



# 予算管理研究の回顧と展望（〈特集〉管理会計研究の回顧と展望）

李, 建  
松木, 智子  
福田, 直樹

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 198(1):1-28

**(Issue Date)**

2008-07

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/00056237>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056237>



# 予算管理研究の回顧と展望

李 建  
松 木 智 子  
福 田 直 樹

伝統的な予算管理を批判する形で Beyond Budgeting (以下, BB と表記) が注目されている。BB の伝統的な予算管理への批判の一つは固定業績契約に向けられており, その下では, マネジャーは逆機能的行動に走りやすいとされる。本稿では, このような予算管理システムがもたらす人間行動に焦点を当て, 目標設定, 予算スラック, 業績評価スタイルの各予算管理研究のレビューを行う。それを通じて, 予算管理システムが人間行動に与える影響についての理解を深めるとともに, 予算管理によるマネジャーの逆機能的行動の解決策を模索し, 今後の研究課題を提示する。

キーワード 目標設定, 予算スラック, 業績評価スタイル, Beyond Budgeting

## 1 はじめに

予算管理は管理会計の中核的なサブシステムとして, 20世紀の初頭から多くの企業によって実践されてきた。一方, 近年, Hope and Fraser が提唱する Beyond Budgeting が研究者と実務家の間で注目されている。Beyond Budgeting (以下, BB と表記) とは, 予算を用いないマネジメント・モデルを指し, 日本では「脱予算経営」または「予算無用論」などと訳されることが多い。実際に, 欧州の企業を中心に実務で BB を実践する企業も現れている。Hope and Fraser は, 著書 *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap* の中で伝統的予算管理を批判し, 予算管理に代わる新しいマネジメント・モデルの構築の必要性を強調している。彼らは, 伝統的な予算管理の問題点として, 手続きが煩雑で手間とコストがかかること, 現代の競争環境とマッチしておらずマネジャーの要求を満たせないこと, 数字のゲーミングが起ること, などを指摘している。彼らは, 欠陥のある予算を修復するだけでは不十分で, 予算自体を放棄することを主張している (Hope and Fraser, 2003)。

しかしながら, こうした極端な処方箋に対しては, 予算の問題点を十分に認識している多くの研究者や実務家さえも消極的な反応を示しており, 予算は, 彼らの間で依然として重要

であると考えられている (Berry et al., 2005; Marginson and Ogden, 2005)。実際に、予算は、多くの問題点を抱えているにも関わらず、マネジメント・コントロールのための重要な道具として使われている<sup>1)</sup>。このように、長年にわたって企業で利用されてきた予算管理を簡単に止めることは難しい。そうであるならば、問題となってきた予算管理をどのように改善すればその逆機能を低減できるようになるのかについて検討しておくことが重要となる (Berry et al., 2005)。そのためには、まず、伝統的予算管理の逆機能が、先行研究においてどのように議論されてきたのかについて明らかにしておく必要がある。

その中でも、とりわけ我々が焦点を当てたい点は、予算を取り巻く人間行動である。というのも、BBにおける伝統的予算管理の批判は、事前に設定された固定業績目標値を基礎に業績評価や報酬の算定が行われる「固定業績契約」に向けられており、固定業績契約の下では、マネジャーは逆機能的行動に走りやすいとされているからである。特に、目標を達成できない場合には、マネジャーによる会計数値の操作や虚偽報告さえも引き起こされかねないとされている (Hope and Fraser, 2003, p.16)。

予算には、複数の機能があると言われている。Otley (1987) によれば、予算の役割は、①権限付与 (authorization)、②予測とプランニング (forecasting and planning)、③コミュニケーションと調整 (communication and coordination)、④モチベーション (motivation)、⑤業績評価 (performance evaluation)、の5つに大別できる (Otley, 1987, pp.31-35)。この分類によれば、予算を取り巻く人間行動に直接関連があるのは、「モチベーション」と「業績評価」の側面である。本稿のレビューも主としてこれらの側面を中心に行うことにしたい。

予算はマネジャーを動機づけ、組織目的を達成する手段として用いることができるが、そのためには、その予算目標がマネジャーによって受け入れられ、「内部化」される必要がある (モチベーションの側面)。予算目標を内部化させるもっとも確実な方法は、マネジャーを予算目標設定プロセスに参加させることである。予算参加については、予算目標のレリバンス (relevance) を高め、予算システムに対するマネジャーの態度を改善させる働きがあると言われているが、一方で、参加によってマネジャーが予算スラックを形成する可能性が高まるといった側面も指摘されている<sup>2)</sup> (Otley, 1987, p.33)。さらに、業績評価の際に上司が部下に対して予算を強調する程度と、この種の逆機能的行動との関連性を検討している研究 (業績評価の側面) も見受けられる (Merchant, 1985)。このように、「目標設定」、「予算スラック」、「業績評価」といった3つの側面は、予算を取り巻く人間行動と密接に関連している。

本稿では、これらモチベーションに関する側面 (目標設定とスラック) と業績評価の側面 (とりわけ、業績評価スタイル) に注目した過去20年間の予算管理研究<sup>3)</sup>のレビューを行い、その結果を踏まえて、予算管理による逆機能的行動の解決策を模索するとともに、予算管理

研究における今後の研究課題を提示したいと考えている。本稿の構成は、以下のとおりである。第2節から第4節までの各節では、目標設定研究、予算スラック研究、業績評価スタイル研究のレビューをそれぞれ行う。第5節では、日本における予算管理研究のレビューを実施する。最後に、第6節で、まとめと今後の研究課題について述べていくことにする。

## 2 目標設定研究

目標としての予算は、予算コントロールを受けるマネジャーを予算目標達成に向けて動機づける上で、重要な役割を果たしている (Otley, 1987)。予算目標に関する研究では、主として予算目標レベルの設定および予算目標の受容に関する研究が行われてきた。以下では、この2つのテーマに関わる先行研究をレビューすることにする。

### 2.1 目標レベルに関する研究

「行動的予算管理研究の生成」(小菅, 1997)の時期である1960年代の研究として、それ以降の予算目標レベルに関する研究の土台となったのが Stedry (1960) である。Stedry (1960) では、学部生から大学院生までを含む学生108人を対象に実験を行い、<sup>4)</sup>達成が不可能と認知される限度までは、目標値が高いほど業績も高くなることを示した。また、オランダの5社6工場のフィールド・スタディを実施した Hofstede (1968) も、これと同様に、予算目標の難易度が高いと感じている製造マネジャーほど、予算に対するモチベーションが高いことを示している。<sup>5)</sup>これ以後の研究でも、ほぼ Stedry (1960) の結果が支持されている。ただし、その一方で、実際の企業では必ずしも高い予算目標が設定されている訳ではないという発見もあり、予算目標レベルに関しては、理論と実務のギャップが注目されている。

まず、Simons (1988) は、86人の経営幹部を対象に質問票調査を実施し、予算目標レベルが高いほど企業の ROI (return on investment) も高いことを相関分析によって示している。これは、個人レベルだけでなく企業レベルにおいても Stedry (1960) の結果が支持されたことを意味している。さらに、Simons は、戦略の違いも目標設定レベルに影響を与えることを明らかにした。企業の戦略を防衛型戦略と攻撃型戦略とに区別して分析した結果、攻撃型企業の方が防衛型企業よりも難易度の高い目標を設定していることを示した。

また、高い予算目標レベルを設定することの効果については、タスクの相互依存性に関係なく有効であることが Hirst and Yetton (1999) によって示されている。Hirst and Yetton は、Hirst (1987) に基づいて、タスク相互依存性が高い場合は適切な目標設定が困難となるため、具体的で難易度の高い目標を設定しても業績は改善されないという仮説を検証した。しかし、大学院を卒業したマネジャーを対象に実験を行った結果、タスク相互依存性の程度に関係なく、「具体的で難易度が高い」目標を設定したほうが、「できるだけ多くの製品をつくる」と

いう曖昧な目標を設定した場合よりも業績は良いことが分かった。これによって、どのようなタスクにおいても、具体的で難易度の高い目標設定が業績に対して有効であることが確認された。

しかし、こうした一連の研究結果に反して、Merchant and Manzoni (1989) が行ったフィールド・スタディの結果からは、実際の企業では、比較的達成が容易な予算目標が設定されていることが明らかにされた。管理会計のテキストでは、予算目標は「困難だが達成可能 (tight but achievable)」なレベルに設定されるのが望ましく、その確率は50%程度と説明されているのに対して、Merchant and Manzoni が調査を実施した45人のプロフィット・センター長のうち、39人 (87%) は予算達成の主観確率は75%以上と回答した。これによって、「困難だが達成可能」な目標値の達成可能性が50%以下と言われているのに比べて、かなり達成が容易な数字が予算目標値として設定されていることが明らかにされた。さらに、Merchant and Manzoni は、このような目標設定を容認している理由に関して各企業のトップ・マネジメントにインタビューを行った。そこでは、比較的達成可能な目標値にすることによって予算ゲームが回避できること、コントロールされるマネジャーの目標値に対するコミットメントを失わせないこと、少しでも有能なマネジャーに権限や金銭的報酬を支給できること、などの理由が挙げられている。<sup>6)</sup>

比較的達成が容易な予算目標値が設定されているという Merchant and Manzoni の発見は、予算目標レベルと報酬とを組み合わせた Fisher et al. (2003) の実験によっても裏付けられる。Fisher et al. (2003) は、グループ報酬と目標レベルが業績に与える影響について、その長期的な影響を調べるために8回の繰り返し実験を行った。<sup>7)</sup> その結果、最も難易度の高い目標を適用されたグループでは、最初は最も高い業績を上げたが、その後は急速に業績が低下したことが分かった。全体の結果をみると、むしろ中程度の目標を設定したグループがもっとも良い成績であったことが示された。<sup>8)</sup>

Merchant and Manzoni (1989) の結果に対して、Argyris (1990) は、達成が容易な目標値が設定されると、マネジャー自身や組織の学習が阻害されるという問題点を指摘している。Argyris は、達成が容易な目標値を設定することで、上司と部下との間で起こりうる脅威感や決まり悪さが回避できるが、それは個人としても組織としても、高い目標に挑戦することで得られる学習の機会を失うことを意味すると指摘している。

以上のように、Stedry (1960) と Hofstede (1968) 以降、高い予算目標レベルを設定することの有効性は、多くの研究によって支持されてきたにも関わらず、近年、その有効性に対して疑問が提示されている。難易度の高い目標レベルの設定が組織学習の機会を提供するという指摘がある一方で、長期的には目標に対するコミットメントを失わせ、低い業績をもたらすという指摘もある。このように、予算目標設定については解明されるべき問題が依然と

して多く残されている。

## 2.2 目標の受容に関する研究

予算目標に関するもう一つのテーマは、いかに予算目標の受容を促進するかということである。目標設定によってコントロールされる側のマネジャーの動機づけ効果を高めるためには、まず予算目標がマネジャーに受容され、内部化されることが必要であると言われている (Otley, 1987)。マネジャーによる目標の受容を促すための重要な手段として、予算編成プロセスにマネジャーを「参加」させることが重視されてきたが、近年は、「参加」そのものよりも、「参加」による「手続的公平性」の向上に注目する研究が徐々に蓄積されつつある。

予算管理研究では、「参加」がマネジャーの動機づけに与える影響に注目が集まり、単に意見を述べるだけの参加 (voice) よりも、意思決定への参加 (vote) の方が「参加」の程度が高く、マネジャーの動機づけにポジティブな影響を与えると考えられる傾向があった。しかし、Lindquist (1995) は、たとえ程度の高い「参加 (vote)」が許されていても、そこで決めた目標値を無視した予算が上司から押し付けられると、「手続的公平性」が確保されないため、逆に業績が低下することを示した。この結果は、単なる「参加」だけでは、必ずしも業績の改善に結びつかないことを示している。

Libby (1999) は、「手続的公平性」を確保するために、「参加 (voice)」だけでなく「説明 (explanation)」が必要であることを実験によって示している。さらに Libby (2001) では、公平理論に基づいて「手続的公平性」と業績との関係が有意であることを示している。

その後、さらに Wentzel (2002) によって、「公平性」は「目標へのコミットメント」を高めることで業績を改善することが示されている。Wentzel は、大規模都市病院のコスト・センター長74人を対象に質問票調査を実施し、予算編成への「参加」は、「手続的公平性」と「配分的公平性」を媒介して目標へのコミットメントを高め、その結果、業績が改善することを構造方程式モデリングを用いて実証した。Wentzel (2002) の結果から、「参加」は業績の改善に対して間接的に作用すること、そして「公平性」の概念は目標へのコミットメントを高めることによって業績を改善することなどが明らかになった。

このように、予算目標の受容を促進するためには、「参加」という行為よりも、「手続的公平性」がマネジャーによって認知されることの方がより重要であるという側面が注目されるようになってきている。

## 2.3 報酬とのリンクが目標レベルに及ぼす影響、および予算目標の受容

Hope and Fraser (2003) は、目標設定に関して、固定目標と報酬とのリンクを廃止するよう提案しているが、実は、予算を金銭的報酬とリンクさせないことは、Stedry (1960) の研

究結果とも整合的である。なぜならば、Stedry (1960) の実験から明らかになったことは、難易度の高い目標設定をするほど予算との不利差異は生じるが、実績は高くなるということであり、つまり、不利差異が出る場合の方が、業績は高くなるということである。そのため、上司はその不利差異に対して部下のマネジャーにペナルティを与えてはいけないと指摘されている (Hofstede, 1968; Otley, 1987)。しかし、予算と金銭的報酬をリンクさせていると、高い目標値を設定したマネジャーほどペナルティが課される危険性がある。

一方で、予算が報酬と結びついていると、予算目標が低く設定される傾向があることがいくつかの研究結果から示唆されているが、低い予算目標が設定されるということは、学習の機会を失っている可能性があることを意味している (Argyris, 1990)。Hofstede (1968) は、予算標準が「労働者の給与に直接影響を及ぼすような出来高制、もしくはその他類似のシステムが採用されている」場合、労働者の「失望やモラルの喪失を避けるために、標準は達成が容易な方に偏る傾向にある」(Hofstede, 1968, 訳本119頁) ことや、標準と予算がリンクしていないならば、困難だが達成可能な標準が設定される傾向があることなどを指摘している。Dunbar (1971) もその文献レビューのなかで、予算を金銭的報酬とリンクさせると目標値を低く設定する傾向があること、また逆に、結果が報酬と適切に結びついていないと、自己の行動を正当化するためにより仕事に熱心になることなどを指摘している。

このように、予算達成と金銭的報酬とがリンクしていない場合には、それが報酬とリンクしている場合に比べて高い予算目標が設定されることになる。そしてその結果、達成が容易な予算目標を設定してスラックを形成するという行為は行われなくなる可能性が高い。高い予算目標は、必ずしもマネジャーにストレスをもたらすわけではない (Hofstede, 1968)。例えば、「手続の公平性」が確保されるようなやり方で高い目標が設定されれば、マネジャーはその目標を受容するであろう。

### 3 予算スラック研究

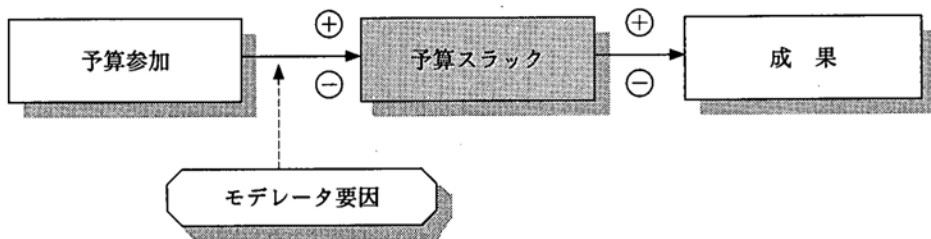
管理会計の文献において、予算スラック<sup>9)</sup>の概念は Argyris (1952) の研究に初めて登場し (Lukka, 1988, p.281)、その後、Schiff and Lewin (1968, 1970)、Lowe and Shaw (1968)、Onsi (1973)、Otley (1978)、Merchant (1985) などの研究へと受け継がれ、いまなお多くの研究者の注目を集めている。予算編成にマネジャーを参加させることにより、マネジャーの予算目標に対するコミットメントとモチベーションを高めることができるが、その一方で、予算参加によって編成される予算には予算スラックが組み込まれる可能性が高まる。そのため、予算スラックが発生しやすいのはいかなる状況なのか、またそれを削減するためにはどうすべきか、といった観点から予算スラック研究が進められてきた。

しかしながら、これまで、予算参加と予算スラックとの関係については必ずしも一致した

結果が得られているわけではない (Merchant, 1985; Nouri and Parker, 1996)。その不一致の原因としては、予算参加と予算スラックとの関係をモデレートする要因 (モデレータ要因) の存在が考えられる。すなわち、両者の間にモデレータ要因が介在することで、予算スラックの程度や方向 (マイナスあるいはプラス) が影響されるのである。そのようなモデレータ要因として、これまで、インセンティブ・スキーム、交渉プロセス、組織コミットメント、情報の非対称性、予算強調、リスク選好、評判、服従圧力など、さまざまな要因が取り上げられてきた。

一方、予算スラックは成果に影響を及ぼすが、予算スラックが成果に対して必ずしもマイナスの影響を及ぼすとは限らない。予算スラックにはポジティブな側面も存在するからである (Onsi, 1973; Merchant and Manzoni, 1989; Lukka, 1988)。予算参加と予算スラック、そして成果との関係を表す概念フレームワークを示すと、図1のとおりである。

図1 予算スラック研究のフレームワーク



### 3.1 予算参加と予算スラックとの関係

多くの予算スラック研究は、予算参加から予算スラックに至るプロセス (図1の左半分) に注目している。以下、各々の研究において取り上げられたモデレータ要因を中心に、関連研究を考察していくことにする。

#### 3.1.1 インセンティブ・スキームと予算スラック

まず、エージェンシー理論をベースとした「真実誘導報酬スキーム (truth-inducing pay scheme)」をモデレータ要因とした一連の研究が挙げられる。真実誘導報酬スキームとは、下位のマネジャーが上司に対して真実の情報を知らせることで自己の利益をも最大化できるような報酬システムのことである。Chow et al. (1988) は、実験室実験を通じて、情報の非対称性が存在する場合とそうでない場合において、真実誘導報酬スキームが予算スラックの形成に与える影響を調査している。そして、予算参加と予算スラックとの関係は、報酬スキームと情報の非対称性によって複合的に影響されることを明らかにした。

次に、Waller (1988) は、「リスク選好」という概念に注目している。従来、真実誘導報酬



スキームでは、暗黙的にリスク中立的なマネジャーを想定していたが、実験室実験から、真実誘導報酬スキームの導入が予算スラックを減少させるのは、リスク中立的なマネジャーに対してのみ成り立つことであって、リスク回避的なマネジャーに対しては予算スラックが減少しないという結果を導いた。この結果を、図1に当てはめて考えると、報酬スキームが「予算参加→予算スラック」の関係をモデレートするものの、マネジャーがリスクに対して中立的な場合にのみ予算スラックが減少するということになる。Chow et al. (1991) では、同様のスキームを一期ではなく多期間に拡張し、実験室実験を行っている。その結果、情報の非対称性が存在するとき、真実誘導報酬スキームのもとで予算スラックは明らかに少なかった。この結果は、先行研究の結果とも一致するものである。

### 3.1.2 交渉プロセスと予算スラック

次に、「交渉プロセス (negotiation process)」に注目した一連の研究では、「予算参加→予算スラック」の関係をモデレートする要因として、予算編成プロセスでの「交渉の合意」が取り上げられている。Fisher et al. (2000) は、交渉による予算と賦課型の予算が、予算水準、予算スラック、部下の業績などにどのように影響を及ぼすのかを調べるために、185人の学部生を対象として実験室実験を実施した。その結果、交渉プロセスを通じて合意に達した予算は、そうでない予算に比べ、予算に含まれるスラックが明らかに少ないという結果が出ている。すなわち、「予算参加→予算スラック」の関係は、交渉が合意に達したか否かに影響されるのである。一方、交渉が決裂し、上司が一方的に予算を賦課した場合には、部下の業績に悪影響を及ぼすことになるという。

また、Fisher et al. (2002) では、上記の結果が情報の非対称性が異なる状況においても支持されるのか否かを、同様の実験室実験によって分析しようとした。しかしながら、情報の非対称性が存在する状況では、交渉が合意に至った場合でも予算スラックは大きくなるという結果が示された。つまり、予算参加が予算スラックに与える影響は、「交渉の合意」だけではなく、情報の非対称性によってもモデレートされていることが示されたのである。なお、Fisher et al. (2006) の研究は、一期モデルを想定した上記2つの研究を多期間モデルに拡張したものである。58名の学部生を対象にした実験室実験から、多期間を前提にした場合、上司と部下はより協力的になり、交渉が合意に達しやすいという結果が出ている。ただし、予算スラックについては特に言及されていない。

### 3.1.3 情報の非対称性と予算スラック

既述したように、情報の非対称性をモデレータ要因とした研究は他にもいくつか見受けられる。Dunk (1993a) は、それまでの文献レビューから、「予算参加→予算スラック」の関係

について矛盾した結果が報告されていることを指摘し、予算参加と予算スラックの間に「予算強調」と「情報の非対称性」という2つのモデレータ要因を追加することで、その矛盾を説明しようとした。予算参加の度合いが高いときに、「予算強調」と「情報の非対称性」の度合いがともに高ければ、予算スラックも高いだろうと予測したが、結果はその逆であり、むしろそのような状況下では、予算スラックは低いという結果が得られたのである。

また、Stevens (2002) は、「予算参加→予算スラック」の間に「評判」と「倫理」という要因を追加した。この2要因はいずれもマネジャーの機会主義的行動を抑制すると考えられる。実験室実験の結果からは、「評判」ならびに「倫理」の意識が高いほど予算スラックは低下するという結果が示された。もっとも、情報の非対称性と「評判」への関心は負の相関関係にあることから、情報の非対称性が高いときには、マネジャーの「評判」に対する意識が低下し、結果的に予算スラックが高まることが示唆された。

情報の非対称性といえば、主として上司と部下間の垂直方向の非対称性を想定することが多いが、Fisher et al. (2002) では、水平的な情報の非対称性が取り上げられている。彼らは、予算スラックを削減する方法として、2つの方法を提案した。1つは、資源配分と業績評価の両方に予算を用いることで予算スラックが削減できるというものであり、いま1つは、部下間の水平的情報の非対称性を減らすことで予算スラックが削減できるというものである。「予算参加→予算スラック」の關係に、モデレータ要因として「予算の利用方法」と「水平的な情報の非対称性」を導入した研究といえる。

### 3.1.4 組織コミットメント等と予算スラック

次に、Nouri (1994) は、「組織コミットメント (organizational commitment)」と「職務参画 (job involvement)」の2つをモデレータ要因として取り上げ、組織コミットメントが強いマネジャーの場合、職務参画の度合いが高いほど予算スラックの形成傾向は低い、組織コミットメントが弱いマネジャーの場合、職務参画の度合いが高いほど予算スラックの形成傾向は高いという結果を示している。さらに Nouri and Parker (1996) では、「組織コミットメント」のみをモデレータ要因として取り上げ、「組織コミットメント」が強いマネジャーの場合、予算参加は予算スラックの形成を抑制するが、「組織コミットメント」の弱いマネジャーの場合、予算参加は逆に予算スラックの形成を促進するという関係を検証している。

その他にも、「上司からの服従圧力」(Davis et al., 2006)、「リスク選好」(Kim, 1992)、「評判」(Webb, 2002)、「予算差異の調査方針」(Webb, 2002)、「インセンティブ報酬プラン」(Walker and Johnson, 1999)などをモデレータ要因として取り上げた研究があり、予算参加と予算スラックとの関係を説明するための模索はいまなお続いている。

### 3.2 予算スラックと成果との関係

予算スラックと成果との関係（図1の右半分）を取り上げた研究を考察すると、予算スラックについては、一般的にネガティブな見方（例えば、Schiff and Lewin (1968)）が多いが、一方ではポジティブな側面（Onsi, 1973; Lukka, 1988; Merchant and Manzoni, 1989）も指摘されているため、予算スラックの成果への影響は一概には言えないことが分かる。

予算スラックと成果との関係を考える場合、とりわけ Merchant and Manzoni (1989) の研究は示唆に富む。予算目標については、一般的に、難易度の高い予算目標がモチベーションを高める（例えば、Otley (1987)）と言われてきたが、彼らは、フィールド・スタディによって、比較的達成が容易な (highly achievable) 予算目標が実務において設定されていることを確認したのである。そのような予算目標には多くの予算スラックが組み込まれているはずであるが、彼らは、予算スラックを許容することで、業務の柔軟性や創造性が高まり、マネジャーのモチベーションの向上も期待できるとしている。

次に、ニューヨーク市警察を研究対象にした Todd and Ramanathan (1994) の研究では、当該警察が予算スラックを形成することによって、変化の激しい需要に対処することが可能になったという結果を報告している。また、Van der Stede (2000) では、差別化戦略を採用しているビジネス・ユニット、あるいは過去の業績が高かったビジネス・ユニットは、より厳格度の低い予算コントロールを受けるという結果を示している。注目すべき点は、厳格度の低い予算コントロールは予算スラックの形成傾向を高めるが、同時にマネジャーの長期志向をも高めるという関係が指摘されたことである。さらに、Davila and Wouters (2005) では、予算スラックを許容することで、マネジャーに予算目標以外の複数の目標（とくに非財務的目標）の達成を促すポジティブな効果があることを検証している。このように、予算スラックはそれ自体、組織にとって逆機能的なものであるとは限らない。

また、スラックとイノベーションの関係を検証した Nohria and Gulati (1996) では、イノベーションとスラックとの間に逆U字型の関係があるとし、スラックが大きすぎても小さすぎてもイノベーションのためには望ましくなく、最適なスラックの大きさこそが重要であるとしている。彼らの研究は予算に限定したものではないものの、予算スラックの機能を考える上で、大いに参考になるものである。

以上のように、予算スラックとの関連では、予算編成への参加がスラック形成を誘発することに関して、それをよりうまく説明するためのモデレータ要因を探索する研究が続いている。その一方で、予算スラックの実務に対する具体的なインパクトを調べるための研究へと展開している傾向もうかがえる。

#### 4 業績評価スタイル研究

予算情報の業績評価時の利用が、部下の行動や部門の成果に影響を与えている可能性が、Argyris (1952) をはじめとして半世紀以上も前から指摘されてきた。Argyris は、予算が部下に対する「圧力装置」として機能することにより、部下の逆機能的行動が引き起こされることを、ケース・スタディの中で指摘している (Argyris, 1952)。

業績評価における予算情報 (会計情報) の利用スタイルに関する研究 (以下、「業績評価スタイル研究」と表記) は、下位マネジャー (部下)<sup>10)</sup> の業績評価時の上位マネジャー (上司) による予算情報の「利用」の側面に焦点を当て、その利用方法が下位マネジャーの認知や行動、および下位マネジャーやユニットの成果に及ぼす影響について研究する分野である。当該研究分野は、1950年代から現在に至るまで実証研究を中心に継続されてきており、予算管理研究の中でも比較的大きな流れをもった研究分野である。本節では、業績評価スタイルの違いがマネジャーの逆機能的行動を誘発することに注目し、先行研究をマネジャーの認知、マネジャーの行動、および成果の3つに区分して整理していくことにする。

##### 4.1 業績評価スタイルの分類

これまで先行研究で取り上げられてきた「業績評価スタイルの分類」は、ほとんどが Hopwood (1972) の分類に基づいている。そこで、ここでは、Hopwood (1972) の分類について触れておくことにする。Hopwood (1972) は、「予算の達成」および「コストへの関心」を含む8項目を回答者であるマネジャーに順位付けしてもらうことによって、上司の部下に対する業績評価スタイルを以下の4つに分類した。(1)「予算の達成」を優先し、「コストへの関心」を優先しないものを「予算制約スタイル (Budget Constrained Style: BC)」, (2) 両者を優先するグループを「予算・利益スタイル (Budget-Profit Style: BP)」, (3)「コストへの関心」をほかの項目よりも重視し、「予算の達成」は優先しないグループを「利益意識スタイル (Profit Conscious Style: PC)」, そして(4)いずれの優先順位も高くないものを「非会計スタイル (Nonaccounting Style: NA)」とした (Hopwood, 1972; Otley and Fakiolas, 2000)。

また、業績評価スタイル研究では、予算強調 (budget emphasis) という用語が多くの研究で用いられているが、これも Hopwood (1972) の分類に基づいており、「予算制約 (BC) スタイル」および「予算・利益 (BP) スタイル」が予算強調の程度が高い場合に該当し、逆に予算強調が低い状況は、「利益意識 (PC) スタイル」および「非会計 (NA) スタイル」に該当するものと理解されている (例えば、Brownell (1982), Brownell and Hirst (1986) など)。

## 4.2 マネジャーの認知への影響

これまで業績評価スタイルとの影響関係が議論されてきたマネジャーの認知に関する要因としては、職務関連認知、予算関連緊張、業績評価方法、上司・同僚・予算スタッフとの関係などが挙げられる。

### 4.2.1 職務関連認知

職務関連認知に関連する要因として主にこれまで取り上げられてきたものは、職務関連緊張、職務満足、職務ストレス、職務曖昧性である。

業績評価スタイルが職務関連緊張に対して与える影響について初めて実証的に検証したのは、Hopwood (1972) である。職務関連緊張は、下位のマネジャーが予算コントロールによって圧力を受けている心理状態であり、数値操作などの逆機能的行動を引き起こしやすい状況を表す用語である。Hopwood は、アメリカのある1社のコスト・センター・マネジャーに対して質問票調査を行い、上司が部下のマネジャー（回答者）の業績評価を行う際、予算制約（BC）スタイルによって評価する方が、利益意識（PC）スタイルや非会計（NA）スタイルによって評価するよりも、マネジャーの間で職務関連緊張が有意に高まることを明らかにした。一方、Otley (1978) は、イギリスのある1社のプロフィット・センター・マネジャーに対して質問票調査を行ったものの、Hopwood (1972) の実証結果を否定する結果、すなわち、業績評価スタイルが職務関連緊張に対して有意な影響を与えてはいないとの結果を明らかにした。両研究結果の相違を説明するために、その後多くの実証研究が取り組まれた。

まず、Hirst (1983) は、タスク不確実性の要因を導入し、タスク不確実性が低い（高い）状況では、業績評価スタイルの会計業績指標依存（RAPM: Reliance on Accounting Performance Measures）の程度<sup>11)</sup>が高い（低い）ほど、職務関連緊張が有意に低下していたことを明らかにした。また、Brownell and Hirst (1986) は、予算参加の要因を取り入れ、タスク不確実性が低い状況のみ、業績評価スタイルの予算強調と予算参加の組み合わせがそれぞれ高・高・低・低の場合に職務関連緊張の減少に結び付くことを実証した。一方、タスク不確実性が高い状況では、予算強調の高低に関わらず、予算参加の程度が高い場合にのみ職務関連緊張が減少することが明らかにされた<sup>12)</sup>。一方、Ross (1995) は、Hirst (1983) の研究を追試するために、Hopwood (1972) および Otley (1978) と同様の尺度とサンプルを用いて分析を行った。結果は、環境不確実性が低い状況については、Otley (1978) の結果を支持したが、Hirst (1983) の結果を支持しなかった。逆に、環境不確実性が高い状況のときは、Otley (1978) の結果を支持したものの、Hopwood (1972) および Hirst (1983) の結果を否定した。

さらに、Ross (1994) は、業績評価スタイルの違いと職務関連緊張との関係が、マネジャーの上司に対する信頼の程度によってどのように異なってくるのかについて調査し、次の3

点を明らかにした。(1) 信頼のレベルが高い状況で、上司の業績評価スタイルが「予算制約 (BC) スタイル」ないしは「利益意識 (PC) スタイル」の場合には、主観性・曖昧性の高い情報が評価の際に利用されることになる「非会計 (NA) スタイル」の場合に比べて、部下の職務関連緊張のレベルがより低くなった。(2) 信頼のレベルが低い状況では、3つの評価スタイルの違いは、職務関連緊張に有意な影響を与えなかった。(3) 信頼のレベルの高低に関わらず、評価スタイルは、予算制約スタイルと利益意識スタイルの違いによって職務関連緊張の程度に有意な違いを生じさせていなかった。このことから、Ross は、信頼が、状況によっては業績評価スタイルと職務関連緊張との間でモデレータ要因として機能していることを明らかにした。

こうした先行研究間の結果の相違を説明する試み以外では、国民文化の要因を取り入れた Harrison (1992, 1993), Lau et al. (1995) の各研究、パーソナリティの要因を取り入れた Harrison (1993) の研究などが実施され、評価スタイルが職務関連緊張に与える影響に対するそれらの要因の影響も分析された。その他の試みとして、業績評価スタイルの上司部下間の不一致 (上司自身が認識している自身の業績評価スタイルと部下が望ましいと感じる (上司の) 業績評価スタイルの値との差) に着目し、それと職務関連緊張との関係を検討した Choo and Tan (1997) の研究も存在する。以上、業績評価スタイルと職務関連緊張との関係に関するこれまでの議論をみてきた。両者の関係については、多くの先行研究間で結果が相違しており、結果の一致をみていない。<sup>13)</sup>

職務満足についても先行研究において議論されてきた。Brownell (1982) は、Hirst (1983) と同様に、Hopwood と Otley の研究結果の相違を説明するために、予算参加をフレームワークに加えて分析を行った。Brownell は、予算強調の程度が高い (低い) 場合、マネジャーの予算参加の程度が高い (低い) 方が、マネジャーの職務満足が高まることを期待したが、結果は予想に反して有意ではなかった。また、Choo and Tan (1997) は、上司と部下の間の業績評価スタイルの不一致と職務満足との関係を調査した。その結果、評価スタイルの不一致が高いほど、職務満足の低下に有意に結びついていたことが分かった。<sup>14)</sup> その他、業績評価スタイルと職務満足との関係については、Brownell (1982) および Brownell and Hirst (1986) の研究結果への追試を行った研究も存在する (例えば、Harrison (1992, 1993))。

職務ストレスの影響について考察したのは、Imoisili (1989) である。Imoisili は、タスク不確実性と新たにタスク相互依存性をフレームワークに取り入れて分析を行い、業績評価スタイルが職務ストレスに対して与える影響は、タスク相互依存性ならびにタスク不確実性の高低のいずれとも関連がないことを明らかにした。職務曖昧性への影響は、Otley (1978) によって検討された。Otley は、予算強調の程度が高い場合、職務曖昧性が低下すると想定していたが、実際には逆の方向に有意な結果が導かれ、職務曖昧性が低下するのは予算強調の

程度が低い場合であることが明らかにされた。

#### 4.2.2 予算関連緊張と業績評価方法

予算関連緊張に関しては、Hopwood (1972) (こちらは、「コスト緊張」として観測) と Otley (1978) によって取り上げられた。両研究とも、業績評価スタイルの違い (予算制約 (BC) スタイル/利益意識 (PC) スタイル) は、予算関連緊張 (Hopwood は、コスト緊張) に対して有意な影響を与えていないことを確認した。<sup>15)</sup>

業績評価方法については、これまでマネジャーによる評価公平性の知覚と評価曖昧性の知覚が取り上げられてきた。まず、業績評価スタイルのマネジャーの評価公平性の知覚に対する関係は、Hopwood (1972) と Otley (1978) によって研究がなされたものの、結果は一致していない。Hopwood は、業績評価スタイルが「利益意識 (PC) スタイル」ないしは「非会計 (NA) スタイル」のとき、評価公平性が有意に高まることを明らかにしたが、Otley は逆に、業績評価スタイルが、評価公平性に対して有意な影響を与えていないことを明らかにした。一方、評価曖昧性の知覚についても、Otley (1978) によって検証が行われた。その結果、「利益意識 (PC) スタイル」の場合の方が評価曖昧性の知覚が低下するとの仮説に対してネガティブに有意な結果が得られた。

#### 4.2.3 上司・同僚・予算スタッフとの関係

「上司との関係」のなかでも「上司への信頼」については、予算強調の低い「利益意識 (PC) スタイル」あるいは「非会計 (NA) スタイル」を採用することで信頼が有意に高まるということが明らかになっている (Hopwood, 1972; Otley, 1978)。一方、「上司との人間関係 (の満足度)」については、Hopwood の研究では、「利益意識 (PC) スタイル」ないしは「非会計 (NA) スタイル」が上司との人間関係の向上に対してポジティブに有意であるとの結果が出た。しかし、タスク不確実性の要因を取り入れた Hirst (1983) の研究は、タスク不確実性が低い状況では、Hopwood (1972) の結果とは逆で、RAPM が高い方が上司との人間関係の向上に対してポジティブに有意であるという結果となった。さらに、タスク不確実性が高い状況では、RAPM が上司との人間関係の向上に与える影響に関して有意な関係が見られなかった。現在でも両研究結果の不一致が十分に解明されずにいる。

その他、同僚との関係については、「利益意識 (PC) スタイル」ないしは「非会計 (NA) スタイル」の場合の方が、他の業績評価スタイルよりも、同僚の支援や同僚への尊敬など、同僚との関係の各要因に対しておおむね有意にポジティブな影響を与えていることが明らかになった (Hopwood, 1972)。また、予算スタッフとの関係については、Imoisili (1989) が、タスク相互依存性の高低、タスク不確実性の高低のいずれによっても「業績評価スタイルが

予算スタッフに対する態度に与える影響」に違いは生じないことを明らかにした。

#### 4.3 マネジャーの行動への影響

先行研究でこれまで主に取り上げられてきたマネジャーの行動は、業績指標データの操作、近視眼的志向、予算スラック形成である。

Merchant (1990) は、財務目標達成への上司の圧力がマネジャーの短期業績指標データの操作に対して与える影響について調査を行った。分析の結果、上司による財務目標達成への圧力が低い場合に、部下による利益の前倒し行動（費用の先送りないしは売上の前倒し）が減少していたが、圧力と勘定科目間の金額移動の間には有意な関係が見られなかったことが分かった。また、環境不確実性が低いときに、財務目標達成への圧力が高い方が売上の前倒し行動の減少に有意につながっていた。しかし、それ以外は、環境不確実性の程度は、財務目標達成への圧力と業績指標データの操作との関係に影響を与えては<sup>16)</sup>いなかった。

マネジャーの近視眼的志向については、同じく Merchant (1990) と Van der Stede (2000) によって取り上げられた。まず、Merchant (1990) では、財務目標の達成への圧力が低いことと近視眼的志向の低下が有意に結びついていた。また、同じ関係が、プロフィット・センターの戦略の違い（ハーベスト、キャッシュ・フローの維持／創出、選択的成長、急成長）によってどのように異なってくるのかについても分析されたが、各戦略間で有意な差は発見されなかった。一方、Van der Stede (2000) は、予算コントロール・スタイルの厳格度がマネジャーの近視眼的志向を助長するかについて調査を行ったが、両者の間で直接の有意な関係は確認されなかった。これは Merchant (1990) の結果とは一致していない。

また、Merchant (1990) は、新規アイデア創出の抑制を近視眼的行動のもう1つの下位要因として取り上げて分析したところ、予想通り財務目標達成への圧力の高さと新規アイデア創出の抑制との関係は有意であった。

最後に、業績評価スタイルが予算スラックの形成に与える影響についての議論もなされている (Onsi, 1973; Merchant, 1985; Dunk, 1993a; Van der Stede, 2000)。Onsi (1973) は、因子分析の結果、上司による業績評価時の予算情報の利用の程度が、マネジャーの予算スラック形成に影響を与える行動要因の1つであることを明らかにした。また、Merchant (1985) は、マネジャーの予算スラック形成の傾向が、予算目標達成の重要性、予算参加、生産プロセスの予測可能性、および上司の予算スラックを見破る能力からいかに影響を受けるのかについて検証した結果、「予算目標達成の重要性」については「予算目標達成の重要性が高いときにスラック形成の傾向が高くなる」との仮説に対してポジティブに有意な関係が検証された。さらに、Dunk (1993a) は、予算強調の程度、予算参加、情報の非対称性のすべてが高い場合に、スラック形成が助長されると予測したが、結果は逆に有意で、3者すべてが低



い場合に、スラック形成が助長されることが明らかにされた。また、Van der Stede (2000) は、予算コントロール・スタイルが厳格なほど予算スラックの形成が有意に減少することを明らかにした。

以上、業績評価スタイルとマネジャーの行動との関係について先行研究をレビューしてきた。この分野の研究は、先のマネジャーの認知の議論に比べ、まだそれほど蓄積が進んではいない。

#### 4.4 成果への影響

業績評価スタイル研究の中で想定されている成果は、マネジャー個人の管理者としての成果および(サブ・)ユニットの成果の2つである。先行研究の中では、前者に関する研究が後者に関する研究よりも多くなっている。業績評価スタイルがマネジャーの成果に与える影響について最初に実証的に分析したのは、Otley (1978) である。Otley は、上司による業績評価スタイルについて、予算強調の低い「利益意識(PC)スタイル」の方が予算強調の高いスタイルに比べて、マネジャーの長期的成果の向上に正の影響を与えると考えていたが、エンピリカル・データを用いた統計分析の結果、有意ではないという結果を得た。

Brownell (1982) は、予算参加の要因を取り入れ、マネジャーの参加の程度が高い(低い)場合には、予算強調が高い(低い)方がマネジャーの成果に対して正に有意な影響を与えていることを明らかにした。一方、Brownell and Hirst (1986) は、Brownell (1982) の研究にタスク不確実性の要因を取り入れ、タスク不確実性が低い状況では、Brownell (1982) に基づき、高い(低い)予算強調スタイルと高い(低い)参加の組み合わせが有意となるという仮説を立てたが、結果は Brownell (1982) の場合と異なり、有意ではなかつた<sup>17)</sup>。この Brownell (1982) と Brownell and Hirst (1986) との結果の相違を受けて、それを解消しようという試みもなされた。その研究が、Dunk (1989) と Brownell and Dunk (1991) である。しかし、Dunk (1989) の研究結果は、高い(低い)予算強調スタイルと低い(高い)参加の組み合わせが有意な結果となり、Brownell (1982) の結果やタスク不確実性が低い状況における Brownell and Hirst (1986) の結果とは逆の結果となった。さらに、Brownell and Dunk (1991) は、タスク不確実性をタスク困難性とタスク可変性の2つの下位要因に分け、分析を実施した結果、タスク困難性が低いときには、Brownell and Hirst (1986) と同様、予算強調の程度と参加の程度の高低が一致している場合にマネジャーの成果が有意に向上していた。一方、タスク困難性が高いときには、予算強調の程度の高低に関わらず、参加の程度が高い場合にマネジャーの成果が有意に向上していた。

他方、Lau et al. (1995) は、Brownell and Hirst (1986) および Brownell and Dunk (1991) で検討された、予算参加と業績評価スタイル、および、タスク特性(タスク不確実性および

タスク困難性)の関係が、職務関連緊張とマネジメント成果に対して与える影響関係について、それが国民文化を越えても成り立つのかについて明らかにすることで、Harrison (1992, 1993) に対する追加的な証拠を提示した。また、Lau and Tan (1998) は、Brownell and Dunk (1991) でメーカーについて検証された予算参加と業績評価スタイル、およびタスク特性との関係がマネジャーに与える影響関係について、金融サービス機関でも当てはまるのか、さらには、文化の壁を越えても当てはまるのかについて検討し、Brownell and Dunk (1991) および Harrison (1992, 1993) の追試を行った。

このように、業績評価スタイルがマネジャーの成果に対して与える影響については、結果の相違への説明を行うためにさまざまな研究が行われてきた。しかしながら、業績評価スタイルとマネジャーの認知・行動、マネジャーの成果との相互関係については、Choo and Tan (1997) など一部の研究で取り込まれているものの、十分な研究が蓄積されているとは言えない。

一方、業績評価スタイルがユニット成果(サブ・ユニット成果も含む)に与える影響については、あまり研究が蓄積されてはいない。Govindarajan (1984) は、独自に設定した業績評価スタイル(公式ベース・アプローチ/主観的(公式に基づかない)アプローチ/(両者の)折衷アプローチ)と環境不確実性との関係が、ビジネス・ユニットの成果に与える影響について検討した。この他にも Govindarajan and Gupta (1995)、Abernethy and Stoelwinder (1991)、Dunk (1992) などユニット成果との関係が検討されている。以上のように、ユニット成果に関する研究は限られたものとなっている。しかし、Parker et al. (1989) が、成果をマネジャーの成果とユニットの成果とに分けて考察することの重要性を指摘しているように、ユニット成果への影響についても今後議論を深めていくことは、管理会計研究の進展にとって重要なことと考えられる。

## 5 日本における予算管理研究

日本企業の予算管理制度あるいは日本人研究者が行った予算に関する実証研究は、1987年から2006年の20年間で16本あり、そのすべてが質問票調査に基づく実証研究である。その内容で多いのは、日本企業の予算特性に関する実態調査(7本)とコンティンジェンシー・アプローチによる適合要因を調査する研究(6本)である。それ以外では、予算制度の日米比較を行った研究(3本)がある。

コンティンジェンシー・アプローチによる研究では、規模(朴・浅田, 2003)、グローバル化の程度(浅田, 1997)、戦略(浅田, 1990a, 1990b; 小林, 1989)、分権化の程度(浅田, 1988a, 1988b, 1989a, 1989b)などが取り上げられている。また、複数システムの整合性(林, 2005)を取り上げた研究もある。調査の結果では、規模や分権化の程度、および複数

システムの整合性については有意な関係が確認されているが、グローバル化の程度や戦略については必ずしも予算システムとの明確な関係は確認されていない。

一方、日本企業の予算管理制度の実態調査と日米比較研究を通じて、日本企業の特徴が明らかにされている。実態調査の結果のなかでもとくにコントロールに注目すると、日本企業では、予算管理システムをマネジャー個人に対するコントロールの目的で使用する程度が低いことが指摘されている(安達, 1992; 長屋他, 2004; 溝口他, 1988)。例えば、長屋他(2004)の調査結果では、「業績評価目的」で予算差異情報を使用する企業の割合が20.5%であり、回答が最も多かった「改善措置目的」での使用割合(52.2%)に比べてかなり低い数値であることを示している。また、長屋他(2004)では、安達(1992)の調査との比較をしながら、日本企業におけるマネジャーの「業績評価目的」での予算制度の使用は、1992年の12.5%に比べて2002年の方が増加傾向にあるものの、その比率は20.5%と低く、「業績評価目的」は今後重視する機能としての位置づけも低いことを指摘している(長屋他, 2004)。

日本企業の予算管理制度の機能や目的に関する上記の特徴は、予算制度の日米比較研究からも明らかにされている。たとえば、上埜(1993)は、集団主義が強い日本企業では、米国企業よりも長期的な業績評価が行われており、予算に関する調整やコミュニケーションも、公式な場ではなくむしろインフォーマルな場で行われていることを実証している(上埜, 1993)。浅田(1989a, 1989b)も、米国企業は日本企業よりも予算と報酬のリンクが強く、また公式のルールによって報酬が決まる程度が高いと指摘している。また小林(1990)は、日本企業の方が予算プロセスをよりインタラクティブに使用している可能性があると指摘し、日本企業では予算管理制度が診断的コントロールよりもインタラクティブ・コントロールとして使用されている可能性があることに言及している。

以上のように、日本企業の予算管理制度の使用目的としては、コントロール以外の目的に大きな比重がおかれていることが予想される。そのため、企業におけるコントロール機能に関しては、予算管理制度以外の要因を考慮すべきことに留意する必要があるだろう。

## 6 おわりに

予算にはさまざまな役割が期待されているが、本稿ではとりわけ「モチベーション」と「業績評価」機能に焦点を当て、主として過去20年間にわたる関連研究のレビューを行った。具体的には、モチベーションとの関連では、「目標設定」とその目標設定への参加に伴う「予算スラック」の研究、そして業績評価との関連では「業績評価スタイル」の研究を取り上げた。これら3つの主要な関連研究をレビューすることで、ここ20年間における日本と欧米での予算管理研究に関する最新の動向を明らかにすることができたと考えられる。この点において、レビューとしての貢献があると言えるであろう。

レビューの結果によれば、「目標設定」研究においては、難易度が高い予算目標を設定する方が高業績につながるという定説と、比較的達成が容易な予算目標を設定する方が組織にとってもマネジャーにとってもより望ましいという主張との対立が見られた。また、「予算スラック」研究においては、予算スラックの形成は組織にとって逆機能的であるとする一般的な見解と、予算スラックのポジティブな側面を擁護する立場との対立が見られた。さらに、「業績評価スタイル」研究においては、予算強調の度合いが低い方が望ましいとする研究結果と、逆に、状況に応じて必ずしもそうではないという立場との間で結果の不一致が見られた。このように、3つの研究領域のいずれにおいても、見解または結果の対立が見られ、ある種のコンセンサスが得られるまでには至っていないのが現状である。そのような対立を解消ないし説明できる要因を特定していく努力が今後も引き続き求められるであろう。予算管理研究における今後の研究課題は以下のとおりである。

第1の研究課題は、日本企業の予算コントロールに特徴的な要因に注目し、そこからさらに議論を進め、いわゆる「日本の予算管理論」を展開していくことである。欧米の企業においては、報酬とのリンクを前提に予算目標を設定することが一般的であるため、マネジャーは達成しやすい目標を設定しようとして、逆機能的な行動が生じやすいと言われる。一方、日本企業では、予算を業績評価目的で使用することを重視しない傾向があるため、そのような逆機能的行動は回避できるはずである。そこで、金銭的報酬と直接的なリンクを持たない目標設定システムの設計に関するテーマに取り組んでいくことは今後有望な研究であろう。具体的には、予算が報酬とリンクしない場合、目標のレベルはどの水準に設定されるのか。また、Argyris (1990) が指摘するように、難易度の高い目標値が設定されているほど、個人と組織の学習が促進されるのか否かについて検証することなどが考えられる。

第2に、予算スラック形成が成果に与える影響を分析する研究が、今後の有望な課題の1つとなるであろう。これまでの予算スラック研究の多くは、予算参加とスラックの形成との間のモデレータ要因を探索することに焦点があり、予算スラックの形成が実務においてどのようなインパクトをもつのかについてまで踏み込んだ研究は少なかった。その点において、Van der Stede (2000) の研究は、予算スラックが成果に与える影響にまで分析の対象を拡大していることと、さらに業績評価スタイル研究と予算スラック研究との統合を図っているという点で意義がある。今後も、さらに引き続き、予算スラックがマネジャーの行動や成果に与える影響について調査する研究が有望であると言えるであろう。

第3に、「予算コントロール・スタイルの厳格度」が、「スラック形成」と「近視眼的志向」に与える影響についての追試を行うことである。Van der Stede (2000) によって、「予算コントロール・スタイルの厳格度」は「スラック形成」を媒介して、間接的に「近視眼的志向」を高めるという結果が示されたが、そこでは直接的に有意な結果は確認されなかった。これ

は、「財務目標達成への圧力」が直接的に「近視眼的志向」を高めるという関係を実証した Merchant (1990) の結果とは完全に一致していない。したがって、今後さらに、これら3要因間の相互関係を実証的に分析していくことが重要となろう。

第4の研究課題は、業績評価スタイルとマネジャーの行動との関係について、さらに別の被説明要因との関係を調査することである。これまでの先行研究では、情報操作や近視眼的志向、スラック形成など限られたマネジャーの行動しか考えられてこなかったが、実際には、予算管理プロセスを通じてこれら以外にもさまざまな行動が生じる (Fox, 1973)。例えば、予算管理によって下位のマネジャーの部分最適化行動が誘発されるというが、業績評価スタイルの違いによって実際にこうした行動に違いが生じるのか、といった問題を取り上げて実証研究を行っていくことが望まれる。

最後に、BBによって主張されている「予算放棄」であるが、既述したように、予算にはさまざまな役割や機能が期待されており、仮に、予算をなくしてしまえば、予算に代わってそれらの機能を果たすマネジメント・システムが必要となる。一方、BBでは、BSC (balanced scorecard) や ABM (activity-based management)、ベンチマーキング、株主価値モデル等がBBを実践するためのツールとして機能すると言われているが、それらが予算管理に代わって予算管理の果たしている機能を完全に遂行できるとは考えられない。そうであるとするならば、今後も予算管理システムは企業の中で維持されつづけるであろうし、今後も実務家にとっても研究者にとっても重要なテーマとして存続するであろう。

すでに、日本の予算管理論の可能性について述べたが、企業の実務から学ぶものは大きいのではないだろうか。我々は、欧米の企業のみならず日本企業の予算管理実務についても、あまり多くのことを把握しているとは言えない。本稿では、3つの側面に関連した既存研究をレビューしてきたが、それらが企業の実務においてどのように実践されているのかについては、今後さらに研究を重ねていく必要がある。

#### 注

- 1) Libby and Lindsay (2007) は、アメリカ企業の上級マネジャーたちを対象に予算管理に関するサーベイ調査を行った。その結果を踏まえ、予算の問題点が指摘されてきたにも関わらず、上級マネジャーたちにとって予算は相変わらず必要不可欠なものであり、従って上級マネジャーは、BBではなく予算プロセスの改善を選んだ、と結論づけている。ちなみに、「予算は必要不可欠である。我々は予算なしにはマネジメントできないだろう」という項目に対し、「そう思う」あるいは「強くそう思う」と答えた上級マネジャーは5割に上っている。「ややそう思う」まで含めると、実に7割強の上級マネジャーが予算を必要不可欠なものと考えている。また、上級マネジャーに自社の予算管理システムを100点満点 (50点未満は問題あり) で評価させたところ、平均点が70点であった (Libby and Lindsay, 2007, pp.48-51)。

- 2) 予算スラックの形成については、それをネガティブに捉える研究が多いが、逆にポジティブに捉える研究もある（例えば、Davila and Wouters (2005) など）。詳細については、次節以降で触れることにする。
- 3) 基本的には、1987年から2006年にかけての20年間の関連研究をレビューの対象としたが、必要に応じて、それより過去の文献もレビューを行っている。なお、レビューの対象となったのは、欧米の文献の場合、*Accounting, Organizations and Society (AOS)*, *Behavioral Research in Accounting (BRIA)*, *Contemporary Accounting Research (CAR)*, *Journal of Accounting & Economics (JAE)*, *Journal of Accounting Research (JAR)*, *Journal of Management Accounting Research (JMAR)*, *Management Accounting Research (MAR)*, *The Accounting Review (TAR)* の8大ジャーナルである。ただし、必要に応じて他のジャーナルの論文もレビューの対象に含めている。また、日本語の文献の場合、『会計』、『会計プロGRESS』、『企業会計』、『産業経理』、『原価計算研究』、『管理会計学』の6つの雑誌をレビューの対象とした。
- 4) Stedry (1960) では、実験を実施する前に、被験者に対してどのくらいの業績を達成したいかを聞くことで「希求水準」を3つに分類している。第1は、希求水準を聞いておいてから予算を伝える場合、第2は、予算を伝えておいてから希求水準を聞く場合、そして最後は、希求水準を聞かずに予算のみを伝える場合である。Stedry は、この3つのなかで、第2の場合に予算が希求水準として内部化されていると分析している。
- 5) Hofstede の研究では、モチベーションは、被験者の「予算関連性」と「予算への態度」によって測定されている。
- 6) Merchant and Manzoni (1989) は、トップ・マネジメント側の理由としてこの他に、企業利益の予想値の正確性を高めること、資源の無駄遣いを避けること、例外管理をするにあたって例外に当てはまるケースを減らすこと、有能なマネジャーに自由裁量権を与えること、の4つを挙げている。
- 7) Fisher らの実験結果で、グループ報酬のタイプは、出来高制、固定予算、固定予算を超えて一定レベルまでは出来高制、の3つに分類されており、また予算の難易度は、グループの持つ能力の50%で達成できる難易度の低い目標、75%の能力で達成できる中程度の目標、そして、100%の能力をすべて出し切ることで達成できる難易度の高い目標の3つに分類されている。
- 8) もっとも業績の良かった「固定予算を超えて一定レベルまでは出来高制」と「75%」の難易度の組み合わせの場合の予算の達成度を計算すると約90%となり、これは実際の企業の予算達成度が90%前後と指摘する Merchant and Manzoni (1989) の結果とほぼ合致する。
- 9) 予算スラックとは、「予算として承認された原価が最低限必要な原価を超える額および最適な達成可能収益が予算収益を超える額とから成るもの」として定義される（小菅, 1997, p.185）。
- 10) 以下、単に「マネジャー」と表記する場合、特に断らない限り、部下のマネジャーを指すこととする。
- 11) RAPM は、「上司が、会計や財務の言語によって表される定量化された業績基準に依存したり、そのような業績基準を強調したり、あるいはそれを予算目標として事前に指定している程度」（Harrison, 1993, p.319）と定義される。「評価スタイル」や「予算強調」の程度と同義で、この用語も多くの研究で用いられている（Otley and Fakiolas, 2000）。
- 12) その他として、タスク不確実性やその下位要因であるタスク困難性を予算参加の要因とともに

考慮した Lau et al. (1995) などの研究がある。

- 13) このような状況の中で、1つの興味深い研究がある。5つの異なる切り口を持つ先行研究を取り上げ、自分たちの調査で得られた結果と比較検討することで、先行研究で得られた結果のロバストネスを検討した Otley and Pollanen (2000) がそれである。彼らは、業績評価基準に予算をどのように用いるかについては、組織、文化、そして時代により異なってくるため、普遍的な発見事項は期待されるべきではないことを主張した。彼らの主張も理解できるが、先行研究の結果の相違を説明しようとするこれまでの多くの取り組みが研究を進展させてきたこともまた事実であるため、今後もこのような取り組みがなされることが引き続き重要であることに変わりはない。
- 14) Choo and Tan (1997) は、(a)「評価スタイルの不一致と職務満足との関係」以外にも、(b)「その不一致が職務関連緊張に与える影響」や、(c)「両評価スタイルの不一致、職務関連緊張、職務満足、および、それらと部下のマネジャーの成果との関係」についても、構造方程式モデリングを用いて明らかにした。
- 15) ただし、Hopwood (1972) は、予算制約スタイルと非会計スタイルを比べた場合については、後者の方が前者に比べコスト緊張をより有意に低減させることを確認している。
- 16) Merchant は、上司による（部下のアイデア・提案の）考慮も、環境不確実性と同様に分析で取り上げたが、この要因も財務目標達成への圧力と業績指標データの操作との関係に有意な影響を与えてはいないことを確認した (Merchant, 1990)。
- 17) その他、Hopwood (1972) と Otley (1978) の研究結果の相違を説明するために、タスク不確実性とともたタスク相互依存性を考慮して分析した Imoisili (1989) の研究なども存在する。Imoisili (1989) では、タスク不確実性ないしはタスク相互依存性が低い（高い）ときは、予算強調は高い（低い）方がマネジャーの成果に対して正の影響を与えるという仮説を検証したものの、有意な結果を得られなかった。
- 18) 2000年までの実証研究については、Asada and Hoshino (2007) のレビューがある。

#### 参 考 文 献

- Abernethy, M. A. and J. U. Stoelwinder (1991) "Budget use, task uncertainty, system goal orientation and subunit performance: A test of the 'fit' hypothesis in not-for-profit hospitals" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, No. 2, pp. 105-120.
- Argyris, C. (1952) *The Impact of Budgets on People*, New York: The School of Business and Public Administration.
- Argyris, C. (1990) "The dilemma of implementing controls: The case of managerial accounting" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 6, pp. 503-511.
- Asada, T. and Y. Hoshino (2007) "Japanese budgeting and control systems: Longitudinal analysis of Japanese enterprises" Discussion Papers in Economics, No. 476, The Society of Economics, Nagoya City University.
- Berry, A. J., J. Broadbent and D. Otley (eds.) (2005) *Management Control: Theories, Issues and Performance*, New York, Palgrave Macmillan.
- Briers, M. and M. Hirst (1990) "The role of budgetary information in performance evaluation" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 4, pp. 373-398.

- Brownell, P. (1982) "The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness" *Journal of Accounting Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 12-27.
- Brownell, P. and A. S. Dunk (1991) "Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: Some methodological issues and empirical investigation" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, No. 8, pp. 693-703.
- Brownell, P. and M. Hirst (1986) "Reliance on accounting information, budgetary participation, and task uncertainty: Tests of a three-way interaction" *Journal of Accounting Research*, Vol. 24, No. 2, pp. 241-249.
- Choo, F. and K. B. Tan (1997) "A study of the relations among disagreement in budgetary" *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 9, pp. 199-218.
- Chow, C., J. Cooper and K. Haddad (1991) "The effects of pay schemes and ratchets on budgetary slack and performance: A multiperiod experiment" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, No. 1, pp. 47-60.
- Chow, C., J. Cooper and W. Waller (1988) "Participative budgeting: Effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance" *The Accounting Review*, Vol. 63, No. 1, pp. 111-122.
- Davila, T. and M. Wouters (2005) "Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, No. 7/8, pp. 587-608.
- Davis, S., F. T. DeZoort and L. S. Kopp (2006) "The effect of obedience pressure and perceived responsibility on management accountants' creation of budgetary slack" *Behavioral Research in Accounting* Vol. 18, pp. 19-35.
- Dunbar, R. L. M. (1971) "Budgeting for control" *Administrative Science Quarterly* Vol. 16, No. 1, pp. 88-96.
- Dunk, A. S. (1989) "Budget emphasis, budgetary participation and managerial performance: A note" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 14, No. 4, pp. 321-324.
- Dunk, A. S. (1990) "Budgetary participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: A research note" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 3, pp. 171-178.
- Dunk, A. S. (1992) "Reliance on budgetary control, manufacturing process automation and production subunit performance: A research note" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 3/4, pp. 195-203.
- Dunk, A. S. (1993a) "The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack" *The Accounting Review*, Vol. 68, No. 2, pp. 400-410.
- Dunk, A. S. (1993b) "The effects of job-related tension on managerial performance in participative budgetary settings" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 7/8, pp. 575-585.
- Fisher, J., J. Frederickson and S. Peffer (2000) "Budgeting: An experimental investigation of the effects of negotiation" *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 1, pp. 93-114.
- Fisher, J., J. Frederickson and S. Peffer (2002) "The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 1/2, pp. 27-43.
- Fisher, J., J. Frederickson and S. Peffer (2006) "Budget negotiations in multi-period settings" *Account-*



- ing, *Organizations and Society*, Vol. 31, No. 6, pp. 511-528.
- Fisher, J., L. Maines, S. Pfeffer, and G. Sprinkle (2002) "Using budgets for performance evaluation: Effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance" *The Accounting Review*, Vol. 77, No. 4, pp. 847-865.
- Fisher, J., S. Pfeffer and G.B. Sprinkle (2003) "Budget-based contracts, budget levels, and group performance" *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, pp. 51-74.
- Fox, H. W. (1973), "Humanizing the budgetary system for administrative reinforcement" *Personnel Journal*, March, pp. 198-204.
- Govindarajan, V. (1984) "Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 9, No. 2, pp. 125-135.
- Govindarajan, V. and A. K. Gupta (1985) "Linking control systems to business unit strategy: impact on performance" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, No. 1, pp. 51-66.
- Hansen, S., D. Otley and W. Van der Stede (2003) "Practice developments in budgeting: An overview and research perspective" *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, pp. 95-116.
- Harrison, G. L. (1992) "The cross-cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job related attitudes" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 1, pp. 1-15.
- Harrison, G. L. (1993) "Reliance on accounting performance measures in superior evaluative style: The influence of national culture and personality" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 4, pp. 319-339.
- Hartmann, F. G. H. (2000) "The appropriateness of RAPM: Toward the further development of theory" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, No. 4, pp. 451-482.
- Hirst, M. K. (1981) "Accounting information and the evaluation of subordinate performance: A situational approach" *The Accounting Review*, Vol. 56, No. 4, pp. 771.
- Hirst, M. K. (1983) "Reliance on accounting performance measures, task uncertainty, and dysfunctional behavior: Some extensions" *Journal of Accounting Research*, Vol. 21, No. 2, pp. 596-605.
- Hirst, M. K. (1987) "The effects of setting budget goals and task uncertainty on performance: A theoretical analysis" *The Accounting Review*, Vol. 62, No. 4, pp. 774-784.
- Hirst, M. K. and P. Yetton (1999) "The effects of budget goals and task interdependence on the level of and variance in performance: A research note" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, No. 3, pp. 205-216.
- Hofstede, G. (1968) *The Game of Budget Control*. Koninklijke Van Gorcum & Comp. N. V. (藤田忠監訳 (1976) 『予算統制の行動科学』ダイヤモンド社).
- Hope J., and R. Fraser (2003) *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual performance Trap*. Harvard Business School Press (清水孝監訳 (2005) 『脱予算経営』生産性出版).
- Hopwood, A. G. (1972) "An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation" *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 156-182.
- Hopwood, A. G. (1973) *An Accounting System and Managerial Behaviour*. Westmead: Saxon House.
- Imoisili, O. A. (1989) "The role of budget data in the evaluation of managerial performance" *Accounting,*

- Organizations and Society*, Vol. 14, No. 4, pp.325-335.
- Kim, D. C. (1992) "Risk preferences in participative budgeting" *The Accounting Review*, Vol. 67, No. 2, pp. 303-318.
- Kirby, A., S. Reichelstein, P. Sen, and T. Paik (1991) "Participation, slack, and budget-based performance evaluation" *Journal of Accounting Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 109-128.
- Lau, C. M., and E. W. Lim (2002) "The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance" *Advances in Accounting*, Vol. 19, pp. 139-160.
- Lau, C. M., L. C. Low, and I. R. C. Eggleton (1995) "The impact of reliance on accounting performance measures on job-related tension and managerial performance: Additional evidence" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 5, pp. 359-381.
- Lau, C. M., and J. J. Tan (1998) "The impact of budget emphasis, participation and task difficulty on managerial performance: a cross-cultural study of the financial services sector" *Management Accounting Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 163-183.
- Libby, T. (1999) "The influence of voice and explanation on performance in a participative budgeting setting" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, No. 2, pp. 125-137.
- Libby, T. (2001) "Referent cognitions and budgetary fairness: A research note" *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 91-105.
- Libby, T. and R. Lindsay (2007) "Beyond budgeting or better budgeting?: IMA members express their views" *Strategic Finance*, August, pp. 47-51.
- Lindquist, T. (1995) "Fairness as an antecedent to participative budgeting: Examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions on satisfaction and performance" *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 7, pp. 122-147.
- Lowe, E. A., and R. W. Shaw (1968) "An analysis of managerial biasing: Evidence from a company's budgeting process" *The Journal of Management Studies*, October, pp. 304-315.
- Lukka, K. (1988) "Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 3, pp. 281-301.
- Marginson, D., and S. Ogden (2005) "Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, No. 5, pp. 435-456.
- Merchant, K. (1985) "Budgeting and the propensity to create budgetary slack" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, No. 2, pp. 201-210.
- Merchant, K. (1990) "The effects of financial controls on data manipulation and management Myopia" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 4, pp. 297-313.
- Merchant, K. and J. Manzoni (1989) "The achievability of budget targets in profit centers: A field study" *The Accounting Review*, Vol. 64, No. 3, pp. 539-558.
- Nohria, N. and R. Gulati (1996) "Is slack good or bad for innovation?" *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, pp. 1245-1264.
- Nouri, H. (1994) "Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19, No. 3, pp. 289-295.

- Nouri, H. and R. Parker (1996) "The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack" *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 8, pp. 74-90.
- Onsi, M. (1973) "Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack" *The Accounting Review*, Vol. 48, No. 3, pp. 535-548.
- Otley, D. (1978) "Budget use and managerial performance" *Journal of Accounting Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 122-149.
- Otley, D. (1987) *Accounting Control and Organizational Behaviour*. Oxford: Heinemann Professional Publishing.
- Otley, D. and A. Fakiolas (2000) "Reliance on accounting performance measures: Dead end or new beginning?" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, No. 45, pp. 497-510.
- Otley, D. and R. M. Pollanen (2000) "Budgetary criteria in performance evaluation: A critical appraisal using new evidence" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, No. 45, pp. 483-496.
- Parker, L., K. Ferris and D. Otley (1989) *Accounting for the Human Factor*, Sydney: Prentice Hall of Australia Pty Ltd (上埜進・越野啓一・神谷健司訳 (1992) 『行動会計学の基礎理論：人間的要因と会計』同文館).
- Ross, A. (1994) "Trust as a moderator of the effect of performance evaluation style on job-related tension: A research note" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19, No. 7, pp. 629-635.
- Ross, A. (1995) "Job related tension, budget emphasis and uncertainty: A research note" *Management Accounting Research*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-11.
- Schiff, M. and A. Y. Lewin (1968) "Where traditional budgeting fails" *Financial Executive*, May, pp. 50-62.
- Schiff, M. and A. Y. Lewin (1970) "The impact of people on budgets" *The Accounting Review*, April, pp. 259-268.
- Simons, R. (1988) "Analysis of the organizational characteristics related to tight budget goals" *Contemporary Accounting Research*, Vol. 5, No. 1, pp. 267-283.
- Stedry, A. (1960) *Budget Control and Cost Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stevens, D. (2002) "The effects of reputation and ethics on budgetary slack" *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 14, pp. 153-171.
- Todd, R., and K. Ramanathan (1994) "Perceived social needs, outcomes measurement, and budgetary responsiveness in a not-for-profit setting: Some empirical evidence" *The Accounting Review*, Vol. 69, No. 1, pp. 122-137.
- Van der Stede, W. (2000) "The relationship between two consequences of budgetary controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, No. 6, pp. 609-622.
- Walker, K., and E. Johnson (1999) "The effects of a budget-based incentive compensation scheme on the budgeting behavior of managers and subordinates" *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 1-28.
- Waller, W. (1988) "Slack in participative budgeting: The joint effect of a truth-inducing pay scheme and risk preferences" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 1, pp. 87-98.

- Webb, R. (2002) "The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 4/5, pp. 361-378.
- Wentzel, K. (2002) "The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting" *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14, pp. 247-271.
- 浅田孝幸 (1988a) 「参加的予算編成と業績測定・評価に関する実証研究 (1)」『会計』第133巻第6号, 766-781頁。
- 浅田孝幸 (1988b) 「参加的予算編成と業績測定・評価に関する実証研究 (2・完)」『会計』第134巻第2号, 210-221頁。
- 浅田孝幸 (1989a) 「予算管理システムの日米企業比較について (1)」『企業会計』第41巻第4号, 603-610頁。
- 浅田孝幸 (1989b) 「予算管理システムの日米企業比較について (2・完)」『企業会計』第41巻第5号, 761-769頁。
- 浅田孝幸 (1990a) 「企業戦略と業績管理システム (1): 米国企業の分析」『会計』第137巻第2号, 158-172頁。
- 浅田孝幸 (1990b) 「企業戦略と業績管理システム (2・完): 米国企業の分析」『会計』第137巻第3号, 392-402頁。
- 浅田孝幸 (1993) 「リストラと予算管理システム」『企業会計』第45巻第5号, 623-630頁。
- 浅田孝幸 (1997) 「日本企業の予算管理システムの進展と国際化の影響: 1995年調査を中心にして」『会計』第151巻第2号, 266-280頁。
- 安達和夫 (1992) 「わが国企業における期間予算制度管見」『産業経理』第52巻第3号, 131-142頁。
- 上埜進 (1993) 『日米企業の予算管理: 比較文化論的アプローチ』森山書店。
- 大塚裕史 (1996) 「日本企業の予算編成」『原価計算』313, 1-19頁。
- 大塚裕史 (1997) 「参加予算の機能の二面性に関する考察」『会計』第151巻第4号, 546-558頁。
- 小菅正伸 (1997) 『行動的予算管理論 (増補第2版)』中央経済社。
- 小林哲夫 (1989) 「わが国の予算管理制度の有効性」『会計』第135巻第1号, 85-99頁。
- 小林哲夫 (1990) 「事業部製組織における予算編成プロセス」『企業会計』第42巻第2号, 180-186頁。
- 坂口博・飯島康道・市野初芳・平井裕久 (2004) 「企業予算管理の新たな潮流: IT化・連結経営時代の企業予算制度」『産業経理』第64巻第1号, 127-140頁。
- 崎章浩・井上博文・広原雄二・成松恭平 (2003) 「予算編成に関する分析」『産業経理』第63巻第3号, 118-134頁。
- 柴田典男・熊田靖久 (1988a) 「わが国企業の予算管理制度: 実態調査と今後の課題」『企業会計』第40巻第4号, 545-553頁。
- 柴田典男・熊田靖久 (1988b) 「わが国企業の予算管理制度: 実態調査と今後の課題 (その2)」『企業会計』第40巻第6号, 832-839頁。
- 鳥居宏史 (1999) 「日本企業の伝統的管理会計情報の利用に関する分析: 電機・精密機器業界の実証調査から」『原価計算』320, 68-77頁。
- 長屋信義・建部宏明・吉村聡・山浦裕幸・小田康治 (2004) 「予算実績差異分析の実際と予算制度の問題点」『産業経理』第63巻第4号, 128-116頁。

- 林攝子 (2005) 「マネジメント・システム間の統合化と戦略共有効果について：中期経営計画，予算管理，目標管理の相互補完関係に関する考察」『会計プロGRESS』第6巻，86-102頁。
- 朴景淑・浅田孝幸 (2003) 「企業規模と予算管理システムとの関連性に関する研究：2001年の日本企業におけるアンケート調査結果に基づいて」『管理会計学』第12巻第1号，15-29頁。
- 溝口一雄・小林哲夫・谷武幸・浅田孝幸 (1988) 「業績管理と予算管理システムに関する実態調査」『企業会計』第40巻第6号，823-831頁。
- 三木僚祐・栢田弥久・鈴木研一 (2003) 「アンケート調査の集計結果とその鳥瞰的分析」『産業経理』第63巻第1号，125-151頁。
- 山田庫平・鈴木研一・山下裕企・大槻晴海・三木僚祐 (2003) 「企業予算制度の基礎的事項に関する分析：予算編成目的，経営計画，予算委員会，予算期間等」『産業経理』第63巻第2号，120-135頁。