

統合報告の制度化における開示プロセスの変容

——ハイブリッド組織における報告内容の決定要因——

丸 山 洋 三

要 旨

本稿は統合報告におけるマテリアリティの決定要因について、制度ロジックの知見を用いて、組織の多元性に焦点をあてた考察を企図している。会計において重要な概念とされる「マテリアリティ」は柔軟に変化するものとされるが、ハイブリッド化している組織が統合報告を開示するプロセスには、複数あるロジック間の内部対立と調整との相互作用のはたらきによって様々なバリエーションがある。そのためマテリアリティは解釈的に決定されるとの結論を導出した。また、公的組織はハイブリッドの統合を進め、協調タイプの組織へと変容していく必要があるとし、統合報告のマテリアリティが組織変容の結果として決定される必要があると考察した。

I はじめに

近年、企業報告の新潮流として統合報告書の開示が上場企業を中心に増加しており、民間・公共部門の学者、実務家、基準設定者の間でも注目度が高まっている¹⁾。国際統合報告評議会（IIRC）が提示する統合報告書<IR>は、「統合思考に基づき組織の短、中、長期の価値創造能力に焦点を当て、そのフレームワークは公的組織及び非営利組織へも適用可能」とされ、それら「価値創造能力に実質的な影響を与える事象に関する情報を開示する」ことが指導原則の重要性に挙げられている²⁾。しかし、重要性（マテリアリティ）について明確な定義はなく、組織が統合報告書の作成において重要な情報をどのように決定すればよいのかという研究も多くない。価値創造能力に実質的な影響を与えるマテリアリティの決定プロセスについての課題意識は、古賀（2015）が、統合報告の研究アジェンダとして挙げた、「統合報告が企業の開示メカニズム（構造、プロセスなど）にどのような変化なりイノベーションをもたらすことができ、統合報告をどのように活用して組織の変革を図ることができるであろうか」という課題に繋がるものであり³⁾、組織内部のコンフリクトと調整をも含むものとして考察する必要がある。

統合報告の組織的な変化・イノベーションについては、正当性理論と制度理論を背景に

説明することが可能と考える⁴⁾。しかし、統合報告書の開示プロセスを直接作成に携わる専門メンバーのみならず、開示対象でもある組織と所属する個人を含むマイクロレベルの認知や活動、それら変化をも含むものとして定義すると、マイクロレベルの変化には対応していない点が課題となる。また公的組織においては、民間企業と比較して広範囲なステークホルダー、長期的な価値創造への焦点、非財務的価値のマテリアリティの決定プロセスの解明が課題となる。

そこで本稿では制度理論を起点に制度ロジックへと展開し、これらを用いた組織内部のコンフリクトと調整プロセスを整理し、統合報告におけるマテリアリティの決定プロセスを考察する。そしてマテリアリティに関するこれら課題から導出されるリサーチクエスチョンを、企業報告におけるマテリアリティ概念はなにか (RQ1)、統合報告におけるマテリアリティの決定プロセスの論理的説明 (RQ2)、公的組織におけるマテリアリティの決定プロセスは民間企業と異なるか (RQ3) と設定する。

まず、統合報告の理論背景としてシステム志向の理論 (正当性理論, ステークホルダー理論, 制度理論) を挙げ、内部指向としての制度理論から制度ロジックへの展開を考察する (II章)。つぎに企業報告におけるマテリアリティ概念を制度ロジックを用いて整理する (III章)。そのうえで南アフリカの統合報告におけるマテリアリティの決定プロセスを確認し (IV章)、公的組織の統合報告開示の必要性を挙げて、総括を試みる (V章)。

II 企業報告の理論前提

1 外部報告におけるシステム志向の理論

Deegan and Unerman (2006) は、組織が社会から影響を受け、社会に影響を与えることを前提とする「システム志向の理論」と呼ばれる理論として、正当性理論, ステークホルダー理論, 制度理論の三つの理論を挙げる⁵⁾。このうち正当性理論, ステークホルダー理論は、組織が年次報告書の中で社会的責任の開示を行う理由を説明するために適用されてきた。一方、制度理論は組織をどのように理解し、変化する社会的および制度的圧力および期待に答えるかを理解する上で、ステークホルダー理論と正当性理論の両方に、補完的な視点を提供する⁶⁾。

2 内部管理としての制度理論

制度理論は、管理会計の変容を説明する理論としても用いられる。制度理論は、「単に1つの理論ではなく、組織化された人間行動について広範で多様な見方を提供するもの」とされる。新制度派社会学 (NIS) は、ある分野の組織が類似する理由、組織を形成する

圧力やプロセスは何かという課題を起点とする⁷⁾。Meyer and Rowan (1977) は、「制度化とは、社会的なプロセス、義務、または現実が、社会的な思考や行動の中でルールのような地位を占めるようになるプロセスを含む⁸⁾」と定義し、例えば医師の社会的地位は、病気をコントロールするための高度に制度化されたルール（規範性と認知性の両方）であり、特定の行動、関係性、期待からなる社会的役割であると主張する。そして米国における学校、病院、福祉団体などの組織が存続する能力は制度的環境に適合していることに依存しており、「社会的に正当化された合理化された要素を形式的な構造に組み込む組織は、その正当性を最大化し、資源と生存能力を高める。」という命題を示した。そしてこの命題は、「組織が制度化されたルールに対応することで、組織の長期的な存続の可能性が高まる」と主張する⁹⁾。

また、DiMaggio and Powell (1983) は、複数の事例をもとに、多様な組織の活動の結果として組織フィールドが形成され、構造化されていくこと、そして、組織フィールドが確立されると、これらの組織や新規参入者の同質化が進むと主張する。また、組織フィールドにおいて組織形態の同質性が認められる理由として同型化 (isomorphic) を挙げ、政治的影響力と正当性に起因する強制的な同型性、専門化に関連付けられた規範的な同型性、不確実性への応答に起因する模倣的な同型性の3つの同型プロセスに識別されると主張する¹⁰⁾。

3 制度理論（新制度派社会学）から制度ロジックへの展開

制度理論について Scott (1995) は、「単に1つの理論ではなく、組織化された人間行動について広範で多様な見方を提供するもの¹¹⁾」と説明しており複数の制度理論が存在する。新制度派社会学を提唱する Meyer & Rowan (1977) も、「制度化された要素間に不整合があり、社会は矛盾した神話を流布している。その結果、外部からの支援と安定性を求める組織は、あらゆる種類の相容れない構造的要素を取り入れることになる。」ことを認めている¹²⁾。

Meyer & Rowan の新制度派社会学を礎に、組織の同質性を研究する制度概念として新制度派組織論は発展し、Friedland and Alford (1991) は、組織を形成する上での社会の役割を前面に押し出す手段として、制度ロジックを導入した¹³⁾。Ocasio *et al.* (2017) はこれを「彼らは社会を一枚岩ではなく、それぞれが独自の制度ロジックを持つ様々な制度的秩序の観点から説明する。¹⁴⁾」と評価する。

制度ロジックの概念は、複数の社会秩序が、組織の多様性、論争、変化を可能にする多様なロジックを用いることを前提に、制度の多元性と複雑性に焦点を当てて発展してきた¹⁵⁾。Besharov and Smith (2014) は複数の制度ロジックは、理論上のパズルのようなも

のであると指摘し、組織内での複数のロジックの解釈において相反する見解もあることを指摘している。たとえば、複数のロジックが、ある組織では内部対立を生むが別の組織では融合している。ある組織では停滞や衰退をもたらすが別の組織では成長や存続をもたらしている。また組織フィールドレベルでロジックの変化を促したり、一方で安定と持続を促すこともある。そして組織内に複数のロジックが存在し、それらが組織や現場の成果に影響を与えていることを考えると、これら問題に取り組むことは非常に重要であると主張する¹⁶⁾。

4 複数ロジックのフレームワーク

Besharov and Smith (2014) は、組織ロジックの多様性が組織の内部対立に与える影響を示すためのフレームワークを提案する。このフレームワークでは、表1のとおり論理の整合性と中心性の観点から要因を分類し、組織フィールド、組織、さらには個人の分析レベルといったミクロなレベルまで踏み込んだ各分析レベルにおける要因の影響を説明する¹⁷⁾。

表1 整合性と中心性の変化要因

分析レベル	整合性に影響を与える要因	中心性に影響を与える要因
組織フィールド	専門制度数とそれら制度間の関係性	現場アクターの勢力と体制 (例：断片的な中心化)
組織	採用と社会組織化	ミッションと戦略 資源依存
個人	フィールドレベルとの関連性 相互依存	ロジックへのこだわり 相対的な力

出所：Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(3), p. 367.

(1) 整合性

Besharov and Smith (2014) は整合性を「ロジックの事例化 (instantiations) が、一貫性のある強固な組織的行動を意味する度合い」と定義する¹⁸⁾。ここでは組織行動の目標における一貫性が重要であり、目標が中核的な価値観や信念を反映し適切に評価されることで、異議を唱えたり修正したりすることは難しくなる。

組織フィールドレベルにおいて、ロジックの整合性の度合いに強い影響を与えるものが、専門制度の数とそれら専門制度間の関係である。各専門家集団が独自の論理を主張し、他の専門家集団の論理との整合性が取れない場合、整合性は低下する。一方で、ある分野で1つの専門家集団だけが活動している場合や、複数の専門家集団が活動するうちの1つが優位に立つ場合、もしくは異なる専門家集団の主張が重ならない場合には、権限コント

ルールをめぐる争いが少なくなり、結果としてロジックの整合性が高くなる。

組織レベルにおいて、ロジックを持たないメンバーを採用し、複数のロジックを身につけるよう育成することを社会組織化というが、メンバーの採用判断は組織によって異なる。たとえば制度が十分に確立されていない新興分野や、既存メンバーの基盤がまだ確立されていないような新しい組織では、判断の自由度が大きくロジックの整合性を高めることにつながる。

個人レベルにおいて、ロジックを有しているかどうかというメンバーの特性が、ロジックの整合性に影響を与える。たとえば交響楽団の楽員は美意識のロジックを有しており、楽団マネージャーの経済的なロジックと相いれないと説明される。ロジックの使い方は、組織内外の関係性によって形成される。メンバーが用いるロジックと制度フィールドとの関係が弱いと、そのメンバーは複数のロジックをより整合性のあるものとして扱うことができるようになり、その逆（関係が強い）であると整合性は低下する。また、メンバー同士の関係が緊密であったり、相互依存度が高かったりすると、複数のロジックを実現するためのより整合性の高い方法を開発しようとする動機が生まれる。これにより、上位の制度フィールドレベルでは整合性のないロジックであっても、下位である組織内でのロジックの整合性は高まる¹⁹⁾。

(2) 中心性

また、Besharov and Smith (2014) は中心性を、「複数のロジックが等しく有効で、組織機能に関連するとみなされる度合い」と定義する²⁰⁾。そこでは複数のロジックが組織機能の中核と周辺の間で分断されるのではなく、ともに中核をなしているときに中心性が高くなる。一方で、あるロジックが中核的で他のロジックが周辺的な活動として出現する場合の中心性は低くなる。

組織フィールドレベルにおいて、組織フィールドでは、組織が依拠する制度的アクターのクラスターがあり、そこにはヒエラルキーが存在する。組織フィールドの構造は、中核的な活動を各アクターのクラスターが示すロジックに合致するように組織に圧力をかけることで、中心性のレベルに大きな影響を与える。

組織レベルにおいて、組織の活動や特性が組織フィールドの特性と相互に作用して、さらなるバリエーションを生み出すことがある。また、制度環境の変化によってリーダーがミッションを変化させるとき、組織を異なるロジックを持った組織フィールドレベルのアクターに顕在化させることで中心性を高める可能性がある。

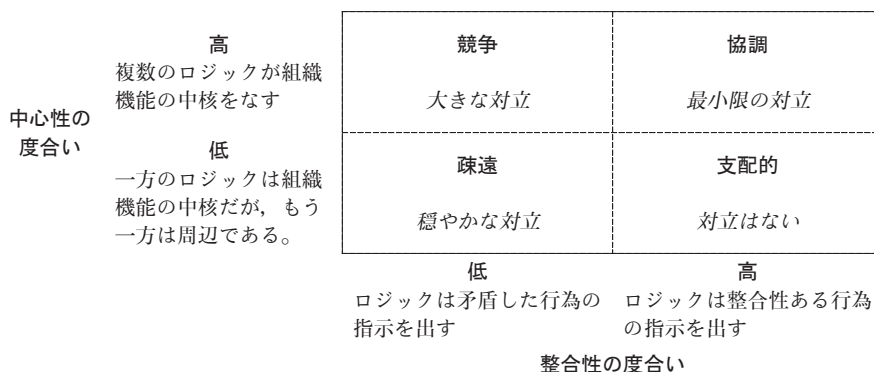
個人レベルにおいて、メンバーのロジックへのこだわりや、メンバーの地位によって、組織メンバー間でのロジックの利用が決まる。あるロジックの支持が強く、他のロジック

の支持が弱い／支持しない場合に中心性は低くなる。これに対して、複数のロジックがメンバーの行動に同等の影響を及ぼしている場合に中心性は高くなる²¹⁾。

(3) 整合性と中心性を用いた複数ロジックの分類

Besharov and Smith (2014) は、複数のロジックが組織に浸透している場合、多様な性質を効果的に概念化することが組織研究の鍵となるとして、4次元のフレームワークを用いてロジックの内部対立状況を分析することを提唱した(図1)。4つのタイプは、整合性と中心性の度合いによって、①競争(contested)、②疎遠(estranged)、③協調(aligned)、④支配的(dominant)に分類される。

図1 組織におけるロジックの多元性タイプ



出所：Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(3), p. 371.

①競争タイプの組織では、整合性が低くまた中心性が高いため、アクターは異なる目標、価値観、アイデンティティおよび戦略や慣行に直面し、ロジック間の明確な階層がない状態になる。メンバーは、適切な組織目標について相反する期待を抱き、どの目標を優先すべきかについての明確な指針を持たない状態になる。組織が外部の重要なステークホルダーとの間で正当性を確立することが困難となり、組織の不安定性を生み出し、存続を脅かすことになる²²⁾。

②疎遠タイプの組織では、整合性と中心性がともに低いため、複数の論理に起因する対立は適度なものとなる。矛盾した組織目標に直面しても1つのロジックが支配的で、内部対立が生じて、支配的な論理に基づいて解決することができる。

③協調タイプの組織では、高い整合性と中心性を伴い、組織の中核は、複数の論理に関連した目標、価値観、アイデンティティ、および実践を反映しながらも、統一されたものとなる。中心性が高いためコンフリクトが発生する可能性はあるが、整合性も高いため、

最小限に抑えられる²³⁾。

④ 支配的タイプの組織では整合性が高く中心性が低いため、優勢な論理が強調される組織となる。主要なロジックがその他ロジックと一致しており、対立が限定的であるか、まったくないことが多い。中心性が低いので、一つのロジックが支配的となる。

5 ハイブリッド組織の制度ロジック

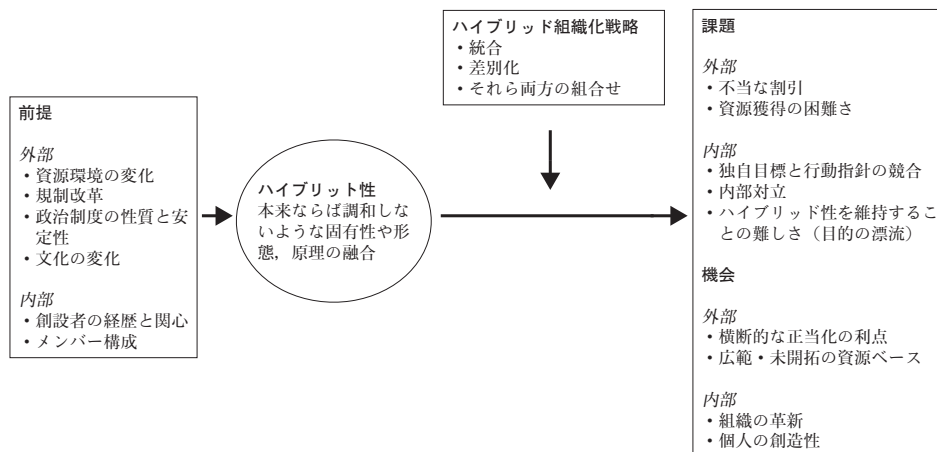
(1) ハイブリッド性の定義

つぎに、ハイブリッド組織に関する制度ロジックの視点は、制度理論における研究の主要な流れとなっている。Battilana *et al.* (2017) は、ハイブリッドを「従来は両立しなかった組織の中核的な要素が混在することである」と定義する²⁴⁾。それはすなわち、ハイブリッド性の根拠として、アイデンティティ、形態、論理的根拠のいずれに焦点を当てた研究であっても、ハイブリッド性には固有の緊張が生じやすいことを意味し、多元性のある組織研究が着目されている。

(2) ハイブリッド化の前提・課題と機会・組織化戦略

Battilana *et al.* (2017) は、ハイブリッドの出現には①前提があり、②ハイブリッド化には課題と機会があるが、③統合や差別化といった組織化戦略があると主張する (図2)。

図2 ハイブリッド化を管理するための前駆体、課題、機会、戦略



出所 Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinneck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 2, p. 139.

①前提となるハイブリッドの出現は、制度環境や文化的変化といった組織の外部からの力を強調するものと、特定のアイデンティティや形態、社会的な根拠に固執する創始者や

組織メンバーといった個人による組織内部の主体性によるものがあるとする。ハイブリッド化は、外部からの影響、内部からの影響、あるいは両者の組み合わせのいずれであっても、従来とは異なる要素が混ざり合うことで、緊張感を生み出す傾向がある。ハイブリッドな性格に内在する緊張感から生じるものには、コインの裏表のように外部と内部において課題と機会があると捉えられる²⁵⁾。

②ハイブリッド化の課題と機会は、ハイブリッドの正当性と資源獲得上の課題に、経営の専門性や財務実績を重視するグループがあるのに対し、社会的使命やインパクトを重視するグループがある。両方のグループを同時に満足させることは難しく、外部の重要な構成員から見た正当性を獲得することは、ハイブリッド組織にとって大きな課題となり、重要な資源の獲得が困難となる事が挙げられる。しかし、ハイブリッドがステークホルダーのような関連する外部から正当性を獲得した場合、主に単一の組織論理を反映している組織よりも、より広範な、あるいはこれまで未開発の資源ベースの恩恵を得る受ける機会があるとされる。

組織内レベルにおけるハイブリッドは、メンバーの識別、内部対立、そして最終的には組織の安定性という点で課題に直面する。これは個人にストレスをもたらす可能性がある。同様に、組織が複数の制度ロジックを信奉している場合、組織メンバーは、特定の状況下で適切な行動を決定するのに苦労することがあるとされる。

また、ハイブリッドは、従来は両立しなかったアイデンティティ、形態、またはロジックを組み合わせているため、他の組織と比べて複数の解釈を生み出しやすい。そのため、メンバーは組織の問題について意見を異にし、それがエスカレートして、ますます手に負えない紛争に発展する可能性がある。しかし、創造性とイノベーションという観点からは、機会を提供するものでもあり、個人の創造性を高めることにもつながると主張する²⁶⁾。

③ハイブリッド組織が直面する課題と機会を考慮すると、必要とされるマネジメントには、図2のような統合戦略と差別化戦略がある。統合はハイブリッドを異なる構成要素と融合させ、統一されたブレンドを作り出す。一方、差別化はハイブリッドを構成要素から分離し、複数の異なる部分からなる組織を形成する。また、統合と分離を組み合わせたような経営戦略が考えられる²⁷⁾。

6 小括

Ⅱ章では、Ⅰ章で設定したリサーチクエスション (RQ) の考察に向けて、組織内の専門家集団や個人レベルのミクロな分析レベルで開示プロセスに変化をもたらす理論として制度ロジックの適用を考察した。組織行動における目標の一貫性は、組織内部に複数あるロジックの対立や支配的なロジックの影響を受ける。たとえば公的組織といった多様なス

テークホルダーの意向を反映した複数のロジックが混ざり合うハイブリッド組織では、異なる構成要素を融合させ統一された統合戦略をとる必要がある。そして、戦略を進めた結果として統合報告の開示が必要とされるのではないかと考える。そこで開示に必要な統合報告のマテリアリティの概念と決定プロセスについてⅢ章以降で論考を進める。

Ⅲ マテリアリティ概念と制度ロジックに基づくフレームワーク

1 マテリアリティの概念

会計上のマテリアリティは、監査の判断に関連する最も象徴的で重要な概念の一つとされる²⁸⁾。FASB (1975) (2-123-132) には、一般的には財務報告の目的上、ある事項の重要性を判断すること²⁹⁾と理解されるようになったが、社会的・専門的な文脈における重要性は、過去おそらく見落とされてきた。そこで Edgley *et al.* (2014) は、マテリアリティが時間の経過とともに技術的なアイデアが徐々に発展すると考える連続的かつ直線的に発展してきた報告概念ではなく、その概念が本来持っている柔軟性により、報告の優先順位や課題に合わせて再調整や再発明が行われてきており、たとえば監査技術の変化、投資家のニーズに対する認識、経済状況、財務スキャンダルなどに左右される。そして、その変化はエピソード的なものとなっていると主張する³⁰⁾。

2 マテリアリティ概念の採用プロセス

Edgley *et al.* (2015) は、社会・環境報告におけるマテリアリティ概念の採用プロセスについて、新制度派組織論と制度ロジックの知見を用いて会計及び非会計のアシュアラ（保証付与人）へのインタビュー調査を行っている³¹⁾。そして会計上のマテリアリティの運用において、市場のロジック、財務監査を支える専門家のロジック、そして社会・環境報告が採用されたことで、新しいステークホルダー・ロジックが導入されていると整理する。

市場のロジックは、誤解を招くような情報から株主を守るための概念として、伝統的な会計のマテリアリティを形成してきた。会計の重要性が株主に焦点を当てることは、資本市場の効果的な運営に不可欠である。

財務監査を支える専門家のロジックは、国家によって職業的会計事務所に与えられた、財務監査サービスを提供する独占的権利である。このロジックは、実務家に対する財務監査とマテリアリティの実践に関する専門的なガイダンスを構成する。

ステークホルダーロジックは、報告の焦点を、狭い範囲の財務報告から、組織が社会に与える非財務的な影響へと拡大するもので、政府や規制機関、オピニオンリーダー（議員、

報道機関，社会的責任のある投資家，非政府組織），従業員，一般市民まで多岐にわたり，資本主義の倫理に挑戦するものと整理されている³²⁾。

調査の結果，競合するロジックの相互作用が実務のバリエーションを促し，会計士ではないアシュアラーにとってはステークホルダーロジックが他のロジックと融合していた。一方，会計事務所のアシュアランス担当者も，ステークホルダーロジックは専門的な論理の中に吸収されており，異なるアシュアラーグループは，それぞれの異なる実践を理論化し，正当化していることを発見した。また，マテリアリティはステークホルダー志向の倫理的なレンズとして機能し，報告ガイダンスを作成した AccountAbility が，意味のあるデータや企業倫理に関する判断を含む前向きな概念としてマテリアリティを再定義したことに基づいていることを発見した。そして，企業と社会の相互作用や関与において現在もしくは将来的に重要になる可能性のある問題に焦点を当てていると評価する³³⁾。

3 統合報告のマテリアリティ採用モデル

Edgley et al. (2015) は，社会・環境報告におけるマテリアリティに関する今後の議論，さらに統合企業報告等の出現により，マテリアリティの意思決定が行われる状況が変化すると主張する³⁴⁾。Cerbone and Maroun (2020) は，Edgley et al. (2015) の研究等をもとに，ステークホルダーに焦点を当てたマルチキャピタルな企業報告環境において，報告作成者は，利用者にとって情報が適切かどうかを判断する際に様々な視点を考慮する必要があるが，重要性の判断は解釈的になるとし，市場・専門家・ステークホルダーロジックの目的，規範的ポジション，マテリアリティ決定プロセスの意味合いを図3のとおり整理している³⁵⁾。

①市場ロジックは，株主利益のために効率性を重視し，プリンシパルとエージェント間の情報の非対称性を減少させることでエージェンシーコストを軽減することに意味があるとするロジックで，エージェンシー理論を前提とした合理的な判断をとまなうロジックと考えられる。そこでは投資家や債権者といった財務情報の利用者の考えが反映されている。

②専門職ロジックは，国の規制と資本市場の期待とのギャップを埋めるもので，財務上の考慮事項は関連しているが，会計，監査といった専門家が適切な注意を払って，ベストプラクティスのコード，報告ガイドライン，および適用される規制要件を遵守しているかによって特徴づけられる

③ステークホルダーロジックは，幅広いステークホルダーの利益のために，財務資本と非財務資本の両方を管理し，報告する必要があるというロジックで，マテリアリティはステークホルダーのための正当な情報ニーズの機能となる。

図3 マテリアリティモデル

	市場 ロジック	専門職 ロジック	ステークホルダー ロジック
目的の定義	株主利益のために、営業効率を最大化し、財務資本を効果的に管理する	ベストプラクティスの規範を遵守し、公共の利益のために最高レベルの専門的行動を維持する	幅広いステークホルダーの利益のために、経済、環境、社会的資本の責任ある管理によって確保される持続可能な開発
規範的 ポジション	エージェントとプリンシパル間の利害の相違によってエージェンシー費用が発生するが、企業報告によって軽減される。	「真実かつ公正な見解」を提供し、ベストプラクティスに適合した企業報告は、情報の非対称性を軽減し、信頼性の強化・維持に不可欠である。	企業は、ステークホルダーに便益をもたらすために、財務資本と非財務資本の両方を管理し、報告する必要がある
マテリアリティ決定への影響	マテリアリティとは、情報の非対称性を減らし、開示の費用対効果を管理する機能である	情報の省略・欠落が利用者のビジネスへの理解を歪める推奨されるプラクティスの観点から報告する必要があるかどうか証明される。	マテリアリティは、金融資本の提供者のみならず、ステークホルダーのための正当な情報ニーズの機能である。

出所：Cerbone, D., & Maroun, W. (2020). Materiality in an integrated reporting setting: Insights using an institutional logics framework. *The British Accounting Review*, 52(3)

4 小括

Ⅲ章では、RQ1に対応するマテリアリティの概念を整理し、報告の優先順位や課題に合わせて柔軟に変化していくものであることを示した。そのため統合報告のマテリアリティ決定にも固定した解釈は無く、企業報告の優先順位や課題に合わせて調整されていくものであるとした。また、RQ2に対応する統合報告のマテリアリティ決定の調整に必要な複数のロジックとして、財務報告においては市場ロジックと専門職ロジックの2つのロジックが中心となるが、統合報告においてはステークホルダーのロジックが加わる点に特徴があると考察する。

そこでⅣ章では、Ⅲ章で導出されたマテリアリティ決定に係る3つのロジックを、Ⅱ章4節で概説した Besharov and Smith (2014) の複数ロジックのフレームワークを用いた先行研究をもとに考察する。また、公的組織の場合はステークホルダーロジックが多様で複雑性も増していることから、Ⅴ章で論考を進める。

Ⅳ 統合報告作成プロセスにおけるマテリアリティの決定

1 先行研究概要

Cerbone and Maroun (2020) は、企業報告がステークホルダーのロジックに基づいてフレーム化されている場合、その目的は価値創造プロセスの全体的な説明を与えることであり、複数のタイプの資本、戦略、業務の間の関連性を報告することは、透明性と説明責

任を向上させると主張し³⁶⁾、南アフリカの上場企業における統合報告開示プロセスについて、各部門の作成担当者にインタビュー調査を行っている。

(1) 市場ロジックが支配的な下でのマテリアリティ

金融資本提供者の関心事を中心に置いた市場ロジックが支配的な組織では、統合報告書の作成責任は、会計士でもある最高財務責任者に委ねられている。彼らは「株主やその他のステークホルダーとのエンゲージメント」を任務としている。ESGの専門家は統合報告書の作成を支援するが、「何を含めるかの最終決定はCFOまたは会計チームが行う」。実績データを収集し、戦略、リスク、さまざまなタイプの経済・環境・社会資本の相互関係を反映させるための協調的な取り組みはない。

市場のロジックがしっかりしているところでは、マテリアリティの判断は経済的なパフォーマンスとリンクしており、株主に財務的に適切な情報を提供している。そして、市場のロジックが中心にある株主の中心性を問うステークホルダーロジックは、市場または経済学に基づく倫理観の前提を強化する。同様に、専門家のロジックは、バランスを重視した財務の適切性やマテリアリティの決定プロセスの完全性に疑問が生じることはなかった³⁷⁾。

(2) 疎遠な組織報告状況下のマテリアリティ

疎遠と判定された組織では、「CFOは財務諸表に集中している。報告書のその他の部分はESGの専門家に委ねられている。グループ間の交流は限られている」。中心性の低さの要因は市場ロジックの支配下にある企業と同じで、中央集権的な報告機能がないため、整合性も低い。その結果、「ステークホルダーに配慮したい作成者は、持続可能性のパフォーマンスを説明する定性および定量情報をミックスしたいと考え、それぞれの開示が統合報告書の中で目立つように提示されるべきであると主張している。一方で、市場のロジックに従う者は、ESGの説明は『ふわふわ』したもので、情報を収益化して財務諸表に組み入れることができない限り、統合報告書からは除外するのが最善である」と考えている³⁸⁾。

(3) 競争状況下のマテリアリティ

競争状況と判定された組織では、別々のチームに分かれて、異なる報告書のセクションを作成していた。市場、ステークホルダー、専門家のロジックによってコミットメントにばらつきがあり、それぞれが報告書の見解を主張している。その結果、整合性は低く、対立が頻繁に起こる。例えば、「財務チームは、企業のビジネスモデルにおける環境資本と社会資本の関連性について、人事担当者や環境専門家と意見が食い違っている。このこと

は、各資本に対応する理想的な開示の量と重要性に関する見解に影響を与える。」、「市場論理を支持する人たちは、客観的かつ一貫して測定できる定量的なデータを好む。理想的には、情報は貨幣であるべきである。」、「ステークホルダー中心の報告モデルの支持者は質的で、量的な情報の組合せを好み、物語、ケーススタディおよび映像が重要な文脈を提供することを感じる。」、「戦略やミッション・ステートメントは市場のロジックに基づいているが、作成者は、従来の報告には限界があり、株主以外の人々には正当な情報ニーズがあることを認めている。その結果、財務諸表は、組織の完全な説明を提供するために、ESG パフォーマンスの詳細によって補完されなければならない」といったインタビューによる結果が得られている³⁹⁾。

(4) 協調環境下のマテリアリティ

協調下にあると判定された組織では、財務パフォーマンスは重要であるが、財務資本に間接的に影響を与え、関連するビジネス上の考慮事項であるため、ESG 要因は見落とされていない。ここでは、「統合報告書を見ると……グループ業績スコアカードがあります。これは経済性と数値……を扱っていますが、重要な課題はすべてカバーしています。」「私たちはその情報をすべて収集し、そこからプロセスを開始し、格付けを行いました。この格付けシステムを使って、21個の重要な課題を得ることができたと思います。私たちは重要性を磨き続けていますが、これは最も重要なことであり、基本的には事業を継続するためのものです」といったインタビュー結果が得られており、協調している組織の場合、重要性は解釈的に決定されるとしている。そして中心性が高く、整合性が高い結果、財務指標と ESG 指標は「財務的」「非財務的」に分類されることはなく、相互に補完的であり、同じように関連性のある指標である。それらが重要であるかどうかは、組織への影響と、企業の長期的な持続可能性に関するステークホルダーの評価との関連性によって決まる。実際に準備者は、ビジネスモデルと戦略を包括的に説明し、ステークホルダーの期待に応え、重要な構成員の目に映る企業の評判を維持するためには、どのように様々なタイプの情報を分析し、報告しなければならないかを、専門的なロジックに基づいて説明したと報告している⁴⁰⁾。

2 結論と考察

これら調査分類から、Cerbone and Maroun (2020) は、統合報告書は本質的に主観的に進化し続けていると主張する。そして、一貫性のある単一のロジックは存在せず、市場、専門家、ステークホルダーのロジック間の相互作用によって、報告実務のバリエーションが説明される。これらは、統合報告に対する純粋なコンプライアンス/財務重視のアプローチ

ローチから、解釈的/持続可能性重視アプローチへの連続したものとして表現することができる⁴¹⁾。

マテリアリティは、複数ロジック間の相互作用がはたらくなかで解釈的に決定されることが南アフリカの事例において確認された。これはマテリアリティ決定に向けた開示プロセスにおいて、組織内部のコンフリクトと調整が起こり、漸進的な組織イノベーションがもたらされているとの解釈が可能と考察する。

V 公的組織における統合報告のマテリアリティ

ここまで主に新制度派組織論と制度ロジックの知見を用いて、マテリアリティ概念を整理し、南アフリカ上場企業における統合報告のマテリアリティ決定プロセスにおいて、複数ロジック（市場・専門家・ステークホルダー）間の相互作用による報告実務のさまざまなバリエーションの存在が示された。これら導出された結果をもとに公的組織における統合報告のマテリアリティ概念の考察を行う。

1 制度ロジックに基づく公的組織における組織変容

(1) 伝統的行政管理（OPA）時代の組織タイプ

公的組織における統合報告書のマテリアリティ決定においても同様に一貫性のある単一のロジックは存在しないと考察する。公的組織においては市場のロジックは周位的となり、一方で専門ロジックとステークホルダーロジックが中核的な活動として出現することから、制度ロジック上の中心性は一次的には低いと考えられる。また、伝統的行政管理（OPA）の時代であれば、行政に対する信頼性が高かったことから⁴²⁾ 整合性は高く、以前は「支配的」なタイプであったと考えられる。

(2) 公的組織における複雑性の高まり

しかし組織の複雑性が増している時代に、公共部門ほど組織の複雑性が高いものはないとされ、直面する課題も、公共セクターの組織が行う複雑な活動、多くの異なるステークホルダー、長期的な計画の必要性、資源の不足、創造する価値の幅広い定義から複数発生する⁴³⁾。そのため、統合報告書のマテリアリティに関しても、市場のロジックは営利企業と比して相対的に強くないと考えられるが、専門家のロジックおよびステークホルダーのロジックが複雑化し、整合性は低下し「疎遠」な組織タイプへと変容していったと考えられる。

(3) NPM とハイブリッド化による組織変容

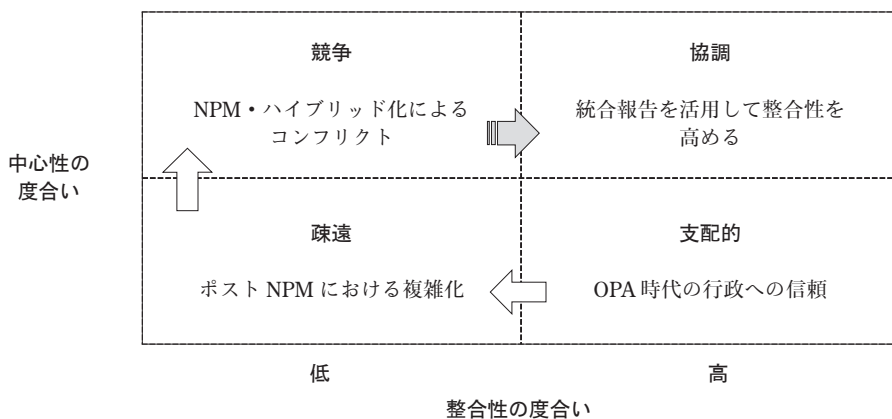
1980年代以降、公共部門の会計は、NPM のイデオロギー⁴⁴⁾ と新自由主義⁴⁵⁾ を具体的なツールとシステムに変換する必要性に応じて、定量化可能な管理的で市場化された公共部門への文化的移行を説明するために必要な技術用語になった⁴⁶⁾。NPM 政策で生産性を追求する中で、多くの公的組織は、その運営においてある種のハイブリッドなマネジメントと組織形態を採用している⁴⁷⁾。そこでは、市場のロジックが相対的に強くなり中心性が高まってきた一方で、整合性は低いままの状況にあり、「競争」の組織タイプに変容したと考えられる。

たとえば、医療機関への管理会計システムの導入においても、NPM による改革のイニシアティブと医療専門職のアイデンティティとの間でコンフリクトが発生し、医療専門職が経営管理に反発を起こすという課題が指摘されており、医療専門職の活動は組織外部の規範に基づく部分が大きいとともにトップマネジメントが関与できない部分が多く、医療機関としての目標と医療専門職集団の目標とを一致させることが困難であることが、わが国においても認識されている⁴⁸⁾。

2 公的組織の「協調」タイプへの変容に向けた統合報告の活用

公的組織の組織タイプが「支配的」→「疎遠」→「競争」へと変容してきたが、今後は「協調」タイプへと変容していく必要があると考察し、その過程を図4に示した。「協調」タイプへと変容していくためには、制度ロジックにおけるハイブリッドの統合化を進め、整合性の度合いを高めていく必要がある。統合報告のマテリアリティはそのプロセスの結

図4 公的組織におけるロジックの多元性タイプの変容



出所：Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations : Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(3), p. 371. (図1)より筆者加筆

果として決定されるものとする。よって、組織が外部ステークホルダーとの対話を通じて組織の正当性を保つためには、組織の中心性と整合性を高めた結果として、統合報告の開示プロセスを変容させていく必要があると考察する。

VI ま と め

本稿では、主に新制度派組織論と制度ロジックの知見を用いて、様々な組織形態の統合報告開示プロセスにおいて、重要性の決定に変容をもたらす要因を検討した。制度の多元性と複雑性に焦点を当て、まずマテリアリティ概念が本来的に柔軟で変化することであることを確認した。つぎに南アフリカ上場企業の統合報告開示プロセスにおいて、市場、専門家、ステークホルダーの複数ロジック間の相互作用によってバリエーションがあり、本質的に主観的で進化し続けていることを確認した。そのうえで、公的組織においては、NPM およびハイブリッド化による複数の制度ロジックが競合することから、統合報告を通じて複数の論理を受け入れ、整合性を高める取組みが重要になると考察した。

しかし、公的組織の制度ロジックの複雑性について踏み込んだ考察はできていない。たとえばヘルスケア分野において、医師はじめ専門家のロジック、地域のロジック、患者のロジックといった整理も必要になってくると考えられ、これら複数ロジックの相互作用によってもたらされる統合報告の開示プロセスを今後の研究で明らかにしていきたい。

注

- 1) Manes-Rossi, F. (2018). "Is integrated reporting a new challenge for public sector entities?", *African Journal of Business Management*, Vol. 12, No. 7, p. 172.
- 2) The International Integrated Reporting Council (IIRC), (2021), *The International Integrated Reporting <IR> Framework*, pp. 6-7.
- 3) 古賀智敏「統合報告研究の課題・方法の評価と今後の研究アジェンダ」『会計』第188巻第5号, 2015年11月, 527-528頁。
- 4) 丸山洋三 石原俊彦「公的組織における統合報告の理論背景—正当性理論と制度理論を中心に—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第27号, 2021年6月, 83頁。
- 5) Deegan, C. and Unerman, J. (2006). *Financial accounting theory*. European edition, McGraw-Hill, p. 268.
- 6) *ibid.*, pp. 295-298.
- 7) Scapens, R. W. (2006), "Understanding management accounting practices: A personal journey", *The British Accounting Review*, Vol. 38, No. 1, p. 12.
- 8) Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", in: Meyer, J. W. and Scott, W. R. (eds.) (1992), *Organizational environments: Ritual and rationality*, SAGE Publications, Incorporated, p. 22. 1977.

- 9) *ibid.* p. 34.
- 10) DiMaggio, P.J. and Powell, W. W. (1983), “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American sociological review*, p. 150
- 11) Scott, W. R. (1995), *Institutions and organizations: Foundations for organizational science*, Sage Publications inc. 河野昭三・板橋慶明訳『制度と組織』税務経理協会, 53-54頁 1998年。
- 12) Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977), *op.cit.*, p. 356.
- 13) Friedland, R., & Alford, R. R. (1991), “Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions”, *Powell, and DiMaggio, eds. The New Institutionalism in Organizational Analysis.* p. 248.
- 14) Ocasio, W., Thornton, P. H., and Lounsbury, M. (2017), “Advances to the institutional logics perspective”, *In The Sage handbook of organizational institutionalism*, p. 512.
- 15) *ibid.*, p. 513.
- 16) Besharov and Smith (2014), “Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications”, *Academy of management review*, Vol. 39, No. 3, p. 364-365.
- 17) *ibid.*, p. 367.
- 18) *ibid.*, p. 368.
- 19) *ibid.*, p. 368.
- 20) *ibid.*, p. 369.
- 21) *ibid.*, p. 370.
- 22) *ibid.*, pp. 370-371.
- 23) *ibid.*, pp. 372-373.
- 24) Battilana, J., Besharov, M., and Mitzinneck, B. (2017), “On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research”, *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, Vol. 2, pp. 137-138
- 25) *ibid.*, pp. 139-141.
- 26) *ibid.*, p. 141.
- 27) *ibid.*, pp 141-142.
- 28) Edgley, C. (2014), “A genealogy of accounting materiality”, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 25, No. 3, p. 269.
- 29) Financial Accounting Standards Board (FASB) Statements of Financial Accounting Concepts, No. 1, No. 2, No. 4, No. 5, No. 6, No. 7, 1978. (平松一夫・広瀬義州訳 (2002) 『FASB 財務会計の諸概念 [増補版]』中央経済社)
- 30) Edgley, C. (2014). *op.cit.*, p. 269.
- 31) Edgley, C., Jones, M. J., and Atkins, J. (2015), “The adoption of the materiality concept in social and environmental reporting assurance: A field study approach”, *The British Accounting Review*, Vol. 47, No. 1, p. 2.
アシュアラールとは、作成した情報に対して、別の利用者のために信頼性を付与する保証付与人のことをいう。
- 32) *ibid.*, pp. 2-3.

- 33) *ibid.*, pp. 12-14.
- 34) *ibid.*, p. 6.
- 35) Cerbone, D., and Maroun, W. (2020), “Materiality in an integrated reporting setting: Insights using an institutional logics framework”, *The British Accounting Review*, p. 6.
- 36) *ibid.*, p. 6.
- 37) *ibid.*, p. 9.
- 38) *ibid.*, p. 10.
- 39) *ibid.*, p. 11.
- 40) *ibid.*, p. 13.
- 41) *ibid.*, p. 16.
- 42) 石原俊彦『VFM 監査 英国公検査の研究』関西学院大学出版会, 2021年, 28-29頁。
日本では戦後からバブル経済までの時代において, 国民の所得は向上し, 政府や地方自治体の財政も安定していた。行政への信頼性は高く, この期間に求められた行政運営の手法は伝統的行政管理 (Old Public Administration: OPA) で, 合法性と合規性という行動原理が求められた。
- 43) World Bank Group (2016), *Integrated Thinking and Reporting: Focusing on Value Creation in the Public Sector*, World Bank, p. 5 2016.
- 44) Lapsley, I. (2009). “New public management: The cruellest invention of the human spirit?”. *Abacus*, Vol. 45, No. 1, p. 1, 2009.
ニュー・パブリック・マネジメント (New Public Management: NPM) は, 民間企業の業績基準や慣行を参考にした影響力のある経営手法であるが, NPM の考え方は, 先進国の公共部門の現状と将来の発展に関する議論において, 政府にとって非常に魅力的なものとなっていると指摘する。
- 45) Humphrey, C., Miller, P., and Scapens, R. W. (1993). “Accountability and accountable management in the UK public sector”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 7-29, 1993.
新自由主義は, 英国のサッチャリズムに代表される, 国家の再編成, 経済的なパフォーマンスの向上, 衰退の回復などを目的として, 古い構造や優先事項を解体しようとするものと考えられる。
- 46) Steccolini, I. (2019). “Accounting and the post-new public management: Re-considering publicness in accounting research”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 32, No. 1, p. 256.
NPM は, 会計学の研究者にとって公共分野で機能する会計に関する技術的・文脈的知識を蓄積する絶好の機会であったと考えられ, NPM 改革が公的セクターの会計研究の発展にとって黄金期 (golden age) となった可能性がある。一方で研究者の注目を独占し黄金の檻 (golden cage) に閉ざされ, 理論化不足や他の学問との断絶が進む可能性を指摘する。また, 行政学からは会計を「ブラックボックス」として, 人材のインセンティブやモチベーションを高め, 意思決定を改善し, 情報の非対称性を減らすための有用なツールとしての機能主義的な見方となった可能性を指摘している。
- 47) Grossi, G. et al. (2019) “Accounting, performance management systems and accountability changes in knowledge-intensive public organizations: A literature review and research agenda”,

Accounting, Auditing & Accountability Journal Vol. 33, No. 1, p. 257.

- 48) 藤原靖也「管理会計研究における非営利組織の特質に関する検討：諸外国における医療組織を対象とした文献のレビューを踏まえて」『原価計算研究』第38巻 第1号, 2014年1月, 100頁。および, 井上秀一, 藤原靖也「医療機関における管理会計システムとミドルマネジメントの調整—ミドルマネジメントの組織内調整に関する文献レビュー—」『Melco Journal Management Accounting Research』vol. 8, issue 2, 2016年, 50頁。

参 考 文 献

- Battilana, J., Besharov, M., and Mitzinneck, B. (2017), “On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research”, *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, Vol. 2, pp. 133-169.
- Besharov and Smith (2014), “Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications”, *Academy of management review*, Vol. 39, No. 3, pp. 364-381, 2014.
- Cerbone, D., & Maroun, W. (2020), “Materiality in an integrated reporting setting: Insights using an institutional logics framework”, *The British Accounting Review*, Vol. 52, No. 3.
- Deegan, C. and Unerman, J. (2006), *Financial accounting theory. European edition*, McGraw-Hill.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983), “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American sociological review*, pp. 147-160, 1983.
- Edgley, C. (2014), “A genealogy of accounting materiality”, *Critical Perspectives on Accounting*, 25 (3), 255-271.
- Edgley, C., Jones, M. J., and Atkins, J. (2015), “The adoption of the materiality concept in social and environmental reporting assurance: A field study approach”, *The British Accounting Review*, Vol. 47, No. 1, pp. 1-18, 2015.
- Friedland, R., and Alford, R. R. (1991), “Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions”, in Powell, DiMaggio, eds. *The New Institutionalism in Organizational Analysis. Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*, University of Chicago Press, Chicago.
- Grossi, G. et al. (2019), “Accounting, performance management systems and accountability changes in knowledge-intensive public organizations: A literature review and research agenda” *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 33, No. 1, pp. 256-280, 2019.
- Humphrey, C., Miller, P., and Scapens, R. W. (1993), “Accountability and accountable management in the UK public sector”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 7-29, 1993.
- Lapsley, I. (2009), “New public management: The cruellest invention of the human spirit?”. *Abacus*, Vol. 45, No. 1, pp. 1-21, 2009.
- Manes-Rossi, F. (2018), “Is integrated reporting a new challenge for public sector entities?”, *African Journal of Business Management*, Vol. 12, No. 7, pp. 172-187, 2018.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977), “Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony”, *American journal of sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363, 1977.
- Ocasio, W., Thornton, P. H., and Lounsbury, M. (2017), “Advances to the institutional logics per-

- spective”, *In The Sage handbook of organizational institutionalism* pp. 509-531.
- Scapens, R. W. (2006), “Understanding management accounting practices: A personal journey”, *The British Accounting Review*, Vol. 38, No. 1, pp. 1-30, 2006.
- Scott, W. R. (1995), *Institutions and organizations: Foundations for organizational science*, Sage Publications inc. 河野昭三・板橋慶明訳『制度と組織』税務経理協会, 1998年。
- Steccolini, I. (2018), “Accounting and the post-new public management: Re-considering publicness in accounting research”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 32, No. 1, 2018.
- The International Integrated Reporting Council (IIRC) (2021), *The International Integrated Reporting <IR> Framework*, IIRC, Jan 2021.
- World Bank Group (2016), *Integrated Thinking and Reporting: Focusing on Value Creation in the Public Sector*, World Bank, 2016.
- 井上秀一, 藤原靖也「医療機関における管理会計システムとミドルマネジメントの調整—ミドルマネジメントの組織内調整に関する文献レビュー—」『Melco Journal Management Accounting Research』第8巻第2号, 2016年, 49-61頁。
- 石原俊彦『VFM 監査 英国公検査の研究』関西学院大学出版会, 2021年。
- 古賀智敏「統合報告研究の課題・方法の評価と今後の研究アジェンダ」『會計』第188巻第5号, 2015年11月, 515-529頁。
- 藤原靖也「管理会計研究における非営利組織の特質に関する検討：諸外国における医療組織を対象とした文献のレビューを踏まえて」『原価計算研究』第38巻第1号, 2014年1月, 95-105頁。
- 丸山洋三 石原俊彦「公的組織における統合報告の理論背景—正当性理論と制度理論を中心に—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第27号, 2021年6月, 69-88頁。