九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

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

新改, 敬英
九州大学大学院経済学府 : 博士後期課程

https://doi.org/10.15017/1913923

出版情報：経済論究. 160, pp.1-11, 2018-03-23. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

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—

A Discussion about Limits of Management Control, Uncovered by Organizations' Structural Attributes

—Focusing on a Discussion of "Organizational Blocks"—

新　改　敬　英[†]
Takahide Shinkai

1．はじめに

マネジメント・コントロールは，戦略の実行局面において「組織内の構成員が自律的意思決定を行いつつ，しかも組織に対して目的適合的な行動を可能にする」（佐藤，2007）ための手段であり，組織の戦略の成否の鍵を握る重要な概念である。

近年の研究においては，Anthony（1965）を嚆矢とする伝統的マネジメント・コントロール概念に対する建設的な批判を基盤とした研究の蓄積によって，その理論的拡張がなされてきた。福嶋（2012）はこれらの研究を，マネジメント・コントロールの上位階層（戦略計画）や下位階層（オペレーショナル・コントロール）に広げる垂直的拡張と，非会計的なコントロール手段も含む多様なコントロール手段を包含する水平的拡張の２つの軸で整理している。前者の代表例としてはGovindarajan and Gputa（1985）やSimons（1987；1990）などが，そして後者の代表例としてはOuchi（1979）やFlamholtz（1983），Merchant（1985），Macintosh and Daft（1987）などが挙げられる（福嶋，2012）。そして1990年代以降はさらにマネジメント・コントロールの定義の拡張が見られ，Simons（1995）やMerchant and Van der Stede（2003），Malmi and Brown（2008）に代表されるような包括的コントロール・パッケージの議論が主流となった。

これらAnthony（1965）以降の研究は，マネジメント・コントロールの手段や構成要素，フレームワークについての議論に重きを置いていること，さらにコントロールの対象を戦略の実行主体たる組織成員の行動としていることに共通の特徴がみられる。すなわち，人的資源に対するフレームワークや各種手段によるコントロールを通して，その人的資源の集合体である組織全体をコントロールし，戦略の適切な実行を促すというモデルが基本形になっていると言えよう。

一方で，組織を一つのシステム（Barnard，1938）や器（ビークル）と捉えた場合，それ自体が固有に持つ特性の存在が明らかになっている。例えば，心理学における集団浅慮（groupthink）（Janis，1982）や，組織論における制度的同型化（isomorphism）（DiMaggio and Powell，1983）ならびに構造的慣性（organizational inertia）（Hannan and Freeman，1984）などが挙げられる。戦略と組織

[†] 九州大学大学院経済学府博士後期課程

の相互に密接な関係を考慮すると，このような組織構造上の特性はポジティブ・ネガティブを問わず戦略の実行に影響を与える可能性が高く，その観点からはマネジメント・コントロールの対象になると考えられよう。

本稿の目的は，このような組織に暗黙的に内在する構造上の特性に対して既存のマネジメント・コントロール研究がどのようにアプローチしているかを整理し，その空隙を発見することで，重要であるにもかかわらず既存研究では重要視されてこなかった点を指摘し，既存研究の拡張可能性を探ることである。

結論を先に述べると，以下の 3 点について重要な示唆が得られた。

第一に，マネジメント・コントロール研究は組織の構造的特性についての十分な研究蓄積があるとは言えないことが明らかになった。第二に，環境変化への適応手段としてのイノベーションについて，それが双方向の対話を促進するコントロールであったとしてもかえってイノベーションを遅延させる逆機能の存在可能性が示唆された。第三に，組織の構造上の特性によって，先述した逆機能による遅延に組織全体として気づかない可能性があることが示唆された。

なお，組織の構造上の特性とマネジメント・コントロールの関係性について直接的に紙幅を割いて言及した研究は，現時点で筆者が探索した限りにおいてはSimons（1995；2000）が指摘する「組織の障壁（Organizational Blocks）」のみであった。この論点は極めて重要な意義を持つと考えるが，国内の研究ではほとんど言及されていない。従って本稿では，Simons（1995；2000）で論じられている当該トピックを整理し，それを起点として議論を発展させたい。

2．文献レビュー

2.1　組織の障壁（Organizational Blocks）

「組織の障壁（Organizational Blocks）」とは，組織成員による正しい行動を阻害する要因であり，組織が無意識のうちに創り上げる構造上の特性である（Simons, 1995；2000）。Simonsは，「人間は本質的に正しい行動を志向する」と定義した上で，「組織の障壁」の存在によってその正しい行動がどのように歪められるかについて論じている。ここで，Simonsが前提として定義する「人間が本質的に志向する正しい行動」は，次の 5 つである（Simons, 1995；2000）。

第一に，すべての人間は誇らしく思える組織に対して貢献したいと思っている。何かに貢献することで，世の中を変えているということを実感したいと考えているのである。第二に，すべての人間は善悪の区別をつけることができ，ほとんどの場合正しい行いを選択する。社会で許容される行動について教育を受けた人々は，それを理解した上で良識的に行動することができる。第三に，人間は達成するために努力をする。金銭的報酬や昇進，他者からの称賛も達成のインセンティブとしては重要ではあるが，そもそも人間には生来的に，個人的な達成によって満足感を得たいという欲求がある。第四に，人間はイノベーティブであることを望んでおり，イノベーションを起こしたいと思っている。企業はこの内生的な力を適切に活用することによって成功を収めることができる。第五に，人間は，ほとんどではないにせよ多くが自分の能力に誇りを持っており，高いレベルの仕事をしたいと思って

いる。素晴らしい仕事を行うことを通して人間は自身のスキルを発揮し，自身の能力によって満足感を得る。

以上述べたような人間の正しい本能に従った理想的な行動が，組織が無意識のうちに創り出す障壁によって阻害される可能性があること，さらにはこの組織の障壁の影響は特に大きな組織において具現化されやすいことをSimonsは主張している。具体的には，組織の障壁は人間の理想的な行動に対して，表１に示すような４つの影響を与えるとしている。

表１　組織成員の欲求と関連する組織の障壁，ならびに出現する現象

組織成員の欲求	組織の障壁	現実として出現する現象
貢献	方向性や戦略が不明確	貢献できない
正しい行い	プレッシャーと誘惑	正しい行いができない
達成のための努力	資質と集中の不足	達成できない
イノベーション	機会の喪失とリスクへの恐れ	イノベーションを起こすことができない

（出所）Simons（1995）p.173をもとに筆者作成

第一に，組織はしばしば，組織成員がどのように貢献し，どのように社会を変えることができるのかを分かりにくくする。たとえ個人が組織や社会に対して貢献したいと望んでいたとしても，より大きな努力目標を設定し，それに対して的確に付加価値を生み出すためになすべきことが，組織の障壁によって理解しにくくなる。

第二に，組織はしばしば，組織成員に対するプレッシャーと誘惑をつくりあげる。これらのプレッシャーと誘惑は，従業員が善と悪の一線を越えてしまう誘因となる可能性がある。たとえ個人が社会の倫理規範に従って行動したいと望んだとしても，組織内に常に存在するプレッシャーと誘惑のために，業務の手抜きや資産の流用，さらには横領や窃盗などのより厳格な行動規範に抵触する行動を選択してしまうことが考えられる。

第三に，仕事をやり遂げるのに必要な資源が組織成員に回されていなかったり，組織成員への要求が多岐にわたっていたりすることによって，生産的なエネルギーの集中が削がれ，望まれる成果を上げられないことがある。個人が業績を上げたいと望むとき，それは報酬やインセンティブといった目に見える経済的利益を得ることが目的であると同時に，達成から得られる満足感自体もその目的となり得る。しかしこの目標達成とその結果としての達成感の獲得は，組織の障壁によって妨げられる可能性がある。具体的には，複数のタスクを同時進行させる必要性によって，目標を達成できるようにエネルギーを集中する機会が個人に与えられなかったり，個人が業績を上げるために自分の能力を発揮できるだけの資源を与えられなかったりといったことが考えられる。

第四に，組織成員にイノベーティブな資質が欠けていたり，現状に異議を唱えるリスクを恐れていたりすることによって，イノベーションが生み出せなくなる可能性がある。たとえ個人がイノベーションと創造を望んだとしても，組織の障壁によって個人は実験の機会を拒否されるか，現状打破の試みに伴う組織上のリスクを意識させられることになる。

2.2　4つのコントロール・レバーと組織の障壁

これらの組織の障壁に対して，Simonsは自身が唱える4つのコントロール・レバー（「診断的コントロール・システム」「双方向コントロール・システム」「理念システム」「境界システム」）による克服を提唱している[1)]。以下，Simonsの記述に沿って概観する。

まず，第一の障壁に対しては，核となる価値観と組織の使命を積極的に伝達することで改善できる可能性がある。従って「理念システム」が有効である。小規模な組織では，経営者は従業員とインフォーマルな意思疎通を図ることが可能であるし，またそれは奨励されるべきものでもある。しかしながら大規模な組織では経営者と組織成員とが恒常的にインフォーマルな議論を行うことは困難であるため，経営者は制度化された理念システムを用いて組織へのコミットメントを喚起し，組織の障壁を減らす必要がある。

次に，第二の障壁に対しては，組織運営上のルールを明確に規定し，その遵守を徹底して要求すること，すなわち「境界システム」が有効である。従業員の行動の中には，法令違反のほかにも決して許容することができないものが少なからず存在する。倫理的および道徳的境界を逸脱した場合，たとえそれが些細なことであったとしても厳しい措置が取られることになる。特に大きな組織にとっては，この境界についての確実な伝達と理解の促進のため，フォーマルに制度化された境界システムを活用することが有効である。

さらに，第三の障壁に対しては，明確な目標を設定した上で実行の結果を測定し，その実績を利益計画や業績目標と比較することで組織成員のアサインメントや経営資源の配分を適正化すること，すなわち「診断的コントロール・システム」が有効である。このシステムによって，個人が目標達成にエネルギーを集中する機会や，業績を上げるために自身の能力を発揮できるだけの資源を得る機会を増やすことができる。

最後に，第四の障壁に対しては，組織内での対話の道を開き，意見の相違と新しいアイデアを重視する学習環境を促進する「双方向コントロール・システム」が有効である。このシステムを活用することで，イノベーションの促進が期待できる。「理念システム」における議論と同じく，組織が小規模であればインフォーマルに対話の環境をつくることは可能であるが，大きな組織であるほど，学習や情報の共有において重要な触媒となる，双方向コントロール・システムが重要性を増す。

以上の議論に基づき，組織成員の欲求とそれに関連する組織の障壁，経営上の解決策，ならびに関連するコントロール・レバーをまとめたものが表2である。

1）Simonsの4つのコントロール・レバーの詳細についてはSimons（1995）を参照されたい。

表２　組織成員の欲求と組織の障壁，およびコントロール・レバー

組織成員の欲求	組織の障壁	経営上の解決策	関連するコントロールレバー
貢献	方向性や戦略が不明確	核となる価値観と使命の積極的伝達	理念システム
正しい行い	プレッシャーと誘惑	ルールの明確化と徹底	境界システム
達成のための努力	資質と集中の不足	明確な目標の設定と支援	診断的コントロール・システム
イノベーション	機会の喪失とリスクへの恐れ	学習を導く開かれた組織内対話	双方向コントロール・システム

出典）Simons（1995）p.173

2.3　Simonsの議論に対する問題提起

Simonsによる以上の議論は,「本来は正しい判断･行動を行うはずの組織成員が組織の障壁のためにそれを阻害されることがあること」そして「マネジメント・コントロールの仕組みでその組織の障壁を改善することで，組織成員の正しい判断・行動を導くことができる可能性があること」を明らかにしている。組織に暗黙的に内在する構造上の特性に対して既存のマネジメント・コントロールがどのように作用するのかについての重要な示唆を提供している点において,極めて価値の高い論考である。その一方で，いくつかの点ではさらなる議論の余地があると考えられる。

まず,「組織の障壁」についての記述が概念的な「何らかの存在」を示唆するにとどまっており，それが具体的に何を指すのか，特定可能な形で定義づけられていない。従って，組織の障壁がSimonsの指摘する４つ以外にも存在する可能性が否定できない。また，４つのコントロール･レバーの統制が,組織成員に対する対処療法的な措置になっており，組織の障壁を克服できるかについての判断が難しい。

次に,「その存在を検知すること自体が困難な組織の特性」については論じられていない。Simonsの「組織の障壁」は組織によって無意識につくり上げられるとはいえ，組織成員の行動として表面化することでその存在を個別に検知することは比較的容易に可能であり,その検知可能性が組織成員の「正しくない行動」の抑制による「組織の障壁」の克服を可能にしている。しかし，もしその存在を検知することが困難な障壁が存在する場合，Simonsのコントロール・レバーを含むマネジメント・コントロールのフレームワークがそれにどう対応するのかについては別途の検討が必要となろう。

存在を検知することが困難な組織の障壁として，本稿では第１節で述べたHannan and Freeman（1984）の「組織の構造的慣性（Organizational inertia）」に着目したい。この「組織の構造的慣性」は,変化が激しく不確実性の高い外部経営環境下では急速に強まることが分かっている。Hannan and Freemanは，この組織の構造的慣性を「組織が環境における脅威や機会の出現に対して比較的ゆっくりとしか対応しないこと」（Hannan and Freeman, 1984，p151）と定義している。この状況下においては,「組織成員が正しい行動をしているにもかかわらず，全体として意図せざる方向へ向かう」ことがあり得る。

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マネジメント・コントロール論の研究においてもコンセンサスとなっている（内山，1999；堺，2016；新江・伊藤，2014など）。環境変化に起因する不確実性への対応について，堺（2016）が「この変化に向き合う役割は，トップだけでなくミドル，そしてより現場に近いマネジャーにも求められるようになってき

ている。」と述べたうえで，「このようなマネジャーを中心とした組織を実現するにあたって，適切なマネジメント・コントロール・システム（以下，MCS）の設計と運用は死活的に重要である。」（堺，2016）と論じるなど，不確実性の高い経営環境におけるマネジメント・コントロールの在り方についての議論が深められている。次項ではこの「組織の構造的慣性」について，外部経営環境の変化との関連性とともに概観する。

2.4　組織の構造的慣性

外部経営環境の絶え間ない変化は，企業経営を行う際の不確実性を高める。かねてより多くの戦略論の研究者が，競争優位性の持続期間の短期化を中心に，この外部環境の不確実性が企業経営におよぼす影響について言及してきた（Eisenhardt, 1989；Wiggins and Ruefli, 2002，2005；Mcnamara et al., 2003；Peteraf and Bergen, 2003など）。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環境への適応が困難になる，組織の「構造的慣性」（Hannan and Freeman, 1984）が存在する。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というネガティブな側面があることが知られている。

Hannan and Freeman（1984）によると，構造的慣性とは「組織が環境における脅威や機会の出現に対して比較的ゆっくりとしか対応しないこと」であり，程度の差はあれどもあらゆる組織には構造的慣性が作用するとされている。競争の激しい市場においては，プレイヤーの淘汰も頻繁に発生する。このような環境下では，先に述べたように安定した品質で繰り返し活動を実行できる信頼性と，その活動についての合理的な説明が求められる。そして，そのような要素を持つ組織ほど淘汰の過程で生き残る可能性が高い。しかし，このような組織の特徴は同時に組織内プロセスを固定化させることになり，構造的慣性を進行させる（Hannan and Freeman, 1984）。

また，Hannan and Freeman（1977）は，組織の変化を妨げる内部要因と外部要因を明らかにしている。これらの要因により，組織は外部環境への適応に失敗するというのがHannanとFreemanの主張である（表３）。

これらの阻害要因を踏まえたうえで，組織が変化に適応できるか否かを分ける要素として，「環境変化の時間的規則性」「学習速度」「組織構造の変更容易性」がある（Hannan and Freeman, 1984）。まず「環境変化の時間的規則性」とは，環境変化の規模や発生時期，変化のスピードなどのパターンのことである。組織にとって必要な変化のスピードは，この時間的なパターンによって規定される。次に「学習の速度」とは，組織が環境に関する情報を収集し，分析したうえで評価する際のスピードのことである。環境変化についての学習が的外れの場合や環境変化のスピードが環境についての組織の学習スピードを上回り続ける場合には，組織は環境変化に適応することはできない。さらに「組織構造の変更容易性」とは，実際に組織を変更させるのにかかる時間のことである。環境変化の時間的なパターンを把握し，状況を学習することができたとしても，組織構造の実際の変化に時間がかかるとやはり環境変化への適応は困難になる。

表３　組織の変化を妨げる組織内部・外部の要因

組織内部の要因

埋没コスト	埋没コストの忌避
情報の制約	情報の不完全性
組織内調整	不利益部門からの抵抗
組織の規範	歴史に基づく規範からの逸脱への抵抗

組織外部の要因

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	情報入手のためのコストとバイアス
正当性の有無	外部からの評価の維持欲求
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）p.931-932の記述をもとに筆者作成

３．議論

前項でのHannan and Freeman（1984）の主張の要点は，組織が環境変化のパターンを読み誤ったり，環境変化についての学習スピードが遅かったり，あるいはそもそも構造的に変化しにくい状態だったりする際に，組織は構造的慣性に陥るという点である。

組織の構造的慣性には，Simonsの組織の障壁とは異なり，組織成員が正しいと思って取る行動を阻害する機能はない。構造的慣性が働いたからと言って，それが直接的に従業員の行動を誤った方向へ導くことはなく，むしろその慣性によって従業員の理想の行動を促進する可能性がある。

そしてこの構造的慣性の特徴は，既存のマネジメント・コントロール研究にはほとんど見られない論点についての，２つの機能不全の可能性を提示している。

１つめの機能不全は，「組織の誰もが気づかない外部環境の変化への不適応に対して，マネジメント・コントロールが効力を発揮しにくい」ことである。この場合，従業員が真面目に働き，それが組織として正しい行動であったとしても，あるいは何らかのコントロール・システムでそのような方向に統制できていたとしても，外部環境との乖離を組織全体として認知できずに「正しいと思っている」方向性のまま経営を進めることになる。その結果，「誰も手を抜かずに一生懸命働いているのに，なぜか事業が上手くいっていない」といった状況が発現し得る。マネジメント・コントロールが正常に機能したとしても，それがパフォーマンスに結びつきにくいという矛盾した状況が発生するのである。

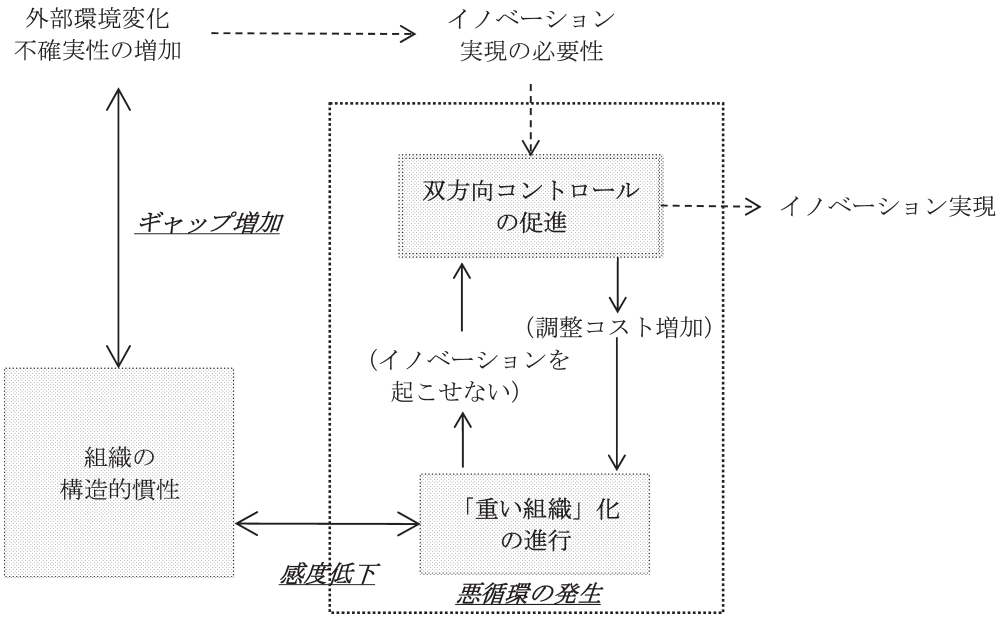
そして，この状況は，イノベーションの局面において深刻な問題を引き起こす可能性がある。外部環境の変化に起因する不確実性の高い状況においては，イノベーションの創出が経営上の重要な課題となっており，マネジメント・コントロール研究においても，イノベーションとの関係について相当な研究の蓄積がなされている（伊藤，2016）。しかし，構造的慣性がネガティブに働き，「経営感度」の鈍化が進んだ状態では，どんなに優れた戦略を構築し，綿密な計画を立てたと経営陣やミドル層が

思っていたとしても，そもそもその戦略や計画が最適なものではない可能性がある。その場合には，イノベーションのための探索範囲が十分に拡大できていないにもかかわらず，自分たちはイノベーティブであるという「思い込み」のもとでイノベーション活動を行うという事象が発生しかねないが，既存のマネジメント・コントロールはこれを阻止するのが難しい可能性がある。

2つ目の機能不全は，「マネジメント・コントロール・システムの意図せぬ逆機能」である。

イノベーションに関連したマネジメント・コントロール研究の文脈では，横田（2011）など，特に組織学習と創発的戦略を誘発する双方向コントロール・システムの重要性について数多く論じられている。また福島（2012）は，過剰な和の重視，内部の合意形成への過剰な配慮，フリーライダーの増殖，経営リテラシー不足といった「組織の重さ」（沼上ほか，2007）を組織の劣化現象として捉え，それが製品イノベーション促進のための双方向コントロール・システムに与える影響を実証的に分析している（福島，2012）。

図1　双方向コントロールの逆機能モデル仮説



（出典）筆者作成

しかし，この双方向コントロール・システムについてはより慎重な検証が必要である可能性がある。「不確実性の高い環境からの影響を視野に入れた，効果的，効率的マネジメント・コントロールの枠組みを考える必要があると思われる」(内山，1999)と，外部環境の不確実性については少なくとも1999年の段階から言及されており，その意味では不確実性は既に常態化していると考えられる。このような状況下では結果的に，イノベーションを促進するための双方向のコミュニケーションは途切れることなく行われることになる。しかしながら，先述した沼上らの研究では，組織内のコミュニケーション量の増加は組織を「重く」し，環境変化への対応を遅くする可能性が示唆されている（沼上ほか，

2007)。たとえコミュニケーション量の増加がイノベーション創出を企図したものであったとしても，それは内部の調整コストを増大させ，組織を重くし，組織に構造的慣性をもたらす。その結果，１つ目に述べた機能不全，すなわち経営感度の低下による不感症の状態に陥り，低いレベルのイノベーションに終始してしまう上に，その事実に気づかない可能性がでてくる。その意味では，組織の劣化現象（福島，2012）がマネジメント・コントロールに影響を与えるのではなく，双方向マネジメント・コントロール・システムが十分に機能することで，かえって組織を劣化させてしまい，しかもそれに気づかないという，「意図せぬ双方向コントロール・システムの逆機能」が働いてしまう可能性があろう。そしてこの意図せぬ逆機能は，図１に示すような悪循環で，組織の劣化を進めていく可能性がある。

４．おわりに

本稿では，組織が意識せずに持つ構造的特性とマネジメント・コントロールの関連性について，Simons（1995；2000）の「組織の障壁」を中心とした議論の中で，既存研究の拡張可能性について検討した。

第３節で述べたように，MCSについての研究は伝統的マネジメント・コントロール論から大きく拡張され，現在では非財務数値も含む包括的なパッケージ論が主流となっている。また外部環境の不確実性の増加に対しては，イノベーションとの関連性などの個別の論点で議論されることが多い。しかし外部環境の不確実性の増加に伴って組織に現れる構造的慣性の弊害のコントロールの観点では，現在蓄積されている研究に対してまだ拡張の余地が残されている可能性が，本文献サーベイから発見された。まず，組織の構造的な特性とマネジメント・コントロール・システムとの関連性については十分な研究蓄積があるとは言えないこと，環境変化への適応手段としてのイノベーションについて，それが双方向の対話を促進するコントロールであったとしても，組織の構造的慣性が働く状況下ではかえってイノベーションを遅延させる逆機能の存在可能性があること，そして組織の構造的慣性によって，先述した逆機能による遅延に組織全体として気づかない可能性があることが示唆された。

多くの先行研究は，Simonsの議論を根拠として，双方向コントロールがイノベーションを促進させる可能性について肯定的に捉えている。しかしながら，双方向コントロール自体は正しいコントロールであったとしても，それを継続的に実施した際の調整コスト負担が増加することによって，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結果になる可能性がある。そしてこの構造的慣性の状況下では「正しい経営を行っていると信じて疑わない」状態のまま，緩やかに経営状態が悪くなっていくことが予想される。この状況にアプローチするマネジメント・コントロールを研究する意義は大きいと考えられよう。

以上の議論を踏まえた今後の展望としては，まず，マネジメント・コントロールの射程を，戦略計画とその実行といった，組織成員の行動に対するコントロールだけではなく，「組織体としてのダイナミクス」をどうコントロールするか，という点にまで広げることが考えられる。社会学や経済学の知見を加味したマネジメント・コントロール研究は海外を中心に蓄積がなされてきてはいるが，ビッグデータや人工知能といった最新技術の出現等によってさらに複雑さを増している現代の経営環境の新

たな文脈において，改めて「組織」の行動に目を向けたマネジメント・コントロール研究についての必要性は高いと考える。次に，財務情報を活用した診断型コントロール・システムの再評価が考えられる。従来のMCS研究では「財務情報から非財務情報への水平的拡張」（福嶋，2012）が見られたが，組織の構造的慣性とのかかわりという観点では，むしろ財務情報による診断型コントロールについて，新たな経営環境の文脈での再検討が必要となる可能性があろう。常態化する不確実性の中で，構造的慣性を克服しつつ競争優位を維持する上では，より試行錯誤を促進するMCSが必要となる可能性が高い。試行錯誤には一定の失敗が伴うため，効率性の観点だけではなく「効果」の観点も考慮に入れる必要がある。そして試行錯誤の効率的•効果的な実行へ向けては，「測定できないものは管理できない」という基本に立ち返り，財務情報を活用した業績評価システムの最適な設計についての再検討が必要であると考える。最後に，経営のアジリティを高めるMCSのフレームワークについての検討が挙げられる。伝統的なMCSはトップマネジメントを頂点としたピラミッド型の組織構造においては情報がトップからボトムに流れる状況を前提にしていたが，外部環境の変化を速やかに察知し対策をとるという意味では，より外部環境に近いボトム層を起点にしたMCSが成立する可能性があろう。近年では，既存のMCSのフレームワークを前提にイノベーション等の各論について発展させる研究が多くみられるが，本稿で指摘するような，組織のダイナミクスとマネジメント・コントロールとの関連性を大きな枠で捉えなおす研究は，激しく変化する経営環境のもとでは今後さらに進展が望まれる領域であろう。

参 考 文 献

Anthony, R. N., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965

Barnard, C. L., *The function of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938

DiMaggio, P. J., “The iron cage revisted: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields,” American Sociological Review, 48(2), pp.147-160, 1983

Eisenhardt, K. M., “Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments,” The Academy of Management Journal, Vol.32, No.3, pp.543-576, 1989

Flamholtz, E. G., “Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives,” Accounting, Organizations and Society, 8(2-3), pp.153-169, 1983

Govindarajan, V., and Gupta, A. K., “Linking control systems to business unit strategy: impact on performance,” Accounting, Organizations and Society, 10(1), pp.51-66, 1985

Hannan, M. T., and Freeman, J., “The population ecology of organizations,” American Journal of Sociology, 82(5), pp.929-964, 1977

Hannan, M. T., and Freeman, J., “Structural inertia and organizational change,” American Sociological Review, 49(2), pp.149-164, 1984

Janis, I., *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2nd edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1982

Macintosh, N. B., and Daft, R. L., “Management control systems and departmental interdependencies: an empirical study,” Accounting, Organizations and Society, 12(1), pp.49-61, 1987

Mcnamara, G., Paul, M. V., and Devers, C., “Same as It Ever was: The Search for Evidence of Increasing Hypercompetition,” Strategic Management Journal, 24, pp.261-278, 2003

Malmi, T., and Brown, D. A., "Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions," Management Accounting Research, 19(4), pp.287-300, 2008

Merchant, K. A., "Organizational controls and discretionary program decision making: a field study," Accounting, Organizations and Society, 10(1), pp.67-85, 1985

Merchant, K. A., and Van der Stede, W. A., *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Harlow: FT Prentice Hall, 2003

Ouchi, W. G., "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms," Management Science, 25(9), pp.833-848, 1979

Peteraf, M. A., and Bergen, M. E., "Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework," Strategic Management Journal, 24, pp.1027-1041, 2003

Simons, R., "Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis," Accounting, Organizations and Society, 12(4), pp.357-374, 1987

Simons, R., "The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives, Accounting, Organizations and Society, 15(1-2), pp.127-143, 1990

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

Simons, R., *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, 2000（伊藤邦雄監訳『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，2003）

Wiggins, R. R., and Ruefli, T. W., "Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance," Organization Science, 13(1), Jan-Feb, pp.82-105, 2002

Wiggins, R. R., and Ruefli, T. W., "Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?," Strategic Management Journal, 26, pp.887-911, 2005

福島一矩「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』，vol.36，No.1，142-153頁，2012年

福嶋誠宜「コントロール・パッケージ概念の検討」『日本管理会計学会誌』，第20巻第2号，79-96頁，2012年

伊藤克容「イノベーション創出のためのマネジメント・コントロールに関する研究動向 —Demartini（2014）による整理をもとに—」『成蹊大学経済学部論集』，第46巻第2号，95-108頁，2016年

新江孝・伊藤克容「組織変化におけるマネジメント・コントロールの役割 —新たな視点の提案—」『原価計算研究』，Vol. 38，No.2，15-26頁，2014年

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

堺昌彦「マネジメントコントロール論における理論的視点(1) —包括的なマネジメントコントロールパッケージフレームワークの構築に向けて—」『商学討究』，第66巻第4号，199-212頁，2016年

佐藤和美「マネジメント・コントロールの諸概念と基本要素」『環境と経営』，第13巻第2号，15-25頁，2007年

内山哲彦「マネジメント・コントロールにおけるコントロール概念の再検討」『三田商学研究』，第42巻第1号，69-96頁，1999年

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