

■ 研究論文 ⑧

経営者の意思決定と経営戦略

—リーダーシップ主導型の戦略論アプローチ—

Top-Management Decision Making and Strategies

— An Approach to a Theory of Leadership-Initiated Strategies —

株式会社サトー 藤田 東久夫

Sato Corporation Tokuo FUJITA

Abstract: The article clarifies the relationship between top-management decisions and strategies. Whereas prior theoretical treatments of top-management strategies are both logical and managerial, the author recognizes the ad hoc nature of top-management decisions, which rely upon intuition and inspiration, and proposes a theory of strategies that emerge through top-management leadership. This theory of leadership-initiated strategies sees a balance between leadership and management functions as essential to continued corporate growth. By tracing and understanding top-management initiatives, the new theory renders other strategic theories effective, and suggests that harmony between objective and subjective criteria of top-management decisions will effectively ensure that strategies emerge.

Key words: Leadership Strategy, Top management, Decision Making, Strategy, Management

1. はじめに

小論では経営者の意思決定と経営戦略の関係について、明らかにしたいと考える。ここでの経営者は代表取締役（代表執行役）で社長、会長などの最高経営責任者（CEO）をいう。意思決定は、経営目標を実現するために必要な決定を下すことである。意思決定には行動が伴う。小論では「意思決定にもとづく行動」を強調したい場合、単に「行動」という表現を用いる。経営戦略は、論者によって様々であるが、ここでは経営目標を実現するための道筋としておく。

組織における意思決定については、認知科学や

行動科学において多くの成果が示されている。しかし、経営者の意思決定や行動については、その標本の少なさゆえに研究が少ないように思われる。回顧録や評伝などは豊富だが、現時点での意思決定や戦略については少ない。類似研究としてはリーダーシップ論があるが、あるべき姿を論じており、経営者の意思決定を解明する試みとは異なるようだ。過去の成功事例を論理的に分析する経営者も存在するが、既にその時は主語が本人ではなく「企業」になっていることが多い。経営者本人の意思決定か確証がとりにくい。そもそも経営者に今現在の意思決定や戦略を聴取するのは至難である。たとえば一頃話題のライブドアのニッポン

放送株取得については、経営者自身の意思決定であることは本人が明言していることから推量可能である。しかしこれは希有な事例である。

小論では客観性に限界はあるものの筆者自身¹⁾の行動を冷静に分析し解明を試みる。経営者の意思決定表出化の先駆になればと考える。

異質な小論ではあるが、ライブドアの事例のように、戦略的ポジショニングや資源ベース論を駆使しても今現在の行動を説明しえないような事態に遭遇するとき、経営者の意思決定と経営戦略という視座は意味があるのではないだろうか。経営者はなぜ、どのようにして意思決定するのか、経営戦略との関係はどのようなものか、という視座である。

ライブドアの事例は小論執筆中に社長逮捕という結末になったが、楽天のTBS株取得の事例でも言えることは、当初の計画が思い通りに行かないと判明した時点で速やかに方針を変更していることである。堀江氏は当初、長期的事業提携としながらも「絶対に短期で売り抜けないとは言えない」ともしている²⁾。後に参戦したソフトバンク・インベストメントの北尾氏も「ホワイト・ナイトを買って出ているつもりはないが、後でそう言われるかもしれない」としている³⁾。用意周到な戦略に見えても、アドホックな（状況に応じての）意思決定を覚悟しているのである。

2. 方法及び先行研究との関係について

先行研究では経営戦略論とリーダーシップ論は別々に論じられる傾向にあったが、小論では両者を関連づけるアプローチをとる。先行研究が両者を分けたがる理由は、両者の関係が明瞭でないことがあげられる。戦略ロジックを解明しようとする傍らで、すべてはリーダーシップにかかっているという論旨は客観と主観を混在させるようなもので、同時には扱いにくいからであろう。その結果、多くの事例から戦略ロジックを解明しえたとしても、高木・渡邊（2005）が言うように、なぜこのような意思決定を下したのかは解明できないまま放置される。経営者の行動は、「なぜ」に対

して説明がつかない場合が多い。後になって振り返ってみると「ああ立派な戦略だった」「教科書の通りだった」ということになるのである。

他方リーダーシップ論はあるべき論が多い。さもなければ、ドラッカー（1988）がミドルマネジメント不要の知識社会においてはリーダーシップがますます重要になると説き、センゲ（1990）が組織学習のデシプリンはリーダーシップのデシプリンでもあると説いたように、重要性を示唆するにとどまる。小論ではリーダーシップ機能とマネジメント機能を分けて考えることとし、両機能のバランスから成長戦略が描かれるとする。つまり、経営戦略は中間経営層のマネジメント機能と対峙し統合しようとする経営者の意思決定（リーダーシップ）の連鎖集積であるとする。

次節で経営者の視点で経営戦略論にリーダーシップ論を加えて概観する。次に経営者の意思決定基準を論じる。その上で経営者の意思決定と経営戦略の関係について明らかにしたい。

3. 経営戦略論とリーダーシップ論

3.1 経営戦略論分類

ティースら（1997）に従えば、経営戦略論は（1）Attenuating competitive forces（競争圧力軽減戦略）、（2）Strategic conflict（競争戦略）、（3）Resource-based perspectives（資源ベース観）、（4）Dynamic capability perspective（ダイナミック・ケープビリティ観）に分けられる。野中・紺野（2003）は（1）市場配置観、（2）資源ベース企業、（3）知識ベース企業とした。ミンツバーgra（2003）は10種の戦略スクールに分け、サファリの動物に喩えている。小論では（1）戦略的ポジショニング⁴⁾、内部資源を重視する（2）資源ベース論、内部資源と環境とのダイナミズムを強調する（3）ダイナミック戦略論の3分類に集約し、これらにすべてを関連づける（4）リーダーシップ戦略論を加えて4分類にしたいと考える（図1）。図1では、オーバーエクステンションやレバレッジ戦略など拡張を志向するものを（C）へ、知識や人材、学習に関するものを（B）へ入れた。

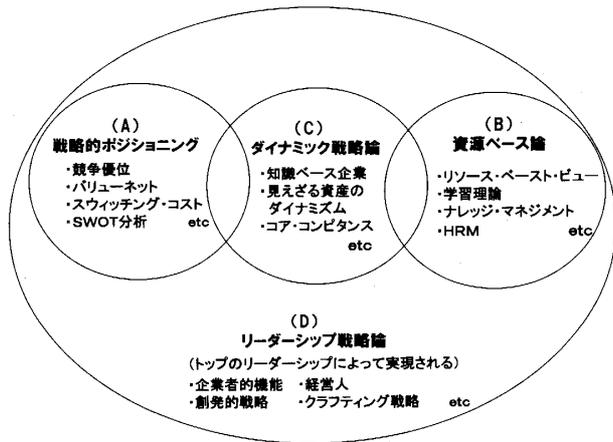


図1 経営戦略論分類図

(D) は、トップのリーダーシップによる、という条件が付く。

戦略はしばしば恋愛に喩えられる。(1)の戦略的ポジショニングは、異性にもてたいならまず異性の多いところへ出掛けて行き(ポジショニング)、自分のいいところを売り込め(バリュー・チェーン)ということになる。その前に男(女)を磨けという立場は(2)の資源ベース論に該当しよう。(3)のダイナミック戦略論は自分を磨いてから異性の多いところへ出掛けようというものである。野中ら(2003)の知識ベース企業論や伊丹(1984)の見えざる資産のダイナミズム、竹内・野中(2004)のダイアレクティック・カンパニーもこの範疇に入れてよいだろう。筆者の(4)リーダーシップ戦略論は、恋愛で言うならひと目惚れといえようか。そもそも恋愛は作戦を練った後の成就ということもあるが、大方はいつの間にか恋に落ちているというものである。

ミンツバーグ(1987)のEmergent strategy(創発的戦略)やCrafting strategy(陶芸的戦略)も同じジャンルになろう。その場で練り上げていくアドホックな戦略であるが、やみくもではない。目標やヴィジョンをにらみつつ試行錯誤をくり返し、その中から「パターン」を見出して、結果的に戦略を形成していく。しかし創発的な戦略とリーダーシップ戦略の相違は、その主体をマネジメント一般ではなく、リーダー=経営者に求めるこ

とにある。マネジメントがトップと一緒にアドホックになっては混乱が生じるからである。ミドル(中間経営層)やハイヤー(執行役員)はより計画的な戦略を練る主体である。あるいは、バーニー(1991)のSocial complexity(社会的複雑性)やCausal ambiguity(因果関係の曖昧性)などの資源ベースをローヤーとともに時の経過の中でいつの間にか形成している存在である。ティースら(1997)のProcess(業務慣行)やPosition(組織資産)をPath dependant(経路依存的)に歴史的に形成していく存在である。だが、アドホックに戦略を意思決定する主体とはいえない。

ティシー(1997)らが主張するように、企業の持続的成長にはトップ・リーダーが次なるリーダーを随所に数多く再生産することが重要であることは否定しない。経営者としてはトップの予備軍であるサブ・リーダー達が意思決定に自主的に参画することを歓迎するだろう。のみならず彼らの責任部門においてはアドホックな意思決定も許されよう。だからと言って、彼らが企業戦略のレベルでアドホックに意思決定してはリーダーシップに混乱が生じる。彼らはより計画的、マネジメント的に参画することを要請される。

コッター(1996)はマネジメント機能とリーダーシップ機能を峻別して、変革を推進するのはリーダーシップ機能だとする。英語のManagementには、「管理」と「経営」の意味が混在するためマネジメント機能とリーダーシップ機能はしばしば混同して論じられる⁵⁾。小論ではコッターと同様、機能としての両者を明確に区別した上で、戦略論相互の関係を明確にしたい。計画的・管理的なものをマネジメント機能とし、思いつきやひらめきで意思決定するものをリーダーシップ機能として捉える。

意思決定における経営者とミドル、ハイヤーの関係も同様である。階層の上位になるに従いアドホックな意思決定が程度を増し、即ちリーダーシップ機能になり、下位になるに従い計画的・管理的、即ちマネジメント機能になる。これは恰もアンゾフ(1965)が、トップが行う意思決定を「戦

略的意思決定」とし、ミドルのそれを「管理的意
思決定」や「業務的意思決定」としたことに符合
する(図2)。もっともアンゾフの場合は、アドホ
ックというよりは、選択肢や代替案を絞り込んで
から、「部分的無知の状態」で意思決定をする。

マネジメントとリーダーシップの機能分類は反
対語⁶⁾を加えて縦横にとると、両者のバランスが
企業の持続的な成長に不可欠な要素であることが
理解できる(図3)。マネジリアルな戦略に、リー
ダーシップ戦略を対比させる視点である。

リーダーが思いつきやひらめきに優れていても、
マネジメントがよい加減・杜撰であれば企業は成
功したり失敗したりする(不安定)。リーダーが
好き嫌いや感情で判断し、加えてマネジメントが
よい加減・杜撰では破滅に向う。優秀な創業者が
無能な二代目に替わり、創業者に甘えてきた無能

なマネジメントが居座ると程無く倒産する。世
代交替の中小企業によくある倒産パターンである
(破滅)。リーダーシップは欠如してもマネジメン
トが有能な場合は現状維持を続け、環境の変化に
遭遇するたびに適応不全をきたし、いずれは衰退
する。大企業に多い衰退パターンで、ニューリー
ダーが大改革を断行しないと危うい(衰退)。

結局企業を持続的な成長に導くためには、リー
ダーシップ機能とマネジメント機能のバランスが
重要である(成長)。一方が主で他方が従ではな
い。変革が必要なときにはリーダーの思いつきや
ひらめきはより重要となる。これはシュンペター
(1977)の新結合に必要な企業者的な機能の発
揮と脈絡は同じである。彼は、企業者機能を単純
に最も広い意味での「経営」(management)と同
一視するマーシャル学派の定義を承認できないと
して、日常管理的な機能とは別に、新たに事を起
こす場合(新結合)にこそ企業者(リーダーシッ
プ)の機能が必要だとする。

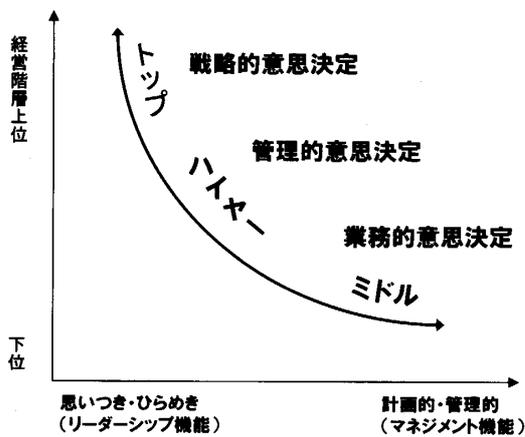


図2 リーダーシップ機能とマネジメント機能の関係図

3.2 リーダーシップ戦略論

リーダーシップ戦略論とは、経営者の意思決定
と行動が形成する戦略を総称するものである。経
営者はアドホックな意思決定をなしうるのである
から、他の3つの経営戦略論が常に論理的=マネ
ジメンタ的であろうと試みるのに対し、非論理的
な部分を多く含む。ミドルやハイヤーが策定した
論理的な戦略や計画をベースに意思決定をするこ
ともあるが、しばしばそうでない場合がある。時
の経過をまたないと論理的に説明できない。従っ
て、リーダーシップ戦略論は他の3つの戦略論に
対して常に中立的な立場をとる。つまり、戦略的
ポジショニング、資源ベース論、ダイナミック戦
略論などの経営戦略論は、過去を振り返るため
には等しく有効であるが、どれも意思決定の基準
にはならないという立場である。別言すれば、リー
ダーシップ機能の最上位にある経営者は、戦略論
をマネジリアルに考えすぎると動けなくなるとも
言える。それはハイヤー、ミドルの仕事である。
経営者は Economic man (経済人) としてマネジ

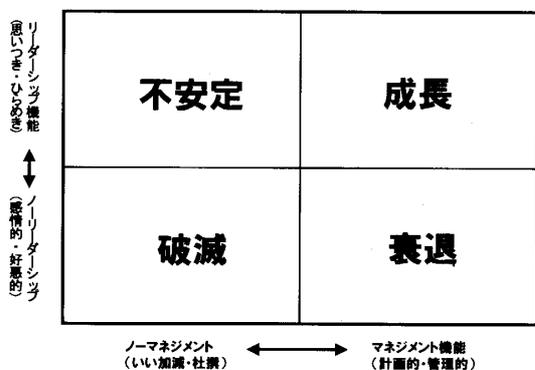


図3 リーダーシップ機能、マネジメント機能と企業の成長

メントが用意した選択肢の中から maximize (最良の意思決定) するのではなく、サイモン (1997) がいうように、Administrator (経営人) として「制約された合理性」のもとに、Satisfice (とりあえずの満足) を求めて意思決定し、経営を主導しなくてはならない。考えている間に時機を逸してしまうからである。リーダーシップ主導の戦略が後になってロジカルに説明されたとき、はじめて他の3つの戦略論に分類される。リーダーシップ機能が先行し戦略につながることから、これを経営者主導型 (リーダーシップ・イニシエテッド) の戦略 (論) と呼びたい。

次節で述べるように、経営者の意思決定の基準は「良かれと思って意思決定し行動する」ことである。サイモンの Behavior (振るまい) というよりは、何らかの結果を得ようとする「行動」の意が強い。正しい意思決定か否かは問わない。何らかの結果が得られれば次の行動を起こせる。誤りと思われるなら良かれと思って新たな意思決定をする。正しいなら良かれと思って次の行動につなげる。これらの意思決定の連鎖集積を振り返って論理的なパターンが見えたとき、経営者は目標への一定の方向感を得る。以前よりは方向の定まった試行錯誤をくり返す。明確なパターンが現前としてきたとき初めて戦略として確立する。この随所に振り返って論理的なパターンを見出そうとするとき、各種戦略論の論理が有効となる。これらの論理はステークホルダーへの説明責任遂行にも有効である⁷⁾。どの戦略論がより有効かは無用の議論である。適宜有益な論理を利用すればよい。

経営者は苦境を乗り切ったり、新たな成長の途についたりして、その要因を振り返ると明快な戦略ロジックが形成されていることに驚く。ステークホルダーへの説明もより明快に行われる。しかし、過去の意思決定のひとつひとつは全くといってよい程アドホックな意思決定の連続である。目標に向かい人一倍熟慮はする。古人の言葉に耳を傾けたりもする。ただ、正しい行動か否かは全く不明である。その一歩が倒産への第一歩かと危惧されることもある。ただ前進し、経営を主導しな

くてはならない。唯一の基準は「良かれ」と思うことである。振り返る都度に多少の戦略的な論理を発見して社内外に説明するが、その方向で進んでよいかの確証はない。再び立ち止まって検証する必要に迫られる。誤った意思決定がしばしば行われたとしても、結果として成功し、説明しうる戦略が確立した時、誤りの殆どは捨象される。成功につながった意思決定の数々が、戦略ロジックとしてパターンの中に生き残っている。事前の戦略論ではなく事後の戦略論である。戦略論に無知であっても意思決定にはあまり影響しない。

以上をまとめると次のごとくなる (図4)。

- (1) リーダーシップ戦略は、良かれと思ってする経営者の意思決定と行動である。
- (2) その連鎖集積が論理的パターンを形成する。
- (3) 経営者はそのパターンから一定の方向感を得て経営を主導し、論理的な戦略を発見する。
- (4) 各種戦略ロジックは、そのパターンを見出すための手段として有効である。
- (5) それはまたステークホルダーに対する説明責任の遂行にも有効である。

4. 経営者の意思決定基準

3.1でリーダーシップ主導の戦略をマネジリアルな戦略の対岸に置くと、両者の機能バランスが企業の持続的成長に不可欠であることが分かった。3.2ではリーダーシップ戦略と経営者の意思

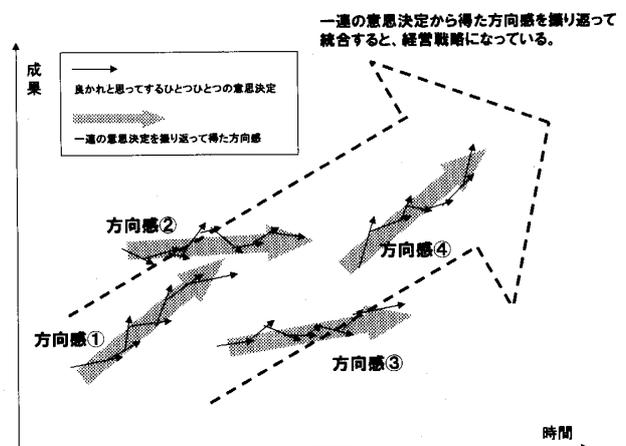


図4 経営者の意思決定と経営戦略

決定との関係を述べた。「良かれ」と思って意思決定し行動する連鎖集積の中からパターンやロジックが見出され、結果として戦略が形成されていく。どの経営戦略論も意思決定の指針にはならないが、振り返って是非をはかるときに有効であるとした。では経営者の意思決定の基準は何か、思いつき、ひらめきに方向感を与える「良かれ」とは何かを以下に論じる。

4.1 客観満足と主観満足の調和

「良かれ」とは、客観満足と主観満足の調和である。両者をバランス良く調和させようと意思決定することである。この客観満足、主観満足それぞれにも内部の調和がある。客観満足とは、経営者本人以外の他者満足であり、経済的な価値に置き換えることが可能な満足である。たとえば内部留保や従業員の利益は、株主や取引先などの社外の利益と相反関係にある。両者をwin-winの関係に置くことができれば調和である。一方を犠牲にすれば妥協であり、両者ともに満たされなければ不満が残る(図5)。A事業かB事業かの選択と集中における意思決定も客観満足の調和である。両事業を存続させるのが理想だが、一方を捨てるを得ない場合は妥協である。

他方、主観満足とは経営者本人の自己満足であり、経済的な価値として表しにくい。対外的な虚栄心や権威の発揚に対して、自己の内面を見つめる理想への思いや自己の実現が相反関係にある。一等地に自社ビルを建てたり、高級飲食店をあと払いにできても、事業を通しての理念や自己の実現に対しては空しさが残る。逆に、高級車と運転手を廃して電車通勤に切り替えて共感を得るのはよいが、満員電車で疲れ、風邪をうつされて会社を休めば、「それみたことか」と外聞が悪い。虚栄心は必ずしも悪くはない。虚栄心を満たそうと背伸びをすることで経営者の器を広げることがある。温厚な聖人君子では社員がついてこない。ハメルとプラハラード(1994)のストレッチ戦略やレバレッジ戦略などは、経営者の虚栄心の成せる業といえなくもない。主観満足においても虚栄、

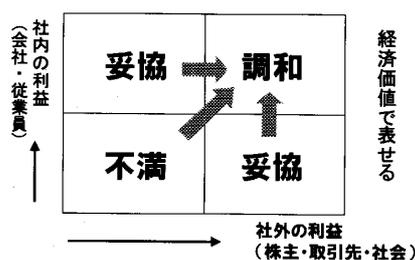


図5 客観満足(他者満足)の調和

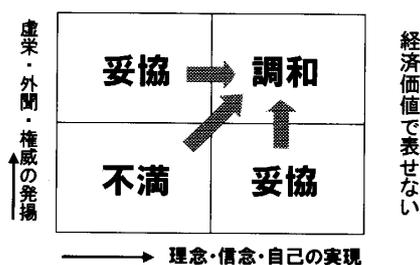


図6 主観満足(自己満足)の調和

外聞、権威の発揚が理念、信念、自己の実現と調和するのが理想である(図6)。

対立項の内部にも相反関係がある。同じ社内利益でも、従業員と会社の満足は、内部留保かベアスアップかで相反する。掘り下げれば、社員AよりBを遇すとか、設備投資はCよりDを厚目にするなども相反関係になる。社外も同様、取引先を犠牲にすることで株主への配当原資が確保できる場合がある。また、主観満足においても、虚栄心のために外聞を損なうこともあれば、信念を曲げて自己実現に向かうこともある。いずれも調和することが理想だが、不可であれば妥協する。

4.2 経営者の意思決定基準

客観・主観満足のそれぞれの対立項の中にも相反関係はあるが、経営者はより高次元の満足の調和を目指す。従業員AかBかが経営上の大問題であれば経営者事項になるが、通常は所属長の意思決定に委ねられよう。会社か従業員かの選択では、日常業務は所属長だが、労使交渉は経営者事項になる。各対立項における相反関係についても同様で、より高次元のものが経営者の意思決定となる。

経営者は常に物事を二項対立に落とし込んで、そ

の調和を図ろうと意思決定する。不満を残すときも、妥協するときも調和を目指している。図5、図6で矢印すべてが調和を目指しているのはその表現である。そしてこれは客観満足、主観満足それぞれの調和から、より高次元の客観・主観両満足の調和へと向かう。つまり客観満足を調和させた上で、主観満足も調和させようと不満、妥協、調和への意思決定をくり返す(図7)。

妥協せざるをえない場合も、不満を残す意思決定もある。しかし意思決定の基準は常に調和である。たとえば、やむを得ず社員を叱責する場合、客観(相手)も主観(自分)も不満である。これは本人や周囲の奮起を促し将来の好評価(調和)を目指すための現在の不満である。

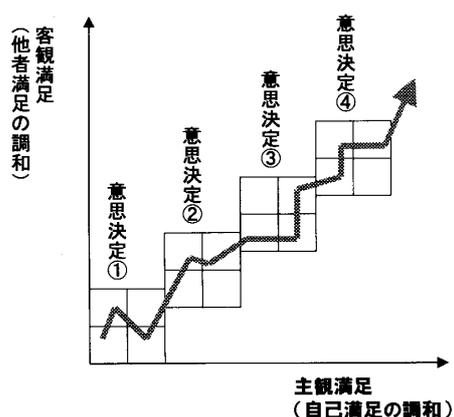


図7 客観・主観満足の調和を目指す意思決定

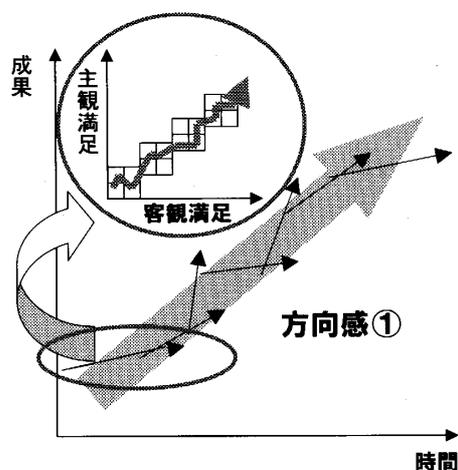


図8 図4と図7の関係図

実際の経営では、ひとつの経営事象にいくつもの意思決定がくり返される。そして、これら図7の一連の意思決定を一本の矢印として捉えたものが、図4の小矢印である。即ち、良かれと思ってするひとつひとつの意思決定である(図8)。

5. 戦略は行動に従う

ミンツバーグはキルケゴールの次の言を引用した。「人生は前に向かって生きるものだが、振り返ることによって理解される：Life is lived forward but understood backward.」(Mintzberg, 1987)。経営戦略も人生と同様、理解してから実行に移すものではない。むしろ戦略は行動に従う。経営者は熟慮を重ねた上で、不安の中で良かれと思って意思決定する。つまり、客観満足、主観満足を調和させようとする。それはアドホックなものである。熟慮の上での思いつきやひらめきである。一連の意思決定を振り返ってはじめてその是非を理解する。そのとき助けになるものが経営戦略論である。自らの一連の意思決定を得心し、社内外のステークホルダーに理解を求める手段となる。論理的でない場合も、バーニーの「社会的複雑性」や「因果関係の曖昧性」で説明がつく。逆に将来の戦略については、戦略論で説明すべきではない。第一鼻につくし、他社に足をすくわれる原因になる。なすべき課題を述べ、会社の進むべき方向を示した上で、状況に応じてベストな対応をとると述べるのが経営者の正しい姿勢と言える。

経営者は振り返っては次の一步を踏み出す。その一步は前述の意思決定基準に従う。理解した戦略をそのまま延長するわけではない。ひとつの得心が次の得心になるとは限らないからである。常に白紙に戻って全く新しい次の一步を踏み出す。他社事例を帰納した戦略ロジックを自社に演繹しては経営を誤る。帰納すべき戦略を自ら創造するのが経営者である。前に道はない。歩を進めればあとに道ができ、道筋(戦略)が見える。一年の意思決定と行動を振り返って正しい戦略だと説明しえても、次の一年は全く新しいものとなる。それは一年を振り返って、誤った戦略だったと論理

的に説明しえた場合に、これを反省して新たな一步を踏み出すのと全く同様に白紙である。ただ、白紙ではあっても新しい一步は過去の戦略を論理的に精算している分だけ力強い。力強い一步を正しい意思決定に導くものは、立ち止らず歩を進めること。そして、振り返る頻度とスピードを重要視することである。定まった正解はない。それまでが正しかったとしてもあえて新しい一步を踏み出し、すばやく振り返る。これが持続的成長の要因のように帰結される。

6. おわりに

小論では、リーダーシップ機能をマネジメント機能と切り離し、XY軸に置くことによって両者の機能バランスが持続的成長に不可欠であるとした。そして思いつき、ひらめきでアドホックに意思決定する主体を経営者とし、その連鎖集積が形成する戦略をリーダーシップ戦略とした。従って創発戦略がその主体をマネジメント一般に求めることとは異なる。また論理的・マネジメント的なこれまでの戦略論は、リーダーシップ戦略の是非を振り返り、経営者が説明責任を遂行するとき有効であるとした。アドホックな意思決定に方向感を与えるものとしては客観満足と主観満足の調和という経験モデルを示した。このような行動によって戦略は結果的に形成されるとした。小論は実学とアカデミズムの融合を試みる論述ともいえる。前者をリーダーシップ、後者をマネジメントと捉えてもよい。お互いを突き離すのではなく、よいベクトルを形成することを願う。

OAを含めた経営学全般において、これまで以上に経営者の意思決定が研究対象となる契機となれば幸いである。

今後の課題としては、次のものを挙げる。

- (1) 経営者の意思決定に必要な情報は何か。どのようにして得られるか。
- (2) 意思決定を正しい方向へ導く要因は意思決定の軌跡を振り返る頻度とスピードにあるとした。それはいかにして可能か。

注

- 1) 筆者の経営者経験は15年、IPO(株式公開)を経験した。会社は連結従業員2600人の東証一部上場の機械メーカーであり、中小でも巨大企業でもなく中庸を得ている。2004年現在11期連続増収増益中であることから、持続的成長を示しており、研究対象には値しよう。
- 2) 「フジ、子会社化に誤算」『日本経済新聞』2005年2月9日。
- 3) 「対ライブドア、間接支配を阻止」『読売新聞社』2005年3月25日。
- 4) ポーター(邦訳『競争の戦略』ダイヤモンド社1982、『競争優位の戦略』ダイヤモンド社1985)に代表されるような、企業を市場構造における競争優位な位置に設定しようとする戦略論の一般用語「ポジショニング」をこれに充てた。
- 5) 英文の経営論では、よきマネジメント(人や階層)がよきリーダーシップを発揮することが肝要であるという主旨の論調をしばしば見受ける。経営全般をマネジメントと呼びかつ課長からCEOまでもマネジメントとして扱うので、読者はその都度マネジメントの意味を解釈しなくてはならない。たとえば、ミンツバーグ(1975)を参照のこと。
- 6) 言語学的には異論があるが、反対語として無能なリーダーシップに「感情的・好悪的(好き嫌いで判断)」を、無能なマネジメントに「いい加減・杜撰(ずさん)」という、経営上よく耳目にする言葉を充てた。
- 7) 2004年以降、日本においても上場企業には四半期ごとの開示義務が課せられるようになった。企業戦略を論理的、継続的に説明することがCEOのIR活動における説明責任の遂行ますます重要視されるようになった。

参考文献

- 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎, 紺野 登(2003)「『知識ベース企業』で何が見えてくるのか」『一橋ビジネスレビュー』Vol. 51, No. 3.
- 高木晴夫, 渡邊有貴(2005)「リーダーシップR&D」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』3月号。
- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill,

- Inc. (広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』 産業能率短期大学出版部).
- Barney, J.B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Drucker, P.F. (1988) "The Coming of the New Organization," *Harvard Business Review*, January-February, pp. 52-53.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, (一條和生訳 (2001) コア・コンピタンス経営—未来への競争戦略, 日本経済新聞社).
- Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press (梅津祐良訳 (1997) 『21世紀の経営リーダーシップ』 日経BP社).
- Mintzberg, H. (1975) "The Manager's Job: Folklore and Fact," *Harvard Business Review*, Vol. 53, pp. 100-110.
- Mintzberg, H. (1987) "Crafting Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 65, pp. 66-75.
- Mintzberg, H. et al. (1988) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press (斎藤嘉則監訳 (1999) 『戦略サファリ』 東洋経済新報社).
- Schumpeter, J.A., 塩野谷祐一ほか (訳) (1977) 『経済発展の理論 (上)』, 岩波書店.
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline — The Art and Practice of the Learning Organization*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Simon, H.A. (1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, 4th Ed., The Free Press.
- Takeuchi, H., Nonaka, I. (2004) "Knowledge Creation and Dialectics," *Hitotsubashi on Knowledge Management*, John Wiley & Sons (ASIA) Pte., Ltd. pp. 1-29.
- Teece, D.J., et al. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- Tichy, N.M. (1997) *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, Harper Collins Publishers.