

【研究ノート】

戦略形成局面における マネジメント・コントロールの貢献可能性

伊藤 克容

1. 問題の所在

マネジメント・コントロールに対する役割期待は、当初は、既定の目標を効率的に達成することにあつた。現代のマネジメント・コントロールには、それよりも達成困難な課題が突きつけられている。マネジメント・コントロールの設計に際して、注意しなければならない主要な問題は、2つの相異なる目標の同時達成、すなわちテンション、ジレンマの解消である。

テンションあるいはジレンマには、様々な局面がある。本稿では、戦略形成の局面におけるジレンマを取り扱った先駆的な研究としてSimons (1995) の4つのコントロール・レバー (Levers of control: LOC) 論に着目し、その問題点について検討する。MCSは、意図した戦略だけでなく、現場での実験から創発される戦略にも対応できなければならない (Simons, 1995, p. 5) というのが、LOC論の基本思考である。

SimonsのLOC論の前提となつたのは、Mintzbergの創発戦略に関する所説である。ここで、ジレンマとは、既定の戦略を効率的に実行すると同時に、環境変化に合わせて、よりよい戦略内容を探索することである。実行だけを心掛ければよいのではなく、実行と探索の二兎を追わなければならない分だけ、問題は複雑となる。

Simons (1995) のLOC論の考え方は、多くの論者によって支持され、戦略形成におけるインターラクティブ・コントロールについては、数多くの派生研究が実施されている。重要性が高い概念だけに、Simons (1995) の限界や特徴を明らかにし、それを認識したうえで、マネジメント・コントロールに関する研究を蓄積し、発展させていく必要性があろう。本稿では、戦略形成と実行におけるジレンマの処方箋として提案されたSimonsの所説を取り上げ、その問題点について考察を加える。今回の検討で着目したのは、Mintzbergでは明示的に取り扱われていた事業ドメインを移動するという経営現象・経営行動が、SimonsのLOC論では抜け落ちてしまっていることである。

2. Simons (1995) のLOC論

(1) 4つのコントロール手段

Simons (1995) のLOC論は、4つのコントロール手段をうまく操作することによって、効

率性と革新性を同時に達成しようとする。4つのコントロール手段とは、以下の通りである。

- 経営理念のシステム（新たな機会探索を鼓舞し、方向づける） e.g. 社是
- 事業境界のシステム（機会探索行動の制限を設ける） e.g. 戦略的な境界の定義
- 診断的コントロール・システム（目標達成を動機づけ、監視し、報酬算定の基礎となる）
e.g. 予算や標準原価による例外管理
- インターラクティブ・コントロール・システム（ICS: 組織学習と戦略創発を促進する）

4つのコントロール手段と戦略類型との関係性は、以下の通りである。上記の戦略類型は、Mintzberg (1985) のアイデアを継承している (Simons, 1995, p. 8) ¹。

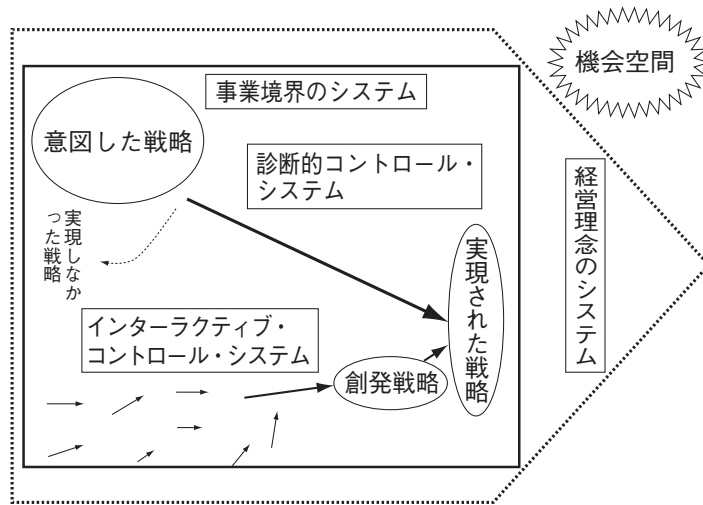
図表 1 戦略類型とコントロール手段との関係

コントロール手段	戦略類型
経営理念のシステム	パースペクティブとしての戦略
事業境界のシステム	ポジションとしての戦略
診断的コントロール・システム	計画としての戦略
インターラクティブ・コントロール・システム	パターンとしての戦略

出所：Simons(1995), p. 156より作成。

戦略創発の担い手となるのは、インターラクティブ・コントロールである。4つのコントロール手段と実際に実現された戦略との関係は以下のようになっている。

¹ Mintzbergの戦略類型は以下のような変遷をたどっている。(1)5つの戦略類型の提唱 (Mintzberg, 1987)。5つとは、①Planとしての戦略、②Patternとしての戦略、③Positionとしての戦略、④Perspectiveとしての戦略、⑤Ploy (策略)としての戦略である。(2)上記の継承と展開 (Mintzberg et al., 1998, pp. 9-15)。(3)戦略内容と戦略プロセスをマトリクスに整理した新たな提案 (Mintzberg, 2007)。戦略内容 (strategy content) には、ポジションとしての戦略とパースペクティブとしての戦略が含まれる。一方、戦略プロセス (strategy process) は、計画としての戦略とパターンとしての戦略の2つに整理される。(3)の新たな展開については、Simonsの理論には含まれていない。



出所：Simons (1995, p.154) より作成。一部変更。

図表 2 4つのコントロール手段と実現された戦略との関係

意図した戦略を実現する手段が診断的コントロール・システムである。言い換えれば、意図した戦略の通りに、戦略を実現するための方策である。経営理念のシステムによって全体の方向性が大まかに定められる。事業境界のシステムによって、具体的な事業領域、探索活動が許容される分野が明示される。その範囲内で、様々な探索活動や試行錯誤が行われ、そのなかで採用されたものが実現された戦略に結実する。

戦略が実現される手段は、意図した戦略がそのまま実行される場合と試行錯誤の中から戦略が創発される2つのパターンに分けられる。前者のケースを熟考戦略と呼ばれている (Mintzberg & Watters, 1985, p. 258)。Simon (1995) の意義は、Mintzberg の考え方をマネジメント・コントロールの領域に展開し、実装したものだと考えることができよう。

(2) Mintzbergによる創発戦略の概念

Mintzberg & Watters (1985) では、実現された戦略を、当初意図したとおりに実現した熟考戦略と当初の意図から離れて、あるいは当初の意図自体がないのに実現したパターンないし一貫性である創発戦略の2つに区分している。これらは、理念系であり、実際の戦略は、熟考戦略と創発戦略を両端とした連続体の中間に位置すると述べられている。言い換えれば、実際に実現された戦略は、熟考戦略と創発戦略の両者の性格を何らかの形で有している。Mintzbergの主張は、戦略形成プロセスを分析的なものとしてだけ理解するのは適切でないという点にある。注意しなければならないのは、熟考戦略と創発戦略は、経営現象を理解す

るための概念装置であり、熟考したものが創発されたものかというような単純な二分法で理解することも好ましくないと指摘していることである (Mintzberg & Watters, 1985; Mintzberg, 2007)。

熟考戦略と創発戦略のバランスを取るための仕組みが、アンブレラ戦略 (umbrella strategy) である。アンブレラ戦略とは、行動制約としての境界線を明示し、その内部である程度自由な試行錯誤を許容する方法論である。許容された境界線の内外を示すために、傘を喩えに使用して表現されている。組織のリーダーは、戦略的な試行錯誤を認める境界 (boundaries) ないし進むべき目標 (targets) を定義し、実験や創意工夫が実施されるべき範囲を限定する。その範囲内で、組織成員である、個々のアクターはそれぞれの判断や現場情報にもとづいて環境に適応する。

環境が複雑で、予測不可能な場合には、このアンブレラ戦略によるアプローチが効果的である。トップ・マネジメントでは、全社的な資源配分の観点から、探索範囲として有望な一定の範囲を定めることができたとしても、具体的な行動のパターンを熟考して、詳細に事前に設定することはできない。リーダーシップの視点からすると、少なくとも探索許容とされた範囲内であれば、戦略の創発が許容されることになる。この意味では、ほぼ全ての実際の戦略は、アンブレラ戦略の特徴を有しているとされる。他者の決定権を全て奪うことはできないし、他者に全てを任すこともできないためである (Mintzberg & Watters, 1985)²。

(3) SimonsのLOC論とアンブレラ戦略との関係性

ほぼ全ての実際の戦略は、アンブレラ戦略の特徴を有している (Mintzberg & Watters, 1985) との見解に依拠して、それをマネジメント・コントロールの領域に展開したのが、SimonsのLOC論である。その意味では、Simon (1995) の根幹をなす思考として、アンブレラ戦略を位置づけることが可能である。

図表2に見られる通り、Simons自身によるLOC論の説明でも、経営理念のシステムと事業境界のシステムが、戦略ドメインの枠組み形成のシステムである (Simons, 1995, p. 157)。具体的な戦略ドメインを規定する「傘」の候補としては、経営理念のシステム (これは、パースペクティブとしての戦略を体現している) と事業境界のシステム (ポジションとしての戦

² Mintzberg & Watters (1985) では、アンブレラ戦略に類似した概念として、プロセス戦略が記述されている。プロセス戦略では、戦略の内容は他のアクターに任せ、戦略のプロセスをコントロールすることによって当初の目的を達成しようとするアプローチである。人員配置、組織構造などのプロセスを設計することで、他のアクターに間接的な影響を及ぼす。これに対してアンブレラ戦略では、事業境界や目標によって、戦略の内容を大まかにコントロールする。両者の共通点は、組織成員の創意工夫に期待することである。異なる点は、プロセス戦略が戦略内容に一切関与しないのに対し、アンブレラ戦略では戦略内容を大まかに方向付ける点である。

略を体現する)がある。

Simonsの説明(1995, p. 41)によれば, 経営理念のシステムは, 無限の機会空間における個人の機会探索活動を導き動機づけるために, 組織目標を示し, 推進力を与えるとされる。これに対して, 事業境界システムは, 経営理念のシステムの内側にあつて, 機会探索が容認されるドメイン(領域)を伝え, それによって, 機会空間の中で, 組織成員がエネルギーを注いでよい部分に線引きして明示する。

経営理念のシステムと事業境界のシステムの両者の組合せで企業の戦略ドメインが決定される訳であるが, より詳細に規定しているのは事業境界のシステムである。このことから, 事業境界システムが実質的なアンブレラとして機能すると解釈できる。

3. 戦略ドメインの変更という課題

(1) アンブレラ戦略と戦略ドメインの移行

経営理念のシステムと事業境界のシステムで「傘」としての戦略ドメインを規定し, その内部で試行錯誤を許容するというのがアンブレラ戦略の基本的な考え方であった。ここで問題となるのは, 事業境界システム(が対象とするポジションとしての戦略)範囲外の行動が発見された時(腕が傘の外に出た時)の対応である。

Mintzberg & Watters(1985, p. 264)によれば, 以下のような3つの対応策が考えられるという。

- ①範囲外の行動を止めさせる(傘の外に伸びた腕を傘の中に入れさせる)。
- ②範囲外の行動をそのままにしておく(傘の外に伸びた腕を傘の外に出たままにしておいて, しばらく様子を見る)。
- ③範囲外の行動のほうに傘自体を合わせる(傘を外に伸びた腕のほうに被せる)。

ここで③のケースは, トップ・マネジメントが外部環境について情報を収集し, 戦略学習を行ったことを意味する。また, 事業境界システムからの逸脱をどの程度許容するのか, 逸脱をどのように評価するのか, どの程度の頻度で見直しを行うのか, について様々な選択肢が存在し, アンブレラ戦略といっても, 多様な運用形態があり得ることが分る。

具体的には, 予測困難でダイナミックな環境下では, 初めから範囲外の行動を組織成員がとることを期待して, 枠を穴だらけにしておくこともあるという(Mintzberg, 2007, p. 354, 358)。

(2) 戦略ドメインの変更に関するSimonsの見解

戦略ドメインの変更について, Simons(1995)では, どのように考えられていたのであろうか。Simons自身は, 枠変更の必要性の認識しており, 「経営者は柔軟な姿勢をとり, 状況の変化に応じて戦略的な境界を再定義しなければならない」(p. 54)と述べている。いった

ん設定した戦略ドメインであっても、常に陳腐化のリスクが付きまわっていることは明確に認識していたわけである。「特定の製品市場における機会探索行動を認めないことによって、新規事業の成功を妨げてしまっている可能性がある」(p. 54)と述べ、事業境界のシステムからの逸脱を許さないような厳格な運用についてもネガティブなコメントをしている。

しかしながら、基本的な立場は、経営管理者の情報処理能力に対する投資効果を最大にするというROM (Return on management) を強調していることから、戦略ドメインの枠を厳守することを優先的に考えた理論体系であることが分る。枠をはみ出していれば、それがたとえ魅力的な収益機会であっても、それを追求しないほうがよい (Simons, 2010, pp. 101-102) という、戦略ドメインに対する重点的な資源配分を重視したアプローチを採用している。

腕が傘の外に出たときの対処であるが、業境界システムにあてはめてみれば以下の2つのケースが考えられる。

①腕が傘の外に出た時には、様子を見て、傘のほうを動かす。

このアプローチは、事業境界システムをより柔軟なものとして理解し、新しいドメインへの移行を許容する考え方である。前述のとおり、Simonsも示唆している。

②初めから傘から腕がでることを期待する (粗く傘を設定する)。

このアプローチは、ダイナミックな環境下で組織成員による個別の環境適応行動に期待して、事業境界システムを穴だらけにしておくアプローチである。この考え方について、特にSimonsの指摘はない。

①事業境界システムを試行錯誤の様子を見て移行させる、②初めから移行するつもりで設定するという、①と②のアプローチは程度問題であるが、いずれも、事業境界システムの移行や更新を不可欠なものとして考えている。厳格な境界システムの運用は代替案の追求を止めさせる可能性がある (Mundy, 2010) との指摘もあることから、戦略創発の局面において、枠組み自体をどのように設定し、どのように動かすかというのは、きわめて重要な設計パラメータなのである。

(3) 派生研究についての検討

Simons (1995) は、影響力の大きなフレームワークであり、その後の多くの派生研究で適用されている。創発戦略 (emergent strategy) ないし戦略変更 (strategic change) との関係で、SimonsのLOC論を検討している研究は数多くあるが、戦略ドメインの更新に関して明示的扱っている研究はあまり知られていない。

派生研究の特徴として、第1にあげられるのは、戦略類型へ着目し、その類型間での移動に着目していることである。Marginson (2002) では、戦略類型間の移動としての戦略変更として、差別化戦略と低コスト戦略を取り上げている。Abernethy & Brownell (1999), Kober et

al. (2007), Naranjo-Gil & Hartmann, (2007)などは, Miles and Snow (1978)による4つの戦略類型における移動(ディフェンダーとプロスペクター)について検討している。

派生研究の特徴の2つ目は, 質問票調査を採用している研究が多く見られることである。

このような研究では, 戦略ドメインについて明示的に取り扱われていないため, 腕が傘の外に出たケース(例外的ケース)は, 仮にあったとしても把握できない。

4. LOC論に追加すべき論点—戦略ドメイン変更プロセスのマネジメント—

Simons (1995)のフレームワークは, 予測可能な目標の達成と革新性の追求を同時に達成するためのMCSの利用方法について提案している(Simons, 1995, p. 29; Mundy, 2010)。革新性を追及するのであれば, 戦略ドメインを所与とするのではなく, その枠組み自体(経営理念システムおよび事業境界システムで規定される戦略ドメイン)も変更する余地があることを認識しなければならない。

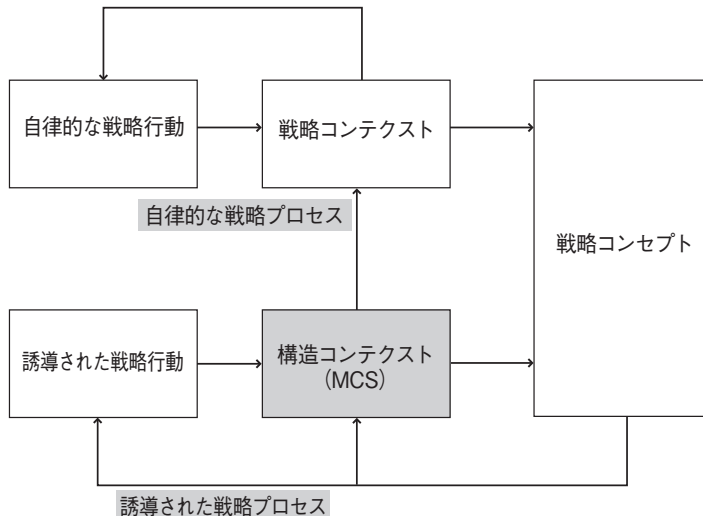
戦略的な境界は, 過度な探索行動や実験によって企業の資源が浪費されるリスクにさらされている時に設けられる(Simons, 1995, p. 48)と述べられているように, 革新性の追求と目標の達成も同時に追求する以上, 戦略ドメインはある程度所与とせざるを得ない。どちらをどれだけ優先するかは程度問題であるが, 戦略ドメインの変更について考慮から外してしまうのであればそれは問題であろう。Simons (1995)のフレームワークでは, この部分についての記述が必ずしも充分ではなく, 戦略ドメインを移行することの重要性について言及があるものの, 派生研究では考察対象から外れてしまっている。

SimonsのLOC論に依拠した派生研究について見てみると, 戦略類型ではなく, 事業の探索ドメイン(領域)の変更・見直しを明示的に取り上げている研究は見あたらない。個別事業(製品, 技術)にライフサイクルが存在することを前提とすれば, 事業展開の方向性, 成長ポテンシャルの獲得領域を再定義することは重要であろう³。

戦略ドメインの変更を起こす主体としては, トップ主導での移動と現場主導での移動の2つのケースが考えられる⁴。

³ 事業定義の方法自体が重要であることが指摘されている。たとえば, Levitt (1960)など。Abell (1980)は, 技術, 機能, 顧客の3次元による事業定義(誰に, 何を, どのように)を提案している。

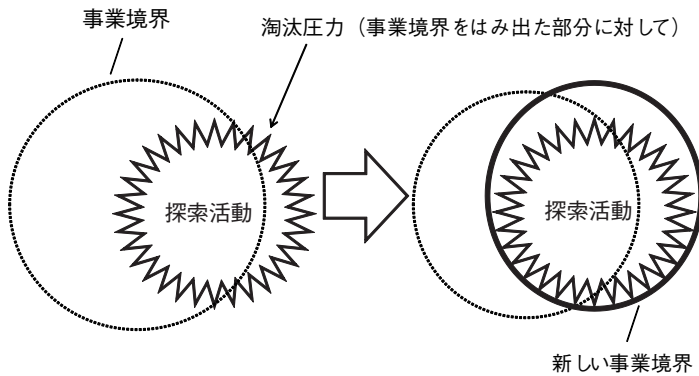
⁴ Burgelmanは, トップ主導の戦略変更(strategic reorientation)と現場(ミドル)主導の戦略変更(strategic renewal)とを区別し, strategic renewalの重要性を強調している。



出所：Burgelman (1983, 1991, 2002) より作成。

図表 3 Burgelman (1983, 1991, 2002) の戦略形成モデル

Burgelmanの戦略形成モデルに従えば、マネジメント・コントロールを中核とする構造コンテキストによって、新しい戦略提案の淘汰圧力が調整できることが分かる。自律的な戦略行動は、戦略コンテキストでふるいに掛けられて、その中で生き残ったものだけが戦略コンセプトに保持される。



出所：著者により作成。

図表 4 現場主導での事業境界の移動

現場主導での事業境界の移動を円滑に行うためには、探索活動を活発化させるとともに、

組織内部での淘汰圧力を軽減する必要がある。いずれも、マネジメント・コントロールによって実現が可能である。

図表 5 職務権限規定

◎=決定, 承認 ○=起案 □=審査 △=報告

分類	項目	取締役会	社長	担当役員	経営企画部長	総務部長	人事部長	経理部長	事業部長	開発部長	開発課長	営業部長	営業課長	支店長	営業所長
基本事項	経営理念	◎	○												
基本事項	経営基本方針	◎	○												
基本事項	株主総会の招集および議案	◎	○												
基本事項	代表取締役, 役付取締役の選任	◎	○												
基本事項	役員その他社役員兼任	◎	○												
基本事項	取締役会の招集		◎	○											
基本事項	取締役会の議案		◎	○											
基本事項	常務会の招集および議案		◎		○										
計画	中長期経営計画	◎			○										
計画	年度経営方針	◎	○												
計画	年度事業計画および半期事業計画	◎		□	○	○	○	○	○			○			
計画	事業部の方針および業務計画の決定, 修正		◎	○	△				○						
計画	事業部内の予算		◎	○				△	○	○		○			

出所：TKG (2011), p.277より抜粋。

具体的には、稟議制度や職務権限規定を考えてみよう。事業境界の見直しにつながるような提案をする権限を多くの経営管理者に付与したり、それを協議し、承認するための会議体の開催を頻繁に行ったりすれば、より高い確率で戦略ドメインが変更されることになるはずである（図表4参照）。制度設計だけではなく、人選自体が、大きな意味を持つこともあるだろう。

いずれにしても、アンブレラのなかでどのように探索活動を活発化させるかという問題とアンブレラ自体をどのように動かすのがよいのかという問題は、分けて考えた方がよい。戦

略ドメインの見直しを適切に実行するために、トップ・マネジメントの力量に全てを委ねるアプローチもちろん、ない訳ではない。複雑な企業環境を前提とすれば、マネジメント・コントロールを整備し、仕組みを作ることによって、自動的に見直される方策を検討することも重要であろう⁵。

(成蹊大学経済学部教授)

【参考文献】

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice Hall. (石井淳蔵訳『事業の定義—戦略計画策定の出発点』千倉書房, 1984年)
- Abernethy, M. A. & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24 (3), 189-204.
- 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.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2 (3), 239-262.
- Burgelman, R. A. (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)
- Kober, R., Ng, J. & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18, 425-452.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38 (4), 45-56. (「マーケティング近視眼」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』, 26 (11), 52-69, 2001年)
- Marginson, D. E. W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, 23 (11), 1019-1031.
- Miles, R.E. and Snow, C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営：戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社, 1983年.)
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: toward a general theory*, Oxford University Press.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management*

⁵ 「経営者や管理者が主観的に定義するドメイン, 組織のメンバーや外部の人によって広く支持されたときに初めてドメインとして機能するようになる」(榊原, 1992)と指摘されるように, 戦略ドメインは, 組織内部に定着させ, 受容されなければ意味がないとの指摘もある。

Journal, 6 (3), 257-272.

Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems.

Accounting, Organizations and Society, 35, 499-523.

Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team

heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 735-756.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic*

renewal. Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部, 1998年)

Simons, R. (2010). *Seven strategy questions: A simple approach for better execution*. Harvard

Business School Press.

榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論-構想の大きな会社とは』中公新書.

TKG編著 (2011) 『最新会社規定全書 (3訂版)』日本法令.