

経営戦略論の体系化および統合化への試み

Toward an Integrative Theory of Management Strategy

柳 在相*

目 次

1. はじめに
2. 経営戦略論の台頭と体系化
3. 戦略計画化の展開と戦略経営の出現
4. 戦略と組織の相互浸透
5. 経営戦略過程論の展開 — 統合的戦略論への展開 —
6. むすび — 戦略の形成および実行プロセスモデルの構築 —

1. はじめに

もともと軍事用語であった「戦略 (Strategy)」という言葉が、経営学の概念として登場したのは、1960年代のアメリカである。その後、経営戦略に関する議論はTaylor (1903) の科学的管理法から始まった伝統的管理論をベースとしながら、経営計画や戦略計画の理論、条件適合理論、戦略経営論、競争戦略論、戦略学習理論へと幅広く展開されている。ところが、経営戦略論の展開過程において、全社戦略、事業戦略あるいは製品戦略、財務戦略、組織戦略、R&D戦略といった戦略的レベルや対象、範囲などその用法が複雑・多様になった。しかもこのような用法の混乱はその定義すら十分に固まっていないところから起因すると思われる。そこで本研究では、経営戦略に関する考え方を遡ってたどることにし、現在までにさまざまに展開されている経営戦略論の体系化及び統合化を試みるとともに、経営戦略の概念と内容について体系的な理解を深める。そして、現実の企業経営ではどのような戦略が、どのようにたてられ、どのように実行されているのかについて検討し、さらなる成長を願望する企業にとって、望まれる戦略の形成及び実行のプロセスを明らかにしたいと思う。

*YOO, Jae Sang [情報システム学科]

2. 経営戦略論の台頭と体系化

実は、H. Koontz & C. J. O'Donnell (1976)などに代表される経営管理論者らも経営戦略に関して言及しているが、それは、たとえば「戦略とは分析的な計画、すなわち競争相手の計画に照らしあわせて作成された計画である」とし、戦略は競争相手の計画した行為を基本にしたものであるから、特別の計画になると認識したり¹、「要するに計画が影響を与える方面の関係者間に起こると予想される反応を顧慮して計画の調整をはかるということであり、戦略の選択はいろいろな要素に基づいてなされ、経営外的要因や主だった人々の反応に対する予測の他にも、目的達成の緊急度、利用可能な手段、決定を下す経営者の気質などが考えられる」と理解したりした²。すなわち、この段階ではとくに競争戦略といった範囲に焦点が当てられると同時に計画作成に際して考慮すべき戦略的要件を指摘しているにとどまっていたのである。

1960年代にはいると、アメリカにおいては企業が事業を急速に多角化させていったが、このとき製品・市場の選択にあたっての指針として、戦略の概念が生まれ重要な意味をもつようになった。当時の諸研究のなかで、戦略という概念をおそらく最初に提示したのは、A. D. Chandler (1962)の「Strategy and Structure」であろう。彼は経営戦略の概念を、「企業の基本的長期目標・目的の決定、とるべき行動方向の採択、これらの目標遂行に必要な資源配分」と定義した³。

その後、より実践的な立場から体系的な理論を展開したのが、H. I. Ansoff (1965)である。彼は企業における意思決定を戦略的決定、管理的決定、業務的決定の3種類に区別している⁴。戦略的決定とは、企業と環境との関係を確立する決定であり、その核心をなすのは、どのような製品・市場を選択すべきかに関する決定つまり多角化の決定である。そしてこの戦略的決定は非反復的で高度の不確実性に富んでおり、このような「部分的無知」のもとでおこなわれる決定の「決定ルール」となるものが戦略であると認識し、戦略の構成要素として、「製品・市場の領域」、「成長ベクトル(成長の方向)」、「競争優位性」、「シナジー」の4つをとりあげた。

1 H. Koontz & C. J. O'Donnell 『Management ; A System and Contingency Analysis of Managerial Functions』(1976)のChapter 3を参照していただきたい。

2 W. H. Newman & C. E. Summer 『The Process of Management』(1967) pp. 3-21。

3 A. D. Jr. Chandler 『Strategy and Structure』(1962) p. 13。彼の主な関心は企業成長の方法としての多角化と、多角化した事業を管理するための新たな組織構造(事業部制)の出現という問題であった。

4 H. I. Ansoff 『Corporate Strategy』(1965)を参照していただきたい。

1970年代にはいると、ようやく本格的な経営戦略の体系的研究が現れてきた。ここでは、その代表的な著作として、K. Andrews (1971) の「経営戦略の概念」と、J. B. Miner & G. A. Steiner (1977) の「経営政策と戦略」をとりあげ、その内容についてさらなる考察を試みることにしたい。Andrewsは経営戦略を会社はどんな事業に属しているのか、あるいはどんな事業に属すべきか、またはどんな種類の会社なのかあるいはどんな種類の会社であるべきかを明確にするように表明された会社の主要目的、意図あるいは目標ならびにこれらの目標を達成するための基本的な諸方針と諸計画などからなる構図であるとしている⁵。そして企業戦略の形成(Formulation)の面と戦略の実行(Implementation)する局面に2分し、それぞれをつぎのように説明した。

戦略形成に関しては、企業環境における機会と脅威を確認し、判別できる代替案に対するリスクを、ある程度の予測することが含まれている。一定の選択をおこなう前には、企業の強みと弱点とを評価しておかなければならないし、また既に確認された市場の要求に対応するとか、それに伴うリスク負担に耐え得る会社の現実的能力や潜在能力をできるだけ客観的に評価しておかなければならない。そしてリスクを負担し得る水準において機会と企業能力を符号させようとするための戦略的代替案こそが経済的戦略であるとするプロセスを提示した。

他方、戦略実行の局面においては戦略的計画化をその主要な一面として位置づけている。つまり、達成されるべき課業は、行動プログラムあるいは目標スケジュールからなる時系列関係を考慮して配列されなければならない。なお、長期計画が無視されていない場合には、その策定活動は特別のスタッフ組織に委任されるべきであるとして、戦略実行の過程を詳細な計画化で表明している。またこのような戦略実行の面では組織構造との相互関係にも注目し、配分された職務と情報伝達システムが明確に確立すると同時に、戦略実行のための行動つまり目標達成のための行動を支える組織過程を注目しなければならないとしている。彼は測定、評価、動機づけ、統制及び啓発をその組織プロセスを構成する要素として、これらの要素が目標達成の行動を前進させ、方向づけることや目標達成に不可欠なリーダーシップをも見逃すことができないうとしているのである。

このようにK. Andrewsは経営戦略を戦略形成とその実行という2分法によって諸問題を提示

5 K. Andrews 『The Concept of Corporate Strategy』 (1971) Chapter 2。

はしたものの、戦略的計画の策定プロセスを直接的にかつ詳細に論及したものではなかった。そのような課題に取り組んだのがJ. B. Miner & G. A. Steinerの研究である。彼らも戦略形成とその実行という2分法をとってはいるが、両者の相互関係を1つのシステムとしてとらえる。彼らは最初に政策、戦略の形成とその実行に影響する諸力を外部環境の中に見出すとともに企業の変わりつつある社会的役割を論じた⁶。同時に組織及び管理スタイルの政策、戦略形成と実行に対する影響をも検討した。そして、戦略の形成プロセスを分析し、評価のための戦略の確認、代替案の評価と選択、決定を説明し、実行プロセスにおいては組織構造と人間の役割を重視し、実行プロセスにおける諸問題を明らかにしたのである⁷。

ここで注目しなければならぬことは、まず外部環境に関して機会と脅威の発見、確認そしてデータ・ベースによって市場の過去、現状とその将来の予測を含んでいることである。また、内部条件の戦略に影響する要因は、資金や技術、生産能力及び販売力の物的諸資源と、人材としてみられる組織メンバーをとりあげ、組織能力の強みと弱点が評価される対象として認識したことである。そして、これらの内外環境要因の分析、評価によって基本的な経営目標が具体的に設定され、それらの経営目標を達成し、実現するための政策、つまり戦略を作り出すことになる。

さらに、経営目標の達成のための方策として作り出された戦略はそれが実行され、結果としての成果が確認されるというプロセスに着目し、その内容をも明確にしている。すなわち、このプロセスには中期の計画化及びプログラム化であり、さらに単年度のより詳細な計画化プログラムも含まれているのである。そして、この短期計画は年度予算の形をとり、計画実行は予算執行という具体的な活動として展開されるという体系的な理解を提示しているのである。

このように、経営戦略論が整備されるとともに体系化された戦略的計画化の構図に基づいて戦略計画策定のプロセスが提示されるようになり、さらにその策定プロセスで適用させるための様々な手法が開発されることとなった。

次節ではこのことについての理解を深めるために、その代表的なものとして考えられるB. D. Henderson (1979) 経験曲線及びPPM (Product Portfolio Management)などをとりあげてみる

6 このこでいう経営政策とは経営目標を達成するための指針または意思決定のルールとして、経営目標と経営環境との調整をはかる行動原則に関係しているとされている。

7 J. B. Miner & G. A. Steiner 「Management Policy and Strategy」 (1977) を参考にさせていただきたい。

ことにしたいと思う。しかし、これらの手法についての詳細な考察は避けたい。というのは、そのほとんどの手法がGE社をはじめ、多くのコンサルティング会社によって開発され、その範囲がかなり広範なものに至っており、この研究の目的からは少しはなれていると判断されるためである。

3. 戦略計画化の展開と戦略経営の出現

前節でも述べたようにアメリカの企業は1960年代に入ってから急速に事業の多角化を推進したが、1960年代の後半になっては、多角化した事業の競争にかかわる問題が注目されるようになった。すなわち、事業分野での競争環境が認識され、競争の優位性を確保するための戦略的思考が要求されるようになったのである。そこで、Ansoffが提示した戦略の内容はまさにこの戦略的思考の根幹をなすものとなった。

事業間の競争の問題はもともとマーケティングの1つの職能分野にかかわるものとされてきたが⁸、競争手段の多様化と製品開発競争の激化にともなって、マーケティングだけでなく、製造、研究開発など複数の職能の活動を競争優位の確立という観点から統合するようになってきた。個々の事業分野の競争にかかわる競争戦略をより具体的に体系化したのがM. E. Porter (1980) である。

彼は、競争戦略とは企業が市場での自社のポジションを強化するために、より有効な競争の方法を探求することと捉えている。そして新規参入の脅威、期存業者間の敵対関係、代替製品・サービスの脅威、買い手の交渉力、供給業者の交渉力という5つの要因によって業界の競争状態が決定され、ひいては業界の究極的な収益率が決定されると主張した⁹。

そこで注目されるのはこの5つの競争要因に対処し、他社と競争していくための基本戦略を3つ提示したことである。それは戦略ターゲットを業界全体か特定のセグメントに分け、また戦略的優位性を低コストか独自性かに分け、その組合せからコスト優位性を追求する「コスト・リーダーシップ」、自社製品の独自性を強調する「差別化」、市場の一部のセグメントに集中する「集中化」の3つの戦略であった¹⁰。さらに同じ業界に属する企業を、その戦略次元

8 マーケティングにおいては、製品、価格、販売促進、流通の4つの要因をいかにして組み合わせ競争優位を確立するかという観点から競争戦略の問題がとりあげられていた。

9 M. E. Porter 『Competitive Strategy』(1980) pp. 17-49。

10 M. E. Porter, Ibid., pp. 34-46。

上での特徴によって戦略グループに分類し、同一戦略グループに属する企業は各戦略次元上で同じか、あるいは類似した戦略とっているとし、戦略グループ間には異なるグループへの移動を妨げる要因として新規参入時の参入障壁と同様な「移動障壁」が存在することを指摘したのである¹¹。

1970年代に入ってから、企業の多角化がさらに進展するとともに、多角化をいかにおこなうかという問題よりも、多角化した事業活動をいかにして全社的に運営するかという問題の重要性が増してきた。それは多角化した諸事業間の経営資源の有効な配分という問題が重要になってきたからであった。GE社はこの問題に対して体系的に取り組み、多角化した事業への経営資源(とくに投資資金)の配分を合理化するための手法としてPPMを開発した。

PPMは企業を複数の事業からなるPortfolioと考え、企業の成長と存続を事業Portfolioの更新とその内部における資源配分の問題としてとらえようとしたものである。PPMは最も単純な場合、市場成長率と市場における相対シェア¹²という2つの基準をもとに、個々の事業に対する投資戦略¹³を決定するための指針を与える。市場成長率は事業の資金ニーズの代理変数であり、相対シェアは、事業の資金供給の代理変数である。

このPPMの考え方の根拠となっているのは経験曲線 (Experience Curve)であった。経験曲線は累積生産量の増加とともに平均生産費用が逓減することを示す経験則である。競争相手に対する相対シェアを高めることによって、累積生産量の差を拡大することができれば、費用面での優位性が拡大でき、高い利益をあげ資金供給ができるのである¹⁴。

経営戦略論は、PPMの開発によってその内容をより充実にすることができた。というのは、このPPMをきっかけにして新たな戦略策定の手法が次々と開発されたからである。その中で最も注目をあびたのが、PIMS (Profit of Market Strategies) プログラムの研究である¹⁵。それはPIMSが戦略要因と業績との関係について様々な有益な事実を発見しているからである。PIMSの特徴を端的にまとめてみると、ROI (Return On Investment、投資収益率) に最も大きな影響を与える要因がシェアであるという経験的命題を発見したことである。マーケットシェアの規定要因はまだ明らかにされていないが、その上昇の規定要因として製品の品質、売上高新製品比率、マーケティング費用などを提示したのである。

11 M. E. Porter, Ibid., pp. 126-136。

12 最大競争社の市場シェアに対する自社の市場シェアの比率を指す。

13 拡大投資、現状維持、投資回収あるいは撤退戦略などが考えられる。

14 PPMについての詳細のことはB. D. Henderson 『On Corporate Strategy』(1979)を参照すること。

15 PIMSとは市場戦略が利益に及ぼす影響を調査しようとするプログラムのことである。

以上、戦略計画策定のプロセスに適用させるための様々な手法のなかで、その代表的な研究について概観した。そしてこれらの理論に共通する特性は、戦略の合理性すなわち企業の目的達成のためには経営資源をいかに合理的に展開すべきかを課題としていることであり、また組織は機械的なものとみなされ、緻密な計画によって策定された経営戦略に一致した合目的行動が要求されていることが分かったのである¹⁶。

しかし、戦略は実行されて初めてその意味をもつものであることを忘れてはいけない。すなわち、いくら緻密な戦略計画を策定することができたとしても、その戦略計画が実行されなかったり、あるいは実行の段階で戦略計画が変更されたりした場合には、戦略計画の成果はほとんど期待されないか、あるいは低下してしまうのである。従って経営戦略の有効性においては、戦略の形成プロセスだけでなく、実行のプロセスも同様に重視されるべきなのである。

戦略の実行には人や組織の問題がかかわってくる。従って、戦略実行のプロセスにおいては組織の動態的要素の重要性を認識しなければならないのである。このような問題意識から「戦略経営 (Strategic Management)」という考え方が生まれるようになった¹⁷。戦略経営とは組織体の企業家的活動、組織体の革新と成長、より具体的には、組織体の諸活動を導くべき戦略の開発と実行にかかわるプロセスと定義される¹⁸。つまり、戦略を有効に実行させ、成功を収める（目的を達成する）ためには、組織の形（組織構造及び権限構造）よりは、その動態的要素（リーダーシップ、コミュニケーション、評価・コントロールシステム、動機づけなど）をより重視すべきであるという考え方なのである。そして、企業は環境の不確実性を削減するための戦略計画化のプロセスと、その戦略的計画を実行するプロセスを合体・統合させることによって、激しく変化する環境に対して、より有効に（より敏捷で的確に）対応することができるのである。

このような戦略経営という考え方の台頭とともに、戦略と組織についての議論が活発になり、その結果、SBU (Strategic Business Unit) など多くの戦略的組織が現れるようになった。次節では、このことについて観察をおこない、戦略と組織、つまり戦略の形成と実行が相互浸透されていく過程を明らかにしてみたいと思う。

16 一般的に、この特性をもつ一連の戦略研究を分析戦略論とされている。

17 このことは、Ansoffの『From Strategic Planning To Strategic Management』によく指摘されている。

18 C. W. Hoffer & D. E. Schendel 『Strategy Formation』 (1978) p. 11.。

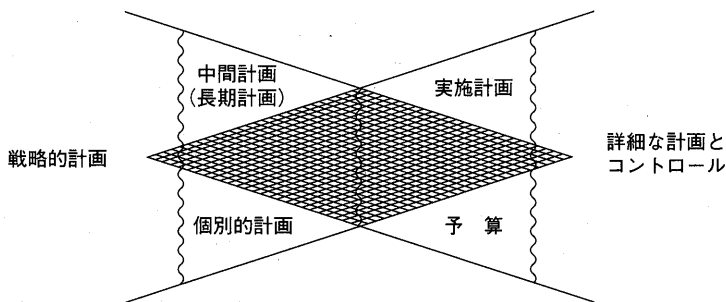
4. 戦略と組織の相互浸透

GE社がSBU組織を導入したのは1970年から71年にかけてのことである。その契機となったのは長年続いた同社の利益なき成長であった。1962年を基準とすれば、1970年に売上高は1.8倍に上昇したのに対し、経常利益率は0.6倍に低下した。旧来の事業部制の限界が様々な問題を生み出したのである。そしてGEは組織改革をおこない、新しい組織を導入するようになったが、SBUはその新しい組織の中心であった¹⁹。

SBUとは本社経営会議によって次の条件をみたすように再編成された事業単位であり、その事業単位に関して長期・短期の全経営責任を負う管理者（SBU長）が任命された。その条件とは（1）独立の事業ミッションをもつ、（2）明確な競争会社をもつ、（3）外部市場において一人前の競争者となりうる、（4）製品、市場、設備ならびに組織に関して、他のSBUとは独立に、統合的な戦略計画をたてる、（5）管理者がその事業分野の成功にとって決定的に重要な技術、製造、マーケティングに関して計画の範囲内で自由に対処しうるの5つであった。

組織改革において43個のSBUが設けられた。本社の経営者は170の製造部門にかわって43個のSBUについて考えればよく、それによって本社の経営者に果たせられる情報処理の負荷は大幅に軽減されたのである。また、マネジメント・コントロールと業務効率という観点から事業本部・事業部・部門という既存の組織構造は維持され、SBUはそれにオーバーラップする形で横断的に設定された。その結果として戦略策定の組織と戦略実行の組織とからなるマトリックス組織が生み出されたのである。つまり、SBUは戦略の形成と実行が合体された組織であるということがいえるのである。

図1. 戦略形成と実行の相互浸透²⁰



19 当時、GEは170にも達する製造部門をかかえていたが、この事業に関して、全社戦略の立案に必要な情報を本社で集中的に処理することがきわめて困難になってきたのである。

20 出所；J. B. Miner & G. A. Steiner, op. cit., p. 106。

またJ. B. Miner & G. A. Steiner (1977) も早くから戦略的計画が戦略実行と結合されるプロセスを発見しており、そのタイプを (1) 集権的プロセス、(2) 分析的計画化プロセス、(3) 戦略計画化プロセスの3つに分類している²¹。集権的プロセスは比較的概念プロセスに近いものである。また、分析的計画化プロセスは個々の事業部門がそれ自体の計画をたてることはできるが、財務的な面で中央の本社にコントロールされる特徴をもつものである。そして戦略計画化プロセスは事業部の戦略計画化プロセスそれ自体なのである。すなわち、この戦略計画化プロセスは、図表1が示すように、戦略的計画と実行計画（戦略実行を含む）が相互浸透されており、その具体的な例としてSBU組織が考えられるのである。つまり、図表1はSBU組織の理論的根拠を提示するものなのである。

さらにT. J. Peters (1984) は、「戦略は組織にしたがう」として組織についてより包括的な概念を提唱した²²。すなわち、組織とは①戦略(Strategy)、②構造(Structure)、③管理システム(Systems)、④人材(Staff)、⑤共有経営理念(Shared Value)、⑥行動特性(Style)、⑦技能・技術(Skills)の7つの要素からなるとしたのである。つまり、組織は7つの要素が相互作用しあって環境適応行動を行うと主張したのである。

K. Andrews (1971) が指摘したように、これまでの戦略と組織との関係は2分化されて考えられてきた。この2分化の目的は戦略的意思決定と業務的意思決定を区別しようとするのであった。そして組織も政策決定機関と政策執行機関とを垂直的に分化するようになった²³。すなわち、戦略策定と決定が戦略形成のことであり、戦略を実行するのが組織なのである。そして「組織は戦略にしたがう」という適合仮説を導き、意図された戦略を最も効果的に実行できる組織構造のあり方が探索されてきたのである。

しかし、GEのSBU組織や前述した戦略的経営の考え方の立場にたてば、戦略と組織との区分はきわめてあいまいなことであることが分かる。つまり、戦略と組織との関係は相互依存的であって、どちらが先でどちらが後という問題ではないのである。とくに今日のように、不確実性が高まる環境下では、SBUのような戦略と組織が相互浸透された戦略的組織の役割がよりいっそう期待されるのである²⁴。

21 J. B. Miner & G. A. Steiner, op. cit., pp. 97-108.

22 T. J. Peters, 「Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills」, 『California Management Review』, Vol. 24, No. 3., 1984, pp. 111-126.

23 取締役会や経営政策委員会などの設置がそれである。

24 戦略と組織との関係を相互浸透的に捉えようとする代表的な研究としては、Miles & Snow (op. cit., 1978) と、Miller & Friesenの『Organization; A Quantum View』(1984) があげられる。

以上、戦略経営の考え方に基づいた戦略計画の策定のシステムが整備されるにつれ、戦略実行の問題がより強調されるようになり、戦略の実行を重視した組織が生み出されてくる過程について考察してみた。つまり、人や組織の問題の重要性がますます認識されるとともに、経営戦略についての議論が組織についての議論と緊密な関わりをもつようになったのである。

そして、最近になって経営戦略過程論という新しい観点が現れてきたのである。次はこの経営戦略過程論についての洞察をおこなうことにしたい。

5. 経営戦略過程論の展開 —— 統合的戦略論への展開 ——

前述したように戦略論の展開において主流をなしてきた分析的戦略理論は、戦略的計画システムに操作化されたため、スタッフの計量的分析の過大重視や実行力の弱体化などの欠陥が指摘され、戦略的経営の考え方が生成する背景となった。しかし、戦略的経営の考え方も戦略の実行プロセスを重視はしたものの、経営戦略に適合した組織構造や管理システムなどをいかに作り上げるかを究明することにしか着目できず、多くの戦略実行上の問題を残したのである。そして、その後の戦略理論の展開においては組織の動態的要素がより一層強調され、組織論的アプローチが加えられるようになった。

J. B. Quinn (1980, 1985)、R. Burgelman (1983)、H. Mintzberg & J. A. Waters (1985) などによる一連の研究は組織の有機的性格及び動態的要素を重視し、戦略は組織内の様々な人々の相互作用のから形成されてくるものとみなすという共通認識に立っている²⁵。そして公式的な戦略計画以外から発生する偶発的・創発的戦略を重視するという特徴をもっているのである。例えばQuinnは、現実の経営戦略は企業内の様々な意思決定が相互作用し合いながら企業行動の新しいコンセンサスを積み重ねていく過程の中で、漸進的 (Incremental) に形成されていくと唱える²⁶。すなわち戦略過程理論においては、戦略は組織内の様々な意思決定やリーダーシップなどの組織過程から形成されてくるものと考えられるのである。

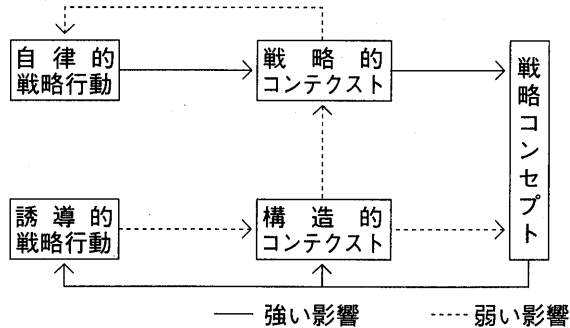
Burgelman (1983) は、戦略の策定と実行を本質的に相互作用しながら漸進的に進化するプロセスとみなし、また、計画された戦略と実現された戦略とは違ったものであることがよく

25 一般的にこの特性をもつ研究は分析戦略論に対して戦略プロセス論と言われている。

26 J. B. Quinn, 「Managing Innovation : Controlled Chaos」『Harvard Business Review』 May-June, 1985, pp. 73-84.。

あると指摘している²⁷。そして戦略行動、コンテキスト、戦略コンセプトの相互作用の考察を通じて、図表2に示した「戦略プロセス (Strategic Process) モデル」を構築した。

図2. 戦略プロセスモデル²⁸



戦略コンセプトは、共有されたフレーム・ワークを提供し、事業Portfolioや資源配分による企業の目標設定の根本になるものを呈する。戦略コンセプトによって誘導された戦略行動、すなわち誘導的戦略行動 (induced strategic behavior) は、戦略計画における既存のカテゴリーや精通した外部戦略に対して適合的である。構造的コンテキストはトップが操作する管理のメカニズムであり、誘導的行動のフローにおける選択のメカニズム、すなわち多様性削減のメカニズムとして作用する。誘導的戦略行動における「誤り」は構造によって削減され、システムは戦略コンセプトと一貫性を保ちながら作用しつづける。

他方、自律的戦略行動 (autonomous strategic behavior) は、行動者側からは目的にかなっているかも知れないが、戦略計画の既存のカテゴリーにおいては適合的ではない。すなわち戦略コンセプトから逸脱しているのである。自律的戦略行動を通じて多様性がもたされ、新しい環境セグメントが創造され、さらに企業の環境が再定義される。自律的戦略行動は企業家精神にもとづいたものであり、企業に革新的イノベーションの根本になるものをもたらすのである。また、自律的戦略行動は構造的コンテキストから逸脱した形で起こるのであるが、成功するためには結局、自律的戦略行動が組織に受け入れられなければならない、また戦略コ

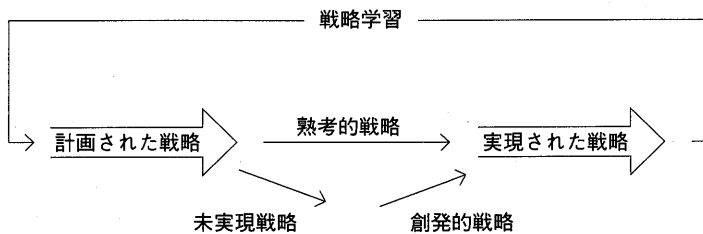
27 R. A. Burgelman 「Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study」
 『Management Science』 Vol. 29 No. 12. 1983, pp. 1349-1364。

28 出所；R. A. Burgelman & L. R. Sayles 『Inside Corporate Innovation』 1986, p. 172。

ンセプトに統合されなければならない。これらの相矛盾する状態を満たすプロセスが、戦略的コンテキストのプロセスである。戦略的コンテキストはミドル・マネジャーが戦略コンセプトを問いただす政治的メカニズムであり、またトップ・マネジメントに対して、成功した自律的戦略行動を事後的に理論化する機会を与える。そして成功した自律的戦略行動は事後的な理論化のプロセスを通じて戦略コンセプトに統合される。このように自律的戦略行動にもとづく多様化が戦略コンセプトに組み入れられ、新しい秩序が形成されるのである。

Mintzberg & Waters (1985) も計画された戦略と実現された戦略を識別し、熟考的戦略 (deliberate strategy) と創発的戦略 (emergent strategy) という2つの概念にもとづき、戦略学習モデル (図表3) を導き出した。

図3. 戦略学習モデル²⁹



最初に計画された戦略が存在するが、これは組織としての統一的計画あるいは組織全体の目的を表す。その目的を実現するために熟考的戦略、すなわち分析モードが強調する戦略計画が形成される。熟考的戦略が計画通り実行されれば、戦略は実現されたことになる。しかし、現実には計画が100%実行されることは不可能である。戦略が100%実現されない場合は、未実現戦略が生じる一方で、計画には基づかない行動が形成する創発的戦略によって戦略が実現される。つまり、分析的モードにおいては熟考的戦略が特に強調され、創発的モードにおいては創発的戦略が特に強調されるが、どちらか一方の戦略だけを完全な形で実行することは不可能なことと考えるのである³⁰。

さらに、Mintzberg & Watersは、前述の創発的戦略そのものが学習を意味すると主張する。

29 出所；H. Mintzberg & J. A. Waters 「Of Strategy, Deliberate and Emergent」 『Strategic Management Journal』 Vol. 6, 1985, p. 271。

30 Ibid., pp. 257-272.

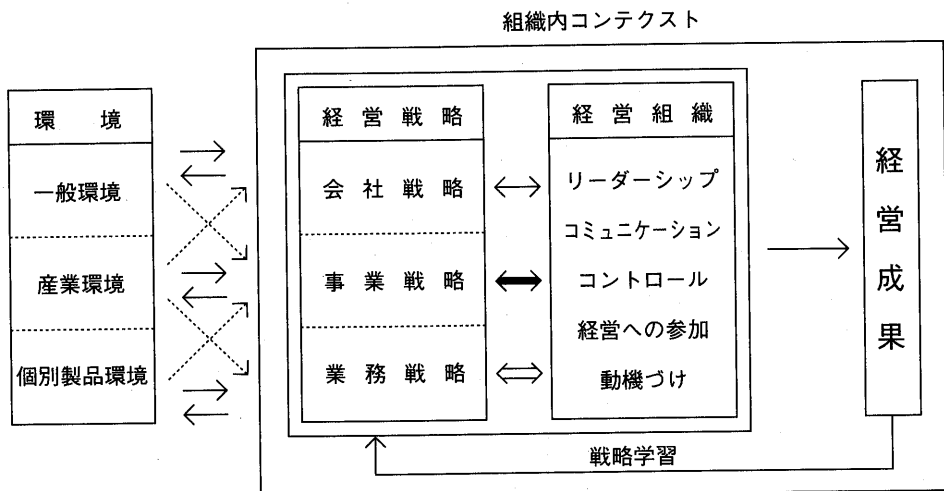
創発的戦略は計画せざる秩序であり、熟考の戦略を変化せしめる手段である。すなわち創発的戦略にもとづき、自律的行動による実験や試行錯誤を通じて学習が促進され、またそれによって得た知識にもとづいて必要に応じて計画が変更され、新しい秩序が形成されるのである。他方、未完成戦略も学習の源泉になりうる。なぜなら未完成戦略に着目することで、どの戦略が成功しあるいはどの戦略が失敗したのかを識別できるからである。

つまり、変化の激しい時代においては官僚性的性格を有する機械的モードや、計画至上主義が台頭して組織が硬直化した分析的モードの企業は、存続が不可能になる。企業が生き残るためには学習し続ける有機体としての組織を構築しなければならない。戦略プロセスにおける戦略学習行動は、組織体に柔軟性をもたせ、大きな変化が現れる前に、あるいは全てのことが十分に理解される前に、実験や試行錯誤によって蓄積された知識にもとづき、行動を管理することが可能になるのである。

6. むすび — 戦略の形成および実行プロセスモデルの構築 —

以上、経営戦略論の台頭から最近の経営戦略過程論までの幅広い考察をおこない、経営戦略の概念や内容について理解を深めることができた。以下ではこれまでの考察を土台にして、企業成長に有効な「戦略の形成及び実行のプロセス」についての新たなモデルを構築し、本稿の結びにかえる。

図4. 経営戦略の形成及び実行プロセスモデル



図表4はこれまでの経営戦略論の流れをふまえつつ、新たな経営戦略論の意味づけを試みた仮説モデルである。このモデルでは、Miner & Steinerと同様に、戦略の形成と実行のプロセスを1つのシステムとして捉えている。すなわち、戦略的経営の考え方にに基づき、戦略形成の側面だけでなく戦略実行の側面にも同様に注目する。企業内の各レベルにおいて戦略的発想をおこない、それぞれの業務を戦略的観点より実行する。したがって、全社レベルでの戦略展開とともに各グループ、事業部、部門、セクションそれぞれにおいて個別的な戦略の策定やその実施上のプログラム作成も内包されることになる。そして、企業が不確実性に富む環境に適応するためには、つまり事業目的を達成し、戦略を成功させるためには、戦略形成のプロセスと実行のプロセスとを相互浸透させ、有効に対応していかなければならないと考える。

他方、組織については戦略的経営が重視する組織の動態的要素（リーダーシップ、コミュニケーション、コントロール、動機づけなど）に注目し、その相互依存性と継続性をより重視する。つまり、戦略の形成プロセスと実行プロセスは相互浸透された1つのシステムであり、そのシステムをいかにして有効に構築するかが企業成長の決定的な要因であると仮定するのである。

そして、戦略のレベルについても注目する。というのは、戦略のレベルによって相互浸透の度合いが違ってくるからである。Newmanは企業における計画を、目標、臨時計画、常時計画の3つに分けており³¹、Ansoffは企業における意思決定を、戦略的意思決定、管理的意思決定、業務的意思決定の3つに分けている³²。それは計画や意思決定の内容と性質がそれぞれ異なっているからであるとしか考えられない。したがって、計画と意思決定の内容や重要度によって、それぞれに対応する人々の構成(組織)も、トップ・レベルから、ミドル、ボトムへと違ってくるのである。

このことを考慮すると、戦略と組織が相互浸透されるとしても、そこには戦略のレベルによって、異なったパターンと相互浸透の度合いが認識されるものと考えられる。具体的な例をあげてみると、全社的な次元では事業目的や経営目標が主にトップマネジメントによって決定される。それが下部組織に伝わっていくということが通常のことであろうし、このレベルでは実行プロセス（組織）の計画化への参加は非常におこなわれにくいことが予想される。

31 詳しくはW. H. Newman『Administrative Action』（1951）を参照のこと。

32 詳しくはH. I. Ansoff『Corporate Strategy』（1965）を参照のこと。

ところが、それとは逆に、短期計画や実施計画のレベルにおいては、計画化のプロセスよりは戦略の実行が重視されるだろうし、実施計画の計画化のプロセスにおいては、実施計画を実際に実行している人々の意見が大変貴重な情報として、または戦略・選択の1つの代替案として受け入れられることが少なくないと判断される。とくに、計画化の段階では予測されなかった状況が発生した場合は、そのような傾向はより強く表れることが十分予想される。すなわち、全社的なレベルでの戦略の形成プロセスにおいては、実行プロセスの浸透の度合は低いが、実施計画のレベルでは相互の浸透度合はかなり高いのである。

つまり、戦略のレベルによって戦略の形成プロセスと実行プロセスとの相互浸透度が異なるし、またそれによって環境に対処する経営スタイルも異なってくる。そして、経営組織を構成している組織の動的要素も、戦略のレベルによって、それぞれの内容と重点が変わってくるのである。たとえば、同じリーダーシップであっても全社レベルでのリーダーシップと、実施計画のレベルでのリーダーシップとでは、その内容と性質がかなり異なる。全社レベルでのそれには企業家的リーダーシップが要求されるだろうし、実施計画のレベルでは産出者としてのリーダーシップが期待されるのである。

図表4は、このような考え方（仮説）に基づいて構築した経営戦略の形成及び実行のプロセスモデルである。図表4をもう少し具体的に説明すると、経営戦略と経営組織を結ぶ横の \leftrightarrow のマークは、戦略と組織の相互浸透の度合（戦略の形成プロセスと実行プロセスとの相互浸透の度合）を表すものであり、全社戦略から実施計画を主な内容とする業務戦略の方に戦略のレベルが下がってくるにつれ、浸透の度合が強くなっていくことを示している。また、一般的に意思決定のパターンには、トップダウンかあるいはボトムアップの2つの方式が考えられるが、戦略のレベル間においての \downarrow \uparrow の印はそれを表している。さらに各戦略のレベル間でのコミュニケーションの重要性を考慮すると、それぞれのレベルの間ではなんらかのコミュニケーションがおこなわれており、場合によっては合意による目標値の設定も起こりうることをも仮定しているが、ここではそのことを表している。

また、環境と戦略との関係を表す \subset の印は、戦略と組織が組織のコンテキストの枠組みのなかで相互浸透され、1つのシステムとして環境に対処していることを表すものであり、戦略のレベルによって対処すべき環境の内容が異なっていることを仮定したものである。たとえば、全社レベルで意思決定をおこなう際は国の経済動向や法律・行政などが影響を及ぼすであろうけれども、事業レベルでの戦略や部門レベルでの戦略においては、それらよりはむしろ

る業界内での市場や技術の動向（事業部レベル）や、競争相手の動き（価格調整、流通チャンネルの変化など）や顧客の好みの変化など（部門レベル）がそれぞれ影響するだろう。そして、その結果がもたらした経営成果は経営戦略にフィードバックされ、計画の修正や強化などに影響を与えるなど、戦略学習が行なわれることと考える。

以上、本稿では経営戦略に関する多くの理論について考察し、経営戦略論の体系化及び統合化を図り、経営戦略論の新たな意味づけを試みた。今後の研究では、現実の企業経営に焦点をあて、今回構築した仮説的モデルを検証することにしたいと思う。

参考文献

1. H. Koontz & C. J. O'Donnell, 『Management ; A System and Contingency Analysis of Managerial Functions』、1976。
2. W. H. Newman & C. E. Summer, 『The Process of Management』、1967。
3. A. D. Jr. Chandler, 『Strategy and Structure』、1962。
4. H. I. Ansoff, 『Corporate Strategy』、1965。
5. H. I. Ansoff, 『From Strategic Planning To Strategic Management』、1979。
6. K. Andrews, 『The Concept of Corporate Strategy』、1971。
7. J. B. Miner & G. A. Steiner, 『Management Policy and Strategy』、1977。
8. M. E. Porter, 『Competitive Strategy』、1980。
9. B. D. Henderson, 『On Corporate Strategy』、1979。
10. C. W. Hoffer & D. E. Schendel, 『Strategy Formation』、1978。
11. T. J. Peters, 『Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills』、『California Management Review』、Vol. 24. No. 3.、1984、pp. 111-126。
12. Miles & Snow、1978。
13. Miller & Friesen 『Organization; A Quantum View』、1984。
14. J. B. Quinn, 『Managing Innovation :Controlled Chaos』 『Harvard Business Review』 May-June, 1985、pp. 73-84。
15. R. A. Burgelman, 『Corporate Entrepreneurship and Strategic Management:Insights from a Process Study』 『Management Science』、Vol. 29 No. 12、1983。

16. R. A. Burgelman & L. R. Sayles, 『Inside Corporate Innovation』 1986。
17. H. Mintzberg & J. A. Waters, 『Of Strategy, Deliberate and Emergent』 『Strategic Management Journal』、Vol. 6、1985。
18. A. D. Chandler, 『Strategy and Structure』、1962。
19. L. A. Allen, 『Management and Organization』、1958。
20. L. A. Allen, 『The Profession of Management』、1960。
21. P. Lorange, 『Implementation of Strategic Planning』、1982。
22. R. E. Miles & C. C. Snow, 『Organizational Strategy, Structure and Process』、1978。
23. M. E. Porter, 『Competitive Strategy』、1980。
24. 石井淳蔵他、『経営戦略論』、有斐閣、1985。
25. 関口操、『現代経営管理講義』、税務経理協会、1986。
26. 関口操、『戦略経営への条件と展望』、税務経理協会、1985。
27. 関口操、『続・戦略経営への条件と展望』、税務経理協会、1988。
28. 企業研究会、『経営計画策定と管理システムの実際』、1990。