

論文

Big Fiveとマネジメント・コントロール

—予算スラックと下位マネジャーのパーソナリティとの関連を中心に—

Big Five and management control with a focus on the relation
between budgetary slack and managers' personality

李 建

追手門学院大学経営学部 教授

Ken LEE

Professor,

Faculty of Management,

Otemon Gakuin University

曹 美庚

阪南大学国際コミュニケーション学部 教授

Mikyung CHO

Professor,

Faculty of International Communication,

Hannan University

Keywords : Big Five、パーソナリティ、予算スラック、マネジメント・コントロール、測定尺度

1 はじめに

近年、心理学の領域ではBig Fiveが多くの研究者の間でパーソナリティを説明するための共通尺度として定着してきた。Big Fiveについて、その歴史から最新の研究までを網羅的に紹介した谷ほか（2023）によれば、Big Fiveは20世紀後半に見出され21世紀に定着した比較的新しい枠組みである。そしてこの枠組みは心理学の範囲を超え、他の学問分野、さらには現実社会の中へと、きわめて多くの場面で応用されるようになってきている（谷ほか, 2023, p.iii）。Big Fiveとは、人間のパーソナリティ特性を5つの次元で表そうとするものであり、Big Fiveによって世界中の研究者がパーソナリティ特性の共通言語を手にすることができたというメリットは大きい。ある国で考案された概念をBig Fiveとの関連で表現することで、別の国の研究者もその概念の概要をイメージしやすくなったのである（谷ほか, 2023, p.vii）。

このように、Big Fiveの応用が広がりを見せている一方で、上位マネジャーによる下位マネジャーへの影

響を前提とするマネジメント・コントロール研究において、これまでBig Fiveを取り入れた研究は見受けられない。影響を与える側の人間と影響を受ける側の人間、それぞれのパーソナリティ特性がマネジメント・コントロールの在り方を大きく左右する可能性も考えられるため、マネジメント・コントロール研究へのBig Fiveの応用は非常に興味深い研究課題といわざるを得ない。

本稿では、マネジメント・コントロールの代表的なサブシステムである予算管理に焦点を合わせ、予算管理研究にBig Fiveがどのような形で応用できるかを検討することにする。その結果を踏まえ、今後、Big Fiveのマネジメント・コントロール研究へのさらなる応用可能性を探りたいと考えている。まずはBig Fiveについて次節において概説することにした。

2 Big Fiveの概要

Big Fiveは人間のパーソナリティ特性を5つの次元で表す枠組みであり、その5つの次元とは、①外向性

(Extraversion)、②神経症傾向 (Neuroticism)、③開放性 (Openness)、④協調性・調和性 (Agreeableness)、⑤勤勉性・誠実性 (Conscientiousness) の各次元である。各次元の特徴を谷ほか (2023) をもとにまとめると以下のとおりである。

人間の基本的な態度には内向性と外向性の2つがあり、外向性は主に自分の外界から満足を得る態度であり、社会的で活動的な行動として表われ、内向性は自分自身の内面に関心がある態度であり、控えめで内省的な様子が見られる。そして、Big Fiveにおける外向性と内向性は同一次元上に存在し、外向性の尺度得点が低ければ内向的であると評価される。神経症傾向(情緒不安定性ともいう)は、悲しみや怒り、不安などのネガティブ情動と、脅威となる刺激への反応性の個人差を反映した次元であり、この傾向が強い人は不安や怒り、罪悪感、抑うつなどの感情をより頻繁に経験し、かつ何でもなような普通の刺激に対してもそれを脅威と解釈し大げさに反応する。

開放性は具体的に、「経験への開放性」(Openness to experience)を指しており、さまざまな物事への関心と興味、新しい知識の受け入れや空想などと関連する諸特性を包含するパーソナリティの次元である。知的好奇心、想像力、美的感覚の高さ、多様性の重視、自分の内なる感情の探究、形にはまらない価値観といった内容がその中心と捉えられている。協調性・調和性(単に調和性ともいう)は、対人関係に関わる感情(共感性)、認知(他者に対する肯定的な見方)、行動(援助、協力)の体系的なパターンとして捉えることができる。そして勤勉性・誠実性(単に誠実性ともいう)は、セルフ・コントロールや責任感、勤勉さ、規律正しさ、規則を守る傾向の個人差を表す構成概念群を反映している(谷ほか, 2023, pp.24-41)。

Big Fiveの5つの次元は上記のとおりであるが、実証研究で用いられているBig Five尺度の構成項目を見れば各次元のイメージがさらに明確になる。たとえば、和田(1996)は60項目の形容詞を用いてBig Five尺度を構成しており、並川ほか(2012)はそれをさらに29項目に短縮したBig Five尺度短縮版を提案している(図表1)。

図表1に見るように、並川ほか(2012)のBig Five尺度では、外向性は「無口な(逆転)」、「社会的」、「話好き」、「外向的」、「陽気な」の5項目で構成され、情緒不安定性(すなわち、神経症傾向)は「不安になり

図表1 Big Five短縮版の因子パターン行列

	I	II	III	IV	V
外向性 ($\alpha = .86$)					
無口な	-.82	.08	.06	.22	-.07
社会的	.74	-.02	.00	.09	-.09
話好き	.73	.05	.12	-.03	.04
外向的	.71	-.01	-.06	.15	.03
陽気な	.68	.12	.00	.11	-.02
誠実性 ($\alpha = .78$)					
いい加減な	.02	.80	-.03	-.01	-.01
ルーズな	.01	.66	.02	.05	.00
成り行きまかせ	-.01	.63	-.05	.01	-.13
怠惰な	-.08	.61	.12	-.01	.05
計画性のある	-.03	-.53	.08	.29	.04
軽率な	.01	.47	.04	.10	.10
几帳面な	-.13	-.45	.20	.21	-.02
情緒不安定性 ($\alpha = .82$)					
不安になりやすい	.06	-.04	.84	-.09	.02
心配性	.12	-.14	.83	-.06	.02
弱気になる	-.02	.08	.75	-.17	-.02
緊張しやすい	-.01	.00	.52	-.06	-.05
憂鬱な	-.32	.07	.51	.09	.03
開放性 ($\alpha = .76$)					
多才の	-.10	-.09	-.07	.74	-.03
進歩的	.04	-.12	-.07	.63	-.03
独創的な	-.09	.10	-.02	.59	.04
頭の回転の速い	-.02	-.13	-.10	.52	.04
興味の広い	.10	.02	-.10	.50	.02
好奇心が強い	.17	.09	-.03	.46	.04
調和性 ($\alpha = .78$)					
短気	.08	.07	.11	.16	.77
怒りっぽい	.07	.03	.15	.16	.75
温和な	.05	.13	.18	.13	-.70
寛大な	-.03	.17	.04	.31	-.60
自己中心的	-.04	.24	.04	.20	.45
親切な	.19	-.07	.20	.24	-.42
因子間相関					
I		.01	-.20	.46	-.10
II			.12	.02	.20
III				-.03	.23
IV					-.15

(出所) 並川ほか (2012, p.96)

やすい」、「心配性」、「弱気になる」、「緊張しやすい」、「憂鬱な」の5項目で構成されている。また、開放性は「多才の」、「進歩的」、「独創的な」、「頭の回転の速い」、「興味の広い」、「好奇心が強い」の6項目で構成され、調和性(すなわち、協調性・調和性)は「短気(逆転)」、「怒りっぽい(逆転)」、「温和な」、「寛大な」、「自己中心的(逆転)」、「親切な」の6項目で構成されている。最後に、誠実性(すなわち、勤勉性・誠実性)は「いい加減な(逆転)」、「ルーズな(逆転)」、「成り行きまかせ(逆転)」、「怠惰な(逆転)」、「計画性のある」、「軽率な(逆転)」、「几帳面な」の7項目で構成される。

3 マネジメント・コントロール研究へのBig Fiveの適用可能性

Anthony et al. (2014, p.4) によれば、マネジメント・

コントロールとは、「組織の戦略を実行するために、組織の上位マネジャーが下位マネジャーに影響を与える体系的なプロセス」と定義されている。類似の主張は伊丹 (1986) においても見受けられる。伊丹 (1986) は、マネジメント・コントロール・システムには二面性があり、第1の側面は上位者による影響活動のためのシステムという側面、もう1つの側面は上位者の意思決定のための情報提供および情報伝達という側面であるとしている。そして、前者を「影響システムとしてのマネジメント・コントロール・システム」、後者を「情報システムとしてのマネジメント・コントロール・システム」と呼んでいる。Anthony et al. (2014) と伊丹 (1986) に共通するのは、いずれにおいても「上位マネジャーから下位マネジャーへの影響」をマネジメント・コントロールの本質と捉えていることである。

ただ、これらを含むこれまでのマネジメント・コントロール研究において、影響される下位マネジャーの特性について体系的に取り上げた研究はほとんど見受けられない。影響される（その結果コントロールされる）下位マネジャーのパーソナリティ特性には当然違いがあるはずなので、その違いによって上位マネジャーからの影響の受け止め方にも相違が想定される。そのため、上位マネジャーから下位マネジャーへの影響は、影響を受ける下位マネジャーのパーソナリティ特性によって当該影響の強度や幅が一定程度規定される可能性を否定できない。上位マネジャーの一貫した言動が下位マネジャーのパーソナリティ特性の相違によって、より強力に幅広い影響として認知されることもあれば、別の下位マネジャーには相対的に強度

が低く幅の狭い影響に留まったりすることも十分考えられる。

このような下位マネジャーのパーソナリティ特性の相違に起因する影響のされ方のバリエーションを研究フレームワークの中に取り込むことができれば、マネジメント・コントロール研究はさらに深みのある、なおかつより実践的な学問として発展していくであろう。

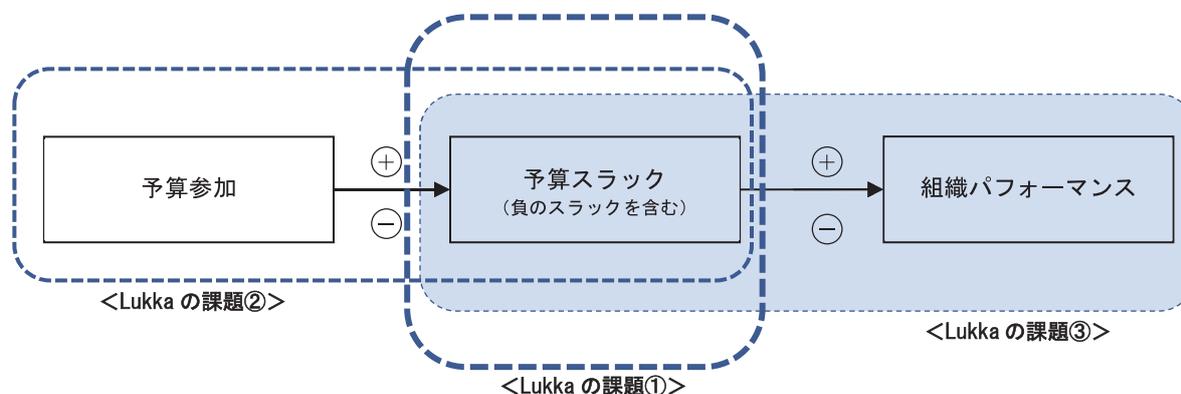
横田・金子 (2014) は、マネジメント・コントロールを実行する具体的な仕組みをマネジメント・コントロール・システムと定義し、計画、予算、資源配分、業績測定、業績評価、報酬制度、組織構造、振替価格などをマネジメント・コントロール・システムのサブシステムとして挙げている。そこで、次節では、マネジメント・コントロール研究にBig Fiveがどのように応用できるかを考える際のレファレンスとすべく、マネジメント・コントロールの代表的なサブシステムである予算管理に焦点を合わせ、とりわけ予算スラック研究へのBig Fiveの応用可能性について検討を行うことにする。

4 予算スラック研究とBig Five

予算スラックを研究するためのフレームワークとして、李 (2019) では、Lukka (1988) と李ほか (2008) の研究を統合した図表2のフレームワークが提示されている。このフレームワークによると、予算スラック研究においては、大別して3つの研究課題が挙げられる。

李 (2019, p.30) にもとづいて予算スラック研究の3

図表2 予算スラック研究のフレームワーク



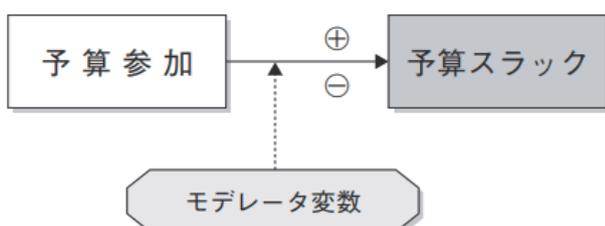
(出所) 李 (2019, p.30)

つの課題を概説すると次のとおりである。まず、予算スラックそのものを測定するための尺度を開発することが1つ目の課題である(Lukkaの課題①)。図表2からも分かるように、予算スラックは予算参加と組織パフォーマンスを繋ぐ連結ピンの役割を果たすため、予算スラックを如何に客観的の数値によって測定できるかが重要な意味を持つ。先行研究においては、予算スラックの形成を説明する要因を検証する中で予算スラックの測定が図られてきたものの、主として主観的な測定に留まっており、客観的で妥当性が担保された測定尺度にはなっていない。

次に、予算編成への参加が予算スラックに及ぼす影響を解明することが2つ目の研究課題である(Lukkaの課題②)。「予算参加→予算スラック」の関係については、予算参加が予算スラックを高めるという関係のみならず、予算参加によって逆に予算スラックが引き下げられるという一見矛盾した結果も出ており、両者の関係について必ずしもコンセンサスが得られているわけではない(Dunk, 1993; Merchant, 1985; Nouri and Parker, 1996)。

そして、形成された予算スラックが組織パフォーマンスに及ぼす影響、すなわち「予算スラック→組織パフォーマンス」の関係を解明することが3つ目の研究課題である(Lukkaの課題③)。これについては、多くの先行研究が予算スラックを非効率的な経営資源の利用と同義と考え、暗黙的に予算スラックは組織パフォーマンスにネガティブな影響を与えるものと見なしてきたきらいがある。ただ、その一方で、予算スラックのポジティブな影響に注目した研究(Onsi, 1973; Merchant and Manzoni, 1989; Lukka, 1988; Van der Stede, 2000; Davila and Wouters, 2005)も報告されており、予算スラックの影響を一概に判断することは難しい。たとえば、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

図表3 予算スラック研究における課題②の範囲



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現れたことを検証している。

1) Lukkaの課題②におけるBig Fiveの影響

「予算参加→予算スラック」の関係(Lukkaの課題②)はモデレータ変数(moderating variables)によって影響されると考えられ、これまでモデレータ変数として、情報の非対称性(Dunk, 1993; Fisher et al., 2002)、組織コミットメント(Nouri, 1994; Nouri and Parker, 1996)、インセンティブ・スキーム(Chow et al., 1988; Chow et al., 1991; Walker and Johnson, 1999)、交渉プロセス(Fisher et al., 2000; Fisher et al., 2002)、予算強調(Dunk, 1993; Merchant, 1985; Van der Stede, 2000)、リスク選好(Waller, 1988; Young, 1985)、評判(Stevens, 2002)など、さまざまな要因の影響が取り上げられてきた(図表3)。

このうち、リスク選好は個人のパーソナリティ特性と関連する要因であり、Waller (1988) やYoung (1985)によれば、リスク中立的なマネジャーに比べリスク回避的なマネジャーのほうが予算スラックを多く形成しているという結果が出ている。

予算スラック研究へのBig Fiveの応用の1つ目の可能性は、個人のパーソナリティ特性の1つであるリスク選好の代わりにBig Fiveをモデレータ変数とすることで、影響を受ける下位マネジャーのパーソナリティ特性と予算スラックの関係をより体系的に検討することである。予算参加が許容される状況において下位マネジャーの5つのパーソナリティ特性は予算スラックにどのような影響を及ぼすのであろうか。先行研究が乏しい状況下で探索的な仮説を設定するとすれば、たとえば次のような関係が想定される。

暫定仮説1: 外向性の高いマネジャーほど予算に含まれる予算スラックは大きい。

暫定仮説2: 勤勉性・誠実性の高いマネジャーほど予算に含まれる予算スラックは小さい。

暫定仮説3: 神経症傾向の高いマネジャーの予算スラックは中程度である。

外向性は、「無口な(逆転)」、「社交的」、「話好き」、「外向的」、「陽気な」などのパーソナリティ特性であるが、他にも「活動的な」、「意思表示しない(逆転)」、「積極

的な」などがここに含まれる（和田, 1996）。そのため、外向性の高いマネジャーは予算スラックを形成しやすいと推察される。外向的気質を持つ人は社会的ネットワークや対人関係の構築に長けており、予算関連会議において予算目標の妥当性について説明が求められる際にも雄弁に周りを説得できると考えられる。反面、勤勉性・誠実性は、「いい加減な（逆転）」、「ルーズな（逆転）」、「成り行きまかせ（逆転）」、「怠惰な（逆転）」、「計画性のある」、「軽率な（逆転）」、「几帳面な」などのパーソナリティ特性であるため、勤勉性・誠実性の高いマネジャーは強い責任感を持ち、適正予算に近い予算目標を設定するだろうと考えられ、予算スラックの形成は最小限に抑えられるのではないかと推察される。

そして、神経症傾向は、「不安になりやすい」、「心配性」、「弱気になる」、「緊張しやすい」、「憂鬱な」などのパーソナリティ特性であるが、他にも「悩みがち」、「傷つきやすい」、「動揺しやすい」、「神経質な」、「悲観的な」などがここに含まれる（和田, 1996）。そのため、神経症傾向の高いマネジャーは、周りや周りからの評判を過度に気にするあまり、周りから予算目標が低すぎると思われるのを嫌って大きな予算スラックを形成することは避けるものの、予算目標の達成可能性についても不安を抱きやすいため、予算目標の達成確率を高めようと一定程度の予算スラックは形成しようとする誘因が働くのではないかと推察される。Big Fiveの残り2つの次元である開放性と協調性・調和性については予算スラックへの直接的な影響は考えにくい。

2) Lukkaの課題①におけるBig Fiveの影響

予算スラック研究において、予算スラックをどのように定量的に測定するかという問題は最重要課題の1つである。李（2022）によれば、予算スラックと関連するこれまでの多くの実証研究においては、Onsi（1973）、Dunk（1993）、Van der Stede（2000）といった3つの研究において開発された尺度が繰り返し用いられている。ただ、これらの尺度は予算スラックを定量的に測定するものではないため、予算スラック研究をさらに前進させるには自ずと限界がある。そこで、李（2022）では、Merchant and Manzoni（1989）をベースに、予算目標の達成可能性（に関する主観的確率）を予算スラックに変換するための変換公式を示すことによって、予算スラックの定量化を試みた。

李（2022）において提唱されている予算スラック定

量化の考え方は次のとおりである（李, 2022, pp.39-40）。Merchant and Manzoni（1989）によれば、調査対象となったプロフィットセンター・マネジャー45名中39名（87%）が、承認された予算目標の達成可能性（に関する主観的確率）を75%以上と回答しており、90%以上と回答したマネジャーも半数を超えている。予算目標の達成可能性が90%以上ということはその予算には少なからぬ予算スラックが含まれていることを示唆している。予算目標の達成可能性の程度は予算スラックの程度のパロメーターともいえるので、予算目標の達成可能性が定量化できるということは予算スラックも定量化できるということの意味している。すなわち、予算スラックを直接測定することは難しいものの、予算目標に責任を有するマネジャーに対し承認された予算目標の達成可能性（に関する主観的確率）を尋ね、それを予算スラックに変換することで、予算スラックを定量化することが可能というわけである。

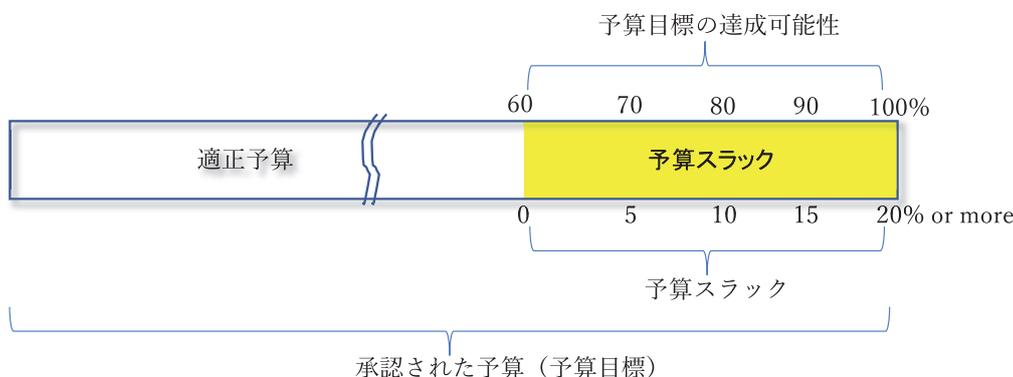
その際、変換公式の導出に必要な目盛のとり方が重要な課題となる。予算目標の達成可能性100%のときの予算スラックはいくらとするのか、逆に予算目標の達成可能性がいくらの地点を予算スラック0%とするのかを先に決定する必要がある、この2つが決まれば変換率（conversion rate）、あるいは変換公式（conversion formula）は自ずと決まってくることになる。この点を確認するために、李（2022）では下記のような2つの仮設例を設けている。

まず1つ目は、予算目標の達成可能性が100%のときの予算スラックを20%以上とし、予算スラック0%は予算目標の達成可能性60%の地点に当たると仮定する場合である。このときの変換公式は図表4のとおりとなる（変換公式1）。仮に予算目標の達成可能性が70%であれば予算スラックの大きさは5%となる。換言すれば、変換公式1が成り立つ状況では、承認された予算目標に適正予算の5%に当たる額のスラックが含まれているとき、マネジャーはその予算目標の達成可能性を70%と認識することになる。

もう1つの例は、予算目標の達成可能性が100%のときの予算スラックを30%以上とし、予算スラック0%は予算目標の達成可能性70%に該当すると仮定する場合である。このときの変換公式は次のとおりとなる。

$$\square \text{変換公式2: 予算スラックの大きさ (\%)} = \text{予算目標の達成可能性の\%} - 70\%$$

図表4 「予算目標の達成可能性」から「予算スラック」への変換（一例）



□変換公式1: 予算スラックの大きさ (%) = (予算目標の達成可能性の% - 60%) ÷ 2

(出所) 李 (2022, p.39)

この変換公式2のもとでは、仮に予算目標の達成可能性が90%であれば、予算スラックは20%となる。すなわち、承認された予算目標に適正予算の20%に当たる額のスラックが含まれているときに、マネジャーは予算目標の達成可能性を90%と認識するのである。

このように、予算目標の達成可能性と予算スラックの間にどのような対応を想定するかによって、変換公式は柔軟に変えられるため、状況要因を適切に反映したもっとも現実的な変換公式を試行錯誤により模索していくことが可能である。いずれにしても、この変換公式によって予算スラックは0～20%（あるいは30%）の範囲内で定量化が行われることになるので、異なる研究間で予算スラックの絶対値を比較分析できる基盤ができあがることになる。

もっとも、李 (2022) においては、上記のような変換公式を設定するに際し、マネジャーのパーソナリティ特性の影響を考慮する必要性に触れている。Waller (1988) やYoung (1985) などの研究においては、リスク中立的なマネジャーに比べ、リスク回避的なマネジャーほど予算スラックを形成しやすいとされている。それ故、リスク中立的なマネジャーとリスク回避的なマネジャーとでは、変換公式が異なることが容易に推察される。

予算スラック研究へのBig Fiveの応用の2つ目の可能性は、個人のパーソナリティ特性の1つであるリスク選好の代わりにBig Fiveを変換公式の調整要因とすることで、下位マネジャーのパーソナリティ特性が予算スラックの定量化にどのように影響するのかをより

体系的に検討することである。先行研究が乏しい状況下でBig Fiveの各次元が変換公式に与える影響を特定することは難しいものの、探索的な仮説を設定するとすれば、たとえば次のような関係が想定される。すなわち、Big Fiveの各次元が予算目標の達成可能性（に関する主観的確率）に影響を与えることで、結果的に予算目標の達成可能性から予算スラックへの変換公式に調整が加えられると考えるのである。

暫定仮説4：外向性の高いマネジャーほど承認された予算目標の達成可能性をより高く評価する。

暫定仮説5：勤勉性・誠実性の高いマネジャーは承認された予算目標の達成可能性を中程度に評価する。

暫定仮説6：神経症傾向の高いマネジャーほど承認された予算目標の達成可能性をより低く評価する。

外向性は、「無口な（逆転）」、「社交的」、「話好き」、「外向的」、「陽気な」、「活動的な」、「意思表示しない（逆転）」、「積極的な」などのパーソナリティ特性であるため、外向性の高いマネジャーは物事を楽観的に見やすくなり、承認された予算目標の達成可能性を高く評価すると推察される。というのは、外向的気質を持つ人は社会的ネットワークや対人関係の構築に優れているといわれているので、これらを活用することでパフォーマンスを高められると考え、予算目標の達成可

能性を高く見積もりやすいからである。一方、勤勉性・誠実性は、「いい加減な（逆転）」、「ルーズな（逆転）」、「成り行きまかせ（逆転）」、「怠惰な（逆転）」、「計画性のある」、「軽率な（逆転）」、「几帳面な」などのパーソナリティ特性であるため、勤勉性・誠実性の高いマネジャーは悲観・楽観のどちらでもない現実的なものを見方をすることで、承認された予算目標の達成可能性も中程度に評価すると推察される。そして、神経症傾向は、「不安になりやすい」、「心配性」、「弱気になる」、「緊張しやすい」、「憂鬱な」、「悩みがち」、「傷つきやすい」、「動揺しやすい」、「神経質な」、「悲観的な」などのパーソナリティ特性であるため、神経症傾向の高いマネジャーは、物事を悲観的に見やすく、承認された予算目標の達成可能性を低く評価するであろうと推察される。

暫定仮説4を図式化し変換公式を導くと、たとえば図表5のような変換公式が求められる。外向性の高いマネジャーほど承認された予算目標の達成可能性をより高く評価するとすれば、相対的に少ない予算スラックを含んだ予算目標であっても目標達成を楽観視し、承認された予算目標の達成可能性は高いと認識するはずである。図表5の例は、予算スラックを15%以上含んだ予算目標なら100%達成可能と認識し、予算スラックを5%含んだ予算目標なら達成可能性は80%と認識していることを表している。

また、図表5と比較する形で暫定仮説6を図式化し変換公式を導くと、一例として、たとえば図表6のような変換公式が求められる。予算スラックの目盛に注目すると、図表5に比べ図表6のほうが目盛の間隔が

より狭くなっていることが分かる。

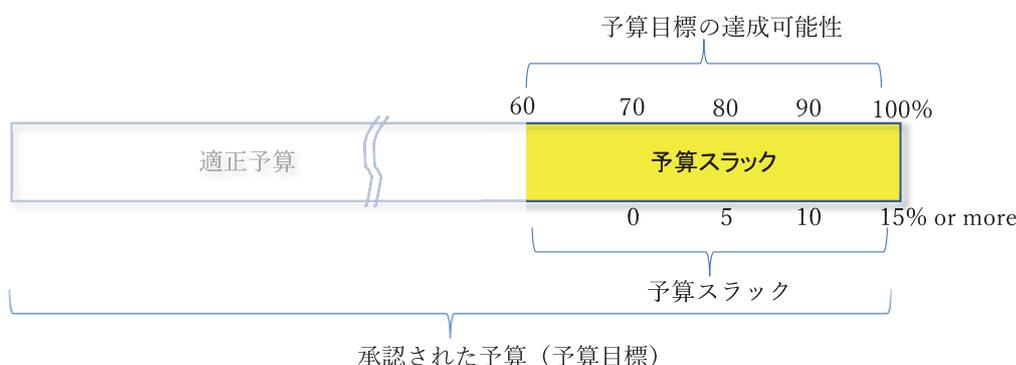
神経症傾向の高いマネジャーほど承認された予算目標の達成可能性をより低く評価するとすれば、予算目標に相対的に大きな予算スラックが含まれていないと、承認された予算目標の達成可能性が高いとは認識しないだろうと推察される。図表6の例は、予算スラックを35%以上含んだ予算目標であれば100%達成可能と認識するものの、予算スラックを15%含んだ予算目標なら達成可能性は80%と認識していることを表している。予算スラックを15%含んだ予算目標の達成可能性を100%と認識する図表5とは対照的である。

なお、勤勉性・誠実性の高いマネジャーを対象とした暫定仮説5については、外向性の高いマネジャーと神経症傾向の高いマネジャーの変換公式の間に位置した変換公式が導かれることが予想される。一方、Big Fiveの残り2つの次元である開放性と協調性・調和性については予算目標の達成可能性に関する主観的確率への直接的な影響は考えにくい。

5 むすび

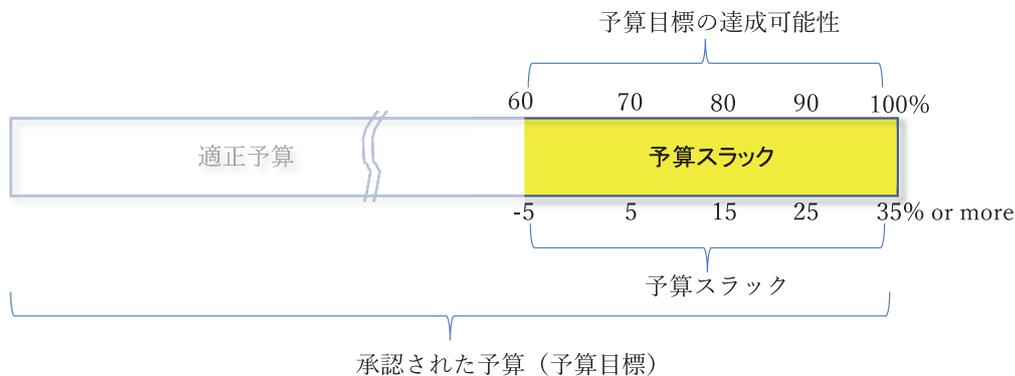
心理学領域においてパーソナリティの共通尺度として定着してきたBig Fiveは、心理学分野に留まらず他学問分野や現実社会にまで幅広く浸透するようになってきている。個人のパーソナリティ特性を5つの次元で説明できるという網羅性と明快さが普及を後押ししているように思われる。ただ、管理会計の分野、とりわけマネジメント・コントロール研究においては、Big Fiveを応用した研究は今のところほとんど見受けられず、この分野における学際的な研究の進展はこれから

図表5 外向性の高いマネジャーを対象とした変換公式（一例）



□変換公式3：予算スラックの大きさ（%）＝（予算目標の達成可能性の％－70％）÷2

図表6 神経症傾向の高いマネジャーを対象とした変換公式（一例）



□変換公式4: 予算スラックの大きさ (%) = 予算目標の達成可能性の% - 65%

の課題であるといえよう。

本稿では、マネジメント・コントロール・システムの代表的なサブシステムである予算管理において、Big Fiveがどのように応用可能かを検討しているが、予算管理以外のマネジメント・コントロール研究にも応用の余地は大きいと考えている。マネジメント・コントロール・システムとは、そもそも上位マネジャーが下位マネジャーに影響を与える仕組みであるため、影響される下位マネジャーのパーソナリティ特性によって上位マネジャーの影響の強度や幅がかなりの程度規定されることは容易に推察できる。また、本稿では取り上げられていないものの、影響を与える側の上位マネジャーのパーソナリティ特性も下位マネジャーへの影響の性格を規定する有意な要因となる可能性は大である。このような側面を研究フレームワークの中に取り込むことができれば、今後、影響を与える上位マネジャーと影響を受ける下位マネジャーのインタラクションを前提としたよりダイナミックなマネジメント・コントロール研究へと進展していく可能性も高まるであろう。本研究を踏み台とし、今後関連研究がさらに蓄積されていくことを望む次第である。

（付記）

本論文は、科学研究費補助金（基盤研究C：課題番号20K02026、および基盤研究C：課題番号17K02997）による研究成果の一部である。

参考文献

- 伊丹敬之（1986）『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店。
- 小菅正伸（1997）『行動的予算管理論（増補第2版）』中央経済社。
- 谷伊織・阿部普吾・小塩真司編（2023）『Big Fiveパーソナリティ・ハンドブック：5つの因子から「性格」を読み解く』福村出版。
- 曹美庚（2016）「パーソナリティ特性とタッチング行動の関連性に関する研究」『阪南論集社会科学編』第51巻第2号、81-90。
- 並川努・谷伊織・脇田貴文・熊谷龍一・中根愛・野口裕之（2012）「Big Five尺度短縮版の開発と信頼性と妥当性の検討」『心理学研究』第83巻第2号、91-99。
- 松木智子・福田直樹・李建（2012）「目標としての予算に関する実態調査：日本企業4社の比較ケース・スタディ」『帝塚山経済・経営論集』22：37-56。
- 横田絵理（2018）「マネジメント・コントロールのフレームワーク再考：プロセスへの注目」『三田商学研究』第61巻第1号、163-181。
- 横田絵理・金子晋也（2014）『マネジメント・コントロール』有斐閣。
- 李建（2017）「日本企業の予算管理に関する一考察：予算スラックの観点から」『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』第9号、31-39。
- 李建（2019）「予算スラックの最適レベルに関する考察」『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』第11号、29-36。
- 李建（2022）「予算スラックの測定と定量化可能性」『追

- 手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』第14号、33-43.
- 李建・松木智子・福田直樹 (2008) 「予算管理研究の回顧と展望」『国民経済雑誌』198(1) : 1-28.
- 李建・松木智子・福田直樹 (2010) 「予算管理」(加登豊・松尾貴巳・梶原武久編著『管理会計研究のフロンティア』第5章、109-152頁に収録).
- 李建・松木智子・福田直樹 (2012) 「予算スラックと日本の予算管理」『京都学園大学経営学部論集』21(2) : 31-53.
- 和田さゆり (1996) 「性格特性用語を用いたBig Five尺度の作成」『心理学研究』第67巻第1号、61-67.
- Anthony, R. N., V. Govindarajan, F. G. H. Hartmann, K. Kraus, and G. Nilsson. 2014. *Management Control Systems – First European edition*. McGraw-Hill Education.
- 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* 16(1): 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* 63(1): 111-122.
- Davila, T., and M. Wouters. 2005. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society* 30(7/8): 587-608.
- Dunk, A. S. 1993. The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review* 68(2): 400-410.
- Fisher, J., J. Frederickson, and S. Pfeffer. 2000. Budgeting: An experimental investigation of the effects of negotiation. *The Accounting Review* 75(1): 93-114.
- Fisher, J., J. Frederickson, and S. Pfeffer. 2002. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society* 7(1/2): 27-43.
- Lukka, K. 1988. Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society* 13(3): 281-301.
- Merchant, K. 1985. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society* 10(2): 201-210.
- Merchant, K., and J. Manzoni. 1989. The achievability of budget targets in profit centers: A field study. *The Accounting Review* 64(3): 539-558.
- Nouri, H. 1994. Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note. *Accounting, Organizations and Society* 19(3): 289-295.
- Nouri, H., and R. Parker. 1996. The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. *Behavioral Research in Accounting* 8: 74-90.
- Onsi, M. 1973. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review* 48(3): 535-548.
- Stevens, D. E. 2002. The effects of reputation and ethics on budgetary slack. *Journal of Management Accounting Research* 14: 153-171.
- 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* 25(6): 609-622.
- Young, S. M. 1985. Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research* 23(2): 829-842.
- 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* 11: 1-28.
- Waller, W. S. 1988. Slack in participative budgeting: The joint effect of a truth-inducing pay scheme and risk preferences. *Accounting, Organizations and Society* 13(1): 87-98.