

〔論 文〕

両利き組織のマネジメント

—郵送質問票調査の結果より—

福 田 淳 児

1. 質問票調査の目的

競争的な環境に直面している企業またその下位の組織単位が、競争優位性を獲得し、その優位性を持続していくためには、既存製品・技術の改良を志向した取り組みを実施すると同時に、新製品や新技術の開発に向けた取り組みを成功裏に実施することが不可欠である（Gibson and Birkinshaw, 2004; He and Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006）。これらの特徴を有する組織は、両利き（ambidextrous）組織と呼ばれる。Zimmermann et al. (2015)によれば、両利き組織とは、「効率性と柔軟性、調節と適合、および活用と探索といった競合した目標間に同時にバランスをとる」（p.1119）ことのできる組織を指して用いられる用語である。

本研究では、March (1991)によって提唱された2つのタイプの組織学習を同時に追求する組織を、両利き組織であると考え、March (1991)は、組織が有する学習志向をその特徴に基づいて、探索志向の組織学習（exploration）と活用志向の組織学習（exploitation）とに分類している。Gupta et al. (2006)は、この分類が組織単位が行う学習の「量およびタイプ」（p.694）に基づいたものであることを指摘している。探索志向の組織学習が「探査、変動、リスク・テイクング、実験、遊び、柔軟性、発見、イノベーション」（March, 1991, p.71）といった言葉で特徴付けることができるのに対して、活用志向の組織学習は「精緻化、選択、生産、効率性、選抜、実行、遂行」（March, 1991, p.71）といった言葉で特徴付けることが可能である。

March (1991)は、単一の組織内で異なるタイプの組織学習を同時に追求することが、組織の希少資源に対する競合をもたらすことを指摘している。しかしながら、同時に、彼は、組織の存続と成長といった観点からは、両者が同時に行なわれることが必要不可欠であることもまた指摘している。

単一の組織内において、既存製品の改良（活用志向の組織学習）と新製品の開発（探索志向の組織学習）に向けた取り組みを同時に実施するためには、それぞれを志向したプロジェクト間で競合している希少資源の配分ならびに諸活動間の調整をうまく行う必要がある。両利き組織とは、これらの資源配分や活動間の調整をうまく実施することのできる組織を意味していると考えられる。しかしながら、両利き組織において、組織内でどのようなマネジメントの仕組みが必要とされているのか、またそれらがどのように利用されるべきであるのかについては、これまで十分に明らかにされてはこなかった¹⁾。特に、管理会計研究の観点からは、従来、異なる戦略また組織学習を追求する組織では、それに適合的なマネジメント・コントロール・システム（以下、MCSsと略す）の設計や利用方法が必要とされることが、コンティンジェンシー理論に基づく研究で明らかにされてきた。このため、異なる事業戦略や組織学習を同時に追求する組織において、どのようなMCSsの設計や利用方法が望ましいのかという点は、理論的にもまた実務的にも非常に興味深い問題である。この点を明らかにすることが、本郵送質問票調査の目的である。

2. 質問票調査のサンプル

本研究では、東証一部・二部に上場している製造企業の事業部長を対象に郵送質問票調査を実施した。2019年3月25日を締め切りに、1,216事業部の事業部長宛に質問票、質問票調査の主旨を説明したカバーレターおよび返信用の封筒を送付した。3件は所在不明で返送された。回答企業は111事業部でこのうち1事業部は未回答部分が多かったために、以降の分析からは除外している。また、研究開発機能に特化していると考えられる事業部も、以後の分析からは除外している。これによって、最終的なサンプルは104事業部（回答率9.6%）であった。

3. 分析結果の概要

3.1 回答事業部の概要

回答事業部の概要は次のとおりである。連結ベースでのフルタイムの従業員数の平均値は952.95人（標準偏差は2,149.564人）である。ただし、最小値は18名、最大値は16,500名である（ $n=101$ ）。連結ベースでの売上高の平均値は36,198.88百万円（標準偏差は52,801.659百万円）である。最小値は8百万円であり、最大値は250,000百万円である（ $n=97$ ）。なお、事業部レベルでの情報については、非公開であるとする事業部も複数存在している。各事業部が取り扱う主要な製品の属する業種は次のとおりである。なお、1事業部については無回答であった。

表1 事業部の主たる製品

	事業部数	割合 (%)
食料品	9	8.7
繊維製品	3	2.9
バルブ・紙	0	0
化学	19	18.3
医薬品	3	2.9
石油・石炭製品	3	2.9
ゴム製品	0	0
ガラス・土石製品	3	2.9
鉄鋼	2	1.9
非鉄金属	2	1.9
金属製品	3	2.9
機械	22	21.2
電気機器	14	13.5
輸送用機器	6	5.8
精密機器	2	1.9
その他製品	12	11.5
無回答	1	1.0
合計	104	100.0

3.2 組織の学習志向と両利き組織

既述のように、組織単位が行う学習の「量およびそのタイプ」（Gupta et al, 2006, p.694）に基づいて、March（1991）は組織の学習志向を探索志向の組織学習と活用志向の組織学習に分類している。本質問票調査では、事業部が有する学習志向について、He and Wong（2004）の研究に従い、過去3年間に事業部で実施されたイノベーション・プロジェクトの目的について尋ねている。質問票では、事業部において過去3年間に実施されたイノベーション・プロジェクトの目的として、8つの項目を提示し、それぞれの目的がどの程度重要であったと考えられるかについて、7点リッカートスケールで尋ねた。1は質問票に示された項目の叙述が、「全く重要でない」ことを、7は「非常に重要である」ことを示している。各質問項目、およびその平均値と標準偏差は表2に示すとおりである。

表2 組織の学習志向の平均値および標準偏差

	平均値	標準偏差
(a)新世代の製品またはサービスを導入する	5.91	1.175
(b)製品の構成を拡大する	5.37	1.207
(c)新しい市場を開拓する	5.82	1.059
(d)新しい技術領域に参入する	5.45	1.253
(e)既存製品の品質を改善する	5.73	1.081
(f)製造の柔軟性を改善する	5.22	1.269
(g)生産コストを低減する	5.93	1.233
(h)歩留まりを改善または原材料の使用量を低減する	5.36	1.386

n=104

事業部におけるイノベーション・プロジェクトの目的として提示された8つの項目の全てについて、事業部長によってある程度重要性が高いと知覚されている。また、それらの項目の中でも、生産コストの低減および新世代の製品またはサービスの導入といった目的が、事業部が過去3年間に実施したイノベーション・プロジェクトの目的として、非常に重要性が高いと知覚されている。なお、これらの2つの項目については天井効果が見られるが、これらの変数がMarch (1991)の示した組織の学習志向のタイポロジーの意味内容をよく反映している点、また過去の研究との比較可能性の観点から、以降の分析にもこれらの2つの項目を含めている。これに対して、製造の柔軟性の改善や歩留まりの改善、また原材料の使用量の低減といった目的の重要性は相対的に低く知覚される傾向がある。

次に、上記に示した組織の学習志向に関する8つの質問項目について、プロマックス回転を伴う一般的な最小二乗法による因子分析を実施した。1回目の因子分析において、項目(d)はいずれの因子に対しても負荷量が低かった。このため、この項目を除いた7つの項目について、再度、プロマックス回転を伴う一般化された最小二乗法による因子分析を実施した。結果は表3に示すとおりである。

表3 組織の学習志向に対する因子分析の結果

	I	II
(e)既存製品の品質を改善する	0.783	-0.077
(f)製造の柔軟性を改善する	0.757	-0.053
(g)生産コストを低減する	0.703	0.098
(h)歩留まりを改善または原材料の使用量を低減する	0.652	0.106
(c)新しい市場を開拓する	-0.034	1.010
(b)製品の構成を拡大する	0.035	0.453
(a)新世代の製品またはサービスを導入する	0.044	0.420
Cronbach のアルファ	0.806	0.683

因子Iを構成する項目は、既存製品の品質の改善、また効率的な製造の実施に焦点を当てている。このことから、因子Iを「活用志向の組織学習」と名付ける。次に、因子IIを構成する項目は、新製品・サービスの導入また新市場の開拓に焦点を当てている。このことから、因子IIを「探索志向の組織学習」と名付ける。これらの結果は、He and Wong (2006)の研究結果とも概ね一致している。なお、各因子の得点はそれぞれの因子を構成する項目の得点を単純平均した値を利用している。探索志向の組織学習および活用志向の組織学習の平均値、中央値ならびに標準偏差は表4に示すとおりである。サンプル全体では、探索志向の組織学習また活用志向の組織学習が、ともに高い程度で実施されている傾向のあることが理解できる。

表4 組織の学習志向の記述統計

	平均値	中央値	標準偏差	サンプル数
探索志向の組織学習	5.6987	5.6667	0.89890	104
活用志向の組織学習	5.5601	5.7500	0.99116	104

3.3 組織の学習志向に基づく事業部の分類 (組織学習のタイプ)

本研究では、事業部によって追求されている探索志向の組織学習と活用志向の組織学習の程度に応じて、事業部をいくつかのタイプに分類する。Raisch et al. (2009) は、「既存のコンピタンスを活用すると同時に、新しい機会を探索することのできる」(p.685) 組織を両利き組織であるとしている。そこで、本研究では、探索志向の組織学習と活用志向の組織学習を共に高い程度で追求している事業部を両利き事業部と定義しよう。

事業部が両利き組織である程度を測定する方法にはいくつかの方法が考えられるが、本研究ではまず、探索志向の組織学習と活用志向の組

織学習を共に中央値よりも高い程度で追求している事業部を両利き事業部と名付ける。他方で、探索志向の組織学習の程度は中央値より大きい、活用志向の組織学習の程度が中央値以下である事業部を探索志向の組織学習事業部とする。これとは対照的に、事業部の活用志向の組織学習のみが中央値より大きく、探索志向の組織学習は中央値以下である事業部を活用志向の組織学習事業部とする。さらに、探索志向の組織学習と活用志向の組織学習の程度が共に中央値以下である事業部は、低度の組織学習事業部と名付けている。この方法によれば、それぞれの学習志向を有している事業部数は表5に示すとおりである。

表5 組織の学習志向に基づく事業部の分類

	(> 5.75)	活用志向の組織学習		(<= 5.75)
探索志向の学習 (>5.70)	両利き	28	探索志向	23
(<= 5.70)	活用志向	20	低学習型	33

3.4 事業部を取り巻く環境の状況

両利き組織に関するこれまでの研究から、両利き組織の先行要因の一つとして組織の外部環境が考慮されてきた²⁾。

本質問票調査では、事業部を取り巻く環境の状況に関して、Jansen et al. (2006) の研究に基づいて、以下に示す9つの項目について、7点リッカートスケールで尋ねている。1は質問項目の叙述が事業部の現状とは「全く異なる」ことを、7は「全くそのとおり」であることを示している。表6は各質問項目、およびそれぞれの質問項目に対する回答の平均値と標準偏差を示している。なお、(R)は逆転尺度であることを意味している。

表6 事業部が直面する環境特性

	平均値	標準偏差
(a)事業部が直面する市場環境の変化は激しい	5.83	0.990
(b)顧客は常に新製品や新たなサービスを要求する	5.27	1.232
(c)事業部が直面する市場は継続的に変化している	5.81	0.871
(d)この1年以内に事業部が直面する市場では何の変化もなかった (R)	5.98	1.123
(e)事業部の直面する市場では製品やサービスの受注量が急速かつ頻繁に変化する	4.66	1.439
(f)事業部が直面する市場での競争は激しい	5.76	1.178
(g)事業部はある程度強い競争企業と対峙している	5.68	1.117
(h)事業部が直面する市場における競争の程度は非常に高い	5.48	1.106
(i)事業部が直面する市場は価格競争が特徴的である	4.80	1.389

表6より、事業部長は事業部が直面している市場環境が激しく変化していると知覚しており、またその変化も持続的なものであると知覚している傾向があることが理解できる。さらに、市場における競争の程度も高く知覚されている。

次に、これらの9つの項目について、プロマックス回転を伴う一般化された最小二乗法による因子分析を実施した。1回目の因子分析では、項目(e)がいずれの因子に対しても負荷量が小さかった。このため、この項目を除いた8つの項目について、再度、プロマックス回転を伴う一般化された最小二乗法による因子分析を実施した。結果は表7に示すとおりである。

表7 事業部が直面する環境特性に関する因子分析の結果

	I	II
(d)この1年以内に事業部が直面する市場では何の変化もなかった (R)	0.821	0.150
(a)事業部が直面する市場環境の変化は激しい	0.687	0.139
(c)事業部が直面する市場は継続的に変化している	0.667	0.018
(b)顧客は常に新製品や新たなサービスを要求する	0.539	0.019
(f)事業部が直面する市場での競争は激しい	0.069	0.903
(i)事業部が直面する市場は価格競争が特徴的である	-0.318	0.671
(h)事業部が直面する市場における競争の程度は非常に高い	0.156	0.633
(g)事業部はある程度強い競争企業と対峙している	0.122	0.569
Crobach のアルファ	0.730	0.763

これらの結果は、Janasen et al. (2006) の研究結果とほぼ一致している。そこで、本研究においても、Janasen et al. (2006) に従い、因子 I を「環境のダイナミズム」、因子 II を「競争的な環境」と名付ける。環境のダイナミズムおよび競争的な環境の平均値および標準偏差は次のとおりである。

表8 環境の状況に関する平均値と標準偏差

	平均値	標準偏差	サンプル数
環境のダイナミズム	5.7212	0.7900	104
競争的な環境	5.4303	0.9200	104

これらの結果から、環境のダイナミズムおよび競争的な環境の程度とも、事業部長によって、比較的高く知覚されている。特に、環境のダイナミズムの程度については、事業部長によって非常に高く知覚されていることがわかる。

3.5 事業部を取り巻く環境状況と事業部の学習志向との関係

事業部を取り巻く環境の状況と事業部が有する組織の学習志向との間には、どのような関係が見られるのであろうか。両者の関係性を明らかにする目的から相関分析を行った結果、以下の関係が発見された。

表9 事業部の学習志向と環境特性との相関分析

	環境のダイナミズム	競争的な環境
探索志向の組織学習	0.319**	0.319**
活用志向の組織学習	0.057	0.208*

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

事業部が直面する環境のダイナミズムおよび競争的な環境の程度と、事業部の探索的な組織学習志向との間に、1%水準で統計的に有意な正の関係が発見された。他方、事業部が直面する競争的な環境の程度と活用志向の組織学習との間には、5%水準で統計的に有意な正の関係が発見された。

この結果は、事業部が直面する市場環境と事業部の組織学習志向との間に一定の関係性が存在する可能性を示唆している。事業部が直面する環境がダイナミックにかつ持続的に変化しているほど、事業部がそれらの外部環境の変化に適応していく上で、探索志向の組織学習が追求される程度が高まる可能性がある。

次に、異なる組織学習志向を有する事業部間で、事業部が直面する市場環境にどのような違いがあるのかを見てみよう。ここでは、前述の4つのタイプの組織の学習志向を有する事業部間で、事業部が直面する環境の特性の違いを比較する。

表 10 事業部の組織学習のタイプと環境特性

	両利き事業部	探索志向の組織学習事業部	活用志向の組織学習事業部	低度の学習事業部	F 値	有意確率
環境のダイナミズム	5.9196	6.0000	5.6500	5.4015	3.662	0.015
競争的な環境	5.6071	5.5217	5.6875	5.0606	2.865	0.040

分散分析の結果、環境のダイナミズムの程度および競争的な環境の程度の双方について、異なる組織の学習志向を有する事業部間で、5%水準で統計的に有意な差異が発見された。

環境のダイナミズムの程度については、両利き事業部および探索志向の組織学習事業部と低度の学習事業部との間で、統計的に有意な差異が見られる。これに対して、競争的な環境の程度については、異なる組織の学習志向を有する事業部間で、統計的に有意な差異は見られなかった。探索志向の組織学習事業部および両利き事業部では環境のダイナミズムが高く知覚されているのに対して、低度の学習事業部では直面する環境が比較的安定的に知覚される傾向があるといえよう。

3.6 戦略的な不確実性の知覚

Simons (1995) によれば、戦略的な不確実性とは「自社の現在の戦略に対して脅威を与え、それを弱体化させる恐れがある不確実性および不測事象である」(邦訳 p.180) と定義されている。本質問票調査においても、Simons (1995) の主張に依拠して、「事業部の現在の戦略を脅かしたり、新たな戦略展開のための機会を提供する要因」を戦略的な不確実性と定義した上で、事業部長が知覚する戦略的な不確実性の要因として、以下に示す7つを取り上げた。各要因が、どの程度、事業部長によって事業部にとっての

戦略的な不確実性として知覚されているのかについて、7点リッカートスケールで尋ねている。1は「全く関係しない」を、7は「非常に強く関係する」を示している。各要因の平均値と標準偏差は次のとおりである。

表 11 事業部長による戦略的な不確実性の知覚

	平均	標準偏差
(a)製品技術（製品の開発・設計に関わる技術）の変化	5.64	1.023
(b)生産技術（製品の製造方法に関わる技術）の変化	5.07	1.287
(c)競争企業による新製品の開発	5.54	1.190
(d)競争企業による新市場の開拓	5.18	1.268
(e)政府による政策や規制の変更	5.14	1.444
(f)顧客ニーズの変化	5.73	1.117
(g)他社による既存製品への新たなマーケティング方法の適用	4.42	1.334

サンプル全体としては、顧客のニーズの変化および製品の開発・設計に関わる技術的な変化が、事業部長によって現在の戦略にとって脅威をもたらしたり、新たな戦略のために機会を提供する要因として高く知覚されている傾向があることがわかる。他方で、他社による既存製品への新たなマーケティング方法の適用は、事業部長にとって戦略的な不確実性として知覚される程度が低い。

3.7 戦略的な不確実性の知覚と組織の学習志向との関係

ここでは、事業部長が知覚している戦略的な不確実性と事業部の有する組織の学習志向との関係性を見てみよう。

表 12 戦略的不確実性と組織の学習志向との相関関係

	探索志向の組織学習	活用志向の組織学習
(a)製品技術（製品の開発・設計に関わる技術）の変化	0.322**	0.273**
(b)生産技術（製品の製造方法に関わる技術）の変化	0.118	0.240*
(c)競争企業による新製品の開発	0.326**	0.125
(d)競争企業による新市場の開拓	0.321**	0.163
(e)政府による政策や規制の変更	0.320**	0.024
(f)顧客ニーズの変化	0.396**	0.339**
(g)他社による既存製品への新たなマーケティング方法の適用	0.186*	0.216*

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

製品の開発・設計に関わる技術の変化および顧客ニーズの変化が、事業部長によって戦略的な不確実性と知覚されている程度と、事業部の探索志向的な組織学習および活用志向の組織学習の程度との間に統計的に有意な正の関係が見られる。競争企業による新製品・新市場の開発・開拓および政府による政策や規制の変化が戦略的な不確実性として知覚されている程度は、探索志向的な組織学習との間にのみ統計的に有意な正の相関がある。他方、製品の製造方法に関わる技術の変化および他社による既存製品への新たなマーケティング方法の適用が、事業部長によって戦略的な不確実性として知覚されている程度と、活用志向の組織学習の程度との間には、統計的に有意な正の関係が見られる。これらの結果は、事業部長が知覚している戦略的な不確実性の内容と事業部で追求される組織学習の志向に一定の関係がある可能性を示唆している。

そこで次に、異なる組織学習志向を有する事業部間で、事業部長が知覚している戦略的な不確実性に違いがあるのかを明らかにする目的で、分散分析を行う。

表 13 事業部の学習志向のタイプと戦略的不確実性の関係

	両利き事業部	探索志向の組織学習事業部	活用志向の組織学習事業部	低度の学習事業部	F 値	有意確率
(a)製品技術（製品の開発・設計に関わる技術）の変化	6.11	5.65	5.80	5.15	5.178	0.002
(b)生産技術（製品の製造方法に関わる技術）の変化	5.36	5.00	5.30	4.73	1.502	0.219
(c)競争企業による新製品の開発	5.93	5.57	5.65	5.12	2.525	0.062
(d)競争企業による新市場の開拓	5.50	5.48	5.35	4.61	3.656	0.015
(e)政府による政策や規制の変更	5.54	5.30	5.15	4.70	1.882	0.137
(f)顧客ニーズの変化	6.11	6.09	5.55	5.27	4.228	0.007
(g)他社による既存製品への新たなマーケティング方法の適用	4.82	4.17	4.40	4.27	1.250	0.296

分析の結果、事業部が有する組織の学習志向のタイプによって、製品の開発・設計に関わる技術の変化、競争企業による新市場の開拓および顧客ニーズの変化が事業部長によって戦略的に不確実な要因であると知覚される程度が、統計的に有意に異なっている。

事業部長が製品の開発・設計に関わる技術の変化および競争企業による新製品の開発を戦略的な不確実性と知覚する程度については、両利き事業部と低度の学習事業部との間で統計的に有意な差異が見られた。また、競争企業による新市場の開拓および顧客ニーズを戦略的な不確実性と知覚する程度は、両利き事業部および探索志向の組織学習事業部と低度の学習事業部との間で統計的に有意な差異が見られた。

これらのことから、異なる組織の学習志向を有する事業部間では、戦略的な不確実性として知覚されている内容が異なること、さらに低度の学習事業部ではそれらの諸要因が戦略的な不確実性として知覚されている程度が低いことが理解できる。

3.8 MCSsの利用の程度

Simons (1995) によれば、MCSsの機能は組織に内在する多様な緊張関係³⁾にバランスをとることであるとされている。この機能を果たすMCSsとして、Simons (1995)は信条のシステム、事業倫理境界のシステム、診断型のコントロール・システムおよびインターアクティブなコントロール・システムという4つのコントロール・レバーを提示している。Simons (1995)によれば、信条のシステムは、「組織の基盤となる価値、目的、方向性」(p.82)を組織メンバーに伝達する役割と果たすのに対して、事業倫理境界のシステムは事業戦略の遂行に伴う「事業リスクに基づいて、機会の探索に制限を与える」(p.89)⁴⁾役割を果たしている。また、インターアクティブなコントロール・システムは、「探査や学習を促進することで、組織構成員が知覚された機会や脅威に対応することで、新しい戦略を創発することを可能とする」(p.91)役割を担っているのに対して、診断型のコントロール・システムは、「イノベーションや機会の探査を制

約することで、意図された戦略を実施する上で必要となる意外性のない目標達成を保証する」(p.91)役割を担っているとされている。

Simons (1995)が提示した4つのコントロール・レバーに対しては、その構成概念の曖昧性を指摘する研究も存在する(Ferreira and Otley, 2009; Tessier and Otley, 2012)。Tessier and Otley (2012)は、Simons (1995)によって提示されたMCSsの概念を検討した上で、MCSsの目的を遂行と遵守に、そしてMCSsが作用するレベルを戦略レベルと業務レベルに分類している。さらに、Tessier and Otley (2012)は、Simons (1995)の主張するインターアクティブなコントロールの概念が、「コントロールのインテンシブな利用」というMCSsの利用方法に関わる概念に加えて、「戦略的な不確実性に焦点を当て、経営者に戦略の適切性に関する情報を提供する」(p.177)という戦略的な妥当性のコントロールという概念を含んだ概念である(Ferreira and Otley, 2009)と主張している。同様に、診断的なコントロールは、業務的な遂行に関連した情報の一部を提供する側面(Tessier and Otley, 2012, p.180)⁵⁾と、「(設定された目標からの)幾らかの逸脱がある状況でのみ注意を払われる」(p.177)コントロール・システムの利用方法に関連した側面を有している。

さらに、Tessier and Otley (2012)は、信条のシステムを社会的なコントロールの一形態として位置付けた上で、「組織の異なる全てのコントロール・システムの一部分を構成する」(p.183)ものであると位置づけている。

これらの議論また過去の経験的な研究との比較可能性を考慮した上で、本質問票調査では、信念のシステムについては、Bedford (2015)の質問票調査によって利用された4項目⁶⁾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を利用して測定を行なった。4つの項目についてプロマックス回転を伴う一般的な最小二乗法による因子分析を行ったところ1つの因子が抽出された。これを「信念のコントロール」と名付ける。因子の得点は、4つの質問項目の単純平均とする。なお、Cronbachのアルファは0.853である。

Simons (1995) によれば、事業倫理境界のシステムは「組織の参加者に許容される行動の領域を描き出す」(p.89) ための MCSs の下位システムであると位置付けられている。Tessier and Otley (2012) は、遵守 (compliance) を目的とした事業倫理境界のシステムが、それが作用する組織レベルから、戦略的な境界のコントロールと業務的な境界のコントロールに区別することが可能であると述べている。本質問票では、Tessier and Otley (2012) の主張に基づいて、両者を区別して尋ねている。戦略的な境界のコントロールについては、戦略計画が「事業部の探索を行うべきでない領域を明確に示している」、また「事業部が戦略上避けるべきリスクを明示している」程度について、7点リッカートスケールで尋ねている。他方、業務的な境界のコントロールについては、行動規範またはそれに類する文書が「業務上、従業員に行ってはならない行動を知らせている」、また「業務上、従業員に避けるべきリスクを知らせている」程度を7点リッカートスケールで尋ねている。1を「全く異なる」、7を「全くそのとおり」を示している。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法による因子分析を実施した。その結果、以下のとおり2つの因子が抽出された。ここでは、因子Iを「業務的な境界のコントロール」、そして因子IIを「戦略的な境界のコントロール」と名付けた。

表 14 境界のコントロールに関する因子分析

	I	II
業務上、従業員に行ってはならない行動を知らせている	0.823	-0.092
業務上、従業員に避けるべきリスクを知らせている	0.804	0.087
事業部の探索を行うべきでない領域を明確に示している	-0.092	0.769
事業部が戦略上避けるべきリスクを明示している	-0.106	0.758
Cronbach のアルファ	0.787	0.725

これらの変数については、それぞれの因子を構成する項目の得点を単純平均した値を、各因

子、得点として利用している。

次に、予算管理システムの利用について検討しよう。ここでは、Tessier and Otley (2012) の議論に基づいて、予算管理システムの利用を、それが適用される組織レベルに基づいて、戦略の妥当性のコントロールと業務的なコントロールに区別する。さらに、予算管理システムの利用方法については、インターアクティブな利用と診断的な利用を想定している。

予算管理システムの利用目的については、6つの質問項目への回答に対して、プロマックス回転を伴う一般化された最小二乗法による因子分析を実施した。その結果、2つの因子が抽出された。

表 15 予算管理システムの利用目的に関する因子分析

	I	II
(c)目標と実績とを比較するため	0.901	-0.120
(b)結果をモニターするため	0.802	0.096
(a) KPI の事前に設定された目標に向けた進捗を追跡するため	0.763	0.015
(d) KPI をレビューするため	0.569	0.098
(f)現在の戦略の適切性に関わる情報を収集する	-0.061	0.860
(e)戦略的不確実性に関わる情報を収集する	0.121	0.571
Cronbach のアルファ	0.839	0.680

各因子はそれを構成する変数の特徴から、因子Iを「予算による業務的なコントロール」、そして因子IIを「予算による戦略の妥当性のコントロール」と名付ける。ここで抽出された因子は、Tessier and Otley (2012) の主張と一致したものである。各因子の得点は、各因子を構成する項目の単純平均を用いる。

プロジェクト管理およびブランド別管理についても、同様に6つの質問項目について因子分析を実施したが、これらの MCSs の下位システムについてはそれぞれ1つの因子が発見された。しかしながら、それらが作用する組織レベルは、概念的には全く異なったものである。このため、本分析では予算管理同様に、プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロール

と業務的なコントロール、およびブランド別管理による戦略的な妥当性のコントロールと業務的なコントロールにそれぞれ分類し、分析を行う。それぞれの因子の得点は、予算管理システ

ムと同様に、各因子を構成する項目の得点の単純平均である。各コントロール・システムの利用の平均値および標準偏差をまとめると次のとおりである。

表 16 MCSs の利用の程度

	平均値	標準偏差	サンプル数
信念のコントロール	5.8005	0.91798	104
戦略的な境界のコントロール	4.3676	1.35692	102
業務的な境界のコントロール	6.0962	0.86484	104
予算による戦略的な妥当性のコントロール	5.4222	1.12657	90
予算による業務的なコントロール	5.7669	0.94583	89
プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロール	5.5581	1.05278	86
プロジェクト管理による業務的なコントロール	5.7582	0.96096	91
ブランド別の戦略的な妥当性のコントロール	5.4895	1.14849	95
ブランド別の業務的なコントロール	5.7151	0.92764	93

3.9 MCSs の利用方法

MCSs の利用方法については、MCSs の下位システムのインターアクティブな利用の程度および診断的な利用の程度について尋ねている。本質問票調査では、Tessier and Otley (2012) の議論に基づいて、MCSs のインターアクティブな利用について、Bisbe et al. (2007) によって提示された 5 つの測定尺度のうち、上司によるインテンシブな利用、部下によるインテンシブな利用および対面でのコミュニケーションの 3 つの次元から測定を行なっている。これに対して、診断的な利用の程度については、「事前に設定された目標からの逸脱が観察された時のみ注目される」(p.177) 程度に基づいて測定した。

例えば、予算の戦略妥当性に関わるコントロールのインターアクティブな利用は、Ferreira and Otley (2009) および Tissen and Otley (2012) の議論に基づいて、予算編成会議または月次予算会議を念頭において、「事業部長はこの会議を通じて収集された戦略的不確実性に関する情報を繰り返し頻繁に議題とする」、「この会議を通じて収集された戦略的不確実性に関わる

情報に部下は常に注意を払っている」、「この会議を通じて収集された戦略的不確実性に関わる情報は、基礎データ、仮説および活動計画に対する事業部長と部下または同僚間での継続的な挑戦やディベートを促進する」という質問項目に対する 7 点リッカートスケールで尋ねている。他方、診断的な利用の程度については「戦略的不確実性に関する情報は、それらの要因に顕著な変化があった時のみ注意が払われる」という質問項目に対する 7 点リッカートスケールで尋ねている。1 は「全く異なる」ことを、7 は「全くその通り」であることを意味している。なお、インターアクティブなコントロールの利用については、上記の 3 つの質問項目への得点の単純平均を値として利用している。MCSs の利用方法の平均値と標準偏差は次に示すとおりである。また、予算の業務的なコントロールについても、同様にインターアクティブな利用と診断的な利用の双方を測定している。

それぞれの MCSs のインターアクティブな利用と診断的な利用の程度の平均値および標準偏差は次のとおりである。

表 17 MCSs の利用方法

	平均値	標準偏差	サンプル数
戦略的な境界のコントロール			
インターアクティブな利用	4.2819	1.19232	102
診断的な利用	3.6373	1.60931	102
業務的な境界のコントロール			
インターアクティブな利用	5.2043	1.01909	104
診断的な利用	2.9904	1.74320	104
予算による戦略的な妥当性のコントロール			
インターアクティブな利用	5.1049	1.10165	89
診断的な利用	3.6111	1.54843	90
予算による業務的なコントロール			
インターアクティブな利用	5.3071	1.07687	89
診断的な利用	3.1236	1.52122	89
プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロール			
インターアクティブな利用	5.1124	1.13600	86
診断的な利用	3.4651	1.51617	86
プロジェクト管理による業務的なコントロール			
インターアクティブな利用	5.4066	1.70026	91
診断的な利用	3.3077	1.63770	91
ブランド別の戦略的な妥当性のコントロール			
インターアクティブな利用	5.0947	1.08576	95
診断的な利用	3.4211	1.46287	95
ブランド別の戦略的な妥当性のコントロール			
インターアクティブな利用	5.1254	1.10654	93
診断的な利用	3.2366	1.55618	93

3. 10 戦略的な不確実性の知覚と MCSs の利用の程度

ここではまず、事業部長によって知覚されて

いる戦略的な不確実性と MCSs の下位システムの利用の程度との間にどのような関係があるのかを見てみよう。

表 18 戦略的な不確実性と MCSs の利用の程度

	製品の開発・設計に関わる技術の変化	製品の製造方法に関わる技術の変化	競争企業による新製品の開発	競争企業による新市場の開拓	政府による政策や規制の変化	顧客ニーズの変化	他社による既存製品への新たなマーケティング方法の適用
信念のシステム	0.345**	0.077	0.159	0.100	0.280**	0.210*	0.093
戦略的な境界のコントロール	-0.023	-0.059	-0.068	-0.130	0.163	0.038	0.028
業務的な境界のコントロール	0.187	0.042	0.091	-0.118	0.214*	0.118	0.053
予算による戦略的な妥当性のコントロール	0.176	0.003	0.241*	0.200	0.288**	0.143	0.165
予算による業務的なコントロール	0.213*	-0.056	0.217*	0.136	0.257*	0.165	0.112
プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロール	0.331**	-0.044	0.257*	0.118	0.167	0.222*	-0.051
プロジェクト管理による業務的なコントロール	0.373**	0.105	0.259*	0.078	0.242*	0.119	0.068
ブランド別の戦略的な妥当性のコントロール	0.354**	0.091	0.424**	0.284**	0.179	0.212*	0.207*
ブランド別の業務的なコントロール	0.369**	0.072	0.261*	0.123	0.142	0.082	0.123

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

表 18 より、事業部長がそれぞれの要因を戦略的な不確実性と知覚している程度と、多様な MCSs の利用の程度との間に関連性があることがわかる。信念のシステムの利用の程度は、製品の開発・設計に関わる技術の変化、政府による政策や規制の変化および顧客ニーズの変化を事業部長が戦略的な不確実性として知覚している程度との間に統計的に有意な正の関連性を有している。

業務的な境界のコントロールの利用の程度は、政府による政策や規制の変化が戦略的な不確実性として知覚されている程度との間に統計的に有意な正の関連性を有している。

予算の戦略的な妥当性のコントロールの利用の程度は、競争企業による新製品の開発および政府による政策や規制の変化が戦略的な不確実性として知覚されている程度との間に統計的に有意な正の関連性を有している。

予算の業務的なコントロールの利用の程度は、製品の開発設計に関わる技術の変化、競争企業による新製品の開発および政府による政策や規制の変化が戦略的な不確実性として知覚されている程度との間に統計的に有意な正の関連性を有している。

プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロールの利用の程度は、製品の開発設計に関わる技術の変化、競争企業による新製品の開発および顧客ニーズの変化が戦略的な不確実性として知覚されている程度との間に統計的に有意な正の関連性を有している。

プロジェクト管理による業務的なコントロー

ルの利用の程度は、製品の開発設計に関わる技術の変化、競争企業による新製品の開発および政府による政策や規制の変化が戦略的な不確実性として知覚されている程度との間に統計的に有意な正の関連性を有している。

ブランド別の戦略的な妥当性のコントロールの利用の程度は、製品の開発設計に関わる技術の変化、競争企業による新製品の開発および市場の開拓、顧客ニーズの変化および他社による既存製品への新たなマーケティング方法の適用が戦略的な不確実性として知覚されている程度との間に統計的に有意な正の関連性を有している。

ブランド別の業務的なコントロールの利用の程度は、製品の開発設計に関わる技術の変化および競争企業による新製品の開発が戦略的な不確実性として知覚されている程度との間に統計的に有意な正の関連性を有している。

Widener (2007) の研究では、戦略的な不確実性の代理変数である業務的な不確実性と競争的な不確実性、および戦略的なリスクの代理変数である業務上のリスクが、MCSs の利用を促進していることが明らかにされた。本調査では、戦略的な不確実性の具体的な中身の違いが、異なる MCSs の利用の程度に影響を及ぼしている可能性が示唆されている。

3. 11 戦略的な不確実性と MCSs の利用方法

次に、Simons (1995) の議論に従い、戦略的な不確実性と MCSs の利用方法との関係を見てみよう。

表 19 戦略的な不確実性と MCSs の利用方法

	製品の開発・設計に関わる技術の変化	製品の製造方法に関わる技術の変化	競争企業による新製品の開発	競争企業による新市場の開拓	政府による政策や規制の変化	顧客ニーズの変化	他社による既存製品への新たなマーケティング方法の適用
戦略的な境界のコントロール							
インターアクティブな利用	-0.021	-0.064	-0.173	-0.131	0.0530	0.073	-0.042
診断的な利用	-0.006	0.028	0.138	0.081	0.043	-0.070	0.126
業務的な境界のコントロール							
インターアクティブな利用	0.282**	0.167	0.093	0.084	0.217*	0.109	0.079
診断的な利用	-0.269**	-0.086	0.012	0.014	-0.111	-0.091	0.098
予算による戦略的な妥当性のコントロール							
インターアクティブな利用	0.178	-0.119	0.067	0.091	0.149	0.101	-0.061
診断的な利用	-0.114	0.075	0.136	-0.017	-0.053	-0.030	0.265*
予算による業務的なコントロール							
インターアクティブな利用	0.037	-0.098	-0.020	0.124	0.245*	0.151	0.072
診断的な利用	-0.056	0.002	0.093	-0.014	-0.073	-0.135	0.106
プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロール							
インターアクティブな利用	0.376**	-0.0030	0.223*	0.059	0.142	0.127	-0.018
診断的な利用	-0.232*	0.018	0.065	0.052	0.037	0.042	0.251*
プロジェクト管理による業務的なコントロール							
インターアクティブな利用	0.088	0.0140	0.033	0.034	0.245*	0.004	0.084
診断的な利用	-0.191	-0.119	-0.013	-0.100	-0.040	-0.080	0.005
ブランド別の戦略的な妥当性のコントロール							
インターアクティブな利用	0.254*	0.065	0.260*	0.356**	0.138	0.138	0.150
診断的な利用	-0.258*	-0.083	-0.059	-0.147	-0.059	-0.065	0.122
ブランド別の業務的なコントロール							
インターアクティブな利用	0.159	0.129	-0.057	0.091	0.090	0.101	0.153
診断的な利用	-0.212*	-0.089	-0.009	-0.021	-0.102	-0.084	0.002

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

相関分析の結果から以下の点が明らかになった。製品の開発・設計に関わる技術的な変化を戦略的な不確実性として事業部長が知覚している程度と、業務的な境界のコントロール、プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロール、ブランド別の戦略的な妥当性のコントロールがインターアクティブに利用される程度との間に統計的に有意な正の関連性が見られる。他方で、業務的な境界のコントロール、プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロール、ブランド別の戦略的な妥当性のコントロールおよび業務的なコントロールが診断的に利用される程度との間には負の関係が見られる

ことが大きな特徴である。

競争企業による新製品の開発を戦略的な不確実性として知覚している程度と、プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロールおよびブランド別の戦略的な妥当性のコントロールがインターアクティブに利用される程度との間に統計的に有意な正の関連性が見られる。

競争企業による新市場の開拓を戦略的な不確実性として知覚している程度と、ブランド別の戦略的な妥当性のコントロールがインターアクティブに利用される程度との間に統計的に有意な正の関連性が見られる。

政府による政策や規制の変化を戦略的な不確

実性として知覚している程度と、業務的な境界のコントロール、予算による業務的なコントロールおよびプロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロールがインタラクティブに利用される程度との間に統計的に有意な正の関連性が見られる。

これに対して、他社による既存製品への新たなマーケティング方法の適用を戦略的な不確実性と知覚している程度と、予算による戦略的なコントロールおよびプロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロールが診断的に利用される程度との間に統計的に有意な正の関連性が見られる。

これらのことから、戦略的な不確実性と MCSs の利用方法との間に一定の関係性が存在することが理解できる。

3.12 事業部の学習志向と MCSs の利用の程度との関係

事業部が有する組織の学習志向が異なれば、それぞれの組織学習を組織内でうまく遂行するために必要とされる MCSs の設計およびその利用方法も異なることが予想される。そこで、ここではまず、事業部の学習志向と MCSs の利用の程度との関係について明らかにする。両者の相関関係は以下のとおりである。

表 20 事業部の学習志向と MCSs の利用

	探索志向の組織学習	活用志向の組織学習
信念のシステム	0.484**	0.246*
戦略的な境界のコントロール	0.115	0.169
業務的な境界のコントロール	0.358**	0.305**
予算による戦略的な妥当性のコントロール	0.372**	0.048
予算による業務的なコントロール	0.264*	0.124
プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロール	0.421**	0.056
プロジェクト管理による業務的なコントロール	0.279**	0.094
ブランド別の戦略的な妥当性のコントロール	0.489**	0.171
ブランド別の業務的なコントロール	0.261*	0.112

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

事業部における探索志向の組織学習の程度の高さは、多様な MCSs の利用の程度と統計的に有意な正の関連性を示している。具体的には、探索志向の組織学習の程度は、戦略的な境界のコントロールを除く、他の全ての MCSs の利用の程度との間に正の関係を有している。これは、事業部が探索志向の組織学習を追求するプロセスで、多様な情報を必要とするために、様々な MCSs が積極的に利用されている可能性を示唆している。

他方、活用志向の組織学習の程度の高さは、信念のシステムと業務的な境界のコントロールとの間にのみ統計的に有意な正の関係性がある。活用志向的な組織学習は、効率性を重視するために、事業部のメンバーに業務的な境界を明確にする必要がある可能性がある。

次に、既述の4つのタイプの組織の学習志向を有する事業部間で、MCSs の利用の程度にどのような違いがあるかを見てみよう。分散分析の結果は次のとおりである。

表 21 組織学習のタイプと MCSs の利用の程度

	両利き事業部	探索志向の組織学習事業部	活用志向の組織学習事業部	低度の学習事業部	F 値	有意確率
信念のシステム	6.2232	6.0761	5.8250	5.2348	8.310	0.000
戦略的な境界のコントロール	4.6786	3.9565	4.6500	4.2097	1.654	0.182
業務的な境界のコントロール	6.3750	6.2391	6.3250	5.6212	5.634	0.001
予算による戦略的な妥当性のコントロール	5.7407	5.9750	5.0000	4.9375	5.390	0.002
予算による業務的なコントロール	6.0833	5.7000	5.7895	5.4348	2.062	0.166
プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロール	5.9167	5.9500	5.3684	5.0000	4.773	0.004
プロジェクト管理による業務的なコントロール	6.0865	5.6548	5.7632	5.5000	1.732	0.166
ブランド別の戦略的な妥当性のコントロール	6.0000	5.8095	5.3500	4.7885	6.767	0.000
ブランド別の業務的なコントロール	6.0446	5.6429	5.6750	5.4271	2.084	0.108

信念のシステム、業務的な境界のコントロール、予算による戦略的な妥当性のコントロール、プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロールおよびプロジェクト別の戦略的な妥当性のコントロールの利用の程度について、4つの異なるタイプの組織学習志向を有する事業部間で統計的に有意な差異が見られた。

業務的な境界のコントロールの利用の程度については、低度の学習事業部とそれ以外の組織学習志向を有する事業部との間に統計的に有意な差異が見られた。予算の戦略的な妥当性のコントロールの利用の程度は、両利き事業部および探索志向の組織学習事業部と低度の組織学習事業部との間で、また探索志向の組織学習事業部と活用志向の組織学習事業部との間で統計的に有意な差異が見られる。さらに、プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロールとブランド別の戦略的な妥当性のコントロールは、両利き事業部および探索志向の組織学習事業部と低度の学習事業部との間に統計的に有意な差異が見られた。

これらの結果は、組織の学習志向が、MCSs の設計に影響を及ぼすことを示唆している。

3.13 事業部の学習志向と MCSs の利用方法との関係

事業部における組織の学習志向と MCSs の利用方法との間の関係を見てみよう(表 22 参照)。探索志向の組織学習の程度は、業務的な境界のコントロール、予算による戦略的な妥当性のコントロールおよび業務的なコントロール、プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロールおよびブランド別の戦略的な妥当性のコントロールと業務的なコントロールのインターアクティブな利用の程度との間に統計的に有意な正の関係が見られた。他方、活用志向の組織学習は、戦略的な境界および業務的な境界のコントロール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関係が見られた。

また、探索志向の組織学習の程度は、業務的な境界のコントロール、予算の業務的なコントロールおよびプロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロール、ブランド別の戦略的な妥当性のコントロールおよび業務的なコントロールの診断的な利用との間には統計的に有意な負の関係がある。探索志向の組織学習の程度は、その他の MCSs の診断的な利用との間にも、統計的に有意ではないが概ね負の関係性が見られることが大きな特徴である。

表 22 組織の学習志向と MCSs の利用方法

	探索志向の組織学習	活用志向の組織学習
戦略的な境界のコントロール		
インターアクティブな利用	0.008	0.212*
診断的な利用	-0.113	-0.185
業務的な境界のコントロール		
インターアクティブな利用	0.465*	0.322**
診断的な利用	-0.460**	-0.184
予算による戦略的な妥当性のコントロール		
インターアクティブな利用	0.330**	0.162
診断的な利用	-0.187	-0.027
予算による業務的なコントロール		
インターアクティブな利用	0.297**	0.166
診断的な利用	-0.156	0.031
プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロール		
インターアクティブな利用	0.269**	0.195
診断的な利用	-0.189	-0.027
プロジェクト管理による業務的なコントロール		
インターアクティブな利用	0.008	-0.039
診断的な利用	-0.189	0.027
ブランド別の戦略的な妥当性のコントロール		
インターアクティブな利用	0.386**	0.207*
診断的な利用	-0.340**	-0.014
ブランド別の業務的なコントロール		
インターアクティブな利用	0.217*	0.157
診断的な利用	-0.143	0.033

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

次に、4つのタイプの組織の学習志向を有する事業部間で、MCSsの利用の方法にどのような違いがあるかを見てみよう。分散分析の結果は次のとおりである。

表 23 組織学習のタイプと MCSs の利用方法

	両利き事業部	探索志向の組織学習事業部	活用志向の組織学習事業部	低度の学習事業部	F 値	有意確率
戦略的な境界のコントロール						
インターアクティブな利用	4.6429	3.9891	4.3000	4.1613	1.444	0.235
診断的な利用	3.1400	3.8700	3.9500	3.7100	1.326	0.270
業務的な境界のコントロール						
インターアクティブな利用	5.8571	5.3913	5.1750	4.5379	11.485	0.000
診断的な利用	1.9300	2.3900	3.8500	3.7900	10.614	0.000
予算による戦略的な妥当性のコントロール						
インターアクティブな利用	5.2222	5.2500	4.8816	4.9213	4.311	0.007
診断的な利用	3.5600	2.8500	3.6800	4.2500	3.223	0.027
予算による業務的なコントロール						
インターアクティブな利用	5.5093	5.3750	5.0000	4.8478	2.435	0.007
診断的な利用	3.0700	2.5500	3.7900	3.1300	2.265	0.087
プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロール						
インターアクティブな利用	5.6806	5.0170	5.1053	4.6087	3.923	0.011
診断的な利用	3.0800	3.2000	3.7400	3.8700	1.485	0.225
プロジェクト管理による業務的なコントロール						
インターアクティブな利用	5.7812	4.9365	5.1754	5.5867	1.175	0.324
診断的な利用	2.9600	2.9500	3.7900	3.6000	1.559	0.205
ブランド別の戦略的な妥当性のコントロール						
インターアクティブな利用	5.6429	5.1270	5.0667	4.5000	5.750	0.001
診断的な利用	3.0000	2.9500	3.9000	3.8800	3.303	0.024
ブランド別の業務的なコントロール						
インターアクティブな利用	5.4881	5.0635	5.0500	5.1254	1.706	0.172
診断的な利用	3.0700	2.9500	3.8000	3.2100	1.224	0.306

業務的な境界のコントロール、予算による戦略的な妥当性のコントロールおよびブランド別の戦略的な妥当性のコントロールのインターアクティブな利用および診断的な利用の程度、またプロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロールのインターアクティブな利用の程度について、4つのタイプの組織学習志向を有する事業部間で統計的に有意な差異が見られた。

業務的な境界のコントロールのインターアクティブな利用については、両利き事業部および探索志向の事業部と低度の学習事業部との間に統計的に有意な差異が見られた。他方、診断的な利用については、両利き事業部および探索志向の事業部と活用志向の事業部および低度の学習事業部との間に統計的に有意な差異が見られた。活用志向の事業部および低度の学習事業部において、業務的な境界のコントロールが診断的に利用される程度が高いことが特徴である。

予算による戦略的な妥当性のコントロールのインターアクティブな利用については、両利き事業部および探索志向の組織学習事業部と低度の学習事業部との間で統計的に有意な差異が見られた。診断的な利用については、探索志向の組織学習事業部と低度の学習事業部との間で統計的に有意な差異が見られた。

プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロールのインターアクティブな利用については、両利き事業部と低度の学習事業部との間

で統計的に有意な差異が見られた。

ブランド別の戦略的な妥当性のコントロールのインターアクティブな利用については、両利き事業部と活用志向の事業部および低度の学習事業部との間で統計的に有意な差異が見られた。

これらの結果は、異なる組織学習志向を有する事業部間でのMCSsの利用方法が異なることを意味している。特に、MCSsの下位システムのインターアクティブな利用の程度は、異なる組織学習志向を有する事業部間で大きな差異が見られた。他方で業務的な境界のコントロールおよび予算の戦略的な妥当性のコントロールの診断的な利用についても異なる組織学習志向を有する事業部間で大きな差異が見られた。

3. 14 組織の学習タイプと業績

事業部の業績については、財務的な業績、新製品市場における売上成長率、既存製品の市場における売上成長率、主要な製品の相対的なマーケットシェアおよび全般的な業績というBedford (2015)の研究で使用された業績指標に、イノベーション・プロジェクトの目的の達成度を加えた6項目について、競争企業の業績との対比で、リッカートスケールを利用して尋ねている。1は「非常に低い」ことを、7は「非常に高い」ことを意味している。各業績項目の平均値と標準偏差は表24に示すとおりである。

表 24 組織業績の平均値と標準偏差

	平均値	標準偏差	サンプル数
(a)財務的な業績	4.50	1.378	103
(b)新製品市場における売上成長率	4.15	1.403	103
(c)既存製品の市場における売上成長率	4.31	1.239	104
(d)主要な製品の相対的なマーケットシェア	4.64	1.299	104
(e)全般的な業績	4.63	1.373	104
(f)意図したイノベーション・プロジェクトの目的の達成	3.86	1.451	104

事業部の業績は、全般的には、競争企業と比較して若干高く知覚されている。ただし、意図したイノベーション・プロジェクトの目的の達成度については若干低く知覚されている。

ここで異なる組織学習志向を有する事業部間での業績の差異を見てみよう。分散分析の結果

は表25に示すとおりである。組織業績に関しては、異なる組織学習志向を有する事業部間で統計的に有意な差異は見いだせなかった。ただし、全般的な傾向としては、業績指標の全てにおいて、両利き事業部の業績が高い傾向を見出すことができる。

表25 組織の学習タイプと組織業績との関係

	両利き事業部	探索志向の組織学習事業部	活用志向の組織学習事業部	低度の学習事業部	F 値	有意確率
財務的業績	4.8600	4.2600	4.4500	4.4100	0.913	0.438
新製品市場における売上成長率	4.5000	4.2200	4.0000	3.8800	1.084	0.359
既存製品の市場における売上成長率	4.6800	4.0000	4.6500	4.0000	2.613	0.055
主要な製品の相対的なマーケットシェア	4.8600	4.7800	4.3000	4.5800	0.832	0.479
全般的な業績	4.8200	4.3900	4.7500	4.5800	0.474	0.701
意図したイノベーション・プロジェクトの目的の達成	4.0400	3.8300	3.9500	3.6700	0.355	0.786

4. 質問票調査のまとめと今後の課題

本質問票調査の目的は、探索的な組織学習と活用的な組織学習を同時に高い程度で追求する両利き事業部におけるMCSsの利用の程度また利用方法を明らかにすることであった。製造業に属する企業の事業部を対象として行った今回の質問票調査の分析結果から、組織の学習志向がMCSsの設計およびその利用方法に影響を及ぼしていることが明らかになった。

MCSsの利用の程度については、信念のシステム、業務的な境界のコントロール、予算による戦略的な妥当性のコントロール、プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロールおよびプロジェクト別の戦略的な妥当性のコントロールの利用の程度について、異なるタイプの組織学習志向を有する事業部間で差異が見られることが発見された。特に、両利き事業部は低度の学習事業部との間で、これらのコントロール・システムの利用の程度に大きな差異が見られることが発見された。

MCSsの利用方法については、MCSsの下位システムのインターアクティブな利用の程度について、異なる組織学習志向を有する事業部間で差異が見られた。他方で業務的な境界のコン

トロールおよび予算の戦略的な妥当性のコントロールの診断的な利用についても異なる組織学習志向を有する事業部間で大きな差異が見られた。両利き事業部は、業務的な境界のコントロールのインターアクティブな利用および診断的な利用の程度に関して、低度の学習事業部との間で大きな差異が見られた。さらに、予算による戦略的な妥当性のコントロールのインターアクティブな利用、プロジェクト管理による戦略的な妥当性のコントロールのインターアクティブな利用およびブランド別の戦略的な妥当性のコントロールのインターアクティブな利用についても、両利き事業部と低度の学習事業部との間で差異が見られた。

今後、質問票調査のデータについて一層の分析を進めるとともに、これまでに行われてきた研究との比較を行うことで、両利きの組織におけるMCSsの設計およびその利用方法、またそれらの関連性の背後にある理由を明らかにする予定である。

注

- 1) 例外的な研究として、Bedford (2015) がある。
- 2) 企業が直面する外部環境の特性が両利き組織の先行要因の一つであることを主張した研究として、例えば Smith (2014) の研究がある。また、Jansen et al. (2005) の研究では、ヨーロッパに所在する金融サービス企業の組織単位を対象とした質問票調査に基づいて、環境のダイナミズムと競争の程度との間の相互作用が組織単位の両利きの特性を促進することを明らかにしている。
- 3) Simons (1995) が提示した3つの緊張関係とは、無限の機会と組織の有限な注意力、意図した戦略と創発型の戦略、利己心と組織への貢献願望である (p.75)。
- 4) Simons (1995) によれば、事業倫理境界のシステムは、行動規範などを通じて具体化されることによって、事業行動の倫理的な境界が明らかにされる。また、戦略計画システムや固定資産に関連した予算システムを通じて、事業戦略の遂行に資する機会探索活動の焦点を絞る働きをする (pp.102-109)。
- 5) Tessier and Otley (2012, p.180) によれば、業務的な業績コントロール・システムは「組織が戦略を達成するためにうまく行うべきことを監視するコントロールの集合」を意味しており、診断的なコントロールに含まれるフィードバック・コントロールだけではなく、「組織的なパフォーマンスを促進する価値観や組織的なシンボルおよび評価プロセスといった手続きを含む」ものであると主張されている。
- 6) Bedford (2015) の研究では、「事業部の価値観や目的な公式的な書面で明示されている」、「事業部長は事業部の価値観や目的を部下に伝達している」、「事業部の価値観や目的に関する公式的な記述は事業部の長期的なビジョンを伝達するために利用されている」および「事業部の価値観や目的に関する公式的な記述は部下を新しい事業機会の探索に向けて動機付けている」という4つの項目に基づいて、信条のシステムを測定している。

参考文献

- Bedford, D.S. 2015. Management control systems across different modes of innovation: implementation for firm performance. *Management Accounting Research*, 28; 12-30.
- Bisbe, J. J-M.Batista-Foguet. and R.Chenhall. 2007. Defining management accounting constructs: a methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations, and Society*, 32; 789-820.
- Ferreira, A. and D.Otley. 2009. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20; 263-282.
- Gibson, C.B. and J.Birkinshaw, 2004, The Antecedents, consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2); 209-226.
- Gupta, A.K. K.G.Smith. and C.E.Shalley. 2006. The interplay between exploitation and exploration, *Academy of Management Journal*, 49; 693-706.
- He, Zi-Lin. and Poh-Kam Wong, 2004. Exploration vs exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4); 481-494.
- Jansen, J.J.P. F.A.J.Van den Bosch. and H.W.Volberda. 2005. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57; 351-363.
- Lubatkin, M.H. Z.Simsik. Y.Ling. and J.F.Veiga. 2006. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavior Integration. *Journal of Management*, 32(5); 646-672.
- March, J.G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. 2(1); 71-87.
- 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.
- Simons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1); 49-62.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control-How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renew-*

- al-. Boston, Massachusetts. :Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳. 2008. 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部.)
- Smith, W.K. 2014. Dynamic decision making: a model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*. 57(6); 1592-1623.
- Tessier, S. and D.Otley. 2012. A conceptual development of Simons' levers of control framework. *Management Accounting Research*, 23; 171-185.
- Widener, S.K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*. 32; 757-788.
- Zimmermann, A., S.Raisch, and J.Birkinshaw. 2015. How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, 26(4); 1119-1139.