

出題意図：

本設問は、受験者の英文読解能力を測ることを目的としている。具体的には、文章の論旨を正しく理解し、重要な概念や理論についての的確な説明を行い、読み手に伝わる文章として訳出すること、の3点が評価対象となる。

模範解答：

コントロールシステムとは、ビジネス・ユニットの業績が満足 of いくものであるかを上級管理職が判断することを可能にし、またビジネス・ユニットのマネジャーがその状態を維持するよう動機づけるためのプロセスである。したがって、通常このシステムには、異なる管理階層間での事業目標の合意、これらの目標に対する業績の監視、達成された結果に関するフィードバック、さらに事業管理に対するインセンティブおよび制裁が含まれる。

コントロールシステムはまた、計画された目標からの逸脱を修正するための意思決定の基盤を提供する。この種のコントロールシステムを確立することには、3つの重要な理由がある。第1に、あらゆる大規模組織にとっての基本的な課題は、組織内で働くすべての人々の努力を調整することであり、特に企業のヒエラルキーにおける異なる階層のマネジャーの間で、意思決定や行為を導く計画や戦略について合意を形成することである。組織のすべての部門が追求すべき目標についての合意は、このような調整のための必要条件である。可能な限り、目標は明確かつ測定可能であるべきであり、そうでなければ、計画が実体や具体性を欠く危険がある。

第2に、個々のマネジャーは、合意された目標を追求することに対して個人的に動機づけられなければならない。この動機づけを生み出すうえでは、個人的なインセンティブと制裁の提供が重要である。特に問題となるのは、個人の志向と企業の目標との乖離である。理論経済学においては、エージェンシー理論に関する広範な文献があり、これは公開企業における所有と経営の分離、およびプリンシパル（所有者）とエージェント（マネジャー）という、潜在的に異なる目標を持つ当事者間の利害をどのように調整するかを扱っている。企業内においても、下位のマネジャーが上級管理職と合意した目標に対して全力で取り組むよう動機づけるという、同様の問題が存在する。コントロールシステムは、個人と企業の目標を一致させ、マネジャーがその目標に最大限の努力を傾けるよう促すための個人的なインセンティブを提供する。

第3に、どれほど入念に立てられた計画であっても、時には失敗することがある。その際、上級管理職は、目標の修正に合意するのか、新たな計画を求めるのか、あるいは責任者を交代させるのかを判断し、介入の時期と方法を決定しなければならない。コントロールシステムは、このような対応を促す。業績を監視し、合意された目標からの逸脱を特定することによって、コントロールシステムは上級管理職の介入を促すシグナルを提供する。

これら3つの理由は、何らかの形のコントロールシステムを確立する必要性を強く裏付ける。このことは、少なくとも予算管理システムが近年広く普及していることから、ほぼ

すべての大企業に認識されている。そうしたシステムは、一般的に、売上、利益、投資収益率といった財務的基準に対する年間（またはそれより短期間の）業績に焦点を当てる。これらの基準に対する業績目標は、予算編成プロセスの初期段階で設定され、実際の結果が監視され、マネジャーはそれらの目標を達成したか否かによって評価される。適切に設計・運用された予算は、マネジャーにとって極めて効果的な管理ツールとなり、資金管理などの重要な事業要素が適切に計画・監視されることを保証する。さらに、予算管理は、設定されたコストおよび収益目標に対する管理職の業績を追跡し、キャリア、報酬、および予算を達成したこと（もしくは未達成に終わったこと）による達成感や失敗感といった形でのフィードバックやインセンティブ（または制裁）の基盤を提供する。