

創発的戦略における活動の正当化

黒澤 壮史

目 次

1. はじめに
2. 戦略形成プロセス研究における創発的戦略
3. 創発的戦略と活動の正当化
4. 活動の正当化に関する諸研究の戦略形成プロセスへの援用
5. SCE の事例に見る活動の正当化と創発的戦略
6. 事例の考察と仮説の導出
7. まとめ

1. はじめに

Chandler (1962) や Ansoff (1965) の議論に端を発した戦略研究は、現在では内容研究とプロセス研究の分派 (Pettigrew, 1992, 黒澤, 2008) や、資源ベース論とポジショニング・ベース論等のように様々な分類がなされる等、研究領域としての多様性と複雑性を増してきた。そうした戦略論の中で、本稿では Quinn (1978) や Mintzberg (1994)、Burgelman (2002) が示してきたような戦略形成プロセスの論点に注目し議論を展開する。戦略形成プロセス研究は採用された戦略と成果の問題ではなく戦略を構成するプロセスや組織行動についての理解を深めることに関心を寄せるものである。本稿では、戦略形成プロセス研究を考える上で重要な転機となった Mintzberg (1978; 1994) の議論を起点として、彼が提唱した創発的戦略形成プロセスの議論を発展させる方向性について考察する。

本論では特に、「活動の正当化¹⁾」という論題に焦点を当てることによって、創発的戦略形成のあり方について考察し、仮説を導出するものとする。

2. 戦略形成プロセス研究における創発的戦略

戦略が組織の中でどのように成立していくかという論点は、初期の戦略論において支配的

であった戦略策定の技法に関する議論においてはあまり見ることができなかった。Andrews (1971) や Hofer & Schendel (1978) といった戦略計画の研究者達は戦略がトップ・マネジメントやスタッフ部門だけによって担われているという戦略観を、暗黙ないし明示的に仮定しており、戦略というものがトップないし直轄のスタッフ部門によって策定され、組織は実行主体としての役割 (Andrews, 1971) しか与えられていなかった。しかし、そうした戦略観について、Mintzberg (1978) の反論によって新たな論点が提示されることとなる。

Mintzberg (1978; 1994) は戦略形成のプロセスを、それまで支配的であった戦略計画のプロセスとしての計画的戦略 (deliberate strategy) と創発的戦略 (emergent strategy) という2つに分類し、これまで扱われていなかった戦略形成の創発的側面に注目することの重要性を喚起した。すなわち、それまでの戦略研究がトップ・マネジメントと特定のスタッフ部門の行為に焦点を当てていたのに対して、Mintzberg は戦略の創発的側面として、現場からのボトム・アップ的な形成プロセスについて言及することで、戦略形成を、より広範な組織プロセスの問題として捉える必要があると主張したのである。これに対応する形で、Burgelman (1991; 2002)、Whittington (2003) 等も、現場主導の戦略形成等についても分析の対象を広げ、特定のチーム・部署だけの問題としてではなく、組織全体の問題として戦略形成プロセスを捉えていくことになっていった。

Burgelman は、Mintzberg と同様に戦略形成のプロセスをトップ主導のプロセスと現場主導のプロセスという2つの視点を提示した上で、トップと現場のインタラクションによって戦略が形成されていくという見方を提示している。このインタラクションを通じて戦略が進化していくという考えを示すことで、議論の進展を図っていったのである。

Burgelman がインタラクションの問題をトップとミドルという2つの階層間の関係として戦略形成を描いていたのに対し、Whittington (2003) や、Jarzabkowski 他 (2007) は個人や小集団単位でのインタラクションを分析すべきである、という主張を展開している。こうした流れは Strategy-As-Practice として近年注目度を高めつつある。

これらの議論はインタラクションという視点を通じて Mintzberg 以降の戦略形成プロセス研究を支える重要な議論を展開している。本研究では共通点を持ちつつも彼らとは少し異なる点から Mintzberg の議論を再検討しようとするものである。

3. 創発的戦略と活動の正当化

Mintzberg が戦略の創発的側面を提示したことで戦略形成プロセス研究は戦略策定の技術・技能的側面に対する関心から、現場にも注目した組織プロセスを起点として説明する必要が生じることとなり、その後の議論に大きな影響を与えてきた。しかし、Mintzberg (1994)

が提示した創発的戦略の議論の中でも、幾つかの重要な論点についてはほとんど言及されていなかった。その中で本論が注目する論点は、「(実現された) 戦略へと戦略的なものとして正当化される活動と、そうはならない活動の違いをどのように説明するのか」というものである。創発的戦略とは、現場で自発的・創発的に生まれた活動が継続され、事後的に組織の戦略として取り込まれていくことにある。Mintzberg の貢献は、この側面について分類・提示をしたことにあるが、一方で、「戦略 (ないし戦略的) と見なされていく活動」が「戦略として定着しなかった活動」とどのように異なるのか、ということについては明確ではない。

この、「戦略と定着していく／定着しない」活動の違いということについては、Weick (1969=1979) が提示した、組織化過程のモデルにおける淘汰の問題と関連がある。Weick は、組織の (特に意味の) 在り方について、イナクトメント、淘汰、保持、という3つのサイクルを仮定している。このサイクルの中で、イナクトメントによって新たに創出されたものは淘汰の過程を経て保持されるかどうか振り分けられる。そのため、淘汰の段階で振り落とされてしまったものは、保持されることなく組織には定着しないこととなるのである。

創発的戦略形成プロセスにおいても、「活動が淘汰されるか保持されるか」という分岐は非常に重要であるように思われる。それは、淘汰されて潰えた活動は、「戦略」足りえないと考えられるからである。そのため、戦略として定着する活動と淘汰されてしまう活動の区別をすることは、戦略の創発性に関する議論において重要な論点になりうるだろう。それは、既に述べたように新しい活動はしばしば淘汰のプレッシャーにさらされるからである。

この点について、ビクターにおける VHS 開発の事例 (高橋, 2000) は、象徴的な事例であろう。ビクターの VHS 事業は創業当初から大幅な赤字を抱えて続けており、本社からは「家庭用 VTR の開発は打ち切るべき」という強いプレッシャーにさらされていたとされている。開発スタッフに対する人員削減の命令を受けつつも売り上げ予測の水増し等を通じてギリギリの状態を開発を続け、やがて VHS の開発にこぎつけると、ビクターは非常に大きな恩恵を享受することになっていったというのである。

ここで重要なのは当初の VHS は社内で将来の収益の中核を担うと期待されていた存在というよりはむしろ、当時のビクター本社が収益の上がない VHS 開発の中止をしようとしていた、ということである。そうであれば、結果的に水面下で後の主力事業が育成されていたという状況をどのように説明するのか、ということが問題となるであろう。

こういった論点について Burgelman (2002) は、現場主導の創発的戦略形成プロセスを構成するような活動は、組織能力の制約下で偶然に生まれるという見解を示している。現場にあるアイデアの善し悪しや、事業化へと至る道という観点から考えると、それらが結果的に見て偶然であるという Burgelman の主張はある程度妥当に思われる。しかし、Burgelman も現場主導の戦略形成プロセスがどのように生成され、組織全体にとって意味のある活動として組織の中で認められていくかということについて理論的説明を行っておらず、この点に

は理論化の余地が残されているようにも思われる。このような状況を鑑みると、現場主導の戦略形成プロセスについては未だ十分に説明論理が構築されていない、といえるだろう。そのため、新しい活動がどのように組織で認められるようになっていくのか、ということについて理論的説明を必要としているように思われるのである。この「認められる」という状況を、本稿では正当性ないし正当化の視点から議論を展開していく。

4. 活動の正当化に関する諸研究の戦略形成プロセスへの援用

物事の正当性や正当化という問題を扱おうとする場合、理論的基盤として組織論において一般的に有名なのが、制度派組織論であろう (Elsbach & Sutton, 1992)。ここでいう制度派組織論とは、Selznick (1957) に代表される旧制度派組織論と Meyer & Rowan (1977) や DiMaggio & Powell (1983) に代表される新制度派組織論が含まれる。Selznick は、テネシー川流域工事の事例研究から、目的達成のための手段である組織や活動が、当初の目的とは違った形で正当化されることで制度化が促進される、という現象について指摘した。また、新制度派組織論の議論においても、Meyer & Rowan は組織フィールドの中で、神話 (myth) と儀礼 (ritual) によって、ある種の構造や活動がシンボリックな形で正当化されていくという現象について指摘をしている。Meyer & Rowan や DiMaggio & Powell が示したのは、組織の存続には社会的正当性が必要だということであり、社会的正当性を獲得するために組織フィールドが同じような行動様式や構造を採るようになる、ということを示唆するものでもある。このことは、フィールド内の個別組織内においても組織内における正当性を確立することである種の行動様式が定着しより強化されていくということを示唆している (Elsbach & Sutton, 1992)。この種の議論は、組織内における正当化が創発的な活動を「正当化された構造物としての戦略」として活動が組み込まれていく論理を説明する上での素材を提供するものであると考えられる。

このように制度派組織論の枠組みは、組織論において正当化を論じる代表的な議論であり、様々なアイデアや論理の素材を提供するものではあるが、一方で正当化を通じた制度化過程のミクロなインタラクション等について分析する枠組みとして考えた場合は、個別の活動について有効な分析枠組みが設定されている訳ではない。そのため、制度派組織論において語られる「制度化」や「(フィールドの) 同型化」は戦略形成について示唆を与えるに十分な可能性を含んではいるが、組織内外の個人・小集団によるミクロなインタラクションについて理解を深めようとする場合、制度派組織論だけの枠組みでは不十分であろう。

そこで考えられる別の理論的基盤が、センス・メイキングである。センス・メイキングの議論は、基本的には組織や社会のミクロレベルのインタラクションについて分析することを

主眼においた理論構成である。Weick (1995) は、センス・メイキングを個人的・社会的活動を通して自分達が信じる意味を構築していくことである、と定義しており、これは「自分達がこれから何をすべきか」という戦略的な問題意識も議論の射程に包含するものである。

センス・メイキングのプロセスを理解するにあたって、Weick (1995) はまず、確信主導のセンス・メイキングと行為主導のセンス・メイキングという分類をしている。確信主導のセンス・メイキングは、信念や議論等に基づいてその後の行為に先行する意味形成プロセスであり、行為主導のセンス・メイキングとは、実際に採られた行為に基づいて、回顧的に意味が形成されるプロセスのことである。確信主導で進むセンス・メイキングは、戦略という文脈においては実行前の計画段階や、現場で新たな活動を試みようとするような状況における意味の生成を説明するのに適していると考えられる。確信主導のセンス・メイキングは新たに生まれる行為を事前に合理化する上で重要なプロセスである。

一方、行為が主導するセンス・メイキングは、現場で創発的に生成される活動の意味づけを考えるにあたって説明基盤として適しているように思われる。そのため、結果や実績を伴って組織内で評価を高めていくような状況や、既に行われた物事が見直されるプロセス、といった状況を説明する上で適している。

このように戦略の問題を議論するにあたってセンス・メイキングの議論は関わりを持っていく可能性があるが、センス・メイキング自体は社会的な問題から組織的な問題まで取り扱う、非常に多岐に渡る論点を含むものである。そのため、本研究ではより論点を明確化するために、センス・メイキングプロセスの中でも「他者への関わり方」という観点からセンス・メイキングの議論を限定していくものとする。

Gioia & Chittipeddi (1991) はセンス・ギビング (sense giving) という概念を導入して、センス・ギビングとセンス・メイキング関係についての議論を進めている。センス・ギビングとは、組織のセンス・メイキングに対する関与の在り方を説明する概念である。Gioia & Chittipeddi は、CEO が組織メンバーの意味形成に対してどのように関与しようとするか、ということについて質的な調査を行っている。また、センス・ギビングと類似した概念として、イシュー・セリング (issue selling) がある。イシュー・セリングとは、組織においてイシューが問題化される過程についての研究である。イシュー・セリングの研究者の多くは、ミドル・マネジャーがトップ・マネジメントに対して自分の重要だと考えるイシューについての、まさに「売り込む」過程を研究対象としている (Dutton & Ashford, 1993²; Dutton et al, 1997; Dutton et al, 2001; Howard-Greville, 2007)。イシュー・セリングの過程は、情報に対する意味づけの仕方や論理構成・情報提供の仕方やそのチャンネルが分析の対象となる。

これらの研究はいずれも、他者の理解や共感を引き出すことによって周囲を動かす、という現象を説明することに焦点を当てている。そのため、こうした研究者達の基本認識としては、例えば戦略的な事案について、本来的に戦略性が物事に備わっているのではなく、組織

の中である種の物事が「戦略的である」という認識を結果的に皆が持つことで戦略的になっていく (Dutton & Ashford, 1993)、という認識上の前提が存在している。

この議論は、既に指摘した創発的戦略の残された論点の探求にあたって非常に重要な理論的視点を提供している。トップ・マネジメントへの情報提供等を通じて、組織の中での主要な関心事を形成していくプロセスは、しばしば戦略的な問題とも関連してくる可能性が高いからである。Dutton & Ashford (1993) は、戦略的なイシューというものは先験的に存在しているのではなく、ある種のインタラクションを通じて形成されていく、ということについて指摘している。

このように、イシュー・セリングの研究において明らかにしようとしているのは、本来的な属性としては必ずしも戦略的な意味を持ちえないイシューも、組織メンバー間のインタラクションの過程を経て戦略的で重要な意味づけをされたり、もしくは事後的に振り返った時に重要であると認識されるべきであったイシューが、インタラクションの結果として見落とされる、というような意味づけのされかたについての問題である。重要な意味づけがなされなかったイシューや活動は無視されたり淘汰されていく。そのため、あるイシューがどのように形成されていくのか、ということに対する知見の蓄積は、戦略形成 (特に創発的戦略) の議論においても重要となるように思われる。以下では、当初、組織の中で重要と見なされなかったイシューを周囲に重要なイシューであると認知してもらうための活動についての事例を考察し、仮説を導出する。

5. SCE の事例に見る活動の正当化と創発的戦略

ここまでは活動の正当化と創発的戦略についての理論的な関係について説明してきたが、以下ではソニーのゲーム事業参入における創発的戦略形成プロセスにおいて、どのように活動が正当化され、それがどのような意味を持っていたのか、ということについて考察する。

まず、ソニーのゲーム事業参入経緯としては、Hamel (2000) によって、久多良木健元 SCE 社長がエンジニアだった頃に個人的に立ち上げたプロジェクトに端を発していることが示されている。当初の久多良木氏とゲームの関わりは、社内事情から社内では極秘裏に進められた任天堂の新型ゲーム機へのデジタル・オーディオ・チップ提供であった。しかし、この任天堂の新型ゲーム機が当時ソニー社内で公認の下で別途進められていたコンピュータのプロジェクトと競合していたため、社内ではソニーとソニー・ミュージック・エンターテインメントの一部関係者だけが知る中、非公式に開発だけが先行していった。しかし、このチップを提供するプロジェクトも任天堂側とのやり取りの中で破談になり、社内でのプロジェクトと競合していたことが露見した久多良木氏は、社内でも極めて厳しい立場に追い込まれていた、

とされている。しかし、競合していたそのプロジェクトはその後頓挫することとなる。このチップの件が流れた後も、久多良木氏は開発と構想を練り続け、それを今度はゲーム機の開発というプランへと展開させていく。

しかし、この時点ではオーディオ・チップを含めて社内では公認の活動ではなかったため、活動を更に推進していくために、本社からの承認を得ようという努力を始めることとなる。その努力の結果として、多くの反対の中で当時のソニー社長である大賀氏から協力を得られることとなるのだが、この際、久多良木氏は新規事業のゲーム機をゲーム単体ではなく、音楽や映像を再生するマルチメディア端末として位置づけ、ソニーのデジタル技術への転換のシンボルという意味づけをしたとされている (Hamel, 2000)。また、合理性の言説だけでなく、オーディオ・チップの一件を持ち出して、「任天堂に泥を塗られて、黙っているのか」という発言をする (日経ビジネス, 1999年10月4日号) など、感情に訴えかけるような言説を用いて大賀氏の協力を取り付けていったとされている。

その後は、オペレーション上の課題はあったが、ソニーとソニー・ミュージック・エンターテインメント (SME) からの出資でソニー・コンピュータ・エンターテインメント社 (SCE) が設立されて以降は久多良木氏が水面下で行っていた活動に対してサポート体制も確立し、無事にゲーム事業へと参入を果たすこととなる。当初は、「ゲームなどソニーのビジネスではない」と批判的だった人物も、SCEの成功によって利益貢献において中核事業になるにつれて、異論が無くなっていったとされている。その後、DVDやブルーレイディスク再生機能を搭載した後継機種種の投入を通して、参入以前は一部の間でしか受け入れられていなかったゲーム機のマルチメディア端末化が現実の物となり、全社的、社会的にも広く認知されていくようになっていったのである。

6. 事例の考察と仮説の導出

本事例は、創発的な戦略形成が複雑な過程を経ているか物語るような内容であるといえるだろう。久多良木氏のチップ開発がそうであったように、現場レベルで創発的に行われる活動は、それが創発的であるが故に活動の継続を保証されていない、ということが問題となるのである。事実、最終的にゲーム事業参入という形で実現はしたが、任天堂へのチップ提供という活動は社外の協力関係が切れた時点で中断してしまっている。そのため、現場での創発的な活動が継続・伝播するメカニズムについての説明論理構築が創発的戦略の概念をより発展させることとなるであろう。本論では、「センス・メーカー／イシュー・セリングを通じた活動の正当化」という観点からこの説明論理構築に向けた取り組みを試みる。

事例に見られた久多良木氏による大賀氏等に対するイシュー・セリング・プロセスは、ソ

ニーのゲーム事業参入において非常に重要な役割を果たしていたといえる。まず今回の事例では、イシューを売り込むにあたって、Dutton & Ashford が提示した概念の中でも、イシューのフレーム化、バンドル化（他との関連づけ）、（売り込む）チャンネルの選択という特徴が見られる。

まず、久多良木氏はイシューのフレーム化について、ゲームを単体としてではなく、マルチメディアのプラットフォームとして周囲に捉えてもらうように働きかけたことである。これは、全ての人間に対して功を奏した訳ではなかったが、少なくとも大賀氏を動かす際の1つの論拠であった。

また、ソニーのデジタル化のシンボリック役割を担わせたように、ゲーム事業は当時ソニーが抱えていた「デジタル技術へのシフト」という問題と関連づけられて（バンドル化）提示されたということも新規事業を正当化する論理として非常に重要である。

最後に、イシューを売り込むチャンネルの問題である。Dutton 他（2001）の調査においても見られたように、人脈がイシュー・セリングにおいて重要な役割を果たしたということが挙げられる。本事例ではSME専務（当時）の丸山氏を通じて大賀氏へアピールする機会を得たとの経緯があり、人脈の活用を見ることができる。そして、トップ・マネジメントである大賀氏へ売り込むことに成功したということはゲームの事業化に向けた活動を社内で正当化する上で非常に重要だったとされている（Hamel, 2000; 日経ビジネス, 1999年10月4日号）。

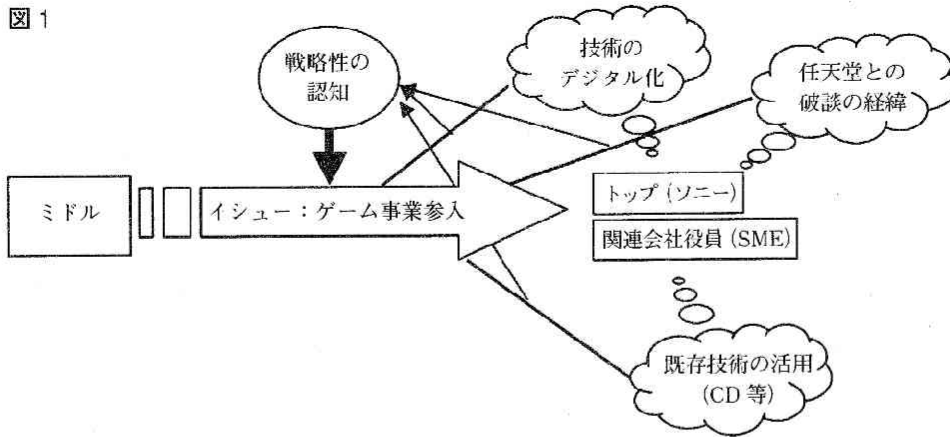
これらのことは、創発的な活動が全社的に「戦略的な活動」として意味を持ち実現されるにあたって極めて重要なプロセスである。本事例においては、ある時点から単に創発的な活動というだけでなく、トップからも認められた戦略的な活動という意味も付与されることによって、事業化を実現することができたと解釈できるであろう。ここからも、創発的な活動がイシュー・セリング・プロセスを経て戦略性を獲得していったことが伺える。

今回事例で示したイシュー・セリング・プロセスは、確信主導のセンス・メイキングの議論と強く結びついている。ゲーム事業参入までの久多良木氏の活動は、ゲーム事業参入という組織的行為の前段階であることから、確信の醸成プロセスという捉え方をすることができるだろう。そして、実際にゲーム機を投入し、CDプレーヤーやDVDプレーヤーとして消費者に用いられることで、全社的に「ゲーム機のマルチメディア端末化」という意味が行為主導のセンス・メイキングの結果として醸成されていったのである。

これまでの考察に基づいて、以下の仮説を導出する。

仮説1：組織における戦略上重要なイシューは、組織内の各利害集団（ないし個人）における既知の関心と結びつけられることによって成立する。

図 1



仮説的にソニーにおけるゲーム事業参入の事例を見ると、組織の中で全く新たな関心を呼び起こしたというよりもトップ・マネジメントや賛同者の既知の関心事とゲーム事業参入の意味を結び付けていた、という点が伺える。無論、その結びつけられた意味は論理上の問題だけではなく、実際の事業と現実的に結びつけることのできる範囲で成立しているものである。イシューの提供者は現実的な範囲で売り込むべきイシューに意味を見出し、相手の関心に応じてそれを結びつけるという側面が存在すると考えられる。SMEの専務に対しては、CD利用の拡大という側面からゲーム事業参入に対する関心を引き出し、当時のトップであった大賀氏からは図1で示したような複数の理由によって関心を引き出したというのは、各利害集団・個人が異なる関心を寄せているため、それぞれに向けた意味を付与する必要があるということを示唆しているように思われる。

仮説2：組織における物事の重要性は、その認識が共有される個人ないし集団を媒介して組織に伝播する

仮説1において提示した、各利害集団の問題と関連して、イシューが持つ意味は相手の関心と結び付きやすい集団（個人）と結びつきにくい集団（個人）も存在する。SCEの事例でいえば、CDメディアの利用拡大が見込まれるSMEについては賛同者を早期に見つけられたものの、特に競合プロジェクトを抱えていた当時のソニー社内では協力を得られるのが難しかったとされる。しかし、最終的に大賀氏の協力を取り付けるという段階においては、既に賛同していたSMEの丸山氏の協力が功を奏したことが示されている（日経ビジネス1994年10月4日号）。このように、例えそれぞれ理由が異なっていたとしても、イシューに対する賛同者を見つけることで組織の中で理解の輪が広がる可能性を示しているように思われる。

仮説 3-a：不確実性は確信主導のセンス・メイキングの障害となる

仮説 3-b：不確実性は行為主導のセンス・メイキングプロセスの中で削減される

3-a の仮説と 3-b の仮説は、特に確信主導のセンス・メイキングの難しさを示すものであろう。つまり、新しい試みが始められる以前の段階においては、しばしば好意的な意味形成が簡単ではない、ということである。新規事業（この場合はゲーム事業）において、それがどの程度成功を取めるか、ということには不確実性が伴っている。そのため、「ゲーム機のマルチメディア端末化」というコンセプトも当初から社内ですべてに理解を得られたという訳ではないが（Hamel, 2000）、製品化や商業的な成功をもたらした後の行為主導のセンス・メイキングにおいては、その不確実性は「実績」という素材を手がかりとして不確実性が削減されている可能性があるだろう。

7. まとめ

本研究は、Mintzberg が指摘した戦略形成の創発性について注目しつつ、創発的戦略を説明する論点としての活動の正当化プロセスについて、センス・メイキング並びにイシュー・セリングという観点から考察した。ここまで繰り返し述べてきたように、戦略のプロセスという論題を扱う限り、戦略とは組織プロセスを通じて形成される物であり、そのため組織の問題を議論せずに戦略の問題を議論することもできない、ということが主張の根底にある。また、活動の正当化において、人々がどのように自分が関わる活動を正当化しようとするのか（Suddaby & Greenwood, 2005）ということを理解するのが第一歩となりうると考えている。本研究では正当化メカニズムの論理構築という点にまでは至らなかったが、イシュー・セリング研究において示されていたフレーム化やバンドル化、チャンネルの問題が事例においても同様に見られることから、センス・メイキング並びにイシュー・セリングを理論基盤として考察することの意義を見出すことに貢献したと考えている。

また、別の貢献としては、特にイシュー・セリングの先行研究において、調査研究においても個別の文脈まで言及するような事例研究は非常に稀であり、本研究はイシュー・セリングがなされる文脈にも言及しながら議論を展開したという点において一定の貢献があったと考えている。また、同時に今後の研究課題として残されるような限界も存在している。まず、本事例は定性研究でありながら公刊資料に基づくものであり、当事者へのインタビューを踏まえたものではないため、調査方法上の信頼性と外的妥当性について課題を残している。そのため、ここから導出された仮説を検証するプロセスが必要になるだろう。また、センス・メイキング並びにイシュー・セリングの議論を基盤とするきっかけを提供しているものの、

活動の正当化と創発的戦略形成プロセスの関係を説明する論理の構築という点にまで至っていないことである。この点は、将来的な研究課題として残される。

本研究はこうした課題を残してはいるが、戦略形成における組織プロセスの問題は、今後重要な論点となりうるだろう。

【注】

- 1 本論で扱う「活動」は、Mintzberg (1978) における「activity」に相当する。類似する用語として行為・行動という概念が存在するため、本論とは別に簡単な区別を示しておく。活動は複数主体による行為・行動による構成物であるが、更に行為・行動が連続的（ないし継続的）に生成されることによって成立する。そのため、本論で活動は、「(原則として) 複数主体による行為・行動が比較的安定的に繰り返されることによって維持されるもの」として定義づけておくものとする。
- 2 イシュー・セリング研究の傾向としてはミドルトップという階層上の枠組みに基づく研究が多いが、定義等によって規定されている訳ではなく、必ずしも階層間の枠組みに限定されるものではない。

【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. (1991) "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," *Organization Science*, Vol. 2, No. 3, pp. 239-262.
- 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。
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA.: MIT press.; 三菱経済研究所訳 (1967) 『経営戦略と組織』, 実業之日本社。
- DiMaggio, P. and W. Powell, (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.
- 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.
- Elsbach, Kimberly D. and Robert Sutton, (1992) "Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories," *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 4, pp. 699-738.
- Gioia D. and Chittipeddi K. (1991) "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 433-448.

- ・ Hamel, Gary (2000) *Leading the ReVol.ution*, Harvard Business School Press. ; 鈴木主税・福嶋俊造訳 (2001) 『リーディング・ザ・レボリューション』, 日本経済新聞社.
- ・ 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) 『ホファー／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.
- ・ Pettigrew, A. (1992) “The Character and Significance of Strategy Process Research,” *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 5–16.
- ・ Quinn, James. (1978) “Strategic Change: Logical Incrementalism,” *Sloan Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 7–21.
- ・ 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: NY. ; 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.
- ・ Perrow, Charles (1972) *Complex Organizations: A Critical Essay*, Glenview, Illinois, U.S.A. ; 佐藤慶幸・浦野和彦・片桐雅隆・笠原清志訳 (1978) 『現代組織論批判』, 早稲田大学出版部.
- ・ Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper and Row: Publishers, NY. ; 北野利信訳 (1963) 『組織とリーダーシップ』, ダイアモンド社.
- ・ Suddaby, R. and Greenwood, R. (2005) “Rhetorical Strategies of Legitimacy,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, Vol. 1 pp. 35–67.
- ・ Weick K. (1969 = 1979) *The social psychology of organizing*, McGraw-Hill. ; 遠田雄志訳 (1997) 『組織化の社会心理学』 文真堂.
- ・ Weick, K. (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.
- ・ Whittington, R. (2003) “The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective,” *Strategic Organization*, Vol. 1, No. 1, pp. 119–127.
- ・ 黒澤壮史 (2008) 「戦略形成プロセスの展望—組織論の視座から—」, 商学研究科紀要, 第66号, pp. 47–62.
- ・ 高橋孝輝 (2000) 「窓際族が世界規格を作った～VHSの逆転劇」, NHK「プロジェクトX」制作班編 (2000) 『プロジェクトX 挑戦者たち1 執念の逆転劇』, NHK出版.
- ・ 『日経ビジネス』, 1994年1月14日号, pp. 39–42.
- ・ 『日経ビジネス』, 1999年10月4日号, pp. 84–88.
- ・ 『日経ビジネス』, 2005年7月25日号, pp. 114–117.
- ・ 『日経ビジネス』, 2006年12月25日・1月1日号, pp. 58–61.
- ・ 『日経ビジネス』, 2006年12月25日・1月1日号, pp. 62–65.
- ・ 『日経ビジネス』, 2008年2月25日号, pp. 40–43.

本事例は、以下の資料に基づいて作成した。

- ・ Hamel (2000)
- ・ 『日経ビジネス』, 1994年1月14日号, pp. 39–42.
- ・ 『日経ビジネス』, 1999年10月4日号, pp. 84–88.

創発的戦略における活動の正当化

- ・ 『日経ビジネス』, 2005年7月25日号, pp. 114-117.
- ・ 『日経ビジネス』, 2006年12月25日・1月1日号, pp. 58-61.
- ・ 『日経ビジネス』, 2006年12月25日, 1月1日号, pp. 62-65.
- ・ 『日経ビジネス』, 2008年2月25日号, pp. 40-43.