

令和 4 年 6 月 27 日現在

機関番号：37402

研究種目：若手研究

研究期間：2018～2021

課題番号：18K12915

研究課題名（和文）プロフェッショナル組織におけるマネジメント・コントロール・システムの実証研究

研究課題名（英文）Empirical Study of Management Control Systems in Professional Organizations

研究代表者

角田 幸太郎（Sumita, Kotaro）

熊本学園大学・専門職大学院会計専門職研究科・教授

研究者番号：50549813

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 900,000円

研究成果の概要（和文）：当初の研究期間は2018年度から3年間の予定であったが、コロナ禍により1年間延長し、2021年度までの4年間実施した。

英国プロサッカークラブをリサーチサイトとして、1年目は文献研究とフィールド調査研究を行った。2年目はフィールド調査研究、そして学会報告と論文公表を行った。コロナ禍により3年目も4年目もフィールド調査研究は結局行えず、複数の学会報告（オンライン）と複数の論文公表を行いました。

研究成果の学術的意義や社会的意義

プロサッカークラブのようなプロフェッショナル組織では人的資源の占める重要度が高く、人的資源の会計や管理の問題は近年、非常に重要な課題となっている。しかしながら、人的資源の測定・評価に関する事例研究は非常に少ない。内部管理を目的とした実務は外部に情報が出ないからである。それゆえ、英国プロサッカークラブをリサーチサイトとしたフィールド調査研究を行い、内部情報を収集し分析できたことは学術的意義がある。

研究成果の概要（英文）：The initial research period was planned to be 3 years from 2018, but due to the influence of COVID-19, I extended by 1 year and conducted for 4 years until 2021.

In the first year, I did literature research and field research, the research site is a British professional football clubs. In the second year, I did field research, and then I presented at academic conferences and published academic papers. Due to the influence of COVID-19, I couldn't do field research in the 3rd and 4th years, but I presented at multiple academic conferences (online) and published multiple academic papers.

研究分野：会計学、人的資源会計、マネジメント・コントロール・システム

キーワード：会計学 人的資源会計 マネジメント・コントロール・システム プロフェッショナル組織 プロサッカークラブ イギリス 実証研究

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

人的資源は我々にとって最も身近な存在であり、人類が誕生して以来、産業革命以前の手工業時代までは、人的資源こそが最も貴重な労働力であったといえる。現代においても「従業員が、我が社で最も価値のある資産である」という類いの表現は、現に企業が発行する各種の報告書等に見受けられるところである。Flamholtz [1974]を始めとして人的資源会計の研究がなされてきたが、日本や米国の現行の会計基準では、人的資源は有形資産としても無形資産としても認識されず、すなわち企業の財務報告の対象外となっている。

しかしながら、人的資源に関わって支出した金額を実務上資産計上している事例が1990年代以降の英国に存在している(Morrow [1992]や角田 [2015])。人的資源を他のプロサッカークラブから引き抜く際に支出した金額について、Morrow [1992]によれば、1990年当時の英国における伝統的な会計処理は「移籍金」(transfer fees)として即時費用処理する方法であったが、2つのプロサッカークラブが例外的に「選手登録権」(players' registrations)という無形資産(intangible assets)として貸借対照表に計上していた。Risaliti and Verona [2013]によれば、2010年代のイタリアにおいても「選手登録権」(players' registration rights)として資産計上しているが、角田 [2015]によれば、日本では現在も長期前払費用として計上している。すなわち、年代によっても国によっても異なる会計処理を行ってきたことが分かる。

プロサッカークラブのようなプロフェッショナル組織では他企業よりも人的資源の占める重要性が高く、近年、人的資源の会計や管理の問題は非常に重要な課題となっているが、人的資源の測定・評価に関する事例研究は非常に少なく、中でも、管理会計やMCSの観点からの研究はソリアーノ [2009]やCarlsson-Wall, Kraus and Messner [2016]など、数少ない。

2．研究の目的

本研究は、日欧プロサッカークラブをリサーチサイトとして、文献研究やフィールド調査研究によって、マネジメント・コントロール・システム(Management Control System、以下MCS)の実務の実態を把握し、MCS実務の体系性と類似性およびインセンティブ・システム導入の有効性を検証することを目的とする。

MCSのフレームワークとして広く支持されている先行研究としてMerchant and Van der Stede [2012]がある。そのMCSには成果コントロール、行動コントロール、文化コントロールという3つのコントロールの対象を軸としたフレームワークが用いられ、行動コントロールと文化コントロールが成果コントロールを補完する関係にある。その成果コントロールは「プロフェッショナル組織に向いている」ゆえ、本研究ではMerchant and Van der Stede [2012]のMCSフレームワークを援用して分析を行うこととする。

3．研究の方法

本研究の学術的独自性として、プロフェッショナル組織におけるMCS実務の体系性と類似性およびインセンティブ・システム導入の有効性を検証するために、Merchant and Van der Stede [2012]のMCSフレームワークを援用して、リサーチサイトの実務を分析する。具体的なリサーチサイトは、既にフィールド調査研究を行うことが可能であったり、またはフィールド調査研究を行える可能性が高い、英国のオックスフォード・ユナイテッド(Oxford United Football Club、以下OUFC)やレスター・シティ(Leicester City Football Club、以下LCFC)、プール・タウン(Poole Town Football Club、以下PTFC)および日本の複数のJリーグクラブである。

その根拠は、たとえば、OUFCをリサーチサイトとして2013/14シーズンから2016/17シーズンまで毎シー

ズン、人的資源を評価する立場にある会長を始め、監督やコーチング・スタッフ、ビデオ分析担当者、および、評価される立場にある選手、双方から MCS の実務についてフィールド調査研究を実施し、成果を上げてきた。OUFC において MCS 導入の当事者であった監督の Michael Appleton 氏とは良好な関係を築いて何度もフィールド調査研究に応じて貰っていたが、2017/18 シーズンより LCFC のアシスタント・マネージャーとして栄転された。Appleton 氏が去った後の OUFC および Appleton 氏が移った先の LCFC、それぞれの MCS 実務がどのように変化していくのか、非常に興味深い点である。また、PTFC や複数の J リーグクラブとも、既にフィールド調査研究を行うことが可能な関係性を構築済みである。

本研究の独自性は、人的資源の測定・評価に関する事例研究が非常に少ないプロサッカークラブの、MCS 実務の体系性と類似性およびインセンティブ・システム導入の有効性を検証しようとする点にある。

4 . 研究成果

(1) 2018 年度 (1 年目)

文献研究と フィールド調査研究を行った。

文献研究：

財務会計と管理会計の両方の立場から人的資源会計の測定・評価に関する先行研究のレビューを行った。

フィールド調査研究：

2018 年 4 月下旬から 5 月上旬までの 7 泊 9 日の日程で、英国のリサーチサイトへ出向き、会計や MCS の実務に関する内部資料を提供して貰い、聴き取り調査を行った。調査先は、イングランド・プロサッカーリーグの実質 3 部に所属する OUFC である。プロサッカークラブもプロフェッショナル組織の一形態であり、かつ、これまでの研究を通じて既にアポイントメントが取れているからである。

今回の調査では、主として 2017/18 シーズンの MCS の実務に関して、2017/18 シーズン途中で退任したばかりの前会長や 2017/18 シーズン途中で就任したばかりの監督、長年秘書を務められている方などから聴き取りを行った。

インタビュー調査の際、通訳謝金を支払って、聞き取りやすい英語を話すことができる元・語学学校講師の英国人に通訳をお願いしたため、聴き取りはスムーズに行うことができた。1 年目の研究経費は通訳謝金の他、旅費に充てた。

(2) 2019 年度 (2 年目)

フィールド調査研究と 学会報告および論文公表を行った。

フィールド調査研究：

2020 年 1 月上旬に 7 泊 9 日の日程で、英国のリサーチサイトへ出向き、会計や MCS の実務に関する内部資料を提供して貰い、聴き取り調査を行った。調査先は OUFC である。前年度までの研究により、MCS の実務はシーズン毎に変化して改善が図られてきたことや、チーム成績に基づく個々のインセンティブ・システムが構築されたことが判明しており、今回の調査では、主として 2018/19 および 2019/20 シーズンの MCS の実務の変更点に関して、2017/18 シーズン途中で就任した監督、長年秘書を務められている方などから聴き取りを行った。また、同年 2 月中旬に 3 泊 5 日の日程で、英国へ出向き、The first ever Sports Psychotherapy Conference (「史上初めてのスポーツ心理療法コンファレンス」) に出席した。当該コンファレンスでは、上記リサーチサイトの心理療法士によるスポーツ心理療法に関する実務の説明や、上記リサーチサイトの監督によるスポーツ

心理療法導入の経緯や期待される効果についての説明等を聴くことができ、通常では知り得ないリサーチサイト内部の取り組みを深く知ることができた。

学会報告および論文公表：

本研究の1年目の成果について、2019年12月7日に九州大学伊都キャンパスで開催された九州経済学会第69回大会で学会報告した。報告タイトル「プロスポーツクラブにおけるインセンティブ・システム」である。また、共同執筆によるスポーツマネジメントの学術書の1章分を担当し、「英国プロサッカークラブにおけるインセンティブ・システム」というタイトルで執筆した。

(3) 2020年度(3年目)

フィールド調査研究と 学会報告および論文公表を予定していたが、コロナ禍により、予定通り実施できないこともあった。

フィールド調査研究：

コロナ禍により実施できなかったため、リサーチサイトへの追加調査は2021年度へ延期することとした。

学会報告および論文公表：

本研究の1~2年目の成果に関連し、まず、2020年9月6日にオンラインで開催された(当初は北海道大学・北海学園大学の共催で開催予定)日本会計研究学会第79回大会の統一論題人的資源会計セッションの登壇者の一人として、「英国プロサッカークラブにおける人的資源の財務と管理の事例分析」というタイトルで報告した。この報告を基に論文を執筆し、タイトルは同じ(「英国プロサッカークラブにおける人的資源の財務と管理の事例分析」)で2021年2月発行の『会計』第199巻第2号に掲載された。

次に、2021年2月27日にオンラインで開催された中央大学企業研究所の研究会で「プロサッカークラブのマネジメント・コントロール・システム - オックスフォード・ユナイテッド FC の事例 - 」というタイトルで報告した。

最後に、2020年9月30日に単著『プロサッカークラブのマネジメント・コントロール・システム - オックスフォード・ユナイテッド FC の事例 - 』を同文館出版から上梓し、2021年3月に日本体育・スポーツ経営学会から令和2年度の学会奨励賞を受賞した。

(4) 2021年度(4年目)

新型コロナウイルス感染症まん延の影響を受けて研究期間を延長して迎えた4年目も、3年目の当初の計画どおり フィールド調査研究と 学会報告および論文公表を予定していた。しかしながら、3年目と同様に想定外のコロナ禍が一向に収束せず、予定通り実施できないことの方が多かった。

フィールド調査研究：

長引くコロナ禍により国外への渡航が出来ず、英国リサーチサイトへの追加調査は諦めざるを得なかった。国内のリサーチサイトへの対象変更も検討してみたが、国内においても新型コロナウイルス感染症まん延防止等重点措置に関する公示が断続的に出されている状況では困難であった。これまでの研究成果を基に更なる追加調査を計画しており、追加調査できていれば更なる研究成果が得られていることが期待できたので甚だ残念である。

学会報告および論文公表：

コロナ禍によりフィールド調査研究は2020年2月の訪英を最後にストップしてしまっただが、本研究の1~2

年目に得られた成果を活かして、2021年5月22日にオンラインで開催された（当初は熊本学園大学で対面にて開催予定であった）日本管理会計学会第60回九州部会で、「英国プロサッカークラブにおけるマネジメント・コントロールの事例研究」というタイトルで報告を行うことができた。この時の報告内容を基に、複数の先生方の寄稿による学術書『会計学の新領域（仮題）』の1章分を執筆した（刊行時期未定）。

<引用文献>

- 角田幸太郎 [2015] 「日欧プロサッカークラブにおける人的資源の会計と管理の事例研究」『会計理論学会年報』第29号、99-108頁。
- 角田幸太郎 [2020a] 「英国プロサッカークラブにおけるインセンティブ・システム」(大野貴司編『現代スポーツのマネジメント論 - 「経営学」としてのスポーツマネジメント序説 - 』三恵社、第3章所収、51-74頁)。
- 角田幸太郎 [2020b] 『プロサッカークラブのマネジメント・コントロール・システム - オックスフォード・ユナイテッドFCの事例 - 』同文館出版。
- 角田幸太郎 [2021] 「英国プロサッカークラブにおける人的資源の財務と管理の事例分析」『會計』第199巻第2号、92-104頁。
- ソリアーノ, F. (グリーン裕美訳) [2009] 『ゴールは偶然の産物ではない - FCバルセロナ流世界最強マネジメント - 』アチーブメント出版。(Soriano, F. [2009] *La Perota No Entra Por Azar : Ideas De Management Desde El Mundo Del Futbol.*)
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K. and Messner, M. [2016] “Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization”, *Management Accounting Research*, Vol. 32, pp. 45-61.
- Flamholtz, E. G. [1974] *Human Resource Accounting*, Dickeson Publishing Company.
- Merchant, K. A. and Van der Stede, W. A. [2012] *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 3rd Edition, Pearson Education Limited.
- Morrow, S. [1992] “Putting People on the Balance Sheet: Human Resource Accounting Applied to Professional Football Clubs”, *The Royal Bank of Scotland Review*, No.174, June 1992, pp. 10-19.
- Risaliti, G. and Verona, R. [2013] “Players' registration rights in the financial statements of the leading Italian clubs: A survey of Inter, Juventus, Lazio, Milan and Roma”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 16-47.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2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 角田幸太郎	4. 巻 199(2)
2. 論文標題 英国プロサッカークラブにおける人的資源の財務と管理の事例分析	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 會計	6. 最初と最後の頁 92-104
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 無
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 角田幸太郎	4. 巻 56
2. 論文標題 プロフェッショナル組織におけるインセンティブ・システムの変化	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 九州経済学会年報	6. 最初と最後の頁 127-135
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 1件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 角田幸太郎
2. 発表標題 〔統一論題報告 : 人的資源の会計〕英国プロサッカークラブにおける人的資源の財務と管理の事例分析
3. 学会等名 日本会計研究学会 第79回大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 角田幸太郎
2. 発表標題 プロサッカークラブのマネジメント・コントロール・システム - オックスフォード・ユナイテッドFCの事例 -
3. 学会等名 中央大学企業研究所 研究会（招待講演）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 角田幸太郎
2. 発表標題 プロスポーツクラブにおけるインセンティブ・システム
3. 学会等名 九州経済学会 第66回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 角田幸太郎
2. 発表標題 英国プロサッカークラブにおけるマネジメント・コントロールの事例研究
3. 学会等名 日本管理会計学会 第60回九州部会
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 角田幸太郎	4. 発行年 2020年
2. 出版社 同文館出版	5. 総ページ数 192
3. 書名 プロサッカークラブのマネジメント・コントロール・システム - オックスフォード・ユナイテッドFCの事例 -	

1. 著者名 大野貴司 編	4. 発行年 2020年
2. 出版社 三恵社	5. 総ページ数 270 (内、第3章は51-74ページ)
3. 書名 現代スポーツのマネジメント論 - 「経営学」としてのスポーツマネジメント序説 -	

〔産業財産権〕

〔その他〕

熊本学園大学研究者総覧 角田幸太郎
<http://gyoseki.kumagaku.ac.jp/kksapp2.aspx?shozoku=0801&name=&senmon=&keyword=&id=287>

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
---------	---------