

# 組織ルーティンと部門間の相互依存性が 組織慣性に与える影響

小沢 和彦

## 目 次

1. はじめに
2. 組織慣性の概念
3. 組織ルーティンと組織慣性
4. 組織ルーティンと部門間の相互依存性が組織慣性に与える影響
5. おわりに

## 1. はじめに

近年、組織を取り巻く環境変化のスピードは増加の一途をたどっており、既存のビジネスのライフサイクルは短期化し、市場の先行きの見通しも不確実なものになりつつあるとされる。このような状況では、組織変革に関わる問題は多くの組織において重大な経営の問題として位置づけられている（山岡, 2008 : 61-62）。組織変革は理論的にも注目されるテーマであり、既存研究においてはLewin (1947) の3段階のモデルを基に多くのモデルが構築されている（Seo, Putnam, and Bartunek, 2004 ; 松田, 2000）。3段階のモデルでは、解凍（unfreezing）・変革（moving）・再凍結（refreezing）の順序で組織変革が行われるとされる（Lewin, 1947 : 34-35）。

Lewin (1947) の3段階のモデルは直感的に分かりやすく、その後の研究にも多くの影響を与えたといえるが、同時にいくつかの批判も受けている（Kanter, Stein, and Jick, 1992 ; Sonenshein, 2010 ; 山岡, 2006）。たとえば、3段階のモデルでは組織変革がステップ通り（順序通り）に行われることを想定しているが、必ずしも組織変革はステップ通りに行われないとされる（Kanter et al., 1992 : 10）。3段階のモデルにおける、線形の仮定に対しての指摘は山岡（2006 : 10-11）にもみられる。たしかに、実際に行われている組織変革は必ずしもステップ通りに行われていない。また、これらのモデルが示すように、組織変革は必ずしも予定調和的にも行われていない。

組織変革が試みられるものの意図せざる結果に終わることが多いとされるが、その一つの

原因として組織慣性 (Organizational Inertia) が考えられている (大月, 2007 : 3-4)。組織慣性が注目される理由としては、多くの組織において組織慣性にうまく対応できずに組織変革が失敗していることや、経営者が組織変革の必要性に気付いている場合でさえ、組織慣性によって組織変革が失敗に終わることが挙げられている (Gilbert, 2005 : 741)。

組織慣性を考察する上で組織ルーティンは重要な概念である。組織ルーティンは組織内で多く用いられる調整の一つの形態である一方で (Feldman and Rafaeli, 2002 : 309)、組織慣性との関連でも論じられてきた。つまり、組織ルーティンは組織の効率性を向上させる構成要素でありながらも組織変革の抵抗要因とされている (大月, 2007 : 3)。

従来、組織ルーティンは安定的なものであり、さらに組織慣性の源泉として捉えられてきた (Feldman and Pentland, 2003 ; 大月, 2004)。それに対し、近年の研究においては組織ルーティンの内生的な (endogenous) 変化が議論されている (Howard-Grenville, 2005 ; Pentland, Haerem, and Hillson, 2011)。また、組織ルーティンの内生的な変化が組織慣性を減少させるといわれている (Feldman and Pentland, 2003 ; Pentland and Feldman, 2005)。このような現状に対し、本論文では「各部門内における組織ルーティンの変化が逆に組織慣性を強める事はないのであろうか」という問題を検討する。この問題を検討するにあたり、鍵概念として (部門間の) 相互依存性を用いる。

本論文では、各部門内における組織ルーティンの内生的な変化が組織慣性をもたらす場合があることを示し、相互依存性を用いる事によってその条件も明らかにする。すなわち、組織内で互恵的相互依存性が多くみられる場合、各部門内における組織ルーティンの内生的な変化が部分最適を増大し、それが部門間の調整の困難性を高めることにより、組織慣性を増大させる。反対に、組織内でプールされた相互依存性が多くみられる場合、組織ルーティンの内生的な変化が部分最適を増大させるが、それが部門間の調整の困難性を高めない。この場合、組織ルーティンの内生的な変化の組織慣性への正の影響はみられない。よって、後者の場合には、組織ルーティンの既存研究で論じられてきたように、組織ルーティンが内生的に変化するほど組織慣性は減少するといえる。

## 2. 組織慣性の概念

組織慣性の概念は、簡単にいえば「組織が変革できない」現象を説明するために用いられてきた。しかし、研究者によって様々な定義がされており、確立したものはない。これより本節においては、組織変革の議論を主に参考にしつつ組織慣性の概念を検討する。議論をやや先取りする形になるが、本論文では組織慣性を「組織が既存の状態を維持しようとする性質」と定義する。

以下では、なぜこのような定義が導かれたかを明らかにする。ここでは、議論の混乱を避

けるために、上述の組織慣性の定義に沿って2つの議論を提示する。2つの議論とは、①どのようなレベルで組織慣性を捉えるか、②環境との変化率の差で組織慣性を捉えるかである。

## 2.1 どのようなレベルで組織慣性を捉えるか

### (1) 組織全体のレベル、組織の部分レベルで組織慣性を捉えている研究者

組織慣性はこれまで複数のレベルで捉えられてきた。たとえば、Greenwood and Hinings (1988) や Hinings and Greenwood (1988) では、個々の構成要素でなく、組織全体に注目して組織変革や組織慣性の議論がされている。同様に、断続的均衡モデルにおいても、組織慣性は組織全体のレベルとして想定されている (Tushman and Romanelli, 1985 ; Romanelli and Tushman, 1994)。

上述の捉え方においては、組織慣性のレベルとして組織全体を想定しているが、一方で行為や行動、活動などの組織の部分レベルで組織慣性を捉えている研究者もみられる。Sull (1999 : 42-43) は、組織慣性(彼の表現においては active inertia)を「ドラマティックな環境変化の反応においてさえ、組織が既存の行動パターンを続けてしまう性質」としている。また、例としてマーケットリーダーが窮地に対応するために、確実に信頼できるであろう活動を更に加速させてしまい、結果的に深みにはまっていくことを挙げている。

Jansen (2004) も同様に、組織慣性を組織全体レベルでなく、組織の部分レベルで捉えている。Jansen (2004 : 276-277) は、Hannan and Freeman (1984) の構造的慣性 (structural inertia) や Cyert and March (1963) の組織ルーティンの概念が組織慣性を説明するために用いられたとした上で、組織慣性は「過去の行為や活動のパターンをルーティン的に繰り返す性質」として捉えられてきたとしている。

### (2) 本論文における組織慣性のレベル

以上のように、組織慣性を概念定義するに当たり、「組織全体」のレベルで捉える研究者と行為や行動、あるいは活動などの「部分」レベルで捉える研究者がみられる。後者の場合には、組織慣性は既存の「行為や行動、あるいは活動」を継続しようとする性質として捉えられている。

本論文では前者の捉え方、すなわち「組織全体」のレベルで組織慣性を捉える。その理由としては、(本論文でも取り上げる)組織ルーティンとの概念定義の違いを明確にするためである。本論文では(後述するように)「複数の人が関与する、反復的な行為のパターン」と定義しているように、行為に注目して組織ルーティンを捉えている。この場合、仮に組織慣性を「既存の行為を継続しようとする性質」というように部分レベルで捉えると、組織ルーティンとの関係が曖昧になる。その曖昧性を排除するために、ここでは組織慣性を「組織全体」のレベルとする。

ところで、今の議論からは次の問題が提起される。すなわち、組織ルーティンと組織慣性は本当に異なる概念であるか否かという問題である。ここでは、組織をどのように捉えるか、すなわち組織観について補足しておきたい。もし行為の集合体という組織観をもつならば、組織ルーティンと組織慣性の概念間の違いは曖昧になる。しかし、組織を複数の構成要素の集合体という組織観、つまり組織内の構成要素に行為以外を含んでいる組織観で捉えるならば、組織ルーティンと組織慣性は異なる概念といえる。このように、組織ルーティンと組織慣性が異なる概念であるかは組織観に影響を受ける。本論文では、複数の構成要素の集合体としての組織観を用いるために、組織ルーティンと組織慣性は異なる概念といえる。

これまでの議論のように、本論文では組織ルーティンと組織慣性を異なる現象として捉え、組織慣性を組織全体のレベルの現象として捉える。ただし、組織慣性を「組織全体」のレベルで捉える場合には更なる注意が必要になる。つまり、組織ルーティンも組織全体の一部であり、組織ルーティンと組織慣性は概念的に重複してしまうために注意が必要になる。

このような概念的な重複を考慮すると、組織ルーティンと組織慣性の関係を論じる際には、組織ルーティンが他の組織内の構成要素の「既存の状態を維持しようとする性質」を増大した場合に限り、組織ルーティンが組織慣性に影響を与えたといえる。つまり、組織能力、経営資源、経営戦略などの慣性を増大させた場合に、組織慣性に影響を与えたといえる。たとえばメーカーにおいて、環境が変化しているにもかかわらず、自社の既存の組織能力を強化してしまうことはこれに該当する (Leonard-Barton, 1995 : ch.2)。反対に、組織ルーティンが他の組織内の構成要素の慣性に影響を与えなかった場合には、組織ルーティンは組織慣性に影響しなかったといえるのである。

## 2.2 環境との変化率の差で組織慣性を捉えるか

前項では、どのようなレベルで組織慣性を捉えるかについて議論した。本項では環境との変化率の差で組織慣性を捉えるかについて検討する。上述の Sull (1999 : 42-43) や Jansen (2004 : 276-278) の定義では、対象が何であるかは別にして、組織慣性を既存の状態を維持しようとする性質として捉えている。これは組織慣性を環境との変化率の差で捉えていないことを意味する。

一方で、組織が既存の状態を継続するというよりも、環境に遅れることを強調する研究者もいる。Weick and Quinn (1999 : 369) 及び Weick (2000 : 228) は、Pfeffer (1997 : 163) の定義を引用し、組織慣性を「組織が環境と同じ速さで変化できる力がないこと」としている。これは環境との関係のみで定義しており、環境との変化率の差で組織慣性を捉えている。このように、環境との変化率の差で組織慣性を捉える研究者と捉えていない研究者がみられる。

これら2つの捉え方は、表現は異なっているものの類似の現象を指している。上述のよう

に、Weick and Quinn (1999) 及び Weick (2000) において、組織が環境と同じ速さで変化できないという現象に対して組織慣性の概念が用いられているが、なぜ組織が環境と同じ速さで変化できないかは、(その他の原因も考えられるものの) 組織が既存の状態を維持しようとする性質を持っているためと解釈される。すなわち、組織はその性質のために環境と同様の速さで変化できないといえる。

よって、組織慣性を「組織が既存の状態を維持しようとする性質」と「組織が環境と同じ速さで変化できる力がないこと」のどちらで捉えるか、つまり組織慣性を環境との変化率の差で組織慣性を捉えるか否かは現象的にあまり差はみられないといえる。このような状況の基、本論文では組織慣性の機能に注目する。その上で、適切な概念定義を選択したい。

組織慣性にはネガティブな機能のみならず、ポジティブな機能もみられる。吉田 (1991 : 37) は、行動の完成度が高まり有効性が增大することを、ポジティブな機能として挙げている。この機能を説明するにあたり、組織が環境と同じ速さで変化できる力がないために行動の完成度が高まるというのは論理的に不適切である。逆に、組織が既存の状態を維持しようとする性質があるために有効性が增大するという方が、論理が明確である。これより、「組織が既存の状態を維持しようとする性質」という方が、組織慣性を適切に表現している。よって、本論文は組織慣性を環境との変化率の差で捉えないとする。

以上のように、本節では①どのようなレベルで組織慣性を捉えるか、②環境との変化率の差で組織慣性を捉えるかについて考察を進めてきた。①どのようなレベルで組織慣性を捉えるかについては、組織の部分レベルでなく全体レベルで組織慣性を捉えるとした。また、②環境との変化率の差で組織慣性を捉えるかについては、組織慣性の機能に注目して検討した。その結果、環境との変化率の差で組織慣性を捉えないとした<sup>①</sup>。

### 3. 組織ルーティンと組織慣性

#### 3.1 組織ルーティンの概念

組織ルーティンは Stene (1940) によって導入された概念といわれ (Feldman and Pentland, 2003 : 94)、経営学・組織論において古くからある概念の一つである。しかし、こ

---

<sup>①</sup> なお、経営学において組織の慣性力という概念が用いられる場合もある (大月, 2005 ; 加護野, 1988)。加護野 (1988 : 24) によると、組織の慣性力とは「環境の変化、戦略の変化に対応して変わるべきはずの組織行動が変わらずに、旧来の行動パターンが継続されるという現象」を意味する。この定義をみる限り、意味するところは上述の組織慣性の概念と極めて近いといえる (特に「力」が強調されているわけではない)。このような現状に加え、既存文献では組織慣性の概念が多く使われてきたため、本論文においては組織慣性の概念を基本的に用いることにする。

れまで組織ルーティンは多様な捉え方をされており、定義も定まっていない (Cohen, Burkhart, Dosi, Egidi, Marengo, Warglien, and Winter, 1996 ; Schulz, 2008)。ただし、定義が定まっていない状況であっても、組織ルーティンの捉え方に関しては研究者間において共通の側面が存在するとされる。具体的には、大月 (2004 : 80) によると、組織ルーティンには「タスク遂行に関わる反復的行動パターン」という共通の側面がある。また、Becker (2004) 及び Feldman and Pentland (2003) によると、組織ルーティンにはパターン、反復性、複数の個人が関与しているという共通の側面がある。

本論文ではこれらを参考にしつつ、組織ルーティンを「複数の人が関与する、反復的な行為のパターン」と定義する。理由は次の通りである。パターンと反復性に関しては、上述のように研究者間でも共通している。また、組織ルーティンには、個人のルーティンと違い、組織のコンテキストのもとで実行されるために複数の人が関与しているという特徴がある (Feldman and Pentland, 2003 : 104)。最後に、本論文では組織ルーティンを行動のパターンでなく行為のパターンとする。なぜなら、「行為」は「行動」に比べ意向を含むためである (Cohen et al., 1996 : 658)。本論文では組織ルーティンを意識的に行われると捉えているために、「行為」の方が適当である。

組織ルーティンは実務的・理論的に重要な概念である。実務においては、たとえば予算編成や労使交渉における多くの作業はルーティン化している (大月, 2004 : 86)。役所における事務作業、さらに工場における作業などの多くもルーティン化しているといえる。また、組織ルーティンは理論的にも重要な概念である。組織は複数の人々から構成されており、経営学・組織論における研究者は古くから組織における人々の活動をどのように調整するかに関心を持ってきた。その中で、組織ルーティンは組織内で多く用いられる調整の一つの形態とされる (Feldman and Rafaeli, 2002 : 309)。

ただし、組織ルーティンは重要な概念であるものの、経営学・組織論において考察の対象からはずされることも多かったといわれている。それは組織ルーティンの次の点に起因するとされる。すなわち、組織ルーティンには複数の行為者が関与するために観察が困難な点である (Cohen and Bacdayan, 1994 ; 吉田, 2004)。

組織ルーティンにはどのような特徴があるのだろうか。また、組織ルーティンはどのような影響を組織に及ぼすのだろうか。Cohen and Bacdayan (1994) は組織ルーティンの特徴として、①信頼性、②スピード、③行為の連鎖的繰り返し (repeated action sequences)、④時々の部分最適 (occasional suboptimality) を挙げている。また、Becker (2004) は、包括的なレビューから組織ルーティンがもたらす組織への影響として、①コーディネーションとコントロール、②休戦 (truce)、③認識の資源の節約、④不確実性の削減、⑤安定性、⑥知識の蓄積を挙げている。ここでは、組織ルーティンの特徴として部分最適に、組織への影響として安定性及び組織慣性に注目する。なお、組織ルーティンにはいくつかの分析レベル

がみられるものの、次項以降では部門内に限定して議論を進めることにする。

### 3.2 組織ルーティンの変化

これまで組織ルーティンを研究するにあたり、いくつかのメタファーが用いられてきた。第1に、組織ルーティンは習慣のメタファーで論じられてきた。この見方における組織は人間のように頭と手足を持つと捉えられ、多くの行動が自動的に行われるとされている。第2に、組織ルーティンはプログラムのメタファーで捉えられてきた。プログラムの基では、多くの意思決定が事前に作成されるために、詳細な分析や探索は不要になると想定されている。第3に、組織ルーティンは遺伝子のメタファーで捉えられてきた。この見方においては、組織ルーティンが時代を超えて継承されることに着目している (Feldman and Pentland, 2003 ; 大月, 2004)。

このように、いくつかのメタファーで論じられてきた組織ルーティンであるが、これらの見方は組織ルーティンの安定的、慣性的な性質を強調したものである。また、これらの見方では組織ルーティンがもたらす柔軟性の側面や組織ルーティンの変化に関しては十分に論じていない (Feldman and Pentland, 2003 : 97)。大月 (2004 : 82) はこのような現状を踏まえて、組織ルーティンの柔軟性の側面や変化の側面なども含めた多様な側面を一つのメタファーで描くことは不可能であると論じている。

具体的に組織ルーティンが組織慣性をもたらす理由としては次の通りである。すなわち、パフォーマンスのネガティブなフィードバックがあるにも関わらず、組織ルーティンによってフィードバックが無視されるためといわれている (Becker, 2004 : 659)。

このように、従来組織ルーティンは安定的なもののみとみなされ、組織慣性の原因とされてきたのに対し、近年組織ルーティンの内生的な変化が議論されている (Howard-Grenville, 2005 ; Pentland, Haerem, and Hillson, 2011)。組織ルーティンの内生的な変化を論じる観点に対して定まった名称はないものの、一部の研究においてはルーティン・ダイナミクスの観点と呼ばれている (Feldman and Pentland, 2008)。

この観点は、①組織ルーティンをブラックボックスとして扱わず、組織ルーティンの内部に注目する、②いかに組織ルーティンが安定性や変化を達成できるかに注目するという特徴がある (Feldman and Pentland, 2008 : 302)。ここでも Feldman and Pentland (2008) にならない、組織ルーティンの内生的な変化を論じる観点をルーティン・ダイナミクスの観点と呼ぶことにする。

ルーティン・ダイナミクスの観点によると、組織ルーティンには明示的 (ostensive) と遂行的 (performative) な側面がある。ルールとして成文化されることもある明示的な側面は、抽象的なものであり、「ルーティンとは何か」という見解を形成する行動指針 (principle) である。たとえば、明示的側面は行為者に規範的なゴールや行為のテンプレートを供給する

(行為の詳細を規定するわけではない)。なお、明示的側面は特定の行為を含まないとされる。

遂行的な側面は特定の時間・場所における特定の行為である。行為者は変化するコンテクストに対応して行為を変化させることができるために、遂行的側面は即興的になる。また、行為者はルーティンがもたらす結果に対応して、組織ルーティンを変化させるとされる。ルーティン・ダイナミクスの観点においては、この遂行的側面に注目することによって組織ルーティンの内生的な変化が論じられている (Feldman, 2000 ; Feldman and Pentland, 2003 ; Pentland and Feldman, 2005)。

組織ルーティンには、外生的な変化と内生的な変化があるが、環境等の外生的な影響が原因でなく、組織内の行為者が主体的に組織ルーティンを変化させた場合、組織ルーティンは内生的に変化したといえる。具体的に行為者は、行為が常に意図した結果をもたらさないため、あるいは行為が新たな問題を創出するためなどにより組織ルーティンを変化させるとされる (Feldman, 2000 : 620)。

以上のように、ルーティン・ダイナミクスの観点においては組織ルーティンの内生的な変化が論じられている。また、内生的に変化する場合には組織の柔軟性を向上させ (組織慣性を減少させ)、内生的に変化しない場合には組織慣性を増大させるとされている (Feldman and Pentland, 2003 ; Pentland and Feldman, 2005)。ここで本論文が注目するのは、組織ルーティンの変化において行為者に焦点を当てている点である。

### 3.3 組織ルーティンと組織慣性

前項では、既存のルーティン・ダイナミクスの観点において、組織ルーティンが内生的に変化すると捉えられてきたことを述べた。また、組織ルーティンが内生的に変化しない場合は組織慣性を増大させ、内生的に変化する場合は組織慣性を減少させると考えられてきたことを述べた。本項では、組織ルーティンの内生的な変化と組織慣性との関係について考察を加える。具体的には、「部分最適」<sup>(2)</sup>と「(部門間の)調整の困難性」<sup>(3)</sup>という概念を加えることにより、内生的に変化する場合も組織ルーティンは組織慣性をもたらす場合があることを示す。

組織ルーティンの内生的な変化は部分最適な組織ルーティンを増大させる。行為者は部門内の組織ルーティンのパフォーマンスを基にそれ自体を変化させるが、その変化は組織全体の目的を無視して下位目的を考慮して行われる。なぜなら行為者は部門の目標が設定されるとそれに固執し、組織全体の目的を無視し、部門の目標に照らしてのみ行為を評価するため

<sup>(2)</sup> Mintzberg (1983 : 177) によると、部分最適とは他の目標を考慮せず、自らの (部門の) 目標のためにベストを尽くすことである。

<sup>(3)</sup> 中野 (2010 : 59) によると、既存の組織変革の議論において、部門間の調整の視点からの研究は十分に行われてこなかったといえる。



である (March and Simon, 1958 : 151-154, 訳書 : 231-236)。この下位目的を考慮して組織ルーティンの変化が繰り返される場合、徐々に組織全体の観点でなく部門の観点において適切なルーティンとなる。つまり組織ルーティンが部分最適になる傾向がある。

各部門において部分最適な組織ルーティンが増大すると、部門間の調整の困難性が増大する場合がある。行為者は、部門に目的が設定される際に部門の目的に固執する傾向があるならば、部分最適な組織ルーティンにも固執するであろう<sup>4)</sup>。もしそうであるならば、各部門における組織ルーティン間の調整が必要な場合において、部門間の調整の困難性が増大する。なお、各部門における組織ルーティン間の調整が必要でない場合においては、部分最適な組織ルーティンは部門間の調整の困難性を増大させないといえる。

部門間の調整の困難性は組織慣性を増大させる。沼上・軽部・加藤・田中・島本 (2007 : 31-33) によると、各部門が自部門の利害に固執すると、利害調整に過剰に労力が割かれる。利害調整に過剰に労力が割かれる状態においては、つまり部門間の調整の困難性が高い状態においては、組織が内向きになり外部の顧客や競争相手への注目する姿勢を弱めてしまうとされる。このような環境変化に組織の注意が散漫な場合においては、組織は環境の変化を認知できないために、環境変化に対応して変革を行う可能性が低くなり、既存の状態を継続してしまうといえる。つまり、組織慣性が増大するといえる。

このような部分最適性が調整の困難性をもたらし、さらに組織慣性が増大するという主張と類似のものは澤田・中村 (2010 : 61) にもみられる。彼らによると、部分最適性が追求されている場合、組織全体への変革に理解が得られず多大な調整コストがかかるためにアクションが遅れる。この議論は、部分最適による部門間の調整の困難性が認知面だけでなく、コスト面からも組織慣性を増大させることを示している。

ただし、経営者が優れておりかつ経営者の影響力が組織内で高い場合においては、経営者が部門間の調整の困難性を解消するために組織慣性は増大しないように思える。これまでの組織変革論においても、経営者の組織変革への役割は一部の研究において強調されてきた (たとえば Tushman and Romanelli, 1985)。

これに対して本論文は、組織慣性のメカニズムの議論と、それにどのように対応するかの2つの議論を分けるべきという立場をとっている。これより、経営者が優れておりかつ経営者の影響力が組織内で高い場合においては部門間の調整の困難性は解消される可能性が高いものの、本論文では組織慣性のメカニズムの検討するにあたり経営者の影響を考慮しないこ

---

<sup>4)</sup> 行為者は部門の目的に固執せずに部分最適な組織ルーティンを増大させない可能性もある。また、部分最適な組織ルーティンに固執しないかもしれない。しかし、これらは合理性の仮定次第である。本論文では、March and Simon (1958) と同様に、行為者は部門の目的に固執して組織全体の目的を無視するようになり、部門の目標に照らしてのみ行為を評価するようになるという仮定をおいている。

とにする<sup>⑤</sup>。本論文では、組織慣性のメカニズムを明らかにすることにより、それにどう対応すべきかのインプリケーションを提示できると考えている。

以上より、組織ルーティンの内生的な変化は、部分最適な組織ルーティンが部門間の調整の困難性をもたらす際に、組織慣性を増大させる。また、部分最適な組織ルーティンが部門間の調整の困難性をもたらすかは部門間の調整の必要性に依存するといえる。これまでの議論と既存の組織ルーティンと組織慣性の議論を併せると以下ようになる。①組織ルーティンが内生的に変化しない場合は、既存のルーティン・ダイナミクスの観点において論じられてきたように、組織慣性は増大する。組織ルーティンが内生的に変化する場合は「部門間の調整の必要性が高い場合」と「部門間の調整の必要性が低い場合」に分ける必要がある。

②部門間の調整の必要性が低い場合、組織ルーティンの内生的な変化が部分最適を増大させるが、それが部門間の調整の困難性を高めない。この場合、組織ルーティンの内生的な変化の組織慣性への正の影響はみられない。その結果、既存のルーティン・ダイナミクスの観点において論じられてきたように、組織ルーティンが内生的に変化するほど組織慣性は減少するといえる。

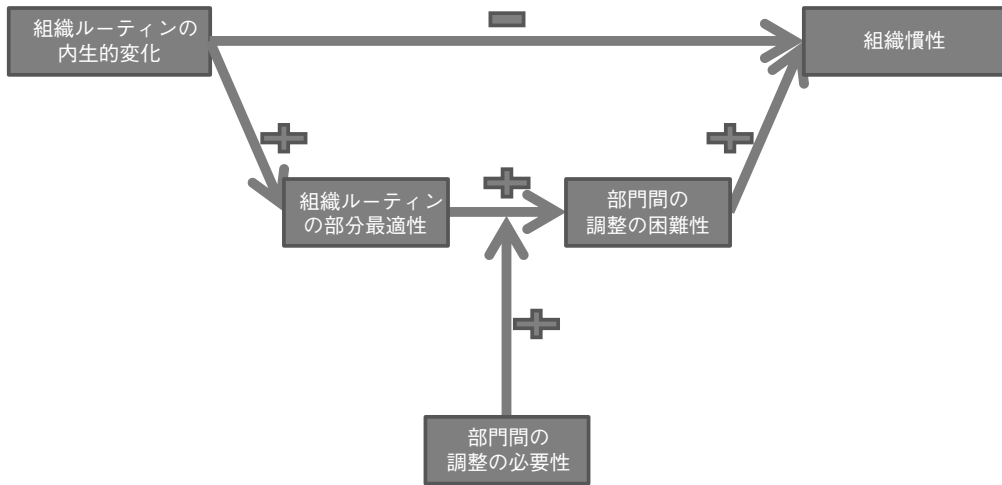
最後に、③部門間の調整の必要性が高い場合、組織ルーティンの内生的な変化は（既存研究で論じられてきたように）組織慣性への負の影響をもたらすと共に、部分最適な組織ルーティンを増大させ、部門間の調整の困難性を高めるために、組織慣性への正の影響ももたらすといえる。以上の議論をまとめたのが図表1である。

ところで、本節においては部門間の調整の必要性の具体的な側面について論じることが出来なかった。次節では、部門間の調整の必要性の具体的な側面として部門間の相互依存性の議論に注目することにより、さらに考察を進めることにする。

---

<sup>⑤</sup> 経営者は組織慣性に対応するためだけに調整の困難性に対応するわけではない。しかし、ここでは組織慣性に注目していることから、その他の理由による経営者の対応は考慮しないことにする。

図表 1 組織ルーティンと組織慣性



## 4. 組織ルーティンと部門間の相互依存性が組織慣性に与える影響

### 4.1 Thompson による相互依存性の定式化と部門間の調整の必要性

相互依存性は経営学・組織論において多く用いられる概念であるが、とりわけ Thompson (2003: 初版は 1967 年発行) の定式化が有名とされる。また、Thompson (2003) 以降、組織内の相互依存性について明示的に定式化された概念枠組みはなく、その後も彼の定式化に沿って相互依存性は説明されてきたといわれている (藤田, 2007: 245-246)。

また、藤田 (2007: 246) によると、Thomson (2003) による以下の分類は基本的に組織内における部門間の関係を想定しているとされる。Daft (2001) のテキストにおいても部門間の関係として紹介されている。よって、本論文においても、部門間の関係として以下の Thomson (2003) による相互依存性の分類を参照する。なお、Thomson (2003) は著書の中で環境との相互依存性についても議論しているものの、以下の定式化は組織内における相互依存性に焦点を当てているため、環境との相互依存性については本論文では扱わない。

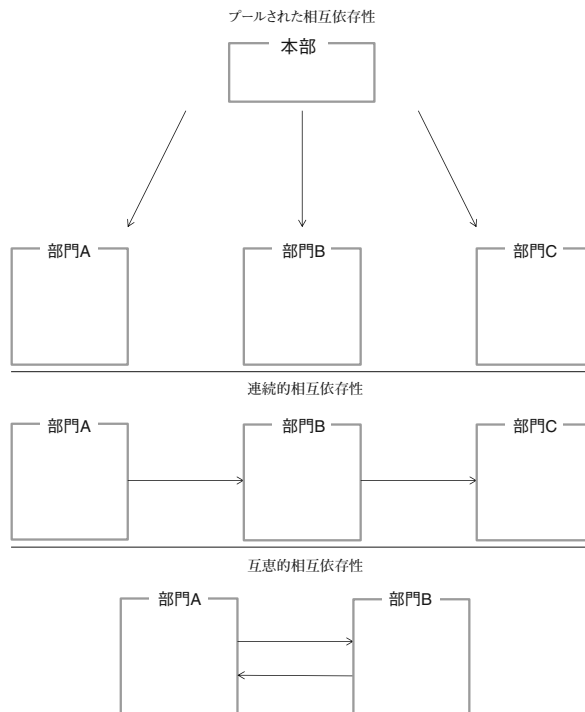
Thomson (2003: 54-55, 訳書: 77-79) は組織内における相互依存性をプールされた (pooled) 相互依存性、連続的相互依存性、互恵的 (reciprocal) 相互依存性という 3 つのタイプに分類している。プールされた相互依存性は相互依存性が最も弱い関係である。連続的相互依存性は相互依存性が中程度の関係を意味する。互恵的相互依存性は相互依存性が最も強い関係とされる。

たとえば、人事部門と研究開発部門の直接的な相互依存性はおそらく少ないであろう。しかし、Thomson (2003: 54, 訳書: 77) の議論に基づくならば、いずれかの失敗が組織全体を危機にさらすため、さらに各部門が全体に対して別々に貢献しているためにプールされた

相互依存性に該当すると思われる。また、連続的相互依存性の例としては、自動車メーカーの生産工程における、購買部門、生産部門、流通・販売部門における関係などがある。互恵的相互依存性の例としては、新製品開発における設計、購買、製造、販売等の各部門における情報のやりとりが挙げられる (Daft, 2001; 藤田, 2007)。これらの3種類の相互依存性の関係を示したのが図表2である<sup>6)</sup>。

また、3つの相互依存性のタイプと部門間の調整は関連しているとされる。プールされた相互依存性の場合においては、各部分・部門の行為は互いに関係なく進展していく。よって部門間の調整は「標準化」で十分である。連続的相互依存性においてはプールされた相互依存性の場合よりも部門間の調整が必要になる。具体的には「計画による調整」(coordination by plan)が必要になる。同様に、互恵的相互依存性では更に困難になるために、「相互調節による調整」(coordination by mutual adjustment)が求められる (Thompson, 2003: 55-56, 訳書: 79-81)。

図表2 3つの相互依存性のタイプ

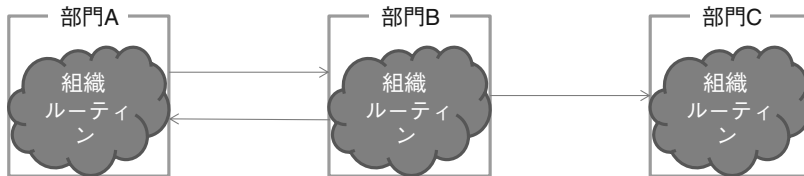


(出所) 藤田誠 (2007) 『企業評価の組織論的研究—経営資源と組織能力の測定—』中央経済社, pp. 247. を参考に筆者作成

<sup>6)</sup> なお、Thomson (2003) の議論は、タスクの相互依存性の議論としても解釈できる。ただし、互恵的相互依存性を説明する際に部門間の例を用いて説明していることなどを考慮すると、Thomson (2003) はタスクの相互依存性について論じているとともに、部門間の相互依存性について論じているといえる。

このように、部門間の調整の必要性は相互依存性が互恵的な場合に最も必要とされる。反対に、プールされた相互依存性の場合においては、部門間の調整の必要性は低いと想定されている。以上を踏まえた上で、次項では組織ルーティンと部門間の相互依存性が組織慣性に与える影響を検討したい。なお、本論文における相互依存性と組織ルーティンの関係を図示すると図表3のようになる。

図表3 組織ルーティンと部門間の相互依存性の関係



#### 4.2 組織ルーティンと部門間の相互依存性が組織慣性に与える影響

前節においては、組織ルーティンと組織慣性の関係について論じた。組織ルーティンが内生的に変化する際に、部分最適な組織ルーティンが部門間の調整の困難性を増大させる場合においては、組織慣性への正の影響も考えられるとした。その際に、部分最適な組織ルーティンが部門間の調整の困難性を増大させるか否かは部門間の調整の必要性に依存するとした。

また、前項においては、Thompson (2003) の定式化に沿って部門間の相互依存性を検討した。彼によると、相互依存性の強さと部門間の調整の必要性は関連している。相互依存性が弱い場合においては標準化で十分であるが、相互依存性が強い場合においては相互調節による調整が必要とされる。すなわち、部門間の調整は相互依存性が互恵的な場合に最も必要とされている。反対に、プールされた相互依存性の場合において、部門間の調整の必要性は最も低いと想定されている。以上より、組織ルーティンと部門間の相互依存性が組織慣性に与える影響は次の通りである。

互恵的相互依存性は部門間の調整の必要性が高いために、このタイプの相互依存性が多くみられる組織では、組織ルーティンの内生的な変化が部分最適を増大し、それが部門間の調整の困難性を高めることにより、組織慣性を増大させる。このように、互恵的な相互依存性が多くみられる場合、組織ルーティンの内生的な変化は、組織ルーティンの既存研究で論じられてきたような組織慣性への負の影響があると共に、組織慣性への正の影響もあるといえる。

反対に、プールされた相互依存性は部門間の調整の必要性が低いために、組織ルーティンの内生的な変化は、組織ルーティンの部分最適性を増大させるものの、部門間の調整の困難性を高めない。この場合、組織ルーティンの内生的な変化の組織慣性への正の影響はみられない。よって、既存研究で論じられてきたように、組織ルーティンが内生的に変化するほど、

組織慣性は減少するといえる。以上より命題 1a と 1b が導かれる。また、相互依存性と組織ルーティンの関係を示しているのが図表 4 である<sup>7)</sup>。

なお、図表 4 は図表 1 における組織ルーティンと組織慣性の関係に、これまでの相互依存性の議論を加えた形になっている。つまり、図表 4 では図表 1 における「部門間の調整の必要性」を「部門間の相互依存性」に置き換えている。その理由としては、上述のように「部門間の相互依存性」が強（弱）い場合は「部門間の調整の必要性」が高（低）いことを意味するためである。

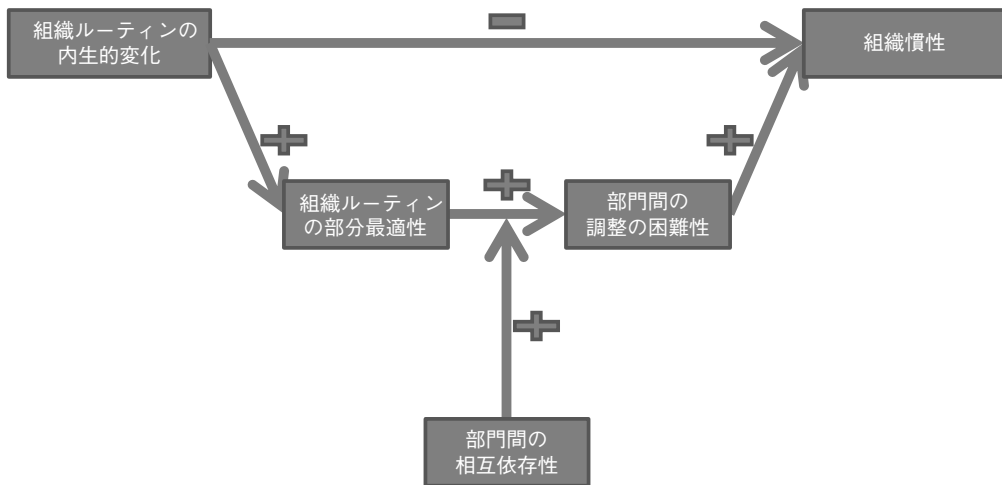
命題 1 a :

組織内で互恵的相互依存性が多くみられる場合、組織ルーティンの内生的な変化が部分最適を増大し、それが部門間の調整の困難性を高めることにより、組織慣性を増大させる。

命題 1 b :

組織内でプールされた相互依存性が多くみられる場合、組織ルーティンの内生的な変化が部分最適を増大させるが、それが部門間の調整の困難性を高めないために、組織慣性は減少する。

図表 4 組織ルーティンと部門間の相互依存性が組織慣性に与える影響



<sup>7)</sup> 以上の議論においては、暗黙的に組織慣性を部分（部門）の組織慣性と全体の組織慣性に分類して考察している。これは藤田（2007：263-272）における組織能力のマルチレベルの議論からヒントを得ている。また、本論文の議論では、全体の組織慣性が常に部分（部門）の組織慣性の総和になるとは想定していない。つまり、各部門の組織慣性は減少しているにも関わらず、組織全体の組織慣性が増大する可能性があることを想定している。この部分（部門）の組織慣性と全体の組織慣性の詳細な関連については、今後の研究の課題とする。

## 5. おわりに

### 5.1 本論文の結論

従来の研究においては、組織ルーティンは安定的なものと捉えられ、組織慣性の源泉として論じられてきた。それに対して近年の研究では、組織ルーティンの内生的な変化が議論されており、その内生的な変化が組織慣性を減少するとされている。しかし、組織ルーティンの既存研究においては、組織ルーティンの内生的な変化がもたらす組織慣性については、十分に論じられてこなかった。つまり、多くの先行研究は組織ルーティンの内生的な変化の組織慣性に対する負の影響だけに着目してきたといえる。

本論文では、組織ルーティンの内生的な変化が組織慣性をもたらす場合があることを示し、(部門間の) 相互依存性を鍵概念とする事によってその条件も明らかにした。すなわち、組織内で互恵的相互依存性が多くみられる場合、組織ルーティンの内生的な変化が部分最適を増大し、それが部門間の調整の困難性を高めることにより、組織慣性を増大させる。反対に、組織内でプールされた相互依存性が多くみられる場合、組織ルーティンの内生的な変化が部分最適を増大させるが、それが部門間の調整の困難性を高めない。この場合、組織ルーティンの内生的な変化の組織慣性への正の影響はみられない。よって、後者の場合には、組織ルーティンの既存研究で論じられてきたように、組織ルーティンが内生的に変化するほど組織慣性は減少するといえる。

### 5.2 理論的なインプリケーション—Lewinのモデルを基本枠組みとした研究に対して—

これまで組織変革論においては、Lewin (1947) の3段階のモデルを基に多くのモデルが構築されてきた (Seo, Putnam, and Bartunek, 2004 ; 松田, 2000)。3段階のモデルでは、解凍・変革・再凍結の順序で組織変革が行われると想定されている (Lewin, 1947 : 34-35)。また、Lewin (1947) のモデルを継承した議論においては、変革推進者が組織変革を行い、従業員などの行為者が組織変革に抵抗するという図式が用いられているために、変革推進者がどのように行為者の抵抗を乗り切るかが多く議論されてきた (Sonenshein, 2010 : 477-488)。

このように、既存研究においては行為者の抵抗によって組織変革が困難になるとされてきた。しかし、現代組織において、とりわけ日本の組織においては従業員などの行為者が組織変革を行う主体となる場合も多いように思える。それでは、行為者が組織変革を行う主体となる場合に、組織変革が困難になることはないのだろうか。

ルーティン・ダイナミクスの観点においては行為者を変革主体と捉えていることから、それを用いている本論文の議論も、行為者が変革を主体的に行う場合の組織慣性のメカニズムを示しているといえる。つまり、既存研究において、行為者が抵抗することによって組織変革が困難になることを論じてきたのに対し、本論文では行為者を変革主体として捉えても、彼

らによる変革が組織慣性を増大させ、組織変革が困難になる場合があることを示している。

### 5.3 実務に対するインプリケーション

実務に対するインプリケーションとしては以下の2点を挙げるができる。第1に、組織変革を行う際に部門間の調整の困難性が鍵概念であることを示した点である。組織ルーティンが内生的に変化することにより部分最適は増加するが、仮に部分最適が増大したとしても部門間の調整の困難性がもたらされない限り、組織慣性は増大しないことを本論文では提示した。

つまり、部分最適を抑えて全体最適を目指すのも一つ的手段と考えられるが、基本的には部門間の調整の困難性が組織慣性の主たる原因であり、組織変革を行う際にはこれを解消することが重要といえる。なぜなら、部分最適は行為者の限定合理性に起因するために根本的な解決は困難なためである。

第2に、行為者が組織変革を主体的に行う場合の組織慣性に言及した点である。日本の組織においては、ローワーの行為者が組織変革を主体的に行うことを重視しているように思える。もし、日本の組織においてローワーの行為者による主体的な組織変革が重要であるならば、それがもたらす組織慣性にも注意が必要であろう。

### 5.4 本論文の限界と今後の課題

本論文の限界は以下の3点である。第1に、組織慣性の主たる原因として部門間の調整の困難性を挙げたものの、具体的にどのように解決するかを提示できなかった点である。これについては将来的な研究が必要といえる。また、既存研究において組織慣性のポジティブな側面が論じられてきたが、部門間の調整の困難性がもたらすポジティブな側面が存在するかは疑問が残る。これについても将来的な研究が必要といえる。

第2に、部門間の調整の困難性と組織慣性を論じる際に、経営者の存在を十分に考慮できなかった点である。前述のように、経営者が優れておりかつ経営者の影響力が組織内で高い場合においては、経営者が部門間の調整の困難性を認識し、更にそれを解消すると思われる。このような場合、部門間の調整の困難性は組織慣性を増大させない可能性がある。よって、部門間の調整の困難性に対する経営者の影響に関しては、将来的な研究が必要である。

第3に、組織ルーティンの分析レベルを限定した点である。組織ルーティンには階層性が考えられるものの、本論文では部門内の組織ルーティンに焦点を当て議論を行った。将来的には組織ルーティンの階層性に注目することも必要である。



【参考文献】

- Becker, M. C. (2004) "Organizational Routines: A Review of the Literature," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, No. 4, pp. 643-677.
- Cohen, M. D. and Bacdayan, P. (1994) "Organizational Routines are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study," *Organization Science*, Vol. 5, No. 4, pp. 554-568.
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., and Winter, S. (1996) "Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 5, No. 3, pp. 653-698.
- 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) (1967) 『企業の行動理論』ダイヤモンド社) .
- Daft, R. L. (2001) *Essentials of Organization Theory and Design*, Second Edition, South-Western College Publishing (高木晴夫 (訳) (2002) 『組織の経営学—戦略と意思決定を支える—』ダイヤモンド社) .
- 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.
- Feldman, M. S. and Pentland, B. T. (2008) "Routine Dynamics," In D. Barry and H. Hansen (Eds.), *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*, pp.302-315, Sage.
- Feldman, M. S. and Rafaeli, A. (2002) "Organizational Routines as a Sources of Connections and Understandings," *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 3, pp. 309-331.
- Gilbert, C. G. (2005) "Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity," *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, pp. 741-763.
- Greenwood, R. and Hinings, C. R. (1988) "Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change," *Organization Studies*, Vol. 9, No. 3, pp. 293-316.
- Hannan, M. T. and Freeman, J. (1984) "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, pp. 149-164.
- Hinings, C. R. and Greenwood, R. (1988) *The Dynamics of Strategic Change*, Basil Blackwell.
- Howard-Grenville, J. A. (2005) "The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context," *Organization Science*, Vol. 16, No. 6, pp. 618-636.
- Jansen, K. J. (2004) "From Persistence to Pursuit: A Longitudinal Examination of Momentum during the Early Stage of Strategic Change," *Organization Science*, Vol. 15, No. 3, pp. 276-294.
- Leonard-Barton, D. (1995) *Wellspring of Knowledge*, Harvard Business School Press (阿部孝太郎・田畑暁生 (訳) (2001) 『知識の源泉—イノベーションの構築と持続—』ダイヤモンド社) .
- Levinthal, D. and Rerup, C. (2006) "Crossing an Apparent Chasm: Bridging Mindful and Less-Mindful Perspectives on Organizational Learning," *Organization Science*, Vol. 17, No. 4, pp. 502-513.
- Lewin, K. (1947) "Frontiers in Group Dynamics," *Human Relations*, Vol. 1, pp. 1-41.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*, John Wiley and Sons (土屋守章 (訳) (1977) 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社) .
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and around Organizations*, Prentice-Hall.
- 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., Haerem, T., and Hillison, D. (2011) "The (N)Ever-Changing World: Stability and Change in

- Organizational Routines,” *Organization Science*, Vol. 22, No. 6, pp. 1369-1383.
- Pfeffer, J. (1997) *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, Oxford University Press.
- Romanelli, E. and Tushman, M. L. (1994) “Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test,” *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 5, pp. 1141-1166.
- Schulz, M. (2008) “Staying on Track: A Voyage to the Internal Mechanisms of Routine Reproduction,” In M. C. Becker (Ed.), *Handbook of Organizational Routines*, pp. 228-255, Edward Elgar.
- Seo, M. G., Putnam, L. L., and Bartunek, J. M. (2004) “Dualities and Tensions of Planned Organizational Change,” In M. S. Poole and A. H. Van de Ven (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*, pp.73-107, Sage.
- Sonenshein, S. (2010) “We’re Changing: Or are We? Untangling the Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives during Strategic Change Implementation,” *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3, pp. 477-512.
- Stene, E. O. (1940) “An Approach to a Science of Administration,” *The American Political Science Review*, Vol. 34, No. 6, pp. 1124-1137.
- Sull, D. N. (1999) “Why Good Companies Go Bad,” *Harvard Business Review*, Mar.-Apr..
- Thompson, J. D. (2003) *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, Transaction Publishers (大月博司・廣田俊郎 (訳) (2012) 『行為する組織—組織と管理の理論についての社会科学の基礎—』同文館出版) .
- Tushman, M. L. and Romanelli, E. (1985) “Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation,” In L. L. Cumming and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 171-222, JAI Press.
- Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999) “Organizational Change and Development,” *Annual Reviews of Psychology*, Vol. 50, pp. 361-386.
- Weick, K. E. (2000) “Emergent Change as a Universal in Organizations,” In M. Beer and N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change*, pp. 223-241, Harvard Business School Press.
- 大月博司 (2004) 「組織ルーティンのロジック」『北海学園大学経営論集』第41巻第4号, pp. 79-91.
- 大月博司 (2005) 『組織変革とパラドックス (改訂版)』同文館出版。
- 大月博司 (2007) 「組織変革をめぐる戦略化の諸問題」『経営戦略研究』No. 5, pp. 3-14.
- 小沢和彦 (2011) 「組織変革における組織慣性の意義—組織ルーティンの観点から—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第73号, pp. 15-27.
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論—企業における創造と革新の研究—』千倉書房。
- 澤田直宏・中村洋 (2010) 「新たな派生市場セグメントに対する既存ビジネスシステムの適応困難性—競争優位劣化・逆転の要因に関する一考察—」『組織科学』Vol. 43, No. 3, pp. 57-71.
- 中野幹久 (2010) 「生産・流通プロセスの変革における部門間の調整—カルビーにおける受注生産流通システムの構築—」『組織科学』Vol. 43, No. 4, pp. 59-72.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の<重さ>』日本経済新聞出版社。
- 藤田誠 (2007) 『企業評価の組織論的研究—経営資源と組織能力の測定—』中央経済社。
- 松田陽一 (2000) 『企業の組織変革行動—日本企業のCI活動を対象として—』千倉書房。
- 山岡徹 (2006) 「組織変革マネジメントの再考—環境適応志向の組織変革マネジメントへの問題提起—」『横浜国際社会科学研究』第11巻第1号, pp. 1-14.
- 山岡徹 (2008) 「組織における恒常性と組織変革モメンタムに関する一考察—組織変革の「振り子プロセス・モデル」の構築に向けて—」『経済論叢』第181巻第1号, pp. 61-83.

組織ルーティンと部門間の相互依存性が組織慣性に与える影響

吉田孟史 (1991) 「組織の慣性と組織間関係」『経済科学』第 38 卷 4 号, pp. 35-52。

吉田孟史 (2004) 「暗黙的ルーティンと組織の思考」『経済科学』第 52 卷 2 号, pp. 1-19。