

# プロフェッショナルワーカーの活用と責任管理の重要性 —監査チームのマネジメントの事例分析と理論的考察—

西 脇 暢 子

## 目 次

はじめに

I. ケース分析：監査法人におけるマネジメント

II. プロフェッショナルの活用と管理のあり方

## は じ め に

近年、日本の大規模企業組織を中心に、ホワイトカラーの生産性や市場価値を上げるために、彼等を高度で体系的な専門知識をもつプロフェッショナルに転換しようとする気運が高まっている。このような、いわゆるホワイトカラーのプロフェッショナル化の動きは不可逆的で、今後一層加速することが予想される。その場合、企業と従業員の関係にはたとえば次のような変化が起きる。

まず企業は、プロフェッショナルを組織化し、協働させるというこれまでにはなかった問題に直面することになる。これにより、企業における管理は、これまでのような特に専門的な技能や知識をもたないホワイトカラーに対して行ってきた管理から、従業員がプロフェッショナルであることを前提とした管理への転換を迫られることになる。一方従業員は、プロフェッショナルにしかできないような高度な業務を担当し、なおかつ一定レベル以上の高い成果を出すよう求められることになる。

このような変化に対して、既存のプロフェッショナルに関する諸研究は、プロフェッショナルの活用と組織における管理をどちらかといえば対立的にとらえ、プロフェッショナルワーカーが今後増加すれば、組織における管理は相対的にその重要性を失うと考えている。しかし、協働体系としての組織では管理が必要不可欠で、その重要性を軽視できない。また、人間の行動は動機だけでなく、周囲の人からの期待や圧力やそれに対する責任感や義務感など多様な要因にも影響をうける以上、管理の抑制が本当にプロフェッショナルの活用に対して望ましいかはわからない。今後従業員の多数がプロフェッショナルワーカーに転換した場合、具体的にどのようなマネジメントが必要になるのかは依然として不透明で、まだ十分に議論の余地があるだろう。

そこで本研究は、すでにプロフェッショナルを多数雇用し、活用している組織として大手監査法人をとりあげ、そこでのマネジメントを具体的に検討する。次に、そのようなマネジメントが行わ

れる理由について、各種先行研究の成果をふまえて理論的に考察する。以上の分析と考察をふまえて、プロフェッショナルワーカー活用に対する管理のあり方について一つの回答を提示する。

#### ・本稿でのプロフェッショナルの定義

後述するが、プロフェッショナルの定義は研究によって様々で、必ずしも統一されているわけではない。プロフェッショナルとは何かについての無用な議論を避けるために、本研究はプロフェッショナルを次の条件をみたすものとする。

- ①長期的な教育訓練によって獲得できる専門化された知識や技能をもつ。
- ②職業上、独自の権威の基盤をもち、職務に対する高い責任感、倫理観、職業規範をもつ。
- ③職務の自律性をもつ。

最初の2点は、Greenwood (1957) や Wilensky (1964) を始めとする古典的プロフェッショナルの定義で共通して指摘されている条件である。3点目はこれらの古典的研究の他、比較的新しいプロフェッショナル研究(たとえば Beckman, 1990; 太田, 1993)で重視されている条件である。会計士はこれらすべての条件を満たす。どの定義を用いてもプロフェッショナルに該当する会計士を調査対象とすることで、今後一層重要性を増すであろうプロフェッショナルの活用と組織のマネジメントのあり方について、より一般性の高い議論ができると思われる。

### I. ケース分析：監査法人におけるマネジメント

今回の調査対象は、現在日本に存在する大手4監査監査法人のうち、2法人(便宜上、A法人とB法人とする)の監査部に所属する会計士およびそれに準ずる資格を有する者である。A法人については国内監査部勤務の会計士(勤務歴5年)から、B法人については国内監査部勤務の会計士(勤務歴13年)および会計士補(勤務歴2年)から聞き取りを行った。インタビュアーはいずれも日本企業の監査を専門にしており、外資系企業の監査やコンサルティング業務は担当していない。調査期間は2000年12月から2001年12月までの約1年間で、インタビュー回数は追跡調査も含めてそれぞれのインタビュアーに対して3~5回実施した。以下で述べる内容は、インタビュー内容およびインタビューを通じて入手した内部資料に基づいている。

#### 1. チームによる協働

A、B両監査法人は、上場企業を始めとする大手企業の監査を中心に行っている。両法人は、これらの業務を会計士個人にわりあてるのではなく、クライアント別に監査チームを編成し、組織的に監査を遂行している。つまり、両法人には顧客となるクライアントの数だけチームが作られることになる。2001年度実績をみると、A法人監査部(X班<sup>1)</sup>)では53名で90チーム、B法人では109名で260チームを編成している。

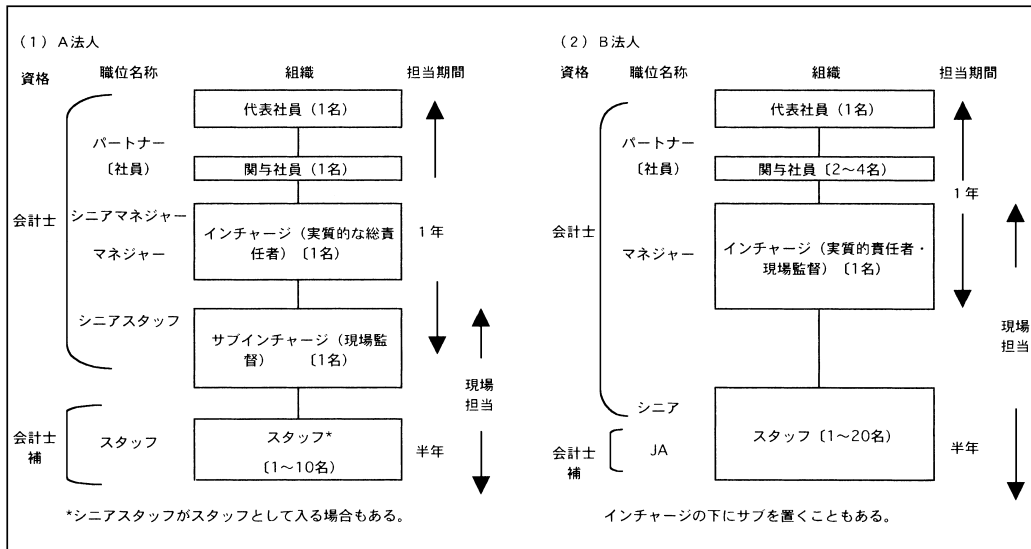


図1 監査チームの編成

図1のように、監査チームの仕組みは、A法人とB法人ではやや異なる。A法人の監査チームは、チームの総責任者として監査業務全体の管理を行うパートナー（1～3名）を筆頭に、その下で監査実務（往査）を取り仕切るインチャージ1名、インチャージの補佐を務めるサブインチャージ（サブ）1名、監査実務に従事するスタッフ数名で構成される。インチャージはシニアマネジャーまたはマネジャーが担当し、サブはシニアスタッフが担当する。B法人の監査チームはパートナー、インチャージ、スタッフで構成される。インチャージはマネジャーが担当し、サブインチャージは常設しない。パートナー（A法人の場合インチャージも含む）は実務には直接関与せず、法人事務所内から必要な指示を出したり、クライアントとの折衝など現場レベルで解決できない諸問題を処理する。

監査チームは、法定監査の場合、契約締結、期中監査、期末監査、監査報告書の作成・提出の4つのステップのすべてが終了するまでの約1年間チームとして機能する<sup>2)</sup>。監査が終了すると原則としてチームは解散となる。チームメンバーのうち、1年間同じチームに所属するのはパートナーからインチャージ（A法人の場合サブインチャージ）までで、それより下のスタッフは原則として半年ごとに再編成される。

監査チームは公式的にはチームとして1年間機能するものの、A法人、B法人のスケジュール表を見ると、チームとして連続して活動するのは、長くて2週間前後、短くと2日程度である。また、

1) A法人監査部は内部を4つの班に分けている。「X班」という名称はあくまで仮称である。

2) 監査期間は、7月から翌年6月までが1つのサイクルである。原則として、契約締結と監査報告書提出は1回、期中監査と期末監査は7～12月までと1～6月までの間にそれぞれ1回ずつ、合計2回ずつ行う。

	6月1日	6月2日	6月3日	6月4日
スタッフA	A社	A社		
スタッフB			B社	B社
スタッフC		B社		B社
スタッフD			C事業所	D営業所
スタッフE			C事業所	

図 2-1 スケジュール表一例（部署全体・部分）

	スタッフA	スタッフB	スタッフC	スタッフD	・・・	合計（時間）
現金・預金		2			・・・	5
有価証券		2			・・・	3
受取手形		2			・・・	3
資本・負債			6		・・・	9
売上金	3				・・・	3
売掛金	3				・・・	3
売上原価				2	・・・	4
販売費				2	・・・	4
一般管理費				2	・・・	2
：	：	：	：	：	：	：
：	：	：	：	：	：	：
合計（時間）	10	10	8	14		60

図 2-2 スケジュール表一例（チーム用）

メンバーはそれぞれ複数のチームを掛け持ちしているため、監査のたびにメンバーの顔触れも参加人数も変わる。各チームの規模（延べ人数）は、A 法人では 5～13 名、B 法人では 5～20 名である（2001 年度実績参照）が、そのうち毎回の監査に常時参加するのは、クライアント先で監査実務の指揮をとるインチャージまたはサブだけである。スタッフについては、メンバーの中から毎回 3～5 名がランダムに投入される。つまり監査チームは、ほぼ毎回異なるメンバーをその都度組織化して業務を遂行することになる。

A 法人と B 法人では、個々の監査チームにおいて次のようなマネジメントが実施されている。

- ①契約締結から報告書提出までの監査プロセス全体が公式の手続きで統制されている。期中監査および期末監査の終了時、監査報告書の承認などの重要なステップは、必ず責任者のサインをもって手続きが完了するようにシステム化され、最終的にはパートナーに責任が集約される仕組みになっている。
- ②チーム内の業務分担、メンバー各自の往査参加日程、予定業務遂行時間を含めたチーム全体の業務遂行計画がチームメンバー全員に通知されている（図 2-1、2-2）。各メンバーはこの計画表に従って担当業務を遂行する限りにおいて、遂行順序や作業方法などを各自デザインする自由を与えられている。
- ③個々の担当業務が終了するたびに、業務完了までに費やした時間、問題の有無、問題がある場合

はその内容について文書で監査実務を現場で取り仕切る担当者（A 法人の場合はサブ、B 法人の場合はインチャージ）に報告する。報告に当たっては書式化された専用の用紙があり、それにしたがって記録していく。この作業を通じて、チーム全体の作業進行状況が標準化された形で明確に示されることになる。さらに、チーム内におけるメンバー各自の作業効率および成果を含めた実績も明らかになり、それらは最終的に「監査実査表」の形でまとめられる。

## 2. 考察

以上のように、大手監査法人では、契約締結、計画策定、業務完了にいたるまでのすべての業務プロセスで文書や公式の手続きが徹底されている。また、職位階層間の権限関係や役割分担も明確で、階層の下の者がインチャージなどの重要な業務を担当することはない。このようなやり方は、計画、実行、調整、統制をベースとした管理過程論のマネジメントに近く、権限委譲の推進や従業員自立型のマネジメントを推奨する多くのプロフェッショナル研究の主張とは対照的である。

なぜ監査法人では手続き的で管理型のマネジメントが行われているのだろうか。その理由として、(1) 法律によって業務プロセスが規定されている、(2) 業務の境界およびゴールが明瞭である、という監査業務と通常ホワイトカラーの業務との違いをあげることができる。

監査業務を構成する契約締結、期中監査、期末監査、監査報告書作成・提出の4つのステップは、いずれも実施時期が法律で規定されている。監査法人の責務は、すべての監査業務を法定期間内に確実に実行し、なおかつすべての監査について常に一定レベル以上の成果を出すことである。それが監査法人としての専門性と監査に対する信用性の根拠となっている。だからこそ、監査法人では手続き的な管理を徹底しているのだと説明される。そして、このような管理を実現可能にしているのが、監査の第二の特徴である職務のゴールと境界の明瞭性である。監査チームのスケジュールを分析すると、会計士達はそれぞれ財務諸表の項目別に業務を割り当てられており、重複はほとんどない。また、各作業に必要な時間も事前に設定され、会計士個人の進捗状況とチーム全体の進捗状況の両方を把握できるようになっている。詳細なスケジュールリングとそれに基づいた管理を徹底できる理由は、業務の境界が明瞭でそれぞれの業務のゴールもはっきりしているからだと言えよう。

以上の説明をもとにすると、監査法人のマネジメント手法がプロフェッショナルの先行研究の主張と反するのは、単にホワイトカラーと会計士の業務性質の違いが生み出したものだと考えることができる。しかし、組織で管理が必要となる基本的な理由を考えると、監査業務は個別的で自己完結性が高いからこそ、組織による管理は必要ないのだという解釈も成り立つ。

組織の諸理論で繰り返し述べられてきたように、分業と協働で活動を行う組織では管理が必要不可欠である。その理由を具体的に言えば、組織全体でのゴールと個人が行う職務との対応関係がかならずしもメンバー全員にとって明確ではないために、また、たとえメンバーが組織のゴール達成に対する自分の役割を理解していたとしても、それぞれの職務遂行スピードや達成レベルに差が出

るために、必然的に組織全体での調整や統制が必要になるからである。裏を返せば、組織の全体目標とメンバー各自の役割およびゴールの関係が明確である場合、そして、職務が独立的かつ手続的で、従業員がそれぞれ割り当てられた職務を遂行しさえすれば自然に目標を達成できる場合には、管理はほとんど必要でないことになる。監査業務の特性を見ると、まさにこれらの条件に該当する。さらに、監査業務に従事する会計士達は監査に関する法律や手続きについて熟知しているプロフェッショナルであることを考慮すると、彼等を管理するよりも権限を委譲した方が、組織全体の効率や能率の点でも、プロフェッショナルの活用という点でも、望ましいと考えることができる。

このように、監査法人で行われている手続きの一見官僚的な管理は、業務特性上可能であるとしても、プロフェッショナルの活用という点では効果的であるとはいえない。しかし、AB 両法人が請け負っているクライアント数を調べると、規模に差はあるものの、どちらも監査部全体で 300 社前後の監査を担当している。会計士一人当たりでは、半期で 7～15 社、多い人で 30 社の監査に携わっている。この事実を見る限り、AB どちらの法人も業務効率が特に低いとは考えにくい。調査対象以外の監査法人でも同様のマネジメントが行われていることから、先行研究の主張とは逆に、監査法人で行われているマネジメントはプロフェッショナルの活用に対して何らかの形で寄与していると推測される。

そこで監査法人のケースについて理論的に考察し、管理とプロフェッショナルの活用の関係について、先行研究との違いや先行研究の限界を指摘しながら一つの回答を示す。

## II. プロフェッショナルの活用と管理のあり方

### 1. プロフェッショナルの先行研究

プロフェッショナルに関する先行研究は、プロフェッショナルを彼等のもつ能力やパフォーマンスで定義し、主に動機づけの点から彼等の活用について議論してきた。

古典的研究はプロフェッショナルの資質や能力に注目し、彼等を保有する専門知識や専門技能、職業規範、職務の自律性、権威で特徴づけてきた。また、プロフェッショナルの該当者も、医者、弁護士、会計士、建築士など、主に資格を必要とし、原則として個人で活動する一部の職業に限定していた（長尾、1995 参照）。一方、近年の研究は、資質や資格よりも、生産性の高さや独創性でプロフェッショナルを特徴づけるようになってきた。プロフェッショナルの対象者も拡大し、上記のように組織独立的に活動する者以外に、各種組織従業員も含まれるようになってきている。とりわけ最近では、プロフェッショナルの重要性が知識創造の点から議論されるようになったこともあり（たとえば Drucker, 1993）、一般従業員では出せないような特別な成果を出す者をプロフェッショナルととらえる傾向が強まっている。その結果、製品・研究開発担当者、ゲームクリエイター、デザイナー、TV ディレクターなどの他、営業や販売などに従事し、高業績をあげるホワイトカラーなども、プロフェッショナルと見なされるようになってきた（たとえば太田、1993、1994；佐藤、1994；

宮下、2001)。

プロフェッショナルの開発や活用には有効な施策として先行研究で特に重視されてきたのは、権限委譲である。その根拠となっているのが、職務拡大や職務充実をはじめとする古典的動機づけ理論、コミットメントや一体化に関する諸研究の成果である。それらによると、従業員に権限を委譲すると試行錯誤や学習の機会が増し、職務満足や能力の向上が期待できる (Staw, 1976)。満足は組織や職務に対する心理的なコミットメントを引き起し、一層の努力や自発的貢献を促す効果をもつ (Decotis & Summers, 1987 など)。つまり、権限委譲は従業員に責任を持たせて彼等の自覚と自発的努力を促し、それによって能力やパフォーマンスを向上させる効果をもつのである。だからこそ、多くのプロフェッショナル研究は権限委譲を重視し、できるだけ管理を抑制すべきだと主張しているのだと考えられる。

## 2. プロフェッショナルと責任

プロフェッショナルの先行研究は、分析対象を個人に設定し、彼等がプロフェッショナルたりえる理由について、主にその能力や成果から議論してきた。しかし、プロフェッショナルの定義や解釈が時代とともに変化してきたことからわかるように、重要なことは何がプロフェッショナルの要件なのかではなく、それらを他の人々が重視するか否かである。ある人がプロフェッショナルとして認められるのは、他者がその人の能力やそれに裏付けられた成果を重要で価値あるものとみなすからである。そうでなければプロフェッショナルとは認められないか、たとえ認められたとしても形式的なものにとどまってしまう。

組織は協働体系であり、そこでは利害や目的の異なる人々が協働を通じて一つの目的を達成している以上、プロフェッショナルの組織内活用について議論する上で、個人ではなく関係に注目することが必要である。メンバー個人の目的は組織の成功と存続があって初めて達成されるため、組織やその成果に対する責任<sup>3)</sup>が組織内のメンバー同士の関係に影響を与え、そこからさらにメンバー個人の意思決定や行動に影響を及ぼすことは容易に想像できる。この点をふまえると、責任引き受けは先行研究が指摘したように報酬獲得の手段であるだけでなく、リスク負担という側面もあることがわかる。

通常、責任を引き受けると、行使できる権限や自由裁量の範囲の拡大、金銭的報酬、他者からの尊敬や信頼など、有形・無形のさまざまな報酬を得ることができる。その反面、周囲が期待する成果を上げられなかった場合に、その説明を求められるというリスクや、損失を出した場合にはその補償を求められるというリスクを負わなければならない。

責任引き受けに伴うリスクは無制限に拡大し、時には自己負担できないほどの大きさになるとい

3) ここでは責任を、物事の因果関係における原因の帰属および原因についての説明能力 (Schlenker, et al, 1994) と定義する。

う特徴をもつ。なぜなら、責任の所在や範囲は観察者の主観的判断にゆだねられており、交渉や集団圧力などで恣意的かつ簡単に操作できるからである (Heider, 1958)。そのため当初はささいな責任をひきうけたつもりでも、周囲の人々の判断次第ではその範囲は本人の意志に関係なく無限に拡大する。その結果、万が一の時には原因説明や過大な補償を求められることになってしまう。そのような事態を回避するために、個人はできるだけ成果を出そうと努力する。それが責任者であるということを客観的事実として定着させることになり、さらに一層職務や組織に関与せざるをえない立場になる。

このような意図せざるコミットメントは、職務やタスクなどの現在行っている行為がより明瞭で、客観的で、かつ行為者自身の意志によるものとみなされることで生じる (Salancik, 1977; Staw, 1982; Weick, 1995)。また、行為者の意志で取り消すことが難しく、また行為の継続とともに強化されるという特徴をもつ (Staw, 1981; Staw & Fox, 1977; Staw & Ross, 1987)。責任引き受けと非自発的コミットメントの関係を考慮すると、プロフェッショナルと管理の関係について、従来の主張は逆の見解を導き出すことができる。

個人にとって仕事に対するリスクが最も高まるのは、責任の所在や範囲があいまいな時である。もし業務遂行後に無制限に責任を押し付けられる危険性があれば、どんなに能力の高い人でもそれを発揮することはないであろう。また、リスクを冒して挑戦するよりも、業務を自分で負える程度の責任の範囲内にとどめるであろう。したがって、能力のあるプロフェッショナルを組織で活用する場合、彼等に権限を委譲するだけでなく、何らかの方法で責任の所在や範囲を明確に規定し、恣意的に操作できないようにすることが必要となる。ここに、監査法人が公式的手続きによる管理を徹底する一つの理由がある。

### 3. 監査業務の責任とリスク

監査法人の役割は、専門家としての立場から企業の財務状況を監査し、その企業の貸借対照表や損益計算書が企業の財務状況や経営成績を適正に表示しているか否かについて意見を述べることである。もし誤った監査意見をだせば、クライアント企業の経営活動が阻害されるだけでなく、不特定多数の投資家に対しても少なからぬ影響を及ぼすことになる。このような性質をもつために、ひとたび監査ミスが起きればそれは訴訟に発展しやすく、時には億単位の高額の賠償金や和解金を請求されることもある。

監査法人では、リスクの高い監査をわずか十数名の会計士達がチームで遂行している。当然のことながら、業務責任のすべてを実際に監査を行った現場スタッフが負うことはできない。AB 両監査法人におけるマネジメント手法を改めて分析すると、次のような方法で責任引き受けに伴う問題を解消する一方、それぞれの会計士の職務の自律性も確保していることがわかる。

まず業務プロセス全体を公式的手続きで統制し、最終的にはすべての業務責任がパートナー一人に集中するシステムをとっている (ケース分析結果①③)。チームメンバー各自が負うべき責任の範



囲を公式的に規定することで、チーム内で責任の所在をめぐる争いがおこるのを防いだり、特定のメンバーに過度の責任が及ぶのを回避している。これにより、メンバーは過剰な責任負担の危険性を気にすることなく、持っている能力を担当職務の遂行のために投入できる。その一方、細かい業務遂行方法や日程調整などは現場レベルに任せている（ケース分析結果②）。一定範囲内での自由裁量を認めることで、会計士達の学習や試行錯誤を阻害しないよう配慮しているのである。

#### 4. 結論

監査法人のケース分析およびその理論的考察から、管理はプロフェッショナルの組織内活用を妨げる要因ではなく、むしろそれを推進する上で重要な役割を果たしていることが示された。ただしこの場合の管理は、組織メンバー各自の責任の所在と範囲を規定し、恣意的な操作によってそれらに変更されるのを防ぐために行われるもので、個人やその行動をコントロールするために行われるわけではない。

プロフェッショナルの先行研究は、権限委譲に伴う内発的動機づけや自発的コミットメント、および両者の相互作用によって期待されるパフォーマンス向上などの効果に注目し、プロフェッショナルの自律性や自主性を阻害するという理由で管理を抑制すべきだと考えてきた。この主張では、プロフェッショナルは常に自発的に能力を発揮する意志があるということが暗に仮定されている。しかし、能力があることとそれを発揮することは別であり、業務に伴うリスクが高い場合には、たとえ能力が高くてもわざとそれを出さないこともある。このような事態が起きる可能性を最小化することが、プロフェッショナルを組織で活用する上での鍵である。その具体策の一つが、監査法人で行われている手続き的な管理の徹底である。

監査法人のマネジメントが示すように、重要なのは人や職務の管理ではなく、業務に対する責任やリスクの管理である。仕事や個人を直接コントロールするための管理は、すでに多くの組織で不適切なものになりつつある。しかし、管理が組織に持ち込まれる非公式的な要素をうまく統制し、個人が持っている能力を安心して職務に投入できる環境を作り出すために行われるならば、プロフェッショナル化の進展とともにむしろその重要性は増すと思われる。

#### 引用文献

- Beckman, S. (1990) "Professionalization: borderline authority and autonomy in work." in *Profession in theory and history: rethinking the study of the professions*. ed by M. Burge & R. Torstendahl. London, SAGE Publications.
- DeCottis, T. A. and Summers, T. P. (1987) "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment." *Human Relations*, 40 (445-470)
- Drucker, P.F. (1993) *Post-Capitalist Society* Harperbusiness  
(上田 惇生・佐々木 実智男・田代 正美 訳『ポスト資本主義社会—21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社 1993)

- Greenwood, E. (1957) "Attributes of a profession." *Social Work*, 2-3, 44-55.
- Heider, F. (1958) *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley
- 宮下 清 (2001) 『組織内プロフェッショナルー新しい組織と人材のマネジメント』 同友館
- 長尾 周也 (1995) 『プロフェッショナルと組織』大阪府立大学掲載研究叢書 第83冊 大阪府立大学経済学部
- 太田 肇 (1993) 『プロフェッショナルと組織 組織と個人の「間接的統合」』 同文館
- 太田 肇 (1994) 『日本企業と個人 統合のパラダイム転換』 白桃書房
- Salancik, G. R., (1977) "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief." In: *New Directions in Organizational Behavior* Chicago St. Clair (eds. B. M Staw & G. R Salancik)
- 佐藤 厚 (1994) 『プロフェッショナルの仕事と管理に関する調査研究 R/D 技術者・番組製作者・記者』 日本労働研究機構
- Staw, B. M. (1981) "The Escalation of Commitment to a Course of Action". *Academy of Management Review*, 6 (577-587)
- Staw, B. M. (1982) "Counterforces of Change". In: *Change in Organizations: New Perspective on Theory, Research, and Practice* (eds. Goodman, P.S. & Associates) Jossey-Bass
- Staw, B. M. and Fox, F. V. (1977) "Escalation: The determinants of commitment to a chosen course of action". *Human Relations*, 30 (431-450)
- Staw, B. M. and Ross, J. (1987) "Behavior in Escalation Situations: Antecedents, Prototypes, and Solutions". *Research in Organizational Behavior*, 9 (39-78)
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, SAGE Publications
- Wilensky (1964) "The professionalization of everyone?" *The American Journal of Sociology*, 70-2, 137-158

## How to Manage Professional Workers and Their Responsibilities? ; a Case Study and Some Theoretical Analysis of Team Management in Accounting Firms

Nobuko NISHIWAKI

### ABSTRACT

It has been said that we should not concentrate authority and responsibilities on the top but give them to workers in order to use them as "professional". In this logic, management by formal authority must be less important as many workers with good knowledge and skills increase in organizations. In this study, I got the contradict idea from a case study in two big accounting firms; management and control by formal authority is quite necessary in organizations even if workers are professional. In accounting firms, there were many small teams for auditing organized by accountants. In the firms, formal authority and procedures were utilized to make clear who is responsible for which works in the team and concentrated final responsibility on Partners who got a contract from client companies. Thanks to such a rigid management system, accountants could input their professional knowledge and skills in their tasks without worrying about being forced to take final responsibilities of the team, so they could accomplish risky as well as highly responsible works.