

経営戦略実行上の問題

Problems of Implementing Management Strategy

伊藤 治郎

Jiroh Itoh

1. はじめに
2. 戦略の意味
3. 戦略仮設の問題
4. 基本構想と人
5. 経営者の問題
6. 組織の問題
7. 情報の問題
8. 結び

1. はじめに

今日、バブル崩壊に伴い企業経営は経済不況の中におかれており、販売不振、資金繰悪化、製品在庫過剰、欠損拡大、人員削減などと良くない循環過程におかれている。新聞紙上を見ると企業は生存のため限界的な知恵を絞り、リストラクチャリング、経営改革、意識改革を掲げ低迷・激変する経済環境を乗り切ろうとしている。加えて今日、各企業は経営戦略なる用語を独自の解釈のもとに使用している。つまり、経営戦略に何かの期待をかけながら全社的に適用しようとしている。例えば産業能率大学総合研究所「マネジメント教育実態調査報告書」(1993年3月)の経営者が見た部長層に対するマネジメント教育の重点課題によると、今までは経営管理の基礎知識約60%のものが、今後の重点性については40%に減少している。その代り戦略立案能力の養成については今までの約60%弱のものが、今後の重点性については70%以上になっている。これは何を意味するのか。従来経営管理の基礎知識の普及について企業は熱心であったが、これからはあまり重点課題とならないことになる。その代り求めるものは、戦略立案能力の基本となる「人格的成熟の促進」、「創造性企画提案力の養成」、「情報収集、情報感受力の養成」に重点課題が移行している¹⁾。

経営戦略のキーワードは数多くあるが、主として企業環境、経営組織、適応生存であり、その策定と実行の相互関係として考えられている。各企業は、激変する経済環境において適応生存するために、いかなる戦略を「策定」し「実行」すべきかの方策を模索している。経営戦略の策定については理論研究が磨き澄されていると見受けられるので、ここでは若干の経営戦略策定もしくは仮設の問題と戦略実行上の諸問題について触れて見たい。

2. 戦略の意味

企業はオープンシステムとしての環境の中で活動を続け生存し、成長し、発展している。活動の主体は企業組織であり外部環境と関係をもつ。組織生存条件として、人的、物的、技術的、情動的な経営資源が必要となる。組織は企業主体として独自の目的一手段の関係連鎖のもとに機能が果たされる。外部環境と企業の間には複雑な諸関係が成立する。外部環境を乱気流水準としてとらえると、「安定的」、「反応的」、「先行的」、「探究的」、「創造的」の5段階に分けられる²⁾。

アンゾフは環境の挑戦課題の変化可能性の程度を「環境の乱気流」の水準と呼んでいる³⁾。そしてこの乱気流水準は次の組合せによって発生している。「市場環境の変化可能性」、「変化の速度」、「競争の熾烈度」、「技術の繁殖度」、「顧客による差別化」、「政府と影響力グループによる圧力」などの要因の組合せ。

通常、環境の乱気流水準が高ければ企業の対応は真剣になるものであるが、乱気流を正しく認識する企業と危機を認識できない企業も存在する。ひとつの環境現象に対して対応の違いにより、企業行動の差異が発生する。この要因として「企業の過去の歴史、企業規模、社内で蓄積された組織

慣性、環境ニーズに対する自社の技能の妥当性、特に野心、マネジャー・グループの推進力と能力がある⁴⁾。」

アンゾフは環境認識をこのように説明しているが、戦略のコンセプトとして、戦略は組織行動の方向づけに対する意思決定ルールのひとつかのセットのひとつであるとしている。たとえば、次のようなセットを掲げている⁵⁾。

- ① 企業の現在と将来のパフォーマンスを測定する尺度。こうした尺度の質を一般的に〈目的〉と呼び、望ましい量を一般に〈目標〉と呼ぶ。
- ② 企業と〈社外環境〉との関係を開発するルール。すなわち、自社は〈どんな〉製品・技術を開発するのか、その製品を〈どこで〉、そして〈誰に〉販売するのか、自社は競争会社に対する優位性を〈どのように〉獲得するのか、こうしたルールのセットが製品・市場戦略あるいは〈事業戦略〉である。
- ③ 組織の〈内部における〉関係とプロセスを設定するルール。これは〈管理戦略〉とよばれることが多い。
- ④ 自社が毎日の事業を行う際のルール。これは〈日常業務の方針〉とよばれる。

アンゾフは経営戦略を、組織行動の方向づけに対する意思決定ルールとして四つの例示をしている。(1) パフォーマンス測定の尺度、(2) 事業戦略、(3) 管理戦略、および、(4) 日常業務の方針に分けている。

ホファー／シェンデルは戦略の概念を、組織の能力を、その資源が経時的に有効かつ能率的に展開できるような方法で、環境の変化が生み出す機会とリスクにマッチさせることにかかわることであるというものである。組織がその環境に対してなしとげられるこのマッチの基本特性が、戦略といわれる⁶⁾。組織能力と経営資源、環境の機会、リスクとのマッチを問題にしている。

アンドルーズは全社戦略は企業における意思決定パターンである。戦略に関する定義の精髓は〈パターン〉である。存在目的、経営方針、組織行動の相互依存関係は、個々の戦略の特徴と競争優位を識別するための自社目的にとって不可欠である⁷⁾。

- アンドルーズの戦略経営とは、① 存在目的、② 将来機会に関する検討、この両者によって支

配される企業活動の経営である。そこでは、① 戦略の明確化の必要性あるいはその成果しだいによって戦略の変更の必要性、② すでに決定されたコースに沿って将来に参入する必要性、この二つの必要性に対して明示的な関心が払われる⁸⁾。

矢矧晴一郎氏は経営戦略を定義⁹⁾して、時代と環境の変化に対応しながら、企業のあるべき姿を実現するために、長期的未来展望と広角的視野で、最少投入で最大成果を発揮できる重要な手段の有機的組合せを決定することとしている。そしてこのためには、第一に先見力、洞察力、第二に構想力と創造力、第三に豊かな構想力と実務経験、第四に卓抜な着眼力と強力な問題解決力、第五に重要手段の組合せ。

これらを参考に、戦略とは何か明確な定義をすることはできないが、ここでは次のように考える。ある組織単位の主体が持つ目的を実現するため、時系列の中で環境状態を認識し、必要条件を設定し、環境と相互依存もしくは競争関係を結ぶ実際の行動である。

3. 戦略仮設の問題

環境と企業の関係は多面的、多重的に観察することができる。企業は乱気流に対してどのように対応するのか、時系列の流れの中でその企業は環境に順応するのか、適応していくのか、さらに環境を変えていくのかという素朴な疑問が発生する。行動的には攻撃的か防衛的なのか、企業自体は変化を求めているのか、変化を拒絶するのか、それはなぜなのかを考える必要がある。

企業というものを生物学的な面から観察すると、企業は進化とか変化を選んでいかななくてはならない。その理由とするところは、現代の環境変化が次第に大きく、変化の速度も増している。このような環境状態に適応して生存していくためには企業は進化しなければならない。積極的に環境に働きかけ、環境とともに進化していくことが、企業の役割であり、生き残る条件である¹⁰⁾。

極く平凡なパターンであるならば、企業が生存するためには市場の需要動向の調査をおこなう。つまり顧客ニーズを確認し、それに見合う商品を開発研究し、生産改良を続けながら市場に供給し、

市場がそれを認容するかどうかによる。この関係は商品と顧客の関係から市場が形成される一連の過程をとる。言い換えて企業進化の過程をたどるとはどのような事情かを説明すると、ある時期に企業は別途の商品を市場に提案して需要度、欲求度を測定し、現在および将来の潜在ニーズを発見し実現化に向けて努力する(商品開発、新市場開拓)。これは企業の市場に対する働きかけであり、市場、顧客のニーズも伴い、企業および市場ともに進化していくという相互進化を意味している¹¹⁾。

企業が環境に適応しながら生存する意図を戦略的にとらえると、そこに経営戦略の策定の必要が存在する。策定の前段階にある種の仮設も存在する。この仮設が生まれる背景、条件については多重構造で説明されなくてはならない。基本となるものは経営思想、経営哲学、経営倫理などから派生した基本構想、ビジョンである。戦略思想を貫く価値基準は何であるか、自己本位的な利益なのか、あるいは高邁な社会貢献なのか、企業を進化させながら永遠に存在させるものなのかということになる。

現実的な経営戦略において、その価値の基準は何であるかを明確に確認しておかなければならない。経営戦略はこの価値基準から導かれ、選択され、アウトサイドイン、インサイドアウトの立場から評価され、方向づけられる。経営戦略策定の前に、戦略的仮設が大局的な立場から定められる。それはあくまでも仮設であるという認識が重要なのである。

経営戦略を支える価値基準に戦略上の錯誤、時代錯誤、論理的矛盾、虚勢などはないかを確認する必要がある。もしそれがあれば変えなければならない。この変革をどのように手がけるかは容易ではない。なぜならば長い企業風土、企業慣習が基準となってこれらの経営戦略思想が定着しているからである。

過去において予想外の成功を収めた企業は、時流が激変しているにもかかわらず、過去の戦略思想を一貫して巧みに踏襲している。それとは別に過去と現在の世情の移り変わりを認識はしているが、変化に対応する行動がなく、情報社会、技術社会、国際社会を偏見で認識しているような企業も見受けられる。

戦略思想に誤りがあることを当事者および周辺

が認識し改めるのが一番良いであろうが、誤りに対して関係者が感知していない場合には悲劇である。誤りを認識しても手を打たない、手を打てない、タイミングが合わない、条件が完備しないなど、ということは多分にある。このような状況にあるときには個々の企業の実情に合わせて対策を真剣に考慮しなければならない。

どの企業でも戦略思想があり、戦略仮設が形成されるが、実行についてあまり論ずることはなく、一般の経営書においても戦略の策定のみを論じている例が多い。

通例、標準的な経営諸条件が完備しているという前提で戦略策定を論じている。個々の企業の条件・状況は同業種、同規模、同地域、同時期においても微妙な格差がある。もちろん戦略思想も違い、企業成果にも格差が生じる。これは戦略仮設、戦略対応の格差に帰因する。個々の企業は戦略仮設をするにあたって、一般的な企業条件を念頭におき、自己の企業の長所、短所、強味、弱味を形式的に認識、評価した上で簡単に扱っていないだろうか。経営理論を絶対正視しているが、結果的に中途半端に理解していることがある。過去の成功体験が強く印象に残っており、惰性的に真の熱意が生まれられないためによる場合もある。

簡単な仮設のもとに社内でも論議した経営戦略の策定、あとは時間の経過と共に自動的に経営活動を実施すれば、経営戦略が困難もなく展開してくれる筈だと考えがちである。戦略案策定までのプロセスにおいて、その条件整備を他者依存・他人責任の思考が入ると、この考えに陥る。

仮に多くの時間と予算コストを費消し、議論百出の結論を得た素晴らしい経営戦略案であっても、それが実行できなければ、また成果が出なければ価値はない。概略的な経営戦略であっても実行されて成果を上げ、企業の業績向上に貢献することもできる。人間の情として、外形は立派、内容において数値とか数表、理論、事例が豊富である戦略提案書が提示されたときに、あとは誰か他者の力において数値とか数表、理論、事例が豊富である戦略提案書が提示されたときに、あとは誰かの力によって自動的に実行されると思込みがちである。

常に戦略の仮設、戦略案策定の条件に欠陥が潜在していないかどうか疑うべきである。戦略仮設

の条件のうち何が不備であるのか、何が実行の障害になっているのかを発見しなければならない。

戦略案のすべてが成功するとは言えない。いろいろな要因において成功したり失敗したりする。成功した場合には賞賛され、失敗した場合には責任が追求される。日本の企業においては賞賛も責任もあいまいになる。経営戦略実行上の失敗はそのまま会社の危機の状態に陥れるので、企業は構えとしては戦略策定に真剣にならざるを得ない。経営戦略は大きくは戦略策定と戦略実行とに分けられ、策定面において状況の分析、戦略の仮設、戦略の策定という手順を経て、それが戦略実行に移される。

一般的には戦略を策定する部門および登場人物によって、戦略案の内容と方向がほぼ決まる。戦略を策定する人物は日頃、戦略の仮設を自分なりに抱いている。しかもこの抱き方に、好み、傾向、偏見性がある¹²⁾。しかし共通の仮定をすると、かなり一般的、概括的、普遍的となり具体的な戦略立案には役立たない。戦略仮設は論議の過程で、各々の心の中で意識されることが多い。共通の解釈に仕上げると平凡な戦略案になるので、異なる経験と異なる部門というように幅広く仮設が求められなければならない。

英知の結集により戦略状況の分析、戦略仮設、戦略策定と進んで、これを実行に移した場合、欠陥が露呈し損失被害を与える機会が多い。戦略策定のプロセスを振り返って見ると、企業によって策定手順が異なるとはいえ、一定のパターンがある。策定者は企業のビジョン、目的を念頭におき、戦略状況の分析から開始する。状況分析は一定の情報資料を頼りにし、さらに有利な情報を獲得しようとする。状況分析においてまだ未知の領域があれば、もう一度状況分析のための情報を収集して分析がおこなわれる。新情報の必要性を認知すると必要情報の収集方法について繰り返し検討がおこなわれる。元来状況分析に必要な情報資料は完全には集まらない。引き出された戦略仮設を念頭におきながら戦略策定の作業に入る。主として自分なりの戦略仮設を持っている人間と収集された情報資料と、戦略仮設にもとづいて論議が続けられる。論点で重要なことは企業ビジョン、企業目的をいつも意識しながらおこなうことである。ここで建前

上の企業ビジョン、企業目的、本音レベルでの企業ビジョン、企業目的であることを意識しておく必要がある。実際にはあいまいな意識が多い。

建前上は一義的には自己の企業の経営戦略の効率的向上に役立つということになるが、本音レベルにおいては個人の欲望が見え隠れする筈である。論議においては本音レベルの前提をお互いに確認しておくことが重要である。日本人はなぜ建前と本音を使いわけなのか。日本人の深層心理の中では、つねに別にのものが何か存在している。こんなところから日本人の行動様式の中で特長的な、建前の思想を生んだ。絶えず、これらは自分自身のものではなく発言され、自分自身の理解ではない仕方ですれらが理解される構造になっている¹³⁾。経営戦略においては本音のレベルを引き出しておくことが成功に繋る。経営者と策定者との間に相互理解、感情的な融和が成立しているかどうか、策定者同志において社内共通言語の意味の理解がなされているかどうか、戦略策定の運営方式を合意の上で確認しておくことを心がけておくことなどである。相互理解がないと戦略の策定は非効率になるばかりでなく、義務的なものに終わる。

論議の過程から新しい問題の発見、新しい問題の投げかけに伴う新情報がどうしても必要となる。戦略の仮設と戦略案が前後して大きく揺れる共振のときである。戦略案の探究と無形の戦略仮設に声を出させ顕在化させる時でもある。必要情報資料の入手の具合と論議の内容で状況が変わり、戦略策定の日限も迫り、ある時点で戦略案の策定は終結に向う。この過程において戦略が完璧かどうかの保証はない。戦略案策定においては論理が正しいかどうかではなく、戦略的目的が達成されるのか、達成されないのかの論理の展開である。戦略には不確実性と偶然性の要素があまりにも多く入っているので、なかなか達成確率の推測は難しい。

4. 基本構想と人

小企業ではビジョンないし基本構想は、経営者だけの秘密になっていることが多い。大企業では効率を高めるために、そのビジョンの創造的な達成に関与するすべての社員がそのビジョンを共有

している例が多い¹⁴⁾。

ビジョンは、企業にかかわる将来環境を仮設し、企業の生存条件について考え、あるべき姿、経営理念、企業の方向を表示したものである。戦略はこれを基本構想として策定され、ビジョンが単なる願望であれば、絵に描いたモチ、あるいは社会に対する見せかけであっては意味がない。実現性を強く求められているかどうか、実行されなければ意味がなくなる。経営のビジョンを実行に移すのは経営者、管理者以下の人間であって、ビジョンを共有しているかどうか、その企業の人間とビジョンの関係がどのようになっているか戦略実行面から評価、観察する必要がある。

ビジョンに続いて戦略が策定される段階において、企業内に顕在化している経営問題、将来起る潜在化している経営問題の対策のために具体的な案が策定される。戦略案の策定はその企業の収益力、社会貢献力を示すもので、そこには収益の源泉が潜在しているといえる。戦略を実行し成功させることは、企業の経済的な意図を達成させることになる。

また、戦略の策定は人間の創造的能力を必要とする。創造的能力は急に生まれるものではなく、日頃の心構えと訓練が必要となる。企業としては学習、研修の機会を多くしてこの問題を解決しなくてはならない。

戦略策定はそこに理想的なビジョンがあっても、現実的には過去の経験的積み上げ、現状延長的な案文になり易い。環境変化の予測能力の欠如によるものと、そのために歴史的経過の推測を前提に、単なる机の上での一人よがりのものとなりやすい。内容不備な戦略案が、見かけは立派な体裁をもって役員会に提出されることが多い。

情報資料が不適正で、しかも確認の方法が困難なため不正確性に気付かず、勝手な思い込みを混入させ、論理的には非常に正確な表現で精密に仕上げられることになる。この場合、戦略実行において混乱を引き起こすので実行案の事前検討、検証を慎重におこなうようにする。全員が盲目状態の場合には、全員賛成となるから注意を要する。これは全員が誤った思い込みを持つことによるものである。

経営戦略は、組織の構造や行動様式に変革と転

換をもたらすための道具であり、変革と転換をもたらさないのはここで言う経営戦略にならない¹⁵⁾。経営戦略は真に力を発揮して、それが実行に移されなければ意味がない。経営戦略の中には目的、目標という用語が使用されているが、論者によって使い方が異なるので次のように理解するのがよいと思う。

目的という用語は、相対的に中・長期にわたって自社が追求する一般的な基本方向ないしは基本像を示すのに使用される。したがって、目標設定にあたっては、一般にクリア・アンド・エクスプリシットな文章による定性的なアプローチが採用される。

目標という用語は、相対的に短・中期にわたって自社が追求する具体的な到達点ないしは到達数値や計数数値を示す¹⁶⁾。

仮設にもとづいて戦略目的、戦略目標が策定され、あとは組織の人間を動かせば、その目的と目標を達成することが出来る筈だと合点することが多い。どうしてもこのように思いたがるのが人の常である。ここにある種の誤解と錯覚が多く潜んでいることに注意しなければならない。組織を構成する人間の状況、戦略案と人間のマッチ、組織のマッチ、環境の時系列での変化の様子などすべて動態の中で多角的に考慮する。例えば経営者能力、リーダーシップ、人間の抵抗心理、協調心理などのことについて考えなくてはならない。

管理者が経験不足、能力不足に伴う誤りもある。管理者自身が能力あるものと過信する場合もある。管理者の戦略推進処理能力とくに説得力、動員力を過信し、断続的に異常な使命感を燃やし、その時の状況、相手の能力、感情を無視して戦略の策定をおこなうなどは過信と錯覚が大いにあり、戦略の実行は停滞する。

戦略の策定は、実現性と実行性を念頭に各種の経営システム、制度を現実的な面から検討しておく必要がある。この点につき、社員に対する教育研修プログラムが課題となる。戦略教育研修の意図、方針について、ここでは触れない。戦略の策定は全員が参加して慎重に出来上がったものなのか、一部の策定者が作成したものなのかを問わず実行し、実現されなければならないことを強調したい。

戦略的なビジョンが堂々と掲げられても実行に

移されない、絵に描いたモチの例を参考にしてみたい¹⁷⁾。

(1) 数字追求・デジタル・オンリー型の戦略

克服策として経営の質の向上に狙いを定めた長期ビジョンを作る。

(2) 美辞麗句・自己陶醉型の戦略

克服策として長期ビジョン実現の経路と理由づけに力を注ぐ。

(3) 半熟卵・未熟児型の戦略

克服策として長期ビジョン検討の組織化、効率的運営の仕方に力を傾ける。

(4) 折衷・妥協の産物型の戦略

克服策として同じ水準からの取りまとめに終らせてはならない。

(5) 戦略分離・空中浮遊型の戦略

克服策として経営戦略のコンセプト、シナリオ、技法を取り入れて、長期ビジョンを結ぶ。

(6) 思考実験欠如型の戦略

克服策としてコンピュータを使って、長期ビジョンの実現可能性のシュミレーションをする。

これら六つの項目の意味は、詳しい説明をしないがおおむね内容において想像がつくものと思われる。この事例の責任主体は一体誰であろうかということである。どのようなプロセスでこのようなビジョン作成に至ったのかを想像することはあまり難しいことではない。実際にこのような帰結に至るのは小企業ばかりでなく大企業においても結構あると思われる。経営者と管理者、とくに戦略策定者はその前提となるビジョン、経営基本構想を作成するにあたってどのような考えで対応すべきかを慎重に考えなくてはならない。その人の創造性と力が企業発展のため強く発揮されなければならない。

ビジョン作成にあたっては、経営者の密度の高い関与が必須の条件で、構想から確定まで成功させる手順を指導しなければならない。企業の歴史、社風、文化などの面において自社を知り尽くした経営者のもとで独特なビジョンを作る必要がある。前提として経営者の価値観、判断、直感、感性、理性、戦略策定システムの整備、それに企業内において十分な時間をかけて論議し経営者、管理者間において不協和音を解消しておくことである。経営者および管理者には不協和音を解消し調整する能力

が求められる。

経営者能力の発揮が充分でないために戦略経営の失敗例が多い。これは経営者不在と同じであるし幻の経営となる。経営者のリーダーシップの重要性に職責ある者は身をもって知るべきである。

5. 経営者の問題

経営戦略は経営者が、現在おかれている企業の現況を観察し、一定の認識領域に入り込み、重大な問題を発見し、問題として形成し、企業の課題として確定される。経営者が関心を集中すべき最重要課題であるべきものである。問題は経営者が最重要課題であると認識する「時点」が重要で、問題認識の芽生えと問題の絞り込みのプロセスがいつ開始されるか、社内においてどのような受け止め方をされるのかが気に掛る所である。

経営者の心の中に戦略仮設が明確に意識されるまでの時間経過、戦略が策定されるための登場人物、必要時間、プロセス内容が吟味されるべきなのである。経営目的の設定、戦略の策定や実行は、経営者の個人の価値観、経営者が引き継いだ企業文化、さらに自らたてた経営理念によって、企業ごとに大きく異なっている¹⁸⁾。

経営戦略の策定と実行においては、経営者の能力ということが最重要課題で、戦略論においては必ず取り上げられる。その中で経営者の洞察力も経営者能力のひとつとして重視される。

経営者は企業環境の変化をどれ程まで客観的に洞察しているだろうか。問題点の切り口をどの角度から把握しているのか、事象変化の速度と流れの方向をどのように見立てるのか、結末はどのようになるのかを明瞭に洞察し、自己の認識を確立しておかなければならない。しかし経営者個人は幼少での育成条件、教育条件、生活背景、企業経験など皆それぞれ異なるものであり、価値観、世界観、感性・理性なども違っている。これから派生する経営理念、目的、目標、情報観、人、物、金、経営観には大きな開きが生ずる。

今日、不況低迷、激変する経済環境にあって、どの企業もリストラクチャリング、企業活性化、戦略的経営、企業延命策など論じない企業はない。これらの事情について指導力を発揮する第一人者

は経営者であって、これがリーダーシップ論となり広く論ぜられ研究がなされている。アンゾフは、企業の成功と生存に貢献する戦略行動に対する影響を戦略的リーダーシップと呼んでいる¹⁹⁾。企業に対する期待を明確にする経営者と、こうした期待を遂行するために誠心誠意を尽すとみなされる最高経営者グループが、戦略的リーダーシップに対する責任である。

経営戦略の策定と実行の責任は経営者なのであって、経営者は地位、名誉、報酬などを持つ特権ではなく、経営責任を果たす主体なのである。責任を感ずる主体でもなく、責任を取る主体である前に充分責任を果たす主体であることを自覚しなければならない。責任を果たす主体なのであるが、複雑な経営機構においては責任を取るシステム、責任を果たすシステムが不明瞭である場合が多い。

経営責任の自覚が薄い経営者は、経営戦略を策定すればあとは書き込まれた戦略案に何かを期待できるかも知れないし、社員全員の協力によって自動的に成果が出るものと表層的に思い込む経営者がいない訳でもない。

他人依存症候群もしくは他人責任論的傾向が強いと、戦略の失敗を他人のせいにして戦略の推進と結果において自己の能力を棚上げにしてしまう。戦略を成功させるためには改めなければならない点であろう。

6. 組織の問題

戦略を実行に移す段階で考えなければならないことは、組織の状況がどのようになっているのか、組織面のチェックが重要である。戦略を推進できる組織になっていないと戦略実行ができないので、環境変化を認知して、戦略的に対応ができるようになる必要がある。

組織は個人から形成され、個人意識と行動が組織に影響しエネルギーに合成される。原点となる個人意識と行動にどれだけの積極的な弾力性が存在するのを知ることが重要である。個人的な欲求と組織的な欲求の関係はよく問題になる。理想的にはこれは一致の方が望ましい。しかし、あまり個人の欲求と組織の欲求がかけ離れていると、組織上の問題がとかく発生しやすい。弾力のない

固定的な組織になると、臨機応変性が失われ、戦略案の段階から障害に直面し、戦略の実行はおぼつかなくなる。

戦略の実行において、成果を出す企業と成果を出さない組織があるとすれば、その原因を分析すると、その組織にエネルギー（熱意）があるかないか、ファイト（挑戦意欲）が存在するかどうかである。このことから組織パターンはいろいろなタイプに分類できる。基本的には戦略能力を発揮する創造的・革新型で経済環境を乗り越える方法がよい。組織の現状を分析して、組織の特徴を発見し、企業体質を改善し、改革するという命題がある。これをいかに実施して行くのかという第二の命題も存在する。挑戦意欲をどのように芽生えさせ、創発させるのか、意識革命をどのように起こさせるのか、戦略実行における重要な課題となる。

戦略策定と実行において、経営者からの指示、命令と、管理者の応答の関係が社内公式的には成り立っている。経営者の方針の意図と、それを実行する管理者能力の理解の間にギャップが生じ、そのまま不本意な管理者能力の理解レベルで実行されてしまう事例が多い。

成功している企業の個々の成員は、会社の高業績は自分たちの努力、知恵の出し合いと見なしている。さらに組織内に革新に強く指向した規範が醸成され、好循環がみられる²⁰⁾。

このようなときには、個人と組織が革新の方向に向っている実感がもたれる。しかし管理者が担当する個人に対して、変革にかかわる諸々の情報を与えるなど、意図的な働きかけをしても、①その事柄を真正面から真剣に受け止めようとする姿勢がなかったり、②その事柄への興味や関心が欠けているときがある。また個人が、その事柄を真剣に受け止め、関心が高い場合でも、③その事柄に関して十分な知識や判断をもち合わせず、適切な判断能力も備えていないということもある。①と②については管理者の熱意に対して、部下は醒めている状態となる。③については能力不足で、すぐに期待できるものがない。①②および③はともに浅い情報処理となるので、組織変化は進まない²¹⁾。このような状況から根本的な態度に変化させなければならない必要が生ずる。これに進むためには、① 個人の興味と関心を湧き起こさせな

ければならない。② 個人に十分な知識や判断材料を提供する。必要情報を繰り返し何度も与える。③ 個人に対して、自分のこととして感じさせる機会や材料を用意する²²⁾。

戦略の実行においては経営者の意思、意図が伝達されていない、理解されていない、ということがある。また管理者の方では、能力意識ともに過剰、あるいは能力不足により勝手な解釈をして実行するということもある。このような組織的な欠陥は、早急に解消されなくてはならない。

現在と将来の環境を認識し、戦略の必要性を感じ、戦略の発想、戦略仮設の形成、策定過程における試行錯誤を伴う相互作用の循環をとって戦略的な意思決定の上で戦略案が確定する。戦略を実行に移して成功する、成功しないという、いずれかの極論が考えられる。成功、失敗の要因分析は複雑であるが、戦略の開始から実行終了までに、その要所要所に人間のシステム思考が存在し、その企業のシステムが機能していることになる。言い換えると、人間の能力と感情、それに物的システムが介在しているので、企業に適応したシステム上の問題を発見し、コストと時間をかけて改善することが必要になる。

ここで言うシステム思考とは、① さまざまな異なる事象を関連づけられる能力、および② 原因と結果を読み分けられる能力、さらに、③ それぞれの問題や事象があるレベルで仕分けられる能力である²³⁾。

戦略的な意思決定の観点からシステム思考はなかなか採用が難しい。複雑な過程を経るために、経営者のすべての意思決定過程のうちでシステム化が最も遅れている²⁴⁾。

反面、徹底したシステム化、標準化、合理化、スリム化の状態での戦略実行は効果が生まれない。心理的な余裕がなく、固定化組織により意欲の減少を発生させ、形式的な戦略思考と実行に終わる確率が高くなるからである。

創造力の高い、変化に対して鋭敏に反応する戦略実行に役立つ組織にしておく必要がある。

ここに戦略と組織の重要な課題が存在する。

7. 情報の問題

戦略の策定と実行過程において情報の流れを良好に保つようにする。戦略の実行の上で問題が発生したときに修正を加えたり、新たな指示をするためにダイナミックな現場での情報伝達と、応答ができるシステムにしておく必要がある。今日では情報機器が発達し、世界の情報が瞬時にして伝達されるが、これはハード面のことで、ソフト面をとくに重視したい。重要な情報をいかに要領よく相手に伝達するのか、情報価値の認識感覚、伝達のタイミング、内容形成、伝達効果、影響などを想定しなくてはならない。

情報の流れは上から下、下から上、横へと、あるいは多角的にタイミングよく届けられるシステムが確立している。しかし時には取り返しのつかない伝達の誤りが発生し、原因を探すと人為的なミスであり、当然やるべきことがおろそかにされている例がある。

情報は受信者にとって適時に提供され、内容の解釈が客観的に正しく伝えられるべきものであるが、時には貧弱で疑問の余地のある情報が発信されることがある。

情報資料を処理する過程においては、推理や判断を必要とする場面も多くあるが、この場合は、自己の推理能力や判断力を過信することなく、さらには先入観にとらわれて客観性を失うことなく、常に推理や判断のための根拠をもって、理論的かつ客観的に整然とした処理を実施する必要がある²⁵⁾。

有効情報は利用の方法により付加価値が発生するものである。情報内容の整理、分析、加工、表現形式、効果的な発受信、その他重要な情報の付加価値の発見に努める才覚がなくてはならない。情報の伝達は場所と時間の領域を単に移動させる単純なものではなく、移動領域とその周辺に、有効な構想の発見、問題解決策、新たな「何か」を生じさせることに役立つことにある。「何か」を伝達するときにこれを意識する必要があり、何かが生まれ、何かを動かす新しい価値創造のための情報伝達になるようにしたい。戦略の実行においては、情報伝達、情報資料の価値づけに関する初歩的技術が重要であることを知っておくことが望ま

しい。

戦略案は不確実性と偶然性に頼る訳で、それは将来の青写真を示すものではないことに注意する。しかし、できる限り将来の目標を実現するために信頼性を付与する情報を用意しておかなければならない。その情報の正否を問うものでなく、第一次的には企業目的を実現するためにふさわしい情報であるかどうかの認識基準となる。

経営戦略の仮設は、ある情報資料を参考にしながら考えられ展開され、それは主として言葉、文字、数値、図形などによってある事実、状態が表示され理解が深められて行く。この認識の段階で、真実なものが歪められ、歪められたものが真実化されることが、日常には多くある。真実が虚偽であるのか不明のものなのかを論議しても、推測の領域であって、正しい答えは出し得ない。何事によらず問題を解こうとするときには真実のデータを観察することが大事である。真実のデータとは、自分の目で見、自分の肌で感じたこと以外にはない筈である。

一番間違いやすいのは言葉による情報である。他人から聞いたこと、文献で読んだことは真実とは限らない。もっと悪いのは自分で、ああではないか、こうではないかとあらぬことを妄想することである。

いくら正しい情報を集めたからといって、推論の仕方が間違っていたら正しい判断はできない。正しい推論というのは、集められた真実のデータを、自分の偏見、固定観念によって分類、整理するのではなく、データをして語らしめることでなくてはならない²⁶⁾。

どうしても推論による答えを出さなければならない時には直感に頼ることが多い。経営戦略においては、直感の役割について論ぜられることが多いが、ここではこれに触れない。

経営戦略の実行過程において「重要な事実、問題点が認識、把握されていなかった」、あるいは「戦略の実行活動が効果的に調整されていなかった」という過去形の言葉が発生することがある。これは理想的には、難しいことではあるが未来形で発するようにしなくてはならない。過去形で言われるときには社内コミュニケーションの不適切さ、リーダーシップの不適切さ、社内動機づけの

不適切さがまず考えられる。ここでは社内コミュニケーションの立場から、行動のための意味の具体化について触れる。

ある言葉は、ある活動の状態や意味を表わすだけにとどまって、その言葉にともなっていく諸活動の仕組みや理念、また他の活動や仕組みの関係などの面について表していない²⁷⁾。

社内コミュニケーションにおいては、行動の意味と行動を示唆する意味とで語義上の行動論となり、実際行動を引き起こす肉体行動上の意味とはたやすく一致せず、連動しない。理解することと、行動は別々なものであることを良く示している。

社内において賢明な同志であれば、無言の状態でも、その企業言語の意味と、企業行動が一致して解釈される。状況により能力差により言葉を表示、伝達しても、解釈が出来ない、間違った解釈、独自の勝手な解釈、言葉の意味を常識的には正しく解釈出来ても、行動の意味、方法論が解らない。あるいは解っていても行動に移せないということはよくある。ここに現代の経営者が経営戦略の実行において、日常よく悩む一面が潜んでいる。

意味内容を明らかにするというのは、ただ解釈学的な意味内容を明らかにするのではなく、その言葉の影響を受ける人たち、またその言葉を使ってある目的を実現しようという人たちにとって必要な行動に、直接間接に役立つ意味内容を明らかにするということである²⁸⁾。

日常の経営活動において言語の意味と、行動論の意味を多分受信側は理解している筈、という前提で話しを終了してしまうと、あとでそんな筈はなかったということがある。そして、誤解の帰因を相手方に押しつけてしまう。発信側と受信側において諸概念が充分理解しあえることが基本的に重要なことであるが、日常の企業活動においてはあまり意識されることは少ない。ただし事が発生したときに、相互の常識的理解に格差を発見し後悔したり、原因者を批難することはある。この繰り返しは厳に避けなくてはならない。

厳密に言うとは価値観の多様化時代、自己実現の時代にあつて、時には自己本位的主張で内容においては曖昧な意味解釈の言語を組み合わせる経営戦略が策定されることがある。戦略の実行においても同様に、相互に異なる独自の解釈で行動を引き

起こすことが多い。多分上手に処理されるだろうという、甘い思い込みが潜んでいないかどうかを自問する必要がある。

戦略の仮設、戦略策定、戦略実行にあたって、その言葉の中に含まれるさまざまな意味や活動を行行動の立場から一つのシステムとしてまとめあげて、できるだけ矛盾のない原理としてロジカルに固めあげることである²⁹⁾。つまり、経営に関する事象を鋭敏に認知する才覚と、戦略的行動に役立つ情報形成能力、さらにはあらゆる状況下において情報を的確に、しかも迅速に伝達できる能力を経営システムとして確立しておく必要がある。

8. 結び

経営戦略は市場環境の側面に新発見をしながら、企業内環境の側面に対応力をつけて、重点課題の順位を決め実際に行動を起こすことから着手される。具体的には経営者のリーダーシップのもとに全社的な創造的、革新的な意識を加えて、経営資源を優先順位のもとにインプットする。その結果売上と利益がアウトプットされる。

現実の経営においては口先で言うほど簡単に売上や利益の確保は出来ない。戦略実行の上で気にかかる重要点を再度かかぎって結びとする。

- (1) 戦略仮設にあたって採用されやすいものは、企業の過去の事象、情報資料である。従って策定されるものは現状延長的な仮設に陥り、トレンドに修正を加えた程度のもとなる。将来の事象は過去、現在と関係があるように見受けられるが、将来の事象は過去のものとは完全に切り離し別個のものであるという前提に立って戦略の仮設をする必要がある。
- (2) 戦略の仮設はある個人の構想から始まり組織の英知を結集し、企業レベルに高められ戦略の策定に至る。しかしこの中に人間の判断の誤り、情報資料の不備、錯覚などがつきまとうことは避けられない。関係者はこれを見過し戦略の策定が終結したとき、事実はスムーズに運ぶものと考え勝ちである。戦略の仮設と事実の発生を同一視する傾向になるので注意しておかなくてはならない。ここで仮設と現実的進行度合とのチェック機構が必要となる。

- (3) 戦略の仮設は実行段階において整合しないことに気付くことがある。仮設の設定が論理的、内容的に方向を改めなければならないことがある。状況により戦略の変更が発生するときに、責任主体と責任帰属を明確にしておかないと組織の上で混乱を引き起こす。仮設の欠陥を迅速に改められるシステムの確立が必要となる。あらかじめ仮設と実際行動のギャップを予測し列挙しておくことが望まれる。勿論対策方法についても考慮しておく。

- (4) 戦略のコントロールシステムを確立しておく必要がある。戦略の仮設の妥当性は戦略的意思決定が正しいかどうかの判断に繋る。しかし戦略的事象は不規則であり、時間基準もなく、定性的な面が多くコントロール基準を見付けることは困難である。このため量的な成果基準の比較で済みます例が多い。例えば前年対比、同業他社比較など。

戦略の成功を評価するために適切な標準を見つけることは困難である。なぜかといえば多数の目標が提供され、しかも戦略が修正されるたびごとにさらに新しい目標がうかび上がってくる。戦略の成果は、計画化の知恵、執行の技能、および多くの環境条件を反映している³⁰⁾。

- (5) 戦略策定にあたって、その価値基準を積極的に見るのか、消極的な立場で見ると、それぞれの根拠を確認しておくこと。

戦略案策定それ自身に興味を持ち過ぎていないか、あるいは軽視的傾向はないか。

現実を軽視し、個人的な願望が盛り込まれていないか。過大な目標を掲げていないか、企業ができることとできないことの区分はきちんと理解しているか。

自己顕示、虚勢誇示だけの戦略案でその場限りの体裁を整えていないか³¹⁾。

戦略の価値体系をよく評価し、策定された背景を理解し実行に移さないと混乱を引き起こす原因となる。

(いとう じろう 教授)

(1993, 6, 30受理)

【注】

- 1) 「経営感覚養成がカギ」(『日経ビジネス』1993年7-2) p.17
- 2) アンゾフ著、中村元一訳『戦略経営論』産能大出版部、p.75
- 3) アンゾフ著、中村・黒田訳『最新経営戦略』産能大出版部、p.294
- 4) 同上、p.294
- 5) 同上、pp.137~138
- 6) ホファー／シェンデル共著、奥村・榊原・野中訳『戦略策定』千倉書房、p.7
- 7) アンドルース著、中村・黒田訳『経営幹部の全社戦略』産能大出版部、p.70
- 8) 同上、p.42
- 9) 矢矧晴一郎、石田喜士男共著『戦略病が会社をダメにする』日本経済新聞社、p.80
- 10) 織畑基一著『生体から学ぶ企業の生存法則』ダイヤモンド社、p.131
- 11) 同上、p.145
- 12) 金井宏著『ニューウェーブマネジメント——思索する経営』創元社、p.90
- 13) 鈴木成裕著『経営転換の構想』同文館、p.50
- 14) アンゾフ著、中村元一訳『戦略経営論』産能大出版部、p.155
- 15) ユーイング著、上田・加賀屋訳『計画の人間の側面』ダイヤモンド社、p.12
- 16) 戦略経営協会編『経営理念・ビジョンハンドブック』ダイヤモンド社、p.99
- 17) 矢矧晴一郎・石田喜士男、前掲書、p.180
- 18) 清水龍蜚著『経営者能力論』千倉書房、p.24
- 19) アンゾフ著、中村元一訳『戦略経営論』産能大出版部、p.151
- 20) 古川久敬著『構造こわし——組織変革の心理学』誠信書房、p.138
- 21) 同上、p.226
- 22) 同上、p.229
- 23) 鈴木成裕著『経営転換の構想』同文館、p.35
- 24) アンゾフ著、中村元一訳『戦略経営論』産能大出版部、p.165
- 25) 青砥亮吾著『経営戦略のための情報活動』日本生産性本部、p.116
- 26) 中山正和著『創造工学』産能大出版部、p.62
- 27) 鈴木成裕著『自分を考える思考』同文館、p.244
- 28) 同上、p.245
- 29) 同上、p.245
- 30) ニューマン著、高宮晋監訳『戦略的経営とコントロール・システム』マネジメント社、p.182
- 31) 広野穰著『戦略才能を伸ばせ』ソーテック社、p.124