

マネジメントコントロールシステムを用いたマネジャーによる働きかけと非マネジャーの態度
-場の理論を構成概念とした量的調査-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学社会科学研究所 公開日: 2021-05-28 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 鈴木, 研一 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/21743

《個人研究（2017年度～2018年度）》

マネジメントコントロールシステムを用いたマネジャーによる 働きかけと非マネジャーの態度 —場の理論を構成概念とした量的調査—

鈴木研一*

Manager's encouragement using management control system and non-manager's attitude: Quantitative research based on the theory of 'BA'

Kenichi SUZUKI

I. はじめに

マネジメントコントロールシステム (management control systems: MCS) 研究では、MCS についての一貫した構成概念がないという問題があった¹。この問題を解決するために、Malmi & Brown (2008) は、これまでの研究における MCS の構成概念をレビューし、MCS を「従業員の行動を方向付けるために制定されたシステム・規則・慣行・価値観およびその他の活動管理」(p. 290) と定義した。彼らのレビューは広範囲にわたっており、その後、彼らのような徹底的なレビューはなされていないことから、MCS 研究を包含した代表的定義であると考えられる²。

この Malmi & Brown (2008) の定義では、MCS の対象を組織の全階層における「従業員」としてしている。では、管理会計研究において MCS の対象となる従業員はどのように捉えられてきたのだろうか。研究の対象となる従業員はマネジャーであった。つまり、トップとミドルあるいはミドルとローアの「マネジャー間」における活動管理を想定している³。そのため、MCS の対象をマネジャーと非マネジャーの関係として考察した MCS 研究の蓄積がなされていないという問題がある (Löfstål &

*経営学部専任教授

1 経験的研究においては、研究者が選択した対象によって定義され、演繹的研究においては、研究者が選択した理論によって定義されるために、MCS の構成概念が多様になる (Malmi & Brown, 2008)。

2 グーグルスカラーでの引用件数は 1776 件 (2020/10/04) である。

3 MCS の対象をマネジャー間として、MCS 研究がなされることに大きな影響を与えたのは、Anthony (1965) である。Anthony (1965) は、マネジメントコントロールを「マネジャーが、組織の目的達成のために資源を効果的・能率的に取得し、使用することを確保するプロセス」(Anthony, 1965, p. 17) と定義した。

Jontoft, 2017)。90年代以降のMCS研究を主導している研究者の1人であるD. Otleyは、S. Tessierとの共著であるTessier & Otley (2012)⁴において、現在の管理会計を主導する理論の1つであるSimons (1995)のLOC (levers of control)を批判的に検討して、改訂フレームワークを提示した。その上で、残された課題として、MCSを用いてマネジャーが非マネジャーへの期待を伝達し、それを非マネジャーが受け入れるメカニズムを解明することが、今後、必要不可欠な研究であると指摘した(p. 182)。実際、2000年以降の管理会計分野のQ1ジャーナルをレビューしたところ、マネジャーが非マネジャーに影響を与えるプロセスを解析した研究は、Coyte (2019)の1企業の事例研究だけであった。

マネジャーと非マネジャーの関係を対象とした研究が殆どないという問題が発生した理由は、非マネジャーを、マネジャーの指示を受け入れ、その指示に沿って行動する人間として捉えているからであると考えられる。しかし、非マネジャーは機械ではなく、各々の利害や感情を持つ存在である。実際の組織では非マネジャー達が各々に任された活動を行うときに、マネジャーの指示命令を素直に受け入れるとは限らない(伊丹, 1986)。Löfstål & Jontoft (2017)やTessier & Otley (2012)が指摘するように、活動管理のためのシステムであるMCSを用いたマネジャーによる働きかけが、非マネジャーの態度にどのような影響を及ぼすのかについてのメカニズムを考察しなければ、MCSの本質的な部分は見えてこないはずである。そこで、著者は、MCSによるマネジャーの働きかけが、どのように非マネジャーの態度に影響を与えているのかの研究を進めてきた。

このリサーチクエッションは、新しい視点からのMCS研究である。そのため、参照できる体系的な概念枠組みを示すMCS研究はない。そこで、著者は、プラグマティズムの立場から混合研究法としての探索的順次デザイン(Creswell, 2017, 邦訳)に沿ってこの課題に取り組んでいる。探索的順次デザイン(exploratory sequential design)とは、「最初に質的データ収集・分析によって課題を探索し、次に測定尺度や介入の開発を行い、第3段階において量的調査によるフォローアップを実施することである」(Cresswell, 2017, pp. 45-44)。探索的順次デザインの最初のステップとして、院生とともに質的調査を実施し、事例を説明できる理論を探した(豊崎他, 2018)⁵。具体的には、MCSの大きな変革を行ったホテル業A社の事例を研究した。A社は、ホテル現場で働く非マネジャーが自ら考え行動することを目的としてMCSの変革を行い、成功を収めた。この事例を記述し、解釈を試みたところ、経営学領域で提唱されている「場の理論」(伊丹, 1999; 2005)によって、A社の事例を説明できることが明らかとなった(豊崎他, 2018)。

本稿の目的は、今後の量的尺度開発・量的調査に向けた研究として、A社の事例から得られた知見が量的妥当性をもつかを探索的に検証することである。そのため、場の理論を用いて、MCSによるマネジャーの働きかけが非マネジャーの態度に与える影響を、A社におけるアンケート調査によ

4 グーグルスカラーでの引用件数は364件(2020/10/04)である。

5 著者は共同研究メンバーとして参加し、リサーチサイトとのアポイントや資料提供の取り付け、事例調査結果の考察を共同で実施した。この事例研究が、探索的順次デザインの第1ステップ(質的調査)に該当する。

て分析し、考察する。

本節に続く第Ⅱ節では、場の理論を用いたホテル業 A 社の事例調査（豊崎他、2018）の結果を参照しながら仮説を設定する。第Ⅲ節では、その結果を踏まえた、A 社におけるアンケート調査に基づく量的調査を示す。最後に、第Ⅳ節で、本稿をまとめ、意義を論じ、今後の研究課題を明らかにする。

Ⅱ. A 社事例調査の結果に基づく仮説設定

1. A 社を選択した理由

A 社は全国に数十のラグジュアリーホテルを展開している企業である。A 社をリサーチサイトとして選択した理由は、次の通りである。

A 社が 2004 年から 2008 年にかけて実施した経営改革の中で、現場従業員に対して主体的に戦略に沿った行動を動機づけるように MCS 改革を実施し、その後の成長を支え、ようやく当時の改革の成果が地についてきたからある⁶。

経営改革の背景は、経営者が、組織規模が拡大するにつれて、現場の主体性や活力、顧客対応能力が落ちていくことに危機感をもったことにある。この問題意識のもと、経営改革の目的として次の 5 つが設定された。

- ① リーン化を推進して、スピーディーな組織対応を可能にすること。
- ② 権限を大幅に委譲し、現場マネジメントや従業員らの議論をとおして、主体的に判断できるようにすること。
- ③ 職場環境を整え、従業員満足度を高め、顧客対応能力を飛躍的に改善して、顧客満足度の向上を図ること。
- ④ ブランドの維持・向上を図ること。
- ⑤ ビジネスモデルの持続可能性に向けた改善をできる組織にすること。

上述の目的の間には、職場環境を整備し、現場マネジメント層に権限を委譲することで、現場従業員らが自ら考え、迅速な顧客対応を実現し、ブランド力を向上させるという因果関係が想定されていたと考えられる。このことから、経営改革の鍵は、現場の自律的行動によって顧客対応能力を飛躍的に高めることにあったといえる。

この経営改革は、A 社の風土を変えて大きな成果をもたらした。売上高は、2004 年から 2016 年までの売上高成長率を平均すると、年約 6% の成長を続けている。毎年、約 200 万件の回収がなされている客室アンケートの顧客満足度（5 段階のリッカートスケール採用）の平均値は 4.8 点台（2016 年度）であり、非常に高い。離職率は 9% 前半（2016 年度）である。同年の厚生労働省が実施した雇用動向調査において、ホテル業の離職率が約 30% であることと比較すれば明らかのように、低い水準で

6 2018 年 3 月 15 日、明治大学において実施した A 社代表取締役社長に対するインタビュー調査における、当該社長のコメントである。

あるといえる。つまり、ホテル業のなかで、高い顧客満足、低い離職率、高い成長性を同時に実現している先端的な企業である。(豊崎他、2018)

そこで、A社のMCS改革が現場従業員に対してどのような影響をもたらしたかを観察し、実証的に妥当性を検討することによって、これまでの管理会計研究ではなされていない非マネジャーに対する影響システムとしてMCSの可能性を検証できると考えられる。

経営改革の内容は、経営理念の見直し・戦略マップの導入・多能化・ホテルの現場の裁量を拡大する権限委譲・予算管理と方針管理からなるMCSの改革・顧客情報の収集・コンプライアンスの徹底・職場環境の改善が挙げられる。この改革の中で、特に重視された改革が「予算管理と方針管理からなるMCSの改革」であった。そして、このMCS改革が、職場の相互理解や活気が高まり、顧客満足や財務業績も改善するという結果につながったと考えられる。(豊崎他、2018)

2. A社のMCS改革の場の理論による解釈

A社では、MCSが現場従業員への主要な経営手段として機能して、彼らの戦略にそった整合的行動を動機づけた。このことは、豊崎他(2018)において著者が共著者と共にA社の経営改革や成果を詳しく記述したことから明らかになった。そして、MCSが現場従業員の戦略に整合的な行動を促進したプロセスが、場の理論(伊丹、2005)によって解釈できることを発見した(豊崎他、2005)。

1) 場の理論が主張するプロセス

場の理論が主張するプロセスは、次の通りである。まず、組織は、従業員に「自由」を保証し、従業員の間「信頼」を醸成、彼らに「基礎的情報」の共有を図ることで、「場への参加意欲」を高める。ここで、場とは「人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組み」(伊丹、2005、p.103)を指す。次に、場の理論では、「経営手段(たとえば、戦略、経営理念、組織構造、MCS、人事管理システム、インセンティブ・システム、リーダーシップなど)」が場を生成し、「場における情報の相互作用」が促進され、「共通理解」が生まれると共に、「心理的共振」が起きる。ここで、共通理解とは、組織の全体としてとられるべき行動の全体像について、人々がある程度共通したイメージをもつようになることである。心理的共振とは、人々の間に「心理的な周波数の共有」(伊丹、2005、p.47)が起きている状態をさす最後に、共有理解と心理的共振は、人々の「整合的行動」を動機づける。(伊丹、2005)

2) A社のMCS改革

A社のMCSは、予算管理システム(以下、予算管理)と方針管理システム(以下、方針管理)、目標管理システム(以下、目標管理⁷)で構成されていたが、予算管理と方針管理について次のような抜本的な見直しが図られた。

まず、予算管理では、ホテルの総支配人に対して予算執行の権限委譲がなされた。それまでは、本社がホテルの部署別かつ科目別に売上、費用、利益を細かく管理していた。しかし、この管理が、自分の部署さえよければよいという風土や、ときによっては Ansari (1979) が指摘したような部署間競争を引き起こしており、顧客に目が向きづらいという問題を抱えていた。この問題に対処するために、部署別科目別管理を撤廃した⁸。

この予算管理の改革後、総支配人の行動は変わった⁹。部署マネジャーとホテル予算に関する議論を活発に行うようになった。そこでは、予算をどのように達成すべきかについて話し合い、ホテル全体としての方向性が形作られた。さらに、予算に関する話し合いの場が増えたことで、参加している総支配人や部署マネジャーらは、同じ目標を目指す仲間のことを知る機会が増え、職務を超えた連携がとりやすい土壌が形成された¹⁰。

次に、方針管理をホテルの MCS の中核に据えた。ここで、方針管理とは、戦略の実現に向けて、方針を、全部門・全階層の参画のもとで、ベクトルを合わせて重点指向で達成していく活動である（日本品質管理学会、2016）。この背景は2つある。ひとつは、それまで本社任せの予算管理に慣れた総支配人のマネジメント・スキルが不足していることにあった。方針管理は、部課長が中心となって行われるミドル主導の活動であり（鈴木・浅田、1999）、方針管理を用いることで、総支配人のスキル不足をミドルやローア・マネジャーを巻き込んで補おうという狙いがあった。もうひとつが、経営改革を推進する上で本質的なものであった。方針管理を使って、できるだけ多くの非マネジャーを巻き込んで議論をさせ、重要な戦略目標である顧客対応能力を高めてロイヤル顧客を獲得し、それを財務成果につなげるという A 社の顧客密着戦略という大きな方向性から外れずに、自分たちが果たすべき役割を考え、行動することを動機づけるためであった¹¹。

A 社のホテルにおける方針管理では、毎年、総支配人が戦略やホテル別予算を踏まえて目標と重点方策からなるホテル方針を策定する。そのホテル方針を達成するために、宿泊、料飲などの部署マネジャーとその配下のマネジャーが、それぞれの目標と重点方策からなる方針を策定し、全員参加の会議の中で整合性のとれた形になるように展開し、その進捗を月次で評価、結果を話し合い、それにもとづき是正を行う。A 社は、マネジャーらに対して、方針における目標に、成果を測る指標（たとえば売上高や顧客満足度、従業員満足度）のうち、業務に係わる指標を利用することを推奨した。その意味で、戦略の展開は方針管理によって行なわれている¹²。

A 社では、ホテルに対して、ホテル方針を見据え、全部署マネジャー間の話し合いを求めている。

7 目標管理は小幅の見直しに留まった。

8 副社長（2016/6/28）や経営企画部（2016/7/27, 8/24, 9/7）、ホテル B の総支配人（2017/7/27）へのインタビューに基づいている。

9 ホテル B の総支配人（2017/7/27）へのインタビューに基づいている。

10 副社長（2016/6/28）やホテル B の総支配人（2017/7/27）へのインタビューに基づいている。

11 副社長（2016/6/28）へのインタビューに基づいている。

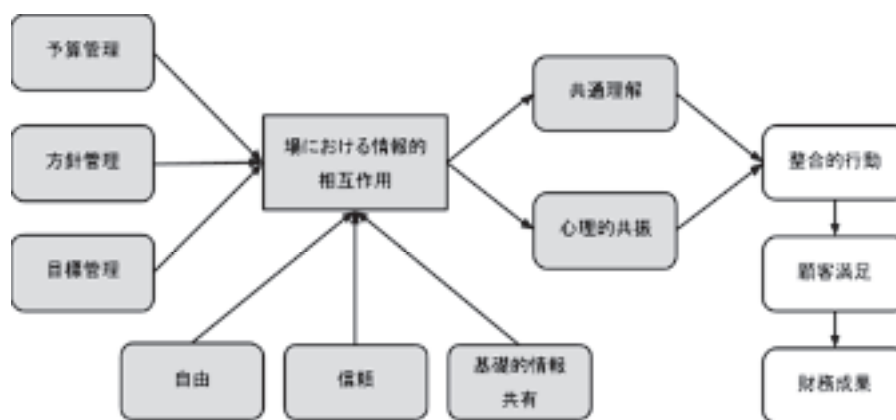
12 A 社は戦略マップを作成しているが、BSC によって展開はしなかった。それまでの方針管理は、掛け声だけで形骸化しているという問題があったが、方針管理に慣れ親しんでいたこと、BSC を運用するだけのノウハウがないということがその理由であった。

具体的には、どの部署がどの方針に貢献するのかについて、方策の実施にあたって部署同士の調整・分担が行われる。施設方針を効率的に達成するために、全ホテルで各部署の業務分担の適正化をはかり、部署横断的に連携・協力して行っている¹³。その後、部署マネジャーを中心として各部署で非マネジャーを巻き込んだ目標、施策の展開が行われる。この方針管理における非マネジャーの関与によって、戦略の想定するシナリオに沿った行動が誘因された¹⁴。

3) 場の理論による解釈

A社の経営改革の中核であったMCS改革とその改革による成果は、場の理論によって説明できる。図表1がA社のMCA改革の成果を場の理論を用いて解釈した概念フレームワークである。

図表1 豊崎他(2018)に基づく概念フレームワーク



網掛け: 本稿の分析対象

出所: 豊崎他(2018)図表5, p57に基づき筆者加筆修正

なお、量的妥当性の検証の対象は、図表1の網掛けされた概念である。整合的行動以下を対象としない理由は、次の通りである。本稿は、MCSの対象を現場従業員とした研究が殆どないという問題解決のための研究である。そのため、量的妥当性の検証をするための分析単位は、個々の現場従業員となる。整合的行動は、個々の現場従業員の整合的行動が所属する部署¹⁵によって異なるため、部署ごとに測定すべきである。しかしながら、部署ごとに異なる質問票調査を実施することで、その測定結果と年齢や性別などのデモグラフィック変数によって、個人を特定できる可能性がある。A社

13 サービスの質、サービス提供スピード、コストについて部署を超えた調整を行っているという意味で、機能別管理を実施していると考えられる。

14 副社長(2016/6/28)へのインタビューに基づいている。

15 ホテルには、バル・フロント・レストランごとの厨房・配膳、営業、調達など様々な部署がある。そして、戦略の求める戦略的行動は、大きく異なっている。予算管理における予算、方針管理の方針、目標管理の目標にそった行動という尺度に測定できると考えたが、A社から具体的に尋ねないと正確な回答は難しいとのアドバイスを受けた。

から記名方式によるアンケート結果は、回答バイアスが大きく、参考にならないとし、無記名方式のアンケート調査しか承諾を得られなかった。そして、インタビュー調査によっては整合的行動が測定できなければ、部署ごとに測定されるべき顧客満足や財務成果との関係を分析することは困難だったからである¹⁶。

まず、「予算管理・方針管理・目標管理からなるMCS」が場への参加を促したと考えられる。MCSを用いたマネジャーによる働きかけによって、非マネジャーに組織の方向性が共有され、その方向に沿ったマネジャーを含めた部署の従業員の間で情報的相互作用が起きる。なお、図表1においては、MCSの構成要素として豊崎他(2018)には記述されていない「目標管理」を加えた。この改訂は、A社の経営企画部の人たちと議論¹⁷した結果、彼らから目標管理も非マネジャーの場への参加意欲を高めているだろうという見解が示され、目標管理も予算管理や方針管理と同様に、前節で示した本稿のMCSの定義である「従業員の行動を方向付けるために制定されたシステム・規則・慣行・価値観およびその他の活動管理」(Malmi & Brown, 2008, p.290)と考えられるからである。

次に非マネジャーへの権限移譲は、非マネジャーが自身の裁量で執行できる予算設定、方針策定への参加を通してなされた。信頼は、A社経営理念の中心概念の一つであり、経営理念の浸透活動によって、働く仲間を信頼することの大切さが伝わった。さらに、経営戦略の非マネジャーへの説明会や昇進試験に経営戦略についての質問がなされた。A社によれば、これらの経営改革の行動が「風通しのよく、何でも話せる雰囲気」につながった。この現象は、場の理論における、自由(権限の非マネジャーへの移譲)、信頼(醸成)、基礎的情報(経営戦略の共有)が場への参加意欲を高めるという因果関係によって解釈可能である(豊崎他, 2018)。

最後に、A社におけるインタビュー調査によって、場の理論が主張するように、MCSによって活発化された情報的相互作用が、非マネジャーの肯定的な態度と捉えられる共通理解と心理的共振を高めて、組織目的・戦略沿ったに整合的な行動が動機づけられ、顧客満足が向上し、財務業績が高まったと解釈できた¹⁸。(豊崎他, 2018)

3. 仮説設定

図表1の網掛けで示されている概念を変数として捉えて、仮説を設定する。白抜き部分を割愛した

16 インタビュー調査においては、共通理解と心理的共振が、戦略に整合的な部署行動を動機付け、そのことが顧客満足をつかめ、財務成果につながることを推察できた(豊崎, 2008)。(

17 2018年11月22日4時間にわたって実施した。

18 著者は、豊崎他(2018)の共同執筆者である。詳しくは、この論文を参照してほしいが、A社のMCS経営改革に関するこの結論は、インタビュー調査および一次史料(中期経営計画や中期経営計画進捗報告書、財務諸表など)に基づいている。インタビュー調査は、経営企画部所属の課長とその部下2名に対して、2016年2月から2017年7月までに計18回(2016/2/4, 3/7, 4/28, 5/29, 6/28, 7/27, 8/24, 9/7, 10/8-9, 11/5, 12/17, 2017/1/21, 2/25, 3/19, 4/22, 5/20, 6/17, 7/8)、2004年に経営企画部長として経営改革を主導した現副社長に対して1回(2016/6/28)、ホテルAの従業員3名(宿泊部マネジャー、料飲部マネジャー、その他マネジャー)に対して1回(2016/9/13)、ホテルBの従業員5名(総支配人、副支配人、フロントキャプテン、フロント一般従業員、その他マネジャー)に対して1回(2017/7/27-28)実施した。

理由は、前項で述べたようにデータ獲得の制約があったからである。非マネジャーの組織目的に整合的行動を測るには、人事考課のデータ、顧客満足度を測るには顧客満足データ、財務成果を測るためには詳細な財務データといった機密性のあるデータが必要であるが、入手困難であった。なお、以下では、マネジャーをオペレーションを担う部署マネジャー（以下、「マネジャー」と呼ぶ）と捉える。また、非マネジャーは部署マネジャーの配下にいる従業員であるため、非マネジャーという用語に代えて「現場従業員」という用語を用いる。

1) MCS と場における情動的相互作用

MCS は、場における情動的相互作用を活性化させる。情動的相互作用は、情報の処理、創造、交換、蓄積のための相互作用のことを指す。MCS は、場の4要素である、アジェンダ（情動的相互作用の主題）、解釈コード（情報をどう解釈すべきか）、情報のキャリアー（情報を伝えている媒体）、連帯欲求（他の人とつながりたい欲求）¹⁹の共有を高めることで、場における情動的相互作用に影響を与える。（伊丹、2005）

まず、予算管理では、マネジャーは、現場従業員に予算や実績に関わる情報を伝え、予算達成に向けた協力を求める。この伝達行為が情報のキャリアーとなると同時に連帯欲求を高める。マネジャーから現場従業員への伝達をとおして、予算達成に向けた方向性（アジェンダ）を共有し、さらに予算に込められた意図を読み取る能力（解釈コード）を高めると考えられる。

次に、方針管理では、会社方針に沿って予算を達成するために、マネジャーが現場従業員と話し合いながら、自部署の目標を設定し、その達成のための方策を決め、進捗を管理する（細谷、1984）。方針管理における話し合いの場が情報のキャリアーとなると同時に、部署が一丸となって方針を達成することへの協力を取り付けることで、連帯欲求を高める。また、話し合いをとおして、目標と方策からなる方針が設定され、部署の具体的なアジェンダとなる。さらに、目標や方策、進捗に関わる情報をどのように理解し、解釈すべきかの共通認識である解釈コードの共有が高まる。

最後に、目標管理では、部署の方針を踏まえ、マネジャーとの面談をとおして、現場従業員個人の目標を設定し、進捗が管理される（城戸崎、2007；五十嵐、2012）。目標管理は、方針管理を踏まえて実施されるため、方針管理によって共有された場の3つの要素の理解を高め²⁰、共有するプロセスである。目標管理において設定される目標が現場従業員個人のアジェンダとなり、目標管理をするなかで、部署の目標達成に貢献するため、マネジャーが彼らに期待する役割への理解を高めることが、解釈コードの共有となる。また、目標管理におけるマネジャーとの面談が情報のキャリアーとなる。

以上から、場の理論に基づけば、予算管理・方針管理・目標管理を用いたマネジャーから現場従業

19 連帯欲求は、個人属性である部分が強く、MCS が連帯欲求に与える影響は限定的であると考えられる（伊丹、2005）。

20 本研究では、目標管理を従業員個人に対する管理プロセスとして個人の目標達成意欲を高めるシステムであると捉えており、連帯欲求を高めることは想定していない。

員への働きかけが充実すればするほど、場における情動的相互作用が活性化すると考えられる。

先行研究においても、MCS が場における情動的相互作用と類似した概念と捉えられるコミュニケーションを活性化するという指摘がなされている。予算管理が活性化する関係（Müller-Stewens et al., 2020；Henri, 2006）、方針管理が活性化する関係（浜田, 2000；Giordani da Silveira et al., 2018）、目標管理が活性化する関係（金, 2013）が示されている。

場における情動的相互作用は、人々の間に共通理解と心理的共振を醸成する（伊丹, 2005）。伊丹（2005）は、情動的相互作用が共通理解を醸成することを説明する基礎理論として、場の理論ではミクロマクロループ理論（今井・金子, 1988）を用いている。ミクロマクロループ理論では、ある事象に対する理解は、ミクロ（本稿では個人や小グループ）とミクロの意見を交換し合う相互作用を繰り返すなかで、マクロ（本稿では部署）の理解である1つの共通理解に収れんするという理論である（今井・金子, 1988）。

情動的相互作用の結果、心理的共振が生まれるメカニズムは、清水（2003）のホロニックループ理論を基礎理論としている。ホロニックループ理論では、ホロンは、周囲のホロンとの相互作用をとおして、相互励起が起きることを明らかにしている。ホロンとは、「自分の状態を選択する自律性をもったうえで周囲のホロンとの関係の中で協力的に全体を考えて行動する主体」（伊丹, 1987, p.60）のことである。そこで、ホロンを人間とみたとすると、他者との相互作用のなかで、人々の間にも相互励起ともいえる心理的共振が生まれるとしている。（豊崎, 2017）

これまで述べてきたように、予算管理や方針管理・目標管理を用いたマネジャーから現場従業員への働きかけは、部署という場における情動的相互作用を活性化し、場における情動的相互作用は、現場従業員の肯定的な態度である共通理解や心理的共振を高める、という関係から、場における情動的相互作用は、予算管理・方針管理・目標管理と、共通理解や心理的共振の関係を完全媒介すると考えられる。これらの関係を検証するために、次の仮説を設定する。

- ▶ H1：場における情動的相互作用は、予算管理・方針管理・目標管理と共通理解の関係を完全媒介するだろう
- ▶ H2：場における情動的相互作用は、予算管理・方針管理・目標管理と心理的共振の関係を完全媒介するだろう

2) 場のマネジメントの基礎条件と場における情動的相互作用

場における情動的相互作用が、共通理解や心理的共振を促すためには、MCS による4つの要素の共有だけでなく、場のマネジメントの基礎条件（以下、基礎条件と呼ぶ）の整備をする必要がある。基礎条件は、組織メンバーが場に自律的に参加しようとする意欲を促す条件であり、「自由を保証する」、「信頼を組織の中に醸成する」、「組織内で基礎的情報の共有を図る」ことを指す。（伊丹, 2005）

第1に、自由には2つの自由がある。組織メンバーの行動の自由と、他の組織メンバーとのつながり

りの自由である（伊丹、2005、pp.186-187）。行動やつながりの自由が認められている状況では、組織メンバーは自分が取るべき行動を考えるために、他の組織メンバーと相互作用しながら、仕事内容を具体化すると考えられる。そのため、行動やつながりの自由が認められるほど、他のメンバーとのコミュニケーションへの意欲が高まり、場における情動的相互作用を活発に行うと考えられる（伊丹、2005）。

第2に、伊丹（2005）は、信頼について、上司への信頼・メンバー間の信頼・組織からの信頼の3つをあげている。まず、上司への信頼は、上司から示されるアジェンダに対して、情動的相互作用をする意味があるものと認識し、情動的相互作用への意欲を高めるために必要である。次に、メンバー間の信頼は、信頼のない他者とは、情動的相互作用を積極的にしようとは考えないと想定され、場への参加を促すために必要である。最後に、組織からの信頼とは、メンバーの裁量の正当性を認めていることを指す。現場従業員の立場に立つと、組織からの信頼の程度は、前段落で述べた組織がメンバーに行動やつながりの自由を与える程度として見ることができると考えられる。

伊丹（2005）は、誰と誰の間の信頼かについて言及しているものの、信頼自体の定義を示していない。そのため、本稿では、伊丹の信頼の概念に近い概念と解釈できる Barber（1983）に基づき、信頼を、ある人が与えられた責任を果たすという期待であり、場合によっては、ある人が彼の利益よりも彼以外の利益を尊重しなければならないという義務を果たすことへの期待と考える。

第3に、基礎的情報共有は、情動的相互作用を行う相手との間に、基本的な情報が共有されている程度を指す（伊丹、2005）。伊丹（2005）は、基礎的情報共有について、「情動的相互作用の相手方の人々が自分たちと基礎的な情報を共有していると思えばこそ、彼らとの相互作用プロセスが発散してしまわない、混乱に陥らない、大筋はずれない、と信用できる」（p. 190）と述べている。基礎的情報の内容については明確には示されていないものの、情動的相互作用の結果、共通理解に至れると思えるような情報であると推測され、理念といった価値観・行動規範の共有や戦略といった組織の方向性の共有が該当すると考えられる。基礎的情報共有がなされている人との間での情動的相互作用は、効率良く、意見の取れんがなされやすいと考え、コミュニケーションをとろうとする意欲が高められる。

先行研究においても、基礎条件に類似した概念が、場における情動的相互作用と類似した概念と捉えられるコミュニケーションを活性化するという指摘がなされている。自由が活性化する関係（Ostroff、1999；Van der Meer-Kooistra & Scapens、2008）、信頼が活性化する関係（Davenport & Prusak、1998；Von Krogh et al、2000）、基礎的情報共有が活性化する関係（Widener、2007；Albertini、2019）が示されている。

これまで述べてきた自由・信頼・基礎的情報共有が場における情動的相互作用を活性化し、②場における情動的相互作用が共通理解や心理的共振を高める、という関係から、場における情動的相互作用は、自由・信頼・基礎的情報共有と共通理解や心理的共振の間の関係を完全媒介すると考えられる。これらの関係を検証するために、次の仮説を設定する。

- ▶ H3：場における情動的相互作用は、自由・信頼・基礎的情報共有と共通理解の関係を完全媒介するだろう
- ▶ H4：場における情動的相互作用は、自由・信頼・基礎的情報共有と心理的共振の関係を完全媒介するだろう

Ⅲ. 量的検証

1. データ

分析には、2019年10月にA社の予算や方針の業績責任を問われない現場従業員（正社員）無記名式のWEBによるアンケート調査のデータを用いる。

このリサーチサイトを選じた理由は、MCSを、現場従業員の共通理解や心理的共振が引き出す意図をもって使用されているサイトだからである。このホテルに勤務経験のあるA社経営企画部の社員によれば、リサーチサイトとなったホテルでは、現場従業員の即応性と柔軟性をもった接客サービスが売りであり、そのために現場従業員間のコミュニケーションが求められるとのことである²¹。

質問には、「1= そう思わない、2= あまりそう思わない、3= どちらともいえない、4= ややそう思う、5= そう思う」の5段階のリッカートスケールが採用されている。有効回答数は、3472件（回収率91.3%）であった。年齢構成は、20歳未満=1.6%、20歳代=50.8%、30歳代=22.6%、40歳代=16.1%、50歳代=7.7%、60歳以上=1.2%である。性別構成は、男性=53.9%、女性=45.2%、その他=0.9%であった。

2. 測定尺度

予算管理を用いたマネジャーから現場従業員への働きかけ（以下、「予算管理」と呼ぶ）：A社の事例およびMCSの対話的使用の概念（Henri, 2006）を踏まえて、予算に関わるマネジャーと現場従業員のコミュニケーションの程度を測定する。具体的には、マネジャーが現場従業員に対して予算目標について説明してくれるか、目標値と実績値の差異についてのフィードバックを行っているか、なぜ差異が発生したかの原因について説明してくれるかを尋ねる計3問で測定する。なお、質問文中の目標数字とはホテルの目標売上、経費予算のことを指し、A社の経営企画部と話し合い²²、現場従業員でも分かりやすい言葉にしたものである。（ $\alpha=.913$ ）

方針管理を用いたマネジャーから現場従業員への働きかけ（以下、「方針管理」と呼ぶ）：A社の事例およびMCSの対話的使用の概念（Henri, 2006）を踏まえて、方針に関わるマネジャーと現場従業員のコミュニケーションの程度を測定する。具体的には、上位方針の説明、わかりやすさ、結果

21 2018年11月22日4時間にわたって実施した。

22 2019年8月10日5時間にわたって実施した。

のフィードバック、それに関わるコミュニケーションの程度を尋ねる計5問で測定する（細谷、1984）。($\alpha = .900$)

目標管理を用いたマネジャーから現場従業員への働きかけ（以下、「目標管理」と呼ぶ）：A社の事例およびMCSの対話的使用の概念（Henri、2006）を踏まえて、個人の目標に関わるマネジャーと現場従業員のコミュニケーションの程度を測定する。具体的には、マネジャーとの目標設定、マネジャーからのアドバイス、マネジャーの現場従業員に対する評価の仕方を尋ねる3問で測定する。($\alpha = .878$)

場における情動的相互作用（以下、「情動的相互作用」と呼ぶ）：伊丹（2005）は、場を人々が相互作用する状況の枠組みと定義し、そこで起きている情動的相互作用を「情報の処理、創造、交換、蓄積のための人々の間の相互作用」（p.43）と定義した。そこで、マネジャーも含めた部署メンバー間で、情報の処理、創造、交換、蓄積を行っている程度を問う計4問で測定する。($\alpha = .926$)

自由：伊丹（2005）の自由の概念と構造エンパワメント（Menon、2001；Potterfield、1999；Conger & Kanungo、1988）の概念を踏まえて、仕事の判断をどの程度任せられているかや、部署を超えたつながりの自由がある程度などを問う計3問で測定する。($\alpha = .765$)

信頼：伊丹（2005）の信頼に関する言明と、Barber（1983）の信頼の定義を踏まえて、現場従業員が、マネジャーを含めた部署メンバーに対して、彼らを与えられた責任を果たし、場合によっては、彼らの利益よりも彼ら以外の利益を尊重するという期待を測定する構成概念を信頼と定義し、マネジャーを含めた部署従業員間でどの程度信頼が醸成されているかを問う計3問で測定する。($\alpha = .785$)

基礎的情報共有：A社における基礎的情報共有を理念浸透や中計（中期経営計画・利益計画）の理解の程度と考える。伊丹（2005）の基礎的情報共有の概念と信条コントロール（Simons、1995）の概念を踏まえて、本稿では、現場従業員への経営理念や戦略の共有がなされている程度を測定する構成概念を基礎的情報共有と定義し、計5問で測定する。($\alpha = .718$)

共通理解：伊丹（2005）によれば、共通理解とは、組織の全体としてとられるべき行動の全体像について、人々がある程度共通したイメージをもつようになることである。そこで、現場従業員が目標に関する共通認識が形成されているかや、互いの考えを理解している程度を問う計2問で測定する。($\alpha = .790$)

心理的共振：伊丹（2005）の心理的共振に関する言明から、心理的共振とは仲間との交流によって生まれる集団としての高揚感や連帯感と解釈できる。Hackman（1987）を参考に、部署に活気があるかを問う質問や連帯感があるかを問う質問等の計4問で測定する。($\alpha = .828$)

なお、コントロール変数として、性別、年齢、勤続年数を用いる。

分析に用いる変数と各変数を構成する質問項目は図表2の通りである。

図表 2 変数と質問文

変数	質問文
予算管理	直属の上司は、目標数字について分かりやすく説明してくれますか 直属の上司は、自分たちの業務が売上や経費とどのように関連しているかを説明してくれますか 直属の上司は、目標数字と実績との差の原因や課題について分かりやすく指摘してくれますか
方針管理	さまざまなデータ(客観的な情報)にもとづいて課題や解決策は設定されていますか 直属の上司による部署目標についての指示は、どの仕事をどう改善すべきかが具体的に示されていますか 直属の上司は、ホテルの方針とその達成に向けた対策に、部下たちの声を反映してくれていますか 部署目標の進捗状況は、誰もがいつでも確認できるようになっていますか 部署目標の未達成を解決するために、直属の上司は的確な指示をしてくれますか
目標管理	直属の上司は、結果だけではなく、達成までの努力を評価してくれていますか 直属の上司は、目標達成度合いをみて具体的なアドバイスをしてくれますか 目標達成度合いを十分に振り返ったうえで、次の目標を設定していますか
情報的相互作用	部署目標達成に向けて、部署のメンバーで議論に話し合っていますか 部署目標達成に向けて、既存のやり方に固執しない方法を部署のメンバー間で考えていますか あなたの部署では、仕事についての新しい視点を得るような意見交換をすることができていますか 部署では各メンバーがもっている仕事のスキル・情報・経験についての共有が積極的になされていると思いますが
信頼	部署のメンバーは、必要に応じてメンバー自身のことよりも部署全体のことを考えて行動してくれますか ともに働くメンバーとは、安心して仕事ができると思いますか 部署のメンバー同士の信頼関係は強いと感じますか
自由	業務の質やコスト向上のために、自由に使える時間や経費が十分にありますか 仕事に関連して、社内のいろいろな人と意見交換したり議論する自由がありますか 部署を超えて、仕事を協力して行う自由がありますか
規範的情報共有	経営理念を自分の言葉で表現できますか 上長は、経営理念の内容を分かりやすく自分の言葉で説明してくれていますか 直属の上司は、経営理念の内容を分かりやすく自分の言葉で説明してくれていますか 中間経営計画を知っていますか 部署内外の情報を仕事に活かしていますか
共通理解	あなたは、部署のメンバーの考えを的確に理解できていると思いますか あなたの部署では、メンバー全員の業務・仕事のつながりが理解されていますか
心理的共通	今の仕事にやりがい、充実感を感じていますか 今の仕事に、時間がたつのも忘れるほど熱中することがありますか あなたの部署では、全員が熱心に仕事をしていると思いますか あなたの部署は、熱気にあふれていますか

3. 分析結果

1) Harman の単一因子検定と検証的因子分析

本稿の分析データは単一のソースから収集されたため、コモン・メソッド・バイアスの問題が生じているかを確認するために、Harman の単一因子検定を行った (Harman, 1967; Podsakoff et al., 2003)。その結果、1 因子モデルは、 $\chi^2=23703.517$, $df=464$ 、9 因子モデルは、 $\chi^2=7073.845$, $df=428$ であった。 χ^2 検定を行ったところ、1% 有意水準で有意であった。ただし、 χ^2 検定はサンプルサイズの大きさの影響を受けるため (南風原, 2002)、他の指標 (GFI、AGFI、CFI、NFI、RMSEA) も用いて確認を行った。その結果、1 因子モデルの適合度は、GFI=.573、AGFI=.514、CFI=.736、NFI=.732、RMSEA=.120 だったのに対し、9 因子モデルの適合度は、GFI=.872、

AGFI=.842、CFI=.924、NFI=.920、RMSEA=.067であり、9因子モデルの方が、適合度が優れていた²³。従って、本モデルはコモン・メソッド・バイアスの大きな問題がないといえる。

また、9因子モデルの適合度を見ると、NFI、CFIは良好な値を示しており、GFI、AGFI、RMSEAは、良好な水準とまではいかないが許容範囲であった。よって、図表2に示した32の質問を用いて分析を行う。図表3は、変数の平均値・標準偏差及び変数間の相関係数を示している。

図表3 構成概念の相関行列と記述統計量

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 予算管理	3.95	0.98	—								
2. 方針管理	3.84	0.86	.821**	—							
3. 情報の相互作用	3.74	0.96	.604**	.713**	—						
4. 目標管理	3.91	0.92	.742**	.804**	.706**	—					
5. 信頼	3.87	0.91	.476**	.564**	.874**	.575**	—				
6. 基礎的情報共有	3.79	0.78	.660**	.713**	.815**	.858**	.496**	—			
7. 自由	3.64	0.94	.554**	.683**	.693**	.626**	.559**	.601**	—		
8. 共通理解	3.74	0.85	.476**	.578**	.695**	.567**	.696**	.538**	.580**	—	
9. 心理的共振	3.88	0.92	.525**	.625**	.889**	.627**	.657**	.607**	.841**	.637**	—

2) 測定尺度の信頼性と妥当性

測定尺度の信頼性を検討するため、SPSS Statistics 26.0を用いた信頼性の検定を行った。検定の結果、 α 係数は.70以上となり、測定尺度は高い信頼性を備えていることが示された (Hair et al. 2010; Nunnally, 1978)。加えて、測定尺度の妥当性を検討するため、因子負荷量の標準化係数とCR (composite reliability: 合成信頼性)、そしてAVE (average variance extracted: 平均分散抽出度)を用いて確認した。因子負荷量については、SPSS Amos 26.0を用いた検証的因子分析によって、潜在変数から観測変数へのパスの標準化係数がすべて有意($p < .01$)かつ.50を超えていたことが確認できた。CRは、予算管理が.879、方針管理が.762、目標管理が.874、情報の相互作用が.768、信頼が.817、基礎的情報共有が.719、自由が.821、共通理解が.892、心理的共振が.884であった。AVEは、予算管理が.532、方針管理が.589、目標管理が.623、情報の相互作用が.662、信頼が.598、基礎的情報共有が.605、自由が.498、共通理解が.517、心理的共振が.596であった。基礎的情報共有を除き、CRの基準 (.75 ~ .89)は超えており、一方のAVEについては、予算管理・自由・共通理解を除きAVEの基準 (.56 ~ .67)を超えていた (Bagozzi & Yi, 1988)。CRやAVEの基準をクリアしていない変数についても基準値との乖離はわずかであることから、本研究の測定尺度は、許容可能な弁別妥当性を備えていることが確認された。

23 GFI、NFI、CFIは、.90以上、AGFIは.85以上を示すと良好であるとされる。RMSEAは.05以下が望ましく、.051 ~ .10の間はグレーゾーンとされる。(小松, 2007)

3) 共分散構造分析

仮説で示した完全媒介モデルを共分散構造分析によって解析した。まず仮説どおりの完全媒介のベースラインモデルの分析を行い、その後、部分媒介を想定した代替モデルの分析を行った。その結果が図表4である。

図表4 共分散構造分析の結果

	χ^2	df	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Δdf	p値
ベースラインモデル (完全媒介)	11053.67	719	0.890	0.842	0.920	0.924	0.056			
代替モデル (部分媒介)	7975.783	707	0.894	0.85	0.931	0.934	0.054	3077.9	12	***

*=p<0.1, **=p<0.05, ***=p<0.01

まず、完全媒介のベースラインモデルの適合度は、 $\chi^2 = 11053.665$ 、 $df=719$ 、 $GFI = .890$ 、 $AGFI = .842$ 、 $NFI=.920$ 、 $CFI=.924$ 、 $RMSEA=.056$ であった。GFIおよびAGFIが基準値よりもやや下回っており、データとの適合度はあまり高いとはいえない結果であった。

次に、代替モデルの適合度は、 $\chi^2 = 7975.783$ 、 $df=707$ 、 $GFI=.894$ 、 $AGFI=.850$ 、 $NFI=.931$ 、 $CFI=.934$ 、 $RMSEA=.054$ であった。代替モデルは、全ての適合度指標において完全媒介モデルで示された値を上回っており、よりデータと良好に適合していることが示された。

以上から、ベースラインモデルよりも代替モデルのほうが、適合度が高いことがわかった。加えて、 χ^2 の変化量が有意 ($p<.001$) であった。従って、代替モデル、すなわち部分媒介モデルを採用した。図表5は、最終的なモデルの標準化推定値を示している。

図表5 採用モデルの標準化推定値

直接効果			
	情報的 相互作用	共通理解	心理的共振
予算管理	n.s.	n.s.	n.s.
方針管理	0.140***	n.s.	n.s.
目標管理	0.197***	n.s.	0.067**
自由	0.398***	0.104***	0.187***
信頼	0.275***	0.489***	0.407***
基礎的情報共有	n.s.	n.s.	0.168***
情報的相互作用	n.a.	0.343***	0.235***
共通理解	n.a.	n.a.	n.a.
心理的共振	n.a.	n.a.	n.a.
重相関係数	0.756	0.812	0.790

n.a.=分析に含まれていない変数

n.s.= $p>0.1$. *= $p<0.1$, **= $p<0.05$, ***= $p<0.01$

さらに、仮説の媒介関係の間接効果を検証するために、先行研究（Baron & Kenny、1986；竹内、2012）に従い、媒介変数の間接効果について、ブートストラップ法²⁴（リサンプリング回数5000回）を用いて、95%信頼区間を計算した（図表6）。ブートストラップ法は、変数の非正規性の問題を回避するうえで有効な手法であり（Baron & Kenny、1986）、多くの研究によってその有効性が実証されている（畑野・原田、2014）。間接効果の値は95%信頼区間に0が含まれていなければ有意であると判断される（畑野・原田、2014）。

図表6 ブートストラップ法による間接効果の推定

間接効果	バイアス修正済みブートストラップ95%信頼区間		
	推定値	下限	上限
予算管理充実度→情報の相互作用 →共通理解	-0.006	-0.027	0.027
方針管理→情報の相互作用→共通理解	0.048	-0.003	0.076
目標管理→情報の相互作用→共通理解	0.068***	0.043	0.101
自由→情報の相互作用→共通理解	0.094***	0.072	0.114
信頼→情報の相互作用→共通理解	0.137***	0.103	0.168
基礎的情報共有→情報の相互作用 →共通理解	-0.003	-0.017	0.021
予算管理→情報の相互作用→心理的共振	-0.004	-0.011	0.01
方針管理→情報の相互作用→心理的共振	0.033	0	0.035
目標管理→情報の相互作用→心理的共振	0.046**	0.008	0.046
自由→情報の相互作用→心理的共振	0.065**	0.01	0.054
信頼→情報の相互作用→心理的共振	0.094**	0.015	0.078
基礎的情報共有→情報の相互作用 →心理的共振	-0.002	-0.006	0.008

*=p<0.1, **=p<0.05, ***=p<0.01

4) 仮説検証の結果

(1) H1 の検証

まず、予算管理から、情動的相互作用へのパスは有意水準を満たさなかった。このことから、情報の相互作用が、予算管理と共通理解の関係を完全媒介するという仮説は支持されなかった。

次に、方針管理は、情動的相互作用に有意な正の影響を与えていた（ $\beta=0.140$, $p<0.01$ ）。また、情動的相互作用は、共通理解に有意な正の影響を与えていた（ $\beta=0.343$, $p<0.01$ ）。ここで、方針管理から共通理解に対する直接効果をみると、有意な影響は与えていなかった。間接効果の検定結果をみると、95%信頼区間に0が含まれることから、間接効果も見られなかった。従って、情動的相互作用が、

24 荒井他（2017）によると、ブートストラップ法は、標本集団から標本集団と同じ数だけランダムに値を再抽出し、新しいデータセットを取得し統計値を計算する方法である。

方針管理と共通理解の関係を完全媒介するという仮説は支持されなかった。

最後に、目標管理は、情動的相互作用に有意な正の影響を与えていた ($\beta=.197, p<.01$)。一方、目標管理は、共通理解に対して有意な正の影響を与えていなかった。ここで、間接効果の検定結果をみると、95%信頼区間に0が含まれておらず、目標管理から共通理解に対する間接効果があることが示された。以上から、目標管理は共通理解に対して直接的影響を持つのではなく、情動的相互作用を介して影響をもつことが示され、目標管理と共通理解の関係を完全媒介するという仮説が支持された。

(2) H2の検証

まず、前述した通り、予算管理から情動的相互作用へのパスは有意水準を満たさなかった。このことから、情動的相互作用が、予算管理と心理的共振の関係を完全媒介するという仮説は支持されなかった。

次に、方針管理は、情動的相互作用に有意な正の影響を与えていた ($\beta=.140, p<.01$)。また、情動的相互作用は、心理的共振に有意な正の影響を与えていた ($\beta=.235, p<.01$)。ここで、方針管理から心理的共振に対する直接効果をみると、有意な正の影響を与えていなかった。間接効果の検定結果をみると、95%信頼区間に0が含まれることから、間接効果も見られなかった。従って、情動的相互作用が、方針管理と心理的共振の関係を完全媒介するという仮説は支持されなかった。

最後に、目標管理は、情動的相互作用に有意な正の影響を与えていた ($\beta=.197, p<.01$)。また、目標管理から心理的共振に対して、有意な正の直接効果が見られた ($\beta=.067, p<.05$)。一方、間接効果の検定結果をみると、95%信頼区間に0が含まれておらず、目標管理から心理的共振に対して間接効果もあることが示された。このことから、情動的相互作用が、目標管理と心理的共振の関係を完全媒介するという仮説は支持されなかったものの、部分媒介²⁵であることが明らかとなった。

(3) H3の検証

まず、自由は、情動的相互作用に有意な正の影響を与えていた ($\beta=.398, p<.01$)。また、自由から共通理解に対して有意な正の直接効果が見られた ($\beta=.104, p<.05$)。一方、間接効果の検定結果をみると、95%信頼区間に0が含まれておらず、自由から共通理解に対する間接効果もあることが示された。このことから、情動的相互作用が、自由と共通理解の関係を完全媒介するという仮説は支持されなかったものの、部分媒介であることが明らかとなった。

次に、信頼から情動的相互作用に有意な正の影響を与えていた ($\beta=.275, p<.01$)。また、信頼から共通理解に対して有意な正の直接効果も見られた ($\beta=.489, p<.05$)。一方、間接効果の検定結果をみると、95%信頼区間に0が含まれておらず、信頼から共通理解に対する間接効果もあることが

25 部分媒介するという結果は、独立変数(目標管理)が従属変数(心理的共振)に対しても有意な直接効果を持つことを意味する。

示された。このことから、情動的相互作用が、信頼と共通理解の関係を完全媒介するという仮説は支持されなかったものの、部分媒介であることが明らかとなった。

最後に、基礎的情報共有から情動的相互作用へのパスは有意水準を満たさなかった。したがって、情動的相互作用が、基礎的情報共有と共通理解の関係を完全媒介するという仮説は支持されなかった。また、基礎的情報共有は、共通理解に対する有意な効果も見られなかった。

(4) H4の検証

まず、自由は、前述した通り、情動的相互作用に有意な正の影響を与えていた ($\beta = .398, p < .01$)。また、自由から心理的共振に対しても有意な正の直接効果が見られた ($\beta = .187, p < .05$)。一方、間接効果の検定結果をみると、95%信頼区間に0が含まれておらず、自由から心理的共振に対する間接効果もあることが示された。このことから、情動的相互作用が、自由と心理的共振の関係を完全媒介するという仮説は支持されなかったものの、部分媒介であることが明らかとなった。

次に、信頼から情動的相互作用に有意な正の影響を与えていた ($\beta = .275, p < .01$)。また、信頼から心理的共振に対して有意な正の直接効果が見られた ($\beta = .407, p = .05$)。ここで、間接効果の検定結果をみると、95%信頼区間に0が含まれておらず、信頼から心理的共振に対する間接効果もあることが示された。このことから、情動的相互作用が、信頼と心理的共振の関係を完全媒介するという仮説は支持されなかったものの、部分媒介であることが明らかとなった。

最後に、基礎的情報共有は、前述した通り、情動的相互作用に有意な正の影響を与えていなかった。このことから、情動的相互作用が、基礎的情報共有と心理的共振の関係を完全媒介するという仮説は支持されなかった。ただし、基礎的情報共有は、心理的共振に対して、有意な直接効果 ($\beta = .407, p < .05$) をもつことが示されている。

4. 考察

1) 予算管理の限界

本稿では、A社の事例研究に基づいて、MCSが予算管理・方針管理・目標管理から成ると考えた。しかし、予算管理から、情動的相互作用や共通理解・心理的共振に対する直接的有意な結果が得られなかった。この結果は、先行研究（例えば、Ahrens & Chapman, 2004; Coyte, 2019; Chenhall et al., 2010）と整合性がある。先行研究では、予算管理の有効性が会計情報のリテラシーに依存すると主張されている。アンケート回答者である現場従業員は、ホテルマンであり、特段の会計教育を受けていない。そのため、予算管理が現場従業員の共通理解や心理的共振を促進しないのだと考えられる。予算管理は、会計リテラシーのあるマネジャーを対象としたシステムであったといえる。

2) 方針管理・目標管理の有効性

方針管理が情動的相互作用に正の影響を与えていた。この結果は、現場従業員への影響システムと

してのMCSを考える上で方針管理を考慮しなければならないことを示している。方針管理は、予算達成のために、現場マネジャーが現場従業員を巻き込んだ全員参加型（細谷、1984）の活動管理である。A社では、予算を達成するためのドライバーを、方針展開において現場従業員を巻き込んだ議論のなかで見つけ、重点項目・施策・管理項目として展開されていた。現場従業員は、予算と自分の仕事の関わりを理解し、部署でのコミュニケーション意欲を高めていたと推察される。しかし、情動的相互作用は、方針管理と共通理解・心理的共振との関係を媒介していなかった。一方、情動的相互作用は、次のように、目標管理と共通理解・心理的共振との関係を媒介していたため、目標管理を用いたマネジャーの働きかけがMCS運用上の鍵になると考えられる。

まず、情動的相互作用は、目標管理と共通理解との関係を完全媒介していた。目標管理は、マネジャーが現場従業員との話し合いを通して、自部署の目標達成と、現場従業員の個人の目標達成の折り合いをつけているシステムといえる。完全媒介という分析結果は、現場従業員が個人目標を意識すればするほど、部署従業員との情動的相互作用を通して自らの役割を理解するが、個人目標を意識しても、部署における自分の役割を理解するための情動的相互作用がなされないと、共通理解は促進されないと解釈でき、目標管理を有効に機能させるためには、部署における対話が不可欠であると考えられる。

次に、目標管理と心理的共振の関係については、情動的相互作用が部分媒介することが示された。すなわち、目標管理におけるマネジャーと現場従業員のコミュニケーションが活発になることが、部署の従業員間の情動的相互作用を介して心理的共振を高めるだけでなく、目標管理が直接的に心理的共振への影響があることを示している。この結果は、目標管理で個人の目標が部署の目標と整合性をもつ形で設定されることで、個人の目標達成を通して部署全体の目標を達成するという仕事に対するモチベーションを高めると解釈できる。

3) 基礎条件の影響の大きさ

場のマネジメントの基礎条件である自由・信頼・基礎的情報の共有のうち、基礎的情報の共有を除いて情動的相互作用と共通理解・心理的共振を部分媒介していた。加えて、共通理解・心理的共振・基礎的情報の共有は、共通理解・心理的共振に対して強い直接的な影響を及ぼすことが明らかとなった。この結果は、場のマネジメントの基礎条件という場の理論の視点が妥当であることを示している。

さらに、この結果は、MCS研究に対して貢献を果たす可能性が高いと考え得られる。本稿のモデルは、Bisbe et al. (2019) によってMCSの2大潮流の1つとして挙げられたSimons (1995) の提唱したMCSの対話的使用の理論を拡張する可能性がある。Simons (1995) の研究を量的に検証した研究はこれまで多くなされているが、その多くは企業横断的なアプローチを採っており、MCSを対話型に使用すれば、企業の業績が高まると結論付ける過度に実証主義的なものであった。しかし、本稿の結果は、MCSを対話的に使用すること自体ではなく、裁量の自由や上司や同僚との信頼関係といったMCSを使用する土壌が、従業員の肯定的な態度に影響することを示し、こうした基礎条件がMCSと並行して議論されるべきであることを示したといえる。

IV. おわりに

本稿の目的は、マネジャーの MCS を用いた働きかけが、現場従業員の態度にどのような影響を及ぼすのかについてのメカニズムについての研究がなされていない (Lövstål & Jontoft, 2017; Tessier & Otley, 2012) という問題意識の下で実施された事例研究である豊崎他 (2018) における概念フレームワークが量的妥当性をもつかを探索的に検証することである。

ホテル業 A 社のラグジュアリーホテルの現場従業員を対象としたアンケート調査によって、データを収集し、共分散構造分析によって分析した結果、当該概念フレームワークは、課題はあるものの量的にも概ね妥当であることが明らかとなった。

本稿は次のような学術的意義を持つ。第 1 に、現場従業員を対象として MCS のメカニズムを量的に検証したという意義をもつ。管理会計研究の Q1 ジャーナルではなされていないという意味で萌芽的な意味がある。さらに、予算管理が情報の相互作用や現場従業員の共通理解・心理的共振に影響を与えないという結果は、予算管理研究に新たな視点を提示したと考えられる。

第 2 に、MCS 概念を予算管理だけでなく、方針管理や目標管理を包含した概念へと拡張した。BSC (Kaplan & Norton, 1992) が提唱された 1992 年以降、MCS を会計情報を用いたコントロールシステムと狭く捉えるのではなく、非会計情報も使用したコントロールと捉える学術の流れがある。本稿は、日本企業の事例研究に基づいて MCS 概念を捉えることで、日本独自の非会計情報も使用したコントロールである方針管理と目標管理を含めた独創的な MCS 概念の妥当性を量的に明らかにしたという意義を有する。

第 3 に、本稿で妥当性が検証された概念フレームワークが、MCS の対話的利用 (Simons, 1995) の研究に貢献するという意義がある。Simons (1995) が提唱した LOC 理論は、異なる種類の 4 つのコントロールシステムからなっている。4 つのコントロールシステムとは、信念システム・境界システム・診断型コントロールシステム・対話型コントロールシステムである。信条システムは、ミッションステートメントを通じて組織の価値観や目的を伝達する。境界システムは、行動規範を通じて行動の許容範囲を伝達する。診断型コントロールシステムは、望ましい結果を監視・評価し、事前に設定されたパフォーマンス基準から逸脱しないように制御する。対話型コントロールシステムは、新たな機会と不確実性に関する組織成員間の対話を促進する。そして、Simons (1995) は、これら 4 つのコントロールシステムを組み合わせることで、戦略の効果的な実行が可能になると主張されている。本稿で妥当性が検証された概念フレームワークは、Simons (1995) の 4 つのシステムの内、診断型コントロールシステムである MCS が場における情報の相互作用を活発化させるという意味で、診断型コントロールシステムと対話型コントロールシステムもしくは診断型コントロールシステムの対話的利用が、現場従業員の戦略に整合的な行動を動機づけるというエビデンスを提供していると考えられる。

今後の研究課題は次の通りである。第1に、仮説や構成概念の精緻化が必要である。本稿の仮説は多くが棄却された。また、変数の弁別妥当性と収束妥当性において、基準値を満たさない変数が複数あった。本稿は、今後の量的尺度開発・量的調査に向けた研究として、場の理論を主な拠り所として、仮説や構成概念を設定しているが、管理会計研究の知見を踏まえた仮説や構成概念の検討がなされなければならない。第2に、リサーチサイトの追加が必要である。本稿の結果は、ラグジュアリーホテルというグレードの高いホテルを母集団とした結果であるとは見ることができる。とはいえ、ホテル業を代表するサンプルや医療・介護などの人的サービス業を代表するサンプルを入手して、本稿の概念フレームワークの一般妥当性を高めることが求められる。第3に、本稿の分析範囲は、現場従業員の態度までである。企業内部のデータ獲得は難しさがあるとはいえ、現場従業員の肯定的態度が組織の目標に沿った整合的行動を誘因し、顧客満足を高め、財務業績に正の影響を与えることを実施する必要がある。

参考文献

- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary Accounting Research*, 21 (2), 271-302.
- Albertini, E. (2019). The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities. *Journal of Business Ethics*, 159 (4), 1163-1180.
- Anthony, R.N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. MA: Harvard Business School Press.
- Ansari, S. L. (1979). Towards an open systems approach to budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 4 (3), 149-161.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988) On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. NJ: Rutgers University Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of personality and social psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bisbe, J., Kruijs, A.M., & Madini, P. (2019). Coercive, enabling, diagnostic, and interactive control: Untangling the threads of their connections. *Journal of Accounting Literature*, 43, 124-144.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, organizations and Society*, 35 (8), 737-756.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13 (3), 471-482.

- Coyte, R. (2019). Enabling management control systems, situated learning and intellectual capital development. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32 (4), 1073-1097.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. CA: Sage Publications. (抱井尚子訳 (2017) 『早わかり混合研究法』 ナカニシヤ出版.)
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. MA: Harvard Business Press.
- Giordani da Silveira, W., de Lima Edson, P., Deschamps, F., & da Costa Sergio E., G. (2018). Identification of guidelines for Hoshin Kanri initiatives. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (1), 85-110.
- Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. In J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342).
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (Vol. 7)*, London: Pearson Upper Saddle River.
- Harman, D. (1967). A single factor test of common method variance. *Journal of Psychology*, 35, 359-378.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31 (6), 529-558.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- Lövstål, E., & Jontoft, A. M. (2017). Tensions at the intersection of management control and innovation: a literature review. *Journal of Management Control*, 28 (1), 41-79.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19 (4), 287-300.
- Menon, S.T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153-180.
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J. C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80, 1-21.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1978). *Psychometric Theory* (2nd edition). NY: McGraw-Hill.
- Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization*. NY: Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88 (5), 879.
- Potterfield, T. (1999). *The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace*. London: Quorum Books.

- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. MA: Harvard Business School Press.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23 (3), 171-185.
- Van der Meer-Kooistra, J., & Scapens, R. W. (2008). The governance of lateral relations between and within organisations. *Management Accounting Research*, 19 (4), 365-384.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. NY: Oxford University Press.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (7), 757-788.
- 荒井穂菜美・青木俊太郎・石川信一・坂野雄二 (2017) 「不安のコントロール感が社交不安症状におよぼす影響—三つのタイプの安全確保行動を媒介変数として—」『行動療法研究』第43巻第2号、pp.127-135.
- 五十嵐英憲 (2012) 『個人、チーム、組織を伸ばす 目標管理の教科書』ダイヤモンド社.
- 伊丹敬之 (1986) 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.
- 伊丹敬之 (1987) 「情動的相互作用と経営」(今井賢一編著『経済の生態』NTT出版、pp. 50-75).
- 伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメント—経営の新パラダイム』NTT出版.
- 伊丹敬之 (2005) 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社.
- 今井賢一・金子郁容 (1988) 『ネットワーク組織論』岩波書店.
- 金紅花. (2013) .「日本企業における BSC (Balanced Scorecard) と目標管理・方針管理との『補完性』—製造業企業におけるアンケート調査と事例調査をもとに」『現代社会文化研究』第57巻、pp.35-52.
- 小松誠 (2007) 「旅の始まり—テキスト出力：適度度—」(豊田秀樹編『共分散構造分析 [Amos 編]—構造方程式モデリング—』朝倉書店.
- JSQC-Std 33-001 : 2016. 方針管理の指針. 日本品質管理学会.
- 清水博 (2003) 『場の思想』東京大学出版会.
- 鈴木研一・浅田孝幸 (1999) 「日本における ABM の発展方向に関わる一考察—方針管理と ABM の融合システム—」『原価計算研究』第23巻第1号、pp.33-42.
- 竹内倫和 (2012) 「新規学卒就職者の組織適応プロセス：職務探索行動研究と組織社会化研究の統合の視点から」『学習院大学経済論集』第49巻第3号、pp.143-160.
- 城戸崎雅崇 (2007) 『目標管理の上手なやり方が面白いほどわかる本-業績アップを達成するための基本ステップ35 知りたいことがすぐわかる!』中経出版.
- 豊崎仁美・児玉麻衣子・桔梗美彩・鈴木研一 (2018) 「自律的・整合的行動を促すマネジメント・コントロール・システム—ホテル業における調査と場の理論に基づく概念フレームワーク」『国際

戦略経営ジャーナル』第6巻第2号、pp.37-60.

豊崎仁美 (2017) 「水平的コミュニケーションが整合的行動を促すメカニズム」『経営学研究論集 (明治大学)』第47号、pp.195-214.

南風原朝和 (2002) 『心理統計学の基礎 統合的理解のために』有斐閣アルマ.

畑野快・原田新 (2014) 「大学生の主体的な学習を促す心理的要因としてのアイデンティティと内発的動機づけ：心理社会的自己同一性に着目して」『発達心理学研究』第25巻第1号、pp.67-75.

浜田和樹 (2000) 「非財務的尺度と財務的尺度の総合：総合マネジメントと管理会計」『管理会計学』第8巻第1号、pp.33-50.

細谷克也 (1984) 『QC 的なものの見方・考え方』日科技連出版社.