

【研究ノート】

「両利きの経営」における マネジメント・コントロールの役割

伊藤 克容

1. 問題設定

国内企業の長期的停滞の原因は何か。いま何が必要か。

組織構成員にのぞましい行動を促すのが、マネジメント・コントロール (management control) の役割である。現在の状況を改善するために、マネジメント・コントロールはいかなる役割を果たすべきか。本稿を通じて論点整理を試みたい。

現実の問題に目を向けてみよう。停滞をひきおこした要因として、中国をはじめとする新興国の工業化と国際的な水平分業体制へ乗遅れたこと、ITの進展への対応が遅れ国際的なプラットフォームを出現させられなかったことなどが指摘されている (野口 2019)。言いかたを変えれば、従前の成功体験にとらわれ、産業構造を転換させ、新しい環境に適応することができなかったということになるだろう。成功体験の呪縛から逃れることはむずかしいとこれまでに繰り返し指摘されてきた。分かっているにもかかわらずはまってしまふ。

人口に膾炙した負けパターンに「イノベーションのジレンマ」(The Innovator's Dilemma)がある。業界で支配的な地位を占める企業にとって、共食い (カニバリズム) によって既存の事業 (持続的イノベーションで業績維持が可能) を破壊する危険を冒してまで、発展途上の事業や技術 (破壊的イノベーション) への移行を決断するのが困難だからこそ、多くの企業が同じ運命をたどったのであろう。得意なこと、できることばかりに関心を向けたほうが、気持ち的には楽かもしれない。得意分野に注意を集め過ぎてしまい、将来の環境変化への備え、能力の拡張ができない現象は、「コンピテンシー・トラップ」(competency trap) とも表現される。得意でないこと、できないことに挑戦し続けるのはしんどいことでもある。上手くいったときの見返りはたしかに大きいですが、後回しにしたくなる心境は分かりすぎるほどよく分かる。

既存事業にとらわれ過ぎて、新しい状況への対応が遅れてしまう。このような状況で考えなければならないこと何か。注目されているキーワードに「両利きの経営」(organizational ambidexterity) がある (入山 2012; O'Reilly & Tushman 2013; O'Reilly & Tushman 2016)¹。両利き

¹ 本稿の着想は、吉田ほか (2017) およびそのもととなった吉田・妹尾・福島 (2015) から得ている。

とは、未知の領域で試行錯誤し、自分の知識範囲を広げる「探索」(exploration)と既存の知識を実際に用い、精度をさらに高めていく「活用」(exploitation)の両方を同時に追求し、成果をあげることをいう。両利き経営のポイントは、将来のための探索と現時点での業績を担保する活用との間のバランスを上手くとることであるとされる。

本稿では、両利き経営とマネジメント・コントロールとの関係について検討する。結論を先に述べれば、活用の局面はもちろん探索の局面においても、マネジメント・コントロールは重要である。その中でも、複雑すぎる状況で、一見すると活躍の場がなさそうな管理会計情報が、大きな役割を果たすと期待される。

2. 「両利き経営」とは何か

(1) 探索と活用の関係

まずは「両利きの経営」とは、何かについて整理してみよう。

両利きの経営とは、活用と探索を同時に適切に処理できる組織をいう。意識していても、ついつい成果のでやすい活用ばかりが優先され、探索が疎かになる。しばらくの間はそれでもよいかもしれないが、長期的に探索をなおざりにした結果、企業は環境変化に適応できなくなる。逆に探索だけをやっていても、当期の業績が圧迫され、燃料切れで企業は存続が危うくなる。

先行研究で重視されたのは、活用と探索との間で最適なバランスをとることである。端緒となったMarch (1991)の研究では、組織学習のプロセスを活用と探索それぞれの局面に差し向ける資源配分過程として記述した。探索を特徴づける語句としては、研究、多様性、リスク、実験、遊び、柔軟性、発見などがある。これに対して、活用は、精緻化、選別、生産工程、効率性、意思決定、実行、実施などの語句で特徴づけられる。既存の知識から離れて、あらたな知見を得る活動が組織学習としての探索である。既存の知識をもちいた漸進的な組織学習活動が活用である。

March (1991)では、組織の持続的な発展のためには、活用にも探索にも極端に偏るべきではなく、両者が機能する必要があると指摘される。活用だけだと、短期的な業績は極大化されるが、多様性が乏しくなり、環境変化への耐性が失われる。探索だけでは、企業の存続に必要な目先の資源回収がおぼつかない。

探索と活用の間には、資源配分をめぐるトレードオフの関係があると考えられている

吉田ほか(2017)、吉田・妹尾・福島(2015)では、両利きの経営が日本の管理会計行動にどのように影響するのかについて、郵送質問票調査データを用いて包括的な考察を行っている。福田(2013)では、本稿と同様に探索と活用のフレームワークを用いてマネジメント・コントロールと組織学習の関係について考察をおこなっている。

(March 1991; Levinthal & March 1993; Rivkin & Siggelkow 2003)。資源が有限で制約があるとなれば、どちらかにたくさんつかえばもう一方にはあまり多くをつかえない。これは、探索と活用という2つの活動に要する直接的な資金にもあてはまるが、それだけを意味しているのではない。探索と活用には、異なるスキルが必要であり、どちらかに適合させれば、もう片一方が上手く機能しなくなる。まさしく利き腕のようなもので、右腕ばかりをつかうのが得意なひと（右利き）は、左手で器用さを必要とする作業は上手くできない。逆に、左利きのひとが右手を上手くつかいこなせないのも同様である。活用での経験値を積んだ組織では、余計なことせずに多様性を減少させる方が効率がよい。その帰結として、画期的な企画などはでにくくなってしまう。

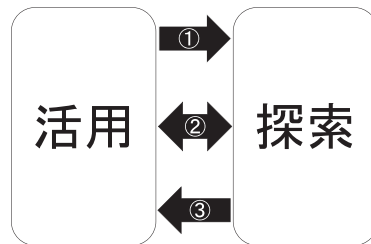
両者のバランスをとることが重要であるが、スイッチヒッターがめずらしいのと同様に活用に偏りがちな傾向が指摘されている (Levitt & March, 1988; Cohen & Levinthal, 1990; Levinthal & March, 1993; Lavie & Rosenkopf, 2006)。

トレードオフ関係と同時に、両者の間には活用によって探索のための資源が確保されるという補完関係も成り立っている。将来に向けての種まきである探索活動を充分に実施するためには、そのための資源を、現在もっている知識をフルに活用して蓄えておかなければならない。両者が、同時に機能しなければ、組織の持続的な発展はありえない。

「馬跳び」というなつかしい遊びがある。2人一組で、一人が上体を前にかがめて馬の姿勢をとる。もう一人がそれを開脚しながら跳び越えて前に進む。馬がいなければ跳び手は、先に進まない。跳び手は次の馬になって、跳んでくるひとがそれを跳び越え、無限に先に進む。馬だけでも、跳び手だけでも成り立たない。跳び手が馬に変わり、馬は次の跳び手になる。馬跳びでは、相互補完と役割の遷移および循環が見られる。両利きの経営でも相互補完関係が成り立っているだけでなく、時間の経過とともに役割が遷移し、循環する。具体的には、探索で得られた成果物が活用され、活用で得た資源が探索に振り向けられるという相互依存関係にある。

探索と活用はトレードオフではなく、両者を両立させ、循環プロセスで理解する、両利き経営の優位性と必要性が指摘されるようになった。効率性を維持しつつ、革新性までも追求するのは困難であるが、それが求められるのが両利きの経営である (Dougherty, 1996; Sheremata, 2000; Andriopoulos & Lewis, 2009)。

図表 1 活用と探索の関係



出所：著者作成。

これまでの議論を整理したのが図表1である。活用と探索の関係は、以下の3つに整理される。活用と探索の間には、前者が後者のための資源を確保し、提供するという関係性がある(矢印①)。同時に、活用と探索は、組織及び組織構成員の意識の重点、優先順位をどちらに置くかという意味でのトレードオフ関係が成り立つ(矢印②)。活用に意識を向け過ぎれば、探索が沈滞する。逆に探索にかかりきりになると、活用が後回しにされる。時間軸を入れて考えると、違った構図が見えてくる。探索活動の多くはそのまま成果につながらずに消えてしまうであろう。その一部は、幸運にも、思い通りの、あるいは期待をはるかに上回る成果をあげるかもしれない。探索が実を結べば、知識が組織内に定着する。探索された価値のある知見は、次世代においては、活用されるべき無形資産へと変化する(矢印③)。

(2) 本稿における探索と活用

組織学習における探索と活用のバランスの重要性を指摘したのはMarch (1991)である。ひじょうに影響力の大きい優れた研究であったが²、抽象度が高かったため、実際の企業の文脈にあてはめると様々な解釈の余地がある(Gupta, Smith, and Shalley 2006)。

探索と活用をどちらも組織学習活動としてとらえ、学習の深さで考える論者(Atuahene-Gima, 2005; Benner & Tushman, 2002; He & Wong, 2004)と学習の有無で峻別する論者(Rosenkopf & Nerkar, 2001; Vermeulen & Barkema, 2001; Wadhaw & Kotha, 2006)が存在する。Gupta et al. (2006)は、前者の立場を採っている。本稿でも前者の見解を支持することにする²。

一般に、イノベーションは、プロダクト・イノベーション(製品自体の革新)とプロセス・イノベーション(生産プロセスなどの革新)に分けられることが多い。知の探索がプロダクト・イノベーションに、知の活用がプロセス・イノベーションに対応するとされる。適用領域と方法の目新しさで、領域のほうを重視する立場だと解釈できるだろう。同じ領域でも従来まで知られていなかった方法を考えだすためには、多くの試行錯誤が必要である。本稿では、

² 概念規定に関する先行研究の整理および分類については、安藤・上野(2013)に依拠している。本稿における「探索」および「活用」概念の検討過程では、安藤・上野(2013)による論点の整理が大変有用であった。

プロセス・イノベーションであっても未知であった方法を解明したという意味で、探索活動の成果だと考える。本稿が想定する探索の範囲は、図表2の第2象限と第3象限に相当する部分である。

第2象限が探索であること、第4象限が活用に属することはすぐに納得できる。問題になるのは、第1象限と第3象限である。

図表 2 本稿の想定する探索の範囲

| | 方法 未知 | 方法 既知 |
|----------|----------|----------|
| 領域 未知 | 2 | 1 |
| 領域 既知 | 3 | 4 |

出所：著者作成。

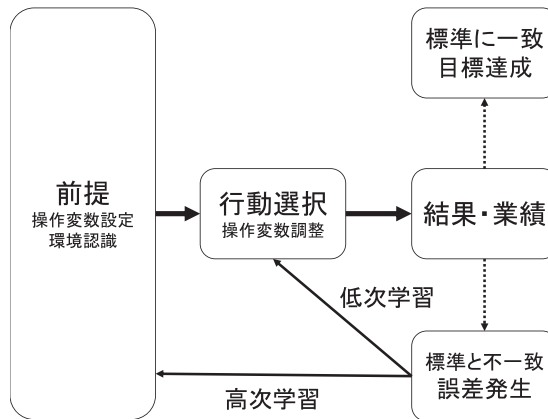
対象領域よりも方法を重視したのは、学習の次元（深さ）を重視したためである。組織学習には、「高次学習」と「低次学習」がある。本稿では、学習の次元を探索と活用を峻別する基準として考える。目標値を設定しそれに実績をあわせようとするのが低次学習の問題である。伝統的な会計数値によるコントロール（予算管理、標準原価計算）は、この特徴を色濃く持っている。目標値と実績を比較して、目標値やそもその前提を疑い、新しい解決策を模索するのが高次学習である。後述するリーンスタートアップにおける事業計画やDDP（Discovery Driven Planning）は、高次学習を志向した会計手法である。

会計的コントロール手法を中核に含むマネジメント・コントロールの理論を分析するのが本稿の目的である。事業計画の運用方法や差異の解釈の仕方が、大きく異なるため、学習の深さを探索か活用かを区分する基準に考えるのが本稿の目的にとっては有益である。領域の相違は、本質的ではないと判断される。

学習の深さとは何か。

Argyris and Shön（1996）によれば、低次学習とは、組織の既存価値および前提の範囲内で、やむを得ず生じる誤差（エラー）や矛盾を修正する学習活動をいう。想定からの差異は少なければ少ないほどのぞましい。大きな差異が生じたら、すみやかに原因を分析し、是正措置を取る必要がある。これに対して、高次学習とは、既存の価値および前提を突き抜けて、新たな枠組みへと置換える組織学習プロセスをいう。

図表 3 高次学習と低次学習



出所：Argyris(1999, p.68)より作成。低次学習はシングルループ学習、高次学習はダブルループ学習と称される。

正解の決まったテストの正答率をあげていくのが、低次学習である。資格試験、受験勉強などのほとんどは、この領域に属する。低次というから簡単な問題かといえば、まったくそんなことはない。正解が決まっていて、なすべきことが分かっているにも、感情エネルギーを投入し続けて、想定通りの結果をだすことは簡単ではない。

いままでになかった意味のある知見を導き出すのが高次学習の領域である。重要なのは、事前に正解が定まっているか否かである。正解が分かっている、それに効率よく近づける営みは、重要な学習活動ではあるが、低次の学習であり、本稿での探索の範囲には含めない。逆に、これまでにあきらかにならなかった方法論を既知の領域で見いだそうとする行為は、探索に含まれる。

3. 探索と会計情報

正解が分かっている状況では、正解に近づけるためにいわゆるPDCAサイクル（サイバネティック・コントロール）を循環させる。目標と実績が測定され、差異が発生した場合には原因が分析され、改善が図られる。体重計に乗らなければダイエットに苦勞する。模擬試験の点数や偏差値が分かれば、受験勉強の進捗度が確認できる。正解が分かっている、活用の局面では、会計情報は、有用なツールであることは議論の余地がない。問題となるのは、正解が事前分からない探索局面で会計情報は有用であるか否かである。

結論を先に述べれば、一見役に立たなそうではあるが、ひじょうに大きな価値があることが分かる。探索の過程で生じる、様々な選択肢を同一の土俵に載せて優劣を評価することができるのは、貨幣変換が可能な会計情報だけだからである。

(1) 探索に会計情報は不要という見解

探索を促したい状況を考えてみよう。正解のない状況で、組織にとってのぞましい行動をとってもらうには、特定行動によるコントロール（手続き、マニュアルの明示・徹底）や結果によるコントロール（業績指標による評価）は機能しない。何をすべきかがあきらかではないし、そのような行動がいかなる結果を導くかも不明確だからである。そのような状況では、組織構成員によるコントロール（組織文化によるコントロール）を用いるしかないといわれる（Merchant 1982）。Merchant（1982）では、選択可能なコントロール手段を以下の3つに分類している。

1つめは、特定行動によるコントロール（control of specific actions）である。2つめは、結果によるコントロール（control of results）、3つめが組織構成員によるコントロール（control of personnel）である。

特定の行動を直接、明示することによって、のぞましい行動をひきだすことができる。特定行動によるコントロールは、行動上の制約（behavioral constraint）、行動の責任追及（action accountability）、事前承認の要求（pre-action review）などに細分される。

結果によるコントロールは、特定の行動ではなく、行動の結果そのものに対して責任を負わせる。のぞましい結果だけが示され、それを達成するための具体的な行動については、組織構成員の裁量に委ねられる。

組織構成員によるコントロールとは、組織構成員の思考様式、認知枠組み、判断基準に働きかけることによって、コントロール問題を解消または緩和しようとする方法をいう。能力開発（upgrade capabilities）、コミュニケーションの改善（improve communication）、相互監視の強化（encourage peer control）などにさらに細かく分けられる。

Merchant（1982）は、コントロール手段の選択は、組織が置かれた状況に依存するという。組織が置かれた状況は、コントロール手段の実行可能性から4つに場合分けされる。

コントロール手段の実行可能性は、2軸によって規定される。1つ目の軸が、「結果を測定する能力の有無である。2つ目の軸が、のぞましい行動は何かを特定する能力の有無である。前者は、結果のコントロールを適用する際に、後者は特定行動のコントロールを適用しようとする際に、いずれも不可欠となる前提である。

図表 4 コントロール手段の実行可能性の決定要因

| | | 結果を測定する能力 | |
|----------------|---|---|----------------|
| | | 高 | 低 |
| のぞましい行動を特定する能力 | 高 | 特定行動によるコントロール または 結果によるコントロール (どちらも実施可能) | 特定行動によるコントロール |
| | 低 | 結果によるコントロール | 組織構成員によるコントロール |

出所：Merchant (1982), p.264 より作成。

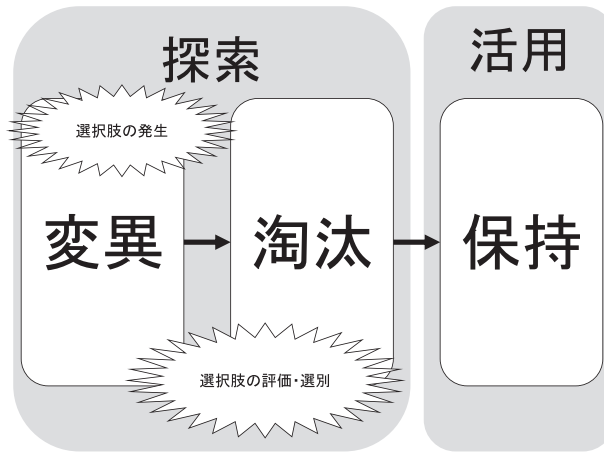
組織が置かれた状況によって、選択可能なコントロール手段は限られているというのが Merchant (1982) の見解である。探索を促したい状況は、表現を変えれば、組織構成員に対して高次学習を期待する場面である。事前に正解はなく、すぐにパフォーマンスも判定できない。図表3では右下が該当する。

組織構成員に探索活動を期待する状況では、組織構成員の内面に作用する組織文化によるコントロールが重視される。事前に正解が分からない状況では、結果によるコントロール（会計情報はその一部を構成する）は、出番がないと判断されかねない。

(2) 探索に会計情報が有用な理由

正解が事前に分からない状況での組織学習を説明するために進化論のフレームワークがアナロジーとしてもちいられることがある。進化の機構は、変異、淘汰、保持の各ステップに分けられる。変異と淘汰が探索に対応し、保持は活用の局面に相当する。変異の局面にだけに注目すれば、会計数値の活躍する余地はほとんどない。しかし、探索には変異を発生させるだけではなく、淘汰（選別）の側面も含まれている。組織構成員によるコントロールは、変異の方向づけを実施しているに過ぎない。淘汰のステップでは、多数の選択肢を一元的に評価し、選別しなければならない。これが可能なのは、貨幣変換によって様々な選択肢を比較可能にできる会計情報を利用するしかない。

図表 5 探索局面での会計情報の役割：淘汰・選別のための情報提供



出所：著者により作成。

探索の局面で会計情報がいかに有用であるか。具体例として、ミニ・プロフィットセンターとリーンスタートアップの概念モデルを紹介することにしよう。

● ミニ・プロフィットセンターの意義

ミニ・プロフィットセンター制度は、日本的な現場改善の発展・進化を促進する手法として国内に普及した。ミニ・プロフィットセンターでは、一般的に、組織単位の構成人数を数名から、多くてもせいぜい40～50人程度までにとどめる。同時に、利益金額を総合的な指標として採用することを特徴とする。現場のマネジメントの効率化と活性化を図る経営手法（小集団部門別採算制度）である。

各企業の状況に応じて、様々なタイプのミニ・プロフィットセンターが導入されている。ミニ・プロフィットセンター制度が導入される主たる理由としては、以下の2つのメリットが考えられる。

1つ目のメリットは、ミニ・プロフィットセンター制度を導入することで、現場従業員の意思決定に有益なナビゲーション・システムが提供されることである。生産性、歩留、稼働率などの物量（サブ・ゴール）指標だけをあたえられていた場合、フロントライン（現場担当者）は、改善活動の優先順位、改善投資案の採否を決めることができない。また、物量指標をいくら改善しても企業の業績向上につながらない。効果につながらない形式的な改善努力が多くなってしまう。損益指標の向上という目標をあたえることによって、部分最適ではなく全体最適を志向した意思決定（効果的な原価改善活動）を動機づけることが期待されている。

探索のおかげで選択肢が増えたとして、何を採用すべきか、優先順位をつけなければならない。そのためには貨幣評価するのが手っ取り早い。設備を導入したり工程を改造したりす

る必要があるが、そのための投資が正当化されるかどうかは、ほかの状況に依存する。会計空間に結果を投影して、妥当か否かを検証しなければならない。

2つ目のメリットは、改善活動を活性化することである。長年にわたって、改善活動を実施してきた企業ほど、フロントラインに改善活動に対する疲労感・倦怠感が生じがちである。また、物量指標によって業績測定をおこなう場合、生産プロセスのフロントラインに改善活動の成果が見えにくく、活動の意義を実感できない。ミニ・プロフィットセンターを導入することによって、こうした問題を回避し、現場の従業員の意欲をかき立てることができる。

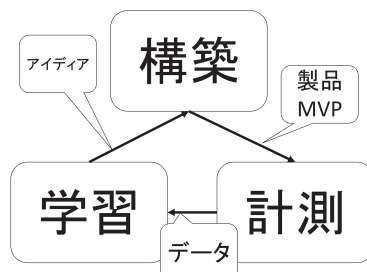
● リンスタートアップ

米国シリコンバレーでのスタートアップ企業の勝ちパターンを体系化した手法がリンスタートアップである。起業における、きわめて低い成功確率をひきあげるための具体的な方法論と思考様式のパッケージだと考えることができる。従来にない製品、革新的なビジネスモデルを武器に新規参入する企業群では、いかに効率よく探索を実施できるかが成功の鍵となる。

正解の分かっていない状況でなるべく早く適切な解答を導くために、基本的には、試行錯誤の回数をふやすことによって、顧客の求める期待への命中精度を高めようとするのがリンスタートアップの基本的な考えかたである。重視されるのは、MVP (Minimum Viable Product) とよばれる簡易的な試作品を、事業における仮説の検証をするためにいち早く市場に投入することである。顧客の反応を丁寧に観察し、その観察結果によって、事業が存続可能か否か、試作品にどのような機能やサービスを追加すべきかを検討する。実績を計画に無理やり一致させるのではなく、実績を起点に計画を更新するのが肝心なところである。

このサイクルを繰り返すことで、起業や新規事業の成功確率が飛躍的に高まると言われている。探索を効果的に実施するために、もっとも手っ取り早いのは、市場と直接対話することだと考えられている。リンスタートアップは、多くの起業家に影響をあたえ、支持を集めてきた。現時点では、支配的な概念モデルになっている。

図表6 リンスタートアップの3段階

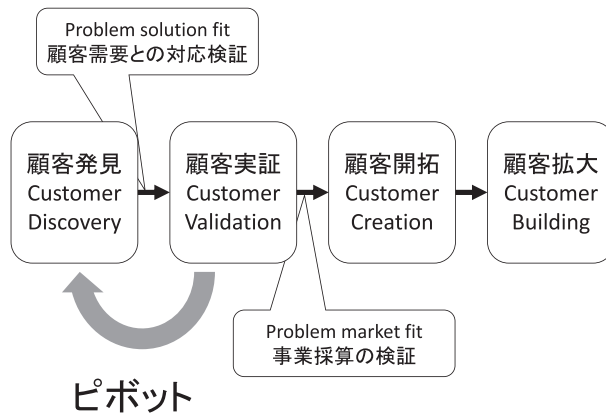


出所：Ries (2011) より作成。

リーンスタートアップでは、構築、計測、学習の3つのプロセスからなる。3つの主要なプロセスの中でも見直しが繰り返されることに加え、3段階全体を短期間で何度も繰り返すことによって、探索の成功確率を高めることをねらっている。

重要なのは、アーリーアダプター（Early Adopters）と呼ばれる先進的な知識をもつ顧客との関係構築とそこから丹念な情報収集である。アーリーアダプターの反応、意見をもとに、MVPに改良を加え、製品としての完成度を高めていく。アーリーアダプターの反応、意見から当初の仮説が妥当ではないと判断される場合も考えられる。この場合には仮説を見直して、方針転換を図る（大規模な方針転換はピボットと呼ばれる）。定性的な情報や定量的な情報の両方がもちいられる。

図表 7 スタートアップ企業における顧客開発モデル



出所：Blank（2013）より作成。

リーンスタートアップに大きな影響を及ぼしたとされる思考様式に「顧客開発モデル」(Blank 2003)がある。顧客開発モデルとは、顧客からのフィードバック情報をもとに製品や事業計画を更新する方法論である。顧客開発モデルでは、事業計画は4つに整理される。4つの段階とは、顧客発見 (Customer Discovery)、顧客実証 (Customer Validation)、顧客開拓 (Customer Creation)、顧客拡大 (Company Building) である。顧客発見の段階では、自社製品やサービスが先進的な顧客に支持されるかどうかを検証される。顧客実証の段階では、自社の製品やサービスがマニア向けの嗜好品ではなく、市場性を有するかが検証される。次段階への移行の可否を判断する分岐点として、Problem Solution Fit (PSF, 顧客需要との対応検証) と Product Market Fit (PMF, 事業採算の検証) が設けられている。分岐点を無事にこえられなければ、ピボットされるか、案件自体が棄却される。

マネジメント・コントロールに関して、重要なのは、次の2点である。

1つめは、顧客の意見が製品を磨き上げるプロセスのなかに組み込まれていることである。リードユーザーを巻き込まなくては、市場に受け入れられるレベルまでMVPを高めることは難しい。顧客の協力をひきだし、価値創造プロセスに組み込むことがマネジメント・コントロールの課題となっている。マネジメント・コントロールは、従来までのように組織内部で完結する営みではない。

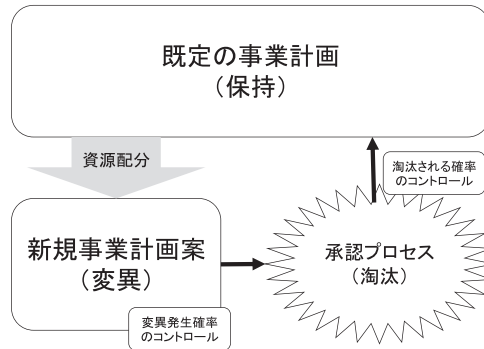
2つめに、リーンスタートアップの実施プロセスのなかに会計的に表現された事業計画が重要な要素として組み込まれていることである。ただし、ここで注意しなければならないのは、リーンスタートアップでもちいられる事業計画は達成を期すための目標値ではなく、仮説の妥当性を検証するためのツールである。活用における、通常の実業計画の運用とは異なっている。

ここで仮説とは何か。仮説の集合体を図式化して見やすくしたのが、ビジネスモデルキャンバス（リーンキャンバス）である（Maurya 2012）。リーンキャンバスではビジネスモデルを構成する要素を9つに分解して、一覧できるようにしている。9つの要素とは、顧客の課題、ターゲット顧客、自社の独自性、課題解決の方法、顧客へのアプローチ方法、事業計画（収益モデル）、コスト構造、重要業績指標、参入障壁からなる。

4. 両利き経営の全体像

両利き経営とマネジメント・コントロールとの関係性を理解するために、全体像を提示してみる必要があるだろう。「内部生態系モデル」（Burgelman 1983; Burgelman 1991; Burgelman 2002, Burgelman & Maidique 1987; Burgelman et al., 2006など）は、前述の生物進化論の考え方を取り入れている。進化の過程は、「変異（variation）→淘汰（selection）→保持（retention）」という経過をたどる。これと同様に、内部生態系モデルでも、まず現場から「変異」が起こる。新たな戦略の芽（突然変異）は、意図した戦略（既定の実業計画の実行＝活用）の範囲外における自律的な試行錯誤や提案から発生する。変異の発生は、正確に予測するのは不可能であるが、事象の発生確率を操作することはできる。変異によって選択肢が組織にもたらされる。当然、すべての変異が、順調に生き残るはずはない。「淘汰」のプロセスが次に控えている。新たな芽が成長しても、その大半が、スクリーニングによって淘汰される。中には、淘汰のプロセスを勝ち抜くものがある。提案者であるミドル・マネジメントがその戦略的な意義をトップ・マネジメントに納得させることに成功し、企業の将来の方向性や資源配分に関するトップの考えが変化することになる。この結果、変異によって生じた代替案は企業組織内部の淘汰プロセスを生き残り、保持の段階に進むことができる。

図表 8 両利き経営とマネジメント・コントロール



出所：著者により作成。

図表8では、既存の戦略を実行するルートが上段に示されている。現行戦略として、正式に機関決定された内容が組織の事業計画として保持される。期間内に粛々と実施することが企図され、実際に資源配分を受けている。

既定の事業計画が、見直される機会が承認プロセスである。同時に、変異によって発生した新規事業計画案のどれが選別されるか、既存の事業計画からどの程度のシェアを奪えるかがここで決定される。

マネジメント・コントロールの諸要素を調整することによって、新規事業計画案の発生確率、新規事業計画案の淘汰プロセスを通過できる確率を変化させることができる。どのようなパターンの両利き経営になるか（多変異・多淘汰⇔少変異・少淘汰）は、マネジメント・コントロールの運用次第である。

じゅうぶんな変異を発生させるためには、新規事業計画創出のために資源を割く必要がある。探索を可能にするためには、活用が適切に機能していなければならない。承認プロセスを生き延びた事業計画案は、正式な事業計画として採用される。

5. 結びにかえて

本稿では、両利きの経営とマネジメント・コントロールとの関係について検討した。

事前に正解が分からない状況では、少しでもよい解を求めて探索する。探索には、実験や試行錯誤がつきものである。そのためのコストは、活用の局面、つまりは既存の事業が稼いでいなければならない。探索を活性化するためには、その大前提として活用が適切に機能している必要がある。

変異を生ぜしめることに成功したとして、次は淘汰のプロセスが重要となる。将来に期待できそうな、適切な事業計画案を選択して、残さなければならない。

活用と同時に探索をおこなう、両利きの経営を実現するためには、マネジメント・コントロールは異なった役割を同時に受け持たなければならない。組織構成員への影響活動は、きわめて複雑になる。加えて、「どの程度の資源を探索に振り向けるべきか（振り向けることができるか）」、「探索の結果、増加した選択肢のなかでどれを残し、何を切るか」など、全体のプロセスをポートフォリオとして俯瞰し、長期的な観点から最適化するという新たな問題が発生する。この問題に対処するには市場に直結し、貨幣空間を利用できる会計情報の整備・活用が不可欠である。

(成蹊大学経済学部教授)

参考文献

- 安藤史江・上野正樹 (2013) 「両利きの経営を可能にする組織学習メカニズム：焼津水産化学工業株式会社の事例から」『赤門マネジメント・レビュー』12(6): 429-456.
- 入山章栄 (2012) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか：知られざるビジネスの知のフロンティア』英治出版.
- 野口悠紀雄 (2019) 『平成はなぜ失敗したのか：「失われた30年」の分析』幻冬舎.
- 福田淳児 (2013) 「マネジメント・コントロール・システムと探索ならびに活用」『経営志林』(法政大学) 49(4)：91-112.
- 吉田栄介編著、福島一矩、妹尾剛好、徐智銘著 (2017) 『日本の管理会計の深層』中央経済社.
- 吉田栄介、妹尾剛好、福島一矩 (2015) 「探索と深化が日本企業の管理会計行動に与える影響：予備的研究」『メルコ管理会計研究』(公益財団法人メルコ学術振興財団) 8(1), 53-64.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4): 696–717.
- Argyris, C. and D. A. Schön. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Series on Organization Development.
- _____ (1995) *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-wesley Series on Organization Development.
- Argyris, C. (1999) *On organizational learning, 2nd edition*. Wiley-Blackwell.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4): 61–83.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 676–706.

- Blank, S. G. (2013). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for startups that win*, K & S Ranch. (堤孝志, 渡邊哲訳『アントレプレナーの教科書 (新装版)』翔泳社, 2016年.)
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8: 61-70.
- _____ (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2 (3): 239-262.
- _____ (2002). *Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*. The Free Press. (石橋善一郎・宇田理訳『インテルの戦略—企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社, 2006年)
- Burgelman, R. A., Grove, A. S. & Meza, P. E. (2006). *Strategic dynamics: Concepts and cases*. McGraw-Hill/Irwin.
- Burgelman, R. A. & Maidique, M. A. (1987). *Strategic management of technology and innovation*. Irwin. (浅田孝幸・金井一頼・森俊介監訳『ハーバードで教えるR&D戦略—技術と革新の戦略的マネジメント』日本生産性本部, 1994年.)
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ: 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2001年.)
- Cohen, M. W. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Dougherty, D. (1996). Organizing for innovation. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 424-439). Thousand Oaks.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 693-706.
- He, Z., & Wong, P. (2004). Exploration and exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4): 481-494.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 797-818
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1): 71-87.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works* (Lean Series), O'Reilly

- Media. (角征典訳『ランニング・リーン：実践リーンスタートアップ』オライリー・ジャパン, 2012年.)
- Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review*, 23 (4): 43-55.
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *Academy of Management Perspectives* 27(4): 324-338.
- _____ (2016). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford Business Books. (入山章栄訳『両利きの経営：「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社, 2019年.)
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Currency. (井口耕二訳『リーン・スタートアップ』日経BP社, 2012年.)
- _____ (2017). *The startup way: How modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*, Currency.
- Rivkin J. W. & Siggelkow, N. (2003). Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design. *Management Science*, 49(3): 290-311.
- Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22(4): 287-306.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25(2): 389-408.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3): 457-478.
- Wadhwa, A., & Kotha, S. (2006). Knowledge creation through external venturing: Evidence from the telecommunications equipment manufacturing industry. *Academy of Management Journal*, 49(4): 819-835.