

業績を向上させるしくみになっているか？ 管理会計体制の課題と 将来像

管理会計における 課題

管理会計とは、経営目標や業績向上を達成するべく、企業内部関係者に必要な経営情報を提供して、業績管理および意思決定支援などを行うマネジメント方法のことである。その目的は、経営者が策定した戦略を予算や業績評価指標などを通じて状況把握し、問題があれば改善していくPDCAのしくみを構築して、効果的かつ確実に企業目的を達成させることである。本稿では、管理会計を「業績向上を図る管理手法」として広義に捉えている。現代において会計情報のみで意思決定や業績向上を図ることは難しいものと考えられている。

このように、管理会計は目標に向けて進んでいく企業内部関係者をサ

ポートするものであるため、人を活動させる手段ともいえる。しかしながら、形式的な管理が目的化したり、自社に合わないしくみを取り込んでしまったり、現場にノルマを与え疲弊感をもたらす要因となってしまうなど、よかれと思いつつ導入したしくみが、逆に業績を悪化させる主要因となってしまうのではないだろうか。

① 形式的で効果の出ないしくみ
一般的な予算管理や業績管理のしくみを取り込んで運用しているものの、本来の目的を見失い、形骸化してしまっている。業績向上に貢献できないだけでなく、管理過多で現場に負担をかけ、管理コストだけが上昇してしまっている。

② 自社に合わないしくみ
よいといわれている管理手法を取り込んで、管理を行ってはいるが、自社の事業特性や環境風土に合わない管理手法を安易に取り込んだため、効果が出ず、逆に現場の混乱を招いてしまっている。

③ 事業の変化に合わせていかないしくみ
ビジネスは市場動向に合わせて変化させて行っているにもかかわらず、管理会計は昔のまま変化させず、非合理的な方法で運用され続けている。

④ 現場に疲弊感をもたらすしくみ
予算や業績管理などにおいて経済的成果のみを達成目標としてしまい、管理が主役のように扱われ、その業績を達成させるため、人がリソースの一部として扱われてしまう。そのような状態が、現場において社員へのプレッシャーとなってしまう、疲弊感をもたらす主要因となってしまう。

でもなく、社員にプレッシャーを与えて疲弊させる道具でもない。現場が管理会計を活用していくことにより、目標に向けてやる気を持ち、活き活きとした職場環境になっていないようであれば、ぜひとも見直す必要性があるものと考えてほしい。

加えて、企業の業績とは売上、利益等の財務業績のみを指すのだろうか。企業は経済活動を行うことを目的としているため、経済的価値を業績ということは間違いないが、経済活動にあわせて、環境や人権に配慮した社会活動なども行う必要がある、経済的価値だけを追求するものではなくなっている。

本来の企業の目標は、社会（人）へ価値提供（貢献）を行い（社会活動）、その対価として収益を上げて（経済活動）、それを原資に継続的に社会に貢献していくことである。また、人は自分の価値観に従い、自分の強みで社会貢献する責任があり、それが本当の幸福であり、それが企業への貢献、社会への貢献とつながっていく。そのため、社会および人の幸福のために企業活動（経済活動）があることを忘れてはならない。

したがって、企業の目標は収益を上げるだけでなく、その前に社会への貢献（価値提供）をどのように