

論文内容の要旨

筆者は、産業能率大学経営管理研究所に勤務して、企業に対しての研修を中心に行っている。主な仕事内容としては、経営人材候補者育成についての研修である。一般的な経営人材候補者育成研修の内容としては、リーダーシップ、経営戦略、マーケティング、会計について体系的に学習するものが多い。本学の経営人材候補者育成研修においても基本的には同様の研修を実施している。しかしここ数年今まで実施している経営人材候補者育成研修の内容を変えたいという要望を受ける機会が増えている。要望として多いのが会計分野の扱いである。今まで実施した研修の中で会計の内容は1つのセッションとして取り扱いがなされ、財務会計の内容が中心で経営を行う上でなぜ会計スキルが必要であるのかということが十分に理解できていない状況であるということである。経理部で働く知識を身につけるのではなく、経営者や経営幹部が経営に活用することが出来る会計スキルを習得させたい。具体的には、経営者や経営幹部が自社の将来を考えるうえで必要となる会計に基づく思考力を身につけさせたいという事である。本研究では、経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力を会計思考力の仮説の定義とした。先行研究や関連研究から会計思考力に必要な要素を整理した。そして会計思考力を習得させたい顧客の要望に応えるために整理した会計思考力に必要な要素や本学の今まで経営人材候補者育成研修から得たノウハウを結集し会計思考力が習得できる研修プログラムを設計した。そして設計した研修プログラムを研修受講者が受講することによって以下のリサーチクエスション、サブリサーチクエスションを明らかにした。

・リサーチクエスションは、会計思考力を習得するために設計した経営人材育成研修プログラムにおいて研修受講者が習得した会計思考力とはどのようなものなのか？

・サブリサーチクエスションは、会計思考力を習得するためのキーファクターは何であるのか？

先行研究、関連研究から日本を代表する企業経営者は会計思考力を保有していることが把握できた。また会計思考力習得にはダブル・ループ学習が必要であり、ダブル・ループ学習を促すためには、新規事業検討することが必要であるということが把握できた。野中郁次郎が提唱した知識創造理論を活用し、目標数値である売上、利益等の目標数値である形式知を達成するために、暗黙知である個人や職場が持っているノウハウで貢献していたことも把握できた。これは会計思考力を実務で実践されているということである。以上既存研究において日本を代表する企業経営者は会計思考力を保有していること、会計思考力習得に新規事業の経験が影響を与えること、実務において形式知と暗黙知の相互作用が起きて会計思考力を活用が出来ている企業もあることが把握できた。既存研究において会計思考力を経営者が保有する必要性や実務で活用されていることは推測することができたが、会計思考力を習得するためにどのような教育や研修を行えば良いのかという研究に対しての先行研究を見つけることが出来なかった。そこで本研究では上記の関連研究、本学の経営人材育成での知見を活用し、会計思考力習得に必要な要素を洗い出して顧客の要望を満たす研修プログラムを作成した。作成した研修プログラムによって受講生が習得した会計思考力とはどのようなものであるのかについて明らかにした。

今日の会計研究の主流は、会計基準の研究と実証研究である。会計基準の研究は会計基準の整合性を研究するものである。実証研究は、経営者による会計行動による解明であるとか会計情報に対する株式市場評価を研究するものになる。経営者による会計行動の解明は、会計方法の変更による経営者の意思決定を分析し解明するものになり、会計情報に対する株式市場評価は、会計情報が投資家にとって有用であることを確認することが目的の研究である。本研究では、経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力についての研究であるので、今日の会計研究の流儀に当てはめて行う事は難しい。本研究は、会計領域にとどまらず他領域にまたがり顧客の実務的課題を解決する研究である。

研究の目的は、経営人材候補者が経営人材育成研修を受講し習得できる会計思考力とはどのようなものになるのかを明らかにする。会計思考力を習得させたい顧客の要求に答えるために先行研究や関連研究から会計思考力習得に必要な要素を整理する。顧客の要望を踏まえ、本学の今までの経営人材候補者育成研修から得たノウハウを結集し研修プログラムを設計する。そしてその設計した研修プログラムを経営人材候補者に受

講していただき、受講者が習得した会計思考力はどのようなものであるのかについて明らかにしていきたいと考えている。習得した会計思考力がどのようなものなのかが明らかになり、その会計思考力が仮説の定義である経営者や経営幹部が自社の将来を考える上で必要となる会計に基づく思考力となっているのであれば顧客の経営人材育成の課題を解決し実務的なインパクトを与えることが出来ると考えている。

研究方法として、まず会計思考力を習得できるプログラムに必要な要素を先行研究、関連研究を整理するとともに研修プログラムを設計した。次に設計した研修を3社に実施し受講者の参与観察情報・アンケート情報から習得した会計思考力を整理した。さらに把握できていない内容を明らかにするために受講者や事務局5名に対して半構造化インタビューを行い、受講者が習得した会計思考力を精緻化した。

研究の結果、リサーチクエスションの答えとして、会計思考力とは、経営活動と決算書の関係性を理解した上で、思考パターン1の「短期・部分：自部門の業界特性を把握した上で改善策を考える」、思考パターン2の「短期・全体：他部門との連携でどのように相乗効果を出すのかを考える」、思考パターン3「長期・部分：事業価値を高める方法を考える」、思考パターン4「長期・全体：企業価値を高める方法を考える」の4つの思考パターン内を行き来し、それぞれの思考パターンで発散したアイデアを会計スキルを基に収束させ経営の方向性を思考する力を会計思考力の定義とした。研修を通じてステップを踏む中で会計スキルを経営に活用するために思考パターン1、思考パターン2、思考パターン3、思考パターン4の4つの思考パターンを習得した。そして自社の新規事業検討を通じて自社の未来を描く中で経営者の視点に切り替わりダブルループ学習がおきて、経営リスクを会計視点で検討する中で思考パターンが行き来したと推測することが出来た。研修前まではそれぞれの所属する部門の最適や短期的な目標を達成することに重きが置かれていたが、長期的視点、全体最適視点で経営を考えることが出来るようになり「自社を良くしたい」「自社の企業価値を上げたい」そのために何をすればよいのかを検討しお互いの意見をぶつけあう中で4つの思考パターンが行き来したことが把握できた。

サブリサーチクエスションの答えとして、会計のルールや仕組みを理解させることを前面に出すことなく経営を行うために会計スキル習得が必要であるということを理解させる研修設計であったことにより効果が出たものと推測することが出来た。会計は経営活動の具体的内容を数値により抽象化したものであるため、抽象化した決算書をそのまま読み込むことは難易度が上がる。しかし研修の中でさまざまな経営活動の結果がどのように決算書に表れるのか、新規事業作成等の実務的疑似体験で考えたアイデアが決算書にどのように表れるのかについて考えるトレーニングをすることで、抽象化されている決算書を見ると経営活動がイメージできるようになったのだということが推測できた。つまり経営活動を分析した内容や経営戦略やマーケティング施策、新規事業アイデアを決算書に結びつけるトレーニングを行う研修設計であったことがキーファクターだと考えることが出来る。また学ぶタイミングも重要であったと思う。会計を一通り学び終えた後に戦略やマーケティングを学ぶのではなく、経営を学ぶプロセスに会計を融合させたこともキーファクターであると思われる。さらに自社の新規事業検討時に経営者の視点に切り替わりダブルループ学習がおきて、4つの思考パターン内を行き来したと推測できていたことから研修プログラムの中に新規事業を検討するセッションを入れたことも会計思考力習得のためのキーファクターになったと考えることが出来る。本研究により、以上の研究の成果を得ることが出来た。