

組織市民行動のマネジメント

——組織ルーティンの視座から¹⁾——

宮 辻 渉*

1. はじめに

本稿の目的は組織ルーティンの理論を援用して組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior) をマネジメントの対象とするための理論枠組みを構築することである。

組織市民行動は以下のように定義される。すなわち、「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動」である (Organ, *et al.*, 2006, 邦訳4頁)。例えば、同僚への援助は、給与や賞与など経済的な報酬には直接的には結びつかないが、それが当該組織で蓄積されることで組織目的の達成に寄与することができる。

このように組織市民行動は組織や成員にとって有益な行動に位置づけることができる。しかしながら、組織市民行動はその定義に裁量性 (discretion) が含まれている。したがって、組織市民行動をマネジメントしてしまえば当該行動は概念定義上、組織市民行動ではなくなってしまう。このように、組織市民行動は当該理論のみでは、その行動をマネジメントすることができないという理論的な課題をかかえている。これが本稿の問題意識である。そこで、本稿は組織市民行動に対して組織ルーティンの理論を

援用することで、組織市民行動をマネジメントの対象にする理論研究を行う。

2. 先行研究のレビュー

2.1 組織市民行動

組織市民行動の萌芽的研究は Organ (1977) である。彼は職務満足が高い成員の行動に着目し、そうした行動の繰り返しが組織の業績に影響を与えていることを示唆した。この示唆から組織市民行動の実証研究が行われるようになった (e.g., Bateman and Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983)。

その後、Organ (1988) で組織市民行動の学術著書が出版されることとなる。ただし、組織市民行動の先行研究は先行要因 (antecedents) や結果 (outcome)、次元 (dimensions) や項目 (items) などの諸変数の関係を明らかにすることに傾斜している (宮辻, 2016)。それゆえ、マネジメントの視点から組織市民行動を考察した研究は必ずしも十分ではない。くわえて、先に示したとおり、組織市民行動は裁量性を有していることから当該理論だけではマネジメントの視点から考察を進めることは困難である。そこで、本稿は組織市民行動に類似性を有する理論である組織ルーティンに着目する。

2.2 組織ルーティン

先行研究から組織ルーティンに関するいくつかの要素を抽出することが可能である (e.g., 大

* 広島経済大学経済学部助教

月, 2004; Becker, 2004; Becker, 2008; Feldman and Pentland, 2003; Stene, 1940)。すなわち, 第1に文書として明示可能なことである。第2に反復性のあるパターンということである。第3に有効性の向上につながるということである。組織市民行動は, 反復性のあるパターン, 有効性の向上という点で一致する。しかしながら, 組織市民行動は必ずしも文書として記述可能な概念ではない。なぜなら, 当該行動が文書として明示された場合, それは明確な職務となるからである。したがって, 組織市民行動と組織ルーティンとの差異は, 文書として記述可能かどうかということになる。このことは, その行動がマネジメントの対象になっているかどうかという違いとも言い換えることができる。そこで, 組織ルーティンにおいて転換点となった研究とされる Feldman and Pentland (2003) による二重性としての組織ルーティンを中心に先行研究をレビューしよう (Adderio *et al.*, 2012)²⁾。そのために, Becker (2004) がカーネギー学派と呼ぶ研究からレビューを進める。

初めて学術的に組織ルーティンの概念に言及し, これを定義した研究は Stene (1940) である (Adderio *et al.*, 2012; Simon, 1997)。Stene (1940) によれば, 組織ルーティンとは成員が経験した過去の経験や意思決定にもとづいた習慣 (a habit) である (Stene, 1940, p. 1129)。Simon (1997) も同様に組織ルーティンを習慣としてとらえている (Simon, 1997, 邦訳153-154頁)。そのうえで彼は「組織ルーティンは受動的な要素として考えられるべきではない」と指摘する (Simon, 1997, 邦訳154頁)。それゆえ, 組織ルーティンの分析は「それに疑問を向け, 再検討し, 定期的に改定することを導く過程」に着目しなければならない (Simon, 1997, 邦訳139頁)。したがって, 組織ルーティンは一定不変なものではなく, その変化の過程に着目する重要性が示唆される。

また, Cyert and March (1967) は標準運営手続 (standard operating procedure) として組織ルーティンをとらえている (Cyert and March, 1967, 邦訳147-163頁)。さらに, 彼らによれば「固定的なものとして扱われがちな特殊手続は, (中略) 徐々に変化する。」(Cyert and March, 1967, 邦訳150頁)。さらに, 彼らによれば, 標準運営手続はそれを超えないように成員の行動を拘束する一方で, 標準運営手続はその行動の拘束を禁止する (Cyert and March, 1967, 邦訳49頁)。言い換えれば, 文書として明示されていない行動も組織ルーティンとしてとらえることができる。すなわち, 組織市民行動は組織ルーティンの一部であると考察することができる。

次に二重性としての組織ルーティンをみていこう。Feldman and Pentland (2003) が依拠する理論が Giddens (1984) による構造化理論である。構造化理論によれば, 人間の行為は構造によって決定されるわけではなく, 他方で構造が人間の行為を決定するわけでもない。社会は構造と行為者との再帰的な関係が循環することによって構成されているということである (倉田, 2009, 8-9頁)。このように, 彼女らは, 社会が構造と行為との循環で成立するように, 組織ルーティンは以下の2つの側面による循環で成立すると考えた (Feldman and Pentland, 2003, pp. 101-102)。

構造にあたるものが明示的側面 (ostensive aspect) である。明示的側面はルーティンとは何かという我々の知覚である。これは手続きやルールとして明文化による共有が可能なものである。他方で行為にあたるものが遂行的側面 (performative aspect) である。遂行的側面は明示的側面のもとで生起するもので, 特定の人が特定の場所や時間で行う具体的な行動を指す。

それでは, 組織ルーティンは二つの側面がどのようにして循環して変化するのだろうか。彼

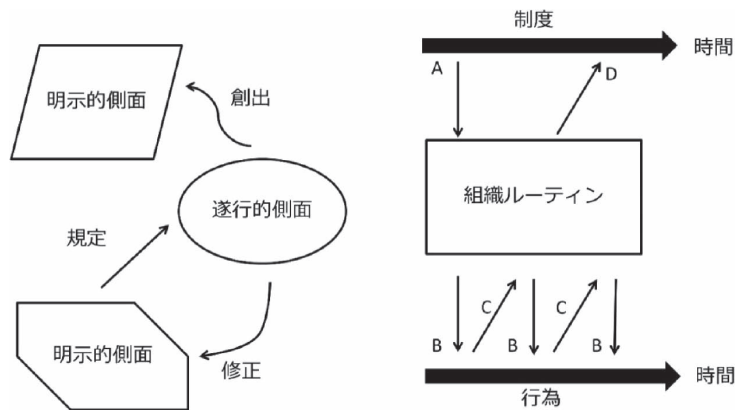
女らは、変化 (variation)、選択 (selection)、保持 (retention) を用いてこれを説明する (Feldman and Pentland, 2003, pp. 113-114)。まず、実際の行動である遂行的側面は、明示的側面に方向付けられながらも変化する。このとき多様な行動が生起するが、単なる逸脱も同時に起こりうる。しかしながら、そうした行動は管理者や他の成員にとって好ましくない。そこで、管理者に正当性を付与された行動が選択される。選択されたその行動は明示的側面のもとで保持される。すなわち、明示的側面が修正される。

このようにして、遂行的側面は明示的側面を変化させ、当該明示的側面は新たな遂行的側面に変化をもたらす。さらに、遂行的側面は新たな明示的側面を創出 (creation) することもある。

ここまで振り返った明示的側面と遂行的側面との関係を図式化した研究が大月 (2004) と Burns and Scapens (2008) である。図1はそれらをまとめたものである。

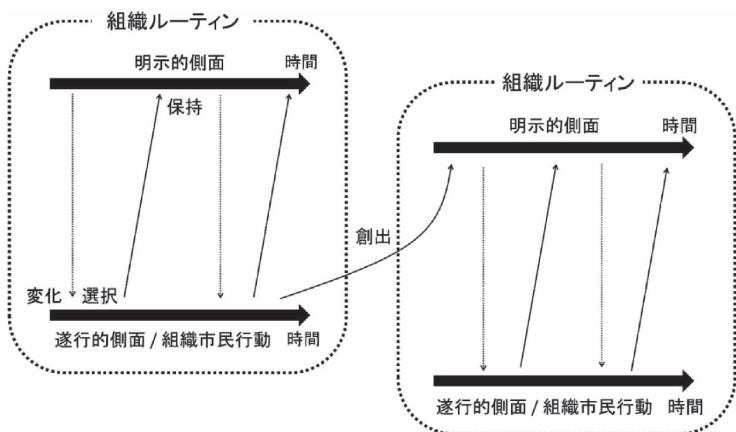
3. 理論枠組みの構築

先にみた大月 (2004) は明示的側面が遂行的



出所) 大月 (2004) の図1および Burns and Scapens (2008) の Figure 5.2 を参考に筆者作成。

図1 大月 (2004) と Burns and Scapens (2008) の理論枠組み



出所) Feldman and Pentland (2003) と本稿の図1を参考に筆者作成。

図2 組織市民行動のマネジメントに関する理論枠組み

側面を規定し、遂行的側面が明示的側面を修正、創出するものとして整理している。その一方で、Burns and Scapens (2008) は時間軸をその研究に導入している。なお、A の矢印は明示的側面が制度を反映していることを指している。B の矢印は遂行的側面が明示的側面の影響を受けることを意味している。C の矢印は行為の一部が明示的側面を創出させることを意味している。D の矢印は組織ルーティンが制度へ反映されることを示している。

ここで、大月 (2004) は必ずしも時間軸を想定しておらず、Burns and Scapens (2008) は創出を想定していない。そこで、両者を補うように理論枠組みを構築すると図2になる。

図2について、点線の矢印は明示的側面から遂行的側面および組織市民行動への影響を指している。実線の矢印は遂行的側面および組織市民行動が選択され、保持されることを指している。図の中央にある曲線の矢印は遂行的側面および組織市民行動が新たな明示的側面を創出することを指している。

4. おわりに

本稿は組織市民行動をマネジメントの対象にするための理論枠組みを構築した。この理論枠組みは一往復だけを仮定しておらず、また、組織市民行動がマネジメントの対象になるプロセスを分析することができるものである。このプロセスを見るときは先の Simon (1997) も指摘しているとおりである。ただし、本稿は理論研究であるので、当該理論枠組みの妥当性を担保する研究が必要である。

なお、本稿は広島経済大学経済学会2017年度第6回研究集会の要旨である。当日は多くの先生方から貴重なコメントを多数頂いた。ここに記して感謝申し上げる。

注

- 1) 本稿は宮辻 (2016) および宮辻 (2017) の一部を加筆修正したものである。
- 2) 組織ルーティンの先行研究は二重性としての組織ルーティン以外にもある。大月 (2004) は大きく4つの視点から整理している。第1に意思決定論の視点である。第2に進化経済学の視点である。第3に資源ベース理論の視点である。第4は本稿が依拠する二重性としての組織ルーティンである。

参考文献

- Adderio, L. D., Feldman, M. S., Lazaric, N. and Pentland, B. T. (2012): "Special Issue on Routine Dynamics: Exploring Sources of Stability and Change in Organizations," *Organization Science*, (23)6, pp. 1782-1783.
- Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983): "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Review*, (26)4, pp. 587-595.
- Becker, M. C. (2004): "Organizational Routines: A Review of the Literature," *Industrial and Corporate Change*, (13)4, pp. 643-677.
- Becker, M. C. (2008): "The Past, Present and Future of Organizational Routines: Introduction to the Handbook of Organizational Routines," in Becker, M. S. ed. *Handbook of Organizational Routines*, Edward Elgar, pp. 3-14.
- Cyert, R. N. and March, J. G. (1967): *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Inc. (松田武彦監訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年)
- Feldman, M. S. and Pentland, B. T. (2003): "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change," *Administrative Science Quarterly*, (48)1, pp. 94-118.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society*, Polity Press.
- Organ, D. W. (1977): "A Reappraisal and Reinterpretation of Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis," *Academy of Management Review*, Vol. 2 No. 1, pp. 46-53.
- Organ, D. W. (1988): *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and Mackenzie, S. B. (2006): *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage. (上田泰訳『組織市民行動』白桃書房, 2007年)
- Simon, H. A. (1997): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations 4th ed.*, Free Press. (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『経営行動』ダイヤモンド社, 2009年)
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983):

- “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents,” *Journal of Applied Psychology*, (68)4, pp. 653–663.
- Stene, E. O. (1940): “An Approach to a Science of Administration,” *The American Political Science Review*, (24)6, pp. 1124–1136.
- 大月博司 (2004) 「組織ルーティンのロジック」『経営論集』第1巻第4号, 79–91頁。
- 倉田良樹 (2009) 「構造化理論から知識の社会学へ (一)」『一橋社会科学』第7巻, 1–49頁。
- 宮辻 渉 (2016) 「組織ルーティンを援用した ICT 環境における組織市民行動のマネジメント」『経営研究』第66巻第4号, 293–312頁。
- 宮辻 渉 (2017) 「組織市民行動のマネジメントに関する研究—組織ルーティンの視点から—」大阪市立大学大学院経営学研究科, 博士論文。