

【論説】

マネジメント・ファッションへの 戦略的対応パターンに関する試論

真木 圭 亮

要 約

本研究は、マネジメント・ファッションへの戦略的対応のパターンの導出を目的としている。これまで数多くのマネジメント・ファッションが生み出されは消えていった。マネジメント・ファッションに対しては、盲従する企業、抗う企業、無視する企業、あるいは巧みに利用する企業など、企業の対応の仕方は様々である。しかし、マネジメント・ファッションへの企業の対応にはどのようなパターンがあり、そのパターンはどのような企業特性から生じているのかについて十分に検討した先行研究は見られない。そこで本研究では、マネジメント・ファッションの性質を踏まえ、企業の社会的評価の認知と組織スラックの観点から、マネジメント・ファッションへの戦略的な対応の類型化を試みる

Keyword : マネジメント・ファッション 経営的流行 戦略的対応 組織スラック 社会的評価

1. はじめに

本研究は、経営手法や経営に関する知識の流行現象であるマネジメント・ファッション(MF)への企業の対応の類型化を試みるものである。MFに関する研究(Abrahamson, 1991; 1996)だが、率直に述べるとそれらはMFに翻弄される企業に対する示唆に欠けている。MFに直面した企業の経営者や管理者がもっとも関心があるのは、MFに対して自社はどのように対応するのが適切であるのか、という点にある。しかし、既存研究はMFに対する企業の対応を中心的な研究課題としているとは言い難い。

そこで本研究は、MFに対する企業の対応について考察する。具体的には、MFの性質を踏まえた上で、「企業の自己評価」と「組織スラック」の2つの視点を用いて、MFに対する企業の戦略的対応をパターン化する。

2. 先行研究の検討

2.1. マネジメント・ファッションという現象

MFとは、経営手法や経営に関する知識(以下、経営手法と呼ぶ)の流行のことを指す。既存研究では、Quality Circles(Abrahamson, 1996; Abrahamson and Fairchild, 1999; Carson, Lanier, Carson and Guidry, 2000; Gibson and Tesone, 2001)やTotal Quality Management(Abrahamson and Eisenman, 2008; Carson *et al.*, 2000; David and Strang, 2006; Staw and Epstein, 2000), Knowledge Management(Hislop, 2010; Scarbrough, 2003; Scarbrough and Swan, 2001)や

Balanced Scorecard (Braam, Benders and Heusinkveld, 2007 ; Madsen and Slåtten, 2013) など、実にさまざまな経営手法がMFとして取り上げられてきた。

MF研究は、経営手法の普及という古くからある現象を、流行という伝統的な観点から説明するものである。なぜその必要性があるのか。それは、経営手法の普及に対する従来の説明論理では説明できない、重要な現象が生じてきたからである。

従来の説明論理の背後には、「新たに普及した経営手法は、その採用者に利益をもたらす」という前提¹がある (Kimberly, 1981)。しかし、1980年代のアメリカでは、これと反する現象が生じた。短期間のうちにQuality Circlesが爆発的にアメリカ企業間で普及したものの、それが期待したほどの効果に結びつかないことがわかると、急速に人気を失った、という現象である (Lawler and Mohrman, 1985 ; Castorina and Wood, 1988)。この現象は、前述した前提に反する。したがって、ある経営手法の普及を説明するには従来とは異なる論理が必要であると考えられるようになった。その従来とは異なる説明論理として流行を用いたのがMF研究である (Abrahamson, 1996)。

では、流行という視点から経営手法の普及をとらえると、どのような異なる側面が見えてくるのか。第1に、経営手法の普及、すなわち実際の経営手法の導入の背後には、ある経営手法がその時点においてもっとも先端的であるという社会的信念が形成されている。新たな経営手法やイノベーションの普及は、実際にそれらがどのように社会に広まっていったのか、それらがどのように受容され、導入されていったのかに焦点を当てる (Rogers, 1983)。しかし、MF研究では、新たな経営手法の発生や受容、導入の前提として、その経営手法が先端的であるという社会的信念が形成されていると考える。そのため、MF研究は経営手法の個別企業の導入事例よりも、ある経営手法がどれほど社会全体で話題になっているのか、あるいはどのような言説を通じて人気を獲得したのかを解明しようとする傾向がある (Green, 2004)。後述するが、MF研究に実践的示唆が乏しいもっとも大きな理由はこの点が原因であると言える。

第2に、組織は自身の経営効率を向上させるためではなく、社会からの規範的な要求に応じるために、流行している経営手法は導入する。前述した既存研究の前提に基づくと、企業は自身の経営効率を高めるための合理的な手段として新たな経営手法を採用すると理解される。

しかし、流行という視点から経営手法の採用を捉えると、技術的合理性だけではなく、社会への適応という社会的側面が浮き彫りになる。経営者や管理者は、社会からの2つの規範への

¹ この pro-innovation bias と呼ばれる前提は、そのさらに背後にある2つの前提によって成り立っている。1つは、ある組織は、イノベーションの採用に関する意思決定において、他の組織からの影響を受けないというものである。そしてもう1つは、あるイノベーションが自身にとって有用であるのか否か、他の組織よりも正確に評価できるというものである。これらの前提により、組織は他の組織の影響を受けず、自身に利益をもたらすイノベーションのみを採用できると前提される。

適応を迫られている (Abrahamson, 1996)。1つめの規範は「合理性の規範」である。これは、経営者は企業にとって重要な目標を達成するのにもっとも合理的な手段を用いることを期待する規範である。2つめの規範は進歩性の規範である。経営者はそのときにおけるもっとも先進的な経営手法を用いて経営をすることを期待する規範である。これら社会的規範への適応は、必ずしも企業の内的な効率性や技術的合理性の向上に結実するとは限らない。しかし、企業はこれらの規範を認知すると、それに適応するためにその経営手法を導入する。

第3に、新しい経営手法が流行すると、古い経営手法は破棄される。経営者が古い経営手法に固執し続けることは、進歩性の規範に反する。そのため、たとえ古い経営手法が依然として企業の内的効率性の向上に寄与していたとしても、進歩性の規範に適応するために経営者はその経営手法を破棄し、新しい経営手法を導入する。

第4に、流行は何者かによって引き起こされる。自身の開発した経営手法を世に広めたい流行の仕掛け人 (management fashion setter) と、経営の行き詰まりを解決する何かしらの手段を求めている経営手法の買い手が経営手法を取引することにより、MFは生じる。それを示しているのが図1である。企業などの経営手法の買い手は、経営環境の変化によって自社の将来的な目標と現状との間にギャップを認めるようになる。流行の仕掛け人は、企業がそういったギャップを認めつつあることを敏感に察知し、そのギャップを埋める新たな経営手法を創造し供給する。企業はそれを購入することで、ひとまずはギャップに対応する。しかし、再び環境の変化が起こると新たなギャップが生じ、以前購入した経営手法では新たに生じたギャップを

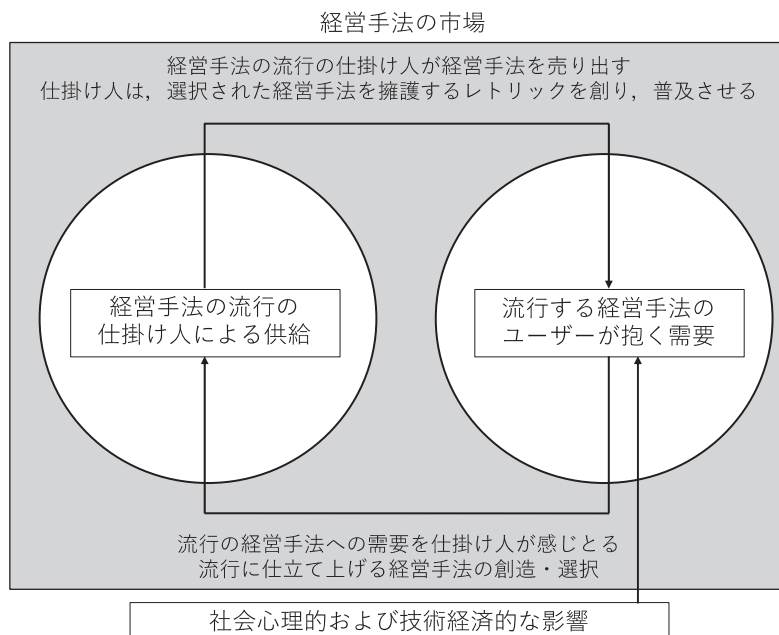


図1 MFが生じる論理

出所：Abrahamson (1996) p.265 を筆者が日本語訳し掲載

埋められなくなるため、企業はそれまで用いていた経営手法を破棄し、新たな経営手法を購入する。この繰り返しによってMFが生じるのである。

2.2. MF研究のタイプ

経営手法の普及を流行という視点から捉え直したMF研究は、大きく分けて3つに分類できる。1つめのタイプは、時間的推移に伴うMFのありようの変化を示すものである（Carson *et al.*, 2000；真木，2015）。一般的に流行の広まりは、時間の経過とともに釣鐘型の軌跡をたどる。すなわち、急速にその人気を広まるが、人気のピークを超えると急速に人気を終息する、という軌跡である。どの経営手法がどのような軌跡をたどったのかを示すのが、1つめのタイプである。これらの研究では、新聞や業界誌などのビジネスメディアや学術雑誌における、ある経営手法の出現頻度の推移をグラフ化して描いたものが多く見られる。

2つめのタイプは、MFが誰によってどのように仕掛けられたのかを研究するものである（Scarborough, 2003）。MFの仕掛け人には、具体的にはコンサルティング・ファームやビジネススクールの教授陣、あるいはビジネスマスコミなどがこれに該当する。彼らがどのようなレトリックを駆使して経営手法を売り込み、MFを起こしているのかを分析するのが、2つめのタイプである。

3つめのタイプは、MFにしたがう効果を研究するものである。MFにしたがう効果は、企業の経営効率に対するものだけではない。経営的流行にしたがうことは、最先端の経営手法を導入している進歩的な存在であることを示す社会に対するシグナルとなる。Staw and Epstein（2000）では、MFへの追随は企業の内的な効率を下げるが、経営者の報酬を高めることが示されている。経営的流行にしたがう対内的、対外的効果を実証するのが、3つめのタイプである。

2.3. MF研究の実践的示唆の欠如

ここまで経営的流行に関する先行研究について概観してきたが、それらはMFの受け手である企業の経営実践への有用な示唆に欠けると言わざるを得ない（真木，2019）。具体的には、MFが生じている状況において企業がどのように行動すべきかの示唆に欠ける。

1つめのタイプの研究は、経営的流行のマクロ的パターンを示しているのみであり、企業がそのパターンを知ったとしても、それを自社の経営に活かすことは難しい。2つめのタイプは流行の仕掛け人に焦点が当てられており、彼らが仕掛けた流行の影響を受ける企業には焦点が当てられていない。

では、経営的流行の効果を検証する3つめのタイプはどうか。たしかにこのタイプの研究は他の2つのタイプよりも企業の成果に対する影響に踏み込んでおり、相対的に実践的である。しかし、このタイプに分類できる研究は、有価証券報告書などに記載されている情報に基づいてMFを実践したか否かを判断しているが、この基準は単純過ぎると言える。MFには多元解

積可能性 (interpretative viability) という性質があるため (Benders and van Veen, 2001), 企業によって経営への取り入れ方には違いがあるからである。経営的流行を取り入れている企業を一様に捉えるのではなく、企業ごとの取り入れ方の違いを具体的に示すことなくして、企業に対してMF研究が実践的示唆を提示することは難しい。

それでは、なぜこれまでのMF研究は実践的示唆に欠けるのか。それは、皮肉なことに、流行という視点に固執しすぎたからであると考えられる。流行という視点に立つがゆえに、社会全体での現象としてMFを捉えざるを得なかった。たしかに、MF研究を確固たるものとするためには、研究対象であるMFという現象が存在することを示さなければならない。そのため、一般的な財と同様の流行現象が経営手法でも生じていることを示す必要があった。

また、流行という視点に立つがゆえに、流行の仕掛け人の振る舞いに重きを置かざるを得なかった。一般的な財の流行と同様の推移で経営手法の流行が生じるだけでなく、それが生じるメカニズムも一般的な財と類似していることを示すことで、流行という視点から経営手法の普及をとらえる妥当性を示そうとしていた。

これらの研究のアプローチは、たしかに特定の研究課題の黎明期には必要なことである。対象とする現象の存在を示さなければ、その研究課題は成立しないからである。しかし、1990年代中頃から始まったMF研究はもはや現象の存在をただ示す黎明期にはなく、その現象を解き明かすことが企業の経営実践にどのような示唆を与えるのかを明らかにする段階にある。ならば、MF研究が経営実践に与える影響を明らかにすることが、現代のMF研究の取り組むべき課題であると言える。

では、MFが企業の経営実践に提示できる示唆とはなんなのだろうか。すでにMFが企業の成果に与える影響を検証する研究は見られるが、本研究では企業のMFへの具体的対応について検討していきたい。前述したとおり、先行研究では企業のMFへの対応を、MFに追随するか、それとも拒否するかという単純な二分法で捉えていた。しかし、MFへの企業の対応は、現実にはより複雑なものであると考えられる。Zbaracki (1998) では、企業の現場がMFを実践することが困難であるため、現場レベルはその一部しか取り入れず、しかし企業の上層部にはすべてを取り入れ実施していると報告している事例が検討されている。また、Carlos and Lewis (2018) では、企業の社会的評価の高まりはそれ以降の社会的期待を過剰に高めるため、社会的評価を高めるような取り組みを実施しても、そのことを公表しないという企業の複雑な行動が示されている。これらの研究に共通するのは、企業のMFに対する認知を踏まえた上で、企業のMFへの対応を検討しているという点である。次節以降では企業がMFをどのようなものとして認知するのかを踏まえた上で、対応の類型があり得るのかを検討していく。

3. MFに対する企業の認知

ある経営手法の人気の高まりや普及の広がり合理性や強制性によるものではなく流行によるものであると認知したとき、企業はその違いをどのように捉えるのだろうか。

まず、流行していない新たな経営手法への対応とは異なり、MFへの対応は企業の社会的評価に強く関わると企業は捉える。新しい経営手法の採用は、企業の内的な効率性の向上と、外的な期待への応答の2つに対応する。このうち、企業のMFへの対応は、後者の側面が色濃く反映される。MFは多元的な解釈が可能であるという性質を持つが、これは厳密な定義や実践方法を示す経営手法は流行しづらいと言い換えることができる。そのため、企業はMFに直面しても、それが自社の内的な効率性にどのように貢献するのかを評価することが難しい。したがって、内的効率性の向上よりも外的な期待に応えることを目的として、企業はMFを取り入れると考えられる。

また、企業はMFに追随するか否か、自ら決定しなければならない。MFは法律や規制のように、したがわなければ制裁を受けるようなものではない。もし企業間でのある経営手法の普及が制裁によって促されているならば、それはMFではない。合理性や進歩性の規範が作用するとは言え、MFへの対応のありようの判断は最終的には企業に委ねられている。要は追随するのも拒否するのも自由、ということである。

4. MFへの戦略的対応パターンの導出

4.1. 企業の自己評価

MFへの対応が社会的評価に強く関わると企業が捉えるならば、企業はMFに対してどのように対応するだろうか。あるMFへの対応が自社の社会的評価を高めると認識した企業は、積極的にそのMFに追随し、さらにそのことを社会に公表すると考えられる。

しかし、あるMFへの追随が、必ずしも追随したすべての企業の社会的評価を高めるわけではない。事前の社会的な評価や期待の違いによって、MFへの追随が社会的評価に与える影響は異なる。たとえば人的資源管理やマーケティング、会計など、さまざまな分野でMFは生じている。企業はそれらの分野のMFに対応するが、これまでのMFに積極的に対応してきたことで先進的であるという評価を受けている分野もあれば、そうでない分野もある。先進的な存在であるとみなされていると企業が自己評価している分野であれば、企業は新たなMFでも同様の社会的な期待を受けている認知し、新たなMFにも積極的に対応する。もし積極的に対応しないと、社会からの評価が低下すると企業は認識するからである。他方で、先進的な存在とはみなされていないと企業が自己評価している分野であれば、新たなMFへの積極的対応を期

待されていないと企業は認識するため、それほど積極的にはMFには対応しない。

4.2. 組織スラック

前述したとおり、MFは追随するのも拒否するのも企業の自由である。では、MFに追随するか否かを分ける要因はなんなのだろうか。MFは合理性と進歩性に関する社会的な信念であるため、可能であれば追随することが望ましいように思える。対応しないと非合理的、非進歩的な企業であるとみなされる可能性があるからである。

しかし、現実にはすべての企業がMFに追随することはない²。この対応を分ける要因は、組織スラックの多寡である。組織スラックは組織が持つ余剰資源のことを指す概念であり(Cyert and March, 1963)、戦略的あるいは革新的な行動を容易にする機能を有する³(Bourgeois, 1981)。より進歩的な存在へと近づこうとする企業の行動であるMFへの追随は、企業にとって戦略的、革新的な行動として捉えることができるため、組織スラックの多寡は企業のMFへの対応に影響を与える。

また、組織スラックは組織のリスク選好度にも影響を与えるとされる(Bromiley, 1991; Singh, 1986; Wiseman and Bromiley, 1996)。その広範な解釈可能性ゆえにMFへの追随にはリスクを伴うが、豊富な組織スラックを有していれば中核的な組織過程を保護しつつ、環境の変化であるMFにも対応することができる(Thompson, 1967)。

4.3. MFへの戦略的対応のパターン

前節で述べた2つの視点、すなわち「企業の自己評価の高低」と「組織スラックの多寡」によって、MFへの企業の対応を4つのパターンに分類したのが図2である。

ある分野における自己評価が高い企業は、社会からの先進的であれという期待を強く認識する。そのとき、組織スラックが豊富であれば、MFへの追随を拒む理由はないため、MFに積極的に追随する。

これに対して、ある分野における自己評価が高くてもそれに追随する十分な組織スラックを持たない企業は、積極的にはMFに追随できないが、追随しないと自社の社会的評価が低下してしまうというジレンマに陥る。そのため、社会に対してはMFに追随していると公表しながらも、内的には十分には実施しない脱連結行動を取る(Meyer and Rowan, 1983)。

ある分野における自己評価が低い企業は、その分野で生じたMFに追随しなくても社会からの評価に大きな影響はないと認識するため、もっとも自由にMFへの対応を検討できる状況に

² もちろん、そのMFが企業の内的効率性を向上させない非合理的なものであるため追随しないという合理性に基づいた理由も考えられるが、MFはそもそもその内的効率性への貢献を厳密に評価できないために生じる現象であるため、その可能性は本研究では考慮しない。

³ Bourgeois (1981)によれば、この機能のほかに、組織スラックには(1)組織メンバーをそのシステムにとどめさせるための誘因としての機能、(2)コンフリクトを解消するための資源としての機能、(3)ワーク・フロープロセスにおける緩衝メカニズムとしての機能、の3つの木の意があるとされる。

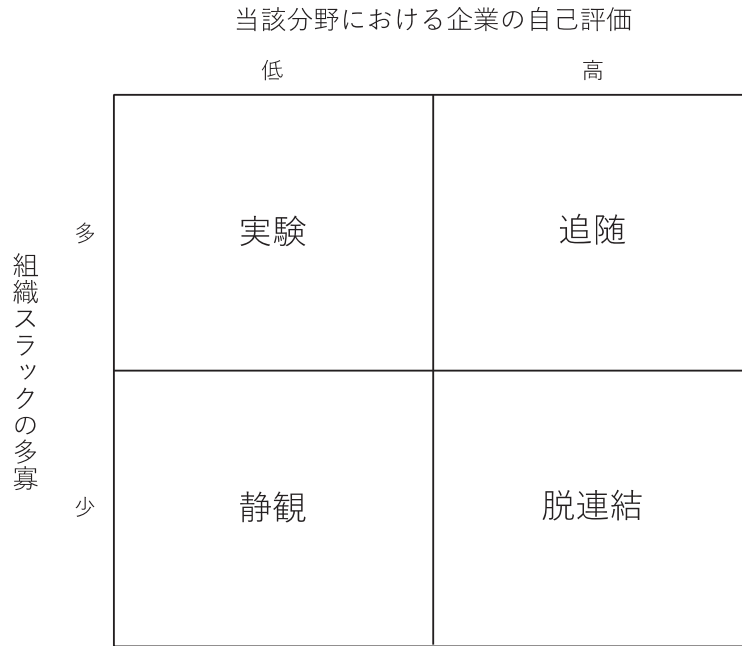


図2 MFへの戦略的対応の4パターン

ある。このとき、組織スラックが豊富であれば、MFに追随することで、その分野での社会的評価を向上させることができる可能性がある。仮にその行動がそれまでの企業イメージと合致せずに社会的評価を下げる可能性があることが判明した場合は、即座に追随を取りやめることができる。MFに対して実験的に対応し、もっとも適切と思われる対応を検討できるパターンであると言える。

最後のパターンは、ある分野における自己評価が低く、かつ十分な組織スラックを持たない企業である。この場合はMFに追随せず、本業である事業活動に専念しながら、MFへの対応を静観するパターンとなる。

このパターンが示唆しているのは、ある分野での自己評価が高い企業は、可能か不可能かは問わず、MFへの対応が求められる可能性が高いということである。高い自己評価は、その評価を下げないための企業の行動を引き起こす。その行動がさらなる高い社会的評価と自己評価を生み出す。この循環は一見すると望ましいように見えるが、MFへの対応を含めて革新的な取り組みは経営資源を必要とする。期待が高まれば、さらに高度な対応を期待されるため、必要となる経営資源も増加する。費やした経営資源に見合った社会的評価やそれによる経済的リターンを望むことができればこれは問題ないが、社会からの評価はある一定の水準で高止まりする可能性がある。それを認識せず、自己評価に基づいてMFに積極的に追随し続けることは、経営資源の浪費につながりかねない。MFへの過剰に積極的な追随は、自縄自縛になる可能性を孕んでいると考えられる。

5. おわりに

本研究では、実践的示唆に乏しいこれまでのMF研究を批判的に検討した上で、企業の自己評価と組織スラックという2つの視点から、MFへの対応のパターンを示した。本研究と先行研究のもっとも大きな差異は、MFへの企業の認識を踏まえてMFへの対応を検討している点にある。MFは環境からの要請への対応として捉えることができるが、環境変化と企業の行動の間には企業の環境認識が介在する。MFへの対応パターンの導出に用いた2つの視点は、この環境認識を踏まえたものである。企業にとっての示唆を提示するためには、企業の立場に立った議論が必要となる。これまでのMF研究に欠けていた姿勢でMFという現象と対峙したことが本研究のもっとも大きな貢献であり、今後のMF研究の基本的姿勢となれば幸いである。

最後に、本研究の限界と課題を述べる。まず、本研究の結論は先行研究から導出されたものであり、実際のMFへの企業の対応を検討していない。この点は本研究のもっとも大きな限界であり、今後取り組んでいかなければならない点である。

また、組織スラックに関する理論的検討も十分ではない。実証研究において、組織スラックは財務的な指標で測定されることがほとんどだが、概念としては人的資源などを含むより広範なものである。しかし、MFの対応を分ける組織スラックがなんであるのかについては、本研究では検討できていない。今後、本研究の結果を実証していく際には組織スラックをどのように捉えるか、そしてどのように測定するのかは極めて重要な課題となるため、継続して検討していきたい。

参考文献

- Abrahamson, E. (1991) Managerial fads and fashion: The diffusion and rejection of innovations, *Academy of Management Review*, Vol.16, No.3, 586-612.
- Abrahamson, E. (1996) Management fashion, *Academy of Management Review*, Vol.21, No.1, pp.254-285.
- Abrahamson, E. and M. Eisenman (2008) Employee-management techniques: Transient fads or trending fashions?, *Administrative Science Quarterly*, Vol.53, pp.719-744.
- Abrahamson, E. and G. Fairchild (1999) Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes, *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, pp.798-740.
- Benders, J. and K. van Veen (2001) What's in a fashion? Interpretative viability and management fashions, *Organization*, Vol.8, No.1, pp.33-53.
- Bourgeois, L. J. (1981) On the Measurement of Organizational Slack, *Academy of Management Review*, Vol.6, No.1, pp.29-39.
- Braam, G. J. M., J. Benders and S. Heusinkveld (2007) The balanced scorecard in The Netherlands: An analysis of its evolution using print-media indicators, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.20, Issue.6, pp.866-879.

- Bromiley, P. (1991) Testing a Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.1, pp.37-59.
- Carlos, W. C., and B. W. Lewis (2018) “Strategic silence: Withholding certification status as a hypocrisy avoidance tactic,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.63, No.1, 130-169.
- Carson, P.P., P. A. Lanier, K. D. Carson and B. N. Guidry (2000) Clearing a path through the management fashion jungle: Some Preliminary Trailblazing, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.6, 1143-1158.
- Castorina, P., and B. Wood (1988) Circles in the Fortune 500: Why circles tail, *Journal for Quality and Participation*, No.11, pp.40-41.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J.; Prentice-Hall. (松田武彦・井上恒夫訳『企業行動の理論』ダイヤモンド社, 1967年)
- David, R. J., and D. Strang (2006) “When Fashion is Fleeting: Transitory Collective Beliefs and The Dynamics of TQM Consulting” , *The Academy of Management Journal*, Vol.49, No.2, 215-233.
- Gibson, J. W., and D. V. Tesone (2001) Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers, *Academy of Management Executives*, Vol.15, No.4, pp.122-133.
- Green, S. E. Jr. (2004) A rhetorical theory of diffusion, *Academy of management Review*, Vol.29, No.4, pp.653-669.
- Hislop, D. (2010) Knowledge management as an ephemeral management fashion?, *Journal of Knowledge Management*, Vol.14, Issue.6, pp.779-790.
- Kimberly, I. R. (1981) Managerial Innovation. In Nystrom, P. C. and W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*, Vol. 1, pp. 84-104. New York: Oxford University Press.
- Lawler, E. E. III, and S. A. Mohrman (1985) Quality circles after the fad, *Harvard Business Review*, No.63, pp.65-71.
- Madsen, D. Ø. and K. Slåtten (2013) The role of the management fashion arena in the cross-national diffusion of management concepts: The case of the balanced scorecard in the Scandinavian countries, *Administrative Science*, Vol.3, pp.110-142.
- 真木圭亮 (2015) 「日本におけるマネジメント・ファッション：クール・コンセプトとウォーム・コンセプトの循環パターン」『経営学論集』25巻, 3号, pp.11-25.
- 真木圭亮 (2019) 「マネジメント・ファッション研究の再考」『地域共創学会誌』3号, pp.13-23.
- Meyer, J. W., and B. Rowan (1983) “The Structure of Educational Organizations,” in John W. Meyer and W. Richard Scott (Eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills: Sage, 71-97.
- Rogers, E. M. (1983) *Diffusion of Innovations*, New York: Free Press.
- Scarbrough, H. (2003) The Role of Intermediary Groups in Shaping Management Fashion: Case of Knowledge Management, *International Studies of Management and Organization*, Vol.32, No.4, pp.87-103.
- Scarbrough, H. and J. Swan (2001) Explaining the diffusion of knowledge management: The role of fashion, *British Journal of Management*, Vol.12, pp.3-12.
- Singh, J. V. (1986) Performance, Slack and Risk Taking in Organizational Decision Making, *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.3, pp.562-585.
- Staw, B. M. and L. D. Epstein (2000) What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay, *Administrative Science Quarterly*, Vol.45, pp. 523-556.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New York, NY: McGraw-Hill Inc.
- Wiseman, R. M. and Bromiley, P. (1996) Toward a Model of Risk in Declining Organizations: An Empirical Examination of Risk, Performance and Decline, *Organization Science*, Vol.7, No.5, pp.524-543.
- Zbaracki, M. J. (1998) “The rhetoric and reality of Total Quality Management,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, No.3, pp.602-636.