



経営戦略の意味

加護野, 忠男

(Citation)

国民経済雑誌, 175(4):15-28

(Issue Date)

1997-04

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00176148>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00176148>



経営戦略の意味

加 護 野 忠 男

はじめに

企業の長期的な発展のためには、経営戦略が重要な役割を演じるということにかんしてはかなりの合意がえられている。ところが、そもそも経営戦略とは何かという根本的な問題になると、人々の解答は曖昧になり、解答も多様になってくる。

実務家に聞いてみると、経営計画が経営戦略だと答える人もおれば、目標やビジョンが経営戦略だと答える人もいる。経営方針が戦略である、トップが行う重大な決定が戦略だと考える人もいる。

経営戦略の概念を明示的に定義しようとした研究者の間でも、事情は変わらない。もともと軍事や政治の世界での用語であった「戦略」という概念が経営の分野へ持ち込まれたのは、1960年代の前半である。それからすでに30年以上の日時が経過している。それにもかかわらず、経営戦略とは何かという基本的な問いに対する解答にかんしては、経営戦略の研究者の間でも十分な合意があるわけではない。これほど多くの研究者がかかわっている基本概念が多義的なままであるということは、そこに考えてみるべき問題が隠されているはずである。この論文では、この概念の多義性の背後にある問題について考えてみることにしよう。

この論文では、経営戦略についての代表的な定義をレビューする。このレビューを通じて、経営戦略はこのように定義されるべきだという結論を導くのがこの論文の目的ではない。定義を形式的に比較するだけでなく、さまざまな著者がどのような思いで定義を行っているか、経営戦略の概念を実際にどのような意味に使っているかを検討することによって、経営戦略とは何か、経営戦略が企業のなかでどのような役割を演じているのかについての理解を深めることが、この論文の目的である。

I 戦略と戦略的決定

戦略の概念を経営学の分野へ最初に持ち込んだのは、おそらくチャンドラーであろう。チャンドラーは、その著書『経営戦略と組織』(1962)で戦略の概念をつぎのように定義している。

「戦略とは一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行為の道筋(翻訳原文では行動方式)を採択し、諸資源を割当てること」(p. 29)

この定義は、どのような決定を戦略とよぶにふさわしいかという視点から行われたもので

ある。この定義によれば、企業の基本的な長期目的を決めること、それを実現するための行為の道筋を決めること、資源配分を行うことなどの意思決定が、戦略である。

チャンドラーは、戦略という概念とならんで、戦略的意思決定という言葉も使っている。彼はいう。

「政策や手続きの決定と、その実施は違うということを、ここでは強調しておこう。政策や手続きの決定には、戦略的なものと、戦術的なものがありうる。戦略的意思決定は、企業の長期的な体質に関するものである。これに対して戦術的意思決定は、むしろ業務を円滑かつ能率的に運営していくために必要な日常諸活動に関するものである。しかし、戦術的なものであろうと、戦略的なものであろうと、決定は、資金、設備、あるいは人員などの諸資源を割当てたり、割当て方を変えたりすることを通じて、実施されなければならない。戦略的な計画は、下部から上申して策定することもできるが、このような決定の実施には、通常は経営資源が必要であって、それは総合本社だけが上から割振ることができるのである。下級階層の幹部たちは、この総合的な本社が全社的な政策方針に沿い、割当てを受けた資源を使って、戦術的な諸決定を遂行するのである。活用できる諸資源を実際に割当てる経営幹部は、だからこそ企業体の中枢人物である。……（中略）……そうした人々を企業家と規定しよう。これにたいして、自分たちに割当てられた経営資源の範囲内で、調整し、評価し、計画を立てている人びとは、管理者と呼ぶことにしよう」(p. 27)

この叙述は、その後の経営戦略についての議論に影響を及ぼしたいくつかの論点を含んでいる。

第1は、戦略的決定と戦術的決定との区別である。チャンドラーは、ここで、総合本社が行う決定を戦略的決定、事業部門の管理者以下が行う決定を戦術的決定と位置づけている。総合本社が行う資源配分が、戦略的決定なのである。戦略的決定と戦術的決定との区別は、後に紹介するアンソフの定義にも見られる。このような意味での戦略と戦術とを区別する立場は、現在ではすでに少数派になっている。戦略の概念が、全社レベルの戦略（事業構造の戦略）から、事業レベルの競争戦略にまで拡大されるようになるとともに、戦略と戦術（あるいは戦略的決定と戦術的決定）の区別はさほど重要なものではなくなってきたからである。戦略と戦術との区別は、全社戦略と事業戦略という区別によって代替されるようになったのである。戦略と戦術との区別に意味があるとすれば、それは、つぎに述べる政策の策定と実行との区別という意味においてである。最近でも、戦略と戦術という区別が行われることがあるが、上で述べたような意味での区別ではなく、目的と手段との関係として相対的にとらえられることが多い。

第2は、戦略の策定とその実行（実施）との区別である。この区別は、その後の多くの研究によって踏襲されている。しばらく前までの経営戦略の教科書では、戦略をつくる行為（戦

略策定)とそれを実行する行為(戦略実行)とが峻別されることが多かった。最近では、戦略の策定と実行とは明確に区別することは難しいという主張がでてきている。この点については、後にもう少し詳しく触れることになるであろう。

第3に、チャンドラーの議論では、戦略と戦略的決定の2つの概念の異同が不明確なことである。しかも、このような不明確さは、その後の研究にも受け継がれているのである。この点が、ここで議論したい中心的な論点である。

彼の公式的定義によれば、長期的な基本目的や行為の道筋の決定ならびに資源配分の決定が戦略と定義されている。チャンドラーの言葉を使えば、これらを決めることは、戦略的決定でもある。だとすれば、戦略と戦略的決定とは同じものなのだろうか。直前で引用した箇所では、企業の長期的な体質にかかわる政策や手続きの決定も戦略的決定として語っている。政策や手続きも決定されるものであることには違いはない。しかし、政策や手続きの決定は、たんなる決定とは異なる。政策や手続きは、その他の決定のガイドラインとなるものである。チャンドラーの公式的定義に含められている「長期的目的」や「行為コース」もガイドラインとしての性格をもっている。同じ決定でも、それだけで完結する戦略的な決定と、他の決定のガイドラインになるものの決定とは区別した方がよいように思える。チャンドラーの戦略的決定あるいは戦略の概念には、意味の違う2種類の決定が同時に含められている。この2種類の意味を同じ言葉で表現しようとしたために、混乱が生じているのである。この混乱は、アンソフでは解消されているが、その後の研究でも繰り返し現れてくる。

アンソフの定義を見てみよう。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。戦略的決定とは、「企業の内部ではなく、企業の外部の問題にかかわるもので、具体的には企業の製品ミクスにかかわるもの」(p. 18)と定義される。戦略的決定は、他の決定と比べると、反復的ではない、自己再生的ではない、集権的に行われる、部分的無知のもとで行われる、という特徴をもっている。管理的決定や業務的決定は、チャンドラーのいう戦術的決定にあたるものである。

アンソフは、戦略的決定と戦略とを明確に区別することによって、チャンドラーが陥った混乱を避けようとしている。彼は、戦略について、つぎのように述べている。

「企業は、明確に定義された事業分野や成長の方向を必要としている。目的だけではこの必要を満たせない。企業が秩序をもって、収益をあげることができるよう成長しようとするれば、目的を補完する決定ルールが必要である。そのような意思決定ルールあるいはガイドラインが、一般には戦略、あるいは企業の事業についてのコンセプトと呼ばれる」(p. 94)

ここでは、意思決定そのものではなく、意思決定を行うためのルールあるいはガイドライン(以下では、両者を含めてガイドラインと呼ぶ)を戦略と呼んでいる。この定義をもとに、チャンドラーの定義を振り返ってみよう。チャンドラーの公式的定義では、戦略とはある

種の決定であると位置づけられている。しかし、実際に、チャンドラーの叙述のなかには、個々の戦略的な意思決定とは異なった意味で戦略が議論されている部分もある。たとえば、チャンドラーは次のようにも述べている。

「……企業家たちが、アメリカの経済の中で、もっとも重要な決定を行っているからといっても、この人たちが皆、長期の戦略的な見通しを打ち出す資格に恵まれているとはかぎらない。多くの企業体で、経営資源の割当てに責任をもっている幹部たちが、日常の業務にとらわれすぎて、企業の長期的な体質に影響を及ぼす市場や、技術や、供給源その他の要素の変動に、まるで注意をしないということが、よくあるのである。彼らは前向きの計画や分析をもたず、むしろ、新しい状況や問題や危機が起こるたびに、場当たりにこれに対処してゆくやり方で、決定を下している」(27ページ)

この部分では、チャンドラーは、戦略的な決定が「長期の戦略的な見通し」をもとに下されることが必要だが、それが現実には行われていないということを指摘している。この「長期の戦略的な見通し」は、アンソフのいう「戦略」に近い。もちろん、微妙な違いもある。チャンドラーは、人々の頭のなかにある構想としての見通しに注目している。これに対し、アンソフは、戦略的意思決定のガイドラインあるいは決定ルールに注目している。両者が見ている側面は異なる。しかし、ガイドラインは、構想としての見通しをもとにしたものであるという意味では、両者は同じものの別の側面を見ているということもできるかもしれない。この点についても、後に触れることにしよう。

ガイドラインという視点から見ると、チャンドラーが公式的な定義のなかであげた決定のいくつかは、戦略的意思決定そのものではなく、戦略的意思決定のガイドラインと見なすことができる。たとえば、長期目標は明らかに意思決定のガイドラインであるし、行為の道筋も一種のガイドラインと見なすことができる。

このように、チャンドラーとアンソフの定義を振り返ってみると、戦略は2つのレベルで定義されていることが分かる。1つは、戦略的意思決定であり、企業の長期的な発展にかかわる資源配分の決定、多角化の決定などを含む。もう1つは、その決定を導くガイドラインあるいは政策としての戦略である。このようなガイドラインあるいは政策は、一定の見通しや構想をもとにしている。この構想を戦略と呼び、個々の決定を戦略的決定と呼ぶ方が、われわれの日常の用語法と合致している。このように考えれば、戦略とは、「企業内の戦略的決定ならびに他の意思決定を導くガイドラインとなる構想」であると定義することができよう。実際に、このような視点から戦略を定義している文献もある(たとえば、伊丹・加護野, 1993, 石井他, 1995)。このように定義してしまえば話は簡単なのだが、そうはならないのである。他の定義を見てみよう。

II パターンとしての戦略

経営戦略の標準的な教科書の1つであるホーファー&シェンデルの『戦略策定』(1978)は、経営戦略には全社レベルの戦略と事業レベルでの戦略があると指摘しているが、彼らは、経営戦略を「組織がその目標を達成する方法を示すような、現在ならびに予定された(planned)資源展開と環境との相互作用の基本的パターン」(翻訳30ページ)と定義している²。

この定義では、「基本的パターン」という言葉が使われている。なぜ「パターン」という曖昧な言葉が用いられたのか。その背後にはどのような思いがあったのだろうか。英和辞典を見ると、パターンは、「手本、かがみ、模範、原型、型紙、型、様式、見本、標本」といった意味をもっている。この文脈では、これらの言葉のなかの「型」を用いるのがもっとも適切であろう。ホーファー&シェンデルによれば、戦略とは、資源展開と環境との相互作用の「基本的な型」ということになる。

このパターンという言葉が一部の著者だけに使われているのであれば、それほど気にすることはない。しかし、かなり多くの著者がパターンという言葉を用いている。たとえば、ハーバードのビジネス・ポリシーのコースをもとに編集されらテキスト『ビジネス・ポリシー』のなかで、クリステンセン他はつぎのように述べている。

「(全社レベルの) 企業戦略とは、(1)企業の目的、目標、ターゲットを生みだし、(2)これらの目的を達成するための基本的な政策や計画をつくり、(3)企業が参入しようとしている事業分野、企業が生み出そうとしている経済的・人的組織、株主ならびに従業員や顧客さらには地域社会への経済的・非経済的貢献を定義する、企業のなかの意思決定のパターンである」(p. 93)。

経営戦略をつくるということは、具体的には、「目的、目標、ターゲット、政策、計画、事業定義、組織定義、貢献の定義」を決めるということなのだが、この定義はそれにとどまっていけないのである。これらを決める「意思決定のパターン」が、企業戦略であるといっているのである。ここでも、パターンというやっかいな表現が出てくるのである。なぜ、彼らは、戦略とは「目的、目標、ターゲット、政策、計画、事業定義、組織定義、貢献の定義」であるといわなかったのであろうか。なぜ、これらをつくる「意思決定のパターン」が戦略であるというまわりくどい定義が行われているのか。

同じようにパターンという言葉を使っている、ホーファー&シェンデル(1978)の定義とクリステンセン他(1982)の定義との間には、微妙な違いがある。前者では、現在ならびに計画された資源展開と環境との相互作用の基本的パターンが戦略だと定義されている。ここでいう基本的パターンは、将来にたいして計画されたもの、意図されたもの、構想されたものという意味をもっている。意図された構想でありガイドラインとなるものと読みとるこ

とができる。これにたいして、後者では、このようにして意図された構想あるいはガイドラインがつけられ、実行される企業内の意思決定のパターンが戦略だと定義されている。ここでは、つけられた構想やガイドラインではなく、それが実際に実行されたものが戦略だということになる。

このようにパターンという言葉を使っている定義でも、戦略をガイドラインや構想のレベルで捉えようとする立場と、実際の意思決定のパターンというレベルで捉えようとする立場の2つがあることが分かる。

このような背景から、経営戦略という概念には2つの異なった意味があるということをはっきりさせようという立場が生まれてくる。その代表は、ミンツバーク (1994) である。彼は、戦略は2種類の観点から定義できるという。1つは、戦略を「計画あるいはそれと同等のもの、たとえば方向、ガイドライン、行為の道筋」(p. 23) と見なすものである。もう1つは、戦略を「パターン、つまり経時的に一貫した行動の型」(p. 23) と見なす立場である。

なぜ、この2つの定義がでてくるのか。当然のことながら、この2つで定義されているものが同じものではないからである。第1の意味での戦略は、一連の行動を生み出すための意図された構想であり、意思決定のガイドラインとなるものである。現実には、そこで意図されたとおりの意思決定が生み出されるとはかぎらない。だからこそ、第2の意味が出てくるのである。

実際に、ミンツバークは、「意図された戦略」(第1の定義での戦略)と「実現された戦略」(第2の定義での戦略)とを区別し、実現された戦略は、意図された戦略と、自然発生的に生み出された戦略との合成物であると主張している。たんに意図された戦略ではなく、実現された戦略を語るときに、パターンという言葉が必要になってくるのである。

この2つの意味での戦略を1つの概念で語ろうとしたときに、さまざまな混乱やまわりくどい定義が必要になったのである。クリステンセン他 (1982) の定義では、構想をつくったり実行したりする意思決定のパターンを戦略と呼んでいる。そこに、構想としての意味をもたせようとして、「目的、目標、ターゲット、政策、計画、事業定義、組織定義、貢献の定義」という言葉が示されているのである。これにたいして、ホーファー&シェンデル (1978) では、意図された構想としての戦略を定義している。実際に実現されたパターンとしての戦略をも語るために、意図された戦略は「基本的パターン」であるという限定がつけ加えられている。

経営戦略の概念定義には、意図された構想としての戦略と、実現された戦略という2つの意味があることを述べてきた。日常の用語法でも、この2つの意味が同時に使われている。たとえば、ある企業の幹部が、自社の将来への構想としての戦略について語る場合には、意図された戦略について語っている。これにたいして、この幹部が競争相手の戦略について語

る場合には、競争相手の意思決定のパターンとしての戦略が語られているのである。もちろん、この場合にもたんなるパターンではなく、その背後にある構想が語られているのだが、構想としての戦略は、競争相手の内部の資料を見ないと分からないことが多いのである。また、われわれ研究者が、経営戦略の善し悪しについて分析するときも、実際に実現された結果である戦略について分析していることが圧倒的に多い。

ともに戦略という言葉が語られてはいるが、意図としての戦略と結果としての戦略とではその意味は異なっているのである。1つの言葉で異なった意味を伝えようとしているために、経営戦略の概念の混乱がもたらされてしまったのである。これは、チャンドラー以来の、この分野の宿命ともいえるものである。なぜそうになってしまうのか。

意図された戦略と結果としての戦略の間には緊密な関係があるからである。意図された構想としての戦略は、実現された結果としての戦略を導くために必要なものである。結果としての戦略の背後には、意図された戦略が隠されているのである。これが、混乱を生み出す1つの理由である。

意図された構想としての経営戦略は、組織内の意思決定を導いて、企業の中で行われる意思決定にパターンを生みだそうとするものである。意図された戦略がこのような役割を演じるものであるということ、ほとんどの著者が認めている。上で引用した、「企業は、明確に定義された事業分野や成長の方向を必要としている。目的だけではこの必要を満たせない。企業が秩序をもって、収益をあげることができるように成長しようとするれば、目的を補完する決定ルールが必要である」というアンソフ（19651：p. 94）の言葉は、構想としての戦略の存在意義を示している。チャンドラー（1962：p. 27）も、場当たりの決定を避けるためには「戦略的な見通し」が必要だと述べている。

アンソフやチャンドラーは、トップ・マネジメントが行う意思決定に整合性を生み出すことの必要性を述べたものである。しかし、かれらが対象とした時代と違って、現在の組織では、多くの人々が、パターンとしての戦略づくりにかかわっている。これらの人々を導き、時間的・空間的に整合的なパターンを生み出すためにも、構想あるいはガイドラインとしての戦略が必要になってくるのである。

III 意図された構想と実現されたパターン

人間の将来についての予測能力が限られているということを考えれば、実際に実現された結果としての戦略が、意図された構想としての戦略どおりにはならないというのは、当然の現象である。両者がぴったりと一致するのは、よほど幸運な場合だけである。しかし、このような不一致は、将来を志向した意思決定のすべてにかんして存在している。このような違いがあるにもかかわらず、両者が混同されることが多いのはなぜなのか。この疑問に答える

ために、意図された構想としての戦略と、結果としての戦略が異なる理由を考えてみよう。両者が異なる理由はいくつかある。

第1の理由は、そもそも構想としての戦略が存在しないという場合である。チャンドラーも指摘しているように、経営者のすべてが長期の見通しをもとに戦略的な決定を下しているとはかぎらないのである。これは1920年代だけでなく、現代でも見られる。この場合には、意図された構想としての戦略を語ることに意味はない。意思決定のパターンとしての戦略が存在するだけである。

第2のもっとも単純な理由は、組織の実行能力がかぎられているために、あるいは人々を動かすリーダーの力に限りがあるために、意図された構想が実現されないケースである。これは、企業内の人を動かし、協働させることの難しさからもたらされる不一致である。

第3は、将来の不確実性のゆえに、意図された構想としての戦略が実現できないという理由である。構想としては、多角化を通じた企業の成長が目指されたが、多角化がうまく行かなかったために、構想が実現できなかったという例、同じく、競争相手の予想外の反応が、構想の実現を不可能にしたという例がこれにあたる。この極限は、戦略の失敗のケースである。

第4は、意図された構想としての戦略にしたがって決定を行うことがよいことであるとはかぎらないという理由である。上で述べた第3の理由と同様に、将来の環境の不確実性、予測不可能性のゆえに生じる不一致である。しかし、第3の例とは違って、あらかじめ決められた構想通りには動かない方がよいという判断がなされた場合である。予期できなかった出来事の出現や、新しい機会の発見ともなって、それ以前の構想にこだわらずに決定を行った方がよい場合である。トップレベルでは、このような臨機応変の意思決定が実際に行われることも多い。このようなケースは、ミドル・マネジメントのレベルでも存在する可能性がある。

構想としての経営戦略は長期にわたる構想である。長期の将来を正しく見通して、構想をつくることは容易ではない。アンソフ（1965）の言葉を使えば、長期の構想としての戦略は、「部分的無知」のもとでつくられるものである。したがって、予想できなかった出来事が起った場合には、意図された構想というガイドラインにしたがって意思決定を行うことがよいことであるとはかぎらないのである。この場合には、構想としての戦略が途中で変わったということになる。構想はかならずしも、いったん決められると変わらないという固定的なものではないのである。

第5の理由は、構想の実体がかみにくいという問題からくるものである。構想には、少なくとも2種類のものがある。1つは、文書や書類あるいは言葉としてとして表明された構想である。もう1つは、人々の頭のなかにあるイメージとしての構想である。アーギリス&

ジョン (1978) の言葉をつかえば、表明された構想と、実際に用いられている構想との間には、違いがあるのである。このような違いが生み出される理由も多様である。「本音」と「タテマエ」の違いがあるかもしれない。あるいは、トップの頭のなかにあるイメージがぴったりと言葉によって表現できないためかもしれない。表明された構想と実際に用いられている構想との違いを考えれば、実際に用いられている構想をもとにして行われた決定が生み出すパターンは、表明された構想としての戦略と違ったものになるのである。実際に用いられている構想は、企業の行動とそこに生み出されたパターンから類推するしかないということになってしまう。

以上では、構想としての戦略と実際に実現された戦略との違いが生じる理由を考えてきた。このなかで、経営戦略の定義の問題と深くかかわっているのは、第5の理由である。同じ構想といっても、表明された構想としての戦略と実現された戦略とは違うということは明らかである。ところが、実際に用いられている構想というレベルで構想を捉えようとする、構想としての戦略と実現された戦略とを区別することは難しくなってしまう。実際に用いられている構想は、実際に行われた意思決定のパターンを通じてしか知ることができない。このことを考えれば、実際に実現された意思決定のパターンあるいは行動のパターンと、構想としての戦略とを、ときには同一視することも必要になってくるのである。これが概念的な混乱のもっとも本質的な理由である。

このように考えてくると、構想としての戦略と実現された戦略とは違うというのは、表明された構想戦略についていえることであるということが明らかになったであろう。概念的な混乱もそれなり根拠をもったものなのである。

意図された戦略と結果としての戦略との違いをもたらす理由についての以上の議論のなかで、もう少し深く検討すべき問題もある。それは第4の理由にかかわるものである。ときには表明された構想としての戦略から逸脱した意思決定を行わなければならないという理由である。このようなケースがあるとすれば、なぜ構想としての戦略が必要なのかという疑問がでてくる。この疑問に答えるために、表明された構想としての戦略の存在意義を確認しておくことにしよう。

構想としての戦略の存在意義は、さまざまな点に求められる。もっとも基本的な存在意義は、企業のなかで行われる意思決定を時間的・空間的に調整することによって、企業の行動に整合的な型を生み出すことである。それを通じて、企業の意思決定の有効性を高めることができる。これを整合化の機能と呼ぶことにしよう。この整合化は、2つの側面に分けることができる。第1は、時間的な整合化であり、ある時点で行われる意思決定とつぎの時点で行われる意思決定を整合化することである。第2は、空間的な整合化であり、ある部署で行われる決定と他の部署で行われる決定とを整合化させることである。この2種類の整合化に

よって、さまざまな意思決定にパターンを生みだし、意思決定の長期的な有効性を高めることができる。

構想としての戦略は、このような基本的な機能のほかにも、いくつかの機能を果たしている。第1は、組織構成員の意欲を引き出すという機能である。構想としての戦略を明示することによって、戦略を実行すれば一定の成果が得られるという確信を人々に与え、人々に「行けそうだ」という自信を生み出すことができる場合がある。

第2は、意思決定の正当化の機能である。ある意思決定が、一定の構想にしたがって下されたということを示すことによって、意思決定の正当性は高まる。意志決定に正当性があれば、人々の実行の意欲も高まるのである。

第3は、構想としての戦略そのものの機能というよりは、構想をつくるプロセスの効果である。将来の構想をつくるプロセスで、さまざまな情報の収集が行われ、環境や企業についての理解が進むという効果、その過程でさまざまな相互作用が進み、情報が共有されるという効果である。

構想としての戦略のもっとも基本的な機能である意思決定の調整や整合化の問題に話を戻そう。構想をつうじて企業内の意思決定を整合化することによって、企業の意思決定の有効性を高めることができるといった。しかし、企業の意思決定の有効性は、意思決定の調整や整合化の程度だけに依存するのではない。環境条件にも依存する。いくら整合的であっても、環境の変化にともなつて無意味になってしまった構想をもとに整合化を行つても、予期された効果は得られないであろう。このときには、以前に行われた意思決定を考慮しながら、構想から逸脱した意思決定を行う必要がある。ときには構想そのものを変えていかなければならない。時間のスパンが長くなればなるほど、この必要性は高まる。

構想としての戦略は、それをガイドラインとしながらも、ときにはそこから逸脱することが必要となるものである。そこからの逸脱を許容した奇妙なルールである。しかし、つねに逸脱を許容するというものでもない。整合化のためには、ルールを遵守させることも必要なのである。このように考えれば、戦略は自由度をもつた制御の手段である、といえるかもしれない。

自由度をもたせた制御という側面を強調すれば、パターンとしての戦略が生み出されるプロセスの分析が焦点となる。パターンとしての戦略をつくるプロセスでは、トップ・マネジメントのリーダーシップ、ミドルとの相互作用、組織編成、人選、チーム編成など、多様な変数が関係してくる。このようなプロセスに注目して、研究を行つていこうとするのが、プロセス学派である。ここでは、そのプロセス・マネジメントの内容に立ち入らない。むしろ、⁴構想としての戦略の表現の構造に注目する。その表現構造のなかに、柔軟な制御のための特性が隠されているからである。それだけではない。この多様性のなかに、経営戦略と呼ぶに

ふさわしい構想とは何か、という定義の問題が隠されているからである。

IV 表現形態の多様性

構想としての戦略から意思決定のパターンをつくり出すには、構想が企業内部の人々にも理解できる形で表明されなければならない。この表現形態は、じつに多様である。構想の意味を広くとれば、経営理念、企業（あるいは事業）の目的あるいはミッション、目標、ビジョン、コンセプト、政策、方針、計画、予算などは、すべて構想を表現するための形式であるともみなすことができる。このうち、経営理念を戦略だというのは、一般的な用語法には合わないかもしれない。また、計画や予算を戦略だというのも、一般的な用語法からすると限界的な表現である。目的を戦略に入れるべきかどうかについても、議論がある。また、それぞれの表現形態をどのように定義するかについてもコンセンサスがあるわけではない。著者は、上であげたもののなかで、ビジョン、コンセプト、政策、方針という用語で表明される構想が、戦略と呼ぶにふさわしいと考えているが、ここで重要なのは、どの範囲の表現形態を戦略と呼ぶのがふさわしいかどうかという問題ではない。むしろ、構想が多様な形で表現されているということの意味を考える方が重要である。

これらの多様な表現構造は、いくつかの次元で捉えることができる。1つは、抽象性のレベルの違いである。もっとも抽象的なレベルにあるのは経営理念であり、さらに企業（あるいは事業）の目的やミッションである。より具体的なレベルでは、ビジョンやコンセプトがある。さらに具体的なものは、政策や方針であり、それをさらに具体化したのが中長期計画、さらに具体的なものが、予算である。

このような多様な抽象レベルで構想が表明されるということが、自由度をもった制御という機能と深くかかわっている。構想としての戦略が、多様な抽象レベルで示されるということは、それが人々の思考過程と深くかかわっているということを暗示している。人々の思考過程を介在させることによって、自由度をもった制御が可能になるのである。

実際に、多様な抽象レベルでの、構想を表明することによって、さまざまな制御が可能になるのである。これは、抽象性のレベルが、人々の認識、思考過程、選択過程にどのような影響をもつかを考えることによって、よりよく理解することができる。

まず第1に、抽象性のレベルに対応して、選択の幅が異なる。理念や目的も、意思決定の影響因ではあるが、そのもとでの選択の幅はかなり存在している。これに対して、計画や予算が与える選択の幅は小さい。このように、選択の幅が異なる構想をもつことによって、一方で整合化を行いながら、他方で柔軟性をもたせることができる。

第2に、抽象性のレベルにほぼ対応して、改定の時間幅が異なる。企業や事業の歴史のなかで、経営理念やミッションの改定が行われるのはまれである。これに対して、中長期計画

は毎年あるいは3から5年に一度改定されるし、予算は毎年あるいは半年毎に改定される。意思決定の空間的・時間的整合性を高めるには、改定期間の短い表現手段が必要になる。他方、環境変化への対応のためには、改定期間の長い構想が必要である。

このような改訂期間の多様性が必要となるのは、一方で意思決定の正当性を高めながら、他方で環境に柔軟に適応するという対立した要請にこたえるためにも必要である。トップ・マネジメントがより具体的な構想から逸脱した決定を行うためには、それよりも上位の構想をもとにその意思決定の正当性を示す必要があるのである。

第3に、多様な構想のそれぞれに対応して、それを具体的な意思決定に結び付けるために必要な解釈あるいは思考過程の介在の程度が異なる。これが、抽象性の程度と単純に比例するかどうかについて確定的なことをいうのは難しいが、解釈の余地に違いがあることは分かるであろう。解釈の余地の少ない表現形態をとることによって、意思決定の整合化がはかれるし、解釈の余地を残す表現形態をとることによって、適応力を高めることができる。

人々の解釈ということを考えれば、たんにもっとも具体的な予算だけを知っているのではなく、なぜその予算がつくれたかを理解することができるように、より抽象レベルの高い構想を知っておく必要がある。このように考えれば、構想としての戦略は、いかに動くべきか (know-how) を伝えるだけでなく、なぜそのように動かなければならないか (know-why) を伝えるための手段である。戦略は、人々の思考過程を媒介にして、人々の行動を柔軟に制御するための手段だといえるのである。

第4に、それぞれの構想のレベルに対応して、認識される環境が異なってくる。予算のレベルでは、それに直接かかわる環境が認識されるのに対し、政策のレベルでは、より広い環境が認識されるであろう。

最後に、抽象レベルの異なる多様な構想は、お互いに結びついているということである。抽象的な構想は、より具体的な構想と、目的と手段との関係で結びついている。ビジョンやコンセプトは、ミッションや目的を達成するための手段である。計画や予算は、ビジョンやコンセプトを実現するための手段である。しかし、この目的手段関係は、それぞれの段階での選択を含んでいる。つまり、目的と手段は、より選択の幅を狭めるという形で結びついているのである。このような連結も、人々の思考過程と深くかかわっているのである。

このように考えれば、表明された構想としての戦略は、トップ経営者の頭のなかにある構想を共有し、それをもとに人々の認知、思考、選択過程（認識過程）を制御するための手段である⁶。ところが、このような多様な手段を用いても、経営者の頭のなかにある構想を企業内の人々にうまく伝えることができるという保証はない。しかし、多様な抽象レベルでの表現に頼らなければ、それを伝えることが難しいのである。これもまた、どのレベルの構想を戦略と呼ぶのがふさわしいかについての見解や定義の多様性と結びつくのである。

むすび

この論文では、経営戦略の概念のレビューを行った。このレビューを通じて、もともと戦略には、個々の戦略的決定をさす意味と、このような決定を導くガイドラインとしての意味という2つの意味があることが明らかにされた。この2つの戦略がときには混乱して使われるということは、戦略という概念が経営学の分野に導入された初期の頃から存在していた。

ところが、経営戦略の概念がより洗練されていっても、この混乱は残っていた。この混乱を解消する一つの方法は、意図された構想あるいはガイドラインとしての戦略と、結果として生み出された意思決定あるいは行動のパターンとしての戦略とを区別することによって解消される。しかし、意図された構想を、公表された構想というレベルで見ると、実際に用いられている構想というレベルで見ると、事情はさらに複雑になる。実際に用いられている構想を知るには、行動のパターンを見るしかないからである。ここで、せっかく区別された2つの意味が重なってしまうのである。これが経営戦略の概念に曖昧さを生み出した本質的な原因である。

それをさらに増幅させたのは、調整手段としての経営戦略の特殊性である。それは、一方で人々の意思決定を整合化させるとともに、環境への適応のためには、そこからの逸脱を許容するという性格をもたなければならない。自由度をもった制御の手段である。このためには、人々の知覚、思考、選択過程を媒介にした制御が必要になってくる。この制御のために、多様な抽象レベルで構想を表明することが必要になってくる。このような多様性が、経営戦略の概念の曖昧さを増幅させてしまったのである。

最初にも述べたように、経営戦略の概念が曖昧性や多様性をもっているのは、たんに概念的な混乱があったという単純な理由によるのではない。そこに、経営戦略の固有の特徴が隠されているのである。

参考文献

- Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳, 『企業戦略論』, 産業能率大学出版部, 1977年)
- C. Argyris and D. A. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.
- Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962. (三菱経済研究所, 『経営戦略と経営組織』, 実業之日本社, 1967年)
- Christensen, C. R., K. R. Andrews, J. L. Bower, R. G. Hamermesh, and M. E. Porter, *Business Policy: Text and Cases*, 5th ed., Richard D. Irwin, 1982.
- Drucker, P., *The Process of Management*, Harper and Row, 1954. (現代経営研究会訳, 『現代の経営』, ダイヤモンド社, 1965年)

- Hofer, C. W., and D. E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, 1978. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳, 『戦略策定』, 千倉書房, 1981年)
- 石井淳蔵・奥村昭博・野中郁次郎・加護野忠男, 『新版・経営戦略論』, 有斐閣, 1984年。
- 伊丹敬之, 『新・経営戦略の論理』, 日本経済新聞社, 1984年。
- 伊丹敬之・加護野忠男, 『新版・ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社, 加護野忠男, 『組織認識論』, 千倉書房, 1988。
- Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, 1994.
- Mintzberg, H., and J. M. Quinn *The Strategy Process*, Second Edition, Prentice-Hall, 1991.
- 野中郁次郎, 『知識創造の経営』, 日本経済新聞社, 1990年。
- 奥村昭博, 『経営戦略』, 日経文庫, 1989年。
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980. (土岐・中辻・服部訳, 『競争の戦略』, ダイヤモンド社, 1982年)
- Quinn, J. B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, 1980.

注

- クイン (1980: 3 ページ) によれば, 英語の戦略 (strategy) という概念は, ギリシャ語の strategos に由来するもので, もともとは軍隊の指揮をとる将軍の役割をさす言葉であったが, 後には, 「将軍の作法」つまり将軍という役割を占める人々の心理と行動やスキルをさすものとして使われるようになった。ペリクレス (紀元前450年) の時代には, 管理のスキルを意味する言葉として使われるようになり, アレキサンダー (紀元前330年) の時代には, 敵と対抗するために軍事力を使い, 統治のための一元的なシステムをつくるスキルを意味するようになった。それ以降, 戦略の概念は, 軍事ならびに政治の世界で使われることが多かった。
- この定義では, 既述したチャンドラーやアンソフの定義よりも, 戦略の意味内容が拡大されている。前にあげた2つの定義では, 戦略あるいは戦略的決定とは, 多角化や垂直統合などの事業ミクスにかかわるもの (最近の言葉を使えば, 全社戦略にかかわるもの) と捉えられていたのにたいし, ホーファーとシェンデルでは, 最近の言葉を使えば, 事業戦略 (事業レベルの戦略) も含まれている。そのために, 資源展開と環境との相互作用の基本的パターンという言葉使いが行われているのである。このような意味の拡大は, 1970年代の後半に, ポーターをはじめとする人々が, 事業レベルの戦略を競争戦略論として展開し, 経営戦略について議論の対象が拡大したことの結果である。
- 経営戦略の基本的な機能については, 石井ほか (1996) 第1章を参照されたい。
- このプロセスのマネジメントに要求される能力は, 脚注の1で述べた戦略の意味, 「将軍として作法」という伝統的な意味に近い。
- チャンドラー (1962) は, 目的の決定を戦略の一部と考えているが, アンソフ (1965) やホーファー&シェンデル (1978) は, 目的は経営戦略に含めない方がよいと主張している。
- 人々の認識過程について, 加護野 (1989) ならびに野中 (1990) を参照されたい。