

組織学習を促進するマネジメント・コントロール

明治学院大学 渡邊俊輔
成蹊大学 伊藤克容

1 本報告の目的

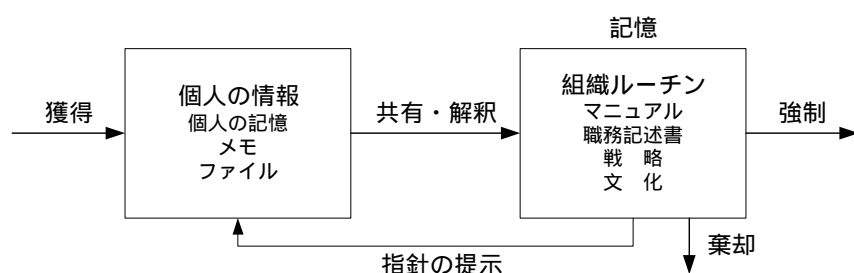
組織学習は、組織が環境に適応する手段の一つである。環境変化がますます激しくなるなかで、組織学習の促進が重要な課題となっている。本報告では、この課題に対してマネジメントコントロールシステムが果たす役割について考察する。具体的には、組織学習の2段階モデルを提示することにより、これまでの議論を整理するとともに、今後の研究の方向性を探る。これらの作業を通じて、関連研究を促進することが本報告の目的である。

2 組織学習の2段階モデル

組織学習(organizational learning)は、「組織ルーチンの変化」(Cyert and March, 1963; Hedberg 1981)と定義される。組織ルーチン(organizational routine)とは、組織の行動に継続性ないし一貫性を与えるプログラムをいう。組織ルーチンは、公式化され文書化された規則、標準業務手続、マニュアル、職務記述書などとして存在しているほか、組織メンバー間で共有されている慣習、信念、知識、技術、戦略、文化といった形をとる(Levitt and March, 1988)。

Huber(1991)は、組織学習を以下のプロセスからなるものとした。すなわち、知識の獲得(knowledge acquisition)、情報の共有(information distribution)、情報の解釈(information interpretation)、組織記憶(organizational memory)である。しかし、効果的な組織学習と、その成果の実践のためには、これらに加えて、棄却(unlearning)、強制、指針の提示といったプロセスも重要である。

以上を踏まえて、本報告では、「組織学習の2段階モデル」を提唱する。



ここで重要なことは、今日では、組織ルーチンを形成する過程そのものに変化がみられることである。かつては、組織ルーチンは、トップ・マネジメントとそのスタッフ、あるいはエンジニアによって構築されるものであり、また、一度、構築されてしまえば条件の大きな変化がない限りは更新されることはなかった(これを伽藍モデルと呼ぶ^{*1})。これに

*1 伽藍モデルとパズルモデルは、もともと、ソフトウェア開発プロセスに関する研究から生まれた概念である。伽藍モデルとは、リーダーが全体の設計図を描き、それにあわせてチームのメンバーが割り当てられた部分をコーディングし、それをまたリーダーが集めて緊密に構築してチェックする方式である(例えば Windows)。これに対して、パズルモデルは、あるソースコードがあって、それに各自が勝手に機

対して、今日では、より多様な組織メンバーが参加して頻繁に組織ルーチンを更新していくことが求められている（これをバザールモデルと呼ぶ）。この変化は、品質管理におけるTQCや戦略形成プロセスにおける創発型戦略の議論より明らかである。

3 マネジメント・コントロール・システムの役割

管理会計の伝統的な技法（標準原価計算と予算管理）は、構築されたルーチンを組織メンバーに強制することに役だってきた。これに対して、『レリバンス・ロスト』以降に登場した新しい管理会計技法を巡る議論においては、情報を共有・解釈するプロセスに貢献すべきことが強調されてきている。原価企画におけるクロスファンクショナル・コーディネーション、バランス・スコアカードにおける「学習と成長の視点」、対話型コントロール(interactive control system)における組織階層を超えた対話などは、その典型例である。

組織学習をさらに促進するためには、マネジメントコントロールシステムは、これらに加えて、知識の獲得プロセスにも貢献しなければならない。そのための基本的な方策は、組織メンバーによる探索の範囲を拡大することである。他方で、場当たりの探索では効率が低いことから、トップマネジメントによる指針の提示が求められる。また、新しい知識を獲得することと既存の知識を活用することの間にはトレードオフ関係があるとされていることにも注意すべきである（March, 1991）。本報告では、簡単な事例分析を通じて、これらの点について考察する。

(1) 参考文献

- (1) Cyert, R.M. and J.G. March. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall. (松田武彦監訳・井上恒夫訳(1967)『企業の行動理論』ダイヤモンド社。)
- (2) Hedberg, B.L.T.(1981) How Organizations Learn and Unlearn. in P.C. Nystrom and W. H. Starbuck eds. *Handbook of Organizational Design*. Oxford University Press.
- (3) Huber, G.P. (1991) Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literature. *Organization Science*. 2(1): 88-115.
- (4) March, J. (1991) Exploration and Exploitation in Organization Learning. *Organization Science*. 2(1): 1-13.
- (5) Levitt, B. and J.G. March. (1988) Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*. 14: 319-340.
- (6) 伊藤克容(1999)「予算編成プロセスへの参加の意義」『会計』155(4): 43-57.
- (7) エリック・スティーブン・レイモンド著・山形浩生訳(1999)『伽藍とバザール』光芒社。
- (8) 渡邊俊輔(1999)「フロントラインの業績管理システム：顧客とのコンタクトによる機会を活かすために」『企業会計』51(6): 148-155.
- (9) 渡邊俊輔(2001)「組織学習における情報システムの役割：組織記憶の手段としての適用業務システム」『経済研究(明治学院大学)』121: 91-102.

能追加やバグ取りを行っていく方式をいう（例えばLinux）。

