

オーブン カレッジ

「こんな不確実な時代に、経営戦略や長期的な指針など役に立つのか?」「こうした声を耳にするようになった。VUCAと称されるような刻々と変化する市場や技術に加え、COVID-19や東欧での戦争や大地震などの社会を激変させ事業の根幹を揺るがすような出来事を前に、日々その場その場で対応していくことしかないということだ。

もし、人間が未来を正確に予測できるのであれば、それに合わせて経営計画を立てることは直截的な意味がある。しかし、現状、

不確実な時代の戦略経営

的な経営方針である経営戦略を立てなければならぬのか。それには三つの理由が考えられる。

第一は足並みを揃えるためだ。

企業の経営や事業の運営は組織的な行為だ。一つの製品を開発したり販売したりする際には社内外のたくさんの部署や人が関わる。ステークホルダーとの協働があつてこそ企業経営がスムーズに進む。そこに事業の展望やスケジュールがな

いと、事業に関わる部署や人々の足並みがそろわな

い。したがって、戦略という大まかなガイドラインが必要になるのだ。

第二は的を絞っていないと外れたことにも気づかないからだ。

無作為にものごとを進めても、予定通り進んでいるのかいないのかがあいまいになつてしまう。何のねらいも無しに求められるままに事業を展開しても、闇夜に矢を放つようなもので、当たっているのか外れているのかわからない。

どういった製品・サービスの特徵でいかなる顧客を狙うのか。それをどこで生産し届けるのか。誰とどのように手を組むのか。こういった項目を意識した

計画を立てれば、たとえば、売上は計画通りでも、想定していた顧客以外の人たちが買い求めた結果であれば、自分たちの作った計画が間違いだつたと気づく。そのことで、早期の対処や施策の修正が可能になる。

第三は戦略を作るプロセス自体が価値を生み出す可能性があるからだ。

組織においてはとくに意識せずとも業務が流れていく「型」がつくられる、すなわち、ルーティン化によつて効率化を図る。型が決まれば、日頃関わるメンバーも固定化される。逆に、新しい技術や製品・サービスの企画や事業化のためのプロジェクトでは、それまで関わりの薄かった部署やメンバーと仕事の話をすることになる。

企業の方向性を問いただしたり、新規事業を構想・実現したりする戦略の策定プロセスにおいて、組織の型から外れた新しいメンバーとの出会いや相互作用が生み出される。経営戦略を未来志向的に策定するプロセスは、新しい人と人との出会いや交流を通じた情報の共有や結合、そして新しい価値を生み出すことが少なくない。均質化傾向にある組織の型に異質性や多様性を持ち込むことを促進するのだ。

逆説的(パラドキシカル)な結論のようだが、未来を予測できないがゆえに未来を予測する必要がある。

予測できない ゆえに予測する

AI等の技術を用いても人間が未来を正確に予想することは難しい。

では、明日のことまで予測できない人間がなぜ長期



桐山女学園大学 学部教授
現代マネジメント学
佐々木 圭吾

たかやま・けいご 経営組織論、ナレッジマネジメント論。一橋大学大学院商学研究科博士後期課程満期退学。博士(経営学)