

論 説

職能横断型プロジェクトの業績評価における 構造的不整合と解決メカニズム

——管理会計とマーケティングの接合による理論的示唆——

君 島 美 葵 子

要旨

企業の持続的成長において、新製品開発やブランド構築といった職能横断型プロジェクトは欠かせない。しかし、既存研究において、これらのプロジェクトには業績評価の難しさがあり、しばしば機能不全に陥ることを指摘している。本研究は、管理会計とマーケティングの両研究を中心として先行研究をレビューし、その阻害要因と解決策を提示することを目的とする。

この分析の結果、業績評価の失敗は、伝統的な管理会計システムが前提とする「垂直型」の管理論理と、プロジェクトの実態である「水平型」の協働プロセスとの間に存在する4つの根本的不整合（組織構造、会計責任、機能部門間のコンフリクト、業績評価指標）に起因することを明らかにする。さらに、これらの解決策として、単なる評価指標の導入に留まらず、バランス・スコアカード（BSC）を通じた「戦略のストーリー化」による意味の共有と、変革型リーダーシップによって駆動される「水平的インタラクティブ・ネットワーク」の構築が不可欠であることを論じる。

キーワード：職能横断型プロジェクト、業績評価、管理会計、マーケティング、会計責任、
管理可能性原則

1. はじめに

企業が持続的な競争優位性を確保するためには、市場の変化に即応し、顧客価値を創造するイノベーションが必須となる（Chenhall 2008）。このイノベーションの多くは、新製品開発、ブランド戦略の再構築、あるいは顧客関係管理（CRM）戦略といった、市場価値の創造に直結する活動で行われる。これらの活動では、マーケティング機能を核としつつ、複数の社内機能（R&D、製造、営業、財務等）の知見と経営資源を統合する職能横断型プロジェクト（Cross-functional Projects: CFPs）の形態をとる（Wind 2005）。CFPsの成功は、各部門の専門性（深化）

を活かしつつ、組織全体の知識を再結合（統合）することで、単独の部門では到達しえない創造的な解を導き出す可能性を秘めている。

職能横断型組織の採用は、知識創造と情報伝達を促進する上で理論的に有効である。中村（2018）が指摘するように、製品開発業務においては、上位管理者と下位管理者間の垂直のインタラクションに加え、職能部門間の水平のインタラクションを促進することが、プロジェクト成功の鍵となる。また、山本（2014）が指摘するように、職能横断的な統合を効率的に行うためには、特定の職能分野に狭く特化しない幅広いスキルを持つ人材の育成が不可欠となるが、これは従来の垂直的組織では育成が困難な資質である。しかし、その戦略的な重要性にもかかわらず、CFPsの管理、とりわけ業績評価は、組織にとって最も困難な課題の一つとして長年認識されてきた（Kraus et al. 2015）。業績評価プロセスが適切に機能しないとき、それは単なる測定技術の失敗にとどまらず、部門間の対立を激化させ（Luo et al. 2008）、メンバーの動機付けを阻害し、最終的にプロジェクトの失敗へと直結する。

本研究は、管理会計とマーケティングの研究領域において、長年にわたり別個に議論されてきた「アカウンタビリティ（会計責任）」概念の不整合を解消し、水平的組織における業績評価の根幹を明らかにすることにある。君島（2022）が指摘するように、管理会計の「会計責任」概念が「管理可能性原則」を基底とするのに対し、マーケティングの「マーケティング・アカウンタビリティ」概念は、市場への影響力やブランド価値といった、必ずしも部門の統制下にはない要素を対象とする。また、その要素の業績評価指標として、実務ではマーケティングROIを用いることもしばしば確認される。しかし、マーケティング ROIの計算が厳密な管理可能性原則を踏まえたものではないという概念的な緊張関係がある（君島 2013, 2014）。この緊張関係は、従来の垂直的・階層的な責任概念（伊藤 1995）では捉えきれない、水平的・非階層的な責任概念の必要性を示唆する。君島・鶴見（2025）や君島（2025）は、この課題に対し、BSCを包括的なマーケティング業績測定システム（MPMS）として活用し、客観的評価と主観的評価の統合が、マーケティングの成功評価に不可欠であると提言する。

本研究では、これらの概念的議論を統合し、CFPsという具体的な組織形態の中で、伝統的な管理会計システムが依拠する「垂直型の管理論理」と、CFPsの実態である「水平型の協働プロセス」との間の4つの側面に現れる構造的な不整合が、業績評価の困難さを引き起こす原因であることを述べる。この4つの側面とは以下の通りである。

図表1 構造的不整合とその具体的内容

不整合	具体的な内容
組織構造	垂直的組織を前提とする責任会計が、CFPsの水平的な協働プロセスを評価できないことから生じる不整合
会計責任	管理可能性原則が、CFPsの相互依存性から生じる「二重責任」に対応できないことから生じる不整合
機能部門間のコンフリクト	異なる思考様式を持つ機能部門間で、業績評価システムの不備が対立を增幅させることから生じる不整合
業績評価指標	長期的な価値創造を評価する「先行指標」が、短期的な業績を捉える「遅行指標」に比べて過小評価されることから生じる不整合

出典：筆者作成

本研究は、図表1のような構造的不整合を具体的に捉えるために、管理会計およびマーケティングの先行研究をレビューし、その解決策を提示することを目的とする。本論文の構成は以下の通りである。第1章では、本研究の問題意識と目的を提示した。第2章から第4章にかけて、4つの不整合の詳細な構造を分析する。そして、第5章では、これらの構造的課題に対する解決メカニズムとして、公式的コントロール（BSC）と非公式的コントロール（変革型リーダーシップ）の役割を統合的に論じる。最後に、第6章で本研究の成果を総括し、実務への示唆と今後の研究課題を提示する。

2. 垂直的組織を前提とした業績評価の限界

2.1. 組織構造

一つ目の不整合は「組織構造」である。CFPsの業績評価を阻害する構造的要因は、伝統的な管理会計システムの基盤である責任会計の歴史的・規範的な特質に起因する。責任会計論は、その歴史的起源から、組織を静的な垂直的な階層、すなわち職能別組織を前提に設計されてきた（伊藤 1995）。伊藤（1995）が指摘するように、責任会計論の生成・発展は、企業の管理組織（責任と権限の構造）と不可分であり、職制上の責任者の業績を明瞭に測定し、業績評価のベクトルを垂直的に固定化することを目的とする。また、頼（1994）は、伝統的な責任会計が「もともと職能別組織を前提として構築された公式的コントロール技法」であり、「水平関係がほとんど考慮されてこなかった」と明確に指摘し、このシステムの限界を指摘している。その結果として、CFPsの成功のために部門が予算を超過する行動をとった場合、伝統的な管理会計システムでは、その行動を「失敗」とみなし罰する。組織を垂直的に捉えて業績評価する論理は、水平的な協働プロセスに必要な「全体最適」のための柔軟性を正確に捉えることができず、結果として部門間のセクショナリズムを助長することになる（Denison et al. 1996）。

2.2. 会計責任

二つ目の不整合は「会計責任」である。責任会計論では、管理可能性原則という規範的論理に基づく（Antle and Demski 1988）。しかし、CFPsにおいて、その成果は本質的に相互依存的であり、複数の部門や管理者が共同で一つの結果に影響を及ぼす。この問題は、会計学においても長年にわたり解決困難な課題として認識してきた。望月（2006）は、Ferraraの一連の研究に対して、相互依存性の高い状況では、厳密な管理可能性原則の適用は本質的な困難を伴う「二重責任（Dual Responsibility）」の問題として浮上することを指摘する。例えば、一つのコストや成果に対して複数の人間が影響を及ぼすため、責任を单一の個人に帰属させようとする試みは、現場のマネジャーに不公平感やモチベーションの低下をもたらす。頼（1993）も、相互依存性の高い組織では、単純な管理可能性原則に基づく責任会計システムでは有効に機能しないことを指摘している。

この分離困難な責任に対して、Simons（2005）は、従来の管理可能性原則をあえて逸脱し、意図的に不均衡な状態で会計責任を設定する「起業家ギャップ（Entrepreneurial Gap）」を提唱した。起業家ギャップとは、マネジャーが広範な成果に対する「会計責任の幅（Span of Accountability）」を持つ一方で、それを実現するために不可欠な経営資源に対する直接的な「コントロールの幅（Span of Control）」は限定される状況を指す（Simons 2013）。このように責

任の幅が権限よりも広く確保されている状況、つまり「責任>権限」というギャップこそが、マネジャーに対して不足する経営資源を獲得するために組織内起業家として機能することを要求する。例えば、起業家ギャップは、マネジャーに垂直的統制に頼る代わりに、人的ネットワークや非公式な影響力という水平的調整を通じて経営資源を動員せざるを得なくなるメカニズムとして機能する（岡田 2018）。CFPsのマネジメントにおいて、業績評価は管理可能性原則を追求するだけではなく、部門間の相互依存性と責任共有を前提とした業績評価構造を内包する必要がある。このために、伝統的なマネジメント・コントロールの役割は、過去の業績を測定する診断的コントロールから、協働を促すインタラクティブ・コントロールへと拡張されていく（Simons 2005）。

3. 機能部門間のコンフリクト

3.1. 機能部門間のコンフリクトの構造

三つ目の不整合は「機能部門間のコンフリクト」である。具体的には、CFPsの業績評価を阻害する要因が、職能横断的な活動のインターフェースにおける、異なる機能部門が持つ固有の「思考様式（Thought Worlds）」の衝突であることを指す（Stephens and Archambault 1998）。機能部門間のコンフリクトは、各部門の目標、時間軸、言語、そして評価基準の相違によって生じる構造的な緊張関係である（Griffin and Hauser 1996）。このような緊張関係はさまざまなかえりが想定される。例えば、R&D部門とマーケティング部門との間の緊張関係として、R&D部門が「技術的革新性」や「完璧な仕様」といった内部志向の目標を重視するのに対し、マーケティング部門は「市場シェア拡大」や「顧客の要求」といった外部志向の目標を重視する（Sarin and Mahajan 2001）。また、製造部門とロジスティクス部門とマーケティング部門との間の緊張関係として、製造部門は「コスト削減」や「標準化」を追求し、ロジスティクス部門は「効率的な在庫管理」を追求する。これに対し、マーケティング部門は「顧客の個別ニーズ対応」や「短納期」を要求するため、在庫レベル、品質基準、配送サービスの水準を巡って絶えず対立する（Ellinger 2000）。

特に、顧客接点と近い営業部門と、戦略計画に近いマーケティング部門間のコンフリクトが存在する。このようなコンフリクトが生じる理由として、次の2つが挙げられる。1つは、各部門の経営志向の違いである。営業部門は、顧客対応や短期的売上を重視し、即時的なフィードバックを求めるのに対し、マーケティング部門は、市場セグメント全体や長期的ブランド構築を重視し、分析情報を求める（Rouziès et al. 2005; Ernst et al. 2010）。もう一つは、部門間対立の増幅である。これは、マーケティング部門が策定した製品戦略を営業部門が無視して販売し続けるという、具体的な行動レベルのコンフリクトを引き起こすことを指す。このことに関連して、Dawes and Massey (2005) やMassey and Dawes (2007) では、コミュニケーションの質や双方向性の欠如がコンフリクトの先行要因であることを指摘する。

さらに、コンフリクトの性質は、プロジェクトの革新性によっても変化する。例えば、Olson et al. (1995) によると、革新的な製品（New-to-the-world）の場合、タスクの困難性と相互依存性が高まるため、頻繁な相互作用と有機的な調整が不可欠となるが、この相互作用の増加は、異なる思考様式の衝突機会を増やすことにもなる。また、賴（1995）が行ったParry and Song (1993) の解釈によれば、R&D部門とマーケティング部門の統合的なニーズは、企業の戦略タ

イプや環境の不確実性に依存し、革新的なマーケティング・プロジェクトほど、インターフェースでの統合が不可欠となり、同時にコンフリクトのリスクも高まるというジレンマを抱えているということが明らかにされている。

3.2. コンフリクト処理行動

ここまで、コンフリクトの存在に焦点を当ててきたが、その一方でコンフリクトがどのように処理されるかについても目を向けたい。先行研究によると、コンフリクトの処理は、プロジェクトの業績に決定的な影響を与えることが指摘されている。例えば、Song et al. (2000)によると、機能間で目標の不一致が大きい、つまり機能間でのコンフリクトが大きい場合、マネジャーは建設的な協調ではなく、破壊的な回避行動をとる傾向があることを実証している。また、Majchrzak et al. (2012)によると、知識統合のプロセスにおいて、専門分野間のコンフリクトを明確にし、それを乗り越えようとする境界横断のアプローチは、深い対話を促す一方で、対人コンフリクトを增幅させ、多大な時間と労力を要する可能性があるという。そのため、業績評価システムは、機能部門ごとの個別最適を助長している場合、この目標不一致は構造的に強化され、回避行動や責任のなすり合いが常態化する可能性が考えられる。このような事態を克服するためには、マネジメント・コントロールが部門間の協調を促すメカニズムとして機能する必要がある。

4. 業績評価指標

四つ目の不整合は「業績評価指標」である。これは、業績評価指標の性質と、マーケティング部門が目指す成果との間にある根本的なズレを指す。具体的には、管理会計で伝統的に使用してきた「短期的・財務的」な業績評価指標と、マーケティング・プロジェクトが構築を目指す「長期的・非財務的」な資産とのミスマッチを意味する。例えば、売上高や利益率、ROIといった財務指標は、過去の成果を示す遅行指標に過ぎず、長期的成長を予測するブランド・エクイティや顧客ロイヤルティ等の先行指標を捉えきれない（君島 2025）。また、マーケティング施策が財務成果に与える因果関係は、外部要因が複雑に絡み合うため明確に測定することが難しく、財務指標には「診断能力の限界」がある（Day and Wensley 1988; 君島 2025）。さらに、長期的投資の評価に対して短期的な財務指標のみを用いることは、長期的な企業価値を毀損する逆機能をもたらすこともある（Luo et al. 2008）。

また、マーケティングの成功を業績評価の対象とした場合、客観的な数値目標の達成度（客観的評価）だけで測れるものではない。マーケティングの成功評価には、市場環境の変化に対する適応性や、組織文化への適合といった、マネジャーの主観的評価も不可欠である（君島 2025）。マネジャーによる業績評価に関連すると、業績評価プロセスに対する納得感は、マネジャーのリーダーシップ・スタイルに大きく依存するという主張がある（Waldman et al. 1987）。そこでは、変革型リーダーシップや条件付き報酬を用いるリーダーシップ・スタイルを採用する際に、業績評価プロセスへの満足度を高める。これは、硬直した公式的な評価システムが持つ不完全性を、リーダーシップという非公式な要素が補完していることを示唆する。一方で、例外管理のような消極的なリーダーシップ・スタイルは評価への満足度を低下させることが明らかにされている。このように、マーケティングそのものの評価において、主観的・定

性的な業績評価の側面が求められているにもかかわらず、伝統的な管理会計システムではこのような側面を排除しがちであり、その結果として現場のマーケターが実感する価値を過小評価してしまうという構造を生みだしている。

5. 不整合の解決

5.1. 公式的コントロールの役割

CFPsの多次元的な不整合を解消する方法は、業績評価システムの再設計、特にBSCの活用にある。BSCは、財務の視点に加え、顧客、内部プロセス、学習と成長という非財務的視点を統合することで、マーケティングを全体的に捉える包括的なマーケティング業績測定システム(MPMS)として機能する(君島・鶴見 2025)。BSCは、数値の背後にある「戦略のストーリー化」を促進する。西居(2008)が強調するように、複雑な多面的な指標が情報過多となるリスクを克服する鍵となるのが、戦略目標や業績指標の間に因果連鎖を明示することである。これにより、部門間で論理的な因果の物語が共有される。もし、マーケティング部門の活動が、因果の物語を通じて他の部門に周知できるのであれば、マーケティング部門が組織に対して果たすべき「マーケティング・アカウンタビリティ」の確立に寄与する(君島・鶴見 2025)。また、相互依存性が高いCFPsにおいては、管理可能性原則を厳格に適用するのではなく、あえて「共同責任」を制度的に組み込むことで、水平的な機能連携を公式に動機づけることができる(Sarin and Mahajan 2001)。

5.2. 非公式的コントロールの役割

公式的コントロールの変更だけでは、根深い機能間の壁を完全に解消することは難しい。ここで重要なのが、非公式的な影響力とリーダーシップによる解決策、すなわち水平的インタラクティブ・ネットワークの構築である。妹尾・横田(2015)は、部門間の水平的インタラクションを誘発するシステムとしての水平的インタラクティブ・ネットワークを提示した。このインタラクティブ・ネットワークの構築こそが、第2章で論じた「起業家ギャップ」を埋めるための実質的なメカニズムである。

妹尾・横田(2015)は、変革型リーダーシップが水平的インタラクティブ・ネットワークの構築に直接的な正の影響を与えることを明らかにしている。変革型リーダーシップは、Menguc et al. (2007)が指摘するように組織の市場志向を高め、競争戦略の実行を促進する。特に、R&Dのような不確実性の高い業務において、厳格な管理だけでなく、研究者の創造性を引き出しつつ組織目標に統合する変革型リーダーシップが不可欠であるという(山根 2015)。ここで、BSC実践との関わりからリーダーシップの位置づけを確認すると、変革型リーダーシップは、BSCの導入・実践プロセスにおいて、目標設定へのコミットメントを高め、変革の推進力を維持する上で決定的な影響力を持つ(多田・乙政 2020)という。リーダーシップが機能するための土台として、CFPsに参画するメンバーの能力開発が不可欠であるが、山本(2014)が指摘するように、職能横断的な調整を行うためには、特定の職能分野に狭く特化しない幅広いスキルを持つ人材が重要となる。このスキルは、異なる職能の「言語」や「思考様式」を理解し、コミュニケーションのコストを低減させる役割を果たす。

5.3. 公式的・非公式的コントロールの統合と動的緊張

本研究では、職能横断型プロジェクトの評価と管理の成功が、単一の解決策への移行ではなく、相反する要素の並存にあることを示唆している。CFPsの現場では、「垂直的な予算統制（診断型コントロール）」による効率性の追求と、「水平的なネットワーク（インタラクティブ・コントロール）」による創造性の追求という、一見矛盾する要請が常に存在する。成功する組織は、この矛盾を解消するのではなく、緊張関係として保持し続け、状況に応じて使い分ける能力を持っている（岡田 2018; Simons 2021）。以上のことから、職能横断型プロジェクトにおける業績評価の重要な点は、以下の3点に集約される。

① 起業家ギャップの受容

責任と権限の不一致（ギャップ）を構造的な欠陥としてではなく、水平的な連携を促すための意図的なデザインとして捉え直すこと。

② 戦略のストーリー化

BSC等のMPMSを用いて、数値の背後にある因果連鎖のストーリーを共有し、客観的指標と主観的評価を統合することで、他部門との「責任共有」の基盤を作ること。

③ 変革型リーダーシップの発揮

垂直的な権限に頼るのではなく、ビジョンと対話を通じて水平的インタラクティブ・ネットワークを構築し、組織の壁を越えた経営資源の確保を実現すること。

6. 本論文の結論と今後の展望

本研究の結論は、職能横断型プロジェクト（CFPs）の業績評価における困難さが、伝統的な管理会計システムの垂直型の管理論理と、CFPsの実態である水平型協働プロセスとの間の4つの根本的な構造的ミスマッチ（組織構造、会計責任、機能部門間のコンフリクト、業績評価指標）に起因することを明らかにした。この構造的不整合を解決するためには、単に評価指標を変更するだけでなく、公式的・非公式的コントロールを統合的に活用することが不可欠である。具体的には、①起業家ギャップの受容、②戦略のストーリー化、③変革型リーダーシップの発揮という3点に集約される。そして、成功する組織は、診断型コントロールによる効率性の追求と、インタラクティブ・コントロールによる創造性の追求という、一見矛盾する要請を動的緊張として保持し、状況に応じて使い分ける能力を持っていることを指摘した。

本研究の知見をさらに深化させ、理論的・実務的示唆を拡大するため、今後の研究において以下の課題に取り組む必要がある。動的緊張の測定とリーダーシップという視点では、診断型コントロールとインタラクティブ・コントロールの間の緊張関係が、どのような状況において最適なパフォーマンスを生み出すのかを定量的に測定する研究が求められる。また、スキルの役割の深化という視点では、幅広いスキルや、その育成プロセスが、水平的インタラクティブ・ネットワークの構築に与える影響を詳細に分析する必要がある。これらの検討は他日を期したい。

参考文献

- Antle, R., and Demski, J. S. 1988. The controllability principle in responsibility accounting. *Accounting Review*. 63(4): 700–718.

- Chenhall, R. H. 2008. Accounting for the horizontal organization: A review essay. *Accounting, Organizations and Society*. 33(4-5): 517-550.
- Dawes, P. L., and Massey, G. R. 2005. Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*. 39 (11/12): 1327-1344.
- Day, G. S., and Wensley, R. 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. 52(2): 1-20.
- Denison, D. R., Hart, S. L., and Kahn, J. A. 1996. From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*. 39(4): 1005-1023.
- Ellinger, A. E. 2000. Improving marketing/logistics cross-functional collaboration in the supply chain. *Industrial Marketing Management*. 29(1): 85-96.
- Ernst, H., Hoyer, W. D., and Rübsamen, C. 2010. Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. *Journal of Marketing*. 74 (5): 80-92.
- Griffin, A., and Hauser, J. R. 1996. Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*. 13(3), 191-215.
- Kraus, K., Håkansson, H., and Lind, J. 2015. The marketing-accounting interface-problems and opportunities. *Industrial Marketing Management*. 46: 3-10.
- Luo, X., Slotegraaf, R. J., and Pan, X. (2006). Cross-functional "coopetition": The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*. 70(2): 67-80.
- Majchrzak, A., More, P. H., and Faraj, S. 2012. Transcending knowledge differences in cross-functional teams. *Organization Science*. 23(4): 951-970.
- Massey, G. R., and Dawes, P. L. 2007. The antecedents and consequence of functional and dysfunctional conflict between marketing managers and sales managers. *Industrial Marketing Management*. 36(8): 1118-1129.
- Menguc, B., Auh, S., and Shih, E. 2007. Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of Business Research*. 60(4): 314-321.
- Olson, E. M., Walker Jr, O. C., and Ruekert, R. W. 1995. Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*. 59(1): 48-62.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., and Zoltners, A. A. 2005. Sales and marketing integration: A proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 25(2): 113-122.
- Sarin, S., and Mahajan, V. 2001. The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. *Journal of Marketing*. 65(2): 35-53.
- Simons, R. 2005. *Levers of organization design: How managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Harvard Business Press.
- Simons, R. 2013. The Entrepreneurial Gap: How Managers Adjust Span of Accountability and Span of Control to Implement Business Strategy. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*. 13-100, July 15, 2013.
- Simons, R., and Dávila, A. 2021. How top managers use the entrepreneurial gap to drive strategic change. *European Accounting Review*. 30(4): 583-609.
- Song, X. M., Xie, J., and Dyer, B. 2000. Antecedents and consequences of marketing managers' conflict-handling behaviors. *Journal of Marketing*. 64(1): 50-66.
- Stephens, J. A., and Archambault, J. 1998. Cross-Functional Interface of Marketing and Accounting. *American Journal of Business*. 13(1): 31-40.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., and Einstein, W. O. 1987. Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*. 60(3): 177-186.
- Wind, Y. J. 2005. Marketing as an engine of business growth: a cross-functional perspective. *Journal of Business Research*. 58(7): 863-873.
- 伊藤克容. 1995. 「責任会計論の生成」『一橋論叢』114(5): 901-918.
- 岡田将稔. 2018. 『BSCの有効性と水平的インタラクティブ・ネットワークに関する研究—メガバンクグループのケース—』 神戸大学大学院博士論文.

- 君島美葵子. 2013.「マーケティング活動のアカウンタビリティに対する財務指標の活用」『横浜国際社会科学研究』17(4・5): 95-105.
- 君島美葵子. 2014.「営業活動に対するアカウンタビリティの考察：管理会計研究の見地から」『産業経理』74(3): 149-157.
- 君島美葵子. 2022.「アカウンタビリティの概念比較—管理会計とマーケティングの接点に着目して—」『横浜経営研究』43(1): 123-131.
- 君島美葵子. 2025.「マーケティングの成功評価—客観的評価と主観的評価の統合アプローチー」『横浜経営研究』46(1): 289-298.
- 君島美葵子・鶴見裕之. 2025.「包括的なマーケティング業績測定システムとしてのBSCの活用」『横浜経営研究』45(2・3・4): 107-116.
- 妹尾剛好・横田絵理. 2015.「変革型リーダーシップが水平的インタラクティブ・ネットワークに与える影響についての予備的研究」『メルコ管理会計研究』8(1): 3-16.
- 多田昌弘・乙政佐吉. 2020.「バランスト・スコアカード導入・実践プロセスにおけるリーダーシップの影響に関する研究」『商学討究』70(4): 157-202.
- 中村正伸. 2018.「戦略変更時に製品開発において予算管理の果たす役割—プログラム、プロジェクトベースでの予算管理—」『香川大学経済論叢』90(3・4): 449-477.
- 西居豪. 2008.「戦略的業績管理システムとパフォーマンスとの関係に関する分析」『専修商学論集』86: 71-92.
- 望月信幸. 2006.「責任会計における二重責任の問題についての研究 フェララの諸説を中心として」『横浜国際社会科学研究』11(3): 467-483.
- 山根里香. 2015.「研究開発プロセスにおけるリーダーシップのあり方とマネジメント機能について」『国際P2M学会誌』10(2): 205-224.
- 山本茂. 2014.「幅広いスキルのタイプと形成一大手メーカーA社における事例研究を中心にして—」『組織科学』47(3): 79-91.
- 賴誠. 1993.「エイジエンシー・モデルと水平的調整」『彦根論叢』(282): 163-189.
- 賴誠. 1994.「職能横断的組織の意義と効率的調整の前提条件について：水平関係の業績管理会計構築のための予備的考察」『滋賀大学経済学部研究年報』1: 79-100.
- 賴誠. 1995.「R&D とマーケティングの統合の決定要因：Parry and Song (1993) をめぐって」『彦根論叢』(295): 19-41.

[きみじま みきこ 横浜国立大学大学院国際社会科学院教授]
[2025年12月3日受理]