

論 壇

サービス組織におけるマネジメント・コントロールの新展開

青木章通

<論壇要旨>

高コンタクト型のサービス組織のマネジメント・コントロールにかかわる課題は、顧客とコンタクトを行うフロントラインの従業員の行動を、組織にとって望ましい方向に導くことである。サービス・エンカウンター(顧客とサービス提供者との遭遇)の質を向上させ、サービス・プロフィット・チェーンで描かれている因果連鎖を有効に機能させるためには、アンソニーのフレームワークでは不十分であり、マネジメント・コントロール・システムをパッケージとしてとらえるアプローチを採用すべきである。また、サービス・ドミナント・ロジックで前提となっている価値共創を実現する行動を支援するためには、マネジメント・コントロール・システムの構成要素のうち、文化によるコントロールに着目すべきである。そのとき、マネジメント・コントロールが働きかける対象は顧客を含むように拡張される可能性がある。

<キーワード>

マネジメント・コントロール, サービス組織, サービス・エンカウンター, サービス・プロフィット・チェーン, サービス・ドミナント・ロジック

**The New Direction of Management Control Theory in Service
Organizations**

Akimichi Aoki

Abstract

An important issue of management control systems in high-contact service organizations is to guide employee's behavior working in the front-line position in a desirable direction for the organization. To address challenges found in articles concerning 'service encounter' and 'service profit chain', service organizations should adopt 'MCS as a package' approach. Additionally, to realize value co-creation with customers, service organizations should revise management control systems to emphasize on cultural controls and include customers as a part of object of management control.

Keywords

Management Control, Service Organization, Service Encounter, Service Profit Chain, Service Dominant Logic

1. はじめに

マネジメント・コントロールは管理会計の中核的存在であるが、そのフレームワークや適用範囲は、他分野の知見や新たに開発された経営手法などを取り入れながら変化してきた¹。近年では、マネジメント・コントロールのフレームワークは以前よりも拡張され、パッケージとしてマネジメント・コントロール・システム(Management Control Systems; 以下 MCS と表記する)を提示する試みもなされている(Malmi and Brown, 2008; Merchant and Van der Stede, 2007 など)。しかし、フレームワークの拡張により経営管理上の課題をより適切に取り扱えるようになったかについては、業態や目的ごとに個別に検討する必要がある。

本稿で検討対象とするのは、対人的なサービス組織である。対人的なサービス組織においては、フロントラインで働く従業員と顧客とのコンタクト(接触)が発生する。そのような環境において、質の高いサービスを生み出し続けることを支援するために、MCS が果たす役割について検討する。本稿の論点は、2つある。第1に、対人的なサービス組織における MCS として、アンソニーのフレームワークを用いることが適切であるのか、あるいは拡張されたパッケージとしての MCS を用いるべきであるかを考察する。第2に、従業員と顧客とがサービスを共創する場において、これまでの MCS は変容するかを考察する。

「おもてなし」という言葉に代表されるように、わが国のサービス、とりわけ対人的なサービスの質は高いと一般的に考えられている。しかし、サービス提供者の個人の資質と自己犠牲に依存しては、将来に渡って高いサービスの質を維持することは困難である。質の高いサービス提供活動を維持するためには、サービスが持つ固有の特性を考慮に入れた経営管理の仕組み、その仕組みの運用を支援する MCS の構築が不可欠である。本稿では、サービス固有の特性について考察するために、サービス・マネジメントという分野における知見を利用する。

また、近年、サービス・マネジメントにおいてサービス・ドミナント・ロジックという理論が提唱されている。サービス・ドミナント・ロジックは、顧客とサービス提供者とが価値を共同で創造する価値共創を前提としている。この価値共創という環境において、質の高いサービスの提供を促すための MCS は、どのように設計されるべきであろうか。

本稿の流れは以下の通りである。第2節では、対人的サービス組織における経営管理上の課題を明らかにする。とりわけ、本稿ではサービス・エンカウンター²の管理の重要性、サービス・プロフィット・チェーンを機能させるための条件に着目する。第3節では、アンソニーのフレームワークと拡張された MCS との違いについて整理し、対人的なサービス組織においていずれが有効に機能するかを考察する。第4節では、サービス・ドミナント・ロジックとそのマネジメント・コントロール上の含意について考察する。第5節では、議論をまとめる。

2. 対人的サービス組織の経営管理上の課題

2.1 対人的サービス組織の特徴

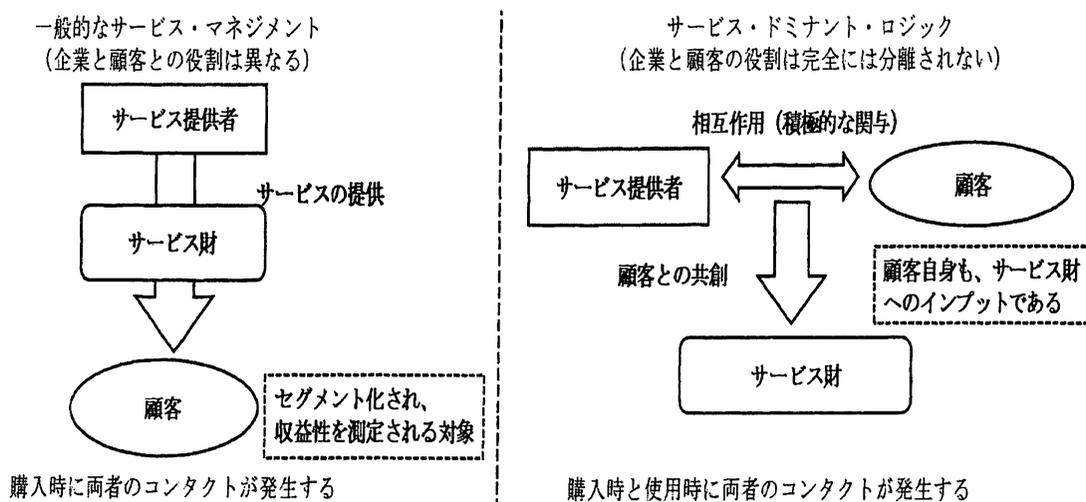
本節では、サービス・マネジメントという分野の文献を参照し、対人的サービス組織の特徴と経営管理上の課題を明らかにする。サービス・マネジメントは、サービスは有形のモノとは

異なる固有の特性を有するという前提に立脚したうえで、マーケティング・マネジメント、オペレーション・マネジメント、人的資源マネジメントという3つの基本職能について、連携を取りながら同時進行的に統合管理する組織能力の構築を目指す研究領域である(藤川, 2010:148)。サービスが固有に有する特性には様々なものがある。しかし、MCSとの関連に限定すれば、その多くはサービス提供プロセスに顧客が関与することで生じる接触の問題に集約可能である。顧客とサービス提供者との接触は後述する経営管理上の課題を生み出すと同時に、顧客情報の収集という観点からは大きな機会も提供する。したがって、サービス組織は顧客との接触というフェーズに着目し、質の高いサービスを提供し、顧客情報の収集を促す経営管理の仕組みおよびそれを支援するMCSを構築する必要がある。

図1は、サービス提供プロセスにおけるサービス提供者と顧客との関係性について、2つの方向性があることを示している。第1の方向性は、サービス提供者が顧客に対して質の高いサービスを提供することを目指すものである。一般的なサービス・マネジメントの文献は、この前提に基づいている。このとき、企業と顧客は異なる役割を果たす。サービス提供者はサービス財の提供者であり、顧客はサービスを提供される立場である。サービス提供者と顧客との直接的な接触は、サービスの提供時に発生する。したがって、接触が生じる期間は比較的短い。サービス提供者側から見ると、顧客はセグメント化され、収益性を測定される対象となる。

第2の方向性は、サービス提供者と顧客とが共同で、質の高いサービスを創造することを目指すものである。Vargo and Lusch (2004)が提唱するサービス・ドミナント・ロジックは、この前提に基づいている。この場合、企業と顧客との役割は完全には分離されない。サービス提供者と顧客とは相互に関わり合いながら、価値の高いサービスの共創を目指す。また、顧客自身も、サービス財へのインプットという役割を果たす。両者の接触の期間はサービスの購入時から使用時まで拡張され、長期間にわたって継続する。以上のような両者の関係性の違いは、MCSの設計にも影響を及ぼすと考えられる。本稿では2節と3節で第1の方向性について考察し、4節において第2の方向性について考察する。

図1 顧客とサービス提供者の関係性における2つの方向性



出所：筆者作成

2.2 対人的サービス組織の経営管理上の問題点

サービスと有形のモノとを比較したとき、サービスには以下の2つの特性がある。(1)モノの形態は有形であるのに対して、サービスの形態は無形である、(2)有形のモノは物的資源であるのに対してサービスは活動もしくはプロセスである。2つの特性は互いに関連し合っており、複数の経営上の課題が、2つの特性によって生じる³。

サービスは無形であり、手で触れることができない。無形のサービスは貯蔵できないため、在庫機能が働かないとされる(Chopra and Lariviere,2005:56)。在庫機能を果たさないため、サービスの生産と消費は同じ場所で、同時に行われる。これを生産と消費の同時性という。また、サービスは従業員により行われる活動の束であり、活動またはプロセスそのものが顧客に価値を提供する要素である。たとえば、Gronroos (2015:52)はサービスについて、「程度の差はあるものの目に見えない活動から成立するプロセスであり、必ずしも常にではないが、たいてい顧客とサービス従事者やサービス提供者の物的資源や製品やシステムとの間の相互作用において発生し、顧客の抱える問題へのソリューションとして提供される」と定義している。この定義から明らかなように、サービスを活動ないしプロセスとしてとらえると、顧客とサービス提供者側の様々な要素(フロントラインの従業員、物的資源、製品、システム)間にコンタクト、それに伴う相互作用が生じる。本稿で検討の対象とする対人的サービス組織とは、諸要素のうち主に従業員とのコンタクトを通じてサービスを提供する組織である。

サービス提供者と顧客とのコンタクトにおいては、顧客がサービス提供者に対して抱く印象がサービスの質の評価に大きな影響を及ぼす。このとき、生産と消費の同時性のため、上位者による下位者(フロントラインの従業員)への即時的な介入および事後的な是正活動は困難である。顧客に提供するサービスを標準化し、従業員の活動を制約すれば介入および是正活動の必要性は低くなるが、顧客満足度は低下する可能性が高くなる。逆に、従業員に大きな裁量権を委ねて柔軟な個別対応を許容すれば顧客満足度が向上する可能性は高まるが、作業効率が低下して収益性が低下したり、サービスの品質のばらつきが大きくなる。質の低いサービスも生産と同時に顧客に提供されてしまうため、対人的なサービス組織においてはサービスの失敗が顕在化しやすい。サービス提供の失敗は外部失敗原価を発生させ、当該組織の収益性に負の影響を及ぼす。

コンタクトの度合いはサービス組織の性格によって差があるが、対人的なサービス組織におけるコンタクトの度合いは概ね高い。Chase and Tansik (1983:1043)はコンタクトの度合いが高いサービスを高コンタクト型のサービスと呼び、そのコントロール・システムの特徴を示している。高コンタクト型のサービス組織においては、フィードバックループの定義が困難である。また、顧客の眼前でサービスが提供されるため、失敗に対する是正活動は事後的ではなく、即時的に行う必要がある。従業員に柔軟な対応を許容すると、従業員の行動と成果との結びつきが不明確になる。そのため、Ouchi (1979)のいう官僚的なコントロール・メカニズム(組織構成員の行動そのものの管理)は機能しにくい。

2.3 サービス・エンカウンターに関連する文献からの知見

次に、サービス・エンカウンター(Service Encounter)に関連する文献を検討し、その管理のためにはどのような点が重要であるのかを検討する。サービス・エンカウンターとはコンタクトの類義語であり、サービス提供活動において発生するサービス提供者と顧客との遭遇のこ

とを指す。サービス・エンカウンター管理の良否は、サービスおよびその組織の収益性に大きな影響を及ぼす(Normann, 1984:17)。なぜならば、サービス・エンカウンターにおいてサービスの質の評価が決定づけられ、サービス・エンカウンターを通じて従業員は顧客に関する情報を収集するからである。サービス・エンカウンターは、真実の瞬間とも呼ばれる。Gronroos (2015:81)は真実の瞬間について次のように述べている。「それはまさに機会の瞬間である。次の瞬間、その機会は失われ、その顧客は去っていく。機会の瞬間は過ぎ去ってしまったのだ。品質の問題が生じたとしても、もはや是正措置をとるには遅すぎる。」

大規模な企業は一日に数千回もこの真実の瞬間を経験しているという。Carlson(1987:9)は、組織はこの真実の瞬間に立ち会うフロントラインの従業員を支援するために存在していると主張した。コンタクトという機会を通じて顧客の要望に応えるのがフロントラインの従業員の役割であり、ミドルマネジメントの役割はそれを支援することである(Carlson, 1987:95)。また、フロントラインの従業員に多くの権限を委ね、彼らが権限を思い切って行使できるような職場環境を整えることが重要であるとした(Carlson, 1987:49)。そのためには、階層的な責任体制を排除してフラットな組織構造にすべきこと、顧客にとって重要な業務にいかにも努力が傾注されているかを業績評価の基準とすることを主張している。

Fitzsimmons and Fitzsimmons (2007:196)は、サービス・エンカウンターを向上させるためには組織文化に着目することが重要であると指摘している。組織文化とは、組織の構成員によって共有されている価値観や期待のパターンであり、組織の個人やグループの行動を強力に形成する規範を生み出すものである。経営者によって組織の価値観や期待のパターンが伝達、共有されていれば、フロントラインの従業員は自らの判断でサービスを提供することができる。

以上の文献は、フロントラインの従業員への権限委譲、組織構造の変更、組織文化の共有と伝達がサービス・エンカウンターを向上させることを示している。

2.4 サービス・プロフィット・チェーンに関連する文献からの知見

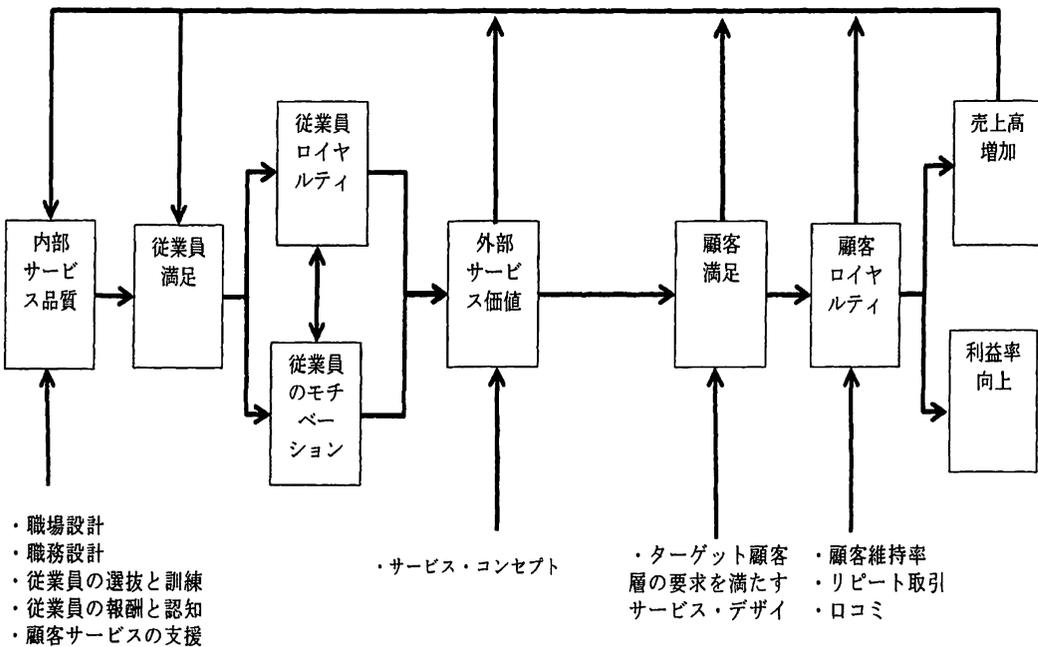
次に、サービス・エンカウンターと並んで、サービス・マネジメントにおいて広く考察されているサービス・プロフィット・チェーン(Service Profit Chain; 以下 S-PC と表記する)について考察する。Heskett et. al (1994)はサービス業において収益性を向上させる一連の因果連鎖の流れを S-PC と称してモデル化し、サービス業における独自の利益獲得プロセスを明らかにしている。図 2 から明らかのように、職務設計、従業員の選抜と訓練、報酬制度などによって形成された内部サービス品質の向上が従業員満足を生み出し、顧客満足の上昇を経て最終的に財務成果の向上を生み出す。

一見、このモデルは業種を超えた普遍的なものであり、サービス組織に限定されないように思える。しかし、サービス組織についていえば、強く動機づけられた従業員のいるサービス組織の方がサービス品質、顧客満足、顧客のロイヤルティは高かったという(Hays and Hill, 2006)。また、高コンタクトのサービス業においては、従業員のロイヤルティがサービス品質を向上させ、顧客満足および顧客ロイヤルティ、最終的には財務業績に正の影響を及ぼす関係が観察されたという(Yee et. al, 2010)。逆に、従業員と顧客との相互作用がサービスの価値にとって重要なドライバーではない業種においては、従業員のロイヤルティと組織業績との間にはむしろ負の関係が観察されたという(Silvestro and Cross, 2000)。このように、S-PC は高コンタクト型のサービス組織においてモデルの妥当性が高まることが複数の文献において提示されている。

近藤(2012:168)は S-PC の特徴として、(1)因果関係の変数の出発点を従業員満足に置いてい

ること、(2)好ましい顧客反応が、出発点である従業員満足に影響を及ぼしていること(図2上部の矢印)をあげている。外部サービス価値は、サービス・エンカウンターを担当する従業員の行動に依存する。従業員の行動は従業員満足度の影響を強く受けるため、マネジャーは内部サービス品質の向上を通じて従業員の行動に対して間接的に働きかけることができる。また、2つ目の特徴はサティスファクション・ミラーとよばれる。フロントラインの従業員の望ましい行動により顧客満足が実現すれば、そのことが従業員の満足度を向上させるという循環的な関係を示している。以上の点から、高コンタクト型のサービス組織においては、内部サービス品質の向上を通じて従業員満足度を向上させることが、サービス・エンカウンターの本質的管理にとって重要である。

図2 S-PCのモデル



出所：Heskett et. al (1994:166)

3. 対人的なサービス組織に適合する MCS の考察

3.1 アンソニーのマネジメント・コントロールのフレームワーク

本節では、前節のサービス・マネジメントの文献の検討に基づき、対人的なサービス組織においていかなる MCS が有効に機能するかを考察する。マネジメント・コントロールの定義や範囲は様々であり、その意味するものを明確に定義づけることは困難であるが (Fisher,1998:47), 最も広く知られている Anthony(1965)は、計画と統制というそれまでの枠組みに代えて、経営管理のプロセスを戦略的計画、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールとに分類することを提唱した (以下、これを「アンソニーのフレームワーク」と表記する)。本稿の検討対象であるマネジメント・コントロールは、ミドルマネジメントが担当するものとされ、「組織目的の達成のために、資源を効果的かつ効率的に取得し、使用

することをマネジャーが確保するプロセス(Anthony,1965:16)」と定義されている。アンソニーのフレームワークにおいて、マネジメント・コントロールは、サイバネティック・コントロールと数値による公式的な管理をその中心に据えている⁴。その後、マネジメント・コントロールの定義及び経営管理上の位置づけは若干変化し、Anthony and Govindarajan (2007:6)では、「組織の戦略遂行のため、経営者が他の組織構成員に影響を与えようとするプロセス」と定義されている。現在では、振替価格や報酬制度なども含めて広く理解されているが、マネジメント・コントロールが戦略の遂行を目的としており、マネジメント・コントロールの対象となる主体がミドルマネジメントであることは変わっていない⁵。

また、アンソニーのフレームワークにおいては、マネジメント・コントロールの下位概念としてオペレーショナル・コントロール(近年の共著においては、タスク・コントロール)が配置されている。オペレーショナル・コントロールの対象となる主体はローママネジメントであり、「特定の業務が効果的かつ効率的に遂行されることを保証するプロセス(Anthony,1965:69)」である。経営管理階層とアンソニーのフレームワークとの関係について、櫻井(2014:14)は次のように述べている。「トップマネジメントは戦略的計画を、ミドルマネジメントはマネジメント・コントロールを、ローママネジメントはオペレーショナル・コントロールを担うものとされた。このように、管理会計の体系を経営管理階層に結び付けることで、多くの経営者の支持を得ることができたのである。」

アンソニーのフレームワークにおいて、オペレーショナル・コントロールは科学的(scientific)であり、他者との相互作用は存在しないか、存在してもローママネジメントとミドルマネジメントとの間に限定されている。したがって、下位者との相互作用は想定していない。また、どのような行動を行うべきかといった能動的な判断は、オペレーショナル・コントロールにおいては必要とされていない。なぜなら、オペレーショナル・コントロールが働きかける対象は、プログラム化された定型的な活動を行う従業員だからである。アンソニーのフレームワークはオペレーショナル・コントロールの存在を前提としており、オペレーショナル・コントロールが機能する事業環境において適合性が高いと考えられる。

以上の考察から、高コンタクト型の対人的なサービス組織においては、アンソニーのフレームワークは適合しにくいことが分かる。課題は3点ある。第1の課題は、柔軟な対応、状況によっては標準からの逸脱が必要とされるサービスの現場においては、アンソニーのフレームワークは適合しにくいことである。フロントラインの従業員が関与するサービス・エンカウンターを管理することはローママネジメントの業務であり、オペレーショナル・コントロールの領域である。しかし、高コンタクト型のサービスの提供活動においては、従業員の判断が介入する余地が大きく、かつその活動は定型的でない。したがって、オペレーショナル・コントロールによりサービス・エンカウンターを向上させることは困難である。第2の課題は、フロントラインの従業員の行動をコントロールするために用いられる重要な要素が内包されていないことである。サービス・エンカウンターを適切に管理するため、サービス・プロフィット・チェーンを適切に機能させるためには、従業員の組織文化や行動原理、内部サービス品質が重要な役割を果たしている。しかし、アンソニーのフレームワークでは、これらの点が十分に考慮されていない。対人的なサービス組織では、これらの幅広い要因をMCSの構成要素に含めたほうが議論の有効性が高まる。第3の課題は、高コンタクト型の組織においては階層的な責任体制からフラットな組織へ移行することが望ましいとされているが、アンソニーのフレームワークは階層型の責任体制を前提としていることである。

3.2 拡張されたパッケージとしての MCS

近年、MCS のフレームワークを拡張してパッケージとして理解する見解が有力になっている⁶。本稿ではその代表的な2つの文献を取り上げ、拡張されたパッケージとしての MCS が対人的なサービス組織に適合するかを考察する。まず Malmi and Brown (2008) についてである。彼らは MCS を複数のシステムのパッケージとして認識することを主張し⁷、マネジメント・コントロールとは「経営者が従業員をコントロールするために配備したシステム、規則、慣習、価値観、その他のマネジメント・システム(Malmi and Brown,2008:290)」と定義している。彼らの MCS の枠組みにおいても、マネジメント・コントロールが働きかける対象は組織内で働く人間である。ただし、マネジャー(上位者)から従業員(下位者)への働きかけによる行動のコントロールの有無によってマネジメント・コントロールとそれ以外のコントロール・システムとを分類しており、マネジメント・コントロールの対象となる主体はミドルマネジメントに限定されていない。ローアマネジメントによるフロントラインの従業員への働きかけもマネジメント・コントロールに含まれる。また、MCS には「マネジャーが従業員の行動や意思決定を組織の目標や戦略と確実に整合させるために利用するすべての仕組みとシステムを含む(Malmi and Brown,2008:290-291)」としており、アンソニーのフレームワークよりも広範な要素から構成されている⁸。図3は、MCS のパッケージの類型を示したものである。

Malmi and Brown(2008)の定義に従えば、アンソニーのフレームワークにおける戦略的計画やオペレーショナル・コントロールのなかにもマネジメント・コントロールに該当するものが含まれることになる。また、組織文化、行動原理、組織構造、内部サービス品質といった従業員の行動に間接的に働きかける要素も MCS に含まれる。

図3 Malmi and Brown(2008)による MCS のパッケージ

文化によるコントロール						
クラン・コントロール		価値観			象徴	
計画設定		サイバネティック・コントロール				報酬と俸給
長期経営計画	短期的実施項目	予算管理	財務的業績測定システム	非財務的業績測定システム	ハイブリッドな業績測定システム	
管理的コントロール						
ガバナンス構造		組織構造		方針と手続き		

出所：Malmi and Brown(2008:291)

対人的サービス組織の MCS という視点から見たときに注目すべき点は、文化によるコントロールと管理的コントロール(administrative control)を MCS の構成要素に含めていることである。文化によるコントロールは、Ouchi(1979)が提示したクラン・コントロール、Simons(1995)に代表される価値観によるコントロール(文献では信条システムと表記されている)、象徴によるコントロールなどが含まれる。ときに文化は組織コンテクストとして存在し、マネジャーのコントロールの範疇を超えてしまう場合もあるが(Clegg et. al, 2005)、行動を制約するために用いられるとき文化はコントロール・システムとして用いられていると主張されている。

管理的コントロールの目的は、個人の組織化(組織設計と組織構造)、行動およびその行動に責任を有している従業員の監視(ガバナンス構造)、タスクないし行動をいかに実行すべきか(あるいは実行すべきでないか)を規定する方針と手続きを通じて従業員の行動を方向付けることである(Malmi and Brown, 2008:293)。これらの内容は、アンソニーのフレームワークではほとんど議論されていない。

次に、パッケージとしてのMCSを提示するもう1つの試みとして、Merchant and Van der Stede(2007)の枠組みを確認する。彼らは戦略的コントロール(strategic control)とマネジメント・コントロールとを明確に区分したうえで、マネジメント・コントロールを「組織の戦略および計画が確実に実行されるために、または諸条件が変化したときには戦略および計画が確実に変更されるように、マネジャーが行うすべてのものを包含する(Merchant and Van der Stede,2007,x)」と定義している。したがって、ローマネジメントによるフロントラインの従業員への働きかけも、組織の戦略および計画の実行または適正な変更を目的としている限りにおいては、マネジメント・コントロールとみなすことができる。また、コントロールの体系として、(1)結果によるコントロール(Result controls)、(2)行動のコントロール(Action controls)、(3)人事によるコントロール(Personnel controls)、(4)文化によるコントロール(cultural controls)の4つを提示している。

結果によるコントロールは、従業員が達成した結果に対して報酬を与えるものである(Merchant and Van der Stede,2007:23-25)。結果のコントロールは、行動の結果に対して関心をもつよう促すことを通じて、行動に対して間接的に影響を及ぼす。このようなコントロールは、自律的な責任センターを有する分権化された組織形態に適合し、組織の現場レベルに対しても適用可能である。サービス組織においても、目標利益などの財務数値や顧客満足度などの非財務数値を含め、結果によるコントロールは広く用いられている。

行動のコントロールは、従業員の行動そのものをコントロールの対象としている(Merchant and Van der Stede,2007:67-70)。したがって、最も直接的なコントロールの形態である。行動のコントロールには、望ましくない行動の制限、従業員によるアクション・プランの事前レビュー、行動に対するアカウントビリティが含まれる。組織の下位者が行うべき行動を上位者が理解している場合には、行動のコントロールは有効に機能する。なお、Malmi and Brown(2008:294)によれば、当該行動のコントロールは、図3の管理的コントロールを構成する方針と手続きに内包されるという。

人事によるコントロールは、従業員は自らをコントロールし、自らを動機づけるものであるという前提に立脚している(Merchant and Van der Stede,2007:74-76)。主要な手法は、従業員の選抜と配置、訓練、職務設計と必要な資源の提供である。S-PCの因果連鎖の出発点である内部サービス品質を向上させる要因の多くは、人事によるコントロールに含まれる。また、Malmi and Brown(2008:294)によれば、人事によるコントロールのうち従業員の選抜は図3の文化によるコントロール、従業員の配置は管理的コントロール、従業員の訓練は管理的コントロール(方針と手続きに関連するもの)または文化によるコントロール(組織文化の管理に関連するもの)、職務設計は文化によるコントロールまたは管理的コントロールに該当すると主張している(Malmi and Brown, 2008:295)。

文化によるコントロールは、従業員による相互監視を促すように設計される(Merchant and Van der Stede,2007:77)。相互監視は、組織の規範、価値観から外れた従業員に対する集団的な圧力となる。ここで文化とは、共有された伝統、信念、価値観、思想、態度、行動様式に基

づいて構築され、明文化されていないものも含んでいる。文化によるコントロールは、組織のメンバー間の感情的な結びつきが強い状況において有効に機能するという。

以上、代表的な2つの文献の内容を確認した。両者のコントロール手段の類型は異なるが、含めている構成要素には共通点が多い。また、パッケージとして理解したことで、アンソニーのフレームワークよりも広範なコントロール手段を内包している。いずれのMCSのフレームワークも、マネジメントが果たすべき役割が階層内の位置づけ（トップ、ミドル、ロー）によって明確に区分されるという前提には立脚していないという特徴がある。

3.3 対人的サービス組織に適合するMCS

本稿では対人的サービス組織の経営管理上の課題に着目し、どのようなMCSのフレームワークを想定すべきか考察してきた。アンソニーのフレームワークにおいても、パッケージとしてのMCSのフレームワークにおいても、コントロールが働きかける対象は組織で働く人である。ただし、対人的サービスの大きな課題は、顧客と直接的に対峙し、臨機応変的な活動を行う必要のあるフロントラインの従業員の行動を組織にとって望ましい方向に導くことにある。上位者によるこれらの働きかけは、オペレーショナル・コントロールではなくマネジメント・コントロールの範疇で理解すべきであり、拡張されたMCSのフレームワークの方が適している。

次に、MCSの構成要素についても検討した。マネジャーはサービス・エンカウンターに参与する部下の行動に逐次介入できない。したがって、予算管理などのサイバネティック・コントロールに加えて、行動原理ないし組織の価値観を浸透させる活動を通じて従業員の行動を間接的にコントロールすることが重要になる。多くのサービス組織の現場において、クレドなどによる価値観を浸透させる試み、行動原理の落とし込みが行われているが、これらがMCSの一部として機能していることになる。対人的サービス組織においては方針と手続きによるコントロール、通常の手続きを逸脱する場合には文化によるコントロールが有効に機能する。このような文化によるコントロールないし管理的コントロールは対人的組織のMCSにおいて重要な位置を占めていることから、対人的なサービス組織のMCSを構築する場合には拡張されたフレームワークを採用すべきことになる。

また、S-PCのモデルを有効に機能させ、顧客満足の向上を通じた収益性の向上を実現するためには、内部サービス品質の向上を通じたサービスの質の向上、サティスファクション・ミラーによる好循環が求められる。これらはMalmi and Brown(2008)によれば管理的コントロール、Merchant and Van der Stede(2007)によれば人事的コントロールにより実現される。これらもMCSの重要な構成要素と考えられる。

以上の点を考慮すると、対人的なサービス組織においては、拡張されたフレームワークに基づきMCSを理解するほうが、サービス・マネジメントの分野で提示されているサービス組織の各種の課題を適切に取り扱うことができるだろう。

4. サービス・ドミナント・ロジックによる価値共創

4.1 サービス・ドミナント・ロジックの基本的な概念

近年、サービス・マネジメントの1つの潮流として、サービス・ドミナント・ロジック(Vargo

and Lusch,2004,2008; Lusch and Vargo,2014)が注目されている。サービス・ドミナント・ロジックとは「サービスを中心に据えて、「交換」と「価値創造」という事象を捉える思考方法(哲学, 観点, マインドセット) およびレンズ(Vargo and Lusch,2008:9)」と定義される。サービス・ドミナント・ロジックは, 有形のモノもサービスも包括的に捉えたうえで, 企業と顧客との価値共創の視点から従来のサービス・マネジメントの論理を再構築している。以下では, (1)モノとサービスの包括的な視点と(2)価値共創について説明を加える。

まず, モノとサービスとの包括的な視点である。従来のサービス・マネジメントでは, サービスは活動, プロセスなどととらえられてきた。サービス・ドミナント・ロジックはサービスを「他者あるいは自身の便益のため, 行動やプロセス, パフォーマンスを通じて, 自らのコンピタンス(知識と技能)を活用すること(Vargo and Lusch,2004:2)」と定義し, モノとサービスを包括的に取り扱っている。このことから, この理論の適用範囲はサービスの提供には限定されない。しかし, 以下で考察する価値共創を実施するためには顧客との接点を必要とするため, サービス・ドミナント・ロジックの理論体系は, 高コンタクト型のサービス組織にフィットする。

次に, サービス・ドミナント・ロジックは, サービス提供者と顧客との間の価値共創が行われることを前提としている。価値共創とは, サービス提供者と顧客との相互作用や交換を通じて価値が共同で創造されることをいう。なお, 顧客は価値共創への常態的な参加が前提となっており, 外部化することはできない。価値共創においては顧客が価値創造プロセスの一部であり, 消費者参加型の製品開発やサービス提供プロセスへの顧客の関与といった共同生産とは異なるものと理解される(村松編,2015:58)⁹。

サービス・ドミナント・ロジックは, 経営資源の解釈についても独特の考えを提示している。それがオペラント資源とオペラント資源である。Lusch and Vargo (2014:15)によれば, オペラント資源とは静的なもので, 価値を提供するには行為を施される必要がある資源である。多くのオペラント資源は, 資産として貸借対照表に計上されている。これに対して, オペラント資源とは, 価値を創造するために, 他の経営資源に対して行為を施すことのできる資源である(Lusch and Vargo,2014:16)。オペラント資源の多くは無形の資源であり, その最も明確な事例は従業員のコンピタンス(知識と技能)であるという。そして, サービス・ドミナント・ロジックにおいては, 顧客もまたオペラント資源として認識される。つまり, 顧客は価値の消費者であると同時に, 価値創造活動に能動的にかかわる主体である。顧客をオペラント資源として認識し, 従業員の知識・技能と顧客の知識・技能とが結び付けられ, 価値が共創される。

4.2 対人的サービス組織における価値共創プロセスと MCS

対人的なサービス組織において, 価値共創はどのように行われるか。また, それは顧客に対する通常のサービスの提供とはどの点で異なるのだろうか。

対人的なサービス組織においてはサービス・エンカウンターが不可避免的に発生するため, 価値共創は当該エンカウンターを通じて行うことになる。顧客とのコンタクトやそれに伴う相互作用は価値共創が生まれるための前提条件であるが, コンタクトと価値共創とは同義ではない。サービス提供後の消費プロセスにサービス組織が関与し, サービス提供者が顧客の文脈価値にポジティブな影響を及ぼしたときに価値共創が生じたとみなされる(村松編,2015:197)¹⁰。従来のサービス・マネジメントの理論に基づけば, 価値共創はサービス・マネジメントにおける「同時性」の延長にあるといえる(藤川,2010:151)。サービスの購買時だけでなく購買後も長期

的に顧客との接点を保つため、従業員が能動的かつ積極的に顧客の情報収集を行う必要性は高まる。

村松編(2015:195)によれば、サービス・エンカウンターを通じて、顧客の文脈価値に影響を与える方法は、以下の3つがあるという。(1)サービス・エンカウンターにおけるサービスの質を高めることで、サービス提供と同時進行している顧客の消費プロセスに直接に影響を及ぼす、(2)サービス・エンカウンターにおけるサービスの質を高めることで、サービスが提供された後の顧客の消費プロセスに間接的に影響を及ぼす、(3)すでに持ち合わせているサービス・エンカウンターをもとにして、顧客に向けた情報発信やモノの共同関与を通じて顧客に影響を及ぼす。いずれも文脈価値を向上させるために、サービス・エンカウンターの質を上げることを起点としている。したがって、価値共創を実現するためには、サービス・エンカウンターの管理の重要性が従来よりも増すことになる。

サービス・ドミナント・ロジックが想定する価値共創という環境において、MCSの構成要素、対象は変化するだろうか。サービス・エンカウンターの重要性が増加するため、フロントラインの従業員を直接的、間接的に望ましい方向を導くためのMCSがより注目されることになる。また、消費プロセスにおける文脈価値のコントロールにまで着目すると、フロントラインの従業員に対する文化のコントロールの重要性が増大するであろう。なぜなら、従業員との長期間のコンタクトを通じて、オペラント資源である顧客がその企業の価値観、組織文化をより深く理解することによって、文脈価値は向上すると思われるからである。

また、サービス提供プロセスから顧客を切り離すことができないため、MCSが働きかける対象は、顧客を含むように拡大されることになる。顧客の行動に対しても適切に働きかけ、コントロールすることが価値共創活動の効率を向上させると同時に、顧客と直接的に関与するフロントラインの従業員の満足度を向上させることになる。S-PCのモデルに従えば、それは2つのルート(通常のルートとサティスファクション・ミラー)から企業価値の向上に貢献する。

5. おわりに

本稿では、サービス・マネジメントの知見に基づき、対人的なサービス組織におけるMCSの課題および望ましいフレームワークについて考察した。高コンタクト型のサービス組織においては、フロントラインの従業員の行動に対する働きかけが非常に重要である。サービス・エンカウンターの研究、S-PCの研究からもたらされた知見に基づき検討した結果、アンソニーのフレームワークよりもMCSをパッケージとして拡張してとらえることで、サービス・マネジメントの分野で提示されているサービス組織の各種の課題を適切に取り扱うことができることが明らかになった。

また、サービス・ドミナント・ロジックで前提としている価値共創とMCSとの関係についても検討した。価値共創を実現するためには、顧客の消費プロセスにまで渡ってサービス提供者が長期的に関わり、文脈価値の向上を実現しなければならない。フロントラインの従業員の行動に働きかけるためのマネジメント・コントロールの役割がさらに増すことになるだろう。とりわけ文化のコントロールの有用性がより注目されることになる。また、MCSが働きかける対象は顧客を含むように拡張されることを明らかにした。

本稿にはいくつかの課題も残されている。紙幅の関係から取り上げることはできなかったが、予算に代表される財務的な数値や非財務尺度によるコントロールが果たすべき役割については、対人的なサービス組織においてどのように変化するのだろうか。また、価値共創を実現するために、マネジメント・コントロールが働きかけるべき対象に組織外部の顧客を含めた場合には、マネジメント・コントロールはどのように変化するだろうか。これらの点については、さらなる検討が必要であろう。

謝辞

本稿は、明治大学で開催された日本管理会計学会 2016 年度年次全国大会統一論題の報告内容を、当日の議論を踏まえて加筆、修正したものである。座長の辻正雄先生(名古屋商科大学)をはじめ、他の報告者の先生方、および当日にご質問ご意見くださった先生方に深く御礼申し上げたい。また本稿は、文部科学省科学研究費補助金(基盤研究(C)、課題番号 15K03785)による研究成果の一部である。

注

- 1 多くの文献やテキストにおいて、マネジメント・コントロールは管理会計の中核的概念とされてきた。これに対して、マネジメント・コントロールと管理会計とを異なる概念とみなすことも可能である。新江(2011:79)は両者の関係を詳細に検討したうえで、管理会計を貨幣情報システムとして狭く捉える場合には、両者は必ずしも同義ではないという見解を示している。
- 2 ABC(Activity-based costing: 活動基準原価計算)の前提からも明らかのように、製造業における生産活動も含めてすべての企業活動は活動の束である(小林, 1993:1645)。ただし、本稿でサービス提供活動として着目する活動は、サービス提供者と顧客との相互活動を通じて価値を創造する活動に限定している。
- 3 詳細は青木(1999)を参照。また、同論文においては、サービスの特性間には相互関係があること、完全に無形で非定型的なサービスは存在せず、すべてのサービス財は有形部分と無形部分、定型部分と非定型部分との組み合わせである点が指摘されている。
- 4 アンソニーのフレームワークは、サイバネティック・コントロールをその中心に据えてはいるが、非財務情報の重要性についても触れている。また、その初版(Anthony, 1965)から行動科学などの隣接領域の研究成果が取り入れられており、サイバネティック・コントロールのみから構成されているわけではない。
- 5 横田・金子(2014)はアンソニーのフレームワークに基づいてマネジメント・コントロールを考察しているが、「マネジメント・コントロールの核となる対象は、トップマネジメントから投資権限を委譲されている人々ととらえている。しかし、マネジメント・コントロールの対象は、現場に近い第一線の責任者まで広がりつつあることも事実である(横田・金子, 2014:4)」とも述べている。近い将来、マネジメント・コントロールの対象はより拡張されると思われる。
- 6 マネジメント・コントロールのフレームワークの拡張の背景、その意義については、新江・伊藤(2010)、伊藤(2013)において詳細に検討されている。
- 7 この点について、Malmi and Brown(2008:291)は「パッケージという考え方は、様々なシステムは異なる時期に異なる利害関係者集団によって導入されたという事実を強調する。それゆ

えにコントロール全体を単一のシステムとして全体論的(holistic)に定義すべきではなく、システムのパッケージとして定義すべきである」と主張している。

⁸ ただし、幅広い内容を含むことが無条件で優れているとは限らない。たとえば、櫻井(2014:25)は隣接科学や非財務情報などの補足ツールや、情報のパッケージとしての管理会計の取り込み(融合)、または統合にあたっては以下の2点に留意すべきと述べている。(1)文化などの非財務情報の管理会計への取り込みの必要性はMCSだけにとどまらない。(2)非財務情報を管理会計に統合することで得られるものと失われるものがある。たとえば、非財務情報をMCSに統合するとなると、責任会計の概念を再検討する必要が生じる。

⁹ Lusch et. al (2007)は、共同生産の例として、顧客がイケアの家具の組み立てを行うことをあげている。共同生産では、顧客がサービス提供プロセスの一部を引き受けているにすぎない。

¹⁰ 文脈価値とは、「顧客とサービス供給者との間での相互作用や共同活動を通じて互いがサービスを供給し、その顧客の消費プロセスの過程で獲得したベネフィットについて、その顧客自身によって判断される知覚価値(井上・松村編,2010:34)」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.)
- Anthony,R.N , V.Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*. Irwin McGraw-Hill.
- 青木章通. 1999. 「サービス業の管理会計の基本的な枠組み」 三田商学研究 42(4):133-159.
- 新江孝,伊藤克容. 2010. 「マネジメント・コントロール概念の再検討—コントロール手段の多様化を巡る問題を中心に—」 原価計算研究 34(1):150-160.
- 新江孝. 2011. 「マネジメント・コントロールと管理会計との関係性—マネジメント・コントロール概念の再検討を中心に—」 会計学研究 25:57-77.
- Carlson, J.1987. *The Moment of Truth*, Cambridge, Mass: Ballinger.
- Chase, R.B. and D, A. Tansik. 1983. The Customer Contact Model for Organization Design. *Management Science*. 29(9):1037-1050.
- Chopra, S and M.A. Lariviere. 2005. Managing Service Inventory to Improve Performance. *MIT Sloan Management Review*. 47(1):55-64.
- Clegg, S., M. Kornberger, T. Pitsis. 2005. *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. SAGE, London.
- Fisher, J.G. 1998. Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioral Research in Accounting*. 10 (Supplement):47-57.
- Fitzsimmons, J.A. and M.J. Fitzsimmons. 1997. *Service Management Operations, Strategy, and Information Technology*. Irwin/McGraw-Hill.
- 藤川佳則. 2010. 「サービス・マネジメントのフロンティア：サービス・ドミナント・ロジックの台頭」 一橋ビジネスレビュー 58(1):144-155.
- 福嶋誠宣. 2012. 「コントロール・パッケージ概念の検討」 日本管理会計学会誌 20(2):79-96.
- Gronroos, C. 2015. *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. John Wiley & Sons.

- Hays, J. M., Hill, A. V. 2006. Service Guarantee Strength: The Key to Service Quality. *Journal of Operations Management*. 24(6):753-764.
- Heskett, J. L., T.O, Jones, G.E. Loveman, W.E. Sasser Jr, L.A. Schlesinger.1994. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. 72(2):164-174.
- 井上崇通・村松潤一編. 2010. 『サービス・ドミナント・ロジック—マーケティング研究への新たな視座—』同文館出版.
- 伊藤克容. 2013. 「組織変化におけるマネジメント・コントロールの役割—機能と逆機能—」 会計 184(6):80-92.
- 小林啓孝. 1993. 「サービスの原価管理」 企業会計 45(12):1644-1649.
- 近藤隆雄. 2012. 『サービスイノベーションの理論と方法』生産性出版.
- Lusch, R. F., S. L. Vargo, M. O'Brien. 2007. Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic. *Journal of Retailing*. 83(1):5-18.
- Lusch, R. F. and S. L. Vargo. 2014. *Service Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press. (井上崇通監訳. 2015. 『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版.)
- Malmi, T. and D.A. Brown. 2008. Management Control Systems as a Package: Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research*. 19(4): 287-300.
- Merchant, K.A. and W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems; Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 2nd edition*. Harlow : FT Prentice Hall.
- 村松潤一編.2015. 『価値共創とマーケティング論』同文館出版.
- Normann, R. 1984. *The Service Management Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley and Sons.
- Ouchi, W. G. 1979. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*. 25(9):833-848.
- 櫻井通晴. 2014. 「現代の管理会計にはいかなる体系が用いられるべきか?: マネジメント・コントロール・システムを中心に」 専修経営学論集 99:9-34.
- Silvestro, R. and S. Cross. 2000. Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment: Challenging the Satisfaction Mirror. *International Journal of Service Industry Management*. 11(3):244-268.
- Simons, R. 1995. *Levers of Control*. Harvard University Press, Boston.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68(1):1-17.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch. 2008. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Market Science*. 36(1):1-10.
- Yee, R. W. Y., A. C. L. Yeung, T. C. E. Cheng. 2010. An Empirical Study of Employee Loyalty, Service Quality and Firm Performance in the Service Industry. *International Journal of Production Economics*, 124:109-120.
- 横田絵理, 金子晋也. 2014. 『マネジメント・コントロール—8つのケースから考える人と企業経営の方向性—』有斐閣.