

変貌する経済と新たな価値の模索

慶應義塾大学大学院商学研究科
2018年度学事振興資金成果論集

まえがき

日 高 千 景

今日の経済社会は、国際情勢の動向・技術の急速な進化など様々な要因の影響を不断に受けながら変貌を続けている。このような経済の中にある経済主体には、それぞれが直面している課題を正しく捉え、新たに追求・創造すべき価値とは何かを模索し、それを実現するための方法を考究していくことが求められる。このような問題について、商学研究科を構成する多様な学問分野からアプローチし、視点や手法の異なる分野間で相互に理解を深めながら、研究成果を広く発信していくことが本研究の目的である。

本研究は以下に示す7つの個別研究課題プロジェクトから構成され、そのほとんどに複数名の大学院生が参加し、それぞれの課題に取り組んだ。この成果論集は、各プロジェクトにおいて生み出された成果の中から論文一篇ずつを選び収録したものである。

第1のプロジェクトは「競争下のイノベーションとマーケティング」（代表者：小野晃典）であり、この成果論集には“The Mediating Effect of Photo-taking Involvement on Photo Sharing and Travel Engagement and Enjoyment”（著者：王咏奕）が収録されている。同研究は、ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）を介しての写真のシェアと旅行の楽しみ（エンゲージメント）の関係に着目している。具体的には、SNS上での口コミ発信行動を達成しようとするプロセスにおいて、人が楽しみを低下させるという現象がどのような条件下で生じるのかを実験を通じて明らかにした。

第2のプロジェクトは「消費者とコミュニティの創造性」（代表者：濱岡豊）であり、ここでは「紐帯の強さのクチコミ発信の論理性と自信度に及ぼす影響」（著者：馮昕）が収録されている。同研究は、SNSにおける紐帯の強さが口コミ言語の論理性と自信度に及ぼす影響を明らかにすることを目的としている。まず主観的な視点から、紐帯の強さが自己評価による言語の論理性と自信度に与える影響についての仮説を設けて実験を実施した。また、客観的な視点から、LIWC という英語の自然言語処理アルゴリズムによって消費者レビューの論理性と自信度を測定し、自己評価による言語スタイルの客観的なテキストベースの言語スタイルとの関係を探索した。

第3のプロジェクトは「消費者によるマーケティング価値の認識と購買行動」（代表者：高橋郁夫）であり、ここでは“The Role of Actor Engagement in Experience Value Co-creation”（著者：徐欣玥）が収録されている。これは、サービスドミナントロジックを理論的背景として、フリマアプリを介した消費者間の取引に着目した研究である。フリマアプリにおける売り手および買い手それぞれの立場から、アクター・エンゲージメントを説明変数とし、経験価値を被説明要因とする因果モデルを構築し、消費者アンケート調査データを用いて統計テストを行っている。その結果、エンゲージメントの種類によって、エンゲージメントが経験に与える影響が異なることが明らかとなった。

第4のプロジェクトは「日本企業における経営管理手法の活用実態の変容」（代表者：吉田栄介）であり、ここでは「コストマネジメントに活用される原価情報の品質 ―工場内アンケート調査に基づく考察―」

(著者：岩澤佳太)が収録されている。同研究は、コストマネジメントに活用される原価情報の特性を解明することを目的としている。まず原価情報品質のフレームワークを援用し、原価情報に求められる特性の網羅的かつ体系的測定を可能とした。加えて、生産部門のマネジャーを対象とした工場内アンケート調査を実施した。その結果、原価情報の活用にあたっては、先行研究が焦点を当ててきた正確性を含む固有品質次元よりも表現・文脈品質次元が優先されることや、固有品質次元は、必要条件であるが十分条件ではないことなどが明らかになった。

第5のプロジェクトは「急速な市場環境の変化に対応する管理会計システム」(代表者：横田絵理)であり、ここでは「マネジャー行動に対する業績管理システムの運用の効果」(著者：鬼塚雄大)が収録されている。同研究は、業績管理システム(PMS)の運用方法に着目し、それが事業部マネジャーの心理的エンパワメント、および事業部のパフォーマンスに与える影響について、探索的に明らかにすることを目的としている。2018年2月実施のサーベイ調査をもとにした分析および考察の結果、PMSの運用方法によって組織におけるPMSの効果が異なる可能性が示された。特に、PMSを通じて共有される情報の共通理解を促すようなPMSの運用方法をトップ・マネジメントがとることにより、マネジャーの心理的エンパワメントを向上させることが示唆された。

第6のプロジェクトは「経済変貌と新たな価値の模索における企業組織のあり方」(代表者：佐藤和)であり、ここでは「従業員の『働きがい』を、倫理マネジメントのあり方から考える」(著者：本橋潤子)が収録されている。本研究は、2000年代以降、日本の企業において課題となり推進されてきた企業倫理が、その担い手でもある従業員にとってどのような意味をもつのかを探究しようとするものである。この問いに答えるため、企業倫理を「経営トップ及び中間管理者の倫理的リーダーシップ」、「組織の倫理風土と職場風土」、「個人の倫理性」の3つの要素からなるフレームワークで捉え、従業員にとっての意味を「仕事の意味深さ(Meaningful Work)」に主眼を置きつつ「職務満足」をも含めた「働きがい」とし、前者から後者への影響を考察した。

第7のプロジェクトは「変貌する経済における人的資源管理」(代表者：八代充史)であり、ここでは「個別組織における人事制度の決定要因 ～QCA(質的比較分析)を用いた制度ロジックの影響分析を中心に～」(著者：角直紀)が収録されている。同研究は、企業における人事制度が同型化の圧力を受けて普及しながら、個別組織においては異質性が確認されることに着目し、異質性の決定要因を明らかにすることを目的としている。具体的には、商業ロジックと福祉ロジックが競合するハイブリッド組織である在宅介護業界各社におけるコア人材の育成・確保に向けた人事制度の実態を、質問紙調査とインタビュー調査によって明らかにし、「制度ロジック」の状況が各社の人事制度の多様性に影響を与えていることを、QCAの手法を用いて検証した。

それぞれの個別研究課題プロジェクトからは多くの研究成果が生み出され、既に国内外の学会等で発表されたものもあれば、完成度を高めるための努力が続けられているものもある。この成果論集に収録された論文もまた、学術雑誌への収録等を目指して、今後それぞれの著者によって加筆修正が行われる場合がある。それゆえ、引用を希望する場合には、事前に著者までご連絡いただくようお願いしたい。

目 次

Yong-Yi Wang ‘The Mediating Effect of Photo-taking Involvement on Photo Sharing and Travel Engagement and Enjoyment’	1
(小野 晃典 プロジェクト「競争下のイノベーションとマーケティング」)	
馮 昕「紐帯の強さのクチコミ発信の論理性と自信度に及ぼす影響」	11
(濱岡 豊 プロジェクト「消費者とコミュニティの創造性」)	
徐 欣玥 ‘The Role of Actor Engagement in Experience Value Co-creation’	21
(高橋 郁夫 プロジェクト「消費者によるマーケティング価値の認識と購買行動」)	
岩澤 佳太「コストマネジメントに活用される原価情報の品質 —工場内アンケート調査に基づく考察—」	43
(吉田 栄介 プロジェクト「日本企業における経営管理手法の活用実態の変容」)	
鬼塚 雄大「マネジャー行動に対する業績管理システムの運用の効果」	57
(横田 絵理 プロジェクト「急速な市場環境の変化に対応する管理会計システム」)	
本橋 潤子「従業員の『働きがい』を、倫理マネジメントのあり方から考える」	68
(佐藤 和 プロジェクト「経済変貌と新たな価値の模索における企業組織のあり方」)	
角 直紀「個別組織における人事制度の決定要因 ～QCA(質的比較分析)を用いた制度ロジックの影響分析を中心に～」	90
(八代 充史 プロジェクト「変貌する経済における人的資源管理」)	

The Mediating Effect of Photo-taking Involvement on Photo Sharing and Travel Engagement and Enjoyment

Yong-Yi Wang

<Abstract>

Previous research has found that taking photos during travel for the purpose of sharing with others via SNS (social networking sites) induces self-presentational concerns and decreases consumer engagement and enjoyment. However, they tended to use a narrow definition of consumer engagement and enjoyment. While some travelers are reluctant photo takers, others place great importance on photo taking. Hence, immersion in taking and sharing photos as an important aspect of the travel experience as a whole for the former travelers should be considered a positive form of consumer engagement. To address these deficiencies, this research explores the possibility of taking photos can increase consumer engagement and enjoyment by identifying three moderating factors of the causal relationships between them: (1) the level of photo-taking involvement, (2) the existence of a photo-sharing task, and (3) the photo-sharing opponents.

<Keywords>

Travel experience, Hospitality, Photo-taking involvement, SNS, Consumer engagement, Consumer enjoyment

Introduction

The activities of sightseeing and tasting local foods bring enjoyment to travelers. It has been found that such enjoyment is heightened if the traveler is accompanied by companions (cf. Lambert, Gwinn, Baumeister, Strachman, Washburn, Gable and Fincham 2013). Intuitively, the actual presence of a travel companion may not be necessary. The sharing of sightseeing photos and travel stories via social networking sites (SNS) may also serve to enhance travelers' enjoyment (cf. Dehl, Zauberger, and Brasch 2016). Despite the potential positive effect of taking photos to share upon travel enjoyment, the latest research found that taking photos with a goal to share induces self-presentational concern and generates disutility, which decreases engagement and enjoyment in turn (Brasch, Zauberger, and Diehl 2018).

Previous studies tended to use a narrow definition of travel engagement and enjoyment limited to sightseeing and local foods tasting experiences. However, in the real world, there are some travelers regarding photo taking and sharing as more important and enjoyable than sightseeing and local foods tasting activities and, as such they may be more inclined to engage in taking and sharing photos instead of sightseeing and local foods tasting. Hence, immersion in taking and sharing photos as an important aspect of the travel experience for those travelers should also be considered a positive form of engagement. The engagement in taking and sharing photos with a positive feeling could enhance enjoyment of the travel

experience as a whole.

To bridge the gap between previous research and the actual behavior of travelers mentioned above, this research explores the possibility of taking photos can increase consumer engagement and enjoyment by identifying the moderating factors of the causal relationships between them.

We conduct three empirical studies to examine the following three moderating factors: (1) the level of photo-taking involvement, (2) the existence of the photo-sharing task, and (3) the photo-sharing opponents. And the results of these studies indicate that the photo-taking task decreases consumer engagement and enjoyment only in the case of low-involvement. Taking photos increases consumer engagement and, in turn, increases consumer enjoyment among consumers with a high level of photo-taking involvement.

Furthermore, we examine the effects of photo-sharing tasks. We compare consumers who take photos and share them via SNS with those who take photos for self-viewing only in terms of the effects of the photo-taking task on consumer engagement and enjoyment. Additionally, we compare consumers who take photos and share them with close friends to those who take photos and share them only with acquaintances.

By identifying the conditions under which the photo-taking task enhances/reduces consumer engagement and enjoyment, this research provides important implications for practitioners regarding how to manage photo-taking behavior to enhance the consumer experience.

Literature Review

Hedonic experience is a fundamental aspect of people's lives and their well-being. One of the main reasons for this is that the experiences are often shared with others and, thus, they contribute to the value and happiness that people derive from their social relationships (Leary and Baumeister 2000). In recent years, experience has been widely shared with others not only through written and verbal communication but also through photos shared via SNS (cf. Diehl, et al. 2016). Therefore, a better understanding of factors that can influence the enjoyment of experiences is important both to consumers who look for happiness and to the companies that create and market such experiences (cf. Diehl et al. 2016).

Recently, the availability of phone with high-quality camera has transformed the way that people share their experience with others. Photo sharing has become a daily and prevalent activity for millions of people. Therefore, increasing numbers of studies have examined the effects of the photo-taking task on consumer engagement in and enjoyment of the experience. Previous studies have contended that photo taking increases engagement because it requires attention being directed toward the experience that the person wishes to capture, and then it focuses attention on the positive aspects of the experience (Dehl et al. 2016). Early studies have also demonstrated that photo taking enhances enjoyment across a broad range of experiences (e.g., bus tours, meals, museum visits), and they identified engagement as a relevant process that influences whether photo taking increase or decrease enjoyment (Csikszentmihalyi 1997; Higgins

2006).

In contrast, the latest research has found that compared to taking photos to preserve one's memories, taking photos with the intention to share them with others is more than likely to trigger self-presentational concern and thus decrease engagement in and enjoyment of positive experiences (Brasch et al. 2018). However, previous research has tended to use a narrow definition of consumer engagement and enjoyment limited to sightseeing and local foods tasting experiences.

Study 1: Photo-taking involvement as a moderating factor

Hypotheses

Study 1 was designed to examine the level of photo-taking involvement as a moderating factor. Previous research has contended that photo taking decreases consumer engagement and enjoyment, particularly in the case of consumers with the goal to share the photos via SNS. In the experiment, participants were asked to watch a sightseeing video and take share-worthy photos by capturing scenes from the video. The results showed that the levels of engagement and enjoyment perceived by those participants with the goal to share the taken photo were lower than those perceived by those participants who were taking photos only for self-viewing (Brasch et al. 2018). These findings can be explained based on the Information Processing Theory (Bettman 1979) as follows, due to limitations on motivations and/or abilities for processing information, engaging in taking photos consumes a considerable amount of the competence for information processing for the travel experience as a whole. Thus, the participants in the experiment reported that they enjoyed the sightseeing video less because the video-watching (virtual sightseeing) task was interrupted by the photo-taking task. However, consumers in the real world rate the whole travel experience including sightseeing and taking photos. Hence, the laboratory experiment conducted by previous research has failed to measure accurately the degrees of consumer engagement and enjoyment.

Some consumers in the real world are more involved in taking photos than in sightseeing. Such highly-involved photo-taking consumers might find it difficult to engage in and enjoy the experience if photo taking were prohibited. The difference between the participants in previous research and such consumers lies in their level of photo-taking involvement, i.e., the level of importance that they give to taking photos. If photo taking is regarded as less important and even troublesome, then it decreases consumer engagement and enjoyment. In contrast, if photo taking is regarded as important and pleasurable, then the task promotes consumer engagement and enjoyment. Thus, we have proposed Hypotheses 1a and 1b as follows:

H1: Unlike consumers who do not regard photo taking as an important aspect of experiences, consumers who regard photo taking as important are more likely to (a) engage in and (b) enjoy the experience if they face a photo-taking task than if they face no photo-taking task.

Methods

A total of sixty-five university students (55% female; $M_{age}=21$) at a university participated in the experiment. Like previous research (Brasch et al. 2018), all participants were exposed to a three-minute video of a walking tour through Rome and were asked to imagine that they were actually there, participating in the tour. While they were watching the video, all participants were asked to take photos.

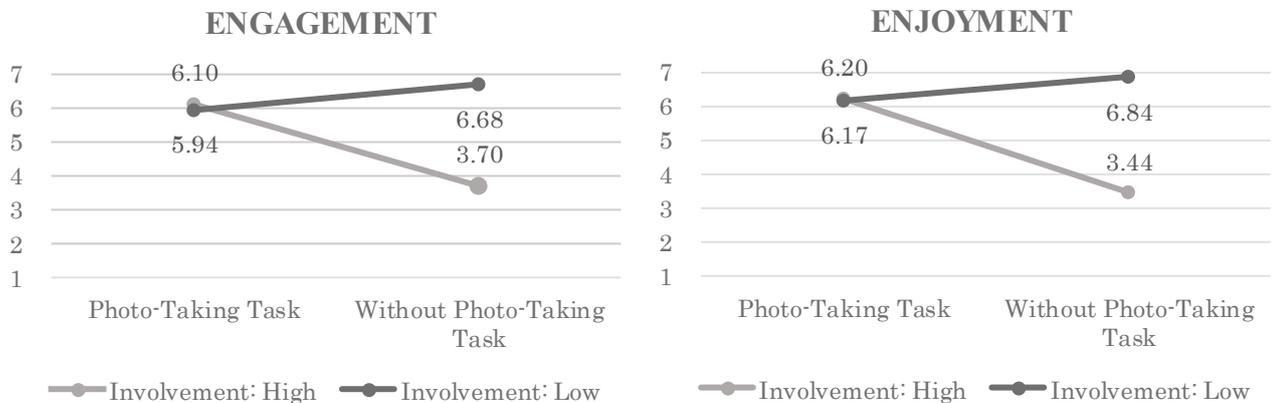
We used a 2 (photo-taking involvement: high vs. low) \times 2 (photo-taking task: yes vs. no) experimental design. Participants were randomly assigned to one of four groups as follows: (1) sixteen participants were asked to imagine that they found it important in their life to take photos (involvement: high) and, therefore, took photos during the experience (task: yes); (2) sixteen participants were asked to imagine that they found it important in their life to take photos (involvement: high), but they were not able to take photos during this particular experience; (3) sixteen participants were asked to imagine that they did not regard photos taking as important in their life (involvement: low), but they were obliged to take some photos because their “friends” expected them to do so; and (4) seventeen participants were asked to imagine that they did not regard photos taking as important in their life (involvement: low), and they did not take photos this time even if their “friends” expected them to do so.

Immediately after watching the video, participants were asked to answer two items on enjoyment and two items on engagement. All items were utilized from previous research (Brasch et al. 2018). The results of the manipulation check indicated that participants in Groups (1) and (2) regarded photo-taking as important and joyful ($M=6.51$, $SD=0.84$), while participants in Groups (3) and (4) regarded photo-taking as less important and troublesome ($M=2.33$, $SD=0.69$, $t=-21.99$, $p=0.01$). In addition, all participants in Groups (1) and (3) took ten pieces of photos in average and, thus, there were no participants to be excluded from the sample data-set.

Results

The results of the analysis are shown in Fig. 1.

Figure 1. The Results of Study 1



Engagement. Consistent with our predictions, a two-way ANOVA test revealed an interaction effect of photo-taking involvement and the existence of the photo-taking direction to consumer engagement in the travel experience as a whole ($F=26.37, p<0.01$). The simple main effect of the photo-taking task in the case that the task was regarded as important was significant ($F=67.72, p<0.01$). Participants who regarded the photo-taking task as important were more likely to engage in the travel experience if they faced the photo-taking task than if there were no photo-taking task. The simple main effect of the photo-taking task in case that the photo-taking task was not regarded as important was insignificant ($F=1.17, p>0.01$). Thus, Hypothesis 1a is supported.

Enjoyment. There was the interaction effect of photo-taking involvement and the existence of the photo-taking task not only on engagement, but also on enjoyment of the travel experience as a whole ($F=40.89, p<0.01$). The simple main effect of the photo-taking task in the case that the task was regarded as important was significant ($F=16.7, p<0.01$). Participants who regarded the photo-taking task as important were more likely to enjoy the travel experience if they faced the photo-taking task than if there were no photo-taking task. The simple main effect of photo-taking task in the case that photo taking is not regarded as important was not significant ($F=2.1, p>0.10$). Thus, Hypothesis 1b is supported.

Study 2: Photo sharing as a photo taking goal

Hypotheses

Study 2 was designed to examine the existence of the photo-sharing task as a moderating factor. Previous research has also argued that the extent to which the photo-taking task reduces consumer engagement and enjoyment depends on whether the photo-taking goal is to share them via SNS or whether they were intended only for self-viewing. According to Brasch et al. (2018), the photo-taking task is more likely to decrease engagement and enjoyment when the photo-taking goal is to share than when it is they are intended only or self-viewing.

However, as mentioned above, previous research has only assumed that consumers who regard photo taking as a less important and a bothersome task would engage in and enjoy the experience less if the photo-taking goal is to share. As for consumers who regard photo taking as important and pleasurable, the levels of engagement and enjoyment would be high when there is a photo-taking task and the photo-taking goal is to share them. Thus, we propose the following hypotheses.

H2: Unlike consumers who do not regard photo taking as an important aspect of experience, consumers who regard photo taking as important are less likely to (a) engage in and (b) enjoy the experience if they face a photo-sharing task than if they take photos solely for the purpose of self-viewing.

Methods

Study 2 was designed to examine the existence of the photo-sharing task as a moderating factor. We used a 2 (photo-taking involvement: high vs. low) \times 2 (photo-sharing task: yes vs. no) experimental design. A total of one hundred fifty six university students (55% female: $M_{\text{age}} = 21$) were randomly assigned to one of four groups, (1) thirty-nine students were asked to imagine that they found it important in their life to take photos (involvement: high) and, therefore, took photos during the experience and share them via SNS (task: yes); (2) thirty-nine students were asked to imagine that they found it important in their life to take photos (involvement: high) and took photos during the experience for self-viewing but not to share them with their “friends” via SNS (task: no); (3) thirty-nine students were asked to imagine that they did not regard photo taking as important in their life (involvement: low), but they took and shared some photos because their “friends” expected them to do so (task: yes); and (4) thirty-nine students were asked to imagine that they did not regard photo taking as important in their life (involvement: low), and they took some photos, but they did not share them even if their “friends” expected them to do so.

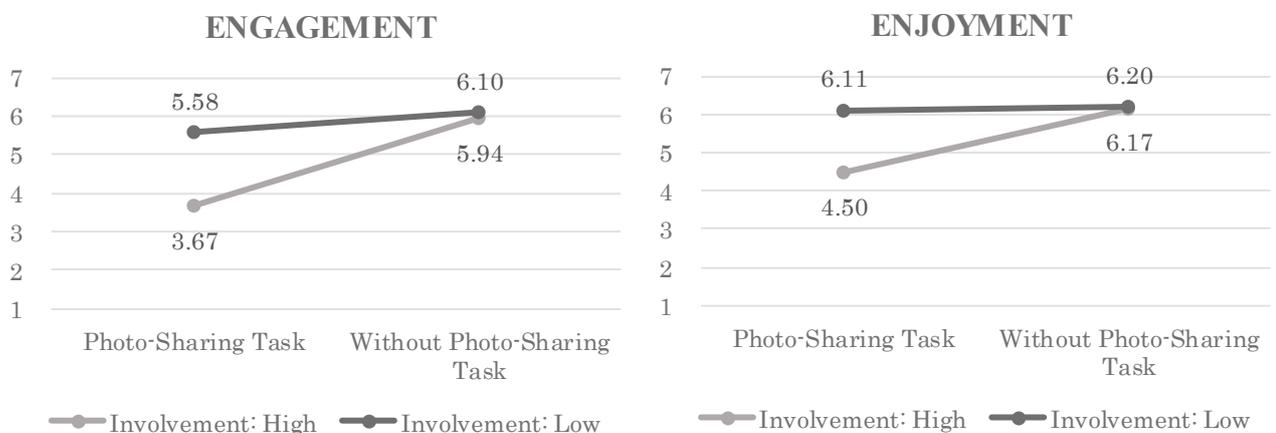
The participants received the same photo-taking involvement instructions as in Study 1. Those participants in the no-photo-sharing groups were asked to take photos using their cellphone camera for the self-viewing purpose, while those participants in the photo-sharing group received instructions to take photos using their cellphone camera and imagine that they were taking the photos for sharing via SNS.

The results of the manipulation check indicated that participants in Groups (1) and (2) regarded photo taking as important and joyful ($M=6.71$, $SD=0.84$), while participants in Groups (3) and (4) regarded photo taking as less important and troublesome ($M=2.5$, $SD=0.35$, $t=-19$, $p=0.01$). In addition, all participants in Groups (1) and (3) took ten pieces of photos in average and thus, there were no participants to be excluded from the sample data.

Results

The results of the analysis are shown in Fig. 2.

Figure 2. The Results of Study 2



Engagement. Consistent with our predictions, a two-way ANOVA test revealed an interaction effect of photo-taking involvement and the existence of the photo-taking direction to consumer engagement in the travel experience as a whole ($F=16.12, p<0.01$). The simple main effect of the photo-sharing task in the case that photo taking was regarded as important was significant ($F=21.1, p<0.01$). Participants who regarded photo taking as important were more likely to engage in the travel experience if they took photos only for self-viewing than if they faced a photo-sharing task. The simple main effect of the photo-taking task in the case that the photo-taking task was not regarded as important was insignificant ($F=1.12, p>0.01$). Thus, Hypothesis 2a is supported.

Enjoyment. A two-way ANOVA test revealed an interaction effect of photo-taking involvement and the existence of the photo-sharing task to consumer engagement in the travel experience as a whole ($F=14.51, p<0.01$). The simple main effect of the photo-sharing task in the case that the task was regarded as important was significant ($F=30.96, p<0.01$). Participants who regarded the photo-taking task as important were more likely to enjoy the travel experience as a whole if they took photos only for self-viewing than if they faced the photo-sharing task. The simple main effect of the photo-sharing task in the case that the photo-taking task was not regarded as important was insignificant ($F=1.2, p>0.01$). Thus, Hypothesis 2b is supported.

Study 3: Photo-taking involvement and photo-sharing audience

Hypotheses

Study 3 was designed to examine the opponents of photo-sharing audience as a moderating factor. Based on the Impression Management Theory (Baumeister and Jones 1978; Leary, Nezlek, Downs, Radford-Davenport, Martin and McMullen 1994), consumers are less likely to manage their impressions if the opponents of photo-sharing audience are made up of close friends because close friends have already formed impressions of the consumers. In contrast, consumers are more likely to manage their impressions if the opponents of photo-sharing audience are made up of acquaintances because impression management is more effective in this context. Given that impression management is important for the consumer, it can affect the level of engagement in the travel experience and, thus, the level of enjoyment (Leary et al. 1994).

Thus, we proposed the following hypothesis:

H3: Both consumers who do not regard photo taking as an important aspect of experiences and consumers who regard photo taking as important are more likely to (a) engage in and (b) enjoy the experience if they should share the photos with close friends than if they should share them with acquaintances via SNS.

Methods

We used a 2 (photo-taking involvement: high vs. low) \times 2 (audience of photo-sharing: close friends

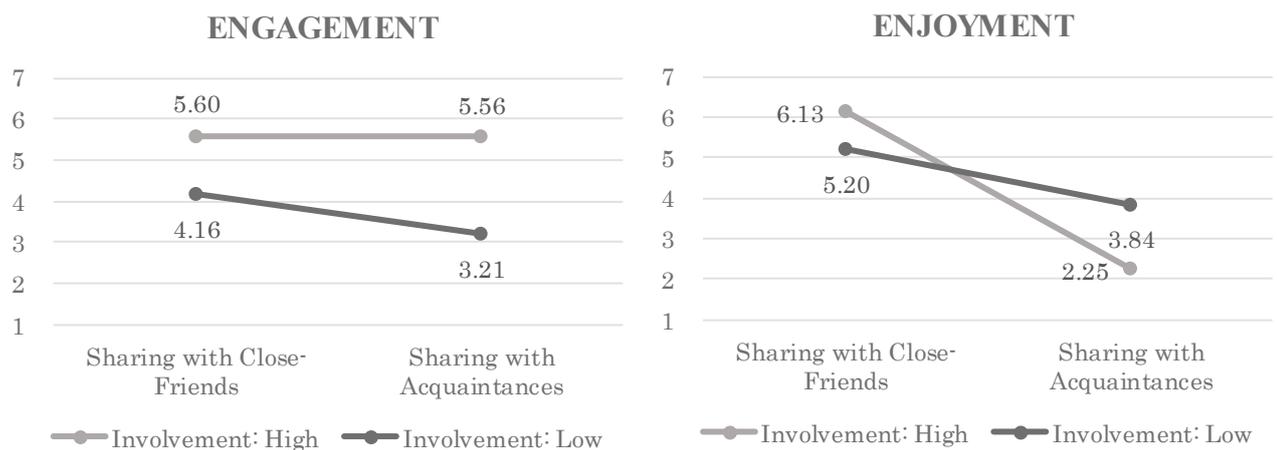
vs. acquaintances) experimental design. A total of one hundred and fifty six university students (55% female: $M_{age} = 21$) were randomly assigned to one of four groups, as follows (1) thirty-nine students were asked to imagine that they found it important in their life to take photos (involvement: high) and, therefore, took photos during the experience and shared them with close friends (photo-sharing audience: close friends); (2) thirty-nine students were asked to imagine that they found it important in their life to take photos (involvement: high) and took photos during the experience and shared them with all of their “friends” via SNS (audience: acquaintances); (3) thirty-nine students were asked to imagine that they did not regard photo taking as important in their life (involvement: low), but they took and shared some photos with their “close friends” because their “close friends” expected them to do so (audience: close friends); and (4) thirty-nine students were asked to imagine that they did not regard photo taking as important in their life (involvement: low), but they took photos and shared them with all of their “friends” via SNS because their “friends” expected them to do so (audience: acquaintances). Participants also received the same photo-taking involvement instructions as in Study 1 and Study 2.

The results of the manipulation check indicated that participants in Groups (1) and (2) regarded photo taking as important and joyful ($M=6.72$, $SD=0.73$), while participants in Groups (3) and (4) regarded photo taking as less important and troublesome ($M=2.4$, $SD=0.35$, $t=-19$, $p=0.01$). In addition, all participants in all of the Groups took ten pieces of photos in average and thus, there were no participants to be excluded from the sample data.

Results

The results of the analysis are shown in Fig. 3.

Figure 3. The Results of Study 3



Engagement. A two-way ANOVA revealed an interaction effect of photo-taking involvement and the photo-sharing task on engagement in the travel experience as a whole ($F=12.13$, $p<0.01$). The simple main effect of photo-sharing in the case that taking photos was regarded as important was significant ($F=5.12$, $p<0.05$). Participants who regarded photo taking as important were more likely to engage in the travel experience if they shared the photos via SNS with close friends than if they shared them with acquaintances. The simple main effect of photo-sharing task in case that photo taking was regarded as unimportant was also significant ($F=7.81$, $p<0.01$). Thus, hypothesis 3a is supported.

Enjoyment. There was also an interaction effect of photo-taking involvement and the photo-sharing task on enjoyment of the travel experience as a whole ($F=35.19$, $p<0.01$). The simple main effect of photo-sharing task in the case that taking photos was regarded as important was significant ($F=16.71$, $p<0.01$). Participants who regarded taking photos as important were more likely to enjoy the travel experience if they shared the photos with close friends than if they shared them with acquaintances via SNS. The simple main effect of photo-sharing task in the case that taking photos was regarded as unimportant was also significant ($F=12.43$, $p<0.01$). Thus, Hypothesis 3b is supported.

General Discussion

Theoretical Contributions and Managerial Implications

This paper proposed and tested a set of hypotheses describing both positive and negative relationships between the photo-taking task and consumer engagement and enjoyment with the following factors as moderators of the relationships: (1) the level of photo-taking involvement, (2) presence of a photo-sharing task, and (3) the photo-sharing audience. The results of our experiments showed that, in agreement with previous studies, taking photos had a negative impact on engagement in and enjoyment of the travel experience if the consumer had low involvement in taking photos or, in other words, he/she regarded taking photos as a bothersome obligation. However, if the consumer was highly involved in taking photos during the experiences, taking photos had positive impacts on consumer engagement and enjoyment. Moreover, positive impacts of taking photos on engagement and enjoyment was increased by photo sharing, particularly by photo sharing with close friends as opposed to acquaintances.

Previous research has implied that travel agencies and travel destination managers should be concerned that travelers' photo-taking behavior might decrease engagement in and enjoyment of the travel experience with the burgeoning popularity of SNS. However, based on the findings of the present study, this is true only for travelers with a low level of involvement in taking photos. Travel agencies and travel destination managers should provide travelers who are highly involved in photo taking during their travel experiences with more opportunities for taking better photos, e.g., by suggesting the best places for taking photos. With regard to travelers with a low level of involvement in taking photos, ways to make it easier for them to perform their "duty" to take photos should be provided (e.g., providing a "safe haven" zone

where taking photos is prohibited) so that these travelers can concentrate on activities such as sightseeing and tasting local foods. Additionally, travel marketers should encourage travelers to be more involved in taking photos by sharing their photos, particularly with their family and close friends to increase consumer engagement and enjoyment.

References

- [1] Barasch, Gal and Kristin Diehl (2018), "How the Intention to Share can Undermine Enjoyment: Photo-taking Goals and Evaluation of Experience," *Journal of Consumer Research*, 6 (April), 1220–1237.
- [2] Baumeister, Roy F and Edward Jones (1978), "When Self-presentation is Constrained by the Target's Knowledge: Consistency and Compensation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (June), 608–618.
- [3] Bettman, James R. (1979), *An Information Processing Theory of Consumer Choice*. Massachusetts, Boston: Addison-Wesley.
- [4] Csikszentmihalyi, Mihaly (1997), *Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Perennial.
- [5] Diehl, Gal and Alixandra Barasch (2016), "How Taking Photos Increases Enjoyment of Experiences," *Journal of Personality and Social Psychology*, 111 (August), 119–140.
- [6] Higgins, Tory E. (2006), "Value from Hedonic Experience and Engagement," *Psychological Review*, 113 (July), 439-460.
- [7] Lambert, Marlea, Roy F. Baumeister, Amy Strachman, Issac Washburn, Shelly J. Gable, and Frank D. Fincham (2013), "A Boost of Positive Affect: The Perks of Sharing Positive Experiences," *Journal of Social and Personal Relationships*, 30 (August), 24–43.
- [8] Leary, John, David Downs, Jennifer Martin Radford-Davenport, and Anne McMullen (1994), "Self-presentation in Everyday Interactions: Effects of Target Familiarity and Gender Composition," *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (October), 664–673.
- [9] Tice, Jennifer L. Butler, Mark B Muraven, and Arlene M. Stillwell (1995), "When Modesty Prevails: Differential Favorability of Self-presentation to Friends and Strangers," *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (December), 1120–1138.
- [10] Oviedo, Michelle Tornquist, Tierney Cameron, and Dan Chiappe (2015), "Effects of Media Multi-tasking with Facebook on the Enjoyment and Encoding of TV Episodes," *Computers in Human Behavior*, 51 (October), 407–417.

紐帯の強さのクチコミ発信の論理性と 自信度に及ぼす影響

馮 昕

<要 約>

本論文はソーシャルネットワークの視点から、紐帯の強さがクチコミ言語の論理性と自信度に及ぼす影響を明らかにすることを目的とする。まず主観的な視点から、紐帯の強さが自己評価による言語の論理性と自信度に与える影響について仮説を設立した。具体的には、消費者は強い紐帯の相手に対して、より論理的にクチコミを発信する傾向があるが、弱い紐帯の相手に対して、より高い自信度でクチコミを発信する傾向があると考えられる。また、客観的な視点から、LIWCという英語の自然言語処理アルゴリズムによって消費者レビューの論理性と自信度を測定し、自己評価による言語スタイルの客観的なテキストベースの言語スタイルとの関係を探索した。

<キーワード>

ソーシャルネットワーク, 紐帯, クチコミ, 論理性, 自信度, 自然言語処理

1. はじめに

現在、クチコミの発信は経済、政治、文化の分野において重要な役割を果たしている。近年のネット通販の普及とともに、消費者は毎日様々な製品体験を他の人に伝播し、他の人からも様々な製品情報を受信する (Berger 2013)。マーケターにとって非常に重要なのはクチコミのバレンスの影響要因である。なぜなら、クチコミのバレンスは自社製品のブランド認知に直接影響を及ぼし、売上にもつながるからである (Chevalier and Mayzlin 2006)。これまでのクチコミ研究ではバレンスを注目した数多くの理論がある。しかし、これらの研究はすべての正のクチコミを同一に取り扱うという欠点があり、クチコミの言語スタイルに関する議論は不足している。実際に、同じような内容であっても、その伝え方によって効果は異なる場合がある (Hosman 2002)。本論文では、クチコミ発信の論理性と自信度という二種類の言語スタイルに注目して、ソーシャルネットワークの視点からその影響要因を探索する。

クチコミの論理性は消費者のロジカルに考え、正確な情報を提供する程度を指し、クチコミの自信度は消費者がクチコミを発信する際に、自分の発信内容に対する確信度を指している。本論文は消費者がいつ論理的に、高い自信度でクチコミを発信するかという問題を解明するために、クチコミ発信の際に重要な役割を果たす要因—相手との紐帯の強さ—を導入する。紐帯の強さは

個人間の感じられる心理的な距離を代表している (Gino and Galinsky 2012)。Dudukovic et al. (2004)によると、コミュニケーションのスタイルと言葉遣いは会話の目的によるものである。なので、クチコミ発信の相手によって消費者の会話目的が変わり、クチコミ言語スタイルも変わると考えられる。また、人の自己評価によるクチコミの言語スタイルと実際の客観的な言語スタイルと一致するか否かを探索する必要がある。本論文は以上の発想に基づき、研究フレームワークを構築し、それに関する具体的な仮説を設定し、消費者実験によって検証する。

本論文は、以上を含む5節で構成されている。第2節では、紐帯の強さやクチコミにおける言語スタイルなどに関する重要な概念と文献レビューをする。第3節では理論的枠組みを提示する。第4節は一連の仮説を設定し、最後の第5節では研究の意義を論じる。

2. 先行研究

2.1 紐帯の強さは異なるクチコミにつながる

紐帯の強さの情報伝播における役割について、これまでの社会学、経営学研究で様々な議論がある。Granovetter(1973)は「弱連結」理論を提示し、強い紐帯による情報共有より弱い紐帯による情報共有の方が伝播速度は速く、余分な情報が少ないというメリットがあると主張する。一方、強い紐帯の役割を論じる研究もある。例えば、Brown and Reingen(1987)は弱い紐帯による情報共有はマクロレベルにおいてメリットがあるが、ミクロレベルにおいては、強い紐帯が参考になる情報を伝播するため、弱い紐帯より効率的であると主張する。また、Hansen(1999)によれば、社内において複雑な知識を共有する際には、弱い紐帯の場合に制限があることは明らかであると指摘している。その後、Levin and Cross(2004)は調整効果の視点から、異なる紐帯の強さによる情報共有の効率性について考察した。具体的には、どちらの紐帯が役に立つかについて、信頼性と知識の種類(形式知と暗黙知)の調整効果を議論し、弱い紐帯による形式知の伝播は効率的であり、強い紐帯による暗黙知の伝播は効率的であると主張した。

クチコミ発信行動はマーケティング分野の知識共有行動である。近年、クチコミ受信者の特徴によって、消費者は異なるパターンのクチコミを発信することを論じる研究が増えている。例えば、Dubois, Bonezzi, and De Angelis (2016)は紐帯の強さのクチコミバレンスへの影響を研究対象とした。具体的には、強い紐帯は他人保護動機を増やし、負のクチコミの発信を促進し、弱い紐帯は自己効力感を増やし、正のクチコミ発信を促進すると主張する。また、製品の新規性は紐帯の強さのバレンスへの影響に正の調整効果を及ぼすことをも検証した。Chen(2017)はDubois, Bonezzi, and De Angelis (2016)の知見に基づいて、バレンスだけではなく、クチコミ内容の記憶のタイプをも考察し、強い紐帯は自伝的な記憶(autobiographical memory)につながり、弱い紐帯は自己に関する一般的な記憶のクチコミにつながると述べる。さらに、クチコミの時間的内容(過去の購買経験または将来の消費予定)を研究対象とするのはWeingarten and Berger (2017)である。この研究によると、人は過去のことより、将来に発生する消費予定のことについて共有する意欲が高い。強い紐帯は目覚め(arousal)を促進できるので、強い紐帯の相手に対するクチコ

ミでは将来の消費予定に関する内容が多いと見られる。これらの研究の概要は表1にまとめられる。

表1 紐帯の強さがクチコミ内容に及ぼす影響に関する研究

研究名	説明変数	媒介変数	被説明変数
Dubois et al. (2016)	紐帯の強さ	他人保護動機 自己効力感	クチコミのバレンス
Chen. Z (2017)	紐帯の強さ	情緒的な連結 自己効力感	クチコミのバレンス 記憶の類型
Weingarten and Berger (2017)	紐帯の強さ	目覚め(arousal)	クチコミの時間的内容

しかし、これまでの研究で紐帯の強さのクチコミ内容へ及ぼす影響を論じるのは大部分であり、クチコミの言語スタイルに及ぼす影響を注目する研究はまだ不十分である。クチコミの受信相手によって、消費者の製品情報の伝え方が異なると考えられるので、本論文はこの課題について議論する。

2.2 クチコミにおける言語スタイル

クチコミの既存研究では、言語スタイルに関する議論は主に二種類に分けられる。一部の研究はクチコミ言語スタイルの消費者のブランド認知と態度変化への影響を考察する。例えば、Packard and Berger (2017)は推奨言葉のスタイルの視点から、「I like it」と「I recommend it」の効果を比較した。また、Kronrod and Danziger (2013)は形象的な言葉を使用するクチコミは一般的なクチコミより有効性が高いと述べている。さらに、Schellekens, Verlegh, and Smidts (2010)は具体的なクチコミと抽象的なクチコミの効果を比較し、クチコミの抽象度とバレンスの関係を探索した。これらの研究の特徴として、言語学の理論に基づき、テキストベースの分析でクチコミ内容の言語スタイルを測定することである。その後、いくつかの実験調査を設計してデータを収集し、仮説検定を行う。

一方、クチコミ言語スタイルを被説明変数にして、その規定要因を探る研究もある。安藤(2017)は言語的特性の視点から、クチコミを発信する際の言語スタイルの規定要因を探索した。具体的には、クチコミの動機と言語タイプの関係と受け手の態度と言語タイプの間接関係を検証した。この研究では、言語スタイルが実験参加者の自己評価によって測定されたことは特徴である。例えば、「あなたはどのぐらい正確に製品レビューを書くか」のような質問によって、クチコミの論理性を測定する。

クチコミの言語スタイルに関する既存研究の問題点として、自己評価による言語スタイルと客観的なテキストベース分析による言語スタイルの関連性の議論が不十分であることが挙げられる。安藤(2017)はクチコミ発信の論理性と直感性について議論したが、自分が論理的にクチコミを

発信したと評価する消費者はいつも実際に論理的なレビューを書けるか否かについて論じていない。そこで、本論文は先行研究の知見を踏まえたうえで、消費者クチコミ発信の言語スタイルの「Plan-Doギャップ」が存在するか否かを明らかにすることを目的とする。

2.3 LIWCに関する言語学の研究

本論文では、クチコミ発信の論理性と自信度という二種類の言語スタイルに注目する。論理性と自信度の客観的な測定手法として、Pennebakerらが1990年代から提案したLIWC(Linguistic Inquiry and Word Count)アプローチを利用する(Pennebaker and Francis 1996)。LIWCは文章の基本単位である単語の利用パターンから文章の特徴を推定するアプローチである。そのアルゴリズムは文章の中の各種類の単語(例えば、機能語、情緒語)の相対的な割合によって作られる。このアプローチは1993年に提案され(Francis and Pennebaker 1993)、何度かの改定を経て、今のLIWC2015は90種類以上の単語を識別できるようになっている(Pennebaker, Boyd, Jordan, and Blackburn 2015)。

LIWC2015の中で、発信内容の論理性を測定するアルゴリズムがある。このアルゴリズムはPennebaker, Chung, Frazee, Lavergne, and Beaver (2014)で提案されたCDI

(Categorical-Dynamic Index) 指数に基づくものである。Pennebakerらはアメリカの大学入学試験(SAT)の作文をデータベースとして、文章における機能語の利用パターンの作文の成績と大学入学後のパフォーマンス(GPA)との関係を探索した。分析の結果、次のようなCDIの方程式を提出した。

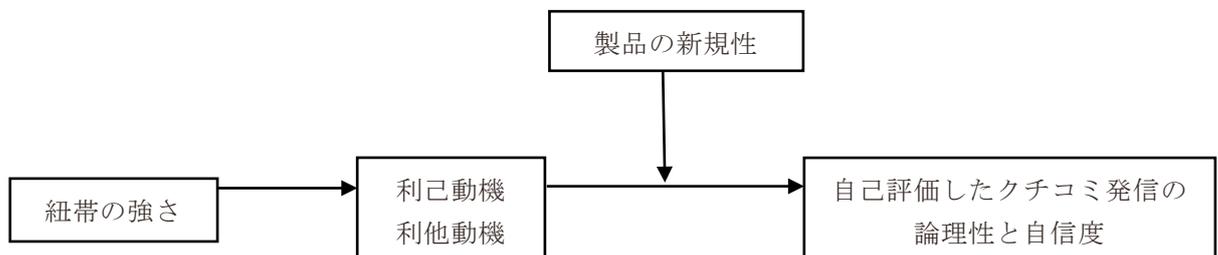
CDI = 30 + 冠詞 + 前置詞 - 人称代名詞 - 非人称代名詞 - 助動詞 - 接続詞 - 副詞 - 否定
文章の構造をよく考慮し、ロジカルに文章を書いたら、より高いCDI指数を得やすいことになる。一方、直感的な、個人の経験に基づく文章は、CDI指数が低いと見られる。LIWC2015の論理性アルゴリズムはこの指数に基づくのもであり、本研究において消費者レビューの論理性を測定する手法として用いることができよう。

LIWC2015の中で、発信内容の自信度を測定するアルゴリズムもある。Kacwicz, Pennebaker, Davis, Jeon, and Graesser (2013)は四つの組織のリーダーの演説原稿をデータベースとして、人称代名詞の利用パターンと相対的な社会地位、自信度との関係を探索した。その結果、相対的に高い社会地位を有している人は演説と文章で、より第一人称の単数代名詞(例えば、“I”, “me”)を利用する頻度が少なく、第一人称の複数代名詞(例えば、“we”)と第二人称の単数代名詞(e.g., “you”)を利用する頻度が高い。LIWC2015はKacwiczらの研究結果に基づき、発信内容の自信度を測定するアルゴリズムを開発した。このアルゴリズムは近年、様々な社会言語学の研究で用いられている(Arenas, 2018; Olson and Lindow, 2018)。本研究では、このアルゴリズムによって、消費者レビューの相対的な自信度を測定する。

3. 研究フレームワーク

図1に示すように、本研究は二つの部分に分けられる。Study1は主観的な視点から、紐帯の強さの消費者の自己評価によるクチコミ発信の論理性と自信度への影響を明らかにする。利己動機と利他動機の媒介効果を検証し、媒介変数の従属変数に与える影響に対する製品の新規性による調整効果をも明らかにする。また、Study2は客観的な視点から、コントロール変数の効果を統制したうえで、Study1で測定した自己評価によるクチコミ発信の論理性と自信度とLIWCによるテキストベースの結果との関係を探る。

Study 1



Study 2

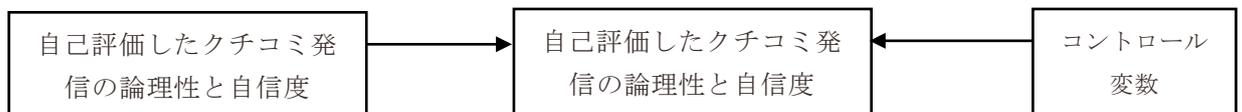


図1 研究のフレームワーク

4. 仮説の構築

4.1 紐帯の強さとクチコミ発信の論理性

本論文は紐帯の強さとクチコミ発信の論理性との関係を論じるために、紐帯の強さの異なる相手に対して、会話の目的は異なる点から考える。Dudukovic, Marsh, and Tversky (2004)は会話の目的によって、コミュニケーションのスタイルと言葉遣いが異なると主張する。強い紐帯は類似性と信頼性に基づくものなので、強い紐帯の相手に対するクチコミ発信は利他動機によることと考えられる。自分の友達に製品情報を共有したら、自分のクチコミ発信によって、相手がよりよい購買意思決定をすることを期待している。そのため、消費者はより正確的に発信しやいと見られる。このような正確に話しそうとする動機は論理的なクチコミ発信を促進する。一方、弱い紐帯の相手（例えば、普通の知り合い）に対するクチコミ発信は利己動機に基づくことが多いと見られる。Dubois et al. (2016)によって、弱い紐帯の相手に対してクチコミを発信したら、消費者は自分が「面白い」ことを呈示する動機が強い。そのようなクチコミ発信をする際に、他人

のよい購買意思決定の期待度が弱いと見られ、直感的なクチコミ発信が多いと考えられる。

また、クチコミのバレンスの視点から見れば、相手との紐帯が強いほど、負のクチコミを発信する見込みが高いとされている(Dubois et al. 2016; Chen 2017)。社会心理学研究の知見から見れば、批判的な情報を発信することは人の推論的な行動(deductive reasoning behavior)を促進することができる(Blanchette and Leese 2010)。そのため、消費者の強い紐帯の相手に対するクチコミ発信による強いクリティカルシーキングは論理的なクチコミ発信を促進できると考えられる。

以上の知見から、次の仮説を設定する。

H1:紐帯の強さは利他動機の媒介効果を通じて、論理的なクチコミ発信に正の影響を与える。

H2:紐帯の強さは利己動機の媒介効果を通じて、直感的なクチコミ発信に負の影響を与える。

4.2 紐帯の強さとクチコミ発信の自信度

紐帯の強さとクチコミ発信の自信度との関係を説明するために、紐帯の強さの異なる相手に対する責任感が異なるという点から考える。会話の相手との心理的な距離が近い場合では、消費者が他人中心的(other-focused)になりやすく、他の人が「悪い」意思決定をしないよう、他人を保護する責任感が強い(Clark and Mills, 1993)。このような強い責任感によって、消費者は慎重的にクチコミを発信し、発信の際の自信度が低いと考えられる。一方、会話の相手との心理的な距離が遠い場合では、消費者が自己中心的(self-focused)になりやすく、製品知識について他の人と比較する動機が高い。このような製品知識を顕示する動機は弱い相手に対する責任感につながると考えられる。そのため、紐帯の強さはクチコミ発信の自信度に負の影響を与えると見られ、利他動機と利己動機はこの因果効果を媒介する変数と考えられる。

そこで、次のような仮説を設定する。

H3:紐帯の強さは利他動機の媒介効果を通じて、クチコミ発信の自信度に負の影響を与える。

H4:紐帯の強さは利己動機の媒介効果を通じて、クチコミ発信の自信度に負の影響を与える。

4.3 製品の新規性の調整効果

紐帯の強さのクチコミ発信の論理性と自信度への影響と利己動機と利他動機の媒介効果を論じたあとで、クチコミの話題製品の新規性の調整効果について検討する。Herzenstein et. al. (2007)によれば、新規性の高い製品は消費者の知識レベルが低いので、感知の不確実性が高い。なので、新規性の高い製品についてクチコミを発信したら、自分は面白く、専門性が高く見えるように、消費者は自己効力感を満たす動機がさらに高いという。一方、新製品について話したら、期待以下のパフォーマンスである可能性が高いので、他人を保護する動機も高い(Arndt 1967)。したがって、既存製品より、新製品について話した時のほうが、利他動機の論理的な発信に及ぼす影響が高く、利己動機の直感的な発信に及ぼす影響も高い。また、新製品について話した時のほうが、

利他動機の発信の自信度に及ぼす負の影響と利己動機の発信の自信度に及ぼす正の影響も高いと考えられる。そこで、クチコミの話題製品の新規性を考慮しながら、次のような仮説を設定する。

H5-1: 既存製品より、新規製品についてクチコミ発信した場合の方が、利他動機の論理的なクチコミ発信に与える正の影響が高い。

H5-2: 既存製品より、新規製品についてクチコミ発信した場合の方が、利己動機の直感的なクチコミ発信に与える正の影響が高い。

H6-1: 既存製品より、新規製品についてクチコミ発信した場合の方が、利他動機のクチコミ発信自信度に与える負の影響が高い。

H6-2: 既存製品より、新規製品についてクチコミ発信した場合の方が、利己動機のクチコミ発信自信度に与える正の影響が高い。

4.4 クチコミ発信の「Plan-Do ギャップ」

Study 2の目的は、クチコミ発信における自己評価による論理性と自信度の自然言語処理アプローチであるLIWCによる客観的な論理性と自信度の間で、消費者の「Plan-Do ギャップ」が存在するか否かということを探査することである。本論文は主観的なクチコミ発信の言語スタイルは客観的なクチコミ発信の言語スタイルと一致すると想定する。仮説検証の際に、消費者の話題製品に対する評価や、消費者の専門性に起因するオピニオンリーダー度、レビューの文字数などの側面をコントロール変数として考慮し、それらのLIWCによる論理性と自信度指標への影響を統制する予定である。そこで、本論文は次のような仮説を構築する。

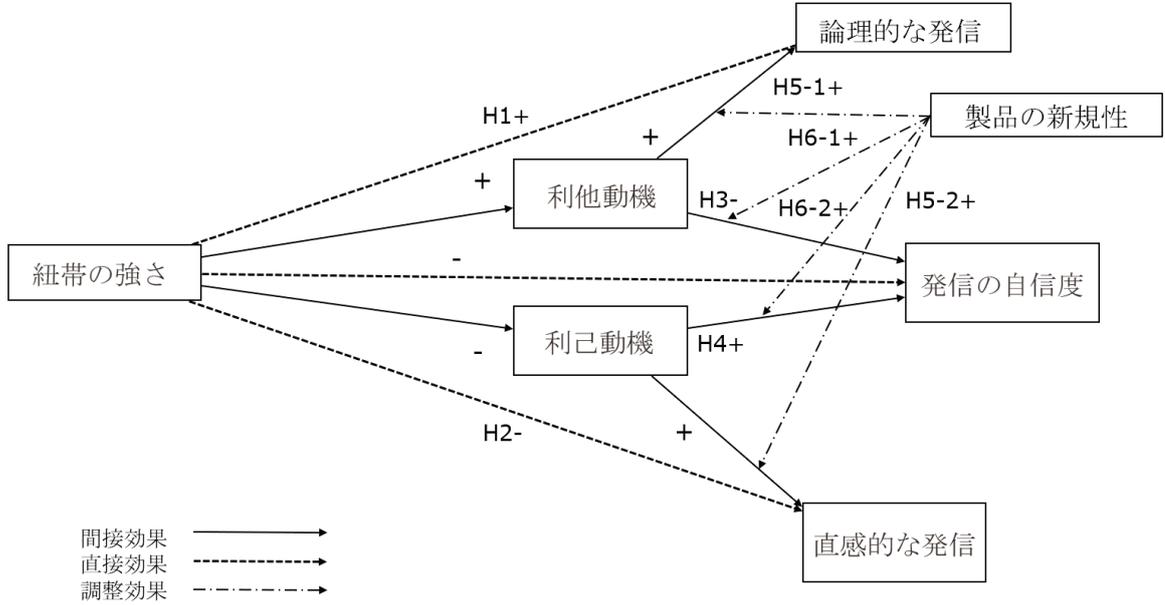
H7: 自分は論理的にクチコミを発信したと評価した人はより論理性の高いレビューを書きやすい。

H8: 自分は直感的にクチコミを発信したと評価した人はより論理性の低いレビューを書きやすい。

H9: 自分は高い自信度でクチコミを発信したと評価した人はより自信度の高いレビューを書きやすい。

以上のことによって、本論文の仮説とその根拠について説明した。仮説の一覧は図2のパス図にまとめられる。

Study 1



Study 2

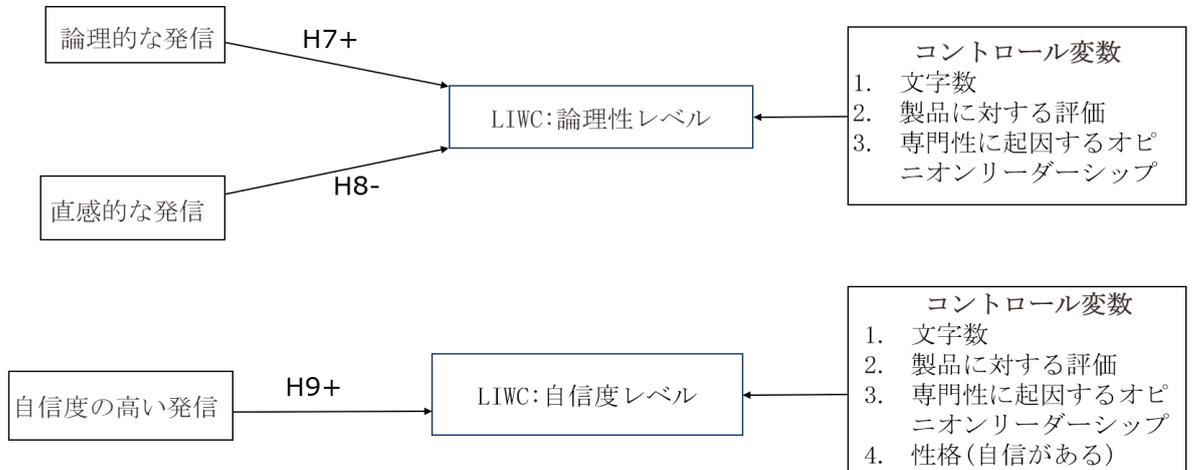


図2 仮説パス図

5. おわりに

本論文は紐帯の強さのクチコミ発信の論理性と自信度への影響と消費者の自己評価によるクチコミ発信の言語スタイルと自然言語処理による客観的な言語スタイルとの一致性を明らかにする

ことを目的とする。報告会では分析の結果をも紹介したが、論文として投稿を予定しているため、実証及び結果の部分は省略する。本研究はソーシャルネットワークおよびクチコミの既存文献を補足することを期待している。また、本研究の結果により、マーケターはソーシャルメディアの掲示板における書き込み背後にある紐帯の強さを測定し、クチコミのスタイルを把握できるという実務的な意義を期待している。

本論文の制限と将来の課題として、次のような三つのことがある。まず、本論文はLIWCの指標によって、クチコミの客観的な論理性と自信度を測定した。LIWCの結果は他の消費者の感知できる論理性と自信度と一致するか否かをさらに調査する必要がある。また、本研究は実際に存在する任天堂のゲーム機を話題製品として用いたが、将来的には、実際に存在しないブランドを用いて、消費者の話題製品に対する既存の態度をコントロールする必要がある。最後に、本研究は実験による一次データを用いて仮説検証をしたが、将来の発展として、二次データによる仮説検証が期待される。

参考文献

- [1] Arenas, E. S. (2018). Exploring Pornography in Widad Benmoussa's Poetry Using LIWC and Corpus Tools. *Sexuality & Culture*, 1-18.
- [2] Arndt, J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of marketing Research*, 4(3), 291-295.
- [3] Berger, J. (2013). Beyond viral: Interpersonal communication in the internet age. *Psychological Inquiry*, 24(4), 293-296.
- [4] Blanchette, I., & Leese, J. (2010). The effect of negative emotion on deductive reasoning. *Experimental psychology*.
- [5] Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer research*, 14(3), 350-362.
- [6] Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of marketing research*, 43(3), 345-354.
- [7] Chen, Z. (2017). Social acceptance and word of mouth: How the motive to belong leads to divergent WOM with strangers and friends. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 613-632.
- [8] Clark, M. S., & Mills, J. (1993). The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not. *Personality and social psychology bulletin*, 19(6), 684-691.
- [9] Cross, S. E., & Madson, L. (1997). Models of the self: self-construals and gender. *Psychological bulletin*, 122(1), 5.
- [10] Dubois, D., Bonezzi, A., & De Angelis, M. (2016). Sharing with friends versus strangers: How interpersonal closeness influences word-of-mouth valence. *Journal of Marketing Research*, 53(5), 712-727.
- [11] Dudukovic, N., Marsh, E., & Tversky, B. (2004). Telling a story or telling it straight: The effects of entertaining versus accurate retellings on memory. *Applied Cognitive Psychology*, 18(2), 125-143.
- [12] Francis, J. W. P. M. E., & Booth, R. J. (1993). Linguistic inquiry and word count. *Dallas, TX: Southern Methodist University*.
- [13] Gino, F., & Galinsky, A. D. (2012). Vicarious dishonesty: When psychological closeness creates distance from one's moral compass. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 15-26.
- [14] Granovetter, M. (1973). Strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78 No. 6, 1360-1380.
- [15] Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.
- [16] Herzstein, M., Posavac, S. S., & Brakus, J. J. (2007). Adoption of new and really new products: The effects of self-regulation systems and risk salience. *Journal of Marketing Research*, 44(2), 251-260.
- [17] Hosman, L. A. (2002). Language and persuasion. *The persuasion handbook: Developments in theory and practice*, 371-390.
- [18] Kacewicz, E., Pennebaker, J. W., Davis, M., Jeon, M., & Graesser, A. C. (2014). Pronoun use reflects standings in social

- hierarchies. *Journal of Language and Social Psychology*, 33(2), 125-143.
- [19] Kronrod, A., & Danziger, S. (2013). "Wii will rock you!" The use and effect of figurative language in consumer reviews of hedonic and utilitarian consumption. *Journal of Consumer Research*, 40(4), 726-739.
- [20] Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490.
- [21] Merton, R. K., & Merton, R. C. (1968). *Social theory and social structure*. Simon and Schuster.
- [22] Olsson, V., & Lindow, M. (2018). How does Bipolar and Depressive Diagnoses Reflect in Linguistic Usage on Twitter: A Study using LIWC and Other Tools.
- [23] Packard, G., & Berger, J. (2017). How language shapes word of mouth's impact. *Journal of Marketing Research*, 54(4), 572-588.
- [24] Pennebaker, J. W., & Francis, M. E. (1996). Cognitive, emotional, and language processes in disclosure. *Cognition & Emotion*, 10(6), 601-626.
- [25] Pennebaker, J. W., Boyd, R. L., Jordan, K., & Blackburn, K. (2015). *The development and psychometric properties of LIWC2015*.
- [26] Pennebaker, J. W., Chung, C. K., Frazee, J., Lavergne, G. M., & Beaver, D. I. (2014). When small words foretell academic success: The case of college admissions essays. *PloS one*, 9(12), e115844.
- [27] Schellekens, G. A., Verlegh, P. W., & Smidts, A. (2010). Language abstraction in word of mouth. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 207-223.
- [28] Weingarten, E., and Berger, J. (2017). Fired up for the future: how time shapes sharing. *Journal of Consumer Research*, 44(2), 432-447.
- [29] 安藤和代(2017)『消費者購買意思決定とクチコミ行動:説得メカニズムからの解明』千倉書房

The Role of Actor Engagement in Experience Value Co-creation

徐 欣 玥

<Abstract>

This research investigates the role played by engagement in the experience value co-creation process. The importance of value co-creation first rose to prominence among researchers and practitioners in 2004, with the publication by Vargo and Lusch of an article entitled “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*”. This article shifted the focus of marketing thinking from goods to service, with this new transcending view being called Service-dominant logic (S-D logic). Despite the wide study of S-D logic over the past 10 years, empirical studies in this field have been neither systematic nor comprehensive.

Regarding the limited empirical research on S-D logic, Vargo and Lusch (2017) noted that this is primarily because researchers in the area have always confused the aggregation and abstraction levels. Thus, in order to move forward, it would be useful for researchers to zoom in and out across levels of abstraction, so that the next frontier of this area becomes the microfoundation of S-D logic, that is the construct engagement.

Therefore, this study has two main research aims: (1) to develop a framework that conceptualizes actor engagement as a microfoundation of experience value co-creation, and (2) to use this framework to identify the actor engagement that takes place in a C2C e-commerce platform.

<Keywords>

Service-dominant logic, Experience value co-creation, Actor engagement, Micro-foundation, Service ecosystem

1. Introduction

1. 1. Background

The behaviors and cognitions of human beings are always guided by a specific institutional logic (Thornton and Ocasio 2008). In the marketing world, this kind of institutional logic is referred to as goods-dominant logic (G-D logic). From the G-D logic perspective, goods are operand resources and end products, manufacturers are responsible for altering their form, place, time and possession, the customer is the recipient of goods, and value is mainly determined by the manufacturers (Vargo and Lusch 2004). This type of logic is also sometimes termed “old enterprise logic” or “manufacturing logic”, or product orientation or marketing myopia (Vargo and Lusch, 2008, p. 25). However, as has often been the case throughout history, although institutional logic can provide us with a guideline, it can also restrict our

understanding and the advancement of scientific knowledge (Vargo and Lusch 2014). G-D logic, as mentioned before, is one such problematic logic that has persisted for 200 years.

Overtuning this situation, Lusch and Vargo (2004) published the groundbreaking article “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”. This article shifted the focus of marketing thought from goods to service, with the new transcending view being termed Service-dominant logic (S-D logic), defined as “a lens, a mindset, an act for a unified understanding of the purpose and nature of organizations, markets, and society” (Bolton et al. 2009; Vargo and Lusch 2008).

This paradigm shift came to present a threat to the traditional models of value creation through its extension of increased power to consumers, thus enabling them to take an increasingly active role in the value creation process. In contrast, however, traditional value creation theory treats marketing as a value-adding activity (Porter 1985) and producer; that is, the firm is the true creator of value. However, based on S-D logic, the outcome is not that important; instead, what is important is the value-creating process itself whereby different actors (e.g. suppliers, business partners, allies and customers) work together to co-create value. For example, it is not possible for the value of a car to be created solely by a car manufacturer; indeed, if the consumer does not know how to drive a car and has no car-related knowledge or skill, then a car has no meaning for the consumer aside from being a lump of metal. Hence, based on S-D logic, the value is co-created through the integration of multiple resources provided by both the manufacturer and consumer, with this notion forming the basis of value co-creation. Value co-creation is a joint, concurrent, peer-like process of producing a new value, both materially and symbolically (Galvagno and Dalli 2014). Moreover, in 2016, Vargo and Lusch proposed a new definition of S-D logic, emphasizing that the process is “one of resource-integrating, reciprocal-service providing actors cocreating value through holistic, meaning-laden experiences in nested and overlapping service ecosystems” (Vargo and Lusch 2016, p. 7).

Despite a number of researchers having indirectly included the meaning of “co-creation” in their publications over a long period of time, “cocreation” was initially used as a term only in 2000, when it was introduced by Prahalad and Ramaswamy. They proposed a transformation of the role played by the customer, from being “a passive audience” to “an active player” (Prahalad and Ramaswamy 2000).

1. 2. Theoretical foundations

With the development of value co-creation study, researchers proposed that the value creation process can be viewed not only as taking place during the manufacturing process but also within the consumption process. Thus, the research on value co-creation can be divided into “co-production and co-creation of value”, which make up the two principal components of value co-creation.

The first type of value co-creation is called *co-production* and is a process where the customer participates in the manufacturing process of the core offering; examples include co-design and shared

inventiveness. The value co-created in this process is mainly *cognitive perceived value*, which typically serves as a benefit to three actors. Firstly, for the manufacturer, this co-created value may take the form of increasing profits (Chan et al. 2010), a strong brand image and word-of-mouth communication (Payne et al. 2008), the quick response of suppliers (Wilhelm and Kohlbacher 2011) and the core competence of the company (Prahalad and Ramaswamy 2004). Next, for the employees of the company, the co-created value can be seen as increased efficiency in the workplace and some degree of economic return (Chan et al. 2010). Finally, for consumers, this value relates mainly to the satisfaction of their needs, which can be regarded as perceived value (Prahalad and Ramaswamy 2004).

The second component is called *co-creation of value* and occurs throughout the entire customer journey; in other words, it is derived through value-in-use or value-in-context (Lusch and Vargo 2006).

Co-creation of value is defined as the collaborative creation of value through the interaction of different actors; fundamentally, customers and the firm (Grönroos 2012; Ramaswamy 2011; Wu and Fang 2010). It reflects the fact that value is derived from personalized experiences instead of being embedded in the offering. It thus differs from the co-production process in that, with this kind of value co-creation, what is co-created is mainly *experience value* (Prahalad and Ramaswamy 2004; Schau 2009). Furthermore, Mukherjee and Venkatesh (2008) point out that the core of the experience value is fantasy and fun. To this end, the co-creation of value can also be termed *experience value co-creation*. One classic example that illustrates this theory is the concept underpinning the LEGO group. This is reflected in the content of their website's home page, which states: "Creative and engaging play has been at the heart of the LEGO group since 1932, and our brand values are multiple which are imagination, creativity, fun, learning, caring and quality." Thus, through these words, we can see that LEGO think of themselves not only as a manufacturer of plastic building bricks but also as a company that works to co-create an excellent experience with their consumers.

Moreover, when it comes to the empirical study of these two areas, it is interesting to note that the number of empirical studies on co-production greatly exceeds that for experience value co-creation. The most likely reason for this is the inadequacy of S-D logic. This is because co-production is still prone to follow the meaning of G-D logic, whereas based on S-D logic, value can only be created by the customer through value-in-use, and firms need to find a way of accessing customers in order to obtain that value (Grönroos 2006; Lusch and Vargo 2006; Saarijärvi et al. 2013).

1. 3. Research aims

The aims of this study are as follows: (1) to develop a framework that conceptualizes actor engagement as a microfoundation of experience value co-creation, and (2) to use this framework to identify the actor engagement taking place on a C2C e-commerce platform.

2. Literature review

2. 1. Research gap in value co-creation

While most of the focus of existing literature has been on the interaction between the company, or its employees, with the customer (Tsiros and Parasuraman 2006), marketers and researchers should also be aware that interactions among customers can have profound effects on the customer experience (Baron, Harris, and Davies 1996; Martin 1996; Martin and Pranter 1989). Even though marketers have realized the importance of building strong bonds between customers (e.g., the influence of a purchase pal, Woodside and Sims 1976), researchers and marketers ignored the call for creating relationships between customers and have focused primarily on creating relationships with customers. Customers can affect one another either directly or indirectly (Baker 1987; Bitner 1992). For example, crowding or standing too close to others can create anxiety (Bateson and Hui 1986; Fisher and Byrne 1975; Hall 1966).

On the other hand, customers can also affect other customers directly by the different roles that each customer may assume. For example, some customers are disruptive (e.g., talking loudly during a movie) while some may assist fellow customers by playing the role of an advisor, with the other customers assuming the role of advisers. McGrath and Otnes (1995) developed a typology of roles that strangers can play in a retail environment. They identified specific roles such as the help seeker, helper, competitor, and complainer, among others. The positive and negative effects of customer-to-customer interactions have been empirically documented for the tourism industry (Wu 2007).

Thus, based on the view of Brodie et al. (2011), Storbacka et al. (2016, p3009) extend consumer engagement to actor engagement. They define actor engagement as “both the disposition of actors to engage, and the activity of engaging in an interactive process of resource integration within the institutional context provided by a service ecosystem”.

Therefore, this study will put the focus on actor engagement and examine the role of actor engagement in experience value co-creation.

2. 2. Service ecosystem

A service ecosystem is defined as a ‘relatively self-contained, self-adjusting system of resource-integrating actors connected by shared institutional arrangements and mutual value creation through service exchange’ (Vargo and Lusch 2016, p. 11). According to the service ecosystems perspective, value creation emerges through the act of exchange at three different levels: a micro level where two actors exchange in the context of a dyad; a meso level where three actors, not all connected with each other, exchange in the context of a triad; and a macro level, where numerous actors all exchange directly or indirectly with each other in the context of a complex network (Chandler and Vargo 2011;

Vargo and Akaka 2012). These three levels should not be understood separately, but rather simultaneously through the concept of a “meta layer” that provides insight into how these three levels of interaction relate and evolve (Chandler and Vargo 2011). Alternatively, a service ecosystem perspective conceptualizes what value is and how it is co-created by joint efforts among firms, customers, and other actors (e.g., suppliers, government agencies, nonprofit organizations) (Vargo and Lusch 2008).

Service ecosystem view draws attention to multiple levels of interaction as drivers of value creation (Akaka, Vargo and Lusch 2013). Moreover, a service-ecosystem perspective draws on a dynamic systems approach to study the interaction and exchange of service among various actors. It emphasizes the role of institutions in governing interactions of several actors that participate in value creation (Williamson 2000).

Importantly, S-D logic promotes an extended contextual perspective, which includes social and cultural contexts within which value is created (Akaka, Vargo and Schau 2015). The discussion on service ecosystem mainly focuses on how phenomenological value emerges through interaction and application of resources within systems of service-for-service exchange.

3. Conceptual framework and hypothesis development

3.1 Conceptual framework

Based on the prior literature, the conceptual framework for the experience and engagement construct is established. The framework specifies the relationships between these two constructs, with the platform also having an impact as an environmental element. The following section justifies the relationships by reference to the literature review.

Experience is important in business practice because to some degree every economic offering is experienced (Van Doorn 2006). Moreover, Desmet and Hekkert (2007) also stated that “all actions and processes that are involved, such as physical actions and perceptual and cognitive processes (e.g. perceiving, exploring, using, remembering, comparing, and understanding), will contribute to the experience”.

Furthermore, engagement is a multidimensional and hierarchical concept, which means “a psychological state that occurs by virtue of interactive, co-creative customer experience with a focal agent/object (e.g., a brand) in focal service relationships. It exists as a dynamic, iterative process within service relationships that co-create value. It is a multidimensional concept subject to a context and/or stakeholder-specific expression of relevant cognitive, emotional and/or behavioral dimensions” (Brodie et al. 2011, p. 260). In this paper, we adopt the view of consumer engagement as a psychological construct and treat it as a cognitive process which has an impact on consumer behavioral outcomes and thus impacts the experience of consumers.

Multiple studies have already proved the existence of a relationship between engagement and

behavioral outcomes (Algesheimer et al. 2005; Cheung et al. 2014; Lehmann et al. 2013). First, in an experiment on retail shopping, Gonclaves (2009) found that increased engagement leads to increased willingness to pay in a shopping situation. In their study of consumer use of Facebook brand pages, De Vries and Carlson (2014) found engagement impacts brand loyalty, that is, the intention to say positive things about the brand.

Moreover, Desmet and Hekkert (2007) confirm that contrary to popular belief, “emotion is the result of a cognitive process, though often automatic and unconscious”. Thus, we propose that the engagement between multiple actors can provide experience value to each actor. In other words, depending on the level of engagement that an actor exhibits, the value that he or she derives from his or her experiences is different. In the conceptual framework, the experience value is hypothesized to result from the engagement that emerges from the interaction between actors.

3. 2. Platform as an environment variable

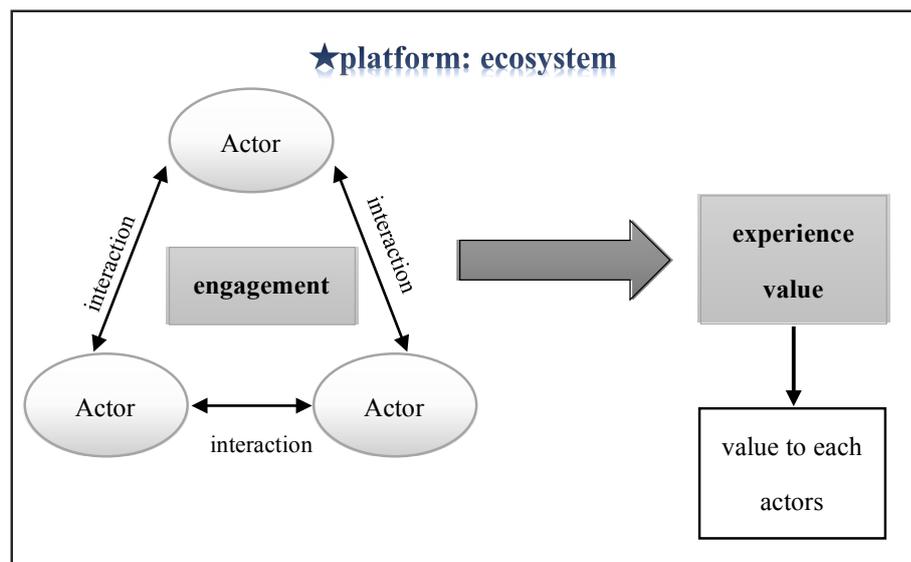
In addition, the experience is always influenced by the context; that is, the environment in which the interaction takes place. Frow et al. (2015) pointed out that effective co-creation is dependent on the existence of a platform on which actors are able to engage. Digital applications, such as websites, mobile applications, and social media, are the preferred engagement platforms. In this study, we treated the C2C e-commerce platform as the engagement platform where the engagement takes place. Wang and Liao (2008) conducted an empirical study by questionnaire with 119 users of G2C (government-to-citizen) eGovernment systems in Taiwan, seeking to measure the success of such systems from the citizen’s perspective. The empirical results show that the digital system plays a significant role as an environment actor. The prior literature also shows that the quality of website design has an indirect influence on behavioral intention through mediating variables such as attitude (Dedeke 2016; Pallud and Straub 2014). Therefore, this study proposes that the quality of engagement platforms may also influence actors’ engagement.

3. 3 Analysis subject: C2C e-commerce platform

A C2C e-commerce platform is an Internet-based consumer-to-consumer marketplace that allows ordinary consumers to trade new and second-hand goods. As such, a C2C e-commerce platform is akin to other C2C marketplaces such as village markets and garage sales (Belk et al. 1988; Lastovicka and Fernandez 2005; Sherry 1990). Buyers and sellers are typically ordinary consumers, rather than professional sellers running (Tang and Forster 2007). Recently, however, C2C e-commerce platform has also come to accommodate business-to-consumer (B2C) selling alongside C2C selling (Chu 2013). These websites utilize the ubiquity and convenience of the Internet to bring together millions of buyers and

sellers, and millions of goods for sale, in one virtual place (Tang & Forster, 2007). In so doing, they achieve economies of scale and enormous geographical coverage not possible in traditional C2C markets (Chu, 2013). For example, the Mercari covers all of Japan even America.

Figure 3.1 Conceptual model



Sources : Desmet and Hekkert (2007); Brodie et al. (2011)

3. 4. Development of hypothesis

Based on the characteristics of Mercari which has two important actors: buyers and sellers. This study developed two hypothesis models, one is standing on the buyers' side and one is standing on the sellers' side. Moreover, based on the conceptual framework this study proposed before that consumer who is highly engaged with the seller or the platform (C2C e-commerce platform) are likely to interact with them more frequently, thus affect their final experience value. Therefore, the following hypothesis is proposed:
Hypothesis 1a: Actors' engagement affects their experience value.

Figure 3.2 Hypothesis model standing on the buyers' side

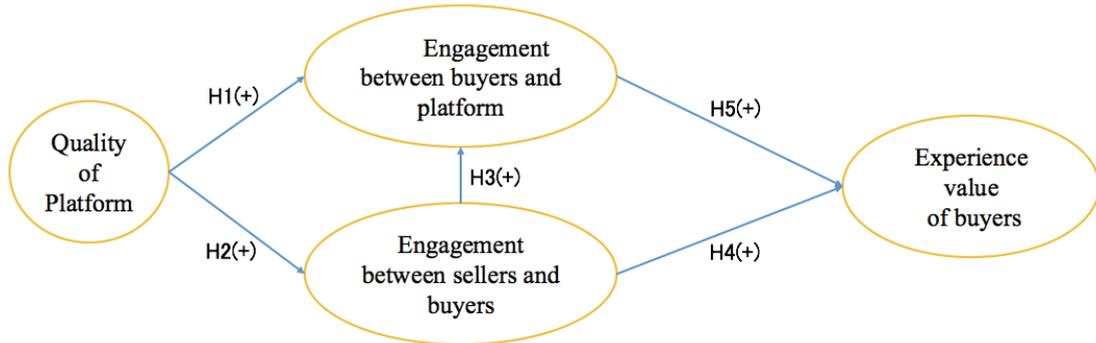


Table 3.1 Hypothesis standing on the buyers' side

H1	Quality of platform has a positive effect on engagement between buyers and platform.
H2	Quality of platform has a positive effect on engagement between sellers and buyers.
H3	Engagement between sellers and buyers has a positive effect on engagement between sellers and platform.
H4	Engagement between sellers and buyers has a positive effect on the experience value of buyers.
H5	Engagement between users and the platform has a positive effect on the experience value of buyers.

Figure 3.3 Hypothesis model standing on the sellers' side

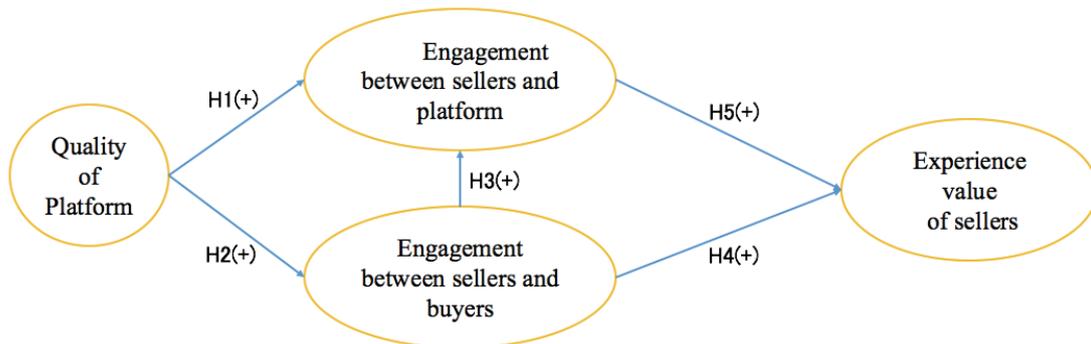


Table 3.2 Hypothesis standing on the sellers' side

H1	Quality of platform has a positive effect on engagement between sellers and platform.
H2	Quality of platform has a positive effect on engagement between sellers and buyers.
H3	Engagement between sellers and buyers has a positive effect on engagement between sellers and platform.
H4	Engagement between sellers and buyers has a positive effect on the experience value of sellers.
H5	Engagement between users and the platform has a positive effect on the experience value of sellers.

4. Empirical research on C2C e-commerce platform

4. 1. Online data collection

In order to test our hypotheses, an online survey was designed and the participants were asked to fill out the survey based on their own usage experience of the C2C e-commerce platform. The survey was posted from July 1 to July 5, 2018. After one week of the survey period, a total of 400 respondents filled out the survey. Of these 400 respondents, 200 are the sellers and another 200 are buyers. Moreover, a profile of this sample is as follows. Table 5.1 indicates that the sample represents both genders, a wide variety of ages, ethnicities, regions of Japan, household incomes and years of experience using C2C e-commerce platforms.

Figure 4.1 Gender of sample

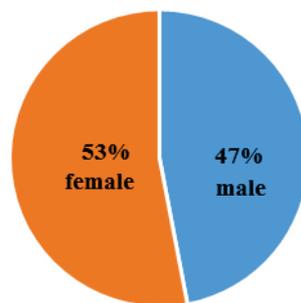


Figure 4.2 Age of sample

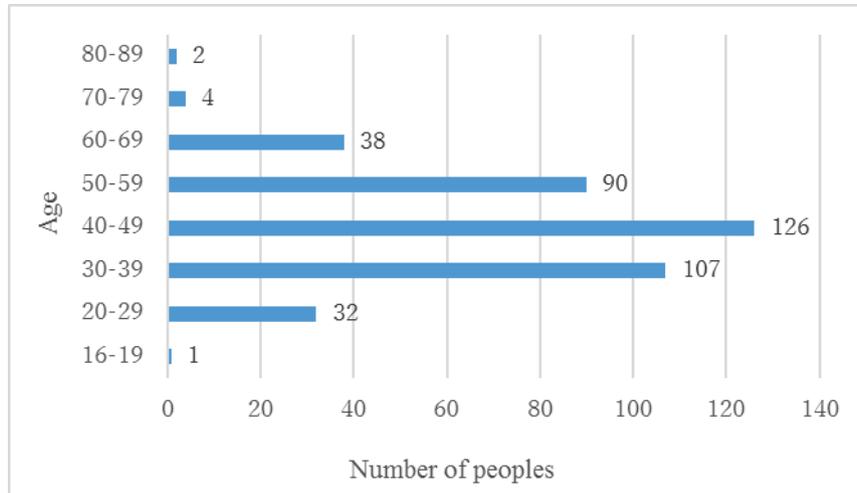


Table 4.1 Region of sample

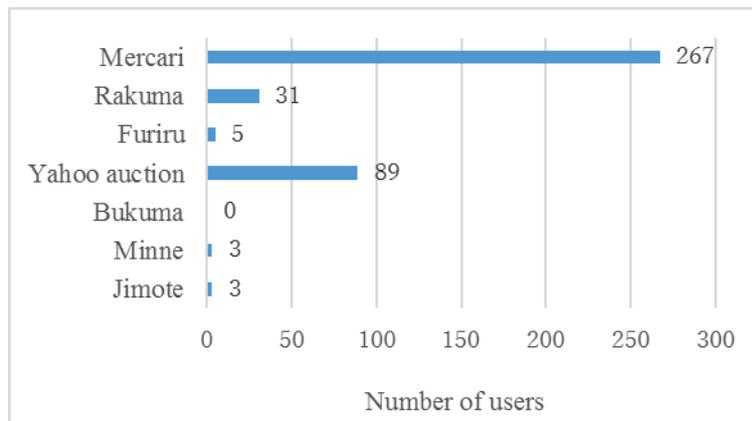
		Percentage	Number
Region of Japan	Tokyo	24.5%	98
	Kanagawa	7.8%	31
	Osaka	7.5%	30
	Chiba	5.8%	23
	Aichi	5.8%	23
	Saitama	5.3%	21
	Hokkaido	5%	20
	Hyogo	4.8%	19
	Fukuoka	4%	16
	Kyoto	3.3%	13
Nara	1.8%	7	

The participants first answered questions related to their experience of the previous usage on C2C e-commerce platform and frequency of buying and selling. And we divided the participants into “buyers” and “sellers” through their answers. For buyers, they were asked to evaluate the quality of C2C e-commerce platform which they used most first, then the engagement between them and the sellers and the engagement between them and the C2C e-commerce platform. Finally, the buyers were asked to evaluate their experience regarding the C2C interactions. For sellers, they were also asked to evaluate the

quality of C2C e-commerce platform which they used most first, then the engagement between them and their customers and the engagement between them and the C2C e-commerce platform. Finally, the sellers were asked to evaluate their experience regarding the C2C interactions as well.

All the variables were measured on a 5-point Likert scale, the lowest perception being scored with 1, and the items included in the survey were adapted from prior research.

Figure 4.3 Usage of platform



4. 2. Hypothesis model standing on the buyers' side

We tested the structural relationships existing between the concepts using SEM. First, in order to guarantee measurement reliability and validity, the covariance and correlation of all the multi-item constructs in our framework were provided (see Table 5. 2 and 5. 3). The results indicate that the data fit our conceptual model acceptably: $\chi^2 = 46.19$; $\chi^2/df = 0.94$; GFI=0.94; AGFI=0.89; RMR=0.05; RMSEA=0.05; CFI=0.86; AIC=133.46.

First, we find that the quality of platform has a positive effect on engagement between buyers and platform (H1; $\beta_1=.38$; $p<0.01$) and engagement between sellers and buyers (H2; $\beta_2=.51$; $p<0.01$), so H1 and H2 are verified. Regarding the engagement factor, results demonstrate that engagement between sellers and buyers directly influence the engagement between buyers and platform (H3; $\beta_3=.39$; $p<0.01$). H3 is verified. About the relationship between engagement factor and experience factor, which is decided by the types of engagement. Respectively, the engagement between sellers and buyers has a positive effect on the experience value of the buyers (H5; $\beta_5=.27$; $p<0.01$), the engagement between buyers and platform has no effect on the experience value of buyers (H4; $\beta_4=.077$; $p>0.1$).

In sum, the results obtained demonstrate that the actor engagement styles play a significant role in engagement platforms.

Table 4. 2 Correlation of buyers' model

	EV3	EV2	EV1	CE11	CE12	CE13	CE21	CE22	CE23	P1	P2	P3
EV3	1.000											
EV2	.728	1.000										
EV1	.496	.539	1.000									
CE11	.403	.471	.255	1.000								
CE12	.446	.411	.278	.578	1.000							
CE13	.472	.421	.222	.556	.671	1.000						
CE21	.620	.630	.512	.367	.329	.357	1.000					
CE22	.448	.536	.525	.312	.298	.217	.562	1.000				
CE23	.576	.608	.605	.497	.411	.456	.639	.579	1.000			
P1	.352	.267	.424	.253	.272	.203	.349	.183	.430	1.000		
P2	.352	.271	.335	.200	.231	.220	.254	.184	.358	.618	1.000	
P3	.298	.226	.256	.218	.242	.177	.246	.087	.318	.388	.633	1.000

Figure 4.4 Structural model of buyers

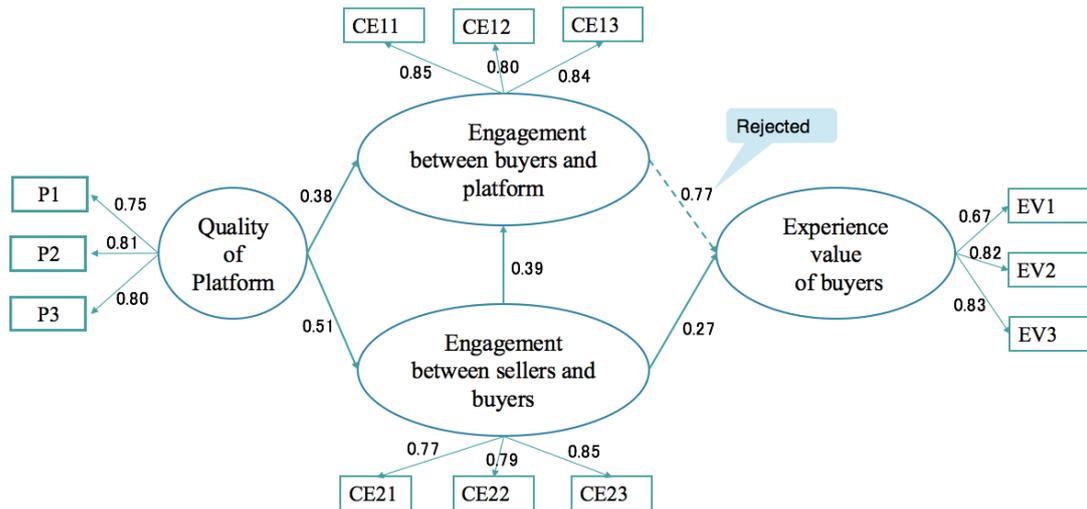


Table 4.3 Structural model of buyers

No.	Hypothesis	Estimate
H1	Quality of platform has a positive effect on engagement between buyers and platform.	0.38*** supported
H2	Quality of platform has a positive effect on engagement between sellers and buyers.	0.51*** supported
H3	Engagement between sellers and buyers has a positive effect on engagement between buyers and platform.	0.39*** supported
H4	Engagement between sellers and buyers has a positive effect on the experience value of buyers.	0.27*** supported
H5	Engagement between buyers and platform has a positive effect on the experience value of sellers.	0.77 Rejected

Significance level $\alpha < 0.01$ ***; $\alpha < 0.05$ **

4. 3. Hypothesis model standing on sellers' side

We tested the structural relationships existing between the concepts using SEM. The results indicate that the data fit our conceptual model acceptably: $\chi^2= 97.939$; $\chi^2/df= 1.99$; GFI=0.920; AGFI=0.87; RMR=0.07; RMSEA=0.07; CFI=0.92; AIC=155.94.

First, we find that the quality of platform has a positive effect on engagement between sellers and platform (H1; $\beta_1=.493$; $p<0.01$) and engagement between sellers and buyers (H2; $\beta_2=.770$; $p<0.01$), so H1 and H2 are verified. Regarding the engagement factor, results demonstrate that engagement between sellers and buyers directly influence the engagement between sellers and platform (H3; $\beta_3=.331$; $p<0.01$). H3 is verified. About the relationship between engagement factor and experience factor, we can find that, in sellers' model, no matter what actor engagement style, the engagement factor has a significant positive effect on the experience factor. Respectively, the engagement between sellers and buyers has a positive effect on the experience value of the sellers (H5; $\beta_5=.424$; $p<0.01$), the engagement between sellers and platform has no effect on the experience value of the sellers (H4; $\beta_4=.126$; $p<0.01$).

Table 4.4 Correlation of sellers' model

	EV3	EV2	EV1	CE11	CE12	CE13	CE21	CE22	CE23	P1	P2	P3
EV3	1.000											
EV2	.702	1.000										
EV1	.423	.426	1.000									
CE11	.427	.427	.403	1.000								
CE12	.379	.448	.340	.601	1.000							
CE12	.477	.525	.359	.615	.674	1.000						
CE21	.632	.585	.548	.342	.316	.412	1.000					
CE22	.541	.471	.522	.315	.239	.395	.682	1.000				

CE23	.568	.565	.558	.373	.364	.430	.690	.685	1.000			
P1	.385	.288	.408	.311	.221	.272	.381	.334	.447	1.000		
P2	.367	.285	.352	.332	.198	.211	.332	.312	.361	.625	1.000	
P3	.416	.341	.362	.400	.248	.325	.348	.329	.334	.569	.664	1.000

Figure 4.5 Structural model of sellers

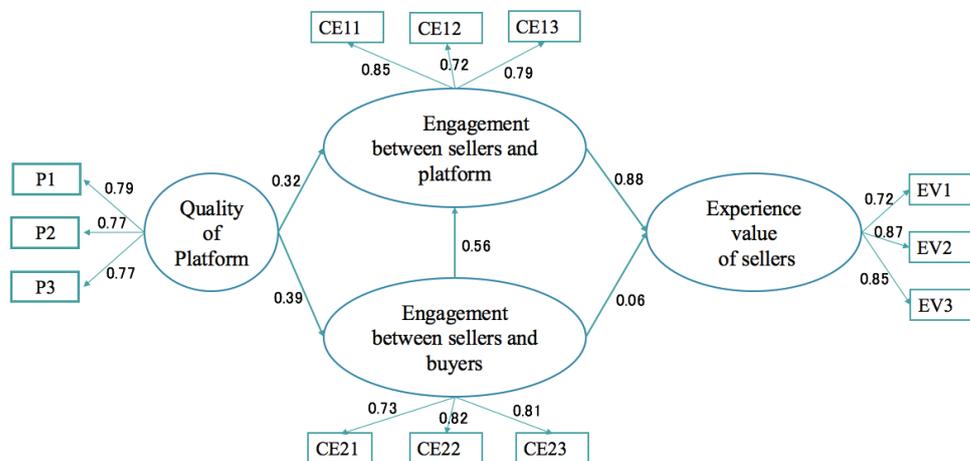


Table 4.5 Structural model of sellers

No.	Hypothesis	Estimate
H1	Quality of platform has a positive effect on engagement between sellers and platform.	0.32*** supported
H2	Quality of platform has a positive effect on engagement between sellers and buyers.	0.39*** supported
H3	Engagement between sellers and buyers has a positive effect on engagement between sellers and platform.	0.56***

		supported
H4	Engagement between sellers and buyers has a positive effect on the experience value of sellers.	0.88*** supported
H5	Engagement between buyers and platform has a positive effect on the experience value of sellers.	0.06*** supported

Significance level $\alpha < 0.01$ ***; $\alpha < 0.05$ **

4. 4. Conclusions

The present research studies the relationship between engagement and experience in engagement platforms as an important stage in the co-creation of value process. Our results have shown that the quality of the engagement platform has a positive effect on actor engagement. Then we can find that active engagement with part of the actors can increase the experience value. However, engagement with some specific actors may not have influence at all.

Firstly, it has been demonstrated that improving the engagement platforms which as an important environment actor, is an important way of promoting engagement between actors. About the quality of the platform, there are mainly three dimensions, respectively information quality, system quality and service quality of platforms (Wang and Liao 2008). If the firm can ensure these qualities, such as when the customer has a problem, the platform shows a sincere interest in solving it (i. e. service quality) or the platform provides the precise information that customer need (i. e. information quality), then customers will see themselves as important actors in their relationship with the firm and develop meaningful experiences.

Secondly, our study shows the importance of the engagement in actor co-creation processes and verified the importance of actor engagement which is mainly the interactions between actors in fostering co-creation experiences, not only as a means of obtaining intangible resources but also can enhance customer cooperation. Exchanging ideas, communications, getting support from other customers can create a fabulous experience for each actor. Consequently, engagement and experience becomes an essential context for involving customers in co-creation processes, and this involvement will positively influence future customer behavior.

5. Implications and limitations

5. 1. Discussions: The influence of engagement styles

The study finds the engagement style of an actor to be an important factor that will influence how actors perceive the experience value outcomes. Prior and Marcos-Cuevas (2016) conducted a case study in the aerospace industry, proposing nine possible styles of actor engagement that influence the actor's experience. For the purpose of this study, the researcher selected two of those nine styles, namely the actor who has an explicit goal and active behavior, and the actor who has an explicit goal and passive behavior.

Table 5.1 Actor engagement styles

	Implicit goals	Explicit goal
Active behavior	Actor does not reveal purchase goals, assumes some responsibility for fulfilment; requires minimal support	Actor assumes primary responsibility for fulfilment; requires minimal support
Passive behavior	Actor does not reveal purchase goals; expects supplier to "deliver"	Actor declares their purchase goal; expects supplier to "deliver"

Source: Prior and Marcos-Cuevas (2016)

In this study, compared to the actor platform (C2C e-commerce applications), the sellers have relatively active behaviors, while the buyers, as actors, also display active behaviors. For example, the buyers and sellers often engage in lengthy conversations as part of their negotiations over the price and details of the items. However, the two parties differ in terms of their respective goals. While sellers have the more explicit goal of selling their items, the majority of buyers freely scan the home page and should their negotiation with the seller fail, they then have the option to end the transaction. Therefore, in this research, we treat the sellers as the actors with explicit goals and active behaviors, the buyers are the actors with implicit goals and active behaviors.

This helps to explain the outcome of the study in that, for the buyers' model, the engagement between the buyers and the platform does not affect their experience, but from the sellers' point of view, their engagement with the platform does affect their experience because they have explicit goals.

5. 2. Implications for research and managerial practice

This research has aimed to develop a more manageable framework for understanding experience value co-creation within service ecosystems and has verified the importance of construct engagement in the

marketing field. In addition to the identified research issues, the paper makes four specific contributions to S-D logic and especially to the literature on engagement.

Firstly, Chapter 2 identified several gaps in the literature on S-D logic; thus, for experience value co-creation and engagement, value co-creation is abstract and difficult to observe empirically. Hence, by introducing the construct engagement, this research facilitates the microfoundation movement in the study of S-D logic. Secondly, most existing studies on engagement have tended to focus on the engagement between the firm and customers while ignoring the engagement between multiple actors. Therefore, this research uses the construct actor engagement and expands the conceptual research on customer engagement to create a more comprehensive understanding of the interaction between multiple actors in a service ecosystem. Next, by reviewing the empirical studies conducted in the engagement field, we find there to have been sufficient research investigating only antecedents or consequences, while only limited research has sought to consider engagement as both an antecedent variable and consequence variable simultaneously. This study investigated engagement in the role of both antecedent variable and consequence variable, thereby enriching the study of engagement.

Finally, this research verified that the actor engagement styles, which are resource integration patterns, can influence the relationship between actor engagement and the final experience value of these customers. This, therefore, provides a fundamental structure for a focal firm wanting to better understand and manage effective value co-creation. The effectiveness of engagement styles is likely to vary between the different actors' own behaviors, thus indicating the need for a deeper understanding of each actor and their characteristics.

5. 3. Limitations

Firstly, although the experience variable has many independent dimensions (cognitive, emotional...), this study considered and measured it as a complete concept and thus ignored the differences between the separate dimensions. A further limitation of the study was the order of the construct experience and engagement. Prior literature about engagement has pointed out that it is actually a cyclical process wherein, if engagement levels rise, the consumer will seek further experiences through the on-going use of the market offering, and this on-going use will continually influence the engagement. Finally, this study has only analyzed the engagement between three specific actors of the flea market app (i.e. seller, buyer, and platform). However, this leaves many other actors that are still to be further explored.

6. 謝辞

本論文を結ぶにあたり、本研究を遂行する上でご指導ご鞭撻とご援助をいただいた方々に感謝の意を表します。

まず、論文執筆に際し、研究の方向づけから細かいところまで終始適切な助言を賜り、また日

寧に指導して下さった指導教授である慶應義塾大学商学部高橋郁夫教授には、厚く御礼申し上げます。高橋郁夫教授は、研究環境から学会発表の支援まで、さまざまな面で見守っていただきました。また、研究成果のとりまとめにあたって多くのご教示を賜りました慶應義塾大学商学部濱岡豊教授には、データの分析など細部にわたるご指導を頂き、深甚の謝意を表します。

そして、本研究は日本でのフリマアプリユーザーを対象としたアンケート調査に基づくものであり、調査に回答していただいた多くの方々に感謝します。本研究を遂行するにあたり、慶應義塾大学学事振興資金（研究補助金）により助成をいただきました。また、本報告会のコーディネーターをお務め頂いた日高千景先生にも、深く感謝申し上げます。

また、研究を進めるにあたり、ご支援・ご協力を頂きながら、ここにお名前を記すことができなかった多くの方々に心より感謝申し上げます。

References

- [1] Akaka, M. A., S. L. Vargo and H J Schau (2015), "The Context of Experience," *Journal of Service Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 206-223.
- [2] Baldus, B. J., C. Voorhees and R. Calatone (2015), "Online Brand Community Engagement: Scale Development and Validation," *Journal of Business Research*, Vol. 68, No. 5, pp. 978-985.
- [3] Bolton, R. and S. Saxena-Iyer (2009), "Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions," *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23, No. 1, pp. 91-104.
- [4] Bowden, J. (2009a), "Customer engagement: A framework for Assessing Customer-brand Relationships: The Case of the Restaurant Industry," *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 18, No. 6, pp. 584-596.
- [5] Bowden, J. (2009b), "The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 17, No. 1, pp. 63-74.
- [6] Bowden, J. L. H., M. Gabbott and K. Naumann (2015), "Service Relationships and the Customer Disengagement-engagement Conundrum," *Journal of Marketing Management*, Vol. 31, No. 7-8, pp. 774-806.
- [7] Brodie, Hollebeck, Juric, and Ilic (2011), "Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research," *Journal of Service Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 252-271.
- [8] Brodie, R. J., A. Ilic, B. Juric and L. D. Hollebeck (2013), "Consumer Engagement in a Virtual Brand Community: An Exploratory Analysis," *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 1, pp. 105-114.
- [9] Brodie, R. J., A. Ilic, B. Juric and L. D. Hollebeck (2015), *Customer Engagement: Contemporary Issues and Challenges*, Routledge Press.
- [10] Grönroos, C. (2011), "Value Co-creation in Service Logic: A Critical Analysis," *Marketing Theory*, Vol. 11, No. 3, pp. 279-301.
- [11] Grönroos, C. (2012), "Conceptualising Value Co-creation: A Journey to the 1970s and Back to the Future," *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, No. 13-14, pp. 1520-1534.
- [12] Grönroos, C. and P. Voima (2013), "Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation," *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 41, No. 2, pp. 133-150.
- [13] Jaakkola, E. and M. Alexander (2014), "The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-creation: A Service System Perspective," *Journal of Service Research*, Vol. 17, No. 3, pp. 247-261.
- [14] Harrigan, P., U. Evers, M. Miles, and T. Daly (2017), "Customer Engagement with Tourism Social Media Brands," *Tourism Management*, Vol. 59, No. 4, pp. 597-609.
- [15] Hollebeck, M. B. (2011a), "Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus," *Journal of Marketing Management*, Vol. 27, No. 7-8, pp. 785-807.
- [16] Hollebeck, M. B. (2011b), "Exploring Customer Brand Engagement: Definition and Themes," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 19, No. 7, pp. 555-573.
- [17] Hoyer, W. D., R. Chandy, M. Dorotic, and M. Krafft (2010), "Consumer Co-creation in New Product Development," *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 283-296.
- [18] Kemp, E. (2015), "Engaging Consumers in Esthetic Offerings: Conceptualizing and Developing a Measure for Arts

- Engagement,” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 20, No. 2, pp. 137-148.
- [19] Lusch, R. F. and S. L. Vargo (2006), “Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements,” *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 3, pp. 281-288.
- [20] Lusch, R. F. and S. L. Vargo (2014), *Service-dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press.
- [21] Meyer, C. and A. Schwager (2007), “Understanding Customer Experience,” *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, pp. 117-126.
- [22] Minkiewicz, J., J. Evans, and K. Bridson (2014), “How Do Consumers Co-create Their Experiences? An Exploration in the Heritage Sector,” *Journal of Marketing Management*, Vol. 30, No. 1-2, pp. 30-59.
- [23] Novak, T. P., D. L. Hoffman, and Y. F. Yung (2000), “Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach,” *Marketing Science*, Vol. 19, No. 1, pp. 22-42.
- [24] O'Brien, H. L. and E. G. Toms (2010), “The Development and Evaluation of a Survey to Measure User Engagement,” *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 61, No. 1, pp. 50-69.
- [25] Porter, M. E. and V. E. Millar (1985), “How Information Gives You Competitive Advantage,” *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 4, pp. 149-160.
- [26] Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy (2000), “Co-opting Customer Competence,” *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 1, pp. 79-90.
- [27] Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy (2004), *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business Press.
- [28] Prior, D. D. and J. Marcos-Cuevas (2016), “Value Co-destruction in Interfirm Relationships: The Impact of Actor Engagement Styles,” *Marketing Theory*, Vol. 16, No. 4, pp. 533-552.
- [29] Ramaswamy, V. (2009), “Leading the Transformation to Co-creation of Value,” *Strategy & Leadership*, Vol. 37, No. 2, pp. 32-37.
- [30] Ramaswamy V. and F. Gouillart (2010a), *The Power of Co-creation*, Free Press.
- [31] Ramaswamy, V. and F. J. Gouillart (2010b), *The Power of Co-creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*, Free Press.
- [32] Saarijärvi, H., P. K. Kannan, and H. Kuusela (2013), “Value Co-creation: Theoretical Approaches and Practical Implications,” *European Business Review*, Vol. 25, No.1, pp. 6-19.
- [33] Scott, J. and M. Craig-Lees (2010), “Audience Engagement and Its Effects on Product Placement Recognition,” *Journal of Promotion Management*, Vol. 16, No. 1-2, pp. 39-58.
- [34] Seraj, M. (2012), “We Create, We Connect, We Respect, Therefore We Are: Intellectual, Social, and Cultural Value in Online Communities,” *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 26, No. 4, pp. 209-222.
- [35] Shaw, C. and J. Ivens (2002), *Building Great Customer Experiences (Beyond Philosophy)*, Palgrave Macmillan.
- [36] Storbacka, K., R. J. Brodie, T. Böhmman, P. P. Maglio, and S. Nenonen (2016), “Actor Engagement as a Microfoundation for Value Co-creation,” *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 8, pp. 3008-3017.
- [37] Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2004), “Evolving to A New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.
- [38] Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2008), “Service-dominant Logic: Continuing the Evolution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 1-10.
- [39] Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2011), “It’s All B2B...and Beyond: Toward a Systems Perspective of the Market,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 2, pp. 181-187.
- [40] Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2014), *Service-dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press.
- [41] Vargo S. L. and R. F. Lusch (2016), “Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-dominant Logic,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, No. 1, pp. 5-23.
- [42] Vargo S. L. and R. F. Lusch (2017), “Service-dominant logic 2025,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 34, No. 1. pp. 46-67.
- [43] Verleye, K. (2015), “The Co-creation Experience from the Customer Perspective: Its Measurement and Determinants,” *Journal of Service Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 321-342.
- [44] Vivek, S. D., S. E. Beatty, and R. M. Morgan (2012), “Customer Engagement: Exploring Customer Relationships beyond Purchase,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 20, No. 2, pp. 122-146.
- [45] Vivek, S. D., S. E. Beatty, V. Dalela, and R. M. Morgan (2014), “A Generalized Multidimensional Scale for Measuring

- Customer Engagement,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 22, No. 4, pp. 401-420.
- [46] Vries, N. J. D. and J. Carlson (2014), Examining the Drivers and Brand Performance Implications of Customer Engagement with Brands in the Social Media Environment,” *Journal of Brand Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 495-515.
- [47] Wu, S. C. and W. C. Fang (2010), “The Effect of Consumer-to-consumer Interactions on Idea Generation in Virtual Brand Community Relationships,” *Technovation*, Vol. 30, No. 11-12, pp. 570-581.
- [48] Yang, H. L. and C. L. Lin (2014), “Why Do People Stick to Facebook Web Site? A Value Theory-based View,” *Information Technology & People*, Vol. 27, No. 1, pp. 21-37.

Appendix: Measurement scales

Variables	Items	
<p><i>Quality of platform</i></p> <p>Wang and Liao (2008)</p>	Information quality (A)	A1: The platform provides the precise information you need.
		A2: The platform provides sufficient information.
		A3: The platform provides up-to-date information.
	System quality (B)	B1: The platform is user-friendly.
		B2: The platform is easy to use.
		B3: The platform has an excellent function.
	Service quality (C)	C1: Platform shows a sincere interest in solving your problems
		C2: You feel safe in your transactions with the platform.
		C3: The platform gives you individual attention.
<p><i>Engagement between sellers and buyers</i></p> <p>Vivek et al (2014)</p>	CE21: I pay a lot of attention to anything about specific buyers/sellers.	
	CE22: I spend a lot of my discretionary time to communicate with specific buyers/sellers.	
	CE23: My days would not be the same without these specific buyers/sellers	
<p><i>Engagement between users and platform</i></p>	CE11: I am proud of using this flea market app.	
	CE12: Time flies when I am using this flea market app.	

Cheung et al (2011)	CE13: I try my hardest to perform well on this flea market app.
<i>Experience value</i>	EV1: It was a nice experience.
Verleye K. (2015)	EV2: I am able to connect with other people.
	EV3: I got a compensation according to the effort I made.

コストマネジメントに活用される原価情報の品質

—工場内アンケート調査に基づく考察—

岩 澤 佳 太

<要 約>

本研究の目的は、コストマネジメントに活用される原価情報の特性を解明することであった。原価情報品質のフレームワークを援用し、原価情報に求められる特性の網羅的かつ体系的測定を可能とした。加えて、生産部門のマネジャーを対象とした工場内アンケート調査を実施した。その結果原価情報の活用にあたっては、先行研究の中心であった正確性を含む固有品質次元よりも表現・文脈品質次元が優先されることや、固有品質次元は、必要条件であるが十分条件ではないことなどを示していた。

<キーワード>

原価情報, 原価計算, 情報品質, コストマネジメント, 社内アンケート調査

1. はじめに

本研究の目的は、コストマネジメントに活用される原価情報の特性を解明することである。コストマネジメントにおける原価情報の重要性は古くから議論され、多くの研究が展開してきた。こうした中で近年の研究の中心は、間接費配賦と正確性の問題であった(新井ほか, 2009; Brierley, 2008)。ここで原価情報の正確性とは、原価情報が経営や生産実態を写實的に反映している程度を意味する。伝統的計算は正確性が低く、現代の製造環境では原価情報の有用性が低下しているといった批判もあり、正確性の高い原価情報を提供するため研究が展開した(片岡, 2011)。特に精緻な配賦による正確性向上を意図した活動基準原価計算(Activity-Based Costing, 以下ABC)は、1980年代後半に提唱されると管理会計研究の中心的なトピックの1つとなった。しかしABCは実務にあまり浸透せず、コストマネジメントへの効果に関する研究結果も一致していない等の課題もある(Gosselin, 2006)。

こうした中で、正確性以外の情報特性の重要性も指摘されている。例えばBrierley(2008)は、フィールド調査から理解容易性や完全性など原価情報に求められる特性が多岐に渡ることを解明し、正確性に焦点を当ててきた先行研究の理論・実務ギャップを示唆した。またPizzini(2006)は、詳細性や報告頻度等が原価情報の有用性に影響していることを実証した。これらの研究群からは、原価情報の正確性を高めることがすなわちコストマネジメントにおける原価情報の有用性を高めるわけではないことが示唆される。つまり先行研究が焦点を当ててきた間接費配賦の精緻度や原価情報の正確性だけでは、原価情報の効果や有用性を説明しきれない可能性がある。

残された研究課題は以下の3点である。第1に正確性以外の情報特性の効果・有用性に関する経験的証拠の不足である。既述の通り先行研究の中心は正確性に関するものであり、正確性以外の特性がどのようにコストマネジメントに貢献するのかは明らかでない。第2に正確性以外の特性に関する研究群においても、網羅性や体系性に問題があり、それらの関係が不明瞭である。例えば完全性と詳細性や関連性と意思決定有用性など、包括関係や因果関係が想定される特性もあるが、研究が多様に展開してきたため、依拠する理論や被説明変数等が不統一で、知見の統合が困難である。第3に個人レベルでの原価情報の活用に焦点を当てる必要がある。多くの先行研究は企業工場レベルでの調査を行ない、生産パフォーマンス等の組織業績への影響を解明しているが、原価情報と組織業績との直接的な関係性は想定しにくい (Ittner et al., 2002; McGowan and Klammer, 1997)。例えば会計情報の価値は、現場マネジャーにいかに関し、解釈されたのかに依存するという指摘 (Hall, 2010) や、原価情報に求められる特性の程度は利用目的によって異なるという知見もあるため (Schoute, 2009)、まずは焦点を個人レベルにあて、利用者への影響を解明するのが望ましい。

以上の議論より、本研究は、原価情報に関して多様な特性や個人レベルでの利用に焦点をあてながら、コストマネジメントに活用される原価情報の特性の解明を目的とする。本稿の構成は以下の通りである。2節では、先行研究の課題を解決するため本研究で援用する「原価情報品質」のフレームワークに関してその概要および貢献可能性を議論する。それを踏まえて3節では仮説の導出を行い、4節では本研究で実施した工場内アンケート調査および測定変数について説明する。5節でその結果を示した後、6節においてその結果を考察する。

2. 「原価情報品質」の援用

2.1 原価情報品質の定義と焦点

図表 1 原価情報品質の構成次元と下位特性

下位特性	対応する先行研究の例
固有品質次元：情報の数値に関する次元	
正確性	ABC 研究をはじめ多数
客観性	Myers et al. (2017)
利用品質次元：情報の利便性に関する次元	
入手容易性	—
操作容易性	—
表現品質次元：情報の表現様式に関する次元	
理解容易性	Brierley (2008)
簡潔性	Cardinaels (2008)

文脈品質次元：タスクとの適合性に関する次元	
関連性	Mia and Chenhall (1994)
完全性	Pizzini (2006)
適時性	Chenhall and Morris (1986)

岩澤 (2019) より引用

本研究では、原価情報に求められる特性の測定にあたって原価情報品質のフレームワーク (岩澤, 2019) を援用する。すなわち原価情報に求められる特性は、固有品質次元 (正確性・客観性)、利用品質次元 (操作容易性・入手容易性)、表現品質次元 (理解容易性・簡潔性)、文脈品質次元 (関連性・完全性・適時性) の 4 次元 9 特性存在することを想定する (図表 1)。

ここで原価情報品質とは、「利用している原価情報が、原価情報に対する要求と適合している程度」を意味する。岩澤 (2019) は、原価情報に求められる多様な特性の存在が示唆されながらも、ABC 研究を中心に先行研究が正確性に焦点を当てており、「原価情報には、どのような特性がなぜ求められているのかは不明確」という問題意識から、情報システム論の主要な概念の 1 つである「情報品質」を援用した網羅的かつ体系的なフレームワークを構築した。具体的には、情報品質の構成概念を大規模な調査から提示した Wang and Strong (1996) の情報品質 4 次元モデルに依拠し、情報に求められる特性を仮定した上で経験的に検証した。

加えてフィールドスタディの結果、プランニング・コントロール (以下 P&C) 目的では固有・表現・文脈品質次元が、経営意思決定目的では固有・利用・文脈品質次元が、求められることを明らかにした。尚、以下本稿では、各品質次元について、提供されている情報の特性が、要求水準を満たす場合には「高品質」、満たさない場合には「低品質」とする。例えば、固有品質次元に関して、下位概念である正確性と客観性への要求を提供している情報が満たしている場合、「固有品質が高い」と表現する。

2.2 原価情報品質を構成する 4 つの品質次元：各品質次元と下位特性の含意

「情報の数値に関する次元」である固有品質次元は、正確性と客観性により構成される。正確性とは、原価情報の数値が経営や生産実態を写實的に反映している程度である。実態と乖離した配賦に基づく正確性の低い原価情報を利用することが、誤った意思決定を導くことは盛んに議論され (片岡, 2011 ; Dater and Gupta, 1994), その重要性は、ABC や間接費配賦の研究を中心に解明されてきた。客観性とは、原価の数値に偏りや恣意性がなく、公平である程度である。例えば恣意的な配賦や主観的な見積りが原価情報の信頼を下げると共に、客観的な原価情報を示すことが信頼を高めることが指摘されている (廣本・挽 2015, 92-94)。

「情報を利用する際の利便性に関する次元」である利用品質次元は、入手容易性と操作容易性により構成される。入手容易性とは原価情報の利用者が手間をかけることなく情報にアクセスできる程度を意味する。例えば原価情報を用いる際、情報の入手に複雑な社内手続きを必要とするようなケースでは、その原価情報の有用性は低い。その億劫さから積極的かつには用いられないことに加え、適時性も失うためである。操作容易性とは原価情報の集約・抽出・移動など必要に

応じた操作が容易な程度を意味する。原価情報が統合的で内訳が埋没している、あるいは逆に詳細すぎて必要な情報の集約が困難な時は、有用性は著しく低い。

「情報の表現様式に関する次元」である表現品質次元は、理解容易性と簡潔性により構成される。理解容易性とは、利用者が原価情報からその意味や背景にある事象を理解しやすいような表現様式をしている程度を指す。理解容易性の重要性は、Brierley (2008) 等で指摘されており、製造現場のマネジャーに理解容易なコストドライバーやコストプールを設定することでその有用性が高まる (Hiromoto, 1988 ; Merchant and Shields, 1993)。簡潔性とは、原価情報の様式が端的に纏まっている程度を意味する。例えば、利用者の会計知識に応じて、グラフを用いた簡潔な情報を提供することで、意思決定の質が向上する (Cardinaels, 2008)。

「利用者のタスクとの適合性に関する次元」である文脈品質次元は、関連性・完全性・適時性により構成される。関連性は利用者にとって必要な範囲の情報が提供されている程度を意味する。適切な範囲の原価情報を報告する重要性は先行研究でも多く指摘されており (Mia and Chenhall, 1994)、不適切な会計単位や会計期間の原価情報は役に立たない。完全性は原価情報に必要な数値が漏れなく存在する程度を意味する。例えば関連性が適切であっても、その詳細性が適切でなければ有用性は低い。現場の努力を原価情報から読み取るためには、必要な費目を網羅した上で、適切なメッシュで原価を確認する必要がある (新井ほか, 2009)。そして適時性は原価情報が適切なタイミングで入手出来る程度を意味する。会計情報の適時性の重要性も多くの先行研究が指摘しており、経験的に解明されている (Pizzini, 2006)。

2.3 「原価情報品質」を援用する意義

原価情報品質を援用する意義は以下の3点である。第1に原価情報に求められる特性を網羅的かつ体系的に測定することが可能となる。既述の通り、原価情報に求められる特性に関して、先行研究における指摘は多岐に渡っているが、これらは、依拠する理論や被説明変数等が不統一であり、研究結果の統合が困難であった。そこで情報システム論の主要概念に依拠するとともに、フィールドスタディによる経験的な検証もされている同フレームワークを援用することで、先行研究の抱える問題を解決し得る。

第2に利用目的毎に原価情報の特性を測定することが可能となる。原価情報に求められる特性やその程度は、利用目的によって異なることが明らかにされいながら (Schoute, 2009)、先行研究はその考慮がなされていなかった。同概念は、利用目的によって求められる特性が異なることを経験的に示しているため、利用者の視点にたった目的毎の調査が可能となる。

第3に測定概念としての強固性である。既述の通り、同概念は情報システム論における著名なモデルに依拠していることから、各下位概念の測定方法に関しても研究が進んでいる (Lee et al., 2002)。これらの隣接学問の知見の援用によって、より妥当性の高い概念測定に基づく経験的な調査が可能となる。

3. 仮説の導出

3.1 コストマネジメントに求められる原価情報品質の構成次元

原価情報品質の構成次元は、4つの品質次元が存在していたが、本研究ではこのうち固有・表現・文脈の3つの品質次元に焦点をあてる。なぜならコストマネジメントを含むP&C目的では固有・表現・文脈品質次元が求められ、利用品質次元は不必要（岩澤, 2019）なためである。利用者がアドホックな利用をする経営意思決定目的とは異なり、P&C目的の原価情報は、主に月次など定期報告によって提供されるため入手容易性は必要ない。また原価情報から特定の数値を抜き出して用いることも少ないため操作容易性も重視されない。ゆえにコストマネジメントでは、原価情報の固有・表現・文脈の3品質次元が求められるとする。

3.2 コストマネジメントにおける原価情報の利用程度と満足度

以下の2つの理由から、コストマネジメントでの活用を測る被説明変数としてコストマネジメントにおける原価情報の「利用程度」と「満足度」に注目する。第1にその重要性である。DeLone and McLean (1992; 2003)によれば、情報システム論では「情報システムの成功」を測る成果変数および経営情報が利用者におよぼす影響として、利用程度と満足度の2つが主に用いられてきた。情報の提供者と利用者の認知にギャップがあるような状況では、技術的に優れた情報システムであってもその有用性は低いという問題意識から、経営情報の利用程度や満足度を測定することが重要視されてきた。現場で利用されないあるいは満足度の低い経営情報システムは、成果はうまれず組織に貢献しえないためである。したがって経営情報の1つである原価情報においてもこれらに注目することは重要であろう。会計情報の価値は手法としての精緻度ではなく、どのように利用され解釈されるかに依存する（Hall, 2010）という指摘もある。実際に原価情報の先行研究も多く焦点を当ててきたが（Schoute, 2007; Foster and Swenson, 1997 など）、ABCや精緻な計算の満足度には差があることも指摘されており、どのような特性がこれらと関連しているのか明らかとは言えない。

第2に、各々と関連のある情報特性が異なることが想定されるためである。利用程度と満足度は関連が深く一定の相関関係も認められるが、経営システム論では各々に与える影響要因は異なることが示されている（DeLone and McLean, 1992; 2003）。また例えば経営情報を利用しなければいけない状況では、利用程度のみでの測定では不十分である。そのため詳細は次項で後述する通り、原価情報に関しても、利用程度と満足度と関係する特性は必ずしも一致しないことが想定されるため、各々を測定する必要がある。

3.3 原価情報品質とコストマネジメントにおける原価情報の利用程度・満足度の関係性

これまでの議論を踏まえ、コストマネジメントで要求される3つの品質次元と原価情報の利用程度・満足度の関係性について整理する。まず表現品質次元に関しては、原価情報の利用程度お

よび満足度の両者と密な関係性が想定される。先行研究では、原価情報の理解容易性を高めることで、製造現場での利用を促す事例が報告されている (Brierley, 2008; Merchant and Shields, 1993; 岩澤, 2019)。原価の数値の背後にある変動要因が理解できないと次の改善に繋がらないことから、原価情報の利用や満足度とは深い関係が想定される。また情報量が多く簡潔性の低い会計情報は、利用者の意思決定を阻害する (Chewning and Harrell, 1990) など、簡潔性も利用や満足度との深い関係性が想定される。

文脈品質次元に関しても、原価情報の利用程度および満足度の両者と密な関係性が想定される。「異なる目的には異なる原価」の標語の通り、利用者のタスクに応じて適切な原価情報を提供する重要性は古くから指摘されてきた。自分の会計範囲と異なる原価情報の有用性は低く、適切な範囲・メッシュ・の原価情報を適切なタイミングで報告することがその利用や満足度に繋がる (Chenhall and Morris, 1986; Pizzini, 2006; 新井ほか, 2000)。

一方で固有品質次元は、原価情報の満足度とのみは密な関係にあることが想定される。正確性が低く製造現場の感覚と乖離した数値の原価情報は利用者の不信感につながる事例は多く報告されており (Abernethy et al., 2001)、満足度とは関係が深い。また客観性に関しても例えば IT 部門の監視を受けておらず、従業員個人の計算により提供された非公式な原価情報は、客観性や検証可能性が低いことから、原価情報への信用は低下するといった経験的証拠もあり (Myers et al., 2017)、満足度との関係が想定される。

一方で、固有品質次元と利用程度に関しては、その関係性は薄いと言える。固有品質次元とはその定義の通り情報の数値に関わる次元であり、他の品質次元と比べて情報の利用しやすさとは関係が薄い。確かに原価情報の正確性の低下による製造現場の従業員の感覚との不一致は、原価情報への不信感へと繋がる。しかしコストマネジメントを含む P&C 目的では、原価情報が業績評価とも繋がることも多く (Drury, 2015)、利用者は原価に対する責任を追うため、例え正確性や客観性の問題を認知していたとしても、数字を改善させるために原価情報を利用しないことは想定しにくい。以上の議論より以下の仮説を提示する。

仮説 1: 「原価情報の表現品質・文脈品質は、コストマネジメントにおける原価情報の利用程度と正の関係にある」

仮説 2: 「原価情報の固有品質・表現品質・文脈品質は、コストマネジメントにおける原価情報の満足度と正の関係にある」

3.4 固有品質に対する表現品質・文脈品質の調整効果

本研究では、固有品質と原価情報の満足度の関係性に対する表現品質と文脈品質の調整効果も想定する。すなわち固有品質がどれほど高くても、表現品質および文脈品質の高低によって満足度との関係性は異なるという関係である。先行研究では精緻な配賦計算や正確性の高い原価情報は、必ずしも原価情報に対する満足度に直結しないことが指摘されてきた (Brierley, 2008; Schoute, 2009; Shields, 1995)。こうした問題に対して、正確性と他の特性がトレード・オフに

なった際に、しばしば正確性を犠牲にして他の特性を優先させる事例が示されている。例えば間接費配賦の精緻化が、現場のマネジャーにとってコストマネジメント上の焦点が不明確になり理解容易性を阻害する (Hiromoto, 1988 ; Merchant and Shields, 1993), あるいは正確性の高い原価情報はその変動も激しいことから利用者にとって理解や目的に応じた操作が難しい (岩澤, 2019) といった具合である。こうしたケースではいずれも正確性を犠牲にしてでも、他の特性を優先させることで原価情報の有用性を担保していた。つまり原価情報の固有品質 (正確性) は、それだけでは原価情報の満足度には直結せず、他の特性によってはじめて満足度に繋がるといった関係性が想定できる。例えば原価情報の意味が分かりにくく、またタスクとの関連性が薄い状況では、どれほど値が正確で客観的であっても満足度には繋がらないであろう。以上より、以下の仮説を提示する。

仮説 3: 「表現品質と文脈品質は、固有品質とコストマネジメントにおける原価情報の満足度の関係性を調整する」

4. 研究方法

4.1 データの収集

工場内アンケート調査は、製造業企業の内、調査協力が得られた 2 社 3 工場を対象に実施した (図表 2)。A 社はプラスチック製品製造業に分類される大企業であり、主にプラスチック樹脂の製造・販売を行っている。B 社は電子機器製造業に分類される大企業であり、車載用を中心とした半導体の製造・販売が中心事業である。

調査は、工場内の生産部門およびその関連部門に所属するロウーマネジャー (ライン長・係長相当) 以上の職位を対象とした。これは、事前の聞き取り調査において全ての工場において原価情報の閲覧および原価情報をもとにした改善活動等を行っていることが想定されるためである。全ての工場においてロウーマネジャー以上の職位者が参加する月次会議で原価情報のレビューが行われ、先月の生産状況の確認および次月の改善に向けた話し合いが行われていた。これらの職位は、責任の範囲において原価への責任を負っており、目標に対する実績値において乖離が生じた際は、説明責任が問われる。また原価情報は、月次会議参加者に事前に Excel 形式で送付されている。

質問票の回収に関しては、A 社は、工場経理部を介してメールで配布した後、回答者から直接回答を得ている。B 社は、総務部門を経由して配布・回収している。これにより、回答者の上司や経理部門等、調査内容との関係者を経由することなく回収した。以下、本稿では、欠損を除いた 56 サンプルを利用する。

また A 社と B 社のサンプルでは一部の質問項目で差が確認されたため (t 検定, 5%有意), 分析の際は、これらの影響を統制する必要がある。

図表 2 工場内アンケート調査の概要

		対象人数	実施時期
A 社	P 工場 (国内)	18 人	2018 年 11 月
B 社	X 工場 (国内)	29 人	2019 年 2 月
	Y 工場 (国内)	18 人	

4.2 変数の測定

図表 3 探索的因子分析の結果

	質問項目	平均	標準 偏差	表現品質	固有品質	文脈品質 ・完全性	文脈品質 ・関連性	
簡潔性 1	原価情報のフォーマットは、明確で見やすい	4.65	1.27	.981	.002	-.010	-.138	
簡潔性 2	原価情報は、適切な分量にまとめられている	4.11	1.26	.794	.204	-.067	-.019	
理解容易性 1	原価情報は、その意味が分かりやすい形で提供されている	4.24	1.09	.664	-.074	.031	.232	
理解容易性 2	原価情報からコストの発生要因や変動要因は、読み取りやすい	4.27	1.10	.609	-.153	.185	.223	
正確性 1	原価情報の数値は、生産の状況を極めて的確に表している	4.27	0.91	-.057	.784	.157	.181	
正確性 2 (R)	原価情報の数値は、実態と乖離していると感じることがある	3.75	1.16	.007	-.730	.128	.012	
正確性 3	原価情報の数値の写実性は極めて高い	4.40	1.07	.232	.703	-.088	-.082	
客観性 1	原価情報の数値の算定プロセスは、透明性が高い	4.15	1.16	-.136	.519	.226	-.061	
完全性 1	原価情報には、必要としているデータが全て記載されている	4.05	1.03	.044	-.017	.952	-.089	
完全性 2	原価情報は、十分詳細な内訳のデータが記載されている	4.16	1.04	.012	.041	.858	.030	
関連性 1	原価情報は、自分の業務に十分関連した情報が記載されている	4.42	1.33	-.003	.122	-.065	.899	
関連性 2	原価情報の範囲は、自分の業務範囲と一致している	4.29	1.33	.082	-.101	-.021	.887	
Cronbach'α					.904	.782	.899	.895

※因子抽出法：最尤法，回転：プロマックス回転，寄与率：71.34%

原価情報品質の測定は、本研究が依拠した情報品質 4 次元モデル (Wang and Strong, 1996) の測定を開発した Lee et al. (2002) を下に、質問項目が原価情報と馴染むように修正し、7 点リッカートスケールで測定した。このうち、客観性を想定していた 1 項目および適時性として想定していた 2 項目の計 3 項目に関しては、いずれの因子にも寄り付かなかったため、これを除外し全 12 項目で探索的因子分析 (最尤法・プロマックス回転) を行った (図表 3)。

その結果 4 つの因子が抽出された。これらは概ね依拠したモデル (Wang and strong, 1996) の品質次元と整合的な結果となった。ただし文脈品質次元に関しては、完全性と関連性で異なる因子が抽出されたため、文脈品質・完全性および文脈品質・関連性として扱う。尚、これは Wang and Strong (1996) と矛盾するものではない。同モデルでは、因子分析をもとに 13 の下位特性を抽出した上で、性質が類似しているものを 4 つの品質次元にカテゴライズするというステップを踏んでいる。そのため、各品質次元を構成する下位特性は性質が似ているものの、同一因子にまとまることは必ずしも想定されていない。

本研究で用いる原価情報品質を構成する変数は図表 4 の通りである。尚、変数化にあたっては各項目の平均値をとっており、分析の際は、多重共線性を避けるために全て平均値をもとに中心化した変数を用いている。

またコントロール変数として、利用者の勤続年数および所属会社 (ダミー変数)、原価情報の入手方法を設定した。原価情報の入手方法は、経理部門から直接入手しているか上司等から間接的に受け取っているかをダミー変数としている。

図表 4 原価情報品質を構成する変数

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
固有品質	1.75	6.50	4.02	0.84
表現品質	2.00	6.50	4.28	1.04
文脈品質・関連性	1.00	7.00	4.35	1.26
文脈品質・完全性	1.50	6.00	4.11	0.98

5. 分析結果

本研究では提示した仮説を検証するために、コストマネジメントにおける原価情報の利用程度と満足度という 2 つの被説明変数に対して、2 つのモデルを想定し、階層的重回帰分析を行う。モデル 1 では、主効果である固有品質、表現品質、文脈品質・関連性、文脈品質・完全性、またコントロール変数である勤続年数、所属会社ダミー、原価情報の入手方法ダミーを投入する。モデル 2 では、モデル 1 に加えて固有品質と表現品質、文脈品質・関連性、文脈品質・完全性の交互作用項を各々投入する。

重回帰分析の結果は図表 5 に示した。仮説 1 に関して、モデル 1a では表現品質および文脈品

質・関連性が原価情報の利用程度と正の関係性にあることを確認した（各々有意水準 1%, 5%）。また想定通り，固有品質との関係性は確認されなかった。一方で仮説構築段階での想定とは異なり，文脈品質・完全性に関しては正の関係性が確認されなかったため，仮説 1 は部分的に支持されたと言えよう。

図表5 重回帰分析の結果

		利用程度		満足度	
		モデル 1a	モデル 2a	モデル 1b	モデル 2b
主 効 果	固有品質	-.057	-.157	-.041	-.169
	表現品質	.275*	.257 [†]	.571**	.502**
	文脈品質・関連性	.490**	.555**	.042	.078
	文脈品質・完全性	.049	.162	.303*	.344*
交 互 作 用	固有*表現		-.149		.259 [†]
	固有*文脈・関連		.170		.327*
	固有*文脈・完全		-.205		.044
統 制 変 数	勤続年数	.121		.205*	.172
	会社ダミー	-.057		-.053	.003
	入手方法ダミー	.275*		-.032	-.035
決定係数		.583	.663	.686	.718
調整済み決定係数		.519	.584	.628	.652
F 値		9.182***	8.444***	14.353***	10.950***

※最小二乗法による推定，係数は標準化，[†] $p<0.1$ ，* $p<0.05$ ，** $p<0.01$ ，*** $p<0.001$

※Schoute（2009）等を参考に，利用程度：「原価管理において原価情報を積極的に利用している」，満足度：「原価管理にあたって提供されている原価情報は満足している」という質問項目を 7 点リッカートスケールで測定

続いて仮説 3 に関する検討を行う。モデル 2b では，原価情報の満足度に対して，固有品質と表現品質の交互作用項の影響を有意水準 10%で示唆，固有品質と文脈品質・関連性の交互作用項の影響を 5%有意で確認した。一方で，固有品質と文脈品質・完全性の交互作用項の影響は確認されなかった。したがって仮説 3 も部分的に支持されたと言える。

最後に仮説 2 に関して検討する。モデル 1b では，表現品質および文脈品質・関連性が，原価情報の満足度と正の関係にあることを確認した（各々有意水準 1%, 5%）。固有品質と文脈品質・完全性に関しては，直接の関係性は確認されなかったものの，既述の通りモデル 2b では交互作用項の影響が有意であり，間接的な関係性が示唆・確認されている。したがって仮説 2 は支持されたと言えよう。

尚，モデル 2a では，主効果に関してはモデル 1a とほぼ同様の結果を示していることに加えて，交互作用項はいずれも有意でない。これらの結果は，固有品質が原価情報の利用程度には影響を

与えないという仮説構築時の前提と整合的である。

尚、交互作用項の解釈にあたり、補助分析として単純傾斜分析を行うことが望ましいが、本稿では紙幅の都合上、省略する。

6. 考察

本研究の仮説は、部分的なものも含めいずれも支持された。仮説 1 および仮説 2 からは、原価情報に求められる特性に関する優先関係が指摘できる (図表 6)。原価情報の表現品質および文脈品質が、利用程度および満足度の両方と関連していたのに対して、固有品質は満足度のみに関係し、利用程度には影響していなかった。つまりどれほど正確性 (固有品質) を高めても、表現品質や文脈品質が担保されていない限り、原価情報の利用には繋がらない。この結果は、正確性をあえて落とす事例の指摘した先行研究とも整合的である。先行研究では、正確性が他の特性とトレード・オフになった際に、しばしば正確性が犠牲になる事例が報告されていた (Hiromoto, 1988; Merchant and Shields, 1993; 岩澤, 2019)。本研究の結果を踏まえれば、固有品質以前に、表現品質や文脈品質を高めなければ、原価情報の利用にさえ繋がらないため、表現品質や文脈品質の方が優先されると解釈することができる。

仮説 3 からは、原価情報の満足度に対して、固有品質は必要条件ではあるが、十分条件ではないという関係性が指摘できる。先行研究が焦点をあててきた正確性を含む固有品質は、それだけを高めても限界があり、その影響は表現品質や文脈品質の高低に依存する。当然、原価計算の学術研究として Dater and Gupta (1994) に代表される配賦計算の設計とそこから算出される情報の正確性に関する研究は重要な論点であり、その貢献は大きい。しかし本研究の結果は、いかに精緻なモデルを設計し、正確性を高めたとしても、その分かりやすさや利用者のタスクとの適合性が満たされなければ、その効果は部分的なことを示している。ゆえに実務的にも学術的にも多様な特性に配慮した視点が重要と言えよう

図表 6 原価情報品質と原価情報の利用程度・満足度の関係性



加えて本研究で確認した 3 つの仮説は、ABC や精緻な配賦計算の設計・運用プロセスに着目した研究とも整合的である。これらの研究群では、精緻な配賦計算は単に運用してもその効果は部分的であり、設計や運用プロセスに注意を払う重要性を示している。例えば Hoozee and Ngo (2018) では、原価計算の設計プロセスに現場マネージャーが積極的に関与することで、原価情報

の有用性の認知が高まることが実証されている。その解釈として、設計への関与によりマネジャーの原価情報に関する理解が高まると共に、設計者も現場に関する理解が深まることから利用者の需要が反映されることが挙げられていた。これらを踏まえると、設計・運用プロセスの充実が、原価情報の表現品質や文脈品質の向上に繋がるため、原価情報の満足度や有用性の認知に繋がると解釈することが可能である。

7. おわりに

本研究の目的は、コストマネジメントに活用される原価情報の特性を解明することであった。このため、原価情報品質のフレームワークを援用し、原価情報に求められる特性を網羅的かつ体系的な測定を可能とした。加えて、生産部門のマネジャーを対象とした工場内アンケート調査を実施し、各特性（品質次元）とコストマネジメントにおける原価情報の利用程度および満足度の関係性を解明した。その結果、(1) 表現・文脈品質次元は、原価情報の利用程度と正の関係があったが、固有品質次元は関係性が確認されなかったこと、(2) 原価情報の満足度に関しては、固有・表現・文脈品質次元の全てが関連していたこと、(3) 固有品質次元と満足度の関係性に関して、表現・文脈品質次元の調整効果が確認されたこと等の発見があった。これらの結果は、原価情報の活用にあたっては、先行研究の中心であった正確性を含む固有品質次元よりも表現・文脈品質次元が優先されることの妥当性や、固有品質次元は、満足度の必要条件であるが十分条件ではないことなどを示していた。

本研究の貢献は通りである。第1に、原価情報品質フレームワークに依拠することで、結果にコンセンサスが得られていなかった原価情報の満足度や利用程度への影響を、より高い説明力をもって確認した。正確性に焦点を当ててきた先行研究に対し、本研究は正確性を包括した網羅的なフレームワークを構築し、各特性の影響を示した。これにより正確性だけでは、原価情報の利用や満足度には繋がらず、諸特性に配慮する重要性を示した。第2に正確性以外の特性に注目してきた研究群についても貢献が認められる。これらの研究群は多様な理論や概念に依拠し多くの概念の重要性を指摘していたためその結果の統合は困難であった。そこで原価情報品質に依拠した体系的なフレームワークは、先行研究の知見を整理することを可能にした。これにより各特性が原価情報の利用程度や満足度に与える影響程度が異なることや、間接的な影響があることなどいくつかの興味深い発見があった。第3に工場のローアマネジャーレベルでの経験的証拠の蓄積である。本研究では、いずれの工場でも同様の原価情報に対して、マネジャーによりその情報品質の認知には差があった。このことは、原価計算や情報の実態調査は、多くの先行研究が対象としてきた企業・工場レベルだけでは不十分であり、ローレベルや個人レベルでも調査する重要性を示していよう。

一方でいくつかの限界も存在する。まずはサンプルの限定性である。本研究では、文脈品質の

下位特性である適時性に関してはいずれの因子に対しても寄与率が低く、除外せざるを得なかった。これは本研究の調査範囲の限定性に起因すると考えられる。2社3工場を対象にアンケート調査を実施したが、適時性の質問項目に関しては一部天井効果も観測されるなど適切な測定ができなかった。今後は対象工場を増やすことで、適時性に満足していないサンプル等も収集することが望ましい。加えて原価情報品質の測定上の問題から結果の解釈にも限界がある。本研究では原価情報の特性に関して全て利用者の認知度で測定しているが、現実には利用者の会計知識等に依りてその認知には差があることも想定される。例えば実際には正確性が低いにも関わらず、正確性は高いと認知しているケースもあるだろう。本研究では、被説明変数も満足度など利用者の認知に基づくため分析結果自体に問題はないが、例示の様に実際の水準と認知が極めて不適合であった場合、例えば利用程度や満足度は高かったとしても原価情報をもとにした意思決定は不適切である可能性も否めない。今後は生産パフォーマンス等、原価情報の認知の先にあるより客観的な効果も観察していく必要がある。

参考文献

- [1] Abernethy, M.A., Lillis, A.M., Brownell, P. and P. Carter. 2001. Product diversity and costing system design choice: field study evidence. *Management Accounting Research* 12 (3): 261-279.
- [2] Brierley, J.A. 2008. Toward an understanding of the sophistication of product costing systems. *Journal of Management Accounting Research* 20: 61-78.
- [3] Cardinaels, E. 2008. The interplay between cost accounting knowledge and presentation formats in cost-based decision-making. *Accounting, Organizations & Society*, 33 (6): 582-602.
- [4] Chenhall, R.H. and D. Morris. 1986. The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *The Accounting Review* 61 (1): 16-35.
- [5] Chewing, E.G. and A.M. Harrell. 1990. The effect of information load on decision makers' cue utilization levels and decision quality in a financial distress decision task. *Accounting, Organizations & Society* 15 (6): 527-542.
- [6] Datar, S. and M. Gupta. 1994. Aggregation, specification and measurement errors in product costing. *The Accounting Review* 69 (4): 567-591.
- [7] DeLone, W.H. and McLean, E.R. 1992. Information systems success: the quest for the dependent variable, *Information Systems Research*, 3(1):60-95.
- [8] DeLone, W.H. and McLean, E.R. 2003. The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year updated, *Journal of Management Information Systems*, 19(4): 9-30.
- [9] Drury, C. 2015. *Cost and Management Accounting 8th Edition*. Cengage Learning EMEA.
- [10] Foster, G. and Swenson, D.W.1997. Measuring the success of activity-based cost management and its determinants, *Journal of Management Accounting Research*, 9: 109-141.
- [11] Gosselin, M. 2006. A review of Activity-Based Costing: technique, implementation, and consequences. *Handbooks of Management Accounting Research* 2: 641-671.
- [12] Hall, M. 2010. Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations & Society* 35 (3): 301-315.
- [13] Hiromoto, T. 1988. Another hidden edge: Japanese management accounting. *Harvard Business Review* 66 (4): 22-26.
- [14] Hoozée, S. and Ngo, Q. H. 2018. The impact of managers' participation in costing system design on their perceived contributions to process improvement, *European Accounting Review* 27(4):747-770
- [15] Ittner, C.D., Lanen, W.N. and Larcker, D.F.2002. The association between activity-based costing and manufacturing performance, *Journal of Accounting Research* 40(3): 711-726.
- [16] Lee, Y.W., Strong, D.M., Kahn, B.K. and R.Y. Wang. 2002. AIMQ: A methodology for information quality assessment. *Information and Management* 40 (2): 133-146.
- [17] McGowan, A.S. and Klammer, T.P. 1997. Satisfaction with Activity-Based Cost Management Implementation, *Journal of Management Accounting Research*, 9: 217-237.

- [18] Merchant, K.A. and M.D. Shields. 1993. When and why to measure costs less accurately to improve decision making. *Accounting Horizons* 7 (2): 76–83.
- [19] Mia, L. and R.H. Chenhall. 1994. The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting, Organizations & Society* 19(1): 1–13.
- [20] Myers, N., Starliper, M.W., Summers S.L., and D.A. Wood. 2017. The impact of shadow IT systems on perceived information credibility and managerial decision making. *Accounting Horizons* 31(3): 105–123.
- [21] Pizzini, M.J. 2006. The relation between cost-system design, managers' evaluations of the relevance and usefulness of cost data, and financial performance: An empirical study of US hospitals. *Accounting, Organizations & Society* 31 (2): 179–210.
- [22] Schoute, M. 2009. The relationship between cost system complexity, purposes of use, and cost system effectiveness. *British Accounting Review* 41 (4): 208–226.
- [23] Shields, M.D. 1995. An empirical analysis of firms' implementation experiences with Activity-based Costing. *Journal of Management Accounting Research* 7(4): 148–166.
- [24] Wang, R. Y., and D.M. Strong. 1996. Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems* 12 (4): 5–33.
- [25] 新井康平・加登豊・坂口順也・田中政旭. 2009. 「製品原価計算の設計原理：探索的研究」 『管理会計学』 18 (1): 49–69.
- [26] 岩澤佳太. 2019. 「原価情報品質を構成する4つの品質次元：意思決定環境と利用目的による規定」 『原価計算研究』 (近刊) .
- [27] 片岡洋人. 2011. 『製品原価計算論』 森山書店.
- [28] 廣本敏郎・挽文子. 2015. 『原価計算論 第3版』 中央経済社.

マネジャー行動に対する業績管理システムの 運用の効果

鬼塚雄大

<要 約>

本研究の目的は、PMS の運用、およびマネジャーの心理的側面に着目し、組織における業績管理システム (Performance Management Systems; 以下、PMS と略) の効果について探索的に明らかにすることである。そこで、PMS の運用がマネジャーの心理的エンパワメントを媒介し、組織パフォーマンスに影響を与える関係性を検討した。2018 年 2 月に行ったサーベイ調査をもとにした分析、および考察の結果、PMS の運用方法によって組織における PMS の効果が異なる可能性を示した。特に、PMS を通じて共有される情報の共通理解を促すような PMS の運用方法をトップ・マネジメントがとることにより、マネジャーの心理的エンパワメントを向上させることが示唆された。

<キーワード>

業績管理、業績管理システムの運用、心理的エンパワメント、組織パフォーマンス、探索的研究

1. はじめに

これまで業績管理システム (Performance Management Systems; PMS) に関する研究は数多くなされてきた。しかしながら近年、PMS の効果について、学術、実務の両面から一部批判的な主張もなされている。例えば、Hamel (2009) は、PMS の活用は組織構成員に対して強制感を与えてしまうという PMS の負の効果について言及している。この点に関して、現代の企業においては、より民主的で開放的な強制感を従業員に対して感じさせないような経営管理の手法が望ましく、そのため PMS は今日的な企業においては有効とはならないとする意見もある (e.g. Ghoshal 2005; Grant 2008; Johnson and Bröms 2000a,b)。

他方、PMS に関する研究の成果について、コンセンサスが得られていないとの指摘もある (Chenhall 2003, 2005; Franco-Santos et al. 2012)。例えば、PMS の代表的なフレームワークとして引用されることの多いバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard; 以下、BSC) について、BSC の実践が企業の財務パフォーマンスを向上させるという研究成果が示されている一方で、そういった関係性を確認できなかった研究もある (e.g. Davis and Albright 2004; Hoque and James 2000; Ittner et al. 2003)。

これらの批判について、PMS の運用に着目することの重要性が主張されている。PMS にはシステムの設計とシステムの運用という 2 側面があるとされるが、先行研究は主にその設計面に注

目しており、運用面を看過している傾向にある (Braz et al. 2011; Dossi and Patelli 2008; Henri 2006a; Koufteros et al. 2014)。PMS の運用に着目した研究では、システムそのものの不完全性や負の効果はその運用方法によって補完される可能性が示唆されている (e.g. Chenhall et al. 2017; Jordan and Messner 2012; Smith and Bititci 2017; 鬼塚 2018)。これらの研究では、特に組織構成員の心理的、認知的側面に対する影響が PMS の運用方法によって異なると主張されている。このような主張に加えて、PMS の設計面と運用面とを明確に区別せず、両側面を混同して研究が進められているために研究成果にコンセンサスが得られていないとの指摘もある (Langfield-Smith 1997)。特に PMS の運用については、研究者によって多種多様な定義や類型が示されており、それぞれが混同され明確に区分されていない (Braz et al. 2011; Covaleski et al. 2003; Grafton et al. 2010; Langfield-Smith 1997; Smith and Bititci 2017)。そのため、PMS の運用とその効果について十分に明らかとなっていない。そこで本研究では、PMS の運用、およびマネジャーの心理的側面に着目し、組織における PMS の効果について探索的に明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究の整理と研究課題の設定

(1) 業績管理システムの運用

PMS の運用について、様々な研究者によってその定義や分類が示されている。例えば Hopwood (1972) は、組織やマネジャーの活動やその結果について会計情報を用いて評価することであると説明している。Bourne et al. (2000) は、業績管理システムの運用を大きく2つのサブフェースへと分類し、それぞれ次のように説明している。「はじめに、組織戦略が成功裏に実行されているか(あるいはされたか)を測定し、評価する。次に、組織戦略の実行を測定、分析、評価した結果のフィードバックから得られる情報をもとに戦略そのものが適切であったかどうか査定する (Bourne et al. 2000, p. 758)。」

他方 Chenhall (2003) は、業績指標、および PMS の運用目的の相違により、組織に与える影響が異なる可能性があると主張した。この点について Ittner et al. (2003) は、コンティンジェンシー理論に基づき、PMS の運用とは、組織戦略や組織目標と PMS の運用目的がどの程度リンクしているかであるとしている。Ittner らは、このリンクの程度こそが組織における業績管理実践を表しているとし、PMS の運用目的に4つに分類している。このような PMS の運用目的について、PMS の運用者(例えば、トップ・マネジメントや上級マネジャーなど)が“何のために”PMS を運用するかと説明する研究もある (e.g. Artz et al. 2012; van Veen-Dirks 2010)。これらの研究も、PMS の運用目的を捉えることで、組織における業績管理実践や PMS の影響メカニズムを解明できると主張している。特に van Veen-Dirks (2010) は、PMS の運用目的を(1)業績評価のための運用、と(2)報酬の基準とするための運用とに区別し、それぞれの運用目的によって、PMS の運用による効果(果たされるべき役割)は異なるとしている。

このような手続き的側面や運用目的に加え、Simons (2000) は PMS の運用プロセスについて、

自身の提唱した「4つのコントロール・レバー (Simons 1995)」のうち診断的コントロール (diagnostic control) とインタラクティブ・コントロール (interactive control) を用いて説明している。Simonsによれば、PMSの運用とは、会計情報のフロー (accounting information flow) であり、業績の測定や評価、フィードバックのプロセスや報告の際にどのようにして会計情報が用いられているかであるという。Henri (2006a) も同様に、情報フローの側面はPMSの運用においてより重要な側面であると指摘している。加えてFerreira and Otley (2009) や Grafton et al. (2010) は、会計情報の利用方法とその相違によるコントロール実践によってPMSの運用は説明されるとしている。この点についてFerreira and Otley (2009)は、「会計情報の利用方法とそれによるコントロールがPMSの基盤である (p.274)」とし、会計情報の利用を通じたコントロール実践と情報の利用方法をPMSの運用として捉えている。特に、どのような方法で業績に関する情報が伝達されているのか、その伝達プロセスを通じたコントロールの方法が重要であり、それらを捉えることが組織におけるPMSの効果进行分析の際に必要なであると主張している。

以上のことからPMSの運用とは、単に業績測定や評価、フィードバック、報告、説明などの活動を指すのではなく、その活動において業績に関する情報がどのように用いられているのかであるといえよう。しかしながら、先行研究において、各研究が基にする理論やそれぞれの説明範囲、定義が異なるにも関わらず、それぞれが分析に用いているフレームワークの構成要素、および構成概念には重複した点多々見受けられ、それぞれを包括した研究はほとんどない。そこで、本研究では先行研究において用いられているフレームワークとその構成概念、構成要素について包括的に検討する。

(2) マネジャーの心理的エンパワメントへの着目

PMSを運用することでもたらされる効果は組織の財務業績の向上のみならず、非財務的な効果や組織構成員の心理的側面への影響などが多くの先行研究によって示されている (Franco-Santos et al. 2012)。また、コントロール・システムと財務業績との直接的な関係性を想定することはロジカルではないという主張もされている (e.g. Chenhall 2003; Hall 2008)。そこで本研究ではPMSを運用することによる効果について、マネジャーの心理的エンパワメント、およびマネジャーの知覚する事業単位のパフォーマンスに焦点を当て、わが国営利企業におけるPMSの運用とその効果について探索的に分析する。特に、近年の経営環境では組織構成員に強制感を与えないような民主的で解放的なマネジメント手法の必要性が主張されているため (Ghoshal 2005; Grant 2008; Hamel 2009)、マネジャーの心理的側面に対する影響を検討することが重要といえる。

マネジャーの心理的側面について、本研究では近年管理会計研究において注目されている (e.g. Hall 2008) マネジャーの心理的エンパワメントについて検討する。心理的エンパワメントは、仕事に対する内発的動機づけについて従業員の認知に関する4要因 (有意味感、有能感、自己決定感、影響感) によって表される (Spreitzer 1995)。これら4要因が高い場合、マネジャーは内発的に動機づけられており、組織に対する努力と貢献が期待される (Thomas and Velthouse

1990)。Hall (2008) によれば、マネジャーの心理的エンパワメントは包括的 PMS によって高められる。包括的 PMS によってマネジャーは自身の活動やその結果に対する情報を網羅的に得ることができるためであると解釈される。

PMS とマネジャーの心理的側面との関係性について検討した研究では、PMS の運用（方法）の相違によって影響が異なる可能性も主張されている (Hall 2008)。また、PMS の運用に着目した研究においても、PMS そのものの不完全性や組織構成員の心理的側面への負の効果が PMS の運用（方法）の相違によって補完されることが示唆されている (e.g. Chenhall et al. 2017; Jordan and Messner 2012; Smith and Bititci 2017)。これらの研究では、管理者が被管理者の活動に過度に関与することで、タイトなコントロールとなり、被管理者のモチベーションを低める可能性を示唆している。特に Smith and Bititci (2017) では、被管理者の自律性を高めるように PMS を運用することで被管理者のモチベーション、およびパフォーマンスが高まると示唆されている。しかしながら、PMS の運用と組織構成員の心理的、認知的側面について定量調査に基づいて因果関係を示すような証拠はほとんどない。

以上より、本研究では以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ1. どのような PMS の運用がマネジャーの心理的エンパワメントに影響するのか

RQ2. PMS の運用、マネジャーの心理的エンパワメント、組織パフォーマンスはどのような関係にあるのか

3. 研究方法

(1) データの収集

本研究では、2018 年 2 月に東京証券取引所一部に上場している企業の主要事業単位責任者 1,837 社 (人) に対して郵送にて質問調査票を送付した。質問票の送付先を主要事業単位責任者とした理由は、質問票の内容について、管理者と被管理者との間に認識のギャップがある可能性があり、また PMS の運用やその効果は被管理者の認識に依存するため (Jordan and Messner 2012)、被管理者の認識を捉える必要があるためである。郵送先の選定には、プロネクサス社の提供する企業情報データベース eol を参照した (4)。最終的な有効回答数は 146 (7.9%) である。

(2) 変数の測定

本研究では、前節において示した先行研究において引用されている構成要素や測定項目を網羅的かつ包括的に検討する。そこで、第 2 節 1 項において示した先行研究 (e.g. Artz et al. 2012; Grafton et al. 2010; Henri 2006; Hopwood 1972; Ittner et al. 2003; Simons 2000; van Veen-Dirks 2010) を主に参考とし、トップ・マネジメントが PMS をどのような目的で、どのような手続きにおいて、どのように運用しているかについて、計 20 項目を測定した (図表 1)。これら 20 項目のうち天井効果を示した 6 項目を除く計 14 項目について、探索的因子分析を行った。

その結果、3つの因子が抽出された。それぞれの因子について内容を解釈し、因子1を「全社的意思決定のための情報収集（USE I）」、因子2を「全社戦略への方向付け（USE II）」、因子3を「事業活動の活性化（USE III）」とした。

図表1. PMSの運用に関する探索的因子分析結果

	Min	Max	Mean	SD	USE I	USE II	USE III
トップ・マネジメントは、全社的な意思決定をする際、過去のデータと比較するために業績管理システムを運用している	1	7	5.30	1.53	.880	-.082	-.076
トップ・マネジメントは業績管理システムを用いて事業単位の業績に関する重要な要因を特定している	1	7	5.75	1.34	.868	-.255	.177
トップ・マネジメントは将来の全社的な方向性（戦略の見直しや策定など）を決めるために業績管理システムを運用している	1	7	5.55	1.36	.644	.213	.002
トップ・マネジメントは事業単位の事業戦略や活動内容を理解するために業績管理システムを運用している	1	7	5.48	1.45	.642	.131	-.025
トップ・マネジメントは、データを持たない（経験のない）課題に対する意思決定を行うために業績管理システムを運用している	1	7	4.18	1.60	.539	.359	-.197
トップ・マネジメントは業績管理システムを事業単位の活動目標に対する進捗度合いを確認するために運用している	1	7	6.08	1.15	.516	.237	.084
トップ・マネジメントは、業績管理システムを通じて、戦略に関する不確実な事象に事業単位の注意を向けさせる、あるいはその対応を迅速にさせる	1	7	5.10	1.43	.043	.906	-.133
トップ・マネジメントは、業績管理システムを通じて、全社共通の問題に対して事業単位の注意を向けさせる	1	7	5.26	1.43	-.071	.803	.096
トップ・マネジメントは、業績管理システムを通じて、他の事業単位との連携、交流を促進させる	1	7	4.84	1.51	-.093	.799	.055
トップ・マネジメントは業績管理システムを通じて貴事業単位に全社戦略を意識させている	1	7	5.63	1.27	.165	.454	.286
業績管理システムを運用することで経営層との会議や貴事業単位における議論は円滑になる	1	7	5.73	1.33	-.142	-.144	.986
業績管理システムを運用することでデータや事前の想定、アクション・プランに基づいた継続的な挑戦や議論を可能にする	1	7	5.54	1.24	.047	.131	.684
トップ・マネジメントは業績管理システムを通じて事業単位に活動の方向性、正当性	1	7	5.53	1.30	.220	.118	.603

を確認させる トップ・マネジメントは業績管理システム を通じて、事業単位に対して業績指標や目 標に関する情報を提供している	1	7	5.63	1.54	.102	.145	.556
Cronbach's α					.885	.872	.860
因子抽出法：主因子法，プロマックス回転 KMO：.914							

図表 2. 心理的エンパワメントに関する記述統計量・因子分析結果

	Min	Max	Mean	SD	負荷量	Cronbach's α
有意義感 (MEAN)						
私の行っている仕事は、私にとって非常に有意義である	1	7	5.90	1.09	.955	
私の職務活動は、私にとって非常に有意義である	1	7	5.92	1.09	.913	.913
私の行っている仕事は、私にとって非常に重要である	1	7	6.06	1.15	.785	
有能感 (COMP)						
私は自分の職務に必要なスキルを習得している	1	7	5.24	1.13	.918	
私は自分の職務を行う上での能力に自信を持っている	1	7	5.22	1.23	.885	.915
私は自分の職務活動について、よくやっていると思う	1	7	5.24	1.21	.855	
自己決定感 (SELF)						
私は自分の仕事にどのように取り組んでいくかを自分で決めることができる	1	7	5.96	.96	.880	
私は自分の職務の進め方について、独立的かつ自由に考え、時には実行する機会がある	1	7	5.77	1.15	.841	.882
私は職務の進め方について、十分に自分で決定できる	1	7	5.73	1.13	.830	
影響感 (IMPA)						
私は自分の職務範囲での出来事に対して、大きな影響力を持っている	1	7	5.96	1.10	.963	
自分の職務の範囲での私の影響力は大きい	1	7	5.89	1.12	.913	.896
自分の職務の範囲内での出来事について、私は十分に管理することができる	1	7	5.67	1.02	.715	

図表 3. 組織パフォーマンスに関する記述統計量・因子分析結果

	Min	Max	Mean	SD	負荷量
結果に満足	1	7	4.48	1.42	.855
組織能力活用	1	7	5.29	1.19	.772
能力の発揮	1	7	5.08	1.17	.759
顧客への対応	1	7	4.72	1.19	.734
Cronbach's α					.868

心理的エンパワメントについて、Spreitzer(1995)を参考に有意味感(MEAN)、有能感(COMP)、自己決定感(SELF)、影響感(IMPA)のそれぞれについて3項目ずつ、計12項目を設定した。分析に際しては、確認的因子分析によってそれぞれ3項目ずつを変数としている(図表2)。

組織パフォーマンス(PERF)については、Gibson and Birkinshaw(2004)を参考に事業単位責任者の主観的な事業単位のパフォーマンスについて回答を求めた。具体的には、(1)事業単位は目標達成に必要な組織能力を十分に活用している、(2)事業単位の自身を含めたトップ層は、事業単位の活動やその結果に満足している、(3)顧客の期待に対して、十分に応えることができている、(4)事業単位において自身の能力はいかんとなく発揮されている、の4項目について、7点リッカート法を用いて回答を求めた。分析に際しては、確認的因子分析によって4項目を1つの変数としている(図表3)。

なお、分析に用いる変数はそれぞれの因子に高く負荷した項目で構成し、各項目の合計の平均値を基準として中心化している。

4. 分析結果と考察

図表4にPMSの3つの運用を独立変数、心理的エンパワメントの4要因、および組織パフォーマンスを従属変数とした共分散構造分析の結果を示した。結果として、「**「全社戦略への方向付け(USEⅡ)」**」について、心理的エンパワメントに関する4要因のうち有意味感、自己決定感、影響感との統計的に有意な負の因果関係が確認された。また、「**「事業活動の活性化(USEⅢ)」**」と有意味感、自己決定感との統計的に有意な正の因果関係が確認された。一方で「**「全社的意思決定のための情報収集(USEⅠ)」**」については、心理的エンパワメントに関するいずれの要因とも統計的に有意な因果関係は確認されなかった。また、組織パフォーマンスに対する影響について、PMSの3つの運用いずれとも統計的に有意な直接の因果関係を確認することはできなかった。PMSの運用、マネジャーの心理的エンパワメント、および組織パフォーマンスの3者間の関係性については、マネジャーの心理的エンパワメントの4要因のうち有意味感、および有能感と組織パフォーマンスとの統計的に有意な正の因果関係が確認された。加えて、マネジャーの心理的エンパワメントを介した「**「全社戦略への方向付け(USEⅡ)」**」の組織パフォーマンスに対する統計的に有意な負の間接効果が、「**「事業活動の活性化(USEⅢ)」**」の組織パフォーマンスに対する統計的に有意な正の間接効果が確認された。

以上の結果から、トップ・マネジメントがマネジャーを全社戦略へと方向付けるようにPMSを運用する場合(USEⅡ)にはマネジャーの心理的エンパワメントを高め、トップ・マネジメントがマネジャー、および当該事業の活動を活性化させるようにPMSを運用する場合にはマネジャーの心理的エンパワメントを高める可能性が示唆された。

「**「全社戦略への方向付け(USEⅡ)」**」は、トップ・マネジメントがPMSの運用を通じて当該部門と他部門との交流を図り、全社共通の問題に対して意識を向けさせ、戦略的不確実性に対処す

るような運用方法である。このように PMS を運用する場合、マネジャーにとっては事業単位の活動やその結果に関する情報以外の情報についても共有するといった状況が想定される。極端に言えば、マネジャーにとっては自身の事業活動には必要のない情報も共有することになる。そうした状況下では、マネジャーは自身の裁量によって事業活動を推進していると知覚できない可能性がある（上田ほか 2005）。また、当該事業単位の活動に関する情報に加えて、他の事業単位の活動に関する情報を共有することで、先行研究の指摘するように情報過多となりマネジャーが複雑な情報処理を強いられ、その結果 PMS に対して強制感を抱き、マネジャーの心理的エンパワメントが低下した可能性もある。特に Simons（1995, 2000）が示すように、戦略的不確実性へとマネジャーの注意を向ける際には、共有される情報についての相互理解が重要となる。こうした相互理解が得られていない場合、部門間の水平的インタラクションは組織にとってマイナスなものになってしまう（Frow et al. 2005; 藤野・李 2016）。

図表 4. 共分散構造分析結果

description of path	MEAN	COMP	SELF	IMPA	PERF
Direct effect					
USE I	.117	.289	.107	.258	.079
USE II	-.444**	-.467**	-.438**	-.528**	-.155
USE III	.332*	.207	.333*	.210	.018
MEAN					.207*
COMP					.340***
SELF					.175
IMPA					-.094
Indirect effect					
USE I					.117
USE II					-.278***
USE III					.178*
※ 係数はすべて標準化					
※ モデル適合度 AGFI=.906, GFI= .972, CFI= .939, RMSEA= .076					
※ *p<0.1, **p<0.05, *** p<0.01, (両側)					

対して、「事業活動の活性化（USE III）」は、トップ・マネジメントが PMS の運用を通じて、事業単位の現状を確認しつつ、事業単位の継続的な挑戦、成長を促すような運用方法である。そのために必要な情報を提供し、また情報に対する相互共有、認識の共有も図られている状況が想定される。このような挑戦やそのための課題の確認との解決というプロセスを共有することでマ

ネジジャーの心理的エンパワメントは向上することが推察される (Frow et al. 2005; 日時・妹尾 2012)。また、継続的な挑戦や成長をトップ・マネジメントから期待されることで、マネジジャー自身の仕事に対する充足感も高めることができる。

5. おわりに

本研究は、先行研究において十分に明らかにされていない PMS の運用とマネジジャーの心理的側面、および組織パフォーマンスとの関係性について、わが国営利企業における PMS の運用とその効果について探索的に検討した。具体的には、2018 年 2 月に実施した東証一部上場企業の主要事業単位責任者に対する郵送質問票調査の結果をもとに重回帰分析を行った。本研究における発見事項は次の通りである。

まず、PMS の運用について、先行研究における定義やフレームワーク、およびフレームワークの構成概念、構成要素の曖昧性を指摘し、先行研究におけるフレームワークを包括的に測定し、探索的因子分析を行った結果、3 つの新たな因子が抽出された。この因子は先行研究におけるいずれのフレームワークとも完全に一致することはない新たな分類となる可能性がある。次に、PMS の運用方法によって組織における PMS の効果が異なる可能性を示した。特に、PMS を通じて共有される情報の共通理解を促すような PMS の運用方法をトップ・マネジメントがとることにより、マネジジャーの心理的エンパワメントを向上させることが示唆された。

以上のような発見があるとはいえ、本研究にはいくつかの限界もある。まず、測定尺度についてである。本研究では、先行研究におけるフレームワーク、およびその構成概念、構成要素を包括的に測定するため、すべての測定尺度について先行研究を参考に設定した。しかしながら、そもそも測定尺度の信頼性や妥当性に対する疑問も一部見受けられるため、本研究に用いた尺度について問題がないとは言えない。特に、多くの項目にて天井効果が確認されたため、今後はそれらの項目を中心に再度検討していく必要がある。次に、統計的問題である。今回、収集されたサンプルは母集団（送付企業）の割未満であるため、今回の結果は一般性の高いものとは言えない。また、サンプル数が少ないために分析結果の信頼性十分とは言えない。こうした点を踏まえながら、企業における PMS の影響メカニズムを捉えていくことが今後の検討事項となる。

謝辞：本稿の執筆にあたり、2019 年 6 月に行われた研究報告会にて、コーディネーターをお務めいただいた日高千景先生をはじめ、多くの先生方ならびに大学院生の方々から貴重なご意見をいただきました。ここに感謝の意を表し、謝辞とさせていただきます。

参考文献

- [1] Artz, M., Homburg, C., and Rajab, T. 2012. Performance-measurement system design and functional strategic decision influence: The role of performance-measure properties. *Accounting, organizations and society* 37(7) pp. 445-460.
- [2] Banker, R. D., H. Chang, and M. J. Pizzini. 2004. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance

- Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review* 79(1): 1-23.
- [3] Bedford, D. S., and T. Malmi. 2015. Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research* 27: pp.2-26.
- [4] Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., and Platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations and production management* 20(7): 754-771.
- [5] Braz, R. G. F., Scavarda, L. F., and Martins, R. A. 2011. Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. *International Journal of Production Economics* 133(2): 751-760.
- [6] 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* 28(2): pp 127-168.
- [7] Chenhall, R.H. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 30(5): pp. 395-422.
- [8] Chenhall, R.H., Hall, M., and Smith, D. 2017. The expressive role of performance measurement systems: A field study of a mental health development project. *Accounting, Organizations and Society* 63 pp. 60-75.
- [9] Covalleski, M.A., Evans Iii, J.H., Luft, J.L., and Shields, M.D., 2003. Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research* 15 pp. 3-49.
- [10] Daft, R. L. 2001. *Essentials of organization theory and design*. South Western Educational Publishing.
- [11] Davis, S. and Albright, T. 2004. An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research* 15(2): pp.135-153.
- [12] de Harlez, Y., and Malagueño, R. 2016. Examining the joint effects of strategic priorities, use of management control systems, and personal background on hospital performance. *Management Accounting Research* 30 pp. 2-17.
- [13] Dossi, A., and L. Patelli. 2008. The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries. *Management Accounting Research* 19(2): 126-148.
- [14] Ferreira, A., and Otley, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20(4): 263-282.
- [15] Franco-Santos, M., Lucianetti, L., and Bourne, M. 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research* 23(2): pp. 79-119.
- [16] Frow, N., D. Marginson, and S. Ogden. 2005. Encouraging strategic behavior while maintaining management control: Multi-functional project team, budgets, and negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises. *Management Accounting Research* 16: 269-292.
- [17] 藤野雅史, 李燕. 2016. 「水平的相互作用における管理会計の利用：互酬性にもとづく相互作用」『メルコ管理会計研究』8(2): 17-33.
- [18] Ghosh, D. 2005. Alternative Measures of Managers' Performance, Controllability, and the Outcome Effect. *Behavioral Research in Accounting* 17(1): 55-70.
- [19] Ghoshal, S. 2005. Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education* 4(1): 75-91.
- [20] Grant, R.M. 2008. The future of management: where is Gary Hamel leading us? *Long Range Planning* 41(5): 469-482.
- [21] Galbraith, J.R., 1973. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Pub. Co.
- [22] Gibson, C. B., and J. Birkinshaw. 2004. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47(2): 209-226.
- [23] Grafton, J., Lillis, A. M., and Widener, S. K. 2010. The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society* 35(7) pp. 689-706.
- [24] Hamel, G. 2009. Moon shots for management. *Harvard Business Review* 87(2): 91-98.
- [25] Hall, R.H., 1987. *Organization-structure, Process, and Outcomes*. Prentice-Hall, Englewood Cliff, NJ.
- [26] Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2): 141-163.
- [27] Henri, J.F. 2006a. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organization and Society* 31(1) pp. 77-103.
- [28] Henri, J. F. 2006b. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society* 31(6) pp. 529-558.
- [29] Hopwood, A. G. 1972. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of accounting research* 10(1): pp. 156-182.
- [30] Hoque, Z. and James, W. 2000. Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on

- Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research* (12): 1-17.
- [31] Ittner, C.D., and Larcker, D.F. 1997. Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society* 22 (3/4): 293-314.
- [32] Ittner, C. D., D. F. Larcker, and M. W. Meyer. 2003. Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review* 78(3): 725-758.
- [33] Ittner, C. D., Larcker, D.F., and Randall, T. 2003. Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Service Firms. *Accounting, Organizations and Society* 28(7-8) pp. 715-741.
- [34] Johnson, H.T. and Bröms, A. 2000a. *Profit Beyond Measure*. The Free Press, New York, NY.
- [35] Johnson, H.T. and Bröms, A. 2000b. *Profit Beyond Measure: Extraordinary Results through Attention to Work and People*. The Free Press/Simon and Schuster, New York, NY.
- [36] Jordan, S., and Messner, M. 2012. Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society* 37(8) pp. 544-564.
- [37] Koufteros, X., Verghese, A. J., and Lucianetti, L. 2014. The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management* 32(6): 313-336.
- [38] Langfield-Smith, K. 1997. Management Control Systems and Strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22(2): 207-232.
- [39] Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., and van Zijl, T. 2014. Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research* (25): 63-75.
- [40] Merchant, K. A., and Van der Stede, W. A. 2012. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives 3rd edition*. Pearson Education.
- [41] 目時壯浩, 妹尾剛好. 2012. 「公会計・行政評価情報の行政経営への活用に向けた課題：混合研究法に基づく考察」『原価計算研究』36(2): 115-129.
- [42] Micheli, P., and M. Mura. 2017. Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International journal of operations and production management* 37(4): 423-443.
- [43] 鬼塚雄大. 2018. 「本社による在外子会社の業績管理：業績管理システムの運用への着目」『原価計算研究』41(2): 58-70.
- [44] Prahalad, C. K., and Y. L. Doz. 1987. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. Free Press, New York.
- [45] Robbins, S. P., Judge, T., and Beward, K. 2003. *Essentials of organizational behavior* (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [46] Simon, H., Guetzkow, H., Kozmetsky, G., and Tyndall, G. 1954. *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*. New York: Controllershship Foundation Inc.
- [47] Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [48] Simons, R. 2000. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.
- [49] Smith, M., and Bititci, U.S. 2017. Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management* 37(9) pp.1207-1228.
- [50] Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 38: 1442-1465.
- [51] Spone, S., and C. Lambert. 2016. Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research* 30: 47-61.
- [52] 谷武幸 編著. 2004. 『成功する管理会計システム：その導入と進化』中央経済社.
- [53] Thomas, K. W., and Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 15: 666-681.
- [54] 上田泰, 義村敦子, 横田絵理. 2005. 『組織のセルフマネジメント：概念・事例・実証分析』白桃書房.
- [55] van Veen-Dirks, P. 2010. Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society* 35(2): 141-164.

従業員の「働きがい」を、 倫理マネジメントのあり方から考える

本 橋 潤 子

<要 約>

本研究は、2000年代以降、日本の企業において課題となり推進されてきた企業倫理が、その担い手でもある従業員にとって、どのような意味をもつのかを探究しようとするものである。この問いに応答するため、企業倫理を「経営トップ及び中間管理者の倫理的リーダーシップ」「組織の倫理風土と職場風土」「個人の倫理性」の大きく3つの要素からなるフレームワークで捉え、従業員にとっての意味を「仕事の意味深さ (Meaningful Work)」に主眼を置きつつ「職務満足」をも含めた「働きがい」とし、前者から後者への影響を考察した。

具体的には、先行研究のレビューとこれに基づく仮説の構築を行い、組織を対象とした質問紙調査（有効サンプル数：132）により一次データを収集し分析した。まず、本研究に先んじて実施した個人調査による分析（本橋（2019b））により見出された6因子について、 α 信頼性係数が概ね0.7以上であることを確認した。さらに、今回の調査で新たに追加した「組織の倫理風土」に関するデータについて、仮説に基づいた探索的な因子分析により確認した7因子について合成変数を作成し尺度とした。そして、計13の因子について「仕事の意味深さ」と「職務満足」を結果変数とする重回帰分析を行い、後者を対比的に用いつつ前者について考察した。その結果、個人調査の分析を行った本橋（2019b）で見出された事項は概ね支持された。また新たに、「仕事の意味深さ」に対して、組織の倫理風土のうち、組織の規則や手続きの順守を強調し優先する「会社の規則（コンプライアンス志向）風土」は負の、社会への責任や法、倫理規範を重視する「規範と社会（インテグリティ志向）風土」は正の、影響を及ぼすことが見出された。これにより、企業における倫理マネジメントとして、インテグリティ志向の戦略をとりそうした風土を築くことは、企業倫理の推進のみならず従業員の「より高次の」ウェルビーイングに関わる「仕事の意味深さ」に寄与するが、「規則の順守ありき」のコンプライアンス志向では、むしろ逆に作用し得ることが示唆された。

<キーワード>

企業倫理、倫理的リーダーシップ、組織の倫理風土、個人の倫理性、仕事の意味深さ (Meaningful Work)

1. はじめに

日本の企業において、企業倫理が経営課題として一般的に認識されるようになったのは、概ね2000年代に入ってからのことと思われる。梅津（2006）によれば¹、アメリカにおける企業倫理、特にその制度化は、1980年代半ばに生じた防衛産業に関するスキャンダルとその対応のための防衛産業先導 (Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct) の運動に端を発し、その後1991年の連邦量刑ガイドラインの制定によって（多くは「コンプライアンス型」として）、

¹ 梅津（2006）pp.145-150。

展開したという。日本における企業倫理への着目もこうした海外の潮流の影響を受けていると思われるが、1990年代後半から社会問題化し始めた、いわゆる企業不祥事もこれを後押しし、方向づけていったといえるだろう。当初は、総会屋問題や金融不祥事など「経営の」スキャンダルが中心であったものが、2000年代に入ると品質や表示の偽装など「組織や職場のあり方」が問われるような事件が「続発」し、その結果、不祥事リスク管理としてのコンプライアンスが注目され、組織的な体制づくりと共に制度化し進展することとなったと概観できるからである。こうした企業倫理・コンプライアンスの制度化の進展については、岡本他（2013）によれば、「2004年から2009年まではそれぞれの制度化施策が大きく進展した」が、「2010年以降は多くの施策が横ばいか微減傾向にある」といい²、本稿執筆の2019年時点においては一定の飽和状態に達したと見て差し支えないと考える。

ただし、企業倫理を企業の「よさ」の問題、日々の事業活動の質の問題として捉えるならば、そのような「組織の活動のあり方」は、制度化施策の状況のみならず、その組織の中の人々のものの考え方や意思決定の仕方、そして行動によっても語られ、説明され得るものであろう。また、特に日本における企業倫理は、上述のような経緯を背景に進展してきたこともあり、その焦点が不祥事の防止か社会的責任の遂行かいずれに置かれるとしても、その先にある究極の目的としては企業の存続や発展が重視され、実践面での担い手である現場の従業員にとって、どのような意味をもつのか／もちうるのかは、学術的にも実務においても、あまり着目されてはこなかったと思われる。

こうした問題意識に基づき、本研究では、企業倫理を「人」と「人」、あるいは「人」と「場」のあり方から捉え、相互関係を明らかにすることを試みる。そして、企業の「よさ」を実現する活動としての企業倫理が、その担い手である従業員にとって、どのような意味をもつのか、という問いに対し、彼らの「働きがい」に着目して考察したい。こうした実証と考察により、企業倫理学及び「組織の中の人」の問題を扱う経営学の領域（特に組織行動論や人的資源管理論）に、さらには経営トップや現場の中間管理者に、企業倫理を実践することの「新たな意味」を提示できればと思う。

2. 本研究における「企業倫理」のフレームワークと倫理マネジメント

「企業倫理 (Business Ethics)」とは、Business すなわち「企業」または「事業活動」の Ethics すなわち「倫理、よさ、正しさ」であり、これを研究する学問体系（ディシプリン）が「企業倫理学」といえる。企業倫理学のアプローチは、Trevino ら（1994）によれば³、規範論的アプローチと経験論的アプローチに大別され、両者の相互関係のあり方や統合可能性について、アメリカの研究者を中心として議論されてきた。前者は哲学（特に倫理学）、後者は社会科学（特に経営学）に依拠するものであり、経験論的アプローチは「もののいかにあるか」を説明することを目

² 岡本他（2013）pp.78-80。

³ Trevino et al. (1994) pp.115-117。

的とし、その「説明」においては事実に基づく立証が重視されるという。

本研究は、Business すなわち「より経営学寄りの」企業倫理学におけるものであり、経験論的アプローチに依って「事業活動のよさのいかにあるか」を明らかにしようとするものである。従ってそのゴールは、「事業活動のよさ」に関する事柄を実証し、説明することにある。その「よさ」には「競争に勝てること」「さまざまな“価値”を向上させること」から「不祥事を起こさないこと」「一市民として責任を果たすこと」まで、さまざまな側面や捉え方が含まれ得る。

尚、Ethics は直訳すれば「倫理」であり、平易な日本語にすれば「正しさ」「よさ」となるが、上の記述において「事業活動の」と結びつけるに当たり「よさ」という言葉を選んでいるのは、「正義：justice」の意味合いを含む「正しさ」よりは「善：good」の意味合いを含む「よさ」の方が、本研究の根底にある「企業倫理」観により近いと考えるからである。その「企業倫理」観、言い換えれば本研究における「企業倫理」のフレームワークは、アメリカの企業倫理の研究者である Paine が示す「組織のインテグリティ (Organizational Integrity)」に依拠している。

Paine (1994) は⁴、企業（における）倫理を、個々人の問題ではなく、経営者のマネジメントによって実現される、組織のあり様であるとする。その上で、経営者がとり得る倫理マネジメント戦略を、法令等の外部基準を順守することを志向するコンプライアンス志向の戦略と、自らを選んだ内的基準（価値観、バリュー）による自己制御を目指すインテグリティ志向の戦略とに大別し、各々の特徴を示している。その区分は演繹的に示された理念モデルにとどまらず、実在の企業であるマーティン・マリエッタ社やノヴァ・ケア社等の事例から帰納的にも導かれている。

Paine はさらに、そうした企業事例を定性的に分析し、インテグリティ志向の戦略の（コンプライアンス志向の戦略に比べた）優位性を提示している。またその後、Trevino ら（1999）がこれを発展させ、定量的にも実証した。具体的には、アメリカの大企業 6 社のさまざまな階層の従業員 10,000 人以上を無作為抽出し質問紙調査を行ったものだが、それによれば⁵、倫理的な価値の共有を重視するインテグリティ志向のマネジメントや倫理プログラムは、法令順守や外部ステイクホルダーを重視するプログラムに比べて、従業員の倫理的な気づきや、意思決定の促進、非倫理的な行動の抑止、さらには組織へのコミットメントにおいても、効果的であることが示された。また、経営トップや職場上司の倫理的なリーダーシップや倫理に関する話をすることも、倫理的な気づきや意思決定⁶に有意な影響を及ぼしていたという。

ここでのインテグリティ⁷とは、Paine (1997) によれば、正直さや公正さ、信頼性、コミットメント、そして自己制御の能力といった意味を有するが、より広義にはアイデンティティと責任とを一貫性をもって統合していることとされる⁸。筆者の理解で言い換えれば、「自己（あるい

⁴ Paine (1994) pp.106-117。

⁵ Trevino et al. (1999) pp.138-144。

⁶ 後に詳述するが、こうした、従業員の倫理的な気づき（を得ていること）や意思決定（ができること）を本研究では「個人の倫理性」と呼ぶ。

⁷ 「インテグリティ」という概念については企業倫理学においても分析や議論がなされているところであり、日本語への訳語が定まっていない状況と考えるため、本研究では、その概念は Paine (1994, 1997) に依拠し、用語としては「インテグリティ」と表記することにする。

⁸ Paine (1997) p.98。

は自社、我々)の目的(どうしたいか)」と「他者(あるいは社会,ステイクホルダー)への責任(どうすべきか)」とが整合的に首尾一貫している状態であり,それゆえ「卓越した完全さ」や「理想」とも表現できる,「善:good」や「徳:virtue」につながる概念である。これは個人(のあり様)にも適用できるが,「組織の」インテグリティを問うこと,その実現を目指すことが,ペインの言う,そして本研究の考える,「企業倫理」の核心である。インテグリティ志向の戦略とは,具体的には,経営トップが自社のありたい姿を描いて倫理的な価値の体系を構築し,自らリーダーシップを発揮して,従業員にその共有とこれに基づく意思決定を促す(そのように,従業員の倫理性を育む)ことによって実践されていくものといえるが,本研究ではこうした,経営トップを起点とした一連の流れを企業倫理のフレームワークを構成するものとして捉え,分析や考察の対象,あるいは拠りどころとしていく。

ただし本研究は,2010年代後半の日本企業と従業員を対象にするという時空を限定して,進めるものである。そのため,上で示した一連の流れ,すなわち経営トップのリーダーシップや教育によって直接,従業員に影響を及ぼすという関係に,この時空の限定に伴う要素を1つ追加したい。それは,経営トップと従業員との間に介在する「組織」や「職場」という場の存在,より具体的には,その「風土」である。

上述のPaineやTrevinoらが対象とした企業や従業員はアメリカのそれであるが,佐藤(2007)によれば(さらにその先行研究であるTriandis(1995)なども踏まえれば),アメリカが個人主義であるのに対し,日本では(「垂直的」から「水平的」への移行が見られるとしても)集団主義,すなわち「集団志向」の傾向が続いている(いく)という⁹。企業倫理学の研究においても,特に日本企業における近年の不祥事を分析したものには,個々人の倫理的な(あるいは,非倫理的な)行動を促した原因に,組織や職場の風土を指摘するものが少なくない¹⁰。こうしたことから,個人主義の傾向が強いアメリカの企業においては,経営トップや現場上司という個人のあり方と,従業員個人とがより直接につながり影響を及ぼす関係にあることが想定されるが,日本の企業やその従業員を対象とする場合にはこれに「組織や職場の風土」を加味する必要があると考えられる。ここでの「組織」は企業全体,「職場」は従業員個人が所属する課やチームといった単位での「集団」を指し,本研究ではこの2つの層について,各々の「倫理的な」側面に焦点を当てる。個人にとっての環境ともいえるこれらは,各々が,その成員である従業員に影響を及ぼし得ると想定される。

ここまでの検討をまとめると,本研究における「企業倫理」のフレームワークは「経営トップ/中間管理者の倫理的なリーダーシップ→組織風土/職場風土→個人の倫理性」という一連の流れで示すことができ,これらに意図的に働きかけることが倫理マネジメントである。これを本研究の出発点である問題意識とそれに基づく問い,すなわち「企業倫理は,従業員にとって,どのような意味をもつのか(を,「働きがい」に着目して考察する)」と結び付けて示すならば,結果変数といえる「(従業員の)働きがい」と,これに影響する(と想定される)「経営トップ/中間

⁹ 佐藤(2007) p.211。

¹⁰ 例えば,鎌田他(2003)の「属人思考」風土の指摘などがある。

管理者の倫理的なリーダーシップ」「組織風土／職場風土」「個人の倫理性」の3つの要素が、互いに関係にあるのかを明らかにすることが、本研究の具体的な作業になる。

以下では、「働きがい」とこれに影響を及ぼす3つの要素について、先行研究を概観していく。

3. 「働きがい」に関する先行研究：2つの潮流

まず、本研究における企業倫理を構成する要素のうち、結果変数となる「働きがい」について、先行研究を概観する。

「働きがい」という概念を、本研究の「企業倫理は、従業員にとって、どのような意味をもつのか」という問いに基づいて、経営学及び企業倫理学における既存の研究に照らして検討するならば、「仕事の意味深さ (Meaningful Work)」が最も確かな述語あるいは研究領域といえるだろう。ただし、経営学の中でも組織行動論や人的資源管理論では、「働きがい」に関する述語や研究領域として「職務満足 (Job Satisfaction)」の方がより一般的であったと思われる。そこで本研究では「仕事の意味深さ」を、主眼を置くべき結果変数とし「働きがい」を構成するものとして検討していくが、合わせて「職務満足」にも着目し、「働きがい」を構成しうるもう一つの結果変数として検討する。そして、後者を対比的に用いることで前者の説明をより明確にすることを試みる。

(1) 仕事の意味深さ (Meaningful Work)

仕事の意味深さ (Meaningful Work)¹¹に関する研究は、職務満足研究に比べれば比較的新しい、それゆえより現代的な課題に応答すべく探究されているものと思われる。これに近い研究領域としては「天職感 (Calling)」に関するものがある。「天職感」は、もともとは欧州を中心とした宗教・信仰に関する概念で、(結果としての経済的報酬や地位を求めではなく) 神への信仰の証としてひたすら仕事に打ち込むことが救済につながる、といった考え方を基盤にもつものだったと思われるが、Stegerら(2010)によれば¹²、近年の研究では信仰の側面からのみならず、個人的な充足感や意味からも検討されており概念の拡張がみられるという。また、Dikら(2009)は¹³、「天職感」を「(「神」に限らず) 自分を超越した存在に由来する」「自らの人生の目的や意味深さへの感覚を生じさせる」「公益や社会の福祉に何らかの形で貢献する」といった側面をもつものとして定義しており、その後の多くの研究がこれに基づいている。

「仕事の意味深さ」とは、Michaelsonら(2014)によれば¹⁴、「その個人にとって合目的的で、大きな意義を有する、肯定的な」ものであるとされる。この定義からもうかがえるように、「仕事

¹¹ 術語としては Meaningful Work を用いるのが正確であるが、日本語の本論文では煩雑な表現になるため、以下では日本語に置き換える。直訳すれば「意味深い仕事」となるが、「職務満足」と表現を揃えるため「仕事の意味深さ」とした。

¹² Steger et al. (2010) p.82-83.

¹³ Dik et al. (2009) p.427.

¹⁴ Michaelson et al. (2014) p.79.

の「意味深さ」(に関する研究)は天職(研究)と重なる部分が大きく、天職(研究)の発展型と位置づけられるとも考えられる。またその研究は、職業人生における「心地よさや快楽を追求する」側面よりも、「よりよく在る・生きる」側面、すなわちウェルビーイングに焦点を当てている点で、独自性を有するとされる。後述するが、この区分は、本研究における職務満足と「仕事の意味深さ」との対比を示唆するものでもある。こうした「仕事の意味深さ」は、企業倫理学においては規範論的に、経営学においては経験論的に研究されている領域でもある。特に後者では、従業員自身が、自ら職務を設計し、自らの能力を用いてそれを完遂し、その結果が「他者(のウェルビーイング)により影響を与えている」という感覚が、「仕事を意味深く感じる」ことにつながっていることが示されつつあるという。このことは、「仕事の意味深さ」の源泉における他者性/向社会的性の重要性を示すものといえるだろう。

(2) 職務満足 (Job Satisfaction/Employee Satisfaction)

職務満足とは、Locke (1969)によれば¹⁵、「自分の仕事を、その価値の実現に向けて到達したり促進したりするものとして振り返ったときに生じる、心地よい感情の状態」である。職務満足研究の歴史は長く、Maslowの欲求階層理論、McGregorのX理論-Y理論、Herzbergの動機づけ-衛生要因理論等の理論はよく知られており、その要因については、Deci (1975)が示した外発的職務満足(労働環境の影響によるもので、外生変数が満足を規定する)と内発的職務満足(個人の感情に由来するもので、内生変数が満足を規定する)の2つの区分がしばしば参照される。

こうした先行研究から、職務満足の源泉には、人間にとってより低次の、言い換えればより原始的・本能的な欲求から、より高次の、自己実現を含むより人間的で成長志向の欲求まで、幅広い欲求が包含されていることが理解される。このことと、先に見た「仕事の意味深さ」の独自性(心地よさや快楽よりもよりよく在る・生きることを追求する)とを総じていえば、「仕事の意味深さ」は職務満足における内発的な、あるいは動機づけ要因によるものと重複し、職務満足の一部分であるという解釈も成り立つかもしれない。しかし、本研究では、職務満足と「仕事の意味深さ」との両方に共有される領域があり得ることは認めるものの、後者が前者と同一である、あるいは包含される関係にあるとは考えず、基本的には両者を弁別して検討する。

(3) 「仕事の意味深さ」と「職務満足」の弁別

本研究では、以下のような点から、「仕事の意味深さ」と「職務満足」を弁別する¹⁶。

まず、アリストテレスの幸福論に基づいた、近年の心理学における議論と研究成果である。経営や事業活動の場面に限らず、人々の「幸福感」を扱う研究領域として、主観的幸福(サブジェクティブ・ウェルビーイング: Subjective Well-being)研究がある。ここでは、「何が」人々の幸

¹⁵ Locke (1969) p.316.

¹⁶ 両者の弁別について理解するには、倫理学及び心理学における知見にも基づく必要があると考えられ、ここでの議論は試論の域に止まると思われる。これについては関連する先行研究を踏まえ、考察を深めていきたい。

幸福感に影響を与えるのか、といったことが、特に心理学のテーマとして探究されている。さらに近年では、心理学者の Seligman らが「ポジティブ心理学」を提唱し、上述の「幸福研究」と相互に関連しながら、研究を蓄積している。本研究が主眼を置く「仕事の意味深さ」に関しては、まず、「意味、意味深いこと (meaning/meaningfulness)」は、「幸福」を形成する主要な要素の1つとされ、豊富に実証されている。そうした「幸福を形成するもの」には他に、喜び (pleasure) や没頭 (engagement)、関係性 (relationship)、達成感 (achievement) 等が見出されているという。

そして、こうした「幸福を形成する要素」は、アリストテレスの理論に基づいて、「快楽や心地よさ」を示すヘドニック (hedonic) なものと、「よりよくある」ことを示すユーダイモニック (eudaimonic) なものとに区分され、検討されている。waterman (1993) によれば、前者は欲求の充足による満足に、後者は能力の向上や自らがめざすものに達することによる自己表現に、大きく関係するという。こうした知見をもとにすれば、本研究における「仕事の意味深さ」はユーダイモニックなもの、「職務満足」はヘドニックなものとして弁別して考えることができよう。

両者の弁別について別な観点から検討すると、職務満足の視座は（その満足がどのようなものであるにしても）主観的であり「本人自身が」どのような感情をもつかに依るのに対し、「仕事の意味深さ」は客観的な視座、天職（感）に通じる「超越的なものの存在」や他者性／向社会性という「自分ではない者」への帰結に依っているという点が挙げられる。

また、職務満足は、人的資源管理論において「人の生み出す成果や生産性」とセットで論じられることが少なくなかったという研究の経緯があり、その点で「手段的な」人間観の文脈で用いられることが多かったのに対し、「仕事の意味深さ」は、特に企業倫理学における規範論的なアプローチにおいては、人の幸福を究極価値とする（すべきかを検討する）目的的人間観に基づく概念である点も指摘できる。本研究は、その問いが示すように、企業倫理を従業員の目線で考察するものであり、目的的人間観に基づくものでもある。

4. 「仕事の意味深さ」に作用しうる、3つの要素に関する先行研究

本節では、本研究における「企業倫理」のフレームワークを構成し、従業員の「働きがい」に影響しうる（説明変数となりうる）「経営トップ／中間管理者の倫理的リーダーシップ」「組織風土／職場風土」「従業員の倫理性」の3つの要素について先行研究を概観し、仮説の導出を行う。

(1) 倫理的リーダーシップ

まず、一連の流れの起点に位置する、経営トップ／中間管理者の「倫理的リーダーシップ」について検討する。

リーダーシップ研究そのものは、歴史のある、幅広い、豊富な蓄積のある領域である。米欧の学術誌に2000年代（2000年－2012年）に掲載された752の学術論文をメタ分析した Dinh ら

(2014)によれば¹⁷、「倫理的／道徳的リーダーシップ」カテゴリに分類される論文は80本(全体の約11%)存在し、これは「リーダーシップとダイバーシティ」カテゴリに分類される論文(81本)とほぼ同等の規模であるという。Dinhらは論文の分類に当たり、「倫理的／道徳的リーダーシップ」カテゴリを、従来のリーダーシップ研究がヘドニックなリーダーを想定してきたのに対する、利他性(altruistic)あるいは義務論的(deontic)な理論に基づいたものとし、「倫理的リーダーシップ(理論)」の他に、オーセンティックリーダーシップ(Authentic Leadership)、スピリチュアルリーダーシップ(Spiritual Leadership)、サーバントリーダーシップ(Servant Leadership)の3つの理論を含めている。

また、Brownら(2006)は¹⁸、倫理的リーダーシップに重なる理論として、変革型(Transformational)リーダーシップ、オーセンティックリーダーシップ、スピリチュアルリーダーシップの3つを検討しているが、それによれば、これら3つの理論はいずれも利他的に動機づけられたリーダーを対象とし、そうしたリーダーに影響されて従業員の行動も変容しうが、倫理的リーダーシップ(理論)はより直接的、明示的にフォロワーの行動を倫理的なものに促すあり方を対象とする点で、先の3つの理論とは弁別されるとしている。

この議論からも理解されるように、倫理的リーダーシップは、Brownら(2006)によれば、「個人的な活動や個人間の関係を通じた、規範的で適正な行動の提示、及び、双方向的なコミュニケーション・強化・意思決定を通じた、メンバーの規範的で適正な行動の促進」と定義される。そして、その後の「倫理的リーダーシップ」研究は概ね、この定義に依拠して展開されていると思われる。Brownらはこの定義を導き出すに当たり、バンデューラ(1977, 1986)の社会的学習理論に依拠している。社会的学習理論とは、「人は自ら経験したことのみならず、むしろそれ以上に、他者の行動やその結果を観察することによって学習する」ことを示唆するものと理解されるが、Brownらはこれを、従業員(フォロワー)に倫理的な行動を学習させるためのリーダーのあり方、すなわち「倫理的リーダーシップ」に援用したといえよう。

さらにBrownら(2006)は、社会的学習理論に基づいて、倫理的リーダーシップ「に」作用する要因と倫理的リーダーシップ「が」影響し得る結果について、命題を導出している。前者としては、「状況的な影響」と「(リーダー自身の)個人的な特性(例えば、同調性や誠実性、倫理的な理由づけの仕方、権謀術数の傾向等)」が、後者すなわちアウトカムとしては、フォロワーの「倫理的な意思決定」「向社会的行動」「満足、動機づけ、コミットメント」や「非生産的な行動」が指摘されている。

その後、Mayerら(2009)は、倫理的リーダーシップの経路について「経営トップー現場管理者ー職場」のトリックルダウンモデルを提示しており、「トップマネジメントと現場管理者の倫理的リーダーシップは、職場レベルの逸脱行動には負の、組織市民行動には正の関係がある。また、トップマネジメントの倫理的リーダーシップは、現場管理者の倫理的リーダーシップを通じ

¹⁷ Dinh et al. (2014) p.40-42.

¹⁸ Brown et al. (2006) p.598-608.

て、職場レベルの行動に影響を及ぼす」としている¹⁹。また、Chughtaiら(2015)は²⁰、時間差を加味した実証によって、倫理的リーダーシップがスーパーバイザー(本研究で考える中間管理者)の信頼性に、さらにその信頼性が従業員のワーク・エンゲージメントに、正の影響を及ぼすことを明らかにしている²¹。

こうした先行研究を踏まえ、倫理的リーダーシップと「働きがい」の関係について、仮説を整理して示すと以下ようになる。

仮説1：経営トップ/中間管理者の倫理的リーダーシップは、仕事の意味深さ/職務満足に正の影響を及ぼす。

H1-1：経営トップの倫理的リーダーシップは、仕事の意味深さに正の影響を及ぼす。

H1-2：経営トップの倫理的リーダーシップは、職務満足に正の影響を及ぼす。

H1-3：中間管理者の倫理的リーダーシップは、仕事の意味深さに正の影響を及ぼす。

H1-4：中間管理者の倫理的リーダーシップは、職務満足に正の影響を及ぼす。

(2) 組織の倫理風土/職場風土

本研究では、「働きがい」に影響を与え得る「風土」として、「組織風土」と「職場風土」の2つの層を区別して想定する。「組織風土」とは企業全体の風土、「職場風土」とは課やチームといった、従業員にとってより身近な「集団」の風土のことを指す。そして本研究では、これらの倫理的な側面に焦点を当てる。

企業倫理学における「倫理風土(Ethical Climate)」研究の嚆矢は、その定義と測定尺度を提示したVictor and Cullen(1987, 1988)と思われる。その定義によれば、倫理風土とは、「何が適切な行動であり、組織における倫理的な状況がいかに扱われるべきなのかについて、共有された知覚²²」であり、「倫理的な文脈を有する、組織における典型的な行動ややり方についての浸透した知覚²³」である。Victor and Cullenは、この定義と共に、倫理学の理論と社会学の理論を掛け合わせて、倫理風土を分類するモデルと測定のための尺度を開発している。そのモデルは、縦軸(倫理学に依拠)に、個人の道徳性発達理論として知られるKohlberg(1984)のモデルに基づいて、利己(Egoism)、博愛・善行(Benevolence)、原理・原則(Principle)の3つの倫理レベルを設定し、横軸(社会学に依拠)に、判断や意思決定の際に何を対象にするのかという分析のレベルとして、個人(Individual)、組織・集団(Local)、社会・市民(Cosmopolitan)の3つのレベルを配し、3×3のマトリクスによる9つの象限で倫理風土のタイプを示すものである(図1)。

¹⁹ Mayer et al. (2009) p.7-8.

²⁰ Chughtai et al. (2015) p.659-660.

²¹ 日本における倫理的リーダーシップの実証研究としては、佐藤他(2015)によるものがある。これによれば、「家父長型リーダーシップ」を構成する3つの要素(権威主義的リーダーシップ、博愛主義的リーダーシップ、道徳的リーダーシップ)のうち、博愛主義的リーダーシップと道徳的リーダーシップの2つと、倫理的リーダーシップとの間に、相関が見出されたという。

²² Victor and Cullen (1987) p51.

²³ Victor and Cullen (1988) p.101.

そして、1つの象限につき4つの尺度（質問文）を配し4尺度×9象限=36尺度で組織の倫理風土を測定する尺度がECQ（Ethical Climate Questionnaire）である。

Locus of Analysis 分析のレベル

<i>Ethical Theory</i> 倫理学	Individual 個人	Local 組織・集団	Cosmopolitan 社会・市民
	Egoism 利己	Self-Interest 自己利益	Company Profit 企業利益
Benevolence 博愛・善行	Friendship 友愛	Team Interest 集団利益	Social Responsibility 社会的責任
Principle 原理・原則	Personal Morality 個人的な道德	Company Rules and Procedure 組織の規則と手続き	Laws and Professional Codes 法と専門職規範

図1：倫理風土（Ethical Climate）モデル：Martin and Cullen(2006)を基に作成

例えば、「Egoism／利己」と「Individual／個人」を掛け合わせた象限「Self-Interest／自己利益」に対応する尺度は、各レベルの頭文字をとって「EL」となり、それが4尺度あるので連番を振って「EL1」「EL2」のように記される。9つの象限が各々そうした4尺度により測定されることを図示すると、図2のように表すことができる。

Locus of Analysis 分析のレベル

<i>Ethical Theory</i> 倫理学	Individual 個人		Local 組織・集団		Cosmopolitan 社会・市民	
	Egoism 利己	EI1	EI2	EL3	EL4	EC1
	EI3	EI4	EL2	EL1	EC3	EC4
Benevolence 博愛・善行	BI1	BI2	BL1	BL3	BC1	BC2
	BI3	BI4	BL2	BL4	BC3	BC4
Principle 原理・原則	PI1	PI2	PL1	PL2	PC1	PC2
	PI3	PI4	PL3	PL4	PC3	PC4

図2：組織の倫理風土測定尺度（Ethical Climate Questionnaire）の図式化

このモデルとその測定尺度 ECQ はその後、(米欧の) 多くの実証研究で用いられているが、それらの研究をメタ分析した Martin and Cullen (2006) によれば²⁴、理論モデルとしては 9 つのタイプがあり得るものの、メタ分析の結果からは 5 つのタイプに収斂されるという (図 3)。

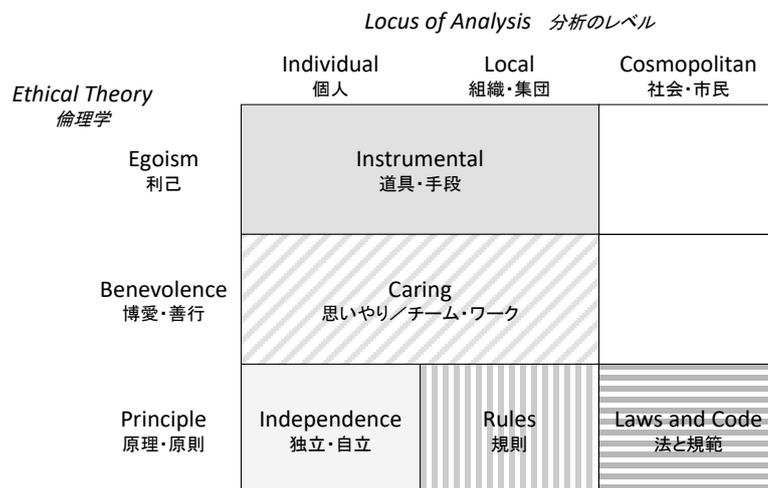


図 3: : 5 つの象限に収斂された倫理風土 (Ethical Climate) モデル : Martin and Cullen(2006) を基に作成

このモデルに基づく倫理風土の測定尺度 ECQ については、日本における妥当性が山田ら (2015), 三井ら (2017) によって検証されているが、いずれにおいても Martin and Cullen (2006) と同様に、2 象限を統合した「思いやり (チーム・ワーク)」風土を認めるのが適切との結果になっているという²⁵。

ここで、ECQ の 36 尺度に忠実な実証を行った山田ら (2015) の実証による結果を、見出された 8 因子 (倫理風土のタイプ) と各々を構成した尺度を対応させて図示すると、図 4 のようになる。

²⁴ Martin and Cullen (2006) p.178-179。

²⁵ 山田他 (2015) p.246, 三井他 (2017) p.70。ただし、山田他 (2015) は ECQ の 36 尺度を忠実に和訳してそのまま用い、三井他 (2017) では新たな尺度が加えられているため、本研究では主に前者を参照することにした。

Locus of Analysis 分析のレベル

<i>Ethical Theory</i> 倫理学	Individual 個人		Local 組織・集団		Cosmopolitan 社会・市民	
	Egoism 利己	EI1 【1】	EI2	EL3 【2】	EL4	EC1 【3】
	EI3	EI4	EL2	EL1	EC3	EC4
Benevolence 博愛・善行	BI1	BI2 【4】	BL1	BL3	BC1 【5】	BC2
	BI3	BI4	BL2	BL4	BC3	BC4
Principle 原理・原則	PI1 【6】	PI2	PL1 【7: PL系】	PL2	PC1 【8: BC+PC系】	PC2
	PI3	PI4	PL3	PL4	PC3	PC4

図4：日本での調査による倫理風土 山田ら(2015)を基に筆者作成

図4の太線で囲んだ【1】から【8】までの数字は、見出された因子（倫理風土のタイプ）を、背後の「EI1」等の記号は対応する尺度を示す。

本研究において、この山田ら(2015)の結果に関しまず着目したいのは、右下の二重線で囲んだ【7: PL系】【8: BC+PC系】の2つの因子、すなわち倫理風土のタイプである。先に本研究における企業倫理のフレームワークを検討した際、Paine(1994)に基づいて、倫理マネジメントのあり方を「コンプライアンス志向の戦略」「インテグリティ志向の戦略」の2つに対比させて検討した。山田ら(2015)は【7: PL系】を「会社の規則・手続き」、【8: BC+PC系】を「法律・職業倫理」と命名しているが、この2つの風土を、各々を構成する尺度から改めて筆者なりに解釈すれば、これらは本研究における2つの倫理マネジメント戦略の対比と相似すると考えられる。すなわち本研究においては、【7: PL系】は「会社の規則」を重視するコンプライアンス志向の、【8: BC+PC系】は「規範と社会」を重視するインテグリティ志向の風土と呼ぶことができよう。

一方、【4】「思いやり（チーム・ワーク）」風土は、本橋(2019b)が、個人を対象にした調査で見出した「自律協働的な職場風土」に近いと考える。ただし、「思いやり（チーム・ワーク）」は「個人または組織・職場のレベルでの善行」を意味し、特に日本の企業においては、組織への同一化や過度な依存が「組織のための非倫理的行動」の要因となっていることも太田(2008)等によって指摘されているところである。そこで本研究では、太田(2008)が示唆するような「自立し、自律する個人」が「互いに協働する（思いやり／チーム・ワーク）風土」を「自律協働的な職場風土」とし、「仕事の意味深さ」「職務満足」との関係を探究していくことにする。

組織や職場の風土と個人の倫理性との関係については、Trevino et al.(1986)やこれを発展させ

た中野（2003）等が示した理論がよく知られている。端的に示せば、倫理的な（あるいは非倫理的な）職場風土が、個人の倫理的な意思決定や行動に影響を及ぼす、ということであり、ある従業員の倫理的な意思決定と行動を左右するのは、その本人の個人的な資質のみならず、職場風土のあり方も大いに影響する、ということである。また、鎌田他（2003）は「属人風土」という概念を導出しており、物事それ自体よりも、「誰が言ったか」によって判断が左右されるような「属人風土」は組織的違反の容認に正の相関があることを提示している。また、こうした「風土」と本研究が検討する「働きがい」との関係については、先の Martin and Cullen（2006）において、職務満足への影響が示されている²⁶。

こうした先行研究を踏まえ、組織の倫理風土／自律協働的な職場風土と「働きがい」の関係について、仮説を整理して示すと以下ようになる。

仮説 2：職場風土／組織の倫理風土は、仕事の意味深さ／職務満足に正の影響を及ぼす。

H2-1：自律協働的な職場風土は、仕事の意味深さに正の影響を及ぼす。

H2-2：自律協働的な職場風土は、職務満足に正の影響を及ぼす。

H2-3：「会社の規則」を重視する倫理風土は、仕事の意味深さに正の影響を及ぼす。

H2-4：「会社の規則」を重視する倫理風土は、職務満足に正の影響を及ぼす。

H2-5：「規範と社会」を重視する倫理風土は、仕事の意味深さに正の影響を及ぼす。

H2-6：「規範と社会」を重視する倫理風土は、職務満足に正の影響を及ぼす。

(3) 個人の倫理性

本研究は、Paine（1994）の組織のインテグリティに依拠したフレームワークで企業倫理を捉えるが、先にも述べたようにこのインテグリティとは「卓越した完全さ」であり、（組織の中の）個人に適用するならば、「規則を守る」「真面目である」のみならず、「高い成果を生み出す」「周囲によき影響を及ぼす」といったことまでをも包含した「完全無欠さ」と理解される。Paine（1997）は、個人すなわち従業員がこうしたインテグリティを実現するためには、バランスのとれた意思決定を行うことが重要であるとしている。筆者の理解で要約すれば、帰結主義的な目標達成を重視する価値基準と、非帰結主義な規範を重視しかつステイクホルダーや社会を尊重する価値基準の、バランスをとるとのことである。

従って、より厳密に言えば個人の倫理性は、「帰結主義、非帰結主義（規範志向）、社会性志向のバランスがとれていること」となるが、今日の「ビジネスの価値基準」は、個人・職場レベルの目標達成から企業における業績や成長・発展まで、「結果がいかにあるか」が究極の目標として置かれており、さまざまなレベルでの意思決定や判断、行動がこれに基づいていると理解される。

「バランスをとる」という意味では、こうした「帰結主義的な価値基準」が絶対的なものであるならば、それに“相対する”「非帰結主義（規範志向）、社会性志向」が、個人の価値基準としていかに存在しているかが、倫理性を示すものになると（便宜的に）考えることができる。

²⁶ Martin and Cullen（2006） p.181。

こうした「規範と社会を志向する」価値基準に基づいて仕事に従事する従業員は、働きがい、特に仕事の意味深さをより見出していることが予見される。先に、仕事の意味深さの知覚においては「他者（のウェルビーイング）により影響を与えている」感覚との関連が明らかにされつつあることを示したが、こうした「社会へのインパクト」を重視することは「規範と社会を志向する」価値基準と軌を一にすると考えることができるからである。

こうした先行研究を踏まえ、個人の倫理性と「働きがい」の関係について、仮説を整理して示すと以下ようになる。

仮説3：個人の倫理性は、仕事の意味深さ／職務満足に正の影響を及ぼす

H3-1：個人の倫理性は、仕事の意味深さに正の影響を及ぼす。

H3-2：個人の倫理性は、職務満足に正の影響を及ぼす。

5. 実証の方法

本研究に先立つ本橋（2019b）では、日本企業の正規従業員という「個人」を対象に大数観察を行い、データを分析、考察した。これを踏まえ本研究では、企業という「組織」を対象に大数観察を行った。具体的には、東証一部上場企業及び一般社団法人経営倫理実践研究センターの会員企業、計 2,210 社に質問紙を郵送し、「企業倫理・コンプライアンス・CSR部門の長」の回答を求めた。調査実施期間は 2019 年 3 月 5 日－3 月 31 日、有効サンプル数は 132（5.97%）だった。

質問は自社の経営トップや中間管理者のマネジメントスタイルや自社の風土、従業員の態様等について、すべてリッカート方式の 6 件法を用い回答するよう求めた。質問文は、倫理的リーダーシップ（経営トップ及び中間管理者）、職場風土、従業員の倫理性、仕事の意味深さ、職務満足に関しては、本橋（2019b）で用いた質問文のうち、より妥当性が高いと考えられるものを選びそのまま用いた。これに加えて、「組織の倫理風土」に関する質問を、ECQ における 36 尺度について山田ら（2015）が施した和訳を基にして追加した。ただし、山田ら（2015）において課題が見出された尺度を中心に、5 尺度については質問文の一部の文言を改変した。

得られたデータの分析にあたっては、有効サンプル数が比較的少数であったため、まず、全ての質問項目について分布の形状を確認し、歪度・尖度・ヒストグラムの形状の 3 つの基準から著しく外れた尺度は分析から除外した。その上で、本橋（2019b）と共通の 6 尺度について α 信頼性係数が概ね 0.7 以上であることを確認し（図 5）、内的整合性は確保されていると判断した。

因子名	質問項目数	α 信頼性係数	平均	標準偏差
1.倫理的リーダーシップ：経営トップ	6	.902	4.620	0.970
2.倫理的リーダーシップ：中間管理者	8	.941	4.348	0.896
3.自律協働的な職場風土	5	.679	4.007	0.744

4.個人の倫理性	4	.784	4.101	0.774
5.仕事の意味深さ	4	.806	4.212	0.697
6.職務満足	4	.742	3.979	0.640

図5：個人調査を分析した本橋（2019b）と共通の6尺度の α 信頼性係数等

さらに、今回の調査で新たに追加した「組織の倫理風土」に関わる ECQ36 尺度（一部改変）につき、回答の分布の形状が著しく思わしくなかった4尺度を除いた32尺度について探索的因子分析を行った（主因子法、プロマックス回転）。その結果、28の変数による、7つの因子が見出された（付録1）。これら7因子についての α 信頼性係数は、5因子は0.7以上、2因子が0.6以上であり、サンプル数を勘案し、内的整合性は概ね確保されていると判断し、各々に命名した（図6）。

因子名	質問項目数	α 信頼性係数	平均	標準偏差
7.組織の倫理風土：他者貢献	6	.858	4.078	0.706
8.組織の倫理風土：会社の規則	3	.803	4.462	0.767
9.組織の倫理風土：社員の幸福	4	.790	3.540	0.929
10.組織の倫理風土：規範と社会	5	.743	4.093	0.854
11.組織の倫理風土：効率重視	5	.704	3.829	0.696
12.組織の倫理風土：自社利益	2	.627	3.360	0.927
13.組織の倫理風土：個別主義	3	.626	3.910	0.702

図6：「組織の倫理風土」に関する7因子の α 信頼性係数等

その上で、これら7因子について平均により合成変数を作成して7つの尺度とした。

6. 結果

前述の計13つの尺度について、「仕事の意味深さ」「職務満足」各々を結果変数とする重回帰分析を行った。その結果を示すのに先立って、本橋（2019b）の「個人」対象の調査における同様の重回帰分析の結果（2つの結果変数に対する各尺度の標準化係数 β の値）を、モデルの有意性を巢雌指標（F値及び R^2 ）と共に図示すると、図7のようになる。

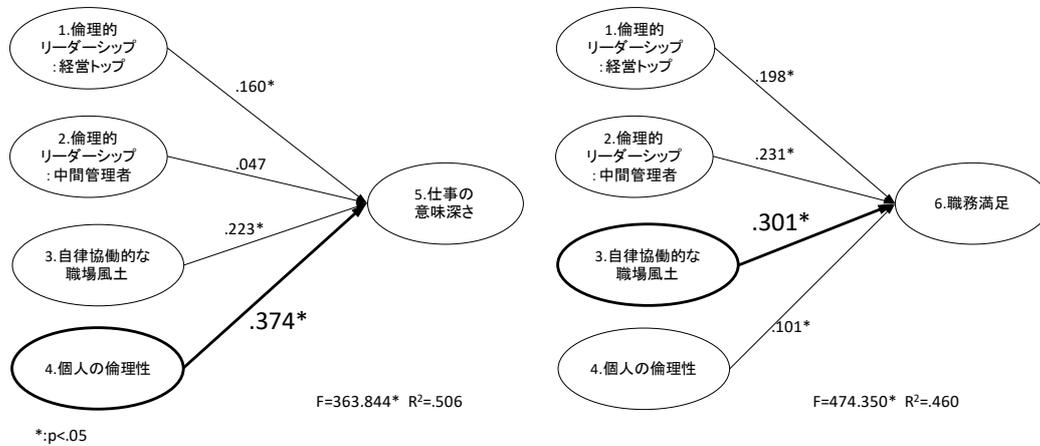


図7：本橋（2019b）による「個人」対象の調査での重回帰分析の結果

これに対比して本研究の「組織」対象の調査における重回帰分析の結果を同様に図示すると、図8のようになる。

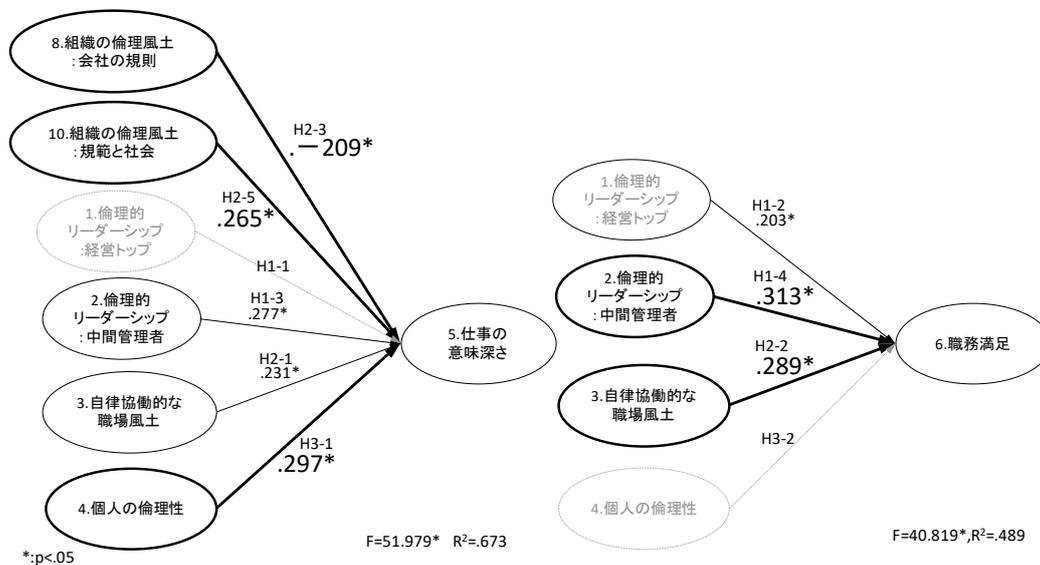


図8：本研究の「組織」対象の調査での重回帰分析の結果

まず、本橋（2019b）による「個人」対象の調査では、4つの説明変数である「1.倫理的リーダーシップ：経営トップ」「2.倫理的リーダーシップ：中間管理者」「3.自律協働的な組織風土」「4.個人の倫理性」の全てが、2つの結果変数「5.仕事の意味深さ」「6.職務満足」の両者に5%水準

で十分に有意な正の影響を及ぼしていることが示されていた。中でも、本研究が主眼を置く「5.仕事の意味深さ」には「4.個人の倫理性」が ($\beta=0.301$)、一方で「6.職務満足」には「3.自律協働的な職場風土」が ($\beta=0.374$)、他の説明変数に対し相対的に最も強い影響を及ぼしていることが示唆されていた。

これを踏まえ、本研究の「組織」対象の調査では、「組織の倫理風土」に関わる尺度を追加して分析した。まず、「5.仕事の意味深さ」に対しては、本橋 (2019b) と同じ4つの説明変数のうち、「1.倫理的リーダーシップ：経営トップ」は5%水準で有意な値を示さなかった。他の3つの説明変数は5%水準で十分に有意な値であり、それらの中で、相対的に最も強い正の影響を及ぼしていると示唆されたのは、本橋 (2019b) と同様「4.個人の倫理性」であった ($\beta=0.374$)。また、本研究で追加した「組織の倫理風土」に関する尺度では、「8.組織の倫理風土：会社の規則」「10.組織の倫理風土：規範と社会」が5%水準で有意な値を示した。そして、「10.組織の倫理風土：規範と社会」が正の影響を与える ($\beta=0.265$) ことが示されたのに対し、「8.組織の倫理風土：会社の規則」は負の影響を与える関係にある ($\beta=-0.209$) ことが見出された。

これに対し、「6.職務満足」を結果変数とした場合には、「4.個人の倫理性」は5%水準で有意な値を示さなかった。他の3つの説明変数は5%水準で十分に有意な値であり、相対的に最も強い正の影響を及ぼしていることが示唆されたのは「2.倫理的リーダーシップ：中間管理者」であり ($\beta=0.313$)、次いで本橋 (2019b) と同様の「3.自律協働的な職場風土」であった ($\beta=0.289$)。また、「組織の倫理風土」に関する尺度については、5%水準で有意な値を示すものが見出されなかった。

7. 考察と結論

この結果から、以下の2点が指摘できる。

まず、本橋 (2019b) で見出されていた、「仕事の意味深さ」には「個人の倫理性」が、「職務満足」には「自律協働的な職場風土」が、有意かつ相対的に強い影響を及ぼしている、という関係は、本研究においても支持されたと考えてよいであろう。後者に関しては本研究では「倫理的リーダーシップ：中間管理者」の方が β の値は高かったが、「自律協働的な職場風土」の β の値も大きな差異はなく、両者とも、従業員の「身近な環境要因」を示している点で共通性がある。言い換えれば、「職務満足」は「個人の倫理性」のような内面的な要因ではなく、周囲の環境の影響をより受けやすい、と考えることができる。

また、本研究における新たな発見事項として、倫理マネジメントのあり方が、コンプライアンス志向であると「仕事の意味深さ」には負の、インテグリティ志向であれば正の影響を及ぼすことが示唆された。これはつまり、コンプライアンス志向では「仕事の意味深さ」はむしろ感じられにくくなり、インテグリティ志向であると知覚を促進する、ということである。平易な表現をすれば、「まず規則・手続きありき」では、その仕事に「意味」を見出しがたくなってしまいが、その背後にある「規範」や、社会との関りや責任を自覚できるならば、それはより高次の「よき

職業人生」にも寄与し得る，ということである。その目的が社会的責任の遂行であるか組織防衛のためであるかは別にして，不祥事を防ぐために「規則や手続き」を明確化し徹底することが，企業倫理やコンプライアンスを推進することとして行われてきたが，従業員にとってはそれが，「仕事の意味深さ」という自らの職業人生のあり方においては，正にも，場合によっては負にも，作用し得るということになる。ステイクホルダーとしての従業員に対する企業の責任，ということを考えるとき，「規則」と「規範」をいかに捉え自社の倫理マネジメントに組み込んでいくのが，経営における重要な課題になるのではないかと思われる。

8. 本研究の意義と限界，今後に向けて

本研究は，これまで「不祥事を起こす／起こさない」「社会的責任を果たす」といったことを目的として検討されてきた「企業倫理」には，「従業員にとっての」意味もまたあり得ることを実証的に示した点で，学術的にも，また実務的にも，新たなインプリケーションを提示したものと考える。

学術的なインプリケーションとしては，まず，「倫理的リーダーシップ」「職場風土」「個人の倫理性」そして「働きがい（仕事の意味深さ／職務満足）」といった，企業倫理学においても，隣接する学問領域（例えば，リーダーシップ論，組織風土研究，（道徳性）心理学等）においても，各々独立して探究されていたテーマを一連の流れとして捉え，包括的に実証したことがある。2つの要素間の関係や1つの結果変数に対する多数の要因を探ってきた研究を「組織の中の営み」としてまとめ，提示した点に価値があると考えられる。

また，「仕事の意味深さと職務満足の対比」という試み自体が，（職務満足研究を蓄積してきた）人的資源管理論とその基盤にある手段的人間観への若干の批判を意図したものである。本研究の結果から，「規則ありき」の企業倫理は「仕事の意味深さ」には負の影響を及ぼすことが示唆されたが，こうした倫理マネジメントのあり方は「手段的な従業員観」に通底するものがあるように思われる。この点については今後，更なる実証を踏まえながら考察を深めていきたい。

一方，実務的なインプリケーションとしては，東証一部上場企業を中心とした（比較的大規模な）大数観察を行ったことで，日本企業ならではの状況や要素間の関係が明らかになった点が挙げられる。特に「組織の倫理風土」に関しては，日本での先行研究が限られている中で，新たなデータと枠組みを提示した。また，倫理マネジメントのあり方が，従業員の「よき職業人生」に正にも，場合によっては負の，影響を与え得ることを示したことは，実際の「推進活動」の施策立案や実行時に大いに参考にされ得るものと考えている。

しかし同時に，本研究には以下のような限界もある。まず，「インテグリティ」や「仕事の意味深さ」といった，本研究における核となる概念を中心に，更なり先行研究を行い，概念をより明確化する必要がある。また，今回得られたデータは，同じ回答者から収集した変数のみによって生成されているため，コモンメソッドバイアスの危険性や，多重共線性の可能性が否定できない。今後は，構造方程式モデリングによる分析を行いたい。

その上で、特定の企業の内部に目を向けて、その全従業員を対象とした意識調査（量的分析）や中間管理者を中心としたインタビュー調査（質的分析）を行い、モデルの精緻化を図っていききたい。そして、こうした経験論的なアプローチによる「事実」に基づいて、「従業員を経営の目的とすること」についての規範論的な考察を行い、企業倫理学の研究としての理論と実践への新たな貢献を目指していきたいと思う。

参考文献

- [1] 伊丹敬之(2000)『日本型コーポレートガバナンス：従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社。
- [2] 梅津光弘(2002)『ビジネスの倫理学』[現代社会の倫理を考える 3.] 丸善。
- [3] 岡本大輔, 古川靖洋, 佐藤 和, 梅津光弘, 山田敏之, 篠原欣貴(2013)「続・総合経営力指標：コーポレートガバナンス・マネジメント全般と企業業績 2012」『三田商学研究』第 56 巻第 4 号：57-90。
- [4] 太田 肇(2008)「企業環境の変化と日本型人的資源管理の近代化」：「個人尊重」の視点から『経済論叢（京都大学）』第 181 巻第 1 号：1-13。
- [5] 大藪 毅(2009)『長期雇用制組織の研究』中央経済社
- [6] 金井寿宏, 高橋 潔(2004)『組織行動の考え方：ひとを活かし組織力を高める 9 つのキーコンセプト』東洋経済新報社。
- [7] 鎌田晶子, 上瀬由美子, 宮本聡介, 今野裕之, 岡本 浩一(2003)「組織風土による違反防止：『属人思考』の概念の有効性と活用」『社会技術研究論文集』第 1 巻: pp.239-247。
- [8] 櫻井研司(2017)「倫理風土認知の測定：倫理風土認知尺度の開発と妥当性の検討」『産業・組織心理学研究』第 31 巻第 1 号: pp.3-17。
- [9] 櫻木晃裕(2006)「職務満足概念の構造と機能」『豊橋創造大学紀要』第 10 巻第 2 号：pp.37-47。
- [10] 佐藤 和(2007)「信頼と共同体の復権：水平的集団主義と日本型経営の将来」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号：199-217。
- [11] 佐藤 和, 妹尾剛好, 横田絵理, 米山茂美(2015)「家父長型リーダーシップと成果に関する実証分析」『三田商学研究』第 28 巻第 4 号：51-67。
- [12] 中野千秋(2004)「組織における個人の倫理的意思決定：組織倫理に関する実証研究の可能性を探る」『組織科学』第 37 巻第 4 号: pp.14-23。
- [13] 福井直人(2013)「日本的経営が人的資源管理の生成に及ぼした影響：リサーチ・アジェンダ」『商経論集』第 48 巻第 3・4 合併号: pp.137-167
- [14] 二村敏子（編）(2004)『現代マイクロ組織論：その発展と課題』有斐閣。
- [15] 三井 泉, 根村直美, 櫻井研司, 高尾義明(2017)「企業組織の倫理風土の測定基準に関する研究：測定尺度の開発に向けて」『産業経営プロジェクト報告書』第 40 巻第 1 号日本大学経済学部産業経営研究所
- [16] 宮坂純一(1994)『日本の経営への招待』晃洋書房。
- [17] 宮坂純一(1996)「ビジネス倫理学とステイクホルダー概念：ビジネス倫理学は企業の目的をいかに把握するのか」奈良産業大学『産業と経済』第 11 巻第 2 号 pp.139-153。
- [18] 宮坂純一(2010)「人的資源管理（HRM）と倫理：人的資源管理をビジネスエシックスの視点から考える」奈良産業大学『産業と経済』第 24 巻 3・4 号 pp.69-86。
- [19] 本橋潤子(2019a)「経営倫理と「働きがい」：目的的人間観の文脈で考える」『日本経営倫理学会誌』第 26 巻: pp.53-68。
- [20] 本橋潤子 (2019b)「企業倫理と「働きがい」：従業員の目線での実証と考察（仮）」『三田商学研究』（投稿中）
- [21] 山田敏之, 中野千秋, 福永晶彦(2015)「組織の倫理風土の定量的測定：Ethical Climate Questionnaire の日本企業への適用可能性の検討」『日本経営倫理学会誌』第 22 巻, pp. 237-251.』
- [22] Bandura, A. (1977): *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [23] Bandura, A. (1986): *Social foundations of thought and Action*: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [24] Brown, M. E., and Trevino, L. K. (2006): "Ethical leadership: A review and future directions," *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- [25] Cullen, J. B., K. P. Parboteeah and B. Victor: (2003): "The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis," *Journal of Business Ethics*, Vol.46 (2), 127-141.

- [26] Christopher Michaelson, Michael G. Praff, Adam M. Great, Crang P. Dunn (2014): "Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies," *Journal of Business Ethics*, Vol.121: 77-90.
- [27] Chughtai Aamir et al. (2015): "Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor," *Journal of Business Ethics*, Vol128: 653-663.
- [28] Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum. 石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房.1990.
- [29] Dik, B.J. and Duffy, R.D. (2009): "Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice," *The Counseling Psychologist*, 37, 424-450.
- [30] Dinh, J. E. et al. (2014): "Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives," *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- [31] Forte A. (2004): "Business ethics: A study of the moral reasoning of selected business managers and the influence of organizational ethical climate," *Journal of Business Ethics* Vol51, No.2. 167-173.
- [32] Gouldner, A. W. (1957-1958): "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles," *Administrative Science Quarterly*, Vol2 pp.281-306, Vol3.444-480.
- [33] Greenbaum R. L., Mawritz M. B., Eissa G. (2012). "Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness," *Journal of Applied Psychology*, Vol.97, No.2, 343-359.
- [34] Greenwood, M. R. Greenwood (2002). "Ethics and HRM: A review and Conceptual Analysis," *Journal of Business Ethics*, Vol.36, 1-278.
- [35] Greenwood, R. (2013). "Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda," *Journal of Business Ethics*, Vol.114, 355-366.
- [36] Lawton, A., and Parz I. (2015): "Developing a Framework for Ethical Leadership," *Journal of Business Ethics*, Vol130, 639-649.
- [37] Locke, E.A. (1969). "What is job satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- [38] Martin, K. D. and J. B. Cullen (2006): "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review," *Journal of Business Ethics*, Vol.69(2), 175-194.
- [39] Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- [40] Michelle R. Greenwood (2002): "Ethics and HRM: A review and Conceptual Analysis," *Journal of Business Ethics*, Vol.36: 261-278.
- [41] Michelle R. Greenwood (2013): "Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda," *Journal of Business Ethics*, Vol.114: 355-366.
- [42] Paine, L. Sharp (1994): "Managing for organizational integrity," *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2, 106-117.
- [43] Paine, L. Sharp (1997): *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity: a strategic perspective*. New York: McGraw-Hill. 梅津光弘, 柴柳英二訳『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理: 組織の誠実さを求めて』慶應義塾大学出版会.1999.
- [44] Resick, C. J. et.al. (2006): "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership," *Journal of Business Ethics*, Vol63, 345-359.
- [45] Scott J. Vitell (1990): "The Relationship between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation," *Journal of Business Ethics*, Vol9: 489-494.
- [46] Steger, M. F., Pickering, N., Shin, J. Y., and Dik, B.J. (2010): "Calling in work: Secular or sacred?" *Journal of Career Assessment*, 18, 82-96.
- [47] Steger, M. F., Dik, B. J., and Duffy R. D. (2012): "Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)," *Journal of Career Assessment*, 20, 322-337.
- [48] Trevino L. K. (1986): "Ethical Decision Making in Organizations: A person-Situation Interactionist Model," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3 601-617.
- [49] Trevino L. K., Weaver G. R. (1994): "Business ETHICS/BUSINESS Ethics," *Business Ethics Quarterly* Vol4, No2:113-128.
- [50] Triandis, Harry C (1995): *Individualism and Collectivism*, Westview Press. 神山貴弥, 藤原武弘編訳『個人主義と集団主義』北大路書房, 2002.
- [51] Victor, B. and J. B. Cullen. (1987): "A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations," in W. C. Frederick (eds.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (JAI Press, Greenwich, CT): 51-71
- [52] Victor, B. and J. B. Cullen. (1988): "The Organizational Bases of Ethical Work Climate," *Administrative Science*

Quarterly. Vol.33, 101–125.

[53] Winstanley D., Woodall J., Heery E. (1996): “Business Ethics and Human Resource Management: Themes and Issues,”
Personnel Review, Vol.25, No6 5-13.

付録

付録：「組織の倫理風土」尺度の因子負荷量一覧

因子名	ECQ	質問文	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7
7.他者貢献	BI2	当社の社員は、互いにとって何がベストになるかということにいつも留意している。	0.897	-0.095	-0.026	0.025	0.056	0.050	-0.015
	BI1	当社の社員は、互いのためになることを常に気遣っている。	0.734	0.036	-0.002	0.051	0.046	-0.122	-0.087
	BL4	当社の社員は、何が従業員のベストになるかについて大きな関心を持っている。	0.721	-0.037	0.208	-0.268	-0.090	0.165	0.088
	BL3	当社の社員は、チームワークの精神を重要なものとして捉えている。	0.717	0.232	-0.155	-0.003	-0.010	-0.307	-0.021
	BC3	当社の社員は、顧客や社会の利益について進んで関心を持つ。	0.514	-0.092	0.065	0.333	0.094	0.029	0.072
	BC2	当社の社員は、社外のステークホルダーに対して強い責任感を持っている。	0.458	0.009	0.041	0.353	-0.184	0.105	0.068
8.会社の規則	PL4	当社では、社内のルールに従っている者が評価される。	-0.017	0.919	0.135	-0.140	0.058	-0.007	0.082
	PL3	当社では、規則通りに行動した社員が評価される。	-0.106	0.657	0.140	0.152	0.047	-0.012	-0.052
	PL1	当社では、社員が会社の規則や手続きを忠実に守ることが非常に重視される。	0.062	0.633	-0.133	0.079	0.031	-0.069	0.071
9.社員の幸福	BL1	当社では、社員の幸福が第一とされている。	0.072	0.106	0.677	0.122	0.040	-0.020	-0.131
	BI3	当社では、何が個々の社員にとってベストになるかについて大きな関心を持っている。	-0.022	0.069	0.629	0.138	0.172	-0.053	-0.041
	BL2	我々の主な関心事は、何が全社員のベストになるかということである。	0.156	0.128	0.58	0.041	-0.111	0.095	0.063
	BI4	当社では、個々の社員に配慮して意思決定が行われる。	-0.046	-0.166	0.524	0.277	0.151	-0.145	-0.056
10.規範と社会	PC2	当社では、他の何よりもまず職業上の倫理基準に従うことが期待されている。	-0.050	0.323	0.095	0.606	-0.249	0.072	-0.029
	PI3	当社では、個々の社員が自らの道徳観を大切にすることが最も重視されている。	0.025	-0.036	0.245	0.576	0.009	-0.120	0.096
	BC4	当社では、意思決定が顧客や社会にどのような影響を与えるかが主な関心事となっている。	0.045	-0.049	0.099	0.514	0.010	0.076	0.084
	PC1	当社の社員は、意思決定を行うに当たり、まず	0.086	0.227	-0.014	0.448	-0.058	0.177	-0.050

		はじめに法律を犯していないかを考慮する。							
	PC4	当社の社員は、上司や同僚の気分を害しても法律や職業上の倫理規範に則って行動する。	0.320	-0.161	0.169	0.349	0.000	0.201	0.001
11.効率重視	EC1	当社では、まず効率性を優先することが社員の主な責務とされている。	-0.070	-0.010	0.169	-0.095	0.719	0.012	0.027
	EC4	当社では、効率的に問題を解決することが常に求められている。	0.225	0.019	0.071	0.058	0.594	0.009	-0.096
	EC2	当社では、最も効率的なやり方が常に「正しい」やり方とされている。	-0.123	-0.071	-0.085	-0.079	0.533	0.117	0.116
	EC3	当社では、社員一人ひとりが効率的に仕事をすることが何よりも期待されている。	0.040	0.154	0.208	-0.151	0.521	0.006	0.045
	EL1	当社の社員は、会社の利益向上に結び付くような行動をすることが期待されている。	0.001	0.184	-0.251	0.153	0.393	0.231	0.019
12.自社利益	EL3	当社の社員は、他の何よりも会社の利益を気にしている。	-0.034	-0.097	0.054	0.096	0.057	0.808	0.091
	EL4	当社の社員は、まず会社の利益を第一に考えて意思決定を行っている。	0.050	0.104	-0.262	0.070	0.139	0.575	-0.195
13.個別主義	EI4	当社の社員は、自分にとって何がベストになるかについての関心が強い。	0.027	0.079	-0.050	-0.018	0.020	0.139	0.850
	PI4	当社の社員は、自分自身の個人的な倫理観に基づいて行動している。	-0.193	0.038	-0.052	0.407	0.037	-0.127	0.482
	PI2	当社の社員は、それぞれ自分で善悪の判断を行っている。	0.209	-0.023	-0.131	0.169	0.098	-0.222	0.387
α信頼性係数			0.858	0.803	0.790	0.743	0.704	0.627	0.626

個別組織における人事制度の決定要因

～QCA（質的比較分析）を用いた制度ロジックの影響分析を中心に～

角 直 紀

<要 約>

企業における人事制度は同型化の圧力を受けて普及しつつ、個別組織においては異質性が確認される。商業ロジックと福祉ロジックが競合するハイブリッド組織である在宅介護業界各社のコア人材の育成・確保に向けた人事制度の実態を、質問紙調査とインタビュー調査によって明らかにし、「制度ロジック」の状況が各社の人事制度の多様性に影響を与えていることを、QCA（質的比較分析）の手法を用いて検証した。その結果、コア人材の確保に有効な人事制度については、福祉ロジックの強い企業と商業ロジックの強い企業のそれぞれに、異なる制度の組み合わせのパターンがあることが明らかになった。更に、制度ロジック及び制度の決定においては、経営者の作為／不作為が影響していることが示唆され、制度ロジックの状況に従い受動的に制度が考えられているケースと、経営者の意思により能動的に人事制度導入と制度ロジックの操作が行われているケースが確認された。

<キーワード>

新制度派組織論、制度同型化、制度ロジック、ハイブリッド組織、質的比較分析、QCA、文化的企業家、介護業界、ベストフィットアプローチ

1. はじめに

人事制度には流行があるように言われる。しかし、個社の状況を見ると、流行の制度を導入しているといっても、十分に運用されずに骨抜きされているなど状況が多様である。しかし、この人事制度の導入と運用実態については十分に研究されてきたとは言えない。

そもそも、企業における人事マネジメントの有効性を考察する際には、実務面での制度的状況を考慮に入れる必要がある。また、近時労働政策が各社の人事制度への介入の度合いを強めてきている中で、企業における人事管理の制度的状況を踏まえた議論が欠かせないと思われる。

こういった問題意識の下、本研究は、企業の人材マネジメントをめぐる制度的状況を正面から捉え、その複雑性をもたらすダイナミズムを考察していこうとするものである。

具体的な目的は次の2つである。

目的1：同一組織フィールドにおける人事制度の「異質性決定要因」を明らかにする

同一の組織フィールドにおいて、制度が同型化する傾向に関しては各先行研究によって明らかになっているところであるが、実際には、同型化の圧力下、同一組織フィールドにおいても、個別組織レベルでは異質性を見ることができる。制度状況に異質性をもたらす要因を明らかにしていく。

目的2：個別組織における「有効な」人事制度の決定要因を明らかにする

人事制度の組み合わせには、経路依存性のみならず補完性を見ることができるが、戦略的人的資源管理（SHRM）におけるコンフィギュレーショナルアプローチに従った場合、組織にとって有効な人事制度の組み合わせにはどのようなものがあり、その背後にある組織の「コンテキスト」はどのようなものなのかを明らかにしていく。

2. 先行研究

個別組織の制度的状況の多様性を説明するには、マクロレベルの要因把握に加えて、個別組織の事情を踏まえたミクロレベルの考察が求められる。

これらに応えることができると思われるフレームワークを、新制度派組織論と戦略的人的資源管理（SHRM）の2つのディシプリンから取り上げ、仮説を構築する。

以下に見るように、何れの研究も、シンプルな構造的把握から、複雑性を説明する為のフレームワークへと進化してきており、本研究の目的に沿ったものとなっている。

（1）制度同型化と脱連結から制度ロジックへ

Meyer & Rowan（1977）と DiMaggio & Powell（1983）に代表される初期新制度派組織論は、制度化のメカニズムを同一組織フィールドにおける同型化としてまとめた。そして、こういった制度導入において、しばしば「脱連結（decoupling）」、すなわち「構造が活動から切り離されており、活動が構造の効果から切り離されている」状態があることが指摘されている。（Meyer & Rowan, 1977）

その後の理論の発展の中で、制度同型化というマクロレベルの議論と脱連結というミクロレベルの議論を包括するようなアプローチとして、「制度ロジック」というフレームワークがある。これは、1991年に Friedland & Alford が提唱し、その後、Thornton & Ocasio がそれを発展させたものである。

「制度ロジック」は、Weber の理念型 をベースにしたものであり、「個人や組織が日常生活における経験を再生産する際に従う、社会的に構築され歴史的な文化的シンボルのパターンで、仮説・価値観・信念を含むもの」と定義される。（Thornton & Ocasio, 2012）

制度ロジックは、包括的な概念である為、近年更に広がりを見せている。Besharov & Smith（2012）は、組織内に複数の制度ロジックが存在している状態に着目し、中でも異なる対抗的な2つのロジックを持つ「ハイブリッド組織」を研究した。ハイブリッド組織は、制度ロジックが限定され、鮮やかな対称をなしていることから、制度ロジックと実践の関係性を観察する上では、分かりやすい事例を提供してくれる。このことから、ハイブリッド組織を題材にした制度ロジックの実証研究が多くなってきている。（Battilana 他, 2017）

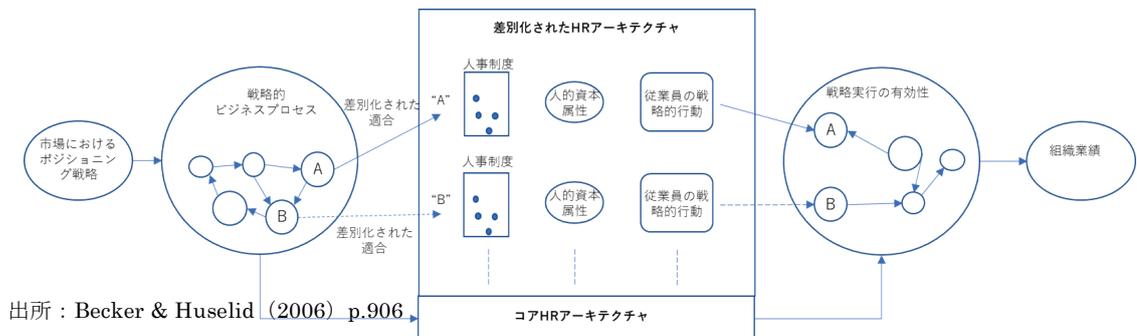
また、制度ロジックパースペクティブにおいては、実践を通じて制度ロジックの状況に影響を与え、制度の変化をもたらす個人あるいは組織が中間的なレベル（メゾレベル）として想定されており、それを「文化的企業家」と定義している。（Thornton & Ocasio, 2012）

(2) 戦略的人的資源管理 (SHRM) における制度の多様性

SHRM にはベストフィットとベストプラクティスの2つの学派があると言われるが、個別組織における人事制度の多様なふるまいが何に拠るのかを考えることは、自ずとベストフィットアプローチに立脚することになる。

ベストフィットアプローチにおいては、何を整合性の軸にするかについて様々な議論がなされてきたが、Becker & Huselid (2006)は、一部の制度についてはベストプラクティスアプローチが成り立っていることが実証されていることを踏まえ、共通的な基盤としてコアとなるHRアーキテクチャがある上に、差別化するための人事制度の組み合わせが差別化されたHRアーキテクチャが上位構造としてあるモデルを示した。(図1)

図1 事業戦略に即したHRアーキテクチャの差別化

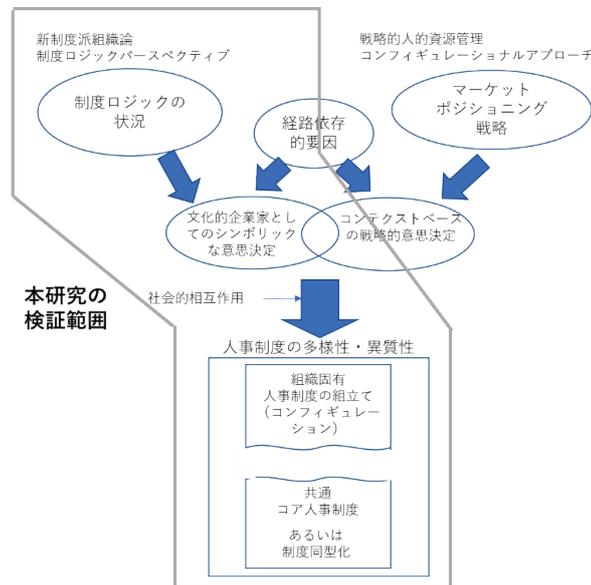


3. モデルの設定と仮説

新制度派組織論における制度ロジック論とSHRMにおけるコンフィギュレーションアプローチは、個別組織における制度の多様性について、マクロのみならずメゾ・マイクロとレベルをまたがった考察をしているという観点ではほぼ同じアプローチである。

これら2つのディシプリンの先行研究をまとめると、図2のような人事制度の多様性が生じる仮説的なモデルを設定できる。

図2 人事制度の決定要因モデルと本研究のスコープ



出所：筆者作成

(1) 制度の同型化と異質性に関する仮説

同一組織フィールドにおける企業における人事制度は、初期の新制度派組織論によれば同型化の圧力を受けると考えられる。しかし、一方で制度ロジックに基づき、脱連結も含めた組織の多様な行為戦略が想定されている。

仮説 1-1 導入されている一部の制度については、運用も含めて同型化している

仮説 1-2 導入されている一部の制度については、運用されている制度と運用されていない制度（脱連結状態にある制度）が存在する

(2) 組織における人事制度への制度ロジックの影響に関する仮説

個別組織における人事制度の多様性は、SHRMのコンフィギュレショナルアプローチによると、一定の組み合わせ（コンフィギュレーション）によって、その有効性が図られるということになる。また、制度ロジックパースペクティブからは、当該組織の制度のあり方は、組織における制度ロジックの状況と関係があるとされる。

仮説 2 ハイブリッド組織における制度ロジックの状況によって、有効な人事制度の組み合わせは異なる

(3) 組織における人事制度への文化的企業家の影響に関する仮説

新制度派組織論においては、経営者等の意思決定に影響を持つ個人あるいは組織が、人事慣行等の実践を通じて制度ロジックの状況に影響を与えることが想定されている。また、SHRMにおいては、戦略的な意思決定の主体者として経営者の存在が前提となっている。

仮説 3-1 制度ロジックの状況に対して経営者が影響を与え、それが間接的に人事制度の組み合わせにつながる

仮説 3-2 制度ロジックの状況を与件として、その影響の下で、有効な人事制度の組み合わせの内、どれにするかを経営者が決定する

4. 調査

(1) 調査対象及び調査方法

対象：日本在宅介護事業協会会員企業の内、在宅介護事業を営む全民間事業者 69 社

調査手法：質問紙調査及び数社へのインタビュー調査

質問紙調査は 2018 年 3 月に実施し、15 社 (21.8%) から回答を得た。

更に、質問紙調査から得た結果から、制度ロジックの状況が異なる会社 3 社を抽出し、制度状況と決定の過程を確認するインタビュー調査を実施した。

在宅介護事業は、事業性と社会性の両立が求められるサービスであり、民間営利事業としていかに収益を上げるかという目的に沿った組織運営と、利用者に尽くしたいという介護職員を束ねていくという組織運営が求められる。即ち、福祉ロジックと商業ロジックが組織内に併存している「ハイブリッド組織」と考えられる。

また、在宅介護事業者は常に、どのように管理者を育成・確保するかを人材マネジメントにおける大きな問題と認識しており、「介護系の保有資格とは関係なく、介護拠点等の組織管理に従事する幹部社員（管理監督に携わる役割の社員）及び幹部候補社員」を「コア人材」と呼称し、「コア人材及びその候補者の確保」を人事制度の有効性を測るに当たってのゴールと位置付けた。

(2) 調査内容

ハイブリッド組織である各社の制度ロジックの状況について、商業ロジックに関しては、事業規模を間接的に表す正規社員数で強さを判断した。一方、福祉ロジックについては、収益性を度外視してサービスを提供するような運営方針を取っているかどうかについての複数の質問への回答を基に強さを判断した。

人材マネジメントの「結果」としての「コア人材の確保状況」として、過去から現在にかけてのコア人材の人員増減を確認した。

各社の人事制度に関しては、在宅介護を営む代表企業に対して、予備的なインタビューを行い、「成果主義」と「職務主義」「処遇水準」「仲間意識」「福利厚生施策の充実」の 5 つの人事制

度の導入・運用をコア人材の定着に影響を与える原因条件を構成しうるものとして抽出した。インタビュー調査は、実際の組織の制度決定において、誰がどのような動きを行っているのかを明らかにする半構造化インタビューを実施した。質問紙調査の結果を踏まえ、「福祉ロジックが強い・商業ロジックが弱い・コア人材確保できている」A社、「福祉ロジックが弱い・商業ロジックが強い・コア人材確保できている」B社、「福祉ロジックが強い・商業ロジックが強い・コア人材確保できている」C社の3社を抽出し、在宅介護事業の責任者にインタビュー調査を実施した。

5. QCA（質的比較分析）について

仮説2の検証に向けた調査結果の分析においては、質的比較分析（以下、QCA）という手法を用いる。QCAとは集合論とブール代数を用いた分析方法で、結果（Outcome）を生み出す原因条件（causal conditions）やその組み合わせ（configurations）を探り当てるものであり、少数の標本であっても解析が可能である。

伝統的統計分析が結果と生起関係を持つ要因を想定するのに対して、QCAは結果と原因条件のそれぞれを事例の集合として捉え、事例からその状況特異性を超えた因果パターンを、複数原因の結合を想定する結合因果（conjunctural causation）として推論するものである。（田村，2015）

先行研究を踏まえた本研究における仮説も、等価性のある複数の人事制度の組み合わせを因果のパターンとして想定しており、このQCAを分析方法が適切であると考えられるものである。

6. 分析結果

（1）仮説1に関する結果

各人事施策について、「制度としてあるかどうか」、「ある」場合には、それが「運用されているかどうか」についての回答は表1の通りであり、制度の採用率とその運用率をプロットしたものが図3である。

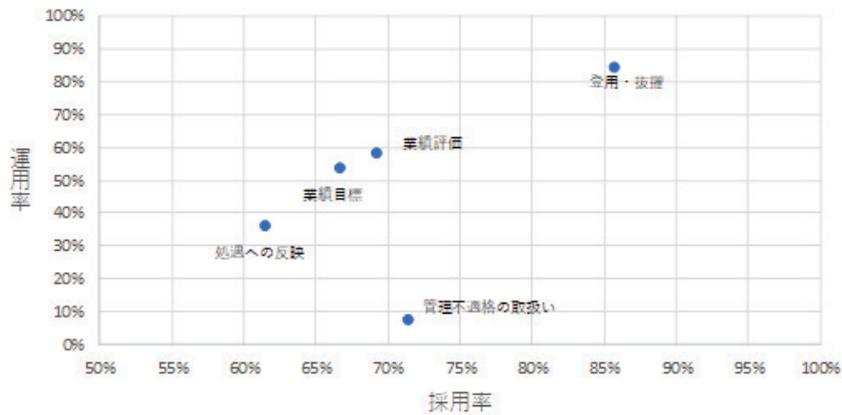
表1 各種人事制度導入の有無と運用状況

		有		制度"有"の場合					制度無		
		有	無	積極的に運用している	どちらかといえば積極的に運用している	どちらかといえば運用しないようにしている	運用しないようにしている	不明		採用率	運用率
登用・抜擢	適性があると判断されれば、年齢や経験が上の部下・同僚を飛び越えて役職に抜擢する	12	2	4	7			1	2	86%	85%
管理不適格の取扱い	適性がないと判断されれば、役職から外し、スタッフに降格させる	10	4	1		7	1	1	4	71%	8%
業績目標の位置付け	業績目標達成責任を自覚せ、常に進捗状況を確認している	10	5	3	4		1	2	5	67%	54%
業績評価の位置付け	業績目標の達成状況を評価の中心に位置付けている	9	4	1	6		1	1	4	69%	58%
業績の処遇への反映	評価に応じて処遇に大きな差をつけている	8	5	1	3	2		2	5	62%	36%

注：採用率：その制度を採用している企業数÷有効回答数

運用率：その制度を運用している企業数÷有効回答数

図3 各種人事制度の採用率と運用率



(2) 仮説2に関する結果

回答のあった15社に関して、一定の2値データの割り当て方針に基づき回答をまとめ、QCAソフトウェア fs/QCA を用いて不完全真理表を作成し、不要行（論理残余）を削除した結果を真理表とした。（表2）

表2 制度ロジックと人材マネジメントに関する2値データ表（真理表）

#	制度ロジック		人材マネジメント					結果
	福祉ロジック	商業ロジック	処遇水準	福利厚生	仲間意識	成果主義	職務主義	人材確保
1	0	1	0	0	1	0	0	1
2	1	1	1	0	0	1	0	0
3	0	1	1	0	1	0	1	1
4	1	1	0	0	0	1	0	1
5	1	1	0	0	1	0	0	1
6	0	1	1	1	0	0	0	1
7	1	1	0	0	0	1	0	0
8	0	0	0	0	1	1	1	1
9	0	0	0	0	0	0	0	1
10	0	0	0	1	1	0	0	0
11	1	0	1	0	0	0	0	1
12	0	0	1	0	1	1	1	0
13	1	0	1	0	0	0	1	0
14	0	0	0	0	0	0	0	1
15	1	0	1	0	0	1	0	1

ここから、まず福祉ロジックの強い7社について抽出し、同ソフトを用いて解析し、得られた結果（中間解）が表3となる。

解整合性は、統計分析でいう有意性に近い概念で、検索型の少数データの場合においては0.50以上が求められる（田村，2015）とされるが、0.75とその要件を満たしている。

次に、商業ロジックの強い7社について抽出し、同様に解析して、得られた結果（中間解）が表4となる。解整合性は0.83であり、要件を満たしている。

表3 福祉ロジックの強い組織に関する解析結果

論理式	素被覆度 (raw coverage)	固有被覆度 (unique coverage)	整合性 (consistency)
処遇水準*~成果主義*~職務主義	0.25	0.25	1.00
~処遇水準*~成果主義*~職務主義	0.25	0.25	0.50
仲間意識*~成果主義*~職務主義	0.25	0.25	1.00
解被覆度 (solution coverage)	0.75		
解整合性 (solution consistency)	0.75		

表 4 商業ロジックの強い組織に関する解析結果

論理式	素被覆度 (raw coverage)	固有被覆度 (unique coverage)	整合性 (consistency)
~処遇水準*仲間意識*~職務主義	0.40	0.40	1.00
~処遇水準*成果主義*~職務主義	0.20	0.20	0.50
処遇水準*福利厚生*~成果主義*~職務主義	0.20	0.20	1.00
処遇水準*仲間意識*~成果主義*職務主義	0.20	0.20	1.00
解被覆度 (solution coverage)	1.00		
解整合性 (solution consistency)	0.83		

(3) 仮説3に関する結果

インタビュー調査の結果、A 社社長は、制度的状況に対して、処遇水準の維持以外には積極的な手を打っておらず、文化的企業家としての動きは認められない。文化的企業家が存在しない状態である。B 社は、社長が自らの目の届く範囲で、実践を通じて組織運営のあり方を示しており、社長が文化的企業家と言える。C 社については、創業者が示した理念を現経営陣が会社に浸透させており、創業者が文化的企業家と位置付けられる。

A 社の文化的企業家不存在の状況は、成り行きとしての福祉ロジックの優勢を生じさせ、B 社は文化的企業家である社長により意識的に商業ロジックが強調されている。C 社は、創業者の理念に相矛盾する方針を両立させる方向性が織り込まれており、それを組織に遵守させることで自ずと両ロジックが両立するという状況が生じている。

人事制度の導入・運用状況については、A 社は文化的企業家の不存在による、消極的な対応として、「処遇水準だけは何とか維持する」という形での制度状況を生み出した。

B 社の経営者は、自らの組織運営方針に沿って人事制度を位置付けており、戦略的に他社の処遇水準に合わせながら、組織の連携を取る為に福利厚生施策の充実を謳い、今後の展望として成果主義の導入を掲げている。

C 社は、福祉と商業の二つの制度ロジックが両立している制度的環境を踏まえて、本部長が職制として積極的に成果主義に取り組んでいる。

7. 考察

(1) 仮説の検証

各社における、各人事制度の導入と運用の状況を見ると、例えば「人材の抜擢・登用」は同型化の影響が見られ、一方で、「業績評価を処遇に結びつける」仕組みについては、少なからずの会社において脱連結の状況が発生していた。(仮説1の検証)

コア人材の確保に有効な人事制度については、福祉ロジックの強い企業と商業ロジックの強い企業のそれぞれに、異なる制度の組み合わせのパターンがあることが、QCAに基づく解整合性75%以上の分析結果として明らかになった。(仮説2の検証)

制度ロジック及び制度の決定においては、経営者の作為/不作為が影響していることが示唆さ

れた（仮説 3-1 の検証）が，制度の決定に関しては，制度ロジックの状況に従い受動的に制度が考えられているケースと同時に，経営者の意思により，能動的に人事制度導入と制度ロジックの操作が行われているケースも確認された。（仮説 3-2 の一部のみ検証）

（2）インプリケーション

本研究は，先行研究を踏まえ，人事制度に関する制度的状況の複雑性を捨象することなく，制度決定に作用する要素を明らかにするようなフレームワークを探索し，実証を行ったものである。その結果，個別組織における人事制度の多様な状況について，その複雑なメカニズムを制度ロジックと SHRM コンフィギュレーションアプローチにより，説明可能であることが分かった。

更に，文化的企業家としての経営者の関与によって受動的なフィットと能動的なフィットの両方があり得ることが示唆された。

このように，人事制度の多様性を考える上で，制度ロジックと文化的企業家が鍵概念となり得ると考えられる。

実務的には，近年の労働政策の労使自治への介入の度合いが強まる中で，単純にある制度を強制したとしても，制度補完性の影響により簡単には日本企業の人事慣行の組み合わせ（コンフィギュレーション）は変わらず，脱連結状態が生じることが容易に想像できる。

これに対して，本研究からは，伝統的な日本企業の人事慣行を意識的に変えるには，補完性のある制度の組み合わせから別の組み合わせへの「能動的な」移行が求められることとなり，それは次のようなプロセスが現実的であるということになる。

文化的企業家の存在⇒それによる実践を通じた組織のシンボル操作⇒支配的制度ロジックの変化

⇒組織アイデンティティの変化⇒新たな人事制度の組み合わせの定着

（3）課題

Thornton & Ocasio (2012) は，制度ロジックは実践と組織アイデンティティを通じて表出するものとしているが，本研究では，各々の組織における制度ロジックが，どのような機序で制度が形作られるのかまでは考察できていない。今後の課題である。

日本企業の組織アイデンティティのあり方を明らかにしながら，制度ロジックのあり方と日本の人事慣行の変容の関係を明らかにすることを，これからのテーマとしたい。

参考文献

- [1] Battilana, Julie, Marya Besharov, and B. Mitzinneck (2017). "On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research," in Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (Eds.) *The SAGE handbook of organizational institutionalism 2nd edition*, Sage Publications.
- [2] Becker, Brian E., and Mark A. Huselid (2006) "Strategic human resources management: where do we go from here?" *Journal of management* 32.6, pp.898-925.
- [3] Besharov, Marya L., and Wendy K. Smith (2014) "Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications," *Academy of management review* 39.3, pp.364-381.

- [4] DiMaggio, Paul, and Walter W. Powell (1983) "The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields," *American sociological review* 48.2, pp.147-160.
- [5] Friedland, Roger, and Robert R. Alford (1991) "Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions," in Walter W. Powell, Paul J. Dimaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp232-263, University of Chicago Press.
- [6] Meyer, John W., and Brian Rowan (1977) "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony," *American journal of sociology* 83.2, pp.340-363.
- [7] 田村正紀 (2015) 『経営事例の質的比較分析—スモールデータで因果を探る』 白桃書房。
- [8] Thornton, Patricia H., William Ocasio, and Michael Lounsbury (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford, UK: Oxford University Press.

「変貌する経済と新たな価値の模索」
(慶應義塾大学大学院商学研究科 2018 年度学事振興資金成果論集)

令和元年 (2019 年) 8 月 15 日 発行

編集者 日高 千景

発行元 慶應義塾大学大学院商学研究科

〒108-8345 東京都港区三田 2-15-45

本成果論集の内容について引用を希望される場合には、著者にご相談ください。
