

論 文

組織のフラット化とマネジメント・ コントロールに関する一考察

李 建

要約 企業を取り巻く環境変化に対応すべく、組織をフラット化する企業が増えつつある。組織のフラット化により、管理組織の階層が短くなると、日本企業においてこれまで一般的であった昇進・昇格による動機付けが困難となる。この点を踏まえ、本稿では、組織のフラット化を支えるマネジメント・コントロールのあり方について検討する。とりわけ成果主義と情報システムに注目し、それらが組織フラット化の促進要因であることを明らかにするとともに、運用の仕方によっては成果主義と情報システムは逆に組織フラット化を阻害する要因ともなりうることを指摘する。

キーワード：組織のフラット化、マネジメント・コントロール、成果主義、情報システム

I はじめに

企業を取り巻く環境の不確実性が高まり、グローバリゼーションの進展が進むにつれ、これらの変化に対応すべく、組織をフラット化する企業が増えつつある。従来のピラミッド型の組織ではうまく環境変化に対応できなくなったからである。高階層のピラミッド型の組織は、分業と標準化という組織原理の下で最も効率的な情報の流れを提供する組織であった。また、大量生産、大量販売によって利益を最大にする目的を持った企業の中で多くの人々が効率よく働くために必要な組織であった(横田(1998), p.4)。しかしながら、ピラミッド型の組織では、大規模になればなるほど、環境の変化に機敏に対応できなくな

る。いわゆる「官僚制の逆機能」、あるいは「大企業病」とも呼ばれる非効率が多くなり、企業の競争力を失わせることになる。そこで、1990年台の不況の中で、多くの企業は組織改革を行い、経営効率を高め、企業の競争力を回復させようとしたのである。その主要な1つの方向が管理組織の階層を短くする「フラット化」であった（奥林・平野（2004），p.2）。しかしながら、組織のフラット化により組織階層が短くなると、日本企業においてこれまで一般的であった昇進・昇格による動機付けが困難となる。

この点を踏まえ、本稿では、組織のフラット化とマネジメント・コントロールの関係を中心に検討を行う。日本企業において、組織のフラット化が近年の1つの趨勢であるとするならば、組織の変化によってマネジメント・コントロールにも何らかの影響が及ぶことは容易に推察できる。

II 組織のフラット化

組織をフラット化するということは、これまでの組織階層のうち一部の階層を取り除き、組織をより平らなものにしていくことをいう。もっとも極端なフラット型組織は、社長の下に全く階層がなく、社長が全社員と直接関わる形をとるが、現実にはそのような極端な組織は珍しく、社長と平社員の間にくつかりの階層が置かれるのが一般的である。そういった意味では、如何に階層を全廃するかではなく、如何に階層を現状より減らすかがここでの関心事といえよう。奥林・平野（2004）に紹介されている連合総合生活開発研究所の2002年度の調査によれば、過去3年間で実施した組織改革では、本社部門のスリム化が60.3%、事業部・事業所の整理統合が56.2%、組織のフラット化が47.1%、関連企業・子会社の整理・統合が43.0%の順となっており、回答企業の半数弱が組織のフラット化を実施したことが分かる。組織のフラット化がかなり普及していることがうかがえる。

図表1 組織階層と意思決定権限との関係

	下位へ委譲	不 変	トップへ集中
階層を拡大	8 33.3%	4 16.7%	12 50.0%
不変	24 28.6%	45 53.6%	15 17.9%
階層を縮小	23 71.9%	1 3.1%	8 25.0%

出所：奥林他（1994），p.94

もっとも、組織のフラット化は分権化とどのように関連しているのだろうか。この問いに対し、奥林他（1994）の調査結果は示唆に富む。彼らの調査結果によれば、組織をフラット化（階層を縮小）した企業では、意思決定権限を下位へ委譲しようとした企業が71.9%であり、トップへの集中を図った企業は25.0%である。4社中3社弱は権限委譲の方向へ、4社中1社は集権化の方向へ向かう傾向を示しているといえる（図表1）。

次に、意思決定の速さについてみてみると、組織をフラット化している企業のうち、79.5%の企業が意思決定を速くしようとしている。別の見方をすれば、意思決定の迅速化のために組織をフラット化しているともいえる。一方、組織のフラット化によって、「経理・人事・企画等の業務」は事業所に委譲されるのか、それとも本社に集中するかという調査項目については、事業所への委譲が36.4%、本社への集中が43.2%となっている（奥林他（1994），p.94）。この結果を、上記の結果と照らし合わせると、多くの企業において、意思決定権限は下位へ委譲するものの、「経理・人事・企画等の業務」は本社に集中させるといった構図が読み取れる。

一方、横田（1998）は、組織のフラット化の目的として次の3つを挙げている。1つ目は、マネジャーの自律性、主体性を育て、マネジャー自身で意思決

定できるようにすること、2つ目は、現場をよく知っているマネジャー自身に迅速な意思決定をさせること、そして3つ目は、社長が現場の動きを速く正確に知ることである。1つ目と2つ目の目的は、「エンパワーメント」と深く関わっており、3つ目の目的は、組織の上下間の「情報共有」と深い関わりを持つ。とりわけ、3つ目の目的との関連では、社長と現場との間に階層が多いほど、現場の情報が社長のところまで上がってくるまでに時間がかかり、またその過程で特にマイナスの情報は濾過されがちで、結果的に企業としての対応が遅れてしまったり、誤ってしまったりといったことが起こるとしている（横田（1998）、pp.198-199）。一方、上記のような積極的な目的以外にも、企業業績が悪いときに人件費の抑制を図るために組織のフラット化に踏み切るといった消極的な目的も十分考えられる。

ここでは組織フラット化の積極的な目的として、「エンパワーメント」と「情報共有」に注目することにしたい。企業がエンパワーメントと情報共有を目的に組織をフラット化する場合、階層が減らされる結果として、1人の上司が管理する部下の数（いわゆる、スパン・オブ・コントロール）が増えることになり、これまでのマネジメント・コントロールの様式を継続していくことが難しくなってくる。欧米の企業に比べ、日本企業では、コントロール様式としてビヘイビア・コントロールやプロセス・コントロールが行われる傾向が強いと言われてきた。このようなコントロール様式の背後には階層の存在がある。いくつもの階層によって上司は部下の行動やそのプロセスを十分観察し、必要であればその都度、部下の行動やそのプロセスをコントロールすることができたのである。ところが、組織のフラット化によって組織階層が減らされると、スパン・オブ・コントロールが大きくなり、上司は多くの部下の行動やプロセスを十分把握することが困難となる。その結果、ビヘイビア・コントロールやプロセス・コントロールといった日本的と言われてきたコントロール様式を維

持することもまた難しくなる。そこで、ビヘイビアやプロセスをコントロールするのではなく、最終的な結果物としてのアウトプットをコントロールする方式に移行していくことが求められる。その具体的な動きが、近年急速に普及している「成果主義」である。企業は、組織をフラット化すると同時に、長年維持してきた年功制を廃止し、成果主義を積極的に導入しているのである。すなわち、成果主義は組織のフラット化を促進する要因の1つとして位置づけることができよう。

一方、組織のフラット化を促進するもう1つの要因としてはIT（情報技術）が挙げられる。インターネットやイントラネット、TV会議システム、メール、ERP、各種の統合パッケージなどは、組織フラット化の目的として掲げた「情報共有」のために必要不可欠である。別の見方をすれば、ITはトップマネジメントにとって、組織フラット化を支える強力な武器なのである。次節以降では、組織フラット化の2つの促進要因についてさらに詳しく検討していきたい。

Ⅲ 組織のフラット化と成果主義

本研究では、組織のフラット化によって、これまで階層によってコントロールされていたものが、その階層が排除されることで、別の形のコントロールに取って代われつつあることに注目している。その代表的な動きが成果主義の普及である。¹⁾

横田（1998）は、組織フラット化の代表例として、ベネッセ、松下電器、三

1) 日本企業の場合、資本金100億円以上の企業では、全職種の約80%において成果主義的賃金が導入されている（内閣府経済社会総合研究所編（2004）、鳥他（2008、p.45））という調査結果が出ている。また、150人の人事部長を対象にした別の調査結果（日経ビジネス、2001年5月21日）によると、成果主義の導入比率は、管理職では94.1%、一般社員では80.8%となっている。ただ、この場合においても、成果主義が「問題なく運用されている」という回答は43.3%に過ぎず、「改善すべき点がある」という回答は53.2%に上る。

井海上火災保険などのケースを取り上げているが、いずれのケースにおいても、フラット化には成果主義の導入が伴われた。たとえば、ベネッセの場合、意思決定の迅速化、組織の活性化、社長と現場との距離の短縮化を目的に、職層を5層から3層にする組織フラット化が実行され、それに伴う人事制度改革が行われた。その結果、組織フラット化前のベネッセの人事管理システムでは、マネジャーの会計期間ごとの業績評価が報酬に反映されることはなかったものの、変更後の制度では、年度という短期の成果に対し直接報酬、特に金銭報酬で報いる仕組みができあがった（横田（1998），pp.108-117）。

また、松下電器（現、パナソニック）の組織フラット化は、1993年12月に事業本部制の廃止という形で行われ、翌年には成果主義が導入された。この新しい成果主義の制度は、課長職以上の管理職の賞与から年功部分を完全に排除し、実績だけで査定・評価する新たな能力主義制度であり、成果をあげれば、その分、年収の40～50%を占める賞与が増加するものとなっている（横田（1998），p.139）。三井海上の場合も例外ではない。三井海上の組織フラット化は、1990年、営業本部制の一部廃止から始まり、1995年には全社的な営業本部制の廃止が実現し、社長と100余の部支店が直接結びつくに至った。こうした組織の変更に伴い、人事管理システムも業績、能力考課によって給与差がつけられる制度へと変更された。マネジャーの業績は予算達成度合いや組織目標の達成度合いで評価されることになり、かつその差は給与つまり金銭的報酬に直接違いとして表れる仕組みとなった（横田（1998），pp.157-161）。

組織フラット化により組織階層が短くなると、昇進・昇格による動機付けが難しくなるため、従来の日本的経営において強みとされてきた慣行、とりわけ終身雇用や年功制等は組織フラット化とは必ずしも相性のよいものであるとはいえず、フラット化はむしろ成果主義の動きを強めているといえよう。そして、この成果主義への動きは、日本企業のマネジメント・コントロールの変容を説

図表2 成果主義導入企業の業績評価の有無、評価状況

業績評価 制度が ある	評 価 状 況						業績評価 制度が ない
	うまく いって いる	うまくい っているが 一部手直 しが必要	改善すべ き点がか なりある	うまく いって いない	はっきり 分から ない	不明	
62.8(100)	(15.9)	(45.3)	(30.4)	(0.9)	(7.1)	(0.3)	37.2

出所：島他（2008），p.46

明する際に大きな手掛かりとなる。

前述したように、これまでの日本企業では、ビヘイビアやプロセスのコントロールが重視されていた。しかしながら、成果主義に代表されるように、日本企業にも着実に結果のコントロールあるいはアウトプット・コントロールが浸透してきている。それが大きな流れであることは否定できないものの、アウトプット・コントロールに内在する逆機能にも注目しなければならない。結果至上主義に走るリスクがあるからである。それは、成果主義の導入に失敗した多くの企業の事例からもうかがえる。これまで日本的強みとされてきた組織力が成果主義の導入によって損なわれることも十分考えられる。

実際、成果主義を導入した企業の75%が少なくとも何らかの改善の必要性を認識しているという調査結果も出ている（図表2）。また、島他（2008）では、成果主義の実施に伴う問題点として、「納得感の低下」、「個人業績への注目」、「長期的視点の希薄化」、「限定的な企業業績への影響」といった4つの問題点を指摘している。具体的には、成果を賃金に反映させることについて、「以前より納得していない」という従業員の割合が22.8%で、以前より納得していない理由としては、「仕事への努力が正しく評価されなくなったから」、「賃金水準が職務内容や責任に見合わないものになったから」、「業績や成果を評価する手法が改善されていないから」、「賃金の決め方が分かりにくくなったから」などの理由を挙げている（労働政策研究・研修機構（2007），p.52-53）。2つ目の

「個人業績への注目」については、成果主義の導入によって、目標管理を通じた個人単位の業績を報酬に結び付けるので、個人の業績を重視し、組織やチームの業績に対する貢献意識が薄れる可能性があるといわれている。他にも、個人に対して現状の業績を重視させる成果主義は、将来の個人及び組織の能力向上への動機付けを低下させる可能性があることや、成果主義の導入が必ずしも企業業績の向上に寄与するとはいえないことなどが指摘されている（島他（2008），pp.46-48）。

また、横田（2008）では、長期雇用を前提としてきた日本企業では、長期に仕事を共にする人たちが、縦だけでなく横の情報のやり取りを含めて目標整合性を遂げてきたことを考え合わせれば、成果主義による大きな賃金格差は、矛盾を生じさせるはずであると指摘している（横田（2008），p.38）。一方、加登（2004）は、形式採用・実質不変の制度改革は、多くの日本企業に共通しているとし、経営合理化活動と成果主義報酬システムを連動させた見かけ上の成果主義報酬システムの抱える問題点を明らかにしている（加登（2004），p.37）。

このように、成果主義は組織のフラット化を促進する要因ではあるが、成果主義の実際の導入においては、少なからず問題点も露呈されており、そのような問題点をいかに克服できるかが成果主義、ひいては組織のフラット化の成否を左右するといっても過言ではない。

Ⅳ 組織のフラット化と情報システム

企業が組織をフラット化する理由ないし目的については上述のとおりであるが、それらの目的は次の2つに大別できる。1つは、従来の階層によるコントロールを弱くないし排除し、下位に権限を委譲することで、下位マネジャーの自律性を高めエンパワーメントを促進する目的である。こうした分権化によって、組織は激変する環境変化に対し柔軟かつ迅速に対応できると考えられるか

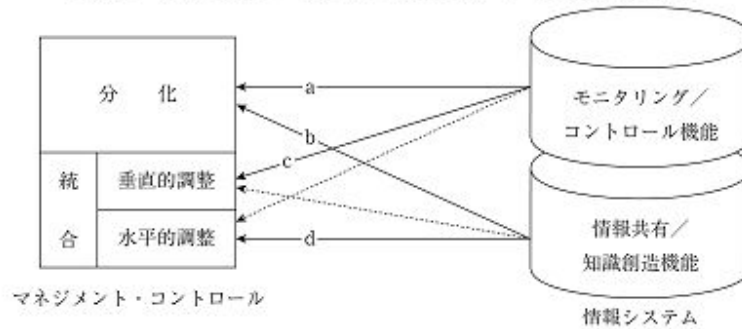
らである。いま1つは、その逆の場合である。上記の奧林他（1994）の調査結果では、組織のフラット化によって4社中1社が意思決定権限をトップに集中させているという結果が出ているが、この結果をどう解釈すべきか。企業が意思決定権限の集権化を目的に組織のフラット化に踏み切るともいえるのではないだろうか。このような観点から解釈すると、別の調査項目である、「意思決定の速さ」や「経理・人事・企画等の業務」についての結果に対しても別の解釈の余地がある。すなわち、企業が集権化を目的に組織をフラット化する場合、集権化したトップによって意思決定はこれまで以上に速くなるだろうし、経理・人事・企画等の業務も集権化を支援すべく、本社に集中することになる。

もっとも、この後者の見方、すなわち、集権化を促進するために行われる組織のフラット化については注意が必要である。建前的には権限の委譲とエンパワメントを図るために組織をフラットにするとしながらも、実質的にはトップが現場の情報をリアルタイムで把握し、組織を牛耳ることが考えられるからである。それを可能にするのが前述したITである。急速なITの発展により、トップはITを使っていつでもどこからでも現場をコントロールできるようになり、いわゆるコントロールの強化が起りかねない。トップは、普段は下位に大幅な権限を委譲し、直接的なコントロールは行わないとしても、いざというときにはいつでも直接的なコントロールに踏み切ることができるという状況がITによって可能になったといえよう。このことは、研究において、擬似分権化と真の分権化を何らかの形で区別する必要があることを示唆している。

情報システムには、「モニタリング／コントロール機能」と「情報共有／知識創造機能」といった2つの機能があると言われている。これら2つの機能とマネジメント・コントロールとの関係は図表3のとおりである。

情報システムのモニタリング／コントロール機能および情報共有／知識創造機能は、組織の分化を促進する働きをする（図表3のaとb）。分化した組織単

図表3 マネジメント・コントロールをサポートする情報システム



注：実線は強い関係、点線は相対的に弱い関係を表している。
出所：李（1999），p.74

位のベクトル合わせを行い、組織全体を望ましい方向に導くためには、分化した各部分を調整し統合することが不可欠である。一般に、組織の調整・統合には垂直的調整と水平的調整があり、情報システムはいずれに対しても威力を発揮するものの、両者の間で情報システムの使われ方に若干の相違が見受けられる。垂直的調整のためには、情報システムのモニタリング/コントロール機能が大きな役割を果たす（図表3のc）。トップは部下の行動をモニターするためのツールとして情報システムを活用することになる。あるいは、情報システムはモニタリングの結果として部下に対して何らかのコントロールを行う際の手段ともなりうる。

一方、水平的調整においては、情報システムのもう1つの機能、すなわち情報共有/知識創造の機能が重要な意味を持つ（図表3のd）。水平的調整においては、部下間のモニタリングやコントロールというよりは、お互いに自らの情報を交換し合うことによって情報共有が行われ、そのような異質の情報の出会いの中から新たな知識も創り出される。こうした情報共有と知識創造によって水平的な調整は自ずと行われることになる。要するに、マネジメント・コント

図表4 ERP導入の理由（複数回答）

	企業数	構成比
トップが利用したいと希望	18	20.7%
業界標準として当然	19	21.8%
ビジネスプロセスの変革に利用	68	78.2%
合計	87	100.0%

出所：高木・横田（2007）、横田（2008）、p.37

ロールの統合（調整）レベルが何かによって情報システムの異なる機能が重視されることになる。

そこで、組織フラット化の1つ目の目的、すなわち従来の階層によるコントロールを弱くないし排除し、下位に権限を委譲することで、エンパワメントを促進する目的のために情報システムが用いられる場合には、情報システムの「情報共有／知識創造機能」の重要性がクローズアップされる。しかしながら、トップによるコントロールの強化を目的とした組織フラット化には、情報システムの「モニタリング／コントロール機能」が必要不可欠であろう。

横田（2008）は、欧米の企業の組織原理と対比する形で、日本企業の組織原理を考察し、日本企業の組織原理として、モノの流れではなくヒトを内部化するための組織作りを進めた結果、トップマネジメントと現場が直結している自己完結になっていない事業部組織が生まれたとしている（横田（2008）、p.34）。日欧米企業間のこうした組織原理の違いは、日本企業と欧米企業の間で、組織フラット化の目的が異なる可能性を示唆している。1つの例として、高木・横田（2007）の調査結果を考察してみたい。

高木・横田（2007）は、東証一部上場企業を対象に基幹業務統合システム（ERP：Enterprise Resource Planning）の導入理由について調査し、図表4のような結果を得ている。上記の結果から、日本企業におけるERPの導入は、現場のビジネスプロセスを変える道具として利用すること（78.2%）がその主な

目的であることが分かる。トップマネジメントの戦略策定や意思決定情報としてリアルタイムに利用するためにトップがERPの導入を希望する、あるいはそれが導入目的として掲げられる欧米企業の場合とは対照的である（横田（2008），p.37）。そのため、日本企業においては、情報共有／知識創造機能の強化を狙いとした情報システムの運用と、権限委譲ならびにエンパワーメントを指向した組織フラット化が実践されやすいといえよう。

V インプリケーションと今後の課題

これまで、組織のフラット化を促進する要因として、ITと成果主義について考察してきた。しかしながら、ITと成果主義はフラット化を促進する要因であると同時に、その運用を間違えばフラット化の阻害要因ともなりうることに留意しなければならない。日本企業と欧米企業の間で異なる組織原理が存在する（横田（2008））とすれば、両者の間でITや成果主義の位置づけにも違いが表れかねないからである。

そこで、組織のフラット化の狙いを明確にし、それが権限委譲とエンパワーメントを指向するものなのか、それともトップからのコントロール強化を指向するものなのかによって、情報システムの性格もその狙いに適合させていく必要がある。たとえば、権限委譲とエンパワーメントを組織フラット化の狙いとするならば、情報共有と知識創造機能を重視した情報システムを設計する必要があるだろう。

一方、組織フラット化は一般的に成果主義を伴うが、欧米的な企業文化の下で有効に機能してきた成果主義が組織原理の異なる日本企業において同様に有効に機能するとは限らない。前述したように、多くの日本企業に成果主義が普及してきているものの、成果主義が当初の狙い通りに機能せず、さまざまな問題点を露呈しているのが現実である。日本的な組織原理の下で、いかに欧米型

の成果主義を有効に機能させることができるかというのは成果主義を導入している、あるいはこれから成果主義の導入を検討しているすべての日本企業の課題の1つであろう。

組織のフラット化をサポートする情報システムの設計、そして日本的風土の下で有効に機能する成果主義の導入は、結果的に組織フラット化の成否を左右する重要な要因となっている。それらが組織フラット化の促進要因となるか阻害要因となるかは、情報システムと成果主義の運用の仕方に大きく依存しているといえよう。

なお、フラット化組織については問題点も指摘されている。組織の階層が減り、組織が文鎮型に近づくと、将来のリーダーを育成する場が失われてしまうことになり、長期的にはリーダーシップの弱体化を招きかねない。また、個人が自分の成果目標を持ち、その目標達成に精一杯取り組むため、メンバー同士のコミュニケーションが疎遠となり、年長の社員による若手社員へのOJTが不十分になりがちである。フラット化組織自体に内在するこのような問題点にも十分な配慮が必要であろう。

VI む す び

日本企業において、組織のフラット化はかなりの程度普及してきている。そんな中、いち早く組織のフラット化に踏み切ったトヨタが、2007年7月にホワイトカラーの組織体制の見直しを実施し、フラット型組織を一部見直す動きを見せていることは注目に値する。さらに、組織のフラット化を支える成果主義についても、成果主義の導入において先駆的な存在であった富士通が、10年後にその評価システムの根本的な見直しを迫られたことはよく知られている（松村・吉村（2008），pp.170-171）。フラット型組織と成果主義に内在する問題点が浮き彫りになった結果といえよう。

企業が組織の分権化とそれに伴うエンパワーメントを求めてフラット化に踏み切る場合、階層の削減によって一人の上司がコントロールする部下の数（スパン・オブ・コントロール）が多くなり、従来のようなきめ細かいコントロールができなくなる。そこで、企業は成果主義を取り入れ、プロセスではなく結果によって部下を評価し、報酬に結び付けようとしている。しかしながら、成果主義を導入した多くの企業では、当初は想定していなかった成果主義の逆機能に直面し、その逆機能を低減すべく、自社の成果主義制度を手直ししようとしている。欧米では当たり前の制度が日本ではいろいろと逆機能をもたらしているのは、欧米企業において支配的な制度を、文化的背景の異なる日本企業に文化的違いを考慮することなく受け入れたためであろう。すでに導入した成果主義の制度を見直す企業が少なくないのはそのためである。

一方、情報技術についても、情報システムの持つ2つの異なる機能、すなわち、モニタリング／コントロール機能と情報共有／知識創造機能を明確に認識し、それらがマネジメント・コントロールをどのようにサポートしているのかについても理解していかなければならない。というのは、情報システムは組織の分化を促進する機能もあれば、組織の調整・統合を促進する機能をも併せ持つからである。

最後に、企業が組織のフラット化を推進していくに当たっては、成果主義的要素の導入と情報システムの整備に加え、新たなフラット組織が受け入れられる組織文化を醸成していくことが必要であろう。組織のフラット化を支える組織文化、情報システム、そして成果主義の相互関係を解明していくことは今後の研究課題として残されている。

※本研究は、平成19年度京都学園大学総合研究所の研究助成（奨励研究）による研究成果の一部である。

参考文献

- 内山哲彦（2008）「日本企業における成果主義と会計情報との係わり：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』第32巻第2号，68-83頁。
- 奥林康司・竹林明・上林憲雄・庄村長・森田雅也（1994）『柔構造組織パラダイム序説：新世代の日本的経営』文真堂。
- 奥林康司・平野光俊（2004）『フラット型組織の人事制度』中央経済社。
- 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』第12巻第2号，35-45頁。
- 島吉伸・河合隆治・橋元理恵・朴鏡杓（2008）「業績評価と報酬制度研究の回顧と展望」『国民経済雑誌』第198巻第1号，43-59頁。
- 高木晴夫・横田絵理（2007）「マネジメント層の情報活用についての実態調査」慶応義塾大学経営管理学会リサーチペーパーシリーズ，No.95。
- 内閣府経済社会総合研究所編（2004）『構造改革下における日本企業のダイナミズム：平成16年企業行動に関するアンケート調査報告書』国立印刷局。
- 日経ビジネス「人事革命第2ステージ 実力主義賃金の正念場」2001年5月21日，26-31頁。
- 松村卓朗・吉村浩一（2008）「成果主義の弊害をチーム力で乗り越える：トヨタ、富士通、GE はなぜ戦略を変えたのか」『日経情報ストラテジー』7月号，170-173頁。
- 横田絵理（1988）『フラット化組織の管理と心理』慶応義塾大学出版会。
- 横田絵理（2008）「日本企業の組織原理とマネジメント・コントロール：アンソニーの枠組みからの考察」『会計』第173巻第2号，29-42頁。
- 李建（1999）「グローバル情報システムとマネジメント・コントロール」『京都学園大学経営学部論集』第9巻第2号，71-88頁。
- 労働政策研究・研修機構（2007）「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」『調査シリーズ』第38号。