

令和 6 年 4 月 10 日現在

機関番号：10101

研究種目：若手研究

研究期間：2019～2023

課題番号：19K13846

研究課題名（和文）農福連携による農作物品質向上のためのマネジメント・コントロール・システムの解明

研究課題名（英文）Elucidation of Management Control System for Quality by the Collaboration between Agriculture and Welfare

研究代表者

小杉 雅俊（Kosugi, Masatoshi）

北海道大学・経済学研究院・准教授

研究者番号：10734197

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）：農福連携は、人的資源の向上をはじめとする内的資源価値の増強を生み出し、企業努力としての増産・販路拡大などの実現を可能とし、顧客への訴求力を高め、必然的に収益の拡大をもたらすことができる。本研究は、ケーススタディーにより、福祉施設の利用者に対するコントロールの実践が、福祉施設の理念の実現や事業収益の拡大と、利用者自身の目的達成を同時に実現できることを明らかにした。これが顧客のコントロールになっていること、行動コントロールが存在せず文化・成果・人事の3つのコントロールが補完的に機能している事例が存在することを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、実務における具体的なマネジメントの状況を分析しながら、農福連携を事業レベルで現実的に実現させるための検証材料の提供を可能にすることができた。これが農業家・社会福祉・地域コミュニティの議論における、道標としての役割の一旦を担うことが期待される。貴重な実務での適用事例に基づく理論的検討という側面から、研究の成果としてだけでなく、検討材料・批判材料としての検証素材の提供としても役立つと考えられる。

研究成果の概要（英文）：The collaboration between Agriculture and Welfare (Nou-fuku-renkei) will produce an increase in internal resource value, including an improvement in human resources. As a result, it enables the realization of increased production and expansion of sales channels as a corporate endeavor, which can increase the appeal to customers and inevitably bring about an increase in earnings. Through case studies, this study has shown that the practice of control over the users of welfare facilities can simultaneously realize the philosophy of the welfare facilities and increase business revenues, as well as achieve the goals of the users themselves. The study revealed that this is the control of customers, and that there are cases in which behavioral control does not exist and the three controls of culture, result, and personnel function in a complementary manner.

研究分野：管理会計

キーワード：マネジメント・コントロール・システム 成果コントロール 行動コントロール 人事コントロール  
文化コントロール 農福連携 管理会計 品質

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。

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

農福連携は、福祉団体から農業法人への単純な労働力提供であると誤解されがちであるが、実際は農業法人と福祉団体の両者による共同体構想に基づくマネジメント・システムとして機能する。このシステムは、人的資源の向上をはじめとする内的資源価値の増強を生み出し、企業努力としての増産・販路拡大などの実現を可能にする。これにより、顧客への訴求力を高め、必然的に収益の拡大をもたらす。これらの機能的側面については研究として整理されておらず、先行研究の対象としても数が少ないという背景が存在した。農福連携は、管理会計学の視点から、組織目標を達成するためのマネジメント・コントロール・システムがどのように構築・整備されているのかについて議論されておらず、その理論化も試みられていない状況だった。

### 2. 研究の目的

農業法人と福祉団体の共同体構想による「農福連携」の内実、分業化による共同体構想であり、両者が WIN-WIN のビジネスとして機能している。このシステムが、現代の農業家が直面している課題を解決し、農作物の品質工場・収益増強・社会的貢献を同時達成することは可能だろうか。この視座のもと、組織目標を達成するためのマネジメント・コントロール・システムがどのように構築・整備されているのか、さらに「共同体の構築段階における試行錯誤」から「収穫量の安定・増強による収益力強化」に至る変化が当該システムに及ぼす影響は何かを解明することで、事業としての実態と現実的效果を明らかにすることを目的とする。

### 3. 研究の方法

本研究は、研究期間全体に渡り、ケーススタディーを実施した。その中で、農福連携の現場に関与するスタッフに対し、半構造化インタビューを実施した。調査により収集したデータを分析することにより、関係者間の影響関係や利害関係をビジネスシステムの中で個別具体的に把握するように努めた。この際に、特に農場など現場のマネジメントに着目し、農福連携の組織に属する人の行動を個別の対象に基づき、いかにしてコントロールするのかを明らかにするために、Merchant and Van der Stede によるマネジメント・コントロール・システムの4類型(成果コントロール・行動コントロール・人事コントロール・文化コントロール)にケースを適用させた。

研究計画当初の想定では、現地での対面インタビューを主体とすることを計画していた。しかし、本研究は、研究期間中に新型コロナウイルス感染症の流行による影響を受けた。これにより、ケースサイトから提供のあった内部資料情報や、広報刊行物等を通じた分析・検討を加え、内部でマネジメント・コントロール・システムがどのように構築・共有されているかに重点を置き、別途研究計画時には想定していなかった Web 会議システムによるヒアリングを実施するなど、可能な限りの都度工夫を重ねた。また、この感染症の影響による特例措置として認可をいただいた、研究最終年度の延長申請も行った。

### 4. 研究成果

2019 年度(研究初年度)は、農福連携の目標を達成するためのマネジメントが、実際の現場でどのように構築・整備され、機能しているのかについて、ケーススタディーに基づき検討を行った。この中で、農福連携が人的資源の向上などの増強を生み出しながら、企業努力としての増産・販路拡大などの実現を可能にしていることを、実際のケースに即して論じた。農産物の品質向上の実現が起こり、顧客への訴求力を高め、結果として売上の拡大に結びつけるシステムとして実際に機能している側面を、実務事例の存在とともに、研究成果の中で明らかにした。

2020 年度(研究2年度)は、福祉施設の利用者に対するコントロールの実践が、福祉施設の理念の実現や事業収益の拡大と、利用者自身の目的達成を同時的に達成するプロセスについてを主眼に、ケーススタディーを行った。プロセスそのものが顧客のコントロールになっていることや、各種コントロール要因の欠測や補完的な機能をしている側面など、非常に特徴的な要因を発見することができた。

2021 年度(研究3年度)は、前年度の成果を基に研究を深めた。福祉施設の利用者は、対象法人での作業を選択する立場にあり、この意味において顧客としての立場にある。しかし、調査事例においては、顧客(利用者)をコントロールする上での困難が発生していなかった。この理由は、主に文化コントロールが効果的に機能することで、施設職員と利用者の区別なく「みんなで一緒に足を使って農業をやりよう」という概念が浸透し、利用者が福祉施設そのものや、自分の作業に対して愛着を持ち、誇りを感じることで、利用者が顧客としての意識ではなく、「仲間」としての意識を持つからである。この概念は、法人の設立目的や理念に込められた、障がい者の社会復帰や自己実現を導くためのものであり、同法人の実務実践とその仕組みであるマネジメント・コントロール・システムに整合的に反映されていた。利用者の体験により醸成される組織への愛着と誇りは、彼らの仲間意識だけでなく、農作業といった実際の業務にも現れ、これが農作物の質を高めたり、増収増益を実現させる大きな要因になっていた。仲間に貢献できているという実感を、利用者は日々の農作業の体験とその達成感で得ており、さらなる成長が促される仕組みが構築されていることになる。この実現のために、丁寧な成果コントロールと人事コントロールの実践が行われていたことを、ケーススタディーの分析から示すことができた。さらに、調査

事例では文化・成果・人事の3つのコントロールが補完的に機能していることも指摘した。加えて、本研究の調査事例から、行動コントロールが人事コントロールに代替されるため存在しない状況で、利用者のコントロールが成功しているという非常に希少な事例が実在することを研究成果の中で示した。

2022年度(研究4年度)は、年度中の国際学会報告におけるフィードバックとしてのコメントとサジェスションに端を発し、従来よりも広い視点による新たな研究展開が生じた。これまで農福連携の現場に集約させていた関係者に関する視点を改め、その視点をより広い範囲に拡大させた形での分析と検討を行うこととし、主に22年度はそのための準備に費やした。また、研究のフレームワークについても別途検討を重ねた。

2023年度(研究5年度)は、研究の視点を、農福連携の現場における「農」と「福」の2者間の関係性にクローズアップさせるだけでなく、より広い範囲に拡大させた。ケースサイトに関連する市役所・県庁や、地方農政局におけるインタビュー調査を追加するとともに、資料調査の対象を研究会計画調書で想定していたものから大きく拡大させ、ケースサイトに関連する地域新聞やローカル誌などの地域刊行物も含めた。これらのブラッシュアップを含めた内容について、2023 European Accounting Association 45th Annual Congress、British Accounting & Finance Association Management Accounting Research Group Conference 2023、The QMUL Accounting and Accountability Research Group Seminarで全て研究代表者・報告者として研究報告を行い、多くのコメントを得てブラッシュアップを重ねた。本研究課題は23年度で終了になるが、本研究課題を基課題とする JSPS 科研費・国際共同研究加速基金(国際共同研究強化(A))20KK0294 が24年度も継続中である。したがって、上記については20KK0294に引き継ぐ。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 小杉 雅俊	4. 巻 45
2. 論文標題 農福連携における福祉施設の利用者を対象にしたマネジメント・コントロール・システム	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 原価計算研究	6. 最初と最後の頁 34～47
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.20747/jcar.45.1_34	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 -

1. 著者名 Masatoshi KOSUGI and Keikichi KATO	4. 巻 4(1)
2. 論文標題 The role of collaboration in developing agricultural competitiveness and welfare	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Journal of Japanese Management	6. 最初と最後の頁 15-29
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計7件（うち招待講演 0件/うち国際学会 4件）

1. 発表者名 Masatoshi Kosugi
2. 発表標題 Customer management within a management control system: a case study of a social welfare in Itayanagi-cho, Aomori, Japan
3. 学会等名 2023 European Accounting Association 45th Annual Congress（国際学会）
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Masatoshi Kosugi
2. 発表標題 Collaboration by Social Welfare Facility to Achieve Social Reintegration: Efforts in Japan
3. 学会等名 British Accounting & Finance Association Management Accounting Research Group Conference 2023（国際学会）
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Masatoshi Kosugi
2. 発表標題 Efforts to Support Social Reintegration of People with Mental Disabilities: Analyzing Japanese Social Welfare Corporations from the Perspective of Management Control Systems
3. 学会等名 The QMUL Accounting and Accountability Research Group Seminar
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Masatoshi Kosugi
2. 発表標題 Controlling Customers in Nonprofit Organizations: Case Study in Japan
3. 学会等名 American Accounting Association 2022 Virtual Annual Meeting (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 小杉 雅俊
2. 発表標題 農福連携の事例研究：マネジメント・コントロール・システムの視点から
3. 学会等名 日本会計研究学会 第100回北海道部会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Masatoshi Kosugi
2. 発表標題 Remuneration by the real supply of crops: farm management under the community concept in Japan
3. 学会等名 The European Institute for Advanced Studies in Management 7th European Reward Management Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 加藤恵吉, 小杉雅俊
2. 発表標題 バランスト・スコアカード導入の効果と課題：農業生産法人におけるケース・スタディー
3. 学会等名 日本管理会計学会 2019年度年次全国大会
4. 発表年 2019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		
英国	Queen Mary, University of London		