

# NPOにおける組織ルーチンの 生成プロセス

野 口 寛 樹

## I はじめに

特定非営利活動法人（特定非営利活動促進法により認証された団体，以下NPO法人。また非営利組織は以下NPO。）の活動は社会性が高く，社会的要請も強いが，組織としての運営やその成長には難しさが伴う。そこで，組織運営を行う上で必要となる組織成長についての固有の能力の成長について考える必要がある。

1998年の特定非営利活動促進法から11年が経った。公益法人制度改革や会計基準の統一など，今まさにNPO法人はNPO法が施行されて以来の大きな山を迎えていると考えられ，NPO法人の量的拡大から選別・淘汰の時代に移りつつあるといえる。

現在もNPO法人の数は増えている。しかしこれからのNPO法人には“継続的に発展する事”が社会における問題を解決する上で1つの重要な要素になるのではないかと考えられる。継続する中で社会からの信用も高まり，また新たな展開も起こるであろう。本研究は法人として認可されてまだまだもない創設期のNPO法人が，継続的な活動を展開してするために必要な組織能力を持つことを考える。以上のような組織能力を考える上で，経営学における組織ルーチンという概念は，組織の共有する有効な活動パターンの生成・学習を論ずる上で有意義である。よってそのような能力を，経営学における組織ルーチンの議論を踏まえ，NPO法人における組織運営で考えてみたい。

## II NPO の組織存続問題

現在の NPO 法人にとって組織運営能力の欠如が大きな成長課題となっている。内閣府が発行している平成17年度市民活動団体基本調査 (N=1010) によると、年間100万円未満で活動している法人は24.7%であり、約6割が1千万円以下で活動をし、社員30人未満で運営をしている。また団体運営の問題として、安定収入の欠如 (71.5%)、スタッフ数の不足 (52.4%)、法人内部でまとまりがない (5.6%) という回答があり、組織として活動する能力が、ひいては組織として成長していく能力が不足しているということを読み取ることができる。

NPO は特異な存在である。自主性、自発性に代表されるその特殊性は、マネジメントにおいて既存の組織論の完全なる適応を拒んでいる (田尾 [1999], 藤井 [1999], 小島 [1998])。田尾 [1999] は、既存の組織論で議論されてきた私企業と NPO の相違の論拠として、ミッション重視である点、非官僚的なシステムである点、環境から強い影響を受ける点を挙げている。つまり NPO では既存の組織論では語れないいくつかの特殊性が主張される。本稿ではその中でも NPO 参加成員の自主性、自発性が重視される点に注目したい。

組織が存続していくことの重要さは誰もが認めることではある。しかし、NPO においてはそれが非常に難しい。ミッション重視であることからくる個人の自主性、自発性のため、自分の意に沿わぬことがあれば組織を退出するということが自由にできるためである。つまり自分の目的とする活動が明確にあり、当初の参加目的以外の活動は強制しにくい組織なのである。

組織としての運営がなされるためには、一定のノウハウ、知識、ルーチンおよびその活用能力を組織が独自に持つことの必要性は言われている。その中で、NPO 存続についての特殊な組織能力が必要とされることを明らかにすることは意義がある。

本研究が特に注目するのは、個人の自主性、自発性が尊重される NPO にお

いて、組織運営に個人をどう参加させるのかという点である。ミッション重視であるNPOでは特定の参加目的があり、その組織の成員となる。参加目的に合致する活動をするにあたっては、何の強制もなく、自分がしたいからするのである。しかしながら、組織の運営上どうしても、各NPOそれぞれ異なるが、参加者にとって個人の参加動機とは異なる組織運営への貢献が求められる。

本研究が考えるのは、個人の参加動機とは異なる組織運営活動のための組織個別ルーチンを作り、NPO参加者が学習をするプロセスについてである。

### III 組織運営におけるルーチンの重要性とその生成プロセス

#### 1 NPOの定義、対象

先行研究からすればNPOを考察するにあたり、その活動目的から大きな流れが2つある。社会に向けて行う活動と、自己（自分たち）のための活動である。これらの流れを受け、松本 [2006] は、NPOを問題解決型のNPOと存在重視型のNPOという2つに分類を行った。

松本 [2006] は問題解決型のNPOは組織化をしやすい、社会にある解決せねばならない問題に取り組むため、既存の営利組織を対象とした目的合理性をもつ組織論との適合が可能であろうと述べている。つまり存続重視型のNPOよりも問題解決型のNPOは、組織としての能力が必要であり、また持っているはずである。よって本研究では問題解決型のNPOを分析の対象とし、その団体は、松本 [2006] が定義した「法人格の有無に関わらず、また構成員の活動も無償によるものか有償によるものかに関わらず、公益性のある民間の非営利団体」というものを採用する。

#### 2 NPOにおけるルーチン概念の意義

NPOの組織運営について、実践的な議論は多くあるが、組織論的な把握は乏しい。日本におけるここ数年の流れとして、アソシエーションとビュロクラシーの狭間にいるNPO（田尾 [1998]）、社会的使命を軸としたNPO把握

(藤井 [1998]) などといった、NPO はどのような存在なのかという理念的な視点 (Dimaggio and Anheier [1990]), が多くを占めていた。NPO は組織として成り立っているのか、そして既存の経営学を適応してもよいのかというものである。澤村 [2006] は日本における NPO について経営学的な視点を提供する論文のレビューを行っているが、その歴史は依然浅いと指摘している。理念的なもの、個人に注目した議論はあるものの、組織としての有効性、効率性に焦点をあてた組織としての活動・能力に関しては、NPO の特殊性からくる組織成果の評価の難しさのため少ないようである (小島 [1998])。

これらに比べて経営学では知識資源やその活用能力の発達について議論が多くなされており、上記を考える上で有効である。具体的に言えば、ルーチンやケイパビリティなどの概念から接近がはかられている。

資源ベース論 (Resource-Based-View) では競争優位の源泉を企業の内部資源に求めており、その中の1つであるケイパビリティを楠木ら [1995] は先行研究からまとめ、1「企業特殊的」、2「経路依存的」、3「長期的に維持可能な競争優位の源泉」、という3点で一様の解釈が可能であると指摘している。以上には要素技術やパテント、チャンネルなどに見る「資源」という見方 (Penrose [1959]), もしくは組織内部にある資源をいかに利用するかという「ルーチン」(Wernerfelt [1984] など) という見方が根底にある<sup>1)</sup>。こうした視角を用いると NPO の成長に必要な知識資源の発達・活用の重要性が見えてくる。

本研究で取り組もうとする NPO の特徴は自発性、自主性が前提となる組織活動ということ、また創設から間もないものが多く、まだまだ小規模であり、使用できる資源は依然少ない問題解決型の NPO である。よって社会にある解決せねばならない問題に取り組む NPO において、ルーチン生成を考えること

1) ただ Penrose [1959] も“用役”という言葉を用い、会社が購入したものや自家用に生産したものに物的なものと、それらを会社に有効に役立てるために雇用されている人々という資源をどう使うか、にも注目している。資源とルーチンどちらを強調してみるか、が重要なのである。

は重要であり、NPOにおける継続性を考える上で不可欠である。特に本研究ではルーチン生成のプロセスについて質的に考察を試みたい。

### 3 組織ルーチンの特性

組織ルーチンは効率性、複雑性、環境圧力における問題解決の視角を提供できることから注目されており、コストの最小化、経営的な機動力の確保、組織の正当性を最大化するためのものである。よって容易には変更はしたくないものである。

Becker [2004]によれば今までのルーチン論は、8つの特徴と6つの組織への影響にまとめられるとしている。

特徴とは1「集合的な行動などのパターン」、2「繰り返し、再現性があるもの」、3「集合の現象である」、4「意識せずできるものと、努力して達成したもの」、5「過程をさすもの」、6「組織や構造に埋め込まれているか、状況に特定のなもの」、7「経路依存するもの」、8「二者間の相互関係、また外部から影響を受け変化するもの」が挙げており、以上を要約するならば①「行動規則、再現可能な相互関係のパターン」、②「認識的な規則、一般的な運営手続き、ルール」、③「知識や記憶」とまとめることができるとしている。

一方ルーチンが組織へ与える影響としては、1「調整と管理」、2「休止状態を作る」、3「非ルーチン作業ができるように、認識できる潜在能力を高める」、4「不確実性を減らす」、5「安定性」、6「知識の貯蔵庫」、である。同様に組織への影響としては①「調整」、②「安定性」、③「意識下にあるもの」、④「知識、特に暗黙知を持つ」とまとめている。

ルーチンの定義は非常に複雑であり、論者によって、また分析レベルによりそれぞれ異なる。分析レベルは主に個人単位、グループ単位、組織単位である。そしてそれぞれ上記に挙げた8つの特徴を含んでいる。定義については8つの特徴を持ちつつも、どの特徴を強調するのか、ということが現在までの流れであるようである。本稿ではルーチン生成を考える上で、特に特徴の4である

「意識せずできるものと、努力して達成したもの」に注目し、NPO という組織を単位として、成員によるルーチン生成過程に注目していきたい。

#### 4 ルーチンの生成

個別の組織ルーチン生成について、従来の組織ルーチン発展についての分析枠組みを整理すると、個別ルーチン生成における相互作用を質的に分析することが有効であると考えられる。従来の議論は大きく3つに分かれるだろう（大月 [2004]）。第1に、組織の持つルーチンを刺激に対する反応パターンとして捉える March & Simon [1958] 以来の組織学習論及び意志決定論の議論である。ここでは、成員間の相互作用パターンから形成される共通の反応パターンの学習に注目し、その組織全体への定着が組織記憶となると考える。社会心理学及び意志決定論の背景を持つルーチン論の出発点である。第2に、組織全体の持つ組織ルーチン及びその活用能力（ダイナミック・ケイパビリティ）に関する RBV および進化論的経済学に立つ戦略論的な議論である。これは、企業を組織能力の束と考えると、その発展経路の分析（Nelson and Winter [1982]）やそれを左右する企業の内部的な活用能力の特性に注目する議論である（Teece [1994]）。第3には、第1の組織学習論から発展した解釈論パラダイムを用いた質的学習論がある。組織成員の相互作用による組織ルーチンの生成過程を質的に分析しようとするこの視角には、Feldman and Pentland [2003] のモデルがある。近年はルーチン構造化への動的なプロセス（第3の議論）への注目が集まってきている。

以上からルーチン生成には2パターンが考えられる。①「刺激—反応から生成されるルーチン」（構造）、②「相互学習を通して生成されるルーチン」（プロセス）である。

後者の相互学習を通して生成される組織ルーチンの流れでは Cohen and Bacdayan [1994] が言う手続き的記憶と宣言的（陳述的）記憶についての研究がある。組織ルーチンの要素としての個人の記憶というものは手続き的記憶と

して蓄えられており、それが必要に応じて組織ルーチンとして現れることがわかっている。これは前述のルーチンの研究の1つである、組織記憶の蓄積という点と非常に似た議論である。組織に蓄えられたルーチンは個人に帰着する記憶という解釈が可能であり、この分野でのルーチン論と学習論は類似性が高いと考えられる。

前者の刺激—反応から生成されるルーチンでは、Pentland and Rueter [1994] のグラマティカルモデルなどが挙げられる。ある行動を品詞になぞらえ(名詞, 動詞, 形容詞などとして捉え), 相互関係を通して現れる固定パターンはなく, 行動のための利用可能な空間が文法として存在すると考えるのである。つまりルーチンではないと思われるようなものも実はルーチン化されており, 刺激を受けることで変化する, 刺激—反応モデルといえるだろう。

以上述べてきたように, 生成, 変更に関しては, 大枠では学習という概念で捉えられるが, 刺激—反応という捉え方もある。これは上記 Becker [2004] のルーチンの特徴の4番目, 意識せずできるものと, 努力して達成したもの, に関係する事柄でもある。March & Simon [1958] の流れでは, 意識せずできるものとしてのルーチン理解が主である。しかし Pentland and Rueter [1994] はグラマティカルモデルを適用するにもその波及, 成果からルーチンが定着するには, ルーチンを相互関係から与えられたもの, あらかじめ計画されたものではなく, 可能性の中から達成されたものと理解している。それは, 自動化されたもの, 意識せずできるものというよりも, 努力して達成されたものという点を強調するためである。つまりグラマティカルモデルを実現するにも学習という概念が必要であり, その学習の場の質的な分析が必要である。

大月 [2007] の指摘にもあるように, ルーチンの生成, 変更について内生要因を強調する見方は, プロセス側面のルーチン担当者の特性を強調する傾向が強い。そしてタスクの複雑性, 相互依存などから来る, 相互学習を通して生成, 変更されるルーチンが重要となる。

本論では, NPO という組織が, 内部の成員の相互作用から独特の組織運営

ルーチンを生成・共有するプロセスを重点的に考察したい。そのために、ここでの具体的な生成過程についての豊かな記述を質的に分析することができる Feldman and Pentland [2003] のモデルに依拠しながら、NPO における当初の参加動機とは異なる活動をするための組織ルーチン生成を考えたい。

よって本稿でのルーチンの定義は大月 [2004] が定義する広義のルーチンに特徴 4, 8 を足した、「組織ルーチン（行動のルールやプログラム、慣習に関するもの）とは、組織行動を規制するものである一方、二者間の相互関係、また外部から影響を受け、個々人が意識をして変化させることができるものである」とする。

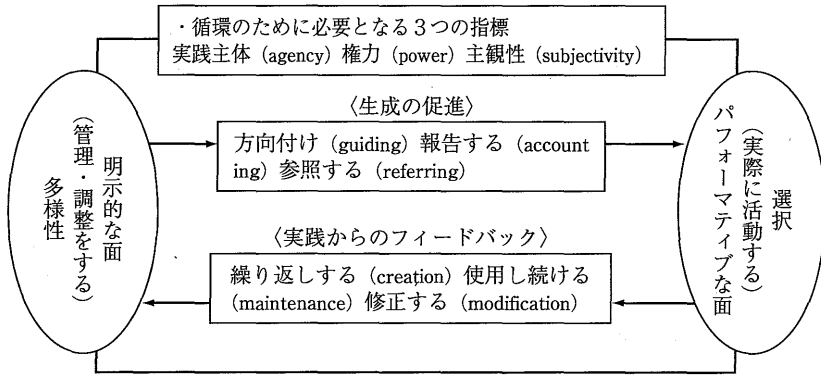
## 5 実践主体によるルーチン生成過程のモデル

Feldman and Pentland [2003] のモデルは、静態としてのルーチンではなく、動態としてのルーチンを考え、組織ルーチンの 2 側面を概念化したモデルである。2 側面とは明示的な面 (ostensive) とパフォーマンスティブ (performative) な面を指す。それらの循環によってルーチンは柔軟性を持ち、また生成、変更できるものと解している。動態としてのルーチンを考える上で、特に実践主体 (agency) を重視していることが従来の静的ルーチンの研究と比較して新しく、評価される場所である。以上の議論は本稿での組織運営のルーチンを生成・共有するプロセスの考察に適していると考えられる。よって Feldman and Pentland [2003] のモデルを使用した。

まず、明示的な面とは一般的な運営手順などをあらわしたものであり、当然と思われる基準を表している。それは“知っている”ということであり、一般的に言われる文書化・マニュアル化を指していると考えられる。ただこれは単に統合されたものではない。それぞれの個人属性によって見方が変わるからである。また実行という面も欠けており、実際起こることに対して明示的な面だけではルーチンを特定ができない。以上を受けて実際の実行の側面からルーチンを規定するのが、パフォーマンスティブな面である。



図表 1 本研究でのルーチン生成モデル



Feldman and Pentland [2003] より筆者修正し作成。

パフォーマティブな面を規定していくのは、組織ルーチンに関する特定の人によって行われる特定の活動である。“いかにするか知っている”というルーチンが実行される現場での活動であり、暗黙的なものも含まれる。実行は特定の行動で行われることもあるが、即興で行われることが多く確認されており、近い人物の行動、周辺状況によって影響を受ける。図表 1 に示すように、Feldman and Pentland [2003] のモデルではルーチン生成・変更のために、明示的な面とパフォーマティブな面の循環が重要となる。

実際の循環に際し、明示的な面からパフォーマティブな面への流れとしては、以下3つが重要となる。規範的な目標、また行動への方向付け (guiding, あくまでただの方向付けである)、実際の行動の意味を説明する (accounting, ルーチンに正当性をもたらすため)、さもないと理解できないような行動を参照させる (referring, これにより、理解できていない活動が何なのか理解できる) が必要である。

一方パフォーマティブな面から明示的な面へは、繰り返しをすること (creation, それが理解されることで組織ルーチンは作られる)、使用され続けること (maintenance, たとえルーチンとしての形が残っていても、使用され

ていなければ形骸化する), 修正すること (modification, 必要があれば), が必要とされる。

そしてこれらが循環するため, つまりルーチンが生成・変更されるために必要な要素について, 3つの項目が考えられている。従来の静態的な, 構造を意識したルーチン論 (つまり明示的な面を強調していた) では, 構造が先にあるため, ルーチンは再生産, 単純に追従されるものとしての認識がされていた。

しかし, 動態としての組織ルーチンを考えるのであれば, その生成, 変更という仕組みを創るための要素が必要となる。Feldman and Pentland [2003] はルーチンを動態的にとらえるため, 主観性 (subjectivity), 実践主体 (agency), 権力 (power), という3つを指摘したのである。その中でも前述のとおり, 注目されるのは実践主体である。ただこれは権力とも密接に関連している。

成員の主観的認知によってルーチンは作られる。ただこれはルーチンとして運用していくための客観的な面も持つ。主観と客観は相互関係にある。主観的に作られたものがルーチンとして客観的に運用されるのである。明示的な面から規範的な目標, また行動への方向付け, 実際の行動の意味の説明, さもなければ理解できないような行動を参照させる, という3つの主観的な行動をもって, 客観的な現実を作る。

実践主体は今行われている活動に対して, 個々人の積極的な関与を主張する。そして実践主体は, それぞれの成員がどの行動を行うのかを選択する際, そしてその行動に成員自身を反映させる際に表れる。パフォーマティブな面においてそれは顕著であり, 個々の実践主体がルーチンを規定していく。しかしながら, 実践主体は組織的な, また制度的な文脈に埋め込まれている。集合的な結果として表れる組織ルーチンにおいては, 連続した成員における相互的な活動がルーチンともなる。つまり個々の実践主体は活動の相互関係によって規定されもする。以上のような特徴を持つ実践主体を利用することは権力の源泉となる。

明示的な面からの循環を考える権力としては、通常ルーチンを規定していくものであるため、実際の活動をコントロールする面が強い。逆にパフォーマティブな面からの権力は、実際の活動からの視点であり、権力があれば特定の個人などがルーチンを取捨選択し、ある特定のルーチンを使用することを決めることができる。Feldman and Pentland [2003] はこれを抵抗 (resistance) と呼び、重要性を指摘している。

実際のモデルの循環面を指摘する節では、ルーチンの明示的な面は経営上の利害によって調整され、全体の方向付けが行われ、パフォーマティブな面は実際の活動をする者の利害によって調整されるという記述がある。またモデルの実例として挙げている“大学における採用”のプロセスの記述からも、現実と理論の乖離を抑えようとする記述が多くなされている。

よって本稿では、経営上の利害を調整する側として、NPO における理事長、そして実際の活動をする側として、現場での活動を行っているメンバーに議論を広げ事例を分析する。

#### IV 環境 NPO におけるルーチン生成プロセスの事例分析

本稿では松本 [2006] に従い、社会にある解決せねばならない問題に取り組む問題解決型の NPO にインタビュー調査と参与観察、アンケートを実施している。その中で京都府にある NPO 法人、京都・土の塾について“当初の参加動機とは異なる活動”を Feldman and Pentland [2003] のモデルを用い考察した。

##### 1 事例の概要～京都・土の塾～

2004年に NPO 法人として設立された京都・土の塾は (任意団体としては2000年に設立)、“素手で土と格闘をし、様々な自然の生命達と戦いながら自らの生きる糧を獲る農の活動”をミッションとしている。

活動の概要は、プロジェクト (特定の農作物、たけのこ、トマト、ジャガイ

モ、などを育てる)ごとに異なった料金を払い、“収穫するためにする農作業”をすべて自分でする、というものである。農作物を育てる農地は、使われなくなった農地を安く借りる形になっている。よって荒れた田畑の雑草を抜き、場合によっては成長した木を切り倒し、開墾をしていく。現在は使われなくなっている土地が増えており、借りてほしいという依頼が多いそうである。これは地域社会の活性化にもつながる話である。

2006年度事業では18プロジェクトで、のべ615名の参加、加えて放置森林内の竹林整備作業として過繁茂竹林2, 3ヘクタールの整理伐を実施、18年度までの活動で参加者は合計で1100名をこえている。

プロジェクトのトップには各リーダー(理事)がつく。理事は13人である。基本的にプロジェクトのトップは1年間だが、理事がプロジェクトとして行いたいものを実施するため、プロジェクトのリーダーは理事と同一人物になる場合が多い。ただリーダーがそのプロジェクトで栽培される作物に関して多くの知識を持っているというわけではない。実践から学ぶというスタイルであり、プロジェクトを立て、成員が参加する中で、栽培中の作物の様々な知識が生成・共有される。その中でも理事長は農業経験があるため通常の理事よりは知識がある。しかしそれについて学習会を開くなどということはない。あくまで実践から学び、伝えるという形である。

これらのプロジェクト推進に当たり、毎月2回の全体ミーティング(第4週の水曜と日曜)を行いプロジェクトの進み具合を確認すると共に、農園の管理・整備、近隣周辺の掃除などについても月2回の共同作業日(第2週の水曜と日曜)を設定し全員で取り組んでいる。

新年度のプロジェクトは理事会で決める。現在は18プロジェクトが実施されているが、新規プロジェクト立ち上げに関しては金、労力、時間をさける人が提案をし、リーダーとなりプロジェクトを引っ張ることが求められる。よって現在進んでいるプロジェクトのリーダーが変わることは少ない。以上が京都・土の塾の概要であるが、本研究で注目するのは月2回の共同作業日である。

## 2 組織ルーチン生成における理事長の実践

### (1) 共同作業日の意義

共同作業日とはプロジェクトと関わりがない仕事をする日である。地域住民との融和を図るための活動（道路整備や清掃）であったり、プロジェクトとは関係ない農地の整備であったりする。1ヶ月に2回することとなっており（日曜と水曜）これはプロジェクトとは別であり、参加も強制ではない（参加できない場合は草取りをすることとなっているが、もちろん監視をされているわけではない）。

これは自分がしたい“素手で土と格闘をし、様々な自然の生命達と戦いながら自らの生きる糧を獲る農の活動”とは別である。共同作業日で道路整備をし、地域住民との融和というものは極論を言えばする必要はなく、プロジェクトだけに参加をし、自分の目的を果たせばいいのである。ただそれだけではNPOの活動はうまくいかない。京都・土の塾の周辺には農業を生業とする住民もいる。使っている農地は山の奥にあり道も狭く、プロジェクト参加者が大挙して押し寄せれば、周辺住民の活動、生活に影響を与えるのは必至である。そのため地域住民との融和というのは欠かせない活動となる。また農地を借りている関係もあり、住民との情報交換も必要である。しかし、共同作業日自体は地域社会との融和に欠かせない活動であるが、“当初の参加動機とは異なる活動”である。

京都・土の塾において、常の活動であるプロジェクトは、ミッションに沿うものであり、団体に参加している者がそれぞれの想いをもち活動すればよい。しかしながら、地域との融和をめざす活動である共同作業日は、地域からの理解、また団体の正統性を高める活動として、組織運営上必要なものである。組織運営を円滑に進めるためには共同作業日自体を団体活動の1つのルーチンとして組み込む必要があるのだ。

### (2) 理事長を中心とするルーチン生成のプロセス

ここで理事長の八田氏が大きな役割を果たしている。共同作業日への参加を、

また作業日で仕事をメンバーに行ってもらう道路整備などの厳しい仕事を自ら  
が率先して行い、その“背中を見せること”，つまり仕事の先頭にたち、活動  
の手本となる姿を示している。

八田氏が作業日で活動をする目的は共同作業日をルーチン化していくことで  
あり、実際の活動は地域のためとなるもの、また土の塾の存在を認めてもら  
うものであれば何でもよい。八田氏がきつい仕事を率先して行う姿を見せること  
により、理事またはプロジェクト参加者に共同作業日の必要性、ミッション、  
八田氏への共感を促している。そして厳しい仕事を理事、プロジェクト参加者  
と一緒にすることにより、その参加者の自主性が育まれる。そして共同作業日  
での仕事が自発的に行われるようになっていく。

事実山道の邪魔をする倒木など運び出しでは、先頭に八田氏がたち、山道の  
下まで運び出している。女性は運べる木を自ら下ろし（もちろん重い倒木を男  
性に混じり、運び出す方もいる）、男性は八田氏と一緒に重い木を運んでいる。  
印象的なのは、成員の方が率先して、倒木を運ぼうとする姿である。成員は若  
い方ばかりではない。しかし、自ら山道に上り、倒木を運び出そうとする。も  
ちろんこのような作業にはきりがなく、周辺には農業を生業とする方の高齢化、  
また農業人口の減少から、手入れが行き届かない農地や山もある。いくらでも  
気のつくところがでてしまう。最終的には八田氏の終了宣言で、その日の共同  
作業は終了となる。

成員が自ら山道を上り、倒木を運び出そうとする姿から八田氏の考えが組織  
メンバーに対し学習され、共同作業日での活動の重要性が認識されていると考  
えることができる。この例を Feldman and Pentland [2003] のフレームワー  
クから考えたい。

考察結果を先取りして述べるのであれば、明示的な面からの実践主体  
(agency) であり活動を管理する側の理事長八田氏は、山道を邪魔する倒木を  
下ろすという行動を、規範的な目標、また行動への方向付け (guiding)、実際  
の行動の意味を説明する (accounting)、さもなければ理解できないような行動

を参照させる (referring) だけではなく、その実際の活動としてのパフォーマンスな面、つまり倒木を運ぶという行為を、繰り返しをすること (creation)、使用され続けること (maintenance)、修正すること (modification)、で明示的なものへのフィードバックをも促している。そしてそれは最終的に運営に関する地域社会との融和の必要性などから、共同作業日をルーチン化しようとしている所へと行き着くのである。

上記議論を広げた上でのフレームワークで述べれば理事長である八田氏はトップ、つまり経営上の利害を調整する側にいる実践主体 (agency) となる。つまり明示的な面をすすめる側である。そしてまた、八田氏はあえて現場に立ち、その“背中を見せること”、厳しい仕事を現場で率先して行うことにより、パフォーマンスな面からも実践主体 (agency) としてメンバーに対し学習を促し、ルーチン化を試みている。ルーチンの生成・変更に対し、モデルにおける2側面の循環を促進させる姿を八田氏に見ることができるのである。

共同作業日は実際にはミッションとは関係なく、また少なくともよい仕事ではあるが、八田氏の活動、その姿を見ることにより、パフォーマンスな面から成員が学習を行い、実行に移し、それが明示的な面へと変換される。そしてまた八田氏の存在が明示的な面からそのルーチンを構造化し、共同作業日というルーチンが形成されたと考えられる。

八田氏が繰り返し言われたのが、参加者の自発性という言葉と、現場にたってやることの必要性である。後者は特に共感を生むということで、共同作業日という活動に対しルーチンの特徴である安定性を与え、その活動について考えることを休止状態にさせているとも考えられる。

以上により本事例は“当初の参加動機とは異なる活動への貢献”をうまく組織成員に学習をさせ、ルーチン化をし、組織に蓄えていることを示している。

まず前提としてNPOでは成員における自主性、自発性が前提とされ、強制力が発揮しにくい、つまりしたくなければその活動には参加しない、ということが挙げられる。その中で、ある程度的人数(京都・土の塾では30人)がその

活動に参加し、活動が行われていることは、その活動についてのルーチンが学習されていると考えられる。また理事、会員の学習を促し、ルーチンを構築するに当たり、そのパフォーマンスな面と明示的な面をつなぐ実践主体 (agency)、つまり理事長の役割は大変重要である。

Feldman and Pentland [2003] のモデルでは上記示したように、実践主体 (agency) を見るにあたり明示的な面からパフォーマンスな面への流れでは、明示的な面からの“経営上の利害を調整する役割”を想定し、逆にパフォーマンスな面から明示的な面への移行については、“実際の活動をする役割”を想定していると考えられる。

本事例では八田氏は、経営上の利害を調整する役割を負う一方で、ルーチンの学習促進のために自ら行動をし、現場における実際の活動を行うという役割も見ることができた。これは彼らのモデルで想定していた各人における相互作用というよりも、1人の実践主体が中心となり、成員に学習を促しながらルーチン化を促しているという状況が確認できたということである。

前述したようにNPOにおいては強制力が発揮しにくいということがあり、また創設期であるということから、創設期NPOにおいては、各人における相互作用が重視されるというよりも、1人の実践主体によるルーチンの2側面の循環が重要となるという指摘ができる。

また、以上からFeldman and Pentland [2003] のモデルにおいてNPOに見るいくつかの特徴が指摘できる。自主性・自発性が重要視されるNPOでは、パフォーマンスな面からの影響が大きいのである。つまりNPOにおける参加者はそれぞれミッションに基づく主観性を備えている。それに基づき行動をしようとするれば、意に沿わぬ明示的な面からの影響に対しては抵抗する。最悪NPO自体からの退出である。逆に明示的な面から言うのであれば、主観の客観化に多くの労力が割かれ、明示的な面からのルーチン循環は難しいという制約を持つことが指摘できる。

ただ本事例を権力、実践主体の面から考えれば、八田氏は理事長という存在



であるため、実際の活動をコントロールする明示的な面からの循環を考える権力をもつ実践主体である。一方で八田氏はあえて現場に立ち、その“背中を見せること”，厳しい仕事を現場で率先して行うことにより、パフォーマティブな面からの権力をもつ実践主体なのである。つまり、八田氏はパフォーマティブな面からも権力を抵抗という形で発揮し、成員の学習を促進し、主観を調整することにより、ルーチンの生成を行っているのである。以上のように本事例では上記指摘したとおり、1人の実践主体によるルーチンの2側面の循環が確認されたと考える。

しかしながら1人の実践主体、理事長中心の分析だけでは実際成員が理事長のルーチン生成行動を学習しているかがわからない。そこで成員18名に対し共同作業日の理解についてアンケート調査、および聞き取り調査を行った。

### 3 参加者の理解

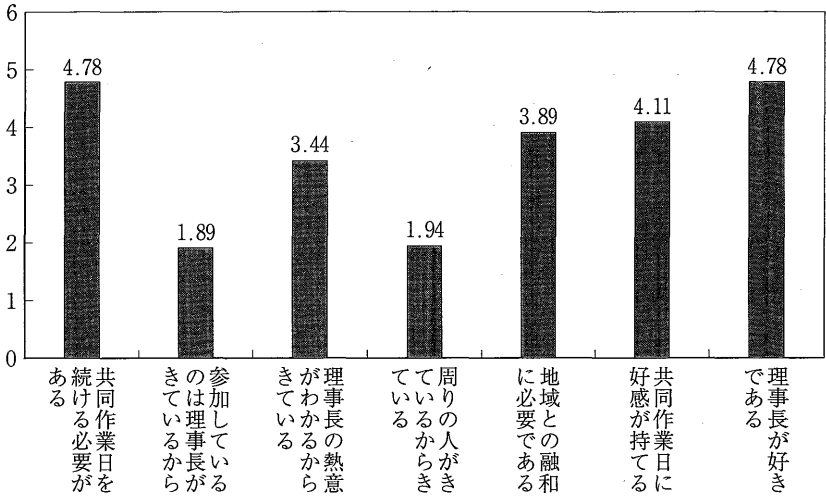
理事長が行っている共同作業日に対してのルーチン生成行動について、成員が学習を行っているかをアンケート調査、聞き取り調査を行うことで確認したい (N=18)。

変数としては ① 外部要因 (理事長が来ているから共同作業日に来る, など) ② ビジョンの浸透 (手作業で農業を行う, など) ③ 理事長コミットメント (好き, 尊敬できる, など) ④ 学習 (共同作業日は必要であるか, など) の4つを想定し, リッカートスケール (5件法で1が否定的, 5が肯定的) 行った。

単純集計からは学習が行われているということが考察できると考える (図表2)。共同作業日に来た回数にばらつきはあるものの, ほとんど共同作業日に来ることができないメンバーでも共同作業日の必要性, そして継続必要性を理解し, これからも続ける必要があると認識していることがわかった。

共同作業日自体は前述した通り月2回あり, 年最高で24回となる。ただ実際は月1回が想定されている回数となるので年12回というのが普通になる。調査

図表2 学習に関するアンケート単純集計の平均値



(注) 質問票から抜粋 N=18

によれば平均は9回となり想定回数12回から考えれば多くなっている。

聞き取り調査からわかる共同作業日に来る理由としては、理事長が来ているから、周りの人がきているから、という外部からの強制的な面ではなく、理事長の熱意を理解すること、共同作業日の必要性を学習することにより参加をしているということが読み取れる。そのため参加回数が増えるほどその必要性の学習・理解が高まっている、必要性を学習すれば参加回数が増えるという構図ではない。共同作業日の重要性理解度は高い。

以上は図表2からもわかる。共同作業日の必要性は理解されているようである。単純集計からすると共同作業日は理事長がきているから参加する、の度数が低いのが示唆的であり、共同作業日は理事長が来ているから来ているのではなく、学習によりその必要性が理解されているから来ているということが読み取れるのではないだろうか。ただ理事長へのコミットメント（好き・尊敬している・信頼している）に関する項目の度数は概して高い。手作業で農業をする、

というミッションの体現者としての理事長を考えるのであれば、ミッションに絡む場面での理事長は重要である。また「共同作業日に好感が持てる」「共同作業日が続ける必要がある」を見てもわかるように、上記ルーチン生成からの議論を考えれば、学習を促進しているであろう理事長の役割は重要である。本研究で指摘するとおり、学習を進める上で、京都・土の塾で理事長の役割は非常に重要であり、またNPO法人参加者の学習はすすめられているという考察が得られるのではないだろうか。

## V 結 論

本研究では、NPOの持続的な成長が重要であることを考え、当初のNPO法人参加動機とは異なる活動への貢献、つまり共同作業日への貢献を、理事長が理事、会員に対して学習を促し、ルーチン化させているという活動を考察した。その中でも、前提条件として設立間もないこと、個人の自主性・自発性から組織会員に対し強制力が働きにくいことを考え、Feldman and Pentland [2003] が述べたモデルに対し新たな指摘を行った。

ルーチンの生成・変更をするに当たり、本研究では創設期NPO法人において、当初のNPO法人参加動機とは異なる活動への貢献に注目をした。経営上の利害を調整する役割を負っている理事長は、自ら実際の活動をする役割も負っている、本事例ではルーチン化を試みている姿を観察し、理事長の役割の重要性を強めるものではあるものの、1人の実践主体がルーチンの2側面の循環を促すという姿を示した。一方組織の存続に関しては、ルーチン生成の確認により、その可能性を指摘できるのではないだろうか、という示唆だけに留めておきたい。

本研究で取り上げた共同作業日、つまり“当初の参加動機とは異なる活動への貢献”に対し、1人の実践主体を中心に会員間の学習が促され、ルーチン化をはかるということは、NPO法人の存続について重要な意味を持つと考えられる。もちろん“当初の参加動機とは異なる活動への貢献”についての定義はそ

れぞれの NPO で異なる。今回の共同作業日のケースでは理事長が重要な役割を果たすことがわかったが、その他のケースで理事長が重要な役割を果たすかどうかは不明である。しかしながら、本ケースが指摘するのは、“当初の参加動機とは異なる活動への貢献” に対し理事長という 1 人の実践主体を中心とするルーチン生成により、組織の存続がはかられる現状である。

社会的な信用や社会的認知を考えると、NPO として組織が続いていくことは非常に重要である。本研究では理事長が中心となり、成員間での学習が促進され、ルーチンが生成される過程を示した。これは先行研究からすれば、ルーチンの存在、つまりケイパビリティがあるということは、存続に対し重要な要素をもっているという視点を提供できたものではないかと考えられる。つまりルーチンを作っている NPO 法人は存続していきやすい、という可能性が提示できたと考える。

本研究での限界とこれからの研究についていくつか議論をしたい。リーダーが組織を去り、機能として組織が残っても、仏作って魂入れずでは組織として意味がない。組織存続のために後継者を育てるというよりも、ミッションの浸透、また啓蒙をすることを目指し、同じミッションを持つ人を育てることが重要であるのも確かである。組織の継続自体を中心に考えてしまうと、ミッションを柱に活動をする NPO というものが本末転倒になりかねない。ミッションとルーチンの関係、そしてミッションを中心とした運営にはさらなる考察が必要である。

またモチベーションの議論は忘れてはならない。“当初の参加動機とは異なる活動への貢献” を考える上では、ルーチン生成を考えるというよりも、モチベーションをいかに維持していくのかという議論も有効である。しかし、今回のアンケート、インタビューでは、共同作業日の重要性は理解されている。つまり学習を経ることで“当初の参加動機とは異なる活動” の必要性は確認され、ルーチンの存在が確認されている。ただやはり理事長への信頼などの指標はアンケートでも高く、またインタビューからも理事長への信頼は大きかった。

“当初の参加動機とは異なる活動”についてはさらなる考察が必要である。

以上からルーチンと組織存続の関連性を議論していくことは意義があると考ええる。ただ理事長がNPOから退出したときに、いままで作られたルーチンはきちんと継承されるのであろうか。もし継承されないのであれば、また別の考察が必要である。しかし理事長の影響力が無視できないことは、聞き取り調査をすればよくわかる。よって上述しているようにルーチン継承の問題にくわえ、ミッションと存続・ルーチンの関係を明らかにすることが今後必ず求められると考える。

#### 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 P. Bacdayan [1994] “Organizational Routines are Sored as Procedural Memory-evidence from Laboratory Study,” *Organization Science*, Vol. 5, pp. 554-468 in Cohen Michael D. and Lee S. Sproull, eds., *Organizational Learning*, Sage, Thousand Oaks, 1996, pp. 403-429.
- Dimaggio, P. J. and Helmut K. Anheier [1990] “The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors,” *Annual Review of Sociology*, Vol. 16, pp. 137-159.
- Feldman, M. S. and Brian T. Pentland [2003] “Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 94-118.
- 藤井敦史 [1999] 「NPO 概念の再検討：社会的使命を軸とした NPO 把握——市民事業組織の構想——」『組織科学』 Vol. 32, No. 4, 24-32ページ。
- 井田 淳・梅本勝博 [2003] 「NPO のナレッジ・マネジメント」『The Nonprofit Review』 Vol. 13, No. 1, 37-45ページ。
- 小島廣光 [1998] 『非営利組織の経営——日本のボランティア——』北海道大学図書刊行会。
- 楠木 建・野中郁次郎・永田晃也 [1995] 「日本企業の製品開発における組織能力」『組織科学』 Vol. 29, No. 1, 93-108ページ。
- March, J. G. and Herbert A. Simon [1958] *Organizations*, John Wiley & Sons. Inc. (土屋守章訳, 『オーガニゼーションズ』, ダイアモンド社, 1973年)。
- 松本 渉 [2006] 「NPO の存在理由と組織化との関係」『日本経営学会誌』 18号,

56-68ページ。

- Nelson, R. R. and S. G. Winter [1982] *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press.
- 大月博司 [2004] 「組織ルーティンのロジック」『北海学園大学経営学論集』 Vol. 1, 79-91ページ
- [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, 125-146ページ
- Penrose, E. T. [1959] *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford. (末松玄六訳, 『会社成長の理論』, ダイアモンド社, 1962年)。
- Pentland, B. T. and Henry, H. Rueter [1994] “Organizational Routines as Grammars of Action,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 484-510.
- 澤村 明 [2006] 「日本における経営学系のNPO研究の状況」『The Nonprofit Review』 Vol. 16, No. 1 & 2, 37-45ページ。
- 田尾雅夫 [1998] 「ボランティア組織は組織か?」『組織科学』 Vol. 31, No. 1, 66-75ページ。
- [1999] 『ボランティア組織の経営管理』有斐閣。
- 高橋伸夫・桑島健一 [2001] 『組織と意思決定』朝倉書店。
- Teece, D. J. and G. Pisano [1994] “The Dynamic Capability of the Firms,” *Industrial and Corporate Change*, 3, pp. 537-556.
- Wernerfelt, B. [1984] “Resourced-based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

#### 〈謝辞〉

本調査にあたり、ヒアリングに快く応じてくださった京都土の塾理事長八田逸三氏、理事森川恵子氏に、心より感謝申し上げます。

また本稿の執筆にあたって、丁寧なご指導をいただきました若林直樹教授、シニアエディター宇仁宏幸教授、そして2名の匿名査読者の先生方に感謝を申し上げます。本稿における誤りのすべては、筆者自身のみの責任に帰すものであります。

#### 【付記】

本研究はGCOEプログラム平成21年度「親密圏と公共圏の再編成をめざすアジア拠点」研究拠点形成費等補助金による若手研究者研究活動経費の助成を得た研究成果の一部です。