

〈論文〉

# マネジメント・コントロール・パッケージによる 組織慣性コントロールの可能性についての一試論 —「両利きの組織」理論からのアプローチ—

新 改 敬 英  
吉 川 晃 史

## 〈要約〉

本稿では、組織論における Tushman と O'Reilly の「両利きの組織」理論を再検討したうえで、環境変化に適応するための「両利き」の実現に向けたマネジメント・コントロール・パッケージ (MCP) の役割を検討した。具体的には、既存事業の成功が新規事業の展開を妨げる「サクセス・シンドローム」を組織慣性が引き起こすことに着目し、その克服に向けた MCP の可能性を探索した。管理会計の文脈における「両利き」の実現に関する既存研究をレビューする中で、組織の漸進的および非連続的イノベーションを両立させ、組織の長期的な成長を促進する方法として、Ahrens and Chapman が提唱したイネイブリング・コントロールの活用可能性を提示したことが、本稿の重要な貢献の一つである。

## 1 はじめに

組織を取り巻く経済環境は、ただ変化が速いだけでなく、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) という言葉が表すように不確実性の増加が指摘されている。そのような状況下では、必ずしもこれまで業績を上げていた既存事業の将来にわたる成長が約束されるわけではない。そのため組織は、変化する環境への適応行動として、既存事業がキャッシュを獲得できている間に新規事業を探索したうえで、当該新規事業を次のコア事業候補として育成しておかなければならない。

他方、2017 年版中小企業白書に記載された質問票調査結果によると、新規事業展開が成功し、かつ経常利益が増加したと回答した企業はサンプル全体の 14.7%であった (2017 年度中小企業白書, p.346, 筆者計算)。このデータから、新規事業を軌道に乗せるのは非常に難しい

ということが推察できよう。

なぜ新規事業を軌道に乗せることが難しいのか。その理由のひとつとして、組織論・戦略論の領域では「組織慣性 (organizational inertia)」、すなわち組織が持つ「現状を維持しようとして変革を抑制する、構造的に備わった傾向」（高瀬，1989, p.41）の影響が指摘されてきた。この組織慣性は、程度の差はあれども、どのような組織においても観察されることが明らかになっている（新改，2021）。当該概念で解釈すると、新規事業を軌道に乗せることができない要因のひとつとして、既存事業が持つ慣性を打破することができない点が挙げられるということになる。逆にいうと、既存事業が持つ慣性をうまくコントロールすることができれば、新規事業が軌道に乗る可能性は高まるということになろう。

ところで、特定の企業戦略を所与としてそれを効率的に達成するためには、組織メンバーの行動をコントロールする必要がある（伊藤，2016）。組織目的の達成に向けて組織メンバーを動機付け、望ましい行動を実行するように誘導するべく（澤邊・飛田，2009）、マネジャーが組織行動のパターンを維持または変更させるために用いる、フォーマルな情報に基づいた手順や手続き（Simons, 2000）の集合体が、マネジメント・コントロール・パッケージ（以下、MCP）である。

横田・金子（2014）が指摘するように、「組織の中にある事業組織ごとの活動と全体組織の目標とが整合性を持ち、事業組織の活動が組織全体の目標や戦略を達成に導くことがマネジメント・コントロールの目的である」とするならば、新規事業開発という組織活動を実行するための MCP に組織慣性のコンテクストを織り込むことで、新規事業が軌道に乗る確率をより高めることができる可能性がある。本稿の目的は、環境変化適応の阻害要因となり得る組織慣性をコントロールし、新規事業の成功による環境変化への適応を実現する MCP 構築の基礎を得ることである。

当該目的への接近を試みるうえで、本稿では Tushman と O'Reilly が 1996 年に提唱し、組織論の領域を中心に研究が蓄積されている「両利きの組織 (ambidextrous organization)」に着目する。Tushman と O'Reilly は、両利きの組織を「複数の矛盾した構造、プロセス、および文化を内包し、漸進的イノベーションと非連続的イノベーションの両方を同時に追求できる組織」（Tushman and O'Reilly, 1996, p.24, 筆者訳）と定義したうえで、様々なトレードオフを克服して組織の長期的な成長を導く方法を理論化している。

この Tushman と O'Reilly の「両利きの組織」に着目する理由は、組織慣性の概念をその理論化プロセスに織り込みつつ、MCP に類似するモデル構築を行っているためである。詳細は次節にて述べるが、当該理論は組織慣性がトリガーとなって組織が陥る「サクセス・シンโดローム (success syndrome)」を克服するべく構築されている側面がある。また、当該理論

が想定する「組織の整合性モデル (congruence model of organizations)」は、管理会計研究における MCP の概念と親和性が高いと考えられる。

以上の理由から、本稿では「両利きの組織」理論の全体像を把握するとともに、特に、先述した「サクセス・シンドローム」と「組織の整合性モデル」に焦点を当てる。そのうえで、既存の管理会計研究を踏まえ、組織の慣性をコントロールする MCP 構築へ向けての探索を行う。

なお組織の「両利き (ambidexterity)」についての研究は、管理会計の領域でも急速に蓄積されている (e.g. Bedford, 2015; 2019; 2022; Ylinen and Gullkvist, 2014; Mura et al., 2021; Schaeede et al., 2019; 吉田ほか, 2015; 妹尾, 2017; 窪田ほか, 2022; 伊藤, 2019; 2020; 在間, 2018; 福田, 2013)。そこで本稿では、管理会計の領域で現在までに行われている「両利き」概念の既存研究を概観し、本稿における問題意識との接点を確認する。なお、既存の管理会計研究をレビューした結果、「両利き」の定義についてのコンセンサスがまだ得られていない状況であること、また Tushman と O'Reilly が両利きの議論の前提として想定していると思われる、整合性モデルとサクセス・シンドロームを直接的に扱った先行研究はほとんどないことが明らかとなった。

本稿の構成は次のとおりである。まず第2節では、組織論領域における「両利き」について、Tushman と O'Reilly の理論を中心にレビューを行う。特に、本稿における問題意識と関連が深いと思われる「サクセス・シンドローム」と「組織の整合性モデル」について深耕する。次に第3節では、「両利き」についての管理会計領域における先行研究を概観し、本稿における問題意識との接点を探る。さらに第4節では、「両利き」の理論に対して親和性の高い、管理会計領域における既存の代表的な枠組みについて検討することで、組織慣性をコントロールして環境変化への適応を実現する MCP 構築のヒントを探る。

## 2 Tushman and O'Reilly の「両利きの組織」

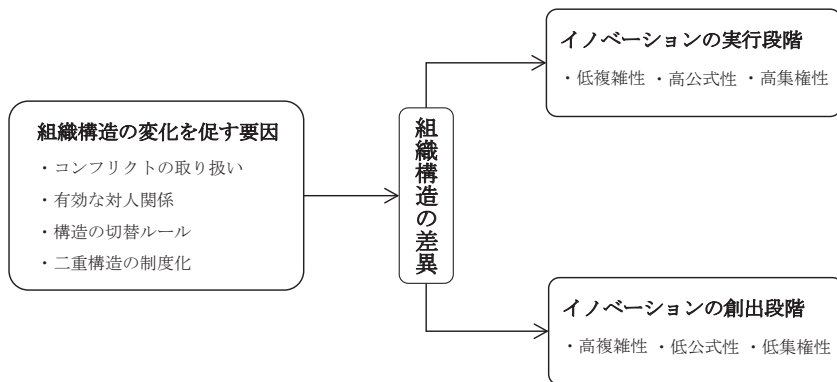
### (1) 概要

「両利きの組織 (ambidextrous organization)」の定義は、Tushman and O'Reilly (1996) による以下のものがその代表例であろう。

「複数の矛盾した構造、プロセス、および文化を内包し、漸進的イノベーションと非連続的イノベーションの両方を同時に追求できる組織」 (Tushman and O'Reilly, 1996, p.24, 筆者訳)

「両利き (ambidexterity)」の概念は、先述した定義が述べられている Tushman and O'Reilly (1996) が世に出て以来、組織論の領域におけるポピュラーな研究対象となっており (Birkinshaw and Gupta, 2013)、これまで様々な研究が蓄積されてきた。「両利き」の概念が研究対象として普及した最も大きな要因は、その多用途性にある。組織内のトレードオフを解消するのではなく内包する、というユニークさと抽象度の高さによって、効率性と柔軟性、適応力と調整、統合と反応力、探索と活用など (Birkinshaw and Gupta, 2013) 幅広い事象に適用され、結果として様々な「両利き」の文脈で研究がなされてきた。

図1 Duncan (1976) による組織の二重構造



(出所) 中園 (2021, p.843) 第2図に筆者加筆

組織論における「両利きの組織」についての著名かつ重要な研究は、本稿の議論の中心でもある Tushman and O'Reilly (1996) であるが、組織の概念において「両利き」という言葉を初めて用いたのは Duncan (1976) であるとされている (O'Reilly and Tushman, 2008; 2013, Birkinshaw and Gupta, 2013)。Duncan はコンティンジェンシー理論に基づき、イノベーションの「創出」と「実行」という2つの段階に応じた組織の二重構造 (dual structures) を提唱し、時間の経過にともなって、段階的に (sequentially) 組織構造を両利き化していく必要性を示唆した (図1) (O'Reilly and Tushman, 2008)。この二重構造を有した組織が、Duncan の提唱する「両利きの組織 (ambidextrous organization)」である (中園, 2021)。

Tushman and O'Reilly (1996) の「両利きの組織」は、イノベーションの観点から議論されている点では Duncan (1976) と同じであるものの、「短期的には成功を収める企業が長期的に失敗するのはなぜか」という問題意識のもとで概念化されている (中園, 2021) 点が異なる。Duncan (1976) が提唱する段階的な両利き能力の獲得は、環境変化が漸進的な場合には

実現可能であろう。しかしながら、非連続的な環境変化に直面した場合には、段階的な両利き化では変化に適応することはできない。そのような場合には、組織はそれらを同時に (simultaneously) 行う必要がある、というのが Tushman and O'Reilly の主張である。

なお、「両利き」の議論がなされる際には March (1991) が提唱した探索 (exploration) と活用 (exploitation) の文脈でなされることが多いが、もともと Tushman and O'Reilly (1996; 1997) では March (1991) は引用されていない。「両利きの組織」と March (1991) の知の活用および探索を初めて関連づけたのは、Benner and Tushman (2003) であるとされている (中園, 2021)。

Benner and Tushman (2003) は、生産性のジレンマを解消する手段として両利き化を議論する中で、短期的なパフォーマンスの最大化と長期的なパフォーマンスの最大化を同時に実現するための手段が、知の活用と探索の両立を行うことであるとした。そのうえで、「両利きの組織構造 (ambidextrous organizational forms)」は、ひとつの組織の中でこれらの矛盾した組織活動を両立させる仕組みを構築することで、知の活用と探索を調和させると提唱した (Benner and Tushman, 2003, p.252)。

なお、1996 年の論文では知の活用と探索について言及していなかった Tushman と O'Reilly であったが、2013 年に発表した論文では以下のとおり「両利き」の定義にそれらを織り込んでいる。

「組織の両利き性 (*organizational ambidexterity*) とは、効率性、管理性、漸進的改善が重視される成熟した技術や市場で競争するのに加え、柔軟性、自律性、実験性が必要とされる新しい技術や市場でも競争するために、探索と活用の両方を行う組織の能力のことである」 (O'Reilly and Tushman, 2013, p.324, 筆者訳)

ところで、先述したように「両利き」の概念は効率性と柔軟性、適応力と調整、統合と反応力、探索と活用など幅広い事象に適用され、結果として様々な「両利き」の文脈で研究がなされている。この多用途性は多様な研究を実現させる反面、定義や測定の明確さを欠く危険性をはらんでいる (Birkinshaw and Gupta, 2013)。実際に、提唱者である Tushman と O'Reilly も以下のように述べている。

「『両利き』の使い方は非常に曖昧で、単に 2 つのことを同時に行うことであるかのように言われている。『両利き』とは、単に企業が効率性やイノベーションを追求できるか、複数の市場で競争できるかということではなく、新しい市場や技術で競争するために必要な能力を開発することであり、市場環境の変化

に直面しても企業が生き残ることを可能にするものである」（O'Reilly and Tushman, 2013, p.330, 筆者訳）

この曖昧さに起因する多用途性の論点は、管理会計領域における両利き研究にも少なからず影響を与えるものであると考えられる。特に、事例分析を行う際の観察対象の選択に直接的に影響すると思われる。本稿では「両利き」の状態を、複数のことを同時に行うということではなく、ある事業環境に最適化された組織が、その状態を前提あるいは出発点として新たな事業に取り組むプロセスと捉える。そのうえで、Tushman and O'Reilly が一連の著書で提唱している「組織の整合性モデル (congruence model of organizations)」および「サクセス・シンδροーム (success syndrome)」に着目する。その理由は、Tushman and O'Reilly の両利き理論の主要な目的が、組織の整合性モデルを戦略実行のツールとして捉えたうえで、いかにしてサクセス・シンδροームを打破して長期的な成長、すなわち環境適応を実現させるかであると考えられるからである。次項より、この2つの概念について概観する。

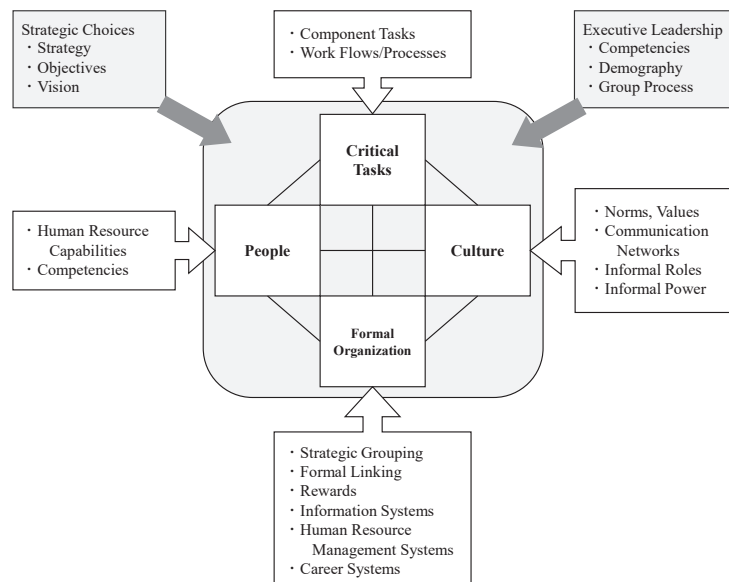
## (2) 組織の整合性モデル (congruence model of organizations)

組織の整合性モデルとは、組織を構成する要素を「重要課題 (critical tasks)」「組織文化 (culture)」「公式組織 (formal organization)」「人材 (people)」の4要素で捉えたうえで、その整合性つまり適合度合いの判断や、各要素の内容の見直し、優先順位の変更によって、環境変化への適応を図るモデルである。Tushman and O'Reilly (1997) ではこの4要素に加えて、組織で選択される戦略と経営者のリーダーシップが変数として追加されている (Tushman and O'Reilly, 1997) (図2)。

整合性モデルを構成する4要素について、Tushman and O'Reilly (1997) の記述をもとに簡潔に説明する。第1に「重要課題 (Critical Tasks)」は、戦略目標を達成するために遂行すべき課題群 (Component Tasks)、および誰がどのようなプロセスで製品をつくり、サービスを行うのかを規定する仕事の流れ (Work Flows / Processes) で構成されている。第2に「公的組織 (Formal Organization)」は、戦略、目標、ビジョンに合致した公式的な戦略グループの編成 (Strategic Grouping)、顧客や協力会社等を含む組織内外の公式的な連携 (Formal Linking)、先述した重要課題の必要条件に合致した報酬制度 (Rewards)、成績を評価する情報システム (Information Systems)、人事管理システム (Human Resource Management Systems)、同じく重要課題の必要条件に合致した昇進システム (Career Systems) で構成されている。第3に「組織文化 (Culture)」は、組織や集団の文化そのものの基礎となる規範と価値観 (Norms, Values)、組織成員間の非公式なコミュニケーションを

司るネットワーク（Communication Networks）、そのネットワークにおける組織成員の非公式の役割（Informal Roles）および非公式の影響力（Informal Power）で構成されている。第4に「人材（Human Resources）」は、重要課題に対応する組織成員の多様な能力や特性（Human Resource Capabilities / Competencies）で構成されている。

図2 組織の整合性モデル（congruence model of organizations）

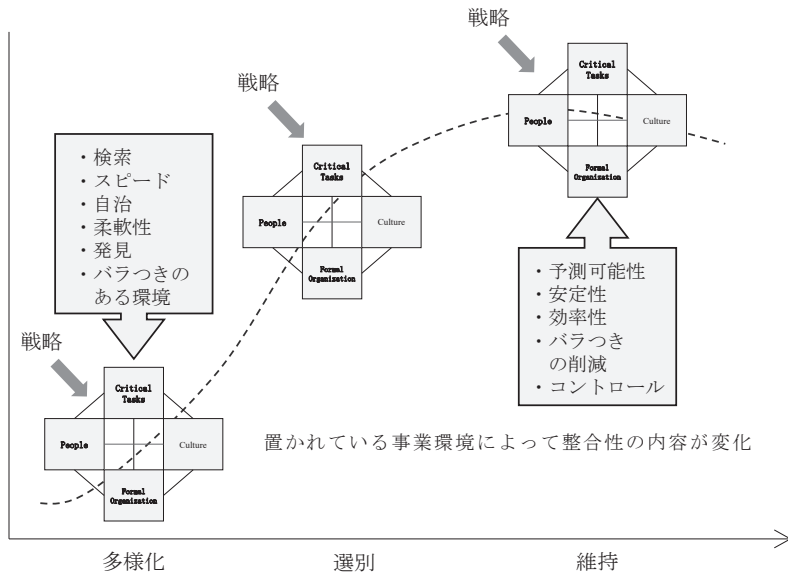


出所：Tushman and O'Reilly (1997, p.59) Figure 4.1 を筆者修正

ここで、縦に配列された2つの要素は公式的統制（組織のハードウェア）の軸、横に配列された2つの要素は社会的統制（組織のソフトウェア）の軸とされている（Tushman and O'Reilly, 1997, p.98）。業績が目標に届かないほとんどの場合、この4要素間の整合性の欠如が原因である、というのがTushman and O'Reillyの主張である。

市場や技術が漸進的に変化する場合、それに漸進的に適応、つまり進化し続けることができる組織が繁栄する。ここでいう「進化」とは、漸進的な環境変化に合わせて、戦略と4要素の整合性を再調整し続けることであると考えられる（図3）。

図3 組織の進化



出所：O'Reilly and Tushman (2016, 和訳版, p.85) 図2-4を筆者修正

### (3) サクセス・シンδροーム (success syndrome)

Tushman and O'Reilly は、環境が変化しているにもかかわらず、既存の事業環境で成果をあげている整合性モデルを大きく変化させることができないことを「サクセス・シンδροーム」と呼称している。これは既存の成功パターンへの組織の過剰適応であり、不確実性を伴う新規事業が成果を上げることができない大きな要因の一つとされている。

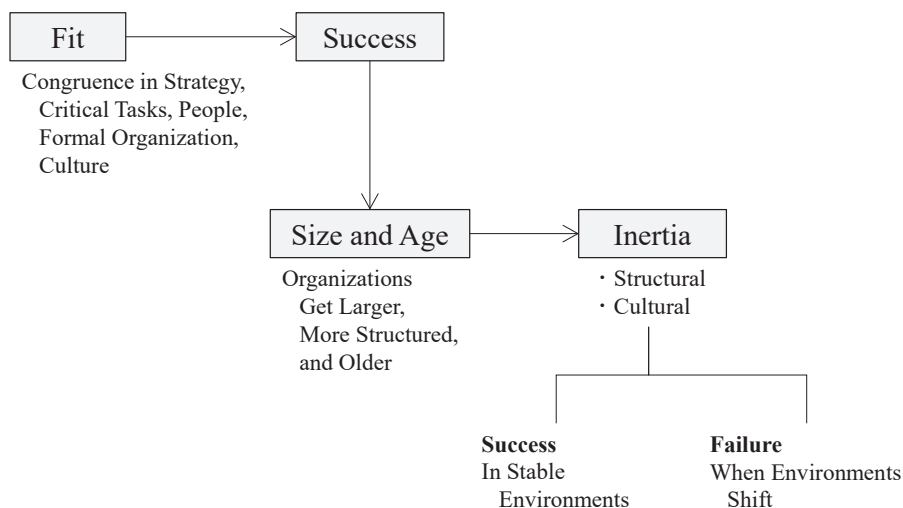
成功している企業は、その成功の要因として何がうまく機能しているのかを学習し、それを通常のオペレーションに取り入れる。これは、市場からのフィードバックを利用して組織を絶えず改良し、組織としての使命を達成するためにさらに良い状態に整えていく組織学習のプロセスといえよう。Tushman and O'Reilly は、企業の現在の業績が思わしくない場合、それはたいてい前項で述べた整合性の欠如に関連していると主張している。さらに、漸進的か非連続的にかかわらず常に環境は変化し続けるため、組織の整合性は決して完全な状態にはならない。そのため、組織にとって最適な整合性を実現するプロセスは、継続的な改善と漸進的な変化を継続するプロセスそのものでもある (Tushman and O'Reilly, 1996, p.18)。

このように、組織の整合性を環境に合わせて改善し続けることで、組織は漸進的な成長を実現させることができるが、その一方で、この成功は組織の変化適応能力を低下させ、非連

統的な環境変化の中であっても既存の活動を継続する、という組織行動を引き起こす。組織には元来「組織慣性 (organizational inertia)」、すなわち「現状を維持しようとして変革を抑制する、構造的に備わった傾向」(高瀬, 1989, p.41)が存在すると考えられており、程度の差はあれどもこの傾向はどのような組織においても観察されるものであるとされている(新改, 2021)。この組織慣性については、組織生態学 (population ecology) の文脈で論じた Hannan and Freeman (1977; 1984) の「組織の構造的慣性」が主流とされており (Schwarz, 2012, p.548)、Tushman and O'Reilly もその著書の中で組織生態学について触れていることから、Hannan and Freeman の一連の研究の影響を受けている可能性がある。

Tushman and O'Reilly は、選択された戦略と経営者のリーダーシップ、組織の4要素の最適な整合性をもたらした企業規模の拡大とその歴史が、「構造的な慣性 (structural inertia)」と「文化的な慣性 (cultural inertia)」という2つの慣性をもたらすと主張している(図4)。これが「サクセス・シンドローム」である。2つの慣性によって、漸進的なイノベーションによって短期的に成功した企業が、非連続的な変化に適応できず長期的には失敗する、というのが Tushman and O'Reilly の主張である。以下、この2つの慣性について、Tushman and O'Reilly (1996; 1997) をもとに内容を整理する。

図4 サクセス・シンドローム



出所：Tushman and O'Reilly (1997, p.29) Figure 2.3 を筆者加筆

組織は成長するにつれて、複雑化する業務を実行するための組織の仕組みを発展させる。この仕組みを構成する組織内部の構造や手続き、作業工程などが内部で相互に関連している

ことによって、計画的な変更を行う際にコストも時間もかかることになる。その結果として、この仕組みの構成要素間の相互作用に深く結びついた、変化への抵抗（resistance to change）すなわち構造的な慣性（structural inertia）が生み出される（Tushman and O'Reilly, 1996, p.18）。

同じく、組織が年数と成功を重ねることで発現するのが、文化的な慣性（cultural inertia）である。組織は年数を重ねていく中で、日々のオペレーションを通して学習する。この組織学習の結果として積み重ねられた学びの一部は、非公式的な規範や価値観、成功ストーリーとして組織文化に埋め込まれる。さらに、組織が成功すればするほど、これらの非公式的な規範や価値観、教訓は制度化され、組織文化として根付いていく。そして、これらの規範や価値観、ストーリーが制度化されるほど、文化的な慣性は大きくなっていく（Tushman and O'Reilly, 1996, p.18）。安定した環境下では、組織文化は組織の成功の重要な要素となるが、非連続的な変化に直面した際には、成功要因であったはずの組織文化そのものが極めて深刻な変化の阻害要因となるというのがTushman and O'Reillyの主張である。

Tushman and O'Reillyは、これらの現象を成功のパラドクス（the paradox of success）と呼んでいる（Tushman and O'Reilly, 1996, p.18）。改善を重ねて最適化された整合性モデルによって生み出された慣性は、短期的な成功をもたらす強い力を持っているが、その一方で、組織が過去に囚われてしまうことにもなる。構造的な慣性は経営者にとって認識しやすく、比較的改革できる余地があるものの、文化的な慣性は可視化できないために、直接的に対応することが難しい。そのため文化的な慣性は、たとえ革新的な変化が必要だと分かっていたとしても、経営者がその変化をうまく導入することができない主な理由となっている（Tushman and O'Reilly, 1997, pp.29-30）。

このようにTushman and O'Reillyは、サクセス・シンδροームを引き起こす要因として、構造的な慣性よりも文化的な慣性に重きを置いていることがうかがえる。サクセス・シンδροームの要因となっているこれらの慣性を打破できる組織こそが、Tushman and O'Reilly（1996）のいう「複数の矛盾した構造、プロセス、および文化を内包し、漸進的イノベーションと非連続的イノベーションの両方を同時に追求できる組織」すなわち「両利きの組織」ということになるだろう。

### 3 管理会計領域における「両利き」研究

本節では、管理会計の領域における「両利き」研究についてレビューする。「両利き」と明示されていないまでも、管理会計やマネジメント・コントロールの領域においては、イノベー

ション・マネジメントに関連した効率性と創造性・柔軟性のバランスやトレードオフ解消、テンションのマネジメントなどの組織的課題についての研究が、従来から蓄積されてきた（在間, 2018）。

近年では、「両利き（ambidexterity）」の概念をより意識した管理会計研究が急速に発展しており、特に日本国外では質問票調査などを活用した定量研究がさかんに行われている<sup>1</sup>（e.g. Bedford, 2015; 2019; 2022; Ylinen and Gullkvist, 2014）。例えば Bedford（2019）は、「能力としての両利き（探索と活用<sup>2</sup>）」を非連続的<sup>3</sup>イノベーションと漸進的イノベーションの同時実現に転化させる局面において、業績評価システム（PMS）がトップマネジメントチームの意思決定にあたる影響の定量的な分析を行っている。また Mura et al.（2021）では、PMS の診断的（diagnostic）活用と双方向的（interactive）活用の動的なテンションが、企業の業績向上に貢献する探索と活用の両立実現をどのように可能にするかについて、イタリアの 153 社を対象とした質問票調査による定量分析を行っている。一方で定性研究は、AGC 株式会社の「両利き」事例がスタンフォード大学経営大学院のビジネスケース（Schaeede et.al., 2019）として採用されているほか、目立った研究は発見できなかった。

日本国内の研究に目を転じると、定量分析としては、探索と活用という学習行動と日本企業の管理会計行動との関連性を分析した吉田ほか（2015）や妹尾（2017）、両利きイノベーションの実現と全体業績の関係にマネジメント・コントロール・パッケージ（以下、MCP という）が与える影響を分析した窪田ほか（2022）が挙げられる。定性分析については、現時点では伊藤（2019; 2020）、在間（2018）、福田（2013）など、理論研究や文献レビューが中心となっている。

このように、先行研究では、国内外を問わず MCP のイノベーションへの有効性については議論されているものの、両利き経営と MCP との関係にまでは議論が及んでいない状況であるとされており（窪田ほか, 2022）、日本国内においてもまだこれから研究が蓄積されていくものと思われる。

なお、いかなる研究であっても、それを行ううえでは概念や定義の明確化が必要であると考えられるが、先行研究を確認する限り、管理会計研究における「両利き」の定義について

---

1 代表的な先行研究については在間（2018, p.94）に詳しい。

2 “exploitation” の訳語は、文献によって「深化」や「活用」などまちまちである。本稿では直接引用の場合を除き「活用」で統一している。

3 漸進的イノベーションはほぼ “incremental” と 1 対 1 の関係にあるが、その対概念のイノベーションについては「急進的（radical）」「破壊的（disruptive）」「非連続的（discontinuous）」などが混在している。本稿では直接引用の場合を除き、Tushman と O'Reilly に従って「非連続的（discontinuous）」イノベーションで統一している。

のコンセンサスは得られていない可能性が高い。例えば Bedford et al. (2019) では、両利きを「知の活用 (exploitation) と探索 (exploration) を両立させること (能力)」と「非連続的イノベーションと漸進的イノベーションの同時実現 (状態)」の2つに分けて把握している。また、窪田ほか (2022) では、両利き戦略と両利き経営のそれぞれが定義づけられている。具体的には、両利き戦略を「既存の知識を活用・深化させようとする活用戦略と既存の知識から離れて新たな知識を探し出して新たな市場の開拓や新技術の開発を目指す探索戦略の両方を同時に追求するもの」、両利き経営を「知の活用と探索を同時に行う両利きのイノベーション戦略 (両利き戦略) を実現し、企業の成長を持続させようとするもの」であると設定している。また組織学習の観点では、「低次学習だけではなく、低次学習を一定以上のレベルに維持し、高次学習と併存させるのが『両利きの経営』 (organizational ambidexterity) である」(伊藤, 2020, p.75) という見方もある。このように、探索と活用という組織学習の概念を定義として位置づける研究は多いが、それらがどのようなバランスになれば「両利き」を実現したと言えるのかについては、まだコンセンサスが得られていない。在間 (2018) は、Bedford (2015) では探索と活用の変数がいずれも高い状態を「両利き」としている一方で、Cao et al. (2009) や He and Wong (2004) は両者の差の絶対値が小さい場合を「両利き」と設定しているなど、変数操作による両利きの定義が先行している状況を指摘している (在間, 2018)。

以上、組織の「両利き」に関連する管理会計領域の既存研究について確認した。すべての既存研究を確認できたわけではないが、レビューした範囲においては、大きく以下のことが判明した。第1に、「両利き」の定義についてのコンセンサスが、いまだ得られていない状況であることが分かった。第2に、Tushman と O'Reilly が両利きの議論の前提として想定していると思われる、整合性モデルとサクセス・シンドロームを直接的に扱った先行研究は発見できなかった。

先述したように、Tushman and O'Reilly の両利き理論の主要な目的は、「組織の整合性モデルを戦略実行のツールとして捉えたうえで、いかにしてサクセス・シンドロームを打破して長期的な成長を実現させるか」であると考えられる。つまり、矛盾する状態を両立させる「両利き」の組織を構築することは、あくまでも当該目的を達成するための手段といえる。しかしながら、管理会計領域における「両利き」研究では、サクセス・シンドロームを打破するための組織の整合性モデルについてはほとんど触れられていない。これらの論点と管理会計との接点をさぐることで、さらなる研究の拡張が期待できるのではないか。この観点から、次節では組織の整合性モデルならびにサクセス・シンドロームと、管理会計上の既存の理論や枠組みとの「整合性」について考察する。

## 4 考察

まず、組織の整合性モデルは、戦略を実行するために操作する要素を特定し、各要素間の相互作用を想定しているという点で、Simons の Levers of Control (以降, LOC という) をはじめとした既存の MCP 研究と整合する可能性がある。

Simons はマネジメント・コントロールの枠組みを「マネジャーが組織としての活動パターンを維持または変化させるための、公式的に定められた、情報に基づくルーティンや手段」と定義した (Simons, 1995 ほか)。そのうえで、その公式的なツールとして「理念 (belief) コントロール」「境界 (boundary) コントロール」「診断 (diagnostic) コントロール」「双方向 (interactive) コントロール」という、相互に関連しあう 4 つのレバーを提唱した。これら 4 つのレバーは相互補完的に活用される際にその効力を発揮するとされている。理念コントロールと双方向コントロールは創造を司る「陽」のエネルギーを、境界コントロールと診断コントロールは制約と秩序を司る「陰」のエネルギーを持ち、それぞれが拮抗したダイナミックな緊張関係 (tension) を創り出す、というのが Simons の主張である (Simons, 1995)。Tushman and O'Reilly の整合性モデルとは構成要素が異なるものの、漸進的イノベーション、非連続的イノベーションそれぞれに適した LOC のテンションの解明と、それらを同時に運用するための上位概念としての LOC、といった視点での研究の方向性が考えられるだろう。なお、Simons の提唱する理念コントロールや双方向コントロールは、一見すると非公式なコントロールに関連するようにも見える。しかしながら Simons (1995) では 4 つのレバーすべてを公式的なものと定義しており、組織成員の非公式な役割や人的ネットワークを構成要素に含む整合性モデルとは、その点において大きく異なる。

この非公式なコントロールを構成要素としてフレームワークに織り込んだ代表格が Merchant (1998) である。Merchant はコントロールの対象 (object of control) として、「行動 (action)」「結果 (results)」「人事 (personnel)」および「文化 (culture)」の 4 つのコントロール・システムによるフレームワークを提唱した。

これらは、上位役職者が従業員をマネジメントするための考え方を体系化したものと考えられている。また、Merchant のフレームワークは「文化のコントロール」の中に組織成員同士のインフォーマルな関係性を想定しており、その意味では Tushman and O'Reilly の整合性モデルに近いとも言えるだろう。

次に、サクセス・シンдрロームと管理会計研究との親和性について考察する。サクセス・シンдрロームを引き起こす重要な要因として、Tushman and O'Reilly は組織の構造的・文化的な慣性を挙げていた。管理会計領域でも直接的・間接的に慣性を扱った研究がなされており、それらとの接点を見出すことができる可能性がある。

まず、慣性について間接的に議論していると考えられる管理会計研究として、管理会計変化(Management Accounting Change)が挙げられる。管理会計変化の研究は、管理会計システムの新規導入前後の変化を観察対象として、変化のプロセスに影響を与えた促進要因および阻害要因を実証的に分析する研究である(浅田, 2009; 吉田ほか, 2012)。この領域では、「変化への抵抗(resistance to change)」が重要な概念として取り扱われ、多くの研究が蓄積されてきた。第3節で述べたように、サクセス・シンโดロームの要因として挙げられた構造的な慣性は、規模や複雑性、および組織内部の構造、システム、手続き、工程の相互作用に深く結びついた変化への抵抗(resistance to change)と定義づけられている。すなわち、これら2つの論点には「変化への抵抗」という共通のキーワードがある。例えば、管理会計変化研究の知見によって、構造的な慣性を極小化する方法が発見できる可能性があるだろう。

次に、慣性についてMCPの観点で直接的に議論していると考えられる管理会計研究として、Simons(1994)が挙げられる。Simonsは、新任の経営者が着任後にMCPをどのように活用するのかについての事例研究の中で、克服すべき重要課題の1つとして組織慣性を取り上げている。この研究でSimonsは、戦略の大幅な変更や刷新を行うべく新たに着任した経営者が着任後18か月にどのように戦略を変えたか、そしてそれに伴って同期間中にMCPをどのように活用したかについての追跡調査を行った。その結果、どの新任経営者も着任後にMCPを活用し、慣性の打破を試みたことがわかった。なおSimonsは、この研究において組織慣性についての明確な定義づけを行っていないが、長く続いているグループでは組織の習慣や標準的な業務手続き、ならびに継続中の計画が、安定的な行動様式(stable behavior patterns)を促進するという現象に言及(p.176)していることから、Simonsはこの安定的な行動様式が組織慣性として働くことを想定していると考えられる。

また新改(2021)は、国内上場企業を対象とした質問票調査により、LOCと組織の慣性の関連性について探索的に分析している。構造方程式モデリングを用いた分析の結果、理念コントロールと双方向コントロールによって組織の慣性を克服するためには、経営者の在任期間が短く、かつ経営者交代前の体制の維持が確約されていないこと、および経営者交代に伴う大幅な経営方針の変更、という2つの追加条件が必要であることを示唆した(新改, 2021)。MCPと組織の慣性の関連性についてはまだ研究の蓄積が多いとは言えないが、組織の慣性がサクセス・シンโดロームの大きな要因である以上、それをマネジメントすることができるMCPを探索することは、管理会計のコンテキストを用いた両利き化の枠組みを構築する上での大きな貢献となる可能性があるだろう。

最後に、TushmanとO'Reillyが提唱した「両利き」の定義にある「複数の矛盾した構造、プロセス、および文化を内包」「漸進的イノベーションと非連続的イノベーションの両方を同

時に追求」を直接的に捕捉できる可能性のある、管理会計上の理論について触れる。

組織内における効率性と柔軟性の両方の達成のために活用されるマネジメント・コントロールの枠組みを、Adler and Borys (1996) の「イネイブリングの公式化 (enabling type of formalization)」概念をもとに提唱したのが Ahrens and Chapman (2004) である。

イネイブリング公式化とは、従業員の業務遂行支援を目的とした公式的システムの設計のことであり、従業員のパフォーマンスにプラスの影響を与えるとされる概念である (Adler and Borys, 1996)。レストランチェーンでの2年間のケーススタディの結果、Ahrens and Chapman (2004) は、マネジメント・コントロールの文脈においてイネイブリング公式化の概念が適用可能であることを示した。具体的には、イネイブリング型の公式システムが持つ「修復 (repair)」「内部透明性 (internal transparency)」「全体透明性 (global transparency)」「柔軟性 (flexibility)」という4つの特徴によって、本社との関係における効率性ならびに業務の中で必要な柔軟性という、レストランチェーン店の管理者が直面する相互排他的な要求の両立が可能となることを示唆した (李, 2019)。

先述した Simons の LOC はコントロール・レバー間のテンションの存在を前提としているが、Ahrens and Chapman のイネイブリング公式化の概念を用いたマネジメント・コントロール (イネイブリング・コントロール) は、相互排他的な要求の両立についての役割期待をむしろ単独で担っている点が興味深い (西居・近藤, 2015)。西居・近藤 (2015) は、このイネイブリング公式化の概念が、多様な対立的要素を両立させる管理プロセスを分析する枠組みとして、管理会計研究に適用されるようになったことを指摘している。

「両利き」の状態を、知の「活用」と「探索」の両立として捉える研究は少なくない。その一方で、知の「活用」と「探索」は、漸進的イノベーション、非連続イノベーションのどちらでも行われているという見解もある。Ahrens and Chapman のイネイブリング・コントロールは、先述した「両利きの組織」の定義を管理会計の文脈で検討する際には、非常に有効な枠組みとなる可能性があるだろう。

## 5 おわりに

本稿では、慣性をコントロールすることで環境変化への適応を実現させる MCP 構築の基礎を得るべく、既存研究のレビューを行った。具体的には、管理会計領域においても急速に研究が蓄積されている「両利き (ambidexterity)」について、組織論における Tushman と O'Reilly の理論を再訪し、その本質的な論点を探索した。そのうえで、当該論点についての管理会計領域における既存研究を概観し、今後の研究拡張へ向けての新たな視点を探索した。

その結果、大きく以下の2点の発見があった。第1に、Tushman and O'Reilly は、組織慣性、特に文化的な慣性によってサクセス・シンドロームが引き起こされることを主張しており、これらの慣性を打破できる組織こそが、Tushman and O'Reilly (1996) のいう「複数の矛盾した構造、プロセス、および文化を内包し、漸進的イノベーションと非連続的イノベーションの両方を同時に追求できる組織」すなわち「両利きの組織」とほぼ同義であることが分かった。第2に、管理会計領域においては「両利き」の定義についてのコンセンサスがいまだ得られていない状況であること、また、Tushman と O'Reilly が「両利き」の議論の前提として想定していると思われる、組織の整合性モデルとサクセス・シンドロームを直接的に扱った先行研究はほとんどないことが判明した。このことは、整合性モデルおよび（サクセス・シンドロームの原因となる）組織の慣性のコンテキストを取り入れることによって、MCP 研究の発展に貢献できることを意味していると考えられる。

今後の展望としては、Tushman と O'Reilly が言う「複数の矛盾した構造、プロセス、および文化を内包し、漸進的イノベーションと非連続的イノベーションの両方を同時に追求できる」ための管理会計上の技法のさらなる探索が挙げられる。この点について本稿では、Ahrens and Chapman (2004) が提唱するイネイブリング・コントロールに着目した。今後はイネイブリングな業績評価システム（PMS）の活用を含めて、当該コントロールの枠組みが「両利き」の実現にどのように貢献するのかについて探求する予定である。

また、Tushman と O'Reilly が指摘する組織の慣性は、その定義上、経路依存的に発生することが想定されている。そこで、安定的な既存事業を運営しつつ、同一組織内で新規事業開発を行っている企業の参与観察を行うことが有効な手段のひとつであると考えられる。具体的な手順としては、リサーチサイトの既存事業と新規事業それぞれについての管理方法や枠組みを特定したうえで、時間の経過に伴ってそれぞれの方法・枠組みがどのように変化していくのかを継続的に観察することが考えられるだろう。

## 謝辞

本稿は JSPS 科研費 JP22K01830 の助成を受け執筆されたものです。また、1名の匿名レフェリーから、本稿が抱える課題につき丁寧にご指導いただきました。ここに記して、感謝の意を表します。

## 参考文献

- Adler, P.S. and B. Borys (1996) Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), pp.61-89.
- 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 (2), pp.271-301.
- 浅田拓史 (2009) 「管理会計変化研究の動向」『メルコ管理会計研究』2 (1), pp.77-85.
- 在間英之 (2018) 「両利きの経営と管理会計の分析フレームワークに関する考察」『原価計算研究』42 (2), pp.92-104.
- Bedford, D. S., J. Bisbe (2015) Management Control Systems across Different Modes of Innovation: Implications for Firm Performance, *Management Accounting Research*, 28, pp.12-30.
- Bedford, D. S., J. Bisbe and B. Sweeney (2019) Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms, *Accounting, Organizations and Society*, 72, pp.21-37.
- Bedford, D. S., J. Bisbe and B. Sweeney (2022) The joint effects of performance measurement system design and TMT cognitive conflict on innovation ambidexterity, *Management Accounting Research*, 57, 100805.
- Benner, M. J. and M. L. Tushman (2003) Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited, *Academy of Management Review*, 28 (2), pp.238-256.
- Birkinshaw, J. and K. Gupta (2013) Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies, *The Academy of Management Perspectives*, 27 (4) pp.287-298.
- Cao, Q., E. Gedajlovic and H. Zhang (2009) Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects, *Organization Science*, 20 (4), pp.781-796.
- 中小企業庁 (2017) 『2017 年版中小企業白書』
- Duncan, R (1976) The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, R. H. Kilmann, L. R. Pondy, and D. Slevin (Eds), *The management of organization design*, New York: North Holland, pp.167-188.
- 福田淳児 (2013) 「マネジメント・コントロール・システムと探索ならびに活用」『経営志林』49 (4), pp.91-112.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1977) The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82 (5) pp.929-964.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1984) Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 49 (2), pp.149-164.
- He, Z. L. and P. K. Wong (2004) Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the

- Ambidexterity Hypothesis, *Organization Science*, 15 (4) pp.481-494.
- 伊藤克容 (2016) 「イノベーション創出のためのマネジメント・コントロールに関する研究動向—Demartini (2014) による整理をもとに—」『成蹊大学経済学部論集』46 (2), pp.95-108
- 伊藤克容 (2019) 「『両利きの経営』におけるマネジメント・コントロールの役割」『成蹊大学経済学部論集』50 (1), pp.147-162.
- 伊藤克容 (2020) 「『両利き経営』を実現するマネジメント・コントロールの要件—マネジメント・コントロール理論の拡張・体系化の視点—」『管理会計学』28 (2), pp.69-90.
- 窪田祐一, 劉美玲, 三矢裕 (2022) 「イノベーション戦略とマネジメント・コントロールの有効性—両利き経営のための示唆—」『管理会計学』30 (1), pp.3-20.
- March, J.G (1991) Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2 (1), pp.71-87.
- Merchant, K. A (1998) *Modern Management Control Systems: Text and Cases*, Prentice Hall.
- 中園宏幸 (2021) 「『両利き』の曖昧さ: イノベータのジレンマを解くほど器用か」『同志社商学』72 (5), pp.839-855.
- Mura, M., P. Micheli and M. Longo (2021) The effects of performance measurement system uses on organizational ambidexterity and firm performance, *International Journal of Operations and Production Management*, 41 (13), pp.127-151.
- 西居豪・近藤隆史 (2015) 「イネープリング概念を用いた管理会計研究の動向」『メルコ管理会計研究』7 (2), pp.47-60.
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman (2008) Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, *Research in Organizational Behavior*, 28, pp.185-206.
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman (2013) Organizational ambidexterity: Past, present and future, *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), pp.324-338.
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman (2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford University Press (邦訳: 入山章栄監訳, 渡部典子訳 (2019) 『両利きの経営: 「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社)
- 李燕 (2019) 「在日外資系子会社の業績管理システムの公式性およびイネープリング認識について」『経営経理研究』116, pp.39-52.
- 澤邊紀生, 飛田努. (2009) 「組織文化に応じたマネジメントコントロールシステムの役割—管理会計と企業業績に関する実証分析—」『メルコ管理会計研究』2, pp.53-67.
- Schaede, U., M. Kato and C. A. O'Reilly (2019) *AGC Inc. in 2019: "Your Dreams, Our Challenge."* Harvard Business Publishing.
- Schwarz, G. M (2012) The Logic of Deliberate Structural Inertia, *Journal of Management*, 38 (2), pp.547-572.

- 妹尾剛好 (2017) 「日本企業の予算管理の類型と探索・深化との関連の分析：探索的研究」『原価計算研究』 41 (1), pp.38-50.
- 新改敬英 (2021) 「構造方程式モデリングを用いたマネジメント・コントロールと組織慣性との関連性についての探索的分析」『メルコ管理会計研究』 13 (I), pp.47-62.
- Simons, R (1994) How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, 15, pp.169-189.
- Simons, R (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press (邦訳：中村元一，黒田哲彦，浦島史恵．(1998)『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版社)
- Simons, R (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall. (邦訳：伊藤邦雄 監訳 (2003)『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)
- 高瀬武典 (1989) 「構造的慣性か戦略的適応か」『理論と方法』 4 (2), pp.41-55.
- Tushman, M. L. and C. A. O'Reilly (1996) Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38 pp.8-30.
- Tushman, M. L. and C. A. O'Reilly (1997) *Winning through innovation: A practical guide to managing organizational change and renewal*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press (邦訳：斎藤彰悟監訳，平野和子訳 (1997)『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社)
- Ylinen, M. and B. Gullkvist (2014) The Effects of Organic and Mechanistic Control in Exploratory and Exploitative Innovations, *Management Accounting Research*, 25 (1), pp.93-112.
- 横田絵理，金子晋也 (2014)『マネジメント・コントロール』有斐閣．
- 吉田栄介，福島一矩，妹尾剛好 (2012)『日本の管理会計の探求』中央経済社．
- 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—予備的研究—」『メルコ管理会計研究』 8 (1), pp.53-64.

# A Study on the Potential of Controlling Organizational Inertia through Management Control Packages: An Approach Based on the "Ambidextrous Organization" Theory

Takahide Shinkai  
Kohji Yoshikawa

## Abstract

This paper revisits the "ambidextrous organization" theory proposed by Tushman and O'Reilly in organizational studies and examines the role of management control packages (MCPs) in realizing "ambidexterity" as a means of adapting to environmental changes. Specifically, it focuses on how organizational inertia triggers the "success syndrome," where the success of existing businesses hinders the development of new ventures and explores the potential of MCPs to overcome this challenge. Through a review of existing research on achieving "ambidexterity" in the context of management accounting, this paper highlights the application of enabling control, as proposed by Ahrens and Chapman, as a method to balance incremental and discontinuous innovation and promote long-term organizational growth. The introduction of enabling control as a viable approach for achieving "ambidexterity" is considered a key contribution of this study.