

戦略経営の課題

大河内 信 司

◆キーワード：

戦略事業単位(strategic business unit)

製品ポートフォリオ経営(product portfolio management)

戦略経営システム(strategic management system)

戦略計画作成システム(strategic planning system)

戦略経営支援システム(strategic management support systems)

志向(orientation)

並列関係(alignment)

戦略的な重点課題に対する経営(strategic issue management)

戦略的な不測の現象(strategic surprises)

1. 現代経営学の課題

いかなる時代や社会においても、経営は常に人間の生活が営まれていくうえで不可欠の存在である。経済の発展にともなって経営の重要性はいっそう増大し、今日では経営はいっさいの社会生活や経済生活の担い手となっている。経営は常に経営主体の意思のもとに人的資源と物的資源との結合の論理に導かれ、主体的な統一として存在するのである。いうまでもなく、経営学の研究対象は現実の企業経営であり、常に現代経営学として問題となる。

1970年代以降、企業環境の激変という状況下で、企業が生存条件を確保するために、環境変化への対応行動を積極的に展開していったのは周知の事実であり、これまで経験したことのなかった複雑多岐にわたる企業経営の実践を反映して、現代経営学は経営学それ自体の変革をふくむ再構築の段階にある。80年代にはいると、環境変化の速度は依然として迅速であるが、その方向は次第に鮮明になりつつある。とはいえ、環境変化の細部については未だに明らかでないが、産業社会の発展を大きなトレンドによって眺めるとき、その基本的な方向は確定している、といえるのではないだろうか。したがって、柔軟性と創造性に富む現代企業の経営行動を手がかりとして、現代経営学の課題を明確に規定することができるのである。

ところで、現代の産業社会は絶えず展開される技術革新とそれにともない必然的に発現する社会革新、分業と協業にもとづく供給システムの著しい増大と企業による統合、激しく連続的な設備投資によってもたらされる企業規模の拡大とその役割の増大、企業経営に関する認識とその体系の発展によって特徴づけられる、きわめて変化の激しいダイナミックな社会である。こうした産業社会の成熟は経営学それ自体の変革をひき起こし、組織論的アプローチを登場させたのである。すなわち、システムズ・アプローチは企業をひとつのサブシステムと位置づけ、企業と環境との間の相互関係と相互影響力の増大という問題を提起して、管理過程論の理論的な枠組みであったクローズド・システムをオープン・システムへと革新した。また、A・D・チャンドラーが膨大な史的研究を基礎にして「組織は戦略によって造られる」¹⁾という命題を提示し、H・I・アンゾフが戦略の形成と展開に関する研究を基礎にして「戦略は組織にしたがう」²⁾という命題を提示したことによって、戦略は経営学のひとつの柱として位置づけられた。産業社会の成熟にともなう多角化戦略は戦略事業単位 (strategic business unit) を発見し、製品ポートフォリオ経営 (product portfolio management) を登場させ、経営学は管理論中心から戦略論と管理論の2つの柱をもつにいたったのである。さらに、戦略論と管理論の精緻化は経営行動や組織構造が環境要因によって左右され

るという問題を提起し、コンティンジェンシー・アプローチを導きだしたのである。また、日本経済のグローバル化が進展し、日本企業の高パフォーマンスが認識されるにつれて、日本企業の経営行動や組織構造の問題が提起され、日本的経営の解明は必然的に企業経営の国際比較へとその論点を拡大した。経営戦略論と企業経営の国際比較という視座は、経済領域や技術領域にとどまらず、政治領域や社会領域や価値領域にまでその視点を拡大していくことになる。かつて、経営学は産業社会学と結合して人間関係論を成立させ、組織一般理論を構築させてバーナード理論³⁾を生み、行動科学を摂取して動機づけ理論とリーダーシップ理論を補強し、経営学の内容を充実させてきたが、現代経営学は学際的な研究成果によって補強されると同時に、あらたに企業環境論を組みこんだ体系を構築しなければならないのである。

現代経営学の内容の再検討と体系の再構築は、きわめて抽象度の高い水準においてなされるが、抽象的な思考は現実と遊離する危険性を常にふくんでいるので、この危険性を回避するために、企業経営の基本構造を確認しておかなければならない。すなわち、企業は経営主体の意思決定による事業目的のもとづいて人的資源と物的資源と経営資金を調達し、原材料に一定の形態変化をほどこして製品を市場に提供する。一方において、経営主体は従業員・資金提供者・生産財供給者・顧客・競合企業などの変化に対応し、それぞれとの間に一定の関係構造を選択的に形成していくことになるが、他方において、経営資源の適正な配分を通じて安定した分業・協業システムを設計し、事業目的の達成を効率的に実現しなければならない。換言すれば、「企業は経営主体の戦略的な意思決定によって環境変化に的確に対応すると同時に、効率的な分業・協業システムの設計とその活性化によって事業目的を達成する、という変化と安定を同時に追求する行動主体である」と規定することができる。70年代にはじまった産業社会の急激な転換は、少なくとも数十年の長期間にわたって経済社会の骨格を規定すると思われるが、80年代になってそのトレンドは確定したのではないだろうか。現代企業を取り巻いている環境のトレンドは、次のとおりである。すなわち、第1のトレンドは大量生産・

大量消費を基底としたシステムの成熟化と豊かな社会の到来にともなうソフト化・サービス化の進展である。多様化・個性化・流動化する需要構造によって、供給構造は規定され、供給主導型経済から需要主導型経済への転換が定着化してきた。第2のトレンドは高度情報化社会の出現である。企業活動のあらゆる領域において、必要情報量が急速に増大し、情報処理機器による迅速な情報処理が行われている。その結果、情報インフラストラクチャーが整備され、経済主体間の情報ネットワークは密度を高め、情報が人的資源とならんで最も重要な経営資源となってきた。第3のトレンドはメカトロニクス・バイオテクノロジー・新素材・ニューメディアの4つの分野が急速に発展し、それぞれの相互間に新しい分野が開拓されることになる。第4のトレンドは企業を保護していた時間・距離・地域・専門知識の壁の弱体化あるいは崩壊である。このトレンドが国境におよんだとき、企業の国際化が必然化し、とくに異業種間の多様な接触や結合が頻繁に行われることによって、企業間に融業が形成される。その結果、市場における競争がいっそう激化するために、企業の中心的な機能は未開拓の需要と未活用の経営資源の結合による新規事業の展開へとますます傾斜することになる⁴⁾。

80年代の企業環境がもたらす当然の帰結として、現代経営学は自己変革をせまられているが、それは乱気流が渦巻いている企業環境の中で、生存条件を確保するために経営活動を展開している現実の企業経営の発展に全面的に依存しているのである。いうまでもなく、企業経営が一定の時代と環境の中で、しかもその影響のもとで行われるかぎり、現代経営学の課題も一定の時代認識のもとに考慮せざるをえないので、時間の経過とともに現代経営学の課題は変更せざるをえないとしても、少なくとも現時点において、次のことがいえるのではないだろうか。すなわち、現実の企業経営において、企業の合理的な行動には合理的な経営組織が必要であり、経営戦略の効果的な形成と効率的な展開には経営組織の活性化と組織構成員である人的資源の卓越した能力が不可欠の条件である⁵⁾。このように、企業経営における人的資源の問題は経営活動の中核的な推進力として決定的に重要となるので、現代経営学

の課題においてきわめて重要な地位を占めることになるのである。また、企業環境における諸問題は、環境変化の激しさの程度に応じて、ある時は積極的にまたある時は消極的に企業の運命を決定することになる。企業の規模が拡大し、企業の業域が国際的に拡大すればするほど、企業環境はいっそう複雑にしかも流動的になり、企業の環境適応はますます困難になる。それだけに、企業経営において企業環境への適応は企業が存続するための不可欠の条件であり、経営学においても企業環境は中核的な研究対象にならざるをえない⁶⁾。今日では、企業経営における経済の問題も人的資源や企業環境の問題によって規定され、制約を受けることになるので、現代経営学の課題において人的資源と企業環境の問題はきわめて重要な考慮対象事項となるのである。現時点において、現代経営学の体系を試論としてあげれば、経営学本質論・経営構造論・経営者論・経営管理論・企業環境論という5つの要素からなり、現代経営学はこれらの総合において成立するのである⁷⁾。要するに、実践理論的な見地に立つ経営学の発展は、現実の企業経営に関する研究の発展に外ならないのである。

2. 戦略計画実行の課題

経営戦略が環境変化への対応行動として注目されはじめて以来、その関心は次の2つの側面に集中してきた。第1の側面は経営戦略の形成（strategy formulation）であり、その対象は戦略分析の論理と手法である。第2の側面は戦略計画（strategic planning）であり、その対象は関係者の相互作用を通じて優れた成果創出のためのシステムの設計である。今日の乱気流の渦巻く企業環境の中で、環境との協和（consonance）を達成するための経営戦略の効果的な形成と効率的な展開は、企業が生存するための必須条件である。ところが、企業の方角づけに関する戦略的な変革を公式の戦略計画作成システムを通じて導入しようと、あるいは非公式の過程を通じて導入しようと、組織の抵抗に遭遇するのは必定である。例えば、戦略的な変革の

必要性に関する認識の遅れ、戦略的な意思決定過程におけるひき延ばしと動揺、戦略計画実行の遅れと効率の悪さ、戦略的な変革を妨害し逆転させようとする多くの試みがそれである。戦略的な新しい方向づけが戦略計画作成過程に対してだけでなく、戦略的な変革過程全体に対しても抵抗をひき起こすので、組織の抵抗と拒否に対してこれまで以上の関心を払わなければならない。

今世紀全般を視野において眺めると、2つの大きな変化が企業環境で発生し、経営戦略の主要な方向転換が促進された。第1の戦略転換は、多くの業界における基本的な需要・競争パターンの変化によってひき起こされた。すなわち、技術的に最も信頼のおける製品を最低価格で提供するだけではもはや不十分になり、それまで決定的に重要であった成功要因は変容しはじめた。顧客のニーズと欲求を充足し、顧客に卓越した自社製品を供給することこそが、次第に必要なになってきたのである⁸⁾。周知のように、生産志向からマーケティング志向への戦略転換は、新しい経営管理思考の開発、組織の価値観と規範の転換、新しい問題解決技能、新しい経営管理システム、新しい組織構造をひき起こした。また、志向の転換によって、これまで支配的な権力の地位を占めていた生産部門は、大半の権力をまずマーケティング部門に、続いて全般管理者たちに譲らざるをえなくなった。こうした状況を背景にして、戦略的な変革に対する強力な行動上の抵抗とシステム構造上の抵抗をひき起こす条件が整ったのである。抵抗現象は戦略転換を企てる際にそのまま放置したり、戦略転換の実行にあたって手間をとりすぎたり、戦略転換にともなう権力闘争を行ったりした場合に、それらを引き金に表面化した。そこで、企業は環境変化の圧力に対して経営戦略の適合を反応的に追求する過程で、新しい経営戦略がうまく機能しなかったことを徐々に知り、こうした機能不全をひとつずつ矯正していったのである。

第2の戦略転換は1950年代以降に開始され、現在もなお進行中である。戦略転換を促進している主要な要因は、次の4つである。第1の要因はいくつかの業界における需要の飽和と成長率の顕著な平準化であり、第2の要因は

技術変化の加速度的であり、第3の要因は新製品の出現から需要の飽和にいたる期間の短縮化であり、第4の要因は企業とその企業が活動している社会的・政治的な環境との間の相互関係と相互影響力の増大である。乱気流の渦巻く環境下の生存条件は、新技術の獲得に絶えず注意を払い、市場の変動条件に適合する競争戦略をとり、新奇な機会領域に参入し、将来有望でない既存事業からタイミングよく撤退し、社会的・政治的な脅威と機会に対応することである。マーケティング志向から新しい戦略志向への組織風土の移行は、生産志向からマーケティング志向への移行に比べると、はるかに長い道程であるために、生産志向による環境対応から戦略志向による環境対応へと直接に飛躍しなければならないとすれば、その事情はかなり厳しいものとなる。これこそが戦略的な変革に対する抵抗について、現在、関心が増大している理由なのである。

ところで、戦略計画作成システムは時間やエネルギーの節約とともに、組織の戦略的な変革に秩序をもたらすとはいえ、戦略的な変革に対する抵抗を完全に排除するわけではなく、場合によっては、抵抗の発生現象を拡大することすらある。それは戦略計画作成システムの失敗が原因ではなく、他の要因が抵抗の引き金になるからである。すなわち、戦略的な変革の程度や導入速度と抵抗の間には、次のような密接な関係がみられるのである。戦略的な変革に対する抵抗は、変革が風土的な秩序と政治的な秩序の両方あるいはそのいずれかに対してもたらす不連続性の程度に比例し⁹⁾、変革の導入期間の長さに逆比例する¹⁰⁾。企業における風土的な秩序は志向 (orientation) と呼ばれているが、生産志向のもとでは、生産性と製造原価が重要な規範であり、耐久性のある均一な製品を最低価格で提供することが事業発展の成功要因である、と考えられていた。ところが、現実には生産志向がもはや事業目的の達成を実現する要因ではなくなり、マーケティング志向による環境変化への対応行動が必要になっても、依然としてこれまでの経験に固執し、マーケティング・コンセプトにもとづく新しい規範への移行に抵抗を示したのである。さらに、生産志向からマーケティング志向への移行にともなって、組織内部

の影響力と権力が生産領域からマーケティング領域に移行し、政治的な秩序における不連続性が発生した。その結果、抵抗の発生現象がいっそう拡大した。確かに、権力の移行をとまなわれない場合でも、風土的な抵抗は存在するが、権力がそれに追加されると、抵抗現象はいっそう増幅されるのである。また、変革の導入速度の観点からみると、戦略的な変革が徐々に導入され、組織への影響が部分的である場合には、抵抗現象は局部的である。要するに、戦略的な変革にもとづく変更部分の中に脅威と不快が導入される程度や速度に応じて、個人と組織は戦略的な変革に対して強力に抵抗するのである。

1950年代以降、公式の経営計画作成システムを組織に導入する際に、2つの類似した変革に際立った対照が見られた。すなわち、2種類の経営計画作成システムの導入後の軌跡が非常に異なっていたのである。長期計画の場合には、強力な抵抗現象をひき起こさなかったが、戦略計画の場合には、深刻な抵抗現象が発生した。というのは、長期計画は過去を将来に現状延長する方法であり、過去の実施基準を遵守するために、政治的な影響力が小さいからである。これに対して、戦略計画は風土的な秩序と政治的な秩序の両者を侵害し、現実に対する過去の実施基準を転換すると同時に、全社的な経営管理レベルに権力と影響力を集中するからである。

生産志向からマーケティング志向への移行の場合と同様に、新しい挑戦課題をひき延ばす企業が多いことは否定できない。企業によっては、生存の危機を招く時点まで、その挑戦課題をひき延ばすところもある。新しい挑戦課題に直面している企業の戦略的な意思決定能力と実施能力が欠落している場合には、時間が切迫する中で生存の危機を乗り越えるため、外部のコンサルティング会社に依頼して、自社の経営戦略の形成と展開について援助をあおいでいるところもある。それ以外の企業は、戦略経営過程の展開を通じて、自社の人的資源を活用しながら新しい経営戦略を経営計画作成システムに組み入れ実行しようとする。しかし、企業が重大な戦略転換を実施する場合には、組織の実施能力は新しい経営戦略と不適合になり、その結果、甚大な被害をこおむることになる。この不適合に対する企業の認知は一般に遅延し、

試行錯誤を通じて一步ずつ適合し直すのが通例である。すなわち、抵抗現象がほぼ間違いなく発生することを予期せずに、時にはそうした事態に気づきさえもせずに、戦略計画作成システムを組織に導入しようとするので、組織の受容体制が整わず、必要な実施能力が開発されないまま、戦略計画作成システムに着手させることになる。その結果、変革過程の開始段階から強力な抵抗現象に遭遇する。戦略計画作成システムを支持する経営者が抵抗に対する適切な権力行使をまったく行わないかあるいは躊躇すると、戦略転換はほとんど実現せず、戦略計画作成システムの崩壊を招くことになるのである。トップ・マネジメントが新しい戦略転換に対して強力な支持を主張している企業では、最終的に実施能力、権力構造、組織風土は新しい戦略行動と並列関係（alignment）を形成し、戦略計画作成システムは組織に受容され本格的に定着するようになるが、これは長い道程である。

これまでの検討から、少なくとも次の点を指摘することができる。すなわち、戦略計画作成システムの実行上の課題は多面的に検討しなければならない、という点である。例えば、経営計画作成過程の観点から検討することが必要であるのはいうまでもないが、戦略計画作成システムの導入と発展という観点からも検討しなければならない。さらに、戦略計画作成システムと広範な経営過程との統合という観点から検討すべきである。確かに、いずれの観点にも長所があり、戦略計画の効率的な展開に関する有益な洞察が可能になるとはいえ、過度にひとつの観点にかたよった検討は戦略計画作成システムの実行上の課題を容易に制約するだけでなく、著しく狭めることにもなる。したがって、戦略的に重要な考慮対象事項に集中し、戦略的な変革に対する組織の受容と実施能力に関する代替案を提示し、権力構造の中核に迫る、といった戦略計画作成システムの実行に関する多次元の検討が必要になるだろう¹¹⁾。

3. 戦略経営の課題

多くの企業では、戦略計画を組織化された企業家精神（entrepreneurship）のひとつの形態とみなしているが、実際には、戦略計画の課題は多くの困難な問題に直面している。そうした理由のひとつは、経営者の資質の問題である。というのは、業務担当経営者は日常業務活動の遂行能力という基準にもとづいて選抜される傾向があるからである。もっと大きな理由は、すべての次元において、企業全体が発展するための経営計画作成を意図する課題の規模と複雑性の問題である。さらに大きな理由は、すべての要素が相互に作用をおよぼし合っている状況の中で、きわめて不確実な情報にもとづいて経営計画を作成する、という問題である。それゆえに、トップ・マネジメントは業務担当経営者に比べて、必然的に自らの決断力と創造力に依存しなければならない意思決定領域が広範囲にわたっているのである。

確かに、新しい経営戦略を創出するにあたって、多くの企業がこうした実践上の困難な局面に直面しているとはいえ、競合的な企業が生き残るためには、戦略計画作成システムの観点から検討するだけでなく、経営管理システム全体を変革することを意図する包括的な戦略経営システム（strategic management system）の観点からも検討しなければならない。例えば、戦略的な不測の現象¹²⁾（strategic surprises）の影響をそれほど受けない環境に位置しているが、企業の基本的な事業発展の見込みが市場の飽和・技術の陳腐化・需要構造の変化のために不満足な状態にある企業や、強みにもとづいて大規模な多角化を追求する企業や、戦略的な事業領域の基本的な均衡の立て直しが必要な企業などは、戦略計画作成システムに従事することが必要である。しかし、企業成長の見込みが満足な様相を呈しているが、競合企業があいついで市場に参入したために市場構造が変貌をとげつつある業界や、技術が急激に変化しているコンピュータ業界や、技術と社会的な関係の両者が乱気流の状態にある薬品業界などのように、企業環境が戦略的に乱気流の状態にある企業は、リアル・タイムの対応行動と戦略的なフィードバックと組

組織的な柔軟性を通じて、戦略的な不測の現象の発生確率を最小化する戦略的な重点課題に対する経営（strategic issue management）に限定するかもしれない。これに対して、戦略的な推進力の根本的な並列関係の再編成と乱気流の渦巻く不測の事象に満ちた創造的な企業環境の両者に直面している企業は、戦略計画作成システムを戦略的な重点課題に対する経営に連動させることによって、両者を包括的な戦略経営システムに結合することが必要である。要するに、戦略的な重点課題に対する経営は、戦略計画作成システムに対して代替的であるというよりもむしろ補完的であるので、戦略計画作成システムと戦略的な重点課題に対する経営のいずれか一方を選択すべきか、あるいはその両者を選択すべきかは、企業を取り巻く環境次第で決まる、といっただろう。

これまでの説明から明らかなように、1970年代以降の企業環境の基本的な事象は、環境変化が次第に過去の経験とは無関係の新奇なものとなり、環境変化に対応するための費用が高額になり、環境変化の速度が加速度を増しているだけではなく、環境変化それ自体を予知しにくくなっている。それにもかかわらず、もし現在の潜在的な危機の状況下で将来の事業機会を犠牲にして、現在の利益の極大化を追求することに専念すれば、またもし人的資源能力の開発、市場開発、新製品開発、最新式の設備への継続的な投資を通じて、基本的な経営活動領域において意図的に計画された変革を全社的に管理することを放棄すれば、やがては企業崩壊の軌跡を着実に歩み続けることになるだろう。それゆえに、急激に変化する企業環境のもとで、競合的な企業が生き残るための基本的な条件は、トップ・マネジメントをはじめとするすべての従業員が積極的に自己革新をはかり、企業家精神を発揮して組織的・合法的に環境変化を先取りすることである、といっただろう。

そこで、企業環境への適応と全社的な統合を目的とする戦略経営のコンセプトを「経営計画を通じて経営戦略と組織風土・人的資源能力の統合を目指すことによって、組織の支援を受けた新しい経営戦略をタイミングよく効率的に実践するためのシステムのな方法」¹³⁾と解釈すれば、企業が具体的な生

存条件を確保するためには、企業環境・経営戦略・経営計画・組織風土・人的資源能力という5つの基本要因の相互関係を理解することが必要になる。いうまでもなく、こうした5つの基本要因は相互に密接な依存関係を有しているので、それぞれの基本要因の間に適合関係を維持することが戦略経営の課題となるのである。戦略経営の課題の中で、特に注目に値すると思われる重点課題は次の3つである。すなわち、企業環境の現実を反映する戦略事業単位の確認と全社的に一貫性を保持する戦略経営支援システム（strategic management support systems）の開発、および戦略経営過程の阻害要因の監視と処理の3つである。¹⁴⁾したがって、こうした重点課題のそれぞれについて、継続的な検討が加えられなければならないだろう。

長期間にわたる安定的な成長志向は現代企業の特徴のひとつであるが、こうした特性を確保するための要件は、環境変化への迅速で柔軟な対応行動であり、とりわけ業績を改善するための経営資源の効率的な活用が最大の課題となる。すなわち、企業が全体として進むべき方向の決定、個々の事業単位がもつ役割と事業戦略の設定、経営資源を個々の事業単位に配分するためのルールの明確化、全社戦略と事業戦略と機能戦略の統合を可能にする経営管理システムの確立が必要である。多くの企業がこの課題を解決するために製品ポートフォリオ経営¹⁵⁾（PPM）を導入しているが、このPPMを推進するにあたって、既存の組織構造では不適切な点が多いので、日常業務組織構造に戦略組織構造としての戦略事業単位（SBU）を追加する傾向がみられる。確かに、実際の事業運営は日常業務組織構造を通じて実施されるが、今後どのSBUに経営資源を投入し、必要な経営資源はどのSBUに依存するかという経営資源配分の明確化と、企業環境の現実を照らして、企業全体と個々のSBUの進むべき方向の決定を目的とする戦略組織構造を安定的な日常業務組織構造に組み入れて、両者を機能的に統合するマトリックス組織構造を構築していくことが有利になるかもしれない。いずれにしても、企業環境の急激な変化が示すとおり、個々の事業単位に関する事業目的の妥当性を維持できるように、継続的に検討し直すことを通じて、企業環境の現実を反映する

戦略事業単位を確認することが必要である。

1970年代以降、企業環境における事業機会の追求と事業脅威の回避という戦略行動に適応する手段として、戦略経営に対する要請がますます高まっているが、必要に応じて適用する組織の実施能力を最大限に活用するには、戦略計画作成システムをはじめとして、戦略的な統制システム、柔軟な経営情報システム（management information system）、柔軟な誘因システム、戦略的な変革を許容する組織風土など戦略経営過程を構成する戦略経営支援システムを全社的に一貫性を保持する形で開発することが必要になるように思われる。すなわち、統制過程の戦略的なフィードバックの側面を開発するための要件として、戦略行動と日常業務活動の両者を測定する複数の次元からなる経営行動の測定基準の開発と調整、および測定過程を管理する統制機能担当者の決定を指摘しなければならない。そこでの重点課題は、個々の事業単位に関する事業目的の妥当性の維持を意図した戦略的な要因をともなった形で、短期の日常業務活動の最適化が達成されているかどうか、という点である。したがって、特定の事業戦略を推進するにあたって、戦略遂行の責任を付与されている業務担当経営者が日常業務活動の経営過程を統制するコントローラーと協働して、戦略的な統制機能を遂行できるような全社的な統制システムの確立が要請されるのである。戦略的な統制システムの確立とともに、戦略事業単位の確認という要請に応えるためには、経営情報システム（MIS）の能力不足が戦略経営過程の阻害要因にならないような柔軟な MIS の設計が不可欠である。こうした要請を実現するには、時間の経過に対して比較可能性を持続できるように、個々の製品ラインや事業単位や事業群に関する資料を整理・収集し直すと同時に、意思決定システムの中に統合できるような情報を絶えず提供することが必要である。

また、個々の事業単位に対して意図された戦略行動を強化するためには、こうした柔軟な MIS を活用して戦略行動と日常業務活動の両者に関する情報を受けとりながら、全社的な戦略的・日常業務的な統制システムを通じて、個人の日常業務面での貢献と戦略行動面での貢献を妥当な形で反映するパ

パフォーマンスの基準を開発しなければならない。すなわち、個人が日常業務活動以外にも戦略行動に積極的に参加し貢献できるような誘因システムを導入すべきである。具体的には、戦略行動に対する個人の貢献が賞与・昇給・昇進・配置転換・自律度・職務規定などの要因と妥当な形で結合するような柔軟な誘因システムの設計が要請されることになる。一般に、日常業務活動は既存の確立し成熟したスタイルと手続きにもとづいて展開されるので、新規の事業発展を追求する戦略的な変革に必要な柔軟性を許容するような組織風土を開発するためには、日常業務活動の安定性と併行する形で、戦略的な柔軟性を達成するような組織の理解を醸成することに努めなければならない。したがって、組織風土の発展を戦略事業単位のニーズに適合させるには、経営計画の作成過程と併行する形で、人的資源能力の開発と戦略の導入とを所定のモジュールに従って開始する、といったシステム化された学習行動の観点から検討することが必要ではないだろうか。

要するに、戦略経営過程の効率的な展開は、戦略経営支援システムを全社的に調整し一貫した形で連動させることを通じて、組織内部に適合関係を許容する能力を開発し、時間の経過に対してそれを維持することができるかどうか、という点に著しく依存するのである。したがって、戦略計画作成システム、戦略的な統制システム、柔軟な経営情報システム、柔軟な誘因システム、戦略的な変革を許容する組織風土など戦略経営過程を構成する戦略経営支援システムの間に緊密でしかも全社的な適合関係を維持することが必要である。その結果として、個々の戦略事業単位が提起するニーズに対して戦略計画作成過程を適合させるだけでなく、同じ戦略事業単位に対してすべての戦略経営支援システムを適合させることができるようになるのである。

また、ますます不安定になる企業環境の中で、経営行動に対して著しいインパクトをもたらす要素は絶えず流動しているので、経営者は顧客のニーズを充足し、新しい競争形態に対抗し、新しい社会のトレンドに順応し、反応し、革新を試みながら新技術に遅れをとらないように努めなければならない。すなわち、資源不足の加速化、政治条件の不確実な変化、社会における基本

的な価値観の変化、名種機関の役割の変化がひき起こす権力の移行、科学の発展にともなう技術革新の加速化などの環境の制約要因を油断なく監視すると同時に、組織それ自体によって作り出される戦略経営過程の阻害要因を処理しなければならない。例えば、前段で指摘したことから明らかなように、組織が新しい事業機会に順応すると同時に、日常業務活動の面では安定性と継続性を維持できるような柔軟な組織スタイルを開発することが必要である。さらに、人的資源の能力は唯一の最も重要な経営資源であるにもかかわらず、人的資源は消耗性があるので、戦略経営を展開するにあたって、個々の事業単位に新しい知識と経験を継続的に蓄積するように効率的に能力を形成しなければならない。要するに、柔軟性の不足、妥当な能力形成の不足、特定の事業単位に対する忠誠心や組織に固有のスタイルと価値観、および経営資源の配分に決定的に重要な権力の均衡などによって組織内部に発生する阻害要因を処理しなければ、少なくとも戦略経営過程の効率的な展開を期待することはできないだろう。したがって、戦略経営過程の阻害要因を明確にすると同時に、組織風土の転換と人的資源能力の形成を通じて、戦略経営システムを十分に活用することが必要である。こうした面で卓越することによって、戦略経営システムを確立するための挑戦課題が今日ほど注目を集めた時代はこれまでになかった、といってよいだろう。

確かに、これまで戦略経営過程の効率的な展開に関して、比較的少数の一般的な結論しか得られなかったという事実は、戦略経営それ自体が広範囲にわたって複雑な経営問題を考慮対象事項として扱わざるをえないという点からみると、何ら驚くにはあたらない。しかし、慎重な状況分析と多面的な検討を積み重ね、試行錯誤にもとづきながらも不断の努力を継続することによって、多種多様な深い洞察と多数の有益な忠告を提供することがわれわれ経営学を研究する者の課題であることはいうまでもない。

注

- 1) A. D. Chandler, Jr., Strategy and Structures (Cambridge, Mass.: The M. I. T. Press, 1962), P.14

三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社（1967年）を参照

- 2) H. I. Ansoff, Strategic Management (The Macmillan Press Ltd., 1979), P.91
中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学 (1980年) を参照
- 3) C. I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938)
山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社 (1968年) を参照
- 4) 西郷幸盛「企業経営の現代的課題と経営学」日本経営学会編『現代経営学の新動向』所収, pp.14~24, 千倉書房 (1986年) を参照
- 5) 拙稿「戦略的な変革過程の管理」——H・I・アンゾフの所論を中心として——富士論叢第29巻第1号 (1984年) を参照
- 6) 拙稿「価値環境への組織の適応」——E・レンマンの所論を中心として——経営計画研究 Vol.1No.7・8合併号 (1979年) を参照
- 7) 拙稿「経営学の本質」富士論叢第31巻第1号 (1986年) を参照
- 8) 拙稿「企業家精神と経営戦略」——J・E・フラハティの所論を中心として——富士論叢第26巻第2号 (1981年) を参照
- 9) H. I. Ansoff, From Strategic Planning to Strategic Management (Ansoff, Declerck, Hayes, Editors, John Wiley & Sons, 1976) pp.40-78 を参照
- 10) H. I. Ansoff, Managing the Process of Discontinuous Change, Part I——Behavioral Resistance (EIASM Working Paper No.80——26, July, 1980)
中村元一訳「不連続的な変革の管理——第1部 行動上の抵抗」産業能率大学・日本能率協会 (1981年) を参照
- 11) 拙稿「経営計画の次元と意義」——B・テイラーの所論を中心として——富士論叢第30巻第1号 (1985年) を参照
- 12) 拙稿「戦略的な不測の現象と経営計画」——H・I・アンゾフの所論を中心として——富士論叢第28巻第1号 (1983年) を参照
- 13) 拙稿「戦略経営」日本能率協会編『最新経営管理技術用語解説』所収, 日本能率協会 (1984年) pp.47~49を参照
- 14) P. Lorange, Implementation of Strategic Planning (Prentice-Hall, Inc., 1982) pp.209-226
中村元一監訳『戦略計画の実行』ホルト・サウンダース・ジャパン (1984年) を参照
- 15) P. Haspeslagh, Portfolio Planning: uses and limits (Harvard Business Review, January——February, 1982)
大河内信司, 矢島茂訳「ポートフォリオ・プランニング その活用と限界」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 第7巻第3号 (1982年6月) とあわせて,
R. G. Hamermesh, R. E. White, Manage Beyond Portfolio Analysis (Harvard Business Review, January——February, 1984)
大河内信司訳「ポートフォリオ分析を超えた経営を」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 第9巻第3号 (1984年5月) を参照

愛知学泉大学経営学部教授 大河内 信 司
(昭和63年1月27日 提出)