

戦略創発を促進する マネジメント・コントロール

伊藤 克容

1. 問題の所在

(1) マネジメント・コントロールの変遷

管理会計研究においてマネジメント・コントロール (Management Control) 概念を規定し、普及させたのは、Anthony (1965) による貢献である。その後、マネジメント・コントロールの意味内容は、企業環境の変化を受けて、多様化した。これは2つの方向に整理できる。1つの方向は、マネジメント・コントロールに会計を中心としたフォーマルな業績管理ツール以外のものが、含まれるようになったことである。もう1つの方向性は、期間中に目標や業務ルーティンなどのそもそもの前提をを変更する可能性を明示的に考えるようになったことである。業務改善のためのマネジメント・コントロールである、イネープリング・コントロールは、期間中に業務ルーティンの効率的な実行とさらに効率的な業務ルーティンの探索の2つの目標を同時追求するためのマネジメント・コントロール概念である。既定の目標を効率的に達成すればよいというのではなく、効率性と創造性の「二兎を追う」場合は、より複雑な問題を解くことになる。

図表1 マネジメント・コントロール研究の動向の整理

考察対象		目標について
会計システム中心	① → 会計システム+ 他のシステム	
・Anthony (1965) など	e.g. 行動によるコントロール・結果 によるコントロール・クラン・コントロ ール(Ouchi, 1979) ・他にOuchi(1977), (Hofstede, 1981), Merchant(1982), Macintosh(1994)など	問題視していない (e.g. 効率性の追求)
	・4つのコントロール・レバー論 (Simons, 1995) ・イネープリング・コントロール, 強 制的コントロール(Ahrens & Chapman, 2004etc.)	↓ ② 問題視している (e.g. 効率性と 創造性の追及)

(出所) 著者により作成。

本稿では、右下の最も複雑なマネジメント・コントロール問題のなかで、特に、戦略の変更(戦略創発)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。戦略創発とマネジメント・コントロールといえば、Simonsによるインタラクティブ・コントロールの概念がすぐに連想されるが、本稿では、Buregelmanの戦略形成モデルに依拠して、戦略創発が起こるメカニズムを考察することで、戦略創発におけるマネジメント・コントロールの役割をより広い視点からとらえ直すことを試みる。

(2) 創発戦略とマネジメント・コントロール

企業環境が不確実であればあるほど、将来を正確に予測するのが難しくなる。現実性の高い対応策は、市場環境に即応して、戦略自体を更新していくことである。このように試行錯誤によって導出された戦略を創発戦略という。

Anthony (1965) のマネジメント・コントロール論では、マネジメント・コントロールは戦略的計画によって決定され高い目標を効率的に実行することが期待されていた。言い換えれば、マネジメント・コントロールは、戦略的計画の範囲内で機能し、戦略的計画への働きかけは想定されていなかった。このような伝統的見解(「マネジメント・コントロールは戦略変更に受動的に従う」)は、多くの論者によって明示的または暗黙のうちに支持されてきた(Den Hertog (1978), Markus & Pfeffer (1983) など)。

これに対して、戦略創発の重要性が増すにつれて、「マネジメント・コントロールは戦略変更に際して一定の役割を果たす」と考える論者も見られるようになった。このような新しい見解を採用する論者としては、Dent (1990), Simons (1991, 1995), Knight & Willmott (1993), Langfield-Smith (1997, 2007), Shields (1997), Abernethy & Brownell (1999) などがあげられる。最も影響力の大きいのは、前述のSimonsによるインタラクティブ・コントロールの概念である。

(3) Simons (1995) による戦略創発のモデル

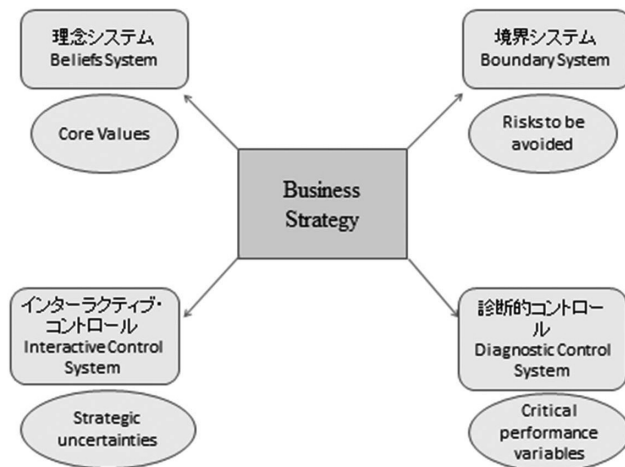
Simons (1995) では、意図した戦略(intended strategy)を競合他社と自社の組織能力の分析にもとづき、特定の商品市場での実施を企図した戦略であると述べている。これに対して、創発戦略(emergent strategy)を従業員が実験や試行錯誤を通じて予測不能な脅威や機会に対処する際に、組織内部で自然に発生する戦略であるとしている。実現された戦略(realized strategy)は、両方の要素を含み、意図した戦略のうち実際に実行されたものと自然に発生した計画とは異なる創発戦略とからなっている。

Simons (1995) の理論体系では、理念システム、境界システム、診断的コントロール、インタラクティブ・コントロールの4つの機構を組み合わせることで、意図した戦略の実行と

戦略創発を効果的に促進することが図られている。

理念システムは、ミッションステートメントやクレド（経営理念）という形で表明された組織や経営管理者のビジョンであり、権限委譲した際の方向性を示し、組織成員のモチベーションを向上させる役割を期待されている。境界システムは、事業活動が所定のドメイン内に入っていること、リスクレベルが許容できる水準以下であることを保証するための機構である。診断的コントロールは、オーソドックスな伝統的な会計的マネジメント・コントロールであり、計画と実績の測定による例外管理を実施し、意図した戦略を実現された戦略に変換する役割を担う。これに対して、インターラクティブ・コントロールは、戦略創発を促すために導入されたコントロール手段であり、探索活動を活発化し、方向づけるために利用される。

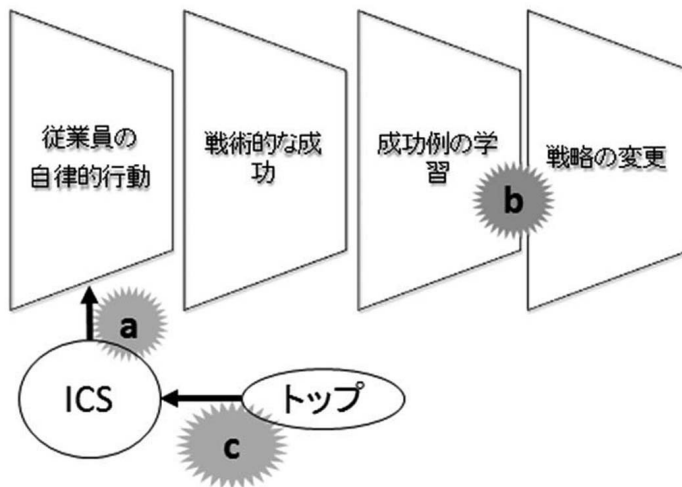
図表2 Simons (1995) の理論体系



(出所) Simons (1995) p.157.

図表2に示される4つのコントロール手段のうち、上段の2つによって戦略ドメインが設定される。下段に位置する2つのコントロール手段（インターラクティブ・コントロールと診断的コントロール）が、事業戦略の形成と実行に携わる。戦略創発の役割を担うのはインターラクティブ・コントロールである。左列の2つのコントロール手段（理念システムとインターラクティブ・コントロール）は学習機会・探索範囲を増大させる方向に作用し、右列の2つ（境界システムと診断的コントロール）は学習機会・探索範囲を限定する方向に作用する説明されている。左右の二分法は、ブレーキとアクセルに喩えられている。

図表3 Simonsの戦略創発モデル



(出所) Simons (1995) より作成。

インタラクティブ・コントロールによって、戦略創発が起こるのは以下のようなプロセスによってである(図表3参照)。上位者によって注目されている事象(具体的には、顧客の嗜好の変化、競合他社の行動、新技術の開発状況、政府規制の動向など)には、下位者は注目せざるを得ない。上位者は、公式の会議、非公式の対話を通じて、ヒアリングを繰り返す行う。そのために下位者は、その事象に関するデータ収集や試行錯誤を一生懸命に行うようになる(従業員の自律的行動)。上位者が継続的かつ定期的に関心を示す事象にはついては、下位者には情報収集や試行錯誤を行おうとする圧力が加わる。

この結果、新しい情報、これまでになかった実験や取り組み、行動計画などが提案される。試行錯誤のうち、いくつかは、よい結果につながり、ほかのものはよい結果がでずに無視される(戦術的な学習)。好結果をもたらした実験の成功体験は、組織内に伝播し、共有される(成功例の学習)。こうした過程を経ることで、結果的に、当初は意図していなかった、新たな戦略が採用される(戦略の変更)。以上が、Simons (1995) が想定した戦略創発のモデルである。

(4) Simons理論に対する詳細な検討

Simons (1995) によれば、インタラクティブ・コントロールによって、トップが注目する事象(戦略的不確実性)について部下との討論・対話が行なわれ、組織学習が活発化することによって、新たな戦略が創発されることになる。Simons (1995) では、インタラクティブ・コントロールとして運用する条件として、以下の4つがあげられている(p.97)。

- ・システムから得られた情報は、トップクラスの経営者にとっての長期的な関心事でなければならない。
- ・トップ・マネジメントが継続して関心を抱き続ける結果、組織内のあらゆる階層の経営管理者がこのシステムからの報告データに頻繁かつ定期的な注意を払うこと。
- ・システムから得られたデータは、上位者、同レベル、下位者との直接的な対話によって議論される。
- ・データ、前提、行動計画への懐疑と検討が議論の中心的テーマとなる。

戦略創発とマネジメント・コントロールを関連づけたSimonsの先駆的な研究は、数多くの派生研究の基礎となった。高く評価されるべき一方で、いくつかの疑問点を生起させる。

ここでは、以下の3つの疑問点を指摘しておきたい。アルファベット記号は、図表3に対応している。

- a. インターラクティブ・コントロール以外に、自律的行動へ影響するマネジメント・コントロールは考えられないか？

Simonsの所説では、戦略創発とマネジメント・コントロールとを関係づける議論は、インターラクティブ・コントロールに終始している。インターラクティブ・コントロールが従業員の自律的行動を促すのは間違いないが、インターラクティブ・コントロール以外にも利用可能なコントロール手段はありそうである。積極的な試行錯誤や提案をしやすい人材を積極的に採用したり、採用した人材にそのような方向での教育訓練を行ったり、探索活動自体の評価尺度を設定してマネジメント・コントロールで影響づけることもできそうである（インターラクティブ・コントロールとは、異質であることに注意）。

- b. 「成功例の学習」は、すべて「戦略の変更」につながるのか？

Simonsの所説では、両者の間にどのようなプロセスが想定されているのかが不明である。この点に関しては、Gray（1990）は、Simons（1990）の見解では、戦略変更がいかに取り入れられるのかが不明確であると指摘し、自律的な戦略行動が受容されるための政治的駆け引き、社内での承認プロセスの重要性について強調している。

- c. 戦略創発の出発点にトップを位置づけることが常に妥当か？

インターラクティブ・コントロールを採用することによって、試行錯誤の方向を限定することになる。学習の方向性を特定の領域に絞ることは、効果的である場合もあるが、反面、上位者が設定した戦略的不確実性以外の事象に対する考慮が薄くなるという問題点がある。インターラクティブ・コントロールの導入は、必ずよい結果につながるとは限らず、戦略的不確実性を設定する上位者の問題意識の優劣、言い換えれば「先見の明」に依存している。

これらの3つの疑問点について考察するのが、本稿の課題である。ここでは、戦略創発とマ

ネジメント・コントロールとの関係をより大きな視野から検討するために、Burgelmanによる戦略形成プロセスのモデルを用いることとする。

次節以下の構成は以下のとおりである。

- (1. 問題の所在)
2. Burgelmanによる戦略形成プロセスのモデル 内部生態系モデル
3. Burgelmanモデルとマネジメント・コントロール研究
4. 結語

2. Burgelmanによる戦略形成プロセスのモデル

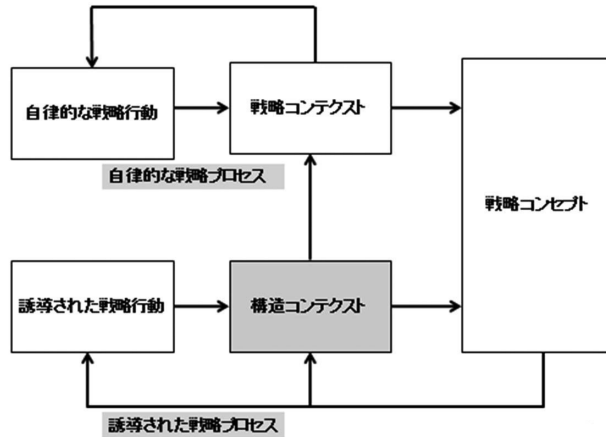
(1) Burgelmanモデルの構造

創発的な戦略形成のプロセスとして、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、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、資源配分に着目して戦略形成プロセスのモデル化を行なっている点、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 (軽部他, 2007)。

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。企業コンテキストは、戦略コンテキストと構造コンテキストとがある。

Burgelmanでは生態学の考え方を取り入れている。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。同様に、Burgelmanによる戦略創発プロセスの説明では、まず「変異」が起こる。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 (経営者による試行錯誤や提案) から生まれる。すべての変異が、生き残る訳ではない。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 (構造コンテキスト) によるスクリーニングによって淘汰される。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) が変化することになる。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。

図表4 Burgelmanの内部生態系モデル



(出所) Burgelman (1983), p.65より作成

(2) 2つのルート

以上がBurgelmanモデルの概要であるが、図表4にそって、主要な概念について補足をして
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。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促されるこ
とから、「誘導された戦略行動」が引き起こされる。

「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を指す。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る可能性がある。しかし、その可能性が最も高いのは、事業運営を直接指揮するミドルレベルの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、予測が困難である。自律的な戦略行動の発生傾向は、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)。自律的な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(自律的な戦略行動)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。

自律的な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、自律的な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、自律的な戦略行動によって、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一時的には成功しても、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。

(3) 組織階層との関係

* トップ・マネジメントの役割

戦略コンテキストの決定に際して、トップ・マネジメントは、新規事業の試み(新たな自律的な戦略行動)を承認するか拒絶するかのいずれかの役割だけを担うと想定されている。この点が、Simons (1995) との大きな相違点である。ミドルからトップへの新規事業の売込み

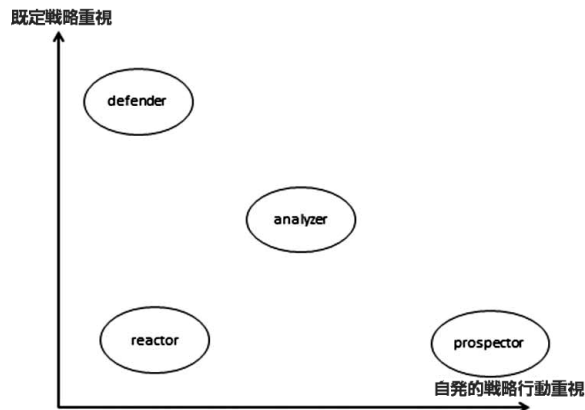
が成功しトップからの承認が得られなければ、その新規事業には必要な資源の配分がなされず、結局は淘汰されてしまい、戦略コンセプトには取り入れられない。

他方で、構造コンテキスト（投資基準、業績評価基準など）を操作することによって、トップ・マネジメントは新規事業（新たな自律的戦略行動）に対して、何らかの影響を及ぼすことができる。たとえば、回収期間や正味現在価値などの投資基準を満たしていない新規事業は、ミドルからの働きかけが特に無ければ、自動的に棄却され、淘汰される。

このモデルにおけるトップの役割として、見逃してはならないのは、下ルート（誘導された戦略プロセス）と上ルート（自律的な戦略プロセス）の使い分けを決定することである。下ルートは、既存戦略の安定性を担保し、既定の戦略を強力に推し進めるのに有効である。他方、上ルートは、非連続的な変化の可能性を探索するのに有用である。マネジメント・コントロールを含む、戦略構造のデザインによって、自発的戦略行動が引き起こされ、支援され、採用される確率を調整することができる。2つのルートは、一長一短であり、どちらが効果的というものではない。企業環境の変動性、事業のライフサイクルなどを勘案して、トップ・マネジメントがどちらのルートをどの程度開いておくかを決定する必要がある。

Simonsのインターラクティブ・コントロールを含む、多くの派生研究をもたらした、Miles and Snow（1984）では企業を、探索型（prospecter）、分析型（analyzer）、防衛型（defender）、反応型（reactor）の4つのタイプに分類した。防衛型は、製品および市場を狭く限定し、その領域の中で高い効率を達成することで、競争力を維持することを目指す。探索型は、常に新しい製品と市場機会を探索し、他社に先駆けて新規事業として着手することを特徴とする。分析型は、両者の中間形態であり、既存の製品市場において高いシェアを保ちながら、他方で成長しつつある新製品にも着手しようとする。反応型は、環境適応のための企業行動に一貫性が見られない企業群である。Burgelman（1983）によれば、これらの企業属性の差異は、既定戦略の実施を重視する下ルートと自発的戦略行動による戦略創発を重視する上ルートのどちらを強調しているかによって、説明がつくという。

図表5 Miles and Snowによる企業分類とBurgelmanモデル



(出所) Burgelman (1983) より作成。

* ミドル・マネジメントの役割

Burgelmanのモデルでは、戦略創発の出発点は、トップ・マネジメントではなく、現場レベルないしミドルレベルのマネジャーによる新規事業の試み（自律的な戦略行動）が、新しい戦略が生まれるための源泉となる。繰り返しになるが、この点がSimonsとの大きな相違点である。ただし、その新規事業の試み（自律的な戦略行動）が最終的に戦略コンセプトとして正式なものとされるか否かは、ミドルによるトップへの売込みが成功するか否かにかかっている。

(4) 1980年代におけるインテルの戦略転換

Burgelmanは、自身のモデルの妥当性を補強するために、インテル（Intel、企業名はIntegrated Electronicsに由来する）における戦略創発を詳細に調査した。インテル社は、1968年にフェアチャイルドセミコンダクター社を退職した技術者たちによって設立された。設立当初は半導体メモリの開発・製造・販売を目的としていた。

1980年代にメモリからマイクロプロセッサへの戦略転換が、創業グループである、トップの意図に反してボトムアップのプロセスによって行われた（Burgelman, 1996）。トップには学ぶ姿勢があり、ビジネス・パターンの変化について情報を得て、新しい戦略を採用することができたと指摘されている（Simons, 2000, p. 36）。

当初のトップによる意図した戦略は、発祥の事業であるメモリ事業を重視しようというものであった。これは、当社が「メモリ企業」として設立された経緯、メモリは販売数量が多く期待でき、開発・技術の牽引力として、組織能力を蓄積するために欠くことのできない事業領域であると考えていたためである。しかしながら、トップの意図とは逆に、インテルは

メモリ事業から撤退することとなった。

その後の当社の歩みを見れば、結果的にこの戦略転換は大成功であったことが分るが、なぜ、1980年代にトップの想定した戦略から離れて、メモリ（DRAM）からマイクロプロセッサへコア事業を転換することができたのであろうか。

メモリ事業の淘汰に影響した構造コンテキストとしては、資源配分の基準（結果重視の評価）と当社の組織文化の2つが大きく寄与していることが分る。

* 淘汰メカニズムとして機能した構造コンテキスト：資源配分基準

インテルでは、資源配分（工場の生産能力の配分）の基準が、ウエハあたりの利益率の大小によって決定されていた。これは希少資源である生産能力から得られる利益を最大化しようとして設定されたものであった。この基準が効いていたために、トップ・マネジメントが重視したメモリよりもマイクロプロセッサの利益率のほうがはるかに大きかった（図表6参照）ので、工場の生産能力は次第に、メモリからマイクロプロセッサへと配分されるようになっていった。下段の2つの製品（マイクロプロセッサ）の貢献利益率が、メモリ群に比較して、圧倒的に高いことが分る。

このことのインプリケーションは、構造コンテキスト（淘汰メカニズム、この場合は資源配分基準）が環境の淘汰圧力を適切に反映していれば、誘導的な戦略プロセスが意図した戦略から離れていったとしても、その有効性は失われずにすむことである。独りよがりにならないように、市場環境と連動したチェックメカニズムを組織内に持つことが重要なのである。戦略創発のためには、既存戦略の間違いに気づき、修正の必要性を認識する必要があるが、市場からのシグナルを正確に取り込む機構が用意されていなければならない。

* 淘汰メカニズムとして機能した構造コンテキスト：結果重視で自由闊達な議論を奨励する組織文化

インテル社内では、創業以来、オープンな討論を奨励するルール（「知識にもとづく意見は地位にもとづく権限に勝る」という考え方）が共有されていた。この結果、メモリを重視すべきであるというトップの考えに対し、ミドルは異議を唱えることができた。ミドルからトップにマイクロプロセッサの優位性を説得する機会が与えられたことに加え、トップの側でもそれを真摯に受け止め、その妥当性を検討する風土が創業以来、存在していた訳である。

図表6 1995年におけるインテル製品の原価計算例（概算）

製品	プロセス	ウエハの原価	マスク・レイヤーの数	製造アクティビティ回数	製造アクティビティあたりの原価	製造歩留まり率	ウエハあたりの製造原価	6インチウエハのダイ数	ソートの歩留まり率	ダイあたりの製造原価	ダイあたりの試験費用	試験時歩留まり率	チップあたりの製造原価	平均販売価格	チップあたりの貢献利益率
64K DRAM	NMOS DRAM	60	8	30	72.00	90.00%	2,467	1,900	90.00%	1.44	0.45	90.00%	2.103	2.05	-2.00%
64K DRAM	CMOS DRAM	100	10	38	72.00	84.00%	3,376	1,806	85.00%	2.20	0.45	90.00%	2.944	3.08	4.00%
256K DRAM	CMOS DRAM	100	10	38	72.00	83.00%	3,417	922	60.00%	6.18	0.65	90.00%	7.585	16.27	53.00%
64K EPROM	NMOS EPROM	60	12	48	72.00	79.00%	4,451	1,582	75.00%	3.75	2.65	90.00%	7.112	8.15	13.00%
256K EPROM	NMOS EPROM	60	12	48	72.00	78.00%	4,508	756	60.00%	9.94	2.45	90.00%	13.764	21.00	34.00%
80286	LOGIC	60	10	40	72.00	90.00%	3,267	172	70.00%	27.13	2.00	85.00%	34.273	250.00	86.00%
80386	1.5 μ m LOGIC	100	13	50	72.00	90.00%	4,111	131	30.00%	104.61	15.00	85.00%	140.716	900.00	84.00%

（出所）Burgelman（2002）より作成。

（5）Burgelmanモデルの意義

Burgelmanの見解では、マネジメント・コントロールは戦略構造の一部を構成する。マネジメント・コントロールは、下段ループのなかに位置し、既存戦略の効率的な実施を促し、組織の安定性を担保する役割を担っている。戦略創発が発生するのは、上段ループにおいてである。組織成員による自発的戦略行動の内容は事前には予測不能であり、これが戦略創発の源泉となる。戦略コンテキストとは、組織内での戦略の前提条件に関する「合意」であり、多くの自発的戦略行動は、既存の戦略コンテキストによって遮断され、戦略内容の更新にまでは至らない。自発的な戦略行動が戦略コンテキストに働きかけた結果、そのうちの一部分が、

戦略コンテキストを変更させることに成功できる。それが、戦略内容の更新にまで及んだ際には、非連続的な変化が起こり、新しい戦略が創発されることとなる。

Burgelmanモデルの意義は、戦略創発を自律的な戦略行動という変異が発生する段階だけではなく、それが淘汰のプロセスを勝ち抜き、保持されるまでの全体をとらえていることである。Simonsは、変異の段階までしか視野に入れていない。

次節では、マネジメント・コントロールを含む戦略構造のデザインによって自発的戦略行動が引き起こされ、支援され、採用される確率を調整することができる点に着目し、戦略創発とマネジメント・コントロールとの関係をより広い視点からとらえなおすことを試みたい。

3. Burgelmanモデルによるマネジメント・コントロール研究の考察

(1) Burgelmanモデルに依拠した先行研究

業績管理会計、マネジメント・コントロールに関する先行研究の管理会計でBurgelmanの戦略創発モデルに言及しているものとしては、Gray (1990)、Simons (1994, 2000)、Marginson (2002)、相原・近藤 (2004)、Davila (2005)、Bisbe et al. (2007)、浅田 (2011, p. 26) などがあげられる。このうち特に検討が詳細なのは、Simons、Marginson、Davilaである。

Bisbe et al. (2007) は、インターラクティブ・コントロールの特徴との関連で、Burgelman (1991) の自律的行動という概念を紹介している。相原・近藤 (2004) では、マネジメント・コントロールと戦略行動との関係性に関するMarginson (2002) の研究のレビューに際して、Burgelman (1983) の研究について言及している。浅田 (2011, p. 26) は、注記の形ではあるが、Burgelman (2002) の研究について言及し、構造コンテキストのなかに管理会計の機能があることを指摘している。

Marginson (2002) の研究は、マネジメント・コントロールの設計と利用が、マネジャーの「自律的な戦略行動」(Burgelman, 1983a, 1983b, 1991) に対し、いかなる影響を及ぼすかについて検討 (p1021) を加え、Simons (1990, 1991, 1994) の研究を補足することを意図 (p1021) したものである。Simonsの研究が、戦略行動を導き、望ましい成果を得るためにマネジメント・コントロールの構成はどうあるべきかという問題意識に立脚したものであるのに対して、Marginsonの研究は、戦略行動に焦点が当てられている。両者ともに、Burgelmanを理論的基礎としているが、淘汰と保持の仕組みについては、正面から取り上げられていない。

要するに、上記の研究のいずれも、マネジメント・コントロールとの関係では、変異のプロセスに注目するばかりで、淘汰・保持プロセスとを関連づけていない。この点をうめるのが本稿の役割である。

(2) SimonsによるBurgelmanの研究への言及

Simons (1995) は, Burgelman (1983, 1991) の研究をインターラクティブ・コントロールの概念を基礎づける上で有用であったと高く評価している。戦略創発との関係でいけば, 新たな自律的な戦略行動のための実験と学習を, インターラクティブ・コントロールは導くと述べている。前述のとおり, 自律的な戦略行動は, 変異に対応する事象であり, 淘汰から保持にかけての過程については, 視野に入っていない。インターラクティブ・コントロールは, 「戦略創発の上流工程」に焦点をあてた概念であることが明確である。

(3) インターラクティブ・コントロール概念の再検討

ここまでの議論を整理して, SimonsモデルとBurgelmanモデルの相違点をまとめると以下のようになる。

図表7 SimonsモデルとBurgelmanモデルの相違点

	Simonsモデル (インターラクティブ・コントロール)	Burgelmanモデル
淘汰の仕組み	特に考慮していない	考慮している
トップかミドルか	トップ重視 (上位者主導) (Frow et al., 2010) *	ミドル重視 (下位者主導)

(出所) 著者により作成。

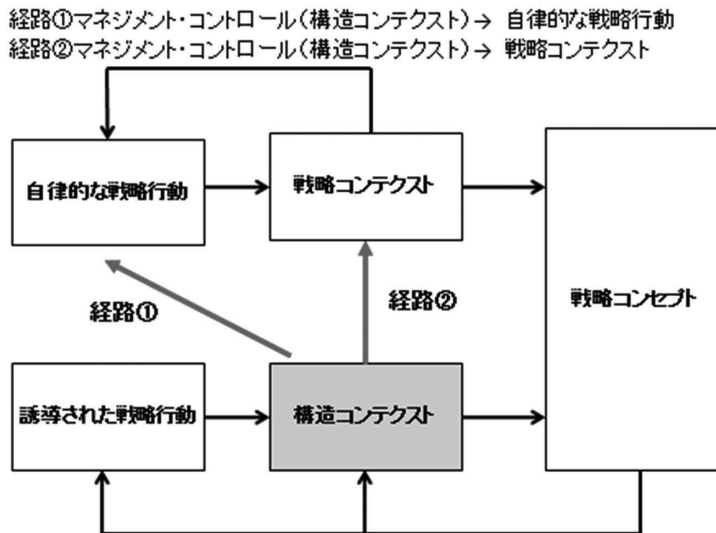
* Simons (1990, 1991, 1994) は, ICSにおけるミドル・マネジメントの役割の重要性を指摘しつつも, トップ・マネジメントにだけ注目していた (Frow et al., 2010)。

両者の大きな違いは, 淘汰プロセスを考慮に入れているか否かという点である。淘汰プロセスは, 戦略創発を考察する上で重要であると考えられる。学習・実験を通じて, 自律的な戦略行動が生じても, それが直ちに戦略の創発につながるわけではないという理解は, 企業の現実により合致していると感じられるからである。戦略として位置づけられるためには, 「正式化」, 「機関による承認」, 「資源配分」が不可欠である。Burgelmanのモデルによって, マネジメント・コントロールは, 自律的な戦略行動を促進する役割に加えて, 構造コンテキストとして, 自律的な戦略行動 (変異) を評価し, 淘汰する仕組みとしても機能することがあきらかになる。このような淘汰プロセスにおけるマネジメント・コントロールの役割は, 自律的な戦略行動がどの程度, 受容されるかという戦略コンテキストの決定に対して, 影響を与えるという意味で極めて重要である (e. g. インテルの事例)。

(4) マネジメント・コントロールが戦略創発に影響する2つの経路

Buregelmanモデルを参照して戦略創発のプロセスについて検討した結果、マネジメント・コントロールが戦略創発に影響を及ぼす経路には、以下の2つがあることが分る。Simons (1995)をはじめ、多くの論者が着目しているのは経路 ① の方である(図表参照)。経路 ① は「マネジメント・コントロール(構造コンテキスト) 自律的な戦略行動」に影響を及ぼす経路であり、経路 ② は「マネジメント・コントロール(構造コンテキスト) 戦略コンテキスト」に影響を及ぼす経路である。

図表 8 マネジメント・コントロールが戦略創発に影響する2つの経路



(出所) 著者により作成。

それぞれについて詳細に検討してみよう。

(5) 経路 ① 自律的な戦略行動への影響

Simonsのインターラクティブ・コントロールは、この経路 ① に分類される、有力な方法の1つであると位置づけることができる。自律的な戦略行動に影響を及ぼすコントロール手段のすべてではない。インターラクティブ・コントロール以外にも多くの可能性があることを忘れてはならない。経路 ① について、ある程度まで、網羅的に検討した著作としてDavila (2005)をあげることができる。Davila (2005)に示された提案は、自律的な行動を促す仕組みの構築、学習機会との接点の増加、資源の利用可能性の増加、組織内情報交換を促進する仕組みの構築の4つに整理している。Davilaの提案を表にまとめたのが、図表9である。因みに、インターラクティブ・コントロールは、上位者の注目によって、自律的な行動を促すという

側面と上位者と下位者との間での情報交換を促進するという側面の両面がある。

図表9 Davila (2005) による提案の整理

小分類	具体的な施策
自律的な行動を促す仕組み	<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) ・ 信条のシステム (Simons, 1995)
学習機会との接点の増加	<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)
資源の利用可能性の増加	<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
組織内情報交換を促進する仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ アイデアの“スカウト”と“コーチ” (Kanter, 1989) ・ 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) より著者作成。

Davila (2005) による、自律的な戦略行動へ影響を及ぼす可能性のあるコントロール手段に加えて、本稿では、以下のような施策も自律的な戦略行動の活発化に寄与する可能性があると考えている。

- ・ 組織文化マネジメント、クランコントロール (Ouchi, 1979) による自律的行動の促進
- ・ 評価尺度の限定 (Simons, 2010)
マネジャーの注意を節約するとともにプロセスに関する裁量権が増大させることができる。
- ・ 革新性に関する評価尺度 (*e. g.* 新規事業提案件数) の採用による自律的行動の促進
- ・ 人員のコントロール (Merchant, 1982; Simons, 2010)
積極性の高い、進取の気性に富んだ人材を優先的に採用し、試行錯誤や機会探索を促すような教育研修を徹底することで自律的行動が増加すると期待できる。
- ・ 結果によるコントロール (Merchant, 1982)
尺度の限定と同種の効果を持つと期待される。プロセスに関する自由裁量を与えることになり、経営管理者に行動の自由を与える。
- ・ 禁止のシステム (Simons, 2010)
事業境界、許容されるリスク水準が明示されることによって、その制限内での自由裁量が与えることになる。

- ・ 創造的テンションの創出 (Simons, 2010)

経営管理者にランキングの公表 (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) などの方法でプレッシャーをかけることで, 自律的行動を動機づける。

自律的戦略行動に影響を及ぼす可能性は, インターラクティブ・コントロール以外にも数多くあると予想される。経営管理者への影響機能という意味では, Marginson (2002) が指摘するように, 制度や施策が導入されているか否かだけではなく, コントロール手段に対して経営管理者がどのような認識を抱いているかに留意すべきである。

(6) 経路 自律的戦略行動の淘汰プロセス (戦略コンテキストの決定) への影響

Burgelmanモデルの長所は, 淘汰のプロセスにマネジメント・コントロールが大きな影響を及ぼす可能性があることを明示していることである。

この点については, 本稿では可能性を指摘するにとどめ, 稿を改めて, 詳細な検討を加えたい。

4. 結語

本稿では, 創発戦略の形成に寄与するマネジメント・コントロールの要件について考察を加えた。従来, 戦略創発を促す概念としては, Simonsによるインターラクティブ・コントロールがよく知られていた。しかし, Burgelmanの戦略形成モデルを利用して, 戦略創発プロセス全体について視野に収めた結果, Simonsの理論では, 戦略創発の後工程ともいうべき, 自律的戦略行動の淘汰プロセスにおけるマネジメント・コントロールの役割についての考察が欠けていることが確認できた。マネジメント・コントロールの設計を通じて, 淘汰のプロセスをいかにコントロールすべきかというのが, 新たに見出された課題である。

(成蹊大学経済学部教授)

参考文献

- 相原基大・近藤隆史 (2004) 「インターラクティブ・コントロール研究に関するレビュー・アーティクル」 『経営と経済』 84 (3), 143-160.
- 浅田孝幸 (2011) 「戦略管理会計の考察」 浅田孝幸・伊藤嘉博編 『体系 現代会計学 [第11巻] 戦略管理会計 (pp. 1-31)』 中央経済社。
- 軽部大・武石彰・青島矢一 (2007) 「組織動員の正当化プロセスとしてのイノベーション：その予備的考察」 『IIRワーキング・ペーパーWP#07-05』 一橋大学イノベーション研究センター。
- 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.
- Barnett, W. P. & Burgelman, R. A. (1996). Evolutionary perspectives on strategy. *Strategic Management Journal*, 17, 5-19.
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J.-M. & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (7/9), 789-820
- 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』 ダイアモンド社, 2006年)
- 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)
- Burgelman, R. A., Grove, A. S. & Meza, P. E. (2006). *Strategic dynamics: Concepts and cases*. McGraw-Hill/Irwin.
- 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)
- Den Hertog, J. F. (1978). The role of information and control systems in the process of organizational renewal: Roadblock or road bridge?. *Accounting, Organizations and Society*, 3 (1), 29-45.

- Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: Some possibility for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2), 3-25.
- Dess, G. G., Picken, J. C. & Lyon, D. W. (1998). Transformational leadership: Lessons from U.S. experience. *Long Range Planning*, 31 (5), 722-731.
- Dougherty, D. & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1120-1153.
- Frow, N., Marginson, D. & Ogden, S. (2010). "Continuous" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (4), 444-461.
- Gray, B. (1990). The enactment of management control systems: A critique of Simons. *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2), 145-148.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Kanter, R. M. (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)
- Knights, D. & Willmott, H. (1993). 'It's a very foreign discipline': The genesis of expenses control in a mutual life insurance company. *British Journal of Management*, 4 (1), 1-18.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22 (2), 207-232.
- (2007). A review of quantitative research in management control systems and strategy. In Chapman, C. S., Hopwood, A. G. & Shields, M. D. (Ed.), *Handbook of management accounting research: Volume 2* (pp. 753-783), Elsevier.
- Leifer, R., McDermott, C. M., O'Connor, G. C., Peters, L. S., Rice, M. P. & 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*, 13, 111-125.
- 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.
- Markus, M.L. & Pfeffer, J. (1983). Power and the design and implementation of accounting and control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 8 (2/3), 205-218.
- Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review*, 23 (4), 43-55.

- Mintzberg, H., Lampel, J. and Ahlstrand, B. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Free Press.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the designs of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833-848.
- Shields, M. D. (1997). Research in management accounting by North Americans in the 1990s. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 3-61.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12 (1), 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)
- (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy.* Prentice Hall. (伊藤邦雄監訳 『戦略評価の経営学 戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社, 2003年)
- (2010). Stress-test your strategy: The 7 questions to ask. *Harvard Business Review*, 88 (11), 93-100.