

〔論 説〕

## 組織ルーティン変容プロセスにおける「組織アンラーニング」の位置づけ — 「前提としてのアンラーニング」と「結果としてのアンラーニング」 —

伊 藤 精 男

### 〔要 旨〕

本稿の目的は、組織ルーティン変容プロセスにおける「組織アンラーニング」の位置づけに注目し、新たな変容プロセスに関する仮説提示を試みることである。組織ルーティン変容プロセスに関する従来の研究では、新たなルーティンへの「置き換え (replacement)」の成功のためには、旧ルーティンの「完全なアンラーニング」をその必要条件であると捉える「前提としてのアンラーニング」を仮定していたと言い得る。

本稿では、「結果としてのアンラーニング」という新たな仮説的知見を示し、組織ルーティン変容プロセスを「前提としてのアンラーニング」に拠ることなく、「結果としてのアンラーニング」の枠組みによって説明可能であることを論じる。

## I 問題の所在

### 1 「組織アンラーニング」における課題

Hedberg (1981) により指摘された「組織アンラーニング (organizational unlearning)」の重要性については、組織学習の研究者の間では一応のコンセンサスが形成されていると言い得る (安藤, 2001)。Hedberg (1981) によれば、「組織アンラーニング」とは「時代遅れ (obsolete) になったり組織や人を誤った方向へと導く (misleading) 知識を、組織が主体的に捨て去る (discard) プロセス」である。すなわち、その趣旨は、不要になった知識や価値観等にこだわり続けていては、組織にとって必要とされる新たな知識や価値観等を形成することができないことから、旧いものの学習棄却が必要不可欠であるということである<sup>1)</sup>。

「組織アンラーニング」の対象には、知識以外に規範、組織で共有されている価値観、組織の認知構造、組織ルーティン等も含むものとされている。この分野の文献を広くレビューした Tsang and Zahra (2008) によれば、なかでもルーティンこそが組織の行動的側面と認知的側面を統合するものであるとして、組織変革を考えるうえで「組織アンラーニング」の真の成功には旧ルーティンの棄却が不可欠であるとする。組織ルーティンへの着目は、それが組織成

員の行動規制と認知規制の基盤となるものであるとする大月（2007）や、組織ルーティンの変化が組織成員を介して組織そのものの変化へと通ずるものと捉える伊藤（2012）などの論考があるが、古い組織ルーティンの棄却とその新しいものへの「置き換え（replacement）」が、組織変革における一つの重要要因となりうると思えることは妥当であり、その変容プロセスのメカニズム把握が重要とされよう。

しかしながら、従来の「組織アンラーニング」研究は、概念的あるいは理論的な研究が中心であり（たとえば、Hedberg, 1981；Bettis and Prahalad, 1995；；Tsang and Zahra, 2008）、具体的な事例に基づく実証的研究は手薄な状態にあることが指摘されている（Tsang and Zahra, 2008）。したがって、「組織アンラーニング」および「置き換え」における具体的で詳細な分析が不足しており、そのメカニズムは一種のブラック・ボックス化している状況にあると言え得る。その点、数少ない事例研究の一つである安藤・杉原（2011）の論考は、詳細な事例分析から「組織アンラーニング」プロセスが段階的に進行していく様子を明らかにし、半ばブラック・ボックス化しているプロセスのメカニズムの一端を明らかにした点において有益なものである。しかしながら、「置き換え」との相補的關係を明確に捉えきれていないように思われる。Tsang and Zahra（2008, p. 1442）は、「古いもののアンラーニング」と「新たなもののラーニング」は独立しており、アンラーニングが直ちに新たなものの置き換えにつながるわけではないと指摘する。ただし、「組織アンラーニング」が必要とされるのは、「置き換え（replacement）」の実現のためであることを考えれば、両者の相補性を視野に入れた議論が必要であると思われる。

また、同様に従来の組織ルーティン研究の多くは概念的あるいは理論的研究が中心であり（たとえば、Cohen and Bacdayan, 1994；Feldman and Pentland, 2003；Becker, 2004；大月, 2004；大月, 2007；吉野, 2011）、具体的な事例に基づく実証的研究自体が極めて少ない（たとえば、野口, 2008；楨谷, 2009）<sup>2)</sup>。しかもそれらの実証的研究においては研究目的の相違から、「組織アンラーニング」および「置き換え」における変容プロセスに関する記述は必ずしも十分であるとは言えず、ここでもそのメカニズムについては一種のブラック・ボックス化している状況にあると言え得る。

## 2 「分析者視点」と「当事者視点」

さて、組織事故の原因解釈において、Reason（1997=1999）は、後知恵でガチガチに固められた第三者的な立場に立つ「事後の観察者」と、極めて限られた予測しかできなかった当事者とは事象の見方が異なると指摘する。同様に畑村（2005, p. 114）は、客観的な視点から全

体を見ることができる第三者によって分析された事件・事故報告等は、それを実際に「活かそうとする」人にとってほとんど役に立たないものであると指摘する。そして、真に役に立つのは、ある失敗に際して、「その人が何をどう考え、感じ、どんなプロセスでミスを起こしてしまったか」という当事者側から見た主観的情報であり、そこに、後付け解釈に拠るしかない外部者が知りえない真の原因が隠されていることがあると指摘する。これは、「事実」についての当事者と分析者の「状況の定義」は一義的には確定できないものであり、「事実そのもの」というより「事実に関するひとつの仮説」（池宮、2000、p.213）と見なさざるを得ないことを示すものでもある。

上記の指摘は、事故等に係わる事象に限定されるものではなく、広く「分析者視点」と「当事者視点」の相違に関する解釈として捉えることができる。この観点から見れば、前節で指摘した概念的あるいは理論的な研究に留まり、実証的な知見に乏しいという「組織アンラーニング」および「組織ルーティン」研究の現況は、そこには「当事者視点」は見られず「分析者視点」に基づく解釈しか提示しえていないことを示唆している。これは、「組織アンラーニング」と「置き換え」の実践に直面する当事者に対して、「当事者視点」に基づく具体的な示唆を与えることが困難であることを示すだけでなく、具体的な実証研究が手薄な中で概念化された「分析者視点」に基づく枠組み自体の「妥当性」の問い直しを迫るものとも言い得る。

この分野における実証的研究が容易には実施し難い中で、「当事者視点」に立った伊藤(2012)の知見は有益と思われる。そこで本稿では、伊藤(2012)の論考に着目して、これまでの「分析者視点」に基づく枠組みと比較しながら検討を加えることを試みたい。伊藤(2012)の論考は、論者が「当事者でありかつ分析者でもある」という両面性を有することにおいて特異なものである。その論考は組織ルーティンにおける「組織アンラーニング」や「置き換え(replacement)」を直接的に論じたものではないが、その内容の再吟味によって、「分析者視点」に基づく解釈とは異なる「当事者視点」に基づく知見を導出することが可能となるものと考えられる。本稿では、特に組織ルーティンの変容プロセスにおける「組織アンラーニング」の位置づけに注目し、「当事者視点」に基づく解釈を踏まえて、新たな変容プロセスの仮説提示を試みる。ここで得られる知見は、主に理論的な「分析者視点」に基づいて概念化された従来の枠組みに対して、見直しを迫る可能性があるものと考えられる。

## Ⅱ 「分析者視点」に基づく組織ルーティン変容プロセス

### 1 変容プロセス解釈の現状

まず、本節ではこれまでの組織ルーティン研究において変容プロセスがどのように捉えられているか、その現状をまとめておきたい。前章で指摘したとおり、従来の組織ルーティン研究の多くは概念的あるいは理論的研究を中心としたものであり、「分析者視点」に基づくもの言い得る。なかでも、ルーティンが有する組織行動の安定性の源泉としての構造的側面に着目した静態的な捉え方によるものが比較的多く、遂行プロセスにも着目した安定と変化の両面を説明しうるメカニズムに関する動態的な研究自体が少ない。

そのうち、組織ルーティンの変化要因を論じた大月（2007, p.16）は、組織ルーティンはタスク特性、ルーティンを作動させる要因としての担当者特性、ルーティン結果を特徴づける環境要因から構成されるとし、まずはタスクの複雑性・相互依存性、時間の制約、不確実性等の諸要因に着目する必要があると指摘する。そして、これらのいずれかを変化させることで組織ルーティン変容の可能性が高まるとするが、そのメカニズムについてはまだ明らかではないとする。また、担い手としての担当者がどのようにして組織ルーティンを変化させ、新たに組織に埋め込んでいくかについては不明な点が多いとする。

伊藤（2012）は、組織ルーティンの2側面（明示的側面と遂行的側面）の循環に着目してルーティンの生成と変容を説明するFeldman and Pentland（2003）や、ルーティンの安定に係わる「ルーティン構造」と、その見直しに係わる「ルーティン遂行（実践）」の2側面から捉えようとする大月（2004）を参照して、分析のための仮説的モデル（図1）を提示している。これは変容プロセスに関する現時点における一つの到達点を、コンパクトに示しているものと思われる。

このモデルでは、2側面の循環によって動態的に組織ルーティンが生成・変容されるものとしているが、変容に係わる側面は主に「フィードバック」において説明されている。そこでは、テンプレートとも言うべき明示的側面（ルーティン構造）によって方向づけられた内容が、具体的な遂行的側面（ルーティン実践）において繰り返し行われ（creation）、継続的に使用されること（maintenance）によってルーティン構造が再生産されていくと捉える。そして、必要があればそこで修正（modification）が行われ、それによって明示的側面（ルーティン構造）に変化が起こるものとする。

この修正（modification）は意識的（反省的）に行われることもあるが、前意識的（非反省的）に行われることも考えられる。生成・変容には権力（power）を有する実践主体（agency）

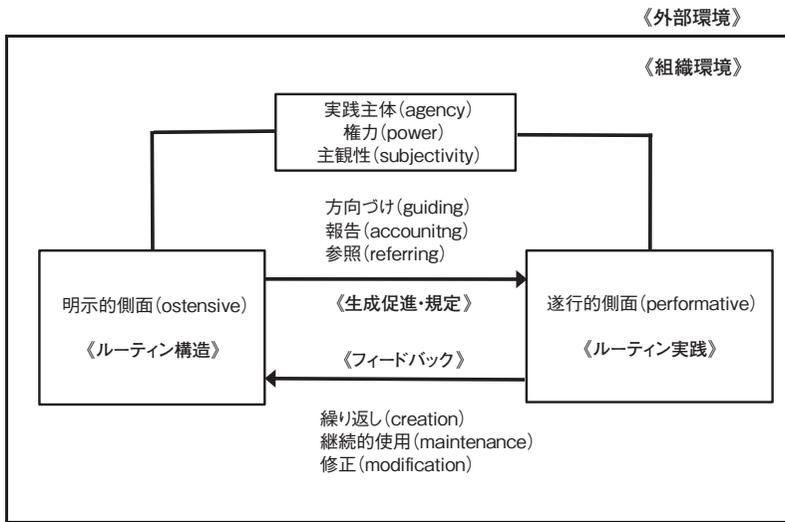


図1 組織ルーティンの生成・変容モデル  
 (出所) 伊藤 (2012, p.86) より転載。

が想定されているため、それらがスムーズに遂行されることもあるが、利害調整による「抵抗 (resistance)」といった形もありうることを示唆する。ただし、このモデルにおいてはそこでのようなメカニズムが働くのかについては詳細に言及されていない。この修正 (modification) こそが、「組織アンラーニング」研究における古い組織ルーティンの棄却とその新しいものへの「置き換え (replacement)」に該当するものであるが、そのメカニズムについてはやはり一種のブラック・ボックスのままであると言える。あるいは、研究目的の相違が分析レベルに差異を生じさせる要因となっているとも言えよう。

Tsang and Zahra (2008, p.1444) は、組織レベルのアンラーニングは個人レベルでのアンラーニングを要求すると指摘し、組織成員によるアンラーニングの成否が「組織アンラーニング」の成否を決定するという可能性に言及している。ここには、組織成員 (個人) の認知構造の変化が擬人化された組織の認知構造の変化をもたらすとの仮定、そして、一種の認知主義的な前提を見ることができる。同様に、Kim (1993) は、組織としての物の見方、信念、組織価値としての「世界観 (Weltanschauung)」と組織ルーティンをあわせて「組織の共有されたメンタルモデル (organization's shared mental models)」と定義し、その変化と組織成員のメンタルモデルの変化がリンクするほど、既存の組織ルーティンの棄却と新たなものへの「置き換え」が促進されると指摘する。このように「組織成員のメンタルモデル」の変化が組織ルーティンにおける「組織アンラーニング」の成否を握るとする指摘は見られるが、そのプロセスは必ずしも明確に論じられていない。

結局のところ、諸研究において組織ルーティン変容における概念的枠組みや変化要因等につ

いては論じられているものの、「組織アンラーニング」とその新しいものへの「置き換え (replacement)」プロセスにおいて「そこで何が起きているのか」に注目した説明は不十分な状況にあると思われる。ただ、このプロセスに関しては、一種の暗黙の前提とも言うべきものが共通して見られるように思われる。

Tsang and Zahra (2008, p. 1452) は、「古いもののアンラーニング」は「新しいもののラーニング」に先立つもの (precede) であり、前提条件 (pre-requisite) とされることを指摘する。つまり、「組織アンラーニング」が終わらなければ「置き換え (replacement)」は開始できないとする暗黙の前提である。これは、「組織アンラーニング」と「置き換え (replacement)」は異なるプロセスであるとして明確に区別する安藤・杉原 (2011) にも見られるが、既存のものをいったん破棄しなければ新たなものは生まれえないとする考え方が主流となっていると言い得る (山下, 2000)。この前段階が終了しなければ次段階へと移行できないとする段階的移行の仮定は、極めて常識的なものと考えられることから、組織ルーティン変容における概念的枠組みや変化要因をどのように捉えるかの相違を超えて共通しているように思われる。

次節において、その暗黙の前提について考察してみたい。

## 2 変容プロセスにおける「前提としてのアンラーニング」

段階的移行を仮定した変化モデルの原型は、Lewin (1951=1956) に見ることができる。なお、その後様々な変化モデルが提案されているが、このモデルを原型として部分的に変形したものであると言える。Lewin (1951=1956) によって示された変化モデル (図 2) は、前段階の明確な終了の後に次段階へと移行することが仮定されており、特に「解凍」段階の重要性を指摘する<sup>3)</sup>。



図 2 レヴィンの変化モデル

ここには、現在機能しているもの(たとえば、知識、規範、価値観、認知構造、組織ルーティン等)を一度棄却する「解凍」の段階を経ることが重要であること、それを経てはじめて新たなものへの「移行」が可能となり、その定着としての「再凍結」まで至ることができるとする仮定が見られる。これによれば、不完全な「解凍」は「不完全なアンラーニング」であり、既存のものを十分に棄却することができず、不要になった知識や価値観等にこだわり続けることで新たな知識や価値観等の形成が阻害されるとする。そして、そのことが原因となって、「置き換え」(「移行」から「再凍結」)の失敗をもたらすことになることと解釈される。

たとえば、組織変革のプロセスを論じる金井（2004, pp.109-111）は、この「解凍」プロセスについて、「新しい生活をはじめするには、まず古い生活をきちんと終わらせる必要がある」との比喩を用い、「終わった」という認識がないと変革のプロセスは何もはじまらないとして、その重要性を指摘する<sup>4)</sup>。すなわち、もう元へは戻れないという、完全な「解凍」としての「完全なアンラーニング」が、「置き換え」の成功を導くための前提であると見なされている。

本章で見たように、これまでの組織ルーティン変容プロセスに関する研究においては、「置き換え（replacement）」の成功のためには、完全な「解凍」としての「完全なアンラーニング」がその条件であることが（暗黙のうちに）仮定されていると考えられる。組織ルーティン変容の試みは組織のパフォーマンス向上を目的とするものではあるが、それは、新しいルーティンが古いものよりすぐれたものであることを必ずしも保証するものではない（Tsang and Zahra, 2008, p.1441）。しかしながら、変容プロセスを成功させるためには、まずは、少なくとも「前提としてのアンラーニング」がその必要条件となることが暗黙のうちに仮定されると指摘できる（Wong, Cheung, Yiu and Hardie, 2012）。また、松尾（2014, p. 3）はアンラーニングは単なる忘却ではなく「意図的な棄却」であるとするが、ここには一種の認知主義的な前提を見ることができる。

### Ⅲ 「当事者視点」に基づく組織ルーティン変容プロセス

#### 1 「当事者視点」に基づく事例

I - 2 節で指摘したように、現状では、組織ルーティンに係わる研究において「当事者視点」に基づく論考は伊藤（2012）の他に見出すことが難しい。この論考において、伊藤はかつて所属した組織において、「当事者」として経験した組織ルーティン変容の取り組みについて論じている。伊藤は、当該論文執筆時は既に当該組織を退出し組織外部へと出ていること、また一定の時間を経過しているためそのプロセス・全体像を把握しうること等、そこでの事象について「分析者」としての視点から考察し得る立場にもあるものと解されるが、その分析内容には「当事者」としての経験を踏まえた「当事者視点」が活かされている。すなわち、その論考は、伊藤が「当事者であり（あった）かつ分析者でもある」という両面を有する特異なものであるが、組織ルーティン変容プロセスを「当事者」側から見た事例として有益なものと考えられる。

伊藤（2012）の論考自体は、組織主導で実施された営業プロセスにおける新たな組織ルーティンへの「置き換え」が、新ルーティンの「ルーティン構造（構成要素間の相互依存関係）」におけるアーキテクチャ不全を原因として失敗に終わったことを、組織成員が抱いた違和感との

関係から論じたものである。そこでは、(正式な組織的意思決定プロセスを経たものとしての)組織が提示する営業プロセスに関する新たな組織ルーティン内容が、多くの成員が行う日常的業務のタスク特性に適さず、組織成員にとって違和感があり面倒であると感じるものであったこと、さらに、新たな組織ルーティン内容に期待されるものと実際に運用されている営業施策(その暗黙に想定されている「目的-内容-方法」)とが矛盾していることから、いつまでも違和感が消えず、それが自明で日常的なものとなることなく、組織成員による「やりすごし」(高橋, 1996)という「抵抗」を発生させた旨を論じている。結局のところ、「やったことにしておく」あるいは「作文する」(適当に辻褄を合わせる)という形で新たな組織ルーティン内容は「やり過ごされ」、実質的には従来どおりの古いルーティン(それまで機能していたもの)が継続していたとしている。

上記に示すとおり、伊藤(2012)の論点は、組織成員のルーティン実践における「違和感の把握」がルーティン内容の有効性判断における手掛かりとして欠かせないものであるとして、非認知主義的な視点の重要性に言及することに主眼を置いていた。したがって、そこでは、古いルーティンと新たなルーティンとの相補的關係について若干の指摘が見られるものの<sup>5)</sup>、必ずしも、「組織アンラーニング」の位置づけを含む変容プロセスについて十分に論じられてはいない。しかしながら、そこに示された内容を再吟味することから、「当事者視点」に基づく組織ルーティン変容プロセスにおける興味深い示唆を読み取ることができる。

## 2 変容プロセスにおける「結果としてのアンラーニング」

組織ルーティン変容プロセスを考察するうえで、前節で見た伊藤(2012)に示された事例において注目すべきは、新たなルーティンへの「置き換え」にあたり、必ずしも古いルーティンの「アンラーニング」が前提とされてはいない点である。

伊藤(2012)の事例は、新たなルーティンへの「置き換え」に失敗した事例である。そして、組織成員による「やりすごし」という明らかな「抵抗」が示され、新たなルーティンが受容されなかったその原因は、組織成員(当事者)に違和感を生起させることなく、そのように行動することが当然のこととして自明視され、無理なく実施できるような「ルーティン構造(構成要素間の相互依存関係)」とはなっていなかった、「新ルーティンにおける内容上のアーキテクチャ不全」にあるものと結論づけている。すなわち、新ルーティンの内容自体の不備が原因となって組織成員にそれが受容されず、「結果的に」それまで機能していた古いルーティンに戻らざるを得ない状況になったものであると解釈している。

Tsang and Zahra (2008, p. 1442) は、「古いもののアンラーニング」と「新たなもののラー

ニング」は独立したものであると指摘するが、伊藤（2012）に示された事例からは両者間の相補的關係を見ることができる。つまり、「新たなもののラーニング」（置き換え）が失敗に終わったが故に、その「結果として」それまで機能していた「旧いもの」へ戻らざるを得ない（つまり、現状維持）という相補的關係である。日常業務を遂行する「当事者」にとって、実務の継続性を考慮すれば Bridges（1980）が指摘するような「宙ぶらりんの」空白は許容されるものではないため、組織慣性が働く旧いルーティンを維持することがとりあえず妥当とされたということである。ここには、「置き換え（replacement）」の成功のためには、完全な「解凍」としての「完全なアンラーニング」がその条件であるとする、従来暗黙の前提とされていた視点とは異なる捉え方が見られる。

前章で見たように、従来の「分析者視点」に基づく「組織アンラーニング」の位置づけは「前提としてのアンラーニング」であったが、「当事者視点」に基づく伊藤（2012）に示された事例からは「結果としてのアンラーニング」とも言うべき位置づけが示唆されている。すなわち、仮に旧いものの「完全なアンラーニング」が為されたとしても、「新しいもののラーニング」（置き換え）に失敗すれば、（言わば行き場を失い）旧いものへと戻る可能性があること（つまり、可逆的であること）、したがって、「新しいもののラーニング」が成功した場合において、「結果的に」旧いもののアンラーニングが為されるとする解釈である。

伊藤（2012）の事例では、旧い組織ルーティンのアンラーニングの状況を明確に把握することができない。したがって、「置き換え」の失敗を「不完全なアンラーニング」によるものと推論しうる可能性は否定できないが、逆に、仮に完全な「解凍」としての「完全なアンラーニング」ができていたとしても、新しいルーティンの「置き換え」に成功できたかは疑問である。そこで指摘されたように、新ルーティンの内容自体の不備が原因であるとするならば、少なくとも、新ルーティンへの「置き換え」ができず現状維持となった原因を、旧いルーティンの「不完全なアンラーニング」に求めることは妥当ではないものと思われる。このような見方は、たとえアンラーニングに成功したとしても、新しいもの（知識等）に妥当性がなければラーニング（つまり、置き換え）に失敗し後戻りすると指摘する秋沢（1993）にも見られるものである。とりわけ、伊藤（2012）における事例が「厳密に実施すべき手続き」の変更というのではなく、ある程度のあいまい性が許容されるルーティン内容の変更であったことを考慮すれば、とりあえず慣性が働く「旧いルーティンの現状維持」が妥当とされたとの解釈が可能であろう。そして、これは、新旧両者の相補性を視野に入れた議論の必要性を示唆するものである。

## IV 考察

前章までに、「組織アンラーニング」の位置づけにおける「前提としてのアンラーニング」と「結果としてのアンラーニング」という捉え方を示すことができた。本章ではそれらと比較しながら、組織ルーティン変容プロセスにおける「組織アンラーニング」の位置づけに注目し、新たな変容プロセスの仮説提示を試みる。

議論された両者の内容とその相違を比較するにあたり、図による比較は有効であろう。図3は、伊藤（2012）に示された事例を説明するとした場合、各視点ごとにどのように説明できるかを図示したものである。これを参照して考察を進めたい。なお、ここでの「当事者視点」とは必ずしも一般化しうるものではなく、伊藤（2012）に示された事例から導かれた視点に拠る限定的なものである。

「分析者視点」では、松田（2011）によって示された、変化プロセスにおける段階の重なり、重複があること（同時期的に重複して進行している）を仮定したモデルに拠っている。組織によって提示された新ルーティンは、一定程度の試行を試みられるものの、基本的には、組織成員におけるメンタルモデルが変容せず、「前提としてのアンラーニング」に失敗することによって新ルーティンを受容することができないこと、結果的に旧ルーティンが継続されていくと解釈される。

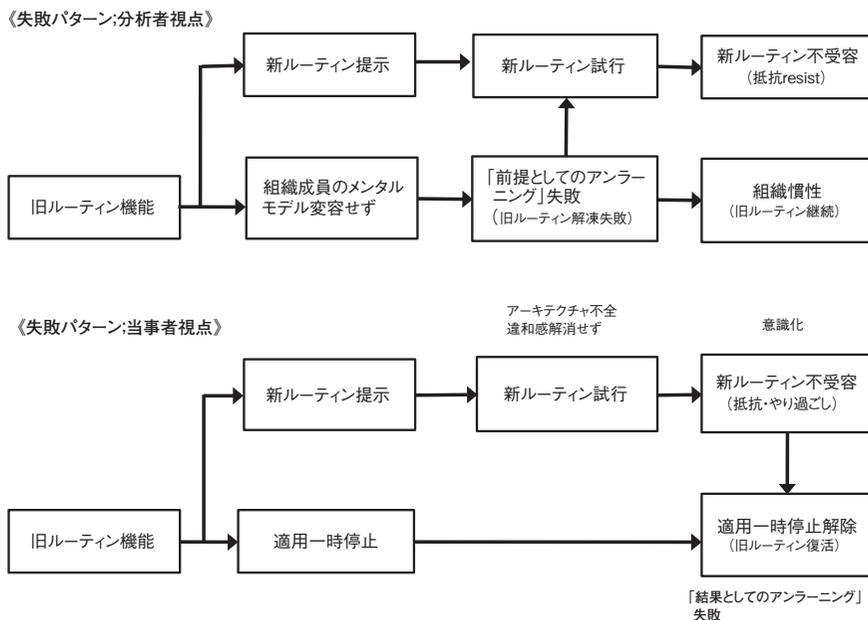


図3 アンラーニングの位置づけ（失敗パターン）

このモデルには、「置き換え (replacement)」の成功のためには、完全な「解凍」としての「完全なアンラーニング」がその必要条件であることが仮定されているため、既存のものを十分に棄却することができず旧ルーティンにこだわり続けること（不完全なアンラーニング）が原因となって、新ルーティンへの「置き換え」の失敗をもたらすことになる」と解釈される。

一方、「当事者視点」では、新ルーティンへの移行において必ずしも旧ルーティンの「アンラーニング」は必要条件として捉えられていない。組織によって提示された新ルーティンの試行段階では、とりあえず旧ルーティンの「適用一時停止」がなされるものとする。そして、試行段階において、新ルーティンのアーキテクチャ不全という内容自体の不備を原因として、組織成員の違和感がいつまでも解消できず、結果的にそれが意識化されて「やりすぎ」という抵抗によって実質的な不受容に至るとする。その結果として「適用一時停止」状態にあった旧ルーティンの停止解除がなされ、旧ルーティンの復活（つまり現状維持）を見るという「結果としてのアンラーニング」に失敗すると解釈する。

ちなみに、両視点による組織ルーティン変容に成功する場合を示したものが図4である。

図4の「当事者視点」において特徴的なことは、新ルーティンのルーティン構造（構成要素間の相互依存関係）が適切なものであれば、それがアーキテクチャとして機能し、組織成員に違和感を生起させることなく、そのように行動することが当然のこととして自明視され、無理なく実施されていくことで機能していくとすることである。組織主導で提示された新ルーティンが組織成員が行う日常的業務に不可欠なものとして係わるものであるほど、「宙ぶらりんの

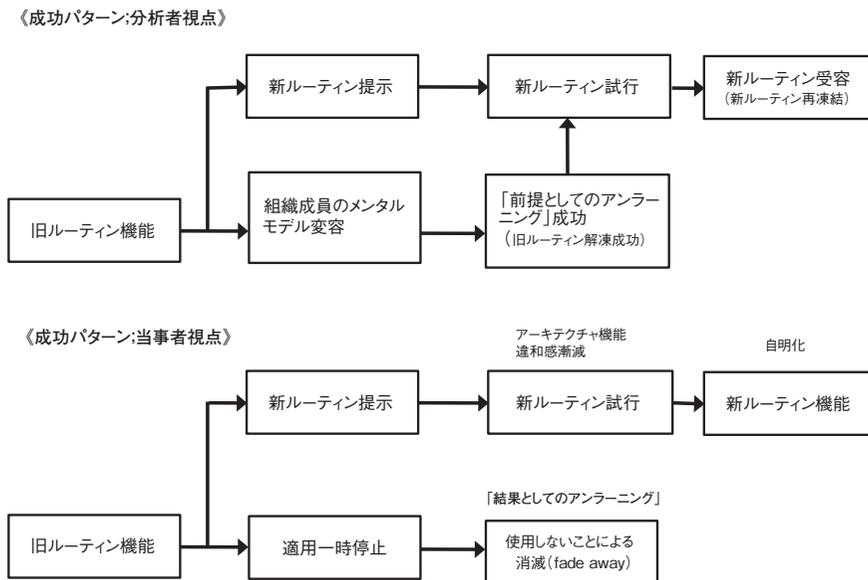


図4 アンラーニングの位置づけ（成功パターン）

空白」を作ることは許されないことから、組織成員にとってはそれを「面倒である」として直ちに拒否することはできない。もちろん試行段階においては、当初、違和感があることは避けられないが、その内容がタスク特性に適合したものであるならば、その違和感も漸減していきいずれ習慣化・自明化していくものと捉える。

その結果として、とりあえず「適用一時停止」状態にあった古いルーティンは、使用されることがないままに消滅 (fade away) していくとする。つまり、Feldman and Pentland (2003) が指摘するように、継続的に使用されることがないルーティンは再生産されていくことはないのである。そしてここにおいて、「結果としてのアンラーニング」に成功するものと解釈される。

さて、上記のいずれの視点も、事象の説明においてそれなりの有効性を持つものと思われる。したがって、いずれが正しいかを問うことは必ずしも生産的であるとは言い難い。しかしながら、「組織アンラーニング」と「置き換え」の実践に直面する当事者に対して具体的な示唆を与えるという観点からすれば、「当事者視点」に基づく「結果としてのアンラーニング」の方が実践的知見の提示に優れているように思われる。

すなわち、「当事者視点」による解釈によれば、古いルーティンの「アンラーニング」の程度に係わらず、「置き換える」新たなルーティン内容に注視することにより、組織ルーティンの変容プロセスを進展させることが可能であるとの示唆を与えることができる。一方、「分析者視点」に基づく「前提としてのアンラーニング」によれば、「置き換え (replacement)」の成功のためには完全な「解凍」としての「完全なアンラーニング」がその必要条件であるとされるが、当事者にとって「完全にアンラーニング (つまり、解凍) できたか」を判断することは困難である。すなわち、この視点によれば、「置き換え」に失敗したのは「不完全なアンラーニング」だったからである、あるいは、「置き換え」に成功したのは「完全なアンラーニング」ができたから (少なくとも、その条件がクリアされたから) との後付け解釈はできるものの、それ以上の実践的知見を提示することは困難であるように思われる。

## V 結 論

本稿の目的は、組織ルーティン変容プロセスにおける「組織アンラーニング」の位置づけに注目し、「当事者視点」に基づく解釈を踏まえて、新たな変容プロセスに関する仮説提示を試みることであった。当該テーマに関する「当事者視点」に基づく実証的研究は極めて限定されることから、本稿で得られた知見は一事例を基にしたものとならざるを得なかった。したがっ

て、仮説提示におけるその根拠が必要十分であるとも言い難いため、一般化には慎重であるべきであり、一つの仮説としての可能性を提示できるのみである。そこに本稿の限界があることは認めざるを得ない。しかしながら、これまで、「当事者視点」に基づく実証的研究の困難さから「分析者視点」のみに留まっていたテーマに対して、有益な視点を提供しうるものであると考える。今後、本稿で得られた知見をさらに複数事例において検証していくことが望まれる。

本稿で得られた仮説的知見は、以下のとおりである。

組織ルーティンの変容プロセスに関する従来の研究（「分析者視点」に基づく）では、新たなルーティンへの「置き換え（replacement）」の成功のためには、完全な「解凍」としての古いルーティンの「完全なアンラーニング」をその必要条件であると捉える、「前提としてのアンラーニング」を仮定していたと言い得る。そこでは、既存のものを十分に棄却することができないことが（つまり、不完全なアンラーニング）、新ルーティンへの「置き換え」の失敗につながると解釈される。

一方、本稿で取り上げた「当事者視点」に基づく事例では、新ルーティンへの移行において、必ずしも古いルーティンの「アンラーニング」は必要条件として捉えられていない。新ルーティンのルーティン構造（構成要素間の相互依存関係）が適切な内容であり、組織成員にそのように行動することが当然のこととして自明視され無理なく実施されていくものであれば、当初の違和感は漸減していき、新たなルーティンとして機能しうるものであると解釈する。そして、「結果的に」とりあえず「適用一時停止」状態にあった古いルーティンが、継続的に使用されることがないままに消滅（fade away）していくことで、「結果としてのアンラーニング」に成功すると捉える。

この「当事者視点」から提示された「結果としてのアンラーニング」という捉え方は、従来の「前提としてのアンラーニング」の枠組みに対して見直しを迫るものであり、組織ルーティン変容プロセスにおける新たな仮説的知見であると言い得る。少なくとも、「前提としてのアンラーニング」に拠らず、「結果としてのアンラーニング」に拠ってそのプロセスは十分に説明可能であると考えられる。

当事者側から見た主観的情報（虫瞰図的なもの）は、客観的な視点から全体を俯瞰する第三者によって分析されたもの（鳥瞰図的なもの）とは異なり、偏りも見られ常に正しいとは言いが、それは、「分析者視点」のみに基づいて概念化された従来の枠組みに対して、その見直しを迫る可能性を有するものでもある。また、先に見たように、実践的知見の提示という観点からは、「当事者視点」に基づく知見は有用性が高いものとなりうる可能性も指摘できる。その意味で、理論的枠組みの構築においてあるいは実践的知見の提示において、「当事者視点」

の活用についてのさらなる検討が必要とされよう<sup>6)</sup>。

## 注 釈

- 1) 「組織アンラーニング」の概念には、「妥当性を欠くようになった旧い知識・価値観等の廃棄」と「より妥当性の高い新たなものへの置き換え (replacement)」という2つの側面が含まれるが、後者の条件としての前者のみを指す場合も見られる。たとえば、安藤・杉原 (2011) は、両者は異なるプロセスであるとして明確に区別している。そこで本稿では、「組織アンラーニング」と表記する場合は前者のみを指すものとし、後者については「置き換え (replacement)」と表記することにしたい。ただし、考察を進めるにあたっては、両者は相補的關係にあるものとして捉える。新規に設立された組織を除いて、現存する多くの組織の場合、両者は表裏一体の關係にあると考えられるため、全く独立したものとして別々に考察することは現実的ではないと思われる。なお、長岡 (2015) は、組織学習論における組織アンラーニングの議論では「何が正しくて、何が誤っているのか」といったレベルでの共通理解が既に組織内に存在しているという状況を前提としているが、それは極めて特殊な場合であってその認識がどのように形成されていくかに着目すべきであると指摘している。
- 2) 横谷 (2009) は、組織ルーティンの遂行プロセスを考察する研究が進展しない理由として、①特定の企業・部門など対象とする場で長期間の考察が必要であること、②研究者がそれらの場や時間を確保することが困難であること、③ルーティンの可視化が困難であることを挙げている。
- 3) Zand and Sorensen (1975) も、特に「解凍」段階が重要であることを指摘している。また、Burke (1982) や松田 (2011) は、この完全な段階の移行モデルを修正し、変化プロセスにおける「同時進行性」を仮定したモデルを提案している。すなわち、各段階は完全に分離されたものではなく、段階の重なり、重複があること (同時期的に重複して進行している) を仮定するものである。しかしながら、このモデルも各段階における一部の重複を認めながらも、基本的には直線的に段階が進行していくことを前提としており、Lewin (1951=1956) のモデルの変形であると言い得る。
- 4) 同様の変化プロセスとして、Bridges (1980) の Transition process に言及されることが多い。これは、キャリア論等に見られる個人に関する臨床心理学的アプローチを、組織変革プロセスに応用する見解として見られるものである。Transition process とは、① Endings (終焉；何かが終わる時期)、② The Neutral Zone (中立圏；混乱や苦悩の時期)、③ The New Beginning (開始；新しいはじまりの時期) の3段階からなる。ここでも、特に①と②の段階の重要性が指摘される。すなわち、レヴィンの「解凍」段階と同様に、既存のものの終焉が明確になされることが重要であるとされる。ただし、このモデルの特徴は②の空白とも言える段階を指摘したことであり、この段階の「宙ぶらりんの感覚」が徐々に新しいものへ向けて気持ちを統合していく時期として重要であるとする。ただし、組織ルーティンの変容プロセスを考えるにあたっては、古いルーティンから新しいルーティンへの切り替えにおいては、組織成員における心理的な抵抗等はさておき、実務的には「宙ぶらりんの」空白はなく、ある時点を境にして明確に手続き等が切り替わるものであることから、本稿における考察には不適であるように思われる。
- 5) 伊藤 (2012, p. 99) は、この事例について、移るべき新たな組織ルーティンのアーキテクチャ不全を原因とする「置き換え」の失敗事例であるとの解釈が可能であるが、それが故に既存の組織ルーティン棄却ができず、現状維持に留まらざるを得ない事例であるとの解釈も成り立つとして、両者の相補的關係を指摘している。
- 6) 「当事者視点」を示す場合、それは原理的に当事者の「記憶」に頼ることになる。高木 (2006, p. 8) によれば、記憶は「脆さ」を有するものであり、人は出来事の大きな構造を覚えているが細部については記憶が脆く、それを常識や自分なりの視点 (意味づけ) で穴埋めするという構図があるとし、それによって体験とは異なる記憶が生み出される可能性もあることを指摘する。本稿における「当事者視点」の事例でも、

体験の当事者性は疑い得ないものであるとしても、この指摘から免れることはできないと言えよう。「当事者視点」の活用に関しては、「当事者の視点から語りなおす」事態が有する流動性の問題（貴戸，2004）等、考察すべき点も多い。これについては別稿が必要とされよう。なお、本稿での議論は倫理的な問題を考慮していない。倫理的な問題を含む場合には消滅（fade away）は許容されるものではない。

## 参 考 文 献

- 秋沢光（1993）「情報システム開発と組織の高次学習」寺本義也編『学習する組織』同文館，205～272ページ。
- 安藤史江（2001）『組織学習と組織内地図』白桃書房。
- 安藤史江・杉原浩志「組織はどのようにアンラーニングするのか？－社会福祉法人X会にみる、段階的な組織アンラーニング－」『組織科学』第44巻第3号，2011年，5～20ページ。
- Becker, M.C., "Organizational routines: A review of the literature," *Industrial and Corporate Change*, Vol.13 No.4, 2004, pp.643-677.
- Bettis, R.A. and Prahalad, C.K., "The dominant logic: Retrospective and extension," *Strategic Management Journal*, Vol.16, 1995, pp.5-14.
- Bridges, W., (1980), *Transitions: Making sense of life's changes*, Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Burke, W.W., (1982), *Organization development: Principles and practices*, Boston: Little Brown.
- Cohen, M.D. and Bacdayan, P., "Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study," *Organization Science*, Vol.5 No.4, 1994, pp.554-568.
- Feldman, M.S. and Pentland, B.T., "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change," *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, 2003, pp.94-118.
- 畑村洋太郎（2005）『失敗学のすすめ』講談社。
- Hedberg, Bo.L.T., (1981), "How organizations learn and unlearn," in Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H., eds. *Handbook of organizational design, vol.1*, New York: Oxford University Press, pp.3-27.
- 池宮正才（2000）「現場の事実－認識と表現の方法をめぐって－」田中圭治郎編『現場の学問・学問の現場』世界思想社，190～219ページ。
- 伊藤精男「組織ルーティン変容の失敗とアーキテクチャ不全」『社会分析』第39号，2012年，83～100ページ。
- 金井壽宏（2004）『組織変革のビジョン』光文社。
- 貴戸理恵「『＜当事者＞の語り』の意義と課題－不登校経験の言語化をめぐって－」『関連社会科学（東京大学）』第14号，2004年，18～38ページ。
- Kim, D.H., "The link between individual and organizational learning," *Sloan Management Review*, Vol.35 No.1, 1993, pp.37-50.
- Lewin, K., *Field theory in social science*, New York: Harper & Brothers, 1951. (猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房，1956年)
- 横谷正人「組織ルーティンの機能－高業績営業部門の調査より－」『日本経営学会誌』第24号，2009年，29～40ページ。
- 松田陽一（2011）『組織変革のマネジメント 人の意識・行動とCI活動』中央経済社。
- 松尾睦「事業統括役員に求められるアンラーニング」『北海道大学大学院経済学研究科ディスカッションペーパー』シリーズB127，2014年，1～17ページ。
- 長岡健（2015）「経営組織における水平的学習への越境論アプローチ」香川秀太・青山征彦編『越境する対話と学び 異質な人・組織・コミュニティをつなぐ』新曜社，65～81ページ。
- 野口寛樹「NPOにおける組織ルーチンの生成プロセス」『経済論叢（京都大学）』第182巻第5・6号，2008年，145～166ページ。

- 大月博司「組織ルーティンのロジック」『北海学園大学経営学論集』第1号, 2004年, 79~91ページ。
- 大月博司「組織ルーティン変化の影響要因」『早稲田商学』第413・414号, 2007年, 125~146ページ。
- Reason, J., *Managing the risks of organizational accidents*, Ashgate Publishing Limited, 1997. (高野研一・佐相邦  
英訳『組織事故 起こるべくして起こる事故からの脱出』日科技連出版社, 1999年)
- 高木光太郎 (2006) 『証言の心理学 記憶を信じる, 記憶を疑う』中央公論新社。
- 高橋伸夫 (1996) 『できる社員は「やり過ごす」』ネスコ。
- Tsang, E.W.K. and Zahra, S.A., "Organizational unlearning," *Human Relations*, Vol.61 No.10, 2008, pp.1435-1462.
- Wong, P.S.P., Cheung, S.O., Yiu, R.L.Y. and Hardie, M., "The unlearning dimension of organizational learning in construction projects," *International Journal of Project Management*, Vol.30, 2012, pp.94-104.
- 山下洋史「組織における改善とイノベーションのための学習モデル—アンラーニングとリラーニングに関する研究—」『明大商学論叢』第82巻第4号, 2000年, 85~100ページ。
- 吉野直人「組織ルーティン概念の精緻化に伴うマネジメントの論点の変化にかんする理論的検討」『六甲台論集—経営学編— (神戸大学)』第57巻第4号, 2011年, 17~33ページ。
- Zand, D.E. and Sorensen, R.E., "Theory of change and the effective use of management science," *Administrative Science Quarterly*, Vol.20 No.3, 1975, pp.532-545.