

今回のテーマは
ミンツバーグの創発戦略

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q : ミンツバーグの創発戦略とは何か？

A : 「社員の創作創造活動、それが戦略を形作る」というものです！

1. ミンツバーグの創発戦略

マイケル・ポーターから始まった現代の経営戦略論の流れに、一石を投じた人がいます。カナダのマギル大学のヘンリー・ミンツバーグです。

ミンツバーグは言います。(分かりやすいように多少表現を変えています)。

『戦略とは、会社の知性溢れるエリートたちの、高度な分析と予測と議論の基にプランニングされる。』
そのような見方、それはこれまでの戦略論の最大の誤りである。』

つまり、ミンツバーグは、これまでのいわば常識としての戦略の立案の仕方、本社のスタッフがデータ分析をして、競合の勝つための仮説を立てて、課題の実行をスケジューリングしてという流れに、反論するわけです。

ミンツバーグは続けて、『戦略を策定する行為は二本脚で進んでいく。すなわちプランニングの足と創発の足である。』

ここで言う「創発」をこう例えます。『陶芸家は形を整えようとする。しかしなかなかうまくいかず、ある個所を丸めてみたり、別の箇所を平らにしてみたりする。かなり案配はよくなったが、それでも完全に納得できる形に仕上がってはいない。彼は再びあれこれいじり続ける。何日か、何か月か、何年かして彼が求める形ができあがっていく。そのようにして戦略の道を歩み始める。』

つまり、ここで言う創発とはいわば創作・創造行為です。現場の社員の商品づくり、技術開発、販売手法などの創作・創造(から導かれる戦略)を意味しています。その創作・創造行為を基にして、何日か、何か月か、何年かして、戦略は形作られる、というわけです。

このミンツバーグの考え方は、現実的に妥当性のあるものです。

われわれは戦略を考えます。様々な戦略理論を参考に、データを分析して、仮説を立てて、この方向に行くべきだという結論を得ます。それを戦術の中で計画化して、担当者の戦闘(日々の業務)に落とし込みます。しかし戦闘活動の中で、戦略に合う商品が創作できない、戦略実現につながる技術が開発できない、戦略に沿った営業ができない、などあれば、戦略は「絵に描いた餅」に終わります。望まし

いことではありませんが、それはよくある話です。

すなわち、戦略は、プラン・計画を元に、現場での創作・創造活動の成果を伴って、実現していきます。これは経営活動・企業活動に従事する者にとって、常識と言い得ます。ひるがえって考えてみれば、ますます緻密化する戦略プランニングの中で、ミンツバーグは、その常識を、再確認させてくれたとも言えます。(ポーターのポジショニングも、ブルーオーシャンの4つのアクションも、その方向に沿った商品開発等がなされなければ、戦略は具現化しません。)

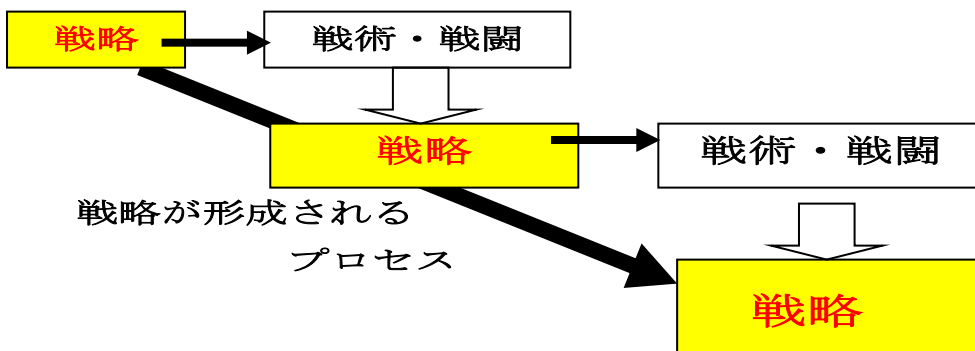
ミンツバーグは言います。「戦略は会議室でのレベルの高い議論や個室の思索から導かれ実現するのではなく、現場の中から沸きあがってくるものだ」

経営者は戦略を考えます。しかしその方向が正しいのかなど、誰にも分かりません。戦略の実行は、暗中模索の中でのトライアルです。正しいのかどうか分からない。その中で覚悟してチャレンジしてみる。結果、戦闘で物づくりが行われ、それが市場で売れる。その時、戦略は真の戦略となりうる。まさに、生産と販売の現場から沸き上がったものが、暗中模索の闇を潜り抜け、戦略を戦略として形作る、それが現実です。下図はそれを示すものです。不確かな戦略が戦術・戦闘に落とし込まれて市場の反応を得る。それが戦略の方向性が正しいことを示す。さらに戦術・戦闘に落とし込まれ、さらに市場の反応を得る。それが確固とした戦略につながる。図で戦略の文字が大きくなっていくのは、戦略が徐々に固まっていくイメージを示すものです。

従来は経営層や経営企画室などが戦略を起案し、戦略→戦術→戦闘とトップダウンで現場に落とし込むという考え方が主流でした。しかし今の時代の現実には、それほど簡単ではありません。戦略は戦闘現場の試行錯誤を経て、また戦略→戦術←戦闘での戦術転換さらには戦略転換(=前述の創作・創造(から導かれる戦略))を経て形作られていくものです。

話を曖昧にするつもりはないのですが、戦略と戦術・戦闘の関係は、因果的な関係ではなく、むしろ同時発生的な複雑に絡み合う相互作用の関係です。そして戦略が形成されるプロセスは戦術および戦闘を得て、つまり「現場の中から沸き上って」くるものです。それが実際です。

実際の戦略の形成プロセス



ミンツバーグには戦略から落とし込まれる戦術・戦闘という概念はありません。そして「戦略クラフティング」という（書物からは判然としない）言葉を使って、戦略そのものが創作（クラフティング）だと言っています。その内容は、前述したように「陶芸家が陶器を作る作業のような」行為であると述べているだけです。

ここで「戦略」そのものが「創作＝創造」活動であるということを、私なりにもう少し説明します。

次の図式は創作・創造活動の内容を示したものです。



無から有は生まれません。私たちが何かを創るとき、必ず手本があります。手本は物、情報、理論、知識・知恵など、形態は様々です。

①いくつかのまたは一つの手本の部分を真似（模倣）します。

・・・例：商品開発で、A社の商品のこの部分が優れている、B社の商品のこの部分が売れる要素だ、C社の商品のこの部分は先端的だ、など手本を設定して模倣します。

②いくつかの手本の部分部分を模倣して、上手に組合わせます。

・・・C社のこの部分とB社のこの部分をこう合わせて・・・など組合わせます。

③そのこの当社なりの加工また工夫を加えます。当社のターゲットに合うように・売れるように加工します。

・・・当社の顧客層に合うように、ここのデザインをこう変えて、この機能を付加して、などです。

そのようにして創作・創造行為は行われます。戦略も例外ではありません。戦略クラフティングもそのようにして出来上がっていきます。

例えば、戦略的に、ある小売業態を創ろうとする時に、

●スーパーマーケットの売場を真似て、広いコンコース（主通路）を周囲にとって、中に陳列台を整然と並べて、陳列台の間にサブ通路にするようにして

●スーパーではエンド（陳列台の端）にはセール品が並ぶ。当社では毎週の広告品をそこに置こうか

●レジはマクドナルドのオーダーカウンターのように横に並べるのが効率的だ

●ビジュアルマーチャンダイジング（色別のまた色を強調した商品陳列）の理論を参考に、当社独自の主力商品のフリースを棚に色別に陳列して

このように模倣と組合せと加工から、ある小売業態の売場を戦略的に創造していきます。ユニクロの売場はこのようにして出来上がったものと推測されます。

繰り返しとなります。無から有は生まれません。必ずどこかに発想の材料・ヒントがあります。それを

組合わせ加工する。この組合せ・加工のセンスが、創造行為の良し悪しにつながります。
営業戦略、開発戦略、様々な戦略をを考えるときの「手法」は同じです。模倣と組合せと加工の中から、それらは出来上がってきます。

補足

ミンツバーグはアンゾフやボストン・コンサルティング・グループさらにはポーターなど、1960年～80年代初めの戦略論は、環境変化が少なく、長期的・安定的に売上げが可能な時代の戦略論であると言っています。その頃の戦略論の特徴は、一言で言えばトップ主導、トップダウン的戦略です。経営トップが中心となって経営企画室等で立案して、『さあこの戦略で、この計画でいこう！』と現場に落とし込む戦略計画です。現場はそれを忠実に実践していきます。そうすれば「長期的・安定的に売上げが可能」だったわけです。

しかし環境変化の激しい現代では、60～80年初頭の戦略論は通用しないと、ミンツバーグは言う訳です。ミンツバーグは「1990年代に入ってからの人」と言える学者です。

以上のことを日本の過去と現在に照らして考えてみます。

昭和30年～50年代前半（1960～80年）の時代の日本は「作れば売れる」時代でした。『安くして置いとけば売れる』（ダイエー創業者：中内氏）という言葉が示すように、日本はまだそれほど豊かな国ではなく、需要は旺盛でした。上記の「環境変化が少なく、長期的・安定的に売上げが可能な時代」というのは、その頃の時代を示します。トップが『こうしろ、こういうやり方でいけ！』ということに、社員は忠実に従い実践すれば売上が上がった時代です。

それが35年位前（昭和50年代後半：1980年以降）から「環境の変化が激しい時代」ということが盛んに言われ始めました。いわゆるモノ余りの時代となり「作っても売れない」「安くしておいても売れない」時代となりました。バブル期の5年程度は経済は潤っていましたが、バブルが弾けて、一層「売れない時代」となりました。

人々が「環境変化の激しい現代」というのは、政治・経済・文化、様々な面での変化が激しいと言っていると思われます。しかし企業に限って考えれば、環境変化とは顧客ニーズの変化、競合の動きの変化、商品開発のスピードアップとライフサイクルの短縮化という変化、などが重要要素です。

顧客ニーズの察知と対応、競合の観察と分析、顧客ニーズと競合の変化に合わせたスピーディーな商品開発、ライフサイクルの短縮化に応じた開発サイクルの短縮化・・・etc それらのことはトップや経営企画室が作成する、トップダウン的・一方的な戦略では対応できません。顧客、競合、商品に合わせた戦略とまたそれらの変化に応じた戦略転換が必要です。それらのキーとなっているのはミンツバーグの言う、現場・社員の創作・創造行為です。それが戦略を作りまた転換し、効果的な戦略の形成を促進していきます。環境変化の激しい現代の、実効性ある戦略立案方法です。

ミンツバーグの戦略論は、今の時代、アンゾフやボストン・コンサルティング・グループさらにはポーターの時代とは、異なる、現代に意義のある戦略論と言えます。