

経営戦略理論の比較分析

— デザイン理論とプランニング理論に注目して —

出川 淳

はじめに

本稿では、ヘンリー・ミンツバーグの提唱した経営戦略論の10学派¹⁾のうち、デザイン学派とプランニング学派に分類される経営戦略理論の比較分析を行い、考察を行う。考察の目的は、分析対象とする経営戦略¹⁾を立案するための各種理論の有効性の確認と、それぞれの理論を実践的に活用するための問題点や課題などを明らかにすることである。

比較分析に先立って、ミンツバーグの提唱したデザイン学派とプランニング学派について、前提条件などを確認したのち、比較分析対象理論の要約を示し、その後比較分析と考察を行う。

なお、比較分析は、次の5つの観点で行う。

- 観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方。
- 観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール。
- 観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方。
- 観点4：分析結果などに基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方。
- 観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類。

1) 本稿では“経営戦略”という用語を、企業戦略（企業として実施する複数の事業の中長期的な計画など）、事業戦略（各事業の運営を成功させるために必要となる事業別の戦略）、および、職能戦略（各事業を構成する職能毎の戦略）のいずれかを意味するものとして用いている。

このような5つの観点で機能を分析しようとする理由は、それぞれの経営戦略理論の活用者（ユーザー）である経営者やビジネスパーソンが自社や自組織の経営戦略の立案という作業を行う場合の使い勝手や使いやすさ、および、課題などを明らかにするためであるⁱⁱ⁾。

1. デザイン学派について

ミンツバーグの10学派のうち、デザイン学派は、1957年に発表されたフィリップ・セルズニックの『組織とリーダーシップ』および1962年に発表されたアルフレッド・チャンドラーの『経営戦略と組織』を起源とするものである。そしてその代表的なモデル・考え方が、ケネス・アンドルースによって提唱されたSWOT分析であるとしている。つまり、外的状況と内的状況を評価し、外的状況の評価を通じて外部環境に潜む脅威と機会をとらえ、内的状況の評価を通じて、組織の強み・弱みを明らかにすることを基本とする戦略立案モデルであるⁱⁱⁱ⁾。

ミンツバーグの見解によると、デザインスクールはそれ自身が進化したのではなく、その後の他の学派の発展のための基礎を提供したとしている。つまり、デザインスクールが提唱したいくつかの基本的考え方が、その後の色々な学派の戦略形成プロセスの中で展開され、多くの場合、黎明期に登場したSWOT分析モデルとは異なる形態で具現化されたと見ている。

ミンツバーグはデザインスクールの基礎となる前提条件を2種類に分けて示している。一つは他の学派で健全な発展の元となった是とすべき前提²⁾であり、もう一つはその前提によって戦略形成の重要な側面自体を否定することにつながった前提³⁾と説明している。（図表1参照^{iv)}）。

2) ミンツバーグはこれをデザイン学派の“前提”と呼んだ。

3) ミンツバーグはこれをデザイン学派への“批評”と称した。

図表 1. デザインスクール的前提と批評

<p>是とすべき前提</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① 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。 ② 計画的なプロセスの責任は、最高経営責任者（CEO）にある。CEOこそが唯一の戦略家である。 ③ 戦略形成モデルは簡潔であって、形式ばったものであってはならない。 ④ 戦略が独自性を持たなければならない。最も優れた戦略は、創造的プロセスから生まれる。 ⑤ 大局的に戦略が捉えられた（グランド戦略となった）ときに、初めてデザインプロセスが完了する。 ⑥ 戦略は明快でなければならない、ゆえに簡潔でなければならない。 ⑦ 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初めて、戦略が実行可能となる。
<p>戦略立案の重用側面を否定した前提</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① 強みと弱みの評価。 ② 組織は戦略に従う。 ③ 明確な戦略を打ち出す。 ④ 戦略策定と実行をわける。

2. プランニング学派について

ミンツバーグは、1960年代にデザイン学派とほぼ同時に（厳密には少し遅れて）登場したプランニング学派については、「形式化」を中心テーマとしている。プランニング学派の基本モデルは、時間軸と組織のヒエラルキーに基づいて、戦略の企画・立案をプロセス化し、目標・予算・運用プランにまで落とし込むことで組織をコントロールする、というものである。

ミンツバーグは、このデザイン学派のこの基本的な考え方やモデルも、デザイン学派同様にその後の経営戦略理論の発展、種々の新たな学派の設立・発展に大きく寄与したとしているが、同時に、問題提起も行っている。

ミンツバーグの分析では、プランニング・スクールは前述のデザインスクールの前提は殆ど受け入れたが一部受け入れなかったものがあり、それがプラン

ニング・スクールの長所と同時に短所にもなったようである。また、プランニング・スクールには当初予期しなかった問題が発生することも明らかとなった（図表2参照^{v)}）。この“予期せぬ問題”については、多くが組織的な問題に起因したものであり、多くの識者や経営者が指摘しているようである。さらに、プランニング・スクールの黎明期である1965年に、その後のプランニング・スクールに強い影響力を与えた『企業戦略論』を著したアンゾフ自身、後年（1977年）に問題を指摘している（図表2 “予期せぬ問題”の③参照）。ちなみに、その“予期せぬ問題”の原因については、ウィルソンによって提示された戦略プランニング（戦略計画）7つの大罪が失敗理由を明確に物語っているようである（図表3参照^{vi)}）。

ただし、プランニング学派は“予期せぬ問題”だけを残したわけではなく、デザイン学派同様にその後の経営戦略理論の発展に大きな貢献もしている。具体的には、実践的な応用により重きをおいたものとして、「シナリオ・プランニング」や「戦略コントロール」の誕生にもつながっている。

「シナリオ・プランニング」による様々な想定に基づく自由な発想の有効性はポーターも認めており、「戦略コントロール」による戦略それ自体のコントロールや、組織を戦略に沿った方向に維持することは、サイモンズらによって必要性や有効性が示されている。

3. 分析対象とする経営戦略理論

本稿ではデザイン学派とプランニング学派に分類される経営戦略理論のなかから最も基本的な初期の理論として以下の三件を分析対象とした。

【デザイン学派】

- フィリップ・セルズニック『組織とリーダーシップ (Leadership In Administration)』, 1957 (訳書1963)
- アルフレッド・D・チャンドラー・ジュニア『経営戦略と組織 (Strategy And Structure)』, 1961 (訳書1967)

図表2. プランニング・スクールの前提と批評

前 提	<p>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に基づく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。そして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となる、様々な分析技法によってサポートされている。</p> <p>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）にあるが、実行段階での実際の責任は、プランナーにある。</p> <p>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、様々な運用プランに注意深く落とし込まれ、実行される。</p>
予期せぬ問題	<p>① アメリカ企業の未来を10年以上にわたり、殆ど独裁的に支配した後で、戦略的プランナーの支配に終焉の 때가 やって きた。プランナー達によってでっちあげられた画期的とされる戦略の中で、成功を取めたものはほとんどない（ビジネス・ウィーク誌、1984）。</p> <p>② 大型家電部門担当副社長は、ようやく事業部の所有権を獲得し、プランナーの“排他的官僚主義”から事業部を取り返した（GE、ジャックウェルチ、1980年代初め）</p> <p>③ 戦略計画の手法は20年近く前からあるのに、いまだに多くの企業が、まったく脅威も混乱もありえないような、既知の事実の延長線上での推計による長期戦略を、ただ作り続けている（アンゾフ、1977）</p>

図表3. 戦略プランニング・7つの大罪

<p>① スタッフがプロセスの主導権を握った。</p> <p>② プロセスがスタッフを支配した。</p> <p>③ プランニングのシステムは結果を乱さないデザインとなった。</p> <p>④ プランニングは中核事業の発展を犠牲にして、合併、買収、撤退に目を奪われた。</p> <p>⑤ プランニング・プロセスは真の戦略的な選択肢を生まなかった。</p> <p>⑥ プランニングは戦略が満たすべき組織的、文化的な要件を軽視した。</p> <p>⑦ リストラクチャリングと不確実性の時代に、単一予測をプランニングの根拠とするのは不適切である。</p>

【プランニング学派】

- H・イゴール・アンゾフ『企業戦略論 (Corporate Strategy)』, 1965 (訳書1969)

4. 『組織とリーダーシップ』

(1) 理論の前提

フィリップ・セルズニック (以降, セルズニック) は“リーダーシップ”という言葉で, 戦略立案や戦略そのもの, さらに, 組織が具備すべき制度やシステムの在り方などを包含した広い意味での, “トップおよび経営幹部の仕事”を意味しているようである。その上で, セルズニックはリーダーシップに関する基本的考察結果を以下の三つの概念として示し, 研究の基盤・前提としている^{vii)}。

- ① リーダーシップは組織における社会性⁴⁾の実現に対応するための一種の仕事である。
- ② リーダーシップは職階や高い名声や権威や意思決定と同意義ではない。
- ③ リーダーシップは必ずしも常に必要なものではない。

リーダーシップは全ての大規模組織において等しく必要とされているのではなく, またある組織において, いつも等しく必要とされているというものでもない。さらにまた, それは制度化の自然的過程が統制された場合には不要となる。このことはリーダーシップによる意思決定を必要とする一般条件についての若干の鍵を提供する。

4) 社会的な問題への関心があること。また, 社会的な問題を提起する力があること, 等。[株式会社岩波書店 広辞苑第六版より]

(2) リーダーシップの失敗

このような前提を設定したうえで、セルズニックは“リーダーシップの失敗”について、それは積極的過失や罪よりもむしろ、リーダーシップの発揮の不足に起因する場合が多いと述べている。つまり、リーダーシップの欠乏は、リーダーの度胸と理解の欠乏・不足に基づくもので、それによる具体的な現象は、目標設定における舵の切り方の不十分（つまり、従来戦略の継続の傾向が強くなる現象）と、目標そのものに対する組織の従業員やステークホルダーの不十分な理解、皮相的で不十分な容認の獲得としている。さらに、リーダーシップの不足は、組織的成果や組織の存続が制度的成功（戦略や何らかの施策に基づく成功）と混同されるとき、深刻化するとも述べている^{viii)}。

そして必ずしも成功していないにもかかわらずゴーイングコンサーン（継続）の結果として制度的成功と見なしてしまう結果を生み出す制度的決定のことを“危機的決定”として注意を喚起している。

また、組織を危機を招いてしまう危機的決定は、多くの場合、慣行化したリーダー（リーダーシップ）のための制度によって生み出されるとし、具体的には、“人事募集”、“従業員の訓練・研修”、“内部組織の利害関係を代表する体系としての組織編成”、“他の組織（他の企業のこと）との協力”が該当する場合があると分析している^{ix)}。

(3) リーダーシップの職責

このようなリーダーシップの機能不全を抑止するために、リーダーが果たすべき職責を次のように提示している。

① 制度的使命と役割の定義

目標の設定は創造的な仕事である。それは内外の有力な要求によって固定された組織の真の関わり合いを発見するための自己評価を伴う。これらの関わり合いに照らして目標を設定することを怠る時、それはリーダーシップの無責任の主たる源泉となる。

② 目的の制度的体现

リーダーシップの職務は、単に政策を作成するばかりでなく、社会性を組織の構造に組み入れることである。これもまた創造的課業である。それは組織の「性格」を形作り、それを思考と反応の様式に反映させ、それによって政策の執行と達成が文字の上ばかりでなく、精神的にも忠実に行われる信頼度を増すことを意味する。

③ 価値と特有の独自性（アイデンティティ）の防衛⁵⁾

いかなる政治集団のリーダーシップも、それが純然たる存続に努力を集中する時に失敗に終わる。なぜならば、制度的存続を正しく理解するならば、価値と特有の独自性（アイデンティティ）を維持する事だからである。これはリーダーシップ機能の中の最も重要なものの一つであるとともに、また最も理解の欠けているものでもある。

④ 内部軋轢の整理

大規模組織の中では、内部利害関係集団が自然に形成される。なぜならば、全組織がある意味で多数の副組織から構成された政治集団だからである。構想する利害関係の間の闘争はリーダーシップの関心を強く要求する。

統制力を行使するにあたって、リーダーシップは二重の職責を持つ。それは、自発的協力を行行使するために、構成単位の同意を勝ち取らなければならない。したがって、出現するステークホルダーの意見が十分に代表されることを許さなければならない。同時に、舵を失わないために、主要な関わり合いの履行に適した権力の均衡が維持されるように気を付けなければならない。

(4) 使命や目的の設定に対する注意点

上記した職責項目のうち、セルズニックは使命や目的の設定については、具体的に次のような注意点も明らかにしている^{x)}。

5) セルズニックの原著翻訳版では“制度的完全性の防衛”。

- ① 組織全体の目標は、しばしば一般的にならざるをえず、ある程度の曖昧さを容認しなければならない。なぜなら、現実的な目標やより具体的なものだが、それが賢明な内容であるかどうかを予見するのが困難だからである。したがって目標の設定が、リーダーの職責のうち、最も困難なものとなるが、欠くべからざるものでもある。リーダーは、自分の組織の諸目標を明確に定義し、それによってそれらを、重大な改悪を招くことなく、組織の各種制度を存続させる条件に適応させなければならない。
- ② 目標には一定程度の精確性と明確性が必要となるが、それはあくまでも適切な定義のレベルとして設定されなければならない。これが適切な定義として、必要充分の明確さ、具体性、曖昧さ（自由度）を具備した内容として定義されたとき、管理上の失敗を回避できる可能性が高まる。
- ③ 組織の使命あるいは目標を定義する際は、“組織内部の各種の欲求や能力レベル”および“組織外の利害関係者との関わり合いに基づく圧力や期待”に十分に配慮しなければならない。
- ④ 組織の目標や組織内部、組織外部との関わり合いを調整する際の陥りがちな落とし穴は、従来の業務上の要件や課業、制度・システムの尊重といった思考（セルズニックの言う“テクノロジカル思考”）である。つまり、慣例的な課業や作業、あるいは、旧来の基本的考え方や目標を持ち出してきて尊重することである。

(5) 社会性を有した組織構造を実現するための要件

上で述べたリーダーの職責として設定された組織（企業）の目標や使命などを実際に実現してくためには、企業の組織構造に組み入れなければならない。そのためにはリーダーは幹部社員や従業員らと十分にコミュニケーションを行い、彼らの関心を喚起し、その気にさせなければならない⁶⁾。これを実現する

6) セルズニックは「中立的団体から関わり合いを持った政治集団に変形させる」と表現している。

ための社会性を有した組織構造⁷⁾を実現するための諸側面の各種要件を以下のように示している^{xi)}。

① 役割の割当て

組織の中の固定した地位によるフォーマルな役割の割当てによって、幹部や従業員の課業・権力・予定された手続きが提示され、また、公式に認可された制度やシステムにしたがって、彼らの間のコミュニケーションラインが提示される。

② 内部的利害関係集団の活用

利害関係集団は、大きな組織の内部で種々の形態をとる。それらは潜在的に独断的な規則からの保護を求める小さなインフォーマルな集団から、それ自体への忠誠を要求することのできるような大きな集団までさまざまである。利害関係集団のあるものはフォーマルな構造のラインに従って、技術的単位を人間の統一体に変形する。他のものは認可されたコミュニケーションラインを横切る。しかし、指導者の観点からすれば、そのすべてが次のような意義を有する。

つまり、それらはエネルギーの源泉をなし、自己刺激的で、公式の権威によって、完全に統制することはできない。それらは企業を覆すことも出来るし、またそれに生命と力を与えることもできる。目的を体現することのうちに、組織の諸目的をその内部の集団の自然発生的利害に適合させ、また逆に、辺境な集団のエゴイズムをもっと大きな忠誠心と結びつけることは、リーダーシップの職責である。

利害関係集団は、数多くの重要な場面で、政策の目標に役立つことが出来るのである。

③ 職位・職級等に基づく階層

普通の管理組織には職位などに基づく階層体系が含まれている。これは多くの用途を持つ。しかしながら、このような階層体系の効果は、これら

7) セルズニックの表現は“社会構造”。

のマネジメントといった技術的機能ばかりではない。企業は、この階層構造の導入によって、組織の活動が助成・促進される部分もあれば、疎外される場合もある。

④ 信念

組織構造は、またそれらに関連した参加者が共有する信念を含むことが出来る。信念体系は内部的に、上述した利害関係集団と組織の階層構造の形成の所産として発生するであろう。また、それぞれの集団や階層の人員の社会的背景を反映するだろう。

経営者が好意的と見られるか、悪意的と見られるかは、もちろん重大なことがらである。どんな組織においても、固定した信念の存在は新しい方向へ進もうと企てるリーダーに新しい問題を投げかけるのである。

⑤ 参加

企業組織の社会性は、前述の信念の浸透度合いにもよるが、当該組織の全ての成員が、企業に対して持つ別の種類と度合のかかわりあいを理解するまでは充分とはいえないであろう。通常「メンバーシップ」は当該企業に属するすべての成員に同じ意味を持っているわけではないからである。

⑥ 依存

企業の組織構造によって、多くの幹部や従業員の職務が他者の仕事に依存するようになる。例えば、現場業務を執行する従業員は、特定のスタッフ部門の業務成果に依存する場合がある。これらの依存は、誰が誰を必要としているかを価値を示している。そしてこのことが、なぜ「再組織」がしばしば恐怖と機会を共にはらんでいるかの理由である。この現象は、企業の組織構造の研究において、ほとんど注意が払われていないようである。

政策が組織の構造に組み入れられているというとき、通常意味され、期待されるのは、公式の目的や方式が自然に保護され促進されうることである。個人や集団の志望が刺激され、統制されることによって、また彼らからの相互関係が秩序づけられていることによって、望ましい努力の均衡が生まれるとい

うことである。もちろん、明らかにこれこそ、フォーマルな役割の割当ての目的に他ならない。

しかし役割の割当てだけではこの目的を達成できない。戦略として実現すべき施策を組織構造が支持するためには、組織構造の最適化によって組織の社会性を改めることが必要になる。これにより「新しい血（前述した6つの機能）」が組織全体に注入され、それが従来コミュニケーションおよび依存の関係の変革により効果的に活かされるときに、企図した戦略などが実現するのである。

(6) 制度的完全性や組織設計を適切に行うためのその他の注意点

既に述べた制度的完全性や組織の諸側面の設計を適切に行うための注意点として、セルズニックは以下の3点に関する注意を喚起している。

① 人事的危機への配慮

前述した「役割の割当て」や「職位・階級等に基づく階層」といった転換を組織に対して行うと、従業員の職務内容や必要とされる知識、態度、習慣が転換する。そのため、それまでは全うできていた職務が全うできなくなる従業員が出現する可能性が高い。このような転換と結びついた人事的危機への対応策に配慮しなければならない。

② 分権化への配慮

人事的危機と同様に、組織構造の変更によって意思決定の手続きが変わり、過度に集権化ないしは強化された統制をとまわずに施策を維持することに、多くの場合関心が払われる。このような管理上の分権化を適切に進めるためには、分権化の価値とそれによる組織的進化について、適切に組織に対して表明し、賢く適用する必要がある。

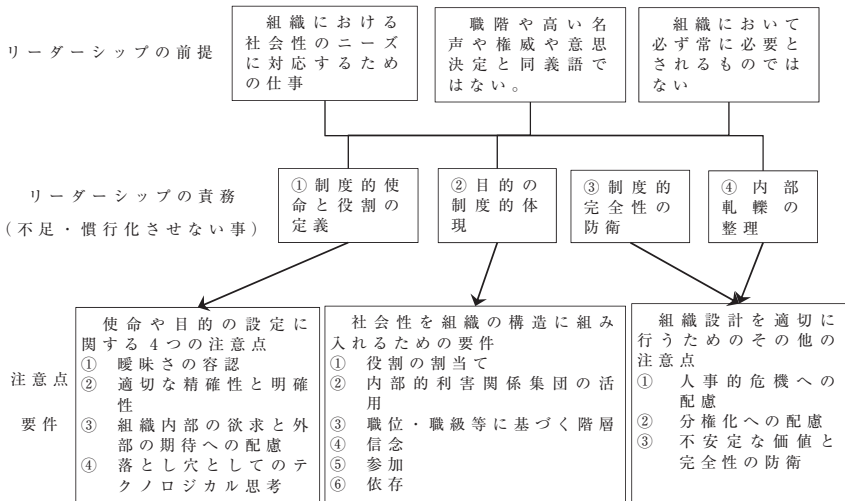
③ 不安定の価値と完全性の防衛

組織の転換は色々な価値をもたらすことを目的としているが、制度に落ち度があったり、各種の配慮に不足点などがあると、期待された価値をもたらさなくなる。したがって、制度をなるべく完全に運用することが必要となり、これは多数の一般条件に影響を受ける。この中にはそもそも目標

の定義の適切性・妥当性も含まれることになる。

なるべく制度を完全に運営するためには、個々の条件を適切化することも必要であるが、以下の3つ項目は、多数の条件に影響を及ぼしているの
で、これらについて検討する事が有効である。

- エリート・専門家・専門家集団（組織の社会性に大きな影響を及ぼす人・集団）
- 組織構造の社会性（組織で共有している見地や集団感情を含む）
- 自律性（分権化、階層化された種々の集団の独自性の確立と維持）



図表 4. セルズニック理論の概要

(7) セルズニック理論の分析結果

本節の冒頭で述べたように、セルズニックは“リーダーシップ”という言葉で、広い意味の戦略および戦略立案を表している場合があると考えられる。ここでは混乱を避けるため、そのような場合は、戦略、あるいは戦略立案と言う用語を用いる。

【観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方】

セルズニックの戦略理論の基本的考え方は、図表4の“リーダーシップの前提”の3点および“リーダーシップの責務”の4点と見ることが出来る。

〔リーダーシップの前提〕

- ① 組織における社会性のニーズへの対応
- ② リーダーシップは、職階や高い名声、権威、意思決定と同義ではないこととの認識
- ③ 組織において必ず常に必要とされるものではないこと

〔リーダーシップの職責の前提〕

- ① 制度的使命と役割の定義
- ② 目的の制度的体现
- ③ 制度的完全性の防衛
- ④ 内部軋轢の整理

【観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール】

『組織とリーダーシップ』のセルズニック理論では、セルズニック理論で戦略立案のための分析手法・ツールと呼ぶべきものは、提示・提案されていない。

【観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方】

セルズニック理論では、分析の際のガイドラインは提示されていない。

【観点4：分析結果などに基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方】

セルズニック理論における戦略を立案するためのガイドラインに該当するのは、“使命や目的の設定に関する4つの注意点”、“社会性を組織の構造に組み入れるための要件”および“適切な組織設計のその他の注意点”と考えられる。

[使命や目的の設定に関する4つの注意点]

- ① 曖昧さの容認
- ② 適切な精確性と明確性
- ③ 組織内部の欲求と外部の期待への配慮
- ④ テクノロジカル思考（従来の業務上の要件や課業、制度・システムの尊重と言った思考）への注意

[社会性を組織の構造に組み入れるための要件]

- ① 役割の割当
- ② 内部的利害関係集団の活用
- ③ 職位・職級に基づく階層
- ④ 信念
- ⑤ 参加
- ⑥ 依存

[適切な組織設計のその他の注意点]

- ① 人事的危機への配慮
- ② 分権化への配慮
- ③ 不完全な価値と完全性の防衛

【観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類】

セルズニック理論ではそもそもあまり戦略という言葉が使われていないので、推測せざるをえないが、何らかの企業戦略や事業戦略を前提としていることは間違いないが、これらの内容に関する具体的な中身は薄く、具体的内容の多くは何らかの企業戦略や事業戦略を実現するための組織戦略となっている。

5. 『経営戦略と組織』

(1) 特定職能（経営管理）の比較分析

アルフレッド・D・チャンドラー・ジュニア（以降チャンドラー）は、企業

内における特定の活動を、複数の異なる企業がどのように遂行しているかという問題意識で研究を始めた。このような研究は、ある企業が事業を運営するために必用となる全ての活動をどのように行っているのか、という分析よりも価値があるとした。なぜなら、比較分析によって、その特定の活動の本質をより深く探れると考えたからである。

チャンドラーが具体的対象とした活動は、“経営管理 (administration)”である。そして当時（第二次世界大戦後、1950年代）のアメリカ経済は急速に拡大しており、多数の企業が急成長を遂げつつあったこともあり、経営管理活動の具体的な対象として“経営変革 (innovation)”とした。経営変革という複雑な経営管理を研究することが最も実り多いと感じたからである。

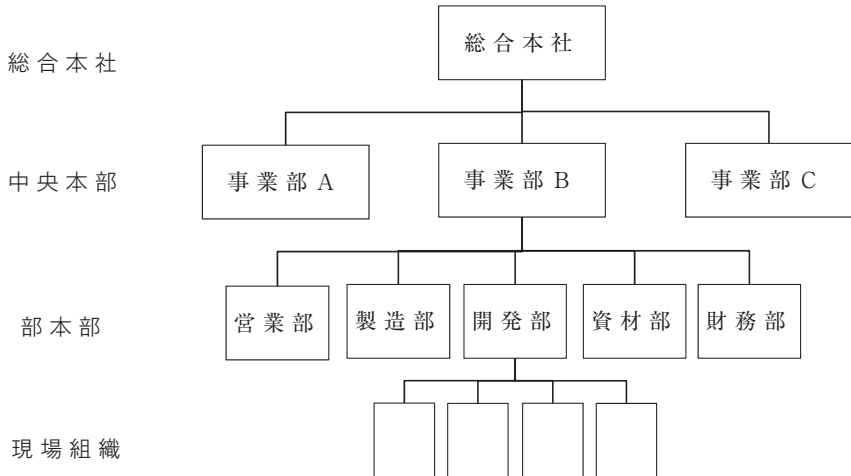
チャンドラーはこの研究を実施する前に、アメリカの大会社50社を対象とした予備調査を実施し、事業部制型の組織形態が、多角的な経営を行っている企業によって広く採用していることが明らかとなった。この形態の組織では、“総合本社 (general office)”がいくつかの“現業事業部 (operating divisions)”の業務を計画、調整、評価し、また必要な人員、設備、資金、その他の経営資源を各事業部に割り当てていた。各事業部の幹部達は、多数の商品からなる製品系列を扱うために、あるいは、一つの地域に対して各種のサービスを提供するために、必要となる職能の大部分をその指揮下に置いていた。なお、各事業部の幹部は、一人一人が、担当する事業部の業績と市場確保の責任を負っている。そして、このような“分権型”の組織体制を最初に編み出したのは、“デュポン社”、“GM (ジェネラル・モーターズ) 社”、“スタンダード石油会社”、および“シアーズ・ローバック会社”の4社であった。デュポン社とGM社は第一次世界大戦後すぐに、スタンダード石油会社は1925年に、シアーズ・ローバック社は1929年に、この分権型の組織体制の導入を開始したことがわかった。これ以外にも“分権型”の組織体制の導入を行っていた会社はあったようだが、経営革新としての創意性に溢れていたデュポン、GM、スタンダードの3社および、組織形態の複雑性が高く資料に入手が比較的容易だったシアーズを含めた4社を主たる比較分析対象とした^{xii)}。

(2) 研究の前提

チャンドラーは上記4社を主たる研究対象としたが、予備調査の結果から明らかになった種々の事実を前提として、“分権型”組織のフレームなどの研究を行った。具体的には以下のような前提⁸⁾である^{xiii)}。

- ① 企業体の運命に責任を持つ経営者の職能とは、調整し、評価し、そして計画することである。
- ② 経営者は業務活動の評価に際して、従業員や下級の管理者が、その任務を十分かつ適切に処理しているかどうかを評価しなければならない。もし不十分・不適切な部分がある場合には、経営者は、行動を起こして新しい設備や材料に取り換えるか、人員の配置替えをするか、あるいは使用資金を増やすか削るか、しなければならない。
- ③ 経営管理という用語は、企業の業務を調整し、評価し、計画する場合に、また企業の経営資源を割り当てる場合に、経営者が下す決定・行動・命令を意味する。したがって、経営管理とは独自の活動・機能であり、商品を現実に買ったり、売ったり、加工したり、あるいは運搬したりすることとは異なった職能であり、同時に大企業においては、経営者の関心は、職務業務の遂行よりは、むしろ経営管理に重点があるということになる。
- ④ 経営者は企業内の従業員による業務活動を調整し、評価し、計画する時に、二つの型の経営管理の職能を果たさなければならない。つまり経営者は、長期的な企業体質に関心を払わなければならないが、同時に日常業務を円滑、能率的に遂行していくことにも、注意を向けなければならない。
- ⑤ 近代的“分権型”会社の経営幹部は、次の4つの職位に従って、その管理業務を遂行している。具体的には“総合本社(general office) (の幹部)”, “(事業部の) 中央本部(central office) (の幹部)”, “部本部(departmental headquarters) (の幹部)”, “現場組織(field unit) (の幹部)”である(図

8) 原著では“前提”ではなく“命題”として表記されており、予備調査の結果から明らかになった事実を整理したものと考えられる。



図表 5. 複数事業部制組織

表5参照)。なお、この4つの職位は、複雑な大企業には全て備えられているが、必ずしも全ての“分権型”会社に揃っているわけではない。

- “総合本社”は本社最高幹部と専門スタッフとが、その下位にある複数の独立的な事業部（divisions）のために調整し、評価し、その目的と政策を決定し、経営資源を割り当てている。各事業部は特定の製品系列を取り扱うか、あるいは、一定の広い地域内での会社の事業を遂行している。
- 各事業部の「中央本部」は、その下部のいくつかの職能部門としての部（department）を管理している。これらの部は、それぞれ、製造、販売、原材料の購入もしくは生産、技術、研究、資金などのような、主要な職能活動分野を統括する責任を持っている。
- さらに“部本部”は、その下部の位置するいくつかの現場組織のために、調整し、評価し、また計画を立てる。
- 一番下のレベルでは、各“現場組織”が、それぞれ向上や支店（branch）や地区営業所（district sales office）、購買事務所、技術研究所、会計や

その他経理などの部課を運営している。

- 現場組織の管理者(managers)は、それぞれの日常業務を遂行するか、または直接それを監督している。この場合でさえも、現場組織の業務の量が多ければ、管理者の時間の大部分は、管理業務に費やされる。この職務は主として、現場業務に関するものであり、部本部と、さらにその上の組織によって定められた政策と手続きの枠内で遂行されている。
 - 部および事業部の本部は、多少は長期的決定を行うこともあるが、その幹部達は総合本社が決定した枠の中で活動しているので、主たる管理業務は、戦術的もしくは現業的なものとなる。
 - 総合社は、企業全体の政策とその実施手続きについて、広範な戦略的あるいは企業家的な決定を行う。それができるのは、総合本社が人間、資金、原材料などの諸資源の割当に最終決定権を握っているからで、下位段階は、これにしたがって承認済みの案件を実施することになる。
- ⑥ 経営者が行う政策や手続きの策定と、その実施は職能が異なる。また、政策と手続きの策定には、戦略的なものと、戦術的なものがありうる。
- 戦略的意思決定 (strategic decision) は、企業の長期的な体質に関するものである。これに対して戦術的意思決定 (tactical decision) は、むしろ業務を円滑、かつ能率的に運営していくために必要な日常活動に関するものである。
- ⑦ 戦略的な計画の実施には通常、経営資源が必要となり、それは総合本社だけが上から割り振ることができる。したがって、下部の幹部達は、総合本社が定めた全社的な政策方針に沿って、割り当てを受けた資源を使って、戦術的な諸決定をする。
- ⑧ 多くの企業体で、経営資源の割当に責任を持っている総合社の幹部達が、日常の業務にとらわれ過ぎて、企業の長期的な体質に影響を及ぼす市場や、技術や、供給源、その他の要素の変動に、まるで注意をしないということがよくある。彼らは、前向きの計画や分析を持たず、むしろ、新しい状況や問題や危機が起こるたびごとに、場当たりにこれに対処してい

くやり方で、決定を下している。こういう人々は、その企業の目標を、すでに与えられたもの、または、前任者から引き継がれたものと決め込んでいるのである。

- ⑨ 企業が成長して、新しい事業分野に進出した場合には、その活動を遂行する部門を管理するために、新しい中央本部が生まれる。
- ⑩ 企業買収を進めた統合企業 (integrated enterprise) が、新しい事業分野に進出して多角化し始めたとき、あるいは、いくつかの職能部門をさらに広範な地域に展開した時には、総合本社に統轄される多数の総合事業部を設置される。
- ⑪ 企業体を管理する仕事の仕組みは、常に、二つの面を持っている。一つは、各種の管理部局間や管理者間の権限とコミュニケーションの系列であり、二つ目は、これらのコミュニケーションと権限の系列に沿って流れる情報や資料の内容であり、これらは企業の基本的な目的と諸政策を遂行し、また諸資源を割り当てる際、効率的な調整、評価、計画を確実にするため、欠かせないものである。

(3) 予備調査の結果から明らかになった事実・現象

上記した予備調査の結果からチャンドラーは、二つの現象・事実を発見している。

一つは、多くの組織において「組織は戦略に従って作られる (形成・編成される)」ということ。もう一つは、「複雑な組織は、基本的な戦略の結合から生まれる」ということである。具体的には以下のような現象である^{xiv)}。

- 商品販売量の拡大は、ある地区内で単一の職能を担当する管理部局を新たに作りだす。
- 販売地域の分散による拡大は、数多くの現場第一線組織を管理するための部門組織と本部を必要とするようになる。
- 新しい事業分野への進出は、事業部の中央本部と複数の職能部門・部の設立を必要とする。

- 新しい製品系列の開発・販売によって、全国的な規模あるいは国際的な規模で売上拡大を続けようとするれば、複数の事業部のための中央本部と、それらを管理するための総合本社が必要になる。

(4) “経営管理の比較分析”の成果

チャンドラーの本来の研究課題である“経営管理の比較分析”の成果は多岐にわたるが、以下のようなことが必然的な現象として起こる可能性が高いことが明らかにされた^{xv)}。

- ① 部門本部をつくる場合の第一の課題は、本部と現場の間のコミュニケーション系列の明確化と、本部幹部間の職務と権限の配分である。
- ② 部門本部が現場を管理すると、企業がさらに大きくなるにつれて、部門本部が本社によって管理されるようになる。
- ③ 集権的職能部制や支配力の弱い分権的持ち株会社において問題となるのは、(事業部・中央本部)の経営幹部の管理負担が過重となり、企業家としての経営責任を有効に遂行できなくなることである。このような状況が発生する原因は、企業体の業務があまりに複雑になり、調整、評価、政策立案の問題が複雑に入り組み、少数の経営幹部だけでは、企業家的活動も日常業務活動もうまく処理できなくなるからである。この問題に対応するために、複数事業部制の機構が作りあげられる。
- ④ 総合本社の首脳部は、各事業部の業績評価だけでなく、多数の自律的な事業部の業務活動の開始、持続、拡張、縮小に対して基本的な意思決定を行わなければならない。各事業部は、それぞれが全く異なる製品系列を扱ったり、異なる領域の業務を遂行していたため、事業領域や事業部の数は拡大していく。そのため、総合本社の首脳部は、専門家ではなく、何でも知っているゼネラリストにならなくてはならない。したがって、彼らは、全社統括と政策立案(戦略立案)のために、できるだけ時間と情報を確保・集中する必要がある。
- ⑤ 各事業部の経営幹部も日常業務から手を引いたときだけ、有益な組織計

画や提案が生み出せる。したがって、複数事業部制を計画する場合には、個々の事業部の経営幹部は問題に精通する必要があり、事業の内容を深く研究・理解するための時間を持たなければならなかった。

- ⑥ 複数事業部制への移行という組織改革に成功した基本的理由は、新機構によって経営者が日常業務から解放されて、企業全体の運命に責任をもつようになったからである。これによって、長期計画や評価を行う時間や情報が与えられ、さらに心理的な使命感も生じる。
- ⑦ 複数事業部制への移行という組織改革によって導入される新しい組織機構では、需要の変動に合わせて製品の設計や仕上げを手直しすることはもちろん、製品の流れを調整したり、生産量との関係で原価を決定したりする日常業務が全て事業部に委ねられるため、調整と評価が容易になる。また、複数職能をもつ事業部を評価する方が、単一事業部を評価するよりも正確であることもわかった。その理由は、各事業部は、所管製品の販売や資材の補給について他の部門に依存してはいないためである。つまり、当該事業部の財務状態や市場占拠率については、あらゆる面にわたって詳細な報告が絶えず与えられていたので、当該事業部長も本社幹部も、営業成績について常時有効な審査・評価を行うことができた。さらに、新しい機構では、意思決定を一層効率的に配分し、かつコミュニケーション統制（コントロール）を一層精確にするほか、もうひとつ優れた点が明らかとなった。それは、総合本社幹部に、訓練と試練の場を提供するということである。つまり、古い機構の下では、社長や取締役会長を除けば、誰も会社の業務を常時全社的に把握している者はいなかった。ところがいまや、各事業部門を担当する総合本社幹部達（それぞれの事業部長達）はスペシャリストであるよりは、ゼネラリストでなければならぬ。こうして、彼らは複雑な業務を運営する経験を積むことができたのである。
- ⑧ 上記した結果は、組織構造が戦略に従ったために可能となった業務および事業の高効率化・高品質化であった。しかし、組織構造が戦略に従わないと、結果は非能率となる。このことは既述の4社の経験から学ぶべき教

訓である。数量的拡大、地理的分散、垂直統合、製品の多角化、またはこうした基本戦略に基づく成長の持続によって、企業家的意思決定の負担は、ますます重く最高幹部の肩にのしかかる。彼らが権限とコミュニケーションの系統を改革せず、管理に必用な情報制度の整備に失敗すれば、経営者は全組織を通じて現業活動の深みにますますはまりこみ、往々にして相矛盾する目的のために働き、互いに衝突するようになる。

(5) チャンドラー理論の分析結果

チャンドラーの研究成果が経営戦略理論の礎となり後の研究の方向性を示したり、示唆を与えたことは間違いないと考えられるが、少なくとも本稿でとりあげた『経営戦略と組織』の中に、明確に戦略経営理論として提示されたものは見当たらない。しかし、個々の研究・分析結果の端々に、重要な原理原則と呼べるものが明記されており、それらを『経営戦略と組織』におけるチャンドラーの経営戦略理論と見なすこともできる。具体的には、以下のような内容が該当するであろう。

- ① 部門本部などの組織および組織機制を構築する場合、最も注意深く配慮しなければならないのは、本部と現場の間のコミュニケーションラインの明確化と、本部幹部間の職務と権限の配分である。
- ② 総合本社あるいは事業部の中央本部の経営幹部の日常業務の管理負担と似たものまで背負うと、管理負担が過重となり、企業家としての経営責任を有効に遂行できなくなる。このような状況が発生する原因は、企業体の業務があまりに複雑になり、調整、評価、政策立案の問題が複雑に入り組み、少数の経営幹部だけでは、企業家的活動も日常業務活動もうまく処理できなくなるからである。
- ③ 総合本社の経営幹部は、多数の自律的な事業部の業務活動の開始、持続、拡張、縮小に対して基本的な意思決定を行わなければならない。そのため、総合本社の首脳部は、専門家ではなく、(少なくとも担当している事業部門については)何でも知っているゼネラリストにならなくてはならない。

したがって、彼らは全社統括と政策立案（戦略立案）のために、できるだけ時間と情報を確保・集中する必要がある。

- ④ 複数事業部制への移行という組織改革に成功した基本的理由は、新機構によって経営者が日常業務から解放されて、企業全体の運命に責任をもつようになったからである。これによって、長期計画や評価を行う時間や情報が与えられ、さらに心理的な使命感も生じる。
- ⑤ 複数事業部制への移行という組織改革に成功すると、新たに導入される新しい組織機構のため次のようなことが可能となる。
- 需要の変動に合わせて製品の設計や仕上げを手直しすることはもちろん、製品の流れを調整したり、生産量との関係で原価を決定したりする日常業務が全て事業部に委ねられるため、調整と評価が容易になる。
 - 複数職能をもつ事業部を評価することの方が、単一事業部を評価することよりも正確になる。その理由は、各事業部は、所管製品の販売や資材の補給について他の部門に依存してはいないためである。
 - 意思決定を一層効率的に配分し、かつコミュニケーション統制（コントロール）を一層精確にするほか、総合本社幹部に、訓練と試練の場を提供することである。

ここではチャンドラー理論を上記のように捉えたうえで、以降の分析を行う。

【観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方】

チャンドラー理論における唯一最大の前提となる基本的考え方は以下の一点と考えられる。一般的に「組織は戦略に従う」がチャンドラーの前提と言われることもあるようだが、これについては以降の“観点4”で述べる。

- 経営管理は一つの独立した職能と見なすことができ、この職能の効率・成果の水準で企業経営全体のパフォーマンスが大きく影響される。

【観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール】

チャンドラーは、理論に沿った分析を行うためのオリジナルの手法・ツールを『経営戦略と組織』では提示していない。

【観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方】

チャンドラーは、理論に沿った分析を行うためのオリジナルの手法・ツールを『経営戦略と組織』では提示していないので、ガイドラインなどに該当する記述もない。

【観点4：分析結果などに基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方】

チャンドラーが理論化した戦略は、多角化を成功させる事業部門組織の編成の戦略であったと考えられる。換言すると、チャンドラーの言として有名な『組織は戦略に従う』を実現させることが、戦略（組織的戦略）によって達成しようとした目標だったという解釈である。このように考えると、本節冒頭で、チャンドラー理論と見なせる内容として紹介した複数の項目は、具体的な戦略を立案するためのガイドライン・考え方ともみなすことができる。

なお、『組織は戦略に従う』については、一部の識者からは、チャンドラー理論の前提と認識されることもあるようだが、『経営戦略と組織』においては、決して前提とはしていなかった。その理由は、「組織が戦略に従わない場合の組織の非能率さ」について、前述の通り言及している点から明らかである。もし、そのような認識が後の研究者にあったとすれば、それは拙速な誤解である。

【観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類】

チャンドラー理論が『経営戦略と組織』においてコミットしている内容を戦略と見なすのであれば、それは明らかに組織論的な戦略である。個別具体的な事業戦略を成功に導くといった内容にはなっていない。

6. 『企業戦略論』

(1) 実用性の高い“企業戦略に関わる一連の方式”の明確化^{xvi)}

H・I・アンゾフ（以降、アンゾフ）は、1960年代のアメリカの社会・経済環境下における“企業戦略（立案）の方式”を明確化するための包括的な研究を行った。その具体的な方針は、企業が目標へ向かうためのコースを決め、そのコースに沿って企業組織全体を引っ張っていくという企業の戦略に関わる一連の過程を取り扱った。

アンゾフは、企業マネジメントの業務活動を、分析、意思決定、コミュニケーション、リーダーシップ、動機づけ、評価、コントロールといった種々の活動の複合体と認識したうえで、“マネジメントは主に意思決定の問題”として扱っている。その理由は、意思決定が明示的なものであろうと暗黙的なものであろうと、全てのアクション（活動）に先行するものであるということである。

このような考え方に基づいて、アンゾフは企業の戦略に関わる諸活動のための適切な意思決定について研究し、これを“戦略的意思決定”と定義した。そして意思決定範囲を企業の総体的な戦略問題⁹⁾の解明とした。

(2) 意思決定の構造^{xvii)}

アンゾフは、総体的な企業戦略の方式を明確化するために、意思決定のプロセスに注目し、次の三つのカテゴリーに分類し、それぞれのカテゴリーの特性や相互依存関係を整理して、新たな意思決定モデルを構築するための基礎情報とした。

➤ 業務的意思決定：現行業務の収益性を最大化するための意思決定。主な

9) テーラーやメーヨー、フェイヨルらによって既にオペレーションズ・リサーチやマネジメント・サイエンスとして行われていた企業の内的な問題（製造工場における個人やグループの生産性の問題をはじめとする問題・課題）と第二次世界大戦後に発生した企業の外部の要因（市場や競合企業など）によって起こる問題を全て含むもの。

決定事項は、価格決定、マーケティング戦略の決定、生産の日程計画、平均在庫量の設定、業務活動に必用な費用の決定

- 管理的意思決定：最大の業績能力を生み出すように資源を組織化（適切に配置・活用）するための決定
- 戦略的意思決定：主として、企業の内部問題よりも外部問題に関する事柄（例えば、製品ライン、市場の選択など）に関する決定

そしてそれぞれのカテゴリーの意思決定の特性や相互依存関係を整理し、意思決定モデルを構築するための基礎情報とした。

(3) 新たな戦略的意思決定モデル^{xviii)}

新たな戦略的意思決定モデルの検討は、次に示すサイモンの4つの意思決定ステップをベースとし、従来の投資決定論を修正・拡大した。

第1ステップ：意思決定のニーズあるいは機会を認識すること

第2ステップ：代替的アクションが“作成”されること

第3ステップ：各代替案をそれぞれの貢献度によって“評価”すること

第4ステップ：実行に移すために、一つまたはそれ以上の代替案を“選択”すること

サイモンの意思決定の4ステップを従来の投資決定論のプロセス¹⁰⁾を比較すると、投資決定論は上記4ステップのうちの、第3ステップと第4ステップしか取り扱っていないことになり、換言すると、第1ステップと第2ステップは既に存在していることを前提としている。したがって、新たな戦略的意思決定モデルは、ニーズの認識や代替案の探求ができるものでなければならない。そのためには、アンゾフの言う“部分的無知の状態”，つまり、何らかの意思決定を行うために十分な情報が得られていない状態が存在することを前提としなければならない。

10) 従来の投資決定論のプロセスは、投資対象として複数の案件（プロジェクト）が列挙され、それぞれのキャッシュ・フローを算定し、各案件の価値が、企業にどれだけの利益をもたらし、リスクを負わせるかによって評価される。

アンゾフはこれに加えて、新たな戦略的意思決定モデルには以下のような価値や効果に配慮することも必要条件とした。

- 既存の事業に新たに付加される新規事業（新たな、製品－市場の追加）によって発生する、既存事業との相乗効果（シナジー）
- 競争上の利点（優位性）をともなう諸機会の創出
- 全事業活動としての方向性や理念の明確化

このような要件を満たす戦略的意思決定モデルを構築するために、アンゾフは次の2つの決定ルールを、意思決定プロセスの中に組み合わせた。

- ① 企業の業績を測定するための尺度を設定するために、企業の目標の問題を取り扱うための検討・分析を行うというルール
- ② 製品と市場についての好ましい特性は何かを決めるためのもので、製品－市場の戦略を取り扱うための検討・分析を行うというルール

このようなルールを意思決定プロセスに組み込んだ意思決定のモデルを、アンゾフは、“段階的アプローチ”と呼んだ。手順的には、初めに部分的な無知の状況下で実施可能な戦略のフレームを大雑把につくり上げ、検討が進むにつれ、いくつかの段階を経てそれらを順次精緻化し、洗練・精緻化していくというものである。具体的には次の3つのステップからなるアプローチである。

第1ステップ：企業を多角化し新たな事業に取り組むべきか、既存事業の充実・拡大を目指すべきか、という二つの主要な代替案のどちらかを決めること。

第2ステップ：広範な業種別リストから、その事業の従事すべき大雑把な“製品－市場”，つまり事業コンセプトを選択すること。

第3ステップ：その大雑把な事業コンセプトにおける色々な特性や、具体的な製品の種類・仕様やターゲットとする市場、あるいはそのセグメントを検討していき、その内容や範囲を精緻化することである。

なおアンゾフは、この3段階からなるアプローチの各ステップにおける手順は、どれも同じ検討手順¹¹⁾としている。

(4) 事業戦略の目標の体系^{xix)}

アンゾフは事業戦略の目標設定については、利益率の極大化ということを経論上の中心的な目標としつつも、実際的には、代用変数として実務的に測定可能な種々の従属目標を設定していくことになるとしている。そして、最初に短期的な目標¹²⁾を検討・設定し、後に長期的な目標を検討・設定するとしている。

この際、短期的な目標設定の実際的な方法として、企業が想定している事業の業界・業種に属する既存企業の平均予想資本利益率を見積もるとともに、事業が成功した場合と想定通りに進まなかった場合の資本利益率を明らかにすべきとしている。その際、想定事業における種々のリスク要因を考慮し、利益率を、幅を持たせて予測し、その最低予測値が、この企業の受容限界点以上でなければならないとしている。

長期目標については、収益性を直接見積もるのではなく、その代わりに、長期の収益性に貢献するような企業の諸特性を測定することによって、長期の目標設定を代替するというものである。具体的には、市場占拠率、売上高成長率、一株当たり利益率、新製品投入数、顧客人口、などを挙げている。

なおアンゾフは、上記した短期的な目標と長期的な目標の外に、想定外の事業に対する深刻なマイナスの影響をもたらす破壊的出来事（例えば、天災、経済恐慌、市場における政治的激変など）に対処するために、“柔軟性目標”を三つ目の目標として付け加えることを提言している。柔軟性とは具体的には外部的と内部的の2種類があり、外部的柔軟性は、製品を多角化せずに顧客を多角化する“消極的柔軟性”と、顧客だけでなく製品も多角化する“積極的柔軟

11) 具体的には以下の5段階の検討手順である。

- ① 一連の目標を設定すること
- ② 企業の現状との差（ギャップ）を見積もること
- ③ 一つあるいはそれ以上のアクション（戦略的施策）を考え出すこと
- ④ このようなアクション（戦略的施策）を、それぞれの“ギャップ縮小特性”に照らしてテスト・検証すること
- ⑤ 検証結果が十分にギャップを縮める場合にのみ、それを採用・実施し、ギャップを縮める効果が不十分な場合には、新たな代替案を検討すること

12) 短期的と言っても1960年代当時の短期の認識は3～10年という幅であった。

性”がある。内部的柔軟性とは、具体的には、流動比率、自己資本に対する負債の比率、流動資産に対する固定資産の比率などが該当する。

- 外部的柔軟性：製品－市場投資のパターンの多角化
- 内部的柔軟性：経営資源の流動性を保持すること

(5) 相乗効果（シナジー）の評価^{xx)}

アンゾフは戦略的意思決定の必要条件として相乗効果（シナジー）を挙げているが、具体的には資本利益率を構成する要素を次の4つの機能分野に分類して検討することを提案している。

- ① 販売シナジー：共通の流通経路，販売管理組織，あるいは倉庫などを利用するときに発生するもの。
- ② 生産シナジー：生産施設と人員の高度な活用，間接費の分散，共通の習熟曲線に基づく利点，一括大量仕入れなどの結果によるもの。
- ③ 投資シナジー：プラントの共同使用，原材料の共同在庫，類似製品に対する研究開発の流用効果，共通の工具・機械，といったことの結果によるもの。
- ④ マネジメント・シナジー：経営者やマネジャーが新しい事業に進出した時に発生した問題が，その管理者・マネジャーが過去に遭遇したものと同じであれば，新事業を効率的に推進できることによるものである。

これらの相乗効果（シナジー）による効果は，次の2つの方法で見積もることができる。

- ① 一定の収入をえるために必用となるコストが各種シナジーによってどれだけ節約できるかで見積もる方法
- ② 一定の投資額に対してどの程度利益を増やすことができるかを見積もる方法

さらにアンゾフは，相乗効果（シナジー）は新規事業を開始した直後の創業時の段階と，一定期間経過後，定常的な操業段階に入った後の段階では，それぞれ費用の構成要素が変化することにも注目している。具体的には，創業時に

においては、新たな事業分野に関する各種ノウハウを学び、身につけるための費用や、新たな組織をつくり上げたり、新しい規定や手続きを制定するための費用、不慣れな環境の下での初期段階の各種ロスが発生する。これらの費用は一度限りのものではあるが、殆どは資本化されずに経常経費となる。ただし、これらの経常費用については専用の勘定科目は設定されていないので、費用の正確な把握は困難であるが、事実として間違いなく発生し、業務上の効率などが低下するために間接的に明らかとなるので、一定程度の検討は必要となる。なお、業務の操業が定常段階に入った後には、このような費用は発生しなくなる。

このような、相乗効果（シナジー）に関する機能分類や、見積時の方法、創業時と定常操業後の分類などに配慮して、アンゾフは、相乗効果（シナジー）の評価は、4つの機能分野に対して、創業時の費用削減効果、操業段階の費用削減効果、新たな売上高増の効果、およびその他諸々の効果・損失といったマトリックスで評価すべきとしている（図表6参照）。

図表6. 相乗効果（シナジー）の評価フレーム¹³⁾

評価項目 機能分野	創業時の 費用削減効果	操業段階の 費用削減効果	新たな売上高 増の効果	その他諸々の 効果・損失
販売シナジー				
生産シナジー				
投資シナジー				
マネジメント・シナジー				

(6) 企業の能力グリッド^{xxi)}

アンゾフは、企業の能力を適切に評価するためのフレームとして、企業運営

13) H・I・アンゾフ（著）、広田寿亮（訳）、『経営戦略論』、産業能率大学出版部、1969、第五章「シナジーと能力プロフィール」第5-2表を簡略化および修正のうえ転載

に必用となる機能（職能）分野と、それぞれの分野の能力および設備・資源を組み合わせることで、企業能力を評価するためのグリッドを提案した。機能分野は、以下の通りである。

- ① 研究開発：市場性のある製品を創造するプロセス全般を包含するものである。例えば、基礎研究や応用研究、プロトタイプの作成、工業デザインなどが含まれる。
- ② 製造関連機能¹⁴⁾：原材料の購入、生産の日程計画の作成と統制、工具管理、製造技術、品質管理、在庫管理、製品の製造といったものである。
- ③ マーケティング：製品需要の創造、広告、販売促進、販売、製品の配給（輸送・格納を含む）、契約管理、販売分析、アフターサービスといったものである。
- ④ 全般管理と財務：これには次の3つの活動分野が含まれる。
 - 1) 企業とその環境との諸関係についての全体的なパターンを決めること。
具体的には、経営戦略と全体的な資源配分の決定、新しい製品－市場地位の獲得、資金調達、企業広報など。
 - 2) 各職能分野に対して、統合的な意思決定、コントロールを行うこと。
特に価格問題、標準在庫問題、標準生産量、資本支出、個々の機能分野の最終到達目標などの決定、指導、コントロールなどである。
 - 3) 各機能分野に各種のスタッフ・サービスを提供すること。例えば、会計、投資家対応、教育訓練などのスタッフ・サービスや購買のように集中形態の方が効果的な業務機能の遂行である。

アンゾフは、これらの能力および設備・資源などは次の4つの観点から測定できるとした。

- ① 施設と設備
- ② 人的技能
- ③ 組織的能力：専門的組織単位的能力水準

14) 原著（『企業戦略論』）では“オペレーション”と記述されている。

- ④ 管理的能力：経営者あるいはマネジャーが得意とする意思決定や管理業務の種類で示されるもの

上記した4つの“機能分野”と4つの能力および設備・資源項目から，図表7のようなグリッド（フレーム）で，能力プロフィールに関するチェックリストを各企業は作成することができる。これは，自社だけでなく競合先の能力プロフィールをチェックする際にも有効活用できる。

図表7. 能力グリッド：能力プロフィールのチェックリストのフレーム¹⁵⁾

評価項目 機能分野	施設と設備	人的技能	組織的能力	管理的能力
研究開発				
製造関連機能				
マーケティング				
全般管理と財務				

(7) 戦略の概念^{xiii)}

戦略の概念についてアンゾフは次の3つの要素で展開した。

- 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絞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

換言すると，①は企業が発展させようとしている事業分野（製品－市場分野）に関する基準をつくり明確にすることであり，②は新たな機会を生み出す成長の方向性を示すことであり，③は魅力ある機会を絞り込むための競争上の利点や強みを明確にすることである。なお，②の成長の方向性について，アンゾフ

15) H・I・アンゾフ（著），広田寿亮（訳），『経営戦略論』，産業能率大学出版部，1969，第五章「シナジーと能力プロフィール」第5－3表を一部修正のうえ転載

は“成長ベクトル”というフレームで、具体的な方向性を示している（図表8参照）。

図表8. 成長ベクトル¹⁶⁾

製品 ニーズ	現 在	将 来
現 在	市場浸透力 ↓	製品開発 ↓
将 来	市場開発	多角化

(8) 戦略立案における共通の関連性のための基準・構成要素

アンゾフは戦略を立案する際、現在の事業状況と将来の事業状況の間の関連性や変化の方向性が、戦略を構成する種々の施策において共通・統一・整合していることが不可欠であるとし、これを“共通の関連性”と呼んだ。そして、共通の関連性を決定する基準は、既に説明した次の4項目であるとした。4つのうち最初の3基準は前節で紹介したもので、企業が外部環境において収益性のある諸機会を探求しなければならないことを示している。最後の基準は、新しい分野に進出・転化した際に成功するために必要な能力を示すものである。したがってこれら4基準は、排他的ではなく相互補完的な関係にあり、戦略の構成要素とみることもできる。

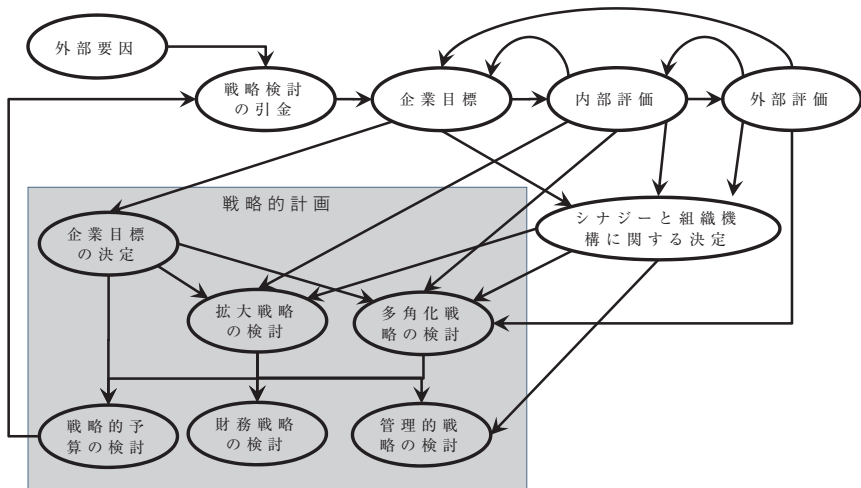
- ① 製品－市場分野
- ② 成長ベクトル
- ③ 競争上の利点・強み
- ④ シナジー

16) H・I・アンゾフ（著）、広田寿亮（訳）、『経営戦略論』、産業能率大学出版部、1969、第五章「シナジーと能力プロフィール」第5－2表を簡略化および修正のうえ転載

(9) 戦略立案の手順

アンゾフは、戦略立案に必需となる主な検討項目の流れを図表9¹⁷⁾のように示している。新たな戦略立案作業の端緒・引金となるのは、多くの場合外部の要因であるが、場合によっては、前回の戦略的計画の結果などに基づく場合もある。そして当初の作業は、“企業目標”の検討とそれに対する“内部評価”、“外部評価”である。そして、内部・外部の評価結果に基づいて、必要に応じて修正が施され目標が決定される。また内部・外部の評価結果などに基づいて、シナジーと組織機構に関する決定も行われる。

戦略目標およびシナジー・組織機構に関することがらが決定すると、それまでの各種検討結果をふまえて、拡大戦略、多角化戦略などの分析・検討が行われ、最終的には、管理的戦略、財務戦略、戦略的予算を踏まえた戦略計画が策定されるという流れである。



図表 9. 戦略的計画の立案手順

17) H・I・アンゾフ (著), 広田寿亮 (訳), 『経営戦略論』, 産業能率大学出版部, 1969, 第五章「シナジーと能力プロフィール」第10-1図を一部修正のうえ転載

この段階で、新たな製品－市場分野へ展開する戦略の方向性や予算規模といった骨子が確定したことになる。しかし、その製品－市場分野の全ての対象製品に取り組むわけではなく、実際には、部分的無知の状態を前提とした段階的アプローチを実践しなければならない。具体的には、確定した背品－市場分野において具体的な案件についてその都度、継続的な評価を行い、成功確率のより高いプロジェクトを実施していくということである。具体的には、以下の手順でプロジェクトを評価することになる。

- ① 適格審査
- ② 暫定的評価
- ③ 最終的評価

実際の適格審査は、複数の候補案件（製品）のそれぞれについて、既に決定されている戦略の諸目標（短期目標、長期目標、柔軟性目標など）に照らして適格性の審査を行い、全ての評価項目について受容限界よりも低い結果となったものは直ちに却下となる。ただし、一つでも受容限界を上回るものについては、次の暫定的評価に進ませる。このような評価によって、現在の状況への適応度は必ずしも高いスコアとなっていないが、部分的に高い評価を得た候補案件があることを重要な情報として認識することができる。

また、評価結果が相対的に高いものについては、成長ベクトル、競争上の利点、シナジーなどの基準に対する評価した評価実施しなければならない。なお、シナジーによってもたらされる効果は、当該案件の評価というよりも、企業の管理的戦略の内容によって大きく変化することに注意しなければならない。

そして最終的には、上記したような評価を行った他の案件と比較評価し、コストやリスクの評価を行い、戦略との適合性を最終確認したうえで、実施に移されることになる。

(10) アンゾフ理論の分析結果

アンゾフ理論の骨子は、戦略立案のプロセスを図表6のようなプロセスとして明確にしたうえで、色々な検討フェーズにおいて、検討漏れを起さないよう

に、検討・配慮すべき項目をチェックリストのように準備するというものであったと言える。

【観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方】

アンゾフは、企業におけるマネジメントの業務活動を、分析、意思決定、コミュニケーション、リーダーシップ、評価、動機づけ、コントロールといった種々の活動の複合体と認識したうえで、“マネジメントは主に意思決定の問題”とした。その理由は、意思決定は、それが明示的なものであろうと暗黙的なものであろうと、全てのアクション（活動）に先行するからということである。このような考え方がアンゾフの経営戦略理論の大きな前提の一つである。

【観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール】

アンゾフは企業戦略を適切に立案するための手法として、“段階的アプローチ”なるものを提唱しており、これは広義には分析のための手法と呼べるかもしれない。つまり、検討手順の中に通常の分析では漏らしてしまうような項目を漏らさずに検討するための検討項目が明確に記述された手順書やチェックリストのことである。したがって、検討項目によって実際に用いられる分析手法や検討方法は従来通りであるので、その意味においては、アンゾフ理論としての純粋な分析手法やツールは提示されていない。

【観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方】

前述の通り、アンゾフ理論として純粋なオリジナルの分析手法やツールは提示されていないため、ガイドラインと呼べるものも明示されていない。

【観点4：分析結果などに基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方】

観点2で述べた検討もれを起さない明確な手順書やチェックリストは、それ自身が手法的な意味合いを若干持つとも言えるが、全体の体系を明示すること

によって適切な分析結果に導くためのガイドラインの役目を果たすこともあると考えられる。

具体的には、戦略立案の当初の作業として、企業目標を明確にすることが挙げられるが（図表6参照）、企業目標は、短期的目標と長期的目標だけでなく、“柔軟性目標”として、“消極的柔軟性（製品をそのままに顧客だけの多角化）”や“積極的柔軟性（製品と顧客の双方を多角化）”といった概念や、あるいは、“外部的柔軟性（製品－市場投資のパターンの多角化）”や“内部的柔軟性（経営資源の流動性（応用性）確保）”といったことを示している。

また、経営戦略によって生み出すべき相乗効果（シナジー）についても、販売シナジー、生産シナジー、投資シナジー、マネジメント・シナジーを実例付で明示することで、ガイドラインの役割を果たすと考えられる。

また図表5に示した、成長ベクトルに示された考え方、具体的には“市場浸透力”、“製品開発”、“市場開発”、“多角化”といった具体的な考え方は、戦略を考える際のガイドラインとなる。

【観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類】

アンゾフ理論で生み出される経営戦略は、具体的には“業務的意思決定”、“管理的意思決定”、“戦略的意思決定”のいずれかになると考えられるが、戦略のレベルとしては、明らかに“事業戦略”あるいは一部今後の事業の方向性を示すと言う意味で“企業戦略”に該当すると考えられる。

7. 考 察

本稿ではミンツバーグが提唱したデザイン学派の経営戦略理論2件とプランニング学派の経営戦略理論1件を取り上げた分析を行った。その要約は図表10を示す。このなかでまず最初に、デザイン学派の2件（セルズニック理論とチャンドラー理論）に注目すると、基本的考え方については、両者の表現の仕方は異なるが（セルズニックは“リーダーシップ”、チャンドラーは“経営管理”）、

実際に意味している内容は非常に類似性が高い。本稿第4節(『組織とリーダーシップ』)で述べたようにセルズニックは“リーダーシップ”と言う言葉で、“広い意味のトップおよび経営幹部の仕事”を意味していると考えられるからである。

その他の比較分析の観点をみても類似点が多く、共通性が高い。具体的には、戦略立案のガイドラインについて、セルズニック理論では企業や組織やマネジメントにおける人間的な側面への配慮を示している。一方、チャンドラー理論は“組織を戦略に従わせること”としており、チャンドラーについては、一言の表現でまとめてしまったが、やはり内容的な類似性は高いと考えられる。また戦略としてコミットしている内容は、経営戦略といっても、両理論とも明らかにいわゆる組織理論としてのコミットである。

次に、プランニング学派の理論として取り上げたアンゾフ理論は少し趣きが異なる。最初に基本的考え方であるが、これは、デザイン学派の両理論と共通点もある。しかし、アンゾフ理論の特徴として、“マネジメントは主に意思決定の問題”とした点は、セルズニック理論、チャンドラー理論と異なる。

戦略立案のためのガイドラインを比較すると、セルズニックとチャンドラーは組織やマネジメントにおける人間的な側面が中心だったのに対して、アンゾフは企業目標の考え方、戦略によって生み出すべきシナジーの考え方、成長ベクトルという今後の企業全体の成功の方向性といったものに注目しており、組織的やマネジメントにおける人間的な側面に関する配慮は明らかに薄くなっている。また、アンゾフ理論によって生み出される戦略は明らかに事業戦略であり、セルズニックとチャンドラーの組織戦略とは異なる戦略となっている。

なお、戦略を立案する材料を得るための分析手法・ツールについては、セルズニックおよびチャンドラーの理論では、オリジナルの分析手法・ツールと呼べるものは提示されていないが、アンゾフ理論では“段階的アプローチ”というものが提示されている。これは、本稿第2節で述べたプランニング学派の中心テーマ“形式化”に依拠するものと思われる。つまり、物事を前に進めるための手順などを明確な作業として詳細化するといった考え方の表れである。逆

図表10. セルズニック理論・チャンドラーリオン・アンゾフ理論の分析結果の要約

	デザイン学派		プランニング学派
	組織とリーダーシップ (セルズニック)	経営戦略と組織 (チャンドラー)	企業戦略論 (アンゾフ)
基本的考え方	<ul style="list-style-type: none"> ① リーダーシップの前提 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 組織における社会性のニーズへの対応 ➢ リーダーシップは、職階や高い名声、権威、意思決定と同義ではないことの認識 ➢ 組織において必ず常に必要とされるものではないこと ② リーダーシップの職責の前提 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 制度的使命と役割の定義 ➢ 目的の制度的体现 ➢ 制度的完全性の防衛 ➢ 内部軋轢の整理 	<ul style="list-style-type: none"> ① 経営管理は一つの独立した職能と見なすことが出来、この職能の効率・成果の水準で企業経営全体のパフォーマンスが大きく影響される。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 企業におけるマネジメントの業務活動は、分析、意思決定、コミュニケーション、リーダーシップ、評価、動機づけ、コントロールといった種々の活度の複合体であること。 ② マネジメントは主に“意思決定の問題”であること。
分析手法・ツール	提示・提案されていない。	提示・提案されていない。	段階的アプローチ(手順の明確化とチェックリスト)
手法・ツールのためのガイドライン・考え方	提示・提案されていない。	提示・提案されていない。	提示・提案されていない。
戦略立案のためのガイドライン・考え方	<ul style="list-style-type: none"> ① 使命や目的の設定に関する4つの注意点(曖昧さの容認、適切な精確性と明確性、組織内部の欲求と外部の期待への配慮、テクノロジカル思考への注意) ② 社会性を組織の構造に組み入れるための要件(役割の割当て、内部的利害関係集団の活用、職位・職級に基づく階層、信念、参加、依存) ③ 適切な組織設計のその他の注意点(人事的危機への配慮、分権化への配慮、不完全な価値と完全性の防衛) 	<ul style="list-style-type: none"> ① 『組織は戦略に従う』を実現させること。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 企業目標の設定における、“短期目標”、“長期目標”、“柔軟性目標”の考え方。 ② 戦略によって生み出す相乗効果(シナジー)における“販売シナジー”、“生産シナジー”、“投資シナジー”、“マネジメント・シナジー”といった考え方と実例。 ③ 成長ベクトルにおける“市場浸透力”、“製品開発”、“市場開発”、“多角化”の考え方
コミットしている戦略のレベルと種類	組織戦略	組織戦略	事業戦略

にデザイン学派は、そもそも一番最初に誕生した学派ということもあり、その初期においてケネス・アンドルースがSWOT分析という後にデザイン学派の基本的モデルとなる手法を提示したが、本稿の2件はそれよりさらに前の理論であるため、この段階では固有の分析手法やツールといった定式化に対する努力があまり払われなかったためと思われる。おそらく当時の分析は、接近法をはじめとする、やや哲学的な思考法によって行われたものと考えられる。

8. 結論と今後の課題

本稿で分析対象とした理論は既に述べたように、1950年代～1960年代に登場した経営戦略理論研究の先がけとなった2学派、デザイン学派とプランニング学派であり、その中でも、それぞれの黎明期において非常に強い影響力をもった3件（セルズニック理論『組織とリーダーシップ』、チャンドラー理論『経営戦略と組織』、アンゾフ理論『企業戦略論』）を対象とした。

これらの理論の歴史的価値は極めて大きいことは周知の事実であるが、現時点において一般的には古典的な位置づけの理論として扱われていると思われる。少なくとも筆者自身の中には、そのような解釈があり、必ずしもエポックメイキングな新理論のように率先してその内容を把握しようとする対象にはなっていなかった。しかし、今回の比較分析を通じて、当時の理論における真の意図や意味・内容が必ずしも正確に後世に伝わっていない場合があることが明らかとなった。例えば、セルズニックが指摘した“制度的成功と危機的決定”という概念であり、チャンドラー理論の“組織は戦略に従う”の真意である。アンゾフの場合は自身の理論の中で紹介した“部分的無知”への対応や“シナジー（特にマネジメント・シナジー）”への配慮であり、さらにアンゾフ自身が後に指摘したプランニング学派における“予期せぬ問題”の抑止策の必要性などである。これらは決して既に解決された問題ではなく、現代においても実際に重要な問題であり研究課題であると考えられる。

したがって、近い将来、より実践的で有効性の高い戦略理論を見出していく

ためには、言うまでもないことだが、古典的な位置づけとなっている昔の理論であっても基本的な考え方や着想などを精査し、新たな戦略理論に組み込むべき内容を咀嚼し、最新の理論に取り入れていかなければならない。

脚 注

- i) ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド, ジョセフ・ランベル(著), 齋藤嘉則(監訳), 『戦略サファリー-戦略マネジメントガイドブック』, 東洋経済新聞社, 1999, 第1章
- ii) 出川淳, 「経営戦略理論の比較分析-ポジショニング理論とラーニング理論に注目して-」, 『商学討究』第62巻第4号合併号, 2012年3月
- iii) 森本博之(首都大学東京大学院社会科学研究所教授)他(著), “HBR論文から読み解く: マネジメント理論30年史”, DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, November, 2006, 11
- iv) ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド, ジョセフ・ランベル(著), 齋藤嘉則(監訳), 『戦略サファリー-戦略マネジメントガイドブック』, 東洋経済新聞社, 1999, 第2章
- v) ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド, ジョセフ・ランベル(著), 齋藤嘉則(監訳), 『戦略サファリー-戦略マネジメントガイドブック』, 東洋経済新聞社, 1999, 第3章
- vi) ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド, ジョセフ・ランベル(著), 齋藤嘉則(監訳), 『戦略サファリー-戦略マネジメントガイドブック』, 東洋経済新聞社, 1999, 第3章, 「戦略計画7つの大罪」より簡略・修正のうえ転載
- vii) フィリップ・セルズニック(著)北野利信(訳), 『組織とリーダーシップ』, ダイヤモンド社, 1963, 序章
- viii) フィリップ・セルズニック(著)北野利信(訳), 『組織とリーダーシップ』, ダイヤモンド社, 1963, 序章
- ix) フィリップ・セルズニック(著)北野利信(訳), 『組織とリーダーシップ』, ダイヤモンド社, 1963, 第2章「慣例的および危機的決定」より
- x) フィリップ・セルズニック(著)北野利信(訳), 『組織とリーダーシップ』, ダイヤモンド社, 1963, 第3章「使命と役割の定義」
- xi) フィリップ・セルズニック(著)北野利信(訳), 『組織とリーダーシップ』, ダイヤモンド社, 1963, 第4章「目的の制度的体现」
- xii) アルフレッド・D・チャンドラー・Jr(著), 三菱経済研究所(訳), 『経営戦略と組織(米国企業の事業部成立史)』, 1967, 序章「経営戦略と組織・本書の動機と方法」
- xiii) アルフレッド・D・チャンドラー・Jr(著), 三菱経済研究所(訳), 『経営戦略と組織(米国企業の事業部成立史)』, 1967, 序章「経営戦略と組織・いくつかの命題について」
- xiv) アルフレッド・D・チャンドラー・Jr(著), 三菱経済研究所(訳), 『経営戦略と組織(米国企業の事業部成立史)』, 1967, 序章「経営戦略と組織・いくつか

の命題について」

- xv) アルフレッド・D・チャンドラー・Jr (著), 三菱経済研究所 (訳), 『経営戦略と組織 (米国企業の事業部成立史)』, 1967, 第六章「組織革新: 比較分析」
- xvi) H・I・アンゾフ (著), 広田寿亮 (訳), 『経営戦略論』, 産業能率大学出版部, 1969, 序文
- xvii) H・I・アンゾフ (著), 広田寿亮 (訳), 『経営戦略論』, 産業能率大学出版部, 1969, 第一章「企業のさまざまな意思決定の構造」
- xviii) H・I・アンゾフ (著), 広田寿亮 (訳), 『経営戦略論』, 産業能率大学出版部, 1969, 第二章「戦略的意思決定のモデル」
- xix) H・I・アンゾフ (著), 広田寿亮 (訳), 『経営戦略論』, 産業能率大学出版部, 1969, 第四章「企業目標の実際的な体系」
- xx) H・I・アンゾフ (著), 広田寿亮 (訳), 『経営戦略論』, 産業能率大学出版部, 1969, 第五章「シナジーと能力プロフィール」
- xxi) H・I・アンゾフ (著), 広田寿亮 (訳), 『経営戦略論』, 産業能率大学出版部, 1969, 第五章「シナジーと能力プロフィール」
- xxii) H・I・アンゾフ (著), 広田寿亮 (訳), 『経営戦略論』, 産業能率大学出版部, 1969, 第六章「戦略の概念」