

Title	知識集約型組織におけるマネジメント・コントロールの検討
Sub Title	A thinking of management control for knowledge-intensive organization
Author	横田, 絵理(Yokota, Eri) 高田, 朝子(Takada, Asako) Kolehmainen, Katja
Publisher	
Publication year	2017
Jtitle	科学研究費補助金研究成果報告書 (2016.)
JaLC DOI	
Abstract	<p>本研究の目的は、 製造業を中心として構築されてきた日本企業のマネジメント・コントロール・システムを、 知識集約型組織の特徴を踏まえて再考し、日本企業が知識集約型組織においてもグローバルに強みを 発揮できるような新たな仕組みを提言することにあった。 具体的には知識集約型組織を国の政策として力を入れてきたフィンランドでの企業調査結果を中心として、 分析考察を行った。結論として、知識集約型組織においては、階層に頼らないコミュニケーション および信頼の構築を要素に入れたマネジメント・コントロールの枠組みの構築が必要となることを提言した。</p> <p>The purpose of this research is to reconsider the management and control systems of Japanese companies based on t based on the characteristics of the knowledge intensive organization. It was to propose a new framework which fits for Japanese companies. Specifically, we have focused on the companies in Finland who have been emphasizing the knowledge-intensive organization as the national policy. In conclusion, in a knowledge-intensive organization, it was suggested that it is necessary to build a new framework of management control systems that take elements of communication and trust that does not based on hierarchical organizational construct.</p>
Notes	研究種目：基盤研究(C)(一般) 研究期間：2014～2016 課題番号：26380616 研究分野：マネジメント・コントロール
Genre	Research Paper
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KAKEN_26380616seika

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 5 日現在

機関番号：32612

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380616

研究課題名(和文) 知識集約型組織におけるマネジメント・コントロールの検討

研究課題名(英文) A thinking of management control for knowledge-intensive organization

研究代表者

横田 絵理 (YOKOTA, Eri)

慶應義塾大学・商学部(三田)・教授

研究者番号：20277700

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、製造業を中心として構築されてきた日本企業のマネジメント・コントロール・システムを、知識集約型組織の特徴を踏まえて再考し、日本企業が知識集約型組織においてもグローバルに強みを発揮できるような新たな仕組みを提言することにあった。

具体的には知識集約型組織を国の政策として力を入れてきたフィンランドでの企業調査結果を中心として、分析考察を行った。結論として、知識集約型組織においては、階層に頼らないコミュニケーションおよび信頼の構築を要素に入れたマネジメント・コントロールの枠組みの構築が必要となることを提言した。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to reconsider the management and control systems of Japanese companies based on it based on the characteristics of the knowledge intensive organization. It was to propose a new framework which fits for Japanese companies.

Specifically, we have focused on the companies in Finland who have been emphasizing the knowledge-intensive organization as the national policy. In conclusion, in a knowledge-intensive organization, it was suggested that it is necessary to build a new framework of management control systems that take elements of communication and trust that does not based on hierarchical organizational construct.

研究分野：マネジメント・コントロール

キーワード：マネジメント・コントロール 知識集約型組織 フィンランド 日本企業

1. 研究開始当初の背景

本研究の主たる研究者はこれまで、日本企業のマネジメント・コントロールの特徴を明らかにすることを研究の主としてきたが、それに加え、近年ではイノベーションを誘導するマネジメント・コントロールとは何かという点についての検討も試みた。横田(2011)では、イノベーションを誘導するマネジメント・コントロールについて、これまでの文献研究を行ったが、マネジメント・コントロールにおける研究では漸進的な、つまりルーチンの中からの工夫によって新たな創造を生み出すことが可能であるといわれていた。しかし日本のガラパゴス化が指摘されるIT産業のような知識集約型のビジネスにおいては、漸進的のみならず、急進的なイノベーションが常に求められている。経常的な要求は経営の中にシステム化する必要を意味する。ここで知識集約型とはデザインや研究開発他専門的で高い知的活動が重要な役割を果たす組織を指している。

マネジメント・コントロールは管理会計研究とともに発展した経営システムの分野であり、生産現場を主眼においた研究が多い。またマネジメント・コントロールの研究もルーチンプロセスや小さなバリエーション、確実性を前提としていた(Davila et al, 2009)。

製造業においても生産現場の重要性は変わらずとも、大量生産工程に至るまでの設計、デザイン、また製品を動かすソフトウェアなど知的活動が収益に大きな影響を及ぼす知識集約型のプロセスがある。また従来から研究開発や製品開発の分野が重要だと認識されつつもマネジメント・コントロールの研究の主流になりにくかったのは、管理会計が測定を中心として発展してきたこと、マネジメント・コントロールも管理会計を中心にした考え方であったことによるともいえる。先駆的な研究としては日本発の管理会計と言われる加登(1993)をはじめとした原価企画の研究で製造業における設計と生産とのダイナミックなかかわりが研究されている。

これらの研究をもう一步進め、知識集約型組織あるいはビジネスで創造性やイノベーションを経営システムの中で常に促すためのマネジメント・コントロールの研究が待たれている。

知識集約型のマネジメント・コントロールについては、直接ではないが関連するイノベーション、創造性という視点での研究に学会の中でも関心が高まっている。たとえば、イノベーションとインタラクティブ・コントロールとの関係(Simons, 1995他) Enabling control への注目と内発的動機付けとの関係(Adler and Chen, 2011)、クリエイティブな活動にインセンティブが重要であるとの研究(Kachelmeier et al,

2008)などがある。日本においても研究開発活動についての管理会計の視点からの研究もあり(たとえば諸藤, 2004)、申請者自身も通信教育業のマネジメント・コントロールなど断片的に研究を行って入るが知識集約型組織のマネジメント・コントロールという形ではまとまっていなかった。

こうした学問的、実務的背景から本研究が始まったものである。

2. 研究の目的

本研究の目的は、製造業を中心として構築されてきた日本企業のマネジメント・コントロール・システムを、知識集約型組織の特徴を踏まえて再考し、日本企業が知識集約型組織においてもグローバルに強みを発揮できるような新たな仕組みを提言することにある。

日本のものづくりの強さは定評があり、海外への進出も進んでいる。しかし知識集約型組織においては、この強みが生かされているとはいいがたい。

この事実を踏まえ、日本企業のものづくりで培われた強みをもつマネジメント・コントロール・システムを知識集約型組織で生かしつつも、知識集約型組織の特性に適合した仕組みを考えるにあたり、北欧企業に着目した。北欧企業は、デザインなど知識集約型の産業を官民一体で特化している。そこで、北欧企業の中でも特に産官民一体で知識集約型産業に国家レベルで力を入れているフィンランドに着目する。フィンランドの企業組織と比較することは、日本企業のマネジメント・コントロールをどのように変化させるべきかを考えるために極めて有意義である。そこで、フィンランドの研究者とも連絡をとりつつ、知識集約型組織を国の政策として力を入れてきたフィンランド企業と日本企業との比較を含め、日本の知識集約型組織でのマネジメント・コントロールの概念を提言した。

3. 研究の方法

本研究は次のステップで進められた。

まず、最初に、知識集約型組織をキーワードとした既存のマネジメント・コントロール研究についての先行研究を行った。ここでマネジメント・コントロール概念を再度把握しておくことで、知識集約型組織に適応するマネジメント・コントロール概念に必要な要素は何かを考えることができるためである。

次に、研究者が行ったフィンランド企業およびフィンランドにある日本企業の子会社あるいは事務所でのインタビュー調査の記録を分析した。その過程で、フィンランド企業の日本法人や、分析内容をインタビュー先やフィンランドの研究者に確認などしながら分析を行った。

第3に、知識集約型組織として、出版社

の編集チームのリーダーたちへのインタビューを行った。知識集約型組織の典型的な動きを把握するために、それほど大きな規模ではないとしても、その実務を知ることが本研究に必要なと考えたためである。

また、本研究が分析の軸とした Simons(1995)のマネジメント・コントロール概念が、中小企業においてどのように適応されているかという視点での調査も行った。

4. 研究成果

知識集約型組織とは、デザインや研究開発他、専門的で高い知的活動が重要な役割を果たす組織をいう。

先行研究の結果、現在イノベーションとマネジメント・コントロールとの関連についての研究は大変多いことがわかった。しかしその中では、知識集約型組織におけるマネジメント・コントロールに絞った研究はそれほど多くはないこともわかった。

知識集約型組織の先進的かつ国家的なサポートをおこなっているフィンランドにおける企業でのマネジメント・コントロールについての研究が3年間の研究の中で主たる成果となっている。

フィンランドでは、国の方針として、技術の向上、産学官の連携の推進が積極的になされている。それは、単に掛け声ではなく、大学と企業の間での授業としてのコラボレーションがごく当たり前になされていることから明らかである。

そのような環境の中で、フィンランドにおけるフィンランド企業ならびに在フィンランド日本企業のインタビュー結果を分析したところ、フィンランドにおける組織マネジメントの特徴として次のような点が明らかになった。

まず、第1に、フィンランドにおけるチーム活動の運営の方法についてである。これは従来から行っていた日本企業の研究との比較でわかったことである。これによれば、経営の仕組みの問題とは別にチームのリーダーによる仕事の進め方の違いと前提の違いがある。チームメンバーに任せるが、そこにあるのはメンバーの仕事への信頼であり、これがあるからこそ、目標設定と業績評価の間でのプロセス管理を必要としないということであった(研究成果)。

次に、国としてイノベーションを推進し、知識集約型産業に重点をおいているフィンランド企業・組織のマネジメント・コントロールの特徴を公的機関も含めて17組織のインタビューの分析から導いた。結果として、目標設定、業績評価の仕組みは各社共に Anthony の述べているマネジメント・コントロール・プロセスに近い仕組みを持っていた。しかしながら、組織の階層が低く、また階層によるコミュニケーションフィルターが聞きにくく、現場からトップま

での心理的距離が近いこともわかった。これは、先に述べた信頼が高いことも影響しているであろう。このことは知識集約型組織におけるマネジメント・コントロールの運営には必要とされるものと考えることができる(研究成果)。

第3に、フィンランドにある日本企業13社に対するインタビュー調査の結果の分析結果である。そこにおいては、日本企業もフィンランド企業も大きな公的なマネジメント・コントロールの仕組みに違いはなかった。しかし日本企業では、目標が日本本社から示されること、意思決定をオーソライズするために日本本社、あるいはヨーロッパ本社の意向を確かめるために時間がかかることであった。フィンランドはヨーロッパ地域の中の一部としての役割を果たすことが多い。したがって、そこにおける意思決定はそれほど大きくはなく、日本に直接、あるいはヨーロッパの地域本社を設定している企業においてはその意思決定による影響が大きく、時間がかかるということであった。一方、階層が低く、トップと現場とのコミュニケーションも比較的容易なフィンランド企業では意思決定のスピードが速いことと比較すると、日本企業の意思決定には時間がかかるということがあり、これがフィンランドにおける軋轢となることもあるとのことであった(研究成果)。

これらを総合して、Simons(1995)のフレームワークをつかって再検討した。これはフィンランド企業と在フィンランド日本企業のマネジメント・コントロールを、Anthony の枠組みを超えた Simons のフレームワークで検討することで、マネジメント・コントロール・プロセス以外のシステムの違いを説明できると考えたためである。分析の結果、知識集約型の組織を目指しているフィンランド企業の場合には、インタラクティブ・コントロールは日常的に行われている一方で、診断型のコントロールもきっちりと行われていることがわかる。インタラクティブ・コントロールが行われているのは、トップマネジメントが必要なときというよりも、現場が必要としているときである。つまり、トップダウンの目標設定がなされながらも、その目標達成のためのインタラクティブ・コントロールがなされているということになる(研究成果)。

こうした結果から知識集約型組織は、組織構造とコミュニケーションという要素も含めたマネジメント・コントロールのフレームワークの構築が必要であるということが導かれた。

これらの成果のほか、企業の事例を慶應義塾大学ビジネススクールのケースとして、まとめることで、今後の分析論文を資料として公表する参考とできるようにした。また、主たる検討分野であるマネジメント・コントロール自体のとらえ方を書誌学的に

研究もおこなった。本研究の基礎はマネジメント・コントロールの枠組みにあるため、管理会計の分野でこれが研究者にどのように捕らえられるものであるかということは、大変重要なことである。また、女性に焦点を当てて、企業実態を把握すること、主たる分析で活用した Simons (1995) が中小企業にも適応できるかを定量的に検討する試みも並行して行った。

参考文献(本研究成果掲載分以外)

- Adler, P.S. and C.X. Chen, "Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity," *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 2011, pp.63-85.
- Davila, A., "An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development," *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), May 200, pp. 383-409
- Davila, A. G. Foster and M. Li., "Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies," *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 2009, pp.322-347
- Kachelmeier, S.J., B.E. Reicher and M.G. Williamson, "Measuring and motivating quantity, creativity, or both," *Journal of Accounting Research*, 46(2), 2008, pp.341-373
- Simons, R. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, 1995. (中村元一・浦島史恵・黒田哲彦訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版会、1998)
- 加登豊『原価企画: 戦略的コストマネジメント』日本経済新聞社 1993
- 諸藤裕美、「研究開発活動における業績評価・報酬システムに関する考察」、*会計* 166(3)、2004、pp.428-441
- 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 54(3) 2011年、pp.95-108

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10件)

横田絵理「イノベーション活動に影響を

与えるマネジメント・コントロールについての一考察」『青山経営論集』査読無、第51巻第3号、2016、pp.137-150.
<https://www.agulin.aoyama.ac.jp/opac/repository/1000/19659/>

横田絵理「マネジメント・コントロールの概念の変化と実務への活用」*税経通信*、査読無、第71巻第6号、2016、pp.168-173

横田絵理「イノベーションを支えるマネジメント・コントロール：フィンランド企業調査からの考察」*慶應経営論集*、査読無、第33巻第1号、2016、pp.49-64

横田絵理・乙政佐吉・坂口順也・河合隆治・大西靖・妹尾剛好「マネジメント・コントロールの分析枠組みから見た管理会計研究：文献分析による検討」『*原価計算研究*』、査読有、第40巻第2号、2016、pp.125-138
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jcar/40/2/40_125/_article/-char/ja/

横田絵理「日本企業のマネジメント・コントロールの特性の検討：在フィンランド日系企業へのインタビューを通じて」*産業経理*、査読無、第75巻第2号、2015、pp.43-56

妹尾剛好・横田絵理「変革型リーダーシップが水平的インタラクティブ・ネットワークに与える影響についての予備的研究」『*メルコ管理会計研究*』 査読有、第8巻、2015、pp.3-16
http://doi.org/10.14987/mjmar.8.1_3

横田絵理・乙政佐吉・坂口順也・河合隆治・大西靖・妹尾剛好「わが国のマネジメント・コントロール研究の現状報告」『*慶應義塾大学商学会ワーキングペーパーシリーズ*』、査読無、FY14、No.2、2015、pp.1-15

横田絵理、「マネジメント・コントロールにおける信頼：フィンランド企業と日本企業からの考察」、『*経理研究*』、査読無、第58巻、2015、pp.70-81

横田絵理・末松栄一郎・榊原健郎、「小熊株式会社」、『*慶應義塾大学ビジネス・スクール・ケース*』、査読無、20-15-5333、2015、pp.1-15

高田 朝子、横田 絵理「日本企業の女性上級管理職が持つ人的ネットワークと昇進についての一考察：定性調査を中心として」『*イノベーション・マネジメント*』、査読無、第12巻、2015、pp.1-16
<http://hdl.handle.net/10114/12285>

〔学会発表〕(計 1 件)

横田絵理・妹尾剛好、バランスト・スコアカードの活用を変化させる要因の探求・事例に基づく検討、日本管理会計学会 2014 年度全国大会、2014 年 9 月 13 日、青山学院大学青山キャンパス(東京都渋谷区)

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

()

研究者番号：

(4)研究協力者

Katja Kolehmainen (Capful Ltd.)