概念先行型システムは、全体目的を達成する以外には、第一に、業務レベルで構築された体験駆動型のルーティンに普遍性を付与するために、そして第二に、ある部門で効果的な体験駆動型ルーティンを他の部門へ移転するために、利用されることになろう。いずれにせよ、特定状況に適合するプログラムではなく、一般的行為プログラムを生成することには変わりはない。

最後に、三つほど本論では言及できなかった点を述べて、論を終えることにする。第一に、暗黙的ルーティンが、個人レベルや組織レベルでどのように生成するかということを取り上げなかった点である。暗黙的ルーティンは、日常的活動から意識されずに生まれてくる。しかし、個々人の手にルーティン生成を完全に委ねてしまうと、その活動のレベル

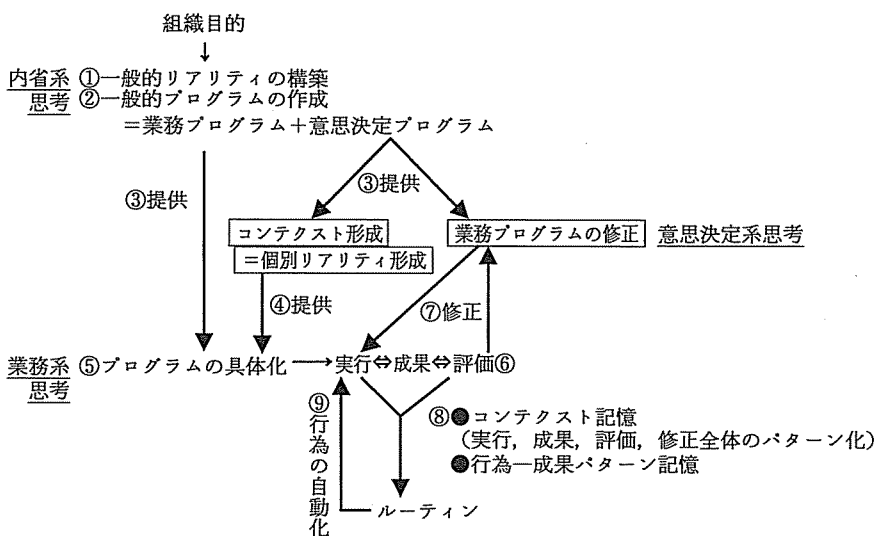


図3 概念型ルーティンの生成 (①から⑨へとトップダウンでプロセスが進行する)

(スピード、効率性、創造性などの評価基準に基づいてレベルが決定される)、成果基準(種々の量的・質的な基準)、抽象度等に、個人間で大きな違いが生まれてしまう。違いを良しとするのか、ある一定の差異の範囲内できとどめるのか等々、考えるべきことは多い。第二に、暗黙的ルーティンは暗黙のままにすべきか、あるいは相当の部分を文書化してマニュアルにすべきかという、ルーティンの形式化の問題がある。暗黙的ルーティンと形式化されたルーティンには、それぞれメリットとデメリットがある。この点を踏まえて、形式化問題をより深く考える必要がある。第三に、ズレの意識化の問題である。上述の通り、ズレは、組織のルーティンを変革させるだけではなく、ルーティンを生み出す思考体系をすべて起動させる可能性を含む重要な概念である。ズレという現象は暗黙的に生じる。このズレを意図的に起こし、組織に深い思考を呼び起こすには、ルーティンの「ズラシ」が必要となるかもしれない。この「ズラシ」という用語は近年注目を集め始めている即興概念²³⁾と相通じるところがある。既存のルーティンやアイデアを利用しながら、新たなアイデアを意識的に作り上げようしながら、その場その場で適切な意思決定を非常にスピーディーに積み重ねていく行為が即興である(吉田, 1999)。これはまさに、業務系・意思決定系・内省系思考を動員化する「ズラシ」のアイデアとほぼ同じものであり、即興との関連性を意識しつつ研究を行う必要があるということも最後に指摘しておきたい。

注

- 1) ノーマン (1996) は、人間の知の大部分はアーティファクト——思考や行動を改善する道具——を造る能力からであり、ルーティンは認知のアーティファクトであるとする。
- 2) Cohen & Bacdayan (1994) は、組織ルーティンの理解を阻む、ルーティンの三つの特性を指摘している；第一が、多数の行為者の関与によって生じる現象であること；第二が創発的性質をもつこと；第三が個々の行為者のもつルーティンの基盤となる知識が言語化できないこと。
- 3) マーチ・サイモン (1977) は、より高いレベルのプログラムは、「新しいプログラムをつくるのか、もしくは既存のものを再構築するとか、また既存のプログラムの中の個々の前提を単に修正するなどの、他のプログラムを改訂することを目的とした問題解決の活動であるかもしれない」(P. 228) と述べている。
- 4) 半自動というのは、意思決定プログラムによって提供される、パラメータおよびイメージの提供を受ければ、それ以降自動的に業務が遂行されていくという意味である。
- 5) Stinchcombe (1990) は、完全にルーティン化された仕事の部分は、すべての意思決定が事前に明示化されていること、そこで、作業者の頭の中でルーティンのスイッチが入れられるとより高次の能力への参照なしに最後まで到達する、としている。
- 6) 通常、ルーティンは定常的行動でありその基となる知識やコードが別に存在すると考えられている。しかし、Massmo Egidi (in Cohen et. al., 1995, Appendix A, : "Accountants and Termites") は、ルーティンを「アルゴリズム (規則の集合)」とし、この規則の集合から生み出される行動の流れを「ルーティン化された振る舞い」とした。本稿では、Egidi と同様に、通常とは逆に、ルーティンを生物学でいうところの遺伝子型、そしてルーティンによって生み出される行為を表現型として考える。
- 7) Warglien (in Cohen, et. al., 1995) は、ルーティ

ンを区分する四次元を指摘している。第一次元が暗黙的/明示的一言語化可能性の有無——である。第二次元は、分散的/ローカルのである。「分散的」ルーティンとは、それが表現される場所を持たず、それを完全に記述できる関与者がいない——ルーティンは部分的にしか重ならない不完全で非明瞭な個人的知識の相互作用から出現する——ものである。第三次元が、状況的/コンテキスト非依存的である。第四次元に、行動の基礎として、蓄積された知識を利用するか(知識集約的)/探索を使うか(探索集約的)である。そして、これらは独立して組み合わせられるとかもしれないとしている。その結果、16タイプのルーティンがありうることになる。

Miles et al. (1998) は、企業が保持するルーティンを以下の三つに区分した：日々の活動における生産性を改善するための「操業ルーティン」；現在の資産を補充・拡張するか、多角化のために新しい資源獲得するための「投資ルーティン」；および市場の機会への企業の反応を導き、知識の構築と適用努力を指揮するための「適合ルーティン」。

- 8) ルーティン化された行動は生じているが、ルーティンは生じていない
- 9) 分断の仕方、および結合の仕方—条件と行為(ルーティンの実行)の規則的なつながり方が、ルーティンにおける主たる知識創造となる。そして、条件と行為との連結の仕方には、共変動関係や因果関係等がある。
- 10) Miles et. al. (1998) は、はっきりしていないと断っているが、「異なるルーティンの相互作用が、相和的だけではなく、乗数的に相互作用することがかなりありそうであるということおよびその結果として個々のルーティンによって提供される以上の価値が創り出されること」(p. 99)を指摘している。
- 11) Cohen & Bacdayan(1994)によれば、「ルーティンは、組織に経験を新しい状況に素早く移転できるような形式で組織的経験を蓄積する」(p. 555)。
- 12) 「可能な偶然性の大部分をカバーするが、必ずしもすべてをカバーするわけではない。したがっ

て、ルール集合は、集合的過程の間に生じるかもしれないすべての条件に対して実行される行為を記述していない。」(Massimo Egidi, in Cohen et. al., 1995, pp. 28-29,)

- 13) Nelson & Winter (1982) は、「既存のルーティンを円滑に動かし続けることはまさに難しい」(p. 112)と述べている。Pentland & Rueter (1994) は、ルーティン化された行動を「自動的反応」だけでなく、「遂行するのに努力を要するもの」があることを指摘している (p. 486)。
- 14) Nelson & Winter (1982) は、「前任者の役割に基づいた行為とはほぼ似ている複製が生じにくい。すなわち、組織ルーティンは変動するであろう。もちろん変動は必ずしも有害ではない」(p. 116)と述べている。
- 15) この制約は、外部からの観察可能性が高い場合、逆に機能的になることもありうる。すなわち、ルーティンの実行過程が反復的・同質的であること、あるいは実行の結果が比較的認識しやすいことから、当事者でなくとも途中経過や結果の観察や評価は可能となる。その結果、全くの試行錯誤学習より学習の方向や対象が限定されているという意味で効率的となり、講義より具体的であり実際に行為を真似ることができるとい意味で効果的となる可能性が高い。
- 16) ルーティンが文書化されていなければ、原体験や生の経験を意識的にあるいは偶然に形成しつつ——かなり難しいことであるが——学習するよりほかなくなる。しかし、ルーティンの文書化にはコストがかかるため、何らかの誘因がなければ備忘録程度の簡単な文書しか残されないであろう。結果として、ルーティンの多くが暗黙のままとなる。この場合、初心者が他のメンバーと同内容の知識を身につける確率は、その知識を持つ人に接触できる確率(アクセス可能性)と組織メンバーが共通の知識(同質性)を保持している確率に依存する。しかし、新しい暗黙的ルーティンは、状況の変化に応じて組織内で絶えず生み出される。また、異なる環境に直面している組織内のサブユニットは異質なルーティンを作り出す。そのため、アクセス可能性や知識の同質性は不断に突き崩さ

れる運命にある。そこで、ローテーションや情報交換会議などで組織内の情報の共通化をはかることにより、ルーティンの異質化やアクセス可能性の低下に歯止めをかけなければならなくなる。

- 17) Thorngate(1976)によれば、習慣的反応では対応できない場合でも、思考プロセス(本稿の用語では内省)は起こりにくい。それは、まず不慣れた状況を一般化することによって、慣れた習慣的反応の範囲に収まるようにしてしまう。次いで、他者の反応を真似て反応する。そして、これでも不十分な場合の最終手段として、思考プロセスすなわち内省がやっと現れる。
- 18) Louis and Sutton (1991) による。ただし第一と第二の条件は入れ替えてある。
- 19) Cohen & Bacdayan (1994) によれば、「たとえば経験を積んだ外科チームが逆になったエックス線写真から手術をして患者の健康な腎臓を効率よく摘出した(L. A. Times, 1985)」(P. 566) という誤点火の例を上げている。
- 20) ノーマン(1996)は、「疑問や吟味は、内省—アイデアを聞き、深く考え、疑問をもち、アイデアを修正し、その限界を探る一のツールである」(p. 57) とした。
- 21) ルーティンが組織メンバー層の活動の基盤である。ゆえに、環境の状態にもよるが、単に意思決定事項が多いことは、組織メンバーが誇るべきものと単純に結論づけることはできない。
- 22) ではなぜルーティンには悪評が付きまとうのであろうか。業務系活動の中にルーティンを押し込めるとともに、それを変化させないようにする志向性を組織が持つ場合があるからである。ただし、ルーティンを低く評価することは、組織が自らの思考を抑制し、知的な行為を行っていないということを自ら立証しているようなものといえよう。
- 23) Moorman & Miner (1998) は、「即興が新奇な行為を生む度合いは、即興者が手続き的記憶を創造的に使うために宣言的記憶を利用できるかどうかにかかわらず依存するようである。そのようなスキルは、既存のルーティンを新しいコンテキストに適用すること、既存のルーティン内の下位単位を再結合することおよび新しいやり方でルーティン全体を

再結合することを伴う」(P. 712)、と述べている(Moorman, C., & A. S. Miner, 1998, "Organizational Improvisation and Organizational Memory", *Academy of Management Review*, Vol. 23. No. 4, pp. 698-723)。

参考文献

【和文文献】

- 神宮英夫(1993)『スキルの認知心理学』, 川島書店。
- 立川丈夫(1997)「知的生産性重視のシステム開発視点」, 島田達巳, 小澤行正編『知識ワーカーの変革』, 日科技連, pp. 25-43。
- ノーマン, D. A. (1996)『人を賢くする道具—ソフト・テクノロジーの心理学』, 新曜社認知科学選書。
- マーチ・サイモン (1977)『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社。
- 吉田孟史, (1999)「組織理論における即興(improvisation)の意義」, 『経済科学』, (名古屋大学経済学部), 第 47 巻, 第 1 号, pp. 141-149。

【英文文献】

- Cohen, M. D., (1991) "Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections", *Organization Science*, Vol. 2. No. 1. pp. 135-139.
- Cohen, Michael D., Roger Burkhart, Giovanni Dosi, Massimo Egidì, Luigi Marengo, Massimo Warglien, Sidney Winter; and with comments by Benjamin Coriat, (1995) "Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues," *SFI Working Paper*; 95-11-101.
- Dosi G., & M. Egidì, (1991) "Substantive and Procedural Rationality. An Exploration of Economic Behavior under Uncertainty," *Journal of Evolutionary Economics*, pp. 145-168.
- Feldman, M. S., (2001) "Organizational Routines as a Source of Continuous Change," *Organi-*

- zation Science, Vol. 11, No. 6, pp. 611-629.
- Feldman, M. S. & A. Rafaeli, (2002) "Organizational Routines as Sources of Connections and Understanding," *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 3, pp. 309-331.
- Grant, D. M., (1996) "Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science*, 7-4, pp. 375-387.
- Holyoak, K. J. & B. A. Spellman, (1993) "Thinking", *Annual Review of Psychology*, Vol. 44,
- Kogut B., & U. Zander, (1996) "What Firms Do? Coordination, Identity and Learning", *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, September-October, pp. 502-518.
- Kolb, D. A., (1984) *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development*, Prentice-Hall.
- Lewicki, P., T. Hill, & M. Czyzewska, (1992) "Nonconscious Acquisition of Information," *American Psychologist*, 47, pp. 796-801.
- Louis, M. & R. Sutton, (1991) "Switching Cognitive Gears: From Habit of Mind to Active Thinking", *Human Relations*, 44, pp. 55-76.
- Miles, R. M., G. Miles & C. C. Snow, (1998) "Good for Practice: An Integrated Theory of the Value of Alternative Organizational Forms", in G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Thomas & D. O'Neal (Eds.), *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*, John Wiley and Sons, pp. 93-113.
- Nelson R. R. & S. G. Winter, (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Pentland, B. T., and H. H. Rueter, (1994) "Organizational Routines as Grammars of Action," *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 484-510.
- Sanchez, R., (1997) "Managing Articulated Knowledge in Competence-based Competition", in R. Sanchez and A. Heene (Eds.), *Strategic Learning and Knowledge Management*, John Wiley & Sons, pp. 163-187.
- Sanchez, R., & A. Heene, (1996) "A Systems View of the Firm in Competence-based Competition," in R. Sanchez, A. Heene, and H. Thomas (Eds.), *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier, pp. 39-62.
- Stein, J., (1997) "On Building and Leveraging Competences Across Organizational Borders: A Socio-cognitive Framework", in A. Heene & R. Sanchez (Eds.), *Competence-based Strategic Management*, John Wiley & Sons, pp. 267-284.
- Stinchcombe, A. L., (1990) *Information and organization*, University of California Press.
- Thorngate, W., (1976) "Must We Always Think Before We Act?", *Personality of Social Psychology Bulletin*, 2, pp. 31-35.
- Wright, R. W., (1997) "Tangible Integration versus Intellectual Codification Skills: A Comparison of Learning Processes in Developing Logic and Memory Semiconductors", in R. Sanchez and A. Heene (Eds.), *Strategic Learning and Knowledge Management*, John Wiley & Sons, pp. 83-100.

(名古屋大学大学院経済学研究科)