

マネジメント・コントロール・システム としてのランク制報酬

—— レバース・オブ・コントロールからの一考察 ——

濱 村 純 平

1. はじめに

報酬システムをSimons (1995) のレバース・オブ・コントロール (Levers of Control : LOC) の枠組みで考えれば、診断的コントロール・システム (Diagnostic Control System, 以下, DCS) である (Mundy 2010)。しかし、本研究で取り上げるランク制とよばれる報酬システムは、インタラクティブに利用することができると考えられる。そのため、ランク制はインタラクティブ・コントロール・システム (以下, ICS) に分類される可能性がある。本研究では、このようにランク制をSimons (1995) のLOCの枠組みで考察し、従来の報酬システムとの違いを議論する。

現在、日本のコンテンツ業界は世界から注目を集めている。たとえば、Anime Expoとよばれるアニメ・コンベンションがアメリカで、Japan Expoとよばれるイベントがフランスで開催されるなど、海外からの注目度は高い。経済産業省もコンテンツ産業課を作り、これに対応するなど日本が世界に向けて輸出する産業の1つとなっている。その中で音声業界は、日本のコンテンツ業界で欠かせない要素である。たとえば、Anime Expoには声優が参加し、トークショーやライブを行なうなど、海外の消費者からも認知されている。これまで声優の業務は、洋画での音声吹き替えやナレーション、ア

キーワード：マネジメント・コントロール・システム, コントロール・レバー, 報酬制度, ランク制, 音声業界

ニメーションに声をあてることが中心だった。しかし、近年はそれ以外にもトークショーやライブなど、業務の幅が広がっている。このように音声業界はこれまでと異なるビジネスモデルを展開しており、アニメーションなどのコンテンツを含めた音声業界は、日本だけでなく世界で注目されている。

ランク制という報酬システムは現状、音声業界のみで利用されていると考えられる。しかし、音声業界が非常に注目されているため、ランク制という報酬システムは社会的にみても考察する意義があるだろう。それにもかかわらず、ランク制を扱った研究はランク制の歴史と特徴を明らかにした濱村(2017)などわずかである。また、音声業界の契約関係に注目した研究も坏・好村(2011)と濱村(2017)しか存在しない。この理由はデータの入手可能性や、そもそも日本の音声業界で利用されている報酬システムが知られていなかったことに起因していると考えられる。加えて、国内での報酬に関する研究は、成果主義とよばれるインセンティブ制の報酬システムに関する研究が中心である(星野2004;内山2008など)。これは、成果主義が従来の日本型の報酬システムとは異なっており、多くの企業が関心をもっていたためだろう。しかし、島ほか(2010)が述べるように、報酬システムは業績評価と合わせてマネジメント・コントロール・システム(以下、MCS)で重要な役割を果たしており、管理会計研究においてさらに研究を蓄積する必要がある。実際、報酬システムについては国内外を問わず多くの研究蓄積がある(星野2004;Chenhall & Langfeild-smith 2003;Fisher & Govindarajan 1993;森口2011;山本ほか2010;横田2000など)。こういった理由からも、MCSの一環としてランク制を議論する意義があるといえる。

本研究では最初に述べたように、ランク制をSimons(1995)のLOCの枠組みにより考察し、従来の報酬システムとの違いを議論することが目的である。そのために本研究ではまず、従来の報酬システムがSimons(1995)のLOCでどのような位置づけかを議論し、その後、ランク制をLOCの枠組みにより議論する。これらを比較することで、従来の報酬システムとランク制の違いを、Simons(1995)のLOCの枠組みにより明らかにする。

LOCはこれまで、MCSの分析枠組みとして多くの管理会計研究で採用されてきた(庵谷 2013; 河合 2015 など)。本研究で扱うランク制は報酬システムであり、MCSの一環だと考えられる。そのため、ランク制はLOCの枠組みで分析することが可能である。ただし、本研究で報酬のやり取りを行なう制作会社と声優は、異なる組織で業務に従事している。このことから、異なる組織間でのMCSについて考察を行なっているといえる。LOCはMartyn et al. (2016) が述べるように、異なる組織間のMCSへの適用も可能である。実際に、Kominis and Dudau (2012) や窪田 (2001), Rossing (2013) は組織間のインタラクティブなコントロールをLOCの枠組みにより考察している。

組織間関係でのMCSは、Otley (1994) やHoopwood (1996) をはじめとして多くの研究蓄積がある。つまり、今やMCSは組織間協働や取引の多い現代企業を考察する際に、単一の組織の枠を超え、アドホックな関係にある企業間の議論へも適用可能な概念として認識されている。さらに、Martyn et al. (2016) によると、企業間のMCSについて定性的な観点から貢献をもたらすのがSimons (1995) のLOCの枠組みである。組織間関係研究の萌芽以前、管理会計研究は同一の組織でのMCSに焦点を当ててきたが、Otley (1994) などはこれに対して疑問を投げかけた。その結果として現在行なわれているのが組織間関係研究である¹⁾。つまり、Simons (1995) のLOCについても、Otley (1994) やHoopwood (1996) が述べるような単一の組織の枠を超えたMCSを検討する上で有用な枠組みだと考えられる。以上のような理由から、異なる組織間に適用される報酬システムであるランク制に対して、Simons (1995) のLOCの枠組みを適用することは有用であり、組織間関係研究の萌芽から考えると妥当であろう。したがって、異なる組織に属する声優と制作会社にもLOCは分析枠組みとして適用可能だと考えられる。

ただし、本研究では単純化のためひとまず、ランク制によるコントロール

1) たとえば、Otley (1994) は、組織の境界を越えたコントロールが今後増加するため、管理会計研究もこれに対応する必要があるとし、Scapens and Bromwich (2001) も組織の境界を越えた新たな組織の形に目を向けて研究を行なうべきだと述べている。

を1つの組織内でのコントロールとして考察する。したがって、ランク制についての1つの側面での考察となる。

2. 従来の報酬システムとLOC

Anthony (1965) 以降、管理会計研究で盛んに議論されているMCSは、戦略実行のためにマネージャーに影響を与えるシステムだとされている。とくに、Anthony (1965) などでは会計情報によるコントロールについて議論されている (Anthony 1965; Anthony & Govindarajan 2007 など)。また伊丹 (1986) もMCSを議論するにあたって、戦略実行を重要な軸としていた。

これに対して、Simons (1995) は会計情報以外によるMCSにも注目し、MCSを「4つのレバー」として4つのタイプに分類している。その4つが「信条システム」「境界システム」「DCS」「ICS」である。澤邊・飛田 (2009) によるとSimons (1995) の枠組みは、MCSをどのように利用するかに焦点を当てている。そのため、本研究において報酬システムをどのように利用できるかを分析するのに適している。以下に述べる各コントロール・システムの定義は庵谷 (2017) で詳しく紹介されている。そのため、ここでは庵谷 (2017) を参考にして、Simons (1995) で述べられている4つのコントロール・システムの定義を確認する。

まず、信条システムは「明確な組織の定義を表わしており、組織の基本的な価値、目的および方針を提示するために、シニアマネージャーによって公式的に伝達され、体系的に強固な」(Simons 1995, 34) システムである。また、境界システムは「組織成員の行動の許容範囲を描く」(Simons 1995, 39) ものだとされる。これは、「信条システムが機会の探索を促進させる一方で、境界システムは機会の探索を制約するコントロール」(庵谷 2017) と解釈できるだろう。対してDCSは「マネージャーが組織の成果をモニターし、事前に設定された業績基準からの乖離を修正するために利用する公式的な情報システム」(Simons 1995, 59) だと定義される。つまり、DCSには、事前に設定された目標の効率的な管理を行なうという特徴がある (Simons

1991)。このことからDCSでは、管理会計という例外管理を行なっていると解釈できる。最後に、ICSは「マネージャーが部下の意思決定行動に定期的かつ個人的に介入するために利用する公式的な情報システム」(Simons 1995, 95)だと定義される。庵谷(2017)によるとICSの役割は「組織は自ら環境に働きかけるという組織観のもと、トップマネージャーが部下の意思決定行動に定期的に介入しながら現行戦略の脅威となりうる戦略的不確実性に関する情報を共有し組織学習をもたらす」(庵谷 2017, 58-59) ことである。

以上がLOCでの4つのレバーの定義である。報酬システムは、Mundy(2010)によるとDCSだとされている。DCSには測定とフィードバックを行なうシステムが含まれるが、ICSとは異なり部下が戦略的不確実性を理解する必要はないとされている。通常の報酬システムではフィードバックを行なうものの、上司から部下への一方的な情報伝達であり、部下から上司への情報伝達が行なわれないためDCSに分類される。たとえば、山本ほか(2010)はインタラクションと報酬が原価企画の成果にどのような影響を与えるかを調査している。つまり、原価企画の成果を被説明変数、インタラクションと報酬を説明変数として研究を行なっている。このことから、通常、報酬は相互的に利用されず、上司から部下への一方的なコントロール・システム、つまりDCSとして捉えられているとわかる。ほかにもHenri(2006)は戦略の実行において設定された目標を達成するため、報酬を診断的に使うことでフィードバックが行なわれるとしている。加えて、Abernethy and Brownell(1999)は上位者が下位者にコミットメントを促すツールとして報酬を利用していると述べている。そのため、Abernethy and Brownell(1999)以前の研究が予算をDCSとみなしてきたのと同様、報酬システムもDCSとみなすことができるだろう。

3. ランク制とLOC

3.1 ランク制について

ランク制は音声業界で利用されている報酬システムであり、未だに研究が少ない。これまでのコンテンツ業界に関する研究は、個別の経済主体ではなくコンテンツ業界の市場特性などに焦点を当てた研究が中心だった（永山2007など）。また、音声業界に着目した研究も畠山（2011）などわずかである。坪・好村（2011）と濱村（2017）は畠山（2011）同様、音声業界に着目した研究だが、畠山（2011）とは異なり業界での契約関係に着目している。音声業界では、いくつかの経済主体が契約を結び、1つのアニメーション作品を完成させるサプライチェーンを形成している。そのため、1つ1つの契約に注目していくことで、業界全体の業績改善につながると考えられる。

本研究も坪・好村（2011）や濱村（2017）同様、音声業界での契約に着目する。とくに、本研究は濱村（2017）と同じく、音声業界で利用されている報酬システムに着目している。濱村（2017）はランク制が成立した歴史的背景とその特徴について記述した研究である。

濱村（2017）によるとランク制の1つめの特徴は、声優自身のランクに応じて出演時の単価が決定されることだろう。つまり、自身の報酬単価を声優自身が決める。通常、個人で事業を行なっていればこういったことは起こり、声優も個人事業主であることを考えれば自然なことかもしれない。しかし、興味深いことに、ほとんどの声優が同様の報酬体系で業務に従事しており、かつ毎年自身で報酬単価を更新する。たとえば、個人事務所をもつ弁護士などは、日本弁護士連合会にある程度、現行の報酬の基準を定められているが、かなり裁量的に決める余地が残されている。そのため、弁護士によって報酬額が大きく異なる²⁾。また、旧報酬基準の場合には報酬額はある程度細かく定められているが、自身で報酬を更新する余地がない。

2つめの特徴は、新人の登用期間内は全く業績に対する感度がない報酬ということだろう。声優の場合、新人が仕事を不得づらく、経験のある声優と単

2) 日本弁護士連合会HPより。

価が一緒であれば当然、経験のある方を採用することが多い。この問題を解決するために、新人登録をしてから3年間は、通常なら発生する時間等による割増なしに新人を登用することができる。したがって、決まっている基本給以外はアニメーションへの出演報酬が増額することがない。通常の給料制であれば残業手当などの割増が従業員に支払われるのが一般的であり、業績に対して感度がある。また、インセンティブ制なら、業績に応じて報酬額が異なるため、業績に対して感度のある報酬となる。

また、ランク制は2次利用の際に契約の煩雑さを取り除いてくれる制度である。2次利用とはたとえば、アニメーション作品がDVD化したり、グッズが販売されたりすることを指す。アニメーションに出演することで声優は労働力の提供を行っており、そのコンテンツが本来の目的（アニメーション放映）以外に利用された場合にも報酬を受け取る権利が発生する。この本来の目的以外の利用が2次利用であり、このときの報酬を日本俳優連合が細かく定め、報酬システムに組み込んでいる³⁾。これは音声業界の特徴から生まれている。2次利用の多い音声業界では、事前に2次利用の際の報酬を定めておくことで、後の再交渉から生まれる煩雑さを解消することにつながっているのだろう。

以上の特徴をもつランク制は、これまでの報酬システムとは異なる報酬システムだと考えられる。そのため、管理会計的な視点から議論を行なう余地があるだろう。しかし、濱村（2017）が明らかにした、これまでの報酬システムとの違いは未だ管理会計的な枠組みから議論されていない。報酬システムは最初に述べたようにMCSにおいて重要な役割を果たすため、管理会計研究で議論を行なう必要がある。そこで、本研究ではSimons（1995）の知見によりランク制を議論する。MCSの一環である報酬システムが、MCSにおいてどのような役割を果たすのかを議論し、企業が状況に応じた報酬システムを利用できれば、企業や組織の業績を改善することにつながるだろう。

3) なお、細かい内容については日本俳優連合（2010）により確認することができる。

3.2 LOCの枠組みから考えるランク制

ここで注目するのはランク制の特徴のうち、報酬単価を自身で設定するという特徴である。この自身で設定する報酬単価はランクとよばれ、音声業界ハンドブック編集会議（2014）によれば、「俳優の技量・キャリア・人気等に基づいて毎年、俳優と所属事務所が協議して決定」（音声業界ハンドブック編集会議2014, 7）されている。そのため、厳密には声優が一人で決定しているわけではないが、濱村（2017）によると所属事務所のマネージャーと協議して決めることが一般的であり、音声を提供する側が決定する。このことから、単純なプリンシパル・エージェント問題と考えたとき、エージェント側が報酬額を決定していると考えられるだろう。

声優の報酬単価は自身のキャリアだけでなく、技量や人気といった定性的な情報を含んでいる。しかし、このうちキャリアや人気は客観的にある程度測ることができるだろう。たとえば、人気は声優が単独で開催するイベントを参照すれば代理的に測ることが可能だと考えられる。ただし、難しいのはこれが声優として音声を提供する事に対する人気か、トークのうまさなど通常考えられる声優としての業務を超えての範囲の人気かということである。もし、自身が声優に仕事を依頼する立場だったとき、今後2次利用の多い作品であるかどうかで、どのような人気を持つ声優を起用するかが変わるだろう。現在の状況を考えると、音声を提供することに対してのみ人気を測定することは難しい。なぜなら、アニメは2次利用が多いうえ、1つの作品に複数の声優が関わるので、誰による影響かを測りにくいためである。したがって、ある程度人気を測定することはできるかもしれないが正確性に欠ける。

キャリアや人気とは異なり、技量に関してはとくに測定が難しく、専門家でない第三者が立証しにくい。たとえば、音声の技量は声の好みと混同されることが多く、第三者からの評価が困難である。このような情報は、立証不可能な情報であるといえる。立証不可能な情報が関わる契約は不完備契約とよばれており、ホールドアップ問題を引き起こす原因となる。また、コスト

のかからない立証不可能な情報の伝達はチープ・トークとよばれ、情報伝達者から情報受容者に対して送られる情報が、意味のない情報であることが多い。つまり、第三者から立証できず、嘘をついてもコストにならない情報であるため、品質が高いと主張しても情報を受け取る側には信用してもらえない。

チープ・トークは通常、役に立たない情報を伝えるケースがほとんどだが、状況によっては意味のある情報を伝えるケースがあると示されている (Austen-Smith & Banks 2000 ; Sadakane 2019 など)。音声業界ではこういった情報の伝達が行なわれていると推測できる。つまり、ランク制によって声優のキャリア・人気・技量に関する情報が音声を提供してもらう側に伝わっていると考えられる。とくに、技量や人気は必ずしも客観的に示すことのできない立証不可能な情報になるため、ランク制はこれらの情報を伝える手段として利用されている可能性がある。

これを支える理論として、Sadakane (2019) が存在する。Sadakane (2019) は情報受容者が情報伝達者に金銭を支払うことで、立証不可能な情報でも、情報受容者に対して有効な情報を伝えることができると示している。つまり、報酬システムで情報を引き出すことが可能であるとSadakane (2019) は示唆している。なお、Sadakane (2019) は情報伝達者と情報受容者には事業に関する知識の差があり、両者の利害が対立している場合を考えている。これは、情報伝達者が情報受容者を「説得して、自分にとって都合の良い行動を選ばせようとするような」(川越 2010, 185) 状況である。このことから、報酬を使ってうまく情報伝達者をコントロールすることで、組織の利益になるような情報を引き出す必要があるといえる。つまり、ランク制という報酬システムが事業に関する情報を引き出すために利用可能であることを示している。そのため、ランク制が技量や人気などの立証不可能な情報を伝達している可能性がある。技量はおそらく、声優同士であれば感覚的に測ることができるだろうが、音声を提供してもらう側が測るのは簡単ではない。また、人気に関しても正確な情報を得ることは困難である。ランク制はこの

ような情報を伝える方法の1つとして活用できるのではないだろうか⁴⁾。

ここで、LOCについてもう一度考えてみる。その中でもICSは「マネージャーが部下の意思決定行動に定期的かつ個人的に介入するために用いる公式的な情報システムである」とされている (Simons 1995, 95)。ICSはこの定義から情報システムだといえる。とくに、MCSそのものが企業の直面する戦略的不確実性に対応するためのものであり、ICSもこういった不確実性に対応するためのMCSの1つだと考えられる。つまり、企業が直面する戦略的不確実性に対応するための情報システムであり、これをうまく利用して部下の行動をコントロールしようとするのがICSだと解釈できる。MCSがICSとして利用されるにはいくつかの条件がある。これはSimons (1995) によるが、西居 (2013) でまとめられている。1, 改訂された現在の情報に基づいた将来の再予測を必要とする, 2, 情報が理解できるように単純でなくてはならない, 3, 上級マネージャーのみならず、多様な階層のマネージャーにも利用される必要がある, 4, 行動計画の改定の契機とならなければならない, 5, 戦略的不確実性の事業戦略への影響に関する情報を収集・醸成できなければならない。これらの条件を満たせば、MCSはICSとなる。

音声業界の場合、声優と制作会社をマネージャーと部下に分けることが困難なため、ここでは便宜的に音声を提供してもらう側 (制作会社) がマネージャー、音声を提供する側 (声優) が部下と考える⁵⁾。報酬システムは通常、マネージャーからの一方通行であるため、DCSだと解釈されることは先に述べた。しかし、チップ・トークの議論から、ランク制は自身の情報を反映しており、これをマネージャーに伝達するシステムなのではないかと考えられ

4) もちろん、ほかの声優のランクをみて自身のランクを決定する場合もある。つまり、戦略的な状況下で自身のランクを決定する場合も多くみられる。しかし、いくつかの要素をまとめた客観的な指標としてランクを利用することで、その声優に関する情報を、音声を提供してもらう側が得ているのではないかと考えられる。

5) 通常の組織では、報酬を受け取る方が部下であるためこのような場合を考える。もちろん、声優は個人事業主であり、必ずしもこれに当てはまるとは限らない。また、バイヤー・サプライヤー関係を前提としても、このような仮定は妥当だろう。

る。この情報伝達によって、音声を提供してもらう側である制作会社は誰を採用するかを決める。もちろん、報酬単価は採用に影響するが、重要なのは制作側が求める配役と合致しているかである⁶⁾。この点を考えると、制作側による採用は将来に関わることであり、ランクが変わることで情報構造が変化し、将来の再予測が必要となり行動計画を変化させると考えられる。加えて、これは音声制作に関わる場合は利用可能で理解可能な情報だと推測できる。ただし、この点はあくまでも推測であり、制作側が実際にランク制から情報を受けとっているかについての調査は将来の研究課題になるため、本研究の限界の1つである。

また、ランク制は年に一度見直される。つまり、環境の変化に対応した報酬単価を声優が決定することで、制作会社は業界の現状や声優の人気や声優の技量の変化が報酬単価をととして把握できると推測される。その結果、制作会社は市場での不確実性を軽減できるだろう。以上のことから、ランク制はSimons (1995) の求めるICSとしての条件を満たしているといえるだろう。

ただし、ICSでは部下から上司への一方的な情報の伝達ではなく、上司から部下への働きかけがある。ランク制は上司から部下への働きかけが行なわれているだろうか。端的に言えば、制作会社側が行なう声優に対する基本的な意思決定は誰を採用するかということと、実際の収録時の業務内容の指示である。ランク制は採用するかどうかの追加的な情報になるだけでなく、収録時の声優への指示も変化するだろう。たとえば、ランクが高く技量があると判断される声優には、より厳しい要求や指示を制作側は行なうだろう。このような働きかけに対してランク制は情報を与えていると考えられる⁷⁾。

6) もちろん、どの声優を採用するかはオーディションによって決定されることが多いため、報酬だけをみて判断するわけではない。しかし、制作会社は採用に際して、様々な情報をもとに決定を行なっているはずである（たとえば人気や技量もその情報に含まれるだろう）。そのため、情報を得るためのツールの1つと考えて、ランク制をICSとして利用することが可能ではないかと考えられる。また、一般企業でも、通常はMCSを複数利用していることが多い。

7) なお、LOCは企業間のMCSに定性的な観点から貢献をもたらすものである(Martyn et al. 2016)。そのため、ランク制における定性的な情報伝達について定性的な観点から議論する本研究とLOCは相性がよいと考えられる。

以上の議論から、LOCの枠組みで考えると、通常の報酬システムはDCSであるのに対し、ランク制はICSであることがわかった。つまり、通常の報酬システムは上司が部下をコントロールするための一方的なコントロール・システムであるのに対し、ランク制は上司が部下からの情報を得て、今後の戦略実行に活かすようなシステムであるとわかった。

ではなぜこういった違いが生じるのだろうか。音声業界で利用されているランク制は、先の議論のように情報を伝えることができる報酬システムである。通常の企業では上司が部下の報酬額を決定するため情報伝達の余地がない。そのため、通常の報酬システムはDCSとして、ランク制はICSとして利用できるという違いが生じると推測できる。

4. 本研究のまとめと限界

本研究はランク制を、LOCの枠組みにより議論した。その結果、通常の報酬システムはDCSに分類されるのに対して、ランク制は自ら報酬単価を決定するという点で、ICSに分類される可能性があると示した。報酬システムをインタラクティブに利用できれば、単純な明示的インセンティブを与えるだけでなく、そこから情報を引き出すことでうまく従業員のモチベーションを高めたり、不確実性に対応することが可能となる。

本研究の貢献は、管理会計的な視点から議論されていないランク制をLOCの枠組みに基づいて議論したこと、通常はDCSである報酬システムがICSになりうると示したことである。本研究が基礎となり、今後は管理会計分野でランク制に関する研究が進んでいくと期待できるだろう。

ただし、本研究にはいくつかの限界がある。本研究はあくまで、ランク制がインタラクティブに利用される可能性があると示しただけであり、実際にインタラクティブに利用されていることを示した研究ではない。これを克服するためには、実際のデータによる分析が必要である。

また、音声業界で働く声優は、資格などは必要ではないが、専門職の1つであると考えられる。藤原（2016）によると「専門職は専門的知識をもとに

業務プロセス上の判断および組織業績の大部分を決定づける」(藤原 2016, 1) といった性質がある。Ittenr et al. (2007) によると、これが起こるのはマネージャーよりも専門職の方がより多くの私的情報をもっているためである。ここでは、この私的情報が専門知識だと考えられる。本研究でいうと声優は音声を提供することに関して、制作側よりも多くの情報をもっており、これが私的情報となっている。そのため、ランク制のような報酬システムを利用すれば、情報を集めることができると推測できる。専門職の報酬システムについてはPizzini (2010) やIttner et al. (2007) といった研究蓄積がある。おそらく、今後のランク制の研究はこういった専門職に対する報酬システム研究として分析を行なうことが望ましい。ランク制は確かにLOCの観点からすると情報システムであるためICSとして機能を発揮するが、専門職の報酬という見方をすればどのような議論が適切かは不明である。この点は本研究が抱える問題の1つだろう。ランク制を専門職の報酬としてではなく、一般の職業と同様の報酬ととらえたために本研究のような違いが生じた可能性もある。

また、ランク制は必ずしも同一組織の中の報酬システムであるとは限らない。制作会社と声優の関係を考えると、サプライチェーン内の異なる組織間での取引にみえる。そのため、坂口・河合 (2013) や坂口 (2015) のように組織間関係のMCSに関する研究としても議論を行なう余地があるのではないかと考えられる。企業間取引の多い現代の経営を考えると、組織間での報酬システムについて議論するべきだろう。なお、組織間関係でのICSは窪田 (2001) などが議論している。

加えて、制作側がランク制から情報を受け取っているかどうかはあくまでも推測の域を出ない。そのため、今後は制作側を調査し、十分な証拠を蓄積する必要がある。本研究は以上のような限界をもつが、ランク制とよばれる特殊な報酬制度の探索的な研究として皮切りとなり、今後の研究につながっていくだろう。

参考文献

- Abernethy, M. A., and P. Brownell. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 24 (3): 189–204.
- 坏惠理・好村有生. 2011. 「声優業界のビジネスシステムの研究—業界全体に影響を与える供給プレイヤー間の協調行為—」『早稲田大学商学部井上達彦ゼミナル卒業論文』.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: MA, Harvard Business School Press.
- Anthony, R. N., and V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*. 12th ed., New York: McGraw-Hill.
- Austen-Smith, D., and J. S. Banks. 2000. Cheap talk and burned money. *Journal of Economic Theory* 91(1): 1–16.
- Chenhall, R. H., and K. Langfield-Smith. 2003. Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. *Journal of Management Accounting Research* 15(1): 117–143.
- Fisher, J., and V. Govindarajan. 1993. Incentive compensation design, strategic business unit mission, and competitive strategy. *Journal of Management Accounting Research* 5: 129–144.
- 藤原靖也. 2016. 「管理会計情報に対する認知と医療専門職の職務特性に関する研究」『神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程学位請求論文』.
- 濱村純平. 2017. 「日本の音声業界における報酬制度とその歴史」『桃山学院大学経済経営論集（研究ノート）』 59（1）： 63–85.
- 畠山仁友. 2011. 「アニメ声優における「声」の商品化—サブカルチャー・マーケティングへの一試論—」『商品研究』 58（1/2）： 14–28.
- Henri, J. F. 2006. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31(6): 529–558.
- Hopwood, A. G. 1996. Looking across rather than up and down: On the need to explore the lateral processing of information. *Accounting, Organizations and Society* 21(6): 589–590.
- 星野優太. 2004. 「日本企業における業績評価と報酬制度—成果主義の検証—」『管理会計学』 13（1/2）： 67–82.
- 伊丹敬之. 1986. 『マネジメント・コントロールの理論』 岩波書店.

- Ittner, C. D., D. F. Larcker, and M. Pizzini. 2007. Performance-based compensation in member-owned firms: An examination of medical group practices. *Journal of Accounting and Economics* 44(3): 300–327.
- 河合伸. 2015. 「原価企画と不確実性」『原価計算研究』39 (2) : 103–116.
- 川越敏司. 2010. 『行動ゲーム理論入門』NTT出版.
- Kominis, G. and A. Dudau 2012. Time for interactive control systems in the public sector? The case of the Every Child Matters policy change in England. *Management Accounting Research* 23(2): 142–155.
- 窪田祐一. 2001. 「原価企画における組織間インタラクティブ・コントロール・システム」『原価計算研究』25 (2) : 10–18.
- Martyn, P., B. Sweeney, and E. Curtis. 2016. Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting and Organizational Change* 12(3): 281–324.
- 森口毅彦. 2011. 「戦略的マネジメント・システムとしてのバランスト・スコアカードと成果連動型報酬制度」『富大経済経営論集』56 (3) : 171–208.
- Mundy, J. 2010. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society* 35(5): 499–523.
- 永山晋. 2012. 「コンテンツ産業におけるビジネスシステムの構築メカニズム」『日本情報経営学会誌』33 (2) : 71–82.
- 西居豪. 2013. 「インタラクティブ・コントロール概念の測定についての予備的研究」『会計学研究』39 : 1–44.
- 日本俳優連合. 2010. 『外画映画出演実務運用』「協同組合 日本俳優連合」.
- 日本弁護士連合会HP https://www.nichibenren.or.jp/contact/cost/legal_aid.html
- 庵谷治男. 2013. 「ロアーレベルにおける利益目標の管理：コントロール・レバーに基づくシティホテルK社のケース・スタディ」『原価計算研究』37 (2) : 135–147.
- 庵谷治男. 2017. 「マネジメント・コントロール・システムの分析フレームワークとしてLevers of Controlを採用することの意義と課題—Simonsの所説を中心に—」『経済と経営』96 (4) : 43–80.
- 音声業界ハンドブック編集会議. 2014. 『音声業界ハンドブック』「音声出演実務調整委員会」.
- Otley, D. 1994. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research* 5(3/4): 289–299.
- Pizzini, M. 2010. Group-based compensation in professional service firms: an

- empirical analysis of medical group practices. *The Accounting Review* 85(1): 343–380.
- Rossing, C. P. 2013. Tax strategy control: The case of transfer pricing tax risk management. *Management Accounting Research* 24(2): 175–194.
- Sadakane, H. 2019. *Multistage information transmission with voluntary monetary transfer*. ISER Discussion Paper No. 1006. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2998440>.
- 坂口順也. 2015. 「組織内の要因が組織間での情報共有に与える影響」『原価計算研究』39 (1) : 97–108.
- 坂口順也・河合隆治. 2013. 「組織間管理会計のサーベイ研究の現状と方向性—影響要因と統治システム—」『メルコ管理会計研究』4 (2) : 29–41.
- 澤邊紀生・飛田努. 2009. 「中小企業における組織文化とマネジメント・コントロールの関係についての実証研究」『日本政策金融公庫論集』3 : 73–93.
- Scapens, R. W., and M. Bromwich. 2001. Management accounting research: The first decade. *Management Accounting Research* 12(2): 245–254.
- 島吉信・河合隆治・橋元理恵・朴鏡杓. 2010. 「業績評価と報酬制度」加登豊・松尾貴巳・梶原武久編著. 『管理会計研究のフロンティア』中央経済社 : 224–249.
- Simons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal* 12(1): 49–62.
- Simons, R. 1995. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳. 1998. 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール』産能大学出版部)
- 内山哲彦. 2008. 「日本企業における成果主義と会計情報との関わり—人事管理指向と業績管理指向を視点にしたマネジメント・コントロールの検討—」『原価計算研究』32 (2) : 68–83.
- 山本浩二・西居豪・窪田祐一・簀本智之. 2010. 「原価企画におけるインターラクシオンと報酬システム—実態調査にもとづく予備的考察—」『メルコ管理会計研究』3 (1) : 17–26.
- 横田絵理. 2000. 「業績測定・評価と報酬システム—日本企業における成果主義への動きについての一考察—」『管理会計学』8 (1/2) : 51–68.

Function of a Rank Reward System as a Management Control System: Perspective from Levers of Control

HAMAMURA Jumpei

Abstract

This study focuses on a rank reward system used in the Japanese voice actor/actress industry. We explore the differences between the traditional and the rank reward systems from the perspective of the levers of control. Consequently, we suggest that the rank reward system may have properties of interactive control systems in the management of employees, while the traditional reward system is a diagnostic control system.

Keywords : Rank reward system; management control system; levers of control; voice actor/actress industry; Japanese animation