

### 組織の学習志向および学習プロセスに影響を及ぼす組織要因研究

福田, 淳児 / FUKUDA, Junji

---

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費助成事業 研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

5

(発行年 / Year)

2015-05

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 5 月 29 日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530577

研究課題名(和文) 組織の学習志向および学習プロセスに影響を及ぼす組織要因研究

研究課題名(英文) Study of organizational learning orientation and the organizational elements influencing learning process

研究代表者

福田 淳児 (FUKUDA, Junji)

法政大学・経営学部・教授

研究者番号：50248275

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、文献レビューに基づき、探索および活用的な組織の学習志向に環境特性、組織の構造的特性およびマネジメント・コントロール・システム(MCS)の設計が及ぼす影響、学習志向が組織成員の行動にもたらす影響、さらに組織成員に対するMCSの影響が最終的な組織学習の成果に及ぼす影響について仮説を設定した。仮説検証の目的で実施した郵送質問票調査の分析から、以下の点が明らかになった。探索志向を有する事業部と活用志向を有する事業部では、組織特性またMCSの設計やその利用方法が異なる。また、インタラクティブな予算の利用の程度が学習の成果としての探索型学習と活用型学習の程度に与える影響が異なっている。

研究成果の概要(英文)：In this study, based on a literature review, I have made some hypotheses concerning the influence of environmental and organizational characteristics has organizational learning orientation and how the design of management control systems (MCS) influences explorative and exploitative learning organization. Also included the influence an organizational orientation has on organizational members' behavior, and on organizational learning itself. According to the survey analysis for testing of the above hypotheses, I found the following things. First, the organizational characteristics and the ways using MCS are different for exploration oriented divisions and exploitative oriented divisions. Second, the degree of using interactive budget management system has a different degree of influence on explorative learning and exploitative learning.

研究分野：管理会計

キーワード：組織学習 探索学習志向 活用学習志向 マネジメント・コントロール・システム 質問票調査

### 1. 研究開始当初の背景

企業が、競争企業との間で、競争上の優位性を獲得・維持するうえで、イノベーションを継続的に遂行する能力が非常に重要であることが、従来から多くの研究で指摘されてきた。このイノベーション・プロセスにおいて中心的な役割を果たす企業のコンピタンスとして組織学習がある。

企業が継続的にイノベーションを遂行する能力、また組織学習に着目した研究は、経営学や管理会計論といった多様な研究領域において蓄積されてきた。たとえば、組織論における伝統的な議論では、有機的な特性を有する組織はイノベーションに親和的であり、機械的な組織特性はイノベーションを抑制する傾向があると主張されてきた (Burns and Stalker, 1964)。管理会計研究の領域においても、公式的な階層構造を支援する役割を果たす管理会計システムを中心とするマネジメント・コントロール・システムがイノベーションに抑制的に機能すると従来主張されてきた。

しかしながら、近年実施された経験的な研究の一部は、上記の主張とはある部分矛盾する結果をもたらすものであった。それらの研究は、マネジメント・コントロール・システムをはじめとする組織的な要因とイノベーションまた組織学習との間の関係が、従来想定されていたよりも、複雑である可能性を示唆するものであった。組織の学習志向に着目した管理会計研究では、Simons(1995)によって提唱された4つのコントロール・レバーに依拠して、上司が例外管理的に部下の行動に介入するマネジメント・コントロール・システムの**診断的な利用**が組織の学習志向を抑制し、上司が継続的に部下の意思決定に関与するマネジメント・コントロール・システムの**インターアクティブな利用**が組織の学習志向を促進すると主張する研究(Henri, 2006)がある一方で、業績測定システムの診断的な利用が組織の学習志向にポジティブな影響を及ぼすとともに、インターアクティブな利用が組織の学習志向へもたらす影響が直接的なものではなく、業績測定システムの診断的な利用を介して影響を与えるとする研究(Widener, 2004)も存在している。

本研究の開始時点では、これらの必ずしも首尾一貫していない研究結果を解釈することが大きな目的の一つであった。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、従来多様な領域で実施されてきた諸研究から得られた、ある部分お互いに矛盾する研究結果を踏まえ、イノベーションの本質的な要素である組織学習に着目することで、組織の学習志向また組織学習プロセスにマネジメント・コントロール・システムの設計およびその利用方法、組織の構造的な特性、組織を取り巻く環境特性がどのような影響を及ぼすかを明らかにすることに

ある。この研究によって、第1に、企業内で、新しいアイデアの創造やその製品化、市場化を行う一連のプロセスに大きな影響を及ぼす組織要因を明らかにすることができる。第2に、組織学習に影響を及ぼす組織要因間の関係が代替的なものであるのか、補完的なものであるのかを明らかにすることができる。なお、本研究では、以下の点で過去の研究を拡張している。第1に、組織の学習志向の自身、すなわち学習の方向性を考慮することである。組織学習がこれまでに組織が持たない新しい知識の獲得を目指しているのか、または従来有している知識の効率的な利用を目指しているのかという点である(March, 1991)。異なる学習志向を有した組織では、マネジメント・コントロール・システムが組織学習に及ぼす影響が異なる可能性がある。第2に、組織学習の研究においては、組織が有する学習に対する志向性という側面だけではなく、組織学習の成果としての側面も同時に考慮すべきであろう。経営学の領域では、組織の学習志向に影響を及ぼす環境要因や経営者の取り組みを明らかにしている研究(Sidhu et al., 2004)と同時に、組織が行なったイノベーションを既存の技術や製品・サービスまた顧客や市場セグメントとの近接性に基づいて、探索的なイノベーションと活用的なイノベーションとに区分し、それらのイノベーションに影響を及ぼす諸要因を明らかにした研究も存在する(Jansen et al., 2006)。本研究ではこれらの点も考慮している。

### 3. 研究の方法

経営学および管理会計論の領域でこれまでに蓄積されてきた文献のレビューに基づき、組織の学習志向や学習プロセスに影響を及ぼす環境要因、組織の構造的な特性、マネジメント・コントロール・システムの設計や利用の方法、トップ・マネジメントの構成や役割といった諸要因およびそれらの要因間の関係について、どのような研究が行われ、どのような発見がなされてきたのかを明らかにした。特に、マネジメント・コントロール・システムの下位システムおよび下位システム間の関係について注目した。

この文献レビューと並行して、日本企業数社の事業部レベルでのイノベーションおよびそれと関連して行なわれた組織学習について、インタビュー調査を実施した。これは、理論的な研究に基づき抽出した組織要因が実際の企業においてどのような組み合わせで利用されている可能性があるのか、またそれに影響を及ぼしている要因がいかなるものであるのかを明らかにすることを主な目的として実施した。

上記で示した文献研究ならびにインタビュー調査に基づいて、組織の学習志向および学習プロセスに影響を及ぼす要因およびそれらの要因間の関係性についての仮説の設

定を行った。その後、導出された仮説の検証を目的として、東京証券取引所1部2部上場の製造企業を対象とした郵送質問表調査を平成26年3月3日を投函期限として実施した。以下の分析に利用した最終的なサンプル数は125事業部であり、回答率は10.8%であった。

また、この質問表調査でその後のインタビュー調査に応じてくださると解答をくださった事業部のいくつかに対して、回答いただいた内容について追加的なインタビュー調査を実施した。

#### 4. 研究成果

##### (1) 仮説の設定

文献のレビューならびにインタビュー調査から導出した主な仮説は次のとおりである。

仮説1 環境の不確実性・複雑性の程度は、組織が有する学習志向に影響を及ぼす。

仮説1-1 環境の不確実性・複雑性の高い状況では、組織の探索志向が高まる。

仮説1-2 環境の不確実性・複雑性が低い状況では、組織の活用志向が高まる。

仮説2 組織の集権化の程度は、組織が有する学習志向に影響を及ぼす。

仮説2-1 集権化の程度の高まりは、組織の探索的な学習志向を弱める。

仮説2-2 集権化の程度の高まりは、組織の活用的な学習志向に影響をあたえない。

仮説3 予算の達成可能性の知覚が高い状況で探索的な組織学習が促進される。

仮説4 組織の学習志向の違いは、組織成員間のタスク・コンフリクトの程度に影響を及ぼす。

仮説5 探索志向の強い組織では、組織の現場での即興の程度が高まる。

仮説6 インターアクティブなマネジメント・コントロール・システムの利用は、組織成員間のタスク・コンフリクトの解決に影響を及ぼすことで、探索的な成果をもたらす。

##### (2) 分析結果

本研究では、質問票調査の因子分析から、「探索的学習志向」および「活用的学習志向」という2つの異なる学習志向が抽出された。これらの異なる事業部の学習志向を促進する要因として、本研究では、事業部の直面する環境の特性、組織の特性、およびマネジメント・コントロール・システムの特徴を考えている。環境特性としては質問票調査の結果の因子分析から、「市場の不確実性」、「技術的な不確実性」、および「競争の強さ」という3つの因子を抽出した。また、組織特性については、「公式化の程度」と「分権化の程度」という2つの因子が抽出された。マネジメント・コントロール・システムについては、経営理念が各事業部の取り組む事業の領域また開発する製品・サービスに対して、どの程度解釈の余地があるかについて尋ねた「経

営理念の解釈の余地」と事業部長による「予算の達成可能性の知覚」が考慮されている。組織の学習志向を被説明変数として重回帰分析を行なった結果、事業部の探索的学習志向の程度に、仮説とは異なり、事業部の直面する環境の特性は影響を与えていないことが発見された。これに対して、事業部の分権化の程度は、事業部の探索的学習志向との間に、統計的に有意な正の関係性を有していることが発見された。また、探索的な学習志向は、事業部長による予算の達成可能性との間にも、統計的に有意な正の関連性を有している。このことは、ある程度余裕がある状況において、探索的な学習が行なわれる傾向のあることを示している。これらの結果から、仮説は部分的に支持されたといえよう。すなわち、事業部の探索的学習志向は、事業部内での分権化の程度が進み、予算の達成可能性の程度がある程度高いと知覚されている状況で促進される傾向がみられる。

これに対して、事業部の活用的学習志向の程度については、10%水準ではあるが、技術的な変動や競争の強さといった環境の特性が、学習志向の程度との間に正の関係性を有している。分権化の程度は、0.1%水準で統計的に有意な正の関係性を有していることがわかった。公式化の程度も、10%水準ではあるが、活用的な学習志向との間に正の関連性を有している。このことから、仮説は部分的に支持されたといえよう。事業部の活用志向は、事業部の直面する環境の不確実性が高く、分権化の程度や公式化の程度が高い状況で促進される傾向があるといえよう。

次に、事業部の学習志向と事業部内での成員間でのコンフリクトの状況との関係についてである。因子分析の結果、本研究では、「タスク・コンフリクト」と「その他のコンフリクト」という2つの因子が抽出された。「その他のコンフリクト」は、従来の研究において、異なるコンフリクトとして抽出された関係性のコンフリクトとプロセス・コンフリクトとが混在したものであった。組織の学習志向とこれらのコンフリクトの間の相関分析を行なったところ、仮説で想定したように、探索的学習志向とタスク・コンフリクトとの間に、統計的に有意な強い正の相関がみられた。タスク・コンフリクトは、「グループ・タスクに関する観点や意見の違いについての意識」(Jehn and Mannix, 2001, p.238)を意味している。このことは、「新しい知識の追求」(Levinthal and March, 1993, p.105)を伴う探索的学習志向の特徴を考慮に入れれば、ある程度納得ができる結果であるといえよう。これに対して、活用的な学習志向とタスク・コンフリクトおよびその他のコンフリクトとの間には、統計的に有意な関係が見いだせなかった。このことから、仮説4は支持されたといえよう。

事業部の学習志向と即興の程度との間には次のような関連性が発見された。なお、本

研究では、その場の状況の変化に合わせて、事業部の成員が臨機応変に行動することを、「即興」とよんでいる。まず、即興の程度については、今回の質問票調査からは、「新奇な対応」と「迅速な対応」という2つの因子が抽出された。両者の相関分析の結果、探索的学習志向、活用的学習志向とも「新奇な対応」と「迅速な対応」との間に統計的に有意な正の関連性が見られた。しかしながら、両者の関係性は探索的学習志向においてより強いものであった。このことから、仮説5は支持されたといえよう。

組織学習研究においては、組織が有する学習に対する志向性という側面だけではなく、組織学習の成果としての側面も同時に考慮すべきであると考えられる。経営学の領域では、組織の学習志向に影響を及ぼす環境要因や経営者の取り組みを明らかにしている研究(Sidhu et al., 2004)と同時に、組織が行なったイノベーションを既存の技術や製品・サービスまた顧客や市場セグメントとの近接性に基づいて、探索的なイノベーションと活用的なイノベーションとに区分し、それらのイノベーションに影響を及ぼす諸要因を明らかにした研究も存在する(Jansen et al., 2006)。後者の研究は、組織学習の成果を扱っていると考えられることができる。本研究では、Jansen et al. (2006)で利用された尺度に従い、事業部の組織学習の成果を測定した。因子分析の結果、本研究では、3つの因子が抽出された。各因子を構成する変数の特徴から「新規顧客探索学習」、「新製品探索学習」および「活用学習」と名付けた。

学習成果を被説明変数に、タスク・コンフリクトの程度、新奇な対応の程度、およびマネジメント・コントロール・システムの利用を説明変数として重回帰分析を行なった。なお、ここでは、マネジメント・コントロール・システムの下位システムとして、経営理念、行動規範、インターアクティブな予算の利用およびプロジェクト・マネジメントのインターアクティブな利用を考慮した。なお、マネジメント・コントロール・システムのインターアクティブな利用の程度については、Bisbe and Otley (2004)に基づいて、その程度を尋ねている。

重回帰分析の結果、新規顧客探索学習は、タスク・コンフリクトおよび新規の対応の程度が高まるほど、進展する傾向があることが発見された。また、行動規範の事業部内への浸透の程度が高いほど、新規顧客探索学習が高まる傾向がある。タスク・コンフリクトとインターアクティブなマネジメント・コントロール・システムの利用の程度の交互効果の符号はマイナスであった。このことは、同様のタスク・コンフリクトの状況では、インターアクティブなコントロールの利用が低いほど、新規顧客探索学習が進展する傾向があることを意味している。タスク・コンフリクトが高い状況では、インターアクティブな予

算の利用の程度が、新規顧客探索学習を高める効果が弱くなるといえよう。インターアクティブなコントロールの利用の程度は、事業部内の成員間のタスク・コンフリクトが低い状況で、新奇顧客探索学習を維持する要因として機能している可能性がある。

新製品探索学習については、事業部への経営理念の浸透度が高いほど、促進される傾向があることが発見された。

これらのことから、仮説6は部分的に支持されたといえよう。

### (3) 分析のまとめと今後の課題

本質問票調査からの発見事項は次のとおりである。

- ・ 事業部の直面する環境の特性、組織の構造的な特性およびマネジメントの設計やその利用の方法は事業部が有する学習志向の程度に影響を及ぼす。
- ・ 事業部の学習志向は、事業部内の成員間のタスク・コンフリクトの程度および新規の取り組みの程度に影響を及ぼしている。
- ・ 事業部内の成員間のタスク・コンフリクトの程度および新規の取り組みの程度、マネジメント・コントロール・システムの利用の方法、およびタスク・コンフリクトの程度とマネジメント・コントロール・システムの利用の方法(予算のインターアクティブな利用の程度)の交互効果は事業部の組織学習の成果に影響を及ぼしている。

質問票調査で発見された内容について、実際の事業部を対象としたインタビュー調査を継続することで、異なる学習志向のもとでのマネジメント・コントロール・システムの運用方法およびそれらのシステム間の関係をより具体的に明らかにすることが今後の課題の一つである。

さらに、本研究では、探索的な学習志向と活用的な学習志向とが両方とも全サンプルの平均値以上を示した事業部がいくつか発見されている。これは ambidextrous(両利き)事業部の特徴を有していると考えられる。本質問票調査においても、探索的な学習志向と活用的な学習志向はそれぞれ異なる環境特性、組織特性ならびにマネジメント・コントロール・システムの特徴によって促進されることが発見されている。両者の特徴を併せ持っている ambidextrous 事業部においては、どのようなマネジメント・コントロール・システムの設計や利用がなされているのだろうか。これは今後の大きな課題である。

### (引用文献)

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.

Henri, Jean-Francois. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31: 529-558.

Jansen, J.J.P., F.A.J.Van Den Bosch, and H.W.Volberda. 2006. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science* 52(11); 1661-1674.

Jehn, K., and E.A.Mannix. 2001. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2): 238-251.

Levinthal, D., and J.G.March. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.

March, J.G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*. 2(1): 71-87.

Sidhu, J.S., H.Volberda, and H.Commandeur. 2004. Exploring Exploration Orientation and its Determinants: Some Empirical Evidence. *Journal of Management Studies* 41(6): 913-932.

Simons, R. 1995. *Levers of Control-How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*-. 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.)

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

#### 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 2 件)

福田淳児、組織学習とマネジメント・コントロール・システムとの関係—郵送質問表調査の結果より—、経営志林(法政大学) 査読なし、第52巻第1号、2015(in press)

福田淳児、マネジメント・コントロール・システムと探索ならびに活用、経営志林(法政大学) 査読なし、第49巻第4号、2012、91-112

〔学会発表〕(計 1 件)

福田淳児、組織学習とマネジメント・コントロール・システム、日本管理会計研究学会全国大会、2014(9月3日) 青山学院大学(東京都渋谷区)

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

取得状況(計 0 件)

#### 6. 研究組織

(1)研究代表者

福田 淳児(FUKUDA, Junji)

研究者番号: 5 0 2 4 8 2 7 5

法政大学・経営学部・教授