

パート
II

自律性や主体性をどう持たせるか？ 「組織・人材」に着目した 体制構築の考え方

変革の必要性

最終的に業績を向上させるには、どんなに優れた管理会計があっても、それを人が活用して、人が行動に移さないことには達成することができない。そのため、人が行動に移すことができるしくみ（業績向上に向けた有効な体制）であることも重要なポイントといえる。この点を考慮せず、管理会計の管理指標や目標数値ばかり力を入れても、業績向上に向けた

(図表3) 変革におけるハードな側面・ソフトな側面

| |
|---|
| 制度・プロセス・システム (ハードな側面) |
| 組織(チーム)・人材 (ソフトな側面) |
| <ul style="list-style-type: none"> ・文化風土 ・能力スキル、意識、やる気、満足度 ・コミュニケーション、チームワーク、リーダーシップ |

本質的な対応は行えないだろう。

グループ経営における管理会計の変革においてはどうしても「ハードな側面」に焦点が当たってしまう。これは確実にやればできることももあり、即効性もあり、変革した形もみえることから、どうしても意識せざるを得ないのは致し方がない。いわゆる「形をつくった」といった成果であるが、前述したとおり、管理会計の本来の成果は「業績向上」であり、それが「形をつくった」ことで成し遂げられればよいが、「仏つくって魂入れず」で形に魂が込められていなければ無意味である。

次に、「ソフトな側面」であるが、人が介入することであるため、変革に時間がかかるだけでなく、確実に改善できるかも難しいため、手をつけずに各自に任せることが多い。

「ハードな側面」が変わっても、そのしくみを活用して成果を出す組

織・人材(ソフトな側面)が変わらなければ、業績を向上させることはできない。ハードな側面が変わったから、必ず業績はよくなる、よくなるのでなければ人の問題であり、意識や努力が足りないことが原因であるため、プレッシャーをかけなければならぬという考えに陥る可能性があることには注意しなければならぬ。形にこだわり、それに無理に合わせようとすればかきに逆に業績悪化を招いてしまうからである。

経済的価値を重視する経営者はどうしても、「組織(チーム)・人材」の変革を軽視しているようにみえてしまう。人材は経済的価値を生み出すための経営資源の一部であるといった考え方が、人の幸福につながらない活動は長期的にみて必ずどこかで破綻するのではないだろうか。

一方で、最近、「働き方改革」が注目され、「利益偏重主義」から、組織・

人材の側面も考慮した最適解を探っていく方向性になってきている。ただし、ソフトな側面における改革は、組織の体質改善であり、中長期的な取組みが必要となる。「売上・利益」を目標として、経済的価値や効率性を最優先させていくことにより、短期的に収益は期待できるかもしれない。しかし、それは怠惰な経営であり、組織・人材は疲弊していき、長期的にみれば、事業の継続性・安定性にリスクを生じさせる。そのため、必ず業績向上のためのマネジメントと組織・人材の両面をみてバランスを図り、最適解を出していくことが今後は重要となっていく。

現場力を活かした業績向上を図る管理会計の組織体制

(1) 変化の激しい時代における現場力の重要性

世のなかの動きの変化が激しく、より多様化・複雑化していくなかで、経営トップがすべてを掌握して的確で正しい指示を出すことは難しいと考える。やはり、現場の最前線の人々がそれぞれの強みを活かして知恵を出し合いチーム力を持って成果を出