

組織学習を促進するマネジメント・コントロール

: 管理会計システム設計へのインプリケーション

渡邊俊輔(明治学院大学)、伊藤克容(成蹊大学)

1. 本研究の目的

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経営課題となっている。それでは、この課題に対して、マネジメント・コントロール・システムはいかなる役割を果たしうるのであろうか。また、マネジメント・コントロール・システム(とくにその重要な構成要素である管理会計システム)には、どのような要件・属性が追加されることになるのか、すなわち、組織学習の促進という機能を前提とした場合、マネジメント・コントロールに関する既存の知識のうち、更新しなければならないのはどの部分かについて検討するのが、本研究の目的である。

2. 組織学習とは

「学習(learning)」は、「問題解決(problem solving)」とは異なり、潜在的行動能力の変化が継続し、定着することを意味する。例えば、ある企業が特定の製品の開発に成功することと、その企業の製品開発能力そのものの向上との間には明確な差異が存在する。前者は、既存の製品開発能力のもとで行われる問題解決であるのに対して、後者は製品開発能力に関する学習である(桑田・田尾, 1998)。組織学習の成果は、組織ルーチンに結実する。本研究では、組織学習(organizational learning)を「組織ルーチンの変化」(Cyert and March, 1963; Hedberg 1981)ととらえる定義を採用する。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)。

個人の学習は組織学習の基礎要素である。しかし、個人学習の総和が組織学習だというわけではない。個人の学習成果が組織メンバー間で共有され、共通の解釈が与えられて、新たな組織ルーチンが形成され、既存の組織ルーチンが更新されていくことが組織学習なのである。

3. 組織ルーチン形成プロセス

組織学習(組織ルーチンの形成プロセス)には、大別して2つのモードを観察することができる。どのような組織ルーチン形成プロセスを前提とするかで、マネジメント・コントロールに期待される役割も変わってくる。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など、特定の組織メンバーが構築するものであり、また、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。このような組織ルーチン形成プロセスを伽藍モデル(cathedral model)と呼ぶ。これに対して、今日では、より多様な組織メンバーが参加するとともに、頻繁に更新し続ける方法が広く見られるようになった。このような組織ルーチン形成プロセスをバザールモデル(bazaar model)と呼ぶ。もちろん、伽藍モデルとバザールモデルという区別は理念的なものであって、現実の組織ルーチン形成プロセスは両者の中間のどこかに位置することが普通である。純粋な伽藍モデルや純粋なバザールモデルはむしろ稀であろう。しかし、ここで重要なことは、今日、バザールモデルとしての性格を強く持った組織ルーチン形成プロセスが広く見られるようになりつつあるという点である。組織ルーチン形成のバザール化はマネジメント・コントロール・システムの役割にも影響を与えるのである。

バザールモデルによる組織ルーチン形成を前提とすると、組織学習は、**組織メンバー個人の情報獲得** **組織ルーチンの更新**という2段階からなると考えられる。新しい情報ないし知識は、はじめは、個々の組織メンバーによって獲得される。それらのうち、組織目標の達成にとって有用な知識が、組織メンバー間で共有され、組織全体としての共通の解釈を付与されることにより、組織ルーチンとなって記憶される。記憶された組織ルーチンは、何らかの方法によって組織メンバーに強制され、メンバーはそれに従うことが求められる。

4. マネジメント・コントロール・システムの役割の変化

(1) 情報の共有・解釈の促進

『レリバンス・ロスト』以降の管理会計技法を巡る議論においては、情報の共有・解釈のプロセスに貢献すべきであることがしばしば強調されている。環境の変化に適応するには、組織内で情報を共有し共通の理解を得ることが重要である。そのためには組織内の対話を活発にしなければならない。新しい業務プロセス、技術、戦略などの組織ルーチンの形成には、現場を含む多様な組織メンバーの参加が期待されており、また、状況の変化に応じて柔軟に変更していくことが求められるようになっているのである。

(2) 知識獲得プロセスへの貢献

組織内で共有される情報は、もともとは各組織メンバーが獲得してきたものである。価値ある情報を共有するには、そもそも価値ある情報が獲得されなければならない。従って、組織メンバーによる情報ないし知識の獲得プロセスに貢献することも、マネジメント・コントロール・システムの役割として重要となる。そのための基本的な方策は、組織メンバーによる情報収集(探索)活動を活発化すると同時に探索の範囲を限定することである。

5. 結