

戦略経営と経営情報システム

上野 哲郎

1. はじめに

現代は、東西ドイツの統合にみられるように、環境変化が激しく、しかも先行きの見通しの不透明な時代である。これを企業経営のレベルでみるならば、顧客のニーズの変化が激しく、その動向を把握することが非常に困難になりつつある時代といえる。

企業が存続するには、このような顧客に対応し、そのニーズ（顧客自身が明確には認知していないニーズも含む）を満足させるような製品（あるいはサービス）をタイミングよく提供できなくてはならない。このためには戦略経営と呼ぶべきものが必要である。この戦略経営を実行するには、既存の組織では経営情報システムの支援をもってしても種々の問題が生ずる。新しい観点からの検討が必要である。

2. 戦略経営

2.1 分析型戦略論アプローチ

従来より、変動する環境に適応するために、経営戦略の策定に関する種々のアプローチが存在した。このようなアプローチの戦略論は、伝統的戦略論とも呼ばれるものであり、奥村[1]の分析型戦略論に相当する。

この分析型戦略論のアプローチ（略して、分析型アプローチ）は、将来の目標と予測をもとに、将来の企業行動を合理的に設計し、コントロールすることにより、効果的に環境適応ができるという考え方にもとづいている。このアプローチによると、戦略の策定・実行は次のようなプロセスでスマートに行なわれる。

- (1)環境ならびに自社資源の現状分析ならびに将来予測
- (2)経営目標の設定と基本戦略の策定
- (3)基本戦略をもとにした長・中期の戦略経営計画の策定
- (4)戦略経営計画をもとにした年次実行計画と予算の策定
- (5)年次実行計画と予算の実施
- (6)実施状況のフォローアップ、ある

うえの てつろう 関東学園大学

〒373 群馬県太田市藤久200

いは、実行計画の修正

このような考え方を徹底して追求したのが、GE社の戦略計画システムあるいはSBU管理であった。また、その中枢を占めていたのが、本社の戦略計画スタッフであった。しかし、この多大な期待をかけられスタートした戦略計画システムも、さまざまな弊害を生み出した。たとえば、GE社の本社戦略計画スタッフと家庭事業本部の管理者との対立があった。70年代すでに戦略計画スタッフは、日本企業等との国際的な競争の激化を警告していたが、事業本部の管理者たちは、シアーズ・ローバック社のみが競争相手と考え、この警告を無視し、国際的競争への対応が遅れてしまった。また逆に、市場に接触していない本社の戦略スタッフが誤まった判断をすることもあった。戦略スタッフは、統計データの分析をもとに、住居面積が狭くなりつつあることを理由に、家電製品の小型化を推しすすめた。しかし、現実には、台所の面積は変わらず、その結果、GE社は小型製品の開発に不要な時間をかけ、多大なロスを生じてしまった。

この事例は、分析型アプローチが期待通りの成果をあげない場合があることを例示している。ところで、このアプローチには、PPM、PIMS、経験曲線等の代表例があるが、これらは一貫して経済合理性に導かれたものである。その特徴としては、企業の戦略決定者はトップマネジメント（もちろん、そのスタッフを含む）であり、トップは「全知」であると考えている点がある。また、その経営戦略は組織・個人が機械的に遂行するという前提にたっている。すなわち、環境—戦略—組織—個人の間に関連的な齊合関係があることが重視されている。そこで、その経営戦略は、フォーマルな戦略計画として記述され具象化（プログラム化）される。つまり、分業体系の中で統合的な行為を保証するために、戦略は戦術・実行マニュアルへとブレイクダウンされる。

しかし、この分析型アプローチが有効に働くには条件がある。まず、環境が事前に相対的に分析可能なことである。さらにトップにより提出された経営戦略を、組織内のメンバーが事前に十分に理解し、オートマテック

メンバーが計画通りに動くことが必要である。すなわち、トップ（およびそのスタッフ）が、企業の頭脳であり、ミドル以下は手足であり、全員が一体となって機能することが前提となっている。また、戦略の決定時には戦略代替案がすべてあげられ、かつその成果予測を確率的に決定できることが必要である。

しかし、今日の企業環境はきわめて変化が激しく不確実性が高い。このような状況下では、最も環境情報が得やすい現場レベルで決定がなされるべきである。すなわち1人のスーパーマン（あるいは部門）が戦略を設計し決定するのは不可能である。また、組織が人間の集団である以上、戦略の決定が抵抗なく積極的に実施されるためには、決定と実施を2分化し、組織的メンバーの役割を明確化することは好ましくない。

2.2 戦略経営アプローチ

高度に不確実な環境下で有効なアプローチの1つが、戦略経営アプローチである。戦略経営とは、経営戦略形成と実施という2分法を越えて、組織内のあらゆるレベルにおいて戦略的発想を持ち、戦略形成にかかわることを要求するものである。

このような経営戦略は、伝統的アプローチと異なり、あらかじめ明確に設定される側面と、経営活動が進行するにつれて柔軟に更新され、より精緻なよりの確な戦略として環境に適応していくという側面を有している。すなわち、事前にラフな戦略コンセプトを描き、トライ・アンド・エラーを繰り返しつつ、そこから有効な戦略の具体的内容（コンテンツ）を決定し、これを積み重ねながら次第にその戦略を精緻化していくのである。

事前に設定されるのは、「わが社は何をなすべきか」（What）である。企業の抱くビジョンすなわち「どんな姿になりたいか」という企業の将来の姿を基礎にして、そのために何をなすべきかを決定することである。

しかし、なすべきことと現実に行えることとの間にはギャップが存在する。そこで、このギャップを埋めるための実際の行動様式は、環境状況等に対応した自然発生的で適応的なものとなる。これが、なすべきことを実現するには「どのように経営活動を展開していくか」（How）という側面である。

この戦略経営アプローチの特徴としては次の点があげられる。[1]まず第1に経営戦略は企業がその環境と相互作用行為を行なうプロセスから形成されている点である。第2には経営戦略は組織内部の組織プロセスから産み出されるものであり、組織メンバー全員のものであり、

メンバー間の相互作用のプロセスから産み出されるものである点である。第3に戦略の形成とその実施は決して2分割されるものではなく、相互依存的なダイナミックなプロセスである。第4にそのプロセスの中からでてくる創発的な行動を取り込むことを重視する。

このような特徴をもつアプローチには、次のような有効性がある。今日の企業環境は不透明であるが、このような時には、予測にもとづくリジッドな戦略計画はきわめて無力である。最も積極的な対処方法は、環境変化を受け身でとらえるのではなく、みずから環境創造（エナクトメント）することである。ヤマト運輸の宅急便ビジネスの創造などは、まさに典型例である。戦略経営アプローチは、ビジョンに引張られトライ・アンド・エラーを繰り返しながら、既存の戦略をブレイクスルーしていくことで、この問題を処理していくのである。

また、事前に決定されているビジョンなどは、しばしばルーズな形で定義されている。このようなルーズな定義は、多義性を持っており、組織内メンバーに多様な解釈を可能にさせる。この解釈の幅が広く、かつ互いのコミュニケーションにより相互作用し合い、その解釈を深めるほど、戦略の質は高くなる。

さらに、このアプローチは、現場に戦略的な発想をもたせ、種々の代替案等が生起してくることをめざしている。これは、現場が必然的に戦略を自分のものと感じ、高いコミットメントを持つことを意味する。現場が戦略化されれば、より高い精度の戦略が生まれる。

3. 戦略経営と階層型組織・経営情報システム

ところで、経営戦略と経営組織は緊密な関係をもっている。分析的アプローチによれば経営戦略は企業の環境適応のための基本設計図であり、戦略を実行するには実行に必要な経営資源を組織化しなければならない。それゆえ戦略と組織は適切な相互補強関係が必要である。

3.1 階層型組織

経営環境の変化の激しさと不確実性の増大に応じて、経営戦略の形成方法は変化してきたが、組織も同様に対応する必要がある。

環境変化を生きぬくために、組織がとった方法は、当初、組織を構成している部門を組み替えることで組織構造を変え、環境の不確実性に対処していくものである。この方法は、組織を環境変化に適応させるために、組織の分化と統合の方法を工夫することである。この方法の

考え方は、それにより組織の構造そのものの持つ情報処理能力を増大させ、環境の不確実性の増大に対応するものである[2]。すなわち、環境が不確実な場合、事前に精緻な計画を形成することは不可能であり、仕事の進行中に処理しなくてはならない情報量はより増加する。よって組織の課題は、不確実性をいかに削減するか、あるいは情報処理能力をいかに高めるかである。

このため、環境が要求する複雑な業務をより専門的な業務に「分化」し、この「分化」によって生じる業務間の新たな相互依存関係を「統合」するような組織構造を創る。分化した部門は、その対処しなければならない不確実性を削減され、より確かな業務活動ができるようになる。さらに、専門分化した多数の部門を統合できるならば、組織の不確実性に対処する能力は全体として増大し、環境の変化に適応させることが可能である。

このような組織構造の変化を具体的にみるならば、まず職能制組織が考えられる。これは専門職能部門に業務を分化させ、それぞれの職能の効率を高めようとするものである。この組織は基本的には階層型組織であり、上位に位置する管理者たちは部門間の調整と統合の機能を担当し、トップが戦略的意思決定を行なう。まさにこのような組織で分析型の戦略計画が形成・実行される。

環境の不確実性がより増大すると、職能制組織の持つ情報処理能力では不十分となる。そして職能部門間の調整量が増加し、管理階層の負担が過重になってしまう。

この問題を解決するために考えられた組織が、事業制組織である。これは、職能制の場合調整が必要である業務を事業部ごとに集中させ、自己完結させることにより、組織全体の情報処理能力を高める。しかし、事業部門の統合という新しい問題が生じる。

さらに、環境の不確実性が増大すると、より情報処理の能力を上げる必要がある。そこで、マトリクス組織が考えられる。これは、職能制組織と事業部制組織のもつ利点を同時に極大化しようとするものである。この組織採用の最大の理由は、変化の激しい環境に対応するために、組織に柔軟性を確保するためである。しかし、この組織も、2人以上の上司の衝突を解決する方法を見出せない等の種々の問題を含んでいる。

3.2 階層型組織における経営情報システム

戦略経営を行なうにあたって階層型組織に経営情報システムを構築し、その利用を推進しようとする種々の課題が生ずる。

まず、情報システムの戦略を立案するにあたって、事

前に誰が情報を創り出し、誰がその情報を利用し、その更新は誰がするのかを決定しなければならない。データベース技術が発達し、多くの情報の共有が進むにつれて、データの所有権の存在場所が重要な課題となる。

階層型組織では特定の領域が生み出す特定の情報はその領域が所有するべきであるという考え方が一般的である。しかし多くのデータが、複数の部門にまたがって仕事のキーになっていることが多い。実際にはデータはコミュニケーション用の言語と考えられ、その利用者と別個に所有・管理することはできない。よって地位にもとづく所有権を重要視する階層型組織構造が採用される限りこの所有権の問題がきわめて重要である。

また、経営情報システムを利用すれば、組織が情報をより効果的に管理でき、みずからのシステムによってマネジメントできるという考え方がある。しかし、階層型組織においては、現実には、組織を上下する情報を管理し改ざんする強い傾向がある。どのような部門でも、自己にとって都合のよいように情報を削ったり、余分なものを付加したりして情報を流す。

コンピュータの技術がどのように発達しても、どの階層レベル間においてもこのような相互作用のパターンは変わらない。一般に、経営情報システムは、階層型組織の構成を反映するように機能するので、情報は下から吸い上げられ、途中で要約され、ESS（経営意思決定支援システム）よりトップマネジメントに提供される。逆にトップの決定は、階層の上から下へと下降していくのである。この途中で、情報が変形していくのである。

重要な問題は、このような安全無害な情報を集めることではなく、生の情報よりその情報間の相互関係のパターンを汲みとり活用することである。

またソフトウェア・アプリケーションをユーザー自身が開発しない時（すなわち購入するか自社内の情報システム部門などで開発する時）、しばしば問題が生じる。開発者はソフトウェアを自分独自の知識や経験にもとづいて開発しているが、そこで使用されているデータ要素とユーザーの部門や職能で使用されているデータ要素との間に微妙なズレが生じることが多々ある。階層型組織においては各部門や各職能は独自の言語等をもっており、部外者にはその微妙なニュアンスがとらえにくい。

このような問題は複数のアプリケーションを相互接続しようとする場合にますます複雑化する。それぞれのデータ要素が異なる意味をもっていたりするからである。

以上に代表されるように種々の課題が存在する。

4. 戦略経営とネットワーク組織・経営情報システム

4.1 ネットワーク組織

最近の環境変化のスピードアップ、先行きの不透明さの増大に対応して、戦略経営をより効果的に推進するために、より柔軟で個々の人間の能力を重要視する新しい組織が注目される。

今日、一般には作業は部門または職能別で行なわれていることが多いが、将来はこれを多数の臨時「タスクチーム」が遂行するようになる。部門が消滅するわけではないが、各部門は、資源、技術、人材の提供場所であり、また基準を示す役割を果たす。部門は、逐次進行的に働くのではなく、同時に協働し、各チームはプロジェクトの始まりから製品が市場に出るまでの間存続する。新しい組織では、マトリクス構造を越えた新しい形態をとり、より大きな自主性や責任が個人に負わされる。このような組織は、単純で明確な共通の目的によって1つにまとめられ、オーケストラのように調和して動くが、楽譜はない。このオーケストラは、時間の進行とともにみずから音楽を作っていく必要がある[3]。

このような各チームがいくつも重なりあった組織は、ネットワーク組織と呼ばれる。この組織の基本原則は、次の5つにまとめられる[4]。

(1)対等の関係のネットワーキング、(2)統合的方法、(3)対話としての仕事、(4)ヒューマンタイムとタイミング、(5)仮想タスクチーム、である。

(1)はネットワーク上の各ノード(結節点)が他のノードと直接連携し合うことを可能にし、その間に階層的な調整をするフィルターがないことを意味する。(2)では流動的な組織の統合方法の重要な要素として知識と価値観が考えられる。(3)では仕事は作るべきものについてのビジョンとそれをどう作るべきかの知識との継続的な対応としてとらえられている。(4)はわれわれが時間の中で生きていることを示している。すなわち現在は過去の延長線上にあり未来は現在の延長線上にあることを意味している。(5)は種々の課題を多重化できるチームである。

4.2 ネットワーク組織における経営情報システム

上述したネットワーク組織の5つの基本原則を支援するために経営情報システムに要求されるものはネットワーキングの技術的基盤の開発とデータの統合である。ネットワークの組織の基本はタスクチームであるから企業内のメンバー各個人の居場所にかかわらず、あたかも1

カ所に集まっているかのような仮のタスクチームを編成する必要がある。上手に設計された柔軟なネットワークが存在するならば、物理的あるいは時間的に近くにいることはそれほど重要ではない。電子メール、コンピュータ・ノートファイル、音声メール、分散データベース、ISDN、OSIの7層モデル、企業内のホスト通信システム等がこのネットワークを柔軟なものにしている。

このネットワークは、内部の資源と外部の資源を結合する。そして、マーケティング、技術、製造、財務、サービス等の部門間の連携がより緊密になる。

また、組織内のいたる所で使用できる基本的なデータ要素を定義することは、やはり重要である。

データの統合には、各種のツールやテクニックが利用可能である。コンピュータ援用ソフトウェア・エンジニアリング(CASE)、コンピュータ援用データ・エンジニアリング(CADE)、データ・ディクショナリ、リレーショナル・データベース、オブジェクト指向データベース等により、データを個別アプリケーション内に閉じ込める代わりに、共有可能でありまた拡張可能なデータ・アーキテクチャーの開発が支援される。このような複数のアプリケーションのために共通で共有可能なデータ・アーキテクチャーの開発が、データの統合である。

5. おわりに

現代ほどSISに代表されるように、経営戦略と情報システムが注目されている時代はない。この両者が上手にマッチングすることにより、企業経営に大きなインパクトを与える可能性は非常に高い。しかし、戦略を実行する組織自体が旧態依然たるものであるならば、いかに革新的な経営情報システムが構築され運用されようともその効果のほどは疑問である。

真の意味での戦略経営を実行するには、組織メンバーの自発的意思とその能力を生かすことが重要であり、経営情報システムもこの点を支援する必要がある。全体としてまとまりはないが、本研究の中心はこの点にある。

文献

- [1] 奥村昭博：経営戦略，日本経済新聞社，1989
- [2] Galbraith, J.: *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979
- [3] Drucker, P.: The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, Vol.66, No.5 (1988)
- [4] Savage, C. M.: *Fifth Generation Management*. Digital Equipment Corp., 1990