

原価企画における心理学研究の重要性

加 藤 典 生

目 次

- I 問題意識
- II 心理学に注目する意義
 - 1. 人間心理
 - 2. 社会心理学研究の知見
- III 目標原価の未達問題
 - 1. 未達を是とする場合
 - 2. 未達を否とする場合
 - 3. 業績評価と人間心理
- IV 原価企画の逆機能問題
 - 1. 人間心理に関連した原価企画の逆機能
 - 2. 手法依存症候群への対応
 - 3. 経理担当者の燃え尽き症候群
- V さらなる原価企画の魅力創出
 - 1. サービス業への期待
 - 2. ストーリーとしての原価企画
- VI ま と め

I 問題意識

周知のように、原価企画は、単なる原価計算技法ではない。原価企画は、原価計算によって設定・算定される目標原価と見積原価との原価差異を埋める活動でもある。それゆえ、そこではその活動に取り組む人間の心理的影響が、原価企画の成功を左右することになる。

しかしながら、Shields (2012, 37頁) も指摘するように、これまでの原価企画研究では、組織全体に焦点が当てられており、組織の中にある個々の組織成員にはほとんど注目してこなかった。というのも、それは、原価企画が職能の壁を越えて展開されるクロスファンクショナルな活動として機能していることや (日本会計研究学会, 1996, 24頁), 個人の暗黙知を共有しそれが形式知に変換され、その相互作用によって拡大される組織的知識創造に、原価企画の主な成功要因があるとみなされてきたからである (伊藤, 2001, 147-149頁)¹⁾。

とはいえ、これまでの原価企画の実施によって、原価企画が制度疲労を起こし始めているといわれる中 (加登, 1996, 72頁), そうした組織全体の視点だけでなく、その活動の原動力である個人の心理的特性、さらには、彼らの人間関係への反応といった、人間心理に目を向けた検討が不可欠になってきている²⁾。

そこで本稿では、そうした人間心理を研究対象とする心理学研究の知見を援用することで、それが原価企画研究にとってどのような問題解決に寄与しうるのであるかを検討する。本稿の構成は次の通りである。Ⅱでは、原価企画において心理学研究の知見が必要であることを確認するために、まず心理学の概念に触れる。これを踏まえて、Ⅲ、Ⅳ、Ⅴでは、原価企画研究の課題解決に心理学研究が必要であることを考察する。具体的には、Ⅲでは

1) 従来の日本企業では、小集団活動に重きが置かれており、そして、終身雇用・年功序列の日本的雇用慣行によって、個人レベルの業績評価システムの重要性が欧米企業に比べて低かったことが、原価企画がクロスファンクショナルなチーム活動として発揮できた理由といわれる (岡野, 2004, 69-71頁)。それゆえ、原価企画研究では個人としてよりも組織としての側面に着目してきたのである。

2) Shields (2012, 42頁) でも、原価企画研究の中で心理学研究を用いて検討する重要性が指摘されている。

目標原価の未達問題を、Ⅳでは原価企画の逆機能問題を扱い、Ⅴではさらなる原価企画の魅力を引き出すために心理学がどのように役立ちうるのかを検討する。Ⅵは、本稿のまとめを示す。

本研究の目的は、今後の原価企画の効果的利用を図るために、その効果に影響を及ぼす人間心理の一端を明らかにすることにある。

Ⅱ 心理学に注目する意義

心理学は人の心と行動を扱う科学である。心は主観的な現象である。時に人は論理ではなく、感情で行動する。それらの行動を具に見てやれば、原価企画で問題となっていることに解決の一助を提供してくれるかもしれない。

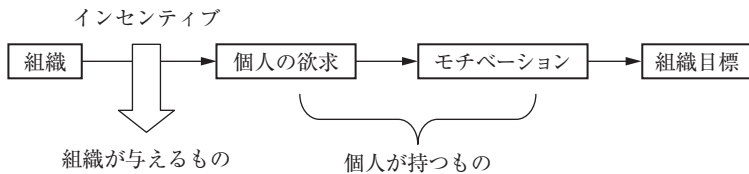
我々は心理学研究の知見を援用することで、原価企画の効果を高めるとともに、会計が目標原価を達成するのに関わる人間心理に、どのように関わるべきかを明らかにしていく必要がある。たとえば、人間心理に着目することによって、提供すべき会計情報が提供できていない現実が明らかになる可能性もある。

近年では、心理学や社会学に馴染む組織行動研究においても、これまで疎遠であった会計と結びつけて捉えていく重要性が指摘されており（金井・高橋，2004，120頁）、会計研究としても、両領域を視野に入れた学際的な研究が求められている。

1. 人間心理

原価企画が単なる原価計算技法という道具であるならば、原価企画研究で人間心理は大きな問題にはならないのかもしれない。道具の精度を上げていくことに専念すればよいからである。しかし、上述したように、原価企画はそのように道具と位置づけられると同時に、目標原価の達成活動で

図1 組織目標の達成意欲を引き出すもの



(出所) 伊丹 (1986, 9-12頁), 伊丹・加護野 (2003, 297-298頁) を基に作成。

もある。そのために、目標原価をどのように達成していくかが問われることとなり、その達成に関わる人間心理が重要になってくるのである。

人は、自らの判断、利害、意欲、感情、人間的な強さ、弱さ、思想をもっている (伊丹, 1986, 5頁)。そうした生身の人間が協働して、原価企画が行われる。したがって、個人の人間心理がどのような状況であるかが、その活動の結果を左右しうるのである。

そうした個人の内面性に配慮しながら、組織目標である目標原価の達成に、各々の努力を向けていく必要がある。図1は、組織目標の達成意欲を引き出すために、個人の属性と組織の役割を示したものであるが、本稿ではこのうち個人の属性に焦点を当てる。というのも、人がどのように感じているかを知らずして、組織がその個人の欲求に働きかける手立てを講じることは難しいからである。また、上述したように、目標原価の達成が人間心理に負う側面が強いにもかかわらず、原価企画研究において個人の心理、またこれを研究対象とする心理学に焦点がほとんど当てられてこなかったからである。

2. 社会心理学研究の知見

そうした心理学研究の知見の中でも、社会心理学は原価企画研究にとって有用である³⁾。社会心理学は、社会学と心理学に焦点を当てた心理学の

一分野である⁴⁾。そこでは、人間の社会的側面の行動が問題とされる。

具体的には、社会の中の個人の心理や、対人行動、集団行動を研究対象とする。社会心理学では、こうした人の社会的行動の法則性を実験や調査といった、実証的手法によって捉え、その背後にある心理的な要因を究明しようとする。

原価企画に取り組む中で、個人がその活動の中で自分をどう捉えるか、他者の印象をどのように形成するか、他者とどのように関係を築いていくか、他者や集団からどのような影響を受けているかといったことは、いずれも社会心理学の主要なテーマであり（岡本, 2013, iii頁）、社会心理学研究の知見を援用することで、原価企画で起きている諸問題解決への示唆を与えてくれると考えられる。以下に引用した穂山（1977）の言葉は、まさに今日原価企画研究が求めている手立てが、社会心理学にあることを、その利用の注意点とともに物語っている。

「社会心理学で追求しているのは、個人の行動が他人の行動に影響されており、また、個人の行動が他人の行動に影響を与えることである。しかも、この他人は、一人や二人ではなくて、非常に大ぜいの人々であり、しかも、相互に影響を与えあう人間とは、必ずしも一個の人格としての人間ではなくて、たまたまふれた一断面であったり、得手勝手にとりだした一要素であったりする。人間とは、いうまでもなく、一個の人格の全体であるけれども、つい他人のいうなりになってしまったりするときの他人の言動は、ほんの一言、二言の断片的な

3) このような指摘は、古賀（2010, 211-214頁）でもされている。

4) 古賀（2010, 203頁）では、ブレインストーミングについての社会心理学の研究に基づいて、インタラクティブ・コントロールがイノベーションを促進する条件に関して仮説が提示されている。

言辞であり、その意味もつごうよく解釈してしまっている。

したがって、重要なことは、おびたしい人間の断片を、断片としてよく検討することなのであって、軽々しく断片を利用したり、そうした軽々しさにつけこまれたり、つけこんだりすることは、社会生活における個人の尊さをないがしろにするものである。社会心理学の目的は、社会生活をする個人の生き方を明らかにし、生き方についての自覚を深め、社会生活を発展させようとする計画に貢献することである」(稚山, 1977, 214-215頁)。

Ⅲ 目標原価の未達問題

このような心理学研究に触れることによって、原価企画研究の課題解決にどのように寄与しうるのか。その主な課題には、目標原価の未達問題、原価企画の逆機能問題、さらなる原価企画の魅力の創出があげられる。

目標原価の未達問題として、まず確認すべきことは、目標原価が達成すべき判断指標なのかどうかである。それは原価企画の利用目的によって異なる。

1. 未達を是とする場合

目標原価が未達になってしまうほど、厳しく設定される意図は何か。それには、以下のような人間心理が深く関与している。

(1) アンカリング効果

一つには、目標原価によるアンカリング効果があげられる。アンカリング効果とは、最初に設定された数値に、人は引きずられる傾向にあるという、人間の性質をいう (Hunt, 1941, p. 396)。原価企画で厳しく設定された目標原価の数値が、アンカー (錨) となる。このアンカーに影響を受けて、達成をそれに近い水準になるよう調整、努力がなされる。それは、アンカ

一からあまりに乖離した水準では、自らが努力を怠ったのではないかと、自身も判断しうるからである⁵⁾。

それゆえ、どうにかその目標に近づこうとする。原価企画研究の中で厳しい目標原価が発想転換を促すという指摘は（加藤・望月, 2010, 73頁）、まさにそうした人間心理が持つアンカリング効果に一側面があるように思われる。このことは、古賀（2010, 213頁）においても、目標原価を現実的でないほどに厳しく設定するのは、高い目標が与えられるとイノベーションを促すからだと言われていることと同様である。

（2） ツァイガルニーク効果

もう一つは、人は、何に意識が行き易いのかに関連する。それを知ること、原価計算数値の利用にも重要である。廣本（1986, 66頁）、Hiromoto（1988, p. 23）で提案されている製造間接費の配賦基準を部品点数とすることで、部品点数の削減からコスト低減につなげるといったように、人が意識し易い基準で設定することで、それに向けた行動につながるからである。

人が意識し易いものに、未達成の課題があげられる。Lewin（1951, 邦訳 263-264頁）によれば、目標が達成できていない場合には、それに意識が向いてしまうことが明らかになっている。人は未達成の課題を思い出してしまうものなのである。だからこそ、目標原価の水準を高く設定する意味があるように思われる。常に頭の中で思考することで新たな発想が思いつく頻度が増えるからである。

このような人間心理はツァイガルニーク効果といわれる（金井・高橋, 2004, 7頁）。人は欠けているものを埋め合わせたいという欲求が存在し、

5) 友野（2006, 85頁）によれば、アンカリング効果は、判断や決定に関する非常に広い範囲で見られ、アンカーの影響は強く、それを除去することは難しいことが指摘されている。

その欲求が未達成の課題に向かう意識を持続させるのである。原価企画においても、目標原価が未達ということが、その達成動機となり、知識創造活動の持続性を高めているといえよう。

2. 未達を否とする場合

他方で、目標原価を達成することが必達で、未達を否と捉えられている場合には、その未達原因が何であるのかを追究していかなければならない。その原因がコスト低減余地が枯渇してきたからだ（加登, 1996, 68頁）⁶⁾、即座に判断してしまう前に、本当にそうなのかを考え直さなければならないかもしれない。というのも、その背景の一つに、人間関係が関連している可能性があるからである。たとえば、社会心理学研究では、周囲が自身の所属する集団に対して抱いている固定観念を、自らが意識するかどうかによって、発揮される能力に変化が出ることが明らかになっている（Haslam et al., 2008, 邦訳15頁）。

(1) 関係葛藤と課題葛藤

また、村山・三浦（2012, 56頁）によれば、その問題が、人間関係の問題であるのに、意見が対立していると誤認知される可能性も指摘されている。すなわち、ある組織成員と仲が良くないことから、課題に対してもその組織成員の意見が自分と異なると誤認知し、その結果、反対するということが起こりうるのである。

彼らはこれを関係葛藤と課題葛藤に識別し、その対処行動について分析している。ここでは、関係葛藤が生じている場合には、回避的な行動が選好され、関係葛藤が低い場合には、課題葛藤が高い方が低いときよりも、

6) 主な未達の原因には、物価上昇等の市況変動、開発設計開始後の機能水準の引き上げ・追加、目標原価・開発日程の厳しすぎなどがあげられる（田中ほか, 2010, 122頁）。

能動的な対処行動が選好される結果が示されている（村山・三浦，2012，56-57頁）。このことは，人間関係の調整が各部署間の対立を望ましい方向に向け，目標原価の達成に寄与しうることを意味しているといえよう。

（2）環境適合理論

さらに，Shields（2012，39頁）では，環境適合理論から原価企画のパフォーマンスが下がることが説明されている。すなわち，人は努力することによってその目標を達成できるかどうかを考える。そして，それが不確実になってくると，制御を喪失したという感覚が出てくる。すると，努力と成果との関連が見えなくなってくる。加えて，それを制御できないと考えたときに，人は努力の量を減らしてしまうのである。その後，その努力は他の活動に拡散させるようになり，その結果，パフォーマンスが下がることになるのである。こうした人間心理は，原価企画の中で具体的にみることができるといわれる。

ここで重要な点は，原価企画の中で示される目標が，自ら制御できる項目であるかどうかである。清水（1992，133頁）でも，いくら努力しようがそれを達成できなければ，原価企画に参加している者の士気低下につながる。指摘されるように，目標原価の設定水準をどの程度にするかは容易ではない。未達を否とするのであれば，なぜ否であることが問題なのかを明確にし，その問題の背後に存在する人間心理に目を向けていく必要がある。

もっとも，制御可能だからといって，人間心理から見て目標原価の達成がスムーズにいくとは限らない。というのも，達成できる目途が非常に近くなってくると，その作業を進めようとする傾向が弱まることもまた指摘されているからである（Lewin，1951，邦訳250頁）。

（3）人間の感情

さらに目標原価を達成できない原因の一つには，人間の感情が関わって

いるのかもしれない。上述したように、時に人は論理ではなく感情で動くものである。人間関係による感情的疲れは、割り切ることが難しいため、蓄積しがちであり（金井・岸良，2009，95頁），その感情的疲れをできる限り除去あるいは蓄積を防ごうと，その感情が生じる原因から足を遠ざけようとする。それゆえ，分かっているにもかかわらず行動に移さなかったり，脳裏にある考えを伝えようとしなかったりする。

とすれば，目標原価の達成を目指していくために，我々は，人が会計情報を受け取った時にどのように感じ，どのような時に行動へと進み，または消極的になるのか。加えて，脳裏にある考えを伝えたいと思うのか。伝えたくないと思うのかといった，検討を行っていく必要がある。それらを考慮せずに会計情報の提供だけを考えていては，望ましい効果が期待できない。相手の気持ちになって考えないと，人を動かすことはできない⁷⁾。そうした考えに会計はどの程度貢献できるのか。より深い考察が必要である。

3. 業績評価と人間心理

目標原価の達成のために人がどのように行動へとつなげるのか。そのプロセスを追っていく必要がある⁸⁾。原価企画は，人間の英知に頼る活動である。それゆえ，人間が創造力を発揮させる工夫が何より求められる。一

7) 本田宗一郎のいう「人の心に棲んでみる」という考え方と同様であり，人の心に棲めば，さまざまなことを思いつくだのである（伊丹，2012，46頁）。伊丹（2012，48頁）は，本田宗一郎の言葉から，相手の気持ちになってみることの重要性を改めて指摘している。

8) 諸藤（2013，19頁，153頁）では，原価企画における目標原価の達成活動に関連して，その自律的行動の側面が心理学領域から考察されている。具体的には，内発的・外発的動機づけが生み出されるプロセスについて，期待理論，認知的評価理論，自己決定理論，創造性理論から，研究サーベイが行われている。

人ひとりがその目標の達成に必要であることを明示する必要がある。

原価企画における業績評価の検討はまさにこれに関係しているのかもしれない。目標原価の達成には、「人を動かす」何かが求められるようになってきた。そうでないと、一面では目標原価が達成できなくなってきているのである。

上述したように、加登（1996, 72頁）の原価企画の制度疲労という指摘も、システムというだけではどうもうまく機能しなくなってきたことを物語っている。それゆえ、各目標に誰が責任を負っているかを明確にする必要がある。

社会心理学では、フリーライダーの問題や、集団になると個々の努力が薄らぐことが指摘されており、原価企画における業績評価のあり方を検討する必要性は、日に日に高まってきているといえよう⁹⁾。

また、後述するように、自らの仕事が原価企画というストーリーの中でどこを担当し、他の人々の仕事とどのようにかみ合って、成果とどのようにつながっているのか。そうしたストーリー全体についての実感がなければ、戦略の実行のように（楠木, 2010, 47頁）、目標原価の達成にコミットできなくなってきているように思われる。

IV 原価企画の逆機能問題

次に、心理学研究は、原価企画の逆機能に関する問題にも示唆を提供してくれる。というのも、原価企画の逆機能に対する解決の糸口の一つが、人間心理からの検討を試みることだからである（加藤, 2011, 135頁）。また、サプライヤーや設計担当エンジニアの疲弊といった原価企画の逆機能の

9) 従来の原価企画研究において、業績評価の検討が取り上げられなかった理由や、昨今、業績評価に焦点を当てた原価企画研究が進展しつつある理由については、加藤（2011, 139-140頁）を参照されたい。

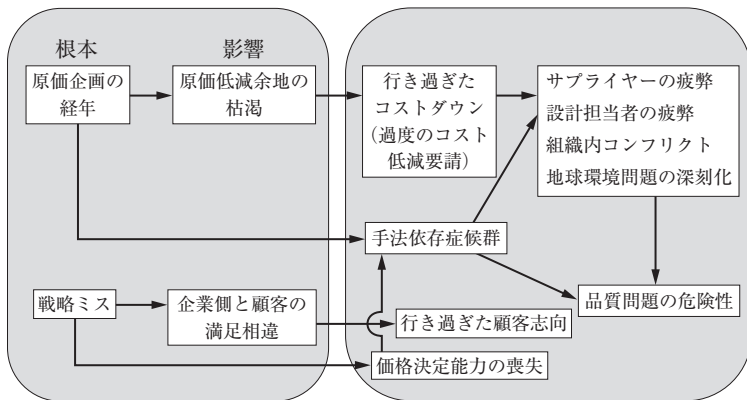
各々が相互に関連性を有しており（加藤，2011，127-135頁），人間心理による原価企画の逆機能がそれらの問題に影響を及ぼすことから，その検討が重要である。

もしかすると，原価企画の逆機能は人間心理が持つ何らかの要因に付随して生じる可能性があるのかもしれない。逆機能の「必然」という解釈がまさにそれである¹⁰⁾。

1. 人間心理に関連した原価企画の逆機能

人間心理に深く関連した原価企画の逆機能として，手法依存症候群が指摘されている（加登，1998，22頁）。手法依存症候群とは，原価企画の実施

図2 人間心理の視点から検討すべき原価企画の逆機能
主な原因 原価企画の逆機能



（注）吉田（2003，190頁）では，過度の手法依存症候群が，個人的達成感の喪失や脱人格化につながる可能性があり，設計担当エンジニアの疲弊に影響を及ぼすことが実証されている。

（出所）加藤（2011，135頁），一部省略。

10) 原価企画の採用が必然的に逆機能を生じさせると指摘される場合の「必然」の解釈については，加藤（2010，38-39頁）を参照されたい。

経過に応じてシステムやツールが洗練されてくると、次第にそれらに依存し始め、創造的な能力が失われてくることである。この手法依存症候群は、人間心理の持つ性質によって（加藤，2011，128-130頁），ツールが問題を解決してくれるという幻想を生んでしまうために生じるとされる。

手法依存症候群は，図2のように，原価企画の実施経過に加えて，価格決定能力の喪失によって，悪化しうることが指摘されており（加藤，2011，133頁），さらに手法依存症候群が，設計担当エンジニアの疲弊，品質問題に対しても影響を及ぼすことが指摘されている。

2. 手法依存症候群への対応

加藤（2011，134-135頁）では，こうした手法依存症候群に伴う創造性の阻害要因として，Fange（1959，邦訳37-41頁）に依拠して，習慣，機能の固定，非共感的な環境があげられており，まずそうした要因が人間の性質として存在することを認識することが必要だとされる。それを認識することによって，どのアイデアも新しい「習慣に頼らない」視点から問題に挑む機会が生まれるという。

また，そこでは，創造性を高めていくために，目標に興味を起こさせる工夫，判断精度の向上の検討，十分な知識や経験の蓄積，記録の重要性が指摘されている。とはいえ，ここでの検討は，個人の心理に着目したものが多く，人間関係からの手法依存症候群への対応については十分に検討されていない。

ただし，非共感的な環境については，人間関係の問題を扱っており，その点からの検討が必要である。ここに非共感的な環境とは，新たなアイデアが浮かんだとしても，周囲の人間の態度がその創造的努力を阻害することをいう。これは，新たなアイデアが受け入れられた場合に，自らの所得や，これまでの仕事，昇進の機会，地位，同僚などに影響を及ぼすからで

ある。それゆえ、社会心理学研究における対人関係の知見が、非共感的な環境に対応する上で重要なのである。たとえば、同調がどのような条件の場合に生じるのか、それが原価企画の場合でも同様に生じるのかや、説得の際の会計情報の伝達方法とその影響、すなわち、どのような場合に人は説得され、あるいは反発するのか、そしてそうした判断に会計情報がどのように利用されれば、効果的であるのかといった検討が有用である。

3. 経理担当者の燃え尽き症候群

さらに上記に加えて、最近では、原価企画での経理担当者の燃え尽き症候群も指摘されている（金井・岸良, 2009, 93頁）。それは、経理部門の通常業務が、事実結果を額面通りに正確に処理することが望まれるために、新たな発想を必ずしも必要としないのに対し、原価企画では目標原価の達成のために、関係部署と協働して知識創造活動に取り組むことが求められるからである。

このことは、一面では、目標原価の範囲に収まることが期待できた時には、経理担当者は達成感を味わうことができる。他面で、目標原価の達成活動段階においては、コンフリクトが生じ易く、経理部門はそうした対立や感情的な動きにうまく対応できずに、燃え尽きやすい（金井・岸良, 2009, 94頁）。

というのも、経理担当者はこれまで頭を使って合理的に判断すれば良かったため、そうした人間関係への対応に慣れていないからである。人に関わること、それによって、よりよい仕事が協働の中でできる誇らしさと、絶えず人のことを気にかけていないといけないという問題は、数字で割り切れる世界と比べると一筋縄ではいかないからである（金井・岸良, 2009, 95頁）。

こうした会計的側面から見ても、その対応には社会心理学研究の知見が

求められているといえよう。

V さらなる原価企画の魅力創出

心理学研究からの知見は、上記のように、これまで原価企画を実施してきた企業、とくに製造業において、目標原価の達成を左右する個人の心理を深く検討していくことを通じて、その達成を阻害している要因の一部打開に寄与しうる¹¹⁾。

1. サービス業への期待

他方で、昨今、サービス業においても原価企画の有効性が議論されているが（岡田，2010，67頁），そうした業種への原価企画の適用にも心理学研究の知見は有用である。その理由は次の通りである。

サービス業における原価管理については、製造業に比べて相対的に遅れているといわれる（伊藤，2012，28頁）。サービスは、生産と消費が同時に起こるため、取り返しがつかない。それゆえ、製造業と同様に、源流管理が重要であり（伊藤，2012，29頁）、「原価企画にかわるすぐれたコスト低減の考え方は現在のところ存在しない」（加登，1996，73頁）とすれば、サービス業の原価構成割合の高い人の心理と、コスト低減の方法である原価企画の結びつきを強めていくことが求められるからである。

こうした人間心理の視点から、原価企画研究を進めていくことは、近年指摘されてきているサービス・リエンジニアリング研究（SRE）にとっても重要である。サービスの提供は人を通じてなされ、またサービス業ではそうした顧客への従業員の接し方如何によって、顧客の満足度は影響を受

11) 原価企画の海外移転の困難性の原因への対応に関しても、心理学研究の知見は有用である。そのことは Shields (2012, 38頁) でも指摘されており、そこでは異文化心理学があげられている。

け、今後の収益に反映されていくものだからである。なお、伊藤（2012、28頁）によれば、SREとは、自社が提供するサービスの品質を見直し、顧客を感動させるサービスを最小のコストで作込み、よって収益構造の劇的な改善を図るアプローチをいう。

2. ストーリーとしての原価企画

以上のように、人間の心理を考えていくと、そこには物語の執筆に通じるところがある。物語を描いてみると分かることがある。それは、主人公が取った行動が、他者にどういふ影響を与えるのかを考えなければ話が進まないことである。つまり、物語の執筆中は、自己の視点だけではなく、他者の視点からも考え出すのである。また、そのつながりが不鮮明であっても、話が展開されない。なぜ彼はあの話をしたのか。なぜあの時にあのことを言ってしまったのか。物語を展開していくことで、つながりや他者の感情の動き、および影響などを感じ取ることができる。

これを原価企画の話ですれば、顧客という主人公と、顧客の欲求に対応する組織成員が、どのようにその実現に向けた物語を展開できるのかを描いて見せることであろう。そのように物語を描いて見せることが、吉田（2003、191-192頁、203頁）のいう製品コンセプトの置き去りを防ぐ手立てにもなる。

望ましい原価企画は、誰もがその活動に参加してみたいものであるはずである。そこにはやはりストーリーが欠かせない。優れた戦略とは、思わず人に話してみたいくなるストーリーだと指摘されるように（楠木、2010、ii頁）¹²⁾、原価企画が戦略的コスト・マネジメントであるならば、原価

12) 楠木（2010、13-14頁、41-44頁）のいうストーリー性には、時間的展開に注目しながら、つながりを重視するという意味の筋書き的な意味合いと、「なぜ」という心情的側面を意識した物語的意味合いが含まれているように

企画においてもそうしたストーリーが描ける活動でなければならない。

設計担当者がどのように考えて図面を描いたのかや、経理担当者はなぜあそこで会計数値に拘ったのかであるとか、生産技術者はなぜあの発言をしたのかといった、実際の活動の中で表面化されない人間の心理を一度、物語という形で表出化させることで、お互いが原価企画の中で見えていなかった、あるいは感じ取れていなかった部分が読み取れる可能性がある。

それによって、両者の誤解が緩和され、良好な関係を築くことができれば、今まで躊躇っていた助言などが行われ、それが目標原価の達成につながる可能性がある。このことは、個人の心理が組織の中でどのように働くかを理解しながら進めていくことが肝要であり、そこにはやはり、原価企画にとって、心理学研究が重要なのである。

VI ま と め

本稿では、これまで原価企画研究の中であまり注目されてこなかった個人の心理に着目し、その人間心理を研究対象とする心理学研究の知見を援用することで、原価企画にどのように有用なのかを検討してきた。その結果、個人の心理的性質によって目標原価が未達であることが、効果を持続させること、また、人間関係から目標原価の達成が阻害されている可能性が明らかとなった。

こうした本稿のような検討の試みは、行動会計学研究の進展あるいは影響システム研究に寄与すると考えられる¹³⁾。行動会計学研究に関しては、予算管理を主たる研究対象としているのに対し、影響システム研究は、それ以外の研究対象にも範囲の広がりを持っているといわれるが（渡辺, 2013, 4頁）、両者は、管理会計システムが従業員の行動に及ぼす影響を明

考えられる。

13) 行動会計学に関しては、たとえば Parker et al. (1989) を参照されたい。

らかにし、行動科学的な成果を目指すという点において、実質的な相違はないとされる(渡辺, 2013, 3頁)。

いずれにしても、会計と人間の心理との関係に対する理解は、今後の企業経営にとってますます重要になってくるといってよいであろう。

(付記) 本稿は、科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金)(若手研究(B)課題番号23730434)および、科学研究費補助金(基盤研究(A)課題番号23243061分担研究(研究代表者伊藤嘉博))による助成を受けてまとめた成果の一部である。

参考文献

- Fange, E. K. V. (1959), *Professional Creativity*, Prentice-Hall, Englewood, CO (加藤八千代・岡村和子訳『創造性の開発: 技術者のために』岩波書店, 1963年)。
- Haslam, S. A., J. Salvatore, T. Kessler and S. D. Reicher (2008), "The Social Psychology of Success," *Scientific American Mind*, April/May (小幡美恵子訳「成功の社会心理学」『別冊日経サイエンス』第184号, 15-23頁, 2012年)。
- Hiromoto, T. (1988), "Another Hidden Edge: Japanese Management Accounting," *Harvard Business Review*, July-August, pp. 22-26.
- Hunt, W. A. (1941), "Anchoring Effects in Judgment," *The American Journal of Psychology*, Vol. 54, No. 1, pp. 395-403.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Harper & Brothers, New York (猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1956年)。
- Parker, L. D., K. R. Ferris and D. T. Otley (1989), *Accounting for the Human Factor*, Prentice Hall, Australia (上埜進・越野啓一・神谷健司訳『行動会計学の基礎理論: 人間的要因と会計』同文館, 1992年)。
- Shields, M. (2012) 「原価企画: 心理学的分析」『メルコ管理会計研究』第5号 - II, 36-43頁。
- 伊丹敬之(1986)『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店。
- 伊丹敬之(2012)『人間の達人 本田宗一郎』PHP研究所。
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社。
- 伊藤嘉博(2001)『管理会計のパスpekティブ』上智大学出版会。
- 伊藤嘉博(2012)「サービス・リエンジニアリングの革新性とその実践的アプローチ

- チの検討」『企業会計』第64巻第12号, 28-38頁。
- 岡田幸彦 (2010) 「サービス原価企画への役割期待: わが国サービス分野のための研究教育に求められる新たな知の体系の構築に向けて」『会計』第177巻第1号, 63-78頁。
- 岡野浩 (2004) 「日本の管理会計の変容: 社会的・制度的アプローチからみた原価企画」『会計』第166巻第5号, 66-76頁。
- 岡本真一郎 (2013) 『言語の社会心理学: 伝えたいことは伝わるのか』中央公論新社。
- 加登豊 (1996) 「原価企画の現状と課題: 日本と欧米の比較」『品質管理』第47巻第2号, 67-75頁。
- 加登豊 (1998) 「原価企画による戦略的コスト・マネジメントの課題」『品質』第28巻第2号, 20-26頁。
- 加藤典生 (2010) 「原価企画におけるサプライヤーの疲弊問題の論点」『経済論集』(大分大学) 第62巻第1号, 23-49頁。
- 加藤典生 (2011) 「競争優位を獲得するための原価企画研究の課題: 逆機能に焦点を当てて」『経済論集』(大分大学) 第63巻第4号, 117-146頁。
- 加藤典生・望月信幸 (2010) 「原価企画に求められる役割期待の多様化: 意思決定支援機能が及ぼす業績評価とサプライヤーの疲弊問題への影響」『企業会計』第62巻第12号, 73-80頁。
- 金井壽宏・岸良裕司 (2009) 『過剰管理の処方箋』かんき出版。
- 金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方: ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト』東洋経済新報社。
- 穂山貞登 (1977) 「あとがき」(Asimov, I., ed. (1975), *Psychology Today: An Introduction Third Edition*, Random House, New York (南博監訳『社会心理学 図説・現代の心理学 6』講談社, 211-215頁に所収))。
- 楠木建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略: 優れた戦略の条件』東洋経済新報社。
- 古賀健太郎 (2010) 「管理会計とイノベーション: 意思決定を支援するためのインターアクティブ・コントロール」『会計』第177巻第2号, 47-61頁。
- 清水信匡 (1992) 「原価企画活動における目標原価情報と知識創造活動の関係」『産業経理』第51巻第4号, 132-140頁。
- 田中雅康・田中潔・大槻晴海・井上善博 (2010) 「目標製造原価の達成管理」『企業会計』第62巻第5号, 114-123頁。
- 友野典男 (2006) 『行動経済学: 経済は「感情」で動いている』光文社。
- 日本会計研究学会 (1996) 『原価企画研究の課題』森山書店。

- 廣本敏郎（1986）「わが国製造企業の管理会計：1つの覚書」『ビジネス レビュー』（一橋大学）第33巻第4号，64-77頁。
- 村山綾・三浦麻子（2012）「集団内の関係葛藤と課題葛藤：誤認知の問題と対処行動に関する検討」『社会心理学研究』第28巻第1号，51-59頁。
- 諸藤裕美（2013）『自律的組織の管理会計：原価企画の進化』中央経済社。
- 吉田栄介（2003）『持続的競争優位をもたらす原価企画能力』中央経済社。
- 渡辺岳夫（2013）「影響システムとしての管理会計研究の新地平：ポジティブ心理学との融合を目指して」『原価計算研究』第37巻第1号，1-15頁。