

企業環境の変化に対応しうる戦略と組織のフレキシビリティ

葛西 和 広

1 はじめに

企業を取り巻く環境はダイナミックに変化し、その変化は絶え間なく企業に影響を与えている。企業を取り巻く環境が変化してやまないものであり、それに対応する戦略あるいは組織を構築する必要性があるということはいうまでもないが、これらは過去の経営戦略論や経営組織論において、非常に多くの研究者もしくは研究機関によって研究されてきたことである。そしてそれらには、それまでの経営の管理と組織の効率化から組織の直面する外部あるいは内部の諸問題に対処すべく、組織と管理についての普遍的な最善の方法が異なるということとその理論的背景に、70年代始めに台頭したコンティンジェンシー理論から始まり、戦略計画、競争戦略などといった理論あるいは概念モデルがある。しかしながら、そのような理論や概念が導入され、さまざまな手法が提案されてきたにも関わらず、研究の対象であった企業は変化に対応することが難しかったのである。そこで、本稿では、代表的な戦略・組織モデルを検討することによって、変化に対応することのできるフレキシブルな戦略あるいは組織とはいかなるものかを考察することにしたい。

2 成長戦略と組織構造

経営戦略と組織構造との間には密接な関係があるということはいうまでもないが、コンティンジェンシー理論の台頭により、条件適合としての組織体系の研究を中心に展開されてきた。その後、条件適合理論に依拠する環境決定論的モデルが、その環境への適応を重視することから、組織と環境の間には経営者の戦略的選択が介在することを無視したのものになっているという批判が起こった¹⁾。そのようなことから、組織構造の研究は戦略的選択と環境決定の両方からの分析が採られたのであった。

戦略と組織構造に関する研究は、A.D.Chandler が組織の長期的存続を維持するために必要な基本的成長戦略を①量的拡大、②地理的拡大、③垂直的統合、④製品多角化の4つに識別し、それぞれの戦略にはそれぞれ異なった組織構造が必要であることを示唆したことに始まる²⁾。A.D.Chandler が取り上げた4つの基本的成長戦略のうち、量的拡大と地理的拡大は、垂直的統合あるいは製品多角化を横断する概念であり、両者の戦略の方向性から出てくるものであるというところから、その研究は主に事業多角化戦略に関する組織構造研究と垂直的統合戦略による組織構造研究に注目が集められた。製品あるいは事業多角化の方向での戦略—組織構造の研究は、組織内の戦略的選択の問題に主に関わることから、経営組織論として組織内部の資源配分の分析と戦略的決定からのアプローチである組織の効率性を求めた水平的な組織発展の過程を取り扱う研究が多数を占めた。それに対して、垂直的統合戦略に関する組織構造研究は、特定の組織と他の組織、すなわち組織外部の環境としての垂直的関係組織との関係の問題から発展することから制度経済学あるいはマーケティングからの分析にその多くの文献が見られる。

前者の研究は、C.I.Barnard, H.A.Simon, J.G.March らの組織研究である組織と組織外部を明確に分けた組織主体の内部均衡の組織研究の流れから発展した水平的な組織構造の発展形態を取扱い、その後、R.Rumelt に代表される製品—市場としての多角化分析が行われたのであった³⁾。

A.D.Chandler によるアメリカ企業の成長過程を見ると、最初、企業は1つの産業に属し、1カ所に立地し、製造、販売などのような単一の機能に特化されたものになり、量的拡大が始まる。次に、地理的拡大の戦略が発生する。これは同一の機能、同一の産業ではあるが、異なったいくつかの地域に立地する現業単位群を作る。この単位間の調整、専門化、標準化といった管理上の問題を処理するために、職能部門としての管理部門が編成される。さらに、次の発展段階として、垂直的統合戦略が展開される。すなわち、この段階で成功を収めた企業は同じ産業内にとどまっていたものの、他の職能を吸収ないし創設したのである。製造業は自らの倉庫と卸売の機能を所有し、販売能力を保持することになった。2つ以上の相互に依存する職能を流れる財の動きを調整するために、新しい管理上の問題が生じ、予測、生産計画、生産設備能力の調整といった技法が発達した。そして最終段階として、製品多角化が出現する。企業は主力市場の衰退につれて、既存の資源もしくは技術を利用すべき新しい産業に進出した。このとき、製品事業部と新たな投資案の評価で資源配分に関する問題が生じた。この資源配分に関する問題を管理・処理するために事業部制組織が採用されたのであった⁴⁾。

多様性のもとで資源配分を管理する手段としての事業部制組織は、職能組織よりも優れており、事業部は短期的な業務決定に責任をもち、本社は戦略的・長期的な決定に責任を負った。また、その誘因機構が所有者と経営者に見られるよりも強い全体目標への一致を事業部と経営層の間に生み出すことができ、独立に営業する企業群より資源配分を最適化できるのである。O.E.Williamsonはこの事業部制組織を疑似資本市場であるとし、経営者は資本市場を使用するよりも低いコストで業績の悪い事業部から業績のよい事業部へと資本を事業部間で再配分することができ、持株会社組織が戦略計画と内部統制に必要な情報を処理できないのに対し、それに長けているとした⁵⁾。すなわち、米国企業の成長戦略で、製品多角化により職能制組織から事業部制組織を採用するという動きが多く見られたのは、単一事業分野での職能制組織に比べ、事業部制組織は自立性が高く、事業部ごとに戦略が立てられ、組織としての柔軟性に長けているということと、持株会社組織に比べて組織間関係がタイトであるために、戦略計画と内部統制がしやすく、かつ業績悪化などの問題が生じた場合、その事業部をその産業から撤退させるか、あるいは企業本体から切り離すことができるといった利点によるものであった。

しかしながら、そのような優位性を持っていると考えられた事業部制組織であるが、自立性が高いという長所が逆に部門ごとに独立して管理されることから、他部門との関連性が失われ、環境の変化に関する情報が入りにくいという欠点、あるいは全体戦略を立てにくいといった欠点にもつながるのである。また、前述のように、資源配分に関して利点を有しているというが、各事業部組織が肥大化することによって、その部門に過去に投資した額が莫大となり、業績が悪化したからといって簡単に切り離せないといった撤退障害も生まれる。さらに、成長拡大した米国企業が直面しているのは、業績の悪化した部門を切り離したり、あるいは投機対象で買い取った事業部門を切り離すといった場合の従業員に対する社会的責任問題も撤退障害になっている。かつての経営管理のテキストには出てこなかったような問題が事業部制組織を襲っているのである。

また、A.D.Chandlerの示したような発展段階を企業が必ずしもとらなかったということもR.Rumeltがその研究の中で「1949年から69年に、大産業企業の多角化戦略と組織

戦略に、基本的な変化が生じた。それまで狭い製品—市場範囲を有していた多くの会社が、自らの強みに関連した新事業に多角化することを決定した。他方、この時期の後半には、このような企業が関連性の少ない事業あるいは非関連産業へと進出する傾向が続いた。このパターンにおける唯一の例外は、垂直的統合企業であった。多くの垂直的に統合した企業はその副産物や、あるいはまたその主要製品の加工を一層するすすめるといった形で新しい事業活動を展開したが、その原材料は主要な生産能力を直接使用しないような活動に多角化した企業はほとんどない⁶⁾と結論づけていることからわかる。

一方、垂直的統合戦略あるいは市場の内部化戦略をとった場合、その組織構造と管理体制は多くの場合、職能部門制をとる。これは、その企業が単一職能で供給あるいは流通の問題が運命を左右しかねない場合、市場との関係を有利に進めようとするところから、「取引」にその焦点を絞って組織を組み立てていくことによってそのような形態をとるのである。この戦略・組織体系を採用する目的は、環境の不確実性、取引の不確実性、それに伴う取引費用の削減と製品ならびにチャネルに関する優位性の確保といったことである⁷⁾。

垂直的統合あるいは内部組織の経済理論の研究は、R.H.Coaseなどの制度学派的「取引費用」概念の企業理論⁸⁾から始まり、O.E.Williamsonによって展開された。Williamsonの分析枠組みは、「市場か企業組織か」といった選択を基にした流通組織化の経済分析であり、それは市場システムの下で行われる取引での取引主体の日和見主義、少数性、情報の不均衡、取引に関係する不確実性とそれに働く限界合理性によって発生する取引費用の削減のために垂直的関係組織を内部化するというものである⁹⁾。

取引を優位に進めるための流通政策あるいは市場の組織化といったことは、マーケティングによってもチャネル論において研究されている。マーケティングにおけるチャネル研究は、マーケティング経路の始点と終点である生産の地点と消費の地点の間に存在する空間的・時間的ギャップ、情報のギャップ、所有権のギャップ、価値のギャップ、そして品揃えのギャップといった様々なギャップを埋め、製品をより効率的に消費者に移転するといったことを目的とした制度的な側面での戦略的な視点とそれに伴う競争企業に対する優位性を確立するための戦略の構築といった角度から行われてきた¹⁰⁾。そして、そのようなギャップを埋め、優位性を確立する1つの方法として垂直的統合戦略が論じられたのであった。

垂直的統合は、「①独立主体の組織が取り引きする状況よりも、取引費用を削減できる。②主要原料の供給を確保できる。③取引組織間の在庫または製品の調整がしやすい。④部品製造あるいは原材料供給、そして製造が流通・販売と結合されているため、市場の変化を認識しやすく、変化に対応した製品開発ができる。⑤高度に垂直的統合がなされた事業は資金調達あるいは原料調達などといった面で規模の経済性が働き、高い参入障壁を築ける」といったプラス面をもっているが、その一方で、「①前方・後方どちらに統合を図るにしても、新規部門の開設には資金が必要となり、さらにまた、その段階や部門を管理する新しいオペレーション技術が必要となり、それにもやはり多くの資金が必要となる。②生産あるいは流通のさまざまな段階を統合することで、それぞれにさまざまなオペレーションが必要となり、それを統合するのが難しいということと、それにも相当量の費用がかかる。③垂直的統合というのは、特定のテクノロジーあるいは管理手法へのコミットメントを意

味することから、他のテクノロジーや管理手法に対する柔軟性を欠き、テクノロジーや環境変化に対応しにくい。④先の問題とは逆に、さまざまな段階にはそれに適したオペレーション手法があるが、全体としての管理を求めるために最適化にロスが生じ、それがまた全体の不適合につながる」などといったマイナス面も多く兼ね備えているのである¹¹⁾。

以上のように、Williamson から独立主体の組織間取引より有効な手段として研究された垂直的統合であるが、市場状況あるいは環境の変化によってそのマイナス面が多く指摘されるようになったのであった。Williamson の分析枠組みが、取引費用と取引の不確実性の削減を目的とした組織か市場かというところにその主な焦点を向けており、そのマイナス面よりもプラス面の方が大きいという前提の下に論じられていることと、テクノロジーあるいは環境の変化という時間の概念がそれに組み込まれていなかったことによることが多いと考えられる。すなわち、かつては内製か外製かといった選択で内製を選択することが有利であった産業などでもテクノロジー等の変化によって外製の方が費用削減につながったり、品質のよいものが求められるといったような状況が起り、垂直的統合のマイナス面が浮き彫りにされるといったことがしばしば見受けられるのである。ここでも、先に指摘したような、戦略一組織で、特定の目標に対して立てられた戦略、あるいはそれに準じて形成された組織が時間の経過によって後戻りのできない硬直的なものになっているということができる。

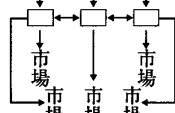
これに対して、マーケティングでは、前述の通り、その機能が組織と市場の境界的機能であるということから、その分析・研究枠組みが「組織か市場か」といったところに限定されることなく、取引それ自体を有効に進める手段に主な焦点が向けられて研究されてきたのであった。そのため、マーケティング・チャネル論では、取引関係論的アプローチが多く、その関係の解明をもとに、企業が利用するためのマーケティング経路の選定あるいは構築、マーケティング経路の効果的利用、マーケティング経路の強化などに関する戦略上の問題がその主な内容である。したがって、マーケティングにおいて、垂直的統合は生産と消費の間に存在するギャップを埋める共通の目標をもった主体がある特定の形で結びつきたいいくつかのある戦略的代替案の一つとして捉えるのである¹²⁾。すなわち、マーケティングでは「組織か市場か」といった問題のほかに、チャネル構成メンバーを共通の目的をもったタスク環境として捉える視点が加えられるのである。そのようなことから、マーケティングにおいて考察される組織間関係の問題に関しては、チェーン組織、チャネル・ネットワークの研究などといった制度経済学あるいは組織論の分析よりも広い枠組みでの研究成果もしくは理論やモデルが存在するのである。

市場戦略として垂直的統合が必ずしも有効な戦略でないということは、多数の研究者によって指摘されているところである。しかしながら、取引に関わる費用あるいは不確実性を減少させることは企業全体の戦略にとっても非常に重要なことである。取引の費用や不確実性を減少させることで、企業は他の部門あるいは事業にその問題に関係して費やされる資金を運用することができ、そうでない企業に比べて戦略上優位に立つことができるのである。

その場合、やはり問題となるのが生産から消費にいたる過程を組織内部で達成するか、外部組織にそれを依存するかということである。組織内部の問題として、それを処理できれば、M.E.Porter が指摘するように、コスト・リーダーシップが達成され、競争相手より

市場地位を優位に保つことができる¹³⁾。しかしながら、組織内部にそれら諸機能を取り込む戦略決定をし、そのような組織造りをしている間に環境やテクノロジーが変化し、資金的にも組織的にも変更が不可能になったり、あるいは逆に、外部組織にそれを依存することで取引上の諸問題が発生したり、組織内の技術革新が遅れたりするかもしれないのである。そのような戦略-組織構造に関する問題は、前述の製品多角化に伴う事業部制組織の戦略決定にもいえることであり、「内製か外製か」の非常に難しい決定である。したがって、理想的にはJ.Arndtの主張するような事業部制組織のような単一職能に片寄らないリスク分散の可能な、それでいて垂直的統合のような組織間関係が緊密でコスト・パフォーマンスが可能であり、かつ自立性が高く、撤退も可能であるような戦略的・組織的にも柔軟な組織が構築できれば問題はないのであるが、実際には大変困難であると考えられる。だが、それに近いのが我が国に見る「系列」あるいは「株式持ち合い」などによるオペレーションであるのかもしれない。競争相手には参入障壁が非常に高いが、垂直的統合や事業部制組織のように組織内部にそれぞれの部門あるいは段階が組み込まれていないのでリスクも少ない。それぞれの成長戦略と組織構造をまとめたものが表1である。

表1 5つの組織タイプとその特徴

タイプ 特徴	単純組織 ⑤	職能部門制 ⑥	持株会社 ⑦	事業部制 ⑧	世界的 ⑨
戦略	単一製品	単一製品と垂直統合	無関連事業の吸収	関連のある製品ラインへの多角化、内部成長	多国籍への多製品
単位間および市場の関連性	→ □ →				
組織構造	単純な職能制	集権的職能制	製品事業部についての利益センター、小規模な本社	分権的な製品(地域)事業部の利益センター	世界的な製品(地域)事業部の分権的利益センター
研究開発(R&D)	制度化されていないランダムな探索	製品・プロセスの改良について制度化	新製品・製品改良への探索が制度化、事業部に分権化	左に同じ。ただし集権的指針	左に同じ。ただし専門的知識のまわりに集権化・分権化
業績測定	人格的接触、主観的	生産性、コストについて非人格的評価、なお主観的	投資収益、収益性に基づく非人格的評価	左に同じ。ただし全体に対する貢献の主観的評価	非人格的、製品別、国別の投資収益、利潤などの多様な目標
報酬	忠誠心に基づく、非体系的、温情主義的	生産性、生産量という成果との結びつき	投資収益、収益性に基づく、定式的ボーナス、株式報酬	利潤に基づくボーナス、左より主観的。現金報酬	多様な目標に基づくボーナス、より裁量的、現金報酬
キャリア	単一職能のスペシャリスト	職能スペシャリスト、若干のゼネラリスト的傾向、職能間の移動	職能間のキャリア、ただし事業部内	職能間、事業部間、および本社-事業部間の異動	事業部間、子会社間、子会社/本社間の異動
リーダーのスタイルと統制	トップが業務決定、戦略決定を人格的に統制	トップが戦略的決定、計画および手続きを通じて業務的決定を一部委譲	事業部内の戦略的・業務的決定を殆んど委譲、結果、経営者の選抜、資金割当による間接的統制	結果による間接的統制を通じて業務を委譲、既存の事業内で戦略の一部を委譲	計画、結果に基づく間接的統制を通じて業務を委譲。ある国、および既存の事業内で戦略の一部を委譲、ある種の政治的譲歩
戦略的選択	所有者の要求 vs. 企業の要求	統合の程度、市場占有率、製品ラインの広さ	多角化の程度、事業のタイプ、吸収目標、事業への参入と退出	事業ごとの資源配分、事業への参入・退出、成長率	事業・国による資源配分、事業・国への参入・退出、所有権および国家の介入の程度

出所) J.R.Galbraith & D.A.Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, 1978, West Publishing Co. (岸田民樹訳「経営戦略と組織デザイン」白桃書房、1990年、142頁)

3 戦略策定と環境適応

以上述べてきたように、かつて展開されてきた経営戦略論における戦略や経営組織論における組織の分析もしくは構築の理論あるいはモデルは、コンティンジェンシー理論の台頭によって環境と組織の条件適合の概念を適用して戦略—組織の関係を論じてきたにも関わらず、図らずも戦略の目標志向的な面が強調されるあまりに現実としては、戦略自体が、また戦略を組み立てる戦略家の思考が硬直的、すなわち、pinpoint 的になりがちであった。特定の目標に対して立てられた戦略が環境に不適応になっても、その変更が困難であるのは戦略を立案し、実行する上で一つの戦略に多くの労力・資金と時間を費やさねばならないことによるものであると考えられる。

さらにまた、それは戦略家あるいは意思決定者が目標志向的になってしまっているがために、環境の変化を認識できないということに起因していると考えられる。自己の戦略は競争相手の戦術であるかもしれないということに気づかないのである¹⁴⁾。そのようなことから、戦略を一義的に考えるのではなく、いくつかの角度から分析し、そして時間的要素を組み込んだ状況志向的な視角をも備えた戦略の立案・実行を再確認する必要性が出てきているということができるとはならないだろう。

戦略を一義的に考えるのではなく、さまざまな側面に注目して戦略構築を行なう必要性があるということは、H.Mintzberg は、戦略を5つの側面(5Ps)に分け、戦略にはその5つの側面のいくつかの要素が相互に前後して関係しているとしている。H.Mintzberg のいう5つの側面(5Ps)とは、以下のようである¹⁵⁾。

- ① 計画(plan)：ある種の意図された行動コース、状況処理するためのガイドラインあるいはそのセットである。それらが適用する行動に先だって策定されることと、それらは意識的に、そして目標志向的に開発される。
- ② 策略(ploy)としての戦略：計画としての戦略は目標に対して包括的なものであったり、特定のものであったりするが、さらにそれを意図された「作戦行動」、すなわち、相手を打ち負かすことに特定化した内容である。
- ③ パターン(pattern)としての戦略：行動の流れにおけるパターンとして働き、意図される・されないに関わらず、行動において一貫性がある。計画は、認識されなくても実行されるが、パターンは事前に概念化されなくても現れる。すなわち、計画としての戦略は意図されたものだが、パターンとしての戦略は認識されたものである。
- ④ 地位(position)としての戦略：環境において自己の組織を位置づける手段としてのものであり、いわゆる「ニッチ(適所)」とか「ドメイン」とかいった用語で示され、他の概念と両立しうる。
- ⑤ 分析視角(perspective)としての戦略：戦略策定家の意識の中にある世界を認識する考え方であり、企業内に存在する「イデオロギー」あるいは「世界観」、言い換えれば「文化」や「パラダイム」といったものである。これは、戦略とは利害関係者の中のみ存在する抽象的な概念である。

この戦略の5つの側面からの解釈を利用することで、戦略が硬直的になるのを避け、より変化に対応できるような戦略を構築することができるようにすべきであるとしている。また、H.Mintzberg は、5Ps の戦略の概念の会社に先立って、J.A.Water と共に、戦略

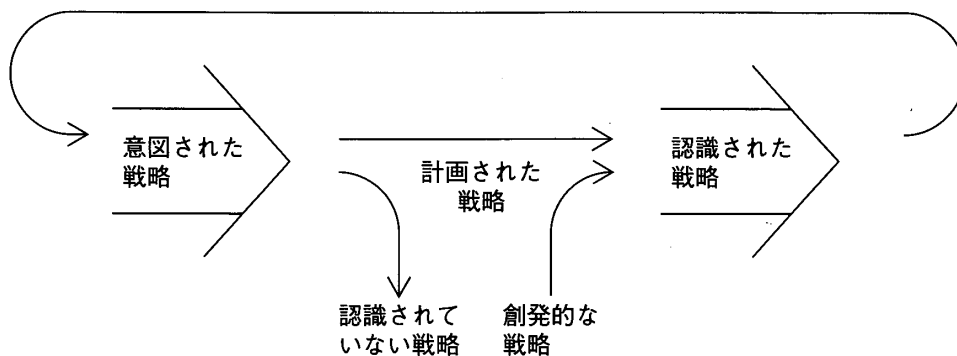
が硬直的にならないようにするために「じっくりと考えた計画的な (deliberate)」戦略と「創発的な (emergent)」戦略、すなわち計画型と実行型の両面から分類し、考察している。それは、戦略を「計画型 (planned)」、「起業家的 (entrepreneurial)」、「イデオロギー的 (ideological)」、「統括的 (umbrella)」、「プロセス型 (process)」、「非連動型 (un-connected)」、「コンセンサス型 (consensus)」、「賦課型 (imposed)」に類型化し、それらが「じっくりと考えた計画的な」戦略と「創発的な」戦略のどちらの傾向をもっているかによって戦略の方向性を示したものである (表1)。それによると、「delicateな戦略は、方向性と管理に焦点が当てられ、emergentな戦略は戦略的学習の概念に対して開かれている。一度意図的に設定されると、注意はそれを適用することではなく、理解することに向けられ、環境からのメッセージを締め出す傾向にある。delicateな戦略に emergentな戦略の概念を付加することで、戦略プロセスが学習の概念に近づくことになる。……

emergentな戦略は、管理が統制不可能な状態にあるということの意味しているのではなく、それが開かれた、あるいは柔軟で反動的、言い換えれば、学習をしようとしているということの意味する。環境が不安定で複雑なために理解できない、あるいはあまりにも厳しくて無視できないといった場合に、そのような行動は特に重要である¹⁶⁾として、「戦略的学習 (strategic learning)」の重要性と目標志向的な戦略の策定と状況志向的な戦略策定の両方が必要であることを強調している。

この H.Mintzberg の示唆は、戦略に柔軟性をもたせるということに関して有益なものであるが、その主張するところは、戦略策定に関係する個人を対象としており、その特定の個人がいかに戦略にフィードバック・ループの概念を持ち込んでも、自分 (あるいはグループ)の策定した戦略を自分たちで再評価することになる (図1)。そのような理由から、組織が官僚的であった場合には、この戦略的学習の概念が生きてこないということと、戦略によって組織が形成されることを前提にしているために、既存の組織構造が戦略を規定することを考慮に入れていないのである。

また、戦略策定にその焦点がおかれているために、彼らが自分たちで触れた戦術が戦略に大きく影響を与える。すなわち、組織の各部門戦略あるいは戦術といった下位レベルの問題が企業レベルの戦略に与える影響を示していないのである。現実には、市場での製品販売などの下位レベルの戦術・戦略またはそれに関係した諸問題に関して企業レベルの戦

図1 戦略的学習図



出所) H.Mintzberg & J.A.Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, Vol.6, 1985, p.262.

略策定家は、極めて無関心あるいは無知であることが多いのである。つまり、実際に立てた戦略が適切か不適切かといったことに関して、それが不適切であっても下位レベルでそれを修正しているとか、部分的に無視することによってうまく実行されているといった場合などはフィードバックされてこなかったり、またフィードバックされてきても時間と費用の問題から変更を容認しないとといったことが多く、打撃的な売上げの減少などといった問題となって表面化してきたときは、既に変更が困難なほど資金を投資していたり、撤退が不可能になっていたりするのである。

要するに、これまでの環境－戦略－組織といった形式での論理展開では、組織の環境不確実性が高まれば高まるほど、組織としては処理しなければならない情報量が増え、組織における各方面でさまざまな問題が発生する。このために、組織の情報処理の負担はそうでないときに比べて増大し、それまでの組織構造では情報が一カ所に集中したり、下位レベルから上位レベルへ、あるいは上位レベルから下位レベルにスムーズに流れなくなり、環境への不適合が発生する。この不適合を認識し、修正・変更するためにフィードバック・ループといった概念を戦略策定・実行のプロセスに組み込むといったことを提案してきたのであった。また、環境の不確実性が高いときは、組織内の権限が下部に移譲されるように組織内の個々のメンバーに自由裁量の余地を大きくして組織の分権化、非公式化を図るなどといったこと（例えば、マトリックス組織など）や、逆に環境が比較的安定していれば、集権化、公式化、標準化するということであった¹⁷⁾。

しかしながら、企業戦略論あるいは経営戦略論においては、環境はあくまで環境であり、その変化は偶発的に起こるものであるという前提の下に論理展開がなされている。そのために、環境に関して能動的にそれを理解したり、分析しようとするよりも、戦略の決定に関する方法論が優位を占める傾向にあった。そして、それらがあまりにも複雑で論理の遊びになったために、実務家達にとっては、それは机上の空論に過ぎず、取るに足らないものであったり、また逆に、戦略計画の論理を使う実務家は自己の戦略を立案することに傾倒し、環境の問題の処理は他の外部のものに任せたり、それによって出てきたデータのみを利用するといった状況が不適合を招いたりしたのであった。

このような問題として、戦略家あるいは意思決定者が戦略策定に際して陥りやすい偏見として、G.S.Day は次のようなことを挙げている¹⁸⁾。

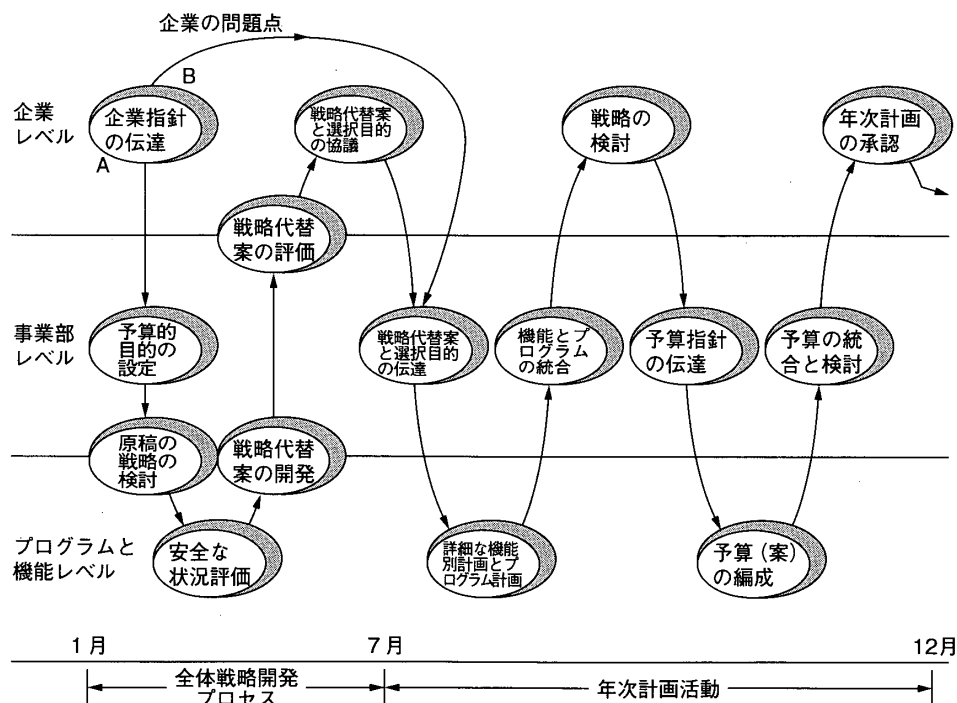
- ① 入手容易性：過去における戦略の成功要因に関するデータなどが入手しやすく、管理者にとって信頼に足るものと考え、非現実な独りよがりの決定を下しやすい。
- ② 固執：意思決定者は、自己が起こって欲しいと願っている特別な成果に「固執」する傾向にある。このため、不確実性に関する考察がなおざりになってしまうのである。
- ③ 選択的知覚……人は自分の過去に照らして問題を組み立てる傾向にある。ある人がそうあってほしいと願うことは、実際に見るすべてのものに影響を及ぼす。その結果として、その人にとって矛盾を引き起こすようなことは出てこないのである。
- ④ 統制の幻想……計画を立案する活動とは、意思決定者に自分たちは環境を支配し、統制できるという幻想を抱かせる傾向にある。それと同時に、意思決定者は、成功は自分たちのお陰で、失敗はだれか外部の責任であるとする傾向がある。

ここで問題なのは、これらさまざまな研究者などによって、多くの例、もしくはモデルが提示されているにもかかわらず、上記のような偏見や官僚主義的思考が管理者あるいは

意思決定者に根強く存在することである。この問題を克服するために、G.S.Day は「計画立案者が計画を立てるのではなく、計画立案者は管理者が計画立案するのを支援するべきである」ということを強調し、戦略計画の元来の意味、すなわち変化に対応するためには上級管理者が計画行動を支援し、ライン管理者が積極的に新しい方向の選択に参加することが組織においてははっきり示されることが必要で、そうでなければ変化に対応しきれないとしている¹⁹⁾。そして、その方法として戦略的学習あるいは戦略的ループのより具体的な概念として、戦略計画の複合循環システムということをも提案している。これは、計画のトップダウンとボトムアップの両方のアプローチを採用し、計画立案者や意思決定者がどのレベルにもコミットメントすることを強調し、それをシステム化して明示したものである。図2に示されているように、このアプローチは企業経営者が第一の循環で環境仮説、収益性、市場地位、現金収支比率といったものを示し、計画プロセスの中での戦略上の問題点を検討し、実行可能な代替案を探索する。そして、第二の循環で、企業経営者が再度その計画プロセスに入っていく間に事業レベルと機能レベルとの対話が繰り返される。さらに、第三の循環で、具体的な戦略の妥当性と実現性を全社的に検討し、事業管理者あるいは機能レベルの管理者が各種のトレード・オフを理解し、主要な成功要因についての仮説を理解することを試みるのである²⁰⁾。

このように、戦略の循環システムを体系化し、それが可能な組織構造を形成することで戦略に柔軟性をもたせるようにするのである。またこれによって、企業のトップあるいは計画立案者・戦略に関する意思決定者が外部環境あるいは市場やテクノロジーといったも

図2 複合循環計画システム



出所) J.S.Day, *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, 1984, West Publishing Company. (徳永・井上・佐々木・首藤訳『戦略市場計画』同友館、1992年、219頁)

のの変化を認識し、受け入れられるような知識的な基礎を造り上げるということもその目的に入れることができる。

さらに、前述の意思決定者や計画立案者が環境・テクノロジーなどの変化をより確実に認識・受容するように、マーケティングの戦略立案における役割の見直しをすることが求められる。経営戦略論などで展開された戦略は、環境をそれに組み込むといっても、先に指摘したように、意思決定者や計画立案者が実際に市場あるいはタスク環境において環境を肌で感じているわけではなく、それを実際に行っているのは販売に従事している者であり、市場で競争しているのは自社の製品なのである。また、競争戦略で想定している競争相手は特定の数者であったり、1対1のゲーム理論からの考察であることが多かったりするが、実際の市場では競争相手は不特定であるばかりでなく、さまざまな技術開発やベンチャー・ビジネスの参入などによって、製品カテゴリーが不明確になったり、産業構造が変化していることから、競争相手を特定化することは戦略にリスクを付加することになりかねない²¹⁾。したがって、市場あるいはタスク環境に近いところに位置し、環境と組織の境界線で機能する、もしくはその研究を目的とするマーケティングを全体戦略や事業部戦略に企業横断的機能として組み込む必要性が出てきている²²⁾。

研究領域でも、かつてのような全体戦略を考えるのが、経営学や経営戦略論もしくはビジネス・マネジメントで、マーケティングは機能別戦略策定といったある種の固定観念的パラダイムを取り去る必要があるということも言えるのではないだろうか。

4 おわりに

現代社会の状況は、テクノロジーの進展とそれに伴う自然環境あるいは地球環境、そして人間それ自体の変貌によって極めて複雑化してきている。人間の集合である組織も、これらさまざまな変化により自らを変え、ある時には成長、そしてある時には衰退といった経緯をたどっていく。社会が複雑化するにつれ、システムは機能を分化させることによってその問題を処理しようとする。システムである組織が成長する過程でその内部機能を分化することで複雑性の問題に対処しようとした形態が職能制組織であったり、事業部制組織であった。また、システムは分化と統合を繰り返すことによって進歩する。垂直的統合がシステム統合の一例でもあろう。しかしながら、現代のように高度に複雑化した社会においては、システムも高度に機能的に分化している。かつて、企業内部のテクノロジーの蓄積によって内製した組織も、その多くが組織の機能を外部に委託することによってコスト・パフォーマンスを達成している。逆に、分化した機能を統合することによって、コスト・パフォーマンスを達成しようとするビジネス・ロジスティックスといった概念も登場した。今後、将来にわたって、テクノロジーはさらに進歩を遂げ、環境はますます複雑化していくであろう。自らが複雑化・肥大化していく企業がその複雑化する環境に対処するためには、どのような戦略を立て、どのような組織構造を構成すればよいのかという疑問から、本稿では企業行動の中核的問題である戦略の策定・実行と組織の問題に関して基本的な考察を試みた。今後の課題としては、企業組織がこれから先に複雑化するであろう環境に対して具体的にどの部分を分化させ、どの部分を統合することによってそれに対処するのかといったことに関する考察も含めた企業の戦略行動の研究が必要であると考えられる。

注)

- 1) J.R.Galbraith & D.A.Nathanson, *Strategy Implementation : The Role of Structure and Process*, 1978, West Publishing Co. (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房、1990年、pp.69-72)
- 2) *Ibid.*, (『同上訳書』、p.4)
- 3) R.Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, 1974, Boston Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (鳥羽・山田・川辺・熊沢共訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社、1983年)
- 4) J.R.Galbraith & D.A.Nathanson., *op.cit.*, (岸田民樹訳『前掲訳書』、pp.14-15)
- 5) *Ibid.*, (『同上訳書』、pp.20-21)
- 6) R.Rumelt, *op.cit.*, (鳥羽・山田・川辺・熊沢共訳『同上訳書』、pp.110-111)
- 7) R.D.Buzzell, "Is vertical integration profitable ?", *Harvard Business Review*, No.1, January-February,1983, pp.91-102.
- 8) R.H.Coase, "The Nature of the Firm", by O.E.Williamson & S.G.Winter, *The Nature of the Firm : Origins, Evolution and Development*, 1991, Oxford University Press, pp.18-33.
- 9) 稲川和男 稿「流通組織化の選択理論(その1) — 組織の経済理論による接近 — 」明大商学論叢、第63巻、第5・6号、1984年。
- 10) 徳永・森・井上 著『マーケティングの管理と診断』同友館、1989年、pp.191-193.
- 11) R.D.Buzzell, *op.cit.*, pp.91-102.
- 12) 徳永・森・井上 著『前掲書』、pp.187-190.
- 13) M.E.Porter, *Competitive Strategy*, 1980, The Free Press. (土岐・中辻・服部共訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1987年、pp.56-59)
- 14) H.Mintzberg, "The Strategy Concept I : Five Ps For Strategy", *California Management Review*, Fall, 1987, pp.11-24.
- 15) *Ibid.*, p.20.
- 16) H.Mintzberg & A.Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 1985, pp.257-272.
- 17) 石井淳蔵 著『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社、1991年、p.163.
- 18) G.S.Day, *Strategic Market Planning : The Pursuit of Competitive Advantage*, 1984, West Publishing Company, pp.173-174. (徳永・井上・佐々木・首藤共訳『戦略市場計画』同友館、1992年、p.199.)
- 19) *Ibid.*, pp.208-209. (『同上書』、pp.238-239)
- 20) *Ibid.*, pp.189-195. (『同上書』、pp.217-224)
- 21) H.Mintzberg & J.A.Water, *op.cit.*, p.262.
- 22) *Ibid.*, pp.267-268.

(本稿は平成16年度学術研究費助成により行った研究成果をまとめたものである)