

インターラクティブ・コントロール研究に 関するレビュー・アーティクル

相 原 基 大
近 藤 隆 史

Abstract

The purpose of this study is to examine and critique empirical studies that use quantitative research method and case study application focusing on the role of interactive control systems in strategy formation process. For this purpose, we review both qualitative research studies and case studies on interactive control systems, and consider the state of our knowledge in this area. Some considerable directions for further research are provided.

Key words: Interactive control systems; Strategy formation process; Quantitative/Qualitative research method

1. はじめに

戦略形成におけるマネジメント・コントロールの役割を明らかにするため、特にインターラクティブ・コントロール[Simons, 1990]に関心がよせられ、さまざまな実証研究がおこなわれてきた。

本稿では、既存の経験的研究を検討し、インターラクティブ・コントロールが戦略形成に与える影響およびそのプロセスにかんする知見の整理と限界を析出する。

本稿の構成は以下の通りである。まず、次節において、インターラクティブ・コントロールにかんする定量的研究を、第3節では、定性的研究をそれぞれサーベイし、知見を整理し限界を指摘する。最後に、以上の議論をまとめる。

2. 定量的研究のサーベイ

本節では、インターラクティブ・コントロールにかんする定量的研究として、谷[1991,1992]、Abernethy and Brownell[1999]、Davila[2000]、Bisbe and Otley[2004]を概観するとともに、それらの研究成果の知見を整理し、限界を指摘する。なお、インターラクティブ・コントロールにかんする定量的研究の詳細なレビューは、相原・近藤[2004]も参照されたい。

2.1 既存研究の紹介

1. 谷[1991]の研究

谷[1991]は、わが国企業の事業本部長および事業部長から収集した39の質問調査票データを用いて、Simons[1990]が示すインターラクティブ・コントロールの概念モデルの検証を試みている。具体的には、(1)部下は上司との会議体や会合において、上司が求める情報を想定して情報収集できるか、(2)上司はいかなる環境要因を戦略的不確実性と捉え、部下に情報を強く要求しているか、(3)事業戦略のタイプとコントロール対象になる環境要因(戦略的不確実性)とにいかなる関係があるか、(4)上司が要求している情報が、担当するプロフィットセンターにおける事業戦略の形成、および上司の戦略形成にどの程度重要なのか、の研究課題を設定している。

解析の結果、(1)階層間でインターラクティブ・コントロールがおきており、部下は経営環境にかんする上司の情報要求を想定できている、(2)上司は戦略的不確実性にかんする情報を部下に強く要求しており、インターラク

ティブ・コントロールにより経営環境情報を入手している，(3)トップと事業本部長との間のインタラクティブ・コントロールの方が，事業本部長と事業部長との間のインタラクティブ・コントロールよりも，戦略タイプと戦略的不確実性との相関関係が顕著である，(4)上司の要求する情報は，戦略形成で重要な役割を担っており，上司は戦略的不確実性をインタラクティブ・コントロールの対象に選択することによって，部下の戦略形成をコントロールし，戦略創発のベクトル合わせをしている，の4点が指摘されている。

2. 谷[1992]の研究

谷[1992]は，谷[1991]と同じデータを用いて，インタラクティブ・コントロールにより戦略がどのように創発されてくるかの解明を試みている。調査では，トップによる事業部長に対するインタラクティブ・コントロールは，各種の支出コントロールが担当プロフィットセンターの創造的事業活動の創出をうながす程度にいかなる影響があるかを検討している。なお，支出の項目については，新製品開発への支出，既存製品改良への支出，製造工程改善への支出，基礎研究への支出，設備拡張等へ支出の5つを用意している。

インタラクシヨンの次元に，5つの戦略的不確実性に対する上司の情報要求の強さを設定している。5つの戦略的不確実性とは，顧客の嗜好変化，製品工程技術の革新，マーケティングの革新，競合企業のコスト，競合企業の新製品導入のタイミングである。月次予算・実績検討会議，予算編成会議，インフォーマルな接触のそれぞれにおける，上司の情報要求の強さを測定している。

解析の結果，トップが事業分部長にたいして戦略的不確実性にかんする情報要求を強めると，各種支出のコントロールは創造性をうながす傾向にあることが指摘されている。

3. Abernethy and Brownell[1999]の研究

Abernethy and Brownell[1999]は、63の公立病院のCEOから収集したデータにもとづき、予算管理システムをインターラクティブに利用している程度が大きいほど、戦略変化が組織成果に正の影響を与えるの作業仮説を検証している。

予算管理システムのインターラクティブな利用の程度を、(1)部門のマネジャーが現行の意思決定や活動について議論、対話をおこなう際に予算情報を用いている程度、(2)各階層のマネジャーが予算情報に1年中ほぼ継続的に関心を寄せている程度、(3)予算編成のプロセスにおいて経営陣と各部門のマネジャーとでインターアクションする機会の多さ、(4)予算編成のプロセスを、経営にかんする各種の変化について同僚と議論する機会として利用している程度、の5つの尺度で測定している。

解析の結果、作業仮説は支持されている。

4. Davila[2000]の研究

Davila[2000]は、医療機器メーカー11社における56人の製品開発マネジャーから収集したデータにもとづき、製品開発関連の管理システムをインターラクティブに利用している程度と製品開発成果とに、いかなる相互関係があるかを検討している。

インターラクティブ・コントロールの対象となる情報として取り上げられているのは、開発計画情報、顧客情報、予算情報、開発成果情報、製品原価見積、収益性情報の6つである。インターラクティブな利用の程度の測定に際しては、(1)製品開発プロジェクトの内容がどの程度詳細であったか、(2)プロジェクト全体を通じてどのような情報を利用したか、(3)プロジェクトのスケジュールはどの程度詳細であったか、(4)プロジェクトで発生したコストを追跡するためにどのような情報を入手したか(プロジェクトへの投資額をどのように決定したか、プロジェクト間での投資の管理を誰がした

か), (5)どのようなコスト情報を検討したか(コスト情報をどのようにして入手したか, コスト情報をどのように利用したか), (6)どのような財務尺度を利用したか(財務尺度をいつ利用したか, 財務尺度をもとにどのような意思決定がなされたか), (7)製品組織成果を上げるためにどのような情報を利用したか, (8)顧客ニーズをどのように製品に取り込んだか, (9)競合他社の情報をどのように入手したか, (10)競合他社のどの部分に焦点を当てているか, (11)製品開発プロジェクトを改善するためにどのようにして情報環境を変えたか, の11の項目を用意している。

解析の結果, MCS をインタラクティブに利用している程度と製品開発成果とに正の相関関係があることが指摘されている。

5. Bisbe and Otley[2004]の研究

Bisbe and Otley[2004]は, スペインにある中規模の製造企業40社の CEO から収集したデータにもとづき, トップ・マネジメントによる公式な管理システムのインタラクティブな利用が, 製品革新に与える影響を検討している。

公式の管理システムとして予算管理システム, バランス・スコアカード, プロジェクト管理システムをとりあげ, (1)トップが目標利益, 各種予算, 標準原価等のいかなる戦略的不確実性としての会計情報に注目しているか, (2)会計情報を例外管理に利用するか, (3)会計情報を常にモニタリングして情報共有をうながしているかを測定している。

解析の結果, トップ・マネジメントによる公式の管理システムのインタラクティブな利用は, 製品革新を直接に促さない一方, 製品革新が組織成果に与える影響を増大させることが指摘されている。

2.2 定量的研究の知見と限界

定量的研究においては, インタラクティブ・コントロールが戦略形成,

とりわけ戦略の創発に与える影響の解明が試みられている。本項では、まず定量的研究から得られた知見を整理し、次に定量的研究の限界を述べる。

定量的研究の知見は3つある。第1に、インターラクティブ・コントロールは、(1)上司が戦略的不確実性にかんする情報をモニタリングする程度、(2)予算編成会議などの各種の会議体をさまざまな情報交換のための機会として利用する程度、の2つの次元から構成される。第2に、インターラクティブ・コントロールは情報共有を促すとともに、社内の創造的事業活動、製品革新などの戦略の創発を導く作用を有する。第3に、トップマネジメントのインターラクティブ・コントロールとミドルマネジメントのインターラクティブ・コントロールとで、社内の戦略行動に与える影響は異なる。以下、3つの知見を順に説明する。

第1の知見は、インターラクティブ・コントロールの操作定義にかんするものである。インターラクティブ・コントロールは、一般に、上司が部下の進行中の意思決定活動をモニタリングし干渉するために、計画とコントロールの手続きを積極的に利用するコントロール・プロセスである。定量的研究では、インターラクティブ・コントロールを、(1)上司が戦略的不確実性にかんする情報をモニタリングする程度、(2)予算編成会議などの各種の会議体を情報交換のための機会として利用する程度、の2つの次元から捉えている。

(1)の情報をモニタリングする程度を次元とする研究に、谷[1991,1992]、Abernethy and Brownell[1999]、Bisbe and Otley[2004]がある。谷[1991,1992]は、上司が戦略的不確実性として認識する関心領域について、部下に強く情報を要求する程度を測定している。Abernethy and Brownell[1999]は、トップが予算情報を日常的な議論に用いる程度、予算情報への関心を常に有する程度を測定している。Bisbe and Otley[2004]は、特定のシステムから得られる情報を現行の実行計画に問題を投げかける手段として関心を向けるに値する程度、トップマネジメントが日常的に各種情報に対して関心を

向ける程度、各階層の業務担当マネジャーが情報へ関心を向けるよう求められる程度を測定している。

(2)の予算編成会議などの各種の会議体を情報交換のための機会として利用する程度を次元とする研究に、Abernethy and Brownell[1999]がある。かれらは、トップが予算編成のプロセスで部下とインタラクションする機会がある程度、トップが予算編成のプロセスで予算以外の事項をひろく検討している程度を測定している。かれらは、(1)のトップによる情報のモニタリングおよび(2)の会計情報編成プロセスの情報交換機会としての利用の2つの尺度を用いて、インタラクティブ・コントロールを測定している。なお、解析に際しては、2つの尺度を縮約し、ひとつの合成変数を作成している。

第2の知見は、インタラクティブ・コントロールの作用にかんするものである。定量的研究では、インタラクティブ・コントロールが情報共有を促すとともに、社内の創造的事業活動、製品革新などの戦略の創発を導くとの仮説の検証を試みていた。多様な調査データにもとづく解析の結果、いずれも仮説を支持していた。

谷[1991]は、インタラクティブ・コントロールが組織学習、戦略創発をうながすとする Simons の主張にもとづき、インタラクティブ・コントロールの結果、(1)部下が上司の求める情報をあらかじめ想定できるようになる程度、および、(2)部下が上司に強く要求されて収集した情報がみずからの戦略行動に有用である程度を測定している。解析の結果、インタラクティブ・コントロールは、これらの2つの変数に正の影響を与えているとの発見事実を得ている。

Abernethy and Brownell[1999]は、インタラクティブ・コントロールは、戦略変化が成果につながる程度に影響を与えたとの作業仮説を用意し、本作業仮説を支持する解析結果を得ている。Davila[2000]は、インタラクティブ・コントロールが製品開発成果につながるのと作業仮説を用意し、本作業仮説を支持する解析結果を得ている。Bisbe and Otley[2004]は、インター

ラクティブ・コントロールは、製品革新が組織成果につながる程度に影響を与えたとの作業仮説を用意し、本作業仮説を支持する解析結果を得ている。

第3の知見は、インターラクティブ・コントロールが行使される階層の相違が、インターラクティブ・コントロールの作用に与える影響にかんするものである。谷[1991,1992]は、トップマネジメントのインターラクティブ・コントロールとミドルマネジメントのインターラクティブ・コントロールとで、社内の戦略行動に与える影響は異なることを指摘している。谷[1991]は、トップと事業本部長との間のインターラクティブ・コントロールは、事業本部長と事業部長との間のインターラクティブ・コントロールよりも顕著である事実を発見している。谷[1992]は、特定の会議体における競争会社の新製品導入タイミングにかんするインターラクティブ・コントロールの場合、トップと事業本部長との間のインターラクティブ・コントロールの強さが創造性を促す一方、事業本部長と事業部長との間のインターラクティブ・コントロールの強さは創造性を抑える傾向がある事実を発見している。

定量的研究の限界は3つある。第1の限界は、インターラクティブ・コントロールが情報共有をうながすプロセスに関する発見事項に乏しいことである。会議体を組織し、情報のモニタリングを強めるだけで、スムーズに情報の共有がおきるのかの問題も含めて、インターラクティブ・コントロールが情報共有をうながすプロセスに関する経験的データの収集と分析が有用であろう。

第2の限界は、インターラクティブ・コントロールを通じた情報の共有が、なぜ、どのようにして戦略の創発にたいして正の効果をもたらすかについての経験的証拠にもとづく考察が不足していることである。既存の定量的研究は、一定時点で収集したデータの解析にもとづいており、情報共有と戦略創発とにかんする因果関係に必ずしも言及できない。特定の事象がなぜ、そのようにして起きるかの解明に適した調査手法である定性的調査の利用を含め、今後探究すべき課題である。

第3の限界は、インタラクティブ・コントロールが行使される階層の相違を明確に区別した調査課題の設定が十分に行われていないことである。本節で紹介した定量的研究には、CEOなどのトップマネジメントを調査対象とする研究、および事業本部長、事業部長、製品開発マネジャーなどのミドルマネジメントを調査対象とする研究があった。一方、インタラクティブ・コントロールが行使される階層の相違を考慮し、調査課題を設定した研究は限られていた。今後のさらなる経験的研究の蓄積が必要であろう。

3. 定性的研究のサーベイ

本節では、インタラクティブ・コントロールにかんする定性的研究として、Simons[1994]、Marginson[2002]、Bruining et al.[2004]を概観するとともに、研究結果の知見を整理し、限界を指摘する。

3.1 既存研究の紹介

1. Simons[1994]の研究

Simons[1994]は、戦略のチェンジおよびリニューアルの手段としてMCS (Management control systems)をトップがなぜ、どのように利用するかについて解明を試みた。ここで、MCSには、インタラクティブ・コントロールの他に、理念システム、境界システム、診断的コントロール・システムが含まれる[Simons, 1995]。調査の結果は、新たに着任した会社のトップ10名を対象に約18ヶ月間におよぶインタビュー内容に基づいている。トップ10名はそれぞれ異なる業界に属している。

調査対象となった10社が戦略を革新的に変化させた企業群と戦略をインクリメンタルに変化させた企業群とに分類され、それぞれの企業群でのトップによるMCSの導入プロセスの比較がなされている。

戦略を革新的に変化させた企業群では、これまでの戦略が失敗に終わって

きたことから、まず、境界システムを設定し既存の戦略行動を阻止した。そして、新たな戦略アジェンダを組織に伝達するために、理念システムとしての戦略ミッションを打ち立て、戦略目標のロードマップとして診断的コントロール・システムが整備された。診断的コントロールシステムは、報酬と連動させることで新たな戦略行動を導いた。さらに、戦略創発のため、部下とインターラクティブに利用するコントロール・システムをトップ自らが選択した。その結果、戦略的不確実性に組織の関心を向けさせ、トップと部下とのあいだで情報共有が促進した。

戦略を革新的に変化させた企業群でのインターラクティブ・コントロールの導入の典型例としてヘルスエイド企業のケースが紹介されている。旧トップはブランド・リベニュー・システムをインターラクティブに利用していた。旧トップはブランド・リベニュー・システムを通じて、部下に製品の出荷と価格のデータの詳細が部下から毎週報告させ、価格、プロモーション、そしてパッケージングなどの要素が競争優位の獲得にどのように利用されるべきが議論されていた。

新トップは、旧トップとは異なり、利益計画システムをインターラクティブに利用することを選択した。新トップは、ブランド・リベニュー・システムをインターラクティブに利用していない。新トップは、自社のこれまでの製品により強い革新性を注ぎ込むため、これまでの成熟した製品市場から方向転換した。そのために、新トップは、利益計画システムを通じて、オペレーティング・マネジャーに市場動向、競合他社の行動、ブランド収益性、そして新製品投入のタイミングと効果にかんしてより深い理解と学習を促すようにした。

一方、戦略をインクリメンタルに変化させた企業群では、これまでの戦略が踏襲されたため理念システムは整備されることはなかった。診断的コントロール・システムが、報酬と連動することで部下に緊張感をもたせ、戦略目標である財務目標値を達成するように部下の行動を導いた。最終的には、戦

略を革新的に変化させた企業群と同様に，戦略的不確実性への深い理解と学習のために，インタラクティブ・コントロールが導入された。

2. Marginson[2002]の研究

Marginson[2002]は，Simons[1995]で提示された4つのMCS（理念システム，境界システム，インタラクティブ・コントロール・システム，診断的コントロール・システム）が戦略形成のプロセスに与える影響について，特にミドルマネジャーの自律的な戦略行動[Burgelman, 1983]の側面から説明を試みた。調査対象は，グローバル化のすすむ通信業界の主要英国企業Telco社でリーディング企業である。Telco社のトップはミドルマネジャーの創造的活動に依拠してリーディング企業としてのポジションを維持しようとしている。

データの収集には，社内文書や会議の議事録の他に，関係者への準構造的に設定された質問内容のインタビューが主に用いられた。インタビューの対象には，シニアマネジャーだけでなく，4つのSBUにおける2つの組織階層のミドルマネジャー26名が含まれている。

調査の結果，次のことが明らかになった。Telco社では，理念システムと境界システムとして約10ヶ月間の「チェンジプログラム」が実施された。トップはミッションステートメントを示し，電子メールを通じてミドルマネジャーに周知させた。結果，ミドルマネジャーによる全社戦略に沿った行動が誘発されたり，プロジェクトチーム間で競い合い付加価値の高いアイデアが新製品が生まれたり，戦略的に成功した結果にたいして高い評価が得られるようにするなど，組織全体が戦略的な風土へと変化した。

統制型コントロール・システムについては，Telco社では，下位組織からのアイデア生起を促進させるように設計されインタラクティブ・コントロールとして利用していることが明らかになった。具体的には，ミドルマネジャーは，どうすればトップの戦略アジェンダに最も貢献することができる

かを自ら探索し決定することが認められたり、さらに、十分に権限委譲されているため、日常業務から離れ独自にチームを編成することも可能で、付加価値の高いアイデア創出に専念することも認められている。

しかしその一方で、トップは当社のコントロール・システムを利用して、ミドルの活動や業務に介入するなど、ミドルが果たすべき戦略行動に制約を課していた。さらに、ミドルマネジャーの間では正規の職務内容が不明確になり、他のマネジャーが果たすべき業務を肩代わりさせられるケースも増えてきた。インターラクティブ・コントロールの実施により、自らのアイデアや独創力を擁護する意識が高まるにつれ、反対に、他人の戦略行動をサポートするといった意識が低下している。

業績評価システムについては、Telco 社では、20の業績評価指標からなるバランスト・スコアカードを用いて運用している。実際の運用では、限られた時間のなかでトップは全ての指標に注意を払うことはできず、利用する指標に偏りが生じていた。トップが頻繁にモニタしている指標のなかでも、ミドルマネジャーとインターラクティブに利用する指標と例外管理として診断的に利用する指標があった。インターラクティブに指標を用いるか否かは、結果の異常値でなくトップが認知している戦略的不確実性と関連していた。しかしながら、業績評価システムをインターラクティブに利用しても、複数の業績指標を同時に利用したことで、指標間のトレードオフを生じさせてしまい、ミドルマネジャーの戦略行動にはつながらなかった。

3. Bruining et al. [2004]の研究

Bruining et al. [2004]は、戦略形成における MCS の役割について、MBO (Management buy-outs) による 2 社のケースを取り上げ解明を試みた。(1) MBO により戦略のコンテンツとプロセスにどのような変化が起こるのか、(2) 戦略を実現するためにトップは MCS をどのように変更し利用するのか、が彼らの研究課題である。

調査対象として、MBOによる製品イノベーションの変化を調査するため、リハビリテーション企業と食品パッケージング企業が選択された。リハビリテーション企業は起業家型MBO、パッケージング企業は効率型MBOである。両社のMCSに関するデータは、両社のCEO、COO、製造責任者に対する対面式の準構造的なインタビューにより収集され、1998年から1999年にかけて実施された。

MBOにより両社の競争環境が変化した。リハビリテーション企業の場合、業界全体としてコスト志向と顧客志向が高まり、他社との競争が激化した。そのため、これまでの医療設備の供給だけでなく、医療コンサルティングなどのサービス事業にも進出した。従来の独占的な車椅子サプライヤーから顧客志向を強めた戦略に方向転換した。一方、パッケージング企業では、特殊パッケージングの需要の増加、環境配慮型の製品や製造工程への対応が求められた。また、効率重視の量産品から高付加価値品やカスタム品に移行することにより、短期的な財務業績の改善と市場志向性が向上した。

理念システムと境界システムは、両社ともにMBO以前には導入されていなかった。MBO後のリハビリテーション企業では、ミッションステートメントが作成され、それにもとづく製品イノベーション活動や市場探索を通じて戦略ドメインが形成された。

パッケージング企業では、リハビリテーション企業と比べて市場環境の変化の程度が小さいことから、理念や文化を変えようとする意識は低かった。全社的なミッションには、財務業績にたいする短期志向から戦略志向へ転換することが掲げられ、ROIが境界システムとして設定されている。

診断的コントロール・システムについては、MBO以前のリハビリテーション企業には存在しなかった。MBO後、原価管理システム、品質管理システム、業績評価システム、さらにプロフィットセンター制の導入が順次進められた。また、ベンチャーキャピタリスの指導によりROEやROA、さらにキャッシュフロー計算書も導入された。

パッケージング企業では、MBO 後、生産設備の効率性とコスト低減の追求、生産能力の向上に焦点が向けられ診断的コントロール・システムが導入された。また、ベンチャーキャピタリストの指導によりキャッシュフロー報告の導入した。

インターラクティブ・コントロールについては、リハビリテーション企業では、トップは、業界の規制緩和や身体障害者法律にかんする政策的な意思決定プロセスから最新の情報を受けることで機能している。その他にも、顧客とのディスカッションを通じて製品とサービスの提供が決定されるカスタマーカウンシルの設立がある。そこでは、監督委員会とはマーケティングの視点で、ベンチャーキャピタリストとは財務的な視点で、トップとインターラクションがそれぞれ起こり学習が促進された。

パッケージング企業では、市場環境が厳しくなるにつれ、顧客の要求に迅速に対応することが強く求められた。そのため、価格、原価、製造にかんする意思決定権限が委譲された自己管理チームが現場レベルに導入され、顧客との関係を強化した。チーム活動の計画段階のなかで、たとえば、顧客とのパートナーシップの設計などといった会社にとって重要度の高い事項について上司とのインターラクションが生じている。

以上、両企業の MCS 導入のパターンを整理すると次のとおりであった。競争環境がより厳しくなったりリハビリテーション企業では、まず最初に理念システムが導入され、次いでインターラクティブ・コントロール・システムが導入された。境界システムと診断的コントロール・システムは最も後からの導入であった。一方、パッケージング企業では、コストの効率性などの追求するために最初に診断的コントロール・システムの整備が進行した。その後、パッケージング産業における市場環境が厳しくなったため、最終的に、理念システムが導入され、境界も明確になった。インターラクションは、現場レベルの自己管理チームの編成を切っ掛けに生じるようになった。

3.2 定性的研究の知見と限界

定性的研究では、インタラクティブ・コントロールを含む4つのMCSが戦略形成に与える影響の解明が試みられた。以下では、まず、Simons[1994]、Marginson[2002]、Bruining et al.[2004]の研究成果の知見を整理する。

Simons[1994]とBruining et al.[2004]は、トップが、なぜ、どのようにMCSを導入するかにかんする研究である。Simons[1994]は、トップの交代にともなう戦略の変化を、新トップがMCSによってどのように組織に伝達し実行するかについて、Bruining et al.[2004]は、MBO後の競争環境の違いが、MCSの形成にどのような影響を及ぼすのかについて解明することを試みた。それぞれの研究においてMCS導入の背景は異なり、単純に比較することはできないが、それぞれの企業がおかれている組織内外の環境の違いで、トップによるMCS導入のパターンが異なっていた。

Marginson[2002]では、トップの4つのどのMCSがミドルマネジャーのどのような戦略行動に影響を及ぼすかについて解明することを試みた。特にインタラクティブ・コントロールに注目すると、統制型コントロール・システムによってトップの狙い通りの組織階層（ミドル）で自律的な戦略行動が誘発されていたことが観察された。自律的な戦略行動は組織内でランダムに発生し、MCSでは意図的に誘発されないとするBurgelman[1983]の主張とは異なる発見事実である。

Simons[1994]は、インタラクティブ・コントロールを考察する上で、トップがどのコントロール・システムを選択し、どのように利用するかに焦点が向けられた。しかし、Marginson[2002]とBruining et al.[2004]では、インタラクティブ・コントロールとして使われた具体的なコントロール・システムというよりも、組織的な仕組のあり方が組織階層間のインタラクションを促進する上で重要であることが示された。

次に、限界について整理する。Simons[1994, 1995]が提示した4つの

MCSは、戦略形成のプロセスを記述、分析するための概念的フレームワークである。特に、Simons[1995]では、4つのMCSの相互関係についても示唆されている。しかし、Simons[1994]、Bruining et al.[2004]では、MCSの相互関係についてケースでは直接触れられていない。Marginson[2002]で明らかにされたのは、複数の業績指標間にたいするミドルマネジャーのトレードオフ基準に与える理念システムの影響のみで、インタラクティブ・コントロールと他のMCSの関係については十分に検討されていない。

しかし、Bruining et al.[2004]は、調査結果から、直接示してはいないものの、起業家型MBOにおける理念システムとインタラクティブ・コントロールとの組み合わせの重要性について言及している。今後、インタラクティブ・コントロールと他のMCSとの関係に焦点を当てた経験的データの蓄積が必要であろう。

インタラクティブ・コントロールが情報共有および自律的な戦略行動を誘発し戦略形成につながるプロセスについて十分に明らかにされていない。Simons[1994]、Bruining et al.[2004]では、インタラクティブ・コントロールが部下の学習のトリガーになったことは示されても、そのことが戦略創発に至るまでのプロセスについては明らかにされていない。Marginson[2002]では、ミドルの自律的な戦略創発がどのようにして戦略形成にむすびつくかについて明らかにされていない。

また、Marginson[2002]では、インタラクティブ・コントロールは、戦略の創発をうながす側面を有する一方、同僚の戦略行動を阻害するなどの逆機能を有していることが観察されている。インタラクティブ・コントロールが戦略創発に与える影響は、業績評価やインセンティブ等のなどの組織に関連する要因が複雑に絡み合っている。

インタラクティブ・コントロールと戦略創発との因果関係を的確に観察するためには、従来不足していた、インタラクティブ・コントロールが情

報共有あるいは自律的な戦略行動を通じて、戦略創発にいたるプロセスを説明する理論的フレームワークの開発がまずは必要であろう。

4. おわりに

本稿では、既存の定量的および定性的研究を検討し、インタラクティブ・コントロールが戦略創発に与える影響およびそのプロセスにかんする研究成果の知見を整理し、限界を指摘した。

戦略形成は、新たな戦略が創発されるプロセスと、意図した戦略を実現するプロセスから構成される。インタラクティブ・コントロールにかんしては、予期せぬ経営環境の変化をモニタリングし、戦略の創発をとおして好機をつかむプロセスでの有用性が注目され、さまざまな経験的研究が行われてきた。残念ながら、Langfield-Smith[1997]も指摘したようにインタラクティブ・コントロールが戦略の実現にいかなる影響をあたえるかを検討するまでの、十分な経験的知識を持ち合わせていない。インタラクティブ・コントロールと戦略形成との相互関係にかんする体系的な知見を得るために、今後、不可欠な研究領域になることが期待される。

付記

本稿執筆者名の順序はアルファベット順に表記しており、明確な役割分担や担当執筆はおこなわず、本稿の作成にあたり各々が等しく貢献している。

参 考 文 献

Abernethy, A. A. and P. Brownell[1999], "The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study," *Accounting, Organizations and Society* Vol.24, pp. 189-204.

相原基大・近藤隆史[2004], 「中小企業における MCS 研究の展望」『経営と経済』第84巻第2号, 119-132頁.

- Bisbe, J. and D. Otley [2004], "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation," *Accounting, Organizations and Society* (in press)
- Bruining, H., Bonnet, M. and M. Wright [2004], "Management control systems and strategy change in buyouts," *Management Accounting Research* Vol. 15, pp. 155-177.
- Burgelman, R. A. [1983], "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy," *Academy of Management Review* Vol. 8, No. 1, pp. 61-90.
- Davila, T. [2000], "An empirical study on the drivers of management control systems design in new product development," *Accounting, Organizations and Society* Vol. 25, pp. 383-409.
- Langfield-Smith, K. [1997], "Management control systems and strategy: a critical review," *Accounting, Organizations and Society* Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.
- Marginson, D. E. W. [2002], "Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K. organization," *Strategic Management Journal* Vol. 23, No. 11, pp. 1019-1031.
- Simons, R. [1990], "The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives," *Accounting, Organizations and Society* Vol. 15, No. 1/2, pp. 127-143.
- Simons, R. [1994], "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal," *Strategic Management Journal* Vol. 15, pp. 169-189.
- Simons, R. [1995], *Levers of Control* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 谷武幸 [1991], 「業績管理会計の課題－インターラクティブ・コントロールの実証研究－」
『企業会計』第43巻第11号, 26-32頁.
- 谷武幸 [1992], 「インターラクティブ・コントロールの実証研究」『国民経済雑誌』第165巻
第6号, 27-40頁.