

## 総プロジェクト計画を使用して、戦略、イノベーション、リソース配分プロセスを連結する

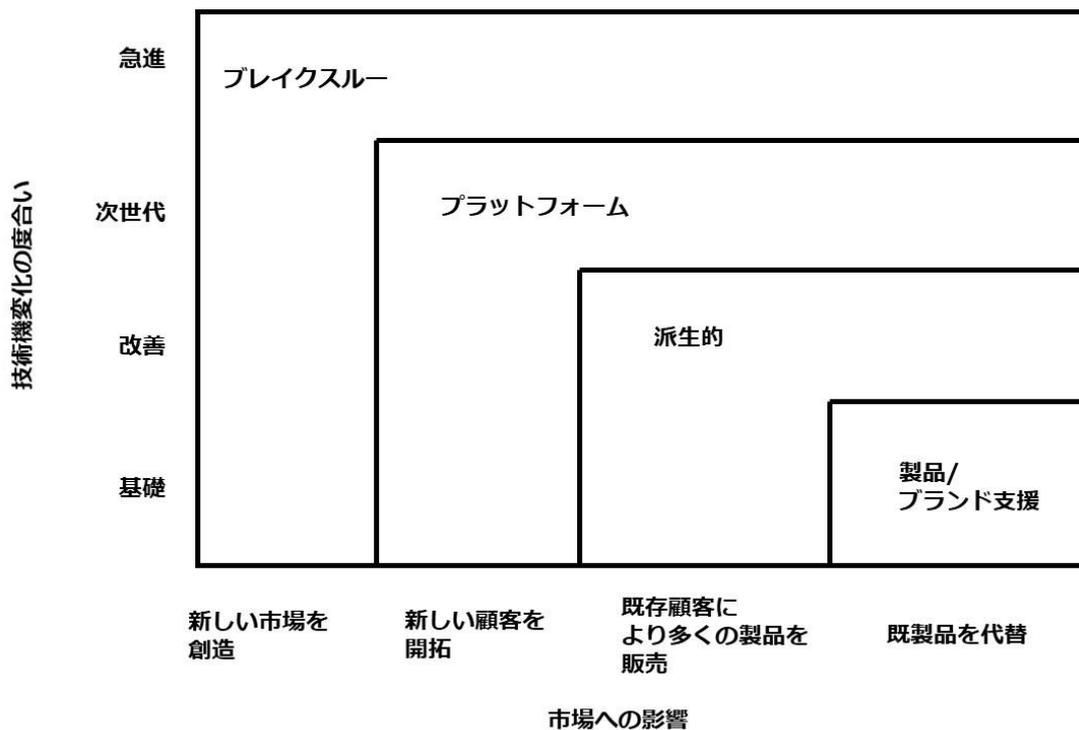
戦略策定プロセスの学者は、2つの広義の陣営に分類される。一方の陣営の人々は、戦略立案を、多くの場合コンサルタントによって援助されたマネジャーが、市場、顧客、競合、技術、ビジネスの経済を分析し、企業の戦略的行動方針を明らかにする、慎重な検討を要するプロセスと見なしている。この見方では、戦略立案は分析プロジェクトであり、実施はその後になる。もう一方の見方は、戦略とは新たに出現した理解である、というものである。戦略は、経営陣が行う運用上の意思決定の累積的な影響に端を発する。このモデルでは、戦略立案における上級管理職の役割は、企業がすでにとった行動の事後認識と合理化で構成される。

これらの陣営の両極端にいる歯に衣着せぬ学者でさえ、殆どの戦略には慎重な検討を要する要素と、新たに出現する要素があることを認めている。マネジャーは、将来を見据えて、勝利の行動方針を図式化することを試みる。しかし、未来はどんなに頑張ってもぼんやりとしか見えないため、殆どの企業の戦略は、組織の多くのレベルで起こる予期しない出来事に対処する方法を決定することによって形作られることもある。後になって改めて考えると戦略的に極めて重要であることが判明した決定の多くは、その時点では、短期的な重要性しかない戦術的なものに見えていたのである。

これらの両モデルにおいて、戦略とイノベーションは同じコインの裏表である。慎重な検討を要する分析的に策定された戦略は、企業が開発して市場に投入する新しい製品、サービス、プロセスの流れを通じてのみ実施することができる。そして、コインの出現した面からすれば、競合、営業担当、顧客、エンジニアからの提案に企業が応えて市場に投入した製品、プロセス、サービスの流れは、その企業の戦略が実際にどのようなものであったかを最も具体的に表している。場合によって一特に、組織の生涯における初期フェーズ— マネジャーは実行可能な戦略を出現させなければならない。そのような場合、分析プロセスはほぼ毎回のことだが誤解を招くという強力な証拠がある。しかし、実行可能な戦略が出現した場合、イノベーションの戦略的マネジメントにおける重要な課題は、このコインの両面が可能な限り理路整然として分かりやすい点を確認すること、つまり企業を源とするイノベーションの流れ(出現した戦略、または事実上の戦略)が、そのマネジャーとステークホルダーが追求しようとしている戦略(その意図された戦略)を反映している点を確認することである。殆どの企業では、戦略が策定されるプロセスは、開発プロジェクトを定義し、承認し、リソース配分するプロセスから自律的に起こってくるため、この調整を実現することは難しい。このノートは、戦略とイノベーションのずれがどのように、そしてなぜ頻繁に発生するのかを学生が理解しやすいように、また戦略とイノベーションのパターンを相互に反映したリソース配分プロセスを管理する際に活用できるツールを学生に提供するために作成された。

## リソース配分プロセス

リソースが配分され、優先順位が付けられる実際のメカニズムは、上級管理職の意志に殆ど関係なく起こる、手に負えない、反抗的な、気が強いプロセスである。リソース配分がこんなにも制御の難しいプロセスである理由の 1 つは、それが非常に拡散したプロセスだからである。例えば、上級管理職は、新しい開発プロジェクトを許可し、それに一定の金額を配分することを決定するかもしれない。しかし、そのプロジェクトを "ToDo" リストの一番上に置くのか、他の業務を優先するかを決定するのは、同プロジェクトで 1 つの役割を果たす従業員であるため、実際のリソース配分の決定は日々行われる。製品が完全に開発されたら、販売する必要がある。営業担当者は毎日、どの顧客に電話をかけ、どの顧客に電話をかけないかを決定する。そして、顧客と一緒にいるときには、特定の製品を売り込み、他の製品を奨めないことを決定する。エンジニアリングとマーケティング・マネジャーは、最高の人材を他のプロジェクトではなく一部のプロジェクトに割り当てる。これらの決定はすべて、重要なリソース配分の決定である。まとめると、こういったことが、リソース配分プロセスを管理する上級管理職の仕事を非常に困難にするのである。



図表 1: 総プロジェクト計画のフレームワーク