

# 脱予算管理と日本企業への適用可能性

中 村 彰 良

## Beyond Budgeting and the Possibility of the Application to Japanese Companies

Nakamura Akiyoshi

### Summary

One of budgeting problems is that people think a budget as a fixed target and intend to achieve the target, and don't take action adaptable to the change in circumstances. People want to have an influence on budgeting so that it plays in their favor, which is also a problem. Beyond Budgeting is expected to solve many problems of budgeting. While Beyond Budgeting has been introduced in European and American companies, it is still rare in Japan and other Asian companies. It is thought that Asian culture may be an obstacle to introduction of Beyond Budgeting.

This paper examines the possibility of this concept. Shareholder value models, benchmarking, Balanced Scorecard, activity-based management, customer relationship management, enterprise-wide information systems, and rolling forecast show positive appreciation to Beyond Budgeting. This paper also examines another method showing positive appreciation to Beyond Budgeting.

### I 序

予算管理の問題点として、予算が固定的な目標としてとらえられることにより、その達成を目指すことで、環境変化に対応できない行動がとられることが指摘されている。また予算を自分に有利なように編成しようと影響力を行使することで、余計なコストを企業にもたらすことも指摘されている。このような問題を解決し、現場の管理者が最新の情報にもとづいて素早く意思決定できるようにするのに有効な手法としてHope & Fraserによって提唱されたのが、脱予算管理である<sup>1</sup>。

---

1 Hope J. , and R. Fraser, 2003, *Beyond Budgeting*, Harvard Business School Press. (清水孝監訳、2005年、『脱予算経営』、生産性出版)

脱予算管理が提唱されてからしばらく経過したが、日本を含むアジアの国々において脱予算管理を導入した企業についての報告はあまりない。脱予算管理をアジアの国々の企業に導入しようとした場合、欧米の企業に導入しようとする場合と違う点があると考えられる。本論文では、主に Wang & Huntonの研究に基づいて<sup>2</sup>、東洋と欧米の文化の違いが脱予算管理の導入に影響を与えるかどうか検討する。また、脱予算管理を導入した場合に有効な脱予算管理と親和性のあるその他の手法がないか検討する。

本論文の構成は以下の通りである。まずⅡにおいて、脱予算管理の概要を解説し、Ⅲにおいて、東洋と欧米の文化の違いが脱予算管理の導入に影響を与えるかどうか検討する。Ⅳにおいて、脱予算管理と親和性があると思われる倫理的リーダーシップを取り上げ、内容を検討する。Ⅴにおいて、要約と今後の課題を検討する。

## Ⅱ 脱予算管理の概要

競争環境や顧客の嗜好が著しく変わるような変化の激しい時代において、将来について計画を立てることは難しくなっている。計画する際の仮定が、状況の変化によって有効でなくなってしまうからである。現場の管理者が最新の情報にもとづいて素早く意思決定できるようにするのが、脱予算管理である。

意思決定権限を移譲する場合でも、予算の枠組みの中でそれが行われていると十分な効果が得られない。予算管理システムは、どうしても調整よりも強制的なものになりがちで、価値基準を守ることよりもコスト削減に目を向けさせ、率先的な行動を抹殺し、計画と実行を分割してしまうことになる。

分権化された組織が有効に機能するようにするためには、リーダーが次のような原則を守る必要がある<sup>3</sup>。

- 1) リーダーは、規定、規則、予算といったものではなく明確な原則や境界にもとづいた管理方式を提供しなければならない。これについてベストプラクティスは以下のようなものを含む。
  - ・ 明確な原則や境界を提供する。
  - ・ 共通目的や共有する価値観で人をまとめる。
  - ・ コーチ型、サポート型のリーダーシップスタイルを取り入れる。
- 2) リーダーは、固定的な業績目標による契約で失敗を恐れさせるよりも、相対的に高い業績を目指すような風土を作り上げなければならない。これについてベストプラクティスは以下のようなものを含む。

2 Wang Z., and J. Hunton, 2011. The Effect of Congruence between Cultural Time Orientation and Budget Planning Horizon on Employees' Satisfaction with Participative Budgeting, *Advances in Accounting Behavioral Research* Volume 14, pp.91-116.

3 Hope & Fraser, op.cit., pp.158-159.

- ・ 相対業績評価
  - ・ 挑戦できる風土
  - ・ 組織内の協力と競争のバランスをとること
- 3) リーダーは、規則や中央集権的な計画や部分最適な目標ではなく統治原理や組織目標に沿う現場の意思決定をする権限を現場のチームに与えなければならない。これについてベストプラクティスは以下のようなものを含む。
- ・ 挑戦を受け入れリスクをとること
  - ・ 全員を戦略に巻き込むこと
  - ・ 現場のチームに意思決定権限を与えること
- 4) リーダーは、中央からコントロールしようとするのではなく、現場のチームに価値創造的な意思決定についての責任を負わせなければならない。これについてベストプラクティスは以下のようなものを含む。
- ・ 顧客志向のチームのネットワークを作ること
  - ・ チームに適合するかどうかで人選をすること
- 5) リーダーは、仕様や予算に合わせるということではなく、各人が顧客の便益について説明責任を果たすようにさせなければならない。これについてベストプラクティスは以下のようなものを含む。
- ・ 各チームが顧客の要望に反応できるようにすること
  - ・ 各チームが全社的に知識を共有できるようにすること
- 6) リーダーは、情報をフィルターにかけたり、知る必要があるという基準で情報を利用可能にするのではなく、組織全体を通してひとつの真実を提供するようなオープンな情報システムを設けなければならない。これについてベストプラクティスは以下のようなものを含む。
- ・ 情報伝達を早くオープンにすること
  - ・ 情報の流れについて高い倫理基準を設けること

報酬の決定と結びついた業績管理システムとして予算が用いられるようになると、予算に合わせようとする行動が様々な弊害をもたらすことになる。例えば、中長期的に重要な従業員の教育訓練や品質の改善のための支出が、予算に合わせるために削られるというようなことも考えられる。計画に柔軟性がないと、環境変化に適切に対応することができなくなる。

柔軟なプロセスを管理するためには、次のような原則に従う必要がある<sup>4</sup>。

- 1) 内部的に交渉で決められた目標ではなく、外部のベンチマークを相対的な改善を狙う目標として設定する。
- 2) 事前に合意された固定的な業績評価の契約ではなく、相対的な改善にもとづく事後的な業績評価と報酬の決定を行う。

---

4 Ibid. p.93.

- 3) アクションプランは、年度ごとに限られた人だけで策定するのではなく、継続的に多くの人を巻き込んで策定する。
- 4) 事前に年次予算の段階で資源配分を決めるのではなく、KPIについて説明責任を負う者が必要に応じて資源配分できるようにする。
- 5) 事前に年次予算の段階で決めておくのではなく、顧客の要望に応じて組織横断的な調整が行えるようにする。
- 6) 固定的な年次計画や予算によるのではなく、効果的なガバナンスと相対的業績によってコントロールする。

環境変化の激しい時代においては、予算を用いることは弊害が多い。そういった弊害を克服しようとして様々なツールが提案されてきた。様々なツールには、株主価値モデル、ベンチマーキングモデル、バランス・スコアカード、活動基準管理モデル、カスタマー・リレーションシップ管理モデル、全社的情報システムとローリング予測がある。こういったツールのフィロソフィーは、予算によるコントロールモデルから予算なしの柔軟なモデルに移行した企業においてのみ実現する。予算はこういったツールの狙いと矛盾し、しばしば管理者を長期的な価値創造を犠牲にして短期的な目標を達成するように仕向ける。脱予算管理の原則は、こういったツールの力を引き出すことによって、現場の管理者を支援、組織が新しい業績評価の仕組みを手に入れられるようにする。

EVAのような株主価値モデル<sup>5</sup>、管理者が資本コストを超える価値を生み出すような意思決定をするようにさせることができる。このモデルは、どの市場、どのチャネル、どの顧客や製品が企業に利益をもたらしてくれるかに関する疑問に答えることで管理を容易にすることができる。しかしこのモデルの潜在能力は、リーダーが年次の数値に焦点を合わせるのをやめて、価値創造に注意を向けるようになったときに、より発揮されることになると考えられる。

ベンチマーキングによって、企業内の他部門の結果と同様に企業外部も含めてベストな結果と企業の業績を比較できるようになる。もしリーダーが相対的な業績をトップに向上させようという意欲を持っているならば、ベンチマーキングモデルの潜在能力は十分に発揮されると考えられる。

バランス・スコアカードによって<sup>6</sup>、全ての従業員が戦略に焦点を合わせるようにすることができる。しかし、管理者を年次の目標に合わせるように仕向ける予算の問題がなければ、その潜在能力はよりいっそう発揮されると考えられる。また、スコアカードの業績尺度について固定的な目標の達成状況を報酬に反映するというようなことがないことも必要である。

活動基準管理によって<sup>7</sup>、非付加価値活動にどのぐらいコストがかかっているのかというような情報を現場の管理者に伝えられれば、分権的な組織運営が可能になる。現場の管理者が、中央からの干渉がほとんどなく、予算もない状況で自由に能力を発揮できるようにする上で、活動基準管理

5 EVAについては、佐藤絢光、飯泉清、斎藤正章著、2002年、『株主価値を高めるEVA経営』、中央経済社などを参照。

6 バランス・スコアカードについては、Kaplan R. S., and D. P. Norton, 1996, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳、1997年、『バランス・スコアカード』、生産性出版などを参照。)

7 活動基準管理については、Kaplan R. S., R. Cooper, 1998, *Cost and Effect*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳、1998年、『コスト戦略と業績管理の統合システム』、ダイヤモンド社などを参照。)

は重要である。

カスタマー・リレーションシップ管理モデルは、顧客を満足させるだけではなく、顧客ロイヤリティと収益性を高めるためには、どういったことをする必要はあるかということを示す。多くの企業では、「作って売る」という事業計画モデルを採用しているが、カスタマー・リレーションシップ管理モデルは、それとは全く異なる。柔軟なプロセスで支持される「予期して反応する」というモデルに切り替えたとき、カスタマー・リレーションシップ管理モデルの潜在能力は発揮される。

全社的情報システムは、企業内の全員が必要な時に必要な情報を得られるようにする。これによって、現場の管理者は素早く意思決定を行うための材料を手に入れることになり、現場への権限の委譲を進められる。

ローリング予測は<sup>8</sup>、予算とは異なる。ローリング予測では、固定的な目標値というような考え方をしない。またローリング予測では、重要な変数のみを扱うので、比較的容易に早く予測数値を見積もることができる。これによって、予算編成にかかわるコストをかなり節約できる。さらに最新の実績をもとにデータが更新され、目標未達のペナルティがないので数値の改竄もなく、ローリング予測の精度は高い。

ローリング予測は、予算とは違うものだと考えられているが、出来上がったものについてみれば、ビジュアル的には違いは明確ではないであろう。ローリング予測では、あまりコストをかけずに最新の情報を用いて多頻度に予測を更新していく点で、予算の編成作業と違うとされる。またローリング予測は、それが固定的な目標ということではなく、目標未達のペナルティがないということも予算と違うとされる。

以上のような各手法については、脱予算管理を導入したときに、その有効性が発揮されると考えられている。

### Ⅲ 脱予算管理の東洋の企業への適用

予算には、計画機能、調整機能、統制機能があるとされるが、Ⅱにおいて取り上げたように、予算の問題とされている主なものは、統制機能に係わるものについてであることが分かる。日本においては、成果主義を導入したことによる失敗例も多い<sup>9</sup>。このため年功賃金が見直されていることもあり、予算未達が直接報酬に影響を与えるようなことは、欧米の企業に比べて少ないと考えられる。したがって統制機能にかかわる予算の問題は、日本の企業ではそれほど気にしなくてもいいのかもしれない。予算の調整機能の重要性を考慮すると、日本の企業では欧米の企業に比べて、予算の有用性はいまだに高いということが考えられる。

また、予算の編成過程において、現場の部門が予算編成に参加することは、部門間の調整をする

8 ローリング予測については、浅田孝幸、伊藤嘉博編著、2011年、『戦略管理会計』、中央経済社などを参照。

9 高橋伸夫著、2004年、『虚妄の成果主義』日経BP社などを参照。

上でも重要である。一方、長期的な予算編成に現場の部門が参加することは、アジアの企業にとって文化的な面からも重要であるとするWang & Huntonの研究がある<sup>10</sup>。以下ではこの研究について検討する。

その研究では、異なった文化を持つ従業員が、自らの文化的時間の方向性と予算編成の時間的方向性が一致する場合としない場合とで、参加型予算に対してどのような反応を見せるか調べた。文化的時間の方向性が短期か長期かおよび予算編成の時間的方向性が短期か長期かについて2×2の状態を作り、疑似実験を行っている。そして参加型予算に対する満足度は、自らの文化的時間の方向性と予算編成の時間的方向性が一致する場合の方が、一致しない場合よりも大きいことが分かった。また文化的時間の方向性が長期の従業員の方が短期の従業員よりも、一致するかしないかに対する反応が少ないことも分かった。

Hofstedeによれば<sup>11</sup>、文化的時間の方向性が長期であるという特性は、中国の儒教の思想をベースにしている、文化的時間の方向性が長期の国は、未来志向の価値観を持っており、文化的時間の方向性が短期の国は現在志向の価値観を持っている。また、中国は文化的時間の方向性が長期であり、一方アメリカは文化的時間の方向性が比較的短期であるとされている。

文化的時間の方向性が長期の国で育ち働いている従業員が長期の予算編成作業に参加するように指示された場合には、彼らはその職務をより重要と考えて、予算編成に参加することに良い印象を持つだろう。一方、文化的時間の方向性が短期の国で育ち働いている従業員が長期の予算編成作業に参加するように指示された場合には、彼らはその職務をあまり重要でないと考えて、予算編成に参加することにあまりいい印象を持たないだろう。ここで以下のような仮説が得られる。

#### 仮説1

文化的時間の方向性が長期の従業員は、長期の予算編成チームに参加することについて短期の予算編成チームに参加するよりもより満足し、より重要と考える。文化的時間の方向性が短期の従業員は、短期の予算編成チームに参加することについて長期の予算編成チームに参加するよりもより満足し、より重要と考える。

中国を含む東洋の国々では、儒教思想が浸透している、文化的時間の方向性が長期であるとされている。日本において、孔子の一節などでなじみのあるものもあり、儒教はある程度浸透している。儒教の中庸の思想は、刺激に過剰反応することはストレスを生み、社会的調和を損なうことになるので、自らの表現や振る舞いの長期的な意味を考えるように説く。過剰反応をしないことで、争いを避け、調和を図ることが強調されている。このような傾向は、中国と日本である程度共通していると考えられる。

10 Wang & Hunton, op.cit.

11 Hofstede G., 1994, Management Scientists are Human, *Management Science*, 40 (1), pp.4-13.

一方、アメリカを含む西洋の国々では、個人主義の思想が浸透している。個人主義では、刺激に対する感情や振る舞いが抑制されたものにならない傾向がある。個人主義者は、ときに激しく反対を表明したりする。個人主義的な考え方は、米国と欧州である程度共通していると考えられる。

文化的時間の方向性が長期の傾向がある東洋の従業員の方が短期の傾向がある西洋の従業員よりも、自らの文化的時間の方向性と予算編成の時間的方向性が一致するかしないかに対する反応が少ないと考えられる。ここで以下のような仮説が得られる。

## 仮説2

文化的時間の方向性が長期の従業員の方が短期の従業員よりも、自らの文化的時間の方向性と予算編成の時間的方向性が一致するかしないかに対する反応が少ない。

実験には、中国から87名、アメリカから77名が参加した。参加者は、自分が大会社に努める会計責任者であると仮定するように告げられる。そして会社は最近、全社的な予算管理プロジェクトを開始し、自ら責任のある領域についての予算編成に参加するように求められる。予算編成チームには二つあり、一つは向こう一年間（短期）についての予算を編成するチームであり、もう一つは四年間（長期）についての予算を編成するチームであると告げられる。

中国からの参加者は文化的時間の方向性が長期であり、アメリカからの参加者は文化的時間の方向性が短期であると考えられるので、どこの国からの参加者かによって、文化的時間の方向性が長期か短期化に分類している。また四つの質問項目で、このように分類しても問題ないことをチェックしている<sup>12</sup>。また、長期の予算編成チームに参加するか、短期の予算編成チームに参加するかは、各参加者にランダムに割り当てている。さらに、自分が長期の予算編成チームに参加することになったのか、短期の予算編成チームに参加することになったかを正しく認識しているかチェックを行っている。

分析方法としては、満足度ポイントについての共分散分析を用いている。共変量としては、年齢や性別や勤続年数や最終学歴といった属性のほかに二つのものを取り上げている。参加者が「予算編成にあたってチームのためにどれぐらいの貢献をしなければならないと思うか」という質問への回答のポイントの一つの共変量として使っている。長期の予算編成チームに入った参加者の方が短期の予算編成チームに入った参加者よりもより大変な作業をしなければならないと思うことが考えられるからである。また、「予算編成作業に2カ月かかるとして、この時間は長いと思うか短いと思うか」という質問（7段階）への回答のポイントをもう一つの共変量として使っている。長期の予算編成チームに入った参加者の方が短期の予算編成チームに入った参加者よりも時間が短すぎると思うことが考えられるからである。

---

12 Wang & Hunton, op.cit., p.101.

表1 満足度ポイントの平均、(標準偏差)、{サンプル数}

文化的時間の方向性	予算編成の時間的方向性	
	短期	長期
短期	4.05	0.48
	(0.94)	(2.09)
	{37}	{40}
長期	1.57	2.60
	(1.72)	(1.88)
	{47}	{40}

出所：Wang Z., and J. Hunton, 2011, The Effect of Congruence between Cultural Time Orientation and Budget Planning Horizon on Employees' Satisfaction with Participative Budgeting, *Advances in Accounting Behavioral Research* Volume 14, p.105一部省略。

共分散分析の結果として、予算編成チームが長期か短期かについては1%有意で、文化的時間の方向性が長期か短期かは有意ではなく、交互作用は1%有意であった<sup>13</sup>。交互作用が有意であったことから、文化的時間の方向性が長期の従業員は、長期の予算編成チームに参加することについて短期の予算編成チームに参加するよりもより満足し、より重要と考えるとみることができる。文化的時間の方向性が短期の従業員は、短期の予算編成チームに参加することについて長期の予算編成チームに参加するよりもより満足し、より重要と考えるという仮説1は肯定されたことになる。

さらに、文化的時間の方向性が短期か長期かおよび予算編成の時間的方向性が短期か長期かについての2×2について、満足度ポイントの平均、標準偏差は表1の通りであった。このように文化的時間の方向性と予算編成の時間的方向性が一致するかしないかに対する反応は、文化的時間の方向性が長期の従業員と短期の従業員とでかなり違っている。この違いは1%有意であり、文化的時間の方向性が長期の従業員の方が短期の従業員よりも、自らの文化的時間の方向性と予算編成の時間的方向性が一致するかしないかに対する反応が少ないという仮説2は肯定されたことになる。

この結果が正しいとすると、欧米の国々の人はアジアの国々の人に比べて年次の予算編成への参加を非常に重視していることになる。このことは脱予算管理で取り上げられる予算管理の問題点が、欧米の企業で起きやすいことを示しているとも考えられる。予算を重視していれば、それが固定的な目標としてとらえられることが多くなり、また予算を自分に有利なように編成しようと影響力を行使することも多くなると考えられる。一方アジアの国々の人は、年次の予算編成への参加をあまり重視していないことになるが、相対的にその度合いは激しくない。予算をあまり重視していなければ、それが固定的な目標としてとらえられることが少なくなり、また予算を自分に有利なように

13 詳しくは、Ibid., p.104参照。



編成しようと影響力を行使することも少なくなると考えられる。したがって、予算管理の弊害は、アジアの国々の企業では欧米の国々の企業に比べてあまり大きくないのではないかと考えられる。今後脱予算管理が普及していく場合、欧米の企業でより普及が進展することも予想される。

また、アジアの国々の人々は長期予算の編成への参加を重視している。つまり、長期的な見通しがあることを重視しており、それがないと満足度も下がり、モチベーションに悪影響を与えることも考えられる。中長期計画、年次予算という体系をもつ日本企業の予算管理システムで、そのすべてを廃止してしまうというようなことがあれば、欧米の企業に比べてモチベーション面などで悪影響がより多く見られる可能性がある。ただ中長期計画だけが長期的な見通しを示すわけではない。バランスト・スコアカードのような手法も、企業の戦略を示し、どういった方向へ行こうとしているのかといったことを従業員に伝える役割を果たすと期待される。このようなことから、もし日本企業で脱予算管理を導入する企業があった場合、バランスト・スコアカードのような長期的な見通しを示す手法が採用されている可能性は、欧米の企業で脱予算管理を導入している企業よりも高いということが予測される。

#### IV 脱予算管理と親和性のあるその他の手法

前述のように、日本企業で脱予算管理を導入する企業があった場合、バランスト・スコアカードのような長期的な見通しを示す手法が有効であると考えられる。またⅡではその他に、株主価値モデル、ベンチマーキングモデル、活動基準管理モデル、カスタマー・リレーションシップ管理モデル、全社的情報システムとローリング予測といったものが取り上げられていて、これらのツールは脱予算管理を導入したときに有効性が発揮されると考えられている。この他に脱予算管理を導入したときに有効性が発揮されるようなものはないであろうか。

脱予算管理では、従業員は予算がなくても自律的に行動し、その行動は全体として調和がとれていることが期待されている。このようなことを可能にするマネジメント手法として、場のマネジメントや倫理的リーダーシップなどがある<sup>14</sup>。ここでは倫理的リーダーシップを取り上げ、脱予算管理を導入したときに、その有用性に影響があるか検討する<sup>15</sup>。

倫理的リーダーシップでは、従業員が事なかれ主義を廃して正しい行動をとることを期待する。それが組織の持続可能性に繋がるものと考えている。Henryは図1のような統合型倫理的リーダーシップ・モデルを提示している。そこでは倫理的リーダーシップの特性は六つあるとされている。その六つの特性とは、目的志向、信念の勇気、全人格のアプローチ、エンパワーメント、継承計画、感情的知性である。

14 場のマネジメントについては伊丹敬之著、2005年、『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社などを参照。

15 倫理的リーダーシップについての議論は、Henry K. , 2009, *Leading with Your Soul*, S. M. Young ed. , 2012, *Readings in Management Accounting*, pp.208-213.に基づいている。

図1 統合型倫理的リーダーシップ・モデル

企業のゴール	レピュテーション		持続可能な価値創造			
顧客市場のゴール	ブランド・ロイヤリティ - フェアプレイ - 誠実		持続可能な競争力 - 本物志向 - 高潔 - 創造性			
リーダーシップの特性	目的志向	信念の 勇気	全人格的 アプローチ	エンパワ メント	継承 計画	感情的 知性

出所：Henry K., 2009, *Leading with Your Soul*, S. M. Young ed., 2012, *Readings in Management Accounting*, p.210一部省略。

目的志向は、企業のビジョンに基礎をおくもので、あまりに貪欲な行動をとることがないように導いてくれるものである。ビジョンは、全員の良心に浸透すると、全員が道徳的道を歩むようになることによって繁栄をもたらすことになる。またビジョンは、目的に沿って生きるのか、利益のための利益を追求するののかについての選択を迫る。こういった目的志向の欠如によって、企業の不祥事が多く発生している。このようなことから目的志向のリーダーシップが、企業の持続可能性にとって重要であることが分かる。

信念の勇気は、信ずることを実行できることである。他の人がやらないようなこともやれるようであればならない。自らに誤りがあるならば、認められるようであればならない。また自分より能力のある者を周りに置くほど謙虚でなければならない。ただ周りの言いなりになるのではなく、自分なりの信念を持つ必要がある。勇気は、道徳的道から外れてしまわないようにしてくれる。

全人格的アプローチは、肉体労働から知識労働へのシフトが進むにつれて、より求められるようになってきている。知識労働者は、容易に動機づけられたり、コントロールされることはない。生存の欲求や人間関係に関する欲求や自己研鑽の欲求や社会的貢献の欲求といったものをバランスよく満たす必要がある。知識労働の時代におけるリーダーシップは、職制上の地位にかかわらず、それにふさわしい人によって行使される。

エンパワメントは、権限を委譲して、個人や組織の潜在力を高める手法である。組織においては、リーダーの他にサブリーダーがいる場合が多い。サブリーダーは、財務や経理に強い人材であることが多い。サブリーダーに任せるべきところは任せることで、リーダーがより高い能力を持つことになる。エンパワメントによって得られる経験は、慎重な判断力の形成に役立つ。

継承計画は、組織の持続可能性を高めるために重要な役割を果たす。適切な継承計画で次世代の人材を計画的に育成しなければならない。また単に教育によって技能を身に付けさせるということではなく、権限を与えて任せることで立派な判断ができるノーブルな人材を育成していくことが重要である。成功している多くの企業は、このような育成プログラムを実施している。

感情的知性は、自らを知ること、セルフマネジメント、社会を知ること、社会的スキルからなる。自らのセンスを体現しつつも社会的な調和を図っていけるような人が、感情的知性を持っていることになる。それによって共感や配慮や忠誠心やフェアプレイの精神が生まれ出されることになる。

六つの倫理的リーダーシップの特性は、倫理的リーダーシップ・モデルで視覚化されているが、これらの特性に従業員はキャリアパスを通して身につけていくことになる。このキャリアパスについては四つのことに配慮しなければならない。四つのこととは、知識と人間関係面での成長、プロセスの進化、チームの進化と継承計画の実現、プロセスの成果である<sup>16</sup>。

知識と人間関係面での成長のためには、全人格的アプローチで考える必要がある。人間関係面では、ただ一緒に仕事をするというのではなく、感情的知性を身につけるようにする必要がある。

プロセスの進化は、エンパワーメントによって従業員が継続的な改善に取り組むようになることで可能になる。プロセスの進化によって効率が向上すれば、勤務時間も短くなり、ワーク・ライフ・バランスも改善される。

チームの進化と継承計画の実現のためには、チーム内での競争はあるが、他人の成長が自分のためにもなるということを、各メンバーが理解しているということが必要である。

プロセスの成果としては、売上や利益も重要であるが、コンプライアンスも非常に重要である。従業員は役割を果たすとき正しいことをする必要がある。

こういったことに配慮しながら次世代の人材を育成していれば、人が入れ替わっても以前と同様に正しい行動がとられると期待される。このことは、組織の持続可能性にとって重要なことである。

このような倫理的リーダーシップが職場内にあるとき、従業員は自律的に正しい行動をとると期待される。一方、脱予算管理では、従業員は予算がなくても自律的に行動し、その行動は全体として調和がとれていることが期待されている。同じようなことを期待しているものであるため、両者の親和性は高いと考えられる。実際、脱予算管理では、分権化された組織が有効に機能するようにするためにリーダーが守るべき原則の中の記述に、コーチ型、サポート型のリーダーシップスタイルを取り入れることが触れられている。しかし倫理的リーダーシップでは、脱予算管理であまり扱われていない次世代のリーダーを育成することの重要性について指摘されている。脱予算管理では、リーダーだけでなく全てのメンバーが自律的に適切な行動をとることを期待しているのかもしれないが、リーダーシップのあり方によって職場の雰囲気は変わるものであるから、リーダー像として求められるモデルを示し、計画的に次世代のリーダーを育成することは重要であると思われる。倫理的リーダーシップにおける継承計画の具体的な内容は、ジョブ・ローテーションであったり、エンパワーメントであったりと目新しいものではないと思われるが、知識偏重でない研修なども含めて、計画的に次世代のリーダーを育成するシステムを創り出すことは、脱予算管理の成功の持続可能性を高めるためにも必要であろう。

先にも述べたように、倫理的リーダーシップと脱予算管理は親和性が高いと考えられ、求められ

16 Ibid., p.212.

るリーダー像も両者で似ているものと考えられる。つまり、倫理的リーダーを育成することによる利点の有効性は、脱予算管理を導入したときにより発揮されるであろうと考えられる。また、日本は災害後の人々の行動などから、国民の倫理性が高いと考えられていると思われる。このため倫理的リーダーシップは、日本の土壌になじみやすいものと考えられる。

## V 結

本論文ではまず、脱予算管理において、予算の計画機能と統制機能が問題にされているので、伝統的に年功賃金を取り入れられていた日本においては、予算未達が直接報酬に影響を与えるようなことは、欧米の企業に比べて少ないと考えられ、統制機能にかかわる予算の問題は、日本の企業ではそれほど問題にならない可能性を指摘した。

また、Wang & Huntonの研究に基づいて、文化的な側面から、予算管理の弊害は、アジアの国々の企業では欧米の国々の企業に比べてあまり大きくないのではないかとということが考えられることと、今後脱予算管理が普及していく場合、欧米の企業でより普及が進展することが予想されることを指摘した。また、アジアの国々の人々は、長期的な見通しがあることを重視しており、それがないと満足度も下がり、モチベーションに悪影響を与えることも考えられる。このため日本企業で脱予算管理を導入する企業があった場合、バランス・スコアカードのような長期的な見通しを示す手法が採用されている可能性は、欧米の企業で脱予算管理を導入している企業よりも高いということが予測されることも指摘した。

さらに、脱予算管理と親和性のあるその他の手法として、倫理的リーダーシップがあることも指摘した。倫理的リーダーシップでは、脱予算管理であまり扱われていない次世代のリーダーを育成することの重要性について指摘されていて、脱予算管理の成功の持続可能性を高めるためにも、この手法は有効であると考えられる。

今後、日本企業への脱予算管理の導入についての事例研究がすすめられる必要がある。また、Wang & Huntonの研究についても、もう少し結果の一般性を高めるためには、この研究に刺激されたさらに洗練された実験など、研究が積み重ねられていくことが必要であろう。

(なかむら あきよし・本学経済学部教授)