

〔書 評〕

ケネス・R・アンドリュース著 中村元一／黒田哲彦訳

『経営幹部の全社戦略』産能大学出版部 (1991. 1. 25)

The Concept of Corporate Strategy,

Kenneth R. Andrews. 3rd Edition.

伊藤 治郎

Jiroh Itoh

原著者のケネス・R・アンドリュースはハーバート大学ビジネス・スクールのドナルド・カーク・ディヴィッド記念講座名誉教授の職にある。訳者のまえがきにも見られるように、この書物はアメリカ企業の幹部の間で全社戦略に関する古典的な書として広く読まれているもので第三版として内容を改められ出版されたものである。

第1章 最高執行責任者、社長ゼネラルマネジャーその役割と責任

その中心概念は原書名のとおり全社戦略 (Corporate Strategy) に関する考え方であって、「そのコンセプトを自社事業を導く諸条件の中で具体的なものにするためには、それが企業全体を包括していることが必要である」としている。全社戦略が企業全体を網羅することを意味し、この全社戦略のコンセプトにおいて経営幹部の役割を重要視している。その役割を次のように認識している。経営幹部は、人間としての質を他の人々に伝播させることを通じて、目的を質的に向上させ、高度に専門的な戦略の実行は、経営幹部の個人的な価値観、質の基準、そして性格の純粋さがどの程度深く、またどの程度持続するかに依存している。

戦略は人間によって思考され、実行されるが、それには知識、知恵と行動が伴わなければならない。これらは価値観と人間の感覚に裏付けられたものとなる。従来経営戦略を考える場合に人間の側面があまり重要視されなかったが、人間の要因をおろそかにすると戦略の成功は見込めない。人間の能力と技能は重要な戦略的資源である。

経営幹部の中でトップについては、「とくに社長の機能は人間が抱く恒久的な大志の模範である」と言う。企業のトップは企業の個人と組織にいろいろな価値意識の注入をその形態を問わずおこなっている筈である。トップがどのような価値観を抱くかは全社戦略に大きく影響する。戦略を見るにはトップの価値観を知るということも重要な要件となる。

第2章 全社戦略のコンセプト

全社戦略は企業における意思決定パターン (Pattern of decisions) である。そのパターンによって、自社目的、存在理由、目標が決定される。次にそのパターンによってこうした目標を達成するための主要な方針と計画書が作成される。さらにそのパターンによって、① 自社が運営する事業の範囲、② 自社がどんな種類の経済・人間組織であったらよいかという点に関する現在像と望ましい将来像、③ 自社がその株主、社員、顧客、地域社会に対してどんな種類の経済的、非経済的な貢献を志向するかという点、この三者が定義される。

意思決定パターンは創造的なプロセスである。誰れが意思決定パターンの当事者となるのか、常識的にはトップであるが、現実的には組織に影響力を持つ「誰れかが」提案し、協議し合意に達したものである。この意思決定のプロセスは米国企業と日本企業との間には相違がある。このキーとなる人間の思考方法、性格、信念、価値観というものの次第で意思決定パターンが違い、いろいろ

なパターンが出現する。最終的には全社的なコンセンサスを得なければければ戦略的強味は発揮されないで意思決定パターンに至るプロセスを充分考慮する必要がある。

また戦略的な意思決定の統一制 (Unity)、整合性 (Coherence)、社内的な一貫性 (Consistency) のおかげで、環境の中に自社を位置づけることができる。そしてこれにより、① 自社に固有のアイデンティティ、② 自社の強みの動員力、③ 市場地位における成功の確率を得ることができるとしている。

意思決定パターンに至るプロセスは、非定型的、不明朗な前提、仮定が存在する。決定のための不確実、不確定な変数が多く存在する。そのため矛盾をもった不確実な略戦が作成されることが多い。しかし企業にとって未来は複数以上であるということ。未来にはある意志が存在するし、その意志を発見し戦略を形成する必要がある。例えば社会的価値観の変化予測であり、自己の価値観の変化である。

また意思決定の統一性、整合性、一貫性は複数の人間、複数の組織はその数だけの考え方を持っているもので、異なる思考を一本化することに近づけることにほかならない。人間各自の欲求と組織の欲求とそれぞれ主体性を発揮させ、人間各自と組織を行動へと導くエネルギー源、心理的な力を発揮させる状況を作っておく必要がある。これにより、固有のアイデンティティ、強みの動員力、成功の確率を得るものと思う。これらについては後に誘因と制約のシステムで触れられている。

著者は、「合理的に到達し、社員の参加によって感情的に受け入れられた明確な目的に導かれた企業は、当てずっぽうとチャンスに自社の将来を委ねた企業よりも、利益の面でも社会的な善 (Social good) という面でもよい結果を得ることが多い」としている。合理的に到達した戦略は全社的なコンセンサスを得た状況であり、全員参加によるエネルギーと方向が定まった状況におかれていることを意味する。この段階において成功の確率は高められる。理想的にこのプロセスを考えられるが戦略実行においては難しい問題が要所に潜む場合がある。この克服が課題となるのである。

第3章 自社と自社環境

自社が知るべきことは何か、次に掲げる五つの質問に答えることにより〈機会とリスク〉の変化を推定することができるという。

1. その企業が参加している産業の経済、技術、構造面での本質的な特徴は何か。
2. 経済、技術面での特徴における将来変化を示すトレンドの中で、どんなトレンドが明らかだろうか。
3. その産業内の競争および他産業との間の競争の本質は何か。
4. その企業が属する産業の中で競争に成功するための必要条件は何か。
5. 最も直接的に応用される技術、経済、社会、政治面での発展を前提とすると、この産業に属するどんな企業にも利用可能な戦略の範囲は何か。

企業はいま急激な環境の変化から戦略的な挑戦を受け、外部環境を意識した戦略的な意思決定と実行能力を身につけなければならない。外部環境の分析はあくまでも推定領域の中で機会とリスクを発見し、戦略的には積極的な行動をとらなければならない。推定の中には不確定要因が多く存在する。推定にあたって分析とか洞察という過程が入り込む。「自社の本質的な強みを識別し、新事業に着手することが、適切かどうかを決めるのに必要な洞察力 (insight) は、自然発生的に生まれるものではない」、「そうした洞察力を養成するためには、分析のニーズを認識することがおそらく役に立つだろう」。また「自社能力を超えたかなたに目を向けなければならない」とのべている。(beyond the company's capacity)

外部環境の分析、認識、洞察ということは概念的には事象の奥に潜むものを見抜く力に関係する。戦略を形成するときには不確実性要因を出来るだけ排除しなければならないがいかにしようもしい局面が存在する。認識する力、洞察する力には個人差がある。これは戦略を考えるときに極めて重要な用語となる。社会現象ないしは社会状況は時の経過と共に変化し、それが企業にとって機会となり脅威に生まれ変わる。不確実なデータ、不確定な要因のもとで変化の速度と方向を察知し、決定と行動をしなければならない。企業の命運を

握るトップは〈先験的意識〉(transzendentes Bewußtsein)を磨き深い洞察力を身につける必要があるかと思われる。この努力により著者の言う次のカギを得られものと思われる。

「自社の成功や、さらには自社の将来の発展にとってまさにカギとなるのは、真の意味で自社に特有の能力を発見したり、創造したりする努力である」。先験的意識を磨くことにより特有の能力発見がなされ、それは創造性の発揮につながり視界が広がる。そのための努力をすべきであると理解したい。ここには深い東洋的意義がある。

第4章 自社と自社の戦略ゼネラル・マネジャー 全社戦略を個人的な価値観に関連づける。

従来戦略というものを「自社とその環境との間の絶えず変化する関係を検討するにあたって、意思決定者の個性や、個人的な目標によって影響されない純粋な経済戦力が可能であるかのように考えられていた」。戦略は単なる論理的プロセスを経ることによって成立するものではなく、「ある企業にとって最もすぐれた経済戦略を断行する意思決定と、その選択を行う幹部の個人的な価値観とは分離しえない」ものなのである。立案者の個人意識、経験、知識、柔軟性、価値観、考え方が戦略において大きな影響を与える。本来社員ひとり一人の価値観が企業組織の価値観を構成し、企業全体の価値観が社員ひとり一人の価値観をつくりあげるものであるが、もしも個人目標と全社目標を収斂させることができれば、社員間に熱狂的な協調関係が成立する。もしも「個人的な価値観の違いが言語で表現されていないと戦略的な提案の間に対立が発生する」。この対立は戦略の上で力を阻害する要因に転化する。「明示的で率直で、ぴったり焦点のあった戦略をもっていない企業が存在するが、この辺に事情があることも確かである」。全員異なる考えをもつ人間のコンセンサスを取りつける形成手順をいかに組み込むか、戦略形成以前の人間的な深いコンフリクトが存在することが多い。

「価値観とは人生についての見方であり、何が望ましいかについての判断である」と説明している。価値とは主体の側から見てそれは善か悪かの判断を顕在化させるものと言ってよい。通常人間のもつ価値観を変更することは至難のわざである。

人間は新しいことを始めるよりも、自己になじんだ古いものを捨てることが難しい。しかし企業が逆境に追いやられ死活的の周辺にあるならば組織リーダーはその価値観を変えなければならない。価値観の変更これが真のリストラクチャリングの連なっていくものである。別な面から企業慣習が組織文化を形成し、組織文化が企業を動かす。企業体質を変えることは企業文化を変えることである。個人の意識と組織の意識これに横たわる価値観は個人の人格、組織の文化を貫き一体となって企業の将来を方向づける。「自社の目指す方向とエネルギーおよび変革には、文化的な適応(Cultural adaptation)が必要である」、ということは価値観の変更と企業文化の適応ということが課題となる。

第5章 自社と自社の社会的責任—全社戦略 を倫理価値観に関連づける。

著者は価値観の産物として倫理的な行動について考慮している。今日企業の社会的意義は多面的に論ぜられ、一企業自身の考えのみでは継続的に存在して行くことはできない。

戦略の決定にあたり、戦略作成の主要な側面として、① 自社環境の中での現在および将来の機会とリスクの評価、② 自社の現在および潜在的な資源ないし能力のユニークな組合せの査定、③ 個人と組織の満足すべき非経済的なものの採択、④ 自社の社会的責任の識別と受容の四つを掲げている。この最後の社会的責任の識別、受容は前三者とは異なる範疇に属するものであるが、「基盤の確立した企業は、社会の中で、経済的な価値観だけではなく、倫理的な価値観によって支配される」。戦略担当者は「経済的な動機と能力」だけではなく「倫理的な動機と能力」も必要であることは承知していることであろうが、多分ミクロ的にはきちんと意識されているが、マクロ的局面においては倫理的な面が希薄化されていることも事実である。個々の企業が戦略面において「機会とリスクの評価」、「資源と能力の組合せ」を考慮するときどこで組合せの妥協点を見つけるのか、企業の社会的責任、倫理観を意識した経営戦略の妥協点を定めることは容易ではない。個々の企業は曖昧なまゝ、相矛盾した状態で戦略が展開されて

いる。それぞれの企業が「自社の戦略の定義に沿った形で、企業が実力を行使し活動を行おうとすれば、そうした企業に対して社会は懸念を持つ」。主要な問題として考えられることは、① 利用可能な諸資源の投入範囲はどこまでか、② 機会選好の考慮すべき指針は何かの二つである。懸念の範囲として、国家、地域社会、業界から企業の単一の個人による自由の行使の問題まで及ぶ。

これに関連してトップの意思決定の質を評価するための批評プロセスは将来はるかに重要になるとしている。この考え方は既存の社会的システム・企業システムの一点が変革しつつあると思われる。

第6章 戦略の実行、存在目的に向けて資源を全力投入する。

「戦略は組織行動に具体化されるまでは、きれいな言葉で飾った表現であるにすぎない。目標を目指した実行は戦略経営の要諦である」。実行の伴わない戦略案は単なるアイデアである。戦略の決定は次の四つの分析的なサブ活動の組合せであるという考え方が多い。① 〈機械とリスク〉を識別するための自社環境の調査、② 〈自社の強みと弱み〉に関する慎重な評価、③ 自社のリーダーたちの特徴に組み込まれている個人的な〈価値観〉の識別と重みづけ、④ 自社がどんなレベルの倫理的〈社会的責任〉まで負担するかというレベルの設定、これらを基準として戦略の決定がおこなわれ、これを実行に移す変換システムとして管理的な活動を補完する必要がある。① 仕事の責任の専門化、② 分割された責任の調整、③ 情報システムの提供というプロセスを通じて有機的な成果の達成を目指すというものである。戦略の実行には協働が必要である。このほかに柔軟性、適応能力、熱意、忠誠心などを必要条件とし、これらが欠けると戦略的実行能力は弱体化する。さらにトップの強力なリーダーシップが加えられなければならない。日本の経営幹部は概して管理面にかたよった思考をとる傾向がある。そのため戦略思考と管理思考の区分があいまいになる場合がある。著者も言うように「戦略の決定が、管理活動として実行段階に移行した場合、企業全体のニーズを超えて個々の特別な存在目的を追求しよう

とすると、全社戦略とは逆の方向を志向する。」ことがある。

戦略を論ずることは容易であるが、実際に成果を生むことは難しい。実行に対する間違っただアブローチと仮説は言いつくされているが念のために次に掲げておきたい。

1. 経営幹部が単細胞的に戦略についてのコンセプトをめぐらし、取締役会に報告して、形式的な承認を求め、すでに決った方針として、それを公表し伝統的な命令、コントロール手続きのもとで部下が、その戦略を速かに執行してくれるという仮説。
2. 戦略は、自社能力、個人的な価値観、入り組んだ文化的な忠誠心に一切おかまいなく、経済機会に関する没価値的な評価と選択および成果からなっているという仮説。
3. 戦略計画における目標は、将来年度の数字をおかまいなしにふくらませるというやり方で高い売上高成長率や利益成長率で表わす傾向。

戦略を単に定量的な表示をもってすれば即実行に移せるというわけにはいかない。将来の姿を理念的に述べ、現状延長の数値の表示を終るもの、静態的、精神的、抽象領域での願望の表示を戦略課題とするものなどがあるが、戦略にはさらに「人間的、社会的、倫理的な要素」を加味した、到達可能な将来像を定量的、定性的な戦略案として確立すべきである。

革新的な企業における実行の見解として「革新志向の企業では聞く耳をもつ社員が意図的に開いたチャンネルを通じて、新しい機会について語る」。ここでは協力的で創造的な組織が成立していることが示されている。このときこそ管理の方針、実践の面で社員を巻き込み、その結果として企業の存在目的のためにエネルギーを投入し、持続しなければならぬ。相互に情報を共有し合い、信頼関係の中で魅力があり社員が協力する戦略を考え出すことが課題となる。社員が目標設定にどの程度まで参画しているかはエネルギー顕在化に役立つ例といえよう。

第7章 戦略の実行 資源投入から経営成果へ

本来「戦略が先行し、組織機構がそれに追従する」、やがては「組織機構が先行し、戦略がそれに

追随する」傾向となる。これは組織の硬直化現象であり防止策として次の三つの例を示している。

① 柔軟性と非公式性に対して高いランクづけを与える。② タスクフォースに頼ること。③ スペシャリストと部門相互間の乗り入れを研究する。

一方で革新的な企業は、独創的な貢献を可能にする創造性、率先性、個人の自治について留意している。そのための管理システムとしては、① パフォーマンスの公平な評価、② 効果的な刺激と報酬、③ 方針の合理的な確立と要望、④ 経営幹部の能力開発の四点を示している。

組織の硬直防止と創造性の発揮について管理システムの面から説明を加えている。とくに人的資源管理の方針を重要視し、経営幹部は、戦略を促進させる行動として、動機づけ誘因システム、戦略を促進させない行動として、制約、統制システムの二つを掲げ、組織行動に対する影響力をこの二点から説明している。

動機づけ誘因システムのうち、非金銭的誘因システムとして、① 仕事の達成の誇り、② 自由な組織風土、③ 有能で楽しい同僚と交流する喜び、④ 価値のある仕事からの満足の四例がある。組織風土としては、不必要な制約なしに自らのアイデアを実験、適用する自由が認められることを指摘している。

経済的誘因システムは経済原理を基準とするものであるが、この非金銭的誘因システムは心理原理ともいべきものに基準をおいている。実態のない見えないもの高度心理社会というべきものが誘因システムとして幅をきかせて来ている。こゝでは人的資源管理のメカニズムよりも、組織風土を重要視し、それから得られる心理的効果・満足に管理の視点を移している。組織風土は、自然生成的であるが、組織風土のあり方によって新しい行動様式が生まれる。自由で強力な組織風土から、自由で強力な心理エネルギーが生まれる。

革新的な企業の創造性は管理システムからの接近法だけでなく、トップが創造的であること、全社的に創造意識を高めること、企業の各個人が、思考、問題意識、価値観を改める企業組織にするよう仕向ける必要がある。トップの信条、指導方針、価値観、行動様式の変革は組織に大きく影響する。論ずることは容易であるが、多くの困難を

伴いながらこの変革に接近する必要がある。

能力開発は戦略の実行において必要となるものであるが、ここではアメリカの経営管理基調がよく表現されている。それは個人の責任、意思決定の責任の明確さ、フォーマルなシステムが明確にされている。能力開発は、「共通の知識体系の提供、一般化したよいマネジャーの輩出を求めるものではなくて、それは組織の存在目標に密接に結びついており、存在目標それ自体の要請に応じて、能力開発の種別、程度、分量を決めるものである」という。このプロセスを経て、ニーズの発生に先がける形で社員は専門能力を身につけることができ、企業の戦略発展が要請するような卓越性水準をもつ社員像に到達するのであるという。日本の組織機構では経営管理者は多様な職能に応ずることができるよう教育される傾向がある。個人の責任はあまり強調されず、意思決定は多数の合意でなされ、インフォーマルで共通な物の考え方に到達するような関係にある。日本の能力開発は「共通の知識体系の提供、一般化したよいマネジャーの輩出を狙っている面もある。短期的な成果主義か長期的な業績を目指すかの相違も能力開発のあり方に関係する。

終章 戦略経営と全社総括

戦略作成は単一の個人の構想を書面にしたものではなくて、それ自体一つの組織プロセスとして完成させることに意義がある。現実的には、① 不確実な環境、② 不明確な自社能力、③ 限定された諸資源、④ 表面的に不明な個人の価値観、⑤ 社会的責任要求の出現、これらの制約された条件下で事実を認識し、調和させながらの組織プロセスであると理解される。しかし例えばトップの個人の価値観は当然異なるであろうが、そこには暗黙の合意が存在するのか、データの選択や組合せによりさまざまな解釈が成り立つし、判断と推測にもとづくために妨害、反対の意見も考えられる。これらを克服する能力も必要になる。

戦略は管理のハイラルキーにおいて広範に共有される活動であって、戦略において具体的な機会の受入れ、棄却はそれぞれ組織能力の強化ないしは弱体化の結びつくことになる。戦略と分離した現在のみを考えた希望的数値を羅列し、定量要

因を重視した現状延長的な戦略を追求することは、企業の強みを弱体化させる。これは能力の欠如によるものでベストな未来像はなく、戦略効果、成功の確率、リスクの判断すら出来ないものになる。ここでは競合企業の攻撃に非常に弱くなる。

戦略プロセスにおける四つの不可欠な要素を次のように掲げているが、強力な戦略形成と実行のために必要なものと言えよう。

1. 問題と戦略的な機会の識別に中核的な人物を参加させること。
2. 個人的な選好、組織の価値観、全社的な能力を分析に含めること。
3. 今後の市場の成長に関する正確な関連データを整えること。
4. 資本の源泉と予想利益に関する財務的な制約を認識すること。

仮に上記四つの不可欠要素が整ったとした場合に戦略実行面において大きな成果を上げることができるかどうかという疑問が発せられる。また戦

略の成果を得るため上級の経営幹部は次の項目に留意すべしとしている。

自社目標に照らしてパフォーマンスを評価すること。自社目標を社会的立場から評価する。自社戦略が継続的に妥当性をもっているかどうか何度も議論する。

こうすれば、① 自社の本質、② 自社の活動の現状、③ 自社の進行方向、④ 自社の存在と成長はメンバーの最良の貢献になぜ値するのかに関して組織の理解を得ることができる。

経営幹部は、戦略的な意思決定の継続的なプロセスを管理する義務を負っている。

本書で主張する全社戦略は、環境あるいは社会における自社の全社最適像の構築とその実現を目指している。グローバル化進展の中で日本企業は、トップ主導型の全社戦略像の構築と実現のため真剣に取り組まなければならないことがうかがわれる。

(いとう じろう 教授)

(1991. 5. 21受理)