

【論文】

マネジメント・コントロール概念の再検討 －戦略変更に関する先行研究の分析－

The Concept of Management Control System and Its Relation to
Strategic Change: A Critical Review of Preceding Studies

新 江 孝
Arae Takashi

伊 藤 克 容
Ito Katsuhiko

目次

はじめに

1 戦略変更に関する先行研究

2 戦略変更の分析枠組み

3 先行研究の分析

結びにかえて

(要旨)

マネジメント・コントロール・システムには、既定の戦略を実行する役割が期待されている。それだけでも重要な意義をもち、企業業績に与える貢献は大きく、その価値は計り知れない。これに加えて、さらに重要性が注目されているのは、組織の戦略を見直し、変更しなければならない状況下での役割である。企業環境の変化、競合企業との関係性、製品ライフサイクルなどの要因によって、既定の戦略の変更を迫られる場面は例外的ではない。本稿では、戦略変更を迫られる状況下で、マネジメント・コントロールはどのような役割を果たすべきかを検討する。具体的には、de Wit & Meyer (2014) の戦略変更のプロセスと組織コンテキストという概念に依拠して、戦略変更には多様な側面があること、それゆえ、戦略変更に対するマネジメント・コントロールの役割も多様であることを確認する。本稿では、戦略変更のプロセス、組織コンテキスト、時期、組織の4つの要素を包含した分析枠組みを提案する。

はじめに

マネジメント・コントロール・システム (management control system) には、既定の戦略を実行する役割が期待されている。それだけでも重要な意義をもち、企業業績に与える貢献は大きく、その価値は計り知れない。これに加えて、さらに重要性が注目されているのは、組織の戦略を見直し、変更しなければならない状況下での役割である。新しい技術が続々と開発され、顧客の嗜好は絶えず変化することから、多くの事業には寿命がある。競合企業は優位性を獲得しようとして、これまでにない手を次々とくりだす。企業の存続と発展のためには、環境の変化に適切に対応しなければならないが、そのためには既定の戦略を変更することが必要となる。

企業環境の変化、競合企業との関係性、製品ライフサイクルなどの要因によって、既定の戦略の変更を迫られる場面は例外的ではない。本稿では、戦略変更を迫られる状況下で、マネジメント・コントロールはどのような役割を果たすべきかを検討する。戦略マネジメントの領域における研究成果をふまえ、従来の研究で取り込まれていなかった新たな要素を組み込んだ分析枠組みを提案するのが本稿の目的である。

戦略変更は非常に重要な経営課題であることに加え戦略変更の状況が一樣ではないため、マネジメント・コントロールとの関係を考えるのが難しい。戦略変更に対して、マネジメント・コントロールがどのような役割を担うのかを整理することには、大きな意義があると考ええる。

具体的には、de Wit & Meyer (2014) による戦略変更のプロセスと組織コンテキストという概念に依拠して、戦略変更には多様な側面があること、それゆえ、戦略変更に対するマネジメント・コントロールの役割も多様であることを確認する。まず、de Wit &

Meyer (2014) の見解に基づいて、戦略変更のプロセスと組織コンテキストという要素に加えて、戦略変更の時期およびその対象組織という2つの要素を付け加え、計4つの要素からなる分析のための枠組みを提案する。さらに、その分析枠組みを戦略変更の代表的な研究であるSimons (1995) のケース研究、Abernethy & Brownell (1999) の定量的研究、Dent (1991) のケース研究にあてはめて検討することによって、戦略変更におけるマネジメント・コントロールの多様な役割を整理していきたい。

1 戦略変更に関する先行研究

議論を進めるにあたって、本稿の重要概念である「戦略変更」とは何かについて、その必要性も含めて確認する。

de Wit & Meyer (2014) は、「組織の存続にとって、変化は当然のことである。問われるのは、いつ、どのように、どの方向で変化すべきか、ということである」(p. 166) と指摘し、変化は当然に必要なことであるとしている。他方で、「ただし、すべての変化が戦略変更ではない。」(p.166) とも指摘し、戦略変更とそれ以外の業務変更 (operational change) とはレベルが異なるとしている¹⁾。本稿で対象とする戦略変更とは以下のようなものである。

すなわち、戦略変更 (strategic change) とは、基本的なビジネス・システム自体の更新を意味する。ビジネス・システムは、ビジネス・モデル (事業を行う方法) と組織システム (組織構築の仕方) から構成される。したがって、戦略変更とは、ビジネス・モデルないし組織システムの根本的な更新である。

この定義において注目すべきは、戦略変更の中に、組織システムの変更である組織変化 (organizational change) が含まれている点である。本稿では、このように戦略変更に組

織変化も含めて広く理解することにしたい。

戦略変更に関する先行研究は、(1)戦略変更のコンテンツに関する先行研究と(2)戦略変更のプロセスに関する先行研究の2つに大別される²⁾。前者は何を変えるかという問題を扱った研究アプローチであるのに対して、後者はどう変えるかという問題を追究したアプローチである。

1.1 戦略変更のコンテンツに関する先行研究

特にマネジメント・コントロール研究との関連で、戦略変更のコンテンツに関する注目すべき研究としては、以下のようなものがある。

Argyris (1977) は、「シングル・ループの学習」、「ダブル・ループの学習」という概念を提唱し、組織変化（組織学習）の深さの相違を明らかにしている。このような深さに注目した見解は、Levy (1986) による「根本的变化」、「二次的变化」という概念、Senge (1990) による「適応的学習」、「生成的学習」という概念と問題意識が共通している。また、Mintzberg & Westley (1992) は、「組織の状態の変化」と「組織の方向性の変化」とを峻別することで、変化のレベルを多面的に評価する理論を提示している。さらに、Laughlin (1991) は、組織の構成要素のコンテンツ（レベル）を3つ（解釈図式、組織デザイン、副次要素）に分けて把握した上で、組織変化についてマネジメント・コントロールの観点から分析するのに役立つモデルを提案している。

1.2 戦略変更のプロセスに関する先行研究

戦略変更のコンテンツとは別に、戦略変更のプロセスに着目した研究も蓄積されている。

Greiner (1972) は、混乱期と安定期が交互に出現する「企業の5段階成長モデル」を

提案している。前述のLaughlin (1991) は、組織変化のコンテンツに着目した上で、さらに組織変化のプロセスを「反発」、「方向転換」、「植民」、「進化」という4つのモデルに整理している。Mintzberg & Westley (1992) は、組織変化をLearning、Visioning、Planningの3つからなるプロセスとしてモデル化している。Thomas (1994) は、戦略選択と環境適応という概念を用いて、組織変化のプロセスを解明しようとしている。

2 戦略変更の分析枠組み

2.1 戦略変更の2つの問題領域

本稿では、戦略変更という重要かつ複雑な現象を分析する手がかりとして、経営戦略上の課題を3つの要素（①戦略コンテンツ、②戦略プロセス、③戦略コンテキスト）に分類して整理しているde Wit & Meyer (2014) の見解に着目する。

de Wit & Meyer (2014) の見解に依拠したのは、以下の理由による。第1に、戦略をコンテンツ、プロセス、コンテキストの3つの観点から検討し、コンテンツとプロセスだけでなく、コンテキストにも着目していることである。変化の対象となるコンテンツおよび変化の経過についての議論であるプロセスだけでなく、両者に密接に関連し、両者を規定する可能性のある要因として、コンテキストをフレームワークに含めることで、今後、より網羅的かつ総合的な考察を行う道が開かれると考えられる。第2に、コンテンツ、プロセス、コンテキストの3つの観点について、両極の理念型によって論点を整理していることである。すなわち、唯一最善の解や方法論を所与とした議論ではなく、状況に応じた使い分けを想定している。両極の理念型の存在をパラドックスと捉え、現実的な対応をそのパラドックスの解消として位置づけ、両極の間に位置する状況が視野に収められている。

ただし、本稿において、戦略変更に関して議論の対象とするのは、①戦略変更のプロセスと②戦略変更の組織コンテキストについてのみである。すなわち、戦略コンテンツおよび戦略コンテキストのうち業界コンテキスト³⁾と国際的コンテキスト⁴⁾は考察対象から外した。その理由は、第1に、戦略コンテンツは変更される戦略の具体的な内容であって、置かれた状況が違えば採用すべき戦略は異なるはずであり、それを一緒に含めて考察すると議論がかなり複雑になってしまうからである。第2に、影響システムとしてのマネジメント・コントロールの本質（伊丹, 1986, p. 21）から、戦略変更のコンテキストに関しては、まずは組織コンテキストに焦点を当てるべきだと考えられるからである。

2.2 戦略変更のプロセス

戦略変更について本稿で注目する第1の要素は、戦略変更のプロセスである。戦略変更プロセスの両極の理念型としては、それが「革命的」か「進化的」か、という問題があり、

現実的にはその間のどこかに位置づけられる（図表1を参照）。

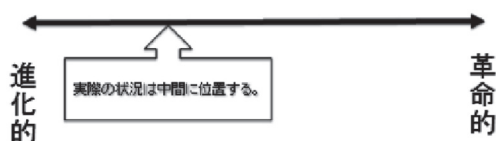
一方の極は、革命的变化（revolutionary change）であり、ビッグバン・アプローチ（big bang approach）とも言われる。断続的に速いスピードで、大きなゆれ幅の変化が生じるケースである。その代表的な研究としては、Hammer（1990）によるリエンジニアリング革命の提唱などがある。

もう一方の極は、進化的変化（evolutionary change）であり、変態アプローチ（metamorphosis approach）とも言われる。継続的にゆっくりとしたスピードで、ゆれ幅の小さな変化が累積していくケースである。その代表的な研究としては、日本企業の継続的改善の取組みを紹介したImai（1986）の研究や、「学習する組織」の構築を主張したSenge（1990）の研究などがある。

2.3 戦略変更の組織コンテキスト

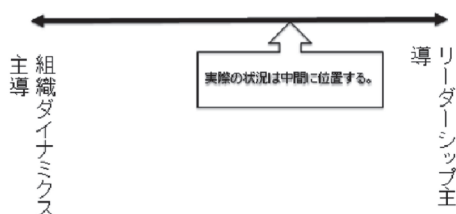
戦略変更について本稿で注目する第2の要素は、戦略変更の組織コンテキストである。

図表1 戦略変更のプロセス



出所：de Wit & Meyer（2014）より作成。

図表2 戦略変更の組織コンテキスト



出所：de Wit & Meyer（2014）より作成。

戦略変更プロセスが革命的变化と進化的変化の両極に整理されるのと同様に、組織コンテキストについても2つの両極の理念型が考えられる。すなわち、「リーダーシップ主導」か「組織ダイナミクス主導」か、という問題であるが、現実的にはその間のどこかに位置づけられる（図表2を参照）。

一方の極は、戦略変更が生じる組織コンテキストはトップ・マネジメントのコントロール下にあり、トップ・マネジメントの意図に基づいて戦略変更が行われる状況である。リーダーシップ主導の立場の代表的な研究としては、Cyert (1990) の研究などがある。

もう一方の極は、事前のシナリオが存在せず、混沌とした中で組織の活力に任せて合意形成が行われており、現場からのボトムアップで戦略の変更が推進される状況である。組織ダイナミクス主導の立場の代表的な研究としては、自発的な秩序形成を重視したStacy (1993) の研究などがある。

組織コンテキストがリーダーシップ主導か組織ダイナミクス主導かという議論は、一般的なマネジメント・コントロールの役割と密接な関係がある。リーダーシップ主導の組織コンテキストであれば、マネジメント・コントロールに期待される役割は、既存の戦略の効率的な実行である。他方、組織ダイナミクス主導の組織コンテキストであれば、マネジメント・コントロールに期待される役割は、現場に対して試行錯誤を促し、組織学習を促進させ、新たな戦略の創発につながるような状況を作り出すことである。

2.4 戦略変更のパラドックスへの対処法

上記のように、戦略変更のプロセスには革命的变化と進化的変化、組織コンテキストにはリーダーシップ主導と組織ダイナミクス主導という両極の理念型が存在している。では実際には、そのようなパラドックスについて、

どのように対処すべきであろうか。de Wit & Meyer (2014, p. 17) によると、それには①場所的分離（組織を分ける）、②時期的分離（時期を分ける）、③同時処理（併存させる）という3つの方法がある。

場所的分離とは、異なる場所（組織）で、それぞれのアプローチを実施する方法である。時期的分離とは、時期に応じて、その時々でそれぞれのアプローチを追求する方法である。同時処理には、両者の「バランスを取る」、両者を「併置する」、両者を「合成する」、両者を「止揚する」といった方法がある。

戦略変更に関して具体的に見るならば、場所的分離には、たとえば既存事業では進化的変化、新規事業では革命的变化、というように事業単位ごとに革命的变化と進化的変化を使い分けるケースが相当する。あるいは、ある事業部は組織ダイナミクス主導で、別の事業部ではリーダーシップ主導、といったケースが相当する。また、時期的分離には、たとえば、まずは革命的变化を引き起こし、それが定着したら進化的変化が生じるようなケースが相当する。あるいは、緊急対策が必要な時期にはリーダーシップ主導で行い、安定化してきたら組織ダイナミクス主導に任せる、といったケースが相当する。

同時処理、そのうちのバランスを取る (balancing) という方法⁵⁾ は、「陰と陽のバランスを取る」といった状況を意味しており、両極の要素が共に適度な割合で含まれるケースである。すなわち、革命的变化と進致的変化の両方、あるいは、リーダーシップ主導と組織ダイナミクス主導の両方が、適切なブレンドで含まれることになる。その具体例は、後述するSimons (1995) が調査した戦略変更のケースに見ることができる。

2.5 戦略変更を検討するための枠組み

これまで述べてきたように、戦略変更と一口に言っても、実にさまざまな側面から分析

することができる。それぞれの戦略変更の側面に応じて、それに対するマネジメント・コントロールの役割は異なってくるはずである。

前述したように、de Wit & Meyer (2014) の見解に依拠すると、戦略変更には、戦略変更のプロセスとその組織コンテキストという問題領域がある。さらに、それらに関する両極の見解（パラドックス）の解消方法には、同時に処理するという方法の他に、場所を分けたり時期を分けたりする方法も存在している。

そこで、これらの戦略変更の側面を筆者なりに整理してみると、①戦略変更のプロセス、②戦略変更の組織コンテキスト、③戦略変更の時期、④戦略変更の対象組織の4つの要素にまとめることができ、そこから以下のような戦略変更の分析枠組みが得られる（図表3を参照）。

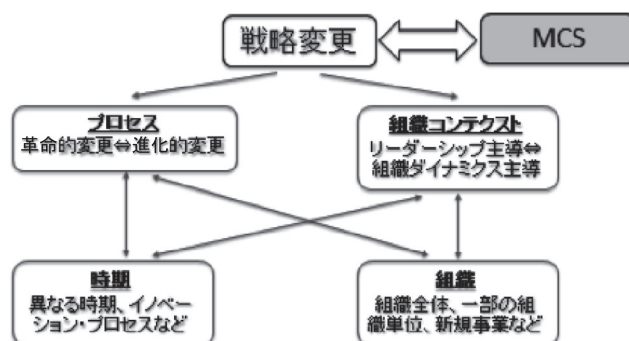
戦略変更といっても一様ではなく、さまざまなパターンがあり得る。部分的な状況だけを検討して、そこから得られた知見を一般論であるかのごとく議論しても生産的ではない。むしろ危険であるとさえ言えよう。戦略変更とマネジメント・コントロール・システムの関係性を検討するためには、戦略変更の全体像を網羅し、包括的に把握する枠組みが必要である。本稿では、そのような枠組みとして、

de Wit & Meyer (2014) の見解からマネジメント・コントロール研究上重要と考えられる要素を抽出して、図表3のような分析枠組みを提案したい。

戦略変更の分析枠組みには4つの要因があり、それぞれが互いに絡み合っている。図表の右下のボックスにある「組織」とは、組織全体を対象とした戦略変更であるか、一部の組織のみを対象としているのか、というように、戦略変更が行われる組織に複数の可能性があることを意味している。左下の「時期」は、複数の内容からなる戦略変更が行われる時期が一緒（同時期）であるのか、それぞれ異なる時期に行われるのか、というように、戦略変更が行われる時期の区分を意味している。左上の「プロセス」とは、戦略変更プロセスが革新的変更であるか進化的変更であるのか、というように、戦略変更のプロセスの違いを意味している。右上の「組織コンテキスト」とは、リーダーシップ主導での戦略変更か組織ダイナミクス主導か、というように、戦略変更の組織コンテキストの違いを意味している。

この枠組みを適用することによって、いろいろなパターンからなる戦略変更の識別が容易になる。たとえば、BSC（Balanced Scorecard）を用いて一気に戦略を変更しようとする

図表3 戦略変更の分析枠組み



出所：de Wit & Meyer (2014) の見解に基づき筆者作成

る場合は、短期間のある「時期」に、「組織」の全体（ないしは、特定の事業部という「組織」）を対象にして、リーダーシップ主導という「組織コンテキスト」で、革命的な「プロセス」で戦略を変更していくことを意味している。

あるいは、イノベーションに基づいた新規事業の立ち上げという戦略変更について、この枠組みをあてはめて詳細に分析してみると以下ようになる。そもそも、新規事業の立ち上げということ自体は、革命的变化であり、リーダーシップ主導である。ただし、その対象「組織」は、新規事業のための一部の組織単位である。戦略変更の「時期」については、図表4のようにイノベーション・プロセスを、アイデア創出、イノベーション実現、価値獲得の3つの段階に分けて考察することができる。このうち、アイデア創出の段階は、組織ダイナミクス主導で現場からのさまざまな提案が集められる。イノベーション実現の段階は、リーダーシップ主導と組織ダイナミクス主導のブレンドで推進される。具体的にはDDP (discovery-driven Planning) (McGrath & MacMillan, 1995) などの「学習志向の計画法」を用いて、学習を通じて進化的な変化が生じる。すなわち、計画自体はリーダーシップ主導で設定されるが、具体的な学習は組織ダイナミクス主導でなされる。価値獲得の段階（事業の安定化以降）では、リーダーシップ主導で組織の通常の運営がなされる。この事業安定化以降には、進化的変化が生じることもあれば、リーダーシップ主導でまた革命

的变化が引き起こされることもありうる。

このように、一口に戦略変更といっても、本稿で提案する枠組みに照らしてみると、実に多様な状況がありうるものが、より整理された形で明確化されるであろう。

3 先行研究の分析

以下では、上述の分析枠組みを適用して、代表的な戦略変更に関するマネジメント・コントロール研究を分析してみる。

3.1 Simons (1995) による戦略変更の研究

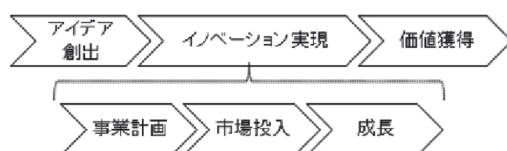
(1) Simons (1995) による戦略変更のケース研究

Simons (1995) による戦略変更のケースでは、新たなトップ・マネジメントの着任に伴う戦略転換(基本的な方向性の変更)のケースが4社分の事例をまとめた形で記述されている (pp. 127-141)。

この戦略転換のケースでは、前任者が失敗の責任を取って更迭された後に、新しい経営者が着任した。新たに着任したトップ・マネジメントは、事業戦略の基本的な方向性を転換しようとしていた。前任者の失敗の尻拭いのため、トップ・マネジメント自らが考案した新しい戦略の実行に対して、全組織を大至急、取りかからせる必要があったためである。

このとき、戦略転換のために複数のコントロール・レバーが活用された。すなわち、経営理念のシステムと事業境界のシステムに

図表4 イノベーション・プロセス



出所：Govindarajan & Trimble, 2005, p. 6（一部修正）

よって、組織の新しい方向性が示され、許容される事業ドメインが設定された。診断的コントロール・システムによって、新しい戦略の実施状況が監視されるとともに、業績と報酬とが結びつけられ、戦略の実行へのインセンティブが組織成員に与えられた。これに加えて、インターラクティブ・コントロール・システムが、戦略上の不確定要素に関する情報入手、および現場からの戦略の創発のために導入された。

(2) Simons (1995) によるケース研究の解釈

(a) 戦略変更のプロセスについて

戦略変更のプロセスには、さまざまなバリエーションがある。前述のように、戦略変更は革命的に行われるか、進化的に生じるかという両端の間のどこかにプロットされる。

Simons (1995) が調査した戦略転換のケースにおいて、そのきっかけとなったのはトップ・マネジメントの交代である。戦略変更の時期に着目するならば、それはトップ・マネジメントの交代をきっかけとした同じ時期に、革命的变化と進化的変化が生じた。そして、それはトップ・マネジメントの交代をきっかけとして企業全体に関して行われたので、戦略変更が行われた組織に着目するならば、革命的变化と進化的変化は同じ組織で行われたものであった。

したがって、前述の2.4であげた3つのパラドックスの対処法(①場所的分離、②時期的分離、③同時処理)のうち、このケースでは同じ時期に同じ組織で革命的变化と進化的変化が行われていたので、同時処理(そのうちの「バランスを取る」)が実施されていたことになる。すなわち、革命的变化と進化的変化との間で、適切なブレンドを見だし、それが推し進められていたのである。そのバランスとしては、前任者の失敗という経緯から、どちらかと言えば、革命的よりも戦略変更が行われていたと考えられる。

その際におけるマネジメント・コントロール・システムの役割について見ると、革命的な戦略変更に関しては、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・システムによって、戦略を一気に変更することが行われた。他方、進化的な戦略変更に関しては、インターラクティブ・コントロール・システムによって、戦略創発への道が開かれていた。

(b) 戦略変更の組織コンテキストについて

戦略変更の組織コンテキストについての議論は、戦略変更がリーダーシップ主導で行われるべきか、組織ダイナミクス主導で行われるべきかという問題に関するものである。それは、単にいずれがよいかという問題ではなく、①場所的分離、②時期的分離、③同時処理という選択肢を考慮する必要がある。

Simons (1995) が調査した戦略転換のケースは、トップ・マネジメントの交代をきっかけにして(同じ時期に)、既存事業において(同じ組織で)生じたものであるため、その組織コンテキストは、リーダーシップ主導と組織ダイナミクス主導の間で、適切なブレンドを見つけようとする同時処理(そのうちの「バランスを取る」)であったことになる。すなわち、戦略変更の一部はリーダーシップ主導でなされ、一部は組織ダイナミクス主導でなされた。そして、そのバランスとしては、前任者の失敗の結果、新しく採用されたトップ・マネジメントが行った取組みであるために、どちらかと言えば、リーダーシップ主導よりも戦略変更が行われていたと考えられる。

このケースにおいて、リーダーシップ主導の要素は、トップ・マネジメントが4つのコントロール・レバー(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、インターラクティブ・コントロール・システム)を設けたことに見られる⁶⁾。そのうち、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・システムを

用いて、戦略変更がリーダーシップ主導で行われたのである。

他方、組織ダイナミクス主導の要素もそのケースには見て取ることができる。具体的には、インターラクティブ・コントロール・システムによって現場からの戦略創発を促そうとしたことである。ただし、インターラクティブ・コントロール・システムは、トップ・マネジメントが認識した戦略上の不確定要素に対して組織学習の焦点を向けさせようとするもので、組織学習に対するトップ・マネジメントの関与を重視したシステムである。このため、組織ダイナミクス主導の戦略創発が期待されていると言っても、インターラクティブ・コントロール・システムを用いる場合には、戦略創発に対するトップ・マネジメントの一定の関与が想定されていることに注意すべきであろう。

以上をまとめると、Simons (1995) のケース研究における戦略変更は、図表5のようなものであったことが判明する。

(c) Simons (1995) によるリーダーシップ主導の重視

Simonsの見解に対しては、組織コンテキストとの関連で、Gray (1990) が次のような興味深い指摘をしている。

すなわち、Simons (1990) によると、学習は組織の下位層に対して、トップ・マネジメントがその戦略的な意図を伝えることによっ

て行われるプロセスとして描かれている。ここでは、トップ・マネジメントは、「不確実性の海」を航海する全知全能者としてイメージされている。さらに組織の下位層が、定められた戦略行動を取るのは当然とされている。他方、現行の戦略から逸脱した提案がボトムアップでなされたとしても、その受け入れにトップ・マネジメントが抵抗することがありえるとされている⁷⁾。

このGray (1990) の指摘からも判明するように、Simonsが想定している組織コンテキストは、リーダーシップ主導の色彩が強い。

Simons (1995) のコントロール・レパレー論を詳細に分析するならば、それはトップ・マネジメントが設けた一定の枠内に限って組織成員の自主性を尊重して組織ダイナミクスのポテンシャルを発揮させようとするものであると理解できる。すなわち、以下のように、そこにはリーダーシップ主導よりの立場が見て取れる。

第1に、事業境界のシステムによって、許容されるドメインを限定し、その領域内に限って自由な取り組みが許容されている⁸⁾。第2に、診断的コントロール・システムによって、公式的に結果については責任を負わせた上で、どのように取り組むかについての自由を認めている。いわゆるMerchant (1982) がいう結果のコントロールであり、具体的な手順や方法を詳細に規定する訳ではないが、

図表5 Simons (1995) のケース研究の分析結果

	プロセス	組織コンテキスト
戦略変更の様相	「革命的変更」と「進化的変更」の「同時処理」	「リーダーシップ主導」と「組織ダイナミクス主導」の両方の要素が混在。トップ・マネジメントの役割が重視されている。
時期	同じ時期	同じ時期
組織	同じ組織	同じ組織

出所：筆者作成

所定の結果を出すことが求められている。第3に、インタラクティブ・コントロール・システムでは、トップ・マネジメントが認識した戦略上の不確定要素に対して組織学習の焦点を向けさせようとするものであって、組織学習に対するトップ・マネジメントの関与が重視されている。

3.2 Abernethy & Brownell (1999) による戦略変更の研究

(1) Abernethy & Brownell (1999) による戦略変更に関する定量的研究

次にAbernethy & Brownell (1999) による戦略変更に関する定量的研究について検討する。この研究は、上述のSimons (1995) によるインタラクティブ・コントロール・システムの概念に依拠して、戦略変更と予算の利用方法が業績に与える影響を定量的に分析することを目的としている。調査対象としては、オーストラリアの大規模な公立病院が選択され、対象病院数は63機関であり、回答者は病院長であった。

この分析からは、以下の点が明らかになった。すなわち、大きな戦略変更の状況下における予算のインタラクティブな利用は、業績に対して正の効果を及ぼす。他方で、小さな戦略変更（あるいは戦略変更なし）の状況下において業績に対して正の効果を及ぼすのは、予算の診断的な利用である。

戦略変更の測定方法としては、Miles & Snow (1978) のディフェンダー/プロスペクターの分類を病院にあてはめ、その病院がどちらのタイプにあてはまるのかを、7点スケールで、病院長が回答するという方法が採用された。そして、2年前と現時点の点数の差から、戦略変更の大きさが測定された。

(2) Abernethy & Brownell (1999) による定量的研究の解釈

(a) 戦略変更のプロセスについて

戦略変更のプロセスが、革命的か進化的か

については、Abernethy & Brownell (1999) の研究からは不明である。これは、2年前と現時点の点数の差から、戦略変更の大きさを測定しているので、その期間内にどのような経緯をたどって戦略が変更されたかがまったく分からないためである。63病院の個別の状況も分らなければ、全体的な傾向もつかめない。

(b) 戦略変更の組織コンテキストについて

戦略変更の組織コンテキストが、リーダーシップ主導で実施されたか、あるいは、組織ダイナミクス主導で実施されたかについても一切不明である。調査方法が、2年前と現時点の点数の差から戦略変更の大きさを測定しているので、誰が中心となって戦略変更を導いたのかについて情報を得る術がないためである。

結果として、大きな戦略変更の場合に予算のインタラクティブな利用が適切である（戦略を微調整する場合には予算の診断的な利用が適切である）という結論が示されているが、マネジメント・コントロール・システムがどのような役割を果たしたのか、そのメカニズムについては解明されていない。

この点に定量的研究の難しさや限界が存在すると思われる。Abernethy & Brownell (1999) が採用したような定量的な研究アプローチによっては、本稿が重視する戦略変更を識別する4つの変数、①変更プロセス、②組織コンテキスト、③時期、④組織に関して、十分な情報が入手できない。すなわち、定量的な研究では、戦略変更の多様な側面について考察できないのである⁹⁾。

以上をまとめると、Abernethy & Brownell (1999) の定量的研究における戦略変更については、図表6のように、その詳細は不明である。

図表6 Abernethy & Brownell (1999) の定量的研究の分析結果

	プロセス	組織コンテキスト
戦略変更の様相	不明	不明
時期	不明	不明
組織	不明	不明

出所：筆者作成

3.3 Dent (1991) による戦略変更の研究

(1) Dent (1991) による戦略変更のケース

次にDent (1991) による戦略変更のケース研究について検討する。この研究では、国営企業のEuro Rail社（仮称）において、1980年代に「鉄道の文化（公共サービスとしての鉄道）」から「ビジネスの文化（利益獲得の手段としての鉄道事業）」へと戦略変更が生じた状況を分析している。戦略変更が必要になった理由は、政府の方針が変わり、それまでの公営事業としてのぬるま湯体質が見直され、事業の収益性が強く求められるようになったことにある。

企業の体質転換のために、最初に、ビジネス・マネジャーという新たなポストが設置された。ビジネス・マネジャーは、各市場セグメント（e.g.長距離旅客輸送、短距離旅客輸送、貨物輸送、小包郵便輸送）の最終損益に責任を負っていたが、本社所属のスタッフであり、鉄道業務に対して直接的な権限は与えられていなかった。

ビジネス・マネジャーの新設に続いて、セグメント別損益計算が修正された。それまで負担させられていなかった共通費が各市場セグメントに配賦されるようになった（「コストの完全分配の原則」）。これは、各ビジネス・マネジャーが市場セグメントの最終損益に責任を負っているために、必然的に実施された修正であった。

このようにビジネス・マネジャーが新設され、損益計算の方法がそれに伴って見直され

たが、鉄道業務についてはまったく変更がなされなかった。この結果、ビジネス・マネジャーとしては、最終損益に責任はあっても、他の部署に参与し、必要な情報を入手するためのフォーマルな地位が確立されていないというジレンマに直面した。

このような状況を解消するために、ビジネス・マネジャーからCEOに対し、その地位をより向上するよう働きかけが行われた。この結果、ビジネス・マネジャーの権限が大幅に引き上げられ、鉄道業務の責任者である地域ゼネラル・マネジャーと同列に扱われることになった。さらに、伝統的に大きな権力を持っている地域ゼネラル・マネジャーと互角に渡り合うため、その後もビジネス・マネジャーからCEOに対し、マネジメント・コントロール・システム変更の働きかけがなされ、次々にそのシステムが変更されていった。

具体的には、長期計画システムの運営方法が変更され、計画策定に際して地域ゼネラル・マネジャーだけでなく、ビジネス・マネジャーも正式に参与するようになった。また、資本支出手続きが変更され、資本支出に関して地域ゼネラル・マネジャーだけでは決定できず、ビジネス・マネジャーの承認が必要となり、ビジネス・マネジャーが投資に拒否権を持つようになった。さらに、予算システムが変更され、地域別予算を市場セグメント別にも分析にするようになり、そこにビジネス・マネジャーが関与するようになった。

新設当初はほとんど存在感を発揮できなかったビジネス・マネジャーであったが、相

次いで組織およびマネジメント・コントロール・システムが改編され、それが定着していくにつれて、重要な地位を占めるようになった。管理者層にとっては、それまであまり重視して扱ってこなかった会計データが日常的に用いられるようになり、それに伴いビジネス・マネジャーが描き出す「現実」が理解されはじめた。最終的には、鉄道業務の職員も含めすべての組織成員が、日々の業務活動をビジネス上の意義と結びつけて理解するようになっていった。このようにして、組織成員間にビジネス文化が次第に醸成され、浸透していったのである。

(2) Dent (1991) によるケース研究の解釈

(a) 戦略変更のプロセスについて

戦略変更のプロセスには、2.2で示したように、それが①革命的に行われるか、②進化的に生じるかという両極の理念型がある。Dent (1991) によるケースについて見ると、当初は革命的变化を企図したが、結果的には進化的変化が行なわれ、両方の要素が見られた。

革命的变化と進化的変化というプロセスは、2.5で示したように、さらに①その変化が行われた時期と②その変化が行なわれた組織という点も加味して分析することができる。

i) 変化の時期

Dent (1991) によるケースでは、当初は、短期間に戦略を変更すること(=革命的变化)が企図されていた。すなわち、政府の方針変更を受けて、ビジネス・マネジャーという新たなマネジメント層を設置し、一気に収益性を高めようとした。しかし、そのポストを設置するだけでは、短期間のうちにすぐには成果が得られなかった。そこでその後、時間をかけて、ビジネス・マネジャーとCEOによってさまざまな取組みが行われ、徐々に「ビジネスの文化」へと進化的変化が生じて行った。つまり、当初は革命的变化が企図された(結局、失敗した)が、時間の経過とともに浸透

する進化的変化の性格が強く見られた。

ii) 変化の組織

Dent (1991) によるケースでは、革命的变化を象徴する組織として、ビジネス・マネジャーというマネジメント層が新設された。他方で、鉄道業務の組織には、当初はまったく変化が見られなかった。ところが、ビジネス・マネジャーやCEOによるさまざまな取組みの結果として、鉄業業務の組織でも、進化的に「ビジネスの文化」が浸透していった。つまり、新しいマネジメント層という革命的变化がなされた組織と進化的変化が生じた鉄業業務部門というそれぞれ異なる組織において、戦略変化が行われていた。

(b) 戦略変化の組織コンテクストについて

戦略変化の組織コンテクストには、2.3で示したように、それが①リーダーシップ主導で行われるか、②組織ダイナミクス主導で行われるかという両極の理念型がある。Dent (1991) によるケースについて見ると、当初は、リーダーシップ主導であったが、ビジネス・マネジャーの取組みをきっかけとした組織ダイナミクスの貢献も大きい。

i) 変化の時期

Dent (1991) によるケースでは、当初は、リーダーシップ主導で戦略変化が実施された。具体的には、ビジネス・マネジャーという新たなマネジメント層が設置され、セグメント別損益計算が修正された。その後、組織ダイナミクス主導の時期が続いた。ビジネス・マネジャーからCEOへの働きかけによるビジネス・マネジャーの地位向上、およびマネジメント・コントロール・システムの変化の結果、組織ダイナミクス主導の様相で、「ビジネスの文化」が組織成員へ徐々に浸透していった。つまり、変化のきっかけはリーダーシップ主導で与えられ、組織ダイナミクスがそれに追随していった。

ii) 変化の組織

Dent (1991) によるケースでは、CEOに

図表7 Dent (1991) のケース研究の分析結果

	プロセス	組織コンテキスト
戦略変更の様相	両方の要素が見られる。革命的变化を企図したが結果的には、進化的変化がなされた。	当初は、リーダーシップ主導であったが、ビジネス・マネジャーを中心とする組織ダイナミクスの貢献も大きい。
時期	当初は革命的变化だが、時間の経過とともに浸透する進化的変化の性格が強い。	きっかけは、リーダーシップ主導で与えられ、組織ダイナミクスがそれに追従した。
組織	革命的变化を体現するビジネス・マネジャーと進化的変化で新しい方針を受容する鉄道業務部門という2面性が観察される。	リーダーシップ主導でビジネス・マネジャー職が設置されたが、その後の戦略変更では組織ダイナミクスが大きな役割を果たした。

出所：筆者作成

よるリーダーシップ主導でビジネス・マネジャーという新たなマネジメント層が設置された。それによって企業の収益性を一気に高めようとしたが、それがすぐに結果に結びついたわけではない。鉄道業務部門の組織内部では、ビジネス・マネジャーの働きかけによるマネジメント・コントロール・システムの変更などに込められたメッセージが次第に受容され、組織ダイナミクス主導で、徐々に「ビジネスの文化」に染まっていった。つまり、戦略変更の組織に関しては、それぞれ、リーダーシップ主導の組織(新たなポストの設置)と組織ダイナミクス主導の組織(鉄道業務部門での戦略変更)があった。

以上をまとめると、Dent (1991) のケース研究における戦略変更は、図表7のようなものであったことが判明する。

結びにかえて

本稿では、de Wit & Meyer (2014) による戦略変更の概念に依拠して、戦略変更とマネジメント・コントロールとの関係性について

検討した。de Wit & Meyer (2014) の見解に基づくならば、戦略変更といっても様ではなく、少なくとも、①戦略変更のプロセス、②戦略変更の組織コンテキスト、③戦略変更の時期、④戦略変更の対象組織の4つの要素を考慮して、どのような様相で戦略変更が実施されているかを識別することが重要であることが分かる。

一口に戦略変更といっても、短期間に実施される革命的变化の場合と漸進的に変化が進行する進化的変化の場合とで、そして、リーダーシップ主導の場合と組織内の衆知に依拠した組織ダイナミクス主導の場合とで、マネジメント・コントロール・システムの役割が異なってくるはずである。さらに、時期によって、マネジメント・コントロール・システムに期待される役割が変化すること、そして、戦略変更が組織全体だけでなく、その一部で部分的かつ段階的に実施されることもまれではない。したがって、戦略変更とマネジメント・コントロール・システムとの関係性を明らかにするには、上記の4つの要素を確認する必要がある。

定量的研究には、多くの組織に当てはまる法則を発見しようというメリットがある。しかしながら、戦略変更という問題領域に関しては、その形態がさまざまであることから、Abernethy & Brownell (1999) 自身が指摘している通り、定量的研究では「戦略変更のダイナミクス」を考察できないという点は軽視できない。完全無欠な研究方法などは存在しないのであるから、より洗練された手法を開発するとともに、詳細な個別状況を含んだケース研究を蓄積して補完するよりほかに手立てはない。

では、Abernethy & Brownell (1999) が言う「戦略変更のダイナミクス」はどのようにして明らかにできるのであろうか。Abernethy & Brownell (1999) 自身はそれ以上詳しい説明を行っていないが、本稿での考察結果に基づくと、戦略変更のプロセス、その組織コンテキスト、その時期、その組織という4つに着目することで、個別的で具体的な経営現象である戦略変更のダイナミクスをより詳細な形で明らかにできると考える。

本稿では、戦略変更に対するマネジメント・コントロールの役割を検討するための枠組みとして、戦略変更の4つの要素からなる分析枠組みを提案した。それによって、戦略変更に対するマネジメント・コントロールの役割が実に多様なことが判明する。

具体的には、変更プロセスの観点に着目するならば、革命的变化のための役割と進化的変化のための役割は大きく異なる。革命的变化のためであれば、組織全体を一つにまとめる必要が出てくる。すなわち、進化論的に言えば、「分散」を制限するようなマネジメント・コントロールが求められる。他方で、進化的変化のためであれば、多様な取り組みを許容する必要が出てくる。すなわち、「分散」を増やすようなマネジメント・コントロールが求められることになる。

また、組織コンテキストに着目すると、リー

ダーシップ主導の際と組織ダイナミクス主導の際とで、マネジメント・コントロールが果たす役割には大きな違いが生じる。リーダーシップ主導の戦略変更のためであれば、必要に応じてトップダウンで資源を配分し、無駄を排除するための役割がマネジメント・コントロールには求められる。他方、組織ダイナミクス主導の戦略変更のためであれば、タイトなコントロールではなく、Mintzberg & Waters (1985) の言うアンブレラ戦略のように、下位の組織成員に一定の制限下において自由裁量を認めたり、そのための余裕資源を準備したりするような形でのマネジメント・コントロールが求められる。

しかも、戦略変更に対するマネジメント・コントロールの役割を考える上では、そのプロセスと組織コンテキストについては、さらに、その時期と対象組織の点からも検討していかなければならない。つまり、戦略変更に対するマネジメント・コントロールの役割は実に多様なのである。

したがって、同じ戦略変更に関するマネジメント・コントロール研究であっても、その「戦略変更」自体には違いがあることに着目しなければならない。

Simons (1995) が明らかにした戦略変更のケースでは、その変更が同じ時期に同じ組織で共に見られたが、いずれかと言えば、革命的变化の色彩が強く、リーダーシップ主導が強調されたバランス取りがなされていた¹⁰⁾。Abernethy & Brownell (1999) の研究では、Simons (1995) によるインターラクティブ・コントロール・システム概念に依拠しているが、定量的研究であるために、戦略変更のプロセス、その組織コンテキスト、その時期、その対象組織などは考察外に置かれていて、どのようなメカニズムでマネジメント・コントロールが戦略変更に貢献したかは不明である。Dent (1991) が調査した戦略変更のケースでは、当初は一部の組織（ビジネス・マネ

ジャー)を対象とした革命的変更かつリーダーシップ主導による変更であったが、結果的には、鉄道業務部門を対象とした進化的変更かつ組織ダイナミクス主導の時期がその変更の中心を占めていた。

一口に「戦略変更」と言ってもその内容は異なる。であれば、そのような多様な戦略変更に対するマネジメント・コントロールの役割も多様なはずである。今後、戦略変更との関連でマネジメント・コントロールについて検討する際には、このような多様性に目を向けることが必要となろう。

なお、2.1で示したように、経営戦略上の課題を3つの要素、すなわち、①戦略コン

テンツ、②戦略プロセス、③戦略コンテキスト、に分類しているde Wit & Meyer (2014)の見解に従うならば、戦略変更に関する研究も、①戦略変更のコンテンツ、②戦略変更のプロセス、③戦略変更のコンテキストに大別できる。このうち、本稿では、戦略変更のプロセスと戦略変更のコンテキストのうちの組織コンテキストとの関連でのみ、マネジメント・コントロールについて検討した。残りの、戦略変更のコンテンツおよび戦略変更のコンテキストのうちの業界コンテキストと国際的コンテキストとの関連での考察については、今後の検討課題としたい。

(注)

- 1) 戦略変更がビジネス・システムの根本的な変更であるのに対して、業務変更は、(業績向上のために行われる)既存システムの枠内での更新である(de Wit & Meyer, 2014, p. 196)。
- 2) なお、本稿では、後述するように、戦略上の課題を、コンテンツとプロセスだけでなく、さらにコンテキストも加えて整理するde Wit & Meyer (2014)の見解を採用する。
- 3) 業界コンテキストとは、競争の舞台である業界がどのような状況にあるのかということを意味する。戦略との関係では、業界コンテキストが個々の企業の行動をどの程度規定するか、個々の企業から業界に対して影響を及ぼすことができるか、ということが問題となる。
- 4) 企業が国内市場に留まらず海外市場へと進出すると、国内だけの場合には生じなかった追加的な問題に直面する。それが国際的コンテキストであり、具体的には、国ごとに相違があったり、一国の状況が他国に及ぼす影響の程度が違っていたりする。戦略との関係で問題となるのは、世界的な収斂の流れに従うのか、国際的な多様性を維持し続けるのかということである。
- 5) de Wit & Meyer (2014, p. 18)によると、同時

処理のうち「併置する(juxtaposing)」とは、反対物を同時に受け入れることで、そのためにはダイナミック・ケイパビリティが必要になる。「解決する(resolving)」とは、両者を合成することで、新しい統合の形を見つけようとするものである。「止揚する(embracing)」とは、弁証法的発展を意味しており、両者の対立を積極的に利用し、創造性に結びつけようとするものである。

- 6) Simons (1995, p. 5) は、マネジメント・コントロール・システムを公式的なものに限定して定義している。
- 7) このGrayの指摘は、Simons (1990)の論文に対するものであるが、Simonsの1995年の著書でも基本的な考え方は変わっていないため、同じ指摘が当てはまると思われる。
- 8) その基本的なアイデアは、Mintzberg & Waters (1985)のアンブレラ戦略(umbrella strategy)の概念に依拠していると考えられよう。
- 9) 後述するように、Abernethy & Brownell (1999)自身、定量的研究には「戦略変更のダイナミクスを考察できない」(p. 200)という問題があ

ることを指摘している。

- 10) Simons (1995) の考察は、4社の事例を合算して行っているために、両極の要素が同じ時期に同じ組織で共に見られた結果になったのかも

しれない。仮に、個々の企業のケースを詳細に分析すれば、戦略変更の「時期」や「組織」が異なっている可能性も否定できないであろう。

(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*, 24, 189-204.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.
- Cyert, R. M. (1990). Defining leadership and explicating the process. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(1), 29-38.
- de Wit, B. & Meyer, R. (2014). *Strategy Synthesis: Managing Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage (4th ed.)*. Cengage Learning.
- Dent, J. F. (1991). Accounting and organisational cultures: A field study of the emergence of a new organisational reality. *Accounting, Organizations and Society*, 16, 705-732.
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005). *Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution*. Harvard Business School Press. (酒井泰介訳『ストラテジック・イノベーション－戦略的イノベーターに捧げる10の提言－』翔泳社, 2013年).
- Gray, B. (1990). The enactment of management control systems: A critique of Simons. *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2), 145-148.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill. (今井正明著『カイゼン－日本企業が国際競争で成功した経営ノウハウ』講談社, 1991年).
- Laughlin, R. C. (1991). Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: Some alternative models. *Organization Studies*, 12(2), 209-232.
- Levy, A. (1986). Second-order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*, 15(1), 5-23.
- McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. (1995). Discovery driven planning. *Harvard Business Review*, 73(4), 44-54.
- Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review*, 23(4), 43-55.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営: 戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社, 1983年).
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13 (s2), 39-59.

- Senge, P. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32 (1), 7-23.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15, 127-143.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部, 1998年).
- Stacy, R. (1993). Strategy as order emerging from chaos. *Long Range Planning*, 26(1), 23-29.
- Thomas, R. J. (1994). *What Machines Can't Do: Politics and Technology in the Industrial Enterprise*. University of California Press.
- 伊丹敬之. (1986). 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.

(Abstract)

As a role of management control system, execution of an established strategy is highly expected. Carrying out of an established strategy has important significance. The contribution of management control system to corporate performance is worth immeasurable value. In addition, a role of management control system to change organizational strategy attracts more and more attention. Factors such as a change of the company environment, the competition with the competitors, the shortened product life cycle are ordinary, not exceptional in today's business context. In this research, we try to make clear what kind of role the management control should play for an organizational strategic change. Depending on de Wit & Meyer (2014), we propose the promising analytical framework that included four elements of organization (strategic change process, context, time, organization).

