

〈論文〉

組織変化の阻害要因, マネジメント・コントロールおよび 組織パフォーマンスの関係性についての探索的研究

新 改 敬 英

〈 要約 〉

マネジメント・コントロール (MC) は、組織目的の達成に向けて組織メンバーを動機づけ、望ましい行動を実行するように誘導するべく、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、公式な情報に基づいた手順や手続きである。本研究の目的は、組織が持つ構造的な特性としての「慣性」に着目したうえで、その発生要因として論じられている「組織変化の阻害要因」と MC としての Simons (1995) の Levers of Control (LOC)、および組織パフォーマンスが関連するメカニズムを探索することである。構造方程式モデリングによる分析の結果、LOC の活用と組織の変化を妨げる外部要因および内部要因との間に正の関連性があること、さらに既存研究とは異なる LOC 内部における相互作用が存在することが示唆された。これにより、LOC を積極的に活用するほどかえって組織変化の阻害要因が増大するという、新たな仮説が導出された。

1 はじめに

マネジメント・コントロール (MC) は、組織目的の達成に向けて組織メンバーを動機付け、望ましい行動を実行するように誘導するべく (澤邊・飛田, 2009)、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である (Simons, 2000)。組織における戦略実行にあたって MC が持つ大きな目的の一つは、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、事業組織の活動による組織全体の目標や戦略の達成を実現させることである (横田・金子, 2014)。このような「目的を達成するための戦略」と「それを実現させる手段としての組織」、および「組織メンバーの望ましい行動パターンを導出する MC」の密接な関連性を考慮すると、MC 研究にお

いて組織コンテキストを併せて議論することは、学術的のみならず実務的にも有益と言えよう。

そして、このMCと組織コンテキストとの関連性については多くの既存研究が存在する。具体的には、MCと組織規模(福島, 2011; 飛田, 2012; Hoque and James, 2000; 朴・浅田, 2003; 吉田・妹尾, 2010 など)や組織の成長ステージ(福島, 2012a; Davila, 2005; Davila et al., 2006; Revilino and Mouritsen, 2009 など)、組織の劣化現象(福島, 2012b)、組織文化(澤邊・飛田, 2009)などが挙げられる。これらは概ね、経営者の意思決定や組織行動に伴う組織の変容とMCとの関わりを論じたものである。

他方で、組織はそれ自身が「集団浅慮 (groupthink)」(Janis, 1982) や「同型化 (isomorphism)」(DiMaggio and Powell, 1983)、「組織の慣性 (organizational inertia)」(Hannan and Freeman, 1977; 1984 ほか) といった、構造的な特性を持つことが分かっている(新改, 2018a; 2018b)。これらの特性は企業に固有の要因ではなく、組織が組織である以上必然的に内包し得るものであり、組織のパフォーマンスとMCとの関りを議論する上で考慮に入れるべき論点であろう。しかしながら、このような組織が持つ特性とMCとの関連性について十分な研究の蓄積があるとは言えない。本研究の目的は、組織が持つ構造的な特性としての「慣性」に着目したうえで、その発生要因として論じられている「組織変化の阻害要因」とMC、および組織のパフォーマンスが関連するメカニズムを探索することである。

本研究の構成は以下の通りである。まず第2節で分析の枠組みを提示した上で、第3節で先行研究の概観と仮説の設定を行う。次に第4節で分析方法を述べ、第5節で分析の結果を説明する。さらに第6節で考察を行い、最後に第7節で研究の限界と今後の展望を述べる。

2 分析の枠組み

(1) Simons (1995) の Levers of Control

本研究ではMCの概念としてSimons (1995) の Levers of Control (LOC) を用いる。LOCを採用する理由は次の2点である。第1に、マネジメント・コントロール・パッケージに関連する文献の中では最も頻繁に引用されており(佐久間ほか, 2013)、豊富な既存研究をもとにした考察が可能となるからである。第2に、LOCが他のコントロール・パッケージと比較してより抽象度が高くシンプルであるからである。本稿では前提として、合理的な経営者による正しい経営が行われる状況を想定するが、「正しい経営」がどのようなものかは組織によって異なるため、より抽象度の高いモデルによる分析が有効と判断した。

以下、LOCの構成要素である4つのコントロール・レバーとそれらの相互関連性について、Simons（1995）の記述に基づき簡潔に述べる。第1に、信条（belief）コントロールは、会社のクレドや社是・社訓といった明示的な手段を通して、意図的に組織のコアバリューに関する情報を組織メンバーに伝達することで、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導くコントロールである。第2に、境界（boundary）コントロールは、組織内での行動規範を明示することで組織メンバーの行動にある一定の制限をかけるコントロールである。この制限によって、容認され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とされている。第3に、診断（diagnostic）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異常値として測定・修正するために活用されるコントロールである。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。第4に、双方向（interactive）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、経営者やマネジャーが組織メンバー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とされている。

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。Simons（1995）によると、信条コントロールと双方向コントロールは創造を司る「陽」のエネルギーを、境界コントロールと診断コントロールは制約と秩序を司る「陰」のエネルギーを持ち、それぞれが拮抗したダイナミックな緊張関係（tension）を創り出すとされている（新改，2020）。

（2）組織変化の阻害要因

組織には、現状を維持しようとして変革を抑制する、構造的な傾向が存在する（高瀬，1989）。主に組織論の研究者はこの傾向を物理学の法則になぞらえて「慣性」と呼び、広く研究の対象としてきた（新改，2020）。当該領域の代表的な研究者であるHannanとFreemanは、組織生態学の観点からこの慣性を「構造的慣性（organizational inertia）」と定義したうえで、程度の差はあれどもあらゆる組織において作用する特性と位置づけ、この慣性の影響によって、組織は外部環境上の脅威に直面した際に戦略や組織構造の革新的な変化を行うこと難しくなるとしている（Hannan and Freeman, 1984）。この点については、例えば小沢（2014）が「組織慣性が強いならば組織変革が容易でなくなり、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、組織変革を行う上では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。そして、組織の変化を妨げる要因については、Hannan and Freeman（1977）が「組織内部の制約」および「組織外部からの圧力」と

して、それぞれ4点ずつ列挙している(表1)。ここで述べた各要因が大きくなるほど、組織の変化が妨げられることになる¹(Hannan and Freeman, 1977)。

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	
埋没コスト	転用困難な既存資産・ノウハウの存在
情報の制約	入手可能な情報の不完全性
組織内調整	不利益部門からの抵抗と社内調整の増加
組織の規範	歴史に基づく規範からの逸脱への抵抗
組織外部からの圧力	
参入・退出障壁	法律や会計上の規制による参入・退出の制限
情報の制約	外部情報入手のための高いコストと不完全性
正当性の有無	外部からの評価の維持欲求
集会的合理性	他の組織と同様の行動による同質化

(出典) Hannan and Freeman (1977) p.931-932 の記述をもとに筆者作成

3 先行研究

前節で述べたように、LOCは、相互補完的に活用される際にその効力を発揮する(Simons, 1995)。既存の実証研究では、Bisbe and Otley (2004) や Bisbe and Malagueño (2009), Henri (2006) など、主に診断型コントロールと双方向コントロールの相互作用に焦点を当てた議論がなされてきた。しかし、残る信条コントロールと境界コントロールについては、Simons (1995) や Davila (2005) など、理論的な検討にとどまるものが多い(福島, 2012a)。さらに、本研究と同様に4つのコントロール・レバーを全て織り込んだモデルでの研究としては、Widener (2007)、及びWidenerの主張するモデルをもとに熊本県・福岡市の中小企業を対象として実証を行った飛田(2012)が挙げられる。両者の研究は、LOC間の相互作用を一つの因果モデルで分析し、有効な示唆を提示しているという点において、いずれも意義のある研究と言えよう。一方で、このLOC間の相互作用についての実証研究はまだ少なく、両研究のモデル以外のメカニズムが成立する可能性が否定できない。

1 各要因の概要については新改(2020)を参照されたい。

また、組織コンテキストと MC との関連性に着目すると、第 1 節でも述べたように MC と組織規模や組織の成長ステージ、組織の劣化現象、組織文化など、多くの先行研究がある。しかし、組織変化の阻害要因が MC に与える影響については、Hannan and Freeman の提唱する「構造的慣性」が LOC とイノベーション実績との関連性に与える調整効果について新改 (2018b) が分析しているものの、MC と組織変化の阻害要因、ならびに組織のパフォーマンスがどのようなメカニズムで関連しているかについての研究は見当たらない。そこで本研究では、「MC としての LOC と組織変化の阻害要因、および組織のパフォーマンスはどのようなメカニズムで関連しているのか」という研究課題を設定した上で、LOC 間の相互作用、ならびにそれと組織変化の阻害要因との関連性についての仮説を以下のとおり設定し、構造方程式モデリングを用いることによって、組織のパフォーマンス等を含めた全体のモデルの中での探索的分析を試みる。

(1) イノベーションと企業業績との関連性

Simons (1995) が双方向コントロールの概念を提示して以降、MC が組織のイノベーションに貢献可能であると主張する先行研究が発表されている (横田, 2011)。一方で日本においては、イノベーション研究は盛んではあるものの、それと MC との関連性についてはいまだ研究途上であるとされている (横田, 2011)。イノベーションの類型については、Tushman and Anderson (1986) や Utterback (1994) の「革新的 (disruptive) イノベーション」「漸進的 (incremental) イノベーション」や、March (1991) の exploration と exploitation など、研究者によって様々な議論がなされているが、おおむね共通しているのは非連続的イノベーションと漸進的イノベーションの 2 つの分類である (横田, 2011)。本研究では横田 (2011) の主張、ならびに本研究と類似した研究である福島 (2012a; 2012b) に倣い、イノベーションの類型として「革新的イノベーション」および「漸進的イノベーション」を採用し、関連仮説を設定する。

まず、イノベーションは「革新的」、「漸進的」を問わず、企業業績に対してポジティブな影響を与えることが分かっている (澤邊・飛田, 2009; 福島, 2011 ほか)。また、革新的イノベーションと漸進的イノベーションの間には正の関連性が存在することも明らかになっている (福島, 2012b)。

このように、イノベーションと企業業績との関連性については既に結果が明らかになっていると言えるが、組織変化を阻害する要因ならびに MC を含めたモデルの中での因果関係の推定が行われているわけではない。そこで、本研究では以下の仮説を設定し、構築した仮説モデルの中での有意性を検討する。

仮説 1a: 革新的および漸進的イノベーションは、企業業績に対して正の関連性を持つ。

仮説 1b: 革新的イノベーションは、漸進的イノベーションに対して正の関連性を持つ。

(2) LOC とイノベーションとの関連性

新改 (2018b) は、日本企業の経営者および役員を対象に行ったインターネット質問表調査の重回帰分析を通じて、信条コントロールおよび境界コントロールの活用が、それぞれ革新的・漸進的両方のイノベーションに対して正の関連性があること、さらに双方向コントロールの活用が漸進的イノベーションに対して正の関連性があることを示唆している。その一方で、Widener (2007) や飛田 (2012) は、信条コントロールが他の3つのコントロール・レバーと結びつきながら機能することを明らかにしている。ここで、もし Widener と飛田の研究における主張が妥当であるとするならば、新改 (2018b) の分析における重回帰モデルには、内生性の問題による分析結果の歪みが発生している可能性がある。従って本研究では、新改 (2018b) の重回帰モデルの分析結果をより頑健にすべく、同モデルについて構造方程式モデリングでの追加分析を行う。

仮説 2a: 信条コントロールの活用は、革新的イノベーション実績および漸進的イノベーション実績に対して正の関連性を持つ。

仮説 2b: 境界コントロールの活用は、革新的イノベーション実績および漸進的イノベーション実績に対して正の関連性を持つ。

仮説 2c: 双方向コントロールの活用は、漸進的イノベーション実績に対して正の関連性を持つ。

(3) LOC 内の相互作用

Widener (2007) および飛田 (2012) は、4つのコントロール・レバー間の相互作用について、企業のコアバリューが信条コントロールによって定められることによって、それをベースに境界コントロールとして行動規範が決定され、コアバリューの実現のために診断コントロールとしての重要評価測定指標による成果測定が行われ、さらに理念やビジョンを反映させた企業戦略の実現のための双方向の議論、すなわち双方向コントロールが活用される、とい

う因果関係のモデルを探索的に構築し、質問票調査の結果を活用した構造方程式モデリングによって分析している。その結果、信条コントロールが他の3つのコントロールに正の影響を与える可能性、また境界コントロールと双方向コントロールが診断コントロールに正の影響を与える可能性が示唆された（Widener, 2007；飛田, 2012）。その一方で、本論点についての実証研究は先述のとおりまだ少なく、コントロール・レバー間の相互作用については更なる研究の余地があると考えられる。そこで、以下の仮説を新たに設定する。

第1に、信条コントロールによって設定されるコアバリューや理念、ビジョンは、全ての経営活動の出発点になると考えられるため、Widener（2007）および飛田（2012）と同じく、信条コントロールの活用は他の3つのコントロール・レバーの活用に対して正の関連性を持つという仮説を設定する。

仮説 3a: 信条コントロールの活用は、境界コントロール、診断コントロールおよび双方向コントロールの活用に対して正の関連性を持つ。

第2に、境界コントロールによって定められる行動規範は、組織メンバーが行うべき行動と行ってはいけない行動を規定する。この行動範囲は業績評価基準の設定に影響を与えるだけでなく、双方向的な議論の方向性を規定すると考えられる。従って、境界コントロールの活用は診断コントロールと双方向コントロールの活用に対して正の関連性を持つという仮説を設定する。

仮説 3b: 境界コントロールの活用は、診断コントロールおよび双方向コントロールの活用に対して正の関連性を持つ。

第3に、双方向コントロールによって組織内での議論の活性化がなされるうえでは、診断コントロールの活用によって得られる活動成果や重要評価測定指標、および指標と成果の差異としての異常値の情報などが重要な要素であると考えられる。すなわち、診断コントロールが積極的に活用され、もたらされるフィードバックの範囲や情報量が増大することによって、組織内の双方向の議論が活発になされると考えられる。従って、診断コントロールの活用は、双方向コントロールの活用に対して正の関連性を持つという仮説を設定する。

仮説 3c: 診断コントロールの活用は、双方向コントロールの活用に対して正の関連性を持つ。

(4) MC と組織変化の阻害要因との関連性

第2節にて述べたように、組織の変化を妨げる要因については Hannan and Freeman(1977) が「組織内部の制約」および「組織外部からの圧力」として、それぞれ4点ずつ列挙している。以下、組織内部の制約と組織外部の圧力はそれぞれ別個に MC と関連するという前提を置き、仮説設定を試みる。

まず、組織外部の圧力は「規制による参入・退出障壁」「情報の制約」「正当性の有無」「集団合理性」であった (Hannan and Freeman, 1977)。これらの個別要素は、それぞれ MC の活用を増加させることが考えられる。第1に、法律等の規制は、組織の社会的な活動の範囲を規定するものであり、それに伴って組織メンバーの行動範囲にも影響を及ぼすと考えられる。また、規制からの逸脱が発生した場合、診断コントロールの活用によってイレギュラーなパフォーマンスとして認識され、しかるべき対応がなされる可能性がある。第2に、外部からの情報入手が限定的である場合、経営者の意思決定や組織メンバーの活動を行う上で不確実性が高まることによって行動上の制約が増加する。この行動上の制約増加は、境界コントロールの活用によってなされる可能性がある。また、限定的な情報をもたらす不確実性の高まりは、よりコストのかかる議論を増加させ、双方向コントロールの活用を拡大することが考えられる。第3に、顧客やベンダー、株主等の外部関係者の意向に適合したいと考える場合、よりそれらに対して正当性を獲得しやすい理念やビジョンを策定する可能性がある。この場合、信条コントロールの活用に影響を与えることになろう。第四に、外部環境における同質化が進行した場合、法律等によらない事実上の規範が増加し、境界コントロール活用による組織メンバーの行動の制約が増加する可能性がある。また、この事実上の規範からの乖離についても診断コントロールによる評価が行われる可能性、また当該乖離について双方向コントロール活用による議論が増加する可能性も考えられる。以上の検討から、次の仮説を設定する。

仮説 4a: 組織変化を妨げる外部の圧力は、4つのコントロール・レバーに対して正の関連性を持つ。

次に、組織内部の制約は「埋没コスト」「情報の制約」「社内調整」「歴史由来の規範」であった (Hannan and Freeman, 1977)。4つのコントロール・レバーの活用は、これら組織内部の制約を増加させる可能性がある。第1に、組織メンバーに伝達される理念やビジョンは、それ自体が、組織の辿ってきた歴史や創業者の想いが反映されたものであると考えられる。従って、信条コントロールの活用は歴史的規範の影響を増大させる方向へ働く可能性がある。第2に、境界コントロールの活用で組織メンバーの行動が制約を受けることによって、実行可

能な行動も制限されることになる。その結果、埋没コストが増加する可能性がある。また、境界コントロールが行動を制約することによって、組織外部および内部の情報取得も制限されるかもしれない。第3に、診断コントロールの活用によって異常値の測定とそれについてのフィードバックが行われる際には、組織内における意見の調整が増加する可能性がある。第4に、双方向コントロールの活用によって組織内の活発な議論が促進されると、それに伴う調整業務が増加し、結果として社内調整コストが増加すると考えられる。また、促進された議論によって、事実上の組織内規範が形成されることもあろう。以上の検討から、次の仮説を設定する。

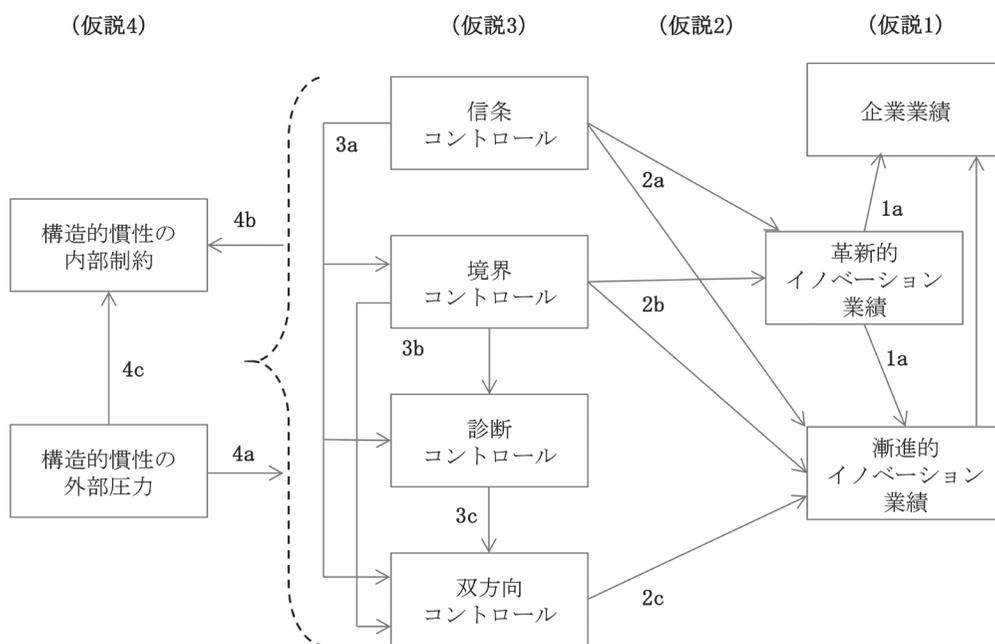
仮説 4b: 4つのコントロール・レバーの活用は、組織変化を妨げる内部の制約に対して正の関連性を持つ。

最後に、「規制による参入・退出障壁」「情報の制約」「正当性の有無」「集団合理性」といった組織外部の圧力は、直接的に組織内部の制約を増加させる可能性がある。これら外部の圧力が増加すると、既存の資産やノウハウの陳腐化が促進されたり、外部情報のサーチが追いつかず、常に限定的な情報による意思決定を強いられたりする可能性がある。また、外部の圧力が増加することによって、より社内における調整が促進される可能性もあろう。以上の検討から次の仮説を設定する。

仮説 4c: 外部の圧力は内部の制約に対して正の関連性を持つ。

以上の仮説を統合させた分析モデル仮説が図1である。この分析モデル仮説を、次節以降で構造方程式モデリングによって検証する。

図1 分析モデル仮説



(出典) 筆者作成

4 分析方法

(1) 調査対象

分析のために用いるデータは、株式会社マクロミルのWebサーベイを活用して収集した。対象者は、同社のデータベースに登録されている、日本国内に本社のある上場・非上場企業の経営者・役員である。日本国内に本社のある企業に限定した理由は、日本企業と在外企業の子会社・関連会社とでは、企業文化やコーポレート・ガバナンスのルール等の違いが分析結果に影響する可能性があるためである。

調査会社が提供するWebサーベイが持つ特徴として、勤務先の企業名や回答者の属性に関する情報収集が制限されるという点が挙げられる(森, 2017)。しかし一方で、一般的な質問紙調査と比較して多くのサンプル数を得られる可能性が高く、特に一定以上のサンプル数があることが望ましい定量分析における有用性は高いと考えられる。

本分析は経営者・役員という、データベース登録者の母集団の中に占める割合がさほど大きくない属性が対象であるため、調査会社と議論した上で、分析実施のための最低サンプル数を

500件と設定した。その上で、当該目標件数を超過するまで回収期間を延長する手法を採用した結果、2018年4月10日および11日の2日間で回収を終了した。総回答者数633件であった。

このうち、欠損値がなく、かつ「革新的イノベーション実績」関連項目として設定した「新たに市場に投入した製品/サービスの売上高」項目および「新たに市場に投入した製品/サービスの利益率」項目に対し「ない」と回答した133件を除いた結果、分析に用いる有効サンプルは500件となった。

(2) 変数

本研究の質問項目は、Henri (2006)、Widener (2007)、福島 (2012a) ならびに福島 (2012b) 等の先行研究で既に使用されている項目を一部修正して採用した。

組織変化を阻害する要因については、第2節で述べたHannan and Freeman (1977) が定義する「変化を妨げる内部制約」4項目・「変化を妨げる外部圧力」4項目に基づき、独自に質問項目を作成した。

質問項目については、組織変化を阻害する要因となる内部制約および外部圧力を除き、先述した先行研究において既に因子分析による信頼性の確認ができているものを採用している。組織変化を阻害する要因群についても、Hannan and Freeman (1977) にて列挙されている項目をそのまま質問項目として採用している。従って、本研究においてはLOC、組織変化を阻害する要因ともにすべての項目を下位尺度として採用し、LOCについては各コントロール・レバーの下位尺度の平均を、そして組織変化を阻害する要因については内部制約および外部制約それぞれの下位尺度の合計を、それぞれ尺度の得点とした。

組織変化を阻害する要因以外の各変数の信頼性係数（クロンバックの α ）を確認したところ、付録で示すように、.851（革新的イノベーション実績）～.946（双方向コントロール）と、十分な値であった。組織変化を阻害する要因の信頼性係数については、「内部制約」が.699、「外部圧力」が.689と、他に比べて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る0.6という基準（Hair et al, 1998）を満たしていることから、本研究において使用可能と判断した。

(3) コモン・メソッド・バイアス

本研究で扱う変数はいずれも同一の質問票から収集されたものであるため、コモン・メソッド・バイアスが発生している可能性がある。そこで本研究では、事後的な対策としてハーマンの単一因子テストを行った（Podsakoff and Organ, 1986）。具体的には、全ての変数

に対して主因子法(回転なし)による探索的因子分析を行った。その結果、固有値が1以上の7つの因子が抽出され、かつ最大固有値を有する単一の第1因子によって説明される全観測変数の分散の割合は39.6%と、50%に満たない程度で低かった。従って、本研究におけるコモン・メソッド・バイアスの影響は深刻ではないと判断した。

5 結果

第3節で設定したモデル仮説について、構造方程式モデリングを用いて分析を行った。モデルに含まれる変数の記述統計ならびに変数間の相関係数は表2のとおりである。

表2 記述統計および相関係数

	平均	標準偏差	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) 企業業績	3.79	.989	1.000								
(2) 革新的イノベーション実績	3.76	1.149	.582	1.000							
(3) 漸進的イノベーション実績	3.83	1.119	.565	.761	1.000						
(4) 信条コントロール	3.96	1.293	.322	.482	.524	1.000					
(5) 境界コントロール	4.15	1.393	.364	.464	.515	.634	1.000				
(6) 診断コントロール	4.10	1.347	.325	.410	.437	.619	.681	1.000			
(7) 双方向コントロール	4.11	1.387	.326	.398	.449	.598	.639	.685	1.000		
(8) 慣性の内部要因	15.11	4.334	.280	.404	.403	.521	.525	.572	.512	1.000	
(9) 慣性の外部要因	15.70	4.089	.207	.305	.338	.411	.443	.492	.430	.592	1.000

Pearsonの相関係数 すべて1%有意

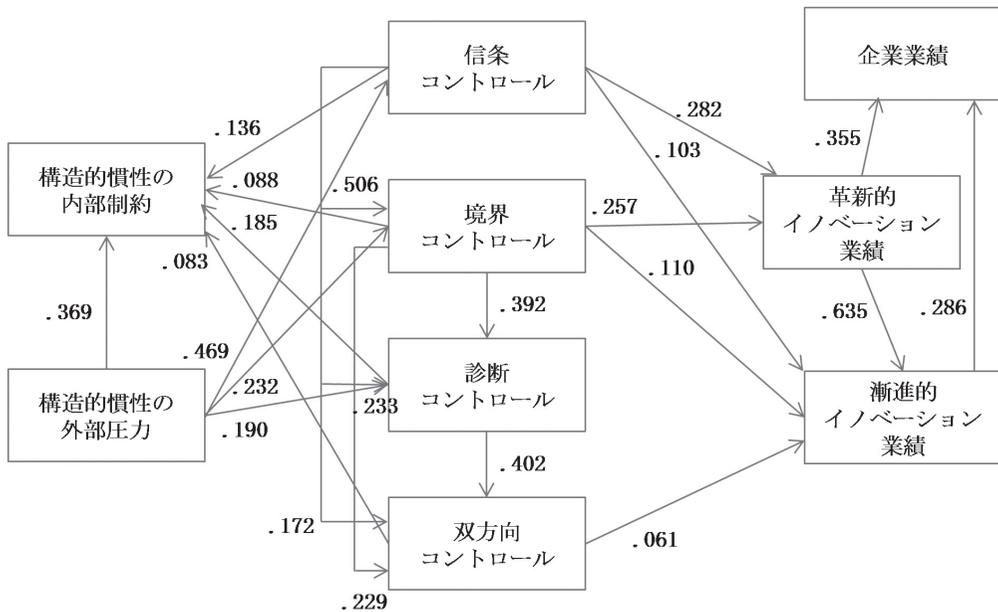
表3 構造方程式モデリングの結果

		標準化係数	標準誤差	検定統計量
財務パフォーマンス	<— 革新的イノベーション実績	.355	.047	6.588 ***
財務パフォーマンス	<— 漸進的イノベーション実績	.286	.049	5.302 ***
漸進的イノベーション実績	<— 革新的イノベーション実績	.635	.031	19.601 ***
漸進的イノベーション実績	<— 信条コントロール	.103	.037	2.666 ***
漸進的イノベーション実績	<— 境界コントロール	.110	.033	2.760 ***
漸進的イノベーション実績	<— 双方向コントロール	.061	.028	1.663 †
革新的イノベーション実績	<— 信条コントロール	.282	.049	5.690 ***
革新的イノベーション実績	<— 境界コントロール	.257	.042	5.174 ***
境界コントロール	<— 信条コントロール	.506	.045	13.093 ***
診断コントロール	<— 信条コントロール	.233	.052	5.430 ***
双方向コントロール	<— 信条コントロール	.172	.052	4.044 ***
診断コントロール	<— 境界コントロール	.392	.045	9.155 ***
双方向コントロール	<— 境界コントロール	.229	.048	5.088 ***
双方向コントロール	<— 診断コントロール	.402	.044	9.349 ***
慣性の内部要因	<— 信条コントロール	.136	.168	3.057 ***
慣性の内部要因	<— 境界コントロール	.088	.154	1.867 †
慣性の内部要因	<— 診断コントロール	.185	.150	3.850 ***
慣性の内部要因	<— 双方向コントロール	.083	.139	1.843 †
信条コントロール	<— 慣性の外部要因	.469	.011	11.862 ***
境界コントロール	<— 慣性の外部要因	.232	.012	6.006 ***
診断コントロール	<— 慣性の外部要因	.190	.013	4.966 ***
慣性の内部要因	<— 慣性の外部要因	.369	.041	9.472 ***

*** <.01 ** <.05 † <.1

構造方程式モデリングの結果は表3の通りである。仮説1aおよび1b, 仮説2a, 2bおよび2c, ならびに仮説3a, 3b, 3cおよび3dは支持された。仮説4については、慣性の外部圧力と双方向コントロールとの関連性が有意でなかった以外は、全て正かつ有意の関係性が確認された。従って、仮説4bおよび4cは支持され、また仮説4aは部分的に支持される結果となった。以上の結果を受けて修正した仮説モデルが図2である。モデルの適合度を検証した結果、適合度指標は、GFI=.969, AGFI=.923, CFI=.979, RMSEA=.075と良好な値を示した。従って、本研究の分析結果として図2に示すモデルを最終的なモデルとして採択した。

図2 修正モデル仮説



(出典) 筆者作成

6 考察

以上述べた分析結果から、大きく以下2点の新たな発見があった。

第1に、LOCと組織変化の阻害要因が相互に関連性を持つことが明らかになった。具体的には、「外部からの圧力」が大きくなるほどLOCの活用が促進され、促進されたLOCがさらにもう一つの阻害要因である「内部の制約」を増大させることが分かった。すなわち、外部環境からの刺激を受けたLOCの活用促進は組織内部の制約を強め、それによって組織の「変化しにくさ」が増大する、というメカニズムの存在が示唆された。この点は、先行研究で

明らかになった4つのコントロール・レバーの活用と構造的慣性の複雑な調整関係(新改, 2018b)とも整合する。

MC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である(Simons, 2000)。それと同時に、経営資源の消費を伴う組織内プロセスとも言える。具体的には、経営者の関心を独占してしまうコスト(Widener, 2007)や、MCの仕組みを導入するためのシステム投資や人件費、部門や役職間の調整コスト、さらに経営資源が限られていることから発生するMC活用時の機会損失などが挙げられよう。MCを促進するほど増大するこれらのコストによって、組織の相対的な変化が遅くなっている可能性がある。

この可能性は、以下の点について重要な示唆を与える。先行研究において、信条コントロールおよび境界コントロールの活用が事業戦略レベルの実績、すなわち革新的・漸進的イノベーション実績に与える正の関連性、ならびに双方向コントロールが漸進的イノベーション実績にあたる正の関連性が示されており、本稿における追試でも実証されている。しかし上記のメカニズムが駆動しているとする、それらのイノベーション実績は組織変化の阻害要因が増大する中でのものである。本稿の分析が経営者・役員へのサーベイによるものであることを考慮すると、実際は変化が阻害された状態でのイノベーション成功であり、その成功自体が経営者・役員への思い込みの可能性もある。この場合、MCを積極的に活用するほど組織へかの阻害要因が増大し、事業戦略レベルのパフォーマンスの水準が相対的に低下していることを経営者・役員が認識できず、意識することなく全体の業績が低下していく、という状態に陥る可能性がある。

しかしその一方で、逆のメカニズムも想定することが可能である。規制緩和や情報公開など、組織への圧力を減少させるような外部環境の変化が発生すれば、LOC活用は限定的なものになり、それに伴って組織内部の制約も弱くなる。その結果として、組織変化の阻害要因が減少していくことも考えられよう。この観点では、MCの積極的な活用やその改良といった経営努力では、組織変化の阻害要因を減少させることは困難であり、その実現可能性はあくまでも外部環境の変化の方向性と強さに依存する、ということになる。

第2に、MCとしてのLOCの新たな働きが発見された。まず、境界コントロールについて、Widener(2007)、飛田(2012)の先行研究とは異なり、診断コントロールおよび双方向コントロールとの正の関連性が明らかになった。境界コントロールが規定した組織メンバーの行動・判断の基準が診断コントロールを活用する際の評価基準として設定されるという関係性に加え、当該評価基準に基づく業績評価を通じた異常値のフィードバックについて、双方向コントロールの活用によるコミュニケーションが促進される、という関係性が示唆された。次

に、診断コントロールについては、イノベーション実績への影響が発見されなかったほか、双方向コントロール以外の他のコントロール・レバーとの関係性を推定したモデルにおいては良い適合度が得られなかった。負の関係性ではなく、モデルの適合度を低下させる結果となっていることから、実務上は診断コントロールがイノベーション実績などの他の変数から完全に切り離されていて関連していない可能性、あるいは診断コントロールと他の変数との関連はあるものの、何らかの調整変数が存在することによって関連性が発見できなくなっている可能性がある。様々な先行研究によって診断コントロールと他の変数との関連性の存在が明らかにされていることを勘案すると、前者については、本研究におけるサンプル群がパフォーマンスや他のコントロール・レバーとは無関係な業績指標を使用していることが考えられる。また後者については、パフォーマンスの測定に適切な業績指標が使用しているものの、それを正しく解釈し業績の向上に資するマネジメント・コントロールの実行につなげられていない、すなわち「重要業績指標の解釈能力」という調整変数が影響していることが考えられるだろう。

7 おわりに

本研究では、組織コンテキストとしての組織変化の阻害要因と MC としての LOC、および組織パフォーマンスの関係性を、構造方程式モデリングによって探索した。その結果、LOC と組織の変化を阻害する組織内部の制約ならびに組織外部の圧力との間には相互作用が存在する可能性があることがわかった。また、LOC 間の相互作用について、新たな関係性が存在することを明らかにした。

本研究の主な貢献は次のとおりである。第 1 に、既存研究で取り扱われていない組織コンテキストである組織変化の阻害要因と LOC の関係性を定量的に探索し、新たな仮説を発見したことで、既存の LOC 研究の拡張を行うことができた。具体的には、LOC を活用する経営活動の背後に組織変化の阻害要因が存在し、それが LOC と相互作用を起こすことによって、無自覚のうちに組織全体のパフォーマンスが低下していくという現象が存在するという仮説を導出した。MC と組織コンテキストの関わりについての研究は蓄積されてきているが、それについて新たな方向性の一端を示すことができたと考えている。第 2 に、組織の経営者や役員といった経営陣が無意識のうちに陥る可能性のある実務的な課題に対して、MC すなわち戦略実行プロセスの側面から論じることができた。本研究のコンテキストにおける実務上の課題の一つに、自組織のパフォーマンスに対する経営陣の自己評価が実態よりも高く、他の組織との相対的比較では低い水準に甘んじているにもかかわらずそれに気づいていないことが

挙げられる。MC と組織変化の阻害要因の関係性が明らかになったことにより、この状況を改善・予防するコントロールを開発して既存のMC に組み込むことができれば、当該課題の解決へ向けての第一歩になるだろう。

一方で、本研究には複数の残された課題がある。第1に、コントロール・レバー間の相互作用が一方向であり、Simons (1995) が指摘するコントロール・レバー間の緊張関係を検討するには至っていない。この緊張関係をより織り込んだ形でモデルを検討することが重要であろう。第2に、収集したデータにサンプリング・バイアスが発生している可能性がある。本稿では調査会社を通じたインターネット質問票調査によってサンプルを収集しているが、収集されたサンプルは業種の分布が偏っており、日本の全産業の分布を表すものではない。従って、本研究の結果をもって一般化を行うことは困難である。今後の展望としては、日本の全上場企業に対して質問票を送付し、回収したデータを用いて追加の分析のほか、特定企業に対して数年間にわたる事例研究を行うことが考えられるだろう。

謝辞

本研究は、2018年度メルコ学術振興財団研究助成2018006号およびJSPS科研費JP19K23241の助成を受けたものです。また、匿名のレフェリーから本研究を改善するうえで非常に有益なコメントを頂戴しました。ここに記して感謝いたします。

付録

分析に用いた質問項目

変数	質問項目	信頼性係数
企業業績	あなたの組織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？	.881
	1 組織全体の売上高	
	2 組織全体の営業利益率	
	3 新たに市場に投入した製品/サービスの売上高	
	4 新たに市場に投入した製品/サービスの利益率	
革新的 イノベーション 実績	あなたの組織の直近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？	.851
	6 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	
	7 新たな市場の開拓や参入	
	8 新たな顧客獲得のための販促活動	
漸進的 イノベーション 実績	あなたの組織の直近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？	.855
	9 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	
	10 既存の市場における市場シェアの維持	
組織の革新性	11 既存顧客へのフォローアップ体制の維持	.622
	以下の状況はあなたの組織に当てはまりますか？	
	12 新しいアイデアがプロジェクト化されやすい	
	13 技術的な新発見が受け入れられやすい	
	14 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	
	15 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される (R)	
	16 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 (R)	
17 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 (R)		
信条 コントロール	以下の状況はあなたの組織に当てはまりますか？	.920
	18 組織の理念はすべての従業員（非正規従業員を除く）に浸透している	
	19 組織の理念は従業員（非正規従業員を除く）を鼓舞することができている	
	20 経営メンバーはすべての従業員（非正規従業員を除く）に組織の社会的な存在意義を伝えている	
境界 コントロール	21 従業員（非正規従業員を除く）は組織の社会的な存在意義を認識している	.904
	以下の状況はあなたの組織に当てはまりますか？	
	22 従業員（非正規従業員を除く）が行うべき適切な行動を規定する行動指針が組織にある	
	23 従業員（非正規従業員を除く）が行うべきでない行動を規定する行動指針が組織にある	
	24 組織の行動指針は従業員（非正規従業員を除く）に浸透している	
診断 コントロール	25 組織には回避すべきリスクを従業員（非正規従業員を除く）に知らせる仕組みがある	.931
	あなたの組織には、経営メンバーを含む管理職のための以下の仕組みは存在しますか？	
	26 目標達成までの進捗を継続的に確認するための仕組み	
	27 活動の成果を測定するための仕組み	
	28 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	
双方向 コントロール	29 重要な業績指標をレビューするための仕組み	.946
	あなたの組織には、以下のような「場・機会」が仕組みとして存在しますか？	
	30 何らかの指標をベースとした、上司や部下との議論を促進する場・機会	
	31 組織の活動計画やその前提などについて、上司や部下と継続的に議論する場・機会	
構造的慣性の 要因となる 内部制約	32 組織の重要な課題にフォーカスして、上司や部下と議論する場・機会	.699
	33 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	
	あなたの組織には、以下のような状況が存在しますか？	
	34 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	
構造的慣性の 要因となる 外部圧力	35 経営メンバーや管理職は、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	.689
	36 プロジェクト等を行う上では、社内政治による根回しが行われることが多い	
	37 創業者の成功ストーリーや組織の過去の歴史が語られることが多い	
	38 所属する業界では、法律や会計等のルールによる規制が多い	
	39 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	
構造的慣性の 要因となる 外部圧力	40 提供している製品/サービスが、取引先を含む関係各所から評価を得られている	.689
	41 業界的にみると、各社横並びであることが多い	

注1) 「組織のパフォーマンス」変数の7項目については、7点尺度（「1 非常に悪い」－「だいたい計画どおり」－「7 非常に良い」）によって調査している。
 注2) 「イノベーション実績」変数の計4項目については、7点尺度（「1 著しく劣っている」－「7 著しく優れている」）によって調査している。
 注3) 「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」変数の項目は、すべて7点尺度（「1 全く存在しない」－「7 かなり存在する」）によって調査している。
 注4) 上記以外の質問項目は、リッカートの7点尺度（「1 全く当てはまらない」－「7 完全に当てはまる」）によって調査している。

参考文献

- Bisbe, J. and R. Maragueño. (2009) The choice of interactive control systems under different innovation management modes, *European Accounting Review*, 18 (2) : 371-405.
- Bisbe, J. and D. Otley. (2004) The effects of the interactive use of management control systems on product innovation, *Accounting, Organizations and Society*, 29 : 709-737.
- Davila, T. (2005) The promise of management control systems for innovation and strategic change, Chapman, C.S. (ed.) *Controlling Strategy : Management Accounting and Performance Measurement*, Oxford University Press : 37-61. 澤邊紀生, 堀井悟志監訳. (2008) 『戦略をコントロールする : 管理会計の可能性』中央経済社 : 51-83.
- Davila, T., G. Foster, and R. Shelton. (2006) *Making Innovation Work : How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Wharton School Publishing.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell. (1983) The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48 (2) : 147-160.
- 福島一矩. (2011) 「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』4 (2) : 17-27.
- 福島一矩. (2012a) 「マネジメント・コントロールによるイノベーションの創出 - 質問表調査に基づく探索的研究 - 」『管理会計学』20 (1) : 37-51.
- 福島一矩. (2012b) 「我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』36 (1) : 142-153.
- Hair Jr., J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black. (1998) *Multivariate data analysis*, Prentice Hall.
- Hannan, M. T. and J. Freeman. (1977) The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82 (5) : 929-964.
- Hannan, M. T. and J. Freeman. (1984) Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, 49 (2) : 149-164.
- Henri, J-F. (2006) Management control systems and strategy : A resource-based perspective, *Accounting, Organizations and Society*, 31 : 529-558.
- Hoque, Z. and W. James. (2000) Linking balanced scorecard measures to size and market factors : impact on organizational performance, *Journal of Management Accounting Research*, 12 : 1-17.
- Janis, I. (1982) *Groupthink : Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2nd edition. Houghton Mifflin Company.
- March, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2 (1) : 71-87.
- 森浩気. (2017) 「組織ライフサイクル後期の企業におけるインタラクティブ・コントロールの役割」『管理会計学』25 (1) : 51-65.
- 小沢和彦. (2014) 「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』34 : 63-74.
- 朴景淑, 浅田孝幸. (2003) 「企業規模と予算管理システムとの関連性に関する研究 : 2001年の日本企業におけるアンケート調査結果に基づいて」『管理会計学』12 (1) : 15-29.
- Podsakoff, P. M. and D. W. Organ. (1986) Self-reports in Organizational Research : Problems and prospects, *Journal of Management*, 12 (4) : 531-544.

- Revellino, S. and J. Mouritsen. (2009) The multiplicity of controls and the making of innovation, *European Accounting Review*, 18 (2) : 341-369.
- 佐久間智広, 劉美玲, 三矢裕. (2013) 「マネジメント・コントロール・パッケージのサーベイ研究における現状と課題 : Levers of Control フレームワークに関する文献研究」『国民経済雑誌』208 (2) : 67-89.
- 澤邊紀生, 飛田努. (2009) 「組織文化に応じたマネジメントコントロールシステムの役割 - 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』2 : 53-67.
- 新改敬英. (2018a) 「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 Block の議論を中心に -」『経済論究』160 : 1-11.
- 新改敬英. (2018b) 「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』161 : 1-18.
- 新改敬英. (2020) 「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 -」『会計専門職紀要』11 : 3-25.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press. 中村元一, 黒田哲彦, 浦島史恵訳. (1998) 『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.
- Simons, R. (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall. 伊藤邦雄監訳. (2003) 『戦略評価の経営学 戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社.
- 高瀬武典. (1989) 「構造的慣性か戦略的適応か」『理論と方法』4 (2) : 41-55.
- 飛田努. (2012) 「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』31 : 113-130.
- Tushman, L. and P. Anderson. (1986) Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31 (3) : 439-465.
- Utterback, J.M. (1994) *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press. 小津正和, 小川進監訳. (1998) 『イノベーション・ダイナミクス : 事例から学ぶ技術戦略』有斐閣.
- Widener, S. K. (2007) An empirical analysis of the levers of control framework, *Accounting, Organizations and Society*, 32 : 757-788.
- 横田絵理. (2011) 「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』54 (3) : 95-108.
- 吉田栄介, 妹尾剛好. (2010) 「日本企業における業績・予算管理の利用に関する実証研究」『原価計算研究』34 (2) : 35-45.
- 横田絵理, 金子晋也. (2014) 『マネジメント・コントロール』有斐閣.

An Exploratory Study on the Relationship between Impediments to Organizational Change, Management Control, and Organizational Performance

Takahide Shinkai

Abstract

Management Control (MC) is a formal, information-based procedure or procedure used by managers to maintain or change patterns of organizational behavior in order to motivate members and induce them to perform desired behaviors to achieve organizational objectives. The purpose of this study was to explore the mechanisms associated with Simons' (1995) Levers of Control (LOC) as an MC and organizational performance and the impediments to organizational change that have been argued to occur by focusing on inertia as a structural characteristic of the organization. The results of structural equation modeling suggest that there is a positive relationship between the use of LOC and the external and internal factors that hinder organizational change, and that there is a different interaction between LOC and internal factors. It was hypothesized that the hindrance to organizational change would increase with the active use of LOCs.