

組織内における知識の移転とアカウンタビリティの形態

FUKUDA, Junji / 福田, 淳児

(出版者 / Publisher)

日本原価計算研究学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

原価計算研究 = The journal of cost accounting research

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

47

(終了ページ / End Page)

56

(発行年 / Year)

2001-03

組織内における知識の移転と アカウンタビリティの形態

福田 淳 児

I はじめに

近年、企業が有する知識または知的無形資産を活用し、他社に対して競争優位性を獲得・維持しようとするナレッジ・マネジメントへの注目が実務界をはじめ、学界においても高まりつつある⁽¹⁾。

知識の移転は、ナレッジ・マネジメントの重要な下位プロセスの一つである。ここでは、知識の移転を「知識がそれを獲得・保有している個人、グループ、または組織単位から別の個人、グループ、または組織単位へと伝達されることによって、何らかの形で受け手側の実務の改善をもたらす状況である」と定義しておこう⁽²⁾。

Sarvary(1999)は、ナレッジ・マネジメント・システムの2つの構成部分として、情報技術(IT)面でのインフラストラクチャーと組織的なインフラストラクチャーをあげている。ここで、組織的なインフラストラクチャーとは、「適切なインセンティブ・スキーム、組織文化、ナレッジ・マネジメントの下位プロセスに関与する重要な人やチーム、そして最も重要なものがこれらの下位プロセスを支配する内部的な規則」(p.96)である。

ナレッジ・マネジメントへの取り組みを行う企業の多くは、情報技術的なプロジェクトへの

取り組みを行ってきた(Ruggles, 1998)。組織における情報技術面でのインフラストラクチャーの整備とその利用は知識の移転にとっても重要な要素であるが⁽³⁾、情報システムの構築さえ行えば、組織内での知識の移転が促進されるわけではない(Davenport, Eccles, and Prusak, 1992)。

近年実施された実証研究からも、Davenportらの主張を裏付けるようなデータが示されている。8社における122例のベスト・プラクティスの移転を対象とした郵送質問票調査を実施したSzulanski(1996)の研究によれば、同一企業内でのベスト・プラクティスの移転に対する障害として、知識の受け手側の吸収能力の欠如、知識の因果関係のあいまい性、また知識の受け手と送り手の間の関係のまずさがあげられている。

また、Ernst & Young Center for Business Innovationによって1997年に欧米の431の組織を対象に実施された調査に基づいて、Rugglesは、知識の移転に対する最も大きな障害として半数以上の企業で組織文化があげられていると指摘している⁽⁴⁾。

このことは、知識の移転について考察するさいに、情報システムの整備とならんで、組織成員のものの見方、態度およびその結果としての行動に影響を与える要因を考慮に入れる必要があることを示唆している。

ところで、Roberts(1996)によれば、「アカウ

ンタビリティの実践は我々の自己の意味合い、そして他者との関係を形成するという意味において社会生活にとって中心的である」(p.54)。ここでアカウンタビリティとは、単に受託責任のチャージとデイスチャージということではなく(Hoskin, 1996),「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。アカウンタビリティの実践が自己の意味合いや他者との関係に影響を与えるとすれば, それは組織成員のものの見方や態度および行動に影響を及ぼす要因のひとつであると考えられる。会計は「組織内でのアカウンタビリティのシステムの生成また再生産にたえず作用する」(Roberts, 1996, p.54)。

そこで, 本稿では, アカウンタビリティに着目し, 組織における会計システムの設計および会計情報の利用のあり方が, あるアカウンタビリティの形態の生成を媒介として, 組織内での知識の移転に影響を及ぼす可能性について考察する。

Ⅱ 階層的なアカウンタビリティと非階層的なアカウンタビリティ

アカウンタビリティについての議論は, 従来, 典型的にはエージェンシー理論で前提としているプリンシパルとエージェントといった非対称的な権限関係にある二者間での関係を前提としてきた。しかしながら, 近年, 垂直的な権限関係に位置しない組織内での同僚間に見られるような水平的な位置関係にある二者間に存在するアカウンタビリティが注目を浴びている。前者は階層的なアカウンタビリティ, 後者は非階層的なアカウンタビリティとして言及される。

1. 階層的なアカウンタビリティ⁽⁶⁾

上位者と下位者といった非対称的な権限関係

にある二者間の関係を前提とした階層的なアカウンタビリティにおいて, 下位者は上位者に行為についての説明を提供する。

会計は階層的なアカウンタビリティにおいて中心的な役割を担ってきた。Roberts(1996, p.45)によれば, 「(階層的なアカウンタビリティの)ルーティン内で, 特に, アングロ・アメリカ型の組織においては少なくとも, 会計は行為を可視化する最も強力かつ正当な手段として, それ自体を確立してきた」(括弧内は引用者)。また, Munro and Hatherly(p.371)によれば, 階層的なアカウンタビリティのもとで, 管理会計技法を含むコントロール技法の主要な役割は, 「誤謬, 例外, またシステムの失敗についての情報を組織の上部に確実に伝達する」ことにあるとされている。

階層的なアカウンタビリティがもたらす自己の意味合いまた他者との関係について, Roberts(1991)は組織における排除といったネガティブ・サンクションと金銭的な報酬や昇進の機会といったポジティブ・サンクションに言及し, 次のように述べている。組織からの排除といった出来事はルーティンなアカウンタビリティにとっては稀なことであるが, それは組織から排除された人ではなく, その状況を目撃した他の組織成員に大きな効果を持つ。他の組織成員にとって, それは, 将来自分の身にふりかかってくるかもしれないことである。こういった感覚は, 組織成員にとって, 自分が評価されている標準が持つ意味の重要性を高める効果を有する。Robertsは, アカウンタビリティが個別化されるように見えるのは組織成員の精神的なスタンスのためであるとしている。すなわち, 「自己, 自分がどのように見られるかへの専心, それは他者の期待を予測するためにまるで自分自身の外側に立とうとする試みを常に導くのである。このスタンスを採用することで, 会計の標

準や価値が内部化される。このスタンスを採用することで、自己は孤独で単独のものとして発見されるのである」(1991, pp.359-360)。

他方、金銭的な報酬や昇進の機会といったポジティブ・サンクションも自己を孤独で単独なものとする。「個別化された自己はますます完全なautonomyを求め、そして階層の各レベルは明らかにこれへと向かう手段を提供する。階層における地位は相対的な重要性や価値の客観的な確認として役立つ。実際には、それゆえに、成功が依存している効用の標準(standards of utility)への一致へと人は一層引き込まれる」(1991, p.360)。ここで、組織内において成功が測定される効用の標準とは、予算目標の達成や比較の対象となる他者との間での例えば利益や収益性の達成の程度であろう。

また、Roberts(1996)によれば、会計情報はそれを通じて、個人やグループの業績を眺め、判断し、そして比較する鏡となる。階層的なアカウンタビリティのルーティンは、会計情報の使用の対象としての自己のイメージへの専心を生み出す。それは他者と異ならないかまたは他者を自分自身をそこから差別化すべき競争者としてのみ捉えることを導くのである。

そのような状況では、自己は組織におけるメンバーシップを維持し、より高いautonomyを獲得するために、他者よりも高い評価を獲得し組織内で昇進していくことが必要である。そこでは、個人間での協力関係が抑制されるとともに(Pfeffer and Sutton, 1999)、情報や知識が守るべき資産となる(Davenport and Prusak)。自己が獲得し保有している情報や知識の重要性が高まるにつれて、それらを他者と共有するよりも、自分だけでため込むことで、他者との比較で自分がより優れていることを上司に対して示すことができる方が有利となる状況が生じてしまう。このような状況では組織内での知識の移転は抑制

されるであろう。

2. 非階層的なアカウンタビリティ⁽⁸⁾

Robertsによれば、両者の関係が階層に媒介されていないような状況、すなわち権限の非対称性が存在していない状況のもとで、さらに対面的な接触が行われるような状況のもとで非階層的なアカウンタビリティが生成される傾向のあることが指摘されている⁽⁹⁾。

非階層的なアカウンタビリティでは、横断的な対面的接触のなかで可能となるオープンなコミュニケーションの流れが、個人をお互いの関係のなかに深く引き入れることで、完全な個人の認識やアイデンティティの意味を提供することができる。Habermas(1981, 邦訳, p.22)によれば、「コミュニケーション的行為では、当事者は第一次的には自分自身の成果に方向づけられてはいない。当事者たちは自分の個人的な目標を追求するのではあるが、それは、彼らが共通の状況定義に基づいて自分たちの行為計画を互いに同調させることができる、という条件の下でのことなのである。その限りでは、状況定義をやりとりすることは、コミュニケーション的行為に必要な解釈作業の本質的な成分である」とされている。

Roberts(1991, p.363)によれば、相対的にパワーが対照的であり、対面的な接触が行われる状況では、より完全な自己の認識の可能性、個人的な理解の関与、そして他者の見方や期待が提供される。そのような関係から相互理解や友好、ロイヤルティそして交互的な責任の結びつきが構築されるのである。

Ghoshal and Bartlett(1997, p.87)によれば、「…知識は悪名高い粘着性のある(sticky)資産である」。既述のように知識の送り手の側が知識の独占が組織内における自己の立場をより強力なものにすると考えるような状況の存在や、また

知識の受け手側でのNIH(not invented here)シン
ドロームの存在は、知識の移転を阻害する大き
な要因となる可能性がある。

これらの要因は、既述のように他者を競争者
としてのみ捉える考え方や、お互いの仕事また
それらの間の関係についての理解不足にその多
くが基づいていると考えられる。非階層的なア
カウンタビリティのもとでの「コミュニケーションの明確な目的はめったにコンセンサスを得
ることでないが、疑いなくそれは理解の生まれ
る源泉であり、知覚される交互的な義務や一致
の源泉である」(Roberts, 1996, pp.49-50)。制約
されない会話またそれがもたらす相互理解や友
好、交互的な責任の結びつきといった要因は、
知識の移転を阻害すると考えられる要因のうち
いくつかを少なくとも抑制するとともに、お互
いが行っている仕事の内容やそれらの間の関係
についての理解を促進することで知識の移転を
促進する可能性がある。

3. 階層的なアカウンタビリティと非階層的な アカウンタビリティとの関係

なお、階層的なアカウンタビリティと非階層
的なアカウンタビリティは必ずしも排他的な存
在ではない。この点について、Willmott(1996)
は、「階層的なアカウンタビリティは横断的な
アカウンタビリティのシステムを公式化し、擁
護するために展開されるかもしれない。…同様
に、横断的なアカウンタビリティは不活発な階
層的なアカウンタビリティのシステムを支援
し、再生するために利用される」(pp.33-34)と
述べている⁽¹⁰⁾。

Ⅲ 非階層的なアカウンタビ リティの生成への影響要因

組織内での非階層的なアカウンタビリティの

生成が知識の移転を促進する可能性があるとし
ても、どのような要因が非階層的なアカウンタ
ビリティの生成を促進するのであろうか。また
会計システムの設計や会計情報の利用のあり方
はそれにどのようなにかかわるのであろうか。本
節ではまず、非階層的なアカウンタビリティの
生成にかかわると考えられる諸要因のいくつか
について検討し、会計システムの設計について
は次節で検討する。

1. 対面的な接触の「場」

Robertsは、非階層的なアカウンタビリティの
生成を促進する要件の一つとして対面的な接触
の機会をあげている。組織における会議体や大
部屋制の利用などは、組織成員に対面的な接触
の機会を提供することで、相互理解やそれを通
じた信頼関係をもたらし、非階層的なアカウン
タビリティの生成をサポートする要因の一つと
なる可能性がある。

Taylor(1991)によれば、ABB (Asea Brown and
Boubery) 社における電力変圧器事業では、16
か国にある25の工場で生産活動が実施されてい
る。各生産拠点は独立の会社として組織されて
いる。各工場の大半は産業界の標準から見れば
非常に小規模であるが、これらを連結すること
で規模の経済を実現し、納入業者に対して大き
な影響を確保している。しかしながら、Taylor
によれば、このような「ハード面」の利点に加
え、グローバルな調全体制がもたらす「ソフト
面」での利点が存在することが指摘されている。
電力変圧器事業のマネジャーであるカールソン
はそれを次のように表現している。

「わが社の最も重要な力は、世界中に25の工
場があり、各工場に独自の社長・設計責任者・
販売責任者、製造責任者がいる、という点です。
彼らは毎日そして毎年、同様の問題点と可能性
について取り組んでいて、非常に多くの知識を

蓄積しています。我々は、社内で継続的に専門知識を移転できるような組織を作りたいのです。そうなれば、ライバル企業が太刀打ちできない優位性の源になります」(邦訳,p.36)。

電力変圧器事業では、内部での交流を活発化する目的でフォーラムが開催されている。それは、事業分野の経営委員会、事業分野のスタッフによるローカル企業の社長や首脳との接触、また各職能別の調整を担当するチームといった3つのレベルで行われている。カールソンによれば、これらの定期的なフォーラムが個人的に専門知識の交換を行う場合に役立っている。「専門知識の情報交換は自然発生的に行われるものではありません。…信頼関係や親近感が必要です。一緒にすごし、互いに知り合い、理解しあうことが必要です。自分自身でその価値を知る必要があります。関係者全員に実益がなければ、わが社を順調に運営することはできません。情報交換はするだけの価値があるということ、あるアイデアを提供すれば24倍のお返しが入手に入るということを我々は実証しなければなりません」(Tylor, 邦訳,p.37)。ここでは、定期的なフォーラムの開催が工場の管理者や各職能の担当者間に信頼関係や相互理解を醸成している。

Jönsson(1996)によれば、コミュニケーションは信頼を生じさせるとともに、信頼はアカウンタビリティを伴う。JönssonはWittgenstein(1953)とWinch(1958)による意味のある行動のための2つの基準に言及している。Jönssonが言及している第1の基準は「行為者がある行為に対して理由(説明)を与えることができないといけない」(p.113)というものである。これは行為者が自分の取った行為に対してその正当性を主張することが必要であることに言及したものである。第2の基準は、「行為者は将来類似の状況で一貫して行動するように現在の行為によって拘束されなければならない」(p.113)というもの

である。Jönssonによれば、後者の基準は行為のルール追隨的な側面に言及しており、「行為者が意味のある行為の理由を述べる時、彼らは同時に、将来それに応じて行動する意図を明らかにしているのである。ある原則が公にされ、将来の行為のパターンを生じさせる一連のルールのなかの一つに高められる。行為の制約は社会的なアイデンティティまたは役割の構築のために役立つ。この結果、アカウンタビリティが設定されるのである」(p.113)。

2. 価値観の共有

伊丹・加護野(1993)によれば、「価値観はコミュニケーションのベースを提供する」(p.333)。(11)。組織成員がある価値観を共有することで、組織内での垂直的、また水平的なコミュニケーションが促進される可能性がある。また、組織成員が共通の価値観を有している状況では、そうでない状況よりも、コミュニケーションの内容がより正確に伝達されることで(伊丹・加護野)、相互の理解や信頼関係の構築にポジティブに作用すると考えられる。これらのことは非階層的なアカウンタビリティの生成をサポートする方向で作用する可能性がある。

3. 自律性

アカウンタビリティの概念が成立するには、「人が多かれ少なかれ自律的に行動することができ、または少なくとも彼らの行動にある程度の裁量、またはコントロールを行使することができる」(Willmott, p.34)ことが必要条件である。

非階層的なアカウンタビリティが必要とされる状況とは不確実性の高い環境であり、それらの環境に適合した迅速な意思決定と行動が必要とされる。このためには、組織の下位のレベルに意思決定権限が委譲されるとともに、その意

思決定によって影響を受ける部門間での調整や意見の交換が行われるべきである。

4. コミュニケーションの質

非階層的なアカウントビリティの生成にとって、組織内での対話の重要性がRobertsやJönssonによって指摘されている。しかしながら、そこで行われるコミュニケーションの質も重要な要因であると考えられる。

Sengeは、「ディスカッション」と「意見交換」とを明確に区別し、意見交換の目的を「個人の理解を深めることにある」(邦訳, p.265)としている⁽¹²⁾。Sengeは、「意見交換では、複雑で難しい問題を、さまざまな観点から集団で探求する。各個人は自分の仮説を提示するが、自由に分かち合う。その結果生じるのは、自由な探求であり、人々の経験と思考のいちばん深いところを表面に浮きあがらせながらも、個々の観点をこえて進めるのである」(邦訳, p.265)と述べている。

Birkett(1995)によれば、Australis社で遂行されたABCプロジェクトはアクティビティとコスト、ならびに価値との関係を明らかにするとともに、プロセス志向を組織成員に提供した。このことは工場内での機能横断的な対面的接触をもたらしたが、部門間で行われるコミュニケーションの質がそこでは重要であったことが示唆されている。Australis社では、部門間の対面的な接触の過程で組織成員は非難されるのではなく、自分の意見を述べる機会を与えられたとされている。これによって、個人が有していた暗黙的な理解、意見またmythが明らかにされ、あるものはそれが妥当なものであることが認められるとともに、他のものは信用に値しないものであると判断されたことが示されている。このことは、組織成員間で行われた会話が破壊的な性格のものではなくて、理解を志向したのものであったことを示唆している。

VI 非階層的なアカウントビリティと会計システムの設計および会計情報の利用のあり方

会計システムの設計また会計情報の利用のあり方は、非階層的なアカウントビリティの生成およびそれを媒介として知識の移転にどのような影響を与えるのであろうか。既述のように、ABB社ではグローバルな調整体制による「ソフト面」での利点を実現するために、内部での競争と協力体制の必要性が強調されている。内部での協力には前述のように、フォーラムの開催が貢献した。これに対して、内部での競争意識には会計情報の貢献が大きい。

Tylorによれば、電力変圧器事業では、月次で故障率、原材料処理時間、収入に占める在庫や受取勘定の割合といった重要な指標について実績報告書が作成されるとともに、事業分野内の25の工場すべてにその報告書が配布される。管理会計システムであるABACUSによって提供される情報は、上司が各工場の実績を把握すると同時に、それらの情報を他の工場にも伝達することで、工場管理者がお互いの工場の状況を理解することを可能とする。Ghoshal and Bartlettはこれを業績リーグ表(performance league table)と表現している。業績リーグ表は「部門レベルの管理者が、リーグ表の上位に上るために駆り立てられるだけでなく、…、彼らはアドバイスやサポートを求めることのできるリーグ表のトップにいる直接的に比較可能な部門を識別することができる」。知識の移転が阻害される理由の一つは、自部門はユニークであり、他部門から学ぶべきことはないし、自部門も他部門に教えるべきものを持っていないという態度であった(Chew, Bresnahan, and Clark, 1987)。業績リーグ表は、トップ・マネジメントが工場間でお互

いに学ぶべきモノがあることを工場管理者に伝達するとともに、工場管理者にとってはお互いに学ぶことが価値があるということを認識させると考えられる。くりかえしになるが、ABB社では、内部での競争が破壊的にならないように、フォーラムを通じて工場管理者や職能担当者間の信頼関係が構築されている。管理会計情報は内部での競争を促進するだけでなく、お互いに学ぶべきことがあることを明確にしている点で効果的である。

会計システムの設計は、それを通じて、部門間あるいは活動間の相互依存関係を組織成員に明確化することで、組織成員間の対話を促進することも可能である。前述のBirkettによる事例もその一つであると考えることができる。本節では業績測定システムの設計についてのde Haas and Kleingeld(1999)の議論を取り上げてみよう。

de Haas and Kleingeldは、凝集性(coherence)という概念を中心に、組織内での戦略的な対話を促進する業績測定システムの設計について論じている。凝集性とは業績測定システムの一つの属性であり、「当該システムに基づいて行動するグループの業績を他の相互依存的なグループの業績に貢献させ、それゆえに組織全体の業績に貢献させる」(pp.240-241)と定義されている。de Haas and Kleingeldは、組織の垂直的な相互依存性と水平的な相互依存性に着目し、凝集性を有した業績測定システムの設計について、設計チームの構成および業績指標の設計の観点から論じている。

業績測定システムの設計にあたって、de Haas and Kleingeldは、垂直的な相互依存性についてはエージェントの立場にある部門がプリンシパルの立場にある部門の、水平的な相互依存性については社内サプライヤーの立場にある部門が社内顧客の立場にある部門の業績測定システムの設計に参加して結びぴんとして作用すべきで

あると主張する。

また、業績測定システムの設計にあたって、業績指標は結果指標（事後的指標）とプロセス指標（事前的指標）とに分けることができるが、上位の組織階層にとってのプロセス指標はその下の階層の結果指標としての意味を持つ。なお、上位の階層のプロセス指標の設計にその下の部門が参加しているので、これらはトップダウン的な性格は有していない。

de Haas and Kleingeldによれば、プロセス指標の展開が、その下の階層における部門間の結果指標に対する共有された責任をもたらし、この共同責任の概念が社内サプライヤー部門にクロスファンクショナルな観点からプロセス指標を設計させるとしている。de Haas and Kleingeldは、定期的に組織内の諸部門が業績測定システムの妥当性に疑問を提示することで、凝集性という属性を有する業績測定システムは組織内での一貫した戦略的な対話を促進する可能性があるとしている。

de Haas and Kleingeldによる規範的な業績測定システムの設計モデルは、組織の上下間での戦略的な対話を促進するとともに、上の階層のプロセス指標をその下の階層の部門が結果指標として共有することで、相互依存的な関係にある諸部門がクロスファンクショナルな観点から相互に関連したプロセス指標を目標として有することになる。このことが部門間での非公式的なコミュニケーションを促進することを通じて、非階層的なアカウントビリティの生成に結びつく可能性がある。

V 今後の研究課題

本稿では、会計システムの設計があるアカウントビリティの形態の生成を通じて、組織内での知識の移転を促進する可能性について検討を

行った。組織内での非階層的なアカウンタビリティの生成がそのカギの一つとなることを指摘し、非階層的なアカウンタビリティの生成に関連すると考えられる諸要因についての考察を行った。会計システムの設計および会計情報の利用のあり方もその一つの要因として位置づけた。しかしながら、ここで示した諸要因が実際に組織のなかでどのように相互作用し、非階層的なアカウンタビリティの生成に結びついているのかを明らかにするのは今後の課題である。

そのさいに、欧米企業と日本企業との間に非階層的なアカウンタビリティの生成を促す要因に差異があるのかを検討することも課題の一つである。

(注)

- (1) 例えば、1998年にはCalifornia Management Review誌でナレッジ・マネジメントについての特集が組まれている。
- (2) 福田(1999)では、知識の移転の実例として、富士通(株)のソフトサービス部門におけるSE間での現場で獲得したノウハウや知恵の移転について紹介している。この他にも、製造実践(Chew, Bresnahan, and Clark, 1990), ソフトウェアの開発手続き, またActivity-Based Costingにかかわる実践(Szulanski, 1996)などが研究の対象として考えられる。なお、Szulanskiはpractice(実践)を「組織による知識のルーティンな利用に言及しており、しばしば部分的に個人のスキルや共同的な社会組織に埋め込まれた暗黙的な部分も含む」(p.28)ものと定義している。
- (3) Sarvaryは、近年の情報技術の発展が、ナレッジ・マネジメントの出現に重要な役割を果たしたことを指摘している。
- (4) この他にも、トップ・マネジメントによる知識の移転の重要性の指摘の欠如、ビジネス・モデル戦略についての共通理解の欠如、組織構造など

があげられている。

- (5) Munro and Hatherly(1993)によれば、アカウンタビリティは社会的な実践やビジネスの実践に深く関連している。Munro and Hatherlyに従えば、社会の実践やビジネスの実践の変化は、アカウンタビリティの変化を伴う。Jönsson(1996)はこの点について、「1990年代の中盤において、ビジネスはグローバル化し、時流を先取りする企業はマルチ・ドメスティック戦略を追及している。市場や競争についての知覚が変化してきた。…企業が有する環境についてのこのようなより新しい知覚が内部コミュニケーション・プロセスやそれらの組織的な問題解決との関係について研究の焦点を当てることを正当化する」(p.106)と述べている。
- (6) なお、Robertsはこれを自己を個別化する形態のアカウンタビリティと名づけている。
- (7) 階層的なアカウンタビリティはネガティブな側面だけではなく、ポジティブな側面も合わせ持っている。例えば、Willmottは、アカウンタビリティが行為の説明を課すことで、エージェントがどのようにプリンシパルから説明を求められているのかについての不確実性を低減することができるとしている。また、小林(2000)は「トップが有する戦略的なビジョンを組織メンバーに浸透させ、その戦略の実現を図るためには、階層的なアカウンタビリティのスタイルは依然として必要であろう」(p.194)と述べている。
- (8) Robertsはこれを自己を社会化する形態のアカウンタビリティと名づけている。
- (9) Munro and Heatherlyによれば、権限の非対称性の存在している状況や対面的な接触が行われないような状況では、「横断的なアカウンタビリティは簡単に階層の追加的な補強物になってしまう」。
- (10) 同様の立場からの見解は、Roberts(1991,

1996)によっても述べられている。

- (11) 伊丹・加護野(p.333)は組織に価値観が必要とされる理由について、これ以外に次の2点をあげている。第1に、組織で働く人々が理念的なインセンティブを欲するためである。第2に、人々が行動し、判断するさいの判断基準として価値観を欲するためである。
- (12) なお、Sengeはディスカッションの目的は自分の考えを集団に認めてもらうこと、すなわちゲームで勝利を収めるようなものであるとしている。

【参考文献】

- ・ Birkett, W.P.(1995), Management Accounting and Knowledge Management, *Management Accounting*, November.
- ・ Ghoshal, S. and C.A.Bartlett(1997), *Individualized Corporation*, Harper Business.
- ・ 福田淳児(1999), 「ナレッジ・マネジメントにおける管理会計システムの役割－知識移転の局面に限定して－」『経営志林』第36巻第3号.
- ・ Davenport, T.H., R.G.Eccles, and L .Prusak(1992), Information Politics, *Sloan Management Review*, Fall.
- ・ de Hass, M. and A.Kleingeld(1999), Multilevel Design of Performance Measurement Systems: Enhancing Strategic Dialogue through the Organization, *Management Accounting Research*, 10.
- ・ Habermas, J.(1981), 『コミュニケーション的行為の理論 (中)』(藤沢・岩倉・徳永・平野・山口訳) 未来社.
- ・ 伊丹敬之・加護野忠男(1993), 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社.
- ・ Jonsson, S.(1996), Decoupling hierarchy and accountability: an examination of trust and reputation. In: Munro, R. and J.Mouritsen(eds.)(1996).
- ・ 小林哲夫(1998), 「アカウンタビリティの概念と戦略的管理会計」『国民経済雑誌』第177巻第3号.
- ・ 小林哲夫(2000), 「アカウンタビリティの概念と戦略的管理会計論」(谷武幸・岩淵吉秀編著『競争優位の管理会計』中央経済社.)
- ・ 小林哲夫(2000), 「BSCと戦略的マネジメント」『会計』第158巻第5号.
- ・ Munro, R.J.B.and D.J.Hatherly(1993), Accountability and the New Commercial Agenda, *Critical Perspectives on Accounting*, 4.
- ・ Munro, R.J.B and D.J.Mouritsen(eds.)(1996), *Accountability: Power, Ethos & The Technologies of Managing*, International Thompson Business Press.
- ・ Roberts,J.(1991), The Possibilities of Accountability, *Accounting, Organization, and Society*, Vol.16,No.4.
- ・ Roberts,J.(1996), From Discipline to Dialogue: Individualizing and Socializing Forms of Accountability. In:Munro,R.andJ.Mouritsen(eds.)(1996).
- ・ Ruggles, R.(1998), The State of the Notion: Knowledge Management in Practice, *California Management Review*, Vol.40, No.3.
- ・ Senge, P.M.(1990), *The Fifth Discipline:The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday /Currency. (守部信之訳(1995), 『最強組織の法則新時代のチームワークとは何か』徳間書店.)
- ・ Simons, R.(2000), *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall.
- ・ Szulaski, G.(1996), Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.17.
- ・ Tylor,W.(1991), The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevic, *Harvard Business Review*. (本庄美佳訳「マルチ・ドメスティック企業論」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 6-7月号.)
- ・ Willmott,H.(1996), Thinking accountability:ac-

countng for the disciplined production of self. In:
Munro, R. and J.Mouritsen(eds.)(1996).

付記：本稿は科学研究費助成金（奨励研究A）に
よる研究成果の一部である。

（法政大学助教授）