

経営戦略と経営計画に関する一考察

On the Strategic Management and Management Planning

伊藤 治郎

Jiroh Itoh

I 現在の経営環境

今日の企業は激動する経済環境の中に生きている。企業経営の責任を負う経営者は、1973年の第四次中東戦争を契機として、アラブ産油国が石油禁輸措置をとったことにより、いわゆる石油危機が発生し、それ以来日本をはじめ先進国の経済成長は鈍化した。そのことから、世界経済は大きく様変わりし混迷を来している。たとえば、急激なインフレーション、消費・需給構造、産業構造の成熟化ともなう変化、金融市場の多様化、自由化、為替レートの変動による外圧の強化、円高不況、新製品、新技術採用にかかわる技術革新の加速化と陳腐化現象、事業展開の国際化、石油・資源問題の不安、労働力の高令化、高学歴化、失業者の増大、社会的には、人々の価値観の変化と多様化といったことである。現代の経営者は、これら激変する環境の中で、経営の「方向づけ」をしていかなければならない。乱気流うずまく、不連続な環境のもとに、企業組織の生命を維持させ、発展をはたすことは経営者の最大の課題といえる。ここに企業内部と企業外部の環境の変化に対応する、戦略思考ないしは経営戦略が考え出さなければならぬ。またそれともなうって、経営計画の手法も考えられなければならない。

環境変化が激しくなれば、経営管理者が環境に適応しながら生存していくという意欲は自然に高まり、その場合の意思決定は、当然、戦略性をおびてくる。今日のように、外部環境が激変する時代にあつては、企業の従来からの、内部管理的な思考のものでは、経営基盤を維持していくことは極めて困難なものにならう。

このような状況のもとに、戦略的な経営が要請

されてくることになる。戦略的経営の考え方は、経営戦略の形成と、経営戦略の実行、というプロセスを経る。このプロセスの中には、いろいろな問題や、考え方が潜在していると思われるので、その領域の中で派生する周辺の問題点に接近してみようと考えた。ここでの領域は、経営戦略とそれともなう経営計画に限定される。接近方法としては、分析論的アプローチとプロセス的アプローチについて説明し、経営計画の諸問題について触れてみたい。

II 経営戦略思考

「戦略」という言葉は、軍事用語からはじまり、今日ではなにかいろいろな意味で使われている。経営学において、この概念を用い始めたのはごく最近である。戦略の概念が使用する人によって、その論点の基準が異なり、意義において混乱があるようにみうけられる。

戦略とは、平易に言えば「ある構想を実現するために、目的、目標を具体化し、最小のエネルギーで、最大の実現を計るための、他との競争的な手続き」、「最少の危険のもとに、自らの利益を最大限に実現する、他との競争的な手続き⁽¹⁾」、ということができよう。

戦略という用語は「将軍の術策」(the art of the general) という意味をもち、古代ギリシャ語の、厳密な、全般的なという意味の「strategos」から来ている。⁽²⁾そして戦略という用語の使用は400年前にさかのぼるが、18世紀後半まで文字には現れていない。ナポレオンの時代以前、戦略は敵を負かすため、不利な戦局を軽減するため、軍

隊の力を指揮する術策とか科学的なものを意味していた。

戦略を決定し、実行するには確実な前提条件を必要とするが、「現実的には、前提条件の大部分は不確実であり、不適切であり、不足であり、しかも詳細なものを入手することは不可能である。^{○(3)}」クラウゼヴィツの言葉を借りれば、「戦争における確実要素は将師の決意と果断さ（実行力）だけである」^{○(4)}、ということになる。

戦略はその構想を立案し、どのレベルで実行するかによって、世界戦略、国家戦略、産業戦略、企業戦略、経営戦略、事業戦略、部門戦略、合併・統合戦略、撤退戦略、個別行動戦略などに分けられ、いずれも、それぞれの段階が志向する目的、目標または成果によって、戦略の内容、範囲、程度は異なってくる。^{○(5)}しかし戦略概念は、第一位の戦略概念があれば、第二位に属するサブ戦略、サブのサブ戦略が派生するわけであるが、概念的に混乱をひきおこす傾向がある。^{○(6)}この意味で戦略的という言葉の反意語は、総花的ということになる。^{○(7)}

経営上の戦略は、認知能力に限界のある意思決定者が、完全には見通すことのできない環境変化の中で、これに適応して存続を図っていくために、おそらく無意識的な工夫として、自らの行動の方向についての戦略をもつことになる。^{○(8)}もちろん意識的、意図的にも企業の成長・発展・維持について考えるであろうが、したがって戦略の考えは、成長し、存続しようとする経営主体が、一方で環境条件をどのように認識し、その変化について、どのような見通しをもつかということ、他方で自己の行動する能力をどのように評価するかということ、この二つの側面で認識の接点において決定されるものである。^{○(9)}

すべてのものが激しくゆれ動き、不確実性のもとの、企業がもつべき戦略思考は、まず、マクロ環境の影響に属する、人口統計、経済状況、社会的・文化的影響力、政治力、法的影響力、技術そして競争という六つのマクロ環境要因^{○(10)}とその変化を広範に、奥深く洞察し、分析し、環境要因間の有機的関連に注目することからはじまる。

ある環境要因と別な環境要因との間には、あるものは原因であり、あるいは結果になるという因果連鎖を構成するもので、これを解明することに

よって、多くの要因を総合的に関係づけながら、将来の環境要因の変化と、その予測される環境変化から派生される現象を見極め、経営に対応させなければならない。

つぎに環境要因と関連づけて、事業内容の分析、企業能力の評価がおこなわれる。それは過去から現在までの歩みを通して、研究開発能力、生産技術能力、販売営業能力、財務能力など、自社の能力、業界地位を客観的に評価することを意味する。ここにより、自社の相対な強み、弱みを分析し、明確化させて、企業の戦略経営の方向を定めることになる。自社の事業内容を分析したものは、「情報」として扱われ、戦略的発想を加えながら、論理的に体系化し、意識的に作業を繰り返し、戦略思考を組みあげていくことになる。

しかし、激変する経営環境にあっては、環境変化の「予測は不能」に近く、不確実性を前提に、経営管理が実施されるので、従来の安定成長時代に適応した経験や判断では、十分な対応ができない。ここで改めて、企業は外部環境と企業のもつ人的経営資源と物的経営資源を反復的に分析、評価しなければならない。そして外部環境と企業の人的資源ならびに物的資源との適応関係を検討し、問題解決をおこなおうとするものである。^{○(11)}

この段階での経営戦略の特性は、将来志向的に、全社的な企業目的に関係するもので、企業の成長と発展に大きく影響するものであることがわかる。

III 経営戦略の枠組

アンドリュースは経営戦略をつぎのように定義づけている。^{○(12)}

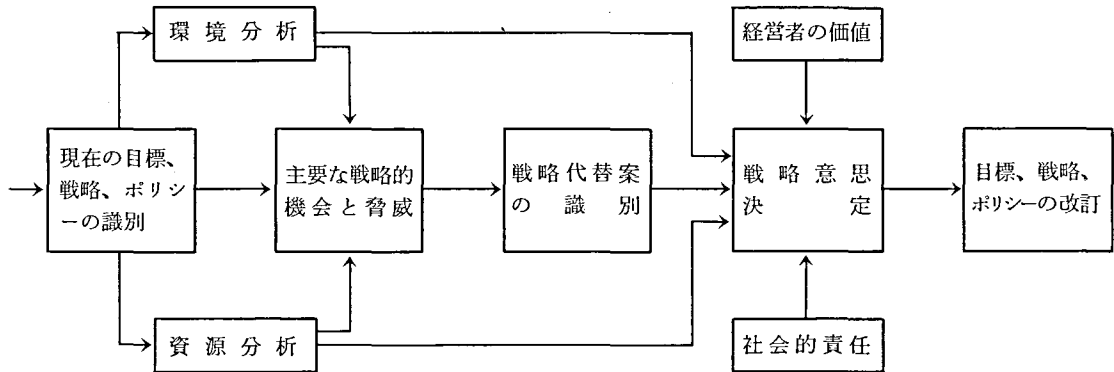
「会社はどんな事業に属しているのか」、「どんな種類の会社なのか」、「どんな種類の会社であるべきか」を明確にするために、表明された会社の主要目的、目標、ならびに目標達成の基本方針と、達成計画からなる構図である、と広義な概念をとっている。

そして戦略策定の手順は、(1) 目的の明確化、(2) 市場環境の分析、機会模策、(3) 企業の人的、物的資源の能力評価、(4) 環境適応代替案の作成、の順序を経て戦略の実施ということになる。

アンドリュースの戦略策定プロセス・モデルを
ホファー・シエンデル戦略策定モデルから再現す

ると次図のようになる。⁰³

アンドリュースの戦略策定プロセス・モデル



アンドリュースは経営戦略を「戦略形成の面と戦略遂行の面」に分けている。経営戦略で重要な要素は、全社的な「目的」を設定することと、つぎに企業環境における「機会と脅威」を確認し、企業の「諸資源と能力」を評価し、判別できる「代替案」に対するリスクというもの、ある程度の予測を加えておかなければならない。そして市場条件に対応して、発生するリスク負担に耐えうる会社の現実的能力、あるいは潜在能力を客観的に評価しておかなければならないという。⁰⁴

アンドリュースは環境の中での機会という局面で、「会社が何をしたらよいのか」(might do)を確認し、自己評価にもとづいて、能力と影響力の局面で、「会社はなにをなするか」(can do)を決定し、最適な均衡状態で、二つの局面を結びつけるものと説明している。⁰⁵

つぎの段階において、戦略代替案が識別、検討される。一般にこれは、事業に関する代替案の評価と将来の発展と成長の戦略を明確にすることというように言われているものである。実は、この戦略代替案の識別、検討が重要なものと思われる。代替案は経営者とその部下によって、つまり、トップ・マネジメントとミドル・マネジメントとの間でも、ラインとスタッフとの間でも、事業部門と本社との間でも、さらには経営者と労働組合との間でも、会社とその主要な材料供給者との間でも、会社と顧客との間で企業の将来について、継続的な対話によっておこなわれる。⁰⁶

しかしここで注意すべきことは、経済的考慮とは「別個の見地」から、代替案が選考されることの考案を必要とする。代替案が経済的基準からだけでなく、「個人的な価値観、願望と理想などが、諸目的の最終決定に実際に影響を与えるので、経営者は何をなさんと欲するのか (want to do) という点を戦略的決定に含めておかなければならない」。⁰⁷ 個人的な価値観と、願望と理想のほかに、経営者が社会的責任に対する基本態度を明確にすることと、社会的使命感をどう解するかということにも関連してくる。これは難しい領域であって、経営者のこの基本的態度は、経営者の個人的価値観 (personal value) の関数であって、この領域には、コンフリクトと混乱が⁰⁸たくさん存在することを覚えておくべきであろう。

戦略的選択には、「倫理的な側面」がある。代替案に内包するリスクの程度に応じて、代替案が順序づけられるように、代替案は、戦略策定者が選択する責任の度合に対応して検討される。会社がなにをなすべきか (should do) の問題は、戦略的意思決定の第四の要素となる。⁰⁹ リスクの負担と会社がなにをなすべきかの問題の比較は現実には難しい問題である。

会社の事業が「順調」にしている場合に、会社の業務を評価し、戦略経営を検討することはあまりおこなわれないであろう。いま、うまくいっているのに、何故、やり方を変えなければならないのか、従来のやり方で十分に対応できるはずだ

といて、リスクを回避するに違いない。また目前の利益を追求するのに忙殺されているはずである。しかし、「経営計画を最も貧欲に導入しようとするのは危機に直面している企業である。」⁶⁰とされる。そして事実、「どのケースでも、まず危機とトップ・マネジメントの交替があり、つぎに、企業の状態についての迅速な評価と会社の存続の保証を志向する明確な目的、戦略、行動プログラムの設定がある」⁶¹という。経営計画は現実的には、企業に対する重大な「脅威」が示されたばあいに、その存在が意識され、導入されるばあいが多くであろうと思われる。

会社がなにをなすべきか、リスクの度合を考慮して、戦略代替案が検討されるが、変化の大きい時代には、不確定要素は必ず存在するので、経営上これはやむを得ない。変化をチャンスに転換し、リスクを回避する風土を改め、リスクに挑戦する戦略経営が求められる。ドラッカーは危険を冒すことが経済活動の真髄 (essence) であり、成功する長期計画の最終的結果は、危険をよく理解し、大きな危険を冒すことのできる能力 (capacity) でなければならないと述べている。⁶²

アンドリュースは戦略形成の局面において、四つの構成要素を確認しておくことが重要だとしている。その形成局面は企業の生命にかかわるものとし、この確認は他のものと比べものにならないほど重要だと言う。⁶³

四つの構成要素はつぎのとおりである。

(1) 市場機会、(2) 企業能力と諸資源、(3) 人の価値と意欲、(4) 株主以外、社会的に分担をもつ側面 (利害関係者) に対する承認義務 (acknowledged obligations)。

アンドリュースのモデルの意義は、全体の枠の中に上記四つの構成要素を設定し、これらを重要視したうえで、戦略代替案を識別、評価し、戦略的意思決定をするように組込まれている。この戦略的意思決定から、個別の目標、戦略、計画が開発されていくことになる。

この他、参考のために、経営戦略の定義としてチャンドラーとアンソフの戦略に対する考え方を示しておく。

チャンドラーは「経営戦略と経営組織」において「戦略とは企業体の基本的な長期目的を決定し、

これらの諸目的を遂行するために、必要な行動方式を採択し、諸資源を割当てること」⁶⁴と定義している。

アンソフは企業内でおこなわれる意思決定を、その特性によって、(1) 戦略的意思決定、(2) 管理的意決定、(3) 業務的意思決定、の三つに分けている。そして戦略的意思決定の目的は、企業の目標を達成するために、最適の能力を発揮し、諸資源の割当てを意図している。これは非反復的で不確実性、「部分的無知」のもとでおこなわれる決定ルールとしている。

アンソフの言う戦略は、(1) 企業の事業活動についての広範な概念を提供し、(2) 企業が新しい機会を探求するための個別的な指針を設定し、(3) 企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけにしぼるような意思決定ルールによって、企業の目標の役割を補足する、⁶⁵というものである。

これら三者の戦略概念は、企業の目的の設定、環境分析、自社能力分析、基本戦略策定、戦略経営計画の設定、修正という手順により、将来の企業行動を合理的に設定し、コントロールすることによって、環境に適応していこうとする、分析的なアプローチをとっている。しかし企業内外の諸条件の変化とともに、分析的アプローチの妥当性について、数多くの疑問が提示されてきた。⁶⁶

分析的アプローチは理論モデルとして、予想通りの成果をあげていないことと、逆機能もありうるというのである。戦略計画システムが新たな官僚的手続となり、企業の適応力をかえって低下させかねないことが、認識されはじめたのである。そして、分析的アプローチだけが唯一最善の環境適応の方法ではないことが明らかにされつつある。⁶⁷

分析型戦略の特徴を示すとつぎのとおりであることを掲げてみる。⁶⁸

- (1) 企業を物理的な経済主体とみる。経営戦略が、そのままその企業の行動と一致するという前提である。
- (2) 経営戦略を策定し、意思決定するのは個人であってトップ・マネジメントである。
経営戦略はトップの専有物である。
- (3) 経営戦略はフォーマルな戦略経営計画として具体化される。
- (4) フォーマルな計画は、組織が機械的に実行

するものと考える。

- (5) 分析型戦略論は規範的で、計画からの乖離は厳しくコントロールされる。

分析的アプローチに代わる理論として、進化論的にパラダイムの変更として、経営戦略のプロセス論という別な考え方が現れてきた。^{○39}

経営戦略の実行には、人や組織の問題が深くかわってくる。経営戦略に適応する組織・管理スタイル、価値観、行動ルールをいかに設定するかが、戦略の効果を決める重要な要素である。経営戦略のプロセス論は、戦略の策定と実行を継続的な社会プロセスとしてとらえるところに特徴がある。プロセス論によれば、経営戦略は、企業と環境ならびに企業内の社会的相互作用のプロセスを通じて創発的(emergent)に生み出されてくるパターンとみなされる。^{○40}それは意思決定の指針であるよりも、相互作用的な意思決定の結果であるといえる。

プロセス戦略論は経営戦略を一連の意思決定の流れとしてとらえている。その特徴は、分析的アプローチに対して、つぎのとおり要約できる。^{○41}

- (1) 企業を人間集団の組織ととらえる。組織プロセスとして経営戦略を考える。
- (2) トップは経営戦略形成の一翼を担う部分として考えられる。
- (3) プロセスの中から生起してくる創発的な行動に注目する。フォーマルな計画以外から発生する行動と効果に着目する。
- (4) 記述的な分析をする。
- (5) 戦略の策定から実施、フィードバックによる循環プロセスに分析の焦点をあてる。

今日、急激な環境変化のなかで、適確な経営戦略を策定することは相当困難なことである。分析的アプローチにもとづく戦略の設定は規範的であるなどの理由により、企業側の適応力を欠く場面があることはたしかであろう。その理由とするとところは、分析的アプローチでは、(1) 組織のトップレベルで目的志向的にひきおこされる変異のみを重視し、それ以外の偶発的変異の発生は、極力おさえられる。これは戦略スタッフ主導の独善的な戦略につながってくる。(2) 確立されたパターンとしての保存プロセスが優越している。これは組織の硬直化をもたらす。(3) 選択プロセスにお

いて、経営資源の活用と展開において、合理的選択を優越させるからである。

これに対して、進化論的アプローチないしはプロセスアプローチは、多様な変異の発生を許容あるいは促進し、多様な要因の相互作用のなかから、有用な変異を選択するという側面を重視する。変異という偶然の要素をとりこみながら、相互作用的に新しいパターンが継続的に、飛躍的に形成される。^{○42}

進化論的ないしプロセス・アプローチとして、「誘発型自己組織の理論」^{○43}をとりあげ説明を加えたいと思う。

このモデルは、分析的アプローチとプロセス・アプローチに続く、第三のアプローチとして、進化論的モデルと称するものである。

この第三のモデルを体系化するために、セルフオーガニゼーションの概念を核とした、新しいパラダイムをとる。その前提として三つの命題を設定している。^{○44}

- (1) 人間の集団は新しい秩序を自らつくりあげる自然な能力をもっている。
- (2) この秩序は、企業内の相互作用が生み出すダイナミックな相乗効果を通じて自ら変容していく。
- (3) この相互作用は組織構成員のマイクロ・レベルのゆらぎを源泉として生じる。

そしてこの三つの命題を前提に、その理論の内容を説明している。^{○45}

企業の戦略的な環境の適応は、トップ・ダウンのプロセスでもなければ、ボトム・アップのプロセスだけを含むものでもない。

従来よく、貴社の計画作成は、トップ・ダウン型か、ミドル・アップ型かの質問があった。これは組織構造の中で、計画提案に対する認識力、価値評価、リーダーシップ機能など、いろいろな要件によって、ダウン型、アップ型のタイプが発生したと思われる。一般的にはトップ・ダウン型の方が、計画担当者にとっては「百万の味方」を得たことになり、計画作成がやりやすく、効果があるものと思われた。しかし、ここでいうトップ・ダウン、ボトム・アップだけではない、ということは「両者のダイナミックな相互作用のプロセスを、不可欠な構成要素として含んでいる」、と

ということからも、両者ともに戦略的意欲に相当燃えている状態に高まっていなければならない。したがって環境適応はマルチレベルの相互作用を含むダイナミックなノン・リニアプロセスであるという。

つぎに、企業内の人の集団がもっている自然な秩序創造能力は、企業の戦略的な環境適応の駆動力となってあらわれる。トップ・マネジメントの役割として、そのもつ資質とリーダーシップにより、企業内のダイナミックな相互作用を促進することによって、自然な秩序創造能力に戦略的な方向づけを与え、ダイナミックなトップとミドルの間に相互作用プロセス的な重要な役割をもつ。トップはその相互作用プロセスにおいて、境界領域の幅と周辺諸条件の設定に指導力を発揮する。

組織内において、一定の条件とタイムリーで、ダイナミックな戦略的思考の成熟にもなって、相互作用は、企業のなかの変化の連鎖反応（ダイナミックな相乗効果）を生み出し、その充満の一定時点で、企業の戦略転換がはじまる。

この理論は人間の集団としての組織が、基本的にもっている自己組織化能力（自ら変化を創造、秩序を形成する能力）をてこととして発動させることによって、企業の自己革新をひき起すものと考えている。そしてその特徴とするところは、自己組織化の中心的役割はミドル・マネジメントであり、自己組織化能力に働きかけ、促進するのはトップ・マネジメントである。「ミドルが個人または集団としてもっている変化創造力と秩序形成力をトップが触発する」⁹⁹というかたちでおこなわれる。

ここで問題となるのは、ミドルがトップの小さな目立たない働きかけを感知する感覚と能力である。ミドルの感知能力が鋭敏であるほど、自己組織化能力によって戦略思考が増幅され、巨視的な戦略転換がもたらされるであろう。

このモデルを成功させるためには、いくつかの条件を整えなければならない。ミドル・マネジメントの間のグループダイナミクスにより超越シナジーを生ませることがカギとなる。これを超えるためには、ミドルによる新しいものの見方、新しい考え方が大きく影響するといえる。

従来、欧米の戦略モデル研究に多分に目を向け

られていたが、日本の企業人の日常の実践活動を観察することから生まれた、この造化論的プロセスアプローチによる戦略モデルには大きな反省点を与えられるものである。今後大いに研究される領域かと思われる。

IV 経営計画

経営戦略の策定が出来たばあいに、これを計画段階に移行させなければならない。経営計画の歴史的な発展過程から見れば、経営計画という用語が定着したのは、昭和30年代に入ってからであるといわれている。経営環境が比較的安定していたときには、短期計画を論じていけばよい時代があった。この時代にあっては、定型化された管理活動を遂行する能率の原理、原則を明らかにすれば、ことは足りた時代であった。そしてこれを体系だて日常反復的な経営管理に適応すればよかつたのである。この時代には安定的な経営環境であったので、単年度だけの利益計画に重点がおかれ、許容範囲の原価と収益を明らかにし、その関係から利益を予測し、利益計画とし、会社の方向、行動計画を立案していた。管理手法に関しても、トップとボトムとの間にフィードバックはあまりおこなわれないボトム・アップ主導型の、現状延長型計画管理を実施していれば、十分にまかなえた時代であった。然るに世の中は変化し、経営環境は複雑になってきた。社会的規範のパターンの不安定性、顧客の消費志向、需給構造の急速な変化、新技術の変化が大きくなり、企業は経営の革新をおこない、ばあいによっては組織目的をも変更し、生存のために新たなる決断に迫られたのである。この段階での計画は、従来の経験の積み重ねによる定型的、反復的なものとは異なったものでなければ対応が難しくなった。現実的には多くの企業は、現状延長的、狭義の利益計算、財務主導型の計画活動では不十分であるとの認識が高まったときである。

つぎに出現したのが5ケ年位の期間にもとづく中・長期計画であり、単年度の利益計画手法とあわせ、それにもとづいて、将来を展望し、企業の方角づけを決定していた。

経営環境は刻々と様変わりし、経営環境も一段ときびしく、複雑になり、従来の短期・長期計画では、やはり反応が難しくなってきた。その理由とするところは、やはり内容が現状延長型の計画内容であり、表示された内容にはあまり深い意味はなく、企業の外部環境や、自社と外部環境との位置づけについては、あまり考慮されることがなかった。

この段階で、各企業は内外の要請として考えられる対応策として、採用しはじめたのが戦略的な計画手法である。企業外、企業内の諸条件の変化からの要請にかかわる戦略的思考を加えた計画においては、企業の外部環境、市場競争環境、企業の供給する製品・サービス、企業自身の能力評価と、環境機会、環境脅威を発見し、自社の強み、弱みなどを分析評価し、適合性を考慮し、これらの諸条件を長期計画にとり入れて、管理の方向を定めるようになったのである。

長期経営計画をその発展段階から類型化して、つぎの三つに分類することもできる。³⁷⁾

- (1) 予算延長型(短期計画延長型)の長期経営計画
- (2) 目標先行型の長期経営計画
- (3) 戦略主導型の長期経営計画

長期経営計画は、現状延長型のばあいには、環境の変化に対応が遅れるので、あまり役割を果たしえない。この段階で革新型ともいべき長期経営計画として、戦略的経営計画が考え出された。上記、(1)および(2)の場合には業務的意思決定の色彩が濃いものと思われる。ここでは長期経営計画を、戦略思考を含んだものと、含まないものとに区分することができる。戦略性を含んだものは、トップ・マネジメントの鋭い現状認識、分析力、洞察力を発揮した、戦略的計画が意識される。したがって、単なる長期計画と戦略的計画との間には、定性的に相当の隔りがあると思われる。戦略的経営計画のための意思決定は、長期の期間を対象とし、しかも環境変化の未知性や、情報の不確実性にもなる不確実性に遭遇する。そのため、経営者は自己の主観的判断を行使することを余儀なくされ、環境変化と経営構造とのあいだの適応関係を主観的、確率論的に発見せざるを得なくなるのである。³⁸⁾

上記の戦略主導型の長期経営計画の特質として、「将来の期間の目標水準を達成するために策定するのではない。環境条件の変化に対する長期的洞察、問題発見に対する解決方法の模索か、経営者の戦略発想を生み出す基盤となっている」³⁹⁾と説明することができる。戦理思考を含んだ戦略主導型の長期経営計画のばあいに、戦略目標の決定は、達成目標の水準の決定を意味するものでなく、環境条件の変化に適応するために、なにをなすべきかを具体的に決定することになる。

V 計画システム

戦略的経営計画を立案するにあたって、そこには適正な戦略計画システムがなければならない。計画作成は、直感的で、偶発的で、非システムのなものになりがちである。これを意図的で、システムのなアプローチにより、事実にもとづいて、決定をおこないうるにしなければならない。その計画や仮説されたものを、経営行動でテストするというように、一連の計画決定過程を現実的に反映するようにしておかなければならない。⁴⁰⁾

計画の段階的手順は通常つぎのとおりすめられる。

- (1) 問題や目的の明確化、(2) 事実の分析、(3) 代替案の作成、(4) 計画の承認と業務遂行基準の設定、(5) 計画の実施、(6) 計画の実施過程に対する定期的な検討、(7) 行動の修正と目的と計画の再検討、ということになる。

計画システムを考えるばあいには、これらのステップに対応できることが望ましいであろう。

また別の角度から、経営計画の作成とは、特定の時間の範囲内で(時間概念)、数量化された目的(目的概念・数量概念)を達成するために、全社的な諸資源(資源概念)についてシステムの計画を作成することである。⁴¹⁾

(註) 時間概念ないしは、期間の長短は、静態的なものあるいは所与(given)のものではない。計画作成過程におけるタイミングの決定自体は、一番重要な、高度な危険をとまらぬ決定である。そして企業の諸資源と企業努力のたまかな割当を決定し、どのような危険

を冒すかを定めるものである。現実には時間的決定は、ビジネスの性格と本質を大きく決定づけるという。⁴⁴²

しかしこの計営計画の作成に関する説明には、計画と戦略との関係が不十分であるので戦略概念を注入する必要がある。

戦略計画というものは、その意義を受けとめる担当者によっていろいろな意味合いをもって解釈される傾向がある。そのため、ある期間を限定して振り返ってみると、多義な戦略概念にもとづいて、多様な戦略計画が生まれている結果をみればよくわかる。

経営計画が必要な経営管理手法として、容認され受け入れられる一番よい条件は、会社がなんらかの危機に直面しているときである。それ以外のばあいには、なかなか容認されず、無視されるときもある。これはサイモンが説明する「計画に関するグレッシャムの法則」⁴⁴³が影響しているのである。つまりプログラム化する活動が、プログラム化しえない活動を駆逐しやすいことを述べている。そしてプログラム化しえない意思決定をおこなうためには、それを担当する特定の組織上の責任単位をつくるといったような、特別の配慮がなされなければならない。経営者は日常管理業務に忙殺され、将来志向的な、自らの企業の方向づけを考える戦略概念について「考える」時間がないのである。思考の重要な価値を認識すべきであろう。

計画担当者に関して、経営計画問題を担当させられた者は、すべてが心から戦略計画システムの導入に対して賛成するとは限らない。したがってその組織に当初から存在する否定的な条件を整理しておく必要がある。計画システム受け入れについて否定的な見解とは、たとえば、組織の反応は計画システム受け入れについて否定的である、計画システムに疑惑の目を向ける、既存条件に対する脅威と侵害になる、ムダなスタッフ活動が増える、といったものである。⁴⁴⁴

このように戦略計画が一部のグループから拒否され、あるいは無視された場合には、単なる長期予測、現状延長型の数字を列挙した名ばかりの戦略経営計画が出来あがることになる。

また、計画システムを考慮するばあいに、このことも念頭におくべきであろう。戦略的な意思決

定をなすときに、基礎的な情報が不完全な内容のものしかない、あるいは情報がゼロのばあいもあるということである。相手企業の戦略意図も未知であって、十分な情報を把握していない不完全な情報のもとでも、戦略的意思決定をおこなわなければならない局面が往々にしてある。経営者が、担当者に戦略意思決定のために必要な情報を求めて来たばあい、タイミングよく情報を提供しなければならない。対応が遅れることによって、戦略機会を失うか、誤った意思決定をすることになる。戦略的経営計画の編成、実施にあたって、こうした問題がひんばんに発生する。これは戦略計画作成システムの不備と欠陥の存在を意味する。計画担当者は、すべての領域を熟知しているものではない。製品や市場に関する計画が得意であっても、その他に必要な研究開発、購買、人事組織、財務、政治・経済、文化などの変化についてまで広く戦略・計画をもちあわせ、用意しているとは限らない。そのために戦略思考といえども、外部環境の急激な変化がともなったときには、部分的な解答しか見出せないこともある。戦略システムに欠陥があるばあい、戦略情報に事欠くばあい、戦略過程の中で、かず多くの不都合なことが発生する。企業組織に大きな打撃を与えかねない。計画システムのレベルが相当に上級であっても、戦略計画の作成において完べきなものを期待することができずに、部分的な解答しか得られない。それゆえ、戦略計画のためには、「経営計画システム」と「計画の実施方法」の改善を心がけ、これらを変革することが課題となる。戦略計画が誤っている組織は、まさに困難な将来に直面することになるので、⁴⁴⁵適切な戦略計画は企業にとって強制されるものでもないが、極めて難しく決定的に重要であるということ、経営管理者は認識しておく必要がある。このことは、戦略的な意思決定は、容易には、あるいは自動的には、うまくおこなうことのできない経営領域であるということになる。⁴⁴⁶そのためにも、単に明示的な目的、戦略、計画を作成するだけでなく、環境変化に対する企業の対応能力を向上させるために、リーダーシップ・スタイルと組織風土を変革すること、スタッフの能力開発、訓練プログラムを採用し、実施すること、組織構造を変革することなど、戦略経営システムに基本

的な変革を加えることが必要になる。理想的な手続きとしては、トップ・マネジメントが社内、自己革新の必要性を認め、戦略的検討、計画作成、統制の規則的なシステムを確立し、企業が環境に対して、継続的に適応するのを保証しなければならない。⁴⁹ 戦略経営の目的のなかには、企業の経営状況が悪化し、危機な状態におちいらないうちに、「変革のプログラム」を作成し、遂行することがあげられる。企業家にとっての本当の課題は、可能性を変革⁴⁹ するようなユニークな事象を知ることである。

VI 経営計画の実行

経営計画はなによりも将来に関係していることに違いはないが、それは実行性をもったものでなければならない。到達すべきコースが示されていないなければならないのである。コースが示されずに、実行されない経営計画は一時的な思いつきのものとなり、経営者の考え方に影響を与えるものでなく、それは単に計画というものが、ただ真空の中につめこまれたものにすぎない。⁴⁹ 経営計画は実行され、所期の成果をあげなければ価値がない。計画実行のためには、その企業が利用できる、人的・物的資源の状態・能力についてよく理解しておく必要がある。とくに人的資源については詳細に知っておく必要がある。経済の安定期には成長の基礎条件としての、従業員や資金、建物、付属設備など、適切な機会があればいつでも資源の導入は可能である、という前提があった。やや時間を経て、代替可能な諸資源を期限内に入手できるだろう、という前提もあった。現在の経営環境のもとでは、ある日突然に、企業にとって必須のある種の諸資源の入手はできないかも知れない、代替諸資源も限りなく入手できないかもしれない、という予想される恐怖が、現実的に脅威になる確率は高い時代となった。このため経営者は広義の諸資源の限界と、現在の能力をたえず把握しておく必要がある。とくに人的資源は経営計画の実行において、業務活動の中心をなすもので、それは人間によってなされている。組織の一人ひとりとは専門的な技術、知識をもっており、ある決定を可

能にするためには、個人の知識と能力を、組織全体の可能性まで高めて統合していかねばならない。また決定されたものを効率的に実行するには、その決定を、個々の専門家に仕事を割り当てることによって、具体的におきかえて、その人の努力の焦点が決まっていることが必要である。⁵⁰ 経営計画を実行に移す段階で、人間的側面が大きく影響する場合が多い。ここでは人間的側面の諸々の部分にアプローチしようとするものである。

経営計画論において、戦略計画から業務実行計画までさげられてきたとき、実行計画、プログラム、予算書などと、手続きが完了しさえすれば、計画は順調にうまくいくという保証はない。ここでは人間の問題が省略され、忘れられ、未知であるからとしよう。計画は二つの側面を有している。⁵⁰ 計画は一つひとつのプログラムを開発するとき、形式的な経済的・物理的な資源のことだけを考慮に入れているが、一方では、単に与件として人間的側面を考えていることが多い。「人間的側面がともなわなければ、その計画は決して成功しない⁵²」のである。皮肉的に「計画の仕事と関心は、形式的な、経済的な側面だけに向けられているのである。もう一つの側面については、現実にはそうではないにしても、自然 (automatically) にうまくいくと思っているかのようである」⁵³。そして、経営者がこの偏重を正す方向で計画に従事すれば、計画の結果も改善され、その効果は大きくなる。

従来、経営計画においては、経営計画にたざさわる人間の意義の問題とか、内面的に微妙に変化する人間の能力といった側面と経営計画との関係について、あまり考慮がはらわれていなかった、と思われる。状況によって、感情によって変化する、人間的側面を与件とし、あるいは軽視し、数量化の容易な、そして統制しやすい財務上の数値とか、人員効率、労働生産性、付加価値生産性などについては、相当とぎすまされて来た。また、人間の能力・意欲の啓発、意識を改革しなければならないときには、組織開発、教育訓練プログラムが独立しておこなわれている。

経営計画と直接むすびつく条件的、質的側面から計画活動に関連する人間と組織との関係、個人の意識、能力とのかかわりあいを重視し、経営計画のなかに物的側面と等しく、人的側面を近接的

に位置づけるようにしなければ、経営計画実行の上でいろいろな障害をもたらすものと思う。⁵⁰

まず手順を追ってみよう。企業を変革する経営計画が立案されたばあいに、トップ・マネジメントは、心の真底から計画に参画する姿勢を示す必要がある。これは高い業績をあげている企業ほど経営計画策定と実行にあたってトップ・マネジメントの参加意識、強力な支持、支援が、企業の成功要因となつてあらわれる。逆にトップ・マネジメントの理解、バックアップ不足は計画策定と実行にあたって阻害要因となっている。⁵¹ 経営者が計画に参画するばあいに、企業の将来の計画に対する姿勢は、経営者の感覚的、心理的な判断基準と、経営者個人の希望・願望と合致すれば理想的な状態といえる。計画担当者がよいアイデアを提案したとしても、経営者の感覚と一致しなければ、その提案が採用されたとしても、成功する条件は少なくなる。計画担当者は計画を策定するばあい、その会社の理念、ビジョン、カルチャーなどを考慮し、会社の姿勢と一致させる必要がある。これは単に盲目的に迎合する意味で言っているのではない。

経営計画を実行にうつすばあいに、経営者のリーダーシップが大きく影響するので、これについて二、三考えてみたい。

さきほどのべたように、行動の原点はトップ・マネジメントが経営計画のすべてに参加することから始まる。「計画するという仕事をただ数字を並べたもの、細部にわたって綿密な計画書を作成することと解釈してはいけないと思う」。

計画では、組織がおこなうべきこと、将来に行動すべきことについて「知識」を生み出すことは、主たる任務ではなく、単なる一つの仕事にしかすぎないのである。

第一に、本当の計画担当者が、産み出そうとしているのは、単に知識だけでなく、「知識と行動」(knowledge and action) という合体したものである。第二に知識を産み出すことというよりは、組織内の人々が「既に知っていることを具体化したり、明確にしたり、結合させる」ことである。第三に変革のためのプログラムを作成し、遂行するのに重要なことは、知識というよりは「価値観であり感覚」であるということである。⁵²

これによると計画担当が生み出さなければならないものは「知識と行動」であり、「既知を具体化」すること「価値・感覚」をとり出すということになる。これはつまるところ計画担当の能力と自発的なリーダーシップ機能に依存することになるので、計画におけるリーダーシップとは、単に計画についての意思決定以上のこと⁵³を意味するのである。

ここでいう計画におけるリーダーシップは広義に解釈され、計画を打ち出し、決定された計画を実行推進させ、事後に追跡評価をおこない、関係者の支持と支援をとりつけ、必要なときには計画を改訂することまで包含される。この意見で「リーダーシップは一言でいうならば、行動の原点」⁵⁴ということになる。計画を力強く方向づける重要な要因として考えられるものである。リーダーシップは多くの人がもっているが、使われることの少ない「能力活用法」⁵⁵のようなものであるともいわれている。経営計画の領域において、ましてや戦略経営計画の中で、リーダーシップを能力活用法として機能を発揮することは大いに価値を生むであろうと思われる。

ここでリーダーとマネージャーの違いについて触れてみよう。リーダーは組織の感情的ならびに精神的資源、つまり人びとの価値観や参加意欲、やる気などに影響を与える人である。これに対してマネージャーは、組織の物理的資源、資本や人間の技能、原材料、技術関係に影響を与える人である。⁵⁶ 質のよい仕事が効率的に、計画どおり遂行されているかどうかをみるのがマネージャーの役目である。しかし人びとが仕事のなかに誇りと満足を感じられるようにするのは有能なリーダーの役目なのである。⁵⁷

アンドリュースは、経営計画遂行の責任ある経営者の多様な役割、活動を吟味して、リーダーシップの三つの主要側面を認識することができるとしている。⁵⁸

- (1) 経営者を経営戦略の建築家とみなす側面、必要条件として分析能力、創造性、自覚、社会的責任、感受性があること。
- (2) 経営者を経営戦略の遂行者、組織的なリーダーシップを提供する者とみなす側面。
- (3) 経営者を人間的なリーダー(personal lea-

der) とみなす側面。

経営者はそれぞれある種のスタイルをもったリーダーシップを形成する。アンドリュースがここで問題としているのは、リーダーの個人的スタイルや、その責任感によって遂行された会社の業績、性格、格調などに対するリーダーの貢献というものは、われわれの究極的な研究領域 (final area of inquiry) の課題であると明言していることである。⁶³

かれが考える戦略策定者は、分析、革新などの能力に加えて、個人的な目的意識と欲求感覚とをもちあわせていなければならないという。⁶⁴ 個人の目的意識・欲求感覚と関連づけられて、戦略概念が生まれるものとし、そして戦略実行のために環境分析・能力評価、企業を革新するという意欲が生まれるものと思われる。戦略策定者として、またリーダーとしての個人的目的、価値観などが一般によく知られており、リーダーの組織目的に対する熱意が組織内の人々に周知され、それが是認され、評価を受けるならば、経営戦略の展開は円滑に進むであろう。

アンドリュースは、リーダーの資質として非現実的であるが、と前おきして、人間的なリーダーシップが組織の成果におよぼす主要な貢献は、一個人の人間としてのそのリーダー自身の資質の具体的な投影であることを示唆したいとしている。そして企業目標に関しては、リーダー自身の個人的目標の明瞭な部分的投影であり、またリーダーの性格の反映でもある。企業は本質的には、ひとりの人間の展開 (lengthend shadow of a man) された人影である。そしてたとえ、それが評価、測定をむずかしくしているとはいえ、重要となっている一定の品格や資質をその組織に浸透せしめることこそ、まさにリーダーの使命なのである。⁶⁵

経営計画を推進するためには、リーダーシップの機能が極めて重要であることがわかる。戦略経営計画は企業の戦略思考の表現であり、その戦略思考はリーダーの内面から発せられるべきが多い。ここに戦略経営計画は、リーダー自身の思考、資質をよく表示したものと考えられる。

VII むすび

バーナード・テイラーは、長期計画の定式化について雄弁であるが、計画がいかにして遂行されるべきかについては、積極性にかけるうらみがあるという。そして実際には計画が「定式化され」つつあるのか、あるいは「実施され」つつあるのか、どちらなのかを知るのはむずかしいことがあるという。⁶⁶ 理論的な観点からと実践的な立場から戦略計画をみたばあい、環境変化は不確実で不透明であること、企業と環境とは多面的に密着度が高まっていることなどの条件のもとに、定式化の困難性と、人的、物的側面から阻害要件の増大傾向により、実施面でも多くの問題が発生している。そのため経営戦略計画の策定と実施面の切り口が不鮮明であることは否めない。

戦略計画の成功のためには、ほかの学問領域の協力を得て、欧米で考えだされ研究されている経営戦略を参考にして、パラダイムの移行にともなう進化論的アプローチによる経営戦略モデルを精緻化させ、人間の側面を重視した、創造的で、明示的で、企業を革新に導く戦略計画を樹立し、激変する外部環境に適應していかなければならないと考える。(1982. 5. 1)

〈註〉

- (1) 鈴木成裕、「経営転換の構造」同文館 1978 p. 39.
- (2) G. A. Steiner; Top Management Planning, Macmillan 1969, p. 237.
- (3) 大橋武夫、「戦争論」解説、日本工業新聞社 1982, p. 224.
- (4) 中森鎮雄、「クラウゼヴィッツ・強い企業の戦法」経済界 1987, p. 54.
- (5) 鈴木成裕、前掲書 p. 41.
- (6) 同上 p. 42.
- (7) 土屋守章、「現代企業の諸問題」千倉書房 1982, p. 16.
- (8) 同上 p. 15.
- (9) 同上 p. 15.
- (10) R. D. Michman; Marketing to Changing Consumer Markets, Praeger Publishers 1983. 井関他訳「企業環境の読み方」HBJ出版局 1987, p. 20.

- (11) 関口操、「戦略経営への条件と展望」税務経理協会 1985, p. 154.
- (12) K. Andrews; *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin 1971, p. 28.
山田一郎訳「経営戦略論」産能大出版 昭和51年、p. 53.
- (13) W. Hofer and D. Schendel; *Strategy Formulation*; 1978. West Publishing. p. 48.
野中郁次郎他訳「戦略策定」千倉書房 p. 55.
- (14) K. Andrews, op. cit p. 37. (前掲訳書 p. 64.)
- (15) *ibid.* p. 37. (同上 p. 65.)
- (16) B. Taylor and J. R. Sparkes, *Corporate Strategy and Planning*, 1977, Heineman. p.5.
中村元一訳他著訳「80年代の経営戦略と経営計画」日刊工業新聞社 p. 10.
- (17) K. Andrews, op. cit. p. 38 (前掲訳書 p. 65.)
- (18) B. Taylor and J. R. Sparkes, op. cit. p. 38. (前掲訳書 p. 34.)
- (19) K. Andrews, op. cit. p. 38. (前掲訳書 p. 65.)
- (20) B. Taylor and J. R. Sparkes, op. cit. p. 292. (前掲訳書 p. 145.)
- (21) *ibid.* p. 292. (同上 p. 145.)
- (22) D. W. Ewing, Editor; *Long-Range Planning for Management*, Happer & Row p. 6.
藤沢治訳「長期計画ガイドブック」日本ビジネスレポート 昭和51年 p. 2.
- (23) K. Andrews, op. cit. p. 38. (前掲訳書 p. 65.)
- (24) A. D. Chandler, Jr, *Strategy and Structure*; M. I. T. 1962. P. 13.
三菱経済研究所訳「経営戦略と組織」実業日本社 1962. p. 29.
- (25) H. I. Ansoff; *Corporate Strategy*, 1965. Mcgraw-Hill, p. 104.
広田寿郎訳「企業戦略論」産能大出版 1974, p.129.
- (26) 加護野忠男他「経営戦略論」昭和61年 有斐閣 p.235.
- (27) 同上 p. 237.
- (28) 日本経済新聞社編「現代経営学ガイド」昭和62年 日本経済新聞社 p. 58.
- (29) 加護野忠男他 同書 p. 6. p. 235.
- (30) 同上 p. 6.
- (31) 日本経済新聞社編 同書 p. 61.
- (32) 加護野忠男他 同書 pp. 250~251.
- (33) 竹内弘高他「企業の自己革新」昭和61年 中央公論社 pp. 369~378.
- (34) 同上 pp. 375~376.
- (35) 同上 pp. 376~377.
- (36) 同上 p. 387.
- (37) 河原祐介、「経営戦略論」丸善 昭和55年 p. 55.
- (38) 同上 p. 44.
- (39) 同上 p. 61.
- (40) B. Taylor and J. R. Spakes, op. cit. p. 3. (前掲訳書 p. 8.)
- (41) D. W. Ewing, op. cit. p. 4. (前掲訳書 p. 9.)
- (42) *ibid.* p. 14. (同上 p. 13.)
- (43) H. A. Simon; *The new Science of Management Decision*, Prentice-Hall 1965. p. 53.
稲場元吉外訳「意思決定の科学」産能大出版 1979年 p. 72.
- (44) P. Lorange; *Implementation of Strategic Planning*, Prentice-Hall 1982. p. 285.
中村元一監訳「戦略計画の実行」ホルトサウンダース 1984年 p. 285.
- (45) *ibid.* p. 174. (同上訳書 p. 289.)
- (46) B. Taylor and J. R. Spakes, op. cit. p. 18. (前掲訳書 p.18.)
- (47) D. W. Ewing, op. cit. p. 4. (前掲訳書 p. 12.)
- (48) *ibid.* p. 33. (同上 p. 35.)
- (49) *ibid.* p. 18. (同上 p. 17.)
- (50) *ibid.* p. 46. (同上 p. 49.)
- (51) *ibid.* p. 46. (同上 p. 49.)
- (52) *ibid.* p. 46. (同上 p. 49.)
- (53) 中村元一他「経営計画入門」日本生産性本部 昭和50年 p. 142.
- (54) 石田喜士男、「経営トップはいかに経営革新をすべきか」ダイヤモンド ハーバード ビジネス 1981年5月
- (55) D. W. Ewing, op. cit. p.195. (前掲訳書 p. 208.)
- (56) *ibid.* p. 195. (同上 p. 208.)
- (57) *ibid.* p. 196. (同上 p. 209.)
- (58) W. Bennis & B. Nanus, *Leaders*, 1985
小島直記訳「リーダーシップの王道」新潮社 1987年 p. 40.
- (59) 同上 p. 96.
- (60) 同上 p. 96.
- (61) K. Andrews, op. cit. p. 227. (前掲訳書 p. 286.)
- (62) *ibid.* p. 228. (同上 p. 287.)
- (63) *ibid.* p. 229. (同上 p. 288.)

(㉔) *ibid.* p. 238 (同上 p. 300.)

社 昭和53年 p. 230.

(㉕) 日本経営計画協会「経営計画の応用」日刊工業新聞