

# 戦略的思考に関する概念的検討

小林 崇 秀

## 目 次

- I. はじめに
- II. 経営戦略論における「戦略的思考」概念の展開
- III. 「戦略的思考」における分析的側面と創造的側面
  - 1 大前研一の視座と論点
  - 2 H. Mintzberg の視座と論点
- IV. 考察
- V. むすびにかえて

## I. はじめに

企業経営における「戦略的思考」(strategic thinking)の重要性は、経営学においてのみならず実務の場においても広く共有されている。例えば、経営戦略論のテキストとして世界的にも有名な Saloner, Shepard, & Podlny (2001) では、戦略的思考を「マネージャーが戦略を概念化し、社内外の変化の影響をさまざま自分なりに考えられる能力」(邦訳, pp.12)と捉え、テキストの中心的なテーマに据えている。また沼上他 (2015) も「日本経済が長期的に健全な発展を達成する基盤を構築するためには、戦略思考力の高いビジネス・パーソンが日々増え続け、分厚い人材層を形成していかなければならない」(pp. iv)とその重要性を強調している。さらに、「戦略的思考」というキーワードをインターネット上で検索すると、企業経営におけるその重要性を説いた記事や、それを効果的に実践するためのテクニク、あるいはその能力の涵養を目指したセミナーに関する情報を数多く目にする。「戦略的思考」という用語を冠したビジネス書も少なからず見つけることができる。

しかしながら、「戦略的思考」が何を意味するのかということになると、一転してつかみどころがなくなってしまう。例えば、一部のビジネス書では、戦略的思考を問題解決や論理的思考と同義に捉える一方で、別の書籍では、経営学で開発された様々なフレームワークや分析ツールを用いた戦略の考え方として紹介している。さらに、ゲーム理論の文脈では、戦略的思考を「相手がこちらを出し抜こうとしているのを承知したうえで、さらにその上をいく技」(Dixit & Nalebuff, 1991, 邦訳, pp.1)と捉えている。

このように戦略的思考が意味するものは多様である。これは、そもそも「戦略」という概念自体が多義的であることに加え (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998; 加護野, 1997), 「戦略」に「的」という接尾辞がつくことによって、それが「戦略を考える」ことなのか、「戦略的に考える」ことなのか、

どちらの解釈も可能であるからだと考えられる。

こうした事情を踏まえつつ、本論文では、戦略的思考という概念が、経営戦略論の分野でどのように捉えられ、どのように論じられているのかを整理する。後述するように、経営戦略論の分野でも戦略的思考に対する概念的な混乱は確認される。これだけ重要であると言われている概念が多義的であるということは、そこに議論すべき重要な視点が隠されているはずである。

以降は、まず経営戦略論の分野で、戦略的思考に関する議論がどのように展開されてきたのかを確認し、その論点を整理する。ここでは、戦略的思考の分析的側面と創造的側面が争点となっていることが明らかになる。そして、以上の点について、この分野における嚆矢的研究を展開した大前研一とH.Mintzbergの議論を振り返りながら、再検討していくことにする。

## Ⅱ. 経営戦略論における「戦略的思考」概念の展開

上述したように、経営戦略論の分野においても、戦略的思考についての統一された定義があるわけではない (Heracleous, 1998 ; Bonn, 2001 ; Nuntamanop, Kauranen, & Igel, 2013)。むしろ、特定の意味を意識せず一般的な用語として使用されることも多いため、ある種の思考様式を示すものというよりも、単純に「戦略について考えること」として捉えられることも多い (Liedtka, 1998)。例えば、比較的初期の研究である Nasi (1991) では、以下のような網羅的な捉え方がなされている。

「戦略的思考とは、ビジネスリーダーによる戦略の策定と実行、ならびに企業の業績に関わるものであり、戦略分析、戦略的経営、組織づくり、コントロール、そして戦略的リーダーシップをも含むものである。つまり『戦略的』と名付けられるものであれば、基本的にそれらはすべて戦略的思考の対象になるのである」 (pp.29)

その中でも、特に混同されてきたのが、戦略的計画 (strategic planning) の概念である。戦略的思考をこの意味で捉えている研究も少なくない (Mintzberg, 1994b ; Liedtka, 1998)。例えば、Porter (1987) は、戦略的思考とは自社を取り巻く業界構造と、業界内のポジショニングについて考えることであり、有効な戦略的計画には何らかの分析手段が必要であることを指摘している。そのうえで、Porter は、ファイブフォース分析、戦略グループ、価値連鎖、ダイヤモンドモデル、活動システムといった数々の分析手段を提唱している (Porter, 1980, 1985, 1990, 2008)。また、Zabriskie & Huellmantel (1991) も、戦略的思考を分析的かつ体系的に捉え、6つのステップからなる戦略的計画プロセスとして示している。さらに、Eden (1990) は、認知マップ (cognitive mapping) を利用した分析的な戦略思考プロセスを提案している。

こうした捉え方は、経営戦略を分析的、計画的に捉えようとする、初期の経営戦略論の考え方に通じている。例えば、Andrews (1971) は、経営戦略における重要な活動として、市場環境の分析を通じた機会と脅威の識別、ならびに企業の人的・物的資源の能力評価を通じた企業内部における強みと弱み

の識別を挙げている。そして、機会と強みを結びつけるような戦略代替案を識別、評価するという、本質的には分析的な考え方を提示している。また、Ansoff (1965) も、経営戦略の展開については、企業目的の設定、外部環境分析、自社能力分析、戦略代替案の策定、戦略経営計画の設定と修正という手順に従った、合理的かつ分析的な捉え方を示している。

このように戦略的思考を戦略的計画と同義に捉える立場は、戦略の分析的、計画的、論理的側面を強調し、戦略的思考を、それに準じた形で戦略を考えることであると位置づけている。しかし、この立場は、戦略的計画を策定するにあたって、何をどう考えるべきかという、計画の前段となる思考部分に注目しているにすぎず、本質的には戦略的計画が強調する分析的、計画的、論理的という特徴をなぞっているだけである。つまり、戦略的計画に代えて、戦略的思考という概念を、敢えて使用するという特別な理由を意識しているわけではないとみられるのである。

一方で、戦略的思考を戦略的計画とは区別し、独自の概念として検討したのが、大前と Mintzberg である (大前, 1975, 1977 ; Ohmae, 1982 ; Mintzberg, 1994a, 1994b)。両者は、コンサルタントと研究者という、それぞれ異なる立場から戦略的思考を論じ、実務界ならびにその後の当該分野の研究に多大な影響を及ぼした。

両者の議論において共通しているのは、戦略的思考とは、機械的な分析的プロセスに特徴づけられるものではなく、戦略立案者の洞察力や直感を要する創造的プロセスであると位置づけたことである。そして、戦略的計画とは別の概念であることを強調している。例えば、Ohmae (1982) は次のように指摘している。

「立派な事業戦略は、厳密な分析よりも、特定の意識、心象から生まれるものだ……ということである。“戦略家の意識、心象”とも呼ぶべきこの心的状態の中では、洞察力とそれに伴う達成意欲、ときには使命感にも通じる意欲が推進力となって、試行作用を開花させる。これは基本的には合理性よりも、むしろ創造性と直感に基づく思考である」(邦訳, pp. 13)

また、Mintzberg (1994b) も、

「戦略的計画はいまなお健在であるが、もはやその土台は崩壊している。にもかかわらず、いまだその理由を知る人は少ない。つまり、戦略的計画と戦略的思考が異なることが理解されていないのだ。それどころか戦略的計画が戦略的思考を台無しにした結果、マネージャーたちはビジョンと数字合わせを混同している。このような混同こそ問題の核心である<sup>1)</sup>」(邦訳, pp. 227)

と指摘している。

こうした主張は1980年代以降に展開された戦略的計画に対する批判と重なる。例えば、大前と同僚であった Peters と Waterman は、世界的ベストセラーともなったその著書『エクセレント・カンパニー』において、過度な分析に基づく戦略的計画を批判し、「開拓」や「実践」といった感性的、直感的な

ロセスの重要性を説いている (Peters & Waterman, 1982)。

また, Hamel & Prahalad (1994) も, それまでの計画主体の戦略を「必要事項を記入していくだけの戦略」(strategy as form filling) と揶揄したうえで, 「戦略的アーキテクチャ」(strategic architecture), すなわち, 自社の将来像や顧客との新たな関係についての構想を, 創造力を働かせながら探索し, 形作っていく (crafting) ことの重要性を説いている。

さらに, Stacey (1993) も, 量子物理学と複雑性理論の観点から, 戦略策定プロセスが事前にプログラムされたルールに従い, 将来を予測する形で進んでいくのではなく, 学習を重ねながら行動を決めていく場合に成功すると指摘している。そのうえで, 戦略的思考とは, 類推に基づきながら新たな創造的アイデアを考案することであると述べている。

このように1980年代以降は経営戦略の計画的, 分析的側面に批判が向けられるとともに, 戦略の創造的な側面に注目が集まるようになっていった。

しかし, 大前や Mintzberg は創造性のみを重視し, 分析や計画が不要であると断言しているわけではない。むしろ, その必要性は認めつつ, 両者をどのように関連付けるべきかについて, 示唆も与えている。しかし, 戦略的思考が戦略的計画に対するアンチテーゼとして位置づけられてきたことから, 両者に続くその後の研究も戦略的計画における分析的側面と戦略的思考の創造的側面との対比という形で展開されていった。

例えば, Raimond (1996) は, 欧米企業とアジア企業を比較しながら, 戦略的思考には二種類のモードがあることを主張している。一つ目は, 彼が「インテリジェント・マシーン」(intelligent machine) と称するもので, 分析ツールを利用し, 将来の市場環境に影響を及ぼす諸要因を予測, 分析するタイプの思考様式である。これは, 定量的かつ厳密な分析に基づき, プログラム可能な計画へと落とし込んでいくという特徴を持った, 専ら欧米企業に見られる思考様式である。そして二つ目が, 「創造的想像モデル」(creative imagination model) と称するものであり, 直感的かつ創造的に自社の望む未来をビジョンとして描き, 現実に対応しながら, その実現のための方法を探っていくたり, ビジョンを再構成していくという考えに基づく思考様式であり, こちらはアジア企業によくみられるという。そして, 企業にとっては, この両者を併せ持つことが重要であると指摘している。

一方, Liedtka (1998) は, 戦略的思考を「特定の属性を持つ思考法」と捉え, その属性として以下の5つを提示している。それらは「システム全体として物事を見る (systems perspective)」とともに, 「時間軸で考え (thinking in time)」, 「仮説検証のサイクルを回しながら (hypothesis-driven)」, 「戦略的意図にフォーカス (intent focused)」しつつも, 「新たな機会に対しては臨機応変に対応する (intelligent opportunism)」というものである。そしてこうした能力は, 戦略的問題に対する組織メンバー間での「対話」によって涵養されうると指摘している。一方で, 従来型の分析的な戦略計画プロセスについては, 分析ツールの画一的な利用が問題であることを指摘したうえで, 戦略的思考を支援する触媒としての利用可能性について言及している。また仮説検証には創造性と分析の両プロセスが必要であることを指摘するなど, 戦略的思考における創造的側面と分析的側面の接合も試みている。

さらに, Heracleous (1998) も, 戦略的計画を計画的かつ分析的な思考プロセス, 戦略的思考を創造

的かつ発散的な思考プロセスであると位置づけたうえで、両者は独立したものではあるが、相補的なものであるという、弁証法的な説明を試みている。Heracleous (1998) は、Argyris (1977) のシングルループ学習、ダブルループ学習の概念を援用しながら、戦略的計画を前者に類したもの、戦略的思考を後者に類したものとみなしている。すなわち、戦略的計画は、企業の進むべき方向が決められ、重要な戦略的要因も識別された状態で、いかに組織を編成し、資源を配分すべきかについて考えていくものであるのに対し、戦略的思考は、従来の競争ルールを書き換えるような新たな競争分野を見出すときに用いられる思考様式であるとしている。そして理想的には、戦略的計画と戦略的思考のプロセスを循環させること、つまり現実世界を考慮しながら創造性を働かせたり、現場を見つても企業全体を把握したりするなど、思考レベルの抽象度を上下させながら考えることの重要性を指摘している。

このように大前 (1975, 1982), Ohmae (1982), Mintzberg (1994a, 1994b) 以降の研究においては、戦略的計画の分析的側面と対比する形で、戦略的思考の創造的側面が強調されてきた。同時に、Liedtka (1998) や Heracleous (1998) らにみられるように、分析的側面と創造的側面を接合する形での検討も行われてきた。

しかしながら、こうした研究が進められてきたにもかかわらず、戦略的思考の創造的側面と分析的側面の関係については、いまだ十分に論じられているとはいえない。多くの研究で両者の重要性が指摘されてはいるものの、それを併存させ代替的に利用すべきなのか、それとも融合させるべきなのか、また、そうした併存や融合をどのように行うべきなのかについては明確化されていない。Liedtka (1998) も Heracleous (1998) も、分析ツールを戦略的思考を支援する目的で使用することの有効性を強調しているが、その原理や方策にまで踏み込んでいない。

そこで以下では、この分野の研究の嚆矢となった大前ならびに Mintzberg の議論 (大前, 1975, 1982; Ohmae, 1982; Mintzberg, 1994a, 1994b) を振り返ることで、上記の課題について、そもそも両者がどのように考えていたのかを明らかにしていく。振り返るにあたっては、両者の主張を精査し、そもそもどのような経緯、あるいはどのような理由でこの概念を使っているのか、そして、どのような意味で使っているのかにまで踏み込み、この概念の本質的特徴を探り出した上で、上記の課題について検討していく。

### Ⅲ. 「戦略的思考」における分析的側面と創造的側面

#### 1 大前研一の視座と論点

##### (1) 問題意識

大前 (1975) は、日本社会ならびに日本企業に蔓延する「無責任主義」「日和見主義と多頭責任制」「事なかれ主義と減点主義」といった「よりかかりの」なものの見方・考え方<sup>2)</sup>を問題視したうえで、それを解消するための手段として少数の人間からなる戦略的思考グループ (企業参謀) を設置すべきことの必要性を説いている。戦略的思考グループとは、「組織の中にあつて、外部にあるようなきわめて客観性

と独立性の強いトップレベルの参謀グループ」(大前, 1975, pp. v)であり, 「単にスタッフ的に作動するだけでなく, 企業の命運を左右するものだというトップの精神を持ち, 企業体の頭脳中枢として戦略的行動方針を策定し, それをラインへ実行させる独特の力を持つ」(同上)ものである。そして「単に考えるというのでは不足で, 刻々と変転極まりない状況の変化に, “対応しつつ考える”, すなわち戦略的に考える必要が生じてきている」(同上)と述べている。

以上から, 二つの重要なポイントを見出すことができる。一つ目は, 戦略的思考という概念が, 前項で述べたような戦略的計画のアンチテーゼとして提唱されたのではなく, 言うなれば保守的でルーチン化した意思決定システムに変わるものとして提唱されたことである。そして, 二つ目は, この概念が, 戦略的計画の特徴を少なからず含んでいるということである。書籍の構成を見ても分かるように, 様々な分析ツールや計画策定ツールの説明に紙幅が割かれている。

一方, 海外向けに発信された Ohmae (1982) では, 当時の米国の大企業で支配的であった分析的な戦略的計画プロセスを批判する形で戦略的思考の重要性が説かれている。Ohmae (1982) は, 分析的な戦略的計画が企業内にはびこることで戦略的思考能力が委縮してしまうことを指摘した上で, 戦略立案における洞察力の重要性を主張している。つまり, Ohmae (1982) では, 戦略的計画のアンチテーゼとして戦略的思考が位置付けられているのである。

このように, 一方ではトップダウン的, 分析的な戦略的計画の重要性を主張し, 他方ではその弊害を指摘しつつ, 戦略策定における創造性を重視している。一見すると, 対立しているかのように見えるこれらの主張は, どのように解釈できるのであろうか。

大前 (1975) の続編である大前 (1977) では, 次のように述べられている。

「前作『企業参謀』(大前, 1975)において, うかつにも, 私は「手法」と見誤られるものかなりのページをさいた。私はそれを参謀の「道具」と呼び, 実際その使い方を記述した。意図したものは, 道具の使い方そのものではなくて, 道具を使って行うところのプロセスの記述と, プロセスの奥にあるものの考え方の記述であった。」(pp. iv ※下線部は著者によるもの)

つまり, 大前 (1975) は, 戦略的計画における分析的側面, 特に分析ツールの重要性を強調したかったのではなく, 「よりかか形的」にしか考えられないことに対する批判と, それゆえの戦略的に考えることの重要性を主張したかったと考えられるのである。

そのように考えると, Ohmae (1982) との整合性も取れてくる。Ohmae (1982) も, 戦略的計画それ自体が問題であるといっているわけではなく, 通り一辺倒の分析に基づく計画策定が問題なのであり, そこでは洞察力をもった分析や思考が必要であると考えていたとみられるのである。

以上をまとめれば, 大前の主張の背景には, 戦略策定における日本企業の「よりかか形的」な意思決定, ならびにアメリカ企業の分析偏重の意思決定は, いずれも, しかるべき考え方をしていないという意味で問題を抱えており, その問題を回避するためには戦略的思考が必要であるという考えがあったものと推察される。

## (2) 戦略的思考が意味するもの

それでは大前は戦略的思考をどのように捉えていたのだろうか。大前によると、戦略的思考とは、「一見混然一体となっていたり、常識というパッケージに包まれてしまっていたりする事象を分析し、もの本質に基づいてバラバラにしたうえでそれぞれの持つ意味あいを自分にとって最も有利となるように組み立てたうえで、攻勢に転じるやり方」(大前, 1975, pp. 22)である。つまり、戦略的思考とは分析という要素への分解プロセスと、分解された要素を目的に従って再構成するプロセスから成る思考法であると解釈できる。

先にも述べたように、大前の考える戦略的思考は、一見すると計画的、分析的側面が強調された思考法のようにも見える。しかし、一方で「分析という手段と柔軟な頭脳を組み合わせたもの」(Ohmae, 1982, 訳書, pp. 48)が必要であると述べられている。ここでいう「柔軟な頭脳」というのは、「洞察力」を意味するものと考えられる。実際に Ohmae (1982) では次のように述べられている。

「戦略的思考が創造的な活動をするためには、優れた、洞察力に富む分析が要求される。良い分析を行うには、戦略的かつ好奇心に溢れた頭脳が正確な疑問を持ち、それを解決志向型の設問に仕立てることが必要なのだ」(訳書, pp. 48)

つまり、戦略的思考を実践するためには、分析的側面と創造的側面を併せ持つ必要があると主張しているのである。

次に、戦略的思考のアウトプットについてはどのように考えているであろうか。定義を再確認すると、分解作業の後に「自分にとって最も有利となるように組み立てたうえで、攻勢に転じるやり方」と書かれているように、目指すべき方向のみならず、そこに行きつくまでの具体的な方策、計画までが内包されていると考えられる。実際に、Ohmae (1982) で記されている戦略的思考プロセスの説明では、実行計画の立案までが含まれている。しかも、そこで示されているプロセスは、多分に問題解決の色彩を帯びており、大前自身もそのプロセスを大前 (1975) において「本質的問題解決のプロセス」として別の呼び方で説明している。また大前は、戦略を「最も効率的なやり方で、競合相手との相対的な力関係を変化させる試み」(Ohmae, 1982, 訳書, pp. 49)であると説明し、その目的を「競争上の優位性の追求」(同上)としている。つまり、大前の考える戦略的思考のアウトプットは、企業の戦略的課題に対する具体的な解決策であると考えられ、それは特に事業戦略レベルのものを強く意識していると考えられよう<sup>3)</sup>。

## (3) 分析と創造性の関係

続いて、分析と創造性の関係について確認していく。定義を見ても明らかなように、まずは分析が先んじていることが分かる。実際、Ohmae (1982) も「分析は戦略的な思考の出発点である。分析無くして、戦略的思考はありえない。」(訳書, pp. 24) と言い切っている。ここでいう分析とは、事象を要素に分解し、その意味するものをしっかりと見極めることである。しかし、分解に当たっては、「線形

思考に基づく、ありきたりの機械的なシステム思考」, すなわち決められた手順に従い、機械的に各要素に分解する方法をとるのではなく、「非線形的な思考道具である人間の頭脳を働かせながら、ものの本質に基づいて分解する必要がある」(同掲書, pp. 25)と述べており、分析の過程における戦略立案者の洞察力が重要な役割を果たすことを指摘している。しかし、一方で、すべてを直感に託してしまうような分解はすべきではないとも指摘しており、戦略的思考とは、あくまでも分析ありきで、分解の過程でいかに洞察力を働かせ、ものの本質をついた分解ができるかが重要であるというのである。

ただし、こうした分解プロセスは必ずしも公式的、明示的に行われるわけではないことも示唆している。Ohmae (1982) は、生来の偉大な才覚を持った戦略実務家が正規のビジネス教育を受けていないにも関わらず、卓越した戦略を生み出せることについて、「事業戦略の基本的要素は直感的にとらえている。その特異な思考方式の中では、自社と顧客と競合相手がダイナミックな相互作用として結ばれており、そこからやがて行動への目標と計画を総合的にまとめた体系が浮かび上がってくる」(訳書, pp. 11)と説明している。つまり、その戦略実務家は、直感的に現象を「自社」「顧客」「競合相手」— Ohmae (1982) の言うところの戦略的三角形 — に従って分解し、それらの関係を理解、予測しつつ、その枠組みの中で創造力や論理力を働かせ、様々な要素を組み合わせながら、戦略を生み出していると考えられるのである。

いずれにせよ、創造性を発揮するためには、分析的であれ、直感的であれ、事象をものの本質に従って、分解することが重要であり、その過程において戦略立案者の洞察力を活かすことが必要であるというのである。

そしてこうした洞察力は、分解された要素を再び組み合わせる場合においても必要とされ、組み合わせの如何によって戦略の良しあしが決まってくると考えられるのである。Ohmae (1982) も、

「創造的洞察力とは、それまで互いにつながらなかった諸現象を組み合わせ、合成し、構築し直して全体の中から現れる“出力”が最初の“入力”よりも大きくなるよう工夫する能力と定義できるかもしれない。」(訳書, pp. 306)

と述べている。

逆に言えば、分解されたすべての要素を取り込む形で戦略を構築していくのではなく、洞察力を働かせながら、目的の実現に必要な要素を選別しつつ、それらを再構成しながら、創造的な戦略としてまとめ上げていくプロセスであるとも捉えられよう。

## 2 H. Mintzberg の視座と論点

### (1) 問題意識

戦略的思考に関する Mintzberg の議論は、戦略的計画に対する痛烈な批判から始まっている (Mintzberg, 1994a, 1994b)。1960年代、70年代に脚光を浴びた長期経営計画としての戦略的計画は、1980年代にはいると、戦略策定担当の本社スタッフへの集権化、戦略実行のための組織の複雑化や官僚



化、それに伴う手続きの制度化により、「分析マヒ症候群」とも揶揄されるような企業の環境適応能力の喪失を引き起こし、その有効性に疑義が寄せられるようになった。こうした背景を踏まえ、Mintzberg (1994a, 1994b) は、そもそも戦略的計画には重大な誤りがあったとして、以下の3点を指摘している。

一つ目は、「予測は可能である」という前提に基づいて、戦略を事前に決定してしまおうとするものの誤りである。Mintzberg (1994a) によると、この前提の背後には、環境は静態的であるという信念が隠されているという。しかし、環境は変化するものであり、その場合は、予測の正確性が重視されることになる。環境が比較的安定した状態であれば、予測の精度は高まる。しかし、戦略策定とは本来、非連続的な状況の変化に対応するものであり、策定時点で未知なものを予測することなど事実上不可能であると指摘している。

二つ目は、「戦略とオペレーションは切り離すべきである」という前提に基づいて、戦略計画担当者をオペレーションから引き離し、計画業務と実業務を完全に分離しようとしていたことの誤りである。伝統的に、こうした分離は「計画のグレシャムの法則」(March & Simon, 1958) を回避する手段として正当化されてきた。この分離のもとでは、計画を策定する戦略担当者には、計画に必要な、現場からの情報が提供される。この情報は Mintzberg (1994a) がいうところの「ハード情報」、すなわち、曖昧さを含まず文書化できるデータ、典型的には定量化されたデータである。しかし、Mintzberg (1994a, 1994b) によると、ハード情報には、情報が集約されすぎていること、定性的、非経済的な重要な情報を取りこぼしていること、データ入手のタイミングが計画策定の段階では遅すぎること、そして信頼性に欠けるデータが多いこと、といった問題が内包されているという。そのため、オペレーションに対する十分な理解が進まないままに、現実とは乖離した形で計画が進められてしまう危険性があるというのである。そして、むしろ、ニュアンスや推測を含んだ現場発の「ソフト情報」(Mintzberg, 1973) — 他の人間からの聞き伝えや噂話、現場で生成される暗黙知など — の重要性を主張している。

そして、三つ目は、「戦略策定は定型化できる」と考え、戦略策定を分析からその運用手続きを経て、最終的な行動に至るまでの合理的かつ連続的に処理できる計画システムとして捉えていたことの誤りである。Mintzberg (1994a, 1994b) によれば、定型化は分解を通じて行われ、戦略策定のプロセスは、それぞれにおいて何をなすべきかが明確化された一連のステップに集約される。定型化された計画システムは確かに多くのハード情報を処理することを可能にしたが、システム自体が様々なデータを吸収し、これらを内面化させ (internalize)、咀嚼し (comprehend)、総合化 (synthesize) できるわけではない。つまり、システム自体が非連続的な変化を予測したり、斬新な戦略を策定したりすることはまづ不可能であるというのである。

Mintzberg によって指摘された戦略的計画に関するこれらの誤りは、結局のところ、戦略的計画が極めて分析的特徴を持ったものであり、かつ、その分析が「合理的」とみなされていたにもかかわらず、実は「合理的」ではなかったことに起因している (Mintzberg, 1994a)。そして、Mintzberg は、本来戦略策定に必要なのは、戦略的計画ではなく、戦略的思考であると主張したわけである。

ただし、Mintzberg もまた戦略的計画ならびに、その特徴である分析を全面的に否定したわけではな

い。戦略策定における戦略的計画の位置づけや考え方を批判しているものの、その有用性は認め、かつ、あるべき姿も提案している。しかし、

「分析と『合理性』—『システマティック』『客観的』『論理的』、その他の我々の耳に快く響くどんな言葉で読んでもよい—を混同したために、世界に対する我々の見方は狭くなり、時には悲惨な結果をもたらされた。(中略)。我々の総合能力を軽視する分析的なプロセスを、その総合能力が宿る人間の認識の側に引き戻そうとしたからに他ならない」(Mintzberg, 1994a, 訳書, pp. 36)

との指摘からも推察できるように、あくまでも戦略的計画に対抗する概念として、戦略的思考を位置づけてきたと考えられるのである。

## (2) 戦略的思考が意味するもの

上述の理由もあり、Mintzberg は、戦略的思考を、戦略的計画と対比しながら定義している。先に確認したように、Mintzberg (1994b) は、戦略的計画を分析とみなし、「目標や目的を複数のステップに分解し、これらがほぼ自動的に流れるように定型化し、各ステップで予想される成果を具体的な言葉で表現する」(訳書, pp. 229) ものとして捉えている。これに対して、戦略的思考は「あらゆる情報源(マネージャー自身の個人的な経験、組織内の他の人の経験から得た洞察といったソフトな情報と、市場調査などから得られるハードな情報)から学んだことを検索し、そこで学び取ったものをビジネスの方向性に沿ったかたちでビジョンへと統合させること」(同掲書, pp. 230) であるとしている。

ここから、戦略的思考に関する三つの特徴を見出すことができる。一つ目は、戦略的計画を「分解」に特徴づけられるものであると位置づけているのに対し、戦略的思考を「統合」であるとみなしていることである。

二つ目は、この「統合」は、分析的に行われるのではなく、直感や想像力によって実現されうるものだと考えていることである。ただし、全く白紙の状態から何かを生み出すということではなく、集計された、あるいは蓄積された様々な情報を直感的に選別、統合し、アウトプットへつなげていくということを想定している。

そして、三つ目は、そのアウトプットを「ビジョン」としていることである。Mintzberg (1994b) は、組織を成功に導く戦略は、計画ではなく、何らかの意図を反映した総合的なビジョンであると主張している。そのうえで、このビジョンを生み出すものが戦略的思考であると述べている。

## (3) 分析と創造性のバランス

すでに見てきたように、Mintzberg (1994a, 1994b) は、分析中心の定型的な戦略的計画は、有効な戦略を生み出すどころか、経営者の戦略的思考を阻害しているとして強く批判している。

しかし、Mintzberg が想定している戦略とは、経営者レベルのビジョンとしての戦略であり、事業部レベルの戦略については、依然として分析が必要であることは認めている。実際に「経営の有効性は『合

理性』という偏狭な概念の中には存在せず、冷静な分析と強力な直感との融和の中にある」(Mintzberg, 1975, 訳書, pp. 83) とも述べている。さらに、安定した環境における戦略的計画の重要性について言及するだけでなく、ビジョンを形成する上でも、分析によって得られるハード情報が重要なインプットになりうることを指摘している。

加えて、Mintzberg (1994a) は、戦略立案者に対する計画担当者の役割として、アド・ホック型の戦略分析を提案している。定型的な戦略的計画のように戦略立案者に対するハード情報の提供をルーチン化するのではなく、アド・ホックに行くべきだという主張である。定型的な分析は、戦略立案者によるハード情報の利用を単調化させるだけでなく、その単調化によって戦略立案者が環境の不連続性を見落としてしまう危険性をはらんでいるとの理由からである。また分析の結果は、「こうすべきである」というような、具体的な方針としてではなく、「ここに注意せよ」「あれを考慮せよ」といったように、ものの見方 (perspective) を示す形で提供すべきだとも主張している。

このように Mintzberg は、分析中心の定型的な戦略的計画を批判する一方で、分析自体の必要性は認めている。しかし、戦略立案者と計画担当者を区別して説明していることから示唆されるように、戦略的思考と分析は別の思考様式に基づくものであり、一つに融合したり、容易に代替できたりするものではないと考えている。Mintzberg (1994a) は、Ornstein (1972) の脳研究を参照しながら、この点を説明している。Mintzberg (1994a) によると、左脳は直線的、逐次的、秩序的、つまり「分析的な思考を司る一方で、右脳は同時的、全体的、関連的、つまり「総合」的な思考を司る。そして左脳と右脳が物理的に一体化しないのと同じように、戦略的思考と分析も、それぞれのアウトプットが交わることはあっても、情報を処理する思考様式自体が一体化することはないと述べている。それゆえに、戦略立案者と計画担当者を区別する形で議論を展開しているものと考えられる。

以上のことから推察されるのは、戦略的思考に対する Mintzberg の理解は、直感や創造性に基づく思考と、分析に基づく思考は、あくまでも別のものであり、戦略策定における後者の影響力が強すぎると、前者が抑制されるため、できるだけ後者が介在しない形で直感や創造性に基づいた思考をするべきだということである。ただし、分析がまったく必要ではないというのではなく、そのアウトプットの必要性は十分に認めており、要は直感や創造性に基づく思考プロセスと、分析に基づく思考プロセスは分離しておく一方で、後者のアウトプットを前者に提供するためのインターフェイスについては十分に配慮すべきであると、そのように理解しているものと考えられる。その意味でも、やはり Mintzberg は、戦略策定においては戦略的思考が中心的役割を果たすべきだと考えているようである。

#### IV. 考察

ここからは、これまでのレビューを踏まえた上で、戦略的思考に関する大前とミンツバーグの概念上の類似点ならびに相違点を考えていくことにする。

まず両者に共通しているのは、戦略的思考における「統合」の重要性を指摘していることである。大前は事象の分解を強調しつつ、最終的にはその分解されたものを「自分にとって最も有利となるように

組み立てる」ことの重要性を指摘している。また、Mintzbergも分析的特徴を持つ戦略的計画に対し、「戦略的思考とは統合である」と言い切っている。そして、両者とも、この統合においては、洞察力や直感といった戦略立案者の創造力が、優れた戦略を生み出すための鍵を握っていると考えている。

後述するように、統合して生み出される戦略、すなわちアウトプットとしての戦略については、大前とMintzbergの間で相違がみられる。しかし、洞察力や創造力をもとに様々な情報を組み合わせながら、有効かつ創造的な戦略を形作っていくという点においては、両者ともに共通しているのである。そして、情報は必ずしも形式化された分析あるいは計画プロセスによって生み出されるハード情報だけではなく、非公式なルートや現場から得られるソフト情報も含まれており、それらを洞察力をもって組み合わせながら、体系化していくというのである。

かつて、Schumpeter (1939) は、イノベーションとは新結合であると主張した。すなわち、既存の生産要素を新たな方法で結合することによって、新たな財貨や生産方法などが生み出されるという主張である。Schumpeterのいう生産要素の中に、「情報」は含まれていなかったものの、考え方のエッセンスは、組み合わせ方によって新たなものが生み出されるという部分である。以上に鑑みれば、大前、Mintzbergの考える戦略的思考とは、Schumpeterに近似した概念構造をもつものと理解することができよう。

一方で両者の間には大きな相違点も存在する。第一に、戦略的思考のアウトプットについてである。大前は、戦略的思考のアウトプットとして戦略的課題に対する具体的な解決策をイメージしているのに対し、Mintzbergは、戦略をビジョンと捉えている。この違いは双方の問題意識や立場の違いから生じていると考えられる。既述の通り、大前は、多くの日本企業がおよそ戦略的とは程遠い意思決定を行っていたことを問題視していたことに加え、コンサルタントという立場から、より実践的な戦略策定に関心を持っていたと想像される。一方のMintzbergは、彼の初期の研究 — 『マネージャーの仕事』 (Mintzberg, 1973) — から、伝統的な経営管理論が強調していた「計画、組織、調整、統制」といった合理的な管理プロセスを批判し、マネージャーの洞察力や学習といった要因を重視していた。戦略的思考の概念についても、この流れに沿ったものであると考えられる。

この点における両者の相違は、どちらが正しいという類のものではない。単に、戦略をどう考えるかの違いによるものと考えられる。ただし、後述するように、この違いが戦略的思考に関する両者の認識の違いに繋がっていると考えられるのである。

そして、第二に創造性と分析の関係についてである。両者とも戦略的思考における分析的側面と創造的側面を重視しているが、その考え方に違いがある。

大前は、分析それ自体に洞察力を発揮することの重要性を指摘しているのに対し、Mintzbergは、分析はあくまでも戦略的思考のインプットの一つであると捉えていることである。別言すれば、大前は戦略的思考を分析と創造性が融合したものと捉えているのに対し、Mintzbergは、戦略的思考と分析は別のものであり、むしろ後者は前者の可能性を委縮させる可能性すら持つと考えているのである。

大前の主張の要点は、事象を分解したり、再構成したりするときに、それを紋切り型に行うのではなく、洞察力を働かせながら、ものの本質を突いた形で分解すべきだということである。そして、このよ

うにして適切に分解された要素, ならびに要素間の構造があってはじめて, 再構成する場合にも, 創造力に富んだ直感や思考が働くというのである。実はこれは Simon (1997) の直感の考え方に近似している。Simon は, 優れた直感や判断は, 「習慣へと固定化された分析や, 状況の再認を通じた素早い反応能力へと凝固した分析であるに過ぎない」(邦訳, p. 226) と述べており, その本質は, 知識を素早く識別できるように整理すること, すなわち, 認識可能な塊として整理することにあると述べている。つまり, それが形式的に行われているかどうかは別として, そこには分解と統合のプロセスが含まれているのである。実際に Simon (1997) も「管理の『分析的』スタイルと『直感的』スタイルを対照することは誤りである」(同掲書, p. 226) と主張している。

一方, Mintzberg (1994a) は, この Simon の考え方に対して, 切れ目のない (continuous) 知識まで, 独立した構成要素に分解できるのかという疑義をはさみながら, ビジョンのような全体的なイメージに基づくものは, 簡単に言葉や数字に還元できるものではなく, それを無理に分解しようとする, その重要な部分がほとんど失われてしまうと批判している。つまり, 「言葉と数字に過度に依存すると, 計画作成はビジョンを殺してしまう」(邦訳, p. 337) というのである。こうした考えに基づき, Mintzberg は戦略的思考を分析や計画とは切りはなすべきものと考えているのである。

以上のように, 大前ならびに Mintzberg は, 戦略的思考を, 創造性を持った統合プロセスというように理解している一方で, そのアウトプットや, 創造性と分析との関係については, 独自の考えを示している。しかし, 創造性と分析の関係についての両者の主張を見ても分かるように, その違いは, 結局, 戦略的思考のアウトプットを具体的なプランか, ビジョンとして考えているのかの違いに起因していると考えられる。実行レベルのアウトプットを考えるのであれば, 当然分析的要素は強くなる。一方, ビジョンレベルなら, それは戦略立案者の自由な発想を奪ってしまう。しかし, それでも共通しているのは, 共に直感や洞察力といった創造力を働かせることが重要であるということなのである。

## V. むすびにかえて

本稿では, 戦略的思考という概念が, その重要性にもかかわらず, 多義的に理解されてしまっているという現状を踏まえたうえで, その多義性が何によってもたらされるのかについて, 経営戦略論の文脈から検討を行った。

検討の結果, 戦略的思考という概念が, 戦略的計画との対比で論じられ, 戦略的計画の分析的側面と, 戦略的思考の創造的側面との関係を中心に議論が展開されてきたことが明らかになった。また, この点を, 戦略的思考に関する嚆矢の研究を行った大前研一と H.Mintzberg の議論を振り返りながら検討したところ, 両者とも, 戦略的思考を「統合」と捉え, 分析と創造性の重要性を示していることが確認された。しかし, 両者の問題意識の違いから, 戦略的思考が何を生み出すものなのか, 分析と創造性をどのように関係付けているのか, という部分で相違が確認された。

おそらく, こうした違いが詳細に理解, 検討されてこなかったために, 経営戦略論の分野における概

念的な混乱が引き起こされてしまったと考えられるのである。

ただし、以上の点が整理されたとしても、引き続き重要な課題が残されている。それは、戦略的思考において、直感や創造力が重視されているとしても、その有効性は何によって規定されるのかということである。つまり、単に直感や創造力を働かせれば、よりよい戦略が生み出されるのかということである。実務家に対するより実践的な示唆を与えるためにも、この点における研究は今後も続けられる必要があるであろう。

## 注)

- 1) 邦訳では、“strategic planning”を戦略プランニング，“strategic thinking”を戦略思考と表記しているが、本稿では全体の統一性を持たせるために、前者を戦略的計画、後者を戦略的思考と表記している。
- 2) この考え方自体は、もともとは大前（1973）によって提唱されたものである。
- 3) 実際、大前（1975）や Ohmae（1982）で記されている内容の多くは、事業戦略レベルのものである。全社戦略に対する言及もあるが、事業間の統合や資源配分に関するものであり、Mintzberg が想定しているようなミッションレベルのものではない。

## 参考文献

- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin. (山田一郎訳『経営戦略論』産能大出版, 1976年)
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年).
- Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems, *Accounting, Organizations and Society*, 2 (2), 113-123.
- Avinash K., Dixit, A.K., & Nalebuff, B. J. (1991). *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, W W Norton & Co Inc (菅野隆・嶋津祐一訳『戦略的思考とは何か—エール大学式「ゲーム理論」の発想法』CCC メディアハウス, 1991年)
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency, *Management Decision*, 39 (1), 63-70
- Eden, C. (1990). Strategic thinking with computers, *Long Range Planning*, 23 (6), 35-43.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?, *Long Range Planning* 31 (3), 481-487.
- 加護野忠男 (1997). 「経営戦略の意味」『国民経済雑誌』, 175 (4), 15-28.
- Liedtka, J. M. (2001). Strategic thinking: can it be taught?, *Long range planning*, 31 (1), 120-129
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社)
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row. (奥村哲史・須貝栄訳『マネージャーの仕事』白桃書房, 1993年)
- Mintzberg, H. (1976). Planning on the left side and managing on the right, *Harvard Business Review*, 54, 49-58. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳「計画は左脳で、経営は右脳で」『H. ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社, 55-87)
- Mintzberg, H. (1994a). *Rise & Fall of Strategic Planning*, Free Press (中村元一他訳『戦略計画 創造的破壊の時代』産能大出版部, 1997年)
- Mintzberg, H. (1994b). The fall and rise of strategic planning, on the left side and managing on the right, *Harvard Business Review*, 72, 107-114. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳「計画は左脳で、経営は右脳で」『H. ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社, 55-87)
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstr & B. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic*

- Management*, Free Press (斎藤嘉則他訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年)
- Nasi, J. (1991). *Arenas of Strategic Thinking*, Foundation for Economic Education.
- 沼上幹・一橋 MBA 戦略ワークショップ (2015). 『一橋 MBA 戦略ケースブック』東洋経済新報社.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency, *Journal of Strategy and Management*, 6 (3), 242-264.
- 大前研一 (1973). 『悪魔のサイクル……日本人のよりかかりの見方・考え方』明文社.
- 大前研一 (1975). 『企業参謀 戦略的思考とはなにか』ダイヤモンド・タイム社.
- 大前研一 (1977). 『続・企業参謀 戦略的経営計画の実態』ダイヤモンド・タイム社.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill. (田口統吾・湯沢章伍訳『ストラテジック・マインド—変革期の企業戦略論』プレジデント社, 1984年)
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』講談社, 1983年)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. (土岐坤・服部照夫・中辻万治訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. (土岐坤訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985年)
- Porter, M.E. (1987), Corporate strategy: the state of strategic thinking, *The Economist*, May 23, 21-28.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. (土岐坤他訳『国の競争優位〈上〉〈下〉』ダイヤモンド社, 1992年)
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Updated and Expanded Ed., Harvard Business School Publishing. (竹内弘高・DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『[新版] 競争戦略論 I』ダイヤモンド社, 2018年)
- Raimond, P. (1996). Two styles of foresight: Are we predicting the future or inventing it?, *Long Range Planning*, 29 (2), 208-214.
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (1990), *Strategic Management*, Wiley (石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社, 2002年)
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycle: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist*, McGraw-Hill. (吉田昇三監修・金融経済研究所訳『景気循環論 I - V』有斐閣, 1964年)
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior, 4<sup>th</sup> Edition*, Free Press. (桑田耕太郎他訳『新版 経営行動—経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009年)
- Stacey, R.D. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*, Pitman.
- Zabriskie, N.B., & Huellmantel, A.B. (1991). Developing strategic thinking in senior management, *Long Range Planning* 24 (6), 25-32