

# マネジメント・コントロールについての覚書

伊丹敬之

## 目次

- 一 序
- 二 マネジメント・コントロールとは  
概念的枠組
- 三 マネジメント・コントロール活動  
二つのタイプの働きかけ  
影響活動の対象  
影響活動の方法  
直接介入と選別
- 四 マネジメント・コントロールシステム  
サブ・システムの分類
- 五 マネジメント・コントロール活動との関連
- 六 結

マネジメント・コントロールについての覚書

## 一 序

この覚書は、組織に於いてマネジメント・コントロール活動と呼ばれる経営管理のある部分のエッセンスの構造と基礎理論を考えるための概念や分析の枠組を筆者なりに考察したものである。筆者は、マネジメント・コントロールの本質は、階層的な意思決定システムに於いて下位者に対して上位者から権限委譲された意思決定を上位者がコントロールして行くという所にあると考えている。このような基本的視点は特に目新しいものではないが、この視点に立って、現実の管理の諸制度の機能をも統一的に一応の説明が出来るような分析の枠組も考えようとした結果が、この覚書である。

前半では組織に於けるマネジメント・コントロールを論ずるために最小限に必要な概念的分析枠組を提示し、更に簡単な意思決定のモデルに基づいてマネジメント・コントロール活動の分類を行う。後半では、現実の組織に於ける管理の諸制度から得られた管理システムの分類を示し、更に前半の概念モデル(枠組)を用いてこれらのシステムの機能の一応の説明を試みてみる事とする。

## 二 マネジメント・コントロールとは

組織に於ける管理、あるいはコントロールについては、様々の分野の学者が様々な観点から論じて来ている。各々の分野で特に強調する問題が何であるかによって、分析の視点も微妙に変化する。ここでは、様々な観点から色々に

強調されている「コントロール」と言う概念の一種のシンセシスとしてマネジメント・コントロールを考えてみたい。そのためにも、組織の運営を興味の対象としている様々な学問分野の学者が、「コントロール」あるいは「マネジメント・コントロール」と言う概念をどのように規定しているかをいくつか眺めてみる事とする。そうする事によって、マネジメント・コントロールのエッセンスを抽出しようと言う訳である。

経営学の分野で典型的に見られる「コントロール」の概念は、恐らくクーンツとオドンネルの考え方によって代表されるであろう。<sup>(1)</sup> 彼らは経営者あるいは管理者の職能を次の五つの活動に分類する。五つとは、計画、組織化、人員配置、指揮、コントロール、である。この分類の内でのコントロールの定義は、「部下の活動を、様々な事象が計画に合致するようにせしむるために、測定し、訂正する事」となっている。

明らかに、このコントロールの定義はかなり狭いものである。その主たる強調点は、「現実の計画への合致」にあると思われる。管理会計の分野でも、これと類似したコントロールの概念が用いられる。例えば、ドーバッチリバーンバークリデムスキによれば、<sup>(2)</sup>

「コントロールとは、業績の期待と現実の業績が比較され、この比較が現実の業績に対する管理者の適切な措置を決める際の基礎となっているようなシステムあるいはプロセスと考える事が出来る。この措置とは、実行レベルに於ける修正行動だけでなく、意思決定レベル、計画レベルに於ける修正を含むものである。」

これらのコントロールの定義は、いずれも「コントロール」と呼ばれる活動に於いて行われるプロセスないしは手

順を中心になされているのが特徴で、三つの共通点を持つ。それは、業績の測定、フィードバック、修正行動、である。基本的には、このコントロールの考え方は工学的なコントロール観と同じものである。この三つの概念は、工学者の自動制御理論でも中心的地位を占めている。

この工学的考え方に立脚して、アイロンはマネジメント・コントロールについて次のように述べている。<sup>(3)</sup>

「自動制御理論によれば、コントロールとは調節のことである。つまり、あるシステムがあらかじめ定められた標準通り機能するように導くために設計された修正行動の事なのである。蒸気機関の調節弁、船の操舵手、自動車の運転者、これらは皆それぞれのシステムのコントローラーである。

修正行動はフィードバックなしには取り得ない。フィードバックの目的は、システムの現況についての情報を提供し、現実のパフォーマンスと望ましいパフォーマンス水準との差が明らかとなるようにする事である。

このような概念が経営システムの研究のために使えないという理由は何もない。管理者はシステムのコントローラーである。そのコントローラーが人間であろうと機械装置であろうと、コントロール機能に関して、エッセンシャルかつ有効な共通の基本的要素があるはずである。」

マネジメント・コントロールという概念を積極的に使い始めたのは、恐らくアンソニーであろう。<sup>(4)</sup> 彼は管理会計と経営学の両方の分野で活躍している学者であるが、彼によれば経営管理活動全体を、戦略計画プロセス、マネジメント・コントロール、業務的コントロールの三つの階層からなるものと考ええる。<sup>(4)</sup>

戦略計画とは、組織の目的、その目的の変更、これらの目的達成のために用いられる諸資源の取得・使用・処分に際して準拠すべき方針、などを決定するプロセスである。

マネジメント・コントロールとは、組織目的の達成に際して資源が有効にかつ効率的に取得され使用される事を管理者が確保するプロセスである。

業務的コントロールとは、特定の課業が効果的かつ効率的に遂行される事を確保するプロセスである。

この三つのプロセスの間に、明瞭な境界を引く事は難しそうである。ただ、三つの概念に、レベルの差とでも言うべきものが存在する事もまた確かであろう。

具体的に言えば、戦略計画の例としては設備投資や新製品の導入、研究開発等に関しての方針決定などが挙げられている。マネジメント・コントロールの例には、予算編成、経営業績の測定と評価、業務的コントロールに用いる決定ルールの作成などがある。業務的コントロールの例としては、在庫管理の定型的なもの、生産工程の管理などが挙げられよう。マネジメント・コントロールとの比較で言えば、特定の課業を対象にし、定型性が強く、意思決定の要素が小さい管理活動が業務的コントロールと呼ばれているようである。

恐らく、アンソニーのマネジメント・コントロール概念の最大の特徴は、それがこのコントロール活動の「目的」を中心に規定されている事、及びこの概念が組織階層の中間レベルの活動にインプリシットに大きく関連している事、この二点であろう。

第一点については、これまで述べたコントロール概念が、主としてそこで用いられている手順を中心に規定されている事と比べれば、その特色がよりはっきりしよう。更に、マネジメント・コントロールの活動目的に適合するならば、どのような手続や制度もマネジメント・コントロールの枠内で扱う事になるのも、第一点から出て来る特色である。この定義にあるように、マネジメント・コントロールの対象となっているのは、資源の取得及び使用であり、その取得及び使用は管理者自身が行うのではなく、その部下達の行う行為と考えられている。従って、コントロールの対象は、主として部下の資源取得及び使用活動と言う事になる。

組織論の分野では、コントロールを「影響」という概念と殆んど同義的に考える。例えば、タンネンバウムによれば、<sup>(5)</sup>

「コントロールとは、一人の人間（あるいは一つの人間集団）が他の人間、グループあるいは組織の行う事を決めた  
り、意図的に影響を与えたりするプロセスである。」

この観点では、コントロールは人間の間の関係の状態の一つを示すものとも言える。タンネンバウムのこの抽象的な定義は、我々の以下の議論にとっても重要なものである。ホフステッドはこのコントロールの考え方を採用して、人間の介在しないコントロールをも含んだ幅広い定義を行っている。<sup>(6)</sup>

「組織システムの内のコントロールとは、システムの一つの要素（個人、集団、機械、制度、規範）が他の要素の行動に意図的な影響を与えるプロセスである。」

これらの行動科学的なコントロール観のもたらす一つの重要な帰結は、マネジメント・コントロールが基本的に複数の人間が絡むものであり、コントロールされる側の人間のモチベーションが重要である事という認識であろう。前述の様々なコントロール概念に共通して欠けているのは、コントロールされる側の人間的要素を表立って取り入れる事である。

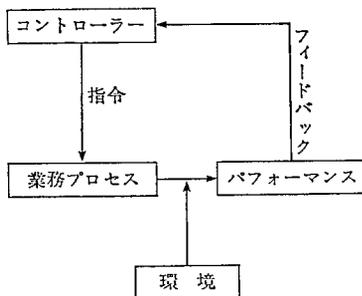
経済学者はコントロールについて、また違った視点を強調するようである。アロウによれば、<sup>(c)</sup>「組織コントロールとは、組織の目的関数を最大化するために、組織の成員の足並みを如何に整えるか、の問題である。」

ここでも、タンネンバウムやホフステッドの場合と同じように、複数の人間が対象となる事が強調されているようである。特に、アロウの場合、組織成員間の活動の「調整」に強調がおかれているようである。事実、この引用した論文に於いて、アロウはもっぱら価格システムという、市場経済の基本的調整メカニズムに議論を集中している。

### 三 概念的枠組

さて、前節に於いて、様々なマネジメント・コントロールの見方を概観した訳だが、この節では、この様々な見方、

図1 コントロール・プロセス



定義を包括的に捉え、各々の見方の間の相互関係をも明らかに出来るような大きな概念的枠組を作ってみよう。そうする事により、マネジメント・コントローラとは一体何の事なのか、という疑問に対してかなり鮮明な答を出せるであろう。まず、前節での叙述の順序に従って、フィードバック修正行動というコントロール概念に登場する「役者」とその演技の「ステージ」をはっきりさせる事から始めよう。

ここでは、次の三つの要素が基本的な重要性を持つであろう。それは、コントローラー、業務（執行）プロセス、環境である。コントローラーは、自分がコントロールしなければならぬ業務プロセスのパフォーマンスに関して、何らかの目標を持っている。そのパフォーマンスは、コントローラー自身の行動によって左右されるだけでなく、（コントローラーと業務プロセスからなる）システムの環境の動向からも影響を受ける。

この枠組の中でコントロールが存在する基本的理由は不確定性あるいは不完全な知識しかコントローラーが持っていない事にある。その不完全知識は、(1)業務プロセスのメカニズムそのものに関するものか、あるいは (2)環境条件の動向に関するものか、更にはその両者についての不確定性か、のいずれかである。

その不確定性の故に、パフォーマンスの測定、そのフィードバック、それを使っての修正行動の決定、と言ったダイナミックな一連のプロセスが必要となる訳である。この全体の関係を図示すれば、図1のようになる。これがクロ

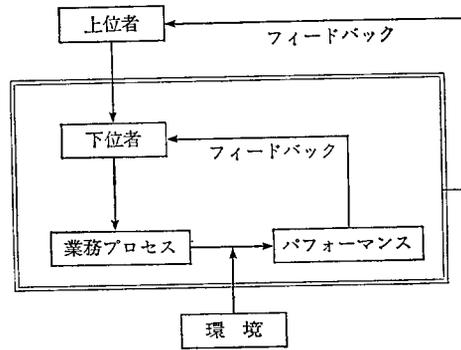
ीड・ループのコントロールシステムの基本的アイデアである。この図に於いて、「指令」と書かれているものは、計画された行動も、その後の修正行動も含む。但し、動態的なプロセスに於いては、この二つの間の区別は必ずしもはっきりしない。

既に述べたように、図1のような見方に対して、タンネンバウムなどの見方が投げかける基本的な問題点は、組織活動の特徴である多人数性(複数の人間が登場するという事)が明示的に認識されていないという点である。図1の業務プロセスを何らかの物理的プロセスと考え、コントローラーを人間と考えると、組織論的な見方はこのコントローラーの行動に影響を与えたいと思っているもう一人の人間の存在を明確に認識する事を我々に要請しているようである。

殆んど全ての組織活動が階層的性格を持つ事を考慮して、ここでのコントローラーを下位者、もう一人の人間の方を上位者と呼ぶ事としよう。階層的な経営システムでは、業務プロセスをコントロールする権限は何らかの形で下位者に対して上位者から委譲されており、上位者としては、下位者の業務プロセスのコントロール活動の成果に興味を持つ訳である。

さて、この下位者と彼の受持である業務プロセスの全体を上位者にとっての業務プロセスと考え、ここに図1のようなクローズド・ループのコントロールの考え方を適用してみよう。すると、我々は図2のような、コントロール・プロセスの重合モデルとも呼ぶべき枠組を得る事となる。いわば、工学的なコントロール観と、組織論的なコントロール観の結合された枠組である。

図2 コントロールの重合モデル



二重枠の部分が上位者にとっての業務プロセス

具体的な例を用いて、図2の枠組を説明してみよう。今、工場に於ける生産活動の例を考え、工場長を上位者、現場の職長を下位者と考える。生産プロセスが職長の監督下にある業務プロセスである。環境変数として、資材の質、機械の性能、故障の発生、等々いろいろと考えられる。職長の任務は、与えられた組織目標に合うようこの生産プロセスをコントロールして行く事である。このコントロールの過程に於いて、職長は生産の進捗状況についての様々な詳細な報告を受け取り、また自ら現場の状況の観察を行うであろう。これらが職長にとってのフィードバックを形成する。そのフィードバックに基づいて、職長は適宜に行動を取って行く訳である。他方、工場長の管理活動はというと、典型的には職長の取っているコントロール活動が組織目標に合うものである事を確かめ、工場長が受け取る様々なフィードバック情報に基づいて必要な修正行動を職長に対して取って行くという事になる。この時、工場長の行動はあくまで職長に対する行動である事に留意する必要がある。直接的に生産プロセスに働きかける訳ではないのである。

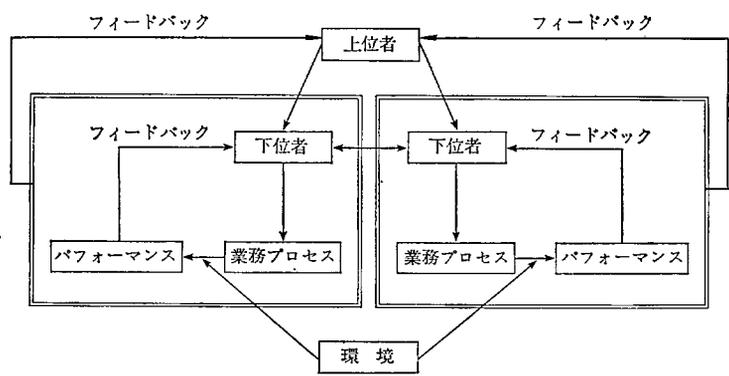
このように、工場長を職長と基本的な生産プロセスからなるより大きな業務プロセスのコントローラーと考える事が出来る。そのコントロール活動は、単に職長に対する命令と言ったものだけでなく、職長へのインセンティブ・システムを操作すると言ったようなものも含めて、様々なタイプの活動が含まれ得る。そのエッセンスは、工場長のコ

ントロールは、職長による生産のコントロールをコントロールする事に中心がある、と言う事である。つまり、人間によるコントロールのコントロールなのである。この点が、工学的なコントロールとマネジメント・コントロールを峻別する最も基本的なポイントである。

上位者の立場からすると、下位者による業務コントロールをコントロールする手段として様々なものが考えられる。その中には、上位者のコントロールの対象となる大きな業務プロセスが人間を含むものであるという事実に大きく依存するような手段もある。例えば、モチベーションと言う問題は、物理的な業務プロセスを扱う限り全く出て来ない。もとより、図1のような単純なフレームワークの工学的観点から出てくるようなコントロールの手段も、図2でもあり得る。例えば工場長が、職長に対して直接的に生産のやり方の指令を出すような場合である。このようなタイプのコントロール手段を論ずるだけならば図2の枠組は必要ないが、広くマネジメント・コントロール全般を説明するには、図2のような重合モデルが是非必要となる。図2でコントロールの直接的対象となっている下位者という人間は、自分の個人的と学習能力を持ち、また感情も有する。単なる物理的存在ではないのである。それ故に、マネジメント・コントロールは、工学的コントロールよりも格段に複雑なものとならざるを得ないのである。

しかし、図2の枠組もまだ十分に一般的とは言えない。アロウの強調点として例示した、組織に於ける調整の問題を扱えないからである。この問題を扱う為には、少なくとももう一人の役者（下位者）と、そのステージ（下位者に任せられた業務プロセス）が必要となる。そして、調整の問題とは、複数の下位者が各々の業務プロセスをコントロールする際に行う活動や努力が下位者相互間で足並みの揃った、バランスのとれたものとする問題、という事になる。図3

図3 マネジメント・コントロールの枠組



下位者同士の間は、二人の間の直接的なコミュニケーションを示す

は、調整の問題を考慮し、最もシンプルなマネジメント・コントロールの枠組を示したものである。階層の数、下位者の数もいずれも2である。勿論、現実の組織体のマネジメント・コントロールのシステムは、階層の数も、各階層に属する人と業務プロセスの数も、いずれもかなり大きい。しかし、概念的枠組としては、図3からの拡張はもはや量的拡張で、質的には図3にエッセンスが含まれている。

図3の枠組は、組織の経営管理活動の全領域の内のアンソニーがマネジメント・コントロールと呼ぶものを説明する枠組と考えてよい。一人の上位者、二人の下位者、二つの業務プロセス、環境、これらがマネジメント・コントロールを包括的に説明し得る最小のエッセンシャルな要素である。

この枠組によって、マネジメント・コントロールの構造は一応基本的に明らかにされた。そのエッセンスをまとめると、マネジメント・コントロールとは、「階層的な意思決定システムに於いて、下位者に対して権限委譲された意思決定を上位者がコントロールする事」、と言う事になろう。つまり、他人に任せたい意思決定のコントロールなのである。次

のステップとしては、この枠組の中の主役たる上位者がマネジメント・コントロールのために行う活動をより詳しく論ずる事である。この活動の事を、マネジメント・コントロール活動と呼び、次節でそれを扱うとしよう。

#### 四 マネジメント・コントロール活動

##### 二つのタイプの働きかけ

前節の議論から明らかなように、マネジメント・コントロールに於いて、下位者に委譲されていると考えられているものは、業務活動と我々が呼ぶものの、フィードバック意思決定プロセスである。

この下位者による決定プロセスに対して、上位者の側から行う働きかけは、大別して次の二つに分けられると考える事が出来る。

一つは、様々な形で下位者の決定プロセスに上位者にとって望ましい影響を与えて行こうとするタイプの働きかけである。意思決定権限の委譲を前提とした上での影響活動という事で、間接的なものとも考えられる。

第二のタイプの働きかけは、もっと直接的かつ積極的なもので、下位者に直接的にある特定の行動命令を出したり、その下位者の能力等を評価して彼に委譲されている意思決定プロセスを今後もその人間に委譲すべきかどうかのチェックを行う、といったタイプの働きかけである。直接命令の場合には、意思決定権限の委譲が一時的にストップする訳であるし、委譲の継続をするべきかどうかの評価に於いても、権限委譲そのものの有無が問題になっている訳である。従って、この第二のタイプの働きかけについては、権限委譲そのものに関わる働きかけであると言える。

以下では、まず第一のタイプ、つまり意思決定権限の委譲を前提とした上での影響活動と考えられるものについての議論を展開し、マネジメント・コントロール活動の分類を行いたい。その後で第二のタイプの活動についても触れ、全体としてマネジメント・コントロール活動の構図を作ってみる事とする。

### 影響活動の対象

下位者の決定プロセスへの影響活動を詳細に考える為に、まず下位者のフィードバック意思決定プロセスの一般的なモデルを考え、そのモデルの様々な要因に対して上位者はどのような影響活動を行い得るかを考えてみよう。

図4は下位者の行動のモデルの大枠を示したものである。彼に任された業務プロセスのコントロールのための行動のモデルである。この図の各ステップを適切に実行するためには、下位者にとって様々な要因が重要となってくる。

まず、I 必要性の認識プロセスに於いては、

I 1 フィードバック情報

I 2 認識基準

I 3 知覚能力

という三つの要因に重要なものを絞る事が出来よう。

I 1については特に説明の必要はあるまい。フィードバック情報の有無、あるいはその質の良悪は、下位者の決定プロセス全体の成否を決める鍵である。フィードバック情報のない所に意思決定はない。

しかし、単に情報があるだけでは下位者に適切な行動を起こさしめるには十分ではない。下位者がその情報を適切に解釈し、適切なタイプの行動の必要性を認識しなければならない。従って、I2、I3という要因が重要になってくる。

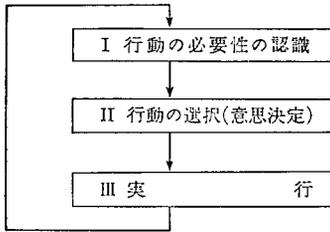
このように、行動の必要性は、下位者が自分の所へ集まるフィードバック情報を何らかの基準に基づいて取捨選択を行った後にはじめて認識されるものである。この時に用いられる基準が、その具体的な形態はどうであれ、ここで認識基準（I2）と呼ばれているものである。

この認識基準への上位者による影響活動の一つの例が、下位者の業績の期待される水準あるいは許容水準を上位者が伝達するという行動である。上位者としては、その業績水準が達せられそうにないような事を示唆するフィードバック情報を下位者が受け取った時に、下位者が新たな行動の必要性を自覚する事を期待している訳である。

第三の要因（知覚能力）も当然に重要である。同じ情報を受け取っても、能力の差によってその情報から何をつかむかは異なってくるはずである。この要因に対する影響活動としては様々な形の教育訓練が挙げられる。教育については、後でまとめて触れる事としたい。

図4の第二のプロセス（意思決定）については、既に一般によく知られた意思決定論のモデルがあるので、それを用いて影響活動の対象になる要因の分類を行おう。

図4 下位者の行動



このモデルでは、意思決定者は、「選択可能な代替案」の中から、その代替案のもたらす「結果」(「環境の状態」にも依存する)を自己の「目的」に照らして評価して、選択を行うとされている。従って、このモデルのように、II 意思決定を考えると、次の5つの要因がこのプロセスの重要な要因である事が知られよう。

- II 1 下位者の(個人的)目的
- II 2 代替案(の集合)
- II 3 代替案の(下位者に)もたらす結果
- II 4 環境に関する情報
- II 5 情報処理(意思決定)能力

このような要因を重要なものとして取り上げる背後には、下位者の意思決定は基本的には自分自身の個人的目的に最も適ったもの(効用の最大化であるか満足化であるかを問わず)を選択するという形で行われるという仮定がある。この点を明瞭にさせるためにも、II 1の目的と、II 3の結果を分離して考えているのである。この二つの要因は、決定理論風に言えば、効用関数と結果(あるいはペイオフ)に相当する。もとより、結果の大小が目的の達成度に大きな関わりを持つ事は言うまでもない。

個人の目的(II 1)は恐らく多元的であるのが一般的で、金銭的な欲望の充足、将来の地位の上昇に関わる欲望、あるいは周囲の人達と良好な人間関係を保つという社会的性格を持つ目的、など様々なものがあり得る。これらの多

元的な目的の総合的なものが、IIで掲げられた個人的目的の含意である。

これに対して、IIの結果とは、下位者が各々の代替案を選択する事によって、究極的にどのような結果が自分自身にはね返ってくるかを示すものである。勿論、この下位者への結果は、下位者の取る行動がどの程度組織目標の達成に貢献するかに大きく依存するに違いない。例えば、業績に応じたボーナスの量は、この結果の一例である。あるいは、将来のプロモーションの可能性といった変数もこの結果変数の例であろう。いずれも、下位者が取る行動が組織の成果に影響を及ぼし、その成果がマネジメント・コントロール・システムによって評価されるプロセスを通じて、究極的に下位者にとっての結果につながる訳である。

このように、下位者は自分の個人的目的にだけ興味を持ち、その目的関数に入ってくる結果変数にだけ眼を向けるという分析枠組の設定は、一見した所極端な設定のように見えるかも知れないが、実はそうではない。例えば、下位者が組織目標を自己の目的かの如くに考えて行動するような場合は、組織目標が下位者への何らかの影響活動の結果として個人的目的に内在化されたケースと考えればよい。行動原理は依然として個人的目的の追求であると考え、むしろ何故組織目標が内在化されるのかをマネジメント・コントロールの観点から考察する方がより実り多い議論につながるように思われる。

個人的目的への影響活動は、恐らくすぐれて心理的、社会的なプロセスであろう。それに比べれば、下位者にとっての結果への影響活動はかなり即物的なものであろう。例えばインセンティブシステムの設計と運用は、この結果への影響活動の好例である。目的と結果という二つの要因の間で、その各々に影響を与えるための活動のタイプがかな

り異なるのも、この二つの要因を別々に考察する大きな理由の一つである。

結果への影響活動の議論は、II 1の目的関数が一応確定した後にはじめて意味のある議論が出来るといって差し支えない。目的関数に入る変数のみが下位者にとっての結果変数だからである。この点は、金銭的欲望のない下位者の行動をコントロールするのにボーナスや賃金の制度を問題にする事の愚かさを考えればはっきりするであろう。

しかし、現実にはII 1目的とII 3結果の間の区別はそれ程明確にはつけられないかも知れない。ふつうは、経営管理論に於けるモチベーションの議論は、この二つの要因への影響活動を同時に扱っているようである。

さて、図4の下位者の行動のモデルの最後のプロセス、III 実行プロセスでは、

### III 1 実行能力

が重要な要因であろう。この能力としては、特定の課業遂行のための肉体的なスキルや知的なスキルばかりでなく、人間関係のスキルなども組織に於いては重要なものとなってくる。

### 影響活動の方法

以上に述べた下位者の行動の様々な要因に対して、上位者はいろいろな方法を通じて影響活動を行っていくものと考えられる。その方法の内には、通常はマネジメント・コントロール・システムの一部としては取り上げられないようなものもある。しかし、前節のような包括的な枠組があればこそ様々な影響活動の相互関連が統一的な視野の下に収められると思われるので、ここではあまり伝統的な分類にこだわらずに議論を進めてみたい。

まず、情報への影響であるが、図4の下位者の行動モデルには2ヶ所で情報が登場した。I1とII4である。この二つをまとめて、

### (1) 情報への影響活動

というのが、マネジメント・コントロール活動の一つとして考えられる。上位者としては、この影響活動を二つのレベルで行い得る。

下位者を取り巻く環境の内でかなりローカルな、業務的部分については、下位者の方が上位者よりも質量共に情報をより多く持っているのが普通である。そのようなケースでも、上位者による情報影響活動は可能である。下位者が使用する業務レベルの情報システムの設置や改善に対して、上位者は承認権を持つのが普通である。それを承認したり、変更させたりする事によって、下位者の業務情報の取得可能性に影響を与える事が出来るのである。

在庫や売上債権管理の情報システムのように、その主たる使用者が業務レベルの担当者であるような情報システムの設置の問題がまさしくこの例である。下位者の用いる情報の質と量を高めるようなシステムを承認する事により、組織の効率が上がる事が期待されている訳である。

情報影響活動の第二のレベルとは、上位者が下位者の意思決定にとって有用なよりよい情報を持っている場合である。この時、その情報を下位者に伝える事により（あるいは、定常的にこのような事態の発生が予想される時には、上位者から下位者への情報伝達のシステムを作る事により）、情報影響活動は行われる。更には、上位者（あるいはそのスタッフ）の方がよりよい情報を組織外部から入手したり、作り出したりする事が出来る場合には、外部情報の

入手あるいは情報生産のシステムを作る事も、情報影響活動の一つと考える事が出来よう。

例えば、マクロ経済や企業の属する産業の需要動向、外国為替市場の動向と言ったタイプの外部情報は、組織体の中央部で作られて、しかるのちに下位者の手元に伝達されるのが通常である。このような情報生産と伝達のシステムが整備されているかどうか、組織の成果を決める決め手になる事も十分にあり得る。

図3のような枠組を考える時、上位者によるこのような情報伝達は、単に「よりよい情報の提供」という目的を持つだけではない事が察せられる。異なった下位者間の「情報統一」も情報伝達の一つの大きな役割なのである。多くの下位者のそれぞれが同じ環境に関してバラバラな情報を持って行動する場合のことを考えれば、一応の情報面での統一がとれた上で各下位者が行動する場合の方が「調整」という面でより望ましい事は容易に知られる。

企業の予算編成プロセスなどでは、予算編成を各部門でまず行う事が多いのだが、その際でも、予算編成の前提になる環境予測については、本社がこれを提供する事が多い。この情報提供は、まさしく「各部門が独自で環境予測を行うよりもベターな情報の本社による提供」と「各部門間での情報統一」という二つの側面を持つ情報影響活動なのである。

次に、I2認識基準に対しては、

## (2) 認識基準への影響活動

を考える事が出来る。これは、多くの場合、下位者に期待されるパフォーマンスの水準を上位者と下位者の間で何らかの形で確定させ、それを両者に明らかとする事により行われる。このパフォーマンスの水準を維持ないし超える事

が出来るか否かが、下位者による行動の必要性の認識を起こさしめる一つの決め手となると期待されているのである。

目標による管理 (Management by Objectives) と呼ばれる新しい管理手法の一つの大きなメリットは、下位者の認識基準を自己申告による目標設定という形で下位者に明確に意識させ、更には目標レベルの最終確定に至るまでに上位者がこの認識基準のレベルに何がしかの影響力を行使できるようにシステム作りをしている所にある。まさしく、認識基準への影響活動が「目標による管理」の一つのエッセンスなのである。

既に触れたたように、

### (3) 下位者の目的への影響活動

は極めて心理的、社会的なプロセスである。しかし、それが可能である時、最も強力な影響活動となるであろう。組織への忠誠心、組織目標との一体化、上位者の目的の下位者による内在化、などはすべてこの目的影響活動の結果として生まれるものと考えてよいであろう。

目的影響活動の具体的な例としては、例えば社内教育による企業の経営理念の周知徹底と愛社精神の涵養、とか、組織体内部のインフォーマルなグループを通じて新規参入者(例えば新入社員)への一種の社会化作用を行う事、などが挙げられる、あるいは、経営参加制度の促進によって、組織目標を下位者によりよく理解させ、かつその組織目標が下位者の個人的目的に転化するよう努力する事も、目的影響活動の例と考える事が出来よう。

次に、上位者による

### (4) 代替案への影響活動

の例としては、最も基本的なものとして組織構造の設計が挙げられる。誰がどのような役割を持ち、どのような権限を持つかを定める事が組織構造の根本問題とすれば、組織設計とは即ち、各下位者に対して組織あるいは上位者が各人の考慮すべき代替案の範囲の枠を示す事に他ならない。この意味で、通常はマネジメント・コントロールとは別に議論される事が多いが、組織設計は、極めて基本的な代替案への影響活動である。

下位者の取り得る代替案に、上位者が何らかの制約条件を課するという形で代替案への影響活動が行われる事も多い。例えば、部門の達成すべき最低利益の明示とか、下位者に使用を許された資金量の上限を定める、とかである。このような制約条件を課するというような影響活動は、「調整」と呼ばれる管理活動の結果として行われる影響活動である事が多い。企業の保有する希少な資源をそれを欲する企業内の諸部門への配分するためのルール作りや具体的な調整活動は上位者の大きな任務の一つであろうが、これらは代替案への影響活動と解す事が出来る。

代替案の影響活動の一つの極端な形が、上位者によって下位者の行動に対する直接的介入があって、下位者の取り得る行動の選択の余地が殆んどなくなる場合である。いわゆる、命令とか指令とかと我々が通常考えるものの大半はこれである。この直接介入は、実質的に下位者への権限委譲が一時的にせよストップするという意味を持ち、単なる影響活動とはその性格を異にすると思われる。従って、後に改めてこれを取り上げる事とする。

##### (5) 結果への影響活動

は、恐らくふつうのマネジメント・コントロールの議論に最もよく出てくるタイプの影響活動であろう。組織に属する下位者が重要と思う結果には、大別して二つのタイプのものであり、そのいずれかによって上位者の影響活動のタ

イブも異なると思われるので、「結果」の二つのタイプをまず明らかにしておこう。<sup>(8)</sup>

まず第一のタイプの結果は、組織あるいは上位者が下位者に与える様々な形の報賞あるいはインセンティブである。可能な代替案のいずれかを取るかによって、それがもたらす組織への成果が異なり、その組織成果の大小等によって下位者の受け取るインセンティブ・ペイメントの量が違ってくる訳である。

インセンティブの種類としては、金銭的なもの、金銭以外の物質的なもの、将来の地位といった昇進に関するもの、現在すぐに支払いの行われるもの、将来に支払が期待されるようなインセンティブ、等々いろいろなるものが考えられる。

ボーナス制度、業績に応じた昇進の制度、などが典型的なインセンティブ・システムの例で、いずれも、この第一のタイプの結果に影響を与える事を主たる目的として上位者により設計されるものである。このような制度が重要性を持つからこそ、業績の測定という活動がマネジメント・コントロールに於いて一つの中心的問題となる訳である。

第二のタイプの結果は、下位者を取り巻く組織内の集団に於ける社会関係、人間関係の面での結果である。様々な代替案のいずれかを選択するかににより、その選択を行う下位者に対して彼の周囲の集団がどのような制裁を加え、あるいはどのような優遇をするか、と言った、極めて社会的な意味での下位者にとっての代替案のもたらす結果である。

このタイプの結果は、上位者が直接的に左右する自由と能力を持たず、あくまで下位者の属する集団の彼に対する態度や出方に依存する。もし上位者がこのタイプの結果に影響を与えようとするれば、下位者の属する集団の構成やそ

のメンバーの態度に影響を与える事によってのみ可能となる訳で、迂回的な影響活動にならざるを得ない。

例を挙げてこの二つのタイプの結果とそれへの影響活動の方法を説明してみよう。

今、ある生産に従事する労働者を下位者と考える。彼の生産性（例えば作業速度）に上位者としては興味があり、これが下位者に任された業務の、組織の立場からの成果であるとする。下位者としては、自分の作業速度をどの程度にするかが代替案の選択の問題となる。

第一のタイプの結果の例は、作業速度に応じた能率給という金銭的インセンティブである。標準作業速度を上廻る事が出来るかどうかと言うのがポイントとなっている能率給制度がよく見られる。このインセンティブ・システムは上位者が直接的に操作可能な制度である。

第二のタイプの結果の例としては、この下位者の選択する作業速度に対して彼の周囲の労働者がどのような反応を示し、その結果としてこの下位者を社会的にその集団内でのように遇するか、が挙げられる。例えば、自分の能率給を増加させる事にはかり熱心な下位者が作業速度を周囲の労働者よりかなり早いレベルで選択をすると、それは彼らにも適用される標準作業速度の上昇を招き、彼らの金銭的インセンティブを減少させる結果をもたらすでしょう。その時、この下位者は仲間うちで受け入れられなくなり、彼の集団内社会関係が損なわれる事があり得る。この点を考えれば、下位者としては、あまり作業速度を早くしない方が二種類の結果の総合としてはベターかも知れない。この例では、「自己の属する集団に受け入れられるかどうか」が、第二のタイプの結果になっている訳である。そのよ  
うな人間関係、社会関係をどの程度重要視するかは下位者の個人的性格や目的によって変り得るが、この第二のタイ

プの結果が多々の下位者にとって行動選択の重要な要因である事は疑いを容れない。

さて、下位者の能力という問題が、図4のモデルでは三ヶ所にわたって出て来た。知覚能力、情報処理能力、実行能力である。いずれの能力についても、

#### (6) 能力への影響活動

が上位者の行動として考えられる。その最も基本的な方法は教育であろう。それは、フォーマルな教育、オンザジョブの教育、自己啓発的な教育、のいずれであっても構わない。あるいは、企業特有な教育でも、一般性のある教育でも、能力への影響活動と考えられる。

既に、目的影響活動の手段としての教育について触れたが、実際、企業の行う教育活動のもつ性格は、目的影響活動でもあり、能力影響活動でもあり、あるいはその参加者相互間のコミュニケーションのシステムとしての性格も持つ。このように多面的性格を持つ教育活動がマネジメント・コントロール活動として議論される事は多くないが、その果し得る潜在的役割の大きさを考えると、我々の広義のマネジメント・コントロール活動の枠の内に含めて論じる必要があると思われる。

#### 直接介入と選別

以上に述べて来た影響活動は、図3のような業務プロセスの権限委譲が下位者に対して行われている事を前提にした影響活動であった。

既に触れたように、この権限委譲そのものにかかわる下位者への上位者からの働きかけがマネジメント・コントロール活動としてしばしば行われている。

(7) 直接介入

(8) 選別

の二つがその主たるものであろう。

まず、(7)直接介入が(4)代替案への影響活動の特殊なケースである事は既に述べた。この直接介入は、命令、指令であり、図1のような単純なフィードバック意思決定過程に於けるコントローラーから業務プロセスへの指令と同じ概念と考えてよい。図2のようなコントロールの重合モデルで我々はいま考えている訳であるが、下位者に委譲されたコントロール・プロセスで自由裁量の余地が小さければ、この図に於ける上位者から下位者への働きかけ(矢印)は直接介入という色彩を強く帯びる事になる。逆に、自由裁量の余地が大きければ、上位者からの下位者への働きかけは影響活動としての色彩を濃くして行くであろう。

図2あるいは図3に見られるような、下位者のコントロール・プロセス(二重枠の部分)から上位者へのフィードバック情報の一つの大きな目的は、この直接介入の必要があるかどうかについての判断材料を逐次提供する事にある。下位者のコントロール活動が満足すべき成果を上げていると思われる時には上位者は直接介入の必要を認めないであろう。この下位者のプロセスから上位者へのフィードバック情報システムが、組織の経営管理システムの一部としての経営情報システムの中心的部分の一つになる事は容易に想像される。その為には、恐らく下位者のコントロール業

績の測定が一つのベースになるであろう。業績測定が(5)結果への影響活動の一つの基礎資料になり、従ってこの測定問題に上位者、下位者双方の大きな興味が集中する事は既に述べた。(7)直接介入の爲にも、やはり業績測定が重要な役割を果たす。組織のマネジメント・コントロール活動全体の中で、業績測定の結果としての昇進、配置換えなどの上位者の行動の事を(8)選別とは、まず第一に、下位者の適性のチェックとその結果としての昇進、配置換えなどの上位者の行動の事を指す。第二義的には、下位者に任された個々の業務プロセスがどのような特性を持つか、それぞれの適切なコントロールのために必要とされる下位者の適性とはどのようなものか、と言ったようなチェックもこの選別という行動の内に含んで考えていいだろう。

下位者の適性のチェックという時、二つの選別が考えられる。一つは下位者の能力についての選別である。図4のモデルに従えば、知覚能力、情報処理能力、実行能力などがその選別の対象となる。もう一つは、下位者の持っている個人的目的についての選別である。組織目的あるいは上位者の目的と一体化した、その意味で「望ましい考え方をしている」下位者が誰か、「望ましくない」個人的目的を持っている下位者は誰か、の選別である。この選別活動の善悪はともかくとして、組織に於けるマネジメント・コントロール活動が、現実にはこのような選別を含むものである事は否めないであろう。

選別活動は、そう簡単に費用をかけずに実行できるものではない。そして、選別の対象となる能力や目的に個人間差異が大きい事も言えたい。組織内の人事考課システムの目的は単純に言えばこの選別であろう。図2、図3の上位者へのフィードバック情報の目的の一つも、この選別のための情報提供であろう。ここでも再び、下位者の業績

測定が大きな問題として浮び上って来る。

下位者の業績測定とそれに基づく業績評価は、(5)結果への影響活動、(7)直接介入、(8)選別、と様々なタイプの機能を持つ事が明らかにされた。まさに、マネジメント・コントロールの中心的部分の一つと言ってよいであろう。

## 五 マネジメント・コントロール・システム

前節までの議論をまとめれば、マネジメント・コントロールとは階層的な意思決定システムに於ける、委譲された意思決定プロセスのコントロールである。環境等の不確定性を明示的に考慮に入れる我々の考え方からすれば、(下位者の)コントロールの(上位者による)コントロールがそのエッセンスである。

マネジメント・コントロール活動としては、

- (1) 認識基準への影響活動
- (2) 情報への影響活動
- (3) 目的への影響活動
- (4) 代替案への影響活動
- (5) 結果への影響活動
- (6) 能力への影響活動
- (7) 直接介入

(8) 選別

が図3、図4の枠組を用いてあげられた。これらを要約すれば、影響、直接介入、選別がマネジメント・コントロールの三大活動と言う事になろう。

マネジメント・コントロール・システムとは、上位者がこれらの活動を遂行するのを助け、これらの目的のために情報収集を行い、かつまた下位者同士の間の情報の流れをよくするためのシステムの事である。

現実の組織体では、図3のような二階層二下位者のマネジメント・コントロール・システムではなく、多階層多人数のシステムが通常である。そのようなシステムでは、ある階層で上位者と考える事の出来る人間も、その上の階層との間の関係では下位者となったり、またその逆の現象も生じ得る。この階層の連結体に於けるマネジメント・コントロール・システムの組織体全体としての全体像はかなり複雑なものとなる事が容易に想像される。この節では、現実の組織体に於けるマネジメント・コントロール・システムと思われるものを幾つかの主たるサブ・システムに分類して、各々のサブ・システムがどのような意味で前節までのマネジメント・コントロール活動のサポート・システムとなっているのか、その機能を前節のマネジメント・コントロール活動と対応させて考察してみたい。以下に提示するマネジメント・コントロールのためのサブ・システムの分類は筆者の現実観察を基にして得られたもので、必ずしも包括的な分類ではないかも知れないが、マネジメント・コントロールのための主要な制度は網羅しているものと思われる。

### サブ・システムの分類

ここでは、マネジメント・コントロール・システムを次の八つのサブ・システムから成るものと考えてみる。

- (a) 責任システム
- (b) 業績測定システム
- (c) インセンティブ・システム
- (d) 目標設定システム
- (e) 標準業務手続システム
- (f) 教育システム
- (g) 情報伝達システム
- (h) 人事考課システム

この八つの外に、マネジメント・コントロールの問題が生じる最も基本をなしている、組織内の権限委譲のあり様の体系が基盤として考えられる。つまり、

#### 権限と役割のシステム

である。このシステムについては、組織構造の問題として、マネジメント・コントロールの前提となる「枠」についてのシステムと考えた方がよいかと思われるので、一応この節での議論には含めない事としたい。

組織を意思決定のシステムあるいはネットワークと見なす、近代組織論の一つの考え方に立てば、権限と役割の体系の問題は、この意思決定のネットワークをどのように構成し、その内部の分割と連結をどのように行うかの問題となる。これに対し、(a)と(h)のマネジメント・コントロール・システムの問題は、この分割され、構造づけられた意思決定のネットワークを、どのように有効に機能させて行くかのメカニズムの問題である。人間が重要な要素となつてゐるこのネットワークでは、権限と役割分担の体系の構造を定めればそれでネットワークが正常に作動するとは限らない。そこにマネジメント・コントロールの必要が生じて来る理由がある。

さて、(a)と(h)のサブ・システムの中で、(a)と(b)は極めて基礎的な役割を果すシステムで、残りの6システム(c)と(h)の為の枠や基盤(となるデータ)を提供するものと考えてもいいであろう。

(a)責任システムとは、下位者各人が組織全体の成果を構成する様々な要素の内、どの部分について責任を持つてゐるかを規定するシステムである。例えば、ある部門の長の責任がその部門の上げる利益にあるのか、あるいは売上高にあるのか、人材育成と言つたような事柄にも明示的に責任を持たせるのか、といったような点を規定するシステムである。

このシステムは、各下位者に与えられる権限と役割分担のシステムと当然に深い関連を持つ。権限と責任の一致と言う事は、管理の原則としてよく挙げられるポイントである。しかし、現実には、下位者の責任となるパフォーマンス変数の測定 of 困難さなどの理由によって、権限と責任の完全な一致を得る事は難しい。権限以上の責任を持たせるようなシステム作りも事実上行われているのである。例えば、利益管理の強化のために、販売活動についての権限を

もたない製造部門の長に対してその部門の挙げる内部利益を責任のあるパフォーマンスと規定する場合がこれに該当する。工場を独立採算制とするのはよく見られる管理方式である。

このように責任システムの設計はそれ程単純な問題ではなく、かつ、このシステムの設計が(b)と(h)のシステム設計の土台となると言う意味で、極めて重要なものである。

(b)業績測定システムは、(a)で定められた下位者の責任パフォーマンス変数の内で、計量的な測定が可能なものについて、その測定の方法を定め、またその測定を行うシステムである。具体例としては、様々な内部会計制度を思い浮かべればよい。測定は、測定する事自体に目的がある訳ではないから、このシステムも(c)以下のシステムのための基礎データの提供を行っていると考えるのが妥当であろう。

(a)で定められた責任パフォーマンス変数の内には、直接的に計量的測定を行う事が難しいものもある。例えば、人材育成という責任変数はその例である。その場合には、上位者による観察という非計量的プロセスによって責任の達成度の確認の努力を行う事が考えられる。あるいは、その責任変数が影響を与えていると推定される計量可能な変数の測定を行う事によって、代理的測定を行う事も考えられる。いずれにせよ、既に前節でも述べた如く、業績測定は様々な意味でマネジメント・コントロールの中心のかつ基礎的なシステムである。一つのパフォーマンス変数でも、その測定方法には様々な代替的方法がある事は、会計学に於ける利益測定の方法についての様々な議論を見ても明らかである。業績測定システムの役割が大きいだけに、このシステムの具体的設計は重要な問題となる。

(c)インセンティブ・システムとは、組織が下位者に与える様々な形での報賞のシステムの事である。金銭的報酬だ

けでなく、昇進と言った地位に関する報賞等々、広範囲に考える必要がある。賃金の形態(例えば、時間給か能率給か)、ボーナス制度、人事昇進の制度等はこのインセンティブ・システムの具体例である。

(d) 目標設定システムは、下位者の行動目標(例えば年度あるいは月次の業績目標)の設定を行うシステムの事である。目標による管理制度に於ける自己申告による目標設定システムや、経営計画制度の中で、部門間の調整や組織全体の目標との調整を行いながら各組織単位や下位者の行動目標を設定していくシステムなどが、この目標設定システムの例である。各人の目標の相互整合性、上位者による下位者の目標設定への方向付け、自己の目標設定への下位者の参加と動機づけ、などがこの目標設定システムの設計の際に考えなければならぬポイントである。

企業組織に於ける経営計画のプロセスの最大の特徴は、恐らくそれが目標設定のプロセスである事であろう。計画期間中の各部門に於ける事業活動が、相互に整合性をもち、またそこに働く人々の活動を有効に動機づける事がキポイントとなる<sup>(9)</sup>。従って、本稿では経営計画システムを敢えてマネジメント・コントロールのサブ・システムの一つとして取り上げず、目標設定システムの一部として位置付ける事とした。

組織体が、その構成員のなすべき課業や活動の内容に影響を与えたい時に、その課業についての標準的な作業内容のマニュアルを作り、そこに書かれた手続通りに作業をすれば標準的な環境の下では十分であるようにする事がある。それが、(e) 標準業務手続システムである。このシステムが十分にその効果を發揮するのは、主として定型性の強い課業に従事する、組織階層の低い下位者に対してであろう。下位者の行動のコントロールのための手段として、マネジメント・コントロール・システムの一つであると考えるべきである。

既に前節で再三触れたように、(f)教育システムもマネジメント・コントロール活動の一翼を担う重要なシステムである。ここで言う教育は、フォーマルな教育訓練、自己啓発、オンザジョブの教育、いずれも含むと考えてよい。あるいは、更に広く考えれば、形の上では職場を離れた個人的交際のプロセスを通して行われる様々な形での感化という現象（先輩の後輩に対する感化、下位者相互の感化）も、教育システムの一部を事実上形成している訳であろう。

(g)情報伝達システムが、マネジメント・コントロールの為に必要不可欠である事は今更言うまでもない。上位者であれ下位者であれ、情報は意思決定に欠くべからざるものである。この情報伝達システムは、その拡がり極めて大きなものであるが故に、その内訳を更に細分類して考えるのが、分り易いであろう。図3の枠組を基に、情報伝達の方角を、(1)下位者から上位者へ、(2)上位者から下位者へ、(3)下位者相互間、の三つに分けて考えてみる事とする。

(1)下位者から上位者への情報伝達システムは、下位者の担当する環境について上位者が知っておくべき事態が発生した場合（あるいは発生が予想される場合）にそれを伝達したり、あるいは下位者のパフォーマンスの定期・不定期のフィードバック情報の伝達を行ったりするシステムである。いずれの場合にも、上位者の行動のための情報システムという色彩が強く、「早期警告システム」とでも呼ばれるべき性格を持ったシステムとなろう。(b)業績測定システムはこの早期警告システムの基礎データ作成のシステムとしての機能を果している。

(2)上位者から下位者への情報伝達システムは、上位者の方が下位者よりも下位者のとるべき行動に関連のある情報に関して優位に立った時、その情報を下位者に流すような伝達システムである。予算編成時に、企業のトップから各部門へ将来の需要変化等についての情報が流される事があるが、それなどはこの上から下への情報伝達システムが動

いている典型的な場合である。

下位者相互間の情報伝達も、組織体に於いてよく行われている事（それがフォーマルに行われているのか、インフォーマルな形なのかを問わず）である。それを促進させるためのシステムが第三番目のタイプの情報伝達システムである。このシステムの大きな目的は、異なった下位者の行動の間の調整をサポートする事にある。関係部署の人間の合同連絡会議などはこのタイプの情報伝達システムの一つの具体例である。また、日本の組織に於ける稟議書制度の一つの機能はこの第三のタイプの情報伝達にあるとよく言われている。

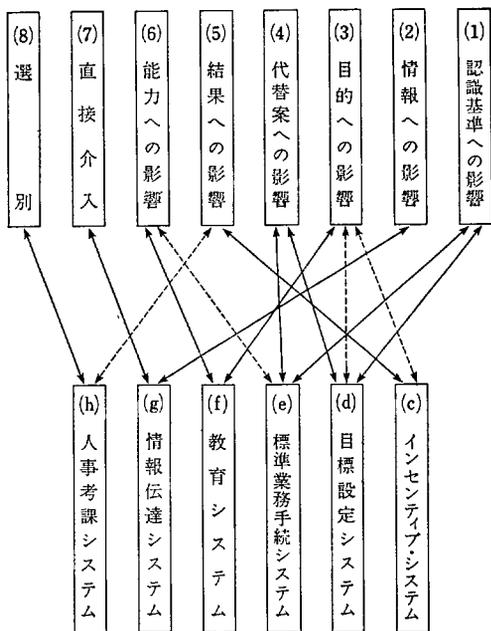
(h)人事考課システムが何であるかについては多言を要しない。人事考課の対象は下位者の業績とその背後にある能力である。この考課の基礎として、(b)業績測定システムが大きな役割を果し、また、人事考課システムは昇進という事を通して(c)インセンティブ・システムの基礎の一つともなる。

ここに言う人事考課システムには、必ずしもフォーマルな考課システムだけを考えるのではなく、インフォーマルな形で行われる様々な形での業績評価、能力評価も含んで考えるのが、包括的であろう。

### マネジメント・コントロール活動との関連

さて、このようなマネジメント・コントロールの諸システムがどのような意味に於いてマネジメント・コントロール機能を果しているのか。各サブ・システムが果す機能を本稿の前半で述べたマネジメント・コントロール活動の観点から説明しようとするのが、この小節の目的である。

図5 マネジメント・コントロールの活動とサブ・システム



関係を示す。

この図5を基にして、各サブ・システムと活動との対応関係の論議を中心に、以下の話を進めたい。

まず、(c)インセンティブ・システムが、(5)結果への影響をその最大の直接的機能とする事は明瞭であろう。下位者の取る行動が、彼にとってどんな結果をもたらすかを決定するのがインセンティブ・システムである以上、当然である。と同時に、インセンティブ・システムは、その「結果への影響活動」の蓄積を通じて、下位者の個人的目的そのもの

既に述べたように、(a)と(h)のサブ・システムの内、(a)責任システムと(b)業績測定システムは、直接的にマネジメント・コントロール活動のシステムであるのではなく、他のサブ・システムの基礎となっていると考えられる。従って、この二つを除いた(c)と(h)の六つのサブ・システムが、前節の(1)認識基準の影響活動から(8)選別までの八つのマネジメント・コントロール活動とどのような対応関係を持つかを示したのが図5である。矢印の実線が、主要な対応関係を示す。点線の関係は、直接的ではないが、重要な対応

の間に間接的影響をもたらす事が十分に考えられる。つまり、下位者にとっては個人的目的を達成するための手段であるはずの「結果」が、手段が目的化するという人間行動の一つの特性によって、次第に「目的」と化して行ってしまう事が考えられる。一つのインセンティブ・システムを長期間用いる事によって、究極的には「個人的目的への影響」が起るのである。

例えば、「ミス」(失敗)は許されないが、成功はそれ程プラスの結果を本人にもたらさないと言うような減点主義のインセンティブ・システムの下で長期間働いている下位者にとって、「ミスをしなさい事」自体が個人的目的に転化する事はしばしば見られる事実であろう。これはインセンティブ・システムの「目的への影響機能」が間接的に働いている一つの例である。

(d)目標設定システムが持つ最大の機能は、(1)認識基準への影響であろう。ある事業期間の下位者の行動目標、業績の達成目標の設定によって、彼がその期間に権限委譲された業務活動を行う際に、その業務のコントロールの必要性を認識する基準の一つとなるであろう。当初に設定された目標水準の達成を大きな目安として、その達成が危うくなりそうな場合にはより多くの努力の傾注をするような行動を下位者は取ると思われるからである。その意味で、目標設定システムのポイントは下位者の「注意の焦点」を適切な個所に集め、それを彼の行動の必要性の認識基準にせしめる所にあると思われる。

目標設定は、通常は上位者と下位者の間の相互作用(例えば話し合い)の結果として行われるであろう。その際、上位者は下位者に対して設定される目標の水準だけでなく、目標の種類にも影響を与える事が出来るであろう。例えば、

セールスマンの管理者は、そのセールスマンの今期の目標として、売上高目標、新規顧客の開拓率目標、従来からの顧客へのサービス目標、同業他社の動向調査という目標、等々の様々な目標の中から、今期の重点目標をピックアップし、更にその目標の達成水準を設定する、という事をやるのであろう。目標の水準ばかりでなく、その種類についても影響を及ぼす訳である。

目標の種類そのものの選択に影響を及ぼす事により、上位者は下位者の選択行動（業務執行プロセス中の）の代替案に大きな影響を及ぼす事になる。設定される目標の種類如何によって、セールスマンが考える代替案にかなりの差が出て来る事は、右の例からも知られよう。このように、目標設定システムの第二の機能は(4)代替案への影響活動である。

代替案への影響は、単に設定される目標の種類の如何ばかりでなく、設定される目標の水準によっても起るであろう。例えば、売上高伸び率目標を30%と与えられたセールスマンにとっては、生やさしいセールスマン活動の手段は、考慮すべき代替案の対象から外されてしまふであらう。

目標設定システムは、(3)目的への影響という間接的機能をも持つであらう。同種類の目標を常に重点目標とする事によって、それが下位者の個人的目的に転化する可能性があるからである。基本的な論理はインセンティブ・システムの間接的影響と全く同じである。目的への影響が非常に強力な影響手段であるだけに、この間接的機能を最も重視した目標設定システムの設計の仕方もあり得るであらう。

(e)標準業務手続が自己の担当業務について（部分的にせよ）存在するような下位者にとって、その業務手続に従え

ば、どのような状況の下では、どのような行動を取るべきかが明らかとなっているはずである。その意味に於いて、標準業務手続システムは、下位者の(1)認識基準への影響を、行動の必要性の指定書を与えるという形で行い、また(4)代替案への影響を、その状況の下で取るべき代替案の指定書を与えるという形で行っている。図5に於いて、(e)から出ている二つの実線の意味はそのようなものである。

更に、標準業務システムは間接的に(6)能力への影響活動をも行うと考えられる。定められた業務手続に従う事により、下位者には何が最適な行動かを判断する能力は必要とされなくなる。その意味で、下位者の持つ能力そのものを改善する事にはならないが、下位者の能力の補完をこの業務手続システムが行っている事になる。コンピュータに例えれば、内部記憶の能力増強ではなく、外部記憶装置を付加する事により、全体としての能力アップを図っている事と同じである。この意味に於いて、(e)標準業務手続システムは間接的に(6)能力への影響機能を果している事になるのである。

(f)教育システムの機能が、下位者の(3)個人的目的および(6)能力への影響にある事は既に再三述べた事である。目的、能力という下位者の個人的属性に影響を与えるシステムだけに、その成功はマネジメント・コントロールに大きな効果をもたらす事となる。

(g)情報伝達システムについては、情報の流れが、下位者から上位者への場合、上位者から下位者への場合、下位者相互間の場合、の三つのケースを考えた。まず、下位者から上位者への情報伝達システムを(g<sub>1</sub>)と呼べば、このシステムの機能は基本的には上位者の意思決定のための情報提供である。その意思決定が下位者に権限委譲の行われている

業務プロセスへの直接介入に関するものである場合、図3のような枠組に於けるマネジメント・コントロール活動のための情報伝達システムとして機能する事となる。

しかし、上位者の意思決定に、特に直接介入についての意思決定だけではなく、下位者に権限委譲していない種類の意思決定（例えば企業トップにとっての経営戦略上の意思決定あるいはマネジメント・コントロール・システムの設計、システム修正についての意思決定）もあり得る。従って、下位者から上位者への情報伝達システムの機能には、マネジメント・コントロール活動に関連するものとし、ないものがある事となる。その内で、関連するものが、「早期警告システム」とでも呼ぶべき上位者へのフィードバック情報についてのもので、この対応関係が図5の(7)直接介入と(8)情報伝達システムの間の矢印で示されている。

次に、上位者から下位者への情報伝達システムと下位者相互間の情報伝達システムの主たる機能は、図3のような枠組で考えられているマネジメント・コントロールのための(2)情報への影響活動と考えてよいだろう。この二種類の情報伝達は、情報の被伝達者が伝達された情報を用いてより適切と思われる意思決定を行う事を目的として行われるものである。

恐らく、直接介入の為の情報伝達システムでは下位者の業績のフィードバック情報が伝達の主要な対象となり、情報影響のための情報伝達システムに於いては主として環境に関する情報が伝達される事となるであろう。この二つのタイプの情報伝達システムは、その機能も、また伝達される情報の種類もかなり異なる事に留意する必要がある。

最後の(h)人事考課システムの主たる機能は明白である。(8)選別というマネジメント・コントロール活動の為の情報

提供である。この対応関係が図5で実線で示されたものである。

この人事考課システムは、それが選別（それによる下位者の降格、昇進）に直接的に結び付き、またその選別の結果が組織内の人間にとって大きな利害の対象となる事から、間接的に下位者の取る行動の(5)結果への影響という機能を持つに至る。この影響の程度は、かなり強いと思われるので、図5では点線で対応関係を示しておいた。

以上のように(c)と(h)の六つのマネジメント・コントロールのサブ・システムの機能を(1)と(8)の八つのマネジメント・コントロール活動と関連させて考察してみると、マネジメント・コントロール・システムには二つの大別できる部分がある事がわかる。

一つは、「上位者による」影響活動のシステムである。(c)インセンティブ・システム、(d)目標設定システム、(e)標準業務手続システム、(f)教育システム、(g)情報伝達システムの一部（上位者から下位者へ、下位者相互間の情報伝達システム）がこれに該当する。図5を見てもわかるように、(1)と(6)の影響活動と直接的対応関係を持つシステムは全て(c)から(g)の一部までである。

もう一つの部分は、「上位者のための」情報提供システムである。(g)情報伝達システムの一部（下位者から上位者への早期警告システム）と(h)人事考課システムである。

この二つの部分の各々が、第三節で述べた上位者のマネジメント・コントロール活動の二つのタイプ（下位者への権限委譲を前提とした上での影響活動と権限委譲そのものに関わる上位者の行動）にピタリと一致するのは論理の筋道として当然の事である。マネジメント・コントロールのために組織が様々な経緯を経て作り出してきた諸制度も、その中

にある程度のパターンを識別する事は可能なのである。また、この事實は、影響、直接介入、選別というマネジメント・コントロール活動の三分法が、現実の諸制度を説明する上でかなりの有効性を持つ事を示唆しているようである。

## 六 結

第三節のマネジメント・コントロール活動の分類の枠組、第四節のマネジメント・コントロール・システムの分類、等の分析の枠組作りの究極の意図は、言うまでもなく現実の経営管理のプロセスや制度を見る際の視点の提供であり、より現実を理解し易くする事にある。

現実の管理の諸制度は複雑なものであり、恐らく一つの制度が前節のマネジメント・コントロール・システムのサブ・システムのいくつかの機能を同時に果しているのである。その意味に於いて、複合システムとして理解する事が、前節までの枠組をとおうとする際に大事なポイントとなる。

例えば、経営計画の制度は、目標設定システムとしての機能を主とし、同時に情報伝達システムとしての機能を果している事も多いと思われる。また、予算管理制度も、目標設定システムであると同時に予算の達成という点に強調のあるインセンティブ・システムともなり、また人事考課システムのベースの一部となる業績測定システムをもその内に含むものと解す事が出来よう。

このような、現実の管理の諸制度の持つ複合的機能の解明は今後の研究課題であるが、本稿で提示したような基礎

的な枠組の下でその解明が行われる事が望ましいと思われる。もとより、その解明の際に用いる分析枠組は本稿で提示されたものそのものである必要はない。重要なポイントは、「共通の統一的な」分析枠組の下で、現実の制度の解明を積み重ねて行くと言う事であろう。

- (1) Koontz, H. and C. O'Donnell, *Principles of Management*, McGraw-Hill, 1972.
- (2) Dopuch, N., J. Birnberg and J. Demski, *Cost Accounting*, Harcourt Brace, 1974.
- (3) Elton, S., *Management Control*, McMillan, 1971.
- (4) R・アンソニー『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社。
- (5) Tannenbaum, A., *Control in Organizations*, Wiley, 1964. 同様な考え方は、H・サイモン『経営行動』ダイヤモンド社にも色濃く出ている。
- (6) G・ホフステッド『予算の行動科学』中央経済社。
- (7) 宮川公男『意思決定論』丸善。
- (8) J・マーチ、H・サイモン『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、第3章、にも類似の議論がやや異なった観点から展開されている。
- (9) この点については、拙稿「経営計画とマネジメント・コントロール」(宮川公男編『経営計画』ダイヤモンド社、現代経営学全集、近刊)に詳しい議論が展開されている。

(昭和五二年二月三日 受理)