

伝統的な戦略的意思決定プロセスの考察

A Consideration of Traditional Strategic Decision Making Process

文 智 彦

BUN, Tomohiko

はじめに

意思決定とは複数の代替案の中から解を選ぶ行為であり、言い換えれば選択である。

戦略的意思決定とは、あいまいで不確実な状況のもとでまた「部分的無知」(Ansoff [1965])のもとで行う意思決定である。戦略的意思決定は、伝統的には、1. 戦略の識別、2. 環境分析、3. 資源分析、4. ギャップ分析、5. 戦略代替案、6. 戦略評価、7. 戦略選択、というプロセスをへて行われると論じられてきた (Hofer&Schendel : 訳53-4ページ)。

戦略的意思決定の研究において多様なアプローチがありさまざまな議論がなされてきたが、その中にこのようなプロセスを批判的にとらえより実際的なプロセスととらえる研究が展開されてきた。

本稿では実際の戦略的意思決定プロセスを記述的に研究し伝統的なプロセスを批判的にとらえているいくつかの研究を吟味し、伝統的な戦略的意思決定プロセスの発展の方向性を示したい。

1. Eisenhardt & Zbaracki (1992) による 戦略的意思決定研究のレビュー

Eisenhardt & Zbarackiによれば、戦略的意思決定研究には、(1)「合理性と制限された合理性」の研究、(2)「政治と権力」の研究、(3)「ゴミ箱モデル」の研究というアプローチ (Eisenhardt & Zbarackiはパラダイムというがここではアプローチという用語を用いる) がある。

合理的アプローチにおける戦略的意思決定プロセスは、一般的に、現在の戦略を識別し、環境における機会と脅威を分析し、組織のもつ強みと弱みを分析し、これらの分析に基づき戦略の変更の有無を分析し、戦略代替案を作成し、それぞれの戦略を評価しひとつ以上の代替案を選択する。そしてこれらは合理的に順序だてて体系的に行われる。しかしかれらによれば、戦略的意思決定プロセスの経験的研究から以下のことが明らかになった (p. 22)。

- (1) 合理性モデルの認知限界の存在。意思決定者は最適化の代わりに満足化を行い、まれに包括的な探求に従事し、探索のプロセスにおいてゴールを発見する。

キーワード：戦略的意思決定、戦略形成、戦略策定、戦略実行、意思決定プロセス

Key words : strategic decision making, strategy formation, strategy formulation, strategy implementation, decision making process

(2) 多くの意思決定は問題の識別、開発、選択に関する基本フェーズに従うが、さまざまなステージ、頻繁に起こる繰り返し、しばし起こる深まり、フィットと開始における通常さまざまなパスに従うこと、などを通じてこれら意思決定は循環する。つまり「合理的な戦略的意思決定プロセスにおける各ステップは実際、シフトし、分岐し、循環し、再循環する」(p. 21)

(3) 問題の複雑さと意思決定者間のコンフリクトはしばしば、意思決定のパスの形に影響を及ぼす。つまり、外部環境の複雑性や不確実性の高まりの中で、「意思決定者は、…より多くの情報を活用し、より多様な観点を創造することによって、合理性を強化することを求める」(p. 21)

このように合理的アプローチはその名称のとおり意思決定の合理性を追求するが、かれらによれば、戦略的意思決定プロセスにおいて、「意思決定者が合理的なのか制限的に合理的なのかはもはや議論の余地がない」(p. 22)。「合理性には多様な次元があり、戦略的意思決定者はいくつかの方法において合理性を持つがほかの方法ではそうではない」(p. 22)。

つぎに、政治と権力 (politics and power) アプローチは以下のことを明らかにした (p. 27)。

- (1) 組織は、部分的にはコンフリクトを伴う選好を持つ人々からなる。
- (2) 戦略的意思決定は、権力のある人々が欲するものを獲得するという意味で究極的には政治的である。
- (3) 人々は、権力を強めるために、人員刷新、合同形成、情報の活用などの政治的戦術に携わる

最後に、ゴミ箱 (garbage can) アプローチは以下のことを明らかにした (p. 31)。

- (1) 組織の無秩序が存在するというゴミ箱パースペクティブの主要な考えを、経験的研究は適度に支持しているに過ぎない。
- (2) 同様に環境の変化、選択機会、解決策、人々間でのチャンスの交差の結果であるということを、経験的研究は適度に確証している。
- (3) 時間的枠組みがより長くなり、最終期限が変わり、制度的諸力が削減されるにつれ、モデルは確固としたものになる。

結局のところ、「ゴミ箱アプローチは戦略的意思決定にとってあまり重要ではない」(p. 35)。「よりの確には制限された合理性の究極の形として記述されるであろう」(p. 31)からである。そして戦略的意思決定は制限された合理性の洞察と政治的洞察の結合により最もよく記述されるということが経験的研究からの支持がある (p. 31)。彼らの研究では、「組織は、戦略的意思決定者が部分的にコンフリクトを伴う目的と限定された認知能力を持つ政治システムとしての的確に描写されると確信している」(p. 35)。

2. 複雑な戦略的意思決定プロセス

(1) Mintzberg, Raisinghani & Theoret (1976) の研究

かれらは、25の戦略的意思決定を調査し、それらが三つの主要なフェーズと三つ支持ルーティンのセット、六つのダイナミック要因のセットからなる「非構造化 (unstructured)」プロセスであることを指摘している。

ここでいう三つのフェーズは、識別

(identification) フェーズ、開発 (development) フェーズ、選択 (selection) フェーズである。

識別フェーズは (pp. 252-54)、機会、問題、そして危機が認識され意思決定活動を喚起する意思決定認識 (decision recognition) ルーティンと経営者が刺激の喚起を包括することを求め意思決定状況に対して因果関係を決定する診断 (diagnosis) ルーティンからなる。ほとんどの戦略的意思決定は使いやすい方法で意思決定者にそれ自体を示していない；特に問題や機会が意思決定者が受け取るあいまいでおいに言葉によるデータの束のなかで識別されなければならない。彼らの調査では、25のうち少なくとも18のケースで強いシグナルにより行動が刺激されるまで数年小さな刺激が集められ蓄積されていた。問題、機会、危機に関する意思決定はほとんど認識ルーティンで識別され、機会はしばしばひとつのアイデアによって喚起され、危機は単一の刺激によって引き起こされ、問題は多様な刺激を必要とする。認識に続くステップは、既存の情報チャネルをたたくことと問題を明確にするため新しいチャネルを開くことであり (25のケース中18で報告された)、これが診断ルーティンである。この診断ルーティンなしの戦略的意思決定をイメージすることは難しいが多くの文献ではこのことが欠如していた。

意思決定プロセスの中心は、問題あるいは危機に対してひとつ以上の解決を開発することもしくは機会の精緻化へと導く一連の活動であり、調査ではこの開発フェーズに最も多くの意思決定のための資源が費やされている (pp. 255-6)。このフェーズは探索 (search) ルーティンとデザイン (design) ルーティンがあり、前者はすでにある解決手法 (ready-

made solutions) を見つけるために喚起され、後者は問題に応じた解決手法 (custom-made solutions) を開発するためあるいはすでにある解決手法を修正するために活用される。探索ルーティンには、①記憶 (memory) 探索、②受身 (passive) 探索、③トラップ (trap) 探索、④積極 (active) 探索の四つのタイプがある。①は組織の既存の記憶、人間もしくは文書のスキヤニングのことであり、②は要求していない代替案が現れるのを待つことであり、③は代替案を生む「探索を発生させる者」の始動のことであり、④は代替案を直接探し出すことである。探索は通常、身近なことにたいしてやすすである解決手法を用いて始まり、それらが繰り返して失敗する場合問題に応じた解決手法を設計する。デザイン・ルーティンは、問題に応じた解決手法をとともなうものと修正された解決手法をとともなうものの二つがある。ここではすでにある解決手法の代替案は狭められ次に特別に応用してそれらを修正するためにデザインが用いられる。すでにある解決手法を用いる場合多くの代替案から選択が行われるが、問題に応じた解決手法は手探りで徐々にデザインされていき通常ひとつの十分に開発された解決手法が選択される。

選択フェーズ (pp. 256-60) は、論理的には意思決定の最終ステップであると考えられる。しかしながら開発フェーズは、ひとつの意思決定を、少なくともひとつの選択ステップをそれぞれ求める一連の下位意思決定を組み合わせることを含んでいるので、ひとつの意思決定プロセスは非常に多くの選択ステップを含んでいるだろう。これらの多くは開発フェーズと複雑に絡み合っている。規範的な文献では、選択フェーズに選択の基準の決定、

この基準に関する代替案の結果の評価、選択という三つのルーティンがあるとしているが、現実にはこれらのルーティンはまれであり、スクリーン（screen）、評価－選別（evaluation-choice）、権威化（authorization）などが適切であると彼らの研究で示唆されている。

選択は典型的に、代替案を徐々に深めていく調査を含む多様な場面を持つ反復のプロセスである。選択の三つのルーティンには、単一の選別に連続的に適用されるパターンと単一の選択ステップそれ自体が多様な場面を持つ組み合わせられたパターンとがある。前者のパターンでは、スクリーンは、多くのすでにある代替案をいくつかの実行可能なものへと削減するために用いられ、評価－選別は、次に実行可能な代替案を調査し行動のコースを選択するために用いられ、最後に権威化は、組織階層のより高いレベルで選別された活動のコースを裁可するために用いられる。後者のパターンでは、代替案は一般的な方法で評価され次に続くより強力な方法で評価されるか、もしくはひとつの選別は、組織において連続的により高いレベルで権威化を受ける。スクリーン・ルーティンは、以前使われなかった代替案の適切性にチャレンジしたり用いられる代替案の数を減らす。評価－選別ルーティンには、判断（judgment）、交渉（bargaining）、分析（analysis）という三つのモードがある。判断は、一個人が説明しないかおそらく説明できない手順で行う心の中の選別である。交渉は、それぞれ判断をする際にコンフリクトを伴う目標システムを持つ意思決定者グループによってなされる選択である。分析は、判断あるいは交渉による管理者の選別によって導かれて、一般的に専門家

によって実行される実際の評価である。権威化ルーティンは、選別を行う個人が組織を活動のコースへコミットさせる権威を持たないときになされ、典型的には最終の評価－選別の後に完全なる解決のために必要とされるが、開発の初めもしくは途中で必要とされる。そして典型的には全体の解決の受け入れと却下の二元的なプロセスである。

また三つの主要なフェーズをサポートする意思決定コントロール（decision control）ルーティン、コミュニケーション（communication）ルーティン、政治的（political）ルーティンという三つのルーティンのセットがある。

また次のような六つのダイナミック要因（dynamic factor）が多くの方法で戦略的意思決定に影響を及ぼす。環境諸力に起因する「中断（interrupt）」、意思決定者自身に影響する「スケジュールの遅延（scheduling delay）」および「タイミングの遅延とスピードアップ（timing delay and speedups）」、意思決定プロセス自体に大いに根付く「フィードバック遅延（feedback delay）」および「包括サイクル（comprehension cycles）」、「失敗りサイクル（failure recycles）」などである。

（2）Quinn（1982）の研究

Quinnは、GMやIBM、Exxonなどをはじめとする大企業の事例をあげながら、戦略が論理的漸進主義により形成していく管理プロセスについて論じている。多くの企業においてそのスタイルの相違はあるが、「執行役員は、複雑な戦略シフトを管理する際、幾分共通の漸進的プロセスを活用する傾向にある」（p.618）。以下そのプロセスについてレビューする（pp.618-23）。

戦略変化への最初のシグナルが企業の公式

伝統的な戦略的意思決定プロセスの考察

のスキヤニング、計画、報告などのシステムから生じるのはまれで、その変化の必要性についての最初の感知は、企業の現在の状態と将来の環境にかんする一般的な認識との間での不安を感じる何か、矛盾、異例などとして表現される。有能なマネジメントは、起業や環境に関する客観的な情報を獲得するために多数の信頼のおける内外の情報源を構築している。かれらは、組織のすべての慎重なスクリーンを迂回するためにこのようなネットワークを活用する。このようにして「公式の情報システムをリードする (leading the formal information system)」のである。

主要な地位にいる人々が自発的に過去のパターンを変えたり創造的にオプションを調査するために十分な情報あるいは心理的刺激を持たない場合、「組織的意識を構築する (building organizational awareness)」ことが必要となる。初期の段階でマネジメントは意識的に、広い代替案を作り考察するようである。彼らは組織の集合的な知力を利用する一方で、新しい問題に対する意識や関心を構築しようとする。先入観や過去の実践に盲目的に従うことに対抗するための客観的データを集める。しかし、潜在的な支持者が何が問題かを知る前に重要な変化を殺してしまうような早まった強力な部署は避ける。この段階で管理プロセスが执行的であることはなく、代わりに研究、挑戦、質問、聞き取り、通常的意思決定チャネル以外のクリエイティブな人々との対話、オプションの設定などを意味するようであり、後戻りできないコミットメントは意識的に避ける。経営陣が問題に対する解決策を持たない場合でさえも、スタッフが調査する問題を明確化し、調査を行う人々を選択し、プロセスのレポートをコントロー

ルすることによって初期のステップをガイドする。この診断的フェーズは、潜在的支持者と反対者が明確になりまた解決へ乗りだすのに十分な確信が得られるまで終わらない。

シンボルは特定の解決策がない場合でさえも、明確なタイプの変化が生じつつある組織へマネジャーがシグナルを送るのに役立つ。経営陣は戦略を実行する多くの人々と直接コミュニケーションをとることができないことを知っており、言葉うまく伝達できない複雑なメッセージを言葉なしで伝達するいくつかの非常に明らかなシンボリックな行動を意図的にとる。組織はしばしば、新しい戦略の意図を確信し最初の段階で背後の信頼性を構築するために、このようなシンボリックな動きあるいはシンボリックとみなす意思を必要とする。「信頼と変化のシンボルを構築 (building credibility/changing symbols)」するのである。

トップマネジメントは故意に、議論する会議を創造し、もしくは組織に対するスラック (余裕のある) 時間が脅威となる問題を通じて対話しあるいは新しい解決策の意味合いを努力して理解し、あるいは新しいオプションが慣れし親しんだ代替案との比較において客観的に評価されうる改善された情報ベースを獲得することを可能にする。最初強力に反対される戦略コンセプトは新しい情報のオープンな議論と時間の経過によって簡単に受容と明確なコミットメントを獲得できる一押し付けにより敵意を強めさせない場合には、トップや計画者、変化エージェントは懐胎期間を設けコンセプトがフィードバックや受入れによって効果的になることを見出す。「新しい観点を正当化する (legitimizing new viewpoints)」のである。

全体的な新しい戦略像を開発するための始まりの動きは企業の現在の姿に単なる戦術的調整のようなものとしてそしてほとんど反対を受けないように扱われる。この時点では、経営陣は戦略的シフトの程度や十分な性質をいまだ理解していない。広い初期のステップは正当にさまざまな成功シナリオへ導く一方で、企業全体の実行可能性を危険にさらすことなしに、部分的な新しいアプローチを実験している。「戦術的シフトと部分的解決 (tactical shift and partial solutions)」を行っているのである。可能であるならば、戦略のロジック（リスク最小化）は、何らかのいくつかの可能な方向性において柔軟にガイドされる広いイニシアティブの開始を必要とする。

創発して来る新しい推進力に対して「広い政治的サポート (broadening political support)」を行うことはしばしば、主要な戦略変化における基本的で意識的な事前のステップである。委員会やタスクフォース、研修などが好まれる仕組みであり、これらの仕組みにおける責任者やメンバー、タイミング、議題などを選択することによって、ガイドする経営陣は影響を及ぼすし求める結果を予想できる。相互作用によるコンセンサス構築はまた、戦略的意思決定自体の質を改善し、ことがその他の点で失敗するときには明確で革新的な助力を成し遂げるのに役立つ。

「反対勢力に打ち勝つこと (overcoming opposition)」はいくつかのステージでほとんどいつも不可欠である。慎重な執行役員は、将来のベンチャーに必要と思われる能力をもつ彼らを正面攻撃により初期の段階から遠ざけることはせず、可能なら新しいコンセプトへ向けて彼らを説得したり、必要なら反対勢力を新しいメンバーに選出したり中立化した

り、初期の変化が破滅的な反対を受けない無関心の領域を通じて動かす。成功的な執行役員は、かなり主要な方向性を扱う観点において正当な相違点を与える傾向にあり、最初の反対勢力はしばしばより効果的な方向へ新しい戦略を用意周到に形成すると指摘している。反対勢力は積極的に支援者になりうるが、コンセンサスがいつも可能なわけではない。

「意識的に構築された柔軟性 (consciously structured flexibility)」は、誰もが正確に予測できない環境の脅威や機会を取り扱うのに不可欠である。つまりマネジャーは故意に組織に柔軟性を持たせ状況が必要とするにつれて漸進的に展開できる資源を備える。具体的には、①企業がもっとも直面すると考えられる脅威と機会の全般的な範囲と規模、度合いなどを識別するための事前の将来スキャンニング、②状況が広がるにつれて対応できる十分な余裕の創造、③起きるにつれ特定の機会を先に獲得するために動機付けられた「チャンピオン」の開発・位置づけ、④急速なシステム対応のためにこの「チャンピオン」とトップの間の意思決定ラインの短縮、などが必要である。これらは、真のコンティンジェンシー・プランニングのための鍵である。

準備済みの戦略家に対して、次のステップとして「試行錯誤のバルーンとシステムティックな待機 (trial balloons and systematic waiting)」がある。執行役員は、オプションと具体的な提案を引き付けるために意識的に試行錯誤を実行し、本来のオプションあるいは現れた事象の促進に対して持続的に待たなければならないだろう。何らかの特定の解決案にコミットしない限り、執行役員は組織の創造的な能力を活性化できない。実際の代替案が評価されるまでマネジャーは

自身のオプションをオープンにしておく。

まったく新しい戦略の指針のためには「コミットメントの創造的受け皿 (creating pockets of commitment)」は不可欠である。プロジェクトの始まりは、小さく、部分的で、行き当たりばったりで、包括的なプログラムは形成されておらずまた固まった戦略へと統合されてもいないようであり、このステージでガイドする執行役員は、広い目標や本来の傾向、柔軟な資源のサポートをほとんど提供しない。このやり方で、あまりに性急にあるひとつの解決案へ注目を増大することや失敗した場合個人的信頼性を失うことを回避する。彼らは最後の時期まで、たとえば企業の能力と心理学的コミットメント、市場ニーズの変化などの最も可能な適合の時期まで、全体の推進へ向けた最終判断を遅らせることが可能である。

プロセスの重要な時点で「焦点を具体的な形にすること (crystallizing focus)」はきわめて重大である。執行役員は時折、困難なあるいは危機的な状況で活動や結束を生み出すために早い段階でいくつかの主要な目標を指摘するが、通常早期の目標の明確化を故意にあいまいにし広く試験的にコミットメントを行う。特定の目標設定のレトリックに追随しているが、主要なプレイヤー間でコンセンサスができるまで具体的な言葉で多くの戦略目的を指摘することには慎重なのである。他の方法で行えば、不用意に組織を集中化させ、あるいは面白いオプションを先取りし、他ではばらばらの反対者に共通の焦点を提供し、指摘したコミットメントをまさに実行するために組織が必要のない活動を実行する、などがありうる。企業目標の真の方向は究極的には、企業の支配的な執行役員や権力の中枢、

株主などによって影響を受ける要請間の交渉によるバランスを反映しているため、執行役員が待つ最後の事柄は、それらの人々の地位を意図されない対抗的連合を創造することにより弱めることである。観点を具体化するときとオープンなオプションを維持するときに戦略経営の真のアートのひとつである。

「コミットメントを公式化すること (formalizing commitment)」が戦略策定の最後のステップである。部分的コンセンサスが創発するにつれ、ガイドする執行役員は内的な支出に対してより特定化した言葉で少し広い目標を指摘することによって事象を具体化し、結局十分な全般的受け入れが生じタイミングが正しいとき、意思決定はより公的な表明の中に現れる。計画はプログラムや予算に組み合わされ、コントロールと報酬のシステムが意図された戦略的な力点を反映して調節される。

新しいコンセンサスに達した後も、ガイドする執行役員は、「持続するダイナミクスと変化するコンセンサス (continuing dynamics and mutating consensus)」のために硬直的になつてはならない。成功する企業の戦略策定は、継続的に進化し政治的コンセンサスを構築するプロセスで明確な始まりも終わりもない。

以上 Mintzberg, Raisinghani & Theoret と Quinnの研究についてレビューしてきたが、前者の結論は以下のようなになる。戦略的意思決定プロセスは新規性、複雑性、無制限などによって、また組織は通常直面する意思決定の状況あるいは解決のルートに関してほとんど理解せず開始するという事実によって、そしてその解決がどんなものか、それが展開されるときいかに評価されるのかについてのあ

いまいな考えによって、特徴付けられる。かなりの期間にわたる多くの難しいステップやダイナミックな要因を含む反復的で非連続的なプロセスを通じた手探りによってのみ、最終的な選択がなされる。これは、たとえ代替案の重要性は与えられてなくとも代替案が与えられるという教科書のいうところの不確実性のもとでの意思決定のことではなく、ほとんど何も与えられておらず何も簡単には決定することができないあいまいさのもとでの意思決定のことである (pp. 250-1)。

後者の結論は以下のようになる。戦略の生成は一般的に、提示された連続性にそってなされるが、他方でステージは決して秩序だってもいなければ分離したものでもない。予期せぬ問題に直面するので、あらゆる単独の意思決定も初期のステージへの多くのバックループを含む。あるいは、危機が突然現れたオプションが急に狭まるとき、意思決定の時間が圧縮されそして短く迂回しループフォワードすることが必要になる。戦略の開発は、ほかの領域での意思決定や変化する資源との相互作用でなされた部分的意思決定の束を含む。プロセスは継続的であるため、特定の明確な決定がなされた特定の時点を明確にするのは難しい (pp. 623-4)。

3. 若干の検討—結論に代えて

以上の見解は、Mintzberg (1990、1994、1998等) が批判的にとらえているいわゆるデザイン・スクールやプランニング・スクールにみられる意思決定プロセスの伝統的な見解と大いに異なる。

伝統的な合理的モデルが戦略的意思決定プロセスを比較的、秩序だった連続的なプロセスで各ステップは分離しているとみているの

にたいして、MintzbergやQuinnの見解では多様なルーティンを含む反復的で非連続的なプロセスで各ステップは分離されていないこと明らかにした。

伝統的なモデルに対しては、さらに以下のような議論がある。Mintzberg (1998) のデザイン・スクールにおける戦略形成にかかわる議論は、「戦略形成とは、意図された計画的なプロセスでなければならない」(30ページ)、「…CEO (最高責任者) こそが唯一の戦略家である」(31ページ)、「独自性を持ち、完全かつ明快、そして簡潔な戦略が策定されて戦略の実行が可能になる」(34ページ)、などがある。これらは、「原則的には、一人の頭脳で戦略形成に必要な情報を処理できることができること…一人の頭脳がその状況を、完全に、詳細に、そして深く理解することができること」(44ページ)、「新たに意図された戦略を実行する前に、必要な知識がそろってなければならない、そして、状況は比較的安定しているか、少なくとも予期できるものであること」(45ページ)、「組織は、その中枢部が表明した戦略に足並みをそろえる準備がなされなければならない」(45ページ)、という条件を必要とする。

プランニング・スクールにおける戦略形成の問題は、「1. 戦略は形式的なプランニングの、コントロールされた意思決定プロセスから生まれ、さらに独立した明確なステップに分解される。それぞれのステップはチェックリストによって詳細が明らかになり、さまざまな分析手法によってサポートされている。2. 原則としてプロセス全体に対する責任は、最高経営責任者 (CEO) にある。しかし、実行段階での実際の責任は、プランナーにある。3. このプロセスを通じて戦略は完成し、明

確になる。それはさらに、目標、予算、プログラムなど、さまざまな運用プランに注意深く落とし込まれ、実行される」(59ページ)。

以上みてきたように伝統的モデルに対して多くの批判があるが、ここでは伝統的モデルの活用について検討する。

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 (strategic behavior)」、「企業コンテキスト (corporate context)」、「全社戦略概念 (concept of strategy)」の相互作用のモデルを提示した。戦略プロセスがなされる企業コンテキストは、「構造的 (structural) コンテキスト」決定と「戦略的 (strategic) コンテキスト」決定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ティブに意味をもたせ、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、全社的な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ティブを適度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キ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な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キ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。構造的コンテキストは、誘発された戦略行動と全社的な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、戦略の多様性を減らす役割を果たす。戦略的コンテキストは、自律的な戦略行動と全社的な戦略コンセプトとの間に介在し、戦略行動を全社的な戦略コンセプトへと展開させていく。

すでに述べられているように、Burgelmanのいうところの構造的コンテキストと誘導された戦略行動は伝統的なモデルの意思決定プロセスと、戦略的コンテキストと自律的な戦略行動はMintzbergのいう創発的戦略モデルの意思決定プロセスと近接性を持つ。

また、本稿では、伝統的な研究の示す意思決定プロセスはそれ自体、思考の枠組みや構成要素として活用できると考える。この研究の示すところの各ステップ間の連続性や分離に対する多様なアプローチからの批判は一部

受け入れなければならないが、このプロセスの構成要素自体戦略を思考する各人の頭の中ではサイクルを描いているだろうし、個人の頭の中だけではなく小集団あるいはより広い集団の中でもそのサイクルは存在するだろう。そのような集団になるとサイクルは多様なパスを通るであろうが、各ステップは分業により成されるかもしれない。つまり各ステップは分離しているかもしれない。

また、本稿では、Mintzbergのいう計画された戦略、実現しなかった戦略、実現した戦略、創発された戦略のいずれかにおいても、それら形成されるプロセスにおいて伝統的なアプローチが示すステップはあると考える。たとえば有名なホンダのオートバイによるアメリカ進出において創発された戦略の例として用いられることがあるが、創発する段階で伝統的なアプローチの示すプロセス無意識であれ少なくともかれらの頭あるいは議論の中に存在していたとも考えられる。さらにそれが実現された戦略へ昇華していくとき（つまりかれらが開拓した小型バイク市場への活動を本社の後押しにより本格化したとき）、各ステップにもとづき考慮されたかもしれない。またほかの見方をすれば、アメリカのオートバイ市場への大型バイクによる初期の進出は実現しなかった戦略であるが、アメリカでの大型バイクの乗られ方（環境もしくは顧客）やその乗り方に対する本田車の耐久能力（資源もしくは自社）に対する分析に問題があったとも考えられる。つまり伝統的なモデルの示す各ステップにおける分析が不十分であったのかもしれない。最後に戦略的意思決定と学習の関係である。すでにいわれていることであるが、学習には時間と費用がかかる場合がある。

さらにより重要であると考えられるのは、MintzbergやQuinnらは学習により実現された戦略を構築されると考えているようであるが、小さな戦略を構築し学習し修正ししていくと考えるほうが適切であるかもしれない。そしてその小さな戦略の策定において伝統的なアプローチの示すプロセスのサイクル自体その時間の長さや検討の深さなどに軽重はあるが、ある程度活用されているのではなかろうか。伝統的な意思決定プロセスを批判する研究は、ある一つの戦略を立てるのに一度きりのプロセスを想定しているにとらえている感がある。戦略形成のステップの中で学習するだけでなく、一つの戦略形成プロセス（比較的小さな戦略策定であれ大きな戦略策定であれ）と、修正するあるいは新規の戦略形成プロセス間でも学習をしていると考えられるのである。

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., (1991) Critique of Henry Mintzberg's

伝統的な戦略的意思決定プロセスの考察

- 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.
- Eisenhardt, K. M. & M. J. Zbaracki (1992) Strategic Decision Making, *Strategic Management Journal*, Vol.13, 17-37.
- Hart, S. L. (1991) Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes, and Firm Performance, *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), *Strategy 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—その理論と手法—』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 Strategy 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: Free Press, 1994. (中村元一監訳『戦略計画—創造的破壊の時代—』産能大学出版社、1997年。)
- Pascale, R. T., perspectives on strategy: the real story behind Honda's success. *California Management Review*, spring 1984: 47-72.
- 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 Incrementalism', *Sloan Management Review*, Fall: 7-21.
- 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。)