

別紙 4

報告番号	※	第	号
------	---	---	---

主 論 文 の 要 旨

論文題目 系列販売組織の組織間マネジメント・コントロール
氏 名 足立 直樹

論 文 内 容 の 要 旨

本研究の目的は、系列販売組織を研究対象とし、会計指標の継続的な活用を支援し系列販売組織で協調関係を生み出す仕組みを、組織間マネジメント・コントロールの多くの先行研究を参照しながら明らかにすることである。具体的には、「メーカーは自らのマーケティング戦略に沿うように、どのようにして販売会社の行動を促しているのか」、「販売会社は、メーカーの依頼をどのように受けいれて協働しているのか」、「一体化した系列販売組織は、どのようにして形成されるのか」、「活力ある協調関係を促進する具体的なメカニズムは何か、また、どのように機能しているのか」、「それぞれのメカニズムがどのように相互に関連して、組織間における様々なマネジメントが必要とされる場面でどのように機能しているのか」といった疑問に対して検討することである。

組織間マネジメント・コントロールの研究は、情報共有と協力的な組織間での協働の実施などを検討するコントロール・システムの「利用」に関する研究と、取引関係要因と統治システムの関係や契約などを検討対象とするコントロールの「設計」に関する研究があり、この2つの研究がそれぞれ進展してきた。しかし、統治構造の設計の側面と組織間協働の側面の「相互の関連性に関わる検討」は、国内外を通じて十分に蓄積されていない。すなわち、「組織間をつなぎ契約と協働活動を効果的に運用するメカニズム」については、未だ明らかでない部分が多い。そこには、組織間連携の中で蓄積された独自のシステムや方策をもとに、効果的に運用するメカニズムの存在が想定されるものの、それらについてはあまり明らかにされていない。

言い換えれば、組織間マネジメント・コントロールの方策のそれぞれが、組織間のマネジメントが必要となる様々な場面においてどのように相互に関係し機能しているのか、さらに、契約と協働活動をつなぐメカニズムがどのように独立した組織の一体化を促進しているのかについては、これまでの組織間マネジメント・コントロール研究で十分に議論されていないといえる。したがって、先行研究を参照しつつ、系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールのメカニズムを検討する本研究の意義は

大きいと考える。

本研究では、系列販売組織の組織間契約と組織間協働の実際について確認する。従って、定性的な研究方法である「実務との直接の接触」と「詳細な調査」を要件とするフィールドスタディにより、メーカーと販売会社の双方を対象とした分析を行う。契約と組織間協働をつなぐ組織間連携のメカニズムを明確にするには、組織間連携が体系的かつ効率的に行われ、連携のメカニズムが競争優位に貢献していると考えられる系列販売組織をリサーチサイトとして選択する必要がある。これに関して、リサーチサイトである機械メーカー甲社は、50年以上系列販売組織による販売を行っている。甲社は、系列販売組織の分類では「企業型システム」に該当し、生産から流通までが同一の所有権の元に統合され、単一組織と同様の共通目標をもち内部組織的な運営が行われ、統制が最も強いとされる形態である。

本研究は、はじめにパイロット・ケーススタディとして、2013年11月から2014年5月にかけてメーカー、および、販売会社経営者へのアンケートとインタビューを実施した。これにより、メーカー甲社が販売会社管理のために行っている実施事項をスキームとしてまとめた。そのうえで、販売会社経営者がそれぞれのスキームをどのように受け入れているのかについて、2014年10月および12月において、インタビューとアンケートをもとに検討した。また、コントロール上の重要なスキームとして観察できた担当マネージャー制度について、2015年9月にメーカーの担当マネージャー経験者に直接インタビューを実施した。そして、組織間マネジメント・コントロール研究の先行研究をもとにフィールドスタディの結果を考察した。

本研究の構成は、次のとおりである。まず、第2章は、会計指標による系列販売組織のマネジメント・コントロールの導入事例をもとに、会計指標の導入だけでは継続的なマネジメント・コントロール方策として成果を出していくうえで限界があることを説明し、組織間マネジメント・コントロール研究に注目する必要性を述べる。すなわち、会計指標を継続的に作用させるために、どのような組織間マネジメント・コントロールが必要かについて考察することの重要性を提示する。

第3章は、本研究がその対象とする組織間マネジメント・コントロールの先行研究のレビューを、組織間協働による管理活動に関わる研究（組織間マネジメント・コントロールの利用）と、組織間の統治構造に関わる研究（組織間マネジメント・コントロールの設計）のそれぞれについて行う。とりわけ、多くの研究が行われている組織間マネジメント・コントロール研究の中で、「契約と協働活動のフレームワークとコントロール・メカニズム」を対象としてきた Dekker の一連の研究を中心にとりあげる。そして、これらの一連の研究と本研究とのつながりを説明する。

第4章は、第3章の先行研究のレビューを受けて、組織間をつなぎ契約と協働活動を効果的に運用するメカニズムの解明が、組織間マネジメント・コントロールの重要な研究課題であることを提示する。すなわち、組織間マネジメント・コントロールの方策が、どのように相互に関連して独立した組織間の一体化を促進しているのかを十分に明らかにできていない点が、現時点での組織間マネジメント・コントロール研究

の課題の一つであることを説明する。

第5章は、契約と組織間協働をつなぐ組織間連携のメカニズムを明確にするための調査デザインとパイロット・ケーススタディの結果をまとめる。はじめに、本ケースの位置づけについて、リサーチサイトとした甲社が、系列販売組織の分類上「企業型システム」に該当することと、甲社系列販売組織の歴史的経緯や製品特性について説明する。次に、組織間マネジメント・コントロール研究で頻繁に登場するサプライヤー・システムと、本研究で対象とする系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールの比較を行う。そのうえで、パイロット・ケーススタディにより把握された8項目のスキームと、これらのスキームを対象とした本調査のデザインを説明する。

第6章は、本調査によりデータ収集されたフィールドスタディの結果を考察する。そして、先行研究とアンケート結果を参照して8項目のスキームを集約した3つのメカニズムが、どのように相互に関連しているのかを考察する。これをふまえて、会計指標が有効に作用するうえで、どのように組織間マネジメント・コントロールのメカニズムが相互に関連することが必要かを考察する。第7章では、総括を行うとともに学術的貢献と残された課題について説明する。

本研究の学術的貢献の第1は、系列販売組織の組織間マネジメント・コントロールにおける「3つのコントロール・メカニズム」を明らかにしたことである。具体的には、Dekkerの一連の研究と類似性のある、「1.公式のコントロール・メカニズム」と「2.販売会社支援のメカニズム」である。そして、社会的コントロール・メカニズムであるが、日本的な経営慣行と考えられる「3.系列販売組織の一体化のメカニズム」を明らかにした。学術的貢献の第2は、マネジメントの必要な場面においてどのように相互に関連して機能するのかを明らかにしたことである。すなわち、この3つのメカニズムが実務の必要な様々な場面において相互に関係して機能している状況を説明した。また、学術的貢献の第3は、担当マネージャー制度や表彰制度から構成される「一体化のメカニズム」が果たす組織間マネジメント・コントロールの機能と役割を明らかにし、どのようにして系列販売組織の一体化を促進するのかを明らかにした。最後に示す学術的貢献は、組織間マネジメント・コントロールにおいて、「会計指標によるコントロールを継続的かつ有効に機能させるには、3つのコントロール・メカニズムがどのように補完する必要があるか」を明らかにしたことである。具体的には、組織間におけるコントロール・メカニズム(支援のメカニズムおよび系列販売組織の一体化のメカニズム)が、組織間の会計情報を活用した経営改善を支援する可能性があることを明らかにした。

しかし、本研究には次のような残された課題がある。例えば、本研究の結果は、甲社と同じ企業型の系列販売組織において当てはまる可能性は高いと考えられる。しかしながら、系列販売組織においても、契約型システムや管理型システムの系列販売組織、企業型でも製品特性の異なる系列販売組織には、異なる実務が観察される可能性があると考えられる。そのため、さらなる事例研究による考察が必要であり、残された課題であるといえる。さらに、発見事項の一般性という課題へ対応するためには、

質問票調査を用いた統計的実証研究による検証が必要であろう。これに加えて、事例研究や統計的実証研究により観察できた実務の差に影響を与える要因の解明などを進めていくことが、今後必要があると考えられる。

また、グローバル化が進展する経営環境の中で、甲社の事例で観察された一体化のメカニズムが、海外企業に展開することができるのか、どのような阻害要因と促進要因があるのかを考察することは、実務に大きな貢献をもたらすと思われる。そのため、本研究での発見事項を基礎に、海外企業への展開の可能性を検討することが、今後の残された課題の一つであるといえる。

さらに、IoTの進展などにより飛躍的に拡大したデータ(顧客先に納入した機械の稼働時間や故障時間、稼働率など)は、組織間マネジメント・コントロールにおいても有効に活用することができると思われる。本研究を出発点として、会計情報を含む豊富なデータを組織間マネジメント・コントロールに活用する具体的な方法を検討することは、著しい変化に直面する実務だけでなく、今後の組織間マネジメント・コントロール研究の蓄積に寄与することが期待される。