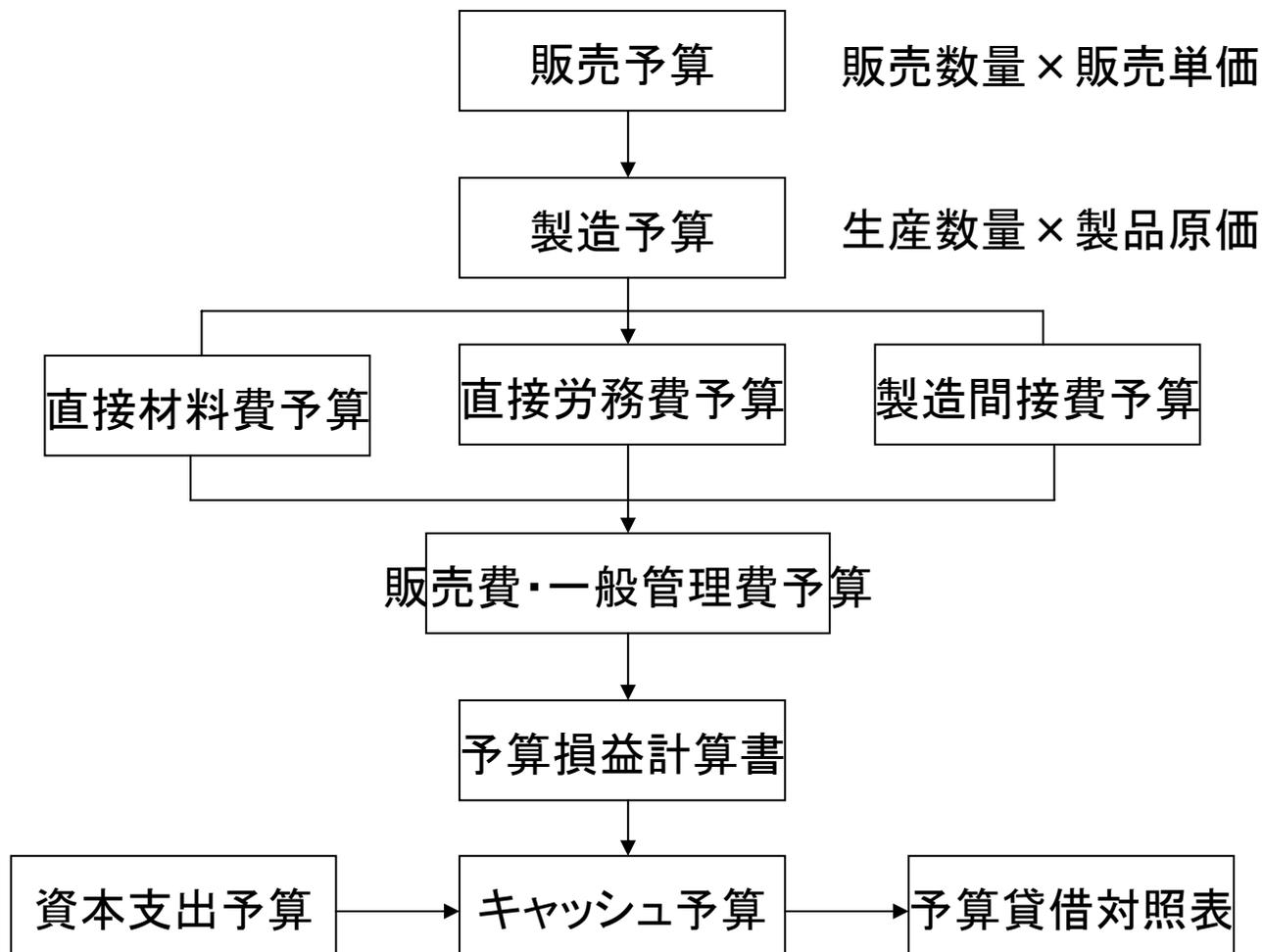


# 予算の体系(テキスト p47)



# 予算管理 (Budget)

## 予算編成

- 企業の経営計画を具体的な利益計画に展開していくプロセス
- 予算は目標として提示される

## 予算統制

- 予算と実績を比較することによって計画の進捗度を測定し、目標を達成するような行動をとらせる

# 標準原価計算 (Standard Costing)

- 標準原価 = 標準消費量 × 標準レート
- 原価管理の手法であると同時に、現場における Diagnostic Control System として機能する
- 科学的に標準の設定を設定する
  - モラル・ハザードの回避
  - 改善を誘発するとは限らない

# 予算とインセンティブ・システム(1)

- 報酬 =  $\alpha E + \beta$  (Eは従業員の努力)
- 報酬 =  $\alpha R + \beta$  (Rは業績)
- 事前目標水準 = 予想される環境 × 事前計画 × あるべき適応的努力水準 × 現在の能力
- 実績 = 現実の環境 × 事前計画 × 現実の適応的努力水準 × 現在の能力
- 事後基準 = 現実の環境 × 事前計画 × あるべき適応的努力水準 × 現在の能力

## 予算とインセンティブ・システム(2)

- 予算の達成度に応じて報酬を支払う
- 予算編成時における機会主義的行動を排除する  
(例) 販売予測を過少に申告する
- 現実の適応的努力水準とあるべき努力水準の差がとらえられるようにする
  - 努力しても報われないと感じると、モチベーションが低下する

# コントローラー制度 (Controllership)

- コントローラー制度 (Controllership) は、モニタリング機能を果たすことが期待される
- 財務諸表の作成、財務執行業務 (資金調達、運用など)、計数的管理などの会計職能のうち、計数的管理を行うのがコントローラー
- コントローラーの具体的な職能は、計画、コントロール、報告

# 分断型パターンの管理会計のまとめ

- 計数管理(あるいは会計管理)
  - 実績の会計的測定
  - 目標と実績の差異

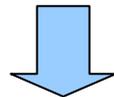
→「測定」という行為は、人間の行動に多面的な影響を与える
- Diagnostic Control Systemと補完的
  - 目標達成の進捗度を測定
  - インセンティブ・システム

# チームワーク型パターンマネジメントと管理会計

# チームワーク型パターンのマネジメントの考え方

- メンバーがチームプレー型パターンを損なうような行動をとるのを防ぐ仕掛けが必要
- 利得表を変えないことが必要で、成果配分型の報酬プランが適切
  - 分断型パターンのマネジメントのようなインセンティブ・システムを導入すると、チーム・メンバーの1人ひとりの努力を引き出すことはできても、チーム・メンバー間の協力・連携を構築することはできない

- チームワーク型パターンを維持する上でチーム・メンバーを長期間チームワークにコミットさせることが有効
- 「フリー・ライダー (Free Rider)」の排除



- チームワークを行うという戦略の採択をルール化する「制度化 (institutionalization)」

- Belief Systems、Boundary Systems、Interactive control systemsを活用した制度
- Boundary System → チームワークを阻害する行動だけを禁止し、それ以外の行動については禁止しないようなマネジメント・コントロール
- Belief Systems → チームワークについての価値観を共有する
- Interactive control systems → メンバーに関与

# チームプレー型パターンのマネジメント手法

- 長期雇用制度
- 年功制
- QCサークルなどの小集団活動
- OJTやジョブ・ローテーション

# チームプレー型パターンの管理会計

- 会計的計算技法によって計画に対する進捗度を測定する機能がDiagnostic Control Systemsとして機能することはチームプレー型パターンの管理会計には求められない  
→「測定」という行為が意図せざる効果を与えるのを回避する
- 管理会計で扱われる会計数値を、達成を強制するような目標や報酬にリンクさせた業績評価尺度として用いない
- チームプレー型パターンのメンバーが自律的にチームワークを行う上で必要な情報を提供するシステムとして管理会計を運用する

# チームプレー型パターンでの管理会計手法

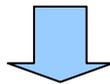
(分断型パターンでの管理会計手法との対比で)

- 参加型予算
- 原価企画

# 参加型予算

- 予算は経営計画上不可欠
- 予算をDiagnostic Control Systemとしてではなく、Belief System、Boundary System、Interactive control systemとして運用していくために、予算編成にメンバーを巻き込んでいく

- 参加型予算には、予算編成プロセスにおいて組織メンバー間で私的情報がやり取りされるという効果がある
- 予算編成への参加は、従業員のモラールやモチベーション、満足度を高める効果もある(Lindquist [1995])



参加型予算はチームプレー型パターンのメンバーが自律的にチームワークを行う上で必要な情報を共有するのを促進  
→ Interactive control systemsとして機能

- 従業員の報酬を予算の達成度にダイレクトにリンクさせない
- Diagnostic Control Systemとして作用するのを防ぐ

# 原価企画

- 目標原価 = 予測販売価格 - 目標利益
- 原価管理であり新製品開発の手法
- 目標原価の達成ではなく、達成のための活動(プロセス)をより重視
  - ⇔ 標準原価計算制度
- 原価企画の詳細な説明は、後日