

令和元年5月28日現在

機関番号：32612

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K04000

研究課題名(和文) 管理会計によるテンション・マネジメント機能に関する経験的研究

研究課題名(英文) Empirical research of tension management functions by management accounting

研究代表者

吉田 栄介 (YOSHIDA, Eisuke)

慶應義塾大学・商学部(三田)・教授

研究者番号：20330227

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：研究成果の具体的内容としては、第1の研究目的については、従来から指摘されてきた対人関係に加えて手続きの公平性が重要であることや、不確実性の高い環境下では予算厳格度を低め業績評価の主観性を高めることが財務業績を高めることを明らかにするなど、目標設定と評価とのバランスを強調した。

第2の研究目的については、プロセス産業では挑戦的目標原価と部門間協働の相互作用が原価低減を促進することなど、目標設定とその達成のためのサポート体制とのバランスを強調した。また革新的生産管理手法が組織に導入される時に生じるテンションに対しては地道に局所的に対処し続けることで円滑に業務プロセスが運ぶこともわかった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

研究の意義・重要性として、管理会計によるテンション・マネジメントによる経営問題への処方箋を示してきた。具体的には、テンションの見える化が重要であり、いかなるマネジメント・コントロールにも順機能とともに逆機能が伴うことを知り、関連する組織のルールや仕組みが及ぼす影響に十分に配慮する必要があることを示した。

研究成果の概要(英文)： For the first research purpose, we showed it is important that fairness of the operational procedure is important in addition to the interpersonal relationship that has been pointed out in prior studies. Also, we clarified that low budget rigidity and high subjectivity of performance evaluation enhance financial performances under a highly uncertain environment from the result of our empirical research. In other words, we emphasized that it is important that the balance between goal setting and performance evaluation.

For the second research purpose, we clarified that stretch target and concurrent engineering enhance cost reduction in the process industry from the result of our empirical research. In other words, we emphasized that it is important that the balance between goal setting and organizational support for goal achievement activities.

研究分野：管理会計

キーワード：管理会計 テンション・マネジメント 見える化 処方箋 業績管理 原価企画 逆機能

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

(1) 近年、管理会計研究のひとつの世界的潮流としてテンションの概念が注目されている。コントロールシステムを独立的ではなく相互関係において捉え、コントロールシステム間のテンション(張り)機能に注目している。「張り」とは、組織に本来的に内在する緊張状態であり、マネジメント・コントロールシステムの診断的かつインターラクティブな利用が創造する良好な緊張状態をダイナミック・テンションと呼ぶ(Henri, 2006)。初期の研究では、ダイナミック・テンションが、権限を委譲するコミュニケーション志向の利用とコントロール志向の利用との間のコンフリクトからどのように生じるのか(Marginson, 2002; Simons, 1995)、それが組織能力や業績にどのように影響をおよぼすのか(Henri, 2006; Widener, 2007)、組織はどのようにそれらをマネジメントするのか(Frow, Marginson, and Ogden, 2005; Marginson, 2002)の概要が明らかにされてきた。

(2) これらの研究を受けて、吉田(2007)は「張り」のマネジメントとしての管理会計という視座に立ち、不確実性の高い競争環境下における企業のマネジメント・コントロールシステムの2つの特徴を提示した。第1は、2つのコントロール・モードの補完的利用であり、第2は、設定目標や業績評価のために用いる尺度や情報の変化である。

(3) 最近では、Mundy(2010)が事例研究を通じてダイナミック・テンションの創造プロセスを詳述したように、より精緻な研究が求められるようになってきている。

(4) さらに、吉田(2012)やYoshida and Masuya(2015)では、東証一部上場製造業を対象にした郵送質問票調査によるデータに基づき、業績目標水準とコントロール・モードが組織成果におよぼす影響を調べた。その結果、挑戦的目標原価と部門間協働の交互作用が、プロセス産業において原価低減に有効であることが確認された。

### <引用文献>

- Frow, N., Marginson, D. and Ogden, S., Encouraging strategic behaviour while maintaining management control, *Management Accounting Research*, 16, 2005
- Henri, J., Management control systems and strategy: a resource-based perspective, *Accounting Organizations and Society*, 31, 2006
- Marginson, D. E. W., Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K. organization, *Strategic Management Journal*, 23, 2002
- Mundy, J., Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, *Accounting Organizations and Society*, 35, 2010
- Simons, R., *Levers of Control*, Harvard Business School Press, 1995
- Widener, S. K., An empirical analysis of the levers of control framework, *Accounting Organizations and Society*, 32, 2007
- Yoshida E. and K. Masuya, Synergy of stretch cost target and concurrent engineering: Creating dynamic tension for target cost management, Paper for IACSSM, 2015
- 吉田栄介、管理会計の組織プロセスへの影響：ダイナミック・テンションの創造に向けて、三田商学研究、第50巻、第1号、2007
- 吉田栄介、原価企画能力のダイナミズム、中央経済社、2012

### 2. 研究の目的

(1) 本研究の目的は、管理会計の新機能として、テンション・マネジメント(「張り」のマネジメント)機能に関する知見を深めることにある。管理会計による「張り」のマネジメントとは、業績目標の設定やマネジメント・コントロールシステムの設計・運用によって、業務目標間のトレードオフや組織成員の受ける緊張状態に影響を与え、組織プロセスや組織成果へ影響をおよぼすマネジメントのことである。

(2) より具体的には、第1に、予算管理や業績評価に代表されるマネジメントコントロールを対象にテンションの観点からその機能・役割を探究し、第2に、同様に、原価企画などのコストマネジメントにおける機能に焦点を当て、組織成果への影響についての実証的な解明を目的とする。

### 3. 研究の方法

(1) 第1の研究目的について、「予算コントロールの厳格さ(rigidity)」(Van der Stede, 2000)と「業績評価の主観性(客観性)」との関係性が「部門業績」におよぼす影響を、事例研究と実証研究を通じて探求する。実証研究のための郵送質問票調査(東証一部上場企業対象)は実施済みであり、今後は分析モデルに沿って分析を進め、フォローアップのための企業訪問調査を残すのみである。その結果、これらの分類軸に基づく企業グループの分類を提示したいと考えている。

(2)第2の研究目的については、製品開発コストマネジメントである原価企画を対象とし、既  
に実施済みの探索的実証研究 (Yoshida and Masuya, 2015) や第1の研究目的に沿って実施する  
事例研究から得られた知見を総合し、関係解明に取り組む。Yoshida and Masuya (2015) では、  
プロセス産業と加工組立産業間の違いが明確になったため、これら2業種間の比較を中心に事  
例研究を進め、上述の関係性に関する発見事項の一般化に向けて、最終的には郵送質問票調査  
を計画している。

<引用文献>

Van der Stede, W. A., The relationship between two consequences of budgetary controls:  
budgetary slack creation and managerial short-term orientation, Accounting  
Organizations and Society, 25, 2000

Yoshida E. and K. Masuya, Synergy of stretch cost target and concurrent engineering:  
Creating dynamic tension for target cost management, Paper for IACSSM 2015

#### 4. 研究成果

研究期間全体を通じての研究成果の具体的内容としては、第1の研究目的については、従来  
から指摘されてきた対人関係に加えて手続きの公平性が重要であることや、不確実性の高い環  
境下では予算厳格度を低め業績評価の主観性を高めることが財務業績を高めることを明らかに  
するなど、目標設定と評価とのバランスを強調した。第2の研究目的については、プロセス産  
業では挑戦的目標原価と部門間協働の相互作用が原価低減を促進することなど、目標設定とそ  
の達成のためのサポート体制とのバランスを強調した。また革新的生産管理手法が組織に導入  
される時に生じるテンションに対しては地道に局所的に対処し続けることで円滑に事が運ぶ  
こともわかった。

#### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計3件)

吉田栄介、管理会計によるテンション・マネジメントの意義：社会問題への処方箋、三田  
商学研究、査読無、第61巻、第1号、2018、5-12

吉田栄介、徐智銘、管理会計成熟度と組織業績との関係性：製造業における探索的研究、  
三田商学研究、査読無、第59巻、第6号、2017、73-89

吉田栄介・徐智銘、日本の製造大企業における高品質と低コストの両立：原価企画を中心  
とした探索的分析、三田商学研究、査読無、第59巻、第4号、2016、13-26

〔学会発表〕(計8件)

吉田栄介、榎谷奎太、業績評価スタイルの2つの側面：予算厳格度と裁量的調整の相互作  
用が組織業績におよぼす影響、日本原価計算研究学会第44回全国大会、2018

吉田栄介、アメーバ経営と原価企画にみる日本の管理会計の展開、公益財団法人メルコ学  
術振興財団・長崎大学経済学部主催管理会計セミナー、2018

吉田栄介、榎谷奎太、業績評価の主観性、業績指標の多様性、環境不確実性の相互作用が  
財務業績におよぼす影響、2017年度日本管理会計学会全国大会、2017

吉田栄介、榎谷奎太、予算目標の厳格度と業績評価方法が財務業績におよぼす影響、2016  
年度日本管理会計学会第2回関西・中部部会、2016

吉田栄介、榎谷奎太、徐智銘、業績評価の包括性と予算厳格度が組織業績におよぼす影響、  
日本会計研究学会第75回全国大会、2016

吉田栄介、榎谷奎太、テンション・マネジメントとしての原価企画に関する実証研究、2016  
年度日本管理会計学会全国大会、2016

吉田栄介、徐智銘、管理会計成熟度と組織業績との関係性：国内製造業における探索的研  
究、日本原価計算研究学会第42回全国大会、2016

E. Yoshida, Xu, Z., How Can Manufacturing Firms Achieve High Quality and Low Cost?  
Viewpoint of New Product Development Practices in Japan, The International Conference  
on Business, Economics and Social Science & Humanities, 2016

〔図書〕(計1件)

吉田栄介編著、中央経済社、日本の管理会計の深層、2017、222

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

出願年：  
国内外の別：

取得状況（計 件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究分担者

研究分担者氏名：

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号（8桁）：

### (2) 研究協力者

研究協力者氏名：

ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。