

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 18 日現在

機関番号：32682
研究種目：基盤研究(C) (一般)
研究期間：2013～2015
課題番号：25380623
研究課題名(和文) プロジェクトのマネジメントコントロールシステム構築

研究課題名(英文) Deployment of a management system model of project

研究代表者
鈴木 研一 (Suzuki, Kenichi)
明治大学・経営学部・教授

研究者番号：80309674

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円

研究成果の概要(和文)： 研究代表者が発案したPBSC/PBGT (Project & Program Balanced-Score Card/Project & Program Budgeting) を基礎にして、理論的考察や実証分析、事例研究を通して、管理会計においておよそ研究の対象とされてこなかったプロジェクトという組織に着目して、そのマネジメントコントロールシステム(以下MCS)を構築した。

ここで、PBSC/PBGTは、プロジェクト業務を定型業務に優先させることを企図したプロジェクトドリブンのMCSモデルである。また、MCSとは組織で働く人達を戦略と整合性のとれた意思決定をするように導くシステムである。

研究成果の概要(英文)： Based on PBSC/PBGT, Project & Program Balanced-Score Card / Project & Program Budgeting, which was developed by this research representative, by using theoretical considerations, empirical analysis and case studies, a management system (MCS) model of project which has been not considered in management accounting research was established.

Here, the PBSC/PBGT is a project-driven MCS model that intends to give priority to project activities over routine ones and MCS is a system to encourage people in an organization to make congruent decisions with strategy.

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 プロジェクト

1. 研究開始当初の背景

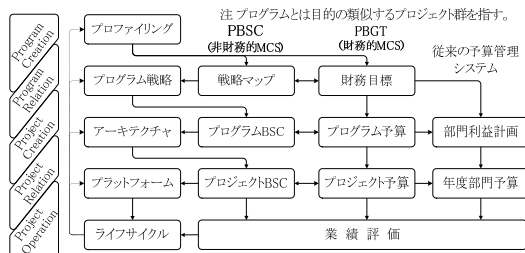
(1) 研究動向

日米欧の主要ジャーナルをみる限り、管理会計の領域においてプロジェクトのまねじめんと MCS に関わる本格的な研究はなされていない。

(2) 着想に至った経緯

これまで管理会計は定型的で継続的業務を対象としてきた。しかし、プロジェクトではこれとは対極の非定型的で有期的業務が遂行される。MCS の対象となる業務の性格が異なれば異なる MCS が必要となる、これが PBSC/PBGT (図 1) や本研究の着想に至った経緯である。

図1 PBSC/PBGTのフレームワーク



出典 鈴木研・松岡孝介「第一章 PBSCのフレームワーク(小原重信・浅田孝幸・鈴木研編『プロジェクト・バランス・スコアカード』生産性出版、2004、26頁)(一部修正)

(3) 研究アプローチとこれまでの研究成果、残された課題

PBSC/PBGT はプロジェクトの MCS において計画策定、結果評価、計画是正を担う基本システム(鈴木, 2010, 167 頁)である。PBSC/PBGT のうち、非財務尺度による基本システムが PBSC である。このシステムの有効性はホテル開発会社における参与観察によって検証されている(Suzuki, 2009), また、PBSC で用いられる非財務尺度の差異分析技法を開発した(松岡・鈴木, 2008; 2009)。

一方、PBGT は財務尺度による基本システムである。製薬会社とカーナビ製造会社での参与観察によって PBGT の有効性を検証中である(中村・松岡・鈴木, 2012;)。その中で PBGT について一定の有効性は認められたが、差異分析の精緻化という課題が浮き上がっている。この課題については、プラント開発会社の事例研究の中で ABC (Activity Based Costing) を用いることで解決できることを発見した(斉藤・鈴木「EVA を用いたコストマネジメントの課題」2012/9/23 国際戦略経営学会全国大会報告)。また、プロジェクト MCS の特性を理論的に考察した結果(鈴木, 2010), プログラムすなわち目的の類似するプロジェクト群レベルでプロジェクトを統廃合する技法の開発が課題として残されていることが明らかとなった。

2. 研究の目的

管理会計においておよそ研究の対象とされてこなかった「プロジェクト」という組織に着目して、そのマネジメントコントロールシ

ステム(以下 MCS)を構築する。ここでプロジェクトとは、新製品開発のような非定型業務に適した組織である。また、MCS とは組織で働く人達を戦略と整合性のとれた意思決定をするように導くシステムである。

残された次の(1)~(6)の課題を解決し、プロジェクトの MCS モデルを構築する。

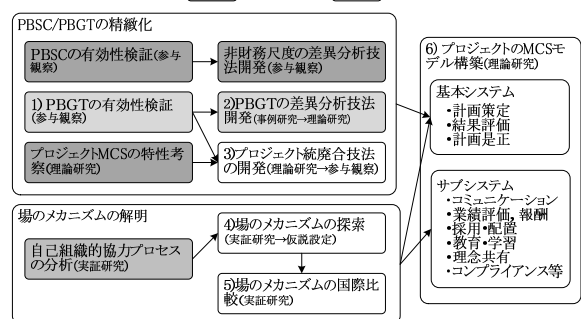
(1) PBGT の有効性検証：引き続き製薬会社とカーナビ製造会社での参与観察によって PBGT の課題発見を行う。

(2) PBGT の差異分析技法開発：プラント開発会社での事例研究を継続し、それを踏まえて ABC によるコスト差異分析技法を開発する。

(3) プロジェクト統廃合技法開発：技法を考察し、プラント開発会社に適応して有効性検証や課題発見を行う。

(4) 場のメカニズムの探索：ホテル開発会社から提供された従業員意識調査データを使って、図 2 の右に示したプロジェクト MCS の基本システムやサブシステムが場のメカニズムにどのように作用するかをパス解析等によって実証的に探索し、場のメカニズムについての仮説を設定する。

図2 研究アプローチ (■): 終了した研究 (□): 継続中の研究



ここで、「場のメカニズム」(伊丹, 2005)とは、組織のメンバーが相互にコミュニケーションを行い(情報の相互作用), 相互に働きかけあうことで(心理的相互作用), 自己組織的に組織目的達成に向けて整合性のとれた意思決定をするように動機づけられるメカニズムを指す。上述の参与観察の中で、プロジェクトという特性ゆえに多発する不測事態に対処するには、メンバーが自己組織的に協力し合うように動機づけられていなければならないことを知った。そこでホテル開発会社から提供された従業員意識調査データを使って実証研究を実施(鈴木, 2012), そのポイントが情動的・心理的相互作用であることを発見した。この結果を受けて場のメカニズムの解明を今後の研究課題とした。なお、伊丹氏は場のメカニズムがきわめて日本的であると指摘しているが、国際的に通用するのではないかと考えている。

する。

(5) 場のメカニズムの国際比較：この仮説の妥当性を Bruce Gurdky 教授（南オーストラリア大学）と Abd. Rahman Abdil Rahim 教授（マレーシア工科大学）と国際比較を実施して考察する。

(6) プロジェクトの MCS モデル構築：以上の研究を踏まえて、基本システムとしての PBSC/PBGT に図2の右に示すようなサブシステムを加えたプロジェクトの MCS モデルを構築し対外発表する。

3. 研究の方法

3 年間の研究期間を設定し、申請者と社会人院生 2 名、仕事を持たない院生 4 名（研究補助）、南オーストラリア大学とマレーシア工科大学の海外共同研究者 2 名によって研究を実施する。

初年度、参与観察による PBGT の有効性検証と PBGT の差異分析技法開発、プロジェクト統廃合技法の考案と同技法の参与観察開始、従業員意識調査データに基づく場のメカニズム探索、場のメカニズムの国際比較に向けた研究設計を行う。次年度、初年度の研究結果の学会報告や投稿による公表、プロジェクト統廃合技法の参与観察の継続、更に日、豪、マレーシアで調査を行う。最終年度、過年度の研究成果の公表、アンケート調査結果に基づく場のメカニズムの国際比較を行うと共に、それまでの研究成果を総合的に整理、プロジェクトの MCS モデルの全体系を構築、海外学会報告と投稿、国内出版による対外公表を行う。

(1) 課題 「PBGT の有効性検証」

社会人院生（プロジェクトマネジメントの専門家）が PBGT の導入支援をしている製薬会社 A 社とカーナビ製造会社 B 社を訪問して PBGT 導入効果や課題の把握、課題解決の方法の検討を行い、研究成果を論文としてまとめ、国内学会報告と投稿を行う。

(2) 課題 「PBGT の差異分析技法開発」

社会人院生（プロジェクトマネージャー）の協力を得てプラント開発会社 C 社本社および開発現場を訪問して同社のコストマネジメントの実態を把握する。そして、それを一般化する形で ABC によるコスト差異分析技法を開発し、研究成果を論文としてまとめ、国内学会報告と投稿を行う。

3) 課題 「プロジェクト統廃合技法開発」

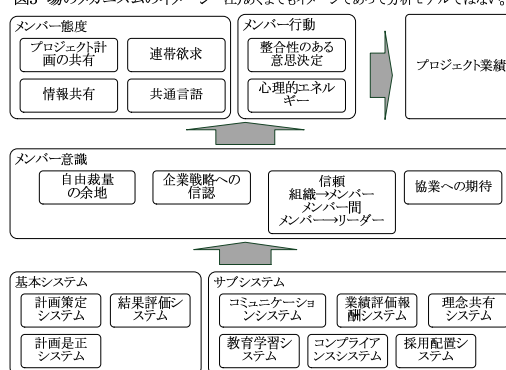
文献レビューを行い、プロジェクト統廃合技法を考案、上記院生の協力と院生 2 名の研究補助を受けて C 社への導入を図る。さらに、2 ヶ月に 1 度程度の頻度で C 社開発現場を訪ねて、プロジェクト統廃合技法の有効性と課題を把握する。そして、課題解決方法を探り

ながらプロジェクト統廃合技法を完成させ、国内学会で報告、研究成果を論文としてまとめて投稿を行う。

(4) 課題 「場メカニズムの探索」

文献レビューを行い、場のメカニズムに関わる分析モデル(図3)を設定する。そして、院生 2 名の研究補助を受けてホテル開発会社 D 社から提供された従業員意識調査データ（160 の質問からなる 1,200 人に対する年次調査 7 年分データ）を使って、探索的因子分析、重回帰分析、パス解析を実施すると共に、解析結果を D 社のトップやプロジェクトマネージャーに示して反応を見ることで、分析モデルの妥当性を検証し、論文を作成し国内学会報告と投稿を行う。

図3 場のメカニズムのイメージ 注)あくまでもイメージであって分析モデルではない。



(5)課題 「場のメカニズムの国際比較」

Bruce Gurdky 教授（南オーストラリア大学）と Abd. Rahman Abdil Rahim 教授（マレーシア工科大学）を訪ねて今後の研究の進め方を検討する。そして、日本とオーストラリア、マレーシアにて調査を実施し、これらの研究結果論文としてまとめ、海外学会報告と投稿を行う。

(6) 課題 「プロジェクトの MCS モデル構築」

以上の研究成果とこれまでの研究成果を総合的に整理し、プロジェクトの MCS モデルの全体系を構築し、海外学会報告と投稿、国内出版による対外発信を行う。

< 引用文献 >

Kenichi Suzuki, Chapter 2: Project & Program Balanced-Scorecard for Executing Strategy in a Hotel Corporation (Ohara, Sigenobu and Asada, Takayuki Ed., Japanese Project ManagementWorld Scientific Inc.), 2009, 225-233.

伊丹敬之, 場の論理とマネジメント, 東洋経済, 2005.

鈴木研一, 第 11 章 プロジェクトマネジメントの管理会計 (谷武幸・小林啓孝・小倉昇責任編集, 業績管理会計, 中央経済社), 2010, 305-350.

鈴木研一,第4章 固定収益会計(崎章浩・鈴木研一,新たな戦略マネジメント・コントロールの理論モデルの構築,社会科学研究所紀要(明治大学),第50巻,2012,24-90。

中村正伸・松岡孝介・鈴木研一,Project & Program Budgeting (PBGT)の有効性の考察 - わが国製薬企業でのアクションリサーチ,戦略経営ジャーナル,Vol.1,2012,137-151。

松岡孝介・鈴木研一,固定収益会計における差異分析-顧客関係性差異分析のフレームワークと事例研究-,原価計算研究,第32巻,2008,85-97。

松岡孝介・鈴木研一,固定収益会計における差異展開の研究 - Bathtub Model の適応 -, 原価計算研究,第33巻,2009,45-58。

4. 研究成果

研究代表者が発案した PBSC/PBGT (Project & Program Balanced-Score Card/Project & Program Budgeting) を基礎にして,理論的考察や実証分析,事例研究を実施し,ABCを用いたまったく新しい差異分析技法,場のメカニズムを構成概念としたプロジェクトという組織に着目して,そのマネジメントコントロールシステムの概念フレームワークの構築がなされた。

本研究は,プロジェクトを対象とした初めての本格的な MCS の研究である。また,場のマネジメントという独創的な考え方をプロジェクトに適用するという点においてもこれまでにない研究である。

プロジェクトマネジメントは,欧米やアジアのビジネススクールの主要科目となっていることから明らかなように,企業だけでなく公共セクターにおいて必要とされている。本研究がプロジェクトの管理会計という新しい一大研究領域が生じる可能性が高い。

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12件)

細田雅洋・松岡孝介・鈴木研一,日本企業における CSR 促進のためのマネジメント・コントロール・システム 12社とのインタビュー調査にもとづく実態分析,原価計算研究,第37巻,査読有り,2013,122-134。

鈴木研一,プロジェクトのマネジメントコントロール研究の視点,経営論集(明治大学),査読無し,第61巻,2013,73-86。

鈴木研一・松岡孝介,従業員満足度,顧客満足度,財務業績の関係 - ホスピタリティ産業における検証 -, 管理会計学,査読有り,第22巻,2013,3-25。

小村亜唯子・鈴木研一,顧客関係性が当期収益と次期収益の相関に及ぼす影響; A 社会員登録制度の顧客データによる検証,戦略経営ジャーナル,査読有り,第3巻,2014,161-172。

Kenji Inoue and Kenichi Suzuki, Generating process of "Management of Ba", Third International Conference On Engineering Business Management Universiti Teknologi Malaysia, Razak School of engineering and advanced technology and Meiji University, Proceeding, 査読有り,2014。

Kenji Inoue and Kenichi Suzuki, Applicability of the management of 'Ba' (field) in Management accounting research from the view point of Itami's research question, 9th International Research Conference on Management and Finance Proceeding, University of Colombo, 査読有り,2014,31-41。

齊藤毅・鈴木研一,管理会計におけるテキストマイニングを用いた顧客満足度の規定要因に関する質問票の設計 - ホテル業A社での事例 -, 戦略経営ジャーナル,査読有り,第3巻,2015,239-255。

三谷華代・鈴木研一,顧客関係性の強さの異なる顧客セグメントにおける顧客満足度の規定要因の相違,戦略経営ジャーナル,査読有り,第37巻,2015,401-418。

Masahiro Hosoda and Kenichi Suzuki, Using Management Control Systems to Implement CSR Activities: An Empirical Analysis of 12 Japanese Companies, Business Strategy and the Environment, 査読有り, Vol. 24, 2015, 628-642。

Masahiro Hosoda and Kenichi Suzuki, An Exploratory Study on Managing Fixed Customers: Cases of Australian B to B Business, Colombo Business Journal, Vol. 5&6, 査読有り,2016,1-12。

鈴木研一・日浅優・豊崎仁美,場の活きとサイバネティック・コントロール,立命館経営学(立命館大学),査読無し,第54巻,2016,1-18。

齊藤毅・鈴木研一,管理会計におけるテキストマイニングを用いた顧客満足度の規定要因に関する質問票の設計 - ホテル業A社での事例 -, 戦略経営ジャーナル,査読有り,第3巻,2015,41-58。

[学会発表](計17件)

齊藤毅・小村亜唯子・鈴木研一, EVM における ABC を用いた差異分析コストコントロールの適用と ABB への展開,日本管理会計学会全国大会,2013年09月14日,立命館大学。

中村正伸・鈴木研一,プロジェクトとプログラムについて,マネジメント・コントロールのフレームワークとアクションリサーチ,日本管理会計学会全国大会,2013年09月14日,立命館大学。

榊美菜・松岡孝介・鈴木研一・井上賢治,『場』の概念に基づく MCS の有効性評価の可能性の検討,日本管理会計学会全国大会,

2013年09月14日,立命館大学。

山脇香織・鈴木研一,顧客の個人的特性が顧客満足の規定要因に与える影響についての実証研究,国際戦略経営学会全国大会,2013年09月21日,新潟大学。

Suzuki, Kenichi, Kohsuke Matsuoka and Bruce Gurd, The Relationship between Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Examination in the Japanese Hospitality Industry, Australia and New Zealand Academy of Management Conference, 2013年12月06日, Hobart, Tasmania.

Mina Sakaki and Kenichi Suzuki, The effect of MCS on the theory of Ba, 9th International Research Conference on Management and Finance, 2014年08月25日, Universiti Teknologi Malaysia, Razak School.

榊美菜・松岡孝介・鈴木研一,職場におけるコミュニケーションとマネジメント・コントロール・システムの関係,日本管理会計学会全国大会,2014年09月12日,青山学院大学。

井上賢司・鈴木研一,場の基本要素の背景;管理会計研究における新しいマネジメント・コントロール対象を目指して,日本原価計算研究学会全国大会,2014年09月21日,神戸大学。

井上賢司・鈴木研一,管理会計研究における場のマネジメント理論の適用可能性 - 人々の間の相互作用をマネジメントするというアイデアの生成過程 -, 日本組織会計学会, 2014年10月04日, 青山学院大学。

Mina Sakaki, Kohsuke Matsuoka, Bruce Gurd, Kenichi Suzuki, The effect of MCS on the theory of Ba, 28th Australia and New Zealand Academy of Management Conference, 2014年12月03日, Hobart, Tasmania.

中村正伸・鈴木研一,マトリクス組織での製品開発における 予算管理フレームワークのアクションリサーチ - 内資製薬企業での医薬品開発を事例として -, 日本組織会計学会, 2015年03月07日, 明治大学。

Ayuko Komura, and Kenichi Suzuki, The statistical relationship between the number of transactions and the stability of sales amount in a Japanese hotel chain, The 18th conference of the European association for education and research in the commercial distribution, 2015年07月03日, Université de Rennes 1.

三谷華代・鈴木研一,顧客関係性の強さの異なる顧客セグメントにおける顧客満足の規定要因の相違,国際戦略経営研究学会全国大会,2015年09月12日,青山学院大学。

井上賢司・鈴木研一,従業員の自律的行動と管理会計 - 場のマネジメントの観点から -,

日本管理会計学会全国大会,2015年08月29日,近畿大学。

Kenji Inoue and Kenichi Suzuki, Mechanism of Ba, APMAA 2015 (11th) Annual Conference, 2015年10月28日, Udayana University and Warmadewa University, Bali, Indonesia.

豊崎仁美・日浅優・鈴木研一,マネジメント・コントロールと信頼の相互補完関係 - ホテル運営会社の事例を用いて,日本組織会計学会,2016年02月27日,成城大学。

Nakamura, Masatoshi, Yu, Hiasa, R J. Khairur, and Kenichi Suzuki, Action research on Project & Program driven budgeting for new product development- Case Study of its Application to the Development of Car Navigation Systems-, Conference ACMAR, 2016年03月16日, WHU : Otto Beisheim School of Management.

〔図書〕(計1件)

鈴木研一・石井宏宗,低成長時代のマネジメント・コントロール,創成社,2015,110。

〔産業財産権〕

出願状況(計 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 件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
取得年月日:
国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

鈴木 研一 (SUZUKI, Kenichi)
明治大学・経営学部・教授
研究者番号: 80309674

(2) 研究分担者

()

研究者番号:

(3)連携研究者
()

研究者番号：

