

### ambidextrous組織におけるマネジメント・コントロール・システムの設計について

FUKUDA, Junji / 福田, 淳児

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

55

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

19

(終了ページ / End Page)

43

(発行年 / Year)

2019-01-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00025608>

〔論 文〕

# ambidextrous 組織におけるマネジメント・コントロール・システムの設計について

福 田 淳 児

## 1. はじめに

近年、異なるタイプの戦略や組織学習を、同時に追求する組織への注目が高まっている。これらは、ambidextrous 組織と名付けられている<sup>1</sup>。ambidextrous 組織は、「効率性と柔軟性、調節と適合、および活用と探索といった競合した目標間に同時にバランスをとる」(Zimmermann et al., 2015, p.1119) ことのできる組織である。管理会計研究の領域においても、ambidextrous 組織におけるマネジメント・コントロール・システム (Management control systems, 以下 MCSs と略す) の設計およびその利用方法への注目が高まっている<sup>2</sup>。

管理会計研究における ambidextrous 組織に対する注目の一つの理由は、当該組織における MCSs の設計や利用方法に関する議論が、1980年代以降に管理会計研究の領域で中心的な研究パラダイムの一つであったコンティンジェンシー理論に基づく研究で蓄積されてきた成果と大きく矛盾する内容を含んでいることにある。コンティンジェンシー理論に基づいた MCSs 研究の大きな成果は、組織の直面する環境の特性、組織の採用する事業戦略また組織構造といったコンティンジェンシー要因に応じて、適切的な MCSs の設計や利用方法が異なることの発見であった。さらに、両者の間に適切的な関係が存在する状況において、組織はより高い業績を達成することが可能であるということであった。コンティンジェンシー理論に基づく一連の研究では、異なる事業戦略を採用する組織では、異なる組織の構造的な特性やその下での異なる

MCSs の設計や利用方法が必要とされることが主張されてきた。これは、事業戦略の遂行のために必要とされる組織メンバーの行動内容が異なること (Dekker et al., 2013)、従って戦略遂行にあたっては、組織メンバーから適切な行動を引き出すことのできる組織構造および MCSs の設計や利用方法が必要とされるためである。このことは、異なる戦略を一つの組織で、同時に、効果的に実行することは不可能であることを示唆してきた (Porter, 1980)。

しかしながら、近年、異なる事業戦略また組織学習を同時に追求する ambidextrous 組織の必要性が指摘されるとともに、それらの組織の業績が、単一の戦略だけを追求している組織の業績よりも、高いことがいくつかの研究で報告されている (Gibson and Birkinshaw, 2004; He and Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006)。このことから、Raisch and Birkinshaw (2008) は、「組織的な ambidexterity は組織理論における出現しつつあるパラダイムである」(p.864) と位置付けている。

異なる事業戦略や組織学習を同時に追求する場合に必要とされる組織の構造的な特性、また特に管理会計研究の視点からは MCSs の設計や利用方法がいかなるものであるのかという点は、理論的にもまた実務的にも非常に興味深い問題である。この点を検討することが、本研究の課題である。

ところで、ambidextrous 組織という用語は、論者によって多様な意味で使用されている。Raisch et al. (2009, p.685) は、「既存のコンピタンスを活用すると同時に、新しい機会を探索

することのできる」組織を ambidextrous 組織とよんでいる。これに対して、Andriopoulos and Lewis (2009) は、Lubatkin et al. (2006) に基づき、探索と活用という異なるナレッジ・マネジメント・プロセスを実行することから生じるテンションをマネジメントする能力を組織の ambidexterity であるとしている。これらの議論を受けて、鈴木 (2016, p.36) は、ambidexterity が意味するものが、異なる組織学習を同時に「両立させる組織能力」であるのか、「両立を活かして優れた業績を実現する組織能力」であるのかという重要な問いを投げかけている。鈴木 (2016) によって示された論点は、MCSs の設計を考察するうえでも重要な問いかけであろう。

ambidextrous 組織に関わる一連の研究では、March (1991) によって提唱された2つのタイプの組織の学習志向も頻繁に取り上げられている。March (1991) は、組織学習を学習の「量およびそのタイプ」(Gupta et al, 2006, p.694) に基づいて、2つのタイプに分類している。それらは、「探査, 変動, リスク・テイクング, 実験, 遊び, 柔軟性, 発見, イノベーション」(March, 1991, p.71) といった言葉によって特徴付けられる探索志向の学習 (exploration) と、「精緻化, 選択, 生産, 効率性, 選抜, 実行, 遂行」(March, 1991, p.71) といった言葉で特徴付けることのできる活用志向の学習 (exploitation) である。March (1991) は、異なるタイプの組織学習が組織が有する希少な資源に関して競争的な関係にある一方で、組織の存続と成長のためには、それらが同時に行なわれるべきであるとも述べている。March (1991) は、探索学習のみに傾倒し、活用学習を行なわない組織では、「実験のコストのみを被り、そのベネフィットの多くを得ることができない」(p.71) と述べている。これらの組織は、「競争企業が組織単位の探索努力を模倣し、より効率的にさらにより安価な改良版を導入する」(Jansen et al., 2005, p.353) 危険性にさらされる可能性がある。他方、Levinthal and March (1993) は、活用的な学習は探索的な学習を駆逐すると指摘している。活用的な学習のみで探索的な学習を行なわない組

織は、「最適とはいえない安定的な均衡に陥る」(March, 1991, p.71) 危険性にさらされるのである。

ただし、ambidextrous 組織の検討を行う上で、探索学習と活用学習との関係をどのように捉えるのかによって、両者を同時に追求するという言葉の意味する内容が大きく異なる可能性がある。探索と活用が一本の連続帯上の両極に位置すると考えた場合には、「探索と活用のトレードオフは不可避であり、ambidexterity は結果的に、両者の間の適切な強調の程度を発見するためのこれらのトレードオフのマネジメントに関係」(Simsek et al., 2009, p.867) することになる。これに対して、両者を異なる2つの次元であると考えれば、「ambidexterity は、探索と活用を単純に同レベルに達成することではなく、むしろ双方の達成物を最大化すること」(Simsek et al., 2009, p.867) を意味する。後者のケースでは、探索と活用を同時に追求する ambidextrous 組織において、これらのテンションをマネジメントすることが必要となる (Andriopoulos and Lewis, 2009)。

本稿の目的は、異なるタイプの組織学習を同時に実行する ambidextrous 組織における管理会計システムを含む MCSs の設計またその利用方法を仮説的に明らかにすることである。Bedford et al. (2016) は、「高度にダイナミックで競争的な環境において企業が成功するには、矛盾した要求をバランスする能力が重要である」(p.13) ことを指摘している。しかしながら、矛盾した要求の間にバランスを取るための MCSs の設計や利用方法に関する研究は始められたばかりである。

## 2. ambidextrous 組織の形態

組織が、異なるタイプの戦略、イノベーションまた組織学習を同時に追求するための方法は、これまでの研究においても、いくつか提示されてきた。これらは、ambidexterity を実行するためのメカニズム (Zimmermann et al., 2015) である。Simsek et al. (2009) は、これらを構造と時間という2次元から4つのタイプに整

理している。時間的な次元は、ambidexterityが同時に達成されるのか、連続的に達成されるのかに言及している。他方、構造的な次元は、ambidexterityがある独立の一つの組織単位内で達成されるのか、組織単位横断的に達成されるのかに言及している。

Simsek et al. (2009) は、異なる戦略が同時に、一つの組織単位内で追及される場合を Harmonic ambidexterity とよんでいる。また、それが組織単位横断的に追及される場合を Partitional ambidexterity<sup>3</sup> と名付けている。これに対して、時間的に連続的に、異なる戦略が追求される場合に、それが同一の組織単位において追求される場合には Cyclical ambidexterity<sup>4</sup> と呼ばれ、それが組織単位横断的に追及される場合には Reciprocal ambidexterity と名付けられている。これらの異なるタイプの ambidexterity では、それぞれが基礎をおく理論、各タイプの ambidexairy がもたらされる先行要因およびその結果が異なる可能性がある (simsek, et al., 2009)。

Simsek et al. (2009) が Harmonic と名付けた ambidexterity のタイプは、Gibson and Birkinshaw (2004) によって、コンテキストに基づく (contextual) ambidexterity として言及されたものである。彼らは、異なる組織学習を異なる組織単位が担う構造的な分離が大きな調整コストを被るのに対して、コンテキストに基づく ambidexterity は調整のコストを避けることがで

きるとしている。Kang and Snell (2009) によれば、空間的また時間的な分離による ambidexterity の達成では「活用と探索との調整に関わるコストが、内部のコンフリクト、妥協また部分最適化をもたらす。そこでは、企業は学習シナジーよりもむしろ ‘stuck in the middle’ に陥る」(p.73) と指摘している。Kang and Snell (2009) は、「ambidextrous 学習の問題は、人的、社会的、組織的資本がコンフリクトを起こす方法ではなく、お互いにシナジーをもたらす方法で組み合わせられるのか」(p.73) という点に帰着すると述べている。同様に、Gibson and Birkinshaw (2004) も、構造的な ambidexterity に対して、コンテキストに基づく ambidexterity の重要性が認識されることで、研究者の焦点も「トレードオフ (either/or) からパラドキシカル (both/and) な思考に移行」(p.209) していると述べている。これによって、「望ましいバランスを対立的な状況の間で達成するために、所与のコンテキストに存在するプロセスやシステムの役割の重要性の認識」(p.209) がもたらされている。これらの点から、本研究では、同一の組織単位において、探索と活用という異なる組織の学習志向が同時に追及されるケースについて考察を行う。

Gibson and Birkinshaw (2014) によれば、Harmonic ambidexterity の状況では、「個人が時間を alignment と adaptability という相対立した要求の間でどのように分割するかについての判断を

図表 1 ambidexairy の達成のための方法

		構造的な次元	
		どこで ambidexterity が追及されるか	
		独立 同じ部門内で	相互依存的 部門横断的
時間的な次元	同時的	Harmonic	Partitional
	連続的	Cyclical	Reciprocal

どのように ambidexairy が追及されるか

(出所：Simsek et al., 2009, p.868)

自分自身で行なわせることを促進する一組のプロセスまたはシステムを構築する」(p.210) 必要がある。MCSsはこのような ambidextrous な活動を促進するコンテキストを生み出す可能性がある (Marginson, 2002; McCarty and Gordon, 2011)。しかしながら、MCSs の設計や利用方法が、ambidextrous 組織において果たす役割や機能については、なお明確にされていない。

### 3. ambidexterity に関する従来の研究

#### 3.1 先行要因

ambidextrous 組織に関するこれまでの研究から、多様な先行要因が指摘されてきた。ここでは、それらのいくつかについて整理しよう。

##### 3.1.1 組織の直面する外部環境

組織が直面する外部環境の特性は、ambidextrous 組織の先行要因一つである。Smith (2014) は、過去の研究のレビューから、現代の企業が直面するより複雑性が高く、グローバルな環境は、ambidextrous 組織をもたらすと主張する。また、Nilsson and Ritzén (2014) は、企業活動のグローバル化や競争の激化が、「企業にコストをコントロールし短期的な利益を提供すると同時に、より新規な市場の需要やますます個人化した解決に役立つようにプレッシャーを与えている」(p.183) としている。

ヨーロッパに所在する複数事業部を抱える金融サービス企業の 220 の支店の下にある組織単位の 363 名の部門長に対する質問票調査を実施した Jansen et al. (2005) の研究では、環境のダイナミズムと競争の程度との間の交互作用が組織単位の ambidexterity を促進することを発見している。

##### 3.1.2 組織の内部環境

既述のように、Gibson and Birkinshaw (2014) は、Harmonic ambidexterity を促進するうえで、組織内で機能するプロセスまたはシステムの構築の重要性を指摘している。

Adler et al. (1999) は、トヨタと GM の合弁会社である NUMMI (当時) による車両のモデ

ルチェンジの局面に着目し、既存製品の効率的な生産と同時に、車両のモデルチェンジをフレキシブルに行うためのメカニズムを明らかにしている。彼らは、このメカニズムを「明白なパラドクスの解決法」(p.61) として位置づけている。それらは、「創造的なプロセスを体系化 (systematize) する」(p.45) メタ・ルーティン<sup>5</sup>、「作業者が、ルーティンなタスクの最中であっても、よりイノベティブでフレキシブルになるようにする」(p.45) ルーティンな生産タスクのエンリッチメント<sup>6</sup>、「2 種類のタスクを扱う役割を区別することで、作業者が各々に集中する時間を可能にする」(p.45) スウィッチング<sup>7</sup>、「それぞれの役割を扱う構造を区別することで、結果としての専門化が下位の組織単位が各活動におけるケイパビリティを精緻化させることで、ルーティンな活動とノンルーティンな活動を同時に行うことを可能とする」(p.45) partitioning がある。

Gibson and Birkinshaw (2014) は、Bartlett and Ghoshal (1994) によって提示された規律、ストレッチ、サポートそして信頼という 4 つの行動の枠組みの属性を利用し、多国籍企業 10 社の 41 のビジネス・ユニットの 4,195 名への組織階層縦断的なサーベイ調査を実施した。サーベイ調査への回答に対して因子分析を行った結果、規律とストレッチから構成される業績マネジメント・コンテキストとサポートと信頼から構成される社会的なコンテキストの 2 つが抽出された。これらの 2 つの変数の交互項として操作化された組織コンテキストは、組織の ambidexterity にポジティブな関連性を有していることが発見された。

先述の Jansen et al. (2005) の研究では、分権化の程度とある下位部門の個人が他の下位部門の多様な階層レベルの人々とネットワーク化されている程度で測定される関係性の間の交互作用が、組織の ambidexterity を促進していることも発見している。

また、Jansen et al. (2006) は、ヨーロッパの大規模な金融サービス会社の 220 支店の傘下にある 283 名の下位の組織単位マネジャーを対象とした質問票調査の分析から、「組織単位内で

の密度の濃い社会的な関係」(p.1670)が、探索的なイノベーションと活用的なイノベーションを同時に促進することを発見した。これに基づいて、彼らは、組織単位のレベルでのコンテキストに基づく ambidexterity を促進するうえで、非公式的な調整メカニズムである社会的な関係性の展開が重要であることを指摘している。

Güttel and Konlechner (2009) は、ケース研究に基づいて、柔軟なプロジェクト・ベースの構造や準構造、さらに文化的な価値観や社会的な規範が、組織における探索と活用の同時的な実行に安定性を提供するとともに、それらがコンテキストに基づく ambidexterity を維持していると主張している。彼らは、コンテキストに基づく ambidexterity の促進要因として、従業員が広範なスキルを有すること、従業員間に共通の準拠枠が存在すること、そして従業員が類似の背景知識を持っていることの3点をあげている。これらの要因は、プロジェクトの再構成(reconfiguration)をもたらすのである。さらに、Güttel and Konlechner (2009)によれば、「ambidextrous 組織は矛盾した環境の要請や学習モードに直面して探索と活用との間のトレードオフをどのようにモデレートするか」(p.162)という問題について、組織の構造や文化的な価値に基づいた戦略的なガバナンスおよびモニタリングのためのルーティンが重要な役割を果たすことを明らかにしている。

Kang and Snell (2009) は、コンテキストに基づく ambidextrous な学習のための2つのアーキテクチャーを主張している。一方は、Refined Interpolation と名付けられたものであり、専門的な人的資本、協力的な社会資本そして有機的な組織資本が組み合わされている。他方は、Disciplined Extrapolation と名付けられたものであり、ゼネラリストの人的資本、起業家的な社会資本および機械的な組織資本の組み合わせによって構築されたものである。Kang and Snell (2009) は、人材の開発システム、従業員関係システムおよび業績/コントロール・システムから構成される人的資源のマネジメントが人的、社会的そして組織的な資本を通じて

ambidextrous な学習に影響を及ぼすと主張している。ただし、彼らによれば、人的資本と社会的な資本は補足的(supplementary)な関係であるが、これらと組織資本との間の関係は補完的(complementary)であるとされている。

Turner et al. (2015) は、IT サービス産業に属する企業のプロジェクト・レベルにおいて ambidexterity が達成される方法として、人的資本、社会的資本及び組織資本が単独で利用される場合以外に、社会資本と組織資本が組み合わせられた「社会化されたコントロール」、組織資本と人的資本が組み合わせられた「プロセスのカスタマイゼーション」、人的資本と社会資本が組み合わせられた「個人的なネットワークの利用」及び人的資本、社会資本、組織資本が組み合わせられた「資源の統合」があることを明らかにしている。

### 3.1.3 リーダーシップ

Lubatkin et al. (2006) は、小・中規模の企業139社に対するサーベイ調査の結果から、次の2点を明らかにしている。第1に、トップ・マネジメントチームの行動的な統合<sup>8</sup>が組織の ambidexterity 志向をサポートする。第2に、ambidexterity 志向が、1年後の他社との比較された企業業績に関するCEOの知覚を高める傾向を有している。ここで、ambidexterity 志向は探索志向と活用志向の各質問項目の得点を加算して測定されている<sup>9</sup>。

### 3.1.4 企業の有する顧客志向

製品開発プロセスにおけるアイデアの生成段階に焦点を当てた研究としてGurtner and Reinhardt (2016)がある。彼らは、多様な産業に属する事業単位を含むComparative performance assessment study (CPAS)のデータのうち、192から214の事業単位に関わるデータを利用して、ambidextrous なアイデア生成の結果とその先行要因を明らかにしている。分析の結果、低次の解釈レベルに位置付けられる顧客志向および外部組織との協力が ambidextrous なアイデア生成に影響を及ぼしていることが発見された。

Kyriakopoulos et al. (2004) は、市場志向が、

マーケティング領域における探索志向の戦略と活用志向の戦略との間の補完関係を促進すると述べている。これは、以下の理由による。第1に、顧客への貢献という共通の目的に焦点を当てることによって、マーケティングに関わる探索戦略と活用戦略に対する共通の参照枠 (a common frame of reference) を提供することができる。第2に、市場志向は「組織全体での顧客関連情報の獲得、普及および利用」(p.224) を行う。第3に、市場志向は企業を外部環境とつなぐダイナミック・ケイパビリティである。

### 3.2 組織業績との関係

ambidextrous 組織を対象とした研究のいくつかでは、それらの組織における業績についても言及がなされている。例えば、Gibson and Birkinshaw (2004) は、alignment と適合との交互項として操作化された ambidexterity の程度が、過去5年間の組織単位の業績に対する知覚と、ポジティブな関連性を有していることを発見した。彼らの研究では、ambidexterity は、組織コンテキストと業績との間の関係を mediate している。さらに、事後的な分析で alignment と適合の程度に基づいてクラスター分析を行なった結果、alignment が適合よりも高い得点を得た alignment グループ、適合がより高い得点を得た適合グループ、両者に平均的な得点を獲得した中程度の ambidexterity グループ、そして両者に高得点をマークした高度に ambidexterity グループの4つに分類された。このグループ間での業績の比較を行うと、高度の ambidexterity グループ、中程度の ambidexterity グループ、適合グループ、alignment グループの順に業績が高いことが発見されている。

1999年から2000年にかけてのシンガポールのイノベーションな製造企業137社およびマレーシアのペンナン島のイノベーションな製造企業69社へのサーベイ調査に基づいた He and Wong (2004) の研究では、製品やプロセスのイノベーションに関わる探索的なイノベーション戦略と活用的なイノベーション戦略との交互項として操作化された ambidexterity が過去3年間の平均的な売上高成長率に対してポジティブ

な関係が有していることが明らかにされた。また、企業の探索的なイノベーション戦略と活用的なイノベーション戦略とのアンバランスは企業業績にネガティブな関係を及ぼしている。

Beckman (2006) は、カリフォルニアのシリコンバレーに所在する創業後比較的若いハイテク企業141社へのインタビュー、サーベイおよびアーカイブ・データの分析に基づいて、以下の点を明らかにした。企業の創立メンバーが以前に同じ企業で働いた経験を有する場合には、活用戦略が促進される傾向がある。これに対して、企業の創立メンバーが以前に同じ企業で働いた経験を持たず、多様な企業からの出身者である場合には、探索戦略が促進される傾向がある。また、Beckman (2006) では、創立メンバーが多様な経験と同時に同じ企業で働いた経験を併せ持っている場合には、従業員数で測定された企業の成長性にポジティブな影響を及ぼすことを明らかにしている。このことは、間接的にはあるが、ambidextrous な特徴を有する企業において、企業業績が高いことが示されている。

Jansen (2012) の研究は、ヨーロッパの大規模な金融サービス会社のオランダに所在する自律的な支店を対象としている。Jansen は、88の支店の285部門に対するサーベイ調査および企業のアーカイブデータに基づく Lagged データを利用した研究から以下の点を明らかにした。部門レベルでの ambidexterity の程度は、以下の状況で、当該部門の業績を高める。第1に、意思決定権限が支店レベルに集権化されている程度が低く、部門レベルに意思決定権限が委譲されている程度が高い状況である。第2に、支店レベルでの現金保有高を総費用で割って測定した資源が豊富な状況である。第3に、部門間の資源の相互依存性が低い状況である。これに対して、各支店における部門の数で測定された構造的な分化の程度は両者の関係に影響を及ぼしていないことも発見された。

### 4. ambidextrous 組織における MCSs の検討

前節までの議論から、ある環境のもとでは、組織は異なる事業戦略や組織学習または組織的

な要請を同時に追及することを強く要請され、それを達成した ambidextrous 組織が高業績に結びついている可能性があることが理解できる。本節では、ambidextrous 組織における MCSs の設計や利用方法、さらに MCSs が ambidextrous 組織において果たす役割について検討しよう。本節ではまず、MCSs に関連してこれまでに行われてきた研究のいくつかを紹介する。

Porter (1980) の提示したコストのリーダーシップ戦略と差別化戦略という異なる事業戦略を同時に追求する組織における業績測定・評価システムまたインセンティブ・システムの設計を検討した研究として、Lillis and Veen-Dirks (2008) および Dekker et al. (2013) の研究がある。Lillis and Veen-Dirks (2008) は、オランダ企業の 84 名の生産マネジャーに対する質問票調査に基づいて、コストのリーダーシップ戦略と差別化戦略をとともに高い程度で追求している Joint 戦略を採用する製造部門のマネジャーに対する業績測定システムの設計の特徴を、いずれかの一方の戦略しか採用していない製造部門との比較で明らかにしている。彼らは、Joint 戦略を採用する製造部門では、効率性の尺度や顧客に焦点を当てた尺度への依存の程度が高いこと、またより包括的な業績測定システムが利用されていることを明らかにした。さらに、彼らは、Joint 戦略をとる製造部門の業績測定の設計においては、多様な戦略的なプライオリティが重視される傾向があることを発見している<sup>10</sup>。

他方、Dekker et al. (2013) は、コストのリーダーシップ戦略と差別化戦略を同時に追求している企業を混合戦略企業 (mixed strategy firms) と名付け、どちらか一方の戦略のみを追求している企業との間で、業績測定・評価システムやインセンティブ・システムの設計に違いがあるかを明らかにした。オランダ企業を対象とした彼らの研究では、2つの戦略を同時に達成している企業は、一方の戦略のみを追求している企業に比べ、組織単位でのマネジャーの評価目的で多様な業績マネジメントのための情報が利用されていることが明らかになった。

これらの2つの研究では、異なる戦略を同時

に追求する組織において、多様な業績尺度が利用されることが明らかにされた。この点に関連して、多様な業績尺度間の関係を明らかにした Lillis (2002) の議論は示唆に富む。ただし、Lillis の議論は、ambidextrous 組織を対象とした研究ではない点には注意を要する。Lillis (2002) は、オーストラリアに所在する製造企業の 36 のプロフィット・センターのマネジャーに対してインタビュー調査を実施している。その結果、多くのプロフィット・センターが、品質または顧客対応といった差別化要因に戦略的なプライオリティをおき、多様な軸で競争を行っていた。低コストを強調しているプロフィット・センターはわずかであった。しかし、品質や顧客対応といった差別化を強調しているプロフィット・センターであっても、製造部門の業績の測定にあたっては、財務的また非財務的な効率性ならびに生産性の尺度が利用されている。このことは、「業績管理に関わる大きな挑戦を生み出している」(p.505)とされている。業績測定尺度間の潜在的なコンフリクトをマネジメントし、多様な次元を持った戦略を遂行するために、これらのプロフィット・センターでは、緩い予算コントロールが利用される傾向が見られた。また、品質目標をコスト目標に変換することで効率性や生産性の尺度と統合するといった方法が採用されていたのである。しかしながら、同時に、顧客対応に関わる尺度は、効率性の尺度との統合が難しいことも指摘されている。

Mundy (2010) は、controlling と enabling といった MCSs の競合した役割にバランスをとることによって、ダイナミック・テンションが生み出されることを明らかにしている。Mundy (2010) によれば、MCSs のバランスは、経営者や管理者による MCSs の利用によって決定されるのである。成功している多国籍な財務サービス組織のヨーロッパ本部のケース研究に基づいて、Mundy (2010) は、MCSs のバランスのとれた利用に影響を及ぼす要因を明らかにしている。Mundy (2010) によれば、従業員が組織の規範や優先順位についての一貫性のあるメッセージを受け取っていること、戦略的な変更に先立っ

て、インターアクティブなコントロールを介して組織内でディベートが行なわれるなど論理的な進行がなされること、組織におけるあるコントロール・レバーの支配的な利用やそれに関わる過去からの傾向、ある MCSs に対する利用の抑制、さらにインターアクティブなコントロール・プロセスの利用といった要因が MCSs の利用方法に影響を及ぼしているとしている。

Jørgensen and Messner (2009) では、デンマークの製造企業を対象として実施したフィールド調査に基づいて、製品開発プロセスにおいて、効率性とフレキシビリティの双方が、enabling なコントロールを通じて促進される状況を明らかにしている。彼らは、新製品開発プロジェクトにかかわる MCSs である製品開発プロセス・マニュアルや新製品開発ゲートといった下位の MCSs の組み合わせによって enabling なコントロールがサポートされること。それによって、製品開発プロジェクトにおける効率性とフレキシビリティが共に達成されていることを明らかにした。しかしながら同時に、組織が戦略的な変更の必要に直面しているような状況では、単に従業員が既存の計算技法を repair するだけでは十分ではないことも指摘されている。Jørgensen and Messner (2009) は、組織が戦略的な変更の必要に直面しているような状況では、トップ・マネジメントがイニシャティブをとって計算技法の再設計を行うことが必要になると主張している。彼らによれば、トップ・マネジメントのイニシャティブに基づく再設計と enabling なコントロールの考え方はかみ合わないものではない。

ambidextrous な状況における予算システムの運用に言及した研究として、Frow et al. (2010) をあげることができる。彼らが取りあげた企業は、変化が激しく不確実な環境のもとで業務を行なっているために、環境の変化に対して、柔軟でイノベティブな対応が必要とされている。しかしながら、同社は、同時に、財務的な危機にも直面しているため、財務的目標の達成も強く認識されることが必要であった。Frow et al. (2010) によれば、上記のような環境のもとにある同社の予算システムの運用には、いく

つの特徴が観察された。予算システムは、同社の performance excellence process と呼ばれる MCSs の一部として運用がなされている。同社では、事前に設定された予算目標の達成が強く求められる一方で、企業を取り巻く環境が正当化する場合には、全社的な戦略目標を達成するために、マネジャー間の議論や交渉を経て、事前に設定された予算の修正や資源の再配分が認められるのである。

これらの研究に対して、ambidextrous 組織における異なる MCSs 間の関係性に言及した研究も存在する。それらの研究の多くは、Simons (1995) の提唱した4つのコントロール・レバーの相互関連性に言及している。

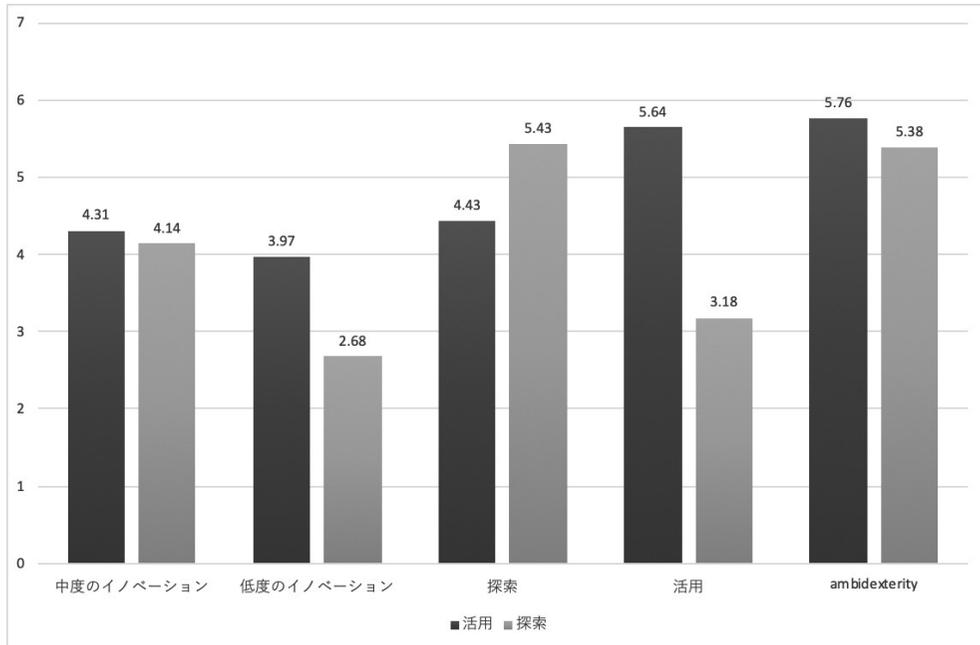
Bedford (2015) は、オーストラリアの企業または SBU のトップ・マネジメント 400 名を対象とした質問票調査に基づいて、異なるタイプのイノベーションを追求している組織では、MCSs の利用のパターンと業績との間の関係が異なることを明らかにしている。

Bedford (2015) は、クラスター分析に基づいて、400 の組織単位が採用しているイノベーションのモードを5つに分類した(図表2参照)。Bedford (2015) は、これらの異なるイノベーション・モードに分類された組織における MCSs の利用パターンと当該組織単位の業績との関連性を検討している。なお、Bedford (2015) の研究では、業績は、競合企業との比較で評価された財務的業績、新製品またはサービス市場の売上成長率、既存製品またはサービスの市場成長率、主要な製品またはサービスの相対的な市場シェア、全般的な業績からなる尺度で測定されている。

Bedford (2015) の研究で探索型のイノベーション・モードに分類された組織群では、活用型のイノベーションもある程度高い程度で行なわれていることが特徴である。これに対して、活用型のイノベーションに分類された組織群では、探索型のイノベーションは低度にしに行われていない。この点は、組織では、活用型のイノベーションが生じやすいという主張と一致しているといえよう (March, 2000)。

探索型のイノベーションモードの組織では、

図表2 Bedford (2015) によるクラスター分析の結果



(Bedford (2015, p.24) に基づいて筆者作成)

インターアクティブ・コントロールの利用と業績との間にポジティブな関係が発見された。他方、活用的なイノベーション型の企業では、診断的なコントロールの利用と業績との間にポジティブな関係が発見された。これらのクラスターに属する組織では、4つのコントロール・レバーの利用が補足的 (supplement) であることが発見されている。例えば、活用的なイノベーション企業において、境界のシステムと診断的なシステムが補足的である理由として、「それらが、空間的また時間的に分離されているため」(p.26) であるとされている。Davila et al. (2009) では、診断的なコントロールは活用的なイノベーションに適用されるトップ・マネジメントのレベルでのコントロールであるとされている。境界システムは同じく活用的なイノベーションに適用されるミドルまたはローワー・レベルのコントロールであるとされている。

ambidextrous 型の企業では、診断的なシステムとインターアクティブなシステムの利用の相互作用が業績にポジティブな影響を及ぼしていることが発見された。ただし、インターアクティ

ブなコントロールと診断的なコントロールの相対的なバランスの重要性も指摘されている。なお、Bedford (2015) の研究では、診断的なシステムとインターアクティブなシステムとの complement な関係は両者の交互項によって測定されている。

Kruis et al. (2016) は、オランダの217の事業部門の管理者に対する質問票調査に基づいて、4つの異なるコントロールの利用のパターンを抽出している。彼らを取りあげた MCSs も Simons (1995) による4つのコントロール・レバーである。Strategic vigilance と名付けられたコントロールの利用パターンは、全てのコントロール・レバーが、他のクラスターに属する事業部門よりも、相対的に強く利用される傾向がある。また、当該クラスター内では、境界のコントロールと診断的なコントロールの利用の程度が高いという特徴を有している。Strategic exploitation は、以下に示す Strategic responsiveness や Strategic stability と比べ、境界のコントロールが強く利用される傾向がある。また当該クラスター内では、境界のコントロールと診断的な

コントロールが強く利用されている。Strategic responsiveness はクラスター内では、境界のコントロールと診断的なコントロールの利用の程度が高い。ただし、全体としてのコントロール・レバーの利用は中程度である。Strategic stability は全てのコントロール・レバーの利用の程度が他のクラスターと比べ低い傾向が見られる。

Strategic vigilance に属する事業部門は、当該クラスター内では、既述のように、境界のコントロールと診断的なコントロールが強く利用されている。同時に、信念のシステムやインターアクティブなシステムの利用も、他のクラスターの事業部門に比べ、強く利用されている。このことから、Kruis et al. (2016) は、Strategic vigilance に属する事業部門は、「計画としての戦略に主な焦点を当てる」とともに、「環境を積極的にスキャンし、脅威や新しい戦略的な機会を探し、実験や学習を促進している」(p.37)と主張している。さらに、回帰分析の結果から、このクラスターに属する事業部門では、「コントロール構造の全般的な公式性やタイトネスを相対的に強いフレキシブルな価値観と釣り合わせている」(p.37)ことを示している。Kruis et al. は、これらの結果から、Strategic vigilance に属する事業部門が ambidextrous な特徴を有するとしている。

## 5. ambidextrous 組織における MCSs の設計と利用方法に向けて

ambidextrous 組織における MCSs の設計またその利用方法を検討するうえで、MCSs 間の関係は非常に重要なトピックの一つである。MCSs 間の関係については、組織学習またはイノベーションの文脈において、これまでもいくつかの研究で検討がなされてきた。これらの研究には、有機的なコントロールと機械的なコントロールとの間の関係に言及した研究(例えば、Chenhall and Morris, 1995)や、Simons (1995)の提示した4つのコントロール・レバーのいくつか、または4つのコントロール・レバー間の関係に言及した研究も存在する<sup>11</sup>。特に、近年では、Simons (1995)によって提唱された4つ

のコントロール・レバー間の関係性に言及した研究が多く見られる。

### 5.1 Simons (1995) におけるコントロール・レバー

Simons (1995) は、MCSs が、組織に内在する3つの緊張関係を調整し、バランスを取る役割を果たすと主張している。ここで、彼の主張する3つの緊張関係とは、「①無限の機会と組織の有限な注意力、②意図した戦略と創発型の戦略、③利己心と組織への貢献願望」(邦訳, p.75)である。Simons (1995) はこのような役割を果たす MCSs として、信条のシステム、事業倫理境界のシステム、診断型のコントロール・システムおよびインターアクティブなコントロール・システムという4つのコントロール・レバーを提示している。

Simons (1995) によれば、4つのコントロール・レバーのうち、信条のシステムと事業倫理境界のシステムは、組織が機会の探索を行う際に、その範囲を規定する役割を果たしている。信条のシステムは、トップ・マネジメントが明示化した「組織の基盤となる価値、目的、方向性」(邦訳, p.82)を組織メンバーに伝達することを通じて、「組織ぐるみの機会探索・開拓を奨励し、正しい方向へ導く」(邦訳, p.83)役割を果たす。これに対して、事業倫理境界のシステムは、事業戦略の遂行に伴う「事業リスクに基づいて、機会の探索に制限を与える」(邦訳, p.89)<sup>12</sup>役割を果たすとされている。ただし、信条のシステムは、単に組織内にそれが存在することよりも、「むしろそれらの信条を伝え、理解を促すための議論の中から生じることが多い」(邦訳, p.87)ことが指摘されている。

Simons (1995)の提示した診断型のコントロール・システムとインターアクティブなコントロール・システムは、MCSs の利用方法に言及したものである。Simons (1995) は、MCSs の診断的な利用が「イノベーションや機会の探索を制約することで、意図された戦略を実施する上で必要となる意外性のない目標達成を保証する」(邦訳, p.91)のに対して、インターアクティブな利用が「探索や学習を促進することで、組織構成員が知覚された機会や脅威に対応するこ

とで、新しい戦略を創発することを可能とする」(邦訳, p.91) としている。両者は「正反対の効果」(邦訳, p.90) を有しているのである。

Ahrens and Chapman (2004) によれば, Simons (1995) によって提示されたコントロール・レバーのフレームワークは、次の2つの仮定を組み合わせている。第1に、「あるコントロール・システムが診断的であるかインターアクティブであるかを決定するのは、その技術的な特性ではなく、それを取り巻くコミュニケーションの特徴」であり、第2に「マネジメント・コントロールを取り巻くコミュニケーション・プロセスの出現は、それ自体、有機的なプロセスである」(p.278) という点である。

インターアクティブなコントロールと有機的なコントロールとの関係について、Henri (2006) は次の点を指摘している。業績測定システムのインターアクティブな利用は、以下の2点で有機的なコントロールと特徴を共有している。それらは、「(i) 協力、コミュニケーションおよび物事を遂行することの強調の規範を反映したルールで非公式的なコントロール。(ii) 組織を通じたコミュニケーションのオープンチャネルと情報の自由な流れ」(p.536) といった点である。

MCSsのインターアクティブな利用に伴うコミュニケーションは、新規のアイデアの創出に貢献する。この点について、Davila et al. (2009) は、インターアクティブ・コントロールが「組織の現行のビジネス・モデルに関する重要な仮定をめぐる議論や知識の交換を促進する」(p.288) 役割を担う点を指摘している。インターアクティブなコントロールは、これによって、「イノベーションに必要な変化を(取り除くのではなく) 創造する」(p.288) のであると主張される。

Bisbe et al. (2007) は、Simonsによる一連の研究のレビューに基づいて、インターアクティブなコントロールのスーパーコードとして、

- (1) トップ・マネジメントによるインテンシブな利用
- (2) 業務担当のマネジャーによるインテンシブな利用

(3) 対面での挑戦やディベートの普及 (pervasiveness)

(4) 戦略的な不確実性への注目

(5) 非侵略的で促進的かつ鼓舞するような関与の5つを提示している (p.797)。

Bedford (2015, p.797) の研究では、Bisbe et al. (2007) に基づいて、以下の5つの質問項目によってインターアクティブなコントロールを測定している。

- ・トップ・マネジメントの活動にとって、反復的でかつ頻繁なアジェンダを提供する。
- ・部下の活動にとって、反復的でかつ頻繁なアジェンダを提供する。
- ・部下や同僚と、基礎的なデータ、仮定および活動計画についての継続的な挑戦やディベートを可能とさせる。
- ・戦略的な不確実性 (すなわち、現行の戦略を無効にするまたは新しい戦略的なイニシアティブのための機会を提供する要因) に注意を集中させる。
- ・部下との対話や情報共有を奨励し、促進する。

これに対して、Ferreira and Otley (2009) は、Simons (1995) によって提唱されたインターアクティブなコントロールは「マネジャーによる情報のインテンシブな利用と、不適切な戦略との識別をごちゃ混ぜにしている」(p.274) と主張する。この主張を受けて、Tessier and Otley (2012, p.177) は、Simons (1995) の提唱したインターアクティブなコントロールは、「コントロールの利用」に関する側面と「戦略的な妥当性のコントロール」の側面の2つを含んだ概念であると主張している。Tessier and Otley (2012) によれば、Bisbe et al. (2007) によって提示されたインターアクティブなコントロールの5つのスーパーコードのうち、トップ・マネジメントによるインテンシブな利用、業務担当のマネジャーによるインテンシブな利用および対面での挑戦やディベートの浸透といった3つのスーパーコードは、「コントロールの利用」に関連しているとされる。これに対して、戦略的な不確実性への注目は、「戦略の妥当性のコントロール」に関連しているとされている。なお、Bisbe et al. (2007) によって提示された5

つ目のコードである非侵略的で促進的および鼓舞するような関与は、コントロールのイネーブリングな利用に関連していると位置付けられている (Tessier and Otley, 2012)。

## 5.2 MCSs 間の関係に言及したこれまでの研究の検討

前節での議論に基づいて、MCSs 間の関係を扱ったこれまでのいくつかの研究を検討しよう。初期の議論では、4つのコントロール・レバーのうち、MCSs の診断的な利用とインターアクティブな利用との間の関係に焦点が当てられてきた (Bedford, 2015)。ただし、MCSs の診断的な利用とインターアクティブな利用の位置づけについては、異なる2つの見方が存在している。

いくつかの研究では、MCSs の診断的なコントロールの利用とインターアクティブなコントロールの利用は、1本の連続帯上の両端にあるものとして捉えられてきた。このような研究の一例として、Abernethy and Brownell (1999) や Bisbe and Otley (2004) の研究がある。

Abernethy and Brownell (1999) は、オーストラリアの大規模な公立病院の CEO を対象とした質問票調査に基づいて、組織の戦略的変更と組織業績との間の関係に、予算の利用方法が影響を与えていることを明らかにした。Abernethy and Brownell (1999) によれば、「予算の利用のスタイルがインターアクティブな時は、診断的な時に比べ、戦略的な変更の程度と業績との間の関係がよりポジティブである」(p.198) ことが発見されている。

Bisbe and Otley (2004) は、スペインに所在する中規模で成熟した製造企業の CEO に対する質問票調査に基づいて、MCSs の利用方法と製品イノベーションとの関係を明らかにしている。その結果、MCSs のインターアクティブな利用は、製品イノベーションの程度とパフォーマンスとの関係に対して、モデレート効果を有していることが発見された。なお、Bisbe and Otley (2004) は、MCSs のインターアクティブな利用は、イノベーションの程度が異なる組織において、製品イノベーションに及ぼす影響が

異なることを発見している。

診断的なコントロールとインターアクティブなコントロールを一本の連続帯上の両端に位置付けた場合、両者の関係はトレードオフの関係にならざるを得ない。

これらの研究に対して、MCSs の診断的な利用とインターアクティブな利用を独立的な次元として捉える研究がある (Mundy, 2010)。この傾向は、特に時代的に新しい研究に多いことが特徴である。

カナダの製造企業 383 社のトップ・マネジメントへの質問票調査に基づいた Henri (2006) の研究では、業績測定システムの利用方法の違いが、組織のケイパビリティに及ぼす影響、さらには組織のケイパビリティを通して、組織業績に及ぼす影響が検討された。その結果、業績測定システムの診断的な利用は、組織のケイパビリティに、ネガティブな影響を及ぼした。他方、インターアクティブな利用は、組織のケイパビリティに、ポジティブな影響を及ぼしていることが発見された。また、業績測定システムの診断的な利用とインターアクティブな利用との交互項 (a product term) として操作化されたダイナミック・テンションと、組織のケイパビリティとの関係についても検討がなされている。Henri (2006) の研究では、このダイナミック・テンションと組織のケイパビリティとの間に、ポジティブな関係があることが仮定されていたが、全サンプルを対象とした分析では、両者間に統計的に有意な関係を見出すことができなかった。ただし、フレキシビリティに重点をおく組織文化を有する企業では、両者間に統計的に有意なポジティブな関係が見られた。逆に、コントロールに価値観を置く企業では、両者は統計的に有意なネガティブな関係が見られた。また、環境の不確実性の程度が高い企業では、ダイナミック・テンションと組織学習および起業家精神との間にポジティブな関係が発見されている。

MCSs の診断的な利用とインターアクティブな利用との関係に加え、Simons (1995) の提唱した他の2つのコントロール・レバーを加えた、4つのレバー間の関係を明らかにすることを意

図した研究も存在する。

Tuomela (2005) は、新しい業績測定システムの導入を試みている企業に対する経時的なフィールド研究に基づいて、BSCの診断的な利用またインターアクティブな利用が、信念のシステムや境界のシステムに影響を及ぼしていることを明らかにしている。

Widener (2007) は、アメリカ企業の122人のCFOへの郵送質問票調査に基づいて、Simons(1995)の提唱したMCSsの4つのレバー間の関係を明らかにしている。Widener (2007)によれば、信念のシステムの強調とその他のコントロール・レバーとの強調との間には、ポジティブな関係が存在している。また、境界のシステムの強調と業績測定システムの診断的な利用の強調との間にも、ポジティブな関係が存在する。さらに、業績測定システムのインターアクティブな利用の強調は、診断的な利用の強調とポジティブな関係を有している。これらのことから、Widener (2007) は、4つのコントロール・レバーの間に補完的な関係が存在しているとしている。さらに、Widener (2007) は、MCSsとそれがもたらすベネフィットやコストとの関係も明らかにしている。Widener (2007)によってMCSsのベネフィットと位置付けられている組織学習については、業績測定システムの診断的な利用ならびに信念のシステムの強調との間にポジティブな関係が見られた。ただし、これらの変数をコントロールした後では、境界システムやインターアクティブな業績測定システムの利用の強調と組織学習との間に関連性が見られなかった。他方、MCSsのコストとして位置づけられているマネジメントの注意の効率的な利用との間には、境界システムの強調を除く3つのコントロール・レバーの強調との間に統計的に有意な関係が発見されている。さらに、組織学習およびマネジメントの注意の効率的な利用は、組織業績との間にポジティブな関係が存在している。

業績測定システムの診断的な利用と組織学習との間にポジティブな関係が見られることについて、Widener (2007) は、診断的なコントロールの利用が「管理者に予測を満たしていない結

果に関する情報を提供する」(p.765)ことで、シングル・ループ学習を促進する可能性に言及している。ただし、Widenerも指摘しているように、Henri (2006)の研究では、診断的なコントロールと組織学習との間にネガティブな関係が発見されている。また、両者の研究では、インターアクティブなコントロールが組織学習に与える効果も異なっている。Widener (2007)の研究では、診断的なコントロールと信念のシステムをコントロールした後では、インターアクティブなコントロールと組織学習との間には関連性が見出されなかった。これに対して、Henri (2006)の研究では、両者間にポジティブな関係性が見られる。

両者の研究では、考慮に入れられているMCSsの範囲が異なる。このために、直接的な比較はできない。しかし、Widener (2007)は、Henri (2006)の研究における診断的なコントロールの測定尺度に言及したうえで、Henri (2006)の研究が「業績測定診断的な利用の狭い定義を利用している」(p.765)ことが、診断的なコントロールと組織学習との間にポジティブな関係が得られなかった理由ではないかと主張している。なお、両者の研究では、インターアクティブなコントロールの測定尺度も異なっている。

Simons (1995)の提唱した4つのコントロール・レバーは、それ以降多くの研究で使用されているが、前説でも指摘したように、必ずしもその具体的な内容について一致は見られてはいない。特に、インターアクティブなコントロールまた診断的なコントロールの概念の測定尺度については、多様なものが利用されている。

Henri (2006)の研究では、診断的なコントロールの利用は、以下の4つの尺度で測定されている (p.551)。

- ・目標に向けた進展のあとづけ
- ・結果のモニター
- ・アウトカムと予測の比較
- ・主要な尺度のレビュー

これらの尺度は、Tissen and Otley (2012)の「業務的な業績コントロール」にあたるもので構成されている。

これに対して、Widener (2007) の研究では、診断的なコントロールと名付けられた因子には、上記の業務的な業績コントロールにあたる尺度に加え、以下の項目が含まれている (p.785)。

- ・基本的なデータ、仮定および活動計画についての継続的な挑戦やディベートを可能とする
- ・上司、部下および同僚の会議においてディスカッションを可能とする
- ・組織の共通の見方を提供する
- ・組織を一つに結びつける
- ・組織が共通の問題に焦点を当てることを可能とする

これらの項目は、Henri (2006) の研究では、インターアクティブなコントロールの測定尺度を構成する因子の一部である<sup>13</sup>。なお、Widener (2007) の研究では、インターアクティブなコントロールは以下の尺度によって測定されている (p.785)。

- ・トップ・マネジメントが業績測定システムに日々ほとんど注意を払わない (逆転尺度)
- ・トップ・マネジメントは業績測定システムから情報を準備し、解釈する際に専門のスタッフに大きく頼っている (逆転尺度)
- ・業務担当のマネジャーは業績測定システムに稀にそして例外的に関与する (逆転尺度)
- ・トップ・マネジメントは業績測定システムに日々注意を払う
- ・トップ・マネジメントは業績測定システムからの情報を解釈する
- ・業務担当のマネジャーは頻繁に業績測定システムに関与する

Widener (2007) によるインターアクティブなコントロールの測定尺度は Tessier and Otley (2012) による「コントロールのインテンシブな利用」に関わる項目に一致している。

Tessier and Otley (2012) によれば、MCSs の診断的な利用は、「設定された目標との逸脱が観察された場合にのみ注目される」 (p.177) 性格のものであるとされている。例えば、Bisbe and Otley (2004) では、例外ベースでの予算やBSCの利用として操作化されている<sup>14</sup>。Tessier and Otley (2012) の議論では、MCSs の診断的

な利用は、「コントロールの利用のインテンシティ」に関わるものであり、「重要な業績変数やサイバネティック・コントロール (従来、診断的なコントロールとして知られていた) は、業務的な業績コントロール・システムの一部である」 (Tessier and Otley, 2012, p.183) とされている。

Henri (2006) と Widener (2007) による診断的なコントロールの利用とインターアクティブなコントロールの利用に関する測定尺度の大きな相違点は、Tessier and Otley (2012) によってMCSsのインテンシブな利用やenablingな利用とされた項目の位置付けである。Henri (2006) の研究では、これらはインターアクティブなコントロールの利用を構成しているのに対して、Widener (2007) の研究では、診断的なコントロールを構成している。

両者の結果の相違の一つの理由が、Widener (2007) が指摘するように、診断的なコントロール・システムの利用に関わる測定尺度であるとするれば、業務的な業績コントロールの側面のみでは組織学習にネガティブに作用すること、そして業務的な業績コントロールが組織学習を促進するためには、それがトップ・マネジメントによってインテンシブに利用されることが必要である可能性がある。すなわち、組織学習を促進する要因が、Tessier and Otley (2012) によるMCSsのインテンシブな利用の一部やenablingなコントロールに関わる項目である可能性がある。

Simons (1995) は、インターアクティブなコントロールが、トップ・マネジメントによる戦略的な不確実性の認識ならびに戦略的な不確実性の組織のミドル・マネジメントへの伝達 (シグナリング) に基づいていることを指摘している。トップ・マネジメントを起点とするインターアクションは、確かに組織内で重要性が高く、またMCSsの設計の観点からも重要である。しかしながら、組織の異なる階層間でのインターアクションは、これ以外の状況においても生じる可能性がある。戦略実施のプロセスで、診断的なコントロール・システムに埋め込まれた業績目標値と業績の実績値との間に一定程度以上

の差異が生じた場合に、両者の差異の原因が探求される。この差異の原因の探求には、大きく2つのタイプが存在する。Vandenbosch and Higgins (1996) は、「例外報告モードにおいて、ESSはユーザーに業績が期待と一致しない領域を掘り下げる (drill down) ことを可能とする。この種の行動が、例外の特定の原因を理解するために利用されれば、モニタリング活動に分類されるが、仮に掘り下げがより広範に行われれば (すなわち、特定の例外のフラッグへの対応ではなく)、それはスキニング活動であると考えられる」(p.203) と主張している<sup>15</sup>。このことは、業績目標値に対する実績値の差異分析が実施される際に、より広範な情報の探査活動を含むスキニングをもたらす可能性があることを示唆している。すなわち、業務的な業績コントロールが、ある状況のもとでは、広範な情報の探査活動をもたらす、それが新しい戦略の創発をもたらす可能性がある。この点について、Simons (2000) は、「DCS (診断的なコントロール・システム) は明らかにコントロールと効率を強調するが、目標の設定、アウトプットの測定、差異の是正、報酬の配分はイノベーションや学習の要素を伴う。それはほとんどシングル・ループの学習であるが、しばしばダブル・ループの学習も生じる」(邦訳, pp.304-305, カッコ内は引用者) ことがあるとしている。同様の状況は、品質マネジメントにおける統計的品質コントロールにおいても観察されている。Asif (2017) によれば、「SQCの主要な利用はデータ分析、プロセスにおける変動の低減、無駄の排除および生産性の増加であり、従って活用に貢献する。しかしながら、SQCは変数間の相互依存性を識別するためにも利用される。新しい相関関係を発見し、将来の傾向を予測し、プロセスや製品の品質を改善し、探索に貢献する」(p.1494) 可能性があることも指摘されている。

この点に関連して、Marginson (2002) の議論は興味深い。Marginson (2002) の研究は、診断的なコントロールが、どのような状況において既存のプロセスの修正または改善をもたらす、どのような状況のもとでは新しい戦略の創発に結びつきうるのかを考察するうえで重要な

手がかりを与えてくれる。英国に本社をもつテレコミュニケーション会社 (Telco 社) を対象としたケース研究に基づいて、Marginson (2002) は、MCSs がミドルまたはロー・レベルの管理者による自律的な戦略的行動に及ぼすことを明らかにしている。Telco 社における全社的な戦略変更に伴う信念および境界のシステムからなる価値システムの大幅な変更は、組織の戦略的雰囲気への影響を通じて、管理者レベルでの戦略策定にも影響を与えた。他方で、階層的な管理的コントロールは、戦略の実施を確実なものにする役割を果たしている。ただし、管理的コントロールは、戦略の忠実な実行だけにとどまらず、戦略実施のプロセスで、組織の下位部門からの新しいアイデアの生成ならびにそのコミュニケーションを促進する側面も併せ持っている。Marginson によれば、「ミドル・レベルのマネジャーは、彼らが企業内での自身の役割をどのように知覚しているのかに応じて行動する。企業の管理的コントロールの設計や利用がこれらの知覚を形成している」(p.1026) とされている。同時に、Marginson (2002) は、彼らの行動に個々の人間の持つ特性も大きく影響している可能性を指摘している点も重要である。他方で、Telco 社では業績評価システムとしてBSCが利用されているが、BSCに含まれている「会計ベースの目標の強調が新しいアイデアの発案や展開に抑制的に機能しているという証拠は見られなかった。戦略的な不確実性に関わるトップ・マネジメントによるKPIのインターアクティブなコントロールとしての利用は、企業内の戦略的な活動をガイドしているという証拠も見られなかった」(p.1026) 点が指摘されている。Marginson (2002) の議論は、トップ・マネジメントによるMCSsのインテンシブな利用やenablingな利用といったMCSsの利用方法が、ミドルまたはロー・レベルの管理者の役割認識に影響を与えることを通じて、彼らの自律的な戦略的行動に影響を及ぼす可能性があることを示唆している。

Bedford (2015) の研究では、活用的なイノベーション組織において、業務の業績コントロールとして測定された診断的なコントロール<sup>16</sup>が

業績に影響を及ぼしていることが報告されている。業務的な業績コントロール<sup>17</sup>は、「当初に意図した事業戦略を成功させるために、成功裏に達成または実行されなければならない要因」(Simons, 1995, 邦訳, p.131)を明確にするとともに、それらの要因についての目標値が組み込まれたものである。業務の業績コントロールは、組織の構成員を「基礎的な組織ドライバーに注意を集中させ」(Widener, 2007, p.759)することで、戦略の実施を確実にすることを通じて組織業績に貢献している可能性がある。

Simons (1995) の提唱したインターアクティブなコントロールは、Tessier and Otley (2012) によれば、「コントロールのインテンシブな利用」に加え、「戦略的な妥当性のコントロール」(p.177)を含んだ概念であり、2つの質の異なる概念を一つにまとめてしまっている点で問題がある(Ferreira and Otley, 2009)。Simons (1995) は、戦略的な不確実性を「自社の現在の戦略に対して脅威を与え、それを弱体化させる恐れがある不確実性および不測事象である」(邦訳, p.180)と定義している。Tessier and Otley (2012) によれば、「戦略的な妥当性のコントロールは、戦略的な不確実性に焦点を当て、経営者に戦略の適切性に関する情報を提供する」(p.177)役割を担っている。彼らによれば、戦略的な業績コントロール・システムは「組織が、ビジョンを達成するために、適切な戦略を有しているかどうかをモニターするためのコントロールの集合」(p.180)である定義される。この例として、社会的なコントロールとしてのミッション・ステートメントや環境の変化をモニタリングするための手続きがあげられている。環境の変化をモニタリングするための手続きは、組織にフィードフォワードな情報を提供すると考えられている。Burgelman and Grove (1996) によれば、組織内で生じる不協和(dissonance)が「差し迫る産業または会社の変容についての知らせるときに戦略的である」(p.9)とされている。この戦略的な不協和をマネジメントするうえでは「トップ・マネジメントの戦略的な認識能力」(p.17)が重要とされる。彼らによれば、組織内部に存在する選択環境は、このトップ・マネ

ジメントの戦略的な認識能力に依存しているのである。

Ylinen and Gullkvist (2014) の研究は、異なるイノベーション・タイプのプロジェクト間で、有機的なコントロールの果たす役割が異なることに言及している。フィンランドのイノベーション・プロジェクトのマネジャー 119 名を対象とした質問票調査に基づいた彼らの研究では、異なるタイプのイノベーション・プロジェクトにおいて、有機的なコントロール<sup>18</sup>と機械的なコントロール<sup>19</sup>がイノベティブネスやプロジェクトの業績に及ぼす影響が検討されている。ここでは、プロジェクト業績は、事前に設定されたプロジェクト目標また同様のタイプのプロジェクトとの比較で測定されている。また、プロジェクトのイノベーションタイプは、イノベーションの新規性の程度についての異なる2つのステートメントから、いずれかを選択してもらう方法で決定されている。Ylinen and Gullkvist (2014) によれば、有機的なコントロールの果たす役割は、プロジェクトの特性によって大きく異なる。探索的なプロジェクトでは、有機的なコントロールは、イノベティブネスを促進し、それを通じて間接的にプロジェクトの業績に影響を及ぼしている。これに対して、活用的なプロジェクトでは、有機的なコントロールは、直接的にプロジェクトの業績を高める効果を有している。異なるタイプのプロジェクトにおける有機的なコントロールの役割について、Ylinen and Gullkvist (2014) は、次のように述べている。探索的なプロジェクトでは、「有機的なコントロールは、アイデアの生成、フレキシビリティそしてチームメンバー間の相互作用を促進することで、イノベティブネスを高めている」(p.107)のに対して、活用的なプロジェクトでは、「有機的なコントロールが、プロジェクト目標の共有された理解や共通の価値を増大させることで、プロジェクトのパフォーマンスを向上させている」(p.104)のである。さらに、彼らによれば、活用的なプロジェクトにおいても、イノベティブネスとプロジェクト業績との間には統計的に有意なポジティブな関係があることが確認されたが、機械

的なコントロールは、イノベティブネスに影響を及ぼしてはいなかった。

このことは、MCSsを取り巻く非公式的でオープンなコミュニケーションのもたらす効果が、探索と活用との間で異なる可能性を示唆している。探索的なプロジェクトでは、部下との間での非公式的でオープンなコミュニケーションが、アイデアの生成を通じて、組織のイノベーション志向を高める効果を有している。これに対して、活用的なプロジェクトでは、MCSsを取り巻く非公式的なオープンなコミュニケーションは、従業員間の目標の共有や共通の価値観を浸透させることを通じて、直接的に業績を高めている。

さらに、Ylinen and Gullkivist (2014) の研究は、探索的および活用的なイノベーション・プロジェクトの双方において、有機的なコントロールと機械的なコントロールを組み合わせる利用することから生じるテンションが、プロジェクトの業績にポジティブな影響を与えていることも明らかにしている。ただし、両者ではそのバランスに大きな違いが見られる。探索的なプロジェクトでは、有機的なコントロールの利用の程度が高く、機械的なコントロールの利用の程度が低い状況で、業績が最も高かった。これに対して、活用的なプロジェクトでは、有機的なコントロールと機械的なコントロールの双方が高い状況で、業績が最も高い傾向が見られた。なお、イノベティブネスに関しては、2つのグループとも、有機的なコントロールの利用の程度が高く、機械的なコントロールの利用の程度が低い状況で、高いことが発見された。

このことは、以下の議論とも関連している。Bedford (2005) によれば、「潜在的な機会や新規の洞察を商業的に実現可能なアウトプットに変換するためには、より焦点の当たった注意や調整された資源配分が必要とされる。これはトップ・マネジャーがそのような機会を認識し、戦略的なアジェンダに組み込むことで生じる。トップ自身を部下の活動に定期的にかつ個人的に関与させることを通じて、インターアクティブなコントロールはトップ・マネジャーが活動の emergent なパターンにアクセスし、これら

のイニシャティブに資源の選択や投資を行うことを可能とする」(p.15) とされている。このことは、インターアクティブなシステムだけでは、必ずしも、探索的なイノベーションが成功しない可能性について言及している。Widener (2007) は、「後者(診断的なコントロール)はICS(インターアクティブなコントロール・システム)が効果的であるために必要な構造を提供する」(p.762, カッコ内は引用者)と述べている。この点について、Chenhall and Morris (1995)は、有機的な意思決定プロセスにおいて、伝統的な管理会計システムが「資源計画や統合のために規律を提供することで、アイデアを有効なイノベーションに変換する助けを行う」(p.488)ことを主張している。Simons (2000)は、「ICSによって生成した情報や学習は、DCSによってモニターされる戦略や目標に埋め込まれる」(p.305)と述べている。インターアクティブなコントロール・システムを通じて創発された戦略が、組織によって実行に移されるためには、「目標や重要な成功要因が再定義され、組織中に伝達されることが必要」(Widener, 2007, p.762)とされるのである。診断的なコントロールに埋め込まれた目標や重要な成功要因は、個人レベルの行動に影響を与える。この点から、診断的なコントロール・システムは、「インターアクティブなシステムを通じて創発された戦略をコミュニケーションするために利用される」(Widener, 2007, p.762)のである。これは、「すでに学習したことは、組織からグループそして個人レベルへとフィードバックされる。それは人々がどのように行動するかまた考えるかに影響を及ぼす」(Crossan et al., 1999, p.532)ことを意味している。

### 5.3 ambidextrous 型組織における MCSs に関する仮説に向けて

探索的な学習と活用的な学習の双方を同時に追求する ambidextrous 型の組織では、探索または活用のいずれかの組織学習を追求している組織とは、異なる MCSs の設計や利用方法が必要とされる(例えば、Bedford, 2015)。

前節までの議論によって、業務的な業績コン

トロールが、組織学習を促進するか否かは、業務的な業績コントロールを取り巻くインテンシブな MCSs の利用に伴うコミュニケーションが重要な要素となる可能性が指摘された。このことは、トップ・マネジメントによる MCSs の利用方法が、組織学習を促進する重要な要因であることを示唆している。Marginson (2002) の議論を考慮すれば、トップ・マネジメントによる MCSs の利用方法の違いが、ミドルやローレベルの管理者の役割知覚に影響を及ぼすことで、異なる組織学習が促進される可能性があるといえよう。業務的な業績コントロールが、例外管理的に利用されれば、ある一定の逸脱が生じたときにのみトップによる注目が払われ、その探査の範囲も限られたものになるであろう。この場合、現場で行われる差異分析は単に差異の原因追及に終わり、活用的な学習をもたらす可能性がある。しかしながら、トップ・マネジメントが業務的な業績コントロールをインテンシブに利用すれば、ミドルまたはローレベルの探査の範囲が広範に渡り探索的な学習を引き起こす可能性がある。

一方で、Bedford (2015) の研究では、業務的な業績コントロールが、活用的なイノベーション企業において、業績との間にポジティブな関係を有していた。これは業務的な業績コントロールに組み込まれている業績評価指標およびその目標値が組織メンバーに共有されるとともに、彼らの注意を集中させることで、組織業績に貢献している可能性がある。

これらのことから次の仮説を設定する。

仮説 1：トップ・マネジメントによる業務的な業績コントロールの利用方法の相違が、ミドルまたロー・レベルで行われる組織学習のタイプに影響を及ぼす。

仮説 1-1：業務的な業績コントロールが、トップ・マネジメントによってインテンシブに利用される場合、探索的な学習が生じる。

仮説 1-2：業務的な業績コントロールが、トップ・マネジメントによって例外管理的に利用される場合には、活用的な学習が生じる。

仮説 2：活用志向の組織では、業務的な業績コ

ントロールは、組織メンバーに目標を明確化することを通じて、組織業績にポジティブな影響を与える。

戦略的な業績コントロールは、組織がビジョンを達成するうえでの戦略自体の適切性をモニターする役割を果たす (Tessier and Otley, 2012)。その具体的なメカニズムとして、Tessier and Otley (2012) は、ミッション・ステートメントや環境のモニタリング・システムをあげている。環境の不確実性が高く、戦略の妥当性が問題となりうる状況では、戦略的な業績コントロールはそれを取り巻くディスカッションを有機的に生じさせる可能性がある。このため、戦略的な業績コントロールは、環境の不確実性が高い状況では、探索的な学習を促進すると考えられる。他方で、環境の不確実性が低い状況では、戦略的な業績コントロールはトップ・マネジメントに戦略に関する情報を伝達する役割を果たす。

仮説 3：戦略的な業績コントロールと異なる組織学習との関係は、環境の不確実性の程度によってモデレートされる。

仮説 3-1：環境の不確実性が高い状況では、戦略的な業績コントロールは探索的な組織学習を促進する。

仮説 3-2：環境の不確実性が低い状況では、戦略的な業績コントロールは組織学習との間に関連性を有しない。

ambidextrous 組織では、探索的な学習と活用的な学習の双方が同時に強い程度で行われる。Kruis et al. (2016) の研究では、クラスター分析の結果抽出されたコントロールの利用パターンのうち、全てのコントロール・レバーが、他のクラスターに属する事業部門よりも、相対的に強く利用されている Strategic vigilance に分類された事業部門が ambidextrous な特徴を有すると主張された。これは、計画としての戦略と創発的な戦略の双方を扱えるためである。

Bedford (2015) は、診断的なシステムとインターアクティブなシステムの利用の相互作用

が、ambidextrous 組織の業績にポジティブな影響を及ぼしていることを発見している。前節の議論から、Bedford (2015) の診断的なコントロールは業務的な業績コントロールに当たるものである。他方で、インターアクティブなコントロールは戦略的な業績コントロール、MCS のインテンシブな利用および enabling な利用を含んでいる。Bedford (2015) は、活用的なイノベーションと探索的なイノベーションといった競合しているテンションの効果的なマネジメントのために、コントロール・レバーが組み合わせられることが必要であると主張している。コントロール・レバーを組み合わせることで、ダイナミック・テンションが生じ、マネジャーは同時に異なるタイプのイノベーションへの要求を取り扱うことができる」とされている<sup>20</sup>。

この点について、Lee and Widener (2016) の研究は示唆に富む。彼らは、SAP の business objects users conference の参加者 241 名に対するサーベイ調査から、異なるビジネス・インテリジェンス・システム (BI システム) の利用が、組織において異なるタイプの組織学習を促進することを通じて、組織業績に影響を及ぼしていることを発見した。異なる BI システムの一方は、Query, Analysis, and Reporting (QAR) であり、これは「ユーザーが自身の責任領域を選択し、予算項目を自身の予算の subset のために分解し、多重な階層のデータ、変数、インプットおよび仮定と相互作用を行うことを可能とする分析ツールである」(p.2)。この QAR は活用学習を通じて、または活用学習が探索学習に影響を与えることを通じて、組織業績に影響を及ぼしている。他方、もう一つの BI システムである Dashboards and Visualization (DV) では「主要な業績指標に関するリアルタイムでのサマリーレベルでの事業データが、ユーザーが実績をモニターし、また事前に決定された標準と比較行うことのできる形で示される」(p.2)。DV は探索学習に影響を及ぼすことを通じて、組織業績に影響を及ぼしている。Lee and Widener (2016) は、「情報の内容やその表記の仕方」(p.19) が異なる BI システムが異なる組織学習に影響を及ぼすことから、「組織が、いずれかのタイプ

の学習または組織が ambidexterity を求めて双方のタイプの学習を強調することのできる戦略的な選択を可能とさせる」(p.19) と述べている。

Smith and Lewis (2011) によって提唱された組織化の動的均衡モデルは、潜在的なテンションが顕在化するプロセス、顕在的なテンションが個人また組織レベルでの認知を通じて受容 (acceptance) され、解消 (resolution) されるテンションのマネジメントのためのプロセス、さらにそれらのプロセスを経て、結果としてサステナビリティが生み出される状況がモデル化されている。Smith and Lewis (2011) によれば、組織に存在する潜在的なテンションは、環境要因や行為者のパラドキシカルな認知を通じて、顕在化される。

顕在化されたパラドクスに対して、ネガティブな対応を行う組織もあれば、ポジティブな対応を行う組織も存在する。パラドクスに対するネガティブな対応である悪循環は、「一貫性に向かう認知的また行動的な諸力、感情的な不安 (emotional anxiety) および防御性 (defensiveness)」(p.391) によって生じる。これに対して、パラドクスの受容を基礎とするポジティブな対応である好循環は、「認知的また行動的な複雑性、情緒的な安定性およびダイナミックな組織的ケイパビリティ」(p.391) を必要とする。ダイナミック・ケイパビリティは「組織のリーダーが環境のシフトに対応することを可能とし、そうすることで組織メンバーをよりオープンにさせ、パラドキシカルなテンションのダイナミックな環境を受容させる集合的なツールを提供する」(p.392) とされている。

探索と活用を同時に追求する ambidextrous 組織においては、組織メンバーに「競合したオプション間での選択ができないことを認識」(Smith and Lewis, 2011, p. 391) させる MCSs の設計が必要とされる。これによって、「彼らはパラドキシカルな思考を採用し、both/and の可能性を考慮するためにオープンなディスカッションを行なう」(Smith and Lewis, 2011, p.391) ことが可能となるためである。このためには、業務的な業績コントロールと戦略的な業績コントロールの双方が強調されることが必要である

う。いずれか一方が強調されれば、組織内で「一貫性に向かう認知的また行動的な諸力」(p.391)が促進されることで、悪循環がもたらされる可能性がある。これに対して、業績的な業績コントロールと戦略的な業績コントロールをともに強調することによって、組織メンバーにパラドキシカルな思考を生み出すことができる可能性がある。

既述のように、環境の不確実性が高い状況で、戦略的な業績コントロールを取り囲むコミュニケーションが有機的に生じるのであれば、トップ・マネジメントは、業務的な業績コントロールを例外管理的に利用することで、ambidextrousな組織をサポートすることができる。これに対して、環境の不確実性が低い状況では、戦略的な業績コントロールをめぐるコミュニケーションが生じない可能性がある。この場合には、トップ・マネジメントは業務の業績コントロールをインテンシブに利用することで、組織のambidexterityを促進することが可能である。

仮説4：MCSsの利用と組織のambidexterityとの関係は、環境の不確実性によってモデレートされる。

仮説4-1：環境の不確実性が高い状況では、戦略的な業績コントロールをめぐるコミュニケーションが有機的に生じるため、トップ・マネジメントは業務的な業績コントロールを例外管理的に利用することで、組織のambidexterityが促進される。

仮説4-2：環境の不確実性が低い状況では、戦略的な業績コントロールをめぐるコミュニケーションが積極的には生じないために、トップ・マネジメントは業務的な業績コントロールをインテンシブに利用することで、組織のambidexterityが促進される。

## 6 今後の研究

本稿では、Simons (1995) によって提唱された4つのコントロール・レバーのうち、特に診断的なコントロールの利用とインターアクティブなコントロールの利用を Tissen and Otley

(2012)による批判的な議論を交えて検討を行った。そのうえで、彼らのフレームワークに照らして、組織学習とMCSsに言及した研究結果の検討を行った。その結果は4つの仮説の形でまとめられている。これらの仮説では、特にトップ・マネジメントによるMCSsの利用の方法が組織学習やそれを通じた組織業績への影響の点で重要であることを指摘している。業務的な業績コントロールと戦略的な業績コントロールが、インテンシブな利用またenablingな利用と結びつくことで、組織学習が促進される可能性がある。特に、ambidextrous組織では、Smith and Lewis (2011)による組織化のダイナミック・モデルを利用することで、業務的な業績コントロールと戦略的な業績コントロールの双方が強調され、さらに業務的な業績コントロールがインテンシブに利用されることが必要であると考えた。

今後は、ここで考慮された要因を考慮した上で、仮説を検証する目的で経験的な研究を積み重ねていくことが必要である。

(付記) 本研究は、JSPS 科研費 15K03789 の助成を受けたものである。

## [注]

<sup>1</sup> これらの議論は、パラドクスに関する議論でも取り上げられている。パラドクス理論は、本稿での考察においても、重要な位置を占める。Smith and Lewis (2011) は、パラドクスを「同時に存在し、長く持続する矛盾しているが相互に関連した要素である」(p.386)と定義している。

<sup>2</sup> たとえば、Bedford (2015) を参照。

<sup>3</sup> これについては、例えばO'Reilly and Tushman (2004) を参照。

<sup>4</sup> Kang and Snell (2009) によれば、このタイプを議論した論者にBurgelman (2002) やTushman and O'Reilly (1996) がある。

<sup>5</sup> これは、問題解決の一連の手続きの標準化、モデルチェンジの経験の文書での蓄積、モデルチェンジに関わる反省会によって実施される。

- <sup>6</sup> これは、作業者に効率的な生産に関わる目標に加え、改善目標を付与することで実施される。
- <sup>7</sup> これには、オフラインでのQC活動への参加やパイロット生産の段階で実施される改善活動などが含まれる。
- <sup>8</sup> トップ・マネジメントチームの行動的な統合は、メンバー間の協力的な行動、情報の交換、共同での意思決定から構成されている潜在的な因子として扱われている。
- <sup>9</sup> ambidexterity の操作化の方法として、探索志向と活用志向の変数の得点を掛け合わせたものまた両者の差を計算したものがあるが、情報のロスの観点から、両者を加算したものが利用されているとされている。
- <sup>10</sup> なお、財務的な尺度への依存の程度はJoint戦略を採用する製造部門と差別化戦略を採用する製造部門との間で違いが見られなかったことから、差別化の行き過ぎを抑制する目的で財務的な尺度が利用されているとする議論と一致することが指摘されている。
- <sup>11</sup> 吉田他 (2015) は、日本企業を対象とした質問票調査に基づいて、探索、活用およびambidextrous経営が日本的な管理会計実務に与える影響を明らかにしている。
- <sup>12</sup> 業務倫理境界のシステムは、行動規範などを通じて具体化される。これによって、事業行動の倫理的な境界が明らかにされるのである。また、戦略計画システムや固定資産に関連した予算システムを通じて、事業戦略の遂行に資する機会探索活動の焦点を絞る働きをする (Simons, 1995, 邦訳, pp.102-109)。
- <sup>13</sup> Henri (2006) の研究では、これらに加え、さらに「基本的なデータ、仮定および活動計画についての継続的な挑戦やディベートを可能とする」および「組織に共通の言語を開発する」という2つの因子を加えたものが、インターアクティブなコントロールの構成尺度とされている。
- <sup>14</sup> ただし、Bisbe and Otley (2004) では、インターアクティブなコントロールと診断的なコントロールは一本の連続帯上の両端に位置付けられている点には注意が必要である。
- <sup>15</sup> Vandenbosch and Higgins (1996) によれば、情報獲得のためには、焦点を当てた探査とスキヤニングという2つの異なる方法がある。焦点を当てた探査とは「人々が特定の情報を探しているときに生じる」(p.202) 行動であり、スキヤニングとは「特定の解決すべき問題または答えるべき課題なしに情報をざっと閲覧するとき人々が示す行動である」(p.202) とされている。
- <sup>16</sup> Bedford (2015) の研究では、以下の尺度によって診断的なコントロールの利用が測定されている (p.27)。
- ・重要な業績変数の認識
  - ・重要な業績変数のための目標の設定
  - ・重要な業績目標に向けての進捗のモニター
  - ・事前に設定された業績目標からの逸脱を是正するための情報の提供
  - ・業績の主要な領域のレビュー
- <sup>17</sup> ただし Simons (1995) では、診断的なコントロールと呼ばれている。
- <sup>18</sup> Ylinen and Gullkvist (2014) の研究では、有機的なコントロールは、プロジェクトの業績に関わる非公式的でオープンな上司と部下との間でのコミュニケーションに関連して測定されている。具体的には、以下の3つの質問項目によって測定されている (p.108)。
- ・私は、プロジェクト業績の逸脱を対面的な会議で議論するために、プロジェクト・チームの部下を呼び入れる。
  - ・プロジェクト・チームの部下と私は、非公式的に、プロジェクトの業績の問題を一緒に議論し解決する。
  - ・私は、私自身と部下の間でのコミュニケーションのオープンチャンネルや情報の自由な流れをかなり強調する。
- <sup>19</sup> 機械的なコントロールの程度は以下の尺度で測定されている (p.108)。
- ・私は、プロジェクト・チームの業績を、項目ごとにプロジェクト業績の差異を詳細に説明する業績尺度を利用して判断する。
  - ・私は単にプロジェクト・チームが全般的なプロジェクトの業績目標をうまく達成したかだけに関心があるわけではなく、プロ

プロジェクト業績の項目ごとに目標をプロジェクト・チームが達成した程度を評価している。

- ・私はかなりの重要性を予算業績やプロジェクト・マイルストーンからの暫定的なプロジェクト業績目標の逸脱を置いている。
- ・私は部下から暫定的なプロジェクト業績目標からの逸脱の原因を是正するために取られた活動の報告することを求める。

これらの尺度は、Tessier and Otley (2012) の業務レベルでの業績コントロールと、比較的同質的なものを測定しているといえよう。

<sup>20</sup> ただし、佐久間他 (2013) の指摘にもあるように、Bedford (2015) に見られるような測定方法では、「相反する要求から生まれる『緊張関係』を表現できているとはいえない」(p.84) のである。

## 参考文献

- Abernethy, M. A. and P.Brownell. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24: 189–204.
- Adler, P.S. and C.X.Chen. 2011. Combining creativity and control: understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*. 36: 63-85.
- Ahrens, T. and C.S.Chapman. 2004. Accounting for Flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21: 271–301.
- Andriopoulos, C. and M.W.Lewis. 2009. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*. 20(4): 696-717.
- Asif, M. 2017. Exploring the antecedents of ambidexterity: a taxonomic approach. *Management Decision*, 55(7): 1489-1505.
- Beckman, C.M. 2006. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4): 741-758.
- Bedford, D.S. 2015. Management control systems across different modes of innovation: implementation for firm performance. *Management Accounting Research*, 28: 12-30.
- Bedford, D.S. T.Malmi. and M.Sandelin. 2016. Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*. 51: 12-28.
- Bisbe, J. and D.Otley. 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*. 29: 709-737.
- Bisbe, J. J-M.Batista-Foguet. and R.Chenhall. 2007. Defining management accounting constructs: a methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations, and Society* 32: 789-820.
- Chenhall, R.H. and D.Morris. 1995. Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, 23: 485–497.
- Davila, A. G.Foster. and M.Li. 2009. Reasons for Management Control Systems Adoption: Insights from Product Development Systems Choice by Early-Stage Entrepreneurial Companies. *Accounting, Organizations, and Society* 34: 322-347.
- DeChurch, L.A. and M.A.Marks. 2001. Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *The international Journal of Conflict Management*, 12(1): 4-22.
- Dekker, H.C. T.Groot, and M.Schoute. 2013. A Balancing Act? The implications of mixed strategies for performance measurement system design. *Journal of Management Accounting Research*, 25: 71-98.
- Farrell, M.A. 2000. Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal of Management*, 25(2): 201-222.
- Ferreira, A. and D.Otley. 2009. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20.
- Frow, N. D.Marginson. and S.Ogden. 2010. “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budget control. *Accounting, Organizations and Society*, 35: 444-461.

- Gibson, C.B. and J.Birkinshaw, 2004, The Antecedents, consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Gupta, A.K. K.G.Smith. and C.E.Shalley. 2006. The interplay between exploitation and exploration, *Academy of Management Journal*, 49: 693-706.
- Gurtner, S. and R.Reinhardt. 2016. Ambidextrous idea generation – antecedents and outcomes. *Journal of Innovation Management*, 33: 34-54.
- Güttel, W.H. and S.W.Konlechner. 2009. Continuously hanging by a thread: managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61: 149-171.
- He, Zi-Lin. and Poh-Kam Wong, 2004. Exploration vs exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4): 481-494.
- Henri, Jean-Francois. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31: 529-558.
- Jansen, J.J.P. F.A.J.Van den Bosch. and H.W.Volberda. 2005b. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57: 351-363.
- Jansen, J.J.P. F.A.J.Van Den Bosch. and H.W.Volberda. 2006. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science* 52(11); 1661-1674.
- Jansen, J.J.P. Z.Simsek. and Cao Q. 2012. Ambidexterity and Performance in Multiunit Contexts: Cross-Level Moderating Effects of Structural and Resource Attributes *Strategic Management Journal*.
- Jehn, K. and E.A.Mannix. 2001. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2): 238-251.
- Jørgensen, B. and M.Messner. 2009. Management Control in New Product Development: The Dynamics of Managing Flexibility and Efficiency. *Journal of Management Accounting Research*. 21: 99-124.
- Kang, Sung-Choon. and S.A.Snell. 2009. Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management. *Journal of Management Studies*, 46(1): 65-92.
- Kruis. Anne-Marie. R.F.Spekle. and Widener, S.K. 2016. The levers of control framework: an exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32: 27-44.
- Kyriakopoulos, K. and C.Moorman. 2004. Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21: 219-240.
- Lavie, D., U.Stettner. and M.L.Tushman. 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1): 109-155.
- Lee, M.T. and S.K.Widener. 2016. The performance effects of using business intelligence systems for exploitation and exploration learning. *Journal of Information Systems*, 30(3):1-31.
- Levinthal, D. and J.G.March. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- Lillis, A.M., and P.M.G.van Veen-Dirks. 2008. Performance measurement system design in joint strategy settings. *Journal of Management Accounting Research*, 20: 25-57.
- Lubatkin, M.H. Z.Simsik. Y.Ling. and J.F.Veiga. 2006. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavior Integration. *Journal of Management*, 32(5): 646-672.
- March, J.G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*. 2(1): 71-87.
- Marginson, D. L.McAulay. M.Rousch. and T.van Zijl. 2014. Examining a positive psychological role for performance measures, *Management Accounting Research*, 25: 63-75.
- McCarthy, I.P. and B.R.Gordon. 2011. Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management*, 41(3): 240-258.
- Miner, A.S. P.Bassoff. and C.Moorman. 2001. Organizational Improvisation and Learning: A Field

- Study. *Administrative Science Quarterly*, 46: 304-337.
- Mom, T.J.M. A.J.Frans. V.Den Bosch. and H.W.Volberda. 2007. Investigating managers' exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6): 910-931.
- Mundy, J. 2010. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35: 499-523.
- Nilsson, S. and S.Ritzén. 2014. Exploring the use of innovation performance measurement to build innovation capability in a medical device company. *Creativity and Innovation Management*, 23(2):183-198.
- Özsomer, A. and E. Gençtürk. 2003. A resource-based model of market learning in the subsidiary: the capabilities of exploration and exploitation. *Journal of International Marketing*. 11(3): 1-29.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy: technique for analyzing competitors*. Free Press. (土岐伸・中辻萬治・服部照夫訳. 1982. 『競争の戦略』ダイヤモンド社.)
- Raisch, S. and J.Birkinshaw 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3): 375-409.
- 佐久間智広・劉美玲・三矢裕. 2013. 「マネジメント・コントロール・パッケージのサーベイ研究における現状と課題: Levers of Control フレームアークに関する文献研究」『国民経済雑誌』208(2): 67-89.
- Sidhu, J.S. H.Volberda. and H.Commandeur. 2004. Exploring exploration orientation and its determinants: some empirical evidence. *Journal of Management Studies* 41(6): 913-932.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control-How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Massachusetts. :Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳. 2008. 『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.)
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, N. J. : Prentice Hall. (谷武幸・窪田祐一・松尾貴巳監訳. 2008. 『戦略実現の組織デザイン』中央経済社.)
- Smith, W.K. 2014. Dynamic decision making: a model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*. 57(6): 1592-1623.
- Smith, W.K. and M.W.Lewis 2011. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2); 381-403.
- Simsek, Z. C.Heavey. J.F.Veiga. and D.Sounder. 2009. A typology for alignment organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5):864-894.
- 鈴木修. 2012. 「新製品開発における『活用(exploitation)』と『探索(exploration)』との比率と継続的な企業成長との関係に関する実証分析: 医薬品開発を題材に」『研究 技術 計画』27(1/2): 27-38.
- Tessier, S. and D.Otley. 2012. A conceptual development of Simons' levers of control framework. *Management Accounting Research*, 23: 171-185.
- Tuomela, Tero-Seppo. 2005. The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16: 293-320.
- Turner, N. H. Maylor. and J.Swart. 2015. Ambidexterity in projects: an intellectual capital perspective. *International of Project Management*, 33: 177-188.
- Vandenbosch, B. and C.Higgins. 1996. Information acquisition and mental models: an investigation into the relationship between behavior and learning. *Information System Research*, 7(2); 198-214.
- Vera, D. and M.Crossan. 2005. Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(3): 203-224.
- Vivio, J. 2004. Mobilizing local knowledge with 'provocative' non-financial measures. *European Accounting Review*. 13(1): 39-71.
- Ylinen, M. and B.Gullkvist. 2014. The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. *Management Accounting Research*, 25: 93-112.
- 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—予備的考察—」『メルコ管理会計研究』8(1): 53-64.
- Wang, C.L. and M.Rafiq. 2014. Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and

Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25:58-76.

Widener, S.K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*. 32: 757-788.

Zimmermann, A., S.Raisch, and J.Birkinshaw. 2015. How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*. 26(4): 1119-1139.