

ミンツバーグ戦略理論の性格

— 戦略の非合理性への注目 —

大野 貴 司

- I 問題意識
- II 分析型戦略論の検討
- III ミンツバーグ戦略理論の検討
 - 1. 創発戦略
 - 2. 草の根レベルから生成される戦略
 - 3. 分析と創発の共存
 - 4. 戦略形成におけるコンフィギュレーション
- IV 若干の考察
- V むすびにかえて

I 問題意識

組織における戦略はいかにして形成されていくのか、すなわち戦略形成プロセスの解明は、経営戦略論における主要課題のひとつとなっており、今日に至るまで国内外の多様な研究者により、その解明が試みられてきた。しかしながら、ミンツバーグ他(1998)が経営戦略を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、戦略論は多様なパースペクティブを擁するさながらジャングルの様相を呈している。本稿でも、そうした膨大な先行研究の多分に漏れず、戦略形成プロセスの解明をその課題と据えたい。その手段として、本稿では、経営戦略論のみならず、経営者論、経営組織論等経営学研究に多大なる影響を与えている世界的に著名な経営学者ヘンリー・ミンツバーグの戦略理論の検討から、この課題にアプローチしたい。ミンツバーグは、その膨大な先行研究の検討と、豊富な実証研究に裏付けられた緻密かつ明快、そして説得力のある論理で、学术界においても、実務界においても知名度の高い数少ない研究者のひとりであると言えよう。

確かに、検討に値する研究者であることは間違いないが、ではそれ以外でなぜ、ミンツバーグに焦点を当てる必要があるのか。それはミンツバーグの研究が、イゴール・アンソフやマイケル・ポーター、ボストン・コンサルティング・グループ(以下BCG)のPPMなどに代表される戦略形成における「合理性」を重視する分析型戦略論(伝統的戦略論)とは異なり、戦略形成における

「非合理性」を認めているためである。分析型戦略においては、組織を取り巻く環境をスタティックなものとして捉え、経営者などの戦略家が外部環境と内部環境を十分に分析し、完全なる戦略を策定し、現業に携わる組織メンバーがそれを実施していくものと見なしている（戦略における策定と実行は分離されているとする視角）。ハーバード・サイモンの論じた「制約された合理性」という状況における満足化に基づく意思決定におけるように、経営学においては、どちらかと言うと「合理性」にその重点が置かれてきた¹⁾。それに対し、ミンツバーグは、組織を取り巻く環境を可変的なものと捉えているゆえ、戦略の状況適応的な変容、すなわち組織における即応的かつ即興的な行動すなわち、戦略、ひいては経営活動における非合理性を認めているのである。このように、ミンツバーグは、戦略における策定と実行が不分離的に絡み合い環境に適応していくと考えている（ここでは、戦略は経営者や一部の経営幹部のものではないと考えられている）。こうした非合理性に重点を置いたミンツバーグの戦略理論は、環境変動の激しい今日の企業環境においては有効性を有していると言えよう。

次章以降の具体的な構成であるが、本稿ではミンツバーグの戦略理論に焦点を当て、その研究を行いたい。ミンツバーグの戦略理論の検討を通して、戦略形成プロセスの解明を試みるとともに、ミンツバーグ戦略理論の有効性を確認したい。その上で、ミンツバーグ戦略理論において、捉えきれていない問題点・課題を指摘し、今後の経営戦略研究の方向性を示唆したいと考えている。本稿では、戦略形成プロセスの解明の手段として、ミンツバーグ戦略論の検討という手段を用いるゆえ、ミンツバーグの経営者論、組織論については、深入りしないことをあらかじめ述べておく。ミンツバーグの論じる戦略形成を取り巻く「非合理性」を完全な形で明らかにするためには必要な作業かもしれないが、紙幅の都合上、本稿では、そこまで立ち入って考えることは難しいためである。これらの検討については他日を期したい。

II 分析型戦略論の検討

戦略論における主たる課題として2つを挙げる事が可能であろう。ひとつは、「良い戦略とは何か」、戦略自体の質・内容（コンテンツ）を明らかにしようとするものである。すなわち戦略における What を明らかにしようとする研究アプローチである。もうひとつは「戦略とはいかにして形成されていくのか」、そのプロセスを問うものである。すなわち戦略における How を明らかにしようとする研究アプローチである。本章では前者の「良い戦略とは何か」を明らかにしようとする研究学派的検討と批判を行いたい。前者の研究課題では、「組織は戦略に従う」というチャンドラー（1962）の命題を引き継ぎ、組織は自らの有する内部資源を踏まえた上で、外部環境に適応可能な戦略を形成し、実行していくこと（SWOT分析、製品-市場ミックスなどの一定の分析フレームワークを踏まえた戦略策定と実行）が求められている。ミンツバーグ他（1998）の分類であるならばアンドリュース（1971）に代表されるデザイン・スクールと、アンソフ（1965）に代表されるプ

ランニング・スクールがこれに該当する²⁾。これらの研究学派は、分析型戦略論と呼ばれる（伝統的戦略論とも呼ばれる³⁾）。

デザイン・スクールでは、「戦略は、完全に合意されて初めて実行されるものである」と捉えられており、戦略形成とは、意図された計画的なプロセスでなければならないと考えられている（大野，2008）。さらには戦略を経営者，経営幹部などの戦略家のみが策定しうるものであるとし、戦略の実行は現場の担当者が行うものであるとし、戦略における策定と実行を分離している（Mintzberg *et al.*, 1998）。プランニング・スクールでは、経営者は戦略形成において承認の責任を果たすのみであり、戦略の計画は各々の職層にいるプランナーが行うものとされている。プランニング・スクールでも、戦略とはしっかり構成された形式的なプロセスにおいて作られるものであるというデザイン・スクールの考えは継承されている（Mintzberg *et al.*, 1998）。

以上、簡潔ではあるが分析型戦略の検討を行った。次にその問題点を指摘したい。まず最初の問題点は、戦略の策定（者）と実行（者）が分離されていることが挙げられる。そこでは、外部環境をスタティックなものに見なしているがゆえに、策定された戦略はそのまま実行されるものとして考えられており、急激な環境変動に即応的に対応していくことはできない（分析型戦略論においても環境の不安定性を考慮に入れることはあるが、それを踏まえた上で、戦略計画を策定していくのである）。企業経営の実態を踏まえると、戦略は環境の変化に対し、即応的かつ即興的にその姿を変えていくということが望ましいと言える。そのような意味では、現場の戦略の実行者は時に、戦略の策定者になることが想定され、戦略の策定と実行という行為は不可分なものであると見なすほうが現実在即しているということである。

次の問題点は、その合理性の重視である（与那原，1991）。すなわち、そこでは、PPMなどに見られるように、現有の資源をいかに効率的に配分していくということが重視されているのである。しかしながら、戦略形成の実態を踏まえると、そこには個人の意思、すなわち組織メンバーの自発性、そして創造性や、組織内外の政治的問題や感情的な対立という非合理的な側面も存在するのである（奥村，1989）。しかしながら、分析型戦略論においては、戦略の策定と実行の分離、及び策定者と実行者の分離という思考により、戦略形成における非合理的側面、すなわち組織メンバーの創造性を捨象している。すなわち分析型戦略論においては、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の観点は軽視されてきたのである（野中・紺野，2008）。そのような意味では、環境や現場により近い位置に実を置く、組織メンバーの創造性を活かした、より適応的な組織の戦略形成を考えるにあたっては、組織メンバーのミクロ的実践を捉えるため、そこにおけるミクロ組織的な要因にも目を向ける必要があるのである。

分析型戦略では、戦略はそのまま実行され、修正する必要のないもの、すなわち構造化されたものとして見なしているのである。そのような意味では、環境変動の激しい今日の市場環境において、分析型戦略の理論を実際の企業の戦略形成のフレームワークとしてそのまま適用していくということは難しい。しかしながら、ミンツバーグ（1987a）、ミンツバーグ他（1998）が戦略の要

素として「計画」そして「パターン」という側面が存在すると論じているように、戦略が、組織それ自体の目標設定・維持、そして組織のメンバーに対する行動準則・信念としての側面を備えており、分析型戦略は依然としてその意義を有するものである。そのような意味では分析型戦略をそのまま企業の戦略形成を分析するフレームワークとして用いるのではなく、何らかの補完要因が必要となるということである。以降、こうした合理性重視の分析型戦略とは異なるアプローチを取る——すなわち戦略の非合理性に焦点を当てた——ミンツバーグの戦略論について検討を加えていくこととしたい。

III ミンツバーグ戦略理論の検討

1. 創発戦略

ミンツバーグ(1978, 1987a)によれば、戦略とは、組織が、その環境の中に自らを位置づける一貫した行動体系であるという(「パターン(pattern)」としての戦略)。そして、戦略変化とは、環境における変化への組織的対応であり、組織の環境変化への対応は、組織における官僚制の度合いにより、抑制され、リーダーシップにより、推進され、もしくは鈍化される(Mintzberg, 1978)。この組織を取り巻く環境であるが、極めて可変性に富んでおり、必然的に生じるであろう環境変化を予測することができないゆえ、最適な戦略計画技術というものは役に立たない。それゆえ、戦略変化は、決して規則的なものではありえず、不定期的でアドホックなものになる。しかしながら、ミンツバーグ(1978)は、戦略形成におけるパターンが存在しないわけではないと論じている。以下、ミンツバーグ(1978)が提示した戦略形成に関するパターンについて検討する。

ミンツバーグは戦略には2つの側面が存在するとしている。ひとつは、「意図した戦略」であり、意識的かつ目的を持って形成された戦略、すなわち「計画(plan)」としての側面を持つ戦略である(Mintzberg, 1978)。そして、もうひとつは組織がすでにその実行を終えた「実現された戦略」である(Mintzberg, 1978)。ミンツバーグによれば、この2つの戦略は以下の3つの形で結合することが可能であるという(図1参照)。

- (1) 「熟考型戦略」：意図した戦略がそのまま実現された戦略となること。先行研究で言うならば「分析型戦略」がこれに相当しよう。ミンツバーグ他(1998)によれば、企業経営とそれを取り巻く経営環境を踏まえるならば、すべての戦略が意図どおりに実行されていく、ということは難しいという⁴⁾。
- (2) 「実現されなかった戦略」：実態にそぐわない非現実的な予測や、環境変化の判断ミス、戦略の実行中の変化などにより、実現されなかった意図した戦略。
- (3) 「創発戦略」：意図されたわけではないが、実現された戦略(その戦略は最初から意図されて

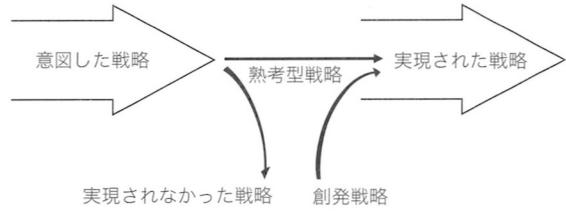
はない。意図された戦略の実行の過程でそれにとって代わられたもの。

ミンツバーグ(1989)、ミンツバーグ他(1998)はパスカル(1982)によるホンダの二輪車のアメリカ進出に関する分析を事例に挙げながら、創発戦略について論じている。パスカル(1982)は、ホンダのアメリカ

二輪車市場進出成功の記述を、BCGによる分析と、ホンダのアメリカ市場進出の責任的立場にあった川島喜八郎へのヒアリングという2つの視角から論じている。BCGは、ホンダは、日本の二輪車市場における支配的な地位をベースとして、アメリカにおいて低価格戦略を実行し、低価格戦略により構築された優位性を足がかりとして、裕福層セグメントに対象を拡張し、それにより価格と広告費用の面で競争優位を実現したと自らのレポートに纏めている(Pascale, 1982)。一方川島によれば、ホンダでは当初、アメリカにおいてはアメリカ人の住環境の生活に合わせ(革ジャンを着てハーレーダビッドソンに跨って広大な土地を走り回る豪放なアメリカ人のイメージ)、250cc, 305ccのバイクを製造・販売することを想定していたという。しかしながら、市場において、思うような成果が挙げられず(ホンダバイクのオイル漏れ事件が起きるなど、当時の同社の大型バイクのアメリカにおける評判は直しくなかった)、苦慮している最中、たまたまホンダの社員がスーパーカブを乗り回していたところ、そのバイクがアメリカにおいて評判となり、ダメモトで50ccバイクの製造・販売をしてみたところそれがヒットしたということである(Pascale, 1982)。元々スーパーカブは、アメリカにおけるホンダ社員の移動用として持ち込まれたものであり、商品として販売することは想定すらされていなかったのである。そのような意味では、ホンダの50ccバイクをアメリカで販売するという戦略は、トップ主導ではなく、現場サイドから生成された創発戦略であり、それがホンダという組織自体の戦略へと昇華されたものであると言える⁵⁾。

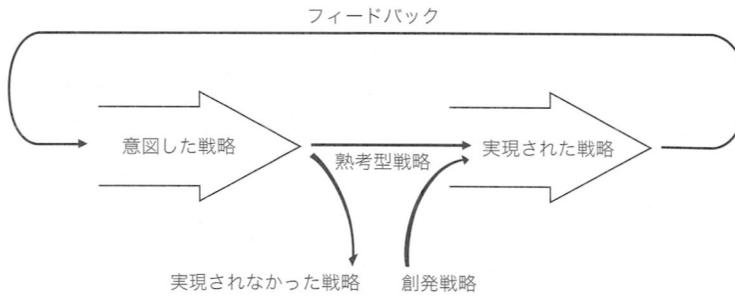
創発戦略は、組織における組織メンバーのミクロ的な行動(実践)のひとつひとつが「戦略」という形で集積したものであり、最初から意図されたものではない。しかしながら、適応的な学習の過程で、戦略としての一貫性・パターンを形成していくのである(Mintzberg, 1978; Mintzberg et al., 1998)。創発戦略が一度実現された戦略となると、次からは意図した戦略となり、組織における戦略形成プロセスに活かされる。すなわち創発戦略という環境への即応的かつ即興的な適応行動のプロセスにおいて、学習がはたらき、即興に対して「回顧的意味づけ」(Weick, 1969)が行われ、組織内部に戦略形成に関するナレッジが構築されるのである(図2参照)。野中・竹内(1995)の「知識創造」の概念を借りるならば、特定の組織メンバーや部署の暗黙知が形式知へと転換されたということである。創発戦略の存在において分かるように、戦略とは決して固定化された計画ではありえない。それゆえ、ミンツバーグ(1978)は、戦略の策定と実行を分離されたものであると見なすことは、戦略における学習という側面を無視しているがゆえに、誤りであると

図1 ミンツバーグにより提示された3つの戦略とその関係



出典：ミンツバーグ(1978), p.945.

図2 戦略的学習のプロセス



出典：ミンツバーグ＝ウォーターズ（1985），p.271. を筆者が若干改定

論じている。他にも、熟考型戦略においては、戦略家以外の組織におけるひとつひとつの行動（ミクロ的实践）も見落とされることになるという問題点がある。

先述のように、すべての意図した戦略が実現された戦略になるとは限らないし、すべての実現された戦略の源泉が創発戦略であるというわけでもない。現実的な戦略はすべてこの2つの側面を併せ持たなければならないのである（Mintzberg *et al.*, 1998）。すなわち、熟考型戦略と創発戦略は完全に個別かつ独立したものであるわけではなく、コインの表裏と一緒なのである（Mintzberg, 1978）。それゆえ、戦略は計画的に策定されると同時に創発的に形成されていくのであり、効果的な戦略を形成していくためには、予期せぬ出来事への対応力と予測する能力を兼ね備えておくことが必要なのである（Mintzberg *et al.*, 1998）。創発戦略とは、そうした予期せぬ出来事への即興的な対応能力と予測する能力を養う上でも有効な学習の場を提供する戦略であると言えよう⁶⁾。以上を踏まえると、創発戦略は、構造化された戦略を実行していく性格の強い分析型戦略論と異なり、戦略として構造化されていく（strategizing）、すなわち「形成されていく」側面を有するものであると言える。

2. 草の根レベルから生成される戦略

ミンツバーグ（1987b）は、経営者などの戦略家の手による十全なる計画に基づいた熟考型戦略を、社長室や役員室という温室の中で、生成されるもの、すなわち「温室アプローチ」と称している。温室アプローチは温室で育てられた戦略ゆえ、温室で育てられた野菜や花のように、突然変異的な外部環境に対するタフネスさを有さないのである。それとは対極にあるのが創発戦略であることは先述の通りである。創発戦略は、さながら野に生い茂る雑草のようなものである。それは、組織の至るところに存在する。組織の至るところに雑草のように生い茂る組織メンバーやグループのミクロ的な実践が、戦略として昇華されていくのである。ミンツバーグ（1987b, 2003）は、カナダ国営映画協会（以下NFB）の事例を挙げながら、ノーマン・マクレーンというひとりのプロデューサーによる長編映画の製作、アニメーションと特殊音響効果の仕様などの「実験を続

ける」という個人的な戦略が、20年という時間の経過の中で、他のプロデューサーもそれに倣うようになっていくことで、その戦略が組織全体の戦略へと昇華したことを論じている⁷⁾。つまり、ノーマン・マクレーンの「実験を続ける」という組織におけるミクロ的实践——それは、温室で生成された花ではなく、組織内部に生い茂る雑草——が、その継続の過程において、他のプロデューサーを含めた組織メンバーの合意を得て、組織全体の戦略になっていったのである（Mintzberg, 1987b, 2003）。組織の下部において生まれ、戦略となる過程において、ある意味では、他の「戦略」と競争しながら（NFBの事例で言えば、他のプロデューサーの戦略とイニシアティブを争いながら）、幾たびもの学習や適応（すり合わせや交渉、妥協など）の機会を経験している。それゆえ、可変的な外部環境に対しても強さを有する。雑草ゆえのタフネスさを有しているのである。その意味では、温室アプローチはトップダウン型の戦略形成であり、草の根アプローチはボトムアップ型の戦略形成であると言えるであろう。こうした戦略が戦略となり得るかどうかは、組織に負うところが大きい。当然のことながら、タイトな官僚制の要素の強い組織においては、ボトムアップ型の戦略が重視され、組織における下部のメンバーはその実行という側面のみを負うことが期待されている。その反面、ミンツバーグ（1987b）の提示するような、アドホクラシーにその重点を置き、流動的かつ有機的、選択的に分権化が許容されている「革新的組織」においては学習や、戦略の草の根的な形成プロセスが重視され、戦略とは多様なボトムアップ過程を通じ、進化するものと考えられている⁸⁾。そこにおいては、経営者などのマネジャーは指揮をすることよりも、形を与えることが重視されるのである（Mintzberg, 1987b）。ワイク（1995）の言葉を借りるならば、マネジャーは、組織メンバーがセンスメーカー（意味形成）するためのフレームを構築する必要があるのである。そのような意味では、革新的組織においては、戦略とは組織メンバーが自らの行動体系や、自分自身や組織が何者であるのか、そして組織の進むべき方向性を確認する認知図的な役割を果たすものであると考えることができる。チャップイー（1985）により提示された、戦略とは、組織内外のステイクホルダーが組織やその外部環境を理解しうるメタファーであり準拠枠であると見なす解釈戦略などが、この考えに合致しよう。

では、組織におけるメンバーやグループのどのようなミクロ的实践が組織全体の戦略として昇華され、組織におけるメンバーやグループのどのようなミクロ的实践がそうならないのか。それを考える上で、ミンツバーグ＝ウォーターズ（1985）においては、アンブレラ（傘）戦略という概念が提示されている。アンブレラ戦略においては、マネジャー（リーダー）は、組織メンバーの行動に対するタイトな制御を緩和し、彼らに対し、部分的な抑制力を有するにとどまるのである。組織メンバーの行動に対する一定のガイドライン（例えばある企業により取られる高価格志向製品ラインの設定や、1960年代にNASAにより設定された「人類を月に降り立たせる」という目標など）を設定した上で、その範囲内において彼らを努力せしめるのである（Mintzberg & Waters, 1985）。そうした戦略が要される環境とは、複雑かつ、制御不能で予測不能な性格を有する（Mintzberg & Waters, 1985）。それゆえ、中央集権的に対処法を熟考している余裕はなく、一定の境界の範囲内において、組織メンバーは創発的かつ即興的に行動することが認められるのである。組織における行動の「境

界」は、マネジャーの手により中央集権的に決定されるゆえ、アンブレラ戦略は、熟考（すなわち分析型）の側面も有するし、組織メンバーの創発的な行動を許容する点において、創発的な側面も有している、すなわち熟考と創発の両面を有する戦略であると言える。アンブレラの設定であるが、芝(1994)の議論を踏まえると、経営理念などの企業や経営者の価値観を踏まえて設定されるものと考えられる。

しかしながら、すべての組織メンバーのミクロ的実践がマネジャーが意図した「境界」（すなわち傘）の範囲内で収まるというわけではない。ミンツバーグ＝ウォーターズ(1985)によれば、傘の外に出た実践が発生した場合の対処法として、それ（傘の外に出た実践）を止める、それ（傘の外に出た実践）を無視する、「境界」自体を修正する（傘の外に出た組織メンバーのミクロ的実践をカバーするため傘の位置を動かす）という3つを挙げている。境界の修正とはすなわち、組織メンバーのミクロ的実践に合わせ、組織自体のビジョンを変容させていくということを意味する（Mintzberg & Waters, 1985）。そこでは、傘の移動（すなわちビジョンの変容）を通じ、数多くの戦略的な学習が行われていると考えられる。そうしたことが行われない組織においては、組織を取り巻く機会をみすみす逃してしまうという危険性がある。その反面、過剰に「傘」の位置を変える組織もまた、中心的な方向性を収束させることができなくなる危険性に晒される。そのような意味では、アンブレラ戦略は、予測と反応と微妙なバランスの維持が求められるのである（Mintzberg & Waters, 1985）。

アンブレラ戦略は、マネジャーの意図の中で、組織メンバーがその範囲内で自由に行動していくという側面が強かった。傘の移動（ビジョンの変容）という側面においては、組織メンバーのミクロ的実践——そしてそれはマネジャーが意図しなかった組織メンバーのミクロ的実践も含まれる——こそが、組織における戦略として昇華されていく可能性が論じられていた。この側面を強調した戦略こそが、ミンツバーグ＝ウォーターズ(1985)により提示された、コンセンサス（合意）戦略である。コンセンサス戦略においては、マネジャーによる方向づけやコントロールはなく、多様なアクター（組織メンバー）が同じテーマやパターンの下、収束され、最終的にそれが組織メンバーの合意を得て、組織の戦略となっていく（Mintzberg & Waters, 1985）。具体的には、コンセンサス戦略はマネジャーによる統制や事前の意図ではなく、多様なアクターによる相互修正や、組織メンバー同士による学習、環境への適応的行動などにより、戦略として成長を重ねていく。その過程において共通の、そして予測もしなかったパターンを発見していくのである。しかしながら、ミンツバーグ＝ウォーターズは、コンセンサス戦略において、中央的なマネジャーの中央集権的な権力の存在をすべて否定しているわけではなく、マネジャーの職責による権力は、コンセンサスを促進したり、パターンを構築するため、仲間と交渉を重ねるという意味においては有効性を有していると論じている（Mintzberg & Waters, 1985）。もちろんコンセンサスは、ドラスティックになされるというわけではなく、時間を有するものである（Mintzberg & Waters, 1985）。このようにコンセンサス戦略では、組織メンバーのミクロ的実践が、組織メンバー同士の交渉、妥協、折衝などを経て、戦略としての姿を洗練させ、学習を積み重ねながら「組織の戦略」の座を

勝ち得ていく側面が重視されているのである。クイン（1980）の「論理的漸進主義」などは、戦略形成はリニアではありえず、戦略が組織内外のメンバーのコンセンサスを求め、漸進的に形成されていくとしており、草の根戦略に近い概念であると言えるかもしれない。

以上、本節では、ミンツバーグの諸説を検討しながら、戦略とは、トップダウンによって分析のかつ計画的に形成される、トップやそれに程近い経営幹部の占有物ではなく、ボトムアップで、組織の多様なメンバーによって即興的に形成されていく側面があることを論じた。では、これら戦略形成における分析と創発の両視点はどのように統合されていけば良いのか。

3. 分析と創発の共存

ここでは、ミンツバーグ（1987b, 2003）により提示された戦略クラフティングという概念の検討と、戦略計画の検討を通じ、戦略形成における分析と創発がいかに統合されていくべきかを検討したい。

まず戦略クラフティング概念について検討したい。ミンツバーグ（1987b, 2003）は、彼の妻の陶芸品の作成プロセスと組織における戦略形成とを照らし合わせ、組織における戦略がどのように形成されていくのか、そのプロセスについて議論を加えている。彼女（陶芸家）はウェーハー状の塑像を作ろうと、粘土と格闘する。ろくろ上の粘土はぐるぐる回り、次第に丸い形が浮かぶ。その過程において、彼女の脳裏には色々なアイデアが浮かんで消え、やがて新しいパターンが形成される。行動が思考を誘発し、ひとつの戦略が創発されたのである。ミンツバーグ（1987b, 2003）は先のNFBの事例を挙げながらこのプロセスについて検討を加えている。以下、少々長くなるが、引用したい。「NFBは連邦政府の一機関で、短編のドキュメンタリー製作において、その優れた創造性と専門性が高く評価されてきた。話しは数年前にさかのぼる。NFBはある映画製作会社のプロジェクトに出資した。これは予想外の長編映画が出来上がってしまった。この映画を全国に配給するに当たって、NFBは国内の全映画館に依頼したが、このおかげで僥倖にも、長編映画の配給方法に関する得がたい経験をした。その後、他の映画製作会社もこぞってこの路線に乗ってきたため、NFBは長編映画をその主流に置くようになった。すなわち新たなパターンが生まれたのである」（Mintzberg, 1987b, 2003）。ここから分かることは、戦略とは、策定→実行という手順どおり行われることもあれば、状況変化に応じ、自己形成されていくこともあるということである。では、戦略を分析どおりに実行させるか、もしくは自己形成していくべきかという判断は誰が担えば良いのか。それは、ミンツバーグ（1987, 2003）によれば組織を統括すべきマネジャーであるという。このマネジャーが担うべき、戦略形成における分析か創発かの判断を、ミンツバーグ（1987b, 2003）は「戦略クラフティング」と命名し、その重要性を論じている。戦略クラフティングとは、ミンツバーグが戦略形成のメタファーとして用いた陶芸で言うならば、意欲、経験、素材への造詣、個人的な流儀、ディテールの技術、調和と統合のセンスなどであるという。実際の経営の世界で、戦略クラフティングを実践していくためには、マネジャー

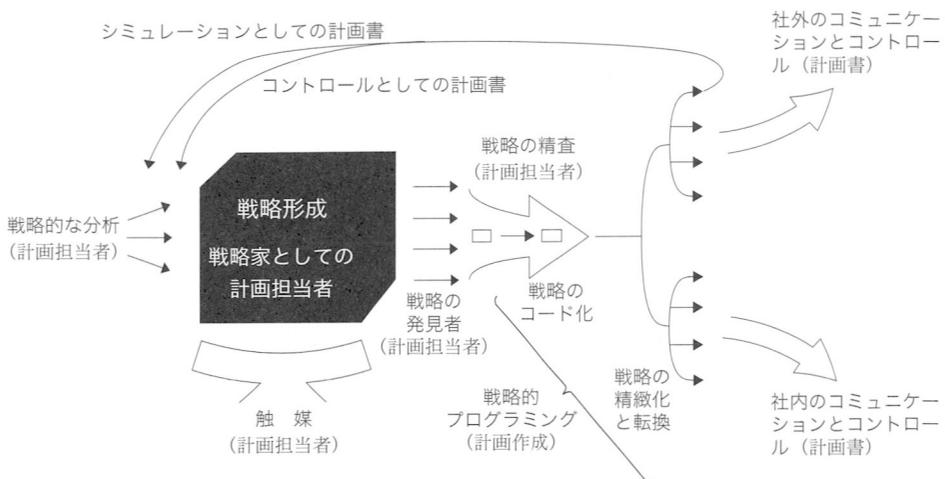
は、現場と接触することを心がけ、現実の経営資源に敏感であり、個人的な流儀で自社や業界について学習する必要がある。さらには、個人的な視点の重要性を認めながらも、他の要素が戦略決定に必要であることを認識しているため、経験の重要性についても自覚しなければならない(Mintzberg, 1987b, 2003)。そのような意味では、陶芸家と同じく、経験と、分析に基づき、状況に応じ、戦略の姿を整えていく(整える必要のない、余計なことをする必要のない場合もありうる)、すなわちマネジメントという活動の中で、未来と過去を統合させていく必要があり、マネジャーにはその役割が求められるのである(Mintzberg, 1987b, 2003)。具体的には、マネジャーは、特定の戦略を構想するのみならず、組織において創発してくるパターンを認識し、それが形成されるのを促していくことが求められる。そこにおいては、即座に抜き取る必要のあるものもあるであろう。しかしながら、それは今日においては道に外れていると思われても明日のビジョンになっている可能性もある。その上で、有効な戦略は公式戦略となり、「傘」の範囲が拡張され、組み込まれていく。この意味では、そうした戦略が生成されてくる土壌、すなわち(組織メンバーの思考や行動様式を規定する)組織文化が重要な役割を果たすのである⁹⁾。

こうして考えていくと、分析型戦略は理性をつかさどる左脳に基づいており、創発戦略は感性をつかさどる右脳に基づいているものと考えることができる。どちらが大事かということではなく、両方の脳のバランスが重要であり、ミンツバーグにおける一連の議論は、左脳偏重の戦略論のあり方への警鐘であると考えられるのではないであろうか。実際にミンツバーグは、彼の名を著名なものとした『マネジャーの役割 (The Nature of Managerial Work)』においても書面による報告などの分析に基づくもの、口頭が文章化されたものよりも、会議や打ち合わせ、非公式に交わされる会話における生の情報をどう捉えていくのか、すなわち直感の重要性が指摘されている。その上で、ミンツバーグ(1976, 2003)は、真に優れたマネジャーとは、右脳の効果的な活動(予感、判断、合成など)と、左脳のそれ(明確さ、論理、分析など)とを結びつける能力のある人であるということ間違いないと論じている。

では、こうした(計画と即興を織り交ぜた状況適応的な判断に基づき、戦略を形成していく)能力を備えたマネジャーは、戦略が形成されていく舞台である組織をどう構築(デザイン)していけば良いのか。この創発を促していく組織設計としてミンツバーグ=ウォーターズ(1985)は、マネジャーが戦略プロセスの側面のみを構築し、あとは組織メンバーの創発(即興)に委ねていく「プロセス戦略」を提唱している。すなわち、プロセス戦略では、組織メンバーの創発が起こるような「容れもの」(例えば雇用や構造など)をマネジャーが構築し、組織メンバーが創発的に行動するよう仕向けていくのである。その意味では、プロセス戦略は、分析と創発という両側面を有する戦略であると言える。では、具体的にどのように創発を発生させる組織をデザインしていけば良いのか。ミンツバーグ(1994)では、戦略計画(戦略計画の計画化)における組織設計とマネジャーの役割について論じている。「計画化」とは、個人の考えや意思決定を組織のものとして公式化するプロセスのことである。戦略形成とはつまりところ計画化の作成プロセスに他ならない。それにより、戦略は具体的な行動パターンに置き換えられ、組織メンバーの行動指針とな

る。ミンツバーグでは、戦略計画の中に、組織メンバーの創発が行われる仕組みを構築している。具体的に言えば、ミンツバーグは、マネジャーの役割として、組織全体の利益のために（組織の戦略となりうる）創発的なパターンを精査できるように、そうしたパターンを発見すること、すなわち「戦略の発見者」（Mintzberg, 1994）としての役割を挙げている。そこでは、マネジャーは組織メンバーによるミクロ的実践の認識や精査と、それと外部環境の動向と変化、そして両者（組織メンバーのミクロ的実践と外部環境）の適合化こそが求められるのである。そして、ミンツバーグ（1994）によれば、そうした役割を担うのは、トップレベルのマネジャーではなく、より戦略の実行（すなわち現場）に近いミドルマネジメントであるという。なぜならば、ミドルマネジメントのほうがそれだけ、戦略の実行や環境に近く、より正確な直感を有しているためである（そうしたミドルマネジメントからの生の情報をどう判断するかはトップマネジメントの「直感」による）。草の根戦略でたとえるならば、一見すると雑草のようではあるが、実際に実をつけるであろう植物を、ミドルマネジャーは探し、その植物を注意深く見守り、時にその価値がはっきりするまで、そうした創発的な性質を妨げないようにする必要がある（Mintzberg, 1994）。では、マネジャーは、そうした「雑草のようではあるが、実際に実をつけるであろう植物」を見つけるのが「戦略の発見者」としての役割ならば、それを一歩進め、マネジャーはそれを組織の中でどう育成していけば良いのかという問題意識にぶつかることになるであろう。それにあたり、ミンツバーグは、戦略計画作成担当者の役割として「触媒」を挙げており、その解決のヒントとなろう。ミンツバーグによれば、触媒とは「自社の意思決定者たちに、計画作成方法に関する情報を提供する者」（Mintzberg, 1994）であるという。すなわち、組織においてミクロレベルの戦略的な行動が自然に生まれるときに、そうした戦略的行動——組織におけるミクロ的実践——を自らの職責により獲得された情報¹⁰⁾、そして自由と資源をもって、それを推進させることがマネジャーには求

図3 ミンツバーグによる戦略計画作成の枠組み



出典：ミンツバーグ（1994），邦訳 436 頁

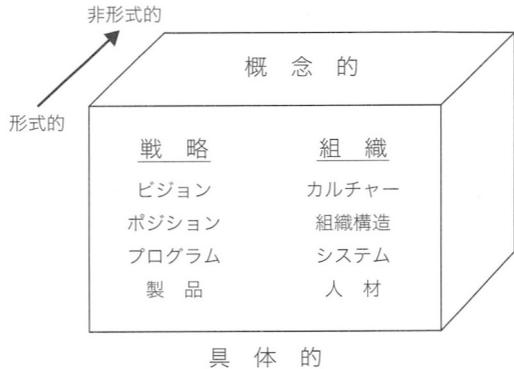
められるのである。そのためには、マネジャーは組織のメンバーが創造的な方法で将来について考えることを促進することが必要である (Mintzberg, 1994)。こうして、戦略の目となりそうなミクロ的実践は、組織における「戦略」となり、組織メンバーに共有されるため、イメージやメタファーなどの形で、「コード化」され、組織メンバーや組織外部のステイクホルダーが準拠可能な戦略計画となっていく。ミンツバーク (1977) はこうした戦略形成に先立つ戦略的意思決定においては、マネジャーとしての行動、組織構造、組織におけるパワーを踏まえることが必要であるとしている¹¹⁾。

4. 戦略形成におけるコンフィギュレーション

最後に、若干ミンツバークの組織理論についてふれておく。ミンツバークの関心は、「良い戦略とは何か」という戦略の質・内容よりも、「戦略がいかにして形成されていくか」という戦略形成プロセスであったことは先述の通りである。組織の中で戦略が形成されていくプロセスはとりもなおさず、組織構造の変容プロセスであり、組織のダイナミックな (組織のありのままの) 姿を捉えていくことである。ミンツバークが自らを「組織論者」と称していることから、本当の関心がこちらにあることが窺える。紙幅の都合上、詳細な検討は割愛せざるを得ないが、これを避けて通過してしまうと、ミンツバーク戦略論の本質に迫ることができないと考えられるためである。ミンツバークは、組織構造について論じるとき、コンフィギュレーションという概念をよく用いている。ミンツバーク (1989) は、コンフィギュレーションを組織図のような表面的で静的な組織の構造ではなく、個々の従業員や集団とそれらを調整するメカニズム、歴史や技術などの環境、あるいは政治権力といったようなさまざまな変数が相互に影響した結果、組織が有する状態ないし属性のことであるとしている。組織の構造について、それらに帰着するプロセスに影響を及ぼす諸力に注目することで、ダイナミックに組織を分析するための構成概念こそが、コンフィギュレーションなのである (福原, 2008)。ミンツバーク (1989) では、コンフィギュレーションの類型として、起業家的組織、機械的組織、専門的組織、多角的組織、革新的組織、伝道的組織、政治的組織の7類型を提示している¹²⁾。外部環境や組織自体の変化に基づく組織の戦略の変化 (例えば、起業した当初は経営者のみが意思決定し、それをダイレクトに組織メンバーに伝え、実行させていたが、企業規模が拡大するにつれ、仕事の専門化し、標準化されていくにつれ、そこにおいて求められる戦略自体も変化していく、組織が変われば戦略も変わる、ということである) により、組織はある状態から別の状態へとおのれを適応させ、新たなコンフィギュレーションを確立させていく。この変革のプロセスこそがトランスフォーメーションである (Mintzberg *et al.*, 1998)。組織を取り巻く環境が一定ではありえないのならば、戦略も一定ではありえず、変革を実現していく必要がある。そのような意味で、戦略と組織自体の変革の必要性を論じているコンフィギュレーションは理論上の有効性を有しているものと考えられる。ミンツバーク他 (1998) は、変革においては、戦略と組織の双方を変革する必要があると論じ、具体的には、戦略においては、ビジョン、ポジション、プログ

ラム、製品を変革する必要がある、組織においては、カルチャー、組織構造、システム、人材を変革する必要があると論じている。ビジョンやカルチャーのような抽象的なものの変革から始め、変革の対象を徐々に具体化させていき、最終的に製品、人材のような具体的なものの変革を実現するのである（図4「変革キューブ」参照）。このように考えていくと、ミンツバーグのコンフィギュレーション理論において重要なことは、組織自体を新しい方向へと導いていくこと、すなわち「方向転換」と、組織自体を新

図4 ミンツバーグの「変革キューブ」



出典：ミンツバーグ他（1998），邦訳 352 頁

たな方向に対して、しっかりと適応させ、安定化させること（組織自体の再構成）、すなわち組織自体の「パターン」として組織メンバーに認識させていくことであると考えられる¹³⁾。こうしたパターンは、組織における「文化（組織文化）」として定着し、組織メンバーの行動や思考を規定するのである。以上を踏まえると、コンフィギュレーションとトランスフォーメーションのプロセスは、組織における文化の解体と再構築のプロセスであると言えるかもしれない。当然のことではあるが、そうした組織のトランスフォーメーションには、マネジャーが大きな役割を果たすのはもちろんのこと、組織内外においてパワーを有している集団が大きな影響を及ぼすのである。そのような意味では、山倉（2008）などが論じているように、戦略をパワー（パワーゲーム）の観点から捉えなおしていくことも重要であろう¹⁴⁾。

IV 若干の考察

前章において、ミンツバーグの戦略理論についての検討を行ってきた。本章では、前章を踏まえ、ミンツバーグ戦略理論の経営戦略論における意義及び問題点、その問題点を包括する形での今後の戦略論研究のあり方に関する考察を行いたい。

まずミンツバーグの戦略理論の経営戦略論における貢献について考えたい。それはすなわち、従来の「合理性」に重点を置いた分析型戦略論と相対して戦略形成における非合理概念を導入した部分であろう。それにより環境の変化（SWOT分析で言うならば、環境を取り巻く「機会」と「脅威」）に対し、柔軟に組織が対応可能となったのである。それは、組織自体が環境の変化を迅速に捉え、対応できるようになったとともに、戦略の実行者が環境の変化に対し、即興的かつ即応的に自らが正しいと信じた行動を取ることが可能になったということである（そして既述のように組織における即興的行動は、学習という過程を経て、組織の次なる戦略形成に活かされるのである）。そのような意味では、非合理性を中核概念とする戦略論においては、戦略形成において非合理性を許容するこ

とで、組織メンバーの自発性や創造性を許容しているということになるのではないだろうか。それはすなわち、「戦略」自体が、トップやそれに準じる人間の占有物ではありえず、組織メンバーのひとりひとりにより生み出され、発展していくという意識である。それはワイク(1969)の「組織化」理論に代表される組織論でいうところの「解釈主義的組織論」に近いスタンスかもしれない。戦略家が作成した戦略を実行するのみの分析型戦略であるならば、実行者は追従的に、戦略を実行するのみであり、「創造性」を発揮するのは、戦略策定に携わる一部の組織メンバーにとどまり、大半の組織メンバーの創造性はそこから捨象されることとなる。それと反対に、組織メンバーの即興性や自発性を戦略に取り込むことにより、環境への適応性やさらには、組織メンバーのモチベーションをも高めていくことが可能になる。その意味では、戦略形成における組織メンバーの自発的かつ創造性の存在を認めているミンツバーグ戦略理論は、近代組織論の始祖チェスター・バーナード以来、経営組織論(特にマイクロ組織論)の領域において盛んに議論されてきた「組織目的と個人目的の統合」という課題に対し、一助を与えるものではないであろうか。自らの「意思」に基づいた実践が組織の戦略として組み込まれていくことにより、組織メンバーは強い使命感やモチベーションを覚えることであろうし、組織の戦略の素となる、組織メンバーのミクロ的实践も促進されていくことであろう。そのような意味では、今後の戦略研究においては、自主的で創造的な生活を営むことを目指す広範な人々の正当な欲求に根ざしている社会的・人間的欲求、すなわち「組織の人間性」(権, 1970, 1984)に即した戦略理論の研究視角こそが求められるのである¹⁵⁾。加えて、個人の創造性を活かした戦略形成プロセスを考えていくためには、個人のモチベーションについての議論を深めてきた経営組織論、とくにマイクロ組織論に一日の長がある。実際に、近年では、組織論をベースとし、戦略理論の構築を図ろうとする研究が多々見られるようになってきた(Pettigrew, 1977; Chaffee, 1985; Hart, 1991; Schwenk, 1988; 林, 2002; 山倉, 2007など)。そのような意味では、経営戦略論と経営組織論の弁証法的な発展こそが望ましいと言える。近年では、「戦略マネジメント」という用語に包摂されるように、戦略の形成と実行にあたり、組織をいかにマネジメントしていくのかということへの関心が高まっている(大野, 2009)。今後の研究の展開に注目したい。

次に注目したいのは、戦略形成における内部視点(組織構造やパワー)の注目である。戦略の形成とは組織という舞台で行われるゆえ、チャンドラー命題のごとく、戦略と組織——その中でも特に組織メンバーの行動や、人々の交渉、折衝、妥協、ロビイングなどの相互行為——とは切り離して考えることはできないためである。戦略の形成とは、どの集団がパワーを有しているか、パワーゲームの側面を有していることは否定できない。山倉(2008)などは、戦略形成における経営者の役割を組織内外におけるパワー関係を形成、維持することであり、特に自己の有利な方向にパワー関係を設計することであるゆえ、自らのパワーベースをはっきりと認識し、それを有効に活用していくことであるとしている。そのような意味でも、戦略形成における組織内パワーや、パワーに影響を及ぼすであろうマネジャーに注目する意味は大きく、そうした要因に注目したミンツバーグの戦略論における貢献は大きいと言える。どの集団がパワーを有するかは、外部

環境に左右される割合が大きい。外部環境，すなわち組織を取り巻くステイクホルダーの要求に応えることが可能な集団がパワーを有することになり，その集団の考えが「戦略」となる。ホンダの社長が代々エンジン部門出身であることなどは，ホンダという企業におけるエンジンが，同社が提供する商品において大きな役割を有していることのあらわれであり，その結果組織内部で大きな影響力を有するようになってきていることのあらわれであろう。そのような意味では，組織におけるパワーは，組織を取り巻く環境の機会と脅威に影響されるのである。しかしながら，組織は環境に影響されるだけの存在ではない。組織の戦略は，組織を取り巻く外部環境，すなわちステイクホルダーにも影響を与えていく存在である。そのような意味では，組織の内部要因と外部要因はともに影響を及ぼしあう存在である。そして組織におけるそうしたパワー関係は，組織メンバーの思考・行動様式を規定する組織文化の形成にも多分に影響を及ぼす。こうした文化は，現時点においてパワーを有しているマネジャーや集団により，メタファーやシンボル（例えば物語の活用などの）の活用を通じてその正当性が強化されていくのである（Pettigrew, 1977）。戦略が組織という舞台において形成されていくことを考えると，組織メンバーの行動・思考を規定する組織文化は，それに対して与える影響は大きいと言える。今後，戦略形成プロセスを真に明らかにしていくためには，組織文化のベースとなっている組織内部におけるパワーの変遷プロセスと，組織を取り巻く環境の機会と脅威とを単一事例の定性分析を通じ，丹念に明らかにしていく必要があるであろう。

しかしながらミンツバーグ戦略論に問題点がないわけではない。宇田川（2008）などは，ミンツバーグにより提唱された創発戦略の戦略研究における貢献を，戦略を実際に行うことの側面の重要性を指摘したものと認めながらも，なぜ戦略が実行の中から創発するのか，それを説明する論理を持ち得なかった点に問題点を見出している。すなわち組織における創発的な戦略形成プロセスを明らかにしていくためには，組織におけるメンバーのミクロ的実践，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。ミンツバーグ（1987a）により提唱された「パターン」としての戦略の，よりミクロな側面に迫る必要があるのである。

上述のような問題がありながらも，ミンツバーグの研究は，戦略論の進展に重要な影響を与えたものと考えられることができる。組織における創発がなぜ生じるのかという問題意識は，「戦略化（strategizing）」、「実践としての戦略」「アクティビティ・ベースト・ビュー」という名の下に展開されている戦略を実践として見なす研究学派により引き継がれたためである。こうした研究では，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）。そこで重要になるのは組織メンバーのミクロ的実践である。そうした組織の各所で点在する組織メンバーによるミクロ的実践こそが戦略として生成されていくのである。それと同時に戦略とは，組織メンバーの意識を規定するものでもあり，組織メンバーの意識やミクロ的実践に影響を及ぼす。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って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うるとともに、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)とも考えることが可能である。すなわちマネジャーを含めた組織メンバーは「戦略」の解釈を通じ、対応すべき「状況」を創造するのである(Smircich & Stubbart, 1985)。今後、我々戦略研究者が、実践としての戦略の姿に迫っていくためには、組織メンバーのミクロ的实践に焦点を当てた、インタビュー調査を踏まえた丹念な単一企業の定性分析こそが有効であろう(大野, 2009)。

V むすびにかえて

前章までミンツバーグの戦略理論の検討を通じ、その貢献と、問題点、今後の経営戦略論が進むべき方向性の提示を行ってきた。ミンツバーグは合理性に重点を置いた分析型戦略論に見られるような、戦略を経営者を含む一部の経営幹部の占有物として捉えず、組織が環境に適応的な行動を取っていく中で戦略に携わる全ての組織メンバーの意思や行動が「戦略」として昇華されていく可能性、すなわち戦略形成における非合理性の可能性を論じた。そして、そこには組織メンバーの「創造性」が組織の戦略となる可能性が論じられており、バーナード以降議論されてきた「組織目標と個人目標の統合」という課題に対し、ひとつの方向性を与えうるものと考えられ、そのような意味で、ミンツバーグの戦略理論は経営戦略論においても、経営組織論の領域においてもその意義を有している。しかしながら、ミンツバーグは戦略形成にあたって組織メンバーの即興的かつ即応的な行動は認めつつも、そこでどのような実践が行われているか、それを捉えることにより、戦略が形成されていくプロセスを明らかにしようとはしなかった部分に問題があった。組織メンバーの即応的行動に焦点を当てたミンツバーグの研究は、ヨーロッパの戦略研究者のコミュニティにおいて精力的に展開されている、戦略とは組織メンバーによって社会的に構築される間断のないプロセスであるとする、組織メンバーのミクロ的实践に焦点を当てている「アクティビティ・ベースト・ビュー」、「実践としての戦略」研究に対して先鞭を付けることにもなった。このように考えていくとミンツバーグが経営戦略論という学問領域において与えた影響は非常に大きいものであると言える。

本稿における、ミンツバーグの戦略理論の検討を踏まえた今後の戦略研究の課題として、3点が挙げられる。まずはインタビュー調査に基づく単一事例研究の定性分析により、組織メンバーのミクロ的实践、社会的相互作用を明らかにすることを通じ、組織における戦略形成プロセスを解明していくことであり、これは先述の通りである。2点目は、組織メンバーが戦略形成に携わ

るなかで、どのように自発性そして創造性をはたらかせ、組織へのコミットメント意欲を上げているのかを明らかにすること、すなわち組織の人間性・創造性の観点から戦略形成という課題にアプローチしていく必要があることが挙げられる。これも組織メンバーの「戦略」への関与の高い企業の、ファクトファインディングに基づいた定性分析から、組織メンバーのミクロ的実践や社会的相互作用を明らかにすることにより、その姿の一端を捉えていくことが可能であろう。残念ながら本稿では、「個々の組織メンバーの創造性を包摂した戦略理論」を捉えるフレームワークを提示するには至らなかったが、戦略論だけでなく、組織理論、特にモチベーションやモラル、すなわち権（1970, 1984）の論じるところの「組織の人間の側面」に重点を置いた組織理論からアプローチすることで、そうした戦略理論を捉えるフレームワークを構築することが可能となろう。3点目は戦略形成における即興概念の精緻化である。組織論においては、『オーガニゼーション・サイエンス（第9巻第5号, 1998年）』誌で即興に関する特集が組まれるなど、それへの注目が高まっている（が、吉田（1999）が指摘するように、組織における即興に関する研究がまだまだ本格的に展開されているとは言い難い）。同誌においては、オーケストラに代わる組織の新たなメタファーとして、ジャズが提唱されている。つまりは、マネジャー（指揮者）が組織を細部にわたり管理・統括するというのではなく、組織における行動の最小限の「きまり」を決め、それを組織メンバーに共有させた上で、組織メンバーは周囲とのコミュニケーションをはかり、場の雰囲気（組織を取り巻く状況）を読みながら、自らの意思により、その状況において正しいと思う行動を取る、すなわち即興を行っていくというのが今後の組織のあり方であるということである（そのためには当然、組織のメンバーは普段から自らの能力を高める努力をしなければならない）。組織の中で、即興を誘発する仕組みを考えていくためには、組織理論への注目はもちろん、即興概念自体の精緻化が必要になるであろう。そのためには、組織論はもちろんのこと、心理学などの領域にも立ち入って、それへの論考を深めていく必要があるであろう。以上を、筆者を含めた戦略研究者が今後取り組むべき研究課題とし、本稿を閉じることとした。

〔注〕

- 1) ミンツバーグ理論とサイモン理論の違いに関しては、前田（1996）が詳しい。前田によれば、サイモンは、ミンツバーグやバーナード同様、意思決定における「直観と分析の統合」の必要性を論じているが、それと同時に、直観が、究極的には分析の範疇に含まれるものであると論じており、「人間の精神プロセスが全て合理的に分析できるものではない」としているミンツバーグとサイモンの指摘とは異なるという。
- 2) チャップイー（1985）などは、ミンツバーグ他（1998）がデザイン、プランニング・スクールと分類した、戦略をその計画に伴う入念で、直接的で、連続的な行為であるとする「線状戦略」と分類している。戦略策定から実行までが線状的（リニア）に行われるということである（大野, 2008）。
- 3) 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）、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（大野, 2009）。
- 4) ミンツバーグ他（1998）は、過去5年間に実現された戦略を嬉々として話してくれた人たちに、5年前に

あらかじめ意図された戦略は何だったかを尋ね、それが実現された戦略と同じだったかどうかを尋ねたとき、「意図されたもの（戦略）が完璧に実現された」と答えた人がいるならば、その人が正直に答えたかどうかを疑うべきであると論じている。

- 5) ミンツバーグ(1989), ミンツバーグ他(1998)はホンダのアメリカ進出の成功要因を失敗からの「学習」に求めている。
- 6) ミンツバーグ他(1998)によれば、自らも創発戦略と学習を結びつけて議論を展開しているが、厳密にはこれは誤りであるという。創発戦略が意図していない状態を意味するのならば、それは外的な力や内部の必要性によって形成されることになり、学習本来の「自分の取った行動を振り返る」という概念と異なるためである(Mintzberg et al., 1998)。
- 7) NFBの事例の詳細な記述は、ミンツバーグ=マクヒュー(1985)を参照されたい。
- 8) ミンツバーグ(1987)によれば、革新的組織はアドホクラシーにその重点を置くゆえ、環境変化への迅速な対応や組織メンバーの創造性を引き出すことが可能となるというメリットがあるが、組織における効率性が非効率を代償に達成されるというデメリットがある。他、組織メンバーが、その非合理性ゆえの、組織のあいまい性に耐えることができなくなる危険性も孕んでいる。
- 9) 組織において戦略が形成されていくのならば、その組織がどのような価値観を有しているのか、すなわち組織文化は戦略に大きな影響を及ぼすものと言える。ゆえに、戦略形成の姿を明らかにする上で、組織文化の観点からその解明を試みることは有効性を有しているものと考えられる。それにより、どのような主体が組織においてパワーを有しており、戦略形成に影響を及ぼしているかを明らかにできるためである(大野, 2009)。
- 10) ミンツバーグ(1973)によれば、マネジャーは自らの職務により、組織外部からの情報、組織内部の情報を他の誰よりも収集する機会に恵まれるという。ミンツバーグは、マネジャーはそうして得た情報を部下に伝え、組織外部に伝え、戦略策定に活かしていると論じている。
- 11) シェンク(1988)などは、戦略的意思決定におけるパースペクティブとして、戦略的意思決定はひとりの経営者の合理的意思決定の賜物であるとする「合理的-選択パースペクティブ」、戦略的意思決定は、組織構造により左右されるとする「組織パースペクティブ」、戦略的意思決定は、政治的行動の結果であるとする「政治パースペクティブ」の3つに分類し、3つのパースペクティブを統合する手段として「天の邪鬼の方法(Devil's Advocacy)」の提唱をしている。シェンクの詳細なレビューは大野(2009)を参照されたい。
- 12) 各々の組織の詳細な特徴は、ミンツバーグ(1989)を参照されたい。
- 13) 玉井(1999)などは、ミンツバーグの戦略理論の検討を通じ、組織文化が戦略形成に影響を与える側面だけでなく、戦略が有する言語や行為が生み出す新たな意味(ミンツバーグ(1987a), ミンツバーグ他(1998)の論じる「パースペクティブ」としての戦略の側面)が、組織文化の構成要素になるというように、戦略が組織文化に影響を与える可能性を論じている。
- 14) ミンツバーグの組織におけるパワー観については、ミンツバーグ(1983)を参照されたい。
- 15) こうした視角は権(1970, 1984)に着想を得ている。

〔参考文献〕

- ・ Andrews, K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin. (山田一郎訳『経営戦略論』産業能率大学出版社, 1976年)
- ・ Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版社, 1969年)
- ・ Barney, J. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education.
- ・ 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)
- ・ 福原康司(2008)「戦略の非合理性と創発性 ミンツバーグ」坪井順一・間嶋崇編著『経営戦略理論史』学

- 文社, 130-146 頁
- ・ Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Polity Press.
 - ・ 権 泰吉 (1970) 『経営組織論の展開——アメリカ組織論批判——』 ミネルヴァ書房
 - ・ ——— (1984) 『アメリカ経営学の展開』 白桃書房
 - ・ 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.
 - ・ 林 淳一 (2002) 「戦略論の理論的課題：戦略内容プロセス論」『経済科学』第 49 巻第 3 号, 125-142 頁
 - ・ 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
 - ・ 前田東岐 (1996) 「ミンツバーグ理論の基礎概念に関する研究——経営学における非合理概念の提起と今日的状況について——」『立命館経営学』第 35 巻第 1 号, 81-106 頁
 - ・ 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)
 - ・ ——— (1976), "Planning on the Left Side and Managing on the Right," *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 4, pp. 49-57.
 - ・ ——— (1977), "Policy as a Field of Management Theory," *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 1, pp. 88-103.
 - ・ ——— (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
 - ・ ——— (1983), *Power in and around Organizations*, Prentice-Hall.
 - ・ ——— (1987a), "The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy," *California Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 11-24.
 - ・ ——— (1987b), "Crafting Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4, pp. 6-75.
 - ・ ——— (1989), *Mintzberg on Management*, The Free Press. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント——行き過ぎた合理主義への抗議——』ダイヤモンド社, 1991 年)
 - ・ ——— (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall. (中村元一監訳『「戦略計画」創造的破壊の時代』産業能率大学出版部, 1997 年)
 - ・ ミンツバーグ, H. 著, DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部編訳 (2003) 『H. ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社
 - ・ Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985), "Strategy Formation in an Adhocracy," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp. 160-197.
 - ・ 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)
 - ・ Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996 年)
 - ・ 大野貴司 (2008) 「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
 - ・ ——— (2009) 「戦略マネジメント論の課題と展望——チャールズ・シエ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, 129-148 頁
 - ・ 奥村昭博 (1989) 『経営戦略』日経文庫
 - ・ Pascale, R. T. (1982), "Perspective on Strategy: The Real Story Honda's Success," *California Management Review*, pp. 47-72.
 - ・ Pettigrew, A. M. (1977), "Strategy Formulation as a Political Process," *International Studies of Management & Organization*, Vol. 7, No. 2, pp. 78-87.
 - ・ 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. (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)
- ・ 芝 隆史 (1994)「経営戦略形成モデルの手掛かりを求めて——Mintzberg と Hamel=Prahalad の所説を介して——」『経営学論集』第 64 号, 181-187 頁
- ・ Smircich, L. & Stubbart, C. (1985), "Strategic Management in an Enacted World," *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 724-736.
- ・ 玉井健一 (1999)「戦略形成と組織文化」大月博司・中條秀治・犬塚正智・玉井健一『戦略組織論の構想』同文館出版, 83-107 頁
- ・ 宇田川元一 (2008)「実践としての戦略——ウィットントンらによる S-as-P 研究コミュニティ——」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. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文真堂, 1997年)
- ・ 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)
- ・ 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 (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
- ・ —— (2008)「経営戦略論の新たな展開を目指して」『成城大学経済研究』第 179 号, 5-25 頁
- ・ 与那原建 (1991)「戦略形成をめぐる議論の検討——伝統的戦略論からプロセス戦略論へ——」『沖大経済論叢』第 16 卷第 1 号, 1-12 頁
- ・ 吉田孟史 (1999)「組織理論における即興 (improvisation) の意義」『経済科学』第 47 卷第 1 号, 141-149 頁