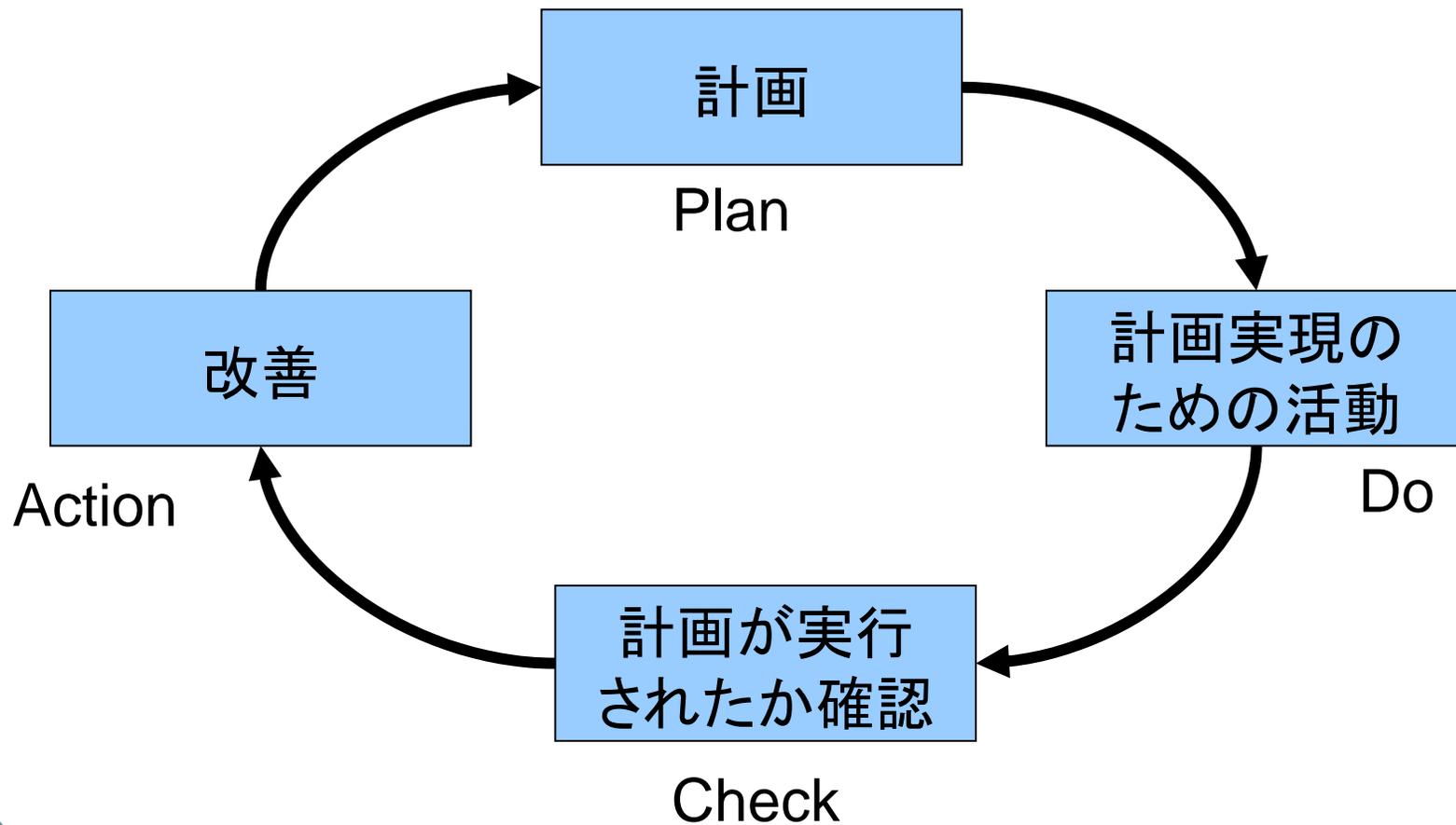


# 業績管理会計 (マネジメント・コントロール)



# Management Control

# Anthony and Govindarajan [2001]

組織戦略を実行するために、経営者が組織メンバーに影響を与えるプロセス

- 組織がすべきことを計画すること
- 組織の部門の活動をコーディネートすること
- 情報を伝達すること
- 情報を評価すること
- どんな行動をとるべきかを決定すること
- 人々が行動を変えるように影響を与えること

## Diagnostic Control Systems :

- ある目標を達成するための行動を詳細に決めてその行動からの逸脱をほとんど全く許容しないタイトなコントロール
- 狭義のマネジメント・コントロール

## Boundary System:

- 禁止事項を「～してはいけない」というネガティブな表現で明確にし、それ以外の行動については自由を認める
- 明確に定義された範囲の中で何をすべきでないかを示したほうが革新を促すという考え方に依拠

## Belief Systems:

- 新しいチャンスの探索を奨励することを意図しており、従業員に理解してほしいと上位者が考えている価値観や方向を明示するのに利用される
- 従業員が、上位者の行動を見て、企業の信念が深く根付いた価値を表していると信じたときのみ、その目標を達成しようとするという考え方に依拠

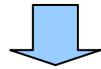
## Interactive control systems :

- 組織の上位者が下位者の意思決定に定期的かつ個人的に関与することによって戦略的不確実性に焦点をあて、競争についての脅威とチャンスとを学習させる
- マネージャーが部下の意思決定に定期的かつ個人的に関与するために用いるフォーマルな情報伝達システムとしてデザインされる
- 競争に関する情報を共有させ、上位者の関与によって組織目標を理解させ、その結果として望ましい行動をとらせることを意図する

組織構成員はPLANを実行するか？  
(PLAN実現のために努力するか？)

# 組織構成員はPLANを実行するか？

- 企業の活動は分業が基本となっている  
(テキスト16ページ参照)
- 分業体制において自発的に努力するかどうかという問題



組織構成員の意思決定の問題として分析

(自己の利得を最大にするという意思決定)

分業では他者の行動が自己の利得に影響を与えてしまうので、他者の行動が自己の利得に与える影響も考慮した意思決定として分析することが妥当であろう

# 分業体制における意思決定を分析するゲーム論的モデル

		B	
		努力する	努力しない
A	努力する	$B_A + R_H - E_A, B_B + R_H - E_B$	$B_A + R_L - E_A, B_B + R_L$
	努力しない	$B_A + R_L, B_B + R_L - E_B$	$B_A, B_B$

分業に関わる従業員の利得表

# ゲームの均衡

- 「従業員A、B がともに自発的に努力する」という均衡
- 「従業員A、B がともに自発的に努力しない」という均衡
- この2つのうちいずれの均衡に至るかは、ゲームを開始してみないと分からない
- このゲームが繰り返されるときには、「従業員A、Bがともに自発的に努力する」という均衡だけが得られる

# モデルのインプリケーション

- 分業を行うだけで自発的に努力するという均衡が得られることがあるので、質の高いチームワークは自然発生的に生じる
  - チームワークを維持するマネジメントが重要
- 利己的な個人であってもチームワークに貢献することがありうる
- 初期時点で自発的に努力しないという均衡にある企業では、従業員が組織目標達成に向けて努力しない
  - 努力させるための方策が必要になる

# 組織構成員間の関係

- 「従業員A、B がともに自発的に努力する」という均衡  
→ チームワーク型パターン
- 「従業員A、B がともに自発的に努力しない」という均衡  
→ 分断型パターン  
(組織構成員が分業のために助け合わないと  
いう意味で)

- アメリカの伝統的な管理会計、経営パラダイムは「分断型パターン」を前提としていたと考えられる

<参考>

- ・機械論的な経営思考(要素還元型)
- ・従業員は「歯車の歯」以上のものではないという認識

Johnson, T. H. and A. Broms, 2000. *Profit Beyond Measurement*. The Free Press. (邦訳書:河田信訳「トヨタはなぜ強いのか」日本経済新聞社、2002年)

# 分断型パターンのマネジメントと管理会計

# 1. 分断型パターンのマネジメントの考え方

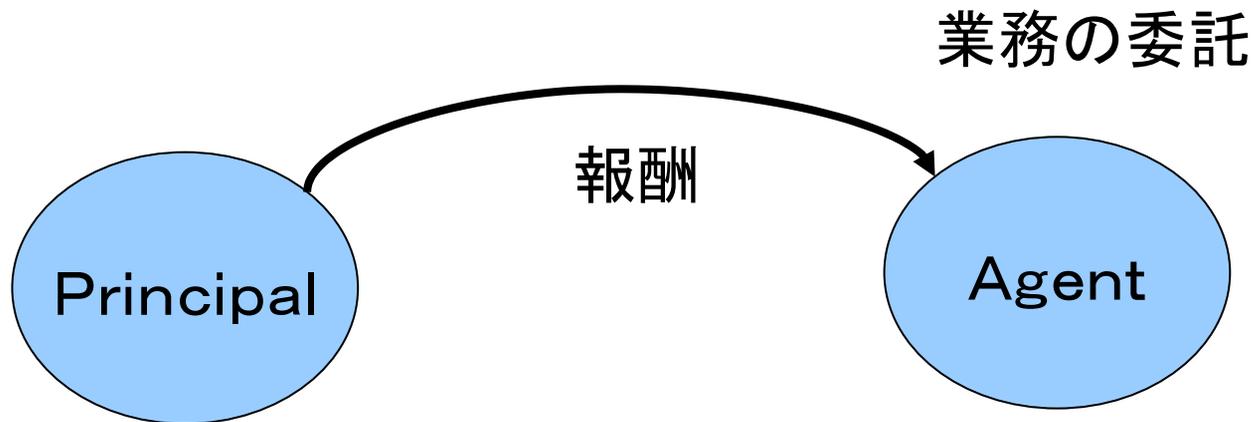
- 分断型パターンにおいて従業員の努力を引き出すために、努力に対する成果が努力した従業員自身の利益になるように作業を組織化する
  - 従業員のうちいずれかが努力するともう一方の従業員を利することにならないようにする
- それぞれの従業員が遂行すべきジョブを細分化しジョブの独立性を高める
- 上位者と下位者のエイジェンシー関係を基盤とするマネジメント

# エイジェンシー理論

## エイジェンシー関係

→「一人の人間が、なんらかの用役を自らに代わって  
遂行させるべく他の人間と契約関係にある」状況  
(伊丹[1987]、70頁)

エイジェンシー理論はエイジェンシー関係にあるときエイジェントがプリンシパルの利益に合致する行動をとるかどうかを分析する理論



委託された業務をPrincipal  
のために遂行するかどうか？  
(Principalのために努力するか)

- エージェントが利己的な経済人なら、Principalのためには働かない(努力しない)  
→ モラル・ハザード(Moral Hazard)

### <理由>

- 機会主義的(Opportunism)
- 情報の非対称性(Information Assymetry)

# エージェントにPrincipalのために努力させる仕組み

## 1. モニタリング・システム (Monitoring System)

- エージェントの行動を監視することによって機会主義的な行動をとらせないようにする
- エージェントの行動を監視することはコストがかかるので、他の用途のあるシステムにモニタリング機能を付与する方が望ましい

## 2. インセンティブ・システム (Incentive System)

- エイジェントの利益がプリンシパルの利益に連動するように、エイジェントの行動の成果にインセンティブを関連付ける
- エイジェントにプリンシパルの利益に合致した行動をとらせるのである
- 例として、ストック・オプション、歩合給制度など

# 分断型パターンの管理会計

- 予算管理
- 標準原価計算制度
- コントローラーシップ制度