

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 25 日現在

機関番号：32686

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530600

研究課題名(和文) 企業活動のグローバル化の下での自律的行動促進のための原価企画システム

研究課題名(英文) Target costing for motivating autonomous behavior under globalization of business

研究代表者

諸藤 裕美 (Morofuji, Yumi)

立教大学・経済学部・教授

研究者番号：20335574

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、自律的行動を動機づけるための管理会計の要件は何かを理論的に検討し、それら要件はいかに企業に導入され、管理会計システムを進化させてきたのかをトヨタの原価企画の事例により明らかにした。自律的行動とは、市場志向やより深い経営理念を共有しながら、各組織単位とその構成員が自律的に情報収集・判断・行動し、必要に応じて他の組織単位やその構成員と情報の相互作用を行い、組織全体として環境の変化に敏感に適応することをいう。また、本研究では、グローバル化が原価企画にもたらす問題点への対処のあり方、自律的行動とその先行要因との関係への国民文化等の要因の影響についても理論的・実証的に検討した。

研究成果の概要(英文)：To market products that fulfill customer needs, organizations must collect on-site information and share this across departments and suppliers. We define such behavior as "autonomous behavior."

This study clarifies (1) the requirements of management accounting systems to facilitate this behavior, based on a review of the extant literature, (2) how a firm introduced these requirements and developed appropriate management accounting systems, based on a case study of Toyota's target costing. This study also (1) details the problems faced by Toyota with the globalization of business and explains how Toyota modified its management systems to overcome these problems and (2) reviews previous studies about the effect of national culture on MCS.

研究分野：管理会計

キーワード：原価企画 自律的行動 トヨタ

1. 研究開始当初の背景

- (1) 研究代表者が一委員として活動を行った2005-2006年度日本会計研究学会特別委員会「企業組織と管理会計の研究」は、不確実性の高い環境下において「自律的組織」(定義は後述)が重要であると論じていた。委員会での議論の内容を踏まえ、自律的組織のための管理会計の要件はどのようなものなのか、そして、それら要件がどのように企業に導入され、企業の経営管理システムを進化させてきたのかを理論的・実証的に明らかにしたいと考えた。
- (2) 自律的行動や R&D などの不確実性の高い仕事においては、内発的動機づけが重要であることを過去に論じた(諸藤, 2009)が、その後の心理学領域の議論、他領域の議論についてもサーベイを行うことにより、自律的組織のための管理会計の要因を網羅的に明らかにしたいと考えた。
- (3) 部門間インタラクションその他自律的行動は、企業活動のグローバル化に伴い、より困難になる可能性があるのではないかと考え、問題の所在やそれに対する解決策について明らかにしたいと考えた。

2. 研究の目的

- (1) 自律的行動を動機づけ、またその行動が企業にとって望ましいものとなるよう一定の方向付けを行うために、管理会計システムはどのような要件を満たすべきなのかを明らかにする。
- (2) それらの要件は、企業にどのような経緯・プロセスで導入されたのか、その結果として管理会計システムはどのように進化を遂げたのかについて、企業の事例を用いて歴史的に跡付ける。
- (3) 管理会計システムの設計・運用のあり方を考える上で、企業活動のグローバル化に伴い新たに生じる要素、例えば、国内拠点と海外拠点との距離の遠隔性、国内・海外拠点の国民文化の違いといったものの影響を考慮する必要があるか否か、必要がある場合は、どのように考慮、システム上の対処をすべきかを明らかにする。

3. 研究の方法

- (1) 自律的組織のための管理会計の要件を明らかにするために、国内外の管理会計学、経営学、心理学領域の既存研究のサーベイを行った。
- (2) (1)で抽出した要件を企業がどのように導入していったのかを歴史的に跡付けるために、トヨタの原価企画の事例を用いた。原価企画を分析対象として選択した理由は、原価企画を行う組織は、後述する自律的組織の定義に該当するものと考えられるからである。トヨタをリサーチ・サイトとして選択した理由は、トヨタは原価企画

の生みの親であり、その後もシステムを進化させていることが社史や既存研究により明らかとされていること、長期間にわたり、優れた財務的業績や製品関連の業績を上げていることから、原価企画が一定の成果を上げていると考えられることなどからである。分析対象の時期は、トヨタ創業当初から成果報告当時までを扱っている。データ収集の方法としては、公表文献、社史に加え、社内報等の社内出版物を用い、また、元原価管理部長、原価改善部の複数の管理者へのヒアリング調査を複数回行った。

- (3) 企業活動のグローバル化に伴い、原価企画を行う上でどのような新たな問題が生じたのか、それら問題にどのように対応したのか、という点について、原価改善部の管理者、海外拠点勤務経験者に話を伺った。
- (4) 企業活動のグローバル化に伴い、国内拠点と海外拠点の国民文化の違いがマネジメント・コントロール・システム(以下 MCS)に与える影響を考慮する必要があると考え、国民文化と MCS や成果との関係に関する既存研究のサーベイを行った。

4. 研究成果

- (1) 自律的組織を「市場志向やより深い経営理念を共有しながら、各組織単位とその構成員が自律的に情報収集・判断・行動し、必要に応じて他の組織単位やその構成員と情動的相互作用を行い、組織全体として環境の変化に敏感に適応する組織をいう」(廣本, 2009 を一部修正)と定義したうえで、自律的組織のための管理会計の要件を管理会計学、経営学、心理学領域の既存研究より抽出した。その結果、自律的行動の動機づけを高めるための要件としては、理解の容易性、組織構成員自身による成果の確認、情報のタイムリーネス、共通言語としての管理会計、情報技術の利用、高い目標、個人の役割の明確化や責任の意識、タスクの有意味性、自己決定感を高める仕組み、その他内発的動機づけを高める仕組みが、自律的行動の方向性を組織にとって望ましいものとする要件としては、境界システム、市場情報の共有、水平的インタラクションの促進の仕組み、責任共有の仕組み、全社的 PDCA サイクルと組織構成員の PDCA サイクルとのリンケージ、MCS の垂直的なインタラクティブ・システムとしての利用が、動機づけの力と方向性の両者に関連すると考えられる要件としては、経営理念、学習の成果を利用・定着させるための仕組みが認識された。
- (2) 心理学領域の研究成果より、創造的な反応を生み出すプロセスの中には、内発的動機づけが望ましいステップと外発的動機づけが望ましいステップがあるという議論や自己決定理論の議論を確認し、前者に関しては、原価企画における自律的行動の動

機づけに対する含意を示した。

- (3) 自律的行動の一要素である、組織成員が当面必要のない仕事上の情報を共有する情報冗長性、そして、製品の複雑化、活動のグローバル化は、原価企画プロジェクトの複雑性を高めることとなる。そのような複雑性・情報処理負荷の増加に対し、原価企画はどのように対処すべきで、またトヨタにおいてはどのように対処してきたかを明らかにした。対応策の例として、部品標準化委員会、CCC21、VI など、コスト低減ノウハウの創出や部品等標準化のプロジェクト外での活動があげられる。そして、そのようなプロジェクト外の活動が盛んに行われるようになった一方、標準部品の採用の有無などの意思決定に関して、プロジェクトを仕切るプロジェクト・マネジャーの自律性は保たれていることをヒアリングによってではあるが確認した。
- (4) (1)で抽出した自律的組織のための管理会計の要件がトヨタの原価企画において、どのような経緯で導入され、システムはどのように改善されていったのかを歴史的に跡付けた。
- (5) 日本企業の原価企画において水平的インタラクションがなされる理由を日本特有の文化に依拠する議論が存在するが、トヨタにおいては、水平的インタラクションを行おうという組織文化が元々十分に備わっていたわけではなく、1960年代のTQC活動によって促進されたことが社史等の調査により明らかとなった。また、Simons(2005)が他部門とのインタラクションや他部門からの支援要請に応えることを促進する仕組みとして提示している企業家的ギャップの創造や報酬配分の公平性の仕組みが、トヨタの原価企画において存在することをヒアリング調査により明らかにした。
- (6) 1990年代末のトヨタにおいて、絶対値原価企画(総額管理)という方式への原価企画の大幅な変更がなされた。生産・調達のグローバル化に対して国内工場が危機感を有したことにより導入された、工場での総額管理がフェーズを遡って原価企画にも導入されたことが、変更の経緯の一つであること、また、変更の詳細、新たに生じた問題点などについても明らかにした。
- (7) MCS の特定の要素とそこから得られる成果との関係に国民文化が与える影響に関する研究、MCS 設計における国民文化と組織文化との関係に関する研究のサーベイを行った。後者について、本社の国民文化に海外拠点の組織文化が影響を受けていること、その影響は社会化ではなく選択によるものであることを明らかにした研究が存在する。一方で、自身で行ったヒアリング調査においては、海外拠点の組織文化を、社会化によって、国内本社が世界中に浸透させようとしている組織文化に適

合させようとしている企業があることがわかった。

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4件)

諸藤裕美「国民文化とマネジメント・コントロール・システムとの関係の研究に関する一考察」『會計』査読無、第186巻第4号、448-461頁、2014年。

諸藤裕美「エンパワメントのための管理会計システム設計・運用に関する一考察 - 経営管理学領域のエンパワメント研究をもとに」『立教経済学研究』査読無、第65巻第4号、99-111頁、2012年。

諸藤裕美「総合的利益管理活動としての原価企画の生成プロセス トヨタの事例を用いて」『原価計算研究』査読有、第35巻第1号、59-68頁、2011年。

[学会発表](計2件)

Morofuji, Y. "Target costing as a management control systems for product innovation: a case study of Toyota," European Accounting Association 36th Annual Congress, 2013年05月, Paris(France).

諸藤裕美「自律的組織のための管理会計システムの再検討と原価企画研究への含意」日本会計研究学会第71回全国大会、2012年09月、一橋大学(東京都国立市)。

[図書](計1件)

諸藤裕美『自律的組織の管理会計 原価企画の進化』査読無(出版助成審査有)・単著、中央経済社、2013年、412頁。

[産業財産権]

出願状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

研究者情報 HP

<http://univdb.rikkyo.ac.jp/view?l=ja&u=1128&n=morofuji&sm=name&sl=ja&sp=1>

6 . 研究組織

(1)研究代表者

諸藤 裕美 (Morofuji, Yumi)

立教大学・経済学部・教授

研究者番号：20335574

以上