

# 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

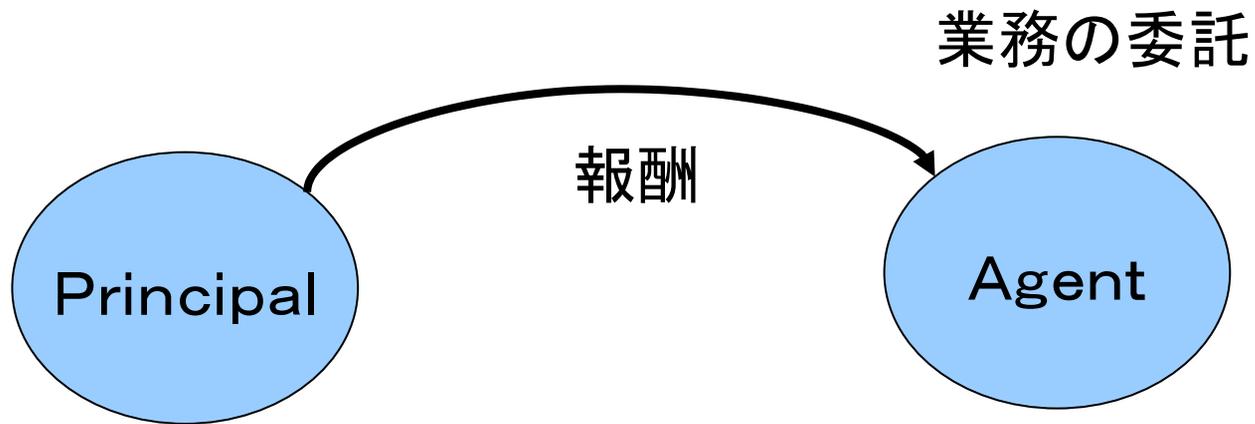
- 分断型パターンにおいて従業員の努力を引き出すために、努力に対する成果が努力した従業員自身の利益になるように**作業を組織化**する
  - 従業員のうちいずれかが努力するともう一方の従業員を利することにならないようにする
- それぞれの従業員が遂行すべきジョブを細分化しジョブの独立性を高める
- 上位者と下位者の**エイジェンシー**関係を基盤とするマネジメント

# エイジェンシー理論 (Agency Theory)

## 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**(Opportunism)  
人間は狡賢いやり方で自己の利益を追求する
- **情報の非対称性**(Information Assymetry)  
経済主体間で持っている情報が異なる状況

# 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)

- エー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、エージェントの行動の成果にインセンティブを関連付ける
- エー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

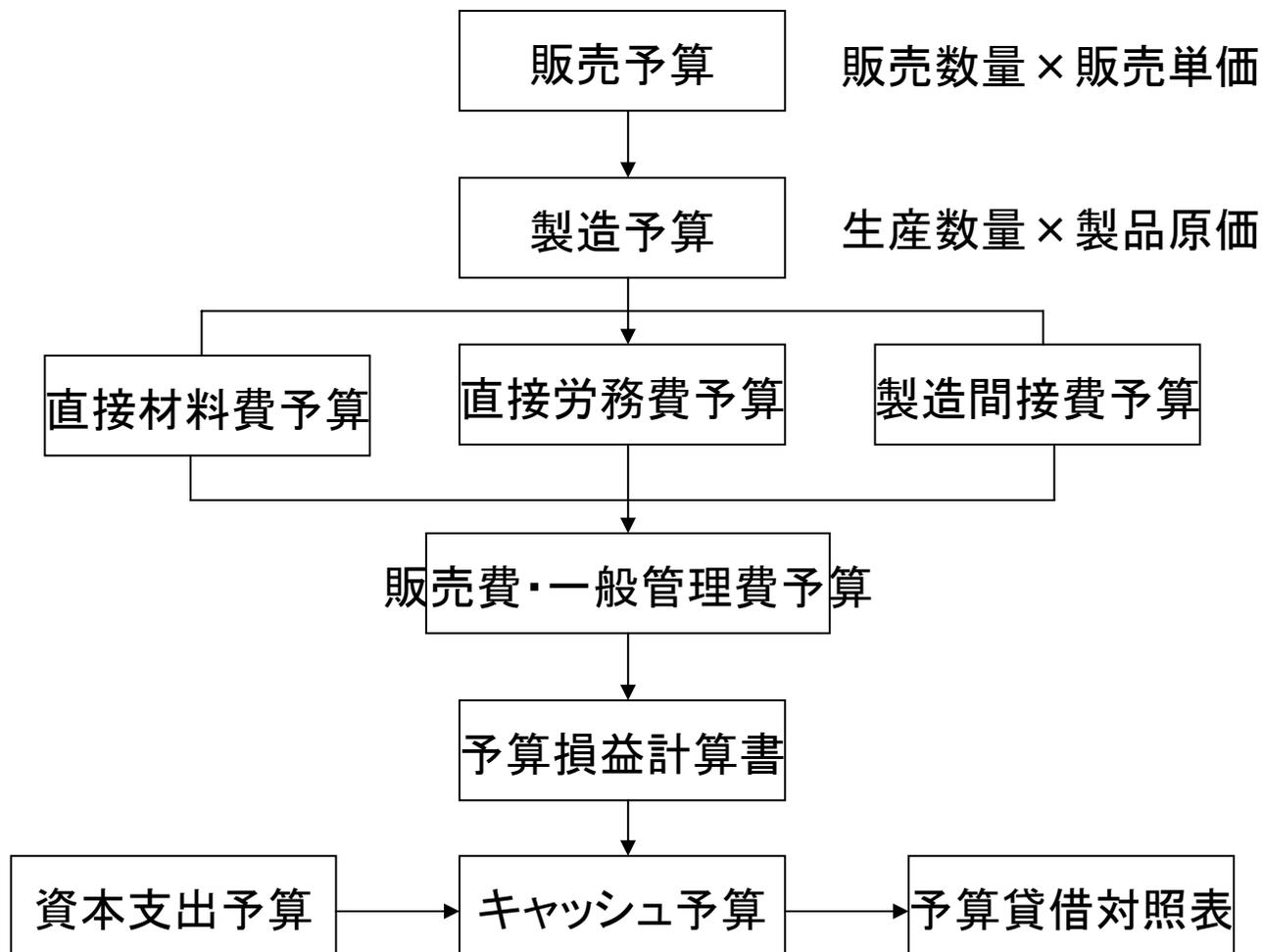
## 2. 分断型パターンのマネジメント

- 上位者と下位者のエイジェンシー関係を基盤とする
- 職務の細分化と独立性、職務内容を明確にする
- Diagnostic Control System
- 組織目標の達成と従業員の利益が連動する報酬システム  
(例) 差別的出来高給制度、業績給制度
- 従業員の行動をモニターするシステム  
(例) コントローラー制度(内部監査制度)

### 3. 分断型パターンの管理会計

- 管理会計はDiagnostic Control Systemsにおいて目標を確実に達成するように計画に対する進捗度を会計的に測定するという役割を果たす
- インセンティブ・システム、モニタリング・システムとして利用できる
- 予算管理
- 標準原価計算制度
- コントローラシップ制度

# 予算の体系(テキスト p47)



# 予算管理

## 予算編成

- 企業の経営計画を具体的な利益計画に展開していくプロセス
- 予算は目標として提示される

## 予算統制

- 予算と実績を比較することによって計画の進捗度を測定し、目標を達成するような行動をとらせる

# 予算とインセンティブ・システム(1)

- 報酬 =  $\alpha E + \beta$  (Eは従業員の努力)
- 報酬 =  $\alpha R + \beta$  (Rは業績)
- 事前目標水準 = 予想される環境 × 事前計画 × あるべき適応的努力水準 × 現在の能力
- 実績 = 現実の環境 × 事前計画 × 現実の適応的努力水準 × 現在の能力
- 事後基準 = 現実の環境 × 事前計画 × あるべき適応的努力水準 × 現在の能力

## 予算とインセンティブ・システム(2)

- 予算の達成度に応じて報酬を支払う
  - 予算編成時における機会主義的行動を排除する  
(例) 販売予測を過少に申告する
  - 現実の適応的努力水準とあるべき努力水準の差がとらえられるようにする
    - 努力しても報われないと感じると、モチベーションが低下する
- (参考) 改善予算

# コントローラー制度 (Controllership)

- コントローラー制度 (Controllership) は、モニタリング機能を果たすことが期待される
- 財務諸表の作成、財務執行業務 (資金調達、運用など)、計数的管理などの会計職能のうち、計数的管理を行うのがコントローラー
- コントローラーの具体的な職能は、計画、コントロール、報告

# チームワーク型パターンマネジメントと管理会計

- メンバーがチームプレー型パターンを損なうような行動をとるのを防ぐ仕掛けが必要になる。