

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 21 日現在

機関番号：14301

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530461

研究課題名（和文） 管理会計と経営理念の関係に関する理論的・経験的研究

研究課題名（英文） Theoretical and empirical study on the relationships between management philosophy and management accounting

研究代表者 澤邊 紀生（SAWABE NORIO）

京都大学・大学院経営管理研究部・教授

研究者番号：80278481

研究成果の概要（和文）：経営理念と管理会計の関係について、ケーススタディなどの定性的研究とサーベイ調査のような定量的研究を組合せて調査を行った。その結果、経営理念が管理会計システムやその運用に影響する傾向があることとともに、経営理念の浸透や管理会計ツールの運用に注力しているほど、組織成員の目標達成意欲が高まる傾向があることがわかった。また、日本の管理会計実践のひとつの特徴として、経営理念を組み込んだ管理会計システムデザインや運用があることもケーススタディを通じて明らかになった。

研究成果の概要（英文）：Mixed method approach where both qualitative and quantitative research methods are jointly deployed was taken to investigate the relationships between management philosophy and management accounting in Japanese companies. It was found that (1) management philosophy is reflected on the ways that management accounting system was designed and used, (2) members of organization are more likely to be motivated when management philosophy is more pervaded and when management accounting is more widely used, and (3) Japanese management accounting practices systematically incorporate management philosophy in variety of manners.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	1, 000, 000	300, 000	1, 300, 000
2010 年度	1, 000, 000	300, 000	1, 300, 000
2011 年度	1, 000, 000	300, 000	1, 300, 000
年度			
年度			
総計	3, 000, 000	900, 000	3, 900, 000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：管理会計 経営理念 マネジメント・コントロール 社会コントロール 会計コントロール 理念コントロール コントロール・パッケージ 組織文化

## 1. 研究開始当初の背景

日本企業において経営理念の役割が組織活動の理解において重要であるということは多くの経験的研究によって示唆されてきたものの、管理会計と経営理念の関係をあつかった研究は多くない。京セラのアメーバ経

営をあつかった経験的研究（Cooper, 1994, 1995; 三矢, 2003）は、経営理念と管理会計の関係について検討しているが、理論的基礎が必ずしも十分に確立されているとは言えないこともあって、その分析は萌芽的なものにとどまっている。

Simons(1995)の4つのコントロール・レバ  
ーの枠組みは、管理会計と経営理念の関係を  
あつかった数少ない理論的な枠組みのひと  
つであり、三矢(2003)によって京セラのア  
メーバ経営における経営理念と管理会計の解  
釈に利用されており、また近年  
Widener(2007)などによる実証研究の理論的  
枠組みとなっている。マネジメントコント  
ロール手段の一つとして管理会計を相対化し、  
他のマネジメントコントロール手段との関  
係において管理会計の役割を理解しようと  
する点で Simons(1995)のアプローチは、  
Abernathy & Chua (1996) が提唱したコン  
トロールパッケージ・アプローチと共通して  
いる。しかし、どのようなコントロール類型  
が管理会計研究にとって適切であるかにつ  
いて共有された見解は存在しない。例えば、  
コントロールパッケージ・アプローチに基づ  
いた実証研究である Abernathy & Brownell  
(1997) では、会計コントロール、行動コン  
トロール、人的コントロールという3類型が  
提示されているのに対し、Widener(2007)は  
Simons(1995)に忠実に信条システム、境界シ  
ステム、診断型システム、対面型システムの  
4 類型が利用されている。これら以外にも  
Ouchi (1979) の3つのコントロール類型(市  
場コントロール、官僚コントロール、クラ  
ン・コントロール) などといった代替的な類  
型が存在している。しかし、これらのコン  
トロール類型は、日本企業のケーススタディ  
から得られる(断片的な)知見とは必ずしも合  
致していない。つまり、どのようなコン  
トロール類型が、日本企業における経営理念と管  
理会計の関係を分析する枠組みとして適切  
であるのかまだよくわかっていない段階で  
あった。

## 2. 研究の目的

本研究は、日本企業における管理会計実践  
が経営理念とどのような関係にあるのかに  
ついて、複数のケーススタディに基づいて定  
性的に調査するとともに、サーベイ調査に基  
づく定量的研究と組み合わせることで、日本  
企業の実態に即したマネジメントコント  
ロール実践の理解をはかることを目的とし  
ている。

具体的には、(1)マネジメントコントロール  
の先行研究における経営理念と管理会計の  
関係についての理解を批判的に検討したう  
えで、日本企業のマネジメントコントロール  
実践を理解するための研究枠組みを構築し、  
(2)日本企業の具体的なマネジメントコン  
トロール実践における経営理念と管理会計  
の関係について経験的事実を蓄積し、(3)日本  
企業の実践におけるマネジメントコントロール  
実践の鳥瞰図的把握をはかり、そのうえで  
(4)以上の研究から得られた知見を総合して理論化を進

める。

## 3. 研究の方法

本研究の4つの具体的な目的を実現する  
ために、それぞれの目的に応じた研究方法を  
組み合わせる。(1)理論的枠組みの批判的検  
討に基づく研究枠組みの構築では、もっぱら  
文献研究方法を採用する。(2)日本企業の具  
体的なマネジメントコントロール実践にお  
ける経営理念と管理会計の関係についての  
経験的事実を蓄積するために、研究方法とし  
てはケーススタディを実施する。ケーススタ  
ディの種類としては、澤邊, Cooper, Morgan  
(2008)で提唱した Phronetic なアプローチを  
採用する。(3)日本企業のマネジメントコン  
トロール実践の鳥瞰図的把握にあたっては、  
サーベイ調査に基づく定量的な分析方法を  
活用する。最終的に、定性的研究および定  
量的研究から得られた知見を総合して理論化  
を進める。

## 4. 研究成果

本研究の成果は、①定性的研究から得られ  
た日本企業のマネジメントコントロール実  
践における経営理念と管理会計の関係性  
に関する知見、②定性的研究から得られたマ  
ネジメントコントロール実践における合理的  
計算と感情的な側面の関係性についての知  
見、③見定量的研究を通じて得られた日本  
企業の実践におけるマネジメントコントロール  
実践についての一般的傾向に関する知見、に  
大別できる。

① 京セラのアメーバ経営における経営理念  
と管理会計の関係について、経営理念と  
しての京セラフィロソフィーが管理会計  
システムとどのような関係にあるのか、  
ケーススタディから得られたデータに基  
づいて構造的な分析を行った結果、経営  
理念の基礎構造が、管理会計システムの  
デザインや PDCA の運用方法に反映され  
ることで、組織末端レベルでの状況判  
断・意思決定の枠組みを形成しているこ  
とが明らかになった。これによって、ア  
メーバ経営に見られる責任会計の厳格な  
運用が、相互作用を促進する背後にある  
メカニズムの重要な部分を明らかにされ  
るとともに、現場実践における解釈枠  
組みの設定を通じて管理会計実践が経営  
理念の具現化をはかることで、組織末  
端における戦略化 (Strategizing) を進  
めるとともに、経営者能力養成・学習  
プロセスに関与するメカニズムの一端  
を明らかにすることができた。理念コン  
トロールと会計コントロールの関係の  
ひとつの理念型を提示した本研究は、  
国際的にも注目され、このテーマに  
ついてオーストラリア公認会計士協  
会での招待講演も行われている。

- ② ある地域金融機関における経営理念の管理会計実践におよぼす影響について、企業再生支援活動における経営理念の影響をエスノグラフィックなデータに基づいて分析した結果、経営理念が規範的な価値判断基準を介して管理会計実践当事者の感情に影響し、その結果、再生支援が活性化する場合とそうではない場合があることが明らかになった。これは、会計計算と感情の関係性というこれまでほとんど検討されることがなかったテーマの重要性を示す成果である。これを端緒として、国際的にも、マネジメントコントロール実践と社会的な感情エネルギーの関連に関する研究が進むことが期待される。
- ③ コントロールパッケージの観点から日本企業のマネジメントコントロールの一般的傾向をサーベイ調査に基づき検討することで、経営理念が管理会計システムやその運用に影響する傾向があることとともに、経営理念の浸透や管理会計ツールの運用に注力しているほど、組織成員の目標達成意欲が高まる傾向があることがわかった。さらに、CSRの役割について、会計コントロール、社会コントロール、理念コントロール等のコントロールメカニズムの効果を考慮したうえで、CSR活動への組織的コミットメントが従業員のモチベーションに正の影響を与えていることを示唆する知見を得た。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計3件)

1. 澤邊紀生・飛田努「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』2009年5月号、73-93頁。(査読無)
  2. 澤邊紀生・飛田努「組織文化に応じたマネジメントコントロールシステムの役割」『メルコ管理会計研究』第2号、53-68ページ、2009年3月。(査読有)
  3. Sawabe, N. & S. Ushio, "Studying the dialectics between and within management philosophy and management accounting," *Kyoto Economic Review*, Vol. 78, No.2, 2009, pp.127-156. (査読有)
- [学会発表] (計7件)
1. 澤邊紀生「会計と感情」原価計算研究学会関西西部会、沖縄市中央公民館、2012年2月19日。
  2. Sawabe, N. "Strategizing and Management Accounting in Japan" (Bill Birkett Memorial Lecture), CPA Australia, 2011 CPA Congress, Sydney Convention and Exhibition Centre, Australia (招待講演) 2011年10月18日。
  3. Sawabe, N. & K. Yoshikawa, "Accounting and Emotion," Critical Perspective on Accounting Conference, Hilton Hotel Clear Water, Florida, USA, 2011年7月10日~13日。
  4. Sawabe, N. & K. Yoshikawa, "Accounting and Emotion," Global Management Accounting Research Symposium, Crown Plaza Coogee Beach, Sydney, 2011年6月22日~23日。
  5. Sawabe, N. & K. Yoshikawa, "Accounting and Emotion," European Accounting Association Annual Congress, Istanbul, 2010年(平成22年)5月20日。
  6. Sawabe, N. "Accounting and Control as Socio-Economic Institutions - Dialectics between Credo and Accounting," American Accounting Association Annual Meeting, New York, USA, 2009年(平成21年)8月3日。
  7. Sawabe, N. & S. Ushio, "Management Credo in Accounting Practice: Phronesis and strategizing in dialectical structuration processes," AOS Workshop on Accounting and Strategizing, Imperial College London, UK, 2009年(平成21年)5月7日~8日。

〔図書〕（計2件）

1. 澤邊紀生「賢慮を生み出すアメーバ経営」アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営学 -理論と実証-』KCCS マネジメントコンサルティング, 2010年11月, 89-114頁.
2. 澤邊紀生「マネジメントコントロールからみたCSRの役割」櫻井道晴編著『インタangibleズの管理会計』中央経済社、2012年3月、31-48頁.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

澤邊 紀生 (SAWABE NORIO)

京都大学・大学院経営管理研究部・教授

研究者番号：80278481