

ヘンリー・ミンツバーグ著 齋藤嘉則監訳「戦略サファリ—戦略マネジメント・ガイドブック」東洋経済新報社 1999年10月28日刊を読む

戦略サファリ

1. よく引用されるが、あまり知られていない寓話から始めよう。

盲目の男たちと象
ジョン・ゴドフリー・サックス
(1816 — 1887)

インドスタンに6人の男たちがいた。
学ぼうという気持ちが強く、
象を見に出かけた。
(全員目が見えなかったが)
じっくり観察すれば
心が満たされるだろう、とみんな考えていた。

最初の男は象に近づき、
うっかり転んだ拍子に
大きくてがっしりした脇腹にぶつかり
こう叫んだ。
「おやおや、象とは
壁のようであるぞ。」

2番目の男は、牙に触れて大声をあげた。
「おお」これはなんと
丸くて滑らかでしかも尖っている。
わかったぞ、
この象というものは
槍のようだ！」

3番目の男は象に近づき
手に掴んだのが
くねくね動く鼻だったので、
大胆にもこう言った。
「なるほど、象とは

まるでへビのようだ！」

4番目の男は手を伸ばして
ひざのあたりを熱心に触った。

「この不思議な獣は
まったくでこぼこがない。
きっと象とは
木のようなものであろう。」

5番目の男が触れたのは耳だった。

そして、こういった
「まったく目が見えなくても
何が一番似ているかよくわかるぞ。
まちがいあるまい、
この象という生き物は
うちわのようであるぞ！」

6番目の男は象に手を伸ばすと、
すぐにゆらゆらゆれるしっぽを掴み、

こういった。
「なふほど、象とは縄の
ようであるぞ！」

それから、このインドスタンの男たちは
長いこと大声で言い争い、
それぞれが自分の意見を
譲らず、言い張るだけだった。
それぞれ正しいところもあるが
またどれもが間違えてもいるのに！

教訓

神学の議論でよく起こることだが、
言い争う者たちは、
よく知りもしないのに
人の意見をけなし
見たこともない象について
軽々しく論じる！

2. (1)われわれがこの盲目の男たちであり、戦略形成とは、この象のようなものである。誰も象の全体像を見ようというビジョンを持たず、どこか一部分を捉えるだけで、他の部分については

「よく知りもしないのにけなす」のだ。部分を足し上げたところで象を理解できるわけではない。本当の象はそれ以上のものなのだから。しかし全体を理解するためには、まず部分を理解することが必要だ。

(2) これからの 10 章を使って、戦略形成という獣の 10 の「部分」について解説をする。それぞれが戦略形成に関するユニークな見解を示している。まずこの章では全体の枠組みを説明し、10 章で扱う各スクールと、戦略そのものに関する考え方を紹介する。そして、最後の章ではまとめとして、戦略という獣の全体像に戻る。

3. なぜ 10 なのか

(1) 「マジック・ナンバー 7、±2：情報処理に関するわれわれの能力限界」という興味深い論文で、心理学者ジョージ・ミラーは、なぜわれわれがものを分類する時に 7 つ程度の数を好むのか、という疑問を提示した。たとえば、世界七不思議、7 つの大罪、週 7 日などである。彼は、これが人間の認知構造をよく表したものだという結論を出している。つまり 7 という数が、われわれの一時的な記憶に無理なく貯えられる情報の「チャンク(塊)」なのである。世界三不思議では少々物足りないが、18 では多すぎる。ところで、われわれのように戦略に関心を持つものは、認知能力において並の人間ではないはずだ。そこで、マジック・ナンバー 7 プラス 2 にもう 1 つ加えることくらい、わけのないことだろう。そこでこの本は、戦略形成についての考え方を 10 のスクールに分類して提示することにする。

(2) 認知ということは別にしても、多くの文献を見ていくと、確かに 10 の別個の見解があり、そのほとんどがマネジメントで実践されているのである。目の見えない男たちと同じように、それぞれのスクールが戦略形成のプロセスにおける 1 つの特徴に焦点を当てて、ユニークな見解を示している。その見解の 1 つ 1 つはある意味では狭量で、しかも誇張されすぎている。しかし、別の見方をすれば、それぞれが興味深くまた洞察力に富んでいるのだ。象は鼻ではないが、確かに鼻を持っている。そして、鼻の特徴を語らずして、象がどのような動物であるかを理解するのは難しい。また、目が見えないというハンディキャップが思わぬ利点を生み出す。それは、他の感覚が研ぎ澄まされることで、逆に目が見える者が見落とすような微妙な点を発見することがあるということだ。

4. 各スクールの見解

これからの 10 章では、それぞれ固有の視点から各スクールを紹介していく。さらに、スクールの限界と功績について批評を加えていく。各スクールとそれぞれの戦略プロセスにおける見解は次の通りである。

- (1) デザイン・スクール コンセプト構想プロセスとしての戦略形成
- (2) プランニング・スクール 形式的策定プロセスとしての戦略形成
- (3) ポジショニング・スクール 分析プロセスとしての戦略形成
- (4) アントレプレナー・スクール ビジョン創造プロセスとしての戦略形成
- (5) コグニティブ・スクール 認知プロセスとしての戦略形成
- (6) ラーニング・スクール 創発的学習プロセスとしての戦略形成

- (7) パワー・スクール 交渉プロセスとしての戦略形成
- (8) カルチャー・スクール 集合的プロセスとしての戦略形成
- (9) エンバイロメント・スクール 環境への反応プロセスとしての戦略形成
- (10) コンフィギュレーション・スクール 変革プロセスとしての戦略形成

<コメント>

欧米のビジネス・スクールでマイケル・E・ポーターと並び高く評価されるミンツバーグ先生の戦略論の必読書、基本テキスト。わかりやすく読みやすい。よく考えると、現実がグッと迫ってくる内容が凝縮されている。是非、ノートを取って御一読を。

— 2016年7月4日(月) 林 明夫記 —