

予算スラックの測定に対する取り組みと課題

Approaches and Questions to Measurements of Budgetary Slack

伊藤 正隆*

Masataka Ito

予算スラックの測定に関しては統一的な見解がなく、現在もなお、様々な測定手法が思案されている。本稿の目的は、予算スラックに関して主観的な測定と客観的な測定といった2つの観点から先行文献のレビューを行い、各観点における考察と今後の研究課題を明らかにすることである。先行文献のレビューを通じて、予算スラックを具体的な数値として測定すること、および妥当性の高い代理変数を模索することの必要性を主張した。

キーワード：予算スラック、文献レビュー、主観的な測定、客観的な測定

I. はじめに

予算は総合的経営管理の用具として組織において採用されており、特に組織構成員を予算編成プロセスに参加させる「参加型予算」が多くの組織において採用されている。そのような参加型予算では、現場により近い部下の知識や情報を予算に反映することが可能となるが、部下が業績評価を有利にしようと「予算スラック」を予算に組み入れる可能性が生じる。予算スラックの形成は、参加型予算管理システムの有効性を著しく害する問題として議論されており¹⁾、現在でも多くの企業においてその存在が認められている²⁾。

予算スラックの概念が管理会計の文献において登場したのは、Argyris (1952) による研究が初めてであるとされる³⁾。その後、Schiff and Levin (1968)、Lowe and Shaw (1968)、そしてOnsi (1973) などによって予算スラックに関する本格的な研究が始められ、約半世紀の年月が過ぎようとしている。一般的に予算スラックとは、「予算がより容易に達成できるよう意図的に、予算数値にバイアスが加えられたもの」として定義される⁴⁾。Lukka (1988) は、予算スラックに関する研究領域における基本的課題として次の3点を挙げている。①予算バイアスに関する直接的測定方法の開発、②予算バイアスの組織的効果に関するシステムティックな分析、そして③予算バイアスに関する説明モデルの開発である⁵⁾。

Schiff and Levin (1968) や Lowe and Shaw (1968) といった初期の研究に基づき、予算スラックは資源の利用に関して非効率性を生じさせるものとして否定的に評価されている⁶⁾。そうした予

算スラックの形成を抑制する必要性が論じられているため、なぜ、どのような状況が、そしてどのように予算スラックが組織において形成されるのかという点、つまり予算スラックとその形成要因との間の関係に対して多くの研究が焦点を当てている⁷⁾。それゆえ、これまでの予算スラック研究の大部分が③に関するものとなっている。

それら③に関する実証研究においては、実験室実験や質問票調査などによって収集されたデータによって、予算スラックを主観的に測定している。しかし、実証研究において想定された結果が得られていないものもあり、予算スラックとその形成要因との間の関係についてはいまだ不明瞭な部分が多い。その原因の1つが予算スラックの測定方法の問題ではないかと考えられる。こうした予算スラックの測定方法の問題に対する取り組みとして、近年におけるいくつかの研究では、予算スラックを客観的に測定しようと試みている⁸⁾。さらに、予算スラックの許容レベルの究明およびコントロールの必要性について述べている研究においても、予算スラックをいかにして測定するかを問題点として挙げている⁹⁾。

以上のように、これまで予算スラックに関する研究では、Lukka (1988) が挙げた③の課題が中心であったが、①の課題に取り組む必要性が高まってきている。そこで本稿では、予算スラックの測定に関して主観的測定と客観的測定といった2つの観点から先行文献のレビューを行い、各観点における考察と今後の研究課題を明らかにすることを目的とする。

本稿の構成は、以下の通りである。次節では、測定の対象となる予算スラックの概念について説明する。第Ⅲ節では予算スラックを主観的に測定している研究、そして第Ⅳ節では予算スラックを客観的に測定している研究をレビューし、それらの研究に対する考察を行う。最後に第Ⅴ節で、本稿のまとめと今後の研究課題について述べることにしたい。

Ⅱ. 予算スラックの概念

上述の通り、本稿の目的は予算スラックの測定に関して文献レビューを行い、考察を行うことである。そこで、まず本節では、測定の対象となる予算スラックとは何かについて述べることにする。

参加型予算においては、組織構成員は予算編成プロセスに関与する機会が与えられることになるが、その際に構成員が予算にバイアスを加える可能性がある。この予算バイアスは、「予算編成に関与する主体の将来に関する予測（正直な予算見積り）と実際に構成員が提示した予算数字（予算案）との間の差で、意図的に形成されたもの」と定義される¹⁰⁾。Lukka (1988) はこの予算バイアスを、加えられる方向によって挑戦的な方向への予算バイアスと保守的な方向への予算バイアスの2つに分類しており、このうちの後者を予算スラックとしている¹¹⁾。この予算スラックは、意図的に収益や製造能力を過小評価すること、および必要とされるコストや資源を過大評価することによって形成されるため¹²⁾、「予算の水増し (padding budget)」という現象を表す概念として

理解されている¹³⁾。

この予算スラックに対して、これまで多くの研究者が様々な操作的定義を行っている。本稿においては、上述の通り、Lukka (1988) の定義を予算スラックの一般的な定義としているが、小菅 (1992) によれば、予算スラックの定義には大きくわけて次の5つのタイプが認められる。①組織スラック (organizational slack) の概念をそのまま導入し、予算スラックを「企業が利用可能なすべての資源と個人や集団の連合体としての組織を維持するために必要な資源との差」であると定義する見解。②スラックを原価の観点から、「その企業の最低限必要な原価と実際原価との差額」であると定義する見解。③売上高予算に加えられるバイアスであると考えている見解。④能率性 (efficiency) の観点から、「最大の能率と実際の能率との差」あるいは「潜在的産出高と実際の産出高との差」として定義する見解。⑤有効性 (effectiveness) の観点から、「組織目標と個人目標との差」として定義する見解。

このように、予算スラックの定義には概ねこの5つの見解が存在すると考えられるが、それぞれの見解において不備な点が内在しているため¹⁴⁾、いずれの見解を採用しても問題が残ることとなる。そこで、小菅 (1992) は、これら5つの見解を慎重に統合することによって、より良い予算スラックの定義づけが可能であると考え、「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」として予算スラックを定義している。そして、この定義から、予算スラックは収益スラックと原価スラックという2つの構成要素から成るものとして理解される¹⁵⁾。つまり、損益予算における収益面において形成されるスラックが収益スラックであり、原価 (費用) 面において形成されるスラックが原価スラックとなる。

以上において予算スラックの定義に関して述べてきたが、予算差異を用いて予算スラックを測定しようと試みる際には、見積り誤差と予算スラックの区別は明確にしておくべきである。なぜならば、見積り誤差は意図的なものではないが、予算スラックは意図的なものであり、その性質は異なるものであるが、これらは事後的に予算差異として混合した状態で生じるからである。予算と実績の差として算出される予算差異は、その発生原因を見積り誤差、予算スラック、そして真の非能率性および非効果性という3つに区分して考えることができる¹⁶⁾。

このうち、予算スラックは、予算編成プロセスにおいて組織構成員がある費目または原価標準などにあらかじめバイアスを加えることで形成されるものであるが、見積り誤差や真の非能率性および非効果性は実際に業務を行うなかでその発生を認識するものである。つまり、予算スラックだけが事前の概念であり、残りの2つは事後的に実現するものである¹⁷⁾。しかし、予算差異はこれら3つの原因を混合した結果として生じており、実際にこれらを明確に区別して認識することは困難であると考えられる。

また、予算スラックの形成とその利用 (消費) はタイミングが異なり、これも区別して考えな

なければならない。予算スラックの形成は予算編成時に行われるが、その利用は期中においてである。そして、形成された予算スラックを期中において利用するか否かは、形成した主体の判断によるであろう。

このような予算スラックが形成される目的としては、資源獲得目的、業績評価目的、そして自己防衛目的という3つの目的がある。資源獲得目的とは、予算スラックを形成することにより必要以上の資源に対するコントロールを獲得して、自由裁量の余地を増大させることである。業績評価目的とは、予算スラックを形成することにより達成が容易となる予算目標を設定して、業績評価に際して有利にすることである。そして自己防衛目的とは、予算スラックを形成して、将来的に予想される予算の削減および達成目標水準の上昇に対する予防措置として活用することである¹⁸⁾。これらの目的のために、予算スラックは意図的に形成されることとなる。

以上より、予算スラックは予算編成プロセスにおいて組織構成員が加えるバイアスによって形成されるものであるため、本質的に主観的性質を持ち、計画段階で生じるものであるといえる。予算スラックの測定に関して考察していく際には、この予算スラックの概念を念頭に置いておく必要がある。

Ⅲ. 主観的測定を試みている研究

Argyris (1952) の研究において登場し、Schiff and Levin (1968) および Lowe and Shaw (1968) によって研究が展開された予算スラックは、その後、予算スラックとその形成要因との間の関係を明らかにするために実験室実験や質問票調査などによる実証研究を中心として研究が進められている。そうした実証研究においては予算スラックという変数を測定する必要があり、これまでの研究においていくつかの試みが行われている。

本節では、それらの試みの中でも予算スラックを主観的に測定しようと試みている研究についてレビューしていく¹⁹⁾。

1. 予算スラックの形成傾向として測定している研究

質問票調査による実証研究において利用される予算スラックの測定方法を最初に開発したのは、おそらく Onsi (1973) の研究であろう。Onsi (1973) は、それまでの先行文献をレビューすることで予算スラック概念と予算スラックに関する仮定を明確化し、予算スラックと経営管理者の行動変数との間の関係を分析するために因子分析を行っている。Onsi (1973) は、Cyert and March (1963) の定義する組織スラックが内部的支払と外部的支払という2つの要因から成り、そのうちの前者を予算スラックであるとし、資源配分という組織プロセスにおける不完全生から生じるものであると述べている。

Onsi (1973) は、大規模な事業部制組織5社に対して行ったインタビュー調査の結果と先行文

献レビューから収集されたデータをもとに質問票を作成し、大規模な多角化企業7社における132名のマネジャーに対して質問票を郵送した。回収された数は107であった。これらの回答を用いた因子分析の結果、Onsi (1973) は予算スラックを説明する際においては、わずか6つの因子（権威主義的なトップ・マネジメントの予算システムに対するマネジャーの態度、参加、監督者による予算の利用、予算に対する態度、スラックの制度化、そしてスラックの操作）が重要であることを明らかにした²⁰⁾。

予算スラック概念の整理、仮定の整理、そして予算スラックに関連する変数の因子分析を行ったOnsi (1973) の研究は、その後の予算スラックに関する実証研究に対して大きく貢献している。Onsi (1973) が開発した予算スラックに関する4つの質問項目は以下の通りである。

- 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。
- 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。

Onsi (1973) は、インタビュー調査および先行文献レビューの結果から質問項目を作成しており、これら4つの質問項目を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）を示す行動変数としている。各項目は、1点（いつも）から5点（決してない）の範囲をとる尺度で該当する程度が回答されている。予算スラックはマネジャーによって意図的に形成されるものであり、これらの質問項目がマネジャーによる予算スラックの形成行動の頻度を聞いていることから、これら4つの質問項目は「予算スラックの形成傾向」として、その後の多くの研究における予算スラックの測定方法として利用されている²¹⁾。また、Onsi (1973) の質問項目を採用しているいずれの研究においても、4つの質問項目の信頼性係数（クロンバックの α ）は高い数値を示しており、これら4つの項目の内的整合性は高いといえる。また、同一の測定方法を採用していることから、Onsi (1973) の質問項目を採用している研究間の比較可能性は確保されるであろう。Onsi (1973) の研究は予算スラックの測定という点においても非常に貢献度が高いものである。

2. 予算目標達成の容易さとして測定している研究

Onsi (1973) の研究以後、予算スラックに関する実証研究が多く行われるようになり、それらの研究における予算スラックの測定方法としてはOnsi (1973) の4つの質問項目が採用されていた。しかし、Onsi (1973) の質問項目ではなく、独自に質問項目を開発している研究も存在している。Dunk (1993)、Van der Stede (2000)、そしてMerchant and Manzoni (1989) の研究において、

質問内容の違いはあるものの、予算目標達成の容易さを指標として予算スラックが測定されている。

a. Dunk (1993) の研究

予算参加と予算スラックの関係について明らかにしようとしている研究においては、異なる結論が得られている²²⁾。そこで Dunk (1993) は、エージェンシー理論に基づいてそれらの関係に予算強調と情報の非対称性という二つの変数を組み入れ、質問票調査による実証分析を行い、それまで一致していなかった結論について説明しようとしている²³⁾。

Dunk (1993) は予算参加、予算強調、そして情報の非対称性が全て高い（低い）とき、予算スラックは高く（低く）なると考え、仮説を検証するために質問票による実証分析を行っている。オーストラリアのシドニーにおいて 100 名以上の従業員を抱える製造組織からランダムにサンプルを抽出し、最終的に 72 のサンプル・データが収集された。

これらのデータを用いて重回帰分析を行った結果、3 つの変数の相互作用項は有意水準 5 % 未満で有意であるが負の値を示していた。この結果は、情報の非対称性、予算強調、そして予算参加の 3 つの程度が全て高い場合に、予算スラックが形成される程度は低くなることを示しており、Dunk (1993) の予想とは逆の結果となっている²⁴⁾。

Dunk (1993) は、予算スラックに関する質問項目について独自に開発している。Dunk (1993) は、予算スラックを達成が容易である予算数値（予算目標）の明確な組み入れであると定義し、マネジャーが収益を過小申告し、費用を過大申告することによって形成されるものであると述べている。そしてこの定義に基づき、予算スラックに関する以下の 6 つの質問項目を開発している。

- 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。
- 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。
- 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。

これらの質問項目は、予算目標の達成の容易さに焦点を当てており、各項目は 1 点（強く反対する）から 7 点（強く同意する）の範囲をとる尺度で測定されている。項目①、項目③、そして項目⑥は逆転項目である。Dunk (1993) がこれらの質問項目に対して因子分析を行ったところ、項目①と項目③は因子負荷量が 0.5 未満であったため、これらの項目は最終的には除外されている。残った 4 つの質問項目におけるクロンバックの α は 0.6833 であり、この結果は測定の信頼性を保証している。

b. Van der Stede (2000) の研究

Van der Stede (2000) は、それまでの先行文献において予算スラックとその他の逆機能的結果（短期的志向）に対する厳格な予算コントロールの影響に関して相反する結論が得られてきたことから、それらの関係に過去の業績と戦略という2つの変数を組み入れ、それぞれの関係を明らかにするために質問票調査による実証分析を行っている。

Van der Stede (2000) は、ベルギーに本社を置く大規模な多角化企業における341名のビジネス・ユニット長に対して質問票を送付している。回答が不完全なサンプルは除外され、最終的に153のサンプル・データが収集された。

これらのデータを用いて、各変数間の関係を検証するために構造方程式モデルを立て、分析を行っている。分析の結果、①予算スラックの形成は、厳格な予算コントロールを通じて間接的に戦略から影響を受けること、②予算スラックの形成は、直接のおよび厳格な予算コントロールを通じて間接的に過去の業績から影響を受けること、そして③予算スラックの形成は、マネジャーの長期的志向を促すことが明らかとなった²⁵⁾。

Van der Stede (2000) も Dunk (1993) と同様に、予算スラックに関する質問項目について独自に開発している。Van der Stede (2000) は先行文献のレビューから、マネジャーが予算をより容易に達成しやすくなるように彼らの最善の見積りを下回る予算目標を意図的に設定するならば、予算にはスラックが含まれ、そして反対に、予算を達成するために相当の努力と高い能率性が要求されるならば、予算にはスラックがほとんど含まれていないと考えている。このような考察を通して、以下の5つの質問項目を開発している。

- ①私は、容易に達成可能な予算を提出することに成功した。
- ②予算目標は、私のビジネス・ユニットにおいて高い生産性をもたらす。
- ③予算目標は、私のビジネス・ユニットにおいてコストを注意深く管理することを要求する。
- ④予算目標により、私がビジネス・ユニットにおいて能率性を改善することに特別な関心を払うことはない。
- ⑤5番目の項目は、予算が（1）かなり容易に達成可能、（2）合理的な努力により達成可能、（3）相当の努力により達成可能、（4）実務上達成不可能、あるいは（5）達成不可能であるかどうかを尋ねる完全に固定された質問。

①から④までの項目は1点（全く正しくない）から7点（全く正しい）の範囲をとる尺度で測定されている。項目②と項目③は逆転項目であり、これら5つの質問項目におけるクロンバックの α は0.68であった。また分析を行うときには、標準化された項目の得点が利用されている。

これらの質問項目を開発するにあたり Van der Stede (2000) は特に述べていないが、概ね Dunk (1993) において開発された質問項目と同様の内容になっている。これは、両者が予算スラックを測定する質問項目を開発する際に、予算スラックは達成が容易な予算目標に含まれる、という

共通の考え方を持っていたことに起因しているかもしれない。

c. Merchant and Manzoni (1989) の研究

Merchant and Manzoni (1989) は、それまでの予算目標に関するほとんどのフィールド研究がコスト・センターに焦点を当てており、プロフィット・センターにおける予算目標の達成可能性に関する実際の目標レベルについての特定の証拠は存在していないことから、インタビュー調査を実施し、実際の企業における予算目標がどのレベルで設定されているのか、また、なぜそのレベルに設定されるのかについて検討している。

Merchant and Manzoni (1989) は、北アメリカに所在する 12 社からそれぞれ 2 つから 6 つのプロフィット・センターをサンプルとして取り上げ、合計で 54 つのプロフィット・センターをサンプルとして得ている。これらプロフィット・センター長に対してインタビューを行い、可能であれば彼らの直属の上司に対してもインタビューを行っている。さらに、各企業のトップ・マネジメントに対してもインタビューを行っている。

インタビュー調査の結果、まず実際の企業におけるプロフィット・センターの予算目標は、従来の研究結果とは異なり、比較的達成が容易な (highly achievable) レベルに設定されていることが明らかとなった。さらに、プロフィット・センター長の直属の上司やトップ・マネジメントへの調査から、プロフィット・センター長が比較的達成が容易なレベルの予算目標を設定していることに上司が気づいていることも明らかとなった。そして、プロフィット・センター長が比較的達成が容易なレベルの予算目標を設定することに対して、①予想ボーナスを増加させる、②マネジメントの信頼性および自律性を保持させる、③“勝つ”機会を増加させる、④業務の柔軟性を増加させる、というインセンティブがあることが明らかになった。また、トップ・マネジメントが比較的達成が容易なレベルの予算目標を許容することに対して、①企業利益の予測可能性が高くなる、②資源の過剰消費を防げる、③目標に対するコミットメントの欠如に関するリスクを減少させる、④コントロールあるいは干渉の必要性を減少させる、⑤有能なマネジャーに裁量権を与える、⑥「利益調整 (earnings management)」を行おうとするインセンティブを減少させる、そして⑦競争的給与体系を確保させる、というインセンティブがあることが明らかになった²⁶⁾。

Merchant and Manzoni (1989) の研究において予算目標の達成可能性は、予算目標に対する主観的な達成確率によって測定しており、それぞれのマネジャーに対して次のような質問を行っている。

「当年度の損益予算が承認されたとき、それが少なくとも達成されると予想した確率はどの程度でしたか？」

多くの管理会計のテキストおよび文献が「困難だが達成可能なレベル」が最良の予算目標であ

ると主張し、その場合における予算目標の達成可能性は50%未満であると述べている²⁷⁾。つまり、予算目標の達成可能性が50%超となっている状況は、予算スラックが形成されていることを意味していると考えられる。Merchant and Manzoni (1989) は、プロフィット・センター長が比較的達成が容易な予算目標を設定していることは、多額の予算スラックを形成していることを示しているのと同じであると述べている。Merchant and Manzoni (1989) の研究では、予算スラックに関して直接的に言及していないが、予算目標の達成可能性を主観的な確率を用いて表すことによって、予算目標の達成の容易さ、つまりは予算スラックを測定していると考えられる。

このように、Merchant and Manzoni (1989) の研究は、予算目標の達成の容易さという指標を用いて予算スラックを測定している点においてはDunk (1993) や Van der Stede (2000) と同様であるが、予算目標の達成可能性を主観的な確率によって測定している点が独創的である。

3. 余剰資源として測定している研究

Yang et al. (2009) は、それまでの先行文献において予算スラックとイノベーション・パフォーマンスとの間の関係について見解の相違が存在していることから、それらの関係を明らかにするために質問票調査による実証分析を行っている。Yang et al. (2009) は、予算スラックとイノベーション・パフォーマンスとの間の関係について次のような仮説を立てている²⁸⁾。

H: 予算スラックとイノベーション・パフォーマンスとの間の関係は、逆U字型の曲線である。

Yang et al. (2009) は、台湾証券取引所に上場しているハイテク企業における研究開発部門のマネジャーを対象として質問票を送付している。合計で168名のマネジャーに対して質問票が送付され、最終的に102のサンプル・データが収集されている。

これらのデータを用いて重回帰分析を行った結果、予算スラックとイノベーション・パフォーマンスとの間の関係は逆U字型の曲線となることを示し、Yang et al. (2009) の仮説は支持されている。この結果は、予算スラックが極度に少ない状況あるいは極度に多い状況においては、イノベーション・パフォーマンスを低下させることを明らかにしている。つまり、ある程度の予算スラックを維持することがイノベーション・パフォーマンスを促進するために必要であることを示唆している²⁹⁾。

Yang et al. (2009) において、予算スラックは環境変化による影響を和らげ、イノベーション活動のような裁量的支出に対する機会となる余剰資源の概念を示すものとして述べられており、組織スラックの一部として考えられている。そのため予算スラックの測定尺度として、組織スラックとイノベーションとの間の関係について取り組んでいるNohria and Gulati (1996) と同様の質問項目を利用している。その質問項目は以下の2つである。

- ①何らかの突発的な開発のため、あなたの部門で働く全ての人々の10%の時間が、あなたの部門に関するタスクおよび責任とは全く無関係な作業に費やさなければならないと仮定する。

そのような場合、今後1年間、あなたのアウトプットはどれほど深刻な影響を受けるであろうか。

②①と同様の開発のため、あなたの部門の年次業務予算が10%削減されると仮定する。そのような場合、今後1年間、あなたの業務はどれほど大きな影響を受けるであろうか。

これらの項目は1点（影響はないだろう）から7点（20%以上の影響があるだろう）の範囲をとる尺度で測定されている。また中点となる4点は約10%程度の影響があること、つまりは削減された資源と当程度の影響を受けることを示す場合の選択肢となっている。1点は予算スラックのレベルが最も高いことを示し、7点はそのレベルが最も低いことを示している。これら2つの項目に対して因子分析が行われているが、単一の因子を負荷していた。

このように、Yang et al. (2009) は予算スラックを余剰資源として測定しており、Onsi (1973) の予算スラックの形成傾向や Dunk (1993) などの予算目標達成の容易さとは異なる考え方、そして測定方法を示している。

4. 主観的測定を試みている研究に対する考察

以上では、予算スラックについて主観的な測定を試みている研究についてレビューを行った。本項ではそれらの研究に対していくつかの考察を行う。

まず、予算スラックをマネジャーのスラックに対する態度（形成傾向）として測定している Onsi (1973) の4つの質問項目は、インタビュー調査および文献レビューの結果から作成されており、その後のスラック研究に対して大きく貢献していると述べた。しかし、質問項目④の内容について検討してみると、それは予算スラックの形成に関わるマネジャーの行動についてではなく、予算スラックの利用価値に対する是非について問うたものであると考えられる。そのため、この質問をもってマネジャーが予算スラックを形成しているか否かを測定するのは妥当ではないであろう。また質問項目③に内容から、予算スラックが形成されるのは「好況期」であることが前提のように考えられているようである。しかし、Onsi (1973) が行ったインタビュー調査や Schiff and Levin (1968) の調査から、「不況期」においても予算スラックが形成されることが明らかにされている。そのため、「不況期」を除き、「好況期」であることを前提として問うたこの質問項目についても不十分であると考えられる。さらに、この質問項目は「好況期」という特定の環境要因を含んだ形となっている。そのため、経営環境の良否が予算スラックの形成に与える影響を検討する際には、Onsi (1973) の質問項目を用いることは適さないであろう。

次に、Dunk (1993)、Van der Stede (2000)、そして Merchant and Manzoni (1989) は予算スラックを予算目標達成の容易さとして測定していた。彼らは先行文献のレビューから予算スラックを定義し、その定義に基づいて質問項目を開発している。そのため、その質問内容は予算スラックの形成を示すものとして概ね妥当である。しかし、Dunk (1993) の質問項目はコスト面や生産性

に関する内容となっており、コスト・センターを対象とした予算スラックの測定を想定していると考えられる。そのため、収益面における予算スラックを測定する必要があるレベニュー・センターやプロフィット・センターを対象とする研究においては、Dunk (1993) の質問項目を用いることは適さないであろう。ほぼ同じ内容である Van der Stede (2000) の質問項目に関しても同様である。

その点に関して、Merchant and Manzoni (1989) はプロフィット・センターを対象として含めた質問内容であり、損益予算の主観的な達成確率について問うていた。そして、主観的な達成確率が50%を超えている状況を予算スラックが形成されているものとして考えていた。しかし、主観的な達成確率が50%を超えていることのみをもって、予算スラックが形成されていると考えるのは安易すぎるであろう。例えば、挑戦的なレベルの予算目標が設定された場合においても、過去に予算目標を達成した経験の多い者は楽観的な達成確率を提示するかもしれない。一方、同レベルの予算目標が設定された場合、過去に予算目標が未達だった経験の多い者は悲観的な達成確率を提示するかもしれない。実際に、Merchant and Manzoni (1989) が高い主観的な達成確率を提示したプロフィット・センター長に対して行ったインタビューにおいて、彼らは予算目標を達成するためにかなり高いレベルの努力をしており、苦勞していない訳ではないことが述べられている。Merchant and Manzoni (1989) は予算スラックを主題として取り組んだ研究ではなかったため、この質問項目を予算スラックの測定に利用する際には、追加的な質問や補足的な説明が必要となるであろう。

主観的な測定の最後のものとして、Yang et al. (2009) は予算スラックを余剰資源として測定していた。Yang et al. (2009) の質問項目は、ある突発的な事象によって失うこととなった時間や予算といった経営資源に対してどれほどの影響を受けるのかを問うことで、どの程度の予算スラックが形成されているかを1点から7点の範囲をとる尺度で測定していた。この質問項目に関して特筆すべき点は、それまでの研究における質問項目とは異なり、形成されている予算スラックの量を数値化して示そうとしていることである。それまでの研究は、いくつかの質問項目をもって予算スラックが形成されているか否か、あるいは形成しようという傾向が高いか低いかを示しているが、どの程度の予算スラックが形成されているかについては明らかではなかった。一方 Yang et al. (2009) の質問項目では、10%の資源削減に対して何%の影響を受けるかについて問うことによって、どの程度の余剰資源を保有しているのか、つまりはどの程度の予算スラックを形成しているかを示すことができると考えられる。しかし、あくまで7点までの範囲をとる尺度を用いているため、具体的な数値として測定するには至っていない。

以上、予算スラックを主観的に測定しようと試みている各研究における意義と限界について考察を行った。それらの研究では、予算スラックが形成されているか否か、あるいは形成しようという傾向が高いか低いかを測定することによって、予算スラックの形成要因による影響の有無に

ついて検証が行われていた。そのため、主観的な測定においては、形成されているスラックの量がどの程度かを具体的な数値として測定する試みは行われていないようである。

IV. 客観的測定を試みている研究

予算スラックに関するほとんどの実証研究において、予算スラックは上述したいずれかの測定方法を用いて主観的に測定されている。しかし、いくつかの研究は、公開されている財務諸表のデータや企業の管理会計データを利用したり、利益調整 (earnings management) に関する研究において用いられているモデルを利用することによって、予算スラックを客観的に測定しようと試みている。本節では、そのような研究についてレビューしていく。

1. 公表財務諸表を利用して測定している研究

Leavins (1987) は、組織における経営活動の能率を最大化するためには、予算スラックの問題を解決する必要があることを主張し、予算スラックの問題について期待理論 (expectancy theory) のフレームワークを用いて理解しようとしている³⁰⁾。

Leavins (1987) は、先行文献のレビューから予算スラックの形成と関連する要因として予算参加の程度、分権化の程度、企業の報酬システム、予算圧力の程度、そして経済状況という5つの要因が考えられると述べている。そして、予算スラックの形成に対するそれらの要因の影響を検証するために質問票調査による主観的データと公表財務諸表による客観的データの両方を用いて実証分析を行っている。Leavins (1987) は、予算スラックの主観的な測定および予算スラックの形成に関連する諸要因に関するデータを収集するために、ヒューストンに所在する公開会社から任意に抽出した30社における各社10名の部門長を調査対象として質問票を送付し、168名から回答を受けとっている。また、予算スラックの客観的な測定のために、抽出された30社の1979年から1983年までの5年間の財務諸表データも収集している。

分析の結果、次のことが明らかにされている。①予算スラックの主観的指標と客観的指標との間の関係は、有意性は低いが適度の正の相関関係にある ($r=0.2201, p=0.121$)。②予算と企業の報酬システムがリンクしている程度が、予算スラックに対して最も大きな影響を及ぼしている。③予算参加の程度と予算スラックとの間において一貫した結果が得られていない。主観的指標と予算参加の程度との間においては強い相関関係が見られたが、客観的指標との間においては全く関係がなかった。④予算圧力の程度と予算スラックとの間においては弱い正の相関関係がある。⑤分権化の程度と予算スラックとの間において一貫した結果が得られていない。主観的指標との間においては弱い正の相関関係が見られたが、客観的指標との間においては弱い負の相関関係が見られた。⑥経済状況と予算スラックとの間においても一貫した結果が得られていない。主観的指標との間においては僅かに負の相関関係が見られたが、客観的指標との間においては僅かに正の

相関関係が見られた³¹⁾。

Leavins (1987) は、公表されている財務諸表を用いて予算スラックを客観的に測定しようと試みている。Leavins (1987) は、先行文献において予算スラックが売上原価、販売費、一般管理費、研究開発費、投資、棚卸資産、そしてその他の項目において含まれていると主張されていることから、予算スラックの源泉として特に販売費および一般管理費に注目している。Leavins (1987) は、予算スラックを客観的に測定するために5年間の純利益、売上高、販売費および一般管理費を利用している。すなわち、各企業における各年度の販管費率(販売費および一般管理費/売上高)の変化率(Δ 販管費率)と純利益率(純利益/売上高)の変化率(Δ 純利益率)との間の関係から予算スラックを測定しようと試みている。Leavins (1987) は、 Δ 販管費率 > 0 かつ Δ 純利益率 > 0 であり、かつ Δ 販管費率 $> \Delta$ 純利益率となるときに予算スラックが形成されていると考え、その形成量は(Δ 販管費率 $-\Delta$ 純利益率)であるとしている。また、 Δ 販管費率 < 0 かつ Δ 純利益率 < 0 であり、かつ Δ 販管費率 $< \Delta$ 純利益率となるときに予算スラックが削減されていると考え、その削減量は(Δ 純利益率 $-\Delta$ 販管費率)であるとしている。

2. 管理会計データを利用して測定している研究

Davila and Wouters (2005) は、過去の実証研究において逆機能的なものとして扱われている予算スラックが、ある状況においてはマネジャーに適切な行動を取らせるための動機付けとして役立つ可能性があると考え、それまで理論的にしか述べられていなかった予算スラックに関するプラスの側面に対して、実証的な証拠を提示しようと試みている。Davila and Wouters (2005) は、予算スラックの意図的な利用について明らかにするために、定量的データおよび定性的データを用いて次のような課題に取り組んでいる。

課題1：予想外に高い活動レベルは、大きな予算スラックと関係している。

課題2：活動レベルの増加は、大きな予算スラックと関係している。

Davila and Wouters (2005) は、ある企業の4つの物流センターをリサーチ・サイトとして、1998年4月から2000年3月までの定性的データと定量的データを入手している。定性的データは、予算部、財務会計部、品質管理部、サプライ・チェーンのエンジニア、そして物流センター長に対するインタビューやメールの交換によって入手したものである。定量的データとしては、1998年9月から2000年3月までの顧客サービスに関する統計量と1998年4月から2000年3月までの各物流センターに対する月次予算コントロール報告書を用いている。

定量的データによる実証分析の結果、予想外に活動レベルが高くなる時(課題1)、および期待する活動レベルが高くなる時(課題2)、会社が予算スラックを形成することを容認していることを示している。この結果は、インタビュー調査による定性的データの内容とも一致している。また定性的データにおいて、予算スラックに対する理解について様々なレベルの階層において共

通の認識があることや、会社が意図的に予算スラックの形成を認めているような発言も得られている。これらの結果は、予算スラックを許容することにより、マネジャーに多面的目標（特に非財務目標）の同時的な追求をさせることが可能であることを明らかにしており、組織が予算スラックを意図的に許容していることを示唆している³²⁾。

Davila and Wouters (2005) は、予算スラックの客観的指標を設定するにあたり、予算編成における変動費予算に焦点を当てている。予算は、原価態様 (cost behavior) に関するある仮定に基づいて策定されているが、それは実際の原価態様を反映していない。特に変動費は完全に変動かつ線形なものとして仮定されているが、現実的には固定的要素を持った準変動費のような費目が含まれていたり、数量が増加するにつれて単位当たりの変動費が増加することも考えられるため、非線形となる可能性もある。このような予算原価と実際原価の原価態様の相違について図示したものが図1である。

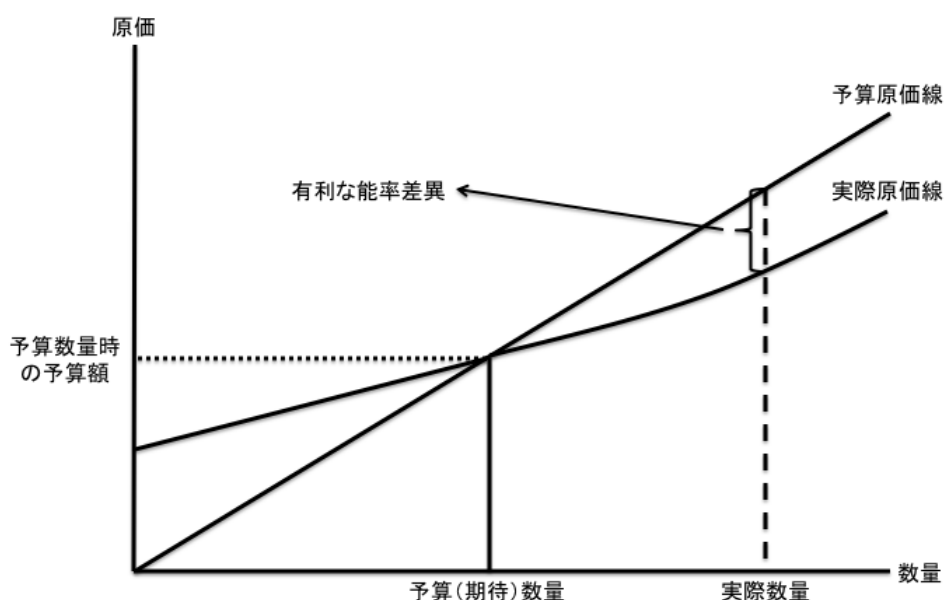


図1. 予算編成プロセスにおける予算スラックの形成

出所：Davila and Wouters (2005) ,p596 を筆者が一部加筆・修正し作成。

図1において示されているように、実際数量が予算数量を上回るとき、有利な能率差異が生じる。これは、予算変動費の中において実際には固定的要素となるものが含まれていることから、数量の増加に伴って発生する単位当たりの予算原価が実際原価よりも大きいためである。このように、原価態様に関して上述した前提をおく予算モデルにおいては、実際数量が予算数量を上回ることによって有利な能率差異が生じるメカニズムが働いている。能率差異は総差異の一部とな

るものであり、能率差異が有利差異となることは予算目標の達成に貢献するものである。そのため Davila and Wouters (2005) は、予算の達成がどれほど容易であったかを捉える指標は能率差異（＝（単位当たり予算変動費×実際数量-実際変動費）/予算変動費）であると述べ、予算スラックの代理変数としてこの差異を用いている。

3. 利益調整研究におけるモデルを利用して測定している研究

Damrongsukniwat et al. (2011) は、先行文献において予算スラックとその形成要因との間の関係について明確な結論が得られないままであるのは、各研究において用いられる予算スラックの測定方法が異なるためであると主張している。そして、予算スラックに対する新しい客観的な測定による結果と過去に行われた主観的な測定による結果を比較することによって、予算スラックとその形成要因との間の関係について実証分析を行っている。Damrongsukniwat et al. (2011) は、先行文献をレビューすることにより、予算スラックとその形成要因との間の関係について以下のような仮説を立てている。

- H1：環境不確実性は、予算スラックと正の関係にある。
- H2-1：情報の非対称性は、予算スラックと正の関係にある。
- H2-2：予算強調は、予算スラックと関係がある。
- H2-3：予算参加は、予算スラックと関係がある。
- H2-4：報酬システムは、予算スラックと関係がある。
- H2-5：予算に基づく資源配分は、予算スラックと負の関係にある。
- H3-1：倫理的関心は、予算スラックと負の関係にある。
- H3-2：評判に対する関心は、予算スラックと負の関係にある。
- H3-3：公平に対する関心は、予算スラックと負の関係にある。

Damrongsukniwat et al. (2011) は、予算スラックを主観的に測定する際に、予算スラックの変数を予算目標達成の容易さとして測定したもの (*Slack 1*) と予算目標達成の困難さとして測定したもの (*Slack 2*) の2つに区別している³³⁾。また、新しく客観的に測定したものを *Slack New* としている。*Slack 1* と *Slack 2* および予算スラックの形成要因の各変数に関するデータを得るため、タイの上場企業 387 社に対して質問票を送付し、最終的に 38 社から回収している。また *Slack New* を測定するために、各社の財務諸表数値および予算関連数値を収集している。これらのデータを用いて、相関分析および回帰分析を行っている。

まず *Slack 1* と *Slack New* との間、そして *Slack 2* と *Slack New* との間の相関関係について分析したところ、*Slack 1* と *Slack New* との間に有意な相関関係は認められなかったが、*Slack 2* と *Slack New* との間には有意な正の相関関係が認められた ($r=0.58, p<0.01$)。次に予算スラックとして *Slack 1* を用いた分析の結果、H2-1 については有意水準 5% 未満で支持され、H2-3 については有意

水準 10%未満で支持されている。また *Slack 2* を用いた分析の結果、H1 と H3-2 については有意水準 1%未満で支持され、H2-2 については有意水準 5%未満で支持され、H2-1 については有意水準 10%未満で支持されている。そして *Slack New* を用いた分析の結果、H2-2 については有意水準 5%未満で支持され、H2-3、H2-4、そして H3-3 については有意水準 10%未満で支持されている。これらの結果から、選択する予算スラックの指標によって予算スラックとその形成要因との間の関係に関する結論が異なっていることがわかる。つまり、予算スラックをいかにして測定するかによって予算スラックと形成要因との間の関係を示す結果は影響を受けることを示唆している³⁴⁾。

Damrongsukniwat et al. (2011) は、予算スラックを客観的に測定するために利益調整研究におけるモデルを利用している。そして、Van der Stede (2000) や Dunk (1993) などと同様に、予算スラックが形成されることで予算目標を達成する可能性が高くなると考え、予算スラックの代理変数として年次業績目標の達成可能性（予算目標と実績との差異）を事後的に算定しようと試みている。その算定の際に、利益調整研究における会計発生高モデル (accruals model) が利用されている。Damrongsukniwat et al. (2011) における予算スラックに関する代理変数 (*Slack New*) は以下のように求められる。

$$\text{純利益 (NI)} = \text{営業キャッシュフロー (CFO)} + \text{会計発生高 (TA)}$$

ここで、TA = 非裁量的発生高 (NDA) + 裁量的発生高 (DA) となるため、

$$\text{NI} = \text{CFO} + \text{NDA} + \text{DA}$$

となる。利益調整研究においては、DA が利益調整されている部分であると考えられており、事後的に利益調整の影響を受けていない予算目標の達成可能性を推し量る際には控除しておく必要がある。

$$\begin{aligned} \text{予算目標の達成可能性 (DA を含む)} &= \text{実際 NI} - \text{予算 NI} \\ &= (\text{CFO} + \text{NDA} + \text{DA}) - \text{予算 NI} \end{aligned}$$

両辺から DA を控除すると、

$$\text{予算目標の達成可能性} - \text{DA} = (\text{CFO} + \text{NDA} + \text{DA}) - \text{DA} - \text{予算 NI}$$

したがって、

$$\text{予算目標の達成可能性 (Slack New)} = (\text{CFO} + \text{NDA}) - \text{予算 NI}$$

となる。つまり、予算スラックの代理変数 (*Slack New*) を算定するには NDA を算定する必要がある。この NDA を推定するモデルが会計発生高モデルである。その中でも、Damrongsukniwat et al. (2011) は修正 Jones モデルを採用している³⁵⁾。

このように、Damrongsukniwat et al. (2011) においては、会計発生高モデルを用いて財務諸表のデータと企業内部のデータ（予算関連数値）から予算スラックを客観的に測定している。

4. 客観的測定を試みている研究に対する考察

以上では、予算スラックについて客観的な測定を試みている研究についてレビューを行った。予算スラックはそれを形成する主体の主観的な判断によって規定されるため、予算スラックそれ自体を正確かつ客観的に測定することは非常に困難であるかもしれない³⁶⁾。そのため、予算スラックの代理変数を設定し、それを算定することで予算スラックを測定しようと試みていた。

まず、Leavins (1987) は先行文献のレビューから Δ 販管費率 > 0 かつ Δ 純利益率 > 0 であり、かつ Δ 販管費率 $> \Delta$ 純利益率となるときに予算スラックが形成され、その形成量は $(\Delta$ 販管費率 $- \Delta$ 純利益率) であると述べていた。それまでの予算スラックに関する実証研究が主観的に予算スラックを測定していたことに対して、Leavins (1987) は公表財務諸表を用いて客観的に測定しようと試みている点でその意義は大きい。また、主観的測定値と客観的測定値の相関関係について分析を行っている点も示唆に富む。しかし、Leavins (1987) の算定方法では、形成された予算スラックが期中において利用されることを前提にしているようである³⁷⁾。なぜなら、販管費の中に形成されたスラックは、期中において利用されてはじめて財務諸表の数値として表示されるからである。もし、販管費の中に形成されたスラックが利用されなければ、財務諸表上の販管費はスラックが形成されなかった場合と同様の数値となり、結果として予算スラックは形成されなかったこととして扱われるであろう。そのため、形成されたスラックは必ずしも利用される訳ではないという点を考慮する必要がある。そのあたりが主観的測定値と有意な相関関係が認められなかった要因かもしれない。

変動費予算における有利な能率差異を予算スラックの代理変数として測定した Davila and Wouters (2005) の研究は、原価計算における原価態様の仮定に対する限界に注目している点で独創的である。しかし、Leavins (1987) とは異なり、形成された予算スラックが期中において利用されないことを前提にしているようである。形成された予算スラックが期中において利用され、有利差異が認識されない場合においては、予算スラックが測定できないことになる。また、差異を予算スラックの代理変数として用いる場合、第II節において述べた見積り誤差や真の非能率性が差異に含まれていることも考慮しなければならない。有利差異として生じた部分を全て予算スラックとしてみなしてしまうと、組織構成員による努力部分までもが認められなくなるであろう。

Damrongsukniwat et al. (2011) は、利益調整研究における会計発生高モデルを利用して予算スラックの代理変数を事後的に算定していた。おそらく Damrongsukniwat et al. (2011) は、予算スラックが利用された部分を裁量的発生高とみなし、その部分を控除して予算と実績の差異を算定することによって、期中における予算スラックの利用の有無に影響を受けることなく予算スラックの測定を可能にしようとしている。Leavins (1987) や Davila and Wouters (2005) とは異なり、期中における予算スラックの利用に関する影響を考慮し、それを控除して測定しようとしている点が興味深いものである。また、主観的な測定値を *Slack 1* と *Slack 2* の2つに区分し、それぞれ

の測定値と客観的測定値との間の相関関係について分析を行った結果、客観的測定値と *Slack 2* の間においてのみ有意な正の相関関係が認められていた。この有意な関係が認められた主観的な測定においては、Dunk (1993) における2つの質問項目が採用されていた。しかし、Dunk (1993) の研究における因子分析の結果、これら2つの質問項目は因子負荷量が低く、最終的な項目からは除外されていた。つまり、Damrongsukniwat et al. (2011) による客観的測定値は、他の研究における主観的な測定において除外された項目と有意な関係が認められたが、他の研究における主観的な測定において採用された項目とは有意な関係が認められなかったことになる。これは予算スラックの測定方法の違いによって結果にも違いが生じることを示唆しているが、いずれの方法が妥当であるかを判断することは困難である。

以上、予算スラックを客観的に測定しようと試みている各研究における意義と限界について考察を行った。それらの研究では、様々なモデルや考え方を利用することにより予算スラックの代理変数となるものが考案されていた。それらの方法による代理変数は、具体的な数値として形成された予算スラックの量を表すことができる点で、主観的な測定よりも豊富な情報を与えるかもしれない。しかし、代理変数の妥当性が確保されているかどうかについては明らかではない。

V. おわりに

本稿では、予算スラックの測定に関して主観的な測定と客観的な測定といった2つの観点から先行文献のレビューを行い、各観点における研究の意義と限界について考察を行った。主観的に測定しようと試みている研究においては、予算スラックが形成されているか否か、あるいは形成しようという傾向が高いか低いかを測定しているものの、形成されているスラックの量がどの程度かを具体的な数値として測定する試みは行われていなかった。客観的に測定しようと試みている研究においては、予算スラックの代理変数を測定することにより、具体的な数値として形成された予算スラックの量を表すことが可能であった。しかし、予算スラックの定義に基づいて測定された主観的測定値と予算スラックの代理変数との間に有意な相関関係が認められないものがあるため、代理変数の妥当性に関しては疑問が残るものであった。

最後に、これらの考察を踏まえて予算スラックの測定に関する今後の研究課題を述べる。第1に、主観的な測定に関して、収益スラックも考慮した質問項目を開発することである。これまでの研究においては、原価スラックに関する質問項目がほとんどであり、収益スラックの測定については触れられていないようである。しかし、第II節において述べたように、予算スラックは収益面においても形成され得るものであり、レベニュー・センターやプロフィット・センターを対象とした調査を行う際には、収益スラックの測定が必要である。また、原価スラックと収益スラックは異なる要素であるため、それぞれを別の変数として測定することが必要であろう。

第2に、主観的な測定に関して、形成された予算スラックの量を具体的な数値として測定する

ことを試みることである。これまでの主観的な測定を試みている研究においては、予算スラックが形成されているか否か、あるいは形成しようという傾向が高いか低いかを測定していた。近年、予算スラックによるプラスの側面やスラックをコントロールする必要性を指摘する研究が現れてきている。そのような研究においては、予算スラックが形成されているか否かがわかるだけでは不十分であり、どれほどのスラックが形成されているかを認識することが重要な課題である。こうした予算スラックの新たな側面に関する研究を深化させるために、形成された予算スラックの量を具体的な数値として測定することが必要であろう。

最後に、客観的な測定に関して、妥当性の高い代理変数を模索していくことである。財務諸表や管理会計における事後的なデータを用いて、事前的な概念である予算スラックの代理変数を算定するだけでは、その代理変数が妥当であると判断するのは困難である。しかし、先行文献のように妥当であると考えられる主観的な測定値と代理変数の測定値との間の相関関係を分析することによって、代理変数の妥当性を検証することができるであろう。これまでの研究においては、主観的な測定値と代理変数の測定値との間の相関関係において有意な関係があまり確認されていない。しかし、予算スラックを客観的に測定している研究の蓄積は乏しく、新たな代理変数を模索していく余地は十分である。財務諸表や管理会計のデータから妥当性の高い代理変数を算定することが可能になれば、実務に対する貢献度も高いと考えられる。以上から、妥当性の高い予算スラックの代理変数を模索していくことが必要であろう。

以上のような予算スラックの測定に関する課題についての研究を蓄積することで、予算スラックに関する知見をさらに深めることになるであろう。

〈付記〉

本研究は JSPS 科研費（課題番号：26780265）の助成を受けたものです。

引用文献、注

- 1) 小菅正伸：『行動的予算管理論』（中央経済社、1992）、181頁。
- 2) 最近の北米の実態調査に基づく研究である Libby and Lindsay（2010）によれば、カナダの企業の77%、アメリカの企業の86%において予算スラックは発生していることが示された。
- 3) Lukka, K.：“Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.13, No.3（1988）、p.281.
- 4) *Ibid.*, p.283.
- 5) *Ibid.*, p.281.
- 6) 中川優・伊藤正隆：「参加型予算と予算スラック」, 『産業経理』第72巻第2号（2012）、26頁。
- 7) 予算スラックに関する先行文献を広くレビューしているものとして、Dunk and Nouri（1998）および李ほか（2008）を参照されたい。

- 8) 例えば、Leavins (1987)、Davila and Wouters (2005)、そして Damrongsukniwat et al. (2011) など。
- 9) 伊藤正隆：「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』第37巻第2号(2013), 7-8頁。
- 10) *op.cit.*, Lukka (1988), p.282.
- 11) Otley (1985) は、後者の予算バイアスである従来の予算スラックを「正のスラック (positive slack)」、前者の予算バイアス (upward bias) を「負のスラック (negative slack)」と呼び、両バイアスを予算スラックの概念に取り込もうとしている。
- 12) Dunk, A. S. and Nouri, H. : “Antecedents of Budgetary Slack: A Literature Review and Synthesis” , *Journal of Accounting Literature*, Vol.17 (1998) , p.73.
- 13) 小菅 (1992) 前掲書, 182頁。
- 14) 各見解における不備な点の詳述については、小菅 (1992) を参照されたい。
- 15) 小菅 (1992) 前掲書, 182-192頁。
- 16) Onsi, M. : “Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack” , *The Accounting Review*, Vol.48, No.3 (1973) , p.538.
- 17) *op.cit.*, Lukka (1988) , p.283.
- 18) *Ibid.*, p.285 ; 小菅 (1992) 前掲書, 201頁。
- 19) Davila and Wouters (2005) によると、実験室実験においてのみ予算スラックを直接的に測定できるという。しかし本稿では、その測定が問題となる実験室実験以外の研究方法で予算スラックを測定しようと試みている研究をレビューしている。
- 20) *op.cit.*, Onsi (1973) , pp.535-548.
- 21) Onsi (1973) の4つの質問項目を利用している研究としては、例えば、Govindarajan (1986)、Merchant (1985)、Nouri (1994)、Nouri and Parker (1996)、そして中 (1987) などがある。
- 22) 例えば、Lukka (1988) は予算参加の程度が高くなると、下位マネジャーに予算スラックを形成する機会を与えると主張しているが、Cammann (1976)、Merchant (1985)、そして Onsi (1973) は予算参加の程度が高くなると、上司部下間におけるポジティブなコミュニケーションを促進することによって、下位マネジャーによる予算スラックの形成を減少させるかもしれないと述べている。
- 23) Davila and Wouters (2005) によると、予算強調の程度は、予算目標の達成と業績評価のリンクの程度であると考えられ、予算強調の程度を高めると、マネジャーの報酬に対する予算目標の重要性が高くなるという。
- 24) Dunk, A. S. : “The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between Budgetary Participation and Slack” , *The Accounting Review*, Vol.68, No.2 (1993) , pp.400-410.
- 25) Van der Stede, W. A. : “The Relationship between Two Consequences of Budgetary Controls: Budgetary Slack Creation and Managerial Short-Term Orientation” , *Accounting, Organizations and Society*, Vol.25, No.6 (2000) , pp.609-622.
- 26) Merchant, K. A. and J. F. Manzoni : “ The Achievability of Budget Targets in Profit Centers: A Field Study” , *The Accounting Review*, Vol.64, No.3 (1989) , pp.539-558.
- 27) 例えば、Horngrén and Foster (1987) や Otley (1987) など。
- 28) Yang et al. (2009) において、イノベーションは製品イノベーションとプロセス・イノベーションの両者を示している。Yang et al. (2009) によると、製品イノベーションはアイデアの創造、または最終製品あ

るいは最終サービスの変化に反映される全く新しい何かを創造することと関係している。プロセス・イノベーションは、どこかで発明されたイノベーションの伝播あるいは採用を通じて、最終製品あるいは最終サービスを生み出す方法が変化することを表すものである。

- 29) Yang, M. L., A. M. Wang, and K. C. Cheng: "The Impact of Quality of IS Information and Budget Slack on Innovation Performance", *Technovation*, Vol.29, No.8 (2009), pp.527-536.
- 30) 期待理論モデルに関する詳細については、古田(1984)を参照されたい。
- 31) Leavins, John R.: "An Examination of Budget Slack within an Expectancy Theory Framework", Unpublished Paper (Doctoral Dissertation, University of Houston) 1987, pp.9-101.
- 32) Davila, T. and M. Wouters: "Managing Budget Emphasis through the Explicit Design of Conditional Budgetary Slack", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.30, No. 7/8 (2005), pp.587-608.
- 33) *Slack 1*に関する質問は、年次予算目標は一般的に、①とても容易に達成可能である、②無理のない努力によって達成可能である、③かなりの努力によって達成可能である、④事実上不可能である、あるいは⑤達成不可能である、のいずれに該当するかというものであった。一方、*Slack 2*に関する質問は Dunk (1993)における質問項目の一部とほぼ同様で、①予算目標は、私の責任領域において高い生産性をもたらす、②予算目標があるため、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、というもので、これらはいずれも逆転項目である。
- 34) Damrongsukniwat, P., D. Kunpanitchakit, and S. Durongwatana: "The Measurements and Determinants of Budgetary Slack: Empirical Evidence of Listed Companies in Thailand", Working Paper Series (<http://ssrn.com/abstract=1909326>) (2011), pp.2-25.
- 35) 会計発生高モデルおよび修正 Jones モデルに関する詳細については、太田(2007)および大鹿(2006)を参照されたい。
- 36) 小菅(1992)前掲書,196頁。
- 37) 本稿において予算スラックが「利用された」とは、形成された予算スラックが消費されたことを意味している。例えば、原価スラックであれば余分に要求した原価(費用)部分を実際に消費することである。

参考文献リスト (アルファベット順)

- Argyris, C.: "The Impact of Budget on People", (The School of Business and Public Administration, New York, 1952).
- Cammann, C.: "Effects of the Use of Control Systems", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.1, No.4 (1976), pp.301-313.
- Cyert, R. M. and J. G. March: "The Behavioral Theory of the Firm", (Prentice Hall, New Jersey, 1963).
- Damrongsukniwat, P., D. Kunpanitchakit, and S. Durongwatana: "The Measurements and Determinants of Budgetary Slack: Empirical Evidence of Listed Companies in Thailand", Working Paper Series (<http://ssrn.com/abstract=1909326>) (2011).
- Davila, T. and M. Wouters: "Managing Budget Emphasis through the Explicit Design of Conditional Budgetary Slack", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.30, No. 7/8 (2005), pp.587-608.
- Dunk, A. S.: "The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between Budgetary Participation and Slack", *The Accounting Review*, Vol.68, No.2 (1993), pp.400-410.
- Dunk, A. S. and Nouri, H.: "Antecedents of Budgetary Slack: A Literature Review and Synthesis", *Journal of Accounting Literature*, Vol.17 (1998), pp.72-96.

- 古田隆紀：『業績管理会計』（中央経済社，1984）。
- Govindarajan, V.：“Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives”，*Decision Sciences*, Vol.17, No.4（1986），pp.496-516.
- Horngren, C. T. and G. Foster：“Cost Accounting: A Managerial Emphasis”，Seventh Edition，（Prentice Hall, 1987）。
- 小菅正伸：『行動的予算管理論』（中央経済社，1992）。
- 伊藤正隆：「予算管理に関する展開—予算スラック概念を中心に—」、『原価計算研究』第 37 巻第 2 号（2013）1-10 頁。
- Leavins, John R.：“An Examination of Budget Slack within an Expectancy Theory Framework”，Unpublished Paper（Doctoral Dissertation, University of Houston）1987.
- Libby, T. and R. M. Lindsay：“Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? A Survey of North-American Budgeting Practice”，*Management Accounting Research*, Vol.21（2010），pp.56-75.
- Lowe, E. A. and R. W. Shaw：“An Analysis of Managerial Biasing: Evidence from a Company’s Budgeting Process”，*The Journal of Management Studies*, Vol.5, No.3（1968），pp.304-315.
- Lukka, K.：“Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence”，*Accounting, Organizations and Society*, Vol.13, No.3（1988），pp.281-301.
- Merchant, K. A.：“Budgeting and Propensity to Create Budgeting Slack”，*Accounting, Organizations and Society*, Vol.10, No.2（1985），pp.201-210.
- Merchant, K. A. and J. F. Manzoni：“The Achievability of Budget Targets in Profit Centers: A Field Study”，*The Accounting Review*, Vol.64, No.3（1989），pp.539-558.
- 中川優・伊藤正隆：「参加型予算と予算スラック」、『産業経理』第 72 巻第 2 号（2012）25-36 頁。
- 中善宏：「予算管理における予算スラック形成傾向の検討」、『商学討究』第 37 巻 1・2・3 号（1987）231-258 頁。
- Nohria, N. and R. Gulati：“Is Slack Good or Bad for Innovation?”，*The Academy of Management Journal*, Vol.39, No.5（1996），pp.1245-1264.
- Nouri, H.：“Using Organizational Commitment and Job Involvement to Predict Budgetary Slack: A Research Note”，*Accounting, Organizations and Society*, Vol.19, No.3（1994），pp.289-295.
- Nouri, H. and R. J. Parker：“The Relationship between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment”，*Accounting, Organizations and Society*, Vol.23, No.5（1996），pp.467-483.
- Onsi, M.：“Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack”，*The Accounting Review*, Vol.48, No.3（1973），pp.535-548.
- 大鹿智基：「経営者予想利益の精度と裁量の発生項目額一株主総会活性化企業に関する実証分析—」、『早稲田商学』第 409・410 号併合（2006）77-98 頁。
- 太田浩司：「利益調整研究における会計発生高モデルについて」、『企業会計』第 59 巻第 4 号（2007）114-120 頁。
- Otley, D. T.：“The Accuracy of Budgetary Estimates: Some Statistical Evidence”，*Journal of Business Finance and Accounting*, Vol.12, No.3（1985），pp.415-428.
- Otley, D. T.：“Accounting Control and Organizational Behavior”，（William Heinemann Ltd, 1987）。
- 李建・松木智子・福田直樹：「予算管理研究の回顧と展望」、『国民経済雑誌』第 198 巻 1 号（2008）1-28 頁。

-
- Schiff, M. and A. Y. Lewin : “Where Traditional Budgeting Fails” , *Financial Executive*, Vol.36, No.5 (1968) , pp.50–62.
- Van der Stede, W. A. : “The Relationship between Two Consequences of Budgetary Controls: Budgetary Slack Creation and Managerial Short-Term Orientation” , *Accounting, Organizations and Society*, Vol.25, No.6 (2000) , pp.609–622.
- Yang, M. L., A. M. Wang, and K. C. Cheng : “ The Impact of Quality of IS Information and Budget Slack on Innovation Performance” , *Technovation*, Vol.29, No.8 (2009) , pp.527–536.