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

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

新改, 敬英
九州大学大学院経済学府 : 博士後期課程

https://doi.org/10.15017/1937158

出版情報：経済論究. 161, pp.1-18, 2018-07-27. 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

A Research about Moderating Effect of Organizational Inertia Affecting the Relevance between Management Control System and Organizations' Performance

新　改　敬　英[†]
Takahide Shinkai

1．はじめに

マネジメント・コントロールは，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）。

特定の企業戦略を所与としてそれを効率的に達成するためには，組織成員の行動をコントロールする必要がある（伊藤，2016）。組織メンバーの行動に影響を与える手順や手続きの集合体が，マネジメント・コントロール・システム（MCS）である。従って，MCSは組織が立案する戦略の成否の鍵を握る重要な概念であると言える（新改，2018）。

ところで，戦略の実行主体すなわちMCSの対象としての組織は，集団浅慮（groupthink）（Janis, 1982）や同型化（isomorphism）（DiMaggio and Powell, 1983），構造的慣性（Organizational Inertia）（Hannan and Freeman, 1977；1984）など，特有の構造的特性を持つことが分かっている（新改，2018）。横田・金子（2014）が「組織の中にある事業組織ごとの活動と全体組織の目標とが整合性を持ち，事業組織の活動が組織全体の目標や戦略を達成に導くことがマネジメント・コントロールの目的である」と述べるように，戦略と組織は密接な関係を有しており，組織構造上の特性はポジティブ・ネガティブを問わず事業戦略の実行に影響を与える可能性が高い（新改，2018）。

このことは，MCSと事業戦略実行のパフォーマンスとの関連性に対して，組織構造上の特性が影響を与えるメカニズムの存在を示唆している。この組織構造上の特性について，既存のMCS研究では，Simons（1995）が組織メンバーの正しい行動を妨げる組織特有の要素として「組織の障壁（Organizational Blocks）」についての議論を展開しているが，その存在については示唆的に示されているのみである（新改，2018）。他の既存研究に目を転じても，組織構造上の特性について実証的に分析した研究は現時点では見当たらない。

本研究の目的は，インターネットによる質問表調査に基づいて，マネジメント・コントロール・システム（MCS）と事業戦略レベルの企業活動の関連性に，組織の構造特性が与える調整効果を明らかにすることである。

[†] 九州大学大学院経済学府博士後期課程

本研究では，MCSのフレームワークとしてSimons（1995）のLevers of Controlを用いる。また，事業戦略レベルの組織活動として「革新的イノベーション（Disruptive innovation）[1)]」ならびに「漸進的イノベーション（Incremental innovation）」の実績を，さらに組織の構造特性として「構造的慣性」を採用し，考察を進める。

Henri(2006)が言及するように，イノベーションは組織の戦略の最も重要な要素の一つである(Hitt, Ireland, Camp and Sexton, 2001)。新技術導入などの革新的なイノベーションを行うキャパシティがより大きい組織は，競争優位構築や組織刷新などの，より高い水準のパフォーマンスが行いやすい（Dannels, 2002；Hurley and Hult, 1998)。従って，事業戦略レベルの組織活動としての革新的（漸進的）イノベーションの実績については，新たなアイデアや製品，戦略実行のプロセスに対する寛容さ，ならびにイノベーションに対する前向きな姿勢といった，組織の「革新性」(Hurley and Hult, 1998）が影響することが考えられる。従って，本研究ではこの「革新性」がLevers of Controlと革新的（漸進的）イノベーション実績，ならびに組織の構造的慣性との関連性に与える調整効果も併せて検討する。

なお筆者は，本研究と同一の研究課題について，日本国内の証券取引所に上場している全ての企業を対象としたサーベイの実施を予定している。本研究は当該サーベイに基づく研究のパイロット的な位置づけである。

本研究の結果として明らかになったのは主に以下の点である。第一に，Levers of Controlの各コントロール・レバーと「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」との関連性について，先行研究では発見されていなかった「境界コントロール」との正の関連性が新たに発見された。第二に，組織の「構造的慣性」が働く環境下においては，「理念コントロール」と「診断コントロール」は「革新的イノベーション実績」と「漸進的イノベーション実績」に対して負の影響を与える可能性があることが明らかになった。第三に，組織の「革新性」が組織の「構造的慣性」による負の影響に変化を与える効果は発見されなかった。

以降，第 2 節で分析の枠組みとしてLevers of Controlと組織の構造的慣性について概観し，第 3 節でLevers of Controlとイノベーションの関連性，および構造的慣性についての先行研究をレビューした上で仮説の設定を行う。さらに第 4 節で分析方法ならびに分析結果について述べた上で，第 5 節にて議論する。

2．分析の枠組み

2.1　Levers of Control（Simons, 1995；2000）

先述したように，本研究においてはMCSの枠組みとしてSimons（1995）のLevers of Controlを採用する。Levers of Controlはマネジメント・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いる(佐久間ほか，2013)。そのため，先行研究との比較検討を通した議論が可能と

1）Disruptive innovationの和訳は文献により「革新的イノベーション」「急進的イノベーション」「破壊的イノベーション」等様々な呼称が用いられる。本研究においては「革新的イノベーション」を採用する。

なると考えられる。以下，Simons (1995) の記述に基づき，Levers of Controlの構成要素である 4 つのコントロール・レバーについて簡潔に述べる。

第一に，理念コントロールは，会社のクレド（信条）やミッション・ステートメント（社是・社訓）といった明示的な手段を通して，組織の中核的な価値に関する情報を意図的に伝達することでなされるコントロール・システムである。中核的な価値に関連する情報を例示すると，「組織はいかに価値を創造すべきか」「期待される業績の水準」「社員に期待される社内外での人間関係のあり方」が挙げられる。これらの情報を組織メンバーに明示することにより，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ことがこのコントロールの目的である。

第二に，境界コントロールは，組織行動における規範を示すことで組織メンバーの行動を制限するコントロール・システムである。明確に認識された事業リスクに基づいて機会探索に制限を与えるという，先述した理念コントロールとは逆のアプローチとも考えられるものである。一方で，境界コントロールで設定される制限によって容認されう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を明確にすることが可能になるとされている。この点につき，Simonsは自身の著書の中で，理念コントロールと境界コントロールの関係を自動車のアクセルとブレーキに例えて表現している。

第三に，診断コントロールは，組織のパフォーマンスを監視し，事前に設定されたパフォーマンスの基準からの乖離を修正するために活用されるコントロール・システムである。その目的は「適切な業績指標の識別」「優れた短期計画の開発」「業績指標による短期計画遂行の記録」「乖離の診断」であるとされており，「プロセスのアウトプットを測定する能力」「現実のパフォーマンスと照合可能な明確な基準」「基準からの乖離を修正する能力」という特徴から成っている。予算管理制度は診断コントロールの代表的な例である。

第四に，双方向コントロールは，マネジャーが部下の意思決定行動に規則的かつ個人的に介入するために活用するコントロール・システムである。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マネジャーが部下に提供することで，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モチベーションが喚起される。このコントロール・システムはボトムアップ式の創発型戦略を導くために活用され，一人ひとりの社員による率先した行動や不測の機会の捕獲を促進させるだけではなく，問題点への対応にも導くことが期待できる。一方で，双方向コントロールはマネジャーのコミュニケーションを増加させることによって，その注意力を消費してしまう。そのため，双方向的に活用できるのは1つまたは少数の業績指標であるとされている。

2.2　組織の構造的慣性

外部経営環境が絶え間なく変化し，企業経営を行う際の不確実性が高まった状況においては，外部の環境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という現象が発生するとされている。これを組織の「構造的慣性」(Hannan and Freeman, 1984) という。Hannan and Freeman (1984) は構造的慣性について，「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」と定義している。そして程度の差はあれども，あらゆる組織には構造的

慣性が作用するとしている。

激しい競争環境下では，かなりの頻度で市場参加者の淘汰が発生する。このような淘汰の過程で生き残るのは，生産を安定した品質で繰り返し行うことのできる信頼性を持つ組織である可能性が高い。この観点では，構造的慣性は企業戦略の実行についてポジティブな側面を持つ（新改，2018）。

一方で，このような組織の特徴は組織内プロセスの固定化も引き起こし，さらに構造的慣性を進行させる結果となる（Hannan and Freeman, 1984）。すなわち，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も併せ持つと言える（新改，2018）。以上述べたように，構造的慣性それ自体はポジティブな側面とネガティブな側面を両方とも持ち合わせており，本来は中立的な経済現象であると考えられる。

この組織の構造的慣性を進行させる要因として，Hannan and Freeman（1977）では 4 つの内部要因（「埋没コスト」「情報の制約」「組織内調整」「組織の規範」）と 4 つの外部要因（「参入･退出障壁」「情報の制約」「正当性の有無」「集合的合理性」）が定義づけられており（表 1），これらの要因が大きくなるほど構造的慣性が進行するとされている。当該現象を実証した先行研究は，現時点では発見できなかったが，本研究では「要因の総和が大きくなるほど構造的慣性が進行する」という前提で議論を進める。

表 1　組織の構造的慣性を発生させる組織内部・組織外部の要因

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）pp.931-932の記述をもとに筆者作成

これらの要因を前提とした上で，さらにHannan and Freeman（1984）では「環境変化の時間的パターン」「学習のスピード」「組織構造の変化しやすさ」が，組織が変化に適応できるか否かを分ける要素として定義されている。

まず「環境変化の時間的パターン」とは，環境変化の大きさや発生の頻度，変化自体のスピードが早いのか遅いのか，などのパターンのことである。組織にとってどの程度の変化のスピードが必要になるかは，この時間的なパターンによって規定される。次に「学習のスピード」とは，組織が収集し

た外部環境に関する情報を分析・評価するまでのスピードのことである。環境変化について勘所のずれた的外れな学習を行った場合や，組織の環境についての学習スピードを環境変化のスピードが上回り続ける場合には，組織は環境変化に適応することが困難になる。加えて「組織構造の変更のしやすさ」とは，環境の変化について学習した後に，実際に組織を変更するのにかかる時間のことである。仮に「環境変化の時間的なパターン」を把握し，その状況を素早く学習することができたとしても，組織構造を変化させるのに時間がかかってしまう場合，環境変化への適応は困難になろう。

なお本研究では，「環境変化の時間的パターン」「学習のスピード」「組織構造の変化しやすさ」については分析の対象から除外している。理由は，外部環境変化に関する要因と内部環境に関する要因が混在していることで，どのように変数化することが妥当であるかについての検討が現時点では不十分であるためである。この点については研究の限界として最終節にて再度述べる。

3．先行研究

3.1　Levers of Controlと組織のパフォーマンス

第1節で述べたように，本研究では，組織のパフォーマンスを表す構成概念としてイノベーションについての実績を採用する。また，多くの先行研究に倣い，イノベーションを「革新的イノベーション」「漸進的イノベーション」（Tushman and Anderson, 1986；Utterback, 1994）という枠組みで捉えることとする。

Levers of Control（Simons, 1995；2000）とイノベーションとの間の関連性については一定の先行研究の蓄積がある。例えばHenri（2006）は，組織の創造性に対して「診断コントロール」と「双方向コントロール」が異なる影響を与えるという前提で質問票調査による実証研究を行い，業績評価システムを双方向的に利用することによって組織の創造性は向上するものの，診断的に利用した場合は逆に創造性は抑制されることを発見した。またBisbe and Otley（2004）は，「双方向コントロール」の利用と製品イノベーション，企業業績の間の関連性を検証している。BisbeとOtleyは同研究で，管理会計システムの双方向的な利用は，製品イノベーションが組織業績に及ぼす正の影響を強める調整効果があること，ならびに高イノベーション組織では管理会計システムの双方向的な利用は製品イノベーションを抑制することを明らかにした。さらに，Bisbe and Malagueno（2009）はBisbe and Otley（2004）と同一の質問票データによる分析で，組織のイノベーション・マネジメントの方向性に整合する管理会計システムを双方向的に利用する企業は，そうでない企業と比べて，高イノベーション組織において製品イノベーションの成果がより高くなることを発見した。

以上の研究の特徴は，SimonsのLevers of Controlのうちの「診断コントロール」と「双方向コントロール」にのみ焦点を当て，かつこの2つのコントロール・レバーがトレードオフの関係であることを前提としていることである。4つのコントロール・レバー全てを分析に加えた代表的な研究としては，Widener（2007）が挙げられよう。Widenerは「戦略リスク・戦略的不確実性と4つのコントロール・レバー」「コントロール・レバー間の相互関係」「コントロール・レバー活用のコスト（経営者の注意力消費）と便益（組織学習の成果）の関連性」という3つの論点について探索を行っている。そ

の結果,「理念コントロール」は他の3つのコントロール・レバーに影響を与えること，さらに「双方向コントロール」は「境界コントロール」と「診断コントロール」に影響を与えることを明らかにしている。日本国内においては，福島（2012a）が，4つのコントロール・レバーとイノベーションとの関連性，ならびに組織成長ステージ（新興/成熟期）とイノベーションの関連性を実証分析している。この研究では，革新的イノベーションの創出には「理念コントロール」，漸進的イノベーションの創出には「理念コントロール」と「双方向コントロール」が正の影響を与えること，また新興企業であるほど革新的イノベーション・漸進的イノベーションともに高い成果を実現させていることが明らかになった。

以上のように，既存研究については一定の蓄積はあるものの，4つのコントロール・レバー全てを対象にした実証分析はそれほど多くはない。また研究結果についても，Henri(2006)とWidener(2007)のように既存研究間で相反する結果が見られるものもあり，本論点における結論に至っているとは言い難い。

この点につき既存研究の発展に貢献するべく，本研究では4つのコントロール・レバーとイノベーション実績との間の関係性について，既存研究とは異なるデータを用いた追試を実施する。従って，次の仮説を設定する。

仮説1　Levers of Controlの4つのレバーは，イノベーション実績と正の関連性がある。

3.2　組織の構造的慣性による調整効果

MCSの文脈で組織の構造的慣性について言及した先行研究は，筆者が探索した限りでは発見できなかった。類似の研究としては，福島(2012b)が行った上場製造業を対象とした実証研究が挙げられる。福島（2012b）では，組織の劣化現象の一つとしてのフリーライダーの増加を組織コンテクストとし，それと「双方向コントロール」および「診断コントロール」，組織プロセスとしての組織学習，ならびに製品イノベーション間の関連性についての実証的な分析がなされている。

分析の結果，フリーライダー志向の強い組織では，「双方向コントロール」や組織学習が阻害され，間接的に漸進的イノベーションが抑制されること，「双方向コントロール」「診断コントロール」ともに革新的イノベーションに対する直接・間接の影響はないこと，さらに「診断コントロール」と製品イノベーションの関係は極めて希薄であることが示唆された（福島，2012b)。

福島（2012b）が検討している組織コンテクストは「フリーライダー問題」という顕在化した組織の劣化現象についてのものであり，その背後に存在することが想定される組織の構造的なメカニズムについてのものではない。前節で述べたように，組織の構造的慣性それ自体はニュートラルな存在であり，ポジティブとネガティブどちらの側面も併せ持つと考えられるが，福島（2012b）では組織の劣化現象の背後にある組織の重さ(沼上ほか，2007)，すなわち構造的慣性のネガティブな側面を前提とした議論がなされている。従って，本領域における先行研究が未だ十分でない点を鑑みると，より抽象度を上げた構成概念としての組織の構造的慣性が，MCSと組織のパフォーマンスとの関連性にネガティブな影響を与えるという仮説の設定ならびに実証が有意義であろう。本研究では，構造的慣性が

４つのコントロール・レバーとイノベーション実績の関連性に負の調整効果を持つという仮説を設定する。

仮説２　組織の構造的慣性が働く環境下では，Levers of Controlの４つのコントロール・レバーとイノベーション実績には負の関連性がある。

3.3　組織の革新性による構造的慣性の軽減効果

多くの研究者や経営者が述べるように，組織の戦略におけるもっとも重要な要素の一つがイノベーションである。第１節で述べたように，事業戦略レベルの組織活動としてのイノベーション実績に対しては，新たなアイデアや製品，戦略実行のプロセスに対する寛容さやイノベーションに対する前向きな姿勢といった，組織の「革新性」（Hurley and Hult, 1998）が影響することが考えられる。Henri（2006）はこの革新性（Innovativeness）を，組織が持つケイパビリティの一つとして捉え，「診断コントロール」ならびに「双方向コントロール」や組織のパフォーマンスとの関連性について分析している。しかしながら，MCSやパフォーマンスと「革新性」の直接的な関係性が対象となっており，組織の構造的特性がMCSに与える影響に対して「革新性」がどのような調整効果を持つのかについては論じられていない。

組織の「革新性」を組織文化の一つとして捉えた場合，それは様々な経済活動の背後で間接的な効果を生み出していることも考えられる。本研究の文脈においては，革新的なマインドセットを組織が保有しているのであれば，構造的慣性とMCSなどの組織活動との関係がネガティブであったとしてもそれを打ち消す間接的な影響力を同時に備えている可能性がある。そこで，次の仮説を設定する。

仮説３　組織の革新性は，構造的慣性がLevers of Controlの４つのレバーとイノベーション実績の関連性に与える負の影響を軽減する。

以上の仮説についてまとめたのが図１である。

４．研究方法

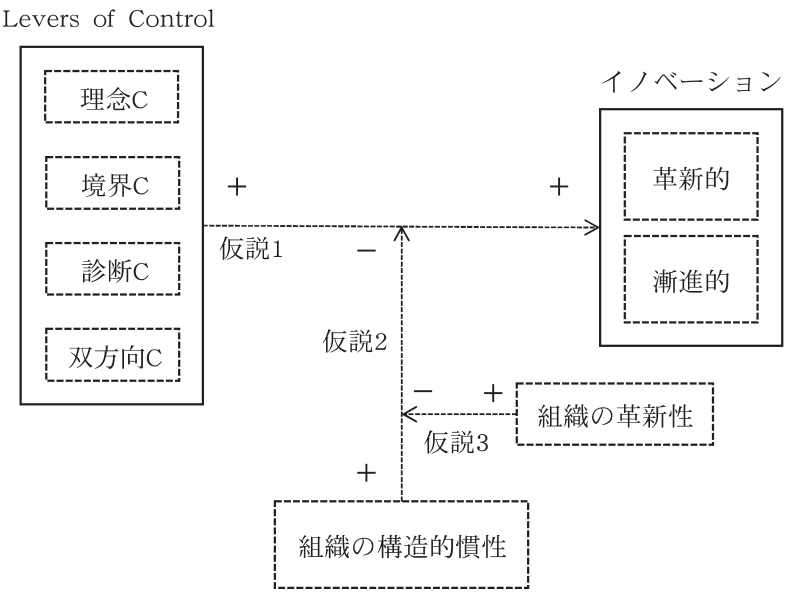
4.1　分析方法

先述した仮説を検証すべく，MCS（Levers of Control）と事業戦略レベルのパフォーマンス（革新的イノベーションおよび漸進的イノベーション）の関連性，ならびにその関連性に組織の構造的慣性が与える調整効果と，当該調整効果に対して組織の革新性が与える影響を，それぞれ重回帰分析によって明らかにする。

4.2　分析データ

分析のためのデータは，株式会社マクロミルのデータベースに登録のある，日本国内に本社のある上場・非上場企業の経営者・役員を調査対象として収集した質問票調査を活用する。なお本調査は株

図1　仮説の全体像



式会社マクロミルのインターネットサーベイを活用して，2018年４月10日および11日に実施された。最終的に受領した回答数633件のうち，欠損値がなく，かつ「革新的イノベーション実績」関連項目に対し「ない」と回答した133件を除く500件を分析に用いる。回答者のサンプル数および業種の分布は表２の通りである。

表３に示した質問項目は，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。構造的慣性の要因については，内部要因４項目・外部要因４項目についてのHannan and Freeman（1977）の定義に基づき，独自に質問項目を作成した。また「革新性」については，Henri（2006）の質問項目に，日本企業に特有と考えられる質問項目「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」を追加した。質問項目については，構造的慣性の要因ならびに「革新性」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ため，本研究においては因子分析による変数の探索は行っていない。各変数の信頼性係数を確認したところ，表３で示すように.622（革新性）～.946（双方向コントロール）であった。「革新性」変数の信頼性係数が.622と他に比べて若干低い値を示しているが，当該変数は質問項目が６つと比較的多いこと，また探索的研究では許容範囲とされる0.6という基準（Hair, Anderson, Tatham and Black, 1998）を満たしていることから，本研究で使用可能と判断した。

4.3　変数

まず従属変数として，「革新的イノベーション実績」「漸進的イノベーション実績」の２項目を設定した。イノベーションの文脈では，上記の「革新的」「漸進的」（Tushman　and　Anderson, 1986；

表２　質問票の回収結果

	上場企業			非上場企業			全体		
	回収数	採用数	採用率	回収数	採用数	採用率	回収数	採用数	採用率
農業・林業・漁業・鉱業	11	11	100.0%	20	15	75.0%	31	26	83.9%
建設業	16	12	75.0%	16	9	56.3%	32	21	65.6%
製造業	16	16	100.0%	20	18	90.0%	36	34	94.4%
鉄鋼業	14	12	85.7%	12	9	75.0%	26	21	80.8%
出版・印刷関連産業	8	7	87.5%	23	15	65.2%	31	22	71.0%
電気・ガス・熱供給・水道業	16	16	100.0%	20	12	60.0%	36	28	77.8%
運送・輸送業	13	10	76.9%	20	14	70.0%	33	24	72.7%
旅行業	1	1	100.0%	16	12	75.0%	17	13	76.5%
電気通信業	16	15	93.8%	19	12	63.2%	35	27	77.1%
卸売・小売業	16	15	93.8%	20	12	60.0%	36	27	75.0%
飲食店	15	14	93.3%	20	16	80.0%	35	30	85.7%
金融業	12	11	91.7%	20	15	75.0%	32	26	81.3%
保険業	16	16	100.0%	20	12	60.0%	36	28	77.8%
不動産業	16	15	93.8%	21	15	71.4%	37	30	81.1%
サービス業	16	15	93.8%	21	11	52.4%	37	26	70.3%
放送業	2	2	100.0%	19	17	89.5%	21	19	90.5%
ソフトウェア・情報サービス業	16	15	93.8%	20	14	70.0%	36	29	80.6%
調査業・広告代理業	3	3	100.0%	16	14	87.5%	19	17	89.5%
医療業	11	10	90.9%	20	13	65.0%	31	23	74.2%
その他	16	14	87.5%	20	15	75.0%	36	29	80.6%
合計	250	230	92.0%	383	270	70.5%	633	500	79.0%

Utterback, 1994）やExploration/Exploitation（March, 1991）などの様々な文脈で議論がなされている。日本国外のMCS研究ではイノベーションを論じる際において細かい分類に言及することはそれほど多くないが，本研究では類似の研究である福島(2012a；2012b)に倣い，「革新的イノベーション」と「漸進的イノベーション」という分類を採用する。

次に独立変数として，Simons（1995）のLevers of Control各項目（「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」を採用した。また，調整変数として「構造的慣性」ならびに「革新性」を採用した。なお「構造的慣性」については外部要因と内部要因の得点の平均を合計することで，構成概念の操作化を行っている。さらに統制変数として，企業規模ダミーと上場・非上場ダミーを設定した。まず企業規模ダミーについてはグループ連結従業員数（非正規を除く)による判断を行った。従業員数による企業規模の定義は様々なものがあるが，本研究においては，質問票によるサーベイに基づき1000人以上を１，同1000人未満を０と設定した。また上場・非上場ダミーについても，質問票によるサーベイに基づき，日本のいずれかの証券取引所に上場しているという回答を１，いずれにも上場していないという回答を０と設定した。

4.4　コモン・メソッド・バイアス

本研究で扱うデータは全て単一のサンプルから収集されたため，コモン・メソッド・バイアスが生じる可能性がある。そこで本研究では，コモン・メソッド・バイアスに対する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 & 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９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37.38％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。

4.5　分析結果

分析に用いる変数の記述統計ならびに相関係数は表４のとおりである。全ての変数間の相関係数が１％水準で有意であることが確認された。実施した回帰分析の結果は表５のとおりである。統制変数のみを投入しているのがモデル１，さらにLevers of Control各要素の主効果を投入したのがモデル２である。モデル３から６はLevers of Contorolと構造的慣性の交互作用項を要素別に投入し，モデル７では全ての交互作用項を同時に投入している。モデル８から11は，Levers of Controlと構造的慣性の交互作用に，さらに「革新性」を交互作用項として追加投入して要素別に表示したものであり，モデル12はそれらを同時に投入したモデルである。なお上記のモデル番号は「革新的イノベーション」「漸進的イノベーション」という２つの従属変数どちらにも共通である。

モデル２によると，「革新的イノベーション実績」と「理念コントロール」「境界コントロール」の間，「漸進的イノベーション実績」と「理念コントロール」「境界コントロール」および「双方向コントロール」との間にそれぞれ正の関連性が発見されたが，それら以外のコントロール・レバーと各イノベーション実績との間に有意な関係性は発見されなかった。従って，仮説１は部分的に支持された。モデル７では，「革新的イノベーション実績」「漸進的イノベーション実績」ともに，「理念コントロール」「診断型コントロール」に対する「構造的慣性」の負の関連性が，さらに「境界コントロール」については「構造的慣性」の正の関連性が，それぞれ発見された。「双方向コントロール」に対する「構造的慣性」の関連性は，「革新的イノベーション実績」のケースでは有意な関連性は発見されなかったが，「漸進的イノベーション実績」のケースでは正の関連性が発見された。従って，仮説２は部分的に支持された。最後に，「革新性」の調整効果を分析したモデル12では，「革新的イノベーション実績」のケースにおいて「「診断コントロール」に対する「構造的慣性」の負の調整効果の有意性をなくす効果が，また「漸進的イノベーション実績」のケースにおいて「双方向コントロール」に対する「構造的慣性」の正の調整効果の有意性をなくす効果が，それぞれ発見されたが，それ以外での「構造的慣性」が働いている状態でのLevers of Controlと「イノベーション実績」の関連性への影響は発見されなかった。従って，仮説３は部分的に支持された。

表3　質問項目

変数	質問項目	信頼性係数
組織のパフォーマンス	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？ 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 5　全社的な納期の短縮化	.881
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？ 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	.851
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？ 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 11　既存顧客へのフォローアップ体制の維持	.855
組織の革新性	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）	.622
理念コントロール	以下の状況はあなたの組織に当てはまりますか？ 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 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	.920
境界コントロール	以下の状況はあなたの組織に当てはまりますか？ 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 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	.904
診断コントロール	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 29　重要な業績指標をレビューするための仕組み	.931
双方向コントロール	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 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 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	.946
組織の構造的慣性	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 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 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 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 41　業界的にみると，各社横並びであることが多い	.799

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6項目についてはは，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。
注5）質問項目で（R）の表記があるものは，逆転項目を表している。

表 4　記述統計ならびに相関係数

	平均値	標準偏差	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) 革新的イノベーション実績	3.759	1.149	1.000							
(2) 漸進的イノベーション実績	3.827	1.119	.761***	1.000						
(3) 革新性	4.481	0.875	.327***	.347***	1.000					
(4) 理念コントロール	3.964	1.293	.482***	.524***	.447***	1.000				
(5) 境界コントロール	4.145	1.393	.464***	.515***	.330***	.634***	1.000			
(6) 診断コントロール	4.099	1.347	.410***	.437***	.334***	.619***	.681***	1.000		
(7) 双方向コントロール	4.106	1.387	.398***	.449***	.418***	.598***	.639***	.685***	1.000	
(8) 構造的慣性	3.852	0.939	.399***	.416***	.212***	.524***	.544***	.598***	.529***	1.000

注）ピアソンの相関係数　***＜.01

表 5　革新的イノベーションを従属変数とする重回帰分析の結果

	モデル 1		モデル 2		モデル 3		モデル 4		モデル 5		モデル 6		モデル 7	
	β	t値	β	t値	β	t値	β	t値	β	t値	β	t値	β	t値
上場ダミー	.101	1.919†	.111	2.432**	.116	2.543**	.100	2.180**	.116	2.534**	.104	2.263**	.126	2.814***
企業規模ダミー	.144	2.751***	.045	.962	.029	.611	.038	.811	.036	.767	.037	.783	.031	.671
理念コントロール			.309	5.765***	.572	4.238***	.291	5.358***	.300	5.527***	.290	5.313***	.709	3.422***
境界コントロール			.165	2.792***	.139	2.332**	.042	.304	.136	2.296**	.155	2.611***	-.499	-2.269**
診断コントロール			.021	.343	.007	.109	-.008	-.124	.296	2.133**	-.008	-.133	.543	2.416**
双方向コントロール			.083	1.459	.053	.929	.068	1.201	.063	1.105	.065	.479	-.167	-.722
構造的慣性					.299	3.018***	.034	.370	.300	3.169***	.102	1.142	.284	2.800***
革新性													.134	3.130***
理念コントロール ×構造的慣性					-.418	-2.284**							-.639	-2.122**
境界コントロール ×構造的慣性							.164	.911					.867	2.918***
診断コントロール ×構造的慣性									-.452	-2.440**			-.786	-2.375**
双方向コントロール ×構造的慣性											.003	.016	.248	.787
AR^2	.043		.287		.298		.292		.299		.291		.332	
F-value	12.237***		34.551***		27.5***		26.715***		27.632***		26.566***		21.659***	

注）***＜.01　**＜.05　†＜.10

	モデル 8		モデル 9		モデル10		モデル11		モデル12	
	β	t値	β	t値	β	t値	β	t値	β	t値
上場ダミー	.130	2.866***	.111	2.415**	.125	2.735***	.120	2.637***	.123	2.739***
企業規模ダミー	.022	.465	.035	.754	.032	.682	.030	.637	.022	.474
理念コントロール	.440	4.690***	.245	4.385***	.246	4.432***	.239	4.285***	.698	4.281***
境界コントロール	.142	2.431**	.128	1.290	.144	2.443**	.150	2.553**	-.389	-2.422**
診断コントロール	-.005	-.084	-.009	-.150	.130	1.325	-.010	-.159	.188	1.059
双方向コントロール	.027	.481	.031	.531	.035	.605	.140	1.411	-.004	-.021
構造的慣性	.250	3.518***	.103	1.518	.203	2.971***	.180	2.653***	.215	3.019***
組織の革新性	.273	4.049***	.121	1.764†	.231	3.454***	.210	3.060***	.205	2.911***
理念コントロール ×構造的慣性×革新性	-.369	-2.590**							-.821	-2.886***
境界コントロール　×構造的慣性×革新性			.045	.319					.901	3.530***
診断コントロール ×構造的慣性×革新性					-.256	-1.814†			-.325	-1.057
双方向コントロール ×構造的慣性×革新性							-.192	-1.347	.039	.130
AR^2	.313		.304		.308		.306		.329	
F-value	26.291***		25.217***		25.735***		25.495***		21.379***	

注）***＜.01　**＜.05　†＜.10

表５（続き）　漸進的イノベーションを従属変数とする重回帰分析の結果

	モデル１		モデル２		モデル３		モデル４		モデル５		モデル６		モデル７	
	β	t値	β	t値	β	t値	β	t値	β	t値	β	t値	β	t値
上場ダミー	.036	.683	.044	.995	.055	1.247	.037	.827	.051	1.168	.038	.849	.064	1.483
企業規模ダミー	.149	2.811***	.035	.768	.016	.348	.027	.600	.026	.576	.027	.589	.020	.445
理念コントロール			.309	5.944***	.686	5.285***	.291	5.512***	.303	5.780***	.290	5.496***	.881	4.418***
境界コントロール			.229	4.006***	.197	3.444***	.203	1.526	.198	3.449***	.220	3.821***	-.263	-1.242
診断コントロール			-.005	-.082	-.011	-.179	-.031	-.527	.332	2.478**	-.031	-.525	.498	2.301**
双方向コントロール			.115	2.101**	.081	1.472	.101	1.832†	.095	1.742†	.113	.857	-.359	-1.617
構造的慣性					.371	3.886***	.086	.971	.331	3.622***	.104	1.194	.348	3.568***
革新性													.121	2.939***
理念コントロール ×構造的慣性					-.587	-3.329***							-.884	-3.051***
境界コントロール ×構造的慣性							.024	.137					.616	2.153**
診断コントロール ×構造的慣性									-.540	-3.020***			-.747	-2.343**
双方向コントロール ×構造的慣性											-.017	-.102	.561	1.847†
AR^2	.025		.333		.350		.335		.347		.335		.381	
F-value	7.514***		42.434***		34.560***		32.446***		34.186***		32.445***		26.565***	

注）***＜.01　**＜.05　†＜.10

	モデル８		モデル９		モデル10		モデル11		モデル12	
	β	t値	β	t値	β	t値	β	t値	β	t値
上場ダミー	.063	1.436	.050	1.123	.061	1.375	.052	1.168	.063	1.426
企業規模ダミー	.012	.267	.023	.507	.022	.479	.021	.465	.017	.381
理念コントロール	.447	4.921***	.248	4.580***	.252	4.688***	.245	4.526***	.631	3.972***
境界コントロール	.207	3.655***	.272	2.824***	.206	3.624***	.215	3.786***	-.083	-.528
診断コントロール	-.028	-.481	-.034	-.574	.143	1.513	-.033	-.557	.279	1.618
双方向コントロール	.064	1.163	.069	1.237	.073	1.310	.159	1.654†	-.206	-1.183
構造的慣性	.243	3.527***	.140	2.124**	.217	3.281***	.161	2.450**	.222	3.208***
組織の革新性	.261	4.003***	.160	2.413**	.242	3.749***	.185	2.783***	.212	3.097***
理念コントロール ×構造的慣性×革新性	-.373	-2.703***							-.672	-2.425**
境界コントロール ×構造的慣性×革新性			-.094	-.683					.479	1.926†
診断コントロール ×構造的慣性×革新性					-.323	-2.369**			-.547	-1.830†
双方向コントロール ×構造的慣性×革新性							-.161	-1.162	.477	1.623
AR^2	.355		.346		.353		.348		.363	
F-value	31.566***		30.383***		31.273***		30.536***		24.721***	

注）***＜.01　**＜.05　†＜.10

５．議論

以上の分析の結果，次の発見があった。

まず，Levers of Controlの４つのコントロール・レバーと「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」との関連性について，先行研究では発見されていなかった「境界コントロール」との有意な関連性が新たに発見された。さらにこの関連性は，「構造的慣性」の調整効果を除くと「革新的イノベーション実績」のケースでは負の関連性であり，かつ「漸進的イノベーション実績」のケースでは有意ではなかった。すなわち，「構造的慣性」が持つ正の調整効果が，「境界コントロール」全体としての正の関連性を発現させている可能性が示唆された。「境界コントロール」は，推奨される（あるいは推奨されない）行動を組織メンバーに対して行動指針という形で明示することによってなされるコントロール・システムである。第２節で述べたように，Simonsは，「境界コントロール」で設定される制限によって，容認されうる機会探索の範囲が伝達され，組織成員が注力すべき方向性

を明確にすることが可能になると主張しているが，まず「構造的慣性」の存在を考慮した場合の「革新的イノベーション実績」との負の関連性については，Simonsの主張に反して組織成員の行動の「制約条件」としての特徴が前面に出ていることが要因である可能性がある。また，漸進的イノベーションに対して有意ではなかったことについては，漸進的イノベーションが組織成員のキャパシティを超えることなく実施されており，特に行動指針として明示されなくても日々の活動の中で織り込み済みである可能性がある。いずれの状況においても，経営メンバーあるいは部門のマネジャーが，行動指針によるコントロールに失敗していることも考えられる。次に，「境界コントロール」に関する「構造的慣性」と「革新的イノベーション実績」「漸進的イノベーション実績」との正の関連性の理由については，「構造的慣性」のポジティブな側面が前面に出ていることが考えられる。すなわち，前例踏襲的に同じ品質で反復行動することによって，暗黙的な行動指針が自動的に形成され，それによって組織成員が進むべき方向性が結果的に明確になっている可能性がある。

次に，「理念コントロール」と「診断コントロール」は，「構造的慣性」の調整効果を除いた場合，「革新的イノベーション実績」「漸進的イノベーション実績」それぞれとの間に正の関連性がある可能性が明らかになった。一方で，「構造的慣性」は上記の各関連性に対して負の調整効果を与えることがわかった。この結果から推察される状況としては，大きく次の 2 つが考えられる。

第一に，「構造的慣性」によって組織内で設定している理念や成果指標，成果の判断基準が現実との整合性を失っている状態である。組織は目指すべき方向性を提示し（「理念コントロール」），組織メンバーの行動の成果を測定して基準との乖離を改善する（「診断コントロール」）が，当初は経営者が採用する理念や成果指標が外部環境の変化に適合した正しいものであったとしても，組織内の変化速度が外部の変化速度よりも相対的に遅くなる中ではその見直しがなされないまま徐々に陳腐化していく可能性がある。また，経営者は自組織の理念と成果指標が外部環境の変化に適合したものであると信じているものの，実は最初から乖離したまま事業を進めている可能性もある。その背景には，構造的慣性が働く中で，過去の成功体験への固執や既存顧客への過度な依存といった「経営者の成功バイアス」，さらに外部環境についての誤った現実認識や特定の競合に対する過度な意識による「戦略設定のミス」の存在が推察される。

第二に，組織内のMCSは確かに機能してはいるものの，その速度が遅く，情報の伝達やフィードバックが円滑になされていない状態である。第 2 節で述べたように，構造的慣性の内部要因の一つとして，社内の駆け引きや調整，恩恵を受けない部署による抵抗といったいわゆる社内政治があるとされている。社内政治に関わる組織内の調整コスト負担が増加することによって，部門間の情報の伝達やフィードバックが遅くなっている可能性がある。また，情報の伝達を担う管理職の伝達能力や理解力が不足していることも考えられよう。この場合，たとえ経営者が正しい方向性を示し，正しい成果指標によって業績を測定しようとしても，組織メンバーの行動が伴わない状況が発生し得る。伝達者の理解力の限界から，情報の伝達の途中で内容が変わっていたり，あるいは故意に変更を加えたりするなどして，経営者に対して正しい情報の伝達がなされないことも考えられる。

さらに，「双方向コントロール」は「漸進的イノベーション実績」との間に正の関連性が発見されたが，これは「構造的慣性」に正の調整効果があることによる結果であり，「構造的慣性」の調整効果を

除いた「双方向コントロール」と当該イノベーション実績との関連性は有意ではなかった。理由としては，「双方向コントロール」が慣性の内部要因と実質的に同一化していることが考えられる。具体的には，双方向の議論が行われていると経営者は考えているものの，実際は社内の利害調整が行われているにすぎない状況が挙げられる。たとえ斬新なアイデアであったとしても社内で揉まれることによって，「まずまずの出来」に落ち着き，結果としてそれが漸進的イノベーションと認知されている可能性もある。

最後に，「組織の革新性」について，「革新的イノベーション実績」のケースにおいて「診断コントロール」に対する「構造的慣性」の負の調整効果を無効化する効果が，また「漸進的イノベーション実績」のケースにおいて「双方向コントロール」に対する「構造的慣性」の正の調整効果を無効化する効果が，それぞれ発見された。リスクを取って新規プロジェクトを開始したり，失敗しても再度挑戦させたりするような「革新性」のマインドセットは，イノベーションの実現には不可欠な要素であると考えられる。本研究では，状況限定的ではあるものの，組織の「革新性」が「構造的慣性」の影響を減殺する効果の存在が示唆された。一方で，「革新性」は組織文化として経営者が醸成したいと考えるマインドセットであり，また組織メンバーに対して求める能力の一つとも考えられるが，仮にそのような組織文化が醸成できたとしても，構造的慣性の負の影響を完全に除去することは容易ではない可能性も指摘できよう。

6．おわりに

本研究では，組織の構造的慣性がMCSと事業戦略レベルのパフォーマンス実績との関係性にどのように作用するか，また組織が持つ「革新性」が構造的慣性の作用にどのように影響するかについて，先行研究の追試も含めて検討した。

分析の結果，まず「革新的イノベーション実績」と「理念コントロール」「境界コントロール」の間，「漸進的イノベーション実績」と「理念コントロール」「境界コントロール」「双方向コントロール」の間に，それぞれ正の関連性が発見されたが，それら以外のコントロール・レバーと各イノベーション実績との間に有意な関係性は発見されなかった。次に，「革新的イノベーション実績」「漸進的イノベーション実績」ともに，「理念コントロール」および「診断型コントロール」に対する「構造的慣性」の負の調整効果が，さらに「境界コントロール」については「構造的慣性」の正の調整効果が，それぞれ発見された。「双方向コントロール」についての「構造的慣性」の調整効果は，「革新的イノベーション実績」のケースでは有意な関連性は発見されなかったが，「漸進的イノベーション実績」のケースでは正かつ有意であった。さらに「革新性」については，「革新的イノベーション実績」のケースにおいて「「診断コントロール」に対する「構造的慣性」の負の調整効果の有意性をなくす効果，ならびに「漸進的イノベーション実績」のケースにおいて「双方向コントロール」に対する「構造的慣性」の正の調整効果の有意性をなくす効果がそれぞれ発見されたが，それ以外では「革新性」による調整効果は発見されなかった。

本研究のインプリケーションは次のとおりである。第一に，既存研究では明らかにされてこなかっ

た，組織コンテクストとしての「構造的慣性」がMCSと組織のパフォーマンスの関係に与える影響についての示唆を新たに提示することができた。第二に，既存研究ではほとんど述べられていない「境界コントロール」とイノベーションとの関連性の存在を提示することができた。「理念コントロール」や「双方向コントロール」と比較して，ともすればあまり目立たない存在にもなりかねない「境界コントロール」が，実はコントロール手段としてさらに検討の余地があることを示唆できたと考える。

今後の展望としては，まず構造的慣性がコントロール・レバーに対して間接的にもたらす影響の検討が考えられる。Widener（2007）はLevers of Controlの 4 つのコントロール・レバーのうち，「理念コントロール」が他の 3 つのコントロール・レバーに影響を与えることを明らかにしている。この主張を前提とすると，「理念コントロール」とイノベーションとの正の関連性に対して「構造的慣性」が負の調整効果を与えるという事象が推察されたことによって，「理念コントロール」の負の影響が他のコントロール・レバーに対しても何らかの負の影響を与える可能性が新たに示唆される結果となった。そうであるならば，構造的慣性が働く環境下では，MCS全体を通してネガティブなメカニズムが稼働している可能性がある。

次に，MCS自体と構造的慣性の自己増殖の可能性についても検討の余地がある。Widener（2007）はMCSのコストとしてマネジャーの注意が特定の事案に集中することを挙げているが，MCSはそれ自体が組織内のプロセスであるため，それ以外にも経営資源の消費や内部での調整といったコストがかかる。それらのコストが構造的慣性を強め，さらに強められた構造的慣性がMCSの内部コストを増加させるという負のスパイラルの存在が推察できる。これらの論点についてさらに分析を進めることで，MCS研究が大きく進展すると考える。

最後に，本研究の限界は次のとおりである。第一に，質問表調査におけるサンプリング・バイアスが挙げられる。表 2 で明らかなように，収集したサンプルの業種分布は日本の産業における分布と一致していない。従って，本サンプルによる分析結果をもって一般化するのは困難であると考える。さらに，イノベーションの実績が質問票ベースであり，客観的な数値等によるものではない。そのため，回答者の認知バイアスの影響を受けている可能性がある。第二に，統制変数が企業規模と上場・非上場の別のみである上に，企業規模についても1000人以上・未満という大枠での統制となっている。経営資源の多寡や収益性は本研究に大きく影響することが想定できるため，より精緻化した統制変数を適切に投入することが必要であろう。これらの限界を解消すべく，日本国内の証券取引所に上場している全ての企業を対象としたサーベイの実施，ならびに当該サーベイ結果を使用した追試の実施を予定している。これにより，本研究結果の妥当性をより頑強にすることが可能になると考えている。第三に，本研究の主題ともいえる「構造的慣性」について，構成概念の操作化に改善の余地がある。この点については，当該領域の既存研究の丹念なレビューを通して，より適切な変数を模索したい。第四に，Widener（2007）が言うように，「理念コントロール」が他のコントロール・レバーに影響を与えるとするならば，本研究で分析に用いた回帰式には内生性の問題が発生する可能性がある。今後，構造方程式モデリング等の他の分析手法による追加的な検証を行う必要があるだろう。

参　考　文　献

Bisbe, J., & Maragueno, R., "The choice of interactive control systems under different innovation management modes," European Accounting Review, 18(2), pp.371-405

Bisbe, J., & Otley, D., "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation," Accounting, Organizations and Society, 29, pp.709-737, 2004

Danneels, E., "The dynamics of product innovation and firm competences," Strategic Management Journal. 23, pp. 1095-1121, 2002

DiMaggio, P.J., & Powell, W.W., "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," American Sociological Review, 48(2), pp.147-160, 1983

Hair Jr., J. F., Anderson, R.E., Tatham, R. L., & Black, W. C., *Multivariate data analysis*, Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall

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

Henri, J-F., "Management control systems and strategy: A resource-based perspective," Accounting, Organizations and Society, 31, pp.529-558, 2006

Hitt, M.A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L., "Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation," Strategic Management Journal, 22, pp.479-461

Hurley, R. F., & Hult, G.T.M., "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination," Journal of Marketing, 62, pp.42-54, 1998

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

March, J. G., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," Organization Science, 2(1), pp.71-87

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W., "Self-reports in Organizational Research: Problems and prospects," Journal of Management, 12(4), pp.531-544.

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）

Tushman, L., & Anderson, P., "Technological discontinuities and organizational environments," Administrative Science Quarterly, 31(3), pp.439-465, 1986

Utterback, J.M., *Mastering the Dynamics of Innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994（小津正和・小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス：事例から学ぶ技術戦略』，有意閣，1998）

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

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

福島一矩「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』，vol.20，No.1，37-51頁，2012年(a)

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(b)

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
佐久間智広・劉美玲・三矢裕「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』，第208巻，第２号，67-89頁，2013年
新改敬英「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』第160号，1-11頁
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・金子晋也『マネジメント・コントロール―８つのケースから考える人と企業経営の方向性』，有斐閣，2014年