

Research Paper Series

No. 55

経営学における伝統的な計画観とその限界

長瀬 勝彦 †

2025 年 3 月

† 東京都立大学大学院経営学研究科

経営学における伝統的な計画観とその限界

東京都立大学 長瀬 勝彦

1. はじめに

人間の頭の中にはいろんな思考が渦を巻き去来している。パズルの解法やゲームの戦略を考えたり、国内政治経済や世界情勢を憂えたりもするし、自分の生活上のよしなしごとについて思いを巡らせることもある。過去から現在、そして未来に至る時間軸ではどこについて時間をかけて考えているであろうか。パスカルの『パンセ』には以下の一節がある。

自分の思考を調べれば、それがすべて過去と未来のことであることに気づくだろう。現在について考えることはほとんどない。考えるとしても、それは未来に向けて物事をお膳立てするための指針に過ぎない。現在は決して目的ではない。過去と現在は手段であり、未来が目的なのだ。(フリーの英文テキストからの筆者による訳)

過去・現在・未来への思考に費やしている時間を実際に計測することは困難であるが、これから何をするか、具体的には仕事や勉強や家事、趣味や交際に時間をどう使っていくかを考える時間が存外長いという指摘は納得がいく。未来の行動についての思考は漠然としていることもあるし、単に目の前の課題を片付けるだけであれば深い思考は要しない。しかし人間は遠い将来について思いを馳せることもできるし、あるべき未来を構想することもできる。あるべき未来は目標として明確化される。高い目標は、闇雲に取り掛かるのではなくしっかりと計画を立てることが推奨される。

計画は学生の期末試験勉強の計画表や企業のプロジェクトのガントチャート、ベンチャーが投資家に提出する事業計画書などに実体化されているが、本質的には人間の頭の中にある心理現象である。本稿は能動的に未来を構築しようとする行為に焦点を当てて、その中心である計画策定とそれに関連する人間の心理について議論する。その中で重要なトピックのひとつは計画と実行との乖離である。そこに関係する典型的な意思決定はリスクを取るか取らないかであるが、いずれにしても決めるのは一瞬である。それに対して計画の作成は時間を要するし、その実行過程は更に長時間に及ぶ

のが普通である。そして実行は計画から乖離することが多く、それは個人レベルでも組織レベルでも大きな問題となっている。それらの問題の背後には、計画についての伝統的な見解に人間の心理への洞察が欠落していることがあると考えられる。本稿は、伝統的な計画観とその限界について議論する。

2. 経営学における計画の位置づけ

目標や計画は近代の経営学においても尊ばれている。March & Simon(1992)は、計画策定におけるグレシャムの法則とも言うべきものがあると指摘した(p206, 訳書 p231)。それは日常のルーチンにかまけるあまりに計画策定がないがしろになることであり、「高度プログラム化課業と高度非プログラム化課業に直面する個人は、強い全体的時間圧力がないときでさえ、前者を後者に優先させると予測される」(p207, 訳書 p231)。このくだりの前提には計画が重要であるという認識がある。

現実の経営においても計画の策定は重要な位置を占める。たとえば新規事業の開始に徒手空拳で臨むことはあまりに無謀であって、人員配置や予算の設定など、さまざまな項目について計画を立ててから進めるのが一般的である。プロジェクトの管理は進行表で時間までも計画し管理することが推奨される。ベンチャーが投資家から資金を調達するときには（レストランでの打ち合わせの時に紙ナプキンに書いたメモで多額の資金提供を得たというような伝説もあるが）詳細な事業計画が要求される。

計画を立てることが高い成果に繋がるという見解は広く受け入れられている。Smith et al. (1990) は、目標設定と計画が成果に及ぼす影響についての先行研究は数多いが統制された環境における組織レベルでの因果関係についての研究はほとんどなかったとして、16の模擬組織を用いて、2つのレベルの目標設定、計画時間の測定、および計画の質の測定をおこなった。結果は、具体的な組織目標の設定は計画の質および組織成果と正の関係が見出された。また計画に費やした総時間が多いほど、計画の質が高い場合は高い成果と関連し、計画の質が低い場合は低い成果と関連していた。

George et al. (2019) によれば、戦略計画 (strategic planning) は現代の組織において一般的な経営手法のひとつであり、経営学のアプローチの中でも常に上位にランクされている。その人気の根底にあるのは計画が公的組織や民間組織の業績に正の効果を及ぼした成功事例である。そして 31 の実証研究から得られた 87 の相関関係をメタ分析して戦略的計画が組織成果を向上させるかどうかを検証した。結果は、戦略的計画は組織成果に肯定的、中程度、かつ有意な影響を与えることが見出された。それは民間組織か公的組織か、また米国内組織か国外組織かを問わず一貫していた。

現代の経営学では戦略論が一大領域を形成しているが、戦略と計画がセットとして議論されることが多い。日本語の経営用語としての戦略は英語の strategy の訳語であるが、軍事用語としての戦略も同じく strategy である。一方で問題解決においては解に至る道筋を指すのが strategy であり方略と訳される。企業も軍隊も、所有する資源は有限なので、勝利を収めるためには資源を有効に配分する必要がある。そのよすがを戦略が与えてくれる。経営者は未来の不確実さへの不安や競争に負ける恐怖心を抱いているが、戦略計画を構築することで安心しようとする。そのような構築された戦略について Martin(2014)は警鐘を鳴らしている。恐怖や不快感は経営者にとって不可欠である。もし経営者が自社の戦略にまったく違和感がないのなら、それは計画と戦略を取り違えている可能性が高く、あまり良い戦略ではないだろう。このような傾向は経営者に限らない。取締役会のメンバーは戦略的選択を奨励するよりも計画を監督する方が安全だと考える。アナリストは戦略の焦点である長期的目標よりも計画に記載された短期的目標に関心があり、企業が四半期ごとの目標を達成できるかどうかを評価するために計画に目を通す。これらは戦略と計画を取り違えて快適領域(comfort zone)に逃避している行為である。詳細な計画は慰めになるかもしれないが、それは戦略ではない。Martin(2014)によれば、快適領域で立ち往生している可能性が高いのは、ライン部門からではなく戦略部門から上がってくる戦略案であり、取締役会が戦略案の審議に当たってリスクの徹底的な説明を求める代わりに成功するという証拠を求める場合である。

3. 計画と実行の乖離

計画の有用性は否定しがたい。とりわけ複雑なプロジェクトにおいては、計画を立てるよりも計画なしに徒手空拳で臨む方が成果が高いとは考えにくい。ただし計画は万能ではない。誰もが経験するように、実際には物事が計画通りに進むとは限らない。むしろ計画通りに進むことの方が稀かもしれない。その根本的な原因のひとつは未来の不確実性にある。人間は神ではないので、未来を確実に見通すことはできない。想定外のアクシデントにより計画が頓挫したり修正を余儀なくされたりすることは珍しくない。

計画の実行者の能力やモチベーションの不足によって計画が達成できないこともある。計画達成のモチベーションについては一般にその意図の強さが重要とされるが、Gollwitzer & Sheeran(2006)によれば、意図の強さに関しては目標意図(goal intention)と実行意図(implementation intention)を区別する必要がある。目標意図は「私はZに到達するつもりだ!」という意図であるが、人間は自己規制に問題を抱え

ているので、目標達成の意図が強いことは必ずしも目標達成に繋がらない。重要なのは「もしYという状況になったら目標に向けてXという行動をとる」のような状況即応的な実行意図である。計画を立てることは本人の実行意図を強化するが、94の先行研究で報告された8千人の参加者のデータをメタ分析したところ、目標達成には実行意図が中ないし大の程度の影響($d=0.65$)を及ぼしていることが見出された。また実行意図は、目標努力の開始、進行中の目標追求の望ましくない影響からの保護、誤った行動コースからの離脱、将来の目標追求能力の保持を促進する効果があった。

Masicampo & Baumeister (2011) はいくつかの実験をおこなって、未達成の目標があるとそれが気になって他の作業に支障を来すが、未達成の目標に向けて具体的な計画を立てることによって干渉効果が除去されることを見出した。すなわち、目標達成のために特定の計画にコミットすることは、当該目標の達成を促進するだけでなく他の目標の追求のために認知資源を解放する可能性がある。

一方で計画策定の効果に疑問を突きつけるような結果を得た研究もある。Honig & Karlsson (2004) によれば、起業から間もない396名の起業家を追跡調査したところ、起業直後の2年間に事業計画を立てることが収益性の面で正の影響をもたらすという証拠は見出されなかった。現実問題として多くの経営者は計画立案に長い時間をかけてはられないようである。Mintzberg (1973) は、自らおこなった実態調査に基づいて、経営者の日々の仕事の大半は断片的であって、計画立案者というイメージはほど遠いと結論づけた。またBaker et al. (2003) などによれば、経営者の行動は、まず計画を立てて次に実行するというモデルよりも、即興的な行動として記述した方が説明力が高い。

計画策定は目標や戦略との関係だけでなく、意思決定との関係においてもずれが生じがちである。Mankins and Steele(2006)は、戦略的計画が労力に見合うものであると非常に満足している経営者はわずか11%にすぎないとして、ある世界的メーカーが導入した最先端の計画プロセスについてCEOが述べた顛末を記述している。

戦略を立案するのは事業部（事業単位）である。その提案を、最高経営責任者、最高執行責任者、最高財務責任者、最高技術責任者、人事責任者らが構成する執行委員会がレビューして決定する。事業部は戦略案を説明する「インパクトのある」15点の書類を作成する。熟慮の期間を確実に設けるため、すべての書類を少なくとも1週間前に執行委員会に配布することが義務となる。レビュー・セッション自体も、執行委員会と事業部幹部との間でギブ・アンド・テイクを行う時間を十分に確保できるように再構築された。また、各事業部の責任者が会議のために本社に出向くことを強制するのではなく、執行委員会が毎年春に6週間をかけて全22事業部を訪問し、1日がかりのセッションをおこなう。その意図は、

戦略レビューをより長く、より集中的に、より結果主義的なものにするにであった。しかし、結果は上手くいかなかった。上記のサイクルを2回回した後にCEOは会議の参加者から匿名でのフィードバックを集めた。驚いたことに、その報告書には不満の数々が書かれていた：「時間がかかりすぎる」「レベルが高すぎる」「事業運営から懸け離れている」などなど。しかし、何よりも痛烈だったのは、回答者のほぼ全員が、新しいアプローチからは本当の意思決定がほとんど生まれないという見解を示したことだった。

計画プロセスの破綻の原因について、Mankins and Steele(2006)は2点を挙げている。第一がカレンダー効果(calendar effect)である。戦略計画を年次サイクルに無理やり組み込むことは、年間を通じて多くの重要な意思決定をしなければならない経営幹部にとって戦略計画を無意味なものにしてしまう危険性がある。年1回の計画スケジュールでは、経営幹部が業績に最も影響する問題に取り組むための十分な時間を確保できない。複雑な問題は棚上げにされてしまうか、あるいは戦略計画以外のプロセスを通じて取り組むかであるが、どちらの場合も、戦略計画は疎外され、戦略的意思決定から切り離されてしまう。また現実の世界では、経営者は絶えず戦略的意思決定を行い、多くの場合、即座の行動または反応の必要性に突き動かされているので、その場しのぎのプロセスで軌道修正したり、日和見的な手を打ったりしてしまう。第二が事業部門効果(business-unit effect)である。Mankins and Steele(2006)の調査では、経営幹部の3分の2が、自社の戦略計画は事業単位で行われている、つまり、事業単位または事業単位グループに焦点を当てていると回答した。しかし、最高経営幹部の70%は課題ごと（たとえば、中国に進出すべきか、製造をアウトソーシングすべきか、代理店を買収すべきか）に意思決定を行っていると回答した。調査した経営幹部のうち、計画が努力に値すると強く信じているのはわずか11%だった。

これらの結果から、Mankins and Steele(2006)は、戦略立案を意思決定指向にして、意思決定と計画策定を分離しつつ統合することを提案している。戦略立案では、全社レベルで最重要の戦略的優先事項を特定し（通常は年次戦略更新）、執行委員会との対話が年間を通じて設定され、可能な限り多くの課題について意思決定が行われる。課題は複数の事業部門にまたがるが多いため、タスクフォースを設置し、各課題の戦略代替案を明らかにし、評価するために必要な戦略・財務情報を準備する。いったん決定が下されると、影響を受ける事業部門の予算と資本計画に反映される。その結果、戦略的計画プロセスと資本・予算プロセスが統合される。

意思決定と計画策定の分離と統合では、最も重要なこととして、企業は従来の計画プロセスから意思決定を外し、経営陣が長期的により多くの株主価値を生み出すために必要な意思決定を特定できるような、戦略を策定するための別の並行プロセスを構

築しなければならない。実例としてはボーイングの最大の事業部門であるボーイング民間航空機（BCA）の取組がある。民間航空機の生産サイクルは長期にわたるため、同事業部のトップマネジメントチームは、長期的な視点で事業をとらえる必要がある。従って、同部門の長期事業計画には、予測収益、受注残、営業利益率、設備投資を含む10年間の財務予測が含まれている。一方でBCAには最も重要な戦略的課題（事業にとって最適な市場参入戦略の決定、BCAの製品戦略の進化、サービスの成長促進など）があり、そちらは毎週の戦略統合会議などで議論される。

Mankins and Steele(2006)は組織論的なアプローチで分析しているが、計画と実行との乖離の問題は、人間の心理との関係をより子細に検討する必要があるだろう。経営学の分野ではプロジェクト管理論が計画を直接的かつ具体的に対象にしているが、人間の心理という問題意識は希薄に見える。カントは『プロレゴメナ』で以下のように皮肉を述べている。

計画を立てることは、往々にして、自分では供給できないものを要求し、自分が改善できないものを非難し、どこにあるか自分には分からないものを提案することによって、創造的な天才という評判を得る、豪奢で高慢な精神の所行である。（フリーの英文オンラインテキストからの筆者の訳による）

計画がしばしば計画倒れに終わるのは誰もが経験していることである。計画倒れの形にはいろいろあり、途中で放り出されたような計画もあるが、世間の耳目を集めるのは、企業や政府のプロジェクトで完了までの時間や費用が当初の計画から大幅に超過した失敗である。その実例は枚挙にいとまがない。シドニーのオペラハウスの建設は、1957年に立てられた最初計画では費用は720万オーストラリアドル、完成は1963年と見積もられていたが、結果は、完成したのは1973年で最終的な費用は当初計画の約14倍の1億200万ドルであった。また、イギリスとフランスが共同開発した超音速旅客機コンコルドは、1962年に両国政府が調印したときには費用が1500万ないし1700万イギリスポンドと見積もられたが、その後に設計変更が繰り返されたこともあり、1973年には10億6500万ポンドと60倍以上に膨らんだ(Hall, 1980)。

このような過少見積もりの原因は、ひとつには意図的なものが考えられる。本人にとって期間や費用の見積もりが短いことが得になる場合は、意図的に過少に見積もる動機が生ずる。典型的には公共事業の予算要求にそれが表れる。政治家や官僚にとって、公共事業等を増やすことは何かと得になる。公共事業の受注事業者から賄賂を得るような明らかな不法行為もあれば、受注業者から政治献金を受け取ったり受注業者もしくはその業界団体に天下ったりすることで私的な利益を得ることもある。もちろん、純粋に公共のためと信じていて、分らず屋の議会の承認を得るためにやむなく

という場合もあるだろう。土木系の公共事業であれば、完成までの期間が短く予算が少ないほど議会の承認が得やすいであろう。いったん承認されてしまえば、その後に費用が膨らんでも、最初から巨額の予算を要求するよりは追加の予算が認められやすい。おそらくそこには議会や有権者の埋没費用の錯誤(sunk cost fallacy)が関係している。いったん始めた公共事業を途中でやめてしまうと、それまでつぎ込んだ費用が無駄になってしまうように感じられる。そこでずるずると追加の予算を承認してしまうのである。

誤った見積もりの作成が意図的であったかどうかを個別のケースについて判別するのは困難であるが、特定のケースを研究して、意図的な操作があったと結論づけた研究もある。Kain(1990)によれば、ダラス高速鉄道(DART)は土地利用予測と乗車率予測を意図的に操作した。DARTは、91マイルの鉄道輸送システムを計画したが、分析したところ、費用が26億ドルかかる一方で、輸送力はバス輸送システムをわずかに上回るだけだった。しかしDARTはその情報を隠そうとした。その後、ある市民団体がこれらの不利な調査結果の公表を求めると、DART社はその重要性について有権者を欺こうとし、明らかに間違っている利用者数予測に基づく費用対効果分析を公表した。

Flyvbjerg et al.(2004)は、世界中でインフラ整備には数千億ドルが投じられているにもかかわらず、実際の費用、便益、リスクという観点から見たこれらの投資の効果について信頼できる知識は驚くほどほとんど存在しないという問題意識から、交通インフラのプロジェクトにおける費用上昇の原因について研究した。900億米ドル相当の鉄道、橋梁、トンネル、道路プロジェクト258件のサンプルを調査した結果、費用の上昇が確認されたのは9割であった。鉄道の費用上昇は平均45% (n=58、SD=38)、橋とトンネルの平均費用上昇率は34% (n=33、SD=62)、道路の平均費用上昇率は20% (n=167、SD=30)であった。費用の上昇は世界各国で確認されたが、北米やヨーロッパよりも発展途上国で顕著であった(n=58、鉄道のみ)。時代別では、過去70年間、費用上昇は減少しておらず、学習は行われていないようであった(Flyvbjerg et al., 2003)。また、費用上昇が①プロジェクト実施期間の長さ、②プロジェクトの規模、③プロジェクト所有者のタイプにどのように依存しているかをみた。結果は、第一に、費用増は実施期間の長さに強く依存する、すなわち遅延や長期化は大幅な費用上昇のリスクにつながるということが判明した。第二に、プロジェクトは時間経過とともに大規模化し、橋やトンネルの場合は大規模なプロジェクトほど費用上昇の割合が大きくなる。第三に、民間所有、国有企業所有、その他の公的所有という3つのタイプのプロジェクト所有における費用上昇の比較では、公的所有は問題があり民間所有は費用上昇を抑制するのに有効であるという、よく見られる主張が単純化しすぎであることが示された。

4. 意識的な意志が行動を制御しているのか

合理主義的な計画観のもうひとつの根本的な限界は、人間の意識的な意志が行動を制御するという因果関係を当然視していることである。実際には人間の意識的な意志が行動を制御する力のごく限られている。もしくは、意識的な意志が行動を制御しているというのは人間が感じているだけで、実際にはそれは錯覚であるという見解もある。意識的な意志の経験が、行動が生み出される過程の直接的な報告でないとするれば、それは何なのだろうか。Wegner(2003)は心的仮現因果関係理論(theory of apparent mental causation)を提唱する。この理論は、思考が行動を引き起こしたという推論を私たちが下す際に、その推論が正しいかどうかに関係なく意識的な意志が経験されることを示唆している。この推論が起こるときには、原因の知覚と帰属に関する研究から導き出された3つの原則、すなわち優先性(priority)、一貫性(consistency)、排他性(exclusivity)の原則に従っている。思考が意識に現れるのが行動の直前であり(優先性)、行動と矛盾がなく(一貫性)、行動の顕著な代替原因を伴わない(排他性)場合、私たちは意識的な意志を経験し、その行動の責任を自分自身に帰する。本質的には、私たちの心が私たちに起こる行動をタイムリーに予告し、その予告が結果として正しかったと私たちが行動を観察したときに気づくことで、私たちは自分自身を意識的に行動を起こす主体として経験する。この理論は因果関係の知覚に関するヒュームの一般的な分析の応用として理解することができる。

意識的な意志が行動を制御するのではないことを示唆する有名な研究が Libet のオシロスコープ実験である(Libet et al., 1983; Libet, 2004)。オシロスコープ上に時計状の円が描かれ、頂点から時計回りで円周上の30度ごとに印が置かれて、それぞれに5から55まで5刻みの数字が配置される。印と印の間(15度の地点)の円周上にはやや小さな印が置かれる(こちらには数字はない)。光点が円周上を2.56秒で一回転の速度で回転する。実験参加者はオシロスコープから約2.3メートル離れて座り、時計盤の中心(中心にも印がある)に視点を据える。そして自分の手首の屈曲運動を自発的にいつでもやりたいときにおこなうように、また、動かすと決めた瞬間の光点の位置をあとで報告するように指示される。参加者は脳の準備電位(readiness potential: RP)が計測できるデバイスを装着している。準備電位とは、人間が自発的な行動をするときに先立って起こる電位変化である。

実験をおこなうと、一部の参加者は、あらかじめこの辺で動かそうと予定を決めていたというケースがあった。そのような予定が設定されなかった場合は、平均して行動の550ミリ秒前にRPが発生した。準備電位の発生が意思決定の瞬間であるなら

ば、手首を動かす意思決定をしたと本人が報告した時点はそれに一致するはずである。しかし本人の報告した時点は平均して行動の 200 ミリ秒前であった。本人の意識的な意思決定よりも 350 ミリ秒ほど先立って RP が発生していたことになる。意識的な決定よりも 350 ミリ秒早く脳が決定していたのである。脳が決めてから 350 ミリ秒経過して自分が決めたという感覚が生じるとも言える。

実のところ、Libet の当初の研究にはわずか 5 人の参加者のデータしか含まれていなかった。しかし、「意識的な意志が行動を引き起こす」という素朴で伝統的な見解や自由意志の存在への異議申立として解釈されて、各分野で広範な議論を呼び起こし、その後 Libet 式の研究が数多く報告されてきた。それらの研究について Braun et al.(2021)は Libet が発見した時間的パターンの頑健性などについてメタ分析をおこなった。Web of Science、PubMed、EBSCO などのデータベースを中心に検索して整理し、1621 件の論文がスクリーニングされた。このうち 1483 件の記事は抄録レベルでの適格基準と照合して除外され、更に全文レベルでの適格基準に照らして 101 件の論文が除外された。最終的にメタ分析に組み入れた論文は 37 件、 $k = 43$ 研究、 $m = 150$ 効果量、合計サンプルサイズは $N = 804$ となった。オリジナルの研究が及ぼしたインパクトに比して意外と少ない印象を受ける。自由意志の有無に関してとりわけ重要なのは、無意識の脳活動の開始が意識的な運動の意思に先行するかどうか、先行する場合はどの程度の時間差があるか、という問いであるが、この時間差についての研究は更に少なく、 $N = 53$ 人の被験者に基づく $m = 27$ の効果量を持つ $k = 6$ の研究からデータを入手することができただけであった。結果は、大枠としては、メタ分析による時間パターンは Libet の実験におけるパターンとほぼ一致していた。また Libet らの一連の発見はそれがもたらしたインパクトとは不釣り合いに脆弱であった。なお、メタ分析からいくつかの調整効果が見つかった。ひとつには、指を動かしたと気づいた時に報告するよう指示された参加者は、ボタンまたはキーを押した時に報告するよう指示された参加者よりも、意識的な移動の意思と動きの開始の主観的な認識の間の時間差が有意に大きいと報告した。また、動く衝動を感じた時間を報告するように指示された被験者は、動くという意識的な意図と動きの開始を主観的に認識した時間との間に動くという意図を感じた時間を報告するように指示された被験者よりも、はるかに大きな時間差を報告した。この 2 つの調整効果は、動くという意識的な意図と動きの開始を主観的に認識した時間との間の報告された時間差が指示の正確な文言に敏感であることを示していると解釈された。しかしデータ数の少なさから、このメタ分析による結論は高い不確実性を伴うことを著者らも認めている。

5. まとめと展望

計画と実行との乖離は決して特別な現象ではなく、むしろ一般的な現象である。伝統的な経営学などの計画観にしたがって計画の精度を上げようとする努力の多くは徒労に終わっている。計画を立てることの前提には、意識的な意志が行動を適切に制御するという認識があるが、それも錯覚である可能性がある。人間が意識的に自らの行動を制御する力が一般に考えられているよりもはるかに弱いことを認めるところから、計画のあり方について新しい見方を開発していく必要があるだろう。

[文献]

- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255-276. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00099-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9)
- Braun, M. N., Wessler, J., & Friese, M. (2021). A meta-analysis of Libet-style experiments. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 128, 182-198. doi:<https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2021.06.018>
- Flyvbjerg, B., Skamris Holm, M. K., & Buhl, S. L. (2004). What causes cost overrun in transport infrastructure projects? *Transport Reviews*, 24(1), 3-18. doi:10.1080/0144164032000080494a
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance?: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79, 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta - analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38002-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1)
- Hall, P. (1980). *Great planning disasters*. University of California Press.

- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), 29–48. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.11.002>
- Kain, J. F. (1990). Deception in Dallas: Strategic misrepresentation in rail transit promotion and evaluation. *Journal of the American Planning Association*, 56(2), 184-196. doi:10.1080/01944369008975758
- Libet, B., Gleason, C. A., Wright, E. W., & Pearl, D. K. (1983). Time of conscious intention to act in relation to onset of cerebral activity (readiness-potential): The unconscious initiation of a freely voluntary act. *Brain*, 106 (Pt 3), 623–642. <https://doi.org/10.1093/brain/106.3.623>
- Libet, B. (2004). *Mind time: The temporal factor in consciousness*. Harvard University Press. 邦訳, ベンジャミン・リベット(2005)『マインド・タイム』下條信輔・安納令奈 訳. 岩波書店.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2006). Stop making plans; start making decisions. *Harvard Business Review*, 84(1), 76–133. <https://hbr.org/2006/01/decisions-without-blinders>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations (2nd ed.)*. Wiley-Blackwell. 邦訳, ジェームズ・G・マーチ、ハーバート・A・サイモン(2014)『オーガニゼーションズ 第2版：現代組織論の原典』高橋伸夫 訳. ダイヤモンド社.
- Martin, R. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*, 92(1-2), 78-84. <https://hbr.org/webinar/2017/12/the-big-lie-of-strategic-planning>
- Masicampo, E. J., & Baumeister, R. F. (2011). Consider it done! Plan making can eliminate the cognitive effects of unfulfilled goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 667–683. <https://doi.org/10.1037/a0024192>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row. 邦訳, ヘンリー・ミンツバーグ(1993)『マネジャーの仕事』, 奥村哲史・須貝栄 訳. 白桃書房.

Smith, K. G., Locke, E. A., & Barry, D. (1990). Goal setting, planning, and organizational performance: An experimental simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(1), 118–134. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90025-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90025-5)

Wegner, D. M. (2003). The mind's best trick: how we experience conscious will. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(2), 65-69. doi:[https://doi.org/10.1016/S1364-6613\(03\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S1364-6613(03)00002-0)