

### 組織文化と戦略(中)

IMAI, Kazutaka / 今井, 一孝

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

33

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

15

(終了ページ / End Page)

29

(発行年 / Year)

1997-01-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003431>

## 〔 論 文 〕

## 組 織 文 化 と 戦 略 ( 中 )

今 井 一 孝

## 目 次

- 1 はじめに
- 2 組織文化の概念の検討
  - 2.1 組織は文化をもつ
  - 2.2 組織は文化である
  - 2.3 ダイナミックな構成概念としての組織文化（以上第32巻第4号）
- 3 戦略という概念
  - 3.1 多様な戦略概念
  - 3.2 戦略の内容
  - 3.3 戦略の過程（以上 本号）
- 4 戦略と戦略的次元への組織文化の影響
- 5 おわりに

## 3 戦略という概念

戦略とは何か。戦略という問題への関心は、ここ数十年間において、多くの人々の関心が向けられてきたし、また注目もされてきた。しかし、戦略という用語が広く受容されるような、いわゆるオペレーショナルな定義の存在を見いだすことは難しいといえる。つまり、そこで使用されている戦略という考え方には多種多様なものがあるといつてよい。たとえば、戦略を計画の一つとして考えようとするケースがある。これに対して、このような計画と考えるのではなく、組織行動の基礎にある、集合的なイメージとして戦略をみなすケースもある<sup>1)</sup>。いずれにしても、これまで展開されてきた概念の大部分は、戦略という複雑な概念のうち、少なくとも、戦略のもつ一側面のみ注目しているにすぎないといえる。このことは、経営学や組織理論での研究と同様に、同一の対象にアプローチするにあたって、異なる視点ないし準拠枠を用いて展開しているのである。したがって、

戦略という概念を提唱する人々の間では、戦略の異なる側面またはユニークな展望のみを採用し、それを強調しているように思えるわけである。

ここでは、戦略という概念をその内容あるいは本質について意味するものとしよう。ただし、この概念は戦略形成の過程と密接な関連がある。したがって、この形成過程についても言及する必要があることはいうまでもない。すでに述べたように、この戦略という概念のもとでも、それを提唱する人々の準拠枠の観点で展開されているわけである。したがって、これまで提唱されてきた戦略について、まず、いくつかの主要な定義を検討することにしよう。とくに、時系列的な検討で始めよう。ついで、これらの定義のさまざまな次元を包括的に捕捉しうる、ある統合的な見解を提起しよう。このような行論の過程をとることで、戦略の本質の変化を、時間の経過とともに、理解することが可能になろう。

それに対して、戦略形成の過程は把握することがむずかしく、それだけにまた、掴みどころのないものでもある。この戦略形成の過程を理解するために、まず、戦略を定式化し、それを実行するという責任のある当事者を明らかにすることが不可欠である。この場合、彼らはチームとして行動すると仮定されているか、あるいは独自の集団としていくつか分割されているかのいずれかである。もしそうであれば、情報はどのようにある人から他の人へ流れることになるのか、が問題となろう。しかし、ここではこの問題に立ち入らないことにしよう。

つぎに、これらのチームの達成すべき課題は何か、またそれがいかなる順序で実行されるのか、が問題となる。その際、これらの努力を導くような、一定の規則性を持つスケジュールがあるのか、あるいはそうではなく、より柔軟に行動することが

可能であろうかが問題となろう。また、どの程度明示的に戦略を定式化する過程が記述され、それが企業の内外のメンバーにどのように伝えられるかも問題となろう。あるいは、結果する過程がいかに規律化され、また合理的なものであるか。これらの過程は形式的・解析的な用具に依存するものであろうか、またこの過程は、バーゲニングが指導力となるような組織化されない処理の結果以上のものとなるのか。これらが戦略形成の過程での問題である。

戦略の要素を理解するために、これら二つの要素、つまり戦略そのものないし内容あるいは本質と戦略形成の過程を分けることは有用であるけれども、基本的には、本質と過程は切り離すことはできないという認識をする必要がある。というのは、本来これら二つは統合されているものであるからである。つまり、これらの二つの要素は、本質的に統合されることが必要であることはいうまでもない。戦略の本質は、競争者と差別化されることによって、よりすぐれた財務的な業績を達成することであり、戦略の過程は主要な経営者すべてを戦略の定義において積極的に参加させる規律を提供するものである。

#### (注)

1) Cf. Broms, H. and H. Gahmberg, Communication to Self in Organization and Cultures : in Administrative Science Quarterly, vol. 28, No. 3, pp482-495, 1983.

また、ミンツバーグは、戦略を五つのタイプのPによる定義、つまり計画 (Plan)、策略 (Ploy)、パターン (Pattern)、位置づけ (Position) および展望 (Perspective) とその相互関連について記述している\*。\*Cf. H. Mintzberg, Five Ps for Strategy, in : H. Mintzberg/J. B. Quinn/S. Ghoshal, (eds.), The Strategy Process, European Edi., 1995, pp.13-21.

### 3. 1 戦略概念の概略

上述のように、戦略という概念も、組織文化という概念と同様、これまでさまざまに定義されてきている。一般的にいえば、組織的な展望のもと

で、戦略という考え方は、組織と環境との関係が重要なものと考えられている。そこでは、通常、組織は組織とそれに関連する環境との相互作用の過程を形成し、またその相互作用をコントロールしようとする手続きや過程が扱われている。つまり、戦略とは、急速に変化する環境的な特徴やその要請に組織を適合させることであるといつてよい。たとえば、1960年代で展開されている戦略の考え方は、組織の管理者が、組織の業績と市場の要求との不一致についての認識をもっていた頃の考え方で典型的に表されるものであるといえるであろう<sup>1)</sup>。この時代は、戦略ないし戦略的計画の重要性が認識されていた時代である。そこでは、戦略的計画あるいは戦略的思考が、このような不一致を解決するための強力な、また、大きな可能性をもつものと認識されていたといつてよい。すなわち、戦略的計画ないし戦略的思考において、環境的な機会や脅威が、組織のもつ強さと弱さに対峙しているわけである。このような方法において、組織と環境との間で合理的な結合が達成されることになる。

戦略的経営の将来志向性は、以下の三つの主要な構成要素から明示的に示されるといわれる<sup>2)</sup>。

- 1) 将来組織によって達成されねばならない目標や目的。
- 2) これら目標や目的の達成を導くべき戦略。
- 3) 具体的な活動計画に変換される、これらの戦略の精緻化で示されるある具体的な測度。

組織内での戦略的思考の発展において、時代の流れに対応して、いくつかの段階に区別されるのが通例である<sup>3)</sup>。

最初の組織の計画活動と考えられるのは、予算統制や財務的管理である。これらの活動は、もっぱら、短期的志向性をもっていた。たとえば、現金管理やコスト削減あるいは能率などに主な関心があったのである。

次の段階にあると考えられるのが、長期計画作成である。これは次期数年間に対する組織の販売予測などに基づいて、目標、目的および戦略などが展開される、より包括的な計画作成システムである。この場合の最大の危険は、組織がきわめて変動的な環境に直面する場合、この長期計画作成はうまく機能しないという点にある。

第三の段階にあると考えられるのが、いわゆる事業戦略計画であり、そこでは組織における多角化という傾向がみられるものである。組織の規模や複雑性の増大につれて、組織全体は、相対的に小さな部分に（たとえば戦略事業単位のような）細分化されることになる。

環境における変化の増大は、多角化や分権化という傾向が再考されることになり、市場の細分化の方法は、たとえば、異なる組織の課題が調整され、さまざまな戦略的階層レベルに関して、そこでの活動は、組織構造に適合するような方法で改善されることになる。したがって、この段階は、企業戦略計画といわれることが多い。

戦略的思考の最後の段階は、戦略的経営といわれるものであり、戦略的なビジョンが組織全体を通じて普及されることになる。この場合、戦略的思考はもはやもっぱらエリートによって行われる管理活動である必要はなく、組織階層における異なるレベルで、組織メンバーは戦略形成の過程に関与すると考えられる。それゆえ、組織メンバーは積極的にこれらの過程に参加することになる。少なくとも、彼らは組織の将来に関心をもつことになるわけである。したがって、この戦略的経営の段階において、全体としての組織は、企業戦略の段階以上に将来志向的で、また市場動因的なものであるように思われる。

ここからも明らかなように、時代の推移につれて、戦略の内容や見解についての関心の焦点は、執行志向的（短期的決定）アプローチからよりビジョン志向的（組織全体の観点からの長期的な決定）アプローチへと変化していることが理解されよう。

この意味で、戦略と計画はもっぱら経済的な意思決定という側面だけに基づいて展開されるものではなく、多学科的な観点で調査されねばならない、多面的で複雑な現象であるということができよう。

ここでは、戦略の本質を理解するために、戦略という概念と戦略の形成過程という概念を区別することが必要であると考えられる。というのは、普遍的な妥当性をもつ戦略のいくつかの要素があり、またその性質にかかわらず、どのような制度にも適用しうるような戦略的要素があり、さらに戦略

を定義するという問題は簡単なものではないと思われるからである。戦略は、また、環境の性質に依存するばかりではなく、企業の構造やそれがもつ文化などにも依存しているということができよう。

まず、いくつかの戦略の定義を前提しよう。

具体的には、まず第一に、企業戦略とは活動すべきドメインないし領域や選択すべき行動領域および資源利用に関する長期志向的な意思決定であり、これらは競争的に有利な立場を達成するために行われるというものがある。換言すれば、戦略とは企業成果を保証するための製品－市場構想およびそこでの中心的な活動パラメーターの選択であるということができよう。

また、ミンツバーグは戦略を意思決定あるは活動ないし行動の流れにおけるパラダイムとして定義する<sup>4)</sup>。ここでは、戦略は回顧的な意思決定概念として把握され、戦略を意図されるものと実現されるものと区分することが中心的なものとなっている。

さらに、戦略は、トップマネジメントの意思決定に帰せられる、より上位に位置する活動プログラムである。この場合、組織の戦略とみなされるものに、成長、販売および調達市場の選択、他の組織との協同や給付プログラムの種類や範囲があるろう。

第四に、チャイルドは、環境関連的な戦略と組織戦略との間の戦略的な選択を区分する<sup>5)</sup>。組織の戦略は、生産性を規定するような、組織の規模、技術、構造や人的資源を含むものである。これに対して、環境関連的な戦略は「市場の効率」に向けられている。ここでの問題は、商品や用役給付の販売に対して有利な選択をするということである。

これらの戦略の定義に共通するものは、「組織と環境」の間の関係で示されるといってよい。戦略を特徴づけるものは、組織の計画される反応や活動と実現された反応と活動であり、それらは関連する環境との関連で有効に形成することに基づいているといえよう。

戦略という概念を、特定的内容的な側面に重点をおく、たとえば、製品－市場の組み合わせに対する市場処理を考慮しての競争手段の選択に限定

するものである。これに対して、戦略概念を包括的なものとするものがある。たとえば、戦略の概念のもとでの技術の選択や構造の選択というような、長期的でかつ有効な（内的）な措置に従属させるものである。

戦略は異なる戦略のレベルで、いわゆる階層的なレベルで区分されることが通例である<sup>6)</sup>。これは、後述するアンソフの意思決定の分類に大部分対応するといつてよい。

- ・グローバルな戦略
- ・企業戦略
- ・事業戦略
- ・職能的ないし業務的戦略

このようにレベルを区分することは重要である。そうでなければ戦略的思考に混乱をもたらすことになる。

(注)

- 1) Cf. Ansoff, H., Toward a strategic theory of the firm, in : Ansoff, H. (ed.), Business strategy; selected Readings, 1969, pp.11-40.
- 2) Cf. Volkert J. Batelaan, Organizational Culture and strategy, 1993. pp.68 ff.
- 3) Cf. op. cit., pp.68 f.
- 4) Cf. Mintzberg, H., Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, Vol. 24, 1978, No. 9. pp.935 ff.
- 5) Cf. Child, J., Organizational Structure, Environment and Performance, Sociology, Vol. 6.1972, pp.18 ff.
- 6) Vgl. G. Werkmann, Strategie und Organisationsgestaltung, 1989. S.27 f.

### 3. 2 戦略の内容

戦略を検討する場合、それぞれの準拠枠にもとづく視点で展開されている。たとえば、すでに指摘したように、戦略と環境の関係があり、他方では、戦略と組織構造の関係が検討されている。これらについて簡単にみておくことは有益であろう。

#### 3. 2. 1. 戦略と環境

組織と環境の関係についての研究での戦略は、異なる視点あるいは異なる領域から検討される。したがって、たとえば、環境を独立変数と把握し、従属変数として戦略を理解する場合と、それとは逆に、戦略を独立変数、環境を従属変数として把握する場合がある<sup>1)</sup>。

前者は、もっぱらミクロ経済学において展開されているものである。そこで典型的にみられるものは、企業ではどのように価格設定が行われ、また生産量や販売量がどのように決定されるかというような問題に対する答が求められるのが通例である。そこでは企業環境の異なる部分が識別されているわけである。たとえば、要素市場、提供される製品やサービスに対する市場などがそれである。このアプローチに代表的な人としてペインを挙げておこう。ペインは、市場の競争的行動に対して戦略的に影響すると思われる次元として、以下のものを挙げている<sup>2)</sup>。

- (a) 市場における売り手相互間の関係、
- (b) 市場における買い手相互間の関係、
- (c) 売り手と買い手の関係、
- (d) 市場における既存の売り手と、新たに市場に参入する可能性のある潜在的な新企業との関係である。

また、これらの中でもっとも顕著なものとして、

- (1) 売り手の集中度：市場での売り手の数とその規模別分布により説明されるものである。
- (2) 買い手の集中度：市場での買い手の数とその規模別分布により説明されるものである。
- (3) 製品差別化の程度：同一市場内での、さまざまな売り手の生産物間の差別の程度であって、買い手にとってそれがどの程度異なったものとして考えるかということである。
- (4) 市場への参入条件：新しい売り手が市場に参入する場合の相対的難易の程度を示している。この場合、既存の売り手が潜在的参入者に対してもつ有利性の程度によって規定される。

このように、ペインのとくに関心のある領域での行動の次元は、企業の価格政策、および競合する売り手の政策の相互作用、横断的な適応および調整であろう。そこでは、異なる市場構造や行動のタイプは、能率、剰余利潤、過剰能力などとの関係において評価される。このような概念およびそれに関連する概念を用いて、ペインは、特定の産業での社会によって生じる需要との関係において、産業の業績を評価しようとする。ただし、彼の展開しようとしている企業と環境との関係についての相互依存性は、産業レベルでの企業行動である。この意味で、ミクロ経済理論は、主として、マクロ経済分析に対する重要な用具であり、組織レベルでの関心はきわめて限定されたものであるといえよう。

これとは逆に、組織理論的なアプローチにおいて関心のある組織レベルでの分析で、企業の行動に関心をおくものとして、アンソフを挙げることができよう<sup>3)</sup>。

彼のアプローチは規範的である。アンソフは、企業戦略の主要な構成要素として、製品と企業の市場の選択を提唱している。企業の目標構造は、企業の多様な目標次元に分解されるものとみなされている。たとえば、彼は、収益性目標、柔軟性目標、非経済的制約条件とともに、組織の目標形成過程の基礎を形成するという<sup>4)</sup>。また、戦略は適応的な探索過程において追求される。これは以下のように図示されてる<sup>5)</sup>。

アンソフによれば、組織は内部の強い要因を調べることによって、その目標を達成しようとする。

そこでの戦略の意味することは、組織の強さが与えられるとするならば、最善の機会を提供する環境を選択するということである。

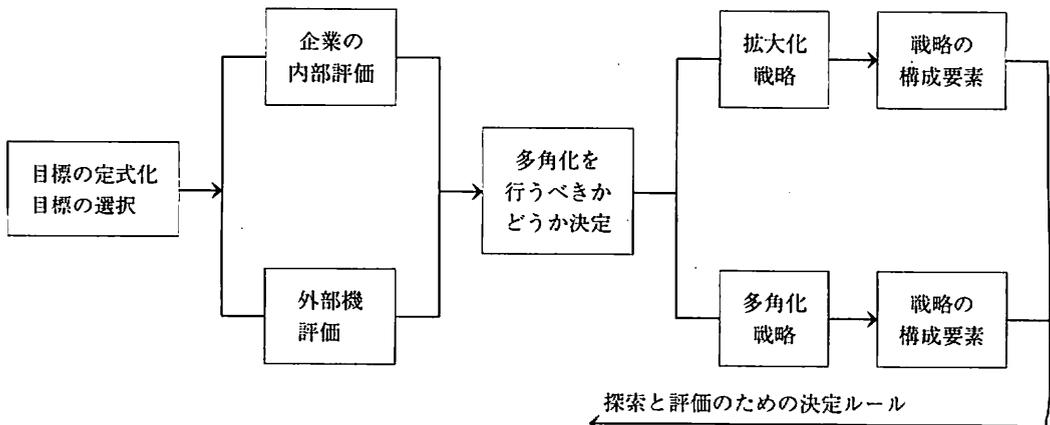
前述のペインは、組織（企業）の行動にとって重要なものと考えられる環境の側面について正確な定義をしていたが、アンソフは環境が意味するものの指標を提示しているにすぎない。それは、アンソフの意思決定概念から導かれるものである。つまり、彼は意志決定のカテゴリーとして、

- (1) 戦略的意思決定：製品－市場ミックスの選択
- (2) 管理的意決定：最適な業績を達成するための企業の資源の構造化
- (3) 業務的意思決定：現在の戦略によって可能な収益性の実現の最適化

を区分する<sup>6)</sup>。

現存の、積極的な環境部門の直接的な依存性が生じるのは、業務的意思決定と管理的意決定との関係においてである。彼によれば、戦略的決定の環境は、部分的無知、目標設定の過程、シナジーの存在などによって識別されるという<sup>7)</sup>。

すでに述べたように、ペインは産業と構造および業績を記述しているのに対して、アンソフは、戦略的決定を扱うものであるけれども、明示的に環境の分類を行っていないといつてよい。彼の示唆する変数の中には、価格とアウトプットという決定要素がある。これらの行動の形態は、アンソフの用語法では、業務的意思決定として分類されるわけである。



### 3. 2. 2. 戦略と構造

もう一つの対象である、戦略と構造の関係についても検討しておこう。ここでは、たとえば、独立変数として戦略を、従属変数として構造をみなすものに、チャンドラーがいる<sup>8)</sup>。他方、これとは逆に、前述のアンソフは、独立変数としての構造、従属変数としての戦略を扱っている。すなわち、「戦略は構造を規定する」のか、あるいはそれとは逆に「構造は戦略を規定する」のであろうか。

チャンドラーは、この間に答えるために、ケース・アプローチを用いて、いくつかのアメリカのビッグ・ビジネスの構造と戦略を分析した。

その分析の結果に基づいて、チャンドラーは、戦略を以下のように定義する。「企業の基礎的な長期目標や目的とこれらの目標を遂行するために必要な行動の採用や資源の配分…新しい戦略の採用は新しい人員や能力を追加し、…組織の形態に顕著な影響を及ぼしている」<sup>9)</sup>。

チャンドラーによれば、組織の構造は権限やコミュニケーションの体系、これらの体系を通じて流れる情報やデータとして定義している。さらに、フォーマルおよびインフォーマルな構造と過程に言及することも強調している。そこから、彼は「構造は戦略に従うし、また構造のもっとも複雑な構造のタイプは、いくつかの基礎的な戦略の結合の結果である」<sup>10)</sup>と主張する。彼は、その調査結果にもとづいて、上述の提案された因果関係に対する支持を主張しようというわけである。しかし、たとえば、一定の組織構造が、組織が調べまた知覚するであろう機会に対しての限界を設定するともいえよう。それゆえ、「戦略は構造に従う」ということもできよう。この命題は、チャンドラーの有名な命題として示されている<sup>11)</sup>。

戦略と構造の間の依存性や因果関係の証拠がみられるけれども、すべてを若干の方法で記述することは難しいであろう。したがって、ある仮説的な因果的結合があると考えたほうがより適切であるように思われる。ある場合には、戦略のある側面が組織のある構造を作り出し、他のケースでは、戦略のある側面が組織の構造の他の要素によってもたらされるといえよう。

組織の戦略と構造は、ある一定の期間にわたつ

て展開される場合、この期間を通じて、組織はそれをとりまく環境とさまざまな異なるレベルでコミュニケーションを行うことになる。したがって、その組織の異なるレベルや組織と環境の異なるレベルでのいくつかの因果的な結合が、同時に存在するといえよう。それゆえ、いかなる組織のレベルや機能が組織の戦略形成過程にかかわるのか、内部組織的なコミュニケーションや外部組織的なコミュニケーションがこれらの機能やレベルでの人々にいかに影響するかを決定することが必要になろう。

戦略はこのように多様な多次元的な概念であり、企業に対して統一性、方向づけ、および目標と環境の変化によって導かれる必要不可欠な変化を促すような、企業にとってきわめて重要な活動を包括するものである。これらのもっとも重要な次元として、以下のものが挙げられよう<sup>12)</sup>。

1. 組織の長期目的、活動プログラム、資源配分により、組織目的を確立するための手段としての戦略。
2. 企業の戦略的ドメインの定義としての戦略
3. 適切な競争的利益を達成するために、外部的な機会や脅威と内部的な強さと弱さへの反応としての戦略
4. 企業、事業および職能的展望による管理的課題を定義する方法としての戦略
5. 意思決定の凝集的、統一的および統合的なパターンとしての戦略
6. 企業がその第三者に対して行う経済的あるいは非経済的な貢献の定義としての戦略
7. 戦略的内容の表現としての戦略：組織における拡大
8. 組織の核となる能力を展開するための手段としての戦略
9. 支持可能な利益を確保する能力を展開するための触れうるまた触れえない資源に投資する手段としての戦略

戦略という概念は組織の全体目的を包含するものである。したがって、この概念を適切に定義するにあたって、多くの次元が必要であることは驚くには当たらない。いままで示してきたものは、単に、戦略という概念のさまざまな構成要素を強調してきたものにすぎない。それゆえ、統合的で

且つ包括的な戦略の次元を提案するために、これまで述べてきた戦略のさまざまな次元のすべてを結合することが不可欠である。

この統一的な観点から、戦略は組織が同時にその重要な連続性を強調する基礎的な枠組みとなるし、変化する環境への適応を促進するものとなる。これは変化を成功的に管理することの本質である。また戦略は、事業を行うための企業のアプローチの文化、伝統、歴史の重要な側面である。戦略の中心に、企業が従事する各事業での競争的な利益の達成の合目的な探索がある。戦略は偶然に生じるものではない。それは企業の事業すべてにおいて維持される収益性を求めて、新たな機会を開拓する場合に管理者の活動や意思決定によって形成されるものである<sup>10)</sup>。

また、戦略の最終的な目的は第三者の利益を強調するというフォーマルな認識があり、それはそれらと企業間の多くの相互作用や社会的契約を行う基礎を提供するものでもある。

(注)

- 1) Cf. G. Asplund, *Strategy Formation*, 1975. pp.17-18.
- 2) Cf. J. S. Bein, *Industrial Organization*, 2 ed., 1968. 邦訳『産業組織論(上)』宮澤健一監訳, 1970, 8-10頁参照。
- 3) Cf. H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, 1965, ch. 2.
- 4) Cf. op. cit., ch. 4.
- 5) *ibid.*, p.27.
- 6) Cf. *ibid.*, p.8.
- 7) Cf. *ibid.*, ch.6.
- 8) Cf. G. Asplund, op. cit., pp.17-18.
- 9) A. Chandler, *Strategy and Structure*, 1962, pp.13-14.
- 10) Cf. *ibid.*, pp.14-15.
- 11) たとえば、[デュポン]がいかにかにその戦略を変更しているかの分析を参照されたい\*。  
\*Cf. *ibid.*, pp.52-66.
- 12) Cf. Hax. A. C. /N. G. Meijlef., *The Strategy Concept and Process*. 2 ed., 1996. pp. 2-10.

13) Cf. *ibid.*, p.14.

### 3. 3 戦略の過程

戦略を検討するにあたって、二つの側面が問題となる。一つは、戦略の内容、つまり戦略とはいかなるものかということであり、もう一つは、戦略の過程、すなわち戦略がいかにかに形成されるかということである。戦略の本質は、実際の組織環境において、戦略形成の過程から分けられるものではない。事実、研究の過程学派は戦略を戦略形成に貢献する三つの異なる過程の結果とみなしている<sup>11)</sup>。つまり、

- ・企業の外部環境と内部能力の合理的な理解が帰する個人の認識過程
- ・意見の同意の展開と内的なコミュニケーションに貢献する社会的および組織的過程
- ・組織内の創造、改革、権力の移転を強調する政治的過程

である。

この展望のなかで、最高経営者の課題は、これらの三つの過程の管理であるとみなされる。これが要求することは、最高経営者層が達成すべきことについての広い見解を展開し、また発見、進歩、およびそのビジョンの豊かさをもたらすような組織力のネットワークを管理することである。

#### 3. 3. 1. 戦略的決定の過程

戦略の過程は、戦略がどのように発生するか、また、それがいかにかに実行されるのかを含む方法である。戦略を形成する過程は、通常、組織においてこの形成過程がいかにかに生じるべきかという、いわゆる規範的な規定を提供する傾向がある。

ここでは、意思決定の過程を前提しながら、戦略の一般的な形成過程を検討することにしよう。というのは、意思決定という概念は、戦略の形成過程に関して重要な主題であるからである。これは、以下のような図式で示される<sup>12)</sup>。ここで示される戦略的意思決定のモデルは、多くの戦略的決定モデルと同様に規範的なものであるが、このモデルのきわめて重要な特徴は、手段と目標の評価についての相互作用的な思考が展開されているということにある。そこで考慮される問題としてつ

ぎのものに対応するいくつかの局面が挙げられている<sup>3)</sup>。

- ・戦略的次元の現在の構成はなにか。
- ・どんな外的な展開が生じるか。
- ・組織はこのような展開を処理しうるであろうか。
- ・どんな活動や反応が可能かまた望ましいものはなにか。
- ・どんな選択が戦略的次元の明確な構成の定式化に寄与するのであろうか。

このモデルを示すことによって、分析の目的のための出発点が与えられることになろう。同時に、分析目的に対して便宜的に配置された枠組みをも提供する。

以下において、簡単にこのモデルを構成する局面について検討しておこう。

#### 局面1：戦略的次元の現在の構成の評価

まず第一に、戦略を形成しようとするものは、組織の過去や現在の戦略的方向をダイナミックな展望から考察しなければならない。つまり、将来のコンテキスト内での意思決定を行うばかりではなく、組織の歴史のおよび現在の展開内での意思決定を行うことができるものであることが必要である。この意味することは、現在の決定は過去の決定に拘束されるものであり、現在の決定は将来の行動を規定するということである。したがって、組織の将来について思考する場合の出発点が、この戦略的次元の現在と過去の構成である。

#### 局面2：外部的走査

ここでは、組織の関連する環境は何であったのかあるいは将来何であろうかを分析する必要がある。まず、環境の複雑性や変動性についての情報を収集し、関連する市場などの環境について大ざっぱな考え方を持たねばならない。ついで、組織に影響を及ぼしてきた特定の環境的要因の歴史的な評価が行われねばならない。そこで分析され、予測する活動は、経済的環境（資本市場、労働市場、供給者、競合者や顧客など）、政治的環境（行政、公共政策、法律や税金など）、社会・文化的環境（従業員の可動性、個人主義、社会的規範や価値など）、民族的环境（顧客や従業員についての性別、年齢、家族の規模や宗教など）および技術的環境（原材料、機械、生産および情報技術やその

システムなど）に対する情報を収集することである。この局面の結果は可能な機会や脅威などに変換される必要がある。

#### 局面3：内部的精査

局面2での外部的走査の組織特定のな関係は、この局面3に直面した後でのみ評価されるにすぎない。

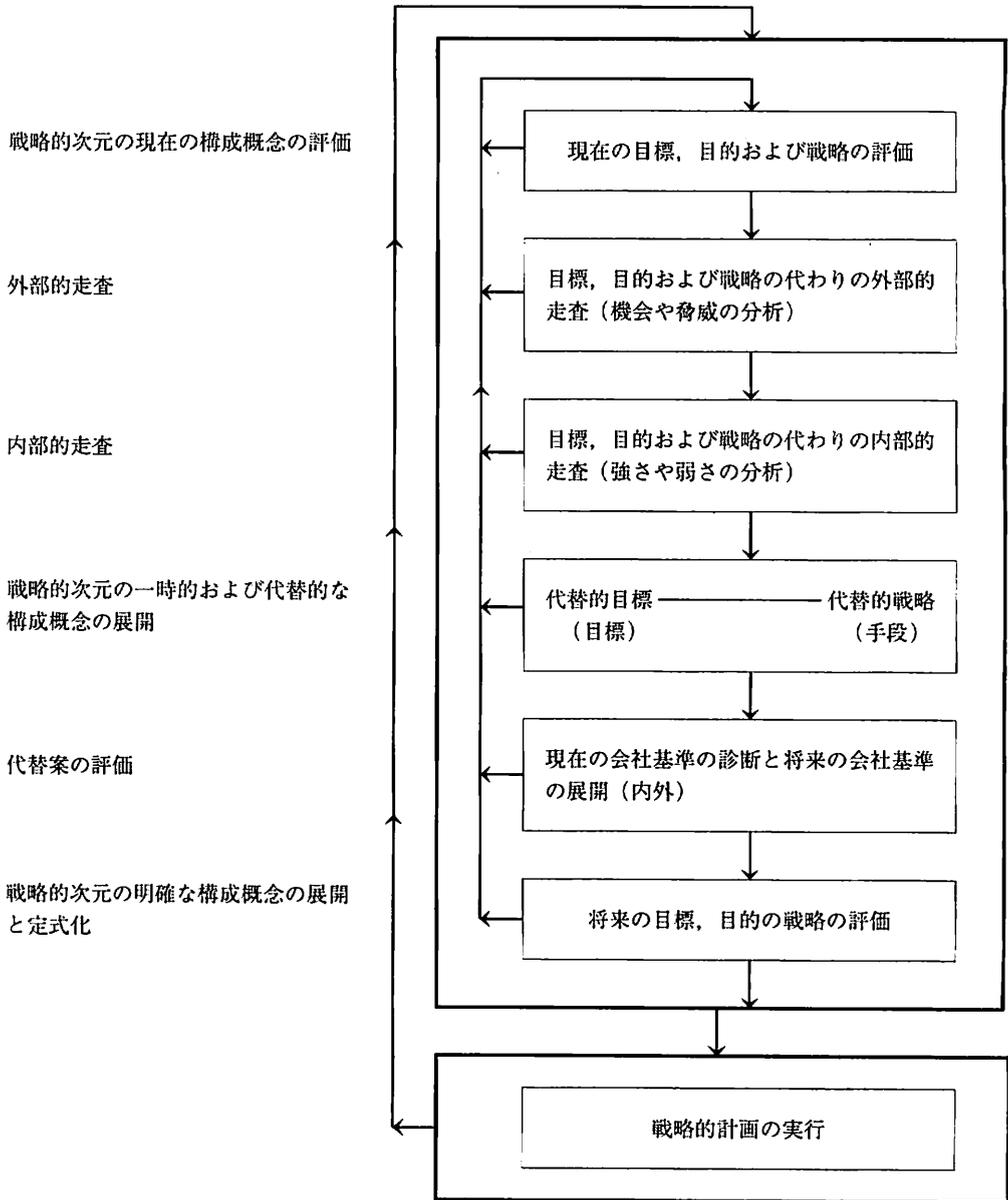
ここでは、ある組織の明確な能力に関わるものが扱われる。たとえば、その競合者についての能力を想定すればよい。まず、いかなるドメインないし領域が考慮されるのか、またいかなる組織のレベルでこのドメインが調べられなければならないのかが検討される。これらドメインの選択は、直接、外部的な走査活動の結果によってコントロールされることになろう。

ついで、いかなる組織の特徴を「スコア付け」するための基準が展開され、その比較のための測度が選択される。このために必要な情報の性質やそこで用いられるべき情報源が注意深く選択されることが必要である。情報が焦点をおく主題は、組織の物的資源（機械や設備、建築物など）であり、人的資源（技能、年齢、人数や教育レベルなど）であり、システム（たとえば情報、報酬、コミュニケーションなどのシステム）や無形なもの（組織文化、ノレン、モチベーションなど）である。この段階で収集され、処理された情報が使用される場合、外部的走査の結果と対比して、企業（組織）の強さと弱さを認識し、評価することができるわけである。換言すれば、企業の戦略的能力が評価されることになる。

#### 局面4：代替案の展開

この段階で、一時的なまた代替的な戦略的次元の構成が展開される。この意味することは、代替的目標や手段が相互作用的な過程を通じて定式化されるということである。詳細な分析的活動は創造的な思考によってバランスをとることが不可欠である。結果する選択は、ある中心的な要素を共有する。つまり、目標の観点からの望ましい状況の記述とこれら目標を達成するための方法（代替的方法を含む）の記述を包含する。したがって、理想的状況と現状の間に存在するギャップを削減するための解決をこの選択は必要とするわけである。いずれにしても、ここでの選択は、一方では

図 戦略形式の模範的モデル



機会や強さを捕捉し、他方では、脅威や弱さを排除するような代替案の組み合わせを提供することになる。

局面5：代替案の評価

代替案を評価するに先立って、戦略を形成する人々は、彼らが使用しようとする基準の妥当性を再考しなければならない。というのは、長期にわたって使用されてきた基準は、企業（組織）の内外の

条件の変化によって不適切なものとなるケースがあるからである。この局面では、たとえば、内外の走査から導かれるような、企業のヴィジョン、第三者の期待、組織文化に基づく適切な基準に直面する。この結果、ある選択は速やかに排除されるかもしれないし、他の選択はほとんど等価なものとして知覚されるかもしれない。代替案を結合するにあたって、手段と目標が同時に評価され

るのである。

#### 局面6：選択

戦略次元の特定の構成の最終的な選択は、全般的に、必ずしも機能的合理性に基づいて行われるものではない。ここには、常に、選択された構成の部分（特に基礎目標や目的）がある。それらは実質的に合理的な基準の助けで擁護されねばならないわけである。しかしながら、ある機能的な推論は、現在的手段が目標の追求過程で真摯に考慮される場合に、目標の定式化や展開をもたらす。また、多くの潜在的な目標は、むしろ機能的に合理的な方法で縮小されることになる。したがって、特定の戦略的次元の構成の最終的な選択は、特定のコンテキストにおいて、実質的な合理性と機能的合理性の最適な組み合わせが行われる選択であるといつてよい。この考え方のもっとも重要な制約条件は、戦略を形成する人々によって定式化された戦略的次元の内容が、組織の他の残りの人々によって受容されねばならないということであろう。

実際の戦略形成の過程では、各活動や各局面が線形に生じるものではない。したがって、分析や記述という目的にとって、ここで展開したようなモデルの要旨は、実際の情報活動について情報をカテゴリー化するために用いられるにすぎない。また、これらの用具は分析的視点から、関心のある特定の題材に対して特別な注意を向けることになるわけである。

### 3. 3. 2. 戦略的決定の階層的関連

すでに簡単に述べた戦略の階層レベルについて、ここで改めていくぶん詳細に検討しよう<sup>5)</sup>。

戦略を定式化し、それを実行する責任のある当事者は誰か。この問題を明らかにするための有用な考え方は、戦略の階層レベル的な思考である。すでに指摘したように、戦略は四つの階層的なレベルに区分される。ここでは、それらについて簡単に検討しておこう。

まず、グローバルな戦略とは、社会における企業の位置づけを規定しようとするものである。ここでは、現在のまたははっきりと際だった社会的問題のために企業はいかなる行動をとるべきかが問題となろう。これは企業のトップにとって重要な

課題を提供することは明かである。

つぎは、企業戦略である。ここでは、企業はいかなる事業において活動しようとするのかを確定することである。企業は、通常、多くの基本的に自律的なまた自由裁量のある単位ないし事業部に分けられた大きな組織である。企業戦略は企業の本社の最高経営者の責任である。この企業レベルでの基本的な問題は企業の基本原則すなわち「企業の論理」<sup>6)</sup>である。すなわち、企業という一つの屋根の下でこれらの分けられた事業をグループ化する点にはなにかということである。

企業戦略は、本来、企業全体を包含する完全な範囲を強調する決定にかかわっている。これらの決定は、部分的最適化という誤りを犯すという危険を続けることなしに分権化されえない決定である。企業の下層で活動する管理者は、自分の独自の単位に利益を最大化する決定間のむずかしい取引を行う適切な利点をもちえないが、全体としての企業に逆に影響するものである。企業レベルでの意思決定者は必ずしも孤立化された最高経営層ではないことはいうまでもない。理想的にいえば、企業戦略はトップ経営者の中心的なチームを結合することによって形づけられ、実行されるべきであろう。

企業戦略を展開するという点に関連する課題には以下のものがある<sup>7)</sup>。

第一の課題は、企業の環境の走査である。すでに前述の図で示したように、そこでは、企業に対する機会や脅威の認識がもたらされる。この走査は企業の行う事業に対する外部的な影響を意味している。すなわち、企業はどの事業に参入するかまたどの事業に存在するのか、また、異なる事業に資源をいかに配分すべきかなどの決定を行うことである。このような決定は、いわゆるシナジーを含むものである。つまりこのシナジーという考え方は、事業単位は企業という傘のもとに存在することで何らかの方法で利益を獲得するという点である。この潜在的な利益は、専門的知識を共有し、規模の経済を利用することを包含する。

第二の課題は、企業の内部的な精査である。これはもっとも中心的な五つの戦略的決定をグループ化する。これらには、企業の使命、その事業の細分化、水平的または垂直的な戦略を通じてのこ

これらの事業の統合および経営理念ないし経営哲学の定義がある。これらを通じて企業の強さと弱さが評価されることになる。企業の環境の走査と内部的精査への反応は、残りの四つの企業課題を包含する。つまり、

- (1) 戦略的要旨および企業の業績目的の展開;
- (2) 企業のもつ資源の企業、事業および職能的必要条件の充足のための配分;
- (3) 管理的基礎構造のデザイン、そこには組織の構造や企業の管理システムが含まれる;
- (4) 主要人事の選抜、昇進、動機づけ

である。

事業戦略とは、その主要な事業において競争的な利益を獲得するための手段であるといえよう。つまり、有効なポートフォリオのために、事業の組み合わせに関して考察することになる。たとえば、事業戦略は、企業の競争者に支持しうる以上の利益を事業にもたらしうるような競争上の立場を追求することにより、優れた財務的業績を達成することを志向する。事業部門の経営者は、特定の事業単位に配分された全体的な資源により制約されるが、企業の一般的な企業方向と一致するような戦略的活動を定式化した実行すると仮定されるわけである。

事業戦略の基礎的な枠組みがある。まず、事業の使命が定義される<sup>9)</sup>。そこでは

- ・いかなる市場で競争しようとするのか、どのような市場の細分化が焦点とされる(事業範囲)。
- ・この市場でいかに競争するのか。
- ・この競争において成功的に遂行するのにいかなる能力が必要か(事業の一義的な能力の展開)。
- ・考慮するものはなにか。また、変化から守るものはなにか。
- ・いかに前進しうるか。

環境の走査は、現在の産業構造や将来の趨勢を評価することを通じて、事業が競争する市場での機会や脅威の識別を扱うことになる。内部的精査は、価値連鎖の主要な活動を注意深い調査を通して、事業の競争的立場を決定することになる。この過程は事業の強さと弱さを生み出すことになる。事業の使命から生じる挑戦への反応、環境の走査や内部的精査は、事業戦略、プログラム、予算等を明確にするわけである。

このような問題は、共通の言語で論議されることになるが、ルーチンなものとして処理されるわけではない。

最後の職能的ないし業務的戦略は、この事業戦略を基礎におくものである。このレベルでの問題は、事業レベルの戦略を配分する際にこの機能ないし部門の役割はなにかということである。この業務的な戦略は、具体的には、市場戦略、生産戦略、人的資源戦略、情報システム戦略や財務戦略などを包含するといえることができる<sup>9)</sup>。理想的に言えば、ひとたび事業戦略が設定されるならば、戦略を実行する際の職能的な部門の役割は、明確なものとなる。つまり、職能的戦略は企業および事業戦略によって要求される職能的な必要条件を強化するばかりではなく、企業の一義的な能力を展開するために必要とされる最終的な能力の宝庫を構成するものである<sup>10)</sup>。

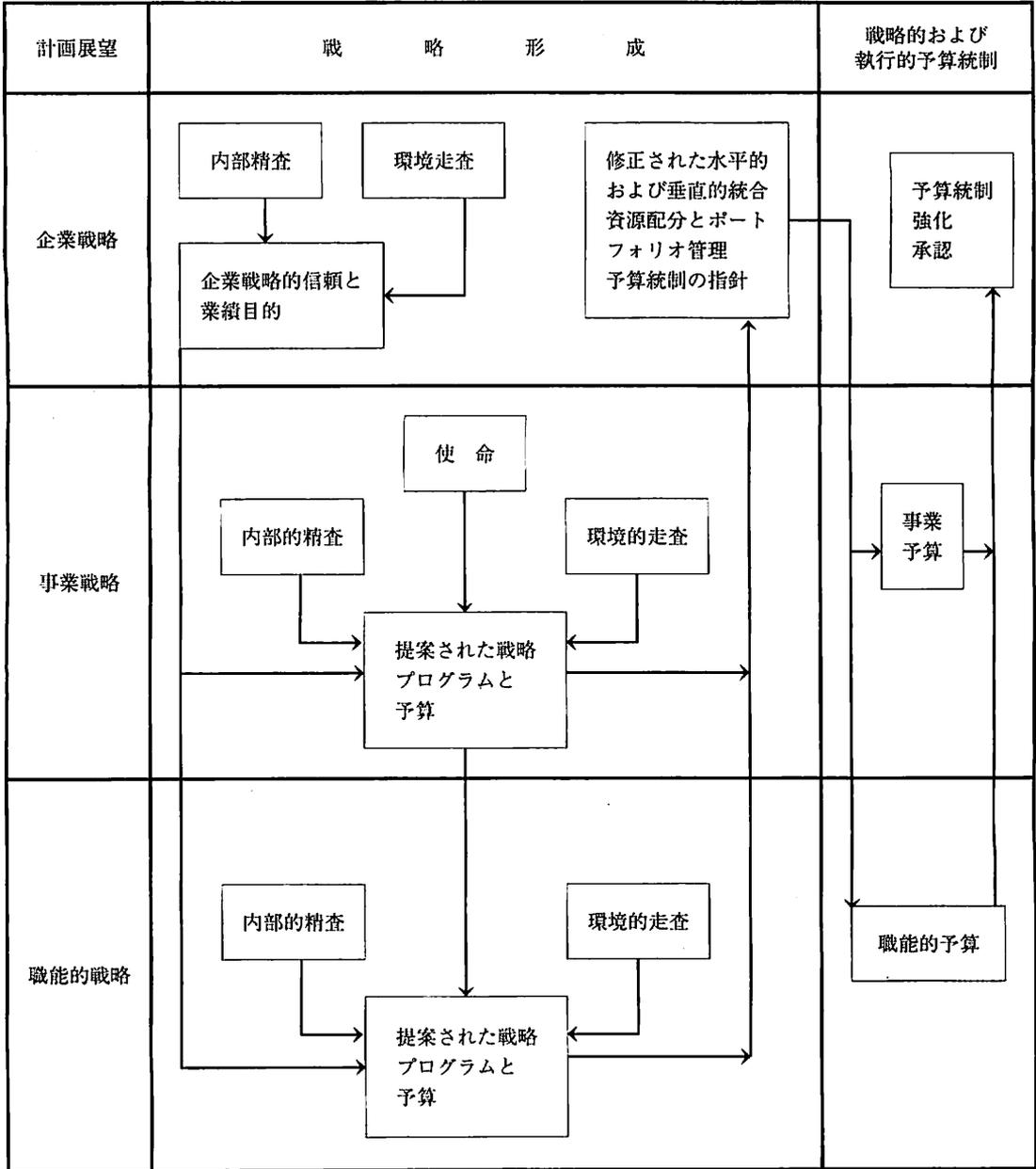
職能的戦略の定義に対する枠組みは、まず、企業および事業戦略によってつくられる職能的な必要条件を調べることで始められる。ついで、環境の走査と内部的精査を行うことによって、他の二つの枠組みのケースと同様に、進められる。

ここではこれらの課題を記述するために同じ名称を用いているが、それらは、戦略のそれぞれの展望において、実質的に異なることはいうまでもない。

職能的な環境の走査は、ある産業の基準に対して、企業の能力の基準を作り出すし、内部精査は職能レベルでの主要な決定の明確化と評価をもたらすものである。最後に、職能的戦略、プログラムや予算は前もっての分析に対する活動志向的な反応を包含する。

これらの階層的な戦略の関連は、以下のように図示することができよう<sup>11)</sup>。

しかしながら、この過程は、通常、これが意味すると同様に論理的で合理的であるとは限らない。事業戦略と職能戦略の結びつきは、しばしば不明瞭である。事業レベルの戦略を決定する際に、職能部門の長は彼らの職能的な関心を遂行することにより関心がある。事業レベルに明確な方向がないならば、職能的戦略ないし計画は相互に支持的で一貫したものであるようには思われぬ。



3. 3. 3. 戦略的次元の関連

ここでは、戦略の形成過程を前提し、それを戦略的目的、管理スタイル、組織文化および特定企業の管理システムに適応させることに関連する見解のさまざまな次元について、以下において簡単に検討するとしよう。

● 明示的戦略と暗黙的戦略<sup>12)</sup>

戦略の形成をとりまく最大の論争は、戦略がい

かに明示的に、内部的には組織内において、また外部的には関連ある構成、の双方にコミュニケーションされるべきかについての集中する。たとえば、ハックスらはラップの見解を引用して、企業の戦略の定義に対する四つの階層が示されるという<sup>13)</sup>。

階層1：年次報告に対する企業戦略

これは第三者に対してもつばら向けられるもの

で、企業が進む方向や過去の業績の反映によって一般的な方向を伝えている言明である。この言明はかなり整えられたものであり、企業の有利な見解を表現するというためのバイアスを持っているものである。それは公衆関係の部門によって編集されるのが通例である。

#### 階層2：取締役会、財務分析及び中間管理者に対する企業戦略

この言明は階層1での言明よりもより包括的で詳細に内容を示すものである。これは企業内部者や完全に告知される必要のある重要な外部構成者に、より微妙なものでまた取り組まれるような情報を提供するものである。しかしながら、しかしバイアスをもっとも可能な立場において組織を表すことを持続するものであり、それは知的でまた成功的な管理が遂行されることを保証しようと意図しているものである。

#### 階層3：トップマネジメントに対する企業戦略

戦略のこの変種は、企業の直面する主要な問題に深く関わることに意図されているし、また戦略的方向を設定する際に完全に関与することや実行努力を監視することに責任があることが期待されるトップマネジメントのチームに傾注されるものである。最高経営者層はこの集団の重要な支持を必要とするので、いまだ問題が枠組みづけられまた情報が示される方法に、積極的なバイアスがある。しかしながら、競争的な立場を強化するために必要とされる動きや反対の動きのすべてに対して完全な考察が与えられる。

#### 階層4：最高経営者の私的な企業戦略

最高経営者は企業のビジョンを展開したこのビジョンを実りある完成へともたらす重要なものである。この階層はいかに最高経営者の管理スタイルがコミュニケーションなまた参加的なものであれ、常に誰かと共有されているとは思われないもっとも内部的な思考の残余がつねにある。

この階層に基づく戦略の考え方は、企業の戦略の形成やコミュニケーションにおいて、最高経営者の重要な影響を指摘している。また多かれ少なかれ、戦略形成の過程を公開するために利用可能なさまざまなメカニズムを示している。

要約すれば、ここでは以下のような次元が考慮されることになる。

- ・組織において内部的にまた関連ある外部的な構成メンバーの双方に対する戦略をコミュニケーションするための公開性と広さ。
- ・異なる組織レベルが参加する程度。
- ・意図される行動、とくに最高経営者の努力でのかわりの深さの回りで構築される同意の量。
- フォーマルな解析的な過程対権力-行動アプローチ<sup>14)</sup>

戦略形成の過程が公式化されるかどうかは論争のあるところである。一方の極には、あらゆるレベルで戦略的思考のよりよい質を達成するために経営者に役立つための解析的用具や方法論に大きく依存する、統合された意思決定の過程を考える人々がいる。つまり、戦略形成は、企業、事業および職能的な戦略を完全に特定化することを志向する、明確に定義された組織的規模の努力を導くような、フォーマルで規律化された過程とみなされるわけである。このアプローチを支持する人々は、戦略的意思決定の質を高めるために、フォーマルな計画作成システム、経営者による統制、一貫した報酬メカニズムなどの使用を提唱する。

もう一つの極には、企業の行動理論に依存し、また戦略形成への権力-行動的アプローチを示すいわゆる行動科学的な管理思考の学派がある。この学派の強調することは、組織の多重的な目標構造、戦略的意思決定の政策、経営的バーゲニングと交渉、戦略的管理における連合体の役割などを強調するものである<sup>15)</sup>。

思考のこれら二つの学派は、中心的な戦略問題の理解に大きく貢献してきた。しかしながら、フォーマルな分析も権力-行動的なパラダイムも十分にうまく戦略の形成過程が機能する方法を説明するものではないといえよう。これらの分類論はアカデミックな研究に焦点をおく際に有用であるが、しかし規範的あるいは記述的モデルとして有用であるものではない。戦略形成からもっともよいものを獲得するために、フォーマルな分析的思考は経営者の行動的側面と結びつけられる必要がある。

ここで考慮される次元は、

- ・フォーマルな過程が企業、事業および職能的戦略を特定化するために用いられる程度。
- ・企業に対する戦略を交渉するために主要な当事

者に提供される刺激。

● 過去の活動のパターンとしての戦略対前進的な計画としての戦略<sup>16)</sup>

戦略形成における論争のもう一つの要素は、時間の経過につれての事象に与えられる注意の量にある。ある著者は戦略をもっぱら企業の将来の方向を形作るものとみなしている。したがって、戦略は、組織の将来の変化を管理することに向けられる目的や活動プログラムの集合となるわけである。

いいかえれば、戦略は企業の過去の決定から生じる活動のパターンとみなされる。この場合、戦略は、すでに述べたように「意思決定の流れにおけるパターン」と定義されるわけである。

この見解によれば、戦略は行動における一貫性として示され、意図されるかどうかにかかわらず、企業の過去の活動のパターンで観察される。企業の業務的決定からの戦略の発生は、戦略決定の中心的な問題の一つである。日常的に、大きな複雑な組織において無数の意思決定が行われている。それらの決定に一貫性をもたせる唯一の方法は、意思決定が行われる枠組みを提供するための永続的な戦略的方向の意味を確立することである。

それにも拘らず、過去の意思決定の流れにおいて示されるパターンとして余りにも厳密に戦略を解釈することは、企業は新しい方向を形成することができないことになる。厳密な意味でいえば、戦略は、歴史的な展望から、それが過去の事象の連続体から示されうる場合に、事後的に知られ、また明示されるものである。管理的観点からみれば、この戦略の見解は明らかに非実践的である。事実、戦略は意図される変化を処理する場合にもっとも重要なものである。戦略は企業の過去の遺産でもあり、同時に前向きなものであるという認識のもとで形成されることが不可欠である。

したがって、戦略の形成は、過去の学習とその過去の行為からの実質的な乖離を含むかもしれない、将来の状態へと組織を導く新しい行動を形作るということの間の繊細なバランスをとることになるわけである。

ここでは、

- ・過去における活動のパターンと戦略の結合。
- ・変化に対する力としての戦略の使用（および新

い行動に対する手段として)。

という次元が考慮される。

● 熟慮的な戦略と突発的な戦略<sup>17)</sup>

戦略の形成過程を特徴づける異なる方法は、熟慮的な戦略と突発的な戦略という定義から生じるものである。戦略が熟慮的なものであるとみなされるのは、その実現が意図される活動のコースと一致する場合であり、他方、突発的な戦略は、意図されることに拘らずあるいは意図が欠如している場合において、過去の行動で観察されたパターンあるいは一貫性から識別される場合であると考えられる。これら二つの概念は、とくにその相互作用は、さまざまな戦略の形成過程を特徴づける類型論の基礎を形成する。この連続体の一方の端には、純粋に熟慮的な戦略が、他方には純粋に突発的な戦略がある。これらの両極の間で多様な程度の異なる次元を結合する戦略があることになる。たとえば、公開性と参加、最高経営者のかかわりと同意にもとづく管理、フォーマリゼーション、交渉、過去との連続性、将来の変化への志向性などがそれである。また戦略のタイプは企業の環境の性質によって影響される。とくにそれが穏やかな、管理可能な、また予測可能なものであるかどうかによって影響されるものである。

この類型論は、同時的に機能する二つの重要な力によって形成される。一つは熟慮的なものであり、もう一つは突発的なものである。戦略は合目的な方向という意味を組織に提供するために、熟慮的な戦略を経営者は必要とする。これに対して、突発的な戦略は何が作用するかの学習を意味している：生育可能なパターンあるいは一貫性の探索においてある時点である一つの活動を行う。突発的な戦略は混乱を意味するものではないが、意図されない秩序を意味している。突発的な戦略は、管理者が統制しえないということを意味するものではない—それがオープンで柔軟で反応的である—換言すれば喜んで学習するものである。つまり、

- ・戦略が純粋に考慮的であるか純粋に突発的であるかの程度が扱われる。

(注)

- 1) Cf. A. C. Hax/N. S. Majluf, *The Strategy Concept and Process*, 1991. p.15.
- 2) V. Batalaan, *Organizational Culture and Strategy*, 1993, p. 113.
- 3) Cf. *ibid.*, p.109.
- 4) Cf. *ibid.*, pp.110-112.
- 5) Cf. A. C. Hax/N. S. Majluf, *op. cit.*, pp.24 ff.
- 6) C. Bowman/D. Asch, *Managing Strategy*, 1996. p. 2.
- 7) Cf. A. C. Hax/N. S. Majluf, *op. cit.*, p. 25.
- 8) Cf. *ibid.*, p.25. および C. Bowman/D. Asch, *op. cit.*, pp. 2-3.
- 9) Cf. Bowman/D. Asch, *ibid.*, p. 3.
- 10) Cf. A. C. Hax/N. S. Majluf, *op. cit.*, p. 25.
- 11) Cf. *ibid.*, p.27.
- 12) Cf. *ibid.*, pp.15-16.
- 13) Cf. *ibid.*, p.15-16.
- 14) Cf. *ibid.*, pp.16-17.
- 15) ここでの典型的なものとして、たとえば、H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 3 ed., 1976. March. J. G. /H. A. Simon, *Organizations*, 1958. Cyert. R. M. /J. G. March, *A Behavioral Theory of the firm*, 1963.などを想定すればよい。
- 16) Cf. A. C. Hax/N. S. Majluf, *op. cit.*, pp.16-17.
- 17) Cf. *ibid.*, pp.17-18.

<未完>