

## アメーバ経営における両利き経営の実施可能性 —組織デザインの視点からの考察—

劉 美玲（鹿児島大学 稲盛アカデミー・講師）

### Feasibility of Ambidexterity in Amoeba Management: An Organizational Design Perspective

LIU Meiling

---

キーワード：アメーバ経営、両利き経営、組織デザイン、  
マネジメント・コントロール・システム、イノベーション

#### 1.はじめに

アメーバ経営は小集団部門別採算制度を採用し、マスタープラン・月次予定・日次決算のPDCAサイクルを回し、日々の改善を通じて生産性を向上させる。そのもとでは、目先の目標数値に強く意識するあまり、資源をよりリスクの低い既存分野における効率化に集中し、将来の成長のためのイノベーションの創出を軽視してしまう危険性がある。

既存分野だけに資源を集中する場合、技術革新の加速化により、既存分野での技術基盤が崩壊してしまうと、企業は存続できなくなる可能性がある（Tushman and O'Reilly 1996）。また、コロナ禍などの不測の事態によって、既存事業のサプライチェーンや市場が大きな打撃を受けた場合、既存分野だけに資源を集中する企業は大きな危険に直面するかもしれない。このような不確実な環境の中で、近年では、短期的な効率性と長期的なイノベーションの両立に役立つ両利き経営が注目を浴びている（Smith and Tushman 2005）。両利き経営は知識の活用と探索を両立させるものである。知識の活用は既存の知識の軌道に沿って学習を積み重ねていくことにより拡張や改善を行なっていくものであり、効率性や生産性、統制などに関連する。一方、知識の探索は既存の知識から根本的に離れた新市場の探索や革新的な技術・製品の開発をさしており、柔軟性や多様性、画期的なイノベーションなどに関連する。知識の活用と探索のどちらか一方に集中しすぎても不利が生じる（March 1991）。持続的に良い業績を維持するためには知識の活用と探索をバランスさせなければならないと多くの研究者が主張している（Davila et al. 2006; March 1991; Smith and Tushman 2005; Tushman and O'Reilly 1996）。

アメーバ経営を両利き経営の文脈で考えれば、知識の活用の側面が強いと考えられる。アメーバ経営において知識の探索はどのように実施できるのかについてはあまり知られていない。本稿は「アメーバ経営における両利き経営の実施可能性」について組織デザインの視点から考察を試みる。

本研究は学術上では両利き経営研究とアメーバ経営研究に貢献し、実務上ではアメーバ経営導入

企業の両利き経営の展開に役立つものであると考えられる。

本稿の第2節以降の構成は以下のとおりである。第2、3、4節では、本稿の考察のために必要となるアメーバ経営、両利き経営、組織デザイン(MCS・管理会計)に関する知識について紹介する。第5節では、アメーバ経営における両利き経営の実施可能性について組織デザインの視点から考察する。第6節では考察結果をまとめ、本稿の貢献・限界および今後の課題を示す。

## 2. アメーバ経営について

アメーバ経営とは機能ごとに小集団部門別採算制度を活用して、すべての組織構成員が経営に参画するプロセスである(アメーバ経営学術研究会 2010 p.20)。アメーバ経営は企業をたくさんの小集団(つまり、アメーバ)に分け、アメーバ間で社内売買をさせることで、それぞれのアメーバに利益責任を持たせている。アメーバは利益責任をもつミニプロフィットセンターである一方、大幅な権限が委譲され、高度にエンパワーメントされている自律的組織である。メンバー一人ひとりが自主的にアメーバの経営に参加する。また、社内売買価格の設定は最終製品の市場価格をベースに行われているため、現場は市場変動に応じて迅速に対応することが可能である。一方で、アメーバはそれぞれの利益を追求するあまり、部分最適化の問題が生じる危険性がある。そうならないためには、人間として何か正しいかを基本的な判断基準とするフィロソフィの浸透が不可欠である(稲盛 2006)。それゆえ、フィロソフィはアメーバ経営のベースであるともいわれている(挽 2007)。

アメーバ経営では、年度計画としてのマスタープランを中心に企業運営をしている(稲盛 2006)。マスタープランをベースに月次予定を組み、日次で進捗状況を確認し、予実差異が出た場合、迅速に改善策を検討・実行するといったPDCAサイクルを回す。三ヵ年ローリングプラン<sup>1</sup>という中期計画はあるものの、アメーバ経営の焦点は主にマスタープランである(Adler et al. 2019; 庵谷 2018)。加えて、アメーバ経営は小集団部門別採算制度を採用しているため、個々のアメーバのメンバーが自部門のマスタープランの採算目標を常に意識して日々活動をしている。

このように、マスタープランの達成に向けて従業員一人ひとりが日々創意工夫し、生産性・効率性を改善していくことが期待できる。しかしながら、目先の目標数値に強く意識するあまり、将来の成長のためのイノベーションの創出を軽視してしまうのではないかとの危険性も生じる可能性がある。先行研究では、アメーバ経営の効果として、業績(コスト・時間削減など)の向上(窪田ほか 2015; 挽 2014; 丸田 2014; 三矢 2003)、コミュニケーションの活発化(挽 2014; 三矢 2003)、モチベーションの高まり(早川 2017)、採算意識の向上(潮・桐畑 2013; 丸田 2014; 三矢 2003; 劉 2018)、人材育成・エンパワーメント(三矢 2003; 劉 2018)などが注目されている。その中では、時間当たり採算におけるコストや時間の削減などの短期の生産性向上に注目する研究があっても、アメーバ経営と長期的な成長性に関わるイノベーションの創出についての研究は非常に乏しい。

---

<sup>1</sup> 上総(2010)p84を参照されたい。

### 3. 両利き経営について

近年では、短期の効率性と長期のイノベーションの両立を目指す両利き経営が注目を浴びている (Smith and Tushman 2005)。従来では、短期の効率性と長期のイノベーションは、両立不可能なものとして捉えられてきた (Raisch and Birkinshaw 2008)。企業は時間とともに環境変化に応じて焦点を効率性とイノベーションの間にシフトさせていた。しかし、1990年代初頭から、技術革新の加速によってビジネスモデルや製品のライフサイクルが従来よりも短縮し、環境変化の加速化に対応するために、企業は効率性とイノベーションのトレードオフを打破し、2者を同時に実現するように既存事業と新規事業を分離させる取り組みに注力した (Reeves et al. 2015, p.313)。

それと同時期に、March は組織学習における新しい知識の探索と既存知識の活用を考察した (Reeves et al. 2015)。知識の活用は既存の知識を活用し効率性や生産性を高めようとするものである。一方、知識の探索は既存の知識と全く異なる知識の探索を指し、画期的なイノベーションの創出につながるものである。2者に対する企業の資源配分はトレードオフの関係にあり、知識の活用に資源が集中されがちであることを March (1991) において論じられた。March (1991) はまた、個人と組織の相互学習に関するモデルおよび、学習と競争優位に関するモデルを用いて、探索を軽視し活用だけに集中することは、短期的には有利であるが、長期的には不利 (自滅的) であることを示している。したがって、知識の活用と知識の探索をバランスさせる両利き経営の必要性があると March (1991) は主張した。以降、両利き経営の研究が増えるようになってきた。

「両利き」は、知識の活用と探索を両立させる能力 (March 1991)、短期の効率性と長期のイノベーションを同時に実現できる組織デザインを実践する能力や漸進的イノベーションと非連続的イノベーションを同時に追求する能力 (Tushman and O'Reilly, 1996)、アライメント (alignment) とアダプタビリティ (adaptability) を同時に達成させる能力 (Gibson and Birkinshaw 2004)、既存事業における効率と環境変化への適応を同時に実現する能力 (Raisch and Birkinshaw 2008) などとして捉えられる。本稿では、両利き経営を、知識の活用と探索や、短期の効率性と長期のイノベーション、漸進的イノベーションと非連続的イノベーション、アライメントとアダプタビリティを両立させる経営として広く捉える。

#### 3.1 活用と探索の異なる学習モデルと結果 (イノベーション)

知識の活用と探索は全く異なる学習モデルを意味している (Bedford 2015; March 1991)。知識の活用は日常業務 (ルーチン) の繰り返しによる経験的学習を生かして効率性を高めようとするものである。つまり、既存の知識の軌道に沿って学習を積み重ねていくことでさらなる拡張や改善をしていく。一方、知識の探索は既存の知識から根本的に離れた新市場の探索や革新的な技術の開発を目指す。その学習プロセスには、実験や試行錯誤の繰り返しが不可欠である。

また、知識の活用と探索は、異なるタイプのイノベーションをもたらす。知識の活用によるイノベーションはインクリメンタル (漸進的) なものであり、効率性や集中、変化の減少に関連する。知識の探索によるイノベーションは非漸進的・画期的なものであり、実験や柔軟性、多様性に関連する。Smith and Tushman (2005)、O'Reilly and Tushman (2008) はイノベーションについて技術 (製

品)と市場の2次元から、「活用的イノベーション」と「探索的イノベーション」を区別している。活用的イノベーションとは既存の顧客をターゲットとしている既存の製品/サービスに対する漸進的イノベーションを指している。漸進的イノベーションは、既存の製品/サービスをより良く、より速く、またはより安くすることを指している。このような改善は既存のコンピタンスに依存し、既存の軌道の延長線上にある (O'Reilly and Tushman 2008)。探索的イノベーションは、既存の製品/サービスを新しい顧客や市場に提供することや、既存の顧客に対して非漸進的イノベーションを提供すること、または新しい顧客や市場に対して非漸進的イノベーションを提供することを指している。さらに、非漸進的イノベーションはアーキテクチャル・イノベーション (architectural innovation) と非連続的イノベーション (discontinuous innovation) を含む。アーキテクチャル・イノベーションは既存の技術やコンポーネントに対するマイナー的な改善によって既存の製品/サービスの性能を劇的に高めるイノベーションである。非連続的イノベーション (discontinuous innovation) とは、一般的に技術の破壊的な進歩を伴う重大な非連続的な変革によって生まれるイノベーションである。

He and Wong (2004) と Tushman and O'Reilly (1996) によると、技術サイクルの視点から知識の活用と探索を考察する場合、技術サイクルの初期段階では、革新的・画期的製品イノベーションを目指す探索活動を行うことによる見返りが最も高い。対して、支配的な製品デザインが決まった後の段階ではコスト削減や機能の追加などの漸進的プロセス・イノベーションを獲得するための知識の活用がより見返りが高い。

### 3.2 活用と探索を両立する必要性

知識の探索よりは知識の活用の方が採用されやすい (March 1991)。一般的に知識の活用と比べ、知識の探索によるリターンがより不確実で、時間がかかると考える。新しいアイデアや市場の探索は既存のアイデアや市場の活用と比べ、結果が不確実で、長い期間を要することはいうまでもない。また、知識の活用によるアドバンテージは積み重なっていく。ある活動におけるコンピタンスが高くなると、その活動へエンゲージすることによるリターンも高くなる。リターンが高くなることは、さらにその活動へエンゲージし、その活動のコンピタンスを高める (March 1991)。このように、企業にとって既存の分野で改良改善を行い、コンピタンスを高めることは比較的にリターンが大きくリスクが低い。

しかしながら知識の活用だけに投資することは、危険である。これは知識の活用は次善の安定的均衡状態の落とし穴に陥りやすいからだ (March 1991)。前述のように知識の活用による既存分野でのコンピタンスが向上すると、ますますその分野で活動することによるリターンが高くなる。企業は安定している既存の市場における優位性を維持している場合、その安定的で魅力のある均衡状態から抜け出せなくなる可能性がある (Davila et al. 2006)。ぬるま湯の均衡状態におかれているゆえに、環境変化に機敏に対応することができなくなる恐れがある。また、目先の優位性の維持に集中しがちで近視眼的になる可能性もある (He and Wong 2004)。加えて、製品ライフサイクルの観点から考えれば、市場はいずれ衰退期を迎える。既存市場の衰退を察知できず手を打たなければ、その既存の市場だけに専念してきた企業も衰退していく危険性がある。一方で、知識の探索だけに集中する

企業は、前述のように投入したコストに対して成果が非常に不確実であり、高いリスクを抱える。Davila et al. (2006) では常に画期的なイノベーションを追求することは、大規模な変化を絶えずに起こすことを意味し、莫大なコストがかかるだけでなく、社内に多大な緊張状態と混乱を生じさせると指摘されている。それだけでなく、企業は絶えず変革している時は、変革の価値を完全に獲得できず、非生産的な状態になる (Davila et al. 2006)。He and Wong (2004) においても探索活動に集中しすぎることは、規模の経済の獲得を阻害してしまう可能性があるという指摘されている。

以上のように、知識の活用と探索のどちらか一方だけに集中しては不利が生じる。企業は持続的に良い業績を維持するためには知識の活用と探索をバランスさせなければならない (March 1991; O'Reilly and Tushman 2008; Smith and Tushman 2005; Tushman and O'Reilly 1996)。また、Davila et al. 2006 によると、知識の活用は、既存の分野において安定した利益を上げ、強い財務基盤を築きあげることで、新しい分野への探索をサポートする。知識の探索は新しい価値創造の機会を発見し、知識の活用は発見した新しい分野において生産性・効率性の改善を重ね、利益最大化にするものである。この観点と類似して、伊藤 (2020) では知識の活用と探索の間に遷移関係があると論じられている。知識の活用によって得られる資源は知識の探索に供給される。探索によって得られた新しいアイデアを磨いて活用していくと利益が得られ、それをまた新しいアイデアの探索に投入していく。両利き経営にはこのような循環をさせていく必要があるという (伊藤 2020)。

### 3.3 両利き経営の困難性とアプローチ

一方、知識の活用と探索は相反するプロセスやロジックに基づいているため、相反する組織戦略や組織構造、組織文化が必要である (Smith and Tushman 2005)。しかし、企業内にこれら相反する戦略や構造、文化を同時にマネジメントすることは決して容易ではない。Tushman and O'Reilly (1996) によると、組織は生物と同様な進化プロセス—バリエーション・選択・保持—を辿っており、市場や競争環境に適応 (順応) している組織が生き残る。ところで、環境変化には漸進的変化 (evolutionary changes) と非連続的変化 (revolutionary changes) がある。組織は、漸進的な環境変化に応じて漸進的に調整していく。しかし、このような状態は急な非連続的な環境変化によって中断される。漸進的変化のもとでは、環境が相対的に安定しており、マネジャーは徐々に戦略・構造・文化を調整することで変化に対応することができる。しかし長期的な成功を維持するために、非連続的な変化にも対応しなければならない。その対応のためには画期的変革が必要になるが、変革に当たって、成功に導いたこれまでの組織構造・文化が大きな阻害要因となる (組織硬直化・文化硬直化)<sup>2</sup>。

#### (1) 遂次的両利き経営

それでは、どのように知識の活用と探索を両立できるのだろうか。O'Reilly and Tushman (2013) は文献レビューを通じて、知識の活用と探索を両立させるアプローチを3つにまとめた。第1に、

<sup>2</sup> 組織が大きくなるにつれ、様々な組織構造やシステムが導入される。これらの組織構造やシステムはお互いにリンクしているため、変更することがコストと時間かかり、困難である。したがって組織改革への抵抗が生じて組織が硬直化する。また、組織の年齢が高くなるにつれ、組織学習による共通の思考様式・行動様式が形成される。組織が成功するほど、その共通の思考様式・行動様式がさらに確固たるものになり、変化させることが困難である (文化の硬直化)。

「逐次的両利き (Sequential ambidexterity)」と呼ばれるアプローチである。この場合、知識の活用と探索を同時に採用するのではなく、時間とともに環境変化に応じて活用のための戦略・構造・文化と、探索のための戦略・構造・文化をシフトさせる (Duncan 1976)。しかし、環境変化が激しくなってきたため、この逐次的両利きのアプローチでは環境適応のために不十分となり、知識の活用と探索を同時に追求するアプローチが必要になってきた (O'Reilly and Tushman 2013)。

## (2) 構造的両利き経営

第2のアプローチは「構造的両利き」または「同時的両利き」と呼ばれるものである。この場合では漸進的変化と非連続的変化の両方を適切に対処できるように、構造的に分離したサブユニットを利用することで知識の活用と探索を同時に行っていくというアプローチが提案された (O'Reilly and Tushman 2008; 2013; Smith and Tushman 2005; Tushman and O'Reilly 1996)。これは、知識の活用を行うサブユニットと知識の探索を行うサブユニットを分離させ、それぞれのサブユニットにおいて異なる戦略・構造・文化を同時にもたせる方法である。このアプローチにおいて分離したサブユニットをいかに統合することができるのかが重要な課題となる。この課題の解決においてはシニアマネジメントの役割は重大であると指摘されている (Davila et al. 2009; O'Reilly and Tushman 2008; 2011; 2013; Smith and Tushman 2005)。

「構造的両利き」におけるシニアマネジメントの役割に関して、O'Reilly and Tushman (2008) では、組織は活用と探索を同時に行うためにダイナミック・ケイパビリティが必要であると論じられている。ダイナミック・ケイパビリティは、企業が時間とともに活用と探索を可能にするメカニズム、特に企業とそのトップが機会を察知して (sensing) つかんで (seizing)、機会を実現するように資源を再配置する (reconfiguring) ための能力を指す。

Sensing について、機会と脅威を (特に急速に変化する市場において) 察知することは、スキヤニング、調査、探索が求められる。組織においては、Sensing は変化に応じた戦略作成プロセスのようなルーチンや、競争優位や技術変化の追跡に使われる資源、新しい機会に関する議論のフォーラムが含まれる。もっと深層的に考えれば、このケイパビリティは、現場のフィードバックを促すよう集権的・分権的コントロールのバランスや、議論を促すオープンな文化、長期的な志向を促すためのトップのコミットメント (金と時間)、長期的なマインドセットと探索行動を促すシニアマネジメントチームが必要である。

Seizing (機会をつかむこと) とは、正しく意思決定をして実施することを指す。戦略的な洞察と戦略実施として考えても良い。Seizing においては、ビジョンや戦略を策定し、適切な組織的アライメント (戦略、構造、文化などの間のアライメント) を確保し、資産を集め、時間と資源配分を決定することができるトップが必要である。業務的なケイパビリティはある時点での競争優位に貢献するが、長期的な成功のためには、トップは成熟事業や衰退事業への資源を、成長の機会へ配分しなければならない。

Reconfiguring は、持続的成長のために市場と技術の変化に合わせて資産と組織構造を組み換え、再配置することを指す。変化が漸進的なものの場合、構造、プロセス、人員、文化の再調整も緩や

かである。対して急激な変化の場合は、構造、プロセス、人員、文化の再調整も平行して行われなければならない。

O'Reilly and Tushman (2008) は、両利き経営に役立つ、シニアマネジメントに必要とされる Sensing および Seizing、Reconfiguring のダイナミック・ケイパビリティに関する 5 つの予測を提示した。つまり、P1.活用と探索の両方の重要性を正当化する説得力のある戦略的意図の存在が、両利き経営を促す。P2. 共通のアイデンティティにつながるビジョンや価値観の明確化が、両利き経営を促す。P3.ユニットの戦略についてシニアチームの間で明確なコンセンサス、その戦略に関する頻繁なコミュニケーション、集团的インセンティブシステムが、両利き経営を促す。P4.活用のサブユニットと探索のサブユニットに対して、それぞれの仕組み（ビジネスモデル、コンピテンシー、インセンティブ、業績指標、文化）を整合させることおよび、統合（戦略的な問題に関するシニアレベルでの統合と、会社の資産の活用のための戦術的な統合を含む）が、両利き経営を促す。P5. シニアリーダーシップは、複数のサブユニットの矛盾（効率性・統制 vs.不確実性・非効率性）を許容し、そこから生じる緊張を解消することができれば、両利き経営が促される。

上記の 5 つの予測について、O'Reilly and Tushman (2011) では、15 社に対するインタビュー調査を行い、検証した。その結果、P1 と P2 については、最も成功している企業とあまり成功していない企業との間ではあまり差はなかったという。それは、P1 と P2 はシニアマネジャーにとって簡単なことであるからだと思われる。対して、P3～P5 は戦略的実行に関わり、資源の配分、リーダーの行動、シニアチームの構成（交代）、相反する仕組みのバランスなど、困難な選択を必要とする。最も両利き経営に成功している企業はこの 3 つのコア的な要素を有する。

### (3) 文脈的両利き経営

第 3 のアプローチは、Gibson and Birkinshaw (2004) によって提案された「文脈的両利き」というものである。文脈的両利きは、一つのビジネスユニットの中であらゆる職能と階層においてアライメントとアダプタビリティを同時に達成できるキャパシティを指している。ここでのアライメントとは、ビジネスユニットでの全ての活動が整合的で、同一の目標に向かっていくことを意味する。アダプタビリティとは、タスク環境の変化に対応するために、活動を再構成する能力を指している。このアプローチにおいて、活用と探索を両立させるためには、個人がアライメントとアダプタビリティへの時間配分を自分の判断で行うことが可能となるような組織コンテクストを構築することが重要であると指摘されている。そのような組織コンテクストは、規律、ストレッチ (stretch)、サポート、信頼の 4 つが組み合わされることが特徴である。

この中で、規律は従業員が自ら進んで自分のコミットしている予測や期待を満たすよう努力することを促す。業績と行動に関する明確な目標の設定や、迅速なフィードバックができる公正でオープンなシステム、処罰の適用における一貫性は、規律の確立につながる。ストレッチは従業員が自ら進んで高い目標を追求するように促すコンテクスト属性である。共通の願望 (ambition) の確立、集合的アイデンティティの形成などがストレッチに寄与する。サポートは、従業員が他人を援助することを促す。個人が他人の利用できる資源にアクセスできるようにする仕組み、下位レベルが自

ら決定・行動できる自由、上位レベルが権限の行使よりも指導や支援を優先することが、サポートの確立に寄与する。信頼は、従業員が互いのコミットメントを信頼するように促すコンテキスト属性である。ビジネスユニットの意思決定プロセスにおける公平・公正さ、個人が自分に影響を与える意思決定や活動への参加、適切な人材配置が信頼の形成に寄与する。Gibson and Birkinshaw (2004) は質問票データを用いて、組織コンテキストは組織の両利き能力を通じて組織の業績に正の影響を与えることを明らかにしている。ただし、Gibson and Birkinshaw (2004) は個人の行動レベルでの両利きの重要性を強調しながらも、この調査は組織の両利き能力を測定している。組織コンテキストと個人レベルでの両利き行動との関係については不明である。

Mom et al. (2009) では、マネジャーの個人レベルの両利きについて注目している。Mom et al. (2009) によると、両利きのマネジャーは3つの特徴をもつ。つまり、矛盾を抱えること（矛盾しているように見える機会、ニーズ、目標を追求するモチベーションと能力をもつ）、マルチタスクを遂行していること（一定の期間内において複数のタスクを遂行することや複数の異なる役割を演じることを意味する）、個人の知識・スキル・専門を改良・更新することである（異なるタイプの知識と情報を獲得・保有すること。信頼性を高める学習と多様性を増やす学習、ネットワーク内でローカルと遠距離の知識や情報を探索すること）。この論文は、5つの大企業のマネジャーに対する質問票調査を通じて、「公式の構造的調整メカニズム」と「個人的調整メカニズム」がマネジャーの両利きに与える影響を明らかにしている<sup>3</sup>。

文脈的両利きにおける課題の一つは、個人レベルでは非連続的な変化に対応することが難しいという点にある。下位レベルの従業員の与えられた権限と資源は限られており、革新的イノベーションの創出はあまり期待できないと指摘されている。下位レベルの従業員による革新的イノベーションの創出は、新技術や新ビジネスモデルの導入のための正当化や投資についてシニアマネジャーから承認を得ることが必要となる (Raisch and Birkinshaw 2008)。

両利き経営へのアプローチは上述の O'Reilly and Tushman (2013) の3分類のほかに、Reeves et al. (2015) による4分類がある。Reeves et al. (2015) では事業環境の多様性とダイナミズムの程度によって両利きへのアプローチを4つ（分離、切り替え、自己最適化、外部エコシステム）に分類した。環境のダイナミズムの程度がより低く多様性の程度が高い場合、企業は活用の組織と探索の組織を分離させる。環境の多様性の程度がより低くダイナミズムの程度が高い場合、企業は環境変化に応じて活用か探索かを臨機応変に切り替える。環境の多様性の程度とダイナミズムの程度がともに高い場合、企業は組織を小さなユニットに分けて、各ユニットは活用か探索かについて自律的に自己最適化したものを選択する。環境の多様性の程度とダイナミズムの程度とが極めて高い場合、企業は外部組織を利用し、エコシステムを構築することで、知識の活用と知識の探索の双方の要請に答える。

---

<sup>3</sup> 公式の構造的調整メカニズムはマネジャーのタスクの遂行と目標設定における意思決定権限および、マネジャーのタスクの公式化を指し、個人的調整メカニズムは部門（職能と階層）横断的インターフェイスへの関与および、マネジャーと他の組織メンバーとの一体感 (connectedness) を指している。



## 4. 両利き経営と組織デザインについて

### 4.1 両利き経営と MCS・管理会計

両利き経営研究において、両利き経営のための効率性と柔軟性の両立を可能にする組織デザインも注目されている。Gibson and Birkinshaw (2004) は両利きの実現には相応しい組織コンテキストが必要であると指摘している。この組織コンテキストの構築は組織デザインと関わる。一般的に、標準や階層といった機械的 (mechanistic) な仕組みは効率性をサポートし、分権化や自律性といった有機的 (organic) な仕組みは柔軟性をサポートすると思われる (Raisch and Birkinshaw 2008; Tushman and O'Reilly 1996)。

組織デザインにはマネジメント・コントロール・システム (以下、MCS) が関わってくる (Davila et al. 2009)。そのため、管理会計研究における両利き経営に関する先行研究の多くは MCS の視点から分析している。MCS とは、従業員の行動を方向づけるためのツールである (Malmi and Brown 2008)。早期の MCS 概念は、サイバネティック・コントロールや結果コントロールといった、管理会計システムを中核とし、効率性を追求するものである。このような MCS は、機械的な MCS であると考えられ、従来ではイノベーションの創出を阻害するとされていた。

Simons (1995) の信条コントロールやインタラクティブ・コントロール、Adler and Borys (1996) のイネープリング・コントロールの概念の導入により、MCS がイノベーション創出に役立つ可能性を示した。これらの MCS は、有機的なシステムであり、組織の柔軟性をサポートするものである。

Chenhall (2003) は文献レビューを通じて、MCS を有機的なものと機械的なものに分類した。機械的 MCS は、正式な規則、標準化された操作手順、ルーチンに依存する。予算統制や、資本予算、標準原価計算、結果コントロール、行動コントロール、診断的コントロールなどが含まれる。有機的な MCS は、より柔軟で機敏性が高く、ルールや標準化された手順が少ない。クランコントロール、社会的コントロール (セルフ・グループコントロール)、人事コントロール、インタラクティブコントロール、弾力的な予算、参加型予算などが含まれる。

両利き経営における相反する知識の活用と探索や効率性と柔軟性を両立させるために、有機的 MCS と機械的 MCS のパッケージを採用することによって実現可能であると考えられる。Ylinen and Gullkvist (2014) は質問票調査を通じて、有機的 MCS と機械的 MCS が活用的イノベーションと探索的イノベーションに与える効果を検証した。その結果、有機的 MCS と機械的 MCS の交互作用は、探索的イノベーション・プロジェクトと活用的イノベーション・プロジェクトの両方においてパフォーマンスを高めることが示された。

Simons の Levers Of Control (以下、LOC) も知識の活用と探索の両立に役立つと思われる。LOC は、信条コントロール、境界コントロール、診断的コントロール、インタラクティブ・コントロールからなる<sup>4</sup>。信条コントロールは組織の基本的価値観や目的、方向の共有を通じて機能する MCS である。信条コントロールは探索と発見を目的とし、価値創造の新しい方法を探索するように従業員を動機づ

<sup>4</sup> 診断的コントロールもインタラクティブ・コントロールも特定のシステムを指しているわけではなく、システムの使い方である。

ける。境界コントロールは組織メンバーの活動の範囲を規定し、機会探索に制限を設けるものである。境界コントロールは、従業員がすべきではないことの境界を定め、この境界の範囲内で個人の創造性を発揮させ、価値創造の方法を探索させるのものであるとも考えられる<sup>5</sup>。診断的コントロールの目的は組織目標の達成を確保することにある。トップは、業務の多さや複雑さのため、部下に意思決定権を委譲せざるを得ないが、部下の意思決定が組織目標の達成につながるように診断的コントロールを利用する。診断的コントロールは組織成果をモニターし、事前に設定された業績標準からの乖離を是正する公式的な情報システムであり、シングループの学習を引き起こす。インタラクティブ・コントロールの目的は従業員の探索活動を引き起こすことにある。トップはインタラクティブ・コントロールを通じて、環境の不確実性に関する情報収集のために課題を提示し、従業員の注意を向かわせ、探索活用を引き出す。Simons (1995) では、信条コントロール、インタラクティブ・コントロールは機会探索を動機づける「ポジティブなコントロール」であるとされ、境界コントロール、診断的コントロールは限られている経営資源や従業員の関心を特定の分野や指標に集中させるために機会追求の活動を制限する「ネガティブなコントロール」であるとされている。

Bedford (2015) では、質問票調査を通じて、両利き経営の組織において、インタラクティブコントロールと診断的コントロールの交互作用が業績にプラスの効果をもつことを示した。窪田他 (2022) では、質問票データを用いて4つのLOCの利用程度とも高い組織は両利きのイノベーション（つまり漸進的イノベーションと画期的イノベーション）と高い業績をもつことを示した。Kruis et al. (2016) では、4つのレバーの利用程度が高い組織を、現在の戦略計画を強調しながらも新しい戦略機会の探索を積極的に行う両利き組織をと捉え、両利き組織が構造（目標の明確性、業績の測定可能性）を重視する一方柔軟な文化をもつという組織特徴を有することを質問票調査によって明らかにしている。

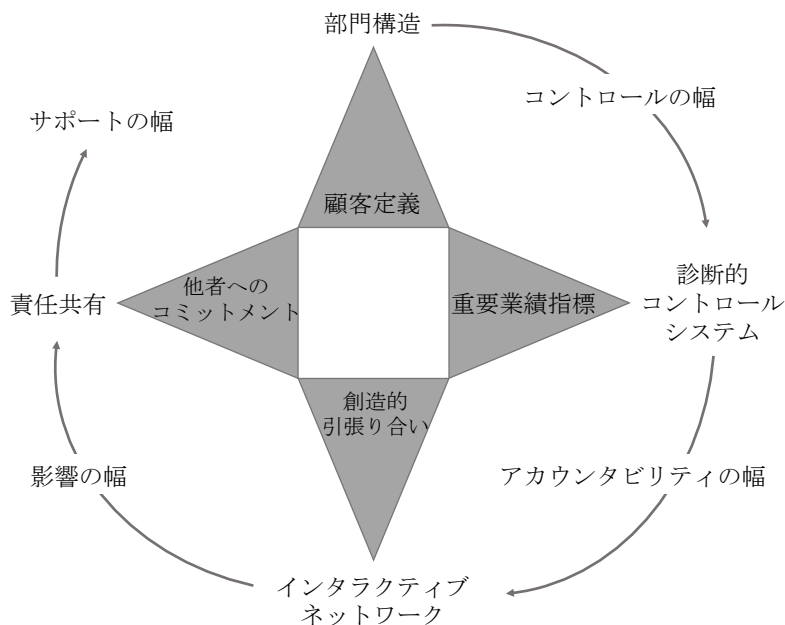
#### 4.2 組織デザインのための4つのレバーと4つの幅と両利き経営

LOCの理論から発展したものがSimons (2005) の組織デザインのための4つのレバーと4つの幅に関するフレームワークである（図表1）。つづいては、Simons (2005 谷ほか訳 2008) に基づいて説明する。4つのレバーは、部門構造、診断的コントロールシステム、インタラクティブ・ネットワーク、責任共有である。第1に、部門構造のレバーである。部門構造は、組織の全体の構造を指し、部門化と各部門がコントロールする経営資源を規定するものである。戦略のポジションの側面にフォーカスし、顧客定義、つまり主要顧客を識別することから分析し、市場において自らの組織がどのようなポジションにあるかを理解するうえで部門構造をデザインしなければならない。部門構造は、コントロールの幅を決める。コントロールの幅はマネジャーに与えられる経営資源—経営資源の利用に対する権限と責任—の範囲を規定する。部門構造はマネジャーが組織内のさまざまな職務に従事する人々に対して、経営資源を配置する手段である。

<sup>5</sup> 境界コントロールはオペレーショナル・レベルの境界と戦略レベルの境界がある。オペレーショナル・レベルの境界は法律や、信条システム、産業境界からの行動規則などを指す。戦略レベルの境界は機会探索活動を一定の範囲内に制限する。

第2に、診断的コントロールシステムのレバーである。診断的コントロールシステムはマネジャーが組織成果をモニターし、予め設定した業績目標から差異を是正するために利用するフォーマルな情報システムである。このシステムのデザインは、戦略の計画の側面に焦点をあて、戦略実現のための重要業績指標の分析から始める。重要業績指標の分析によって診断的コントロールシステムのために必要な情報を提供する。そして、診断的コントロールシ

図表 1. 組織デザインのレバー



Simons 2005 谷ほか訳 2008 p.23 より

ステムのデザインは、アカウントビリティの幅を決める。アカウントビリティの幅は、マネジャーの目標達成度を評価する業績指標に影響を及ぼすトレードオフの範囲である。コストセンターやレベニューセンターなどのマネジャーは、アカウントビリティの幅が狭く、業績指標に関わる目標の達成に利用できるトレードオフの範囲がわずかでしかない。プロフィットセンターのマネジャーは、目標を達成するようトレードオフをより広く検討することが求められる。

第3のレバーはインタラクティブ・ネットワークである。個人が情報を収集し、他人の意思決定に影響を及ぼさせる構造とシステムを指す。このレバーは戦略の創発的行動パターンの側面に着目し、戦略実現のために必要な創造的引張り合いのレベルを分析することからデザインしなければならない。新しいアイデアの創造と共有を促すために、上下の情報交換だけでなく、他の部門との水平的なインタラクションを行い、コミュニケーションを促すように組織デザインしなければならない。インタラクティブ・ネットワークのデザインによって影響の幅を調整することが可能である。影響の幅は個人がデータ収集し、新たな情報を探索し、他者の仕事に影響を及ぼそうとする際に張る網の広さを規定する。学習と適応を促進したい場合は、関連部門のメンバーが定期的にインタラクションをとるように影響の幅を広げる。逆に、従業員を狭く限定された仕事に集中させたい場合は、影響の幅を狭く設定する。

第4のレバーは責任共有である。責任共有は共有目的に向かって仕事をしている他者を助けるのは当然であると思うことを指す。このレバーは、戦略のパースペクティブの側面に焦点を合わせ、

組織の歴史、カルチャー、トップマネジメントのスタイルを反映する。責任共有のデザインによってサポートの幅を調節することが可能である。サポートの幅は個人が他の組織部門の人々から得られる予測・期待できるサポートの範囲を規定する。他者への強いコミットメントが戦略実現の成功にとって不可欠な状況もあれば、それほど重要ではない場合もある。他者への強いコミットメントが戦略実現の成功にとって不可欠な場合、責任共有のデザインを通じてサポートの幅を広げる必要がある。

マネジャーは4つのレバーを利用し、4つの幅を調整し、全体として「注意の幅」、つまりマネジャーが注意を払う活動の範囲、を調節することができる。4つの幅の中で、コントロールの幅とサポートの幅は個人が利用できる経営資源の供給を表わす。アカウントビリティの幅と影響の幅は個人の経営資源の需要を表わす。注意の幅を調節する際に、マネジャーは以下の等式を満たさなければならない。すなわち、「資源の供給＝資源の需要」または「コントロールの幅＋サポートの幅＝アカウントビリティの幅＋影響の幅」である。

一般的に管理可能性原則のもとでは、アカウントビリティの幅はコントロールの幅と一致するように調節すべきである。これは、権限と責任は一致させるべきであるという考えに基づく。しかし、コントロールの幅よりも意図的にアカウントビリティの幅を広く設定することもある。この場合、責任に対して必要な経営資源が不十分であり、「企業家的ギャップ」を起こしうる。ただし、挫折や不満、失望といったマイナスな効果をもたらす可能性もある。起業家精神は「個人が独立して、あるいは組織内で、現在コントロールしている資源に関わりなく機会を追求しようとするプロセス」である (p.93)。マネジャーは成功に必要な経営資源をすべてコントロールできない時、創造性を発揮し、問題解決の方法や機会を見つけるように取り組む。多くの場合、マネジャーは創造性や、人的ネットワーク、個人の影響力を使って、自分のコントロールの幅を越えて組織上の他者からの支援と経営資源を集める。したがって、影響の幅やサポートの幅も合わせて調節しなければならない。

両利き経営のための必要な組織デザインは、上記の4つのレバーと幅を用いて行うことができるのか。Simons (2010) では、マネジャーはどのようにコントロールの幅とアカウントビリティの幅を用いて知識の活用と探索を促すかについて、フィールド調査を通じて明らかにした。調査の結果、知識の活用のための活動についてはアカウントビリティの幅とコントロールの幅は管理可能性原則にしたがって厳密に一致させられていることが示された。しかし、このような現象は、ほんの一部のタスクや職能においてしか観察されなかった。多くの場合、アカウントビリティの幅はコントロールの幅より大きく設定されている。この企業家的ギャップは、イノベーションや知識の探索、戦略変更が求められるときに利用される。以上のように、アカウントビリティの幅とコントロールの幅を調整することで、異なるタスクや環境変化に応じて知識の活用または探索に組織を向かわせることが可能であることが示された。

また、前述のように文脈の両利きにおいて、個人がアライメントとアダプタビリティへの時間配分を自分の判断で行うことが可能となるような組織コンテキストは、規律、ストレッチ、サポート、信頼の4つが組み合わされることが特徴である。ここの規律とストレッチはアカウントビリティの

幅、サポートと信頼はサポートの幅を調節することで実現できよう。このように、Simons (2005) のフレームワークは、両利き経営のための組織デザインに役立つと考えられる。本稿は次節において、Simons (2005) のフレームワークを用いて、組織デザインの視点からアミーバ経営における両利き経営の実施可能性について考察する。

## 5. アミーバ経営における両利き経営の実施可能性

アミーバ経営は、小集団部門別採算制とマスタープラン・月次予定・日次決算のPDCAサイクルを回すことにより、短期（年間）の目標達成に向けた既存分野で効率性・生産性の改善に役立つ。両利き経営の文脈で考えれば、知識の活用の側面が強いと考えられる。知識の探索によるリターンはより不確実で、時間がかかる。そのため、短期目標の達成の強いプレッシャーのもとでは、既存の分野で改良改善を行うことの方が新しい分野への探索よりリスクが低いと思われる。

アミーバ経営の実施企業は、知識の探索をどのように促しているのかはあまり知られていない。Adler et al. (2019) は、アミーバ経営と両利き経営について比較し、共通点と相違点を示しているが、本稿の目的とは異なる。本稿はアミーバ経営における両利き経営の実践可能性について考察する。

アミーバ経営は全員参加経営を目指しており、従業員一人ひとりが主役となり経営に参画することが望ましい（稲盛 2006）。したがって、経営トップだけでなく、現場の従業員まで予め設定された目標の達成のためのアライメントとともに、変化への適切な対処つまりアダプタビリティが求められる。この点から、文脈的両利きの実践可能性についての考察がよりアミーバ経営の目的に整合するものであると考えられる。そのため、本稿の考察は、文脈的両利きにしぼることとする。アミーバ経営は現場の従業員がアライメントとアダプタビリティを両立できるような組織デザインとなっているか。この問題について Simon (2005) のフレームワークのからアミーバ経営の組織デザインを考察する。

### 5.1 アミーバ経営におけるアカウントビリティの幅

まず、アカウントビリティの幅についてである。製造や営業などのライン部門における現場のアミーバ組織は一般的にプロフィットセンター（ミニ・プロフィットセンターとも呼ばれる）として設定され、時間当り採算に対する責任をもつ。アミーバリーダーは時間当り採算について高い目標を設定する。その高い目標が達成されるように、アミーバはマスタープラン・月次予定・日次決算というPDCAサイクルを回して活動する。したがって、アミーバ経営は目標達成のためのアライメントを促す組織デザインをもつことと考える。

一方、時間当り採算という指標は、単にコストまたは売上のような単純な指標ではない。コスト、売上、時間の複数の指標から合成された「広い指標」である。Simons (2005) によると、責任をもつ指標が広いほど、マネジャーは裁量が大きい。それは目標達成に向けて多様な活動から選択することが可能だからである。つまり、達成しなければならない目標は事前に決められているが、達成方法についてより自由に創意工夫することが可能でありリーダーの裁量が大きい。アミーバ経営では、目標の達成方法だけでなく、目標の設定においても一定の意思決定の権限がリーダーに委譲さ

れている。この意味では、アメーバ組織は高度にエンパワーメントされた自律的組織である。自律的組織の重要な特徴の一つとして、自律性をもって自らの環境を細かくみて適応するため、小さな環境の変化に敏感に適応することができることがあげられる (今井 1983)。また、自律的組織は独立に主体的に環境に対応していくため、適応の仕方に異質性と独自性を確保でき、どこかに創造的な解を生みうる可能性をもっているという長所がある (今井 1983)。このように、アメーバ組織は高い柔軟性をもって環境変化に対処し、イノベーションを生み出す可能性があると考えられる。すなわち、アダプタビリティが促される。

総じて、アメーバ経営はアカウントビリティの幅が広い。そのもとで、高い目標の設定やタイムリーな進捗確認、迅速な問題解決を特徴とする PDCA サイクルによるアライメントと同時に、大規模な権限委譲によって環境変化に柔軟に対処するアダプタビリティが促されるような組織コンテキストが創出できると考えられよう。

## 5.2 アメーバ経営におけるコントロールの幅

次に、コントロールの幅についてである。ライン部門において現場の小さなアメーバはプロフィットセンターとして設立するが、事業部のようにタスクの遂行 (つまり業績目標の達成) 上必要な職能や経営資源をすべてもっているわけではない。一般的に利益責任をもつ事業部はその事業の市場環境に対処しなければならない。このような市場責任をもつプロフィットセンターに対しては、生産職能に加え、市場環境に対処しうる職能を配置し、必要な経営資源を与えなければならない (谷 2013)。一般的な事業部において利益責任の遂行に必要な経営資源は、製造、マーケティング、流通、販売、場合によっては顧客ニーズに答えるための研究開発も含めて、これらの職能を遂行するための人材、設備、資金、IT、知識、技術などがあると考えられる。しかし、現場のアメーバは、組織規模が小さく、独自で利益責任・市場責任を遂行できるほどの経営資源が付与されていない (三矢 2003)。

すなわち、現場のアメーバではコントロールの幅は、アカウントビリティの幅に比べて非常に狭いと考えられる。したがって、起業家ギャップが生じる。このギャップを埋めるためにはリーダーが起業家精神を発揮し、あらゆる方法を考え、困難を乗り越えなければならない。資源が不十分であるため、目標達成のために自部門の経営資源の使用効率を最大にするとともに、環境変化の対応に創造性を発揮しなければならない。とりわけ現場のアメーバのような小さな自律的組織は、資源が限られているため、独自で局所的な環境変化に対処できても大きな環境変化には対応できない (今井 1983)。経営資源が十分に与えられていない中で、高い目標を達成させること (アライメント) においても、環境変化に対応すること (アダプタビリティ) においても、現場の従業員 (特にアメーバリーダー) は積極的に水平方向および縦方向へ資源を動員しなければならない。同時に、他人を支援することへの意欲を高める組織デザインが必要になる。これはつまり、アカウントビリティの幅とコントロールの幅のギャップを補うために広い影響の幅とともに広いサポートの幅が必要であることを意味する。

### 5.3 アメーバ経営における影響の幅

続いて、影響の幅についてである。アメーバ経営において、アメーバ組織は階層を成しており、会議などの場を通じてトップの方針や目標を現場まで伝達する一方、部下は上司に対して目標に対する実績の報告を行い、予実差異やその原因を分析し、改善方法を提示する。会議ではまた、現場から見られた環境変化などの情報を上へ伝達し、上司が部下に対して指導を行う場でもある。アメーバ経営は、現場の小さなアメーバをプロフィットセンターにするために、社内売買の仕組みを導入している。しかし、必ずしもアメーバはすべて外部顧客が存在して、独自で利益を生み出せるような組織であるとは限らない。多くの場合、自らの目標を達成するために、他のアメーバと協力し合いながら、顧客に商品やサービスを提供しなければならない。市場変化への対処も社内売買のもとで各関連アメーバが協力し合って行われなければならない。

このように、アメーバ経営では、階層や会議、社内売買といった仕組みを通じて上下・水平のコミュニケーションを促し、目標達成へのアライメントと環境変化へのアダプタビリティとの両立を可能にする。特に、前項で指摘したように、多くの資源が必要となる大きな環境変化への対応において、リーダーは不足している資源に対しては、積極的に関連部門に働きかけ協力してもらうことでカバーしなければならない。たとえば、市場価格の下落の対処に、製造原価を削減するために、開発部門に部品設計を修正してもらうように積極的に開発部門の人的資源を動員する。

O'Reilly and Tushman (2013) が文脈の両利きの限界として指摘されるように、非連続的な変化への対処には、新しい技術やビジネスモデルなどの導入が必要になるが、下位レベルの個人では必ずしもそのような権限や資源をもっていない。個人が新しい技術やビジネスモデルなどの導入のための正当化や資金投入についてシニアマネジャーから承認を得ることができなければ革新的イノベーションは生まれない。したがって、下位レベルの個人がマスタプランにおいて配分された資源以外に、非連続的な変化への対処のために積極的に上位のマネジメントに働きかけ、追加的な資源を申請することを可能にする仕組み、たとえば稟議、が必要であろう。

まとめると、アメーバ経営は、影響の幅が広い。階層や会議、社内売買、起業家的ギャップによって、インタラクティブ・ネットワークの形成（上下・水平のコミュニケーション）が促され、アライメントとアダプタビリティとの両立に役立つと考える。なお、インタラクティブ・ネットワークをうまく機能させるために、次項で説明するサポートの幅を広く設定しなければならない (Simons 2005)。

### 5.4 アメーバ経営におけるサポートの幅

最後に、サポートの幅である。サポートの幅は個人が他の組織部門の人から得られる、予測・期待できるサポートの範囲を指し、目的の共有や、集団帰属意識・信頼の形成などを通じて、他人へのサポートを促すことが可能である (Simons 2005)。アメーバ経営において、フィロソフィの従業員への共有は、目的の共有や、集団帰属意識・信頼の形成などにつながり、他人を支援する意欲や他人へのコミットメントを高めることができる。したがって、メンバーは互いの目標達成のためのアライメントおよび、互いの環境変化へのアダプタビリティを積極的に支援する。

このように、アメーバ経営における影響の幅は広い。フィロソフィの共有を通じて、互いの目標達成のためのアライメントおよび、互いの環境変化へのアダプタビリティにコミットして支援するように従業員行動を促すと考える。

図表 2. アメーバ経営における両利き経営の実践可能性

4つのレバー	4つの幅	アメーバ経営	文脈的両利き経営
<p><b>診断的 コントロールシステム</b> マネジャーが組織成果をモニターし、予め設定した業績目標から差異を是正するために利用するフォーマルな情報システムである。</p>	<p><b>アカウントビリティ の幅</b> マネジャーの目標達成度を評価する業績指標に影響を及ぼすトレードオフの範囲である。</p>	<p>ミニプロフィットセンター、時間当り採算、マスタプラン・月次予定・日次決算のPDCA  エンパワーメント自律性</p>	<p>アライメント（採算目標達成に向けて行動・活動を統制する）  アダプタビリティ（高い柔軟性をもって環境変化に対処できる）</p>
<p><b>部門構造</b> 組織の全体の構造を指し、部門化と各部門がコントロールする経営資源を規定する。</p>	<p><b>コントロールの幅</b> マネジャーに与えられる経営資源の範囲を指す。</p>	<p>独立で目標を達成するための経営資源が十分に与えられていない。  ↓ 起業家ギャップが創造性を引き出す</p>	<p>アライメント（目標達成のために創造性を発揮し自部門の経営資源の使用効率の最大化）  アダプタビリティ（創造性を発揮して環境変化に対応する）</p>
<p><b>インタラクティブ・ネットワーク</b> 個人が情報を収集し、他人の意思決定に影響を及ぼさせる構造とシステムである。</p>	<p><b>影響の幅</b> 個人がデータ収集し、新たな情報を探索し、他者の仕事に影響を及ぼそうとする際に張る網の広さを指す。</p>	<p>階層や会議、社内売買によって上下・水平のコミュニケーションを促す。</p>	<p>アライメント（上下・水平のコミュニケーションを通じて活動を調整し目標を達成する）  アダプタビリティ（上下・水平のネットワークを活用して環境変化に対応する）</p>
<p><b>責任共有</b> 共有目的に向かって仕事をしている他者を助けるのは当然であると思ふことを意味する。</p>	<p><b>サポートの幅</b> 個人が他の組織部門の人々から予測・期待できるサポートの範囲を指す。</p>	<p>フィロソフィの共有によって、目的の共有や、集団帰属意識・信頼の形成につながる。</p>	<p>アライメント（互いの目標達成のために支援・コミットする）  アダプタビリティ（部門間の相互支援によって環境変化に対処する）</p>

※ → は起点にあるファクターが終点にあるファクターを引き起こすことを表す。

出所：筆者作成

以上より、アメーバ経営の組織デザインの特徴として、アカウントビリティの幅が広く、コントロールの幅がアカウントビリティの幅より狭く、影響の幅とサポートの幅がともに広く設定されていることがわかる。コントロールの幅がアカウントビリティの幅より狭く設定されていることは、



現場の従業員は利益責任をもちながら、独自で利益責任を遂行できるほどの経営資源が十分に与えられていないことを意味する。したがって、起業家ギャップが生じる。このギャップは起業家精神や創造性を引き起こしうるものである。一方、組織デザインとして、このギャップを補うために広い影響の幅と広いサポートの幅が求められるが、アメーバ経営はこの要件を満たしている。具体的に、階層や会議、社内売買などの仕組みを通じて、影響の幅を広げ、上下・水平のコミュニケーションを促す。フィロソフィの共有によって、サポートの幅を広げ、集団帰属意識・信頼の形成により他人へのコミットメントを高める。

また、考察を通じてアメーバ経営の4つの幅は、それぞれ個人のアライメントとアダプタビリティを促すことが可能であることがわかった。つまり、組織デザインの視点からアメーバ経営は文脈的両利き経営に役立つと考えられる(図表2を参照)。一方、文脈的両利きの限界は、下位レベルの従業員の与えられた権限と資源は限られており、非連続的な変化への対応が難しい点にある。新技術や新ビジネスモデルの導入についてシニアマネジャーから承認を得ることが必要である。その際には、下位レベルの個人の影響の幅を広げ、上位レベルのマネジメントに対して積極的に働きかけ、マスタープランにおいて配分された資源以外に、追加的な資源を申請することを可能にする仕組み、たとえば稟議、を設けることが重要であろう。

## 6. まとめ

本稿は、「アメーバ経営における両利き経営の実施可能性」について組織デザインの視点から考察した。具体的には、Simons (2005) のフレームワークを用いて、アメーバ経営の組織デザインと両利き経営の関係について考察を行った。考察の結果、アメーバ経営の組織デザインにおける4つの幅は個人のアライメントとアダプタビリティの両立を促し、文脈的両利き経営の実施を可能にすることが示唆された(図表2を参照)。

まず、アメーバ経営はアカウントビリティの幅が広い。そのもとで、高い目標の設定やタイムリーな進捗確認、迅速な問題解決を特徴とするPDCAサイクルによるアライメントと同時に、大幅な権限委譲によって環境変化に柔軟に対処するアダプタビリティが促されると考えられる。次に、アメーバではコントロールの幅がアカウントビリティの幅に比べて小さく設定され、起業家ギャップが生じる。資源が限られている中で個人は創意工夫を発揮し、上下・水平方向へ資源を動員して、目標達成のために資源の使用効率を最大にするとともに、環境変化に対応していかなければならない。起業家ギャップによって創造性が引き起こされれば、コントロールの幅をアカウントビリティの幅より小さく設定したとしても、アライメントとアダプタビリティを両立させることが可能だと考えられる。ただし、上下・水平方向への資源動員を可能にするためには影響の幅を広く設定すると同時に、他人を支援することへの意欲を高めるようサポートの幅を広げることが求められる。アメーバ経営の組織デザインはこの2つの要件を満たしており、影響の幅とサポートの幅が広く設定されている。階層や会議、社内売買などの仕組みを用いて、影響の幅を広げることにより、インタラクティブ・ネットワークの形成(上下・水平のコミュニケーション)が促され、アライメント

とアダプタビリティとの両立に役立つと考える。フィロソフィの共有を通じて、サポートの幅を広げ、互いの目標達成のためのアライメントおよび、環境変化へのアダプタビリティにコミットして支援するように従業員行動を促すことが可能である。

以上のように、組織デザインの視点からアメーバ経営は文脈的両利き経営に役立つと考えられる。文脈的両利きの限界として個人レベルでは非連続的な変化に対応することが難しく、革新的イノベーションの創出はあまり期待できないと指摘されている。下位レベルの従業員の与えられた権限と資源は限られており、新技術や新ビジネスモデルのための投資についてシニアマネジャーからの承認と資源を得ることが必要になる。それを可能にするために、上位レベルのマネジメントに対して積極的に働きかけることができるように下位レベルの個人の影響の幅を広げなければならない。たとえば、マスタプランにおいて配分された資源以外に、非連続的な変化への対処に必要とされる追加的な資源申請を認める稟議のような仕組みを設けることが考えられよう。

本稿の考察結果は、学術上、両利き経営研究とアメーバ経営研究に貢献する。まず、両利き経営の実施における組織デザインの視点の有用性を示している。また、文脈的両利きにおける個人が非連続的な変化への対応の限界を、影響の幅の拡大によって克服することの可能性を示している。さらにアメーバ経営はこれまで知識の活用という側面が強いと思われるが、両利き経営に役立つ可能性があることを示した。本稿の結果は、実務上、アメーバ経営導入企業の両利き経営の展開に役立つと考えられる。一方、本稿は概念的な分析にすぎず、今後、経験的な研究によって検証する必要がある。

## 謝辞

著者 劉美玲は神戸大学経営学研究科研究員を務める。記して謝意を表する次第である。

## 参考文献

- Adler, P. S. and B. Borys. 1996. Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly* 41(1): 61-89.
- Adler, R., T. Hiromoto, and H. Suzuki. 2019. Amoeba management and organizational ambidexterity. *International Journal of Productivity and Performance Management* 69 (2): 405-427.
- アメーバ経営学術研究会編. 2010. 『アメーバ経営学：理論と実証』KCCS マネジメントコンサルティング株式会社.
- Bedford, D. S. 2015. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research* 28: 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: 21-37.
- Duncan, R. 1976. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Killman, L. R. Pondy, and D. Slevin (Eds.) *The Management of Organization* 1:167-188. New York: North Holland.

- Davila, A., G. Foster, and D. Oyon. 2009. Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review* 18 (2): 281-311.
- Davila, T., M. Epstein, and R. Shelton. 2006. *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. New Jersey: Pearson Education.
- Gibson, C. B., and J. Birkinshaw. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47 (2): 209-226.
- 早川翔. 2017. 「アメーバ経営の内発的動機付けへの影響」『原価計算研究』41(2): 38-47.
- He, Z. L. and P. K. Wong. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science* 15(4): 481-494.
- 挽文字. 2007. 『管理会計の進化』森山書店.
- 挽文字. 2014. 「病院の変革とアメーバ経営」『會計』185(4): 472-485.
- 市原勇一. 2021. 「ダントツ商品の開発と管理会計」『コマツのダントツ経営：SVM 管理と管理会計改革』（上総康行編著 第10章）279-301.
- 今井賢一. 1983. 『日本の産業社会—進化と変革の道程—』筑摩書房.
- 稲盛和夫. 2006. 『アメーバ経営：ひとりひとりの社員が主役』日本経済新聞社.
- 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): 69-90.
- 上総康行. 2010. 「アメーバ経営の仕組みと全体最適化の研究」アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営学—理論と実証—』KCCS マネジメントコンサルティング:58-88.
- Kruis, A.-M., R. F. Speklé, and S. K. Widener. 2016. The levers of control framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research* 32: 27-44.
- 窪田祐一, 三矢裕, 谷武幸. 2015. 「アメーバ経営は企業に成果をもたらすのか(中): アメーバ経営の導入における目的, 成果と負担・問題」『企業会計』67(12):1752-1758.
- 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): 3-20.
- 劉美玲. 2018. 「業績連動報酬がアメーバ経営に与える影響：中国企業のデータによる分析」『原価計算研究』42(2): 52-66.
- Malmi, T. and D. A. Brown. 2008. Management Control Systems as a Package: Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* 19(4): 287-300.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2 (1): 71-87.
- Mom, T. J. M., F. A. J. van den Bosch, and H. W. Volberda. 2009. Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science* 20 (4):812-828
- 丸田起大. 2014. 「アメーバ経営の導入効果の検証：(株)カズマにおける従業員意識と財務業績の向上」『経済学研究』（九州大学）81(1): 1-20.

- 三矢裕. 2003. 『アメーバ経営論：ミニ・プロフィットセンターのメカニズムと導入』東洋経済新報社.
- 三矢裕, 谷武幸, 加護野忠男. 1999. 『アメーバ経営が会社を変える：やる気を引き出す小集団部門別採算制度』ダイヤモンド社.
- O'Reilly, C. A., and M. L. Tushman. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior* 28: 185-206.
- O'Reilly, C. A., and M. L. Tushman. 2013. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives* 27 (4): 324-338.
- O'Reilly, C. A., and M. L. Tushman. 2011. Organizational Ambidexterity in Action: How Managers explore and exploit. *California Management Review* 53 (4):5-22.
- 庵谷治男. 2018. 『事例研究：アメーバ経営と管理会計』中央経済社.
- Raisch, S., and J. Birkinshaw. 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management* 34 (3):375-409.
- Raisch, S., J. Birkinshaw, G. Probst, and M. L. Tushman. 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science* 20 (4):685-695.
- Reeves, M., K. Haanaes, and J. Sinha. 2015. *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*. Harvard Business Review Press.
- 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』47(1): 38-50.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, R. 2005. *Levers of Organization Design: How managers Use Accountability Systems for Greater Performance and commitment*. Boston, MA: Harvard Business School Press(谷武幸・窪田祐一・松尾貴巳・近藤隆史訳. 2008. 『戦略実現の組織デザイン』中央経済社.
- Simons, R. 2010. Accountability and control as catalysts for strategic exploration and exploitation: Field study results. (Working Paper No. 10-051). Boston, MA, USA: Harvard Business School.
- Smith, W. K., and M. L. Tushman. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science* 16 (5): 522-536.
- 谷武幸. 2013. 『エッセンシャル管理会計（第3版）』中央経済社.
- 田坂公, 李会爽. 2022. 「YKKにおける原価企画戦略とインタンジブルズの結合：両利きの経営の視点から」『福岡大学商学論叢』66(4): 753-782.
- Tushman, M. L. and C. A. O'Reilly. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review Reprint Series* 38 (4): 8-30.
- 潮清孝, 桐畑哲也. 2013. 「アメーバ経営の導入による事業再生：被導入企業における受容プロセスを中心に」『メルコ管理会計研究』6(1・2): 51-62.
- Ylinen, M. and B. Gullkvist. 2014. The Effects of Organic and Mechanistic Control in Exploratory and

Exploitative Innovations. *Management Accounting Research* 25(1): 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：予備的研究」『メルコ管理会計研究』8(1): 53-64.