

会計思考力習得メカニズムの論理的構造

The logical structure of the mechanism of acquiring accounting thinking skills

松尾 泰

Hiroshi Matsuo

那須 清吾

Seigo Nasu

Abstract

The author works for the Institute of Business Administration at Sangyounouritsu University and focuses on training for companies. The main focus of his work is training candidates for management positions. For the past several years, one of the most requested topics by clients has been accounting thinking skills that managers and executives need in order to think about the future of their companies. Therefore, the author designed a training program that enables participants to acquire the accounting thinking skills that the client requires, defined the skills that the participants acquired, served as an instructor for the training program, and conducted participant observations during the training. This definition satisfied the client's request for accounting thinking skills necessary for managers and executives to think about the future of their companies. However, the definition was based on the instructor's participant observations. Therefore, it is necessary to examine the defined accounting thinking skills from the perspective of the participants. Therefore, the author would like to clarify the definition of accounting thinking skills from the perspective of the participants by conducting a questionnaire survey of participants, interviewing those in charge of training operations, and surveying participants.

1. 本研究の目的と背景

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。ここ数年顧客から要望

が多いテーマは、会計思考力である。顧客の要望する会計思考力とは、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である。そこで松尾〔2022〕は、顧客の要望である会計思考力を習得できる研修プログラムを設計し、その研修プログラムの講師を担当し、研修で受講者を参与観察し、研修受講者が習得した会計思考力について定義した。その定義は、顧客の要望す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満たすものとなった。しかし松尾〔2022〕の研究は、講師側が受講者を参与観察したものである。よって受講者側の視点からその定義した会計思考力について検討する必要がある。そこで受講者アンケートや研修運営担当者、研修受講者にインタビュー調査を行い明らかにしていきたい。

2. リサーチクエスション

松尾〔2022〕が会計思考力の定義を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基に収束させ経営の方向性を思考する力とした。この定義は、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の内容を十分に網羅出来ており、顧客の要望に応えることができるものであると考えることができる。

ただ、この松尾〔2022〕の会計思考力の定義は講師側が受講者を参与観察し定義したもので受講側の視点が十分に反映されているとは言えない。そこで、受講者に対してアンケート調査を行うとともに、研修運営担当者、研修受講者に対してインタビュー調査を行い、定義した会計思考力をしっかり習得できたかどうかについて明らかにしていきたい。また会計思考力の定義にある4つの思考パターンが行き来するようになったのはいつのタイミングなのかという事も明らかにしていきたい。クリス・アージリス〔2007〕の学習理論であるダブルループ学習により経営人材候補者が経営者の視点に切り替わり4つの思考パターンが行き来したのではないかと考えることができる。では経営者の視点に切り替わったのはいつなのかである。松尾〔2022〕は、4つの思考パターンが行き来したのは自社の新規事業検討時でないのかということが推測されていたが、経営者の視点に切り替わったタイミングを受講者の参与観察情報から正確に推論することは難しい。そこで経営者の視点に切り替わったタイミングを明らかにするために研修運営担当者や受講者へのインタビューを行い、経営者の視点に切り替わったのはどのタイミングであったのかを把握する必要がある。

(リサーチクエスション)

会計思考力を研修受講者が習得出来ていたのか？

(サブリサーチクエスション)

受講者が経営者の視点に切り替わったタイミングはいつであったのか？

3. 先行研究

3.1 経営人材候補者が習得し会計思考力

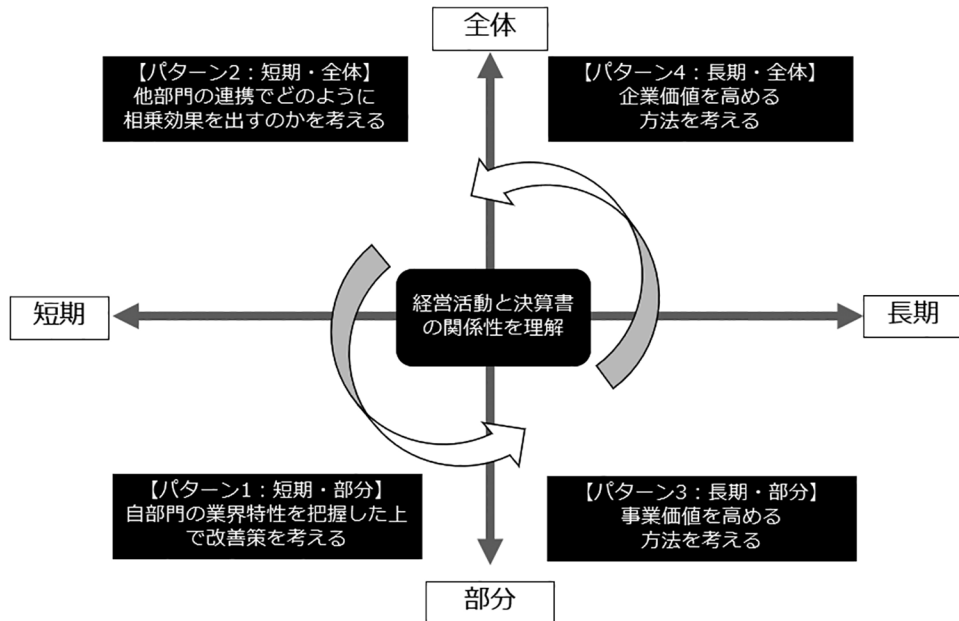
松尾〔2022〕は、研修受講者が習得した会計思考力を整理した結果、会計思考力とは、経営活動と決算書の関係性を理解した上で、思考パターン1の「短期・部分：自部門の業界特性を把握した上で改善策を考える」、思考パターン2の「短期・全体：他部門との連携でどのように相乗効果を出すのかを考える」、思考パターン3「長期・部分：事業価値を高める方法を考える」、思考パターン4「長期・全体：企業価値を高める方法を考える」の4つの思考パターン内を行き来し会計スキルを活用し経営の方向性を思考する力（図表3.1）であると考えることが出来る。それぞれの思考パターンについて具体的に言えば、思考パターン1では、自部門の損益計算書と同業界の損益計算書を比較し、利益額や利益率を高めるためにマーケティング視点から改善策を考える。思考パターン2では、全社の決算書を分析し他業界や競合企業と比較し経営指標から自社の強みや弱みを考え、部門間での相乗効果を出し強みである経営指標をさらに強くできないか、弱みである経営指標を改善するための施策を考える。思考パターン3では、自部門を取り巻く経営環境を予想し、部門価値を高めるために何に投資することが必要なのかを考える。思考パターン4では、全社ビジョンを実現し企業価値を高めるために投資金額はいくら必要なのか、どの部門に優先的にどのくらい何に投資をすることが必要であるのかを考える。ということになる。研修の中で4つの思考パターンを習得し、自社の新規事業検討時に講師や受講者間で意見をぶつけあう中で自然にこの4つの思考パターンが行き来したことが推論することが出来た。顧客の要望を整理した会計思考力の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の内容を十分に網羅出来ており、顧客の要望に応えることができる結果となった。

3.2 先行研究の課題

松尾〔2022〕は、受講者が習得した会計思考力について顧客の要望を満たす定義であるとしている。しかし、この定義は受講者の研修での発言内容や研修を担当した講師が参与観察情報から記述的推論により定義したものであり、受講者側がこの定義された会計思考力を本当に習得出来たのかという点においては受講者視点から詳細な記述がなされていない。言い

換えれば松尾〔2022〕の会計思考力の定義は講師側からみた提示に終わっている状態であるといえる。

図表 3.1 研修受講者が習得した会計思考力



4. 研究目的

研究の目的は、松尾〔2022〕が定義した会計思考力は講師側からみた提示に終わっているので受講者側から見た視点を取り入れ会計思考力の習得状況を把握していく必要がある。経営人材育成研修の受講者が会計思考力を習得できたかどうか、経営者の視点に切り替わり、4つの思考パターンが行き来するようになったのはいつのタイミングであったのかについても明らかにしていきたい。

具体的には、受講者アンケート、研修運営担当者、受講者に対してインタビュー調査を行い受講者が会計思考力をしっかりと取得できたかどうかについて詳細に記述していく。

松尾〔2022〕の会計思考力の定義には、講師の参与観察情報からのみであるので、受講者側がその定義した会計思考力をしっかりと習得していることが把握できると、会計思考力習得プロセスの信頼性が高まる。その結果、松尾〔2022〕の提示した会計思考力を習得できる研修プログラムが普及し、会計思考力を習得した経営人材が増えることに繋がるのが本研究の目的である。

5. 研究方法

図表 5.1 の研修を実施した A 社、B 社、C 社の受講者に対してのアンケートを実施しその評価を行う。研修前の顧客の要望であった「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が身についたどうか」等について把握する。

松尾〔2022〕の定義した会計思考力に対して詳細化されていない事項を整理するために A 社は、研修運営担当者 A さん、受講者 a さんの 2 名、B 社は、研修運営担当者 B さん、受講者 b さんの 2 名、C 社は、研修運営担当者 C さん 1 名、合計 5 名に対して 30 分程度半構造化インタビューを行いその情報を基に記述的推論を行い、リサーチクエスションを明らかにする。

図表 5.1

実施会社	業種	参加メンバー	研修実施年度	参加人数
A 社	製造小売業	選抜された課長	2020 年度実施	20 人
B 社	製造業	選抜された課長	2020 年度実施	7 人
C 社	製造業	選抜された課長	2020 年度実施	9 名

■ A 社概要

売上高 2,000 億円の製造小売業

■ B 社概要

売上高 5,000 億円の電気機器製造業

■ C 社概要

売上高 600 億円の電子部品製造業

6. アンケート結果

以下 A 社、B 社、C 社のアンケート結果である。

A 社アンケート

図表 6.1

	全くその通り	その通り	そうではない	全くそうではない
1. この研修は、大変有意義であった	14 人 (78%)	4 人 (22%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
2. この研修で、新しい知識を得たことによって、ものの見方・考え方が転換できた	15 人 (83%)	3 人 (17%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
3. この研修では、自分の経験や考え方の整理をし、更なる知識の強化ができた	14 人 (78%)	4 人 (22%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
4. この研修では、講師の存在や働きかけによって、意欲が高まった	16 人 (89%)	2 人 (11%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
5. この研修で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が身についた	15 人 (83%)	3 人 (17%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)

※受講者 20 人中 18 人が回答

B 社アンケート

図表 6.2

	全くその通り	その通り	そうではない	全くそうではない
1. この研修は、大変有意義であった	7 人 (100%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
2. この研修で、新しい知識を得たことによって、ものの見方・考え方が転換できた	7 人 (100%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
3. この研修では、自分の経験や考え方の整理をし、更なる知識の強化ができた	7 人 (100%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
4. この研修では、講師の存在や働きかけによって、意欲が高まった	6 人 (86%)	1 人 (14%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)
5. この研修で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が身についた	7 人 (100%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)	0 人 (0%)

※受講者 7 人中 7 名が回答

C社アンケート

図表 6.3

	全くその通り	その通り	そうではない	全くそうではない
1. この研修は、大変有意義であった	9人 (100%)	0人 (0%)	0人 (0%)	0人 (0%)
2. この研修で、新しい知識を得たことによって、ものの見方・考え方が転換できた	9人 (100%)	0人 (0%)	0人 (0%)	0人 (0%)
3. この研修では、自分の経験や考え方の整理をし、更なる知識の強化ができた	8人 (89%)	1人 (11%)	0人 (0%)	0人 (0%)
4. この研修では、講師の存在や働きかけによって、意欲が高まった	9人 (100%)	0人 (0%)	0人 (0%)	0人 (0%)
5. この研修で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が身についた	9人 (100%)	0人 (0%)	0人 (0%)	0人 (0%)

※受講者9人中9名が回答

7. アンケート評価

「1. この研修は、大変有意義であった」に関しては、A社78%、B社100%、C社100%が全くその通りという結果となった。この結果から研修の満足度が高かったことが伺える。「2. この研修で、新しい知識を得たことによって、ものの見方・考え方が転換できた」に関しては、A社は83%、B社100%、C社100%が全くその通りという結果となった。研修での受講者発言や参与観察から受講者の状況が徐々に経営者の視点に切り替わり、ものの見方・考え方が転換できたのだと思われる。「3. この研修では、自分の経験や考え方の整理をし、更なる知識の強化ができた」に関して、A社78%、B社100%、C社89%が全くその通りという結果となった。グループメンバーで長期にわたり自社の経営状況について議論を重ねることで、それぞれのメンバーが保有している暗黙知を他のメンバーが形式知化することができたことにより議論が活発化してさらなる知識強化につながったと思われる。「4. この研修では、講師の存在や働きかけによって、意欲が高まった」に関して、A社89%、B社86%、C社100%が全くその通りという結果となった。本研修では、自社の経営状況の分析や新規事業検討に講師もグループメンバーにアドバイザー役として参加したので、講師、グループメンバーが一体となって議論出来たことが大きかったと思われる。「5. この研修で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が身についた」に関して、A社83%、B社100%、C社100%が全くその通りという結果となった。この結果から、会計思考力の仮説の

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が習得できるプログラムであったという結果となった。

8. 受講者インタビュー

5者のインタビュー結果を反映させて会計思考力のメカニズムを精緻化する。インタビュー前において十分に推論出来ていなかった部分は以下2点でありインタビュー内容から把握する。

- ・会計思考力を習得できているかどうかについて
- ・受講者が経営者の視点に切り替わったタイミングについて

8.1 会計思考力を習得できているかどうかについて

会計思考力を習得できたかどうかについて把握できる重要と思われるものをインタビュー内容から抽出しそれを基に確認する。

Aさんは、「4つの思考パターンが行き来するということは研修を見ていて感じる事が出来た。これは自社を良くしたいという思いをメンバーが持っていたからだと考えることが出来る。グループメンバーで自社のビジョンを設定して、そのビジョンを実現するために必要な新規事業とはどのようなものなのかという流れであったので良かったように思う。自社が進むべき方向性をしっかりと考えることが出来た上で新規事業の検討を行った。自部門のことだけを考えるだけでは、ビジョンを達成することが出来ないと考えることが出来るようになっていた。また短期的に利益を出すことだけ考えると長期的な価値が生まれなくなる可能性が出てくるので投資の必要性を検討することが自然にできるようになっていた。」と述べている。

Aさんのインタビューから4つの思考パターンが行き来し会計思考力を習得している状況であることが把握できた。また、自社を良くしたいという思いにより、4つの視点が行き来したのではないかと述べられている。これは良くしたいという思いを持つことで、4つの視点から経営のリスクを考え、短期的視点だけではなく長期的視点での検討や部門だけではなく部門間の連携を意識した新規事業の検討を行ったということを伺うことが出来た。

aさんは、「会計思考力の定義は納得する。確かに新規事業検討時に「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点に移り変わりながら議論をしていた。視点が切り変わり議論できていたと思う。それぞれの視点から経営リスクを洗い出し4つの視点から総合的に分析していた。今商品開発の仕事をしているが、研修後も開発する商品の長期的な価値、

商品間のシナジーをどの様に出すことができるのか、結果としてお店の価値、最終的には企業価値がどのように上がるのかまで考えている。そして企業価値が上がらないのではないかとすると「短期・部分」に戻りどんな商品であれば良いのか、外部経営環境を整理した上で必要な商品設計をしている。そして商品開発コストがかかるようであれば、利益が出るようにするために開発コスト以外でのコストを下げる事が出来ないかを考えている。」と述べている。

aさんのインタビューから会計思考力の定義については納得していることが把握できる。また4つの思考パターンを研修後においても実務に活用していることが把握することが出来た。研修後実務上で活用出来ていることも明らかになった。

Bさんは、「弊社は昔から部門で完結する傾向があるので、全社視点や他部門との連携を考えシナジーが生まれることのメリットやデメリットを経営数字から把握できたことも大きな進歩である。部門だけの利益追求をするあまり他部門へ情報を提供しないということも起きることがあるので、全社の利益追求するためには他部門との連携も必要な時があるという事がしっかりと理解できていたことは良かった。また、弊社は、結果的に短期的な利益追求する会社であるので、長期的な視点で利益を生み出すための投資の考え方であるとかビジョンを達成するために投資を行う重要性を理解出来たことで、弊社の経営の問題をメンバーで共有し今後何を行うべきかを考えることが出来たことは良かったと思う。研修後、弊社の中期経営計画に今まで以上に興味を示している。具体的に実現するためには、部門間連携を今まで以上にすべきだとか、ビジョンを実現するためには、もう少し研究開発投資を増やす必要があるのではないかといった感じで、会議で発言しているという事である。これは自分事として考えられているからだと思う。」と述べている。

Bさんのインタビューから部門中心の考えが全社視点に切り替わり他部門との連携の必要性も感じる事が出来たとしている。また長期的な視点で経営を考える力が弱いという自社の問題点を本研修により整理できたとしている。研修により全体最適、長期的視点で経営をみる力が身についたと考えることが出来る。また研修後にも会計思考力を継続的に活用していることが何うことが出来る。中期経営計画に興味を示し自分事として考えることが出来るようになってきていることは経営への関心度合いが高まっている行動であると推論できた。

bさんは「新規事業案をグループで検討しているときに「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点からグループで検討していたように思う。特に「長期・部分」「長期・全体」の視点で議論することはこの研修を受ける前まではほとんどなく、この2つの視点について自然に議論ができるようになっていたことは成長である。」と述べている。

bさんのインタビューから今まで長期的視点で自社について考えることがなかったと考えることが出来る。しかし研修を通じて自社を4つの視点から検討し特に長期的視点で全社や

部門について考えることが出来るようになったという事は、会計思考力が習得出来ていると推論することが出来た。

Cさんは、「会計思考力の定義のように「短期・部分」「短期・全体」「長期・部分」「長期・全体」の4つの視点に切り替わり研修に取り組んでいたように思う。新規事業を検討時には、短期的な視点で利益を出すことに意識が向いている方に対して、他の受講者が他部門とのシナジーを出す視点や目先の利益だけではなく投資の重要性を説明していたことが思いだされる。まさに4つの視点が行き来し検討されていた。研修後仕事で4つの視点が行ったり来たりしているかという現状ではまだ「短期・部分」中心で仕事を行っていると思う。4つの視点を意識する重要性を理解しているので、徐々にではあるが変化していると思う。弊社が「短期・部分」思考で物事を考える傾向があるのでその意識を変えるためにも受講者に頑張ってもらいたい。その一歩として他部門との連携強化をする動きや勉強会の実施は大きな進歩であると感じている。」と述べている。

Cさんのインタビューから4つの思考パターンを習得し、新規事業検討時に4つの視点が行き来したことが把握することが出来た。また会計思考力は習得できたが、研修後においては、会計思考力がまだ十分に使われていないことが把握できる。しかし短期・部分で考える企業文化を研修受講したメンバーが徐々にではあるが変えようとしている動きが把握できた。

以上から松尾〔2022〕の定義した会計思考力についてはしっかりと習得出来ていることが把握できた。部門中心に考えていた方が、研修により全社視点や長期的視点を持つことで4つの思考パターンで自社を考えることが出来るようになっていた。そして新規事業検討時にビジョンを実現するために新規事業を作り会社を良くしたいという思いから4つの思考パターンが行き来したことが把握できた。研修後において、aさんは実際に会計思考力を活用出来ていた。Bさんのインタビューから中期経営計画に関心を示し自分事として考えることが出来るようになっていた方もいたことが分かった。Cさんからは自社は短期・部分で考える企業文化があるのでスムーズに習得した会計思考を活用できないという状況の方が多かった。という事であった。研修後の会計思考力活用度合いにはばらつきがあるが、職場の状況や受講者の仕事内容が影響する可能性が高いと推論することが出来た。

8.2 受講者が経営者の視点に切り替わったタイミングについて

受講者が経営者の視点に切り替わったタイミングについて把握できる重要と思われるものをインタビュー内容から抽出しそれを基に確認する。

Aさんは、「新規事業を作成するために職種の違いでメンバーでディスカッションする中で今

まで知らなかった自社の強みや弱みがどのように決算書に表れているのかを把握することで、自分一人では考えることが出来ないようなアイデアを出すことが出来ていたように思う。そのアイデアも自社のビジョンを満たすことが出来るものになっているのかを考え検討していた。この一連の検討プロセスを客観的に見ていて経営者の視点に切り替わったように感じる事が出来た。」と述べている。

Aさんのインタビューから職種の違うメンバーでディスカッションをする中で自身が知らない自社の強みや弱みを数字の観点で知ることをきっかけに視野が広がり新規事業のアイデアが生まれ4つの思考パターンが行き来して経営者の視点に切り替わったと推論できた。

aさんは、「グループで自社のビジョンを作成し、そのビジョンを実現する新規事業を検討したことで、自分が経営者になったとしたらという気持ちになり演習に取り組めたように思う。そして新規事業アイデアがどのように数字化されるのかを検討することで、必要な資金の整理や今後どれぐらい儲けることが出来れば良いのかを検討することが出来た。そのことにより経営について自然に考えることができるようになったことは大きかったように感じている。経営者の視点に切り替わったとすればこのセッションで切り替わったように思う。」と述べている。

aさんのインタビューから自社のビジョンをグループメンバーで作成する中で自分が経営者だとしたらという事を考えることが増え、自社のビジョンを実現するために必要な新規事業を考える中で経営者の視点に自然に切り替わったと推論することができた。

Bさんは、「新規事業検討時には、自分が経営者だったとしたらという発言をしていたので経営者の視点に切り替わっていたのは間違いないと思う。経営を行うという事は、研修受講前は部門の経営を行うというイメージを持っていた方が多かったのではないかと思う。今までは短期的に利益を上げることを中心に考えていたが、投資をすることで部門の価値や企業の価値を高めるという考え方も理解できていた。つまり経営者として最低限持ってほしい思考力が身についていたように思う。」と述べている。

Bさんのインタビューから新規事業検討時に経営者の視点に切り替わったという事が把握できた。今までは、部門経営を行うことが経営と思っていたが、部門の利益だけではなく、全社の利益、投資に対しての部門の価値、企業の価値を考えることが新規事業検討を通じて出来るようになり経営者として最低限必要な思考力が習得することが出来たと推論できた。

bさんは、「弊社では課長でも短期視点、部門単位でしか見ていない。ただ、課長になれば経営者の視点で取り組まなければいけないということを上司から言われているが、社内で経営者の視点という言葉が一人歩きしているように思う。しかしこの研修で新規事業を検討する中で、自分が実際に経営者になったと仮定し取り組んでいた。グループメンバーも同じような思いで取り組んでいたように思う。」と述べている。

bさんのインタビューから新規事業検討時に経営者の視点に切り替わったという事が把握できた。普段は、部門単位で仕事に取り組んでいる方が、新規事業検討を通じて経営者の視点に切り替わり議論出来たという事は、研修の影響が大きかったと推論することが出来た。

Cさんは、「発表資料作成時に経営者になるのは大変だという発言をする中で、研修は楽しいと言っている方が何名もいたことは、日頃の仕事とは違う体験をして刺激を受けたのではないかと考えることが出来る。最終発表会に向けて社内外の方に積極的にヒアリングを行い、情報収集を自発的に行い、弊社をより良くするための考えをまとめていたことも経営者の視点に切り替わり検討していたのだと感ずることが出来た。」と述べている。

Cさんのインタビューからも経営者の視点に切り替わったのは、発表資料つまり新規事業検討時であることが把握できる。自社を良くするために新規事業を検討する中で現状の仕事で必要とする以上の情報を社内外から集めたという事は行動面でも明らかに経営者の視点に切り替わったと推論できた。

以上から経営者の視点に切り替わったのは新規事業検討時であることが把握できた。自社の新規事業を検討段階に入り自社をさらに良くしたいという思いを持ちディスカッションを通じて徐々に経営者の視点に切り替わり様々なリスクを会計的な視点で考えたことも経営者の視点に切り替わった要素の一つであると思われる。研修でのステップを踏む中で会計を経営に活用する方法が徐々に理解されて新規事業検討を通じて自社の未来を描く難しさや面白さを体験し経営者マインドに変化したと推論することができた。

9. 結論

本研究の結果、リサーチクエスションの結果は以下の通りである。

[リサーチクエスション]

会計思考力を研修受講者習得出来ていたのか？

アンケート評価や受講者インタビューから会計思考力についてはしっかりと習得出来ていると把握できた。部門中心に考えていた方が、研修により全社視点や長期的視点を持つことで4つの思考パターンで自社を考えることが出来るようになっていた。そして新規事業検討時にビジョンを実現するために新規事業を作り会社を良くしたいという思いから4つの思考パターンが行き来したことが把握できた。研修後の会計思考力活用度合いには、ばらつきがあるが、職場の状況や受講者の仕事内容が影響する可能性が高いと推論することが出来た。

[サブリサーチクエスション]

受講者が経営者の視点に切り替わったタイミングはいつであったのか？

経営者の視点に切り替わったのは新規事業作成時であることが把握できた。自社の新規事業を検討段階に入り自社をさらに良くしたいという思いを持ちディスカッションを通じて様々なリスクを会計的な視点で考えたことも経営者の視点に切り替わった要素の一つであると思われる。研修のステップを踏む中で会計を経営に活用する方法が徐々に理解されて新規事業検討を通じて自社の未来を描く難しさや面白さを体験し経営者マインドに変化したと推論できた。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が中心であったが、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経営者の視点に変化したのだと思わる。

田中〔2017〕は、実際に新規事業を経験した方を対象に研究した結果、Ⅰ他責思考期、Ⅱ現実受容期、Ⅲ反省的思考期、Ⅳ視座変容期のステップを踏んでいくと述べられている。本研究においても新規事業を検討することで視座が変容し経営者の視点に切り替わった。これは、Ⅳ視座変容期でおきる内容であることが把握できた。つまり研修による新規事業検討においても視座が変容し、経営者の視点に切り替わると推論することができた。

10. 実務的インパクト

講師側の提示であった松尾〔2022〕の定義した会計思考力について研修受講者もしっかりと習得しているという結果になった。本研究により、松尾〔2022〕が設計した研修プログラムのステップ1からステップ10を踏むことにより、会計思考力が習得できるということが把握できた。不確実性が高い現在においては、会社の進むべき方向性を考えるためには、数字に基づくシミュレーション能力が求められている。つまり会計的な視点から経営戦略やマーケティング施策を検討できる経営人材育成が急務である。しかし現在の会計教育は、経営に活用する視点をしっかりと学ぶ前に会計のルールや基準を中心に財務会計を学ぶことが多い。ビジネスパーソンにとって財務会計の学習は必要であるが、会計のルールや基準を前面に出すことで経営へのつながりを理解する前に会計に対して苦手意識を持っている方も多い。そこで本研究の成果が普及することで経営人材育成に対する会計教育の方法が変わり会計思考力を習得した経営人材が多数輩出されることに繋がると考えている。永守〔2022〕は、いくら意欲があっても、製品が良くても、きちんとした財務戦略がなければ会社は潰れる。また日本に財務の弱い経営者が多いのは、日本の教育にも原因がある。経営に活かせる会計を学ぶプログラムは日本にはないと述べている。今後は本研究の成果の普及を行い、会計思考力

を持った経営人材を多数輩出していきたい。

11. 今後の研究の方向性

本研究により受講者側からも松尾〔2022〕の研究で明らかになった会計思考力の定義に関して納得をいただいた。ただしサンプル企業が3社と少なく他の企業においても確実に本研究で示した研修プログラムで会計思考力を習得できるとは限らない。今後は本研究で得た成果を他の企業にも展開して会計思考力の習得状況を研究していきたい。また研修受講生に関しては実務経験や今までの会計の学習状況にばらつきがあったが、アンケート結果やインタビュー結果から会計思考力をしっかりと習得できていることが把握できた。しかし研修後において会計思考力の活用段階は違っていた。経営者の視点で自社を分析した方、経営者視点に切り替えようとしていた方、経営者視点で実務に活用していた方と濃淡があった。なぜこのような違いが出たのか、職場環境や実務経験の影響あったのかについて今後の研究により明らかにしていきたい。

参考文献

- ・クリス・アージリス：ダブルループ学習とは、DIAMOND ハーバードビジネスレビュー、2007年4月号,2007,pp.100-113
- ・田中聡・中原淳：新規事業創出を通じた中間管理職の学習に関する実証研究、経営行動科学、2017
- ・永守重信：経営とお金の原則、日本経済新聞出版、2022
- ・松尾泰：会計思考力、産業能率大学出版部、2012
- ・松尾泰・那須清吾：経営人材候補者育成研修において研修受講者が習得した会計思考力、産業能率大学紀要、第43巻第1号、2022