

【研究ノート】

イノベーション創出のためのマネジメント・コントロール ー淘汰メカニズム設計・運用の重要性と困難さー

伊藤 克容

1. はじめに

一般的に、企業の存在理由は、将来にわたって、無期限に事業を継続し、社会に製品やサービスを提供することであると考えられている。短期的なプロジェクトのために組成され、それが終了した後は直ちに廃業され、財産整理、資産配当の段階に入るような状況は皆無ではないであろうが、通常では想定されていない。多くの企業組織では、継続企業（ゴーイングコンサーン）を前提として、企業経営は想定されている。

企業活動の継続性は、経営者および企業組織による努力なくしては、実現されない。企業環境は絶えず変化するため、環境の変化に対応させ、企業を変化させていくことが必要となる。言い換えれば、今日の企業組織においては、現時点での最適化（exploitation）だけではなく、将来の機会の探索（exploration）を同時に実施しなければならないのである。イノベーションを創出し、いかに組織を変化させるかというのが、今日の企業経営では重要な課題なのである。

Mezias & Glynn（1993）は、組織変化をイノベーションという視点から検討し、「組織変化に関する文献の多くは、組織がより効果的にイノベーションを起こすにはどうすればよいかという課題を取り扱っている」（p. 78）と指摘している。また、Poole & Van de Ven（2004）は、その編著において、組織変化とイノベーションという言葉を並列的（互換的）に用いている。環境に適応するために組織を変化させるということは、イノベーションを創出することによって達成される。戦略マネジメントの研究領域では、イノベーションという視点から戦略変化を考察する取り組みがなされている（Davila, 2005）。組織変化といっても、様々なレベルでの変化が想定できる。

たとえば、新江・伊藤（2014）では、組織変化とマネジメント・コントロール・システムの関係について、組織文化マネジメントという観点から考察した。組織変化という経営問題の理解には、組織成員それぞれの認識枠組みに対する作用という視点が有効であり、組織成員の認識枠組みの変化を明示的にモデルに取り込んだLVPモデルが現象の理解・解釈に役に立つことを主張している。LVPモデルによって事例を再整理した結果、マネジメント・コントロールは、資源配分・情報フローを明示的に変更するPlanningと組織成員の認知枠組みに

影響を及ぼす Learning の2つの局面で機能することが示された。

本稿では、組織変化の重要な一局面であるイノベーションに着目し、イノベーション創出のためのマネジメント・コントロールについて検討する。

イノベーションの語源であるラテン語 (innovare) の意味は、「何かを新しくすること」(Tidd et al., 2001) だとされる。Kanter (1983, p. 20) では、イノベーションを「何らかの新しい問題解決のためのアイデアを実践するプロセス」として把握されている。なお、伊丹 (2009) では、「技術革新の結果として新しい製品やサービスを作り出すことによって人間の社会生活を大きく改変すること」と定義されている。

イノベーションの創出のためには、技術的な知見が不可欠であるが、Mezias & Glynn (1993) では、純粋な技術的プロセスとしてだけでなく、マネジメント上のプロセスとしてより広く捉えるべきであると主張されている。どのようなイノベーションであれ、その実現のためには、経営者は変化の機会を認識し、適切に支援しなければならない。イノベーションの技術的な要素に比べ、経営管理的な要素は識別しづらく、これまで見過ごされてきた。イノベーションは、非定型的で不連続な著しい組織変化であり、これを促進することが今日の企業経営の重要な課題となっている (Mezias & Glynn, 1993, p. 78)。組織体はイノベーションがなければ生き残ることはできないのである (Kanter, 1983, p. 23)。

組織成員による機会探索を活発化させ、イノベーションを促進するためのマネジメント・コントロールは、既存の目標を効率的に実現するためのマネジメント・コントロールとは、異なる原理で設計され、運営される。本稿では、組織変化を引き起こし、将来に備えるためのマネジメント・コントロールのあり方について、代表的な文献と企業事例をもとに考察し、どのような点に留意すべきかを整理する。

2. イノベーションの阻害要因としてのマネジメント・コントロール

(1) 伝統的なMCの緩和とブラックボックス・アプローチ

Anthony (1965) によるマネジメント・コントロールの目的は、戦略計画レベルで定められた明確な目標を実現し、それを通じて組織を成功に導くことであるとされた。所与として与えられた目標をいかに効率的に達成するかというのが、最大の関心事だった訳である。しかし、企業環境が複雑化するのにもない、組織成員に求められる役割に、組織目標の効果的な実現 (exploitation) に加えて、新たな機会及び経路の探索 (exploration) が追加される状況になった。現時点での計画を効率的に実施するだけでなく、イノベーションを促進することがマネジメント・コントロールに求められるようになったのである。

このような状況で、マネジメント・コントロールに対して、以下のような選択肢が提唱された。

「伝統的な意味でのマネジメント・コントロール（会計数値による結果のコントロール）を緩める。同時に、クラン・コントロールあるいは人員のコントロールなど代替的なコントロール手段を活用する。」

このような立場は、会計的コントロールによって組織成員に影響を与えると、現時点での最適化、目先の目標達成に関心が向かってしまい、将来のための準備が阻害されると考えている。会計的コントロールは、サイバネティック・モデルとしての特徴をもち、目標値を示して組織成員を動機づける。目標値には短期的な数値が多く含まれる。将来にとってのぞましい行動を明確化し、長期的な方向性を目標値に具体化することは困難だからである。そのような性質を前提とすると、会計数値を中心としたマネジメント・コントロールは、イノベーションを抑制し変化を制限するものとして、これまで理解されてきた（Ouchi, 1979; Amabile et al., 1996; Tushman & O'Reilly, 1997）ことは驚きではない。伝統的なマネジメント・コントロールでは、実績のばらつきを減らし、標準化すること（計画達成すること）に主眼が置かれていた。事前に設定された目標の達成に焦点がある、いわゆる、サイバネティック・モデルとしての性格を色濃く持つものであった（Davila, 2005）。Simons（1995）によって、診断的コントロール・システムとしてラベリングされた従来型の会計数値によるコントロールは、例外管理の手法に依拠し、注意喚起情報を経営管理者に提供する機構である。そこでは、事前に定められた目標からの差異は僅少であればあるほど好ましいとされ、自律的な探索行動や試行錯誤は期待されていなかった。

研究者は、イノベーションを促進する仕組みとして、様々な非公式的なコントロール手段を活用することで、問題を解決しようとした（Davila, 2005）。具体的には、組織文化（Tushman & O'Reilly, 1997）、コミュニケーション・パターン（Allen, 1977）、チーム構成（Dougherty, 1992）、リーダーシップ（Clark & Fujimoto, 1991）などを工夫することで、イノベーションの促進を促すような影響活動を実行しようとした。現時点での最適化のために最も有用な会計数値によるコントロールが機能しない状況が出現したのである。このように会計的なコントロール手段が効果を発揮しにくい状況を非公式なコントロール手段によって打開しようという考え方は、「ブラックボックス・アプローチ」（Davila et al., 2009, p. 286）とよばれている。

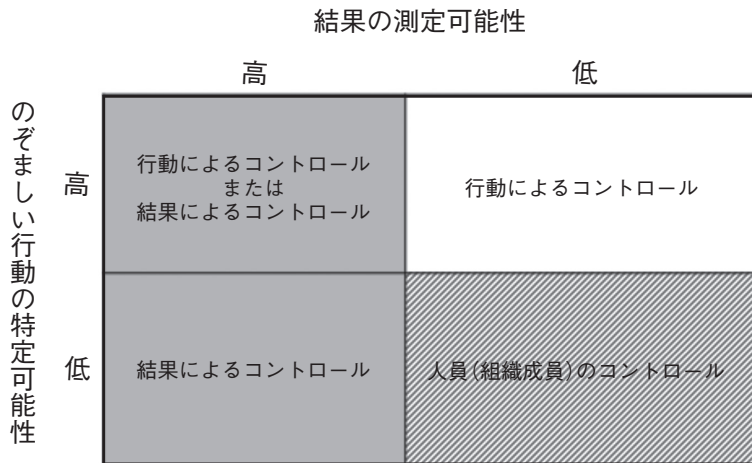
Ouchi（1979）では、イノベーションが活発に行われているR&D部門を取り上げ、公式的なマネジメント・コントロールの有用性を否定し、その代わりに社会的規範に頼るようなコントロール・アプローチであるクラン・コントロールの有用性を主張した。Ouchiのクラン・コントロールの概念に依拠してLebas & Weigenstein（1986）、Langfield-Smith（1995）は、「組織文化によるコントロール」を規定している

Tushman & O'Reilly（1997, p. 108）は、このような組織文化によるコントロール（社会的コントロール）が有用であるとの見解を以下のように簡潔に説明している。「業務の要求がより

複雑で、不確実で、変動的であれば、コントロール・システムは静的で公式的であることはできない。むしろ、コントロールは方向性を共有したうえでの自律性を許容し、業務に関する明確な展望と目的を知らされた従業員達の判断を頼りとする社会的コントロール・システムの形をなさなければならない」。

このような見解の背景には、業務の実行だけではなく、探索活動も同様に要求されるような複雑な状況では、業務の実行段階では有力なコントロール手段であった、会計数値を用いた結果によるコントロールが円滑に機能しないという理由がある。

Merchant (1982) では、結果の測定可能性とのぞましい行動の特定可能性の2軸で4つの状況に分割し、それぞれで適用可能なコントロール手段を対応させている。結果の測定可能性が高ければ、のぞましい行動が現時点で特定できなくとも、伝統的なマネジメント・コントロールの中心的手段であった結果によるコントロールを利用することができる。しかし、将来のための探索行動については、試行錯誤が適切であったかどうか、その結果を現時点で判断することはできない。したがって、人員によるコントロール（クラン・コントロール）が有利であると考えられる。



出所：Merchant(1982), Ouchi(1979)などを参考に著者作成。

図表1 コントロール手段の適用可能性

Abernethy & Brownell (1999) は、R&D部門では人員によるコントロールに依存する比率が高いことを指摘している。Rockness & Shields (1984) も同様に結論づけている。

Davila, (2005) では、以下のように指摘されている。「伝統的なマネジメント・コントロールの目的は、サイバネティック・モデルで描かれているように多様性を減少させ、標準化を実行することとされてきた。したがって、マネジメント・コントロールシステムは、組織に

おけるイノベーションを起こし変化しようとする努力にとっての障害物であると理解されることが多い」。

伝統的な会計数値によるマネジメント・コントロールは、探索活動を活発化し、イノベーションを促進しなければならない局面では、かならずしも有効に機能しないとの見解が受容されている。この点を補うために、組織文化によるコントロールなどの代替的なコントロール手段を活用し、コントロール手段のパッケージとして、マネジメント・コントロールを実行すべきであると考えられるようになった。このようなアプローチの例としては、Malmi & Brown (2008) によって提示されたマネジメント・コントロールのフレームワーク (MCS package conceptual framework) をあげることができる

文化によるコントロール			
クランによるコントロール	価値・理念によるコントロール	象徴・儀礼によるコントロール	
経営計画	サイバネティックコントロール		報酬・俸給
長期経営計画	企業予算	非財務的業績測定システム	
短期事業計画	財務的業績測定システム	ハイブリッドな業績測定システム	
管理的コントロール			
統制構造	組織構造	方針・手続き	

出所：Malmi and Brown(2008), p.291をもとに作成。

図表2 拡張されたマネジメント・コントロールの概念

Malmi and Brown (2008) では、伝統的なマネジメント・コントロールの中心に位置づけられていた結果によるコントロール (網掛け部分) に加えて、管理的コントロール、組織文化によるコントロールなど広い範囲で、多様なコントロール手段が含まれるように、マネジメント・コントロール概念の拡張が表現されている。

イノベーションの創出を志向した場合、伝統的なマネジメント・コントロールは、弱める (後退させる) ことがのぞましいとの認識が広まった。事前に明示的な、固定された標的を撃つのではなく、目標自体を探索しながら、動いている標的を狙わなければいけない状況に変化

したために、従来型の会計数値によるマネジメント・コントロールの有効性が低下したのである。会計的コントロール手段を埋め合わせるためにブラックボックス・アプローチを採用し、組織文化など非公式のコントロール手段を活用すべきであると繰り返し主張された。伝統的なマネジメント・コントロールは、イノベーションの阻害要因であり、「イノベーションの創出を促進するには、伝統的なマネジメント・コントロールを緩める必要がある」(Mezias & Glynn, 1993; Angle & Van de Ven, 1989, p. 679) との見解が支持されていた。

ブラックボックス・アプローチでは、伝統的なマネジメント・コントロールを緩和し、代替的なコントロール手段を強調することが主張されていた。コントロール手段の選択については明確であったが、具体的な運用をどのようにすべきかについては、必ずしも詳細な検討は行われていなかった。

3. イノベーションの促進要因としてのマネジメント・コントロール

(1) 2つの前提

伝統的なマネジメント・コントロールをイノベーション創出の阻害要因であるとみなす論者の見解を前節では紹介した。これに対して、マネジメント・コントロールによって、イノベーションはより活発に創出されると考える立場もある。

このような立場を支持するためには、2つの前提が必要である。

1つ目は、ポートフォリオ・アプローチである。イノベーション創出は事前に正解を得ることができない中、答えを求めて彷徨う、きわめて不確実なプロセスであり、試行錯誤や無駄や犠牲が付きものである。百発百中はあり得ないのであるから、確率論的に対処し、期待値が最も高くなるような資源配分をしなければならない。ポートフォリオ・アプローチ (Mezias & Glynn, 1993; Kanter, 1985, p. 46) とは、失敗するものもあるかもしれないが、成功するものもきっと出てくるはずだとの期待を込めて、数多くの多様なプロジェクトと実験に種を蒔くことによって、イノベーションを創出しようとする考え方である。

2つ目は、マネジメント・コントロール概念を会計的なコントロール手段に限定せず、前述の Malmi & Brown (2008) のように、組織成員に影響を及ぼすすべてのコントロール手段という範囲に拡張されたマネジメント・コントロール観を採用することである。マネジメント・コントロールをサイバネティック・モデル (事前に設定された目標の達成に焦点がある) に限定してしまうと、探索活動での貢献はあまり期待できない。目標自体も目標達成に至る方法論も事前には、明確になっていないからである。

拡張されたマネジメント・コントロール観を採用し、比較すればやや曖昧な方向の指示に留めることで、安定的な枠組みを提供しつつ、イノベーションのニーズに対しても柔軟に適合できる (Davila, 2005, p. 37, 42) マネジメント・コントロールの実施が可能になる。

4. ポートフォリオ・アプローチにおける分散の価値

(1) 「分散の価値」とは

所与の目標を確実に達成し、短期的業績を最大化するためには、サイバネティックコントロールに分類される、会計的コントロールが有用である。しかしながら、変動する企業環境や技術状況に対応し、イノベーションを創出して、将来の競争優位の源泉を確保するためには、探索活動が不可欠である。探索のためのマネジメント・コントロールは、伝統的な会計的コントロールとは、異なった原理で設計され運用されることに注意しなければならない。

Levinthal & March (1981) では、探索活動は以下のようにモデル化されている。

探索活動とは、情報収集を通じて現状に関する代替案の集合を形成し、そこからの選択を行うことをいう。そのとき、それぞれの代替案が組織に与える効果は、確率変数であり、事前に完全に予測することはできない。分布については、ゼロをはさんで対称的になると仮定される。したがって、それぞれの代替案の効果測定を実施する場合、ある程度のエラーが存在するが、平均すると、企業は、効果のない代替案は拒否し、効果のある代替案を受け入れることになる。事前に各代替案の効果予測することは不可能であるから、一般には、探索機会の分散が増加すると、探索によって実現される効果の期待値は高まることになる (Kohn & Shavell, 1974; Levinthal & March, 1981)。

Mezias & Glynn (1993) では、イノベーション:混沌とした確率的なプロセス (p. 82) であり、探索活動においては、分散の大きさが価値をもつことが指摘されている。分散の価値 (value of variance) とは、他の条件が等しければ、探索機会の分散が増えれば増えるほど、より多くのイノベーションにつながる性質をいう (p. 85)。

伝統的なマネジメント・コントロールは、実績を標準に一致させること、言い換えれば、分散を極力少なくすることを目的としていた。そのため、伝統的なマネジメント・コントロールを活用することで、イノベーションの創出を阻害する傾向が生じてしまう。資源に対するコントロールが厳しいほど、確率論的な探索機会の分散は低下する。したがって、時には、コントロールをゆるめることが好ましいと主張されてきたのである (Mezias & Glynn, 1993, p. 94)。

(2) 分散を増加させるマネジメント・コントロール

多産多死を前提としたポートフォリオ・アプローチによれば、マネジメント・コントロールによって、探索機会の分散を増やすように影響を及ぼす必要がある。分散を増やすマネジメント・コントロール手法として、Davila (2005) では以下のような提案がなされている。

図表3 分散を増加させるマネジメント・コントロールの事例(1) : Davila (2005) による提案

施策	具体例
現在の枠組みを離れて実験を行うよう動機づける仕組み	<ul style="list-style-type: none"> • 戦略的意図 (Hamel & Prahalad, 1994) • ストレッチな目標 (Dess et al., 1998) ←緊張感を作り出し現状に満足させない • 経営理念のシステム (Simons, 1995)
学習機会の確保	<ul style="list-style-type: none"> • 異なる訓練と経験を経た人々のグループ化 (Dougherty & Hardy, 1996) • 創造的な摩擦をもたらすような外部との協働 (Leonard-Barton, 1995)
裏付けとなる資源の利用可能性	<ul style="list-style-type: none"> • 初期の実験に欠かせないスラックやそのプロジェクトの推進に必要な資金の提供
情報交換を促進する仕組み	<ul style="list-style-type: none"> • イノベーションの担当部署 (イノベーションのハブ) (Leifer et al., 2000)

出所：Davila(2005)をもとに作成。

上記以外にも分散を増やすマネジメント・コントロール手法として、以下の施策が有効である。

図表4 分散を増加させるマネジメント・コントロールの事例(2) : 著者による追加

施策	具体例
業績測定指標についての配慮	<ul style="list-style-type: none"> • 少ない評価尺度 (マネジャーの注意力を節約し自由を与える) (Simons, 2010) • 結果によるコントロール (行動に関しては自由を与える) (Merchant, 1982) • 革新性に関する評価尺度の導入 (e.g. 新規事業提案件数, 改善提案件数)
組織ルールの運用	<ul style="list-style-type: none"> • 禁止のシステム (制限内での自由を与える) (Simons, 2010)
創造的テンションの創出 (Simons, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • ランキングの公表 (組織内競争の醸成) • 管理可能性原則の意図的な逸脱 (起業家精神の醸成) • 本社費の配賦 • チーム, マトリックス組織 (ルーチンからの逸脱)

出所：著者により作成。

このようにイノベーションを創出するマネジメント・コントロールには、探索機会の分散を増大させる役割が求められている。マネジメント・コントロールの運用によって、組織成

員は、自律的な探索活動を動機づけられることになる。

5. マネジメント・コントロールによる淘汰のメカニズム

(1) 分散の価値と効率性

新たなマネジメント・コントロール研究は、イノベーションに必要な学習・コミュニケーション・実験に対し、マネジメント・コントロールがプラスの効果をいかに及ぼすのかを明らかにしようとしている (Davila, 2005, p. 38)。そこでのマネジメント・コントロールの役割としては、探索機会の分散を増やすことが期待されていた。しかしながら、探索の範囲が増えれば増えるほど、そのための資源投入が必要であり、組織全体の効率性が阻害されることになる。高性能なアクセルには、それに対応した高性能なブレーキが必要なと同様に、分散を増大させるだけでは、効率性が低下してしまう。分散を増大させるのはたしかに重要であるが、それだけではなく、収束させる仕組みも同様に重要である。資源は無尽蔵ではないので、拡大した探索範囲のうち、期待が持てそうにないものについては、一定時点で絞り込まなければならない。分散の価値の増大と効率性とは、同時に追求しなければならないのである。

このような柔軟性（革新性）と効率性の両立の必要性和難しさは、多くの論者によってこれまでに指摘されてきた (March & Simon, 1958; March, 1991; Mezas & Glynn, 1993, p. 77)。「管理のパラドックス (paradox of administration)」とよばれている状況にはかならない (Thompson, 1967, pp. 148-150; Mezas & Glynn, 1993, p. 77)。

(2) 管理のパラドックスに対処するマネジメント・コントロール：Burgelmanモデルによる検討

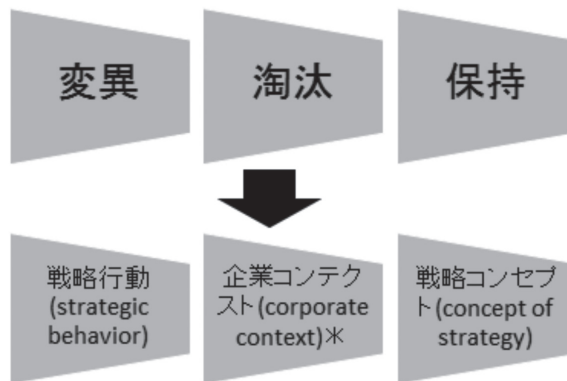
探索活動を活発化させ、分散を増大させる一方で、それを選別しなければ効率性が確保できない。このようなパラドックスに対処する企業内経営プロセスの概念モデルとして、よく知られているのがBurgelmanの内部生態系モデルである (Burgelman (1983; 1991; 2002), Burgelman & Maidique (1987), Burgelman et al., (2006)など)。Burgelmanモデルの特徴としては、以下の点があげられる (軽部他, 2007)。

- 多角化企業における新規事業開発に関する研究がベースとなっており、新規事業開発プロセスを資源配分の組織化という点から検討し、資源配分に注目して戦略形成プロセスのモデル化を行なっている。
- トップ・マネジメントとミドル・マネジメントの間の垂直的な相互作用を通じた資源配分に関する意思決定に分析の焦点を当て、特に、その際におけるミドルの役割に着目している点が指摘される。

生態学における、「変異」、「淘汰」、「保持」という枠組みを戦略形成の場面に援用し、そ

れぞれ「自律的戦略行動」,「企業コンテキスト」,「戦略コンセプト」という概念に置き換えられる。企業コンテキストには、戦略コンテキストと構造コンテキストとがある。慣れるまで理解しにくい用語であるが、企業内部の資源配分(争奪)プロセスを的確に描写していると評価できる。

- ・生態学の枠組みを採用



- ・上記の概念に置き換え、それらの相互作用に着目

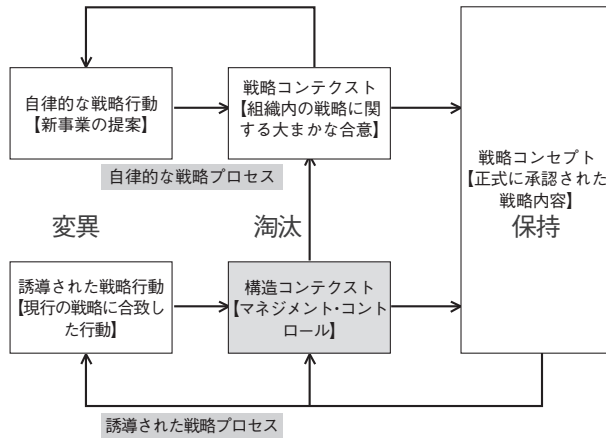
* 企業コンテキストは、戦略コンテキストと構造コンテキストからなる。

出所：Burgelman(1983; 1991; 2002), Burgelman & Maidique(1987), Burgelman et al., (2006)などをもとに著者作成。

図表5 生態学の概念と企業内部生態系の関係

Burgelmanのモデルでは、生態学の考え方に依拠している。この点は、前述のポートフォリオ・アプローチに相当する。生態学における進化の過程は、「変異(variation)→淘汰(selection)→保持(retention)」という経過をたどると考えられる。同様に、Burgelmanモデルでは、まず「変異」が起こる。ここで変異(突然変異)とは、意図した戦略(戦略コンセプト)の範囲外における自律的な戦略行動(経営者による試行錯誤や提案)を指す。ポートフォリオ・アプローチであるから、すべての変異が、生き残る訳ではなく、またその変異が生存するかも事前には予測できない。変異のプロセスで発生した様々な提案は、次に「淘汰」のプロセスを経なければならない。新たな芽が成長しても、その大半が、既存の戦略コンセプトや経営管理メカニズム(これらは構造コンテキストとよばれる)によるスクリーニングによって淘汰される。変異のプロセスから生じた提案のなかには、淘汰のプロセスを勝ち抜くものがある。自律的戦略行動のうちの一部については、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(戦略コンテキスト)を変化させ、資源配分を勝ち取ることに成功す

るものがでてくる。この結果、会議体などを経て正式に認められた提案内容が最終的に新たな戦略（戦略コンセプト）として保持される。



出所：Burgelman(1983), p.65より作成

図表6 Burgelmanの内部生態系モデル

以上がBurgelmanモデルの概要である。図表8にそって、主要な概念について若干の補足しておこう。

既存の戦略を実行するルート（下ルート）が「誘導された戦略プロセス」である。現行のオフィシャルな戦略として、正式に機関決定された内容が「戦略コンセプト」である。組織的に実施することが企図され、実際に資源配分を受けている。戦略コンセプトとは、トップ・マネジメントの戦略的意図を示したものであり、現場レベルとミドルレベルのマネジャーに対し、組織の向っている方向性についての共通の準拠枠を提供する。戦略コンセプトとして確立されることで、その戦略は組織的に「保持」されることになる。「誘導された戦略行動」は、現場レベルとミドルレベルのマネジャーが現行の戦略コンセプトに合致した戦略行動を採るようになることから、引き起こされる。

「構造コンテキスト」とは、意図した戦略（戦略コンセプト）を実際の行動へと結び付けるためにトップ・マネジメントによって構築されたメカニズムの総体である。組織構造やマネジメントの仕組みのほか、儀式や行動規範のような文化的要素も含まれる。ここで重要なのは、構造コンテキストには、(公式的な業績管理システムだけでなく、多様なコントロール手段を含む) 広義のマネジメント・コントロールがすべて含まれるということである。構造コンテキストは、既存の戦略を強化し、実行するのに貢献すると同時に新たな戦略行動に対する淘汰のメカニズムとしても機能する。

戦略創発が起こるのが「自律的な戦略プロセス」(上ルート)である。「自律的な戦略行動」とは、現場レベルとミドルレベルのマネジャーによって引き起こされた、現在の戦略コンセプトの範囲外での様々な試行錯誤である。自律的な戦略行動は、すべてのマネジメント層において生じうる。しかし、その可能性が最も高いのは、最新の技術動向や市場情勢の変化に直に触れる機会が多く、かつある程度の予算決定権を持っているマネジャー層である(Burgelman, 1991, p. 246)。自律的な戦略行動は、偶然に生じることが多く、予測が困難であるが、組織の保有する組織能力に根ざしており、その制約を受けるので、必ずしもランダムに生じるわけではない(Burgelman, 1991, p. 246)。自律的戦略行動のメリットとしては、市場や技術の多様性について学習し、企業が持つ組織能力や事業機会の範囲を拡大できるという点があげられる。ダイナミックに変化する環境下では、意図した戦略(戦略コンセプト)から乖離したミドルの自律的な行動が、外部環境における淘汰圧力の重要な変化の兆候として現れることがある。

ただし、そのような戦略行動の変異(自律的戦略行動)は、通常は、構造コンテキストによって淘汰されてしまう。そのため、自律的な戦略行動は、一定の規模に成長するまで、非公式に根回しといった形で行なわれることが多い。

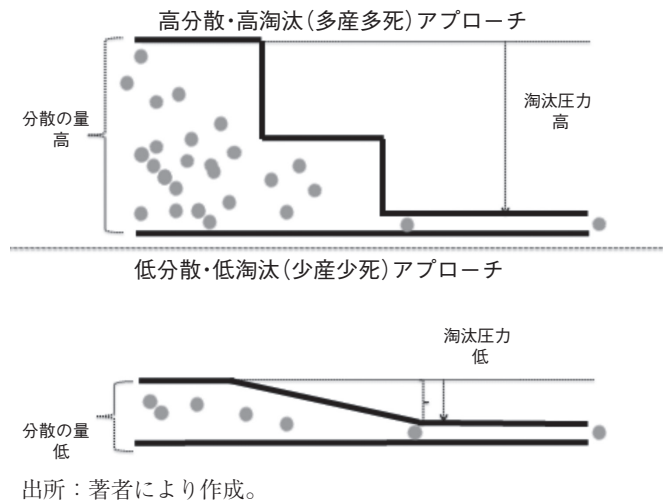
自律的戦略行動のデメリットとしては、経営管理者の裁量による実験や試行錯誤が増大することにより、組織全体としての資源配分が広く薄くなることがあげられる。また、自律的戦略行動に着手した経営管理者が、組織内で期待したような支援が得られなかった場合には、離職してしまうケースも多々見られる。このような状況では、自律的戦略行動によって、有能な人材を手放すことになり、組織能力の低下につながってしまう。

「戦略コンテキスト」とは、トップ・マネジメントが有している「大雑把な戦略的意図(‘crude strategic intent’)」(Burnett & Burgelman, 1996)である。戦略コンテキストは、成功した自律的な戦略行動について、その戦略的な意味づけが行なわれるプロセスとなる。その中心的な役割は、ミドル・マネジメントが担う。仮に、自律的な戦略行動が成功しても、その意義がトップによって認められなければ、結局は淘汰されてしまう。このため、ミドルからトップに対して、その正当化のための政治的な活動や交渉・説得が行なわれる。

自律的な戦略プロセスによって、創発戦略が起こり、戦略コンセプトが書き換えられたとしよう。このような創発戦略であっても、それをトップが承認しオフィシャルな戦略コンセプトとして確立されたならば、それ以降は、その事業は誘導された戦略プロセスの中で展開される。

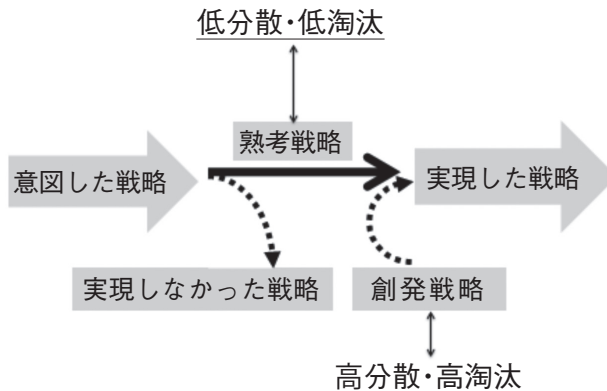
このような内部生態系モデルを前提に考えれば、イノベーションの創出といっても、分散の価値と効率性のバランスをどう取るかによって、いくつかの代替案が選択できることが分る。

極端なポートフォリオ・アプローチ（効率性のある程度、犠牲にして、革新性を最大限に追求する方向性）では、変異を無制限に許容し、最終的に大幅な淘汰を行う、多産多死の行き方である（図表下段）。これに対して、極端な制限アプローチ（分散の価値を重視せず、資源を節約し効率性を最大限に追求する方向性）では、そもそも最初から変異を許容しないことになる（図表上段）。重要なのは、分散の量を増やせば、それにとまう淘汰（選別）の仕組みを用意しなければならないという点である。分散を増大させるマネジメント・コントロールの機能は重要であるが、同時に代替案のなかから適切な提案内容を選別し、正式承認し、資源配分させる仕組みも用意しなければならない。



図表7 変移と淘汰の仕組み

戦略形成プロセスとの関係で、内部生態系のモデルを考えると、熟考戦略は、低分散・低淘汰アプローチであり、創発戦略は高分散・高淘汰アプローチであると考えられる。新たな戦略の芽（突然変異）は、意図した戦略（戦略コンセプト）の範囲外における自律的な戦略行動から生まれてくる。新たな芽が成長しても、その大半が、経営管理メカニズム（構造コンテキスト）によるスクリーニングで淘汰される。そのうちの一部については、ミドル・マネジメントがその戦略的な意味をトップ・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（戦略コンテキスト）が変化する。この結果、正式に認められた内容が最終的に新たな戦略（戦略コンセプト）として保持される訳である。



出所：Mintzberg & Watters(1985), p. 258をもとに著者作成。

図表8 熟考戦略・創発戦略と分散・淘汰の関係

(3) マネジメント・コントロールによる変異と淘汰

構造コンテキストとしてのマネジメント・コントロールの本来の役割は、既存の戦略を効率的に実現することであり、それ以外の活動を制限することになるため、淘汰の仕組みであると考えられることができる。伝統的なマネジメント・コントロールに関する議論でイノベーションの阻害要因として認識されていたことから、この点は理解できよう。

前節で整理したように、現時点での最適化だけではなく将来に向けての探索活動の重要性が認識されるのにもなって、自律的な戦略行動（変異）を促進するようなマネジメント・コントロールの機能が、注目されるに至った。結果によるコントロールを強調してイノベーションを阻害するのではなく、マネジメント・コントロールの設計や運用を工夫して、探索活動を活発化させようという新たな研究動向が見られる。

変異（分散）を生じさせただけでは片手落ちになってしまう。淘汰の仕組みについても検討する必要がある。高変異には、高淘汰がセットにならなければならない。

・高変異・高淘汰アプローチ

高変異をもたらすマネジメント・コントロールとしては、①創造的テンションの創出、②余裕資源の提供、③新しいことに挑戦する組織文化の醸成などがあげられる。これと対になる、高淘汰のためのマネジメント・コントロールとしては、マイルストーン管理（ステージゲート法）などの結果によるコントロールが実務では広く導入されている。

・低変異・低淘汰アプローチ

探索活動を節約する低変異・低淘汰アプローチのためのマネジメント・コントロールの例として、BSC（Balanced Scorecard）をあげることができよう。BSCは、意図した戦略を実現するための決定的な業績変数と尺度を体系的に分析する仕組み（Simons, 1995）であると考

えることができる。

重要なのは、正解がひとつに決まる訳ではなく、効率性と革新性の間で絶妙なバランスを取らなければならない。

イネープリング・コントロール、インターラクティブ・コントロールなどの探索活動を促進するマネジメント・コントロールにも淘汰の仕組みがセットになっている。

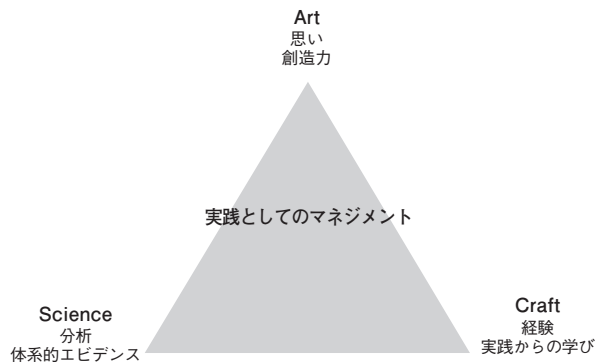
イネープリング・コントロールは、強制的コントロール (coercive controls) とパッケージを構成し、革新性と効率性のジレンマの解決を目指す (Ahrens & Chapman, 2004)。イネープリング・コントロールによってもたらされた現場での試行錯誤の結果は、適切に評価し、何を新しい業務ルーティンに反映させるかを選別し、業務ルーティンが更新された場合は、それを間違いなく実施しなければならない。

インターラクティブ・コントロールは、経営理念のシステム、事業境界のシステム、診断的コントロール・システムとパッケージ (コントロール・レバー論) を構成して、革新性と効率性のジレンマの解決を目指している (Simons, 1995)。経営理念のシステム、事業境界のシステムで事前に探索範囲を限定していること、新しい情報もたらされて、戦略が更新される場合も、診断的コントロールに何を組み込むかが判断され、淘汰 (選別) のプロセスを経ていることに注意しなければならない。

(4) 淘汰の仕組みの分類

探索活動が重視され、変異が数多く提案されれば、マネジメント・コントロールが淘汰の役割を担うことが期待される。その一方で、選別を行うのは、必ずしもマネジメント・コントロールだけに限定されない。

淘汰メカニズムを分類する視点として、以下のような「マネジメントの3角形」をここでは採用する (Mintzberg, 2004, 2008, 2009)。



出所：Mintzberg(2004), Mintzberg(2008), Mintzberg(2009)より作成。

図表9 淘汰メカニズムを分類する視点：マネジメントの3角形

上記の図表で、Artとは属人的な思いや想像力、感性やひらめき、Scienceとは、秩序だった分析からもたらされる体系的なエビデンス、Craftは経験則、実践の結果もたらされた知見などを指す。淘汰の仕組みを3分類で整理すると以下ようになる。

図表10 淘汰メカニズムの分類

分類軸	施策・手法
Scienceに近い	<ul style="list-style-type: none"> • 強制的コントロール (診断的コントロール・システム) • ロードマップ, ステージゲート法 • DDP (Discovery-driven Planning) • フォーマルなポートフォリオ・マネジメント・ツール (Cooper et al., (2001), Davila et al., (2009b))
Art・Craftの中間	<ul style="list-style-type: none"> • インタラクティブ・コントロール (経営理念のシステム, 事業境界のシステム) • アイデアの“スカウト”と“コーチ” (Kanter, 1989) • 「人間臭いプロセス」(伊丹, 2009, p. 12)
Craftに近い	<ul style="list-style-type: none"> • イネープリング・コントロール

出所：著者により作成。

重要なのは、様々な淘汰のメカニズムを導入する可能性があることであり、また複数の淘汰メカニズムを併用することも可能である。どのような淘汰のメカニズムがのぞましいのか、分散を増大させるマネジメント・コントロールとどのように組合せるべきかなど、今後、研究を積み重ねていかなければならない問題領域であると考ええる。

6. 結びにかえて

本稿では、組織変化の重要な要素としてイノベーションの創出という経営問題に着目し、イノベーションを促進するためにいかなるマネジメント・コントロールがのぞましいかについて検討した。Anthony (1965) 以降の伝統的なマネジメント・コントロール研究では、会計数値による業績達成のためのコントロールが強調されていたため、マネジメント・コントロールはイノベーションを阻害するという見方が採られることもあった。しかし、このような見解は、マネジメント・コントロールの役割をあまりにも限定的に理解している。

1980年代に、企業文化マネジメントへの着目を背景に、マネジメント・コントロール研究の領域でも、多様なコントロール手段への関心が高まった。会計数値によるコントロールが適合しないような問題状況でも、マネジメント・コントロールの範囲を拡張して考え、組織文化によるコントロール(クラン・コントロール)などを活用し、いわゆるブラックボックス・アプローチによって、イノベーションの創出に寄与するマネジメント・コントロールを構想

しようという見方が出現するようになった。

また、分散の価値を重視し、自律的戦略行動の多様性をもたらそうとするマネジメント・コントロールに関する施策が提案されるようになった。本稿では、Burgelmanのモデルに依拠し、変異をひきおこすだけでは、コントロール・パッケージとしては不完全であり、適切な淘汰のメカニズムをあわせもつ必要があることを指摘した。イノベーション機会の探索は、革新性の追求と効率性の確保のいわゆる管理のパラドックスが生じている状況であり、革新性を期待して分散を増やすだけでは、効率性が犠牲になる。一方、短期的な効率性を考慮し過ぎると、早すぎる段階で淘汰圧力をかけてしまい、分散が小さくなってしまう可能性がある。変異と淘汰とは、一対になって機能する、イノベーションのサブプロセスであり、両者のバランスが重要である。

高変異⇔高淘汰、中変異⇔中淘汰、低変異⇔低淘汰のいずれの組合せがよいかは、状況に依存し、絶対的な優劣はない。少なくともコントロール・パッケージ内での整合性がとれている必要がある。淘汰のメカニズムについては、まとまった研究が少なく、この面での研究をさらに蓄積する必要性を主張したい。

分散の範囲設定（領域または方向性の限定）をおこなえば、淘汰メカニズムにかかる負荷は節約できる。淘汰の仕組みとしてのマネジメント・コントロールの役割について、再度、着目する必要があるだろう。その意味では、Simons (1995) のコントロール・レバー論は、初めから変異を一定の枠にはめることで、淘汰の役割は小さくなっていることから、探索を動機づけつつも、方向性や領域を限定している、中変異⇔中淘汰の組合せであることが分る。

同様に、どのように探索可能な領域に「枠」を設定するかというのも、重要な問題領域である。変異を抑制（限定）するということは、事前に淘汰のメカニズムを機能させていることにほかならない。この点については、アンブレラ戦略 (Mintzberg & Watters, 1985) の議論が参考になるであろう。

淘汰メカニズムについては、必ずしも公式のマネジメント・コントロールに寄る必要はなく、アート、クラフト、サイエンスのいずれによる場合もあることが確認できた。あまりにも不確実性の高い状況での淘汰（選別）の判断は、分析的アプローチだけではなく、勘や経験などのきわめて属人的な「人間臭いプロセス」も大きな役割を果たす可能性があることに注意しなければならない。

なお、淘汰のメカニズムとして有効性が期待される手法であるDDP (Discovery-driven planning) およびステージゲート法についての詳細は、稿を改めて、検討することとしたい。

(成蹊大学経済学部教授)

参考文献

- Abernethy, M. A. & Brownell, P. (1999) "The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24 (3), pp. 189-204.
- Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2004) Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restraint chain, *Contemporary Accounting Research*, vol. 21 (2), pp. 271-301.
- Allen, T. J. (1977) "Communications, technology transfer, and the role of technical gatekeeper", *R&D management*, vol. 14-21.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996) "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 1154-84.
- Anthony, R. N. (1965) *Planning and control systems: A framework for analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社, 1968年)
- Barnett, W. P. & Burgelman, R. A. (1996) "Evolutionary perspectives on strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 5-19.
- Burgelman, R. A. (1983) "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, vol. 8, pp. 61-70.
- (1991) "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organization Science*, vol. 2 (3), pp. 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)
- Clark, K. & Fujimoto, T. (1991), *Product Development Performance*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳『実証研究製品開発力：日米欧自動車メーカー 20社の詳細調査』ダイヤモンド社, 1993年)
- Davila, T. (2005) "The promise of management control systems for innovation and strategic change", In Chapman, C. S. (Ed.), *Controlling strategy: Management, accounting, and performance measurement* (pp. 37-61), Oxford University Press. (澤邊紀生・堀井悟志監訳『戦略をコ

- ントロールする—管理会計の可能性』中央経済社, 2008年)
- Dess, G. G., Picken, J. C. & Lyon, D. W. (1998) “Transformational leadership: Lessons from U.S. experience”, *Long Range Planning*, vol. 31 (5), pp. 722-731.
- Dougherty, D. (1992) “Interpretative barriers to successful product innovation in large firms”, *Organization Science*, vol. 3, pp. 179-202.
- Dougherty, D. & Hardy, C. (1996) Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, vol. 39 (5), pp. 1120-1153.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the future*. Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営：未来への競争戦略』日本経済新聞社, 1995年)
- Kanter, R. M. (1983) *The change masters*. Simon & Schuster. (長谷川慶太郎訳『ザチェンジマスターズ：21世紀への企業変革者たち』二見書房, 1984年)
- (1989) *When giants learn to dance: Managing the challenges of strategy, management and careers in the 1990's*. Simon & Schuster. (三原淳雄・土屋安衛訳『巨大企業は復活できるか—企業オリンピック「勝者の条件」』ダイヤモンド社, 1991年)
- Laughlin, R. C. (1991) “Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models”, *Organization Studies*, vol. 12 (2), pp. 209-232.
- Leifer, R., McDermott, C. M., Colarelli O'Connor, G., Perers, L. S., Rice, M., and Veryzer, R. W. (2000) *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts*. Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D. (1992) “Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development”, *Strategic Management Journal*, vol. 13: pp. 111-125.
- Levinthal, D. A. and March, J. G. (1981) A model of adaptive organizational search. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 2, pp. 307-333.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008) “Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions”, *Management Accounting Research*, vol. 19 (4), pp. 287-300.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*. Wiley.
- March, J. G. (1991) “Footnotes to organizational change”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 563-577.
- Merchant, K. A. (1982) “The control function of management”, *Sloan Management Review*, vol. 23 (4), pp. 43-55.
- Mintzberg, H. (1978) “Patterns in strategy formation”, *Management Science*, vol. 24, pp. 934-948.

- Mezias, S. J. and Glynn, M. A. (1993) The three faces of corporate renewal: institution, revolution and evolution, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 77-101.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, vol. 6 (3), pp. 257-272.
- Mintzberg, H. (2004) *Managers not MBAs: A Hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers. (池村千秋訳『MBAが会社を減ぼす～マネジャーの正しい育て方』日経BP社, 2006年)
- (2007) *Tracking strategies: Toward a general theory*, Oxford University Press.
- (2009) *Henry Mintzberg managing*. Berrett-Koehler Publishers. (池村千秋訳『マネジャーの実像～「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社, 2011年)
- Ouchi, W. G. (1979) A conceptual framework for the designs of organizational control mechanisms. *Management Science*, vol. 25 (9), pp. 833-848.
- Otley, D., Broadbent, J. M. & Berry, A. J. (1995) Research in management control: An overview of its development. *British Journal of Management*, vol. 6 (Special), S31-S44.
- Simons, R. (1991) Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, vol. 12 (1), pp. 49-62.
- (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)
- (2010) Stress-test your strategy: The 7 questions to ask. *Harvard Business Review*, vol. 88 (11), pp. 93-100.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in action*. McGraw-Hill.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, III, C. A. (1997) *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business School Press. (平野和子訳『競争優位のイノベーション：組織変革と再生への実践ガイド』ダイヤモンド社, 1997年)
- 伊丹敬之・東京理科大学MOT研究会 (2009)『日本の技術経営に異議あり』, 日本経済新聞社
- 廣本敏郎 (2009)『自律的組織の経営システム：日本的経営の叡智』, 森山書店