

場のマネジメントと管理会計の役割

中 村 彰 良

Management of Naturally Held Sessions and the Role of Management Accounting

Akiyoshi NAKAMURA

Summary

Conventional management attaches importance to vertical relationships in organizations. On the other hand, management of naturally held sessions attaches importance to lateral relationships in organizations. The incentive systems and the like, which are related to vertical relationships in organizations have influence on naturally held sessions. But the influence is let through the lateral relationships, in which information exchanged. Employees are not motivated only by the incentive systems and the like. The lateral relationships have a great influence on the motivation of employees. Naturally held sessions produce fellow feeling, and that has a great influence on decision making and emotion to achieve by members. And the fellow feeling produces common understanding. A store of personal knowledge by exchanged information in naturally held sessions, and the common understanding produce a store of systematic knowledge in organizations. Appropriate decision making, and emotion to achieve are related to current performance of organizations. And a store of the systematic knowledge is related to future performance of organizations. So management of naturally held sessions has a great influence on current performance and future performance of organizations. It seems that management accounting has no relation to the management of naturally held sessions. But information produced by management accounting systems may have influence on exchanged information in naturally held sessions. This paper examines the management of naturally held sessions, and the role of management accounting in that situation.

I 序

縦の影響中心だった従来のマネジメントに対し、横の相互作用を重視する場のマネジメントが、伊丹によって提唱されている¹⁾。この考え方によると、場のありようは、インセンティブシステムのような経営の手段から影響を受けるものの、経営手段が意思決定と心理的エネルギーに影響を与えるのは、人々の情動的相互作用を通して間接的なものであるということになる。場の相互作用と管理会計手法は、直接的には結びつかないが、管理会計手法が、人々の情動的相互作用を通して意思決定と心理的エネルギーに影響を与えることは、考えられる。

一方、場の概念に近いものと考えられるコラボレーション型パターンの関係性を持つ組織における管理会計手法の有用性を、木村が検討している²⁾。ここでは、これを参考にしつつ、場のマネジメントという観点から、管理会計手法の役割を検討する。

本稿の構成は、以下の通りである。IIにおいて、伊丹にもとづき場のマネジメントの概要を把握し、場のマネジメントをうまく行うためには、どのようなことをする必要があるのかを見ていく。IIIでは、コミュニティラーニングの一形態としての実践コミュニティにおける学習を取り上げ、場のマネジメントとの共通性を検討する。IVでは、木村にもとづき、場の概念に近いものと考えられるコラボレーション型パターン関係性を持つ組織における管理会計の考え方を見て、場のマネジメントという観点から、管理会計手法の役割を検討する。Vでは、要約と展望を試みる。

II 場のマネジメント

場では、様々な情報が交換される。何気ないコミュニケーションから、自分の意図や既存の知識を超えた情報が得られる可能性がある。情報交換だけでなく、人について共通理解が得られる。そして、共同して行った活動が成功すれば、その感動が共有できる。

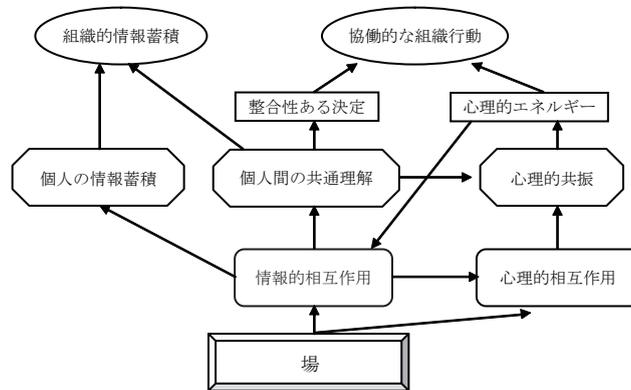
場の共通項は、次のようなものである。横方向の情報交換と心理的刺激が起きている。自然で自由な情報交換、本音のコミュニケーション、感情の交流が起きている。情報交換と感情の交流は双方向である。場では、情報、価値観の共有と仲間意識、心理的高揚が生まれる。そしてそれは、誰に指示されるでもなく、人々の相互作用の結果として、自己組織的に生まれる。

従来のマネジメントは縦の影響中心だった。横の相互作用が起きるような状況を作れば、自律的に仕事が行われることもある。仕事の現場では、情報と感情も流れているので、縦と横のバランスが重要である。命令の流れだけでは、そのことに注意が向かなくなる恐れがある。

このように、情動的相互作用と心理的相互作用が起こるのが場。場では、情報交換し合い、刺激しあう。相互影響が強くなるためには、境界で区切られていることが必要である。

場では、共通理解と個人の情報蓄積と心理的共振が起こるが、情動的相互作用が心理的刺激を付随する場合、情動的相互作用からの共通理解が心理的共振を生み出すことがある。

図 1



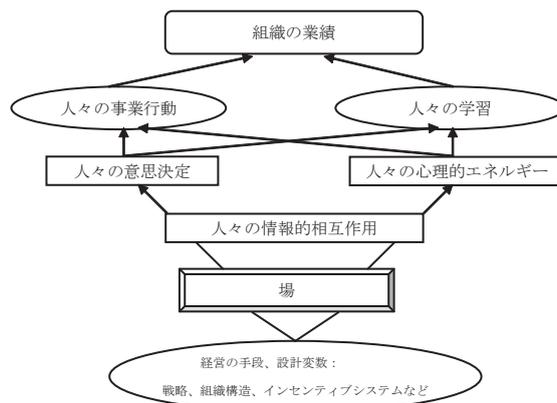
出所：伊丹敬之，2005年，p.49

図1において、真ん中のルートは情報ルートで、右のルートは心理ルートである。心理的エネルギーは、行動の決断を促進し、努力を高める。情報ルートと心理ルートを通して協働的な組織行動に影響が及ぼされる。情報ルートと心理ルートの相互作用は3つある。情報の相互作用が心理的刺激を付随する。共通理解が心理的共振を生み出す。心理的エネルギーが高ければ情報の相互作用をよくする。個人の情報蓄積と共通理解の掛け算で組織の情報蓄積が決まる。

場の論理では、縦の命令ではなく、横の相互作用を重視する。情報と感情の相互影響を重視する。組織構造について、開発部隊と営業を同じ場所におくような例は多いが、横の相互作用のあり方に影響を与えることを狙っていると考えられる。その他の場を生む工夫として、接触のきっかけ作りのため、フレックスタイムを廃止したりすることもある。

経営全体の中に場を位置づけたのが、次の図2である。

図 2

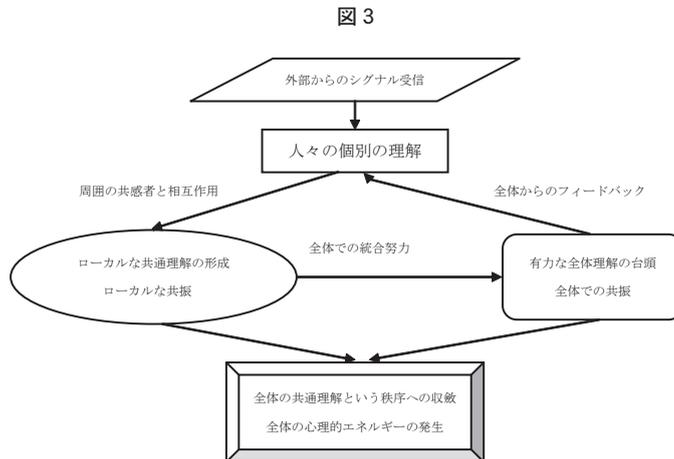


出所：伊丹敬之，2005年，p.93

経営は業績を良好に保つために行われる。業績を決めるのは組織で働く人の行動であり、人は将来のための学習活動も組織で行う。経営は業績には間接的な影響しかないので、図2の下半分が経営に係わる。2つの活動内容は、人が半自律的に意思決定する。意思決定したからといって十分な行動や学習がなされるというわけではなく、大きな強度で実行するには心理的エネルギーがいる。意思決定と心理的エネルギーに影響を与えるのは縦の働きかけだけでなく、横の相互作用の影響が大きい。つまり情報の相互作用から影響を受ける。情報の相互作用をする容れ物として場がある。場のありようは、経営の手段⁴⁾から影響を受ける。経営手段が意思決定と心理的エネルギーに影響を与えるのは、人々の情報の相互作用を通して間接的なものである。

このような場は、4つの要素で構成される。それは、アジェンダ(主題)、解釈コード(慣習、歴史的組織的経過)、情報のキャリアー、連帯欲求⁵⁾である。この4つの要素は、後述する場のマネジメントが可能になる条件にも関連する。

場における共通理解と心理的エネルギーの発生メカニズムは、次の図3ように表わされる。



出所：伊丹敬之，2005年，p.122

外部からのシグナルで各人が何らかの理解をする。接触の多い人と相互作用を始め、意見の近い人との間でローカルな共通理解が生まれる。グループ間の意見交換で全体理解として勢力の強いものが明らかになる。暫定的な全体理解の情報は個人にフィードバックされる。個人の理解が変わり、また次のプロセスが始まる。このループが何回か回することで、優勢な全体理解を多くのローカルグループが共有するようになる。

このようなループは個と全体を結ぶループであり、マイクロマクロループという。個は全体のことを考えながら個としての選択を行う。場の基本要素がメンバーに共有されていないとマイクロマクロループはうまく機能しない。マイクロマクロループの1つのサイクルの収束とともに場が終わる場合もあるが、異なった環境条件の下で、場のプロセスを繰り返すこともある。繰り返すことによってアジェンダの共有や解釈コードの共有が進むことがあるが、硬直化に繋がることもある。

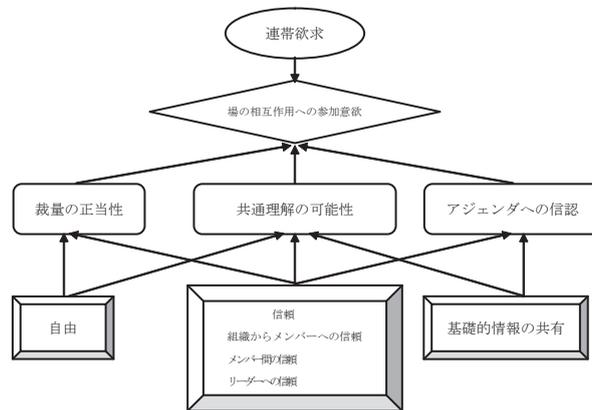
場のマネジメントには、場を生成させるためのマネジメントと場の舵取りのマネジメントがある。

場の生成のマネジメントには、設定のためのマネジメント(他律)と創発のためのマネジメント(自律)とがある。場の設定のマネジメントは戦略により場のアジェンダを明確にするとか、プロジェクトチームのメンバーを工夫するとかいったこと。創発のためのマネジメントは、場のインフラの整備に係わるもので、日ごろから連帯意識を高めておくとか、コロケーションが典型的である。

場の舵取りのマネジメントは、情報の流れの障害を取り除いたり、統一解釈を得るように努力したりというようなことである。

場のマネジメントが可能になる条件は、次の図4のようなものである。個人の側の条件として連帯欲求がある。組織の側の条件として、自由、信頼、基礎的情報の共有がある。

図4



出所：伊丹敬之 2005年，p.184

メンバーが参加意欲を持つためには、裁量行動が組織内で正当と認められていること、共通理解が得られる可能性が高いこと、アジェンダへの信任があることが必用である。行動の裁量とつながりの裁量が許されるために、自由と自由の濫用がないというメンバーへの信頼が必要である。共通理解の可能性を高めるには、自由に情報交換でき、メンバー間の信頼があり、基礎的情報を共有する必要がある。アジェンダの信任のためには、リーダーへの信頼と、基礎的情報が共有される必要がある。自由と信頼と情報共有は、人間の根源的欲求に係わるものである。

段階的に見ると、場は生まれ(萌芽)、育つ(成立)。そして、それぞれ経営の設定と自律的創発があり、マトリクスが出来る。

場の設定のマネジメントは、次のようなものである。成立の設定では、アジェンダ、解釈コード、情報キャリアーなどを設定し、その共有のため、アジェンダを熱心に説いたりする。ミクロマクロループの工夫としては、キーパーソンが集まる機会を定期的に設けたりする。また、空間の共有が重要である。萌芽の設定のマネジメントでは、場のインフラの整備をする。場の基本要素の基礎を提供することと、ミクロマクロループの効率よい原型を提供することなどである。

設定のための基礎条件としては、参加意欲や基礎的条件の確保も重要で、行動の自由、リーダーへの信頼、アジェンダへの信任も必用である。

萌芽の創発のマネジメントとしては、きっかけとして高い目標や基盤づくりとして実験の奨励などが、考えられる。成立の創発のマネジメントは、基盤づくりとして、経営理念の共有など、萌芽の設定のマネジメントに繋がる。

創発のための基礎条件としては、繋がりあいの意欲と容易さを確保することが重要であり、つながりの自由、メンバーへの信頼、創発の正当性も必用である。

場の舵取りのマネジメントは、情動的相互作用の舵取りである。プロセスマネジメントでは、刺激、方向付け、束ねという3つの働きかけが基本である。

3つのプロセスマネジメントを噛み砕いて、舵取りのステップとして5つにまとめると、次のようになる。かき回す(刺激)、切れ端を拾い上げる(刺激、方向付け)、道をつける(方向付け)、流れを作る(束ね、方向付け)、留めを打つ(束ね)。

より具体的には、挑戦的な目標などでかき回す。アジェンダの方向性にあつた行動を賞賛し、切れ端を拾い上げる。秩序の初期像をベースに全体の構図とそこに至る戦略を提示して、道をつける。相互に刺激しあうように、キャンペーンなどで、流れを作る。行動に移ることで、留めを打つといったステップである。

場では、共通理解や心理的エネルギーだけでなく、組織的情報蓄積も生まれる。場のプロセスが効果的に回転していると、学習プロセスがことさら効果的に機能する。

それというのは、仕事のプロセスは、同時に学習のプロセスであり、情動的相互作用は、学習を促進させる。また、共通理解があるのとないのでは、個人的情報蓄積が同じでも組織として有効な情報蓄積は違ってくる。

情報蓄積には情報の流れが必用で、情報の流れには、3つのダイナミズムがある。情報の流れの同時多重発生⁶⁾、情報の流れの誘発・加速⁷⁾、情報の流れと感情の流れとの相互作用⁸⁾である。情報の流れのダイナミズムを機能させるのが、場である。

この情報の流れのダイナミズムを左右するのが、場のマネジメントである。戦略が情報の流れのポテンシャルを生み、場がそれを顕在化させる。組織的情報蓄積が大きくなると、戦略の選択範囲が広がる。

以上が場のマネジメントの概要である。このように、場がうまくマネジメントされている場合、場における共通理解や心理的共振や組織的情報蓄積が促進されると考えられる。また、共通理解や心理的共振が起きるのは、良好なコミュニケーションが確保されている場合である。特に、対面的コミュニケーションの重要性が指摘されている。情報の爆発的増加⁹⁾によって、コミュニケーションに取り組む必要性が大きくなることを、Druckerは指摘している。情報過程が没個性的になるほど、人と人の関係が重要になるということであり、場のマネジメントの登場も、時代の要請といえるのかもしれない。

III 実践コミュニティにおける学習

場のマネジメントでは、場で生まれる重要な要素として組織的情報蓄積が取り上げられていたが、組織的学習については、コミュニティラーニングという考え方もある。ここでは、吉田にもとづきコミュニティラーニング¹⁰⁾について見ていく。

コミュニティラーニングとは、学習要素として知、情、意を考え、学習者の履歴を考慮し、企業を超えた空間で贈答の可能性を考慮した学習である。

知、情、意は、環境の変化にすぐに影響を受け、すぐに反応するかによって、さらに分類される。

知の分類は、身体知、語られる知、価値観である。身体知が、環境の変化にすぐに影響を受けるもので、価値観は、あまり影響を受けないものである。

情の分類は、情動、気分（情動に似てるが多少長く続く）、情操（揺れ動くのを防ぐ）である。情動が、環境の変化にすぐに影響を受けるもので、情操は、あまり影響を受けないものである。

意（行動を一定方向へ導く心的要素）の分類は、意欲、意思決定、意図である。意欲が、環境の変化にすぐに影響を受けるもので、意図は、あまり影響を受けないものである。

全人的な学習は、これらの心的要素の並存および心的活動と行動の履歴が有るような学習である。コミュニティラーニングは、全人的な学習である。

さらに、知の流通と新たな知の産出には、人々の結びつきが必要である。個人の情意も連結によって、新たな情意が生まれたりする。どのように結び付けられるかについて、2つ考えられる。合理的計算連結は、財・サービスの提供に対して即座または短期間での見返りを求める相互作用である。贈答連結では、即座に見返りは求められないし、返礼は非等価交換で、また先贈与後評価である。

コミュニティラーニングは、複数の心的要素の学習ということで、異なる知の区分間の交流により、学習の内容を豊かにする。また、贈答連結を入れることで、連結が多様になる。そして、個人の履歴とコミュニティの履歴が、その後の心的活動や行為を導く様子を捉えようとしている。

コミュニティラーニングの一形態として、実践コミュニティにおける学習が考えられる。実践コミュニティについては、古澤にもとづき見ていくことにする¹¹⁾。実践コミュニティとは、特定分野の知識や技能を、継続的な相互交流を通して深化させていく人々の集団である。実践コミュニティでは、人々は熱意などを共有している。中世のギルドなどは、実践コミュニティの例と考えられる。そこでは、実践を通じて知識や技能が伝えられる。また、知、情、意が結合した場であり、ドメインが明確にされているものである。実践コミュニティでは、メンバーが入れ替わったり、状況が変わったりすれば、実践も変わるので、知識を伝承するだけでなく、イノベーションを創出する機能も包含している。

また、贈答的な交換によって、メンバー間に絆が形成され、実践コミュニティの活性化が実現するとされている。そして、Wengerが掲げた実践コミュニティを活性化させる7つの原則を取り上げている¹²⁾。それは、以下のようなものである。

- ・進化を前提とした設計を行う。
- ・内部と外部の視点を取り入れる。
- ・様々なレベルの参加を奨励する。
- ・公と私（インフォーマル）それぞれのコミュニティを作る。
- ・価値に焦点をあてる。
- ・親近感と刺激を組み合わせる。
- ・コミュニティのリズムを生み出す。

この他に、古澤では、贈答連結があることが、実践コミュニティの活性化にとって重要であると指摘している。贈答連結¹³⁾によって、メンバー間に信頼関係が生まれ、情報や技能がスムーズに伝えられるようになるということである。

7つの原則で取り上げられているものは、場のマネジメントで取り上げられていた場のマネジメントに結びつくようなものが多いと思われる。例えば、内部と外部の視点を取り入れると、内部の視点だけのときよりも、かき回す(刺激)という場の舵取りの効果は、高くなるものと思われる。また、様々なレベルの参加を奨励することや親近感と刺激を組み合わせることは、やはり、かき回すということに通じるとと思われる。そして、コミュニティのリズムを生み出すというのは、切れ端を拾い上げる(刺激、方向付け)、道をつける(方向付け)、流れを作る(束ね、方向付け)、留めを打つ(束ね)という場の舵取りのスピード調節ということに繋がっているものと思われる。

一方、公と私(インフォーマル)それぞれのコミュニティを作るということは、場の設定のマネジメントに繋がっているように思われる。また、価値に焦点を当てるということも、経営理念の共有などが重要な要素である場の設定のマネジメントに、繋がっているものと考えられる。

このように、実践コミュニティを活性化させるために重要なことは、場のマネジメントの要素と共通するところが多い。場をうまくマネジメントすることによって生み出されるのは、共通理解と心理的エネルギーと組織的情報蓄積である。実践コミュニティでは、組織的情報蓄積が重視されているものと思われる。しかし、贈答連結による信頼関係が重視されていることからわかるように、情報蓄積に至る過程で、共通理解と心理的エネルギーが、当然生み出されることを前提としていて考えられる。同じようなものが生み出されることを期待している以上、うまくマネジメントするために必用なことも同じようになるのは当然かもしれない。

IV 管理会計の役割

場のマネジメントには、一見すると管理会計の手法は無縁のように思われる。特に、場の舵取りのマネジメントは、場のリーダーによるアートという趣を持つので、なおさらそのように思われる。一方、場の概念に近いものと考えられるコラボレーション型パターン¹⁴⁾の関係性を持つ組織における管理会計手法の有用性を、木村が検討している。以下ではその内容を検討する。

企業内の関係性のパターンとして、まず、分断型パターンとチームプレー型パターンを取り上げている。分断型パターンでは、メンバー間で協力し合うというようなことは期待できず、それぞれ分断された状態で分業が行われる。一方、チームプレー型パターンでは、メンバー間で協力し合うことが期待でき、共通の目標を達成しようと、それぞれが自発的に努力することが期待できる。

分断型パターンの状況にある場合、時間をかけて、これをチームプレー型パターンに変えていこうと努力するのではなく、その状況を受け入れた上で、メンバーの努力を引き出すとすることが考えられる。この場合、それぞれのメンバーの行動がなるべく相互に影響を与えないように、仕事を細分化し、それぞれの仕事の独立性を高めることが重要である。その上で、それぞれの仕事に努力を傾けるように、インセンティブシステムが必要になる。この場合、

Simonsのいう診断型統制システムが重要と考えられる¹⁵⁾。

チームプレー型パターン¹⁵⁾の状況にある場合、メンバーに割り当てた仕事をさせようというのではなく、チームワークを維持することが重要になる。この場合、自分では自発的に努力しないようなフリーライダーのメンバーが、現れないような仕組みを作ることが、重要になる。しかし、分断型パターンのときに有効と考えられた診断型統制システムは、メンバーがお互いに協力するのを妨げることも考えられる。したがって、この場合、Simonsのいう理念体系、境界体系、対話型統制システム¹⁶⁾を利用することが重要になる。

分断型パターンの状況にある場合に用いられる管理会計手法としては、インセンティブ型予算や標準原価計算などがある。いずれも目標を決め、実績と比較することによって、目標を達成するような行動をメンバーにとってもらうことを期待している。これらの手法は、診断型統制システムとして運用されているといえる。

チームプレー型パターンの状況にある場合に用いられる管理会計手法としては、参加型予算や原価企画などがある。参加型予算はインセンティブ型予算とは異なり、予算統制を厳しく行うものではない。それは、メンバー間で情報が共有できるように、対話型統制システムとして運用される。原価企画においても目標原価が決められるが、やはり統制には力点が置かれない。それは、メンバー間での情報や価値観の共有を促進することが期待されている。このように、チームプレー型パターンの状況にある場合に用いられる管理会計手法は、理念体系、境界体系、対話型統制システムとして運用されているといえる。

1990年代以降、グローバル化や情報化といった企業環境の変化によって、企業はグローバルな競争にさらされることになった。このような状況においては、各メンバーが知識創造を行うとともに、組織的知識創造が求められるようになってきている。知識創造が行われる場におけるメンバーの関係性のパターンは、チームプレー型パターンとは若干異なった、コラボレーション型パターンとしてとらえられる。チームプレー型パターンとコラボレーション型パターンは似たものであるが、チームプレー型パターンでは、与えられた仕事を行うために必要な程度にエンパワーメントの範囲が限られるのに対して、コラボレーション型パターンでは、知識創造を促すためにエンパワーメントの範囲がかなり広いというところに特徴がある。

コラボレーション型パターンの状況においては、個人を尊重し、組織的知識想像の場を提供することが重要になる。この状況におけるマネジメントは、ナレッジマネジメントと共通するところがある¹⁷⁾。そして、エンパワーメントの範囲を広げつつ、組織としてのまとまりを確保するためには、診断型統制システムだけでなく理念体系、境界体系、対話型統制システムも重要である。4つの関係としては、理念体系と対話型統制システムによってメンバー間の共通認識を形成し、それによって診断型統制システムの目標や境界体系の境界を設定することが考えられている。

コラボレーション型パターンの状況にある場合に用いられる管理会計手法としては、バランスト・スコアカードや活動基準原価計算や原価企画などがある。バランスト・スコアカードは、元々様々な視点から業績評価を行おうとする試みから生まれたと考えられるが、戦略を分かりやすく伝えるというコミュニケーションツールとしての役割や具体的なアクションプランを考えるツールとしての役割も重視されている。コミュニケーションツールとして考えれば、バラ

ンスト・スコアカードは、理念体系や対話型統制システムとして運用されることが分かる。このように運用された場合、バランスト・スコアカードは、メンバーを組織的知識創造にコミットさせるのに役立つと考えられる。活動基準原価計算と原価企画については、活動基準原価計算における情報の共有や原価企画活動を通じて、メンバーの暗黙知が表出化することが考えられ、組織的知識創造自体に影響を与えることが期待される。

このように、コラボレーション型パターン¹⁸⁾の状況にある場合に用いられる管理会計手法が、具体的に掲げられている。コラボレーション型パターンの状況においては、各メンバーに知識創造をしてもらうことが重要であるという点において、コミュニティラーニングや場のマネジメントに繋がるところがある。場のマネジメントが適切に行われると、情動的相互作用が活発になり、情動的相互作用は、学習を促進させると考えられる。このように考えると、ここで取り上げられているバランスト・スコアカードのような手法によって、場における情報の流れが促され、情動的相互作用が活発になり、組織的知識創造に影響を与えることは、十分に考えられる。また、原価企画におけるマイルストーン管理は、開発・設計の節目で会議という形で行われるが、会議の準備をするためには、開発メンバー間の情動的相互作用が必要である。このように考えると、マイルストーン管理は、タイミングよく情動的相互作用を強制する仕組みと考えることも出来る。ただ、場における情報の流れを活発にするということでは取り上げられなかった参加型予算も、運用の仕方によっては、情報の流れを活発にすると思われる。コラボレーション型パターンの状況にある場合に用いられる管理会計手法を、それほど限定的に考えなくてもよいと思われる。

また、チームプレー型パターンやコラボレーション型パターンの状況にある場合、管理会計手法は、理念体系、境界体系、対話型統制システムとして運用されることが考えられている。このうち境界体系は、特定のことをしないと決めたりすることと考えられるが、会計で境界を決めると境界が明確になることがある反面、境界付近での判断が難しくなることが考えられる。境界自体の根拠が明確ならば、問題はないと思われるが、そうでなければ、境界付近の判断は特に難しい。

そして、木村では、チームプレー型パターンやコラボレーション型パターンの状況にある場合、業績評価結果を報酬に結びつけると、チームワークが乱される懸念が指摘されている¹⁸⁾。ただ、チームの評価結果をメンバーの報酬に結びつけることは、有効な面もあると思われる。場のマネジメントでは、場における相互影響が強くなるためには、境界で区切られていることが必用とされている。場の境界と評価単位の境界とが一致する場合には、チームの評価結果をメンバーの報酬に結びつけることでチームが一体化し、さらに場における相互作用が強くなることも考えられる。ミニ・プロフィットセンターの場合も、お互いにゲーム感覚で競い合っている場合は、うまくいっているように思われる。

V 結

本稿では、まず、場のマネジメントの概要を紹介し、場のマネジメントをうまく行うために

はどのようなことをする必要があるのかを見た。一方、コミュニティラーニングの一形態として、実践コミュニティにおける学習があるが、実践コミュニティを活性化するために重要なことは、場のマネジメントにおいて重要なことと共通することが多い。場のマネジメントと実践コミュニティにおける学習は、若干違う視点から組織現象を捉えたものと思われるが、それぞれうまくマネジメントするために同じようなことが求められるということは、それに一般性があることも考えられる。

そして、場のマネジメントにおける管理会計手法の役割についても検討した。場のマネジメントでは、横の相互作用が重視される。管理会計の手法は、どちらかという縦の影響（インセンティブの仕組みなど）に関わるものが多いと思われ、場のマネジメントに利用できないのではないかと考えられる。しかし、場の概念に近いものと考えられるコラボレーション型パターンの関係性を持つ組織における管理会計手法の適合性についての議論があり、これを紹介するとともに、検討した。そして、コラボレーション型パターンの状況にある場合に用いられる管理会計手法としては取り上げられなかったものも含めて、管理会計手法によって、場における情報の流れが促され、情動的相互作用が活発になり、組織的知識創造に影響を与えることは、十分に考えられることを指摘した。また、チームプレー型パターンやコラボレーション型パターンの状況にある場合、管理会計手法は、理念体系、境界体系、対話型統制システムとして運用されることが考えられているが、境界体系については、境界付近での判断が難しくなることが考えられる。一方、チームプレー型パターンやコラボレーション型パターンの状況にある場合、業績評価結果を報酬に結びつけることは、メンバー間の協力関係の促進に問題を生じさせる懸念も示されている。しかし、場の境界と評価単位の境界とが一致する場合には、チームの評価結果をメンバーの報酬に結びつけることで、チームが一体化し、さらに場における相互作用が強くなることも考えられることを指摘した。

場のマネジメントが成功するかどうかは、場のマネージャーの資質によるところが多いと思われる。ミニ・プロフィットセンターを場のマネージャーの育成や選抜に活用することも可能性としては考えられるであろう。

（なかむら あきよし・本学経済学部教授）

〔注〕

- 1) 伊丹敬之『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社、2005年。
- 2) 木村彰吾『関係性のパターンと管理会計』税務経理協会、2003年。
- 3) ここで組織構造は、分業と調整の体系、権限と報告の関係の体系を指している。
- 4) ここで経営の手段は、戦略の設計、組織構造の設計、管理システムの設計と運用、インセンティブシステムの設計と運用を指している。
- 5) 4つの要素は、Barnard C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1935, の公式組織についての記述から影響を受けているものと思われる。
- 6) ここでは、1つの行動の解釈が多様であること、観察者が多数であることなどを指している。
- 7) ここでは、同じ情報チャネルでのレスポンス、解釈可能性の拡大による情報チャネルの機能

向上, 新しい情報チャネルの励起といったことを指している。

- 8) ここでは, 心理的エネルギーの高まりが情報の流れを活性化すること, 情報の流れの活性化が心理的エネルギーの高まりをもたらすことを指している。
- 9) Drucker P.F., *Management*, Harper & Row, 1974, (野田一夫, 村上恒夫監訳『マネジメント(下)』ダイヤモンド社, 1974年) 邦訳書p. 190.
- 10) 吉田孟史「コミュニティ・ラーニングとは」(吉田孟史編『コミュニティ・ラーニング』ナカニシヤ出版, 2008年) pp. 1-38.
- 11) 古澤和行「実践コミュニティ・ラーニングとイノベーション」(吉田孟史編, 前掲書) pp. 115-141.
- 12) Wenger E., McDermott R., & W.M. Snyder, *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, 2002, (櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社, 2002年) 邦訳書p. 95.
- 13) 古澤和行, 前掲稿では, 贈答的連結を特に取り上げているが, 親近感と刺激を組み合わせることなどにも繋がることも考えられる。
- 14) 木村彰吾, 前掲書。
- 15) Simons, R., *Performance Management and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall, 1999, (伊藤邦雄監訳『戦略評価の経営学』ダイヤモンド社, 2003年)。
- 16) *Ibid.*
- 17) 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990年。
- 18) 木村彰吾, 前掲書では, 分断型パターン以外の場合, 業績評価結果を報酬に結びつけることの懸念が, 一貫して示されている。