

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年5月15日現在

機関番号：32612

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530492

研究課題名（和文） 日本企業の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

研究課題名（英文） A Study of Management Control for inducing of innovation of Japanese companies

研究代表者

横田 絵理（YOKOTA ERI）

慶應義塾大学・商学部・教授

研究者番号：20277700

研究成果の概要（和文）：

本研究は、日本企業を研究対象として、イノベーションを誘導する経営の仕組み（マネジメント・コントロール・システム：MCS）とはどのようなものかを考察した。

研究の成果としてはインタラクティブ・ネットワーク（IN）の特徴を高程度に持つ企業においては、マネジャーが人的ネットワークを部下に強く勧める行動をとることがわかった。イノベーションを誘導する可能性を高める人的ネットワークの構築を、マネジャーが部下に促すことにMCSが影響を与えているということである。また、マネジメント・コントロール・システムのなかでも多くの企業が活用している予算管理システムについても、その特徴がマネジャー行動にかかわること、また、環境の不確実性がその関係性に影響を与えることがわかった。つまり、MCSを意識的に特徴づけることにより、マネジャーや組織メンバーにイノベーション行動を誘導し得ることが明らかになった。

研究成果の概要（英文）：

This study investigated what new management control systems in Japanese companies can induce to innovation. We found some points. As results of surveys, we have some points of findings. The first point is that a company has more interactive network of management control systems, their managers take more actions that they strongly recommend to subordinate to make the human network inside and outside of the company. It means that a way of relevant management control systems are able to motivate members, include managers, try to make human networks to induce innovation. The second point is that budget management as a part of management control systems related with behaviors of managers. We also found that the uncertainty of the environment affects the relationship in the particular. That is, innovation has been induced by the relevant management control system rather than unable to induce innovation.

交付決定額

（金額単位：円）

| | 直接経費 | 間接経費 | 合計 |
|--------|-----------|---------|-----------|
| 2010年度 | 900,000 | 270,000 | 1,170,000 |
| 2011年度 | 1,300,000 | 390,000 | 1,690,000 |
| 2012年度 | 700,000 | 210,000 | 910,000 |
| 年度 | | | |
| 年度 | | | |
| 総計 | 2,900,000 | 870,000 | 3,770,000 |

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：マネジメント・コントロール・システム，イノベーション，人的ネットワーク，予算管理，インタラクティブ・ネットワーク，マネジャー行動

1. 研究開始当初の背景

企業における経営の現場の変化はかつてないほど大きい。こうした変化を先んじて捉え、あるいは時に自ら環境の変化をも創ることも含め、企業の成長と存続のためにイノベーションが企業において渴望されている。企業にとって、イノベーションは、もはや偶然に起こったものをいかにうまくとらえるかが問われる時期をこえ、いまや、組織でイノベーションを生み出す土壌を「仕組み」としていかに創るかが必要となっているということである。

一方、かつて本研究の中心とするマネジメント・コントロールの分野は、標準化が進んだ製造業を研究対象としてきた。この製造業でもイノベーションを創生することをはじめ、激しい環境変化に対するフレキシブルな対応や迅速で柔軟な意思決定がますます必要となっている。また製造業以外の、必ずしも標準化を必要としない分野においても、ビジネスを行うためにマネジメント・コントロール・システムの構築が必要となってきた。つまり非連続な状況に対応するための、標準化を基盤としない新たなマネジメント・コントロールがいかなる製造業、非製造業問わずに必要となっているともいえる。

これまでのマネジメント・コントロールとは異なる新たなマネジメント・コントロールが必要となっていると考えた理由は、これまで大企業が活用し続けている従来型のマネジメント・コントロールの概念のもとでは、イノベーションは生まれにくいといわれてきたためである。大組織でもイノベーションが必要なはずであり、かつ、大企業の経営活動にはマネジメント・コントロールが不可欠である。

以上のように実務界にとってもまた、研究者にとっても急務となっている現状を踏まえ、本研究を開始した。

2. 研究の目的

本研究は、イノベーションを誘導するマネジメント・コントロールとはどのようなものか、特に日本企業を対象として明らかにすることが目的であった。より具体的には、イノベーションを生み出すための企業における仕組みを、インタラクティブコントロールおよびインタラクティブ・ネットワークをキーワードとし、新しいマネジメント・コントロール概念を管理会計のみならず、組織お

よび組織行動の分野の知見をまじえて考察し、新たなマネジメント・コントロールについて知見を得ることを研究目的とした。

3. 研究の方法

研究は次の手順で進めた。

まず、イノベーション研究の動向についての情報収集や先行文献研究に加え、専門家や企業へのインタビュー（パイロット・リサーチ）、学会での資料収集を行った。これらから企業における現状を研究者自身が深く理解すると同時に、これまでのイノベーション研究とマネジメント・コントロールとの位置づけを探った。

次にこうした中で得た知見から次の探索的研究のための質問紙調査ならびにインタビュー調査にあたっての大きな枠組みとして調査フレームワークを設定した。ここでのフレームワークはマネジメント・コントロール・システムの特徴とマネジャー行動との関係性を探るためのものである。マネジメント・コントロールの特徴として、そのプロセスを形成するサブ・システムの特徴に加え、インタラクティブ・ネットワークの概念も含めたうえでの特徴を探ることとした。

構築したフレームワークを基に質問紙調査とインタビュー調査による混合研究をおこなった。

質問紙調査は東京証券取引所一部上場企業約 1700 社弱の企業の経営企画担当責任者宛 2012 年 2 月に送付 3 月に回収を行った。回収は 262 社であった。

質問項目は、マネジメント・コントロール・システムにかかわる、組織、環境の不確実性、予算管理および主要組織の業績評価システムの特徴、リーダーシップの特徴、マネジャー行動など多岐にわたるものである。

また企業においてマネジメント・コントロールがイノベーションへの動きとどのように関わっているのかについて、インタビュー調査を行った。インタビュー先は、食品大手企業、地域インフラ提供企業、IT 関連企業、製薬企業などである。各企業の現在のマネジメント・コントロールの仕組みについて把握するとともに、それがイノベーションの生成、組織活性化などどのように結びつく可能性があるのかを探った。加えて企業においてマネジメント・コントロールの仕組みを考える場合にイノベーションをどの程度意識しているのかについても把握した。

以上のように、本研究は、文献研究とパイロット・リサーチによるフレームワーク作成後、質問紙調査、インタビュー調査をともなった混合研究の方法を選択した。

4. 研究成果

研究から明らかになったのは次の点である。

まず、先行研究からは、従来型のマネジメント・コントロール・システムは「破壊的イノベーション」を誘導するというよりも、むしろ漸進的イノベーションを推進することができると考えられていることがわかった。この考え方をとれば、組織のなかで仕組みを構築し経営活動をルーチン化したとしても、その中である種のイノベーションは起こりうるということである。

また、マネジメント・コントロールの分野においては、他の領域の知見も取り入れたうえで、組織内、組織外のインタラクティブな情報のやり取りを促進することにより、組織内のダイナミズムを活性化できることがSimons(2005)により指摘されていた。Simonsによるインタラクティブ・コントロールの提唱(Simons, 1990;1995)以降、これについての研究が重ねられ、かつ新たに提唱されたインタラクティブ・ネットワークの考え方もイノベーションと深く関係した概念として提唱されていることが確認された。

質問紙調査は経営管理システムの広い範囲を対象としたため、その中で次の2つのポイントに焦点を絞って分析検討を行った。

一つの視点はイノベーションを促進するためのインタラクティブ・ネットワークと実際の企業におけるマネジャーの人的ネットワーク活動との関係である。

ネットワーク活動はイノベティブな活動を促しやすく、その重要性は先行研究から指摘されていた。したがって、インタラクティブ・ネットワークの仕組みを組織が持っていることが、マネジャーが人的ネットワークを重んじる(部下にそれを促進すること)とどのように関わるのかを検討した。その結果、インタラクティブ・ネットワークの仕組みをもつ企業ほど、マネジャーの人的ネットワークについて推奨する傾向にあることがわかった。また、環境の不確実性が高い場合には、社外ネットワークの構築が推奨されにくいこと、およびその場合にはインタラクティブ・ネットワークの仕組みが社内の人的ネットワーク構築推奨を強化することが明らかになった。

これは研究分担者である高田が長年研究を蓄積してきた人的ネットワークの動きが、マネジメント・コントロール・システムの仕組みと関係していることを実証できたことも成果の一つである。

第2の視点はマネジメント・コントロールの主たるプロセスの一つである予算管理システムとイノベーションとの関係に焦点を絞ったものである。この分析は、イノベーションを担うマネジャー行動との関係を主として分析した。

その結果、予算管理の特徴の違いが、予算が組織にもたらす効果の違いに影響を与えること、マネジャーの行動や心理に対しても異なった影響を与えていることが明らかになった。予算がもたらす効果とは具体的には、達成すべき重要事項の周知徹底や最終目標・方針の伝達や目標の具体化などコミュニケーションを促進するという効果、あるいは組織単位間の調整や業務量の決定といった計画を浸透させる効果をさしている。加えて予算管理の特徴の違いがこうした予算がもたらす効果に与える影響は、環境の不確実性の程度や組織文化の違いによっても左右されることがわかった。

またインタビュー調査等からは、次の点が明らかになっている。

まず大企業の場合には、従来からのマネジメント・コントロールが必ずしもイノベーションを行うことを狙いとしては構築されていないこと、イノベーションを創生する仕組みを構築するには、プロセス重視のマネジメント・コントロールよりもむしろ、結果重視のマネジメント・コントロールのほうが、マネジャーおよびその傘下の組織メンバーの創意工夫を促す可能性があることが示唆された。

この点は、たとえばビジネス変化の激しいIT業界の場合特に顕著で、従来型の戦略を所与としたマネジメント・コントロールではなくSimons(2005)が提示したように、戦略とマネジメント・コントロールとの関係をより広い範囲で捉えるべきであるという点を確認した。

一連の調査分析の考察の結果として、イノベーションを起こすことが難しいといわれる従来型のマネジメント・コントロールの下でも改善型のマネジメント・コントロールは起こしうる。そこでいうイノベーションは、マネジメント・コントロール・システムが影響を与える組織メンバーの行動を、イノベーションをうみやすい行動へと誘導することによりうながされる。

加えて組織内の縦横のインタラクティブ・ネットワークを重視したマネジメント・コントロールの下ではマネジャー自身の行動がイノベーションを誘導するようなリーダーシップを取りやすい。これもまた、マネジメント・コントロールが組織メンバーに影響を与えることによるイノベーションへの誘導である。

つまり、組織メンバーがイノベーションを

起こしやすくするための組織の仕組みの一つとしてマネジメント・コントロール・システムを意識的に構築することが重要であることが本研究でも改めて確認できた。

(Simons, R. (1990) "The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspective," Accounting, Organizations and Society, 15(1/2), pp.127-143.

Simons, R. (1995) Levers of Control, Harvard Business School Press.

Simons, R. (2005) Levers of organization design., Harvard Business School Press.)

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 14 件)

妹尾剛好・横田絵理, 日本企業における予算に基づく業績評価に関する考察 評価に焦点をあてて, 原価計算研究, 査読有, 37(1), 2013, 96-106.

横田絵理, グループ経営のためのマネジメント・コントロール キリン・ホールディングスの事例からの考察, 会計, 査読無, 183(3), 2013, 391-404.

横田 絵理, 妹尾 剛好, 高田 朝子, 日本企業における予算管理の実態調査: 予算編成に関する分析, 企業会計, 査読無, 65(1), 2013, 222-237.

横田絵理・高田朝子・妹尾剛好・金子晋也, 日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムとマネジャーの行動に関する実態調査, 三田商学研究, 査読無, 55(4), 2012, 93-117.

金子晋也・横田絵理, Google 世界をつなぐマネジメント, 慶應義塾大学ビジネス・スクール・ケース, 査読無, 90-12-1131, 2012, 1-21

金子晋也・横田絵理, ファイザー グローバル・ビジネス・ユニットと業績評価, 慶應義塾大学ビジネス・スクール・ケース, 査読無, 90-13-1135, 2012, 1-26

高田朝子, 情報のハブを利用した危機対応についての一考察 D社の事例をもとに, 日本情報経営学会誌, 査読無, Vol32.No.2, 2012, 39-48

横田絵理 妹尾剛好, インターラクティブ・コントロール・システムとしてのバランスト・スコアカードの検討 食品 X 社の事例からの考察,

メルコ管理会計研究, 査読有, 第 5 号, 2012, 3-14

高木晴夫・横田絵理, キリンホールディングス株式会社, 慶應義塾大学ビジネス・スクール ケース, 査読無, 90-11-5300, 2012

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, 査読無, 54(3), 2011, 95-108

横田絵理・妹尾剛好, バランスト・スコアカードの活用に関する検討 食品 X 社の事例研究, 慶應義塾大学商学会ディスカッションペーパー, 査読無, FY11, No. 1, 2011, 1-17

妹尾剛好, 機能部門におけるバランスト・スコアカードの重要性: キリンビール株式会社の事例からの考察, 原価計算研究, 査読有, 第 35 巻第 2 号, 2011, 51-61

横田絵理・妹尾剛好, 戦略マネジメントシステムの事例研究(1), 三田商学研究, 査読無, 53(3), 2010, 45-58

横田絵理・妹尾剛好, 戦略マネジメントシステムの事例研究(1), 三田商学研究, 査読無, 53(2), 2010, 123-136

[学会発表](計 5 件)

Takeyoshi Senoo, Eri Yokota, Asako Takada and Shinya Kaneko, The effects of environmental uncertainty and corporate frugality on the usefulness of budgets, The 6th New Zealand Management Accounting Conference, 2012 年 11 月 22 日, Massey University

横田絵理 高田朝子 妹尾剛好 金子晋也, インターラクティブ・ネットワークとマネジャー行動 実態調査からの一考察 経営情報学会 2012 年秋季全国研究発表大会, 2012 年 11 月 17 日, 金沢星陵大学

横田絵理・妹尾剛好, 日本企業における予算に基づく業績評価に関する考察, 日本原価計算研究学会第 38 回全国大会, 2012 年 09 月 08 日, 横浜国立大学

妹尾剛好, 戦略マップがマネジャーの心理に与える影響の考察: 文献レビューを中心に, 日本原価計算研究学会・日本管理会計学会共催 2012 年度第 1 回リサーチセミナー (2012 年 6 月), 産業能率大学

横田絵理・末松栄一郎「情報提供による組織メンバーの行動変容についての一考察」日本管理会計学会,2011年度年次全国大会,2011年10月9日関西大学千里山キャンパス

6. 研究組織

(1)研究代表者

横田 絵理 (YOKOTA ERI)
慶應義塾大学・商学部・教授
研究者番号：20277700

(2)研究分担者

高田 朝子 (TAKADA ASAKO)
法政大学大学院・イノベーションマネジメント研究科・教授
研究者番号：10349194

(3)連携研究者

妹尾 剛好 (SENOO TAKEYOSHI)
和歌山大学・経済学部・講師
研究者番号：60610201