

管理会計論におけるエイジェンシー・アプローチの展開 (1)

齋 藤 正 章^{*1)}

Agency Approaches in Management Accounting (1)

Masaaki SAITO

ABSTRACT

Kaplan and Johnson's "*Relevance lost*" (1987) has impacts on forming management accounting theory. It emphasizes gaps between theory and practice. So many management accounting researchers in Japan shifted their research style to field study approach. On the other hand, the rest of them take strategic management approach or marketing approach. They are successful in describing practice, but both of them seem to fail forming general management accounting theory.

To make general management accounting theory, it seems to be useful to use agency approach. Because it can deal with incentives of members in organization. In fact, agency research handed down many insights to management accounting. This article surveys agency approaches in management accounting and try to see "nature and future of management accounting."

要 旨

1987年にKaplan and Johnsonによる著作*Relevance Lost*が引き金となり、「管理会計論の有用性の喪失」、「理論と現実（実務）のギャップ」といった言葉が声高に叫ばれるようになった。その結果、「書を捨てて現場に出よう」的な研究こそが管理会計研究の本分であるという、わが国の管理会計研究における一つのパラダイム変換が起きたとあってよいだろう。事実、聴取調査、アンケート調査に基づくフィールドスタディが盛んに行われ、数多くの事例や実態が紹介されるようになった。確かにそうした研究は実務に対するわれわれの理解を深めてくれた。しかし、残念ながら、それはあくまでも実態の報告にのみ終始し、そこから理論を抽出するまでには至っていないようである。また一方で、経営戦略、マーケティングといった分野と連携し、新たな方向性を模索する研究もある。そこでは、「リエンジニアリング」、「知識創造」、「イノベーション」といった魅力あるコピーが並ぶ

^{*1)} 放送大学助教授（産業と技術）

が、やはり有力な理論を形成するには至っていない。管理会計研究者たちは、各自思い思いの方向へと歩き出し、それにつれて管理会計論も発散していくようである。しかし、自らが根を張るべき「管理会計」という土台についての深い理解、それに基づく経営現象への洞察がなければ、それを管理会計論とは呼べないことも事実である。「あるべき管理会計」を各人が胸に抱かなければ、首尾一貫した理論展開は到底望めないであろう。

本稿では、管理会計の本質を探る試論として、管理会計論を形成するのに有力なツールであると考えられるエイジェンシー・アプローチの組織観・人間観に焦点を当てた議論を行っている。

1. はじめに

今、管理会計論は大きく揺れている。1987年にKaplan and Johnsonによる著作*Relevance Lost*が引き金となり、「管理会計論の有用性の喪失」、「理論と現実(実務)のギャップ」といった言葉が声高に叫ばれるようになった。その結果、「書を捨てて現場に出よう」といった言葉こそが管理会計研究の本分であるという、わが国の管理会計研究における一つのパラダイム転換が起きたとあってよいだろう。事実、聴取調査、アンケート調査に基づくフィールドスタディが盛んに行われ、数多くの事例や実態が紹介されるようになった。確かにそうした研究は実務に対するわれわれの理解を深めてくれた。しかし、残念ながら、それはあくまでも実態の報告にのみ終始し、そこから理論を抽出するまでには至っていないようである。また一方で、経営戦略、マーケティングといった分野と連携し、新たな方向性を模索する研究もある。そこでは、「リエンジニアリング」、「知識創造」、「イノベーション」といった魅力あるコピーが並ぶが、やはり有力な理論を形成するには至っていない。管理会計研究者たちは、各自思い思いの方向へと歩き出し、それにつれて管理会計論も発散していくようである。彼らは、一体何を目指し、どこへ行こうとしているのであろうか？

こうした状況はむしろ歓迎すべきことなのかもしれない。このような議論の広がりとは、経営という複雑な事象がいろいろな観点から切り込まれる対象であること、また、管理会計論の守備範囲が広いということの意味していると解釈できるからである。

しかし、自らが根を張るべき「管理会計」という土台についての深い理解、それに基づく経営現象への洞察がなければ、それを管理会計論とは呼べないことも事実である。「あるべき管理会計」を各人が胸に抱かなければ、首尾一貫した理論展開は到底望めないであろう。

本稿では、管理会計の本質を探る試論として、管理会計論を形成するのに有力なツールであると考えられるエイジェンシー・アプローチのこれまでの貢献と限界を示し、今後の展開を占うことにする。

2. 管理会計論における人間観

管理会計という学問領域は社会科学の一分野である。ここで、社会科学とは辞書によれば、「人間社会に起こる諸現象を研究対象とする科学の総称」[集英社 国語辞典, 1993年]

とある。つまり、社会科学においては研究対象の源泉である「人間」についての深い理解、あるいは分析を容易にするための何らかの仮定が必要となる。それでは、管理会計論では一体どのような人間観をもって議論を展開してきたのであろうか。ところが、この問いに答えるのは容易ではない。というのは、議論の展開に人間観を明示的に示すことはほとんどなかったし、「会計」という学問の性質上、計算技術・技法が専ら注目され、それが洗練されるにつれてますます人間の顔が見えなくなるという現象があるからである。そのなかで、人間行動を主眼に置いた管理会計論もある。行動科学的アプローチを援用した研究である。それは予算管理という管理会計論にとって極めて重要なテーマの一つであるが、限定的な領域に対して焦点が当てられている。

本節では、行動科学的アプローチにおける人間観を概観し、エイジェンシー理論における人間観に基づいた分析の利点について論じることとする。

（１）行動科学的アプローチによる人間観

工業化の進展につれて、18世紀末からアメリカで盛んになった科学的管理運動は、課業管理による能率の向上を重要な柱の一つにしていた。それは生産条件と作業方法を標準化したうえで、能率よく作業したとすれば達成可能な単位時間当りの仕事量を課業として設定するとともに、これを出来高給制度と結びつけることによって、各人を課業達成に向けて動機づけしようとするものであった。この影響を受けて、会計の分野では、標準原価計算が導入された。そこで支配的だった人間観は、組織における人間を「受動的な道具（機械）」と認識する機械的人間観であった。しかし、このような人間観および組織観に対して反動が生じることとなり、有名なホーソン実験に代表される人間関係論が登場することになる。

それは膨大な数の実験観察を基礎とする経験論的な研究方法を採用した点で、また、組織における人間を「受動的な道具（機械）」と認識するのではなく、「感情を持ち、動機づけられる能動的な行動主体」として組織問題を解明しようとした点で、伝統的な人間観・組織観からの完全な転換がなされた研究として位置づけられている。

このような人間関係論の展開とともに、従業員を経営意思決定過程に参加させることの重要性が強調されるようになった。受動的な道具として従業員を「監視する」という管理方式から、従業員を意思決定過程に参加させることで自発的な協働意欲を引き出すというより認容的な管理方式が唱えられるようになった。このような人間関係論の方法を予算統制問題に適用して、伝統的な考え方にもとづく予算統制が多くの問題を引き起こすことを実態調査を通じて明らかにしたものに、アージリス (C.Argyris) の研究が有名である。彼は、予算が権威を上から押しつけるための圧力用具として使用されるときは、ライン管理者にも一般の従業員にも、そして企業全体にも好ましくない反応が現れることを指摘し、この問題の解決策として従業員の予算編成への参加が重要な役割を果たすと主張した。やがて、こうした人間関係重視の予算統制論はほとんどの会計学者に受け入れられるようになった。それは人間による人間行動の管理であり、その鍵をにぎるものはモチベーションであるという認識が一般化するようになった。しかし、従業員の一般参加を求め、その理解を得ればすべて解決する、といった安易な議論が横行するようになったのも事実である。

これに対し、業績管理における予算や標準といったインプット要素が、人間心理という

システムのなかでどのように処理され、実績（業績）というアウトプット要素を引き出すかを研究するシステムズ・アプローチが登場することになる。

この研究方法を会計の分野に導入したのが、ステッドリー(A.C.Stedry)である。彼は、組織目標としての予算が示されると、管理者個人の希求水準 (aspired level) はどのような作用を受けるか、またそれは実績の水準とどのように関係するかを実験によって明らかにしようとした。実験の結果、彼は次のような結論を得る。

①厳格な予算あるいはルーズな予算は、予算がないよりはいいが、望ましい予算は、達成可能でルーズでない予算である。②予算を上から圧力として押しつけることが実績を低くする場合、モチベーションが重要な役割を果たす。③個人の希求水準が形成された後に、達成不能と受け取られるような水準の予算を与えることが最低の実績をもたらしたことから、各人の意識構造を無視した理想標準は有害無益である。この結論はある意味において目新しいものではない。また、彼の仮説検定に学生を被験者としたことや因子の単純性から普遍性が問われることになる。しかし、ステッドリーのとった、①仮説の検定→②標本の調査→③仮説の棄却または採択という実証主義に基づく科学的な論理の進め方をこの分野で初めて採用したことを以って、予算管理における行動科学的アプローチの嚆矢として位置づけられるのである。

こうした行動科学アプローチは、予算の運用によっていかに組織成員を動機づけるかをオランダの企業を使って詳細に調査したHofstede [1968] の研究、業績評価における会計情報の利用形式（予算拘泥型、利益意識型、会計無関心型）を検証するためにシカゴの企業を調査したHopwood [1973] の研究へと継承されていく。その後の展開としては、期待理論とコンティンジェンシー理論をあげることができる。期待理論では、心理学の成果を援用して、知覚・思考などの認知的局面を重視して動機づけ過程を説明しようと試みているが、微視的分析に偏ったために、あまりにも人間心理の内面に立ち入りすぎて、かえって組織の制度的、全体的特性を客観的かつ巨視的視点から分析できなかったことが批判されている。コンティンジェンシー理論は、環境の特性によって規定される組織の特殊性に研究の焦点を定めているが、「理論」という名称に反して、研究は調査が中心で、なぜ環境によって組織の最適な形態が異なってくるのかを説明する理論が相対的に貧弱なことが批判される。期待理論アプローチを管理会計論に適用した研究としては、Lonen and Livingstone [1975]、コンティンジェンシー・アプローチでは、Hays [1977] をあげることができる。

（２）エイジェンシー・アプローチによる人間観

行動科学的アプローチは調査を主体とするフィールドスタディが中心で、調査結果はサンプルによって異なるため、強力な理論を形成するには至っていない。しかし、動機づけ、モチベーションといった側面から人間行動を理解しようとする研究方法を管理会計論に取り入れたことで予算管理の研究は大きく前進したし、次のような管理会計論における本質的な問題を提起した点で大きく評価すべきである。それは、「組織に参加する個人は、さまざまな欲求を抱え、固有の行動目標をもつ。それは組織の目標とは必ずしも合致しない。そこで、標準や予算などによってあらわされた組織目標をいかにして個人の行動目標とし

うるのか」ということである。

その一方で、経済学の分野でも同じような問題意識の下に積極的に組織の問題が扱われるようになってきていた⁽¹⁾。「組織の経済学」、「企業の経済学」と呼ばれる分野である。このように、経済学の分野で組織成員ひいては企業それ自体の行動様式をしっかりと理解しようとする動きが大きくなってきた背景には、企業の内部構造を捉える経済分析用の道具が進歩してきたことがあげられる⁽²⁾。その基礎となるのが、エイジェンシー理論であり、近年は、大きく、「ゲーム理論」、「リスクと情報の経済学」といった分野に包摂されている。

エイジェンシー理論は、エイジェンシー関係の存在する経済主体間で結ばれる契約（取り決め）を中心として、その契約関係の特性と主体の行動を解明するとともに、そこにおいて中心的な役割を演じる情報機能を説明することに焦点を当てている。ここで、エイジェンシー関係とは「特定の意思決定問題の領域において、代理人 (agent) と呼ばれる一方の当事者が、依頼人 (principal) とよばれるもう一方のために、またはその代表者として行動するときに生じる関係」[Ross, 1973, p. 134] と定義される。この理論は、そこで扱われる現象の本質が意思決定権限の委譲関係にあるので、株主や債権者と経営者、経営者と管理者、管理者とその部下といった関係に生じる分権化問題を扱うのに適した理論であると期待されている。ここにこの理論を会計の分野（財務会計、管理会計双方）に適用する意義がある。なぜなら、会計学 (accounting) の語源である「報告する、説明する」(account for) という行為は、意思決定権限の委譲者と被委譲者の関係を想定しているし、この当事者達の間を生じうるコンフリクト（具体的には後述するモラルハザードとアドバースセレクション）を解消する手だてとして会計の存在意義が認められるからである。

この理論の根底にある人間観・組織観は、「組織成員は、各自の目的のために企業に参加するのであって、企業はその目的を果たす手段に過ぎない」というものである。この観点に従えば、企業組織への参加は、一般的な市場取引と何ら変わることなく、それは契約によって可能となる。よって、企業は、市場指向的な取引の代替物であると定義できる。これによれば、企業は、利己的動機に基づく組織成員間の契約の連鎖 (nexus of contracts) として認識される。組織成員に対して設けられる自己の期待効用を最大化しようとする合理的経済人仮説、管理者と被管理者との間で書かれた契約のネクススとしての企業組織、がエイジェンシーアプローチの基本的前提となっている。

この合理的経済人仮説にもとづく人間観には理論的弱点がある。それは「限定合理性 (bounded rationality)」の問題である。これは、Simon [1972] によれば、「合理的であろうと意図するが、限られた程度にしか合理的であり得ない」という概念である。実は、エイジェンシーアプローチの採用する合理的経済人仮説には、当事者達がすべてのペイオフを計算可能であるという完全合理性の仮定が置かれている。しかし、現実には、「どの行動をとるのが一番得か」ということは真に分からないことが多い。また、Maslowの有名な欲求5段階説を持ち出すまでもなく、報酬に対する期待効用最大化だけでは説明できない人間行動もある。限定合理性は、提唱されて以来、重要であると認識されながらも統一的分析方法を確立するには至っていないようである。しかし、ある種の限定合理性を認めることによって、より現実に近い説明のための手掛かりが得られるということが、最近の研究によって明らかになってきた。その一つが不完備契約 (incomplete contract) の理論

であり、もう一つが進化ゲーム理論である。不完備契約理論の管理会計論への適用可能性については後半で検討したい⁽³⁾。

この合理的経済人仮説は分析を容易にするための一次近似であり、不完全な仮定であることは否めない。しかし、合理的経済人仮説は報酬に対する期待効用の最大化という人間行動の特定の面のみを強調しているが、その単純化ゆえに得られる含意にもクリアなものが多い。また、人間行動の仮定を複雑にすることで、逆に分析の焦点がぼけるようなことがあってはならない。そのトレードオフをどのあたりに設定するか（できるか）がこの種の分析の難しいところである。さらに説明力のある人間行動に関する仮説の漸進的革新が待たれるところである。

（３）モラルハザードとアドバースセクション

エイジェンシー・アプローチでは、自己の利益のために行動する個人が組織目標に適合した行動をとらない理由として２つの現象を指摘する。

１つは、モラルハザード(moral hazard)とよばれる問題である。「隠された行動(hidden action)」問題とも呼ばれる。この用語は、保険論で用いられたのがルーツで、例えば、火災の発生が、火災保険をかけた人の不注意（あるいは故意）によるものなのか、不可抗力によるものなのかは、火災の発生という事実からだけでは確定できないという現象に代表される。経営者が管理者の行動を直接的に逐一観察できないという観察不可能性から、怠慢が誘発される現象もそうである。このような状況では、優れた業績という事実は、劣悪な行動と例外的に恵まれた環境のためであるかもしれず、また、低い業績は、置かれた環境が悪すぎたためであるかもしれない。このように、事後的に行動の推定が困難な場合、管理者が組織に非効率性をもたらす行動選択をする可能性を排除できないのである。

もう一つは、アドバースセクション(adverse selection)とよばれる問題である。「隠された情報(hidden information)」問題とも呼ばれる。これは、情報優位にある者が伝達する情報を操作して、他者の利益を犠牲にして自己の利益を追求しようとする現象をいう。個別的でより詳細な情報は組織の下位者に偏在しがちであり、業績見積の過少報告といった事態が発生する。上位者が下位者のもつ情報をいかにうまく活用するかは組織の命運が左右されるといっても過言ではない。

モラルハザードが事後的情報の問題であるのに対し、アドバースセクションは事前的情報の問題であるといえる。

こうした機会主義的行動から生じる損失はエイジェンシー・コストと呼ばれる。このコストは、①エイジェントが背信行為をしないように、インセンティブを与えたり、監視を行ったりするための監視コスト、②エイジェントが自己のとりうる行動について自己規制するという保証コスト(bonding cost)、③上記２つのコストを負担しても両者の利害が依然として乖離するためになお存在する残余損失(residual loss)の３つに分解される[Jensen and Meckling, 1976, p.308]。この３つの要素間のトレードオフを通じてエイジェンシーコストの総和を最小化することがエイジェンシー・アプローチの課題となる。

(4) 日本的経営とエイジェンシー・アプローチ

「日本的経営」という言葉がある。それは、生産物市場との関連でいえば、比較的、特定の生産物に特化し、業界を形成し、その枠内で企業が競争することが多いという点である。また、原材料市場との関連でいえば、下請け企業に代表されるように、原材料の供給者と非常に長期的な関係を結ぶという点である。さらに、労働市場との関係でいえば、企業別組合、年功序列、終身雇用といういわゆる「三種の神器」があげられる。最後に、資本市場との関連でいえば、メインバンクという言葉に象徴されるように、主に銀行のような仲介機関を通じて資本を調達する。また株式市場では、株価がアメリカほど企業業績の指標としてきつく効いていない。といった4点に代表される日本企業特殊論である。管理会計論でいえば、これらを背景とする日本型生産システムの強調である。

ここで問題となるのは、横断的に日本と欧米の企業を比較して、日本的な特殊性とはなにかということである。あるいは、日本の特殊性といわれているもののなかに、実は経済的な論理で説明しうる普遍的な側面があるのではないか、という問題である。前者については、様々な研究が報告されているが、後者に立脚した研究は少ない。日本と欧米企業に共通の経営の本質的問題を明らかにし、その上で差異を論じるのではなくては、本当の意味での理論の発展は望めないであろう。そうした本質的問題を考えるのに、エイジェンシー・アプローチが有効な一手段であると考えられるのである。ところが、エイジェンシー・アプローチは、アングロサクソン民族が考え出した論理、分析手法であるので日本人には当てはまらないという批判がある。日本人ははるかに勤勉で、モラルハザードも生じる余地が少ないから、エイジェンシー・アプローチでいうような人間観はきつすぎるというものである。しかし、このアプローチは欧米人の考え出した分析道具であるけれども、意思決定を任す、任されるという状況で生じうる基本的問題を扱うので、その当事者が人間である限り普遍的なものであると考えられる。行動や意思決定を自分の代わりに誰かに任せる時には、性善説や性悪説に関係なく、モラルハザードやアドバースセレクションの問題を排除しきれないということを言っているのである。道徳や宗教は、それを防ぐために存在してきたと言ってよいであろう。会計もしかりである。こうした認識をした上で、欧米企業と比較し、もし日本企業の方がモラルハザードが低いとするのであれば、一体どのような仕組みでそうなっているのか、それを動かすコストは誰が負担しているのかを分析する方がより説得力があるように思う。

4. エイジェンシーアプローチによる管理会計論の展開 (1)

(1) エイジェンシー・モデル

エイジェンシー・アプローチは、数理的な分析を伴うことが多い。そこで、ここでは、エイジェンシー・モデルの一般型を提示し、その解釈を示す。

$$\text{Max } \int G(x-s(x))f(x,a) dx \quad (1)$$

$$s.t. \int [U(s(x)) - V(a)]f(x,a) dx \geq \bar{H} \quad (2)$$

$$\int U(s(x))f_a(x,a) dx = V'(a) \quad (3)$$

上式はHolmstrom [1979,p.77] によるモラルハザード型のエイジェンシー・モデルの一般型である。式中の a は、エイジェントの努力水準を表し、 x は成果(業績)を表す。業績は、エイジェントの努力水準と環境状態の結合関数として生じると式外で仮定されている。 $f(x,a)$ は、 a のもとで x が生じる条件付確率を表す。 $G(\cdot)$ 、 $U(\cdot)$ はそれぞれプリンシパルとエイジェントの効用関数を表し、 $V(\cdot)$ はエイジェントの努力に対する負効用を表す。 $S(x)$ はエイジェントの報酬関数である。なお、 $V'>0$ 、 $G'>0$ 、 $G''\leq 0$ 、 $U'>0$ 、 $U''<0$ と仮定される。 $f_a(x,a)$ は a に関する $f(x,a)$ の偏微分を表す。

この定式化全体は、(2)、(3)式を制約条件としながら(1)式を最大化する制約条件付き最大化問題となっている。(1)式は、業績 x からエイジェントへの報酬の支払 $s(x)$ を引いた残余(residual)から得られるプリンシパルの期待効用最大化を意味している。(2)式は、個人的合理性条件や参加条件と呼ばれる式で、報酬に対するエイジェントの期待効用が \bar{H} を下回らないことを要求している。これはエイジェントが契約に合意するための必要条件である。(3)式は、動機づけ条件や誘因両立(incentive compatible)条件と呼ばれる式で、エイジェントが選択する努力水準 a が、所与の報酬関数 $s(x)$ のもとで彼または彼女の期待効用を最大化するものとなるという条件である。努力水準は、経営者の選択する $s(x)$ に依存するから、 a の選択問題は経営者の戦略に対する非協力ゲームとなる。しかし、(3)式の条件が満たされる限り、エイジェントは自主的に最適 a を選択するはずであり、それ以外の選択がなされる余地が排除される。つまり、モラルハザードを解決する手段がこの式に表現されるのである。なお、このモデルから得られる分析の含意については、予算管理の項で示す。

(2) 相対業績評価 —複数エイジェントモデルへの拡張—

エイジェンシー・アプローチの議論の多くは、経営者と管理者の1対1の関係を前提にしていた。しかし、現実の社会では、大多数の企業は、複数の部門から構成されていて、経営者と管理者のエイジェンシー関係も1対多数となっている。そこで、モデルを複数エイジェントに拡張した場合に得られるエイジェンシー・アプローチのインプリケーションを見てみよう。

複数の部門から構成される組織の部門別業績評価の問題を考える。各部門が相互に独立しているならば、各部門の最適化は、同時に全体の最適化を意味するので、複数エイジェントにする意義は特に生じない。しかし、ある部門の業績が他の部門の業績に影響を与えたり、受けたりするといった相互依存関係がある場合には、全体最適を実現するために、各部門の意思決定を相互に調整することが必要となる。その場合、相対業績評価が有効な手段となりうる。

先ず、第1の利点として、「どちらが優れているか」という評価方法は、時間や情報収集コストの面から優れていることがあげられる。第2に、経済状態のよしあしといった環境要因が共通して反映されるので、制御不可能な要因が除去されるので、リスク回避的な部門管理者に環境が悪くても報われるとの動機づけ効果がある。逆にいえば、同一環境にある相手との業績比較は、実力の比較といった色合いが濃くなるのである。

他部門の業績評価を考慮に入れるということは管理可能性原則に基づく責任会計に抵触する。しかし、情報価値があるのであれば、それを積極的に利用しようという情報有用性

原則（infomateness principle）がその正当性を裏付けるのである。

また、相対業績評価の潜在的短所として、各部門間同士の結託（coalition）があげられる。相対的にしか評価されないとすると、「横並び」することで努力を節約しようという誘因が働いてしまう。他には、相手に妨害工作をして自身がよい評価を得ようとする場合が考えられる。これらは、いずれも組織に非効率をもたらすので、これらを防止するインセンティブ・システムが同時に考えられなければならない。（未完）

注

- （１）この現象はある種エポックメイキングなものであった。「経済学のメインストリームの理論体系の中で、長い間、企業は真正面からは取り上げてこれなかった。企業はあたかも重さも面積もない「質点」のごとく扱われ、その行動は、市場で決まるはずの製品価格や原材料などのインプット価格に反応して自己の生産量を決めるだけ、として扱われてきた。」[伊丹, 1997, p.23]
- （２）エイジェンシー理論は、それが登場する以前の理論・モデルを止揚する形で登場した。管理会計論との関連については、決定理論（decision theory）、シンジケート理論（syndicate theory）、チーム理論（team theory）、需要顕示モデル（demand revelation model）の４つを取り上げることができる。意思決定情報と業績評価情報という２つの管理会計情報を切り口として、これらを簡単に紹介する。Feltham[1968]に代表される決定理論的アプローチは、企業を環境に対する一人の個人と見なしている。「彼」は行動を選択する前に、情報を収集し、環境に対する事前の確率信念の修正を行う。この理論は、意思決定情報の役割を引き出しているが、業績評価情報を扱うことができない。シンジケート理論は、Wilson[1968]、Demski[1976]に代表されるが、企業内に複数人いる状況をモデル化している。この理論においては、組織成員は、共同して（あるいは結合的に）行動集合と不確実な結果に対する配分方法（sharing rule）を選択する。各人は、行動選択と配分ルールについて自己の期待効用を最大化しようとしている。ここで、意思決定情報が必要とされる。さらに、行動と成果の配分ルールの選択は、シンジケートそのものに負担される総リスク、およびそれを成員間でどのように配分するかという問題に重大なインパクトを与える。成果配分ルールは、組織成員全員に観察された情報に基づくので、業績評価情報の情報機能のうちリスクシェアリング機能が必要とされている。しかし、動機づけの問題は扱われていない。それは、意思決定に関して成員間で利害の対立がないために各自の情報が全員に入手可能であると仮定されているためである。チーム理論[Marschak and Radner, 1972]は、シンジケート理論同様に共同で行動集合が選択され、成果が配分される。個々人は自己の利益の最大化のために行動すると仮定されている。シンジケート理論と異なるのは、個々の行動選択が、意思決定のためにそれぞれが別の情報をもつ個人に委ねられる点である。各人の行動選択は、入手可能な情報にのみ依存している。チームとしての成果は、個々の行動選択のコーディネーションがいかにうまくいくかに依存している。チームの問題は、情報が分散している状況において、チームの効果を最大にするために個々の意思決定ルールを選択することである。そこでは意思決定情報が必要とされるが、情報の動機づけ機能は扱われない。それは、この理論が、各人の選好が同一であると仮定していることによる。この仮定の下では、チームの各成員は、いかなる決定ルールが選択されようとも、それを実行することになってしまう。Groves[1975]、Groves and Loeb[1979]に代表される需要顕示モデルは、チーム理論と設定は同じであるが、チーム理論の成員の同一選好という仮定を外して分析している。この理論は、組織成員の私的情報を引き出すためにいかにして彼または彼女を動機づけるか、さらに企業利益を最大化するためにその情報をどのように利用すべきかについて焦点を当てている。したがって、

需要顕示モデルは、意思決定情報と動機づけ情報の両者を扱っている。しかし、需要顕示モデルの目的が、組織成員に報酬を支払った後の企業利益に対する所有者の残余請求額と言うよりは、企業利益の最大化であるために、組織成員に支払われる報酬を考慮していないので、このモデルは、資本主義的企業というよりは成員間の協力を分析するのにより適しているといえる。

- (3) 不完備契約理論については例えば、Hart [1995] を参照。また、進化ゲーム理論の管理会計への適用可能性については、試論ではあるが、拙稿 [1995] を参照されたい。

<参考文献>

- Demski, J.S., "Uncertainty and Evaluation Based on Controllable Performance," *Journal of Accounting Research*, Autumn 1976, pp.230-245.
- Feltham, G.A., "The Value of Information," *Accounting Review*, October 1968, pp. 684-696.
- Fox, H.W., "Humanizing the Budgetary System for Administrative Reinforcement," *Personnel Journal*, March 1973, pp.198-204.
- Groves, T., "Information, Incentives, and the Internalization of Production Externalities," in Lin, S.(ed), *Theory of Measurement of Economic Externalities*, Academic Press, 1975.
- Groves, T. and M.Loeb, "Incentives and Public Inputs," *Journal of Public Economics*, 1975.
- Hart, O., *Firms, Contracts and Financial Structure*, Oxford University Press, 1995.
- Hays, D.C., "The Contingency Theory of Managerial Accounting," *Accounting Review*, January 1977, pp.22-39.
- Hofstad, G.H., *The Game of Budget Control*, Tavistock, 1968. (藤田監訳, 土居・上田・飯尾・宮部訳『予算統制の行動科学』ダイヤモンド社, 1976年.)
- Holmstrom, B., "Moral Hazard and Observability," *Bell Journal of Economics*, Autumn 1982, pp.324-340.
- Hopwood, A.G., "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation," *Empirical Research in Accounting Supplement to Journal of Accounting Research*, 1972, pp.156-82.
- Jensen, M.C. and W.H.Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, October 1976, pp.305-360.
- Marschak, J. and R.Radner, *Economic Theory of Games*, Cowles Foundation Monograph 22, Yale University Press, 1972.
- Ronen, J. and J.L.Livingstone, "An Expectancy Theory Approach to the Motivational Impacts of Budgets," *Accounting Review*, October 1975, pp.671-685.
- Ross, S.A., "The Economic Theory of Agency : The Principal's Problem," *American Economic Review*, May 1973, pp.134-139.
- Simon, H.A., "Theories of Bounded Rationality," in C.McGuire and R.Radner eds., *Decision and Organization*, North-Holland, 1972.pp161-176.
- Wilson, R., "The Theory of Syndicates," *Econometrica*, January 1968, pp.119-132.
- 伊丹 敬之, 「企業論におけるパラダイム変換」『学術月報』Vol.50 No.9, 日本学術振興会 1997年, 23-28頁.
- 齋藤 正章, 「管理会計論とゲーム理論的アプローチ」『放送大学研究年報』13号, 1995年, 55-60頁.

(平成9年11月13日受理)