

戦略形成プロセス研究におけるイシュー・セリング 研究の意義（堀越芳昭教授退職記念号）

著者名(日)	黒澤 壮史
雑誌名	山梨学院大学経営情報学論集
巻	19
ページ	81-88
発行年	2013-02-06
URL	http://id.nii.ac.jp/1188/00000340/

戦略形成プロセス研究におけるイシュー・セリング 研究の意義

黒澤 壮史

1. はじめに

今日の組織変革の議論における1つの潮流として組織メンバーのセンス・メイキングに着目した研究が注目を集め、一定の地位を築いてきた。センス・メイキングの議論は組織論においてその理論的考察から定性的研究、定量的研究など幅を広げながら1つの研究群として確立されてきたといえるだろう (Weick, 1995)。

一方で戦略形成プロセスの研究は、Ansoff (1965) や Andrews (1971) による初期の戦略策定プロセスの研究に始まり、今日に至るまで、経営戦略論において重要な研究領域として研究が展開されてきた。そうしたセンス・メイキング研究群の流れに位置付けられるイシュー・セリングに焦点を当てて、組織変革や戦略形成の研究においてイシュー・セリングの理論枠組み

としての有用性を明らかにしようとするものである。イシュー・セリングとは、Dutton & Ashford (1993) によって提唱された概念であり、それは「ミドル・マネジャーがトップ・マネジャーに対して自身が重要だと考える事案 (issues) を受け入れてもらおうとする試み」のことである。この概念は、広義のセンス・メイキング研究の一環として位置づけられる (Sonnenshein, 2006) と同時に、パワー・ポリティクス研究としても位置付けられている (黒澤, 2009)。

本研究では、これまで組織論において組織変革の議論などで用いられてきたイシュー・セリングの概念を戦略形成プロセス研究において用いることの意義と貢献の可能性を探ろうとするものである。この目的に対して、文献サーベイを通じて議論を展開していく。

表1：イシュー・セリングの重要性

	組織的側面	個人的側面
実用的側面	<ul style="list-style-type: none"> 政策的イシューは意思決定プロセスとその成果に影響を与える 政策的イシューは組織の環境適応を規定する 	<ul style="list-style-type: none"> イシューに対する個人の関わりはキャリアを左右する 政策的イシューは個人同士がコミュニケーションやインタラクションをする場となる トップからの関心を得ていると実利的行動をとりやすくなる
シンボリックな側面	<ul style="list-style-type: none"> 政策的イシューは予算的承認を得ているか否かで集団の共有する意味が変わる 政策的イシューは組織のレピュテーションを高めることもあれば損うこともある 	<ul style="list-style-type: none"> イシューに対する個人の関わりは自己概念や自己評価に影響を与える

出典：Dutton & Ashford (1993) P.400 より筆者作成

2. イシュー・セリング研究の位置付け

1990年代から急激に増加したセンス・メーカー研究は、増加する研究の中で幾つかのキーワードを生み出していった。本研究が焦点を当てているイシュー・セリングはその1つであるが、この研究は1970年代後半以降のMintzbergに象徴されるようなミドル・マネジャーの役割に着目した研究（Mintzberg & Waterman, 1985；Mintzberg, 1994）に影響を受けている。トップ主導の意思決定だけを問題としていた戦略形成・意思決定モデルを前提としていた時代から、組織におけるミドルの重要性に対する認識が広がる中でミドル・マネジャーの組織の中での行動に対する研究の重要性も増していき。その中でも特にセンス・メーカーの文脈と結び付いて提唱されたのがイシュー・セリングである。

イシュー・セリングの重要性は、組織レベル—個人レベル、実用的な（instrumental）側面—シンボリックな側面という2つの側面からも捉えることができる（表1）。

組織的側面×実用的側面

イシュー・セリングの組織的側面と実用的側面の接点について考えるには、多くの研究で提示されてきた、ミドル・マネジャーが戦略的意思決定のプロセスに関与することのメリットという観点から捉える必要がある。Mintzberg（1994）やBurgelman（2002）、Westely（1990）を含めた多くの研究で指摘されてきたように、ミドル・マネジャーはトップ・マネジャーとは異なる情報や視点を有していることが多く、そうした彼らの政策決定プロセスの参画は有益である、という考え方である。これは、Wooldridge & Floyd（1990）の調査とも整合性が取れている。Wooldridge & Floydによると、ミドル・マネジャーが戦略形成プロセスに

参画した場合、しなかった場合に比べて組織のパフォーマンスが高い、という調査結果が出たことが示されている。

組織的側面—シンボリックな側面

組織の中でどのようなイシューが戦略的・政策的に展開されていくのか、ということは対内的にも対外的にも重要な問題である。対内的には、組織内で特定のイシューが予算面での承認といった正当性を獲得している場合、そのイシューにまつわる様々な活動を推進することは、そうでない場合と比較するとスムーズになる傾向が見られる（Dutton & Ashford, 1993; P401）。イシューがトップによって承認されているか否かは、イシューに関して対内的なシグナルを発信することになり、組織的なセンス・メーカーと行為の在り方を大きく変える可能性がある。

対外的な問題としては、組織の戦略的・政策的な主要課題をどのように設定するか、という施策によって組織のレピュテーションを左右する可能性がある、という点が挙げられる。投資家や（非営利団体の場合）支援者等に組織がどのような問題を重要課題として打ち出すかによって組織に対するイメージ自体が変わることがあるため、こうしたレピュテーションの問題は社会的正当性の獲得という側面からも組織の生存・競争において重要な問題である（Meyer & Rowan, 1977）。

個人的—実用的側面

個人にとってイシュー・セリングの実用的・実利的な側面について、個人がイシュー・セリングに取りくむ際の動機づけ要因として3つの視点から説明することができるという。第一に、企業の戦略的なイシューは個人のキャリアにおいて非常に重要な影響を及ぼす、ということである。例えば、キャリアの途上にあるミドル・

マネジャーにとって、自身が所属する部署や業務がコア事業かノンコア事業か、という点は個人のキャリアにおいて極めて重要である。

第二の視点としてイシュー・セリングが成功するということは、他部門など組織内のネットワークを広げてくれる可能性がある。組織人のキャリアにおいて、この点も重要な動機となると考えられている。

最後の視点は、イシュー・セリングを通じて個人や部門の目的を達成しようとする動機である。特にトップ・マネジメントの関心とイシューを結びつけていくことで、ミドル・マネジャーのイシューは組織の中で受け入れられやすくなるだけでなく、企業全体の利益とミドルの所属する部門やミドル自身の利益が同時に達成される可能性が存在するからである。

個人的・シンボリックな側面

個人にとってイシュー・セリングに取りくむシンボリックな側面は、それが個人の属性やアイデンティティなどと結びつく場合において、特に顕著に現れる。例えばジェンダーや人種、出身地などに関連するイシューは、イシュー・セラーのアイデンティティとポジティブにもネガティブにも結び付いてくる可能性がある。しかし、こうしたアイデンティティなどと結びつくようなイシューは外部の各種団体などが存在するような場合は特に対外的なイメージの問題とも関連していくる可能性があり、個人にとっても組織にとっても考慮すべき問題として浮上してくる可能性がある。

イシュー・セリングの研究上の位置付け

また、イシュー・セリングはミドルがトップに対して行う行為であるということが定義の中に含まれているが、これはしばしば Gioia & Chittipeddi (1991) が提唱したセンス・ギビング (sense giving) の概念との対比で位置付け

られている (Sonenshein, 2006)。センス・ギビングとは他者のセンス・メーカーに対してきっかけを与える行為であり、Gioia & Chittipeddi の議論の中では CEO が組織メンバーに自身が望むセンス・メーカーが起きるように働きかける過程として描かれている。センス・ギビングがトップ・ダウンによる他者のセンス・メーカーへの働きかけである一方、イシュー・セリングはボトム・アップ型の働きかけであると位置づけることができるだろう。

このように大きな流れとしてセンス・メーカー研究に位置付けられるイシュー・セリング研究だが、Dutton & Ashford によるとこの概念は異なる3つのパースペクティブに影響を受けているという。

第一のパースペクティブは、社会問題の理論 (social problem theory) である。これは、社会的な問題がどのようなプロセスで社会全体に普及していくのか、という点に焦点を当てた研究群である。このパースペクティブは、社会学と組織論というフレームの異なる領域の中でイシュー・セリング研究と非常に近い問題意識を共有している。それは、社会問題の理論が「社会」を分析対象として社会問題の普及メカニズムを研究するように、イシュー・セリングは「組織」を分析対象として、組織内で普及している問題意識やアイデア、等がどのように組織内で広がりを見せるのか、という点に関心を寄せている。これらは分析対象の範囲を除いて非常に近い関心を共有しているといえるだろう。

更に、社会問題の理論と関連して重要なのは「社会問題」という物象化された概念の存在を捉える際に社会構成主義 (social constructivism) の立場を採ることである。それは、社会問題を客観的に存在するものとして捉えるのではなく、行為者間のインタラクションによって間主観的に構成されるものである、という考え方の採用である。客観的な存在として社会問題

を捉えた場合、社会問題とは「発見する」ものであり、議論の要点も「いかに問題を発見し、解決に導くか」ということになる。一方、社会構成主義的な立場を採る場合は、社会問題は「発見」されるのではなく「構築」されるものであり、議論の対象も問題発見の技術よりは行為者間の利害関係等、「社会問題」を問題たらしめている社会的コンテクストを分析することに比重が置かれるようになる。この点を踏まえると、イシュー・セリング研究の問題意識も「問題発見の技術的プロセス」よりも「組織があるイシューを重要だと信じるようになる過程」という点が重視される。

第二のパースペクティブは、印象管理 (impression management) である。これは、イシュー・セリング研究がイシュー・セラー (issue seller: イシューの売り手¹⁾) 個人に分析の関心を寄せることに対して影響を与えている。イシュー・セリング研究は分析の中でイシュー・セラーの組織内でのイメージや立場を要素として重視している (Dutton 他, 2002)。Dutton & Ashford はイシュー・セラーの組織内での印象の変化を、成果を説明する変数の1つとして捉えており、ミドルがイシュー・セリングを進める中で自己イメージが好転すること自体がイシュー・セリングの成果の1つであると認識している。一方、Dutton 他 (2003) の場合はイシュー・セラーの組織内でのイメージはイシュー・セリングが起きるうえで重要な説明変数として位置付けている。これは、自己イメージを棄損させる恐れのあるようなコンテクストではイシュー・セリングは起きにくい、ということである。イシュー・セラーであるミドルがこの点をどのように捉えるかはイシュー・セリングにおいて非常に重要な問題であり、この点に対して印象管理の研究は多大な影響を与えている。

第三のパースペクティブは、上層への影響力研究 (upward influence) である。これは上位

の階層にいる人間（端的にいえば上司であることが多い）に対して影響を与えるための戦術を考察する研究群である。これは、イシュー・セリング研究がミドルからトップへの働きかけであるという性質上、親和性が高く戦術的な部分での知識の多くが共有可能な研究である。

更に、イシュー・セリングの今日的な意義を考えた場合、イシュー・セリングは階層間パワー・ポリティクスの議論も包含している (黒澤, 2009)。組織内の影響力行使というポリティカルな問題をパワー構造の観点から考えた場合、イシュー・セリングで想定されているミドルによるイシューの売り込みは、トップ・マネジメントからの支持を得ることで正当性を獲得し、制度化されていくプロセスである。しかし、組織内でミドルが正当性を獲得していくプロセスは、説明する理論枠組みが不足しているように思われる。そのため、イシュー・セリングの問題を議論することは重要だと考えられるのである。

イシュー・セリング自体は組織内で特定のイシューの重要性をセンス・メーカーするものであり、その実践は3つの要素によって構成されている。それは、「内容 (packaging)」、「取り組み (involvement)」、「タイミング」が挙げられている (Dutton et al, 2001)。

イシューの内容面 (packaging) に関わる活動としては、内容のフレーミング (content framing)、プレゼンテーション、アピール、バンドリング²、が挙げられる。これらはイシューの内容をどのように位置付け、説明してくか、という点に関する活動である。

次に「取り組み」であるが、イシュー・セリング活動におけるプロセスの問題を対象としている。Dutton & Ashford (1993) によると、関係者・協力者の数や性質、売り込む際のチャネルの選択、公式・非公式な活動の区別、の4点はその構成要素として捉えられており、これ

らをどのように位置付けるか、といった性質の問題と比較すると売り込む際の手法に焦点を当てている。

最後のタイミングの問題であるが、これはイシュー・セリングのコンテキスト要因として重視されているものである。このコンテキスト要因を探るために Dutton を中心とした研究グループは研究成果を発表しているが、その中でコンテキスト上のキュー (cue; 手掛かり) となる要因として、まずトップ・マネジメントの姿勢が挙げられる (Dutton et al, 1997)。トップ・マネジメントの姿勢の問題は Dutton 他 (1997) の議論の中で指摘された点であるが、これはミドル・マネジャーがイシュー・セリングを展開していくか否かを判断するうえで重要な要因の1つである。これら一連の調査研究の中で共通した前庭として、組織の中でミドルがイシュー・セリングを展開していく際に、周囲の状況 (= コンテキスト要因) が望ましい状況か否かを判断材料としている、と考えられている。ミドルがその時点でイシューを売り込むのに好機であるか、ということはトップが耳を傾ける姿勢を持っているか、という点が重要であることが指摘されている。コンテキスト要因としてもう1つ重要なのが、文化的排他性 (cultural exclusivity) である (Dutton et al, 2002)。文化的排他性は、ミドル・マネジャーが実際にイシューを展開するか否かを判断するうえで重要な要因であったことが指摘されている。

イシュー・セリングを構成するタイミングを図るということについては、コンテキスト上のキューに対してマネジャーがどのように反応するか、という視点で捉えられてきており、トップ・マネジメントの姿勢や文化的排他性がミドルに対して厳しい状況であれば、イシュー・セリングが展開されるタイミングは限定的となるが、結果的に行われぬ可能性も高くなる。一方で、トップ・マネジメントが開かれた雰囲気

であり排他性の低い文化の下では、イシュー・セリングは展開されやすくなる、という議論が展開された。こうしたコンテキスト要因によって組織のセンス・メイキングの活発さが左右されると考えられている。

4. イシュー・セリングの貢献可能性

これまでの議論でイシュー・セリング研究を俯瞰してきたが、戦略形成プロセス研究においてこの概念が貢献する可能性について、ボトム・アップ型の戦略形成プロセスの議論に焦点を当てることで貢献の可能性が見出せるように思われる。

戦略形成プロセスにおいて、ボトム・アップ型の戦略形成プロセスの議論を確立されたのは Mintzberg による一連の研究 (Mintzberg, 1978; 1994) である、といえるだろう。Mintzberg は創発的戦略形成プロセスの概念を提示することで組織のエリートが主導する、それまでの戦略計画策定プロセスの基本的前提を批判してきた。Mintzberg の提示した概念は戦略計画学派に対する対立軸として、少なくともボトム・アップ型の方向性自体は広く受け入れられているとあって良いだろう (Burgelman, 2002)。

Mintzberg は、組織が戦略を実現させていく中で計画よりも行為を重視していたため、戦略計画プロセスよりも現場の創発的な行為を重視した。この考え方は、Floyd & Wooldridge (1997) などのミドル・マネジャーの役割や意義に焦点を当てた研究と合わせて、スタッフ部門が主導する戦略形成プロセスに対するアンチテーゼのような形で主張が展開された。

しかし、創発的戦略形成プロセスは戦略化される活動と組織内で淘汰される活動の違いについて理論的に十分な説明ロジックを提示できているとは言い難い。創発的戦略形成プロセスは

多くの場合、実現された事例から帰納的に説明される（Mintzberg, 1978）。この説明手法自体は創発的戦略形成プロセスの概念を確立させるという役割を果たすうえで意義があったが、一方で成功例から説明するというアプローチによって戦略化されなかった創発的な活動群に対する説明能力を逸してしまっている。この問題を考慮すると、「そもそも戦略化される創発的な活動と、そうならない活動の違いはどこにあるのか？」という点について説明する必要があるように思われる。

この問題について考えるうえで、Burgelmanの採用した進化論モデルは考慮しておく必要があるだろう。Burgelmanはインテル社に対する長期間の事例研究から導出した見解として、トップ・ダウンとボトム・アップの戦略形成バイアスは共存することが望ましいと主張している（Burgelman, 2002）。そして、トップ・ダウンのプロセスとボトム・アップのプロセスが共存するという点について、ボトム・アップのプロセスを多様性の出現として、トップ・ダウンのプロセスを多様性の縮減（淘汰）として、役割を見出している。

この考え方は、進化論モデルに沿った考え方であるが、このモデルからも組織の現場で即興的に生まれる創発的な活動は組織に多様性をもたらすが、淘汰プロセスの中で活動の大半が淘汰されることが推測される。最終的に組織の中で戦略と呼べるようなパターンとして「保持」される活動は限られていると考えられる。

進化論モデルでは分析対象が「組織」となるため、この淘汰プロセスを経て保持される過程については、個々の行為者レベルで詳細に検討されることは少ない。しかし、分析対象を組織内の個人や小集団に定めた場合、「個々の行為者は組織内の淘汰プロセスをどのように乗り越えようとするのか？」という問題について説明を加える必要が生じるだろう。この問題に関連

付けると、イシュー・セリングはこの淘汰プロセスをミドルがぐり抜けるための活動である、と解釈することができる。イシュー・セリングをどの程度上手く行うかは、どのイシュー（とそれに関連付けられた活動）が組織内でパターンとしての活動群として保持されるのか、という点について説明力を有していると考えられるのである。

5. おわりに～本研究の限界と将来への研究へ向けて～

ここまでの議論でイシュー・セリング研究の概要と戦略形成プロセスにおける位置付けについて論じてきた。イシュー・セリングは特にボトム・アップ型の戦略形成プロセスにおいて組織内淘汰プロセスの中で保持される活動群の特性を説明するうえで有効な概念として位置付けられ、この観点から積極的に戦略的イシューとイシュー・セリングの関係性について研究していくことの意義を見出すことができるだろう。

本研究は戦略形成プロセスとイシュー・セリングの理論・学説上の位置付けについて文献サーベイを通じて明確化することが目的であったが、今後の研究によって改善すべきいくつかの課題を残している。

第一に、本研究は理論的考察に焦点を当てたため、戦略形成とイシュー・セリングという2つの概念を統合的に研究することについて経験的調査に基づく成果を示していないことであろう。イシュー・セリングは定性・定量の両面から調査結果が蓄積されつつあり、これらの調査結果を反映させた、より具体的なレベルでの議論が必要である。

第二に、イシュー・セリングの学際的側面を十分にカバーしきれていない可能性がある。本研究はイシュー・セリングをDuttonグループの研究を中心とした文献サーベイを展開した

が、黒澤（2008）の議論でも既に指摘されているように社会的なパワーの研究との接点なども考える必要がある。センス・メイキングとしてのイシュー・セリングだけでなく、パワー・ポリティクス側面なども統合的に考察する必要があるだろう。

本研究で示してきたような限界や貢献可能性を考慮すると、戦略形成プロセスとイシュー・セリングを統合的に考察することで、互いの研究領域に対して多大な発展の可能性を残していると考えられる。

注

- 1 基本的にはミドル・マネジャーを想定しているが、ボトム・アップ型であれば必ずしもミドルに限定されるものではない。
- 2 他のイシューと組み合わせて売り込んでいくことを指す。

参考文献

- ・ Andrews, K. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin. ; 山田一郎訳 (1976) 『経営戦略論』、産業能率大学出版部.
- ・ Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill. ; 広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』、産業能率大学出版部.
- ・ Burgelman, Robert. (2002) *Strategy Is Destiny*, Free Press. ; 石橋善一郎・宇田理訳 (2006) 『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.
- ・ Dutton, Jane E. and Susan J. Ashford (1993) "Selling Issues to Top Management," *The Academy of Management Review*, Vol.18, No.3, pp.397-428.
- ・ Dutton, Jane E. and Susan J. Ashford, and Regina M. O'neill, and Erika. Hayes, and Elizabeth E. Wierbra (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, Jane E. and Regina M. O'neill, and Katherine A. Lawrence (2001) "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change," *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4, pp.716-736.
- ・ Dutton, Jane E. and Susan J. Ashford and Katherine A. Lawrence (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. and B. Wooldridge (1997) "Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance," *Journal of Management Studies*, Vol.34, No.3, pp.465-485.
- ・ Foucault, Michel. (1973) *The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences*, Vintage Books: NY.
- ・ Gilbert, Clark G. (2005) "Retoring the Bottom-up Process of Resource Allocation," in Bower, Joseph L. and Clark G. Gilbert edited *From Resource Allocation to Resource Strategy*, Oxford University Press: NY.
- ・ Gioia D. and K. Chittipeddi (1991) "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation," *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.433-448.
- ・ Hofer, C. and D.Schendel, (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing. ; 奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳 (1981) 『ホフアー／シェンデル 戦略策定—その理論と技法—』、千倉書房.
- ・ Howard-Greville, Jennifer A. (2007) "Developing Issue-Selling Effectiveness over Time: Issue Selling as Resourcing," *Organization Science*, Vol.18, No.4, pp.560-577.
- ・ Jarzabkowski, Paula. (2005) *Strategy As Practice-an activity based view-*, SAGE: London.
- ・ Knights, D., G. Morgan (1991) "Corporate strategy, organizations and subjectivity: a

- critique”, *Organization Studies*, Vol.12, No.2, pp.251-273.
- ・ Meyer, John. and Brian. Rowan (1977) ” Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony,” *American Journal of Sociology*. Vol.83, pp.340-363.
 - ・ Mintzberg, H. (1978) ”Patterns in Strategy Formation,” *Management Science*, Vol.24, No.9, pp.934-948.
 - ・ Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice, 1994 ; 中村元一監訳、黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳 (1999) 『「戦略計画」創造的破壊の時代』、産能大学出版部。
 - ・ Mintzberg, H. and Waters, J. (1985) ”Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.3, pp.257-272.
 - ・ Sonenshein, Scott. (2006) ”Crafting Social Issues at Work,” *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.6, pp.1158-1172.
 - ・ Weick, Karl. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Sage. ; 遠田雄志・西本直人訳 (2001) 『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』、文真堂。
 - ・ Wesley, F. R. (1990) ”Middle Managers and Strategy : Microdynamics of Inclusion”, *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp.337-351.
 - ・ Wooldridge, B. and S. W. Floyd (1990) ” The Strategy Processm Middle Management Involvement, and Organizational Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp. 231-241.
 - ・ 黒澤壮史 (2008) 「創発的戦略における活動の正当化」、『商学研究科紀要（早稲田大学）』、第67号、pp.37-50。
 - ・ 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求」、『商学研究科紀要（早稲田大学）』題69号、pp.23-36。