

管理会計論 I

テーマ 1-2
マネジメント・コントロール

Agenda

1. 前回までの振り返り
2. マネジメント・コントロールとは？
3. マネジメント・コントロールの分類
 - 1) 対象の属性による分類
 - 2) 利用方法による分類
 - 3) 主体の属性による分類
 - 4) 手段の属性による分類
4. まとめ




Kenneth Merchant
Professor of USC Marshall

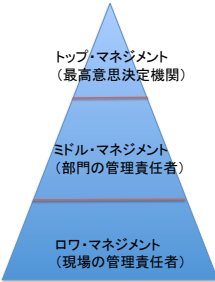


Wim A Van der Stede
Professor of LSE

前回まで

- 管理会計とは
 - 組織目標と個人目標とを結びつける
 - 管理者（マネジャー）を管理することで組織全体を動かすための仕組み
 - 合意形成のプロセスが重要
- 企業の情報はオンラインでかなり得られる
 - レポートは完成しましたか？

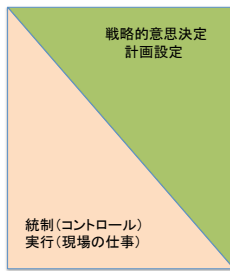
マネジメント・コントロール (以下MC) とは？ 1



トップ・マネジメント
(最高意思決定機関)

ミドル・マネジメント
(部門の管理責任者)

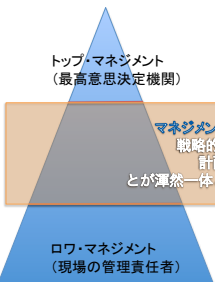
ロウ・マネジメント
(現場の管理責任者)



戦略的意思決定
計画設定

統制(コントロール)
実行(現場の仕事)

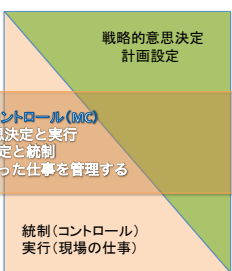
MCとは？ 2



トップ・マネジメント
(最高意思決定機関)

ミドル・マネジメント
(部門の管理責任者)

ロウ・マネジメント
(現場の管理責任者)



戦略的意思決定
計画設定

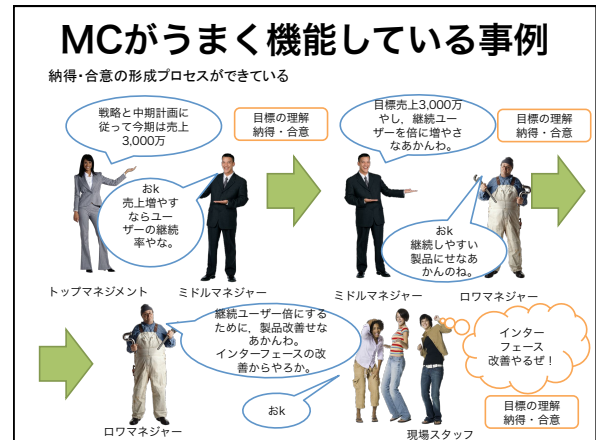
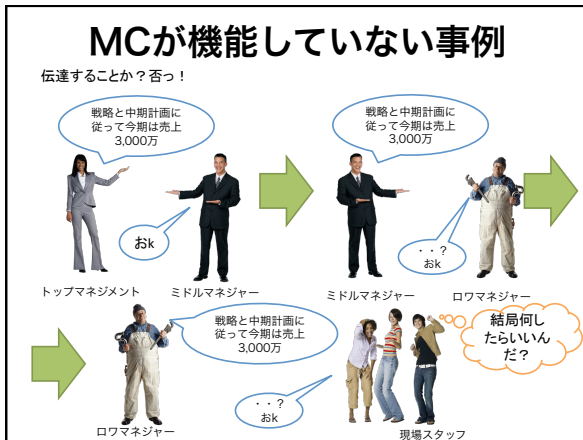
統制(コントロール)
実行(現場の仕事)

マネジメント・コントロール(MC)
戦略的意思決定と実行
計画設定と統制
とが浑然一体となった仕事を管理する

MCの狙い

- MCによってどのような仕事をしてもらえばいいのか？
 - 大目標：組織全体が目標達成のための行動をとる
 - そのために：トップマネジメントの考えと現場の現実とを結びつける。
 - 部下にトップマネジメントの意図した方向性に向かって創意工夫しながら働いてもらう。



具体的にはどのようなことをするのか？

- MCは様々な側面がある。
 - ツールそのものの説明やコントロールのスタイルによる説明などいくつかの側面から説明されている。

MCの様々な分類

- MCを見る視点の種類 澤邊・飛田(2009)
 - 1) 対象の属性による分類(Merchantなど)
 - 2) 利用方法による分類 (Simonsなど)
 - 3) 主体の属性による分類 (Hopwood)
 - 4) 手段の属性による分類(Abernethy and Brownellなど)

対象の属性による分類

- MCする対象の属性
 - 行動(action control)
 - 行動自体を管理監督する (例：得意先を何件回るか？等)
 - 結果(result control)
 - 結果責任 (例：売上達成できたか？等)
 - 組織成員/組織文化 (personnel control/cultural control)
 - メンバーのモチベーションや社内文化の醸成

利用方法による分類(Simons 1995)

- MCのためのツールをどのように使うか？
 - 診断型コントロール (diagnostic control)
 - 目標のモニタリング・例外管理
 - 双方向型コントロール (interactive control)
 - ツールを利用して上下間のコミュニケーションをはかったり、水平的なコミュニケーションをおこない納得・合意や問題発見に役立つ
 - (Simonsは他にも信条のシステム、境界のシステムというMCを提示している。これらは上記二つの分類と重複する部分がある問題)

主体の属性による分類 (Hopwood)

- 誰が（何が）コントロールを行っているのかという分類
 - 上位のマネジャーによる監督的コントロール
 - 組織社会全体による社会的コントロール
 - 組織成員自らによるセルフコントロール



手段の属性による分類

- MCの手段がどのような性質のものかによる分類
 - 理念コントロール
 - 経営理念などの価値規範の浸透を通じてコントロールする
 - 財務コントロール
 - 会計数値などを使ったコントロール
 - 人事的コントロール
 - 目標管理や賃金制度による人事的な管理
 - 行動コントロール (behavioral control)
 - マニュアルや内部統制を中心とした行動的なコントロール



まとめ

- マネジャーは様々な種類のMCを組み合わせ、組織成員を目標達成に導かなくてはならない。
- そしてトップマネジメントはマネジャーがそのようなMCを行えるよう組織設計・制度設計をしなくてはならない。

参考文献（既提示以外）

- Merchant and van der Stede(2011) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (Financial Times (Prentice Hall))
- 澤邊紀生・飛田努(2009)「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」日本政策金融公庫論集第3号
- Abernethy, M. A. and P. Brownell(1997)"Management control systems in research and development organizations:the role of accounting, behavior and personnel controls,"*Accounting, Organizations and Society* 2, pp. 23-248.
- Simons, R(1995)*Levers of Control*, Boston, MA:Harvard Business School Press.
- Hopwood, A, G (1974) "Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation." *Accounting Review*, 485-495.