

ルーチン変更における担当者の役割についての一考察

— 製造業C社におけるインタビュー調査を中心に —

中谷 育代

キーワード：組織学習、組織ルーチン、ルーチン変更、ルーチン担当者

1. はじめに

予測不能ともいえる外部環境の急激な変化の中で、企業はその変化にどのように対応すればよいのだろうか。2020年、世界は新型コロナウイルスという大きな環境変化に見舞われた。未知なるウイルスに対して、企業はその規模の大小を問わず、顧客・従業員の健康と安全を守り、収益の確保を目指し、そして将来に向け自社の持続的成長を維持し続けるために、前例のない変化・進化の実践を求められることとなった。先の見えない不確実かつ複雑な経営環境下において、変化に対応することは企業の生き残りをかけた必要不可欠な行為であり、変化・進化のためには組織が絶え間なく学ぶことが重要な鍵となっている。

一方で、国際経営開発研究所（International Institute for Management Development, IMD）が発表する「世界競争力ランキング」¹における2020年の日本の総合順位は63ヶ国の中で34位であり、前年の30位から4つ順位を落としている（IMD 2020a）。その国別調査の中に、Management Practices（経営実践）という項目がある。14指標の1つに「Agility of companies（企業の俊敏性）」が取り上げられており、日本は2019年、2020年共にこの評価が63ヶ国中で最下位となっている。この値は、経済が破綻状態にある南米ベネズエラや、デフォルト（債務不履行）状態に陥ったアルゼンチンより低く、新興著しい中央アジア諸国のカザフスタンやモンゴルよりも低い結果となっている（外菌 2020, IMD 2020b）。

企業の競争力や変化対応力は様々な観点や尺度で議論されているため、一部を取りあげて軽々に全体を論じることはできない。その一方で、このデータを思考をめぐらす一つの小さなきっかけと捉えるならば、果たして日本企業は変化に対応しグローバル競争に打ち勝ち、生き残っていくことができるのだろうかという率直な疑問が湧い

¹ グローバル環境における国別の競争力が約300の指標を用いて調査分析され、毎年発表されている。

てくる。

この問いに対して、本稿では、日本企業において、その組織が学習し、変化・進化するプロセスに今何が起きているのかを考察する。着目するのは、組織における業務プロセスやルール、手続きなど、一般的には、規則的で予想可能なパターンと認識されているルーチン(Nelson & Winter 1982)である。組織におけるルーチンの存在が企業の変化・進化の鍵ととらえ、その変化のメカニズムを考察する。より具体的には、組織内でルーチンを実行する担当者（以下ルーチン担当者²）に注目し、ルーチンが彼らの意識・思考や行動にどのように影響しているのか、またルーチン担当者がルーチンに影響を与えるためには、どのような環境や要因が作用しているのかを現場調査を通じて明らかにするものである。ルーチン担当者の中でも、とりわけ管理職と部下の関係性における部下に注目する。

2. 先行研究と問題の所在

2-1. 組織学習とルーチン

まず、組織学習とルーチンとの関わりを検討する。組織学習とは、学習の主体を個人ではなく組織と想定し、組織における知識獲得、情報分配、情報解釈、組織記憶という4つの構成要素からなる(Huber 1991, p88)。つまり、組織がどのような仕組みで学習し得るのか、どうすれば組織としてより効果的な学習ができるのかという点に取り組み、解明を試みるものである(安藤 2019, p6)。

中原(2010)によれば、組織学習論においては、アージリスとショーン(Argyris & Schön 1978)のように組織メンバーの学習こそが組織学習とみなす立場と、レビットとマーチ(Levitt & March 1988)やヘドバーグ(Hedberg 1981)のように、組織の中に生み出されたものがルーチンとして定着するプロセスを組織学習とみなす立場があるという³。

そして、近年では、先の2論を統合した定義(Huber 1991, Crossan et al. 1999, Kim 1993 など)も登場しているという(中原 2010)。例えば、クロッサン(Crossan et al. 1999)は「組織学習は組織メンバーが新たな知識を獲得し、それがルーチンに変換

² 本稿では、ルーチン担当者という用語をルーチンを実行する行為者という意味で使用している。現実には、組織のルーチン業務に携わる組織メンバーがルーチンを実行する行為の主体者となる場合が多いと考えられるが、管理職がルーチンの実行者となることもありえるため。

³ ここでルーチンとは、「形態、ルール、手続き、監修、技術、戦略」あるいは、「それを支える信念、構造、フレームワーク、パラダイム、規約、文化、知識」のことをさす(中原 2010)。

され、さらにはメンバーの行動が変化すること」との定義をおこなっている(中原 2010, p34)。

また、安藤(2019)によれば、組織学習が成立する基準については、①知識の変化、②行動の変化、③認知の変化、④ルーチンの変化との主張があり、「何をもって学習成果と捉えるかに対しては意見が分かれている」という(安藤 2019, p17)。

これらの議論を踏まえ、本稿では、組織学習はルーチンの変化をもって成立するという立場をとる。また、本稿を通じて、ルーチン変更とは、ルールや手続き、業務プロセスの変更について特に部署を超えて変更されるものと定義する⁴。部署を超えて変更をもたらすには、管理職同士の調整もしくは交渉が必要になる。

2-2. 組織ルーチンがもつ相反する特性とルーチン・マネジメント

2-2-1. 組織ルーチンがもつ相反する特性

企業におけるすべての規則的で予測可能な行動パターンを一般的にルーチンという(Nelson & Winter 1982, p14)。また、組織におけるルーチンとは、組織内の複数のアクターが関与する相互に依存した行動の反復的で認識可能なパターンのことである(Feldman & Pentland 2003, p96)。

大月(2007)は、「ルーチンは、これまで組織活動に関して、反復的相互活動の行動パターンを表すものとしてとらえられていたが、近年さらに組織全体に関わるものとして、組織能力の束、組織の遺伝子(Nelson & Winter 1982)、あるいはダイナミック・ケイパビリティを構成するもの(Teece, et al. 1994)として、より広くとらえられるようになってきている」と指摘している(大月 2007, p126)。

また、岩尾(2015)は、「従来ルーチンは安定的で固定的なものと考えられてきた。ところが近年、実は組織ルーチンは変化するものであり、その状況や変化メカニズムを研究する分野が、routine dynamicsとも呼ばれて、米国の経営学の世界で注目を集め始めている」(岩尾 2015, p67)と説明している。Feldman, et al. (2016)は、ルーチンダイナミクスに関する論文の中で、「ルーチンを標準的な操作手順、マシン、遺伝子、または入力と出力の相関関係として定義した場合、相互依存のアクションの動的パターンとしてのルーチンにたどり着けない」(Feldman, et al. 2016, p512)として、ダイナミクス、創発、可能性の観点からルーチンをとらえることを強調している。

組織ルーチンは、分析視点を変えると異なる側面と特性が見えてくるため、論者に

⁴ 本稿では自部署内のルーチン変更は対象としないこととする。

よって捉え方も多様とならざるを得ない(大月 2007, p128)。これまで多くの研究者が、様々な観点からルーチンについての先行研究をおこないの蓄積に貢献している中で、本稿では、とりわけ日本企業そして組織が学習し、変化・進化するプロセスに今何が起きているのかを考察するために、組織におけるルーチンが持つ進化そして硬直化という相反する特性に注目する。

一般に、組織ルーチンは、組織の慣性力と安定性の源といえるが、それ自体の性質から、変化をもたらす柔軟性と適応の源でもあるという(大月 2007, p133)。「組織の効率性向上は業務のルーチン化によって進展するといえるが、ルーチン化はかえって創造性を阻害することもある。ルーチ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」ことを述べている(大月 2010, p466)。

入山(2019)は、「ルーチンは、組織進化の源泉であると共に、漸進的、経路依存性が強く、時に硬直化する」と述べている(入山 2019, p296)。ルーチンの持つ進化の側面について、入山(2019)はマークス・ベッカー(Becker 2004)の論をもとに、ルーチンが組織にもたらす効果には、安定化(stabilization)、記憶(memorization)、進化(evolution)の3つの効果があると述べている(入山 2019, p289)。「ルーチンの充実した組織は認知キャパシティに余裕が生まれ、サーチ、行動がしやすくなり、新たな知を受入れられるようになる。結果として組織の認知の幅を広げ、そこから学習し、その組織は進化することができる」という(入山 2019, pp. 289-290)。組織ルーチンをうまく進化へと機能させることができれば、組織が変化への安定した対応力を習得することができ、厳しい環境でも企業の成長を続ける原動力を備えることができると考える。

一方で、ルーチンの持つもう一つの側面として、硬直化し組織の進化を阻害する要因にもなり得るといえる点があげられる。入山(2019)は、先のベッカーの論文を引用し、ルーチンの硬直化がもたらされる3つの理由をあげている。それは、繰り返し行動の頻度(frequency)、行動パターンの一定性(regularity)、そして時間プレッシャーなどの外部ストレス(pressure, stress)である(入山 2019, pp294-296)。

進化と硬直化、相反する2つの現象それぞれの要因になりうるという二面性を持つ組織ルーチンをいかにマネジメントするかが企業の変化対応力を左右する重要な課題であるといえる。

2-2-2. ルーチン・マネジメント

次に、進化と硬直化という両面をマネジメントに組み込んでコントロールしている企業の実例として、トヨタ自動車、そして無印良品ブランドの良品計画をあげる。

ルーチンの変化が継続的に行われ進化につながっている事例として、藤本(2003)は日本型生産システムの研究において、トヨタの強さを分析している。トヨタの強さのコアは、『先見の明』を持って、つまり事前合理的に組織ルーチンを選択してきたとはいいいにくい。(中略) その背後には、意図せざる経過で一旦施行された活動の中に潜在する競争能力を事後的にみつけ出し、これを再解釈し、精製し、組織ルーチンとしていち早く制度化するという点における、この企業独特の組織能力があったと推定される⁵と述べている。また藤本(2003)によれば、『思惑はずれ』『怪我の功名』『瓢箪から駒』といったように、事前の意図とは異なる形で、組織能力の蓄積が進んでいく例は多い。あるシステムが必ずしも意図されない形で複雑に変化することを『創発』⁶というが、(中略)創発プロセスの中の能力構築能力を著者は進化能力と呼ぶ⁶と説明している。進化の根底には、仕事とは、決められたルールを守るのではなく、「問題を見つけて解決する、そこまでが仕事」と規定するトヨタ独自の考え方がある。コロナ禍の只中、2020年8月、緊急性の高い医療用防御ガウンの増産支援に乗り出し、生産量を100倍にしたトヨタ自動車のベテランチームの資料をみると、トヨタ生産方式の強みの一つである生産管理板を用いたカイゼンが語られており、この仕組みを用いて「現場の誰もがカイゼンできないか、という視点で自分の仕事を捉えるようになる」と説明している(トヨタ自動車株式会社 2020)。つまり、担当者の日常の仕事の中に「ルーチンは常に変化する」という決まりが埋め込まれており、これがトヨタ自動車の組織ルーチンが進化し続ける一つの原動力となっていると考えられる。

次に、先述の入山(2019)は、進化するルーチンの体現企業として良品計画をあげている。当時の良品計画会長の松井忠三氏はその著書で、「そもそもマニュアル(MUJIGRAM)は社員やスタッフの行動を制限するためにつくっているではありません。むしろマニュアルをつくりあげるプロセスが重要で、全社員・全スタッフで問題点を見つけて改善していく姿勢を持ってもらうのが目的なのです。(中略) ある年の例を挙げると、年間2万件くらいの要望が現場からあがり、そのうちの443件が採用されてMUJIGRAM化されました」と述べている。良品計画は、「現場がマニュアルをたえず改訂し続けることで、『常に改善する姿勢』を組織の行動パターンとして『ルーチン化』している」(入山 2019, p291)。

この両社は、ルーチンの特性を理解し、二面性の両側面である進化の促進、そして硬直化の阻止をコントロール、マネジメントできている事例である。

⁵ 藤本(2003)、pp. 197-198。

⁶ 藤本(2003)、p48。

2-3. ルーチン研究の課題

大月(2007)によれば、「組織ルーチンについての関心は1960年代から広く持たれ、その種類、発生条件、メカニズムなどについて研究が進んできた。だが主として、組織ルーチンの起因と促進条件が問題とされ研究が進められてきたため、ルーチン化に伴う組織への影響についての研究は相対的に少ない。それゆえ、組織ルーチンについての研究が数多く行われるようになったとはいえ、まだ未解明な点が多い」という。(大月2007, pp.125-126)

一方で、ルーチンと担当者の関係はどのように議論されているのだろうか。大月(2007)は、「確立した組織ルーチン構造に対する変化の圧力は、環境変化ばかりではなく、組織メンバーが既存のルーチン構造について問題を認識し、色々と内省することから生ずるものである。(中略)それゆえ、ルーチンが変化するのは、組織メンバーの遂行に起因するといえる」(大月2007, p135)と述べている。また、「組織ルーチンを創り出すのは人間であり、組織ルーチンを変化させるのも同様である。担当者がどのように組織ルーチンを変化させ、どのように新たに組織に埋め込んでいくかについては、まだ不明な点が多い。それゆえ、ルーチン担当者に焦点を当てた組織ルーチンの研究を進めることが必要であり、組織ルーチンの複合性と変化要因の関係、その実証研究が組織ルーチン研究に残された主要な課題といえよう」と述べている(大月2007, p145)。

現場における組織ルーチンの研究として、佐藤(2013)はルーチン形成における管理者の認識とパワーに注目し、新たな組織ルーチン形成に成功した店舗では、管理者が組織全体のパフォーマンスと長期的なパフォーマンスを意識するように認識を変化させ、部下に対してパワーを行使していたことを明らかにした。また、「新たなルーチン形成に伴う抵抗を取り除くためには管理者の果たす役割が重要となる。管理者は、部下が安心して新たに形成された組織ルーチンに基づいて業務を進められるような状況を整備しなければならない(Edmondson 1999, Edmondson et al. 2001)」(佐藤2013, p49)と述べている。

山内他(2015)は、クリーニング店舗での店員と顧客の会話分析をもとに、ルーチンは現場実践の中で、クリーニング店店員による行為が他者に説明可能になるように組み立てることで作り上げられるものであると述べている。

ルーチンが組織に与える影響についての先行研究は、相対的に少なく、調べた事例は、営業店、サービス店舗での営業業務、相対する対象は上司と部下、顧客と店員など比較的単純化された関係性における内容となっていた。加えて、ルーチン担当者とル

一チン変更の関係について述べた先行研究も数が少なく未解明な点が多いといえる。

2-4. ルーチン担当者への注目

先述の企業事例において、ルーチンを意図的にコントロールする、そのための仕組みを持つ企業については、ルーチン変更は目論見通りに連続的に発生していることを述べた。一方で、その他の企業については、連続的にルーチンをコントロールしようとは考えておらず、そのための仕組みも保持していないため、ルーチン変更の発生は非連続的にならざるを得ないと考える。本稿では、ルーチン変更に対して意図した仕組みを持たない企業では、どのようにしてルーチン変更が起こっているのか、そしてルーチン変更が起こるトリガーとなる要因は何かを解明したい。仮説としてルーチン担当者の意識や行動、とりわけ組織における管理職と部下の関係における部下の意識や行動に注目して取り上げたいと考えている。

先述の論文でベッカーは、硬直化の原因の1つとして、時間的なプレッシャーやストレスなどの制約がある環境では、チームが新しいルーチンの内部開発に時間を費やすのではなく、組織が今持っているすぐに利用できるルーチンを採用する(Zellmer-Bruhn 1999, pp. 88-89)と説明している(Becker 2004, p651)。ここでは組織におけるルーチンの実行者であるルーチン担当者の存在が注目されている。また、実際の組織運営の中でも、ルーチン担当者の意識として「ルーチンを変えるのは面倒だ」「自分の手間が増えるから変えたくない」「ルーチンはそもそも変えてはならない」などの強い考えが働いている場合、その職場のルーチンは変化しづらい。

2-5. 分析視角

以上の検討から、本論文での具体的な調査の視点として、以下の3点を設定する。まず、①組織におけるルーチン変更を巡る現状について、である。C社(調査対象企業)におけるルーチン変更を巡る環境要因について調査する。次に、②ルーチン変更はどのように行われているのか、という点である。C社において会社全体に影響を与える外部環境の変化がある時、ない時に分けて、ルーチン変更が起こる要因やルーチン担当者としての管理職や部下の行動、そしてその関係性を分析する。そして、③ルーチン担当者、とりわけ管理職と部下の関係における部下がルーチン変更を実現したケースとその分析である。部下自らが発意しルーチン変更を実現した事例について、その内容分析を通じ実現に至ったプロセスと引き起こした要因を解明する。

図表 1 ルーチン・マネジメントとその発生状況

		ルーチン変更の発生状況	
		連続的	非連続的
ルーチンのコントロールを意図したしくみ	あり	トヨタ自動車（藤本 2003） 良品計画（入山 2019）	
	なし		C社（調査対象企業）

（出所：筆者作成）

3. 調査内容

3-1. 調査方法

本研究では、ある1社をケース・スタディの対象として扱っている。複数あるリサーチ戦略の中で、ケース・スタディを選択した理由は、ケース・スタディが、研究者がほとんどあるいはまったく制御できない現在の事象群について、「どのように」あるいは「なぜ」の問題を問うことができるという他のリサーチ戦略とは異なる明白な長所を持ち得ているためである（Yin 1994）。現在の組織におけるルーチン変更のプロセスや管理職、部下の意識や行動の変化、ルーチンと担当者の関係性、また、それらをいくつかの時点間の変化においてとらえるためには、現在の事象における「どのように」あるいは「なぜ」を調査するケース・スタディが適している。

次に、その中でシングル・ケース・スタディを選択する理由として、調査対象企業は、直近2年の間に、大きな外部環境変化が連続して発生しており、変化への対応が求められる環境下にある。そのため、現在進行形で起こる現場でのルーチン変更について、また生起するプロセスやその要因について、より精緻な観察が可能になるという適時性が高く特異な事例であることがあげられる（野村 2017）。

3-2. 調査対象

調査対象企業は、C社⁷である。同社は、京都府に所在する半導体部品の製造販売を行う従業員約600名（グローバル）の企業である。操業開始は1982年であり、当初は

⁷ C社がB社傘下の事業部であった際、筆者はB社で勤務をしていた。当時得たC事業部のビジネスモデル、事業変遷、組織風土などの基本的な理解をもって、今回のインタビュー調査に臨んだ。

現在の親会社であるA社の傘下ではなかった。半導体部品用の金型およびプレス部品を製造販売する独立会社として設立され、その後、C社の前身企業がA社の傘下に入り、現在、創業から約40年が経過している。

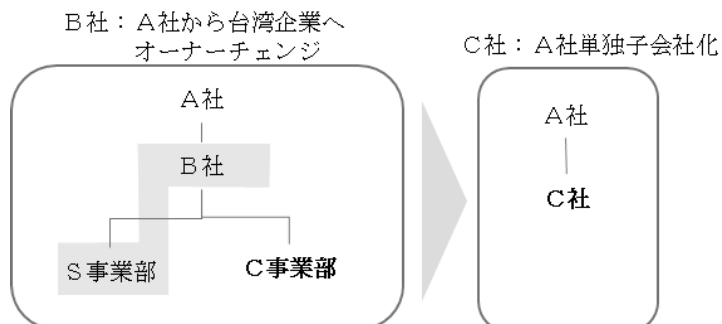
C社は、先述の企業事例のような、ルーチンをコントロールするしくみは保持していない企業である。但し、ここ数年で、様々な要因による大きな環境変化を経験している。本稿では、企業全体に影響を与える環境変化を2つ、そしてそれら2つの環境変化が起こっていない期間をいわゆる通常時として扱い、3つの時点でのルーチンの変化を調査する。

図表2 C社における主な出来事と外部環境変化要因

年月	主な出来事	外部環境変化要因
1982年	半導体部品用の金型・プレス部品の製造販売会社として操業開始	
1995年	ISO9002取得	
1996年	ISO9001取得	
2005年	親会社A社の傘下となる	
2017年	TS16949取得（翌年IATF16949へ移行）	
2018年3月	半導体部品事業の再編により、全体の10%以上の人材がA社に転出	人材リソースシフト①
2018年4月		通常時③
2020年6月	親会社B社のオーナーチェンジによりA社の単独子会社（C社）となる	単独子会社化②
2020年7月以降		通常時③

（出所：ヒアリングをもとに筆者作成）

図表3 C社を巡る組織変更



（出所：同上）

まず、会社全体に関わる環境変化の1つ目は人材リソースシフトである（図表2中の①）。半導体部品の販売が、長年この会社の売上高シェアの大半を占めてきた。しかし、ここ数年でその半導体部品の売り上げが減少し、生き残りをかけた新しい事業・製品の立ち上げに注力することとなった。一方で現下の業績悪化を食い止めるべく、2018年、人材をA社の他事業場へ異動させるという施策を実施した。結果として国内人員約400名（当時）の中から10%以上の人員が転出し減少することとなった。

2つ目の環境変化は単独子会社化である。2020年5月までC社はA社の半導体事業を担うB社の一事業部（C事業部）であった。B社が2020年9月1日をもって台湾企業にオーナーチェンジされることになったため、それに先んじてC事業部は組織改編されA社における単独子会社C社として新たに設立された。C社は、これまでB社に様々な経営インフラを委ねていたため、独立に際し、インフラや業務そのものの見直しが必要となった（図表2の中の②、図表3）⁸。

これら会社全体に影響を与える2つの外部環境の変化に際して、組織はどのように学習していったのか、また、このような外部環境の変化がないいわゆる通常時（図表2中の③）には組織はどのように学習していったのかについて調査分析する。

3-3. 調査方法

調査については、従業員へのインタビュー形式を採用した。インタビュー前の事前調査として、経営者および企画責任者、人事責任者へのヒアリングを2回実施した（2020年9月23日、10月12日）。1回目は調査内容の概要説明、そして2回目は、C社全体に影響を及ぼす外部環境変化についての聞き取り調査をおこなった。ヒアリング結果として、C社の経営を巡る経過や直近の外部環境変化についてその詳細を確認した。その上で、インタビューにおける外部環境の変化を人材リソースシフトと単独子会社化に特定した。

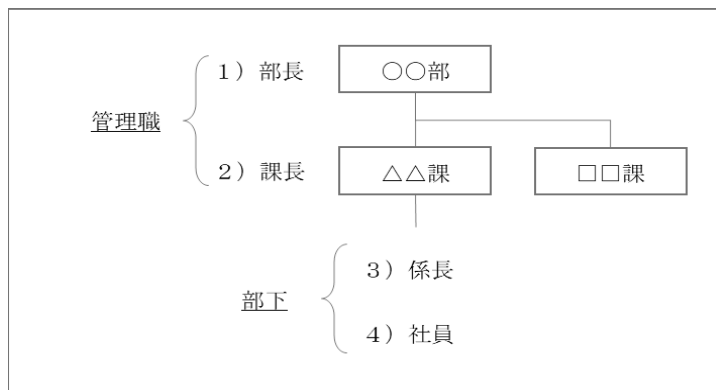
インタビュー対象者については、モノづくりメーカーのバリューチェーンを構成する職種から幅広く選定した。具体的には、開発、製造、生産管理、営業、スタッフの各職種からの人選とした。尚、各部からの人選については、階層での意思決定プロセスや階層別の意識の差を調査するため、組織の上位階層である部長、課長、そして下位階層である係長クラス、担当社員から各1名ずつ人選することとした。その結果、経営者1名、部長4名、課長5名、係長クラス5名、担当社員5名の合計20名に対して一人1

⁸ A社による半導体事業の台湾企業へのオーナーチェンジは、国内半導体産業の再編を象徴する出来事として、TVや新聞等メディアでも大きく取り上げられた。

時間のインタビューを実施した。

尚、本稿では、部長、課長を管理職、係長クラス、担当社員を部下と区分することとする。

図表4 管理職、部下の定義



(出所：同上)

従業員へのインタビューについては、組織ルーチンの変化に対するアクションや意識に関して大枠の項目をあらかじめ定めた半構造化インタビューの形式をとり、各階層で外部環境の変化に際して、また通常時に際して、ルーチンについてどのように考え行動したのかを対面形式で調査した。尚、インタビュー内では、一般的なルーチンという言葉の持つ単純で形式的な業務の繰り返しという誤解や先入観を避けるため、敢えて「業務プロセスの変更」という言葉を選択しているが、本稿ではこれはルーチンの変更を意味している。インタビュー内容は、メモと録音で残し、データは文字起こしの上、ファイルで保存している。

図表5 インタビュー項目

インタビュー対象者の経歴について
所属部署の業務内容について
部署内での各人の役割について
部署内でのコミュニケーションについて
業務のプロセスやその変化について
外部環境の変化について
① 人材リソースシフトが起こった時、あなたの部署、あなた自身の業務プロセスに変化はありましたか？
② 単独子会社化が起こった時、あなたの部署、あなた自身の業務プロセスに変化はありましたか？
③ ①②の外部環境変化のない時を通常時とすると、通常時にあなたの部署、あなた自身の業務プロセスに変化はありましたか？

(出所：筆者作成)

図表6 インタビュー対象者一覧

部署	対象	区分	インタビュー日時
	社長	管理職	2020年11月13日 16:00-17:00
A部（営業部）	a 部長	管理職	2020年11月6日 13:00-14:00
	b 課長	管理職	2020年11月6日 14:00-15:00
	c 係長	部下	2020年11月6日 15:00-16:00
	d 社員	部下	2020年11月6日 16:00-17:00
B部（開発部）	e 部長	管理職	2020年11月12日 9:00-10:00
	f 課長	管理職	2020年11月12日 10:00-11:00
	g 主任技師	部下	2020年11月12日 11:00-12:00
	h 社員	部下	2020年11月12日 13:00-14:00
C部（製造部）	i 部長	管理職	2020年11月13日 10:00-11:00
	j 課長	管理職	2020年11月13日 11:00-12:00
	k 係長	部下	2020年11月13日 13:00-14:00
	l 社員	部下	2020年11月13日 14:00-15:00
D部（モノづくり 推進部）	m 部長	管理職	2020年11月13日 9:00-10:00
	n 課長	管理職	2020年11月12日 14:00-15:00
	o 係長	部下	2020年11月12日 15:00-16:00
	p 社員	部下	2020年11月12日 16:00-17:00
E課（経理課）	q 課長	管理職	2020年11月6日 9:00-10:00
	r 社員	部下	2020年11月6日 10:00-11:00
F課（人事課）	s 主務	部下	2020年11月6日 11:00-12:00

（出所：筆者作成）

4. 調査結果と分析

4-1. C社におけるルーチン変更と組織風土を巡る変遷

これまでのC社の歴史は、半導体部品製造・販売の歴史と言っても過言ではない。売り上げの殆どを大手顧客1社の半導体部品に依存していたため、仕事の進め方はその1社向けにほぼ固定されていた。民生製品を扱うその大手顧客が、材料を買い入れてC社へ供給、製品仕様を決めてC社へ指示、C社では決められた仕様に対して、製造プロセスを設計し、モノづくりを実行し大手顧客に納期通りに販売するというしくみであった。この取引によってC社は長年二桁利益を計上してきた。当時の担当者の状況としては、現部長が入社時（1996年）を振り返り、「その当時はルールがそこまでかつちりしていなかったので、（自分を含む若手社員は）チャレンジできていた。当時の上

司も今よりおおらかであった」(m部長)と表現している。

C社は1995年にはISO9002、1996年にはISO9001を取得している。日本品質保証機構(JQA)のホームページには、ISOマネジメントシステムとは、規程や手順、そしてこれらを実際に運用するための責任・権限の体系であり、言い換えれば、マネジメントシステムとは、目標を達成するために組織を適切に指揮・管理する「仕組み」のことであるといえたと説明されている。「企業におけるすべての規則的で予測可能な行動パターン」(Nelson & Winter 1982, p14)というルーチンの定義と照合するならば、マネジメントシステムに基づいた業務プロセスやルールもまたルーチンと呼ぶ対象であると考えられる。マネジメントシステムの導入によりC社の業務はISOの規程に準拠するための決まり事やルールの徹底、運用順守が進むことになり、ISOへの準拠を示すエビデンスを作成するという業務が増えていった。

その後、これまでC社の売り上げの殆どを占めていた民生大手顧客の売上高が大きく下がり、C社は急激な他分野への事業展開を余儀なくされることとなる。そこで次に狙ったのが車載向けの半導体部品分野である。Tier 2、Tier 3と呼ばれる車メーカーの第2次、第3次サプライヤーがC社の営業ターゲットとなる。車載品はISO9001の基本要項に加えて、自動車産業固有の要求基準と顧客の個別の要求を組み込んだIATFという基準を準用しており、製品の技術的な仕様の高さもさることながら、この基準の持つ、より厳しい顧客要求に対応することが求められる。C社は2017年TS16949取得、2018年IATF16949移行を経て、車載品質のより厳しいルールを運用していくことになる。

4-2. マネジメントシステムがルーチン担当者に与える影響

1995年以降運用が続けられているISO関連のマネジメントシステムについては、現在の組織運営・風土、そしてルーチン変更に対して看過できない大きな影響を与えている。もちろん、ISOやIATFのようなマネジメントシステム規格が会社の全てのルールを決定しているわけではない。しかし、営業・開発・製造とほぼすべての職種にかかわる実務レベルの規程・手順であるため、組織における業務プロセスが受ける影響は大きい。レビット=マーチ(Levitt & March 1988)は、「有能さの罫」として学習曲線の限界の存在を示している(安藤2019)。有能さの罫は、過去の多くの成果をもたらした成功した手続きなどの組織ルーチンが、環境変化で機能しなくなっても組織はその事実には気づかなかつたり、気づいても慣れ親しんだルーチンの使用に固執しやすくなつたりするというものである(安藤2019, p84)。ISO関連のシステムについては、成果や

成功をもたらしたルーチンというよりも、C社の現場の中では、組み込まれた変えられない仕組みという受け止めがなされている。一般的にマネジメントシステムは、要求事項と呼ばれる基準に準拠するため、求められるエビデンス（資料やデータ）の準備に多くの手間を割くことになる。C社では、リソースがひっ迫する中、現場組織は、準拠基準を管理する部署へ提案・交渉を行うも「やめようと投げかけたが結果的にやめられなかった（e 部長）」「交渉したが変えられなかった（f 課長）」という。このようにマネジメントシステムに関するルーチンは、現場視点からは変えられない大きな壁が常に存在しているように見えている。

一方で、マネジメントシステムを巡っては、ルーチンを変えずに使用することに固執する事例が確認できた(Becker 2004, 入山 2019)。現場の中にはISOやIATFのルールを楯にする人が増えているという意見が複数者からあがった。「規程やルールは、内容次第で変えることもできる。しかし、ルール通りやるのが楽、習慣を変えたくない、変えると新しい知識が必要になるが、そのための時間が捻出できないと考える人が増えている（h 社員）」「ルールは変えてはいけないと思っている人がいる。ルールを楯に取る人が多い(c 係長)」「基準を守る部署は部署同士の間立って調整はしてくれない。彼ら自身は内部監査や外部審査機関から不備の指摘をうけるのが嫌なので、ルールを進んで変える気はない。現場が調整するためには、他部署を含めた知恵も知識も必要であり、時間がかかる。本業もままならない状態に変えるためのパワーまで持てない（h 社員）」

4-3. C社でのルーチン変更はどのように行われているのか

まず、インタビューを通じて、管理職のルーチン変更に関する認識を確認した。「通常時にもルールの見直しはしている。例えば、部下が報告に来た際に効率が悪い所が目につけば、押印の電子化を進めれば？と助言することはあるが、しかけとして業務プロセスの見直しを指示してはいない。部下がこうしたいと相談して来たら、基本的に実現する方向で調整したいと考えている（m 部長）」「現場に対しては、色々発案してほしいと思っている。それを持ち上げる方向で調整したい（j 課長）」これら管理職の発言および認識から、C社は会社全体として先述した企業事例のようなルーチンをコントロールするしくみは保持していない企業であることが確認できた。一方で、上司は部下からの提案があればそれを受け入れ、共に考えようとする姿勢を持っていることが認められる。

次に、人材リソースシフト、単独子会社化という外部環境変化のある時、加えて外部環境の変化がない通常時の3つの状況に分けて、ルーチンの変化とその起こった経緯を調査した。その結果が図表7である。

図表7 環境変化要因とルーチン変更

部署	対象	区分	環境変化要因			備考
			①	②	③	
A部 (営業部)	a 部長	管理職				2019年10月部長就任
	b 課長	管理職				2019年10月課長就任
	c 係長	部下			▲	
	d 社員	部下				
B部 (開発部)	e 部長	管理職	○			2018年4月部長就任
	f 課長	管理職	○			2018年11月課長就任
	g 主任技師	部下	○		▲	
	h 社員	部下	○			
C部 (製造部)	i 部長	管理職			○	2019年10月部長就任
	j 課長	管理職				2018年4月課長就任
	k 係長	部下				
	l 社員	部下			▲	
D部 (モノづくり 推進部)	m 部長	管理職		○		2019年10月部長就任
	n 課長	管理職		○	○	2018年11月課長就任
	o 係長	部下		△		
	p 社員	部下			△	
E課 (経理課)	q 課長	管理職		○	○	2019年4月課長就任
	r 社員	部下		○	○	
F課 (人事課)	s 主務	部下				

(注) 1) 外部環境変化時期：

①人材リソースシフト (2018年3月)、②単独子会社化 (2020年6月)、③通常時

2) 表中の記号：

○：管理職からの働きかけによるルーチン変更 (他部署へも影響あり)

▲：部下からの働きかけによるルーチン変更 (他部署へも影響あり)

△：部下からの働きかけによるルーチン変更 (自部署内完結)

図表中、環境変化要因の①は人材リソースシフト、②は単独子会社化、③は外部環境の変化がない通常時を示している。また、インタビューにおいてルーチン変更があったという発言には、誰の働きかけによるものかを記号で表示した。管理職である部長、

課長については、その役職への就任時期を記載している。部長、課長については、①②③の時期に該当するルーチン変更を発案していたとしても、現職での取り組みのみを記載している（前職での取り組みは記載していない）。

図表からは、管理職からの働きかけによるルーチン変更は、外部環境変化時（①）（②）を中心に発生していること、そして通常時（③）には、部下からの働きかけによるルーチン変更が複数発生していることが確認できた。それぞれのルーチン変更がどのように起こったのか、そして、なぜ起こったのかを分析する。

4-3-1. 管理職からの働きかけによるルーチン変更

ここでは、図表7における管理職からの働きかけによるルーチン変更の中から3例を分析する。インタビュー調査の結果、管理職の働きかけるルーチン変更は、人材リソースシフト（①）、単独子会社化（②）、通常時（③）のいずれでも発生している。

（1）人材リソースシフト（①）におけるルーチン変更（B部；開発部）

B部は受注した製品の製造プロセスを主に開発する部署であり、人材リソースシフトの影響を最も大きく受けた部署である。これまでいた人材が転出しリソースが減少したことに伴って、B部では業務プロセスの見直しの1つとしてDR（デザインレビュー）の資料削減が提案された。製造・営業なども同席のもと、開発進捗を報告する会議の中で提示される資料は50ページにも及ぶ膨大なエビデンスをつけるルールになっていた。開発企画や製造・営業などと連携し、エビデンスそのものをつけるのではなく、チェックリストを添付することで資料枚数の半減に結びつけた。これは、課長からの発案によるものであり、部下は業務の軽減につながるため「ずっとやりたいと思っていた（g主任技師）」という。こうしてルーチン変更が進むこととなった。

一方で、リソースシフトと関連して、B部の中で後工程を担っていた工程設計の人員（約10人）がD部へ移管され、別の仕事をおこなうことになった。B部では、前工程を担当していた製品設計の部隊が、後半の工程設計の業務を含めて担当することになった。このルーチン変更の際には、管理職は「今まで通りの人員で（後工程含めて）やってくれ」と指示した。部下は「やらなければいけないと思った。限度まで、目いっぱい残業をしてなんとかこなした（h社員）」という。

（2）単独子会社化（②）におけるルーチン変更（E課；経理課）

単独子会社化に関するルーチン変更の影響は管理系職場にのみ発生している。これ

まで親会社であったB社が管理系の実務を一括して分担していたが、B社がA社を離れたことで、単独会社として必要な業務がC社に集約し実質的に付加された構造である。

E課はC社の経理業務を担当している。単独子会社化に伴って、売掛金回収管理の業務が増えた。「新しいことに際してもできるだけ部下が自分で考えるように投げかけ・働きかけの会話を行うようにしている（q課長）」「上司の説明で納得感をもって理解した。新しい業務に取り組もうと思った（r社員）」。

（3）通常時（③）におけるルーチン変更（E課：経理課）

加えて、E課では、C社全体の原価管理を強化したいという趣旨で、通常時（③）においても現行の業務をA社の専門委託会社へ業務委託し、新たに原価管理業務を強化するという施策が進められている。これもq課長の発案であり部下への働きかけがあった。「ことある毎に部下にはあるべき論を語ってきた。部下は自分（の仕事）はどうなるのという気持ちもあるとは思いますが（q課長）」。部下においては、「今の上司だから（新しい仕事も）やりたいという気持ちがある。話が分かりやすく説得力がある。多忙な上司を助けたいと思う（r社員）」という。

経理という専門業務に長年精通した管理職責任者が、これまでの経験を踏まえて、外部環境変化時、そして通常時にもルーチン変更を提案し、部下の理解と共に進めていることが確認できた。

以上の結果から、管理職からの働きかけによるルーチン変更は、外部環境の変化のたびに起こっているわけではなく、非連続的に発生していることが確認できた。また通常時においても管理職からルーチン変更を働きかけた実例が確認できた。管理職からの働きかけによるルーチン変更は、業務知識、変化への意識、変化実践力、マネジメント力など管理職個人の持つ資質・力量によって促されていると考えられる。

4-3-2. 部下からの働きかけによるルーチン変更

次に、図表7における部下からの働きかけによるルーチン変更の3例を分析する。インタビュー調査の結果、いずれも通常時（③）に実施され、また他部署にも影響を与えるものであった。

（1）A部（営業部） c係長

A部はC社の営業業務を担当する部署である。人材リソースシフトの減員の影響で一人当たりの業務が増え、そしてその後も人材が2名退職していた。c係長は、実

務の主担当としてこれまで自部署が担当していた蘇州工場とのデリバリ調整の業務そのものを生産管理の部署へ移管することを自ら提案した。実際には、当時の上司（部長・課長）が趣旨を踏まえて、移管先部署へ交渉し、ルーチンの変更が成立した。

c 係長はなぜその提案を自ら発案できたのか。その問いに対しては、「顧客対応に集中したい。人数が減ったからといってお客様に迷惑をかけたくない」と考えたという。当時の上司は「部長、課長ともに私の話に聞く耳をもってくれていた」「課長は私に頼っていた」「信頼感をもってやりたようにやらせてくれていた」という。また、c 係長は仕事に臨む際の自身の性格について、「最悪のケースはシミュレーションするが、それでも最後はなんとかかなると思っている」と述べている。

(2) B部（開発部） g 主任技師

g 主任技師は、自分が評価担当であった時から、1人1品種を担当するプロセス設計者の業務を横で見えており、業務量的にも精神的にも負担が大きいと考えていた。

「DR（デザインレビュー）での各部署からの追求に対して1人1品種だと設計者が一人で対応し、かなり追い込まれることになる。困っても相談する相手がいない。元々からの設計思想が1人1品種であり、隣とも話さない、個人事業主のような仕事のやり方であったが、それが車載事業への事業転換や、人の転出などで1人にかかる負担がますます大きくなった。そこで、自分が当該部署へ異動した際に、課長に2人で1品種を見るようにシェアするほうが良いと提案した」という。それに対して、f 課長は「それで行きましょう」とすぐに決めて職場に変更を発信した。また、その後、f 課長は複数人で相談しやすくするために職場の1人ずつを囲っていた机のパーティションを取り除くことを実行した。

g 主任技師はなぜその提案を自ら発案できたのか。その問いに対しては、「上司が聞く耳をもってくれていた」「自分も周囲も効率的にメリハリつけて働ければいいと考えている」「客観的に見て今の状況を変えたいと思っている」という。

(3) C部（製造部） 1 社員

C部は、C社の製造を担当する部署である。ある時、これまで別の場所にあった金型の試作機をC部 i 部長の発案で、量産試作のフロアに移設した。それ以前は量産現場の製造メンバーと話すことがなかった試作メンバーが同じところに集まっているため自然と話すようになった。その中で、C部の1社員は、量産担当として積極的に前工程である試作工程にかかわり、試作の段階から量産視点を盛り込んだチェッ

ク項目を伝えて一緒に確認するやり方を提案した。試作担当へは、量産品質がカバーできる成形条件や連続生産をする上での注意点を伝え、量産側は試作担当から新しい金型に切り替えする際の既存品と違う特徴を事前に教えてもらい前倒しで準備を進めることができるようになったという。

1 社員はなぜその提案を自ら発案できたのか。その問いに対しては、「中途半端に引き継がれてあとで自分たちが苦しむなら、一緒に先にやっておきたい」「私はここではなく他の事業所の出身。以前いたその部署は組織間の心理的な壁が低かった」「開発メンバーと話をするのは好き」「何かを変えることは好き」という。

3 例の分析を通じて、部下からの働きかけによるルーチン変更の事例にはいくつかの共通点が確認できた。まず、通常時 (③) に発生している点、そして他部署への影響を及ぼしている点があげられる。加えて、ルーチン変更の目的が自らのことだけでなく周囲 (顧客・前後工程) のためを考えている点、そして上司の姿勢が、聞く耳を持つ、または変更に向けて一緒に行動するという協力的な姿勢である点、部下本人の持つ前向きな行動特性と考え方という共通点があげられる。

5. 考察

調査結果から、あらかじめ設定した①ルーチン変更に対して意図的な仕組みを持たない企業では、どのようにしてルーチン変更が起こっているのか、②その企業でのルーチン変更が起こるトリガーとなる要因は何か、そして③ルーチン担当者、とりわけ部下の意識や行動がトリガーとして考えられるのではないかという本稿の問いを考察する。

5-1. C社におけるルーチン変更の発生について

まず、全体として、外部環境変化時のみならず、通常時にもルーチン変更は発生していた。外部環境変化時に発生したルーチン変更は、管理職からの働きかけによるものが中心であった。実際のインタビュー調査によると、一部の例外を除き管理職の多くはルーチンの内容についてさほど精通していない。従って管理職からの働きかけによるルーチン変更は、外部環境の変化に対する職務上の対応としてとらえることができる。C社が直面した大きな外部環境の変化は、①人材リソースシフト、②単独子会社化の2点であったが、その影響は部署により異なった。管理職からの働きかけによるルーチン変更は、その殆どが外部環境変化が直接的に影響を与えた部署で発生している

ことから、変化への直接的な反応であったという考えを裏付けることができる。

一方で、通常時を中心に発生している部下からの働きかけによるルーチン変更は、ルーチンの内容に精通した部下がより良い形を求めて変更発案を行っており、ルーチンそのものが変更要因となっている。管理職と部下のルーチン変更は発生における背景・要因が異なっているといえる。

まとめると、「①ルーチン変更に対して意図的な仕組みを持たない企業では、どのようにしてルーチン変更が起こっているのか」との問いに対しては、ルーチン変更は非連続で発生している。変更発生については、管理職が働きかけるルーチン変更は外部環境の変化に対する職務上の対応としてとらえられる。また、管理職・部下を問わず、ルーチン変更は、変更主体となる個人の資質、そして管理職・部下の相互作用によって発生しているということが考えられる。

5-2. C社におけるルーチン変更のトリガーとなる要因の考察

では、C社のルーチン変更の主体となる個人の資質とは何なのか。調査では、ルーチン変更が起きる・起きないの違いは、管理職・部下の違いによらず、ルーチン変更の主体となった人材が持ついくつかの共通の資質・能力によるということが観察できた。調査内容に基づき、ルーチン変更を実現する個人の能力・意識・考え方などの項目を整理分類した（図表8）。

ここでは、調査結果をもとに4つのタイプに分類する。「管理職①」は、ルーチン変更を実現している管理職として前章4-3-1で取り上げたE課（経理課）q課長など、そして「管理職②」は、それ以外の管理職である。「部下③」は、ルーチン変更を実現している部下として前章4-3-2で取り上げたA部c係長、B部g主任技師、C部1社員など、「部下④」は、それ以外の部下である。

調査内容をもとに、ルーチン変更を実現するまでの現場でのステップを追うと、以下ようになる。まず、管理職、部下を問わず、ルーチンの内容に精通している人材は、変更案を自ら考えることができる。そして、変更の意思がある人材は、ルーチン変更の調整・交渉を自ら、もしくは上司へ委託して実行することができ、結果としてルーチン変更を実現することができる（図表8「管理職①」、「部下③」の例）。但し、部下からの働きかけには、管理職である上司の承認と協働が必要である。

図表 8 ルーチン変更を生む要因

要因	管理職		部下		備考
	①	②	③	④	
ルーチンについて					
1. 内容に精通している	○	△～×	○	○	
2. 変更案を考えることができる	○	△～×	○	○	
3. 変更の意思がある	○	△～×	○	△～×	
4-1. 変更を直接交渉する権限がある	○	○	×	×	部署間交渉の権限
4-2. 上司を動かす行動力がある	-	-	○	×	

(出所：筆者作成)

(注) 1) 表中の管理職・部下区分

管理職①：ルーチン変更を実現している管理職（E課q課長など）

管理職②：①以外の管理職

部下③：ルーチン変更を実現している部下（A部c係長、B部g主任技師、C部l社員など）

部下④：③以外の部下

2) 表中の記号：

○：要因について満たしている

△：要因について一部満たしている

×：要因を満たしていない

3) 表中 4-1 については、部署を超えるルーチン変更を自分で相手部署と直接交渉することができるという意味。一方で、部下は直接交渉する役割にはないが、その権限をもつ管理職への働きかけはできるため、4-2. 上司を動かす行動力という項目を設置している。

逆にルーチン変更が進まないのは、「管理職②」のように、ルーチンの内容について余り精通していない、もしくは精通していないがために変更案作成や変更の意思を持つことができず、他部署と交渉できる権限があってもルーチン変更まで至らない。もしくは、「部下④」のように、ルーチンの内容には精通しており変更案を考えることもできるが、自ら働きかけて主体的にルーチンを変えようという意思は持ち合わせていない。上司に働きかける意識もなく行動力も発揮されていないということが考えられる。

調査内容と考察から、C社におけるルーチン変更は、図表8にある1から4までの項目が全て満たされ、かつ部下からの働きかけについては上司がそれを認め協働した時に発生しているため、これら4項目と上司・部下の相互作用がC社におけるルーチン変更発生の要因となり得ると考える。本稿の問いである「②その企業でのルーチン変更が起こるトリガーとなる要因は何か」という問いへの答えになり得るものである。

5-3. ルーチン担当者、とりわけ部下の意識・行動とルーチンの関係

まず今回、部下が主体となって起こすルーチン変更の複数事例について、その発生から実現までのプロセスを確認することができた。そして、その調査事例から、図表8の1から4の項目の中で、特に、「3. ルーチン変更の意思がある」、「4-2. 上司を動かす行動力がある」という2点が伴っていれば、部下が働きかけるルーチン変更の成立につながることを確認できた。

また、調査の事前には想定できず調査後明らかになった新たな視点として、部下が働きかけるルーチン変更の実現ステップにおいては、管理職が理解し、ルーチン変更の推進を共に進める姿が確認できた。「上司が聞く耳をもってくれていた」という言葉が象徴するように、上司が持つ受容的でありながら積極的な関与という要素が認められた。

一方で、C社におけるルーチン変更を巡る要因として、ISO、IATFのマネジメントシステムの影響は看過できない。このシステムの規程・ルールは組織横断的に実務レベルに組み込まれて決められており、複雑な体系であることから、容易に変更できない仕組みになっている。働きかけをしても変えられないことが多く、結果として管理職、部下のどちらの側からも変更が進まない状態にある。現場ではこの膠着状態を逆手にとってマネジメントシステムのルールを変えられないことを楯にするケースが現出している。マネジメントシステムをもとにした業務プロセスやルールであるルーチンが、現状では、進化を妨げる要素としてルーチンを実行するルーチン担当者へのマイナス影響として作用していることが見て取れる。

本稿の問い「③ルーチン担当者、とりわけ部下の意識や行動がトリガーとして考えられるのではないか」に対しては、ルーチン担当者、とりわけ部下の意識・行動がルーチン変更に影響を与えていること、そしてルーチンがルーチン担当者、とりわけ部下の意識・行動に影響を与えていることも確認できた。

一方で、部下からの働きかけによるルーチン変更は確認できたものの、その担い手が一部の意識高く、行動力のあるメンバーに限られているという事実と合わせて考えると、C社の現状は、活発な組織学習が進まない要因を抱えているといえる。

5-4. 部下がルーチン変更を実現したケースのさらなる考察

部下が自ら発意しルーチン変更を実現した3事例については、いずれも自部署のみならず他部署にも影響を与えるルーチンの変更であった。発案された理由や業務に対する部下個人の考え方については、いくつかの共通点が確認できた。①対象部下の上

司が発案に対して話を聞き賛同し、上司自ら変更を率先して進めていること、②ルーチン変更の理由は、自分のことのみならず、顧客や他部署など他者の便益も視野に入れたものであったこと、③発案した部下本人が、他の部署、他拠点勤務の経験があり、そのため多様な視点を持ち得たこと、④自己信頼や周囲への信頼感が高いという部下個人が持つ特性などが挙げられる。

特に、他者の便益も視野に入れて考え行動する点は、部下の持つ資質として注目すべきものであると考える。

以上の観点から、まず、ルーチンのマネジメントを意図的に行うための仕組みをもたない企業におけるルーチン変更は、外部環境が大きく変化した場合には、管理職からの働きかけが中心となり、通常時においては、その発案は部下が主体となっていることが確認できた。いずれも、その変更発生は非連続的であり、管理職・部下を問わず、個人資質によって発生していることが確認できた。ルーチン変更につながる個人の資質として、調査から4つの要因を特定、それらが満たされ、また管理職と部下の相互作用が発揮された時にルーチン変更が発生すると考えられる。

部下の中には、特にマネジメントシステムにおけるルーチンは変えられないと考える者が確認され、さらに進んで、その存在を楯にルーチンを変えないことに固執する事例と、一方で、高い意識や行動力をもって部下自らの発意でルーチン変更を起こす事例が確認できた。ルーチン変更を意図してマネジメントしていない企業におけるルーチン変更には、変更する・変更しない、そのどちらにおいてもルーチン担当者、とりわけ部下の意識と行動が影響していること、そしてルーチン担当者、とりわけ部下の意識や行動もルーチンから影響を受けていることが認められる。

6. 結論と課題

本稿では、ルーチン・マネジメントを意図的に行う仕組みを持たない企業におけるルーチン変更の生起プロセスやその要因を調査分析し考察してきた。

理論的なインプリケーションとして、多くの職種と多階層の現場組織が関係する複雑な背景をもつルーチンの変更プロセスを明らかにし、ルーチン担当者をタイプ分けした点、なかでも部下の働きかけによるルーチン変更の発生から実現までのプロセスを明らかにした点があげられる。また、部下が働きかけるルーチン変更には、個人の持つ高い意識、行動力に加えて、上司の理解と協働という管理職と部下との相互作用が伴っていることが確認できた。

本稿の質的研究による今後の新たな仮説としては、以下の点があげられる。

- ①ルーチン変更は非連続に発生することを確認したが、それらは、人数に対する発生頻度などにおいて、どの程度希少なもののなのか。
- ②上司と部下の相互作用によりルーチン変更が実現することを明らかにしたが、その上司と部下の相互作用とは具体的に何であり、どのような要因が影響しているのか。
- ③C社の調査で認められたルーチン変更を促す個人資質(図表8)は、C社固有のものなのか。

次に、実践的なインプリケーションとして、ルーチン変更が起こる状況の分析から4つの要因を特定し、それらが満たされ、管理職・部下の相互作用が発揮された時にルーチン変更が発生していると考えられることを明らかにした。

本稿がテーマとして取り上げてきた部下からの働きかけによるルーチン変更をどのように評価するかについては、以下のように考える。調査結果から分かるように、C社においていえば、その役割分担や業務内容から、ルーチンに精通した管理職は多くなく、部下がルーチン変更を提案すれば最大限聞いて実現しようと努力すると考える管理職が多い。C社のルーチン変更の担い手は、主として現場の部下であるといえる。

一方で、C社管理職のルーチン変更に対する受容的な考え方をとらえると、トヨタ自動車の事例研究にある「怪我の功名」「瓢箪から駒」のように、現場において事前の意図とは異なる形で、事後的な要因も取り込んで組織能力の蓄積が進んでいき、それが進化能力になるといういわゆる創発型の組織運営・プロセスがC社の中に意図せず組み込まれていたとも考えられる。そうであるならば、部下がルーチンへの変更の働きかけを止めてしまえば、創発を引き起こすエンジンの重要な一つが止まってしまうことになりかねない。それに伴い企業の進化能力にも大きな影響が出ることが考えられる。部下からの働きかけによるルーチン変更は、C社の組織進化、組織学習にとって中心的かつ重要な役割を担うものであると考えられる。

ルーチンを企業の変化・進化の遺伝子、エンジンととらえるならば、ルーチン・マネジメントはルーチン変更の連続的な発生を意図して行われることが望ましい。実行の段階においては、まず、その企業のルーチンを巡る現状と問題点を知ることが重要である。その上で絶え間ない進化に向け、ルーチン発生、ルーチン変更を自社で最も効果的に、連続的に動かせる仕組みを考え実行することが次の重要なポイントとなる。やり方はその企業の特徴に合致した内容が望ましい。C社で観察された部下からの働きかけによるルーチン変更は、本人の発意から生じたものである。部下の主體的な意識・

行動をさらに生み出すような組織運営ができれば、制度疲労やマンネリ感につながることなくルーチンを変更し続けることができると考える。この点から、C社では職場単位での職場学習を進め、より多くの部下がルーチン変更を発意できる仕組みや環境づくりを指向するべきであると考え。具体的には、ルーチン変更やその要因を意識して管理職、部下での対話を行うことや部署横断的なルーチン変更を起こすプロジェクトを発起し、活動を進めるなかでプロセスを広く定着させていくやり方が考えられる。

本稿の限界としては、管理職・部下という2区分にタイプ分けをして分析をおこなったため、管理職においては部長、課長、そして部下においては、係長と社員、という本来の階層におけるルーチン変更に対する役割や意識・行動の差異についての詳細分析・考察にまで至っていない。また、部下がルーチン変更をする際に発揮したいくつかの共通した能力についての詳細研究にまで至っていない。加えて、今回の質的研究で新たに導出された仮説として、ルーチン変更発生頻度の頻度、ルーチン変更の要因となる資質、管理職と部下との相互作用となる要因の3点を提示したが、これらを解明するための定量調査は今後の検討課題である。

参考文献

- [1] Becker, M. C. (2004) Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), pp.643-677.
- [2] Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003) Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), pp.94-118.
- [3] Feldman, M. S., & Pentland, B. T., D'Adderio, L. and Lazaric, N. (2016). Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics. *Organization Science*, 27(3), pp.505-513.
- [4] Huber, G. P. (1991) Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. (1991) *Organization Science*, 2(1), pp88-115
- [5] IMD (2020b) *IMD World Competitiveness Yearbook 2020, Country Profile: JAPAN*, IMD World Competitiveness Center.
- [6] Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Belknap Press: An Imprint of Harvard University

Press; Reprint (1985).

- [7] Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods. 2nd ed.* CA: Sage Publications. (近藤公彦訳(1996)『ケース・スタディの方法』千倉書房)。
- [8] 安藤史江(2019)『コア・テキスト組織学習』新世社。
- [9] 入山章栄(2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
- [10] 岩尾俊兵(2015)「Routine Dynamics ; 変化する組織ルーチンー経営学輪講 Feldman and Pentland (2003)ー」『赤門マネジメント・レビュー』第14巻2号、pp. 67-77。
- [11] 大月博司(2007)「組織ルーティン変化の影響要因」『早稲田商学』第413・414合併号 pp. 125-146。
- [12] 大月博司(2010)「組織変革と組織ルーティンのダイナミック性」『早稲田商学』第423号、pp. 445-469。
- [13] 佐藤秀典(2013)「ルーチン形成における管理者の認識とパワー」『組織科学』Vol. 47、No. 2、pp. 47-58。
- [14] 中原淳(2010)『職場学習論 仕事の学びを科学する』東京大学出版会。
- [15] 野村康(2017)『社会科学の考え方』名古屋大学出版会。
- [16] 藤本隆宏(2003)『能力構築競争 日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書。
- [17] 松井忠三(2013)『無印良品は、仕組みが9割』角川書店。
- [18] 山内裕・平本毅・泉博子・張承姫(2015)「ルーチンの達成における説明可能性：クリーニング店のオプション提案の会話分析」『組織科学』Vol. 49、No. 2、pp. 53-65。

参考ホームページ

- [1] IMD (2020a) *IMD World Competitiveness ranking 2020 One year change.*
<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2020/> (2020年12月7日アクセス)
- [2] 一般財団法人 日本品質保証機構 (JQA) ホームページ
https://www.jqa.jp/service_list/management/management_system/
(2020年12月30日アクセス)
- [3] 外薮祐理子(2020)「日本の競争力は過去最低の34位、俊敏性や起業家精神はまさかの最下位」『日経クロステック(xTECH)』2020年7月22日記事。
<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00001/04364/>

(2020年12月7日アクセス)

- [4] トヨタ自動車株式会社 (2020) 「生産量を『100倍』にしたトヨタ生産方式の秘密 医療用防護ガウン工場に潜入 (前編)」『トヨタタイムズ』2020年8月9日記事。

(WEB) https://toyotatimes.jp/chief_editor/048.html

(YouTube) https://www.youtube.com/watch?v=GGJt8VUu4cc&feature=emb_logo

(2020年8月18日アクセス)

謝辞

本論文の執筆にあたり、インタビューにご協力頂いたC社の皆様に心よりお礼申し上げます。また、兵庫県立大学大学院経営研究科の秋山秀一教授より多くの示唆とご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。