The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会
管理会計学 2008年 第16巻 第2号

論　文

日本企業のマネジメント・コントロールにおける心理的契約の役割
― 経験的研究 ―

新井　康平

＜論文要旨＞

個人レベルの業績評価情報が当該個人にどのように影響するのかについては，伝統的に契約理論を用いた分析が行われてきた．しかし，横田絵理（1998）『フラット化組織の管理と心理：変化の時代のマネジメント・コントロール』では，マネジメント・コントロールシステムが提供する情報の意味は，システムを取り巻く「心理的契約」という文脈によって規定されるという可能性を指摘した．本論文は，横田（1998）が指摘した命題の経験的な検証である．具体的には，個人の評価に伴う行動が心理的契約によってどのように影響されるのかについてのサーベイ調査を実施した．結論として，いくつかの心理的契約は，個人の評価に伴う行動に，有意な影響を及ぼすことが明らかになった．

＜キーワード＞
業績評価，心理的契約，経験的研究，サーベイ調査

The Role of Psychological Contracts in Japanese Management Control Systems: An Empirical Study

Kohei Arai

Key Words
Performance Measurement, Psychological Contracts, Empirical Study, Survey Study

Abstract

Traditional management accounting research explored influences on individual of the performance measurement using contracting theory. However, Yokota (1998) pointed out that psychological contracts as organizational context affect a meaning of the information made by management control systems. In this paper, we investigate Yokota (1998)'s proposition. Using a survey of 128 MBA students, we found influences on individual of contents of psychological contracts

2007年9月13日　受付
2008年3月　7日　受理
神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程

Submitted 13 September 2007
Accepted 7 March 2008
Doctorial Student of Kobe University

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1. はじめに[1]

組織に所属する個人にとって，個人に対する「評価」というものは一体どのような意味を持つのだろうか．この問題については，伝統的に経済学における「契約理論」に基づく分析が，管理会計の分野においても実施されてきた（Lambert, 2001; Baiman, 2006）．しかし，CEOや事業部長とは異なる，組織階層の低い位置にいる従業員については，客観的な業績評価そのものが難しいという問題がある[2]．これは，契約の不完備性に伴う問題の一種として位置づけることが出来るだろう．ここで，契約の不完備性とは，「関連のありそうな事態を全て予期し明確に記述する」契約が現実には存在しえないということである（Milgrom and Roberts, 1992）．

では，「個人レベル」[3]の従業員の評価を行うマネジメント・コントロールシステム（以下，MCS）は，どのような分析枠組みに基づいて研究を実施するのがよいのだろうか．加登（2004）が指摘しているように，個人レベルの従業員の業績評価については，管理会計の視点に立った研究が圧倒的に不足している．それだけではなく，サーベイ研究というカテゴリーでも個人レベルを対象にした管理会計研究は相対的に不足している（加登ほか，2007）．つまり，成果主義のような経営問題について，「評価」を専門とする管理会計研究の立場からも研究成果を公表していく必要があるといえる（加登，2004）．本論文における研究は，これらの実践的な課題を解決するための研究の必要性をみたし，また，今後の個人レベルの業績評価問題を取り扱う上での理論的基礎を提供するという意義がある．

本論文の基本的な問題意識は以上の通りだが，以下では，具体的な研究目的とその目的を達成するための研究方法について明らかにする．まず，本論文では，既存の行動科学的な管理会計研究とは異なり，MCSが提供する「評価」が個人の行動的要因（モティベーションなど）に与える影響を探索するわけではない。そのような特定の行動的要因ではなく，そもそもの「評価」が個人にとってどのように受け取られるのかを明らかにすることを目指すのである．というのも，契約が不完備であるという前提にたてば，契約の履行状況を明らかにする「評価」情報が持つ意味も，様々な契約の不完備性の文脈に依存して異なってくると考えられるからである．よって，本論文の研究目的は，「個人の評価に対する態度に影響を与える文脈を明らかにする」こととなる．なお詳細は第2節で述べるのだが，ここでの「文脈」とは，組織行動論の分野で近年研究が蓄積されている「心理的契約」という概念である．

このような研究目的を達成するために，本論文では，実際に企業に勤めている社会人を対象としたサーベイ調査を実施する．特定の組織に固有の文脈ではなく，より一般的な文脈を探索する上では，質的な方法よりもサーベイ調査による量的方法が妥当なためである．研究方法論の詳細は，第3節で改めて明らかにする．

繰り返しとなるが，本論文は，現場レベルの個人の評価について，組織の文脈に依存してその個人が評価に対してどのような態度を示すのかを明らかにする研究である．この研究目的を達成するために，次のように議論を進める．まず，次節では，先行研究をレビューする．ここでは，横田（1998）で提示された「心理的契約」という概念についてレビューを実施し，先行研究の残された課題を明らかにする．第3節では，研究方法論についての議論を行い，実際のサンプリング方法とサンプルの概要を述べる．第4節では，統計的な探索的検証を実施し，どのような心理的契約が個人の評価への態度に影響するのかを明らかにする．第5節では，まとめとして，本論文が明らかにした知見を整理し，また，本研究の残された課題を述べる．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

2．先行研究のレビュー

MCS が提供する情報の意味が，情報を受け取る個人の所属する組織の文脈によって規定され，さらにはその文脈こそが心理的契約であると指摘したのは，横田（1998）である．そこで，本節ではまず横田（1998）を詳細にレビューし，そのうえで既存の心理的契約研究についてのレビューを実施する．

2．1　横田（1998）の概要：MCS と心理的契約

横田（1998）は，「マネジメント・コントロールの心理的要因からの理解」を目指して，特にフラット化組織を対象としたケーススタディを実施した研究である．この研究によって提示された命題のうち，MCS の研究上重要なものは，「会計情報は文脈情報をとおして理解される」と「日本企業のマネジメント・コントロールの二分割構造」という 2 点だろう．彼女はこれら命題を認知科学や文化人類学，組織行動論といった文献レビューから導き出した上で，複数の企業を対象としたケーススタディによって経験的かつ質的な検証を行っている．以下では，これら命題について検討する．

「会計情報は文脈情報をとおして理解される」という命題は，個人に与えられる会計情報は，その情報を与えた組織と自身との間に存在する「因果関係，論理性，規則性」によって規定されるというものである．横田（1998）では，個人の期待としての「心理的契約」が，この文脈情報と同義であると捉えているようだ．心理的契約の定義として横田（1998）は，二村（1982）の定義である「心理的契約とは，組織と個々の組織メンバーが相互に期待しあう暗黙の依存関係」を引用している．このような心理的契約は，自分自身が組織に対して与えるものと，組織が自身に対して与えるものについての互恵的関係を規定するものなので，MCS が提供する評価についての情報は，心理的契約を通じて理解されることになる．

では，心理的契約はどのように形成されるのだろうか．これが，後者の命題である「日本企業のマネジメント・コントロールの二分割構造」の指摘する内容である．つまり，人事管理システムによる「心理的契約」の生成と，管理会計システムによる会計情報のような評価情報の生成という，二分割された MCS がそれぞれ文脈情報と評価情報を作り出すのである．日本企業においては，典型的には Anthony (1965)によって提示されたマネジメントサイクルは管理会計システム単体ではなく，評価についての情報を提供する管理会計システムと，心理的契約という文脈情報を形成する人事管理システムという，2 つのシステムによって成り立っているという．そして，人事管理システムは，ある個人の行動と，組織が期待する行動をとった個人に対しての報酬の因果関係を規定しているため，心理的契約という文脈情報の生成を担っていると推定された．つまり，心理的契約は，組織側から発せられた情報を解釈した結果として形成される一方で，情報の解釈の前提となる文脈を提供する，という再帰的な機能をはたしている．

もっとも，後者の命題については，近年の日本企業における成果主義の普及によって成り立たなくなっている可能性があるという（横田，2004）．これは，高橋（2004）や城（2004）が指摘するような日本企業における成果主義の失敗は，新しい MCS が既存の心理的契約と不適合を起こしているという指摘である．

いずれにせよ，横田（1998）によって提示された命題は，個人の評価情報に対する態度を探索する，という本論文の研究目的にとって重要な示唆を与えている．しかし，横田（1998）の

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

研究は，質的研究という研究方法を採用したための方法論的な限界もある．つまり，調査対象が少数の企業という「組織固有の文脈」の中での調査だったために，その結果については一般化に限界があるといえる．

そこで，本論文では横田（1998）によって提示された命題のうち，「会計情報は文脈情報をとおして理解される」という命題に注目してサーベイ調査による検証を行う．後者の命題は，もちろん重要な研究課題と言えるのだが，そもそも前者の命題に基礎をおいているため，まずは前者を検証対象とする[4]．本論文の研究目的と照らし合わせれば，前者の命題は，「当該個人にとっての個人レベルの評価の情報の意味は，心理的契約に影響されるのか」という研究課題になるだろう．では，この心理的契約というのは，そもそもどういう概念なのだろうか．以下では，心理的契約についての概念を明らかにするために先行研究の検討を行う．

2．2　「心理的契約」概念の整理

心理的契約とは，エイジェンシー理論のような契約理論が前提とする完備契約ではなく，不完備契約についての理論の一つである．不完備契約理論には，Hart (1995)や柳川（2000）が主張する所有権理論のような経済学に基礎をおく議論と，古典的にはArgyris (1960)によって提案された組織行動論に基礎をおく心理的契約がある．以下では，このような系譜に位置づけられる心理的契約についての概念を整理する[5]．

伝統的な心理的契約の概念については横田（1998）においてレビューが行われている．だが，この概念を経験的な検証が可能な概念まで精緻化し再定義したのはRousseau (1989)である．実際，Rousseau, D. M.による心理的契約概念の再定義以降，彼女の定義に基づく様々な経験的研究が展開していくことになる（服部，2007）．

1990年代以降に展開した心理的契約研究は，おおよそRousseauの定義に基づいて進められた（服部，2007）．そこで，以下ではRousseauにより再定義された心理的契約概念を明らかにしよう．Rousseau (1989)は，心理的契約を「当該個人と他者との間の互恵的な交換において合意された項目や状態に関する個人の信念」（p. 123）と定義した．この定義で心理的契約概念を特徴付けるのは，個人の知覚，知覚された合意，契約内容の具体性，義務，の4点である．

まず，Rousseauは心理的契約を既存の個対個というダイアドレベルの概念から，個単体レベルの概念へと分析レベルを転換した．これが，個人の知覚としての心理的契約である．また，大部分の心理的契約は文書化された公式なものではないので，その合意は契約当事者によって知覚されたものに過ぎない，ということになる．そして，これらの合意は，例えば信頼概念のような個人と組織の全体的な関係ではなく，個々の知覚可能な契約項目単位でなされる．その上で，項目ごとに知覚された合意に過ぎないとしても，それが拘束力を持つ義務である，という点をもって心理的契約を再定義した．

結局，心理的契約とは従業員が知覚した，項目単位の契約事項である．その際，心理的契約そのものは，法的な拘束力を持つか否か，文書化されたものであるか否かは問われないことになる．また，契約項目が当事者間で共有されている，ということをあえて不問にし，契約が合意されているという知覚に焦点を絞ったことは，経験的な検証の際に，当事者間双方に心理的契約を確認するという作業を不要にした．

このように，Rousseauによって再定義された心理的契約は，横田（1998）が前提としていた心理的契約概念の精緻化，あるいは概念的な拡張といえるだろう．つまり，Rousseauの定義し

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

た心理的契約概念を用いて検証を行うことは，横田（1998）の主張の検証にとどまらず，心理的契約と評価の関係についてさらに豊富な知見を提供できるといえる．以上より，本論文においても，基本的にはRousseauによる心理的契約の定義に基づいて検証を進めることにする．

3．研究方法とサンプルの概要

前節のレビューにより，本論文では「当該個人にとっての個人レベルの評価の情報の意味は，心理的契約に影響されるのか」という研究課題に取り組むことが示された．本節では，この研究課題を解決するための研究方法の詳細を明らかにし，また，調査対象となったサンプルの概要を述べる．

3．1　研究方法と質問票

横田（1998）の結果を一般化するための調査を行う条件として，2点を設定した．(1)特定の業種・業態に偏らずにひろく日本企業を代表すること，(2)特定の職位や職種に偏らないこと，の2点である．そこで，研究方法としてはサーベイ研究による量的な研究方法を採用する．以下では，分析に用いる質問票[6]のうち，本論文の分析に採用する変数について整理する．

【被説明変数】

本論文の研究課題に従えば，被説明変数は個人の評価に対する態度である．以下では，便宜的に「個人の評価に対する態度」を「評価行動」と呼ぶ．ここで，評価行動も心理的契約の一種である，という点に注意が必要だろう．評価に対する態度そのものも，個人に知覚された合意事項であり，一定の拘束力を持つものと捉える．その上で，個人の義務としての評価行動を被説明変数として，組織の義務として知覚された様々な心理的契約を説明変数として，統計的な分析を行う．

評価行動としては，まず当該個人にとっての評価尺度の義務としての重要度を測定する．これを，以下では「評価従属行動」と呼ぶ．具体的には，「問 4.37　従業員は会社の評価基準に従って行動する」という設問によって測定された．また，この項目とは対をなす項目として，評価されない行動の重要度も測定する必要があるだろう．これを，以下では「評価外行動」と呼ぶ．評価外行動は，「問 4.21　従業員は評価されなくても組織のためになる行動をする」という設問によって測定された．横田（1998）では，この評価行動の一例として計画値の受容を挙げている（pp. 80-81）．そこで，これを「目標受容行動」とし，「問 4.27　従業員は現状よりも挑戦的な目標を受け入れる」という設問で測定した．

なお，設問の回答は，0（義務ではない）と，1（重要度がとても低い義務である）から5（重要度がとても高い義務である）という変則的な6点リカートスケールである．というのも，義務の重要度は，重要度がある一定水準まで低下した場合には，もはや義務として認識されなくなるからである．これは，回答は重要度が低い側でのある水準で切断されている，という分布を示すので，このようなリカートスケールを採用した．

【説明変数】

説明変数は，組織の義務として個人が知覚した心理的契約の潜在因子である．Millward and Hopkins (1998)の研究に代表されるように，心理的契約は直接測定が可能なものではなく，潜在的な変数であると考えられている．よって，本論文でも説明変数は潜在因子得点を用いる．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

顕在変数の測定尺度については，以下のように52項目を特定した[7]．まず，Herriot et al. (1997), Kotter (1973), Millward and Hopkins (1998), Robinson et al. (1994), Rousseau (1990)という代表的な心理的契約研究をもとに，そこで測定されていた項目を翻訳し，重複していた項目を整理することによって，45項目を抽出した．続いて，服部（2007）の日本企業の質的な調査に基づいて抽出された項目を新たに5項目付け加えた．最後に，日本企業に関する研究（Ouchi, 1981）に基づいて，日本企業独自に存在すると推定される項目を2項目追加した．なお，いずれの項目についても，被説明変数と同様の尺度によって重要度を測定している．

【コントロール変数】

ここでは，評価行動に影響を与えると推測されるいくつかのコントロール変数の項目について述べる．まず，職位はマネジャー（課長クラス以上）か否かというダミー変数を用いた．また，職種については，製造や開発といった技術職か否かというダミー変数を用いている．そして，入社形態については，入社して3年以上経過しているか否かというダミー変数を採用した．最後に，その義務の自身の履行状況についても，ダミー変数としてコントロール変数に加えた．これらのダミー変数は，いずれも評価行動に影響を与える可能性を排除できないので，コントロール変数として採用している．

以上が本論文にかかわる部分での質問票の作成プロセスの概要である．この質問票の構成概念妥当性は，次の2つのプレテストによって確保された[8]．まず，神戸大学大学院経営学研究科の教員2名によって概念が適切に尺度化されているのかのプレテストを行った．次に，回答者が質問項目に対して行う解釈が，研究者が意図しているものと一致しているかどうかのチェックを，日本の企業で働く匿名実務家3名によって行った．なお，この3名は本調査でのサンプルには含まれていない．

3．2　サンプリング方法とサンプル特性

サンプルは，(1)特定の業種・業態に偏らずにひろく日本企業を代表すること，(2)特定の職位や職種に偏らないこと，の2点をみたし，かつ研究者側が比較的アクセスが容易であるという理由で社会人大学院生を選択した．これは，Rousseau (1990)のような欧米の研究で採用されているサンプルでもある．

表1　サンプル数と回収率

サンプル（対象講義担当者）	質問票配布数	実施年月日	第1次サンプル数	回収年月日	第2次サンプル数	回収年月日	合計サンプル数	回収率
関西学院大学（加護野）	38	07/1/13	19	07/1/20	7	07/1/31	35	49%
関西学院大学（羽室）	33	07/1/13	9	07/1/20				
関西学院大学（土井）	25	07/5/29	8	07/5/29	2	07/6/30	10	40%
神戸大学（松尾）	48	07/1/9	26	07/1/16	10	07/1/31	36	75%
神戸大学（金井・高橋）	65	07/6/30	59	07/6/30	-	-	59	90%
合計	209		123		17		140	67%

具体的には，関西学院大学大学院経営戦略研究科の社会人大学院生と神戸大学大学院経営学研究科社会人MBAプログラム（専門職課程）の社会人大学院生を対象とした．なお，これら

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

の課程に所属していても，調査時点で業務を継続していない院生についてはサンプルから除外してある．具体的なサンプル数と質問票の回収率は表１の通りである[9]．

質問票の配付はそれぞれの講義の前後，あるいは講義中に行われ，同時に研究者による簡単な調査の趣旨の説明が行われた．これら質問票の回収は，講義内もしくは次週の講義内にて行われた（第１次サンプル）．また，回収日に質問票を持参しなかった一部の院生に対しては，フォローアップのため郵送による回収を依頼し切手付封筒が手渡された．このような最初の締め切りとして告知した回収日以降に研究者グループに届いた質問票が第２次サンプルである．

回収された 140 通の質問票のうち，半数近くの設問に解答していない質問票 7 通と信頼性に問題のある質問票 5 通（同一質問である問 2 の(27)と(50)の回答のスケールの乖離が 3 ポイント以上）を除く 128 通を有効サンプルに選択した．有効サンプルの男女比，年齢構成，職位，職種，採用形態については，男女間の比率に極端に偏りがあるが，それ以外の項目についてはおおよそ特定のプロフィールの特徴に偏ることはなかったといえる[10]．

４．分析結果

本節では，統計的検証の結果を報告する．まず，被説明変数や説明変数の基本統計量を述べた上で，分析結果を明らかにする．その上で，結果の解釈についての議論を行う．

４．１　基本統計量

被説明変数の記述統計量は，次の表２の通りである．義務としての重要度は，0-5 までの得点の単純平均である．また，履行／不履行／履行不明というのは，項目ごとに自身がその義務を履行しているかどうかという設問についてのそれぞれの回答者数の和である．

また，被説明変数間の相関分析結果は，次の表３のようになった．この分析からも明らかなように，評価行動の下位概念のそれぞれは，比較的独立しているといえる．そこで，被説明変数を一つの尺度に合成するのではなく，個別に分析するのが妥当といえるだろう．

続いて，説明変数の基本統計量を確認する．説明変数は，52 項目の顕在変数によって測定された心理的契約の潜在因子得点である．まず，天井効果を示した変数を除いた項目で探索的因子分析を実施した．因子の解釈を容易にするために，どの因子にも 0.4 以上の因子負荷量を示さなかった変数と，複数の因子に 0.4 以上の因子負荷量を示した変数を除去した上で改めて因子分析を実施した．なお，因子数の決定について統計的な有意性を確認するため，最尤法による因子分析を採用した．また，説明変数間の多重共線性を避けるため，バリマックス回転によって因子を抽出している．探索的因子分析の結果は，次の表４のようになった．

表２　被説明変数の記述統計量

被説明変数名	義務としての重要度	重要度の標準偏差	履行者数	不履行者数	履行不明者数
評価従属行動	3.213	1.467	69	21	28
評価外行動	2.961	1.554	74	14	27
目標受容行動	3.780	1.297	94	10	17

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

表3 被説明変数間の相関分析

被説明変数名	評価従属行動	評価外行動	目標受容行動
評価従属行動	1.000		
評価外行動	0.0724	1.000	
目標受容行動	0.1327	0.2310 ***	1.000

***, p<0.01; **, p<0.05; *, p<0.1

表4 説明変数の探索的因子分析

質問項目	業務関係契約	長期雇用契約	支援関係契約	時間契約
興味深い仕事	0.836			
適切な難易度の仕事	0.666			
キャリア意影響を与える決定への参加	0.622			
社会的に意義のある仕事	0.618			
自社以外で通用するスキル習得	0.554			
会社にとって意味のある仕事	0.576			
業務遂行上適切な地位	0.539			
成績・業績の頻繁のフィードバック	0.481			
人間関係の良好な職場提供	0.521			
キャリアの道筋の提示	0.463			
業務遂行上の意思決定への参加	0.414			
年功昇進		0.790		
終身雇用		0.737		
勤続年数に応じた賃金		0.686		
長期勤続への評価		0.549		
全面的な面倒		0.504		
なるべく高い賃金		0.473		
仕事に対する適切な支援			0.792	
適切な社内研修			0.687	
これまでの経験を生かす機会提供			0.440	
家族への配慮			0.462	
職場環境の物理的快適性			0.406	
柔軟な勤務時間				0.638
就業時間遵守				0.601
サービス残業禁止				0.509
固有値	4.332916	2.97817	2.250526	1.809814
因子寄与率(%)	17.33166	11.91268	9.002103	7.239254
累積因子寄与率(%)	17.33166	29.24434	38.24645	45.4857

最尤法，バリマックス回転後．0.4以上の因子負荷量のみ記載．カイ二乗値：237.9，自由度：206，適合度：0.063．

この探索的因子分析は，適合度検定により95%有意水準で因子数が適当であるといえる．また，これらの因子によって，全変数の分散の50%近くが説明できている．抽出された4つの心

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

理的契約因子は，それぞれ「業務関係契約」，「長期雇用契約」，「支援関係契約」，「時間契約」である．「業務関係契約」は，業務内容そのものに関する項目や業務を実施する構造作りについての項目を含んでいる．「長期雇用契約」とは，長期勤続を前提として日本企業で採用されていたとされる終身雇用，年功序列といった契約項目を含んでいる．「支援関係契約」は，業務そのものに対する組織の支援だけではなく，家族や職場の物理的環境といった様々な形での支援を含む項目を含んでいる．「時間契約」は，業務時間に関する項目を含んでいる．分析では，これらの4つの因子について，回帰法によって算出された因子得点を説明変数に採用する．

4．2　統計解析

以下では，被説明変数と説明変数の間の関係を明らかにするための統計解析を実施する．なお，被説明変数は片側で切断されている変数（いわゆる limited dependent variable, LDV）という特徴を持っているため，.通常の最小自乗法での推定値は不偏性も一致性も持たない（松浦・マッケンジー，2001；蓑谷，2007）．そこで，トービットモデルによる最尤推定を実施した．

分析対象となったモデルは，以下の通りである．

$$y=\alpha_0+\sum_{n=1}^{4}(\alpha_n FACTOR_n)+\alpha_5 OCC_{dummy}+\alpha_6 RANK_{dummy}+\alpha_7 ENTY_{dummy}+\alpha_8 ND_{dummy}+\alpha_9 UD_{dummy}+u$$

ここで，y は被説明変数，α i (i=0,…,9)は係数，FACTOR n は n=1,…,4 の各心理的契約の因子得点（順に，業務関係契約得点，長期雇用契約得点，支援関係契約得点，時間契約得点），OCC は技術職ならば 1 をとりそれ以外ならば 0 をとるダミー変数，RANK は職位が課長以上ならば 1 をとりそれ以外なら 0 をとるダミー変数，ENTY は入社 3 年以内ならば 1 をとりそれ以外ならば 0 をとるダミー変数，ND は当該評価行動を自身が履行していないときは 1 をとりそれ以外なら 0 をとるダミー変数，UD は当該評価行動を自身が履行しているかどうかわからないときは 1 をとりそれ以外なら 0 をとるダミー変数である．

表５　説明変数間の相関分析

		FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	OCC	ERANK	ENTY
FACTOR 1		1.00						
FACTOR 2		0.03	1.00					
FACTOR 3		0.07	0.04	1.00				
FACTOR 4		0.06	0.05	0.01	1.00			
OCC		0.11	−0.11	−0.03	0.27 ***	1.00		
ERANK		−0.01	0.03	0.01	0.08	0.17	1.00	
ENTY		−0.02	−0.14	−0.09	−0.08	0.07	0.03	1.00
評価従属行動	ND	−0.06	−0.12	−0.02	0.03	−0.01	0.02	0.19 **
	UD	0.04	−0.03	−0.04	−0.06	−0.16 *	−0.13	0.05
評価外行動	ND	−0.09	0.11	0.03	−0.11	−0.12	−0.04	−0.02
	UD	0.11	0.01	0.03	−0.03	−0.11	0.00	0.05
目標受容行動	ND	0.14	0.02	−0.01	−0.01	0.01	0.11	0.02
	UD	−0.02	0.15 *	−0.01	−0.04	−0.09	0.09	0.15 *

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

表5　説明変数間の相関分析（続き）

		評価従属行動		評価外行動		目標受容行動	
		ND	UD	ND	UD	ND	UD
評価従属行動	ND	1.00					
	UD	−0.24 ***	1.00				
評価外行動	ND	−	−	1.00			
	UD	−	−	−0.18 **	1.00		
目標受容行動	ND	−	−	−	−	1.00	
	UD	−	−	−	−	−0.12	1.00

***, p<0.01; **, p<0.05; *, p<0.1

表6　推定結果

	評価従属行動		評価外行動		目標受容行動	
	推定値	z 値	推定値	z 値	推定値	z 値
(定数項)	3.2029	15.0517 ***	2.7537	12.7151 ***	3.8531	27.9727 ***
FACTOR 1	0.5655	3.9828 ***	0.3480	2.3045 **	0.5861	5.5079 ***
FACTOR 2	0.0352	0.2459	0.3298	2.1705 **	−0.0701	−0.6549
FACTOR 3	0.2728	1.7293 *	0.6149	3.6983 ***	0.5180	4.4625 ***
FACTOR 4	−0.2659	−1.5473	−0.3119	−1.6905 *	0.2174	1.7125 *
OCC	0.1355	0.3881	−0.1841	−0.5020	0.3196	1.2545
RANK	0.0288	0.1067	0.4048	1.4265	−0.0695	−0.3415
ENTY	0.6839	1.3525	0.9263	1.8336 *	−0.7151	−1.8469 *
ND	−0.6433	−1.7382 *	0.1326	0.3002	−0.8276	−2.0852 **
UD	−0.1838	−0.5547	−0.1940	−0.5596	−0.1911	−0.6426
対数尤度	−209.841		−214.469		−175.943	
AIC	3.6503		3.6962		3.1157	
adj. R2	0.1055		0.1163		0.3172	

AIC は赤池情報量基準，adj. R2 は自由度修正済み決定係数，***, p<0.01; **, p<0.05; *, p<0.1.

各変数間の相関分析の結果は，表5のようになった．表5より，説明変数間での極端に高い相関係数はみられなかった．よって，多重共線性が存在しないものとして分析を行う．

また，トービットモデルによる最尤推定の結果は，表6のようになった．

4．3　分析結果についての議論

以下では，ここまでの分析結果で一体何が明らかになったのかについて，分析結果を整理し議論を行う．なお心理的契約と評価行動の関係は図1にまとめられている．

「評価従属行動」については，業務関係契約と支援関係契約が正の影響を与えていることが確認された．これは，組織が個人に対して業務内容を与えかつその業務を実施可能な構造をつくることと，さらに周辺環境の支援を行うという心理的契約が成立しているとき，個人は評価従属行動を強める，ということを示している．また，ND が 90%水準で有意なことからも，評

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

価従属行動の重要度が低いという認識は，実際に評価に従属するという行為を行わないことと関係しているようだ．

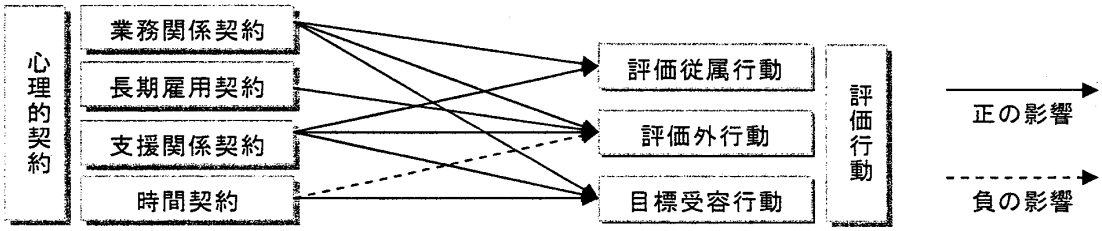
「評価外行動」については，業務関係契約，長期雇用契約，支援関係契約が正の影響を，時間契約が負の影響を与えていることが確認された．特に，業務関係契約と支援関係契約については，「評価従属行動」の係数と符号が同一である，という興味深い結果が確認された．これは，業務関係契約や支援関係契約の「組織の義務」としての重要度が高いときには，個人は評価に従う行動を積極的にとるだけでなく，評価されなくても組織のためになる行動をとるということを示している．また，長期雇用契約の「組織の義務」としての重要度が高いときには，評価されなくても組織のためになる行動をとることはより強く義務として認識される．逆に，時間契約が重要であるという文脈においては，評価外行動の義務としての重要度は低下する．ENTY が 90%水準で有意なことから，入社 3 年以内の社員にとっては，評価外行動の義務としての重要度は相対的に高いといえるだろう．

「目標受容行動」については，「評価従属行動」と同様に，業務関係契約と支援関係契約が正の影響を与えていることが確認された．だが，それだけではなく，時間契約が重要であるという文脈においては，より目標受容行動の重要度が高まることも示された．これは，個人と組織の互恵関係の中で，就業時間を遵守するかわりにより挑戦的な目標を受け入れる，という関係が成立していることを示唆している．また，ND が 90%水準で有意なことからも，目標受容行動の重要度が低いという認識は，実際に目標を受容するという行為を行わないことと関係しているといえるだろう．

ここまでの議論から明らかなように，個人の評価に対する態度は，明らかに当該個人と組織の間の文脈としての心理的契約に有意に影響される．これは，横田（1998）の MCS が提供する情報は文脈を通じてその意味を理解される，という主張を支持しているといえる．しかし，心理的契約は単一の項目であるというよりは複数の潜在因子からなるので，評価行動それぞれに影響を与える心理的契約は，多様であることが示されたといえる．

例えば，業務関係契約と支援関係契約は，評価に対する態度について常に影響を与え続ける心理的契約項目である．逆に，このような業務関係契約の文脈が成立しにくい職種（個人と組織の関係がパートナーシップに近い関係にある職種，例えば弁護士事務所など）では，そもそも評価に対する義務としての重要度が低いことになる．また，長期雇用契約という伝統的な日本企業で成立していたと推測される心理的契約の文脈のもとでは，評価されなくても組織のためになる行動が重要と考えられていることも明らかになった．

図 1　心理的契約と評価行動の関係



NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

5．結論

本節では，ここまでの研究成果を整理・要約し，それぞれの研究成果ごとに学術的貢献を明らかにした上で，今後の研究の方向性を明らかにする．本研究の成果は以下の3点にまとめることが出来るだろう．

1点目の研究成果は，心理的契約という文脈が個人の評価に対する態度に影響することを，特定の組織の文脈によらず，実証したことである．この点は，今後の個人レベルの業績評価研究にとって重要なインプリケーションをもたらすことになるだろう．というのも，同一の会計情報であっても，個人と組織の間に存在する心理的契約が異なれば，当該個人にとっては明らかに異なる意味を提供するということになるからだ．これは，契約が不完備である状況では，経済学的な契約理論に基づく検証に問題が生じる，ということでもある．いずれにせよ，特に一貫して評価行動に有意な影響を与えていた業務関係契約と支援関係契約という心理的契約は，今後の業績評価研究においても考慮されるべき文脈であると考えられる．

2点目の研究成果は，心理的契約が評価行動に与える影響は，多様なものだったという点である．これは，横田（1998）が複数の心理的契約を想定していなかった点と異なり，Rousseauの新しい心理的契約の定義を用いた本研究独自の発見事実といえる．例えば，時間契約は，評価外行動には負の影響を与えていたのだが，目標受容行動には正の影響を与えていた．これらの事実から，会計情報が組織行動に影響を与える状況を考える際には，文脈情報と会計情報を考慮する必要があることが示唆される．モティベーションやリーダーシップのような行動的要因は，文脈情報と会計情報との複雑な影響関係の中で議論される必要があるといえよう．

3点目の研究成果は，研究目的に対しては副次的なものなのだが，本論文が便宜的に評価行動と分類した3つの評価に対する態度は複雑な関係にある，ということである．特に，評価従属行動と評価外行動が統計学的にほとんど独立した概念である，という事実は興味深い発見だった．これは，評価に従属することを重要と思うことと，評価に束縛されずに組織のために行動することを重要と思うことが，両立する概念であるということを示している．

以上の研究成果を踏まえ，最後に本論文の限界と今後の研究の方向性を議論する．

本論文の限界の第一点は，被説明変数である評価行動を，あらかじめ特定しすぎた点にある．個人の評価に対する態度，本論文が便宜的に評価行動と呼んだそれは，より一層の文献レビューや質的方法によって精緻化すべき概念といえる．これらの概念を精緻化すれば，多種多様な会計情報に対する態度を構成する下位次元を確立できるだろうし，それは今後の個人レベルの業績評価研究にとって重要なインプリケーションを与えるだろう[11]．

また，本論文の限界の第二点は，横田（1998）が示した命題のうち，「マネジメント・コントロールの二分割構造」についてほとんど分析対象とすることが出来なかった点である．心理的契約のような文脈情報は人事管理システムによって生成される，という主張については，今後検証が必要となるだろう．質的な方法を採用すれば，「どのように」人事管理システムが心理的契約を生成するのかというプロセスを解明できるだろうし，あるいは，人事管理システム以外に心理的契約を生成する仕組みを発見できるかもしれない．

このような限界を踏まえれば，今後の研究の方向性は，横田（1998）が採用したような質的方法に回帰することといえる．本論文の研究成果を踏まえた上での質的な方法への回帰は，より学術的・実践的に意義深い貢献を産み出せる可能性が高い．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

謝　辞

関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科の土井教之先生，羽室行信先生，神戸大学大学院経営学研究科の加護野忠男先生，金井壽宏先生，高橋潔先生，松尾貴己先生には，授業時間を調査のためにさいていただいただけでなく，院生の方々に調査の協力を促す役割を果たしてくださった．関西学院大学の山本昭二先生には調査のコーディネートをしていただいた．加登豊先生，梶原武久先生をはじめとする神戸大学管理会計研究会の諸先生方，慶應義塾大学商学部の横田絵理先生，吉田栄介先生および大学院生の福島一矩氏からいただいた理論的・方法論的なアドバイスは本論文の作成に非常に有益だった．そして，共同研究者の服部泰宏との連名で報告した2007年度管理会計学会全国大会では，上埜進先生，松木智子先生，Chris Akroyd先生から示唆に富むコメントをいただいた．また，匿名レフェリーからいただいたご指摘は，本論文が研究論文として備えるべき点を明らかにしており有益だった。記してこれらの方々のご協力に深く感謝する．もちろん，本稿における誤りは全て筆者の責任に帰する．

脚　注

1 本研究は，神戸大学経営学研究科の大学院生である服部泰宏との共同研究の成果のひとつである。そのため，本研究で用いたサーベイデータの利用については，著者だけでなく服部泰宏の許可も必要となる。いずれにせよ，Data Availabilityについては，著者（E-mail: arai1125@ybb.ne.jp）に問い合わせ願いたい。

2 これは，現場レベルの従業員を対象にした契約理論に基づく経験的研究が圧倒的に少ないことからも明らかだろう．例外的な研究として，Banker et al. (2001)を挙げることが出来るが，対象となった従業員は，売上という客観的指標でのみ評価が可能で，出世もしないという特殊な条件下での研究だった．

3 ここでの，「個人レベル（individual level）」とは，Shields and Luft(2007)で指摘された管理会計研究の4つの分析レベル（組織間レベル（beyond organization level），組織レベル（organization level），部門レベル（subunit level），個人レベル）のうちの一つである．事業部長やマネジャーの業績評価は「部門レベル」の問題であり，CEOの業績評価は「組織レベル」の問題ということになる．

4 また，横田（2004）の指摘については，いくつかの定量的な経験的検証が実施されている．例えば，内山（2007）は，成果主義において会計的評価尺度がどのように利用されているのかを明らかにしている．

5 なお，より詳細かつ網羅的な心理的契約概念のレビューについては，服部（2007）を参照されたい．

6 質問票そのものについては，服部・新井（2007）の付録1を参照されたい．

7 質問項目の設定方法の詳細については，服部・新井（2007）のpp. 8-14を参照されたい．なお，ここでの項目の取捨選択方法は，金井（1991）の方法を参考にしている．

8 構成概念の妥当性の確保のために，サーベイでは2種類のプレテストが必要になる．1つは，概念が尺度に研究者の意図通りに展開されているかどうかのプレテストである．これは，研究分野の専門家による第三者チェックによってその妥当性が確保される．また，もう1つのプレテストは，具体的な質問項目尺度が，研究者の意図通りに調査対象者に理解されているのかというチェックである．これらの議論については，加登ほか（2007）を参照されたい．

9 調査を実施した講義は，以下の5講義である．（1）関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科経営戦略専攻「統計学」（2006年度後期，担当：羽室行信助教授），（2）同大学院「事業システム戦略論」（2006年度後期，担当：加護野忠男兼任講師），（3）同大学院「経済学」（2007年度前期，担当：土井教之教授），（4）神戸大学大学院経営学研究科「マネジメン

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

ト・コントロール応用研究」(2006年度後期，担当：松尾貴巳助教授)，(5) 同大学院「組織行動応用研究」(2007 年度前期，担当：金井壽宏教授，高橋潔教授)．なお，担当講師の職名については調査実施時点のものである．

[10] サンプルのプロフィール分布の詳細については，服部・新井 (2007) の pp.15-16 を参照されたい．

[11] Organ et al. (2006) で議論された「組織市民行動」という概念は，これらの分析を行ううえで有用となる概念枠組みを提供するかもしれない．Organ らによれば，組織市民行動とは，「自由裁量的で，公式的な報酬体系では調節的ないし明示的には認識されないものであるが，それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動」(邦訳， p.4) である．

参 考 文 献

Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University. 高橋吉之助訳. 1968.『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社.

Argyris. 1960. *Understanding Organizational Behavior*. Homewood. IL: Dorsey Press.

Baiman, S. 2006. Contract Theory Analysis of Managerial Accounting Issues. in A. Bhimani ed. *Contemporary Issues in Management Accounting*. Oxford University Press. 20-41.

Banker, R. D., S. Lee, G. Potter, and D. Srinivasan. 2001. An Empirical Analysis of Continuing Improvements Following the Implementation of a Performance-Based Compensation Plan. *Journal of Accounting and Economics*. 30: 315–350.

二村敏子責任編集. 1982.『組織の中の人間行動』有斐閣.

Hart. O. 1995. *Firms Contracts and Financial Structure*. Oxford University Press.

服部泰宏. 2007. 「日本企業における心理的契約：従業員と組織の相互義務の分析に向けて」神戸大学大学院経営学研究科総合学力試験第三群 (第2論文).

服部泰宏・新井康平. 2007. 「『日本企業の心理的契約』についての最終調査報告書」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ・0712.

Herriot, P., W. E. G. Manning., and J. M. Kidd. 1997. The content of the psychological contract. *British Journal of Management*. 8: 151-162.

城繁幸. 2004.『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社.

Kotter, J. P. 1973. The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*. 15:91-99.

金井壽宏. 1991.『変革型ミドルの探求：戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房.

加登豊. 2004.「管理会計による競争優位性の獲得と維持」管理会計学 12-1: 35-45.

加登豊・大浦啓輔・新井康平. 2007.「わが国の管理会計研究論文におけるサーベイ研究の特徴と諸問題」管理会計学. 近刊.

Lambert, R. A. 2001 Contracting theory of accounting. *Journal of Accounting and Economics*. 32: 3–87.

松浦克己・コリン・マッケンジー. 2001.『EViews による計量経済分析：実践的活用法と日本経済の実証分析』東洋経済新報社.

Milgrom, P. and J. Roberts. 1992. *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall, Inc. 奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳. 1997.『組織の経済学』NTT 出版社.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

Millward, L. J., and L. J. Hopkins. 1998. Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28: 1530-1556.

蓑谷千凰彦. 2007.『計量経済学大全』東洋経済新報社.

Organ, D. W., P. M. Podsakoff, and S. B. Mackenzie. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Pubns. 上田泰訳. 2007.『組織市民行動』白桃書房.

Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley Publishing. 徳山二郎監訳. 1981.『セオリーZ：日本に学び，日本を超える』CBS ソニー出版.

Robinson, S. L., M. S. Kraatz., and D. M. Rousseau. 1994. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*. 37-1: 137-152.

Rousseau, D. M. 1989. Psychological and implied contracts in organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2; 121-139.

—. 1990. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*. 11: 389-400.

Luft, J. and M. D. Shields. 2007.Mapping Management Accounting: Graphics and Guideline for Theory-Consistent Empirical Research. in Chapman, C. S., A. G. Hopwood, and M. D. Shields ed. *Handbook of Management Accounting, Volume 1*. Elsevier. 27-95.

高橋伸夫. 2004. 『虚妄の成果主義：日本型年功制復活のススメ』日経 BP 社.

内山哲彦. 2007.「成果主義における会計的業績評価尺度利用に関する実態」原価計算研究 31-1: 36-51.

柳川範之. 2000.『契約と組織の経済学』東洋経済新報社.

横田絵理. 1998.『フラット化組織の管理と心理：変化の時代のマネジメント・コントロール』慶応義塾大学出版会.

横田絵理. 2004. 「日本企業の業績評価システムに影響を与えるコンテクストについての一考察」管理会計学. 13-1・2: 55-66.

NII-Electronic Library Service