

1. はじめに

組織内において知識の効果的な移転がもたらすと考えられるベネフィットの認識にもかかわらず、現実には、多くの組織において知識の移転はあまりうまく行われてはいないようである。

知識の移転に影響を及ぼす要因は、(1)知識の受け手側にかかわる問題、(2)知識の送り手側にかかわる問題、(3)知識の移転が行われるコンテキストにかかわる問題に分けて論ずることが可能であろう。

管理会計システムの設計は、上記の諸要因に影響を及ぼすことで、組織内での知識の移転に抑制的に機能したり、促進的に機能したりすると考えられる。

本報告では、組織内における水平的なアカウントビリティの存在を知識の移転を促進する要件のひとつとして捉え、いかなる管理会計システムの設計が組織内における水平的(横断的)なアカウントビリティの生成を促進するかについて考察したい。

2. 水平的なアカウントビリティ

アカウントビリティとは「行為に対する理由を説明したり、その説明を求めること」(小林, 1998, p.2)である。アカウントビリティには、直接的な権限関係のなかに位置する2者間の関係を前提とする垂直的(階層的)なアカウントビリティと組織内の同僚間または下位組織単位間に見られるような水平的なアカウントビリティが存在する。ただし、両者は相互に排他的なものではない。

3. 水平的なアカウントビリティの生成を促進する管理会計システムの要件

水平的なアカウントビリティを促進する管理会計システムの設計に関する問題を考察するうえで手がかりとなる議論がなされている。

Jonsson(1996)はコミュニケーションが信頼を生じさせ、信頼はアカウントビリティを伴うと主張しているのであるが、このコミュニケーションを促進する要件のひとつとして、管理会計システムの設計の問題を考えることができる。

Gordon and Miller(1975)は、組織的な分化が進行した状況において、部門間

のコミュニケーションを促進する会計システムの設計は次のような特性をもつと主張する。(1)各下位部門が貢献する全社的な目標を示す計画や予算を含んでいる。(2)下位部門の管理者に他の部門のいくつかの重要な出来事またはパラメーターについての情報を示す。

また、Pfeffer and Sutton(1999)や Mohrman(1993)は、企業において従来利用されてきた業績測定システムに暗黙的な行動のモデルを示し、このモデルが現実の組織においてはうまく適合していないことを示している。その上で、Mohrman は、「水平統合型組織では、業務管理は業務間の結合を対象とする。チームワーク、コミュニケーション、複合スキル、問題解決への参加に価値を見出し、報酬と昇進の基準として明示される。チームを業績単位としてみるが多くなり、業績管理がチームの職務と責任、チームの評価と報酬を中心に考えている」(p.138)としている。

さらに、Hass and Kleingeld(1999)によれば、組織内で首尾一貫した戦略的な対話が行われるためには、業績測定システムが首尾一貫していることが必要である。彼らによれば、業績測定システムの設計にあたって、水平的な相互依存性については、社内サプライヤーの業績が社内顧客の業績に貢献するという意味において、社内顧客の側の業績測定システムの設計に社内サプライヤーも参加すべきである。また、業績指標には結果志向的な業績指標とプロセス志向的な業績指標があり、上位の組織階層のプロセス指標の展開はその下の階層において構成グループ間の結果指標に対する共有された責任をもたらすとしている。この共同責任の概念が、サプライヤーにクロスファンクショナルなパースペクティブからプロセス指標を設計することを強制するのである。

4. 今後の課題

水平的なアカウントビリティがうまく機能している組織の実務を観察することで、どのような要因が水平的なアカウントビリティの促進に貢献しているのかを明らかにすることを通じて、知識の移転を促進する管理会計システムの設計の要件について考察する。