

【論文】

# マネジメント・コントロールが 組織の構造的慣性に与える影響についての分析 —Simons (1994) をてがかりに—

新改 敬英

## 1. はじめに

組織は戦略実行のための手段である。その意味で、組織構造は戦略に従う (Chandler, 1962)。その一方で、組織が持つ特性ならびに保有する経営資源の有限性から、当該組織の採りうる戦略は限定的なものになる。すなわち、戦略は組織による制約を受ける。組織においては、人材は特に重要な経営資源であり、組織目的が達成されるかどうかは組織成員が望ましい行動を取るかどうかにかかっているが、組織目的の達成に向けて組織成員を動機付け、望ましい行動を実行するように誘導するべく実施されるのがマネジメント・コントロール (MC) である (澤邊・飛田, 2009a, 74頁)。MC の定義は「マネジャーが組織行動のパターンを維持または変更させるために用いる、フォーマルな情報に基づいた手順や手続き」 (Simons, 1995, p.5) や、「組織の戦略を実行するために、マネジャーが組織の他のメンバーに影響を与えるプロセス」 (Anthony and Govindarajan, 2007, p.6) など様々であるが、概ね共通しているのは、戦略を実行するためにマネジャーが組織のメンバーに働きかける手段である、という点である。

組織における戦略実行にあたってこの MC が持つ目的の 1 つは、組織全体の目標と組織の中にある事業組織ごとの活動とに整合性を持たせ、組織全体の目標を達成させることである (横田・金子, 2014, 7 頁)。すなわち、組織経営における「全体最適」と「部分最適」の両立を目指すものである。その意味で、MC は組織が立案する戦略の成否の鍵を握る重要な概念であると言える (新改, 2018a, 1 頁)。

ここで、MC が実行を担う戦略は、環境変化への適応を意図して策定される。近年の環境変化は、断続的に発生する現象ではなく常態化しているうえに、その変化の速度や不規則性のみならず、その規模は大きくなっている。このように外部経営環境が絶え間なく変化する状況下では、企業経営を行う際の不確実性は高まる。かねてより多くの戦略論の研究者が、この不確実性が企業経営に与える影響を検証してきた (Eisenhardt, 1989 など)。

このような不確実性の高い状況での事業戦略においては、イノベーションの創出が重要な課題となっている。この点について、伊藤 (2019, 94 頁) は「MC には、製品やプロセスに関して、従来よりも大きく軌道を変化させるイノベーション創出 (新規事業の創造) も期待される。」と指摘している。この指摘に関連する既存研究としては、次節にて述べる Simons (1995) が

提唱した4つのコントロール・レバー (levers of control) の議論をもとに、MC がイノベーションを促進させる可能性を肯定的に議論している先行研究が複数見られる (Bisbe and Malagueño, 2009ほか)。Simons (1995) が当該フレームワークを提示して以降、MC は組織のイノベーションに貢献することができると主張する先行研究が発表されてきた (横田, 2011, 99-100頁)。先行研究では概ね、4つのコントロール・レバーの中の「双方向コントロール」の活用によって、経営層や管理職と従業員による双方向の議論が促進され、創発的な知の探索につながる点が論じられている。

その一方で、組織には、「現状を維持しようとして変革を抑制する、構造的に備わった傾向」 (高瀬, 1989, 41頁)、すなわち慣性が存在すると考えられており、程度の差はあれども、この慣性はどのような組織においても観察されるものであるとされている。組織はこの慣性の影響を強制的に受けることによって、外部環境上の脅威に直面しても戦略や組織構造の革新的な変化をほとんど行うことができない (Hannan and Freeman, 1984, p.149)。また、組織が持つ慣性によって組織内プロセスの固定化が発生し、それがさらに慣性を進行させた結果、外部環境に対する「経営感度」が鈍り、変化を察知し行動することが難しくなっていく可能性がある (新改, 2018b, p. 4)。組織論の既存研究では、破綻企業において強く働いていると考えられているなど (小城, 2016, 52頁)、組織の慣性の特徴である変化への適応困難性が強調されている。この点については、例えば小沢 (2014, 64頁) が「組織慣性が強いならば組織変革が容易ではなくなり、組織は環境変化に対処できない場合も考えられる。よって、組織変革を行ううえで組織慣性を克服できるかが問題となる。」と論じるなど、特に組織変革論において強調されている。

このように、組織の慣性はイノベーションの阻害要因として機能する可能性が高いうえに、先述したように程度の差はあれどもいかなる組織にも存在する特性である。ゆえに、イノベーションの創出手段としてのMCを検討するうえでは、この組織の慣性をどのように克服するかについて論じる必要がある。しかし、当該論点について論じている既存研究はほとんどない。

そうした研究の現状を踏まえ、MC が組織の慣性にどのような影響を与えるのかについて探索的に分析し、MC 研究の理論的發展に貢献することが本研究の目的である。以降、第2節にて本研究で使用するフレームワーク、すなわち4つのコントロール・レバー (Simons, 1995) ならびに組織の構造的慣性 (Hannan and Freeman, 1977) について概観し、第3節では先行研究を踏まえた仮説の設定を行う。さらに第4節で分析方法を述べたうえで、第5節で分析結果を提示し、第6節で考察を加える。

## 2. 研究のフレームワーク

### (1) 4つのコントロール・レバー (Simons, 1995)

MC のフレームワークとしては様々なものが提示されているが、Simons (1995) のフレームワークは、構成が4つのコントロール・レバーのみとシンプルでありつつ、会計コントロー

ル・システムと非会計コントロール・システムの両方が含まれている点、および既存研究において数多く引用されている点に鑑み、本研究では Simons (1995) のフレームワークを採用する。本研究が焦点を当てているのは、MC と組織の構造的慣性の関連性である。当該論点について分析した既存研究はほとんどなく、本研究は萌芽的な研究に位置づけられる。分析結果の精度を向上させるうえでは、採用する MC のフレームワークは、理論研究・実証研究ともに豊富な引用実績があり、その妥当性が既に先行研究によって十分に確認されているものであることが望ましいと判断した。以上が、4つのコントロール・レバーを採用した理由である。

Simons は MC を「マネジャーが組織の活動様式を維持または変化させるために活用する、情報に基礎を置いたフォーマルな手順や手続き」と定義した。そのうえで、「理念 (belief) コントロール」「境界 (boundary) コントロール」「診断 (diagnostic) コントロール」「双方向 (interactive) コントロール」という、フォーマルかつ相互に関連しあう 4つのコントロール・レバーを提唱した。

まず、理念コントロールは、会社のクレド（信条）や社是・社訓といった明示的な手段を通して、組織の中核的な価値に関する情報を意図的に伝達することで、組織全体での機会探索を奨励し、組織が向かうべき正しい方向へ組織成員を導くコントロール・システムである。次に、境界コントロールは、組織における行動規範を示すことで組織成員の行動に一定の制限をかけるコントロール・システムである。この制限によって、組織成員が容認されうる機会探索の範囲が伝達され、組織メンバーが注力すべき方向性が明確になる。診断コントロールは、組織のパフォーマンスを監視し、事前に設定された基準からの乖離を測定・修正するために活用されるコントロール・システムである。代表的な例としては、予算管理制度や業績管理システムが挙げられる。最後に、双方向コントロールは、戦略面での不確実性が高い状況における議論のための枠組みをマネジャーが部下に提供するコントロールである。これにより、組織全体を巻き込んだコミュニケーションが強制的に実施されると同時に、ルーティンの経路以外の情報収集の動機付けがなされる。

これら 4つのコントロール・レバーは、相互補完的に活用される際にその効力を発揮するとされている。そして、創造を司る信条コントロールならびに双方向コントロールと、制約と秩序を司る境界コントロールならびに診断コントロールとによって、拮抗したダイナミックな緊張関係 (tension) が創り出される (Simons, 1995)。

## (2) 組織の慣性

本研究で取り扱うもう 1つのフレームワークは組織の慣性である。組織が持つこの傾向について、組織論の研究者たちは比較的早い段階から認識してきた。しかし MC の領域においては、多くの研究者が研究対象とするようになったのは、組織生態学の観点で組織の構造的慣性 (organizational inertia) を論じた Hannan and Freeman (1977) が注目を浴びて以降である。組織の慣性の定義は、先述した高瀬 (1989) のほか、「組織の規模や複雑さ、内部依存性、組

組織の構造やシステム、手続きおよび一連のプロセスに根差した、変化に抵抗する傾向」(Tushman and O'Reilly, 1996, p.18) など、研究者によってほぼ同一である。そこで本研究では、「当該論点において主流派」(Schwarz, 2012, p.548) となっている Hannan and Freeman (1977; 1984) の「構造的慣性」を主に用いて、組織の慣性についての議論を進める。

Hannan and Freeman (1984) によると、組織の外部環境への適応は、「外部環境変化のパターン」と「組織の適応能力」との対応関係に依る。これらが調和するときには環境適応が実現し、そうでないときには環境変化と組織内部の変化とのギャップが発生し、構造的慣性が増加するということになる。まず「外部環境変化のパターン」について、Hannan and Freeman (1984) は「変化の規模（大きいのか小さいのか）」「変化の規則性（規則的なのか不規則的なのか）」「変化の速度（速いのか遅いのか）」の3つの要因で表現している。これらの3つの要因が大きくなればなるほど、外部環境の変化が急激に起こっている状態を示す。また、環境への組織の適応能力を阻害する要因について、Hannan and Freeman (1977, pp.931-932) では「組織内部の制約」ならびに「組織外部からの圧力」が、それぞれ4点ずつ示されている(表1)。以下、それぞれについて簡潔に述べる。

表1 組織の変化を妨げる組織内外の要因

| 組織内部の制約 |                  | 組織外部からの圧力 |                  |
|---------|------------------|-----------|------------------|
| 埋没コスト   | 転用困難な既存資産の存在     | 参入・退出障壁   | 法律等の規制による参入・退出制限 |
| 情報の制約   | 入手可能な情報の不完全性     | 情報の制約     | 高コストな外部情報とその不完全性 |
| 組織内調整   | 不利益部門の抵抗と社内調整の増加 | 正当性の有無    | 外部からの評価の維持欲求     |
| 組織の規範   | 歴史的規範からの逸脱への抵抗   | 集合的合理性    | 他の組織と同様の行動による同質化 |

出典：Hannan and Freeman (1977), pp.931-932をもとに筆者作成

まず、組織内部の4つの制約について述べる。第1の制約は「埋没コスト」である。組織による工場や設備、特殊な技能を持った人材への投資は、他の業務や機能には簡単には転用できない資産となる。この転用不能性、すなわち埋没コストの増加は環境適応の制約条件となる。第2の制約は「情報の制約」である。経営者にとって、自らの組織や部署が直面する外部環境の不確実性についての、すべての情報を得たうえで意思決定を行うことは難しい。そのような状況下では、既存の事例に依拠した意思決定がなされる可能性がある。第3の制約は「社内

の政治的な調整」である。組織が構造を変えるときには社内政治のバランスが崩れる。経営資源が一定であると仮定すると、組織構造の変更はほとんどの場合において部門間の資源の再配分を含む。資源の再配分によって自部門が不利な状況になる責任者の中には、この組織構造の変更

に反対する者も出てくると考えられる。このような組織構造の変更は、全体最適かつ長期的な利益の観点で実施されることが多いが、先述した責任者の否定的な反応は短期的にはコストとなる。第4の制約は「組織内の規範」である。例えば手続きの標準化、ならびに業務およ



び権限の配分等が一度なされると、それは規範的な合意事項となり、変更のためのコストは大きくなる。この規範的な合意事項は、組織構造の変更への反対についての正当性を与え、かつ他の数多くの選択肢について真剣に考えなくさせることによって、適応への制約となる。

次に、組織外部からの4つの圧力について述べる。第1の圧力は「法律上や会計上の規制による参入・退出障壁」である。組織行動についての議論は参入障壁についてのものが多いが、政策的な決定によって企業がある活動を中止できない状況も増えている。これらの参入・退出への制約は、環境適応の可能性の幅を制限する。第2の圧力は「情報入手についての制約」である。不確実な環境下においては組織を取り巻く環境についての情報が非常に重要となるが、そのコストは特に高くつく。また、社内のスペシャリストのタイプによって、得られがちな情報の性質や利用できる特殊な情報の種類は制約を受ける。第3の圧力は「外部からの正当性獲得による制約」である。組織が創出した様々な正当性は、それ自体が外部環境を操作するうえでの組織の資産である。この正当性の毀損は、その程度によっては大きなコストを伴うことになる。組織は正当性を維持することに注力した結果、環境適応は制限されることになる。第4の圧力は「集団的合理性の制約」である。市場のすべてのプレイヤーが平等に同一の行動を取って集団全体の利益を最大化することは、現実的には困難である。言い換えると、ある意思決定者にとって合理的な行動が、同時に数多くの意思決定者が同じ行動を取った場合であっても合理的であり続けることは困難である。これを組織の環境適応行動にあてはめると、例えば組織間での同質化が進行し、すべての組織が同一の環境適応行動を行う場合には、各組織の環境適応行動が合理的なものにはならない可能性がある。

以上が、組織の適応能力を阻害する要因となり得る項目である。構造的慣性の発生については、先に述べた外部環境変化のパターンを併せて考慮する必要がある。そのうえで組織内部の変化が外部環境の変化よりも相対的に遅い場合、構造的慣性が存在することになる。

### 3. 先行研究

MC 領域において、組織コンテキストとしての慣性を直接的に扱った既存研究は、筆者が確認した限りでは Simons (1994) のみであった。本節では、この Simons (1994) について概観し、当該研究が明らかにしたことと明らかにしていないことを整理したうえで、本研究における仮説を設定する。

Simons (1994) は、戦略の大幅な変更や刷新を行うべく新たに着任した経営者が、着任初期段階で実施する MC に関するフィールド・スタディを行った。まず、*Wall Street Journal* と *New York Times* の経営者交代の記事を参考に対象の選定と打診を行い、内部昇進の5名と外部登用の5名からなる10人の新任経営者を抽出した。そのうえで、経営不振に陥った企業を引き継いだケースを「経営再建」、経営不振ではない状態で引き継いだケースを「経営維持」として分類し、それぞれのケースについての研究結果の一般化を試みた。なお、新任経営者の年齢や職務経験などの詳細なプロフィールについては、研究の中では明らかにされていない。同

研究では、抽出した経営者が着任後18か月にどのように戦略を変えたか、および同期間中にどのような MC を活用したかの追跡調査が行われた。その結果、経営再建、経営維持のいずれのパターンの新任経営者についても、着任後に MC を活用して組織の慣性の打破を図ろうとしたことがわかった。

まず、経営再建の場合、着任後6か月までの段階で新たな経営理念がつくられる。経営理念には核となる理念やターゲット市場、核となる製品カテゴリーが明記され、過去の失敗した戦略はすべて否定される。すべての階層が理解できるよう、この理念は意図的に曖昧にしてあり、かつ組織全体を鼓舞するような表現が使われていた（理念コントロール）。また、それとバランスを取るようにして、組織成員が行うべきでない行動が特定された（境界コントロール）。これらのコントロールは公式的な文書で作成され、経営層から組織成員に対して手紙やスピーチ、ビデオレターのような形で個人的かつ積極的に伝達された（双方向コントロール）。また、新しい戦略の忠実な実行に対して特別な報酬が与えられるような制度を設定した（診断コントロール）。すなわち、経営再建のケースにおいて新たに着任した経営者は、初期の段階で組織の慣性を打破するべく、4つのコントロール・レバーをすべて活用していた。次に、成功した状態での経営維持の場合、過去の戦略を否定する必要はないものの、経営再建と同様に組織の慣性を打破する施策が行われた。新任経営者はまず現状維持の姿勢を否定し、組織成員に対して非常に厳しい業績目標を提示することで危機感を醸成（理念および双方向コントロール）したうえで、組織成員が行うべきでない行動を特定した（境界コントロール）。そして、その厳しい業績目標の設定に加えて報酬制度を変更した（診断コントロール）。このように経営維持のケースにおいても、新任経営者は MC を活用して組織の慣性の打破を図ろうとしていた。

以上述べてきたように、Simons (1994) は、当該研究における発見事項の一部とはいえ、MC を活用した構造的慣性の克服事例が記述されている重要な研究である。当該研究で Simons が論じたように、MC を実行することで、構造的慣性が何らかの影響を受ける可能性は高いと考える。なぜならば、MC は、それ自体が組織の適応能力や組織内部の制約に深く関係すると思われるからである。

その一方で、明らかにされなかった点を含む課題がいくつか存在する。第1に、新任経営者が MC を構造的慣性の克服のために活用することは明らかになっているが、それがパフォーマンスにつながったのか、すなわち実際に構造的慣性を克服することができたのかについては明確にはなっていない。そのため、MC の活用が逆に構造的慣性を強める結果になっていた可能性を否定できない。例えば、双方向コントロールが想定する双方向の議論は、ともすれば議論の長期化をもたらし、調整コストを増加させることによって組織の変化を妨げることが想定される。第2に、対象となっているサンプルサイズが計10件と少数であり、サンプリング・バイアス発生の可能性が否定できない。

以上の課題を踏まえた定量的、かつよりサンプルサイズの大きい分析を行うことによって、Simons (1994) のフィールド・スタディの成果を拡張し、MC 研究の理論的發展に貢献できる

と考えられる。しかしながら、当該論点はこの Simons (1994) を除いて先行研究がほとんど存在せず、仮説を構築するための十分な知見が得られているとはいいがたい。そこで、本研究では探索的に Simons (1994) の研究結果を採用し、次の仮説を設定する。

仮説 1 理念コントロールを活用するほど、組織の構造的慣性は弱まる。

仮説 2 境界コントロールを活用するほど、組織の構造的慣性は弱まる。

仮説 3 診断コントロールを活用するほど、組織の構造的慣性は弱まる。

仮説 4 双方向コントロールを活用するほど、組織の構造的慣性は弱まる。

## 4. 分析

### (1) 分析方法

本研究では、日本の上場企業を対象とした質問票調査の結果を使用する。理由は次のとおりである。まず、本研究では経営者が実際に執行している MC の内容など、組織内部の情報が必要だからである。本研究で扱う構造的慣性には、組織外部の要因と組織内部の要因が両方とも関わってくるが、このような組織内部の情報は、パネルデータからは取得することが困難である。事例研究であればこれらの内部情報を取得することは可能であるものの、Simons (1994) の研究がそうであるように、その場合はサンプリング・バイアスが課題となる。Simons (1994) の研究成果を補完する意味でも、質問票の活用によって大きなサンプルサイズで分析を行うことは有益であると判断した。次に、MC 領域においては質問票調査による研究が数多く蓄積されているからである (Henri, 2006; Widener, 2007ほか)。これらの先行研究では、質問票への回答結果を変数化したうえで、重回帰分析や構造方程式モデリングなどの多変量解析が実施されている。そのため、質問票の設定問の設定ロジックを参考にできるうえに、それを活用して多変量解析を実施する、という確立された研究プロセスが活用可能である。

### (2) 質問票調査の方法

本研究では、日本国内に本社のあるすべての上場企業を対象とする。分析のためのデータは、2019年2月12日から3月31日の48日間で実施した郵送質問票調査によって収集した。併せて、2019年4月10日時点での未回答企業に対して督促状を送付した。調査対象は、日本に存在する証券取引所に上場している企業3765社のうち、日本国内に本社のある企業3758社である。送付対象は各社の代表取締役とし、該当者を『会社四季報 CD-ROM ver. 5.1.16, 2018年3集 (夏)』および各社の有価証券報告書等を参考にして抽出した。督促期間を含めた最終回答企業数は183社 (回答率4.9%) であった。このうち、不動産投資信託を取り扱う上場法人3社を除いた180社 (4.8%) を最終の分析対象とした。回答企業の業種別属性は表2のとおりである。

なお、最終回答企業183社の業種分布について質問票送付先企業群との適合度検定を行った結果、母集団の業種分布とサンプル企業の業種分布に大きな違いがないことを確認した ( $\chi^2=24.876$ ,  $p>.05$ )。また、実際に分析で使用するサンプル企業180社の分布についても同

様に適合度検定を行ったところ、同じく分布に母集団との大きな違いがないことを確認した ( $\chi^2=24.888$ 、 $p>.05$ )。

表2 質問票の送付状況および回収結果

| 業種区分         | 発送数   | 回収数 | 回収率   |
|--------------|-------|-----|-------|
| 食品           | 139   | 2   | 1.4%  |
| エネルギー資源      | 19    | 1   | 5.3%  |
| 建設・資材        | 328   | 15  | 4.6%  |
| 素材・化学        | 294   | 13  | 4.4%  |
| 医薬品          | 85    | 5   | 5.9%  |
| 自動車・輸送機      | 95    | 10  | 10.5% |
| 鉄鋼・非鉄        | 82    | 7   | 8.5%  |
| 機械           | 233   | 5   | 2.1%  |
| 電気・精密        | 309   | 19  | 6.1%  |
| 情報通信・サービスその他 | 966   | 49  | 5.1%  |
| 電気・ガス        | 24    | 0   | 0.0%  |
| 運輸・物流        | 123   | 2   | 1.6%  |
| 商社・卸売        | 334   | 23  | 6.9%  |
| 小売           | 360   | 17  | 4.7%  |
| 銀行           | 90    | 2   | 2.2%  |
| 金融（除く銀行）     | 90    | 4   | 4.4%  |
| 不動産          | 128   | 6   | 4.7%  |
| その他          | 59    | 3   | 5.1%  |
|              | 3,758 | 183 | 4.9%  |

出典：筆者作成

### (3) 質問票の内容および記述統計量

本研究で使用した質問票の内容、および回答群の基本統計量は表3のとおりである。質問項目は、Henri (2006)、Widener (2007)、福島 (2011a) ならびに福島 (2011b) 等の先行研究で使用されている項目を参照して作成した。



表3 質問票の基本統計量

|  | 平均値  | 標準偏差 | 最大値 | 最小値 |
|--|------|------|-----|-----|
| 1. 貴社の以下の項目について、直近3年間の実績平均はどの程度ですか？                  |      |      |     |     |
| 1) 組織全体の売上高  | 4.12 | 1.15 | 7   | 1   |
| 2) 組織全体の営業利益率  | 3.86 | 1.28 | 7   | 1   |
| 3) 新たに市場に投入した製品 / サービスの売上高                           | 3.63 | 1.16 | 7   | 1   |
| 4) 新たに市場に投入した製品 / サービスの利益率                           | 3.64 | 1.17 | 7   | 1   |
| 2. 貴社の直近3年間における以下の活動は、競合と比較してどのような状況ですか？             |      |      |     |     |
| 5) 新しいアイデアに基づいて開発した製品 / サービスの市場へのリリース                | 4.12 | 1.13 | 7   | 2   |
| 6) 新たな市場の開拓や参入                                       | 3.98 | 1.24 | 7   | 1   |
| 7) 新たな顧客獲得のための販促活動                                   | 4.11 | 1.00 | 7   | 1   |
| 8) 既存の製品 / サービスを改善・改良した製品 / サービスの市場へのリリース            | 4.22 | 1.01 | 7   | 1   |
| 9) 既存の市場における市場シェアの維持                                 | 4.41 | 1.07 | 7   | 1   |
| 10) 既存顧客へのフォローアップ体制の維持                               | 4.49 | 0.94 | 7   | 1   |
| 3. 以下の状況は貴社にどの程度当てはまりますか？                            |      |      |     |     |
| 11) 新しいアイデアがプロジェクト化されやすい                             | 4.22 | 1.27 | 7   | 1   |
| 12) 技術的な新発見が受け入れられやすい                                | 4.27 | 1.27 | 7   | 1   |
| 13) 経営陣は新しいアイデアや事業機会を積極的に探している                       | 5.05 | 1.20 | 7   | 2   |
| 14) 新しいアイデアが上手くいかなかったときは減給等のペナルティが課せられる (逆転)         | 6.26 | 1.03 | 7   | 2   |
| 15) 新しいアイデアが上手くいかなかったときは組織内にいづらい雰囲気がある (逆転)          | 6.01 | 1.14 | 7   | 2   |
| 16) 新しいアイデアはリスクが大きいと判断され、反対されることが多い (逆転)             | 4.71 | 1.34 | 7   | 1   |
| 17) 貴社の理念は、全ての正規従業員に浸透している                           | 4.75 | 1.29 | 7   | 1   |
| 18) 貴社の理念は、正規従業員を鼓舞することができている                        | 4.51 | 1.21 | 7   | 2   |
| 19) 経営陣は、すべての正規従業員に貴社の社会的な存在意義を伝えている                 | 4.95 | 1.33 | 7   | 1   |
| 20) 正規従業員は、組織の社会的な存在意義を認識している                        | 4.65 | 1.16 | 7   | 2   |
| 21) 正規従業員が行うべき適切な行動を規定する行動指針が貴社にはある                  | 5.88 | 1.25 | 7   | 2   |
| 22) 正規従業員が行うべきでない行動を規定する行動指針が貴社にはある                  | 5.19 | 1.62 | 7   | 1   |
| 23) 貴社の行動指針は正規従業員に浸透している                             | 5.06 | 1.24 | 7   | 2   |
| 24) 貴社には回避すべきリスクを正規従業員に知らせる仕組みがある                    | 4.92 | 1.30 | 7   | 1   |
| 4. 貴社では、経営陣を含む管理職のための以下の仕組みがどの程度活用されていますか？           |      |      |     |     |
| 25) 目標達成までの進捗を継続的に確認するための仕組み                         | 5.09 | 1.29 | 7   | 1   |
| 26) 活動の成果を測定するための仕組み                                 | 4.83 | 1.27 | 7   | 1   |
| 27) 期待値 (予算や個別の目標) と結果を比較するための仕組み                    | 5.08 | 1.26 | 7   | 1   |
| 28) 重要な業績指標 (KPI) をレビューするための仕組み                      | 4.89 | 1.35 | 7   | 1   |
| 5. 貴社では、以下のような「場・機会」が仕組みとしてどの程度活用されていますか？            |      |      |     |     |
| 29) 何らかの指標をベースとした、上司や部下の議論を促進する場・機会                  | 4.67 | 1.27 | 7   | 1   |
| 30) 組織の活動計画やその前提などについて、上司や部下が継続的に議論する場・機会            | 4.60 | 1.30 | 7   | 1   |
| 31) 組織の重要な課題にフォーカスして、上司や部下が議論する場・機会                  | 4.61 | 1.27 | 7   | 1   |
| 32) 組織・部署内の共通認識をつくりあげるための議論の場・機会                     | 4.61 | 1.26 | 7   | 1   |
| 6. 以下の状況は貴社にどの程度当てはまりますか？                            |      |      |     |     |
| 33) 製品 / サービスの提供や日常業務の遂行に欠かせない、特定の資産やノウハウ、人材が存在している  | 4.94 | 1.23 | 7   | 2   |
| 34) 経営陣や管理職は、意思決定を行う上で十分な情報を得ることができている (逆転)          | 2.91 | 1.02 | 6   | 1   |
| 35) プロジェクト等を行う上では、正規の決定会議のほかに部署間の事前協議や合意形成が行われることが多い | 5.23 | 1.16 | 7   | 1   |
| 36) 貴社の歴史を通して培われてきた社内の規範・ルールが存在する                    | 5.32 | 1.12 | 7   | 2   |
| 37) 貴社の属する業界は、法律や会計等の面でのルールによる規制が多い                  | 4.67 | 1.50 | 7   | 1   |
| 38) 環境変化が大きいと、外部から取得する情報はすぐに古いものになってしまう              | 4.17 | 1.28 | 7   | 1   |
| 39) 提供している製品 / サービスは、取引先を含む関係各所から高い評価を得られている         | 5.19 | 1.00 | 7   | 2   |
| 40) 業界全体としては、各社とも横並びの傾向が強い                           | 3.84 | 1.39 | 7   | 1   |
| 7. 貴社を取り巻く外部環境の変化の特徴について、以下の状況はあてはまりますか？             |      |      |     |     |
| 41) 事業環境が変化するとき、その変化規模は大きい                           | 4.80 | 1.38 | 7   | 1   |
| 42) 事業環境が変化するとき、その変化スピードは速い                          | 4.77 | 1.37 | 7   | 2   |
| 43) 事業環境の変化は不定期に発生する                                 | 4.91 | 1.32 | 7   | 2   |
| 8. 外部環境の変化に対する貴社の対応について、以下の状況はあてはまりますか？              |      |      |     |     |
| 44) 外部環境の変化について、情報を収集し、分析・評価するスピードは速い                | 4.15 | 1.21 | 7   | 1   |
| 45) 外部環境の変化に対して、迅速に組織変更ができる                          | 4.39 | 1.29 | 7   | 1   |

注1) 各質問はすべてリッカート7点尺度で調査している。

注2) (逆転) と付してある設問は逆転尺度である。

#### (4) 変数の設定

本研究では、MC の変数として Simons (1995) の4つのコントロール・レバー（「理念コントロール」「境界コントロール」「診断コントロール」「双方向コントロール」）、および組織コンテキストの変数として「組織の構造的慣性」を使用する。以下、これらの変数の設定プロセスについて述べる。

##### (a) 独立変数

コントロール・レバーについては先行研究を参考に、表3の質問17～32の16個の質問項目でその活用状況を測定し、主因子法（プロマックス回転）による確証的因子分析を行った。その結果、表4で示す因子が抽出された。各因子の信頼性係数は、理念コントロールが  $\alpha = .888$ 、診断コントロールが  $\alpha = .918$ 、双方向コントロールが  $\alpha = .942$ 、境界コントロールが  $\alpha = .735$  であった。境界コントロールの信頼性係数がやや低いものの、いずれも十分な内的整合性を有していると判断した。

表4 コントロール・レバー

|   | 1           | 2           | 3           | 4           |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 第1因子：理念コントロール                             |             |             |             |             |
| Q18 貴社の理念は、正規従業員を鼓舞することができている             | <b>.855</b> | -.060       | .036        | -.078       |
| Q19 経営陣は、すべての正規従業員に貴社の社会的な存在意義を伝えている      | <b>.836</b> | .092        | .031        | -.108       |
| Q20 正規従業員は、組織の社会的な存在意義を認識している             | <b>.834</b> | .020        | .081        | -.112       |
| Q17 貴社の理念は、全ての正規従業員に浸透している                | <b>.743</b> | -.080       | .004        | .085        |
| Q23 貴社の行動指針は正規従業員に浸透している                  | <b>.530</b> | .001        | -.093       | .450        |
| クロンバックの $\alpha$ 係数                       |             |             |             | <b>.888</b> |
| 第2因子：診断コントロール                             |             |             |             |             |
| Q27 期待値（予算や個別の目標）と結果を比較するための仕組み           | .107        | <b>.945</b> | -.132       | -.034       |
| Q25 目標達成までの進捗を継続的に確認するための仕組み              | -.125       | <b>.921</b> | .090        | .024        |
| Q26 活動の成果を測定するための仕組み                      | -.037       | <b>.862</b> | .034        | -.056       |
| Q28 重要な業績指標（KPI）をレビューするための仕組み             | .018        | <b>.673</b> | .106        | .079        |
| クロンバックの $\alpha$ 係数                       |             |             |             | <b>.918</b> |
| 第3因子：双方向コントロール                            |             |             |             |             |
| Q30 組織の活動計画やその前提などについて、上司や部下が継続的に議論する場・機会 | .066        | -.067       | <b>.956</b> | -.065       |
| Q31 組織の重要な課題にフォーカスして、上司や部下が議論する場・機会       | .002        | -.003       | <b>.924</b> | .034        |
| Q29 何らかの指標をベースとした、上司や部下の議論を促進する場・機会       | -.026       | .115        | <b>.814</b> | .011        |
| Q32 組織・部署内の共通認識をつくりあげるための議論の場・機会          | .106        | .067        | <b>.694</b> | .099        |
| クロンバックの $\alpha$ 係数                       |             |             |             | <b>.942</b> |
| 第4因子：境界コントロール                             |             |             |             |             |
| Q22 正規従業員が行うべきでない行動を規定する行動指針が貴社にはある       | -.253       | -.076       | .088        | <b>.866</b> |
| Q21 正規従業員が行うべき適切な行動を規定する行動指針が貴社にはある       | .145        | .109        | -.142       | <b>.667</b> |
| Q24 貴社には回避すべきリスクを正規従業員に知らせる仕組みがある         | .135        | -.005       | .138        | <b>.527</b> |
| クロンバックの $\alpha$ 係数                       |             |             |             | <b>.735</b> |

注）主因子法 Kaiser の正規化を伴うプロマックス回転後の因子パターン

## (b) 従属変数

組織論の領域では、組織の慣性についての定量的な実証研究の蓄積がある（Dean and Snell, 1991; Kelly and Amburgey, 1991; Tushman and O'Reilly, 1996, Ruef, 1997; Shimizu and Hitt, 2005など）。代表的な実証研究の中で用いられた組織の慣性の代理変数をまとめたものが表5である。これらの要素は相互に排他的というわけではなく、どれも同時に発生しうる。また、すべての要素がそろわないと構造的慣性が発生しないわけではない（Rungtusanatham and Salvador, 2008）。これらは必ずしも構造的慣性が発生する「要因」とはなっておらず、あくまでも「構造的慣性が発生しているときに起こりうる組織の状態」と捉えるのが適切であると考えられる。

本研究では質問表調査を用いているが、構造的慣性に関する先行研究では、質問票の回答結果から変数の操作化を行ったものがDean and Snell（1991）以外にほとんど存在せず、かつ当該研究も組織規模やパフォーマンス、親会社への依存有無といった、先述したような組織の状態を構造的慣性の代理変数として採用している。そこで本研究では、Hannan and Freeman（1977; 1984）をもとに、第2節で設定した構造的慣性の要因すなわち「外部環境変化のパターン」および「組織の環境適応能力」から、以下で新たに変数の探索的操作化を試みる。

表5 慣性に関する代表的な研究で採用された慣性の代理変数

| 採用された慣性の代理変数 | 先行研究  |
|--------------|---|
| 組織規模         | Dean and Snell (1991), Kelly and Amburgey (1991), Tushman and O'Reilly (1996), Ruef (1997), Shimizu and Hitt (2005) |
| 存続年数         | Kelly and Amburgey (1991), Ruef (1997)  |
| 過去の経験        | Kelly and Amburgey (1991), Shimizu and Hitt (2005)  |
| 組織の複雑さ       | Tushman and O'Reilly (1996), Ruef (1997)  |
| 組織業績         | Dean and Snell (1991)   |
| 親会社への依存性     | Dean and Snell (1991)   |
| 組織内の相互依存関係   | Tushman and O'Reilly (1996)   |
| 組織のミッション     | Ruef (1997)   |

出典：筆者作成

構造的慣性の発生時には、組織内部の変化は外部環境の変化に比べて遅くなっているとされている（Hannan and Freeman, 1984）。組織の内部と外部の境界線に一切の制約が存在しない場合、組織の内部と外部での環境変化のスピード・度合い等は原則として変わらないという前提を置く。その場合に組織内部の変化が外部環境の変化に比べて相対的に遅くなる状況としては、組織内部に変化を阻害する要因が発生するか、または外部環境が急激かつ不規則に変化するか、あるいはその両方であることが考えられる。そこで、次の要領でこれらの状況を質問項目に反映させる。

まず、第2節で述べたように、Hannan and Freeman (1977) は、環境変化についての学習のスピードや変化に迅速に対応可能な組織構造といった組織の環境適応能力を阻害する要因として、「組織内部の制約」および「組織外部からの圧力」をそれぞれ4点ずつ挙げている。具体的には、組織内部の制約としての「埋没コスト」「情報の制約」「社内の政治的な調整」「組織内の規範」、そして組織外部からの圧力としての「法律上や会計上の規制による参入・退出障壁」「情報入手についての制約」「外部からの正当性獲得による制約」「集団的合理性の制約」である。以上のような制約や圧力が大きければ大きいほど、組織の環境適応能力が妨げられると考えられる。質問33から質問40は、これらの要因に基づき独自に作成している。

次に、第2節にて述べたように、組織の環境適応能力を妨げる要因が存在するからといって、必ずしも構造的慣性が発生するわけではない。外部環境の変化の方が内部環境の変化よりも相対的に遅い場合には、構造的慣性は発生しないからである。すなわち、構造的慣性が発生するうえでは、外部環境変化のパターンも考慮する必要がある (Hannan and Freeman, 1984)。この観点に基づき、「環境変化の規模」「環境変化の速さ」「環境変化の規則性」を、外部環境変化の特性に関する質問項目として設定した (質問41～43)。

以上で設定した質問33～質問43は、第2節で述べた Hannan and Freeman (1977; 1984) の主張をもとにから筆者独自で作成した項目であるため、構造的慣性を表す確たる因子構造を仮定することはできない。そこで、まずこれらの11項目を対象として、主因子法 (プロマックス回転) による探索的因子分析を行った。

表6 探索的因子分析の結果

|  | 1     | 2     | 3     |
|--|-------|-------|-------|
| <b>第1因子</b>  |       |       |       |
| Q42 事業環境が変化するとき、その変化スピードは速い                            | .918  | -.062 | -.037 |
| Q41 事業環境が変化するとき、その変化規模は大きい                             | .795  | .059  | -.012 |
| Q43 事業環境の変化は不定期に発生する                                   | .654  | .035  | -.110 |
| Q38 環境変化が大きいと、外部から取得する情報はすぐに古いものになってしまう                | .520  | -.059 | .125  |
| Q34 経営陣や管理職は、意思決定を行う上で十分な情報を得ることができている (逆転)            | .054  | -.776 | .008  |
| <b>第2因子</b>  |       |       |       |
| Q39 提供している製品 / サービスは、取引先を含む関係各所から高い評価を得られている           | -.020 | .738  | -.210 |
| Q33 製品 / サービスの提供や日常業務に欠かせない、特定の資産やノウハウ、人材が存在している       | .010  | .726  | -.049 |
| Q35 プロジェクト等を行う上では、正規の決定が異議のほかには部署間の事前協議や合意形成が行われることが多い | .050  | .612  | .207  |
| <b>第3因子</b>  |       |       |       |
| Q37 貴社の属する業界は、法律や会計等の面でのルールによる規制が多い                    | .062  | -.050 | .654  |
| Q36 貴社の歴史を通して培われてきた社内の規範・ルールが存在する                      | .017  | .265  | .481  |
| Q40 業界全体としては、各社とも横並びの傾向が強い                             | -.105 | -.134 | .409  |

注) 主因子法、Kaiser の正規化を伴うプロマックス回転後の因子パターン

探索的因子分析の結果、表6に示すとおり3因子が抽出された。各因子を確認すると、まず第1因子は、概ね外部環境の変化についての因子であると判断できる。次に第2因子は、主に組織内部の資源やプロセスに関連した因子であると考えられる、また第3因子は、組織が従う規範に関連した因子であると判断できよう。

一方で、本研究では、構造的慣性の概念として Hannan and Freeman の説に依拠している。第2節にて述べたように、構造的慣性は外部環境と内部環境の変化速度やパターンが異なる際に発生すると考えられている (Hannan and Freeman, 1984)。従って、構造的慣性を変数化するうえでは外部環境と内部環境を分離して考えるのではなく、その両方に属する項目をすべて包含した1因子モデルで検討することが妥当である可能性が高い。そこで再度、質問33～質問43の11項目を対象として、1因子モデルの探索的因子分析を行った。その結果、逆転項目である質問34が負の値として算出されたため、当該質問を除外して、再度1因子モデルの探索的因子分析（プロマックス回転）を行い、固有値0.4に満たない質問36、37、39および40を除外した。

最終的な因子分析の結果は表7のとおりである。信頼性係数は  $\alpha = .735$  と若干低い値を示しているが、探索的研究では許容範囲とされている基準 (.600) (Hair et al., 1998) を満たしているため、十分な内的整合性を有していると判断した。そこで、本因子を「構造的慣性」と名付け、構造的慣性の代理変数として採用した。なお、各変数間の相関係数は表8のとおりである。

表7 1因子モデルでの因子分析の最終的な結果

|  | 1                        |
|--|--------------------------|
| 第1因子：構造的慣性   |                          |
| Q41 事業環境が変化するとき、その変化規模は大きい                           | .735                     |
| Q42 事業環境が変化するとき、その変化スピードは速い                          | .693                     |
| Q43 事業環境の変化は不定期に発生する                                 | .565                     |
| Q38 環境変化が大きいため、外部から取得する情報はすぐに古いものになってしまう             | .489                     |
| Q35 プロジェクト等を行う上では、正規の決定会議のほかに部署間の事前協議や合意形成が行われることが多い | .478                     |
| Q33 製品 / サービスの提供や日常業務の遂行に欠かせない、特定の資産やノウハウ、人材が存在している  | .414                     |
|  | クロンバックの $\alpha$ 係数 .735 |

注) 主因子法、Kaiser の正規化を伴うプロマックス回転後の因子パターン

表8 各変数間の相関係数

|       | 理念 C    | 境界 C    | 診断 C    | 双方向 C   | 構造的慣性 |
|-------|---------|---------|---------|---------|-------|
| 理念 C  | 1       |         |         |         |       |
| 境界 C  | .605*** | 1       |         |         |       |
| 診断 C  | .532*** | .518*** | 1       |         |       |
| 双方向 C | .619*** | .572*** | .644*** | 1       |       |
| 構造的慣性 | .296*** | .236*** | .236*** | .234*** | 1     |

注) Pearson の相関係数 \*\*\*  $p < .01$



次に、操作変数についての妥当性を検証する。第1に、構成概念妥当性のうち、操作変数間の弁別的妥当性を検証する。今回設定した変数のうち、構造的慣性は4つのコントロール・レバーとは別概念の変数であるから、相関は有意かつ低いことが予測される。表8によると、構造的慣性と4つのコントロール・レバー間の相関は、すべて有意ではあるものの.222～.291とそれほど高い値を示していない。その一方で、4つのコントロール・レバー間の相関は有意かつ比較的高い値を示していることから、本研究における変数には弁別的妥当性があると判断した。第2に、各変数についての内的妥当性を検証する。まず4つのコントロール・レバーについては、先行研究で既に使用され、妥当性が確立されている変数と概ね同一の下位尺度によって構成されているため、内的妥当性は十分であると判断した。次に構造的慣性の内的妥当性について検証する。本研究においては、外部環境の変化と比較して内部環境の変化の速度が遅くなるほど構造的慣性が増大するという前提を置いている。従って、構造的慣性が最も増大するのは、外部環境の変化が最も大きくなり、かつ内部環境の変化が最も小さくなる時であると考えられる。本研究における外部環境の変化に関連する下位尺度は「環境変化の規模」「環境変化の速度」「環境変化の不規則性」「情報の陳腐化の速度」であり、これらが大きくなるほど、環境変化の度合いや速度が大きい状態であると判断できる。次に、内部環境の変化についての下位尺度は「部署間の事前協議や合意形成」および「特定資産、ノウハウ、人材の存在」である。これらの存在は、直接的には内部環境の変化を動的に表すものではないが、第2節で述べたように、Hannan and Freemanは変化を妨げる内部要因であると主張している(Hannan and Freeman, 1977, p.931)。

以下、4つのコントロール・レバーが、今回の分析において構造化された構造的慣性の下位尺度に影響を与える可能性について検討することによって、その内的妥当性を確認する。そもそも、組織内部の活動であるMCが外部環境の変化に関連する尺度に影響を与えることは想定されない。そのため、ここでは実行されたMCが、本研究における内部環境関連下位尺度(「埋没コスト」および「調整コスト」)に影響を与える可能性があるかどうか、内的妥当性を検証するうえで焦点となる。

第1に、理念コントロールで活用される経営理念は、企業としての行動に一貫性をもたらす「共通の価値観」として機能する(上埜ほか, 2017, 85頁)。組織はこの経営理念によって活力を与えられ、動機付けられる(Simons, 1994, p.176)。十分に動機付けられた組織メンバーは、創意工夫によって既存のノウハウを改良し続け、それらが埋没コスト化するのを防ぐ可能性がある。また、共通の価値観の存在によって意思の疎通が容易になり、事前の根回しを実施する必要がなくなること、調整コストを減少させる可能性もあるだろう。一方で、経営理念が逆に埋没コストと調整コストを増大させる可能性も考えられる。例えば、京セラのアメーバ経営の基礎となっているのは「強烈的な経営理念(フィロソフィ)とそれを全従業員に会得させるフィロソフィ教育」(上総, 2017, 270頁)とされている。そして、一般的に経営理念は一度策定されると長期間変更されない。このような場合には「強烈的な経営理念」自体が埋没コスト化

する可能性があるほか、理念に適応できない組織メンバーの存在によって追加の事前協議が必要になるなど、調整コストが増加する可能性がある。

第2に、境界コントロールとして明示化された行動規範が存在し、かつその内容が具体的であるほど、組織メンバーは自身がどのように行動すべきかを明確に理解することが可能となる。行動の基準について共有されているため、議論を行う際にも余計な事前調整が不要になり、調整コストが減少することが想定できる。また、過去の慣習を打破するような行動規範を明示し、従業員の意識を過去に獲得した経営資源ではなく新しい取り組みに向けさせることによって、埋没コストが減少することも考えられるだろう。一方で、組織メンバーの離職や異動によって組織の人員構成が変わる状況においては、しばしば行動指針が浸透していない状況で議論を行うことになり、追加の調整コストが発生する可能性があるほか、設定された行動規範が過去の経緯を踏まえたものである場合には、規範自体が埋没コスト化する可能性もある。

第3に、診断コントロールとして行われる業績評価のフィードバックが適切になされると、当該情報を活用した組織内部の議論は円滑に行われると考えられる。この場合、追加の協議を行う必要が小さくなることで、調整コストを減少させる可能性がある。また、そのフィードバックが頻繁に実施されることによって仮説設定とその検証のサイクルが早くなり、既存ノウハウの更新頻度と速度が向上することが考えられる。この場合には埋没コストを減少させる効果が期待できるだろう。逆に、適切でない数値目標が設定された場合には、実績を受けての差異分析が正確性を欠いたものとなり、データの差し戻し等が発生することによって調整コストが増加する可能性がある。また、日産自動車が2002年4月から開始した中期事業計画（「日産180」）のように、中長期目標が対外的に公表された場合、その目標は組織全体のコミットメントとなり、事業を行ううえでの前提として埋没コスト化することが予想される。

第4に、価値観や行動指針、適切な数値目標が共有された、いわゆる「話が早い」状態では、双方向コントロールとして実行されるコミュニケーションが円滑に進む可能性が高い。このようなコミュニケーションが増加すると、調整コストは全体として減少する可能性がある。また、双方向の議論の促進を通して創意工夫を行うマインドセットが醸成されれば、蓄積されたノウハウの更新が促進され、埋没コストの減少につながる可能性がある。しかしその一方で、双方向コントロールとして部門や役職を横断したコミュニケーションを行う場合に、それが効率的に遂行されるとは限らない。組織成員個人の理解能力、発信能力の違いや複雑な人間関係、部署間のパワーバランス、フリーライダーの存在など、効率的なコミュニケーションを阻害する要素の存在は様々な研究で指摘されている（例えば福島，2012；沼上ほか，2007など）。このような社内環境で双方向コントロールを実行した場合には、調整コストが増加することが考えられる。また、双方向コントロールによるコミュニケーション促進が特定のメンバー間のみで実行される場合、構築された特殊な人間関係が埋没コスト化する可能性があるだろう。

以上の議論から、4つのコントロール・レバーが構造的慣性の下位尺度に与える影響の存在は、十分に想定できるものであるため、本研究における構造的慣性の変数は内的妥当性を有す

ると判断した。

### (c) 統制変数

第3節で示したように、組織の慣性を取り扱った組織論および戦略論の実証分析では、組織の慣性の代理変数として様々な変数が採用されている。これらの先行研究を参考に、本研究では統制変数として「従業員数」、「存続年数」、「直近3ヶ年の営業利益率平均」、および「業種ダミー」を採用した。以下、これらの統制変数の設定根拠について簡潔に述べる。

まず、組織の規模 (Dean and Snell, 1991; Kelly and Amburgey, 1991; Tushman and O'Reilly, 1996; Ruef, 1997; Shimizu and Hitt, 2005) を統制する変数として、「従業員数」を選択した。規模を表す変数としては売上高や総資産額も対象となり得るが、本研究はMCおよび構造的慣性という、組織成員の行動と密接にかかわりのある事象を対象としていることから、当該研究対象に直接的に関連する変数として、「従業員数」が妥当であると判断した。なお、「売上高」および「総資産額」を規模の代理変数として同様の分析を実施しても結果に相違はなかった。次に、Kelly and Amburgey (1991)、Ruef (1997) および Shimizu and Hitt (2005) に倣い、「存続年数」を採用した。さらに、各サンプル企業の収益性を表すものとして、「直近3ヶ年の営業利益率平均」を採用した。

加えて、業種ごとの傾向の違いを反映させるべく、「業種ダミー」を設定した。東京証券取引所が定める業種分類は17分類および33分類であるが、本研究ではサンプルサイズが  $n=180$  と比較的小サンプルでの重回帰分析を行うため、統制変数が多すぎると正確な分析結果が出力されない可能性がある。そこで、以下の要領でダミー変数の選抜を行った。まず、サンプル企業を東京証券取引所が定める17分類に従い、17の業種カテゴリーに分類した。そのうえで、構造的慣性を従属変数、17個の業種を独立変数とした重回帰分析を実施し、標準化回帰係数の絶対値が大きい5業種（「エネルギー・資源」、「電気・精密」、「運輸・物流」、「商社・卸売」、「銀行」）を選択し、業種ダミーとして採用した。

## 5. 分析結果

表9は、構造的慣性を従属変数、各コントロール・レバーおよび統制変数を独立変数として採用した重回帰分析である。モデル1は統制変数のみを投入したモデルである。モデル2は、統制変数に加えて4つのコントロール・レバーを同時に投入したモデルである。第2節で述べた各コントロール・レバー間の強い相関関係を前提とすると、独立変数として4つのコントロール・レバーを同時に投入する場合、一般的には説明変数間の同時性の存在等に起因する内生性、ならびに多重共線性の問題が発生する可能性がある。

しかしながら、Simons (1994) においては、4つのコントロール・レバーは慣性に対して、単独で影響を与えるだけではなく相互補完的にも影響を与えうることが示唆されている。そのため、4つのコントロール・レバーを同時に投入することは理論的に妥当であると考えられる。またその場合、4つのコントロール・レバーを示す変数の独立性が問題になるが、各独立変数

の VIF (Variance Inflation Factor) を確認したところ、1.963から2.272の範囲であったことから、特段の問題は発生していないと判断した。

分析の結果、モデル2では、4つのコントロール・レバーの同時投入時にはどのコントロール・レバーも有意でないという結果になった。要因としては、理論的に妥当であったとしても、統計的には先述した内生性の問題が発生している可能性が考えられた。そこで、モデル3は理念コントロールを、モデル4は境界コントロールを、モデル5は診断コントロールを、そしてモデル6は双方向コントロールをそれぞれ投入して分析したところ、4つのコントロール・レバーはいずれも、単独では構造的慣性に対して有意かつ正の影響を与えることが分かった。

以上から、仮説1、仮説2、仮説3ならびに仮説4はすべて不支持という結果となった。

## 6. 考察

Simons (1994) では、新任経営者が組織の慣性を克服する目的で4つのコントロール・レバーを活用することが明らかにされていた。しかしながら本研究における分析では、Simons (1994) の結果に反する結果が得られた。以下、本研究の分析結果につき考察を行う。本研究と Simon (1994) の分析結果の相違の理由として、サンプルの属性の違い、および構造的慣性が MC に与える影響の2つが考えられる。

第1に、対象としているサンプルの属性、具体的には経営者の在職期間と経営体制が影響している可能性がある。本研究におけるサンプルは日本の株式公開企業であり、一般的に経営者の交代はそれほど頻繁には発生しない。また、米国企業と比較して集団的意思決定を行う企業が多く、経営者がリーダーシップを発揮する局面は相対的に多くないと考えられる。このような状況下では、MC の動きが Simons (1994) とは異なる可能性がある。

まず、Simons (1994) における理念コントロールの動きの特徴は、「過去に失敗した戦略や現状維持の否定による危機感の醸成」である。経営層から組織メンバーへと伝達される経営理念や経営指針は、すべての階層が理解できるよう意図的に曖昧にしてあるものの、特に経営再建のケースではターゲット市場や核となる製品カテゴリーが明記されるなど、その内容は具体的であった。しかし、当初は具体的であった伝達事項も、時間が経つにつれて組織内の暗黙の規範となり、無自覚のうちに多様な活動を制約する埋没コストとして機能している可能性がある。

次に、Simons (1994) における境界コントロールでは、過去の成功体験や現状維持の考え方を否定する理念コントロールとバランスを取るように、組織成員が行うべきでない行動が特定され明示された。一般に、日本の株式公開企業では、新卒一括採用制度による学卒者の大量入社やジョブローテーション等によって、組織の人員構成が変化する。この場合、行動指針が浸透していない状況で議論を行うことによる追加の調整コスト発生によって慣性が強まることが考えられる。また、設定された行動規範が、時間の経過とともに過去の経緯を踏まえたものへと変化したときには、規範自体が埋没コスト化し、構造的慣性を強化する可能性があるだろう。



さらに、Simons (1994) では、新しい戦略の忠実な実行に対する特別なインセンティブ付与や、厳しい業績目標の提示とそれに伴う報酬制度の変更が、診断コントロールとして実施されていた。しかし、当初は新しい制度であっても、それが長期間運用される中で組織全体の暗黙のコミットメントを構成することになり、事業を行ううえでの前提として埋没コスト化する可能性がある。また、適切でない業績目標が設定された場合には、実績を受けての差異分析が正確性を欠いたものとなり、データの差し戻し等が発生することによって調整コストが増加することも考えられよう。

表9 構造的慣性を従属変数にした重回帰分析

|               | モデル1    |      | モデル2     |      | モデル3     |      | モデル4     |      | モデル5     |      | モデル6     |      |
|---------------|---------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
|               | $\beta$ | 標準誤差 | $\beta$  | 標準誤差 | $\beta$  | 標準誤差 | $\beta$  | 標準誤差 | $\beta$  | 標準誤差 | $\beta$  | 標準誤差 |
| (定数)          |         | .145 |          | .139 |          | .139 |          | .141 |          | .141 |          | .142 |
| 従業員数          | -.009   | .000 | -.051    | .000 | -.051    | .000 | -.051    | .000 | -.044    | .000 | -.028    | .000 |
| 存続年数          | -.018   | .002 | .002     | .002 | .002     | .002 | -.036    | .002 | -.012    | .002 | -.009    | .002 |
| 3ヶ年平均営業利益率    | -.064   | .004 | -.033    | .004 | -.033    | .004 | -.047    | .004 | -.069    | .004 | -.049    | .004 |
| 業種ダミー (代表5業種) |         |      |          |      |          |      |          |      |          |      |          |      |
| エネルギー・資源      | .062    | .915 | .063     | .880 | .063     | .880 | .077     | .889 | .090     | .893 | .068     | .895 |
| 電気・精密         | .120    | .224 | .078     | .219 | .078     | .219 | .101     | .218 | .071     | .222 | .094     | .221 |
| 運輸・物流         | -.125   | .657 | -.097    | .635 | -.097    | .635 | -.146**  | .639 | -.126    | .637 | -.118    | .643 |
| 商社・卸売         | -.150** | .208 | -.180**  | .201 | -.180**  | .201 | -.165**  | .202 | -.195*** | .205 | -.156**  | .204 |
| 銀行            | .107    | .653 | .071     | .633 | .071     | .633 | .072     | .639 | .077     | .638 | .096     | .639 |
| 理念コントロール      |         |      | .170     | .099 | .284***  | .072 |          |      |          |      |          |      |
| 境界コントロール      |         |      | .098     | .101 |          |      | .253***  | .076 |          |      |          |      |
| 診断コントロール      |         |      | .139     | .096 |          |      |          |      | .258***  | .072 |          |      |
| 双方向コントロール     |         |      | -.027    | .101 |          |      |          |      |          |      | .216***  | .069 |
| 調整済み決定係数      | .032    |      | .109     |      | .104     |      | .089     |      | .090     |      | .074     |      |
| F 値           | 1.748   |      | 2.834*** |      | 3.309*** |      | 2.945*** |      | 2.959*** |      | 2.580*** |      |

注) \*\*\*  $p < .01$ , \*\*  $p < .05$



最後に、双方向コントロールについては、Simons (1994) のケースでは経営層から組織成員に対して手紙やスピーチ、ビデオレターのような形で個人的かつ積極的に伝達されていた。しかし、このような発信が経営者から行われたとしても、狙ったような効果を効率的に得られるほど組織メンバーが合理的であるとは限らない。また、経営者交代という比較的大きな変化がない状態でなされた発信についての双方向の議論の際には、会議が長くなる、縦割りの組織形態によるコミュニケーションの断絶等が発生する、といった状況が発生しうる。そのような場合は調整コストが大きくなり、逆に動きを遅くしてしまう、すなわち慣性を大きくする方向に進んでしまう可能性があるだろう。

第2に、既存研究ではほとんど議論されていない論点であるが、Simons (1994) および本研究とは逆の因果関係、すなわち構造的慣性の特性がMCに何らかの影響を与えている可能性がある。MCの重要な役割として、戦略の実行を行ううえでの適切な組織構造の構築や組織メンバーの動機付けが挙げられるが、構造的慣性が組織に生来備わった特性である以上、その影響をMCが受けることは十分考えられるだろう。以下、この点について、本研究で操作化した構造的慣性の下位尺度を参照しながら論じる。

本研究では、外部環境変化のスピードや規模、度合いが組織内部の変化よりも大きい場合に構造的慣性が強まる(Hannan and Freeman, 1984)ことを前提に置いている。外部環境の変化に接した経営者は、そのスピードや規模、不規則性を、組織内部の活動度合いと比較して相対的に検討することが予想される。外部環境の変化が速く、大きく、そして不規則であると認知した場合、経営者はそこに機会と脅威の両方を見出すであろう。その場合、環境変化がもたらす機会に対しては、理念コントロールと双方向コントロールを活性化させることで、探索と組織学習を通したベネフィットの最大化を試みる可能性がある。一方、環境変化がもたらす脅威に対しては、境界コントロールと診断コントロールを活性化させることで、リスクの極小化を試みる可能性がある。以上のように、環境変化の相対的な度合いが大きくなり、構造的慣性が強まるほど、経営者はよりMCを活用するようになることが予想される。

また、特定の資産やノウハウ、人材に依拠した業務が正常に行われている場合、それらの存在は埋没コストとなる可能性が高い。さらに、過度に内向きの調整が行われる場合、それは調整コストとして組織の「変化しにくさ」を助長することが明らかになっている(沼上ほか, 2007)。これらのコストは経営者の意思決定や組織メンバーの行動に直接的に関係するものであるため、MCに対して影響を与えることが想定できる。具体的には、組織の慣性が強まるにつれて、行動規範が暗黙的なものになることで境界コントロールの活用が弱くなったり、会議の内容が定型的になることで双方向の議論が少なくなったりすること、また、探索志向よりも現状維持志向が強くなり、定型的な業績評価が診断コントロールとして行われることが想定される。

以上で提示したような、Simons (1994) および本研究の因果関係とは逆の因果関係を想定した分析を今後行うことによって、より複雑な関係性が発見できる可能性がある。

## 7. おわりに

本研究では、Simons (1994) のフィールド・スタディで明らかにされた点、すなわち MC が構造的慣性に与える影響について、業種や企業規模等を統制した重回帰分析を用いて定量的に分析を行った。その結果、Simons (1994) とは異なり、4つのコントロール・レバーの活用が構造的慣性に正の影響を与えること、すなわち構造的慣性を強めることが明らかになった。この本研究における成果は、MC 研究について、次の2つの点で学術面での発展に貢献するものであると考える。第1に、MC 研究において初めて構造的慣性の尺度を操作化したうえで、Simons (1995) の4つのコントロール・レバーが構造的慣性に与える影響について、定量的に分析を行った。第4節および第6節で述べたように、今回操作化した構造的慣性の尺度は、MC が構造的慣性に与える影響、および構造的慣性が MC に与える影響の両方に関して論じることが可能であることから、汎用性の高い変数となっている。第2に、Simons (1994) によって明らかにされた、新任経営者が4つのコントロール・レバーを活用して組織の慣性を克服するという研究結果に対し、Simons (1994) とは異なるコンテキスト、すなわち日本の株式公開企業を対象とした分析において、MC の活用が組織の構造的慣性を強化する可能性を示した。以上2つの学術的インプリケーションによって、既存の MC 研究は大きく拡張されたと考える。

その一方で、本研究の分析にはいくつかの克服すべき課題が存在する。第1に、4つのコントロール・レバーの複合的な活用のメカニズムが反映されていない。従って、そのメカニズムを同一モデル内に織り込んだ分析を行う必要がある。第2に、構造的慣性を、外部環境と内部環境の変化速度の相対的な相違によって発生する動態的な現象と定義しているにもかかわらず、それをクロスセクショナルな質問表調査という静態的な研究手法によって測定している。そのため、正確な因果関係を明らかにするには至っていない。この点については、時間の経過を反映させたパネルデータによる分析や、事例研究といった方法でさらなる研究の蓄積が必要である。第3に、質問票への回答率が4.9% (n=183) と低く、そのため Simons (1994) の課題として指摘したサンプリング・バイアスを完全に回避することができていない。これは、質問票調査を実施した時期が2月と、3月決算の企業であれば繁忙期に差し掛かるタイミングであったこと、さらに送付先を代表取締役としたことによって担当者レベルでスクリーニングにかけられ、代表取締役まで到達しなかったケースも多かったと思われることが要因として考えられる。適合度検定の結果、業種分布についてはサンプルと母集団との間に明確な相違はなかったものの、この低い回収率は本研究を拡張するうえでの課題となる。

## 付記

本研究は、2018年度メルコ学術振興財団研究助成2018006号による研究成果の一部である。

## 参考文献

- Anthony, R. N. and V. Govindarajan, *Management Control Systems*, McGraw Hill, 2007.
- Bisbe, J. and R. Malagueño, “The Choice of Interactive Control Systems under Different Innovation Management Modes,” *European Accounting Review*, Vol.18, No.2, pp.371-405, 2009.
- Chandler Jr., A. D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年。)
- Dean, Jr, J. W. and S. A. Snell, “Integrated Manufacturing and Job Design: Moderating Effects of Organizational Inertia,” *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.4, pp.776-804, 1991.
- Eisenhardt, K. M., “Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments,” *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.3, pp.543-576, 1989.
- 福島一矩「組織ライフサイクルとマネジメント・コントロールの変化」『原価計算研究』第35巻第1号、130-140頁、2011 (a) 年。
- 福島一矩「組織成長のマネジメント・コントロールへの影響に関する実証研究 —組織規模の視点からの考察—」『メルコ管理会計研究』第4巻第2号、17-27頁、2011 (b) 年。
- 福島一矩「わが国製造業におけるマネジメント・コントロールによる製品イノベーションの促進に関する実証研究」『原価計算研究』第36巻第1号、142-153頁、2012年。
- Hair JR, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black, *Multivariate data analysis*, Prentice Hall, 1998.
- Hannan, M. T. and J. Freeman, “The population ecology of organizations,” *American Journal of Sociology*, Vol.82, No.5, pp.929-964, 1977.
- Hannan, M. T. and J. Freeman, “Structural inertia and organizational change,” *American Sociological Review*, Vol.49, No.2, pp.149-164, 1984.
- Henri, J-F., “Management control systems and strategy: A resource-based perspective,” *Accounting, Organizations and Society*, Vol.31, pp.529-558, 2006.
- 伊藤克容『組織を創るマネジメント・コントロール』中央経済社、2019年。
- 上總康行『管理会計論 第2版』新世社、2017年。
- Kelly, D. and T. L. Amburgey, “Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change,” *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3, pp.591-612, 1991.
- Mitsuhashi, H., S. Shane, and W. D. Sine, “Organization Governance Form in Franchising: Efficient Contracting or Organizational Momentum?” *Strategic Management Journal*, Vol.29, pp.1127-1136, 2008.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実『組織の＜重さ＞』日本経済新聞社、2007年。
- 小城武彦「破綻企業の構造的慣性を生み出す組織内メカニズムの解明 —環境変化に脆弱な個

- 体群の同定－」『組織科学』第50巻第1号、52-69頁、2016年。
- 小沢和彦「組織変革における組織文化の強さの組織慣性への影響－日産自動車の事例－」『日本経営学会誌』第34号、63-74頁、2014年。
- Ruef, M., “Assessing Organizational Fitness on a Dynamic Landscape: An Empirical Test of the Relative Inertia Thesis,” *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.837-853, 1997.
- Rungtusanatham, M. J. and F. Salvador, “From Mass Production to Mass Customization: Hindrance Factors, Structural Inertia, and Transition Hazard,” *Production and Operations Management*, Vol.17, No. 3, pp.385-396, 2008.
- 澤邊紀生・飛田努「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」『日本政策金融公庫論集』第3号、73-93頁、2009(a)年。
- 澤邊紀生・飛田努「組織文化に応じたマネジメントコントロールの役割－管理会計と企業業績に関する実証分析－」『メルコ管理会計研究』第2号、53-67頁、2009(b)年。
- Schwarz, G. M., “The Logic of Deliberate Structural Inertia,” *Journal of Management*, Vol. 38, No. 2, pp.547-572, 2012.
- Shimizu, K. and M. A. Hitt, “What Constrains or Facilitates Divestitures of Formerly Acquired Firms? The Effects of Organizational Inertia,” *Journal of Management*, Vol.31, No. 1, pp.50-72, 2005.
- 新改敬英「組織の構造特性が明らかにするマネジメント・コントロールの限界についての一試論－Simons (1995; 2000) の Organizational Blocks の議論を中心に－」『経済論究』第160号、1-11頁、2018(a)年。
- 新改敬英「組織の構造的慣性がマネジメント・コントロール・システムと業績の関連性に与える調整効果についての一試論」『経済論究』第161号、1-18頁、2018(b)年。
- Simons, R., “How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal,” *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.169-189, 1994.
- Simons, R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳『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、1998年。)
- 高瀬武典「構造的慣性が戦略的適応か」『理論と方法』第4巻第2号、41-55頁、1989年。
- 飛田努「中小企業のマネジメントコントロールシステムと組織成員の動機付けに関する実証研究－熊本県・福岡市内の中小企業を対象として－」『産業経営研究』第31巻、113-130頁、2012年。
- Tushman, M. L and C. A. O'Reilly III, “Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change,” *California Management Review*, Vol.38, No. 4, pp. 8-30, 1996.
- 上埜進・杉山善浩・島吉伸・窪田祐一・吉田栄介『管理会計の基礎 理論と実践 第4版』税務

経理協会、2017年。

Widener, S. K., “An empirical analysis of the levers of control framework,” *Accounting, Organizations and Society*, Vol.32, pp.757-788, 2007.

横田絵理「イノベーションを誘導するマネジメント・コントロールの検討 —先行研究からの一考察—」『三田商学研究』第54巻第3号、95-108頁、2011年。

横田絵理・金子晋也『マネジメント・コントロール』有斐閣、2014年。