戦略サファリ ― 戦略マネジメント・コンプリートガイドブック

ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド , ジョセフ・ランペル著

齋藤嘉則監訳 第 2 版 東洋経済新報社 2013

経営学部准教授　**岩田　弘尚**

経済のグローバル化の進展にともなう国際競争の激化や少子・高齢化という人口動態の変化の中、企業を持続的に成長させていくことは、経営者にとって容易な仕事ではない。そこで、キーとなるのが戦略である。しかし、戦略という概念は、論者によって一様ではなく、実務ならびに理論において大きな混乱をもたらしている。本書は、20 世紀の戦略マネジメントの集大成であり、戦略の持つ多様性を 10 のスクール (学派) に整理・分類し、批判的検討を加えた、戦略の森に迷い込まないためのガイドブックである。

本書の冒頭において、「群盲象を撫でる (評す)」という諺が出てくる[1]。これは、6 人の目の見えない男が象の体を撫でて、それぞれが自分の触れた部分 (脇腹、牙、鼻、ひざ、耳、しっぽ) の印象 (壁、槍、ヘビ、木、うちわ、縄) だけから象について理解したという寓話から転じて、物事の本質が見失われている状態の喩えを言う。ミンツバーグは、「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・・・(中略)・・・部分を足し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」(p.4) と述べているが、本書のエッセンスはまさにこの点にある。

日本において戦略と言えば、マイケル・ポーターの『競争の戦略』ダイヤモンド社、1995 年に基づく考え方、すなわち、5 つの競争要因、3 つの基本戦略、価値連鎖分析が最も知られていると思われる。しかし、「分析は統合を生む」という前提が誤りであり、学習のプロセスや組織と個人の創発性を無視している点が本書においては指摘されている。つまり、有名なポーターも象の一部であるというわけである。

本書の紙面上には、象は存在していない。すなわち、戦略マネジメントがどうあるべきかの答えは書かれていない。しかし、本書をスルメのように咀嚼することで、心の中で象を捕獲することができるようになり、諸君が企業等の組織で将来活躍して戦略の策定と実行に携わる際に、本書が自分なりの視座と深い洞察をもたらしてくれるものと期待する。

1　視覚障がい者に対する差別的言辞とも解釈でき、使用を控えるべき諺であると考えられる。しかし、諺の真意は差別にあるのではなく、本書のエッセンスを語る上で欠かせない諺である。諺の真意は、アメリカで最も優れた子ども向けの絵本に贈られるコールデコット賞を受賞したエド・ヤング『七ひきのねずみ』古今社、1999 年などで各自で確かめられたい。