

〔研究ノート〕

戦略形成のパースペクティブ —Mintzberg による創発戦略の形成

福 島 英 史

1. はじめに

本稿では、企業の戦略の形成プロセスに関する学説史研究として、Henry Mintzberg の戦略形成に関する考え方を考察し、従来の考え方に対する彼の見解を検討する準備をする。企業の戦略の形成プロセスは、形成者の意図に注目して大きく単純化すれば、2つの形を考えることができる。できるだけ望ましい結果が得られることを意図して熟慮して事前に計画されるプロセスと、事前には意図していなかったものの、行動の結果を振り返ってこれを戦略として意味づけしていくプロセスである。Mintzberg は後者を「創発戦略」(emergent strategy)と呼んで、意図的に計画されるプロセスとしての戦略形成の補完的様式として提唱し、組織的な学習による戦略形成の重要性を強調したことで知られている。彼はまた、1960年代にかけて構築され広がった経営戦略の広義の「戦略計画学派」(strategic planning school)について、その戦略形成プロセスに関わる視角を情熱的かつ批判的に評価したことで知られている¹⁾。

Mintzberg が扱う経営者の仕事の性質や組織構造、実務家教育などいくつかのテーマのうち、本稿では企業の戦略形成プロセスにかかわる彼の論説を追っていくことにする。他のテーマとの背後でのつながりについては、関係する箇所でも触れる。彼は、戦略形成プロセスの研究において組織の意思決定と行動を追跡し(tracking)、回顧的にパターンとしての戦略とその変化を認識する方法をとっていた。ここでは、彼の戦略形成に関する考え方およびこれと関連づけられた戦略計画学派の位置づけを理解するために、その論説を追跡していくことにしよう。本稿で

は、このテーマに関する彼の初期の著作から、戦略形成に関わる代表作の1つとして知られ、創発戦略に関わる彼の主張がまとめられたMintzberg, 1987a『戦略のクラフティング』までを追う。

2. 初期の戦略形成プロセス研究 — 事後的な戦略形成と戦略計画学派への疑問

Mintzberg にとって、戦略形成プロセスの研究はそのライフワークの1つとも呼べるものであった。また環境適応を通じて戦略が事後的に形成されるという彼の視角は、その研究当初から戦略計画学派への疑問と対をなしていたように思われる。たとえば、彼が大学院博士課程時代に書いた Hekimian & Mintzberg, 1968『戦略計画のジレンマ』では²⁾、プランナー(planner)が作成した計画を、マネジャー(manager:経営者)が実践的でなく妥当でないと考えて利用しないとして、その解決には①マネジャーの仕事の性質と、②プランナーの仕事の性質の両方を検討する必要があると主張している³⁾。

まずマネジャーの仕事の性質は、Mintzberg によれば既存研究が描くような、プランニング(planning)⁴⁾・組織・人材配置・命令・調整・報告・予算作成といった職務を果たしながら常によりよい企業戦略を推し進める全能の存在ではない。マネジャーの仕事の性質は3点から描かれる。第1に、マネジャーは組織の情報の中核におり、組織内外からの情報について誰よりもよく知る。ただし、戦略の意思決定に必要なデータは二次的なハード・データとして記録されることはない。第2に、マネジャーは多忙で厳しい時間制約に直面しているため、落ち着いて深慮するこ

とはない。情報が来るはしから統合し、同時に複数の問題を首尾良く処理し、多数の意思決定を急いでしなければならない。熟慮する暇なく予期せぬ問題に反応し、機会を逃さないために意思決定のタイミングを重視する。経営者は、「適応しながら働く人」(adaptive worker)であって、フォーマルな計画をつくる—プランナーとなるためのゆとりはない。第3に、経営者は組織の最高権威として判断し、組織の価値を選択する。このように、マネジャーは情報を集め、価値を選択し、戦略形成システムの中心に存在する。マネジャーが新たに生じた問題や機会に反応すれば、戦略は「進化」(evolve)する。マネジャーは、明確に述べられるよりも先に、戦略を実行している。意思決定が重ねられていくにつれ、組織の戦略は進化すると考えられているのである。

次にプランナーの仕事は、プランニングのみである。マネジャーが触れるような自然な情報の流れから隔離されているために、マネジャーがなぜ作成された計画を軽んじるか理解できない。プランニングは、計画の様々な構成要素を統合するものである。統合的であるがゆえに、新たな計画が従来の計画と相容れないことがある。プランニングはプログラム化された体系的なアプローチで明確になされる。マネジャーの戦略作成に結びついている、暗黙性や適応性の認識がない。だからプランニングには、戦略を「創造」する方法論がない、と断定される。

このように性質の違うマネジャーによる戦略作成と、プランナーによるプランニングは、本来統合されるべきであるというのがこの論文の主張である。それにもかかわらず、大企業でプランニングの職能が発展するとともに、「便宜的に経営とプランニングが分離された」ことが問題だという。戦略計画に必要な権限と情報を持つが熟慮する時間のないマネジャーが、時間とプランニングのスキルを持つプランナーをうまく活用できなくなったことを「戦略計画のジレンマ」と名付けている。Mintzbergらによれば、プランニングの援助を受けられないマネジャーは、短期的な戦略をつくるようになってしまった。適応性を欠いたプランニングでは、戦

略は進化しない。経営者は今起きていることに適応する必要がある、プランナーはこれから起きることを統合する必要がある。組織には両方が必要であって、分けられて良い職能ではない、と繰り返される。「プランニングと経営はどのような状況においても密接に統合されるべきである。これが当てはまるならば戦略プランニングは強力な道具になるであろう；あてはまらなければ戦略プランニングのジレンマが生じることは避けられないだろう」(p.17)。

彼らは両者を統合する「協動的プランニング」(cooperative planning)の3つの型を提案している。まず「適応的プランニング」である。組織に大きな影響をもたらす引き金になる出来事と、そこから派生する意思決定セットについて、決定樹の形でつくられる計画だという。次に「コンティンジェンシー・プランニング」である。不測の事態を予測して、これが起きたときの対処方法を用意しておく。最後は「リアルタイム・プランニング」である。予測できなかった出来事にリアルタイムで対処するため、経営者とプランナーが持てる知識とスキルを提供し合う「マン・マシン・システム」として働くのだという。

後に展開されるMintzbergの創発戦略とは使われている用語が異なり(創発ではなく適応)、なによりも経営者が戦略形成プロセスの中心に据えられている点が異なるものの⁹⁾、事後的な戦略形成という基本的視角はすでにこの時点から主張されている。一方、後により体系的に展開されていくことになる戦略計画学派に関わるいくつかの考え方や信念もみることができる。プランナーのプランニングが統合的になされるがゆえに柔軟ではないという考え方や、プランナーは(経営者が持つような)戦略作成に必要な情報を持たないという考え方、プランニングは、(経営者が担うべき)戦略作成そのものではないという信念である。ただし後に彼が問題視するのは、戦略の作成と実行の分離であるものの、ここでは戦略の作成とプランニングの分離が問題にされていた。

『戦略プランニングのジレンマ』より1年早く、初めての論文として書かれたMintzberg,

1967『戦略作成の科学』では、彼自身の戦略形成観がより詳しく描かれるとともに、これと対をなすように、戦略計画が戦略形成において果たす役割が小さいことをより詳しく論じている。

彼はまず、戦略作成を「重要な組織的意思決定をつくるプロセス」と定義し、戦略について「これら意思決定の総計であり、時とともに**別個の (independent)** 意思決定がなされていくのにしたがって進化するか、あるいは**統合された (integrated)** 意思決定計画をつくるプロセスから生み出されるもの」(p.71:イタリックは原文のまま)と対比した上で、自身の「経営者の戦略作成理論」(theory of managerial strategy-making)をまとめている。これは C. Lindblom が描く「なんとか切り抜ける」(muddling thorough) マネジャーの姿や、P. Drucker が描く「企業家的マネジャー」(entrepreneurial manager) から着想を得たとされ⁶⁾、次の7項目からなる。

(1) マネジャーが新しく大きな意思決定を行うのにしたがった時とともに戦略は進化する。(2) 戦略は、①マネジャーに課された問題が行わせる戦略的意思決定か、②企業家精神—経営者による積極的な機会の探索の2つから生じる。(3) 戦略の意思決定は予定されるのではなく、問題や機会が生じたときになされる。(4) 問題や機会は正確には予測できないから、異なる意思決定を明確で包括的な戦略に統合することはきわめて難しい。(5) マネジャーは時間がなく、戦略作成の環境は非常に複雑なので、解決策の作成とその評価はたいへい精密さを欠く。(6) マネジャーは問題を取り扱う精密なプログラムを持たず、新しく不確かな情報に基づいてそれぞれのコンテキストごとに戦略の選択を行う。マネジャーは自ら組織の方向として好ましいと思う緩いビジョンを持っており、このビジョンによって機会を不正確に評価する。ただし問題の解決に、ビジョンは使われない。問題のプレッシャーを減じることが重視され、便宜的にあらゆる手段が使われる。(7) マネジャーは、機会の発見と問題解決の間を行き来する。問題が頻繁に起こらず、マネジャーが適切な機会を見つけられれば、その組織の戦略に関するビジョ

ンは現実のものになる。

続いて Mintzberg は、プランナーが利用する「プログラム」を「特定の戦略問題の答えをつくりだすための体系化された手続きセット」と定義する。その手続きセットとして、予測やマーケティング・リサーチ、システム分析、数学的モデリング、資本予算作成、統合的戦略計画が、戦略作成において果たす役割を検討している。彼の結論は、「2つの理由から、戦略プランニングが、戦略作成において果たす役割は相対的に小さい」というものであった。第1に、プランナーのプログラムは、曖昧な部分を残しており、大事な部分は結局マネジャーの仕事のままである。資本予算作成のプロジェクトを定めるのも、その場その場の市場調査やシステム分析を互いに関係づけるのも、マネジャーである。第2に、そもそも戦略作成に必要な情報の流れ、つまり問題、機会、プレッシャー、価値、意見等々は、マネジャーに向かって流れており、プランナーには利用できない。

このように経営者は「おおざっぱなビジョンと方法」で「環境からのプレッシャーと企業家精神」にもとづいて事後的に戦略を形成することが Mintzberg の戦略形成観について語られており、プランナーあるいはプログラミングに関する記述を通じて、戦略計画学派的戦略形成手続きでは経営者の判断が未だ必要なまま残されていると述べられている。後者については、戦略計画学派は問題なく受け入れるようにも思われる。Mintzberg はその当初の著作から、プランナーが担うプランニングには、戦略を「創造」する方法論がないと主張している。ただし、ここでは現実の企業においてそうであると思われるように、プランナーが経営者を補佐して、戦略を作成する可能性も主張されている。

3. 実証研究プロジェクトの開始：パターンと計画のサイクル

大学院修了後かつて機械工学の学士号を取得した母校マギル大学で Mintzberg は教鞭を執るようになり、そこで同僚達と1971年から、戦略形成研究の実証研究プロジェクトを開始するこ

とになる。プロジェクトの概要は、彼が「パターンとしての戦略」という考え方を最初に発表したという Mintzberg, 1972『戦略作成の研究』で述べられている。同論文は、プロジェクト開始から17年後に『戦略のクラフティング』としていったん結実し、さらにその20年後「戦略形成の一般理論へ向かって」と副題がつけられた『戦略の追跡』につながる、基本的な視角と考え方が展開されている。ここで表明された Mintzberg の戦略形成の実証研究プロジェクトは、Simon, 1957 (p.67) の「ある期間の行動を決定する一連の・・・意思決定を戦略と呼べるだろう」という一文を端緒としていることが後に『戦略の追跡』第1章冒頭で明らかにされている⁷⁾。後に見るように、Mintzberg は H. Simon に少なからず影響されていたようである。

『戦略作成の研究』における視角の大きな変更は、少なくとも2つあったように思われる。1つは、曖昧さを残しながらも計画的な戦略作成プロセスについて、組織内で意思決定のパターンとして芽生えた新たな戦略の種を拾い上げ、全社戦略に転換して組織全体に浸透させるプロセスとして描いたことであった。もう1つは、先のビジョンや企業家精神が「企業家」(entrepreneurial)的な戦略形成プロセスとしてまとめられるとともに、組織のライフサイクルに従って戦略形成のあり方が異なってくるという観点が示されたことであった。

Mintzberg, 1972によれば、戦略がどのように形成されるのかに関する理論はたくさんある一方、実証研究はほとんどない⁸⁾。そこでこの実証研究を手がけるのだという。前者の理論的視角は、3つの「モード」に分けられる。戦略作成が体系的で巧みに統合されたプロセスとして描かれる「プランニング・モード」(planning mode)と、外的なプレッシャーに対して漸進的であればらの方策を講じる「適応モード」(adaptive mode)、強力な戦略作成者が不確実性を前に大胆で前向きな方策を講じる「企業家モード」である。これらは、『戦略の追跡』で最終的に整理される4つの戦略形成プロセスの3つに該当する。また3モードは、『戦略作成の科学』や『戦略計画のジレンマ』において、経営者が戦略作成者とし

て持っていた「ビジョン」と「忙しい日々での断片的適応」を2つに分けたものに、提案された「プランナーの補佐を受けて戦略を作成する」様態を加えたものであるようにも思われる。

一方、ここでは戦略を「重要な意思決定の軌跡の中のパターン」として、意思決定を、工場の新設や新製品の販売のような「資源の特定のコミットメント」として定義している。戦略は、「一連の一貫した資源のコミットメント(意思決定)として明らかにされる」(p.90)。つまり、過去の投資パターンとして戦略を描き、研究すると表明されたのであった。実際、提示された研究計画は、個別の組織について長期的な意思決定と出来事の年代記を描き、そこからパターンとしての戦略を見いだして、その流動期、変革期、持続期を見分けることで、パターンが形成されるプロセスを明らかにしようとする事例研究であった。

ただし、戦略をこのように定義したのは、計画された事前の方向付けとしても、意思決定行動の事後的な結果としても、戦略を扱えるからであるという。「したがって戦略は、意図されたものとしてもされなかったものとしてもみることができる、あるいはより正確には、戦略作成者は体系的な計画プロセスを通じて戦略をつくれるだろうし、意思決定を重ねることによって戦略を徐々に進化させることもできるだろう」(p.90)。その意味は、ベトナム戦争に関する米国の戦略(1950~68年)およびフォルクスワーゲンの戦略(1934~69年)についての研究結果を簡潔に紹介した後に明らかにされている。まず従来の戦略が成熟すると、新たな戦略が一貫性のないばらばらの意思決定として紆余曲折しながら模索されるようになる。これらばらばらの意思決定は新たな戦略の種(seeds)であって、「組織はその1つを取り上げてフォーマルにし、新しく主となる戦略につくりあげていくことになる。要するに、事後的な戦略(進化した)が、事前の戦略(計画された)になるのである」(p.94)。

ここで留意すべきは、「戦略の種」は環境適応のための意思決定として事後的に生み出され、

「戦略」はこの種を拾い上げて育てる事前の計画によって形成されるという、微妙な言い回しであろう。この言い回しには2つの解釈ができると思われる。1つは、戦略を形成するのはあくまでも計画であって、その「材料」は意思決定の軌跡から見いだされるという解釈である。もう1つは、戦略は意思決定の軌跡から事後的に「種として創造」されるのであって、戦略の計画はそれを公にするに過ぎないという解釈である。この時点では、踏み込んだ解釈は表明されていないものの、後者であろうことが暗示されていく。

すなわち、この論文の最後には、戦略の「種」ではなく戦略と明言しながら、先に示された戦略形成の3つのモードが、組織のライフサイクルとともに移り変わることを示唆する以下のようなサイクルが記述されている。最初に(1)戦略作成者が、明確な戦略を事前に提示し、「官僚制」(bureaucracy)⁹がこれを制度化していく。ただし Mintzberg によれば、この最初に示される戦略は「おそらくゲシュタルト戦略(Gestalt strategy)」(p.94)であり、それはたいてい「組織がつけられたとき時」に「強力なリーダー」によってつくられるユニークで堅く統合された戦略である。すなわち、「企業家モード」の戦略形成が行われる。続いて(2)環境が変化すると、組織は紆余曲折しながら断片的な意思決定を重ねることで反応し、それが様々な新しい戦略を示唆する。「適応モード」である。(3)戦略策定者は、これらの戦略の一つを明確化し、再び「官僚制」がこれを制度化する。「プランニング・モード」の戦略形成である。前半では、体系的で巧みに統合された戦略作成プロセス「プランニング・モード」を認めているながら、後半では結局、それは適応モードでつくられた戦略の「明確化」に過ぎないという立場をとっていることに留意しておく。

なおここでは「官僚制」が明確な戦略なしでは方向も目的もなく動けない一方、一度それを手にすると経営者の期待以上に戦略を制度化する様を「官僚制の勢い」(bureaucratic momentum)と名付けて描いている。「官僚制の勢い」は、後に、戦略の変化を疎外するある種

の組織慣性として位置づけられることになる。

4. 戦略形成プロセス・環境・組織の適合

Mintzberg, 1973a『戦略作成の3モード』は、『戦略作成の研究』で提案した企業家・適応・プランニングの3つの戦略作成プロセスについて定型化を進め、戦略計画のみが戦略作成の方法ではないことを強調している。戦略作成の3つのモードが組織のライフサイクルとともに移り変わるというアイデアが繰り返される一方、プランニングは安定的環境に適した柔軟性の低いモードであるため、より動的な環境では、マネジャーが柔軟に反応する余地を残した「適応的プランニング」にフォーマルな計画プロセスを変える必要性が論じられている。さらに「危機や予期せぬ出来事は、全ての戦略作成者の現実の重要な一部である」(p.53)から、いつでもそうすべきだと主張される。こうした主張は、概ねこれまでの繰り返しである一方、組織の置かれた環境と、戦略形成プロセス、組織の特徴等の間に、ある種の適合性ないし状況適応理論のような観点を加えた点に視角の変化があったように思われる。

まず「企業家モード」¹⁰では、パワーが集中した CEO の下で熱心に新たな機会が探索され、不確実な環境において劇的な飛躍が目指される。成長が究極の到達目標(goal)である。大胆に行動しても埋没費用が少ない、小さな若い組織や、困難に直面した組織が該当する。「適応モード」¹¹では、パワーが組織メンバーの複雑な同盟グループに分散しており、彼らの利害が一致しているとは限らないため、明確な到達目標は存在しない。明確な目標がなく、問題や危機が生じやすい複雑かつ不安定な環境下にあることから、機会の探索よりは問題解決が活動の中心になる。環境からのフィードバックを重視した意思決定は、漸進的、逐次的になる。組織内の要求は多様でまとまらないため、意思決定は一貫性がなくばらばらである。ただし戦略作成者は、そのときそのときのニーズに適応する柔軟性と自由を持つ。埋没費用が高い既存の大企業、大学、病院、政府が該当する。「プランニン

グ・モード」¹²⁾は、マネジャーのそばで働くプランナーが戦略作成プロセスの多くに責任を持つ。主に選択肢の費用対効果が体系的に分析される。意思決定と戦略が相互に関連づけられている。プランニングは、理解するのが難しい複雑な環境においてこそ必要であるものの、複雑な環境の分析はコストが高いわりにうまくいかない。だから予測可能な安定的環境に適している。

Mintzbergによれば、「適応的企業家」モードや「企業家的プランニング」モードなど3モードのミックスを考えることができる¹³⁾。ただし、先の通り特に強調されているのは、「プランニング・モード」の修正版としての「適応的プランニング」であった。また、時期に応じて戦略作成モードを分けることも考えられている。これは先の組織のライフサイクルに沿った戦略形成モードの移行という考え方である。全ての組織は「企業家モード」で始まり、多くが「適応モード」へ移行し、いくらかが「プランニング・モード」へ移行するか、「企業家モード」へ戻るのだという。その比率はさておき、こうした戦略形成プロセスと、環境、組織の適合および時間ともなうシフトという考え方は、後に「コンフィギュレーション」(configuration)を論じたMintzberg, 1983および彼の戦略形成観をまとめたMintzberg, 2007の基礎の1つになっている¹⁴⁾。こうした戦略・環境・組織の適合関係の観点とともに、モードのミックスによって、プランナーが経営者とともに作るプランニング・モードによる戦略作成を認めておきながら、柔軟性の低いものとして安定的環境に閉じ込めていることに留意しておく。

5. 分析と総合

戦略計画は安定的な状況に適しており、より不安定な環境では他の戦略形成アプローチが適しているという主張は、Mintzberg, 1976『左側でプランニングし右側で経営する』においても繰り返されることになる。ただし、専ら対比されるのは、「適応モード」ではなく、『戦略作成の研究』で描かれた「ゲシュタルト戦略」に例示される「企業家モード」と、「プランニン

グ・モード」である。人間の左脳・右脳の働きに関する知見から着想を得て、分析 (analysis) にもとづく戦略計画と、直感に基づいて総合 (synthesis) を行うビジョン創造を対比させているのである。

彼によれば、体系的な分析に基づいた戦略計画から生み出される戦略は、組織がその状況でとることが普通に期待されるような「主流」(main line) の戦略であって、他の組織でつくられる戦略と差がない。「ゲシュタルト戦略」に例示される創造的な戦略は、組織がどのように環境に反応するかの「ビジョン」として1人の人間が直感によって総合するものであるという。

Mintzbergは後に、この『左側でプランニングし右側で経営する』が自らの転機の1つであったと回顧している¹⁵⁾。この論文の初稿をH. Simonに送ったところ、右脳と左脳の区別は重要だが、プランニングと経営あるいは意識的と無意識的の区別に関するとは思えないというコメントを得たエピソードが記されている。このやりとりを契機として、Mintzbergは「やや分析的」な立場から「直感」を重視する立場へ移ることを決意したのだと述べている。「フレデリック・テラーが前世紀末に実験を始めて以来、われわれの組織における進歩の主たる推進力は直感の領域から離脱して、意識的分析を強めていくという活動であった。その傾向は継続するだろう。しかし経営者または経営者のそばで仕事をする人間は、分析的手法で取り扱うものと、直感の領域に残しておくべきものとの注意深く区別する必要がある。当分の間われわれは経営のための失われた鍵を、その直感の分野に求め続けなければならない」(p.58)。

ここでは分析にもとづいたプランニング・モードによる戦略作成は、あたりまえの戦略しかつくれない、つまりユニークな戦略はつくれないと強調されている。プランニング・モードによる戦略作成がありうるとしながら、普通に考えつくような策をつくるプロセスは、ほとんど戦略作成とは言えないという色彩をにじませている。

6. 組織的な学習プロセスとしての戦略形成： 戦略の作成と実行の分離の問題

自身の戦略形成観を、「組織的な学習プロセス」として明確に位置づけたのが Mintzberg, 1977b『歴史的プロセスとしての戦略策定』であった。同論文は、1976年5月フランス St. Maximin で行われた「戦略形成：異なるパースペクティブ」と題されたコンファレンスで報告された論文の1つである¹⁶⁾。

同論文で注目に値するのが、戦略の作成主体に関する Mintzberg 自身の立場の変化である。これまでは環境適応のための意思決定パターンを戦略にするのは、マネジャー自身であった。ここでは新たな戦略を生み出すことになる学習の主体を、経営者としてのマネジャーから組織の下層にまで下ろしている。彼はこのように「立場が変化したこと」の理由を説明していないものの、これは重要な変化である。学習および戦略の作成主体を経営者としてのマネジャーから組織の下層に転換、あるいは組織全体に拡大することによって、戦略の作成と実行の分離についての批判が可能になっていると考えられる¹⁷⁾。こうした立場の変化は、この論文における「規範」と「記述」の位置づけにも反映されているかもしれない。

ここでは、『戦略作成の研究』で述べられた、意思決定の軌跡に事後的に見いだされるパターンとしての戦略、これと計画された戦略とのサイクル、「官僚制の勢い」、「ゲシュタルト戦略」、およびその後の2論文で述べられた、戦略計画が一般的な「主流」の戦略を生み出しやすくまた不安定な環境には適さない、といった考え方について、整理しながら繰り返している。一方、環境と、組織のオペレーション・システム¹⁸⁾、リーダー（経営者）の相互作用による、戦略の形成と変化のプロセスが、新たに描かれている。

まず、戦略を「意思決定の軌跡にあるパターン」として定義し、その2つの形成アプローチが述べられる。「戦略作成者は、特定の意思決定を下す前に、その戦略を意識的なプロセスで策定 (formulate) するだろう。あるいは彼が意思決定を1つ1つ下していくとともに戦略は

徐々に形成 (form) されるだろう¹⁹⁾。前者の場合、戦略がその後の意思決定を決める (= 策定)；後者では、意思決定は戦略と一緒に (= 形成)」(p.29)。

次に、以後利用されることになる、意図と実現に注目した戦略類型が示され、これまで「適応戦略」と呼ばれていたものに新たな名称がつけられる。類型は3つある。(1)意図された戦略 (intended strategies) が実現したものを「熟慮された戦略」(deliberate strategies) と呼ぶ。(2)意図された戦略で実現されなかったものを「実現されなかった戦略」(unrealized strategies) と呼ぶ。(3)何の意図もなく実現された戦略を「遡及する戦略」(retroactive strategies) と呼ぶ。すなわち、意図通りには実現しない戦略もある一方、実際の戦略には①意図にもとづく戦略(熟慮)と、②もとづかない戦略(遡及)があると主張されている。

続いてこの時点までの、マギル大学での実証研究プロジェクトの「調査結果」として、いくつかの主張が示されている。第1に、従来の戦略が機能しなくなったとき、組織は「遡及する戦略」によって新たな戦略をつくっていた。つまり、意思決定をしながら環境からのフィードバックを得て学習することで、徐々に新たな戦略が生まれていた。戦略作成者が、意図した新しい戦略を実現しようとする際にも、組織(彼の言葉では官僚制)や環境からの抵抗とフィードバックを経て、修整された戦略が実現されていた。つまり「熟慮された戦略」は部分的に「遡及する戦略」であった。

第2に、学習プロセスとしての戦略形成という観点からは、実行による学習プロセスがそのまま戦略の形成プロセスになっていることを示唆している。このため、一般的な戦略の「策定」と「実行」の分離、すなわち経営者としてのマネジャーが戦略を策定し、部下達が実行するという考え方は誤りであることが主張される。「遡及する戦略」は、既存の戦略が機能しなくなった不明確な状況の時期に、組織の末端で(peripherally) 発展し、組織はこれを公にして新たな「熟慮された戦略」にする。従前のサイクルである。

ただし第3に、「官僚制」すなわち組織のオペレーション・システムは、明確な戦略を必要としているうえ、この戦略を疑問視することなく過剰なまでに実現しようとするので、動的な環境の下では、「戦略を明確にする」ことは却って危険であるという。背後で「環境が動的であるほど、戦略の変更サイクルが速くなる」ことが仮定されているように思われるが、そうではない。むしろ環境と適合していなくとも、戦略が変化しないままの時期が続き、組織が耐えきれなくなったときに、戦略は劇的に変えられるという仮説が提起されることになる。

第4に、環境と、組織のオペレーション・システム、組織のリーダーの相互作用による、戦略の形成と変化のプロセスが描かれている。まず各要素の特徴が示される。(1)環境は、常に不安定で断続的である、と考えられている。不規則に変わり続けており、頻繁に断絶があり、変化の速度にも大きな揺れがある。(2)組織のオペレーション・システム(官僚制)は、環境の状況にかかわらずいつもその行動を安定化することを求める。(3)リーダーは、オペレーション・システムの安定性を維持しながら、変化し続ける環境への適応を図る調停者の役割を果たす。ここで戦略とは、環境の中に組織の場所をつくりだす一貫した行動のセットであり、戦略の変化とは、「官僚制(オペレーション・システム)の勢い」に制約され、リーダーによって加速・減速される、環境変化に対する組織の反応である。「官僚制の勢い」の源泉は、従来の戦略下での大きな投資といった技術的・経済的要因、古くから成功してきた従来の戦略への心理的な拘泥、「ゲシュタルト戦略」のような戦略それ自体の堅い統合度にあるという。組織的な慣性が、戦略の変更を阻むことが描かれている。

第5に、「ゲシュタルト戦略」のようなユニークな戦略は、強力なリーダー1人の創業期の所産であり、既存の組織がどのようにこれを生み出すのか疑問が残されている。対照的に、戦略計画の分析が通常生み出すのは、標準的で明白な「主流」の戦略であるという。

第6に、戦略変化のパターンには2つある。

1つは、戦略のライフサイクルで、組織によってパターンは大きく違うものの、概念化、発展、衰退、死亡のプロセスをたどる。もう1つは、変化の波と継続性の定期的なサイクルである。戦略は継続的に変化するのではなく、突如変化するのだという。その理由は2つあることが述べられている。1つは、人間の認知パターンとの整合性である。人間は外部からの刺激に対して反応し続けるのではなく、ある閾値を超えたところではじめて一度に反応するとされる。もう1つは、先の第4の点に関係しており、工場の組立ラインのように、変化はオペレーション・システムを混乱させるので、組織のリーダーは変化の期間を圧縮しようとする。しかし環境は変化し続けるため、最後には変化の新しいサイクルが始まると主張される。

最後に、戦略の規範を強調する戦略計画学派の前提について、Mintzbergの疑問が呈されている。こうした疑問は後に体系化され、戦略計画学派への批判的評価としてMintzberg, 1994cで精緻化されていくことになる。第1に、戦略は経営者が決めたときに、体系的に変えられるものではないという。「体系的に」という点に力点を置くならば、もちろん体系性の程度によるのであろうが、そうであるとも言えるかもしれない。確かに戦略計画学派の論者が描くダイアグラムは際だって体系的である。ただし意図に注目するならば、「官僚制の勢い」に直面した「組織のリーダーは変化の期間を圧縮しようとする」という議論と整合的でないようにも見える。そもそも組織の危機に直面した経営者が、簡単には変わらないからといって戦略を意図的に変えようとしないうであろうか。このような矛盾が生じるゆえ、「際だった」体系性を念頭に置くことにする。ただし、それでもなお最良の結果を得るために体系的に変えたいという意図、あるいは意図の上での合理性を排除するのは困難だと思われる。第2に、戦略の策定と実行を分離する二分法は、実行による学習から戦略が形成されるというプロセスを無視しているという。たしかに、学習による戦略形成は見過ごすことができない大事な観点だと考えられ、無視しているとすれば問題がある。ただしこの点は、

実行による学習の成果を、次の戦略作成に活かすフィードバック・ループを、どれだけ有効に組織プロセス、言い直すならば戦略作成プロセスに組み込めるかによるであろう。これは、組織内で芽生えた新たな戦略パターンを、全社の戦略として活用するという Mintzberg の観点と同じである。第3に、「官僚制の勢い」のような組織慣性が戦略に与える影響を考えれば、「組織は戦略に従う」という命題も誤りであるという。確かに組織それ自体が持つ慣性が変化を阻むという観点は、現在まで様々に論じられるように重要な問題であると考えられる。素朴には、変わりにくいという観点と、変わらないという観点、あるいは変わるのに時間がかかると無意味であるという観点がありうるであろう。また、この時点の Mintzberg の議論には第1の点と同様の整合性の問題があるかもしれない。第4に、不確実な環境と、安定化に向かう力の強い官僚制の下では、戦略を明確にすることは却って組織を危険にさらすことがあるという。確かに、この環境と組織に関するこの2つの条件下では、そういう危険があるかもしれない。問題は、環境の不安定性と組織が安定化に向かう力の程度であろう。ここでは、戦略の形成と変化のプロセスの中で描かれた、Mintzberg の(どのような組織にとっても?) 環境は常に変化し続けており不確実だという視点の強調に、留意しておく。なお、組織の強みと弱みについて評価することと、数量情報にもとづいて計画することも問題視されているが、ここでは特に論じられてはいない。

この論文において、Mintzberg は、戦略形成の「実態」は、必ずしも意図的・計画的ではなかったという「記述」を意図していたのだと思われる。ただし他方では、リーダーが意識的にオペレーションの安定性を維持するために戦略変更の時期を遅らせるように、戦略実行からのフィードバックを戦略形成が活用すべきであるという規範として解釈できるようにも思われる。ただし、官僚制が強調される組織のマネジャー(経営者)は、戦略の作成主体から、組織(オペレーション・システム)と環境の仲介者へ役割を変えている。

翌年刊行された Mintzberg, 1978『戦略形成におけるパターン』では、『歴史のプロセスとしての戦略』とほぼ同じ議論が行われ、環境と、官僚制、リーダーの相互作用による、戦略の形成と、戦略の変化のプロセスが、『戦略作成の研究』でも触れられたフォルクスワーゲンと、ベトナム戦争における米国の戦略で例示されている。『歴史のプロセスとしての戦略』との違いは主に以下の点である。すなわち意図をもたずに実現された「適及する戦略」の名前が、現在のわれわれがよく知る「創発戦略」(emergent strategy) に変わり、意図されたのに「実現されなかった戦略」が生じる理由が付け加えられている。後者は、非現実的な期待や、環境に関する判断の誤り、実行段階での期待や判断の変化である。創発戦略が生じるのは、どのような戦略も最初から(全てが)意図されているわけではなかったり、意図されていた戦略に(実行の)途中で取って代わったりするからであるという²⁰⁾。

ここでも前半では、プランニング・モードによる戦略作成を「熟慮された戦略」として一見認めている。ただし、非現実的な期待や環境に関する判断の誤りが「実現されなかった戦略」を生み出すことに言及される。また後半では、あたりまえの戦略しかつくれないと繰り返され、それではほとんど戦略作成とは言えないという姿勢を見せている。さらに、フォルクスワーゲンのような官僚的な大規模組織では特に、マネジャー(経営者)はもはや戦略の作成主体ではないことが示されている。プランナーに補佐されたマネジャーによる戦略作成というかつて彼が主張していた「適応的プランニング」モードは、なりを潜めている。

7. プランニングとは何か：ビジョン・テーマとしての戦略とそのプログラミング

Mintzberg, 1981『ともかくプランニングとは何なのか?』では、「熟慮された戦略」が組織を方向付ける広い「ビジョン」あるいは「テーマ」として位置づけられるとともに、これらビジョンやテーマをつくりだす戦略作成主体としての経営者(マネジャー)が復活している。Mintzberg

自身の主張が、戦略形成が、ビジョン・テーマとして経営者が作成する「企業家モード」と、組織的な学習として行われる「創発モード」の間を揺れ動いているようにもみえる。プランニングはそれ自体戦略を形成するものではなく、戦略作成に必要な情報をインプットとして提供したり、すでにつくられた戦略を体系化したりする補助的な役割が割り当てられることになる。既存戦略の「プログラミングとしてのプランニングが必要な状況がある」として、戦略作成のモードの1つとは認めない形で、「プランニング・モード」を描いている。安定的な環境で活動している官僚的な大企業が、多様な意思決定をまとめて整理し、複雑かつ大がかりな資源配分を行うのにプランニングが利用されるとされる。

『ともかくプランニングとは何なのか?』は、Mintzberg, 1973b『マネジャーの仕事』に対する Snyder & Glueck, 1980の疑問への回答として書かれたものであった。Snyderらは、『マネジャーの仕事』が「経営者は計画しない」と結論づけているとしてこれに疑問を持ち、同書と全く同じ方法で2人の経営者の仕事を観察した結果、戦略計画の文献が示唆するように「経営者は計画していた」と述べている。彼らが「計画」を意味する「プランニング・プログラム」とは、「目的に到達するために、どのような行為と人的物的資源が必要か、事前に決める活動」であり「代替的選択肢を同定し、それぞれを分析し、最も良いものを選ぶことを含む」(p.73)。彼らは、Mintzbergが経営者の活動をばらばらのものと見ていて、それらが様々な計画の部分であるという視点を欠いていたことが問題であり、背後にある経営者の思考プロセスをMintzbergが用いた構造化された観察という調査方法がとらえ切れていないのではないかと述べている。

これに対してMintzbergは『マネジャーの仕事』で「経営者は計画しない」とは言っておらず、むしろ「プランニング」が意味するところについて理解が共有されていないことが問題だと主張する。「プランニング」は広義には未来を考えるための計画づくりであるが、これは

「意思決定そのもの」を指すため、より狭く定義しなければならないという。またSnyderらがいうところの経営者のプランニングはこの広義の計画だとする。

Mintzbergにとってのプランニングとは、「分析に向かった取り組み」(orientation toward analysis)であり、分析とは「体系的で、明確な、取り返しのつく(recoverable)思考プロセス」であると述べられている。「分析に向かった取り組み」としてのプランニング定義は、「フォーマルな手続きの利用」と「結果の明確化、つまり意図の言明」によって操作化される。操作定義のどちらもが戦略計画に該当するという。「分析に向かった取り組み」としてのプランニングを行うのはプランナーであり、彼らは戦略を作成しているのではなく、経営者が戦略を作成するためのインプットをつくりだしているのが実情であろうと述べている。Mintzbergのこの定義は、プランナーというスタッフの職能に関する説明として妥当であるように思われる。

プランニングの定義に続いて、Mintzbergはカナダのスーパーマーケット・チェーンに関する自身の事例研究から、意図をもって実現される「戦略」は、環境変化に適応しながら(創業)経営者がつくりだした頭の中の広い「ビジョン」あるいは「テーマ」として述べている。プランニングは、こうしたビジョンやテーマとしての戦略をつくりだすのではなく、それを精緻化して実行可能な手続きにする活動でもあると位置づけている。これは戦略のプログラミング(programming)つまりプログラムづくりであるという。経営者の頭の中にあったビジョンが明確に表現されることは、組織内の調整と組織外からの監督にとっては利益となるものの、ビジョンそれ自体が制約されるようになり、機動性が失われるという。ビジョンをもった経営者がいなければ、新たな戦略が描けないのだから、過去に基づいて予測するか(extrapolation)、従来の戦略をそのまま適用するか、ライバルの戦略を適用することになってしまう。経営者の戦略ビジョンを実行可能な手続きに落とし込んでいく作業というMintzbergが描くプランニングの姿もまた、プランナーというスタッフの職能

に関する説明として妥当であるように思われる。

次に、「プログラミングとしてのプランニングが必要な状況がある」という微妙な表現が続くことになる。『戦略作成の研究』や『戦略作成の3モード』以来、戦略作成のモードの1つとして併置されてきた「プランニング・モード」は、「プログラミングでは戦略はつくれない」という主張とともに、明確に戦略作成の座から降ろされてしまう。しかしそれが「必要な状況」は、「安定的な環境で活動する大規模組織」であり、しかしプランニングが「すべてではないし、唯一最善の方法というわけでもない」とこれまで通りの記述になっている。ただしMintzbergは、これまで「戦略作成の3モード」を並立させるために、それぞれが存在する文脈を規定し条件付ける状況適応理論的な視点、あるいは時系列でこれらを並べる組織のライフサイクル的な視点で解決を図ってきた。ここでの微妙な記述は、暗にはあるものの、未だ組織において実際に利用される戦略作成プロセスの1つとしてプランニングを描かれているようにも解釈できる。彼は、ここでのプランニングについてのアイディアは「私にとっては未熟で、完全からはほど遠いように見え」(p.323)、プランニングが意味することが明らかでないことが問題であると結んでいる。

しかし、翌年刊行された大規模小売チェーンスタインバーグズの戦略形成に関する実証研究Mintzberg & Waters, 1982『企業家的企業の戦略追跡』では、「経営者のビジョンを元につくられた戦略を、正当化し精緻化し、公表する」プログラムとしてのプランニングが、「プランニング・モード」として描かれ、それは「戦略形成とはほとんど関係がなかった」と主張されている(p.497)。要するに、戦略作成のモードが「企業家」と「創発」の2モードに集約されてしまったようである。

われわれにとって興味深い問題の1つは、経営者の頭の中にある広いビジョンやテーマを、戦略そのものと呼ぶことに同意できるかという点にあらう。また、プランナーというスタッフ職能の姿を描いたようにも見える彼の「狭義の

プランニング」は、事業の現場を知らないプランナーによる戦略プランの作成を問題視しているだけのようにも見える。なお、「創発モード」ではなく「企業家」モードに寄って立つ場合には、戦略の策定と実行は「分離される」ように思われるものの、そうではないとする見解が次節の論文において説明されることになる。

ここでは、明確にプランニング・モードによる戦略作成が否定されていた。プランニング・モードを担当するプランナーには戦略はつくれないと断定される。プランナーが行うのは、他モードでつくられた戦略の操作化(プログラム化)であった。プランニング・モードに代わって「熟慮された戦略」の座に着くことになるのは、「企業家モード」で企業家の頭の中にある「ビジョン」であった。かつて創発モードが作りだした戦略の種を拾い上げて全社的な戦略にしていくポジティブな役割は、企業家のビジョンとしての戦略を公のものにすることで組織にネガティブな影響を与える役割に変化していた。

8. 戦略形成・組織構造・環境の「コンフィギュレーション」：統合モデルの提示

Mintzbergの戦略形成プロセスに関する主張は、Mintzberg & Waters, 1983『戦略家(達)の知性』において、Mintzberg, 1979でまとめられた組織構造と環境の「コンフィギュレーション」に統合されることになる。すなわち、戦略形成プロセスと、組織構造、環境のそれぞれについて示された類型が、ある種の適合関係で結びつけられるのである。独特の戦略定義を紹介した後、組織構造と環境の「コンフィギュレーション」に『戦略作成の3モード』を組み合わせて、この時点までにすすめられた11の事例研究のいくつかが解釈されている。この論文は、彼の戦略形成研究の集大成となる『戦略の追跡』のプロトタイプであるように思われる。

まず「p」を頭文字とする戦略の4つの定義が示される。①「計画」(plan)と②「ポジション」(position)、③「知覚」(perception)、④「パターン」(pattern)である。①「計画」としての

戦略は、一般的な意味での計画として描かれる。それは「将来の行動を決めることが意図されたガイドラインのセット」で、Chandler, 1962の定義「企業の基本的な長期目標 (goals) と目的 (objectives) の決定と、これら目標を達成するのに必要な行動方針と資源配分の選択」(p.13)²¹⁾が典型であるという。②「ポジション」としての戦略は、「特定の市場におけるニッチ」のように、環境の中の組織を定義、同定するものである。③「知覚」としての戦略は、「世界観」(Weltanschauung) や、Kuhn, 1970の「パラダイム」²²⁾、あるいは「コンセプト」であって、組織メンバーがどのように世界を見ているかである。④「パターン」としての戦略は、これまで通りであるが、ここでは組織の意思決定または「行為」(actions) の軌跡の中のパターンと行為が追記されている。戦略の4定義のうち、意図的な①「計画」によって実現された戦略が「熟慮された戦略」、意図せずに実現された④「パターン」を「創発戦略」とする図式は、従前通りである。ただし、「熟慮された戦略」が、戦略作成の「企業家モード」による頭の中の「ビジョン」である旨はこの図式の中では示されていない。

次に、マギル大学で1971年からはじめられた戦略形成の事例研究が11あることが紹介される。ベトナム戦争における米国の戦略 (1950-73)、フォルクスワーゲン (1934-74)、小売りチェーン・スタインバーグ (1917-74)、女性肌着メーカー・カナデル (1939-1976)、新聞社シャープブルック・レコード (1946-1976)、建築企業アーク (1953-78)、カナダ国立映画制作庁 (1939-76)、エア・カナダ (1937-76)、サタデイ・ナイト誌 (1928-71)、アスベスト・コーポレーション (1912-75)、マギル大学 (1921-81) である。

続いて、組織構造と環境の「コンフィギュレーション」(Mintzberg, 1979) には5つの類型があり、このうち(1)「単純構造」(simple structure) が戦略作成の「企業家モード」、(2)「機械官僚制」(machine bureaucracy) が同「プランニング・モード」、(3)「アドホクラシー」(adhocracy) が同「適応モード」にそれぞれ適合 (fit) しているとされる²³⁾。この適合が、先の事例研究の

いくつかを通じて例示されていくことになる。ただしここでは、「創発モード」と呼ばれないように、彼が「戦略」と「戦略作成モード」を切り離していることがうかがえる。言い換えれば Mintzberg は、意図の下に「一般的な意味」での「計画」によって実現された「熟慮された戦略」は、計画に類するはずの「プランニング・モード」で作成されるとは(もう)言っていないという姿勢をとっている。

(1)「単純構造における企業家」のコンフィギュレーションは、創業から成長前期のスタインバーグと、カナデルの事例で示される。「単純構造」は、組織構造が単純かつ流動的で、階層がほとんどなく、テクノクラートのようなスタッフや行動のフォーマル化にもほとんど頼ることがない。企業家を典型とする CEO が強固なパワーを持つと描かれる。このような組織における戦略は、自社のビジネスを熟知したリーダーの頭の中にある「熟慮された」ビジョン、コンセプトであり、その作成と変更は当然彼が担う。つくられたビジョンを組織の戦略として固める (freeze) 役割が「プランニング・モード」に割り当てられる。組織は、リーダーのイニシアティブに「従順で反動的」であるという。環境は、肥沃 (yielding) だが不確実性に直面するとされる一方、リーダーがビジョンによって適切なニッチを選ぶゆえ大部分穏やかでもあるという。環境が急変した場合には、リーダーが新たな戦略としてビジョンを頭の中でまとめ直す。戦略の作成主体の意で使われる「戦略家」(strategist) は、ビジョンあるいは「コンセプト達成者」(concept attainer) とされる。このコンフィギュレーションでは、「リーダーがリードする」。

(2)「機械官僚制におけるプランニング」のコンフィギュレーションは、上場して大企業になる成長後期のスタインバーグと、エア・カナダ、フォルクスワーゲンの事例で示される²⁴⁾。「機械官僚制」は公式組織の古典的な見方であり、明確な分業と組織単位の分化、長い階層、多数のスタッフ、緊密な調整に必要な高度に集権化された意思決定、行動パターンの高度な標準化の特徴を持つと描かれる。こうした組織では戦

略は、「プランニング・モード」で作成されるものの、プランニングはフォーマル化された手続きに過ぎないため、非常に効果的 (dramatic) な戦略がつくられるケースを、少なくとも自分たちには見つけられなかったと述べている。戦略作成プロセスは本質的に企業家的であって、「プランニング・モード」は企業家がつくったビジョンを、特定化し、操作化し、プログラムにするものである。ところが、上場後のスタインバーグに見られるように、ビジョンとしての戦略は、公の経営計画のようにフォーマル化されると、組織や環境の実情に合わせるように強いられるようになる。その結果、柔軟性を失うという。「プランニング・モード」で戦略が作成されるエア・カナダでは、長い観察期間において大きな戦略の方向転換はなかった。

次いで、かつて描かれたフォルクスワーゲンにおける「官僚制の勢い」が繰り返されるとともに、長い組織階層が戦略の策定と実行を著しく分離させることが強調されている。これは「単純構造」において戦略の作成者と実行者が同一であることと対照的だというのである。背後には、単純構造には組織階層がほとんどなく、したがってリーダーはビジネスの現場との距離が近く、しかも組織は従順でリーダーの手足のように反応するという仮定がおかれている。

したがって同様の理屈で、「戦略作成のすべを持たない機械官僚制」がその戦略を変更する、つまり新しい戦略を作成するには、新たなビジョンを携えた強力なリーダーがやってきて (comes in)、一時的に、「単純組織における企業家モード」に移行する必要性が強調される。ただし、(元)機械官僚制は長期には、新たなリーダーによる個人的なコントロールに耐えられないため、その戦略は長期の安定と短期の革命的変革期を繰り返すとされる²⁵⁾。さらに「機械官僚制」は多くの場合大規模で強力なために、組織の資源依存理論が示すように²⁶⁾、売り手・買い手の垂直統合や、カルテル、政府との取り決めをつくるなどの手段で、環境を安定させるよう自らを押しつけるのだと論じられる。機械官僚制におけるリーダーは、環境の安定を維持することの必要性を認めて、環境が及ぼす力から組織を守

ろうとする一方、組織に環境変化に反応するよう促すことで取りなそうと試みる。しかし、組織の官僚制化の勢いは、時とともに増す一方であり、このリーダーシップすらもとらえてしまう。したがって戦略の変化には「単純組織における企業家モード」への移行が必須とされる。

「機械官僚制」における「戦略家」は、経営者ないしリーダーではなく、プランナーあるいは「明確に定義された状況に一般的戦略 (generic strategy) をはめ込む分類整理人 (pigeonholer)」(p.75) であると述べられている。経営者ないしリーダーは、組織と環境を仲介する (mediate) 役割をもつと描かれる一方、この役割の意味は組織内の資源能力と外部環境の長期的な適合を図る、すなわち戦略をつくるという一般的な意味ではないとされるのである。なお、「状況に一般的戦略をはめ込む分類整理人」という表現から、M. Porter に代表されるいわゆる「ポジション重視の考え方」を、Mintzberg は戦略計画学派に重ねてみていたことが容易に連想される。

(3)「アドホクラシーにおける適応」のコンフィギュレーションは、カナダ国立映画制作庁と建築企業アーカプの事例で示される。「アドホクラシー」は、革新を目的に様々なエキスパート (experts) が集うプロジェクトあるいはタスク・フォース、チームである。分権的、相互調整、標準化とフォーマル化の回避といった特徴を持つ組織構造として描かれる。予測不能な複雑かつ不安定な環境下にあることが想定されているため、「熟慮された戦略」が利用できない。「単純組織における企業家」が、「熟慮された戦略」としてビジョンをもって、肥沃 (yielding) だが不確実な状況での劇的な飛躍を追求するとされるのとは対照的である。おそらく企業家とエキスパートという異なる人間モデルの違いに、その差を帰着させているのだと思われる。企業家は、「熟慮された戦略」としてのビジョンによって、不確実な環境の中にも安定的なニッチを見つけ出す。しかし、エキスパート達にはそれができない。つまりそのようなビジョンはないことが仮定される。代わってエキスパート達に与えられるのは、それぞれが革新を目指しな

がらも環境の反応を逐一見て、紆余曲折した意思決定で環境に適応し、「組織全体としての集合的」にパターンとしての戦略を創発させていく「適応モード」の戦略作成である。エキスパート達の行動がつくりだす流れは、組織全体として収束する時期と発散する時期を繰り返すという。ここでも戦略の安定と変化のサイクルが強調されるのである。

このコンフィギュレーションでは、創発するパターンのさきがけをつくりだす組織メンバーが「インフォーマルなリーダーシップ」をもつことが強調される、一方、組織の「フォーマルなリーダーシップ」つまり経営者 (general manager) は戦略作成に関して2つの役割を果たすとされる。第1に、戦略作成の組織プロセスのマネジメントである。つまり、組織的な戦略のさきがけとなる行動パターンをつくれる人々を雇用し、彼らがそういう行動パターンをとることを促す組織構造を設定する。換言すれば「組織論として戦略作成の問題をとらえる」観点が強調されるのである。戦略と組織の問題についてその相互作用の観点から考える現代のわれわれにも、妥当に思われる。第2に、エキスパート達の行動の境界を定める、戦略作成の概括的な指針を示すことである。これは「アンブレラ戦略」(umbrella strategy) と名付けられ、組織メンバー達は、経営者が示した概括的な戦略作成の指針の「傘」の下で行動し、その行動の軌跡の中から次の戦略パターンを生み出していく。ここでは、不安定な環境が組織に特定のパターンとしての戦略を強いることが強調される一方、経営者が示す戦略作成の概括的な指針が「明確に熟慮されたもの」であることも強調している。

ただしMintzbergの「熟慮された戦略」には、企業家のビジョンのみが含まれるのか、これに「戦略作成の指針」を含めるのかは、この時点では曖昧であるように思われる。組織メンバーのエキスパート達が行動の軌跡から事後的に創発させるパターンは熟慮されたものではない。一方、「全社的」な戦略の創発については、2つの経路が描かれている。1つは、組織メンバーの自発的な相互調整によって特定のテーマ(戦略)へ統合に向かう経路である。この経路は

「組織的な直感」(organizational intuition)あるいは「組織的知性」(organizational mind)を意味するとされ、「全員が戦略家である」(p.82)という。もう1つは、経営者が「戦略」ではなく「熟慮された」概括的な「戦略作成の指針」を示し、メンバー達が生み出した複数のパターンを認識し、その取捨選択を行う経路である。この経路について、「戦略家」としての経営者は「パターン認識者」とであるとされる。それぞれカナダ国立映画制作庁と建築企業アーカブという2つの異なる事例からそれぞれ抽出されたこの2つの経路の関係は、ここでは示されていない。この二重性が、論文のタイトル内の括弧「戦略家(達)」(strategist(s))に反映されていると思われる。ただし、経営者を組織内のパターン認識を行う「戦略家」と位置づけるものの、経営者が示すのはあくまでも「作成の指針」であって、戦略そのものである「ビジョン」ないしテーマではない。また、おそらく「アドホクラシーにおける適応モード」では「標準化とフォーマル化の回避」が行われることから、「機械官僚制」や大規模化によって機械官僚制に堕した「単純組織の企業家モード」と違って、経営者による指針の表明やパターンの取捨選択による「全社化」がそのフォーマル化につながらないことが含意されていると思われる。

この論文の最も重要なポイントの1つは、機械官僚制として描かれる大規模組織は、事実上戦略が作れないと明確化されていることにあると考えられる。Mintzbergにとって、戦略はビジョン・テーマであって、プランニングではこれをつくれぬ。プランニングに可能なのは、ユニークではない一般戦略の選択に過ぎない。フォルクスワーゲンやエア・カナダのような「現実の大企業」がプランニングによる戦略作成を行っていることを認めながらも、それは戦略ではないと位置づける。大規模組織は、組織階層が長くなり戦略の作成と実行が分離される。経営者は、ビジネスの現場の知識もビジョンももたない単なる調停者であって、本当は戦略をつくれぬプランナーが戦略作成を担当する。だから大規模組織では、戦略はつくられない。官僚制的特徴を発達させざるを得ない大規模組

織は、長い階層を含めそれをいったん破壊し、一時的にでも企業家が率いる「単純組織」にならないと、戦略変更ができない。

結局のところ、戦略作成の「ありうる」2つの方法、つまり「企業家モード」も「適応モード」も主に（不安定な環境下の）中小組織を対象に描かれている。「一時的」であれば、「革命」として大規模組織でも「企業家モード」が利用される一方、少なくともこの時点では、創発戦略を生み出す「適応モード」は、「プランニング」に代わって大規模組織で利用される戦略作成法ではない。このように考えると、Mintzbergの根本的な問題意識は、組織の大規模化にともなう「官僚制の逆機能」の1つとして、「戦略が作成できなくなるというある種のトラップ」が存在することを示すことにあったように考えられるのである。

もっとも「単純組織」でも「アドホクラシー」でも戦略はそう頻繁には変化するものではなく、全てのコンフィギュレーションで安定と変革のサイクルが繰り返されると想定される。戦略を「広い」ビジョンやテーマと位置づけるからである。また、官僚的な大組織は、戦略がつくれなくても、それ以外の環境適応方法を持っているという主張には留意したい。カルテルはもちろん、政府との協定も微妙であるものの、全社戦略の1つとして議論される垂直統合は、ビジョンやテーマを達成する手段としての戦略ではありうるものの、ビジョンやテーマそのものではない。ビジョンとしての戦略に基づく環境での新しいポジションの獲得ができないために、大規模組織は環境をコントロールすることによってその安定化を図ると論じられていた。なお、企業家の「ユニークなビジョン・テーマとしての戦略」が、環境での中的な安定的なニッチに企業を位置づけるという観点は、Mintzbergが否定的ないわゆる「ポジショニング」重視の考え方と立場を共有しているようで興味深い。「ポジショニングがカギであることは否定しないものの、ユニークなポジションは分析では見つけられない」とする立場とも解釈できるように思われる。

9. 熟慮から創発への連続線：戦略の「創発による作成」と「熟慮による実行」

事例研究のいくつかを発表する傍ら書かれたMintzberg & Waters, 1985『戦略の熟慮と創発』では、戦略作成における事前の「熟慮」(deliberation)すなわち意図性と、事後的な発見すなわち創発性について、二分法から程度の問題へと置き換える試みがなされている。これは、戦略作成プロセスでは、どれだけ（どのような形で）経営者が関与しており、どれだけ（どのような形で）組織の集合的プロセスが存在しているのか、という対比として描かれており、現実はそのミックスであることが強調される。Mintzbergによれば一般的な見方は、戦略について、経営者による事前の意図的で明確な計画としての姿を強調しすぎており、組織的な学習プロセスとしての姿の方向に向かってもう少しバランスをとるべきである。

まず、戦略を「行動 (behavior) の軌跡におけるパターンないし一貫性」と定義し、「行動パターン」としてみるという視角が明確にされる。かつてのように「意思決定」のパターンではなく、「行動」のそれとしているのには2つの理由があるという。1つは、意思決定が意図をも表すため、戦略の意図性と創発性を分けて考えるのに不都合があるという点である。もう1つは、実証研究を進める上での「実務的な必要性」であるという。確かに組織の戦略形成プロセスについて、外部の観察者がこれを事後的に理解するには、組織が実際に行った行動をみて、これをパターンとして認識するMintzbergらの方法が考えられる。ただし彼は、外部の観察者のみならず、行動の当事者達あるいはこれと切り離す場合には経営者が、同じ方法で過去の行動から新しい戦略を学習するという立場をとっている。実際に観察された行動パターンとしての「実現された戦略」には、意図の下で「熟慮された戦略」と意図なく「創発した戦略」の2つがある一方、意図したのに実現されなかった戦略もあるとする従来の図式が繰り返される。ただし、実現されなかった戦略と、実現されたが失敗だった戦略は異なるものだと述べ、熟慮

の程度が成功を測るものさしではないことを強調している。また、この論文では、学習による戦略作成という観点を、戦略作成プロセスについて意図的な計画を主におく戦略計画の視角では、そもそも扱うことができないと断定されている。

計画から創発への連続線の両極として当初、対置されるのが、実際に観察された行動パターンとして「実現された戦略」の2類型、すなわち意図性を代表する「熟慮」と無意図を代表する「創発」である。どちらも極端な理念型であって、実際には完全にその一方であることは無理であるとされる。まず戦略が完全に熟慮されたものであるには、満たすことが困難な3つの前提が必要であるという。第1に、詳細まで具体化され、明確に述べられた正確な意図が組織に存在する。第2に、この意図が組織メンバー全員に共有されている。第3に、意図の実現を阻む（市場、技術、政治等）外的な影響力が存在しない。つまり環境は完全に予測可能で全体として穏やかあるいは組織の完全な統制下にある。これらは満たすことが無理な注文であると述べる。他方、完全に意図が存在しないことも考えられないから完全に創発的であることもないという。だから「現実世界の戦略」は、この両極の間のどこかにあると考えるのである。

続いて、両極の間の8つの戦略類型について、「熟慮」に近い側から「創発」の方に向かうものとして説明が加えられていく。順に、(1)「計画された戦略」、(2)「企業家的戦略」、(3)「イデオロギー的戦略」(ideological strategy)、(4)「アンブレラ戦略」、(5)「プロセス戦略」(process strategy)、(6)「ばらばらの戦略」(unconnected strategy)、(7)「合意戦略」(consensus strategy)、(8)「押しつけられた戦略」(imposed strategy)である。それぞれ簡単に見ていこう。

(1)「計画された戦略」はプランニングによってつくられ、「この類型だけが戦略の策定と実行を分離する」と主張される。環境の安定性と安定化に関する仮定や、プログラム化としての狭い規定、他タイプでつくられた戦略か業界の標準的な戦略を踏襲するにすぎないといった主張が繰り返される。明確化された意図は、組織

システム全体のコミットメントと手続きに体系化されているうえ、戦略作成と実行の主体が異なることから、学習を通じた戦略変更という柔軟性を持たないと論じられる。「したがって、柔軟なプランニングという主張にも関わらず、組織は柔軟になるためではなく、特定の意図を実現するために計画するというのが事実である」(p.261)。

(2)「企業家的戦略」は、正確かつ明確に述べられた意図という上記第1条件を緩和したものと位置づけられる。ビジョンやコンセプト、小さく若い組織、環境の安全なニッチ、危機状態の大規模組織の図式が繰り返される一方、創発的要素を持つとされる。ビジョンは詳細を決めないから途中で創発の余地があり、また環境変化に合わせて学習し、ビジョンを変える柔軟性を持つことが創発的だという²⁷⁾。ただし組織が大規模化すると、フォーマル化が進み、ビジョンがプランニングの基礎になると述べている。

(3)「イデオロギー的戦略」は、イデオロギーとしてビジョンが集合的になった状況が想定される。イデオロギーはラフであるために適応や変化の可能性もある一方、集合的であり、過去の伝統や先人に根ざすがゆえに変化しにくいという。イスラエルのキブツや慈善団体が該当すると考えられている。

(4)「アンブレラ戦略」は、『戦略家(達)の知性』において示されたその一部で、リーダーが示す「傘の内側」へのコントロールを強調するものと位置づけられる。ただし、それは「部分的なコントロール」であって、上記第2条件の緊密なコントロールを緩めたものだという。さらに、これまでとは違ってリーダーが示す「行動の概括的指針」は、「全ての製品は市場のハイエンドのために設計すべきである」といった戦略の「コンテンツ」を示す「ビジョン」であると断定される。複雑な環境に適しているとする一方、ビジョンによる部分的なコントロールは、現実の全ての戦略の特徴の1つであると位置づけられる。ここで「企業家ではない」経営者も、部分的に、戦略作成者としての地位を取り戻すのである。ただし、「企業家的戦略」のビジョンのように、組織メンバーの行動に完

先に先行するのではなく、組織メンバーの行動から戦略的に学習し、ビジョンが変えられるのだと述べられている。

(5)「プロセス戦略」も、『戦略家(達)の知性』の「アドホクラシーにおける適応」コンフィギュレーションで、リーダーがとる行動として描かれたうちの1つを抽出し、名付けたものである。つまり、経営者は戦略作成の組織プロセスをコントロールするのである。「計画の75%を新しい製品ポートフォリオを生み出すプロセスに使いなさい」といったように戦略作成者のコンテキストを定める。「プロセス戦略」は、コングロマリットの多角化組織において、本社が事業部組織の事業戦略に関与するのにも用いられ、ボストン・コンサルティング・グループがかつて提唱した製品ポートフォリオ・マネジメントのような手法を含むとされている。プランニング以外に大企業が利用する戦略作成モードを論じている点が興味深い。しかし事業部組織それ自体はプランニングによる「計画された戦略」を利用しているという。「アンブレラ戦略」同様に、不確実な環境が想定されている。

(6)「ばらばらの戦略」は、『戦略家(達)の知性』において示された「アンブレラ戦略」の一部について、リーダーが示す「傘の外側」を強調するものと位置づけられる。複雑な環境の下で、エキスパートを典型とする組織メンバーや組織単位が、他者に対してはもちろん自分でも意図を曖昧にしたまま内々にその活動に勤しみ、それぞれのパターンを実現させていく。このような行動は、リーダーのビジョンとしての戦略の「傘」の外で行われており、それが成功すると、リーダーはそのパターンから学習して、これを「傘」にうけ入れたり、「傘」を拡張したりする。この点において、先の狭義の「アンブレラ戦略」とほぼ同じであると思われる。病院や大学が典型とされるものの、集権的に戦略が熟慮されるプランニングの組織(つまり大規模組織)であっても「離れた飛び地」(remote enclaves)であれば、この種の戦略が見られると述べられている。

(7)「合意戦略」も、『戦略家(達)の知性』の「アドホクラシーにおける適応」コンフィギュ

レーションから抽出された考え方である。事前の意図という条件を戦略概念から外したものとされ、リーダーによる集権的な指示やコントロールが一切ない。組織メンバーの自発的な相互調整によって、特定のテーマ(戦略)への合意が徐々に形成されていく。集合的な「意図」ではなく、集合的な「行為」から形成されるパターンとされ、「組織的な直感」とも呼ばれる。

(8)「押しつけられた戦略」は、外部環境が組織に戦略を押しつけるため、組織メンバーの意図のみならず、意志すら奪われた状態として記述される。外部環境が、組織の選択肢を厳しく制限してしまう側面が強調される。国営企業であったエア・カナダが好例であるという。選べる選択肢が既に決まっているという状態は、「押しつけられた戦略」から最も遠く正反対の極近くに位置づけられた「計画された戦略」がもつ特質でもあると主張される点は興味深い。また、アンブレラ戦略のビジョンによる部分的なコントロールと同様に、環境による部分的な戦略の押しつけは、現実の全ての戦略の特徴の1つであると位置づけられる。

このように戦略類型が示された後、まとめの1つとして研究の方向性が述べられる。その方向性とは、Mintzbergがこれまで示してきた「コンフィギュレーション」や「ライフサイクル」の考え方、および戦略作成の「プロセス」と戦略の「コンテンツ」の再検討である。戦略のコンテンツに関する研究は、戦略作成のプロセスに関する研究と相互に影響しあうはずであるという。しかし前者は豊富にある一方、後者はさらに必要であると述べている。「高度に熟慮された戦略作成プロセスは、組織を探索的な活動から遠ざけてコストリーダーシップ戦略に向かわせる一方、創発的なそれは正反対の方針をとらせる」ことがありえるという(pp.269-270)。

最後に、再び「熟慮」と「創発」が対置される。戦略を意図的で熟慮して考え出すものとする伝統的な見方は、戦略的な学習という考え方を排除していると繰り返す。いったん意図がおかれると、その実現に注意は固定され、意図そのものを適応させることには向けられないと述べている。意図や熟慮が学習と相容れないかの

ような主張は、あたかも冒頭で理念型として存在を否定していたはずの完全な「熟慮」と完全な「無意図」について語っているようにも聞こえる。

一方、創発戦略は無秩序 (chaos) ではなく、「意図されない秩序」(unintended order) であって、「熟慮された戦略」を変化させる手段であると主張する。経営者は戦略をコントロールできないと言っているのではなく、「学習の意志」(willing to learn) について語っているのだという。

学習の程度の多寡はどうあれ、結局、経験にもとづいた学習なくしては戦略がつけられることはないという断言にも近い観点は、次の2つの主張の中にも表明される。まず、組織がもつ独自能力について、事前に評価することはできないとされる。独自能力は「どこに本当の強みと弱みがあるかをテストする行動によって、実証的に発見されなければならない」(p.271) のである。また、「現場に十分に近づくことができず、組織内の様々な活動について十分に知ることができない経営者は、創発戦略によって、現実的な戦略を描くのには十分なほど最新かつ詳細な情報を持った者にコントロールを委譲できる」(p.271) という。無意図に等しい「完全な創発」はあり得ないとする一方、あくまでも経営者の意図よりも、より下層の組織的あるいは集合的な戦略の作成、すなわち創発が強調されている。

ただし、経営者は、熟慮された戦略を、「アンブレラ戦略」や「プロセス戦略」のように部分的に、あるいは「企業家的戦略」や「計画された戦略」のようにより包括的に組織に押しつけることができるとも述べられる。環境について必要な情報を組織の中央に集め、これを大部分理解し、予測できるか少なくともコントロールできるならば、経営者はその意図を追求できるものの、その間は戦略的な学習の手を止めることになるという。あくまでも、戦略が「作成」される「創発」のターンと、つけられた戦略が意図の下に組織的に「実行」される「熟慮」のターンがあるという立場が強調される。戦略は、経験とそこから学習によってしかつくれる

ことはないという実証主義的な立場が繰り返される。「熟慮」と「創発」の二分法ではないとして「程度」を類型で示す一方、結局二分法に議論が帰着していると思われる。

戦略作成における学習の普遍性あるいは規範を強調しているかのような見解は、創発性の程度を広く解釈する一方、熟慮されたあるいは計画された戦略を狭く定義しているようにも見える。ただし、Mintzbergに言わせれば、計画を主に置いてその一部分として学習を取り扱う戦略計画学派こそ、創発性の役割を狭く定義しているということになるであろうか。

いずれにしてもこの論文特に後半では、「創発戦略」はこれまでの「戦略作成のモードの1つ」から、「学習への方向性」として位置づけ直されており、連続線上におかれた7つの戦略の図式には、それが「環境適応のための変化」にほぼ等しいことが含意されているように思われる。創発の程度に小から大まで差があることを認める一方、この要素が多少なりともない場合には戦略は事実上つけれないとの立場をとる。戦略作成においてもつばら組織的な学習、すなわち創発を主に位置づける見解は、「コンフィギュレーション」として戦略作成プロセスについて状況適応理論的に語る立場とどのように合一するであろうか。

戦略作成に関する Mintzberg の視角は、1983年の『戦略家(達)の知性』と1985年のこの論文以降、大きく2つの姿勢に分かれているように思われる。すなわち「コンフィギュレーション」によって、戦略作成様式の1つとして創発戦略を条件付ける姿勢と、経験からの集団的な学習によってしか戦略はつけれないとするある種の普遍性を創発戦略に持たせようとする姿勢である。前者は、『戦略家(達)の知性』を原型に彼の実証研究論文とともに2007年の『戦略の追跡ー戦略形成の一般理論へ向かって』としてまとめられることになる。後者は、次節の『戦略のクラフティング』でまとめられ、論争を経ながら、Mintzberg, 1990; Mintzberg et al., 1998『戦略サファリ』で学習を重視する戦略学派の1つとして位置づけられていく。2つの姿勢への分裂は、Mintzberg, 2007終章の最後にお

いて解決が試みられるものの、戦略学派に関する彼の類型の中で、「学習」学派と「コンフィギュレーション」学派の2つに反映されることになる。

10. 経験に基づく学習：実証プロセスとしての戦略作成

戦略は経験からの集団的な学習によってつくられるものであり、先験的な意図に基づくものではほとんどないとする実証主義的立場から、一連の実証研究 (tracking strategy research)²⁸⁾の結果を解釈したのが、Mintzberg, 1987a『戦略のクラフティング』であった。「創発」ではなく「熟慮」による戦略の作成によって、多くの組織が失敗していると主張される。

まず、いかに戦略を形成すべきかという「規範」ではなく、いかに戦略が形成されていくのかという「記述」の立場に立つことが表明される。続いて、戦略作成は意図的な熟慮によるものであるか疑わしいと述べられる。表明された意図は、願望や他者を欺くための戦術、自己正当化を含むことがあるうえ、全社的に共有されることが難しく、経営者個人の意図に戦略を帰属させることにも問題があるとする。GMのような巨大かつ複雑な組織では、度重なる会議や検討が多数の関係者の間で行われており、そのプロセスでさまざまなアイデアが誕生し消滅していると考えられる。すなわち、複雑な組織プロセスを経て、戦略は形成されていると考えるのがもっともらしい。それにもかかわらず、フォーマルな戦略策定システムを通じてトップ・ダウンの戦略作成を行う、すなわち戦略策定と実行を分離するから、失敗するのだと論じている。

Mintzberg によるこのような大規模組織の戦略作成プロセスの描写は興味深い。その姿は、彼が否定的に評価する戦略計画学派のそれとどの程度異なっているだろうか。経営陣の信念とフォーマルな手続きを「土台」として利用しながら、Mintzberg が言うように、複雑な組織の中で多数の人間が関与しながら環境あるいは現場の状況が整理され、組織が全体としてとる方向

が明らかになっていくという様態は、彼が言う集合的な戦略形成であるように思われる。実際、Mintzberg はそれを自らが「アンブレラ戦略」と名付けたものであると言うであろうし、『戦略の熟慮と創発』においてこうした戦略作成のあり方が現実にはもっとも普通のあり方ではないかと述べていた。そうであるとすれば、「規範」と位置づけられる戦略計画学派がこうした様態を想定しているかという点と、これを想定する立場を Mintzberg が戦略計画学派に含めるかが問題になるであろう。前者は、戦略計画学派が分析テクニックさえあれば戦略はつくれる、それは土台などではなくて人間不在のまま戦略作成の自動化ができると断定する立場に立つかどうかである。後者については、テクニックとしてのプランニングが強調されるゆえ、否であると考えられる。

彼が特に問題視するのが、「大規模組織」において不可避免的に生じる戦略策定者としてのトップと、戦略実行者としての現場あるいは彼らが接する環境・現状との距離の拡大である。Mintzberg は次のように述べている。「私の論点は単純である、一見単純に見える：戦略は策定されるのと同様に、形成される。実現された戦略は、状況変化に即して創発することもあれば、実行へと続く策定のプロセスを経て、熟慮によってもたらされることもある。ただし、こうして計画された意図が望んでいた行動を生み出さないときに、組織には実現されない戦略が残されることになる」(p.68：イタリックは筆者による)。つまり、戦略を作成するのに利用される方法には、事前の意図をとともなう熟慮によるものと、事後的な内省からみつける創発の2つがあることを「一見」認めつつ、前者は失敗につながり、その理由は策定と実行が分離されていることであると論じられる。「大規模組織は知性と手の働きを分離」してしまい両者の「フィードバック・リンクを分断」してしまう。その結果、顧客や現場の状況・情報が、戦略に反映されない。こうした「伝統的な戦略マネジメントの誤謬」が、「ビジネスや公共政策における劇的な失敗の多くを説明している」のだという。戦略の策定と実行を分離することは、実行を通

じて戦略を学習していく「戦略的学習」を阻むと考えられている。

他方、現実に行われる戦略の作成が、完全な「熟慮」あるいは「創発」であることはなく、実際はこの両極の連続線上にあるとする『戦略の熟慮と創発』の議論が繰り返される。ただし、この連続線上に見られる戦略作成の様態こそが「現実世界においてクラフトされた戦略」として位置づけられる。すなわち、戦略作成の2つの理念型として「熟慮」による「策定」(formulation)と、「創発」による「形成」(formation)を対置させ、その中間にある「現実」として「クラフト」(craft)を置く構図を描いているのである。

次にこの「現実世界においてクラフトされる戦略」の類型として、『戦略の熟慮と創発』で述べられた「合意戦略」や「アンブレラ戦略」、「プロセス戦略」が紹介される。「合意戦略」には、カナダ国営映画協会だけでなく、後の論争で注目されるホンダの米国市場進出の事例²⁹⁾が含まれる。また、「アンブレラ戦略」には当時既に数万人を雇用していた1960年代前半のIBM³⁰⁾、「プロセス戦略」にはヒューレット・パッカーや3Mといった老舗企業をその事例として含めている点が興味深い。「現実世界」の「クラフトされた戦略」は、彼自身の実証研究において観察されたというよりも、より高い一般性を持つと考えるMintzbergの観点が現れているように思われる。現実はその極端なところにはない、という彼の態度は首肯できるような思われ、むしろそう主張することが一般的な信念との違いをなくし、議論の個性を薄めているようにすら解釈できる。ここでも問題は、戦略の作成と実行を分けるために失敗を生み出すとされる「熟慮」の理念型を、そのまま戦略計画学派に当てはめて考えて良いかということになる。また現実の失敗例が、「戦略計画学派の言うままに」戦略の作成と実行をフィードバック・ループなしに分離し、現場の状況から学習せず、失敗していったのかという点についても留意が必要であろう。

類型の次は、戦略の変化が論じられ、主に2点が主張される。第1に、これまでの彼の主張通り、戦略の大きな方向転換は短い間の飛躍

(quantum leap)として起きる。このときに採用される新たな戦略はそれまでに創発したパターンの1つである。また、大規模な確立された大量生産企業ほど、標準化された手続きに依存しているために戦略転換に激しく抵抗しがちであり、それが長い安定期と短い革命的变化期のパターンを生じさせると主張される。カナダ国営映画協会のような創造性豊かな組織では、よりバランスの取れた変化と安定のパターンがみられるとする。

第2に、「伝統的な戦略マネジメントの見方、特にプランニングの文献」はこの第1の点を理解しておらずその見解に矛盾を抱えると主張される。まず戦略計画学派では、環境の「変化は絶え間ないものであって、組織はいつもこれに適応しなければならない」と主張されていると述べる。しかしMintzbergによれば、戦略とは方向を定めるものであって、それが定めた方向の安定と同義である。環境変化に合わせて戦略を適応的に変化させていくことは、方向を定めていない、すなわち戦略がないのに等しいのだという。Mintzbergは、戦略計画学派の戦略観を、戦略を漸進的に適応的に変化させていくという考え方として定義した上で、彼の「飛躍的变化」モデルと好対照をなすものと位置づけている。こうした位置づけは、戦略をビジョンやテーマ、コンセプトと広く定義づける彼の立場を反映していると思われる。そうであるとすれば、確かにその変化は中長期的なものになる。

最後に、戦略家としての経営者が果たす、戦略作成における5つの役割を述べることで締めくくられている。組織的な学習を強調するMintzbergの「戦略クラフティング」モデルでは、戦略作成主体としての経営者の役割は薄められる。新たな役割は、「思考と行為、コントロールと学習、安定と変化をクラフトすることによって、戦略を管理(manage)する」ことであるという。

第1に、戦略がそう頻繁に変わるものでないとすれば、経営者は従来の戦略が最大限の効果を生み出すよう努めるべきである。戦略計画学派が言うように環境の不安定性にたえず備える

ことは、組織を本当の変化に対して鈍感にし、小さな適応だけを促すことになる」と主張する。プランニングが既存戦略のプログラム化であって戦略の作成ではないこと、分析は総合ではないことが繰り返される。ただし、分析が「他の人々の戦略的な思考を促す」ことや「現実に触れる創造的な人々」である限り分析者としてのプランナーが総合を行う戦略家でもありうることは認めている。換言すれば、戦略計画学派に代表させる戦略の分析（プランニング）が、戦略をつくる助けになることを認める一方、それ自体はテクニックに過ぎないため、それだけではビジョンやテーマとしての戦略はつくれないと主張されているのである。

第2に、環境は「断絶（discontinuity）の時代」や「タービュランス（turbulence）の時代」といわれるほど大きな変化が連続するわけではない一方³¹⁾、大きな変化つまり「断絶」はやがて生じるため、経営者は事業を将来傷つけるかもしれないとらえがたい断絶を見つけるべきである。ただし、そのための手段はなく、ひたすら状況と接触し続けることで観察力を研ぎ澄ますしかない。

第3に、経営者は、事業の現場に密着したパーソナルな知識によって、事業を理解することが必要である。官僚制組織では、経営者が現場から遠ざけられているため、こうした理解ができない。

第4に、経営者は、組織内でパターンが創発するのを促すよう組織プロセスを形作り、パターンを認識し、必要に応じてフォーマルな戦略に組み入れるべきである。

第5に、経営者は、戦略転換のタイミングを見極めるべきである。以上5つが、「戦略クラフティング」モデルにおいて Mintzberg が経営者に与えた役割であった。

11. おわりに

本稿では Mintzberg の戦略形成に関する考え方およびこれと関連づけられた戦略計画学派に関する見解について、前者のまとめの1つ『戦略のクラフティング』まで初期の著作から追跡

してきた。ここで主要な論点を振り返り、まとめておく。

最初期の『戦略作成の科学』、『戦略計画のジレンマ』では、「経営者の戦略作成理論」として経営者が戦略形成プロセスの中心に据えられており、プランニングには戦略を創造する方法論がないとする一方、プランナーが経営者の戦略作成を補佐する可能性が強調されていた。

実証研究が開始されると『戦略作成の研究』において、戦略作成の様式が3モード「プランニング」、「適応」、「企業家」にまとめられた。意思決定の「パターンとしての戦略」という考え方が提起されるとともに、「適応」モードで生成されたパターンとしての戦略を全社にフォーマル化するものとして「プランニング」が置かれることになる。また組織のライフサイクルに従って戦略形成のあり方が異なってくるという観点が示されていた。続く『戦略作成の3モード』では、3モードが状況適応理論的に利用されることが示され、プランナーが経営者を補佐しながら戦略が作られることを認めながら、それは柔軟性の低さゆえ安定的状況に適合的だと論じていた。Mintzberg 自身が「分析」から「直感」へ態度を転向させた位置づける『左側でプランニングし右側で経営する』では、「分析」にもとづくプランニングでつくれるのは「あたりまえの戦略」であって、「総合」を必要とするユニークな戦略ではないことが述べられていた。

次の『歴史的プロセスとしての戦略策定』では、戦略作成を組織的な学習プロセスとして位置づけ、その主体を経営者から組織の下層に下ろすという重要な「転換」が見られた。そうすることで、戦略の作成と実行の分離についての批判を明確化されるとともに、経営者は戦略の作成主体から、組織と環境の仲介者へ役割を変えていた。また、プランニングによる戦略作成を「熟慮された戦略」と位置づけ、その非現実的な期待や環境に関する判断の誤りが「実現されなかった戦略」を生み出すと主張されることになる。ただし、Snyder らの主張への反論として書かれた『ともかくプランニングとは何なのか？』では、「熟慮された戦略」は企業家の頭

の中にある「ビジョン」ないし「テーマ」とされ、これをつくりだす戦略作成主体としての経営者が復活していた。また Mintzberg にとっての戦略の「計画」が、フォーマルな手続きを利用する分析といったプランナーのスタッフ職能のように説明されていた。プランナーが担う他モードで既につくられた戦略のプログラム化、フォーマル化は、かえって組織にネガティブな影響を与えることが強調されていた。

戦略形成と組織構造、環境の「コンフィギュレーション」として統合的モデルが提示された『戦略家(達)の知性』では、戦略作成の3モードをそれぞれ「単純構造・機械官僚制・アドホクラシー」の3コンフィギュレーションに内包させるとともに、これに合わせて戦略作成主体を経営者(企業家)、プランナー、組織全体に分けている。ただし、アドホクラシーにおけるテーマとしての戦略の全社化については、経営者による部分的な関与の経路を認めている。さらに、機械官僚制のような大規模組織ではビジョンやテーマとしての戦略を自ら生み出すことができないことが強調されていることから、Mintzberg の問題意識が組織の大規模化にともなう「官僚制の逆機能」の1つとして、「戦略が作成できなくなるというある種のトラップ」にあるのではないかと考えられた。大規模組織は環境をコントロールすることによって適応を図ることが示されていた。

一方、『戦略の熟慮と創発』では、「熟慮」と「創発」による戦略作成を現実にはあり得ない理念型に位置づけ、二分法ではないとして「程度」を類型で示す一方、経験にもとづいた学習なくしては戦略がつくられることはないとして断定されていた。「コンフィギュレーション」によって、戦略作成様式の1つとして創発戦略を条件付ける方向と、経験からの集団的な学習によってしか戦略はつけれないとするある種の普遍性を創発戦略に持たせようとする方向に分岐していると考えられた。

後者の方向で彼の創発戦略研究のまとめの1つとして書かれた『戦略のクラフティング』では、戦略作成に関わる新たな経営者の役割がまとめられていた。この経営者の役割は、戦略

(作成)の機能不全の形で現れる官僚制の逆機能という彼の問題意識をやはり反映しているように思われる。彼は大規模組織における戦略策定者としてのトップと、戦略実行者としての現場あるいは彼らが接する環境・現状との距離の拡大を問題視している。策定と実行の分離として表現される「熟慮」による戦略の作成によって、多くの組織が失敗するとされるのである。そこで、経営者はできるだけ現場情報に即して事業を理解するよう努力を求められる一方、戦略のコンテンツそのものを作成する役割は、現場で戦略の実行を担う部下達に委譲されることになる。代わって経営者は、現在の戦略の効果を最大にするようつとめる一方、下方からの戦略の創発を促し、現場からの情報に即した事業理解によって環境変化の兆候を探り、戦略転換のタイミングを見極めて、時機が来たら創発した戦略の1つを全社のそれとしてオーソライズすることになる。戦略(作成)の機能不全の形で現れる官僚制の逆機能という考え方は、アジア企業との国際競争の激化に直面して、1980年前後から事業のリフォーカシングや組織のダウンサイジングをすすめていった米実業界の姿と重なるように思われる。

一方、戦略計画学派は、計画あるいは分析の意図というコンテクストから切り離された「テクニック」として狭く定義づけられているように思われた。Mintzberg にとって「プランニング」は、分析のテクニックに過ぎない。だから「これからどうすべきかを決める」営為を、テクニックだけで行おうとするのは無理があるという主張であった。ただし、それが戦略の思考を助ける、つまり思考の「土台」の1つになることは認めている。戦略計画学派について、思考の「土台」としてテクニックを扱うもの、あるいは計画や分析の意図・目的を含むものとして考えるかどうか、その評価の分岐点の1つになるように思われる。「狭義」のプランニングに関する Mintzberg の見解は、プランナーというスタッフ職能による戦略プラン作成を問題視することと同義であろうか。Mintzberg 自身は、経営者による戦略の「部分的」コントロールと集団学習のセットを、現実的な戦略の「ク

ラフト」と位置づけ、コンフィギュレーションの一形態よりも高い一般性を与えている。同じ要素を戦略計画の議論は含むものの Mintzberg とは描き方が異なるという理解はあり得ないのか。また別の分岐点は、多くの失敗を生み出したとされる特に1970年代頃までの米実業界における戦略計画の実践が、教科書通り戦略計画学派の教えによるものであったと言えるかどうかにあると思われる。また、ビジョンやテーマ、コンセプトと広く定義づけられる戦略は、その定義ゆえに中長期的にしか変化しない。この戦略の定義もまた、第3の分岐点としてとらえられるように思われる。組織が環境をコントロールする手段として描かれた垂直統合は、ビジョンやテーマを達成する手段としての戦略ではありうるものの、ビジョンやテーマそのものではない。こうした点については、別稿で検討したい。

【注】

- 1) Mintzberg は、広義の戦略計画学派について、I. Ansoff や G. Steiner 等によって代表させる「計画」(planning) 学派と、当時の Harvard Business School の Business Policy コースのテキスト (特に K.R. Andrews の所説) に代表させる「デザイン」(design) 学派を分けた上で、両者を戦略の規範的学派としてくり、それぞれについて批判的評価を下している (Mintzberg, 1990a; 1990b; 1991; 1993; 1994a; 1994b; 1994c; 1994d; 1994e; 1996; Mintzberg et al., 1996; 1998; Christensen, C.R.K.R. Andrews. J.L. Bower. R.G. Hamermesh. M.E. Porter. 1982; 1987. *Business Policy: Text and Cases*, fifth and sixth editions, Irwin, Homewood.; Ansoff, H.I. 1965. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年); Steiner, G. 1969. *Top Management Planning*. Macmillan, New York.; Steiner, G. 1979. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. The Free Press, New York.).
- 2) 同論文は、マサチューセッツ工科大学スローン・スクールにおける彼の2人目の指導教授 James Hekimian との共著である。同様の考え方は、5人の経営者の観察研究にもとづく彼の博士論文 “The Manager at work—determining his activities, roles, and programs by structured observation” (1968年) をベースにした Mintzberg, 1973b 第6章にも納めら

れている。なお同博士論文の謝辞において、最初の指導教授 Edward Bowman が Yale 大学へ転出するのにもない、Hekimian が指導を引き継いだことが記されている。

- 3) ここでいう「プランナー (planner)」は、戦略計画の作成に関わっているスタッフである。
- 4) Mintzberg は「プランニング (planning)」について、未来のための「計画をたてること」という一般的な意味よりも狭く、「フォーマルな手続きの作成」といった定義で解釈することになる (Mintzberg, 1981). 本稿では Mintzberg が「planning」というとき、これを「プランニング」と片仮名で表記することにする。
- 5) 後にみるように「創発戦略」の議論において、戦略策定の主体はマネジャーでありうるものの、トップより下層のミドルが強調されることになる。
- 6) Mintzberg が参照しているのは以下の文献である。Braybrooke, D.C.E. Lindblom. 1963. *A Strategy of Decision*. N.Y.: The Free Press of Glencoe.; Drucker, P. 1965. Entrepreneurship in business enterprise, speech presented at the University of Toronto, March 3. Reprinted in *Commercial Letter*. Toronto: Canadian Imperial Bank of Commerce, March 1965: 11-12. (後者は未確認)。
- 7) ここでの Simon の考え方が、Barnard, 1938 (p.231) にもとづくと思われることにも言及されている。Simon, H. 1957. *Models of Man*. London: John Wiley. (宮沢光一訳『人間行動のモデル』同文館出版, 1970年); Barnard, C. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)。
- 8) Mintzberg がのちに初期の戦略計画学派を批判的に評価する論点の1つが、実証研究の蓄積の薄さであった。
- 9) 「官僚制」は戦略を所与としてプログラムとともに機能するとされる。後に Mintzberg, 1977b: 33 において、「組織のオペレーション・システム」と言い換えられている箇所がある。
- 10) 主に以下に基づいてまとめられている。Collins O. D.G. Moore. 1970. *The Organization Makers*. New York: Appleton, Century, Crofts.; Drucker, P.F. 1970. Entrepreneurship in the business enterprise. *Journal of Business Policy*, 1 (1): 3-12.
- 11) 主に以下に基づいてまとめられている。Braybrooke & Lindblom, *op cit.*, 1963; R.M. Cyert. J.G. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年)。

- 12) 主に以下に基づいてまとめられている。Ackoff, R.L. 1970. *A Concept of Corporate Planning*. New York: Wiley Interscience.; Steiner, G.A., *op cit.*, 1969.
- 13) 職能分野ごとにモードを分けたり, 本社と事業単位でモードを分けたりするアイデアも示されている。
- 14) 「コンフィギュレーション」のアイデアそれ自体は, 1971年にマギル大学の同僚となった Pradhip Khandwalla から着想を得て, まず Mintzberg, 1979に展開されたのだという (Mintzberg et al., 1998: Ch.11; 2007: 326).
- 15) Mintzberg, 1989: Ch.4; 2007: pp.330-331. Mintzberg は翌1977年に Simon, 1977の書評を発表している。Simon, H. 1977. *The New Science of Management Decision*, revised edition, Englewood Cliffs. (稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979年)。
- 16) 同コンファレンスでは, Mintzberg が戦略計画学派に位置づける Ansoff も『学習プロセスとしての戦略策定: 戦略行動の応用経営理論』という論文を発表している (Ansoff, I. 1977. Strategy formulation as an learning process: An applied managerial theory of strategic behavior. *International Studies of Management and Organization*, 7 (2): 28-40.). これについて Mintzberg, 1977aは, 次のように述べている。「それはおそらく彼らそれぞれの経験が収束する方向に向かうことを促す兆しなのであろう。Mintzberg が戦略それ自体の出現についてより記述的に注目しているのに対して, Ansoff は規範的道具としての戦略的思考を強調しているものの, 両者とも戦略策定について, 時間とともに組織がその環境について知るようになるにつれ発展するプロセスとしてみている」(p.10). なお Mintzberg, 1977aでは, 後に戦略の10の学派を論じた Mintzberg, 1990a; Mintzberg et al., 1998同様に19世紀米国の詩人 John Godfrey Saxe がつくった詩が引用されている。これはインドの寓話『群盲象を評す』をテーマにしたものであり, ここでは同じ事象に対する異なったパースペクティブの総合が, それぞれの心の中でのみ暗黙的になされることが含意されている。
- 17) 転換しているのか拡大しているのかはこの時点ではやや曖昧であるように思われるが, おそらく「組織全体に拡大」した「組織的な学習」を意図しているのだと考えられる。
- 18) Mintzberg, 1972において「官僚制」として言及されていたもの。
- 19) この論文の後半において Mintzberg が, 戦略は「formulate (定式化)」されるのではないと主張し, 策定 (formulate) と形成 (form) を意識的に分けるため, 本節もこれに従う。
- 20) これ以外の違いとして, 結論の最終段落において, おそらく経営者を指すであろう「戦略策定者」が再登場している。しかし彼がここで主張したいことは, 経営学者は, 創発戦略のようにより実情に即した戦略形成プロセスを考えるべきではないかということのようである。また、『戦略計画のジレンマ』等でプランナーの新たな仕事して推奨されていた, 不確定な状況でのコンティンジェンシー・プランの作成が, ここではリスクがあると問題視されている。必要であってもそうでなくても, 計画されてしまえばそれは具体化されてしまう危険があるという。
- 21) Chandler, A.D., Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年)。
- 22) Kuhn, T.S. 1970. *The Structure of Scientific Revolutions*. 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press. (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971年)。
- 23) 彼の「コンフィギュレーション」にはこの時点では他に2つある。「事業部制」(divisionalized form), 「専門職官僚制」(professional bureaucracy) である。
- 24) ベトナム戦争における米国の戦略もこれに該当するとされている。
- 25) Miller らの「組織における勢いと革命」の考え方が引用されている。Miller, D. Friesen. P.H. 1980. Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 23 (4): 591-614.
- 26) 代表的議論として以下が参照されている。Pfeffer, J. Salancik, G.R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- 27) 企業家が半意識的に, 他者と同じでいることを恐怖するとも考えられている。
- 28) Mintzberg & Waters, 1982; 1984; Mintzberg et al., 1984; 1986; 1988; Mintzberg & McHugh, 1985等。
- 29) Pascale, R.T. 1984. Perspective on strategy: The real story behind Honda's success. *California Management Review*, XXVI (3): 47-72.
- 30) Quinn, J.B. 1987. IBM (A) case. In J.B. Quinn, H. Mintzberg, and R.M. James, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- 31) 環境の不安定性を表すタービュランス (turbulence) という用語は I. Ansoff が好んで使う言葉でもある。たとえば, Ansoff, H.I. 1988. *The New Corporate*

Strategy. New York: John Wiley & Sons (中村元一・黒田哲彦訳『最新・戦略経営』産能大学出版部, 1990年).

参考文献

- Austin, B. H. Mintzberg. 1996. Mirroring canadian industrial policy: Strategy formation at Dominion Textile from 1873 to 1990. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13 (1): 46-64. Reprinted in Mintzberg, 2007.
- Hekimian, J.H. Mintzberg, H. 1968. The planning dilemma. *The Management Review*, May: 4-17.
- Mintzberg, H. 1967. The science of strategy-making. *Industrial Management Review*, 8 (2): 71-81.
- Mintzberg, H. 1972. Research on strategy making, *Academy of Management Proceedings*, August 1: 90-94.
- Mintzberg, H. 1973a. Strategy making in three modes. *California Management Review*, Winter: 44-53.
- Mintzberg, H. 1973b. *The Nature of Managerial Work*. Harper and 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*, July-August: 49-58.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1977a. Introduction to the conference. *International Studies of Management and Organization*, 7 (2): 7-12.
- Mintzberg, H. 1977b. Strategy formulation as an historical Process. *International Studies of Management and Organization*, 7 (2): 28-40.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24 (9): 934-948.
- Mintzberg, H. 1981. What is planning anyway? *Strategic Management Journal*, 2 (3): 319-324.
- Mintzberg, H. 1987a. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, September-October: 66-75.
- Mintzberg, H. 1987b. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30 (1): 11-24.
- Mintzberg, H. 1987c. The strategy concept II: Another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, 30 (1): 25-32.
- Mintzberg, H. 1990a. The design school: Reconsideration of the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11 (3): 171-195.
- Mintzberg, H. 1990b. Strategy formation: Ten schools of thought. In J. Fredrickson (ed.), *Perspectives on strategic management*, Ballinger, New York.
- Mintzberg, H. 1991. Learning 1, planning 0: Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, 12 (6): 463-466.
- Mintzberg, H. 1993. The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*, 36 (1): 32-47.
- Mintzberg, H. 1994a. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, January-February: 107-114.
- Mintzberg, H. 1994b. Rethinking strategic planning parts I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, 27 (3): 12-21.
- Mintzberg, H. 1994c. Rethinking strategic planning parts II: New roles for planners. *Long Range Planning*, 27 (3): 22-30.
- Mintzberg, H. 1994d. That's not "turbulence," Chicken Little, it's really opportunity. *Planning Review*, November-December: 7-9.
- Mintzberg, H. 1994e. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. The Free Press and Prentice-Hall International. (中村元一監訳『戦略計画: 創造的破壊の時代』産能大学出版部, 1997年).
- Mintzberg, H. 1996. Reply to Michael Goold. *California Management Review*, 38 (4): 96-99.
- Mintzberg, H. 2007. *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. Oxford University Press.
- Mintzberg, H. B. Ahlstrand. J. Lampel. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ: 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999年).
- Mintzberg, H. J.P. Brunet. J.A. Waters. 1986. Does planning impede strategic thinking? Tracking the strategies of Air Canada from 1937 to 1976. In R.B. Lamb and P. Shivastava (eds.) *Advances in Strategic Management*, JAI Press. Reprinted in Mintzberg, 2007.
- Mintzberg, H. A. McHugh. 1985. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30 (2): 160-197.
- Mintzberg, H. S. Otis. J. Shamsie. J.A. Waters. 1988. Strategy of design: A study of architects in co partnership. In J. Grant (ed.) *Strategic Management Frontiers*, JAI Press, 1988. Reprinted in Mintzberg, 2007.
- Mintzberg, H. R. Pascale. R.P. Rumelt. M. Goold. 1996. The "Honda effect" revisited. *California Management Review*, 38 (4): 78-79.

- Mintzberg, H. W.D. Taylor. J.A. Waters. 1984. Tracking strategies in the birthplace of Canadian tycoons : The Sherbrooke Record 1946-1976. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, June : 1-26. Reprinted in Mintzberg, 2007.
- Mintzberg, H. J.A. Waters. 1982. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25 (3) : 465-499.
- Mintzberg, H. J.A. Waters. 1983a. The mind of the strategist (s). In S. Srivasta (ed.) *Executive Mind*. Jossey Bass : 58-83.
- Mintzberg, H. J.A. Waters. 1984. Researching the formation of strategies : The history of Canadian Lady, 1939-1976. In R.B. Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall. Reprinted in Mintzberg, 2007.
- Mintzberg, H. J.A. Waters. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3) : 257-272.
- Snyder, N. W.F. Glueck. 1980. How managers plan the analysis of managers' activities. *Long Range Planning*, 13 : 70-76.