

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 4 年 6 月 28 日現在

機関番号：37402

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2019～2021

課題番号：19K23241

研究課題名（和文）経営管理システムによるイノベーション創出に組織の慣性が与える影響についての研究

研究課題名（英文）Study of the impact of organizational inertia on creating innovation through management control systems.

研究代表者

新改 敬英（Shinkai, Takahide）

熊本学園大学・専門職大学院会計専門職研究科・准教授

研究者番号：30848825

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,200,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、まず日本国内に本社のある上場企業3,758社を対象として質問票調査を行い、回答結果に対して多変量解析による統計分析を行った。分析の結果、先行研究で明らかにされていた、マネジメント・コントロールが組織慣性の克服に寄与する、という発見事項について、それが常時成立するわけではなく、一定の条件が必要である点を明らかにした。

さらに、民間企業23社の経営者、管理職ならびに組織メンバーへのインタビュー調査を行った。インタビュー内容を分析した結果、現場からのボトムアップでは既存事業が持つ慣性から抜け出すことができず、新規事業の推進が困難になりがちであることが明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

まず、本研究の学術的意義は、既存研究ではほとんど触られていなかった論点について新たな示唆を提供し、既存研究の拡張に貢献できたことである。具体的には、既存事業と新規事業の「両利き」を成立させるうえで、既存事業が持つ慣性を部分的に緩めるようなマネジメント・コントロール・システムの役割が大きい可能性を示唆できた。

次に、本研究の社会的意義は、中小零細企業が新規事業に挑戦する際に留意すべき点を新たに示唆できたことである。具体的には、新規事業を推進する際に必要な「探索」においては経営者もしくは上級役員が役割が大きく、ボトムアップでは既存事業が持つ慣性から抜け出すことが困難であることを明らかにできた。

研究成果の概要（英文）：In this study, I first conducted a questionnaire survey of 3,758 listed companies with headquarters in Japan, and then conducted a multivariate statistical analysis of the responses. As a result of the analysis, we found that the finding that management control contributes to overcoming organizational inertia, which had been revealed in previous studies, is not always true, and that certain conditions are necessary.

In addition, interviews were conducted with executives, managers, and organizational members of 23 private companies. The results of the interviews revealed that bottom-up approaches from the field cannot break free from the inertia of existing businesses, and that it tends to be difficult to promote new businesses.

研究分野：管理会計論

キーワード：マネジメント・コントロール 組織慣性 コントロール・レバー 環境適応 両利きの経営

1. 研究開始当初の背景

外部経営環境の絶え間ない変化によって、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。このような状況下では、外部環境の変化に対して企業内部の変化が遅れることで発生する環境不適応、すなわち組織の「構造的慣性」(Hannan and Freeman, 1977)の存在が明らかになっている。構造的慣性には、安定した品質で活動を繰り返し行うことができるというポジティブな側面がある反面、外部環境への「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というネガティブな側面があることが知られている。

この外部環境の変化に伴う不確実性が経営に影響を及ぼすという点は、戦略論だけではなく経営管理論の研究においても多くの研究者が言及している。そして、不確実性の高い状況での事業戦略レベル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おり、経営管理の仕組み、すなわちマネジメント・コントロール・システム(MCS)の研究においてもイノベーションとの関係について相当な研究の蓄積がなされている。

この論点については、Simons (1995) が提唱した MCS の枠組み「4つのコントロール・レバー」の議論をもとに、MCS 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。

しかし既存の実証研究によると、MCS と漸進的(Incremental)イノベーションの間には正の関連性が認められるものの、革新的(Disruptive)イノベーションの間には目立った関連性が認められていない。すなわち、不確実性の高い環境下でイノベーションを促進することが期待されている MCS であるが、先行研究で確認されているのは改善活動への有意な関連性がほとんどであり、その目的を十分に果たせているとは言えない。

「MCS がイノベーションを促進する」という文脈においては、経営層や管理職と従業員による双方向のコミュニケーションを促進(双方向コントロール)することで、創発的な知の探索が行われるとされている。しかし、環境の不確実性が常態化した中では、継続的にコントロールを実施した際の調整コスト増などの要因によって、組織内部の変化スピードが抑制され、逆に「構造的慣性」を増加させる可能性がある。その場合、「構造的慣性」がネガティブに機能した場合には、イノベーションを促進させるべく合理的に MCS を運用しているにもかかわらず、組織内部の変化が抑制されることによって逆にイノベーションを抑制してしまうという結果も想定されうる。しかしその一方で、「構造的慣性」が MCS の一部としてポジティブに機能する可能性もある。これらのメカニズムを明らかにすることができれば、先行研究の成果をさらに拡張させ、MCS 研究の発展に寄与することが可能になると考えた。以上が、本研究課題の申請時における背景・動機であった。

2. 研究の目的

本研究課題の申請時における当初の目的は、既存の MCS 研究が未だ焦点を当てていない「組織の構造的慣性」の視角を用いることによって、先行研究の大幅な拡張、すなわちイノベーションの実現に対して MCS の与える影響が限定的となってしまうメカニズムの一端を解明することであった。

3. 研究の方法

本研究課題では、以下に示すとおり定量研究と定性研究の両方を実施した。

(1) 国内上場企業のうち、日本国内に本社のある 3758 社を対象とした質問票調査を行い、その回答結果に対して統計的手法による定量研究を実施した。最終的なサンプルサイズは 180 件、回収率は 4.8%であった。

(2) 上場企業・非上場企業を含む、民間企業計 23 社の経営者・管理職・組織成員へのインタビューを行った。

4. 研究成果

本研究課題の主な成果は以下のとおりである。なお、(4)は当初予期していなかった新たな知見の発見である。

(1) MCS 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結果、Simons (1995) が提唱する 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、MCS 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、MCS 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、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。今回操作化

した構造的慣性の尺度は、MCS が構造的慣性に与える影響、および構造的慣性が MCS 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、MCS の活用が組織の構造的慣性を強化する可能性を示した。

(2) 組織コンテキストとしての組織変化の阻害要因と 4 つのコントロール・レバー、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、4 つのコントロール・レバー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、各コントロール・レバー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。この発見をとおして、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 4 つのコントロール・レバー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、既存研究の拡張を行うことができた。具体的には、4 つのコントロール・レバー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、それが各コントロール・レバー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。MCS 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、MCS 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。MCS 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 MCS 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と考えられる。

(3) 組織慣性にかかわる管理会計領域の代表的な既存研究がまだ論じていない管理会計と組織慣性との関連性について、Simons (1995) の 4 つのコントロール・レバーを理論的枠組みとした構造方程式モデリングによる探索的分析を行った。本分析で特に着目すべき点は、4 つのコントロール・レバーのうちの「理念コントロール」および「双方向コントロール」の機能についてであった。同じく 4 つのコントロール・レバーの構成要素である「境界コントロール」と「診断コントロール」が組織の構造的慣性を弱める効果を持つ点については本研究の発見事項と Simons (1994) の主張とは同様の結果であったものの、「理念コントロール」と「双方向コントロール」については異なる結果となった。この結果の相違については、「理念コントロール」と「双方向コントロール」それぞれが持つ特徴が組織慣性を強める働きを内包している可能性、ならびに「理念コントロール」と「双方向コントロール」が組織慣性を克服するために必要な追加条件が存在する可能性が考えられた。この現象は既存研究では明らかにされていなかったものであり、本分析結果によって MCS 研究の学術的な拡張可能性を示すことができたと考える。

(4) インタビュー調査を実施した企業群では、ボトムアップによる新規事業の取り組みよりも、トップダウンによる新規事業への積極的な取り組みが見られた。これは、ボトムアップでは既存事業が持つ慣性から抜け出すことができず、非連続的な新規の取り組みを行うコストが大きくなることで、新規事業を強力に推進するインセンティブを持たない可能性が考えられた。また、トップダウンで新規事業を推進している企業は、トップ自らが新規事業の探索を行っているケースがほとんどであった。以上の調査で得られた示唆は、少なくとも中小企業においては新規事業の探索機能としてトップの役割が大きいことと、既存事業と新規事業の「両利き」を成立させるうえでは、既存事業が持つ慣性を部分的に緩めるようなマネジメント・コントロール・システム(MCS)の役割が大きいことであった。いずれも既存研究ではあまり触られていないため、この点についても、既存研究の拡張に貢献できたと考える。

【主要参考文献】

- Hannan, M. T. and J. Freeman. (1977) The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology* 82(5), pp. 929-964.
- Simons, R. (1994) How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*. 15, pp. 169-189.
- 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。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 新改敬英	4. 巻 25
2. 論文標題 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	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 商学論集	6. 最初と最後の頁 1-20
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 新改敬英	4. 巻 11
2. 論文標題 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—	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 会計専門職紀要	6. 最初と最後の頁 3-25
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 新改敬英
2. 発表標題 マネジメント・コントロールと組織の慣性との関連性 -Simons（1994）の研究成果を手がかりに-
3. 学会等名 九州会計研究会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 新改敬英
2. 発表標題 How Does Organizational Inertia Affect the Relevance between Firm's Management Control and Incremental Innovation?
3. 学会等名 Kumamoto Gakuen University & Chonnam National University International Conference 2019
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 新改敬英
2. 発表標題 マネジメント・コントロール・システムと組織の慣性の相互作用についての探索的研究 - 国内上場企業を対象に-
3. 学会等名 日本会計研究学会 九州部会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------