埼玉学園大学・川口短期大学　機関リポジトリ

戦略的意思決定のプロセスにかんする諸研究の検討

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2017-08-21 キーワード (Ja): キーワード (En): strategy-making, strategy formation, process, pattern 作成者: 文, 智彦 メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/946

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にかんする諸研究の検討

An Examination of Researches on Strategy-making Process

文　　智　彦

BUN, Tomohiko

はじめに

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（本稿で、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きた[1)]。

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、多様なアプローチを合理的・公式的・分析的な計画型アプローチと非合理的・非公式的・行動的なインクリメンタル型アプローチとに二分し、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かんする議論である。本稿では戦略的意思決定の諸研究をサーベイしながら、戦略的意思決定プロセス研究の抱える諸問題を明らかにし、課題を提示したい。

１．戦略的意思決定プロセスにおける諸モデル

Mintzberg（1973）は、組織の環境パターンとしての、戦略形成の三つのパターンを明らかにした。戦略形成のパターンは、①企業家型（entrepreneurial mode）、②適応型（adaptive mode）、③計画型（planning mode）の三つである。企業家型の特徴は、戦略形成において新しい諸機会を積極的に探索することが優位を占めていること、権力が最高経営者に集権化されていること、不確実な環境に直面した際にダイナミックに飛躍すること、成長が主要な目標であること、などである。適応型の特徴は、明確な目標がないこと、新しい諸機会を積極的に探索するというよりは既存の問題を受身的に解決すること、漸次的連続的に意思決定を行うこと、意思決定は分散的であること、などである。計画型の特徴は、戦略形成において分析者が主要な役割を果たすこと、コストと便益を査定する体系的な分析に焦点を置くこと、意思決定や戦略を統一すること、などである。

Mintzberg & Waters（1985）は、多様な戦略形成パターンにもとづき構築された戦略タイプを明らかにした。①計画された戦略

キーワード：戦略的意思決定、戦略形成、プロセス、パターン
Key words ：strategy-making, strategy formation, process, pattern

（the planned strategy）：公式計画から派生する。明確な意図、集権的リーダーシップ、公式コントロールによって支えられる。この戦略は最も熟慮的である。この戦略は、引き続き安定するであろうと仮定する環境における既定のパターンを単純に推定する組織においてみられる（pp.259-260）。②企業家的戦略（the entrepreneurial strategy）：集権的なビジョンから派生する。リーダーの個人的で明確化されないビジョンとしての意図、リーダーの個人的コントロールで支えられている。適応力により計画された戦略と識別される。オーナーによってコントロールされている企業家精神を持つ企業において共通してみられ、また危機的な状況に際してすべての行為者がビジョンをもつ個人の方向づけに従う場合には大企業においてもみられる（pp.260-261）。③イデオロギーによる戦略（the ideological strategy）：共有された信念から派生する。すべての行為者の集合的なビジョンとしての意図、教化（indoctrination）および／あるいは社会化を通じた規範的なコントロールに支えられている。集団のビジョンをかえるには集団的な心をかえる必要があるために、またその起源は伝統や過去のカリスマにさかのぼるために、個人のビジョンに比べ動かしがたい。それゆえこの戦略では組織ではなく環境を変化させまた組織を環境から隔離させることが目的となる（pp.261-262）。④傘戦略（the umbrella strategy）：確立された制約から派生する。行為者にたいする部分的なコントロールのもと、リーダーは、他の行為者が各自の力にあるいは複雑でおそらくまた予期できない環境に対応するための行動のガイドラインとしての戦略的な境界やターゲットを明確にする（pp.262-264）。⑤プロセス戦略（the process strategy）：プロセスから派生する。他の行為者に戦略の内容（content）の局面は任せて、リーダーシップはその範囲内でパターンを発展させるための柔軟性を他者に与えるシステムをデザインする。そのプロセスの局面をコントロールする。たとえば、誰に戦略を作成させるのかの決定のような組織における人員の配置（staffinng）をコントロールし、また戦略を作成させる従業員の活動の場（context）を決定するための組織構造をデザインする。ボストン・コンサルティング・グループの事業ポートフォリオなどが典型である（pp.264-265）。⑥連結されない戦略（the unconnected strategy）：自治領域（enclaves）から派生する。組織の他の部分と緩やかに結びついて行為者が集権的あるいは共通の意図なしでもしくはそれに全く反して、行動の束の中に自身のパターンを実現する。この戦略は、映画製作、病院、大学などなどの専門家の組織においてみられる。そこで専門家は自身の戦略を追求している（pp.265-266）。⑦コンセンサス戦略（the consensus strategy）：コンセンサスから派生する。相互調整を通じて、諸行為者は、集権的な意図も事前に共有した意図もなしには拡散する諸パターンを集約する。コンセンサスが信念のシステムから生じるイデオロギー戦略と異なり、さまざまな行為者間の相互調整の中から生じる。そこでは、他者や環境への対応から学習し、それによって共通で予期しなかったパターンをみいだすのである。集合的な意図からではなく集合的な行動から生ずる。この戦略の転換は徐々に推移する（p.267）。⑧押しつけられた戦略（the imposed strategy）：環境から派生する。直接的な押しつけを通じて、あるいは組織選択の暗黙的な先取りもしくは限定を通じて、

環境が行為者のパターンを示唆する。ここまでの戦略が意図あるいは少なくとも意思によって形成されていたのにたいし、この戦略は、集権的コントロールの存在にも関わらず、環境が組織を行動の束のなかに押し込める。つまり組織にたいする強力な外部の影響が戦略を押しつけるような場合に生じる。実際にはこのような環境決定論と戦略選択との間には妥協点があり、環境がすべての戦略を先取りしていることはまれであり、同じように環境が無制限の選択を提供することもまれである。傘戦略ではリーダーシップにより戦略のガイドラインが設定されるが、ここでは環境が限定をもうけるのである（pp.268-269）。

Chaffee（1985）は、文献サーベイにより、異なった意思決定プロセスにもとづき構築された線形型戦略（linear strategy）、適応型戦略（adaptive strategy）解釈型戦略（interpretive strategy）という三つの戦略を識別した。①線形型戦略：この戦略は、実行可能な組織目標を設定し遂行する計画や行動そして統合された意思決定過程から生じる。戦略計画、戦略の策定、戦略の実行を含む。トップ・マネジメントは、組織を変革する能力を有すると考えられており、かれらは、合理的意思決定過程を通じて、目標を明確化し、それを成し遂げるための代替案を考え出し、代替案が成功する可能性をウェートづけし、どれを実行するかを決定する。重要な評価基準は利益と生産性であり、計画と予想を重要視することである。このモデルは以下のような前提をもつ。まずは、組織は緊密に結合されており、トップのすべての意思決定は、組織を通じて実行されうるということである。つぎに、環境は、比較的予期可能であるということ、そうでないとしても組織は環境から十分隔離されているということである。戦略問題が複雑になるにつれ、とくに1970年代中ごろ以降、このモデルへの関心は薄まってきている（pp.90-91）。②適応型戦略：この戦略は、組織がおかれた外的内的条件を継続して評価することによって生じる。このモデルの線形型モデルとの違いは、第一に、環境監視と変化が同時的継続的機能であること、第二に、目標よりも管理者の手段に対する配慮をより重視すること（また目標は組織と環境との連合体である）、第三に、戦略行動の定義が製品や市場を超えてスタイルやマーケティング、品質などの微妙な変化を包含すること、第四に、戦略について、トップへの集権化の度合いがより小さく、より多面的であり、一般的により緩やかに統合されているととらえていること、第五に、環境について、トレンドや事象、競争業者、利害関係者などからなる複雑な組織の生存支援システムであるととらえていること、などである。このモデルは以下のような前提をもつ。まずは、組織と環境はお互いオープンであり、また環境はダイナミックで予想が難しいということである。つぎに、組織は環境とともに変化しなければならないということである。このモデルは、線形モデルよりも多くの複雑性や多様な変数を取りあつかうが、実際の状況はより複雑になってきている（pp.91-93）。③解釈型戦略：このモデルは、社会契約論的視点にもとづいている。社会契約論的視点において、組織は自由意思を持つ諸個人によって受け入れられた協働の合意の集合としてとらえられており、組織の存在は、お互い利益交換のために協力し合う諸個人をひきつける能力に依存するとされている。このような視点にもとづきこのモデルは、戦略を組織とその環境が組織の利害関係者に理解

されるメタファーもしくは準拠枠として定義づける。ここでの前提は、現実は「社会的に構成される」ととらえられ、認識者にとって正しいともしくは間違っているととらえられる客観的外的なものはないし、現実はむしろ、認識が他の認識との明白な一致にしたがって肯定されたり修正されたり取って代わったりする社会的相互交換のプロセスをとおして定義されるというものである。このモデルは適応型モデルのように環境とともに変化することよりもむしろ、線形型モデルのように環境を取りあつかうものであるが、線形型モデルが環境を、諸関係へ影響することを意図する組織行動の手段によって取りあつかうのにたいし、このモデルでは、シンボリックな行動やコミュニケーションをとおして取りあつかう。このモデルは、適応型と同様に組織と環境はオープンシステムを構成しているが、このモデルは参加者や潜在的参加者の態度変化が組織やそのアウトプットの信頼性増大へ向かうよう形成され、アウトプットの物理的変化を行わない。この両モデルはまた複雑性の概念化においても相違がある。適応型は組織のアウトプットにたいし矛盾し変化する要請などの構造上の複雑性を取りあつかい、解釈型は多様な利害関係者間の態度や認識の複雑性を強調する（pp.93-94）。

線形モデルでは、リーダーは、目標を達成するためにいかに競争業者に対処するのかという計画を行い、適応型モデルでは、組織やその一部は、顧客の嗜好に結び付けられるために事前もしくは事後的に変化し、解釈モデルでは、組織の代表者は、組織に好ましい方向へ利害関係者を動機づけるように意図された意味を伝達すると、それぞれとらえられている。

Ansoff（1987）は、つぎのようなモデルを識別した。①有機的モデル（organic model）：このモデルにおける戦略形成は、管理されたものではなく、有機的であり、社会－政治的な諸力による偶然の産物である。②反応モデル（reactive model）：このモデルにおける戦略形成は、組織業績における機能低下への反応的で慣性に従ったインクリメンタルな適応の産物である。③アドホック・マネジメント・モデル（ad hoc management model）：このモデルにおける戦略形成は、組織のこれまでの歴史的な成功のステップにかんする論理的インクリメンタルな延長の産物である。④システマティック・マネジメント・モデル（systematic management model）：このモデルの戦略形成は、環境変化への反応ではなく予測にもとづき、インクリメンタルな戦略と非連続的な戦略を比較し体系的に計画され協力的に執行されたものである（pp.504-506）。

Schwenk（1988）は、Allison（1971）のキューバ・ミサイル危機にたいするアメリカ政府の決定について論じた『決定の本質』における合理的行為者、組織過程、政府内政治という三つのモデルにもとづき戦略的意思決定における三つのモデルを提示した。①合理的－選択パースペクティブ：このパースペクティブにおいては、戦略決定は戦略決定者の意図的で合理的な選択の結果であり、重要な意思決定者の認知構造や過程がその結果の相違に重大な相違をもたらす（第２章）。②組織パースペクティブ：このパースペクティブにおいて、戦略決定は組織過程・プログラムによるものであり、いいかえれば戦略計画システム、評価・報酬システム、組織構造すべてが影響を及ぼしている（第３章）。③政治パースペクティブ：このパースペクティブにおいて、戦

略決定は外部有力者のパワーないし利害関係者および、組織内部のパワーないし内部政治構造に影響を受ける。そして組織文化とイデオロギーがパワーの正当化および固定化を導き、政治的策略がパワーを遂行する（第４章）。

Hart（1991、1992）は、以下のようなモデルを提示した。

①コマンド・モード（command mode）においては、戦略は、熟慮され十分に構築され、実行の準備がなされる。ヘンリー・フォードやビル・ゲイツのような個人もしくは諸規模のチームが包括的なビジネスプランをもち、続いて組織にそれを課す（pp.335-336）。②シンボリック・モード（symbolic mode）においては、シンボルやメタファー、感情が中心的役割をなし、トップ・マネジメントは、スピーチや説得、スローガンなどで組織構成員の活動をガイドし、また組織構成員は、価値観共有などによる暗黙のシステムによって統制される。ビジョンとしてはNECのC＆C（コンピュータとコミュニケーション）、使命としてはKOMATSUの丸C（キャタピラーを囲い込む）がある（pp.336-337）。③ラーショナル・モード（rational mode）においては、明示的な戦略構築のために可能な限り多くの情報がトップ・マネジメントによって考察され、それによって設定された計画にたいする下位メンバーの監視と統制がなされる。1960-1970年代のゼネラル・エレクトリックなどがこのような戦略計画システムを展開していた（pp.337-338）。④トランザクティブ・モード（transactive mode）においては、戦略の策定と実行の分離に限界があるため、組織構成員間の職務横断的なコミュニケーションや相互作用、さらには供給業者や、顧客、政府、行政などとの継続的な対話を通じて戦略を形成する。ジャスト・イン・タイム方式やQCサークルなどにみられる相互作用や学習行動にもとづいている（p.338）。⑤ジェネレイティブ・モード（generative mode）においては、組織構成員の社内企業家的な自立的行動を中心に戦略を形成する。３Mにみられる「密造酒作り」などによって下位から生じた潜在力の高いイノベーションのパターンが戦略に反映される（pp.338-339）。

以上のように、戦略的意思決定プロセスの多様な「モデル」が提示されてきたが、同時に、この中に重要な議論が含まれる。その中

表－１　Hartの戦略的意思決定プロセスの統合的フレームワーク

種　　類	コマンド	シンボリック	ラーショナル	トランザクティブ	ジェネレイティブ
スタイル	（帝国的） リーダーもしくは小規模のトップチームによる戦略推進	（文化的） 将来のビジョンや使命による戦略推進	（分析的） 公式構造や計画システムによる戦略推進	（手続き的） 内部プロセスや相互調整による戦略推進	（有機的） 組織構成員のイニシアティブによる戦略推進
トップ・マネジメントの役割	（指令者） 命令の提供	（コーチ） 動機付けと鼓舞	（ボス） 評価と統制	（促進者） 権限付与と裁可	（スポンサー） 是認と支援
組織構成員の役割	（ソルジャー） 命令遵奉	（プレイヤー） 挑戦に対応	（部下） システムに従う	（参加者） 学習と改善	（企業家） 実験とテイクリスク

Hart(1992)p.334より引用

の一つは、多様なアプローチを合理的・公式的・分析的な計画型アプローチと非合理的・非公式的・行動的なインクリメンタル型アプローチとに二分し、それらの優劣を論じることである。つぎにこれらの議論について検討する。

２．計画型アプローチ批判

Ansoff（1965）やAndrews（1971）を中心に発展した初期の戦略的意思決定研究は、Hofer & Shendel（1978）によれば、以下のような７つのステップからなる。１．戦略の識別。その組織の現在の戦略と戦略構成要素の評価。２．環境分析。その組織の直面する主たる機会と脅威を発見するための特定の競争環境とより一般的な環境の評価。３．資源分析。次の第四ステップで識別された戦略ギャップを縮小するのに利用可能な主要なスキルと資源の評価。４．ギャップ分析。どの程度現在の戦略に変更が必要なのかを決めるため、環境における機会と脅威に照らしてその組織の目標、戦略、資源を比較すること。５．戦略代替案。新戦略が盛り込まれている戦略オプションの識別。６．戦略評価。株主、経営者層、その他のパワー保持者や利害関係者の価値と目標、利用可能資源、およびこれらを最善に満たすような代替案を識別するため、現在の環境の機会と脅威という観点から戦略オプションを評価すること。７．戦略選択。戦略実施の立場からする１つまたはそれ以上の戦略オプションの選択（訳53－54ページ）。計画型アプローチとよばれているこれらの一連の研究は基本的に、唯一最善の戦略策定プロセスを示した研究と位置づけることができる。しかしながら上述した戦略的意思決定におけるモデル研究には計画型アプローチ自体にたいする批判的見解も含まれている。この批判は計画型アプローチ対インクリメンタル型アプローチという図式のもとでなりたっている。

Mintzberg（1973、1978、1983、1994）は、初期の頃より計画型モデルは万能薬ではないとして批判を展開した。Mintzberg（1978）は、戦略を「計画」と同義で表現した従来のゲーム理論や軍事理論、経営学における代表的な定義について、「組織の意思決定行動の重要な側面を見えなくしている」ととらえ、戦略とは、「一連の意思決定のパターン（a pattern in a stream of decisions）」であると定義づけた（1978：p.935）。つまりある領域における一連の意思決定が一定期間継続性を示した場合、戦略は形成されたと考えられるのである。従来の戦略定義が意図された戦略（intended strategy）を示し、Mintzbergのそれは創発された戦略（emergent strategy）を含む。「戦略決定者は、特定の意思決定をする前に意識的なプロセスを通じて戦略を策定する（formulate）し、あるいは戦略は一連の意思決定によって徐々に、おそらく意図されず形成する（form）のである」（1978：p.935）。意図された戦略と実現された戦略との間にその他多くの関係をみいだした。これらの戦略は、「実現されつつ、形をかえまた少なくとも部分的に創発された意図された戦略、熟慮されたものとして公式化された創発戦略、過度に実現された意図された戦略などを含む」（1978：p.946）。Mintzbergは、このように戦略形成プロセスを記述し、戦略計画論の問題点を指摘している。戦略計画論は、戦略は組織の上位で策定され（formulate）下位で実行される（implement）ことを自明としているが、この二分法の前提が問題であるとする。この二分

法の前提は、①策定者が十分な情報をもつか少なくとも実行者と同じぐらいの情報をもつ、②実行の間に再策定する必要がないことを保証するほど環境が十分安定的であるか少なくとも予期可能である、ということである。これらの条件がなければ、策定－実行の二分法は崩壊し、計画型のかわりに適応型の利用へと導かれる。「その時戦略形成は、それによっていわゆる実行が形成にフィードバックし意図が途中で修正される学習プロセス（learning process）になり、創発戦略へと帰着する」（1978：p.946）のである。

さらにMintzberg（1994）は、「戦略計画の基本的な誤り」と題して、戦略計画策定自体の問題点を指摘した。そこでは計画の失敗がその中身にあるのではなく、計画作成そのものにあるという点が指摘されている。計画作成自体に、「公式化」、「分離」、「定量化」、「事前決定」などの前提があり、それら前提が誤っているとしているのである（第５章）。

Mintzbergに代表される以上のような戦略的意思決定プロセスにおける計画型アプローチ批判にはつぎのような反論がある[2)]。Ansoff（1990）によれば、Mintzbergの批判は初期の計画型モデルにかんしては当てはまる部分もあるが、このモデルの進展について考察をしていない見解であり、Grant（2003）は、計画型モデルにおける戦略計画の内容や役割の変化について明らかにすることにより、戦略計画が、なお戦略経営において中心的役割を果たしていると結論づけた。またAnsoff（1987）によれば、かれ自身初期の計画型モデルは、規範的・論理的分析であり、『演繹的』な妥当性を検証し、また規範が機能する条件と規範が失敗する条件を予言するのに役立つ記述的な理論体系がそこにはないと気づいていたが、一定の条件の下では今なお有効である。このような見解は上述した諸研究の見解と軌を一つにする。すなわち、戦略的意思決定には多様なプロセスがあるということである。

しかし多様なプロセスがあるということからある問題が生じてくると思われる。論理的にまた実践的に、どのモデルを活用すれば良いのかということである。この解決策として、それらを統合もしくは混合したモデルの提示および各モデルに適したコンティンジェント要因の提示という二つの方向に諸研究は展開している。

３．諸モデルのコンティンジェンシー要因と統合モデル

各モデル間の関係にかんする諸研究は、各モデルとコンティンジェンシー要因（組織の外部環境・内部環境および、規模や戦略目標などを含んだ広い意味での）との適合および各モデルの統合という二つの議論を含んでいる。

Mintzberg（1973）によれば、これらの戦略形成のパターンは、規模やリーダーシップなどの組織特性、および環境（競争や安定性など）に関連づけられる。たとえば、企業家型は、権力が強力な一個人にある場合、環境においては組織が成長を志向できるように豊かな場合、などに適しており、これらの条件は典型的には、組織は若く小規模である。適応型は、権力が分散している場合、環境が複雑で急速に変化している場合、などに適しており、大規模で確立された組織にみられる。計画型は、権力が経営陣にある場合、環境がかなりの部分予測可能で安定している場合、などに適しており、このパターンを活用するには公式の分析に十分費用をさける大規模組織

でなければならない。さらに実際には、これらのパターンは、組織内では混合している。ある組織はこれらのパターンを二つ以上混合して有していたり、職能分野ごとに違ったパターンを有していたり、親会社子会社間で違ったパターンを有していたり、組織の発展過程において違うパターンを有するようになったりする。

Ansoff（1978）は、環境および組織風土と、戦略的意思決定パターンとの適合について以下のように論じている。有機的モデルは、権力は配分され組織文化は多様で環境圧力は弱い場合に、反応モデルは、権力が配分され組織文化は単一で環境圧力が穏やかな場合、アドホックモデルは、権力が分権的で組織文化が単一で環境圧力が強力な場合、システマテイックモデルは、権力が強力に集中され組織文化を転換し環境圧力が非常に強力な場合、にそれぞれ妥当性をもつ。

Schwenk（1988）によれば、かれのいう合理的選択的・組織的・政治的な三つのモデル（かれに厳密にしたがえば、これらはパースペクティブ）は、すべての決定にある程度影響されており、この事実を認識することの失敗が決定の失敗の原因であり、三つのパースペクティブは戦略問題を理解し解決するために結合されなければならない（訳77ページ）。戦略的適応への刺激は、既存もしくは予期された問題、機会、危機の存在から始まり、この刺激にたいする戦略が調整され戦略的変化へと向かう。この調整には、個別の戦略が決定され全体戦略へと統合される、主要な戦略的立場がまず識別され個別戦略が決定する、という方法がある。このプロセスは組織的パースペクティブにもとづく（機械というメタファーでとらえられる組織における構造・システム・適応プロセスを通じた意思決定が流れるという視点）。それとともに、刺激の解釈や、個別戦略の決定および全体への統合、既存システムなどには合理的選択パースペクティブにもとづく認知および政治的パースペクティブにもとづく影響力が作用する。

Quinn（1978）によれば、戦略論は、科学性を追求するあまり数量的財務的アプローチを中心に展開した合理的で分析的なアプローチを中心に展開してきたが、その反対の極のアプローチの一つに権力- 行動的アプローチがある。Quinnは、前者について、公式システムズ・プランニング・アプローチとよんだが、それは、「現実的に企業戦略を決定する事象の継続的なストリームにおける一つの分野にすぎない」（p.7）し、また後者について、「戦略家にたいしてほとんど規範的な道しるべを提供しない」（p.8）と結論づけた。そこでかれが提示したのが「ロジカル・インクリメンタリズム（論理的漸次主義）」である。このアプローチにしたがえば、効果的な戦略は一連の「戦略的サブシステム」から、規律的な方法でもって生じるが、企業の戦略へと凝集していくパターンは、漸次的に機会主義的に融合したものである。Quinnのアプローチは、戦略形成の分析的局面と行動的局面両方を改善し統合する目的的で有効的で事前に行われる管理技術なのであり、これを活用することは、「⑴主要な意思決定上の認知とプロセスの限界に対処し、⑵これらの意思決定がもとめる論理的分析的フレームワークを構築し、⑶戦略を効果的に実行するために必要とされる人的組織的な認識、理解、受容、関与を創造するのに役立つ」（p.10）。

Burgelman（1983）は、多角化した大企業における社内ベンチャー研究を通じて、戦略

形成プロセスのモデルとして、「戦略行動」、「企業コンテクスト」、「全社戦略概念」の相互作用のモデルを提示した。企業コンテクストは、「構造的コンテクスト」と「戦略的コンテクスト」という二つのプロセスを含む。前者は、組織の戦略的行為者の認識している関心を変化させるよう経営陣が操作する経営管理メカニズムを意味し、全体の構造的コンフィギュレーションや職位と関係の公式化の程度、プロジェクトスクリーニングの基準、管理業務の測定、企業家的イニシアチブへ向かう特定のミドルレベルの管理者の任命などを含む（pp.65-66）。後者は、製品/市場レベルでの戦略行動を全社的な戦略コンセプトへ関連づけるミドルレベルの管理者の努力を反映したものであり、そこでミドルレベルの管理者は、自律的な戦略イニシアチブに意味をもたせ、新しい事業開発と一致する実行可能な魅力的な戦略を形成し、全社的戦略コンセプトを修正することによってこれらのイニシアチブを遡及的に正当化するためにトップ・マネジメントに納得させる政治的活動を行う（p.66）。戦略行動は、「誘発された（induced）」戦略行動と「自律的な（autonomous）」戦略行動の二つのカテゴリーに識別されている（pp.64-66）。前者は、諸機会を明確にするために現在の戦略概念によってもたらされる戦略行動であり、現在の構造的コンテクストや戦略計画システムから生じる既存のカテゴリーであり、たとえば、既存の事業内での新製品開発プロジェクトや既存の製品にたいする新市場開発プロジェクト、既存の事業内での戦略的資本投資プロジェクトなどが含まれる。後者は、諸機会の定義という新たなカテゴリーであり、製品/市場レベルで、企業家的参加者が新たなビジネスを認知し、新たな諸機会に全社的資源を動員する努力を擁護するプロジェクトに従事し、さらなる展開に弾みをつけるための戦略的推進力を遂行する行動であり、現在の構造的コンテクストにおける評価を回避し、また全社戦略の変化に先立つものである。構造的コンテクストは、誘発された戦略行動と全社的戦略コンセプトとの間に介在し既存戦略内での活動に影響をおよぼす。そこでは戦略行動の予測可能性や統合を促進する一方で、戦略の多様性を減ずる役割を果たす。戦略的コンテクストは、自立的戦略行動と全社的戦略コンセプトとの間に介在し、戦略行動を全社的戦略コンセプトへと展開させていく。Bergelman（1988）は、社内ベンチャーが創発してくるステージにおける戦略的意思決定を、本来、管理的行動と認知がからみあった社会的学習プロセスであるとみなしている。多様な管理階層における個々人の戦略的意思決定やその解釈がいかにして組織レベルの戦略の構築に結びつくのかについて考察している。より具体的には、ベンチャーレベルの戦略が形成するプロセスとそれが全社的な戦略へ統合するステージ設定のプロセスの管理的行動と認知の相互作用についてである。

Hart（1992）は、以下の表のように各モードとコンティンジェント要因の適合関係について明らかにした。

表－２　Hartによる各モードに適合するコンティンジェンシー要因

コンティンジェンシー要因	コマンド	シンボリック	ラーショナル	トランザクティブ	ジェレイティブ
環境	単純；低レベルの複雑性	ダイナミック；急速で急進的な変化	安定；低度の変化	複雑；多数の利害関係者	乱気流；ダイナミックで複雑
企業規模	小規模	中規模	中規模	大規模	無関連
企業発展の段階	無関連	急成長；方向転換	安定的成長	成熟	無関連
戦略志向	無関連	先見的変化（探索型／分析型）	固定したポジション（防衛型）	継続的改善（分析型）	イノベーション（探索型）

Hart(1991)p.342より引用

さらにHartは、各モードのコンビネーションであるアーキタイプ（archetype）を提示し、単一のモードよりもアーキタイプがより多くの次元のパフォーマンス（いいかえれば、戦略志向）をえられると予想し、以下のような命題を導いた（345-346）。命題３a：企業が多様な戦略的意思決定モード（高いプロセス容量）における能力を開発できればできるほど、すべての次元におけるよりパフォーマンスを高めることができる。そこではまた矛盾もしくは相反するモードのコンビネーションが重視されるということから以下のような命題が導かれる。命題３b：より高いパフォーマンスを示す企業は、戦略的意思決定の末端のモードを組み合わせているだろう。命題３c：より低いパフォーマンスを示す企業は、戦略的意思決定の中央のモードを組み合わせているだろう。

Hart（1991）は、各モードを混合させる能力に注目し、いくつかの混合モデルを示唆している。①マルチモード・プロセス能力（Multi-mode Process Capability）を有する企業：すべてのモードを高度に組み合わせる能力。②虚弱・プロセス能力（Impoverished Process Capability）を有する企業：すべてのモードにおいて欠如している企業。③トップ志向・プロセス能力（Top-Oriented Process Capability）を有する企業：ラーショナル・モードとシンボリックモードを重視し、トランザクティブ・モードとジェネレイティブ・モードの役割の低い企業。④ボトム志向・プロセス能力（Bottom-Oriented Process Capability）を有する企業：トランザクティブ・モードとジェネレイティブ・モードを重視し、シンボリック・モード、とくにラーショナル・モードを犠牲にした企業。

Hart（1991）は、二つのモデルを統合したアーキタイプを明示したが、Mintzberg、（1998）は、10の学派[3)]を統合したコンフィギュレーション・アプローチを提唱している。Mintzbergによれば、戦略形成においては、各スクールのモデルは、適当な時期、適当な状況の下で見いだされ、ある特定のコンフィギュレーションを象徴している（訳331ページ）。Hartは、二つのモデルの混成を、Mintzberg（1998）は、（最大で）すべてのモデルの混成を、それぞれ示唆している。本稿で主張したいことは、各モデルは、それが原初的な形態であれ、意識的無意識的に、企業内に存在するしもしくは存在すべきであると

いうことである。

Hartによる５つのモデルの事例を概念的に考察すると、つぎのような推測は成り立つはずである。①コマンド・モードにおいて、ヘンリー・フォードやビル・ゲイツのような個人もしくは小規模のチームが包括的なビジネスプランをもち続いて組織にそれを課すとされているが、かれらやそのチームは、少なくともシンボリック・モードが提案するような価値観を提供し、ジェネレイティブ・モードの指摘するような密造酒作りがあった。②シンボリック・モードにおいて、ビジョンとしてはNECのC＆C（コンピュータとコミュニケーション）、使命としてはKOMATSUの丸C（キャタピラーを囲い込む）があるが、NECやKOMATSUに、ラーショナル・モードによる公式的な分析やトランスアクティブ・モードにおける学習行動がなかったとは考えられない。③ラーショナル・モードにおいては、1960-1970年代のゼネラル・エレクトリックなどが戦略計画システムを展開していたが、アメリカを代表する巨大企業において、コマンド・モードが指摘する最高経営責任者や取締役会によるビジネスプランがないはずもなく、またシンボリック・モードが指摘するような価値観も明示的ではないにしろあったはずである。④トランザクティブ・モードにおいては、ジャスト・イン・タイム方式やQCサークルなどにみられる相互作用や学習行動にもとづいているとするが、たとえばトヨタであれ松下電産であれ、少なくともコマンド・モードやラーショナル・モードのようなトップダウンの戦略（たとえば海外進出や新工場設立、新ブランドの投入など）などはあったとも考えられるし、「まねした（他社が成功した市場に３割価格を下げて３割機能を上げて参入する手法）」と揶揄されるようなビジョンや使命はあった。⑤ジェネレイティブ・モードにおいては、３Mにみられる「密造酒作り」などによって下位から生じた潜在力の高いイノベーションのパターンが戦略に反映されるとあるが、「密造酒作り」自体シンボリック・モードにおけるビジョンや使命ととらえることもできる。

以上戦略的意思決定プロセスにおける統合形態にかんする見解を述べたが、最後に、ここまでサーベイしてきた諸研究との関連について指摘しておく。諸研究における戦略的意思決定モデルの特徴として、コンティンジェンシー要因と諸モデルあるいは混成モデルとの適合についての研究であるということを指摘できるであろう。各モデルは、それが原初的な形態であれ、意識的無意識的に、企業内に存在するしもしくは存在すべきであるという一種の統合形態を主張した本稿の見解とは一見矛盾するように思われる。これらの諸研究の中心は、実際に構築された戦略が主として、どのモデルによって形成されたのかを論じているものである。本稿では、ある構築された戦略に直接活用されたかどうかは別として、多様なプロセスが企業の中に（きわめて原初的な形態であれ）存在しているしまた存在すべきあると考える。そして各モデルは、あくまでモデルということであり、純粋な形で単一モデルが実践的に存在するわけではなく、あくまでも多様なモデルが混成した形で存在する。しかしこのモデルの混成した形は組織のおかれたコンティンジェンシー要因にしたがい、純粋な形での単一モデルに近いプロセスにもとづいて戦略を形成しているのである。

むすび

以上ここまでの流れを要約すると、戦略的意思決定プロセス研究において初期には、計画型モデルが中心的であったが、以降の諸研究により多様なモデルが明らかにされ、そして各モデルが適合するコンティンジェント要因が検討されてきた。さらに、各モデルを統合しようという試みが展開されてきている。そして本稿では、構築された戦略は、単一モデルが指摘するプロセスにもとづき形成されたかもしれないが、それは多様なプロセスに影響されており、したがって企業において絶えず多様なプロセスが存在しまた存在すべきであると結論づけた。本稿で仮説的に論じた統合形態について事例などにもとづき、より具体的に論証することを今後の課題としたい。

注

1）たとえば、Mintzberg（1973）、Miles & Snow（1978）、Mintzberg & Waters（1985）、Quinn（1978）、Chaffee（1985）、Ansoff（1965、1987）、Schwenk（1988）、Hart（1991、1992）等々をはじめ、膨大な研究がある。

2）ここでの反論について、詳しくは文（2004）参照のこと。

3）ここでいう10のスクールとは、①デザイン、②プランニング、③ポジショニング、④アントレプレナー、⑤コグニティブ、⑥ラーニング、⑦パワー、⑧カルチャー、 ⑨エンバイロンメント、⑩コンフィギュレーション、からなる。

参考文献

Allison, G.T. (1971) *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston: Little, Brown.（宮里政玄訳『決定の本質－キューバ・ミサイル危機の分析』中央公論社、1977年。）

Andrews, K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, 1971.（山田一郎訳『経営戦略論』産業能率短期大学出版部、1976年。）

Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.（広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部、1969年。）

Ansoff, H.I., (1987) The Emerging Paradigm of Strategic Behavior, *Strategic Management Journal*, Vol.8: 501-515.

Ansoff, H.I., *Strategic Management*, The Macmillan Press, 1978, p.7.（中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学出版部、1980年。）

Ansoff, H.I. (1990), *Implanting Strategic Mnagement*, Prentice-Hall International (UK) Ltd.（黒田哲彦監訳『「戦略経営」の実践原理』ダイヤモンド社、1994年。）

Ansoff, H.I., (1991) Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.12: 449-461.

文智彦（2004）「組織における戦略形成プロセス」、権泰吉・高橋正泰編著『組織と戦略』文眞堂、第２章、16－40ページ。

Burgelman, R.A. (1983) A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, Vol.8, No.1: 61-70.

Burgelman, R.A. (1988) Strategy Making as a Social Learning Process: The Case of Internal Corporate Venturing. *Interface*, 18:3, May-June: 74-85.

Chaffee, E.E. (1985) Three Models of Strategy, *Academy of Management Review*, Vol.10, No.1: 89-98.

Grant, R.M. (2003) Strategic Planning in a Turbulent, Environment. *Strategic Management Journal*, 24: 491-517.

Hart, S.L. (1991) Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes, and Firm Performande, *Advances in Strategic Management*, 7: 97-127.

Hart, S.L. (1992) An Integrative Framework for

Strategy-Making Process, *Academy of Management Review*, Vol.17, No.2: 327-351.

Hofer, C.W., & Dan Shendel (1978), Stratregy *Formulation: Analytical Concepts*, WEST PUBLISHING CO.,（奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳『戦略策定ーその理論と手法ー』千倉書房、1981年。）

Lindblom, C.E. (1959) The Science of Muddling Through, *Public Administration Review*, 19,2,: 79-88.

Mintzberg, H. (1973) Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16,2, Winter: 44-53.

Mintzberg, H. (1978) Patterns in Stragery Formation., *Management Science*, 24,9: 934-948.

Mintzberg, H. & J.A.Waters (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.

Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*, The Free Press, New York, 1989.（北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社、1991年。）

Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: FreePressl, 1994.（中村元一監訳『戦略計画ー創造的破壊の時代ー』、産能大学出版部、1997年。）

Schwenk, C.R. (1988) The Essence of Strategic Decision Making, *D.C. Heath and Company*.（山倉健嗣訳『戦略決定の本質』文眞堂、1998年。）

Quinn, J.B. (1982) Managing Strategies Incrementally, *Omega, The International Journal of Management Science*, 10.6.: 613-627.

Quinn, J.B. (1978) Strategic Change: 'Logical Incrementarism', *Sloan Management Review*, Fall, :7-21.