

原著論文

管理システムは創造性プロセスを促進するのか、妨げるのか

— SDGsを活用した創発型マネジメントの探求—

千賀喜史

Does the Management System Facilitate or Hinder the Creativity Process?:

Exploring Emergent Management Using the SDGs

SENGA Yoshifumi

Abstract

This study examines emergent management through SDGs initiatives in small and medium-sized enterprises (SMEs), based on the definition of “emergent activities” as activities that are spontaneously generated when SDG activities enhance the creativity of people working in a company and are strongly linked to intrinsic and self-determined motivation at work.

Referring to Malmi and Brown's (2008) Management control systems package (MCSP), we set three research questions: existence of emergent activities, benefits of SDG activities, and relationships among control factors, and conducted semi-structured interviews with two companies. Semi-structured interviews were conducted with two companies.

As a result, emergence activities were confirmed, and the unintended expansion of sales channels and advantages of SDG activities in recruiting human resources were confirmed. In addition, many cultural controls were confirmed, confirming further exploratory search for SDG activities and the expansion of exploratory activities. These results suggest that emergence-style management is centered on loose control, in which control by “control” is suppressed and rather voluntary activities are the main focus.

Key words: Sustainability, Sustainable Development Goals, SDGs, Management Control Systems, Emergent management

(2023年3月22日受付, 2023年7月5日受理, 2023年9月30日発行)

はじめに

経営戦略の戦略形成プロセスやマネジャーの仕事など、現場視点の研究に焦点を当てたミンツバーグ (Mintzberg, H.) は戦略を「意思決定の流れの中のパターン」(p.934.)と定義し、経営戦略を1. 意図した戦略、2. パターン (一貫した行動) として実現した戦略、に分類し、意図しなかった戦略が実現したパターンを「創発型戦略 (Emergent Strategy)」と名

付けた。また、意思決定の流れのパターンにおける戦略形成プロセスは、「計画」と「実施」を同時に行うものであり、実施段階で構築される戦略であると述べている。そこから時を遡ること13年前、管理会計におけるマネジメント・コントロールの生みの親であるAnthony (1965) は、「計画」と「統制」に区分する学問体系である会計を批判し、経営戦略を達成するための経営管理のプロセスとしてマネジメント・コントロール・システム (Management Control

System; MCS) を提唱した。MCSは、「経営管理者が組織の戦略を実行するべく、他の組織成員に影響を及ぼすプロセス」(Anthony, 1988) と定義されており、戦略策定と戦略実行を含む戦略プロセスや継続的なマネジメントなど幅広い経営活動を支援する役割を担っている。このような定義から解釈すると、管理会計領域におけるMCSが学習と変化の促進という役割を通じて、創発的な戦略を支援・育成することが示唆される。近年、企業活動として当然の活動となりつつある持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals; SDGs)は、世界共通の目標により貧困や飢餓を撲滅し、地球環境を壊さずに経済を持続的な形で発展させ人権が守られることを目指し、17の目標が世界共通で設定されている。大企業では、サステナビリティ経営やESG経営などSDGsに対する取り組みが進んでいるが、資源が限られている中小企業ではSDGsに対する課題として、「何から取り組めば良いかわからない」「取り組むことによるメリットがわからない」(中小機構, 2022) が上位を占め、その活動は限られている。このような状況を踏まえ、本研究では中小企業のSDGsの取り組みによる創発型マネジメントを検討する。

1 創造性とマネジメント・コントロール・システム

現在のビジネス環境における組織は、不確実性や技術進化の増大により生じる変化に対処するために人的資本を活用し、経営的創造性を奨励することが期待されている(Belenzon et al., 2018)。創造性は新しい製品やプロセスの開発を促進することで組織のイノベーションにつながり、長期的な企業の生存と競争優位の達成を可能にすることが示唆されている(Speckbacher, 2017)。組織行動領域では、従業員は仕事における「自由」は創造性を促進するが「統制」は創造的な思考やアウトプットを妨げる可能性があることが示唆されている(Shalley et al., 2000; Speklé et al., 2017)。

管理会計領域では、Anthony (1965) が「計画」と「統制」に区分する会計を批判し、経営戦略を達成す

るための経営管理のプロセスとしてマネジメント・コントロール・システム(Management Control System; MCS) を提唱した。組織のコントロール・プロセスを外部志向と内部志向に区別し、外部志向は財務会計、内部志向は戦略的計画、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールの3つのコントロールからなる一連の活動を提示した。その後、企業の多様化と共にこの概念が一連のシステムから成り立つMCSとして拡張され「経営管理者が組織の戦略を実行するべく、他の組織成員に影響を及ぼすプロセス」(Anthony, 1988) として定義されている。戦略策定は「計画」を重視し、マネジメント・コントロールは「計画」と「統制」、タスク・コントロールは「統制」を重視する。中間に位置するマネジメント・コントロールは、組織がすべき計画活動、部門間の活動を調整する活動、情報の伝達活動、情報自体を評価する活動、取るべき行動を決定する活動、行動を変化させる影響活動の6つの活動が含まれると述べられている。

Simons (1995) は、MCSが4つのシステムから構成され、それぞれのシステムにコントロール・レバーが存在すると述べている。コントロール・レバーは信条のシステム(新たな機会探索を鼓舞し、方向づけるために活用されるもの)、境界のシステム(機会探索の行動に境界を設定するために活用されるもの)、診断型のコントロール・システム(特定の目標達成にむけて動機づけ、達成状況を監視し、それに応じて報酬を与えるために活用されるもの)、双方向型のコントロール・システム(組織における学習を奨励し、新たな発想や戦略の創出のために活用されるもの)の4つのシステムから構成され、この緊張状態の中で総合力が生み出される(Levers of control framework; LOC)。特に診断型のコントロール・システムと双方向型のコントロール・システムは、コントロールに双方向性を持ち、一方向のコントロールではないことが示唆されている(Bisbe and Otley, 2004)。その後、MCSは互いに影響を及ぼしながら相互作用を及ぼすマネジメント・コントロール・システム・パッケージ(Management control systems package; MCSP)へと拡張された。Malmi and Brown

(2008)はコントロール要素を3つに段に区切り、上段を文化コントロール、中段を計画、サイバネティック・コントロール、報奨と報酬、下段はガバナンス、組織構造、規律を中心とした管理コントロールとしての概念的枠組みを提示している。上段の文化コントロールは文化的要因でありクラン、バリュー、シンボルから構成されている。クラン(Clan)は従業員の共通意識やサブカルチャー、バリューは価値観、シンボルは象徴を指し、これらは組織文化に内包される。サイバネティック・コントロールは数値目標を管理するための予算や財務、非財務、ハイブリッドの測定システムを指している。また、このサイバネティック・コントロールは経営状況を客観的に把握し、結果を投影するためでなく意思決定そのものに影響を及ぼすと述べられている。このように、主要なMCSの理論では管理システムが「統制」を意味する「統制」ではなく、情報の調整や動機づけや発想を含むシステムとして拡張されている。「統制」と創造性に関する研究は、これまで監視や報酬といった行動を制限する統制に焦点が当たり、それぞれが単独で働き創造性を制約する可能性が示唆されてきた(Gilson et al., 2005; Hirst et al., 2011)。一方で、MCSの理論から組織をコントロールする管理システム自体が「統制」の中に情報の共有や対話を通じたコントロールの双方向性を生じさせていることから、コントロール自体が様々なメカニズムに作用し、創造性を中心とした行動を支援する関係性が示唆される。

2 管理会計の創造性研究

MCSにおける研究では、最近になって創造性とコントロールの研究が進んでいる(Davila and Dittillo 2017; Klein and Speckbacher, 2020; Speklé et al., 2017)。日本における管理会計領域の創造性研究は、イノベーションとMCS、創発型責任経営に関する研究が上げられる。イノベーションとMCSに関する研究の文献研究では、MCSは一概に創造性を阻害するものでなくそれを支援する役割を果たす可能性があるが、先行研究が研究対象としている

MCSの手法・機能・利用法は限定的で限界があることを指摘した(深見他, 2019)。また、Simons (1995)のLOCを参考に知の活用と探索を同時に行う両利きの経営の成果に影響を及ぼす要因を解明するために、イノベーション戦略と戦略におけるマネジメント・コントロール・パッケージを検討し、効果的なパターンのあり方を示唆している(深見他, 2022)。従業員の自発的な活動を含むマネジメントについては、創発型責任経営(國部他, 2019)に定義されている。國部他(2019)は責任の概念に着目し、「責任とは本来、主体的で能動的かつ創発的な概念である。他者の呼びかけに応えることは義務であるが、どのような他者にどのように応えるかは、自分自身が主体的に考えなければ活動に結びつくことはできない。そこでは自己と他者が関係して新規の事象が創発する」(pp.24-25)と述べている。さらにこの責任を、果たさなければ何らかの制裁が課せられる責任を「アカウンタビリティ」、他者の呼びかけに自分はどのように応えることができるのかを考えて行動する活動の総体を「レスポンスビリティ」に分類した。前者は責任の範囲を限定する方向で制度が設計され(有限責任)、後者は責任が他者に対するものである以上その範囲を自己が規定することはできず、その意味で責任とは本質的に無限である(無限責任)とされている。なお、この無限責任は拡大された責任と同じではなく、果たせば果たすほど増えていくような無限性であると述べられている。國部他(2019)はこの2つの分類を提示し、「レスポンスビリティ」としての責任に基づく経営を「創発型責任経営」と定義している。創造性とは、新規性と有用性を同時に備えたアイデアを生み出すこと(Amabile, 1983; Perry-Smith and Shalley, 2003)であるが、「創発」は従業員自らが当初意図していなかった活動を自発的に生み出す行為を指す。本研究では創発型責任経営の概念を拡張し、SDGs活動が企業で働く人の創造性を高め、仕事における内発的、自己決定的な動機づけと強く結びつき自発的に生まれた活動を「創発活動」と定義し、そのマネジメント要素の関係性を探索的に検討する。検討にあたり以下3つのリサーチクエスチョンを設定した。

- RQ1 創発活動は存在するのか
- RQ2 SDGs活動による利点は存在するのか
- RQ3 SDGs活動と創発活動の関係性はどのようになっているのか

3 研究方法

本研究は創発活動が対象であり、中小企業において活動が存在するか存在しないかも含めて検討することから、兵庫県豊岡市に本社を置く2つの中小企業を対象にインタビューを実施した(表1参照)。インタビュー企業の選定にあたっては以下3点を条件とした。1点目は企業の意思決定及び行動

が観察しやすいコンパクトな組織階層を対象とした。部課制に近い体制が敷かれており組織階層が実質的に存在をしながらも、経営者の意思決定がフラットに反映されやすい組織形態を想定している。「企業活動としてのCSRをこのような無限責任レベルで実践することは階層型組織の下では非常に難しいことも事実である。」(國部他, 2019, p.58)と述べられており、複数に階層化された大企業ではなく、階層化が少ない中小企業の方が創発活動を観察できると考えた。2点目はSDGs活動を行い外部へ情報発信をしていることである。企業WEBサイト等で、SDGsについての継続的に情報発信をしている企業を対象とする。3点目は地域未来牽引企

表1 インタビュー対象企業

会社名	設立	所在地	従業員数	事業内容
中田工芸株式会社	創業1946年	兵庫県豊岡市江原	65名	木製ハンガー、ディスプレイ什器、インテリア、木製クラフトの製造及び販売
アートフィアール株式会社	創業2006年	兵庫県豊岡市中央町	5名	カジュアル靴、ビジネス靴、キャリア、サイフ小物等企画、製造、販売及び卸売

表2 インタビュー対象者

会社名	インタビュー対象者	日時	時間
中田工芸株式会社	代表取締役社長 中田修平氏	2022年10月18日午後2時～午後3時10分	70分
アートフィアール株式会社	代表取締役社長 土生田昇氏	2023年2月9日午前10時～午前11時	60分

表3 質問項目と質問内容

調査課題	質問項目	質問内容
SDGs活動の経緯	・現状、環境配慮活動に関わった経緯 ・反対意見(コンフリクト)の存在	Q1.きっかけを教えてください。 Q2.社内で反対意見はありませんでしたか。 Q3.反対意見をどのように説得しましたか。
営業活動販路開拓	・営業活動への影響 ・販路開拓への影響	Q4.売上に影響はありましたか。 Q5.営業活動に影響はありましたか。 Q6.販路(新規開拓)に影響はありましたか。
人材活動	・採用活動への影響 ・人材流出への影響 ・働く環境への影響	Q7.採用活動に影響はありましたか。 Q8.離職率に影響はありましたか。 Q9.従業員の働く環境に影響はありましたか。
創発活動	・自主的な活動の存在	Q10.従業員の自主的な活動はありますか。 Q11.SDGs活動を支える仕組みがありますか。
文化コントロール	・経営理念や組織文化の影響	Q12.SDGs活動に理念の影響はありましたか。
管理コントロール	・管理としての仕組みの存在	Q13.サステナビリティを管理する部署はどこでしょうか。
経営計画、サイバネティック・コントロール、報奨と報酬	・経営計画、予算編成、業績管理の影響	Q14.活動の予算は別立てでしょうか。 Q15.進捗管理はどのようにおこなっていますか。 Q16.経営計画には反映されていますか。

業¹⁾を対象とする。地域未来牽引企業の選定基準には「事業の特徴」「経営の特徴」「地域貢献期待」とあり、数ある中小企業においても組織と経営活動においても先進的な取り組みを行っている企業が選出されていると考えられる。以上の選定基準を全て満たす企業として、中田工芸株式会社と株式会社アートフィアを調査対象とした。中田工芸株式会社は2017年に地域未来牽引企業へ選定されている。株式会社アートフィアは地域未来牽引企業ではないが、同社の親会社である株式会社由利は2017年に地域未来牽引企業へ選定されている。なお、株式会社由利ではなく、子会社である株式会社アートフィアを対象とした理由として、株式会社由利は製造企業であり、株式会社アートフィアは由利の自社製品を扱う販売会社という位置づけからである。株式会社由利と株式会社アートフィアでは、SDGsにかかる情報発信量が異なり、株式会社アートフィアの方が販売促進の位置づけから、SDGsへの取り組みについての情報量が多く存在していた。今回の研究では、SDGsの取り組みが社内の人材へ与える影響を調べるものであることから、影響の因子である情報発信量が多い、株式会社アートフィアを調査対象とした。インタビューは客観性を保つため、経営学分野で同じ職位にある2名で実施した。インタビュー対象者はSDGs活動の中心であり、経営実態を最も把握している代表取締役社長を対象としている(表2参照)。質問内容は「創発」活動を探索的に検討するため中小企業における課題(営業活動、販路開拓、人材活動)、Malmi and Brown (2008)のMCSPとMCSの設計と運用において考慮すべきフレームワークを提示したFerreira and Otley (2009)の分析フレームワークを参考にし、SDGs活動における社内での衝突(コンフリクト)を質問項目に加えた7つの枠組みと16の質問から構成した(表3参照)。また、内容は半構造化インタビューによって収集され、質的データはテキスト化し記録した。テキストは概念ごとに分類し、客観性を担保するため高橋他(2015)を参考に修正版グラウンテッドセオリーアプローチ(Modified Grounded Theory Approach)を採用した。

4 中田工芸株式会社

中田工芸株式会社(以下、中田工芸)は、兵庫県豊岡市江原に本社と工場を置き、木製ハンガーやディスプレイ什器の製造から販売までを手がけている製造業を主体とした企業である。創業は1946年、日本で唯一木製ハンガーを専門に製造と販売を行っており、1975年のイギリス王室エリザベス女王の来日を機に同社のハンガーが迎賓館に納品され、国内外で高く評価を受けた。その技術を活かし、1本数万円の個人向け高級ブランド「NAKATA HANGER」を立ち上げ、WEBで個人向けにも販売するなど高付加価値帯のハンガー市場を開拓し、B to BからB to Cへの業態転換を行うなど製品のブランディングでも注目されている。インタビューした中田修平社長は海外の大学を卒業し入社後、2007年に東京青山の青山ショールーム立ち上げメンバーとして従事し、2017年より同社社長として就任している。2014年から「NO残業」を掲げ、月平均残業時間を24時間(2014年)から9.5時間(2019年)に大幅に削減している(SDGs目標8「働きがいも経済成長も」)。また、子供のために年間で10日間の休暇が取れる「ベアレント休暇」を制度化し、社長自ら育休も取得している。他にもジェンダーギャップ解消を課題として女性社員の積極的な採用や、男性育児休暇の導入などを進めている(SDGs目標5「ジェンダー平等を実現しよう」)。環境に対しても早くから対応し、循環活用の仕組みが出来上がったブナ材を木製に活用し、最近ではクラウドファンディングを使って国産木材を使った製品を製造するなど新しい取り組みを積極的に進めている(SDGs目標12「つくる責任つかう責任」、SDGs目標13「気候変動に具体的な対策を」)。インタビューは、取材依頼書を事前に送付し、概要を説明した上で代表取締役である中田修平氏を対象に本社で行われた。

4.1 SDGs活動の経緯

中田工芸は同社WEBページ内にてSDGsの取り組みを紹介している。同社WEBページではSDGsの

定義を明示した上で、「環境に配慮したハンガー作り」「社員の幸せと社会の活性化への取り組み」「ハンガーづくりを通じた豊かさの追求」の3つを方針として掲げている。SDGs活動の経緯を把握するため、実施されているSDGs活動がどのように選定されたのか経緯を伺った。

SDGsは17個(目標)がありますけど、その中で1番にというか直近で向き合わなきゃいけないというか、向き合いたい。何ができるかっていうところで、選んだのがジェンダー平等ですね。

活動の選定に当たっては強い意志を持ってジェンダー平等を選択している。その理由を伺った。

やはり、男性が仕事とか女性が家庭ではいけないというか、自分自身もその3年前に子供が2人目生まれるっていうこともありまして。いわゆる男性育休っていうものを、私たちも取り組んでいきたいと思いました。私自身もそういうシチュエーションにありましたので、まず、自分自身が育休を取るというのを行動で示そうと思って、3年前子供が生まれた時に1ヶ月間の育休を取りました。

中田氏自身のライフイベントでジェンダー平等を触発する事案が起こったことが選定に影響している。また、東京の直営店の立ち上げから関わっており、東京在勤時代には1人目の子供が生まれた際に女性活躍推進の研修に参加していた。同社では男性育休も3年前に導入している。中田氏は男性の取得を進めるために自身が率先して男性育休を取得したとのことだったが、当初、従業員による取得は進まなかったという。

男性育休に関しては一部市町村や大企業での導入が進んでいるが、取得の向上が課題となっている。中田工芸では、男性育休を包括した「ペアレント休暇」という新しい制度を導入することで社内への浸透を試みている。一方で、ペアレント休暇は最大10日間の休暇であり、大きな負担となる。休暇

取得による不安がなかったのか伺った。

正直あまりなかったですね。(一部省略) 病気や事故みたいに、何も今日、明日突然そうなるとかではなくて、6ヶ月後、3ヶ月後に何々くんにはこういうのがあるから、と事前に話ができますしずっといなくなるわけじゃない。(一部省略) その中で1人2人がいなくなっても回れるような生産や体制をちょっと変えて考えてみようとか。

損失はあるが周囲の協力が必須であり、長期的な予定を示せば準備は可能との認識である。余裕のある生産体制には準備と多能工化などが必要で、さらに生産性改善につながれば一番良いとの考え方であった。その後の会話では、ジェンダー格差について給与格差が広がったりする実態が存在し、そこに対していかにトップが気付くことができるかが重要であると述べている。

機会とかタイミングとか。性別によって差があっちゃいけないなという所にまず気づけるかどうか。ちゃんとその正しい変化を起こしていけるかどうかです。それをやるには、まずトップがまずそのことを明確に認識してトップがしっかり変えるという決意と行動を示して行くのが1番早いですし、やっぴかないといけません。

4.2 SDGs活動と営業活動、販路開拓との関係

次にSDGs活動と営業活動や販路開拓について分析する。インタビューの中で中田工芸が本社を置く豊岡市との関係を度々伺った。具体的には豊岡市はワークイノベーション²⁾を推進しており、その一貫でジェンダーを中心とした企業向けセミナーが開催され、度々参加していたという。その中で専門家から女性の活躍推進に積極的に取り組むための行動原則であるWEPs(女性のエンパワーメント原則)³⁾への加盟を推奨され、中田氏は署名をしたという。SDGs活動が営業活動や販路開拓につながつ

たかどうかを伺った。

成果に結びついたのが実は昨年ありました。そちらも女性活躍をされていて、当社を見学したいということで説明させていただきました。社長と10名ぐらいで来られて、先ほど申し上げたWEPsに署名する内容を手紙でいただいたことでつながったような印象を持ちました。その会社が創業75年を迎えるので、実は記念品を探していて、ハンガーがいいのではという話になって75周年の記念品として注文するよと言われました。

豊岡市を介してWEPsに興味を持っている企業があるとのことで企業を紹介されたという。話の中では意図した販売活動ではなく、知識の共有を行った結果、たまたま商材としてハンガーが選ばれて受注へつながっていた。

当社が専門とする分野近くのご注文にもつながりました。それはたまたまかもしれないですし、最初から狙ってやっているわけではないです。でも、このような活動をする事で、元々出会えなかった人と人が繋がったりとか、出会ったり、思わぬいい話につながりました。

実際に受注した注文はどの程度の効果があったのか、具体的な数値を聞いたところ下記の回答を得た。

さっきの千本ぐらい注文いただいたというのは、数百万の注文に繋がりました。ギフトは記念品でも利用が多くて、お店とか家庭だけではなくて、学校の卒業記念というのをもう10年間ずっと力を入れてやってきています。小学校とか、中学校の卒業記念にハンガーを販促しており、その担当者はPTAです。お母さん方と相談して決めるというのがあります。そこで特に小学校等はジェンダーに関する関心というのがものすごく高いです。

回答の中でハンガーの販売先が語られていた。ハンガーという商材自体がジェンダーと関係が大きい商品であることが判明した。前述したWEPsは自主的に取り組むために7つの原則を設けている。同原則を指南するハンドブック（日本企業向けWEPsハンドブック、透明性とアカウンタビリティのためのフレームワーク）には継続的な取り組みの必要性が記載されている。

規模の大小ではなく、小さくてもやれることはありますし、少なくともそういう風にしていくのだというメッセージを発信することが大事だという風に言われています。自分たちのできることをどんどんやって発信していこうというのを繰り返しています。

4.3 SDGs 活動の人材活動との関係

次にSDGs活動と人材活動について分析する。新卒や中途などの採用活動にSDGs活動が影響したのか伺った。

明確にあったのが「くるみん」⁴⁾です。くるみんマークで厚生労働省が認める子育てのサポートをしている会社に認定されるのですが、(当社は)まだ取っていません。うまくいけば来年取得できるのですが、取っていますよというのを発信していますし、しなくてはいけないと考えています。ある時、(採用面接に)来た方の履歴書に「くるみんの(取得)活動をされている会社に興味を惹かれました。」と履歴書に書いてあった人が来まして、こういうところに効果が現れるのは感じましたね。

「くるみん」の取得活動自体が求職者(中途採用)の志望動機となっていた。活動は従業員主体で行われたのかを確認した。

「くるみん」の登録は、その20代の女性の提案がきっかけでした。あと、実は今週末も行くのですが、環境に関する意識を高めるっていうこ

とで竹野海岸（兵庫県豊岡市）に行って海の清掃ボランティアをしようっていうのも2年前からかな。1年に1回ではなくて夏と秋に行くみたいなのを、去年と今年やっています。

登録活動自体を従業員が発案し、自発的に行っているとのことであった。また、海岸の清掃活動も同様に従業員発案による活動であった。続いて新卒活動への影響を伺った。

新卒（採用）は毎年採っているわけじゃないのですが、今年は2名採用しました。新卒採用というのは、従来はUターンばかりでしたが（2名は）UターンじゃなくてIターンで入ってきました。

Uターンは、進学や就職を目的に居住地を移った後、生まれ育った出身地に戻って就職することを意味する。Iターンは、都会生まれの人が地方に移住することを意味する。中田工芸を就職先として志望し、そのために移住を選択する求人につながっていた。

1つ言えるのは、海外を目指すと言ったことが結果的に大きかった。（一部省略）実際にそういう職場が豊岡には残念ながらあまり、といううかほとんどないですね。そこにうちがなんか海外目指すと言っている。しかも、それハンガーで、って考えたことなかったけど考えてみたら面白そうだな、と。

新卒採用においてはSDGs活動の直接的関係は見られなかった。しかしながら、海外へ出ていくという宣言と、商材の特異性が大学生の興味関心を惹いていることが伺える。実際に新卒採用で入社した従業員は、海外業務に積極的に対応しており社内の雰囲気向上させている。中田工芸を訪問した取引先に、社内の雰囲気の良さが話題に上がることも多いと語られていた。

4.4 SDGs 活動と文化コントロールとの関係性

次にSDGs活動と文化コントロールについて分析する。文化コントロールは経営理念や組織文化の側面から活動との関係を整理する。経営理念の浸透について従業員に対して象徴的な活動を行っているか伺った。

基本ないですね。理念と言ったら、こう「福（服）をかける」と言ったのはありますけど、これはあくまで抽象的なのであって、毎週ミーティングで話し合いをしています。私も毎週新聞記事を集めて色々していますので、今回はちょっとコピーとってみんなに渡そうかなとか、そういう学びですね。こういうのを一緒にします。

象徴的活動とは、経営者の講話や理念研修、掲示物があげられる。中田工芸ではSDGs活動における情報の共有は開発課のメンバーに対して頻繁に行っていた。また、SDGs活動と直接は関係していないが、2ヶ月に1回面談をする制度が存在する。この面談は提案もあれば家庭の事情を聞く機会もあり、多くの情報が集まるとのことであった。

4.5 SDGs 活動と管理コントロールとの関係性

次にSDGs活動と管理コントロールについて分析する。組織として管理及び推進を行なっているのかを把握するため、SDGs活動はどこが担当しているのか伺った。

私たち木製ハンガーの製造販売が本業ですが、昨今SDGsにしっかり目を向けていこうということで、3年前に営業部の中に開発課というものを作りまして、そこではSDGsを始め、働く環境の改善ですとか働き方改革ですね。環境のこととか違った側面から、企業価値を高めるという活動をしていこうということで始めました。

営業部の中に該当する部署を作り推進していた。開発課は中田氏、間接部門である総務課から1名

(若手社員)、営業課から2名(部課長)の4名体制である。1名は活動以外にも関わりを持つ中田氏の右腕とも言える人物だという。バラバラな役職が集まりSDGs活動への方針や内容を話し合いによって決定していた。

4.6 SDGs活動と経営計画、サイバネティック・コントロール、報奨と報酬との関係性

次にSDGs活動と経営計画、予算、サイバネティック・コントロールについて分析する。経営計画は経営環境が激しく変化するため外部環境の予想が難しく、整備されているのが大企業に限られることも想定された。したがって、経営計画自体が存在するかどうかを確認した。

経営計画っていうかじゃないかもしれないですけど、もちろん売上、予算がありまして、経営方針は半年に1回幹部と私が作り上げて、それを全社員に共有する発表する経営方針大会っていうのを、毎年5月と11月に全社集めて半日かけてやるのは年に2回ですけど、全体朝

礼とかは月に1回、それは朝礼ですけども全社員に対してやっています。

経営計画は経営方針という形で存在しており、さらに全社員に共有する定期的な仕組みが導入されていた。次にSDGs活動に対する予算の存在について伺った。

特に取り決めはないですね。私と一緒に関わってやっていますので。まあ、折々必要であればこれはやろうとか。大体やろうなんですけど。予算かけてどうこうではなくて、本当にちょっとしたこと、社内の仕組みや掲示をしたりとか、仕組み変えたりっていうのは、むしろお金かけてじゃなくて、本当にこう……発想というか気づきですよ。あともうやるっていう判断です。

SDGs活動に対する予算は、過去は設定されていなかったが流動的に設定されるように慣習化されていた。それよりもアイデアや実現可能性を優先

表4 中田工芸から観察されたコントロール要因一覧

分類	要因	定義
SDGs活動の経緯	<ul style="list-style-type: none"> ジェンダー平等に対する思い 周囲の理解の重要性 多能工化と段取り トップの変革への意識 	中田氏自身のライフイベントと東京での経験。職場の理解と協力がなくうまくいかない。事前に把握し、抜けても補填できる余裕と能力。変える決意と行動をトップが示すことへの自覚。
営業活動 販促活動	<ul style="list-style-type: none"> 意図せざる販路の拡大 ジェンダーと深く関係する商材 活動を外部へ発信する 	取引関係の拡大と潜在的な販売機会の獲得。ジェンダーの関心が高い小中学校の販売先(PTA)。小さい活動でもSDGs(ジェンダー平等)を発信する。
人材活動	<ul style="list-style-type: none"> 活動の継続的な発信 求職者の関心、求人への影響(中途採用) 従業員主体の活動 求職者の関心、求人への影響(新卒採用) 	くるみん取得活動の外部への発信。求職者の取得活動への共感と志望動機への寄与。従業員発案による取得活動と海の清掃ボランティア。海外志向と求職者のキャリアプランとのマッチング。
文化コントロール	<ul style="list-style-type: none"> ミーティング(共有と学習) 定期的な面談と暗黙知の共有 	週に1回の定期活動と情報共有による学び。2ヶ月に1回の面談による価値観のすり合わせ。
管理コントロール	<ul style="list-style-type: none"> 専門部署の立ち上げ キーマンの存在 	担当する部署の立ち上げと部門横断型体制の確立。業務に影響力を持つ右腕がSDGsの推進メンバーである。
計画、サイバネティック・コントロール、報奨と報酬	<ul style="list-style-type: none"> 経営方針の説明 柔軟な予算設定 改善委員会の取り組み 評価への取り組み 	半年に1回の方針作成と年2回の方針説明会及び定期的な発信。予算にとられない発想重視の取り組み。改善委員会は存在しており、数値による改善活動は並行して行われている(SDGsとの関わりは薄い)。数値化できる部分は評価として取り入れている。営業部の数値への取り組みはチーム単位で管理されている。

する考え方が伺えた。定量的な尺度による管理はSDGs活動については行われていなかったが、前述の残業時間削減につながった改善活動については仕組みとして行われていた。

報奨や報酬については、評価基準にSDGs活動は取り入れられていなかった。また、営業部門などの数値はチーム単位での達成数値を掲げ、目標として管理し評価へつなげているとのことであった。以上により観察されたコントロール要因は下記である。

5 アートフィア株式会社

アートフィア株式会社(以下、アートフィア)は、兵庫県豊岡市中央町に本社を置くカジュアル鞆、ビジネス鞆、キャリア、サイフ小物等企画、製造、販売及び卸売を手掛ける企業である。創業は2006年、鞆を商材とする店舗が集積したカバンストリートに「フレーム機能をカタチに創造する」をコンセプトとして本社兼店舗を置いている。アートフィアは株式会社由利の関係会社であり、株式会社由利の自社ブランドの1つとして存在する。株式会社由利は兵庫県豊岡市上陰に拠点を置き、鞆のOEM⁵⁾・ODM⁶⁾製造や4つのプライベートブランドを手掛けている国内主要企業である。

豊岡市は生産量日本一の鞆の産地であり、兵庫県豊岡地域一円として同業者の事業の発展を目的

として一般社団法人豊岡鞆協会を設立し兵庫県鞆工業組合(以下組合)を組織している。組合では鞆や財布のブランド事業や海外販路開拓、交流会や研修会、SDGsへの取り組みも1つの活動として行っている。株式会社由利とアートフィアは組合の会員であり、スクールリュック「UMI」は、組合の環境に配慮したものづくりとして行われた。「UMI」は本体に廃棄された漁網を再生した素材を使用(SDGs目標12「つくる責任つかう責任」、SDGs目標14「海の豊かさを守ろう」)し、比較的軽く、デザイン性も高く、特徴のあるショルダーベルトにより機能性も両立した小学生向けのスクールバッグである。同商品は2022年5月より販売を開始している。インタビューは、取材依頼書を事前に送付し、概要を説明した上で代表取締役である土生田昇氏を対象に本社で行われた。

5.1 SDGs活動の経緯

「UMI」は製品のWEBページが存在し、WEBページ内の製品紹介にて環境に関する情報や機能に関する情報を公開している。SDGs活動がどのように選定されたのか経緯を伺った。

当社は株式会社由利の関連会社になります。今回話題となっている小学生向けランドセル「UMI」はそもそも豊岡鞆の取り組みとして始



図1 「UMI」 出典:豊岡鞆スクールリュックUMI WEBページより <https://umitoyooka.com/>

まりました。アライアンス・フォー・ザ・ブルーという一般社団法人があり、海を綺麗にしようという取り組みに賛同していただける色々な企業さんと共同で取り組んでいる団体です。その取り組みに私たち組合も賛同しまして、弊社だけじゃなくて豊岡鞆の取り組みの1つとしてスタートしました。

アライアンス・フォー・ザ・ブルー (ALLIANCE FOR THE BLUE) は、企業と生活者の競争による海の豊かさを守る商品づくりと持続可能な仕組み作りを目的とした一般社団法人である。海ごみ削減に貢献する商品・サービス・仕組みの企画・開発・支援を事業内容の一つとしており、環境に配慮した商品作りの支援や認定をしている。環境に配慮した材料は、一般的には通常材料よりコストや品質面で懸念がある場合が多い。材料を使用することに対する社内で反対意見について伺った。

同じもの作るにしても、どうしても材料コストが2、3割高くなってしまおうという部分では非常に不安はありました。ただ、出してみないとわからない。東京の郵便局の跡地に「Kitte」という商業施設がありますが、そこに(組合加入企業と)合同で豊岡鞆のショップを持っていて、そういうところで販売をしていたら、意識の高い人にお買い上げいただいたので可能性はあるなと感じました。

反対意見はあったが、販売するまではわからないという共通認識であった。実際に販売すると環境意識の高い購買層が存在した。また、組合ではワインの搾りかすで染めたレザー素材であったり、車のシートで合格基準に満たなかった素材を活用したりと様々な素材に対する試みはこれまでも行われていたようである。次に「UMI」の商品開発について伺った。

大体決まったメンバーで商品開発が行われていますが、今回の場合は会社のありとあらゆる

人を巻き込んだプロジェクトになりましたので、社員の皆さんもやっぱり思いがちょっと違うかなと思いました。

「UMI」が発売されたことに対する社内の変化について伺った。

そうですね、これがきっかけで、豊岡市竹野海岸の清掃活動ボランティアを有志だけでやったり、去年の海の日の前後で、城崎マリワールドで漁網の再生ナイロンを使って、こんな鞆ができるんですよというお披露目をさせてもらったり、商品開発するために、社員の子供さんにモニターとして使っていたいたりして、やっぱり徐々に愛着が湧いてきているところは確かにありますね。

「UMI」の開発は、鞆としては新しい試みであったことから様々な従業員やその関係者を巻き込んだ活動に繋がっていた。城崎マリワールドは豊岡市瀬戸を拠点とした水族館である。従業員主導による活動やPR先が広がるとともに従業員自身の印象にも影響していることが伺える。

去年の12月に由利社長とその永井常務が北海道の厚岸町に行き、今年4月に入学される子供さん13名にこの鞆の寄付をしに行きました。(また別途)今社員さんの子供さんに30名近く。今モニターとして使っていています。(モニター後の製品は)それも売り物にならないので、豊岡の小学校にそれを寄付させてもらって、SDGsの授業があるようなので、授業の教材に使ってほしいということ、これちょっと実現するかどうか。まだ決まってないですが、紙芝居を作ろうとしていて、絵本でそれも合わせて学校に寄付したいなというところで、現在進行形ですけど。

厚岸町は北海道東部に位置しており、再生するための漁網を提供してくれている地域である。環境

配慮商品が一つの象徴となり、SDGsにつながる活動へつながっていた。

5.2 SDGs活動と営業活動、販路開拓との関係

次にSDGs活動と営業活動や販路開拓について分析する。SDGs活動が営業活動や販路開拓につながったかどうかを伺った。

去年で言いますとね、文具のコクヨさんも同じアライアンス・フォー・ザ・ブルーの協働企業に参加されていて、8月にコクヨさんの本社での展示会的なことをされていて、アートフィアーさんスペース貸すから紹介してみたらどうと言っていたら、2日間ちょっと行かしてもらいました。(そこで) 全く予期もしないところで大手のGMSさんが取り組みに賛同していただいて、この3月に100店舗近いところに導入いただきます。

アライアンス・フォー・ザ・ブルーは、活動に協力する企業を協働企業として扱っており、そのつながりから新しい販路が開拓していた。他にも活動として広がり伺った。

1番大きい事例で行くと、去年三越伊勢丹グループの元々、本部の紳士の方にご紹介してくださいってということをお願いしたら、その子供の本部の責任者の方を紹介していただいて、(一部省略) そのSDGsに賛同していただいて、全店に紹介していただいて、一気にこうお披露目させていただきました。

アートフィアーでは鞆の営業先は紳士鞆売り場であり、担当しているバイヤーへ商談を実施する。上記事例では同じ販売先の別の分野(子供服売り場)のバイヤーを開拓している。他にもサステナブルの見本市で出店し、大手マスメディアの取材を受け、宣伝につながったとのことであった。

5.3 SDGs活動の人材活動との関係

次にSDGs活動と人材活動について分析する。新卒や中途などの採用活動にSDGs活動が影響したのか伺った。

元々女性が多い職場なので、この辺の制度とか仕組みは昔から整えていますね。特に人材がこう……集まりにくい業種ではあるので、やっぱり働きやすい環境作りっていうか、組合でも縫製のトレーニングセンターの運営をしています。

組合では、人材育成や職人育成のため「トヨオカカバンアルチザンスクール」や「鞆職人養成短期集中トレーニング」を実施している。同活動は株式会社由利の由利社長が理事長だった時に立ち上がり、認知度向上に努めていたとのことだった。

5.4 SDGs活動と文化コントロールとの関係性

次にSDGs活動と文化コントロールについて分析する。経営理念の浸透について従業員に対して象徴的な活動を行っているか伺った。

いや……ないです。ほんと手探りで今やっている状態で、余談ですがたまたま昨日、仕事の帰りに幼馴染が梅田のミツバチプロジェクトというNPO法人の代表をしているのですが、ヤンマーディーゼルさんの屋上を使っています。今この取り組みに賛同してルイヴィトングループがスポンサーになっていまして、うちもそういうことしているんで、勉強させてくれということで、昨日帰る前にちょっと話していたのですが、まあ、あまりその営利目的で行くと、こういう取り組みが薄れちゃうので、やっぱり後からついてくる方っていうのは、頻りに言っていました。

関係会社である株式会社由利も含めた企業文化との関係について伺った。

まず1つはやっぱりOEM生産。1級品のブランドとお仕事させてもらうにあたって、私は由利に入社してもう34年ぐらいになりますですけど、初めは40人ぐらいの工場だったのですよね。それが、徐々にこう大きくなってきて、今の会社に至っています。(一部省略) 常にやっぱりそういう新しいものへのチャレンジ っていうところでは。財布作る事業もうちだけじゃなくて、豊岡でやろうっていうことで東京から講師を毎月招いて、勉強会を(開催)したりとか、今まで豊岡で財布作れる工場ほとんどなかったのですが、今結構どこのメーカーさんも作れるようになりました。

株式会社由利は現在では約200名の従業員を抱え、国内2工場、海外1工場を有する企業である。その変化は製造業の企業規模で比較すると決して緩やかではなく、着実に成長した。その成長の中で様々なノウハウの吸収が様々な物事を前向きに考

える文化が存在、もしくは醸成されていたことが窺える。

5.5 SDGs活動と管理コントロールとの関係性

次にSDGs活動と管理コントロールについて分析する。組織として管理及び推進を行なっているのかを把握するため、SDGs活動はどこが担当しているのか伺ったが特定の部署は存在しなかった。むしろ下記の土生田昇氏の回答が印象的であった。

もうなんでもせなあかんのです。

5.6 SDGs活動と経営計画、サイバネティック・コントロール、報奨と報酬との関係性

次にSDGs活動と経営計画、予算、サイバネティック・コントロールについて分析する。経営計画は関係会社の株式会社由利が作成しているとのことであった。その経営計画を周知する場所が経営発表会である。

表5 アートフィアから観察されたコントロール要因一覧

分類	要因	定義
SDGs活動の経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・組合としての活動の一貫 ・社団法人との協働 ・前向きな認識と購買層の認知と獲得 ・開発段階での従業員の巻き込み ・従業員主体の活動 ・新たなSDGs活動の象徴化と更なる活動の広がり 	<p>組合の取り組みとしてスタートした。環境に配慮した商品作りの専門企業との取り組み。販売に対する不安はあるが実際に販売すると取り組みに賛同する顧客層の存在を確認した。社員の子供へのモニターなど、あらゆる人を巻き込んだ商品開発。それによる社員認知の拡大。従業員発案による海の清掃ボランティア。SDGs活動の新たなPR先とPR方法の開拓、漁網の採取先への寄付活動、小学校への寄付と活動の紹介。</p>
営業活動 販促活動	<ul style="list-style-type: none"> ・意図せざる販路の拡大 ・SDGs活動への賛同 ・宣伝効果の獲得 	<p>協働企業間の交流を介した取引関係の拡大と潜在的な販売機会の獲得。販売先の賛同による販路拡大。サステナブル見本市の参加によるマスメディア取材。</p>
人材活動	<ul style="list-style-type: none"> ・潜在的な求職者の掘り起こし 	<p>鞆製造や縫製のトレーニングセンター運営による求職者への教育機会の提供と就職先の斡旋。</p>
文化コントロール	<ul style="list-style-type: none"> ・自主的な共有と学習 ・やりがいの創出 ・新しいことに挑戦する思い 	<p>個人的なネットワークによるSDGs活動の情報収集。営利活動以外の活動としての取り組み価値観の醸成。OEMや必要な知識習得で必要だった新しいことを取り込もうとする文化の醸成。</p>
管理コントロール	<ul style="list-style-type: none"> ・多能工化 	<p>様々なSDGs業務と活動を並行する経営陣と従業員。</p>
計画、サイバネティック・コントロール、報奨と報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・経営発表会とSDGsの経営計画(方針)への反映 ・社会的意義に対する価値観の醸成と広がり 	<p>年1回の経営方針、計画の発表。 SDGs活動は会社として当然のこととしてするべきである、という価値観の醸成と社員への波及。</p>

今コロナでこう200名集められないので分けて経営発表会しますが、例えば、市民会館の場所借りて経営発表会するとかっていうようなことをして、各部署の目標設定を発表しますね。

これら目標設定にSDGs活動が反映されているかどうか伺った。

今期から入っています。私個人的な意見ですが、強制的にするものじゃない。やっぱり会社として当たり前になるような形で持っていかなくてはいけないかなと思います。そのためにも労力は要りますが、楽しいことであったり、お客様に喜んでもらえることであったり、それがSDGsに繋がっていったり、子供さんの教育に繋がっていったりっていう形になるのかなって。海の清掃活動も、やっぱり意識の高い社員さんは、自分の子供さん連れて、一緒に家族でごみ拾いに来てくれたりしています。

売上などの財務情報は週単位で把握し管理されていた。それはアートフィアも同じであった。「UMI」の売上目標は立てられていたが、SDGs活動というよりも商材としての売上高であり、SDGsをそのように管理すること自体に抵抗があることが伺えた。報奨と報酬についても、売上等での評価でありSDGsは評価項目にはなかった。

以上により観察されたコントロール要因は下記である。

6 結論

本研究で明らかになったことを述べる。1つ目の「創発活動は存在するのか」に関しては2社とも創発活動の存在が確認された。中田工芸では、ジェンダー平等に関しては中田氏自身による発案であったが、「くるみん」の取得活動や海の清掃ボランティアは従業員による発案により実現されていた。ア

ートフィアでは、環境配慮素材の使用は組合としての活動の一貫であったが、「UMI」の開発過程にて様々な社員を巻き込み、海の清掃ボランティアにつながっていた。また、経営者自身も従業員の枠組みとして捉えるならば、中田氏の活動への決意やアートフィア経営陣による取り組みの拡大、土生田氏の自主的な活動の模索など様々な形で広がっていることが確認できた。2つ目の「SDGs活動による利点は存在するのか」については多くの利点が存在した。共通の要因としては、意図せざる販路の拡大である。具体的な広がりは2つ確認できた。1つは、SDGs活動で関係する企業が取引先に発展している点である。中田工芸ではジェンダー平等の取り組みにおける関係から、アートフィアでは環境配慮活動の協働企業から取引先へ広がっていた。2つ目は新しい販路の拡大である。中田工芸では小中学校のPTAに対してジェンダー平等が関係しており、競争優位につながっていた。アートフィアではSDGs活動に取引先が賛同したことにより、子供服売場のバイヤーへ広がっていた。また、人材活動にも大きく関係していた。中田工芸の海外進出に対する宣言の採用人材への影響はインタビューで確認できた。これもSDGsの1つである（SDGs目標8「働きがいも経済成長も」）。3つ目の「SDGs活動と創発活動の関係性はどのようになっているのか」については、両社とも文化コントロールによる関係が多く確認された。中田工芸では定期的なミーティングによるメンバー間の情報共有と学習が進んでおり、アートフィアでは、自主的なSDGs活動への共有と学習、さらには活動への価値観が醸成されていた。管理コントロールに関しては、中田工芸にて部門横断型の専門組織の存在が確認された。アートフィアでは確認されなかったが、両社とも多能工化が進んでいることから企業規模との関係が推測される。予算は、両社ともあらかじめ厳密に決められておらず柔軟に設定され、サイバネティック・コントロールは、SDGs活動として数値化して管理するシステムは存在せず、むしろコントロール自体に抵抗がある事象も確認された。報奨と報酬については両社とも関係性は薄かった。以上から、

管理システムは従来のような「統率」を意味する「統制」ではなく、文化コントロールを中心とした情報の調整や動機づけや発想を含むシステムとして拡張されていた。これは、國部他(2019)で表現されている「レスポンスビリティ」の拡張とも考えられる。責任はその起源が他者であることにより、責任の範囲を自ら決めることができないため、組織活動を行う場合には不都合が生じる。しかしながら、SDGs活動により企業活動が社会の中で客体化されることで、社会に隠れた企業の果たすべき役割が顕在化され責任の拡張が可能となり組織活動として成立していると考えられる。今回のコントロール要因においてもSDGs活動の模索的な探索と探索活動の広がりが見られた。これは果たせば果たすほど増える無限性の内在とも考えられる。今回、SDGs活動と業務の対立(コンフリクト)は明確には確認されなかった。コンフリクトは限られた資源を取り合うときに時に生じる現象(DeChurch and Marks, 2001)だが、「レスポンスビリティ」の拡張により、資源に対する認識が変化し、コンフリクトが回避された可能性が示唆される。これは、事例における管理システムにおいても「統制」によるコントロールが抑制され、むしろ自発的に活動による緩やかな管理がなされていることから示唆される。

本研究の理論的含意は、これまでの先行研究では、Simmons(1995)のLOCを参考にした研究が多かったが、Malmi and Brown(2008)の理論を参考に中小企業の関係性を観察したことである。これにより網羅的にコントロール要因を発見できた。実践的含意としてはSDGs活動を従業員主体で進めることによって、個人が社会に対する存在意義を見出し、創発活動が生まれることを示唆する。さらに、従業員が組織と同一視すると組織の利益になるような行動をとる組織同一視理論(Foster et al., 2010)を活用することにより更なる創発マネジメントが可能になると考えている。

本研究の限界と今後の課題を述べる。本研究の限界は、企業規模により関係性は異なる点である。しかしながら、複雑な階層やシステムを持つ大企業を中心とした研究では把握することのできない関

係性を観察することは関係性を把握する上で重要な意味を持つため、本研究の価値を損なうものではない。今回の研究により多くのコントロール要因が明らかになった。探索的な事例研究であったため、対象企業を増やした普遍的な関係性の研究は今後の検討課題としたい。

謝辞

本稿の作成にあたり、中田工芸株式会社代表取締役社長 中田修平様、アートフィア株式会社代表取締役社長 土生田昇様には長時間にわたりインタビューさせていただき誠に感謝いたします。また、佐藤善信先生から有益なコメントをいただきました。瓶内栄作先生はインタビュー先をご紹介いただき、インタビューに同席いただきました。神戸大学大学院経営学研究科研究生として各種データベースや図書資料を活用させていただきました。記して感謝申し上げます。本研究は、JSPS 科研費 JP00835217 の助成を受けたものです。

注

- 1) 地域内外の取引実態や雇用・売上高を勘案し、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手、および担い手候補である企業を経済産業省が認定し支援をしている。
- 2) ワークスタイルイノベーションのことであり、働き方改革を意味する。イノベーションが刷新、革新、新結合を意味していることから、新しい技術や制度を活用し働き方を刷新し、業務効率や従業員満足度を上げていくことを意味している。
- 3) 正式名称が Women's Empowerment Principles である。女性の活躍推進を目的として、2010年3月に国連グローバル・コンパクト(GC)と国連婦人開発金(UNIFEM)が共同で作成した。
- 4) 厚生労働省が、次世代育成支援対策推進法に基づき一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し一定の基準を満たした企業に対して認定を行っており、その認定の名称である。「くるみ認定」「プラチナくるみ認定」が存在しているが、令和4年4月1日に基準が引き上げられたため「トライくるみ認定」も加えられた。
- 5) Original Equipment Manufacturingの略語であり、委託者のブランドで製品を生産することを意味している。
- 6) Original Design Manufacturingの略語であり、委託先のブランドで設計や生産することを意味している。

文献

- Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston : Harvard University.
- Anthony, R. N. (1988) *The management control function*, Harvard Business Review. Press.
- Amabile, T. M. (1983) “The social psychology of creativity: A componential conceptualization”, *Journal of personality and social psychology*, Vol.45(2), pp. 357–376.
- Belenzon, S.H.A.R.O.N., Hamdani, A.S.S.A.F., Kandel, E., Hashai, N. and Yafeh, Y.I.S.H.A.Y. (2018) “Technological progress and the future of the corporation”, *Journal of the British Academy*, Vol.6(10), pp. 215–225.
- Bisbe, J., Otley, D. (2004) “The effects of the interactive use of management control systems on product innovation”, *Accounting, organizations and society*, Vol.29(8), pp. 709–737.
- DeChurch, L. A., Marks, and M. A. (2001) “Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management”, *International Journal of Conflict Management*.
- Ferreira, A. and Otley, D. (2009) “The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis”, *Management accounting research*, Vol.20(4), pp. 263–282.
- Foster, C., Punjaisri, K. and Cheng, R. (2010) “Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding.”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol.19(6), pp. 401–409.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E. and Ruddy, T. M. (2005) “Creativity and standardization: complementary or conflicting drivers of team effectiveness?”, *Academy of Management journal*, Vol.48(3), pp. 521–531.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., and Sacramento, C. A. (2011) “How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships”, *Academy of management journal*, Vol.54(3), pp. 624–641.
- Mintzberg, H. (1978). “Patterns in strategy formation”, *Management science*, Vol.24(9), pp. 934–948.
- Klein, A. and Speckbacher, G. (2020). “Does using accounting data in performance evaluations spoil team creativity? The role of leadership behavior”, *The Accounting Review*, Vol.95(4), pp. 313–330.
- Malmi, T. and Brown, D. A. (2008). “Management control systems as a package — Opportunities, challenges and research directions”, *Management accounting research*, Vol.19(4), pp. 287–300.
- Mintzberg, H. (1978). *Patterns of strategy formulation*, Management Science.
- Perry-Smith, J. E. and Shalley, C. E. (2003). “The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective”, *Academy of management review*, Vol.28(1), pp. 89–106.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., and Blum, T. C. (2000). “Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave”, *Academy of management journal*, Vol.43(2), pp. 215–223.
- Speckbacher, G. (2017). “Creativity research in management accounting: A commentary”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.29(3), pp. 49–54.
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., and Widener, S. K. (2017). “Creativity and control: A paradox — Evidence from the levers of control framework”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.29(2), pp. 73–96.
- Speckbacher, G., Wabnegg, M. (2020). “Incentivizing innovation: The role of knowledge exchange and distal search behavior”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.86, 101142.
- Simons, R. (1995) “Levels of Control”, *Harvard Business School Press*. 中村元一他(訳) (1998) 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロールレバー』産能大学出版部。
- 國部克彦・西谷公孝・北田 皓嗣・安藤光展 (2019) 『創発型責任経営』日本経済出版。
- 高橋広行・徳山美津恵・吉田満梨・佐藤善信(監修) (2015) 『ケースで学ぶケーススタディ』同文館出版。
- 窪田祐一・三矢裕・劉美玲・在間英之 (2019) 「イノベーション戦略志向とマネジメント・コントロール・パッケージの選択」『会計』, 第196巻第6号, 640~652頁。
- 窪田祐一・劉美玲・三矢裕 (2022) 「イノベーション戦略とマネジメント・コントロールの有効性—両利き経営のための示唆—」『管理会計学』第30巻第1号, 3~20頁。
- 大崎麻子・斎藤万里子, グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン事務局著 (2020) 「日本企業向けWEPsハンドブック」, https://www.weps.org/sites/default/files/2021-03/WEPs_HANDBOOK_JP.pdf, (2023年3月6日アクセス)。
- 中小機構 (2022) 「中小企業のSDG推進に関する実態調査」, https://www.smrj.go.jp/research_case/research/questionnaire/favgos000000k9pc-att/SDGsQuestionnairePoint_202203_1.pdf, (2023年3月6日アクセス)。
- 厚生労働省. 「働き方改革特設サイト中田工芸株式会社働き方はブランド価値向上につながる—木製ハンガー専門メーカー「中田工芸」の場合—」, <https://hatarakikatakakaku.mhlw.go.jp/casestudy/file047/>, (2023年3月1日アクセス)。
- 豊岡靴スクールリユック UMI, <https://umitoyooka.com/>, (2023年3月8日アクセス)。