

【論 説】

経営戦略の意味の変容

村 上 伸 一

1. 序

戦略という概念が経営学にとりこまれたのは、1960年代のアメリカ合衆国においてである(加護野, 1985)。その後短期間のうちに経営戦略に関する議論は、経営学の中心的なテーマの1つになり今日に至っている。時代が進むにつれて、議論の内容も変化し戦略概念も変化している⁽¹⁾。しかしながら、戦略形成プロセス論(e.g., Burgelman & Sayles, 1986; Mintzberg, 1987a)を除けば、多様な戦略概念の共通項を次のように示すことができる(加護野, 1985)。すなわち、経営戦略とは「環境適応パターン(企業と環境とのかかわり方)を将来志向的に示すものであり、企業内の人びとの意思決定の指針となるもの」(加護野, 1985, 7ページ)と定義され得るのである。

従来の諸議論の中で「経営戦略は本当に必要なのか」、「戦略の意味は何か」という根本的な問題はあまり論じられなかった。本稿の議論領域はこの根本問題に関する領域に限られる。本稿の目的は、経営戦略のもつ意味が時代と共に変容したことを明らかにすることにある。更に、この変容の原因をさぐり、今後の変容方向を見定めたいとわれわれは考えている。尚、本稿でいう経営戦略とはすべて全社レベルのそれを指すものである。

次節では4人の論者の見解を示す。H. I. Ansoff, Hofer & Schendel, そしてH. Mintzberg⁽²⁾というこの分野の代表的論者に加えてK. E. Weickをもとりあげる。第3節では、これらの諸議論の検討を通して、戦略の意味の変容の原因について考察し、最終節で今後の展望を簡単に提示したい。

2. 経営戦略の意味の変容

2.1 Ansoff (1965) の戦略の意味

Ansoff は戦略の概念を次のように示す。「ここでいう戦略とは、(1)企業の事業活動についての広範な概念を提供し、(2)企業が新しい機会を探求するための個別的な指針を設定し、(3)企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけに絞るような意思決定ルールによって企業の目標の役割を補足する、といったようなものである」(Ansoff, 1965, p. 104, 訳書129ページ)。

Ansoff は戦略が本当にマネジメントに役に立つかどうかを調べてみなければならないと考える。つまり、根本問題について考えるのである。彼は戦略のない企業の利点と不利な点とを順に次のように挙げる (Ansoff, 1965, pp. 112-115, 訳書140-143ページ)。

- (1) 完全な戦略の分析を行う場合に必要な時間、金銭、幹部の人材といったものが省ける。
- (2) 潜在的な諸機会の分野が無制限に広がる。
- (3) 「延引主義」の利点を満喫できる。

次に不利な点である。

- (1) 新しい諸機会を探求する場合の指針となるようなルールがないので、受動的に諸機会が現われるのを待つか「へたな鉄砲も数打ちや当たる」式の探求テクニックを追求するかのどちらかになってしまう。
- (2) プロジェクトの決定が戦略をもつ企業に比べて質的に劣ったものになる。
- (3) 部分的無知の状態にはっきりした準備体制ができないため、資源の割当てや活用におけるタイミングを誤ったりする。
- (4) 定期的な評価の結果を利用できなければ、企業としては、その全体的な資源割当てのパターンが効率的であることや、ある製品ラインが老朽化していないことを確信する方法がない。
- (5) 変化を予期する内部的な能力をもたないことになる。

このように長所と短所を挙げた Ansoff は、ほとんどの企業にとって

は戦略を策定する場合の利点の方が、ルールのない柔軟なやり方をとる場合の利点よりも優っているように考えられるとする。すなわち、彼は戦略の有無の比較から戦略は意味があるという判断を下すのである。

2.2 Hofer & Schendel (1978) の戦略の意味

Hofer & Schendel は「組織がその環境に対してなしとげるそのマッチ (match) の基本特性が、戦略といわれる」(Hofer & Schendel, 1978, p. 4, 訳書 7 ページ) と述べたり、「戦略とは、組織の資源・スキルと、組織の直面する環境機会・リスクならびに組織が達成したい目的との間のマッチである」(Hofer & Schendel, 1978, p. 11, 訳書 15 ページ) と述べる他、「組織がその目的を達成する方法を示すような、現在ならびに予定した資源展開と環境との相互作用の基本的パターン」(Hofer & Schendel, 1978, p. 25, 訳書 30 ページ) とともに戦略を定義している。明らかに組織のコンティンジェンシー・アプローチ (e.g., Lawrence & Lorsch, 1967) の影響を受けた定義である。

彼らも戦略が果たして有効なのかどうか、という根本問題に言及している。彼らは戦略策定の必要性、正確には戦略策定過程を公式化する必要性を次のような理由を挙げて主張する (Hofer & Schendel, 1978, pp. 5-7, 訳書 7-9 ページ)。

- (1) 組織の目標と目的を形成するのに役立つ。
- (2) 主要な戦略イシューの識別に役立つ。
- (3) 自由裁量のきく戦略的資源の配分に役立つ。
- (4) 組織の多様な管理ならびに業務活動の指針となり組織を統合する。
- (5) 将来のジェネラル・マネジャーの育成と訓練に役立つ。
- (6) 組織の将来のパフォーマンスの予測、シニアならびにミドル・マネジメントの評価、更にトップ・マネジメントが現時点での視野を越えて思考を拡大させること、等に役立つ。

ただし、問題はこれらの主張を支持する絶対的な証拠が欠けていることだった。そこで彼らは幾つかの調査研究に眼を向ける。しかし、そこからは、公式の戦略計画 (strategic plans) がどのような条件下でも意味があることを一般化することはできないという認識を得るに留まる。そこで彼らは、戦略計画が常に優れた成果をもたらすと期待すべきでは

ないと判断する。そして、組織のパフォーマンスを真に規定するのは戦略の質であり策定プロセスではないと考える。つまり、戦略が意味があるかないか、という議論は意味がなく、問題はその内容そのものにある、というのが彼らの結論となるのである。

2.3 Mintzberg (1987bc) の戦略の意味

Mintzberg (1987b) は戦略の定義を5つ提示する。⁽³⁾それらは、計画(plan)、策略(ploy)、パターン(pattern)、ポジション(position)、そしてパースペクティブ(perspective)であり、すべて頭文字がPでそろっている。計画と策略については説明不要であろう。パターンとしての戦略とは活動の流れのパターンをいい、ポジションとしての戦略とはある組織を環境の中で位置づける手段を指し、パースペクティブとしての戦略とは組織の中に浸透している世界観をいう。Mintzbergによれば、これらの定義は様々な形で作用しあうという。

次に、Mintzberg (1987c) もなぜ戦略が必要なのか、という根本問題について論じる。彼は戦略のもつ意味として、(1)方向を定めること、(2)努力の焦点を絞ること、(3)組織を明確にすること、(4)一貫性を提供すること、という4点を挙げる。ただしこれらはポジティブな意味だけではなくネガティブな意味ももつとMintzbergは論じる。彼の最終結論は、戦略の存在と欠如の両方共が組織にとって不可欠であるというものである。

2.4 Weick (1987) の戦略の意味

WeickはChandler (1962)の古典的な戦略の定義——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活動のコースを採択し、諸資源を割当てること——とは際立って異なる、DeBonoやBurgelmanが定義する戦略の定義を採りたいという。彼によれば、DeBonoは「戦略は後知恵で合理化される幸運(good luck)である」といい、Burgelmanは「戦略はその企業の過去及び現在の成功の理由についての理論である」と定義しているという(Weick, 1987, pp. 221-222)。

戦略の定義に関する彼の選好と異なり、論文中では戦略計画を戦略と

して Weick は議論を始める。彼は戦略の内容をあまり問題にしない。アルプス山脈で道に迷った軍隊が難を切り抜けた契機をなした地図が、実はアルプス山脈のそれではなくピレネー山脈のそれであったという例を引き、戦略計画はこの地図に大変似ているというのである。ある集団なり組織のリーダーが漠然として不明確な地図あるいは計画を、あたかもそれが何らかの意味をもっているように扱う故に意味が生み出されると Weick は考える。つまり、どんな地図あるいは計画も内容ではなく、それが意味があると皆が考えることによって、状況をよりクリアーに捉えさせ、彼らの活動をより目標達成へ適切に導かせる手段となりうるというのである。

とりわけ Weick が注目するのは、リーダーの、そして次にはフォロワーに生まれる「それに意味がある」という確信でありオプティミズムである。この確信は戦略の代わりの役割を果たすことができるとまで Weick は考える。もう1つ Weick が注目するのは、即興である。戦略計画を含み、われわれが知っていることは現在の状況に対処するのに十分ではない。したがってその対処は究極的に計画的にはなくいわば即興的に行われると Weick は考える。結局、その場その場のレスポンスとして即興的に対処した活動が結果的に戦略であるとされるのである。ここにおける戦略規定に至って、当初の戦略の定義に関する彼の選好が満たされる訳であるが、まさにこの議論は戦略形成プロセス論と完全に連動するものである。したがって、さしあたり注目すべきは Weick が眼を向けた2要因の内の前者となる。

3. 経営戦略の意味変容についての検討

3.1 経営戦略の定義に関する検討

最初に戦略の定義についてみてみよう。1960年代に経営戦略に関する体系的な理論を展開した Ansoff の戦略の定義は、企業の成長のためには多角化が不可欠であるという基本的な考え方を基盤に置くものである。彼は企業内の意思決定を3つのカテゴリーに分け、それぞれ戦略的意思決定、管理的意思決定、業務的意思決定と呼ぶ。その中の戦略的意思決定は主として環境との関係に関する決定である。Ansoff 自身の言葉を借

りれば「戦略的な問題というのは、企業とその環境との間に“インピーダンス・マッチ”(impedance match)を作りあげるためのものである」

(Ansoff, 1965, p. 5, 訳書7ページ)ということになる。これをより具体的に彼に言わせると「その企業がどんな業種に従事し、将来どんな業種に進出すべきかを定める問題である」(Ansoff, 1965, p. 6, 訳書7ページ)ということになる。すなわち、多角化の決定である。

更に Ansoff は、各種のタイプの意思決定は、無知の状態の程度によってランクづけすることができると考え、この状態のうち、部分的無知の状態というのは戦略的な問題に限られるとする。そして戦略とは「部分的無知の状態のもとでの意思決定のためのルール」(Ansoff, 1965, p. 121, 訳書150ページ)を意味するものとする。このことから、彼の戦略概念は、「組織がその環境に対してなしとげるマッチの基本特性」を戦略と定義する Hofer & Schendel (1978) のそれと対環境問題領域にあるという点では基本的に異ならないことがわかる。ただし、当時の Ansoff の頭の中は多角化に関する決定にほとんど占められており、一方、Hofer & Schendel は、コンティンジェンシー・アプローチの影響を多分に受けていることは既に述べた通りである。また、戦略概念の構成要素に関しては Hofer & Schendel (1978, ch. 2) で詳しく述べられているように幾分異なるが、本稿では構成要素についてコミットしないこととする。

次に、Mintzberg (1987b) の戦略の定義であるが、既述のように彼は頭文字が P の言葉を5つ用意した。彼の定義は Ansoff と Hofer & Schendel の戦略概念を十分に包含するばかりか、自身が展開した戦略形成プロセス論における戦略概念をも「パターンとしての戦略」に意図されない行動のパターンも含むことによって包含したものである。

Mintzberg (1987b) の戦略の5つの定義の中の「計画(plan)としての戦略」とは「ある状況に対処するためのある種の意識的に意図された活動のコースでありガイドライン」(Mintzberg, 1987b, p. 11)である。Weick (1987) は戦略の定義を明確に行わないが、戦略計画という言葉をも具体的な展開で多く使用する。戦略計画としての戦略は Mintzberg (1987b) の「計画としての戦略」定義を中核として残りの定義にも係わり、Mintzberg の定義に含まれるものであり、かつ Ansoff そして Hofer

& Schendel の戦略の定義をも決して排除しないものと考えられる。勿論、Weick がいわば大きく包み込む形で戦略形成プロセス論の戦略定義をも用いていることは既述の通りであり、したがって Mintzberg と強力に連動する展開ともなっているのである。

以上の検討から、「序」で予め示した制約条件下での経営戦略の定義の引用（加護野，1985）を特に修正することなく、幾分大まかではあるが改めて本稿の戦略定義とする。

3.2 経営戦略の意味変容の分析

4人の論者それぞれについて「戦略は本当に必要なのか」あるいは「戦略は何らかの意味があるのか」という戦略のもつ意味に関する議論をわれわれは既に紹介した。ここではそれぞれの議論を2つのカテゴリーに分けて分析する。2つのカテゴリーの1つは、戦略の有無に関するもので、もう1つは戦略の内容に関するものである。

3.2.1 経営戦略の有無

Ansoff (1965) は戦略のない企業の利点と不利な点を列挙した上で、この場合不利な点が利点を上回ると考えた。つまり、Ansoff は戦略がないよりはる方が組織にとってよいと考えたのである。Mintzberg (1978c) は戦略の存在と欠如の双方が組織にとって不可欠であると考えた。というのは、たまたま状況や環境が変わったり、ニッチが消滅したりすると、それまで有効に働いていた戦略がその後は障害になるからである。戦略の変更というのは口ではたやすくいえるが、現実には困難をきわめるものだと Mintzberg はいう。彼によれば、組織にとって戦略は、馬にとってのブラインダーのようなもので、それは目標に向けて真しぐらに進ませるものだが、周囲を見通すことを妨げるものでもある。

Hofer & Schendel (1978) は、幾つかの実証研究から、戦略計画が常に優れた成果を企業にもたらすとは限らないことを示す。彼らにとって戦略の有無に関する議論は意味をもたない。問題は戦略の内容そのものにあると考える。Weick (1987) は戦略内容をあまり重視せずに、戦略の存在を否定はしない側に立つ。

3.2.2 経営戦略の内容

Hofer & Schendel (1978) は、戦略が意味をもつか否かはその内容次

第であると考え。まずい内容であれば何ら戦略は意味をなさないのである。Ansoff (1965) にしても、戦略の有効性を高める意味で内容が優れていることに越したことはないという立場だろうと推測される。Mintzberg (1987bc) はどうだろうか。彼は戦略の存在と欠如の双方が組織の存続に不可欠と考えた。とすると、戦略があった方が良い時期には、内容も良い方がよいことになるが、その戦略がない方が良い時期になった場合に、同内容の戦略が継続している際には、この内容はまずい方がむしろ組織にとっては良いこともあり得ることになる。すなわち、まずい内容の戦略も状況によってはそれなりの意味をもつ、ということが示唆されるのである。このようなケースは現実にはしばしば見出せるのではないだろうか。あまり良くない内容の戦略が、状況が変わった時に、内容が良くないが為に新しい障害とならないというケースである。その時期の環境にどうにもうまく組織をマッチングさせる戦略になりえなかったことが、たまたま環境の変化があり、それまでほぼ完璧に環境適合していた他社と比べると有利な地位へ導かれることになったというケースである。

Weick (1987) は戦略の数は少ない方がよいとする制約内で、戦略の内容に係わる議論を展開する。戦略に意味をもたせるのは内容ではない。リーダーがそしてフォロワーがその戦略計画を意味があり重要だと確信することが、戦略を有効に機能させることになるのだというのである。戦略計画の内容が問題になるのではなく、問題は確信の強さということになる。この確信こそが決定的要因になるのである。

この議論をまずい内容の戦略というレベルで Mintzberg の議論から示唆される考え方と比較してみよう。Weick のそれは、たとえ漠然として不明確であったり古いものであったとしても、その戦略が意味をもつと皆が確信すればその戦略は有効に機能するというものである。一方の Mintzberg はまずいと認識されていても、それが状況の変化でかえって相対的な優位性を確保することもあり得るというものである。彼は従来の諸論者同様、戦略内容を重視している。

Weick の場合、内容をあまり問題とせず、戦略が意味をもつといっても、いわば刺激剤のような役割を果たすだけで内容自体がそのまま実行されて意味をもつという類のものではない。つまり、戦略は即興的対応

経営戦略の意味の変容

をより適切に行わせるための一契機としての意味を強く負うのである。本来の戦略計画の内容はそのまま忠実に実行されなくてもよいようなのである。

極めて意味があると確信してなぜ戦略内容通りに忠実に実行されなくても良いのか。Weick の議論は、戦略に意味があると確信することとその戦略内容通りに実行されることとの間のリンケージに関する説明がない為に理解し難いものとなっている。この理解し難いリンケージの問題をわれわれは次のように理解したい。元々 Weick が論じる戦略内容は幾つかの解釈の余地を残す幅のあるものでなければならないのである。ちょうど Weick が挙げたナスカピ族がカリブーの肩の骨のクラック・ポイントに従ってハントする場所を設定するように、問題の核心は戦略内容ではなくその解釈者たる側にある。解釈者を確信に満ちた高いモチベーションの力強い活動に導くこと、これが戦略の意味なのである。そこでこの活動が当初からの戦略内容に忠実なものか否かは二の次となる訳である。

Weick はこの「戦略としての確信」の論を説得的に説明する上での理想的な例として、いわゆるコンピュータ革命期の IBM のケースを挙げる。ここで強力であることが IBM の戦略だったということは、実際に生じたことの中核部分を見失うことになると彼は述べる。IBM が自己を強く確信し、環境を適切に捉えた後で戦略が機能したと理解しなければならない。最初に強い確信の下での強力な活動があり、環境をうまくとり込んだ結果、環境変化の予測可能性が高まり、そこで戦略計画の伝統的な手法が機能するというのである。この例示では、最初の段階での戦略は確信を与える契機というよりも、人々が確信に満ち力強く活動する口実として役立つという。初めから戦略が環境と適合していなくても、要は確信の強さで環境を戦略に合わせるように変えることができるという、主体性の強い考えに貫かれているのである。

すなわち、Weick における戦略の内容に係わる議論は次のように要約できる。戦略の内容はある条件下において首尾一貫性をもった良い内容に超したことはない。常にまずい内容のものを議論の中に含んでいない。問題は条件のスイッチングである。Mintzberg が自然の成りゆきというような条件の変化で、まずい内容の戦略も意味をもつことがあるとし

たのと異なり、Weick は自己の強い確信で条件を変更させうる可能性を論じる。条件変更前の段階では、その戦略は確信を与える契機をなしたり、確信された力強い活動を与える口実になったりして何らかの役割を果たす。したがって、この段階、Mintzberg の意味づける戦略よりは相対的に高い意味をもつ。

3.3 経営戦略の意味変容の原因

既に見てきたような経営戦略の意味変容はなぜ生じたのだろうか。その一因として、対環境への諸策としての戦略という観点からその環境の変容が、更には目標達成の手段としての戦略という観点から組織目標の変容が考えられる。以下ではこの2点に絞りこんで、論じることにしよう。

3.3.1 環境の変容

Ansoff (1965) が戦略的な問題と呼ぶのは、組織とその環境との間に「インピーダンス・マッチ」を構築する問題である。組織内部の問題は F. Taylor 以来多数の論者によって論じられてきたが、環境、すなわち組織外部の問題に対するアプローチは1960年代になって本格的に始まった。環境が安定した状態を続けていた時代には、ほとんど論じられることがないこの問題が注目を集めてくる理由は、いうまでもなく環境の不確実性の増大を多くの企業組織メンバーが知覚したことによる。Ansoff によれば、戦略的問題は、部分的無知の状態でその解決が図られるものであるという。そのような状態での意思決定のためのルールを Ansoff は戦略と呼ぶのである。

このことからわかるように、経営戦略という概念はタスク環境に高度の不確実性を組織メンバーが知覚し、その対応策を論じるコンテクストから生まれてくるといってよいのである。いうまでもなく、このような戦略論の形成過程は、組織と環境との対応関係を組織論の中心問題にすえるコンティンジェンシー・アプローチの形成過程と軌を一にするものである。このことは、Hofer & Schendel (1978) によってわれわれは一層明確に理解できる。

かくて戦略は、不確実性が増大する環境にうまく適応しようとする組織にとって不可欠なものになる訳である。すなわち、環境適応策なので

経営戦略の意味の変容

ある。これはある方がよいであろうと考える Ansoff の考えも、調査研究のレビューから戦略の有無が問題なのではなく、その内容こそが問題だとする Hofer & Schendel の考えも十分理解できよう。Hofer & Schendel の議論は実証的な調査を固めていくという過程を経た、戦略の意味の変容という観点からみると一歩進んだ成果と捉えられる。

では、その内容をそれ程重視しないようにみることができる Weick (1987) や戦略のないことも組織にとって不可欠なのだとする Mintzberg (1987c) のその意味づけの変容をわれわれはどのように理解したらよいのだろうか。この問題の鍵の1つは、環境の不確実性が極めて高いレベルに達することを考えてみることにある。すなわち、高度のレベルの不確実性を超えるレベルの不確実性の知覚を想定するのである。

極度に不確実性の高い環境下では、戦略策定が極めて困難になると同時に、環境に適応しようとする余りその内容がめまぐるしく変わったり、その数が増大したりすると考えられる。Gluck (1986) によれば、過去10年間の環境変化をみると、不連続状況が生まれ不安定性と流動性が世界のビジネスの常態となったという。この結果、競争は激化し予測も困難になり戦略の数が増える一方という傾向がみられた。しかしながら、その戦略は依然として過去からの連続線上に立った分析と予測を基盤にした、究極的には製品市場戦略に他ならなかったのである。分析が正しければ正しい戦略が自動的に生まれて来ると信じる企業は、分析の精緻化に莫大な資金と人材とを投入したが、いわば1960年代に主導権を欲しいままにしたこれら企業の多くのこの方針は、これら企業を70年代には苦境に陥らせ、80年代にはなんとか生き残ろうともがき始めさせることになったのである (Gluck, 1986)。

極度に不確実性が高い環境は、体系立った予測を土台とする戦略計画を不可能にする。ならば、戦略は不要なのだろうか。

Ansoff は、環境適応策としての戦略がある方がよいと考え、Hofer & Schendel は内容次第だと考えた。内容次第であれば、良い戦略はごく短時間にしか存在しないでめまぐるしく変わるか、存在しないかのどちらかとなろう。めまぐるしく変わる戦略にどれ程の効果があるか。極度に不確実性の高い環境下ではまず、Hofer & Schendel の戦略の意味はほとんど失われると考えられるのである。

Mintzberg は戦略がない方がよいこともあると考え、Weick は内容的には不要な場合もあるだろうが、戦略はそれなりの機能を果たすと考え。更にいうと肝心な点は戦略よりもむしろ他にあると考えるのである。Mintzberg の考えはわかり易い。Ansoff の考えが不確実性の増大と共にこのように変容するのである。Weick の考えはどうか。戦略の存在の意味を認め、内容もあまり重視しないこともあるとなると Ansoff の考えとほとんど変わらないことになる。

Weick の考えは、極度に不確実性が高い環境下での戦略に関する思考としては意味がないものなのだろうか。この疑問に対する答は組織の目標の局面から、意味変容の原因にアプローチする次の段階で提示しよう。この段階では、Mintzberg までの戦略の意味変容の原因を環境の不確実性の一層の増大と捉えられることを示すに留めておく。

3.3.2 組織目標の変容

次に組織目標という観点から、戦略の意味変容の原因について考えてみたい。戦略は目標達成の手段として捉え得るが、この目標が変化すればその手段も変化することになる。1960年代の企業の目標は成長であり、そのために新たな事業の追加すなわち多角化が志向された。現在の事業は早晩衰退してゆく。したがって企業成長には新たな事業の追加がどうしても必要となるのである。Ansoff のこのような考えは基本的に Hofer & Schendel (1978) へも引き継がれている。

1970年代の戦略計画概念は、エクスペリエンス曲線、戦略事業単位(SBU)、ポートフォリオ計画の3つに絞られる(Gluck, 1986)。60年代の戦略に関する諸議論は、70年代 BCG やマッキンゼーといったコンサルタント会社で発展させられたのである。しかし、SBU とポートフォリオ計画が最も力を発揮したのは、安定的な環境で将来が過去の延長であったときに限られたし、エクスペリエンス曲線も高度成長期に最も妥当性をもつものでしかなかった (Gluck, 1986)。

80年代以降の現在、企業の中には70年代の極めて短期的な「成長」志向に危惧を抱き、もっと大きく長期的に成長を捉えようとする動きが出てきた。このような企業の目標は組織進化にある⁽⁴⁾。そして、この目標を達成する上で、コンティンジェンシー・アプローチで主張された「適応」や「均衡」といった概念が否定されるのである。時には不適應でも将来

への大きな計画をおち上げ実行に移す勇気や、意識的にカオス状況にして不均衡状況を組織に創り上げたりする旧来の尺度を超えた主張が、このようなコンテキストの中でなされる。

ここにおいて Mintzberg の戦略の意味に係わる議論は、Weick に比べてやや弱い議論となる。Weick の議論はこの進化という目標達成の手段としての戦略としての意味を十分担っている。戦略は環境エナクトメント (enactment) の契機をなし、その策定時には環境とのギャップすなわち不適合が存在するものでなければならない。これが Weick の議論を進化に係わるコンテキストの観点からわれわれなりに表現し直した内容である。

Gluck (1986) は自己革新を迫られる時代の企業のリーダーは、大きく考えることと大きく行動する勇気が必要だとし、ビジョンと活力もまた重要だと考える。Weick の議論はまさにこの主張と合致する。彼は戦略そのものよりもむしろ確信、そして即興を重んじ、それらは戦略に代わりうるものとさえ考えた。

Gluck は次のように述べる (Gluck, 1968, p. 33, 訳書35ページ)。

戦略経営とは、単に経営方法や経営技術の寄せ集めではないし、また、システムと手順の集合でもない。心構えであり一定の行動パターンであって、方法、技術、システム、手順によって——創造はされないまでも——強化し高揚させることはできる。

不確実性が極度に高い環境下で組織が進化をしてゆくとなると、積極的にエナクトメントをはかり確信をもってそれを現実のものとし戦略計画が機能するようにしなければならないのである。更には即興的な対応も当然増大しよう。

ここで Weick の戦略概念は過去からの予測を土台にしたものではなく、伊丹 (1984) の主張するオーバー・エクステンション戦略のような将来志向のものであることがわかる。結局それを実現するのは確信に満ちた活力ある行動と臨機応変な即応性だということになるのである。かくて環境の不確実性のより一層の高度化と当然連動する組織目標の進化への変容は、Weick の議論を十分に正当化するのである。

以上、われわれは Ansoff, Hofer & Schendel, Mintzberg, そして Weick という順に、過去の1960年代から現在の80年代へと時代の変化と

共に戦略のもつ意味も変わることを環境と組織目標の変容という原因によって明らかにした。Ansoff と Weick の議論はごく表層レベルの言葉でのみ捉えると似たものではあるが、その内容は既に説明したように異質のものと考えられるものである。

4. 結

第2節で明らかにしたように、本稿でとりあげた代表的な経営戦略に関する諸議論はその戦略のもつ意味において変容していた。第3節では、この戦略の意味変容の原因として、環境の不確実性の一層の増大と、それとの係わりの中で組織目標が一層の長期的存続・成長、すなわち進化へと変わってきたことを考究した。

原因究明の議論の中でわれわれは Weick (1987) と戦略計画の今後可言及する Gluck (1986) との連動性をみると共に、Weick の議論の重要性を改めて認識することとなった⁽⁵⁾。最後にこれまでの議論をふまえ、この戦略の意味の変容が今後どのような方向に向かってゆくことになるかを展望し、本稿を閉じることとしたいが、この思考のかかなりの部分は Weick の考えに負うところになる。というのも現段階における最も進んだ戦略の意味づけを Weick は行っているからである。

今後、戦略が不要になるとはわれわれは考えない。ただし、その意味は相当に変わる。その方向は現在の変容方向と一致しているとわれわれは考える。すなわち、過去のデータの分析による予測の土台の上に戦略の内容を規定してゆくのではなく、組織の成員の夢や将来の可能性を拓く、現状では多少の無理な部分を含んだかなり幅のある内容をもつ戦略が企業組織にとって意味のある戦略になるであろう。Gluck (1986) も主張するように、環境の変化そして不確実性を回避しようとするのではなく、それがなければイノベーションも自己革新もほとんど起こらない、つまり組織の存在の源泉となるものなのだという認識を戦略策定の最終責任者たるトップ・マネジメントはもたなければならぬのである。

戦略は、確実さを競うものから不確実性を組織進化にとってポジティブな方向で積極的にとり込んでゆくための貴重なデバイスへと変容してゆく必要がある。Weick は多様な解釈の余地を残すあいまいな内容の戦

略の重要性を示唆するが、1つの見識であると思う。無論、このような方向での戦略は、Weick がいうように組織成員の高いモチベーションに裏打ちされた強力な活動と臨機応変で柔軟な対応力がセットされて、その意味を増大しようというものである。では、その人間の力強い確信はどこから発するのだろうか。1つは戦略を契機として生まれる。もう1つはどこから生まれるのか。また、その契機をなす戦略の場合でもその夢や意欲にあふれた内容はどこから生まれるのだろうか。われわれはこの問いに「企業者精神」と答えて一応のピリオドを打っておきたい。

以上、極めて抽象度の高いレベルではあるが、今後の経営戦略のもつ意味の変容方向を簡単に展望した。本稿は極めて高度なレベルの不確実性下でのより長期的な存続成長、すなわち進化を志向する組織の戦略の意味に関する議論において、われわれのこれまでの思考（村上，1987）を一步進めさせるものとなった。無論、今後の課題は多いが、より具体的な個々のケースで厳密に検証していくことが当面求められる最大の課題である。

〔注〕

- (1) 比較的最近の文献で戦略定義の分類化を試みるものとしては、Chaffee (1985) が一定の評価を得ているようで幾つかの文献で引用されている。彼は諸論者の戦略の定義を3つ——①リニア戦略、②適応的戦略、③解釈戦略——に分類している。
- (2) 戦略の概念を最初に提示したのは、Chandler (1962) であるが（加護野，1985）、彼の主要な関心は体系的な戦略論の展開というのではなく、企業成長の一方法としての多角化と多角化した事業を管理するために出現した事業部制の問題にあった。本稿の目的を達成する上では、1960年代の戦略論を Ansoff (1965) に絞ることに問題はないと判断し、Chandler (1962) を除外した。

1970年代はいうまでもなく、BCG やマッキンゼーといったコンサルティング会社の戦略手法が戦略論のコンテキストで主役を演じた年代である。この年代「10年の間のアメリカでの戦略研究の集大成ともいえる」（Hofer & Schendel, 1978, 「訳者あとがき」, 2 ページ）Hofer & Schendel (1978) を本稿では2 番目にとりあげる。

1980年代は GE の戦略計画システムあるいは SBU 管理に代表され

る「分析的アプローチ」(加護野, 1986)に批判が投げかけられ, 新たな戦略論が展望される年代とも捉えられる。この年代の戦略に関する議論として, 本稿では Mintzberg (1987bc) と Weick (1987) をとりあげることが適切だと判断した。

- (3) Mintzberg(1987b)と Mintzberg(1987c)は, Carroll & Vogel(1987)にも収められている。
- (4) ここにいう組織進化とは, Weick (1979) の主張する自然選択としての組織化のプロセス・モデルに規定される概念としてではなく, それを排除しないより広い概念で規定されるものである。従来からいわれていた組織の長期の存続・成長を相当に長い時間に延張し, それを組織進化と呼ぶことにしようというのである。
- (5) Weick の議論からわれわれは, 戦略形成プロセス論と従来からの戦略論との共存可能性を示唆されたように思う。この他, Weick の議論のエナクトメントや解釈や知覚に関する問題は今後考察を深める価値のあるものと考えている。

参考文献

- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate strategy : An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York : McGraw-Hill.
(広田寿亮 訳『企業戦略論』, 産業能率大学出版部, 1969)
- Burgelman, R. A., & Sayles, L. R. (1986) *Inside corporate innovation*. New York : Free Press. (小林肇 監訳『企業内イノベーション』, ソーテック社, 1987)
- Carroll, G. R., & Vogel, D. (1987) *Organizational approaches to strategy*. Cambridge, MA : Ballinger.
- Chaffee, E. E. (1985) Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10, 89-98.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and structure : Chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge, MA : MIT Press. (三菱経済研究所 訳『経営戦略と組織』, 実業之日本社, 1967)
- Gluck, F. W. (1986) Strategic management : An overview. In J. R. Gardner, R. Rachlin, & H. W. Allen Sweeny (Eds.), *Handbook of strategic planning*. New York : John Wiley. (土岐・中辻・小野寺・伊藤 共訳『戦略計画ハンドブック』, ダイヤモンド社, 1988)
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978) *Strategy formulation : Analytical*

経営戦略の意味の変容

- concepts*. St. Paul, MN : West. (奥村・榊原・野中 共訳『戦略策定』, 千倉書房, 1981)
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』, 日本経済新聞社.
- 加護野忠男 (1985) 「経営戦略とは何か」, 『経営戦略の新潮流』, 石井・野中・加護野・野中『経営戦略論』, 有斐閣.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967) *Organization and environment*. Cambridge : Harvard University Press. (吉田博 訳『組織の条件適応理論』, 産能短大出版部, 1977)
- Mintzberg, H. (1987a) Crafting strategy. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 66-75. (「秩序ある計画化から工芸的に練りあげる戦略へ」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 11月号, 1987)
- Mintzberg, H. (1987b) The strategy concept I : Five Ps for strategy. *California Management Review*, Fall, 11-24.
- Mintzberg, H. (1987c) The strategy concept II : Another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, Fall, 25-31.
- 村上伸一 (1988) 「組織個体群生態学視座と経営戦略論との関係についての考察のためのシナリオ」, 『北星論集 (経済学部)』, 第25号.
- Weick, K. E. (1979) *The social psychology of organizing (2nd ed.)*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1987) Substitutes for corporate strategy. In D. J. Teece (Ed.), *The competitive challenge : Strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA : Ballinger.