

〔論 説〕

## 内部環境マネジメント・コントロール・システムの構造に関する研究

### — 目的・機能, 推進プロセスの分析と解釈 —

安 藤 崇

#### 1. はじめに

通常のマネジメント・コントロールに比べて環境マネジメント・コントロールは、経営戦略に資する非公式システムの果たす役割が大きい。それは本来企業の環境保全に対する取り組みは自主的な活動だからである。実際企業構成員が企業に入社する際には、公式的な職務記述書を作成することが多いが、そこに環境保全活動を明記することは、環境担当部署以外の企業構成員ではまれである。つまり、多くの企業構成員は企業に所属する際には特に環境保全活動に取り組むといった公式的な契約をかわさないにもかかわらず、いったん企業に所属すると、非公式的に環境保全活動をするよう求められる。そのため、環境戦略の展開において、非公式システムが十分に機能しているかどうかは非常に重要な鍵となるのである<sup>(1)</sup>。

本論文では、先行研究をもとに環境マネジメント・コントロール・システムにおける非公式システムの機能を明らかにすることを目的とする。具体的には、(1) 企業構成員に対する機能 (つまり環境戦略の展開に向けて、非公式システムは企業構成員をどのように動機付ける (以下では「環境モチベーション」とよぶ) のかという問い) (2) 公式システムに対する機能 (つまり先行研究は、非公式システムと公式システムが有機的にリンクした時に、最大のパフォーマンスを発揮すると指摘しているが (公式・非公式システム統合重視型研究の研究成果<sup>(2)</sup>), 非公式システムと公式システムはどのような相互作用・補完関係を持つのかという問い) について検討する。これらは非公式システムに関する基本的課題であり、本論文では環境モチベーションの特性に関する数少ない研究である Costas and Kärreman (2013) を再検討することを通じて、これらの問いについて分析・検討していくことにする。

---

(1) 企業の環境管理に関する公式システムの具体例として、ISO14000 シリーズがある。この中でも、14001 番は組織体の環境マネジメント・システムに関する国際規格であるが、同システムは企業等の環境負荷削減に向けた「仕組み」を整備していることを公認するものであり、2015年改訂版でも環境負荷を削減したという確実な「成果」を証明するものとは言えない。環境マネジメント・コントロール・システムは、こうした「仕組み」と同時に「成果」を向上させることを重視した、公式システムと非公式システムという2つのシステムを統合するスキーム (枠組み) である。

(2) 公式・非公式システム統合重視型研究に関しては本論文の第3章第1節で後述する。

## 2. 内部環境マネジメント・コントロールと非公式システムの定義

まず本論文で検討する主要概念について定義し、それらの概念間の関係について触れておくことにしよう。

### 2-1 環境マネジメント・コントロールと内部環境マネジメント・コントロール

先行研究を踏まえると、環境マネジメント・コントロールは環境戦略に資するものとして位置付けられている。環境戦略は少なくとも長期的には経済性と環境性を同質で重視した目標を持つものとして通常捉えられている<sup>(3)</sup>。環境マネジメント・コントロールはそれと具体的にどのような関係を持つのかを先行研究の再検討から明らかにしていくことにしよう。

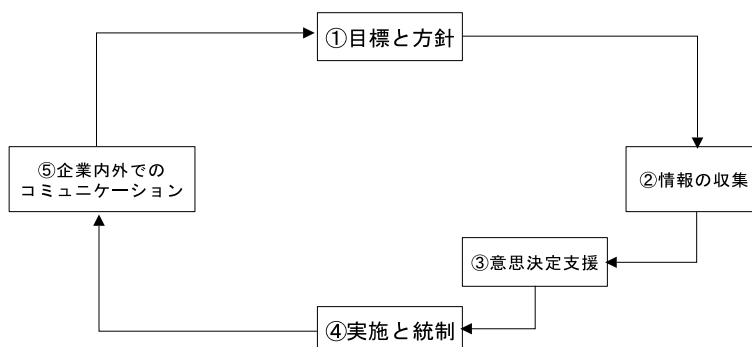
筆者の調査した限り、当分野で初めての体系的な著書は、Schaltegger and Sturm(1998)である。Schaltegger and Sturm(1998)は、環境マネジメント・コントロールは通常の財務的なコントロール・システムに基づいて再構築すべきと主張している。そして、財務的なコントロールが経済面における効率性と効果性の追求を目的としているのと同様に、環境マネジメント・コントロールも経済面・環境面における効率性と効果性を目的としていると主張する。つまり環境マネジメント・コントロールは、出来るだけ少ない経営資源で、最大のパフォーマンス（環境面・経済面の両面）をもたらすことを最大の課題にしていることが理解できる。

Schaltegger and Sturm(1998)とSchaltegger and Burritt(2000)の研究成果を踏まえると、環境マネジメント・コントロールの推進プロセスは、図表1のような5段階（①目標と方針の設定、②情報の収集、③意思決定支援、④実施と統制、⑤企業内外でのコミュニケーション）で捉えることができる。

①の目標と方針の設定段階では、明確な目標と方針の策定が鍵となる。当段階は、環境マネジメント・コントロール・システムの根本的な方向性を決定する重要な段階である（Schaltegger and Sturm 1998）。

②の情報の収集段階では、様々な情報を様々な情報源（環境会計や環境報告書の策定段階などを通じて）から収集する必要性を2つの先行研究は主張している。基本的に環境マネジメント・コントロールは情報マネジメントを基盤としている（Schaltegger and Burritt 2000）。具体的にはこれ以降に展開するマテリアルフローコスト会計による分析データやSBSC(サステナビリティ・バランスト・スコアカード<sup>(4)</sup>)におけるパフォーマ

(3) 経営戦略という概念は発祥から様々な論者によって多様に定義されてきた歴史がある。Mintzberg(1987)はこうした経営戦略の歴史を踏まえ、多様な定義を5つ(Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective)に類型化した。本論文ではその中でも2つの基本的なP(Plan(計画), Pattern(創発))に基づいて、経営戦略を定義する。「計画(Plan)」としての経営戦略の概念定義は、「部分的無知の状態のもとの意思決定のルール(Ansoff 1965)」である。「創発(Pattern)」としての経営戦略の概念定義は、「行為者の意図の有無に関わらない、行動の事後的な一貫性(Mintzberg 1978)」である。本論文ではこの2つの要素に、経済性と環境性を少なくとも長期的には同質で重視するという特徴を含めて、環境戦略を、「(地球・社会・経済、3つの企業外部システムへの)環境適応・創造に向ける企業内の人々の意思決定の指針もしくは、環境経営活動の結果としての事後的な一貫性」と定義する。



【図表 1：環境マネジメント・コントロール推進プロセス】

Schaltegger and Sturm(1998) と Schaltegger and Burritt(2000) をふまえて筆者作成

ンス・ドライバーで測定した環境管理会計情報を収集するのである。

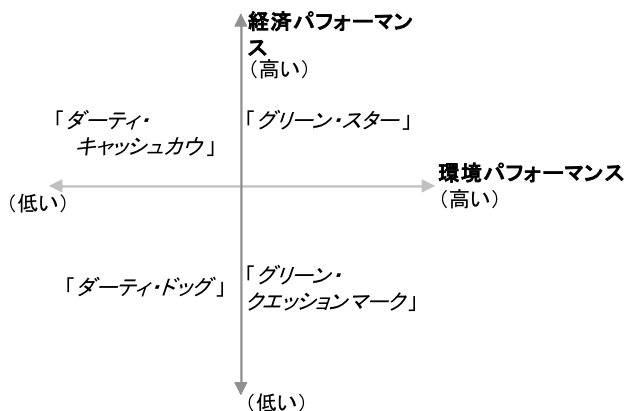
③の意思決定支援段階では、BCG マトリックスの環境版を用いることが有効である<sup>(5)</sup>。こうしたマトリックスによって、製品、戦略的ビジネスユニット、業種ミックスの環境面及び経済面の影響を評価することができ、戦略的な意思決定が容易になる。

④は実施と統制の段階である。この段階は、環境業績評価システムの構築やそれと連携させた報酬システムの導入を意味している。これらは環境マネジメント・コントロール・システムにおける下位の基幹システムである<sup>(6)</sup>。

⑤の最終段階が、企業の内部及び外部コミュニケーションである。企業の環境問題に対

(4) SBSC(サステナビリティ・バランス・スコアカード)とはBSCを社会環境配慮型に改編したものであるが、日本企業における実務的展開は現状では限定的である。ただ先行研究を体系化した研究としてHansen and Schaltegger(2016)を挙げることができる。

(5) Schaltegger and Burritt(2000)は以下のような図を用いて、環境マネジメント・コントロールの目指す本質的方向性について指摘している。つまり環境マネジメント・コントロールは、環境パフォーマンスと経済パフォーマンスの長期的な調和(「グリーン・スター」の象限)を目指すビジネス・システムと言える。



【図表：エコ・エフィシエンシー・ポートフォリオ・マトリクス】

出典 Schaltegger and Burritt(2000) 391 頁をもとに筆者作成

する取り組みに関する情報交換を社内外で活性化していくことが重要であるとこれら2つの先行研究は再三強調している。

こうした推進プロセスを見ても、最終段階を除いて通常のマネジメント・コントロールのプロセスと同様であることが分かる。最初の目標と方針の設定段階は、単年度の環境経営目標であることから、環境マネジメント・コントロールは、通常3年から5年にわたる環境経営目標としての環境戦略の「実現」を目的としていることがわかる。もちろんここでの「実現」とは、戦略の策定は所与とする点に特徴を持つ。

本論文では、①企業システムの根幹である業績評価システムに社会環境パフォーマンス指標を導入し、ビジネス・プロセス（1年間の企業活動に関わるPDCAサイクル）を展開している、②企業の環境戦略の実現または創造（創発・共創）<sup>(7)</sup>に向けて全社的活動を展開している、③①、②の活動を通じて、企業構成員に環境戦略の実現と創造に向けたモチベーションを高めようとしているという3つの特徴を持つ企業行動を環境マネジメント・コントロールと定義する。なおここで、「環境」とは経済環境に限定されない「企業を取り巻く諸条件」を意味している。さらに本論文での「環境」は、企業の外部環境と内部環境の2つから構成される。外部環境とは、企業外部の経済・社会システムや地球環境システムを意味している。また内部環境とは、企業システムを構成する下位システム（生産システム、賃金報酬システム、組織文化システムなど）を意味している。つまり、環境マネジメント・コントロールとは、「環境戦略の実現や創造（創発・共創）のために、マネジャが他の組織構成員に影響を与えるビジネス・プロセス」と定義することができる。

また同時に、環境マネジメント・コントロール・システムは、他の環境管理会計手法の理論的・実践的基盤を提供する<sup>(8)</sup>。特に一会計期間を超えて継続的な改善活動を行う場合、手法と当システムとの連携が有用である。例えば経済産業省（2002）では、環境管理会計手法と環境業績評価システム（環境マネジメント・コントロール・システムの下位システムの中でも最も中核的なシステム）の関係を図表2のように表現している。

図表2で2列目に表記されている手法が管理会計における意思決定会計であり、3列目

- 
- (6) 環境マネジメント・コントロール・システムを構成する最重要の下位システムは環境業績評価システムである（Schaltegger and Burritt 2000）。環境マネジメント・コントロールの重要なポイントは、伝統的な業績評価システムに環境パフォーマンス指標を導入した上でシステムを再構築し、それを基軸としてビジネス・プロセスを展開することである。この点に関しては通常のマネジメント・コントロールと同様である。例えばAnthony(1988)は、マネジメント・コントロール・システムの最も根幹となるのは業績評価システムであると指摘しているし、伊丹(1986)や谷(2013)にも同様の記述がある。
- (7) 創造という概念は、「創発(emergence)」と「共創(co-creation)」を構成要素としている。「創発」とは、Simons(1995)の所論のように、戦略の策定を必ずしも所与としない環境下で、日々市場に直面する機会の比較的多い企業構成員（従業員など）が、マネジャとのコミュニケーション（対話）を通じて、ボトムアップ型で戦略を具現化していくことを言う。「共創」とは、Roser et al.(2013)によれば、「価値創造のプロセスの異なる段階において、組織によって開始された、ステークホルダーとの双方向的、革新的かつ、集約的な過程（筆者和訳）。」と定義されている。本論文の定義もRoser et al.(2013)を踏まえ、「組織が組織外部の対等な関係にある主体とのインタラクションを通じて、共通の戦略を創造していく活動」として定義する。
- (8) 管理会計領域には伝統的に意思決定会計と業績管理会計という区分が存在する。環境管理会計にはそうした区分は存在しないが、あえて言えば、環境マネジメント・コントロールは、環境業績管理会計システムを構成する手法やサブ・システム（環境予算や環境業績評価など）を統合する理論的基盤である。

製品別	環境配慮型原価企画システム	環境コスト マトリックス手法	環境配慮型 業績評価システム
	ライフサイクルコストイング		
設備投資	環境配慮型設備投資決定手法		
生産・物流等プロセス	マテリアルフローコスト会計		

【図表 2：環境管理会計の体系】

経済産業省（2002）より抜粋

以降の手法・システムが業績管理会計にあたる。ちなみに環境コストマトリックスとは、環境予算に関する手法である。つまり企業は2列目の環境管理会計手法によって環境負荷と環境・経済のコストの低減を長期継続的に図ろうとすれば、3列目以降の手法やシステムに統合させることが重要である<sup>(9)</sup>。このように環境マネジメント・コントロール・システムは、これまで個別の目的の解決を中心に展開してきた環境管理会計手法を、管理会計システムの中核である業績管理会計システムに統合化させるスキームなのである。

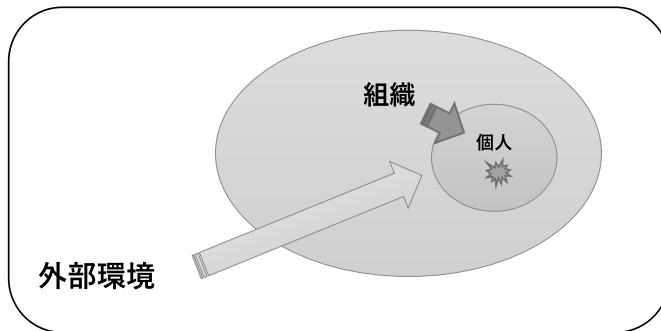
## 2-2 内部環境マネジメント・コントロールにおける非公式システムの位置づけ

先に述べた通り、通常のマネジメント・コントロールと比べた環境マネジメント・コントロールの推進プロセスの特徴は、図表1の「⑤企業内外でのコミュニケーション」という最終段階にある。通常のマネジメント・コントロール・システムのプロセスにおける最終段階は、業績評価結果を反映して報酬へと結びつけ、被業績評価対象者を動機付ける。しかし、環境マネジメント・コントロールはなぜ業績評価結果の報酬システムへのリンクの後に、コミュニケーションを重要な段階として位置づけるのであろうか<sup>(10)</sup>。もう少し踏み込むと、環境マネジメント・コントロール・システムの活用に関する議論が2010年代以降活発化しているが、おおよそそれらの議論は、Simons(1995)の議論を踏まえて、インタラクティブな活用方法（双方向型の活用方法）が有効との研究結果が多い。さらにその具体的手段としては、通常のマネジメント・コントロールは討議と対話を重視するのに対し（Simons 1995）、環境マネジメント・コントロールは対話（ダイアログよりむしろ環境コミュニケーション）を有効な手段としている。この点は環境マネジメント・コントロールの本質を追求していくうえで非常に意義深い点である。そのため本論文では企業外におけるコミュニケーション・プロセスを「外部環境マネジメント・コントロール」、企業内部におけるコミュニケーション・プロセスを特に「内部環境マネジメント・コントロール」と定義して議論する。

(9) 例えば、大西（2005）は、マテリアルフローコスト会計と業績評価システムの統合に向ける可能性を、田辺製薬株式会社を事例に検討している。

(10) この問題は本質的には、アカウントビリティの問題に関係している。そもそも環境アカウントビリティは、通常の財務的なアカウントビリティのように客観的事実として、資源の委託・受託関係が存在しているわけではない。地球資源という人類共通の財産を企業が専一的に活用するのであるから、その使用状況を報告すべきであるという認識を持つ主体同士においてのみ成り立っている概念である。つまり、環境アカウントビリティは、社会的な関係性に強く依存する特徴を持つため、環境マネジメント・コントロールも最終段階として企業内外におけるコミュニケーションを重視するのである。

内部環境マネジメント・コントロールの展開においては、非公式システムの有効化が非常に重要である。それは非公式システムは企業内コミュニケーション・プロセスにおいて、企業構成員のマインド（意図、心理、感情）に直接働きかけるからである。経営学分野で非公式システムを直接の分析対象としているのは、組織文化論と経営心理学の領域である。いずれも組織活動やシステムと個人のマインドの関係を対象としているが、大きくそれらの領域の関連性を示したのが、以下の図表3である。



【図表3：組織文化と経営心理の関係】

筆者作成

組織文化論は組織の伝統や文化、信念や価値観が、企業構成員個人の行動や組織の活動のパフォーマンスに与える影響について研究する領域である（上の短い矢印）。一方、個人は必ずしも組織の価値観のみで自らの行動様式を形成し、具体的に活動する訳でもない。企業に入社する前から育ってきた環境や人格、また入社して働き始めてからも、企業外の人々と接することにより、独自の価値観を形成して行動している（下の長い矢印）。こうした外部環境や組織が、企業構成員個人のマインドに与える影響を対象にしているのが、経営心理学である（両方の矢印）。要するに組織文化論は組織レベルのマクロなマインドを、経営心理学は個人レベルのミクロなマインドを研究対象としているのである。

管理会計領域では、こうした学問的背景のなかで、非公式システムをどのように定義しているのだろうか。CSR戦略に向けた公式システムと非公式システムの相互作用に関する管理会計研究として、安藤（2015）は細田他（2013）を踏まえて Norris and O'Dwyer（2004）、Durden（2008）、Riccaboni and Leone（2010）を指摘している。これらの先行研究の中でも、公式システムと非公式システムの定義には微妙な差がみられるが、最も体系的に先行研究を整理し、独自の見解を加えているのは Norris and O'Dwyer（2004）である。Norris and O'Dwyer（2004）は、Ouchi（1977）の理論を踏まえ、公式システムを「組織の目標を達成し、誤った行動を排除するために行動を指し示す文書化された手続きや方針」、非公式システムを Falkenberg and Herremans（1995）をもとに「公式システムのように明示的で検証可能な指標を通じてのコントロールではなく、企業構成員の行動を導く彼らに共有された価値、信念、伝統を通じてのコントロール」として定義している。企業構成員は、共に働くメンバーから受けたシグナルの繊細な読解を通じて、価値、信念、伝統を吸収（aspire）する。もし彼らが自ら推測したルール目の網を適切に理解し、返

答しなければ、組織内で生存することは困難である。本論文における公式システムと非公式システムの定義も Norris and O'Dwyer(2004) にならうことにする。

### 2-3 まとめ

以上の議論から環境マネジメント・コントロールは、「環境戦略の実現や創造（創発・共創）のために、マネジャが他の組織構成員に影響を与えるビジネス・プロセス」と定義することができ、その推進プロセスの最大の特徴として「企業内外におけるコミュニケーション」を指摘することができた。本論文では特に、企業内部にけるコミュニケーション・プロセスを「内部環境マネジメント・コントロール」と定義し、その効果的な展開のためには非公式システムの有効化が重要であるとした。では環境戦略の実現のために、非公式システムはどのような役割を果たしているのだろうか。この課題について、次章で検討していくことにしよう。

### 3. 環境戦略に資する非公式システム展開の先行研究の再検討

前章のような定義にもとづいて、環境戦略に資する非公式システムの展開に関する先行研究を収集・選択して検討すると、図表4のように分類することができる<sup>(11)</sup>。先行研究は企業構成員の積極的な感情に働きかける動因（モチベーション）に関する研究と、個人の消極的な感情に働きかける動因に関する研究がある。それらを図表3のような組織文化論（マクロレベル）と経営心理学（ミクロレベル）の2つの領域に分類すると、先行研究は図表4のように4つの象限で捉えることができる。ただし象限AとBの研究に関しては、企業の環境経営活動のみに限定した議論ではなく、またこれらの象限の全ての研究が環境マネジメント・コントロールとの関わりを特に意識して理論展開しているわけでもないことに注意すべきである<sup>(12)</sup>。それぞれの象限の研究の特徴を検討していこう。

組 織 文 化	C 公式・非公式システム 統合重視型研究 環境経営テンションの研究	A Merchant and van der Stede (2012)
	D Roberts (2003) Costas and Kärreman (2013)	B 稲垣 (2002)
経 営 心 理	積極的	消極的

【図表4：先行研究にみる非公式システム研究の類型】

筆者作成

(11) なお環境戦略のドライビング・フォースに関する探索的研究として Fraj-Andres et al.(2009) や Paulaj (2009) 等をあげることができるが、これらの研究は企業の外部環境要因も含めて並列に議論しており、内部環境要因の分析は部分的な言及にとどまっていると判断したため、今回の分析対象には含めなかった。

### 3-1 非公式システム研究の再検討

象限Aに属する研究のMerchant and van der Stede(2012)は、横田他(2016)の指摘するように、コントロールの方法に関するタイプの研究である。Merchant and van der Stede(2012)は、組織文化によるコントロールを「組織構成員がお互いの行動を監視し影響を与えることを目的に、組織的な行動規範を形成し、従業員を鼓舞する」としている。そして特に日本のような集団主義的な企業組織における従業員は、個人や家族の恥となるようなことは最大限に避けようとする傾向があるとも述べている。時にこうした誘因は企業構成員に対して法的な契約よりも効力を発揮するという。また組織文化によるコントロールは、集団メンバー間の社会的・感情的なつながりが強い時に、最も効力を発揮するという。つまりMerchant and van der Stede(2012)は日本企業の環境経営の推進・展開において、非公式システムに着目することは重要であることを示唆している。

象限Bの研究に属する稲垣(2002)は、非公式システム(経営管理論では「インフォーマル組織」とよぶのが一般的である。)が経営管理論史の中でどのように論じられてきたのかを明らかにし、その上で特に非公式システムの「排除」のメカニズムについて明らかにした。経営管理論史の中でも特にインフォーマル組織(非公式システム)に焦点を当てたのは人間関係論(ヒューマン・リレーションズ)であるが、学派成立の契機となったホーソン実験から得られた結論は、非公式システムの有効化が作業パフォーマンスに大きく貢献しているという事実であった。Rethlisberger and Dicson(1939)によれば、実験対象集団の非公式システムには次のような暗黙の集団規範が確認された。それらは、①働きすぎではいけない。そうするのは「違反者」だ。②怠けすぎではいけない。そうするのは「だまし屋」だ。③仲間に不利益になるようなことを監督者に話してはいけない。そうするのは「告げ口屋」だ。④社会的な距離を置こうとしたり、余計なことをしようとしたりしてはいけない。例えば検査工であっても検査工らしく行動してはいけない。経営学の権威Barnard(1938)も非公式システムについて論じている。彼は協働システム、組織、そして経営管理について体系的な理論展開をし、現代の経営学の基盤を形成した評して良いだろうが、非公式システムの機能として、①一定の態度、理解、慣習、習慣、制度を確立する、②フォーマル組織の発生条件を創造するという2つを指摘している。このように、非公式システムにおいて確立された制度は、公式システム(経営管理論では「フォーマル組織」と呼ぶのが一般的である)の活動の中で形成された制度とは異質のものであり、公式システムの制度を補強する場合もあれば、公式システムとの間に対立関係が形成されて、相互に他を修正しあう作用が生起する場合もある(Barnard 1938)。さらにBarnard(1938)は、公式システムは非公式システムから発生し、非公式システムにとって必要なものとして位置付けている。さらに、「フォーマル組織が作用し始めると、それは非公式システムを創造し、必要とする。」とも述べている。

こうした先行研究をふまえて稲垣(2002)は、Girard(1978)をもとに非公式システム

(12) なお、象限Cの環境経営テンションに関する研究は、理論的基盤をSimons(2005)に求めている点が特徴的である。ここでは、企業は一時的に企業構成員にテンション(引っ張り合い、緊張)を強いるので、ネガティブな感情と捉えることも可能ではあるが、企業構成員はそれを動因にイノベーションを生み出すというポジティブなパワーに転換しようとするので、便宜的に象限Cに区分した。



の機能のうち、「排除」のメカニズムに着目した。つまり集団形成とは、集団内部と外部の間に境界を設定することであり、こうした「排除」の対象を設定することによって、集団の調和が回復され、社会的統一性が強化されると主張する。そして稲垣（2002）は、「組織階層のような差異を固定化する明確な秩序ないし構造をもたない非公式システムの場合、その成立の契機として、あるいは調和や統一性の回復の手段として、排除のメカニズムの果たす役割は特に重要かもしれない。」と結論付けている。本論文では環境経営を議論の対象としているが、稲垣（2002）をふまえると企業構成員の心理は、「集団から排除される」こと「除け者」にされることを恐れる心理が働く傾向があるので、多くの企業構成員がたとえ非公式であっても環境保全に取り組むのであれば、自らも参加しようとする心理が働くのも一面の真理なのである。

以上の象限 A と B の研究はいずれも、従業員に対する心理的インパクトの面では、ネガティブな特徴を持っていた。これに対して象限 C と D のタイプの研究は、いずれも組織もしくは個人のパフォーマンスの向上に、企業の CSR への取り組みが効果的に機能するという主旨で一致している<sup>(13)</sup>。象限 C の研究は、企業の CSR への組織的な取り組みが、組織パフォーマンスの向上に資するという主旨の研究であるが、その内容はさらに細かく 2 つに分けることができる。1 つは CSR に関する非公式・公式システムと、経済活動に関する公式システムが有機的に統合した時に、経済と CSR のパフォーマンスの双方が向上するという論旨である。これらのタイプの研究として、Norris and O' Dwyer(2004)、Durden(2008)、Riccaboni and Leone(2010) を挙げることができる。

Norris and O' Dwyer(2004) は、40ヶ国以上の国々で自社の製品の販売を行っている国際的な卸売業者に関する事例研究である。事例企業は財務的な業績の測定と評価を行い、達成度に応じてマネジャに報酬を与えていた。要するに財務に関する公式システムが機能していたと言える。一方各マネジャは企業が掲げている CSR を意識して行動していたことから、非公式システムが機能していたと判断されている。しかし事例企業では他社との競争激化の影響を受けて財務パフォーマンスと CSR パフォーマンスとの間でコンフリクトが生じるようになり、最終的に CSR の取り組みが頓挫してしまう。そこで Norris and O' Dwyer は、当事例企業では不十分であった社会的責任に関する行動を公式的に測定・評価し、マネジメントしなかった点に限界点を見出し、その重要性を主張している。

Durden(2008) は、ニュージーランドの食品製造業に関する事例研究である。事例企業は、環境パフォーマンスに関してはコントロールの重要性がトップに認識されながらも、①測定の困難性、②パフォーマンスの経済的パフォーマンスへの影響が不明瞭という理由から、非公式的にコントロールされていた。そして、環境パフォーマンスは経済パフォーマンスとのコンフリクトを起こすときのみ、測定され公式的にコントロールされていた。Durden の論拠は十分ではないが、事例企業の取り組みはまだ完全ではなく、経済パフォーマンスも環境パフォーマンスも両立してコントロールすべきであるとしている。そこで公式システムは明確な指標と体系的なモニタリング、非公式システムは CSR を組織文化に反映させることによって、活動の浸透に寄与する役割を果たすとしている。

---

(13) 筆者は企業の環境経営は CSR 経営の一環と位置付けている。そのため以降の CSR 経営に関する内容は、環境経営の議論を包括する内容として認識し、展開・議論していく。

Riccaboni and Leone(2010) の取り上げたケースは、経済の公式システムと環境の公式システム、非公式システムを三位一体で効果的に機能させている Procter & Gamble 社 (P & G) イタリア支社の事例研究である。Riccaboni and Leone(2010) はマネジメント・コントロール・システムはサステナビリティ戦略の実行において、どのような役割を果たしているかを明らかにしようとしている。事例企業ではまずサステナビリティを遂行する風土が企業組織内に醸成され、従業員の行動にも反映されていたことから、非公式システムが機能していた。次にそうした風土の影響を受け、トップは公式システムに組み込むことによって、定常的な活動として制度化し、そして最終的には経済的な公式システムとも連携させて統合システム (OGSM: Objective Goals Strategies Measure) として機能させるに至った。

象限Cのもう一つのタイプの研究として、トップが様々なステークホルダー (例えば株主、取引先、政府、地域社会やNGO 団体など) の利益を重視して意図的に組織内にコンフリクトを生じさせ、それによって組織変革をもたらしたり、それらのコンフリクトを調整する仕組みを企業内に構築したりするといった内容の研究がある。例えば Aguilera et al.(2007) はマネジャが様々なステークホルダー間のコンフリクトを組織内に発生させることを通じて、組織変革をもたらすという論旨の先行研究を類型化し再検討している。また Rodrigue et al.(2013) は、ステークホルダーの特性と戦略的な環境業績評価システムおよびその指標の関係を Simons(1995) にもとづいて論じている。

象限Dの研究は、企業のCSRに対する取り組みが、従業員個人の長期的な教育や育成、もしくは組織が社会にとって理想的な方向性を志向する上で有効であるといった論旨で共通している。例えば Roberts(2003) は、Levinas(1991) の理論にもとづいて、組織のCSRへの取り組みによる4つの発展段階モデルを提示した。そして本来CSRとは、企業とその活動の被害を最も受けやすい主体との企業の境界を越えたダイアログであり、企業構成員はそのプロセスを通じて感受性や他者への思いやりを涵養できると指摘している。

本論文は非公式システムの企業構成員の環境モチベーションに対する効果と、環境経営における公式・非公式システムとの相互影響関係を明らかにすることを目的としている。そのため次節では象限Dに属する研究で、非公式システムによるCSRコントロールを直接の研究対象とした Costas and Kärreman(2013) を詳しく再検討していくことにしよう。

### 3-2 Costas and Kärreman(2013) における3つの環境モチベーション

Costas and Kärreman(2013) は非公式システムの企業構成員に対するCSRコントロールに関して論究した数少ない実証研究である。本研究は文化を探索し、職務と実際必ずしも職務とは見なされていないものとの間の関係を特定化することを目的としている。本研究は企業にCSRプログラムを提供するグローバル・コンサルティング(GC)とコンサルティング・インターナショナル(CI)という2つのコンサルティング会社から収集したデータに基づいている。

Costas はかつて企業の人的資源管理に関わる調査を5ヶ月間実施したコンサルタントのメンバーでもあった。こうした関係もあり、彼は1週間に4度以上ロンドンに赴き、GCのコンサルタントに同行してプロジェクト・ワークショップに参加した。CIには4ヶ月間参与観察を実施した。研究者は職場での付き合いだけでなく、現場の人々とお茶をした

り、仕事上がりには一緒に飲みに行ったりなどの時間の共有もあったようである。そのようにして獲得したデータを、企業が公式的に刊行しているリーフレットや社史、新規雇用対象者向けの文書、企業外部向けのテキスト（新聞やウェブ・サイト等）で補足した。CIには57回の半構造化されたインタビューを、コンサルタントと共に異なる組織階層の人々（アナリスト、コンサルタント、上層から下層レベルのマネジャ、その他個人の構成員）に展開した。研究者らがCSRに関する洞察を得やすいように柔軟なアプローチ（例：時間管理など）でインタビューを実施した。

Costas and Kärreman(2013)によれば、企業構成員の環境モチベーションは信奉者(believers)、日和見主義者(Straddlers)、冷笑主義者(Cynics)の3つの類型に分類できる。この3つの類型の分類基準は、企業の現行のCSR活動に対して、好意的と評価するのかそれともケースバイケースなのか、否定的なのかということである。

信奉者は、文字通り企業のCSR活動を深く信じ、企業自体の倫理的・社会的・環境的な理想化したイメージを抱く構成員である。しかし彼らのモチベーションは、一般の人々が想起するようなものとは異なる点に注意すべきである。彼らは理想主義者のように倫理的目的ではなく、ましてや楽観主義者のように自身のキャリアの獲得を目的としているわけでもない。構成員の中には、入社前から企業の社会的責任や倫理などに興味を抱く人も多い。そうした構成員の中には、企業のアフリカなどへのチャリティ活動にも参加したいという者もいるほどである。つまり彼らは、本能的に他者に貢献したいという欲求から直接的に動機付けられているのではなく、社会情勢を鑑みた上である種の「社会的使命感」に駆られて行動しているのである。さらに深く分析すると、彼らは、多くの人々が企業のCSR活動に対して抱く良いイメージを、自らに内在化させる（アイデンティの確立（自己同一化））ために活動しているとCostas and Kärreman(2013)は理解している。

彼らに対して、日和見主義者と冷笑主義者はいずれも心のどこかで、企業のCSR活動を批判的な眼でも見ている点が共通している。日和見主義者は企業の推し進めようとしているCSRプログラムに時折違和感を抱きながらも、特に異を唱えることなく活動に参加するのに対し、冷笑主義者はそうした活動からは一定の距離を置く点が特徴である。

日和見主義者は文字通り、企業のCSRプログラムの推進に対して、曖昧な態度を取る人々である。今後の社会の動向を踏まえればCSRは必要不可欠と考えるけれども、同時にそこからある程度冷静にも捉えようとする構成員である。彼らの主張に共通するのは、「自己利益の追求」という企業活動の本質との関わりである。彼らはまた、企業が従業員を巻き込もうとするCSRプログラムが道具主義的であり、偽善的であるといった困惑した感覚も持ち合わせている。これは、企業の自社を過剰に美化しようとするマーケティング手法に常日頃からうんざりした感情を抱いているのであろう。彼らは確かにCSRプログラムは素晴らしいアイデアではあるが、所詮コンサルタントの提案するプロジェクトの一環であり、本業ではないと捉える傾向がある。日和見主義者の多くは、こうしたプログラムに参加はするが、それを通じてやはり自分の本業はお金を稼ぐことであり、そのために会社に雇われていると再認識して、職務に再復帰していくのである。

これに対して冷笑主義者は理想化されたCSRの本質を既に見透かしている。そして自らはそうしたCSRプログラムへは参加できないとあからさまに表明するのである。彼らの論拠は、我々は資本主義社会の企業で活動しているという事実である。彼らはCSRプ

プログラムの展開をステークホルダーからの企業に対する批判をかわしたり、ミレニウム世代といった若年層を新規雇用したりするためのマーケティング戦略の一環と見なす傾向がある。

こうした環境モチベーションの特性をふまえて、我々はどうのような公式システムを設計していくことが適切なのだろうか。この点も含めて、次章ではCostas and Kärreman (2013)の研究をさらに検討していくことにしよう。

### 3-3 まとめ

Costas and Kärreman(2013)によれば企業構成員の環境モチベーションは、現行のCSR活動に対する評価や態度によって、信奉者 (believers)、日和見主義者 (Straddlers)、冷笑主義者 (Cynics) の3つの類型に分類できる。信奉者は現行のCSR活動を好意的に評価し、自らがそれを率先して推進していこうとする。日和見主義者は、企業の推進しようとしているCSR活動に部分的には否定的な評価を下しながらも、特に表立ってそれを批判したりすることはせず、黙々と活動に参加しようとする。これに対して冷笑主義者は、現行のCSR活動に否定的であり、活動には参加しようとはしない。しかし現行のCSR活動を変革していく鍵を握っているのは実は冷笑主義者である可能性が高く、彼らのその推進過程に関しても次章で詳しく検討していくことにしよう。

## 4. 非公式システムの機能に関する分析と解釈

本来公式的な環境マネジメント・コントロール・システムを有効に機能させるためには、企業構成員の現実的で繊細な環境モチベーションの特性を踏まえた上で、設計・活用することが望ましい。それは公式システムと非公式システムの間には図表5のような関係があるからである。

公式システムから 非公式システムへの作用	①物理的満足感 ②組織内における正統性
非公式システムから 公式システムへの作用	①適切な設計 ②効果的な活用

【図表5：公式システムと非公式システムの相互作用】

筆者作成

公式システムはいうまでもなく業績評価システムを中核とするシステムであるが、評価結果は一般に報酬システムとリンクさせて、被評価者の努力に報いる傾向にある。もちろん全ての被評価者は単に経済的・物質的欲求のみで職務に従事する訳ではないが、相当程度の被評価者は一定の満足を得ることができるため、物質的満足感という効果は高い。また、被評価者は単に物質的満足感を得ることで充足されるのではなく、自らが組織から報酬を得た事実が、企業構成員としての正統性を付与されたと解釈する傾向がある。もちろん企業の保有する資源は一定であるため、他の構成員よりもより多く物質的・経済的優位性を獲得できることは、本人にとっても自尊心を高め得る。他のメンバーもその構成員

が所属する組織で正統な構成員とみなされたという意味を解釈する傾向があるため、組織内における正統性はさらに強化される。

一方非公式システムが多く企業の企業構成員の価値観に適合していれば、非公式システム自体が効果的に機能する可能性が高い。企業構成員の信条や価値観、伝統の正しい理解を踏まえた非公式システムと公式システムが統合した時、その組織に最も理想的なシステムを設計することができる。また、企業構成員の価値観や信条、共有化された伝統に対する深い理解をふまえた公式システムの活用によって、マネジヤは最も効果的に企業構成員をコントロールすることができるだろう。例えば企業のCSRプログラムの実施は「企業の善意」をステークホルダーに伝えることも大きな目的の1つである。ここで、その善意の伝達者は他ならぬ企業構成員であるが、「善意」は極めて彼らの人間性に深く関わる特性を持つため、企業の展開しようとしている「技術」と従業員「の「マインド」が不適合を起こしてしまうと、そもそもの活動自体が無意味に終わってしまう。また、企業構成員の価値観や感情を踏まえないマネジヤによるシステムの無神経な乱用は、いくら企業の推進しようとするプログラムが価値の高いものであったとしても、結局彼らからの反感を買うだけになってしまう。

いずれにしても、公式システムと非公式システムは企業構成員の価値観や信条、伝統に対する深い理解を踏まえた上で設計・活用することが望ましい。本節では非公式システムにもとづいた公式システムのあり方について検討していくが、準備段階として公式システムと非公式システムの特徴を検討しておくことにしよう。

#### 4-1 公式システムと非公式システムの特徴

本論文では、公式システムを「組織の目標を達成し、誤った行動を排除するために行動を指し示す文書化された手続きや方針」、非公式システムをFalkenberg and Herremans (1995)をもとに「公式システムのように明示的で検証可能な指標を通じてのコントロールではなく、企業構成員の行動を導く彼らに共有された価値、信念、伝統を通じてのコントロール」として定義した。ここで両システムの特徴を検討すると以下の図表6のようになる。

	原理	アプローチ	企業側	従業員側	プライオリティー	マスローの仮説における階層	イデオロギー
公式システム	競争・交換原理 (利己志向)	機能的	目的	手段	効率性と効果性 (定量的)	基本的 (生理的・物理的・ 安心・安全欲求)	右派 (右脳活性化領域)
非公式システム	奉仕原理 (利他志向)	解釈的	手段	目的	価値と意義 (定性的)	発展的 (尊厳・自己実現・ 他者貢献欲求)	左派 (左脳活性化領域)

【図表6：公式システムと非公式システムの特徴】

筆者作成

公式システムと非公式システムはいわば車の両輪のようなものであり、いずれかがいずれかに従属する関係にあるわけではない。両システムは補完関係にあると言える。公式システムは基本的に企業構成員の競争意欲を喚起する仕組みである。それは企業構成員の活

動の成果を測定し、それに報いるためのシステムである。つまり当システムは競争・交換原理によって貫かれている。当システムは企業側にとっては利潤を獲得するためのシステムであるため、目的適合的に設計・活用されるが、従業員側にとって活動の成果に応じた報酬はあくまで自身の生活のための手段である。公式システムは企業活動の効率性と効果性を究極的な目標とし、イデオロギーとしては資本主義的（右派）と理解できるだろう。これに対して非公式システムは、公式システムだけでは捉えきれない仕事の意味や価値を企業構成員に付与もしくは、再考させる役割を持っている。そのためアプローチとしては解釈主義的であり、企業構成員にとってはそれ自体が職務に対して求める目的でもある。しかし、企業側にとってみればあくまでそれは公式システムを補完するための手段であり、イデオロギーとしては職場における社会主義的要素が強いと言える。

こうした公式・非公式システムの特徴を踏まえて、公式システムはいかに設計すべきかを検討していこう。

#### 4-2 環境モチベーション特性に適した公式システムの設計

前章では Costas and Kärreman(2013) をもとに、現行の CSR 活動に対する評価や態度によって、環境モチベーションを3つ（信奉者、日和見主義者、冷笑主義者）に分類したが、ここでは、各々の環境モチベーションに適した公式システムのあり方について検討することにしよう。

	現状の CSR に対する評価	適した公式システム	効果
信奉者	○（ただしさらに改善すべき）	表彰制度	・組織外への PR 効果 ・他の組織メンバーへのモデリング効果
日和見主義者	△（ケースバイケース）	環境業績評価制度	・組織内での正統性の伝達（シグナリング効果） ・物質的満足感
冷笑主義者	×（評価しない）		

【図表7：環境モチベーションの特性に適した公式システム】

筆者作成

信奉者は現状の CSR 活動を好意的に評価し、さらに自らが発展させていきたいと考えているが、彼らは必ずしも物質的なリターンのみで満足するわけではない。それは Costas and Kärreman(2013) の指摘しているように、彼らは職務の遂行によって自らのアイデンティの確立を求めているからである。彼らのそうした心的活動を支援するために適切な公式システムは表彰制度が適当であろう。なぜなら彼らにとって企業から自らの CSR 活動に正統性を付与されることは最高のリターンであり、彼らの活動は組織内の他

(14) 日本社会心理学会編 (2009) によればモデリングとは、「人は一般に、ある行動によって好ましい結果が得られると、その行動を起しやすくなり、望ましくない結果が得られると、その行動を行わなくなる。例えば、攻撃的に振る舞うことで相手の譲歩や他者からの注意・賞賛などが得られると（正の強化）以後、同じような場面で攻撃行動をとりやすくなり、何らかの罰が与えられれば（負の強化）、攻撃行動は行われなくなる。しかし、このような直接経験による学習以外に、人は他者の行動を観察するだけでもその行動を学習する場合がある。そのような学習過程をモデリングまたは観察学習という。」と定義・解説している。

のメンバーに対するモデリング効果<sup>(14)</sup>をもたらす可能性があるからである。もし企業が彼らの活動を企業外に報道すれば、さらに信奉者のアイデンティは強化されるだけでなく、企業自体の宣伝効果につながる可能性もある。

一方で日和見主義者や冷笑主義者は、否定的な眼でも CSR プログラムを評価するため、CSR 活動自体がそもそも企業活動の一環であるかどうかという疑念を抱く傾向もある。そのため、企業の中核システムである業績評価システムに CSR 活動が反映されて初めて、彼らは企業が CSR 活動を本業として捉えていると認識する可能性も高い(組織内正統性)。それは、もちろん彼らは CSR 活動に取り組むことによって得られる経済的リターンによってもさらに心的頑強性を高め得る。

つまり、環境業績評価システムはいずれかという、環境モチベーションが普通以下の構成員を重点的な対象とした公式システムと位置付けることができる。なぜなら環境モチベーションの高い構成員は、経済的・物質的報酬を企業から付与されなくとも、自主的にある種の使命感に駆られて環境経営に取り組む傾向があるからである。

#### 4-3 非公式システムの推進プロセス

では実際、内部の非公式システムによって、企業は企業構成員をどのようなプロセスでコントロールしようとしているのだろうか。前節の Costas and Kärreman(2013)の研究の再検討を踏まえて分析と解釈を行うことにしよう。

信奉者にとって社会環境活動はある種自らに課された「社会的使命」である。そうした一部の熱狂的な構成員以外は、心のどこかで現状の CSR 活動を否定的にも評価している。例えば、Costas and Kärreman(2013)は「グリーンデー」という従業員が特定の日に地域の清掃活動をするようなイベントに参加した女性従業員の心境を記述している。その従業員は、なぜ会社から一方的に決められた日にだけ、会社のロゴの入った服装の着用を強要され、これみよがしに地域の清掃を行わなければならないのだろうかという疑問を持つという。彼女は本当の善性に基づくのなら、何もアピールしたりせず、個人が自発的にまた日常的に行うべきでないのかと感じた。つまり企業の CSR 活動は、ほぼ全ての活動が企業という「冠(かんむり)」を被った上での善行であるため、完全に純粋な善意にもとづくとは言えない。そこに何らかのフラストレーションを感じながらも、そのまま企業の社会貢献プログラムを淡々とこなす構成員と、そうしたプログラムや CSR 活動はただの「リップサービス」であるとし、そうした活動からは距離をおく構成員もいる。ただ我々は Costas and Kärreman(2013)の指摘するように、企業の CSR 活動を否定的に評価する構成員は、「社会的善性」そのものを否定しているのではないということに注目すべきである。自らの抱く「社会的善性」の理想があり、それと自社が展開し、自らに強要されるプログラムとの間にギャップを抱くために、否定的な評価をするのであり、そうしたフラストレーションから、何らかの新たな CSR 活動の変革がもたらされる場合もある。特にそのトリガーとなるのは冷笑主義者の可能性が高いのではないだろうか。それは彼らは企業が推進する現状の CSR プログラムの問題点の多くを敏感に感じる傾向があるからであり、彼らの不満の中には現状の問題点の本質を含み得るからである。いずれにしても非公式の環境マネジメント・コントロールの推進プロセスは、こうした個人が抱く「社会的善性」と現実に企業が推し進めようとしている儀式的なプログラムとの間のフラストレー

不完全な善行



フラストレーション



行動の喚起や改善

【図表8：内部環境マネジメント・コントロールの推進プロセス】

筆者作成

ションを通じて、企業全体が自社や社会にとってより適合的で理想的な方向性を模索するプロセスなのである。以上の推進プロセスは図表8のようにまとめることができる。

#### 4-4 まとめ

非公式システムは、企業構成員に共有された信条や価値観、伝統によるコントロールであり、効果的な展開のためにはまずそれらに対する適切な理解が前提となる。企業構成員に共有された信条や価値観、伝統に対する正しい理解にもとづいたCSRプログラムのような非公式システムは、組織の通常の経済活動の原理である公式システムと有機的にリンクさせることが望ましい。それは、公式システムは非公式システムを通して構成員に①物質的満足感、②組織内正統性を付与するからであり、企業構成員の環境モチベーションに対する正しい理解は非公式システムを通して公式システムに①適切な公式システムの設計、②効果的な活用をもたらし得るからである。また企業は非公式システムの活用によって、企業構成員を「善行とは何か。」を内省させ、より良い企業と社会のあり方を試行錯誤させるよう促すことも明らかにした。

## 5. 結論と今後の課題

本論文は非公式システムと環境モチベーションに関する限定的な実証研究としてのCostas and Kärreman (2013) を再検討することで、非公式システムの機能（①公式システムに対する機能、②環境モチベーションに対する機能）について検討した。公式システムは基本的に企業構成員間の競争意欲を誘発させ、非公式システムは企業構成員に職務に対する意義を内省・再考させる役割を持っていた。公式システムと非公式システムはいわば車の両輪のような関係にあり、相互に補完し合う関係を持つ。そして非公式システムの3つの類型ごとに、適切な公式システムについて検討したところ、環境モチベーションの高い構成員には環境表彰制度、それ以外の構成員に対しては環境業績評価制度が適当であると指摘した。そして非公式システムを中心とした内部環境マネジメント・コントロールは個人が抱く「社会的善性」と現実に企業が推し進めようとしている儀式的なプログラムとの間のフラストレーションを通じて、企業全体が自社や社会にとってより適合的で理想的な方向性を模索するプロセスであると指摘した。

ただ我々は、非公式システム研究は同時に限界点も持ち合わせていることにも気を払い



ながら、研究成果を蓄積していくことが大切である。その限界点の多くは、非公式システムの定義にある「再検証」がなかなか難しいという本質的特徴に起因するものである。非公式システムは、企業が創設以来長く築き培ってきた文化によるコントロールであり、組織文化には様々な側面があるため、一概に定義しにくい。実際 Schein(2017) の指摘するように、組織の発展段階においては両極の揺れ動きが確認されるし、組織の文化や価値観を本質的に捉えるのは非常に困難なのである。

ここでマネジャに求められるのは、機能主義的に結論を演繹するというより、企業構成員との協働などを通じて、彼らとの深い共感を踏まえて組織文化を解釈することと洞察力を働かせることである。参与観察やアクション・リサーチといった新しい研究方法が管理会計分野でも注目を集めつつあるが、従来決して主流ではなかったこうしたアプローチに対する重要性を、我々は非公式システム研究において認めるべきである。それは、繰り返しになるが、根本的に企業の環境経営活動は企業の自主的な活動であり、非公式システムの機能がその巧拙に与える影響が非常に大きく、その機能は従来のアプローチではなかなか捉えきれないからである。

#### [参考文献]

- ・ Aguilera. R.V., Rupp. D.E., Williams. C.A., Ganapathi. J. 2007. "Putting the S Back in Corporate Social Responsibility – A Multilevel Theory of Social Change in Organizations – ." *Academy of Management Review*. 32 (3). 836-863.
- ・ Ansoff. H.I. 1965. *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* – . McGraw-Hill.  
広田寿亮訳 . 1969. 『企業戦略論』 産業能率短期大学出版部 .
- ・ Anthony. R.N. 1988. *The Management Control Function*. Harvard Business School Press.
- ・ Barnard, C.I. 1938. *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- ・ Chinander, K.R. 2001. "Aligning Accountability and Awareness for Environmental Performance in Operations." *Production and Operations Management*. 10 (3). 276-291.
- ・ Costas. J. and D. Kärreman. 2013. "Conscience as Control – Managing Employees through CSR – ." *Organization*. 20 (3) 394-415.
- ・ Durden, C. 2008. "Towards a Socially Responsible Management Control System," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 21 (5) 671-694.
- ・ Falkenberg, L., and Herremans, I. 1995 "Ethical Behaviours in Organizations – Directed by the Formal or Informal Systems? – ," *Journal of Business Ethics*, 14. 133-143.
- ・ Fraj-Andrés, E. Martínez-Salinas, E. and Mature-Vallejo, J. 2009. "Factors Affecting Corporate Environmental Strategy in Spanish Industrial Firms." *Business Strategy and the Environment*. 18. 500-514.
- ・ Girard, R. 1978. *Des Choses Cachées Depuis La Foundation du Monde*. Grasset & Fasquelle.

- 小池健男訳. 1984『世のはじめから隠されていること』法政大学出版局.
- Hansen, E.G. and Schaltegger, S. 2016. "The Sustainability Balanced Scorecard – A Systematic Review of Architectures. –" *Journal of Business Ethics*. 133. 193-221.
  - Levinas. E. 1991. *Otherwise than Being or Beyond Essence*. Kluwer Academic Publishers.
  - Merchant, K.A. and Van der Stede, W.A. 2012 *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives –*. 3<sup>rd</sup>. Prentice-Hall.
  - Mintzberg. H. 1978. "Patterns in Strategy Formation." *Management Science*. 24 (9). 934-948.
  - Mintzberg. H. 1987. "Five Ps for Strategy – Another Look at Why Organizations Need Strategies. –" *California Management Review*. 15 (1). 11-24.
  - Norris, G., and O'Dwyer, B. 2004. "Motivating Socially Responsive Decision Making – The Operation of Management Controls in a Socially Responsive Organisation –," *The British Accounting Review*. 36 (2). 173-196.
  - Ouchi, W.G. 1977 "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control," *Administrative Science Quarterly*. 22 (1). 95-113.
  - Paulraj, A. 2009. "Environmental Motivations-A Classification Scheme and its Impact on Environmental Strategies and Practices." *Business Strategy and the Environment*. 18. 453-468.
  - Riccaboni, A., Leone, E.L. 2010. "Implementing Strategies through Management Control Systems – The Case of Sustainability, –" *International Journal of Productivity and Performance Management*. 59 (2). 130-144.
  - Rethlisberger, F.J., and Dicson, W.J. 1939. *Management and the Worker – An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works –*, Harvard University Press.
  - Roberts, J. 2003. "The Manufacture of Corporate Social Responsibility – Constructing Corporate Sensitivity –," *Organization*. 10 (2). 249-265.
  - Rodrigue, M., Magnan, M., Boulianne, E. 2013. "Stakeholders' Influence on Environmental Strategy and Performance Indicators – A Managerial Perspective –." *Management Accounting Research*. 24 (4). 301-316.
  - Schaltegger, S. and Sturm, A. 1998. *Eco Efficiency by Eco-Controlling: On the Implementation of EMAS and ISO 14001*. ETHZ/Swiss Federal Institute of Technology.
  - Schaltegger, S. and Burritt, R. 2000. *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice*, Greenleaf Publishing.
  - Schein, E.H. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. 5<sup>th</sup>. John Wiley & Sons, Inc.
  - Simons, R. 1995. *Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal –*. Harvard Business School Press.
  - Simons, R. 2005. *Levers of Organization Design – How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment –*, Harvard Business School Press.

- ・安藤崇. 2015. 「環境マネジメント・コントロール研究の意義と展望」『原価計算研究』39 (2) 44-54.
- ・伊丹敬之. 1986. 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.
- ・稲垣保弘. 2002. 『組織の解釈学』白桃書房.
- ・経済産業省. 2002. 『環境管理会計手法ワークブック』経済産業省産業技術環境局環境政策課.
- ・大西靖. 2005. 「マテリアルフローコスト会計の拡張可能性に関する研究」神戸大学大学院経営学研究科博士学位論文.
- ・日本社会心理学会編. 2009. 『社会心理学事典』丸善株式会社.
- ・細田雅洋・松岡幸介・鈴木研一. 2013. 「日本企業における CSR 促進のためのマネジメント・コントロール・システム—12社とのインタビュー調査に基づく実態分析—」『原価計算研究』37 (2) 122-134.
- ・谷武幸. 2013. 『エッセンシャル管理会計 第3版』中央経済社.
- ・横田絵理・乙政佐吉・坂口順也・河合隆治・大西靖・妹尾剛好. 2016 「マネジメント・コントロールの分析枠組みから見た管理会計研究—文献分析による検討—」『原価計算研究』40 (2). 125-138.

(2018.1.20 受稿, 2018.3.6 受理)

[抄 録]

企業は環境経営の活動の取り組みや成果を企業内における構成員に伝達することも重要であるが、そのコミュニケーション・プロセスを本論文では内部環境マネジメント・コントロールとよぶ。本論文は、環境戦略に資する内部環境マネジメント・コントロールの機能と構造を先行研究をもとに分析・解釈することを目的とする。内部環境マネジメント・コントロールにおいては、企業構成員に共有された信条や価値観、伝統によるコントロール（非公式システム）が重要であり、効果的な展開のためにはまずそれらに対する適切な理解が前提となる。そこで、非公式システムと環境モチベーションに関する限定的な実証研究としての Costas and Kärreman(2013) を再検討することで、非公式システムの機能（①公式システムに対する機能、②環境モチベーションに対する機能）について検討した。公式システムは基本的に企業構成員間の競争意欲を誘発させ、非公式システムは企業構成員に職務に対する意義を内省・再考させる役割を持っていた。公式システムと非公式システムはいわば車の両輪のような関係にあり、相互に補完し合う関係を持つ。そして Costas and Kärreman(2013) の環境モチベーションの3類型ごとに、適切な公式システムについて検討したところ、環境モチベーションの高い構成員には環境表彰制度、それ以外の構成員に対しては環境業績評価制度が適当であると指摘した。そして内部環境マネジメント・コントロールは個人が抱く「社会的善性」と現実に企業が推し進めようとしている儀式的なプログラムとの間のフラストレーションを通じて、企業全体が自社や社会にとってより適合的で理想的な方向性を模索するプロセスであると指摘した。