

「実践としての戦略」の課題に関する一考察

今 井 希

抄録

本稿では、「実践としての戦略」と呼ばれる研究群の学説の検討をつうじて、この研究群の課題の明確化を行った。従来の「実践としての戦略」の研究においては、様々な論者に依拠しながら「実践」概念は用いられてきたが、その意義が十分に理解されているとは言いがたい。また、この課題のために、「実践としての戦略」は既存の戦略研究に対して十分な意義を提示することができていないと言える。そこで、本稿では「実践としての戦略」が抱える課題を明らかにした上で、実践の捉え方について変更を試みた。

キーワード

実践としての戦略、戦略の実践家、戦略の諸実践、戦略のプラクシス、関わり合い

A Study on the Problem of “Strategy as Practice”

Imai, Nozomu

Abstract

The purpose of this article is to clarify problems in “Strategy as Practice” approach through the review of its theory. In the study of “Strategy as Practice”, the concept of “practice” has been used relying on various theorists, but it is hard to say that its significance is well understood. Also, “Strategy as Practice” has not been able to provide the sufficient significance for the existing strategic research. In this article, the author clarified problems in the SaP approach and tried to change the perceptions of practice.

Key Words

Strategy as Practice, strategy practitioner, strategy practices, strategy praxis, entwinement

目 次	
1. はじめに	3-1 SaP に残された課題
2. 「実践としての戦略」の展開	3-2 「実践」の捉え方
2-1 SaP において目指された「実践論的転回の完了」	3-3 SaP におけるもう一つの実践論的転回
2-2 「実践論的転回の完了」の背景	4. おわりに
2-3 戦略の実践を捉える枠組みの普及	
3. 戦略の実践をいかに捉えるか	

1. はじめに

本稿の目的は、1996年以降、戦略論の領域で急速に注目を集めることとなった「実践としての戦略 (strategy as practice: SaP)」の学説を整理し、戦略を実践として捉えることの意義を明らかにすることにある。

SaP は Whittington (1996) により、戦略のプロセス研究が取りこぼしてきた諸課題を「実践 (practicice)」に注目することで解消するため立ち上げられた (Johnson, et. al., 2007)、研究コミュニティであると言える。Whittington (1996) によれば、戦略のプロセス研究は、経営者に限られない様々な人々の行いを取りこぼしてきた。実践とは「人々が行う何ものか (something people do)」であり、この意味での実践を記述することで、戦略のプロセス研究を超えた、戦略に関する詳細な理解を獲得する必要がある。SaP はこのリサーチアジェンダを引き受け、その後10年間にわたり、広く実務家の行いを記述することで、これまでは明らかにされてこなかった戦略の側面を解明してきた。その結果、SaP は2000年代以後の戦略論の代表的アプローチの一つとして位置付けられるまでに、研究を蓄積している⁽¹⁾。

しかし、SaP が一つの研究領域として確立され、多くの研究が蓄積された一方で、SaP が領域として設立した10年の節目にあたる2006年に、SaP の提唱者である Whittington 自身から、実践論的転回が不十分であると指摘されることになった。Whittington (2006) によれば、10年にわたって蓄積された SaP の研究では、未だ実践論的転回は不十分であり、これを完了させる必要があるとする。では、10年にわたる蓄積を持つ SaP は、どの点において実践論的転回を完了できていなかったのだろうか。本稿では、この疑問を解消するために SaP の学説史を検討する。

SaP の理論的系譜は図1の通り、次の三つに区別できる。第一は1996年から2005年の間に蓄積された「実務家の行い」を素朴に詳細に見ようとする諸研究、いわば第一世代の SaP である。第二は2006年の Whittington (2006) による指摘を引き受けて転回された、「実務家の行い」をより詳細に概念化して捉えようとする諸研究である。第三は2009年の *Organization Studies* で組まれた、実践としての戦略特集における Sandberg and Dall'Alba (2009) を補助線とすることで見出せる、「実務家」や彼らの「行為」も問い直す諸研究である。

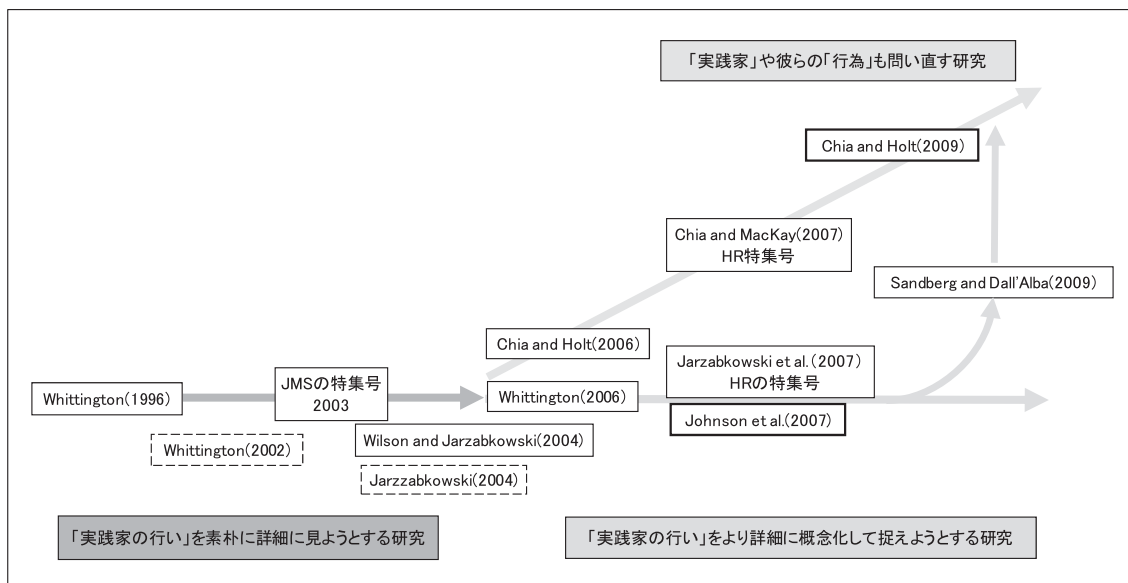


図1 SAP の系譜と展開

以上の整理を通じ、本稿が導く結論は、第一世代の SaP を立ち上げ、SaP の主流となるアプローチを先導している Whittington が主張する実践論的転回の完了は未だ不十分であり、実践論的転回は「もう一度」行われる必要があるということである。なぜなら、Whittington が目指す実践的転回では、人々の行う「何ものか」は問いなおせても、「人々」やその「行い」それ自体は解明されておらず、その結果、第一世代の SaP が見出したプロセスアプローチの課題は十分に解消されないのである。

本稿はこの点に注目し、人々やその行いを「関わりあい (entwinement)」から捉えることが上記の意味における実践的転回を完了させるためには必須であることを指摘する。そのうえで、Chia and Holt (2006)、ならびに Chia and Mackay (2007) を手掛かりとして、もう一つの実践的転回を完了させるための要件を明確にし、戦略を実践として捉えることの意義を改めて明らかにする。

2. 「実践としての戦略」の展開

本節では、Whittington (2006) による「実践論的転回の完了」の試みを検討していく。具体的には、2-1 において、Whittington (2006) が目指した実践論的転回の完了の試みを確認する。2-2 では、Whittington はなぜ「実践論的転回の完了」を行おうと考えたのか、また彼にとって「完了」とはどのようなことだったのかについて検討を行う。その上で、2-3 において、Whittington (2006) で示された枠組みが SaP に与えた影響力を明らかにする。

2-1 SaP において目指された「実践論的転回の完了」

SaP は1996年に Richard Whittington が著した短いエッセイを皮切りに創設され、2000年以降盛んに議論が行われている。その SaP において、研究の展開を示すひとつのメルクマールは、この

研究領域を創始したともいえる Whittington が示した戦略の実践を捉えるためのフレームワークであると言える (Whittington, 2006)。以下で詳述するが、彼はそれまで人々の行いとして戦略を捉えるというスローガンのもと様々に行われてきた SaP において、戦略研究における「実践論的転回の完了 (completing practice turn)」を実現すべく、戦略の実践を捉えるための統合的な枠組みを提示した。

Whittington (2006) では、社会科学における実践理論を援用し、「戦略のプラクシス (strategy praxis)」「戦略の諸実践 (strategy practices)」「戦略の実践家 (strategy practitioners)」という三つの概念が提示される。同論文では、実践論的転回の完了を目指し、この三つの概念の結合として戦略の実践が把握されることになる。

まず、「戦略のプラクシス」とは「実践家が実際に行うこと (Whittington, 2006; p.619)」を意味する。具体的には、取締役会議やマネジャーの交代、コンサルタントの介入から、打ち合わせや単純な会話に至るまで、戦略の形成やその遂行の際に、主に組織内で行われる活動のことを指す。

次に「戦略の諸実践」とは「実践家が、通常彼らのプラクシスにおいて利用する (Whittington, 2006; 619)」ものである。「戦略の諸実践」は、「振る舞いの共有されたルーティン、伝統や規範、考える、行為する、および『モノ (things)』を使うための手順 (Whittington, 2006; 619)」から成り立っている。また、この「戦略の諸実践」は組織内の次元に限られない。Whittington (2006) では、「戦略の諸実践」として組織内のルーティンや規範だけではなく、産業や国家レベルの規範や言説、SWOT 分析やファイブ・フォース分析のような特定の戦略的テクニックも含んでいる。

最後に、戦略を形成し実行する「戦略の実践家」である。Whittington において「戦略の実践家」は戦略の原動力 (prime movers) として位置付けられ、また「実践者は、組織内のプラクシスト、

そのプラクシスにおいて利用する組織内外の諸実践との間の決定的な結合 (Whittington, 2006; 620) とみなされている。つまり、彼の枠組みにおいて、「戦略の実践家」は、「戦略の諸実践」を利用しつつ「戦略のプラクシス」を行う。このように見ると、Whittington (2006) で提示された枠組みにおいて、戦略の実践とは「戦略の実践家」による規範やルーティン、テクニックといった組織内外の「諸実践」の利用をつうじた「戦略のプラクシス」の形成として理解できる。

では、なぜ Whittington (2006) がこれまで確認してきた形で戦略研究における「実践論的転回の完了」を行う必要がある、それが SaP における転換点といえるのか。以下では、SaP の学説史的な整理を行い、それをつうじて Whittington (2006) の枠組みの SaP における意味を確認する。

2-2 「実践論的転回の完了」の背景

すでに述べたように、SaP は1990年代後半以降欧州を中心として議論が盛んに行われている戦略研究の比較的新しいアプローチである。SaP は、それまで展開されてきた戦略研究において戦略が「組織の所有物 (organizations have)」や組織の属性 (property) として実体化して捉えられていることを批判し、戦略を「人々が行う何ものか (something people do)」として捉えることで、戦略の形成および変化のより詳細な検討を目指した。2006年までに SaP の諸研究が蓄積されてきた経緯を簡単に振り返れば、1996年に Whittington によって、人々の行いに注目し戦略の実践を捉えることの重要性が指摘された後、2003年に Journal of Management Studies 誌に SaP の特集号が組まれることとなる。その他の雑誌についても2000年以降欧州を中心とした組織・戦略研究に関する学術雑誌に数多くの論文が掲載されている²⁾。

いささか強引ではあるが、こういった2006年までの SaP の研究を SaP の初期の研究として一括して捉えると、それらの研究には二つの特徴を見

ることができる。まず一つは SaP の初期の研究の多くが、組織内の個々の成員によって行われる戦略の形成を議論していることである。例えば、2003年に組まれた先述の特集号の巻頭論文では、SaP の目的について、「詳細なプロセスや、組織的生活の日常的活動を構成し戦略の成果と関わる実践を強調すること。従って、われわれは、伝統的な戦略研究の多くでは見えないにもかかわらず、組織やそこで働いている個人にとって重要な結果をもたらすミクロな活動 (micro-activities) に焦点を当てる。(Johnson et al., 2003: 3)」と述べ、戦略形成に関する組織内の分析へ焦点を絞ることを強調している。

また、経験的研究でも、これら SaP の強調点を反映した分析が行われる。例えば Samra-Fredericks (2003) では、製造業企業における IT 投資という戦略的意思決定プロセスについて、中心となる6名の戦略家 (core six strategist) が会議で行った会話の詳細な分析が行われた。そこでは、組織において、IT の能力と、戦略的な考え方 (strategic thinking) の不足という二つの弱点があると捉えた一人の戦略家が抱いた構想が組織の戦略として形成されていくプロセスが、彼の多様なレトリックを用いた説得プロセスとして描かれた。このように、初期の SaP においては戦略形成について個々の組織成員の活動や相互行為に注目した分析が行われる。しかし、これらの諸研究では、組織内の諸活動と同様に踏まえらるべき他社との競争関係や社会的状況といった組織外の状況の戦略への関わりは十分に議論されてはいない。

また、第二の特徴として、SaP の初期の研究においては、組織成員の活動を中心とした戦略の形成を分析する際に、それぞれの研究者独自の枠組みが用いられていたことが挙げられる。戦略研究において SaP に大きな影響を与えているのは戦略のプロセス研究と呼ばれている研究群であり、SaP の初期の研究はプロセス研究の伝統を受け継ぎつつもさらに詳細な分析を試みることで、SaP

としての独自性を示そうとした。しかし、プロセス研究の諸研究においても多様な研究が存在し、戦略のプロセスを捉えるための統一的な枠組みが提示されているわけではない。そのため、プロセス研究のさらなる発展を目指す SaP の初期の研究においても、「戦略を人々の行いとして捉え、戦略に関わる組織成員の個々の行いを詳細に描く」という、そのまま分析の枠組みとするにはあまりにも素朴なスローガン以外に SaP に共通する特徴を見出すことは難しかったのである。こういった、SaP の初期の研究において見られる特徴とその問題点を踏まえ、現行の課題を解決し、戦略の実践をよりよく把握する統合的な枠組みを提示することを「戦略研究における実践論的転回の完了」と位置付けたのが Whittington (2006) であった。

ここまで整理してきた初期の SaP の問題点と、前節で検討した Whittington (2006) の枠組みとを比較検討すると、Whittington (2006) のリッチポイントを確認することができるだろう。SaP の初期の研究に求められていたのは、①「人々の行い」として戦略を捉えるという SaP のスローガンのもとで実際の分析を行うための枠組み、②組織内だけに限らない、より広い文脈も考慮した戦略の分析であったといえる。こういった SaP の初期の研究動向に対して、Whittington (2006) はいかに答えようとしたのか。改めて彼の枠組みを振り返ると、Whittington (2006) は、戦略の実践を、鍵となる三つの概念の結合として理解する。そこで理解される戦略の実践は、「戦略の実践家」による規範やルーティン、テクニクといった組織内外の「戦略の諸実践」の利用をつうじた「戦略のプラクシス」の形成であった。このような枠組みを提示することで、彼は① SaP の初期の研究のように実践家が実際に行った活動を単に描くだけでなく、彼らの行為に関わる規範やルーティンと共に行為者の行為を描く枠組みを提示したこと、および②そこで、実践家の行為と関わる「戦略の諸実践」は組織内だけではなく、より広い社

会的状況における規範やルーティンも含んでいるため、組織内外の様々な状況に影響を受けつつ戦略の営為を行う実践家の行為を捉えることを可能にしたのである。

2-3 戦略の実践を捉える枠組みの普及

Whittington (2006) によって提示された戦略の実践を捉えるための枠組みは、その後多くの研究に影響を与えた。例えば、2007年に Human Relations 誌において組まれた SaP の特集号においては、巻頭論文にて示された特集号を貫く枠組みとして Whittington の三つの鍵概念が用いられ、上で、「戦略のプラクシス」概念については多様なレベルの分析に向けて拡張が図られている (Jarzabkowski et al., 2007)。また、同年に SaP の主要な研究者によって編まれた書籍では、これまでの SaP 研究に対する反省として、戦略に関わる組織内の人々の行いだけでなく、それを取り巻くコンテキストにも注意を払うべきだとし、「戦略に関して人々が行うこと、およびこのことが組織的・制度的コンテキストからどのように影響を受け、またそれらに影響を与えるのかということに関心を持つもの (Johnson et al., 2007; p.7)」として SaP のアプローチを捉え直す。その上で、今後の SaP の研究を展開する際の基盤として Whittington (2006) の枠組みを位置付ける (Johnson et al., 2007; Golsorkhi et al., 2010)。

以上のように、Whittington によって提示された戦略の実践を捉える枠組みは、それまでの初期の SaP 研究に対して見出した課題を克服し、2006年以降現在に至るまで、SaP の研究において中心的な役割を果たしていると言える。では、彼の枠組みを以て、彼が目指した「実践論的転回の完了」は成し得たと言えるのだろうか。

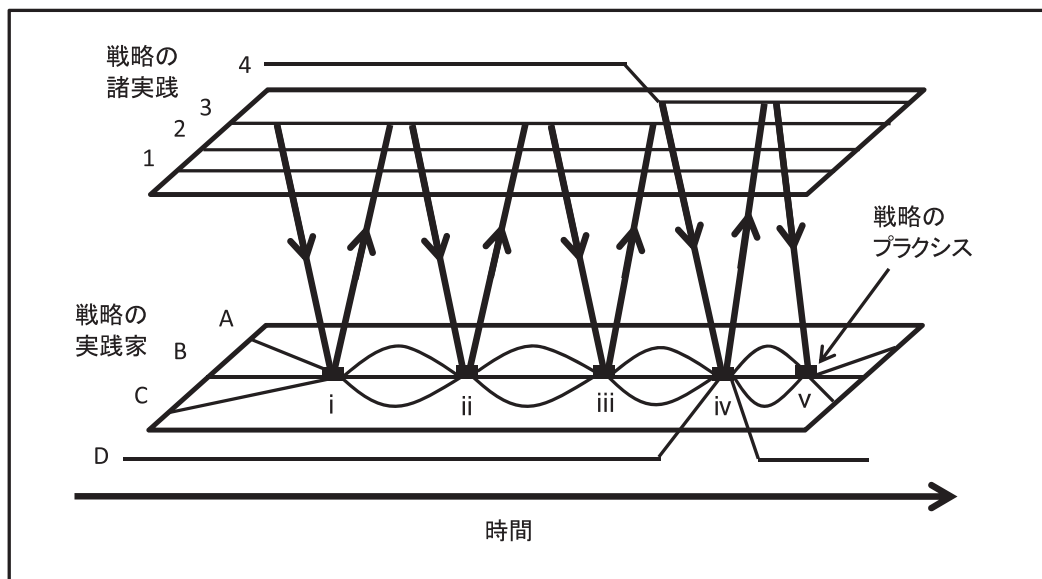


図2 Whittington (2006) による実践の記述モデル

3. 戦略の実践をいかに捉えるか

ここまで検討してきたように、Whittington が構築した枠組みは、初期の SaP で捉えられてこなかった射程をさらに拡充し、戦略の実践を捉えるための代表的な枠組みとして SaP 内外で広く言及されることとなった。ただ、この枠組みの構築をもって Whittington (2006) で目指された、「実践論的転回の完了」が達成されるのだろうか、結論を先に述べれば、戦略研究における「実践論的転回」は Whittington (2006) の枠組みをもってしても十分ではない。SaP の諸研究は Whittington が問題点とみなした点とは異なるところに別の問題点を抱えており、この点は Whittington (2006) の枠組みにおいても引き継がれている。本節では、Whittington (2006) の枠組みを改めて検討し、この枠組と SaP 研究に共通の問題点を指摘する。その上で、この課題を克服するために「連関 (entwinement)」を起点とした戦略の実践の捉え方について検討を行う。

3-1 SaP に残された課題

Whittington (2006) が示した枠組みは SaP において十分な影響力を持ち、この枠組みに基づいたリサーチアジェンダも提示されている。しかし、

戦略を担う実践者を起点として戦略の実践を捉えるという彼らの枠組み以外にも、実践を捉えるアプローチは展開され始めており、そこから Whittington らの枠組みに対して未だ検討の余地が残されているという指摘も行われている。本節では、厳密には戦略研究の文脈ではないものの、実践をいかに捉えるかについて考察した Sandberg and Dall’Alba (2009) の議論を援用しつつ、Whittington らが示した枠組みの再検討を行う。その上で、戦略の実践を捉えるためのもう一つの方途を探る。

前節の検討を踏まえれば、Whittington らによって議論されている戦略の実践を捉える枠組みは、戦略を担う実践家を起点として、彼らが組織内外の規範やルーティンなどを利用しながら戦略的活動を形成し、そこで形成された活動が次の戦略的活動のために利用可能となる規範やルーティンを形成するというものであった。ここで、戦略の実践を捉えるために提示された彼らの枠組みの理論的ポイントを、Sandberg and Dall’Alba (2009) における議論を援用しつつ明らかにする。

Whittington らの枠組みにおける理論的ポイントは大きく分けて三つある。Whittington らの枠組みにおける第一の理論的ポイントは、戦略の実践が三つの別個の実体によって成り立っていると

いうことである。Whittington らは、構成要素である「戦略の諸実践」「戦略の実践家」「戦略のプラクシス」という別個の実体から構成され、それらが行為をつうじて関係付けられるものとして、戦略の実践を概念化している (Sandberg and Dall'Alba, 2009)。この点に関連する第二のポイントは、戦略の実践とその構成要素の関係である。第一のポイントで述べたように、戦略の実践は別個の実体としての三つの構成要素から成る。すなわち、戦略の実践の構成要素は実体として予め想定されており、それが実践家の行為をつうじて結合された結果として、戦略の実践は生じるのである。第三の理論的ポイントは、「戦略の実践家」の扱いについてである。Whittington らの枠組みでは実践家が戦略の実践の原動力として構成要素の中でも特別な位置づけにあると言える。既に述べたが、彼らの枠組みにおいて、戦略の実践は「戦略の実践家」による規範やルーティン、テクニックといった組織内外の「戦略の諸実践」の利用をつうじた「戦略のプラクシス」の形成として理解される。そこで、「戦略の実践家」とは戦略の実践を構成する単なる要素ではなく、どのような戦略が形成されるかを定める、いわば意味の源泉として位置付けられるのである。従って、戦略の実践は「戦略の実践家」を起点として理解されることになる。

ここで問題となるのは、この枠組みの中で特別な役割を与えられている「戦略の実践家」の扱いである。「戦略の実践家」は、「戦略の諸実践」として捉えられることになる、戦略の実践を構成する組織内外の様々な要素と、取締役会など組織内の具体的活動である「戦略のプラクシス」とを結合させる役割を持っている (Whittington, 2006)。しかし、ここで戦略の実践の原動力である「戦略の実践家」がどういった存在なのかについては特別な言及があるわけではない。Whittington (2006) の枠組みにおいて、戦略の実践の起点となる「戦略の実践家」について特別な検討が行われないま

まコネクタとしての役割を担うことは、SaP が指摘してきた戦略のプロセス研究に対する批判の理論的根拠の不在という問題を導く。

SaP は、戦略のプロセス研究に対して、戦略家のヒロイックな分析に対する批判を行い、代替案として戦略を「人々の行う何ものか」として捉え、人々の行いをつぶさに追うことで、必ずしもヒロイックなものとは限らない戦略の形成をより詳細に論じることを目指した。しかし、Whittington の枠組みのように、「戦略の実践家」が実践を捉える際の起点としての役割だけを担うことになれば、実際の分析においてどのような実践家をも許容することが可能となってしまう、その結果として SaP が批判するはずのヒロイックな実践家による戦略の実践も可能となってしまう。このことは、もちろん Whittington (2006) だけの問題ではない。これまで戦略を「人々の行う何ものか」として捉えるが、それ以上突っ込んだ検討を行ってこなかった初期の SaP の研究に対しても同様の問題点を指摘することができるだろう。

Whittington の枠組みは「戦略の諸実践」「戦略の実践家」「戦略のプラクシス」という3つの鍵となる要素がまずもって存在しており、その結合として戦略の実践の形成を捉えている。しかし、別個の要因が結合されることで戦略の実践の形成を捉えようとすれば、個々の要素が結合するメカニズムを別に読み込む必要がある。ここで、Whittington が行ったことは、各々の要素を結合させる存在として「戦略の実践家」をおくことであった。彼の枠組みにおいて「戦略の実践家」は、その関心に基づいてその他の要素を利用する「意味の源泉」として捉えられている。しかし、すでに述べたように「決定的な結合 (critical connection)」として「戦略の実践家」をおく一方で、「戦略の実践家」の存在のあり方が問われなければ、自由に実践家を想定することが可能となってしまう。SaP はこれまでの戦略研究に対する代替案として戦略を「人々の行う何ものか」と

して捉えたが、人々の存在そのものは問うてこなかった。では、「戦略の実践家」そのものを問いなおし、Whittington (2006) の抱えた課題を解消するためにはどうすればよいのか。

3-2 「実践」の捉え方

上記で示された SaP の課題について、以下では Sandberg and Dall'Alba (2009) が示した、別個の実体として切り離されている個々の事物が何らかの活動をつうじて世界と関わるのではなく、そもそも世界と何らかの形で必然的に関わり合っていると捉える「生活世界パースペクティブ」の議論をつうじて、Whittington らの枠組みが抱える問題点を解消するための方向性を探る。「生活世界パースペクティブ」から見れば、戦略の実践とはいかに捉えられるだろうか。

まず、戦略の実践の捉え方について、この視点では、戦略の実践を Whittington のように、三つの別個の実体から構成され、実践家の活動による関連付けの結果として生じるものとしては捉えない。「生活世界パースペクティブ」において実践は「一連の活動、人々、知識、道具、関心などで構成され、その中で成員が住み込む固有の世界 (Sandberg and Dall'Alba, 2009)」、として概念化される。そこでは、独立した要素が初めからあり、それが結び付けられるのではなく、それらの要素はすでに相互に関わり合う (intertwined)。この観点から戦略の実践はそもそも「関わり合い (entanglement)」を前提とすることとなる。

次に、戦略の実践を構成する要素についてであるが、「関わり合い」を前提とすれば、個々の要素は独立した実体として捉えることはできない。戦略の実践は、様々な活動や、人々、知識、装置、関心といったもので構成されるが、それらは「関わり合い」の効果として引き出されたものであり、実践を構成するなかで関わり合わされる (intertwined) のである。

最後に、「戦略の実践家」の扱いについてであ

る。Whittington らの枠組みにおいて「戦略の実践家」は、独立した要素だけでなく意味の源泉であり、戦略の実践を描く際の起点として捉えられていた。しかし、「関わり合い」を前提とすると、「戦略の実践家」をこのように捉えることはできなくなる。まず、そもそも戦略の実践の構成要素である実践家は、「関わり合い」の効果として捉えられる。むしろ戦略を担う実践家は、それを成り立たせる「関わり合い」の効果として捉えられ、「関わり合い」の成立、すなわち戦略の実践の成立と共に成り立つのである。となれば、意味の源泉となるのは実践家ではなく、実践家を実践家として成り立たせる「関わり合い」となるだろう。これらのことを踏まえると、戦略の実践の形成は「戦略の実践家」ではなく、「関わり合い」を起点として捉えられることとなり、この様々な活動や、人々、知識、装置、関心といった様々な要素間の「関わり合い」の成立が、すなわちその総体である「戦略の実践」の成立として捉えられる。

これまで SaP では、戦略を「人々が行うなものか」として捉えたうえで、戦略の形成や変容を議論してきた。「関わり合い」を前提として戦略の実践を捉えると、Whittington らの枠組みでは問い直されなかった、戦略の実践を構成する要素の形成とその相互の関わり、さらには戦略を担う人々の成立も分析の射程に収めることができる。

3-3 SaP におけるもう一つの実践論的転回

以上のように、実践論的転回の再検討においては、実践とは、何らかの独立した実体が結び付けられることで成立するという見方と同時に、実践とはそもそも「関わり合い」を前提として捉え、実践の構成要素は「関わり合い」の効果として捉える捉え方があることが示された。Sandberg and Dall'Alba (2009) らによって行われた、これらの検討を踏まえて SaP の諸研究を改めて振り返ると、戦略の実践に関する同様の再検討は、萌芽的

ではあるがすでに SaP コミュニティ内でも行われていたことが分かる (e.g. Chia and Holt, 2006; Chia and MacKay, 2007)。これら SaP 内で行われている研究は、初期の SaP 研究に対しどのような問題意識の上で展開されているのだろうか。

SaP コミュニティ内で、Whittington らとは異なる形で実践論的転回の再検討を行おうとした研究が初期の SaP に見出した問題点は、戦略を担う実践家の扱いであった。例えば、Chia and Holt (2006) は、既存の戦略研究では、戦略形成の説明に意図の状態や個人の動機づけの重要性を仮定し、また、行為者は外部世界と分離されており、言語や規範、シンボルなどをつうじて結び付けられるものとして理解されていると指摘する (Chia and Holt, 2006; p.637)。彼らは、このように行為者を捉えたうえで戦略形成を説明しようとするれば、戦略を担う人々の意図から戦略の形成を説明することとなり、結果的に方法論的個人主義に陥ると述べる。加えて、彼らは、初期の SaP は「戦略形成において日常的に行われていることへ近づこうとした」が、いくらミクロの現象を捉えようとしても、戦略の実践が、戦略を担う実践家の側の意図的な調整の結果が生じると見なされる限りはこの課題を免れ得ないと主張する。Whittington らの枠組みでも、「戦略の実践家」は依然として戦略の実践の原動力や分析の起点として位置付けられていることを考えれば、この指摘は初期の SaP だけではなく彼らの枠組みに対してもあてはまると言えるだろう。

こういった SaP も含む戦略研究の課題に対して、Chia and Holt (2006) は、そもそも実践論的転回が導く含意は、行為者やその行為を関係的に捉えることの必要性を示したことであるとする。その上で、Martin Heidegger や Pierr Bourdieu の議論を援用しながら、かつて Mintzberg ら主張した創発戦略成立のメカニズム (e.g. Mintzberg and Waters, 1985) について理論的な検討を行った。関係論的立場において、行為者やその意図的行為

はそれ自体独立したものとしてではなく、それを成り立たせる諸関係の具象化 (manifestation) として捉えられる。戦略研究で考えれば、戦略を担う実践家のアイデンティティや戦略的な意図は、それを成り立たせる諸関係から共に編成される (co-constructed)。彼らから見れば、行為者や意図的行為から成る戦略という伝統的戦略研究の説明のあり方は、その関係的な成立の側面を捉えていない。従って、戦略の形成や展開を行為者やその行為を成り立たせる関係性の水準から捉え直す必要があり、この関係的視点を踏まえた戦略研究を行うことが戦略研究における実践論的転回であるとする。このように Chia たちの議論を確認すると、彼らの問題意識およびその問題を解消するために示した代替案が、Sandberg and Dall'Alba (2009) のそれと同根にあることが確認できるだろう。SaP コミュニティ内において Chia たちの研究は、彼ら自身によるものを除けば十分に進められているとは言い難いが、彼らが示したアプローチは SaP において実践論的転回を完了するための一つの重要なアプローチなのではないだろうか。

4. おわりに

SaP はその領域の成立以来、戦略研究の実践論的転回が目指されてきたがそれは十分に成し遂げられては来なかった。本稿においては、こういった問題意識のもとで2006年以降 SaP コミュニティ内で行われた戦略研究における「実践論的転回の完了」を目指す二つのタイプの研究が展開されてきたことを指摘し、それらの検討を行ってきた。

まず、Whittington ら SaP の成立の中心的メンバーは、これまでの SaP の研究では、戦略を「人々が行う何ものか」として捉え、戦略に関わる人々の行いを詳細に見るというスローガンこそあったものの、そこでは組織を取り巻く様々な要素が与える戦略形成への影響は考慮されず、またそのスローガンのもとで戦略の実践を捉えるため

の指針が示されてこなかったことを指摘した。この SaP の問題点を解消し実践論的転回を完了させるために、Whittington らは、戦略の実践を「戦略の諸実践」「戦略の実践家」「戦略のプラクシス」という三つの概念の結合として捉える。彼らは戦略の実践を、「戦略の実践家」による組織内外の規範やルーティン、ツールといった「戦略の諸実践」の利用をつうじた「戦略のプラクシス」の形成として理解する。

一方で、Chia らが行っている一連の研究や Sandberg and Dall'Alba (2009) からは、異なる実践論的転回の可能性が示される。彼らは、これまでの戦略研究においては、戦略が戦略を担う実践家の意図を起点として描かれていたことを指摘し、それは SaP のスローガンを遵守したとしてもそれだけでは変わらないことを示す。これに対し、実践論的転回を完遂するためには、「戦略の実践家」ではなくそれを成り立たせる「関わり合い」の水準を起点とする、すなわち、様々な活動や、人々、知識、装置、関心といった様々な要素間の「関わり合い」の成立が、すなわちその総体である「戦略の実践」の成立として捉えることを主張する。SaP は戦略を「人々が行う何ものか」と捉えるが、この観点に立てば、戦略を担う人の存在の在り方まで検討の対象となる。

以上のように戦略研究における実践論的転回を完了させる試みが SaP において行われているが、戦略研究のより根本的な問い直しを行っている後者のアプローチについては未だ十分にその可能性が検討されているとはいえない。本稿では、戦略の実践を、「関わり合い (entwinement)」を起点として捉えることを主張してきた。しかし、「関わり合い」から戦略をいかに描くかについての方針は必ずしも一つではない。

本稿で検討した Sandberg and Dall'Alba (2009) については Whittington (2006) の枠組みを議論してはいるが、厳密に言えば戦略研究ではなく、また SaP において同様のトピックを検討した Chia

たちも経験的な研究を行ってはいない。従って、「関わり合い」を起点とした戦略の実践を捉えようとして、経験的な研究を行うための分析枠組みの構築が必要となる。また、本稿では主に SaP の学説史を検討することをつうじて戦略研究における実践論的転回を完了する試みを議論してきたが、そもそも実践論的転回を戦略研究で行う意義についてはより広い戦略研究の流れの中で検討されねばならない。実践論的転回が戦略研究にもたらす可能性を評価するためには、戦略研究一般における SaP の位置づけも踏まえて、さらなる学説史的検討が行われる必要がある^③。

(注)

- (1) その蓄積は近年、戦略論の教科書としても、とりまとめられている。
- (2) 2008年以降の SaP に関する動向としては、2008年に Long Range Planning 誌上 (e. g. Whittington and Cailluet, 2008) で編まれた特集号、さらに、2010年に上梓された SaP の Handbook (Golsorkhi et al, 2010) が挙げられる。
- (3) この点に関して、Carter et al (2008) では、SaP は実践の捉え方のみならず、戦略の捉え方においても、不十分であるという指摘がなされている。SaP を経営戦略論における実践論的転回の有力な一領域として位置づけるならば、経営戦略論の実践論的転回の結果、経営戦略論はどのように議論できるのかについても検討されねばならない。

参考文献

- Carter, C., Clegg, S. and Kornberger, M. (2008a) "Strategy as Practice?," *Strategic Organization*, Vol.6, No.1, pp.83-99.
- Carter, C., Clegg, S. and Kornberger, M. (2008b) *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Strategy*, London: Sage.
- Chia, R. And Holt, R. (2006) "Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective," *Organization Studies*, Vol.27, No.5, pp.635-655.
- Chia, R. and MacKay, B. (2007) "Post-Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective: Discovering Strategy in the Logic of Practice," *Human Relations*, Vol.60, No.1, pp.217-242.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., and Vaara, E. (2010) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Jarzabkowski, P., Balogun, J., and Seidl, D. (2007) "Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective," *Human Relations*, Vol.60, No.1, pp.5-27.
- Jarzabkowski, P. and Spee, (2009) "Strategy-as-practice: A review and future directions for the field," *International Journal Management Reviews*, Vol.11, No.1, pp.69-95.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., and Whittington, R., (2007) *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge: Cambridge University Press. (高橋正泰・宇田川元一・高井俊次・間嶋崇・歌代豊訳『実践としての戦略：新たなパースペクティブの展開』文真堂, 2010年).
- Johnson, G., Melin L., and Whittington, R., (2003) "Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-based View," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.1, pp.3-22.
- Knights, D. and Morgan, G. (1991) "Corporate Strategy, Organization and Subjectivity: A Critique," *Organization Studies*, Vol.11, No.21, pp.251-273.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985) "Of strategies, deliberate and emergent," *Strategic Management Journal*, 6(3), pp.257-272.
- Samra-Fredericks, D. (2003) "Strategizing as Lived Experience and Strategists," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.1, pp.141-74.
- Sandberg, J. and Dall'Alba, G. (2009) "Returning to Practice Anew: A Life-World Perspective," *Organization Studies*, Vol.30, No.12, pp.1349-1368.
- Whittington, R. (1996) "Strategy as Practice," *Long Range Planning*, Vol.29, No.5, pp.731-735.
- Whittington, R. (2006) "Completing the Practice Turn in Strategy Research," *Organization Studies*, Vol.27, No.5, pp.613-634.
- Whittington, R. and Caillaet, L. (2008) "The craft of strategy," *Long Range Planning*, Vol.41, pp.241-247.
- Wilson, D. and Jarzabkowski, P. (2004) "Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy," *European Management Review*, Vol.1, pp.14-20.