

<研究ノート> 戦略的意思決定プロセスの形成 : 計画型モデルと創発型モデルの統合へ向けて

著者	文 智彦
雑誌名	埼玉学園大学紀要. 経営学部篇
巻	12
ページ	201-208
発行年	2012-12-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00000439/

戦略的意思決定プロセスの形成

— 計画型モデルと創発型モデルの統合へ向けて —

Formation of Strategic Decision-Making Process
Integration of Planning Model and Emergent Model

文 智 彦
BUN, Tomohiko

本研究では、戦略的意思決定プロセスのあり方についての諸見解を、コンティンジェンシー・アプローチ、戦略的選択アプローチ、社会的相互作用アプローチ、実践的アプローチなどに分類して考察することにより、意思決定者が主体的に戦略的意思決定プロセスを構築するという見解を展開している。それらを通して、戦略的意思決定プロセスの構成について概念化し、意思決定主体がこのようなプロセスを構築・設計するためのインプリケーションを提示している。¹⁾

はじめに

組織における意思決定主体の重要な役割は、意思決定をすることと意思決定プロセスを構築することである。組織における意思決定とりわけ戦略の形成に関する意思決定はどのようなプロセスで行われているのか、またどのように行われるべきなのかについて探求しながら、いかに意思決定プロセスを構築すべきかについて理論的に明らかにすることが本研究の目的である。

戦略的意思決定プロセスは、合理的な計画や非合理的な創発が混在する複雑なプロセスである。このようなプロセスのあり方を解明するために、戦略的意思決定プロセスに関する研究においては、合理的な計画型のプロセスと非合理的な創発型のプロセスの有効性に

ついて研究が展開されてきた。

量的研究を中心にこれらの研究において多くの概念が明示され、仮説が提示され、検証されてきたが、これらの研究は、実行の問題が捨象されていると同時に、よりミクロな諸要素および諸要素間の相互作用や、より実践的なツール・テクニックについて深く論じられていないという限界をもつ。それゆえより実践的な視点から具体的な意思決定プロセスを明らかにするために、意思決定は実際にはだれによってどのようにいつなされているのか、そこで求められるスキルや活用されているツールやテクニックは何であるのか、等々についてのよりミクロな研究を行う必要性があると思われる。このような問題意識と同時に、本研究では、上述した戦略的意思決定プロセスにおける二分法（このプロセスを計画

キーワード：戦略的意思決定プロセス、計画型モデル、創発型モデル、実践としての戦略、アクティビティ
Key words : strategic decision making process, planning model, emergent model, strategy as practice, activity

型と創発型に二分した議論）の克服を目指すという問題意識を有している。

本研究では、戦略的意思決定プロセスのあり方についての諸見解を、コンティンジェンシー・アプローチ、戦略的選択アプローチ、社会的相互作用アプローチ、実践的アプローチなどに分類して考察する。最善の戦略的意思決定プロセスは環境次第であるというコンティンジェンシー・アプローチにたいして、戦略的選択アプローチは同じ環境下でも多様な選択肢があることを、社会的相互作用アプローチは多様な組織メンバーの相互作用により決定プロセスが生成されるものであることを、実践的アプローチは決定プロセスの形成において意思決定主体が果たす行為や役割を、それぞれ明らかにしているのとらえることができるからである。

本研究では、諸文献の分析を通じて、戦略的意思決定プロセスの構成について概念化し、構築・設計するためのインプリケーションについて明らかにする。

1. 戦略的意思決定プロセスの諸モデルと戦略的意思決定プロセス研究の課題

経営戦略論の重要な課題の一つに、「戦略はどのように策定もしくは形成されるのか」を明らかにするという課題がある。この課題にたいして今日まで多くの研究（本研究では、「戦略的意思決定プロセスの研究」と総称する。）がなされてきたが、そこでは多様なアプローチが展開されている。これらの研究の重要な成果と考えられるのは、戦略的意思決定プロセスの多様な「モデル」（研究者により「タイプ」、「モード」など表現は異なる。）を提示してきたことである。これらの成果は同時に、いくつかの議論を派生させている。

その中の一つは、多様なモデルを合理的・公式的・分析的な計画型モデルと非合理的・非公式的・行動的な創発型モデルとに二分し、それらの優劣を論じることであり、二つめは、各モデルにたいするコンティンジェンシー要因および諸モデルの統合的フレームワークに関する議論などである。

それゆえ、戦略的意思決定プロセス研究において、プロセスと多様な要因との関係の究明と計画型モデルと創発型モデル間の論争の解決により、戦略的意思決定の新たなモデルを提示することが課題であると考ええる。

2. 戦略的意思決定プロセス研究における二分法の考察

本研究では、戦略的意思決定プロセス研究における事例研究の検討にたいして展開された計画型モデルと創発型モデルとに二分した諸議論について考察し、この二分法を克服するものとしてのプロセス能力を明らかにする。ここでいうプロセス能力とは、組織の長期的な戦略展開に応じて、たとえば計画型モデルのアプローチと創発型モデルのアプローチを調整するための戦略的調整および選択能力である。

1960年代のホンダのアメリカ進出に関する事例研究においてこの二分法にもとづいてなされたボストン・コンサルティング・グループによる「分析」とPascale (1984) による「説明」がある。前者によると、ホンダの戦略は計画型モデルに従った一貫した構図を示している。つまりホンダはオートバイ車種ごとの大量生産により高い生産性を提供し、また新しい顧客層を再定義し、積極的な価格設定と宣伝・広告を採求することにより、アメリカ市場で支配的な地位を獲得したと結論づけて

いる。後者によれば、ホンダの戦略において、意識的で意図された戦略が存在せず、さまざまな誤算や幸運な発見、組織学習などを通じて成功したと結論づけており、これは創発型モデルの示唆する戦略の形成である。これら相反する結論について、どちらのアプローチが妥当かという諸論争の考察を通じて、Mair (1998) が提示した計画型アプローチ対創発型アプローチなどのように相対立するととらえられる諸アプローチを調整および選択する戦略的能力を検討することが重要であると本研究ではとらえている。

3. 戦略的意思決定プロセスの理論研究における二分法の考察

戦略的意思決定プロセスの理論研究において、計画型モデルと創発型モデルとに二分して展開された諸議論について考察し、多様な批判にさらされてきた計画型モデル研究がいかに変貌を遂げてきたのかを明らかにしている。ここでは、計画型モデル批判と計画型モデル研究からの反論について考察し、計画型モデルと創発型モデル双方の問題点を明らかにし、「計画された創発型モデル」あるいは「創発された計画型モデル」の可能性を示している。

計画型モデル批判的研究において、Mintzbergは計画型モデルを含む規範学派に対して多様な批判を行っている。例えば、事前決定の誤り、分離の誤り、公式化の誤りなどを計画型モデルの落とし穴として提示している。Mintzbergの批判に対する計画型モデルの中心の一人であるAnsoffによる反論により端を発した両者間の論争があるが、変化が加速している現在のような状況では、先見性のある競争相手が前もって戦略的な変動を起

こすとき、Mintzbergによって提唱されている「創発された戦略」では企業の生存を危うくするという批判がAnsoffにより指摘されている。さらに計画型モデルが創発的要素や分権化などの活用により進化してきたことを論じた諸研究において、戦略実行の欠如に対応するために戦略計画の責任は、スタッフからラインマネージャーへ、全社レベルから事業単位レベルへ、シフトしたことをはじめとする反論が提示されている。ここでは計画型モデルがMintzbergによる批判を克服する形で進化してきているととらえることができる。これらの考察を通じて、計画型モデルと創発型モデルがそれぞれ示す二つのプロセスは関連しあうもので、戦略は計画的に策定されると同時に創発的に形成されねばならないと考えているという点でMintzbergとAnsoffの見解が一致している半面、「学習によって」創発させるのか、「計画によって」創発させるのかという違いがあるが、両モデルの統合の可能性があると結論づけることができる。

4. 戦略的意思決定プロセスと環境要因の適合に関する諸仮説

環境と戦略形成プロセスとの適合関係に関する議論において、Fredrickson (1986) を中心に「計画型モデル－安定した環境」および「創発型モデル－不安定な環境」適合仮説と、Eisenhardt (1989) をはじめとする諸研究者が提示した「計画型モデル－不安定な環境」と「創発型モデル－安定した環境」の適合仮説という矛盾する仮説がある。

これらの矛盾する仮説を引き出した諸研究には、サンプル、データ収集方法、推論方法、データ分析テクニックなどなどや、重要変数の構成に概念化と操作化において相違がある

という以下のような指摘がなされている（例えば、Bourgeois&Eisenhardt [1989]、Glick, Miller&Huber [1993]、）。

Fredricksonの諸研究は木材産業（不確実性が高いと定義づけている）に関する研究で、Bourgeois&Eisenhardt（1989）の研究はマイクロコンピュータ産業に関する研究である。木材産業とマイクロコンピュータ産業では変化の質と不安定度に違いがある。変化の質に関しては、前者の不安定性はコモディティ製品の循環的な需要に起因するもので、後者はマイクロコンピュータ業界の非連続的変化に起因する。また不安定度に関しては、マイクロコンピュータ産業と環境の安定した産業とは不安定度という観点からは両極に位置づけられ、木材産業はその中程度の不安定度に位置づけられ、両極が計画型モデルに適しており、中程度の産業は適応型に適しているという指摘がなされている。Glick（1993）らのランク付けにもとづけば、Fredricksonらの諸研究において扱われている木材業は196位、ペイントおよびコーティング産業は112位に位置づけられ、二つの産業の環境の違いはそれほど大きくはないのである。かれらはこのような環境測定の改善とともに、包括性測定の厳密化、サンプル規模の増大、サンプルの多様性の大幅増、などから、Fredricksonらの諸研究よりも自らの研究のほうが妥当性は高いということが明らかにされている。以上のような見解をもって不確実な環境と計画型モデルとが適合するという仮説は、このような環境と創発型モデルが適合するという仮説よりも、妥当性が高いと考えられる。しかしながら、この適合仮説に関する議論は、環境要因以外に、例えば、組織要因など戦略的意思決定プロセスとかかわるその他の要因や、

戦略の実行の問題などが処理されていないという限界をもつのである。

5. 戦略的意思決定プロセス研究における包括的・統合的モデル

戦略的意思決定プロセスと関連する重要なコンティンジェンシー要因として何を重視するかに従って分類された意思決定パースペクティブ、戦略的あるいは経営者選択パースペクティブ、環境決定論パースペクティブ、企業の特異性と資源有用性パースペクティブなどのパースペクティブ検討し、それらの限界を指摘し各パースペクティブを統合あるいは包括しようとする研究について考察し、それらを通じて戦略的意思決定プロセスにおける意思決定者の洞察力およびアクションの重要性について明らかにしている。

これらのパースペクティブを統合的にとらえようとするPapadakis, Lioukas & Chambers（1998）の統合的モデルおよびRajagopalan, Rasheed, Datta & Spreitzer（1997）の包括的モデルがある。これらのモデルにおいて、とくに環境要因と組織要因、経営者の特性などよりも、戦略的意思決定の特質（決定すべき事柄の性質）が強い影響を与えていることや、多様な要因の相互作用によって戦略的意思決定プロセスは形づけられるということが明らかにされ、さらにそれらを前提とするならば、意思決定の特質は経営者の解釈や認識から免れられないためその分析が重要であることを明らかにされている。これらの統合的モデルが明らかにした点は、意思決定者がプロセス関連の成果に有利に影響するため、いかに戦略的意思決定プロセスに効果的に介入しうるのであるかという問題を提起している。そして、それらはChild（1972）のいう「戦略的選択」の

問題や、Hickson, et al. (1986) がいう「決定すべきトピック（たとえば、再組織化、立地…等々）」と意思決定のあり方との関係に関連する問題と大いにかかわる。

これらのことをふまえ、戦略的意思決定の特質や意思決定者の解釈や認識などの洞察力の問題、さらにそれらとの関連でいかに意思決定プロセスを選択・設計するかの問題が重要な課題であると結論づける。

6. 戦略的意思決定プロセスの構成

ここまでの先行研究の考察をふまえ、戦略的意思決定プロセス研究における戦略的意思決定の定義と対象、戦略的意思決定プロセスの構成要素、戦略的意思決定プロセスの分類基準などを概観しこれらの研究において重要な諸概念を提示する。さらにまた戦略的意思決定プロセスの諸ステージおよびその複雑性、さらにその相互作用を明らかにする。

Papadakis, Lioukas & Chambers (1998) によれば (p.123)、新規事業投資（たとえば、合併、買収、ジョイントベンチャー、新会社設立など）、資本財投資（たとえば、生産設備の拡大、貯蔵施設、生産設備の近代化など）。マーケティング・ドメイン投資（たとえば、新製品導入、マーケティング・チャネルなど）、内部の再組織化投資（たとえば、情報システム投資、内部再組織化など）、などが対象領域である。つまり戦略的意思決定とは、企業のドメインや決められたドメイン間での資源の配分に関わるものであり、組織の存続や成長に関わる長期的で重要な決定であると考えられている。Mintzberg, et al (1976) は、戦略的意思決定プロセスを「非構造化された (unstructured)」プロセスであると定義し、またアウトプット、インプット、技術、ドメ

イン、人事、境界、立地、再組織化、など具体的な戦略的意思決定プロセスの対象領域について明らかにしている。Langley, et al. (1995) は、戦略的意思決定プロセスを「社会的相互作用のプロセス」ととらえ、問題の診断や解決案の創出よりも、組織の多様な部分から発生する問題や解決案が意思決定を行うためにどのように結合しているのかについて論じている。

すでに指摘したように、Childがいうように環境と組織構造との間の調整機能としての戦略的選択の問題があり、そこでは、意思決定者の認識・知覚する主観的要素が指摘されている。また戦略的意思決定プロセスの包括モデル研究において、意思決定特殊要因や意思決定者の認識や解釈にもとづく洞察力やアクションが重要な構成要素であるということが明らかにされ、さらに意思決定特殊要因とプロセスとの適合関係について明らかにされている。

これらのことをふまえ、戦略的意思決定プロセスを分析するための視点を指摘したい。

まず組織にとっての環境要因が多様に認識・知覚されるということはまた組織要因もまた同じく認識・知覚されることができるととらえることができる。そして意思決定特殊要因はまさに両要因に関する認識・知覚の産物であると考えられる。また戦略的選択が意味することは、いうまでもなくこれらの認識・知覚された環境を操作・選択するということであり、また同じく組織構造上の配置や組織デザインについても選択余地があるということである。これらのことは似たような環境下で異なった組織デザインがありうることを示唆しているのである。

以上のことを戦略的意思決定プロセスに置

き換えて考えると、環境や組織に関する認識や知覚にもとづき意思決定特殊要因もまた主観的に決まり、その要因に対処するためのプロセスには多様な選択の余地があると指摘できる。またこのようなプロセスは、組織上制度化されている側面と意思決定者がとりうるアクションを含むものと考えられることができる。このようなことから、考察されるべき重要な要素と相互作用は、意思決定特殊要因を認識・知覚し戦略を構築するための「意思決定者の洞察力」や、それを支援する「意思決定者のアクション」および「制度化されたプロセス」であると結論づける。

7. 戦略的意思決定プロセスにおける「意思決定者の洞察力」・「意思決定者のアクション」・「制度化された基本プロセス」の相互作用モデルとその妥当性の検討

これまで明らかにしてきたように、戦略的意思決定プロセスは、意思決定者がその認知や洞察力にもとづき形成するものである。それゆえ意思決定者の洞察にもとづき定義される意思決定の特質にしたがって、必要なアクションを選択・設計することを前提とした理論モデルが必要とされている。

ここでは、戦略的意思決定プロセスが「意思決定者の洞察力」、「意思決定者のアクション」、「制度化された基本プロセス」が相互作用しながら学習されながら組織化されているという視点にもとづき、包括的な戦略的意思決定プロセスが進化・変動していることを考慮した理論モデルの構築とその妥当性の検討を試みる。

「意思決定者の洞察力」、「意思決定者のアクション」、「制度化された基本プロセス」は相

互作用する。意思決定者の洞察力は、そのアクションと制度化された基本プロセスとを通じてより強固なものにされ、意思決定者のアクションは意思決定者の洞察力により時宜に応じて作り上げられ、場合によっては、それは慣習化され制度化されたプロセスへと進展し、制度化された基本プロセスは意思決定者の洞察力にもとづき選択されたり修正されるものである、などなどの相互作用が考えられるのである。

本章では、本稿で提示している相互作用モデルによるBurgelman (2002)における戦略形成プロセスの事例研究の分析を通じて、本モデルの妥当性を検証する。

8. 戦略的意思決定プロセスの形成

戦略的意思決定プロセスは、複雑なプロセスであり、組織において実際にどのようなプロセスで決定がなされているのかについて明確な解明はいまだなされていない。それゆえ実践の場において、意思決定者は何をしているのかについて考察することが課題である。

ここでは、「戦略的選択」・「社会的相互作用」・「実践」としてプロセスをそれぞれとらえる三つの視点から検討し、そこから導き出されるインプリケーションを提示する。

戦略的選択パースペクティブでは、構造を決定する上で（環境ではなく）意思決定者の主体性や創造をデザインする上での諸要素間のフィットとしてのコンフィギュレーションを明らかにされている一方で、どのようなプロセスによって戦略的意思決定プロセスが創造されるのかについて詳細に述べられているわけではない。

社会的相互作用パースペクティブでは、戦略的意思決定プロセスの構造は、意思決定者

の間あるいはグループ間の相互作用によって創出されるものであり、それゆえそこには多様なパターンが創造される可能性が多分にあるということが示されが、他方で、このプロセスの創出における意思決定主体の役割は取り扱われておらず、戦略的意思決定プロセスがどのようにしてデザインされるべきであるかということを明らかにするためには、このプロセスをどのように組織化するかが問われなければならないと考える。

それゆえ本研究ではつぎに、「実践としての戦略」に関わるアクティビティ・ベースド・パースペクティブにもとづき (Jarzabkowski [2005] 等々)、戦略的意思決定プロセスを解明するために必要な諸要素を検討し、適切に意思決定プロセスを構築するためのインプリケーションを検討する。このパースペクティブは、戦略的意思決定プロセスの制度化・慣習化、スキル、ツール・テクニク、組織化・設計、伝達、等々がどのように実践されているのかに関心をもつものである。

ここでのインプリケーションは、実践としてとらえることにより、このプロセスの創出における意思決定主体の役割は即興的にプロセスを構築することであり、さらにここでは、計画型のモデルと創発型のモデルが順序、逐次、混合というパターンにもとづき活用されることを示唆しているのである。

結び—今後の課題と戦略的意思決定プロセス研究におけるアクティビティ・ベースド・アプローチの可能性

戦略研究は、一般的にコンテンツ論とプロセス論に大きく分類されてきたが、両方の研究が当然ながら求められると思われる。そして戦略的意思決定プロセスにおける意思決定

主体の意思決定者としての役割という点からみて、このコンテンツ論は非常に重要な役割、とくに意思決定のための知識を提供するという役割がある。さらにこのコンテンツとならんで、戦略的思考も重要な知識である。戦略的思考とは、複雑な状況において問題を発見あるいは設定し解決策を創出する思考であると考えられる。このような知識は、読んだり考えたりするのと同様に、行動からも学べるという主張があり、つまり知識が行動と結びついていることが重要であり、ここに実行の問題がある。このような実行の問題やコンテンツ論を戦略的意思決定プロセス研究においてどのように位置づけていくのかが今後の課題の一つである。

この課題の関連して、本研究で考察したアクティビティ・ベースド・アプローチは、アカデミックな世界で提示されている不適切な二分法を乗り越える上で多くの示唆を提供している。この領域で研究する「実践」とは、コンテンツとプロセス、意図と創発、思考と行為、策定と実行、等々を、相互的であり合わせた区別できない全体の部分として混合されている組織アクティビティの流れとしての戦略である (Jarzabkowski [2005], pp.7-8)。ここに含まれる戦略的意思決定の計画型プロセスと創発型プロセスの二分法を克服することが本研究のテーマの一つであったが、ここでは即興モデルを援用しつつ、両方のプロセスを混合するパターンをみいだす形で克服しようと試みている。Weick (1998) によれば、このような即興とは「…事前に構成されているものと自発的なものとの混合である」(p.551)。そして、コントロールとイノベーション、開拓 (exploit) と探索 (exploration)、ルーティンとノン・ルーティン、自動的と統

制的、などの組織論における二分法を克服するものととらえられている。このような混合における「実践的」パターンを明示することがもう一つの今後の課題である。

注)

- 1) 本研究ノートは、明治大学経営学研究科に提出し、受理された博士学位請求論文の要約である。

主要参考文献

- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*, McGrawHill.
(広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部、1969年。)
- Bourgeois, L.J. & K.M.Eisenhardt (1988) 'Strategic Decision Processes in High Verocity Environments:Four Cases in the Microcomputer' Industry, *Management Science*, Vol.34, No.7, pp.816-835.
- Burgelman, R.A. (2002) *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*", The Free Press. (石橋善一郎・宇田理訳『インテルの戦略』ダイヤモンド社、2006年)
- Fredrickson, J.W. (1986) 'The Strategic Decision Process and Organizational Structure', *Academy of Management Review*, Vol.11, No.2, pp.280-297.
- Glick, W.H., C.C.Miller & G.P.Huber (1993) 'The Impact of Upper Echelon Diversity on Organizational Performance', In G.P.Huber&W. H.Glick (eds) , *Organizational Change and Redesign:Ideas and Insight for Improving Performance*, New York:Oxford UniversityPress, pp.176-214.
- Mair, A. (1998) 'Case1:Reconciling Managerial Dichotomies at Honda Motors', In de Wit,B. &R.Meyer (Eds) , *Strategy:Process,Content,Context*, (2ndedition) , International Thomson Business Press, pp.839-911.
- Mintzberg, H (1973) 'Strategy-Making in Three Modes', *California Management Review*, 16, 2, Winter, pp.44-53.
- Papadakis, V., S.Lioukas, & D.Chambers (1998) 'Strategic decision-making processes: The Role of Management and Context', *Strategic Management Journal*. Vol.19, pp.115-147.