

〔資料〕

# 事業部間での知識の移転と マネジメント・コントロール・システムの設計

## 郵送質問票調査の結果

福 田 淳 児

### 1. 本稿の目的

本稿の目的は、2005年度に日本企業を対象として実施した『知識の移転とマネジメント・コントロール・システムの設計』と題する郵送質問票調査の結果の概要を紹介することである。

この調査の目的は、企業におけるマネジメント・コントロール・システムの設計およびマネジメント・コントロール・システムによって生成された管理会計情報を中心とする情報の利用が企業内での事業部間における様々な知識の獲得や提供に及ぼす影響を明らかにすることである。

この問題意識の背後には次の認識がある。近年、知識をはじめとする無形資産が企業の競争力の獲得およびその維持に大きな役割を果たしている(Grant, 1991; Zander and Kogut, 1995)。企業が有する競争力は、企業が組織内で知識を効率的かつ効果的に創造し、活用する能力に大きく依存している(Kogut and Zander, 1992)。企業内での知識の移転はその重要な下位の構成部分である。今日、多くの企業に普及している事業部制組織を前提として考えるならば、事業部間での効率的・効果的な知識の移転が事業部および全社的な業績の改善を導くことが期待される。しかしながら、現実には、事業部間での知識の移転は様々な阻害要因のためにうまく行われていない(Davenport, Eccles, and Prusak, 1992; Szulanski, 1996)<sup>1)</sup>。

マネジメント・コントロール・システムは事業部長をはじめとする組織成員の行動に影響を及ぼすことで、全社的な目標の達成を支援するシステムである。このことから、マネジメント・コントロール・システムの設計、およびそれが提供する

情報は事業部長をはじめとする組織成員間の人間関係や他の事業部に対する認知に影響を及ぼし、結果として事業部間での知識の移転に影響を及ぼしている可能性がある。

本研究の最終的な目的の一つは、事業部間での知識の移転を促進するマネジメント・コントロール・システムの設計またそこで生成される情報の利用の方法を明らかにすることである。

### 2. サンプルの選択

本郵送質問票調査におけるサンプルの収集手続きは次のとおりである。まず、東京証券取引所に上場している企業のうち、電気機器、精密機械、化学および食品産業に属する企業でかつ事業部制を採用している企業のトップ・マネジメントに本研究の趣旨を説明し、面会をお願いする手紙を送付した。手紙が到着したところに直接電話をし、本研究の具体的な目的などを説明するためのアポイントメントをとった。電話のみの説明で調査への協力を得られた場合には、当該トップ・マネジメント宛に郵送で回答者である事業部長に研究の趣旨を説明するための簡単な手紙、質問票、返信用の封筒を回答が予定される事業部の数だけ郵送した。トップ・マネジメントとの面会では研究の趣旨を説明するとともに各社の複数の事業部長の本研究への参加をお願いした。参加を了承くださった企業に対して、事業部長に質問票を手渡してもらうことを依頼し、研究の趣旨を説明した手紙、質問票および返信用の封筒をおいてきた。その結果、101の事業部から回答が得られた。ただし、返信用の封筒を利用せず、本部が取りまとめて回

答を送った企業については今回の分析からは除外し、結果として93の事業部が今回の分析のサンプルとなった。企業数でいえば約33社である<sup>2)</sup>。

### 3. 郵送質問票調査の結果の概要

#### 3-1 知識の移転の頻度

本研究では、事業部間での移転の対象となる知識として10の知識を取り上げた。研究で取り上げる知識の選択に当たってはできる限りその範囲が網羅的になるように、Porter (1985)の価値連鎖に示された各活動領域に基づいて、過去の研究<sup>3)</sup>と

の比較可能性を考慮したうえで、10の知識を選択した。

質問票では、過去3年間にわたって、10項目にわたる知識のそれぞれについてどの程度他の事業部から獲得したかまた他の事業部に対してどの程度提供したかを7点リッカート・スケールでたずねた。知識の獲得、また提供について、1は「全くない」ことを、4は「時々」行われたことを、7は「継続的に」行われていることを示している。表1はそれぞれの知識について焦点事業部が他の事業部から当該知識を獲得した程度、およびそれぞれの知識を他の事業部へ提供した程度を示している。

表1 知識の移転の頻度

	知識の獲得の程度			知識の提供の程度		
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差
在庫管理	84	3.49	1.73	84	3.06	1.63
製造	83	3.87	1.77	82	3.51	1.72
配送	78	3.63	1.84	81	3.05	1.72
マーケティング	92	3.78	1.73	90	3.63	1.76
顧客サービス	92	4.01	1.69	92	3.73	1.62
マネジメントシステム	93	3.84	1.42	92	3.68	1.68
人材開発	90	3.99	1.56	89	3.45	1.72
製品設計	85	3.79	1.96	83	3.51	1.74
プロセス設計	79	3.76	1.90	78	3.46	1.84
購買	82	4.20	1.66	80	3.60	1.64

表1より、他の事業部から比較的頻繁に獲得されている知識としては、原材料・部品の購買ノウハウ、顧客サービスに関するノウハウ、および人材開発に関するノウハウがある。これに対して、在庫管理ノウハウや配送ノウハウは、サンプル全体では、他の事業部からの獲得の頻度が比較的低い傾向が見られる。

次に、焦点事業部から他の事業部への知識の提供の程度についてみると、顧客サービスに関するノウハウ、マネジメント・システムおよび実務、製品マーケティングに関するノウハウを比較的頻繁に他の事業部の要請に基づいて提供していると事業部長は知覚している。これに対して、在庫管理ノウハウ、配送ノウハウおよび人材開発ノウハウの他の事業部への提供の頻度は低いと知覚されている。

事業部間で他の事業部から比較的頻繁に獲得されていると事業部長が知覚している知識と他の事業部に頻繁に提供を行っているとは知覚している知

識との間にはギャップが見られる。特に、人材開発にかかわるノウハウについては、サンプル全体では他の事業部から頻繁に獲得されていると事業部長によって知覚されている一方で、他の事業部への提供についてはあまり行われていないと知覚されている。このことは、人材開発にかかわるノウハウの提供が特定の事業部に集中しているのか、または人材開発に関するノウハウは実際の人材の異動を通じて観察されるものであり、事業部はこの異動の観察からノウハウを獲得していると知覚しているのかもしれない。

#### 3-2 知識の移転の範囲

企業内で知識の移転が行われているとしても、移転が行われる範囲が重要な問題となろう。質問票では知識の移転が行われる状況について2つのステートメントを事業部長に提示し、それぞれのステートメントが事業部の直面している状況にどの程度妥当するかを7点リッカート・スケール

でたずねた。1はステートメントの内容が事業部の直面する状況とは「全く異なる」ことを、4は「どちらともいえない」ことを、そして7は「全くそのとおりである」ことを示している。

「知識を求める事業部があればすべての事業部に知識を提供する」というステートメントについては平均値が6.15(標準偏差1.19)であった。他方、「どの事業部からも無差別に知識を獲得することができる」というステートメントに対しては平均値が5.09(標準偏差1.59)であった。

この結果から、他の事業部からの知識の提供の依頼に対して事業部が積極的に対応している様子が見えてくる。これに対して、どの事業部からも無差別に知識を獲得できるというステートメントに対する回答の平均値が前者のステートメントに対する回答の平均値に比べ低いという結果への一つの解釈は、知識を獲得するために事業部がアクセスを行う事業部がある程度決まっているためであるかもしれない。この点に関連して、例えば、Monterio, Arvidsson, and Birkinshaw (2004)は多国籍企業内での子会社間の知識の移転が無差別に行われているのではなく、「知識の送り手であり、強い学習能力を有している」(B6)子会社との間で知識の移転が行われることを示している。今後、焦点事業部が知識の移転を行う事業部を選択するさいの要因を明らかにする必要がある。

### 3-3 知識の暗黙性の程度

知識の特性についてはこれまでも多くの論者が多様な次元から検討を行ってきた。本研究では、知識の暗黙性の程度に焦点を当てる。この理由は次の点である。第1に、知識の暗黙性の程度はこれまでも多くの研究で取り上げられてきたにもかかわらず、それが知識の移転に及ぼす影響についてはまだ十分に理解されているとはいえない状況である(Gupta and Govindarajan, 2000)。第2に、知識の暗黙性の程度は知識の移転が行われるさいに利用可能な媒体にも影響を及ぼすと考えられる。明示化された知識が文書やデータベースを媒介として移転が行われうるのに対して、暗黙性の程度の高い知識は個人やグループに存在しており、組織成員間の直接的な対話や観察を通じてのみ移転がなされると考えられる。このことは移転

に伴い、知識の提供者また受け手側により多くのコストを必要とするであろう(福田, 1999)。

本研究では各知識の暗黙性の程度について知識のマニュアル化の程度、外部および自社開発ソフトウェアへの埋め込みの程度、文書化の程度の4つの次元で測定を行った。測定にあたっては7点リッカート・スケールを採用している。すべての次元について、1は暗黙知化の程度が高いことを、7は明示知化の程度が高いことを示している。なお、各知識の暗黙性の程度については4つの尺度の平均値を使用している。各知識の暗黙知化の程度は表に示されているとおりである。

表2 知識の暗黙性の程度

	度数	平均値	標準偏差
在庫管理	73	4.31	1.24
製造	72	4.61	1.32
配送	68	4.05	1.38
マーケティング	81	3.39	1.25
顧客サービス	80	4.28	1.36
マネジメントシステム	80	3.53	1.39
人材開発	78	3.70	1.44
製品設計	74	4.69	1.18
プロセス設計	72	4.68	1.31
購買	73	4.04	1.43

表2より、知識ごとに当該知識が何らかの形で言語化または数値化されている程度に違いが見られる。サンプル全体では、製品設計、プロセス設計また製造活動に関わるノウハウが比較的明示化されている傾向が見られるのに対して、マネジメント・システムおよび実務やマーケティングに関わるノウハウは比較的暗黙性の程度が高い状態で組織内に存在している傾向が見られる。これらの結果は比較的言語化または数値化が容易な知識と言語化または数値化が困難な知識という我々の認識とも一致している。ただし、本来言語化が容易な知識であっても、実際の組織の中では言語化されていないケースもある(Winter, 1987)ので、知識の暗黙知化の程度には企業間での差異があり、そのことが知識の移転の頻度との間に何らかの関係性を有している可能性があることも、今後の分析において考慮されるべきであろう。

### 3-4 予算の達成可能性の知覚

事業部長による予算の達成可能性について「過去3年間にわたって、あなたの事業部の予算が承

認された際に、あなたは予算の達成率を少なくとも平均的にどの程度だと思いましたか」とたずねた。事業部長の予算の達成可能性についての知覚の平均値は81.38%（標準偏差 = 16.51%）であった。このことはサンプル全体についてみると、事業部レベルでの予算は比較的達成が容易なレベルに設定されていると考えることができよう。この数値はアメリカ企業を対象として実施された Merchant and Manzoni (1989)の研究ともほぼ同様の結果である<sup>4)</sup>。

次に、事業部長による予算の達成可能性と知識の獲得の頻度との間の関係をプロットしてみると表3のとおりであった。

表3から推測できるように、事業部長による予算の達成可能性の知覚と知識の獲得の頻度との間には系統的な関係は存在していないようである。

3-5 事業部長の予算への参加の程度

本研究では事業部長の予算編成プロセスへの参

加の程度について Milani (1975)によって開発された尺度に、日本企業における予算編成実務を反映した1項目を新たに付加し、合計で7つの質問項目について7点リッカート・スケールでたずねている。1は事業部予算への様々な意味での関与が全くないことを、4はある程度関与があることを、7は関与の程度がかなり高いことを示している。質問項目およびそれぞれの項目に対する回答の平均値と標準偏差は表4に示すとおりである。

7つの質問項目すべてについて平均値が4を上回っていることより、サンプル全体では事業部長による予算編成プロセスへの参加の程度が高く知覚されているといえよう。特に、事業部長は予算設定においてかなり広範な部分に自らが関与していると知覚しており、また予算への事業部長自身の貢献もかなり高く知覚されていることがわかる。

次に、事業部長の予算への参加の程度と知識の移転の頻度との間の関係について見てみよう(表5参照)。

表3 予算の達成可能性と知識の獲得の頻度

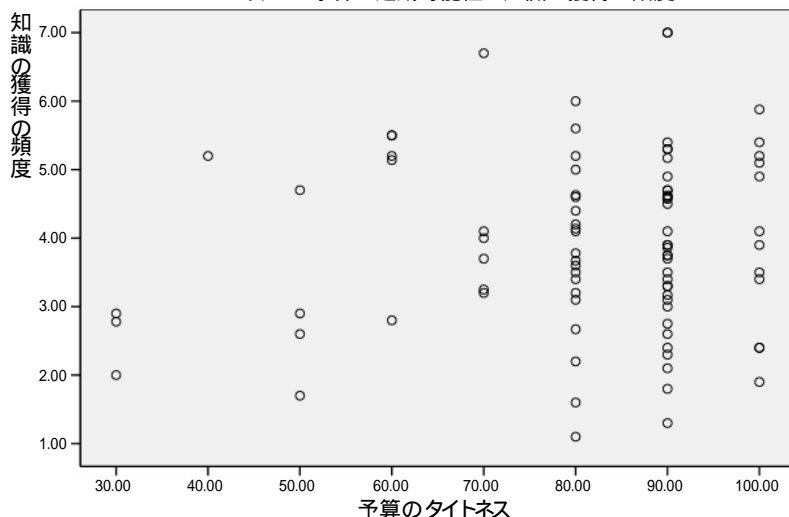


表4 予算への参加の程度

	度数	平均値	標準偏差
予算設定のさいに関与する部分	91	6.00	1.27
予算修正に際しての上司からの理由付け	91	4.98	1.48
予算に関連してあなたから提起される議論の頻度	91	5.27	1.46
予算への影響力	90	5.33	1.52
予算への貢献の程度	91	5.71	1.36
予算設定の際に考慮すべき項目が事前に与えられる範囲	91	4.89	1.21
上司から提起される議論の頻度	91	4.86	1.32

表 5 事業部長の予算参加の程度と知識の獲得の頻度との間の関係

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)
(a) 予算設定のさいに関与する部分		0.294 **	0.573 ***	0.657 ***	0.731 ***	0.195	0.251 *	0.329 **	0.293 **
(b) 予算修正に際しての上司からの理由付け	91		0.485 ***	0.241 *	0.239 *	0.390 ***	0.492 ***	0.252 *	0.311 **
(c) 予算に関連してあなたから提起される議論の頻度		91		0.592 ***	0.571 ***	0.288 **	0.464 ***	0.222 *	0.324 **
(d) 予算への影響力			90		0.768 ***	0.189	0.202	0.229 *	0.223 *
(e) 予算への貢献の程度				90		0.163	0.268 *	0.265 *	0.284 **
(f) 予算設定の際に考慮すべき項目が事前に与えられる範囲					91		0.513 ***	0.420 ***	0.430 ***
(g) 上司から提起される議論の頻度						91		0.227 *	0.321 **
(h) 知識の獲得の頻度							91		0.731 ***
(i) 知識の提供の頻度								91	0.93

p < 0.001, \* p < 0.01, \*\* p < 0.05

事業部長の予算の参加の程度を測定するための7つの項目の尺度すべてと知識の移転の頻度との間に統計的に有意な正の相関がみられた。このことは、事業部長の予算編成プロセスへの積極的な参加が事業部間での知識の移転を促進している可能性を示唆しているといえよう。

個々の項目についてみると、予算編成に先立ちトップ・マネジメントが事業部長にどのような点に考慮して予算が編成されるべきかについて提供する情報の範囲の広さが知識の移転の頻度との間に強い正の相関を示している。このことは次のような可能性を示唆しているのかもしれない。トップ・マネジメントによって予算編成に先立ち事業部長に提示される情報は、実際の予算編成プロセスが開始された後に事業部長が収集し、考慮すべき情報や知識の範囲を明確にしている可能性がある。事業部長はこれらの情報や知識について組織の内外でその収集を行うのであるが、そのことが事業部間での知識の移転を促進している可能性がある。

3-6 上司による評価

本調査ではトップ・マネジメントによる事業部長の業績評価のさいにどのような項目が重視されているかを明らかにする目的で、Otley (1978)で使用された質問項目を利用している。これはOtleyによって実施された調査の対象がプロフィット・センターのマネジャーであることから、今回の研究の対象と一致していることがその主な理由である。回答の平均値および標準偏差は次に示すとおりである。

表 6 上司による評価

	度数	平均値	標準偏差
職務に注ぐ努力	92	3.50	0.97
生み出した利益	92	4.71	0.52
品質への関心	92	3.95	0.91
予算達成	92	4.45	0.80
部下との関係	92	3.18	0.98
効率的な職務の達成	92	3.61	0.90
態度	92	3.61	0.85
上位のスタッフとの関係	92	3.24	1.01

サンプル全体では事業部長は事業部が業務の結果生み出した利益の金額や予算の達成という財務的な成果によってトップ・マネジメントによって評価されていると高く知覚している傾向が見られる。逆に事業部長のスタッフや部下との間の関係やより上位のレベルのスタッフとの間の関係については相対的に上司の評価のさいに重要性が低いと知覚されていることがわかる。このことは事業部長という事業部全体の業績に対して責任を有しているという組織的なポジションを考慮すれば納得のできる結果であろう(表7参照)。

次に、事業部長の知覚している上司による評価項目の強調の程度と知識の獲得の頻度との間の関係を見てみよう(表7参照)。

焦点事業部による知識の獲得の頻度との間に統計的に有意な正の相関を示した変数は「私のスタッフや部下と構築した関係」や「より上位のレベルのスタッフとどの程度うまくやっているか」であった。また、焦点事業部による知識の提供の頻度との間に統計的に有意な正の相関を示した変数は事業部のスタッフや部下との関係であった。これらの変数はいずれも非財務的な性格を持つ指標であり、またサンプル全体の平均値で見ると上司が評価を行う際に事業部長が他の項目との比較で

表 7 上司による評価と知識の移転の頻度との関係

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)
(a)生み出した利益		0.428 ***	0.314 **	0.106	0.076	0.057	-0.038	-0.073	0.034	0.066
		92	92	92	92	92	92	92	92	92
(b)品質への関心			0.215 *	0.258	0.144	0.054	0.072	0.050	0.097	0.221
			92	92	92	92	92	92	92	92
(c)予算達成				0.145	0.248 *	-0.197	0.001	0.125	0.146	0.138
				92	92	92	92	92	92	92
(d)部下との関係					0.584 ***	0.616 ***	0.508 ***	0.653 ***	0.405 ***	0.469 ***
					92	92	92	92	92	92
(e)職務に注ぐ努力						0.391 ***	0.574 ***	0.496 ***	0.188	0.154
						92	92	92	92	92
(f)効率的な職務の達成							0.600 ***	0.430 ***	0.115	0.201
							92	92	92	92
(g)態度								0.583 ***	0.133	0.114
								92	92	92
(h)上位のスタッフとの関係									0.349 **	0.317
									92	92
(i)知識の獲得の頻度										0.731 ***
										93
(j)知識の提供の頻度										

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05

はあまり重点を置いているとは知覚していない変数である。逆に、利益額や予算の達成という財務的な成果は既述のように事業部長によって上司が評価を行う際に重視していると知覚されているが、その強調の程度は知識の移転との間には関係性が見られなかった。

### 3-7 報酬システムの設計

事業部長の報酬システムの設計について事業部長の給与の増減またはボーナスの増減が当該事業部長が属する事業部の業績、事業部が所属するグループの業績、全社業績にそれぞれどの程度結び付けられているかをその割合でたずねた。

表 8 報酬システムの設計

	度数	平均値	標準偏差
事業部業績との連動割合	93	38.12	24.16
グループ業績との連動割合	93	13.43	18.46
全社業績との連動割合	93	44.79	25.80
その他	93	3.68	11.30

事業部長の報酬が事業部の業績と結び付けられている割合はサンプル全体の平均で38.12%であり、事業部よりも上のレベルのグループまたは全社の業績と結び付けられている割合は58.22%であった。事業部長の報酬が事業部業績と連動されている割合の標準偏差が24.16%と比較的大きいことは、報酬システムの設計に企業間でかなりの違いがあることを示しているといえよう<sup>5)</sup>。

次に事業部長の報酬システムの設計と知識の移転の頻度との間の関係をみてみると次のようである。

10%水準であるが知識の提供の頻度と事業部長の報酬が事業部業績と連動している割合との間に統計的に有意な負の相関がみられた。逆に、グループ業績との連動割合とはやはり10%水準ではあるが、正の相関を示した。このことは、事業部長の報酬システムの設計が事業部間での知識の移転、特に焦点事業部による他事業部への知識の提供の頻度に影響を及ぼしている可能性を示唆しているのかもしれない。

表 9 報酬システムの設計と知識の移転の頻度

	知識の獲得の頻度	知識の提供の頻度
(a)事業部業績との連動割合	-0.133	-0.177
	93	93
(b)グループ業績との連動割合	0.138	0.173
	93	93
(c)全社業績との連動部分	-0.039	0.026
	93	93
others	0.147	0.036
	93	93

p<0.1

3-8 業績の比較可能性

事業部間での業績の比較可能性についてたずねた。これは事業部が知識の獲得を行うにしても、どの事業部から知識の獲得を行えばよいかかわらない状況において、業績を事業部間で比較可能な形にすることである業務の効率性について企業内で上位にいる事業部が認識されれば、その事業部に知識の提供を求めることが可能となり、結果的に事業部間での知識の移転が促進される可能性があるからである。質問票では、事業部が様々な業績データについて、他の事業部と比較可能な形でどの程度本部から情報の提供を受けているかについて、7点リッカート・スケールでたずねている。1は比較可能な業績データが「全くない」ことを、4は「ある程度持っている」事を、7は「完全に持っている」ことを示している。それぞれの業績尺度についてその平均値と標準偏差を示すと次のようである。

表10 事業部間での業績尺度の比較可能性

	度数	平均値	標準偏差
総利益	91	5.89	1.37
投資収益率(ROI)	90	4.29	2.12
マーケットシェア	91	3.90	1.90
顧客満足	92	3.22	1.77
在庫管理の効率性	91	3.82	1.73
製造の効率性	90	3.77	1.88
適時配送	90	3.12	1.68
市場開発	91	2.95	1.36
人材開発	92	3.28	1.51
新製品開発	90	3.67	1.68
購買の効率性	91	3.52	1.67

利益や投資収益率といった事業部全体の業績を示すと考えられる財務的データについては比較的事業部間で共有が進んでいることがわかる。これに対して、市場開発や適時配送また顧客満足に関する業績データについては事業部間での業績データの共有の程度が低いと知覚されていることがわかる。

次に、業績データが事業部間で比較可能な形で提供されている理由について、事業部長の知覚をたずねた。ここでは、業績が比較可能な形で提供されている理由を大きくトップ・マネジメントによる事業部の業績評価目的と事業部長によるベン

チマーク目的での利用の2つに分け、7点リッカート・スケールでそれぞれの目的の当該組織での妥当性についてたずねている。1は「全く異なる」ことを、4は「ある程度そうである」ことを、7は「全くそのとおりである」ことを示している。結果は表11に示すとおりである。

表11 業績の比較可能性の目的

	度数	平均値	標準偏差
トップによる評価目的	92	4.07	1.72
ベンチマーク目的	92	4.40	1.64

事業部間でデータが比較可能な形で提供されている理由としてトップ・マネジメントによる事業部業の業績評価目的と事業部長自身がそれらのデータをベンチマークとして利用する目的の双方が4を超えていることから両者の目的が事業部長によってある程度知覚されていることがわかる。次にこれらの目的の重要性の程度と知識の移転の頻度との間の関係についてみてみよう。

表12 業績の比較目的と知識の移転の頻度

評価目的	知識の獲得の頻度		知識の提供の頻度	
	度数	平均値	度数	平均値
評価目的	92	0.170	92	0.256 *
ベンチマーク目的	92	0.352 **	92	0.504 ***

\*\*\*p<0.001 \*\*p<0.01 \*p<0.05

事業部長が他の事業部の業績がベンチマーク目的のために当該事業部に比較可能な形で提供されていると知覚している程度と事業部間での知識の獲得および提供の頻度との間に統計的に有意な正の相関が見られた。これに対して、他の事業部の業績が比較可能な形で与えられているのはトップ・マネジメントによる事業部長の業績評価目的のためであるとの知覚と知識の提供の頻度との間に5%水準で有意な正の相関が見られたが、知識の獲得の頻度との間には関連が見られなかった。このことは、業績データが事業部間で比較可能な形で提供されている理由が事業部間でのベンチマーク目的であるという事業部長の認識が知識の移転を促進する可能性があることを示唆している。これに対して、トップ・マネジメントが事業部の評価目的で業績を比較可能な形にして提供しているという事業部長の知覚と知識の提供の頻度との

間に正の相関がある理由については、今後の検討が必要であろう。

### 3-9 ミッション・ステートメントの浸透

本調査ではミッション・ステートメントを「全社的な価値、シェアホルダーへのコミットメント、およびトップ・マネジメントが組織をどのように運営していきたいかということについてのメッセージ」(Merchant, 1985, p.124)と定義し、ミッション・ステートメントがどの程度従業員の行動に

影響を及ぼしているかを7点リカート・スケールでたずねた。1を「全く及ぼしていない」、4を「ある程度及ぼしている」、そして7を「非常に強く及ぼしている」とした。サンプル全体の平均値は5.18(標準偏差は1.20)であり、事業部長はミッション・ステートメントが従業員の行動に大きな影響を及ぼしていると知覚しているといえよう。

次に、ミッション・ステートメントの従業員への浸透の程度と知識の移転の頻度との間の関係を見てみよう。

表13 ミッションステートメントの浸透と知識の移転の頻度との関係

	知識の獲得の頻度	知識の提供の頻度
従業員の行動への影響	0.322 **	0.326 **
	92	92

\*\* p<0.01

ミッション・ステートメントの従業員への浸透の程度と知識の獲得および提供の頻度との間に1%水準で有意な正の相関が見られた。このことはミッション・ステートメントを通じて、従業員に全社的な価値観などが理解されている状況で、知識の移転が促進される可能性を示唆しているのかもしれない。

### 3-10 企業内での人的な移動

事業部間での人的な異動については事業部長自身が他の事業部でどの程度業務を経験してきたかという側面と、焦点事業部が他の事業部からの人材をどの程度積極的に受け入れるかという2つの側面について考慮した。前者の事業部長自身の経験については他の事業部での業務の経験のある事業部長が69人と全体の74.2%であった。これに対して、他の事業部での業務経験のない事業部長も24人にのぼった。次に、他の事業部での業務経験のあると回答した事業部長について、いくつの事業部で業務を経験したかについてたずねたと

ころ、平均は2.44事業部であった。なお、最小値は1、最大値は5であり、事業部長によって経験した事業部の数にかなりのバラツキがあることがわかる。全体の74%の事業部長が他の事業部での業務経験を有している一方で、全く他の事業部での業務の経験を持たずに事業部長に昇進してきた人も26%存在する。事業部長の他事業部での経験の有無と知識の移転の頻度との間の関係を調べたが、両者の間には関係性が見出されなかった。

次に、事業部間での人材の異動の積極的な受け入れの程度について、1を「非常に消極的である」、4を「どちらともいえない」、7を「非常に積極的である」として7点リカート・スケールでたずねた。平均値は4.92で標準偏差は1.37であった。サンプル全体では事業部間での人材の受け入れについて事業部が比較的積極的な姿勢をとっている様子がうかがえる。

事業部間での人材の積極的な受入の程度と知識の移転の頻度との間には次に示すような関係が見られた(表14参照)。

表14 事業部間での人的な移動と知識の移転の頻度との関係

	知識の獲得の頻度	知識の提供の頻度
事業部間での人的な移動	0.387 ***	0.247
	93	93

\*\*\* p<0.001 p<0.05



事業部間での人材の積極的な移動は知識の移転の頻度との間に統計的に有意な正の相関が見られた。特に、知識の獲得の頻度との間の関係は0.1%水準で有意であった。このことは知識の担い手が従業員であり、人的な移動が知識の移転に繋がるという考えと一致している。

ただし、既述のように事業部長の他の事業部での経験と知識の移転の頻度との間には関係が発見されなかった。このことは、事業部間での知識の移転を促進すると考えられる他の事業部との人的ネットワークの形成に事業部長自身の業務経験以外の要因が大きく貢献している可能性がある。

### 3-11 離職率

企業の離職率について、同一の業種に属する他の企業との比較でたずねている。7点リッカート・スケールでたずね、1は同一の業種に属する他の企業と比べて離職率が「非常に低い」ことを、4は「平均的である」ことを7は「非常に高い」ことを意味している。平均値は2.80であり、標準偏差は1.23である。サンプル全体でいえば、自社は同一業種の他の企業と比べ、離職率が低いと見ている傾向がある。企業全体の離職率と知識の移転との関係の間にはなんらの関係も見出されなかった。

### 3-12 戦略やビジョンの浸透

トップ・マネジメントが提示しているビジョンや戦略が社内にどの程度浸透しているのかについてたずねた。1を「全く浸透していない」、2を「事業部の管理者のレベルまで」、3を「各職能部門の部長レベルまで」、4を「各職能部門の責任者レベルまで」、5を「一般従業員のレベルまで」としてたずねた。平均値は4.23で、標準偏差は0.77であった。事業部長は平均的に見るとトップ・マネジメントが提示しているビジョンや戦略が社内に深く浸透していると知覚していることが理解できる。

次に、企業内でのビジョンや戦略の浸透の程度と事業部による知識の提供の頻度との間についてスピアマンの  $\rho$  をとると、両者の間に統計的に有意な正の相関が見られた。

このことはトップ・マネジメントが提示したビジョンや戦略が企業内に浸透し、従業員によって共有されている状況では、異なる事業部間での知

識の提供が頻繁に行われる傾向がある可能性を示唆しているといえよう。

表15 ビジョン・戦略の浸透と知識の移転の頻度との関係

	知識の獲得	知識の提供
ビジョンの浸透	0.200	0.243 *
	93	93

\* p<0.05

### 3-13 協力と競争

次に、トップ・マネジメントが企業内で事業部間の協力や競争の重要性をどの程度強調しているかについて7点リッカート・スケールでたずねた。1は「全く強調していない」ことを、4は「ある程度強調している」ことを、7は「非常に強調している」ことを示している。結果は表16に示すとおりである。

表16 協力と競争の強調の程度

	度数	平均値	標準偏差
協力	93	5.51	1.42
競争	93	4.13	1.58

事業部長はトップ・マネジメントが競争と強調の双方を少なくともある程度強調していると知覚している。特に、トップ・マネジメントによって協力が強調されていると知覚している傾向が見られる。

次に、事業部間での協力や競争の強調と知識の移転の頻度との間関係を見てみよう。表17に示されたように、事業部間での協力や競争の強調の程度と知識の移転との間には統計的に有意な正の相関が見られた。事業部間での協力の強調が事業部間での知識の移転を促進する傾向があることは直感的に理解できるが、競争の強調が知識の移転との間に正の相関を示した理由については今後の検討が必要であろう。

### 3-14 事業部業績

過去3年間における事業部の各業績評価指標の改善の程度について7点リッカート・スケールでたずねた。1は「全く改善していない」ことを、4は「いくらか改善した」ことを、7は「顕著に改善した」ことを示している。

表17 協力・競争の強調の程度と知識の移転の頻度との関係

	協力	競争	知識の獲得の程度	知識の提供の頻度
協力の強調		0.150	0.400 ***	0.360 ***
		93	93	93
競争の強調			0.251 *	0.288 **
			93	93

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05

表18 事業部業績の改善の程度

	度数	平均値	標準偏差
利益	92	4.90	1.82
投資収益率(ROI)	88	4.61	1.69
マーケットシェア	90	4.26	1.29
顧客満足	93	4.43	1.09
在庫管理の効率性	92	4.57	1.29
製造の効率性	90	4.79	1.19
適時配送	91	4.35	1.15
市場開発	89	4.33	1.39
人材開発	93	3.99	1.33
製品開発	90	4.51	1.33
購買の効率性	90	4.13	1.05

表18に示すように、利益や製造の効率性および投資収益率といった項目が改善の程度が高い。これに対して、人材開発や購買の効率性、またマーケット・シェアといった項目については比較的改善の程度が低いと知覚されている。

次に、知識の移転の頻度と事業部業績の改善の程度との間の関係をみてみよう。

利益や投資収益率といった事業部の全体にかかわる業績評価指標の改善および適時配送や在庫管理といった業績評価指標の改善は知識の移転の頻度との間に関連性が見出されなかった。他の業績評価指標の改善の程度は、人材開発を除いて、知

識の獲得の頻度および知識の提供の頻度との間に統計的に有意な正の関連性が見出された。人材開発の改善の程度は知識の獲得の頻度との間にも正の相関が見出された。

### 3-15 全社業績

全社的な業績については同一の業種に属する他の企業との比較で当該事業部の属する企業の業績がどの程度であるかについての事業部長の知覚を7点リッカート・スケールでたずねた。1は「平均をかなり下回っている(下位10%内)」、4は「平均的である」、そして7は「平均をかなり上回っている(上位10%内)」を意味している。平均は4.66であり、標準偏差は1.54であった。

知識の移転の頻度と全社的な業績との間には関係を見てみると、両者の間には関係が見出されなかった。この結果は、事業部業績尺度のいくつかと知識の移転の頻度との間に関連性が見られたことと対照的である。

知識の移転が全社的な業績と関係をもたない理由については今後検討する必要がある。

表19 知識の移転と事業部業績の改善との関係

	利益	ROI	MS	顧客満足	在庫管理	製造	適時配送	市場開発	人材開発	製品開発	購買の効率性
知識の獲得	0.152	0.206	0.325 **	0.311 **	0.202	0.239 *	0.205	0.256 *	0.248 *	0.237 *	0.389 ***
	92	88	90	93	92	90	91	89	93	90	90
知識の提供	0.122	0.171	0.301 **	0.349 **	0.145	0.255 *	0.179	0.283 **	0.182	0.213 *	0.365 ***
	92	88	90	93	92	90	91	89	93	90	90

\*\*\* p<0.001 \*\* p<0.01 \* p<0.05  
MS:マーケットシェア

## 4. まとめ

マネジメント・コントロール・システムの設計およびマネジメント・コントロール・システムによって生成された管理会計情報の利用方法が企業内での事業部間における知識の移転の頻度に及ぼす影響を明らかにすることを意図した郵送質問票調査の分析から以下の諸点が明らかになった。

本調査ではPorterの示した価値連鎖の概念に示された活動領域に対応する10の知識を取り上げたが、これらの知識の種類によって事業部間での移転の頻度に差異が見られた。また、知識の獲得と提供の頻度について異なる傾向が見られる知識も存在した。

知識の種類によってその知識が明示化されている程度(または暗黙知化の程度)に差異

が見られた。

事業部予算は、モチベーション理論が示唆するレベルと比べ、達成が容易なレベルに設定される傾向がみられた。事業部予算の達成可能性と知識の獲得の頻度との間には関連性が見られなかった。

事業部長が事業部予算の編成プロセスに積極的に参加する傾向が見られた。事業部長による事業部予算の編成プロセスへの参加の程度と知識の移転の頻度との間には統計的に有意な正の相関が見られた。

事業部長は上司から財務的な指標によって評価されていると強く知覚する傾向が見られた。ただし、知識の移転の頻度との間で統計的に有意な相関が見られたのは部下や上位のスタッフとの関係という非財務的な評価指標であった。

報酬システムの設計と知識の提供の頻度との間に何らかの関係がある可能性が示唆された。

事業部間での業績の比較可能性の目的のうち、特にベンチマーク目的は知識の移転の頻度との間に統計的に有意な正の相関が発見された。

ミッション・ステートメントの従業員への浸透と知識の移転の頻度との間に統計的に有意な正の相関が発見された。

事業部間での人的な異動と知識の移転、特に知識の獲得の頻度との間に統計的に有意な正の相関が発見された。

トップ・マネジメントによる競争と協力の強調はともに知識の移転の頻度との間に関連性がある可能性が示唆された。

知識の移転の頻度といくつかの事業部業績の改善との間には正の相関が発見された。

知識の移転の頻度と全社業績との間には関連性が見出されなかった。

今後、これらの分析結果に基づいて、さらなる分析を継続する予定である。また、これらの結果に基づいて事業部長やトップ・マネジメントに聞き取り調査を行うことも今後の課題である。

(注)

- 1) この点について、組織内での人間関係や組織文化的な要因がその阻害要因の重要なものであることが指摘されている。
- 2) 33社という会社数は会社名が質問票または返信用の封筒に明示されていた会社の数である。会社名が明示されずに返却された質問票もあるため、この数は少なくとも33社から本調査への協力が得られたという意味である。
- 3) ここでは、子会社間での知識の移転を対象とした Gupta and Govindarajan (2000)の研究との比較可能性を主に考慮している。
- 4) アメリカ企業12社の54の事業部を対象とした Merchant and Manzoniの研究では予算目標の達成可能性の平均値は83%であり、中央値は90%であった。
- 5) なお、事業部長の報酬システムの設計については企業間だけではなく、同一の企業内であっても事業部ごとにその内容が異なっている。

#### 参考文献

- Davenport, T.H., R.G. Eccles, and L. Prusak. (1992). Information politics. Sloan Management Review. Fall, 53-65.
- 福田淳児 (1999)「ナレッジ・マネジメントにおける管理会計システムの役割 - 知識移転の局面に限定して - 」経営志林 第36巻第3号.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, Spring, 114-135.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan. (2000). Knowledge Flows within Multinational Corporations. Strategic Management Journal. 21, 473-496.
- Kogut, B. and U. Zander. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. Organization Science, 3(3), 383-397.
- Merchant, K. (1985). Modern Management Control Systems-Text and Cases. Prentice Hall.
- Merchant, K.A., and J.F. Mazoni. (1989). The achievability of budget target in profit centers: a field study. The Accounting Review. 64(3): 539-558.
- Milani, K.W. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial superior performance and

- attitudes: a field study. *The Accounting Review*. April: 274-284.
- Monterio, L.F., N. Arvidsson, and J. Birkinshaw. (2004). Knowledge flows within multinational corporations: why are some subsidiaries isolated? *Academy of Management Proceedings*. B1-B6.
- Olley, D. (1978). Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research*. 16(1): 122-149.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within firm. *Strategic Management Journal*. 17(Winter special issue), 27-43.
- Winter, S.G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. (in Teece, D.J. (eds.)). *The Competitive Challenge - Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. (石井淳蔵他訳(1988)『競争への挑戦-革新と再生の戦略-』白桃書房)
- Zander U. and B. Kogut, (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities, *Organizational Science*, 6(1), 76-92.

(付記) 本研究の一部について21世紀文化学術財団より学術奨励金を受けています。