

学籍番号：CD132005

マネジメント・コントロールと  
組織アイデンティフィケーションの研究

—定量的調査にもとづく考察—

(要 旨)

大 学 院 商 学 研 究 科  
博士後期課程 会計・金融専攻  
木 村 太 一

# 1 本論文の目的, 問題意識, および研究課題

本論文では, 組織成員の所属組織に対するアイデンティフィケーション (OI: Organizational Identification) とマネジメント・コントロールの関係性について考察する. このことを通じて, 完全には利己的でも経済合理的でもない組織成員から, 組織目標と整合的な望ましい行動を引き出すためにはどうすればよいのかについて知見を得ることが, 本論文の目的である.

マネジメント・コントロールについて, 本論文では, プリンシパル (上司) がエージェント (部下) に仕事を任せただで, 仕事を任せられたエージェントの行動の目標整合性を確保するプロセスとして捉えている. 組織内で行なわれるマネジメント・コントロール活動を助けるための公式の仕組みが, マネジメント・コントロール・システム (MCS: Management Control System) である. MCS をどのように設計すべきかという問いに対する答えは, 従来, 契約理論にもとづいた研究を通して蓄積されてきた. 標準的な契約理論では, MCS の有効性・効率性に影響を与える要因を捉えるに際して, MCS にまつわる状況を抽象化して意思決定モデルに表現しようとする. その過程で, 組織成員は利己的で経済合理的な存在だと仮定されるのである. したがって, 標準的な契約理論にもとづいて蓄積されたマネジメント・コントロール研究では, 組織成員の利己性および経済合理性について仮定が置かれた上で蓄積されている.

この仮定は妥当なものだろうか. 人々は金銭以外の要因に勤労意欲を刺激されている場合があることを示す調査結果があるように, 必ずしも利己的かつ経済合理的に自身が得られる金銭を最大化しようとしているだけではないようである. 社会心理学研究, および行動経済学研究では, 人々が非金銭的な要因によって動機づけられている場合, 金銭的インセンティブを付与することで, 却ってモチベーションを低下させてしまう場合があることが知られている. したがって, 標準的な契約理論をベースにして設計された MCS では, 組織成員を上手く動機づけることができていない可能性がある. ここに, MCS にまつわる問題を考える際に, 組織成員を取り巻く非金銭的要因 (viz. 心理的・社会的要因) に着目することの重要性を見いだすことができる.

人々の非利己的・非経済合理的な側面, つまり行動的・情緒的な側面に注目するにあたっては, 心理学に理論的基礎を置いたマネジメント・コントロール研究を実施することが有用であると思われる. しかし, その一方で, 設計された MCS の評価はあくまで有効性と効率性の観点から行なわれるのであり, この点を検討するためにはやはり経済学, とりわけ契約理論に基礎づけられた研究が有用であろう. したがって, 契約理論に理論的基礎を置いて MCS の有効性と効率性を追求しつつも, 心理学研究の知見を活用し, 人々の利己性および経済合理性に対する仮定を緩和することで, より現実的な状況を想定したマネジメント・コントロール研究を実施する必要があると考えられる. 近年では, 契約理論研究に見られるエージェントの利己性や経済合理性にかんする仮定を緩和し, 人々の心理的な諸性質・諸法則を反映した選好を持ったエージェントを想定して意思決定モデルを構築・分析する行動契約理論と呼ばれる研究領域が確立している. 本論文では, 行動契約理論の観点からマネジメント・コントロールを捉えることで, 従来の契約理論ベースの研究よりも現実的なマネジメント・コントロール研究を実施する.

本論文では, 組織成員が有する心理的・社会的側面の中でも, 特に所属組織の一員であるという認

識 (OI) が持つ情緒的な意味に着目する。OIが高い水準にある個人は、(金銭的インセンティブに動機づけられなくても) 組織目標と整合的な行動を取ろうとしたり、あるいは所属組織や同僚に対して協調的な行動を取ろうとすることが知られている。組織成員の行動決定に際してOIが果たすこうした役割は、標準的な契約理論の仮定の下では捨象されている。しかし、OIに動機づけられて行動している個人は、組織から付与される金銭的インセンティブに対して、標準的な契約理論の仮定通りには反応しない可能性がある。このとき、標準的な契約理論の下では最適とされていたMCSが、もはや効率性を保てない恐れがある。以上より、本論文で扱う第1の研究課題が導かれる。

研究課題1 OIは、マネジメント・コントロール上のような役割を果たすか。

また、OIが果たす役割を顧みれば、OIを人為的に向上させることで組織がメリットを享受できる可能性を指摘できる。しかし、OIがどのように向上(または低下)するのかのプロセス、そしてそのプロセスに組織は介入することができるのかについては、いまだあまり明らかになっていないのが現状である。特に、OIのプロセスに組織が介入することができるか否か、すなわちOIの管理可能性についてはほとんど研究の蓄積がなされていない。なぜならば、これまでOIに影響を与える要因としては、これまで組織が有する威信やイメージなど、直接管理をすることが難しいであろうものに焦点が当てられてきたためである。そこで、本論文では、OIの管理可能性を検討する第一歩として、管理会計手法によってOIを向上させられるのかを検討する。以上より、本論文で扱う第2の研究課題が導かれる。

研究課題2 OIは、管理会計またはマネジメント・コントロールを通じて管理できるか。

すなわち、本論文の研究課題の第1はOIがマネジメント・コントロールに与える効果を扱うものであり、第2はマネジメント・コントロールがOIに与える効果を扱うものになっている。

## 2 本論文の構成

本論文は、以下の7章構成で上述の研究課題に取り組んでいる。

序章

第1章 マネジメント・コントロールと組織成員の行動

第2章 組織アイデンティフィケーション概念の整理

第3章 質問票調査の概要

第4章 マネジメント・コントロールにおける組織アイデンティフィケーションの役割：定量的調査  
にもとづく考察

第5章 組織アイデンティフィケーションの管理可能性にかんする定量的考察

終章

### 3 研究方法

上述の研究課題に取り組むため、本論文では主として質問票調査にもとづいた定量分析を実施している。

#### 3.1 サンプルの概要

質問票調査に際しては、東証一部に上場する製造業を営む大企業である X 社内の A 事業部の協力を得て、A 事業部内の  $\gamma$  部に所属する社員に対して質問票を配付した。 $\gamma$  部は非正規雇用社員および再雇用社員を除いて 28 名であり、内 27 名から回答を得た（回収率 96%）。 $\gamma$  部は、全体として入社歴の長い成員が多く所属しており、また中途採用者が少ない構成となっている。

#### 3.2 組織アイデンティフィケーション概念にかんする留意点

発見事項の確認に移る前に、本論文における OI 概念について留意点を示す。本論文では、Ashforth and Mael (1989) によって提唱された社会的アイデンティフィケーションの一形態として OI を捉える現代的な OI 観を踏襲している。社会的アイデンティフィケーションとは、自身が所属している特定の社会的カテゴリー（e.g. 性別、宗教、出身大学、所属組織など）によって自己概念を定義することを指す。たとえば、「自分は一橋大学の卒業生である」ということをもって自分を定義づけることなどを指している。すなわち、OI とは、「自分は所属組織の一員である」ということをもって自分を定義づけることに他ならない。近年では、自己を所属組織の一員であると認識することに加えて、そうした認識に付随した情緒的な側面（e.g. 所属組織に対する愛着心など）をも OI に含めて考える傾向が強まっている。本論文でも、OI は認知的側面と情緒的な側面の両側面を包含するものとして概念化する。ただし、あくまでも OI の核となるのは認知的側面であり、情緒的側面はそれに付随する副次的なものであることには留意されたい。

### 4 発見事項

本論文の発見事項を、研究課題に則して以下にまとめる。

#### 4.1 OI は、マネジメント・コントロール上どのような役割を果たすか

研究課題 1 「OI は、マネジメント・コントロール上どのような役割を果たすか」については、主として第 4 章で検討を行っている。第 4 章では、Heinle et al. (2012) による先行研究を基礎に、マルチ・タスクのモラル・ハザード問題にかんする数理モデルに、エージェントの OI を外生的に入れて分析を行って仮説を導出し、質問票調査データを用いて検証を試みた。その結果、OI がマネジメント・コントロール上果たす役割として、

1. 業績評価ルール設計にかかるコストを低減させる可能性がある。

2. OI そのものが組織成員から望ましい行動を引き出すことに寄与し、エージェンシー・コストを低減させる可能性がある。

という2点が示された。2点目については先行研究でも定量的な検証が行われていたものの、1点目についてはこれまで定量的な検証は行われていなかったと思われる。

#### 4.2 OI は、管理会計またはマネジメント・コントロールを通じて管理できるか

研究課題2「OI は、管理会計またはマネジメント・コントロールを通じて管理できるか」については、主として第5章で検討を行っている。第5章では、組織目標のコミュニケーションがOIを向上させ得ることを発見した先行研究を参考に、業績指標が組織目標を伝達する機能に着目して、業績指標の伝達・利用が組織成員のOIを高め得るのか否かを質問票調査データを用いて検証した。その結果、

1. 研修、教育、およびフィードバックを通じて十分に業績指標が伝達されていると認識している組織成員は、業績目標の理解度が高く、さらにOIも高い傾向にある。
2. 処遇決定ルールや実際の業務において適切に業績指標が利用されていると認識している組織成員は、OIが高い傾向にある。

という2点が示された。したがって、研修、教育、フィードバックを通じた業績指標の伝達、および処遇決定ルールや実際の業務における業績指標の利用を改善することで、組織成員のOIを向上させることができる可能性がある。つまり、マネジメント・コントロールを通じたOIの管理可能性が示唆された。先行研究では、組織の威信やポジティブな組織イメージなど、管理可能性の低い要因に注目が集まっており、管理可能性についての議論は希薄であった。第5章で示された結果は、OIの管理可能性にかんする議論の第1歩になるものであると考えられる。

## 5 結論

以上の発見事項から、本論文の目的に対して以下のような示唆が得られた。

まず、1点目として、OIの高い個人は、そうでない個人と比べて、金銭的インセンティブに対する反応が異なることが示された。このことから、個人の利己性・経済合理性を前提としていた従来の契約理論にもとづいてMCSを設計した場合、(1)金銭的インセンティブに過剰なコストをかけている可能性、および(2)業績指標の設定に際して指標の目標整合性を過剰に重視している可能性が示唆される。よって、OIを考慮することで、最適なMCSが変化する可能性があり、その変化は金銭的インセンティブの重要度の低下、および業績指標における目標整合性の重要度の低下という形で現れると考えられる。

2点目として、業績指標の伝達・利用を通じて、OIを人為的に向上させられ得る可能性が示唆された。とりわけ、業績指標の伝達によるOIの向上は、所属部署に課せられている業績目標の理解度による完全な媒介効果が観察されている。よって、業績目標の理解度を向上させることができれば、業績指標の伝達に依らなくても、OIを向上させられる可能性がある。これらの点から、組織成員の

OIが低いことを認識し、OIを向上させたいと望んでいる組織は、業績指標の伝達・利用をはじめとする何らかの手法によってOIを高め、そのメリットを享受できる可能性がある。

## 6 貢献と今後の展望

### 6.1 貢献

#### 6.1.1 本論文全体を通しての貢献

本論文全体を通しての貢献は、行動契約理論の観点からマネジメント・コントロールを捉えて研究を実施することで、これまで潜在化していた問題を顕在化したことである。つまり、OIを考慮することで、金銭的インセンティブや業績指標の目標整合性がマネジメント・コントロールにおいて占める位置づけが変化し、それに伴ってMCSの効率性が失われる可能性を示唆した。これは、純粋に経済学をベースにした場合、または純粋に心理学をベースにした場合には顕在化しない問題であると考えられる。

#### 6.1.2 第4章の分析の貢献

第4章で実施した分析の主要な貢献は、OIと業績指標の関係性について定量的なエビデンスを提示したことである。OIと業績指標の性質の関係については、数理モデル分析にもとづく理論的予測こそ存在していた(e.g. Heinle et al. 2012)ものの、それを裏付ける(または反証する)定量的なエビデンスはまだ存在していなかった。数理モデル分析による理論的予測では、組織成員のOIが業績評価システム的设计に影響を与えることが示唆されている。これまでにも、コンティンジェンシー理論を基礎としたMCS研究では、環境、技術、規模、組織構造などマクロな要因がMCSの効率性に影響を与えることは示唆されてきた(e.g. Chenhall 2003)。しかし、よりミクロな要因、すなわち組織成員個人と紐付いた要因によってMCSの効率性が変化しうるとはあまり主張されてこなかったように思われる。第4章の分析を通して提示されたエビデンスは、MCSの効率性を決定づける上で、ミクロな要因が重要な役割を果たしていることを示すものである。

#### 6.1.3 第5章の分析の貢献

第5章で実施した分析の主要な貢献は、OIの管理可能性について議論をしたことである。OIの結果要因に注目した先行研究から、OIの高い組織成員を抱えることで、組織は組織成員の行動を組織目標の達成に向けて調整するために発生するコストを抑えることができるというメリットを享受できる可能性が示唆されており、OIを人為的に高めようとする動機は存在していると思われる。しかし、OIの決定要因に着目した従前の研究では、組織的威信やポジティブな組織イメージなど、組織による直接的な管理の及ばない要因に注目が集まっており、OIを人為的に管理できるか否かという観点はまだあまり見られなかったように思われる。第5章では、OIを管理するためのツールの1例として業績指標に着目し、業績指標の伝達・利用がOIと正の関係にあることを示した。これはOIの管理可能性を考察する第一歩になるものだと思われる。

## 6.2 今後の展望

本論文では、

- OI を向上させることで、業績指標の設計にかかるコストが低下する可能性
- 業績指標の伝達・利用によって OI が向上する可能性

をそれぞれ独立した分析から導出した。しかし、両者の関係は必ずしも明瞭ではない。原因としては、

1. 前者を導く際と後者を導く際に OI の扱い方が異なっていること
  - 前者を導く際には、OI を外生的な独立変数として、後者を導く際には OI を内生的な従属変数として扱っている。
2. 後者を導出する際に、OI を向上させる業績指標以外の要因を考慮していないこと

が考えられる。1 点目への対処としては、前者を検討する際に、OI を内生化する事が考えられる。第 4 章の仮説導出にあたっては、OI を外生変数として扱ったものの、実際には OI は外生的に与えられるものではなく、組織成員を取り巻く種々の要因から影響を受けて変化し得るものである。OI を内生化した数理モデルを考察することで、後者の可能性を勘案しながら、前者の問題を考えることができるようになる。2 点目への対処としては、後者を検討する際に、OI を向上させる業績指標以外の要因、およびそうした要因と業績指標の伝達・利用の交互作用を同時に検討することが考えられる。

また、本論文で実施した定量分析では、用いたサンプルのサイズが小さく、十分な統計分析を実施することができなかつた点も残されている。加えて、本論文で調査対象とした X 社は製造業を営む大企業であり、 $\gamma$  部は A 事業部の管理業務を担当する部署である。したがって、本論文で実施する分析の結果を、非製造業企業、非営利企業、およびその他の部署などに一般化することはできない可能性がある。こうしたサンプルの属性にともなう問題は、今後より一般的で大規模なサンプルを用いることで克服すべき点である。

## 参考文献

- Ashforth, B. E. and F. Mael (1989) "Social identity theory and the organization," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 20–39.
- Chenhall, R. H. (2003) "Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, No. 2, pp. 127–168.
- Heinle, M. S., C. Hofmann, and A. H. Kunz (2012) "Identity, incentives, and the value of information," *The Accounting Review*, Vol. 87, No. 4, pp. 1309–1334.