

# 上位者によるコントロールが 予算スラックの形成に与える影響に関する実証研究

伊 藤 正 隆

## 要 旨

予算スラック研究における課題として、その測定問題および形成メカニズムの解明があげられる。本研究の目的は、予算スラックに関して異なる尺度で測定された変数間の関係、および上位者によるコントロールが予算スラックの形成に及ぼす影響を及ぼしているのか、について明らかにすることである。東京証券取引所に上場する企業を対象とした質問票調査によるデータを用いてパス解析を行った結果、(1) 下位者における予算スラックの形成傾向が高くなると、予算スラックの形成が促進されること、(2) 上位者が予算を最終決定することは、予算スラックの形成を直接的に抑制すること、(3) 上位者が詳細な進捗管理をすることは、下位者における予算スラックの形成傾向を通じて間接的に予算スラックの形成を抑制すること、そして(4) 下位者の自己防衛を促すような上位者によるコントロールは、下位者における予算スラックの形成傾向を通じて間接的に予算スラックの形成を促進することが明らかになった。

キーワード：予算スラック、上位者によるコントロール、直接的コントロール、間接的コントロール、質問票調査、実証研究

## 1. はじめに

組織成員を予算編成プロセスに参加させる参加型予算 (participative budgeting) が多くの組織において採用されている。ここでの参加とは、予算編成プロセスへの単なる形式的な参加ではなく、参加者が予算目標の設定に関与し、影響を及ぼすことができるような状況を意味する (大塚 1998; 志村 2010)。こうした予算参加は、上司部下間のコミュニケーションを促し、予算の精度を高めたり、目標に対するコミットメントを高めたりするなど、そのポジティブな側面が主張されている (Shields and Shields 1998)。

その一方で、予算参加により下位の組織成員 (以下、下位者とする) が予算目標の設定に影響を及ぼすことから、予算スラック (budgetary slack) が予算に組み込まれる可能性が生じる (志村 2010; 李ほか 2008)。Dunk and Nouri (1998) によれば、予算スラックとは、「意図的に収益や製造能力を過少評価すること、および必要とされるコストや資源を過大評価すること」である (Dunk and Nouri 1998, 73)。これは、予算目標を容易に達成するために予算に織り込まれる「余裕部分」として理解されている (李ほか 2012)。この予算スラックは、予算管理に関する重要な研究テーマの 1 つである。管理会計の文献において予算スラックの概念が初めて登場したのは Argyris (1952) による研究であり、その後、予算スラックの形成を抑制あるいは促進する要因を探求する研究が多く行われ

ている (Lukka 1988) <sup>1)</sup>。

これまでの予算スラック研究では、下位者が予算編成プロセスへ参加する程度 (予算参加) と予算スラックの形成との間の関係については一致した結論が得られていないことから (Nouri and Parker 1996), この不一致を説明するために、両者の関係をモデレートするさまざまな要因が検討されている (李ほか 2008)。しかし、いかなる要因が予算スラックの形成に寄与するのかについては、これまで一貫した結論が出ていない (志村 2010)。

そこで近年、予算スラックの形成メカニズムを解明するための新たな取り組みとして、上位管理者およびそれらを補助する予算スタッフのメンバー (以下、これらの者を上位者とする) による予算スラックに対するコントロールに関する研究が行われている (伊藤 2013a, 2013b, 2016)。ただし、これまでの研究では、ケース研究による定性的な証拠にもとづく考察および検討が行われているものの、定量的な証拠にもとづく検証は試みられていない。中 (1987) および Merchant (1985) においても、上位者のスラック検出能力が予算スラックの形成傾向に影響を及ぼすことが示されているが、具体的に上位者のどのような行為が影響を及ぼすかについての経験的な証拠は乏しい。

また、予算スラック研究における重要な課題として、その測定問題があげられる (伊藤 2015; 李 2017; Lukka 1988)。予算スラックは目には見えない概念上のものであるため、先行研究においてはなんらかの尺度をもって測定しようと試みられている。特に、質問票調査によって収集されたデータを用いた予算スラックの測定尺度はいくつか存在し、いずれの尺度で測定するのかは研究者によって異なっている。予算スラックとその形成要因との間の関係について不明瞭な部分が残されている原因の1つとして、この測定問題があると考えられる (伊藤 2015)。そのため、予算スラックの測定問題についても取り組む必要性は高いといえる。

そこで本研究では、予算スラックに関して異なる尺度で測定された変数間の関係、および上位者によるコントロールが予算スラックの形成にいかなる影響を及ぼしているのか、について明らかにすることを目的とする。具体的には、東京証券取引所に上場する企業を対象とした郵送質問票調査により得られたデータにもとづき、(1) 下位者における予算スラックの形成傾向を示す変数が予算スラックの形成を示す変数に影響を及ぼしているのか、そして (2) それら2つの変数に対して上位者によるコントロールがいかなる影響を及ぼしているのか、について分析枠組みを構成し、パス解析による解明を試みる。

本論文の構成は以下のとおりである。次節では、分析枠組みと仮設の導出を行う。第3節では、研究方法とデータの収集、および変数の測定と設定、第4節では、解析の結果を示す。最後に、本研究の成果をとりまとめ、本研究の限界と残された課題について述べる。

1) 予算スラックの形成要因に関して広くレビューを行っているものとして、李ほか (2008) および Dunk and Nouri (1998) などがある。

## 2. 仮設の設定および分析枠組み

本研究の分析枠組みは、以下の2つの仮説から構成される。(1) 予算スラックに関して異なる尺度で測定された変数間の関係についての仮説 (H1), および (2) 上位者によるコントロールが予算スラックの形成に及ぼす影響についての仮説 (H2), である。以下、それぞれの仮説について説明する。

### 2.1. 予算スラックの形成傾向と予算スラックの形成との間の関係

予算スラックは、下位者が予算編成時に保守的な方向へのバイアスを予算に加えることによって意図的に形成されるものであり (Lukka 1988), 先行研究ではさまざまな操作的定義が行われている<sup>2)</sup>。これらの定義において収益予算や費用予算といった設定する予算目標の違いや表現の違いなどはあるものの、概して、予算スラックとは下位者が予算編成プロセスへ参加することによって、上位者が承認済みである確定予算の中に意図的に組み込んだ余裕部分のことを指していると解釈できる。

小菅 (1992, 201) によると、下位者が意図的に予算スラックを形成しようとする目的としては、業績評価目的、資源獲得目的、そして自己防衛目的という3つの目的がある。業績評価目的とは、業績評価に際して有利となるように、あらかじめ予算目標を容易に達成可能なものにすることである。資源獲得目的とは、個人的な目標や欲求を満たすために必要以上の経営資源を獲得することで、自由裁量の余地を増大させることである。自己防衛目的とは、予想される予算削減や将来の達成目標水準の上昇に対する予防措置を図ることで、予算達成への圧力に対して自己防衛を行うことである。これらの目的は、いずれも予算スラックを形成することによって達成可能となる。

このような予算スラックは、予算編成プロセスにおいて下位者が意図的にバイアスを加えることによって形成されるものであり、本質的に主観的な性質を持つ構成概念である。この構成概念を質問票調査によるデータで測定しようと試みた最初の研究が Onsi (1973) である (伊藤 2015)。Onsi (1973) は、インタビュー調査および先行研究のレビューを実施した結果から、予算スラックに対するマネジャーの態度 (スラックに対する態度) を示す行動変数を測定するための4つの質問項目を作成している。その4つの質問項目は以下のとおりである。

- (1) 自己防衛のため、マネジャーは確実に達成可能な予算を提出する。
- (2) 念のため、工場長は2つの標準レベルを設定する。1つは製造 (あるいは販売) マネジャー (部下) との間で設定する標準、そしてもう1つはトップ・マネジメント (上司) との間で設定する標準である。

2) 先行研究で行われている定義づけに関して、小菅 (1992), Dunk and Nouri (1998), および Frezatti et al. (2013) を参照されたい。

- (3) 好況期において、工場長は部門予算における合理的なレベルのスラックを容認する。
- (4) 予算における余裕（スラック）は、公式に承認されていないことを実施するために役立つ。

伊藤（2015, 199）によると、これらの質問項目は、マネジャーによる予算スラックの形成行動に関して問うているため、「予算スラックの形成傾向」という変数を示すものとして考えられ、その後の多くの研究において予算スラックの測定方法として利用されている<sup>3)</sup>。Onsi（1973）の質問項目を利用したいずれの研究においても、4つの質問項目に関する信頼性係数（クロンバックの $\alpha$ ）は高い数値を示しており、内的整合性は高いといえる。

このOnsi（1973）の質問項目とは異なる尺度で予算スラックを測定している研究もある。Dunk（1993）は、予算スラックを達成容易な予算数値（目標）の明確な組み入れであると定義し、この定義にもとづいて以下の6つの質問項目を作成している。

- (1) 予算標準は、私の責任領域において高い生産性をもたらす。（逆転項目）
- (2) 私の責任領域に対して設定された予算は、容易に達成可能である。
- (3) 予算制約のため、私は責任領域におけるコストを注意深くモニターしなければならない。（逆転項目）
- (4) 私の責任領域に関する予算は、特に厳しい要求ではない。
- (5) 予算目標により、私が責任領域における能率性を改善することに特別な関心を払うことはない。
- (6) 予算目標を実現するのは困難である。（逆転項目）

これらの質問項目は、最終的に確定した予算目標の達成の容易さに焦点を当てて予算スラックを測定しようとするものである（伊藤 2015）。つまり、予算スラックが組み込まれた確定予算ならば、容易に達成できるため、予算スラックをその容易さで測定しようと試みていると考えられる。Dunk（1993）がこれら6つの質問項目に対して探索的因子分析を実施したところ、(1)と(3)の項目における因子負荷量が低かったため（0.5未満）、この2つの項目は除外されている。

ここで、予算スラックとは予算折衝を経て最終的に上位者が承認し、確定した予算内に組み込んだ余裕部分であった。これをふまえて、Onsi（1973）とDunk（1993）における予算スラックの測定尺度に関してその内容的妥当性を検討してみる。Onsi（1973）の質問項目は、予算スラックを形成する下位者（マネジャー）の態度あるいはその形成傾向を問うたものであり、最終的に予算にスラックが組み込まれたか否かについて直接的に言及しているものではない。予算スラックの形成傾向が高くても、上位者との予算折衝の結果として予算スラックが形成できない状況も十分に考えられるであろう。一方、Dunk（1993）の質問項目は、最終的に確定した予算目標の達成の容易さを問うことで、確定予算に組み込まれた余裕部分、つまりは予算スラックを測定しようとしている。予算スラックという構成概念の内容とそれを測定するための質問項目の整合性という点からは、Dunk（1993）

3) Onsi（1973）の質問項目を利用している研究として、例えば、Govindarajan（1986）、Merchant（1985）、Nouri（1994）、Nouri and Parker（1996）、そして中（1987）などがある。

の質問項目の方が内容的妥当性は高いと考えられる。Dunk (1993) の質問項目は、予算編成の結果としての「予算スラックの形成」を測定する尺度であるが、Onsi (1973) の質問項目は、予算編成プロセスにおける下位者の「予算スラックの形成傾向」という行動変数を測定する尺度であり、これは予算スラックという構成概念を代表する潜在変数としての妥当性は低いかもしれない。

しかし、Onsi (1973) の質問項目は、予算スラックを形成しようとする下位者の形成傾向が高ければ、結果として確定予算に組み込まれる予算スラックも多くなるであろうという仮定のもとで予算スラックを測定しようとしたものである。予算スラックの形成に携わる主体が予算編成プロセスに参加する下位者であることから、Onsi (1973) の質問項目を用いている多くの先行研究においても、そのような仮定がおかれていると考えられる。このことから、「予算スラックの形成傾向」は「予算スラックの形成」を促進する要因となるものであると考えられる。そこで、次の仮説を設定する。

H1：予算スラックの形成傾向が高くなると、予算スラックの形成が促進される。

## 2.2. 上位者によるコントロールが予算スラックの形成に及ぼす影響

予算スラックの形成要因に関する先行研究の多くでは、予算スラックを組み入れようとする主体である下位者に焦点が当てられ、下位者の予算スラック形成行動に影響を及ぼす要因について模索・検討が試みられている（伊藤 2016）<sup>4)</sup>。しかし、予算スラックは、予算編成プロセスにおける予算折衝や上位者による検討・承認を経たうえで予算に組み入れられた余裕部分である。そのため、予算スラックは上位者と下位者の両者が行動した結果として形成されるものであり、下位者が一方的に組み入れることができるものではない。上位者は、下位者が予算スラックを組み入れようとする行動を看過するわけではなく、何らかの対抗措置をとることによってコントロールしようとしていると考えられる（伊藤 2013b）。一般的に、上位者は予算編成および予算統制を含む予算管理プロセスにおいてさまざまなコントロールを実施している（小林 2002; 溝口 1987）。そうした上位者によるコントロールは、予算スラックの形成に影響を及ぼすと考えられる。

Lowe and Shaw (1968) や Schiff and Lewin (1968) は、予算編成プロセスにおいて予算案の再検討・審査を徹底することによって予算スラックを除去することができると指摘している。李ほか（2012）および伊藤（2016）においても、日本企業を対象としたケース研究から、予算編成の段階で発見された不適当な余裕部分（スラック）は、上位者が削減していることを示している。また、予算折衝を重ねた結果として下位者が予算スラックを組み入れようとすることで、上位者と下位者がそれぞれ要求する予算目標の差が埋まらない場合、最終的に上位者がトップダウンで予算を決定することにより、予算スラックの形成を防いでいることを示している。Fisher et al. (2002) も、予算は上司

4) 下位者の行動に影響を及ぼす要因としては、例えば、予算強調（中 1987; Dunk 1993; Merchant 1985）、情報の非対称性（Dunk 1993; Fisher et al. 2002a, 2002b; Young 1985）、組織コミットメント（Nouri 1994; Nouri and Parker 1996）、評判（Stevens 2002; Webb 2002）、リスク選好（Kim 1992）、などがある。



部下間の交渉プロセスを経て設定されるものであり、交渉が合意に達しなかった場合に予算の決定に関する最終決定権限を上司が持つならば、予算スラックの形成が抑制されることを示している。伊藤（2016）は、こうした予算編成プロセスにおいて予算スラックの形成に対して直接的に影響を及ぼす上位者のコントロールを直接的コントロールとしている。以上の先行研究にもとづき、次の仮説を設定する。

H2a：上位者によるコントロールは、予算スラックの形成を抑制する。

また、上位者によるコントロールは、予算スラックの形成に直接的に影響を及ぼすだけでなく、予算スラックの形成主体である下位者の形成傾向に影響を及ぼすことも考えられる。そして、それは下位者の予算スラックの形成傾向を媒介して間接的に予算スラックの形成に影響を及ぼす。伊藤（2016）は、こうした予算編成に参加する下位者をとおして予算スラックの形成に影響を及ぼす上位者によるコントロールを間接的コントロールとしている。

李ほか（2012）あるいは伊藤（2016）において、間接的なコントロールとなりえる上位者の行動が示されている。例えば、上位者が策定した中期経営計画にもとづいて予算編成方針を作成し、それを事前に下位者に提示することで、下位者が上位者の想定から大きく逸脱した（スラックを含んだ）予算案を提出させにくくしている。また期中の予算統制として、進捗度のモニタリングに関する頻度を高める、定期的な予算差異分析において詳細な説明を要求する、財務情報のみならず非財務情報についても収集する、そして定期的な報告以外でも下位者とのコミュニケーションを頻繁にとる、などによって上下間の情報共有を進め、下位者が予算にバイアスを加えにくくしている。結果として、こうした間接的なコントロールが、下位者の予算スラック形成傾向を低くすると考えられる。したがって、次の仮説が設定される。

H2b：上位者によるコントロールは、下位者における予算スラックの形成傾向を抑制する。

上位者によるコントロールが予算スラックの形成傾向を抑制させる可能性が考えられる一方で、そうしたコントロールにより予算スラックの形成傾向を促進させる可能性も考えられる。予算スラックを形成する目的として、資源獲得目的および自己防衛目的があげられていた。上位者が下位者から提出される予算案を基本的にストレッチするような傾向がある場合、あるいは每期一定の割合で予算目標水準が引き上げられるような傾向がある場合、下位者は自己防衛のために予算スラックを形成しようとするであろう。また、予算の柔軟性を確保するために費目間の流用や予備費の設定を認めることも、資源を獲得しようとする下位者に予算スラックを形成させる余地を増大させることになる。予算スラックは、下位者にとって自由裁量的な項目に組み込まれる可能性が高いとされるが（Schiff and Lewin 1968）、費目間での流用が認められるならば、あらゆる項目にスラックを組み

込んでおくことで利用可能となる。以上の理由から、上位者によるコントロールが下位者の予算スラックを形成しようとするインセンティブを増加させるかもしれない。したがって、次の仮説が設定される。

H2c：上位者によるコントロールは、下位者における予算スラックの形成傾向を促進する。

以上で示した仮説をもとに本研究の分析枠組みを図示すると、図1のようになる。

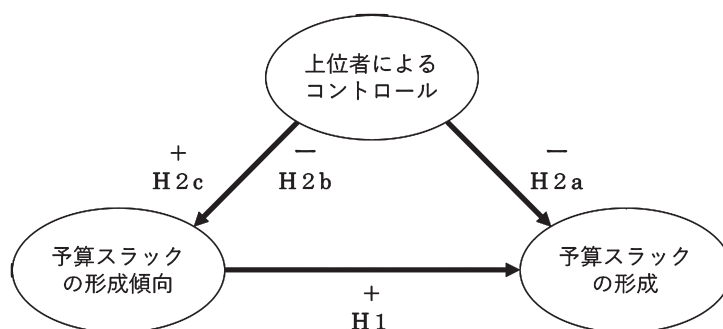


図1. 本研究の枠組み

### 3. 研究方法

本研究では、実証分析にもとづいて設定した仮説の検証を行う。以下では、データの収集および分析に用いる変数の設定について述べる。なお、本研究における分析に際しては、分析ソフトウェア SPSS Statistics 24 および Amos 25.0 を用いている。

#### 3.1. データの収集

東京証券取引所（東証一部、東証二部、JASDAQ、およびマザーズ）に上場する企業 2,756 社を対象とする郵送質問票調査により、分析のためのデータを収集した。質問票の送付先となる対象者としては、利益あるいは収益に責任を有する事業部等の部長あるいは販売部門長クラスを想定している。ダイヤモンド社の役員・管理職情報ファイルを用いて、対象となる上場企業において条件が適合していると予想される対象者を抽出し、2016 年 4 月 30 日を回収期限として、2016 年 3 月 24 日に質問票を送付した。回収企業数は 205 社（回収率 7.4%）であった。このうち、分析に必要な質問項目に 1 つでも欠損がある回答を除去し、最終的な分析対象は 197 社となった<sup>5)</sup>。

5) 回答企業の業種分布について、カイ自乗検定を実施し、東京証券取引所に上場している企業の業種分布と適合して

### 3.2. 変数の設定

本研究における分析枠組みを構成する変数は、予算スラックの形成傾向、予算スラックの形成、そして上位者によるコントロールの3つである（図1を参照）。各変数を測定するための質問項目とその基本統計量を示しているのが表1である<sup>6)</sup>。分析に用いる変数を設定するために、全ての質問項目の平均値および標準偏差を算出し、天井効果と床効果の確認を行ったのち（表1を参照）、各質問項目を用いて探索的因子分析を行った（主因子法、プロマックス回転）。因子数の選択はガットマン基準（初期の固定値が1以上）に従い、因子負荷量が0.35以上の項目によって因子が構成されることを因子抽出の条件とした。ただし、複数の因子に0.35以上の負荷量を示す項目については、その内容や負荷量の大きさによって取捨の判断を行った。抽出された各因子の下位項目の平均値をとることによって、各変数を得点化した。具体的な変数の測定および設定は、次のように行っている。

#### 3.2.1. 予算スラックの形成傾向

本研究では、Onsi（1973）の4つの質問項目を用いて予算スラックの形成傾向を測定している。なお、Onsi（1973）は製造事業部におけるコントローラーあるいは製造マネジャーなどを対象とした調査であり、一方で本研究では収益あるいは利益に責任を負う事業部長あるいは販売部門長クラスを対象とした調査であることから、質問項目において若干の修正を加えている。表1における各質問項目の基本統計量から、P4において床効果が確認されたため、当該項目を除外して因子分析が行われた。因子分析の結果、1つの因子が抽出された（表2を参照）。この尺度の信頼性係数は0.728であった。

#### 3.2.2. 予算スラックの形成

本研究では、Dunk（1993）の6つの質問項目を用いて予算スラックの形成を測定している。質問項目の表現方法などを考慮し、項目内容を変えない程度に若干の修正を加えている。表1における各質問項目の基本統計量から、天上効果および床効果は確認されなかった。なお、S1、S3、S5、そしてS6は逆転項目であるため、しかるべき処理を行ったのち全ての項目を用いて因子分析が行われた<sup>7)</sup>。因子分析の結果、2つの因子が抽出された（表3を参照）。それぞれを構成する質問項目の内容から、第1因子は予算執行時における予算目標に対する意識、第2因子は予算目標の容易さを示していると考えられる。予算スラックは、予算目標を容易に達成するために予算に織り込まれる「余裕部分」であったため、この内容をより反映しているのは第2因子であると考えられる。また、第1因子におけるS1とS3は、Dunk（1993）においても最終的に除外された項目であった。これらのこ

いることを確認した（ $\chi^2 = 69.843$ , 自由度 = 32）。

6) 質問項目は、全て7件法（1：全くそのようなことはない～4：どちらとも言えない～7：全くそのとおり）で尋ねている。

7) 逆転項目については、「7－項目の点数」という処理を行っている。



とを考慮して、本研究では第2因子を「予算スラックの形成」に関する変数として採用した。この尺度の信頼性係数は0.529であり、十分な水準値とはいえないが、信頼性係数は項目数が少なくなると値が低くなる性質を持つこと（浦上・脇田 2008）、および再考が必要とされる0.50を超えていることから（小塩 2011）、この点を制約としながらも次の分析に進むこととする。

表1. 質問項目の基本統計量

質問項目		Min	Max	Mean	SD
予算スラックの形成傾向	P1 自己に有利な状況を生み出すために、あなたは確実に達成可能な予算案を提出する。	1	7	3.07	1.48
	P2 念のために、あなたは経営者等に対して提出する予算案と部下に対して提示する予算案とでは、そのタイトネス（きつさ）の程度を変える。	1	7	2.88	1.78
	P3 好況期においては、あなたはある程度の余裕を含んだ予算案を提出する。	1	7	3.63	1.70
	P4 予算案に余裕を持たせることによって、公式には承認されないような使途に振り向ける。	1	7	2.12	1.38
予算スラックの形成	S1 設定された予算標準は、あなたの責任領域において高い収益性をもたらす。(R)	1	7	5.28	1.31
	S2 あなたの責任領域に対して設定された予算は、確実に達成可能である。	1	7	4.09	1.17
	S3 予算の制約があるため、あなたの責任領域におけるコストを注意深くモニタリングしなければならない。(R)	1	7	5.26	1.41
	S4 あなたの責任領域に対する予算は、特に厳しい要求ではない。	1	7	3.42	1.54
	S5 予算目標は、あなたの責任領域において効率性を改善することに特別な関心を払わせる。(R)	1	7	5.10	1.19
	S6 予算目標を達成するのは困難である。(R)	1	7	3.64	1.51
上位者によるコントロール	C1 中期経営計画にもとづいて予算編成を行っている。	1	7	5.66	1.44
	C2 予算編成における予算折衝の時間は長い。	1	7	4.41	1.51
	C3 経営者等は、予算目標においてゆとり（バッファ）部分は一切認めず、予算編成の段階で発見したら削除している。	1	7	3.97	1.33
	C4 経営者等は、事業部等から提出される予算案の目標値を基本的にストレッチしている。	1	7	4.77	1.35
	C5 予算折衝において最終的に折り合いがつかない場合、トップダウンで予算目標が決定している。	1	7	5.08	1.59
	C6 予算の進捗度について頻繁にモニタリングを行っている。	1	7	5.67	1.18
	C7 財務情報のみならず、非財務情報についても収集している。	1	7	5.00	1.26
	C8 定期的な予算差異分析において、詳細な説明を要求している。	1	7	5.46	1.23
	C9 定期的な報告以外で、事業部等の構成員と頻繁にコミュニケーションをとっている。	1	7	5.22	1.31
	C10 費目間における予算の流用（相互に融通して利用すること）を認めている。	1	7	3.65	1.74
	C11 社内で周知された予備費を予算内に計上している。	1	7	3.62	1.93

※ (R) は逆転項目であることを示している。

表2. 因子分析の結果（予算スラックの形成傾向）

P3	好況期においては、あなたはある程度の余裕を含んだ予算案を提出する.	.761
P1	自己に有利な状況を生み出すために、あなたは確実に達成可能な予算案を提出する.	.736
P2	念のために、あなたは経営者等に対して提出する予算案と部下に対して提示する予算案とでは、そのタイトネス（きつさ）の程度を変える.	.585

主因子法, N=197, KMO=0.671, Bartlett の球面性検定  $p < 0.001$

表3. 因子分析の結果（予算スラックの形成）

		第1因子	第2因子
S3	予算の制約があるため、あなたの責任領域におけるコストを注意深くモニタリングしなければならない。（逆転）	.755	.186
S5	予算目標は、あなたの責任領域において効率性を改善することに特別な関心を払わせる。（逆転）	.633	.250
S1	設定された予算標準は、あなたの責任領域において高い収益性をもたらす。（逆転）	.357	-.055
S2	あなたの責任領域に対して設定された予算は、確実に達成可能である.	-.344	.797
S4	あなたの責任領域に対する予算は、特に厳しい要求ではない.	.199	.559
S6	予算目標を達成するのは困難である。（逆転）	.237	.412
因子間相関 第1因子			-.314

主因子法, プロマックス回転, N=197, KMO=0.536, Bartlett の球面性検定  $p < 0.001$

### 3.2.3. 上位者によるコントロール

本研究では、筆者が独自に作成した11つの質問項目を用いて予算スラックに対する上位者によるコントロールを測定している。これらの質問項目は、これまでの先行研究から得られている知見から（伊藤 2013a, 2016; 李ほか 2012; Fisher et al. 2002 など）、予算管理プロセス（予算編成および予算統制）あるいはそれ以外の状況において上位者が実施していると考えられる予算スラックに対するコントロールの内容を書き出したものである（表1を参照）。

表1における各質問項目の基本統計量から、C1において天井効果が確認されたため、当該項目を除外して因子分析が行われた。因子分析の結果、最終的に9つの質問項目から3つの因子が抽出された<sup>8)</sup>（表4を参照）。抽出された3つの因子は構成される質問項目の内容にもとづいて、第1因子を「詳細な進捗管理」、第2因子を「希求水準と実施条件の伝達」、そして第3因子を「上位者による最終決定」と名づけた。第1因子の信頼性係数は0.706、そして第2因子の信頼性係数は0.532であった。第2因子については、予算スラックの形成と同様に十分な水準値とはいえないが、0.50を超えていることから、この点を制約としながらも次の分析に進むこととする。

各変数の記述統計量は表5、また各変数における Pearson の積率相関係数は表6においてそれぞれ示されている。

8) C3は、いずれの因子に対しても0.35未満の因子負荷量であったため、除外している。

表 4. 因子分析の結果（上位者によるコントロール）

	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子
C8 定期的な予算差異分析において、詳細な説明を要求している.	.751	.038	-.107
C6 予算の進捗度について頻繁にモニタリングを行っている.	.681	-.064	.225
C7 財務情報のみならず、非財務情報についても収集している.	.563	-.146	.105
C9 定期的な報告以外で、事業部等の構成員と頻繁にコミュニケーションをとっている.	.526	.136	-.156
C10 費目間における予算の流用（相互に融通して利用すること）を認めている.	-.051	.582	.062
C4 経営者等は、事業部等から提出される予算案の目標値を基本的にストレッチしている.	-.032	.505	.148
C11 社内で周知された予備費を予算内に計上している.	-.066	.435	.095
C2 予算編成における予算折衝の時間は長い.	.103	.420	-.174
C5 予算折衝において最終的に折り合いがつかない場合、トップダウンで予算目標が決定している.	.072	.136	.676
因子間相関 第 1 因子		.363	-.079
第 2 因子			-.036

主因子法，プロマックス回転，N=197，KMO=0.685，Bartlett の球面性検定  $p < 0.001$

表 5. 各変数に関する記述統計量

	範囲	平均値	標準偏差	項目数	クロンバックの $\alpha$
予算スラックの形成傾向 (V1)	1.00 – 7.00	3.19	1.334	3	0.728
予算スラックの形成 (V2)	1.33 – 7.00	3.96	0.958	3	0.529
上位者によるコントロール					
詳細な進捗管理 (V3)	2.00 – 7.00	5.34	0.907	4	0.706
希求水準と実施条件の伝達 (V4)	1.00 – 7.00	4.11	1.061	4	0.532
上位者による最終決定 (V5)	1.00 – 7.00	5.08	1.585	1	—

表 6. 各変数間の相関行列

変数	V1	V2	V3	V4	V5
V1	—				
V2	.132*	—			
V3	-.142**	.108	—		
V4	.241***	.111	.202***	—	
V5	.094	-.124*	.070	.134*	—

\*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.10$ （両側）

#### 4. 解析結果

本研究では、サンプルサイズに制約があるため、分析枠組みにおける変数を潜在変数ではなく観測変数として取り扱った (De Ruyter and Wetzels 1999; Van der Stede 2000). パス解析では、データとモデルの適合度を示す各種統計量を算出し、データとモデルの適合度が最も良好なモデルを構築した。この解析結果は、表7および図2のとおりである。データとモデルの適合度は、満足できるレベルにあることが示された ( $\chi^2(3) = 6.024; p = .110$ ; GFI = .988; AGFI = .940; RMSEA = .072; AIC = 30.024)。以下では、パス解析の結果にもとづいて仮説の検証を試みる。

表7. 最終モデルにおけるパス係数

パス	標準化推定値	標準誤差	検定統計量
詳細な進捗管理 → スラックの形成傾向	-.199	.102	-2.863
希求水準と実施条件の伝達 → スラックの形成傾向	.281	.087	4.052
スラックの形成傾向 → スラックの形成	.145	.053	2.074
上位者による最終決定 → スラックの形成	-.138	.045	-1.968

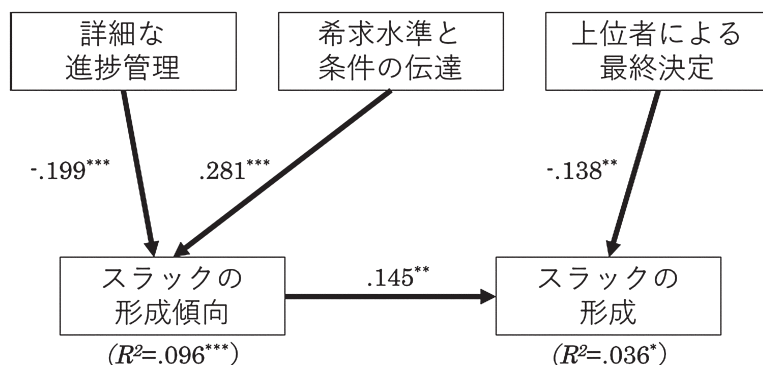


図2. パスモデル

\*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.10$

H1は、下位者における予算スラックの形成傾向が高くなると、予算スラックの形成が促進されるとの仮説であった。パス解析の結果は、「予算スラックの形成傾向」から「予算スラックの形成」に対して有意な正のパス係数を示していた。この解析結果から、H1は支持された。

H2aは、上位者によるコントロールは、予算スラックの形成を抑制するとの仮説であった。本研究では、上位者によるコントロールに関して3つの変数が抽出され、そのうちの1つである「上位

者による最終決定」から「予算スラックの形成」に対するパス係数は有意かつ負であることを示していた。この解析結果から、H2aは支持された。上位者によるこのコントロールは、下位者における予算スラックの形成傾向を媒介せずに予算スラックの形成に影響を及ぼしているため、直接的コントロールに該当すると考えられる。

H2bは、上位者によるコントロールは、下位者における予算スラックの形成傾向を抑制するとの仮説であった。上位者によるコントロールに関する変数の1つである「詳細な進捗管理」から「予算スラックの形成傾向」に対するパス係数は有意かつ負であることを示していた。この解析結果から、H2bは支持された。さらに、H1に関する解析結果も含めて考察すると、上位者が詳細な進捗管理を実施することによって上下間の情報共有が進み、下位者の予算スラック形成傾向を低くすることで、最終的に予算スラックの形成が抑制されることを示唆している。上位者によるこうしたコントロールは、下位者における予算スラックの形成傾向を媒介して予算スラックの形成に影響を及ぼしているため、間接的コントロールに該当すると考えられる。

H2cは、上位者によるコントロールは、下位者における予算スラックの形成傾向を促進するとの仮説であった。上位者によるコントロールに関する変数の1つである「希求水準と実施条件の伝達」から「予算スラックの形成傾向」に対するパス係数は有意かつ正であることを示していた。この解析結果から、H2cは支持された。H2bと同様にH1に関する解析結果も含めて考察すると、上位者が予算折衝において予算案を基本的にストレッチすることで希求水準を伝達したり、予備費の設定等の条件を伝達したりすることにより、下位者の資源獲得行動や自己防衛行動を促進することで予算スラック形成傾向が高くなり、最終的に予算スラックの形成が促進されることを示唆している。上位者によるこうしたコントロールも間接的コントロールに該当すると考えられるが、こちらは予算スラックの形成を促進する間接的コントロールである。

## 5. おわりに

本研究では、予算スラックに関して異なる尺度で測定された変数間の関係、および上位者によるコントロールが予算スラックの形成にいかなる影響を及ぼしているのかについて解明を試みた。特に、下位者における予算スラックの形成傾向を示す変数と予算スラックの形成を示す変数との間の因果関係、そしてそれら2つの変数と上位者によるコントロールとの間の因果関係に関する仮説を設定し、上位者によるコントロールが予算スラックの形成に影響を及ぼす過程をモデル化し、パス解析による分析を行った。解析の結果、以下の4点が明らかになった。(1) 下位者における予算スラックの形成傾向が高くなると、予算スラックの形成が促進される。(2) 予算を最終決定するといった上位者によるコントロールは、予算スラックの形成を直接的に抑制する。また、(3) 詳細な進捗管理をするといった上位者によるコントロールは、下位者における予算スラックの形成傾向を通じて間接的に予算スラックの形成を抑制する。その一方で、(4) 下位者の資源獲得あるいは自己防衛を



促すような上位者によるコントロールは、下位者における予算スラックの形成傾向を通じて間接的に予算スラックの形成を促進する。

以上の分析結果から、本研究の貢献を次のように示すことができる。まず第1の貢献は、これまで予算スラックに関して異なる尺度で測定されていた変数間の関係を明らかにしたことである。本研究では、内容的妥当性の観点から、多くの先行研究で利用されている Onsi (1973) の測定尺度による変数を「予算スラックの形成傾向」という行動変数とし、Dunk (1993) の測定尺度による変数を「予算スラックの形成」とした。データ解析の結果、「予算スラックの形成傾向」が高くなれば「予算スラックの形成」が促進されることが確認され、「予算スラックの形成傾向」は「予算スラックの形成」を促進する1つの要因となることが示唆された。予算スラックに関する異なる測定尺度を利用し、それぞれの変数間の関係を分析した研究は少なく、予算スラック研究における重要な課題である測定問題に対する本研究の貢献は大きいと考える。

第2に、具体的に上位者のどのような行為が予算スラックの形成に影響を及ぼすかについて、経験的証拠を蓄積できたことである。これまでの研究では、ケース研究による定性的な証拠にもとづく考察および検討が行われているものの、定量的な証拠にもとづく検証は行われていなかった。本研究の分析から、伊藤 (2013a, 2016) が述べている上位者による直接的コントロールおよび間接的コントロールの影響が定量的に明らかにされた。特に、間接的コントロールに関しては、予算スラックを抑制するのみならず、促進するコントロールも存在することが確認された。近年、予算スラックに関しては、ネガティブな側面のみならずポジティブな側面についても考察されるようになっており、適正な範囲内のスラックの必要性も述べられている (李 2017; Yang et al 2009)。この適正な範囲内に予算スラックをコントロールするためには、抑制するのみならず、促進することも必要である。本研究において予算スラックの形成に影響を及ぼす上位者の具体的な行為を明らかにしたことは、学術的な点のみならず実務的な点においても有益な貢献である。

最後に、本研究の限界とそれに関連する今後の課題を述べる。第1に、解析に用いたデータが、予算スラックを形成する主体である下位者を対象としてその主観を問う尺度で測定したデータであるため、下位者の回答バイアスを十分に排除できていないことである。追加的にインタビュー調査などを実施することにより、回答の根拠や真意などを確認することが必要であろう。第2に、本研究の分析では、上位者によるコントロールが他の予算スラックの形成要因にいかなる影響を及ぼすのかについては検討できていないことである。先行研究では、情報の非対称性や組織コミットメントなどの形成要因が、下位者における予算スラックの形成傾向に影響を及ぼすとされている (Dunk 1993; Nouri and Parker 1996)。本研究では、上位者によるコントロールのうち、間接的コントロールは下位者における予算スラックの形成傾向に影響を及ぼすことが示唆されたが、これまで明らかにされているなんらかの形成要因を媒介して影響を及ぼすのか否かについては検討されていない。予算スラック形成のメカニズムを解明するためには、よりモデルを精緻化し、検討していく必要であろう。第3に、尺度の信頼性に関して、本研究の分析結果が課題を残していることである。特に、

予算スラックの形成と上位者によるコントロールの1つにおいて改善の余地が大きい結果であった。今後は、予算スラックに関してより適切な測定尺度を模索することも含め、測定尺度の改善が必要であろう。

#### 参考文献

- 伊藤正隆. 2013a. 「予算管理システムの現代的課題—予算スラックを中心に—」『同志社大学大学院商学研究科学位論文』.
- 伊藤正隆. 2013b. 「予算管理研究に関する展開—予算スラック概念を中心に—」『原価計算研究』 37 (2): 1-10.
- 伊藤正隆. 2015. 「予算スラックの測定に対する取り組みと課題」『流通科学大学論集—流通・経営編』 27 (2): 195-217.
- 伊藤正隆. 2016. 「予算スラックに対する上位者のコントロール—日本企業を対象にした事例研究」『原価計算研究』 40 (2): 100-111.
- 浦上昌則・脇田貴文. 2008. 『心理学・社会科学研究のための調査系論文の読み方』東京図書.
- 大塚裕史. 1998. 『参加型予算管理研究』同文館.
- 小塩真司. 2011. 『SPSS と Amos による心理・調査データ解析 (第2版)』東京図書.
- 小菅正伸. 1992. 『行動的予算管理論』中央経済社.
- 小林健吾. 2002. 『体系予算管理 (改訂版)』東京経済情報出版.
- 志村正. 2010. 「予算スラックに関する一考察」『経理研究』 53: 142-152.
- 中善宏. 1987. 「予算管理における予算スラック傾向の検討」『商学討究』 37 (1) (2) (3): 231-258.
- 溝口一雄. 1987. 『管理会計の基礎』中央経済社.
- 李建・松木智子・福田直樹. 2008. 「予算管理研究の回顧と展望」『国民経済雑誌』 198 (1): 1-28.
- 李建・松木智子・福田直樹. 2012. 「予算スラックと日本的予算管理」『京都学園大学経営学部論集』 21 (2): 31-53.
- 李建. 2017. 「日本企業の予算管理に関する一考察：予算スラックの観点から」『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』 9: 31-39.
- Argyris, C. 1952. *The Impact of Budget on People*. New York: The School of Business and Public Administration.
- De Ruyter, K, and M. Wetzels. 1999. Commitment in Auditor-Client Relationships: Antecedents and Consequences. *Accounting, Organization and Society* 24 (1): 57-75.
- Dunk, A. S. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review* 68 (2): 400-410.
- Dunk, A. S., and H. Nouri. 1998. Antecedents of Budgetary Slack: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Accounting Literature* 17: 72-96.
- Fisher, J., J. Frederickson., and S. Pfeffer. 2002. The Effect of Information Asymmetry on Negotiated Budgets: An Empirical Investigation. *Accounting, Organization and Society* 27 (1/2): 27-43.
- Fisher, J., L. Maines., S. Pfeffer., and G. Sprinkle. 2002. Using Budgets for Performance Evaluation: Effect of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance. *The Accounting Review* 77 (4): 847-865.

- Frezatti, F., F. Beck., and J. O. da Silva. 2013. Perceptions about the Creation of Budgetary Slack in a Participatory Budget Process. *Journal of Education and Research in Accounting* 7 (4): 322-341.
- Govindarajan, V. 1986. Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives. *Decision Sciences* 17 (4): 496-516.
- Kim, D.C. 1992. Risk Preferences in Participative Budgeting. *The Accounting Review* 67 (2): 303-318.
- Lukka, K. 1988. Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence. *Accounting, Organizations and Society* 13 (3): 281-301.
- Merchant, K. A. 1985. Budgeting and Propensity to Create Budgeting Slack. *Accounting, Organizations and Society* 10 (2): 201-210.
- Nouri, H. 1994. Using Organizational Commitment and Job Involvement to Predict Budgetary Slack: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society* 19 (3): 289-295.
- Nouri, H., and R. J. Parker. 1996. The Effect of Organizational Commitment on the Relation between Budgetary Participation and Budgetary Slack. *Behavioral Research in Accounting* 8: 74-90.
- Onsi, M. 1973. Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *The Accounting Review* 48 (3): 535-548.
- Sields, J. F., and M. D. Sields. 1998. Antecedents of Participative Budgeting. *Accounting, Organizations and Society* 23: 49-76.
- Stevens, D. 2002. The Effects of Reputation and Ethics on Budgetary Slack. *Journal of Management Accounting Research* 14: 153-171.
- Van der Stede, W. A. 2000. The Relationship between Two Consequences of Budgetary Control: Budgetary Slack Creation and Managerial Short-term Orientation. *Accounting, Organizations and Society* 25: 609-622.
- Webb, R. 2002. The Impact of Reputation and Variance Investigations on the Creation of Budget Slack. *Accounting, Organizations and Society* 27 (4/5): 361-378.
- Yang, M. L., A. M. Wang, and K. C. Cheng. 2009. The Impact of Quality of IS Information and Budget Slack on Innovation Performance. *Technovation* 29 (8): 527-536.
- Young, S. M. 1985. Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research* 23 (2): 829-842.

## An Empirical Research on the Effect of Control by Senior Manager on Formation of Budgetary Slack

Masataka ITO

### ABSTRACT

Clarifications of measurements and formation mechanism of budgetary slack are fundamental problems in area of budgetary slack research. This paper aims to examine the relation between variables measured by different scales about budgetary slack and how control by senior managers have an effect on formation of budgetary slack. The results of path analysis with the use of data of questionnaire survey show that (1) the propensity to create budgetary slack of subordinates increase the formation of budgetary slack, (2) what senior managers have final authority of budget level decrease the formation of budgetary slack directly, (3) what senior managers make an in-depth progress management decrease the formation of budgetary slack indirectly through the propensity to create budgetary slack of subordinates, and (4) control by senior managers that encourage subordinates to defend themselves increase the formation of budgetary slack indirectly through the propensity to create budgetary slack of subordinates.

Key words : budgetary slack, control by senior managers, direct control, indirect control, questionnaire survey, empirical research

