

私たちはふだん何気なく戦略や経営戦略という言葉を使っています。しかし、大学院の講義やセミナーなどで受講者にあらためて「戦略とは何か」という質問をしてみると、うまく説明できないということや、戦略について議論していたグループのメンバーのあいだで、その意味合いが微妙に食いちがっていたということが少なからずあります。このことは、戦略とい

経営戦略の多面性

は本質的に多面的で、さまざまな角度からアプローチされるものだけということを示しているといえます。

実際、経営戦略論の分野においては、戦略にはさまざまな定義がたえられ、その策定や形成の方法やプロセスにかんしても多種多様なモデルや主張が提示されてきました。まず定義について代表的なものをあげると、計画、ポジション、事業の構想、パターン、策略などがあります。戦略の策定や形成にかんしては、顧客や競争相手といった外部環境を重視する立場がある一方で、自社のもつ経営資源を中心に考えるべきだ

多様なアプローチを使い分ける

という主張もなされています。また別の角度からの分類として、「事前の」計画やポジションの策定や決定にフォーカスする理論やモデルがある一方で、事前の計画などよりも、それらを実行していくなかで練りあげ、最終的に良い「事後の」パターンとしての戦略を形成していくプロセスの解明こそが戦略論の課題だ、との主張もなされています。

さらに最近では、従来の戦略論の暗黙の前提を文字通り転回させた「実践として」というような経営戦略論における多様なアプローチは、さきに述べたように戦略という概念そのものの多面性を反映しています。一方で、これらはそれぞれ戦略という包括的な概念の特定の側面にフォーカスしているものの、戦略そのものをとらえているわけではないかもしれません。逆にいうと、戦略というのは、さまざまなアプローチからえられた知見を統合することによってのみ、適切に理解、策定、実行されるものだと思います。そして、そのために私たちに求められるのは、特定のアプローチに固執するのではなく、戦略論のさまざまな考え方をよく理解し、臨機応変に使い分けられるようになることだと思います。

う直感的に理解している常識的かつ日常的な言葉には、曖昧さがあると同時に多様な意味が与えられていること、そして、少なくともその限りにおいて、戦略



名古屋市立大学大学院
経済学研究科教授

出口 将人

でんち・まさと 経営戦略論、
経営組織論。神戸大学大学院経営
学研究科博士後期課程修了。経営
学博士。1971年生まれ。

