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

Achieving routines in service encounter:
A conversation analytic study on selling optional services in dry cleaner

山内 裕, 平本 毅（京都大学経営管理大学院）
泉 博子（KCCS マネジメントコンサルティング株式会社）
張 承姫（関西学院大学院言語コミュニケーション文化研究科）

Abstract (200 字以内, 196 字)
クリーニング屋の店員によるオプション提案のように、顧客にとって想定外のものでありうる行為は組織ルーチンから外れる可能性がある。その時店員はいかにして、問題がなく自然なものとしてオプション提案を行い、組織ルーチンを作り上げるのか。本研究では、エスノメソドロジーに依拠して店員と顧客の会話分析を行い、ルーチンを作り上げるにあたって店員が自らの行為に説明可能性を付与する実践が重要であることを示す。

In English (171 words)
We examine how sales staff sell optional services such as water-repellant finish and stain removal at dry cleaners. This selling may disrupt organizational routines because customers typically do not expect it and tend to think that such services are unnecessary. How can the sales staff achieve this selling by rendering it as a natural and unproblematic routine? Based on ethnomethodology, video-recorded real-time interactions between sales staff and customers are analyzed. The analysis reveals that sales staff themselves understand that their selling could disrupt routines and that they have many ways to construct routines by adding and establishing accountability for their selling. They are not simply performing pre-defined routines but render their own practices recognizable as routine. While recent theoretical discussions on performativity of routines stress actual practices accomplished in concrete situations, it is still assumed that abstract ideas of routines are necessary for the practices to be recognizable as routine. In contrast, this study suggests that routines are made recognizable within the practices themselves without the need for the abstract ideas.

Keywords
組織ルーチン、説明可能性、エスノメソドロジー、会話分析
Organizational routine, accountability, ethnomethodology, conversation analysis

1. はじめに

本稿では、店舗における店員と顧客のやり取りを、エスノメソドロジーに基づく会話分析の枠組みから分析し、これを通じて組織ルーチンの議論に新たな視点を導入して、理論的貢献を行う。

店舗における店員と顧客との相互行為は、その大部分がルーチン化されている。ルーチン化は顧客に、その店でどうふるまうべきかの基準を与え、問題が生じることを未然に防ぐ(Solomon, Surprenant, Czepiel, & Gutman, 1985)。しかし、客が想定していない商品を店員が提案し販売するとき、店員と客は問題に直面しうる。企業はできるだけ売上げを伸ばしたいし、新しい商品やサービスを提示することで他社と差別化を図り、顧客によりよい体験を提供したいと考える。しかし、客はそれを「売り付けられた」と構え、企業に対して不信感を募らせる可能性がある(Leidner, 1993)。これは企業側にとってジレンマである。本稿ではクリーニング屋の接客場面を分析するが、客が衣類を持ち込んだときに勧められる「抗菌加工」や「汗抜き加工」等の「オプション」は、まさに想定外のものであるために、この問題の典型例である。

このような想定外の状況下で、店員はどのようにして自らの提案を普段通りで問題のない、ルーチンなやり取りであるように仕立て上げるのか。本稿ではエスノメソドロジーの説明可能性(accountability)概念を用い、店員と顧客のやり取りを会話分析することによって、そのようなルーチンに仕立て上げる方法を探求する。具体的には、店頭での相互行為をビデオに記録し、書き起こし、一連の行為の前後関係に注目しながら詳細に分析することによって、店員が自分の行為に説明可能性を付与し、それを通じて顧客との相互行為を自然なものとして仕立て上げていく方法を明らかにする。

2. 問題設定

2.1 伝統的な組織ルーチン理論

まず、伝統的な組織ルーチンがどのように概念化されてきたのかを概観し、その課題を明らかにする。次に、ルーチンの遂行性を論じる近年の理論が、その課題をどのように克服しようとしているのかを見る。加えて、ルーチンの遂行性理論の本来の方針を推し進めるために、この枠組みをさらに改善する必要があることを示す。

組織ルーチンの伝統的な考え方については、Feldman & Pentland (2003)の議論に沿って説明するのがわかりやすい。彼らは、大学における教員雇用のルーチンを例として議論しているので、その例を基に議論したい。

伝統的にルーチンは組織の重要な構成要素と捉えられてきた。ルーチンに関しては、3 つの伝統的な見かたがある。1 つめは、ルーチンを個人の「習慣」と捉える見かたである。習慣は、ほとんど思考を必要とすることなく、自動的に実行される。たとえば、Simon (1997)のルーチン概念がこれに相当する。雇用のときの文書作成や承認などのプロセスはほとんど自動的に反復されていると考えられる。2 つめは、ルーチンを「プログラム」とみなすものである(March & Simon, 1993)。人は「プログラム」の下で行動する際に明示的な探索を必要としないが、ある程度の選択は行う。たとえばジョブインタビューは、多様な候補者を相手にするために、自動的になされるものではないが、探索的で負荷が高い行為は必要としない。3 つめは、

ルーチンを「遺伝子」と捉える見かたである。これは Nelson & Winter (1985)の進化論的な考え方に基づくものである。雇用のルーチンは、進化論的に変化していくと考えられる。

Feldman & Pentland が指摘するように、これら 3 つの見かたに共通するのは、ルーチンを固定的なものと考えることである。効率性を上げ、また行動の際の衝突を避けるためにルーチンが使われるという考えに基づき、ルーチンがある程度安定的な要素として規定されている。遺伝子としてのルーチンは変化(進化)していくが、それは変異や交配などが起こるからであって、ルーチン自体は固定されている。

Feldman & Pentland は、このようにルーチンを固定的なものとみなす考え方では、ルーチン自体が動的に変化する様子を説明できないし、そのための行為者のエージェンシーが排除されてしまうことを批判する。たとえば、ジョブインタビューをプログラムとして考えると、同じことが毎回繰り返されているように見えるが、実際のインタビューの実践をみると、本来聞いてはいけないようなこと、たとえば配偶者の仕事や子供の学校のことなどが問題となることもある。実際の行為の遂行の中でルーチンは柔軟に変化するが、ルーチンを固定的に捉える理論ではこの柔軟性をうまく捉えられない。このようにルーチンの固定的概念化に異を唱えたのが、近年のルーチン遂行性理論(routine performativity theory)である。

2.2 ルーチンの遂行性理論

ルーチンの遂行性理論は、Feldman (2000)や Feldman & Pentland (2003)の主導の下、多くの研究者により議論されている(Becker, 2005; Hodgson, 2007; Winter, 2011)。Feldman & Pentland (2003)は、いわゆる「実践論的転回」の名の下に知られる「実践」の概念(Lave & Wenger, 1991; Suchman, 1987)に依拠して、実際に具体的な状況で遂行される行為に着目した。実践を強調するため、彼らはルーチンを二つの側面に分けて議論した。その一つは明示的(ostensive)側面といい、ルーチンに関する抽象的なアイデアを指す。たとえば人は「クリーニング屋で衣類を出す」という抽象的なアイデアを持っている。もう一つの側面は、遂行的(performative)側面と呼ばれる。これは、個別具体的な状況の中で、どのようにルーチンを遂行するのかという実践を指す。遂行的側面は、ルーチンが動的に遂行される可能性を示している。具体的には、オプションを勧めるとき、店員は様々な工夫をするだろうし、それによってルーチンが動的に達成される。Feldman & Pentland の主眼は、二つの側面のうち遂行的側面を強調することにあった。つまり、抽象的なアイデアは、「ルーチンとはこういうものである」という理解であり、それだけではルーチンがどう遂行されるのかを説明できない。

一方で Feldman & Pentland は、明示的側面にも目を向けることを忘れない。そして、ルーチンをこの両側面の相互作用として理解する。明示的側面は、個別的で多様な遂行的側面を「ガイド」し、「説明」し、遂行的側面において「参照」される。たとえば、個々の実践が多様に変化するとき、人は抽象的なアイデアに言及し、それにより目の前の出来事をルーチンとして説明したり、正当化したりすることができる。逆に、遂行的側面が明示的側面を「創造」し、「維持」し、「修正」することができる。たとえば、毎回特定のオプションが勧められると、それがアイデアとしてルーチンの一部であるというように理解が更新されることになる。

ルーチンの遂行性への着目は、ルーチンを構成する相互行為を自明なものと見なさず、それがどのように達成されるのかという視点を与える。Feldman &

Pentland の理論を基に、シンボリック相互作用論の「役割取得」概念に依拠して相互行為の微視的分析に着手した例として、Dionysio & Tsoukas (2013)を挙げることができる。彼らの説明によると、その場の人々がルーチンをルーチンとして生成するためには、自分の行為を他者の視点から見る、つまり他者の「役割を取得する」必要がある。それにより、各参与者が行為を相互調整し、ルーチンが達成される。たとえば、店員がオプションを勧めるとき、客がどのようにその行為に反応するのかを理解することが、オプションをうまく勧めるためには必要となる。

2.3 遂行性理論の課題

ルーチンの遂行性理論は、遂行性を強調しながらも、明示的側面と遂行的側面の二分法を維持している。この二分法は、明示的側面を遂行的側面とは別のものとして措定することで限界も内包している。彼らが明示的側面を措定したのは、遂行的側面が個別的で、多様な形を取るとき、実践の場の人々が事態を一つのルーチンとして認識するために参照可能な基準を設ける必要があるからだった。しかし、この枠組みでは、遂行的側面がそれ自体ではルーチンとして認識可能ではなく、ルーチンであることの根拠を、その外部にある抽象的なアイデアに求めなければならない。これでは遂行性を強調するという Feldman & Pentland (2003)の本来の目的を達成できない。

Feldman & Pentland が、明示的な側面が遂行的側面の中で使われうると述べるとき、本来それは遂行的側面内部の事柄でなければならない。オプションをただ提案された客は「売り付けられた」と思うだろうが、クリーニング屋のルーチンに関する抽象的なアイデアをいくら参照しても(たとえば「オプション販売」というアイデア)、この相互行為は普段のやりとりの一環で、問題のないものとして達成できない。

この問題は、実践の外側から研究者がルーチンを定義することに起因する。そもそも、現実問題として参与者は、個別具体的かつ偶有的な状況の下で、自らの行為がルーチンであると理解できるような状態を安定して産出していっているはずである。実際に、Feldman & Pentland (2003)によるルーチンの定義は「複数の行為者により実行され、反復的で、認識可能な相互依存的行為のパターン」とされているが、ここで「認識可能」という部分が、誰にとってどのように認識可能となるのかは議論されてこなかった。Dionysiou & Tsoukas (2013)の「役割取得」のような概念を持ち込んでも、その「役割」自体が実践の外側にある抽象的概念である以上、具体的な相互行為の中で実際にその場の人々が、互いの行為を認識可能なように組み立てていく際に、それらの役割がどう使われるかは明らかでない。

この問題を克服するために、本稿ではエスノメソドロジーにおける「説明可能性」概念(Garfinkel, 1967)を導入する。説明可能性とは、行為が実践の外部で規定された手順に盲目的に従ってなされるのではなく、行為が実践の中でその都度、その場の人々にとって理解可能なようになされるという性質を意味している。たとえば、食卓で自分の周囲を見回してから人に「塩を取っていただけますか」と依頼する時、自分の周囲を見回すことは、なぜ、今その人が、その相手に依頼を行ったかを説明可能にする。このとき、行為が説明可能であるために、明示的な言葉による説明が必要なわけではない。「私は周囲を見回したけれど塩がなかったので、あなたに依頼しています」などと説明したなら、むしろ、その依頼が説明可能でなかったこと

を表す。人の行為は、特定の文脈で、特定の形式でなされることによって、言葉による明示的な説明がなくとも、相手に説明可能になる。

説明可能性の概念により、我々は実践の場の人々にとって、行為がどのように認識可能になるかという問題に照準することができる。行為が普段通りの、問題のない、繰り返し生じる、ルーチンであるという認識も、人が実践の中で行為に説明可能性を付与していく過程で成立する。つまり、エスノメソドロジーでは、遂行的側面自体に実践をルーチンとして構成する方法が存在すると考える。

従来のルーチンの議論では、クリーニング屋で衣類を預ける一連のやりとりは、典型的な、反復的ルーチンであるということになる。オプションを勧めることが、このルーチンに含まれるのか含まれないのかの判断は、実践の外部から決定される場合、恣意的にならざるを得ない。しかし、上記の議論から、ルーチンの定義は参与者自身の実践の中に見出さなければならない。たとえば、参与者自身がオプションを勧めることが問題となりうると理解していることが示され、かつそれが問題とならないように実践を構成したとしたら、我々は参与者自身のルーチン概念を利用することができる。そのため我々は特定の行為過程をルーチンであると予め定義することはせず、あくまで参与者自身の理解に依拠して議論する。

顧客とのやりとりのルーチン化に関しては、スクリプトやマニュアルが取り上げられることが多い。本稿の調査対象であるクリーニング会社でも、店員向けのマニュアルや教育資料を提供している。マニュアルには「お預かりの基本動作」と題して、品を預かる際の手順が教示されている。このマニュアルには「ポケットの点検」の後に「シミ・ほつれ点検」、その後に「サービス内容の提供」(＝オプションの提示)を行うという手順が示されており、それぞれに対応する言葉遣いの例も記されている。しかし、そもそも客はスクリプトを知りえない。つまり、相互にスクリプトに志向した形で相互行為を構成しえない。スクリプトを理論的概念として持ち込むことは、それに対する参与者自身の志向性が相互行為の中で示されない限り、ルーチンの根拠を実践の外部に置くことになり、我々はこれを避けなければならない。

組織研究の文脈では、エスノメソドロジーに基づいた相互行為の分析が正面から取り上げられることは少なかったが、近年このギャップを埋める議論が提示されている(Llewellyn & Hindmarsh, 2010)。いくつかエスノメソドロジーの研究例を紹介したい。Clark & Pinch (2010) は、小売店で店員が客に話しかけるときの、事前の行動を分析した。客は一つの商品の前に長く立ち止まったり、商品を手に取ることで、店員が話しかけることを可能にするが、逆に店員が近づいてきたときに商品を手から離したり、動き出すことで、話しかけることを難しくもする。このように明示的な言葉を使うことなく、客と店員は自らの行為を他者に説明可能なものにすることで、自然に話しかけたり、かけなかったりすることが可能となる。また Heritage & Stivers (1999)は、内科医の診療場面において医師が患者に触りながらコメントすること(たとえば「腫れてはいませんね」)が、最終的な処方に説明可能性を与えることを指摘している。もしそれらの「検査しながらのコメント」が患者の状態の「問題のなさ」を伝えるものであるなら、医師が抗生物質を与えないといった診断を下した際に、検査と診断の間に説明可能性が与えられているがゆえに、その診断は受け入れやすいものになる。これらの研究では個別の実践を秩序立ったものにする方法は示されるが、それがどのようにルーチンの理論と節合されるのかにまでは踏み込めていない。本研究では、特にルーチンの議論に対して、エスノメソドロジーの観点から新しい視点を提示する。

ところで、本稿では顧客との相互行為を議論するが、従来の組織ルーチンの概念が組織内部のルーチンに偏っていることから、説明が必要かもしれない。見知らぬ人同士が出会い取引するためには、顧客とのやり取りがルーチン化され、互いの行動が予測可能とならなければならないため(Leidner, 1993; Solomon et al., 1985)、顧客接点のような組織の境界において、ルーチンがより重要となる。近年のルーチンの研究では、組織の境界におけるルーチンが議論されることが多い。たとえばFeldman (2000)は大学において新しい寮生を受け入れる事例、Feldman & Pentland (2003)は教員雇用の事例を取り上げているが、これらはともに組織の境界のルーチンである。さらには、Turner & Rindova (2012)も、特に顧客との間でルーチンを変化させることの難しさを指摘している。このことから、顧客との相互行為という組織の境界におけるルーチンの分析が、ルーチンの理論に貢献するためには有効な手段と言える。

3. 調査のデザイン

本調査ではエスノメソドロジーの考え方を発展させた会話分析を用いる。会話分析は録画・録音した相互行為のデータから、相互行為が秩序立ったものとして組織される「方法」を経験的に明らかにする。観察や聞き取り調査では、この「方法」を調べるにあたって十分ではない。つまり、ある振る舞いがルーチンであることがわかるとしても、それがどうルーチンとして組み立てられているかはわからない。会話分析は、そのようにルーチンを組み立てる際の「方法」の詳細を明らかにすることができる。具体的には、実際の相互行為のデータを繰り返し検討することにより、彼らの「方法」が微細な振る舞いの組み立てによって成立していることを示すことができる。また、複数のデータの断片を比較することによって、相互行為の参与者が何に志向して振る舞っているかを体系的に調べることができる。

会話分析の特徴は、その分析の適切性を次のような手順で確保することにある。第一に分析の結果明らかにした参与者の「方法」は、人々が繰り返し用いているものであることが、その頻出性により確かめられる。第二に、参与者のある行為が「方法」的に組み立てられていることが分析された時、その振る舞いが実際にそのような行為を行っているものとして理解されたかどうかが、その振る舞いに続く参与者の振る舞いの中に示され、それにより分析の正しさが担保される。この手続きにより、参与者にとってのルーチンの認識可能性を分析していることが保証される。第三に、この「方法」的な行為の産出の規則に反する事例がみられた時、会話分析ではこれらを分析上の「誤差」として扱うのではなく、むしろそのような「例外」ケースが、まさに「例外」として参与者に理解されて組み立てられているかどうかを調べる。もしその振る舞いが「例外」として理解されていることを示すことができれば、むしろ最初の分析結果の正しさを例証することができる。

本調査では、北陸地方において500以上の店舗を展開するクリーニング会社に協力を依頼した。調査対象を、営業成績に基づいて3店舗とした。A店は常にトップクラスの成績を持ち、表彰されることも多い。B店は入社2年目の社員が責任を持ち、平均的な成績であるが、徐々に売上が伸びる傾向にあった。C店では店員が入社3ヶ月という経験の少なさもあり、売上が伸び悩んでいた。それぞれ約3時間(2時間40分から3時間10分)観察を行い、A、B、C店それぞれの観察客数は、28、28、23組であった。そのうち、オプションが提示されたのは、13、7、0件(合計20件)であり、実際に客がオプションを選択したのは、9、3、0件であった。店員

のオプションサービスの勧め方を調べるために、本研究では、この 20 件でなされた 23 のオプション提示に着目する(一部、複数の提示が行われることがあった)。

調査対象となった店員は A 店が契約社員、B 店と C 店がパート社員として働いていた。店には店長の立場の人は配置されず、これらの店員が自分の勤務時間の間は一人で対応していた。オプションの提示が指示されているにもかかわらず C 店では一度もその存在が伝えられることはなかった。店員に聞き取りを行ったところ、必要以上のサービスを勧めることへの心理的抵抗や、後ろに並ぶ客を待たせないように余計なやり取りを省くためといった声が聞かれた。クリーニング屋においては、オプションを勧めるにせよ勧めないにせよ、店員と客とのやり取りを説明可能なものにして、なるべく余計なやり取りが生じないようにする必要性が生じる。

店舗に複数台のカメラを設置すると共に、店員に音声レコーダーを装着してもらった。79 件全部のデータを書き起こし、特に注目したオプションが関係する 20 件については、会話分析の標準フォーマット(付録)に従い詳細なトランスクリプトを作成し、分析した。本稿ではオプションを提示しなかったケースは取り扱わない。これは、オプション提示発話の不在は不在として顕在化せず、相互行為上特定の位置でその不在が問題にならない限り、経験的に分析することができないからである。つまり、単純にオプション提示発話の有無を比較することはできない。このため本研究では、データの中で顕在化したオプションの提案事例に注目し、提案の方法の違い(たとえば、勧めるか、勧めないか)を分析する。

4. 分析

4.1 オプション提示発話の述部形式

まずはオプション提示の際の店員の尋ね方によって、客のオプション選択率が変わってくることをみよう。表 1 はオプション提示の形式と、客のオプション選択との関係を表す。オプション提示の形式とは、具体的には「抗菌のきれい加工しとかれます:?」のように、オプションを「つける」という応えが Yes になるような疑問文の形式と、「汗抜きとかもよろしかったですかね:?」のように、オプションを「つけない」という応えが Yes になるような形式の二つを意味する。前者の場合、オプションを「勧めている」ように行為を参与者が理解可能である。後者はオプションを「勧めていない」ように理解可能である。

表 1 から読み取れることは、オプション提示発話がオプションを「つける」という応えが Yes になる形式であったとき、オプションが選択されやすい(約 71%)し、「つけない」という応答が Yes になる形式であったとき、選択されにくい(約 11%)ということである。

表 1: オプション提示の発話形式とオプション選択の関係

		客のオプション選択	
		選択	非選択
店員の発話	「つける」が Yes	10	4
の選好形式	「つけない」が Yes	1	8

Fisher の正確検定 p=0.0094

これは、会話分析では同意への選好として知られる。選好とは、相互行為上二つの取りうる選択肢があるとき(たとえば Yes/No のどちらかで答える)に、どちらかの選択肢を選ぶことが規範上望まれ、この優先性が振る舞いの形式に反映される状態をさす。真偽疑問文を用いた問いかけに対しては、一般に Yes で応える(＝同意する)ことが選好される(Sacks, 1987)。Yes の応答が頻出することになり、No で応える時には、応答の前に間が置かれたり、発話が言いよどみから開始されたり、間接的な言い方になったり、理由が説明される。つまり、オプションを「つける」という応えが Yes になるように発話を組み立てると、同意することへの選好がはたらき、オプションが選択されやすくなることがわかる。

この形式(以下、選好形式)の選択により、オプションを提示することによってそもそも店員がそれを「勧めている」のかそれとも「勧めていない」のかという、行為の理解可能性自体が変わってくることになる。たとえば次の断片 1 では、明らかに「汗抜き」オプションを「勧めていない」。

断片1　B 店 ズボンの汗抜き

01 店員：　おズボンですね¿.hh は::い.
02　　：　＝おズボン、お忘れ物は大丈夫［です　　］かね:?
　　((ズボンを広げ、触りながら))
03 客　：　　［゜はい゜］
04 店員：　.hhh うん.は:::い.
05　　(0.6)
06 店員：　汗抜きとかもよろしかったですかね:?
　　((広げたズボンをたたみながら))
07　　(0.4)
08 店員：　まだ[はかれ(>いり<)ますもん↑[ね:
09 客　：　　[゜いいです゜　　[はい.

店員は、客が「いいです」(9 行目)と言うより早く、オプションを選択しない理由を店員の側から提示している(8 行目)。また、店員はポケットの中の忘れ物が「大丈夫」であることを確認した(2 行目)ことをふまえたうえで汗抜きとか「も」と言うことで、忘れ物と同じ応えが「汗抜き」オプションの提示についても返されることを前提にしている。加えて店員は、この問いかけを行う間、下を向いたまま一度も客を見ない。その上で「よろしかったですかね:?」と、オプションを「つけない」という選択が「Yes」になるような問いかけ方をしている。この発話の組み立てを通じて、オプションを「勧めていない」という行為の理解可能性が示される。 結果的に、この提案を断わることが、特に理由など必要なく、端的な発話で可能となっている(9 行目)。

この選好の存在は、非選好的な選択がなされるケースを観察すると確かめることができる。次の断片 2 では、オプションを「つける」という応答が Yes になる形式でオプションが提示されているが、客がそれを断っている。

断片2　A 店 カットソーのシミ抜き

01 店員　：゜こちらでこちらのほうの>が<カットソー゜
02　　(0.7) ((店員がカットソーを広げる))

03 店員 ： °はい° >こちらのほう(は)<
04 ： シミとかは大丈夫でしたね:::
05 (0.4)
06 店員： ↑ここちょっとありますけど:
((右手の指でカットソーの胸の部分を指す))
07 ： ..hhh シミ抜きしとかれま↑す[かね?
((客が指さされた部分を確認する))
08 客 ： [(ま/いや)
09 ： いっか[いしてる:=
10 店員 ： [よろー
11 客 ： =何[回も>してもらっても<]=
12 店員 ： [↑あ取れなか(った)ですか?]
13 客 ： =[取れなかったんです,はい.
14 店員 ： =[.hh あらま h ほんとに:わかりました::::.

店員はカットソーを広げ、その胸部を指で示しながらシミを指摘する(6 行目)。この指摘に続き、店員はオプションを「つける」という応えが Yes になる形式で「シミ抜き」を提案する(7 行目)。この提案を断る時、客が「シミ抜き」の提案を断る際に「何回も」(11 行目)クリーニング屋でシミ抜きを試したが、けっきょくとれなかったと述べている(8－13 行目)。ここで客は、オプションの提案を断るときに、その理由を付与(Schegloff, 2007)している。断わることに理由が必要であるということは、客が「オプションを勧められた」ことを理解したことを示している。

次の断片 3 では逆に、オプションを「つけない」という応えが Yes になる形式でオプションが提示されている時に、オプションが選択されている。

断片3 B 店 セーターのふわふわ加工

01 店員 ： .hh ではこちらのほう↑は,(0.5)は:い,では:
02 ： (セーター)↑こちらも:ふわふわ加工[とか=
03 客 ： [あ
04 店員 ： =よろしかっ[たです][か::?.hh は::い＝
05 客 ： [は::い.][<普通>
06 店員 ： ＝わか[りま-.hhh
07 客 ： [>ふわふわ加工<っていうと
08 ： おいくら￥(す?)￥

この断片では 2・4 行目で、オプションを「つけない」という応答が Yes になる形式でオプションが提示されている。だがここでは、客は最終的にオプションを選択することになる。しかし、ここで客が、いったん 5 行目で「は::い」と、オプションを「つけない」ことを選択していることに注意しよう。客は、いったん選好形式にそった応えを返しながら、あらためてオプションに興味を示す。つまり、この例外はむしろ、我々の分析の正しさを示している。

以上の結果だけをみると、オプション提示発話の形式を少し変えるだけで、オプション選択率を操作できるように思える。だが、発話の形式だけに注目すると重要な部分を見落とすことになる。そもそもオプションを選択することが選好される形式で発話を提示するためには、その位置(時点)で、その提示が説明可能になってい

る必要がある。その説明可能性がないときに一方的にオプションを勧めても、客にとっては断わりやすいものとなるだろう(この事例は後述する)。

4.2 オプション提示の説明可能性の確保

この節では、オプションを「勧める」ことの説明可能性を付与する実践に着目する。明確な根拠をもった提案は、客にとっては断りにくいだろう。言い換えれば根拠をもった提案は、オプションを「つける」という応えが Yes になるようにオプション提示発話の形式を組み立てること、つまりオプションを「勧める」ことに説明可能性を付与する。

断片4 A 店 ズボンの汗抜き

((店員がズボンを触っている。左右のポケットの部分を軽く両手で叩くようにする))

01 店員 ：ポケットの中も<大丈[夫です:_ね__][:::. ((ズボンを触りながら))
02 客 ： [>大丈夫です<][はい.
03 店員 ：気になるところも::.
04 (.)
05 店員 ：[はい.]>シミもほつれ<も<ないです°し°> ((ズボンを見ながらたたむ))
06 客 ：[はい.]
07 店員 ：↑汗抜きしとかれます？<＝今<２割引>ですけど:.
((「で」のところで視線を上げ客をみる))
08 (0.4)
09 客 ：あそしたら::ここにちょうどこ[れ↑が] ((財布に手を伸ばす))
10 店員 ： [う ん]

この断片では 7 行目で「汗抜き」のオプションが提示されている。ここで主張したいのは、オプションの提示が、どの場面でも行われて良いわけではなく、特定の位置で生じるということである。本稿で分析した合計 23 個のオプション提示発話のすべてが、店員が品を触りながらチェックするという活動の中で発されていた。断片 4 ではカウンター上に置かれたズボンを店員が広げ、左右のポケット部分を軽くたたき確認した後、ズボンをたたみ始めながら「シミ」と「ほつれ」もチェックし、続けて「汗ぬき」のオプションを提示する[1]。

加えて、オプションの提示は単に品を触ってチェックするだけではなく、チェックの結果を口に出してコメントした後に行われることが多い。このようなコメントは先述の「検査しながらのコメント」(Heritage & Stivers, 1999)に似ている。このように、品を触りながらチェックするという活動に埋め込まれる形で行われることで、客にとってはなぜ、その場面でオプションが提示されるかが説明可能なものになる。断片 2 では 06 行目で店員がシミを発見し、その続きとして「シミ抜き」を提案している(07 行目)。こうすることによって、店員はその場でオプションを勧めることに説明可能性を付与している。

オプション提示発話の形式操作が簡単なものではないのと同様に、こうした説明可能性の付与という実践もまた、たんに品を「勧める」理由を述べれば成立するという単純なものではないことを付言しておこう。説明可能性の付与は、前後の振る舞いとの関係において、それ自体が説明可能なように行われなければならない。断片 2 で店員が「シミ」を自然に発見することができるのは、品を調べるという活動の中でそれが行われるからである。品を調べる行為に連続して、オプションを勧め

ることで、品物の特徴とオプションを勧めることの関連性が、オプションを勧めることを説明可能にする。また、品を調べること自体は、後々にクリーニングの過程でシミやほつれがついたのではなく、もともとシミやほつれがあったことを確認するルーチンである。つまり、品を調べること自体はルーチンとして説明可能な行為である。

オプションをつける理由は、「シミ」や「ほつれ」の発見以外にもありうる。それは、値引きに代表される経済的な利点を挙げることである。たとえば断片 4 では、7 行目でオプションを提示する際に店員が「2 割引き」であることを伝えている。特に、店員は「2 割引き」を他の発話と比してゆっくり発し、かつ途中で顔を上げて客の顔を見ることで、強調している。さらに、店員は「今 2 割引ですけど」という理由を、オプション提案「汗抜きしとかれます?」に密着させていることで、理由をオプション提案の一部として構成している。

次の断片 5 でも、「今」「一枚 50 円」(6 行目)と言うことで値引きが伝えられている。

断片5 A 店 ワイシャツのきれい加工

01 店員 ： はい,そしたら:ワイシャツ:いち,に,さん,
02 ： ご,ろく枚[ですね::.
03 客 ： [はい
04 (0.5)
05 店員 ： 抗菌のきれい加工しとかれます::?=
06 ： =今:一枚 50 円で.一日着てても汗[臭さが
((「50 円」の直後に客を見る))
07 客 ： [゜あ゜
08 店員 ： 気にならないっていうのを:¿
09 (0.4)
10 客 ： どれぐらいかかります,時間?
11 (0.3)
12 店員 ： ↑明日<仕上がれるん[:>ですよ:.
13 客 ： [あ,じゃあ:それで:.

ここでの値引きの提示も、先の断片 4 と同じ特徴を備えている。すなわち、第一にオプションの提示に密着させて値引きが伝えられている。第二に、値引き額が示された直後に、店員が客の顔を見る。ここではさらに、抗菌のきれい加工の効用を説明し、それによりオプションを勧めることのさらなる説明可能性を付与している。汗抜きやシミ抜きでは、汗やシミとの関連性が明確であるが、抗菌のきれい加工はその関連性がわかりにくい。

また、値引きがオプション提示の決定的な理由付けとなっていると考えられるかもしれないが、実際にはそれほど単純ではないことを付記したい。実際には値引きがあったにも関わらず、オプションを提示しないことが多かった。値引きは有効ではあるが、それだけでは十分にオプションを提示することが説明可能とならないことが多い。実際に、オプションの中にはクリーニング本体と同じかそれ以上の値段のものも多く、たとえ 3 割引であっても高額になってしまう。

ここで、品を「勧める」ことの説明可能性を付与しないケースにも言及しておきたい。前節の断片 3 では、オプションを勧めない形で提示する、つまり断わること

が Yes となる形で提示する事例を示した。このことは次のように理解できる。オプションを勧めることが説明可能ではない場合、店員はそれを勧めない形で提示することで、起こりうる問題(「売り付けられた」と思われるなど)を回避するということである。これはオプションを勧めること自体がルーチンを妨げ、問題となりうる行為であるということを店員が理解していることを示している。その上で、勧めないことによって、オプション提示を自然で普通なこと、つまりルーチンとして構成している。そして客が断わることもルーチンであり、特に断わるための明示的な説明を必要としていない。

4.3 理由の付与とオプション提示発話の選好形式の結びつき

以上、特定の相互行為上の位置でオプションを提示することの説明可能性が確保されるやり方を見てきた。次にこの説明可能性の確保が、オプション提示の選好形式と結びついていることを例証したい。簡単にいえば、「シミ」「汚れ」の報告や値引きの提示によってオプション提案の理由が示される場合は、オプションを「つける」ことが選好される発話形式が選択される。表 2 に、オプションに関する理由の付与とオプション提示の発話形式の関係を示す。本研究で収集した 23 のオプション提示発話のうち 21 個まで(約 91%)がこの規則に従って組み立てられていた。つまり、表 1 でオプション提示の選好形式が、客によるオプションの選択と相関があることが示されたが、その選好形式自体の説明可能性が構築されていること、つまりオプションを受け入れる理由が構築されていることがそもそも必要となっている。

表 2: オプション受け入れの理由の付与とオプション提示の発話形式の関係

		店員による発話の選好形式	
		「つける」が Yes	「つけない」が Yes
オプション受入れの理由	付与	13	1
	非付与	1	8

Fisher の正確検定 p=0.00016

この規則には二つ例外ケースがみられた。先述のように会話分析では、これらの例外ケースをただの分析上の誤差として扱うのではなく、むしろこれらを詳しく分析することにより、規則に与えた記述の正しさを調べる。

断片6 A 店 ズボンの汗抜き

01 ((客が男性のズボンをチェックし、店員は他のズボンをチェックする))
02 店員 ： ↑なんか
03 (0.8)
04 店員 ： 重なって<いるような::>
05 (3.3)
06 店員 ： >大丈夫<[でした？
07 客 ： [<ハンカ(h)チ hh
08 店員 ： ↑あハンカチありました?＝は:い.
09 (0.6)

10 店員　：　汗抜きしとかれま[す::?
11 客　　：　　[あ>いいです
12　　：　いい[です<　((手を振りながら))
13 店員　：　　[大丈夫です::?
14 客　　：　°うん°

「シミ」や「汚れ」の報告、値引きの提示などの理由の付加が行われていないにもかかわらず、10 行目でオプションを「つける」という応えが選好されるような発話形式でオプションが提案されている。すると客はこれに対し「あ>いいですいいです<」と、断片 2 のように断る理由を付与することなしに、即座にオプションの提案を断っている。つまり、説明可能性が付与されない場合、オプション提示発話の選好形式を操作しても、客が断わることが容易であることを示している。

もう一件の例外ケースについては、紙幅の都合上断片を提示して述べることができないが、概要を述べておく。このケースでは、「値引き」の理由が付与されていたにもかかわらず、店員が「上着」のオプションを勧めなかった。ただしこのケースで最初に「値引き」が伝えられたのは「上着」ではなく「ズボン」に対してであり、またその前に店員は「ズボン」の汚れを指摘しながらオプションを提案していた。このような複雑な個別事情のゆえに、この事例については「上着」に関するオプション提示の選好形式だけを取り出して分析できなくなっている。

5. 議論

本稿ではクリーニング屋でのオプションの販売において、店員が振る舞いの説明可能性を確保しながらオプションを「勧める」という行為を組み立てていくことにより、本来それ自体としては当然でないような行為がルーチンとして仕立て上げられていくことを示した。また、説明可能性が構築できない場合に、オプションを「勧めない」ことによって、相互行為を問題のないものに仕立てることも観察した。つまり、参与者自身が、ルーチンが妨げられていることを理解し、そしてルーチンに仕立て上げることに志向していることがわかる。具体的には、オプションの提案が自然で妥当なものになるように、品をチェックしながら汚れを指摘するなどして、オプションを「勧める」発話に説明可能性が付与されることが明らかになった。同時に、説明可能性の付与は、それ自体説明可能なように行われることが示された。結果的に、一連の相互行為は、ごく日常的なルーチンのやりとりのように見えることになる。オプションを受け入れることが自然となり、断わるときには理由が必要となる。

我々の問題意識は、既存の組織ルーチンの議論が、研究者側からのルーチンの定義に留まっていることにあった。伝統的なルーチン論ではルーチンが固定的な存在と捉えられ、実践の中で偶有性に対処しながら、行為者が主体的にルーチンを組み立てていく側面を捉えられなかった。この点を批判した Feldman & Pentland (2003)はルーチンの動態的に遂行される側面を強調したが、彼らもまたルーチンを外側から定義したために、実践の中で参与者たちが自分たちにとってのルーチンを作り上げる側面に着目しなかった。

我々の分析は、Feldman & Pentland が進めてきた遂行的側面の強調をさらに一歩進め、明示的側面と遂行的側面の関係を修正するものである。ルーチンの明示的

側面が、遂行的側面を説明、ガイドし、また参照として機能するということは、遂行的側面がルーチンとなるためには、その外部である明示的側面に依存するということになる。しかし、遂行性がそもそもどのようにルーチンであると認識可能であるかが問われなければならない。我々は、明示的側面を遂行的側面から切り離すような二分法を乗り越え、遂行的側面自体にルーチンの認識可能性の根拠が存在することを示した。一方で、オプション提案が自然で問題のないものに仕立て上げられるとき、抽象的なアイデアに依拠するような事態は観察されなかった。ルーチンの認識可能性は、行為を説明可能とするために、その他の行為が連ねられ、されにその連ねられた行為自体の説明可能性も確保されることによって実現する。つまり、ルーチンとは実践の中で人が行為を他者に説明可能なように組み立てることで作り上げられるのである。

この理解は、Feldman & Pentland 自身によるルーチンの動態性の議論の延長線上にあり、その議論を徹底させるものである。ルーチンとはただ半自動的な行為ではなく、相互行為の参与者自身がルーチンとして理解できるように構築していくものである。つまり、ルーチンの遂行性という概念は、個々の状況でルーチンを実行するという意味だけではなく、特定の現実を呈示し、さらには構築していくという意味を含まなければならない。ルーチンの動態的な性質は、明示的側面と遂行的側面の相互作用によってではなく、ルーチンの遂行性そのものによって生み出される。このようなルーチン理解は、組織ルーチンの理論の基盤をより強固にする。

この知見は、会話を記録し、書き起こし、行為の一つ一つを分析した結果明らかにできたことである。説明可能性の概念は、ある行為が前の行為によって作られる文脈に依存して、適切な形式で提示されることで理解可能になるということを意味する。そのため、一つの行為に対して、それが以前の行為とどう結びつき、次の行為をどう制約するのかを示さなければならない。そして、発話だけではなく、視線、手の動き、品物などの物質的状況の分析も不可欠である。また、記録された相互行為の数を十分に集めて比較分析することで、その分析の確実性を担保することができる。観察や聞き取り調査では、このような構造を精緻に描き出すことが難しい。そもそも単純に観察しただけでは、それが問題なくルーチンに起こっているということしかわからないだろう。それがルーチンとして仕立て上げられていることは、このような詳細な行為の分析によって初めてわかると言える。

6. おわりに

本研究では、エスノメソドロジーの説明可能性の概念に依拠し、行為が他者に説明可能になるように作り出されていることで、ルーチンが作り出されることを記述した。単にルーチンを遂行しているのではなく、振る舞いがルーチンとして理解できるように構築されているのである。クリーニング屋におけるオプション提示という、取るに足りないように見える事象を詳細に分析することの意味は、それが取るに足りないものであるように構築されているということである。

本研究の実践的インプリケーションを述べておこう。組織活動の現場においては、現場のルーチンを改善しようとする際にも、参与者自身が用いている「方法」が重要になる。これまで接客の現場では、店員の言葉遣いに注目して、トレーニングや改善活動がなされることが多かった。本稿の分析でも表面的には一つの発話の言葉遣いの違いで、オプション獲得率が説明できるようにみえる。だが、なぜそのような言葉遣いができるのかを説明可能にする実践が伴われなければ、単一の発話の言

葉遣いのみを変えても不自然なだけである。しかも、オプションを勧める言葉遣いを説明可能にする行動自体が、その前後の振る舞いとの関係において説明可能でなければならない。どこまでこの参与者自身の「方法」の詳細を意識的に操作できるかどうかは明確でないにせよ、組織活動の現場でのルーチンの改善にとって、本稿の分析結果は一種のガイドになるだろう。

本研究に残された課題は、本稿の対象が顧客との接点に限定されていることである。よく知らない顧客とのやりとりをルーチンに仕立て上げることを記述したが、組織内部でよく知った人同士の関与するルーチンについて、本研究の観点がどこまで意味を持つのかは今後明らかにされなければならない。我々は、知った人同士のルーチンであっても、説明可能性の構築は避けて通れない問題であると考える。また、本稿では説明可能性の付与にあたって、クリーニング屋に持ち込まれる衣服や、値引きの存在が利用されることを明らかにしたが、それが他の業種でどのように実践されるのかは、今後調べなければならない。

謝辞

本稿の審査過程で、SE の長瀬勝彦先生には辛抱強く、建設的で丁寧なフィードバックをいただいた。また 2 名の匿名レフェリーの先生方からも貴重なコメントをいただいた。またこの場で、我々研究者を受け入れていただいた組織の経営者の方々、調査に参加いただいた現場のみなさまに感謝したい。

注釈

1)ところで、汗抜きというオプションは、ズボンのドライクリーニングにおいて関連性が高いことも指摘しておきたい。この調査を行った夏場では、特にズボンは汗が溜りやすい。しかし、ドライクリーニングでは汗は抜けない。そこで汗抜きというオプションが関連性を持つ。シミ抜きにはシミが理由となるし、汗抜きでは汗が理由となりうる。

付録

会話分析の標準フォーマット

[	オーヴァーラップの開始位置
]	オーヴァーラップの終了位置
＝	末尾に等号を付した発話と冒頭に等号を付した発話とのあいだに感知可能な間隙が全くないこと
(数字)	その秒数の間隙
(.)	ごくわずかの感知可能な間隙(おおむね 0.1 秒前後)
：	直前の音の引き延ばし(コロンの数は、引き延ばしの相対的長さを示す)
-	発話の中断
.	下降調の抑揚
？	上昇調の抑揚
,	継続を示す抑揚
↑↓	急激な抑揚の上昇や下降
<u>文字</u>	強調
°文字°	弱められた発話

hh	呼気音(呼気音の相対的長さはhの数で示す)
文(h)字(h)	発話の途中に挿入される呼気音
.hh	吸気音(吸気音の相対的長さはhの数で示す)
<文字>	前後に比べてゆっくりとした発話
>文字<	前後に比べて速い発話
(文字)	聞き取りに確信が持てない部分
((文字))	転記者によるさまざまな種類の注釈・説明
¥文字¥	笑みを含んだ声

引用文献

Becker, M. C. (2005). The concept of routines: some clarifications. *Cambridge Journal of Economics*, *29*(2), 249–262.

Clark, C., & Pinch, T. (2010). Some major organisational consequences of some "minor," organised conduct: Evidence from a video analysis of pre-verbal service encounters in a showroom retail store. In N. Llewellyn & J. Hindmarsh (Eds.), *Organisation, interaction and practice* (pp. 140–171). Cambridge: Cambridge University Press.

Dionysiou, D. D., & Tsoukas, H. (2013). Understanding the (re)creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective. *Academy of Management Review*, *38*(2), 181–205.

Feldman, M. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, *11*(6), 611–629.

Feldman, M., & Pentland, B. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, *48*(1), 94–118.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Cambridge, UK: Polity.

Heritage, J., & Stivers, T. (1999). Online commentary in acute medical visits: A method of shaping patient expectations. *Social Science & Medicine*, *49*, 1501–1517.

Hodgson, G. M. (2007). Institutions and individuals: Interaction and evolution. *Organization Studies*, *28*(1), 95–116.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation* (1st ed.). New York: Cambridge University Press.

Leidner, R. (1993). *Fast food, fast talk*. Berkeley: University of California Press.

Llewellyn, N., & Hindmarsh, J. (2010). *Organisation, interaction and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

March, J. G., Simon, H. A., & Guetzkow, H. S. (1993). *Organizations*. Wiley-Blackwell.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1985). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Sacks, H. (1987). On the preferences for agreement and contiguity in sequences in conversation. In G. Button (Ed.), *Talk & social organisation* (pp. 54–69). Multilingual Matters Ltd.

Schegloff, E. A. (2007). *Sequence organization in interaction: Volume 1: A primer in conversation analysis* (1st ed.). New York: Cambridge University Press.

Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior* (4 ed.). Free Press.

Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *The Journal of Marketing*, *49*(1), 99–111.

Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication* (2nd ed.). New York: Cambridge University Press.

Turner, S. F., & Rindova, V. (2012). A Balancing act: How organizations pursue consistency in routine functioning in the face of ongoing change. *Organization Science*, *23*(1), 24–46.

Winter, S. G. (2011). Problems at the foundation? Comments on Felin and Foss. *Journal of Institutional Economics*, *7*(02), 257–277.