慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	戦略経営論の発展と展開 : 戦略形成問題を中心として
Sub Title	The Development of Strategic Management : The Central Role of Strategy Formation
Author	安, 熙錫(Ahn, Hee Suk)
Publisher	
Publication year	1992
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.35, No.2 (1992. 6) ,p.68- 87
JaLC DOI	
Abstract	戦略概念の発生から環境変化に伴い戦略経営へと至るプロセスと戦略経営が意味する内容について検討をするのが本稿の目的である。今では一般化している経営戦略も体系化がなされたのは60年代に入ってからである。戦略経営概念の台頭以前の戦略論研究は戦略の策定と実行のうち,策定面に重きをおいてきたが,環境変化が激しくなるにつれ,戦略の策定と実行,それに加えて管理をも含んだ戦略経営概念が登場してきた。戦略経営概念の登場により環境,戦略,組織間の適合関係が重要視されるようになった。このような戦略の形成プロセスは従来のトップ・マネジメント主導の分析的な戦略策定に加え,組織内人々の戦略形成プロセスへの参画からなる漸進的な戦略形成へと移行しつつきている。しかし,このように形成される戦略をいかに管理し,環境変化に適応するため戦略の変更をどのように行っていくかについては今後の戦略経営論の展開にとって残された課題である。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19920625-04056172

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
35巻 2 号
1992年 6 月

戦略経営論の発展と展開

——戦略形成問題を中心として——

安　　熙　錫

<要　約>

戦略概念の発生から環境変化に伴い戦略経営へと至るプロセスと戦略経営が意味する内容について検討をするのが本稿の目的である。今では一般化している経営戦略も体系化がなされたのは60年代に入ってからである。戦略経営概念の台頭以前の戦略論研究は戦略の策定と実行のうち，策定面に重きをおいてきたが，環境変化が激しくなるにつれ，戦略の策定と実行，それに加えて管理をも含んだ戦略経営概念が登場してきた。戦略経営概念の登場により環境，戦略，組織間の適合関係が重要視されるようになった。このような戦略の形成プロセスは従来のトップ・マネジメント主導の分析的な戦略策定に加え，組織内人々の戦略形成プロセスへの参画からなる漸進的な戦略形成へと移行しつつきている。しかし，このように形成される戦略をいかに管理し，環境変化に適応するため戦略の変更をどのように行っていくかについては今後の戦略経営論の展開にとって残された課題である。

<キーワード>

環境変化，戦略の定義，経営戦略，戦略の構造，戦略計画，戦略経営，戦略策定，戦略実行，環境・戦略・組織の適合，環境・戦略・組織の適合類型，戦略形成，分析的な戦略策定，漸進的な戦略形成

1　は　じ　め　に

現代は環境変化が激しいといわれる。このように変化の激しい環境下において企業を長期に維持・発展させていくことは大変難しいことである。このようなことは日経ビジネスの調査（1984）[1]においても現われ，日本企業の平均寿命は30年ともいわれるのである。これらの企業は激しく移り変わる環境の変化にうまく対応できなかったために倒産もしくは衰退へと追い込まれたのである。

このようにして経営戦略問題がその重要性を増してきたのであるが，環境と企業との相互作用的な対応関係を理解し，説明しようとする際，このような「戦略」という概念は有効かつ重要であるように思える。しかし，以前の戦略論研究はどちらかというと戦略の策定と実行のうち，策定の面

1)　日経ビジネス編『会社の寿命』日本経済新聞社，1984年。

にその中心をおいてきたといえる。しかし，環境変化にともない戦略を策定すればそれがそのまま実行できた時代は終わったのである。このため，策定に加えその実行をも考慮に入れた戦略形成へとその関心が移行しつつある。すなわち，戦略の策定と実行を統合した戦略経営論の展開が要請されてきたのである。本稿では戦略概念の発生から環境変化に伴い戦略経営へと至るプロセスを検討し，そしてその戦略経営が意味する内容は何かについて明らかにしたい。

2 経営戦略の概念と定義

2－1 経営戦略の諸定義

戦略（strategy）という言葉の語源を遡ってみると，それはギリシャ語の「Strategos」に由来するもので，その原義は「将軍・指揮官」（general）であるといわれる。このことからみる限り戦略という言葉は本来軍事用語であったということが分かる。プロシアの将軍兼軍事科学者であったクラウゼヴィッツ（C. V. Clausewitz）と彼の後継者たちは戦略を「適応のシステムであり，それは不断に変化する環境の下で所期の計画を遂行すること」[2)]であると述べている。このような軍事分野で使われていた戦略という用語を実業界に導入したのはフォン・ノイマン＝モルゲンシュターン（J. Von Neumann & O. Morgenstern）である。彼らは1947年にゲームの理論を開発し，その際にこの言葉を使ったのである。

ドラッカー（P. F. Drucker, 1954）は暗示的にではあるが，戦略問題の問いかけに対して大きな影響を与えた人であった。彼によれば，戦略は二つのことに対する答えであったのである。すなわち，それは「我々の事業とは何か，そしてそれはいかにあるべきか」[3)]である。しかしながらこのように1950年代にも経営戦略という言葉は全く使われていなかったとはいえないにせよ一般化してはいなかったようである。[4)]この戦略という言葉が広く使われるようになった契機はチャンドラー（A. D. Chandler, 1962）の著作によってである。彼は戦略を「一企業体の基本的な長期目標・目的を決定し，これらの諸目標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」[5)]と定義している。しかながら，彼の主たる関心は企業の成長とその成長を管理するために考えられた組織構造との間の関係究明にあり，戦略自体はそれほど問題ではなかったのである。そのため，ドラッカーや

2) Cannon, J. T., Business Strategy and Policy, Brace & World, 1968, p. 17（中村元一他訳『企業戦略1』ホルト・サウンダース，1984年，48頁）。
3) Drucker, P. F., The Practice of Management, Harper&Brothers, 1954, pp. 351-353（現代経営研究会訳『現代の経営（新装版）』㈲ダイヤモンド社，1987年，217～220頁）。
4) このことは当時の標準的なテキストとして広く用いられた，Koontz, H. & C. O' Donnell の著書（Principles of Management, McGraw-Hill, 1955）においても戦略という言葉が見当たらないことからもわかる。西門正巳「戦略経営論に関する一考察」『岡山大学経済学会雑誌』第19巻第1号，1987年，2頁。
5) Chandler, A. D., Strategy and Structure, M. I. T. Press, 1962, p. 13（三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社，1967年，29頁）。

チャンドラーにおいては戦略を体系的に研究するために必要な概念枠を形成しようとする意図が欠如し，戦略がいかなる要素から構成されるのかという問いにも答えることはできなかったし，また戦略をどのように構築していくべきかという問題に対する答えも用意されていなかったのである。

経営戦略という言葉を一般化させるのに直接的な影響力を発揮したのはアンゾフ（H. I. Ansoff, 1965）である。彼は製品・市場という限定された領域において戦略を扱っているのではあるが，実践的な立場から体系的な理論を展開している。彼は戦略を「(1)企業の事業活動について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計し，(3)企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけに絞るような意思決定のルールによって企業の目標の役割を補足する」[6]と定義づけている。戦略について相当程度体系的な形を以って現われ，開拓的な業績を上げた彼の研究は，その後の戦略論研究に大きな影響を与えたのみならず，今日において経営戦略を論じる際にも考慮すべき重要な視点を我々に提供しているといわなければならない。

一方，キャノン（J. T. Cannon, 1968）は戦略を「会社の存立目的を達成するために，競争面から要請される，行動方向を示す意思決定」[7]と定義し，アンドリュース（K. R. Andrews, 1971）は戦略を「会社はどんな事業に属しているのか，或いは，どんな事業に属すべきか，または，どんな種類の会社なのか，或いは，どんな種類の会社であるべきかを明確化するように表明された会社の重要目的，意図，或いは，目標ならびにこれらの目標を達成するための基本的な諸方針と諸計画などからなる構図」[8]と定義している。そしてスタイナー＝マイナー（G. A. Steiner & J. B. Minner,1977）は戦略を「会社の使命を考察し，内外の諸力に照らして組織の目標を設定し，目標を達成するために特定の政策や戦略を策定すること，そして組織の基礎的な目的や目標が達成されるような固有の実行を確実にすること」[9]と定義し，ホファー＝シェンデル（C. W. Hofer & D. Schendel, 1978）は戦略を「組織がその目的を達成する方法を示すような，現在ならびに予定した資源展開と環境との相互作用の基本的パターン」[10]と定義している。[11]

このような経営戦略の概念についてはこの他，日本の論者によっても様々な定義づけ[12]がなされ

---

6) Ansoff, H. I., Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965, p. 104（広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部，1969年，129頁）。
7) Cannon, op. cit., p. 9（前掲訳書，38頁）。
8) Andrews, K. R., The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin, 1971, p.28（山田一郎訳『経営戦略論』産業能率短期大学出版部，1976年，53頁）。
9) Steiner, G. A. & J. B. Miner, Management Policy and Strategy, Macmillan, 1977, p.19。
10) Hofer, C. W. & D. Schendel, Strategy Formulation, West, 1978. p. 25（奥村昭博他訳『戦略策定』千倉書房，1981年，30頁）。
11) この他の欧米論者の定義づけについては，Bracker, J., "The Historical Development of Strategic Management Concept" Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2, 1980. pp. 220-222を参照。
12) 戦略とは「環境と企業とを適合させ，適者生存の原理に従って目標，製品構成，企業の能力などをかえてゆくこと」河野豊弘『現代の経営戦略』ダイヤモンド社，1985年，4頁。また「組織活動の基本的方向を環境とのかかわりにおいて示すもので，組織の諸活動の基本的状況の選択と諸活動の組みあわせの基本方針の決定を行うもの」伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社，1984年，19頁。

ている。

経営戦略は実践的要請が強いわりにはそれに対する研究の歴史が浅いため，その概念規定は使う人それぞれの考え方によって必ずしも一定していないのが現状である。それは戦略が企業の長期の維持・発展にとって重要な役割を占めるものであるというおおよその意味の一致はみられても，具体的にどのような意味を持つものなのか，そして企業経営の中でどのような機能を果たしているのかについての考え方は，論者によってまちまちである。このような戦略概念についての様々な議論をホファー＝シェンデルの分類枠組み[13]に従って，これまで取り上げてきた論者を位置づけてみると

表1　戦略概念についての論者間の比較

論者 / 項目	チャンドラー (1962)	アンゾフ (1965)	キャノン (1968)	アンドリュース (1971)	スタイナー＝マイナー (1977)	ホファー＝シェンデル (1978)
戦略の定義・概念の幅	広い	狭い	狭い	広い	広い	狭い
広義の戦略概念の名称	戦略	×	×	戦略	マスター戦略	グランド・デザイン
広義の戦略概念の構成要素	目標,目的,行動計画，資源配分	×	×	目標，ポリシー，計画	ミッション，目的，目標，ポリシー	目的，戦略ポリシー
狭義の戦略概念の名称	×	戦略	要素或いは事業戦略	×	プログラム戦略	企業或いは事業戦略
狭義の戦略概念の構成要素	×	製品市場の領域，成長ベクトル，競争優位性，シナジー	特定化されていない	×	特定化されていない	ドメインないし領域，資源展開，競争優位性，シナジー
機能別戦略・ポリシーの名称	×	ポリシー	行動戦略	ポリシー	機能別戦略とポリシー	機能別戦略とポリシー
企業レベルと事業レベルの戦略間の差	ノー	イエス 暗示的	イエス 暗示的	ノー	イエス 所々で	イエス
目標設定と戦略策定過程間の差	ノー	イエス	ノー	ノー	イエス 所々で	イエス
戦略策定の分析的と組織的局面の差	どちらも論じていない	イエス	イエス	組織面は論じていない	イエス	イエス

出所）Hofer, C. W. & D. Schendel, Strategy Formulation, West, 1978.
pp. 18-19.の一部の論者と項目だけを抽出し，年代順に配列し直して作成。

13) Hofer & Schendel, op. cit., p. 17（前掲訳書，21頁）。

以下のようになる。

第一に，戦略概念の幅の問題で，戦略概念は組織が達成したい目標・目的とその達成に使う手段の双方を含む広義の戦略（チャンドラー，アンドリュース，スタイナー＝マイナー）なのか，それとも手段のみを含む狭義の戦略[14]（アンゾフ，キャノン，ホファー＝シェンデル）なのかという点。

第二に，戦略の構成要素の問題で，狭義の戦略概念には構成要素があるのか（アンゾフ，ホファー＝シェンデルはある，チャンドラー，アンドリュースはない），あるとすればその内容は何かという点。

第三に，戦略策定の過程の範囲の問題で，目標設定は戦略策定の一部（チャンドラー，キャノン，アンドリュース，スタイナー＝マイナー）なのか，それとも別のプロセス（アンゾフ，ホファー＝シェンデル）なのかという点である。

今まで取り上げた論者の見解は表１のように要約できる。

そしてこのような戦略は「部分的無知」（partial ignorance）の下での策定であるがために，それをどの程度具体的に，そして明確に表すべきかはその企業のおかれた状況によって様々に異なるのである。

２－２　経営戦略の構造

経営戦略は企業経営にかかわるあらゆる戦略の総称として用いられる概念である。このためその中には様々な種類があり，様々な観点から分類が可能である。

まず第一に，階層別に企業戦略（corporate strategy），事業別戦略（business strategy），そして機能別戦略（functional strategy）に三分するものである。

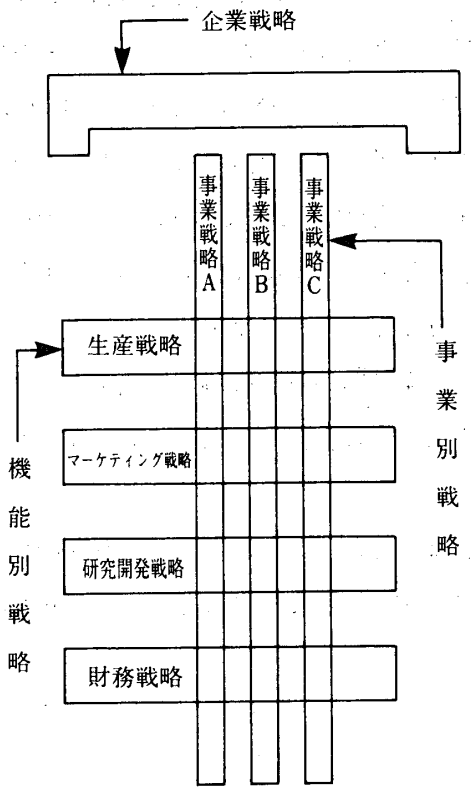
第二に，経営戦略の構成要素である領域の観点から，具体的には戦略要因として，企業環境のいかなる範囲を問題にするかによって分類を行うもので生産志向戦略（production oriented strategy），市場志向戦略（market oriented strategy），環境志向戦略（environment oriented strategy）に区分される。

第三に，経営戦略はその機能の相違によって基本戦略（grand strategy）と下位戦略（sub strategy）とに分けられる。

これらが経営戦略に関する分類の主要なものである。ここでは，人々に一番広い支持を受けている階層別による経営戦略の分類についてより詳細にみることにする。企業戦略，事業別戦略，機能別戦略の関係は図１のように表すことができる。しかし，このような階層別三分法が明確に採用されるのは事業部制組織ないし，多数の関係会社をもって複数の事業分野にわたって経営活動を展

14）しかし，戦略とは会社のあるべき姿を示すビジョンであり，いかにたどりつくかという手段を意味するものではないという論者もいる。Tregoe, B. B. & J. W. Zimmerman, Top Management Strategy, Simon & Schuster, 1980, p.17（大谷毅訳『戦略経営への挑戦』日本経済新聞社，1982年，12頁）。

図1　経営戦略の構造



出所）土屋守章『企業と戦略』リクルート出版，1984年，25頁を参照して作成。

開している高度に多角化している大規模企業においてである。

企業戦略は企業の中のいろいろな事業を全体としてどのようにバランスさせていくか，新しくどのような事業領域に進出するのか，将来にわたってどのような企業に形成していくのか，また事業部門をどのように管理していくのか等々の問題にかかわっているといえる。多角的な事業展開の場合，戦略的な視点から現在ならびに将来の収益を最大に得ようとすることは事業分野を決定する企業戦略として極めて重要な問題であり，その際ボストン・コンサルティング・グループが開発したＰＰＭ（Product Portfolio Management）は環境と企業を徹底的に分析し，どの事業部門に資金を投入すべきかという戦略思考の枠組みを提供するものとして有用である。

次に，事業別戦略とは事業部ないしＳＢＵ（Strategic Business Unit；戦略事業単位）がその担当している事業についてもつ戦略のことで，それは「企業の各事業部門が所与の事業目標の達成のために，その競争相手との関係において有利に自らの位置づけをし，一事業を構成する様々な機能部門を総合しうるような一連の活動」[15]であると定義される。そしてこの事業戦略は事業部制を採用している企業においては事業部の長が担当すべき領域の戦略である。この事業戦略においては企業戦略

15) Schendel, D. & C. W. Hofer (eds.), Strategic Management, Brown, 1979, p.13.

で採用された特定の製品・事業分野における競争企業との間でいかに競争をしてその優位性を見いだし，事業を発展させるかが最も重要な課題となる。従って，事業戦略の実態は端的に競争戦略であるということができるのである。ポーター（M. E. Porter）によれば，競争戦略とは「会社が自社の市場地位を強化できるよう，うまく競争する仕方の探求」[16]とされる。そしてそれには，コスト・リーダーシップ（cost leadership），差別化（differentiation），集中（focus）の三つの基本戦略がある。このような事業別戦略は多角化した企業においては一つの事業部の戦略となるが，もし単一の事業企業の場合にはこの事業別戦略はそのまま企業戦略となるのである。

そして最後に，機能別戦略は企業戦略あるいは事業別戦略を受けて各機能部門に配分された諸資源の有効利用と資源の蓄積，そしてその資源を企業戦略および事業別戦略に結びつけることをその中心課題とする戦略である。

しかし，ここで注意しなければならないことは，このような分類はあくまでも概念上の区別だということである。そして実際の企業においてはこれら三つの階層を縦断する重要な問題が生じることが多い，といえるのである。

3　戦略計画から戦略経営へ

3－1　戦略経営の意味

これまでの多くの戦略論研究は戦略を策定と実行に二分化するアプローチをとってきたといえる。このためにGM（General Motors）のスローン（A. P. Sloan）は「GMの組織においては，ポリシーの作成をでるきかぎり，ポリシーの実行から分離し独立させることが肝要である」[17]と言ったのである。

そして以前は，このような戦略の策定と実行のうち，策定の面に重きをおく傾向があった。この代表的ともいえるのがアンゾフによる『企業戦略論』（1965）である。本書は理論的にも実践的にも強い影響力をもつ書物ではあったが，現実への適用となると大きな問題があった。『企業戦略論』が戦略計画作成の理論ではあるが，戦略計画実行の理論が欠如していたからである。また，経営史家であるチャンドラーが言うところの「組織は戦略に従う」という命題もまた，環境に合わせて戦略を策定すれば組織はただそれをそのまま実行に移すと考え，実行面を無視しているといえるのである。それに加え，70年代の戦略計画の時代におけるＰＰＭとその後のＰＩＭＳ（Profit Impact of

16）Porter, M. E., Competitive Strategy, Free Press, 1980, p. x（土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社，1982年，vi頁）。
17）Sloan, A. P., My Years with General Motors, Doubleday, 1963, p. 182（田中融二他訳『GMとともに』ダイヤモンド社，1967年，240頁）。

Market Strategy) 等の分析的戦略策定手法の発達もまた，計量的分析を過度に重視して戦略の実行をまったく考慮に入れない戦略論を展開してきたのである。

しかし，いかなる計画であっても実行が伴わなければ無意味なものとなる。せっかく用意周到な戦略計画を作成したところで，それが環境条件や企業内の雰囲気にそぐわないものであれば，結局計画だけが浮き上がってしまい実行は不可能になるのである。従って，戦略の策定と同時にその実行をも重視すべきであるということが徐々に認識されるようになった。現にこのことは，ピーターズ＝ウォータマン (T. J. Peters & R. H. Waterman)による米国企業に対する調査結果[18]から導き出された高業績企業に共通してみられる八つの特性[19]の中には，戦略の策定以上にその実行にかかわるものが多い，という結論を出していることからも明らかだと思われる。

このようなことでアンゾフも『戦略経営論』(1978) においては，単に戦略の策定のみならず戦略の実行をも射程に入れた「戦略経営」(strategic management) という概念を打ちだし，戦略と環境および組織を三本柱として，その間の対応関係を分析して戦略経営論を展開しているのである。そしてこのような戦略経営論の本格的な形成基盤となったシェンデル＝ホファー (D. Schendel & C. W. Hofer, 1979) によれば，戦略経営とは「組織の企業家的な活動，組織の革新と成長，より具体的には，組織の諸活動を導くべき戦略の開発とその実行にかかわるプロセス」[20]であると定義されるのである。

このように戦略論分野において1970年代後半以降展開されてきた戦略経営という概念もそこに込められている意味・内容に関しては論者によって必ずしも一義的ではないが，同概念は戦略を策定と実行，強いてはその管理までをも含めて包括的に捉えようとする思考をもち得ているということはできるのである。そしてこのような概念の台頭によって戦略と組織間の問題が様々な形で議論されるようになったのである。[21]

3－2　戦略と環境・組織の適合性

これまで戦略論の課題は企業がいかにすれば環境に適応することができるのか，であったといえる。そして戦略経営概念の登場によって環境と戦略及び組織間の適合関係が重要視されるようにな

---

18) Peters, T. J. & R. H. Waterman, In Search of Excellence, Harper & Row, 1982 (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社，1983年)。日本企業におけるこのような調査については，野中郁次郎・陸正・栗崎二郎・組織活性化研究会「高業績企業にみる戦略の実行」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1982年12月号を参照。

19) その八つの特性とは，①行動の重視，②顧客に密着する，③自主性と企業家精神，④ひとを通じての生産性向上，⑤価値観に基づく実践，⑥基軸から離れない，⑦単純な組織・小さな本社，⑧厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ，である。ibid., pp. 13-16 (上掲訳書，46～49頁)。

20) Schendel & Hofer (eds.), op.cit., p. 11。

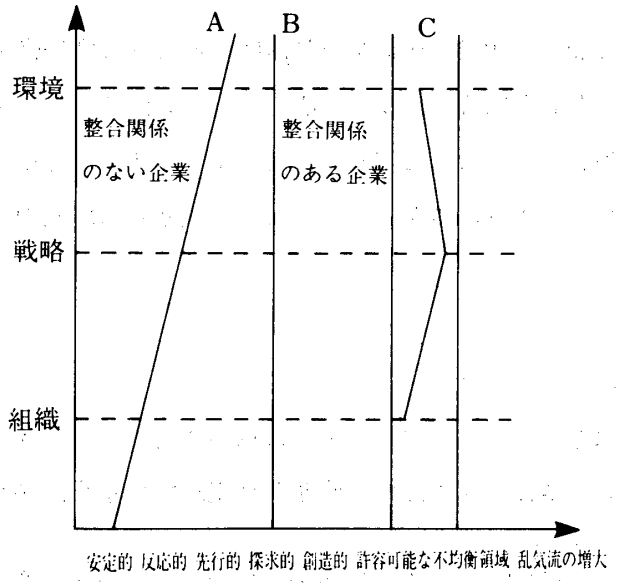
21) 従来の戦略論の限界は戦略の豊富な内容が組織とうまく結びつかなかったために生じたものであるといわれる。Miller, D., "Configurations of Strategy and Structure"Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 3, 1986, p. 234。

ったのである。以前にもこのような適合関係に関しての研究はなされてきたのではあるが，それはどちらかというと二者間の，それも一方的な関係に限定されていたといえるのである。[22)]

アンゾフ（1978）は企業の成長条件として「整合関係」（alignment）という概念を提示して初めてこの三者関係について直接的に焦点を当てたのである。彼のいう整合関係とはその企業の直面する環境，戦略および組織との間に三位一体の適合関係が存在していることを指すものである。そしてこの三者が適合した状態にある時に初めて企業の成果は上がるのである。そこで彼は環境，戦略，組織をそれぞれ安定的（stable），反応的（reactive），先行的（anticipating），探求的（exploring），創造的（creative）の五つのタイプに分類する。このような環境，戦略，組織の適合関係は図2のように想定される。すなわち，環境不確実性の程度[23)]と戦略及び組織の水準との間に整合関係の状態を達成したときに企業は高い成果を上げられるのである。

今，図においてAの状態にある企業の戦略の水準は新しい環境の水準よりも低い水準に留まっている。そして組織の水準はさらに低い水準に留まっている。こうした状態ではこの企業は環境適応が達成されておらず，その成果も低いと思われる。他方，Bの状態にある企業は，環境，戦略，組

図2 環境・戦略・組織の整合関係及び不均衡関係



出所）Ansoff, H.I., Strategic Management, Macmillan, 1978, p.199. を修正して作成。

22) その代表的なものが環境と組織の適合関係を問題にしたコンティンジェンシー理論である。これについては，Burns, T. & G. M. Stalker, The Management of Innovation, Tavistock 1961 及び Lawrence, P. R. & J. W. Lorsch, Organization and Environment, Harvard Univeresity Press, 1967（吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部，1977年）を参照。

23) アンゾフにおいてはこれを「乱気流」（turbulence）と表現されている。Ansoff, H. I., Strategic Management, Macmillan, 1978。

織の水準がいずれも適合した状態にある。このため，Aの状態にある企業は戦略を変更し，ついで組織を変革してBのような状態に向かって行くものと思われる。[24] このような整合関係に見られる適合関係は「環境決定的」（environmental deterministic）であるといえる。それは環境における不確実性の変化が企業に対して適合条件の変化を促し，そして新たな条件を満たすような戦略とそれを遂行するのに適した組織を生み出せない企業は淘汰されてしまうことを意味するものである。しかし，このような環境決定に対してむしろ戦略の主体的選択による「戦略的選択」（strategic choice）[25] あるいは「環境創造」（enactment）[26] というような考え方がある。それは企業がむしろその環境との適応においてその戦略をテコに自らが意図するように環境をある程度までつくり変え，その上で組織をその戦略と適合させることができると主張するものである。その意味において，これは環境決定的な考え方に対して戦略の主導性を唱えているといえる。しかし，このような戦略主導的な考え方においても環境，戦略，組織との間に三者適合関係が存在していることが企業の高い成果を得るための条件であることには変わりはないといえるのである。[27]

しかしながら，環境も戦略及び組織も常に変化している。従って，アンゾフの言うような整合関係もしくは適合関係というものはほんの一瞬の姿を指しているといえる。それはこの適合関係を構成する各要素がそれぞれ独自のダイナミックスをもって状況に応じて特有に変化するからである。例えば，戦略は環境変化に敏感に反応し，政策的にも操作しやすい要因であるが，その一方で組織は通常ゆっくりとしか変化せず急激な変化にはなじまない性質をもっているといえる。従って，各要因間の適合関係は図のCのように実際には微小な不均衡をその中に含んでいるといえるのである。[28]

しかし，現代のように環境変化の激しい時代においてはこのような適合関係も重要ではあるが，それよりもこうした適合関係をいかに達成し，そしてそれをどのように維持して行くかというプロセスの問題の方がより重要であると思われる。

3－3　適合関係の類型化

現実において環境，戦略及び組織の適合関係は多様である。しかしこのような三者適合関係を主

24）このような時，日本企業は組織（構造）を柔軟に変更することによって環境と戦略の変化に対処してきたといわれる。十川広国「我国企業の経営戦略と組織」野口祐教授還暦記念論文集編集委員会編『現代企業における技術と経営の展開』森山書店，1987年，38頁。

25）Child, J., "Organizational Structure, Environment and Performance", Sociology, Vol. 6, No. 1, 1972。

26）Weick, K. E., The Social Psychology of Organizing, Addison-Wesley, 1969（金児暁嗣訳『組織化の心理学』誠信書房，1980年）。

27）奥村昭博「日本企業の戦略条件適合」『慶応経営論集』第3巻第3号，1982年，117～118頁。しかしながら現実の企業においては飛躍のためにこのような適合関係を意図的に崩すこともある。このような事例に関しては，竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎『企業の自己革新』中央公論社，1986年及び柳田邦男『活力の構造』（戦略編）講談社，1986年を参照。

28）榊原清則「経営戦略の4類型」『組織科学』第15巻第3号，1981年，40頁。

表2 ミンツバーグの適合類型とその特徴

特　徴	企業家型	適応型	計画型	特　徴	企業家型	適応型	計画型
意思決定のモティベーション	積極的	受動的	積極的と受動的	変化の大きさ	大きい	漸進的	総体的
組織目標	成長	不確定的	能率と成長	指導者の視野	全般的	なし	特定的
提案評価	直観的	直観的	分析的	使われるための条件			
選択者	企業家	バーゲニング	経営者	権力の源泉	企業家	分散	経営者
計画期間	長期	短期	長期	組織目的	具体的	非具体的	具体的
選好される環境	不確実	確実	危険	組織環境	豊か	複雑，動態的	予測可能，安定的
意思決定の結びつき	弱い	分散的	統合的	組織地位	若い小組織，強力なリーダーシップ	確立された地位を持つ	大組織
弾力性	弾力的	適応的	非弾力的				

出所）Mintzberg, H., "Strategy-Making in Three Modes", California Management Review, Vol. 16, No. 2, 1973, p. 49.

張する論者らは現実の様々な適合関係を少数の一貫性をもった，いくつかの類型に分けることができる，と主張するのである。

適合関係をいくつかの類型に分けることができるとする主張の先駆者となったのはミンツバーグ（H. Mintzberg）[29]である。彼は多様な文献サーベイを通じて三者の適合関係を表2のごとく，三つの類型に分けている。企業家型（entrepreneurial mode）は主に歴史の浅い創業者企業に見られ，戦略は経営者＝企業家個人の直観，ひらめきによって策定される。そして適応型（adaptive mode）は複雑な環境のためにそれに受動的かつ柔軟に対処しようとする。計画型（planning mode）は分析家による綿密な環境分析の後，戦略を策定し，その計画通り組織で実行しようとするものである。

次に，経営者の認知する環境不確実性の程度と彼が必要と感じる内部変化の程度の次元で以ってアンダーソン＝ペイン（C. R. Anderson & F. T. Paine）[30]は表3のような四つの類型を見出している。適応的計画型（adaptive planning mode）は安定性を好み，既存の事業領域の防衛をその目標とする。そして計画型（planning mode）は市場細分化，少数製品への集中による業務効率を図り，適応的企

29）Mintzberg, H., "Strategy-Making in Three Modes", California Management Review. Vol. 16, No. 2, 1973。

30）Anderson, C. R. & F. T. Paine, "Managerial Perceptions and Strategic Behavior", Academy of Management Journal, Vol. 18. No. 4, 1975。

表3 アンダーソン＝ペインの適合類型とその特徴

特　　徴	適応的計画型	計　画　型	適応的企業家型	企業家型あるいは緊迫型
使命あるいは事業領域	固定的で明確	明確化と調整の必要	フィードバックによって絶えず再調整	変動的で弾力的
目標	最適化，維持，効率	最適化，業務の経済性の改善，計画的変革	満足化，不確実性対処のための能力維持	満足化，存続，効果的な問題解決の開発
戦略及び政策	工程計画，能力の維持	工程計画，統合，独自能力の改善	適応的あるいはコンティンジェンシー計画，優れた情報探索，市場浸透	適応的あるいはコンティンジェンシー計画，撤退，合併，多角化
組織形態	クローズド・安定的・機械的	クローズド・安定的・機械的	オープン・適応的・有機的	オープン・適応的・有機的
政策策定者の役割遂行	既存の権力構造へのコミットメント，消極的な環境情報探索	既存の権力構造へのコミットメント，体系的，保守的，消極的な環境情報探索，統合的企業家	適応的計画者，情報収集	外部情報の探索，適応的，急変型企業家

出所） Anderson, C. R. & F. T. Paine, "Managerial Perceptions and Strategic Behavior", Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 4, 1975, p. 817より作成。

業家型（adaptive entrepreneurial mode）は頻繁に計画の調整を行い，市場浸透・関連製品への多角化によってその対応を図るのである。そして企業家型あるいは緊迫型（entrepreneurial or streess mode）は積極的な多角化とイノベーションを求めて新しい事業領域への進出を常に計画しているものである。これをもとに，ペイン＝アンダーソン（F. T. Paine & C. R. Anderson）は彼らの適合類型の検証[31]を行っている。

そしてマイルズ＝スノー（R. E. Miles & C. C. Snow）[32]は戦略の策定並びにそれの実行を確実にするための管理方法も含めて，受動的と能動的という一つの連続線上に表4のような四つの類型に分類している。彼らのいう防衛型（defender）は新しい機会を求めず，既存の業務効率の向上だけに関心を持つ。そして分析型（analyzer）は安定的と動態的な事業領域を同時に持って業務効率と新しいアイデアを探索しつづけている。探索型（prospector）は製品と市場との革新に関心を持ち，絶えず市場機会を探索し，いつも新しい環境に対応できる体制を整えている。そして受身型（reactor）は環境

31） Paine, F. T. & C. R. Anderson, "Contingencies Affecting Strategy Formulation and Effectiveness", Journal of Management Studies, Vol. 14, No. 2, 1977. 戦略および政策項目だけについてその結果をみると，①イノベーション志向：適応的計画型，企業家型或いは緊迫型よりも計画型，適応的企業家型が強い。②危険志向：適応的計画型よりも企業家型或いは緊迫型が，それよりも計画型，適応的企業家型が強い。③将来志向：適応的計画型，企業家型或いは緊迫型よりも計画型，適応的企業家型が強い。

32） Miles, R. E. & C. C. Snow, Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw-Hill, 1978（土屋守章他訳『戦略型経営』ダイヤモンド社，1983年）。

変化に的確に対応できず，そのため適合関係を保てないものである。そして適合関係を保つ三つの類型においては，ある類型が他よりもその成果が優越しないものであるといわれる。[33)]

これまで見てきた適合類型は主に米国企業を対象とした類型化であった。これに対して，加護野他[34)]は日本と米国企業を組織編成の方法と環境との相互作用の方法にかかわる次元を組み合わせて表5のような四つの適合類型を見出している。H型（human relation）は集団内・集団間の人間関係が適合関係にとって重要な役割を担い，日本企業の多くはこの類型の特性を持つ。そしてV型（venture）はベンチャー志向の企業にみられ，新製品開発に重点を置き，S型（strategy）は環境分析に基

表4　マイルズ＝スノーの適合類型とその特徴

特徴	防衛型	分析型	探索型	受身型
企業家的問題	安定的事業領域，事業領域の積極的維持，市場浸透を通じて漸進的に成長，現存の製品・サービスに基づいた製品開発	安定的で動態的な複合的事業領域，マーケティングが主で研究開発が従，市場浸透と製品・市場開発を通じて成長	広い事業領域，積極的な環境探索，業界に変化を作り出す，製品・市場の開発によって成長	一貫した適合関係を示さない
技術的問題	コスト効率志向，単一の中核技術，垂直統合，効率性を維持するための技術上の改善	安定技術と柔軟技術の二重の技術中核，応用研究グループが影響力を持つ，技術的効率性はほどほど	柔軟で試作的技術を持つ，複数の技術を持つ，常規化と機械化を低くとどめる	
管理的問題	財務・生産専門家が支配的連合体の強力なメンバー，計画は集中的，機能別組織構造，集権的統制，単純な調整メカニズム，報酬システムは生産・財務に有利	マーケティング・応用研究のメンバーが支配的連合体の中で影響力を持つ，事業領域の安定部分はマーケティング・生産が重点的な計画を立て新しい製品・市場はマーケティング・研究が包括的に計画する，マトリックス構造，集権的統制，複雑な調整メカニズム，報酬システムはマーケティングと応用研究に有利	マーケティング・研究開発専門家が支配的連合体の中で影響力を持つ，支配的連合体は多様で変動的，重要経営者は内部昇進・外部導入，多面的な計画でまず実行される，製品別構造，分権的統制，複雑な調整メカニズム，報酬システムはマーケティングと研究開発に有利	

出所）Miles, R. E. & C. C. Snow, Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw-Hill, 1978. p. 48, 66, 79, 93（土屋守章他訳『戦略型経営』ダイヤモンド社，1983年，63, 89, 106, 125頁）を要約して作成。

33）しかし，環境によって防衛型と探索型はその成果が異なるし，さらに，防衛型が探索型よりも優位であるという調査結果も出ている。Hambrick, D. C., "Some Test of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Type", Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 1, 1983。日本企業に対するマイルズ＝スノーの戦略類型は概ね支持されるが，彼らの類型化では表すことができない別の類型が存在する可能性も指摘される。平本健太「戦略と組織」『経済学研究』第39巻第2号，1989年。

34）加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社，1983年。

表5　加護野他の適合類型とその特徴

特　　徴	H型	V型	S型	B型
組織的統合と情報プロセシングの手段	頻繁な相互作用，価値・情報の共有，緊張の醸成，対人関係のネットワーク	頻繁な相互作用，価値・情報の共有，チーム，タスク・フォース，技術や製品へのコミットメント	階層，自己充足化，垂直的情報チャネル，計画，目標，実績主義の報酬	規則，プログラム，階層，機能的分業，職務に応じた報酬
影響力の分布と組織形態	ルースに連結された連結ピン型組織，パワーの組織内分散	小さなチームの連合体，意思決定センターの分散	事業部門組織，資源配分権限のトップへの集中	職能別組織，トップとエリート・スタッフへのパワーの集中
知識・情報の蓄積と伝承	組織内部での相互作用的な学習と学習の共有	チームあるいは個人による学習とモデリングによる共有	エリートによる学習，システムによる伝承，事業の買収	エリートによる学習，システム，マニュアル，規則による伝承
トップ・マネジメントのリーダーシップ	宣教師型リーダーシップ（方向と理念の共有促進）	企業家型リーダーシップ	将軍型リーダーシップ	テクノクラート型リーダーシップ
機会や脅威への対処方法	受動的・帰納的・漸進的な適応	能動的・実験主義的・断続的な適応	演繹的・分析的・計画的適応	受動的・量的適応，ドメインの防衛
環境適応の鍵と競争優位	業務の効率化，製品特性の小さな差，シナジー，適応のスピード	製品のユニークさ，先行イノベーション	戦略的一貫性	生産効率，コスト優位
情報志向	現場情報，顧客との接触による情報	鮮度の高い顧客，技術情報	体系的予測情報	定量的情報
価値志向	一体感，調和	リスクへの挑戦，ベンチャー・スピリット	首尾一貫性，計画の遵守，目標の達成	規則，職務，手続きの遵守

出所）加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社，1983年，233頁より作成。

づき合理的に策定された戦略が組織成果を高め，米国企業の多くはこの類型に入る。そしてB型（bureaucracy）は官僚制的組織編成による業務効率と安定性を高めることによって適合関係を保つものである。そして変化の激しい環境下ではV型の方が分析的なアプローチをとるS型よりも適しているといわれるのである。ここでH型とS型における日米企業間の相違はヒトを重視する日本の経営と合理性を重んじる米国の経営との違いから生じたものであると思われる。

このように環境と戦略及び組織の三者適合関係の類型化は論者によって様々に分類されるが，これらの見解[35]は表6のような対応関係を示すのである。戦略経営におけるこうした類型化は，環境変

35）このような論者に共通しているのは，経営者の考え方，価値観が適合関係に大きな影響力を与えているということである。

表6　類型間の対応関係

ミンバーグ	アンダーソン＝ペイン	マイルズ＝スノー	加護野他
企業家型	企業家型あるいは緊迫型	探索型	V型
計画型	適応的企業家型	分析型	S型
	適応的計画型	防衛型	B型
適応型			H型
	計画型		
		受身型	

化の激しい時代において異なる要素を整理し，明確な類型化を行うことによって環境，戦略，組織の適合関係の予測と，ひいてはそれらの管理が容易であるということにその意義があるといえる。そしてこれからはこのような環境，戦略と組織の三者適合関係を考慮に入れながら戦略を形成して行く必要があるのである。

4　戦略形成のプロセス

4－1　分析的な戦略策定

戦略経営概念の登場によって戦略と組織の問題が議論されるようになったが，これまで戦略論の主流をなしてきたアンゾフ（1965），キャノン（1968），アンドリュース（1971），スタイナー＝マイナー（1977），ホファー＝シェンデル（1978）らの手による従来の研究は戦略問題に関し，一貫して戦略の経済的合理性の側面に焦点を当てて戦略を策定（formulation）するものと考えていたといえる。そのために前述のような定義づけがなされたのである。他方，1970年代においてボストン・コンサルティング・グループ，マッキンゼー社，アーサー・D・リトル社などに代表されるようなコンサルティング会社においても合理的で分析的な戦略の策定が現実において様々に展開されて来たのである。[36)]

この両者におては，常に分析的かつ合理的な目標・目的が設定された後に戦略が策定されるということがその前提とされている。合理的とは，企業の目標・目的達成のためにいかに体系的に限られた経営資源を展開するかということである。そのために，従来の戦略の策定プロセスは最初から計画された戦略として目標・目的を完全に達成するよう完全に考え尽くされた戦略案を作成，評価，選択するというような形を取ってきたといえるのである。これらの合理的で分析的な戦略策定はまず，組織を取り巻く環境の機会や脅威を徹底的に分析し，自己組織の強みと弱みとを評価判断

36）このような戦略論は分析型戦略論といわれる。詳しくは，奥村昭博『経営戦略』日本経済新聞社，1989年，34～38頁を参照。

して環境変化にどのように対処すべきかの判断をする。そして不確実性に満ちた環境の中で戦略を策定して，それに適合する自己組織の資源展開の方法を体系的に展開するようなプロセスが最も合理的であると考えたのである。

このような分析的な戦略策定アプローチは実際においてＰＰＭやＰＩＭＳなどに典型的に象徴される。そしてＰＰＭによるポートフォリオ分析システム[37]には様々な形態がみられる。最も単純なものは，70年代にボストン・コンサルティング・グループが普及させた市場成長率－相対的マーケット・シェア・マトリックスであり，その他ＧＥ（General Electronics）・マッキンゼー社の市場魅力度－自社の競争地位マトリックス，そしてアーサー・Ｄ・リトル社によって開発された市場成熟度－自社の競争地位マトリックスなどがある。[38]このようにＰＰＭは組織と環境の要因分析を行うことによって資源展開のあり方を徹底的に合理化しようとしたものであり，経営戦略の思考方法における大きな流れの枠組を提供しようとしたものであるといえる。そしてこのようなＰＰＭの論理は一般に広く受けいれられ，戦略論の内容を豊かにし，発展させたといえる。他方，ＰＩＭＳ研究[39]は多数の企業が蓄積した事業経験の中から利益に直接の影響を与えるいくつかの要因を探り，どのような環境の下では，どのような要因が利益の増減にどの程度の影響力を及ぼすことができるのかを実証的に分析しようとする研究である。このようなＰＩＭＳ研究の意義は主観的な要素を極力排除しようとした，かなり客観的な分析を行ったことにある。過去の経験が将来にも適用できる限りにおいて，このＰＩＭＳ研究の成果を越えるような研究はそれほど多くはないと思われる。しかし，現在のように環境変化の激しい時代において過去の経験が果たしてどの程度，将来の利益変動の説明にも役立つのだろうかということについては疑問も残るといわなければならない。

これまでに展開されてきた，このような合理的で分析的な戦略策定にはいくつかの共通点が存在する。それは組織内の人々の考えを考慮せず，トップによって分析的で合理的に策定された戦略を組織がただ機械的にそれを実行し，それによって策定された戦略の具体化である戦略計画から外れることは厳しくコントロールされるのである。[40]そしてこのような合理的で分析的な戦略策定に対して，ボストン・コンサルティング・グループの会長であるヘンダーソン（B. D. Henderson）は「これからも勘に頼る戦略づくりは衰退し，あいまいさのない分析的な戦略のづくりが行われるだろ

37） 1979年時点の調査でフォーチュン誌上位1000社の36％と上位500社の45％の企業がこのようなポートフォリオ分析アプローチを採用している。Haspeslagh, P., "Portfolio Planning", Harvard Business Review, Jan. -Feb., 1982, p. 59（「ポートフォリオ・プランニングその活用と限界」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1982年６月号，27頁）。

38） これらのポートフォリオ分析手法については，古川公成・三澤満・柴田典男・奥村昭博・許斐義信『ストラテジック・カンパニー』日本能率協会，1985年，79～89頁を参照。

39） ＰＩＭＳ研究については，Buzzell, R. D. & B. T. Gale, The PIMS Principles, Free Press, 1987を参照。

40） 奥村昭博，前掲書，35～36頁。

う」[41]と言うのである。しかし，このような分析的な戦略策定アプローチは環境が比較的安定していた時期にはうまく機能して，経営戦略の科学化に貢献したが，米国においては同時に現実の企業経営における戦略スタッフなどによる計量的分析の過大な重視，そして実行力の弱体化といういわば「分析麻痺」（paralysis through analysis）というような逆機能を生み出すに至ったのである。そしてこのようなことはピーターズー＝ウォータマンの米国企業に対する調査結果（1982）においても，これらの高業績企業は合理的で分析的なアプローチを重視しないことで裏付けられるのである。このため，このような分析的で合理的なことに対する限界として戦略策定において組織問題を導入した漸進的な戦略形成が展開されるようになったのである。

4－2　漸進的な戦略形成

従来の戦略論者は戦略が合理的で論理的かつ分析的に策定されるものと考えていたといえる。このため彼らの関心はいかに合理的に戦略を作り上げるかが主要な関心事であったのである。それはトップ・マネジメントが戦略を策定し，これを組織が実行するものと考え，アンドリュース（1971）のような論者は戦略を策定と実行に二分化するアプローチを取ったのである。

しかし，現代のような不確実で変動の激しい環境下では組織内のトップ個人の持つ能力よりも組織全体が持つ創造性あふれる能力をいかに引き出していくかがより重要になってきたのである。このため最近は，組織はその戦略形成を政治的で社会的なプロセスに依存して合理的で分析的であるというよりもクイン（J. B. Quinn, 1980）が言うように漸進主義（incrementalism）[42]的に修正をしながら戦略を形成・実施するものと考えるのである。組織は様々な人々がそれぞれの立場から意思決定を行う場である。このためにこのような組織内の様々な意思決定が互いに相関連しながら漸進的に一つの大きな流れとなって戦略が形成（formation）されてくるのである。つまり戦略というのはこれまでのような合理的で分析的に策定されるのではなく漸進的に形成されてくるものなのである。このような漸進的な戦略形成の立場に立てば，戦略は「意思決定の流れの一つのパターン」[43]であると定義づけられるのである。[44]

このような漸進的な戦略形成はこれまでの伝統的な合理的で分析的な戦略策定と比較すると次のような特徴を持つ。まず，戦略は単にトップ・マネジメントの専有物ではなく，組織内の多くの人

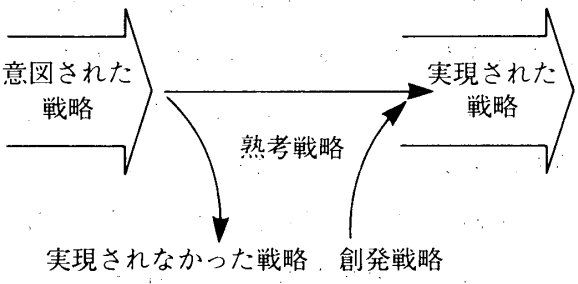
41）Henderson, B. D., Henderson on Corporate Strategy,Boston Consulting Group, 1979, p. 7（土岐坤訳『経営戦略の核心』ダイヤモンド社，1981年，13頁）。

42）Quinn, J. B., Strategies for Change, Richard D. Irwin, 1980。大型のイノベーションは分析的で合理的な戦略からは生まれにくく，漸進的なプロセスから生まれてくる。Quinn, J. B., "Managing Innovation" Harvard Business Review, May-Jun., 1985, p. 82（「最新の研究が明かすイノベーションの成功条件」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1985年9月号，41頁）。

43）Mintzberg, H. & J. A. Waters, "of Strategies Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3, 1985, p. 257。

44）このような戦略論はプロセス型戦略論といわれる。詳しくは，奥村昭博，前掲書，38～43頁を参照。

図3　戦略形成モデル



出所）Mintzberg, H. & J. A. Waters, "of Strategies Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, Vol.6, No3, 1985,p.258。

々の相互作用によるプロセスから形成されてくる。そのためトップ・マネジメントはその戦略形成の一部分を担うことになるのである。[45] 次に，戦略は策定と実行という二分化ではなく，これを一つの統合されたものとしてみるのである。

そしてミンツバーグ＝ウォータズ（H. Mintzberg & J. A. Waters, 1985）らの論者は[46]戦略を意図された戦略と実現された戦略に識別して，意図された戦略でそれが実施される熟考（deliberate）戦略と最初はまったく意図されなかったが突然導入された創発（emergent）戦略[47]という，二つの概念に基づいて図3のような戦略形成モデルを示している。そして現実においてすべての戦略形成は純粋に合理的で論理的な戦略と純粋に自然形成的な戦略が一つの連続線上の両軸に位置するのである。そして戦略のうちにはいずれかの極に近いものもあるが，ほとんどの戦略は連続線上の中間に位置づけられるのである。このようなことを以って，彼らは熟考戦略から始まって創発戦略に終わる特性を反映させた連続線上に沿って八つの戦略タイプを見出している。それは①計画された（planned）戦略，②企業家（entrepreneurial）戦略，③イデオロギー（ideological）戦略，④傘（umbrella）戦略，⑤プロセス（process）戦略，⑥非関連（unconnected）戦略，⑦コンセンサス（consensus）戦略，⑧強要された（imposed）戦略である。[48] このような彼らの主張は状況に応じて戦略がしだいに形成されてくる場合もあるし，あるいは戦略策定から実行段階に続くというプロセスを経て論理的に考え抜かれることによって戦略が策定される場合もある，ということと考えられる。

45）上掲書，39～40頁。

46）Mintzberg & Waters, op. cit. 及びMintzberg, H., "Crafting Strategy", Harvard Business Review, Jul. -Aug., 1987（「秩序ある計画化から工芸的に練りあげる戦略へ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1987年11月号）。

47）このような創発性も単なる混沌（カオス）の状態からは生まれず，ある程度の意図した状態から生まれるのである。ミンツバーグの言葉を借りるならば「無秩序の中の秩序」と表現される。芝隆史「戦略設定モデルと戦略形成モデル」『愛知学院大学論叢商学研究』第31巻第4号，1986年，39～40頁。

48）これら八つの戦略の特性については，Mintzberg & Waters, op. cit., pp. 259-269 を参照。

一方，バーゲルマン＝セイルズ（R. B. Burgelman & L. R. Sayles, 1986）[49]は組織の戦略が形成されるプロセスには伝統的なトップ主導型のような戦略策定の観点と一致する誘導された戦略行動（induced strategic behavior）と組織内のあらゆる階層の人々の戦略に対する思考の組み合わせによって構成される自律的戦略行動（autonomous strategic behavior）という，異なる二つの同時に進行する戦略形成のプロセスが存在するというのである。そして彼らにおいてもトップ・マネジメントを含めた組織内の人々が過去と現在の成功に参加して認識された非合理性，価値，イデオロギーなどの構成要素と同時に戦略の合理的，分析的，経済的なものの両方を含んでいることが強調されているのである。

これらを総合してみると戦略形成というのは，伝統的に主張されてきたような合理的で分析的に組織の最上層で集中的に行われるだけでなく，それに加えて組織のあらゆる人たちによる漸進的な戦略形成プロセスへの参画[50]からもたらされるものである，といえるのである。しかし現代のような不確実な環境における戦略形成においてこれら組織内の人々をいかに取り込み，そして彼らのコミットメントが得られるようにして戦略を形成していくかについてはいまだ研究の蓄積が浅いといわなければならない。

5 結びにかえて

以上において，戦略概念の発生から環境変化に伴い戦略経営へと至るプロセスとその戦略経営が意味する内容について検討してみた。

今日においては一般化している戦略という用語もその発展の歴史は浅く，それがある程度体系化がなされたのは1960年代に入ってからのことである。このため戦略に対する論者間の概念規定も一定していないのが現状である。

このような経営戦略は戦略計画という形で以って具体化されるが，70年代後半における戦略経営概念の台頭以前の戦略論研究は戦略の策定と実行のうち，策定の面にその重きをおき，実行面に対する考察はそれほどなされてない傾向があった。これは環境が比較的安定していた時期であったため戦略の策定面にだけ関心をおけばよかったためである。しかし，環境変化が激しくなるにつれ，それまでのように戦略を策定すればそれがそのまま実行されなくなって来たのである。このようなことで戦略の策定と実行，それに加えてその管理をも含んだ戦略経営概念が台頭してきたのであ

49） Burgelman, R. A. & L. R. Sayles, Inside Corporate Innovation, Free Press, 1986（小林肇監訳『企業内イノベーション』ソーテック社，1987年）。

50） これについては，Tregoe, B. B., J. W. Zimmerman, R. A. Smith & P. M. Tobia, Vison in Action, Simon & Schuster, 1989（中島一訳『戦略経営の実現』ダイヤモンド社，1990年，167～200頁）を参照。

る。そしてこのような戦略経営概念の登場により環境，戦略，組織間の三者適合関係が重要視されるようになり，多くの論者によってそれらの類型化がなされたのである。戦略経営におけるこうした類型化の意義は，このような類型化を行うことによって戦略経営のための環境と戦略及び組織間の適合関係の予測と，ひいてはそれらの管理が容易だということである。

このような戦略の形成プロセスは分析的な戦略策定と漸進的な戦略形成という，二つに分類することができる。従来の戦略論研究は企業の目標と目的達成のために限られた経営資源をいかに展開するかにその関心をおいてきた。このためまず，環境の機会と脅威を徹底的に分析し，自己組織の強みと弱みとを評価判断してトップ・マネジメントが合理的・分析的に戦略を策定するものと考えていた。しかし，このような分析的な戦略策定のアプローチは環境が比較的安定していた時期においてはうまく機能したのであるが，環境変化の激しい状況下の企業経営にあっては計量的分析の過大な重視，実行力の弱体化といういわば分析麻痺という逆機能を引き起こしたのである。

これら一連の分析的な戦略策定の限界として戦略策定において組織問題を導入した漸進的な戦略形成が展開されてきたのである。このような漸進的な戦略形成は戦略の策定と実行を一つの統合されたものとしてみ，そして戦略をトップ・マネジメントの専有物ではなく，組織内の人々の相互作用によるプロセスから形成されてくると見るのである。従って，戦略形成は従来，主張されてきたような合理的で分析的に組織の最上層で行われるだけでなく，それに加えて組織内のあらゆる人々による漸進的な戦略形成プロセスへの参画からもたらされるものであるといえるのである。

このように環境変化が激しい現代においての戦略論は策定に加え，その実行問題をも考慮に入れながらその分析の対象範囲を広げてきたのである。それに伴い，組織の問題も取り入れた戦略経営論が展開されてきたのである。しかし，このように形成される戦略をいかに管理し，そしてまた環境変化に適応するために戦略の変更をどのような行っていくかについては今後の戦略経営論の展開にとって残された課題であるといえる。そしてもう一つ，このように主に米国で展開されてきた戦略理論が現実において環境が異なる日本企業にそのまま適用できるのかも疑問の残る課題であるといえるのである。

［大学院商学研究科博士課程］