

戦略マネジメント論の課題と展望

—チャールズ・シェンクによる戦略パースペクティブ統合の試みを
手がかりとして—

大野 貴 司*

- I はじめに
- II シェンクによる3つの戦略パースペクティブ提示の前提
- III シェンクにより提示された3つの戦略決定のパースペクティブの検討
 - 1. 合理的一選択パースペクティブ
 - 2. 組織パースペクティブ
 - 3. 政治パースペクティブ
- IV シェンクによる3つの戦略パースペクティブ統合の試み
- V 若干の考察
- VI むすびにかえて

I はじめに

組織における戦略の策定と実行がその存続・成長を決定づける行為であることはおそらく議論の余地はないであろう。戦略の策定はともかくとして、戦略を実行するという業務は、その膨大さを鑑みると、経営者や一部の経営幹部、専門スタッフだけで全うすることは当然不可能であり、その役割の多くを組織のメンバーに依存することになる。ゆえに、戦略の策定と実行という業務を考えていくためには「良い戦略とは何か」という戦略論の視点だけでなく、戦略の実行にあたり、組織やそのメンバーをいかにマネジメントしていくのかという組織論の視点も同時に求められるのである。つまり、戦略を考えるということは、同時に組織の問題も考えるということなのである。本稿では、そうした戦略形成という問題を、戦略と組織の両視点から考えていきたい。そして本稿では、こうした戦略と組織の統合的観点に立った組織の戦略の策定と実行を「戦略マネジメント」と定義する。

戦略と組織の関係やあり方について論じられた文献は、チャンドラー(1962)をはじめ今日に至るまで、国内外問わず極めて多くの文献が公刊されている。そればかりか、戦略に関するパースペクティブは、ミンツバーク他(1998)が10の学派(デザイン、プランニング、ポジショニング、アントレプレナー、コグニティブ、ラー

ニング、パワー、カルチャー、エンバイロメント、コンフィギュレーション)に分類しているように極めて多様なパースペクティブが存在しており、そうした極めて高度に分散化された多様なパースペクティブを統合へと導くのは極めて困難な作業であり、浅学菲才の筆者の力量をはるかに超えるものである。そこで、本稿では、戦略に関する複数のパースペクティブの統合を試みた研究者の一人であるチャールズ・シェンクに焦点を当て、彼の業績の検討を通じ、そこに補完的な見地を加えることにより、戦略的視点と組織論的視点を包摂した今後の戦略マネジメント研究におけるひとつのありかたを提示することをその課題としたい。

チャールズ・シェンクはインディアナ大学経営学部の教授であり、インディアナ大学でMBAとDBAを取得しており、イリノイ大学シャンペインアーバナ校で研究活動に従事した後、インディアナ大学で活躍している中堅の経営学者であり、戦略決定に関わる数多くの論文を「アカデミー・オブ・マネジメント・レビュー」、「ジャーナル・オブ・マネジメント・スタディーズ」、「マネジメント・サイエンス」、「ストラテジック・マネジメント・ジャーナル」などの一流誌に発表している(Schwenk, 1988; 山倉, 1998)。日本ではあまりポピュラーとは言えないが、戦略論を中心に常に問題提起的な論文を発表してきた刺激的な研究者である(Schwenk, 1988; 山倉, 1998)。シェンクの代表的著作である“The Essence of Strategic Decision Making”はわが国における代表的な組織論・戦略論研究者の一人である横浜国立大学経営学部教授の山倉健嗣により翻訳が試みられている(『戦略決定の本質』、文真堂、1998年)²⁾。近年、「戦略化(Strategizing)」、「実践

*岐阜経済大学経営学部専任講師

としての戦略 (Strategy as Practice) という概念に見られるように、ヨーロッパの戦略研究者を中心に、経営戦略論 (特に戦略形成の問題) を組織論の観点から捉えなおそうという研究が積極的に展開されている (Whittington, 1996; Clegg et al, 2004; Jarzabkowski, 2005; Johnson et al., 2007など)。そうしたヨーロッパの研究者コミュニティの動向を踏まえても、戦略形成における経営者の認識、政治や組織構造という組織のミクロ的側面にいち早く注目したシェンクの議論は、大いに検討に値するものと考えられる。

II シェンクによる3つの戦略パースペクティブ提示の前提

シェンクの議論は、ピーターズ=ウォーターマン (1982) 以降、経営学研究者や実務家の間で礼賛されてきた「優良企業 (エクセレント・カンパニー)」がなぜ失敗したのかという問題意識を発端としている。シェンクはエクセレント・カンパニーの失敗の原因を3つの要因に求めている。まずは、デルエアラインズ、アタリの失敗を事例に挙げながら、デルエアラインズは、規制緩和への対応が遅れたため失敗し、アタリは顧客の嗜好の変化 (ビデオゲームからホームコンピュータへ) を見落としていたがゆえに失敗したと論じ、エクセレント・カンパニー失敗の1点目の原因を「市場環境の変化の見落とし」という言葉に見られるような、組織的な認識に起因するものと論じている (Schwenk, 1988)。2点目の要因として、シェンクは、テキサスインスツルメントの事例を挙げながら、同社の過度に複合的な管理システムが、大規模コンピュータメモリチップのような中核となる新製品の設計や、生産の遅れをもたらすという企業家精神の欠如を導いたゆえ失敗したと論じ、戦略的失敗は、組織過程における問題の不適切さあるいは、不適切な構造に起因するものであると論じている。最後にシェンクは、「多くの管理者にとって最も重要なことは、自らのパワーを拡大することであって、新製品を出していくことではない」 (Business Week,

1984) という『ビジネスウィーク』の記事を引用しながら、ヒューレット・パッカードにおける自律的事業部が互いに協力することに失敗したことを論じた上で、戦略的失敗は、パワーを持つ個人あるいは集団をして自らの利害が新たな戦略によって維持されないと感じたときに引き起こされるとし、エクセレントカンパニー失敗の3点目の要因を政治的な要因に求めている。以上、シェンクは、エクセレント・カンパニーの失敗の原因を、組織認識における失敗、組織構造における失敗、政治力学における失敗の3つに求めており、この3つの要因こそが、シェンクの戦略決定のパースペクティブの源泉をなすのである³⁾。

そして、シェンクは、戦略決定を論じるにあたり、アリソン (1971) がキューバミサイル危機においてなされた政府決定を説明するために用いた、第一モデル (合理的行為者)、第二モデル (組織過程)、第三モデル (政府内政治) という3つのモデルを用いている (以下アリソンモデルと記載)。なぜアリソンモデルを用いるか、その根拠としてシェンクは、2つの理由を提示している。シェンクはまず、アリソンモデルは大規模な組織決定を説明するための3つのパースペクティブを取り扱っているがゆえ有効であると論じている。アリソンは意思決定についての研究を要約するために、新しい3つのモデルを開発したわけではなく、アリソンモデルが、シェンクにより提示されたエクセレント・カンパニー3つの失敗原因と対応しているためである (Schwenk, 1988)。2つ目に、アリソンモデルは、実践への興味深い含意だけでなく、新しい研究問題や研究方向を示唆しているためであり、アリソンモデルは、実務家や研究者によって使われる説明へのアプローチを取り扱っているので、実務家の説明モデルが、将来の決定を改善しようとする方法への効果を調査する方法についての示唆を与えているためである (Schwenk, 1988)。実際にアリソンモデルは、マーチ=オールセン (1979) によるゴミ箱モデル、フェッファー (1981) やチャップフィー (1983) など多くの研究者により応用が試みら

れており、時間の経過とともに発展している。多くの研究者によりレビューが試みられ、かつ応用が試みられているということはそれだけフレームワークとして有効性や魅力を有していると考えられる (Schwenk, 1988)。

以下、シェンクにより提示された、経営者の認識に重点を置いた戦略決定パースペクティブである合理的一選択パースペクティブ、組織構造に重点を置いた戦略決定パースペクティブである組織パースペクティブ、組織内部の政治力学に重点を置いた戦略決定パースペクティブである政治パースペクティブを個別に検討していきたい。

Ⅲ シェンクにより提示された3つの戦略決定のパースペクティブの検討

1. 合理的一選択パースペクティブ

合理的一選択パースペクティブでは、戦略決定とは、トップマネジメントによる「意識的決定」の成果であり、合理的選択のプロセスであるとされている。新しい戦略は「一人の精通した頭脳」により実行されるとするミンツバーク＝ウォーターズ (1982) により提唱された「企業家的モード」などはこのパースペクティブを体現しよう。ビジネススクールのケーススタディコースの教員はこのパースペクティブに立脚した教育を行っており、それゆえ、彼らは学生に対し、有効な戦略決定のガイドラインである戦略フレームワーク、例えば、BCGによる製品ポートフォリオ・マネジメントや製品ライフサイクルやアンドリュース (1971)、アンソフ (1965)、テイルズ (1963) などの分析フレームワークを獲得するとともに、多様なケースを消化することで、合理的な決定をできるようにすることを奨励している (Schwenk, 1988)⁹⁾。しかしながら、意思決定者である経営者の認知能力には制約があり (経営者の能力上の限界、環境の不確実性など)、その制約こそが、彼らの合理的意思決定に影響を及ぼすのである (Schwenk, 1988)。シェンクによれば、経営者の合理的意思決定に影響を与える要因は過去の経験から導出されるヒューリスティックとバ

イアスであるという。これらの個々の要因が多重に存在し、相互作用して戦略決定に影響を与えるのである。

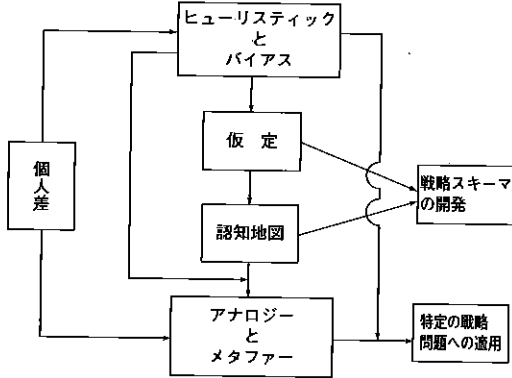
経営者による戦略における問題の捉え方においては、戦略的仮定、認知地図、スキーマが影響を及ぼす。戦略的仮定は、経営者の準拠枠の基礎を形成し (経営者は準拠枠を基に戦略問題を形成する)、決定環境の諸側面についての概念や諸側面の因果関係についての信念である認知地図は、意思決定者である経営者が経営環境を診断するための解釈レンズの役割を果たし、「問題の枠付けを行う能動的認知構造であるスキーマ」(Neisser, 1976) は、完全に新しい戦略問題の各部分を診断するのに必要な精神的努力を投入することなく、それを可能とする役割を果たしている (Schwenk, 1988)。

合理的一選択パースペクティブに基づけば、経営者は新たな問題を診断する際は、既存のスキーマを活用し、問題を理解しようとするということになる。シェンクによればその際に重視されるのは、未知の問題を既知のものとして置き換えるアナロジーであり、メタファーであるという。アナロジーを共有することにより、組織における未知の問題の解決方法を特定するためである (Schwenk, 1988)。

他、シェンクは戦略決定における個人の認知過程における違い (個人差一認知スタイル、人口統計的要因、パーソナリティなど) が経営者のヒューリスティックやバイアスに違いをもたらすと論じている。ヒューリスティックとバイアス、戦略的仮定、認知地図、アナロジーとメタファー、個人差の関係を示すと、図1のようになる。個人の特性の違いが、経営者の抱くヒューリスティックとバイアスの違いをもたらし、ヒューリスティックとバイアスの違いが、戦略仮定の構築の違いをもたらし、その違いが認知地図の違いをもたらし、認知地図の違いが、アナロジーとメタファーの違いをもたらすのである。

以上、合理的一選択パースペクティブの検討を行ったが、このパースペクティブにおいて重要なことは、戦略決定を行う経営者の認知構造

図1 戦略問題解決



Schwenk (1988), p.16, 訳26頁

の相違が、そのアウトプットである戦略の違いをもたらすということである。意思決定者の認知構造を理解することにより、それを改善するためのよりよい勧告への基礎を与えることができる (Schwenk, 1988)。そのような意味で、戦略の姿を明らかにしようとする際に、意思決定者の認知過程を理解する意義は大きいのである。

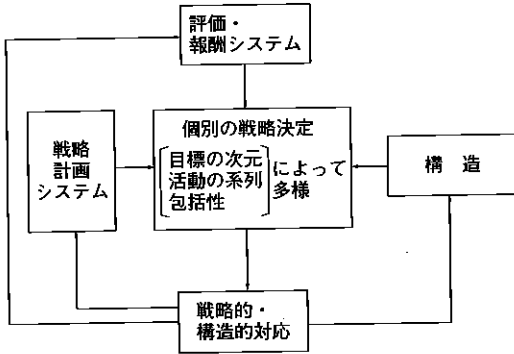
2. 組織パースペクティブ

組織パースペクティブは、戦略決定を、組織過程の成果として見なすものであり、組織理論にその源流を求めることができる (Schwenk, 1988)。まずシエンクは、組織における戦略決定がいかに構造化されていくのか、すなわちその戦略的意思決定プロセスを考察している。具体的にシエンクは、先行研究を踏まえ、組織における決定過程は、組織における段階間で多くの循環を伴うものであり、問題形成、(問題への) 解の発生、選択というように段階的に生成するとする見解と (Schwenk, 1988)、(例えば、ゴミ箱モデルのような) 決定過程を混乱に満ちた、意図的ではない目的志向ではないとする見解があると論じている (Schwenk, 1985)。すなわち、戦略における意思決定とは、構造的であると同時に混乱に満ちたものであり、多くの意思決定者の活動を調整するために、課せられるフェイズ構造を持つとともに、無秩序なのである (Schwenk, 1988)。そのような意味では、

戦略的意思決定とは、極めて (置かれた環境や場所、地位などに依存する) 状況依存的な性質を有するものであるとすることができるかもしれない。では、こうした戦略的意思決定プロセスに対し、組織構造はいかなる影響を与えるのであろうか。

戦略的意思決定プロセスに影響を与える要因としてシエンクは、計画システム、統制システムなどの公式的組織計画、評価・報酬システムなどの公式的組織計画、評価・報酬システム、組織における構造などを挙げている (Schwenk, 1988)。まず公式的組織計画であるが、スタイナー (1979) のように、これを包括的、体系的かつ緻密なものにすることにより、戦略的意思決定を改善できるとする見解がある。一方で、クイン (1980) が指摘するように、公式計画は革新的意思決定を阻害し、それにより戦略決定の質を低下させる可能性もある。フレデリクセン=ミッセル (1984) などは、質問票調査から、不安定な産業に属する企業においては、経営者と意思決定プロセスの包括性は負の関係性があることを指摘し、フレデリクセン (1984) などは、フレデリクセン=ミッセル同様質問票調査から、安定した産業にいる企業における経営者と意思決定プロセスは包括性を有する傾向が強いことを論じている。次に、評価・報酬システムであるが、短期利潤に焦点を置く報酬システムを採用する企業の場合、長期的戦略思考を妨げることがしばしば示唆されている (Schwenk, 1988)。こうしたことから、シエンクは、報酬システムの各々異なる企業の意思決定プロセスを解明することは、この論述を裏付けるものであると論じている。最後に組織における構造であるが、シエンクはホール=サイアス (1980) やバーゲルマン (1983a, 1983b)、フレドリクセン (1984) などの先行研究を用いながら、構造が組織における意思決定者の知覚を条件付け、意思決定への一定のアプローチを生み出しうると指摘している。構造が組織における意思決定者の知覚を条件づけるがゆえに、バーゲルマン (1983a) などは、戦略形成における構造操作の重要性及び方法を論じている。最後に、シエンクは組織における戦略的適応ブ

図2 組織的要因の戦略決定への効果



Schwenk (1988), p. 36, 訳34頁

ロセスについて検討を加えている。シェンクは、クイン (1980) の「論理的漸進主義」、ミンツバーグ (1978) の「創発戦略」などの例を挙げながら、組織における戦略的適応プロセスは、リニアなプロセスではありえず、漸進的な性格を有することを指摘している。

以上の議論を図示すると、図2のようになる。組織における戦略決定は、目標や活動、経営者と意思決定における包括性により異なるものであり、こうした決定は、組織の公式的組織計画、評価・報酬システム、組織における構造に影響を受け、組織における決定は、組織における戦略的・構造的な適応行動に影響を与え、そうした適応行動は、組織の公式的組織計画、評価・報酬システム、組織における構造に影響を与えるのである。

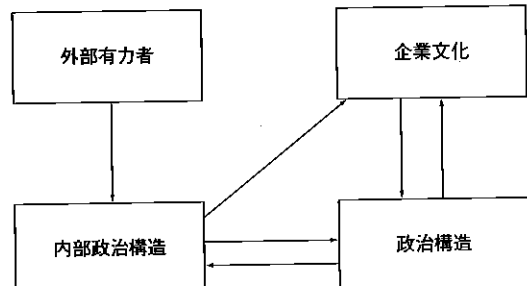
以上、組織パースペクティブに関する検討を加えたが、ここで重視されていることは、戦略決定における組織過程であり、組織構造の影響力である（組織過程や組織構造が組織においてなされる戦略決定にどの程度影響を及ぼすのかということ）。戦略形成という行動が、組織の内部で行われていることを考えると、その組織の特性、ひいては組織メンバーの行動様式を決定づける組織過程や組織構造とは決して無縁ではありえず、むしろ多分に関わりあうものと考えられる (大野, 2008b)。そのような意味では、今後このアプローチの理解を深めていくためには、さらなるマイクロ組織論への接近が必要となる。

3. 政治パースペクティブ

政治パースペクティブは、戦略決定を、個人やグループの政治的交渉の結果であるとみなすアプローチである。政治パースペクティブの前提は、フリーマン (1984) の「経営戦略のステイクホルダー・マネジメント・アプローチ」やトンプソン (1967) の「協調戦略」、フェッファースランシック (1978) の「資源依存パースペクティブ」に見られるように、組織はその存続・成長において、必要な資源を有する外部組織、すなわちステイクホルダー²⁾に依存せざるをえないゆえ、その存在は、多様な外部有力者あるいはステイクホルダーからの圧力に直面しているということである (Schwenk, 1988)。その圧力こそが、組織内部の政治構造を決定づけるのである。しかしながら、外部ステイクホルダーの圧力は、ステイクホルダー同士のパワーや勢力間の調整に依存し、強くなったり、弱くなったりする (Schwenk, 1988)。そして、組織は、その存続と成長をステイクホルダーに依存する程度に応じて、ステイクホルダーの要求に応じざるを得なくなるのである。こうした外部の影響力は、組織内部の政治構造に影響を与えるのである (Schwenk, 1988)。

これら外部ステイクホルダーによりもたらされる圧力は、組織を取り巻く環境を不確定なものとし、組織を取り巻く不確定要素のひとつとして、組織を環境不適合へと導くのである。シェンクは、スペクマン (1979) やミンツバーグ (1984) などの先行研究をレビューしながら、組織内部におけるパワーは、組織を取り巻く不

図3 戦略決定についての政治パースペクティブの諸要素間の関係



Schwenk (1988), p. 52, 訳50頁

確実性を解消し、重要な環境のコンティンジェンシーを統制しうる能力から生じると論じている。すなわち組織におけるパワーは、組織の直面する外部連合体と内部連合体に依存した異なった形態で表すことができるとともに、組織の進化につれ、組織内部のパワー構造は変化するということなのである (Schwenk, 1988)。パワーを有する集団の意思決定は、組織における「戦略」として策定・実行されていく可能性は高いし、そうでない場合は、そうした意思決定は戦略とはならず、交渉、妥協の下、その姿を変容させる可能性が高い。そのような意味では、ペティグリュー(1977)が指摘するように、自らの意思を戦略として決定・実行するにあたり、組織メンバーを動かす・説得する際には、自らの「正統性」を伝えることが必要なのである。

こうしてパワーを有するようになった個人や部署、集団の信念、価値観が、組織文化として、組織内部に定着し、組織メンバーの考え方や行動様式、価値観を規定していく。そして、組織文化は、ディール＝ケネディ (1982) における「シンボリック・マネジャー」のように、組織における物語や神話、リーダーによる象徴的行動により、伝達され、強められていくのである。すなわちメタファーの活用である。メタファーや神話の活用は、複雑な事象を単純化するとともに、そこに意味を与え、組織における人々に関心を引き起こすものであり⁹⁾、神話は、古い戦略と新たな戦略を結びつける役割をも果たすのである (Pettigrew, 1977)。

こうして組織内部に定着した組織文化が、組織において何が受容可能であるのか、そして何が可能でないのかを規定することに貢献するだけでなく、特定の戦略問題を取り扱う際に、真に考慮されるべき戦略代替案を評価するのに使われる基準に影響を与え、さらには組織において起こる政治戦略のパターンにも影響を与えるのである (Schwenk, 1988)。

以上、政治パースペクティブの検討を行ったが、組織内部のパワー構造、政治構造が、組織においてなされる戦略決定に影響を及ぼすゆ

え、戦略決定を理解するためには、組織を取り巻くステイクホルダー・マップの把握だけでなく、そうしたステイクホルダーを含む外部環境へ組織がいかに対応しているのか、それを踏まえた組織内部のパワー構造、意思決定者の価値観や行動規範を規定する組織文化、ある意味でその組織で何が起きているのか、組織の「ありのままの姿」、すなわち組織における、組織メンバーによるミクロ的な実践を把握する必要性が明らかになった。

IV シェンクによる3つの戦略決定のパースペクティブ統合の試み

以上、戦略決定における3つのパースペクティブを検討してきたが、3つのパースペクティブの関係性を図示すると、図4ようになる。図4や今までの議論を踏まえると、戦略決定における認知的・政治的要因は戦略決定において負の影響を与えることは明らかである (Schwenk, 1988)。認知的・組織的・政治的要因のすべてが、企業の戦略的志向を支持するようにはたらし、戦略を変化するのをきわめて難しくするように機能しているためである (Schwenk, 1988)。しかしながら、シェンクは重要なことは、戦略決定における政治的・認知的側面が戦略決定において負の影響を与えることではなく、戦略決定の質を上げることであると論じている。そのための手段としてシェンクは、意思決定者間の相違が、ある程度構造化された方法で明確に識別され、議論される必要性を論じている。すなわち構造的コンフリクトの必要性である (Schwenk, 1988)。シェンクは、戦略決定に際し、組織内外における対話の促進を促す構造的コンフリクトを導入する方法として、「天の邪鬼の方法 (Devil's Advocacy)」¹⁰⁾ を活用する必要性を論じている。「天の邪鬼の方法」とは、「戦略形成に責任を持つ人々に戦略問題の代替的見方を公式的または非公式的に公開すること」 (Schwenk, 1988) である。すなわち、多様性と不一致が組織を取り巻く環境の知覚や意思決定の質を改善するのである (Schwenk, 1988)。実際に、ブルデュ (1985)

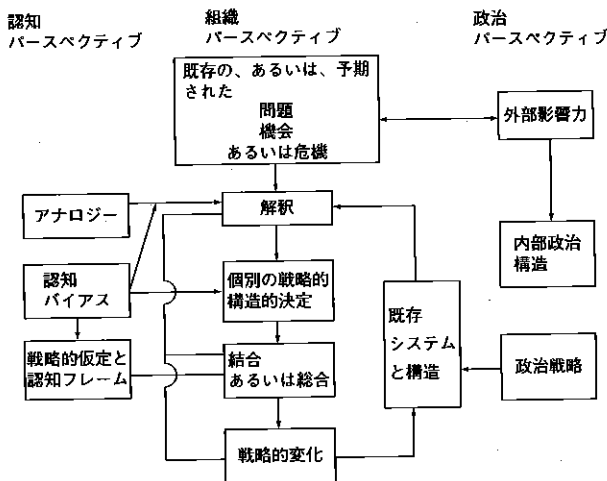
やデ・ウォート他(1977)などは、組織目標や思考の多様性、不一致が見られ、組織を取り巻く環境の知覚において多様性・一致の見られない組織は高い業績を有すると結論付けている。そのような意味でも、敢えて戦略的意思決定の際に、パワー・権限を有する個人やグループの決定に対し反唱を唱える個人やグループ(天の邪鬼)の存在は、グループシンクを回避するとともに戦略決定の質を精練、向上させていくものと考えられる。ジャニス(1972)や、ジャニス=マン(1977)などは、トップマネジメントの意思決定において、天の邪鬼の方法が日常的に用いられる必要性を論じている。

しかしながら、天の邪鬼の方法も問題がないわけではない。天の邪鬼の方法自体が、組織内部で慣性化(惰性化)し、その結果その批判は割り引いて聞かれ、その有効性が失われる危険性がある(Schwenk, 1988)。組織において異論を唱える人は、意思決定者に対し、合理的に行動し、高範囲の見解や代替案を考慮することを確証させることにおいて価値を有しているのである(Schwenk, 1988)。では、天の邪鬼の方法を実践へと移していくにあたりどのようなことに留意すべきであろうか。

シェンクは天の邪鬼の方法を実践するにあたって、3つの留意点を指摘している。まず、

天の邪鬼の特定の役割は決定のタイプによって変化していかなければならないということである(Schwenk, 1988)。具体的に指摘すれば、組織における意思決定において天の邪鬼を用いるのか、誰を天の邪鬼にするのかである(Schwenk, 1988)。組織におけるあらゆる段階の意思決定において天の邪鬼を用いていたら、それは意思決定は滞り、悪構造となりうる(Schwenk, 1988)。ゆえに、どの段階において天の邪鬼を用いるのかを決定することは重要である。適切な反論・代替案を提示し、戦略的意思決定の質を向上させていくためには、外部環境と内部環境の適切な認識が求められる。ゆえに、シェンクはスタッフ専門家が天の邪鬼としての役割を果たす必要性を論じている。留意すべき事項の2点目は、天の邪鬼は、組織における特定の立場と強く同一化することを避けるべきであり、否定的な「あげ足取り」になることを避けるべきであるということである(Schwenk, 1988)。ゆえに、天の邪鬼には、先述の外部環境と内部環境の適切な認識が求められるだけでなく、自らの反唱を、意思決定者に対し納得させるための技法が求められるのである(Mason & Mitroff, 1981; Mitroff & Mason, 1981; Cosier, 1981)。3点目の留意点は、天の邪鬼の役割を、個人が果たすべきか、集団

図4 3つのパースペクティブの統合



矢印(→)は影響の方向を示している

Schwenk (1988), p. 81, 訳79頁

が果たすべきかということを考えることであるが、シェンクは、今のところこの問題に対してはアカデミックな観点からの回答は得られていないと論じている (Schwenk, 1988)。

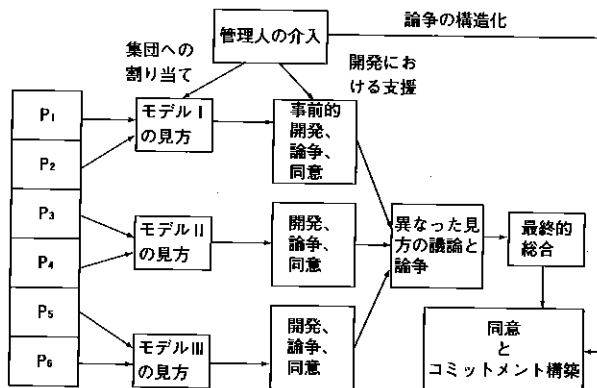
天の邪鬼の方法を踏まえ、シェンクは3つのパースペクティブの具体的な統合プロセスに関する検討を加えている。以下、順に検討する。まず、合理的一選択、組織、政治と、戦略的意思決定においてどの側面を重視するかにより、組織メンバーを集団ごとに割り出す (Schwenk, 1988)。そこにおいて各々の集団は、論争を重ねながら、合意を得ていく (Schwenk, 1988)。次は、3つのパースペクティブの統合を図るべく、それぞれの意見をぶつけ、議論と論争を重ね、最終的に合意が得られるよう、対等な議論が行われるよう調整をはかる「管理人」が調整していく (Schwenk, 1988)。この過程において、意見は統合されていくのである (Schwenk, 1988)。以上を図示をすると、図5のようになる。

以上、戦略における3つのパースペクティブは、各々のパースペクティブを考えていく上でも密接に絡み合っており、不可分のものであることが分かる。ゆえに、個別のパースペクティブを考えていく上でも、他のパースペクティブの視点からの検討を加える必要があると言える。

V 若干の考察—戦略マネジメント研究の課題と展望—

以上、シェンクによる戦略パースペクティブの統合に関する検討を進めてきたが、本章では、シェンクの研究に若干の考察を加えることで、今後の戦略マネジメント研究の方向性を考えてみることにしたい。シェンクの研究から導き出される結論にはどのようなことが挙げられるであろうか。それはすなわち、経済学をベースとする分析型の戦略策定と実行の限界である。こうしたアプローチでは、アンドリュース(1971)に端を発するSWOT分析や、ボストン・コンサルティング・グループのPPMのように、自らを取り巻く外部環境と組織における現有資源(内部資源)の適切な現状認識と分析を前提としており、一度策定された戦略はそのまま実行されるものであると想定されている。しかしながら、企業を取り巻く環境は絶えず変動している。ゆえに、戦略の策定と実行というように、策定者と実行者を分離していたのでは、変化に乗り遅れたり、十分に対応できない可能性が出てくる。加えて、経営者や経営幹部などの特定の部署や人物のみに戦略の策定を負うという行為は、シェンクの天の邪鬼の方法においても論じられているように、その意思決定自体の洗練性、適切性、グループシークの回避などの観点からも疑問が残る。即応的に環境に適応してい

図5 天の邪鬼の方法に見出される構造的コンフリクトの原則を通じて、複数のパースペクティブを結合すること



P=特定の戦略問題についての個人的パースペクティブ

Schwenk (1988)、p. 113、訳111頁

くためには、戦略の実行者が策定者になったり、戦略の策定者が実行者になっていくというように、戦略の策定と実行が不分離の状態になっていく、というのが一番組織の実態に即していると考えられる(政治パースペクティブのように外部ステイクホルダーも戦略の策定・実行に不断に影響を与える可能性も高く、不確実性は高まる)。ミンツバーグ(1978)により提示されている「創発戦略」(意図した戦略が実行された戦略とならないのは、そこに「創発戦略」が生じるため)などは、まさにこうした現象を体現しよう。そのような意味では、戦略の策定と実行というプロセスは、策定と実行が分離しており、策定されたものは、そのまま実行されるという硬直的であり、かつ策定→実行というプロセスを経るリニアなものではなく、クイン(1980)が指摘するように組織内における多様なメンバーの相互作用を経て形成され¹⁰⁾、プランニングと、環境に適応しようとする適応行動である創発を共存させていく、つまり試行錯誤されながら形成されていくプロセッショナルなものであると言える(Mintzberg, 1987; Whittington, 2001など)¹¹⁾。すなわち、知識社会学者のバーガー＝ルックマン(1967)の言葉を借りるならば、戦略は組織内外のメンバーにより「社会的に構築されている」のである。そのような意味では、戦略とは、経営者や経営幹部の専有物ではなく、「(組織における)人びとが行っているもの」(Johnson et al., 2007)なのである。そのため戦略形成プロセスその変化を明らかにしようとするためには、組織におけるメンバーのミクロな実践、すなわち組織内で彼らは何をしているのか、そこにはどのような知恵や工夫があったのか(宇田川, 2008)、そしてそこでの社会的相互作用(コミュニケーション、交渉、妥協、折衷等)を明らかにしなければならないのである。重要なことは、戦略形成におけるWhatだけではなく、How、When、Whereを明らかにしなければならないということである(Balogun et al., 2003)。野中・紺野(2008)などは、分析型の経営戦略においては、不確実な環境の中で可能性を追求し、より大きな目的

を達成するために状況を変化させていくといった主観的な意思と実践、すなわち戦略論における人間的観点は軽視されてきたと論じている(野中・紺野, 2008)。こうした組織におけるミクロの実践や社会的相互作用を明らかにしていくためには、単一事例研究の定性的・経年的なアプローチなどが有効であろう。組織のミクロの実践や社会的相互作用を明らかにしていくためには組織内部の人々の生の声を収集可能な定性分析が一番有効なアプローチであるためである。しかしながら、経済学をベースとする分析型の戦略が意味のないものかということ、そうではなく、外部環境や、現有資源の認識と、大まかな方向性を考える意思決定の指針を与えるものとしては依然として有効性を有していると言える。それに拘泥しすぎて、戦略自体が硬直化し、柔軟性を失うことが問題なのである。

シェンクの戦略パースペクティブの統合の議論の検討の過程において、戦略は組織内部の多様なアクター同士による社会的相互作用を経て、「戦略」となっていくことが分かった。こうした見解は、近年のヨーロッパの戦略研究者のコミュニティにおいて、「戦略化」、「実践としての戦略」「アクティビティ・ベースト・ビュー」などの名の下に多様な研究者により積極的に展開されていることは先述の通りである。こうした視点では、戦略を「既に存在しているもの」としてではなく、組織の実践を通じて生成してくる存在であり、常に生成され続けている存在であると捉えている(宇田川, 2008)。組織のミクロ的側面に注目している戦略化研究は今後、戦略研究において重要性を増してくるものと考えられる。

ギデンズ(1984)の「構造化理論」になぞらえて考えていくと、戦略は、組織内外のメンバーにより社会的に構築されるが、それは「パターン」(Mintzberg et al., 1998)として、組織メンバーの行動を規定(あるいは規制)する。すなわち、戦略は組織内外のメンバーにとってのシンボルとなり、それは彼らにアイデンティティを形成させるものとなりえるとともに、行動を生起させるものとなるのである(Chaffee,

1985)。この視点に立つと、戦略とは「理解するには複雑すぎて混乱しすぎている世界を単純化し、秩序立てようとする方法」(Whittington, 2001)なのである。

組織メンバーの組織におけるミクロ的実践を解明していくためのひとつの手段として、組織文化を考えていくことが挙げられる。シェンクも組織において天の邪鬼が存在できるかどうかは、そうした存在を許容できる組織文化に負うものと考えられる。組織文化とは、組織において定着している組織メンバーの価値様式や行動様式であり、組織文化は、組織メンバーのものの考え方や価値観に多分に影響を与えているものと考えられる。そのような意味では、その組織がどのような文化を有しているのかを明らかにしていくことが、なぜそのような戦略が生まれたのかを明らかにしていくことに繋がっていくものと考えられる(山倉, 2007)。それにより、その組織は何に価値を置いているのかが明らかになるとともに、それにより、力を持つことになろうであろう集団の存在が明らかになっていくのである。文化は、組織メンバーにおける価値観や行動様式が定着したものであり、経営者の価値観や理念などが多分に反映されている可能性が高い。われわれはディスコース(言説)を通じ、社会や集団で求められる知識やふるまいを獲得し、社会化しているように、組織も同様にディスコースにより構築され、語られる(高橋, 2005)。こうしたディスコースは、ペティグリュー(1977)やディール=ケネディ(1982)が論じているように、メタファーや神話、組織における英雄や儀式、儀礼などにより、組織における支配的なディスコースとなり、組織文化の機軸をなすものとなる。シェンクの議論を発展させていく形で考えていくと、こうした物語は、単なる創業者礼賛や、過去の成功を語るだけのノルタルジックかつ現状肯定的なものではなく、組織における異端の存在(天の邪鬼)や、衝突・コンフリクトを歓迎する文化を体現するものであることが望ましい。こうした物語の存在が、組織における弁証法的な社会的相互作用を支え、発展させていくのである。近

年、経営組織論の領域において、組織において求められるディスコースを共有させる手段としてメタファーとしての物語の重要性が指摘されており、筆者の主張を裏付けるものとなっている(Wilkins, 1993; Weick, 1995; Gabriel, 2000; Brown et al., 2005; 高橋, 2008; 大野, 2008a など)。ブラウン他(2005)などにおいても論じられているように、こうした物語は認識の転換、ひいては戦略の転換に多分に影響を及ぼすことが論じられている¹²⁾。野中・紺野(2008)などは、物語論を戦略論に応用し、経営者に求められることは、未知なる自空間に向かって、物語を構造化し、大きな目標の達成と現実の障害の克服を両立させ、行為実践することであるとし、その過程において、フロネシス(賢慮、すなわち実践的知恵)が養われていくことが重要であると論じている。

しかしながら、組織における物語は、組織において現在パワーを有している主体(経営者などの特定の個人や集団)が自らのパワーを正当化するため(他の集団の意見を排除する政治的な観点から)に活用されている側面も否定できない。ゆえに、組織において、その文化を維持するために用いられている物語を分析し、そこで用いられ、支配的となっているディスコースを解明することにより、現在、どのような主体がパワーを持ち、戦略形成に影響を及ぼしているのかということとだけでなく、戦略形成において組織メンバーを規定する価値観や行動規範が見えてくるものと考えられる。すなわち、組織において語られる物語や神話は、組織を構築し、語る上での支配的なディスコース(言説)として、組織内部に滞留し、「未知を構造化する手段」(Weick, 1995)である組織メンバーのセンスメーカー(意味形成)、すなわち何かを意味あるものとしていく行為に影響を及ぼすのである(Weick, 1995)。ゆえに、組織における物語の解明は、戦略の行為主体である組織メンバーの価値観や行動規範を明らかにすることに繋がるため、戦略形成を考えていく上でも有効性を有しているものと言える。

VI むすびにかえて

以上、本稿において戦略形成におけるミクロ的側面にいち早く注目をした戦略研究者であるチャールズ・シェンクによる戦略パースペクティブ統合の試みの検討から、戦略論と組織論の統合的視点、すなわち戦略マネジメントの実践における留意事項と今後の研究課題と展望を概観してきた。シェンク議論においては、天の邪鬼の方法や3つのパースペクティブの対立的な統合に見られるような、議論や反論、すり合わせによる戦略的意思決定の質の向上、グループシンクの回避の必要性が論じられている。シェンクの試みを踏まえ、筆者は、戦略マネジメントの研究においては、ヨーロッパの戦略研究者のコミュニティにおいて旺盛に展開されている「戦略化」、「実践としての戦略」研究のように、戦略が社会的に構築されていく過程での組織メンバーのミクロ的な実践や、組織メンバーの社会的相互作用に注目する必要性、すなわち単一の企業事例の詳細な定性分析の必要性を論じた。その上で、組織におけるミクロ的実践や社会的相互作用の姿を明らかにする要因として、支配的ディスコースとして組織メンバーの価値観や行動様式を規定する「物語」の組織における使われ方や語られ方を解明する必要性を論じた。

今後の研究課題としては以下の3点が挙げられる。まず先述のように、戦略形成をミクロ的側面から明らかにしていくこと、すなわち組織メンバーのミクロ的実践や社会的相互作用に焦点を当てた定性分析を行う必要があるということである。それにより、戦略が構築されていくプロセスを明らかにできるものと確信している。それには調査対象企業の「戦略」に関わる人々へのインタビューサーベイなどの定性分析に基づく、丹念な事例研究を行っていく必要があるであろう。2点目であるが、山倉(1998)もシェンクの翻訳書のあとがきにおいて論じているが、組織間関係の視点の導入である。組織自体や組織メンバーの戦略的意思決定に外部ステイクホルダーが影響を及ぼすのならば、そうした外部ステイクホルダーとの関わり、すなわ

ち当該組織における組織間関係が、組織メンバーの実践や社会的相互作用を規定する側面を有する。ゆえに、戦略形成における組織メンバーの実践や社会的相互作用を明らかにする手段として、当該組織を取り巻く外部ステイクホルダーとの組織間関係の観点からも戦略形成の問題に取り組みなければならないであろう。最後の課題として、組織論の領域で展開されはじめてきた物語研究やディスコース研究との統合が挙げられる。そうした視点から戦略マネジメント研究を試みることにより、戦略形成の礎となる組織メンバーのミクロ的実践や社会的相互作用を規定する組織文化、ひいては組織文化を規定する組織における支配的なディスコースとはどのようなものなのかが明らかとなり、彼らの行動原理や信念の源泉を探ることが可能になるものと思われる。以上の研究課題を挙げ、本稿を締めくくることとしたい。

注

- 1) その他、チャッフィー(1985)などは、経営戦略を線状戦略、適応戦略、解釈戦略の3つに分類し、ハート(1991)などは、経営戦略を合理的、相互作用、シンボリック、生成的の4つのパースペクティブに分類している。これらの詳細なレビューは大野(2008b)を参照されたい。
- 2) 山倉健嗣は1994年に、彼の代表的著書である『組織間関係』(1993年、有斐閣)により組織学会高宮賞(著作部門)を受賞している。周知のように、組織学会は、我が国を代表する経営学系学会のひとつである。同書はマクロ組織論の主要テーマでもある組織の外部環境への適合を組織間関係の視点から論じたものであり、組織論・戦略論だけでなく、社会学など国内外の広く多様な研究成果を用い、組織間関係のあり方を論じているところにその特徴と学術的な貢献が見いだせる。なお山倉は、2007年に2冊目の単著である『新しい戦略マネジメント—戦略・組織・組織間関係』(同文館出版)を刊し、組織理論(組織文化や組織における政治力学、パワーを含む)を踏まえ、戦略形成を検討していく必要性を論じている。
- 3) フィンケルシュタイン(2003)などはビジネスにおける急激な失敗の原因として、経営者が会社を取り巻く現実を見失ってしまうこと、経営者が現状認識の誤りに気づかないこと、社内のコミュニケーションシステムの崩壊、社内のリーダーシップの問題に

- より、経営者が経営を修正できなくなることの4つを挙げている。
- 4) 世界的に著名な戦略研究者であるポーター (1980) により提示された、産業組織論を応用した分析モデルである5つの競争要因 (新規参入の脅威、代替製品の脅威、供給業者の交渉力、買い手の交渉力、業界内部の競争状態) と3つの基本戦略 (コスト・リーダーシップ、差別化、集中)、バーニー (1997) により提示されたVRIOフレームワーク (価値があるか、希少か、模倣困難か、他の組織により開発することは可能か) などもこれに該当するものと考えられる。ポーター、バーニーのいずれにも言えることは、経済学をベースとする戦略フレームワークであるということである。
 - 5) ミンツバーグ (1973, 1976) なども、ケースメソッド重視の、いわゆる分析重視のアメリカにおけるMBA教育、経営者教育のあり方を批判した上で、会議などにおける口頭の情報伝達、聞き伝えや噂話など生の情報を「統合」する右脳に基づく「直感」の重要性を指摘している。
 - 6) フレドリクセン (1983) は、組織における集権化、公式化、複雑性という3つの構造が戦略決定に起こすであろう効果について議論している。
 - 7) フリーマン (1984) はステイクホルダーを「それらの支援がなければ組織が存続することができない集団」(Freeman, 1984) と定義し、そこには株主、従業員、顧客、供給業者、金融業社、社会などが含まれるとしている。
 - 8) こうした見解は、組織論における組織シンボリズムの領域において積極的な研究活動がなされている。組織シンボリズムの詳細は、モーガン他 (1983)、高橋 (1998) などを参照されたい。
 - 9) "Devil's Advocacy" の訳語 (天の邪鬼) は、山倉 (1998) に依拠している。
 - 10) ミンツバーグ (1987) によれば、組織における適応的行動により学習が促され、行動が積み重なり、それがパターンとして定着していくという。
 - 11) ウィットイントン (2002) は経営戦略を4つのアプローチ (クラシカル、エボリューションナリー、プロセシユアル、システミック) に分類し、そのひとつに、組織を取り巻く市場プロセスと組織プロセスは不完全ゆえ、それに適応するために連続的な行動が必要であるとする「プロセシユアルのアプローチ」を加えている。
 - 12) これについては星 (2008) が詳しい。
- 参考文献**
- Allison, G. T. (1971), *The Essence of Decision*, Little, Brown. (宮里政玄訳『決定の本質—キューバ・ミサイル危機の分析』中央公論社、1977年)
- Andrews, K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin. (山田一郎訳『経営戦略論』産業能率大学出版部、1976年)
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部、1969年)
- Barney, J. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education.
- Balogun, J., Huff, A. S. & Johnson, P. (2003), "Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing", *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.1, pp.197-224.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967), *The Social Construction of Reality*, Doubleday. (山口節郎訳『日常世界の構成：アイデンティティと社会の弁証法』新曜社、1977年)
- Bourgeois, L. (1980), "Performance and Consensus," *Strategic Management Journal*, Vol.1, pp.227-248.
- Brown, J. S., Denning, S., Groh, K. & Prusak, L. (2005), *Storytelling in Organizations*, Butterworth-Heinemann. (高橋正泰・高井俊次監訳『ストーリーテリングが経営を変える』同文館出版、2007年)
- Burgelman, R. A. (1983a), "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy," *Academy of Management Review*, Vol.8, No.1, pp.61-70.
- Burgelman, R. A. (1983b), "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Deversitified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.2, pp.223-244.
- Business Week (1984), "Who Excellent Now?," November, 5, pp.76-88.
- Chaffee, E. E. (1985), "Three Models of Strategy," *Academy of Management Review*, Vol.10, No.1, pp.89-95.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967年)
- Clegg, S., Carter, C. & Kornberger, M. (2004), "Get Up, I Feel like Being a Strategy Machine," *European Management Review*, Vol.1, pp.21-28.
- Cosier, R. A. (1978), "The Effect of Three Potential Aids for Making Strategic Decision on Prediction Accuracy," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.22, pp.295-306.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮文庫、1983年)
- De Woot, P., Heyvaert, H. & Martou, F. (1977), "Strategic Management," *International Studies of Management and Organization*, Vol.7, No.3-4, pp.60-75.

- Finkelstein, S. (2003), *Why Smart Executives Fail*, Portfolio. (橋口寛監訳「名経営者が、なぜ失敗するのか?」日経BP社、2004年)
- Fredrickson, J. (1984), "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes," *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.3, pp.399-423.
- Fredrickson, J. & Mitchell, T. (1984), "Strategic Decision Processes," *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.2, pp.399-423.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Gabriel, Y. (2000), *Storytelling in Organizations*, Oxford University Press.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Polity Press.
- Hall, D. & Saias, M. (1980), "Strategy Follows Structure," *Strategic Management Journal*, Vol.1, pp.149-164.
- Hart, S. L. (1991), "Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes, and Firm Performance," *Advances in Strategic Management*, Vol.7, pp.97-127.
- 星和樹 (2008) 「戦略転換のプロセスとプラクティス」『経営学研究論集』第28号、1-16頁
- Janis, I. L. & Mann, L. (1977), *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, Free Press.
- Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based View*, Sage.
- Johnson, G., Langley, A., Meling, L. & Whittington, R. (2007), *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press.
- March, J. G. & Olsen, J.P. (1979), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget. (速田雄志訳「組織におけるあいまいさと決定」有斐閣、1986年)
- Mason, R. O. & Mitroff, I. I. (1981), *Challenging Strategic Planning Assumptions*, Wiley.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row. (奥村哲史・須貝栄訳「マネジャーの仕事」白桃書房、1993年)
- Mintzberg, H. (1976), "Planning on the Left Side and Managing on the Right," *Harvard Business Review*, Vol.54, No.4, pp.49-57.
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol.29, No.9, pp.934-948.
- Mintzberg, H. (1987), "Crafting Strategy" *Harvard Business Review*, Vol.87, No.4, pp.6-75.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1982), "Tracking Strategy in the Entrepreneurial Firm," *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.3, pp.465-499.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, Free Press. (齋藤嘉則監訳「戦略サファリ」東洋経済新報社、1999年)
- Mitroff, I. I. & Mason, R. O. (1981), "The Metaphysics of Policy and Planning: A Reply to Cosier," *Academy of Management Review*, Vol.6, No.1, pp.649-652.
- Morgan, G., Frost, P. J. & Pondy, L. R. (1983), "Organizational Symbolism," In Morgan, G., Frost, P. J. & Pondy, L. R., *Organizational Symbolism*, JAI Press, pp.3-35.
- Neisser, U. (1976), *Cognition and Reality*, W. H. Freeman. (古崎敏・村瀬晃訳「認知の構図」サイエンス社、1978年)
- 野中郁次郎・紺野登 (2008) 「戦略への物語アプローチ」『一橋ビジネスレビュー』第56巻第2号、110-125頁
- 大野貴司 (2008a) 「経営戦略と組織間関係—戦略化と物語の観点から—」『岐阜経済大学論集』第41巻第3号、81-116頁
- 大野貴司 (2008b) 「戦略形成の組織論的考察—先行研究のレビューを中心に—」『環境と経営』第14巻第1号、15-24頁
- Perters, T. J. & Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence*, Harpers & Row. (大前研一訳「エクセレント・カンパニー」講談社、1983年)
- Pettigrew, A. M. (1977), "Strategy Formulation as a Political Process," *International Studies of Management & Organization*, Vol.7, No.2, pp.78-87.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤他訳「競争の戦略」ダイヤモンド社、1982年)
- Quinn, J. B. (1980), *Strategic for Change: Logical Incrementalism*, Irvin.
- Schwenk, C. R. (1985), "The Use of Participant Recollection in the Modeling of Organizational Decision Processes," *Academy of Management Review*, Vol.10, No.3, pp.496-503.
- Schwenk, C. R. (1988), *The Essence of Strategic Decision Making*, D. C. Heath and Company. (山倉健嗣訳「戦略決定の本質」文真堂、1998年)
- Spekman, R. (1979), "Influence and Information: An Explanatory Investigation of the Boundary Role Person's Basis of Power," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.1, pp.104-117.
- Steiner, G. A. (1979), *Strategic Planning: What Every Manager must Know*, Free Press.
- 高橋正泰 (1998) 『組織シンボリズム—メタファーの組織論』同文館出版
- 高橋正泰 (2005) 「ポストモダニズムと組織のディスコース」岩内亮一・高橋正泰・村田潔・青木克生『ポストモダン組織論』同文館出版、67-104頁
- 高橋正泰 (2008) 「組織のストーリーテリング—その有効性と理論的背景—」『経営戦略研究』第6号、3-

14頁

- Thompson, J. D. (1967), *Organization in Action*, McGraw Hill. (高宮晋監訳『オーガニゼーションインアクション』同文館出版、1987年)
- Tiles, S. (1963), "How to Evaluate Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Vol.41, No.2, pp.111-121.
- 宇田川元一 (2008) 「実践としての戦略—ウィットティントンらによる S-as-P 研究コミュニティー」坪井順一・間嶋崇編著『経営戦略理論史』学文社、200-212頁
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage. (遠田雄志・西本直人訳『センスメイキングインオーガニゼーションズ』文真堂、2001年)
- Wilkins, A. L. (1983), "Organizational Stories as Symbols which Control the Organization," Morgan, G., Frost, P. J. & Pondy, L. R., *Organizational Symbolism*, JAI Press, pp.81-92.
- Whittington, R. (1996), "Strategy as Practice," *Long Range Planning*, Vol.9, No.5, pp.731-735.
- Whittington, R. (2001), *What is Strategy: And Does it Matter ?*, Thomson Learning. (須田敏子・原田順子訳『戦略とは何か?—本質を捉える4つのアプローチ』慶應義塾大学出版会、2008年)
- 山倉健嗣 (1998) 「訳者あとがき」山倉健嗣訳『戦略決定の本質』文真堂、135-137頁
- 山倉健嗣 (2007) 『新しい戦略マネジメント—戦略・組織・組織間関係』同文館出版