

書評：芦澤成光著『全社レベル戦略のプロセス』

(白桃書房, 2009年12月刊)

佐久間 信 夫

1. 経営戦略研究における2つの問題

本書の特徴は、経営戦略研究の対象としてはあまり注目されてこなかった、全社レベル戦略の分析に焦点を絞っている点である。これまでの戦略研究は、一般には競争レベル戦略の分析が中心であった。市場と企業との間に存在する適合関係を明らかにすることが中心課題とされてきた。この分野の研究では、その重要性が確認されていたものの、全社レベル戦略の研究は、事業編成の問題に集中していた。

事業構造が多角化し、それぞれの事業が部分最適活動を進めることになると、他方で全体レベルでの価値最大化の取り組みが不可欠になってくる。この全社レベルでの価値最適化を進めるものが、全社レベル戦略の役割といわれている。その全社レベル戦略には大きな問題が2つ存在する。第1の問題は、従来検討されてきた分析的戦略論で取り上げられてきた事業編成の論理である。これは、適切な事業編成を考える論理と言い換えることができる。この事業編成の論理の検討が、従来の全社レベル戦略研究の中心となっていた。しかし、それとは異なる視点から、著者は全社レベル戦略を捉える必要があると主張する。

適切に事業編成を行ったあとに、その事業が価値最大化を進めるために、本社が支援を行うことが求められるのである。すなわち、第2の問題は、本社による支援を適切に行うための論理の分析である。全編を通してこの問題に取り組み、体系的に検討しているのが本書の一貫した内容になっている。

2. 本書の構成

本書全体は、10章の構成になっており、大きくは3つのセクションに分かれている。

序章 全社レベル戦略の課題

第1章 先行研究における全社レベル戦略の認識枠組み

第I部 本社と事業部・部門との相互作用プロセスの分析

第2章 全社レベル戦略としてのペアレンティング

第3章 全社レベル戦略としての相互作用プロセスの理論

第4章 全社レベル戦略と相互作用プロセスの実証分析

第Ⅱ部 戦略的統合と本社経営陣の技能の分析

第5章 全社レベル戦略としての戦略的統合

第6章 全社レベル戦略としての支配的論理とアナロジー思考

第7章 戦略の認知技能とコミュニケーション技能

第Ⅲ部 全社レベル戦略としての組織アイデンティティの分析

第8章 全社レベル戦略としての組織アイデンティティ形成

終章 結論と展望

3. 本書の2つの課題と独創的研究視点

本書全体の主張点は、序章で簡潔に提示されている。事業編成を適切に変更すること、すなわち、上述の第1の問題を解決するだけでは、全社レベルでの価値最大化の達成はできない。編成した事業が持続的に環境に適合できなければならない。そのためには、事業部が単独で適合するのでは不十分である。本社からの助言、支援協力が不可欠である。その支援によって事業部・部門の自律的な活動が実現され、積極的なイノベーションを生み出すことが可能になる。

この全社レベル戦略の第2の問題は、編成された事業構成を前提として全社レベル戦略を実現することである。その全社レベル戦略を実現するには、各個別事業活動の統合が必要となる。その統合を行うには、本社経営陣の関与が不可欠になる。その統合のために実現されるプロセスの分析が、本書の第1の課題である。

本書の第2の課題は、本社経営陣の技能の問題である。本社経営陣が、現場を適切に理解し、適切な相互作用プロセスを実現するにはどのような技能が求められているのか。この課題は、本社経営陣の認知上の問題、コミュニケーションの問題、そして感情的な統合の問題として認識されている。それぞれの問題に対応してどのような技能が本社経営陣に求められるのか、具体的な事例研究からその答えを求めようとしている。

以上が本書の基本的主張点である。グローバル化する市場環境の中で、日本企業でも全社的な利益の全体最適化を求める動きが積極化している。この要請に対応して、全社レベル戦略について、先行研究をまとめ、体系的に分析を進めることは重要な研究といえる。こうした研究はこれまで十分行われてこなかった。本書は経営戦略研究に、新しい視点と新しい領域を提示する、独創的な研究といえることができる。

第1章では、代表的な経営戦略の諸理論での全社レベル戦略の認識枠組みについて検討が加えられ、その意義と課題が提示されている。以下では本書の第2章以降の3つの部分構成のそれぞれについて検討する。

4. 第Ⅰ部の内容

第Ⅰ部では、本社と事業部・部門との間での相互作用プロセス論の検討と実証分析の成果が提示されている。第2章では、ペアレンティング（parenting）論が検討されている。この中で、著者は本社と事業部・部門との関係は、本社からの一方的な影響力行使の関係だけではないとしている。その点で、ペアレンティング論には問題点があると主張している。すなわち、本社と事業部・部門との間に、相互作用の関係が存在することは、第3章の2つの理論では明らかにされていたが、十分な分析はされていないのである。第4章では日本の製造業を対象とした実証分析が行われている。その研究から、本社と事業部・部門との間に相互の影響関係が存在し、新たなビジネスモデルを相互の対話の中から生み出すことも行われていることが明らかにされている。また、本社経営陣は本社スタッフと一体となって、事業部・部門との間で相互作用の関係を形成していることも明らかにされている。具体的には、公式・非公式の会議を行い、全社レベル戦略と事業部・部門レベルの戦略との調整作業を実施している。これは面接調査を行った6社のケースの分析から明らかにされている。また、相互作用のプロセスでは本社側も、積極的に現場から学習をしていることが明らかにされている。調整だけではなく現場の状況を理解し、その現場状況を学習して優れた全社レベル戦略が実現されていることを明らかにしている。このプロセスでは、対話のプロセスが存在し、戦略に関する知識創造が行われている。著者は、この相互作用プロセスを促進することが、優れた全社レベル戦略を実現すると主張する。その促進方法の分析が第Ⅱ部で行われている。

5. 第Ⅱ部の内容

第Ⅱ部では、相互作用に影響する本社経営陣の技能について、先行研究の検討と事例分析の結果が提示されている。経営陣の技能として、著者は複数の先行研究の検討を行い、大きく3つの技能を明らかにしている。

第5章では、本社による全社統合方法について、システムと組織、そしてインセンティブ制度の重要性が指摘される。その方法を利用する経営陣の技能について、主にバーゲルマンの考えに依拠して考察を進める。すなわち、著者は経営陣の技能として、以下の技能を提示する。第1の技能は、企業を取り巻く市場と企業内部の状況から新たな戦略を考える認知上の技能であり、第2の技能は、社内で感情的な一体化を実現する技能である。そして第3の技能は、経営者の価値観、理念を形成し、コミュニケーションする起業家的技能である。

第6章では、本社経営陣の認知上の技能と起業家的技能について一定の理論仮説が提示されている。そのための先行研究がまず検討される。第1の先行研究である、支配的論理（dominant logic）論について検討する。支配的論理は、個人の経験と価値観から形成され、認識枠組みとして機能する。この論理が、事業編成上の決定プロセスで経営者によって利用されている。経営者には、素早く適切な戦略的意思決定が強く求められる。経営者は、企業の内外の状況を適切に

認識して決定をしなければならない。未来の不確実性に対して、戦略的意思決定では推論(inference)を行っている。この推論のプロセスでは客観的な演繹的な推論と、主観的なアナロジー(analogy)による推論が行われる。そのアナロジーによる推論の源泉として、支配的論理が利用されている。戦略的意思決定では、この主観的な推論と客観的な推論が用いられる。

アナロジーによる推論については、先行研究として複数の研究が存在する。著者はその研究成果に依拠して、本社経営陣がこの推論を多く利用していることを主張している。それは、職務の多忙な経営者が戦略的意思決定に際して、客観的情報を収集する他に、過去の経験と自身の価値観から生まれる支配的論理に依拠せざるを得ないからである。不確実性が高くなるほど、この傾向は高くなる。変化の激しい中では特定時点の情報も意味を失うことになり、客観的推論が困難になるからである。したがって、経営者の支配的論理が戦略的意思決定では規定的な役割を果たすようになると理解されている。

第7章では、支配的論理に基づくアナロジーの推論の具体的事例としてGE社を取り上げて、その検証を行っている。対象とした経営者はジャック・ウエルチ(Welch J.)である。ウエルチの時代に、GEは大きな変革を遂げた。この変革の中でも特に重要なのは、事業の再編成が大規模に行われたということである。この変革を行ううえで、ウエルチは自身の持つ支配的論理を利用したアナロジーによる推論を積極的に利用していた。本書は、その戦略的意思決定での推論で、具体的に支配的論理が利用される状況を分析している。ウエルチは、ハイテク技術を利用した顧客との良好な関係を形成し、様々な取り組みを行うビジネスを、あるべき姿と認識していた。この認識が支配的論理として戦略的意思決定の中で利用されてきた。製造業分野の事業では、ウエルチの支配的論理によるアナロジーの推論で、推論できない事業領域は売却されていた。つまり、支配的論理を利用して素早く、適切な意思決定が行われていたのである。

またこの支配的論理は、GEバリューとして全社的に共有される価値観にされていた。ウエルチによって支配的論理が語られ共感が生まれていたのである。ウエルチは、アナロジーによる推論と支配的論理を利用する点で優れた技能を持っていたと認識されている。さらに、コミュニケーションする点でも、優れた技能を持っていたことが指摘されている。本社経営者の認知上の技能についての分析は、本書の中で最も重要な特徴ある研究成果であると考えられる。特に、アナロジーによる推論の重要性が指摘され、その具体的な検証が、事例を使って行われている。この第7章は、『日本経営学会誌』に掲載された論稿でもある。この第7章が第Ⅱ部の中心でもあり、本書の中心となっている。

著者は、経営者のこれらの具体的技能が、全社的な事業編成で重要な役割を果たしていることを明らかにしている。この点は、従来の研究では分析されてこなかった。その点では、本書の重要な主張点である。

6. 第Ⅲ部の内容

第8章では、組織アイデンティティ論の視点から、本社経営陣の感情的な統合を実現する技能が取り上げられている。組織アイデンティティ論にはまだ十分な研究蓄積がないが、その論理の重要性が指摘されている。本書は、この理論の視点から感情的な統合を全社レベル戦略で実現する経営陣の技能を検討している。その事例として取り上げられているのが、ドイツ・BMW社である。

この章では、BMW社が、独自の特徴ある理念と、それに対応した独自の全社レベル戦略を生み出していることが具体的な実証データから明らかにされている。同社が理念として掲げる「駆け抜ける喜び」というコンセプトは、競合他社と異なる独自性を持っている。BMW社では、社内の協力関係が形成され、部門横断的な活動が促進されていた。その結果として、全社レベルでのイノベーションが実現されていたのである。このイノベーションを生み出すことができたのは、BMW社内での組織アイデンティティの存在であることが明らかにされている。この組織アイデンティティの形成に寄与しているのは、すべての従業員が、縦・横の関係なくお互いに意見を言い合える風土が奨励されていることである。

BMW社での、従業員と本社経営陣とのこのような関係は、歴史的な状況から生まれたものである。BMW社は、第2次世界大戦後の2度の経営危機を労使一体で乗り切ってきた。その過程で、支配的株主であるクヴァント家の一貫した姿勢も大きく影響していた。従業員が相互に協力関係を形成することを当然のこととして、様々な制度に具体化されている。その結果、強力な組織アイデンティティが形成されたのである。

著者は、この組織アイデンティティが、全社レベル戦略形成の相互作用プロセスに大きな影響を与え、優れた内容の全社レベル戦略が生まれていると主張している。

7. 本書の意義と問題点

本書が全社レベル戦略の第2の課題を取り上げ、その検討を行っている点は類書にない優れた特徴であり、重要な研究書といえるだろう。その具体的意義は以下の4点に要約することができる。

第1は、全社レベル戦略が本社と事業部間の相互作用のプロセスとして存在することを指摘している点である。しかも、一方的な関係ではなく、相互作用の関係が形成され、事業部・部門間の横の関係もその中に含まれている。第2は、その相互作用プロセスを促進する本社経営陣の技能が明らかにされている点である。最も重要な技能は、認知上の技能である。この技能は戦略的意思決定の技能と捉えることができる。そこでは、経営者の支配的論理が形成され、アナロジーによる推論が行われていること、そしてそれが規定的な影響を与えていることが事例研究から明らかにされている。この認知上の技能の分析が、本書の中心的な研究成果になっている。相互作用プロセスで、本社経営陣のこの技能が果たす重要性を明らかにしている点が本書の優れた特徴

でもある。第3は、コミュニケーションする技能の存在が明らかにされている点である。経営陣のコミュニケーションによって、経営者の考えが企業全体に浸透することになる点が明らかにされた。第4は、組織アイデンティティを生み出す、技能の重要性が指摘されている点である。

以上4つの点を指摘したことに、本研究書の意義があると考えられるが、以下の問題点も指摘できる。第1は、具体的な事例がまだ少なく、提示された概念について十分な説得力に欠ける点である。今後、より多くの事例もしくは量的調査によってさらに理論の検証を進める必要がある。特にアナロジーによる推論は本書の中核的な論点であるにもかかわらず、その事例による検証がGEのみに終わっており、検証が不十分であるといわざるを得ない。第2は、3つの経営者の技能の関係が重なり合っている部分が存在するのではないかと考えられることである。この点は、コミュニケーションの技能について十分に事例から明らかにされていないことが大きな原因になっている。コミュニケーションする技能については、分析が困難とも考えられるが、その分析方法を含めて検討する必要がある。第3に、組織アイデンティティの分析も、まだ十分な内容とはいえない。ここにおいても、事例による検証がBMWのみにとどまっており、その形成について、さらに事例研究が必要と考えられる。

以上のような問題点はあるものの、本書は全社レベル戦略を正面から取り上げ、特に、経営者の認知上の技能について分析している点で独創性があり、価値ある労作と考えられる。