

# 戦略的意思決定プロセス研究における 二分法とその統合の可能性

The dichotomy and possibilities of integration in strategic  
decision-making process studies

文 智 彦

BUN, Tomohiko

## はじめに

戦略的意思決定プロセス研究において、戦略形成プロセスの多様な「モデル」が提示されてきた。たとえば、Mintzberg(1973, 1998)、Mintzberg & Waters(1985)、Ansoff(1987)、Schwenk(1988)、Hart(1991, 1992)、Burgelman(1983, 2002)、他多数の研究がある。これらの諸研究は、組織の意思決定プロセスに関する記述的研究にもとづき、そのプロセスが多様な段階やステップを含み、多様なメンバーの相互作用により決定がなされる複雑でダイナミックなプロセスであることを明らかにした。つまり戦略的意思決定プロセスが従来は合理的プロセスとされていたのに対して、記述的研究にもとづき多様なプロセスが明らかにされたのである。これらのプロセスは多様でありながら、これらの諸研究にかんするレビューによれば、大きくは合理的・分析的・包括的なプロセスと、創発的・行動的・政治的なプロセスとに二分されている。たとえば、公式システム計画(formal systems planning)アプローチと権力-行動(power-behavioral)アプローチ(Quinn[1978])、シノプティック(synoptic

・プロセスとインクリメンタル(incremental)・プロセス(Fredrickson[1983])、規範的スクールと記述的スクール(Mintzberg, Ahlstrand & Lampel[1998])、等々である。

本稿では、以上のような二分論の考察を行い、その統合の可能性を検討する。

## 1. 戦略的意思決定プロセス研究における二分論の概観

### (1) 対立する二つのアプローチ

Lindblom(1959)は、公的機関における政策決定過程の研究を行い、多くの文献が示す合理的なアプローチと実際に行われているアプローチの特徴を以下のように分類し、前者の限界と後者の有効性について論じている。

まず「合理的で包括的：本流(Rational-Comprehensive:Root)」には以下のような特徴がある。1 a. 代替政策に関する経験的分析とは識別される価値や目的、およびそのような分析の先行条件の明確化、2 a. 政策策定はそれゆえ手段-目的分析を通じてアプローチされる：まず目的が設定され、つぎにそれを達成するための手段がもとめられる、3 a. 「よい政策」のテストは要求された目

キーワード：戦略的意思決定、計画型モデル、創発型モデル

Key words : strategic decision-making, planning model, emergent model

的にたいして最も適切な手段であることが示されることである、4 a. 分析は包括的である：あらゆる関連要素が考慮されている、5 a. 理論がしばしば重宝される。

つぎに、「連続した限定的比較：支流 (Successive Limited Comparison:Branch)」には以下のような特徴がある。1 b. 価値にもとづく目的の選択と必要とされる行動の経験的分析は他方と識別されず、密接に絡みあっている、2 b. 手段と目的は分離されないので、手段－目的分析はしばしば不適切で限定的である、3 b. 「良い政策」のテストは典型的には、多様な分析者が政策に直接的に合意を見出すことである、4 b. 分析は徹底的に限定されている：1) 重要な起こりうる結果が無視されている、2) 重要な代替的潜在政策が無視されている、3) 重要な影響をもたらす価値が無視されている、5 b. 連続した比較が理論への信頼を大いに弱めまた排除する。(p.81)

Lindblomによれば、まず価値や目的の事前の明確化について (pp.81-83)、実際には多くの重要な価値や目的にかんして、市民が反対し、議員が反対し、公的機関が反対するなどの難しさがある。仮に目的が事前に述べられても下位目的において反対が生じる。過半数の選好にしたがっても解決されない。ほとんどの問題に対する選好は記録されているわけではなく、十分な公的な議論なしにはしばしば何の選好もありえないのである。またすべての人間の代替案にたいする感情の強度まで考察することはできない。さらに代替案をランク付けすることも困難である。各人の価値はさまざまなかたちで結びついているために、ある代替案においてだれの価値を満たしだれの価値を損なうのかということを知る

方法はないからである。さらに社会の目的というものは、いつも同じ相対的価値をもつわけではない。ある状況ではある目的が、他の状況では他の目的が評価される。結果的に、まず価値を形成しつぎに政策を選択することはできない。行政官は、価値のさまざまな結合を提供する政策の中から直接的に選択しなければならないのである。評価と経験的分析は絡みあっている。一定の目的を達成するために政策を選択することと、目的それ自体を選択することは同時におこなわれる。また目的の一般的形成が役立つことはなく、実際には特定の漸次的な (incremental) な相異の比較を行っているのである。政策選択より事前に目的を明確化することは多かれ少なかれ合理的であるが、複雑な問題にかんしては、実行不可能であり不適切である。評価と経験的分析が絡みあっていることを前提とするアプローチでは、行政官は、代替的な政策間で意見が一致しない価値以外のあらゆる価値を分析する必要はなく、また価値がわずかに異なる場合以外は価値について関知する必要もないのである。それゆえ合理的アプローチに比べ、価値や目的にかんする情報の必要性を徹底して削減するのである。つぎに手段と目的の関係について (p.83)、本流アプローチで、手段はその選択の前にそれとは無関係に選択される目的に注意を払って、評価され選択されるととらえている。しかしながら実際にこのようなことが可能なのは、価値が合意され、調整でき、漸増分が安定的である場合だけである。それゆえ支流アプローチでは手段と目的は同時に選択されるとする。しかしこの場合、ある政策がほかの政策に比べよいものなのかどうか判断しかねるといふ疑問が生じる。この疑問には、つぎにみる二つのアプローチ

の第三の相異であるいかに最善の政策を選択するのかという点を明らかにすることにより答えることができる。つぎに、政策のテストについて (p.83-84)、本流アプローチにおいて、なんらかの明確な目的を達成した場合、意思決定それ自体を描写することなしに意思決定は正しいとする。目的の正確な指摘は、選択された政策あるいはその代替策の記述という形をとる。しかし政策が誤っているということを示すためには、重要な目的が達成されないという抽象的な議論は提議することはできない。かわりに他の政策がより選好されていると議論しなければならない。政策の正しさを最も効果的に議論するには、選択されたかもしれない他の政策と比較しなければならない。しかし価値や目的に合意がない状況では正しい政策かどうかテストできない。支流アプローチでは、価値に合意がない場合でさえも、政策に合意できるのかによってテストされる。一方の目的が他方の手段（あるいは逆も）となるように、価値や目的に合意がなくとも政策は成立しうるからである。そもそも目的の究極的な正当性を示すのもそれらが合意される以外ありえない。このようにみると、両アプローチで合意が最善政策のテストに活用されるが、本流アプローチにおいては、意思決定においてどんな要素が目的を構成しているのか、またどの目的が追求されるのかについての合意を必要とするのに対し、支流アプローチでは、合意が見出される場合はどんな場合でも合意をよりどころとする。つぎに包括性について (p.84-86)、本流アプローチは、重要な要素すべてを包括的に網羅しようとする。しかしながら、人間の知的能力や入手しうる情報は限定されており、包括的であろうとする人間の能力は明確に限定さ

れる。それゆえ複雑な問題に対処するには、徹底した単純化が必要となる。支流アプローチでは、この単純化は、二つの方法で実践される。一つ目は、効果において現在の政策とは違いが相対的に小さな政策に比較を限定することである。これによってさらに調査されるべき代替案の数や調査の質を単純化できる。二つ目は、実践において、可能な政策による重要な起こりうる結果を無視することであり、同様に、無視された結果にもなる価値も無視することである。ある機関が無視した価値は他のある機関にとって主要な関心事であると仮定する。それぞれの機関は、自身の価値や利益について番を行い、また相互調整する。このプロセスは偏在しているため不完全なものであるが、一つのグループが中心となり選択した政策よりも広い範囲の利害を含む政策になりうる。偏在による便宜的な排除は起こりうるが、支流アプローチでは、排除を熟慮して体系的に防御可能な方法で行う。一方、包括的であろうとする本流アプローチでは、排除を行おうとしないが、その能力の限界ゆえに、偶発的に、非体系的に、防御不可能な形で行う。本流アプローチと支流アプローチの最後の相異は、政策の連続的な比較について (p.86-87) である。政策にかんする意思決定は、一度きりでなく、再考を重ねながら変化し続ける求められた目的に継続的に近づくプロセスである。この変化はまた継続的で漸次的なものであり、そうすることにより、深刻で永続的な失敗を避けることができる。それは以下のような四つの理由にもとづく。第一に、過去から連続する政策のステップは、同様のステップに関して起こりうる結果にかんする知識を提供してくれる。第二に、意思決定者の能力を超えた予想をとる大幅な

ステップを試みる必要がない。第三に、ステップを先へ進めるにつれ事前の予想をテストすることが事実上できる。最後に、過去の失敗を迅速に改善でることができる。理論について、本流アプローチは、特定の問題をとらえる適切な知識をもたらす最も体系的で経済的な方法であると仮定している。それゆえすべての代替案のすべての結果について理解することを志向する。支流アプローチは、理論は適切な場合もあるが、場合によっては不適切であると仮定する。漸次的変化を政策選択に求めることで、過去の政策と異なった部分によって生じる結果だけを理解することを志向する。

以上Lindblomの政策選択にかんする見解を概説したが、要するに、理論が示す政策選択の手法は、実践上、ほとんど活用されておらず、複雑な問題に関しては全く役に立たないということである。かれのアプローチもまた、以下のような不完全さがある。「重要な価値すべてを保護するように構築されていないし、優れた政策について、現在の政策へ次

第に導く連続的な政策ステップの連鎖によっては主張されないという以外に、それを見渡すことはできないことを意思決定者にもたらず」(p.87-88)。しかしながらかれの主張する連続的な限定的比較アプローチが「・・・行政官や政策分析家による政策形成において共通する方法でありまた複雑な問題においては第一の信頼を得ている」(p.88) のであり、またこの方法を実践することは、「・・・高度に洗練された問題解決として賞賛されるかあるいは何の方法ももたないとして非難されるかという『どうか切り抜けること(muddling through)』における両極の見解については説明しない・・・」(p.88) が、「『どうかきりぬけること』として知られる何かにおいてシステムがあるかぎり、この方法こそがこのシステムである」(p.88)。

さらに、Fredrickson (1983) はLindblom (1959) およびMintzberg (1973) をはじめとする諸研究から、共通点を抽出し独自に開発した対立する二つのプロセスを明らかにしている (表-1)。

表-1 戦略的意思決定におけるシノプティック (synoptic) プロセスとインクリメンタル (incremental) プロセスの相異

特徴	シノプティック・プロセス	インクリメンタル・プロセス
開始へのモチベーション	プロセスは継続的な監視の間に現れる諸問題あるいは諸機会に対応して開始される。	プロセスは現状にかんする問題あるいは不満足に対応して開始される。
目標のコンセプト	プロセスは明示化された目標あるいは将来の意図される状況の達成に方向づけられる。	プロセスは現状の部分的変更の達成に方向づけられる。プロセスは「改善的」である。
手段(代替案)と目的(目標)の関係	目標は事前に代替案の分析と関係なく明確化される。意思決定は「目標-手段」のプロセスである。	改善的変更の結果は、分析される達成のための手段と同時に考察される。
選択のコンセプト	代替案の最終選択は、目標の達成にどのくらい貢献するかに依存する。意思決定の質は、意思決定が明示された目標に最善の手段を提供したことが示された時にのみにわかる。	代替案の最終選択は、考察された代替案(手段)とそれらによる起こりうる結果(目的)とを結合することと、同時に最も求められる成果を生むものを選択することによってなされる。意思決定の質は、代替案(目的に対する手段)の選択によって達成される合意により判断される。

戦略的意思決定プロセス研究における二分法とその統合の可能性

分析上の包括性	個別的意思決定がなされるとき、プロセスは目標の明示と選択、代替案の生成と評価において余すところがない。すべての要素が考察される。	個別的意思決定がなされるとき、戦略は、代替的な行動として現状のままいくつかの代替案のみ、そしてそれらの評価における限定的な範囲の結果のみ、考察する。起こりうるすべての要素が考察されるのではない。
統合的包括性	ほかを補強することを確実にするために全体戦略を構成する意思決定を統合する意識的な試みがなされる。戦略は意識的に開発され全体として統合されるものとしてとらえられる。	他へ影響しうる個別的意思決定を意識的に統合する試みはほとんどなされない。戦略は個別に取り扱われる意思決定のゆるやかに結びついたグループとしてとらえられる。

Fredrickson (1983) :p.566

(2) 二つのアプローチの統合の試み

Quinn(1978)は、戦略的意思決定プロセスを公式システムズ計画 (the formal systems planning)と権力-行動(the power-behavioral)という二つのアプローチに分類している。

まず公式システムズ計画アプローチは以下のような特徴をもつ。①自社の内部状況(強み、弱み、コンピテンシー、問題)の分析、②現在の製品ライン、利益、売上高、投資の必要性にたいする将来へ向けての企画、③機会や脅威にかんして選択された外部環境と反対者の行動の分析、④下位グループの計画にとってのターゲットとしての広範な目標の設定、⑤期待される結果と求められる結果間のギャップの明確化、⑥計画している仮設の諸部門への伝達、⑦より専門的な目標や資源の必要性、支援行動計画をもつ下位グループからの計画の提示を要請、⑧ときおり、代替案、緊急性、長期の機会についての専門的な研究の依頼、⑨諸部門の計画についての吟味と承認、およびこれらの全社的にニーズへの組み入れ、⑩計画に関連するとされる長期予算を開発、⑪計画の実施、⑫(おそらく計画にたいしてであるが通常は予算にたいしての)成果の監視と評価。つぎに、権力-行動アプローチは以下のような特徴をもつ。①組織における多元的な目標構造、②戦略的意思決定における政治学、③経営陣の駆け引きと交渉のプ

ロセス、④意思決定における(最適化と反する)満足化、⑤戦略的経営における連携の役割、⑥公的領域における「muddling(どうにか切り抜ける)」の実際。

以上のように、Quinnは、戦略的意思決定プロセスを二つのアプローチに分類しつつ、前者は、「現実的に企業戦略を決定する事象の継続的な流れにおける一つの分野に過ぎない」(p.7)し、後者は、「戦略家に対してほとんど規範的なガイドラインを提供しない」(p.8)として、戦略的意思決定プロセスの分析的側面と行動的側面を統合する管理技術として「ロジカル・インクリメンタリズム(logical incrementalism)」を提示している。

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」、「企業コンテキスト」、「全社戦略概念」の相互作用のモデルを提示した。企業コンテキストは、「構造的コンテキスト」と「戦略的コンテキスト」という二つのプロセスを含む。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。

構造的コンテキストは既存の戦略コンセプトの範囲内での戦略展開とかかわり、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、企業家的イニシティ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。このコンテキストに影響される誘発された戦略行動は、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ものである。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。この一連の相互作用は計画型モデルと関連するものと考えられる。これに対して、自律的戦略行動は、諸機会の新しい定義とかかわり、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、それが戦略的コンテキストに影響を及ぼす。このコンテキストは製品/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適時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こととかかわり、自律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。この一連の相互作用は創発型モデルと

関連するものと考えられる。

以上のようにBurgelmanは、既存の製品／市場の範囲内での戦略展開において計画型モデルが、新たな事業機会における戦略展開において創発型モデルが、それぞれ適しているという意味で企業内において併存しうるプロセスであるとしてとらえていると考えられる。

以上、戦略的意思決定プロセスを二つのアプローチに分類する諸研究を示したが、上述したようにこれらの研究において、二つのアプローチのうちどちらが見解が正しいのか、あるいはそれらは統合されるのか、等々の論点がある。

次節において、上記の分類に含まれる分析的計画モデルと適応的学習モデル間の戦略プロセスのパラダイムに対する相反する立場から整理されてきたホンダに関する研究を考察する。そして二つのアプローチとの関連で、ホンダのアメリカオートバイ市場への進出にかんする考察について検討する。

## 2. 戦略的意思決定プロセスに関する異なる見方—ホンダのアメリカオートバイ市場進出の考察に関連して

### (1) ボストン・コンサルティング・グループによる分析

ボストン・コンサルティング・グループ（以下BCG）はイギリス政府への「イギリスのオートバイ産業の戦略代替案」という報告書の中で日本企業であるホンダのアメリカ進出についての分析を行っている。

この報告書によれば、1960年以前のアメリカのオートバイ市場では主として、アメリカのハーレー・ダヴィットソン社、イギリスのBSA社、トライアンフ社、ノートン社、イタリアのモトグッチ社などにより占められてい

た。第二次大戦後、オートバイは警察や軍において仕事上利用される以外には限定的な人々が利用していた。その人々は間違いなくまともな人びとであったが、他方で黒い革ジャンを着た乱暴者というのが利用者のステレオタイプのイメージであった。1959年にアメリカに進出したホンダは、確立されたオートバイ利用者ではなく、以前は決してオートバイについて考慮しなかった一般の人たちへ販売するという政策をもって、小型軽量オートバイをアメリカ市場に押し進め始めた。これは三段変速トランスミッション、オートマチック・クラッチ、五馬力、電動スターター、そして女性ライダーのためのステップ・スルー・フレームなどを備えておりまた運転が容易であった。さらに小売価格はアメリカやイギリスメーカーのより大きなものと比べ断然安かった。初期のころから競争業者よりも生産性が優れていた。競争業者に比べ1960年にホンダの研究開発部門の人員は多く一人当たりの生産高も高く、1959年にすでに世界最大のオートバイメーカーであり、1961年には125の小売業者をそろえ地域での広告に15万ドルを費やした。「素晴らしき人々、ホンダに乗る」という広告テーマで若い家族に直接的に宣伝したが、これはステレオタイプの乱暴者とオートバイを切り離すための意図的な試みであった。

BCGの報告書によればまた、ホンダは一貫した構図を示している。資本集約的で高度の自動化された技術の結果として、モデルごとの大量生産により高い生産性を提供するというのが日本の製造業者の基本哲学である。それゆえマーケティング戦略は大量生産するモデルの開発に向けられている。つまり、本国での支配的な市場ポジションにもとづく低価

格メーカーであるホンダは、素晴らしき人々という新しい顧客層を再定義し、積極的な価格設定と宣伝・広告を探求することでアメリカ市場で支配的な地位を獲得したというのである。

## (2) Pascaleによる説明

Pascale (1984) は、1982年に日本でホンダの役員を取材し、1959年のホンダのオートバイによるアメリカ市場進出とその後支配的な地位を占めるにいたるまでの相次いで起きた出来事 (the sequence of events) を詳細に記述した。そこでは、前述のボストン・コンサルティング・グループの分析とは対照的に、さまざまな誤算や幸運な発見、組織学習などに焦点を当てた物語が展開されている。

彼が取材した役員によれば、ホンダにアメリカで何か売れるかもしれないという考え以外の戦略があったわけではなかった。アメリカ市場は新しいフロンティアであり新しい挑戦であった。アメリカ市場視察により、アメリカのオートバイ輸入市場で10%を獲得することは理屈に合わないわけではないと感じ、帰国後藤沢武夫 (当時取締役) にそれを伝えたが、藤沢はそれを数量的に精査することなくこのベンチャーに100万ドルを与えると述べた。次に、大蔵省から外貨割当を獲得する問題があった。当時大蔵省はホンダに懐疑的であり申請から5ヶ月後に許可がなされたが、認められたのはアメリカ市場で25万ドル投資できることでありそのうち現金は11万ドルであった。残りは部品やオートバイの在庫によらなければならなかった。最初の焦点はヨーロッパ製品との競争であり、本田宗一郎 (創業者) は250ccと305ccのバイクに自信もっていた。大型バイクの仏陀の眉のようなハンドルの形がセールス・ポイントになると感じ

ていたのであった。日本政府の厳しい通貨統制と友好的でない歓迎により小規模に始まった。ホンダは大規模な第2・3世代の日本人コミュニティがありオートバイの利用に合った気候であり人口が増加していたロサンゼルスを選択した。現金に縛りがあったので彼らは月80ドルのアパートを3人で借りうち二人は床の上で寝た。彼らは町の荒廃した地域に倉庫を得て、梱包されたオートバイを三つ積み上げ、素手で床を掃き部品の保管場所を作り維持した。またオートバイのアメリカ市場でのシーズンが4月から8月であることを知らず彼らが活動を始めた時は偶然にも1959年シーズンの終わる時期であった。なんとか1960年4月までに40のディーラーをえてそこに在庫をもった。それらはほとんど大型バイクであり、ほんのわずかであるが売れ始めたが、アメリカでは日本よりも長距離で高速に運転されるのでそのオートバイはオイル漏れやクラッチの故障などが発生し、日本へのオートバイの空輸のために現金をほとんど使い果してしまっただ。日本で再設計された部品が問題を解決したが、ホンダの評判は構築する以前に崩壊しつつあった。一方で最初の8カ月考えてはいなかったことが生じた。彼らが用足しに利用して多くの人から注目を浴びていた50ccのスーパーカブにシアーズのバイヤーから声がかかったのである。彼らは仲介業者を通じて販売することを拒絶する一方で、シアーズの申し出を記憶したが、50ccバイクの販売がマッチョなオートバイ市場でのホンダのイメージを損ねることを懸念していた。しかし大型バイクが壊れ始めると、選択の余地はなくなった。50ccバイクの販売へ乗り出したが、驚いたことに取扱ったのはオートバイのディーラーではなくスポーツ用

品の小売業者であった。成功への道のりに乗り出したホンダであったが、日本政府の制限のもとまだ現金ベースであり、そのため製品を売り在庫に再投資し追加的な在庫や広告へと利益が注ぎこまれていた。「ホンダの物語はアメリカのオートバイ市場を『再定義した』ことである」(p.56)とされるが、これはアメリカン・ホンダのマネジメント・チームによれば、後ろ向きの革新であり不本意であり、明らかに1959年にいただいた戦略ではなかったのである。ホンダのキャンペーンに使われ、のちに賞を受けた有名な広告スローガン「素晴らしき人々、ホンダに乗る」は売り上げを大きく伸ばした。このスローガンはUCLAの広告専攻の学生が授業で提出したアイデアであり、教員に促され彼は広告代理店の友人に渡し、広告代理店がホンダに持ち込んだものである。さらに当初マネジメント・チーム内ではこれ以外の案が押されていたが、販売担当役員はこのアイデアが正しものであると強く感じ彼のコミットにより採用された。1964年にほぼ二台に一台がホンダのものになった。

以上のようにBCGの分析ではマーケットシェアや、規模、学習、コストなどに関わる一貫した戦略の存在を指摘されいる一方で、Pascaleの説明においては意識的で意図された戦略が存在せずさまざまな誤算や幸運な発見、組織学習などを通じた成功の物語が展開されている。

### 3. 二分法にもとづく論争に関する考察

#### (1) ホンダのアメリカ市場進出の考察に関する論争

前節のBCGとPascaleによるホンダのアメリカ市場での成功についての戦略の考察における相違の根底には、戦略的意思決定プロセ

ス研究における「合理性VSインクリメンタリズムあるいは計画VS学習」(Mintzberg [1996]、p.92)という対立するモデルに関連する議論がある。本節では、ホンダおよびイギリスのオートバイ産業を対象になされた両モデル間での論争を考察する。

Mintzberg (1991) は学習パースペクティブを支持する立場からBCGの報告書との比較からPascaleの説明について賞賛している。その見解は、簡単にいえば、計画パースペクティブの立場の研究において示されている見込みのないものを初めから排除し合理的に計画を立てるという方法にしたがえば、中型バイクで進出しようとしながら試行錯誤の上で小型バイクの販売を始め成功への道を進んだホンダのやり方は最初から排除されていたことになるというものであり、そしてPascaleによる説明がホンダの成功プロセスに対する明白なデータを提供しているというのである。これに対してGoold (1992) は、BCGの報告書が危機に瀕した産業（イギリスのオートバイ産業）によって商業的に実行できる代替案を明確にするという趣旨で委託されたものであり、そこでは、歴史的な（「この状況はどのように生じたのか？」）ものではなく、経営的な（「今何をすべきか？」）ものが要請されると反論している。さらに今何をすべきかというのは戦略経営にかかわるほとんどの経営者の関心事でありMintzbergらの学習パースペクティブの立場からは「何かにトライしそれが作用するか見よ、そして経験から学べ」というアドバイスしかできないと述べている。この見解への返答としてMintzberg (1996) は、歴史的なものではなく経営的なものを必要としているという考えは、経営的であることが歴史を無視する必要があると論ずることであ

りそれは明らかに問題であると批判する。さらに「ランダムな経験」をすることと単純に市場に驚くチャンスおよびそれで学習するチャンスに自身をさらすこととは大きな違いがあると述べ、そしてBCGの重大なミスは学習という重要な不可欠の期間を飛ばしていることであると指摘している。

## (2) 英オートバイ産業へのアドバイスに関する論争

ホンダの戦略に関するPascaleの説明と、BCGによってイギリス政府に提出されたイギリスのオートバイ産業に対する戦略代替案において示されたホンダの戦略分析とをめぐるとの論争は、計画パースペクティブと学習パースペクティブのどちらが効果的かという問いに答えようとするもののひとつであるととらえられるが、この論争はつづいて、衰退しつつあったイギリスのオートバイ産業に対する経営アドバイスとしての洞察においてどちらが優れているのかを明らかにする試論として展開されている。

Mintzberg (1996) は、BCGの報告書が書かれた1975年前後のイギリス自動車産業によるアメリカへの輸出の落ち込みとイギリスオートバイメーカーであるBSA社の役員による1960年代におけるイギリスオートバイ産業で活動した経営コンサルタントに対する批判を引用しつつ、計画パースペクティブの洞察力を非難している。同時に、自身の学習パースペクティブにもとづきながら、「経験する時間もお金もない」経営者は、イギリスオートバイ産業と同じ道をたどる運命にあるとしている。

Goold (1996) は、BCGが行ったアドバイスと、PascaleおよびMintzbergのパースペクティブから示唆されると思われるアドバイス

を示している。まずBCGはこれまで入手したものよりもっと明確にイギリスオートバイ産業の窮地についての見解を提示し、コスト、規模、市場シェアに関する経済分析の力が否定しがたく、これまでの戦略は続けられないことを示した。さらにNVT（Norton Villiers Triumph）社における閉鎖予定だったメリエン工場と会社の対立が継続するなか、BCGによる何らかのオプションを追求するための真剣な試みは何らなされなかった。結局その分析力にかかわらず、BCGの報告書は産業を救済する戦略を提出できなかったのである。学習パースペクティブにもとづきGooldが想定したアドバイスは、経験から学習し創発する何らかの成功を構築するために、何らかの新しいモデルと新しいマーケティングアプローチを試みることであるが、しかしすでに崩壊の脅威にさらされ試行錯誤をする余裕のない産業において、不適切でありまた浅はかであるアドバイスであると結論づけられている。

#### 4. 二分法にもとづく論争についての検討

Rumelt(1996)は、BCGの報告書とPascaleの説明にPralhalad&Hamel(1994)のコア・コンピタンスに関する研究を加え、ホンダの戦略の考察について検討している。彼によれば、Pralhalad&Hamelの研究は、ホンダに関して第三のビジョンを提供しており、それは、BCGの示したマーケットシェアや、規模、学習、コストなどに関わる一貫した戦略の存在を否定する一方で、意識的で意図された戦略がなかったと主張するPascaleの見解も否定し、代わりに、内燃エンジン、コンスタントに構築したデザインや製造のコンピタンス、競争業者の製品に対する革新を通じた競争な

どにおいてグローバル・リーダーになるという長期ビジョンの追求としてホンダを理解するというものである。Rumeltは三つの見方における主要な論点として「意図性」を取り上げ、ホンダの物語の中で次々に起こった出来事は意図的であったのかあるいは想定していたものだったのかなどについて考察を行っている。そして「出来事に関する『戦略』の説明は、いつも意図性について行われるわけではないが、時折単純に、持続的な不均整のポジションの維持を可能にする作用中の諸力について行われるのである」(p.109)と論じている。Rumeltによれば、Pascaleの説明はホンダがスーパーカブの販売や徐々に大型市場へと駆け上がるという戦略をもってアメリカ市場に参入したのではないということを示しているが、ホンダの参入した初期の出来事をカバーしているにすぎず、その後意図的にほとんどの製品セグメントにおいて、低コスト、高品質の地位を構築したことについては述べられていない。またBCGとPralhalad&Hamelの見解もホンダについて正確に考察してはいないとされている。ホンダの一貫した行動パターンは、社会-政治的環境により強いられた制約や近視眼の産物である。つまりホンダの戦略はビジネス上のヒューリスティックスの産物にすぎず、これはどのようにグローバル・リーダーに進むのかについて一貫したビジョンにしたがったものではないのである。このように考えると、BCGとPralhalad&Hamelののデータは「(前提において意図を示唆するようでありながら)意図性を示すのに十分でなく」、Pascaleのデータは「一貫したロジックの存在を反証するのに十分でない」のである (p.110)。

Mair(1999)もまた、ホンダの戦略に関す

る概念的な二分法にもとづきホンダの戦略の考察において矛盾する立場にある諸研究の検討を行い、それらの諸研究において「説明と一般的な戦略インプリケーションは、『ホンダの意味』について戦略思考者が議論する際に深まってしまう傾向、つまり還元論者の一方的理論を暗に示している」(p.25) ことを明らかにしている。かれによれば、Goold (1996) も「新しい戦略を生み出すことよりも戦略を試すことに価値」(p.102) をおいていると認めているように、BCGの報告書は、「戦略形成プロセスを無視して構造的な経済要因に焦点をあてたものである」(p.36)。さらにSakiya (1987) を引用し、Pascaleとは異なるホンダにおける出来事に関する見解を示している。Sakiyaによれば、ホンダの役員であった藤沢は実際には当初から、スーパーカブを重要な武器として活用しながらアメリカ・ホンダをアメリカ市場の開拓の基盤にしたがっていたのである(p.123)。このことは以前のヨーロッパと日本の状況を考慮した上で意図されていたと考えられる。ホンダはアメリカ進出以前の日本において一つの市場において多くの台数の小型バイクを作ることを実践し、伝統的な流通業者を迂回する新しいタイプの流通システムを構築しており、競争業者が大型バイクに焦点を当てる一方で、使用における実用性と容易性にもとづく小型バイクという新しい市場ニッチを意図的に切り開いていたのである。「ホンダが学んだことは、アメリカが急進的な革新の戦略を必要とする全く新奇な市場であるということではなく、アメリカがまもなく最初に予期していた日本のように変わりゆくということである」(Mair,p.37)。つまりアメリカではPascaleの示唆よりも小さな革新が求められていたのである。Sakiyaに

よれば、藤沢はアメリカ市場で試すため利用可能であったわずかな外貨を集中させることを選び、ヨーロッパやアジア市場への国際化に焦点を当てることをボトムアップで提案した現場の部下たちの意見に優先させて、アメリカ進出という戦略を無理強いしたのであった。Pascaleは「アメリカ市場へ向けた戦略を含む全社的な国際化戦略にかかわる広いコンテキストの中でホンダのアメリカ進出を位置づけることに失敗して」(Mair,p.37) あり、このコンテキストでみれば、思いがけない出来事やボトムアップの意思決定の重要性は急速に低くなるのである。

Mairは以上のように詳細に、ホンダにおける事実の把握に関する諸議論の問題点を指摘する。

つぎに、計画型および創発型モデルの優位性に関わる一般的な戦略インプリケーションについて検討する。

Goold (1996) によれば、BCGの報告書における計画型モデルは、相対的な競争的地位を明らかにし提案された戦略が成功する可能性を判断するのに役立つ、新しい戦略を生み出すよりも戦略のテストに価値があり、PascaleとMintzbergが好む創発型モデルは、学習と適応が必要であること強調する際には役立つが、試行錯誤を除いて、可能なさまざまな戦略をどのように選択するのかということに関して示唆を与えるものではない。そして、「どんな戦略的アプローチもすべての真実とすべての答えを内包することはないようである」(p.102) として両方のアプローチを総合することが必要であると結論づけている。他方で、Pascale (1996) は、創発型モデルは偶然生じた戦略的な価値のあるものを正確に示す事後的な分析の原則から恩恵を受け、

同様に計画型モデルは「実際にかに起きたのか」ということに通じる創発モデルから恩恵を受けると述べている (p.112)。Mairによれば、Pascaleは (Mintzbergも同様に)、一般的な戦略インプリケーションに関しては両パースペクティブの総合を示唆してはいるが、ホンダの考察においてはそのようにとらえておらず自身のモデルによる考察が優位性をもつと考えているようである。このことは、明白に矛盾するコンセプトや実践を管理しようとする能力としての「ホンダの二分法-調整 (dichotomy-reconciling) のための戦略的能力」(Mair, p.39) を考慮しない見解であると考えられる。また計画型モデルについて、Pascaleが事後的分析においてのみ価値を見出していることおよび、(Mairが指摘しているように[p.38]) Mintzbergが従属的なサポートという役割に押しとどめていることは問題であるといわざるを得ない。

Mair (1998) によれば、「ホンダの二分法-調整のための戦略的能力」とは、二分法に基づく二者択一(たとえば、「品質かコストか」や、「計画型か学習型か」など) を克服する能力である。詳細な戦略計画の策定と実施とは当然、環境変化からの学習によってのみ微調整されていくというような長期プロセスであるという前提を修正することで、学習し適合すると同時に、正確に詳細な計画された戦略を実行するということをみいだすことができる。すなわち「戦略プロセスは一連の急速な策定-実行の躍動である」(Mair[1998],p.910) ととらえられるのである。

またMintzbergらが計画型モデルの役割について創発型モデルをサポートする役割、つまり創発された戦略をプログラミングする役割、へと位置づけている点については、以下

のよう視点から修正できる。Pascaleの指摘では、大型バイクでのアメリカ市場進出を図ろうとしたが、試行錯誤のうちにまた偶然に小型バイクの拡大が進展し、それが戦略として創発してきたというものであるが、Sakiyaにおいて述べられていたように、当時の経営陣がアメリカ市場進出時にすでに小型バイクを進出の武器と考えていたことを鑑みれば、いずれかのクラスのバイク市場における成功を目指すという計画された戦略としてのいくつかの選択肢が創発型アプローチによって、当初から重視していた選択肢に狭められたのである。

#### 小活

本稿では、計画型モデルと創発型モデルにかかわる戦略的意思決定プロセス研究における二分法を概観し、それらのモデルの有効性に関するホンダのアメリカオートバイ市場への進出を分析・説明した諸研究について考察し、それらのモデルの統合の可能性を検討した。Pascaleのホンダに関する説明が当初の経営陣の意図を捨象している点、Mintzbergが計画型モデルの役割を創発された戦略のプログラミング化することへ限定している点を批判的にとらえ、二つのモデルの統合において、戦略思考者の能力および二つのモデルを調整する戦略的能力を検討することが重要であると結論づける。

#### 参考文献

- 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.

戦略的意思決定プロセス研究における二分法とその統合の可能性

- Burgelman,R.A. (2002),” *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*”, The Free Press. (石橋善一郎・宇田理訳『インテルの戦略』ダイヤモンド社、2006年)
- Fredrickson (1983) Strategic Process Research:Question and Recommendations, *Academy of Management Review*, Vol.8, pp.565-575.
- Goold,M. (1996) Design Learning and Planning: A Further Observation on the Design School Debate, *California Management Review*, Vol.38, No.4, Summer, pp.94-95
- Goold,M. (1992) Research Notes and Communications Design, Learning and Planning: A Further Observation on the Design School Debate *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.169-170.
- Goold,M. (1996) Learning, Planning,and Strategy: Extra Time,*California Management Review*, Vol.38, No.4, Summer, pp.100-102.
- 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.
- Lindblom,C.E. (1959) The Science of Muddling Through, *Public Administration Review*, 19, 2,:79-88.
- Mair,A. (1998) Case1:Reconciling Managerial Dichotomies at Honda Motors, In de Wit, B. and Meyer,R. (Eds), *Strategy:Process, Content, Context*, (2<sup>nd</sup> edition), International Thomson Business Press, pp.839-911.
- Mair,A. (1999) Learning from Honda, *Journal of Management Studies*, 36:1, January, pp.25-44
- 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. (1990) The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp.171-195
- Mintzberg,H. (1991) Research Notes and Communications Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff, *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.463-466.
- Mintzberg,H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York:FreePress,. (中村元一監訳『戦略計画－創造的破壊の時代－』、産能大学出版部、1997年。)
- Mintzberg,H. (1996) Reply to Michael Goold, *California Management Review*, Vol.38, No.4, Summer, pp.96-99.
- Pascale,R.T. (1984) Perspectives on Strategy:The Real Story behind Honda's Success, *California Management Review*, Vol.26, No.3, Spring, pp.47-72.
- Pascale,R.T. (1996) The Honda Effect, *California Management Review*, Vol.38, No.4, Summer, pp.80-91.
- Pascale,R.T. (1996) Reflections on Honda, *California Management Review*, Vol.38, No.4, Summer, pp.112-117.
- Quinn,J.B. (1978) Strategic Change: Logical Incrementalism, *Sloan Management Review*, Fall,:7-21.
- Rumelt,R.P. (1996) The Many Faces of Honda, *California Management Review*, Vol.38, No.4, Summer, pp.103-111