様　式　Ｃ－１９、Ｆ－１９－１、Ｚ－１９　（共通）

科学研究費助成事業　　研究成果報告書

令和　６ 年　６ 月 １８ 日現在

機関番号：３４４０４
研究種目：基盤研究(B)（一般）
研究期間：2021～2023
課題番号：２１Ｈ００７６３

研究課題名（和文）コントロール・システムの機能性とコントロール要素間のバランスに関する比較事例分析

研究課題名（英文）Comparative case analysis of control system functionality and balance among control components

研究代表者
浅田　拓史（ASADA, HIROFUMI）

大阪経済大学・情報社会学部・教授

研究者番号：３０５８０８２３

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費）　　8,500,000円

研究成果の概要（和文）：コントロール・システムの機能性としての従業員の創造性に着目し、従業員の創造性の発揮を可能にするコントロールシステムのあり方について、理論的検討を行った。創造性を問題のタイプおよび関与のドライバーの観点から6つのタイプに分類し、それぞれのタイプの創造性を可能にするコントロール要素の関係について、理論的に明らかにしている。加えて、これらについて、企業の事例を用いて検討することを通じて、文化コントロールや能力コントロールといったコントロール要素それ自体が、このようなコントロールのタイプ間の移動を引き起こすことを示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義
従来は組織のコントロールは、金銭的報酬などによる動機づけを基礎として行われてきたが、このようなコントロールは従業員の創造性に必ずしも有効ではないとの知見が示されてきた。本研究では、創造性のタイプを複数に分類することを通じて、それぞれのタイプに応じて適切なコントロールのあり方を明らかにしている。さらに、この適切なコントロールのあり方は、複数の要素の組み合わせによって達成される。これはこれらの要素間において互いに補完し合う関係性があるからである。ただし、このようなコントロールの実行は、それ自体が創造性のタイプを変化させてしまう側面もあることが明らかとなっている。

研究成果の概要（英文）：Focusing on employee creativity as a functionality of control systems, this study conducted a theoretical examination of control systems that enable employees to exercise their creativity. Creativity is classified into six types in terms of problem types and drivers of involvement, and the relationship between the control components that enable each type of creativity is clarified theoretically. In addition, by examining these through case studies, we show that control components such as cultural control and capability control themselves cause the movement between these types of creativity.

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　コントロール・システム　補完性　創造性　自律的動機づけ　自律創造型コントロール

※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（共通）

以下では、本研究の主要な成果を要約する。詳細は浅田(2023)を参照いただきたい。

１．研究開始当初の背景

(1) コントロール・システムとそれを説明する理論の課題

本研究の着想の背景には、様々なコントロール・システムについて、それが企業に導入されたのちに、それが機能しなくなる停滞現象が生じている理由を説明することのできる理論的基盤が不足していたことがあげられる。このような問題について、コントロール・システムを構成するコントロール要素それ自体に機能不全の原因があるとする考え方がある一方で、コントロール要素が置かれた状況や、他のコントロール要素との関係が原因という考え方もある。本研究では後者の考え方に立ち、コントロール要素間の関係に着目しながら、複数のコントロール要素の組み合わせが、コントロール・システム全体の機能性に対してどのように影響するのかについて検討することとした。

さらに、コントロール・システムの機能不全について、従業員のアクションプラン策定能力の欠如が主な原因となっているという観察に基づいて、従業員が十分なアクションプランを策定するために必要な創造性の発揮を支援するためのコントロール要素の組み合わせがどのようなものかという本研究の中心的な研究課題が生まれた。

２．研究の目的

本研究では、様々な目的意識を持った従業員を共通の目的に向けて動機づけるコントロール・システムの機能性が、それを構成する様々なコントロール要素間の関係性によって、どのように決定づけられるかについて明らかにしようとするものである。このとき、従業員の創造性に着目し、適切なコントロール要素の組み合わせによって従業員の創造性の発揮が促され、ひいてはそれが組織業績の向上につながるようなプロセスを明らかにすることを目的としている。

３．研究の方法

本研究では、コントロール要素間の関係性がコントロール・システム全体の機能性に与える影響に関する先行研究や、創造性とそれを高める自律的動機づけとコントロールとの関係に関する先行研究について、文献研究を通じて理論的・概念的に検討した。

また、このような理論的・概念的検討によって得られた枠組みを基礎に、複数の事例企業に対して、聞き取り調査および参与観察などの質的フィールドワークによって得られたデータを用いて、その妥当性を検討した。

４．研究成果

本研究では、コントロール要素間の補完的関係についての研究蓄積を踏まえ、これらの組み合わせが従業員の自律的動機づけや統制的動機づけに与える影響を総合的に検討している。その上で、創造性のタイプについて Unsworth(2001)の枠組みを基礎に、関与のドライバーを統制的動機づけと自律的動機づけに区分する修正を行った。これに Turner and Makhjia (2006) の枠組みをもとに、問題のタイプを問題定義の有無と変換知識の有無の観点から 3 つに区分する修正を行った。これにより創造性のタイプを 6 つに区分することとした。たとえばタイプ A は，従業員や経営者がプロセスに関する知識を十分に持っていなかったり，目標を明確に定義できない状況で求められる高い水準の創造性を示している。逆

に、タイプＦは、従業員が組織目的・目標を認識し，かつ，それを実現するための十分な知識を有している状況で求められる低い水準の創造性を示している。

概括的に見れば、高い水準の創造性が求められる状況では、金銭報酬などの動機づけは高い創造性に必要な自律的動機づけを損なう可能性があり、必ずしも有効ではないのに対して、低い水準の創造性が求められる状況では一定の有効性が認められる。

（出所）浅田（2022）

タイプＣやタイプＤなどの、中間的な水準での創造性のもとでは、アウトプット・コントロールと能力コントロール、文化コントロールのようなコントロール要素の組み合わせが有効となると考えられる。

このような概念的枠組みを基礎に、本研究では、事例企業３社について検討している。とりわけ、既に十分な能力コントロールが存在する大企業と、必ずしもそうではなかった中小企業の事例を対比的に検討し、また大企業であってもROICなどのように十分な改善ノウハウが存在しない管理会計技法の事例を検討することを通じて、会計情報を基礎としたアウトプット・コントロールと能力コントロール、文化コントロールの組み合わせの重要性を指摘している。さらに、能力コントロールや文化コントロールなどのコントロール要素は、それ自体が変換知識の生成・蓄積や組織目的の内面化を通じて創造性のタイプ間での移行を可能にし、これが適切なコントロールの組み合わせを変化させる可能性があることを指摘している。このことは、コントロール要素の導入が、異なるコントロール要素の導入や既存のコントロール要素の棄却を必要とする状況を生み出すという意味で、管理会計を含むコントロール要素のダイナミックに変化する性質を理解することを助けるものと考える。

５．主な発表論文等

〔雑誌論文〕　計6件（うち査読付論文　0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 浅田拓史	４．巻 202
２．論文標題 創造性を支援するコントロール・システム	５．発行年 2022年
３．雑誌名 會計	６．最初と最後の頁 326-339
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 浅田拓史	４．巻 204(6)
２．論文標題 管理会計変化研究における心理的所有の意義	５．発行年 2023年
３．雑誌名 會計	６．最初と最後の頁 589-600
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 浅田拓史	４．巻 200(6)
２．論文標題 管理会計の知識と実践の変化を理解する―ルーティン・ダイナミクスの視点から―	５．発行年 2021年
３．雑誌名 會計	６．最初と最後の頁 598-611
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 浅田拓史・足立洋・篠原巨司馬・吉川晃史・上總康行	４．巻 73(8)
２．論文標題 ROIC経営の導入と組織浸透―オムロン，ピジョン，LIXILに学ぶ　第１回	５．発行年 2021年
３．雑誌名 企業会計	６．最初と最後の頁 118-123
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 浅田拓史・足立洋・篠原巨司馬・吉川晃史・上總康行	4．巻 73(9)
2．論文標題 ROIC経営の導入と組織浸透―オムロン，ピジョン，LIXILに学ぶ　第2回	5．発行年 2021年
3．雑誌名 企業会計	6．最初と最後の頁 113-117
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 浅田拓史・足立洋・篠原巨司馬・吉川晃史・上總康行	4．巻 73(10)
2．論文標題 ROIC経営の導入と組織浸透―オムロン，ピジョン，LIXILに学ぶ　第3回	5．発行年 2021年
3．雑誌名 企業会計	6．最初と最後の頁 120-126
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 －

〔学会発表〕　計2件（うち招待講演　0件／うち国際学会　2件）

1．発表者名 Asada, H. and Y. Kazusa
2．発表標題 Complementarity among control compo-nents to enable creativity in organizations
3．学会等名 13th Conference on New Directions in Management Accounting（国際学会）
4．発表年 2022年

1．発表者名 Asada, H. and Y. Kazusa
2．発表標題 ‘Complementarity among control components to enable creativity in organizations
3．学会等名 13th European Network for Research in Organisational and Accounting Change Conference（国際学会）
4．発表年 2023年

〔図書〕　計2件

1．著者名 浅田拓史	4．発行年 2023年
2．出版社 中央経済社	5．総ページ数 282
3．書名 自律創造型コントロールの理論と実践	

1．著者名 上總康行・足立洋・吉川晃史・篠原巨司馬・浅田拓史ほか	4．発行年 2024年
2．出版社 中央経済社	5．総ページ数 -
3．書名 次世代管理会計の進展	

〔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
研究分担者	上總　康行 (Kazusa Yasuyuki) (20121494)	福井県立大学・地域経済研究所・研究員 (23401)	
研究分担者	吉川　晃史 (Yoshikawa Kohji) (20612930)	関西学院大学・商学部・教授 (34504)	
研究分担者	足立　洋 (Adachi Hiroshi) (60585553)	県立広島大学・地域創生学部・准教授 (25406)	

６．研究組織（つづき）

	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
研究分担者	篠原　巨司馬 (Shinohara Kosuma) (90580168)	福岡大学・商学部・教授 (37111)	

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