

平成 21 年 6 月 10 日現在

研究種目：若手研究(B)
 研究期間：2006 年度～2008 年度
 課題番号：18730304
 研究課題名（和文） 組織学習を促進する管理会計システムに関する理論的研究
 研究課題名（英文） Management accounting for promoting organizational learning
 研究代表者 伊藤 克容 (ITO KATSUHIRO)
 成蹊大学・経済学部・教授
 研究者番号：40296215

研究成果の概要：現代の企業経営に不可欠なフロントラインでの組織学習活動に着目し、それを促進するための管理会計システムの設計問題について明らかにした。フロントラインでの組織学習を前提とした組織は、これまでの財務計画を主要なコントロール手段として重視し、集権的なマネジメントに依拠した伝統的な組織とはその運営の方針が異なっており、管理会計システムもその理論が生成した当初とは異なった役割期待を担っていることが明らかとなった。

交付額

(金額単位:円)

	直接経費	間接経費	合計
2006 年度	1,400,000	0	1,400,000
2007 年度	1,100,000	0	1,100,000
2008 年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	270,000	3,670,000

研究分野: 管理会計論

科研費の分科・細目: 経営学・会計学(3703)

キーワード: 業績管理会計、組織学習、マネジメントコントロール、自律的組織

1. 研究開始当初の背景

組織学習との関連でこれまでの管理会計論研究において重要とされてきたのは、(1)組織ルーティンの更新と(2)戦略の創発的形成(経営戦略論における学習アプローチ)の2つの問題領域である。(1)に関しては、これまでも、多くの論者によって、リーン生産方式を採用する製造企業におけるコストあるいは品質・納期などの様々な側面における競争優位性の源泉として、「継続的な改善」の有効性が指摘されてきた。TQC、TPM、小集団活動など様々な呼称がもちいられるが、一連の継続的改善活動の本質は、現場従業員による組織的な学習活動であることはいまでもない。改善努力が一定以上に累積されると単純な改善努力だけではなかなか効果に結び

つかず、様々な領域でのトレードオフが生じるようになる。このような問題をフロントラインで制御するためには、すべての要素を貨幣的測定によって同時的に把握できる会計手法の役割がいっそう重要となることが認識されつつあった。(2)についても、多くの日本企業に共通する課題として指摘されていた「経営資源の選択と集中」、「事業の再構築・見直し」という問題は、陳腐化した過去の組織ルーティンを棄却し、あらたな組織ルーティンをいかに形成すべきであるかという問題として把握することができる。本研究では、競争優位に直結する効果的な組織学習を促進するためにどのような原理で管理会計システムを設計すべきであるかという問題について、考察・検討を試みるが必要と考えられていた。

2. 研究の目的

本研究では、今日の企業経営の成否を分ける要因として、組織学習(organizational learning)およびそのマネジメントに着目し、組織学習を効果的に促進する管理会計システム(マネジメント・コントロール・システム)の備えるべき設計変数と導入・運用における要件について検討した。本研究の目的は、組織学習を促進する管理会計システムの設計理論を明示し、同時に、組織学習という側面から評価したマネジメント・コントロール・システムの機能評価を可能とすることであった。

3. 研究の方法

下記に示す2つの手段を研究アプローチとして採用し、併用することによって情報の収集および理論化プロセスを進行させた。

- ①文献収集・整理。網羅的な文献レビューを実施し、組織学習論の発展を管理会計論(マネジメント・コントロール・システム)の観点から整理した。
- ②聞き取り調査。国内外の企業へ訪問調査を行い、経営戦略立案のプロセス組織ルーティンの更新状況とそのプロセス、前記2つのプロセスにおいて活用されている管理会計ツールに関するヒアリング調査を実施した。

4. 研究成果

本研究の成果として以下の2点をあげることができる。

第1に、既存の管理会計研究に新たな切り口を提供した。1980年代後半の*relevance lost*をめぐる議論以降、管理会計研究は新たな技法開発を中心に展開されてきた。組織学習という、組織炎症に着目した本研究は、技法そのものではなく、組織コンテキストのなかでの位置づけに主たる関心を置くものであった。

第2に企業経営における実践性である。組織学習を重視した組織モデル(いわゆる自律的組織)に着目した研究はいくつか見られるが、従来の研究では、自律的組織のそのもの検討が中

心であり、自律的組織を機能させる中核的な支援システムである管理会計をはじめとするマネジメント・コントロール・システムについての考察が十分ではなく、実務面での貢献は十分ではなかった。この点が、組織学習と管理会計の両方を重視した本研究の貢献領域である。また、組織文化と管理会計システムとの関連性の検討もこれまでは十分にはなされてこなかった。本研究では、予算管理、中期経営経計画、業績測定・評価システム、組織文化などのマネジメント・コントロール・システムの設計・運用を通じて、組織学習を促進するための実践的なノウハウについて明らかにした。

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)

論文・著作

[雑誌論文](計13件)

- ① 伊藤克容「組織コンテキストに着目した管理会計研究アプローチの可能性-自律的組織の管理会計-」『成蹊大学経済学部論集』第39巻第2号(2009年3月), pp.1-20. 査読なし
- ② 伊藤克容「組織文化と管理会計との関係性に関する考察」『Liberal Arts』(関東学園大学紀要)第17集(2009年3月), pp.291-308. 査読なし
- ③ 伊藤克容「自律的組織と活動基準予算との適合関係」『経理研究』第52号(中央大学経理研究所), pp.333-342, 2009年3月. 査読なし
- ④ 伊藤克容「マネジメントコントロール概念の拡張-コントロール手段の多様化と組織前提の変化-」『成蹊大学経済学部論集』第39巻第1号(2008年10月), pp.13-34. 査読なし
- ⑤ 新江孝(日本大学商学部教授)・伊藤克容「組織文化と管理会計システムとの関係性-組織文化マネジメントの視点から-」『会計

学研究』第 22 号(2008 年 3 月), pp.51-71.
査読なし

- ⑥ 伊藤克容「組織コンテキストの視点と業績
管理会計論研究-自律的組織における管理
会計-」『産業経理』(財団法人産業経理
協会)第 68 巻第 2 号(2008 年 7 月),
pp.65-74.査読なし
- ⑦ 伊藤克容「エンパワメントを促進する管理
会計技法に関する考察-組織前提の変化と
のぞましい要件-」『成蹊大学経済学部論
集』第 38 巻第 2 号(2008 年 3 月), pp.1-24.
査読なし
- ⑧ 伊藤克容「経営システムの多様性と予算管
理論」『会計』(森山書店)第 173 巻 2 号
(2008 年 2 月), pp.43-56 (pp.207-220). 査
読なし
- ⑨ 伊藤克容「日本企業の予算管理システム
の特徴と稟議制度の影響」『成蹊大学経済
学部論集』第 38 巻第 1 号(2007 年 10 月),
pp.17-39.査読なし
- ⑩ 伊藤克容「事業部制組織における MCS の
設計問題」『成蹊大学経済学部論集』第 37
巻第 2 号(2007 年 3 月), pp.1-20.査読なし
- ⑪ 伊藤克容「管理会計による組織文化マネジ
メントの可能性」『企業会計』(中央経済社)
第 58 巻第 11 号(2006 年 11 月),
pp.111-117.査読なし
- ⑫ 伊藤克容「日本企業のマネジメント・システ
ムと Beyond Budgeting モデル」『成蹊大学
経済学部論集』第 37 巻第 1 号(2006 年 10
月), pp.185-204.査読なし
- ⑬ 新江孝・伊藤克容「経営戦略と管理会計と
の関係性-将来の研究の方向性について
の一提言-」『会計』(森山書店)第 170 巻 1
号(2006 年 7 月), pp.27-36.査読なし

[学会発表](計 10 件)

- ① 伊藤克容「MCS 研究における組織文化の

位置づけ」, 日本会計研究学会特別委員
会シンポジウム(第 4 回)「統一テーマ:組
織文化と管理会計」(第 3 報告), 2008 年 11
月 30 日(日), 一橋大学国立キャンパス佐
野書院.

- ② 伊藤克容「マネジメント・コントロール概念の
再検討-組織文化の視点から-」日本会計研
究学会第 67 回全国大会(立教大学池袋
キャンパス), 2008 年 9 月 10 日水曜日, 自
由伊藤克容報告 第 13 会場(新江孝日本
大学商学部教授との共同報告).
- ③ 伊藤克容「組織コンテキストと管理会計研
究」, 中央大学企業研究所研究会, 2007
年 12 月 8 日(土), 中央大学多摩キャンパス
2 号館 4 階 研究所会議室 1.
- ④ 伊藤克容「組織文化と管理会計システムと
の関係性-組織文化マネジメントの視点から
-」日本原価計算研究学会第 33 回全国大
会(2007 年度), 慶応義塾大学三田キャン
パス(自由伊藤克容報告②第 2 会場第 2
報告), 2007 年 10 月 20 日土曜日(新江孝
日本大学商学部教授との共同報告).
- ⑤ 伊藤克容「経営システムの多様性と予算管
理論」, 日本会計研究学会第 66 回全国大
会(2007 年度)統一伊藤克容「経営システ
ムとしての管理会計」(統一伊藤克容第 2
会場第 3 報告), 2007 年 9 月 2 日(日), 松
山大学 8 号館 2 階 820 番教室.
- ⑥ 伊藤克容「経営システムの多様性と管理会
計:GE における組織イノベーションと管理
会計の役割」一橋大学大学院商学研究科
日本企業研究センター研究プロジェクト「21
世紀型組織モデルと経営システム」(21 世
紀 COE プログラム)研究会, 2007 年 8 月
25 日土曜日、小樽商科大学札幌サテライト
キャンパス.
- ⑦ Fumiko Hiki (Hitotsubashi University),
Katsuhiro Ito(Seikei University), and

Toshiro Hiromoto (Hitotsubashi University), “After Merger Integration by Permeating of Management Philosophy: Management Control Practices in Japanese Companies”, Management Accounting- Parallel Sessions, Thursday 26, April, *The 30th Annual Congress of the European Accounting Association (EAA)*, Lisbon 25-27 April 2007.

- ⑧ Katsuhiro Ito (Seikei University), Fumiko Hiki (Hitotsubashi University), and Toshiro Hiromoto (Hitotsubashi University), “The orientation of the budgeting system in Japanese companies: An Example of Japanese *Beyond Budgeting* Philosophy, Management Accounting- Research Fora, Friday 27, April, *The 30th Annual Congress of the European Accounting Association (EAA)*, Lisbon 25-27 April 2007.
- ⑨ 伊藤克容「組織文化と管理会計システムとの関係性-予算管理論研究を中心として-」2006年9月7日(木), 日本会計研究学会第65回全国大会自由伊藤克容報告(第10会場)@専修大学神田キャンパス(新江孝日本大学商学部教授との共同報告).
- ⑩ 伊藤克容「戦略管理会計研究の論点:技法開発・マッチング・組織文化マネジメント」日本管理会計学会 2006年度第1回フォーラム自由伊藤克容第1報告, 2006年5月13日(土), 慶應義塾大学三田キャンパス.

[図書](計5件)

- ① 伊藤克容「第11章 GEにおける組織イノベーションと管理会計」(pp.337-360), 「第12章 予算管理システムが依拠する組織前提の変化」(pp.361-386) 日本会計研究学会特別委員会(委員長廣本敏郎一橋大学大学院教授)『企業組織と管理会計の研究(最終報告書)』2007年9月所収.

② 伊藤克容『組織を活かす管理会計-組織モデルと業績管理会計との関係性-』生産性出版, 2007年8月.

③ Katsuhiro Ito, “An Example of Japanese *Beyond Budgeting* Philosophy” in Y. Monden, K. Kosuga, Y. Nagasaka, S. Hiraoka and N. Hoshi (eds.), *Japanese Management Accounting Today*, Monden Institute of Management (Japanese Management and International Studies, Vol.2), World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2007.

④ 伊藤克容「第8章 予算管理システムが依拠する組織前提の変化」(pp.146-155) 日本会計研究学会特別委員会(委員長廣本敏郎一橋大学大学院教授)『企業組織と管理会計の研究(中間報告書)』2006年9月所収.

⑤ Katsuhiro Ito, “Designing Micro-Profit Centers to Promote Organizational Learning,” in Y. Monden, K. Miyamoto, K. Hamada, G. Lee and T. Asada (eds.), *Value-Based Management of Rising Sun*, Monden Institute of Management (Japanese Management and International Studies-Vol.1), World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2006.

[その他]
ホームページ等

<http://sun.econ.seikei.ac.jp/~kito/works.htm>

6. 研究組織

(1)研究代表者

伊藤 克容 (ITO KATSUHIRO)

成蹊大学・経済学部・教授

研究者番号 : 40296215

