

戦略形成プロセスにおけるセルフ・アセスメントの役割

— 戦略インフラ構築への学習メカニズム —

中西 哲

(ディールクリエイション)

tetsu.nakanishi@dealcreation.co.jp

要旨

本稿では、河合（1996）による経営革新スパイラル・モデルを採り上げ、戦略形成プロセスにおけるセルフ・アセスメントの役割を中小企業家同友会全国協議会（以下「中同協」という）が実施している企業変革支援プログラムを通じて論じる。戦略形成プロセスは戦略インフラが構築されていることにより機能するが、その要諦は組織内の学習メカニズムにある（Winter（2003））。

結論として、中同協によるセルフ・アセスメント事業は、診断項目相互間のベクトルを合わせることで、戦略インフラ構築に必要な学習メカニズムとしての役割を果たすとの示唆を得た。

キーワード: 戦略形成プロセス、セルフ・アセスメント、中小企業

1. 問題の所在

経営戦略研究（以下「戦略研究」という）は比較的新しい研究領域であるが、様々な領域で理論の発展が見られる。にもかかわらず、SWOT 分析、産業構造分析、BCG マトリクスなど、その欠点を指摘されて修正を迫られたもの、あるいは学術的には時代遅れになったものであっても依然として企業の戦略形成プロセスに影響力を持つものが存在する。すなわち、戦略研究で開発された理論は使い古されたものであってもその時々企業のを取り巻く外部環境や内部資源の状況によっては断片的にフィットする側面があるのである。このことが問題を複雑化しており、企業経営の現場ではミンツバーグ（1999）が著書『戦略サファリ』の冒頭で紹介している寓話「盲目の男たちと象」¹の現象そのものの事態が散見される。また、たとえ戦略形成の全体像を適切に捉えたとしても、外部環境は変化するため戦略形成の姿も変化しなければならない。

そこで近年活発に議論されているアプローチが Teece（1997）を端緒としたダイナミック・ケイパビリティである。このアプローチは戦略形成プロセスの研究にも数多く導入されており、中でも河合（1996）による経営革新スパイラル・モデルは代表的な

¹ 6人の盲目の男たちがまだ知らない動物である「象」を理解するために順番に「象」の身体異なる部位を触り、夫々異なる「象」の解釈を主張するというもの。夫々正しいところもあるが、どれも間違えている。ミンツバーグは「象」を「戦略形成」に、「盲目の男たち」を「戦略家」として比喻している。

理論である。しかし、そのモデルを有効に機能させるための実務レベルでの処方箋は示されていない。そこで、本稿では中同協の「企業変革支援プログラム」によるセルフ・アセスメント事業がその処方箋としての役割を果たせるかどうか検討する。

2. 戦略形成プロセス

2.1 規範的アプローチの問題点

企業が戦略形成を行うプロセスは、第一に外部環境と内部資源の分析から始まる。この作業は分析を行う者の主観的要素が多分に含まれるため、結果として、主観的要素が多分に含まれた分析に基づき戦略を決定する。戦略策定者が寓話「盲目の男たちと象」で登場する「盲目の男」である可能性を排除出来ない以上、企業は株主に対する説明に窮することになる。そこで戦略形成プロセスに焦点を当てた研究（以下、「プロセス研究」という²⁾）が登場するのである。Hoffer&Schendel(1978)は、戦略策定プロセスにおける主観的要素を希薄化させる方法として膨大なチェックリストを提示し、組織の目標を可能な限り数値化する枠組みを提供した。また、Simon(1995)はマネジメント・コントロール³⁾の概念を提唱し戦略実行段階の管理手法に関するツールを開発した。更に、Kaplan&Norton(1996)によるバランス・スコアカード⁴⁾なども近年の流行となった。このように、プロセス研究は戦略形成の為のツール作りに執心してきた傾向があり、実務への速やかな援用を意識してきたことが窺える。

しかし、依然として問題は解決しない。開発されたツールを用いて戦略の全体像が明らかになったとしても、その戦略形成プロセスが極めて規範的⁵⁾な手法だからである。規範的な手法では、様々な前提条件に基づき緻密に計画された戦略を構築する。トップダウン型で当該戦略を実行するため、究極的には軍隊的組織が望ましい。この時、外部環境がスタティックであれば有効に機能する。しかし、戦略の実行段階で外部環境が変化し想定外の現象が発生したらどうであろうか。軍隊的組織では命令された戦略以外の行動を採ることは出来ないため変化に対応出来ず、他方、計画された戦略はその前提条件が崩れているため履行することが出来ず、結果として失敗に終わるわけである。

²⁾戦略研究の変遷、体系に関するサーベイとしてはミンツバーグ(1999)、岡田(2012)、更に岡田(2012)のサーベイを再吟味した寺前(2013)がある。またプロセス研究に焦点を絞ったサーベイとして黒澤(2008)がある。

³⁾戦略目標を効率的に達成させるための4つのコントロールレバー(経営理念のシステム、事業境界のシステム、診断的コントロールシステム、インタラクティブ・コントロールシステム)を導入した枠組み

⁴⁾各ステイクホルダーの立場から業績評価を行う枠組みであり、財務、顧客、内部プロセス、学習と成長の4つの視点で分析する。

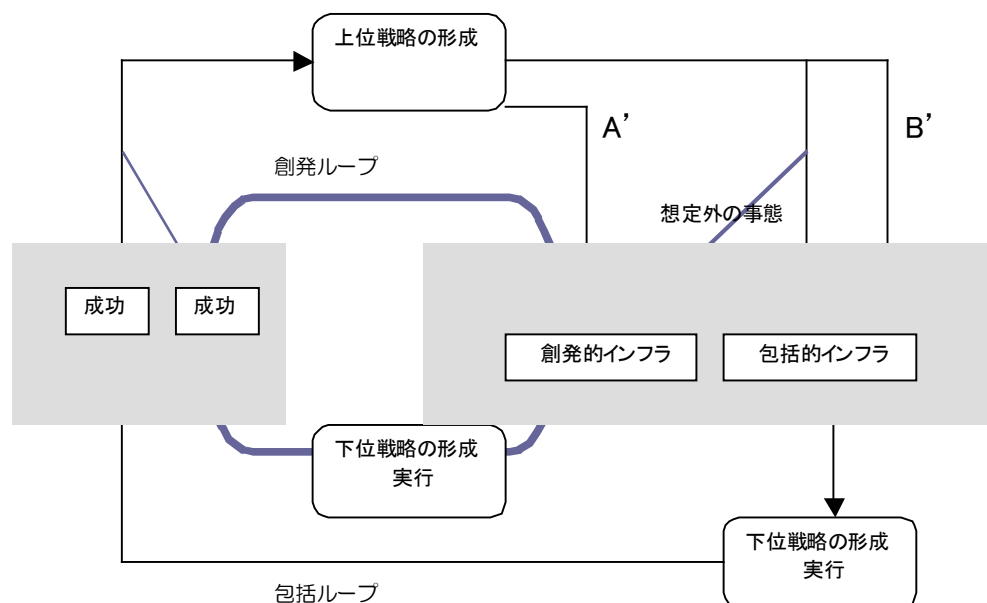
⁵⁾戦略がどのように形を成すのかということよりも、戦略がどのように策定されるべきか、ということに重きが置かれること。定められたフレームワークに自社の状況を当てはめることが主目的となり、環境の変化への対応が困難となる。

2.2 創発的アプローチの発展

現実的には、現場レベルの社員が想定外の現象を把握した際に、斯かる事態に対し必死の努力を行い、結果として全社の進むべき道が決まっていくことがある。これを創発的戦略という。戦略実行局面では当初に計画された戦略とともに、現場レベルの創発的戦略が統合され、「結果として実現された戦略」が構築されるべきなのである（ミンツバーグ（1999））。この考え方は、環境変化を踏まえた組織の適応力の構築を志向したものであり、Teeceら（1997）のダイナミック・ケイパビリティ理論を端緒として、今では戦略研究における中心的なアプローチとなっている。

河合（1996）による「経営革新スパイラル・モデル」は、環境変化に適応する戦略形成を明らかにする代表的なモデルである。すなわち、経営トップの計画的な包括的戦略形成（規範的アプローチ）とともに、現場レベルの創発的戦略形成（創発的アプローチ）により、企業の戦略は形成され組織は革新される、というものである。

図表 1：経営革新スパイラル・モデル



A' : 創発的戦略形成（創発ループから「結果として」上位戦略となる）

B' : 包括的戦略形成（トップダウンにより形成された上位戦略）

A'+ B' : 戦略的組織革新

出所：河合（1996）p. 27 を一部加工

戦略形成には戦略に対応するインフラが必要となる。包括的戦略形成には包括的インフラが、創発的戦略形成には創発的インフラが必要である。ここで言うインフラとは、組織そのもののあり方を意味する「組織構造」、組織メンバーの権限等を意味する「組織プロセス」、メンバーの配置や処遇に関する「人事システム」、共有された考え方や価値観を意味する「組織文化」などで構成されている。例えば、包括的インフラにおける「組織構造」は分社化であるのに対し、創発的インフラにおける「組織構造」は階層数のフラット化である、というように上位概念と下位概念に分けられる。

河合（1996）は包括的戦略形成と創発的戦略形成というパラドクス・パースペクティブ⁶な視点をもつものが両論併記されなければならないとしている。外部環境の不確実性は一樣ではないからである。例えば市場規模の急速な縮小のような重度の不確実性を「構造的な不確実性」と呼ぶが、この場合は包括的戦略形成が適合的である。他方、消費者ニーズの変化などのような軽度な不確実性を「競争的な不確実性」と呼ぶが、この場合は創発的戦略形成が適合的である。また、時には市場規模の急速な縮小と消費者ニーズの変化が同時発生する局面もある。従って、包括的戦略形成と創発的戦略形成は両論併記されなければならないのであり、そこで初めて戦略的組織革新が実現しようとしている。

2.3 戦略インフラの構築

河合（1996）が示した包括的インフラ及び創発的インフラを総称して本稿では「戦略インフラ」と呼ぶ。戦略インフラを構築するためには企業はいかなる活動をすれば良いのだろうか。

既に述べたように、戦略インフラとは「組織構造」、「組織プロセス」、「人事システム」、「組織文化」で構成され、組織内の活動の結果醸成されるものである。戦略構築に向けた組織の活動は学習されて安定した集団的活動の繰り返しであり、組織はこうした繰り返しのパターンを通じて有効性の改善を体系的に実現するのである（Winter(2003)）。すなわち、組織による「学習メカニズム」が戦略インフラの構築に必要となる活動なのである。

組織による学習メカニズムとは、机上による学習もあれば日々の業務を通じて改善を行う学習もある。また、外部専門家からの知見を得て自社に援用する学習もある。これらは、いずれも企業自身のセルフ・アセスメントの繰り返しと捉えることが出来る。そこで、次項において、セルフ・アセスメントを体系的に展開している中同協の「企業変革支援プログラム」に着目し、戦略インフラ構築に向けての学習メカニズム

⁶一見すると矛盾するものの併存をはじめから想定する視点。河合（1996）のみならず多くの研究者が主張している。Burgelman(2002)は、トレードオフにある2つのプロセスを同時に持つことが環境の変化に対する適応力を高めると主張している。また、沼上ら（2007）は、創発戦略を機能させつつ組織運営を行うには、「機械的組織」と「有機的組織」という相対立しがちな構造を持つことが有効であると主張している。

への適用可能性を検討する。

3. セルフ・アセスメント

3.1 中同協による取り組み

企業の経営に関するセルフアセスメント事業を行っている団体やコンサルティング会社は少ない。僅かに確認できる事例として日本能率協会による「セルフ・アセスメント実践指導」と中同協による「企業変革支援プログラム」⁷が挙げられる。中同協の取り組みは団体の設立理念である「良い会社作り」に貢献する事を念頭においており、ツールの提供に留まらず各種活動を通じて重層的に会員企業を指導している点に大きな特徴がある。

中同協が定義する「良い会社」とは、

- ① 自社の社会的存在意義を明らかにする
- ② 社員が生き生きと働き自分の仕事に誇りを持っている
- ③ 自社のことを考えるだけでなく、社会に目を向け平和で自主的な日本経済をつくることに貢献する

という3つの基本的要件で構成されている。

企業変革支援プログラムは、企業のセルフ・アセスメントを通じ会員企業が「良い会社」になるために必要な「気づき」を提供することを目的としている。しかし、具体的中身に目を転じると戦略形成プロセスの分析作業とオーバーラップする部分が多い。そこで、戦略形成の視点から「企業変革支援プログラム」の内容を検討することとする。

3.2 企業変革支援プログラムの実行プロセス

企業変革支援プログラムは2つのステップで進められる。

ステップ1においては経営成熟度に関する自己診断を行う。自己診断項目は図表2の通りであり、これらの項目について5段階評価で自己診断を行う。なお、自己診断項目は中同協が提示してきた「同友会3つの目的⁸」、「中小企業における労使関係の見解（労使見解）」、「21世紀型中小企業づくり」などの指針との整合性を意識して作られている。

⁷企業変革支援プログラムについては関連研究がある。青淵・米岡（2013a）は自己診断項目を他指標との関係から論じている。また、青淵・米岡（2013b）は製造業の自己診断結果について分析を行っている。更に、山中（2013）は組織デザインの観点から評価を行っている。

⁸先に示した「良い会社」の定義と同義

図表 2：ステップ1の診断項目

I. 経営者の責任	①経営理念の成文化と社内の共有 ②社員との信頼関係の構築 ③経営者の自己改革 ④自社の経営の主要数値の正確な把握 ⑤企業の社会的役割と責任の自覚
II. 経営理念を実践する過程	①自社をめぐる情報収集と分析 ②経営方針の策定 ③経営計画の策定 ④経営方針と経営計画の実行と評価
III. 人を生かす経営の実践	①社員の自主性の発揮 ②共に学び共に育ちあう社風づくり ③労働環境の整備 ④対等な労使関係
IV. 市場・顧客及び自社の理解と対応状況	①市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握 ②苦情対応や顧客との関係強化 ③顧客の満足度の把握 ④自社の強み、弱みの分析と把握
V. 付加価値を高める	①製品やサービスの企画・設計について ②製品やサービスを生産・提供する仕組みと体制、その運営 ③間接部門サービスの運営 ④取引先との関係強化 ⑤新事業の取り組みへの仕組みと体制

出所：中同協「企業変革支援プログラム STEP1」

図表 3：ステップ2の構成要素と目的

企業プロフィール	自社の基本情報の整理により自社を見える化 現時点での経営理念や経営資源の確認、事業の現状や競合相手、事業ドメインなどを確認
自己分析シート優先順チェックシート	ステップ1で認識済みの課題と、「企業プロフィール」での気づきを踏まえて整理統合する これにより「本当に今何に取組むか」を整理することが目的
自己分析シート	「自己分析シート優先順チェックシート」で重点化した課題について、それぞれ自己分析を深めるためのシート ステップ1の診断項目と同じ設問があり、自己変革の道筋を深く考えることにより具体的方策を見出すことが目的
今後の取り組み課題まとめシート	「自己分析シート」で記入した目標レベルや自社におけるレベルアップのための具体的方策をまとめたもの 全体のバランスを見ながら必要な場合は再度「自己分析シート」に立ち返るなどして精度を高めていく これにより実践課題として経営指針に反映できるものにして行くことが目的

出所：中同協「企業変革支援プログラム STEP2」

ステップ1により、自社の問題点が明確になったらステップ2に進むことになる。ステップ2は、「企業プロフィール」、「自己分析シート優先順チェックシート」、「自己分析

シート」、「今後の取り組み課題まとめシート」の4つのシートで構成されており、夫々の狙いは図表3に取り纏めている。ステップ2ではステップ1での診断結果を踏まえた課題を自ら再考し、課題を克服するための具体的な方策を策定することが求められているが、ステップ1が経営トップによる自己診断を想定しているのに対し、ステップ2では社員にも活用してもらうよう中同協として推奨している。ステップ2は分析者の主観により定性的に展開していくものなので、同じ項目を検討するにしても分析者によって異なる結果が出てくることになる。したがって、利用する企業としては出来るだけ多くのケースを集め、活発な議論を踏まえて結論を導くことが望ましいのは明らかである。優れた取り組みだと言える。

3.3 企業変革支援プログラムの問題点

しかし、戦略形成の視点で見れば問題点もある。

ステップ2の「自己分析シート」は、ステップ1における診断項目に関する詳細な分析作業である。自己診断項目は内部資源に関する 이슈を中心にあらゆるテーマをカバーしている。しかし、「自己分析シート」では診断項目間の関連についての考察がなされていない。各診断項目は、本来は独立して成り立つものではないはずであり、「自己分析シート」で記載した各項目の方針が、診断項目相互間で有効に機能しうるのか、あるいは、各項目間の方針が足の引っ張り合いになっていないか、といった問題を考察する必要がある。しかしながら、現状のステップ2のプロセスでは、ステップ1で明らかになった診断項目毎の成熟度と、ステップ2における「自己分析シート優先順位チェックシート」で付与した優先順位に基づいて「自己分析シート」を記載していくことになる。

優先順位の付与方法は、各診断項目に対して

- ① 緊急性
- ② 重要性
- ③ 実践容易性

の3つの判断軸別に3段階評価し、乗算もしくは加算した結果、得点の高い順に優先順位を付与する事としている。⁹

このため、診断項目相互の関係性ではなく緊急性や取組み易さが優先されて「自己分析シート」に着手することとなる。

他方、全ての自己診断項目で問われている質問に「継続的に実施する仕組みづくりが出来ているか」というものがある。これは中同協が会員企業に対しセルフ・アセスメントを反復・継続することを促していることを示しており、戦略インフラ構築のための「学

⁹ ただし、格別の経営判断がある場合は総合点が低くても優先順位を格上げすることも可としている。

習メカニズム」としての重要な要件を満たしている。

4. 戦略形成プロセスにおけるセルフ・アセスメントの役割

4.1 戦略インフラの構築と学習メカニズム

以上のように、企業変革支援プログラムは戦略形成の視点では問題点が残るものの、戦略インフラ構築に向けての「学習メカニズム」としての役割は果たせるものと考えてよからう。

それでは、戦略インフラ構築に向けた学習メカニズムの範囲はどのようなものであろうか。既に述べたように、戦略インフラは包括的戦略形成を志向する包括インフラと創発的戦略形成を志向する創発インフラという相反するインフラを両論併記させることによって構築される。これは組織内の反復的な学習メカニズムにより生成・修正されながら変革していくことにより発展する。河合（1996）の経営革新スパイラル・モデルで示されている戦略インフラは次により構成される。

「組織構造」：組織そのもののあり方を意味する

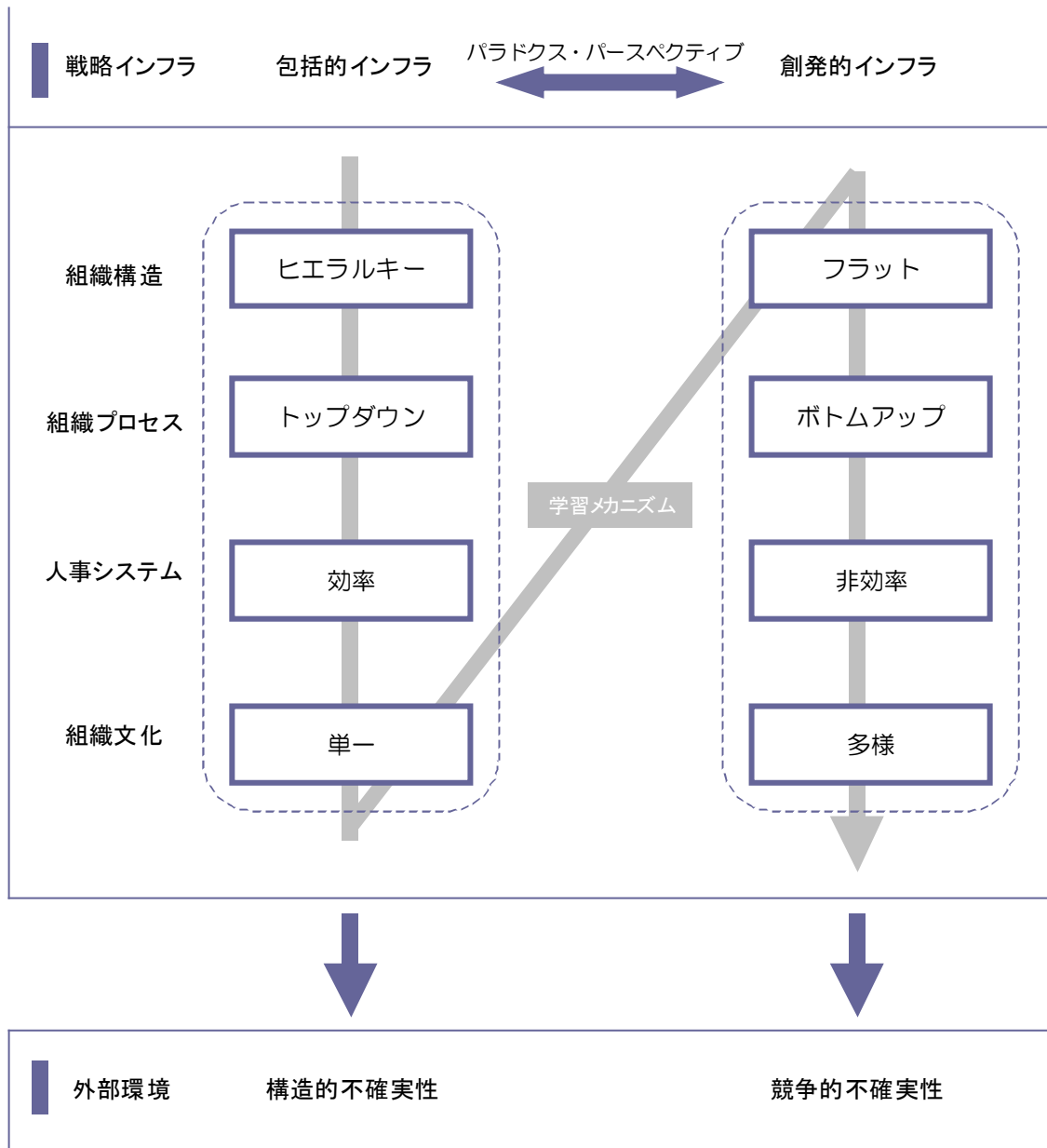
「組織プロセス」：組織メンバーの権限等を意味する

「人事システム」：メンバーの配置や処遇に関することを意味する

「組織文化」：共有された価値観を意味する

以上の戦略インフラの概念を筆者の解釈で示しつつ戦略インフラの構築と学習メカニズムの関係を示したのが図表4である。包括的インフラと創発的インフラは、パラドクス・パースペクティブの関係にある。企業が直面する外部環境の不確実性は一律ではなく、マグニチュードの大きい構造的な不確実性に対峙するときは包括的戦略形成が適しており、包括的インフラが構築されていることがその前提となる。他方、マグニチュードの小さい競争的不確実性に対峙するときは創発的戦略形成が適しており、その場合は創発的インフラが構築されていることが前提となる。戦略インフラの構築は、組織内の学習メカニズムにより生成・修正が加えられ発展していくが、包括的インフラと創発的インフラの接点を見出そうとしてはならない。直面する外部環境のケースに応じて必要となる戦略インフラは異なるため、継続的かつメンバー横断的に学習メカニズムを反復・継続させることによって戦略インフラは生成・修正され発展するのである。変化する外部環境に内部資源を適用させるためのインフラだからである。

図表 4：戦略インフラと学習メカニズム

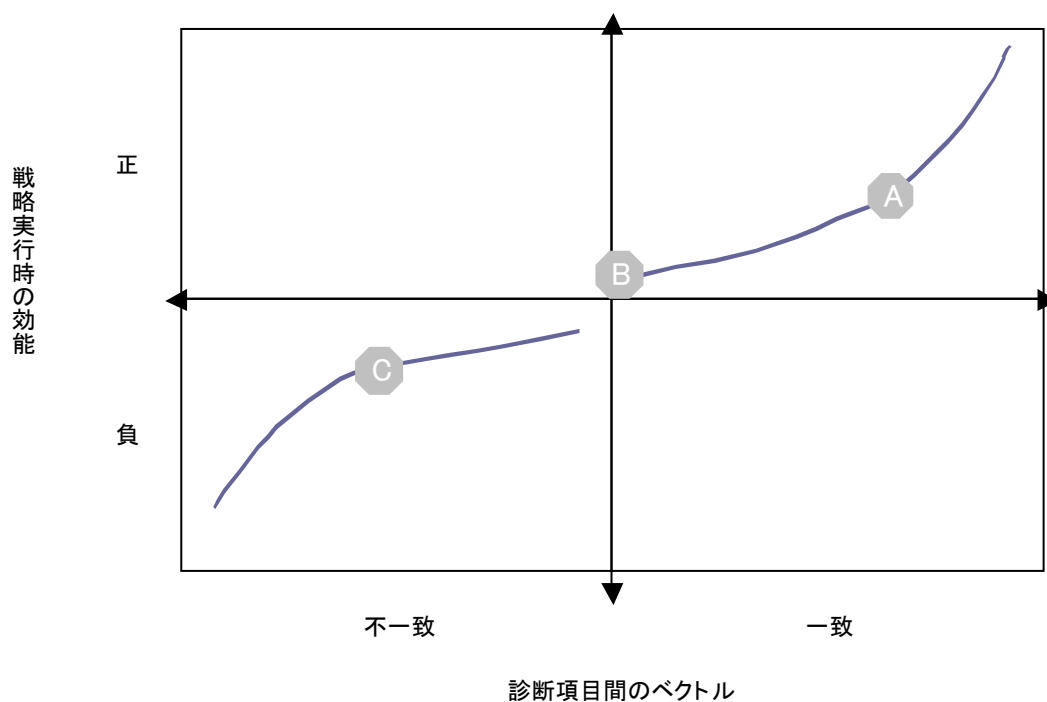


出所：筆者作成

4.2 セルフ・アセスメントの効能

次に、セルフ・アセスメントの戦略実行時の効能について検討する。企業変革支援プログラムを戦略形成の視点で捉えると、ステップ2における自己分析シート作成プロセスには、診断項目間の関連付けに関する考察がなされていないという問題点があった。そこで、診断項目間のベクトルと戦略実行時の効能の関係を概念的に検討すると図表5のとおりとなる。

図表5：自己診断項目のベクトルと戦略実行時の効能の概念図



出所：筆者作成

図表 5 に示している A から C のポイントについて、具体的なケースを想定した図表 6 を用いて議論する。なお、想定している企業は居酒屋チェーンである。ここでは診断項目の、

IV. ①「市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握」

III. ②「共に学び共に育ちあう社風作り」

を採り上げ診断項目相互のベクトルが適切かどうかを検討する。

ポイント A の場合、診断項目 IV. ①「市場・顧客の変化と顧客ニーズの把握」において、創発的な発想を求めているのに対し、診断項目 III. ②「共に学び共に育ちあう社風作り」においても同様の創発的なスキルアップ手法を奨励しており、効能最大化が期待出来る。

ポイント B の場合、診断項目 IV. ①と診断項目 III. ②は相互の妨げとはならないものの直接関係のない目標設定となっている。この為、効能は小さなものとなる。

他方、ポイント C の場合、診断項目 IV. ①で創発的な発想を求めているにもかかわらず、診断項目 III. ②は規範的アプローチとなっている。この場合診断項目 IV. ①で定められた居酒屋業界全体の顧客動向調査、メニュー開発においても規範的アプローチで取り組むことに繋がる。例えば、ドリンクの価格やメニューの品揃え、クーポンや広告媒体への露出等を競合他店と比較して優劣を検討するというような手法である。創発的アプローチであれば、競合他店のみならず、ミュージカル観戦で顧客を感動させるヒントを得たり、モデルルーム見学で快適な内装についての研究をするなど、自由な発想で取り組むことが求められる。

ポイント C における III. ②の目標設定はそれ自体何ら問題ないが、IV. ①の診断項目とのベクトルが一致していないため逆効果になるのである。

以上のように学習メカニズムを機能させるためのセルフ・アセスメントは、企業が直面する外部環境に応じて規範的アプローチで検討すべきか、あるいは創発的アプローチで検討すべきかを考慮し、診断項目間に正の相互作用が発生するように試みなければならない。

図表6：診断項目間のベクトル

		状態		
ポイント	診断項目	方針		
		診断項目	方針	
A	診断項目間のベクトルが一致しており効能最大化が期待出来る			
	IV. ①	現在我が社が展開する居酒屋の客単価、来店客数は減少傾向にある。このような現状を踏まえ、居酒屋業界全体における顧客動向を調査しメニュー開発を含めた店作りの見直しを行う。	創発的アプローチが求められる目標	○
	III. ②	社員のスキルアップを図るべく、社員同士で競合他店や他業態の実地調査を行う。実地対象店舗は社員が自由に選択しその際の費用は会社が負担する。実地調査の結果は全社員に還元すること。	創発的なスキルアップ手法を奨励	
	診断項目間のベクトルが一致していないものの負の方向とはなっていない状態。効能は最小化する。			
B	IV. ①	現在我が社が展開する居酒屋の客単価、来店客数は減少傾向にある。このような現状を踏まえ、居酒屋業界全体における顧客動向を調査しメニュー開発を含めた店作りの見直しを行う。	創発的アプローチが求められる目標	
	III. ②	社員に自己啓発を奨励し、各種資格取得（TOEIC、簿記検定、秘書検定等）の補助を行う。	上記とは直接関係のない目標	NA
	診断項目間のベクトルが一致しておらず、かつ相互のベクトルは逆方向の状態。効能は負となる。			
C	IV. ①	現在我が社が展開する居酒屋の客単価、来店客数は減少傾向にある。このような現状を踏まえ、居酒屋業界全体における顧客動向を調査しメニュー開発を含めた店作りの見直しを行う。	創発的アプローチが求められる目標	
	III. ②	所属長との面談で社員各自の目標を定め、全社ミーティングの場で互いに意見を出し合いPDCAサイクルに反映させる。	規範的アプローチであり上記目標には逆効果	×

出所：筆者作成

5. 結論

本稿では、河合（1996）による経営革新スパイラル・モデルを採り上げ、戦略形成プロセスにおけるセルフ・アセスメントの役割を論じた。戦略形成プロセスはパラドクス・パースペクティブの関係にある包括的戦略形成と創発的戦略形成を両立させることによって成り立つものだが、各々の戦略形成プロセスは包括的インフラと創発的インフラを含む戦略インフラが構築されていることにより機能する。河合（1996）は戦略インフラの構築に貢献する具体的な処方箋は示していないが、Winter(2003)などの関連研究から組織内の反復継続的な学習メカニズムが有効であるとの示唆を得た。

そこで、中同協が実施している企業変革支援プログラムによるセルフ・アセスメント事業が戦略インフラ構築に貢献する学習メカニズムとしての役割を果たす可能性を検討した。結論として、企業変革支援プログラムの実施プロセスには企業が直面する外部環境に応じて診断項目相互間のベクトルを意識して実施すれば有益な役割を果たすという含意を提唱したい。

なお、本稿で示した枠組みは概念的であり実証されたものではない点で限界があり、議論の余地が残っている。実務現場でのケースの積み上げが今後の課題となる。

参考文献

- 青淵正幸・米岡栄治 (2013a) 「企業変革支援プログラムに関する研究—自己診断項目の多指標との関連及び活用—」 ビジネスクリエーター研究学会第 10 回大会発表
- 青淵正幸・米岡栄治 (2013b) 「企業変革支援プログラムに関する研究—製造業における自己診断結果の傾向及び課題—」 ビジネスクリエーター研究学会第 10 回大会発表
- 岡田正大 (2012) 『戦略理論の体系と「共有価値」概念がもたらす理論的影響について』 慶應経営論集第 29 巻第 1 号、pp. 121-139
- 河合忠彦 (1996) 『戦略的組織革新』 有斐閣
- 黒澤壮史 (2008) 『戦略形成プロセス研究の展望 —組織論の視座から—』 早稲田大学商学研究科紀要第 66 号、pp.47- 62
- 中小企業家同友会全国協議会 『企業変革支援プログラム STEP1』
- 中小企業家同友会全国協議会 『企業変革支援プログラム STEP2』
- 寺前俊孝 (2013) 『伝統的な経営戦略論の再吟味—1960 年代から 1990 年代初頭の研究について—』、名城論叢第 14 巻第 2 号、pp.33-56
- 沼上幹、軽部大、加藤俊彦、田中一弘、島本実 (2007) 『組織の<重さ>—日本的企業組織の再点検』 日本経済新聞社
- ヘンリー・ミンツバーグ、ブルース・アルストランド・ジョセフ・ランベル (1999) 『戦略サファリ』 齋藤義則監訳、東洋経済
- 山中伸彦 『21 世紀型中小企業と我が国中小企業の組織革新—中同協「企業変革支援プログラム」回答企業に関する分析』 ビジネスクリエーター研究学会第 11 回大会発表
- ロバート・S・キャプラン、デビッド・P・ノートン (『戦略マップ—バランスト・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク—』 櫻井通晴ら監訳、東洋経済新報社
- Bourgeois, L. J, Eisenhardt, L. M (1988) “Strategic Decision Processes IN High Velocity Microcomputer Industry” *Management Science* Vol. 34, no. 7, pp816-835
- Burgelman, R. A. (2002), “Strategy is Destiny:How Strategy-Making Shapes A Company’ s Future” *New York:Free Press.* (ローバト・A・バーゲルマン (2006) 『インテルの戦略』 石橋善一郎、宇田理監訳、ダイヤモンド社)
- Hofer, C, & D. Shendel (1978), “ Strategy Formulation:Analytical Concepts ” , *West Publishing*(シェンデル/ホファー (1981) /奥村昭博、榊原清則、野中郁次郎訳 『戦略策定—その理論と技法—』 千倉書房)
- Kaplan, R. S, & D. P, Norton (1996) 、 “ The Balanced Scorecard:Translating Strategy into Action” *Harvard Business School Press*, (R. S キャプラン、D. P ノートン (1997) /吉川武男訳 『バランス・スコアカード—新しい経営指標による企業変革—』 生産性出版)
- Simon, R. (1995), “Levers of control:How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal”, *Harvard Business School Press.* (サイモン・R (1998) /中村元一、黒田哲彦、浦島史恵訳 『ハーバード流「21 世紀経営」4つのコントロール・レバー』 産能大学出版部)
- Teece, D. J. & Pisano, G., Shuen, A., (1997), “ Dynamic Capability and Strategic Management” , *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533
- Winter, S. G (2003), “ Understanding Dynamic Capabilities” , *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 991-995