

## 論 説

「場の<sup>はたらき</sup>活き」とサイバネティック・コントロール

鈴木 研 一  
日 浅 優  
豊 崎 仁 美

## 目 次

- I. はじめに
- II. 仮説設定
  - 1. 予算・方針管理と動機づけ
  - 2. 場の活きとは
  - 3. 自己の卵モデルと組織風土
  - 4. 即興劇モデル
- III. 分析モデルと変数
  - 1. 分析モデル
  - 2. 分析に用いるデータ
  - 3. 因子分析の結果
  - 4. 記述統計
- IV. 結果と考察
  - 1. 方針の実現意欲
  - 2. 仕事のやりがい
  - 3. 職場の相互理解
  - 4. 役割と責任の理解
  - 5. 単純傾斜分析
- V. むすび
- 参考文献
  - 付録 A 段階的重回帰の分析結果

## I. はじめに

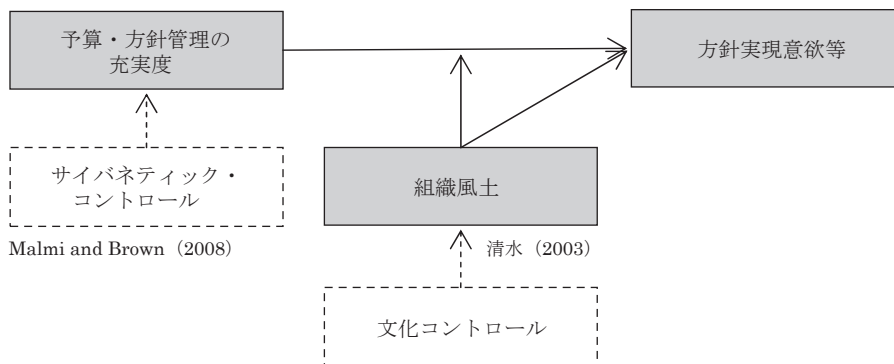
1980年以降から、Otley (1980)をはじめとして会計コントロール単体ではなく複数のコントロール手段の集合体からマネジメント・コントロールをとらえようとする議論が盛んになった。この考え方がコントロール・パッケージである (e.g. Malmi and Brown, 2008; Merchant and Van der Stede, 2007; Simons, 邦訳, 1998)。

Malmi and Brown (2008) は、過去40年間における研究をレビューし、文化コントロール、計画コントロール、サイバネティック・コントロール、報酬・俸給によるコントロール、管理的コントロールからなるコントロール・パッケージを示した。その上で、パッケージ内の各コントロール手段の相互関係が明らかにされていないという問題を提起した。

彼らの問題提起を踏まえて、本稿では、Malmi and Brown (2008)における文化コントロールとサイバネティック・コントロールの相互関係を考察する。具体的には、文化コントロール

によって形成される組織風土とサイバネティック・コントロールによって促進される予算・方針管理の充実度が、組織メンバーの意識等にどのような関係をもちながら影響を与えるかを考察する (図表 1)。

図表 1 分析モデル



サイバネティック・コントロールとは、計画と実績の比較によるフィードバック・プロセスを用いて予算や方針を浸透させ、その予算の順守や方針の実現に向けて組織メンバーを動機づけるプロセスである (209 頁)。

文化コントロールとは、サイバネティック・コントロールの基礎となるコントロールで、形成された価値や信条、社会的規範によって組織メンバーに影響を与えるプロセスである (294 頁; Ouchi, 1979; Schein, 1997)。ここで、価値や信条、社会的規範は、組織についてメンバーが感じる雰囲気という包括的な概念を示していると考えられるため、組織風土と考える<sup>1)</sup> (田尾, 2003, 241 頁)。

組織風土の構成概念として「場の活き<sup>2)</sup>」(清水, 2003) が機能するための前提条件を用いる。場とは人間が他者と相互に刺激し合い、行動をとる空間を指す (30 頁)。場の活きとは、異なる考えや思考を持つ人々が刺激し合い、共通の認識を持ち、統合的な行動を促す働きを指す<sup>3)</sup> (197 頁)。つまり、場の活きは、マネジメント・コントロールと同様に、組織メンバーの統合的行動をもたらすのである。

1) 組織風土は、規範的な意義が乏しいので、組織文化とは区別される (田尾, 1991, 190 頁)。

2) 清水は「働き」に「活き」という字を当てている。それは生物学者である清水が場の活きを生命的な活動として見ているからであると推察される。例えば、清水は場について次のように述べている。「場とは何かを聞かれたときに、私は次のように答えることが多い。『あなたの体をつくっている細胞の一つを想像してください。その細胞があなたの生命—あなたの体全体に宿っている生命—をどのように感じるでしょうか。あなたがその細胞になったつもりで考えてください。そのときにあなたが感じるもの、それが場なのです』 (清水, 2003, 13 頁)。

3) 場の活きは、自己組織化の基礎概念として、場の理論 (伊丹, 2005; 清水・伊丹, 1990) やマイクロマクロレベル (今井・金子, 1988) に影響を与えた。

研究方法は、実証的な事例研究である。リサーチサイトとして、ラグジュアリーホテルチェーンの運営会社を選択し、そこで実施された従業員を対象としたアンケート調査（7,651 サンプル）のデータを用いて分析する。

リサーチサイトとして当該企業を選択する理由は、まず、当該企業は高齢化や少子化のために需要が落ち込み、そうした環境変化に適応するために、サービスコンセプトやターゲット層の見直しという大掛かりな方針変更がなされ、方針の浸透、実行が重要課題にのぼっているからである。さらに、ラグジュアリーホテルは、顧客に対して高い価格に見合った現場の臨機応変な対応が求められるため、「風通しのよい組織」、「顧客に感謝する心」といったキャッチコピーを使った組織風土の醸成を重視しているからである。

本稿の構成は次のとおりである。第Ⅱ節では、仮説の設定を行う。第Ⅲ節では、分析モデルと変数を示す。第Ⅳ節では、分析結果と考察を述べる。最後に、第Ⅴ節では、本稿をまとめ、今後の研究課題を記して結びとする。

## Ⅱ. 仮説設定

### 1. 予算・方針管理と動機づけ

サイバネティック・コントロールは、計画と実績の比較によるフィードバック・プロセスを用いて予算や方針を浸透させ、その予算の順守や方針の実現に向けて組織メンバーを動機づける（Malmi and Brown, 2008, 209 頁）。具体的には、計画の立案、結果の評価、計画の是正という活動によって（鈴木, 2012, 167 頁）、予算や方針を浸透させ、それらに沿った行動を組織メンバーに動機づける役割を担っている（Simons, 邦訳, 127 頁）。

本稿では、予算と実績のデータがないため、予算・方針管理が影響を与える対象を方針に絞る、その実現意欲をみることとして、次の仮説を設定する。

- ▶ H1a : 予算・方針管理の充実度は、方針の実現意欲を促す。

しかし、予算・方針管理の充実度によって高められるべき意欲は、方針の実現以外にもあると考えられる。方針実現のためには、①仕事への努力の引き出し、目標整合性をもった意思決定をするための調整に不可欠な②職場におけるメンバー間の相互理解が深まることや、③自らの役割と責任を理解しようとする意欲を高める必要がある（伊丹, 1986, 49 頁）。そこで、次の仮説を設定する。

- ▶ H1b : 予算・方針管理の充実度は、仕事のやりがいを高める。
- ▶ H1c : 予算・方針管理の充実度は、職場の相互理解を深める。
- ▶ H1d : 予算・方針管理の充実度は、役割と責任の理解を促進する。

## 2. 場の活きとは

本稿では、場の活き(清水, 2003)の前提条件が組織メンバーを協働行動に導く組織風土を説明していると考えられる。場の活きとは、清水が提唱した転換期の閉塞した状況<sup>4)</sup>を乗り越えるための思想であり、社会や地域、企業などが行き詰った状況から、再生するまでのプロセスを示す思想である。

このプロセスについて清水は次のよう述べている。人は他者と触れ合うときに自己の中にある考えや意見を述べ、自己表現することで他者に伝える。それと同時に他者の自己表現から刺激を受け、自分の考えや意識に変化が起こる。我々の自己表現は場においてなされるのであり、そして場においてなされた自己表現により変化した意識や考えを持って、他者とお互いに新たな自己表現をすることで、場にいる人々は変化していく。(30頁)

以下、場の活きを理解するために清水が考案した二つのモデルを紹介する。場の中の人々との相互作用について説明する「自己の卵モデル」と、場の動態(変化)を説明する「即興劇モデル」である。

## 3. 自己の卵モデルと組織風土

### 1) 自己の卵モデルとは

自己の卵モデルとは、場の中の人々の相互作用について説明するためのモデルである。自己の卵モデルは、人間は、合理的な思考の活きと他者との関わりをもつ部分の活きの二領域的構造をもつという考えを前提にしている。すなわち、卵にたとえると、一人の人間の合理的思考の部分「黄身」、他者と相互的に直接刺激し合う部分を「白身」と考える<sup>5)</sup>(44頁)。「黄身」は他者と直接は関わらない部分であるが、自分の考えの中心となる部分であり、「白身」の動きに影響を与え、また「白身」からも影響を受ける部分に相当する。

### 2) 自己の卵モデルで場を定義すると

各々が「黄身」と「白身」を持つ1つの卵であると考えられ、「器」のなかに多くの卵を割って入れた状態が人間の集まりの状態である。人間の集まりの状態がある「器」の中において、他者と直接刺激し合う部分である「白身」は空間的に広がり、他の「白身」と互いに接触する。場は自分の「白身」が他者の「白身」と接触し、その「白身」の広がる範囲に相当す

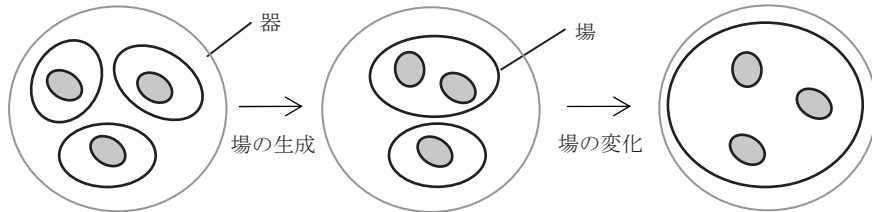
---

4) 清水(2003)は、世界の転換期の閉塞した状況を次のように表現している。近代文明は科学技術の目覚ましい発展を通じて人間の生活を大きく変えてきたが、20世紀の終わりになって科学技術が人間としての我々の生存を内外から脅かす存在になり、そこから生まれる閉塞感が世界の至る所に影響を与え、我々は底なしの虚無感に捕えられている(9頁)。

5) 「黄身」の中核には、もって生まれた性格や人生のなかで獲得した体験がルール化されている(清水, 2003, 44頁)。

る。すなわち人間が集まり、お互いに意見交換などをして相互に刺激し合い、行動するところを場と定義することが出来る。（45頁）

図表 2 自己の卵モデル



出所：「形態形成と分化の関係」（清水，2003，49頁）を参考に作成

### 3) 黄身と白身の相互作用

他者と直接交わることが出来るのは「白身」の部分だけである。しかし場を通じて、お互いに刺激しあうことで、「白身」は形を変え、その影響が「黄身」にも及ぶのである。そして影響をうけ、変化した「黄身」が再び「白身」に影響を与え、「白身」は再度異なる形に変化し、また他の「白身」と交わるのである。（69頁）

### 4) 相互作用の結果、生まれること

#### (1) われわれ意識の醸成

人間の集まりでは、多くの独立した「我」（独立した卵）という意識に代わって、「われわれ」（白身を共有した卵）という意識が生まれるとともに、自身も高揚感を得る（45頁；136頁）。場を共有することで、人々はお互いに影響しあい、高揚感を高め、全ての形が変化していく<sup>6)</sup>状態を作り出すのである。

#### (2) 自分の役割の発見

場において「黄身」は自分が存在するために適切な位置を発見する（45頁）。「器」が全体であると清水はいう（46頁）。「全体」とは「器」の中に存在する「黄身」、「白身」全てを包括するものであり、全体が存在することにより「黄身」は適切な位置を把握できるのである。

この「全体」という概念に加えて、人々がお互いに影響しあい、全ての形が変化していく状態を通じて「黄身」の適切な位置が決定していく。すなわち我々一人ひとりが全体を把握し、他者とのかかわりのなかで、その場で成すべき役割を理解するのである。

6) 清水はコヒーレント状態と述べているが、本稿では「全体が揃い移動する」という意味で捉える。なお、コヒーレント (coherent) の直訳は、「恒常的な位相関係がある」である。

##### 5) 自己の卵モデルが前提条件とする組織風土

自己の卵モデルは、既存の場の中の人々の交流だけでなく、その場に参加していなかった人々の意見などを聞くことが、協同意識（われわれ意識）を醸成し、予算・方針管理の充実度や、そのことによって促されると想定した職場の相互理解や仕事のやりがい、役割と責任の理解につながることを示唆していると考えられる。

清水はこの働き（場の活き）を活発化させるには、場への参加者を増やす必要がある述べ（200 頁）、そのためには、平等的な立場から意見交換をすることがなされなければならないとしている（135 頁）。なぜならば、互いを尊重するような雰囲気では意見交換がなされなければ、コミュニケーション意欲が阻害され、場における相互作用が活発化しないからである。

以上の議論を踏まえて、自己の卵モデルが前提条件とする組織風土として「本音を伝えやすい雰囲気」と個人の「コミュニケーション意欲」を抽出する。

ここで、Malmi and Brown (2008) は、文化コントロールによって形成された価値や信条、社会的規範（本稿では組織風土）が、マネジメント・コントロールの基盤として他のコントロール手段に影響を及ぼすとしている（295 頁）。この見解を踏まえて、以下の仮説を設定する。

- ▶ H2a : 本音を伝えやすい雰囲気があるほど、予算・方針管理の充実度は、方針の実現意欲を促す。
- ▶ H2b : 本音を伝えやすい雰囲気があるほど、予算・方針管理の充実度は、仕事のやりがいを高める。
- ▶ H2c : 本音を伝えやすい雰囲気があるほど、予算・方針管理の充実度は、職場の相互理解を深める。
- ▶ H2d : 本音を伝えやすい雰囲気があるほど、予算・方針管理の充実度は、役割と責任の理解を促進する。
- ▶ H2e : コミュニケーション意欲が高いほど、予算・方針管理の充実度は、方針の実現意欲を促す。
- ▶ H2f : コミュニケーション意欲が高いほど、予算・方針管理の充実度は、仕事のやりがいを高める。
- ▶ H2g : コミュニケーション意欲が高いほど、予算・方針管理の充実度は、職場の相互理解を深める。
- ▶ H2h : コミュニケーション意欲が高いほど、予算・方針管理の充実度は、役割と責任の理解を促進する。

次に、Malmi and Brown (2008) は、文化コントロールは、マネジメント・コントロールの基盤として他のコントロール手段に影響を及ぼすとしているだけでなく、直接的に人々に微

妙な (subtle) 影響を与えている (295 頁)。この見解を踏まえて、以下の仮説を設定する。

- ▶ H3a : 本音を伝えやすい雰囲気は、方針の実現意欲を促す。
- ▶ H3b : 本音を伝えやすい雰囲気は、仕事のやりがいを高める。
- ▶ H3c : 本音を伝えやすい雰囲気は、職場の相互理解を深める。
- ▶ H3d : 本音を伝えやすい雰囲気は、役割と責任の理解を促進する。
- ▶ H4a : コミュニケーション意欲は、方針の実現意欲を促す。
- ▶ H4b : コミュニケーション意欲は、仕事のやりがいを高める。
- ▶ H4c : コミュニケーション意欲は、職場の相互理解を深める。
- ▶ H4d : コミュニケーション意欲は、役割と責任の理解を促進する。

#### 4. 即興劇モデル

##### 1) 即興劇モデルとは

即興劇とは、文字通り、その場その場で作られるドラマを指す。即興劇モデルとは、自己の卵モデルでは説明できない場の動態を説明するモデルである。場の動態とは、場の外からの影響によって場の中の人間（白身と黄身）が変化し、その集合体である場も変わることを指す。即興劇モデルでは、この場の動態を引き起こす場の外からの影響を「観客」の概念を用いてモデル化している。(清水, 2003, 50 頁)

即興劇モデルは、役者、舞台、観客、劇場からなる。自己の卵モデルとの関係は、役者が黄身、器に広がる白身と黄身からなる場が舞台（役者たちが演じる空間）となる。これらに加えて即興劇モデルでは観客と劇場が存在する。劇場は「卵の入った器が置かれているところ」(50 頁)に相当し、観客は役者の自己中心的な意識・行動を抑制する存在である。

この観客を経営学的な視点から解釈すると、潜在顧客も含めた顧客や社会に該当すると考えられる。即興劇モデルをホテルに当てはめれば、働く人たちが役者、それら全体が相まって創り出す空間がホテル、潜在的な宿泊者を含めた宿泊者や社会が観客と考えられる。(図表 3)

図表 3 卵モデルと即興劇モデル

卵モデル	即興劇モデル	ラグジュアリーホテルでいえば
黄身	役者	働く人たち
器に広がる白身と黄身	舞台	フロント、レストラン、ゴルフ場など
—	観客	宿泊客
器が置かれている場所	劇場	ホテル全体

##### 2) 観客と役者の相互作用（場の動態）

即興劇とは、既に述べたように、その場その場でドラマが作られている劇のことを指す。す

なわちあらかじめ設定されている舞台(場)は存在せず、役者の演技によって舞台(場)は広がったり小さくなったりし、それに応じて舞台の境界は変化するのである。(52頁)

観客から共感を得られる舞台にするには、観客の反応を感じながら役者は演技をしなければならない。まず、ドラマが展開するためには、役者はその舞台(場)における自分の役割を理解しておかなければならない。そして、顧客の反応を意識することによって、役者はストーリーの変化を感じながら共演者とともに舞台上で自分の役を表現し、観客の心の中にドラマの筋(物語的発展)が生まれるのである。(55頁)

場は即興劇モデルでは舞台に喩えられ、観客が場を変化させる。役者は観客を感じながら舞台を広く使うときも狭く使うときもある。つまり観客という概念を用いることで、清水は場の動態を説明しようとしているのである。(200-201頁)

### 3) 即興劇モデルが前提条件とする組織風土

即興劇モデルにおいて観客という概念を用いることで、清水は場の変化を説明しようとしている。彼は、場の変化が必要な状態を行き詰まり状態と呼ぶ。行き詰まり状態とは、これまでの生活の中に新たな存在が出現するものの、それを受け入れることができず人々が何も行動をとれないこととしている(101頁)。ホテルを例に用いて行き詰まりに直面した状況を説明すると、環境が刻々と変化している中で、上手くいっていた過去にとらわれ、現在の社会や顧客のニーズに目を向けられない状況のことといえる。

つまり、環境適応するには、観客を意識することが必要と考えられる。したがって、即興劇モデルが前提条件とする組織風土として観客の意識、換言すれば顧客を理解しようとする「顧客志向」(Narver and Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993)があると解釈でき、以下の仮説を設定する。

- ▶ H2i : 顧客志向が高いほど、予算・方針管理の充実度は、方針の実現意欲を促す。
- ▶ H2j : 顧客志向が高いほど、予算・方針管理の充実度は、仕事のやりがいを高める。
- ▶ H2k : 顧客志向が高いほど、予算・方針管理の充実度は、職場の相互理解を深める。
- ▶ H2l : 顧客志向が高いほど、予算・方針管理の充実度は、役割と責任の理解を促進する。
- ▶ H5a : 顧客志向は、方針の実現意欲を促す。
- ▶ H5b : 顧客志向は、顧客志向は、仕事のやりがいを高める。
- ▶ H5c : 顧客志向は、職場の相互理解を深める。
- ▶ H5d : 顧客志向は、役割と責任の理解を促進する。



### Ⅲ. 分析モデルと変数

#### 1. 分析モデル

仮説を検証するため、まず探索的因子分析によって変数を抽出する。次に、得られた変数を用いて、以下のモデルに基づいて階層的重回帰分析および単純傾斜分析を行い、仮説を検証する。

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_1 X_2 + \beta_6 X_1 X_3 + \beta_7 X_1 X_4$$

$Y_i$ 
{

 $Y_1$  : 方針の実現意欲  
 $Y_2$  : 仕事のやりがい  
 $Y_3$  : 職場の相互理解  
 $Y_4$  : 役割と責任の理解

$X_1$  : 予算・方針管理の充実度

$X_2$  : 本音を伝えやすい雰囲気

$X_3$  : コミュニケーション意欲

$X_4$  : 顧客志向

#### 2. 分析に用いるデータ

2014年において、ラグジュアリーホテルチェーンの運営会社（A社）で実施された従業員意識調査（5段階のリッカートスケールによるアンケート調査）のデータを用いて分析を行う。

当該調査は、A社に所属する全社員を対象としている。質問票は毎年12月に配布される。有効回答者数は、7,651名であった。20歳未満が2.6%、20歳代が25.8%、30歳代が25.1%、40歳代が21.1%、50歳代が15.3%、60歳以上が10.0%であった。また、男性が51.6%、女性が48.4%であった。

#### 3. 因子分析の結果

A社の従業員意識調査における質問項目に対してプロマックス回転による主因子法を用いて探索的因子分析を行った。その結果、仮説検証に利用可能な8つの因子が抽出された。また、すべての因子に対して、クロンバックの $\alpha$ 係数が高い値（.80以上）を示したことから、内的整合性が確認されたといえる。そこで、質問項目の合計得点の平均をそれぞれの下位尺度得点とする。なお、8つの下位尺度は互いに有意な正の相関を示した。（図表4）

第1因子は、計画の立案、結果の評価、計画の是正というサイバネティック・コントロールにおける活動の充実度を、財務コントロールである予算管理の側面と非財務コントロールである方針管理の側面から尋ねる質問8項目で構成されている。そこで、「予算・方針管理の充

図表 4 因子分析の分析結果

	因子								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>予算・方針管理の充実度 (<math>\alpha = .979</math>)</b>									
年度方針の遂行結果について、話し合う場がありますか	0.938	-0.001	-0.014	0.022	-0.012	0.034	-0.030	-0.002	
財務実績について、話し合う場がありますか	0.932	0.040	-0.005	-0.012	0.004	-0.063	0.008	0.023	
目標数値について、話し合う機会がありますか	0.925	0.039	-0.014	-0.013	0.007	-0.059	0.018	0.022	
上司は、年度方針について分かりやすく説明してくれますか	0.905	-0.056	0.017	-0.003	0.003	0.047	-0.013	0.029	
年度方針の遂行結果を、次年度に活かしていますか	0.904	0.017	0.000	0.021	-0.013	0.054	-0.021	-0.023	
年度方針にしたがって、取り組むべき仕事を決めていますか	0.896	-0.032	0.009	0.025	0.014	0.075	-0.018	-0.014	
財務実績を、活かしていますか	0.877	0.091	-0.016	0.014	-0.001	-0.040	0.023	-0.007	
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	0.849	0.036	0.026	-0.041	0.024	-0.049	0.047	0.014	
<b>職場の相互理解 (<math>\alpha = .949</math>)</b>									
あなたの部署は、お互いを理解しあう雰囲気がありますか	-0.009	0.839	-0.057	0.049	0.014	0.007	-0.019	0.056	
部署のメンバーは、あなたの考えを的確に理解してくれますか	-0.012	0.838	-0.018	0.045	0.044	0.024	-0.021	-0.033	
部署の目標を達成するために、足並みがそろっていますか	0.181	0.820	-0.038	0.015	-0.038	0.005	-0.010	-0.063	
お互いに何をすべきか、分かっていますか	0.114	0.797	0.076	-0.005	-0.027	0.011	0.007	-0.124	
部署内の風通しはよいですか	0.026	0.790	-0.037	-0.009	-0.026	-0.029	0.002	0.182	
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	0.003	0.774	0.019	0.027	0.043	0.065	0.014	-0.069	
部署内で意見を交換する自由がありますか	0.050	0.681	0.009	-0.060	0.035	-0.033	0.034	0.168	
役割分担が、きちんとなされていますか	0.132	0.608	0.151	-0.053	0.020	-0.018	0.011	-0.066	
<b>役割と責任の理解 (<math>\alpha = .921</math>)</b>									
仕事上での責任を、明確に理解していますか	0.003	-0.025	0.973	-0.023	-0.008	0.004	-0.006	0.007	
仕事上での役割・責任を、理解するように努めていますか	-0.016	-0.042	0.856	-0.003	0.070	0.038	0.033	-0.034	
あなたは、仕事上での役割を明確に知っていますか	0.000	0.021	0.819	0.011	-0.001	0.013	0.016	0.018	
与えられた役割と実際にしている仕事は、合っていますか	0.033	0.126	0.689	0.103	-0.074	-0.042	-0.052	0.061	
<b>仕事のやりがい (<math>\alpha = .918</math>)</b>									
今の仕事にやりがい、充実感を感じていますか	-0.005	0.018	0.033	0.963	-0.008	-0.044	-0.005	-0.017	
あなたは仕事が楽しいですか	-0.053	0.079	0.009	0.835	-0.006	-0.045	0.023	0.025	
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	-0.001	-0.065	0.052	0.799	0.042	0.016	0.005	-0.011	
今の仕事に「夢」を感じますか	0.143	0.024	-0.061	0.732	-0.014	0.085	-0.005	-0.003	
<b>コミュニケーション意欲 (<math>\alpha = .906</math>)</b>									
部署のメンバーの意見を積極的に取り入れたいですか	0.023	0.035	0.021	-0.036	0.942	-0.016	0.017	-0.063	
部署のメンバーと積極的に仕事上のコミュニケーションをとりたいですか	0.007	0.035	-0.009	0.017	0.931	-0.024	-0.035	-0.034	
部署の中で積極的に発言したいと思いますか	-0.014	-0.030	-0.002	0.057	0.666	0.053	0.016	0.169	
<b>方針の実現意欲 (<math>\alpha = .906</math>)</b>									
あなたは、グループ方針を意識し、行動していますか	-0.010	0.003	0.004	-0.003	-0.009	0.935	0.027	-0.002	
あなたは、部門方針を意識し、行動していますか	-0.008	-0.009	0.029	-0.023	0.006	0.920	0.003	0.006	
その部門方針(本部目標)を達成できると信じていますか	0.120	0.069	0.000	0.024	-0.004	0.727	-0.023	0.016	
<b>顧客志向 (<math>\alpha = .896</math>)</b>									
お客様の声に耳を傾けていますか	0.016	0.022	-0.006	-0.002	-0.048	0.014	0.888	0.021	
お客様の声を積極的に仕事に活かそうと思いますか	0.000	-0.018	0.024	0.021	0.051	0.003	0.876	-0.027	
<b>本音の伝えやすい雰囲気 (<math>\alpha = .882</math>)</b>									
上司に対して意見が言いやすいですか	0.073	-0.004	0.038	-0.020	0.004	0.010	-0.015	0.844	
部署の中で本音が言えますか	-0.008	0.137	-0.011	0.034	0.015	0.005	0.014	0.759	
相関	因子 1	1							
	2	0.75	1						
	3	0.53	0.63	1					
	4	0.60	0.68	0.63	1				
	5	0.48	0.60	0.55	0.54	1			
	6	0.63	0.61	0.61	0.60	0.52	1		
	7	0.49	0.53	0.58	0.50	0.58	0.55	1	
	8	0.58	0.68	0.47	0.58	0.60	0.45	0.43	1

実度」を測る因子とする。

第2因子は、目標を達成するために必要なメンバー同士の相互理解の程度や、職場の一体感などを尋ねる質問8項目で構成されている。そこで、「職場の相互理解」を測る因子とする。

第3因子は、社員が自分自身の仕事上の役割と責任を理解している程度を尋ねる質問4項目で構成されている。そこで、「役割と責任の理解」を測る因子とする。

第4因子は、今の仕事へのやりがいや楽しさを尋ねる質問4項目で構成されている。そこで、「仕事のやりがい」を測る因子とする。

第5因子は、他のメンバーとのコミュニケーションに対する意欲を尋ねる質問3項目で構成されている。そこで、「コミュニケーション意欲」を測る因子とする。

第6因子は、方針を意識して行動しているか、また方針が達成可能なものであると信じているかを尋ねる質問3項目で構成されている。そこで、「方針の実現意欲」を測る因子とする。

第7因子は、お客様の声を聞くことでお客様のニーズを理解しようとしている程度や、その理解を積極的に仕事へ活かしたいと考えているかどうかについて尋ねる質問2項目で構成されている。そこで、「顧客志向」を測る因子とする。

第8因子は、上司とのコミュニケーションや部署内でのコミュニケーションにおいて、本音がいえるかどうかを尋ねる質問2項目で構成されている。そこで、「本音を伝えやすい雰囲気」を測る因子とする。

#### 4. 記述統計

使用する変数の記述統計は図表5のとおりである<sup>7)</sup>。

図表5 各変数の記述統計

	平均値	標準偏差	n
予算・方針管理の充実度	3.67	(1.08)	7,311
職場の相互理解	3.87	(0.85)	7,317
役割と責任の理解	4.21	(0.72)	7,394
仕事のやりがい	3.85	(0.86)	7,401
コミュニケーション意欲	4.16	(0.84)	7,476
方針の実現意欲	4.03	(0.86)	7,455
顧客志向	4.32	(0.77)	7,445
本音の伝えやすい雰囲気	3.74	(1.11)	7,493

7) 「コミュニケーション意欲」と「顧客志向」の平均値に標準偏差を加えた値が最大値5を超えおり、天井効果があるといえる。しかし、大きく最大値をうわまわっておらず、異常な形の分布ではないため、質問の入れ替えをせずにこの変数を使う。

## IV. 結果と考察

階層的重回帰分析の結果は、付録 A のとおりであるが、要約すれば図表 6 のとおりである。有意な調整効果がある（有意な交互作用によって限定される）以下の変数については、第 5 項で単純傾斜分析を実施して考察をする。

- ▶ 予算・方針管理の充実度と本音を伝えやすい雰囲気の交差項の方針の実現意欲、仕事のやりがい、役割と責任の理解への調整効果。
- ▶ 予算・方針管理の充実度とコミュニケーション意欲の交差項と仕事のやりがいへの調整効果。

なお、各モデルで多重共線性の診断を行ったが、全ての変数の VIF (variance inflation factor : 分散拡大要因) が 3 を切っており、重大な多重共線性は認められなかった。

## 1. 方針の実現意欲

方針の実現意欲に対して、予算・方針管理の充実度が最も高い有意な正の影響 ( $\beta = .355$ ,  $p < .001$ ) を示している。予算・方針管理の充実度が、従業員は方針がどのようなものであるかを理解し、行動に移す意欲に直結していると解釈できる<sup>8)</sup>。これは、清水 (2003) のいう、全体のなかでの自分の位置すべきところを理解することで目標達成への意欲が高まるという主張を支持する結果と考えられる。

図表 6 段階的重回帰分析結果の要約

	方針の実現意欲		仕事のやりがい		職場の相互理解		役割と責任の理解	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
<b>主効果</b>								
予算・方針管理の充実度	.355 ***	.009	.245 ***	.009	.382 ***	.007	.165 ***	.008
本音を伝えやすい雰囲気	.029 *	.010	.159 ***	.009	.096 ***	.010	.096 **	.009
コミュニケーション意欲	.175 ***	.013	.217 ***	.013	.209 ***	.008	.159 ***	.012
顧客志向	.233 ***	.013	.221 ***	.013	.159 ***	.010	.250 ***	.012
<b>調整効果 (予算・方針管理の充実度との交差効果)</b>								
本音を伝えやすい雰囲気	.039 ***	.007	.038 ***	.007	(ns)		.050 ***	.006
コミュニケーション意欲	(ns)		.023 *	.010	(ns)		(ns)	
顧客志向	(ns)		(ns)		(ns)		(ns)	
Adj.R2	.501		.547		.697		.450	
支持された仮説	H1a ~ d, H2a, b, d, H3a-d, H4a-d, H5a-d,							
	*** $p < .001$ , ** $p < .01$ , * $p < .05$							

8) 予算・方針管理の充実度という変数は、予算や方針への参加度合にかかわる質問項目も含めて構成されている。そのため、この結果は、予算・方針管理への参加度合がその実行に有効であるという参加型予算の伝統的な議論 (Dunk, 1993; Hofstede, 邦訳, 1976) に近いものと位置づけられる。

また、顧客志向が二番目に有意な正の影響（ $\beta = .233, p < .001$ ）を示す。A社の年度方針には、顧客に関する方針が盛り込まれている。いわば、方針の一部に顧客志向が組み込まれているという実態を反映したものと考えられる。

## 2. 仕事のやりがい

仕事のやりがいに対しては、（交差項が有意となった本音を伝えやすい雰囲気とコミュニケーション意欲については、単純傾斜分析を用いて別途分析するが）すべての独立変数が同程度の正の有意な影響を示している。仕事のやりがいという従属変数は、組織メンバーの努力しようとする意識を反映している変数であり、様々な要因から影響を受けている。

## 3. 職場の相互理解

職場の相互理解に対しては、予算・方針管理の充実度が最も高い有意な正の影響（ $\beta = .382, p < .001$ ）を示している。予算・方針管理の充実度が高まるにつれて、予算や方針にかかわる話し合いの場がもたれる。そのプロセスのなかで、組織のめざす方向性への情報共有、換言すれば、組織のめざすアジェンダの共有が促進される。その結果、相互に理解しなければならない事柄の焦点が絞りこまれることで、組織メンバー同士の相互理解が容易になるからだと解釈できる（伊丹, 2005）。

## 4. 役割と責任の理解

役割と責任の理解に対しては、顧客志向（ $\beta = .250, p < .001$ ）が最も高い正の影響を示す。本分析のデータはホテル業の従業員を対象としたものであるため、ホテル業の業種特性が強く影響していると推察される。ホテル業は、顧客から求められるさまざまな要望に対して臨機応変に応える必要がある。そのためには、何よりも顧客のニーズが何かを理解しようという顧客志向が求められる。そうした意識のもとで従業員は、自らの役割や責任を理解していくという実態を反映していると考えられる（Narver and Slater, 1990）。

## 5. 単純傾斜分析

予算・方針管理の充実度に対して有意な調整効果があった変数について、単純傾斜分析を行った。その分析結果は、図表7のとおりである。

### 1) 予算・方針管理の充実度と本音を伝えやすい雰囲気

本音を伝えやすい雰囲気が高まると、予算・方針管理の充実度が従属変数に与える影響が大きくなる。方針の実現意欲に対しては、 $\beta$ が  $.310 \rightarrow .355 \rightarrow .401$  になる。仕事のやりがい

対しては、 $\beta$  が .205  $\rightarrow$  .257  $\rightarrow$  .310 になる。役割と責任の理解に対しては、 $\beta$  が .108  $\rightarrow$  .165  $\rightarrow$  .223 になる。

これらの結果は、予算管理や方針管理というサイバネティック・コントロールを有効に実施するためには、本音を伝えやすい雰囲気という、相手を受け入れる、あるいは人を尊重する組織風土が求められることを示唆していると考えられる。一方で、指示命令による、いわゆる軍隊的な雰囲気が予算管理や方針管理にとって望ましい雰囲気ではないのかもしれない。

## 2) 予算・方針管理の充実度とコミュニケーション意欲

コミュニケーション意欲が高まると、予算・方針管理の充実度が仕事のやりがいに与える影響が大きくなる。 $\beta$  が .205  $\rightarrow$  .243  $\rightarrow$  .292 と高まる。これよりコミュニケーション意欲の高い従業員は、仕事にやりがいを感じるといえる。

前述の本音を伝えやすい雰囲気の程度が、予算・方針管理の充実度の仕事のやりがいに与える影響を高めるという結果と考え合わせると、インタラクション (Simons, 邦訳, 1998) や情報的相互作用 (伊丹, 2005) が仕事のやりがいを高めることを示唆していると思われる。

図表 7 単純傾斜分析の結果

【本音を伝えやすい雰囲気】

	方針の実現意欲 (Adj R2 : .501)								
	1 標準偏差高い			平均			1 標準偏差低い		
	$\beta$	***	SE	$\beta$	***	SE	$\beta$	***	SE
予算・方針管理の充実度	.401	***	.011	.355	***	.009	.310	***	.011
本音を伝えやすい雰囲気	.030	***	.009	.030	***	.009	.030	***	.009
コミュニケーション意欲	.171	***	.012	.171	***	.012	.171	***	.012
顧客志向	.235	***	.012	.235	***	.012	.235	***	.012
予算・方針管理の充実度 ×本音を伝えやすい雰囲気	.041	***	.006	.041	***	.006	.041	***	.006
	仕事のやりがい (Adj R2 : .547)								
	1 標準偏差高い			平均			1 標準偏差低い		
	$\beta$	***	SE	$\beta$	***	SE	$\beta$	***	SE
予算・方針管理の充実度	.310	***	.011	.257	***	.009	.205	***	.010
本音を伝えやすい雰囲気	.165	***	.009	.165	***	.009	.165	***	.009
コミュニケーション意欲	.203	***	.011	.203	***	.011	.203	***	.011
顧客志向	.222	***	.011	.222	***	.011	.222	***	.011
予算・方針管理の充実度 ×本音を伝えやすい雰囲気	.047	***	.005	.047	***	.005	.047	***	.005
	役割と責任の理解 (Adj R2 : .450)								
	1 標準偏差高い			平均			1 標準偏差低い		
	$\beta$	***	SE	$\beta$	***	SE	$\beta$	***	SE
予算・方針管理の充実度	.223	***	.010	.165	***	.008	.108	***	.009
本音を伝えやすい雰囲気	.098	***	.008	.098	***	.008	.098	***	.008
コミュニケーション意欲	.154	***	.010	.154	***	.010	.154	***	.010
顧客志向	.252	***	.010	.252	***	.010	.252	***	.010
予算・方針管理の充実度 ×本音を伝えやすい雰囲気	.052	***	.005	.052	***	.005	.052	***	.005

## 【コミュニケーション意欲】

	仕事のやりがい (Adj R2 : .545)								
	1 標準偏差高い			平均			1 標準偏差低い		
	$\beta$		SE	$\beta$		SE	$\beta$		SE
予算・方針管理の充実度	.292	***	.010	.248	***	.009	.205	***	.011
本音を伝えやすい雰囲気	.140	***	.009	.140	***	.009	.140	***	.009
コミュニケーション意欲	.203	***	.011	.203	***	.011	.203	***	.011
顧客志向	.228	***	.011	.228	***	.011	.228	***	.011
予算・方針管理の充実度 ×コミュニケーション意欲	.052	***	.007	.052	***	.007	.052	***	.007

\*\*\* p &lt; .001, \*\* p &lt; .01, \* p &lt; .05

## V. むすび

本稿は、Malmi and Brown (2008) の文化コントロールとサイバネティック・コントロールに着目し、文化コントロールによって形成される組織風土とサイバネティック・コントロールによって形成される予算・方針管理の充実度とが、組織メンバーの意識にどのような関係をもちながら影響を与えるかを、ラグジュアリーホテルチェーンの運営会社をリサーチサイトとして選択し、そこで実施された従業員意識についてのアンケート調査 (7,651 サンプル) のデータを用いて考察した。

第一に、組織メンバーの意識を方針の実現意欲と仕事のやりがい、職場の相互理解、役割と責任の理解 (伊丹, 1986) ととらえて分析した結果、予算・方針管理の充実度、および組織風土としてとらえた本音を伝えやすい雰囲気とコミュニケーション意欲、顧客志向 (清水, 2003) がいずれも組織メンバーの意識に対して影響を及ぼすことが明らかとなった。

Malmi and Brown (2008) は、文化コントロールが、マネジメント・コントロールの基盤として他のコントロール手段に影響を及ぼすだけに留まらず、直接的に人々に微妙な (subtle) 影響を与えるとしている (295 頁)。本稿の分析は、この主張を裏付ける結果とみることができる。

第二に、顧客志向が、仕事のやりがい、職場の相互理解、役割と責任の理解に対して直接的な影響を及ぼすという結果を得た。この背景には、顧客と接する現場の臨機応変な対応が求められるホテル業という業種特性が関係しているのではないかと推察される。

第三に、組織風土を測定する変数のうち、本音を伝えやすい雰囲気の程度が高まるほど、予算・方針管理の充実度と、方針の実現意欲および仕事のやりがい、職場の相互理解、役割と責任の理解との関係を高めるという結果を得た。また、コミュニケーション意欲の程度が高まるほど、予算・方針管理の充実度と仕事のやりがいとの関係を高めるという結果を得た。これらの結果は、サイバネティック・コントロールの有効性にコミュニケーションのあり方が影響を与えることを示唆しており、マネジメント・コントロールにおける組織メンバーのインタラクションの重要性を主張する Simons (邦訳, 1998) や伊丹 (2005) を支持するものである。

伊丹は、マネジメント・コントロールにおけるコントロール観、換言すればどのようにメンバーに影響を及ぼすかについて 2 つの考え方があると指摘する。まず、伝統的な考え方ではメンバーの行動を制御し「規律を与えること」に力点が置かれる。伊丹はこの伝統的な考え方に疑問を呈し、メンバーに自由を与えながら自律的に「規律が生まれること」を重視すべきとしている (1986, 262 頁)。

自律性を重んじるコントロール観は、自由を尊重するという意味で魅力がある。自律的に何かを選択し、その責任を引き受けることに自由があるからだ。本音を伝えやすい雰囲気やコミュニケーション意欲が、仕事のやりがいや方針の実現意欲、職場の相互理解、役割と責任の理解に影響をもつという本稿の結果は、自律的なサイバネティック・コントロールを考える際のヒントになるのかもしれない。

本稿の限界と今後の課題は次のとおり。まず、従業員を対象としたアンケート調査というデータを利用しているため、共通バイアスが発生しているという限界がある。そのため、異なるデータソースを確保する必要がある。次に、1 社の事例研究に過ぎないという限界がある。他のリサーチサイトの確保や、部門など組織特性の異なる単位を階層としたマルチレベル分析を実施する必要がある。最後に、場の活きという構成概念を管理会計分野における先行研究の中で位置づける必要がある。



参考文献

- Dunk, A. S., The Effects of Job-Related Tension on Managerial Performance in Participative Budgetary Settings, *Accounting, Organizations and Society* 18(7), 1993, pp.575-585.
- Hofstede, G. *The Game of Budget Control*, Assen: Van Gorcum, 1968（藤田忠監訳『予算統制の行動科学』ダイヤモンド社, 1976）.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K., Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), 1993, pp.53-70.
- Malmi, T. and Brown, D. A., Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19(4), 2008, pp.287-300.
- Merchant, K. A. and Van der Stede, W. A., *Management Control systems Third Edition*, Prentice Hall: England, 2007.
- Naver, J. C. and Slater, S. F. “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54(4), 1990, pp.20-35.
- Ouchi, W., A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, 25(9), 1979, pp.833-848.
- Otley, D., The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 1980, pp. 413-428.
- Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass: San Francisco, 1997.
- Simons, R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press: Boston, 1995（中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳『ハーバード流「二一世紀経営」四つのコントロール・レバー』1998年）.
- 伊丹敬之『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店, 1986年。
- 今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店, 1988年。
- 伊丹敬之『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社, 2005年。
- 清水博・伊丹敬之「情報連結体としての企業」（伊丹敬之『マネジメント・ファイル'90』筑摩書房, 1990年, 27-60頁）。
- 清水博『場の思想』東京大学出版会, 2003年。
- 鈴木研一「第9章マネジメント・コントロール」（明治大学経営学研究会『経営学への扉：フレッシュマンのためのガイドブック（第4版）』白桃書房, 2012年, 163-181頁）。

## 付録 A 段階的重回帰の分析結果

	方針の実現意欲								
	Step 1		Step 2		Step 3				
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE			
予算・方針管理の充実度	.510	***	.007	.352	***	.009	.355	***	.009
本音を伝えやすい雰囲気				.013	(ns)	.009	.029	*	.010
コミュニケーション意欲				.181	***	.012	.175	***	.013
顧客志向				.241	***	.012	.233	***	.013
予算・方針管理の充実度×本音を伝えやすい雰囲気							.039	***	.007
予算・方針管理の充実度×コミュニケーション意欲							.006	(ns)	.010
予算・方針管理の充実度×顧客志向							-.003	(ns)	.010
R2	.413			.498			.502		
調整済み R2	.413			.498			.501		
$\Delta R2$	.413			.085			.004		
	仕事のやりがい								
	Step 1		Step 2		Step 3				
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE			
予算・方針管理の充実度	.504	***	.007	.254	***	.009	.254	***	.009
本音を伝えやすい雰囲気				.146	***	.009	.159	***	.009
コミュニケーション意欲				.213	***	.011	.217	***	.013
顧客志向				.230	***	.011	.221	***	.013
予算・方針管理の充実度×本音を伝えやすい雰囲気							.038	***	.007
予算・方針管理の充実度×コミュニケーション意欲							.023	*	.010
予算・方針管理の充実度×顧客志向							-.002	(ns)	.010
R2	.397			.542			.547		
調整済み R2	.397			.541			.547		
$\Delta R2$	.397			.145			.005		
	職場の相互理解								
	Step 1		Step 2		Step 3				
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE			
予算・方針管理の充実度	.604	***	.006	.382	***	.007	.382	***	.007
本音を伝えやすい雰囲気				.090	***	.009	.096	***	.010
コミュニケーション意欲				.207	***	.007	.209	***	.008
顧客志向				.163	***	.009	.159	***	.010
予算・方針管理の充実度×本音を伝えやすい雰囲気							.014	(ns)	.008
予算・方針管理の充実度×コミュニケーション意欲							-.003	(ns)	.008
予算・方針管理の充実度×顧客志向							.008	(ns)	.005
R2	.587			.697			.697		
調整済み R2	.587			.697			.697		
$\Delta R2$	.587			.110			.000		
	役割と責任の理解								
	Step 1		Step 2		Step 3				
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE			
予算・方針管理の充実度	.360	***	.007	.161	***	.008	.165	***	.008
本音を伝えやすい雰囲気				.077	***	.008	.096	**	.009
コミュニケーション意欲				.165	***	.010	.159	***	.012
顧客志向				.261	***	.010	.250	***	.012
予算・方針管理の充実度×本音を伝えやすい雰囲気							.050	***	.006
予算・方針管理の充実度×コミュニケーション意欲							.009	(ns)	.009
予算・方針管理の充実度×顧客志向							-.004	(ns)	.009
R2	.292			.442			.451		
調整済み R2	.292			.442			.450		
$\Delta R2$	.292			.150			.009		

\*\*\* p &lt; .001, \*\* p &lt; .01, \* p &lt; .05