

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

## 目 次

序章 .....	1
はじめに .....	1
本論文の構成 .....	1
第1章 研究動機 .....	2
第1節 職場の経験 .....	2
第2節 経験から生まれた問題意識 .....	2
第2章 研究テーマと研究目的 .....	3
第1節 はじめに .....	3
第2節 研究テーマ .....	3
第3節 オープンブック・マネジメント .....	3
第4節 京セラのアメーバ経営 .....	4
第5節 既存研究のレビュー .....	6
第6節 研究目的、本研究の意義 .....	8
第3章 本研究の進め方 .....	9
第1節 はじめに .....	9
第2節 調査する会計教育の絞り込み .....	9
第3節 質問票調査のデザイン .....	10
第4章 調査結果 .....	13
第1節 はじめに .....	13
第2節 調査時期 .....	13
第3節 回収状況 .....	13
第4節 結果の提示 .....	15
第5節 結果の分析 .....	19
第5章 研究結果と今後の研究課題 .....	24
第1節 解明された実態 .....	24
第2節 本研究の含意 .....	24
第3節 今後の研究課題 .....	25
質問調査票 .....	27
参考文献リスト .....	42

## 序章

### はじめに

本研究は、企業における経理教育の実態を明らかにすることを目的にしている。

筆者はこれまで企業に勤務し、主に経理関係の業務に長く携わった経験から、経理が企業経営には不可欠な、とても重要な知識であると感じていた。縁あって専門職大学院で経営学を学ぶこととなったが、やはりMBAにも財務は必須知識で、財務諸表がわからないと経営はできないと教えられた。そして、オープンブック・マネジメントや京セラのアメーバ経営といった経理情報の共有で成果を上げている経営手法があることも学んだ。

しかしながら、企業では、経理や会計・財務といえばわかりにくいものだと思われがちで、経理部門といえば会社で煙たがれる存在である。企業の経理マンや経営学の世界には経理知識の必要性を訴える人が大勢いながら、実際の企業では経理知識が普及しているとは言い難い。なぜだろうか。

この疑問を考えるにあたり、過去の研究を調べたが、答えは見つからなかった。オープンブック・マネジメントやアメーバ経営で実践しているように、経理知識を普及させるには従業員に対して徹底した経理教育が必要と考えられる。その経理教育についても、企業内部では一般に、誰を対象にどのようにおこなわれているかといった実態はほとんど明らかになっていなかった。教育以外に企業に会計を普及させる試みがあるのかを調査したのもなかった。なぜ企業で経理知識が普及しないのか。とにかく、何もわからない。

そこで本研究では、質問票調査により、企業における経理教育の実態を明らかにすることを旨とする。この調査結果から、わが国企業内経理教育のすがたを提示でき、企業に経理を普及させるための要件やそれにつながる示唆が得られれば、本研究の目的は達せられたと言えよう。

### 本論文の構成

本論文は、序章を含む全6章から構成される。第1章は、研究動機について述べている。筆者が本研究に取り組むきっかけとなった職場体験に触れながら、問題意識の所在について確認を行っている。

第2章では、研究テーマと研究目的を明確にし、本研究の意義を示している。研究動機から研究テーマ「会計がなぜ企業の共通言語となり得ないのか」を導き、本研究で扱う領域を「企業における経理教育の実態調査」と定めている。また、会計を共通言語とする経営手法であるオープンブック・マネジメントと京セラのアメーバ経営についてレビューを行っている。企業における会計教育に関する先行研究のレビューも行っている。

第3章では、本研究の進め方について説明している。実施する質問票調査の対象を東証1部上場企業の新入社員教育における経理教育と定め、調査内容の検討を行っている。

第4章では、実施した質問票調査の結果を記載している。調査実施の概要や回収状況について説明し、回収した質問票の単純集計結果の報告を行っている。続けて集計結果を分析し、経理教育実施企業の傾向を明らかにしようと試みている。

第5章では、研究結果と今後の研究課題について述べている。まず、集計結果から得られた事実の要点とその示唆について報告している。調査結果から得られた本論文の含意を提示し、最後に、残された研究課題について展望する。

## 第1章 研究動機

### 第1節 職場の経験

筆者は、就職後これまで10年の間、企業で経理業務に就き、主に予算管理・決算・予算実績差異分析の実務を担当してきた。特に予算管理では、経営計画どおりの利益をあげられるように、時には心を鬼にして予算査定を行って社内各部門の反発を買いながらも真摯に業務に取り組んできた。その経理業務に携わる中で、大きな問題に気づいた。従業員のコスト意識や利益意識、経営参加意識の低さである。

企業の目的の一つが利益の極大化であることは、異論のないところであろう。しかし、現実の職場では、必ずしも利益を大きくすることを第一の目標に行動しているとは思えないことがある。仕事を片付けることが最優先で、うまく処理するためならいくら経費がかかっても仕方がないと考える者がいる。会社のカネを天からの恵みだと勘違いし、何のためらいもなく浪費する者がいる。予算をまるで子供が親からもらったお小遣いのごとく好きなように遣ってしまう者がいる。そこにはコスト意識や利益意識はない。

会社の財務状態は危機的状況に近づいているのに、経理部門以外の人たちはなかなか気づかないように感じられる。会社全体の財務状態を気にかけて自部門のことだけを考え、予算を欲しがり採算性の低い投資を行おうとしたりするのだ。

### 第2節 経験から生まれた問題意識

前節で述べたように、筆者は経理業務に携わりながら、従業員のコスト意識や利益意識、経営参加意識の希薄さを感じていた。そして会社にとって経営資源の浪費をもたらす大きな問題であると考えていた。

同じ会社に属し同じ制度のもとで仕事を進める経理部門の従業員と他部署の従業員の間、なぜこのような意識の違いが生まれるのだろうか。両者の違いは、会計情報を知っているかどうかと、それを理解する知識があるかどうかである。会計を理解していれば、会社の財務状態を把握しながら、利益が最大になるような行動を目指すことが可能である。従業員自らが取る行動と会社業績との関連性が理解できるので経営参加意識も高まるだろう。

従業員に会計情報を理解させることで、彼らのコスト意識、利益意識や経営参加意識を高めることができれば、コストの無駄はなくなり、予算策定業務における経理部と各部門との非生産的なコンフリクトも解消できるのではないかと。引いては、従業員一人一人のパフォーマンスが増し、業績が向上することも期待できるのではないだろうか。

そこで、全従業員に会計情報を理解させること、すなわち会計を経営の共通言語とすることについて、実践に向けたヒントを得ることを目指して本研究に着手した。

## 第2章 研究テーマと研究目的

### 第1節 はじめに

本章では、本研究の取り組む研究テーマと研究目的、本論文の意義について述べる。まず、第2節で、研究動機から導いたリサーチクエスチョン「会計は経営には不可欠な共通言語であるにもかかわらず、なぜ多くの企業では一部の人の知識でしかないのか」について説明し、本研究で扱う領域を考察する。第3節及び第4節では、会計を共通言語とする経営手法である、オープンブック・マネジメントと京セラのアメーバ経営について概観する。第5節では、企業における会計教育の先行研究についてレビューを行う。第6節では、研究テーマと研究目的、本論文の意義について述べる。

### 第2節 研究テーマ

会計が経営の共通言語であるのはまぎれもない事実である。企業活動の成果は、会計によって測定される。業績評価には会計の支援が不可欠である。しかし、多くの会社では、共通言語であるはずの会計を理解している従業員は少数派である。加登(1999)は、現実の経営では、経理部のような会計の専門知識を有する人たちが集まる部署が存在し、一部の人が本当に理解していない「会計」という難解な言語を駆使して、他の部門の人たちを困惑させている状況にあると指摘している。また、財務情報は経営のあらゆる局面における状態を映し出す最も優れた、そして唯一無二の鏡である、としている。

以上のように、会計は経営には不可欠な共通言語であるにもかかわらず、多くの企業では一部の人の知識でしかない。なぜ、このような状態が起こるのであろうか。

会計が共通言語であるなら、企業ではそれを全従業員に知らしめる仕組みがあるべきである。事実、トヨタ、ソニー、松下電器産業、松下電工、シャープ、京セラ、積水化学、住友電工などでは、新入社員研修から始まって会計の知識を徹底して従業員に学習させることによって、会計が共通言語として組織に根付いているという<sup>1</sup>。企業が従業員に求める能力の一つが会計知識であれば、それは社内教育によって開発されるべきである。では、実際に企業は従業員に対してどのような会計教育を行っているのだろうか。

先に例示したごく一部の企業を別にして、ほとんどの企業においては、従業員に対して会計教育がどのように行われているか明らかにされていない。共通言語であるはずの会計が一部の人の知識となっている現状を解き明かすにあたっては、まず、わが国企業が、従業員に対してどのような会計教育を行っているかを包括的に把握することが必要である。

### 第3節 オープンブック・マネジメント

オープンブック・マネジメントとは、加登(1999)によれば、会計情報を全社員に公開し情報の共有を図ることで、社内での誤解や意味のないコンフリクトを解消し、全従業員が高いコスト意識と利益意識を持つことを通じて企業の収益性を高めようとするマネジメントのことである。米国では成果を挙げている経営システムとして知られている。

Boyett(1998)は、オープンブック・マネジメントは提唱者によって定義は微妙に異なっているが、そのシステムには大半の企業で通常実施されていない2つの原則が含まれる

---

<sup>1</sup> 加登(1999) 201頁。

という点で一致していることを指摘している。2つの原則とは、「事業および財務に関する教育」と「情報の共有」である。その名のとおり会計帳簿を従業員に公開（オープンブック）して情報の共有を図ること、その前提として従業員が会計情報を理解できるだけの知識を身につけるように教育することが特徴的だといえる。

会計教育について、オープンブック・マネジメント実践企業では、従業員が財務数値を理解できるように、非常に力を入れて研修を行う。管理者が企業の業績を測定、評価する際に使用する財務上の数値を従業員が理解できるよう訓練を行うのだ。

Boyett（1998）の整理したところによると、オープンブック・マネジメントを実践する企業における会計教育を行う効果は次の4つである。まず第1に、全従業員が同じ数値を理解し、それをもとに業務を遂行する場合、労使関係が改善すると考えられる。例えば、経営者が不当に資金を貯め込んでいるといった従業員の猜疑心を解消することができるとしている。第2に、従業員のコスト意識が高まりムダが減ると考えられる。第3に、従業員が日々の経営活動が財務に与える影響を理解できれば、より適切な意思決定を行うことができると考えられる。第4に、従業員へ仕事の楽しさを与えることである。日々の経営活動は、そのやり方、とりわけスコアのつけ方を理解できれば、楽しいゲームになると考えられる。

オープンブック・マネジメントの考え方は、会計を理解するのは難しいが、それを克服するだけの価値があるというものである。

#### 第4節 京セラのアメーバ経営

京セラのアメーバ経営<sup>2</sup>は、京セラ創業者の稲盛和夫氏（現京セラ名誉会長）が考案した小集団部門別採算の経営手法である。数人から数十人規模の小さな組織「アメーバ」がプロフィットセンター化され、日々の活動が自社の利益にどう貢献しているかが明らかとなるユニークな仕組みをもっている。アメーバは、必要に応じて柔軟に分裂・統合・新規形成・廃止されるのが特徴的である。

ここで注目したいのが、アメーバの利益測定に用いられる「時間当たり採算」計算方式である。時間当たり採算では、経理の専門知識を持たないアメーバのリーダーが、自らの手ですぐに採算計算できることを目指している。計算には、難しい会計の原則は出てこない。もともとエンジニアの出身である稲盛氏が、いざ経営者としてマネジメントを行おうとしたときに、既存の会計手法は洗練されてはいても複雑になりすぎていると感じ、アメーバ経営を効果的に行うために編み出した計算方法なのだ。

時間当たり採算の計算は、図表2-1のとおりである。社内外への売上の合計額である総出荷から社内購入の費用と人件費以外のコスト合計を差し引いて差引売上を計算し、アメーバで1ヶ月当たりどれだけの労働が行われたかを表す総時間で割り算した結果が時間当たり採算となる。

時間当たり採算を向上させる方法は、会計の知識がなくても簡単に理解できる。売上を増やす、コストを減らす、労働時間を減らすという3つである。

<sup>2</sup> アメーバ経営については、三矢・谷・加護野（1999）、三矢（2003）に詳しい。

図表 2 - 1 時間当たり採算の計算

総出荷	(千円)	$A = B + C$
社外出荷	(千円)	B
社内売	(千円)	C
社内買	(千円)	D
総生産	(千円)	$E = A - D$
費用合計	(千円)	$F = a + b + \dots + p$
・ 原材料費		a
・ 金具・仕入商品費		b
・ 外注加工費		c
・ 修繕費		d
・ 電力費		e
・ .....		.....
・ .....		.....
・ 金利償却費		m
・ 部内共通費		n
・ 工場経費		o
・ 営業・本社経費		p
差引売上	(千円)	$G = E - F$
総時間	(時間)	$H = x + y + z$
・ 定時間		x
・ 残業時間		y
・ 部内共通時間		z
当月時間当り	(円/時間)	$I = G / H$

(出所) 三矢 (1997) 71頁

オープンブック・マネジメントもアメーバ経営も、会計情報を公開する「ガラス張りの経営」を実践して従業員のコスト意識や利益意識を高めるという点では共通している。オープンブック・マネジメントでは、会計知識は従業員にとって不可欠と考え、研修や教育で学習を促進する。対して京セラのアメーバ経営では、会計知識は理解するには複雑すぎると考えている。時間当たり採算の導入で会計を誰にでも理解できるように単純化する努力をする一方で、社内研修・教育では、会計の知識を高めること以上に京セラの経営理念を理解することに重点が置かれている。

オープンブック・マネジメントやアメーバ経営のように、会計情報によるマネジメントを強調する仕組みでは、程度の差こそあれ会計教育が不可欠である。これらの経営手法を実践する企業の行う会計教育は、文献からある程度明らかになっている。

図表 2 - 2 オープンブック・マネジメントとアメーバ経営の比較

	オープンブック・マネジメント	時間当たり採算 (アメーバ経営)
経営の基本方針	ガラス張りの経営	ガラス張りの経営
担当者の会計知識	会計の知識の習得が必要 (研修・教育の重視)	誰にでもわかる時間当たり採算の概念の導入 (アメーバ経営哲学の研修・教育)
部分組織の位置付け	コストセンター プロフィットセンター	ミニ・プロフィットセンター
報酬とのリンク	不可欠	特段のリンクなし

(出所) 加登(1999) 208頁

#### 第5節 既存研究のレビュー

わが国企業における会計教育についての文献はほとんど見あたらない。ここでは、その先行研究についてレビューを行い、本研究の調査領域を明確にする。

青木(1980)は、会計教育を、教育対象者、教育担当機関、会計教育の方式、会計教育と資格試験、会計教育のカリキュラム、会計教育の目的・理念といった6つの視点から整理している。特に企業における会計教育とは、教育対象者を企業の従業員や経理担当者とするものと位置づけ、(1)従業員を対象にした会計の一般教育と、(2)経理関係者(担当者)を対象にした会計の専門教育に区別している。(1)の従業員への会計教育を前述の視点で整理したのが図表2-3である。また、会計教育のカリキュラムについては、実例を3つ示している。

青木の貢献は、企業における会計教育について研究の必要性を主張するとともに、議論されるべき領域を整理したこと、特に企業の会計教育には経理担当者を対象とするものとそれ以外の従業員を対象とするものの2つが存在することを指摘したこと、そして企業における会計教育の実例を示したことである。しかし、他の部分は、経験や感覚的なものによる主張がほとんどで、論拠に乏しいと言わざるを得ない。また、示された会計教育カリキュラムの実例は、対象者、教育方法、受講者、実施時間、実施項目を記載するのみの貧弱な内容である。青木の視点の1つである教育担当機関ですら記載されていない。



図表 2 - 3 従業員への会計の一般教育

実施担当者	会社の研修課等 社内講師または社外講師 大学のエクステンション	外部の通信教育等の利用
教育方法	講義方式 講義と演習問題提出 指定テキスト併用 演習方式など	テキスト 添削問題・質問用紙 スクーリング
受講者	部門長 他日関係会社等への転出・再就職のための準備の 場合を含む 中間管理者 入社後3～5年くらいの者	
目的・理念	部門長・中間管理者 会社内の人々に、全般に経営を考え、また自分の仕事が 全社業績にどのような関係を持つのか理解させる 会計をとおして経営全般への理解と関心を高める 入社後3～5年くらいの者 得意先の財務を見る場合の基礎知識を持たせ、会計の 知識を自己啓発するきっかけを与える	

(出所) 青木(1980) 6頁に筆者加筆。

中原・山田(1982)は、『企業における会計教育と付加価値会計』についての実態調査を実施し、その集計結果を示している。調査は1981年9月に行われた。調査対象は東京証券取引所上場企業のうち信用銘柄の中から資本金の大きい順に選んだ303社に生命保険会社20社を加えた323社で、うち124社から調査用紙を回収した。調査で尋ねた項目は、図表2-4のとおりである。

図表 2 - 4 中原・山田(1982)の調査項目

1 貴社経理部で現在行っている業務内容
2 貴社の会計教育の目的・理念
3 貴社では会計教育を組織的にカリキュラムを組んで行っているか
4 貴社の会計教育のカリキュラム内容
5 貴社の会計教育に共通に必要な知識内容に、大学で必要と思われる科目
6 大学が学外向けに開く会計学関係の講習会・開放講座・セミナーに望む内容
7 5の大学での会計科目に「付加価値会計」を加えることを望むか
8 貴社の会計教育に付加価値会計が入っているか
9 付加価値会計が入っているとすればどれか(選択肢：経営分析の一つとして、その他)
10 会計教育の担当機関(部署)はどこか
11 社内教育として会計教育を行うときの講師は誰か
12 社外教育に会計教育を依存するときには何を利用するか
13 貴社の社内教育としての会計教育の方式は
14 会計教育のモチベーションをつけるなどの目的で外部資格試験を採り入れているか
15 会計教育も含めて経営教育のコストを計算しているか
16 会計教育も含めて経営教育の効果測定を行っているか
17 外国の会社の経理部等と交流を持っているか

(出所) 中原・山田(1982)をもとに筆者作成

この実態調査は、企業の会計業務を遂行するのに必要な知識内容について、大学でいかに教授すべきかを調べることを主たる目的としている。本研究と調査意図を異にしている。

中原・山田の貢献は、企業における会計教育の実態をいくらか明らかにしたことである。しかしながら、この実態調査には致命的な欠陥がある。それは、質問票で会計教育の教育対象者を定義していないことである。質問票を見る限りでは、前述の青木（1980）の企業における会計教育の区分がなされていない。すなわち、「従業員を対象にした会計の一般教育」について尋ねているのか、「経理関係者（担当者）を対象にした会計の専門教育」について尋ねているのかがわからない。そのため、この調査の回答集計には、「従業員を対象にした会計の一般教育」についての回答と「経理関係者（担当者）を対象にした会計の専門教育」についての回答が入り混じっていることが予想される。本研究では、先に述べたように、経理部門以外の従業員に対してどのような会計教育を行っているかの実態を調べようとしている。これは、中原・山田の調査集計結果では明らかにされていない<sup>3</sup>。

このほか、会計教育に関する文献を調査したが、わが国企業が一般に従業員に対してどのような会計教育を行っているかの全体像を調査した既存研究は見つからなかった。また、社内教育に関する実態調査記事が頻繁に掲載される雑誌、『企業と人材』及び『労政時報』について、1993年以降過去10年間の記事を調べたが、本研究が求める調査記事は掲載されていなかった。

## 第6節 研究目的、本研究の意義

本研究では、わが国の多数の代表的な企業に対して、経理部門以外の従業員を対象とする会計教育の実態を尋ねる質問票調査を実施する。そして、その集計結果から企業内会計教育の現状を明らかにし、企業で会計を共通言語として普及させるためのヒントを見つけることを目的とする。

前出のオープンブック・マネジメントやアメーバ経営のように、会計を企業の共通言語とすることで大きな成果を上げている経営手法が存在する。本研究の意義は、会計を共通言語にしようと試みる企業や、従業員に会計知識を付与しようとする企業に対し、その一助となる情報を提供することによって、その経営管理システムの一層の発展を促すことにある。また、企業がどのような会計知識が従業員に必要と考えているか、企業がどのような会計教育を実施しているかの実態を把握することは、大学を初めとする教育機関が教育内容を選定するうえでも有益な情報となりうるであろう。

---

<sup>3</sup> 山田（1984）は、中原・山田（1982）の回答企業に対して、経理担当者のための会計教育に絞った実態調査を実施している。

### 第3章 本研究の進め方

#### 第1節 はじめに

本章では、本研究の進め方について述べる。第2節では、企業で実施されるさまざまな種類の会計教育のうち、調査対象とする分野の絞り込みを行う。第3節では、質問調査票のデザインについて述べる。調査対象、調査票のタイトル、調査内容・質問項目の選定について説明している。

#### 第2節 調査する会計教育の絞り込み

先に述べたとおり、本研究では、わが国の多数の代表的な企業に対して、経理部門以外の従業員を対象とする会計教育の実態を尋ねる質問票調査を実施しようとしている。しかし、経理を専門としない従業員に対する教育といっても、その理念により実施状況や内容は大きく異なると考えられる。すべての従業員にとって会計的感覚が必要だと考えて教育を行うのか、管理職に必要な知識という認識から教育を行うのか、関係会社の役員に就任するのに備えての教育であるのか。それぞれ理念が異なるから、教育内容や教育対象者も変わってくるだろうし、付随して教育担当機関、教育方式、カリキュラムも異なるはずである。企業で行われるすべての会計教育を調査できればもっとも望ましいのだが、時間的制約や金銭的制約、また質問票の構成上の問題から調査対象とする会計教育の絞り込みが必要である。

そこで本研究では大学卒・大学院卒の新入社員に対する経理教育を対象に調査を進めることとした。その理由は次の3つである。

第1に、新入社員教育は、全従業員が受ける教育だからである。本研究では、会計が企業における共通言語となりえない現状を解明することを目的としている。共通言語となるためには管理者のような一部の従業員だけでなく全従業員が会計知識を持つことが不可欠であり、それには全従業員に対し教育が行われる等の学習の仕組みがあるはずである。新入社員教育は全従業員が入社時に受ける研修であり、調査対象にふさわしいと考えられる。

第2に、新入社員教育で取り上げる内容は、その企業で業務を行うのに共通の必須知識である点が挙げられる。新入社員教育は、もっとも早期に行う従業員教育である。新入社員教育で会計教育を実施していれば、その企業では会計を業務遂行に必要な知識だと認識していることを示している。

第3に、新入社員教育は、どの企業でも実施している研修と思われるからである<sup>4</sup>。質問票の作成にあたっては、集計や分析をしやすいように設計することが必要である。新入社員教育は、どの企業も実施していてカリキュラムもある程度共通することが予想される。共通するカリキュラムを念頭において質問を作成すれば、集計・分析が困難な自由回答でなく、選択式の質問が多く採用できる。また、新入社員教育という一つのストーリーを設定することで、回答者が質問内容を容易に理解し、回答しやすくなることが期待できる。

新入社員研修の実態調査について、『企業と人材』及び『労政時報』の1993年以降過去10年間の記事を調べたところ、企業と人材「2001年度新入社員教育の実態( )、( )」

<sup>4</sup> 質問票送付後の問い合わせで、意外なことがわかった。大卒定期採用者への新入社員教育を行っていないから回答できないという企業があったのだ。定期採用を実施しない(中途採用のみの)企業と、従業員が出向者のみで構成される企業であった。

(2001a, 2001b)が見つかった。2001年の6～7月に『企業と人材』の購読企業から任意に抽出した2050社に質問票を送付し、209社から回答を得ている。質問項目は、図表3-1のとおりである。質問6で新入社員教育の集合研修における教育内容を調査しており、回答の選択肢に英会話やパソコン操作研修、ビジネス文書といった項目があったが、残念なことに会計・経理といった項目はなかった<sup>5</sup>。会計・経理教育についての実態は掴めなかったものの、本研究において新入社員教育についての質問票を作成するには大いに役立った。

図表3-1 企業と人材(2001a, 2001b)の調査項目

1	各新入社員教育の学歴別・種類別実施状況
2	入社前(内定者)教育・導入教育・現場実習の実施期間
3	導入教育終了からフォロー研修実施までの期間
4	各新入社員教育の集合研修の実施形態と総日数
5	入社前教育の方法
6	各新入社員教育(入社前・導入・フォロー)の集合研修における教育方法・内容
7	導入教育の1人当たり費用
8	導入教育費用の対前年度増減状況
9	新入社員指導員制度の導入状況
10	指導員の平均年齢・平均勤続年数・1人がみる新入社員の数
11	指導員の一般的な役職
12	指導員に対する事前研修などの実施状況
13	導入からフォローまでの新入社員育成期間
14	新入社員育成期間の最近3年間の変化
15	新入社員教育の内容の検討を始めた時期
16	最近3年間の導入教育での社内講師と社外講師の人数の変化
17	社内講師育成研修の実施の有無
18	内定期間の長期化に対する入社前教育の新たな対応状況
19	各新入社員教育のねらいと研修効果を高める工夫
20	新入社員教育の問題点と今後の課題

(出所) 企業と人材(2001a, 2001b)をもとに筆者作成

### 第3節 質問票調査のデザイン

#### 1 調査対象

調査対象企業は、平成15年5月末日現在の東京証券取引所市場第一部上場企業1526社とした。本調査は、わが国の企業において会計教育がどのように行われているかの実態を明らかにすることを目的としている。そのため、国内のすべての業種における代表的企業をほぼ網羅できる東証1部上場企業のすべてを調査対象として選択した。

#### 2 質問票の作成にあたって

質問票のタイトルは、「わが国企業における新入社員経理教育に関する調査」とした。ここまで会計教育について議論してきたが、質問票では経理教育という言葉を用いている。それは、質問票に会計教育という言葉を用いることで、われわれが得たい情報を取り漏らすおそれがあると考えられたからである。

<sup>5</sup> 集計結果の「その他」の回答例示にも会計・経理はなかった。この調査集計結果を見る限り、会計・経理に関しての新入社員研修はほとんど行われていないということになる。

会計業務を行う部署は、一般的には経理部であることが多いと思われる。しかし、例えば大企業であれば、財務部や会計部といった名前前の部署が存在することもある。また、投資の経済性評価・投資意思決定やキャッシュ・フロー計算といった業務は管理会計の範疇であるが、時として財務（finance）という言葉で説明されることもある。作成する質問票は新入社員教育について尋ねているので、経理部門でなく人事部門宛に送付する。会計を専門とする従業員に比べ、会計についての知識が乏しい人事部門の従業員が回答することが予想される。「会計教育」について尋ねると、企業によっては、財務部が所管する業務や日常的に財務という言葉を用いて説明される業務について、会計教育の範囲外と認識されてしまう可能性がある。今回の質問票では、あえて会計教育という言葉を用いたり会計教育を定義したりせずに、「経理教育（経理・会計・財務に関する教育）」について尋ねることにして誤解をなくそうとしている。

### 3 調査内容の決定

経理教育が企業においてどのように行われているかは、ほとんど明らかになっていない。新入社員教育における経理教育をとってみても、個社の事例<sup>6</sup>はいくつか明らかになっているが、わが国企業において全般にどのような新入社員経理教育が行われているかの実態は、まったくわかっていない。

そこで、調査内容の選定にあたっては、社内教育に関して実務的な記述が豊富な桐村（1985）、鈴木（1996）を参考にした。質問票は、研修の企画から実践、事後評価からフィードバックまでの一連の作業を企業がどのように行っているかの実態を、主として理想的な実務体系に沿っているかという視点から明らかにできるように構成した。研修の企画・運営・評価の体系と質問項目を示したものが図表3 - 2である。

また、経理教育を行う企業と行わない企業とで回答に違いが出ることが予想される質問を用意した。経理教育が行われる企業にはどのような傾向があるのかを明らかにすることを期待してのものである。

質問項目は、オープンブック・マネジメントを実践する企業とアメーバ経営を実践する企業の特徴から導出した（図表3 - 3）。どちらも会計情報を活用する経営管理手法であるが、いくつかの項目では異なる特徴をもっている。新入社員経理教育を行う企業がどちらのマネジメント手法に近い立場をとっているかがうかがえるかもしれない。

---

<sup>6</sup> 個社事例については、例えば労政時報（1995）30頁に三井物産の事例がある。

図表 3 - 2 研修の企画・運営・評価の体系と質問項目

	問	新入社員教育全般	問	経理教育
企画	研修ニーズの把握	3 新入社員教育ニーズの把握方法	7	新入社員経理教育の対象
	カリキュラムの作成			
	・研修科目の決定	6 新入社員教育の内容	9	新入社員経理教育の内容 10 新入社員経理教育の内容決定要因
	・研修技法の選定		11	新入社員経理教育の実施方法 14 社内集合研修の研修技法
	・研修時間の決定	2 新入社員教育プログラムの概要・期間	8	新入社員経理教育の実施時期 12 社内集合研修の実施時間 13 社内集合研修の予習・復習時間 26 社外集合研修の実施時間 27 社外集合研修の予習・復習時間
・研修講師の選定		15	社内集合研修の講師の選定基準 16 社内講師か社外講師か 17 社内講師の人材 18 社内講師起用の理由 19 社内講師との事前顔合わせ 20 社内講師との打合せ 21 社内講師の養成 22 社外講師の人材 23 社外講師起用の理由 24 社外講師との事前顔合わせ 25 社外講師との打合せ	
運営	研修の準備 オリエンテーション 研修の運営管理			31 新入社員経理教育の問題点
評価	効果測定	4 新入社員教育全般の効果測定方法	28	新入社員経理教育の効果測定方法 28-2 効果測定結果 28-3 効果測定結果を踏まえた改善状況 30 新入社員経理教育の理解度
	業務評価	5 新入社員教育全般の業務評価方法	29	新入社員経理教育の業務評価方法 29-2 業務評価結果を踏まえた改善状況

(出所) 鈴木(1996) 34頁をもとに筆者作成

図表 3 - 3 会計情報を活用する経営管理手法の特徴と質問項目

	問	質問項目	オープンブック・マネジメント	アメーバ経営
社内の経理に関する認識	32	新入社員経理教育のニーズ	高いと思われる	高いと思われる
	33	社内での経理に関する認識	関心高い	関心高い
	34	新入社員教育以外の教育の仕組み	あり	あり
会計情報の共有状況	35	会計情報の共有(自部門)	あり	あり
	36	会計情報の共有(他部門)	あり	あり
	37	会計情報の共有スピード	早い	早い
部門単位の業績評価	38	業績評価指標	利益など多数	主に時間当たり採算
	39	業績評価責任単位	大きい	小さい
	40	業績評価責任単位の規模	百人以上もあり	数十人まで
	41	業績評価の結果と報酬連動	なし	あり
	42	会計情報を活用する経営管理手法	オープンブック・マネジメント	ミニ・プロフィットセンター

## 第4章 調査結果

### 第1節 はじめに

本章では、質問票調査によって得られた結果を提示する。まず、第2節で調査時期、第3節で回収状況といった調査実施の概要を述べ、続いて第4節で回収した質問票の記述統計から得られた発見事項を提示する。最後に第5節で、経理教育実施企業の傾向について、いくつかの質問回答を経理教育実施の有無によりクロス集計することで検討を加えている。

### 第2節 調査時期

質問票は、平成15年6月24日に、調査依頼書及び料金受取人払の手続きを行った返信用封筒を同封のうえ発送した。ダイヤモンド社のデータベースサービスを利用し、人事・教育担当の部長職の個人名を調べて宛先とした。個人名がデータから抽出できなかった会社については、代表者宛とし、挨拶状に人事・教育担当部門への転送依頼のひとことを添えた。返信用封筒の宛先は、「神戸大学大学院経営学研究科 加登豊研究室」とした。投函期限を7月4日として回答の返送を依頼したが、回答は期限後にも返送されてきた。作業の都合上7月19日を集計の期限とし、この日までに到着した回答を集計の対象としている。

### 第3節 回収状況

質問票の発送は東証一部上場の1526社に対して行い、回答は集計期限までに176社から得られた<sup>7</sup>。回答率は11.5%であった。回収した質問票の中には、一部の質問について未回答であったり無効回答であったりしたものがいくつか見受けられたが、未回答・無効回答部分についてのみ集計から除き、有効回答部分は集計に含めている<sup>8</sup>。

回収状況と業種別の内訳は、以下の図表4-1、4-2、4-3のとおりである。集計結果の解釈にあたっては、業種ごとに発送数・回答数が異なることに考慮する必要がある。

---

<sup>7</sup> 質問票の回収は7月31日まで続け、最終的には179社から回答を得た。

<sup>8</sup> 回収した質問票に、たとえば丸印の付け忘れといった明らかにわかる単純ミスがあった場合は、無効とせず筆者で修正のうえ集計している。

図表 4 - 1 回収状況（業種別）<sup>9</sup>

	発送数	パーセント	回収数	パーセント	回収率
水産・農林業	6	0.4	0	0.0	0.0
鉱業	7	0.5	0	0.0	0.0
建設業	107	7.0	13	7.4	12.1
製造業	810	53.1	91	51.7	11.2
電気・ガス業	15	1.0	3	1.7	20.0
運輸・情報通信業	124	8.1	13	7.4	10.5
商業	225	14.7	32	18.2	14.2
金融・保険業	140	9.2	13	7.4	9.3
不動産業	34	2.2	3	1.7	8.8
サービス業	58	3.8	8	4.5	13.8
企業計	1526	100.0	176	100.0	11.5

図表 4 - 2 回収状況（製造業・非製造業別）

	発送数	パーセント	回収数	パーセント	回収率
製造業	810	53.1	91	51.7	11.2
非製造業	716	46.9	85	48.3	11.9
企業計	1526	100.0	176	100.0	11.5

図表 4 - 3 回答企業の従業員数

	度数	パーセント
999人以下	58	33.0
1000人～2999人	73	41.5
3000人以上	45	25.6
企業計	176	100.0

<sup>9</sup> 業種と従業員数のデータは、会社四季報 2003 年 3 集 C D - R O M 版（2003 年 6 月）から取得した。  
東証一部に上場している純粋持株会社の事業子会社から回答があった場合、従業員数については事業子会社の従業員数を使用した。データは会社ホームページから取得した。



#### 第4節 結果の提示

質問票調査のすべての単純集計結果の記載は、紙幅の都合上見合わせている。以下では、単純集計から特徴的な傾向など何らかの発見事項を見出せた質問について、集計結果とその示唆するところを提示している。

##### 1 新入社員経理教育の実施率

問6の集計結果から明らかなように、新入社員に対する経理教育は、約4割の企業で実施されていた。業務の遂行に必要な知識の中では、パソコン操作に次いで実施率が高く、企業が「経理」を業務知識の中では比較的重視していることが示唆された。

問6．新入社員教育の内容

		度数	パーセント	有効パーセント
有効	1．貴社に関する知識	174	98.9	99.4
	2．貴社での生活に必要な知識	168	95.5	96.0
	3．社会人として必要な知識	173	98.3	98.9
	4．経理・会計・財務	71	40.3	40.6
	5．法務・法律	45	25.6	25.7
	6．パソコン操作	81	46.0	46.3
	7．英語等の語学	41	23.3	23.4
	8．文書実務・文書表現	71	40.3	40.6
	9．その他	52	29.5	29.7
		回答企業計	175	99.4
欠損値	未回答	1	0.6	
合計	企業計	176	100.0	

##### 2 新入社員経理教育の内容

問9の集計結果から明らかなように、財務諸表分析や各企業内の実務的な経理の仕組みが新入社員経理教育実施企業のうち約60%の企業で取り上げられていた。損益分岐点分析や複式簿記、原価計算が次いで多く、投資の経済性評価のような他の項目は10%台の低い実施率であった。

問9．新入社員経理教育の内容

		度数	パーセント	有効パーセント
有効	1．複式簿記	26	14.8	36.6
	2．財務諸表分析	45	25.6	63.4
	3．減価償却	14	8.0	19.7
	4．投資の経済性評価	8	4.5	11.3
	5．損益分岐点分析	33	18.8	46.5
	6．原価計算	20	11.4	28.2
	7．間接費の配賦	8	4.5	11.3
	8．税務会計・税制	12	6.8	16.9
	9．資金調達	10	5.7	14.1
	10．貴社内の実務的な経理の仕組み	41	23.3	57.7
	11．その他	7	4.0	9.9
		回答企業計	71	40.3
欠損値	未回答・実施せず	105	59.7	
合計	企業計	176	100.0	

### 3 新入社員経理教育の実施方法

問11の集計結果から明らかなように、新入社員経理教育を行う企業のうち90%以上が、講師による社内集合研修を採用していた。新入社員経理教育の一般的な姿は、講師による社内集合研修であることが明らかとなった。

問11. 新入社員経理教育の実施方法

		度数	パーセント	有効パーセント
有効	1. 講師による社内集合研修	64	36.4	90.1
	2. 社外のセミナー等の集合研修に参加	3	1.7	4.2
	3. 通信教育	18	10.2	25.4
	4. 職場における計画的OJT	17	9.7	23.9
	5. その他	2	1.1	2.8
	回答企業計	71	40.3	100.0
欠損値	未回答・実施せず	105	59.7	
合計	企業計	176	100.0	

### 4 社内集合研修の実施時間

問12の集計結果から明らかなように、新入社員経理教育における社内集合研修の実施時間は、半数の企業が5時間以内、約7割の企業が10時間以内であった。多くの企業では、研修実施時間をそれほど長く設定していないことがわかった。

問13では、かなりの予習・復習が必要な研修を実施している企業は、経理教育実施企業のうち約15%と少なかった。問30の経理教育内容の理解度を尋ねる質問では、理解していないと回答した企業は少数であった。この問13と問30の2つの集計結果<sup>10</sup>から、多くの企業で実施されている経理教育が、おおむね研修時間とそう多くはない予習・復習で理解できる内容であることが予想される。問12の結果も併せれば、新入社員経理教育を行う企業の多くは、研修時間が短く、研修内容も短時間で理解できる内容にとどまっていることが示唆される。俗な言葉で言えば、多くの企業ではたいした教育はやっていない、ということがうかがえる。

問12. 社内集合研修の実施時間

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	1～5時間	31	17.6	50.0	50.0
	6～10時間	14	8.0	22.6	72.6
	11～15時間	4	2.3	6.5	79.0
	16～20時間	4	2.3	6.5	85.5
	21～25時間	2	1.1	3.2	88.7
	25～30時間	2	1.1	3.2	91.9
	31時間～	5	2.8	8.1	100.0
		回答企業計	62	35.2	100.0
欠損値	未回答・実施せず	114	64.8		
合計	企業計	176	100.0		

<sup>10</sup> 問13と問30の集計結果は紙幅の関係上記載を見合わせているが、結果の概要は本文記載のとおりである。

## 5．社内集合研修の研修技法

問14の集計結果からわかるように、社内集合研修の研修技法<sup>11</sup>は、講義法が約95%とほとんどの企業で採用されている。講義法とは知識や考え方を一方的に伝達する方法で、同時に多数の人を相手にでき、短時間で行えるという長所がある。新入社員教育のように限られた時間に多くの社員を教育するには適した方法といえる。一方で、受講者である社員が受け身になって学習効果が落ちたり、講師により効果の影響を受ける度合いが大きいといった限界もある。その限界を補うには理解を深めるのに適した、ディスカッションに代表される討議法や、ケース・スタディに代表される事例研究法との併用が望ましいと考えられるが、採用する企業はあまり多くないことがわかった。

問14．社内集合研修の研修技法

		度数	パーセント	有効パーセント
有効	1．講義法	59	33.5	93.7
	2．討議法	10	5.7	15.9
	3．事例研究法	23	13.1	36.5
	4．その他	3	1.7	4.8
	回答企業計	63	35.8	100.0
欠損値	未回答・実施せず	113	64.2	
合計	企業計	176	100.0	

## 6．社内講師の人材

問16の集計結果から明らかなように、新入社員経理教育で一般的な社内集合研修には、社内講師を起用する企業が90%以上となっている。その社内講師の人材については、問17の集計結果から明らかになっている。社内の特定部署に講師派遣を依頼する企業が約55%、特定のポスト（例えば経理課長）を講師として指定する企業が約30%と多い。

多くの企業が採用する社内の特定部署に派遣依頼する方法では、人材開発部門が望む講師を派遣してもらえるかどうかはわからない危険性がある。少なくとも講師選定に関して主導権を持ってないと思われる。同様に採用が多かった特定ポストを講師と指定している場合にしても、講師選定に人材開発部門の意向が働く余地はほとんどない。問15でほとんどの企業が重視するとした経理知識や実務経験は、これらの選定方法でも経理部門から講師を招聘することで担保できるだろう。しかし、次いで重視する企業が多かった教育指導能力や熱意、人柄について、特定部署への講師派遣依頼やポスト指定で講師選定しているのは、人材開発部門スタッフが実際にチェックするのは難しいと思われる<sup>12</sup>。講師にふさわしい能力を身につけていない人材が講師を務めることが多いのではないかと。

<sup>11</sup> 研修技法については、桐村（1985）162-173頁、鈴木（1996）45-53頁に詳しい。

<sup>12</sup> 問15の集計結果は紙幅の関係上記載を見合わせている。結果の概要をここで簡単に示すことにする。経理教育の社内講師選定にあたって、経理知識や実務経験を基準にすると答えた企業は、実に90%以上であった。次いで、教育指導能力や熱意、人柄を基準にすると答えた企業が約70%であった。

問16 社内講師か社外講師か

		度数	パーセント	有効パーセント
有効	1. 社内講師	50	28.4	79.4
	2. 社外講師	5	2.8	7.9
	3. 社内講師と社外講師の両方	8	4.5	12.7
	回答企業計	63	35.8	100.0
欠損	未回答・実施せず	113	64.2	
合計	企業計	176	100.0	

問17 社内講師の人材

		度数	パーセント	有効パーセント
有効	1. 人材開発部門スタッフ	10	5.7	17.2
	2. 社内講師候補としてリストアップ	9	5.1	15.5
	3. 特定のポストを講師として指定	17	9.7	29.3
	4. 社内での特定部署に講師派遣を依頼	32	18.2	55.2
	5. その他	1	0.6	1.7
	回答企業計	58	33.0	100.0
欠損値	未回答・実施せず	118	67.0	
合計	企業計	176	100.0	

7. 社内講師の養成

問21の集計結果から明らかなように、経理部門等の人材開発部門以外の者が講師を務める企業のほとんどでは、研修担当スタッフから講師能力養成を施されていない。企業と人材(2001a)では、新入社員教育にあたって社内講師養成研修実施の有無を調べている。結果は、実に83.6%の企業が社内講師養成研修を実施していなかった。企業と人材(2001a)の解説には、講師養成研修は新入社員教育のためだけではなく、従来から実施している場合はこの回答に含まれていないためではないかと思われる、とある。本研究の調査では、講師能力養成を図っているかと尋ねるのに、特に新入社員教育のためと断ってはいない。それにも関わらず、奇しくもほぼ同率の84.7%の企業が社内講師の講師能力養成を図ってないという結果となっている。ということは、ほとんどの企業では、社内講師能力養成は本当に図られていないと解釈すべきであろう。

問21 社内講師の養成

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	1. 講師能力の養成を図っている	9	5.1	15.3	15.3
	2. なし	50	28.4	84.7	100.0
	回答企業計	59	33.5	100.0	
欠損値	未回答・実施せず	117	66.5		
合計	企業計	176	100.0		

## 第5節 結果の分析

第4節では、回収した質問票の単純集計結果から得たいくつかの発見事項を提示した。以下では、経理教育実施企業の傾向について、いくつかの質問回答を経理教育実施の有無によりクロス集計することで検討する。

### 1 新入社員経理教育のニーズ

経理教育の実施にあたっては、その背景に企業内のさまざまな職場からのニーズがあると考えられる。どこからのニーズが経理教育の実施と関連性があるのかを以下で検討しよう。

図表4-4 新入社員経理教育のニーズ(問32)

	経理教育	全くない		どちらとも いえない		非常に高い		合計	カイ2乗値 (自由度) 有意確率
		1	2	3	4	5			
a. 経理部門	あり	2 (1.2%)	1 (0.6%)	8 (4.7%)	28 (16.3%)	30 (17.4%)	69 (40.1%)	16.445 (4) 0.002 p<0.005 有意	
	なし	8 (4.7%)	12 (7.0%)	26 (15.1%)	29 (16.9%)	28 (16.3%)	103 (59.9%)		
	合計	10 (5.8%)	13 (7.6%)	34 (19.8%)	57 (33.1%)	58 (33.7%)	172 (100.0%)		
b. 経理部門以外の 管理部門	あり		3 (1.7%)	19 (11.0%)	37 (21.5%)	10 (5.8%)	69 (40.1%)	25.143 (4) 0.000 p<0.005 有意	
	なし	9 (5.2%)	18 (10.5%)	41 (23.8%)	31 (18.0%)	4 (2.3%)	103 (59.9%)		
	合計	9 (5.2%)	21 (12.2%)	60 (34.9%)	68 (39.5%)	14 (8.1%)	172 (100.0%)		
c. 管理部門以外の 営業・現場部門	あり	1 (0.6%)	5 (2.9%)	21 (12.2%)	32 (18.6%)	10 (5.8%)	69 (40.1%)	22.158 (4) 0.000 p<0.005 有意	
	なし	14 (8.1%)	21 (12.2%)	38 (22.1%)	23 (13.4%)	7 (4.1%)	103 (59.9%)		
	合計	15 (8.7%)	26 (15.1%)	59 (34.3%)	55 (32.0%)	17 (9.9%)	172 (100.0%)		
d. 経営トップ	あり			20 (11.7%)	33 (19.3%)	16 (9.4%)	69 (40.4%)	23.854 (4) 0.000 p<0.005 有意	
	なし	10 (5.8%)	10 (5.8%)	42 (24.6%)	30 (17.5%)	10 (5.8%)	102 (59.6%)		
	合計	10 (5.8%)	10 (5.8%)	62 (36.3%)	63 (36.8%)	26 (15.2%)	171 (100.0%)		

図表4-4のとおり、経理教育実施の有無と教育ニーズとのカイ2乗検定結果は、どの職場ニーズについても有意であった。経理教育の実施と教育ニーズの間には関連性が認められるといえる。クロス集計表を概観すると、経理部門からの教育ニーズは教育不実施企業も比較的高いが、経理部門以外の職場からのニーズには顕著な差があるように思われる。経理教育の実施には、経理部門以外の管理部門や営業・現場部門、経営トップからのニーズが密接にかかわっていると推測される。

### 2 社内での経理に関する認識

経理教育を実施する企業は、経理を重視し、ともすると経理(会計)を共通言語とする風土にあると考えられる。経理教育実施の有無と各企業における経理についての認識との関連性を調べてみよう。

図表4 - 5 社内での経理に関する認識（問33）

	経理教育	まったく違う		どちらとも いえない		まったく そのとおり		合計	カイ2乗値 (自由度) 有意確率
		1	2	3	4	5			
a. 社内では経理用語が日常的に飛び交っている	あり	1 (0.6%)	10 (5.8%)	42 (24.3%)	13 (7.5%)	3 (1.7%)	69 (39.9%)	5.518 (4) 0.238	
	なし	8 (4.6%)	23 (13.3%)	53 (30.6%)	17 (9.8%)	3 (1.7%)	104 (60.1%)		
	合計	9 (5.2%)	33 (19.1%)	95 (54.9%)	30 (17.3%)	6 (3.5%)	173 (100.0%)		
b. 経営トップは経理についての発言が豊富だ	あり		6 (3.6%)	23 (13.6%)	27 (16.0%)	12 (7.1%)	68 (40.2%)	7.519 (4) 0.111	
	なし	4 (2.4%)	7 (4.1%)	31 (18.3%)	28 (16.6%)	31 (18.3%)	101 (59.8%)		
	合計	4 (2.4%)	13 (7.7%)	54 (32.0%)	55 (32.5%)	43 (25.4%)	169 (100.0%)		
c. 社内では経理を知らないと言事にならない	あり	1 (0.6%)	9 (5.3%)	31 (18.3%)	22 (13.0%)	4 (2.4%)	67 (39.6%)	15.703 (4) 0.003 p<0.005 有意	
	なし	13 (7.7%)	21 (12.4%)	51 (30.2%)	13 (7.7%)	4 (2.4%)	102 (60.4%)		
	合計	14 (8.3%)	30 (17.8%)	82 (48.5%)	35 (20.7%)	8 (4.7%)	169 (100.0%)		
d. 機構表上組織と業績責任単位が一致している	あり	2 (1.2%)		21 (12.4%)	33 (19.5%)	12 (7.1%)	68 (40.2%)	8.942 (4) 0.063	
	なし		5 (3.0%)	31 (18.3%)	38 (22.5%)	27 (16.0%)	101 (59.8%)		
	合計	2 (1.2%)	5 (3.0%)	52 (30.8%)	71 (42.0%)	39 (23.1%)	169 (100.0%)		
e. 経理部門をジョブローテーションで経験させている	あり	20 (11.6%)	10 (5.8%)	23 (13.4%)	15 (8.7%)		68 (39.5%)	10.028 (4) 0.040 p<0.05 有意	
	なし	41 (23.8%)	27 (15.7%)	25 (14.5%)	10 (5.8%)	1 (0.6%)	104 (60.5%)		
	合計	61 (35.5%)	37 (21.5%)	48 (27.9%)	25 (14.5%)	1 (0.6%)	172 (100.0%)		
f. 経理は経理部門だけが知っておくべき専門的な知識である	あり	28 (16.3%)	18 (10.5%)	15 (8.7%)	6 (3.5%)	1 (0.6%)	68 (39.5%)	3.499 (4) 0.478	
	なし	33 (19.2%)	30 (17.4%)	30 (17.4%)	11 (6.4%)		104 (60.5%)		
	合計	61 (35.5%)	48 (27.9%)	45 (26.2%)	17 (9.9%)	1 (0.6%)	172 (100.0%)		

図表4 - 5のとおり、経理教育実施の有無と経理認識とのカイ2乗検定結果は、「c. 社内では経理を知らないと言事にならない」、「e. 経理部門をジョブローテーションで経験させている」について有意であった。経理教育実施企業は実施しない企業に比べ、「社内では経理を知らないと言事にならない」と考える傾向が強く、経理部門をジョブローテーションで経験させる傾向にあるといえる。

### 3 会計情報の共有状況

会計を共通言語とするオープンブック・マネジメントの2大特徴は、会計（経理）教育とすべての会計情報の公開である。アメーバ経営においても、会計教育と会計情報の公開・共有が実践される。経理教育実施の有無と会計情報の共有状況の関連性について検討しよう。

図表4 - 6 会計情報の共有状況（問35・自部門・問36・他部門）

	経理教育	会計情報の		合計	カイ2乗値
		入手可能	入手不可能		(自由度)
					有意確率
問35 会計情報の共有 状況（自部門）	あり	51 (29.7%)	16 (9.3%)	67 (39.0%)	4.246 (1) 0.039 p<0.05 有意
	なし	64 (37.2%)	41 (23.8%)	105 (61.0%)	
	合計	115 (66.9%)	57 (33.1%)	172 (100.0%)	
問36 会計情報の共有 状況（他部門）	あり	25 (14.5%)	42 (24.4%)	67 (39.0%)	0.011 (1) 0.918
	なし	40 (23.3%)	65 (37.8%)	105 (61.0%)	
	合計	65 (37.8%)	107 (62.2%)	172 (100.0%)	

図表4 - 6のとおり、経理教育実施の有無と会計情報共有状況とのカイ2乗検定結果は、自部門の会計情報について有意となった。クロス集計表からも明らかなように、経理教育実施企業は「自部門会計情報の入手可能」が断然多くなっている。経理教育の有無と自部門会計情報共有状況との間には密接な関連性がある。一方、他部門会計情報共有状況には、実施の有無による差は見られない。ここから、多くの経理教育実施企業は、他部門の会計情報共有までは意識していないと思われる。オープンブック・マネジメントやアメーバ経営の実践まで念頭に置いて経理教育を実施している企業はあまり存在しないことが推測される。

#### 4 会計情報の共有スピード

アメーバ経営のような会計情報を活用する経営の特徴の一つは、経営活動の成果を示す会計情報の迅速なフィードバックである。経理教育と関連性は見つかるだろうか。

図表4 - 7 会計情報の共有スピード（問37）

経理教育	月次決算情報の伝達に要する日数							カイ2乗値
	翌月3日 まで	翌月6日 まで	翌月9日 まで	翌月12日 まで	翌月13日 以後	月次決算 実施せず	合計	(自由度)
								有意確率
あり	9 (5.5%)	18 (10.9%)	17 (10.3%)	3 (1.8%)	9 (5.5%)	7 (4.2%)	63 (38.2%)	5.573 (4) 0.350
なし	15 (9.1%)	27 (16.4%)	22 (13.3%)	15 (9.1%)	17 (10.3%)	6 (3.6%)	102 (61.8%)	
合計	24 (14.5%)	45 (27.3%)	39 (23.6%)	18 (10.9%)	26 (15.8%)	13 (7.9%)	165 (100.0%)	

図表4 - 7のとおり、経理教育実施の有無と会計情報共有スピードとのカイ2乗検定結果は、有意ではなかった。すなわち、会計情報共有スピードについて経理教育実施の有無による分布の差は見られなかった。

## 5 最小の業績責任単位

アメーバ経営のようなミニ・プロフィットセンターは、数人～数十人の小さな組織が利益責任を持つことで利益意識・経営参加意識を高める経営手法である。一方、オープンブック・マネジメントは小さな組織を前提としない。業績評価責任単位の大小と経理教育の実施の間に関連性はあるのだろうか。

図表4 - 8 最小の業績評価責任単位（問39）

経理教育	最小の業績評価責任単位						カイ2乗値 (自由度) 有意確率
	全社	事業部	部	課	係	合計	
あり	1 (0.6%)	19 (11.3%)	20 (11.9%)	24 (14.3%)	2 (1.2%)	66 (39.3%)	10.869
なし	1 (0.6%)	36 (21.4%)	14 (8.3%)	37 (22.0%)	14 (8.3%)	102 (60.7%)	(4) 0.028
合計	2 (1.2%)	55 (32.7%)	34 (20.2%)	61 (36.3%)	16 (9.5%)	168 (100.0%)	p<0.05 有意

図表4 - 9 最小の業績評価責任単位の人数（問40）

経理教育	最小の業績評価責任単位の人数					合計	カイ2乗値 (自由度) 有意確率
	1～10	11～30	31～50	51～100	101以上		
あり	21 (12.3%)	20 (11.7%)	7 (4.1%)	7 (4.1%)	12 (7.0%)	67 (39.2%)	0.442
なし	31 (18.1%)	30 (17.5%)	13 (7.6%)	9 (5.3%)	21 (12.3%)	104 (60.8%)	(4) 0.979
合計	52 (30.4%)	50 (29.2%)	20 (11.7%)	16 (9.4%)	33 (19.3%)	171 (100.0%)	

図表4 - 8のとおり、経理教育実施の有無と業績評価責任単位とのカイ2乗検定結果は、有意となった。クロス集計表を見ると、経理教育実施企業では「部」が多く、実施しない企業では「係」が多いことが目に付く。

そこで、図表4 - 9を見ると、両者の分布に顕著な差は見あたらない。経理教育実施の有無と業績評価責任単位の人数とのカイ2乗検定結果は、有意とはならなかった。ここから、経理教育実施企業の組織は同じ「部」や「課」であっても少人数で構成される傾向にあることが推測される。

## 6 業績評価の結果と報酬連動

従業員の給料が業績評価に連動するなら、従業員は業績評価に不可欠な経理に関心が高くなると考えられる。経理教育の実施と業績評価・報酬連動の間に関連性はあるのだろうか。



図表 4 - 1 0 業績評価の結果と報酬連動（問 4 1）

経理教育	業績評価の結果と報酬連動						カイ2乗値 (自由度) 有意確率
	まったく 連動しない	0～10% 未満	10～20% 未満	20～30% 未満	30%以上	合計	
あり	17 (10.1%)	22 (13.1%)	12 (7.1%)	4 (2.4%)	10 (6.0%)	65 (38.7%)	0.581 (4)
なし	27 (16.1%)	36 (21.4%)	16 (9.5%)	9 (5.4%)	15 (8.9%)	103 (61.3%)	0.965
合計	44 (26.2%)	58 (34.5%)	28 (16.7%)	13 (7.7%)	25 (14.9%)	168 (100.0%)	

図表 4 - 1 0 のとおり、経理教育実施の有無と業績評価の結果の報酬連動とのカイ 2 乗検定結果は、有意とはならなかった。経理教育の実施と業績評価の結果の報酬連動との間には関連性がないことが示された。

## 第5章 研究結果と今後の研究課題

### 第1節 解明された実態

第4章では、企業における新入社員経理教育の実態調査の結果について述べた。その主要な点をまとめると、以下のとおりである。

1. 新入社員経理教育の実施率は約40%
2. 実施内容は、財務諸表分析や各企業内の実務的な経理の仕組みが多い
3. 実施方法は、講師による社内集合研修を90%以上が採用
4. 実施時間は、約50%の企業が5時間以内、約70%の企業が10時間以内  
理解度や予習・復習時間に関する質問の回答も併せて考えると、多くの企業ではた  
いした教育はおこなっていないといえる。
5. 社内集合研修では、講義法がほぼすべての企業で採用されている  
討議法や事例研究法の採用企業はあまり多くなかった
6. 社内集合研修には、90%以上が社内講師を起用  
約55%が経理部等に派遣依頼、約30%が経理課長等のポストで講師指定
7. 社内講師の講師能力養成は、80%以上の企業で実施されていない
8. 経理教育実施企業は、経理部門以外の職場からの経理教育ニーズが高い
9. 教育実施の有無と、平社員が自部門会計情報の入手可能であることの関連性が高い
10. 教育実施の有無と、業績評価に報酬連動することとの関連性はない

### 第2節 本研究の含意

本研究の出発点は、「会計は経営には不可欠な共通言語であるにもかかわらず、なぜ多くの企業では一部の人の知識でしかないのか」という疑問であった。そして、企業内経理教育の現状を明らかにし、企業で会計を共通言語として普及させるためのヒントを見つけることを目的に研究に着手した。企業内経理教育の実態は、前節までにある程度明らかにできた。以下では、調査集計結果と結果から示唆された事項をもとに、企業で会計を共通言語として普及させるためには、何をすべきなのかについて考えてみたい。

先に述べたように、多くの企業では会計が経営の共通言語になっているとは言い難い。会計を経営の共通言語とするためには教育が不可欠である。本研究では、比較的多くの企業で経理教育が実施されていることがわかった。企業では教育を実施しているにもかかわらず、会計が経営の共通言語となり得ていない。

前節までに明らかとなった実態とそこから示唆された事項から、多くの企業で実践されている経理教育は、オープンブック・マネジメントやアメーバ経営実践企業の経理教育とはその内容密度に相当の差がありそうなが示された。また、理想的な教育研修体系から比べるといくつかのギャップが存在することがわかった。

多くの企業で会計が経営の共通言語となり得ないのは、ここで述べたように教育に差があることが原因の一つと思量される。以下の点を改善してその差を埋められれば、会計を経営の共通言語とすることに一步近づくと考えられる。

- ・ 研修実施時間と研修内容を相当充実させる。

- ・ 研修技法に理解を深めるのに適した事例研究法や討議法を採用する。
- ・ 社内講師の人材選定には、人材開発部門が人物を見て決めるなど積極的に関与する。
- ・ 社内講師に対して講師能力を養成する研修等の施策を実施する。

会計を経営の共通言語とすることを旨とするには、事例からもわかるとおり教育が重要な役割を担っている。企業が教育研修を行うに際しては、上に述べた点を実践すべきであることを改めて主張して本研究の含意としたい。

### 第3節 今後の研究課題

最後に、本研究の貢献について整理し、残された課題を3点提示しておく。

本研究では、企業内経理教育の現状を明らかにし、企業で会計を共通言語として普及させるためのヒントを見つけることを目的としていた。企業内経理教育の実態については、これまでごく一部の企業の事例しか明らかになっていなかった。質問票調査の結果から、個別企業の事例研究やインタビュー調査だけでは知り得ない実態を、いくらか明らかにすることができた。また、多くの企業で実践されている経理教育が、理想的な教育研修と比べると、いくつかの問題を抱えていることが明らかになった。これらについては、本研究の貢献といってよいだろう。

次に、残された課題について述べる。まず第1に、明らかにできた実態はごく一部に過ぎない。今回の質問票調査の対象は新入社員教育に限定した。新入社員教育については詳細に尋ねることができた。しかし、他の教育の仕組みについては、記述式の質問を1つ設けてはいるものの、十分な調査ができたとは言いがたい。会計を共通言語とするための教育は、なにも新入社員教育だけとは限らない。たとえば、新入社員も含めた全従業員に対する教育や、管理者に対する教育も調査する必要があるだろう。今後、他の教育体系への調査が望まれる。

第2に、質問票調査では量的データは揃っても質的データの収集には限界がある。本研究には質問票によるサーベイ調査を採用した。質問票調査には、調査対象者から短時間に多くの回答を得られるというメリットがある反面、事例研究に比べると大量に調査を行う分だけ調査対象との関わりが希薄になってしまう。例えば、経理教育でどのような内容を実施しているかを尋ねたが、それぞれの企業がどの項目に重点をおき時間をかけているかといった細かな点を把握することは難しい。また、「なぜ」その現象が起こるのかといった因果関係を明らかにするためには、質問票の結果だけでは不足している。インタビュー調査で詳しく個社の事例にアプローチしていかなければ、明らかにするのは難しいだろう。今回の質問票調査協力企業の中には、インタビュー協力を快諾いただいた会社が数十社あったが、時間の都合上、残念ながら本論文にはインタビューを実施しその結果を反映することはできなかった。本研究に続く研究には、この実態調査の結果を踏まえたインタビューや事例研究の実施が望まれる。

3点目に、この調査結果の分析がまだ不十分である点を挙げておく。時間の関係上、本論文では質問票の問3 2～問4 2についての分析は十分にできなかった。経理教育の実践と因果関係があると考えて作成した質問であり、この分析が進めば新たな発見により何らかの貢献ができるものと考えられる。

最後に、研究者・実務家による本研究成果の積極的活用及び一層の調査結果分析に期待し、会計が多くの企業において経営の共通言語となることを願いつつ、本論文を結ぶことにする。

## わが国企業における新入社員経理教育に関する調査

神戸大学大学院経営学研究科 加登豊研究室

貴社名			
回答者 ご芳名		所属部署 ・ 役職	
T E L F A X		E-mail	

### 【ご回答にあたって】

1. この調査の目的は、わが国企業における経理教育の実態の解明にあります。本研究には学術的な意義があるのに加え、調査結果からのフィードバック情報は、貴社の社内教育を改善するうえで有意義な情報になると存じます。
2. この質問票は、東京証券取引所市場第一部上場企業の人事・人材能力開発部門に対して送付しております。ご回答にあたってよりふさわしい部門がある場合は、その部門へ回付していただければ幸いです。たとえば、人材能力開発業務を別会社化している場合は、その会社へご回付ください。
3. ご回答は、質問を読んで、貴社の実態にもっとも近い番号を選び、その番号にをつけてください。 の数は、設問によって1つの場合と複数の場合があります。設問の最後の( )内の指示に従ってください。または、該当する数字をご記入ください。
4. 統計的な処理を行いますので、貴社のご回答を有効に活用するために、すべての質問にお答えください。質問によっては回答者の判断を要する項目があるかもしれませんが、未回答になさらないようにお願いします。
5. この調査の研究成果の発表に際しては、集計データを使用します。貴社のご回答を個別に公表することは一切ありません。
6. ご記入いただきました質問票は、恐れ入りますが、同封の返信用封筒(切手不要)に入れて、平成15年7月4日(金)までに郵便ポストにご投函いただければ幸いです。
7. ご不明の点がありましたら、神戸大学大学院経営学研究科 研究担当の南條までご照会ください。

< 本調査に関するお問い合わせ >

神戸大学大学院経営学研究科 加登豊研究室

研究担当 南條大輔

(勤務先：西大阪高速鉄道株式会社)

TEL:06-6585-3060 (会社)

E-mail:VZH00050@nifty.ne.jp

回答にあたっては、大学卒・大学院卒新入社員教育についてお答えください。ここでの新入社員教育とは、内定者教育から入社1年目を終えるまでの教育とします。

A. 貴社の新入社員教育全般についてお尋ねします。

[ 新入社員数 ]

【問1】 貴社の今年度4月に定期入社した新入社員数をご記入ください。

- |                         |                      |   |
|-------------------------|----------------------|---|
| a. 大学卒・大学院卒の事務系新入社員     | <input type="text"/> | 人 |
| b. 大学卒・大学院卒の技術系新入社員     | <input type="text"/> | 人 |
| c. その他(短大卒・高卒等)の事務系新入社員 | <input type="text"/> | 人 |
| d. その他(短大卒・高卒等)の技術系新入社員 | <input type="text"/> | 人 |

[ 新入社員教育プログラムの概要・期間 ]

【問2】 貴社の新入社員教育プログラムはどのようになっていますか。実施しているものをお答えください。(はいくつでも) また、2、3、5及び7については、何日間実施しているかも併せてお答えください。

1. 入社前研修(例えば、内定者への社内報の送付や通信教育など)
2. 入社時研修(例えば、入社式の後に行う集合研修など)  
およそ  日間
3. 職場実務研修(例えば、入社時研修の間か後に職場に仮配属しての実務経験など)  
およそ  日間
4. 職場における計画的OJT(例えば、日常業務に就きながら行う能力開発で、計画書を作成して期間・内容等を定めたもの)
5. フォロー研修(例えば、入社後1年経過時に行う入社時研修内容の再確認など)  
およそ  日間
6. 入社後の通信教育
7. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)  
およそ  日間

[ 新入社員教育ニーズの把握方法 ]

【問3】 貴社の研修担当スタッフは、社内の各職場(例えば、新入社員の配属先部署など)の持っている新入社員教育へのニーズ(例えば、新入社員のどのような能力を向上させてほしいかなど)を把握するのにどのような方法を用いていますか。(はいくつでも)

1. 各職場の社員へのアンケート
2. 各職場の社員へのインタビュー
3. 各職場の観察
4. 社内報やVTRなどの社内資料分析
5. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)
6. 特に何もしていない

[ 新入社員教育全般の効果測定方法 ]

【問4】貴社の研修担当スタッフは、新入社員教育の効果測定（受講者の知識や能力がどのくらい向上したのか）を、どのような方法で行っていますか。（はいくつでも）

- 1．新入社員へのアンケート
- 2．新入社員へのインタビュー
- 3．新入社員に課した筆記試験の結果
- 4．新入社員の受講後の資格取得状況
- 5．新入社員の提出するレポート
- 6．新入社員による社内発表会・報告
- 7．新入社員の教育訓練後の行動や実績の評価
- 8．新入社員配属先の上司へのアンケート
- 9．新入社員配属先の上司へのインタビュー
- 10．その他（具体的に： \_\_\_\_\_）
- 11．特に何もしていない

[ 新入社員教育全般の業務評価方法 ]

【問5】貴社の研修担当スタッフは、新入社員教育の業務評価（研修の運営方法、内容、講師の指導方法など研修の業務全般の評価）を、どのような方法で行っていますか。（はいくつでも）

- 1．新入社員へのアンケート
- 2．新入社員との意見交換
- 3．講師との意見交換
- 4．研修スタッフが作成する業務日誌
- 5．その他（具体的に： \_\_\_\_\_）
- 6．特に何もしていない

[ 新入社員教育の内容 ]

【問6】貴社の新入社員教育では、どのような内容を取り上げていますか。（はいくつでも）

- 1．経営方針・組織構成・事業内容のような貴社に関する知識
- 2．社内規則・福利厚生・安全衛生のような貴社での生活に必要な知識
- 3．マナーのような社会人として必要な知識
- 4．経理・会計・財務  
\_\_\_\_\_をつけた方はB（問7）へ、 \_\_\_\_\_をつけなかった方はF（問32）へ
- 5．法務・法律
- 6．パソコン操作
- 7．英語等の語学
- 8．文書実務・文書表現
- 9．その他（具体的に： \_\_\_\_\_）





[ 新入社員経理教育の内容決定要因 ]

【問 10】新入社員経理教育の内容は、何を基準に決定しますか。( は1つずつ)

	全く参考に しない		どちらとも いえない		大いに参考に する	
	1	2	3	4	5	
a . 経営理念	1	- 2	- 3	- 4	- 5	
b . 経営戦略	1	- 2	- 3	- 4	- 5	
c . 経営トップ層の意見	1	- 2	- 3	- 4	- 5	
d . 人材開発部門スタッフの意見	1	- 2	- 3	- 4	- 5	
e . 経理部門の意見	1	- 2	- 3	- 4	- 5	
f . 人材開発部門・経理部門以外の 社内各部門の意見	1	- 2	- 3	- 4	- 5	
g . 講師の意見	1	- 2	- 3	- 4	- 5	
h . 社外の教育専門機関の意見	1	- 2	- 3	- 4	- 5	
i . 新入社員の要望・反響	1	- 2	- 3	- 4	- 5	

[ 新入社員経理教育の実施方法 ]

【問 11】新入社員経理教育をどのような方法で実施していますか。( はいくつでも)

- 1 . 講師による社内集合研修  
つけた方は、C (問 12～問 25) にお答えください
- 2 . 社外のセミナー等の集合研修に参加  
つけた方は、D (問 26～問 27) にお答えください
- 3 . 通信教育
- 4 . 職場における計画的OJT
- 5 . その他 (具体的に： )

C . 貴社の新入社員経理教育のうち、講師による社内集合研修についてお尋ねします。

以下の問 12 から問 25 は、新入社員経理教育について、講師による社内集合研修を行っているとお答えの方 (問 11 で 1 に つけた方) にお聞きします。

[ 社内集合研修の実施時間 ]

【問 12】新入社員経理教育の社内集合研修実施時間は、のべ何時間になりますか。時間数をご記入ください。

のべ  時間

[ 社内集合研修の予習・復習時間 ]

【問 13】新入社員経理教育の社内集合研修には、正規の研修時間以外にどの程度の予習・復習時間が必要と思われますか。( は1つ )

全く 必要ない	どちらとも いえない	かなりの予習 ・復習が必要
1	2	3
1 - 2	2 - 3	3 - 4
1 - 2 - 3	2 - 3 - 4	3 - 4 - 5

[ 社内集合研修の研修技法 ]

【問 14】新入社員経理教育の社内集合研修では、どのような研修技法を採用していますか。( はいくつでも )

- 1 . 講義法 ( 講師が話すことで知識を付与する )
- 2 . 討議法 ( 何人かで意見や情報を交換し理解を深める )
- 3 . 事例研究法 ( ケース・スタディやビジネス・ゲームなど )
- 4 . その他 ( 具体的に : )

[ 社内集合研修の講師の選定基準 ]

【問 15】新入社員経理教育の社内集合研修を担当する研修講師を選定するには、何を基準にしますか。( は1つずつ )

	全く参考に しない	どちらとも いえない	大いに 参考にする
a . 経理関係の知識	1	2	3
b . 経理関係の資格	1	2	3
c . 経理関係の実務経験	1	2	3
d . 教育指導能力	1	2	3
e . 熱意	1	2	3
f . 人柄	1	2	3
g . 研修担当スタッフの研修内容に関する 要望を受け入れてくれるかどうか	1	2	3

[ 社内講師か社外講師か ]

【問 16】新入社員経理教育の社内集合研修の講師は、社内講師 ( 社員 ) 社外講師 ( 社外の専門家等 ) のどちらですか。( は1つ )

- 1 . 社内講師 C - 2 ( 問 17 ~ 問 21 ) にお答えください
- 2 . 社外講師 C - 3 ( 問 22 ~ 問 25 ) にお答えください
- 3 . 社内講師と社外講師の両方 C - 2 と C - 3 ( 問 17 ~ 問 25 ) にお答えください

C - 2 . 新入社員経理教育の社内集合研修における、社内講師についてお尋ねします。

[ 社内講師の人材 ]

【問 17】社内講師は、どのような人物が務めていますか。( はいくつでも )

- 1 . 人材開発部門スタッフが自ら講師となっている。  
( 具体的に： )
- 2 . 人材開発部門スタッフが常日頃から社内講師候補としてリストアップしている人材から指定している。  
( 具体的に： )
- 3 . 特定のポストを講師として指定している ( 例えば、毎年経理課長が講師をすることに決めている )。  
( 具体的に： )
- 4 . 社内のある特定の部署に講師の派遣を依頼している。  
( 具体的に： )
- 5 . その他  
( 具体的に： )

[ 社内講師起用の理由 ]

【問 18】社外講師ではなく、社内講師を起用する理由について、あてはまるものをお答え下さい。( は1つずつ )

	まったく 違う	まったく いない	どちらとも いえなし	まったく そのとおり
a . 社外講師に比べ、知識が豊富だから	1	2	3	4 - 5
b . 社外講師に比べ、指導能力が高いから	1	2	3	4 - 5
c . 社外講師に比べ、指導経験が豊富だから	1	2	3	4 - 5
d . 社外講師に比べ、コスト面で有利だから	1	2	3	4 - 5
e . 社外講師に比べ、研修担当スタッフとの 意思疎通が容易だから	1	2	3	4 - 5
f . 社外講師に適任者がいないから	1	2	3	4 - 5
g . 社内実務に精通した人が講師にふさわし いから	1	2	3	4 - 5
h . 社員が講師を務めることで、その社員自 身の能力向上が見込めるから	1	2	3	4 - 5
i . 社外講師に比べ、スケジュールの融通が 利くから	1	2	3	4 - 5

[ 社内講師との事前顔合わせ ]

【問 19】貴社の研修担当スタッフは、社内講師に、研修前に面会していますか。( は1つ )

- 1 . 面会している
- 2 . 面会していない

[ 社内講師との打合せ ]

【問 20】研修担当スタッフと社内講師とは、研修方法や研修内容についてどの程度打ち合わせていますか。( 〇は1つずつ)

	全く打ち 合わせない	1	2	3	4	5
a . 研修方法		1	2	3	4	5
b . 研修内容		1	2	3	4	5

[ 社内講師の養成 ]

【問 21】研修担当スタッフは、起用する社内講師について、育成研修を実施したり外部講習会へ参加させる等して、講師能力の養成を図っていますか。( 〇は1つ)

- 1 . 講師能力の養成を図っている
- 2 . 特に何もしていない

C - 3 . 新入社員経理教育の社内集合研修における、社外講師についてお尋ねします。  
社外講師を起用されていない方はD ( 問 26 ) 以降へお進みください。

[ 社外講師の人材 ]

【問 22】社外講師は、どのような人物が務めていますか。( 〇はいくつでも)

- 1 . 会社の会計士・税理士に講師の派遣を依頼している。
- 2 . 社外の教育専門機関に講師の派遣を依頼している。
- 3 . その他 ( 具体的に： )

[ 社外講師起用の理由 ]

【問 23】社内講師ではなく、社外講師を起用する理由について、あてはまるものをお答え下さい。( 〇は1つずつ)

	まったく 違う	1	2	3	4	5
a . 社内講師に比べ、知識が豊富だから		1	2	3	4	5
b . 社内講師に比べ、指導能力が高いから		1	2	3	4	5
c . 社内講師に比べ、指導経験が豊富だから		1	2	3	4	5
d . 社内講師に比べ、コスト面で有利だから		1	2	3	4	5
e . 社内講師に比べ、研修担当スタッフとの 意思疎通が容易だから		1	2	3	4	5
f . 社内講師に適任者がいないから		1	2	3	4	5
g . 社内講師の適任者がいても、講師起用に 適任者の所属部門等の理解を得にくいから		1	2	3	4	5
h . 社外の違った視点や考えを取り入れたい から		1	2	3	4	5

[ 社外講師との事前顔合わせ ]

【問 24】貴社の研修担当スタッフは、社外講師に、研修前に面会していますか。( は1つ)

- 1 . 面会している
- 2 . 面会していない

[ 社外講師との打合せ ]

【問 25】研修担当スタッフと社外講師とは、研修方法や研修内容についてどの程度打ち合わせていますか。( は1つずつ)

	全く打ち 合わせない			どちらとも いえない			綿密に打ち 合わせる
a . 研修方法	1	-	2	-	3	-	4 - 5
b . 研修内容	1	-	2	-	3	-	4 - 5

D . 貴社の新入社員経理教育のうち、社外のセミナー等の集合研修に参加することについてお尋ねします。

以下の問 26 から問 27 は、新入社員経理教育について、社外のセミナー等の集合研修に参加するとお答えの方(問 11 で 2 に をつけた方)にお聞きします。

[ 社外集合研修の実施時間 ]

【問 26】新入社員経理教育の社外セミナー等の集合研修受講時間は、のべ何時間になりますか。時間数をご記入ください。

のべ  時間

[ 社外集合研修の予習・復習時間 ]

【問 27】新入社員経理教育の社外セミナー等の集合研修には、正規の研修時間以外にどの程度の予習・復習時間が必要と思われますか。( は1つ)

全く 必要ない		どちらとも いえない		かなりの予習 ・復習が必要
1	-	2	-	3 - 4 - 5

E . 貴社の新入社員経理教育の評価についてお尋ねします。

[ 新入社員経理教育の効果測定 ]

【問 28】貴社では、新入社員経理教育の効果測定（受講者の知識や能力がどのくらい向上したのか）を、どのような方法で行っていますか。（はいくつでも）

- 1 . 新入社員へのアンケート
- 2 . 新入社員へのインタビュー
- 3 . 新入社員に課した筆記試験の結果
- 4 . 新入社員の受講後の資格取得状況
- 5 . 新入社員の提出するレポート
- 6 . 新入社員による社内発表会・報告
- 7 . 新入社員の教育訓練後の行動や実績の評価
- 8 . 新入社員配属先の上司へのアンケート
- 9 . 新入社員配属先の上司へのインタビュー
- 10 . その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )
- 11 . 特に何もしていない

[ 効果測定結果 ]

【問 28 - 2】問 28 で 1 ~ 10 のうち 1 つ以上に \_\_\_\_\_ をつけた方（何らかの新入社員経理教育の効果測定を行っているとお答えの方）へお聞きします。

効果測定の結果についてお教えてください。（ \_\_\_\_\_ は 1 つ）

わからない	全く効果	どちらとも	目標以上の		
	なし	いえない	効果あり		
0	1	2	3	4	5

[ 効果測定結果を踏まえた改善状況 ]

【問 28 - 3】問 28 で 1 ~ 10 のうち 1 つ以上に \_\_\_\_\_ をつけた方（何らかの新入社員経理教育の効果測定を行っているとお答えの方）へお聞きします。

効果測定した結果を踏まえ、研修を改善していますか。（ \_\_\_\_\_ は 1 つ）

全く改善	どちらとも	頻繁に改善		
していない	いえない	している		
1	2	3	4	5

[ 新入社員経理教育の業務評価 ]

【問 29】貴社では、新入社員経理教育の業務評価（研修の運営方法、内容、講師の指導方法など研修の業務全般）を、どのような方法で行っていますか。（はいくつでも）

- 1．新入社員へのアンケート
- 2．新入社員との意見交換
- 3．講師との意見交換
- 4．研修スタッフが作成する業務日誌
- 5．その他（具体的に： \_\_\_\_\_）
- 6．特に何もしていない

[ 業務評価結果を踏まえた改善状況 ]

【問 29 - 2】問 29 で 1 ～ 5 のうち 1 つ以上に をつけた方（何らかの新入社員経理教育の業務評価を行っているとお答えの方）へお聞きします。業務評価した結果を踏まえ、研修を改善していますか。（は 1 つ）

全く改善 していない	どちらとも いえない	頻繁に改善 している
1	2	3

[ 新入社員経理教育の理解度 ]

【問 30】新入社員経理教育でとりあげる内容について、受講した新入社員の理解度は全般にどのように思われますか。（は 1 つずつ）

	わからない	全く理解 していない	どちらとも いえない	とても良く 理解している
a．新入社員経理教育直後	0	1	2	3
b．入社 1 年目終了時	0	1	2	3

[ 新入社員経理教育の問題点 ]

【問 31】新入社員経理教育実施にあたっての問題点・課題について、貴社の状況をお答えください。（は 1 つずつ）

	まったく 違う	どちらとも いえない	まったく そのとおり
a．社内におけるニーズの把握が困難	1	2	3
b．教育内容の選定が困難	1	2	3
c．効果の測定が困難	1	2	3
d．新入社員の熱意不足	1	2	3
e．良質の講師の確保が困難	1	2	3

F . 貴社における経理に関する認識についてお尋ねします。

[ 新入社員経理教育のニーズ ]

【問 32】 貴社の各部門における、新入社員に経理に関する能力を向上させてほしいとの教育ニーズは、どの程度に感じられますか。( 1 は1つずつ )

	全くない		どちらとも いえない		非常に 高い
a . 経理部門	1	-	2	-	3 - 4 - 5
b . 経理部門以外の管理部門	1	-	2	-	3 - 4 - 5
c . 管理部門以外の営業・現場部門	1	-	2	-	3 - 4 - 5
d . 経営トップ	1	-	2	-	3 - 4 - 5

[ 社内での経理に関する認識 ]

【問 33】 貴社内での経理に関する認識について、お答えください。( 1 は1つずつ )

	まったく 違う		どちらとも いえない		まったく そのとおり
a . 社内では、経理用語が日常的に飛び交っている。	1	-	2	-	3 - 4 - 5
b . 経営トップは、経理についての発言が豊富だ。	1	-	2	-	3 - 4 - 5
c . 社内では、経理を知らないと仕事にならない。	1	-	2	-	3 - 4 - 5
d . 社内の機構表上の組織と業績責任単位は一致している。	1	-	2	-	3 - 4 - 5
e . 経理部門をジョブローテーションで経験させている。	1	-	2	-	3 - 4 - 5
f . 経理は経理部門だけが知っておくべき専門的な知識である。	1	-	2	-	3 - 4 - 5

[ 新入社員教育以外の教育の仕組み ]

【問 34】 貴社において、新入社員教育以外に、新入社員が日常業務の中で経理用語・経理知識を身につけられるような仕組みはありますか。よろしければ具体的にご記入ください。





[ 業績評価責任単位 ]

【問 39】貴社における、最小の業績評価責任単位に、もっとも近いのは以下のどの区分に該当しますか。( 〃 は1つ )

- 1 . 全社
- 2 . 事業部
- 3 . 部
- 4 . 課
- 5 . 係

[ 業績評価責任単位の規模 ]

【問 40】問 39 でお答えになった最小業績評価責任単位の標準的な人数は何人くらいですか。( 〃 は1つ )

- 1 . 1 ~ 10人
- 2 . 11 ~ 30人
- 3 . 31 ~ 50人
- 4 . 51 ~ 100人
- 5 . 101人以上

[ 業績評価の結果と報酬連動 ]

【問 41】問 38 ~ 問 40 でお答えになった部門単位の業績評価と、役職についていない一般の社員(いわゆる平社員)の報酬とは、どの程度連動しますか。( 〃 は1つ )

- 1 . まったく連動しない
- 2 . 0% ~ 10%未満
- 3 . 10% ~ 20%未満
- 4 . 20% ~ 30%未満
- 5 . 30%以上

[ 会計情報を活用する経営管理手法 ]

【問 42】貴社では、会計情報を活用する次のような経営管理手法を採用していますか。( 〃 はいくつでも )

- 1 . ミニ・プロフィットセンター\*
- 2 . オープンブック・マネジメント\*
- 3 . 社内金券制度\*
- 4 . その他(具体的に： )
- 5 . 特に採用していない

ミニ・プロフィットセンターとは、製造工程や営業所の担当製品別といった小さな組織単位を利益責任単位とすることで、製造現場や営業所の従業員が高いコスト意識と利益意識を持つことを通じて企業の収益性を高めようとするマネジメントのことです。アメーバ経営やラインカンパニー制が代表的な形態です。

オープンブック・マネジメントとは、会計情報を全社員に公開し情報の共有を図ることで、社内

での誤解や意味のないコンフリクトを解消し、全従業員が高いコスト意識と利益意識を持つことを通じて企業の収益性を高めようとするマネジメントのことです。

社内金券制度とは、社内取引に社内でのみ流通する貨幣を用いて、日々の活動がどれほどコストを発生させているのか、また、収益に貢献しているのかを明らかにすることで、従業員が高いコスト意識と利益意識を持つことを通じて企業の収益性を高めようとするマネジメントのことです。

I . 本調査についてお尋ねします。

【問 43】本調査に関して、1 時間程度のインタビュー調査をお願いした場合、ご協力いただけるでしょうか。もちろん、貴社のご都合を最優先いたします。( は1つ)

- 1 . はい
- 2 . いいえ

【問 44】最後に、本調査の内容に関連してご意見・ご感想等がございましたら、自由にご記入ください。

ご協力ありがとうございました。

## 参考文献リスト

### < 欧文 >

- Boyett, Joseph and Jimmie Boyett, *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*, John Wiley & Sons, 1998 (金井壽弘監訳, 大川修二訳 『経営革命大全』 日本経済新聞社, 1999年)
- Case, J., *Open-Book Management: Coming Business Revolution*, Harper Business, 1995 (佐藤修訳 『オープンブック・マネジメント』 ダイヤモンド社, 2001年)
- Case, J., "Opening The Books," *Harvard Business Review*, 1997, Mar.-Apr. (邦訳 「オープンブック・マネジメント」 『Diamond ハーバード・ビジネス』 1997年10-11月号, ダイヤモンド社)
- Johnson, H. T., *Relevance Regained: from top-down control to bottom-up empowerment*, The Free Press, 1992 (辻厚生・河田信訳 『米国製造業の復活: [トップダウン・コントロール] から [ボトムアップ・エンパワメント] へ』 中央経済社, 1994年)
- Stack, J., *The Great Game of Business*, Currency Doubleday, 1992 (楡井浩一訳 『グレートゲーム・オブ・ビジネス』 徳間書店, 2002年)
- Womack, J. P. and Jones, D.T., *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*, Simon & Schuster, 1996 (稲垣公夫訳 『ムダなし企業への挑戦: リーン思考で組織が若返る』 日経BP社, 1997年)

### < 和文 >

- 青木茂男 「企業における会計教育」 『会計』 第117巻第5号 (1980年5月)
- 伊丹敬之 『マネジメント・コントロールの理論』 岩波書店, 1986年
- 伊藤克容 「擬似プロフィットセンターに関する考察」 『産業経理』 第58巻第3号 (1998年3月)
- 伊藤嘉博 「管理会計変革のトリガーとしてのエンパワメント」 『会計』 第153巻第3号 (1998年3月)
- 稲盛和夫 『稲盛和夫の実学』 日本経済新聞社, 1998年
- 永川幸樹 『稲盛和夫の盛和塾・経営秘伝 不況はチャンスに変わる』 青春出版社, 1998年
- 小倉昇 「柔構造組織のマネジメント・コントロールと管理会計情報」 『会計』 第153巻第3号 (1998年3月)
- 小原明 『松下電器の企業内教育 歴史と分析』 文真堂, 2001年
- 梶原豊 『人材開発論 人材開発活動の実践的・体系的研究』 白桃書房, 1996年
- 加登豊 『管理会計入門』 日本経済新聞社, 1999年
- 加登豊 「シックスシグマ 管理会計への教訓」 『企業会計』 第53巻第1号 (2001年1月)
- 加登豊・李建 「管理会計情報と管理者行動」 『原価計算研究』 第18巻第1号 (1993年)
- 企業と人材 「社内インストラクターの実態」 『企業と人材』 第31巻第716号 (1998年)
- 企業と人材 「2001年度新入社員教育の実態( )」 『企業と人材』 第34巻第779号 (2001年a)
- 企業と人材 「2001年度新入社員教育の実態( )」 『企業と人材』 第34巻第780号 (2001

年 b)

- 桐村晋次『人材育成の進め方』日本経済新聞社，1985年
- 小池和男『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社，1991年
- 小林哲夫「管理会計情報による可視化」『産業経理』第56巻第3号（1996年3月）
- 小林哲夫「相互依存関係のマネジメントと管理会計の変革」『企業会計』第53巻第3号（2001年3月）
- 小林啓孝「管理会計変貌の視点」『会計』第153巻第3号（1998年3月）
- 小林勝「新しい企業経営改革手法“オープンブック マネジメント”～透明性の高い「企業情報公開型経営」を目指す戦略～」『Business Research』第900号（1999年6月）
- 佐藤郁哉『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣，2002年
- 佐藤進『わが国の管理会計』中央経済社，1999年
- 芝野治郎「管理会計発展の系譜についての一考察」『会計』第150巻第1号（1997年7月）
- 鈴木伸一『社内研修の実際』日本経済新聞社，1996年
- 田尾雅夫・若林直樹『組織調査ガイドブック 調査党宣言』有斐閣，2001年
- 谷武幸『事業部業績管理会計の基礎』国元書房，1983年
- 谷武幸「エンパワメントの管理会計：ミニ・プロフィットセンター」『ビジネス・インサイト』第20号（1997年）
- 谷武幸「管理会計領域の拡大：エンパワメントの管理会計の構築に向けて」『会計』第153巻第3号（1998年3月）
- 谷武幸「ミニプロフィットセンターによるエンパワメント：アメーバ経営の場合」『国民経済雑誌』第180巻第5号（1999年）
- 谷武幸・三矢裕「NEC埼玉におけるラインカンパニー制：ミニ・プロフィットセンターの管理会計の構築に向けて」『国民経済雑誌』第177巻第2号（1998年）
- 谷武幸・宮脇秀貴「会計情報によるエンパワメント」『企業会計』第48巻12号（1996年12月）
- 豊島義一「管理会計パラダイムの転換（一）」『会計』第150巻第6号（1996年12月）
- 豊島義一「管理会計パラダイムの転換（二）」『会計』第151巻第1号（1997年1月）
- 中原章吉・山田勇治「企業と大学の付加価値会計と会計教育の資料」『駒沢大学経済学論集』第13巻第4号（1982年）
- 日本労働研究機構『企業内教育の現状と課題 ホワイトカラー社員の教育訓練を題材として』，1996年
- 日本労働研究機構『企業内教育訓練と生産性向上に関する研究』，1996年
- 日本労働研究機構『技術者教育の現状と課題』，2000年
- 浜田和樹「「アメーバ」方式による利益管理システム：京セラのケース」『企業会計』第41巻第2号（1989年2月）
- 廣本敏郎「コントロールのための会計の発展：動機づけを中心として」『一橋大学研究年報商学研究』25（1984年）
- 福田淳児「管理会計研究における経験 知識 パフォーマンス研究の可能性」『会計』第162巻第5号（2002年11月）
- 藤田幸男『21世紀の会計教育』白桃書房，1998年
- 古田隆紀「エンパワメントと管理会計」『会計』第153巻第1号（1998年1月）
- 三浦克人「オープンブック・マネジメントの概要と論点」『鹿児島県立短期大学紀要 人文・社会科学篇』第50号（1999年）

三矢裕「任せる経営のメカニズム 事例研究：京セラ・アメーバ経営」『ビジネス・インサイト』第20号（1997年）

三矢裕「管理会計システムの導入研究の方法論：トライアングレーションとアクションリサーチの有効性」『会計』第161巻第5号（2002年5月）

三矢裕『アメーバ経営論』東洋経済新報社，2003年

三矢裕・谷武幸・加護野忠男『アメーバ経営が会社を変える』ダイヤモンド社，1999年

門田安弘「JIT生産のもとでのミニ・プロフィットセンターの会計：JIT生産方式とキャッシュフロー会計の邂逅」『企業会計』第52巻第5号（2000年5月）

山田勇治「企業の会計教育」『会計』第125巻第5号（1984年5月）

頼誠「独法経営とコーディネーション」『企業会計』第50巻3号（1998年3月）

労政時報「大学卒新入社員 教育最近の傾向と課題」『労政時報』第3203号（1995年）

労政時報「教育訓練，自己啓発の実態（平成7年度民間教育訓練実態調査）」『労政時報』第3270号（1996年a）

労政時報「企業内教育に関する総合実態調査」『労政時報』第3270号（1996年b）

労政時報「外部教育機関利用に関するアンケート」『労政時報』第3313号（1997年）

以上

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2002・1	遊橋 裕泰	情報流通事業におけるビジネスモデルのダイナミックマネジメント	3/2002
2002・2	田路 博文	組織コミットメントとキャリア自律性に関する研究 他業種との比較による銀行従業員の特性分析	10/2002
2002・3	橋本 恵子	銀行リテール部門の ABC 顧客別収益性分析を中心に	10/2002
2002・4	平田 嘉裕	次世代テクノロジー・マネジメントにおける提携の活用	11/2002
2002・5	石田 博信	連結財務諸表における支配力基準、影響力基準の有用性とその限界	11/2002
2002・6	木村 蘭平	ポシブル・セルフがモチベーションに与える影響について	11/2002
2002・7	沢田 勝寛	病院における IT 投資の意義と問題点	12/2002
2002・8	粟津 知之	製造業における研究開発のマネジメント	12/2002
2002・9	牛田 亜紀	キャリア志向性と組織のあり方 ～自律性を媒介とした組織と個人の関係～	12/2002
2002・10	平川 和孝	自己目的的経験としての仕事に関する研究	12/2002
2002・11	的場 正晃	企業経営におけるミッション形成プロセスの調査 経営者はいかにして使命感を持つに至るのか	12/2002
2002・12	片岡 登	ミドル・マネジャーの行動研究	12/2002
2002・13	吉田 耕一郎	外資系企業における従業員の組織コミットメント グローバル化下の組織と個人	12/2002
2002・14	栗林 宏行	トップリーダーの交代による組織変革 フェニックス電機の会社再建の事例研究	12/2002
2002・15	岡崎 宏	組織における役割ストレスの発生と個人への影響について	12/2002
2002・16	高桑 義明	人間の創造性がもたらすイノベーション 商社におけるビジネス・イノベーションの生成	12/2002
2002・17	伊藤 界志	戦略的 IR に関する研究	12/2002
2002・18	宮井 廣政	サービスをベースとした製造業の事業システムの変革	1/2003
2002・19	三宅 浩二	クリエイターのキャリアと組織に関する研究	3/2003

番号	著者	論文名	出版年月
2003・1	園田 龍太郎 田中 亮偉 舟橋 洋明 渡邊 敏章	知的創造プロセスにおける主唱者の意図と信頼 新型目薬開発ケース分析	5/2003
2003・2	東條 伸一郎 福武 基裕 和田 昇 葭崎 真裕	キャリア形成におけるメンタリングの効果	5/2003
2003・3	高梨 寿 野村 佳子 皆川 真寛 吉岡 秀治	職務特性モデルにおいて成果変数に影響を与える因子に関する 考察 J 鉄道の乗務員職場二箇所の比較分析	5/2003
2003・4	安本 光朗	グローバル化時代のマーケティングと R&D の統合 製薬企業のグローバル戦略と製品開発事例による考察	6/2003
2003・5	佐竹 忠敏 中野 誠 大原 由利子 伊藤 和宣 清水 恭彦 猶本 良夫	Brand remodeling 再び輝き始めたブランド	7/2003
2003・6	香野 雄一郎	ブロードバンド時代の Web サイト戦略 証券会社の Web サイト分析	10/2003
2003・7	松本 米龍	技術提携における先行の人間関係の役割	10/2003
2003・8	野村 佳子	多能工化が客室乗務員に与える影響	10/2003
2003・9	東條 伸一郎	外資製薬メーカーにおける研究開発効率 研究者の人的資源管理の視点から	10/2003
2003・10	松本 行浩	製品開発におけるコンフリクトの所在と規定因	11/2003
2003・11	田中 康平	日本的生産システムにおける情報共有	12/2003
2003・12	松井 豊	医療事業マネジメントにおける ES 重視 CS 経営 (CS・ES 複合 型経営) の提案と社会的意義の考察	12/2003