

令和 6 年 6 月 26 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2020～2023

課題番号：20K02025

研究課題名(和文) 組織内および組織間における重複的なマネジメント・コントロールに関する経験的研究

研究課題名(英文) Empirical study on duality of intra- and inter-firm management control

研究代表者

大浦 啓輔 (Oura, Keisuke)

立命館大学・経営学部・教授

研究者番号：20452485

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,600,000円

研究成果の概要(和文)：サプライチェーン・マネジメントや原価企画において、バイヤー・サプライヤー間の相互依存的な取引を管理するために、組織間で密接なやりとりが実践されている。組織間取引の接点となる境界連結者は、組織内および組織間の二重のマネジメント・コントロールの影響下に置かれることになる。本課題では、わが国の製造業に対する調査から、組織内・組織間のコントロールの二重構造の特徴を明らかにした。そして、コントロールの二重構造が、サプライヤーの境界連結者の行動や心理(特に役割ストレス)にどのような影響を与えるか、またその前提条件としての取引環境や調整要因としてのコントロール特性がどのようなものであるかを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

過去30年ほど管理会計研究は、その分析範囲を組織間関係に拡大し多くの知見を蓄積してきた。しかし、この分野では、伝統的な管理会計研究が扱ってきた組織内部のコントロールと分離されて議論されてきたため、両者がどのような関係にあるのかについての議論は十分ではなかった。このような既存研究の限界を踏まえ、両者の乖離を埋める点に本研究の学術的意義がある。研究成果は、組織内および組織間コントロールの二重構造という新たな視点の提供に加えて、組織内・組織間コントロール二重構造が、組織間取引の現場で業務を行う境界連結者の役割ストレスに少なからず影響を与えていることを示唆しており、社会的・実務的課題を提供している。

研究成果の概要(英文)：To manage interdependent transactions between buyers and suppliers, close inter-firm interaction is practised in such as supply chain management and/or target cost management. Boundary spanners, who has intermediating role of inter-firm transactions, are subject to duality of intra- and inter-firm management control. This study has provided the empirical knowledge about

the characteristics of the dual structure of intra- and inter-firm control from a survey of the Japanese manufacturing companies. It then revealed how the dual structure of control influences the behaviour and psychological stress (especially role stress) of supplier boundary spanners, as well as the antecedents and moderating effects.

研究分野：管理会計

キーワード：管理会計 マネジメント・コントロール 組織間管理会計 組織間コントロール 境界連結者 バイヤー・サプライヤー関係 役割葛藤 役割曖昧性

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、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

バイヤー・サプライヤー間の相互依存的な取引を管理するために、組織境界を超えて多種多様な相互作用が実践されている。1990年代後半以降、管理会計領域では、組織を隔てて実践されるコントロール活動、いわゆる組織間コントロールについての研究が注目を集めており、関連する研究課題の重要性が高まっている。とりわけ既存研究では、取引コスト理論や不完備契約理論などを背景として、有効な組織間統治のメカニズムとそのため組織間コントロール実践についての知見が蓄積されている。

関連する先行研究の成果を踏まえると、少なくとも以下の2つの点で研究をより進める必要があると考えられる。第一は、分析単位に関するものである。研究開始当初の時期においては、ほとんどの先行研究は企業レベル(企業間レベル)で実施されており、個人レベルでの研究はほとんど見られなかった。具体的には、戦略的提携やアウトソーシング関係などを含めた、企業間取引において、どのような取引環境においてどのような取引契約や組織間コントロール活動が、取引リスクの低減や抑制に有効であるかという点について、多くの経験的な知見が蓄積されてきた。他方、組織間の相互依存性の管理において境界連結者という個人レベルの要因は極めて重要であるにもかかわらず、個人レベルでの研究は少なく、組織間コントロールにおける境界連結者の役割について議論されることはほとんどなかった。

第二に、研究当初においては、企業内統制と企業間統制の相互関係を解明しようとする研究はほとんどなかった。企業間取引と企業内活動は一連の管理プロセスとして理解されるべきであるが、それにもかかわらず、従来から管理会計研究が取り組んできた組織内部のコントロールと上述の組織間コントロールの議論は断絶的な状態にあったと考えられる。いくつかの先行研究は、企業内と企業間の管理統制の相互作用を検討すべき手がかりを提供しているものの、組織の内部コントロールと組織間コントロールの相互関係を明らかにすることを主目的とした研究はそれほど多くはない。それゆえ、本研究では、企業内統制と企業間統制の相互関係の観点から、より研究を推進する必要があるとの着想を得て、これら既存研究の到達点と限界を背景として、本研究での調査課題および以下に述べる研究目的を設定した。

2. 研究の目的

本研究では、上記2つの研究ギャップを乗り越えることを目的として、組織内部と組織間関係の相互関係を射程に入れた個人レベルでの経験的研究を実施した。具体的には、バイヤー・サプライヤー間の取引において中心的な役割を担うと考えられる、境界連結者(バウンダリー・スパンナー)に焦点をあて、彼らの役割(具体的には、役割期待に対する役割葛藤と役割曖昧性)と、組織内部および組織間コントロールとの相互関係性を明らかにすることを目的とする。

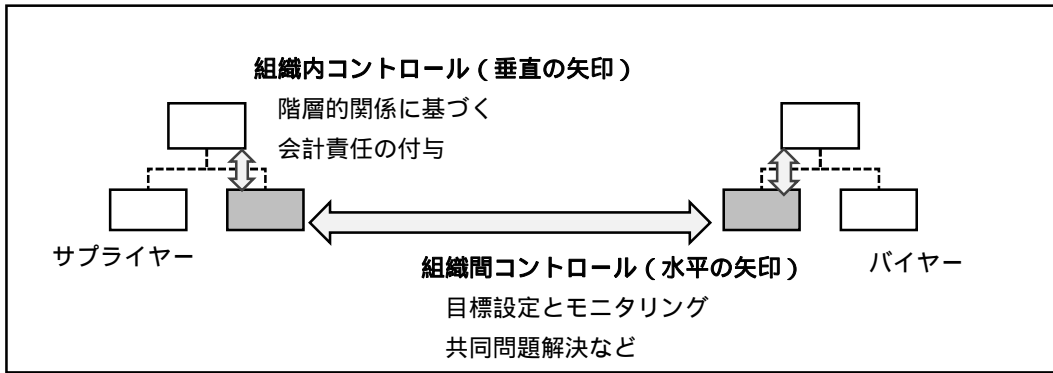
企業間取引において、サプライヤーの境界連結者は、価格、品質レベル、仕様、納期など、バイヤーの要求事項に対応し、外部企業であるバイヤーおよび自社内部の各部門と各種の調整をすることが求められることが多い。その意味では、サプライヤー側の境界連結者(例えば、営業担当者)によるバウンダリー・スパンニング活動は、取引相手との交渉や調整を主たる業務とし、相互依存関係を管理するために必要な情報や知識を仲介する役割を担っていると考えられる。サプライヤー側の境界連結者は、バイヤーからの組織境界を超えたコントロール(すなわち、組織間コントロール)活動の当事者としてその接点に位置づけられることから、組織間コントロールの影響を直接的に受ける存在であることが予想される。

他方、サプライヤーの境界連結者もまた、自社の組織構成員の一人として、組織内部のコントロールシステムの影響下にある。例えば、境界連結者としての営業担当者であれば、自社の営業部門における部門予算や部門業績測定システムの対象者として、階層的な企業内管理会計システムにおける会計責任を果たすことも求められる。

このような観点からは、サプライヤー側の境界連結者は、組織間および組織内の双方のコントロールの影響を直接的に受ける可能性のある存在として捉えることが可能である。つまり、境界連結者の属する部門および個人は、組織内および組織間コントロール双方の影響下にあることが想定される。このように、ある主体が複数の重複的コントロールの影響下にある現象を「コントロールの二重構造」と呼ぶ(図表1参照)。

改めて、冒頭の研究目的に照らせば、本研究課題は、このコントロールの二重構造の下において、境界連結者がどのような役割期待に関する認識を持っているのかを明らかにする点にあるといえる。本研究課題を明らかにするため、第一に、組織間コントロール活動の実態や特徴として、日本企業のバイヤーはサプライヤーの境界連結者に対して、どのような活動をどの程度行っているのかについて経験的な知見を整理した上で、第二に、どのような組織間コントロールのタイプが、サプライヤーの境界連結者の役割ストレス(役割葛藤と役割曖昧性)にどのような影響を与えるのか、そして第三に、組織内と組織間コントロールの二重構造が、境界連結者の役割ストレスにどのような影響を与えるのかを明らかにする。

図表 1：境界連結者に対する組織内・組織間コントロールの二重構造



3. 研究の方法

本研究課題を明らかにするため、組織間取引の接点になる営業責任者を対象として実施された郵送質問票調査データおよび関連して実施されたインタビューデータをもとに分析を行った。大浦（2021）に基づき、研究方法をまとめれば以下の通りである。わが国の製造企業で産業財取引を行っている事業部の営業責任者をターゲットとするため、以下の手順によりサンプルの選択を行い、質問票の配布と回答依頼を行った。まず、東京証券取引所の業種分類に従い、繊維製品、パルプ・紙、化学、ゴム製品、ガラス・土石製品、鉄鋼、非鉄金属、金属製品、機械、電気機器、輸送用機器に属する上場企業を対象とした。他方、食料品、医薬品、精密機器、建設業、その他に属する製造企業は、個人消費者が主力事業の顧客である場合が多いため除外した。

次に、日本経済新聞社のデータベースおよび各社のホームページ等から産業財を扱う事業部門を抽出した。対象業種に属する企業であっても、主に個人顧客が予想される事業部は除外した。質問票は事業部長宛に送付され、営業責任者に回答を依頼した。営業本部制など営業部門が独立した組織である場合は、営業本部門長宛に送付し、事業別の営業責任者に回答を依頼した。地域別に営業部門が分散している場合は、東京、大阪、名古屋および本社所在地から優先的に選択した。以上を経て、614 企業（2,047 事業部門）を抽出し、質問票を送付した。その結果、241 社から 384 件（発送総数の 18.8%）の回答を得た。回答に際しては、会社や事業全体の特徴を問うような設問の後、各事業の営業責任者が担当する主要顧客を 1 社選択し、その顧客との取引を想定して回答を行うよう依頼した。

なお、主要顧客の属する産業としては、輸送用機器が最も大きく全体の 33.3%、次いで電気機器（13.0%）、化学（8.9%）、建設業（7.0%）の順である。これらはわが国の製造業を支える裾野の広い主要産業であることから、わが国の製造業における組織間取引のサンプルとして適切だと考えられるが、分析結果の解釈においては顧客産業の偏りに注意が必要である。

4. 研究成果

以下では、上述した 3 つの研究課題それぞれの成果として、調査から得られた知見をまとめる。

(1) 組織間コントロール活動の実態や特徴

わが国の製造企業において、バイヤーからサプライヤーに対する組織境界を超えたマネジメント実践（以下では、組織間サプライチェーン・マネジメント（SCM）実践と呼ぶ）として、以下の 2 タイプの活動（すなわち、コントロールとコーディネーション目的での活動実践）が識別された。第一は、バイヤーからの「コントロール」目的の活動実践である。組織間のコントロール実践では、バイヤーとサプライヤーの関係における結果や行動に関連したコントロール活動など、伝統的な管理会計における計画とコントロール概念に類似した視点に基づく管理スタイルが見られた。とりわけ、組織間のコントロール目的での活動実践は、先行研究でもしばしば検討される業績測定と評価に関連した項目から構成されている。なお、大浦（2021）では、この「コントロール目的」での活動をコントロールの範囲と強さの両面から分析し、その構成概念的な妥当性についても頑健な結果が得られたことを示している。例えば、図表 2 は、サプライヤーの目標設定に対して、どのような項目においてバイヤーからの目標設定や目標水準の関与があるかを示している。

2 つ目のタイプは「コーディネーション」目的での活動である。コーディネーションは、バイヤーとサプライヤーの間で相互依存的な活動を計画し、調整するために使用される。これには、コスト情報を共有し、サプライチェーンの利益を最適化するための共同計画や意思決定などの要素が含まれ、コントロール目的の活動とは一線が引かれている。つまり、コントロールに使用される情報は、パートナーの行動を検証、評価し、インセンティブを与えるための基盤として活用されるのに対して、コーディネーションに使用される情報は、パートナーとの相互依存的なタ

スクを管理し、どの行動を取るべきかの選択をサポートするために活用される。

図表 2：組織間コントロールの対象範囲

項目	目標提示あり		目標提示なし	
	件数	割合	件数	割合
取引価格（目標原価）	323	84.1%	61	15.9%
翌年度以降の取引価格	161	41.9%	223	58.1%
製品の利益率（粗利率）	28	7.3%	356	92.7%
主要項目別の原価水準	46	12.0%	338	88.0%
主要工程別の原価水準	20	5.2%	364	94.8%
製造品質（不良率）	323	84.1%	61	15.9%
品質管理体制(方法)	320	83.3%	64	16.7%
納期遵守率	292	76.0%	92	24.0%
適正在庫の水準	133	34.6%	251	65.4%

(2) 組織間 SCM 実践が、境界連結者の役割葛藤と役割曖昧性に与える影響

上述の 2 タイプの組織間 SCM(サプライチェーン・マネジメント)実践のタイプ(すなわち、コントロール活動とコーディネーション活動)のそれぞれが、サプライヤー側の境界連結者の役割ストレス要因である役割葛藤と役割曖昧性に対して、対照的な影響をもつということが明らかとなった。これが本研究の二つ目の研究成果である。

組織間のコントロール活動は、主にバイヤー主導的に実践されることから、サプライヤーの自己利益と相容れず、矛盾した役割期待をサプライヤー側の境界連結者に課すことになり、役割の衝突につながる。対照的に、組織間のコーディネーション活動は、役割葛藤を抑制することがわかった。これは、情報共有や共同問題解決といった活動は、バイヤーとサプライヤー間の利害対立を緩和する働きがあるためだと考えられる。こうした知見は、コーディネーション活動が組織境界を曖昧にし、相互依存的なタスクの達成を支援するという先行研究の議論と一致する知見であると考えられる。

加えて、本研究では、組織間のコントロール活動が役割の曖昧性に対して負の影響をもつことも明らかとなった。これは、コントロール活動自体が、バイヤーの期待を直接的にサプライヤーに伝達する装置として機能することを示唆している。つまり、バイヤーによるコントロール実践は、サプライヤーの境界連結者に自分の役割への期待をより意識させ、役割の曖昧さを低下させる効果があると考えられる。組織間のコーディネーション活動には役割曖昧性についての影響は確認されなかった。

以上、組織間のコントロール活動とコーディネーション活動の間には正の相関関係($r = 0.38$)があるにもかかわらず、サプライヤーの境界連結者が認識する役割の葛藤に対して、両活動は正反対の反応を示している。また、コーディネーション活動は、役割期待のコンフリクトを緩和するのに役立っているということが分かる。なお、本分析は、取引の規模や不確実性、製品の技術的な不確実性、過去の取引経験や産業といった要素を制御変数として用いた共分散構造分析によるものである(図表 3 を参照)。

(3) 組織内と組織間コントロールの二重構造が役割葛藤と役割曖昧性に与える影響

上記の(2)では境界連結者が認知する役割葛藤と役割曖昧性について、組織間 SCM 実践の観点のみに焦点をあてて分析を行ったが、ここでは、組織間 SCM 実践に加えて、組織内コントロール構造も分析に組み込み、サプライヤー境界連結者の役割葛藤と役割曖昧性にどのような変化がみられるかを調査した。ここでは、利益志向の組織内コントロールを採用する企業の方が、そうではない企業に比べて、組織内・組織間のコントロールのコンフリクトが生じやすいと考え、顧客別収益性指標の採用有無によって、全サンプルを 2 つのグループに分割した。そして、マルチグループの共分散構造分析によって、組織内コントロールによる調整効果(交互効果)の検証

図表 3. 分析結果

Model 1					
		Role Conflict		Role Ambiguity	
<i>Independent variables</i>					
<i>Control</i>	γ_1	0.36 **		γ_3	-0.37 ***
		(2.19)			(-2.87)
<i>Coordination</i>	γ_2	-0.34 **		γ_4	0.00
		(-2.40)			(0.06)
<i>Control variables</i>					
<i>Size</i>		-0.08 **			-0.05 *
		(-2.13)			(-1.70)
<i>Uncertainty</i>		-0.10			-0.06
		(-0.86)			(-0.78)
<i>Asset Specificity</i>		0.12 *			0.09 *
		(1.92)			(1.92)
<i>Complexity</i>		0.09			0.09 *
		(1.31)			(1.79)
<i>Past Experience</i>		0.13			-0.07
		(1.30)			(-0.83)
<i>Auto Industry</i>		0.01			0.07
		(0.09)			(0.60)
R²		0.160			0.178

***, **, * はそれぞれ 1%、5%、10%水準で統計的に有意であることを示している。各セルの上段は推定値、下段は t 値を示している。N 数は 345、 χ^2 453.37 (df = 304, $p < 0.01$), GFI = 0.91, AGFI = 0.88, NNFI = 0.95, CFI = 0.96, TLI = 0.95, RMSEA = 0.039, 90% CI (0.031: 0.046), SRMR = 0.044 である。

を行った。

分析結果は、利益志向の組織内コントロールの調整効果を部分的に支持する結果となった。とりわけ、組織内コントロールと組織間コントロール活動の二重性の下では、役割葛藤に対する正の影響がより強くなるという経験的証拠を得た。これは、組織内コントロールにおいて顧客別収益性情報を利用することで、境界連結者の「組織の代表者」としての認識がより強められることに起因すると考えられる。そして、組織内コントロールと組織間コントロールの重複的な影響が、サプライヤー側の境界連結者が潜在的に持つ、相反する役割期待をより鮮明にすることを示唆している。その結果、サプライヤー側の境界連結者は、これらの相反する役割期待の狭間で、より多くの役割葛藤を経験することになる。本分析の結果は、こうした主張の妥当性を裏付けるものだと考えられる。他方で、役割曖昧性については一貫した結果を得られることができなかった。組織間コーディネーション活動と役割曖昧性との関連性は、グループ間で大きく異なることが分かったが、明確な理論的根拠を検討することの必要性が残った。

全体として、当初検討していた仮説は部分的に支持されるという結果であり、この知見をさらに洗練させるためには、バイヤーとサプライヤーのコントロールシステムの整合性という新たな視点からの分析によって、首尾一貫して説明できるかもしれない可能性を見出した。境界連結者における役割の葛藤と役割の曖昧さに関する我々の議論は、組織内と組織間のマネジメント・コントロールの不整合、すなわちミスアライメント (misalignment) の問題を幅広く探求することの重要性を示唆している。本研究の成果も、バイヤーとサプライヤーの内部コントロールシステムと SCM 実践の不整合が、サプライヤーの境界連結者にとって役割葛藤や役割曖昧性を引き起こす要因であることを示している。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 1件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 大浦啓輔	4. 巻 22
2. 論文標題 組織間コントロールの影響要因と役割ストレス	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 会計プロGRESS	6. 最初と最後の頁 51-66
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.34605/jaa.2021.22_51	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 3件）

1. 発表者名 Oura Keisuke
2. 発表標題 Effect of Inter-Firm Control on Role Conflict and Ambiguity of Boundary Spanners: The Duality of Intra and Inter-Firm Control
3. 学会等名 AFI Brown Bag Seminar, KU Leuven (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Oura Keisuke
2. 発表標題 Effect of Inter-Firm Control on Role Conflict and Ambiguity of Boundary Spanners: The Duality of Intra and Inter-Firm Control
3. 学会等名 XIIIth International Conference on Business, Economics, Law, Language & Psychology (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Oura Keisuke
2. 発表標題 The Duality of intra- and Inter-Firm Control: Effects on Role Conflict & Role Ambiguity of Boundary Spanners
3. 学会等名 European Accounting Association 1st Virtual Annual Congress (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 大浦啓輔
2. 発表標題 組織内および組織間コントロールの二重構造
3. 学会等名 日本会計研究学会第79回大会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------