【研究ノート】

組織変革におけるマネジメント・コントロールの役割

－組織文化研究の視点の拡張の必要性－

伊　藤　克　容

1. 問題の所在

複雑な問題に対応できるようにするためには，複雑なシステムが必要である。このような原理原則は，Cybernetics の領域では「必要多様性の原則」としてよく知られている。マネジメント・コントロールの発展を追跡する上でも，そのままあてはまる法則である。マネジメント・コントロールに期待される役割が多様化するにつれて，単純な機構では対応できなくなる。同時に多くの目的（たとえば，創造性と効率性の同時達成など）を追求するようになれば，マネジメント・コントロールもその在り方を変化させざるを得ない。

これまでのマネジメント・コントロール研究の動向は，以下のように整理できる。

コントロール手段		目標について
会計システム中心	会計システム＋他のシステム	
Antyony（1965）など	e.g.行動によるコントロール・結果によるコントロール・クラン・コントロール（Ouchi, 1979） ・他にOuchi（1977），（Hofstede, 1981），Merchant（1982），Macintosh（1994）など	単一目標
	・4つのコントロール・レバー論（Simons, 1995） ・イネーブリング・コントロール＋強制的コントロール（Ahrens & Chapman, 2004 etc.）	複数目標

出所：著者作成。

図表1　マネジメント・コントロール研究の発展動向

Anthony（1965）がマネジメント･コントロールの概念を定着させた当初は，マネジメント･コントロールは会計中心の機構であり，企業戦略の効率的な実行という単一の目標しか想定していなかった。その後，企業環境の変化にともない，次第に，会計数値以外によるコント

ロールにも目が向けられるようになった（ベクトル①)。これと並行して，効率的な戦略の実施に加えて，新たな戦略機会の探索や業務ルーティンの改善などが目標に追加されたた（ベクトル②)。このような要求の複雑化高度化に対応して，マネジメント・コントロールも複雑になる必要が生じた。現在では，マネジメント・コントロールは，多様なコントロール手段のパッケージ（集合体）であるとする見方がとられるようになっている。

このような見解を代表するのがMalmi & Brown（2008）による拡張されたマネジメント・コントロールのフレームワーク（A New MCS package conceptual framework）である。

図表2　拡張されたマネジメント・コントロールの概念

<table>
<tr><td colspan="4">文化によるコントロール</td></tr>
<tr><td>クランによるコントロール</td><td colspan="2">価値・理念による
コントロール</td><td>象徴・儀礼による
コントロール</td></tr>
<tr><td>経営計画</td><td colspan="2">サイバネティックコントロール</td><td rowspan="3">報酬・俸給</td></tr>
<tr><td>長期経営計画</td><td>企業予算</td><td>非財務的業績測定システム</td></tr>
<tr><td>短期経営計画</td><td>財務的業績測定システム</td><td>ハイブリッドな
業績測定システム</td></tr>
<tr><td colspan="4">管理的コントロール</td></tr>
<tr><td>統制構造</td><td colspan="2">組織構造</td><td>方針手続き</td></tr>
</table>

出所：Malmi and Brown（2008）, p.291をもとに作成。

ここで注目しなければならないのは，①伝統的なマネジメント・コントロールの中心に位置づけられていた計画と統制の手法（網掛け部分）に加えて，組織構造や職務規定などのハードなコントロール手段とソフトで曖昧な性格を拭い去れない，組織文化によるコントロールの両方が含まれたこと，そして，②ハードなコントロール手段とソフトなコントロール手段をコントロール・パッケージの総体として検討すべき必要性が主張されていることである。組織文化によるコントロールは，複雑な目標を同時追求しなければならない現在の組織では無視できない，強力なコントロール手段なのである。

Shein（1985）によれば,組織文化の機能は外的適応と内的適応の両方が考えられるという[1]。組織文化は，組織の方向性を明確に定めることを通じて，その組織を取り巻く環境への適応

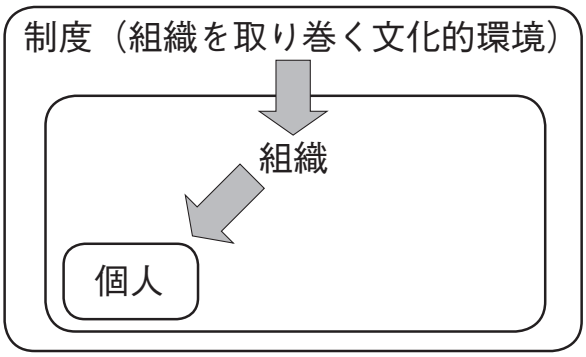
[1] Schein（1985）では，外的適応の要素としては，使命と戦略，目標，手段，測定，修正があげられている。内的統合には，共通言語とカテゴリー，集団境界と包摂・排除の規律，権力と地位，親密さ・友情・愛，賞罰，イデオロギーと「宗教」などの要素が含まれる。

を促進する外的適合の機能を果たす。同時に，組織成員のベクトルを一致させ，効率的な調整を促進し，エネルギーのロスを回避する，内的適合の機能をも有する。組織文化は，両者を通じて，組織の存続および発展に寄与する，重要なマネジメント・コントロールの要素である。

コントロール手段としての組織文化の重要性を前提としながらも，本稿で問題を整理し，提起したいのは，以下の点である。

従来の研究成果では，組織文化に対する見方が一面的であることが危惧される[2]。組織文化の把握の仕方には，様々な立場があり，それぞれにメリットとデメリットがある。容易に1つの見方によるべきではなく，代替的な考え方を総合した上で最終的な判断を下すべきである[3]。

マネジメント・コントロールの文脈における組織文化の把握の仕方は，いわゆる，企業文化論や組織文化論など組織文化マネジメント（組織文化がマネジメント手段として操作可能であるとする立場）に偏っている。この点について，検討し，容易に操作不可能で，外部から与えられる組織文化という想定を採用する新制度派組織理論による考察も実施すべきであろう。新制度派組織理論の考え方によれば，組織文化マネジメントは容易ではなく，短期的には操作できない。組織文化をコントロール手段として採用するならば，最終的には，組織文化主導でコントロール・パッケージが構築されることになる。



出所：佐藤・山田（2004）をもとに作成。

図表3　組織文化へのアプローチ

2　過去の研究についての文献調査の結果については，別稿でこれをあきらかにする。

3　ただし，これは誰でも即座に思いつくことであるが，的確に処理するのは簡単ではない。佐藤・山田（2004）では，「もっとも，当然のことながら，これら複数の理論モデルの知見や視点を「あれもこれも」と折衷してパッチワーク的に貼り合せたとしても，それだけでより包括的なモデルが構築できるわけではありません。とりわけ，社会化過剰の人間観・組織観と社会化過少のそれとの間には，安易な折衷を許さないほどのギャップがあります」（p.278）と述べられている。それぞれに意味を有するが，お互いに相容れない代替的な組織観を混在させて混乱を招くのではなく，それぞれの利点と短所（盲点）を考慮しつつ，器用に使い分ける姿勢が求められるのであろう。

図表3をもとに述べれば，従来のマネジメント・コントロール研究の文脈では，組織と個人との関係（組織から個人へ向かうベクトル）が中心に位置づけられていた。議論や分析の焦点となっていたのは，組織から個人に対する組織文化の同化圧力とそれに対応して組織文化の同化圧力に対する個人の同調的対応である。この見方は，場合によっては，一面的となってしまう可能性がある。組織文化の要素には，個々の組織にとっては到底，制御しえないような領域が含まれている。佐藤・山田（2004）によれば，「社会一般あるいは業界レベルで広く通用している規範や世界観あるいは通念という文化的な要因は，技術的な環境条件と同じくらいあるいはそれ以上に組織のあり方に対して重大な影響を及ぼすきわめて重要な環境条件となっている」(p.9）からである。図表3に示される，組織と制度（個々の組織を超えたマクロな制度的・文化的な約束事）との関係も同時に対象に収める必要があるだろう。

2. 組織文化とマネジメント・コントロールの関係

組織文化をマネジメント・コントロールの範囲に含めて考え，パッケージとして取り扱うアプローチは，かねてより主張されてきた（Macintosh, 1994, p.2)。パッケージ全体として考察する以前に管理会計と組織文化との関係性という観点からの研究が積み重ねられてきた。

組織文化の概念に対して，マネジメント・コントロールに関心を抱く，管理会計研究者が実証的な関心を示し始めたのは，ほんの最近のことであったとされる。組織文化とマネジメント・コントロールとの関係を研究することが多大な可能性を秘めていることが，長い間，多くの論者によって指摘されていた（Flamholtz, 1983; Hopwood, 1987）にも関わらず，具体的な実証研究は見られなかった（Dent, 1991)。

1つの典型は，マッチング研究である。組織文化と管理会計との研究では，組織文化と管理会計との整合性に注目する研究が多く見られる。コンティンジェンシー理論のフレームワークを適用した実証研究である。質問票調査を利用し，組織文化の認知と予算関連行動（budget-related behavior, 予算参加, 予算の有用性の認知など）の関連性が分析される（Goddard, 1997a; Goddard 1997b; O'Connor1995)。

もう1つのアプローチは，導入研究である。新しい管理会計システムの導入段階に着目し，その成否が組織文化との適合性に依存しているという見解にもとづく研究である（De Lone & McLean, 1992; Shield, 1995)。新しい管理会計システムの導入が成功したかどうかの認識は，その情報アウトプットが容易に利用され，正確で，タイムリーだと考えられるかどうかによって影響するという立場に依拠している。組織文化と管理会計に関する調査では，情報システムの変更の成功は，それを支援し適合する組織価値が存在しているときに生じる傾向にある。いくつかの研究が示唆しているところによると，新しい情報システムの導入は，その新しいシステムの中に組み込まれている価値が，その作業環境の組織的特徴および風土と

一致しているとユーザーが認めないならば，望ましい効果をもたらさないとされる（Argyris & Kaplan, 1994）。新しい管理会計システムの導入が成功するかは，組織文化とのマッチングに依存しているのである。管理会計情報のユーザーの文化志向が，管理会計システムの設計において考慮されている価値仮定といかに密接に適合しているかが，同様に，新しいシステムの実行の成功の認識に影響すると報告されている。

1990年代後半以降の時代背景を考慮すれば，多くの企業で導入された革新的な管理会計手法としては，ABC（Activity-based costing, 活動基準原価計算）があげられる。管理会計の導入の中でも特にABCの成功と組織文化のマッチングについての検討を行った研究も実施されている（Gosselin, 1997）。多様な行動的，組織的要因がABCシステムの実行に影響している証拠が提示されている。さらに，組織的コミットメントおよび組織の共有されている価値観といった状況変数とABC実行の成功との間の関係性の存在について探求されている。

組織文化によるコントロールは，主要なコントロール手段であり，他のコントロール手段と一体となって機能する。そのような立場を採るならば，組織文化が他のコントロール手段にどのような影響を及ぼすのかを調査し，分析することは非常に重要である。

マッチング研究および導入研究では，組織文化と管理会計の適合関係が重要であることが，繰り返し示唆される。しかし，組織文化に対して，どのように働きかけるべきか，管理会計との関係性をどのように構築すべきかについては，必ずしも，有効な判断基準や実践的な指針を提供できていない。組織文化を企業な部の視点から，一面的に把握し，静態的である傾向，あるいは，どのような組織文化観に立脚しているのかがあいまいである点に，従来の研究アプローチの限界を窺い知ることができる。

注目された当初の組織文化マネジメントの考え方[4]は，組織文化を操作可能であるとする企業文化論，組織文化論に依拠したものである。このような想定が妥当である状況もあるであろう。一方で，組織文化を容易には操作できない所与の変数として扱うことが有効である状況もあり得るはずである。

3. 組織文化に対する代替的アプローチ

組織文化についての把握の仕方を佐藤・山田（2004）によって，以下のように整理してみよう。佐藤・山田（2004）では，組織文化は「個々の組織における観念的・象徴的な意味の

---

[4] 組織文化への注目が特に高まったのは，1980年代以降である。米国では1980年に*Business Week*誌が，1983年には*Fortune*誌が企業文化（corporate culture）の特集号を相次いで刊行した。経営学に関する学術誌でも1983年に*Administrative Science Quarterly*誌で「組織文化」特集が組まれた。1980年代初頭に，Peters & Waterman（1982），Deal & Kennedy（1982）などが多くの実務家に影響を与えた。組織文化をマネジメントのツールとして活用しようとする，企業文化論に立脚したものであった。

システム」(p.51)として定義され，儀礼，遊び，表象，共有価値，無自覚的前提がその要素として含まれている。組織文化に対する研究アプローチは，組織内部の主体性と組織外部からの同調圧力のどちらを重視するか，組織内部に着目した場合に，統一性，独自性，多様性のどの次元をどの程度重視するかによって，組織内部に重きを置く，企業文化論，組織文化論，組織アイデンティティ論と，組織外部の状況を重視する新制度派組織理論の4つに整理されている。

図表4　組織文化研究アプローチの分類

		企業文化論	組織文化論	組織アイデンティティ論	新制度派組織理論
組織内部の文化	統一性	◎	○	△	△
	独自性	◎	○	◎	×
	多様性	×	○	○	×
組織を取り巻く文化的・制度的環境の影響		-	○	○	◎

◎：強調，○：言及ないし多様な取扱い，△：付随的な取扱い，×：無視ないし軽視，
-：特に言及なし
出所：佐藤・山田(2004)，p.134

企業文化論は，組織文化が企業経営に大きな影響を及ぼすと認識された当初の研究アプローチである。その前提には，「従業員が共通の価値観の元に一致団結した強い企業文化を持つ企業こそが優れた経営業績を達成できる強い企業になりうる」(p.7)という考え方がある。

企業文化論の組織文化の統一性という仮定に対する懐疑から派生したのが，組織文化論であると理解できる。Martin(1992)では，文化的な諸要素の一貫性や共有性を強調する「統合視角」，下位文化同士の対立葛藤に着目する「分化視角」，文化的諸現象の孕む様々なあいまいさに焦点をあてる「分裂視角」の3つを同時に想定することの重要性が指摘されている。

「成員性の認知」を中心に組織文化という対象にアプローチするのが組織アイデンティティ論の特徴である[5]。いかなる属性にアイデンティティを投影させるか，どのレベルの集合的アイデンティティをいかなる程度に活性化させるべきかというのは，重要なコントロール問題である。その意味では事情に興味深い，接近方法だと感じる。たとえば，事業部制組織に

[5] 佐藤・山田(2004)では，組織アイデンティティの成立要件は，以下のようにまとめられている。1次的要件として，組織の際立ち(独自性)，外集団(対比される別の組織)の顕在性，組織内の同質性と組織間の異質性が，第2次要件としては，組織が個人の評価を高める度合い，組織の威信，組織の魅力，価値や活動の特異性，組織内競争の希薄さ，組織と個人との接触度，組織の特性と個人の特性との親近性があげられている。

おける事業部の経理部門の意識を，本社の経理に帰属させるか，事業部に帰属させるか，同様に，製造部門で働く従業員の帰属意識を製品軸方向に強めるか，機能軸方向を強調するのかによって，収集される情報，判断基準，望ましいと考える行動パターンなどが変わってくる可能性がある。

組織アイデンティティの機能として，共有価値の形成・維持・変革，組織の魅力の増大，組織成員の自己評価の向上，動機づけ・参加意欲・忠誠心の増進，安全性・連帯性・全体性に関わる感覚の形成，成員の互換性感覚の形成，合意・信頼・協力の強化，全体的利害にのっとった行動の賞揚，他の組織との競争意識の増進などがあげられている（pp. 108-109）。組織アイデンティティという分析視角を採用することで，企業文化論よりも違った角度からの考察が可能となる。このアプローチのメリットは，組織文化を一体として単純化して把握するのではなく，下位文化や個人の認知やモチベーションを検討対象とすることができる点である。このアプローチを採ることで，組織全体のアイデンティティを維持しつつ，状況に応じて望ましい方向に部門アイデンティティや個人アイデンティティを顕在化させるなどの処方箋が浮かび上がってくる。

企業内部からの視点よりも，組織が存在する環境を重視するのが，新制度派組織理論である。「組織を組織たらしめている固有の文化は，実際には，組織を取り巻く制度的な環境からの強い影響を受けている。実際，過去20年ほどの間の組織研究は，「企業文化」や「企業風土」などを典型とする組織内部の文化と，組織を取り巻く文化的な枠組みとしての社会制度（社会一般あるいは業界レベルの通念や世界観の枠組み）との間の関係に対して様々な角度から光をあててきた」（佐藤・山田 2004, p. ii ）とあるように企業外部からの影響や同調圧力を重視した見方である。ここで，制度とは，社会的文脈，文化的枠組み，人々の現実認識のあり方の集積である。

企業内部の視点からの組織文化研究が「社会化過少の組織観と人間観」に依拠していると指摘されるのに対して，新制度派組織理論は「社会化過剰の組織観と人間観」にもとづくと表現されている。なお，ここで「社会化」とは，「他の人々との社会的な相互作用を通して，ある社会や集団における生活を送る上で必要な行動パターンや知識，技術，価値，動機などを習得し，内面化していく過程」（佐藤・山田 2004, p.12）をいう。

ここで前提とされる考え方は，同じ社会的文脈に存在し，活動している人々は，必然的にその社会的文脈に特有の文化の枠組みというレンズを通して，現象を認識し，物事の優先順位を判断するという立場である。組織や個人の特異性よりも，ある社会関係のネットワークに内在された認知の枠組みの共通性を重視している。

このアプローチのメリットは，競争や組織文化マネジメントに対する見方を一変させることである。企業内部を重視した組織文化マネジメント（特に企業文化論）では，有効で効率

的な組織文化を組織内に形成することが競争優位に直結するという考え方をとる。これに対して，新制度派組織理論の組織文化マネジメントでは，外部の基準や規範にいかに適合させられるかで，組織の業績が変わってくると考える。発想が全く異なっていることに注意すべきである[6]。

社会的文脈の形成（組織フィールドの構造化）は，組織間の相互作用の増加，情報量の増加と情報密度の増大，中心周縁構造の出現，フィールドとしての共通認識の形成によって促進される。社会的文脈がいかに形成され，強められるかについての理解が進めば，どの程度，組織に対して社会的文脈の支配力が効いているのか，それを回避するためにはどのような方策を採るべきかが，あきらかになる可能性がある。有望な前途であるが，あくまでも漠然とした把握でしかなく，実践を導くような規範レベルにまで落とし込むのは，難しいと考えられる。

なお，制度的要因による同調圧力によって組織が近似していく傾向は，「同型性」(institutional isomorphism）と呼ばれる。同型性には，公的権威などによる強制的同型性，自発的な選択の結果である模倣的同型性，特定集団に共通する価値前提から導かれる規範的同型性の3種類に分類されている。

同調圧力に対する対応としては，黙従，妥協，回避，拒否，操作の5つがあげられている(Oliver, 1991)。重要なのは，組織文化マネジメントには，どのような文化を根づかせ，強化すべきか，そのために組織内でどのような方策がとられるべきかという組織内部の局面だけでなく，どのような文化を受容し，遮断し，有利なように働きかけるかといった組織外部との局面もあるということである。4つの組織文化研究のアプローチを包括的に見ることで，多面的で漏れのない議論が可能になると考えられる。

4. 結びにかえて

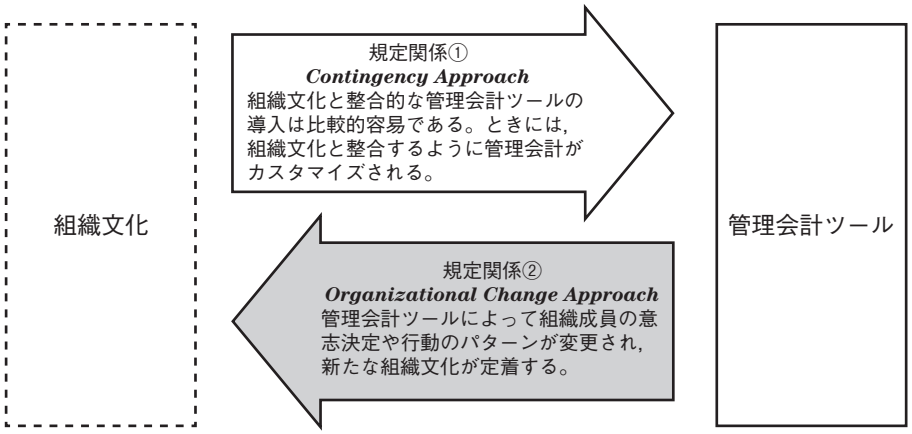
本稿では，コントロール・パッケージの重要な要素として近年認識されるようになった組織文化によるコントロールに着目し，マネジメント・コントロール理論の拡張すべき方向性について検討した。具体的には，組織文化研究には代替的なアプローチが存在すること，それぞれの特徴を確認した上で，マネジメント・コントロールとの関係について考察を加えた。

---

[6] この点に関して，佐藤・山田（2004）では，以下のように述べられている。「どれだけ取引先や市場に対してより優れアプローチ製品やサービスをより能率よく提供できるかということだけでなく組織の存在とその活動の正当性をどれだけ巧みに主張できるかということが重要な問題となってくるのです。言葉をかえて言えば，技術的な意味で，合理的な組織であるとともに，自らの存在とその活動を巧みに合理化・正当化できる組織こそが制度的環境の中で存続し，またさらなる成長を遂げることができるようになるわけです」(p.190)。

組織文化は，1980年代以降，企業実務およびアカデミズムの両方において重要な課題として認識されている。複雑なマネジメント・コントロールが要請される状況下では，組織文化によるコントロールをコントロール・パッケージに含めることが必要である。

組織文化マネジメントに関連する管理会計研究には，組織文化と管理会計との関係をどのように考えるかという観点から，マッチング研究（Contingency Approach）と組織文化マネジメント（Organizational Change Approach）の2つの研究上の系譜が識別される。組織文化と管理会計ツールとの間には双方向の作用関係が想定され，これを整理すれば，以下のようになる。



出所：筆者が作成。

図表5　組織文化と管理会計ツールとの関係

組織文化マネジメントは，組織にとって望ましい方向に組織文化を誘導しようとする取り組みである。単なるマッチング（規定関係①）ではなく，上記の図表の規定関係②に着目し，望ましい組織文化を形成し，維持するためには，管理会計ツールはどのような役割を果たすべきか，また，組織文化マネジメントに寄与する管理会計を研究する場合に留意しなければならないのは，どのような問題点かが重要となる。

代替的なアプローチをそれぞれの前提や長所短所をふまえて，総合的に活用することによって，より有益な知見が得られるのではないかというのが，本稿の当初の問題意識ある。

要約すれば，以下の通りである。企業文化論では，組織文化マネジメントの操作変数として，儀礼，遊び，表象，共有価値，無自覚的前提などのメニューが提示された。組織文化論によれば，統合を強調しすぎるのはあまりにも楽観的で無邪気な考察であり，統合に加えて，分化，分裂という拡散方向にも目を向ける必要性が提起される。組織アイデンティティでは，「成員性の認知」枠組みを操作することによって，どのような方向性を強調するかの濃淡をつける可

能性が示唆された。新制度派組織理論では，社会的文脈（制度）からの同調圧力をどの程度受け容れ，どの程度遮断すべきか，という組織文化マネジメントの新たな視点が提供された。

本稿では，組織文化マネジメントの可能性を示唆したに過ぎない。内部および外部との関係の両方で組織文化マネジメントに対して，管理会計ツールがどのような貢献を果たせるのか，とくに社会的文脈の利用と遮断という局面について，今後さらなる検討を加える必要がある。

謝辞：本研究は科学研究費補助金（課題番号23530592）の助成を受けて実施した研究成果の一部である。

（成蹊大学経済学部教授）

参考文献

Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restraint chain. *Contemporary Accounting Research,* 21 (2), 271-301.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis.* Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.（高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社, 1968年）

Argyris, C. & Kaplan, R. S. (1994, September). Implementing new knowledge: the case of activity based costing. *Accounting Horizon*, 83-105.

Bhimani, A. (2004). A study of the emergence of management accounting system ethos and its influence on perceived system success. *Accounting, Organizations and Society,* 28, 523-548.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life.* Addison-Wesley.（城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社，1983年）

Dent, J. (1991). Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new oraganisational reality. *Accounting, Organizations and Society,* 6, 705-732.

Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society,* 153-169.

Gosselin, M. (1997). The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity based costing. *Accounting, Organizations and Society,* 22, 105-122

Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society, 6* (3), 193-211.

Hopwood, A. G. (1987). The archaeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and*

Society, 12, 207-234.

Goddard, A. (1997a). Organizational culture and budgetary control in a UK local government organization. *Accounting and Business Research,* 111-123.

Goddard, A. (1997b). Organizational culture and budget related behavior- a comparative contingency study of three local government organizations. *International Journal of Accounting,* 32(1), 79-98.

Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research, 19* (4), 287-300.

Macintosh, N. B. (1994). *Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach.* John Wiley & Sons.

Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review, 23* (4), 43-55.

O'Connor, N. (1995). The influence of organizational control and their relationship to emotional well-being. *Administrative Science Quarterly,* 293-317.

Oliver, C. (1991). Strategic response to institutional processes. Administrative Science Quarterly, 16(1), XX-XX.

Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly, 22* (1), 95-113.

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the designs of organizational control mechanisms. *Management Science, 25* (9), 833-848.

Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies.* Harper & Row.（大前研一訳『エクセレントカンパニー－超優良企業の条件－』講談社）

Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass.（清水紀彦･浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年）

Simons, R. (1995). *Levers of control.* Harvard Business School Press.（中村元一，黒田哲彦，浦島史恵訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部, 1998年）

佐藤郁哉・山田真茂留（2004）『制度と文化：組織を動かす見えない力』日本経済新聞社。