

〔論 文〕

組織学習とMCSとの関係—質問票調査の分析結果より—

福 田 淳 児

1. はじめに

組織が、持続的な競争優位性を獲得するうえで、組織学習は重要である (Vivo, 2004)。管理会計研究の観点からは、マネジメント・コントロール・システム (以下、MCS と略す) の設計およびその利用方法が組織学習に及ぼす影響についての研究が蓄積されてきたⁱ。それらの研究では、組織学習は、組織ケイパビリティの一つであると位置づけられたり (Henri, 2006)、MCS を実行することに伴うベネフィットとして位置づけられたりしている (Widener, 2007)。これらの研究に共通しているのは、少なくとも質問票のレベルでは、組織学習が組織の学習に対する志向性として理解されている点である。この点からいえば、管理会計研究者は、組織が有する学習志向に MCS がどのような影響を及ぼすかを検討してきたといえよう。

これらの研究は、次の2点で拡張が可能である。第1に、組織の学習志向の中身、すなわち学習の方向性を考慮することであるⁱⁱ。March (1991) は、「学習の量およびそのタイプ」(Gupta et al, 2006, p.694) に基づいて、組織学習を探索 (exploration) 的な性格を有するものと活用 (exploitation) 的な性格を有するものとに区分した。Levinthal and March (1993, p.105) によれば、探索はその時点で組織が有していない「新しい知識の追求」を伴う活動であるのに対して、活用は組織にとって「既知のことの利用や展開」を伴う活動である。異なる学習志向を有した組織では、MCS が組織学習に及ぼす影響が異なる可能性がある。

第2に、組織学習研究においては、組織が有する学習に対する志向性という側面だけではな

く、組織学習の成果としての側面も同時に考慮すべきであろう。経営学の領域では、組織の学習志向に影響を及ぼす環境要因や経営者の取り組みを明らかにしている研究 (Sidhu et al., 2004) と同時に、組織が行なったイノベーションを既存の技術や製品・サービスまた顧客や市場セグメントとの近接性に基づいて、探索的なイノベーションと活用的なイノベーションとに区分し、それらのイノベーションに影響を及ぼす諸要因を明らかにした研究も存在する (Jansen et al., 2006)。後者の研究は、組織学習の成果を扱っていると考えられることができる。

これらの2点を考慮し、本研究では、MCS の設計や利用方法が異なる組織の学習志向に及ぼす影響、および組織の学習志向が最終的な組織学習の成果に結びつくプロセスで MCS が果たす役割を明らかにする。

上記の諸点を明らかにする目的で、平成26年2月17日に東証1部・2部上場の製造企業の事業部長またはカンパニー社長1,153名を対象として、同年3月3日を投函期限とした郵送質問票調査を実施した。投函期限後も数通の回答があり、最終的な回答数は126通であった。このうち空欄の多い1通の回答を除いた125事業部が、今回の分析のためのサンプルである。回答率は10.8%である。回答者の勤続年数の平均は27.76年 (標準偏差10.71) であり、現在の役職に就いてからの年数は平均3.36年 (標準偏差2.66) である。本稿では、この質問票調査の分析結果に基づき、MCS と組織の学習志向および学習の成果との関係を考察する。

2. 質問票調査の分析結果

2-1 事業部の学習志向

事業部が有する学習に対する志向性については、Mom et al. (2007) に基づき、11 の質問項目について1を「全く行っていない」、7を「頻繁に行なった」という7点リッカートスケールで尋ねている。

プロマックス回転を伴う主因子分析を行なったところ、1回目の因子分析で3つの因子が抽出された。しかしながら、「短期目標の達成に主に焦点を当てた活動を行なった」という変数は、どの因子にも寄与していなかった。このため、この変数を除いた10の変数を用いて、再度、主因子分析を実施した。結果は、表1に示すとおりである。

それぞれの因子に寄与している変数の特徴から、因子Ⅰを「探索学習志向」、因子Ⅱを「活用学習志向」と名付けた。各因子の得点は、因子を構成する諸変数の単純平均値をもちいた。事業部が有する探索学習志向の平均値は4.997であり、標準偏差は0.850であった。他方、活用学習志向は平均値が5.094であり、標準偏差は0.786であった。サンプル全体で見ると、事業部は探索学習志向および活用学習志向を、あ

る程度高く有する傾向が見られる。

2-2 事業部をとりまく環境特性、事業部の組織特性ならびにそれらと組織の学習志向との関係

ここでは、事業部を取り巻く環境特性、事業部の組織特性ならびにそれらの要因と組織の学習志向との関係を見てみよう。本研究では、事業部を取り巻く環境特性については、Farrell (2000) に基づき、10の質問項目について、1を「全く異なる」、7を「全くそのとおり」とした7点リッカートスケールで尋ねている。

プロマックス回転を伴う主因子分析の結果、1回目の主因子分析でどの因子にも十分な寄与を行なっていなかった2つの変数（「この業界では、多様な『販売促進競争』がある」、「この業界の技術は急速に変化する」）を除いた9つの変数から3つの因子が抽出された（図表2参照）。各因子を構成する変数の特徴から、因子Ⅰを「技術的な不確実性」、因子Ⅱを「市場の不確実性」、因子Ⅲを「競争の強さ」と名付けた。新しい変数の得点は、各因子を構成する変数の単純平均値である。技術的な不確実性の平均値は4.855であり、標準偏差は1.257であった（N=124）。市場不確実性の平均値は4.179であ

図表1 組織の学習志向に関する因子分析の結果

	I	II
事業部にかなりの順応性を必要とする活動を行った。	0.727	-0.119
製品／サービス、プロセスまたは市場のいずれかまたは複数について、新しい可能性を追求した。	0.713	-0.025
製品／サービス、プロセスまたは市場のいずれかまたは複数について、多様な選択肢を評価した。	0.671	0.015
新たに獲得すべきスキルまたは知識が必要となる活動を行った。	0.620	0.038
製品／サービス、プロセスまたは市場のいずれかまたは複数についての強力なリニューアルに焦点を当てた。	0.575	0.076
既存の顧客に既存の製品・サービスを提供する活動を行った。	-0.252	0.808
事業部がその時点で有している知識を利用することで適切に遂行できる活動を行った。	0.150	0.627
事業部にとってやり方が明確にわかる活動を行った。	0.258	0.522
事業部が既に何回も行なったことのある活動を行った。	-0.004	0.435
会社の既存のポリシーにフィットした活動を行った。	0.138	0.430
因子間相関行列		
I	—	0.537
II		—

り、標準偏差は 1.193 であった (N=125)。競争の強さの平均値は 5.060 であり、標準偏差は 1.135 であった (N=125)。

各因子の得点から、事業部が自らを取り巻く競争環境を非常に厳しいと知覚していることが理解できる。また、サンプル全体では、技術に関連した不確実性が、市場に関連した不確実性よりも、若干高く知覚される傾向がみられた。

事業部の組織的な特性として、本研究では、事業部の分権化の程度と公式化の程度、さらに事業部内での部門間の責任の区分の重複性の程度とを取り上げた。事業部の分権化の程度と公式化の程度については、Jansen et al. (2006) のなかから、7つの項目について、事業部の現状

と 1 を「全く異なる」ことを、7 を「全くそのとおり」とした 7 点リッカートスケールで尋ねた。プロマックス回転を伴う主因子分析を行なったところ、1 回目の因子分析で 2 つの因子が抽出された。しかし、いずれの因子にも寄与していない「この事業部では、意思決定は上層部でなされる傾向がある」および「業務の執行の際は、計画に厳格に従わなければならない」という変数があるため、これらの変数を除いて、再度、主因子分析を行なった。その結果は図表 3 に示すとおりである。

各因子に寄与している変数の特徴から、因子 I を「公式化の程度」、因子 II を「分権化の程度」と名付けた。各因子の得点は各因子を構成する

図表 2 事業部を取り巻く環境特性に関する因子分析の結果

	I	II	III
この業界における技術的な発展はまれである。(R)	0.794	-0.011	-0.117
この業界では技術的な変化が大きな機会を提供してくれる。	0.721	0.009	0.138
この業界では、多くの新製品アイデアが技術的なブレークスルーを通じて実現されてきた。	0.550	0.204	0.063
この種の事業では、顧客の製品に対する好みは時間の経過とともにきわめて大きく変化する。	-0.050	0.780	0.015
顧客は常に新製品を求める傾向がある。	0.033	0.693	0.019
新規の顧客は従来の顧客とは異なる製品に関連したニーズを持っている。	0.144	0.485	-0.083
私たちはほとんど毎日、新しい競争の動向について耳にする。	-0.141	0.072	0.896
この業界の競争は非常に厳しい。	0.274	-0.147	0.520
因子間相関			
I	—	0.549	0.397
II		—	0.508
III			—

(注) R は逆転尺度である。

図表 3 事業部の組織特性に関する因子分析の結果

	I	II
この事業部では、ほとんどのことに規則や手続きが存在する。	0.887	0.04
この事業部では、ほとんどすべての主要な意思決定には「標準的な業務手続き」が存在する。	0.740	-0.072
意思決定者は目標を達成する手段の選択において広い裁量を持っている。	-0.118	0.752
事業部内の管理者は一般的に他の誰からもチェックされることなく、彼らの業務に関連した意思決定を行なう。	-0.108	0.503
事業部のメンバーは仕事を柔軟に片付けることができる。	0.022	0.483
因子間相関		
I	—	0.113
II		—

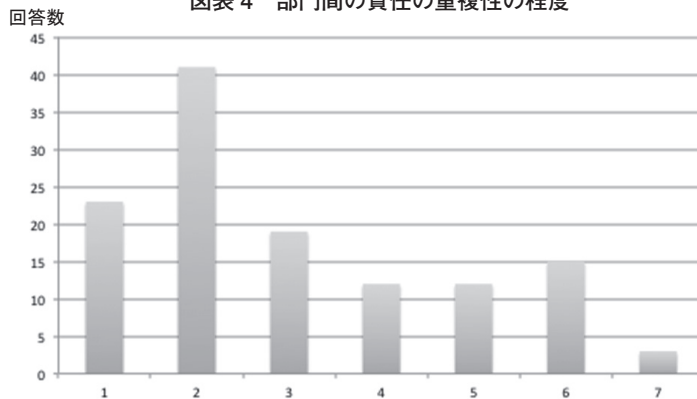
変数の単純平均値とした。「公式化の程度」の平均値は4.875であり、標準偏差は1.265である(N=125)。「分権化の程度」の平均値は4.549であり、標準偏差は0.929である(N=124)。サンプル全体でみると、事業部の分権化や公式化が、ある程度進展している状況が見てとれる。

事業部内での部門間の責任区分の重複性の程度については、「貴事業部内の製造や販売といった部門間の責任はどの程度明確に区別されていますか」と尋ねた。回答は1を「明確に区別されている」、7を「かなりの部分責任が重複している」を両極とした7点リッカートスケールで尋ねている。平均値は3.050、標準偏差は1.741であった(N=125)。このことから、サンプル事業部全体で見ると、事業部内における部門間の責任は、比較的明確に区分されているといえよう。事業部内における部門間の責任の区分の重複性の程度を度数分布表で示したものが図表4である。部門間の責任が明確に区分されている事業部が多く存在する一方で、部門間の責任の重複の程度が高く設計されている事業部もある程度存在していることがわかる。なお、相関分析の結果、事業部の分権化の程度と部門間の責

任の重複性の程度との間には関係性は見いだされなかった。

ここで、事業部が知覚している環境特性と事業部の学習志向との間の関係についてみてみよう(図表5参照)。事業部の探索学習志向は、市場また技術の不確実性および競争の強さの程度の知覚との間に、統計的に有意な正の関係がある。他方、事業部の活用学習志向は、技術的な不確実性また競争の強さとの間に正の関係が見られたが、市場の不確実性との間には関係が見いだされなかった。なお、活用学習志向が、技術的な不確実性や競争の強さとの間に有する関係は、探索学習志向がそれらの変数との間で有する関係ほど強いものではなかった。環境の不確実性や競争の強さの知覚の程度が高まるほど、組織の探索学習志向が高まる傾向が見られたことは、これまでの研究結果とも一致している(たとえば、Sidhu et al. (2004))。これらの点は、組織単位が直面する環境の不確実性の程度が大きい状況では、既存のコンピタンスの延長やその展開によっては組織の競争力を維持できないことが認識されるために、組織による新たな知識の追求といった探索的な学習が促進さ

図表4 部門間の責任の重複性の程度



図表5 事業部の学習志向と環境特性との相関分析の結果

	市場の不確実性	技術的な不確実性	競争の強さ
探索学習志向	0.208*	0.249**	0.236**
	(124)	(123)	(124)
活用学習志向	0.038	0.177*	0.205*
	(124)	(125)	(125)

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

()内は有効ケース数

れる可能性を示唆している。他方、技術的な不確実性や競争の強さが、事業部の活用学習志向を高める方向に作用する効果については、これまでの研究結果とは必ずしも一致していない。この点については、今後その理由を明らかにする必要がある。

次に、事業部の組織特性と学習志向との関係を見てみよう（図表6参照）。事業部の探索学習志向および活用学習志向と組織の公式化の程度との間には、関連性が見いだせなかった。これに対して、事業部の分権化の程度と2つのタイプの学習志向との間には、統計的に有意な正の関係がみられるⁱⁱⁱ。事業部が有する学習志向

のタイプに関わらず、事業部の分権化の程度が高いことが、それらの学習の志向性を高める要因となっている可能性がある。また、事業部内の部門間の責任の重複の程度と事業部の有する学習志向との間の関係を見たところ、探索学習志向と事業部内における部門間の責任の重複の程度の間には、統計的に有意な負の相関が見られた。このことは、事業部内で部門間の責任が明確に区分されている状況において、探索学習志向が高まる傾向が見られることを意味している。

図表6 事業部の学習志向と組織特性との相関分析の結果

	公式化の程度	分権化の程度	責任の重複性の程度
探索学習志向	0.049 (123)	0.374*** (124)	-0.178* (124)
活用学習志向	0.145 (124)	0.407*** (125)	-0.141 (125)

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

()内は有効ケース数

図表7 事業部内のコンフリクトに関する因子分析の結果

	I	II
事業部内では、プロジェクトに関連してどの程度感情的な対立がありますか。	0.903	-0.125
事業部内でのプロジェクトに関わるタスクの責任についてどの程度意見の不一致がありますか。	0.777	-0.075
事業部内で、プロジェクト間での資源配分についてどの程度意見の不一致がありますか。	0.755	0.065
事業部内でプロジェクトに関連して誰がなにをやるべきであるかについて意見の不一致がどの程度ありますか。	0.737	0.009
事業部でプロジェクトに関連して人々はどの程度怒りを表現しますか。	0.693	0.042
事業部内では、プロジェクトに関連してどの程度対人的な緊張がありますか。	0.452	0.205
事業部で取り組まれているプロジェクトについて対立した意見がどの程度ありますか。	0.116	0.822
事業部内で新製品・技術の開発または既存製品・技術の改良に関わるプロジェクトについて、どの程度アイデアの対立がありますか。	-0.161	0.772
事業部内で取り組まれているプロジェクトのタスクについてどの程度意見の不一致がありますか。	0.065	0.750
因子間相関	I	II
I	—	0.441
II		—

2-3 事業部の学習志向が組織にもたらす効果

本研究では、事業部の学習志向が組織にもたらす効果として、事業部内での成員間に生じるコンフリクトと、彼らが行なう即興の程度^{iv}、すなわちその場の状況にあわせて臨機応変な行動をとる程度とを取り上げている。

(1) コンフリクトの程度

事業部内に発生する成員間のコンフリクトについては、Jehn and Mannix (2001) に基づいて、以下に示す9つの質問項目について、1を「全くない」、7を「非常に多い」とする7点リッカートスケールで尋ねている。プロマックス回転を伴う主因子分析の結果、図表7に示すように、2つの因子が抽出された。

因子Ⅱは、それを構成する変数の特徴から、これまでの研究と同様に、「タスク・コンフリクト」を意味していると解釈できる。しかしながら、因子Ⅰは、過去の研究において抽出された「関係性のコンフリクト」と「プロセス・コンフリクト」とが混在したものである。今回の

調査においては、これらの2つのコンフリクトは異なるコンフリクトとして識別されなかった。そこで、本研究では、これを「その他のコンフリクト」と名付けておこう。新しい変数の得点は、各因子を構成する変数の単純平均値とする。タスク・コンフリクトは、単純平均が4.165であり、標準偏差は0.980である(N=123)。その他のコンフリクトは、単純平均が3.504であり、標準偏差は0.930である(N=124)。事業部の成員間のタスク・コンフリクトは、事業部長によって、比較的、高く知覚されていることがわかる。

(2) 即興の程度

その場の状況の変化に合わせて、事業部の成員が臨機応変に行動することを、本稿では「即興」とよんでいる。「即興」については、Vera and Crossan (2005) に基づいて、以下に示す7つの質問項目について、1を「全く異なる」、7を「全くそのとおり」とする7点リッカートスケールで尋ねている。プロマックス回転を伴う

図表8 即興の程度に関する因子分析の結果

	I	II
事業部は新しい仕事のやり方を試す機会を見いだしている。	0.915	-0.018
事業部は職務を行なう際にリスクがあっても新機軸を打ち出している。	0.815	-0.074
事業部は仕事の遂行にあたって独創性(オリジナリティ)を発揮している。	0.772	0.018
事業部は直面した問題に新しい方法を試みている。	0.635	0.073
事業部は予期せぬ問題に瞬時に対応している。	0.139	0.775
事業部は予期せぬ出来事をその場で処理している。	-0.108	0.769
事業部のメンバーはためらわずに行動している。	-0.001	0.742
因子間相関		
I	—	0.482
II		—

図表9 事業部の学修志向とそれがもたらす効果との相関分析の結果

	タスク・コンフリクト	その他のコンフリクト	新奇な対応	迅速な対応
探索学習志向	0.312*** (122)	0.066 (123)	0.497*** (123)	0.204* (124)
活用学習志向	0.063 (123)	-0.103 (124)	0.280** (124)	0.189* (125)

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

()内は有効ケース数

主因子分析の結果、ここでは、2つの因子が抽出された（図表8参照）。

因子を構成する変数の特徴から、因子Ⅰを「新奇な対応」、因子Ⅱを「迅速な対応」と名付けた。新奇な対応の平均値は4.722、標準偏差は1.015であり（N=124）、迅速な対応の平均値は5.058、標準偏差は1.034である（N=125）。サンプル事業部全体では、比較的高い程度で、迅速な対応や新奇な対応が行なわれていることがわかる。

2-4 組織の学習志向とそれがもたらす効果との関係

ここでは、まず、事業部の学習志向と事業部内の成員間で生じるコンフリクトおよび事業部の成員による即興の程度との関係を見てみよう（図表9参照）。

事業部の探索学習志向と事業部内での成員間のタスク・コンフリクトの程度との間に、統計的に有意な正の関係がみられる。他方、探索学習志向とその他のコンフリクトおよび活用学習志向と両タイプのコンフリクトとの間には、統計的に有意な関係は見られなかった。タスク・コンフリクトは、「グループ・タスクに関する観点や意見の違いについての意識」（Jehn and Mannix, 2001, p.238）を示している。このことは、探索学習が、これまでに組織が有してはいない「新しい知識の追求」（Levinthal and March, 1993, p.105）を伴う活動であることを考えれば理解できる。探索志向が強い事業部において、新規なものの見方や考え方が常に事業部内に入ってくることで、成員間に事業部で行なわれているタスクについての見方や意見の違いが大きくなる可能性を示唆しているといえよう。

事業部の学習志向と即興の程度との相関分析の結果をみると、事業部の2つのタイプの学習志向と即興の下位の次元である新奇な対応および迅速な対応との間に、統計的に有意な正の関係が見いだされた。事業部の探索学習志向また活用学習志向の高まりが、事業部内での新奇な対応や迅速な対応を促進している可能性がある。特に、探索学習志向は、新奇な対応との間に強い正の関係を有している。このことは、探索学習志向を有した組織が、新たな知識を獲得することで、事業部にとってこれまでとは異なる方法によって、事業で生じた問題への対応を促しているのかもしれない。

2-5 MCS の設計と利用方法

本質問票調査では、MCSの設計およびその利用の方法として、経営理念、行動規範、予算管理システムの設計、ならびに予算管理システムおよびプロジェクト管理システムのインターアクティブな利用の程度を考慮した。

(1) 経営理念

経営理念は、すべての企業において文書化されていた。本質問票では、まず、経営理念が各事業部の取り組む事業の領域また開発する製品・サービスに対して、どの程度解釈の余地があるかについて7点リッカートスケールで尋ねた。1は「解釈の余地は全くない」を、7は「解釈の余地が非常に大きい」を示している。平均値は4.932であり、標準偏差は1.339であった（N=119）。このことから、経営理念については、サンプル全体で見ると、事業部が取り組む事業の領域や製品・サービスの開発にあたって、ある程度解

図表 10 経営理念に関する因子分析の結果

トップ・マネジャーは従業員に企業のコアとなる価値観を伝達している。	0.840
経営理念は従業員をやる気にさせる。	0.792
経営理念は事業部が進むべき方向性を明確に示している。	0.776
わが社の経営理念は企業のコアとなる価値観を従業員に明瞭に伝達している。	0.774
従業員は企業のコアとなる価値観を知っている。	0.768
経営理念は事業部にとって望ましい製品・市場開発のアイデアが何であるかを明確に示している。	0.527

釈の余地があると知覚されていることがわかった。

経営理念については、各事業部での浸透度の状況を念頭に、Widener (2007) の尺度を一部修正した質問項目を利用し、それぞれの叙述がどの程度事業部の現状に合致しているかを、7点リッカートスケールで尋ねた。1は「全く異なる」を、7は「全くそのとおり」を示している。6つの質問項目について主因子分析を行なったところ1つの因子が抽出された(図表10参照)。これを「経営理念」と名付ける。6つの変数の単純平均を「経営理念」の得点とする。「経営理念」の単純平均は5.310であり、標準偏差は0.894である(N=120)。経営理念は、事業部の成員にある程度浸透し、彼らに明確な価値観を提供している可能性があることがわかる。

(2) 行動規範

行動規範についても、Widener (2007) に基づいて、4つの変数で測定を行なった。主因子分析の結果1つの因子が抽出された(図表11参照)。これを「行動規範」と名付ける。4つの変数の単純平均を「行動規範」の得点とする。「行動規範」の単純平均は5.540であり、標準偏差は0.993である(N=125)。行動規範は、事業部において比較的強く認識されており、それが事業部の成員に行なってはならない行動を知らせている。

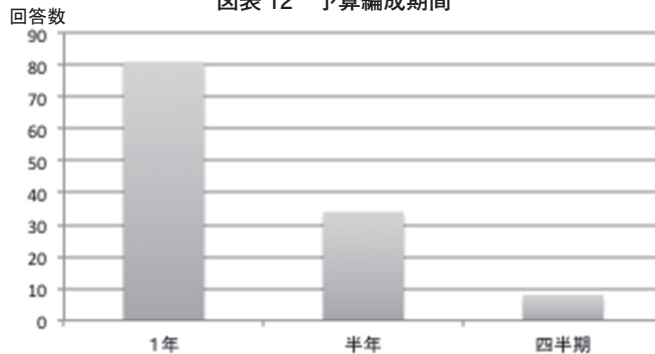
(3) 予算管理システム

予算管理システムについては、予算の編成期間、予算改訂の頻度、また過去3年間での予算の達成可能性の知覚さらに予算のインターアクティブな利用の程度について尋ねている。

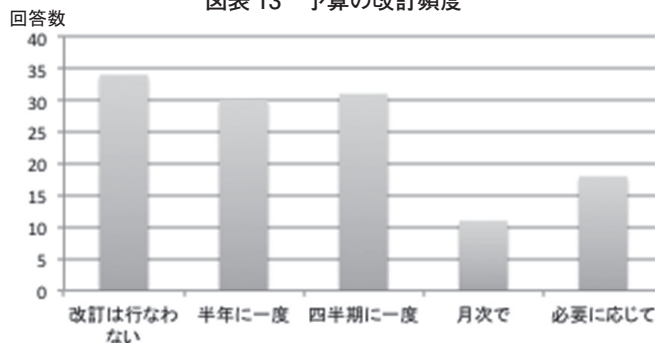
図表 11 行動規範に関する因子分析の結果

わが社の従業員は企業の行動規範を知っている。	0.801
行動規範は従業員に行なってはならない行動を知らせる。	0.782
わが社では従業員の適切な行動を規定するために行動規範を利用して	0.771
わが社は従業員に取るべきでないリスクを知らせるシステムを持っている。	0.615

図表 12 予算編成期間



図表 13 予算の改訂頻度



(3)-1 予算編成期間

事業部の予算の編成期間については、1年、半年また四半期のなかから選択してもらった。結果は、図表 12 に示すとおりである。

81 の事業部 (64.8%) が 1 年を予算編成期間として予算設定を行なっている。これに対して、半年を予算編成期間としている事業部が 34 (27.2%)、四半期を予算編成期間としている事業部が 8 (6.4%) 存在している。

(3)-2 予算の改訂頻度

予算の改訂頻度については、予算期間中に、予算の「改訂は行なわない」とした事業部が 34 (27.2%) で最も多かった。これに対して、改訂を行なうとした事業部が 89 (82.8%) である。改訂を行なう場合には、その改訂頻度が問題となるが「四半期に一度」とした事業部が 31 (25.0%)、「半年に一度」とした事業部が 29 (24.0%)、「必要に応じて」とした事業部が 18 (14.4%)、「月次で」とした事業部が 11 (8.8%)

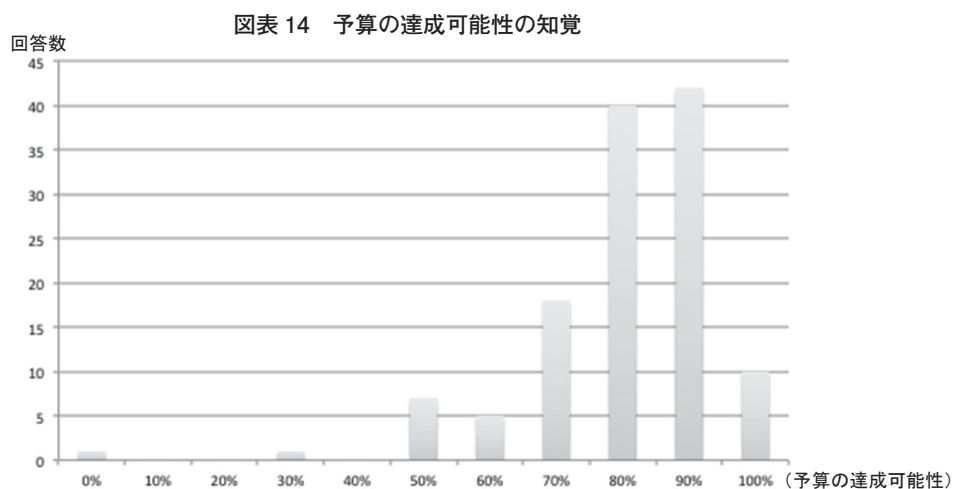
であった (図表 13 参照)。

(3)-3 予算の達成可能性の知覚

予算の達成可能性の知覚については、「過去 3 年間、貴事業部の予算が承認された際 (予算の執行後ではありません)、あなたは当該予算目標の達成可能性が平均的にどの程度あると思いましたか」という問に対して、0 から 100% の 10% 間隔で数字を示し、該当する数字一つに○印をつけてもらった。結果は図表 14 に示すとおりであった。

事業部長による予算の達成可能性の知覚の平均は 80.0% であり、標準偏差は 14.9% であった (N=124)。このことは、予算編成の時点で、事業部長はある程度確実に予算を達成可能であると知覚していることがわかった。

ここで、予算の達成可能性と事業部の学習志向との間の相関分析を行なったところ、図表 15 に示すような結果となった。予算の達成可能性の知覚と事業部の探索学習志向との間に、統計



図表 15 事業部の学習志向と予算の達成可能性との相関分析の結果

	予算の達成可能性
探索学習志向	0.284** (123)
活用学習志向	0.101 (124)

** $p < .01$

()内は有効ケース数

的に有意な正の関係が見られた。March (1991) は、組織内で探索学習が実行されるうえで、組織内に知識の多様性が存在すること、さらに知識の多様性が継続することを許容する組織環境が存在することが必要であると指摘している。予算の達成可能性が高い状況とは、事業部内において、ある程度資金的な側面でのスラックが存在することで、実験などの「遊び」(March, 1991) を許容でき、知識の多様性の存在を許容する環境を生成している可能性がある。

(3)-4 インターアクティブな予算の利用の程度

予算のインターアクティブな利用の程度については、Bisbe and Otley (2004) に基づいて、その程度について尋ねた。具体的には、以下に示したステートメントを両極とする7点リッカートスケールで尋ねている。予算のインターアクティブな利用に関するステートメント a は、「予算実績の追跡は事前に設定された目標の達成を確実にすることを主目的としている」と「予算実績の追跡は計画設定時に前提とした仮定を継続的に見直し、修正することを主目的としている」、b は、「予算報告書は計画された業績からの逸脱があるときのみ部下との間の対面的な議論の主要なテーマとなる」と「予算報告書は計画された業績からの逸脱の有無に関わらず、部下との対面的な議論の主要なテーマとなる」、c は、「事業部長は予算に定期的にまたは臨時的に（例えば、目標設定時点、定期的な予算報告書の分析の時点など）注意を払う」と「事業部長は予算に常時また頻繁に注意を払い、常時予算を利用している」、さらに d は、「事業部の多くの管理者にとって予算は定期的または臨時的に注意を払うものであり、常時注意を払うものではない」と「事業部では予算はすべて

の管理者からの常時の注意を必要とする」である。これらの4つの質問項目への回答にプロマックス回転を伴う主因子分析を行なった結果、Bisbe and Otley の質問票調査同様に、ステートメント a だけが異なる因子に寄与していることが判明した（図表 16 参照）。

そこで、ステートメント a を除いた3つの変数の単純合計を「予算のインターアクティブな利用」の得点とした。予算のインターアクティブな利用の平均値は 16.244 であり、標準偏差は 3.705 である (N=123)。全サンプルで見ると予算がある程度インターアクティブに利用されている現状がわかる。

(4) プロジェクト管理のための仕組み

製品開発、製品属性の改善または作業プロセスの改善のためにプロジェクトの進捗状況を管理する仕組みを有しているか、否かを尋ねたところ、118 事業部 (94.4%) が仕組みを有していると回答し、7 事業部 (5.6%) が仕組みを有していないと回答した。次に、プロジェクト管理のための仕組みを有していると回答した事業部について、以下の4つの質問項目 (Bisbe and Otley, 2004) に基づいて、プロジェクト管理のための仕組みのインターアクティブな利用の程度を測定した。プロジェクト管理のための仕組みのインターアクティブな利用 a は、「プロジェクト管理のための仕組みの主目的は事前に設定された目標の達成を確実にすることである」と「プロジェクト管理のための仕組みの主目的は計画設定時に前提とした仮定を継続的に見直し、修正することである」、プロジェクト管理のための仕組みのインターアクティブな利用 b は、「プロジェクト報告書は計画された業績からの逸脱があるときのみ部下との間の対面的な

図表 16 予算のインターアクティブな利用に関する因子分析の結果

予算のインターアクティブな利用c	0.846
予算のインターアクティブな利用d	0.780
予算のインターアクティブな利用b	0.401

議論の主要なテーマとなる」と「プロジェクト報告書は計画された業績からの逸脱の有無に関わらず、部下との対面的な議論の主要なテーマとなる」、プロジェクト管理のための仕組みのインターアクティブな利用 c は、「事業部長はプロジェクト管理のための仕組みに定期的にまたは臨時的に注意を払う」と「事業部長はプロジェクト管理のための仕組みに常時また頻繁に注意を払い、常時利用している」、プロジェクト管理のための仕組みのインターアクティブな利用 d は、「事業部の多くの管理者にとってプロジェクト管理のための仕組みは定期的または臨時的に注意を払うものであり、常時注意を払うものではない」と「事業部ではプロジェクト管理のための仕組みはすべての管理者からの常時の注意を必要とする」をそれぞれ両端とする7点リッカートスケールで尋ねている。これらの4つの質問項目に主因子分析を行なった結果、質問項目 a は 0.260 で因子の負荷量が低いために、これを除去して、3つの変数で主因子分析を再度行なった。結果は次のとおりである(図表 17 参照)。

これら3つの変数の単純合計を「プロジェクト管理のための仕組みのインターアクティブな利用」の得点とした。プロジェクト管理のための仕組みのインターアクティブな利用の平均値

は 15.416 であり、標準偏差は 3.779 である(N=113)。インターアクティブな利用の程度については、予算よりは若干低い、プロジェクト管理のための仕組みが全体としてはインターアクティブに利用されている現状がわかる。

2-6 事業部内のコンフリクトや即興と MCS の利用との関係

ここで、事業部の成員間のコンフリクトおよび事業部の成員による即興の程度と、MCS の設計および利用との間の関係を見てみよう。

図表 18 に示すように、事業部の成員間に存在するコンフリクトと MCS の設計および利用の間には、統計的に有意な関係は見られなかった。組織の学習志向が、組織の成員間にもたらすコンフリクトは、それがどのように解決されるかによって、組織業績に異なる効果をもたらすと考えられる (DeChurch and Marks, 2001)。このため、今後、MCS が組織成員間のコンフリクトとの交互効果を通じて、組織の学習成果に影響を及ぼす可能性についても検討する必要がある。

これに対して、即興の下位の次元の一つである事業部の成員による迅速な対応の程度は、経営理念、行動規範、インターアクティブなプロジェクト管理の利用との間に統計的に有意な正

図表 17 プロジェクト管理の仕組みのインターアクティブな利用に関する因子分析の結果

プロジェクト管理のための仕組みのインターアクティブな利用 d	0.948
プロジェクト管理のための仕組みのインターアクティブな利用 c	0.747
プロジェクト管理のための仕組みのインターアクティブな利用 b	0.435

図表 18 事業部内のコンフリクトや即興と MCS の利用との相関分析の結果

	タスク・コンフリクト	その他のコンフリクト	迅速な対応	新奇な対応
経営理念	0.012 (118)	-0.057 (119)	0.276** (120)	0.360*** (119)
行動規範	0.019 (123)	-0.051 (124)	0.231** (125)	0.157 (124)
予算のインターアクティブな利用	0.132 (121)	0.054 (122)	0.111 (123)	0.261** (122)
プロジェクト管理のインターアクティブな利用	0.015 (111)	-0.137 (112)	0.221* (113)	0.237* (112)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

()内は有効ケース数

の関係性が見られた。他方、新奇な対応の程度は、経営理念、インターアクティブな予算の利用およびインターアクティブなプロジェクト管理の利用との間に、統計的に有意な正の関連性が見られた。これらの事から、事業部の成員による現場での即興を可能とするためには、MCSの設計やその運用が重要であることがわかる。

2-7 事業部の組織学習の成果

事業部の組織学習の成果については、Jansen et al. (2006) に基づいて、13の質問項目につい

て、1を「全く異なる」、7を「まったくそのとおり」とする7点リッカートスケールで尋ねている。プロマックス回転を伴う主因子分析の結果、3つの因子が抽出された（図表19参照）。

各因子を構成する変数の特徴から因子Ⅰを「新規顧客探索学習」、因子Ⅱを「新製品探索学習」そして因子Ⅲを「活用学習」と名付けた。各因子の得点はそれぞれの因子を構成している変数の単純平均とした。「新規顧客探索学習」の平均値は4.502、標準偏差は0.978である（N=125）。「新製品探索学習」の平均値は4.629、

図表 19 組織学習の成果に関する因子分析の結果

	I	II	III
この事業部は定期的に新しい流通チャネルを活用している。	0.681	-0.059	-0.047
私たちは定期的に新しい市場における新規の顧客を探索し、それらの顧客にアプローチしている。	0.661	0.149	-0.086
私たちは既存の製品やサービスの提供を頻繁に洗練している。	0.607	0.102	0.182
私たちは定期的に既存製品やサービスの小幅な修正を行なっている。	0.594	-0.214	0.302
私たちは新市場における新しい機会を頻繁に活用している。	0.591	0.314	-0.188
私たちは事業部にとって全く新しい製品やサービスを商品化している。	-0.083	0.851	-0.033
この事業部は既存の製品やサービスの枠を超えた要求に応えている。	-0.011	0.647	0.054
私たちは新しい製品やサービスを発明している。	0.148	0.573	0.042
私たちは市場で新しい製品やサービスの実験を試みている。	0.370	0.453	-0.013
私たちは既存の市場で規模の経済性を追求している。	-0.273	0.089	0.624
私たちは市場に改善されてはいるが、既存の製品やサービスを導入している。	0.205	0.003	0.548
この事業部では既存の顧客に対するサービスを拡大している。	-0.051	0.340	0.547
内部プロセスのコストを低減することが重要な目的である。	0.207	-0.247	0.349
因子間相関			
I	—	0.565	0.242
II		—	0.220
III			—

図表 20 コンフリクト即興と組織学習の成果との相関分析の結果

	タスク・コンフリクト	その他のコンフリクト	迅速な対応	新奇な対応
新規顧客探索学習	0.292** (123)	0.083 (124)	0.179* (125)	0.466*** (124)
新製品探索学習	0.319*** (120)	0.192* (121)	0.122 (122)	0.398*** (121)
活用学習	-0.037 (119)	-0.001 (120)	0.222* (121)	0.225* (120)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

()内は有効ケース数

標準偏差は 1.010 であった (N=122)。また、「活用学習」は平均値が 4.948 であり、標準偏差は 0.860 であった (N=121)。

2-8 事業部内におけるコンフリクトおよび即興の程度と組織学習の成果との間の関係

事業部内における成員間のコンフリクトおよび即興の程度と組織学習の成果との関係は次のとおりである (図表 20 参照)。

「新規顧客探索学習」および「新製品探索学習」といった探索学習は、タスク・コンフリクトおよび新奇な対応との間に、統計的に有意な正の関係を有している。事業部の成員間でタスクについての意見の相違があり、また業務レベルで新奇な対応が積極的に行なわれうるような環境の存在が、結果として、探索的な学習成果を高めている可能性がある。また、新規顧客探索学習は迅速な対応との間に、新製品探索学習はその他のコンフリクトとの間に、統計的に有意な正の関係を有している。

これに対して、活用型学習は、事業部内のコンフリクトとの間には関係性が見られないが、迅速な対応や新奇の対応といった即興との間に有意な正の関係を有している。即興が活用型学習を促進するプロセスについては、今後の研究が必要である。

2-9 MCS の設計や利用と組織学習の成果との関係

次に、MCS の設計や利用と組織学習の成果との間の関係を見てみよう。ここでは組織学習のタイプと経営理念、行動規範、予算のインター

アクティブな利用、プロジェクト管理のインターアクティブな利用との間の相関関係を見てみよう (図表 21 参照)。

経営理念は、すべてのタイプの組織学習との間に、統計的に有意な正の相関を有している。行動規範は、新規顧客探索学習とのみ正の相関を有している。新規顧客や新製品を対象とした探索型の学習は、予算のインターアクティブな利用との間に、統計的に有意な正の相関を有している。さらに、10%水準ではあるが、新規顧客探索学習と活用学習は、インターアクティブなプロジェクト管理との利用の程度との間に、正の相関が見られた。以上のことから、経営理念の浸透は、すべてのタイプの組織学習との間に関係性が見られるが、その他のマネジメントのための仕組みは学習のタイプに応じて、両者の関係性が異なることがわかる。このことは、事業部がどのような学習の成果を得たいと考えているのかによってマネジメントのための仕組みの利用を工夫する必要があるということを示唆しているといえよう。

3 質問票調査の分析からの発見事項

郵送質問票調査結果の分析から得られた発見事項は次の諸点である。

第 1 に、事業部の学習志向と事業部を取り巻く環境の状況との間に関係性が見られた。探索学習志向の程度が高い事業部では、技術ならびに市場環境の不確実性また競争の強さの程度が高く知覚されている。他方、活用学習志向の程度が高い事業部は、技術不確実性また競争の強さの程度を高く知覚している反面、市場の不確

図表 21 MCS 利用と組織学習の成果との相関分析の結果

	経営理念	行動規範	IA予算	IAプロジェクト管理
新規顧客探索学習	0.322*** (120)	0.306** (125)	0.266** (123)	0.160 (113)
新製品探索学習	0.291** (118)	0.139 (122)	0.197* (120)	0.078 (110)
活用学習	0.279** (116)	0.149 (121)	0.150 (119)	0.186 (111)

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

()内は有効ケース数

実性の程度の知覚との間には関連性がみられなかった。

第2に、事業部の学習志向と組織の構造的な特徴との間にも関係性が見られた。事業部の学習志向と事業部の分権化の程度との間には正の相関が見られた。また、探索学習志向の程度が高い事業部では、部門の責任がより明確にされている傾向が見られた。このことは、新たな探索を行なうためには、各部門が強い専門性を有することが必要であることを示唆している可能性がある。

第3に、探索学習志向の程度が高い事業部では、事業部長による予算の達成可能性が高く知覚される傾向があることが発見された。このことは、事業部内で探索学習志向を促進するためには、ある程度スラックの埋め込まれた予算の設定が必要となる可能性を示唆している。

第4に、探索学習志向の程度が高い事業部ではタスク・コンフリクトが高く知覚される傾向が見られた。これに対して、活用学習志向の高い事業部ではタスク・コンフリクトならびにその他のコンフリクトの程度との間には関連性が見られなかった。

第5に、新規顧客探索学習および新製品探索学習の程度が高い事業部は、タスク・コンフリクトの程度さらに新奇な対応の程度が高い傾向が見られた。他方、新規顧客探索学習および活用型学習の程度が高い事業部では迅速な対応の程度が高いことが発見された。

第6に、組織学習のタイプとマネジメントのための仕組みとの間に次のような関係性が発見された。経営理念がすべてのタイプの組織学習に影響を及ぼしているのに対して、経営理念以外のマネジメントのための仕組みは学習成果のタイプに応じて影響が異なる。これらのことは組織が学習の成果としてどのようなものを期待しているかによって、そこで利用されるMCSが異なる可能性が示唆されている可能性がある。

今後、質問票調査の結果の分析をさらに進めるとともに、回答事業部のいくつかについて、MCSが組織の学習志向や学習の成果にどのような影響を与えているのかについてのインタビュー調査を継続する予定である。

- ⁱ これらの代表的な研究として、Henri (2006) や Widener (2007) などがある。
- ⁱⁱ 本研究では、組織学習については、March (1991) によって提唱されたタイポロジーに依拠している。これは、March によって提示された組織学習のタイポロジーが、近年の組織変化および組織学習やイノベーション研究において、重要な位置を占めていることにある。
- ⁱⁱⁱ Jansen et al. (2006) は、過去の研究のレビューから、意思決定の集権化が組織の上下間でのコミュニケーション・チャンネルを狭めること、そこで伝達される情報の量や質を低下させること、また組織成員の仕事に対するモチベーションならびに問題に対する新たな解決法の探索の程度を低減する傾向のあることを指摘している。
- ^{iv} Miner, Bassoff, and Moorman (2001) は、即興の特性として、その設計と実行との間に時間的な近接性があること、さらに両者が実質的に分離不可能な関係にあることを指摘している。なお、彼らは即興を「新奇の産物の設計と実行の意図的かつ実質的な融合である」(p.314) としている。

参考文献

- Bisbe, J., and D.Otely. 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29: 709-737.
- DeChurch, L.A., and M.A.Marks. 2001. Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *The international Journal of Conflict Management*, 12(1): 4-22.
- Farrell, M.A. 2000. Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal of Management*, 25(2): 201-222.
- Gupta, A.K., K.G.Smith, and C.E.Shalley. 2006. The interplay between exploitation and exploration, *Academy of Management Journal*, 49: 693-706.
- Henri, Jean-Francois. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31: 529-558.
- Jansen, J.J.P., F.A.J.Van Den Bosch, and H.W.Volberda. 2006. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents

- and Environmental Moderators. *Management Science* 52(11): 1661-1674.
 - Jehn, K., and E.A.Mannix. 2001. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2): 238-251.
 - Lavie, D., U.Stettner, and M.L.Tushman. 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1): 109-155.
 - Levinthal, D., and J.G.March. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
 - March, J.G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*. 2(1): 71-87.
 - Miner, A.S., P.Bassoff, and C.Moorman. 2001. Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. *Administrative Science Quarterly*, 46: 304-337.
 - Mom, T.J.M., A.J.Frans, V.Den Bosch, and H.W.Volberda. 2007. Investigating managers' exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6): 910-931.
 - Özsomer, A., and E. Gençtürk. 2003. A resource-based model of market learning in the subsidiary: the capabilities of exploration and exploitation. *Journal of International Marketing*. 11(3): 1-29.
 - Sidhu, J.S., H.Volberda, and H.Commandeur. 2004. Exploring Exploration Orientation and its Determinants: Some Empirical Evidence. *Journal of Management Studies* 41(6): 913-932.
 - Vera, D., and M.Crossan. 2005. Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(3): 203-224.
 - Vivio, J. 2004. Mobilizing local knowledge with provocative non-financial measures. *European Accounting Review*. 13(1): 39-71.
 - Ylinen, M., and B.Gullkvist. 2014. The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. *Management Accounting Research*, 25: 93-112.
 - Widener, S.K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*. 32: 757-788.
- (付記) 本研究は、学術研究助成基金助成金・基盤研究(C) (課題番号 24530577) による研究成果の一部である。

