

【研究論文】

新たなエコ・コントロール・システムの展開可能性

—シャープを事例として—

安 藤 崇

論文要旨

エコ・コントロールを端的に表現すると、環境配慮型のマネジメント・コントロールであると言える。本論文では、シャープ株式会社のエコ・コントロールを取り上げ、エコ・コントロールを効果的に機能させるために、フォーマルなコントロール・システム(FCS)をどのように活用すればインフォーマルなコントロール・システム(ICS)と連携させて機能させることができるかということをはっきりとすることを目的とする。本研究においては、FCSをインタラクティブに活用すれば、ICSに影響を与えることが可能であり、逆にICSも企業構成員の意識の向上と取り組みの活性化を通じて、FCSに影響を与えることが可能であることが明らかとなった。こうしたFCSとICSの相互影響関係とその具体的なプロセスは事例分析を通じての発見事実である。

1 はじめに

企業の社会的責任を果たすための手段として、環境マネジメントが1990年代から大きく展開してきた。その実務的な展開として日本で普及が進み、最も周知されているのは、ISO14000シリーズであろう。多くの日本企業は、ISO14001の取得によって、環境先進企業との取引の優遇等、取得によるメリットがあったであろう。しかし、その取得が、環境に対する影響をどれだけ軽減したかについての情報はあまり社会に提供されてこなかった。それは、ISO14001はマネジメント・システムに関する規格であり、社内で環境に配慮した体制を整えていることを公認するものであって、基本的に環境負荷の軽減を保証する規格ではないからである。しかし、環境配慮型の企業かどうかは、企業内部で仕組みを整備しているかどうかではなく、環境保全活動によってどの程度地球環境を改善したかによって判断される方が望ましいだろう。こうした本来の保証の対象とすべき環境負荷の低減という点に着目するとともに、企業の本業である経済活動との関わりの中で、環境保全活動を位置づけ直す動向が、1990年代後半になって現れ始め、学界では

キーワード：エコ・コントロール (eco-control), ICS (informal control system), インタラクティブ・コントロール (interactive control)

エコ・コントロールとして認識され始めた。本論文では、当領域における英語版で初めての著書 Schaltegger and Sturm (1998) を踏まえ、エコ・コントロールを「経済面・環境面における効率性と効果性の追求を目的としたマネジメント・プロセス」として定義づける¹⁾。Schaltegger and Sturm (1998) を始めとするエコ・コントロールに関する初期の研究は、様々な事例などから当概念を抽象化し、明確化するもの（フォーマルなコントロール・システムの整備と一般化）が見られたが、「エコ・コントロールを有効に機能させるためにはフォーマルなコントロール・システムの機能だけで十分か」という点に研究関心の重点が移行した。代表的なものとして Falkenberg and Herremans (1995), Norris and O'Dwyer (2004), Durden (2008), Riccaboni and Leone (2010) 等の研究がある。そうした問題意識に立った研究は、エコ・コントロールの推進の要は、フォーマルなコントロール・システム（FCS）の展開だけでなく、インフォーマルなコントロール・システム（ICS）の同時の推進にあると主張している点に共通点がある。環境やCSR（Corporate Social Responsibility）への取り組みにとって、FCSと同様にICSが重視されるのは、単にマネジメント・システムを整備するだけでは不十分で、従業員の心理的なコミットメントが重要だからであろう。つまり環境保全活動の本来的な意義は、我々地球上に生息する植物・動物全てに影響を与える共生的な活動であり、彼らへの心情的な配慮が何より重要なのである。今後、本格的なエコ・コントロールの進展のためには、FCS（システム面の整備）だけでなくICS（心理的側面への配慮）の効果的な活用が重要性を増すであろう。しかし、それらをいかに体系的に連携させればよいかについての具体的方法については先行研究では必ずしも明確になっていない。そこで本論文では、シャープ株式会社を事例とし、その可能性を検討する。本研究の目的は、エコ・コントロールの展開において、FCSをどのように活用すれば、ICSと連携させて機能させることが可能かということを明らかにすることである。次節では、FCSとICSの関わりについて詳細な事例研究を行っているNorris and O'Dwyer (2004), Durden (2008), Riccaboni and Leone (2010) を再検討する。

2 FCSとICSの関係に関する理論的バックグラウンド

2.1 FCSとICSの定義

FCSとICSの定義は、Norris and O'Dwyer (2004), Durden (2008), Riccaboni and Leone (2010) らの議論においても微妙な差がみられる。しかし、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、FCS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」、ICSをFalkenberg and Herremans (1995) を元に「FCS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。従業員は、共に働く企業構成員から受けたシグナルの繊細な読解を通じて、価値、信念、伝統を吸収する。もし彼らが、自らが推測したルールの網の目を適切に理解し、返答しなければ、彼らは組織内で生存することができない (Jackall, 1988)。本論文におけるFCSとICSの定義もNorris and O'Dwyer (2004) にならうことにする。

2.2 エコ・コントロールの機能の有効化に向けたFCSとICSの関係

エコ・コントロールの機能の有効化に向けた、FCSとICSの関係を具体的なプロセスを中心に検討した先行研究は、Norris and O'Dwyer (2004)、Durden (2008)、Riccaboni and Leone (2010) が代表的であるため、ここでそれらを再検討しよう。

Norris and O'Dwyer (2004) は、40カ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ケース・スタディである。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ーに報酬を与えていた。要するに財務に関するFCSが機能していたと言える。一方、各マネジャー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、ICSが機能していたと判断されている。しかし、CSRはICSの中で推進されていたが、他社との競争激化の影響を受けて、結果的に財務業績と社会環境業績との間でコンフリクトが生じるようになる。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フォーマルにモニターし、評価し、マネジメントする必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単一ケース・スタディである。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、インフォーマル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、モニターされフォーマルにコントロールされていた。Durdenの論理はまだ不十分な点も多いが、当ケース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FCSは明確な指標と体系的なモニタリング、ICS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指摘している。

Riccaboni and Leone (2010) の取り上げたケースは、経済のFCSと環境のFCS、ICSを三位一体で効果的に機能している成功事例である。彼らはProcter & Gamble社 (P&G) のイタリア支社を事例に取り上げ、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、インフォーマルなコントロール・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、トップはフォーマルなコントロール・システムに組み込むことによって、定常的な

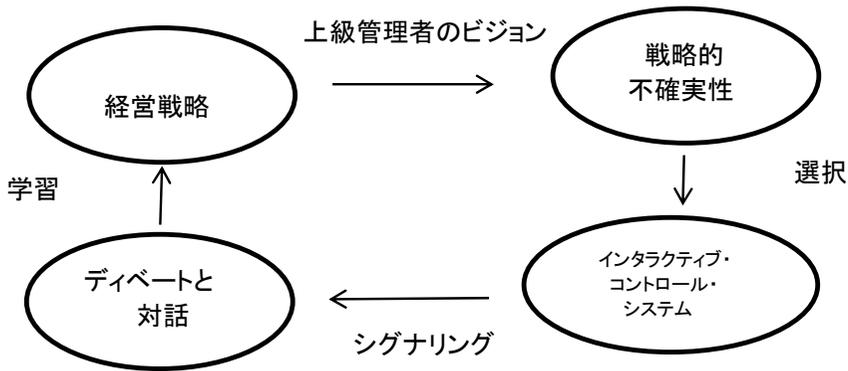
活動として制度化し、そして最終的には経済的なFCSともリンケージさせて統合システム(OGSM: Objective Goals Strategies Measure)として機能させるに至った。

要するにいずれの研究も、エコ・コントロールの推進には、経済と環境に関わるFCSと環境に関わるICSを同時に展開していく重要性を主張している。これらの先行研究は、なぜFCS(経済、環境)とICS(環境)が三位一体で重要なのかに関する理論的な考察は行っていない。それは、これらの研究は基本的にFalkenberg and Herremans(1995)等のサーベイ研究の結果を事例で詳細に検証したものだからである。今後当研究領域においては、FCSとICSの連携のさせ方に関する具体的なプロセスの調査に基づいた、両システムの関係性の一般化が重要であろう。

2.3 分析フレームワークの提示

事例分析の前の準備作業として、分析フレームワークの提示を行っておきたい。事例企業シェアは、地球環境問題という極めて難解かつ不確実性の高い課題に対して、戦略的に取り組もうとしている²⁾。Simons(1995)は、市場環境の特性や自社のライフサイクルにおける段階に応じて、四つのコントロール・レバーを活用し分ける必要性を主張している。そして特に、変化の激しく不確実性の高い市場環境下において、自社の創造的な革新と市場への適応を達成するためには、双方向型のコントロール・システム(Simons(1995)はこれを「インタラクティブ・コントロール・システム」と呼んでいる)を活用することが適切であるとしている。それは、市場環境に関する情報がトップ・マネジメント・レベルには十分に入手されていないことが多く、日々目まぐるしく移りゆく現場でアップ・トゥ・デイトな情報が取り扱われていることが多いからである。本研究では、市場環境の特性と戦略的な取り組みを行っているという二つの要因からSimons(1995)のインタラクティブ・コントロール・システムの理論と推進モデルを採用することにする。Simons(1995)の推進モデルを示すと以下の図1のようである。

図1 上級管理者のビジョンを新たな戦略に翻訳するための
インタラクティブ・コントロールシステムの活用



出所: Simons(1995)p.102 から抜粋、筆者訳

Simons (1995) によれば、上級管理者は自らのビジョンを持っているが、市場環境の不確実性から、戦略に具体化することが単独ではできないという。彼らは、インタラクティブ・コントロール・システムの活用によって、自らの部下とのインタラクション（ディベートと対話）を行い、そのコミュニケーションの結果として、新たな経営戦略を創発させようとするのである。ディベートと対話は頻繁に行われる。それを通じて、上級管理者は会社全体の方針や方向性を部下に伝える。そうした全社的な方針のもとで、部下は活動を展開するとともに、情報収集を行う。日々現場に直面している部下は、そうして収集した市場の現状を管理者に伝えようとする。こうしたコミュニケーションの結果、上級管理者のビジョンは部下の収集した現場情報という裏付けを得て、具体的により現実味を帯びた経営戦略として創発され、策定されていくのである。

こうしたプロセスを踏むことによって、上級管理者は自発的な従業員の活動の展開を期待することができるが、Simons (1995) は、組織心理的な側面に対するこうしたシステムの活用が与える影響について必ずしも明示していない。しかし、FCSはインタラクティブに活用することによって、ICSに影響を与える可能性は高い。それは、他律的かつ診断的にコントロールされている時と異なり、インタラクティブな活用では、従業員が自発的に取り組む要素が強いからである。自発的な取り組みは、従業員の個性やパーソナリティの具現化を通じて、主体的な環境への取り組みの文化を醸成する可能性が高い。そうした意味でも、本研究の研究課題を明らかにするために、Simons (1995) の理論およびモデルを援用することは適格的と考える。

3 シャープにおける環境をテーマとした小集団活動の展開

事例企業シャープは、エレクトロニクス機器（AV・通信機器、健康環境機器、情報機器）、と電子部品（液晶、太陽電池、その他電子デバイス）の製造・販売等を主な業務とする日本を代表する製造企業である³⁾。シャープは、環境に関しても先進的な企業であるが、独自の環境保全活動の取り組みとして、小集団活動を通じての展開を挙げることができる。日本企業では従来一般的に、環境保全活動はトップ・マネジメントの強力なリーダーシップのもとになされるが多かったが、シャープは現場での自主的な取り組みを支援する活動を実施している。そのため、本研究では、そうした活動に焦点を当てて、分析を行うことにする⁴⁾。

まず、公刊されている環境報告書、環境・社会報告書、サステナビリティレポートを踏まえると、シャープの小集団活動は、1966年にテレビ生産工場が始まった。R-CAT（Revolution-Creative-Action-Team）は、この小集団活動をさらに活性化させるため、2003年からグローバルな取り組みとして開始し、2011年度は全世界で3万7千名がこの活動に参加した。R-CATは、生産部門だけでなく、間接部門においても海外拠点を含めた全部門が参加するという、シャープ独自の活動であり、CSRの視点からも職場に密接する重要課題をテーマに選定して展開してい

る。具体的な取り組みテーマとしては、環境保全やコンプライアンス、CS（Customer Satisfaction）の向上などを挙げることができる。なお、品質に関する活動は1991年から、環境改善に関しては2000年度からテーマとして掲げ、活動を展開している⁵⁾。

インタビューとE-Mail、電話での確認の内容を踏まえると、R-CATの実施の目的は、人材育成、改善活動の推進、チーム内でのコミュニケーションの活性化を通じて、仕事の質を上げていくことである。全社で約2500チームが半期に一つの課題に取り組むため、年間で約5000件の課題が改善されるようになっている。特に企業全体で力を入れているのは、上司と部下とのコミュニケーションである。非公式では頻繁になされるが、公式的には半期に三度機会を持ち、そこでテーマの選定やマイルストーン管理、成果の報告などを通じて、改善活動をより良いものとしていくとともに、上司からの活動の方向性を伝えるようにもしている。それだけではなく、各集団にはメンターと呼ばれる通常の職場の管理職（小集団のチームリーダーとは別の人間である）が、毎回会議に参加し、会社全体の方向性を逐一伝えるようにしている。基本的に課題のPDCAサイクルのAまでを半期で実施する。また海外（生産拠点20ヵ所、販売会社4ヵ所の計24ヵ所）にもそうした仕組みを移転しており、改善活動の世界一を決めるコンテストも実施したりして、取り組みのインセンティブに役立てている。そうした仕組みを導入することによって、グループ間のコミュニケーションを促進させ、課題解決型の人材の育成をねらいとしている点に当システムの特徴がある。そうして解決された課題は、随時経営戦略への創発がなされている⁶⁾。結果として以下のような組織レベルの成果が確認できている。

（1）人材育成：特に環境分野では、事業所の操業安全に関わる相互監査（デバイス関連事業所の複数の担当者がチームを編成し、グループ内の各デバイス事業所の監査を実施すること）等の施策をR-CAT活動で策定・実践することで、デバイス事業所における操業安全に精通する人材の育成が図れた。

（2）財務的な成果：経営管理ツールとして、BSC（Balanced Scorecard）を導入し、この指標の10%にR-CAT活動の活動評価を反映させることにより、従来の財務的な成功に寄与してきた⁷⁾。

要するに、シャープは、環境問題という不確実性が高くチャレンジングな課題に対して、職場のマネジャーと現場レベルの従業員が緊密なコミュニケーションを取ることによって、現場から問題点を摘出させ、現場で改善活動を実施させ、優れた活動を経営戦略として効果的に創発・展開している。しかも、そうした小集団活動の取り組みをBSCの三つ目の視点である「学習と成長の視点」（業績評価システム全体の約10%）に導入することにより、フォーマルなコントロール・システムとして体系化している事実が明らかとなった。

4 分析と結論

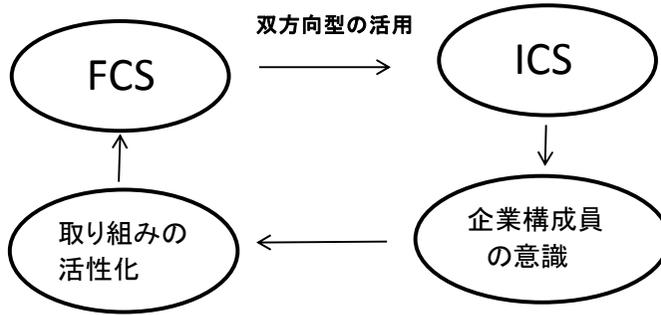
既に2節と3節で述べた通り、①市場特性（変化の激しく不確実性の高い環境）、②企業が取り組むべき課題の特性と企業の姿勢（創造的な革新と市場への適応が求められる課題に対して戦略的に対応）からシャープの事例はSimons（1995）の理論の対象とする条件に適合的であることが理解できるだろう。では、シャープの事例は、Simons（1995）のプロセス・モデルがどれほど適合的だろうか。シャープは、環境問題という極めて不確実性の高い課題に対して、これを重要な戦略的課題であると位置づけ、小集団で取り組む方針を現場に伝えた。これに対して現場は、そこにおける問題点の探索とその改善・解決策を、職場における上司と部下の頻繁なディベートと対話（コミュニケーション）を通じて、方針の微調整と改善・解決方法の診断的探索を行った。そして、トーナメントなどで上位にランキングされたような成功事例に関しては優先的に全社戦略の展開を実施していった。整理すると、Simons（1995）のモデルと極めて親和性が高いことが理解できる。また、実施当初の小集団活動やBSCはトップダウンで実行されている組織目標の達成のためのシステムなのでFCSである。また、小集団活動の展開としてなされてきた、相互監査やR-CATのクロス・ファンクショナルな活動は、事例企業の組織文化や価値、信念を反映した従業員の自発的な活動であり、結果として企業構成員の環境保全活動の取り組みのモチベーションに影響を与えているので、こちらはICSであると言える。

シャープの環境と経済の調和に関する活動は、本研究の定義におけるエコ・コントロールの概念を踏まえるものとして理解することが出来るが、エコ・コントロールの展開にも、Simons（1995）の理論及びモデルが適用可能であることが明らかとなった。つまりシャープはR-CATというFCSをインタラクティブに活用することを通じて、相互監査やR-CATのクロス・ファンクショナルな活動の展開という、ICSを創発させ、その結果として、企業構成員の日々の環境問題に対する取り組みの意識を高めていることが明らかとなった⁸⁾。それだけでなく、そうして活性化された従業員のボトムアップ型の環境保全活動は、FCSにおける中核的な位置を占める業績評価システムに組み込まれている。事例企業はFCSをインタラクティブに活用することによって、ICSを創発させ、ICSは従業員の日々の業務活動における環境に対する意識付けをもたらすことを通じて、当活動を活性化させ、そうして展開された活動は、その組織的重要性からFCSによって測定・管理されるまでに至ったのである。以上の結論を図にまとめると図2のようになる。

FCSの機能は、①企業構成員が経済と環境の調和に向ける取り組みを現実的かつ具体的に展開させる大きな役割を担っているが、それだけではない。②企業が環境保全活動にも取り組んでいるという公式的な意思の表明を企業内外に発しているのである。そこからICSとして、機能する側面が発生するのである。ICSの機能はFCSのように、明確に制度の範囲が規定されるものではない。FCSが有効に機能し始めると徐々に組織内で自然発生的に生成するものである。そしてそれが一定の閾値に達した時に制度化され、それとともに、従業員の取り組みの意識は上昇す

る傾向がある。そうした意識の向上に裏付けられた活動の活性化によって当活動が日常化されれば、FCSの改編を促す可能性もある。このようにして、環境と経済の調和に向けるFCSの双方向型の活用は、ICSの有効化によって触発された従業員の意識改革を通じて、新たな組織制度変革を成し遂げるのである。

図2 エコ・コントロールにおけるFCSとICSの相互影響関係



5 インプリケーションと今後の課題

本研究の含意は、FCSの実施による活動の制度化だけでは環境保全活動という企業の本来的な活動としての経済活動ではない活動は、従業員の取り組みの意識を向上させるには必要ではあるが十分ではなく、従業員の日々の事業活動の中に環境に対する配慮を密接に関わらせるとともに、彼らに自主的に取り組ませることが重要であるということである。やはり環境保全活動は、従業員にとっては他律的にコントロールされるのが効果的ではなく、企業の伝統的なステークホルダーだけでなく、広く植物や動物といった地球上に住まう生物全体といった、各種環境主体への配慮から自発的に取り組ませる方が効果的な側面が確かに存在するのである。一般的に「マインド」(思考や感情の働き)は「システム」に比べて脆弱であることが多い。しかしだからこそ、繊細に気を配ったり、目の行き届いた配慮をしたりすることが可能となり、それが企業やマネジャーと各種ステークホルダー主体(従業員を含む)との関係を構築し、強固にすることができる。本研究で強調したマインドは、企業やマネジャーが伝達したい内容及びコミュニケーションの背景を形成する文脈を、組織内外で形成していく上で重要な役割を果たすと考えることができる。また、コミュニケーションを通じて、マインドは新たなマインドを形成する。新たに形成されたマインドに基づいて、新たなシステム作りが開発されるのである。このように、エコ・コントロールは、システムとマインドの相互影響関係に基づいて、展開可能性を有することが明らかとなった。

本研究の貢献は、Simons (1995) では明らかになっていなかった、組織の心理的側面への影響のさせ方を、新たにモデル化した点が挙げられる。また、企業構成員が自主的・主体的に環境保全と経済活動の調和に向けて取り組む要素が高まれば、自然と彼らの本来的なその取り組みの動機の源泉が明らかになる可能性が高いだろう。Gond *et al.* (2012) やArjaliès and Mundy (2013) などの先行研究は、エコ・コントロールのインタラクティブな活用の有効性と可能性について検討しているが、そうした研究や事例を積み重ねていくことで、企業構成員の活動に対するモチベーションの源泉を明らかにすることができる可能性がある。そうした源泉の理解に基づいたFCSの再設計も今後の重要な展開となることが予想される。

今後の研究の展開として、本事例で導出された結論がどの程度外的妥当性があるかを検証してみるとという方向性もあり得る。例えば、小集団の環境保全活動は、環境報告書の調査レベルでは、ホンダ技研工業や日産自動車でもなされているため、これらの企業調査に基づく研究も展開可能性があろう。また当事例において、企業構成員は環境に対して自主的な取り組みの要素が従来の場合に比べて強かったが、企業構成員はどのような特性のマインドから、そうした活動を行っているのかに関しても、組織心理学的なアプローチが興味深い洞察をもたらしてくれる可能性がある。

注

- 1) 安藤 (2014) では、Schaltegger and Sturm (1998), Schaltegger and Burritt (2000), Henri and Journeault (2010) を再検討し、当概念の体系的な定義付けを行っているので、詳細についてはそちらを参照されたい。
- 2) 経営戦略に関する定義は、論者によって多様である。Mintzberg (1988) は、経営戦略の概念定義の歴史を踏まえ、5つの類型を見いだすことができるとしている。本論文ではその中でも二つのP (Pattern, Perspective) に基づいて、戦略を定義することにする。「パターン (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である (Mintzberg, 1978)。二つ目に「視野 (perspective)」としての経営戦略の概念がある。これは組織構成員共通の世界観やビジョン、自社の事業のコンセプトとして理解される。本論文では、経営戦略を、「環境適応のパターンを将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」と定義する。
- 3) 本段落の記述は以下のURLを参照にした。
Available from Internet: <http://www.sharp.co.jp/corporate/info/charter/index.html> [cited 2014-3-18]
- 4) シャープからの情報収集は、①インタビュー調査 (2012年9月10日: 13:00~14:30。インタビュイー: 笹部晴美氏 (シャープ株式会社CS推進本部戦略推進室副参事)), ②E-Mailでの確認 (2012年9月11日・12日。上林志朗氏: シャープ株式会社CS・環境推進本部環境安全推進部環境企画統括兼環境企画推進部部長), ③電話での確認: 2013年8月29日, 2014年2月20日: 上林氏), ④シャープ株式会社の公刊している2001年から2013年にわたる『環境報告書』, 『環境・社会報告書』, 『サステナビリティレポート』によっている。内容は、主に①に基づくものであるが、②・③・④の手段で情報を再確認し、補完している。
- 5) R-CATは取り組みテーマを環境に限定しているわけではなく、業務一般をその対象としている。

- 6) R-CAT活動から創発されて、経営戦略の形成に至った具体例として、直下の組織レベルの成果として直下にまとめた(1)の相互監査の実施や使用済み小型電子機器のリサイクル制度の提案などを挙げるができる。
- 7) 上林氏のE-Mailにおける主張より。
- 8) 取り組みの意識や文化をどのように認識・測定するのにかについては、議論の別れる点であろう。本論文では、①インタビュー調査の結果(インタビューの具体的発言等)、及び②具体的行動・活動の実施や展開(ツール、システムの活用・構築・展開等)の二つの条件を満たせば、そのような意識や文化が醸成されているものと見なしている。

参考文献

- Arjaliès, D. L. and Mundy, J. (2013) "The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective," *Management Accounting Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 284-300.
- Durden, C. (2008) "Towards a Socially Responsible Management Control System," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 671-694.
- Falkenberg, L. and Herremans, I. (1995) "Ethical Behaviours in Organizations: Directed by the Formal or Informal Systems?" *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, pp. 133-143.
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C. and Moon, J. (2012) "Configuring Management Control Systems: Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability," *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 3, pp. 205-223.
- Henri, J. and Journeault, M. (2010) "Eco-control: The Influence of Management Control Systems on Environmental and Economic Performance," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, No. 1, pp. 63-80.
- Jackall, R. (1988) *Moral Mazes : The World of Corporate Managers*, Oxford University Press.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill. [土屋守章・内野崇・中野工共訳(1983)『戦略型経営－戦略選択の実践シナリオ－』ダイヤモンド社。]
- Mintzberg, H. (1978) "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H. (1988) "Opening Up The Definition of Strategy," James, B. Q. Mintzberg, H. and James. R. M. *The Strategy Process: Concepts Contexts and Cases*, Prentice Hall.
- 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*, Vol. 36, No. 2, pp. 173-196.
- Ouchi, W. G. (1977) "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 95-113.
- Riccaboni, A. and Leone, E. L. (2010) "Implementing Strategies through Management Control Systems: the Case of Sustainability," *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 2, pp. 130-144.
- Schaltegger, S. and Sturm, A. (1998) *Eco-Efficiency by Eco-Controlling: On the Implementation of EMAS and ISO 14001*, Hochschlverlag A. G, ETHZ/Swiss Federal Institute of Technology.
- Schaltegger, S. and Burritt, R. (2000) *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and*

Practice, Greenleaf Publishing.

Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.

安藤崇 (2014) 「エコ・コントロール研究の類型と展望」『同志社商学』第65巻第6号, 288-304頁。

伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。

<謝辞>拙稿の改善にあたり査読頂いた先生方より大変貴重なご教示を頂きました。心よりお礼を申し上げます。

(筆者：同志社大学商学部助教)

(2014年8月11日 採択)