

令和 6 年 6 月 20 日現在

機関番号：12101

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2021～2023

課題番号：21K20132

研究課題名（和文）人的サービス業のための促進と制約によるコントロール

研究課題名（英文）Enabling and coercive control for human service industry

研究代表者

豊崎 仁美（Toyosaki, Hitomi）

茨城大学・人文社会科学部・講師

研究者番号：90913179

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、現場従業員の能力を引き出すマネジメントコントロールシステムの在り方を探索するために、促進的組織理論を用いて、業績評価システム(PMS)がイネープリングの形で利用されている場合に、現場レベルのチーム学習行動およびチームの有効性に与える影響を明らかにした。主な発見として、イネープリングPMSの全体透明性という特性の重要性が示された。自社の戦略の理解や自分の仕事が組織全体の中でどのような位置づけにあるのか、また自分の仕事ぶりが、上流や下流にどのような影響を与えるかといった情報を現場従業員に提供するようにPMSを設計し、活用することが重要であることを示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、組織目標を達成するためには、非管理職である現場従業員の動機づけも重要であることが認識されているにもかかわらず、現場従業員を対象とした研究が不足していること、また現場従業員の能力を積極的に活かす可能性があるイネープリングPMSに着目して研究を進めた。研究が不足しているイネープリングPMSの現場従業員に対する影響のギャップを埋めることで学術的な貢献を果たした。またどのような情報を現場従業員に提供することが現場のチームのパフォーマンスを高めることにつながるのかに関する知見を提供することで企業実務への貢献を果たした。

研究成果の概要（英文）：This study aims to explore the design of management control systems that can harness the capabilities of frontline employees. Utilizing enabling organizational theory, it elucidates the impact of using performance measurement systems (PMS) in an enabling manner on team learning behaviors and team effectiveness at the frontline level. The main finding highlights the importance of the characteristic of global transparency in enabling PMS. It underscores the significance of designing and utilizing PMS to provide frontline employees with information about their understanding of the company's strategy, their position within the organization, and the impact of their work on upstream and downstream processes.

研究分野：マネジメント・コントロール

キーワード：マネジメント・コントロール イネーブルコントロール チーム学習 組織パフォーマンス

## 様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

日本企業には生産性が低いという課題がある。生産性を高めるには、顧客ニーズの変化を汲み取り、顧客に価値を提供し続けることで、売上の増加を図らなければならない(Zollo & Winter, 2002; Bocken & Geradts, 2020)。顧客ニーズの充足は、「顧客に接する現場従業員(以下、現場従業員)」の新たな機会や脅威に対する洞察を基盤とする(Vogus & Rerup, 2018)。そのため、現場従業員に権限を委譲し、彼らがアイデアを出し合い生産性の向上を図ることが求められる。

上述の問題意識のもと、申請者は、院進学後一貫して、「現場従業員に大幅な裁量を与えながらも、彼らの行動が組織の目指す方向と整合的なものになるよう促すコントロールとはどのようなものか」という問いに取り組んできた。そのなかで、現場従業員の主体性を促進すること、およびその主体性が組織の目指す方向性と合致するようにする制約の力のバランスがポイントであることが分かった。しかし、そのようなコントロールが、組織業績を高めるのが量的に明らかになされていないという問題がある。

### 2. 研究の目的

イネープリング組織理論(Adler and Borys, 1996)を用いて、イネープリング業績評価システム(以下、イネープリング PMS)と現場レベルのパフォーマンスの関係を明らかにすることで

### 3. 研究の方法

日本企業に勤める非管理職である現場従業員を対象としたアンケート調査データを PLS-SEM を用いて検証する。

### 4. 研究成果

#### (1) イネープリング PMS とチームパフォーマンスの関係

イネープリング PMS の 4 つの設計特性のうち、全体透明性だけがチームの有効性と正の関係にあることが示された。一方で、他の 3 つの特性、すなわち内部透明性、修復性、柔軟性、はチームの有効性との有意な関連が見当たらなかった。この結果から次のことが明らかになった。まず、全体透明性というイネープリング PMS の設計特性の重要性が明らかになったことである。この結果は、成功するチームには、適切な情報基盤が必要であるという指摘(Scott and Tissen 1999)に対して、その情報とは具体的にどのようなものに示唆を与えるものである。全体透明性は、従業員が仕事における広い文脈を理解できる情報(Wouters & Widerom, 2008)であり、具体的には、自社の戦略の理解や自分の仕事が組織全体の中でどのような位置づけにあるのか、また自分の仕事ぶりが、上流や下流にどのような影響を与えるかといった情報である。チームが有効に機能する MCS を設計するためには、全体透明性に関連する情報をチームメンバーに適切に提供することが重要であることを示したことは会計文献に貢献しているといえる。

#### (2) イネープリング PMS とチーム学習行動の関係

イネープリング PMS の 4 つの設計特性のうち、全体透明性と柔軟性がチーム学習行動と正の関係にあることが示された。一方で、内部透明性と修復性はチーム学習行動との有意な関連が見当たらなかった。柔軟性は、チーム学習行動に対して最も強い影響を与えていることが明らかになった。柔軟性は、PMS によって従業員がデータベースからさまざまな集計を自ら作成できる環境となっているのか、専門家のアドバイスを含み多様な情報にアクセスすることができる状態があるのかを表す設計特性である。チームの有効性との関連は見出されなかったものの、チーム学習行動を促す設計特性であるという発見は、示唆をもたらす。チーム学習行動はチーム有効性以外の成果(例えば、innovative behavior, creativity)との関連が指摘されている。したがって、柔軟性は、チーム学習行動を高めることを介して、チーム有効性以外の成果との関連が期待される。

#### (3) チーム学習行動の媒介効果

全体透明性とチームの有効性の関係は、チーム学習行動によって部分媒介されることが示された。これは IPO フレームワークに従うと、イネーブルコントロールの全体透明性という特性が、チーム内の相互作用を促進する先行要因と位置づけられることを意味する。先行研究において PMS は学習行動を促進する主要な要因として認識されてきた。ただし注意すべき点は、管理会計研究では、マネジャーの学習行動を引き出すことを明示的ではないものの意図していたと考えられ、PMS が一般従業員レベルでのチーム学習行動にどのような影響

を与えるかは明らかにされていない。本研究では、これまでのこの限界を超えて、一般従業員のチーム学習行動を動機づける要因は PMS の全体透明性であることを示したことに意味がある。マネジャーの動機づけと一般従業員の動機づけは、関心や責任が異なることから同じとは限らない。一般従業員の動機づけにおいて、組織全体における自身の仕事の位置づけを知ることは特に重要であると結論づけられる。

< 引用文献 >

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89.
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range planning*, 53(4), 101950.
- Scott, T. W., & Tiessen, P. (1999). Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and society*, 24(3), 263-285.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 488-516.
- Vogus, T. J., & Rerup, C. (2018). Sweating the “small stuff”: High-reliability organizing as a foundation for sustained superior performance. *Strategic organization*, 16(2), 227-238.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 豊崎仁美	4. 巻 69
2. 論文標題 マネジメントコントロール・構造的エンパワメント・心理的エンパワメントの関係：研究課題の導出	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経営論集	6. 最初と最後の頁 209-229
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Toyosaki Hitomi	4. 巻 24
2. 論文標題 The effect of enabling performance measurement systems on team learning behaviour and team effectiveness	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 Corporate Governance: The International Journal of Business in Society	6. 最初と最後の頁 919 ~ 938
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1108/cg-09-2023-0390	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------