

ネットワーク組織における マネジメント・コントロール

——Simons によるモデルとM社の事例——

頼 誠

I. はじめに

これまで、カンパニー制、社内ベンチャー、プロジェクトチーム、ネットワーク組織等、多様な名称の組織が提唱されてきたが、同じ名称の組織であってもそれらの意味にはかなりの幅がある。有機的組織をとる理由にしても不確実性・複雑性への対処、公式的コストの最小化、イノベーション等さまざまである。

しかしながら、本稿では組織を細かく分け各組織単位に大幅な権限を与えて自律性をもたせると同時に、独立採算性で利益責任を負わせる場合、これらをマイクロ・プロフィット・センター (MPC) と呼ぶことにする。本稿でとりあげるのは、そのような組織の一事例である。フラットで自律的な組織の目的と特徴、特に統合のシステムを明かにすることが本稿の課題である。¹⁾

本稿では、Simons のモデルを簡単に説明した上で、それをM社の事例の説明に利用する。もちろん米国のマネジメント・コントロールのモデルを日本企業に適用しようとするのには限界がある。それにもかかわらず Simons のモデルを利用するのは、一つには日米企業のマネジメント・コントロール・システムの違いを示唆するためであり、一つにはインターアクティブ・コントロールがM社の事例説明に適切だと思われるからである。

ただし、議論の中心は Simons のモデルの説明自体にあるのではなく、M社をモデルにして MPC の一類型を描くことにある。程度の差はあれ、M社はフラットで極めて柔軟な組織構造をもっており多数の自律的 MPC から構成され

ている点で他の MPC と共通点をもつ。しかし、M社は日本型企業の良い面を維持しており、一部導入しつつあるとはいえ、基本的にソフトバンクのように結果としての業績を即報酬に連動させることで従業員にインセンティブを与えるような方法をとっていない。会計システムの役割ないし使われ方も自ずと相違があると思われる。

残念ながら今回は会計システムについてはほとんど触れられない。しかし、近い将来、会計システムがマネジメント・コントロール・システム (MCS) の中でどのような位置づけにあるのか (その他の MCS の下位システムとの関係) を調査・分析する予定である。そのための予備的研究として本稿を位置づけたい。

II. 研究概要

III節では、Simons のマネジメント・コントロールの概念を説明する。その次にIV節で文献研究とインタビューを基にしてM社の事例を紹介し、Simons のモデルと関係づけて若干の解釈を加える。

ところで、リエンジニアリングの重要な柱は職能を越えた水平的情報交換の

1) 【マイクロ・プロフィット・センターについて】

Cooper (1995) は、製造工程を分けて利益責任を課す東丸醤油やキンビーールのようなケースを pseudomicroprofit center と呼び、京セラや太陽グループのような小さな自律的事業単位を real microprofit center と呼んでいる。後者の場合でも京セラの阿米バ組織は自律度の高い疑似企業であるのに対し、太陽グループは法的に独立した事業体である。

【コントロールの3様式について】

コントロールの様式には、安室他によれば例えば以下の3つがある (安室他, p. 77)。それらは上位者が部下の行動を直接指導する方式、ヒエラルキーによって公式的に行うコントロール、情報と価値の共有化によるコントロールである。

第1のコントロールは、OJT を重視する日本企業の場合、特に重要であるが、部下の人数が多くなると直接の管理は不可能になる。そこで、ヒエラルキーによる管理が行われる。ところがこれも下位から伝達される情報の遅滞や歪み、上位での不適切な決定などの問題がある。第3のコントロールは、いわばセルフ・コントロールである。トップが経営理念を提示し、価値と情報を共有することによって、分散した組織のメンバーを協働させるものである。

促進とコンピュータ情報システムの利用であった。ネットワークという場合、垂直的（上位と下位の）あるいはヒエラルキーや職能を越えた個人と個人、拠点と拠点の間の直接のインタラクションを想定することになる。しかし、M社は、コンピュータ情報システムというよりもむしろ人のネットワークにより共同体的かつMPC間ではオープンな組織を形成している。

近年、少なくない企業がカンパニー制をとり入れ、欧米流の能力主義を導入しつつあるが、M社はそれらとは一線を画すると筆者は考える。

ヒアリングと文献研究に基づいて、以下のような仮説をたててみた。今後、これらの仮説をさらに検証する必要がある。

- ① Simons のマネジメント・コントロールのフレームワークは、日本企業にも適用できる可能性が高いが、それを適用する場合には修正を加える必要がある。
- ② 経営理念によるコントロールは、広範囲に権限委譲して分散した組織単位を統合するために重要な意味をもっている。
- ③ M社の場合、市場の動きが非常に激しい状況下で戦略変更をし市場に適応した迅速な意思決定をするためにインタラクティブ・コントロールが不可欠である。
- ④ 米国企業のように文章化されたバウンダリー・システムは日本企業にはないかもしれない。しかし、その代わり暗黙のルールがある。
- ⑤ 診断的コントロール・システムの必要性は否定できない。しかし、このシステムだけではイノベーションを妨げる可能性がある。従業員の価値創造の機会を探求する意欲を損なわないためには、結果だけで判断するのではなくプロセス評価が必要である。
- ⑥ M社では従業員の動機づけのための報酬システム・業績管理会計システムの重要性は米国の企業に比べて相対的に低い可能性がある。人事評価と昇進システムの重要性は否定できないが、M社の従業員に対するインセンティブは、金銭的報酬よりも終身雇用制による安定感、仕事内容に関する決定権と仕事の複雑さに基づく「仕事のやりがい」「協力する仲間」その他の活性化

政策にある。

- ⑦ M社ではコンピュータ情報システムよりもむしろ人のネットワーク・システムにより価値・情報の共有化によるコントロールを行っている。ただし、MPCがグローバルに分散するにつれてコンピュータ情報システムが必要になってくる可能性は否定できない。
- ⑧ 職能を分社によって分割し過ぎるとかえって統合のコストがかかる恐れがある。

III. Simons によるコントロール・レバー

Simons は、経営者がイノベーションとコントロールのバランスをどのようにとっているのかという問題意識から研究を開始し、事業戦略を実行しコントロールするための包括的理論を構築しようとしている。²⁾

【マネジメント・コントロールの4つのレバー】

戦略とマネジメント・コントロール・システム (MCS) の関係について、Simons はトップ・マネジメントが不確実性下でどのように新しい戦略を導き出し競争優位を維持し続けているかを説明している。³⁾ ユニークなのは戦略を所与と考えず MCS は戦略の実行だけではなく戦略形成のシステムでもあるとしている点にある。Simons のいう MCS は、プランニング、予算編成、環境調査、コンペティター分析、業績報告と業績評価、資源配分、従業員への報酬から構成されている。

Simons は、MCS を戦略変更のための重要なレバーと捉え、4つのコントロール・レバーから成っているとす。それらは促進システムである経営理念

2) 戦略とマネジメント・コントロールの関係を論じたものはいくつかある。例えば Govindarajan & Shank によるビルド、ホールド、ハーヴェストというような戦略ミッションの変化に応じたマネジメント・コントロール・システムの変化を類型化した研究もある (Govindarajan & Shank (1992) pp. 16-20, 小林 (1993) pp. 108-109. 浅田 (1993), 谷 (1990) (1992) も参照)。

3) Simons (1990) p. 127.

によるコントロール・システムとインターアクティブ・コントロール・システム (ICS), 抑制システムであるバウンダリー・システム (BCS) と診断的コントロール・システム (DCS) である。現実にはこれらが組み合わされて使用されている。

「経営理念によるコントロール・システム」とは、上級管理者が組織にとっての基本的価値、目的、進むべき方向を示すためのシステムである。公式システムとしては信条やミッションを文書で取って抽象的な形で示すことによって、価値創造の機会を探索するよう従業員を動機づけようとしている。

「バウンダリー・システム」とは、許容しうる行動範囲を設定するものである。ただし、それは「すべきでないこと」を定めた最低基準であり、ブレーキの働きをする。最低基準を定めるのは価値創造の方法を探索する個人の創造性の発揮を妨害しないためである。⁴⁾ チェックリストといった形で成文化したものは日本企業では使用していないにしても資本予算の利用はある。

「診断的コントロール・システム」とは、管理者が組織の成果をモニターし、事前に設定された業績標準からの実績の差違を縮小するための公式的情報システムである。一つはアウトプット・コントロールであり、もう一つはインプット・コントロールである。

アウトプット・コントロールないし結果によるコントロールの例としては、利益計画と予算、目標による管理、標準原価計算システム等があげられる。

インプット・コントロールとは、作業プロセスやアウトプットを直接にモニターできない場合に、質の良いインプットの選択・訓練によりアウトプットをコントロールするというものである。ただ問題なのは、訓練等にコストがかかることや、個人が私利を追求するリスクがあることである。

なお、Simons があげている重要な業績変数には財務的変数に限らず顧客満足、品質のような非財務的変数も含まれている。それらの組み合わせは戦略の変更に応じて変化する。

4) Simons (1995) pp.33-41.

診断的コントロール・システムが有効でない条件、プロセスをコントロールすることができないケースとしては次のようなものがある。

例えば、(1)R&D の場合のようにコントロールされるプロセスの斬新さの程度が高い場合、事前にアウトプットの量やタイプを知ることが難しい。(2)「成功」とか「ビジネス・カルチャーの変化」といったような「測定できない不明確なコンセプトがアウトプットの場合、(3)組織メンバーがプロセスに重大な影響⁵⁾をもっていない場合である。

さて、所与の目標を達成すればよいとする DCS は従業員を業務上重要な業績変数に注目させるためには有用性をもつ。しかし、その一方でイノベーションと機会探求を抑制するというリスクを伴う。

戦略的不確実性が高い状況の下では、組織メンバー全員に知覚した機会と脅威に関する情報を探求そして交換させ、新しい戦略を生み出していく必要がある。市場の不確実性に対応するために組織も自らを作り変えていく必要がある。

インターアクティブ・コントロール・システム (ICS) は上司が部下の意思決定活動に規則的かつ個人的に関与するための公式的情報システムである。⁶⁾

上述の4つのコントロールレバーの組み合わせで MCS が構築されているというのが Simons のモデルである。これらのレバーの中で最後の ICS について以下で説明する。

【戦略形成プロセス】

Simons が考えている戦略形成プロセスは、以下のようなものである。

戦略的不確実を認識したトップ・マネジメントが ICS を選択すると、そのビジネスの将来に関してトップ・マネジメントが描くビジョン（あるいは価値観や選好）が管理者に示される。

競争市場の不確実性と激しい変化のために、ほとんどの管理者は将来望ましい競争ポジションへ移動するのにどうすべきかを完全に理解していないので、

5) Ibid., pp.59-62, p.70, p.72.

6) Ibid., pp.92-96.

トップ・マネジメントは、インターアクティブに使用する一つのコントロール・システムを選別し、機会を探求せよというシグナルを出し、重要な決定を許可し、全組織の監視を促す。部下の管理者達は地位に応じたインターアクティブな対話を行う。そのプロセスで議論・学習が行われ、新しい戦略が発生する。同時並行的に他のいくつかのコントロール・システムが診断的に利用されている⁷⁾だろう。

Simons はこのようなシグナリング→監視（機会、脅威、問題の探求）→決定の承認と組織学習→事業戦略の創発というプロセスにより、トップ・マネジメントのビジョンが新戦略に反映されるとする。

概念的には以上のように述べられるが、具体的な戦略形成のプロセスは明らかではない。

なお、あるコントロール・システム（例えば予算管理）がICSの候補として選択されるためには、コントロール・システムは、①新たな情報が入ってくるのに伴い予測を修正すること、②理解しやすい情報を提供すること、③組織の複数の階層の管理者達によって利用されること、④行動計画の修正の引き金であること、⑤事業戦略に関する戦略的不確実性の効果について情報を収集・生成すること、といった特性をもっている必要がある⁸⁾。

IV. M社の事例

ではここで M社のケースをとりあげよう。真のエンパワメントとはどういうことか、メンバーを活性化させる方法、評価・報酬の与え方に特徴的な点はあるのか、以下、M社の組織、MPCの目的、仕事のやり方、統合方法、管理会計システムとインセンティブ・システムについてみていくことにしたい。

1. 組織

M社は冷凍技術を基礎にし、食品加工、エネルギー関連、極低温等の多分野

7) Ibid., p. 97, pp. 101-102.

8) Ibid., pp. 108-109.

に進出している100社以上の独立法人（以下、MPCと表現する）から成る会社である。特徴的なのは、後述のように、本社はサポート業務に徹し、大幅に権限を委譲された MPC それぞれが市場に密着した経営を行っている点にある。各 MPC は人事・経理までも分権化されている点に特徴がある。⁹⁾しかし、新規採用や資本調達を本社で行っていたり、人事のことについて上からの強い干涉があるならば完全に分権化しているとはいえない。また、国内の製造は一箇所で行っている。これは、分権化しすぎるとかえって調整コストがかかるからであろう。

MPC は自律的な有機的組織である点に注目したい。¹⁰⁾すなわち、後述のように、MPC それぞれが市場に適應するために自律的に機動的な意思決定を行いながらも高度な統合状態にある。

M社はもともとグループ制の経験を十分積んだ上で分社したという経緯があり、単なるベンチャー企業の寄せ集めではない。MPC 間の協力関係は強く、そこには調整のしくみがあるはずである。

現在はラインは独立法人化しているのでグループ制は存在しないが、グループ制の下ではメンバーは自分の所属するグループと同時に横断的なプロジェクトに参加した。¹¹⁾肩書きは対外的なものであり、リーダーは役職の上下に関係なく適任者が自然発生的に選ばれる代わり、能力を発揮できなければすぐ退任することになる。MPC の社長にしても同様であるが、彼らには人をまとめる力や仕事のコントロール能力が問われる。リーダーの交替は頻繁に行われメンバー構成も変化していく。なお、販売 MPC は 5 人から 30 人、製造 MPC は 100 人くらいの人数からなっている。

グループ制から MPC に移行し、MPC 間の連絡がよくなり、共同体意識が生まれた。大幅な権限委譲が行われ責任も重くなり、社員一人一人の自覚が高まったことはその一因であろう。¹²⁾

9) 前川 (1996) p. 75.

10) 鎌田 (1987) p. 211.

11) 前川製作所広報室 (1991) p. 219, p. 221, p. 230, p. 235.

MPCは市場別・地域別にブロックを形成している。各ブロックには総合研究所（総研）があり開発やエンジニアリングを行っている。そこではMPCレベルで理解できない問題を議論し情報提供をする。さらに、ブロックを越える問題については、本社の総研とブロックが組みプロジェクトを遂行する。¹³⁾注意すべきなのはブロックは会議体であってスタッフ機関でも管理機構でもないという点である。ブロックはブロック全体の方針や戦略を決定するのであるが、どのレベルで誰が何を決定するという明確なルールはない。¹⁴⁾

なお、近年ではM社だけでは対応できない技術をもっているベンチャー企業の参加を呼びかけている。¹⁵⁾このようなことが可能である理由の一つは企業規模に比べてマーケットが大きいことにもある。

2. 分社した理由

【分社のねらい】

次に、なぜたくさんさんのMPCを創設したかである。M社の社長自身は、MPCのねらいは、「つぶれないこと」「プロジェクトを仕上げること」「利益をだすことではない」と述べている。¹⁶⁾利益極大化を至上目的としていない。また、「自己不完結のシステム」、すなわち市場の中で「まわりのシステムとの間で物質・エネルギー・情報を授受しながら全体との調和をはかりつつ自己を確立させている」¹⁷⁾状態をめざしている。

分社のねらいを箇条書きにしてみよう。¹⁸⁾

第1に、激しい環境の変化に迅速に適応していく（顧客ニーズをつかむ）こ

12) 鎌田 (1987) p.178, p.180, p.76

13) 日経連 (1995) p.145, 前川 (1996) p.71.

14) 岩崎, pp.64-65.

15) 前川 (1995) p.71.

16) 前川 (1994) p.4,

17) 岩崎, p.70, (1)市場の変化に対して組織が柔軟に対応できること（総合力の発揮, 他との協力), (2)人も組織も自身の性質を変えて全体との調和をはかれること。

18) 日経ベンチャー (1995) p.26.

とがあげられる。

第2に、全員に企業家精神をもたせると共に、MPCの社長についてはトップ・マネジメントの育成という意味をもつ。大幅な権限が委譲されているので、仕事にやりがいをもてる。

第3に、MPC化にすることにより、倒産の脅威（大きな責任）がモチベーションを引き出すことになる。また、30代に社長になれるポストがあるので、出世への可能性がインセンティブとなる。

第4に、MPC化により連絡がよくなり共同体意識が高まった。¹⁹⁾これは、MPC間の協力体制と情報の共有化を意味する。

第5に、資本金1億円以下の企業では法人税・事業税の節税対策になる（これは目的というより効果かもしれない）。

以上である。

【フラットな組織と協力体制】

そもそもグループ制はヒエラルキー組織の弊害を解消するために始まったと言われる。縦割り組織の不能率を排除するためには、フラットな組織にしたり組織の境界をなくすことが必要である。M社には、他のグループにいる必要な人材と直接に情報交換をしたり、他のグループのスタッフに自由にプロジェクトへの参加を求めたりできる企業風土がある。市場のニーズを源流へ流し「意思決定が速い」点にメリットがある。このような特長は当然分社してからも受け継がれている。経営理念の浸透によりM社としての運命共同体としての「社員の意識」があることや、各MPCは小さな組織なので単独で仕事をするのは困難な場合が多く、MPC間で盛んに情報交換や人事交流をやりながら協力せざるをえない状況にある。以上のことが、分社したことによってかえって求心力が強まったといわれる意味であろう。

分社にはいろいろ理由があるだろうが、受注生産を基本とするM社の場合は

19) 鎌田, op. cit., p. 178, p. 180.

一つ一つ違う顧客の要求に迅速に答えることに最大のねらいがある。これは、より具体的には、①顧客の潜在的ニーズを掘り起こす（M社側が理解し提案すること）、②本社の返事を待たずに MPC レベルですばやく意思決定ができること、③地方の MPC から他の MPC、首都圏の MPC や本社の総研へと情報が流れ、MPC や本社から自由に人材を集めてこられること、を意味している。

3. 情報共有化の方法と仕事のやり方

【本社の役割とブロック運営会議】

大きな仕事には複数の MPC の協力が必要である。そのための前提条件として情報交換、調整機構の存在が予想される。一つは MPC と MPC の間の調整であり、もう一つは次節で述べる MPC 内の統合に関連する報酬システム・評価システムである。

組織の統合の役割を担っているのがブロック運営会議と本社である。

ブロック運営会議とは、地域あるいは産業市場分野毎に設けられ（例えば、東北ブロック、九州ブロック、食品食肉ブロック等）、MPC の社長が集合し、戦略、長期計画、人事問題、利益の使途等について議論する場である。²⁰⁾ 本社は金融、情報、技術開発、コンサルタント等の役割を果たす。これらの職能が本社に集中されているというのは、ブロック運営会議でカバーしきれないためと、独立しては能率が悪いという理由によるものだと考えられる。

興味深いのは、本社は「全社的な企画・立案を専業とする統括機関ではなくサービス提供機関である²¹⁾」という点である。本社はM社グループをコントロールする機関として位置づけられていない。²²⁾

M社グループ全体にとって最適な意思決定を各 MPC にとらせるようなインセンティブ・システムを設定するという見方をとるならば、基本的に本社と MPC の間には主従関係があることになる。しかし、公式的権限により調整さ

20) 鎌田, op. cit., p. 54.

21) 日経連, op. cit., p. 145.

22) 鎌田, op. cit., p. 201.

れる階層組織というよりは、むしろ自律性をもった多数の MPC が存在し、それをいくつかの地域あるいは産業市場に対応したブロックでまとめ、ブロック運営会議で計画が立案されている。自律的な複数の意思決定拠点が存在し、V 節で述べるようなネットワークをつくっていると考えられる。

これに関連して、「場作り」という考え方に触れておきたい。

取締役の岩崎氏は、現場と全体組織の下す判断が一致しない可能性を指摘し、「意味的な情報の生成と統合」の欠如を心配している。

そもそも M 社がめざしてきたのは「場づくり」であった。情報には、コンピュータに入力できる情報と出来ない情報があり、「場」では後者の情報が生成し、関係と行動によって情報の意味が生成される。岩崎氏は「より大きな統合的な関係」を場所と呼ぶ。個人・単位集団にとっては企業全体が、企業にとっては市場が「場所」である。「場所はお互いが自分を開いて超越的な観点に立たなければみえてこない」²³⁾のである。これは個人が自らの技能・感性・知識等を深めると共に、他と相互作用をもつ中で、より上位レベルから自分自身の役割を知覚し、もっている情報の意味や貢献の仕方を知ることであろうか。個々の現場では細かいノウハウはわかっているが、その意味付けをして他へ応用したり一般化することが難しい。他者と議論することによって自身を変え情報の質、意味付けを深めていくことが、組織全体の統合のために必要であろう。そのための情報交換は、例えば首都圏 MPC の幹部が地方との間を行き来²⁴⁾することを通じても行われている。

米国企業との違いは、M 社で重視されているのは、どちらかというと直に対面することによるコミュニケーションであることも興味深い。

監査役の森村氏によれば、コンピュータ情報システム、データベース等よりも、「書いたもの」「会議」の方が重要である。非公式の「ノミネーション」も大切であろう。例えば計画にしても、MPC がどういう方向へ行きたいのか、どういうことをやりたいのかをメンバーの主だった者が A 4 の用紙に 1—3

23) 岩崎, op. cit., pp. 70-72.

24) 日経ベンチャー, op. cit., p. 18.

枚程度の「企業化計画」にまとめ、全員が読むことができるようにしている。全体像の共有をコンピュータによる情報システムに頼らない理由は情報システムを設置しても、必要な情報が必要なところへ行かなければ無意味であるためである。情報システムが複雑すぎて一部の者しか使用しない可能性もあるし、直接会って話すことで初めて伝わる感覚を大切にしているせいであるとも考えられる。直接会うことを重視する姿勢は会議・打ち合わせのための旅費・交通費に関する節約をあまりやかましく言わない点に現れているそうである。

なお、企業化計画とは別に P/L 等の計画もあり、会計数値が共通言語として必要であることは別段普通の会社とかわらない。

また、大社長は「制度・ルールはない」という。「つぶれない」ための「勘」に頼る意思決定を提唱している。ルールや制度にとらわれ、考えてから動くのでは市場の動きには対処できないからである。²⁵⁾ ルールを極力排除することによって組織に壁を作らないということもあるだろう。

【顧客ニーズに応える方法と「積み分け」】

M社の戦略は基本的に「棲み分け」である。すなわち、既存の市場でマーケット・シェアを確保するべく独自の製品を作る。顧客のニーズを満たすべく、他社が出した A 製品と違った B 製品を出すことで同じニーズを満足できることを示す。独自の技術開発もあるが、既知の技術の組み合わせで勝負するのである。²⁶⁾ 製造だけという他のメーカーと比較して、M社はエンジニアリング会社の性格が強い点に強みがある。

企業と共にビジネス機会を開発するパートナーとしての顧客を創り出す努力²⁷⁾（「長期的顧客維持努力」）も行われている可能性がある。というのは、「お客さんと一緒に…モノを作り上げる」「未完製品を完成に近づけるのが実績だ」「市場の変化にあわせて、…お客さんの状況をみながら完成させている」「ある程

25) 前川・佐藤 (1994) p. 5.

26) 前川製作所広報室 (1991) p. 180, p. 224.

27) 井関 (1996)

度まで先が見えた時、開発に手をかけている²⁸⁾」という記述にみられるように、必ずしも完成品をもっていくのではなく、顧客と共に製品を作り上げていく。顧客のニーズを掘り起こし、顧客の注文に応じて最適のものになるように製品の改良・調整を行うのである（ただし、常にユニークな製品ばかり作るわけではないから、製品差別化だけではなく、当然コスト引き下げも試みているとのことである）。

また国のプロジェクトを請け負ったり、電力・ガス会社との共同開発プロセスで客をひっぱりこんで売るという方法もとっている。

再言すれば、ここで重要なポイントは、顧客自身がニーズをことばではっきり言い表せないため、MPCメンバーが顧客に直接会って潜在的ニーズを整理することである。また、いろいろな職能部門の専門家がそれぞれの立場から情報を収集し（売れなくなったり価格が下がっている原因は何か等問題点を発見し）情報を合成することである。これが、前述の情報の質を変える、全体をつかむということではないかと筆者は解釈する。

4. マネジメント・コントロールとインセンティブ・システム

【管理会計システム】

大幅な分権化と同時に調整は不可欠である。ただし、M社では上述のように会議による情報の共有化やルールが少ない組織文化により当事者間による調整を行い、調整者による上からの調整を極力排除しているように見受けられる。

では、マネジメント・コントロールの下位システムとして、管理会計はどのように用いられているのだろうか。問題は会計数値の用い方である。

計画についていえば、「企業化計画」の他に会計数値を用いた計画も存在する。

例えば、プラント工事を請け負う場合、受注前・受注後に計画と実績を比較する。予算は積み上げ方式で全体との調整を行うが、上から押しつけるのでは

28) 前川製作所広報室 (1991) pp. 202-209.

なく、多少のギャップがあっても実行することはある。ただし、かなり上位と下位でたてた計画に差がある場合、上位が下位にプレッシャーをかけることはあるようである。

「予算や計画はない」という記述も M 社の文献にはみられるが、これは当初の計画は一応たてても、ユニット生産についてはいくらになるかわからず、計画自体かなり自由に変更せざるをえないということを意味しているのであろう。もちろん月次利益は計算しているし、3 カ月、半年、期末には詳細に業績を計算している。マイルストーン管理が行われているはずである。

各 MPC と地方の総研は翌年の予算の数値を本社に対して提出してくるのでそれが計画といえなくはない。ただ、それが達成されるかされないかは二の次で、高めの計画数値をたててそれを達成するための議論をすること自体が重要視されている。²⁹⁾例えば、議論の中で先にやるべき設備投資やプロジェクトの優先順位が変わることはよくある。3 割という市場の伸びとシステムが 2、3 年で陳腐化するという市場の激しい変化のために（すなわち不確実性があまりにも大きいので）計画数値自体は予測数値として信頼性をもたないこと、そして売上高や利益等の高めの予算の設定が知識創造をさせるための引き金として使われているのではないかと考える。また、基本的の実績値は健康診断の数値のようなもので、異常箇所を発見し手のほどこしよがなくなる前に問題解決するために使用されている。予算管理システムは処罰のために利用されていない。ただし、全社的にある一定水準の成果があがればボーナスが増加するといった報奨は考えられている。³⁰⁾

本社費・共通費については、販売 MPC の売上高の 5 % という形で配賦される。製造 MPC の場合は「生産高の 3 %」と「人員数と一定額の積」の和として負担する。例えば、製品開発費の場合、販売ブロック、販売 MPC がロイヤリティーができ収益が実現した段階で最終的に技術研究所へ支払うことになる。

MPC 側は開設時に M 社本体から資産（負債）を移管され、純資産額は本社

29) 前川 (1996) p. 74.

30) Ibid., p. 76.

からの借りであることや、市場、顧客、技術も譲ってもらっていることを考慮すれば、本社費の負担もやむを得ないと考えている。

社内金利制度に関しては、本社が本社の余剰資金を資金の足りない MPC に貸し、プライム・レート + 1 % を課している。MPC は独自に社外から資金を調達することを許されていないので本社から金利の高い資金を借りざるをえない。

【インセンティブ報酬、評価、仕事内容、長期雇用】

まず、処遇についてとりあげたい。

「競争社会における能力主義は、昇給の際、ギスギスした人間関係を招きやすい。気のあったグループの中でこそ、各人が創造意欲をかきたてられる」この社長のことはや給与体系からみて、M社は基本的に金銭的報酬の差をつけることよりも「仕事のやりがい」を重要なインセンティブと考えている。受注生産、少人数であることから、一人一人が幅広い仕事を任される。このことも技能を身につける自己啓発の楽しみと共に「やりがい」に結びつく。

また、60歳という「定年制」はあるものの、本人が希望し承認されれば定年後も働き続けることができる。³¹⁾このような長期雇用に基づく安定感が結果的に企業への忠誠心を函養する。³²⁾

賃金カーブが緩やかな給与は技能・成果の向上により右上がりになりうる点³³⁾にもM社の経営哲学の具体化と日本型経営の面影をみることができる。もっとも、管理職については業績に連動した変動的部分が小さくない。問題は、どのような評価により個人間に差をつけているかである。³⁴⁾

31) 日経連 op. cit., p. 147.

32) しかし、長期雇用は、企業内での技能の形成を効率的に行うためのシステムとしての意味ももっている。つまり育成に時間がかかり、当該企業内でのみ通用する技能をもつ人材ならば、その人材教育に企業はコストをかけるのも合理的といえる。だが、他社でも通用する一般的技能についてはアウトソーシングの方が有効かもしれない。

33) 日経ベンチャー op. cit., p. 29, 日経連 op. cit., p. 149.

34) 日経ベンチャー op. cit., pp. 29-30.

端的に言えば、評価の特徴は成果よりもプロセス重視とされる。これは結果がよくなくても挑戦した者の方が高く評価される点に特徴がある。もちろん、他の者の協力なしでは仕事はできないので勝手気ままに無茶はできない。組織風土として他社に比べて比較的自由度が高い雰囲気になっているということであろう。仕事をやる上で周囲の者の了解の上で正しいプロセスでやったことならば結果が悪くても責任はあまり問われないということである。これは、先述の会計数値の使い方にも反映している。業績の良い MPC と悪い MPC の間ではほとんど報酬に差はつけていない。これは業績の悪い MPC へ人事異動があっても社員に不満をもたせないという理由だそうである。これは、MPC 間に壁をつくらなく³⁵⁾にするための工夫の一つともとらえられる。

MPC 間でほとんど差をつけなくとしても、給与に全く個人差がないというわけではない。資料をみると、27歳までは学歴年功序列型が原則であるが、27歳以降は管理職給与体系に移行する。給与体系はいくつかの群に分かれ、給与体系群内では個人差は少ないとしても群間では個人差が大きい。

給与は基本給部分と変動部分から構成され、基本給部分は潜在能力ややる気に応じて、変動部分は関係力、行動力、技能・技術力という要素で5段階評価した結果と年齢とでマトリックスの表が作成される（関係力とは「市場や他者といかに創造的な関係形成を推進しうるか」を意味する）。したがって変動部分については「結果」が反映されることになる。評価は MPC の長→ブロック運営会議→評議会→役員会で一人一人について行われる。賃金表は毎年景気・業績等を考慮に入れて改訂される。柔軟性をもったシステムといえよう。また、次長以上は年俸制に移行している³⁶⁾という。

以上のシステムは1995年3月以降採用されたシステムであるが、変動部分の

35) 伊藤忠商事のカンパニー制（MPC ではない）では、新入社員の採用、給与体系もカンパニー毎に行っている。原則として独立法人間の人事異動はなく、法人の業績の善し悪しによって差をつけるという方針を打ちだした。これはM社の場合と一線を画する（日経新聞(1997)）。

36) 日経ベンチャー op. cit., pp. 28-29, 日経連 op. cit., p. 149.

ような短期の結果を反映した部分の全体に占める割合が増加する傾向にある。すなわち「技能の形成」だけではなく、従業員にそれを発揮させるように動機付け、組織を活性化することを目指したものである。^{37) 38)}

M社は協調を重視した会社である。上述の「関係力」による評価は、協調を促進するためのシステムといえよう。これは、集団主義的な努力を評価するものであり、MPC 内部及び MPC 間の求心力を保つためのしかけの一つになっている。³⁹⁾

では、会計上の業績評価についてはどうか。監査役の森村氏によれば決して会計数値による業績評価をないがしろにはしてこなかったという。そのあらわれが、かつてあった P/L50ということばだそうである。

繰り返すが重要なのは、会計数値の使い方である。私見では、会計数値を組織の効率性をみて進むべき方向を見定めるための一つの指標として位置づけ、あるいは業績結果の個人の報酬に連動する割合が少ない限りにおいて逆機能の問題は少ない。非財務的数値による業績評価やプロセス評価をやっていることからみても問題は少ないのかもしれない。また、評価には、数段階を経ることにより、客観性・平等性をもたせようとしている。

しかし、独立法人になってからは少なくとも社長にかかる圧力と倒産の恐怖は相当なものである。MPC 間での競合が起こらないのが不思議である。これには各 MPC 単独では仕事ができないという事情、先述の「関係力」による評

37) DCS と関係づけて管理職に能力給が導入されているのも金銭的報酬による活性化を全く無視しているわけではないという証拠である。

38) M社における活性化の工夫（前川・佐藤，op. cit., p. 5.）

事務所は1フロア。タイトルは機能と仕事の分離、「さん」づけて呼びあう。

簡単な企画書。肩書き，給与は年功序列が原則（ただし，成果を反映するように変化しつつある？）MPC 社長は対面集団の中で選ばれる。文書化された制度とルールはない。独特の人材育成観（型にはめないなど）。定年ゼロ。

39) 求心力を維持する方法としては，ストックオプション（自社株を一定の価格で購入できる権利）を与えるという方法がある。つまり，自社の価値があがれば自分にリターンがあるので従業員は全社的に業績があがるよう努力するインセンティブをもつ（日経新聞「揺れる人事 変わる賃金3」1997. 2. 24.）。

しかし，M社のやり方はこれとは相違する。

価，ブロック運営会議や総研による調整，組織文化が影響していると考えられる。

なお，海外の MPC では現地方式に近い評価・報酬形態をとらざるを得ない。ちなみにメキシコの MPC の場合，ヒエラルキー的な意思決定，資金も現地の銀行から調達するという方法をとっている。

【Simons による MCS のモデルとの関係】

さて，M 社のケースを先述の Simons の 4 つのコントロールレバーと関連づけて解釈するとどうなるか，繰り返しになるので要点だけを述べる。

第 1 に，バウンダリー・システムは存在しない可能性がある。M 社には「…をしてはいけない」というルールはない。それだけではなく，ほとんど制度やルールがない⁴⁰⁾という。これはインタビューによれば「明文化されたルール」が少ないという意味である。けれども「暗黙のルール」は相当あるとのことであった。また，記述のように「関係力による評価」は，MPC 間で競争をやりにくくするシステムである。文字どおりのバウンダリー・システムはないが，それに代わるものがあるだろう。

第 2 に，診断的コントロール・システム (DCS) は「管理者が組織の成果をモニターし，事前に設定された業績の標準からの差異を修正するための公式的情報システム」である。例えば，利益計画と予算，目標管理はこのような使い方をすれば DCS となる。けれども，標準化は創造性の発揮やイノベーションを妨げることがあり⁴¹⁾，また，逆機能を引き起こす可能性もよく指摘される。

M 社の場合，受注生産の性格もあり市場の動きにあわせて自律的に柔軟に意思決定する仕事のやり方，売上・利益の多いことが必ずしも評価されないことや，「目標値やノルマを示し，その達成度合い（だけ）で評価はしない⁴²⁾」という評価のやり方からみても，DCS の重要性は低いといえるかもしれない。

第 3 に，トップの経営理念は求心力の点できわめて重要な働きをしている。

40) 前川 (1996) p. 69.

41) Simons (1995) p. 60, p. 62.

42) 鎌田, op. cit., p. 204. p. 28.

これが分散した MPC どうし、MPC を本社に、そして組織メンバーを協力へ導く。⁴³⁾上からの命令よりも市場に密着している組織メンバーに決定権を与え創造性を発揮させる方が人は生き生きと働き企業も発展するという考え方で経営は行われている。重要なのは、いかにしてトップの考え方を組織全体に浸透させるかである。

社長自身は、コントロールが嫌いだ、経営理念などはないと言っておられる。⁴⁴⁾これは、経営理念は、経営理念が先にあることによってコントロールしようということから生じたものではなく、自然に生まれてきた考え方、あるいはグループ制をとる中で何もないと従業員が不安なので、こういう風にやっていったらどうかとトップが示唆した内容である。だが、結果的には、その考え方によって方向付けがおこなわれている可能性は否定できない。トップのメッセージを流し続けたりM社の「ものの考え方」を大切にしている。⁴⁵⁾組織メンバーがコントロールされていると感じていないとしても、それは「条件付け権力」による一種のコントロールとも考えられる。経営理念は社員一人一人が共同体への所属意識をもち協力的であるために不可欠であろう。

第4にインターアクティブ・コントロールである。

Simons による ICS の定義についてはⅢ節で述べたとおりであるが、これを垂直的双方向の情報の流れを主として考え、水平的なインターアクションを含まない情報の共有化のシステムと考えると、Ⅳ節で述べたM社のマネジメントの内容は厳密にはその具体例とは言えない可能性がある。

以上のことも含めて、Ⅴ節では、M社がある種のネットワーク組織としてどのようなマネジメント・コントロールを行っているか、一つのモデルとして論じることにした。

Ⅴ. ネットワーク組織のマネジメント・コントロール

ネットワークの意味は一義的ではない。M社のケースはコンピュータ情報シ

43) Ibid., p. 136.

44) 前川 (1996) p. 85.

45) 岩崎, p. 66.

システムによるオープン・ネットワークとは異なるが、以下の特徴をもっていることである種のネットワーク組織としてとらえられる。⁴⁶⁾

1. 自律性の高さと相互依存関係

MPC は自律性が高い。本社と MPC の関係は親会社（本社）が子会社を支配するといった関係ではない。MPC は本社のたてた戦略を単に実行する存在ではなく、それぞれ受注生産を行っている各々独自の市場環境で顧客と密着して情報を収集し、他の MPC、総研、本社とのインターアクションにより戦略を創発し実行へ移す存在である。各ブロック内や全社的なプロセスにおいて経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が MPC の境界を越えて自由にやりとりされる。例えば、前述のように欲しい人材も欲しい MPC から他の MPC のメンバーに直接に交渉して集めてこられる。複数の MPC のメンバーから構成されるプロジェクト、各 MPC が単独ではできない仕事も少なくない。仕事がやりやすいように自ら組織の作り変えが行われる。MPC はお互いに相手が所有している資源（技術・人材・知識等）に依存して存続しているので、より希少な資源をもっているほど相手に対しパワーをもつことになる。MPC 間はそのような資源依存関係で結びついているのかもしれない。

2. ヘテラルキー組織と双方向の情報交換

確かに、MPC は独自に外部から資本調達できない点で本社に資金を依存している。本社は金融の他にも人材採用、広報、コンサルタント等の機能を果たしている。その限りでは、MPC は本社に依存しているかもしれない。しかし、あくまでも本社・首都圏総研は MPC の活動をバックアップする機関である。

複数の地方総研も首都総研の代理として MPC をとりまとめている。自律的な意思決定主体が複数あり、しかもそれらが重要な情報を生成していると考えられる。

46) 前川製作所 紹介のパンフレット、今井・金子(1993)、岩淵(1995)(1996)、坂上(1997)、国領(1995)(1996)。

当然、本社から MPC への一方的な情報の流れではなく双方向的な情報交換が行われる。本社と MPC の間の双方向の情報交換については、本社からは、経営理念、方針、MPC 間の調整に関する情報等が、MPC からは市場情報（顧客のニーズ、競争相手の情報等）が流され、情報共有が促進される。インターアクティブ・コントロールで述べた戦略創発やⅣ節の3で述べた情報共有の説明がこれに相当する。

調整機構として、本社（首都圏総研）と MPC の間にある地方総研を中心としてブロック運営会議が開催される。各ブロック毎の戦略形成の情報が本社へ伝わると、全体レベルでの戦略が明らかになり、逆に全体の戦略が明らかになると、ブロック毎の戦略も計画もより詳細にたてられるようになる。同様の上下のインターアクションは、ブロック内の MPC レベルについてもいえよう。以下のプロセスは、個人レベル、総研メンバーや MPC の社長による出張やブロック運営会議、トップ・レベルでの会議を通して行われる。

このように、M社は、垂直的・水平的情報交換、インターアクションを行い、MPC 間に壁がなく、環境変化に応じて組織内容も変容していくという意味で有機的なネットワーク組織である。

3. オープンネットワークと日本型のネットワーク組織

しかし、前述のようにM社はコンピュータ情報システムによるオープン・ネットワークとは違う意味でのネットワークになっている。企業化会議、開発会議、技術会議等各種の会議が重要な意味を持っている。MPC 間の行き来や直接に相手（注文主や顧客）と会い場を共有することは、情報機器では伝わらない相手の本音やお互いの技術レベルを含む量的・質的に優れた情報を得られる機会をつくる。

また、M社の経営は、人脈、経験や勘、文化や暗黙のルールを共有し信頼関係に頼る経営である。重要な経営資源をM社グループの中に囲い込む形で経営を行っている。⁴⁷⁾ 長期的雇用はこれを支える一要素である。

職能・一企業の壁を越えた人と人との直接のコミュニケーションを大切にし

小さな本社とフラットな組織により組織階層に沿った情報経路を最短にしたり、情報と価値の共有化による調整を行う点に特徴があり、成功していると言える。

ただ、今後グローバル化の進展でコンピュータ情報システムの重要性が増加してくるのではないかということである。例えば、ワールドワイドな研究開発体制をとるような場合を予想して、情報化投資を進める必要はないか。国内でも問題はないわけではない。例えば、異なるブロックの MPC で別々に重複して同じ問題に取り組んでいたというケースも聞く。もちろん、コンピュータ情報システムが使用されていないわけではない。M社では、全社から収集された市場・経営・技術情報がデータベース化されたり、分析・加工されて MPC へフィードバックされる。全社的な OA ネットワークも開発されているという。ただし、それがネットワーク・コンピューティングの段階に達しているかどうかは疑問である。

M社のマネジメントは、コンピューティングにより、さらにその長所を補強できるように思われる。もちろん、その前に新規投資の必要、ソフトウェアやハードの互換性、メンテナンス、企業秘密漏洩の問題等が解決される必要がある。

VI. 結 び

本稿では、M社の事例をとりあげることで、ある種の MPC そしてネットワーク組織のマネジメント・コントロールの特徴を示そうとした。

Simons のコントロール・レバーによる説明を日本企業に適用するのは限界

47) 国領 (1995)(1996) : 国領 (1996) によれば、日本型のネットワーク組織の問題点は、あうんの呼吸、経験や勘、人脈に頼る仕事のやり方をとることにより、社内のコミュニケーションが効率的になる一方で、社外とのインターフェース(「分業を行う主体のモノや情報をやりとりする方式 (国領 (1996) p.8)」)を失っている。このことは、外部資源を活用しにくくする事態を生じている (国領 (1996) pp.8-9)。

があるものの、部分的に修正すれば利用できるように思われる。ただ、これについては本稿では十分説明できなかった。

自律化した組織単位を統合するために、経営理念の浸透、暗黙のルール、ブロック運営会議と総研の存在は重要である。M社では、定年後も勤め続けられる安心感と独特の人材育成観によって個人のM社への求心力を高めると同時に、ヒトによる情報ネットワークによってMPCの本社への求心力を高めている。

しかし、それだけではない。戦略的課題の具体化、調整機能、情報共有化の場の提供等の面で、予算管理プロセスも重要な役割を果たしていると推察される。ただ、残念ながら会計システムについてはまだ十分に調査できていない。プロジェクトの管理、利益計画等、インターアクティブに利用するコントロール・システムとしてどれを選択しているのか。M社と他社のMPCを比較することにより類型化も試みたい。これらについては今後の研究課題である。

(付記) 本稿は文献や資料を読んで疑問に思った点を中心にインタビューで質問・確認した上で記述したものです。しかしながら、誤った解釈については筆者の責任によるものです。

参 考 文 献

- 浅田孝幸『現代企業の戦略志向と予算管理システム』同文館、1993年。
- 井関利明「リレーションシップ・マーケティング①-⑥」やさしい経済学, 日本経済新聞, 1996年11月16-22日。
- 今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店, 1993年。
- 岩崎嘉夫「前川製作所:『独法経営』の推進」文献名不明。
- 岩淵吉秀「企業間ネットワークの形成と変革」BUSINESS INSIGHT 1996 Summer.
- 岩淵吉秀「グローバル組織の経営戦略と会計」『グローバル経営会計論』第2章, 吉田寛・柴健次編著, 税務経理協会, 1997年。
- 鎌田勝「100億の金を残すより100人の社長を育てる」日本実業出版社, 1987年。
- 国領二郎「経営戦略としてのインターフェースのオープン化」BUSINESS INSIGHT 1996 Summer.
- 国領二郎『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社, 1995年。
- 小林哲夫『現代原価計算論』中央経済社, 1993年。
- 小林哲夫「インターアクティブなコントロール・システムと会計情報の役割」産業経理, 第48巻第2号, 1988年。
- 坂上学「ネットワーク環境下における経営組織と会計」『グローバル経営会計論』第2章,

- 吉田寛・柴健次編著, 税務経理協会, 1997年。
- 鈴木博人「小独立組織で広い視野」日経新聞, 1996年12月22日朝刊, p. 5。
- 谷武幸「業績管理システムと経営戦略」国民経済雑誌, 第162巻第5号, 1990年。
- 谷武幸「インターアクティブ・コントロールの実証研究」国民経済雑誌, 第165巻第6号, 1992年。
- 日経新聞, 1997年3月13日 p. 1。
- 日経連, 「M社の組織形態と賃金制度」, 新・日本の経営システム等研究プロジェクト報告, 1995年5月。
- 前川正雄「再考一日本型システム」素形材, 1994年5月。
- 前川正雄, 佐藤譲治「『いきる』ための経営」CREO, 神鋼ヒューマン・クリエイト刊, 第6巻第1号, 1994年9月。
- 前川製作所広報室『無競争社会への離陸』マエカワグループ出版社, 1991年。
- 「不況に強い人で動く経営」日経ベンチャー, 1995年6月。
- 前川正雄「独立法人化経営と『生かされている場』としての企業」ビジネス・インサイト1996, Summer。
- 前川正雄, 聞き手: 野中郁次郎, 一條和生「市場の非言語系の知を触発するマネジメント」ビジネスレビュー第42巻第3号。
- 前川製作所グループ, 前川製作所技術研究所, 前川製作所守谷工場, 紹介のパンフレット。
- 安室憲一, 吉原英樹, 林吉郎『日本企業のグローバル経営』東洋経済, 1991年。
- 頼 誠「グローバル組織の業績評価ー日本的システムの海外展開」『グローバル経営会計論』第6章, 吉田寛・柴健次編著, 税務経理協会, 1997年。
- サイモンズ, R., 宮下清訳「エンパワーマントを成功させる4つの方法」DHB, Dec-Jan. 1996年。
- Cooper, R. (1995) *When Lean Enterprises Collide*, Harvard Business School Press.
- Govindarajan, V and J.K. Shank (1992) Strategic Cost Management, *Journal of Cost Management*, Vol.6, No.3, Fall.
- Simons, R. (1990) The Role Management Control Systems in Creating Competitive Advantage New Perspectives. *Accounting Organizations and Society*, Vol.15, No.1/2.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control*, Harvard Business School Press.

(謝辞) 本稿の執筆に先立ち, ご多忙のところ, 長時間のインタビュー, 工場見学に快く応じて下さった前川製作所 常勤監査役 森村収三様, 技術研究所 所長 川村邦明様, 守屋工場 次長補 石塚哲夫様, 取締役・工場長 鈴木征八様, そして, 資料やインタビューの手配でお世話になった根本江都子様にこの場を借りて御礼申し上げます。また, 最初に前川製作所を紹介して下さった黒川晋助教授にも感謝いたします。さらに, 企業訪問に付き合っていたいただいた大阪大学浅田孝幸教授, 愛媛大学岡本直之講師にもお礼申し上げます。なお, 本稿の研究にあたっては, 文部省科学研究補助金の支援を受けている。

Management Control Systems of M Company

Makoto Yori

These days, a firm which consists of many microprofit centers attracts attention. In case of M Company, the main purpose of dividing the organization into microprofit centers, is to adapt to competitive environments.

The process that top management shows a vision, stimulates all employees into opportunity-seeking and learning, and drives new strategies to emerge, is consistent with the model of interactive control systems. However, the management control systems of M company (sharing information with others, incentive systems and so on), may be fundamentally different from those of firms in U.S.A.

M company has multiple sources of information and autonomous decision making centers. They construct a network, which is different from a computer network.

This paper also discusses the way M Company coordinates and controls many microprofit centers.