

論文

イノベーション活動に影響を与えるマネジメント・コントロールについての一考察

横田 絵理

キーワード

マネジメント・コントロール
イノベーション活動
フィンランド
Google

目次

- はじめに
 - イノベーションに影響を与えるマネジメント・コントロール研究について
 - 研究目的とフレームワーク
 - フィンランドにおける調査結果の分析
 - 診断型コントロール・システム
 - インタラクティブ・コントロール（組織内コミュニケーション）
 - 組織構造
 - フレームワークからの考察
 - Google のマネジメント・コントロール
 - Google の MC についてのフレームワークからの考察
 - フィンランドでの調査結果と Google の事例からの考察
 - おわりに
- 注
参考文献

1 はじめに

イノベーション活動にマネジメント・コントロールがどのように影響できるのかということに関する研究は、21世紀にはいつてから大変活発に行われている。1965年にAnthonyがマネジメント・コントロールの概念を提唱した際には、財務会計情報をベースとした管理会計の範囲で構築した。しかも管理会計が製造業を中心に発展したため、戦略や計画に沿って生産活動をおこなうことに主眼が置かれがちであった(Johnson and Kaplan, 1987)。したがって、戦略を実行するために計画を策定し、予算を立て、評価するというプロセスは、生産活動を確実にを行うためには有用である。一方、知識集約を必要とする経営活動、イノベーションをおこしたり促したりする活動(イノベーション活動)には役に立つことは難しいとの考えられてきた。しかし、マネジメント・コントロールのとらえ方そのものの拡大や変化によって、イノベーション活動にマネジメント・コントロールは影響できるという研究もなされている(横田, 2011)。

このような研究動向を背景として本稿では、国のイノベーション力が世界トップレベルで高いとされているフィンランドにおける、フィンランド企業と日本企業とのマネジメント・コントロールの比較を行い、そこでマネジメント・コントロールはどのようにして活用されているか、その特徴を探る。そのうえで、イノベーションを連続して起こすことが企業使命であるGoogleにおけるマネジメント・コントロールの特徴と比較しながら、今後イノベーションがますます重視されるビジネスにおいてマネジメント・コントロールの新たな概念化がおさえるべき知見を提示する。

2 イノベーションに影響を与えるマネジメント・コントロール研究について

イノベーション研究は今日枚挙にいとまがない。イノベーションは今後の企業あるいは国、地域の成長の源泉ととらえられ、特に労働集約型産業から知識集約型産業の変化が必要な国、地域でより注目されているともされる(経済産業省, 2015)。その動きと相まってマネジメント・コントロール(以下「MC」と略)においてもイノベーション¹に関する研究はここ数年目立つようになっている。たとえばChenhall and Moers (2015)やDemartini (2014)は両者の関係についてレビューを行っており、イノベーションにもMCは影響を与えることを示唆している。戦略を実行するという目的を明確にして財務情報を主としたAnthony (1965)の枠組みを拡大し、より広い概念を設定したMalmi and Broun (2008)のコントロール・パッケージの提唱や組織デザインとのかかわりをも視野に入れたSimons (2005)などがその一例である。その動きのきっかけは、Simons (1995)のインターラクティブ・コントロールの概念のなかで、イノベーションにMCが貢献可能であるとしたことである。Marginson (2002)は、Simons (1995)の4つのMCSが戦略策定のプロセスに与える影響を事例研究から分析し、マネジメント・コントロール・システム(以下「MCS」と略)が新しいアイデアの創生に効果があったことを示した。その後、イノベーションのタイプとの関係性を模索する研究(Davila, 2005; 2009)や、イノベーションを促進しない場合についての指摘(Bisbe and Otley, 2004; Bisbe and Malagueño, 2009)もされている。しかしながら、Chenhall and Moers (2015)が示したように、複雑な状況下での製造サービス業のイノベーションにMCが影響を与えることができる

のではないかという研究が蓄積されているのである。

MC がイノベーションに影響を与えることができると提起したきっかけを作った研究のひとつともいえる Simons (1995) では、組織の中核的な価値を示す信条のシステム、回避すべきリスクを示す事業倫理境界のシステム、重要な業績変数を示す診断型のコントロールシステム、そして戦略面での不確実性に対応するインターラクティブ・コントロール・システムの4つのシステムを提示した。そのなかでインターラクティブ・コントロール・システム（以下「ICS」と略）は、戦略面での不確実性の高い状況で、創発型の戦略を形成するために、マネジャーが部下に直接介入するためのコミュニケーションを公式的に行うものとしている。この時必要なのは、マネジャーたちの将来のビジョンであり、その不測の事態を明確にすることが効果的な IC を機能させるとしている。また、Simons (2005) においては Simons (1995) の4つのレバーの概念をより拡大し、組織デザインの中に組みこんだフレームワークを提示している。ここでは、部門構造、診断的コントロールシステムの次の段階としてのインターラクティブ・ネットワークの考え方を示している。インターラクティブ・ネットワークは ICS とともに、インセンティブ、会計コントロールシステム、そして組織デザインを活用することで「個人が情報を集め、他人の意思決定に影響を及ぼすようにさせる構造とシステムである (Simons, 2005, 邦訳 p.120)」とされている。これがインフォーマルな影響パターンを促し、創造性のレベルに関係しているのである。

Davila and Epstein (2014) によれば、もっとも不確実性の高い、スタートアップ企業においてはビジョンや文化とともに、公平な経済的なインセンティブシステムや社会的インセンティブも必要とされ、また業績測定システムは、意思決定をするための情報を得るためにも必要になると述べている。

イノベーションを必要とされる組織の代表として、研究開発部門がある。この部門における管理会計や戦略を実行する MC についての研究として、西澤 (2003)、西村 (2001; 2009) や諸藤 (2004) があげられる。西村 (2001) では、研究開発戦略の意思決定と成果の予測に関連した会計情報の有用性を検討している。研究開発プロジェクトの採択のための指標、あるいは効率を示すための指標の検討がなされている。また西村 (2009) によれば、かつては研究開発に対する MC の役立ちに限界があるとされていたが、近年は、戦略志向の研究開発が求められており、MC の役割が変化していると述べている。研究開発部門における管理会計情報の役立ちは難しいが、諸藤 (2004) では、研究開発活動において、目標やタスク遂行方法の設定は、従業員に受容される限り取り入れたほうが動機付け・業績を高めることになること、一方で、研究志向型の博士群では自分が目標設定する場合が最も業績が高いという Pelz and Andrews (1966) の結果を示すとともに、外的報酬についてもそれが普通であれば内発的動機付けを高める可能性があることが示された。つまり、タスク不確実性を自分の力で低くすることができる力を持つ人は、自分自身で目標を設定する方が、業績が高くなり、内発的動機付けも高くなるということになる。

新江・伊藤 (2016) では、イノベーションをプロセスとしてみると、事業計画を広げる段階と絞り込む段階があり、おのおので MC に対する要請が変わってくることと、MC の計算構造は同じであっ

でも運用の仕方が異なることが指摘されている。プロセスの違いをとらえないがゆえに、イノベーション創出のために MC が影響を与えることができるかどうかの違いが出てくるのではないかと指摘している。

横田 (2011) においてはイノベーションに影響する MC を考えるうえでのマネジャー層の役割の重要性を、先行研究をもとに指摘した。マネジャー自身をはさんで上下とのコミュニケーションによるコンテキストを形成する役割を、マネジャーが担っているということである。MC の仕組みの中で財務情報、非財務情報は組織メンバーのコンテキストの中で影響を与えることとなる。そこにおいてマネジャーの役割が重要になるという指摘である。

以上のように、総じてマネジメント・コントロールの考え方は関係する範囲を広げている。Anthony の述べている財務会計情報を中心とするマネジメント・コントロール・プロセス (Simons (1995) で述べている診断型コントロール・システム) に非財務情報やコミュニケーション、文化、リーダーシップといった要素を組み込むことで、イノベーションに影響を与えることができることが示唆されている。労働集約から知識集約型、生産からサービス、また今後の成長のためのイノベーション活動に影響を与えるために、MC の概念の拡大を含めた MC の枠組みの再考が模索されている状況とも言える。

3 研究目的とフレームワーク

本稿では2種の調査結果を元に、イノベーション活動に影響を与える新たなマネジメント・コントロールを考察する際におさえるべき視点について検討する。

調査の一つは、イノベーション力が高いとされているフィンランド²でビジネスを行っているフィンランド企業と在フィンランド日本企業（以下「在芬日本企業」と略）の MCS の比較である。もう一つは常にイノベーションを継続することを使命としている Google の MCS の事例である。フィンランド企業については横田 (2015b)、在芬日本企業については横田 (2016) で各々既に分析を行っているところであるが、本稿では、両者のマネジャー行動に影響している MC の仕組みと、それによるマネジャーの行動を、Simons (1995) のフレームワークに基づいて再検討する。

2つの調査結果を共通して分析する MCS のフレームワークについては、本稿では、Simons (1995) の4つのレバーの考え方に基づいて考察をする。Simons (1995) にもとづいて考察する理由は、この研究から、イノベーションと MC の関係についての研究が本格的に始まっており、いわばこの研究テーマの原点ともいえる考え方であることに加え、Anthony から始まる会計情報を基礎にした MCS と他のコントロールシステムとの両者を総合して考えている点において、調査分析のフレームワークとして適していると考えたためである。具体的には調査結果をまとめて再分析するために、Simons (1995) の4つのレバーのフレームワークのなかで、特に、診断型コントロールシステム、IC がどのようなになっていたかを把握した。具体的には、計画・目標設定、業績評価と報酬、そして IC として上司と部下のコミュニケーションである。加えて、Simons (2005) が着目した組織デザイン、具体的には、権限責任の大きさや組織構造についても検討分析した。

4 フィンランドにおける調査結果の分析

フィンランドにおける調査は2013年5月から2014年3月までの間、フィンランド企業ならびに在フィンランド日本企業（以下「在芬日本企業」と略）に対するインタビューによりおこなった。フィンランド企業のなかで、Talouselämäの企業売上高上位50社ランキング（2013）をJETROフィンランド事務所から入手し、在芬日本企業も存在している業種を選択した結果、分析した企業数は17社となった³。一方在芬日本企業については、製造業を中心に依頼した。結果として13社が分析対象となった（横田, 2015b; 2016）。また、企業への依頼は、紹介ならびに直接emailによりおこなった。依頼企業には、事前にインタビュー項目を送り、1時間半から2時間の半構造化インタビューを行った。インタビュー中は、音声記録をとり後日文字情報に変換した。

調査結果の詳細はすでに、横田（2015b, 2016）にて示している⁴が、本稿では調査結果をSimons（1995）の枠組みで再度分析を行う。イノベーション力が高いとして国際的に評価されるフィンランドという地域（横田, 2016）を経営活動の共通の地として、これを親会社とするフィンランド企業と、日本を親会社とする在芬日本企業の企業についての調査分析で注意すべきは、本国での組織と海外進出先の企業における組織という大きな違いがあることを踏まえていなければならないということである。そのような理由から日本企業においては、親会社のある日本のMCとの比較についてもインタビュー先に話を聞いている。

以下、フレームワークで示した診断型コントロール・システムの要素、ICとしての上司と部下のコミュニケーション、組織構造の項目についてそれぞれ調査結果をまとめる。

（1）診断型コントロール・システム

診断型コントロール・システムの要素として目標設定と予算を含む計画、業績評価・報酬制度について調査したが⁵、これらの項目についてフィンランド企業と在芬日本企業の明確な違いを発見することはできなかった。各社のKPIの種類の違いなどはあるにせよ、フィンランド企業も在芬日本企業も目標を設定し、計画を立て、KPIを設定する。報酬は、ボーナスとサラリーを中心とした制度である。在芬日本企業でのフィンランド人の報酬制度はフィンランド企業と同じ仕組みであるが、日本から出向している日本人の報酬制度は本国の制度にのっとっているため、フィンランド従業員とは異なっている。フィンランド企業の中においては目標設定、予算などはボトムアップと述べていた企業が17社中1社のみであった。一方在芬日本企業の場合、目標などは日本本社から示され、それを目標や予算に配分する。その在芬日本企業が日本の親会社とどのような関係にあるのかによって、報告先が変わる。事業部の一つの国際部門として在芬日本企業が位置づけられているのか、ヨーロッパという地域本社の傘下にある部門として在芬日本企業があるのかによる。ただし、どちらにしても、在芬日本企業独自で目標や予算を決定することはなく、日本本社あるいは地域本社から示される目標をもとに決定がなされる。

報酬制度についても、日本企業が成果主義の要素を取り入れつつあることに加え、もともとフィンランド企業も組合が強いために従業員の給与に差を大きくつけることがないという事情もあり、両者

の間に大きな隔たりはない。管理職については、成果に基づいてボーナス（賞与）が上下する仕組みである。

以上から、診断型コントロール・システムについては、フィンランド企業と在芬日本企業の間には大きな違いを見出すことはできなかった。

(2) インターラクティブ・コントロール（組織内コミュニケーション）

診断型コントロール・システムについて大きな違いが発見されなかったが、インターラクティブ・コントロール（以下「IC」と略）につながる組織内のコミュニケーション、特にトップマネジメントと従業員とのコミュニケーションには両組織の間に大きな差があった。

フィンランド企業においては、トップマネジメントに対して、階層を飛び越えたコミュニケーションはごく普通のこととして受け入れられた。トップマネジメントとしても従業員からの情報を得たいという要望もあり、「ドアをいつも開けておくのでいつでも話に来てよい」というスタンスをとっているという話を、小規模企業だけでなく、従業員2万人弱の規模の企業においても聞いた。階層は経営学の考え方では、組織の規模が大きくなった時には管理範囲に限界があるがためにできる（span of control）のである。したがって、フィンランド企業においても大きな企業では組織内に階層が全くないというわけではない。しかし、階層は存在していたとしても、その階層を飛び越えたコミュニケーションは必ずしも避けるべきものではないということである。階層を飛び越えられたマネジャーは気まずくないのかという質問をしたこともあるが、それに対しては、気まずいかもしれないが、情報として上司が受け取るし、それは上司次第であると述べていた。フィンランドにおいてはそもそも直接的コミュニケーションによる迅速な意思決定がなされることが良しとされるという。

フィンランドにおける組織内コミュニケーションで重視されることは、直接的コミュニケーションであり、透明性である。一方で、在芬日本企業では、フィンランド内の組織においてはフィンランド人と日本人の間ではフィンランド企業ほどの気軽さはないものの、フィンランド人同士においては、フィンランド企業同様のコミュニケーションが行われていた。また、在芬日本企業の日本社員は頻繁に日本本社あるいは地域本社との担当とコミュニケーションをとることもある。それは階層を超えるということではなく、担当業務の関係者としてのコミュニケーションである。コミュニケーションは、今ビジネスはどうなっているかということを伝えるためモニタリングの機能が入っている。日本企業においては、情報をやり取りして今の状況をなるべく知らせることが信頼の証の一つとなっている（横田, 2015a）。日本企業のイノベーションが、手さぐりをしつつのプロセスイノベーションである（小笠原・重久, 2009）ゆえのコミュニケーションになっている。

(3) 組織構造

先のICの項でも述べたように、組織構造について、特にトップマネジメントから従業員までの間の階層については、なるべく少なくしたいという意向をフィンランド企業では聞かれた。実質的に大企業ではなくすることは難しいが、情報をオープンにするという考えの下でのコミュニケーションがな

される。一方、在芬日本企業では、フィンランド人従業員からの直接的なコミュニケーションの要望に戸惑いつつ、日本本社や地域別本社との担当者間でやり取りがなされているという状況である。

(4) フレームワークからの考察

以上について、イノベーション活動にMCが影響しているとしたSimons (1995)のICについて考察してみたい。

フィンランド企業では、目標を設定しそれを達成することが重視され、そのプロセスにおいてコミュニケーションが重視されている。そこで特徴的なのは、Simons (2005)が指摘している、サイロとしての事業別組織間の壁を超えるコミュニケーションではなく、トップマネジメントから従業員の間に、組織のまとめ役、分業構造から生まれる階層の間の壁としての階層である。この壁は、かつては情報のスクリーニング機能を持っていたが、今日の情報技術の発達を背景にその役割はほぼなくなった。なぜならば情報の取捨選択は組織階層に頼らずに可能となったのであり、むしろ情報を積極的に活用することが求められているためである。

ICの考え方は、先が見とおしにくい状況下において、トップマネジメントとマネジャーとの間で、いわば手探りで戦略とそれを実行する方法を見つけるといふことにある。こうした状況においては何が重要な情報かはわからないため、お互いのコミュニケーションの中から次の手を見つけていくということになる。したがって、プロセス管理という発想も、確たる目標設定ということもしにくい状況かもしれない。そのような中にある情報の情報とそれによる意思決定は、情報の取捨選択ではなく、お互いに得た情報をやり取りしながら進むことが求められるのである。したがって、フィンランド企業における階層を重視しない情報のやり取りは、Simons (1995)が指摘したイノベーションに影響するMCの前提となりうる。ここで考えるべき要素が一つある。フィンランドは個人の自律性を重んじる国といわれる。自分で意思決定ができるように教育がなされる(横田, 2015a)。明確に示される組織目標を受け入れたうえで、自分で考えながら目標を達成しようとする。その時マネジャーやリーダーは、部下の活動プロセスに関与する人ではなく、相談に乗る人である。自分で考えることを重視した教育を受けてきたフィンランド人においては、プロセスを管理されることは良しとしない。それは自分が信頼されていないとみなすからである。フィンランドにおけるマネジャーは、結果が出るまでの間は必要な時にだけ助ける。それでこそ信頼されていると考えられるという。こうした条件の下では自分自身で意思決定を行う必要があるために、情報を階層にこだわらず収集することが重要なことである。一方で、プロセス管理で仕事を進める日本のやり方は、結果として大きなミスをしないためには適した方法ともいえる。

ICとしてのコミュニケーションについてみると、直接的で迅速なコミュニケーションをとりつつ、自己決定、自己責任を良しとするフィンランド企業と、プロセスで頻繁にコミュニケーションをとる(上司とではない)在芬日本企業では異なるのである。

それではこうしたフィンランド企業の特徴は、フィンランドゆえのことなのか、それともむしろイノベーションが重視される企業としての特徴といえるのだろうか。

診断型コントロール・システムの仕組みを持ちつつも、階層にこだわらない情報のやり取りがイノベーションに本当に効果があるか。もしそうであれば、フィンランド以外でもこのような事例があるだろうか。

そこで次にイノベティブで知識集約的なビジネスを担う企業である Google における事例をみていこう。

5 Google のマネジメント・コントロール⁶

Google は 1996 年に検索エンジンを開発したラリー・ページとサーゲイ・ブリンにより設立された。今なお、新たなビジネスを年々展開している企業である。新しいアイデアを生むことができるレベルの高いエンジニアを全世界で採用している⁷。こうしたエンジニアを中心とする従業員たちが、その能力を最大限に生かすことができるための MC の仕組みの特徴をまとめてみると以下ようになる。

第 1 に MC の元となる計画が流動的だということである (Schmidt et al., 2014)。「Google の使命は、世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセスできて使えるようにすることです」とされ、企業の目指す方向は明確に示されている。またそのための項目は「10 の事実」としてまとめられており、この通りであるように努めているという⁸。「①ユーザーに焦点を絞れば、他のものはみな後からついてくる、②1つのことをとことん極めてうまくやるのが一番、③遅いより速いほうがいい、④ウェブ上の民主主義は機能します、⑤情報を探したくなるのはパソコンの前にいるときだけではない、⑥悪事を働かなくてもお金は稼げる、⑦世の中にはまだまだ情報があふれている、⑧情報のニーズはすべての国境を越える、⑨スーツがなくても真剣に仕事はできる、⑩「すばらしい」では足りない」、の 10 項目である。しかしながら、戦略会議は行われるが、綿密な全社計画がエンジニアに示されているわけではない。エンジニアは最高の技術的アイデアを考え、それが仲間にサポートされれば Google の新たなサービスとして社会に示される。計画型戦略ではなく、技術的アイデアを重視している (Schmidt et al., 2014)。企業のめざす方向性については、毎週金曜日に、TGIF (Thank God It's Friday) といわれる経営陣と全社員との直接対話の場がある。そのほかに、四半期ごとに目標に対する評価面談と新しい目標設定、週 1 回の面談がなされている。また、会社全体の資源の 10% は実験的なサービスに投じる「70:20:10 ルール」がある。全社計画は流動的であるが、社員の目標は明確になっている。

第 2 に会社の事業と関係ないことに時間を使うことを義務付けるルールである「20%ルール」が当社の特徴として掲げられる。組織としての方向性とは異なる業務、将来の事業の種を探すためには、働く時間の 5 分の 1 を投入することを求められており、従業員は自分自身の力を最大限に活用することを求められることになる。

第 3 に「管理しない」仕組みである。やりたい仕事ができるように、上司は部下を細かく管理せず、情報のコントロールもできず、仕事を進めることができる。明確なタスクもない。会社内で使いたいものはすべて会社が用意する。つまり、エンジニアたちが能力を最大限にいかしたアイデアが次の Google の行く手を決めるということである。

第4に業績評価と報酬についてである。Googleでは少人数のグループで仕事を行う。エンジニアとプロダクトリーダーの2名のリーダーによってチームは導かれる。Googleの評価はチームプレーを重視し、貢献度とともに、チーム単位での評価がなされる。また同僚からのフィードバックであるピアレビューによる成果、強みといったものが評価され、上司が総合的に評価を行う。したがって、エンジニア自身、あるいはチームが決めた目標は明確に存在し、それに対してどの程度成果が出ているかは、もっともそれに詳しいひとたちによって評価されるということである。評価の結果はそれに応じて給与に差がつく。

第5に組織はフラットである。組織図はあるもののマネジャーをなるべく少なくするために一人のマネジャーは最低7人の部下を持つようにとされている。また組織は、独立採算にせず、機能別にして、すべてCEOに報告すべきとされている(Schmit et al. 2015)。部下の人数を増やすことで細かく管理できないような体制とする。上司は部下にジョブオーダーができず、イントラネットであらゆる情報を開示し、全社員が閲覧できるようにすることで上司による情報のコントロールもできないようになっている。

6 GoogleのMCについてのフレームワークからの考察

GoogleのMCについて、本稿のフレームワークで考察してみよう。

Simons (1995)の診断型コントロール・システムでは、計画、予算、業績評価とモニタリングが財務会計情報を中心につながっている。しかし、Googleの場合には、非常に変化の激しい環境下で全社的な明確な計画を重んじてはならず管理しないことを特徴としている。全社としての方向性については創業時からの理念や10の事実という項目で示しており、これはSimons (1995)の信条のシステムといえる。その中には「邪悪になるな」といった事業境界システムともいえるものも含まれる。貴ぶこととやらないことを明確に示しているのである。目標はチーム、プロジェクトでたて、その成果についてはチームの成果としての評価を重視し、また個人の評価は同僚の評価を重視する。結果と報酬との関係はタイトである。ただしそのレートは高い。しかも、組織は独立採算にせず、全てCEOに報告する仕組みである。

一方、ICについては、トップマネジメントと従業員はTGIFで週に1回直接話をする機会を得るし、各地域トップとも話をする。上司とも頻繁に面談の機会を持つ。情報はオープンでできるだけ社内では共有するようになっている。

組織構造は機能別に構築され、階層はフラットである。上司の権限は小さいし、人事についても評価者の同僚による評価結果を重んじられるとあって、それほど大きな力をもっていない。そこでの上司は、プロジェクトのまとめ役であり、全体の成果をまとめる役であるが、部下個々の目標設定などについても個を重んじられる。社内は誰もやることがないことを生み出すことを大事にされる、自由な文化である。機能別であり、情報のやりとりも社内では自由なのでお互いがつながっていることが重視されている。

Googleでは、診断型コントロール・システムの戦略から組織目標設定、計画、予算のプロセスを

重んじられることなく、むしろ方向性を共有し情報共有したうえで（信条システム）日々の活動を任せるというマネジメントを行っている。週に一度の社長との対話や上司との面談が公式的になっていることは、まさにICである。Simonsでは、不確実性の高い戦略のときICは行われると述べているが、Googleが計画を立てることは意味がないとしていることからわかるように、企業が従事する事業自体の不確実性がかなり高い状況の中においては、事業を特定することなく、ICを使い、診断型コントロール・システムは必要な部分だけをGoogleは活用しているということができる。

7 フィンランドでの調査結果と Google の事例からの考察

先のフィンランドにおける調査結果と、イノベーションを生み出し新たな価値あるサービスを生み出すことを使命としている Google の MC について再度考察する。

共通している点は、組織がフラットであるということである。組織階層がまったくないというわけではない。フィンランドにおける調査においてもグループの規模が2万人、3万人を超える企業もあり、一概に小さな組織であるというわけではない。また、Googleの持ち株会社であるアルファベット社の全世界の人数は、2015年3月末で55,419人、2016年3月末は64,115人以上という情報もある⁹。こうした大規模組織を上下の階層を全くなしに管理することは難しく、完全に組織階層がないわけではない。しかし、組織を作成するときになるべく階層数を少なくするという意識と、トップマネジメントと従業員のコミュニケーションが階層を飛び越えて行われることがまれなことではなく、むしろ歓迎されるということである。組織のフラット化の意味は、情報の取捨選択を上司が行うのではなく、情報を自ら選ぶことと自律を部下が求められるということである（横田, 1998）。

フィンランドにおけるフィンランド企業および在芬日本企業の共通点は、Simonsの診断型コントロールシステムを同じような形で持っていたことである。特筆すべきフィンランド企業の特徴は、トップとマネジャーのみならず、トップと従業員のICがなされていたことと、チームワークの重視、そこにおけるリーダーの役割であり、個人の自律性が高いことにあった（横田, 2015a）。この意味で、フィンランドにおいては、教育においてもっとも重んじられるのが自律性であることを踏まえれば組織のフラット化が機能するものと考ええる。

Googleの事例でもチーム活動が経営活動の中で重視されていた。しかもGoogleでは上司の権限は小さく、ジョブオーダーもできないということである。一方で、診断型コントロール・システムは部分的に活用されている。計画は重視されないが、業績評価と報酬の仕組みはタイトであり、しかしそれは、階層を前提としたものではなく、仕事をともにこなっている仲間からのコントロールとなっている。チーム全体の成果と仲間による評価結果が報酬に強く関係している。プロジェクト目標についても自分自身が提案したものが仲間に認められれば、そのプロジェクトは成立し、提案者が推進役になることができる。しかしながら、こうしたマネジメント・システムに縛られてはいないという意識を持たせるような状況をGoogleでは作り出しているといえる。Googleのビジネスを担うエンジニアたちは、厳しい採用試験を勝ち抜いた能力を持つ人々である。専門家としての自律性は極めて高い。こうした従業員を生かすMCの事例の一つがGoogleであるととらえることもできる。これは

諸藤（2004）で指摘された研究開発業務における内発的動機付けの重要性を支えるシステムともいえる。内発的動機付けには自己決定感であり（Deci, 1985）、2つの調査結果はいずれもこれをシステムとして支えているものといえる。

8 おわりに

以上の検討結果をまとめると、次のようなことが考えられる。

両調査結果に共通するのは、階層という情報の取捨選択を前提としたコントロールではなく、全体の方向性を理解したうえでの自律性をもった従業員やマネジャーによる目標達成である。目標自体は、Googleのように自己決定できることが内発的動機付けの観点からすれば最も効果があるものといえる（Deci, 1980）。しかしながら、全体としての戦略、方向性を見せることは一方で重要である。自律性が高い従業員の仕事が組織全体の総力となるために、Simons（1995）の信条のシステムによって、方向性を示すことになる。方向性を共有したうえで、チーム、個人の目標を自己決定しているように促すことで、イノベーションにつながる成果を上げる可能性があるといえよう。つまり、イノベーション活動にとって、信条のシステム（Simons（1995））の重要性が大きくなる可能性があることが推察される。

イノベーション活動に影響を与えるMCに重要なことは、仕組みとしてのMCを動かす前提としての組織メンバーの自律性である。組織メンバーが自律的であるということは、自分自身で情報を収集し判断できるということを意味している。自律性を促すシステムをMCとともに構築することが求められる。MCの概念の拡大により、会計以外の情報や要素も含めてMCとして考察することが必要になっている。MCの前提にある組織内組織の独立性が重要視されがちであるが、2つの分析結果からは組織内のメンバーの自律性を高めるための仕組み、採用、教育、ビジョン、情報システムといったさまざまなシステムをMCとともに活用し、全体の目的を共有することの重要性が示唆されている。

謝辞：本研究は、科学研究費基盤研究(C)研究課題番号：26380616 および2015年度慶應義塾大学学事振興資金による成果の一部である。記して謝意を申し上げます。

注

- 1 イノベーションの定義については横田（2011）で検討している。ここでは、「画期的イノベーションおよび漸進的イノベーションを含めた経済成果をもたらす革新（横田, 2011, pp.96-97）」とする。
- 2 World Economic Forum の The Global Competitiveness Report 2016-2017 ではイノベーションの項目でフィンランドは第3位、2015-2016 では第2位である（<https://www.weforum.org/reports>）。
- 3 JETRO フィンランド事務所、Aalto 大学の教員からの紹介によっても依頼できる企業を見出した。
- 4 調査をもとに、「信頼」という観点に絞った分析・考察を横田（2015a）にて行っている。
- 5 調査結果は、フィンランド企業については横田（2016）pp.58-59、在フィンランド日本企業については、横田（2015b）pp.50-51 に掲載されている。
- 6 Google についての事例の情報は岡田（2006）、金子・横田（2012）および Schmidt, III Eric, J. Rosenberg with A. Eagle（2014）を基に、他の公開資料により補完している。また、Google に関するここでの議論のアイデアは、ケース共著者である金子晋也氏との議論から生まれたものである。
- 7 2015年には持ち株会社 Alphabet を設立し、その子会社との位置づけになっており、それまで Google 傘

下にあったビジネスを別会社として Alphabet 傘下に束ねている (<http://jp.reuters.com/article/googleinc-restructuring-idJPKCNOQF28920150811>)。ここでは、2015 年 8 月以前のもともとの企業である Google を対象として考察する。

8 https://www.google.com/intl/ja_jp/about/company/philosophy/ (2016 年 9 月 15 日アクセス)

9 https://abc.xyz/investor/news/earnings/2016/Q1_alphabet_earnings/ (2016 年 9 月 16 日アクセス)

参考文献

- 新江孝・伊藤克容. 2016. 「イノベーション実現におけるマネジメント・コントロールの役割」『原価計算研究』40(2) 139-153.
- 金子晋也・横田絵理. 2012. 「Google ―世界をつなぐマネジメント―」『慶應義塾大学ビジネス・スクール ケース』90-12-1131.1-21.
- 経済産業省. 2015. 『通商白書 HTML 版』<http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2015/2015honbun/i2220000.html> (2016 年 10 月 1 日アクセス).
- 諸藤裕美. 2004. 「研究開発活動における業績評価・報酬システムに関する考察」『会計』166(3), 428-441
- 西澤脩. 2003. 『研究開発の会計と管理』白桃書房.
- 西村優子. 2001. 『研究開発戦略の会計情報』白桃書房.
- 西村優子. 2009. 「研究開発組織とマネジメント・コントロール・システム」廣本敏郎編著. 『自律的組織の経営システム：日本の経営の叢智』森山書店. 67-81.
- 岡田正大. 2006. 「グーグル：創造性のマネジメント」『慶應義塾大学ビジネス・スクール ケース』90-06-7083.1-26.
- 小笠原泰・重久朋子. 2009. 『日本型イノベーションの勧め』日本経済新聞社.
- 横田絵理. 1998. 『フラット化組織の管理と心理：変化の時代のマネジメント・コントロール』慶應義塾大学出版会.
- 横田絵理. 2011. 「イノベーションを誘導するマネジメント・コントロールの検討―先行研究からの一考察」『三田商学研究』54(3), 95-108.
- 横田絵理. 2015a. 「マネジメント・コントロールにおける「信頼」：フィンランド企業と日本企業からの考察」『経理研究』(58), 70-81.
- 横田絵理. 2015b. 「日本企業のマネジメント・コントロールの特性の検討：在芬日本企業へのインタビューを通じて」『産業経理』75(2), 43-56.
- 横田絵理. 2016. 「イノベーションを支えるマネジメント・コントロール：フィンランド企業調査からの考察」『慶應経営論集』33(1), 49-64.
- ルース・ポラット. 2016. 「イノベーションと「70 対 20 対 10 ルール」：ルース・ポラットとの対話」『フォーリン・アフェアーズ・レポート』2016, No4. 82-89
- Anthony, R. N. 1965. *Management planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bisbe, J., & Malagueño, R. 2009. "The choice of interactive control systems under different innovation management modes," *European Accounting Review*. 18(2), 371-405.
- Bisbe, J., & Otley, D. 2004. "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation," *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Chenhall, R. H. and Moers, F. 2015. "The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control," *Accounting, Organizations and Society*. 47, 1-13.
- Davila, T. and M. J. Epstein. 2014. *Innovation Paradox: Why Good Businesses Kill Breakthroughs and How They Can Change*, San Francisco, CA, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Deci, E. L. 1980. *The Psychology of Self-determination*. Lexington, Mass.: Lexington Books. (石田梅男訳. 1985. 『自己決定の心理学：内発的動機づけの鍵概念をめぐって』誠信書房)
- Demartini, C. 2014. *Performance management systems: Design, diagnosis and use*. Springer.
- Johnson, H. T. and R. S. Kaplan. 1987. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press. (鳥居宏史訳 1992. 『レバンスロスト：管理会計の盛衰』白桃書房)

- Malmi, T. and Brown, D. A. 2008. "Management control systems as a packaged opportunities, challenges and research directions," *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Marginson, David E. W. 2002. "Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Middle -Management Levels: evidence from a U.K. organization," *Strategic Management Journal*, 23(11), 1019-1031.
- Pelz, D. C. and F. M. Andrews. 1966. *Scientists in organizations: productive climates for research and development*. New York: John Wiley & Sons.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, R. 2005. *Levers of Organization Design: How Managers Use of 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)
- Schmidt, III Eric, J. Rosenberg with A. Eagle. 2014. *How Google Works*. Grand Central Publishing Ltd (土方奈美訳. 2014. 『How Google Works : 私たちの働き方とマネジメント』日本経済新聞出版社)
- Ylinen, M., & Gullkvist, B. 2014. "The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations," *Management Accounting Research*, 25(1), 93-112.