

戦略形成・転換におけるイシュー・セリングの意義

— ジェーン・ダットンとその研究グループの所説の検討から —

大野 貴 司

- I 問題意識
- II ダットンらのイシュー・セリング研究の検討
- III 若干の考察
- IV むすびにかえて

I 問題意識

経営戦略論の始祖アルフレッド・チャンドラー Jr.¹⁾が、経営戦略を「基本的な長期目標や目的を設定し、それら諸目的を遂行するために必要な行動のコースを選択し、諸資源を割り当てる」(Chandler, 1962) 組織の行動であると定義しているように、経営戦略とは、組織における存続・成長を決定付ける重要事項であり、経営戦略論は、その生成期 (1962 年のチャンドラーの『経営戦略と組織 (Strategy and Structure)』公刊以降) から今日まで経営学における中核的な学問領域であり続け、それが組織の中でいかにして創られていくかという戦略形成プロセスの解明は、経営戦略論における中核的な研究課題であり続けている (Mintzberg, 1978; Mintzberg *et al.*, 1998; Quinn, 1980; Mintzberg & Waters, 1985; Burgelman, 1983, 2002 など)。一度形成された戦略はかならずしも一定ではありえない。組織はそれを取り巻いている外部環境に影響を受け、その制約を受ける存在である。これは戦略も例外ではありえず、組織の戦略は外部環境の影響を受ける存在であり、外部環境 (市場環境、制度的環境、競争的環境など) の変化や内部環境の変化 (トップ・マネジメントの交代、パワー構造の変化、後述のイシュー・セリングの成功など) に応じて組織における戦略は変化しうる。こうした組織の戦略変化、戦略転換に関する研究も近年、戦略論において注目を集めている (Pettigrew, 1985; Hardy, 1995; Rajagopalan & Spreitzer, 1997; 林, 2009 など)。しかしながら、先行研究においては、具体的に従業員の行動や意思をどのように組織の戦略形成や戦略の転換へと包摂していけば良いのか、その具体的な方法論やプロセスに関しては十分な議論がなされてはいない²⁾。

こうした研究背景を踏まえ、本稿では、従業員の意思、創造性を組織の戦略へと包摂し、いかに戦略形成、戦略変革・転換研究をしていけば良いかということとその具体的な方法論に対し、ひとつの視角を提示することを主たる研究目的としたい。具体的には、ミシガン大学教授のジェーン・ダットンとその研究グループにより提示された「イシュー・セリング (Issue Selling)」と

いう概念からこの課題にアプローチしていきたい。イシュー・セリングとは、その概念を提示したダットン＝アシュフォード(1993)の言葉を借りるならば「他者の行動やイシューへの理解に影響を及ぼす個人の行動」(Dutton & Ashford, 1993)と定義できる。「他者」とは、戦略的意思決定の担い手であるトップ・マネジメントであり、「個人」とは、ローワー、ミドルなどのトップ・マネジメント以外のマネジャーである。すなわちイシュー・セリングとは、トップ・マネジメント以外のマネジャーがトップ・マネジメントに対し、自分が重要であると確信するイシュー(問題)を伝え、トップ・マネジメントにそのイシューの重要性を認識させ、自分が重要であると確信するイシューを組織的な問題、すなわち戦略へと昇華させる行為のことである。

上記からも分かるようにイシュー・セリングとは、部下からトップ・マネジメントへのボトムアップ型の影響力の行使のことである。イシュー・セリングの観点から考えていくと、組織の戦略はトップダウン型に一方的に形成・実行されるだけでなく、ボトムアップ型にも形成されうるし、ボトムアップ型にその転換が実現されるものと考えられる。実際に、今日の企業を取り巻く経営環境はきわめて可変性に富んでおり、トップ・マネジメントや経営幹部が戦略を策定し、それ以外の組織メンバーが戦略を実行するというように戦略の策定と実行のタイムラグが存在すれば、トップ・マネジメントが策定した戦略をそのまま実行した場合、環境への適合が十分になされない可能性もある。環境変化への臨機応変な対応を可能としていくためには、組織は、戦略の策定(者)と実行(者)を分離するのではなく、臨機応変な対応を実現すべく戦略の実行者であるトップ・マネジメント以外の組織メンバーの意思や行動を戦略へと包摂していく必要があるのである。それ以外にもトップ・マネジメント以外の組織メンバーの意思を組織の戦略へと包摂していくことは、戦略の社会的構築を促し、戦略自体の質を洗練させていくだけでなく(大野, 2010)、トップ・マネジメントよりも顧客や市場により近い位置にいるミドル・マネジャーの知識を戦略へと包摂していくことは、組織における環境への適応性を高めることを可能とする(Dutton *et al.*, 1997)。こうした議論を踏まえると、マネジャーによるトップ・マネジメントの関心・注目を得る行為であるイシュー・セリングは、トップ・マネジメント以外の組織メンバーの意思をどのように組織の戦略へと包摂していくかを考えるにあたり有益な示唆を与えるものと考えられる。そこで本稿では、ダットンとその研究グループを中心としたイシュー・セリングの先行研究の検討を行い、それが組織の戦略形成、戦略転換に与えるインプリケーションについて確認した上で、イシュー・セリングを軸として戦略形成、戦略転換・変革を実現していくために何が必要になるのか、その要因について考えていきたい。

II ダットンらのイシュー・セリング研究の検討

イシュー・セリングの「セリング」は、販売活動をあらわす“Selling”である。文字通り解釈すれば、イシュー・セリングとは、イシューを売る行為のことである。誰に対して売るといふ

ば、組織の最高責任者であるトップ・マネジメントに対してである。イシューをトップ・マネジメントへと売ろうとしているのは当然のことながら一人のマネジャーだけではない。ミドル、ロー問わず組織にいる多くのマネジャーがトップ・マネジメントへと自分のイシューをトップ・マネジメントへと売ろうとしている。そうしたイシュー溢れる市場の中で、多様なイシューに囲まれているだけでなく、多くの日常的な業務を抱え多忙を極めるトップ・マネジメントに対し、ライバル（他のマネジャー）にさきがけて、重要であると認識させ、自分のイシューをトップ・マネジメントに販売し、組織的な問題にしていくかを考えるのがイシュー・セリングである。ダットン他（2001）なども、イシュー・セリングを考えるにあたっては、組織を、「マネジャーの説得によりイシューが売られ、企業の戦略的な方向を決定する権限を有するトップ・マネジメントにより買われる多元的な信念の市場」と規定することはもっとも正確かもしれないと論じている。

なぜマネジャーはトップ・マネジメントに自分のイシューの重要性を認識させ、それに対し関心を持たせようとするのであろうか。それは当然のことながら、トップ・マネジメントのみが組織において、その方向を決定付ける戦略的意思決定を行う権限を有するためである。トップ・マネジメントがイシューの重要性を認識することにより、そのイシューを組織の最優先事項であると宣言することで、そのイシューに関するタスク・フォースが編成されたり、専門の部署が組織されたり（Dutton, 1997）することにより、それはマネジャー個人だけが重要と認識するイシューではなく、組織的に重要なイシューへと変貌を遂げるのである。トップ・マネジメントの意味形成のスキーマが、その他の組織メンバーの意味形成のスキーマの構築に重要な影響を及ぼすためである。イシュー・セリングとは、こうした組織の慣性を利用したマネジャーによる戦略形成・戦略転換の方法であると考えられることも可能である。以下、ダットンとその研究グループ、ハワード・グレンウィル（2007）による研究をレビューしていくことにしたい。

（1）ダットン＝アシュフォード（1993）の研究

ダットン＝アシュフォード（1993）は、イシュー・セリングへの理解を発展させ、具現化させるために、社会問題理論、印象管理、上司への影響力の行使という3つの研究を用い、イシュー・セリングの成否に関する仮説の導出を試みている。まず社会問題理論であるが、社会問題理論の研究者は、特定の社会問題が社会の中でどのようにして、なぜ出現するかをその研究対象としている（Dutton & Ashford, 1993）。こうした社会問題は、決して客観的なものではなく、特定の個人や集団の活動によって問題化され、それがその情報の受け手であるその他の個人や集団によって「問題」として認識されるに過ぎないのである。社会問題理論を踏まえると、組織におけるイシューは、トップ・マネジメントを含めた他者が、マネジャーの提唱するイシューに賛同し、それらの要求を受け入れたときはじめてイシューになると言うことができる（Dutton & Ashford, 1993）。反対に言えば、どのような深刻な問題でも、それをトップ・マネジメントが「問題である」と認識しなければ、組織的な問題とはならないのである。その意味では、何が問題であるか

ということは客観的な存在ではなく、社会的に構築されているのである (Berger & Luckmann, 1967)。何が社会問題として認識されるかが、その問題が埋め込まれている社会的文脈に大きく依存するように、組織において何がイシューとして認識されるかは、そのイシューが埋め込まれている社会的・組織的な文脈 (組織的コンテキスト) に大きく依存するのである (Dutton & Ashford, 1993)。

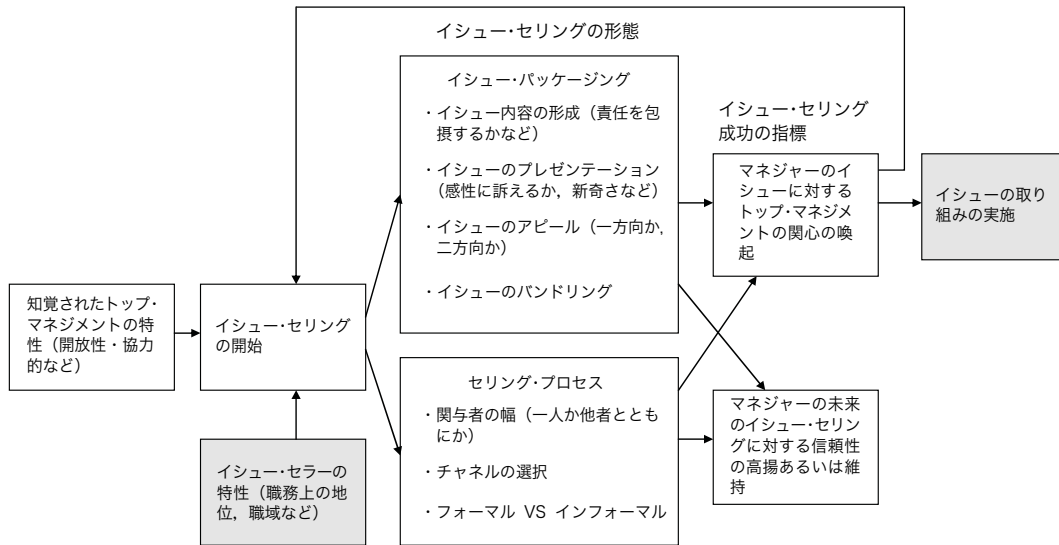
印象管理とは、個人による (他者から見た) 自分自身のイメージをコントロールするための一連の行動のことである (Dutton & Ashford, 1993)。ダットン=アシュフォードは、印象管理の視点からイシュー・セリングを考えると、2つのリスクがあることを述べている。まずは、イシューはそれを提案したマネジャーと不可分な関係にあり、イシューの内容によっては、それを提案したマネジャー自体も組織メンバーからネガティブに見られる危険性があるということである。その事例としてダットン=アシュフォードは、性差別や自然環境に対する企業の責任に関するイシューを提案したマネジャーが他の組織メンバーから「騙されやすい」、あるいは「急進的すぎる」という印象をもたれる可能性があることを挙げている。2つ目の危険性は、マネジャーのイシュー・セリングを受け入れ、組織が取った行動が、ネガティブな結果をもたらした場合に、そのイシューを提案したマネジャーの組織における信頼性が低下する危険性 (とそれに伴う前線からの排除、降格、解雇など) があることである。

最後は、上司への影響力の行使である (Kipnis & Schmidt, 1980; Floyd & Woolridge, 1994³⁾; 1997 など)。上司への影響力の行使に関する研究では、影響力の行使者、標的 (上司)、組織的コンテキストの3つを研究の構成要素としている。その上で、影響力の行使者 (部下) が、自分の立場や特性、上司の特性、組織的コンテキストを踏まえた上で、どのような影響力行使の戦略を形成するのかを明らかにしようとしている。

ダットン=アシュフォードは、上記の3つの研究を応用し、イシュー・セリングは、「イニシエーション (開始)」、「パッケージング (包装)」、「セリング・プロセス (イシュー・セリングの行程)」の3つのプロセスを経るとしている (図表1参照)。

まず「イニシエーション」であるが、マネジャーはまずイシュー・セリングを開始するかどうかを選択する必要がある。ダットン=アシュフォードは、マネジャーは、イシュー・セリングの成功を確信できるか、イシューがマネジャーにとって (イシュー・セリングに費やす労力を厭わなほど) 重要なものであれば、イシュー・セリングを開始することを選択するとしている。ダットン=アシュフォードは、マネジャーがイシュー・セリングを行うかどうかを決定する指標として、彼らの組織における位置 (職階、職域)、(知覚された) パワー、イシュー・セラーであるマネジャーの (経営者からの) 信頼度、トップ・マネジメントの協力度合いと開放性、マネジャーがイシューに対するソリューションを有しているかどうか、トップ・マネジメント・グループの間の結束・合意の度合い、イシュー・セリングが組織メンバーの自分自身の印象に悪い影響を及ぼすかどうか、イシュー自身が組織業績にリスクを及ぼすかどうかを挙げている。これらの指標を踏まえると、マネジャーが、自分自身が組織において中心的な地位に位置し、経営者に影響力を行使

図表1 ダットン=アシュフォード（1993）のイシュー・セリングの構図



出典：ダットン=アシュフォード（1993），p.405.

しうるパワーを有していると自覚していればイシュー・セリングは容易に行われるであろうし、自分自身の業務に関わるものであれば、効率的かつ説得的で、イシューを解決へと導いていけるようなイシュー・セリングを行い、それを成功に導くだけの自信と熱意を有するゆえ、イシュー・セリングは行われやすくなると言える。それだけでなく、トップ・マネジメントが、イシュー・セリングを行うマネジャーに対し、協力的あるいは、意見を積極的に聞いてくれるような体制があれば、イシュー・セリングは行われやすくなる。トップ・マネジメント・グループの間で協力体制がほとんど存在しなければ、各幹部は、他の幹部を出し抜くため、一人でも多くの部下からの有効な提案を望む可能性は高くなる。ネガティブな要因から考えていけば、イシュー・セリングが失敗したとしても、組織にも自分にもネガティブな影響を及ぼさないと分かれば、イシュー・セリングは行いやすくなるであろう。

次に「パッケージング」である。イシュー・セリングを開始することを決定したならば、次にイシューをどのようにパッケージング（包装）するかを決定する必要がある（Dutton & Ashford, 1993）。ダットン=アシュフォードは、「パッケージング」とは、イシューをどのように言語的に形づくるか、イシューをどのようにトップ・マネジメントへとプレゼンテーションするか、イシューの境界線をどこで設定するかなど、イシューをトップ・マネジメントに有効に伝えるための手法を考えていくことであるとしている。具体的なパッケージングの方法としては、イシューをどのように形づくるのか（組織にとってそれに取り組むことが目に見える成果に繋がるか、トップ・マネジメントがそれを解決できると認識した場合は、トップ・マネジメントはそのイシューに取り組むやすい）、提案するイシューとトップ・マネジメントの専門知識との適合関係（トップ・マネジメントが、提案されたイシューに対し専門知識を有していれば、それへの関心は高いであろうし、それを解決できると認識するであらう）

う), トップ・マネジメントの責任追及をどの程度 이슈ーに包摂するか(自分自身の責任により生じた 이슈ーならば, それへの非難回避のため, その 이슈ーに取り組まざるを得ないであろう), 이슈ーの戦略的な重要性, 物語などの感情に訴えるようなディスコースや, 新奇な情報の提供, 事実を補足するエビデンスの提供, 簡潔さ(簡潔であればあるほど分かりやすいため), 自分以外の個人や集団による二方向からの 이슈ー・セリング, 収益性や組織イメージなど組織にとって重要であると認識されている他の事象とセットで 이슈ー・セリングを行うこと(組織にとって重要な事象と自分の 이슈ーをセットで提案すること)などが挙げられる。

最後は, 「セリング・プロセス」である。セリング・プロセスは, どのように 이슈ー・セリングを行うのかを考えていくことであり, その手段のことである。セリング・プロセスにおいては, 単独で行うか, (他者を味方に引き入れ, 連合体を形成し)他者とともに行うか, 会議などのオフィシャルな場で 이슈ー・セリングを行うか, 私的なネットワークなどを利用し, 根回し的な形でアンオフィシャルな形で 이슈ー・セリングを行うかを決定することなどが求められる。ダットン=アシュフォードは, 公的な場で 이슈ー・セリングを行うか, 私的な場で 이슈ー・セリングを行うかは, マネジャー自身が身を置いている組織の文化や規範により決定されるところが大きいと論じている。

以上が, ダットン=アシュフォードによる 이슈ー・セリング研究である。彼女らにより, イシュー・セリングという概念が提示され, その理論的な基盤が提示された。彼女らの研究を契機に, ダットンとその研究グループにより, イシュー・セリングの理論的な発展が試みられることになる。

(2) ダットン=アシュフォード=オネイル=ヘイズ=ワイアーブラ (1997) の研究

ダットン=アシュフォード=オネイル=ヘイズ=ワイアーブラ (以下, ダットン他 (1997) と記載) は, 顧客やステイクホルダーの近くに位置し, 組織の存続・成長に重要な貢献をなし, どのような 이슈ーに注意を向けるべきかに関し, 的確な知識を有するのは, トップ・マネジメントではなく, ミドル・マネジメントであり, 彼らは組織の戦略的な方向性, 組織の有効性に影響を与えうることと, そのためには, 戦略形成プロセスにミドル・マネジメントの意思を包摂することが望ましいということを研究における出発点としている。そしてダットン他 (1997) は, 彼らが戦略の方向性に影響を与える方法として, いつ, どこで, どのようにしてトップ・マネジメントに対し, 組織の戦略形成・転換に関わる 이슈ーを提示するかを選択することを挙げている。具体的には, ダットンらは, 印象管理と上司への影響力の行使という2つの視角から 이슈ー・セリングへとアプローチすることを試みている。先述のように印象管理と上司への影響力の行使という2つの理論は, ダットン=アシュフォード (1993) の研究の理論的な基盤ともなっている。

ダットン=アシュフォード (1993) でも指摘したように, マネジャーにより提案された 이슈ー

は、提案した本人と不可分なものである。それゆえ、イシュー・セリングが成功すれば、提案したマネジャーのトップ・マネジメントやその他の組織メンバーからの印象は好ましいものとなるであろうし、その反対に失敗したり、提案したイシューの内容次第では、トップ・マネジメントやその他の組織メンバーの彼らの印象は悪いものとなり、今後のイシュー・セリング、ひいては日常的な業務にも支障が出る可能性がある。それゆえ、マネジャーは、組織における自己の印象管理（イシュー・セリングを行うことで、自己のイメージはどう変化するか）を視野に入れて、イシュー・セリングを行うのである。一方、上司への影響力の行使であるが、マネジャーは行使にあたってどのような戦略を用いるかを、彼や組織自体を取り巻いているコンテキストと、影響力の行使の対象であるトップ・マネジメントの観点から決定している。

印象管理と上司への影響力の行使という2つの視角を踏まえると、マネジャーは、イシュー・セリングを行うべきかどうかということ、それを取り巻く組織的コンテキストから決定しているのである（Dutton *et al.*, 1997）。では、マネジャーは、どのようなコンテキストであれば、イシュー・セリングを行うのであろうか。ダットンらは、上司への影響力の行使に関する先行研究では、この疑問に答えていないと論じている。

ダットンらは、実験1において、コンテキストをイシュー・セリングを行うにあたり、心理的な安全性と、それを行う機会を提供してくれる要因（好ましいコンテキスト）と、イシュー・セリングを踏みとどまらせる要因（好ましくないコンテキスト）とに分類し、企業のマネジャーへのインタビュー調査の分析からそれぞれの項目を導出している。

ダットンらは、好ましいコンテキストとして、（回答数が多かった順に）トップ・マネジメントの（イシュー・セリングを）すすんで聞く意思、（イシュー・セリングに対して）協力的な文化、競争、経済的なプレッシャー（外部環境の脅威）、組織の変化を挙げている。その一方で、ダットンらは、好ましくないコンテキストとして、（回答数が多かった順に）ネガティブな結果への恐れ、（組織の）縮小傾向、（未来、組織構造や組織メンバー、リーダー主導の組織変化などに関する）不確実性を挙げている⁴⁾。

これら調査結果を踏まえ、ダットン他（1997）は、トップ・マネジメントの（部下により提示された）イシューを聞く意思の重要性と、経済的・競争的な圧力（外部環境の変化）がトップ・マネジメントが部下からのイシュー・セリングを求める傾向を強めること、組織の変化は、既存のルーティンを緩和させ、マネジャーがイシュー・セリングを行いやすくなると認識していること、組織文化がイシュー・セリングのような提案行為に協力的であり、文化自体が開放的である場合、マネジャーが積極的にイシュー・セリングを行うことを論じている。

続く実験2では、ダットン（1997）は、イシュー・セリングに伴うリスク要因の導出を行っている。リスク要因として、ダットン他（1997）は、以前の失敗経験、イシューが上司の批判を含むものであること、イシューが組織の変革を含むものであること、イシュー・セリングを一人で行うこと（以上、政治的な脆弱さに起因するリスク要因）、マネジャーが提案を行うトップ・マネジメントと親密な関係にないこと、トップ・マネジメントと十分な接触機会がないこと、マネジャーがトッ

プ・マネジメントのことを知らないこと（以上、マネジャーと標的であるトップ・マネジメントとの距離的な関係に起因するリスク要因）、トップ・マネジメントが以前 이슈を却下したことがあること、マネジャーが 이슈を補足するデータを有していないこと、マネジャーが 이슈に対するソリューションを有していないこと（以上、規範の逸脱に起因するリスク要因）を挙げている（それぞれの要因ごとにスコアが高い順に記載）。

こうしたリスク要因を踏まえ、リスクを分散する手段として、ダットン他(1997)は、いまだ試みられていないか、新たな 이슈を提案する場としてのトップ・マネジメントとマネジャーとの対話の設定、多様な組織メンバーとの接触の機会の確保などを挙げている。いかに 이슈・セリングに関わるリスク要因や好ましくないコンテキストを減らしていき、好ましいコンテキストを構築し、組織における 이슈・セリングを活性化させていくかを考えることが重要であり、ダットン他(1997)の研究は、 이슈・セリングがなぜ活性化しないのか、その原因や要因を明らかにした部分、そして 이슈・セリングを活性化する要因、この2つの要因を、定性的調査により実証的に明らかにした部分にその貢献が求められよう。

(3) ダットン＝オニール＝ローレンス(2001)の研究

ダットン＝オニール＝ローレンス（以下、ダットン他(2001)と記載）は、 이슈・セリングに関する先行研究は、主に 이슈・セリングを行うにあたっての決定要因の抽出（例えば、ダットン他(1997)、アシュフォード他(1998)など）と、ミドル・マネジャーの戦略への関与と組織の業績との相関を導出しようとする研究（例えば、Floyd & Woolridge(1996, 1997)）などに分類されると論じている。その上で、ダットンらは、実際の 이슈・セリングのプロセスの解明を試みた研究がほとんどないことを指摘している。 이슈・セリングのプロセスを解明する手段として、ダットン他(2001)は、 이슈・セリングを試みたマネジャーにその成功、失敗体験を語らせるという方法を用いている。また、 이슈・セリングのプロセスを分析する枠組みとして、ダットン他(2001)は、ダットン＝アシュフォード(1993)の「パッケージング(包装)」と「セリング・プロセス」に依拠し、 이슈・セリングを、「パッケージング」、チャネルの選択の行動、手続き上の行動に関わる「関与的な行動」、 이슈・セリングの実行プロセスである「セリング・プロセス」の3つに分類し、 이슈・セリングのプロセスの解明を試みている。

まず、「パッケージングの行動」であるが、ダットン他(2001)は、これを、数字やチャートの活用や、論理的な説明の使用、現実的なインパクトなどの強調といったビジネス・プランのロジックを用いることをしていく「プレゼンテーション」と、どのような事象と 이슈を結びつけるかを考えていく「バンドリング」に分類している。ダットン他(2001)は、プレゼンテーションには、(回答数が多い順に)ビジネス・プランのロジックを使用する、継続的にプロポーザルを行うこと⁵⁾、漸進的に 이슈を提示していく(徐々に確信に迫る)ことの3つの方法があるとしている。一方ダットン他は、バンドリングには、(回答数が多い順に)「 이슈を価値のある目標(取

益性)と結びつけること」⁶⁾、「イシューを価値のある目標（市場シェア，組織のイメージ）と結びつけること」，「イシューを主たるステイクホルダーの関心と結びつけること」⁷⁾，「イシューを他のイシューと結びつけること」という4つの方法があるとしている。

次に、「関与的な行動」について検討する。関与的な行動とは、イシュー・セリングにおいて誰と関わるか（特に連合体を作るなど）を選択することである。上司への影響力の行使に関する研究においても、他者と関与することは、目標の達成（上司への影響力の行使）に好ましい影響を与えるると論じられている。関与的な行動として、ダットン他は、(回答数が多い順に)「上司と関与すること」⁸⁾，「同等の地位のマネジャーと関与すること」，「組織の外部者と関与すること」⁹⁾，「部下と関与すること」，「継続的に上司に情報を提供すること」の5つの方法を挙げている（「部下と関与すること」，「継続的に上司に情報を提供すること」は同率の回答数）。

最後に「プロセスの行動」であるが、これは、ダットン他(2001)によれば、公式化，準備，タイミングがあるという。公式化には、「公式的な手続きを用いるか」，「書面のコミュニケーションを利用するか」という2つの手段があり、イシュー・セリングのための用意に相当する「準備」には、サブカテゴリーは存在しない。タイミングには、「イシュー・セリング活動の持続性」，「適切なタイミング」，「早い時期からの関与」という3つの手段がある（Dutton *et al.*, 2001）¹⁰⁾。

これらの調査結果を踏まえ、ダットン他は、マネジャーがイシュー・セリングをはじめのかどうかの決定に際しては、組織を取り巻くコンテキストの知識が求められると論じている。ダットン他は、イシュー・セリングに必要なコンテキストの知識を、「関係的」，「規範的」，「戦略的」の3タイプに分類している。まず関係的な知識であるが、これはイシューにとって重要な組織における個人間、あるいは部署などの集団間の関係に関する知識のことである。関係的な知識は、イシュー・セリングへの抵抗を予測し、イシュー・セリングに必要な技能を有する個人や集団を見つけ、協力を求めること、組織におけるパワー構造を把握することを可能とする（Dutton *et al.*, 2001）。次の規範的な知識とは、組織の規範、文化に関する知識のことである。規範的な知識を有することで、イシュー・セリングを行う適切な時期やタイミングなどを把握することが可能になるのである。最後の戦略的な知識は、組織の戦略に関する知識である。具体的には、組織の目標、計画、プライオリティへの知識である（Dutton *et al.*, 2001）。戦略への知識は、イシューと組織にとって価値のある目標を結びつけるといったバンドリングを有効に行うことを可能としたり、適切なタイミングでイシュー・セリングを行うことを可能とするというように、イシューをトップ・マネジメントに有効に伝えることを可能とするのである。

以上が、ダットン他(2001)の研究の検討であるが、ダットン他(2001)は、マネジャーがイシュー・セリングを有効に進めるにあたっては、最終的には、組織における人間関係、集団間関係などの関係的な知識、組織の文化や風土などの規範的な知識、組織の戦略に関わる戦略的な知識が重要になると論じ、そうした知識を有し、自分や組織を取り巻くコンテキストを調整していきけるような対人的な能力を備えたマネジャーこそがイシュー・セリングにおいて成功を取めるこ

とを論じている。ダットン他(2001)においては、ダットン=アシュフォード(1993)の枠組みを拡張し、詳細なイシュー・セリングの成功要因、失敗要因を抽出したところにその価値が見出されよう。しかしながら、彼らの研究課題であったイシュー・セリングのプロセスの解明という部分に関しては成功したかどうかは疑問である。

(4) ダットン=アシュフォード=ローレンス=ミネア・ルビノ(2002)の研究

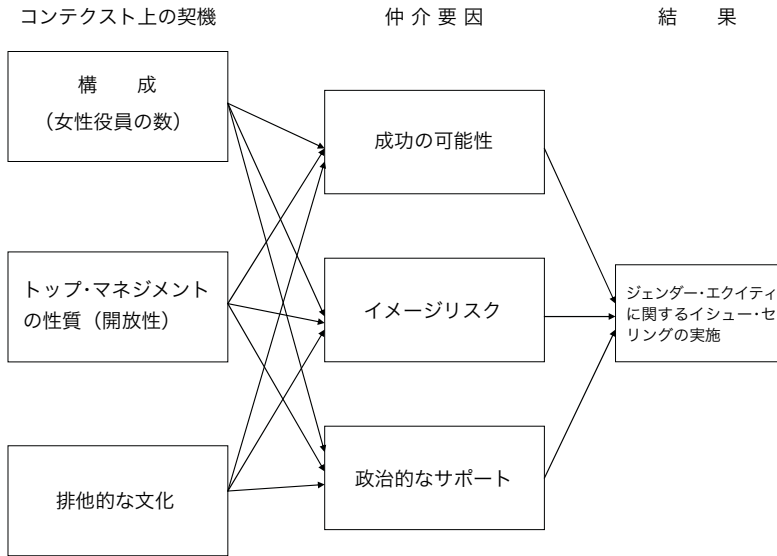
ダットン=アシュフォード=ローレンス=ミネア・ルビノ(以下、ダットン他(2002)と記載)は、ジェンダー・エクイティの視点からイシュー・セリングについての検討を試みている。具体的には、どのような要因が、女性マネジャーがジェンダー・エクイティに関するイシュー・セリングを行う契機になるのかということと、ジェンダー・エクイティに関するイシュー・セリングは、どのようなプロセスにより行われていくのかについて、ミッドウェスタン大学の学部、大学院修士課程の女性の卒業生へのアンケート調査の分析から明らかにしようとしている。

まず仮説であるが、ダットン他(2002)は、女性マネジャーがジェンダー・エクイティに関するイシュー・セリングを行う契機となる組織的コンテキストとして、組織における人員構成を挙げている。具体的にはダットン他(2002)は、女性の管理職が多い場合、組織の高い地位に女性がいる場合などに女性マネジャーは、ジェンダー・エクイティに関するイシュー・セリングを行いやすくなるという仮説を提示している。次に、ダットン他(2002)は、トップ・マネジメントの資質を挙げている。ジェンダー・エクイティに対する意識や理解度の高いトップ・マネジメントであれば、女性マネジャーはジェンダー・エクイティに関するイシュー・セリングを行いやすくなるのである。次は、組織文化である。ジェンダー・エクイティに対する関心の低い組織であれば、当然のことながら、それに関わるイシュー・セリングは成功しないであろう。それだけでなく、保守性が強い組織、伝統のある組織、パターンリズムの強い組織などではジェンダー・エクイティに関するイシュー・セリングが成功を収める可能性は低いとダットン他(2002)は指摘している。

次に、ダットン他(2002)は、女性マネジャーがジェンダー・エクイティに関するイシュー・セリングを開始する要因として、成功の可能性、(イシュー・セリングにより発生する自分自身の)イメージリスク、女性マネジャーの行動を積極的に助けてくれる仲間の存在(政治的なサポート)の3つを挙げている。以上の仮説を踏まえ、ダットン他(2002)は、図表2の概念モデルを提示している。

調査結果であるが、イシュー・セリングの開始の契機となる組織的コンテキストは、「排他的な文化」のみが有意な数値を示し、文化の排他性が強ければ強いほど女性マネジャーは、イシュー・セリングの成功可能性は低いと予測し、イシュー・セリングを手控えることが明らかにされた。トップ・マネジメントの開放性と組織の人員構成は期待したほど有意な数値を示さなかった¹¹⁾。その原因として、ダットン他(2001)は、組織文化はマネジャーが日常的に接触可能なものである

図表2 ジェンダー・エクイティに関わるイシュー・セリングの開始に影響を与えるコンテキスト上の契機と仲介要因のモデル



出典：ダットン他 (2002), p.359.

のに対して、トップ・マネジメントの開放性や、組織の人員構成は、マネジャーにとって日常的に意識するものではなく、心理的な距離が存在するためであると述べている。ダットン他 (2001) の調査結果を踏まえると、排他的な文化はイシュー・セリングを疎外する可能性が高いゆえ、多元的な価値を認め、それを組織的に包摂していくような文化の存在こそが、マネジャーにイシュー・セリングの成功を期待させ、イシュー・セリングの活性化を促していくものと考えられる。こうした多元的な価値を許容した上で、マネジャーによるイシュー・セリングを政治的にサポートしていくことがトップ・マネジメントには求められるのである。

以上が、ダットン他 (2001) の検討であるが、イシュー・セリングの開始（もしくは行わないか）の決定における組織文化の影響を定量的に立証することには成功したものの、ジェンダー・エクイティという、企業内部の従業員の処遇など、外部環境への適応というよりも、人事管理的な要素の強いイシュー・セリングであり、企業の戦略とは相関性の薄いイシュー・セリングであるがゆえに、企業の戦略に関わるイシュー・セリングにどの程度のインプリケーションを与えうるものなのか疑問である。

(5) ハワード・グレンウィル (2007) の研究

ハワード・グレンウィル (2007) は、多様な情報を収集し、それを統合し、特定のイシューに対し、トップ・マネジメントを含む組織メンバーの注意を集めるトップ・マネジメント以外のマネジャーの存在こそが、組織の戦略的な適応性を高めると論じている。それにあたって、ハワー

ド・グレンウィルは、イシュー・セリングの受け手であるトップ・マネジメント・グループの利害や規範、意味形成などを理解するとともに、彼らに影響を及ぼすのに必要になる能力を構築するため、組織のコンテキスト上の知識を活用する必要性を説いている。具体的には、ハワード・グレンウィルは、イシュー・セリングをマネジャーが有する「資源」として捉えており、マネジャーが自らの資源として、有用なイシュー・セリングを行うための技能を構築する必要性を説いている。イシュー・セリングを自らの有効な資源としていくためには、イシュー・セリングを進めるのに必要となる公式的な権威、規範的な知識の構築や、失敗やトップ・マネジメントの抵抗などの失敗から学びイシュー・セリングを適宜修正していくことが求められる (Howard-Grenville, 2007)。

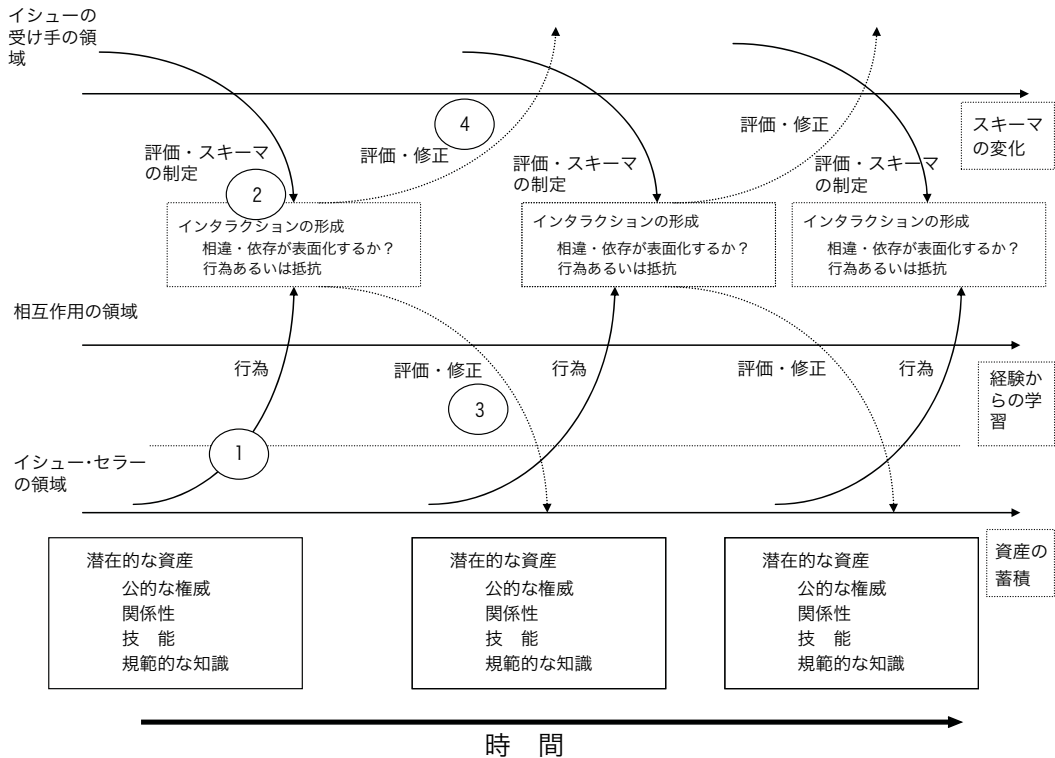
ハワード・グレンウィルは、イシュー・セリングの先行研究では、組織的コンテキストと、マネジャーの行動の相互作用についてはほとんど解明されていないこと、すなわちイシューの漸進的な進化についてはほとんど解明が試みられていないことを指摘している。先行研究の検討を踏まえ、ハワード・グレンウィルは、アメリカに本社を置く半導体メーカーのチプコのマネジャーへのアンケート調査の分析から資源としてのマネジャーのイシュー・セリングの進化プロセスを明らかにしようとしている。調査結果を踏まえ、ハワード・グレンウィルは、図表3のような、マネジャーのイシュー・セリング能力の漸進的な進化プロセスを提示している。

図表3中央部分にある、「相違」とは、イシュー・セリングを行うマネジャーと、イシュー・セリングの受け手であるトップ・マネジメントとの間にある知識の違いである。トップ・マネジメントが有していない知識をマネジャーが持ち、新たな知識を提供することにより、トップ・マネジメントの認識スキーマの変革を促すのである。相違と同じく図表3中央部分にある「依存」は、マネジャーの行為、知識に特殊性を持たせることにより、イシューに対するソリューションを有することにより、マネジャーの知識に対し、トップ・マネジメントの依存を生み出すことである。相違の状態と依存の状態は、イシュー・セリングを行うマネジャーにとって好ましい方向へとトップ・マネジメントの認識スキーマの変革を促し、マネジャーによるイシュー・セリングの成功の可能性を高めることに繋がる (Howard-Grenville, 2007)。

マネジャーは、イシュー・セリングを通じたトップ・マネジメントとの継続的なインタラクションにより、イシュー・セリングに影響を与える組織的コンテキストを操作するだけでなく、トップ・マネジメントの認識スキーマについて学び取り、イシュー・セリングに必要な資産を獲得していく。こうしたインタラクションを通じ、トップ・マネジメントの認識スキーマに影響を与え、組織における意味形成に重要な影響を与え、ひいては組織におけるパワーを獲得し、資源としてのイシュー・セリングを成功させる能力を高めていくのである。しかしながら、イシュー・セリングを成功させる能力は常に有効ではない。イシュー・セリングが成功するかどうかは、組織を取り巻くコンテキストに大きく依存しているためである。その意味では、イシュー・セリングの能力を絶えず有効なものとしていくためには、イシュー・セリングを通じたトップ・マネジメントとの相互作用から絶えず学習することが求められるのである (Howard-Grenville, 2007)。

以上がハワード・グレンウィルの研究の検討である。ハワード・グレンウィルは、マネジャー個

図表3 資源としてのイシュー・セリングのモデル



出典：ハワード・グレンウィル (2007), p.573.

人の能力に焦点を当て、マネジャーの能力の洗練化という観点から、組織の中でイシュー・セリングが行われていく具体的なプロセスを明らかにすることに成功している。それだけでなく、イシュー・セリングを通じたトップ・マネジメントとの相互作用によるトップ・マネジメントの認識スキーマの変革により、いかに組織内パワーを獲得していくかということにも言及している。パワーを獲得できれば、自分自身の意見はトップ・マネジメントに受け入れやすくなり、それは戦略にも反映されることになろう。その意味で、ハワード・グレンウィルの研究は、戦略形成、戦略転換の議論にも大きな意義を有するものとも言えよう。

III 若干の考察

前章においては、ダットンとその研究グループを中心としたイシュー・セリングの先行研究のレビューを行った。ここでは、イシュー・セリングが経営戦略論における戦略形成、戦略転換・変革に与えるインプリケーションの確認とイシュー・セリングによる戦略形成、戦略転換・変革を実現していくにあたって考えていくべき事項について検討していきたい。まずは、イシュー・

セリングが戦略論において有するインプリケーションの確認である。イシュー・セリングが戦略論において有するインプリケーションとしては、イシュー・セリングという行為により、ミドルやロー・マネジャーがトップ・マネジメントの認識に変革をもたらし、戦略形成や戦略転換・変革に影響を与えることとその具体的な方法論を提示したことが挙げられよう。戦略論の領域においても、戦略に現場の従業員の意思を包摂することにより、環境への適応可能性を高めていく必要性は、ミンツバーグ(1978)、ミンツバーグ他(1998)、パーゲルマン(1983, 2002)などにおいても論じられている。しかしながら、戦略論におけるこれらの研究においては、経営環境の変動を最前線で体験している従業員の即応的行動、創造性を具体的にどのように戦略へと包摂していけば良いかということに関する具体的な議論はなされてはいなかった。一方、イシュー・セリング研究においては、イシュー・セリングという行為を通じ、トップ・マネジメントの認識を変革していくことにより、トップ以外のマネジャーの意思や創造性を戦略へと反映させていける可能性を指摘している。この部分に戦略形成、戦略転換・変革研究への貢献が認められよう。

今後、イシュー・セリングの観点から戦略形成、戦略転換・変革の議論を探求していくためには、ハワード・グレンウィル(2007)や黒澤(2009)などにおいても指摘されているように、パワーという視角も包摂する必要がある¹²⁾。シェンク(1988)が戦略決定とは政治交渉の産物である¹³⁾と述べていることに遡るまでもなく、トップ・マネジメントが最終的にどのようなイシューに取り組むかは、イシュー・セリングを行うマネジャーと、彼(彼女)の組織における相対的なパワーに大きく依存しているものと考えられる。その意味では、ダットンとその研究グループが導出した諸々の方法を用いながら、いかに組織内、トップ・マネジメントに対してパワーを獲得していくかという視角からも、イシュー・セリングに関する議論が行われるべきである。

さらには、組織における社会的相互作用という視角からもイシュー・セリングを考えていく必要があるであろう。組織において、個人が他の組織メンバーとの相互作用の過程の中で成長していくということは、組織社会化やキャリア・マネジメントに関する多くの研究において指摘されている。戦略論の領域においても、「実践としての戦略(Strategy as Practice)」と呼ばれるトップ・マネジメントの意思決定に影響を及ぼす組織内外のステイクホルダーと、彼らとの社会的相互作用という視点(社会的構築物としての戦略)から経営戦略を捉えていこうという研究がヨーロッパの戦略研究者を中心に行われている(Whittington, 1996; Clegg *et al.*, 2004; Jarzabkowski, 2005など)。イシュー・セリングにおいては、トップ・マネジャーとイシュー・セリングを行うマネジャーとの社会的相互作用が重視されているが、イシュー・セリングを行おうとするマネジャーがイシューを形成していくプロセスの中で、どのような社会的相互作用が行われてきたのか、トップ・マネジメントとのイシュー・セリングに関する対話の中で、どのような社会的相互作用が行ってきたのかなど、イシュー・セリングを取り巻く、多様なアクターとの社会的相互作用を視野に入れたイシュー・セリング研究を行うことが求められる。すなわち、社会的構築物としてイシュー・セリングを捉えていく視点である。社会的構築という視点から考えていくと、イシュー・セリングは組織メンバーにより社会的に構築されるとともに、社会的に構築されたイシューは、組織メン

バーのアイデンティティを構築するのである。その意味では、イシューは一定ではありえず絶えず再生産される存在なのである。こうした社会的相互作用という視点からイシュー・セリングを捉えることにより、イシュー・セリングの現場の中で誰とどのような対話が行われてきたのか、すなわちありのままのイシュー・セリングの形成プロセスを明らかにすることが可能となるとともに、どのようなアクターとの社会的相互作用こそが、イシュー・セリングを真に実りあるものとするかを明らかにすることができると考えられる（「重要な他者」の存在の認識）。

次は、組織文化の視点からイシュー・セリングを考えていくことである。ハワード・グレンウィル(2007)などは排他的な文化がイシュー・セリングを疎外すると指摘しているように、組織文化はイシュー・セリングの実施数、成功数に大きな影響を与える存在である。その意味では、どのような組織文化を醸成させるかは、イシュー・セリング、ひいてはボトム・アップ型の戦略形成、戦略転換・変革に大きな影響を与えるのである。それゆえ、トップ・マネジメントは、イシュー・セリングを活性化させるために、組織においてどのような価値観、行動規範を設定すれば良いかを考えねばならない。それにあたっては、ひとつの価値観を狂信的に信奉するようなカルト的な組織文化よりは、信念が多元化されているだけでなく、(信念的な)マイノリティを許容するような多元的な組織文化こそがイシュー・セリングを生みやすい文化なのではないかと考える。こうした文化は、イシュー・セリングが行われやすく、現場のマネジャーの自立性や創造性が戦略へと反映されやすく、環境への適応可能性を高めるであろうし、マネジャーのモチベーションを高めるであろう。さらにはこうした文化は、環境適応性、従業員のモチベーションの高揚を可能とする意味で、他組織にはない独自の資源として持続的競争優位の源泉となる可能性すらありうる(Barney, 1991; 前田, 1997)。組織がどのような価値観、行動規範、組織文化を有するかは、トップ・マネジメントの存在、行動が大きな影響を及ぼす。その意味では、トップ・マネジメントの行動という側面から、イシュー・セリングが活発に行われる組織文化をいかに構築していくかを考えていくことが求められよう。繰り返しになるが、イシュー・セリングを活性化させる組織文化の存在は、組織における戦略の洗練化、ひいては環境適応性を高めていくゆえ、組織に持続的な競争優位をもたらす可能性があり、トップ・マネジメントの視点から見てもイシュー・セリングを活性化させる文化を考えていくことは実りある作業であると言えよう。

最後は、黒澤(2009)においても指摘されているが、意味形成(センスメーカー)の視点からイシュー・セリングを捉えていくことである。意味形成とは、ワイク(1995)の議論を踏まえるならば、複雑な現実を捉える(構造化する)認識のフレームのことである。イシュー・セリングとは、簡潔に言えば、トップ・マネジメント、ひいてはその他の組織メンバーの意味形成のリフレーミング(変革)を促す行為であり、そのための要因を考えていく必要があるのである。意味形成のリフレーミングを実現する有効な手段のひとつは、彼らの意味形成、ひいてはアイデンティティを規定づけるディスコース(言説)の観点から、意味形成の変革を捉えていくことである(大野・奈良, 2010)。ディスコースとは、「何らかの仕方であらまると、出来事の特定のヴァージョンを生み出す一群の意味、メタファー、表象、イメージ、ストーリー、陳述、等々」(Burr, 1995)であ

る。人間は言語を通じて、両親や教師、友人などの他者から社会における振る舞いを体得し、知識を獲得していくものと考え、人々は言語の連続体であるディスコースを通じて社会化しており、ディスコースは人々のアイデンティティの形成に多分に影響を与えているのである。その意味では、人間の意味形成のフレームとアイデンティティの形成に影響を与えるディスコースの構築という観点からイシュー・セリングに取り組むのは有効な戦略であると言える。近年は、ディスコースの連続体である物語とそれを語る行為であるストーリーテリングが、組織における人間の意味形成やアイデンティティに影響を与えることが組織論の領域において注目を集めている (Wilkins, 1983; Gabriel, 2000; Brown *et al.*, 2005; 高橋, 2010 など)。トップ・マネジメントの意味形成のリフレーミングのために、マネジャーはどのような物語を語るのか、そしてそのような物語を語る場をどのように確保するのか、そしてどのような手段を用いるのかという観点からもイシュー・セリングについて試みることは有効であろう。

IV むすびにかえて

以上、本稿では、組織における戦略形成、戦略転換・変革を可能とし、促進させる可能性を秘めているイシュー・セリングについて、その先行研究の検討と、それが活性化するための要因について考えてきた。そこにおいては、イシュー・セリングが、組織における多様なマネジャーの戦略形成過程へのコミットの誘発、さらには彼ら（彼女ら）の知識や創造性を戦略へと包摂し、戦略自体の洗練化や組織の環境適応を高める可能性を秘めていることを論じた。その意味では、イシュー・セリングは、大野 (2011) の言うところの、従業員の意思・創造性の戦略への包摂によるモチベーションの高揚と組織における環境適合性を高めていく「戦略の人間性 (人間的側面)」を包摂していると言え、人間性を包摂した戦略理論の構築を目指すためには、今後さらなる研究を継続する意義を持つテーマであると言える。

今後の課題としては、本稿では、どちらかというミドル・マネジャー、すなわち従業員の視点からイシュー・セリングを考えることを試みてきた。しかしながら、実際の戦略的意思決定に責任を有するのはトップ・マネジメントである。その意味では、組織の存続・成長を主たる決定事項とする戦略的意思決定の担い手であるトップ・マネジメントの視点から、イシュー・セリングについて考えていく必要があると考えられる。具体的には、イシュー・セリングを自社の日常的な経営活動へと包摂していくためには、組織文化などのコンテキストの設定や、イシュー・セリングに関わる組織における社会的相互作用プロセスのデザインなどを考えていく必要がある。先述のように、組織の中でマネジャーによるイシュー・セリングが活発化すれば、戦略の社会的構築は活性化し、戦略の質が洗練され、組織における環境の適応性が高まると考えられる。それだけでなく、戦略形成・転換を実現するようなイシュー・セリングが活発に行われている組織の文化は、当該組織にとって希少な資源として、持続的競争優位の構築などの組織に金銭を超えた利

益をもたらす可能性も大きい。その意味でも、トップ・マネジメントが経営の視点からイシュー・セリングを考えていく意義は大きいのである。

2点目の研究課題であるが、本稿の結論はダットンを中心としたイシュー・セリングの先行研究の検討とその補完のみにとどまっており、著者による独自のイシュー理論構築をなしたわけではないことに関係がある。今後、本稿における議論を踏まえ、戦略の活性化、環境適応能力の向上において積極的にイシュー・セリングを活用している企業を選定し、その企業の関係者へのインタビュー・サーベイによる単一事例研究などの手段を用い、理論と実態の統合的視点から、イシュー・セリングによる戦略形成、戦略転換・変革の具体的なプロセスについて明らかにしていく必要があると考えている。以上2点を今後の研究課題とし、本稿を閉じることとしたい。

〔注〕

- 1) 高橋(2009)は、チャンドラー以前にも、経営戦略という用語は、1904年のTh. ウェブレンの企業の理論にも現れており、さらにはヘンリー・ファイヨールの計画論においても、戦略論の内実に対応するものが見られると指摘している。
- 2) 筆者による経営戦略論の先行研究のレビューの詳細は、大野(2010)を参照されたい。
- 3) フロイド＝ウールリッジ(1994)は、ミドル・マネジャーの上司への影響力の行使が、組織の競争地位の向上に貢献しうることを指摘している。彼らの研究はミドル・マネジャーによるイシュー・セリングが組織の環境適応性、戦略の質の洗練に貢献する可能性を示唆するものであると言える。
- 4) これらの調査結果を踏まえ、ダットン他(1997)は、どのマネジャーも組織的コンテクストを変えようとは試みておらず、既存のコンテクストにどのように適応すべきかを考え、試みていたと論じている。
- 5) ダットン他(2001)の調査結果においては、イシュー・セリングに成功したマネジャーのうち7名は、「継続的なイシュー・セリング」は行わなかったと回答している(Dutton *et al.*, 2001)。その一方で、「ビジネス・プランのロジックを使用する」、「漸進的にイシューを提示していく」という手段を行わなかったと回答したマネジャーはゼロであった。
- 6) ダットン他(2001)の調査結果においては、イシュー・セリングに失敗した6名のマネジャーが、失敗したイシュー・セリングにおいて「イシューを価値のある目標(収益性)と結びつけること」を行いたかったと回答していた。
- 7) ダットン他(2001)の調査結果においては、イシュー・セリングに失敗したマネジャーのうち、13名が「イシューを主要なステイクホルダーの関心と結びつけること」を行ったと回答していた。
- 8) ダットン他(2001)の調査結果においては、イシュー・セリングに失敗したマネジャーの11名が、「上司と関与する」という方法を用いたかったと回答していた。
- 9) ダットン他(2001)の調査結果では、イシュー・セリングに失敗したマネジャーの10名が、「組織の外部者と関与する」という方法を用いたと回答していた。
- 10) ダットン他(2001)の調査結果では、イシュー・セリングに失敗したマネジャーのうち10名が、イシュー・セリングの成功にあたって、「適切なタイミング」が必要であったと回答していた。
- 11) アシュフォード他(1998)の調査結果でも同様の結果が導出されている。
- 12) 黒澤(2009)などは、イシュー・セリングと成果との因果関係のモデルの中で、どのようにパワーが関わってくるのかを検討する必要があるとしている。
- 13) シェンク(1988)は、戦略決定は政治交渉の産物であるとする「政治的パースペクティブ」のほか、戦略決定を、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する「合理的-選択的パースペクティブ」、組織過程の成果として見なす「組織的パースペクティブ」に分類している。筆者によるシェンクのレビューの詳細は、大野(2009)を参照されたい。

〔参考文献〕

- Ashford, S., Rothbard, N. P., Piderit, S. K. & Dutton, J. E. (1998), "Out of a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-equity Issues," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 23–57.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resourced and Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Management*, No. 17, pp. 99–120.
- 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)
- 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. (1983), "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.
- (2002), *Strategy is Destiny*, The Free Press. (石橋善一郎・宇田理監訳『インテルの戦略——企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社, 2006年)
- Burr, V. (1995), *An Introduction to Social Constructionism*, Routledge. (田中一彦訳『社会的構築主義への招待——言説分析とは何か——』川島書店, 1997年)
- 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.
- Dutton, J. E. (1997), "Strategic Agenda Building in Organizations," in Shapira, Z. (eds.), *Organizational Decision Making*, Cambridge University Press, pp. 81–107.
- Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993), "Selling Issues to Top Management," *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 397–428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'neill, R. O., Hayes, E. & Wierbra, E. E. (1997), "Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 5, pp. 407–425.
- Dutton, J. E., O'neill, R. M. & Lawrence, K. A. (2001), "Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 716–736.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Lawrence, K. A. & Miner-Rubino, K. (2002), "Red Light, Green Light: Making Sense of the Organizational Context for Issue Selling," *Organization Science*, Vol. 13, No. 4, pp. 355–369.
- Floyd, S. & Woolridge, B. (1994), "Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role," *Academy of Management Executive*, Vol. 53, No. 4, pp. 47–58.
- (1996), *The Strategic Middle Manager*, Jossey-Bass.
- (1997), "Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance," *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 3, pp. 465–485.
- Gabriel, Y. (2000), *Storytelling in Organizations*, Oxford University Press.
- 林 淳一 (2009) 「変化と戦略変化」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第 46 巻第 1 号, 121–153 頁
- Hardy, C. (1995), "Managing Strategic Change: Power, Paralysis and Perspective," in Schrivastava, P. & Stubbart, C. (eds.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 12, JAI Press, pp. 3–31.
- Howard-Grenville, J. A. (2007), "Developing Issue-Selling Effectiveness over Time: Issue Selling as Resourcing," *Organization Science*, Vol. 18, No. 4, pp. 560–577.
- Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based View*, Sage.
- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1980), "Intraorganizational Influence Tactics: Exploration in Getting One's Way," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, No. 4, pp. 440–452.
- 黒澤壮史 (2009) 「組織における重要イシュー形成メカニズムの探究」『商学研究科紀要』第 69 号, 23–36 頁
- 前田東岐 (1997) 「ミンツバーグの非合理主義的組織論に関する考察——その特質と個人の自立化の問題を

- 巡って——』『立命館経営学』第35巻第6号, 127-151頁
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- 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)
- 大野貴司 (2009) 「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——」『地域経済』第28号, 57-70頁
- (2010) 『プロスポーツクラブ経営戦略論』三恵社
- (2011) 『『人間性』を基軸とした経営戦略理論の探索——ドラッカーの『責任ある労働者』の視点から——』『岐阜経済大学論集』第45巻第1・2号, 59-77頁
- 大野貴司・奈良堂史 (2010) 「『社会的構築』を中核概念とするプロスポーツクラブの戦略形成理論の構築」『人文学部研究論集』第21号, 59-80頁
- Pettigrew, A. M. (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Blackwell.
- Quinn, J. B. (1980), *Strategic for Change: Logical Incrementalism*, Irvin.
- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G. M. (1997), "Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 48-79.
- 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』文眞堂, 1998年)
- 高橋正泰 (2010) 「リーダーシップとストーリーテリング」『経営論集』第57巻第3号, 25-42頁
- 高橋俊夫 (2009) 『企業戦略論の系譜と展開』中央経済社
- 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』文眞堂, 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.

