

主 論 文 要 旨

報告番号	甲 乙 第	号	氏 名	鬼塚 雄大
主論文題名：				
包括的業績管理システムの効果的な運用方法の探求				
(内容の要旨)				
<p>本研究の目的は、「どのような業績管理システムをどのように運用することで、全社戦略の（成功裏な）実行へと寄与するのか」を解明することである。具体的には、業績管理システムの設計上の特徴あるいは運用方法のどちらか一方のみに着眼するのではなく、両側面の相互作用による影響を検討する。特に、業績管理システム研究における一つの中心的な研究群を形成している包括的業績管理システムに焦点を当て、当該システムをどのように運用することで、ポジティブ（ネガティブ）な効果が発現するのか、その影響メカニズムについて経験的証拠の提示を試みている。</p> <p>本論文の構成は、以下の通りである。</p> <p>序章では、業績管理システム研究の変遷について、特に現在どこに研究の焦点が置かれているか、およびどのような間に取り組んでいるかを説明している。加えて、既存研究の限界を示したうえで、上述した本研究の目的を提示している。</p> <p>第1章から第5章では、本研究の目的である「どのような業績管理システムをどのように運用することで、全社戦略の（成功裏な）実行へと寄与するのか」を解明するための本研究のとりアプローチを検討している。</p> <p>第1章では、第2章および第3章にて示す業績管理システム研究の知見の整理に先立ち、本研究における業績管理システムの定義、および説明領域を示している（第1節）。加えて、本研究は業績管理システムの設計面と運用面といった2面性に着眼し、両側面を総合的に捉えているため、第2節において、業績管理システムの設計面および運用面にはそれぞれ具体的にどのような要素が包含されるのかについて整理している。こうした手続きを経ることで、先行研究に対する本研究の位置づけを明確にすることが、第1章の主な目的の一つである。</p> <p>第2章では、特に『レバンス・ロスト』による批判とその後の研究の展開を軸として先行研究を整理し、業績管理システムの設計に着目した先行研究の限界を指摘している。現代的な業績管理システム（Contemporary Performance Management Systems）研究は、単一の（あるいはごく限られた数の）財務指標（のみ）を用いることの限界を克服するためのフレームワークの提示が主流となっていた。そうした結果から、包括的業績管理システムは、全社戦略を成功裏に実行することに寄与するために、戦略と首尾一貫した財務・非財務指標を網羅的に設定することで、意思決定者に豊富な情報を与えることができるといった利点から有用なフレームワークといえる。</p> <p>一方で、経験的研究では包括的業績管理システムが必ずしもポジティブに作用するのではなく、むしろ逆機能的に作用することもまた示されてきた。なぜ、包括的業績管理システムは、ポジティブにもネガティブにも作用するのかについて、設計面に着目した研究群の多くはコンテキスト要因を検討していた。しかしながら、（不確実性などの）</p>				

外部環境要因や戦略については、整合的な結果が得られておらず、残された課題を解決するに至っているとはいえないことを指摘している。他方で組織構造に着目したいくつかの研究からは組織内部の階層関係がコンセンサス欠如の原因を解明するための手掛かりとなる可能性を主張している。

第2章で設計面に着目する一方、第3章では業績管理システムの運用面に着目している。すなわち、包括的業績管理システムの効果を発揮させるような運用方法と、それに反して、逆機能的に作用させてしまうような運用方法が存在し、そうした運用方法の違いが業績管理システムの有効性を享受できる組織とそうではない組織との差であると想定していた。しかしながら、第1章にて指摘しているが、業績管理システムの運用に関する研究群は、運用目的に着目した研究群と手続き・プロセスに着目した研究群とに2分される。そこで第3章では、業績管理システムの運用面に着目した先行研究を網羅的にレビューすることで、業績管理システムの運用を捉える視点やフレームワーク、および業績管理システムの運用の効果について整理し、本研究目的を達成するうえで、採用可能性の高いフレームワークを検討している。レビューの結果、「手続き・プロセス」から運用を捉えた研究群におけるフレームワークを採用することが妥当であることを指摘し、SimonsのLoCフレームワーク(診断的/インタラクティブな運用)の採用可能性が高いことを示している。加えて、既存研究では業績管理システムの効果を左右する要因として、情報の非対称性、相互依存性、権限と責任などにも着目する必要性を指摘している。

第4章の主な目的は、本研究において採用可能性の高い概念フレームワークの検討である。上述した通り、「手続き・プロセス」から捉えた業績管理システムの運用について、先行研究のほとんどが採用しているSimonsのフレームワークであっても、業績管理システムを運用することによるマネジャーに対する影響メカニズムについて、そのすべてを説明することができない可能性がある。そこで、第4章ではケース・スタディによって、業績管理システムの設計と運用との相互作用効果を検討するうえで重要となる要素を検討している。ケース・スタディの結果に基づき、Simonsの診断的/インタラクティブな運用には含まれない検討すべき要素として、情報伝達プロセスにおける公式性(非公式的情報交換)および、情報交換の内容について着目することの重要性を示している。

第5章では、第1章から第4章までの議論を総括し、本研究目的である「どのような業績管理システムをどのように運用することで、全社戦略の(成功裏な)実行へと寄与するのか」の解明に向けて、3つのリサーチ・クエスチョンを提示している。加えて、第3節では、これら3つのリサーチ・クエスチョンに対する解を提示するための研究方法について、その具体的な手続き、内容を説明している。具体的には、本研究で行った3つの郵送質問票調査(在外子会社を対象とした調査、国内子会社を対象とした調査、社内SBUを対象とした調査)についての調査概要、記述統計量を示している。

以上の第5章までに示した本研究のアプローチ、リサーチ・クエスチョンに基づき、第6章から第9章では実証的分析を行っている。

第6章では、特に部分最適問題が顕著に表れる大規模分権的企業の代表例として多国籍企業を対象にRQ1「包括的業績管理システムの効果は、その運用方法(診断的運用あるいはインタラクティブな運用)により異なるのか」について検討している。定量分析の結果、多国籍企業における包括的業績管理システムの効果はその運用方法によって異なることが明らかとなった。具体的には、本社が包括的業績管理システムを診断的に運用することで、在外子会社における全体最適となる意思決定を促進するが、その一方でインタラクティブに運用した場合には、逆機能的に作用してしまう。ここでは、ネガテ

イブな影響が顕現するいくつかの理由（状況）を中心に考察している。第1に、本社による過度な干渉により、結果への圧力が増幅することである。結果に対する圧力が高まることにより、意思決定者は短期的思考に陥り、財務指標で測られる結果以外に関心を向けなくなってしまう可能性が指摘される。第2に、本社から在外子会社に対して提供される情報の過多である。多様な情報が業績管理システムの運用を通じて提供されることで、意思決定者がそれらの情報のすべてを十分に処理することが出来ずにバイアスのかかった意思決定を行ってしまう可能性が指摘される。第3に管理可能性原則の逸脱である。権限と責任の不一致が大きすぎるがゆえに、役割明確性の低下、業績に対するプレッシャーの増長を引き起こし、不適当な意思決定行動が誘引される可能性が指摘される。しかしながら、これらの分析結果は、多国籍企業のみにはか当てはまらない可能性もあるため、他の組織タイプを対象とした分析も求められる。

第6章における限界に加えて、企業グループ、国内子会社を対象とした研究が十分に蓄積されていないことを受けて、第7章では、企業グループ（日本国外に籍を置く親会社を持つ在日完全子会社（在外子会社）、日本国内に籍を置く親会社を持つ国内完全子会社（国内子会社））を対象として、包括的業績管理システムの効果的な運用方法について検討した。特に、業績管理システムの影響について、国内子会社に対する影響と在外子会社に対する影響との比較を中心に検討することで、RQ2「組織タイプの違い（管理対象組織が在外子会社、国内子会社あるいは社内SBUか）によって包括的業績管理システムの効果的な運用方法は異なるのか」に主として取り組んでいる。定量分析の結果、組織タイプ、組織の階層関係によって包括的業績管理システムの効果的な運用方法が異なることが指摘された。具体的には、包括的業績管理システムを診断的に運用することによるポジティブな影響、およびインタラクティブに運用することによるネガティブな影響はともに在外子会社に対してより顕著であることが確認された。他方、（製造・開発に関する）意思決定権限の委譲の程度に着目した追加分析により、上記の結果は、意思決定権限の委譲の程度の高い場合においてより顕著となる。一方で、ここまでは子会社管理において有効となる包括的業績管理システムの運用方法についてのみ言及しているため、社内SBUとの比較分析の必要性も指摘される。

第8章では、特に子会社を対象とした場合と社内SBUを対象とした場合の比較分析を行うことで、RQ2「組織タイプの違い（管理対象組織が在外子会社、国内子会社あるいは社内SBUか）によって包括的業績管理システムの効果的な運用方法は異なるのか」に主として取り組んでいる。分析の結果、組織タイプの違いによって包括的業績管理システムの効果的な運用方法が異なることが明らかとなった。具体的には、子会社に対する包括的業績管理システムは診断的運用が効果的である（全体最適となる意思決定を促進する）一方で、社内SBUに対してはインタラクティブな運用が効果的であることが示された。特に、前章までは組織の階層関係によって包括的業績管理システムを運用することによる影響の強さが異なることを示したが、第8章においては、同様の特徴を持つ業績管理システムを同様に運用しても組織タイプによって影響の正負が反転するほど著しく異なることを示している。

第6章から第8章まで、業績管理システムの運用方法について特にSimonsによる診断的／インタラクティブな運用を援用し、検証を行っている。しかしながら、診断的／インタラクティブな運用という枠組みのみでは、業績管理システムの運用を通じた影響メカニズムについて十分に説明することはできない。こうした限界に対応するため、第9章では、診断的／インタラクティブな運用という枠組みに加えて、非公式的情報交換、および情報交換の内容に着目することで、RQ3「包括的業績管理システムの診断的（あ

るいはインタラクティブな) 運用の効果は、トップ・マネジメントー管理対象組織間の情報伝達プロセスによって異なるのか」について検討している。分析の結果、非公式的な情報交換は、包括的業績管理システムを診断的に運用することによる効果を補完する一方、包括的業績管理システムをインタラクティブに運用することによる効果を阻害してしまうこと、および包括的業績管理システムを診断的に運用する際には、全社戦略に適合的な内容を伝達することで、マネジャーの(全体最適となる)意思決定を促進することが示された。

以上を総合し、本研究の結論、貢献および限界について述べているのが終章である。

本研究における3つのRQに対する解は、次の通りである。

まず、RQ1「包括的業績管理システムの効果は、その運用方法(診断的運用あるいはインタラクティブな運用)により異なるのか」に対する解として、「包括的業績管理システムの効果は、その運用方法(診断的運用あるいはインタラクティブな運用)によって異なる」と提示している。

次いで、RQ2「組織タイプの違い(管理対象組織が在外子会社、国内子会社あるいは社内SBUか)によって包括的業績管理システムの効果的な運用方法は異なるのか」に対する解として、①「包括的業績管理システムの診断的運用は、子会社トップ・マネジメントの全体最適となる意思決定行動を促進する(ポジティブな影響)一方、社内SBUマネジャーの意思決定行動には影響しない」、②「包括的業績管理システムのインタラクティブな運用は、社内SBUマネジャーの全体最適となる意思決定行動を促進する(ポジティブな影響)一方、子会社トップ・マネジメントの全体最適となる意思決定行動を阻害する(ネガティブな影響)」と提示している。

最後に、RQ3「包括的業績管理システムの診断的(あるいはインタラクティブな)運用の効果は、トップ・マネジメントー管理対象組織間の情報伝達プロセスによって異なるのか」に対しては、①「包括的業績管理システムの診断的運用は、トップ・マネジメントーマネジャー間の非公式的情報交換の頻度が高いほど、社内SBUマネジャーの全体最適となる意思決定行動を促進する(ポジティブな影響)一方、インタラクティブな運用は、トップ・マネジメントーマネジャー間の非公式的情報交換の頻度が高いほど、社内SBUマネジャーの全体最適となる意思決定を阻害する(ネガティブな影響)」、②「包括的業績管理システムの診断的運用は、業績管理システムの運用を通じたトップ・マネジメントーマネジャー間の情報交換の内容が全社戦略に適合的な情報である場合、社内SBUマネジャーの全体最適となる意思決定行動を促進する(ポジティブな影響)」の2つの解を提示している。

以上、3つのRQへの解を総合し、本研究では、研究目的「どのような業績管理システムをどのように運用することで、全社戦略の(成功裏な)実行へと寄与するのか」に対して、「大規模分権的組織において、包括的業績管理システムは、意思決定者に必要十分な情報を与え、かつ、その情報伝達プロセスにおいて過度な干渉とならないような運用方法によって、マネジャーによる全体最適となる意思決定行動を促進する」と結論づけている。

本研究の貢献は以下の通りである。

第1に、業績管理システムの設計と運用との相互作用効果について経験的証拠を伴って示した点があげられる。業績管理システムの設計に着目した研究群および運用に着目した研究群はどちらも一側面にのみ着目し、ほとんどの場合、業績管理システムが設計され、それが実際に運用されるといったプロセスは無視されてきた。対して本研究では、両側面を統括的に捉え、両者の相互作用効果を検討することで、業績管理システムの設

計上の特徴に適合するような運用方法が存在することを示した。加えて、包括的業績管理システムの運用方法について、ポジティブな影響のみならず、ネガティブな影響をもたらす運用方法についての経験的証拠も提示している。こうした証拠は、長らく指摘されている先行研究間のコンセンサスの欠如を解消し、その原因を示す意味で、当該研究領域における非常に大きな貢献である。関連して、これまで設計と運用との混同が指摘されてきたが、本研究では先行研究の詳細なレビューに基づき、設計と運用とを類別する基軸を設けたうえで、両側面の関係性を検証した点にも貢献が認められる。

また、本研究では、運用方法について、単に先行研究のフレームワークを援用するにとどまらず、それが業績管理システムの影響メカニズムを十分に説明しうるかを検討し、新たな視点を提供している。これが第2の貢献といえる。本研究では、網羅的なレビューに基づき、業績管理システムの運用方法を検討するうえで **Simons** の示す診断的／インタラクティブな運用のフレームワークが妥当であることを示した。しかしながら、**Simons** のフレームワークには不足点があることもまた先行研究によって指摘されている。加えて、先行研究の多くは特定の局面において業績管理システムを活用しているかを観測するにとどまっている。本研究はこれらの指摘に対して、ケース・スタディを行うことで、不足分を補う重要な要素を抽出している。理論的検討のみならず、実務の観察を経て新たな視点を見出す過程を経ることで、机上の空論とならない、実務に対する貢献可能性の高い知見を提供している。

第3の貢献として、業績管理システム研究のみならず、**MCS** 研究への貢献があげられる。上述した **Simons** のフレームワークは、**MCS** 研究全体として援用されることの多いフレームワークである。しかしながら、**Simons** は4つのレバーについて、ポジティブなコントロールとネガティブなコントロールに2分しており、先行研究の多くはこれを支持するように、診断型コントロール・システムによるネガティブな影響、インタラクティブ・コントロール・システムによるポジティブな影響を示してきた。加えて、**Simons** が伝統的なマネジメント・コントロールを診断型コントロール・システムとし、それを（垂直的に）展開させた新たなコントロールとしてインタラクティブ・コントロール・システムを提唱していることから、インタラクティブ・コントロール・システムに関する研究が盛んにおこなわれる一方、診断型コントロール・システムについて詳細には検討されてこなかった。対して本研究は、診断型コントロール・システム（業績管理システムの診断的運用）のポジティブな側面、およびインタラクティブ・コントロール・システム（業績管理システムのインタラクティブな運用）のネガティブな側面について言及し、経験的証拠を提示している。特に、診断型（インタラクティブ）コントロール・システムがなぜ、ポジティブ（ネガティブ）な影響をもたらすのかについて本研究によってもたらされた知見は、**MCS** 研究において今後当該フレームワークを援用するうえで相当の影響を与える。

第4に、3つの組織タイプを考慮することで、どのような組織において、どのような業績管理システムをどのように運用することが有効かについて解明した。業績管理システムを含めた **MCS** と組織コンテキストとの関係性はコンティンジェンシー理論をベースとした研究を中心に古くから行われており、とりわけ近年では、コンフィギュレーション・アプローチによりコントロール・システムの特徴を類型化することでより厳密な理論の構築を目指す研究が行われてきた。しかしながら、業績管理システムの設計と運用との組み合わせについては十分に検討されていなかった。一方で本研究では、在外子会社、国内子会社、および社内 **SBU** を対象とした調査を行い、3つの異なる組織タイプそれぞれにおける包括的業績管理システムの効果的な運用方法を提示した点で先行研究

からの発展が認められる。さらに、本研究により包括的業績管理システムの効果的な運用方法が組織タイプによって異なることが明らかとなったことは、既存研究では解明されていない本研究による新たな知見の提供であり、実務への貢献も大きい。

参考文献

Johnson, T. H., and Kaplan, R. S. 1987. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press (鳥居宏史訳. 1992. 『レレバンス・ロスト：管理会計の盛衰』白桃書房) .

Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA (中村元一・浦島史恵・黒田哲彦訳. 1998. 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部) .

Simons, R. 2000. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall (伊藤邦雄監訳. 2003. 『戦略評価の経営学：戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社) .