

Investigation of Hypotheses on the Fit Between
Strategic Management Processes and
Environmental Factors

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-07-26 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 文, 智彦 メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/560

This work is licensed under a Creative Commons
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0
International License.



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の検討

Investigation of Hypotheses on the Fit Between
Strategic Management Processes and Environmental Factors

文 智 彦

BUN, Tomohiko

はじめに

戦略的意思決定プロセスは、大きくは合理的・分析的・包括的なプロセスと、創発的・行動的・政治的なプロセスとに二分され議論されている。

たとえば、公式システム計画 (formal systems planning) アプローチと権力-行動 (power-behavioral) アプローチ (Quinn[1978])、合理的/分析的のコンセプトと行動的/政治的のコンセプト (Fahey[1981])、シノプティック (synoptic)・プロセスとインクリメンタル (incremental)・プロセス (Fredrickson[1983])、規範的スクールと記述的スクール (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel[1998])、等々である。

戦略的意思決定プロセス研究における二分法にもとづく諸研究は、戦略的意思決定プロセスと環境要因との間の適合関係についての議論を展開している。

環境と戦略的意思決定の各モデルとの適合関係におけるもっと初期の見解と考えられる Mintzberg (1973) は、フォーマルで包括的な計画モードは一般的に、激しく予想不可能な競争にさらされていない一定の規模をもつ

企業において見出され、環境における非現実的な安定性を必要とし、適応モードは複雑で急速に変化する環境に直面した企業が活用すると述べている。すなわち、安定的な環境下では計画型モデルが、不安定な環境下では創発型モデルが、それぞれ適していることである。

しかし、これと矛盾する「不安定な環境において合理的モデルが適している」という見解がある。つまり、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、「不安定な環境下では創発型の戦略形成プロセスが適しており、また安定的な環境下では計画型の戦略形成プロセスが適している」という仮説およびそれと矛盾する「不安定な環境下では計画型の戦略形成プロセスが適している」という仮説が多様な分析手法にもとづき提示されている。本研究では、このような矛盾する諸仮説を提示している諸研究について考察を行い、これらの仮説において、後者の仮説が優勢ではあることを示しながら、またこれらの研究手法がもつ限界について明らかにする。

キーワード：計画型モデル、創発型モデル、環境要因、意思決定

Key words : planning model, emergent model, environmental factor, decision-making

第1節 「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

Fredrickson&Mitchell (1984) は、「…合理的モデルは安定的な環境における組織にとって適切であり、不安定な環境においてインクリメンタルなモデルが活用されるべきである」(p.405) とし、「戦略的意思決定プロセスの包括性とパフォーマンスは不安定な環境において負の関係がある。安定的な環境においては正の関係がある」(同) という仮説を提示しそれを経験的に検証している。これまでの戦略的意思決定プロセス研究が定性分析に基づき主にモデルおよび理論の開発がおこなわれてきたのにたいし、定量分析を行い統計的に検証しているのである。

かれらはまず統合された包括的な意思決定について、状況診断、代替案の生成、代替案の評価、および意思決定の統合という四つのステップに分解している。これらのステップは結合する際、意思決定プロセスの包括性を変えうる異なった機会を提供する。ステップごとに包括的か非包括的かについて、たとえば直接関与した従業員の数、かれらの専門にかんする領域、求められた外部者、考察された問題の原因と解決、用いられた分析あるいは統合のテクニック、などが必要に応じて質問されている。

かれらの調査には不安定な環境下の27企業の109人の経営陣が参加した。そこでは戦略的意思決定についての情報を得るために各企業のCEOおよび副社長に対する構造化されたインタビューがなされた。たとえば、産業が直面した主要な問題と最近なされた主要な意思決定などについて行われている。このイ

ンタビューにもとづき、主要な問題を組織が解決する試みを記述した意思決定シナリオを作成し、このシナリオは状況を診断し、代替案を作成し、代替案を評価し、全体戦略へ意思決定を統合する際に組織は何をしたのかについて詳細な記述を提供した。109人の参加者はシナリオを読み、同じ問題に直面した時にそれぞれの企業が用いる意思決定プロセスを記述する一連の質問項目に回答した。項目は包括的構成を評価するようデザインされていた。回答は企業内で集計され、組織の規模を統制したうえで、組織のパフォーマンスと包括性の関係が調査された。調査対象としてここでは不安定な環境下におかれているとされる北西太平洋に位置する木材産業が選択されている。そして直近五年間の税引き後の平均資産収益率とグロスの売上高の変化率という経済的パフォーマンスと意思決定プロセスの包括性との相関について調査している。結果として、上述の仮説は支持された。

さらにFredrickson (1984) は、Fredrickson & Mitchell (1984) と同様の方法で、安定的な環境下にある一つの産業（ペイント・コーティング産業）にたいし、合理性の指標である包括性と業績の関係について調査して、「安定的な環境下では包括性と業績には正の関係」があるという仮説の検証をおこなっている。結果的に、包括性と税引き後の平均資産収益率との関係に強い相関が見出されている。これらのことからFredrickson (1984) によって、不安定な環境下で成功した企業は、速くそして意思決定を全体の意思決定に統合しようと試みることなく意思決定を行っていること、このアクションが機会と脅威に関する継続的に変化するリストを開発し対処することを可能にし、そして資源を不確実なコースへ

とコミットさせないこと、などが指摘されている。また安定的な環境下で成功している企業は意思決定が合致した全体戦略をもち、このような環境下では相対的にみてほとんど機会を提供せず現れた機会はほとんどの競合者にとって自明のことである。それゆえ、安定した環境下にある企業は誤りについての許容範囲がより狭く、諸機会もより少ないがために、安定的な環境下で操業する役員は分析的な意思決定を行わなければ数年間にわたり貧弱な意思決定の結果による不利を被ると述べられている (p.457)。

Hart (1992) もまた、(計画型モデルに分類できる) ラーショナルモード (rational mode) と相対的に安定した環境との関係について、また(創発型モデルに分類できる) シンボリックモード (symbolic mode) やジェネレイティブモード (generative mode) と不安定な環境との関係について、以下の命題を提示している (pp.340-346)。

ダイナミックな環境下では、トップ・マネジメントに多大な要求があるため、過剰な認知負荷や分析マヒのリスクがあるのでラーショナルモードの活用は困難である。

命題2c：ラーショナルモードは相対的に安定した環境において築いた戦略ポジションを守りながら安定的に成長するより大規模な企業間で最も一般的であろう。さらにラーショナルモードはこのような状況で高いパフォーマンスと関係づけられる。

急速に変化する環境下ではトップ・マネジメントが詳細な計画や公式システムを開発できないために、また敵対的な産業において変化志向が不可欠であるために、スピードや柔軟性をもちまた事前志向をもつシンボリック

モードが活用される。

命題2b：シンボリックモードはダイナミックで変化の速い環境において積極的に対応する戦略に従い急速な成長や方向転換する企業に最も一般的であろう。さらにシンボリックモードはこのような状況で高いパフォーマンスと関係づけられる。

ダイナミックで複雑な環境では、熟慮して全体を調整する大規模の展開が難しくなり複雑でばらばらの市場に対応する必要があるために、分権化された個々の組織構成員が戦略を生む革新的活動に依存するジェネレイティブモードが必要になる。

命題2e：ジェネレイティブモードは、試行することが競争上の成功にとって重要である乱気流の(複雑で急速に変化する)事業環境において競争する企業間で最も一般的であろう。ジェネレイティブモードはこのような状況で高いパフォーマンスと関係づけられる。

これら環境の不確実性の程度と戦略的意思決定プロセスとの適合関係にかんする仮説は要するに、合理的で分析的な計画型モデルは安定的で予測可能な環境と適合し、インクリメンタルな創発型モデルは不安定で予測が困難な環境と適合するという見解である。なぜなら、不安定で情報が欠如している状況下で、戦略策定者は、公式的な戦略計画にかかわるシステムティックな思案や分析に不可欠な情報の入手が困難で、諸要素間の因果関係が不明瞭で、予測が困難であり、また公式的な戦略計画は時間を浪費するからである。それゆえ不確実な環境下では、環境状況がわかり情

報が入手されるにしたがって柔軟に適応的に対応しなければならぬからである。

第2節 「計画型モデル—不安定な環境」 および「創発型モデル—安定した環境」適合仮説

Miller&Friesen (1983) は、戦略的意思決定プロセスが環境にとってふさわしい場合のみ最適な戦略は選択されうると述べつつ、このプロセスを、組織構造とともに、環境についての情報の処理を促進する装置の一つとしてとらえている。そして高い成果を達成するためには環境の挑戦の諸変化と戦略的意思決定の諸変化とどの程度関連するのかについて調査を行っている。

かれらはまず環境について、ダイナミズム (dynamism)、敵対性 (hostility)、異質性あるいは複雑性 (heterogeneity or complexity) の三つに分類し、戦略的意思決定の次元を分析とイノベーションの二つに分類し、それぞれの属性間の六つの組み合わせと経済成果との関連性について調査した。ここでいうダイナミズムとは、競合者や顧客のアクションの不確実性や予測不可能性ととも産業における変化やイノベーションの率によって特徴づけられ、敵対性とは、競争の多面性や強さ、激しさと企業が属する主たる産業の上昇や下降などによって強いられる脅威の程度であり、異質性あるいは複雑性は、製造やマーケティング志向における多様さを必要とする市場内での変化の程度を包括している。戦略的意思決定の次元における分析とは、秩序だって体系的に、意思決定により多くの要素を取り込み (分析と複合性)、さまざまな意思決定の補足やシナジーを確保し (統合)、将来のコンティンジェンシーを計画化 (将来可能性)

することでありそれゆえ計画型モデルと関連性があり、イノベーションとは新しい製品や製造・サービスの技術の採用、マーケティングや製造などの問題に対する新しい種類の解決の探索、競合者に追従するというよりはむしろリードしようという試み、リスクテキングなどを意味するがゆえに創発型モデルと関連性がある。

分析とダイナミズムの関係に関して (pp.225-229)、高い成果を示すカナダ企業は、ダイナミズムが増加した場合、分析が増加しており、成功的でないカナダ企業では分析とダイナミズムの変化間に明確な関係はなかった。成功しているアメリカ企業で増大するダイナミズムが増加する分析に合致した傾向は控えめであるようで、成功的でない企業における両者の関係には弱い負の関係がみられた。イノベーションとダイナミズムの組み合わせについて、カナダ企業のデータでは、少なくとも産業におけるイノベーションによってはっきり示された場合、ダイナミズムは成功している企業におけるイノベティブな対応の開始において最も顕著にみられるようだ。成功的でない企業においてはこのような傾向は示されていない。アメリカ企業において、成功的な企業は、ダイナミズムと積極的でリスク志向でイノベティブな行動との同時的な変動がみられた。成功的でない企業からはこの結果は示されていない。またこれらの関係から企業は顧客の行動に不確実性がある場合は、いつも分析的に対応しようと試みるべきあり (それにより市場変化への対応の必要性の理解を提供する。)、競合者間に高いレベルのイノベーションがある場合は、イノベティブに対応しようと試みるべきある (これにより製品やサービス、実践を更新し続ける

ことを可能にする。)

敵対性と分析の関係に関して (p.229)、成功的でない企業の特徴は、脅威がある間、分析を削減していたことであるが、成功的企業では敵対性が増大するにつれ分析が増加した。特に競争の次元が価格、品質、流通、製品の魅力、等々のような多次元に拡大した時、分析を通じて効果的な戦略を構築することが必要になるだろう。競争の複合性は一層、戦略的意思決定の複合性によって、つまりより広範な局面を考察することによって対処され、他方で競争の激しさは多くの分析を引き出さないようである。おそらく環境をすでに認識しており、競争の激しさ自体は追加的な情報をほとんど必要としてないからである。成功的なアメリカ企業における両者の関係は成功的でない企業における関係よりも強い。敵対性とイノベーションの関係は、カナダ企業のサンプルにおいて、成功している企業において強い負の関係があり、成功的でない企業においてはより少ない負の関係がみられたが、アメリカ企業では負の関係は支持されていない。

異質性と分析の関係に関して (pp.229-230)、成功している企業もしていない企業も両者の関係に関して何ら違いを示さなかった。成功している企業において、イノベーションと異質性の間に強い関係を示した。

環境のダイナミズムと敵対性は、各市場に対する企業の情報加工タスクを増大させ、そしてこのことが意思決定者の側により大きな分析を必要とするようである。反対に、異質性の増大は、経営管理タスクを非常に複雑にするため、より多くの専門家が企業のさまざまなレベルや子会社での意思決定に関与するようになる。

結論としては、「環境のダイナミズムの増大はより多くの分析とイノベーションを必要とするようであり、環境の敵対性の拡大は追加的な分析を必要とするようであり、最後に、より異質性に直面している企業は、明らかにイノベーションから恩恵を受ける、…しかし敵対性とイノベーション、そして異質性と分析の関係に関してはあいまいな結果である」(p.231) ということである。

Bourgeois & Eisenhardt(1988) は、変化が急速な環境 (high velocity environments) 下にあるマイクロコンピュータ業界の四社にかなする帰納的ケーススタディにもとづき以下のような命題と仮説を提示した。ここでいう変化が急速な環境とは、需要や競争業者、技術、規制などの迅速で非連続的な変化があり、情報がしばしば不正確で、入手困難で、廃れるというような環境である (p.816)。

命題1. 変化の速い環境において、効果的な企業は合理的意思決定プロセスを活用する (p.826)

環境変化のスピードが加速するにつれ、効果的な役員は、徹底した分析プロセスに従事することでそれを構造化することによりきわめて不確実な世界に対処する。かれらの調査によると、このような状況下でパフォーマンスの良い企業は、古典的な教科書で書かれているように産業分析、競合分析、自社分析、ターゲット市場の明確化、戦略開発などを行った。

→仮説1.1. 変化の速い環境において、より分析的な戦略的意思決定プロセスほどパフォーマンスが良い (p.827)

精神分析の処方箋で、速く無秩序で不安定な個人的環境により圧力を受ける人にはコントロールの意識を強めるために情報を収集し

代替案を集め評価しながら、目標を明確化し優先順位を設定する合理的プロセスを通じて世界を秩序付けるようアドバイスするとされているように、変化の速い環境は、経営役員が不安定性に対処すると同様に、認知マップを構成し、戦略が成功するとみなすことができる理論を形成するよう強いる。

かれらの調査ではまた、代替案を持たなかった企業（ファースト社）もしくはたった二つ（アルファ社）しか検討しなかった企業はパフォーマンスが低かった。

→仮説1.2. 変化の速い環境において、戦略的代替案のより包括的なりサーチほどパフォーマンスが良い（p.828）

かれらの調査によると、上級役員が明確なプロアクティブで範囲の広い目標を設定していた企業（ザップ社：可能な限り最大の投資資金の確保、マーベリック社：市場におけるもっとも破壊的マシンの）のパフォーマンスがよく、否定的な刺激へ反応する形で明確な目標をもたない企業（ファースト社：訴訟への機会主義的対応、アルファ社：利益の低下）の業績は悪い。

→仮説1.3. 変化の速い環境において、成文化された目標がより明確に明示的に表現されるほどパフォーマンスが良い（p.828）

Eisenhardt（1989）は、八社のマイクロコンピュータ会社に対するCEOインタビュー、トップマネジメントインタビュー、質問票、二次ソースとその他データ（長期にわたる戦略的意思決定の会合や週ごとのエグゼクティブのスタッフ・ミーティングの観察を含む）などにもとづくケーススタディを行い、急速に変化する環境におけるスピードに関わる戦

略的意思決定の在り方に関する命題を提示している。

かれらの分析によれば、速い意思決定を行うエグゼクティブは遅い意思決定を行う人々よりも広範な情報を用いていた。ここでの情報はあらかじめ準備された（forecasted）情報ではなく、特に企業の競争環境やオペレーションに関するもので出来事と報告の間にほとんどタイムラグがないリアルタイムの情報であった。このような多くの情報により、エグゼクティブが問題や機会を早くみきわめることができるようにして問題の識別を速くすること、リアルタイムの情報に触れることでエグゼクティブの直観を鍛え上げ変化へ早く正確に対応できるようになること、などがその理由であると指摘されている。

→命題1：リアルタイムの情報の利用が多ければ多いほど、戦略的意思決定プロセスのスピードが増す（p.549）。

かれらの分析ではまた、より速い意思決定はより多くの代替案と関連しており、速い意思決定は多様な代替案を同時に、遅い意思決定は少ない代替案を順次的に、考察していた。代替案を同時に考察することにより、一つのオプションにこだわり続ける心理的な状態を回避させ一つのオプションがだめになった時に速く新しい代替案を選択できるからである。

→命題2：同時に考察される代替案の数が多ければ多いほど、戦略的意思決定のスピードは増す（p.556）。

CEOがアドバイスを集めるプロセスは重要であり、速い意思決定の場合、経験豊かな一人もしくは二人の経験豊かなエグゼクティブ（かれらは「カウンセラー」とよんでいる）からのアドバイスに焦点を当てていた。このカウンセラーがアイデアに速くしっかりとし

た標識を提供し、代替案の開発を早めるのである。またかれらは経験豊かな信頼のおける人として過去の意思決定との関連で、企業が環境変化の速い環境下で動くことを難しくする大きな賭けとなる意思決定のあいまいさを克服するのに役立つ。

→命題3：経験豊かなカウンセラーを活用すればするほど、戦略的意思決定のスピードが増す (p.559)。

遅い意思決定においてこの解決に問題があり、すべて合意するまで待つか、デッドラインまで決断を引き延ばすか、などによって意思決定していた。速い意思決定において自身でそれを解決する意思決定者によってコンフリクトは条件付きの合意 (consensus with qualification) により積極的に処理されており、関与する人みんなの合意が試みられ、合意できない場合はCEOや副社長などが選択を行っていた。このことは、エグゼクティブは自身の分野を除いて、意思決定に参加したがるが選択はしたがらないので評判が良いのである。

→命題4：積極的なコンフリクトの解決を活用すればするほど、戦略的意思決定のスピードが増す (p.562)。

速い意思決定は戦略的意思決定を他の決定(過去や現在の戦略的意思決定)や戦術的な計画(たとえば予算やエンジニアリングなど)と統合するよう試みているが、遅い意思決定は意思決定を個別のものでさらには分離した出来事とみなしていた。意思決定の統合はエグゼクティブがより速く代替案の実行可能性を分析することや大きな賭けとなる意思決定のあいまいさに立ち向かうことに役立つのである。

→命題5：意思決定間の統合がなされればな

されるほど、戦略的意思決定のスピードが増す (p.565)。

最後にかれらのデータは以下の命題を示唆する。

→命題6：戦略的意思決定のスピードが増せば増すほど、急速に変化する環境下ではパフォーマンスが高まる (p.567)。

以上のように、Bourgeois & Eisenhardt (1988)と同様にEisenhardt (1989)もまた計画型モデルを特徴づける分析や包括性が意思決定のスピードを要請する不安定な環境において活動する企業にとって必要な成功の要因であると結論づけている。

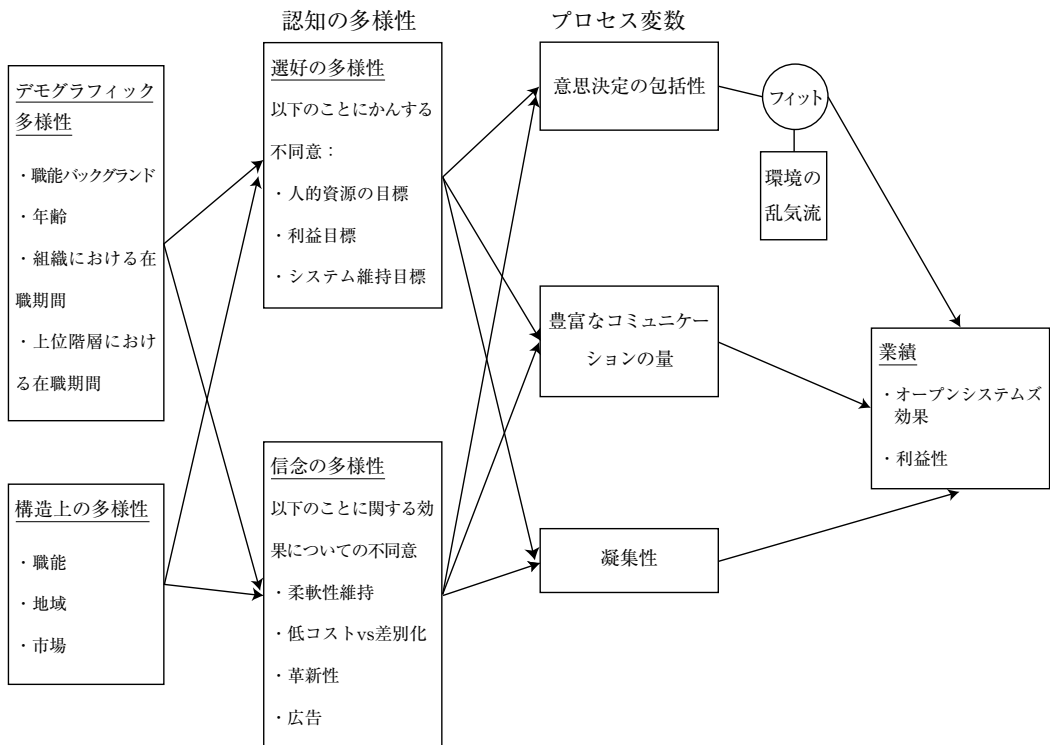
Glick, Miller & Huber (1993)は、異なった環境特性をもつ多様な産業に属する20の戦略的事業単位(多くは独立した企業)を対象に、組織プロセスに関する諸文献や多様な組織の120人以上のCEOに対するインタビューによって収集された情報にもとづいて、組織の上位階層の多様性 (upper-echelon on diversity) が戦略的意思決定プロセスにおける諸変数(意思決定の包括性、豊富なコミュニケーションの量、凝集性)に及ぼす影響、さらにそれが業績(オープンシステムズの効果、利益率)に及ぼす影響を考察している。上位階層は、デモグラフィック多様性 (demographic diversity: 職能バックグラウンド、年齢、組織における在職期間、上位階層における在職期間)と構造上の多様性 (structural diversity: 職能、地域、市場)をもち、これらの多様性が、選好の多様性 (preference diversity: 人的資源の目標、利益目標、システム維持目標にかんする不同意)と信念の多様性 (belief diversity: 柔軟性維持、

低コストVS差別化、革新性、広告に関する効果についての不同意から構成されている認知の多様性に影響を及ぼすのである。デモグラフィックな多様性と構造上の多様性が選好や信念に影響する。たとえば、組織のオペレーティングな目標についての選好やほとんどの事業戦術の効果についての信念に関する永続的な不同意へと運命づけることはないが、広告への資源配分に関する意思決定において、不同意はかなり予想できる。職能のバックグラウンドと強力な市場別の部門化の多様性がある場合、不同意が予想される。企業名の認知構築の効果、革新性に関する名声や認知の重要性、ほとんどの同業他社よりも広告へ費用

を費やすことの効果などが不同意を刺激する問題である (pp.199-200)。

戦略的意思決定プロセスにおける諸変数（意思決定の包括性、豊富なコミュニケーションの量、凝集性）にたいし選好の多様性は負の影響を持つ。選好の多様性は、価値観の共有の欠如や低度の認識される共通性のため不満へと導き、このことが低度の包括性や凝集性を生む。選好に関する不同意は、分析や議論を通じて不同意を解決するための衝動あるいは好奇心を刺激するよりは分裂や断ち切られた意思決定へと導くようである (pp.200-201)。

戦略的意思決定プロセスにおける諸変数



Glick, Miller & Huber (1993) p.192より修正引用

図-1 上位階層の予測される影響

(意思決定の包括性、豊富なコミュニケーションの量、凝集性)に対して、信念の多様性は一つ正の影響をもつ。広告の効果についての信念にかかわる多様性は包括性を強化する。この信念の相違は、少数派の影響やグループ思考の回避を支持するようである。包括性においてしばしば起きる衝突に対して尻込みしないのである (p.201)。結果的に、選好および信念の多様性の影響は、最も凝集的でコミュニケーションがなされ包括的な上位階層チームは価値について合意するが、戦術や戦略についてかなりの不同意を示すことを示唆している。戦術に関する不同意は相互に尊重するよう導き、目標に対する不同意はチームの分裂へと導く可能性がある (pp.201-2)。デモグラフィック多様性および構造上の多様性の影響について、市場別の部門化は意思決定の包括性に正の影響を持ち、職能のバックグラウンドは豊富なコミュニケーションの量に正の影響を持つ。上位階層に属する管理者が非常に異なる市場領域に対して責任をもつ場合は、自分の部門への資源の追加を正当化するために包括的にならなければならない。バックグラウンドの多様性は相違を結合する方法としてコミュニケーションを強める。

かれらはこのような上位階層の多様性の影響を受ける意思決定プロセスについて明らかにし、続いて多様な環境下でこのプロセスが組織パフォーマンスへおよぼす影響について考察し、包括的な意思決定プロセスは、乱気流の環境下にある産業では正の影響が、弱い乱気流の環境下にある産業では負の影響が、それぞれ示された。

Priem, Rasheed & Kotulic (1995) は、複数応答者調査アプローチ (multiple respondent survey approach) を用いて多様な環境状況

におけるプロセスの合理性と業績間の関係について調査し、これまでの矛盾する諸研究について考察を行っている。調査対象は、南西部の州に立地する独立しかつ多角化していない101社の製造会社 (従業員100名以上、グラスファイバーボート、油田装置、冷凍野菜、パーソナルコンピュータなどの製品の製造) である。プロセスの合理性はスキニング、分析、計画のプロセスにより、環境のダイナミズムは産業における技術と製品の変化の程度により測定されている。

この調査結果では、ダイナミックな環境下にある企業において、プロセスの合理性と業績は正の関係がみられ、環境のダイナミズムが低い環境下にある企業ではこのような関係は見いだされなかった。このことは、上述したEisenhardt (1989) やMiller & Friesen (1983) などの見解と一致し、Fredrickson (1984) やFredrickson & Mitchell (1984) の見解とは一致しない。すなわちFredricksonの諸研究がほかの研究と矛盾する結論を導いているのである。

以上のように環境と戦略形成プロセスモデルの適合関係についての矛盾する仮説が提示されている。次節ではこの矛盾について検討する。

第3節 矛盾する仮説についての検討

環境と戦略形成プロセスの各モデルの適合関係について矛盾する仮説が提示されているが、本節ではこのような矛盾について検討を行う。

Eisenhardt (1988) によれば、Fredrickson & Mitchell (1984) の研究との違いが調査方法と調査対象においてまた環境のダイナミクスに関する定義においてみられる。後者は木

材産業にかんする研究で、Bourgeois & Eisenhardt (1988) はマイクロコンピュータ産業にかんする研究である。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变化に起因する。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ことも考えられるのである (pp.827-8)。

Eisenhardt (1989) は、Fredrickson & Mitchell (1984) らの研究との矛盾について以下のような見解を示している。第一に情報収集について (p.555)、かれらの包括的な情報の収集は計画情報についてではなくリアルタイムの情報のことを指すが、Fredricksonらの研究ではそれらを区別していない。第二に多様な代替案について (pp.557-558)、Fredricksonらは多様な代替案の考察は時間の浪費だとするが、実際には代替案は個別に評価することは困難で、多様な代替案の比較プロセスが代替案の強みと弱みを明確にし、もっとも実行可能な代替案が考察されたという信頼を構築するのに役立つのである。さらに同時に複数の代替案を考察することは、一つのオプションへの過度の関与を低減させ、また一つの代替案が失敗したときの予備的な立場を提供する。また多様な代替案の考察は時間の浪費だとする見解は、考察される代替案の数 (=広さ) と分析の深さを識別していない見解である。「深さではなく広さ」による意思決定戦

略は時間のプレッシャーが高い場合に効果的なのである。第三にカウンセラーについて (p.561)、集権的な権力が速い意思決定を導くという見解に対して、たとえば独裁的なCEOに意思決定のための権限を与えても、手助けなしに解答困難な情報や心理的障壁を克服できず意思決定が遅延するのであり、経験豊かな助言者がいるほうが意思決定は速くなる。第四にコンフリクトについて (p.565)、かれらの調査ではコンフリクト解決を図らなかった企業ではデッドラインに至るまで決定ができずその決定は非包括的で十分討議がなされなかった意思決定であった。第五に意思決定の統合について (p.567)、意思決定の統合が遅い意思決定を導く見解は、不確実性に積極的に対処する具体的な計画の効果を無視しており、また複雑な公式的な計画を通じて統合を成し遂げるととらえている。しかし実際は、諸意思決定をいかに適合させるのかに関する心的マップを保持し、簡潔な計画や行動思考のオペレーションに関する文書 (たとえば予算やエンジニアリングのスケジュール) によりそのマップを補完することで統合を成し遂げることができるのである。

Glick, Miller & Huber (1993) は、583の産業の環境についてランク付けし、そのうち変化の程度の高さが第3位から583位までの産業を網羅している。こ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林業は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

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の検討

究のほうが妥当性は高いと述べている (p.205)。

さらにPriem, Rasheed & Kotulic (1995) は、高度なダイナミックな環境下ある企業より包括的に適応すべきであると結論づけながら、諸研究を比較し矛盾する見解について考察して、Fredricksonの見解との違いは、「多くの方法論的なそして理論的な理由のためである」と述べている。(p.925)。

かれらによればこれらの研究は、表-1で示しているように、まずサンプル、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、重要変数の構成の概念化と操作化において相違がある。これらの相違においてたとえば、環境や合理性、業績に関する概念化と操作化の違いが矛盾する結果を導きうる。

また環境がプロセス合理性と業績の関係に介在するとするこれらの諸研究は、環境につ

表-1 合理性、環境のダイナミズムと企業パフォーマンス：比較

	Fredrickson & Mitchell (1984)	Miller & Friesen (1983)	Eisenhardt (1989)	Judge & Miller (1991)	Glick, Miller & Huber (1993)
サンプル	不安定な産業（製材）における27社の109人の役員と安定的な産業（塗料と塗装）における38社の152人の役員	15の産業におけるカナダの50社とアメリカの36社	マイクロコンピュータ産業における8社	32人のCEOを含む32社における86人の役員（バイオテクノロジー企業10社、繊維企業10社、病院12社）	79のSBUのトップマネジメントメンバー
データ収集法	「意思決定-シナリオ」に基づく質問	カナダ企業に対する質問票、アメリカサンプルに対するケース史の専門的スコアリング	CEOインタビュー、トップマネジメントチームとの準構造化されたインタビュー、質問票と二次情報源	インタビューと文書データ	質問法と二次情報源
推論方法	演繹法	演繹法	帰納法	演繹法	演繹法
データ分析テクニック	偏相関分析	積率相関分析	パターン分析、プロフィール比較、ケーススタディからの理論構築	回帰分析	回帰分析
コントロール	規模	小規模企業と多角化企業がサンプルから削除	産業	規模、意思決定の重要性	産業、寛大さ
一般性	限定的、各環境タイプから一つの産業だけ含まれているため	良い、サンプルが多様な産業の企業を含められているため	限定的、一つの産業サンプルであるため	中程度、サンプルが多様な環境変化率をもつ三つの産業を含むが、各タイプごと一つの産業と各産業において少数の企業のみであるため	良い、サンプルが乱気流という意味において大いに異なる諸産業における諸企業を含むため
合理性の操作化	状況診断、代替案生成、代替案評価、意思決定統合	将来の可能性、統合分析、複合性、産業専門性	代替案の数、経験あるカウンセラーの活用リアルタイム情報の活用、意思決定間の統合	考察された代替案の数	Fredrickson (1984) に基づく包括性の質問票
パフォーマンス	資産収益率、売上高の成長	売上高の成長、ROEの成長	販売トレンド、売上高利益率	資産収益率、売上高成長	オープンシステムの効果、利益率
結論	安定的な環境において合理的意思決定プロセスはより優れた経済成果と、不安定な環境においてより低い経済成果と、関連がある	高い成果をもつ企業に関して、環境のダイナミズムは計画の合理性を伴う	高度に変化する環境における効果的な戦略的意思決定はスピードと包括性に特徴づけられる	同時に考察された代替案の数はすべての環境において意思決定のスピードと正の関係があるが、意思決定のスピードは高度に変化する環境においてのみより高い成果へと導く	意思決定の包括性は乱気流の環境において正の関連があるが、乱気流の低い環境においては負の関係がある

Priem, Rasheed & Kotulic (1995) p.917-918 より

いてダイナミズムという次元にのみ焦点を当て、環境の同じく重要な局面である複雑性や敵対性などのような次元が取り扱われてこなかった。それゆえ場合によってはダイナミズムという次元において同様の環境下にあるとされる企業・産業でもほかの次元が異なるためプロセスの合理性と業績の関係について矛盾する結果を生むこともありうるのである (pp.925-926)。

小 活

本稿で考察した諸研究において、ほとんど指摘されていなかった戦略実行プロセスの重要性について指摘しておきたい。たとえば Burgelman (2002) は、「トップ・マネジメントの戦略的意図が十分に実現されることは少ない。というのも、実現には徹底的にフォローする経営者のたゆまぬ努力が必要となるからである。多くのトップ・マネジメントがそれを成功しないのは、組織に実行を強いる能力を欠いているからである」(237頁) と述べ、戦略実行の重要性について考察している。インテル社のグローブ（当時のCEO）のリーダーシップ (p.213) として、スピーチにより戦略を明示する（外部メディアを通じた自社従業員へのメッセージ配信）、戦略を教える（管理職の戦略能力を高めるため社内で開発された管理職向けの研究プログラム）、組織コンテキストを変える、などの実践を指摘している。組織構造、戦略計画システム、資源配分のルール、採用と昇進に関する制度、評価と報酬に関する制度、業務方針、などなどが戦略的意思決定プロセスと関連しながら企業の業績に影響すると考えられるのである。

Grant (2003) によれば、戦略策定におけるトップ・マネジメントの役割が変化したと

同時に、トップ・マネジメントが戦略実行により深くかかわるようになってきた。策定と実行を分離して考えるか同時的なものと考えるかとの見解はあるが、いずれにしても戦略の実行面を捨象して組織のパフォーマンスと戦略的意思決定プロセスの適合関係を論じることは問題であろうと考えられる。

また本稿で考察した諸研究の限界について、「…計画に含まれる詳細な活動 (activities) がほとんどまったく無視しており、…多くの矛盾する見解が生じることは驚くことではない」(Johnson, Langley, Melin & Whittington [2007], pp.10-11) という見解がある。同様に、Rajagopalan, Rasheed&, Datta (1993) によれば、これらの研究間の「矛盾は、部分的には権限配分や情報処理システムのような組織要因の役割に帰すものであり、これらは Eisenhardtの研究では含まれているが、Fredricksonの研究には含まれていない」(p.358) のである。そして環境と戦略的意思決定プロセスの特性のさまざまなコンビネーションがさまざまな業績効果をもたらすだけでなく、所与の環境の中で、意思決定プロセスと組織コンテキストのさまざまなコンビネーションがさまざまな業績をもたらすのであるとして、多様な変数を組み入れた包括的な研究の必要性を示唆している。

以上のような環境要因と戦略的意思決定プロセスの適合関係について議論は、さらにより包括的なコンティンジェンシー要因を取り込んだ研究へと展開する。

最後に、方法論的限界について述べておきたい。その方法論的限界として、量的研究における「結果の多くは、世界に関する統計的意味においてのみ有意性をもつ」(Mintzberg [1979], p.583) ということが指摘されている。

このことは、量的研究において数値化可能な諸要因が重視され、数値化されにくいよりミクロな要素やそれら間の相互作用について多くの関心がはらわれていないことを意味する。つまりプロセスが包括的か否かを数値化しそれぞれの状態と環境をはじめとする諸要因との適合関係を明らかにしようとするものであり、たとえばそれぞれのプロセスで用いられている多様なテクニック、ツールなどは取り扱うことはできないのである。それゆえこれらの研究から示唆されるものは、たとえば、「ダイナミックな環境に直面した時、環境に関する体系的なスキニングや慎重な長期計画の準備、代替案の詳細な分析を断念する経営者はかんばしくない経済的結果を被るだろう」(Priem, Rasheed & Kotulic [1995], p.927)ということに過ぎないのである。

参考文献

- Bourgeois, L.J. & Kathleen M.Eisenhardt (1988), 'Strategic Decision Processes in High Velocity Environments:Four Cases in the Microcomputer Industry', *Management Science*, Vol.34, No.7, July, 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)
- Eisenhardt.K.M. (1989) 'Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments,' *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.3, pp.543-576.
- Fahey (1981) 'On Strategic Management Decision Processes', *Strategic Management Journal*, Vol.2, pp.43-60.
- Fredrickson (1983) 'Strategic Process Research: Question and Recommendations', *Academy of Management Review*, Vol.8, pp.565-575.
- Fredrickson, J.W. & T.R.Mitchell (1984) 'Strategic Processes:Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment', *Academy of Management Journal*, 27, 2, June, pp.399-423.
- 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.
- Grant, R.M. (2003) 'Strategic Planning in a Turbulent Environment', *Strategic Management Journal*, 24, pp.491-517.
- Hart, S.L. (1991) 'Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process:Modes, Archetypes, and Firm Performance', *Advances in Strategic Management*, 7, pp.97-127.
- Hart, S.L. (1992) 'An Integrative Framework for Strategy-Making Process', *Academy of Management Review*, Vol.17, No.2:, pp.327-351.
- Johnson, G., A.Langley, L.Melin&R.Whittington (2007) 'Introducing the Strategy as Practice Perspective', *Strategy as Practice:Research Directions and Resources*, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, pp.3-29.
- Mller & Friesen (1983) 'Strategy-Making and Environment:The third Link', *Strategic Management Journal*, Vol.4, pp.221-235.
- Mintzberg, H (1973) 'Strategy-Making in Three Modes', *California Management Review*, 16, 2, Winter, 1973, pp.44-53.
- Mintzberg, H. (1979) 'An Emerging Strategy of "Direct" Research', *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, December, pp.582-589.
- Mintzberg, H., B.Ahlstrand, J.Lampel (1998) *Strategic Safari:A Guided Tour through the Wilds of Strategic Mngement*, FREE PRESS (斎藤嘉則監訳『戦略サファリ：戦略マネジメ

ント・ガイドブック』、東洋経済新聞社、1999年。）

- Priem, Rasheed, & Koutulic (1995) 'Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance', *Journal of Management*, Vol.21, No.5, pp.913-929.
- Quinn, J.B. (1978) 'Strategic Change:Logical Incrementarism', *Sloan Management Review*, Fall, pp.7-21.
- Rajagopalan, N., A.Rasheed, & D.K.Datta (1993) 'Strategic Decision Process:Critical View and Future Direction', *Journal of Management*, 19, pp.349-384.
- Rajagopalan, N., A.Rasheed, D.K.Datta, & G. M.Spreitzer (1997) 'A Multi-Theoretic Model of Strategic Decision Making Processes', Papadakis, V&P.Barwise (ed), In *Strategic Decisions*, Kluwer Academic Publishers, pp.229-249.