

経営戦略論の誕生と発展

喬 晋 建

周知のように、20世紀の初頭において、テイラー (F. W. Taylor) の科学的管理法とファヨール (J. H. Fayol) の管理職能・管理原則説によって経営学が誕生した。その後、経営学という大きな枠組の中でいろいろな学問分野が加わり、その1つとして、経営戦略論は1960年代初頭に誕生した。この経営戦略論は目覚ましい発展を遂げ、今はもはや経営学の中で最も注目される分野の1つとなっている。本稿では、経営戦略論が誕生する時代的な背景、その理論的なパラダイム、そして、その発展過程に現われたさまざまな流派などについて説明と検討を展開してみる。

1. 経営戦略論の誕生

通説として、経営戦略論の誕生に最も貢献した功労者はチャンドラー (A. D. Chandler)¹⁾とアンゾフ (H. I. Ansoff)²⁾だとされている。本節では、主にアンゾフの所説に基づき、経営戦略論が誕生した経緯を「乱気流」時代の状況適合型アプローチから解釈してみる。

① アメリカ産業の時代的な変化

産業革命 (Industrial Revolution) とは、1760～1830年代のイギリスで起きたものであり、蒸気動力装置 (Steam power の船や鉄道列車)、自動化機械 (例えば自動紡績機械)、工場制機械工業の形成などはその代表的な事例である。また1776年に出版されたアダム・スミスの『国富論』は資本主義の原点を示し、「分業」論を唱えた。

その後、英国で起きた産業革命は世界中に広がっていく。アンゾフの見解によれば³⁾、1880～1900年はアメリカの「産業革命時代 (The Industrial Revolution Era)」

1) 「組織は戦略に従う (*Structure follows strategy*)」という命題をもって経営戦略論の誕生を宣告したチャンドラーについて、喬晋建 (2012) 「チャンドラーと経営戦略論」を参照できる。

2) 「戦略経営の父 (*The Father of Strategic Management*)」と呼ばれるアンゾフについて、喬晋建 (2007) 「アンゾフ」を参照できる。

3) Ansoff (1979), *Strategic Management*, pp. 21–29. 中村監訳 『アンゾフ戦略経営論 [新訳]』, 29–39頁。

にあたり、鉄道や道路や機械船舶などに代表されるように、近代産業のインフラストラクチャーが整備された。1900～30年は「大量生産時代 (The Mass-Production Era)」で、フォード社のT型車に代表されるように、企業の使命は製品の生産コストを極力に引き下げ、安い販売価格で標準化された製品を消費者に提供し、消費者の基本的な物的欲求を満たすことであった。1930～55年は「大量マーケティング時代 (The Mass-Marketing Era)」であり、多数の車種をそろえるGM社のように、企業の関心は基本的な物的欲求が既に満たされている消費者に向けられ、「各人の財布に合った」差別化された商品を提供することが企業の新たな使命となる。そして、「大量生産時代」と「大量マーケティング時代」という2つを合わせた20世紀の前半を「産業の時代 (The Industrial Era)」と捉えるのに対して、それ以降の1955～80年を「脱産業時代 (The Post-Industrial Era)」と捉える。

「産業の時代」は企業の黄金時代であった。当時は、組織から見ると、不測の現象はほとんどなく、不連続性はまれにしか発生しない。新しい技術と新しい市場は継続的に誕生してくるので、組織が以前に経験したことは新しい状況にもそのまま適応することが可能である。このような安定的な外部環境において、企業は社会に貢献する意味で「神聖なる牛 (sacred cow)」というイメージを持っていた。組織のさまざまな形態の中で、豊かさをもたらす社会的手段として、企業組織は社会権力の中核にあった。環境における主要な変化の大半は、進歩のスタイルとペースを確立した一流の積極的な企業に端を発したことを理由に、「GM社にとって良いことは、米国にとっても良いことだ (What is good for General Motors is good for the country)」というGM会長のウィルソン (Charlie Wilson) の1952年の議会証言から見られたように、一部の巨大企業は、自社の運命を自分で支配するという権利を主張することもできた。

一方、「脱産業時代」は富裕の到来を意味する。人々にとって、生存のニーズが充足され、購買力の自由裁量幅が増大した。富裕の到来は、社会進歩の主要な道具としての経済成長の意義に疑念を投げかける。社会の欲求は、生活の「量」から生活の「質」へと転換する。「企業は、奇跡的な“貨幣製造機”というイメージを喪失し、清潔な環境、社会的な公正、雇用の確保という新しい社会的な価値の実現に対する抑制者兼妨害者とみなされるようになっていく (The firm loses its image as a miraculous ‘money-making machine’ and is increasingly viewed as a suppressor and impediment to fulfillment of the new social values of clean environment, social equality, secure employment)」⁴⁾。豊かさをもたらす社会的手段となる企業はもはや社会の中核としての地位を保つことはできなくなったため、社会の権力は企業から政治機関に移るとともに、企業経営者たちは作業効率の向上や経営事業の改善や株主利益の確保などの内部事情

4) Ansoff (1979), p.28. 中村監訳, 38頁。

ばかりでなく、労働組合、ライバル企業、株主、消費者団体、政府当局などの外部事情に対しても、大きな関心を持たざるを得なくなっている。さらに消費者大衆は、コンシューマリズム (消費者運動) を通じて、一部大企業の独占的、非倫理的な行動を批判し、大企業に対する統制と監視を政府に要請するようになった。

②「乱気流」の証拠と水準

経営学が形成される早期段階では、現場管理と組織内管理の問題は経営学の中心テーマであった。しかし、「脱産業時代」が1950年代後半に到来してから、企業を取り巻く外部環境の変化が激しくなり、不確実性が日増しに増大していく。企業内部の管理をいくら上手にやっても、企業間競争には勝ち抜くことはできないという事態が起きた。そこで、ガルブレイス氏 (John Kenneth Galbraith) が言う「不確実性の時代 (The Age of Uncertainty)」に適應するために、あるいは不確実性による不利な影響を避けるために、多くの大企業において、組織の経営戦略という問題が注目されるようになった。

組織の外部環境における不確実性の増大について、アンゾフは「乱気流 (turbulence)」の喩えを使ってその変化の急激さを的確に表現した。乱気流が増大している証拠として、次の4つのトレンドが指摘された⁵⁾。

- 1) 環境変化の新奇性が増大し (Growth of the *novelty* of change), 将来は現状延長ではなく、これまでの経験が役に立たなくなった。
- 2) 環境の強度が増大し (Growth in the *intensity* of the environment), 環境対応のコストが増大した。
- 3) 環境変化の速度が増大し (Increase in the *speed* of environmental change), 迅速な環境対応が客観的に求められる。
- 4) 環境の複雑さが増大し (Growing *complexity* of the environment), 環境変化の方向性を予知しにくくなった。

また、アンゾフは、乱気流の水準を5つのレベル (the five levels of environmental turbulence) に分け、その主な内容を次のようにまとめた⁶⁾。

レベル1 反復型 (Repetitive) : 経営環境に反復事象が多く、変化のペースはゆっくりで、将来の予測が可能である (Change is at a slow pace, placid and predictable)。

レベル2 拡大型 (Expanding) : 環境は徐々に変化し、市場は安定的に成長している (A stable marketplace, growing gradually)。

レベル3 変化型 (Changing) : 顧客の要求はかなり速く変化し、市場の成長は限

5) Ansoff (1979), pp.31-32. 中村監訳, 41-42頁。

6) Ansoff (1992), "A Profile of Intellectual Growth," p.22.

定的である (Incremental growth, with customer requirements altering fairly quickly change)。

レベル4 不連続型 (Discontinuous) : 市場の変化は不連続的になるが, その予測は可能である (Characterized by some predictable change and some more complex change)。

レベル5 突発型 (Surprising) : 環境は不連続的に激しく変化し, 予測不可能な変化が頻繁に起る (Change which cannot be predicted and which both develops, and develops from, new products or services)。

この5つのレベルはさらに2つに大きく分けられる⁷⁾。具体的には, レベル1~3は歴史駆動型 (history driven) で, 「将来は過去と現在の歴史的な延長である (The future will be a logical extension of the historical past and present)」⁷⁾。つまり, 過去と現在の出来事やデータに基づいて将来に起りうる出来事をかなり正確に予測することができ, また過去と現在の成功経験は将来の成功につながる可能性も非常に高い。一方, 非連続性と断絶性を特徴とするレベル4~5では, 将来は過去と現在の延長ではない。しかし, 過去と現在の出来事から弱い信号 (weak signals) が発信されており, それらの信号を慎重に分析することによって, 将来に発生する事態の可能性と範囲をある程度予測することは可能である。また過去と現在の成功経験は将来の成功にほとんど役立たないものである。

③ 乱気流水準の決定要因

アンゾフによると, 乱気流の水準は以下のような多数の要因によって影響される⁸⁾。

- 1) 市場環境の変化可能性 (changeability of the market environment)
- 2) 変化の速度 (speed of change)
- 3) 競争の熾烈度 (intensity of competition)
- 4) 技術の繁殖度 (fertility of technology)
- 5) 顧客による差別化 (discrimination by customers)
- 6) 政府と影響力グループによる圧力 (pressures from governments and influence groups)

明らかに, これらの要因は互いに影響しあうものであるために, 乱気流のレベルは, どれかの要因によって単独に決定されず, すべての要因の組み合わせによって決定されることになる。

7) Sullivan, P. A., "Introduction", in Antoniou, P. H. and Sullivan, P. A. (eds.) (2006), *The Igor Ansoff Anthology*.

8) Ansoff (1988), *The New Corporate Strategy*, p.173. 中村・黒田訳『最新・戦略経営』, 294頁。

④ 乱気流水準と組織属性

レベルの異なる5つの乱気流水準に対応して、必要とされる組織マネジャー、組織の風土、マネジャー集団の組織適性といった組織属性はそれぞれ大きく異なり、そのイメージは次の表1にまとめられる。

表1 乱気流水準 (TL) と組織属性 (OC)

	TL1	TL2	TL3	TL4	TL5
OC1. 管理者タイプ: 目標 リスク性向 リーダーシップ 問題解決 主要知識	保守家 現状維持 抑圧 政治的 変革統制 内部政治	管理者 最小コスト 管理 合理的 診断的 内部業務	成長リーダー 最大利益 熟知 鼓舞的 最適化 既存市場	企業家 潜在的利益 未経験 カリスマ的 機会探究 国際環境	創造者 創造 新奇 ビジョン的 創造性 予測能力
OC2. 組織風土タイプ: 文化規範 報酬 パワーの焦点	保守 現状維持 年功序列 官僚	生産 リスク回避 コスト管理 生産	マーケティング 成長優先 収益性重視 マーケティング	戦略的 革新重視 企業家精神 中間管理職	創造的 創造性重視 創造性 研究開発
OC3. 組織適性タイプ: 情報 経営システム 機構 経営技術	変革統制的 前例 手順 階層的 手順	診断的 既存業績 財務統制 機能的 診断型	最適的 現状延長 長期計画 事業部的 最適型	機会追求的 予測 戦略計画 分権型 専門家	創造的 弱い信号 不測事態対応 環境適合型 創造型

出所：以下の文献の内容に基づいて作成。H. アンゾフ, D. ハッセイ, 中村元一著 (1992) 『戦略経営: 21世紀へのダイナミクス』, 119-122頁。Ansoff, H. I. (1991), "Strategic Management in a Historical Perspective", in Antoniou, P. H. and Sullivan, P. A. (eds.) (2006), *The Igor Ansoff Anthology*, pp.184-186.

⑤ コンティンジェンシー理論的な視点

上の表1に示されているように、乱気流水準によって組織属性も大きく異なる。アンゾフが述べたように、「戦略の非連続性が稀であり、変革の速度が緩慢であった時代には、こうした行き当たりばったりのアプローチでも十分だった。環境変化の乱気流が増大するにつれて、マネジャーたちはもっと迅速に効果的に変革を管理する必要があるにちがいない (This *muddling-through* approach sufficed in the days when strategic discontinuities were rare, and the pace of change was slow. As the environment becomes more turbulent, managers will need to manage in a more expeditious and effective manner)」⁹⁾。

この乱気流時代において、「最適な収益性を上げるためには、統括経営能力の対応性が自社の環境の乱気流と適合していく必要がある (for optimum profitability, the

9) Ansoff (1988), p.219. 中村・黒田訳, 361頁。

responsiveness of general management capability must match the turbulence of the firm's environment)」¹⁰⁾。言い換えれば、「企業の戦略的積極性と組織対応能力の両方が環境乱気流の水準に適合しているときに、企業の財務的パフォーマンスが最高になる (Financial performance of a firm is optimized whenever the levels of its strategic aggressiveness and organizational responsiveness both match the firm's environmental turbulence level)」¹¹⁾。

組織がとる経営戦略は組織内外の経営環境 (すなわち乱気流のレベル) に適合させなければならないという意味で、アンゾフの成長戦略論はコンティンジェンシー理論のアプローチに一致しており、コンティンジェンシー理論はアンゾフ (1988) の理論的な前提だと明白である¹²⁾。

⑥ 経営戦略論の幕開け

経営学自体はわずかに百年程度の歴史しか持たない新しい学問である。経営学の中でも、経営戦略論は1960年代に入ってから生まれた斬新な学問分野である。経営学が形成される早期段階では、現場管理と組織内管理の問題が経営学の中心テーマであり、そういう問題を正面から取り掛かったのはテイラーやメイヨーらであった。しかし、1960年代以降のアメリカ社会は大変激しく変化し、「断続性の時代 (Age of Discontinuity)」、「豊かな社会 (affluent society)」、「不確実性の時代 (Age of Uncertainty)」、「脱産業化時代 (the Post-Industrial Era)」、「予測不能性 (unpredictability)」、「乱気流 (turbulence)」というように、時代の変化を表わすさまざまな新用語が生まれた。

組織を取り巻く環境状況が激しく変化するような時代に突入したため、組織や個人の対応能力が限界に達することになる。企業の生き残りを図るため、経営環境の変化にうまく対処するための組織対策が必要となり、その組織対策は経営戦略として打ち出される。そして、さまざまな経営戦略に関する議論と研究が盛んになった結果、独立した理論分野としての経営戦略論が1960年代のアメリカにおいて、チャンドラーやアンゾフらの貢献によって誕生することになった。

経営学という大きな枠組の中で、生産管理、財務管理、労務管理といった伝統的な諸分野と比べて、経営戦略論は誕生した最初から学界と実務界からの特別な注目を浴び、目覚ましい発展を遂げてきている。今日において、アメリカを中心とした経営学の世界では、経営戦略論の占める位置はきわめて大きい。経営の実践においても、経営の研究においても、経営戦略論は、まさにその中核だといってよい¹³⁾。

10) Ansoff (1990), *Implanting Strategic Management* (Revised edition), p.268. 中村・黒田・崔監訳『戦略経営の実践原理』, 336頁。

11) Ansoff (1992), p.21.

12) Ansoff (1988), p.234. 中村・黒田訳, 384頁。

13) 庭本佳和編著 (2012) 『アンゾフ』, ix頁。

2. 経営戦略論のパラダイム

① 経営戦略の概念

戦略 (strategy) という言葉は、もともとギリシャ語の将軍 (strategos) から由来する軍事用語で、将軍の術 (art of general) を意味し、戦術 (tactics) と対を成す概念である。その歴史は少なくとも紀元前 500 年ごろの中国の『孫子兵法』まで溯ることができる¹⁴⁾。この書物の中に、「敵を知り、己を知れば、百戦して危うからず」、「百戦百勝は善なる物にあらず、戦わずして人の兵を屈するは最善なる物なり」、といったように、戦略の謎に満ちた世界を解明してくれそうな事例や気の利いた格言がいっぱい詰まっている¹⁵⁾。また近代の軍事思想家であるクラウゼヴィッツ (Clausewitz, C. von: 1780-1831) の『戦争論』は、軍事戦略について詳しく論じて、一連の作戦原則を打ち立てた¹⁶⁾。

一方、経営学の分野で戦略という概念が本格的に使われるようになったのは 1940 年代以降であり、とりわけ近代の経営戦略 (management strategy) を真正面から取り上げた最初の研究成果はチャンドラー (1962) であるとされ、「組織は戦略に従う (Structure follows strategy)」という「チャンドラーの命題 (Chandler's Thesis)」はあまりにも有名である¹⁷⁾。

経営戦略という言葉は実務的に、成長戦略、多角化戦略、資材調達戦略、マーケティング戦略、財務戦略、人事戦略といったように、企業活動のさまざまな活動の方針を定めるための指針と前提条件として用いられている。しかし、経営戦略の概念に関する学問的な定義は多く、必ずしも統一性を有していない。たとえばチャンドラーは次のように述べている。「戦略とは、企業の基本的な長期目標と具体的目標を決定し、そのうえ、これらの目標を実現するために、行動経路を決め、必要な経営資源を配分することである (Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals)」¹⁸⁾。

また、アンソフは戦略を「組織の発展プロセスを指導する新しい意思決定ルールとガイドライン (The new decision rules and guidelines, which guide the process of development of an organization, have been defined as *strategy*)」¹⁹⁾、あるいは「基本

14) Sun Tzu, *The Art of War*. 守屋洋 『孫子の兵法』。

15) Crainer, S. (1998), *Key Management Ideas*, p.70. 梶川訳 『マネジャーのための経営思想ハンドブック』, 72 頁。

16) Clausewitz, C. von (1832), *On War*. 篠田訳 (1968) 『戦争論』。

17) Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure*. 有賀訳 (2004) 『組織は戦略に従う』。

18) Chandler, A. D. Jr. (1962), p.13. 有賀訳, 17 頁。

19) Ansoff (1988), p.75. 中村・黒田訳, 132 頁。

的に戦略とは、組織行動を導くための一連の意思決定ルールである (Basically, a strategy is a set of decision-making rules for guidance of organizational behavior)²⁰⁾ と定義している。そして、経営戦略と経営方針の違いについて、「方針は状況に応じた1つの意思決定であるのに対して、戦略は意思決定のための1つのルールである (Policy is a *contingent decision*, whereas strategy is a *rule for making decisions*)」と説明している²¹⁾。

こうして、学者によって定義はいろいろと異なるが、一般論的なとらえ方として、経営戦略を、基本的に合理的な環境分析と計画策定によって、環境の不確実性を削減するためのツールとして解釈できる。言うまでもなく、ツールであるために、時代や環境の変化に応じて次々に更新していかなければ、ツールの現実有用性が小さくなる。したがって、時代の変化につれて多種多様な経営戦略論が次々と登場している。

② 経営戦略の5P

ミンツバーグらの研究によると、経営戦略の基本的内容は次のような5Pに整理することができる²²⁾。

Plan: 「戦略はプラン (計画) である。つまり、将来へ向けてどのようなアクションを取るべきかという方向性に関する行動指針であり、目標を達成するための行動コースを示すものである (Strategy is a plan, a direction, a guide, or course of action into the future, a path to get from here to there)」。しかし、プランの意味で戦略を論じるときに、実現された戦略 (realized strategy) よりも、意図された戦略 (intended strategy) を指す場合が多い。

Pattern: 「戦略はパターン (類型) である。つまり、時を超えて一貫した行動を示すものである (Strategy is a pattern, That is, consistency in behavior over time)」。一連の意思決定や行動の流れやプロセスにおける整合性に注目する。経営戦略を組織全体のコンテキストの中で捉え、企業と環境の相互作用や企業内のダイナミックな変化の結果として経営戦略が生まれると捉えている。そして、最初から完璧に実現していかねばならないことを意図した戦略を計画的戦略 (deliberate strategy) と呼び、最初から明確に意図したものではなく、行動の一つ一つが集積され、その都度の学習プロセスの中で自然に形成されていく戦略を創発的戦略 (emergent strategy) と呼ぶ。

Position: 「戦略はポジション (位置) である。つまり、特定の市場における特定

20) Ansoff (1990), p. 43. 中村・黒田・崔監訳, 25頁。

21) Ansoff (1988), p. 89. 中村・黒田訳, 157頁。

22) Mintzberg, H. (etc.) (1998), *Strategy Safari*, pp. 9-15. 斉藤監訳 (1999) 『戦略サファリ』, 10-16頁。

の製品の位置づけである (Strategy is a position, namely the locating of particular products in particular markets)」。自社内部の経営資源やスキルを外部市場の機会や脅威とのバランスを考えたうえ、特定の市場セグメントにおいて自社のある特定の製品を位置づける。

Perspective: 「戦略はパースペクティブ (視野) である。つまり、組織の基本的理念に基づく行動指針である (Strategy is a perspective, namely an organization's fundamental way of doing things)」。将来に向けてのビジョンやグランドデザインに相当する概念であり、企業の基本的理念と中長期目標に関わることである。

Ploy: 「戦略はプロイ (策略) である。つまり、敵あるいは競争相手の裏をかこうとする特別な「計略」のことである (Strategy is a ploy that is, a specific “maneuver” intended to outwit an opponent or competitor)」。公明正大のイメージではないが、自分より強い競合企業を打ち破るために、「計略」を取る必要がある。

これら 5P のいずれも戦略について語っており、どれが正しい定義であるかと特定するのは困難である。そのため、5P のすべてが戦略を定義している概念だと便宜的に理解することができる。実際、後に説明するように、ミンツバークは経営戦略の流派を 10 種類に分類し、その一つ一つは 5P のどれかを特別に重視する見解であると捉えている。たとえばプランニング学派は Plan を、ポジショニング学派は Position を、企業家学派は Perspective を、ラーニング学派は Pattern を、パワー学派は Ploy を重視している。

③ 経営戦略の位置づけ²³⁾: 経営理念 → 経営ビジョン → 経営戦略 → 経営戦術

経営戦略は孤立に構築されうるものではなく、企業の経営理念さらにビジョンによって規定され、また経営戦術を規定するものである。

まず経営理念 (ないしミッション) とは、当該企業の使命、目標、価値観、行動規範、活動指針などを観念的に表明するものであり、経営哲学、経営信条、経営精神、経営使命、企業理念、社是、社訓などの用語とほぼ同義に使用されている。経営理念を表現する唯一の定義は存在しないが、多くの経営理念は、国際性、社会貢献、社会・地球環境との共生、顧客志向、従業員の尊重、創造性、革新性、オープンさ、公平性などをうたい、普遍性の高い内容となっている。

次に経営ビジョン (ないし目標) とは、企業がある時点までに到達すべき目標であり、経営理念を前提として具体的にどのような方向性を目指したいかという方向性を明示したものである。例えば経営理念として国際性をうたう企業であれば、「十年以内に国外で

23) 経営能力開発センター編 (2003) 『経営学の基本』, 132 頁。

の売上高比率を50%以上にする」などがビジョンとなることはありうる。

そして、ビジョンを受けて策定されるのが経営戦略(ないしドメイン)であり、すなわち定められた目的地に向かうためにどんな進路を選ぶかを決めるのが経営戦略である。経営戦略の決定によって、企業のビジョンないし経営理念を達成するための手段が明確になる。つまり、経営理念がビジョンを規定し、ビジョンが経営戦略を規定するという順序関係がある。

なお、実務的には、戦略と戦術という2つの概念を厳密に区別する必要がある。戦略は長期的かつ大局的な方策であり、全体の作戦計画を指しているのに対して、戦術は短期的かつ部分的な方策であり、個々の戦闘行動を遂行するための手段である。「敵がいなくて練る戦略」が戦略だとすれば、「敵が目前にいるときに取る手段」が戦術である。言い換えれば、「正しい物事を行なう(do the right thing)」のは戦略であり、「物事を正しく行なう(do the thing right)」のは戦術である。

戦略に関する古い例は数え切れないほどあり、たとえば「田忌賽馬」はその1つである。しかし、その話のなかで、本当の戦略は斉王に勝つべきか、負けるべきかという問題である。勝つべきだという戦略が決まってから、上中下の並び方を調整するという孫臏のやり方はその戦略を実施するための戦術であって、戦略ではない。この話と似たように、最近では、戦略論一色のような感を呈するほど戦略論がもてはやされ、書店には経営戦略関連の書物が溢れているが、その多くは実際に戦術を語るものである。

「戦略(Strategy)」の位置づけに関して、経営理念 経営ビジョン 経営戦略 経営戦術という理解のほか、MOSTという表現がよく知られている。つまり、Mission(企業使命) Objective(企業目標) Strategy(企業戦略) Tactics(企業戦術)という一連のステップの中に、戦略が位置づけられている。

3. 経営戦略論の流派

経営戦略論が著しく発展しているなか、視点や着目点や方法論などの違いによってさまざまな流派が現われた。その分類に関して、ミンツバーグらの研究は最も有名である。具体的には、1990年代において、ミンツバーグらは経営戦略論の流派を方法論の違いによっておおざっぱに10種類に分類した²⁴⁾。さらに2001年論文において、この10の流派のそれぞれの守備範囲や特徴などをミンツバーグ本人がより明確に解説している²⁵⁾。

24) Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, p.3. 中村監訳(1997)『戦略計画』, 47頁。Mintzberg, H. (etc.) (1998), pp.354-359. 斉藤監訳, 400-403頁。

25) 本節説明の一部はこの2001年論文に依拠しており、また、その論文の中に、10の学派の特徴を

① デザイン学派 (The Design School)

この流派では、コンセプト構想のプロセス (a process of conception) として戦略が形成され、その信条は「転ばぬ先の杖 (Look before you leap)」として表現されている。

この流派は、セルズニック (Philip Selznick) (1957) が最初に提唱し²⁶⁾、チャンドラー (Alfred D. Chandler) (1962) がそれを継承し²⁷⁾、アンドリュース (Kenneth R. Andrews) (1965) らがより詳細な定義を行った学派である²⁸⁾。彼らの見解の中心に据えているはSWOT分析の枠組である。つまり、「組織は戦略に従う」という発想に従い、戦略の形成を、「内部の強み (Strengths) と弱み (Weaknesses)、および外部の機会 (Opportunities) と脅威 (Threats) を本質的に適合させる (sees strategy formation as achieving the essential fit between internal strengths and weaknesses and external threats and opportunities)」というプロセスとしてとらえている。

この流派では、戦略が構築される前提条件は以下7つである²⁹⁾。

- 1) 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。
- 2) 計画的なプロセスの責任は、最高経営責任者 (CEO) にある。CEOこそが唯一の戦略立案者である。
- 3) 戦略形成のモデルは簡潔で、非公式的なものでなければならない。
- 4) 戦略は独自性を持たなければならない。最も優れた戦略は、創造的なプロセスから生まれる。
- 5) 大局的に戦略が捉えられたときに、はじめてデザイン・プロセスが完了する。
- 6) 戦略は明快でなければならない。ゆえに簡潔でなければならない。
- 7) 独自性を持ち、完全かつ明快、そして簡潔な戦略が策定されてはじめて、戦略が実行可能となる。

要するに、戦略作成の「唯一の」責任者としてのCEOは、部下の誰でも戦略を実行できるように、簡潔でユニークな戦略を策定しなければならない。その戦略策定は、形式的な分析や直感ではなく、理知的な思考のプロセスにおいて行われ、またケース・スタディが特別に重視される。

このデザイン学派は、少なくとも1970年代までは戦略プロセスの主流をなしており、経営戦略論の教育と実践に大きな影響を与えた。しかし、その後大きく発展で

わかりやすくまとめた図表がある。Mintzberg, H. and Lampel, J. (2001), "Reflecting on the Strategy Process" in Cusumano, M. A. and Markides, C. C. (eds.) *Strategic Thinking for the Next Economy*, pp. 33-54. グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 (2003) 『MIT スローン・スクール戦略論』, 41-60 頁。

26) Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*. 北野訳 (1975) 『組織とリーダーシップ (新版)』。

27) Chandler, A. D. Jr. (1962). 有賀訳 (2004)。

28) Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., and Guth, W. D. (1965) *Business Policy*.

29) Mintzberg, H. (etc.) (1998), pp. 29-32. 斉藤監訳, 30-34 頁。

きず、さまざまな異なる流派によって統合されたと見られている。その学問的な基盤は特定できず、強いて言うと建築学との類似性が強い。

② プランニング学派 (The Planning School)

この学派では、形式的な策定プロセス (a formal process) として戦略が形成され、その信条は「今日の一針、明日の十針 (A stitch in time saves nine)」として表現されている。

プランニング学派は、アンゾフ (Harry Igor Ansoff) (1965) の研究³⁰⁾を皮切りに、スタイナー (George A. Steiner) (1969)³¹⁾やエイコフ (R. L. Ackoff) (1983)³²⁾らの研究成果も加わり、デザイン学派と並行して成長してきた学派である。1970年代半ばまで一世を風靡し、1980年代にその影響力を失ったが、今も重要な位置を占めている。エンジニアリング、都市計画、システム理論、サイバネティクスなどがこの学派の学問的基盤をなしている。

この流派では、戦略構築の前提条件は以下3つである³³⁾。

- 1) 戦略は形式的なプランニングの、コントロールされた意思的なプロセスから生まれ、さらに独立した明確なステップに分解される。それぞれのステップはチェックリストによって詳細が明らかになり、さまざまな分析技法によってサポートされている。
- 2) 原則としてプロセス全体に対する責任は、最高経営責任者 (CEO) にある。しかし、実行段階での実際の責任は、プランナーにある。
- 3) このプロセスを通じて戦略は完成し、明確になる。それはさらに、目標、予算、プログラム、およびさまざまな運用プランなどに注意深く落とし込まれ、実行される。

このように、SWOT分析やCEO責任といったデザイン学派の多くの主張をそのまま受け継いだが、一点だけ大きな例外がある。それは、プロセスは理知的なものだけでなく、形のあるものでもあり、それをいくつかのステップに分解でき、チャック・リストに表され、(特に目的、予算、プログラム、運営計画などに関しては)さまざまなテクニックを使うことができる、という点である。また、トップ経営層に取って代わり、専門職のプランニング・スタッフたちが、事実上の主導権を握り、戦略形成のプロセスにおける一連の手続き、トレーニング、数量分析、チェックリストなどを実際にコントロールしている、という特徴がある。

30) Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*. 広田訳 (1969) 『企業戦略論』。

31) Steiner, G. A. (1969), *Top Management Planning*.

32) Ackoff, R. L. (1983), "Beyond Prediction and Preparation".

33) Mintzberg, H. (etc.) (1998), p.58. 斉藤監訳, 59頁。

③ ポジショニング学派 (The Positioning School)

この学派では、分析プロセス (an analytical process) として戦略が形成され、その信条は「事実だけをお伝えしよう (‘Nothin’ but the facts, ma’am)」として表現されている。

この学派は主に経済学 (産業組織論) および軍事史学を学問的基盤としている。学界では主にパーデュ大学 (Purdue University) のハッテンとシェンデル (Ken J. Hatten & Dan E. Schendel) (1977)³⁴⁾ が中心であり、コンサルティング業界ではヘンダーソン (Bruce D. Henderson) が率いる BCG 社によって開発された PPM (Product Portfolio Matrix) モデル³⁵⁾ や、HBS 研究者が中心となって開発した PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy: 市場戦略の収益影響度分析)³⁶⁾ などの手法がよく利用されていた。その後ハーバード大学のポーター (Michael Eugene Porter) (1980 & 1985)³⁷⁾ が 1980 年代に大きな輝きを持って登場することによって、ポジショニング学派はさらに勢いを増し、一気に戦略論の主流となった。

ポジショニング学派の基本的思想は、紀元前 400 年前に古代中国の孫子 (Sun Tzu) が論じた軍事思想 (たとえば「戦わずして敵を屈服させることは最善なる技なり」) を継承したものであり、彼らが考えている戦略とは業界の分析を通して企業のポジションを選ぶことに過ぎなかった。この学派では、戦略構築の前提条件は以下 5 つである³⁸⁾。

- 1) 戦略とは、包括的かつ明確で共通性が高く、市場において識別可能なポジションを示すものである。
- 2) その市場環境では、経済性に基づく市場競争原理が働く。
- 3) したがって戦略形成のプロセスとは、分析的計算に基づき、包括的なポジションの中から 1 つを選択することである。
- 4) そのプロセスでは、分析者 (アナリスト) が大変重要な役割を果たす。なぜならば、正式に選択をコントロールするマネジャーに、彼らの計算結果を報告する役割を果たすからである。
- 5) よって、このプロセスから、完全な形をまとった戦略が生まれ、それが明確化され、実行される。こうして、市場構造が、特有のポジションを持つ戦略を導き、そしてこの戦略が組織構造を決定するのである。

34) Hatten, K.J. and Schendel, D. E. (1977), "Heterogeneity within an Industry".

35) Henderson, B. D. (1979), *Henderson on Corporate Strategy*. 土岐訳 (1981) 『経営戦略の核心』。

36) Schoeffler, S., Buzzell, R. D., and Heany, D.F. (1974), "Impact of Strategic Planning on Profit Performance".

37) Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*. 土岐訳 (1982 & 1995) 『競争の戦略』。Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*. 土岐訳 (1985) 『競争優位の戦略』。

38) Mintzberg, H. (etc.) (1998), p.85. 斉藤監訳, 84 頁。

以上のように、この学派の前提条件はデザイン学派やプランニング学派のそれと大きくかけ離れていない。つまり、戦略形成のプロセスにおいて明確な分析と周到な計算があり、組織は戦略に従うものである。ただし、この学派の考えでは、CEOが戦略立案の責任者であるが、実質立案者のプランナーはアナリストと化してしまい、大量のデータを集め、複雑な計算と分析に取り込んでいる。実際、ポジショニング学派による文献は全方向に広がり、戦略グループ (strategic groups)、競争分析モデル (Five Forces)、基本戦略 (Three general strategies)、バリュー・チェーン (value chains)、ゲーム理論 (game theory) といった見解も擁するようになったが、難解なデータを理論的に分析しようとする傾向を備えている点は皆一致している。ポジショニング学派を厳しく批判したミンツバーグ本人でさえ、「このスクールは、研究のためのものすごい量の技法を開拓し、またその実践のための一連の強力な概念を提供したのである (This school has opened up tremendous avenues for research and has provided a powerful set of concepts for practice)」というように、この流派の功績を高く評価している³⁹⁾。

④ 企業家 (起業家) 学派 (The Entrepreneurial School)

この学派では、ビジョン創造のプロセス (a visionary process) として戦略が形成され、その信条は「リーダーのところに連れて行って欲しい (Take us to your leader)」として表現されている。

この学派の中心人物は、「創造的破壊」を主張するシュンペーター (J. A. Schumpeter) (1934)⁴⁰⁾、企業家活動の社会的意味の解明に重点をおくコール (A. H. Cole) (1959)⁴¹⁾ などの経済学者である。

企業家学派の拠り所になる学問分野を特定することは難しいが、経済学との関連が比較的深い。この学派では、とくに企業家の人格的な力量が最も重視されている。それに応じて、戦略の作成において、以下4つの特徴がある⁴²⁾。1) 企業家的なやり方において戦略作成は、新しい機会を積極的に追求するかどうかによって左右される。2) 企業家的な組織では、権力は最高経営幹部に集中する。3) 企業家的なやり方における戦略作成は、不確実性に直面したとき、大きく飛躍するという特徴がある。4) 成長こそ企業家的組織の最大目標である。

また、企業家学派では、戦略構築の前提条件は以下6つである⁴³⁾。

39) Mintzberg, H. (etc.) (1998), pp. 121-122. 齊藤監訳, 127頁。

40) Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*. 塩野谷訳 (1980) 『経済発展の理論』。

41) Cole, A. H. (1959), *Business Enterprise in Its Social Setting*. 中川訳 (1965) 『経営と社会』。

42) Mintzberg, H. (etc.) (1998), pp. 133-136. 齊藤監訳, 142-144頁。

43) Mintzberg, H. (etc.) (1998), p. 143. 齊藤監訳, 152-153頁。

- 1) 戦略はリーダーの頭の中に存在する。それはパースペクティブであり、長期的な方向性に対する感覚であり、組織の将来像でもある。
- 2) 戦略形成のプロセスは、どんなに良くても半分も意識していない。それは、リーダーの経験や直観に基づくものであり、実際に戦略を思いつくこともあるが、さまなければ他社の戦略を取り入れて、自分自身の行動の中に吸収してしまう。
- 3) リーダーは、一心不乱に取りつかれたかのようにビジョンを推進し、実行に関して常に深く関わり、必要があれば内容の修正を行なう。
- 4) 戦略的ビジョンはこのように順応性を持つものであり、そのために企業家的戦略は計画的でありながら、創発的でもある。全体的なビジョンにおいては計画的であるが、ビジョンを詳細に落とし込む点に関しては創発性を持ちうる。
- 5) そのうえ、組織も順応性を持ち、リーダーの指示に応えるシンプルな構造となっている。それは、実際の事業の立ち上げであろうか、個人所有の企業であろうか、あるいは確立された大企業の方向転換であろうか、同様である。大企業の場合は、通常の業務手順や力関係といったものの多くを一時的に棚上げし、ビジョンを持ったリーダーに自由裁量を与えるようにする。
- 6) 企業家的戦略はニッチ戦略を取ろうとする傾向がある。すなわち、手ごわい競合から攻撃されにくい穴場的な市場ポジションを狙うのである。

このように、企業の最高経営責任者 (CEO) を戦略形成の中心に据えているという意味では、企業家学派はデザイン学派と似ているが、戦略形成の源は企業家 (CEO) 個人の直感、知恵、経験、洞察、判断という神秘世界 (ブラック・ボックス) のなかにある、と捉える点は独自の特徴である。その結果、戦略は正確な設計、計画、ポジションなどを重視する点から、あいまいなビジョンや広範な見解を重視する点へと大きく移行していった。この学派の中心となる概念はビジョンであり、そのビジョンとは、リーダーの頭の中で創造され、また思い描かれているメンタルな戦略的内容である。しかも、そのビジョンを描くのも、そのビジョンを実現するのも、創造性に富む強力な企業家 (アントレプレナー) だと強調した点は、この学派の重要特徴である。

⑤ 認知学派 (The Cognitive School)

この学派では、メンタル的なプロセス (a mental process) として戦略が形成され、その信条は「念じれば通ず (I'll see it when I believe it)」として表現されている。

この認知学派は、サイモン (Herbert A. Simon) (1947 & 1960)⁴⁴⁾、マーチ (James G.

44) Simon, H. A. (1947), *Administrative Behavior*, 1976. 松田・高柳・二村訳 (1989) 『経営行動』。Simon, H. A. (1960), *The New Sciences of Management Decision*. 稲葉・倉井訳 (1979) 『意思決定の科学』。

March) (1958)⁴⁵⁾などの著作を源流とする学派であり、認知心理学がその学問的な基礎をなしている。

認知学派では、戦略構築の前提条件は以下4つである⁴⁶⁾。

- 1) 戦略形成は、戦略家の心の中 (in the mind) で起こる認知プロセスである。
- 2) そのために、戦略は、概念、地図、スキーマ、フレームの状態で、パースペクティブとして出現する。そのパースペクティブは、環境からのインプットをどのように処理するのかということを決める。
- 3) このようなインプットは、この学派の「客観的な」流派によれば、認知地図によって解読されるまでに、あらゆる種類の歪曲するフィルターを通して流れる。あるいは「主観的な」流派によれば、インプットは、どのように知覚されるかという点でのみ存在するような、世界の解釈に過ぎない。言い換えれば、世界は理解される限りにおいて、形づくられ、枠をつけられ、構成されるということである。
- 4) 概念として戦略は、そもそも達成することが難しく、実際達成したとしても、最善であったとは言い難い。さらに、もはや実行不可能となったとしても、変更するのは難しいものなのである。

この学派は心理学、特に認知心理学を研究基盤としている。もし戦略が、枠組み、モデル、マップ、概念、フレームなどとして人間の頭の中で形成されるのであれば、そうした思考プロセスはどのように理解できるだろうか、ということを探明しようとする。戦略形成のプロセスを解明するとき、解釈的 (interpretative) もしくは構成主義的 (constructivist) なアプローチが用いられている。1980年代以降に、戦略形成における認知のバイアスや情報処理、知識構造のマッピング、概念達成の認知などに関する研究は次第に盛んになってきているが、いまだに発展途上の分野である。

⑥ 学習学派 (The Learning School)

この学派では、創発的な学習プロセス (an emergent process) として戦略が形成され、その信条は「七転び八起き (If at first you don't succeed, try, try again)」として表現されている。

この学派の基盤をなす中心分野は特にないが、心理学、教育学、数学などの分野との関係が比較的密接である。政治学者のリンドブロム (Charles E. Lindblom) (1959) が唱える非連結的漸新主義 (disjointed incrementalism)⁴⁷⁾を皮切りに、サイヤー

45) March, J. G. and H. A. Simon (1958), *Organizations*. 土屋訳 (1977) 『オーガニゼーションズ』。

46) Mintzberg, H. (etc.) (1998), pp. 170-172. 齊藤監訳, 185頁。

47) Lindblom, C. E. (1959), "The Science of Muddling Through".

トとマーチ (Richard M. Cyert and James G. March) (1963) の組織行動 (organizational Behavior) 理論⁴⁸⁾, 戦略形成を従来の学派とは異なる「学習」として発展させたワイク (Karl E. Weick) (1969) の回顧的意味づけ (retrospective sense making) 理論⁴⁹⁾, ミンツバーグ (Henry Mintzberg) (1978) の創発的戦略 (emergent strategy) 理論⁵⁰⁾, クイン (James Brian Quinn) (1980) の論理的漸進主義 (logical incrementalism)⁵¹⁾, バウアー (Joseph L. Bower) (1970) の資源配分過程 (resource allocation process) 理論⁵²⁾, パーゲルマン (Robert A. Burgelman) (1983) のベンチャー (venturing) 概念⁵³⁾, 野中郁次郎と竹内弘高 (1995) の知識創造 (Knowledge-Creating) 理論⁵⁴⁾, およびハメルとプラハラード (G. Hamel and C. K. Prahalad) (1994) のコア・コンピタンス (core competence) の概念⁵⁵⁾, といった最近の研究成果はこの流派の勢力に加えた。あらゆる記述的学派の中でも, このラーニング学派は真の潮流へと育ち, それまでの主流であった規範的学派に迫る存在になった。

学習学派では, 戦略構築の前提条件は以下5つである⁵⁶⁾。

- 1) 組織を取り巻く環境の複雑さと予測不可能な性質は, しばしば戦略に必要な基礎的知識の拡散とともに, 計画的なコントロールを不可能にする。戦略作成は, まず時間の経過にしたがって学習するプロセスの形を取り, 最終的に策定と実行の境界の区別がなくならなければならない。
- 2) リーダーも学習しなければならず, 時として学習者の中心となることもありうるが, 通常の場合は学習するのは集合的なシステムである。すなわちほとんどの組織に, 戦略家となる可能性を秘めた多くの人が存在する。
- 3) こうした学習は創発的な形をとる。まず行動から始まり, そして回顧し, 思考が刺激され, 新たに行動の意義づけが行なわれていく。
- 4) ゆえにリーダーシップの役割は, あらかじめ計画的な戦略を作り上げるのではなく, 新たな戦略が出現するように, 戦略的学習のプロセスをマネージする

48) Cyert, R. M. and March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. 松田・井上訳 (1967) 『企業の行動理論』。

49) Weick, K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*. 遠田訳 (1997) 『組織化の社会心理学』。

50) Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation".

51) Quinn, J. B. (1980), *Strategies for Change*.

52) Bower, J. L. (1970), *Managing the Resource Allocation Process*.

53) Burgelman, R. A. (1983), "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm".

54) Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*. 野中・竹内 (1996) 『知識創造企業』。

55) Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*. 一條訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営』。

56) Mintzberg, H. (etc.) (1998), pp.208-209. 斉藤監訳, 218-219 頁。

ことである。

- 5) したがって、戦略は最初に過去からのパターンとして現われ、後には、場合によっては将来へのプランとなり、最終的に全般的な行動を導くパースペクティブへ進化する。

こうして、学習学派での基本的な考え方として、戦略は意図的に「策定 (formation)」されたものではなく、自然に「形成 (formulation)」されたものである。戦略家は組織の至るところに見られ、個人および集団が学習する (learning) プロセスの中で戦略が「創発的 (emergent)」に形成される。したがって、戦略の形成と実行という両者は分離した独立的な存在ではなく、相互に絡み合っているものである。また、学習する過程は知識を創造する過程でもあり、そのプロセスの中で、形式知と同様に暗黙知も重要である。

⑦ 政治学派 (The Power School)

この学派では、交渉プロセス (a process of negotiation) として戦略が形成され、その信条は「一番偉いやつの世話をすることだ (Look out for number one)」として表現されている。

この政治学派 (パワー学派) は、政治学を基盤とし、アリソン (G. T. Allison) (1971) の「政府内の政治 (government politics)」モデル⁵⁷⁾、フェッファーとサランシク (J. Pfeffer & G. R. Salancik) (1978) の「組織による外的コントロール (The External Control of Organizations)」理論⁵⁸⁾、およびアストリー (W. G. Astley) (1984)⁵⁹⁾ などの研究成果の蓄積によって形成され、比較的小さな学派である。

この学派では、戦略の形成は権力 (パワー) に根ざしていると論じるのが特徴である。そして、権力には、ミクロ・パワーとマクロ・パワーという2つの方向性がある。前者は、組織内における戦略開発を本質的に政治的なもの、すなわち権力を争う関係当事者間の交渉や説得、対立を伴うプロセスと考えている。後者は、提携パートナー、合併会社、その他のネットワーク関係におけるパートナーに対して、全体としての戦略を交渉するため、組織が権力を用いると考えている。

そして、政治学派では、戦略構築の前提条件は以下4つである⁶⁰⁾。

- 1) 戦略形成は、パワーと政治によって形づくられる。たとえ組織内のプロセスであっても、あるいは外的環境における組織自体の行動であっても同様である。
- 2) このようなプロセスから生まれる戦略は、創発的である場合が多く、パースペ

57) Allison, G. T. (1971), *Essence of Decision*. 宮里訳 (1977) 『決定の本質』。

58) Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations*.

59) Astley, W. G. (1984), "Toward an Appreciation of Collective Strategy".

60) Mintzberg, H. (etc.) (1998), p.260. 斉藤監訳, 273 頁。

クティブというよりは、ポジションやプロイ (策略) という形態を取る。

- 3) ミクロ・パワーは、政治ゲームという形態の中での説得や交渉、時には直接対決を通じた相互作用の結果として戦略形成を捉えている。つまり、ミクロ・パワーが発生するのは、偏狭な利害関係や一時的な提携関係の中でのことであり、どんなに重要な時期であっても、誰も優位に立てないような状況でのことである。
- 4) マクロ・パワーでは、組織が自らその繁栄のために、他の組織をコントロールしたり、もしくはそれらと協力したりする。これは、戦略的画策と同様に、さまざまなネットワークやアライアンスにおける集会的戦略によって達成される。

⑧ 文化学派 (The Cultural School)

この学派では、集会的プロセス (a collective process) として戦略が形成され、その信条は「リンゴは必ずその木の近くに落ちる (An apple never falls far from the tree)」として表現されている。

この文化学派 (カルチャー学派) は文化人類学を学問的基盤とする流派である。1970年代にスウェーデンにあるコンサルティング会社 (SIAR) のリーダーを務めているレンマン (Eric Rhenman) (1973)⁶¹⁾ とノーマン (Richard Normann) (1977)⁶²⁾ ははじめて組織文化に正面から挑み、その研究成果は文化学派の草分けとなった。彼らの初期の研究に触発され、1973年以降にヘドバーグ (Bo Hedberg) (1977) は文化を中核的なテーマとする興味深い研究成果を数多く発表した⁶³⁾。またその後、ローシュ (J. W. Lorsch) (1986) の組織文化研究⁶⁴⁾ や、ピ・ターズとウォータマン (Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr.) (1982) のエクセレント・カンパニー研究⁶⁵⁾ などこの流派に加わった。

実際、権力 (パワー) を裏返しにしたイメージが文化 (カルチャー) である。権力は自己の利益と分裂に重点を置くが、文化は共通の利益と統合に重点を置き、戦略形成を文化に根ざした社会的プロセスとしてとらえる。1980年代に日本の経営の優れた効果が強調されることの影響を受け、アメリカでも文化が重要な問題として論じられるようになり、文化が戦略形成に与える影響が注目されるようになった。

そして、文化学派では、戦略構築の前提条件は以下5つである⁶⁶⁾。

61) Rhenman, E. (1973), *Organization Theory for Long-Range Planning*.

62) Normann, R. (1977), *Management for Growth*.

63) Hedberg, B. and Jonsson, S. A. (1977), "Strategy Formulation as a Discontinuous Process".

64) Lorsch, J. W. (1986), "Managing Culture".

65) Peters, T. J. and Waterman, R. H., Jr. (1982), *In Search of Excellence*. 大前 誠 (2003) 『エクセレント・カンパニー』。

66) Mintzberg, H. (etc.) (1998), pp.267-268. 斉藤監訳, 284頁。

- 1) 戦略形成は、社会的な相互作用のプロセスであり、組織のメンバーによって共有される信念や理解に基づいている。
- 2) 個人は、他の文化に対する適応(文化変容)や、社会化のプロセスを通して、こうした信念を手に入れる。それはほとんどの場合、暗黙裡で言葉を介さないが、時としてより形式的な教義によって強化される。
- 3) したがって組織のメンバーは、そのカルチャーを支える信念については断片的にしか説明することができず、またその起源や説明に関しても曖昧なままである。
- 4) 結果として戦略は、ポジションというよりも、特にパースペクティブの彩を取ることになる。そのパースペクティブは、必ずしも明らかではないが、集合的な意図に根付いており、パターンに影響を与える。そして、そのパターンによって、深く埋め込まれた組織の資源や能力が守られ、競争優位に活用されるのである。したがって、戦略は(たとえ完全に意識的ではなくても)計画的であると説明することができる。
- 5) カルチャー、特にイデオロギーは戦略的变化を促すことはせずに、むしろ既存の戦略を永續させることを推し進める。そして、組織全体の戦略的なパースペクティブの中でのポジションの変更を促す程度にとどまる。

⑨ 環境学派 (The Environmental School)

この学派では、環境への反応プロセス (a reactive process) として戦略が形成され、その信条は「すべては成り行き任せ (It all depends)」として表現されている。

この環境学派 (エンバイロメント学派) では、生物学が学問的基盤をなし、生態学者や組織論学者のハナンとフリーマン (M. T. Hannan & J. Freeman) (1977)⁶⁷⁾、プー (D. S. Pugh) (1968)⁶⁸⁾ などの研究が主要な思想源泉となっている。

環境学派では、戦略構築の前提条件は以下 4 つである⁶⁹⁾。

- 1) 環境は、組織に対して包括的な力の集団として現われる。そして、戦略作成プロセスにおける中心的な当事者となる。
- 2) 組織は、このような力に対応しなければならない。さもなければ、「つまみ出されてしまう」。
- 3) したがってリーダーシップとは、環境を把握し、組織がそれに正確に順応し手いることを保証するための受動的な 1 つの基本要素となる。

67) Hannan, M. T. and Freeman, J. (1977), "The Population Ecology of Organizations".

68) Pugh, D. S. (etc.) (1968), "Dimensions of Organizational Structure".

69) Mintzberg, H. (etc.) (1998), p.288. 斉藤監訳, 310 頁。

- 4) 組織は最終的に、優れた生態学的類型のニッチに集まり、資源が乏しくなるか、もしくは条件が厳しくなるまでそこにとどまる。そして死滅する。

そして、戦略を「置かれた環境において活動するために、組織が自由度をどのように活用するかに関するもの (how organizations use degrees of freedom to maneuver through their environments)」と定義し、環境という要素に焦点を当てた、という点はこの環境学派の特徴である。ある環境状況に直面する組織がどのような対応をすべきかを検討するというコンティンジェンシー理論 (contingency theory) や、戦略上の選択には厳しい限界があると主張する個体群生態学 (population ecology) などの考え方は大体、この学派の源流にも該当する。組織が直面する制度的圧力に関連する制度理論 (institutional theory) は、おそらくパワー学派とコグニティブ学派を混成したものである。

⑩ 構成学派 (The Configuration School)

この学派では、変革プロセス (a process of transformation) として戦略が形成され、その信条は「何事にも時があり... (To everything there is a reason. ...)」として表現されている。

この構成学派 (コンフィギュレーション学派) は、歴史学を学問的基盤とし、チャンドラー (Alfred D. Chandler) (1962)⁷⁰⁾、マイルズ (R. E. Miles) ら (1978)⁷¹⁾、ミンツバーグ (Henry Mintzberg) (1979)⁷²⁾、ミラー (D. Miller) (1986)⁷³⁾ などの研究がその中心的内容をなしている。

この学派には、2つの重要な概念がある。1つは組織とその周辺の状況を示す概念としてのコンフィギュレーション (configuration) である。つまり、「組織をコンフィギュレーション、すなわち特徴や行動が首尾一貫した集団として捉えている (sees organization as configuration-coherent clusters of characteristics and behaviors)」。もう1つは戦略形成のプロセスを示す概念としてのトランスフォーメーション (transformation) である。つまり、組織の変革 (change) をある状態から別の状態へと飛躍を遂げるような劇的なトランスフォーメーション (dramatic transformation) として捉えている。見方の違いによって両者のどちらを強調するが、実際、この両者はコインの表裏の関係にあり、相互補完的なものである。ちなみに、コンフィギュレーションの人气が最も高い国がオランダであり、トランスフォーメーションの人气が最も高い国はアメリカである。

70) Chandler, A. D. Jr. (1962). 有賀訳 (2004)。

71) Miles, R. E. (etc.) (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process".

72) Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*.

73) Miller, D. (1986), "Configurations of Strategy and Structure".

この構成学派では、戦略構築の前提条件は以下6つである⁷⁴⁾。

- 1) 組織は、ほとんどの場合、特徴的なある種の安定したコンフィギュレーションの状態として表現することができる。つまりそれは、明確に区分される一時期に、組織がある特定の組織構造の形に適應するということだ。その組織構造は、ある特定の状況に適合し、その状況がある特定の戦略を生み出さすために、特定の行動を組織にとらせることになる。
- 2) この安定した時期は、時折トランスフォーメーションのプロセスによって遮断され、別のコンフィギュレーションの状態へと大きく飛躍する。
- 3) このような連続的なコンフィギュレーションの状態とトランスフォーメーションの時期は、時を経て組織のライフサイクルと呼ばれるようなパターン化した順序を形成する。
- 4) そこで戦略マネジメントの鍵は、現状の安定を維持するか、あるいは通常は適應可能なレベルの戦略的变化を維持することである。しかし、定期的にトランスフォーメーションの必要性を認識し、組織を破壊することなく、その混乱するプロセスを乗り切るマネジメントを行なうことである。
- 5) したがって戦略作成のプロセスは、各スクール(流派)に代表される考え方、すなわち概念のデザインまたは形式的プランニング、システムティックな分析、またはリーダーシップのビジョン、協同学習または競争的影響力の行使、個人的認知への集中、集合的共同化、または環境への単純な反応のいずれかである。しかし、それぞれがその適当な時期と適当な状況の中に見出されなければならない。
- 6) 結果として生じた戦略は、プランまたはパターン、ポジションまたはパースペクティブ、あるいはプロイ(策略)という5Pのいずれかの形式をとるが、これも時と状況に応じて決定される。

総じて言うと、以上10学派のうち、～は、理想的な戦略は「どのように構築されるべきか」を示すことを重視し、規範的(prescriptive or normative)な学派グループと呼ばれる。～は実際の戦略は「どのように形成されているか」を示すことを重視し、記述的(descriptive)な学派グループと呼ばれる⁷⁵⁾。経営学の世界では、記述的学派と比べると、規範的学派の理論はより広く受け入れられており、とりわけチャンドラーを代表人物とするデザイン学派とポーターを代表人物とするポジシヨニ

74) Mintzberg, H. (etc.) (1998), pp.305-306. 齊藤監訳, 331頁。

75) 実際、ミンツバーク本人は自分が所属する10番目のコンフィギュレーション学派をひとつの独立したグループに分類しているが、それを立証する根拠は必ずしも十分ではなく、学界一般ではその認識に同意していないようである。ミンツバークの説明は以下の文献に参照。Mintzberg, H. (etc.) (1998), pp.6-7. 齊藤監訳, 7-8頁。

ング学派はより大きな影響力を持っている。

こうして、ミンツバーグは1990年代に経営戦略論の流派を10種類に分類したが、それぞれが戦略の側面を強調するものであり、その合計が戦略の全体像になると考えられる。つまり、これらの学派は相互対立ではなく、相互補強の関係にある。また各種の理論が進化するプロセスの中で、互いに影響を与え、互いに浸透していくので、従来の学派間の違いが曖昧になったり、新たな学派が生まれたりするのは当然の成り行きである。実際、近年には、経営戦略論の学際性が著しく進展し、やや伝統的なSCP (Structure-Conduct-Performance) パラダイムに加え、RBV (Resource-Based View) 戦略論、ダイナミック・ケイパビリティ理論 (dynamics capability theory)、取引費用理論 (transactions cost theory)、エージェンシー理論 (agency theory)、リアル・オプション理論 (real option theory)、組織エコロジー理論 (organizational ecology theory)、ネットワーク理論 (network theory)、制度経済学 (institutional economics)、ブルー・オーシャン戦略 (blue ocean strategy)、といったさまざまな新しい学説または新しい分析手法が活躍している。明らかに、ミンツバーグの10種類分類法は経営戦略論の目下の盛況をすでにカバーしきれなくなっている。

経営戦略論の思想流派がますますジャングル化・サファリ化していく現状では、各種学説の本質的な異同をより簡単につかまえられるような見方が必要とされている。そこに、経営戦略論の思想を記述的学派と規範的学派に大きく二分するというミンツバーグの見解とは異なり、プランニング学派とコンテンツ学派に大きく二分するというよりわかりやすい分類法が現われた。その内容として、プランニング学派は「どういうやり方で戦略を立てるか」を強調し、つまりPlan-Do-Check-Actionという戦略策定のプロセスを重視するという見方をとっているのに対して、コンテンツ学派は「どのような戦略をとるべきか」を強調し、つまり低コストか差別化か、ポジショニング (SCP) かリソース・ベースド・ビュー (RBV) か、レッド・オーシャンかブルー・オーシャンか、という戦略の中身を重視する。この分類法から考えると、アンソフ (H. I. Ansoff) らが活躍していた1970年代までにはプランニング学派が戦略論の主流であり、ポーター (M. E. Porter) が登場した1980年代以降にはコンテンツ学派が主流になったといえよう。

むすびに代えて：経営戦略論の時代的な流れ

本稿では、主に経営戦略論が誕生した歴史的な背景、経営戦略論のパラダイム、経営戦略論のさまざまな流派という3点を中心に議論を展開してきた。本稿の内容からわかるように、1960年代の初頭に経営戦略論が誕生してから、各々の時期において、百花繚乱まで行かないかもしれないが、相当数の学説が現われていた。しかも、

それぞれの学説がそれなりの守備範囲を持ち、それなりの正当性を有するものである。ミンツバーグはそれらの学説を10種類に分け、それぞれの違いを明確にしようと試みたが、実態の理解は実に容易ではない。したがって、方法論の違いによるミンツバーグの分類法に補強するものとして、さまざまな戦略思想を歴史的な流れに沿って整理分類する必要があると思われる。しかし、本稿の紙幅が制限されているため、各々の時代を代表する学説を次の表2にリストアップするだけにとどまり、その一つ一つに関する具体的な説明は別の機会にしたい。

表2 経営戦略論の時代的な流れ

発展段階	代表的な学説	基本内容
ステージ1: 誕生期 (1960年代初頭)	チャンドラーの命題	環境・戦略・組織の相互関係: 環境が戦略を決定し、組織は戦略に従う
ステージ2: 1960年代の経営戦略論	アンゾフの企業成長戦略	(企業戦略としての) 市場浸透, 市場開発, 製品開発, 多角化
ステージ3: 1970年代の経営戦略論	BCGの資源配分戦略	(多角化された大企業の中で) 各事業部間での資源配分順位: 花形 問題児 金のなる木 負け犬
ステージ4: 1980年代の経営戦略論	ポーターの競争戦略論 (SCPパラダイム)	(事業戦略としての) コストリーダーシップ, 差別化, 集中
ステージ5: 1990年代の経営戦略論	知識経営戦略, リソース・ベースド・ビュー (RBV)	ナンバーワン戦略, All or Nothing, 知本主義的な企業経営, コア・コンピタンス
ステージ6: 21世紀初頭の経営戦略論	グローバル化とローカリゼーション, ブルー・オーシャン戦略, 戦略的 CSR	win-win ゲーム, 相互補完関係の構築, 産業クラスターの形成, 競争のない潜在市場の開拓, 企業行動規範, ISO 26000

【補足】ミンツバーグ

本稿の内容はミンツバーグの理論と深い関わりを持っているために、本稿の最終部分に彼の人物像について簡単な補足説明を行なうことにする⁷⁶⁾。

ヘンリー・ミンツバーグ (Henry Mintzberg; 1939.9.2~) は1939年9月2日にカナダのモンリオール (Montreal, Canada) に生まれた。父親は一代で製造会社を築いた企業家である。彼はモンリオールにあるマギール大学 (McGill University) に入学し、1961年に機械工学の学士号を得て卒業した。カナダ鉄道でわずか2年間勤務した後にMITのスローン・スクール (Sloan School of Management) に入学し、同校で経営学の修士号 (1965) と博士号 (1968) を取得し、1968年以降は母校であるマギール大学で経営学の教授を務めている。その傍ら、世界中の数多くの大学で研究活動と教育活動を精力的に展開し、20近くの名誉博士号が贈与された。1991-

76) http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg, Pugh, D.S. and Hickson, D.J. (2007), *Writers on Organizations*, pp.30-37. 北野訳 (2003) 『現代組織学説の偉人たち』, 43-50頁。

99年の間にフランスにあるINSEAD (European Institute of Business Administration) の客員教授を務めていた。

1995年に最優秀経営学書に与えられるジョージ・R・テリー賞を受賞し、また『Harvard Business Review』の最優秀論文賞 (The McKinsey Award) を2度 (1975 & 1987) も受賞した。1997年にカナダ勲章 (Officer of the Order of Canada) を受賞し、1998年にQuebec勲章 (Officier de l'ordre national du Quebec) を受賞した。1980年にカナダ学士院 (The Royal Society of Canada) の経営学分野の最初のメンバー (fellow) として選出され、カナダでは知名度ナンバーワンの経営学者である。経営戦略論の分野において、HBSのポーター教授と肩を並ぶほどの世界的権威の一人である。



写真出所：<http://www.mintzberg.org/>

1990年代に学術専門誌などの場において、米国の代表的な2つの経営戦略学派 (デザイン学派とプランニング学派) ならびにその代表的な研究者 (HBSグループ、アンゾフ、スタイナーなど) を「悪名リスト」に載せて宣戦布告をし、きわめて緻密で執拗な調査・研究に基づき、論敵に対する激しい批判を展開した。この論戦の是非に関して、専門家たちの見方は一致せず、ミンツバーグの挑発的な姿勢と感情的な議論に不満を感じる人も少なくないが、ミンツバーグの名声は確実にこの「偶像破壊行動」の論戦によって世界的に上げられた。そのほか、ノーベル経済学賞受賞者のサイモン (H. A. Simon) への批判、アメリカ式のMBA教育への批判、戦略論の権威であるポーター (M. E. Porter) への批判なども意欲的に展開したことがある。こうして、既成の理論や常識を疑ってかかるというミンツバーグの研究スタイルはとてモユニークであり、「理論に縛られない理論家」として名声を確立している。

ミンツバーグは幅広い研究を展開し、160本以上の論文、15冊以上の著作を出している⁷⁷⁾。彼の主な研究テーマは、戦略の形成、経営者の役割・職能の分析と検証、組織の設計という3つに大きく分けられる。本稿は戦略の形成に関する彼の研究成果を説明しており、つまり、経営戦略が形成される過程に対する捉え方を10の流派に分類して詳細な論評を加えた、ということである。

[謝辞] 本稿の作成に際して、熊本学園大学附属海外事情研究所の平成24年度海外調査助成金の援助を受けました。この場を借りて感謝の意を深く表します。

77) ミンツバーグの主要著書 (単著と第一著者) は本稿の参考文献に掲載している。

参 考 文 献

- Ackoff, R. L. (1983), "Beyond Prediction and Preparation," *Journal of Management Studies* (Jan, 1983).
- Allison, G. T. (1971), *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston, MA: Little Brown. 宮里政玄訳 (1977) 『決定の本質: キューバ・ミサイル危機の分析』中央公論社。
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, NY: McGraw Hill, Inc. 広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』産業能率大学出版部。
- Ansoff, H. I. (1979), *Strategic Management*, London: MacMillan Publisher LTD. 中村元一監訳 (2007) 『アンゾフ戦略経営論 [新訳]』中央経済社。
- Ansoff, H. I. (1988), *The New Corporate Strategy*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc. 中村元一・黒田哲彦訳 (1990) 『最新・戦略経営: 戦略作成・実行の展開とプロセス』産能大学出版部。
- Ansoff, H. I. (1990), *Implanting Strategic Management* (Revised edition), Prentice Hall International (UK). 中村元一・黒田哲彦・崔大龍監訳 (1994) 『戦略経営の実践原理: 21世紀企業の経営バイブル』ダイヤモンド社。
- Ansoff, H. I. (1991), "Strategic Management in a Historical Perspective", in Antoniou, P. H. and Sullivan, P. A. (eds.) (2006), *The Igor Ansoff Anthology*.
- Ansoff, H. I. (1992), "A Profile of Intellectual Growth", in Bedeian, A. G. (ed.), *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*, Vol. 1, Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc., 1992.
- Antoniou, P. H. and Sullivan, P. A. (eds.) (2006), *The Igor Ansoff Anthology*, BookSurge, LLC.
- Astley, W. G. (1984), "Toward an Appreciation of Collective Strategy," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3.
- Bower, J. L. (1970), *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Planning and Investment*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Burgelman, R. A. (1983), "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, No. 28.
- Clausewitz, C. von (1832), *On War*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1989. 篠田英雄訳 (1968) 『戦争論』岩波書店。
- Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press. 有賀裕子訳 (2004) 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社。
- Cole, A. H. (1959), *Business Enterprise in Its Social Setting*, Cambridge, MA: Harvard University Press. 中川敬一郎訳 (1965) 『経営と社会: 企業者史学序説』ダイヤモンド社。
- Crainer, S. (1998), *Key Management Ideas: the Thinkers Who Changed the Management World*, (3rd edition) Harlow, CM: Prentice Hall. 梶川達也訳 (2002) 『マネジャーのための経営思想ハンドブック』ピアソン・エデュケーション。
- Cusumano, M. A. and Markides, C. C. (eds.) (2001), *Strategic Thinking for the Next Economy*,

- San Francisco, CA: Jossey-Bass. グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 (2003) 『MITスローン・スクール戦略論』 東洋経済新報社。
- Cyert, R. M. and March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 松田武彦・井上恒夫訳 (1967) 『企業の行動理論』 ダイヤモンド社。
 - Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press. 一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』 日本経済新聞社。
 - Hannan, M. T. and Freeman, J. (1977), "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5.
 - Hatten, K. J. and Schendel, D. E. (1977), "Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-1971," *Journal of Industrial Economics*, No.26.
 - Hedberg, B. and Jonsson, S. A. (1977), "Strategy Formulation as a Discontinuous Process," *International Studies of Management and Organization*, Vol. 7, No. 2.
 - Henderson, B. D. (1979), *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge, MA: Abt Books. 土岐坤訳 (1981) 『経営戦略の核心』 ダイヤモンド社。
 - Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., and Guth, W. D. (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, IL: Irwin.
 - Lindblom, C. E. (1959), "The Science of Muddling Through," *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2.
 - Lorsch, J. W. (1986), "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change," *California Management Journal*, Vol. 28, No. 2.
 - March, J. G. and H. A. Simon (1958), *Organizations*, Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1993. 土屋守章訳 (1977) 『オーガニゼーションズ』 ダイヤモンド社。
 - Miles, R. E. (etc.) (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process," *American Management Review* (July, 1978).
 - Miller, D. (1986), "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis," *Strategic Management Journal*, Vol. 7.
 - Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, NY: Harper & Row. 奥村哲史・須貝栄訳 (1993) 『マネージャーの仕事』 白桃書房。
 - Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, vol. 24, No. 9.
 - Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 - Mintzberg, H. (1982), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Longman Higher Education.
 - Mintzberg, H. (1983), *Power in and Around Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 - Mintzberg, H., Quinn, J. B., and James, R. M. (1987), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Longman Higher Education.
 - Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, New York, NY: Free Press. 北野利信訳 (1991) 『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。

- ・ Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, New York, NY: Free Press. 中村元一監訳 (1997) 『戦略計画：創造的破壊の時代』産能大学出版部。
- ・ Mintzberg, H., Ashlstrand, B., and Lampel, J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York, NY: Free Press. 斉藤嘉則監訳 (1999) 『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。(なお、この一冊について、英語の第2版は2009年に(Harlow, UK: Prentice Hall), 日本語の第2版は2013年に(東洋経済新報社)それぞれ出版されたが、本稿に関係している部分に限定して確認したところ、ほとんど何の変更もないので、本稿の引用部分は初版の文章表現を参照している)
- ・ Mintzberg, H. (2001), *Why I Hate Flying: Tales for the Tormented Traveler*, Texere Press.
- ・ Mintzberg, H. (2003), *Harvard Business Review: Henry Mintzberg on Management*, Boston, MA: Harvard Business School Press. ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳 (2007) 『H.ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社。
- ・ Mintzberg, H. (2004), *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Pub. 池村千秋訳 (2006) 『MBAが会社を滅ぼす：マネジャーの正しい育て方』日経BP社。
- ・ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (2005), *Strategy Bites Back: It Is Far More, and Less, than You Ever Imagined*, New York, NY: FT Press.
- ・ Mintzberg, H. (2007), *Tracking Strategies: Towards a General Theory*, Oxford Univ. Press.
- ・ Mintzberg, H. (2009), *Managing*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Pub. 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像：「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社。
- ・ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (2010), *Management? It's not What you Think!*, Pearson Education Canada.
- ・ Mintzberg, H. (2011), *The Science of Strategy-Making: Managerial Methods and Planner Programs*, Charleston, SC: Nabu Press.
- ・ Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, NY: Oxford University Press. 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- ・ Normann, R. (1977), *Management for Growth*, New York, NY: Wiley.
- ・ Peters, T. J. and Waterman, R. H., Jr. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, NY: Harper & Row. 大前研一訳 (2003) 『エクセレント・カンパニー』英治出版。
- ・ Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, NY: Harper & Row.
- ・ Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY: Free Press. 土岐坤ほか訳 (1982 & 1995) 『競争の戦略』ダイヤモンド社。
- ・ Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: Free Press. 土岐坤ほか訳 (1985) 『競争優位の戦略：如何に高業績を持続させるか』ダイヤモンド社。
- ・ Pugh, D. S. (etc.) (1968), "Dimensions of Organizational Structure," *Administrative Science*

- Quarterly*, Vol. 13 (June, 1968).
- Pugh, D. S. and Hickson, D. J. (2007), *Writers on Organizations* (6th edition), New York, NY: Penguin Books. 北野利信訳 (2003) 『現代組織学説の偉人たち』有斐閣。
 - Quinn, J. B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, IL: Irwin.
 - Rhenman, E. (1973), *Organization Theory for Long-Range Planning*, London: John Wiley.
 - Schoeffler, S., Buzzell, R. D., and Heany, D. F. (1974), "Impact of Strategic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review* (March-April, 1974).
 - Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, London: Oxford University Press. 塩野谷祐一ほか訳 (1980) 『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店。
 - Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, IL: Row, Peterson. 北野利信訳 (1975) 『組織とリーダーシップ (新版)』ダイヤモンド社。
 - Simon, H. A. (1947), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York, NY: The Free Press, 1976. 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 (1989) 『経営行動：経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社。
 - Simon, H. A. (1960), *The New Sciences of Management Decision*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc. 稲葉元吉・倉井武夫訳 (1979) 『意思決定の科学』産業能率大学出版部。
 - Steiner, G. A. (1969), *Top Management Planning*, New York, NY: Macmillan.
 - Sun Tzu, *The Art of War*, New York, NY: Oxford University Press, 1971. 守屋洋 (1979) 『孫子の兵法』産能大学出版部。
 - Weick, K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley. 遠田雄志訳 (1997) 『組織化の社会心理学』文眞堂。
 - H. アンゾフ, D. ハッセイ, 中村元一著, 中村元一監訳・崔大龍訳 (1992) 『戦略経営：21世紀へのダイナミクス』産能大学出版部。
 - 喬晋建 (2007) 「アンゾフ」, 中野裕治・貞松茂・勝部伸夫・嵯峨一郎編 (2007) 『はじめて学ぶ経営学：人物との対話』ミネルヴァ書房。
 - 喬晋建 (2011) 『経営学の開拓者たち』日本評論社。
 - 喬晋建 (2012) 「チャンドラーと経営戦略論」, (熊本学園大学) 『海外事情研究所』第40巻第1号。
 - 経営能力開発センター編 (2003) 『経営学の基本』中央経済社。
 - 庭本佳和編著 (2012) 『アンゾフ』文眞堂。

The Birth and Development of Strategic Management Theory

QIAO Jinjian

The main contents of this paper can be summarized as follow:

1. Explaining the historical background in which strategic management theory was born: According to the viewpoint of H. I. Ansoff (as known as *The Father of Strategic Management*), when the society of American Industry evolved from *The Industrial Era into The Post-Industrial Era*, the environmental conditions surrounding American companies were changing violently just like in some *Turbulence*. The companies lost their image as a miraculous *money-making machine* and were increasingly viewed as suppressors and obstacles to fulfillment of the new social values of clean environment, social equality, and secure employment. As the environment became more turbulent, managers had to manage in a quicker and more effective manner by using some new tools, and this need for new tools resulted in the birth of strategic management theory.

2. Illustrating some basic concepts in the paradigm of strategic management theory: Among many concepts, this paper is just focusing on several most important topics such as what the definition of management strategy is; what the main contents of management strategy are; and how to position a strategy among philosophy, vision, and tactics.

3. Describing the contents and characteristics of different schools in strategic management theory: There are so many different ideas in the maze of strategic management theory. But according to the viewpoint of H. Mintzberg (one of the most outstanding strategists), they can be roughly classified into 10 different schools by the differences of their basic viewpoints, namely, the design school; the planning school; the positioning school; the entrepreneurial school; the cognitive school; the learning school; the power school; the cultural school; the environmental school; and the configuration school. This paper shows the unique characteristics clearly of those 10 schools by illustrating the most basic principle, the most famous scholars, and the premises for strategy-constructing in each school,

4. Showing the development process of strategic management theory in

a context of history: Although we have had the idea about H. Mintzberg's 10 schools, it is still difficult to understand the various ideas clearly. Maybe it is easier to grasp the true meaning of strategic management theory in a context of history, so a simple list is added to the final part of this paper, in which the developing process of strategic management theory from its birth till now is divided into 6 stages and the main theories just be shown succinctly.