

| | |
|------------------|---|
| Title | 日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムとマネジャーの行動に関する実態調査 |
| Sub Title | A survey of management control systems and behavior of managers in Japanese companies |
| Author | 横田, 絵理(Yokota, Eri) 高田, 朝子(Takada, Asako) 妹尾, 剛好(Senoo, Takeyoshi) 金子, 晋也(Kaneko, Shinya) |
| Publisher | 慶應義塾大学出版会 |
| Publication year | 2012 |
| Jtitle | 三田商学研究 (Mita business review). Vol.55, No.4 (2012. 10) ,p.93- 117 |
| JaLC DOI | |
| Abstract | 近年, マネジメント・コントロール・システム (MCS) に関する理論研究が発展してきている。われわれは横田・妹尾 (2011) の調査結果を踏まえ, 東日本大震災後の日本企業におけるMCSの実態を把握するため, 2012年2 - 3月に東証一部上場企業1,674社を対象に, 郵送質問票調査を実施した (回答企業263社 (回答率15.7%))。本稿では予算管理, 経営環境, 組織の特徴, マネジャーのリーダーシップと行動に関する調査結果を報告する。 |
| Notes | 資料 |
| Genre | Journal Article |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20121000-0093 |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

資 料

日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムとマネジャーの行動に関する実態調査

横 田 絵 理 高 田 朝 子
妹 尾 剛 好 金 子 晋 也

<要 約>

近年、マネジメント・コントロール・システム（MCS）に関する理論研究が発展してきている。われわれは横田・妹尾（2011）の調査結果を踏まえ、東日本大震災後の日本企業におけるMCSの実態を把握するため、2012年2-3月に東証一部上場企業1,674社を対象に、郵送質問票調査を実施した（回答企業263社（回答率15.7%））。本稿では予算管理、経営環境、組織の特徴、マネジャーのリーダーシップと行動に関する調査結果を報告する。

<キーワード>

マネジメント・コントロール・システム（MCS）、予算管理、脱予算経営（Beyond budgeting）、企業の儉約志向（Corporate frugality）、インタラクティブ・ネットワーク、リーダーシップ、郵送質問票調査

1 はじめに

近年、マネジメント・コントロール・システム（Management Control Systems；以下MCSと略）に関する理論研究が発展してきている（Ferreira and Otley, 2009; Malmi and Brown, 2008; Merchant and Otley, 2007）。この点を踏まえ、横田と妹尾は2010年2-3月に日本企業におけるMCSの現状と変化を明らかにするため、郵送質問票調査を行った（横田・妹尾, 2011）。しかし、2011年3月に起きた東日本大震災の影響を受けて、日本企業におけるMCSがさらに変化している可能性もある。

そこで、われわれは日本企業におけるMCSの

実態を再度把握するため、2012年2-3月に郵送質問票調査を実施した。具体的には、予算管理、経営環境、組織の特徴、マネジャーのリーダーシップと行動について調査した。

本稿では調査の単純集計結果を報告する。なお、「マネジャー」という用語について、質問票では管理職と定義したが、本稿では各組織単位（例：事業部、カンパニー、部門）の長である、組織単位長（例：事業部長、カンパニー長、部門長）という上位のマネジャーに限定して用いている。以下の表には基本的に質問票の文言をそのまま示しているため、表中の「マネジャー」は管理職全体のことであり、本文の「マネジャー」とは意味が異なる¹⁾。

表1 業種別の回答状況

| 業種 | 回答企業数 | 発送企業数 | 業種 | 回答企業数 | 発送企業数 |
|----------|-----------|------------|------------|--------------|----------------|
| 水産・農林業 | 1 (4%) | 5 (.3%) | 精密機器 | 2 (.8%) | 26 (1.6%) |
| 鉱業 | 1 (4%) | 7 (4%) | その他製品 | 7 (2.7%) | 46 (2.7%) |
| 建設業 | 16 (6.1%) | 95 (5.7%) | 電気・ガス業 | 2 (.8%) | 17 (1.0%) |
| 食料品 | 13 (4.9%) | 65 (3.9%) | 陸運業 | 10 (3.8%) | 34 (2.0%) |
| 繊維製品 | 3 (1.1%) | 39 (2.3%) | 海運業 | 1 (4%) | 9 (.5%) |
| パルプ・紙 | 0 (0%) | 11 (.7%) | 空運業 | 1 (4%) | 3 (.2%) |
| 化学 | 14 (5.3%) | 120 (7.2%) | 倉庫・運輸関連業 | 2 (.8%) | 19 (1.1%) |
| 医薬品 | 4 (1.5%) | 36 (2.2%) | 情報・通信業 | 18 (6.8%) | 100 (6.0%) |
| 石油・石炭製品 | 3 (1.1%) | 10 (.6%) | 卸売業 | 30 (11.4%) | 144 (8.6%) |
| ゴム製品 | 3 (1.1%) | 11 (.7%) | 小売業 | 29 (11.0%) | 148 (8.8%) |
| ガラス・土石製品 | 4 (1.5%) | 29 (1.7%) | 銀行業 | 11 (4.2%) | 84 (5.0%) |
| 鉄鋼 | 5 (1.9%) | 35 (2.1%) | 証券、商品先物取引業 | 4 (1.5%) | 21 (1.3%) |
| 非鉄金属 | 2 (.8%) | 24 (1.4%) | 保険業 | 1 (4%) | 6 (4%) |
| 金属製品 | 5 (1.9%) | 36 (2.2%) | その他金融業 | 1 (4%) | 20 (1.2%) |
| 機械 | 17 (6.5%) | 118 (7.0%) | 不動産業 | 8 (3.0%) | 45 (2.7%) |
| 電気機器 | 23 (8.7%) | 154 (9.2%) | サービス業 | 9 (3.4%) | 95 (5.7%) |
| 輸送用機器 | 13 (4.9%) | 62 (3.7%) | 合計 | 263 (100.0%) | 1,674 (100.0%) |

注1) カッコ内の数値は構成比を示す。

注2) 適合度検定： χ^2 値=25.452, 自由度=32, p 値=.787。

2 調査方法とサンプルの特徴

本調査の方法はつぎのとおりである。2012年2月27日に東証一部上場企業1,674社の経営管理責任者を対象に、2012年3月14日を回答期限として「日本企業における経営管理システムの実態調査2012」という郵送質問票調査を実施した。発送先はダイヤモンド社の「D-VISION」シリーズ「役員・管理職情報ファイル」から抽出した。具体的には、経営企画部門の部門長・部長に該当する人物を最優先に選択し、該当する人物がいない企業は、経理財務部門の部門長・部長を選択した。なお、両者に関するデータがない企業については、各企業のホームページなどから、独自に経営管理責任者を特定した²⁾。

40社からの回答期限後の回答も含めた最終回答企業数は263社（回答率15.7%）であった。ここで、非回答バイアスについて、有意水準5%を基準として以下のように検定を行った。第1に、回答・非回答企業の業種分布を比較した。表1は業

種別の回答状況である⁴⁾。適合度検定（ χ^2 検定）を行った結果、回答企業の業種分布は東証一部上場企業の業種分布と適合していることを確認した。第2に、回答・非回答企業の企業規模を比較した。表2は回答・非回答企業の企業規模（売上高、従業員数）の平均値の差である⁵⁾。売上高・従業員数ともに回答企業の平均値のほうが高く、独立な2群の平均値の差の検定（ t 検定）を行った結果、売上高のみその差は統計的に有意であった。第3に、回答期限前・期限後の回答結果を比較したところ、平均値や比率に統計的に有意な差はなかった。以上のことから、本調査結果は比較的規模が

3) 検定のためのデータは調査直近年度のものを日経NEEDSから入手した。ただし、日経NEEDSに必要なデータがない企業については、当該企業の有価証券報告書からデータを入手した。

4) 業種は証券コード協議会の業種別分類の中分類を用いた。

5) 調査対象企業には純粋持株会社も含まれるため、連結データを用いた。なお、連結対象企業が存在しない場合は、単体のデータで代用している。また、売上高の代わりに、銀行業では経常収益、証券、商品先物取引業では営業収益を用いている。

1) 質問票原本は付録1を参照されたい。

2) 以上のプロセスを経ても経営管理責任者を特定できない場合には、「経営管理責任者」宛で質問票を発送した。

表2 回答・非回答企業の企業規模の平均値の差

| | 回答企業 (N = 263) | | 非回答企業 (N = 1,411) | | 平均値の差の検定 | |
|-----------|----------------|--------------|-------------------|------------|----------|------|
| | 平均値 | 標準偏差 | 平均値 | 標準偏差 | t 値 | p 値 |
| 売上高 (百万円) | 558,196.37 | 1,783,176.07 | 334,115.81 | 999,912.29 | 1.981 | .049 |
| 従業員数 (人) | 9,982.14 | 30,561.30 | 7,266.69 | 21,504.78 | 1.379 | .169 |

表3 基本となる組織形態 (有効回答総数262) (問1)

| | N | % |
|-------------------------------------|-----|------|
| 1. 職能別組織<例: 製造部門 (事業部), 販売部門 (事業部)> | 114 | 43.5 |
| 2. 製品別・業種別事業 (本) 部制 | 83 | 31.7 |
| 3. 地域別事業 (本) 部制 | 25 | 9.5 |
| 5. (純粋) 持株会社制 | 21 | 8.0 |
| 4. カンパニー制 | 13 | 5.0 |
| 6. その他 | 6 | 2.3 |

注) 表中の%表示は有効回答総数に対する割合を示している。これは以下の表も同様である。

大きい企業の実態を反映している可能性はあるが、重大な非回答バイアスはないといえる。

本調査では先行研究との比較可能性を高めるため、質問項目は先行研究を可能な限り参考にして作成した。しかし、参考にした先行研究は海外のものが多いため、日本企業の実情に合わせて修正を行った。また、先行研究で必ずしも明確化されていない概念や測定尺度について、新たな概念構築・尺度開発を目指したものもある。なお、これらの質問項目について、質問票の設計段階で本調査に参加していない管理会計研究者2名と実務家1名から確認を受けた。

以下では表に調査結果の記述統計量を示したうえで、参考にした先行研究を記述する。表中の略称について、「N」は有効回答数、「Mean」は平均値、「SD」は標準偏差、「Median」は中央値、「Min」は最小値、「Max」は最大値を示す。質問項目の多くは7点尺度で測定した。また、先行研究の測定尺度を参考している場合、内的一貫性を検討するためにクロンバックの α 係数を計算している。表中の「 α 」はクロンバックの α 係数を示す。なお、表中の順番は質問番号の順ではなく、有効回答総数に対する割合または平均値 (Mean) の高い順に並び替えている。

まず、回答企業の特徴を明らかにするため、問1でその組織形態を調査した。表3は基本となる組織形態に関する調査結果である。この結果から多くの回答企業は、職能別組織か事業部制のどち

らかの形態をとっていることが分かった。

3 予算管理 (問2)

予算管理は短期のMCSの中心とされてきたが (Hansen et al., 2003, p. 95), Hope and Fraser (2003) は「脱予算経営 (beyond budgeting)」を提唱し、その廃止を主張した。近年、海外では彼らの主張の妥当性を検討する研究が増えてきている (たとえば、Libby and Lindsay, 2010)。

問2では日本企業の全社の予算管理の実態を明らかにするため、予算管理を「企業の総合的観点から、将来の一定期間 (1年以内) における予算を編成し、これを手段として日々の各部門の諸活動を指導・調整し、かつ予算と実績とを比較分析し、その分析に基づき適切な改善措置を講ずるための計数による総合的な経営管理手法であり、企業の利益管理の具体的手段である」と定義し、おもに三木ほか (2003) と Libby and Lindsay (2010)

6) 質問票では「予算制度」と表現している。また、この定義は三木ほか (2003, p. 130) を参考に作成した。

7) 三木ほか (2003) は2002年11月に日本管理会計学会・企業調査研究プロジェクト・予算管理委員会が実施した、「わが国企業予算制度の実態調査」という日本企業の予算管理の実態を網羅的に明らかにした調査の方法・結果の概要をまとめている。

表4 全社の予算管理の実施の有無（有効回答総数262）（問2（A））

| | N | % |
|----------------------|-----|------|
| 1. 実施している | 259 | 98.9 |
| 3. 実施していない | 3 | 1.1 |
| 2. 実施しているが、廃止を検討している | 0 | .0 |

表5 予算管理の目的に対する効果（問2（B））

| | N | Mean | SD | Median | Min | Max |
|-----------------------|-----|------|------|--------|-----|-----|
| (9) 目標の具体化 | 257 | 5.87 | .87 | 6 | 2 | 7 |
| (7) 最終目標や方針の伝達 | 256 | 5.78 | .91 | 6 | 2 | 7 |
| (8) 達成すべき重要事項の周知徹底 | 256 | 5.66 | .99 | 6 | 2 | 7 |
| (1) 戦略とリンクした計画設定 | 257 | 5.59 | 1.00 | 6 | 2 | 7 |
| (5) 責任の割り当て | 257 | 5.41 | 1.18 | 6 | 1 | 7 |
| (3) 組織単位への資源配分 | 256 | 5.28 | 1.05 | 5 | 1 | 7 |
| (10) マネジャーや従業員の動機づけ | 257 | 5.25 | 1.09 | 5 | 1 | 7 |
| (2) 組織単位間の調整 | 255 | 5.09 | 1.12 | 5 | 1 | 7 |
| (6) 迅速な改善措置の促進 | 256 | 4.90 | 1.23 | 5 | 1 | 7 |
| (11) 基本給や賞与決定の基礎情報の提供 | 257 | 4.74 | 1.31 | 5 | 1 | 7 |
| (4) 業務量の決定 | 255 | 4.48 | 1.27 | 5 | 1 | 7 |

注) 特定の質問項目に無回答という場合があるため、質問項目ごとに有効回答数（N）は異なる。これは以下の表も同様である。

表6 見積財務諸表の作成の有無（有効回答総数254）（問2（C））

| | N | % |
|-----------------------------|-----|------|
| 2. 個別ベースの見積損益計算書 | 226 | 89.0 |
| 5. 連結ベースの見積損益計算書 | 208 | 81.9 |
| 4. 連結ベースの見積貸借対照表 | 127 | 50.0 |
| 1. 個別ベースの見積貸借対照表 | 124 | 48.8 |
| 6. 連結ベースの見積キャッシュ・フロー計算書 | 114 | 44.9 |
| 3. 個別ベースの見積キャッシュ・フロー計算書 | 113 | 44.5 |
| 7. 1から6までの見積財務諸表はすべて作成していない | 8 | 3.1 |
| 8. その他 | 4 | 1.6 |

を参考に調査を行った。

表4は全社の予算管理の実施の有無に関する調査結果である。質問項目は三木ほか（2003, p. 130）とLibby and Lindsay（2010, p. 69）を参考に作成した。

表5は予算の目的に対する効果に関する調査結果である。近年、予算の目的に対する効果について分析した研究が増えてきているが（たとえば、Hansen and Van der Stede, 2004）、本調査の質問項目はEkholm and Wallin（2011, p. 158）を参考に作成した。各項目は「1 全く効果がない」－「4 どちらともいえない」－「7 極めて効果

がある」の7点尺度で測定した。ただし、先行研究で測定尺度が確立されているとは必ずしもいえないため、表5ではクロンバックの α 係数を計算していない。

表6は見積（予算）財務諸表の作成の有無（複数回答可）に関する調査結果である。質問項目は慶應義塾大学大学院経済学研究科・商学研究科／京都大学経済研究所連携グローバルCOEプログラム（経営・会計・商業班）「日本企業における管理会計の実態把握に関するアンケート調査」（2011年度）を参考に作成した。

表7 予算と戦略のリンクの程度 (問2 (D))

| | N | Mean | SD | Median | Min | Max |
|--|-----|------|------|--------|-----|-----|
| N = 255, $\alpha = .822$ | | | | | | |
| (4) 予算編成プロセスの中で、マネジャーは現在の業績と目標とする業績のギャップを埋める戦術プランの策定を期待されている | 256 | 5.64 | 1.13 | 6 | 1 | 7 |
| (1) 予算制度は戦略目標と明確にリンクしている | 257 | 5.63 | 1.14 | 6 | 2 | 7 |
| (2) 予算編成は戦略に関する会話や考察を促進する | 256 | 5.48 | 1.12 | 6 | 1 | 7 |
| (3) 予算編成の過程で得られたフィードバックに基づき、戦略や戦術を変更することがある | 255 | 5.18 | 1.26 | 5 | 1 | 7 |

表8 予算の基本単位 (有効回答総数255) (問2 (E))

| | N | % |
|--------|-----|------|
| 1. 1年 | 164 | 64.3 |
| 2. 6ヵ月 | 63 | 24.7 |
| 3. 3ヵ月 | 14 | 5.5 |
| 5. 1ヵ月 | 14 | 5.5 |
| 4. 2ヵ月 | 0 | .0 |

表9 予算編成期間 (有効回答総数258) (問2 (F))

| | N | % |
|----------|----|------|
| 4. 3ヵ月 | 78 | 30.2 |
| 6. 2ヵ月 | 45 | 17.4 |
| 2. 4ヵ月 | 33 | 12.8 |
| 5. 2.5ヵ月 | 30 | 11.6 |
| 3. 3.5ヵ月 | 22 | 8.5 |
| 1. 4ヵ月超 | 17 | 6.6 |
| 7. 1.5ヵ月 | 17 | 6.6 |
| 8. 1ヵ月 | 15 | 5.8 |
| 9. 1ヵ月未満 | 1 | .4 |

表10 当初予算の修正の有無と修正方法 (有効回答総数256) (問2 (G))

| | N (%) | N (%) |
|---|------------|------------|
| 当初予算の修正の有無 | | |
| 4. 当初予算は固定され、期中には全く修正しない | 41 (16.0) | |
| 修正する | 215 (84.0) | |
| 当初予算の修正方法 (有効回答総数215) | | |
| 2. 定期的に (月次、四半期など) 当初予算をレビューし、必要に応じて修正を行う | | 167 (77.7) |
| 3. 定期的に (月次、四半期など) 予算を再度編成し直す | | 37 (17.2) |
| 1. 不定期に当初予算をレビューし、必要に応じて修正を行う | | 27 (12.6) |

表7は予算と戦略のリンクの程度に関する調査結果である。質問項目は Libby and Lindsay (2010, p. 72) を参考に作成した。各項目は「1 全く

そうではない」 - 「4 どちらともいえない」 - 「7 全くそのとおり」の7点尺度で測定した。

表8は予算の基本単位、表9は予算編成期間、

表11 予算編成において最も重視する全社業績指標（有効回答総数247）（問2（H））

| | N | % |
|-----------------|-----|------|
| 2. 営業利益 | 103 | 41.7 |
| 3. 経常利益 | 76 | 30.8 |
| 4. 当期純利益 | 25 | 10.1 |
| 1. 売上高 | 22 | 8.9 |
| 6. 売上高利益率 | 10 | 4.0 |
| 9. その他 | 7 | 2.8 |
| 7. 資本利益率 | 2 | .8 |
| 8. 残余利益（EVA など） | 2 | .8 |
| 5. 包括利益 | 0 | .0 |

表12 予算編成において最も重視する全社業績指標の性質（問2（I））

| | N | Mean | SD | Median | Min | Max |
|---|-----|------|------|--------|-----|-----|
| 業績指標の精度（N = 247, $\alpha = .706$ ） | | | | | | |
| (3) この業績指標の実績値は、取引先・サプライヤーの行動や戦略の変化に大きな影響を受ける（R） | 247 | 2.99 | 1.36 | 3 | 1 | 7 |
| (1) この業績指標の実績値は、経済状況の変化に大きな影響を受ける（R） | 247 | 2.28 | 1.05 | 2 | 1 | 7 |
| (2) この業績指標の実績値は、顧客の行動の変化に大きな影響を受ける（R） | 247 | 2.26 | .97 | 2 | 1 | 6 |
| 業績指標の感度（N = 247, $\alpha = .918$ ） | | | | | | |
| (6) 組織単位長（例：事業部長、カンパニー長、部門長）が卓越したマネジメントを行えば、この業績指標の値はすぐに大きく向上する | 247 | 4.74 | 1.28 | 5 | 1 | 7 |
| (5) マネジャーが自分の役割を適切に果たせば、この業績指標の値はすぐに大きく向上する | 247 | 4.38 | 1.37 | 5 | 1 | 7 |
| (4) 従業員が仕事に熱心に没頭すれば、この業績指標の値はすぐに大きく向上する | 247 | 4.06 | 1.40 | 4 | 1 | 7 |

注）（R）は逆転項目を示す。

表13 組織単位長に対する予算に基づく業績評価の有無と業績評価方法（有効回答総数250）（問2（J））

| | N (%) | N (%) |
|---|------------|------------|
| 予算に基づく業績評価の有無 | | |
| 5. 組織単位長の業績評価には予算を利用していない | 37 (14.8) | |
| 利用している | 213 (85.2) | |
| 予算に基づく業績評価方法（有効回答総数213） | | |
| 4. 実績と予算目標を比較して業績評価を行う。ただし、被評価者である組織単位長の説明や状況の変化などに基づき、評価者が主観的に判断する | | 116 (54.5) |
| 1. 実績をあくまでも事前に設定された予算目標とのみ比較して業績評価を行う | | 41 (19.2) |
| 3. 実績と予算目標を比較して業績評価を行う。ただし、予想外の重要な要因の影響を考慮し、予算目標はあらかじめ設定した公式を用いて、調整が行われる場合もある | | 37 (17.4) |
| 2. 組織単位長は自分がコントロールできる予算と実績の差異のみに基づき評価され、コントロールできない差異については評価されない | | 19 (8.9) |

表14 組織単位長に対する予算に基づく業績評価の結果と報奨とのリンクの程度 (問2 (K))

| | N | Mean | SD | Median | Min | Max |
|-----------|-----|------|------|--------|-----|-----|
| (2) 賞与 | 220 | 5.76 | 1.10 | 6 | 1 | 7 |
| (3) 昇進・昇格 | 219 | 4.99 | 1.04 | 5 | 1 | 7 |
| (1) 基本給 | 218 | 3.87 | 1.53 | 4 | 1 | 7 |

表10は当初予算の修正の有無と修正方法（複数回答可）に関する調査結果である。なお、表10（問2 (G)）の3は、「ローリング予算」に関する質問である。これらの質問項目は三木ほか（2003, p. 131, p. 133）と Libby and Lindsay (2010, p. 70, p. 72) を参考に作成した。

表11は予算編成において最も重視する全社業績指標に関する調査結果である。質問項目は三木ほか（2003, p. 132）と横田・妹尾（2011, p. 70）を参考に作成した。表12は予算編成において最も重視する全社業績指標の性質（property）に関する調査結果である。本調査では業績指標の精度（precision）と感度（sensitivity）に着目した。業績指標の精度は業績指標がマネジャーの管理不能な要因によって影響を受ける程度であり、感度は業績指標がマネジャーの行動によって影響を受ける程度である（Moers, 2006, p. 899）。質問項目は Moers (2006, pp. 920-921) を参考に作成した。表12の各項目は「1 全くそうではない」-「4 どちらともいえない」-「7 全くそのとおり」の7点尺度で測定した。なお、業績指標の精度に関する質問項目はすべて逆転項目であり、表中の数値は逆転済みである。

表13は組織単位長に対する予算に基づく業績評価の有無と業績評価方法に関する調査結果である。なお、表13（問2 (J)）の1は、「固定業績契約」（Hope and Fraser, 2003）による評価に関する質問である。質問項目は Libby and Lindsay (2010, p. 73) を参考に作成した。表14は組織単位長に対する予算に基づく業績評価の結果と報奨とのリンクの程度に関する調査結果である。質問項目は横

田・妹尾（2011, p. 72）と Bouwens and van Lent (2007, pp. 691-692) を参考に作成した。表14の各項目は「1 全く反映していない」-「4 どちらともいえない」-「7 極めて反映している」の7点尺度で測定した。

表15は予算文化（budget culture）に関する調査結果である。予算文化とは Anderson and Lillis (2011) が Marginson and Ogden (2005) と Van der Stede (2000) に基づき構築した概念である。これは予算厳守（budget firmness）、経営陣の注意（management attention）、目標の難しさ（target difficulty）、報奨とのリンク（reward link）という4つの下位概念に分類される。質問項目はこの Anderson and Lillis (2011, p. 1370) を参考に作成した。各項目は「1 全くそうではない」-「4 どちらともいえない」-「7 全くそのとおり」の7点尺度で測定した。

4 主要組織単位の経営環境 (問3)

経営環境がMCSに影響を与えることを明らかにした研究は多い（Chenhall, 2007）。しかし、現代の日本企業はさまざまな組織単位を有していると考えられることから、組織単位ごとに経営環境が異なる可能性がある。そこで、本調査では回答者に主要組織単位を特定することを求めた。

そのうえで、表16に示すとおり、全社の予算管理と主要組織単位の予算管理の関係について調査した。この結果からほとんどすべての企業が予算管理については、全社の制度に基づき、主要組織単位の制度を実施していることが分かった。

問3では経営環境のMCSへの影響を明らかに

8) Libby and Lindsay (2010, p. 70) ではローリング予算を実施している場合には、予算編成期間に関する回答を求めている。一方、本調査では当初予算の編成期間を調査するため、ローリング予算を実施している場合でも回答を求めている。

9) インセンティブには金銭以外に昇格や賞賛など非金銭的なものもあり、本稿ではこれらを含む広い概念として「報奨」という用語を用いている。

表15 予算文化 (問2 (L))

| | N | Mean | SD | Median | Min | Max |
|---|-----|------|------|--------|-----|-----|
| 予算厳守 (N = 254, $\alpha = .452$) | | | | | | |
| (2) マネジャーは予算と実績の差異をなくすために改善措置をとることを常に期待されている | 255 | 5.87 | .85 | 6 | 2 | 7 |
| (1) 従業員は自分がコントロールできない原因で予算と実績の差異が生じて、短期の予算目標の達成を常に期待されている | 254 | 4.64 | 1.27 | 5 | 1 | 7 |
| (3) 予算目標は修正されることのない確固たるコミットメントである | 256 | 4.43 | 1.43 | 5 | 1 | 7 |
| 経営陣の注意 (N = 255, $\alpha = .815$) | | | | | | |
| (4) 社長は予算と実績の不利な差異には極めて強い関心をもつ | 256 | 5.82 | 1.05 | 6 | 2 | 7 |
| (5) 社長は社内の各組織単位の予算達成状況を厳しく監視している | 255 | 5.64 | 1.07 | 6 | 1 | 7 |
| 目標の難しさ (N = 256, $\alpha = .740$) | | | | | | |
| (7) 予算が挑戦的であることは当然である | 256 | 5.00 | 1.27 | 5 | 1 | 7 |
| (6) 予算目標は通常、非常に高い水準に設定される | 256 | 4.87 | 1.14 | 5 | 1 | 7 |
| (8) 予算目標は通常、達成することが極めて困難である | 256 | 3.46 | 1.30 | 4 | 1 | 7 |
| 報奨とのリンク (N = 256, $\alpha = .875$) | | | | | | |
| (12) 予算目標の達成は、マネジャーや従業員の成果の極めて重要な指標である | 256 | 5.22 | 1.07 | 5 | 1 | 7 |
| (10) 実績が予算目標を上回れば、マネジャーや従業員の金銭的報酬は大きく増加していく | 256 | 4.70 | 1.29 | 5 | 1 | 7 |
| (9) マネジャーや従業員の報酬は、予算目標の達成と強くリンクしている | 256 | 4.63 | 1.32 | 5 | 1 | 7 |
| (11) 実績が予算目標を上回れば、マネジャーや従業員の昇進・昇格の可能性はかなり高まる | 256 | 4.51 | 1.10 | 5 | 1 | 7 |

表16 全社の予算管理と主要組織単位の予算管理の関係 (問3 (A))

| | N | % |
|---|-----|------|
| 1. 全社の予算制度に基づき、主要組織単位の予算制度を実施している | 251 | 97.3 |
| 2. 全社の予算制度とは完全に独立して、主要組織単位の予算制度を実施している | 6 | 2.3 |
| 4. 全社の予算制度も主要組織単位の予算制度も実施していない | 1 | .4 |
| 3. 全社の予算制度は実施していないが、主要組織単位の予算制度は独自に実施している | 0 | .0 |

するため、主要組織単位の外部の経営環境として環境の不確実性の知覚、内部の経営環境として差別化戦略の重視度を調査した。

表17は環境の不確実性の知覚 (perceived environmental uncertainty) に関する調査結果である。質問項目は Ekholm and Wallin (2011, p. 158) と Hoque (2004, p. 499) を参考に作成した。各項目は「1 全く予測できない」-「4 どちらともいえない」-「7 正確に予測できる」の

7点尺度で測定した。なお、これらの質問項目はすべて逆転項目であり、表中の数値は逆転済みである。

表18は差別化戦略の重視度に関する調査結果である。質問項目は Anderson and Lillis (2011, p. 1366) を参考に作成した。各項目は「1 全く重視していない」-「4 どちらともいえない」-「7 極めて重視している」の7点尺度で測定した。

表17 環境の不確実性の知覚 (問3 (C))

| | N | Mean | SD | Median | Min | Max |
|--------------------------|-----|------|------|--------|-----|-----|
| N = 258, $\alpha = .791$ | | | | | | |
| (3) 自由化とグローバル化 (R) | 260 | 3.61 | 1.08 | 4 | 1 | 7 |
| (6) 政府の規制や政策 (R) | 261 | 3.43 | 1.09 | 3 | 1 | 7 |
| (7) 景況 (R) | 261 | 3.25 | 1.09 | 3 | 1 | 7 |
| (2) 顧客の要求や趣味・好み (R) | 261 | 3.17 | 1.01 | 3 | 1 | 7 |
| (1) 取引先・サプライヤーの行動 (R) | 260 | 3.09 | 1.00 | 3 | 1 | 6 |
| (8) 労使関係 (R) | 261 | 3.09 | 1.17 | 3 | 1 | 7 |
| (4) 競合他社の市場での活動 (R) | 261 | 2.95 | .93 | 3 | 1 | 6 |
| (5) 製品・サービスや情報の技術 (R) | 260 | 2.91 | .94 | 3 | 1 | 7 |

注) (R) は逆転項目を示す。

表18 差別化戦略の重視度 (問3 (D))

| | N | Mean | SD | Median | Min | Max |
|--------------------------|-----|------|------|--------|-----|-----|
| N = 259, $\alpha = .764$ | | | | | | |
| (1) ユーザー・コストの低減 | 260 | 5.52 | 1.04 | 6 | 2 | 7 |
| (2) 先進的な製品・サービス特性 | 260 | 5.36 | 1.13 | 5 | 1 | 7 |
| (3) 製品・サービスのイノベーション | 260 | 5.30 | 1.16 | 5 | 1 | 7 |
| (4) アフター・サービス | 259 | 4.98 | 1.16 | 5 | 2 | 7 |
| (5) テクニカル・サポート | 259 | 4.88 | 1.23 | 5 | 1 | 7 |

5 主要組織単位の特徴 (問4)

近年、組織の特徴と MCS の関連がより重視されるようになってきている (Ferreira and Otley, 2009; Malmi and Brown, 2008)。また、先進的な組織の特徴をとらえるために、新たな概念や測定尺度が提唱されている (Anderson and Lillis, 2011; Simons, 2005)。

問4では組織の特徴と MCS の関連を明らかにするため、主要組織単位の組織の特徴として、新たに提唱された概念である、企業の儉約志向と組織デザインのレバーを調査した。

表19は企業の儉約志向 (corporate frugality) に関する調査結果である。企業の儉約志向とは Anderson and Lillis (2011) によって構築された概念であり、長期的な戦略目標や持続可能な利益

を達成するため、首尾一貫して規律づけられた支出の管理を行うという企業の永続的な性質のことである (Anderson and Lillis, p. 1350)。これは支出に対する規律 (spending discipline)、資源の再利用 (resourceful reuse)、満足の先送り (deferred gratification) という3つの下位概念に分類される。質問項目はこの Anderson and Lillis (2011, p. 1358) を参考に作成した。各項目は「1 全くそうではない」-「4 どちらともいえない」-「7 全くそのとおり」の7点尺度で測定した。

表20は組織デザインのレバー (組織の仕組み) に関する調査結果である。質問項目は Simons (2005) が提唱した組織のデザインのレバーのうち、主にインタラクティブ・ネットワークの記述を参考に作成した。各項目は「1 全くそうではない」-「4 どちらともいえない」-「7 全くそのとおり」の7点尺度で測定した。ただし、この概念と測定尺度は Simons (2005) では明確化されていないため、表20ではクロンバックの α 係数を計算していない。

- 10) Anderson and Lillis (2011) は事業戦略に関する11の質問項目について探索的因子分析を実施し、4つの因子を抽出したが、本調査では差別化戦略の下位概念である第2因子「革新的な製品 (innovative product)」に高い因子負荷量を示した5つの質問項目のみを参考にした (Anderson and Lillis, pp. 1365-1366)。

表19 企業の儉約志向 (問4 (A))

| | N | Mean | SD | Median | Min | Max |
|--|-----|------|------|--------|-----|-----|
| 支出に対する規律 (N = 258, $\alpha = .853$) | | | | | | |
| (3) 会社の資源の利用には最大限の節度を保っている | 258 | 5.18 | 1.13 | 5 | 2 | 7 |
| (2) 会社のお金を使って最大限の利益を獲得することを、常に心がけている | 258 | 5.14 | 1.15 | 5 | 2 | 7 |
| (4) 費用を抑えることに懸命になっている | 258 | 5.04 | 1.17 | 5 | 1 | 7 |
| (1) 会社のお金を極めて慎重に使う | 258 | 4.91 | 1.21 | 5 | 2 | 7 |
| (5) 支出の前に極めて慎重に計画を立てる | 258 | 4.86 | 1.16 | 5 | 2 | 7 |
| 資源の再利用 (N = 256, $\alpha = .836$) | | | | | | |
| (7) 無駄の排除を極めて重視している | 258 | 5.19 | 1.14 | 5 | 2 | 7 |
| (8) 新たな資源の購入ではなく、今ある資源の再利用や再配置で対応するよう、常に心がけている | 258 | 4.92 | 1.06 | 5 | 1 | 7 |
| (6) 会社の資産を活用し続けることが、長期的には費用の削減につながることをよく理解している | 257 | 4.75 | 1.15 | 5 | 1 | 7 |
| (9) 主要組織単位内ではリサイクルと再利用が極めて重視されている | 257 | 4.55 | 1.21 | 5 | 1 | 7 |
| 満足の先送り (N = 257, $\alpha = .698$) | | | | | | |
| (10) 長期的な費用削減のために、短期的に資金を投じている | 257 | 4.47 | 1.18 | 5 | 1 | 7 |
| (11) 短期ではなく、長期的な視点で費用を管理している | 258 | 4.40 | 1.20 | 4 | 1 | 7 |

表20 組織デザインのレバー (組織の仕組み) (問4 (B))

| | N | Mean | SD | Median | Min | Max |
|--|-----|------|------|--------|-----|-----|
| (11) 社長が主要組織単位に求める組織目標の水準は極めて高い | 258 | 5.38 | 1.05 | 6 | 1 | 7 |
| (10) 社内の他の組織単位との情報共有を積極的に進めることが、主要組織単位の業績向上につながる | 258 | 5.33 | 1.08 | 5 | 1 | 7 |
| (7) たとえ失敗があっても、次の成功によって社内の評価を挽回できる | 258 | 5.19 | 1.01 | 5 | 1 | 7 |
| (2) 社内の他の組織単位と仕事上の相互依存性が高い | 258 | 4.93 | 1.32 | 5 | 1 | 7 |
| (5) 主要組織単位内で成功した部門やマネジャー・従業員には、公平に成果の配分がなされる | 258 | 4.90 | 1.04 | 5 | 1 | 7 |
| (8) 組織の中でとにかくよいアイデアは実行してみようという雰囲気がある | 258 | 4.84 | 1.17 | 5 | 1 | 7 |
| (9) 主要組織単位の経営活動における自己完結性は高い | 258 | 4.77 | 1.30 | 5 | 1 | 7 |
| (6) 主要組織単位の利益よりも、全社の利益を考えて行動することが評価される | 258 | 4.76 | 1.22 | 5 | 1 | 7 |
| (4) 社内の他の組織単位が困っているとき、助けられることがあれば、策を講じることが評価される | 258 | 4.67 | 1.20 | 5 | 1 | 7 |
| (3) 社内の他の組織単位へのマネジャーや従業員の人事異動を積極的に進めている | 258 | 4.35 | 1.34 | 5 | 1 | 7 |
| (1) 社内の他の組織単位と、交渉による社内価格を設定して取引をしている | 258 | 3.72 | 1.87 | 4 | 1 | 7 |

6 マネジャーのリーダーシップ (問5 (A))

近年、リーダーシップとMCSの関係を分析した研究が増えてきている(たとえば, Abernethy et al., 2010)。また、日本企業のマネジャーはさ

表21 主要組織単位長の配慮と構造づくりのリーダーシップ (問5 (A) 前半)

| | N | Mean | SD | Median | Min | Max |
|---|-----|------|------|--------|-----|-----|
| 配慮のリーダーシップ (N = 253, $\alpha = .874$) | | | | | | |
| (3) 部下に自分の姿勢を明確に示す | 254 | 5.35 | 1.01 | 5 | 1 | 7 |
| (2) 部下からの提案を取り入れている | 253 | 5.21 | .96 | 5 | 1 | 7 |
| (4) 部下に対し、前もって事情の変化を伝えている | 254 | 5.13 | 1.01 | 5 | 1 | 7 |
| (1) 自分のアイデアを部下とともに試す | 253 | 5.02 | 1.00 | 5 | 1 | 7 |
| 構造づくりのリーダーシップ (N = 253, $\alpha = .752$) | | | | | | |
| (8) 部下に標準的なルールや規制に従うことを求めている | 254 | 5.35 | 1.04 | 5 | 1 | 7 |
| (5) 部下に何を期待しているかを理解させている | 254 | 5.29 | .99 | 5 | 1 | 7 |
| (7) 明確な業績標準を常に示している | 253 | 5.11 | 1.14 | 5 | 1 | 7 |
| (6) 共通した手順に従うことを奨励している | 254 | 4.92 | 1.18 | 5 | 1 | 7 |

表22 主要組織単位長の変革型リーダーシップ (問5 (A) 後半)

| | N | Mean | SD | Median | Min | Max |
|--|-----|------|------|--------|-----|-----|
| 理想化された影響力 (N = 253, $\alpha = .843$) | | | | | | |
| (10) 強い目的意識をもつことの重要性を明確にしている | 254 | 5.23 | 1.05 | 5 | 1 | 7 |
| (12) 集団として使命感をもつことの重要性を強調する | 254 | 5.14 | 1.05 | 5 | 1 | 7 |
| (11) 意思決定の道徳的・倫理的結果を考慮する | 253 | 5.12 | 1.11 | 5 | 1 | 7 |
| (9) 自分の最も大事な価値観や信念について、いつも話題にする | 254 | 4.69 | 1.09 | 5 | 1 | 7 |
| モチベーションの鼓舞 (N = 253, $\alpha = .798$) | | | | | | |
| (14) 達成すべきことについて、熱く語る | 253 | 5.02 | 1.02 | 5 | 1 | 7 |
| (16) 目的は達成できるという自信を示す | 254 | 4.96 | 1.01 | 5 | 1 | 7 |
| (15) 将来の魅力的なビジョンを明確に示す | 254 | 4.91 | 1.16 | 5 | 1 | 7 |
| (13) 将来について楽観的に話す | 254 | 4.02 | 1.10 | 4 | 1 | 7 |
| 知的刺激 (N = 254, $\alpha = .916$) | | | | | | |
| (19) 部下に様々な角度から問題を考えさせる | 254 | 4.90 | 1.14 | 5 | 1 | 7 |
| (18) 問題解決にあたって、異なる視点で検討する | 254 | 4.87 | 1.10 | 5 | 1 | 7 |
| (17) 主要な前提が適切なものかどうかを常に見直す | 254 | 4.83 | 1.06 | 5 | 1 | 7 |
| (20) 部下の任務を完遂させるための新しい見方を示す | 254 | 4.76 | 1.06 | 5 | 1 | 7 |
| 個別配慮 (N = 253, $\alpha = .889$) | | | | | | |
| (24) 部下の強みを伸ばすことを支援している | 253 | 5.17 | 1.02 | 5 | 1 | 7 |
| (22) 部下に対し、単なるグループのメンバーとしてではなく、1人の人間として接している | 253 | 5.02 | 1.06 | 5 | 1 | 7 |
| (23) 部下が他人とは異なる能力・熱意・ニーズを持っていると考えている | 253 | 4.83 | 1.09 | 5 | 1 | 7 |
| (21) 部下の教育や指導に時間をとっている | 254 | 4.64 | 1.10 | 5 | 1 | 7 |

まざまなリーダーシップ・スタイルをとっている (横田ほか, 2012)。

問5 (A) ではリーダーシップと MCS の関係を明らかにするため、主要組織単位長のリーダーシップとして、配慮と構造づくりのリーダーシップおよび変革型リーダーシップを調査した。

表21は主要組織単位長の配慮と構造づくりのリーダーシップに関する調査結果である。質問項目は Abernethy et al. (2010, p. 14) を参考に作成した。表22は主要組織単位長の変革型リーダーシップに関する調査結果である。質問項目は横田ほか (2012, p. 128) を参考に作成しており、変

表23 主要組織単位長による部下の人的ネットワーク構築推奨度（問5（B）前半）

| | N | Mean | SD | Median | Min | Max |
|--|-----|------|------|--------|-----|-----|
| (5) 全社プロジェクトには、主要組織単位内のマネジャーや従業員を積極的に参加させている | 258 | 5.23 | 1.04 | 5 | 1 | 7 |
| (4) 部下が社内の他の組織単位との情報共有を積極的に進めることが、主要組織単位の業績向上につながる | 258 | 5.09 | .99 | 5 | 1 | 7 |
| (1) 社外に人的ネットワークをつくることを奨励している | 258 | 5.04 | 1.22 | 5 | 1 | 7 |
| (2) 社外に人的ネットワークをより広くもつ人を高く評価している | 258 | 4.74 | 1.20 | 5 | 1 | 7 |
| (3) 部下が積極的に社外のネットワークづくりができるような仕掛けを作っている | 257 | 4.32 | 1.12 | 4 | 1 | 7 |

表24 組織デザインのレバー（主要組織単位長の行動）（問5（B）後半）

| | N | Mean | SD | Median | Min | Max |
|-------------------------------------|-----|------|------|--------|-----|-----|
| (8) 社長が主要組織単位長に求める個人目標の水準は極めて高い | 258 | 5.23 | 1.02 | 5 | 2 | 7 |
| (7) 主要組織単位の長は本社から配賦される費用に強い関心をもつ | 258 | 4.88 | 1.23 | 5 | 1 | 7 |
| (6) 主要組織単位長がもつ責任の大きさは、同長がもつ権限よりも大きい | 257 | 4.57 | 1.16 | 4 | 1 | 7 |

革型リーダーシップは理想化された影響力 (idealized influence), モチベーションの鼓舞 (inspirational motivation), 知的刺激 (intellectual stimulation), 個別配慮 (individual consideration) の4つの下位概念に分類される。表21, 表22ともに各項目は「1 全くそうではない」-「4 どちらともいえない」-「7 全くそのとおり」の7点尺度で測定した。¹¹⁾

7 マネジャーの行動（問5（B））

マネジャーはMCSの概念の中心となっており、その行動とMCSにはさまざまな相互作用があると考えられる (Ferreira and Otley, 2009; Merchant and Otley, 2007)。前述のSimons(2005)の組織デザインのレバーの議論においても、ネットワーク構築のためにマネジャーの行動が重要な

役割を果たすと想定されている。

問5（B）ではマネジャーの行動とMCSの関係を明らかにするため、主要組織単位長の行動として、ネットワーク構築に資する行動を調査した。

表23は主要組織単位長による部下の人的ネットワーク構築推奨度に関する調査結果である。質問項目は高田・横田(2010)を参考に作成した。表24は組織デザインのレバー（主要組織単位長の行動）に関する調査結果である。質問項目はSimons(2005)を参考に作成した。表23, 表24ともに各項目は「1 全くそうではない」-「4 どちらともいえない」-「7 全くそのとおり」の7点尺度で測定した。なお、これらの概念と測定尺度は先行研究では明確化されていないため、表23, 表24ともにクロンバックの α 係数を計算していない。

8 おわりに

本稿では日本企業におけるMCSの実態を明らかにするために実施した郵送質問票調査について、予算管理, 経営環境, 組織の特徴, マネジャーの

11) 横田ほか(2012)やAbernethy et al.(2010)は部下による上司のリーダーシップに対する意識を質問しているのに対し、本調査では経営管理責任者の組織単位長のリーダーシップに対する意識を質問している。

リーダーシップと行動に関する調査結果を報告した。今後はこの結果を詳細に分析するため、実証研究を行っていく予定である。

謝辞

本調査にご協力いただいた企業のご回答者各位に対し、この場を借りて厚く御礼申し上げる。

慶應義塾大学の吉田栄介氏と武蔵大学の目時壮浩氏からは質問票の設計段階で貴重な助言を賜った。また、群馬大学の新井康平氏からは本稿執筆段階で貴重な助言を賜った。記して感謝申し上げます。

なお、本稿は文部科学省科学研究費補助金基盤研究(C)研究課題番号22530492, 研究活動スタート支援研究課題番号23830042, および2011年度メルコ学術振興財団研究助成金の研究2011010号による研究成果の一部である。

参 考 文 献

高田朝子・横田絵理 (2010) 「キャリア継続に繋がるネットワーク形成：女性医師についての調査からの一考察」『経営行動科学』第23巻第1号, pp. 15-26.

三木僚祐・栢田弥久・鈴木研一 (2003) 「わが国企業予算制度の実態(平成14年度)(1)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, pp. 125-151.

横田絵理・佐藤和・米山茂美・妹尾剛好 (2012) 「日本企業におけるリーダーシップ・スタイルに関する実態調査」『三田商学研究』第54巻第6号, pp. 115-136.

横田絵理・妹尾剛好 (2011) 「日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムの実態：質問票調査の結果報告」『三田商学研究』第53巻第6号, pp. 55-79.

Abernethy, M. A., J. Bouwens, and L. van Lent (2010) "Leadership and control system design," *Management Accounting Research*, Vol. 21, No. 1, pp. 2-16.

Anderson, S. W. and A. M. Lillis (2011) "Corporate frugality: Theory, measurement and practice," *Contemporary Accounting Research*, Vol. 28, No. 4, pp. 1349-1387.

Bouwens, J. and L. van Lent (2007) "Assessing the performance of business unit managers," *Journal of Accounting Research*, Vol. 45, No. 4, pp. 667-

697.

Chenhall, R. H. (2007) "Theorizing contingencies in management control systems research," in Chapman, C. S., A. G. Hopwood, and M. D. Shields (eds.) *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 1, Elsevier, Oxford, UK, pp. 163-206.

Ekhholm, B. G. and J. Wallin (2011) "The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets," *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 38, No. 1/2, pp. 145-166.

Ferreira, A. and D. T. Otley (2009) "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis," *Management Accounting Research*, Vol. 20, No. 4, pp. 263-282.

Hansen, S. C., D. T. Otley, and W. A. Van der Stede (2003) "Practice developments in budgeting: An overview and research perspective," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, pp. 95-116.

Hansen, S. C. and W. A. Van der Stede (2004) "Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis," *Management Accounting Research*, No. 15, Vol. 4, pp. 415-439.

Hope, J. and R. Fraser (2003) *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Boston, MA (清水孝監訳 (2005) 『脱予算経営』生産性出版).

Hoque, Z. (2004) "A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance," *International Business Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 485-502.

Libby, T. and R. M. Lindsay (2010) "Beyond budgeting or budgeting reconsidered?: A survey of North-American budgeting practice," *Management Accounting Research*, Vol. 21, No. 1, pp. 56-75.

Malmi, T. and D. A. Brown (2008) "Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions," *Management Accounting Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 287-300.

Marginson, D. and S. Ogden (2005) "Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours," *Accounting, Organ-*

- izations and Society*, Vol. 30, No. 5, pp. 435-456.
- Merchant, K. A. and D. T. Otley (2007) "A review of the literature on control and accountability," in Chapman, C. S., A. G. Hopwood, and M. D. Shields (eds.) *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 2, Elsevier, Oxford, UK, pp. 785-802.
- Moers, F. (2006) "Performance measure properties and delegation", *The Accounting Review*, Vol. 81, No. 4, pp. 897-924.
- Simons, R. (2005) *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Harvard Business School Press, Boston, MA (谷武幸・窪田祐一・松尾貴巳・近藤隆史訳 (2008) 『戦略実現の組織デザイン』中央経済社).
- Van der Stede, W. A. (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.
- 高田朝子 [法政大学]
妹尾剛好 [和歌山大学]
金子晋也 [慶應義塾大学大学院商学研究科前期博士課程]

付録 1 質問票原本

日本企業における
経営管理システムの実態調査2012

<ご回答に際しての注意事項>

- ※本調査は、貴社における経営企画・管理の責任者の方（経営企画部長，経理部長など）にご回答をお願いいたします。
- ※ご回答にあたっては、貴社の2012年1月末日現在の実態を踏まえてお答えください。
- ※本調査では、「マネジャー」を管理職，「従業員」を非管理職と想定してお答えください。
- ※質問票は全部で7ページございます。空欄・記入漏れがないようご注意ください。
- ※回答結果は、統計的に処理を行い、ご回答内容を個別に公表することはありません。また、外部に漏洩することは一切ございません。
- ※ご記入いただいた質問票は2012年3月14日（水）までに同封の返信用封筒（切手不要）にてご返送ください。

《質問票に関する問い合わせ先》

〒108-8345 東京都港区三田 2-15-45

慶應義塾大学商学部 横田絵理研究室

E-mail：(略)

<はじめに貴社およびご回答者様についてご記入ください>

| | | | |
|---------------|---|------------------|--|
| 貴社名 | | ご所属 | |
| 役職 | | ご芳名 | |
| ご住所 | 〒 _____ | | |
| ご連絡先 (Tel) | | ご連絡先 (E-mail) | |
| *報告書 送付希望 | 1. 希望する → ①郵便による送付 ② E-mail による送付 2. 希望しない | | |

*ご希望の方には本調査の結果をまとめた報告書をお送りいたします。ご希望の有無，送付方法をご指定ください。

問1. 貴社の基本となる組織形態はどのようになっていますか。最も当てはまる選択肢の数字1つに○をお付けください。

- | | |
|----------------------------------|-------------------|
| 1. 職能別組織<例:製造部門(事業部), 販売部門(事業部)> | 2. 製品別・業種別事業(本)部制 |
| 3. 地域別事業(本)部制 | 4. カンパニー制 |
| 5. (純粋)持株会社制 | 6. その他() |

問2. 貴社における全社の予算制度〔注〕について、以下の設問にお答えください。

〔注〕本調査では、「予算制度」を次のように定義しています。

「企業の総合的観点から、将来の一定期間(1年以内)における予算を編成し、これを手段として日々の各部門の諸活動を指導・調整し、かつ予算と実績とを比較分析し、その分析に基づき適切な改善措置を講ずるための計数による総合的な経営管理手法であり、企業の利益管理の具体的手段である。」

(A) 貴社における全社の予算制度の実施の有無について、最も当てはまる選択肢の数字1つに○をお付けください。

- | |
|---------------------------------|
| 1. 実施している |
| 2. 実施しているが、廃止を検討している |
| 3. 実施していない (→問3 (4ページ)へお進みください) |

(B) 貴社の予算制度は、下記の目的に対しどの程度効果的ですか。最も当てはまる数字1つに○をお付けください。

| | 全く効果 がない | | どちらとも いえない | | | 極めて効果 がある | |
|--------------------------------|-------------|---|---------------|---|---|--------------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (1) 戦略とリンクした計画設定 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (2) 組織単位(例:事業部, カンパニー, 部門)間の調整 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (3) 組織単位への資源配分 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (4) 業務量の決定 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (5) 責任の割り当て | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (6) 迅速な改善措置の促進 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (7) 最終目標や方針の伝達 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (8) 達成すべき重要事項の周知徹底 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (9) 目標の具体化 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (10) マネジャーや従業員の動機づけ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (11) 基本給や賞与決定の基礎情報の提供 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

(C) 貴社ではどのような見積（予算）財務諸表を作成していますか。当てはまる選択肢の数字すべてに○をお付けください。

- | | |
|--|-------------------------|
| 1. 個別ベースの見積貸借対照表 | 2. 個別ベースの見積損益計算書 |
| 3. 個別ベースの見積キャッシュ・フロー計算書 | 4. 連結ベースの見積貸借対照表 |
| 5. 連結ベースの見積損益計算書 | 6. 連結ベースの見積キャッシュ・フロー計算書 |
| 7. 1から6までの見積財務諸表はすべて作成していない 8. その他 () | |

(D) 貴社の予算制度と戦略の関係について、下記の記述はどの程度当てはまりますか。最も当てはまる数字1つに○をお付けください。

| | 全く そうではない | | ← どちらとも いえない → | | | 全く そのとおり | |
|--|--------------|---|-------------------|---|---|-------------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (1) 予算制度は戦略目標と明確にリンクしている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (2) 予算編成は戦略に関する会話や考察を促進する | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (3) 予算編成の過程で得られたフィードバックに基づき、戦略や戦術を変更することがある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (4) 予算編成プロセスの中で、マネジャーは現在の業績と目標とする業績のギャップを埋める戦術プランの策定を期待されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

(E) 貴社の予算の基本期間の単位として、最も当てはまる選択肢の数字1つに○をお付けください。

- | | | | | |
|-------|--------|--------|--------|--------|
| 1. 1年 | 2. 6ヵ月 | 3. 3ヵ月 | 4. 2ヵ月 | 5. 1ヵ月 |
|-------|--------|--------|--------|--------|

(F) (E) の基本期間の予算について、貴社の予算の編成期間（編成に着手してから最終的に全社的な承認を受けるまで）は何ヵ月ですか。最も当てはまる選択肢の数字1つに○をお付けください。

- | | | | | |
|---------|----------|----------|----------|----------|
| 1. 4ヵ月超 | 2. 4ヵ月 | 3. 3.5ヵ月 | 4. 3ヵ月 | 5. 2.5ヵ月 |
| 6. 2ヵ月 | 7. 1.5ヵ月 | 8. 1ヵ月 | 9. 1ヵ月未満 | |

(G) 貴社では当初予算の修正をどのように行っていますか。当てはまる選択肢の数字すべてに○をお付けください。

- | |
|---|
| 1. 不定期に当初予算をレビューし、必要に応じて修正を行う |
| 2. 定期的に（月次、四半期など）当初予算をレビューし、必要に応じて修正を行う |
| 3. 定期的に（月次、四半期など）予算を再度編成し直す |
| 4. 当初予算は固定され、期中には全く修正しない |

(H) 貴社の予算編成において、どの全社業績指標を一番重視していますか。最も当てはまる選択肢の数字1つに○をお付けください。

- | | | | | |
|-----------|----------|------------------|------------|---------|
| 1. 売上高 | 2. 営業利益 | 3. 経常利益 | 4. 当期純利益 | 5. 包括利益 |
| 6. 売上高利益率 | 7. 資本利益率 | 8. 残余利益 (EVA など) | 9. その他 () | |

- (I) 問2 (H) でご選択いただいた全社業績指標について、下記の記述はどの程度当てはまりますか。最も当てはまる数字1つに○をお付けください。

| | 全くそうではない ← どちらともいえない → 全くそのとおり | | | | | | |
|---|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (1) この業績指標の実績値は、経済状況の変化に大きな影響を受ける | | | | | | | |
| (2) この業績指標の実績値は、顧客の行動の変化に大きな影響を受ける | | | | | | | |
| (3) この業績指標の実績値は、取引先・サプライヤーの行動や戦略の変化に大きな影響を受ける | | | | | | | |
| (4) 従業員が仕事に熱心に没頭すれば、この業績指標の値はすぐに大きく向上する | | | | | | | |
| (5) マネジャーが自分の役割を適切に果たせば、この業績指標の値はすぐに大きく向上する | | | | | | | |
| (6) 組織単位長 (例：事業部長、カンパニー長、部門長) が卓越したマネジメントを行えば、この業績指標の値はすぐに大きく向上する | | | | | | | |

- (J) 貴社では、予算を用いてどのように各組織単位長 (例：事業部長、カンパニー長、部門長) の業績評価を行っていますか。最も当てはまる選択肢の数字1つに○をお付けください。

1. 実績をあくまでも事前に設定された予算目標とのみ比較して業績評価を行う
2. 組織単位長は自分がコントロールできる予算と実績の差異のみに基づき評価され、コントロールできない差異については評価されない
3. 実績と予算目標を比較して業績評価を行う。ただし、予想外の重要な要因の影響を考慮し、予算目標はあらかじめ設定した公式を用いて、調整が行われる場合もある
4. 実績と予算目標を比較して業績評価を行う。ただし、被評価者である組織単位長の説明や状況の変化などに基づき、評価者が主観的に判断する
5. 組織単位長の業績評価には予算を利用していない (→問2 (L) へお進みください)

- (K) 貴社では、予算による業績評価の結果は、各組織単位長の下記事項にどの程度反映していますか。最も当てはまる数字1つに○をお付けください。

| | 全く反映していない ← どちらともいえない → 極めて反映している | | | | | | |
|-----------|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (1) 基本給 | | | | | | | |
| (2) 賞与 | | | | | | | |
| (3) 昇進・昇格 | | | | | | | |

(L) 貴社の予算制度について、下記の記述はどの程度当てはまりますか。最も当てはまる数字1つに○をお付けください。

| | 全くそうではない ← どちらともいえない → 全くそのとおり | | | | | | |
|--|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (1) 従業員は自分がコントロールできない原因で予算と実績の差異が生じても、短期の予算目標の達成を常に期待されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (2) マネジャーは予算と実績の差異をなくすために改善措置をとることを常に期待されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (3) 予算目標は修正されることのない確固たるコミットメントである | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (4) 社長は予算と実績の不利な差異には極めて強い関心をもつ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (5) 社長は社内の各組織単位の予算達成状況を厳しく監視している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (6) 予算目標は通常、非常に高い水準に設定される | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (7) 予算が挑戦的であることは当然である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (8) 予算目標は通常、達成することが極めて困難である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (9) マネジャーや従業員の報酬は、予算目標の達成と強くリンクしている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (10) 実績が予算目標を上回れば、マネジャーや従業員の金銭的報酬は大きく増加していく | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (11) 実績が予算目標を上回れば、マネジャーや従業員の昇進・昇格の可能性はかなり高まる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (12) 予算目標の達成は、マネジャーや従業員の成果の極めて重要な指標である | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

<問3以降の設問では、貴社の最も主要な組織単位（例：事業部、カンパニー、部門、以下、「主要組織単位」と称す）について、ご回答ください>

まず、想定された主要組織単位の具体的な名称をご記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

問3. 主要組織単位の概要について、以下の設問にお答えください。

(A) 貴社における全社の予算制度と主要組織単位の予算制度の関係について、最も当てはまる選択肢の数字1つに○をお付けください。

- | |
|---|
| 1. 全社の予算制度に基づき、主要組織単位の予算制度を実施している(→問3(C)へお進みください) |
| 2. 全社の予算制度とは完全に独立して、主要組織単位の予算制度を実施している |
| 3. 全社の予算制度は実施していないが、主要組織単位の予算制度は独自に実施している |
| 4. 全社の予算制度も主要組織単位の予算制度も実施していない |

(B) 問3(A)で「1」以外にご回答いただいた方は、その理由を自由にご記入ください。

| |
|--|
| |
|--|

(C) 主要組織単位の経営環境について、下記事項をどの程度正確に予測できるとお考えですか。最も当てはまる数字1つに○をお付けください。

| | 全く予測 できない ← | | どちらとも いえない | | | → 正確に予測 できる | |
|-------------------|----------------|---|---------------|---|---|----------------|---|
| (1) 取引先・サプライヤーの行動 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (2) 顧客の要求や趣味・好み | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (3) 自由化とグローバル化 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (4) 競合他社の市場での活動 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (5) 製品・サービスや情報の技術 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (6) 政府の規制や政策 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (7) 景況 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (8) 労使関係 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

(D) 主要組織単位の戦略的優先事項として、下記事項をどの程度重視していますか。最も当てはまる数字1つに○をお付けください。

| | 全く重視 していない ← | | どちらとも いえない | | | → 極めて重視 している | |
|---------------------|-----------------|---|---------------|---|---|-----------------|---|
| (1) ユーザー・コストの低減 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (2) 先進的な製品・サービス特性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (3) 製品・サービスのイノベーション | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (4) アフター・サービス | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (5) テクニカル・サポート | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

問4. 主要組織単位の人や組織の特徴について、以下の設問にお答えください。

(A) 主要組織単位のマネジャーや従業員にみられる典型的な意識や行動について、下記の記述はどの程度当てはまりますか。最も当てはまる数字1つに○をお付けください。

| | 全く そうではない | | どちらとも いえない | | | 全く そのとおり | |
|--|--------------|---|---------------|---|---|-------------|---|
| (1) 会社のお金を極めて慎重に使う | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (2) 会社のお金を使って最大限の利益を獲得することを、常に心がけている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (3) 会社の資源の利用には最大限の節度を保っている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (4) 費用を抑えることに懸命になっている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (5) 支出の前に極めて慎重に計画を立てる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (6) 会社の資産を活用し続けることが、長期的には費用の削減につながることをよく理解している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (7) 無駄の排除を極めて重視している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (8) 新たな資源の購入ではなく、今ある資源の再利用や再配置で対応するよう、常に心がけている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (9) 主要組織単位内ではリサイクルと再利用が極めて重視されている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (10) 長期的な費用削減のために、短期的に資金を投じている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (11) 短期ではなく、長期的な視点で費用を管理している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

(B) 主要組織単位について、下記の記述はどの程度当てはまりますか。最も当てはまる数字1つに○をお付けください。

| | 全く そうではない | | ← どちらとも いえない | | | → そのとおり 全く | |
|--|--------------|---|-----------------|---|---|---------------|---|
| (1) 社内の他の組織単位と、交渉による社内価格を設定して取引をしている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (2) 社内の他の組織単位と仕事上の相互依存性が高い | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (3) 社内の他の組織単位へのマネジャーや従業員の人事異動を積極的に進めている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (4) 社内の他の組織単位が困っているとき、助けられることがあれば、策を講じることが評価される | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (5) 主要組織単位内で成功した部門やマネジャー・従業員には、公平に成果の配分がなされる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (6) 主要組織単位の利益よりも、全社の利益を考えて行動することが評価される | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (7) たとえ失敗があっても、次の成功によって社内の評価を挽回できる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (8) 組織の中でとにかくよいアイデアは実行してみようという雰囲気がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (9) 主要組織単位の経営活動における自己完結性は高い | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (10) 社内の他の組織単位との情報共有を積極的に進めることが、主要組織単位の業績向上につながる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (11) 社長が主要組織単位に求める組織目標の水準は極めて高い | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

問5. 主要組織単位長の行動について、以下の設問にお答えください。

(A) 主要組織単位長の部下に対する日頃の行動について、下記の記述はどの程度当てはまりますか。最も当てはまる数字1つに○をお付けください。

| | 全く そうではない | | どちらとも いえない | | | 全く そのとおり | |
|--|--------------|---|---------------|---|---|-------------|---|
| (1) 自分のアイデアを部下とともに試す | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (2) 部下からの提案を取り入れている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (3) 部下に自分の姿勢を明確に示す | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (4) 部下に対し、前もって事情の変化を伝えている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (5) 部下に何を期待しているかを理解させている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (6) 共通した手順に従うことを奨励している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (7) 明確な業績標準を常に示している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (8) 部下に標準的なルールや規制に従うことを求めている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (9) 自分の最も大事な価値観や信念について、いつも話題にする | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (10) 強い目的意識をもつことの重要性を明確にしている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (11) 意思決定の道徳的・倫理的結果を考慮する | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (12) 集団として使命感をもつことの重要性を強調する | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (13) 将来について楽観的に話す | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (14) 達成すべきことについて、熱く語る | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (15) 将来の魅力的なビジョンを明確に示す | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (16) 目的は達成できるという自信を示す | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (17) 主要な前提が適切なものかどうかを常に見直す | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (18) 問題解決にあたって、異なる視点で検討する | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (19) 部下に様々な角度から問題を考えさせる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (20) 部下の任務を完遂させるための新しい見方を示す | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (21) 部下の教育や指導に時間をとっている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (22) 部下に対し、単なるグループのメンバーとしてではなく、1人の人間として接している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (23) 部下が他人とは異なる能力・熱意・ニーズを持っていると考えている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (24) 部下の強みを伸ばすことを支援している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

(B) 主要組織単位長について、下記の記述はどの程度当てはまりますか。最も当てはまる数字1つに○をお付けください。

| | 全く そうではない | | ← どちらとも いえない → | | | 全く そのとおり | |
|--|--------------|---|-------------------|---|---|-------------|---|
| (1) 社外に人的ネットワークをつくることを奨励している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (2) 社外に人的ネットワークをより広くもつ人を高く評価している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (3) 部下が積極的に社外のネットワークづくりができるような仕掛けを作っている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (4) 部下が社内の他の組織単位との情報共有を進めることを評価している | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (5) 全社プロジェクトには、主要組織単位内のマネジャーや従業員を積極的に参加させている | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (6) 主要組織単位長がもつ責任の大きさは、同長がもつ権限よりも大きい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (7) 主要組織単位の長は本社から配賦される費用に強い関心をもつ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| (8) 社長が主要組織単位長に求める個人目標の水準は極めて高い | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

問6. 最後に、以下の設問にお答えください。

(A) 本調査結果の公表に際し、調査協力会社として貴社名を掲載してもよろしいでしょうか。もちろん、貴社の回答を個別に公表することはありません。

- | |
|--------|
| 1. はい |
| 2. いいえ |

(B) 必要な場合、1時間半程度の面接調査にご協力いただけますでしょうか。

- | |
|--------|
| 1. はい |
| 2. いいえ |

(C) 本調査または貴社の経営管理システムについてご意見がございましたら、ご自由にお書きください。

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

最後まで調査にご協力いただき、誠にありがとうございました。
記入漏れ、間違いがないかご確認の上、同封の返信用封筒にてご返送ください。

付録2 調査協力会社一覧

| | | |
|------------------|---------------------|----------------------------|
| [あ] | 株式会社J-オイルミルズ | パナソニック電工インフォメーションシステムズ株式会社 |
| 株式会社アイティフォー | 株式会社シーイーシー | はるやま商事株式会社 |
| アイフル株式会社 | JXホールディングス株式会社 | バンドー化学株式会社 |
| 株式会社葵プロモーション | ジェイエフイーホールディングス株式会社 | 東日本旅客鉄道株式会社 |
| 曙ブレーキ工業株式会社 | 静岡瓦斯株式会社 | 日立建機株式会社 |
| 東海運株式会社 | ジャパンフーズ株式会社 | 株式会社日立国際電気 |
| 株式会社アルゴグラフィックス | 松竹株式会社 | 日立造船株式会社 |
| アルテック株式会社 | 新日本空調株式会社 | 株式会社日立ハイテクノロジーズ |
| イオンモール株式会社 | スズデン株式会社 | ヒューリック株式会社 |
| 株式会社石井鐵工所 | 住友電設株式会社 | 株式会社ブイ・テクノロジー |
| イズミヤ株式会社 | 全日本空輸株式会社 | 藤倉ゴム工業株式会社 |
| 出光興産株式会社 | 総合メディカル株式会社 | 不二製油株式会社 |
| ウシオ電機株式会社 | [た] | 株式会社不二家 |
| エコートレーディング株式会社 | 第一生命保険株式会社 | ブラザー工業株式会社 |
| エスペック株式会社 | 株式会社大氣社 | 古河電池株式会社 |
| NTN株式会社 | ダイトエレクトロン株式会社 | ホソカワミクロン株式会社 |
| 株式会社大分銀行 | 大日本スクリーン製造株式会社 | 株式会社ポブラ |
| 沖電気工業株式会社 | 大日本住友製薬株式会社 | [ま] |
| [か] | 中外製薬株式会社 | マルカキカイ株式会社 |
| 鹿島建設株式会社 | 株式会社中国銀行 | 三井物産株式会社 |
| カップ・クリエイト株式会社 | 中部飼料株式会社 | 三菱鉛筆株式会社 |
| 兼松株式会社 | 東亜建設工業株式会社 | 株式会社三菱総合研究所 |
| 兼松エレクトロニクス株式会社 | 株式会社東海理化電機製作所 | 三菱マテリアル株式会社 |
| 川崎重工工業株式会社 | 東急リバブル株式会社 | 株式会社明電舎 |
| 川崎自動車工業株式会社 | 株式会社東芝 | [や] |
| 株式会社九電工 | 東洋鋼板株式会社 | 八洲電機株式会社 |
| 極東開発工業株式会社 | 株式会社トーカイ | 山一電機株式会社 |
| 極東貿易株式会社 | 株式会社トーホー | 株式会社ヤマザワ |
| 株式会社クラウドディア | 株式会社トーメンエレクトロニクス | 山下医科器械株式会社 |
| クリナップ株式会社 | 図書印刷株式会社 | ヤフー株式会社 |
| 株式会社クレハ | [な] | ユシロ化学工業株式会社 |
| 黒崎播磨株式会社 | 長瀬産業株式会社 | 株式会社四電工 |
| 京阪電気鉄道株式会社 | 株式会社名古屋銀行 | [ら] |
| 株式会社ケーヒン | 西日本鉄道株式会社 | 株式会社ライフコーポレーション |
| ケネディクス株式会社 | 日清食品ホールディングス株式会社 | 株式会社りそなホールディングス |
| 株式会社コア | 日本ケミファ株式会社 | 株式会社ローソン |
| 株式会社高速 | 日本工営株式会社 | |
| 株式会社小松製作所 | 日本システムウエア株式会社 | |
| [き] | 日本水産株式会社 | |
| サッポロホールディングス株式会社 | 日本電気株式会社 | |
| 株式会社サニックス | [は] | |
| 三菱石油株式会社 | 株式会社ハウス オブ ローゼ | |
| 株式会社サンケイビル | | |
| 株式会社サンヨーハウジング名古屋 | | |

※調査協力会社として社名の公表について許可を頂いた企業のリストである(50音順)。