【研究論文】

管理会計が後継者の信頼関係とパフォーマンスに与える影響

黒 木　淳・近藤　大輔・浅石　梨沙

要旨

本稿の目的は，管理会計が採算責任を負う管理職（以下，管理職と記す）と後継者とのあいだの信頼関係とパフォーマンスに与える影響について明らかにすることである。これまで同族経営に関する会計研究では，同族経営において重要な局面である事業承継において，心理的リスクを負う管理職と後継者との関係性とパフォーマンスに対して管理会計が果たす役割について十分に検討されていない。信頼者と被信頼者とのあいだの関係的な信頼は繰り返される相互作用から生じ，信頼者が得る情報によって信頼の基礎が形成され，心理的リスクを受け入れることを促す。本稿は，同族企業内の管理職による業績情報の把握は，後継者との信頼関係を通じて，パフォーマンスに正の影響を与えることを予想する。本稿は 2019 年度に事業承継を実施したコマニー株式会社の管理職 167 名に対する質問紙調査の回答結果から，管理職と後継者とのあいだの信頼関係およびパフォーマンスに業績情報の把握が与える影響について共分散構造分析を実施した。その結果，管理職と先代経営者とのあいだの信頼関係がパフォーマンスに与える影響を統制したうえで，管理職と後継者との信頼関係は業績情報を把握している管理職ほど高く，さらに管理職による業績情報の把握は，後継者との信頼関係を通じて，パフォーマンスに正の影響を与えることを発見した。本稿のリサーチ・サイトで得られた証拠は，管理会計がパフォーマンスの向上に寄与するだけでなく，後継者と管理職との信頼関係にも影響する可能性を示唆する。

1　はじめに

近年，企業における事業承継が社会的課題となっている。中小企業の大多数，また上場企業においてもその多くが，創業者一族である株主や経営者に支配されている。しかし，経営者の年齢が高齢化することに伴い，事業の持続可能性を担保するために，同族者あるいは同族以外の第三者に対して，次代の経営者（以下，後継者と記す）として事業承継することが課題となる（落合 2016; 中小企業庁 2016）。

キーワード：後継者（Succession），信頼関係（trust），アメーバ経営（amoeba management），
業績情報（performance information），パフォーマンス（performance）

同族経営企業を対象とした管理会計研究はさまざまに実施されている（Senftlecher and Hiebl 2015）。そこでは，同族経営企業における管理会計導入の要因，特徴，成果などが調査されており，同族経営者と管理会計担当者，従業員とのあいだの信頼関係に管理会計が影響している可能性が指摘されている。とりわけ，後継者に事業承継する場面では，今後の自身の処遇に対する不安や後継者からの方針変更などによって従業員が心理リスクを負担するため，従業員と後継者との信頼関係が重要になる（Barnes and Hershon 1976）。しかし，これらの研究で得られた管理会計と同族経営者との信頼関係に関する証拠は混在している（Schulze, Lubatkin, Dino, and Buchholtz, 2001; Speckbacker and Wentges, 2012）。さらに，管理会計が従業員と後継者とのあいだの信頼関係や従業員のパフォーマンスに対してどのように影響しているのかということに対して焦点をあてたものは少ない。

本稿の目的は，後継者と採算責任を負う管理職（以下，管理職と記す）とのあいだの信頼関係に焦点を当て，管理会計が後継者と管理職とのあいだの信頼関係とパフォーマンスに与える影響について明らかにすることである。信頼とは，「他者の意図や行動に対する肯定的な期待に基づいて、脆弱性を受け入れる意図を含む心理的状態」（Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer, 1998）と定義される。Giovannoni, Maraghini, and Riccaboni（2011）は，同族企業における管理会計が従業員の専門化と知識伝達において有用であり，コミュニケーションを促進させることで，分権化を進める契機となり，同族経営者が利害関係者からより高い信頼を獲得できることを示している。McAllister（1995）は，信頼する側と信頼される側では繰り返される相互作用から関係性のある信頼が生じるが，そこでは信頼する側の得る情報が信頼される側との信頼関係の基礎を形成することを示している。本稿は，このような管理会計による業績情報の把握による効果が，管理職と後継者とのあいだの信頼関係に影響することを予想する。すなわち，企業内の業績情報を把握する管理職ほど，後継者とのあいだの信頼関係が高く，後継者との信頼関係がパフォーマンスに与える影響が大きいことを予想する。

本稿は 2019 年度に後継者に事業承継を実施したコマニー株式会社社における管理職 188 名に対するサーベイ調査を実施した。コマニー株式会社は先代経営者の時代である 1995 年にアメーバ経営を導入しており，本稿の対象となる管理職は時間当たり採算に責任を持つアメーバリーダーである。コマニー株式会社の管理職から得られた回答結果から，管理会計と後継者の信頼関係およびパフォーマンスに与える影響を明らかにするために，共分散構造分析を行う。その結果は事前の予想を概ね支持するものであり，本稿の証拠は，事業承継という文脈に会計情報が重要な役割を担う可能性を社会関連会計研究に示している。

本稿の構成は，次のとおりである。第２節では同族経営と会計研究に関する先行研究を整理し，仮説を提示する。第３節ではリサーチ・サイトを説明し，質問紙調査の方法と質問紙の項目を説明する。第４節では質問紙の回収結果の基本統計量および解析結果について述べる。第５節ではロバスト・チェックの結果について説明する。最後に，第６節では本稿の発見事項を要約し，残

された課題を述べる。

2　先行研究と仮説

2.1　同族経営と管理会計研究

同族経営における会計研究は，同族経営と非同族経営のあいだの相違を明らかにすることについて焦点をあて，財務会計ならびにコーポレート・ガバナンスの文脈で研究が行われてきた（Materne, Debicki, Kellermanns, and Chrisman, 2013; Songini, Gnan and Malmi, 2013）。しかし，近年，管理会計の導入と効果に関する研究が行われている。Senftlechner and Hiebl（2015）は，同族企業と管理会計に関連する 33 本の文献について，先行要因，特徴，そして成果という 3 つの側面から発見事項を分類しており，信頼が同族企業における管理会計研究の 1 つのトピックになっている。

本稿は，同族経営における管理会計が管理職と同族経営者とのあいだの信頼関係の構築に貢献しているかについて調査されていることに注目する。信頼とは，「他者の意図や行動に対する肯定的な期待に基づいて、脆弱性を受け入れる心理的状態」（Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer, 1998）と定義され，信頼そのものが行動や選択を示すものではなく，リスクや相互依存のなかで行動の原因となる、あるいは結果として生じる根底にある心理的な状態のことである。信頼を計算的なもの（Williamson 1993）や制度的なもの（North, 1990）として捉える傾向があるが，心理面に焦点を当てた研究では，信頼者や被信頼者の属性に基づいて行い，個人の属性がもたらす様々な内的認知に焦点を当てる（Rotter 1967; Tyler 1990）。これは関係性のある信頼として，信頼者と被信頼者のあいだで時間をかけて繰り返される相互作用から生じ，信頼者が得られる情報が関係的な信頼の基礎を形成する（McAllister 1995）。

管理会計研究においても，事業承継において先代経営者や後継者と従業員とのあいだの信頼関係の構築がひとつの研究課題となっている。Giovannoni, Maraghini, and Riccaboni（2011）は，管理会計によって創業者がより信頼を獲得でき，結果として分権化を進めることができることを述べ，管理会計による同族関係者と従業員とのあいだの信頼関係への影響について議論している。Konstantinos, Junaid and Shahzad（2012）も同様に，管理会計の影響に焦点を当て，先代経営者や後継者と従業員とのあいだの信頼関係の構築の困難さを指摘する。具体的には，先代経営者と従業員とのあいだの信頼関係が管理会計やパフォーマンスにネガティブに働く可能性を示し，後継者が既存の CFO を交代させるまで管理会計システムを更新できなかったことを述べている。このように，事業承継前後において，先代経営者と管理職とのあいだの信頼関係を前提として，後継者と管理職とのあいだの信頼関係の構築に管理会計が影響するかどうかについては重要な研究課題である。

2.2　仮説の設定

2.2.1　管理職の業績情報の把握と経営者との信頼関係

後継者に事業承継する場面では，今後の自身の処遇に対する不安や後継者からの方針変更などによって従業員が心理リスクを負担するため，従業員と後継者とのあいだの信頼関係が重要になる（Barnes and Hershon 1976）。従業員の立場では，先代経営者とは時間をかけて繰り返される相互作用の中で信頼関係が構築できるが，後継者との関係は先代経営者とは異なるためである。このような場面で関係的な信頼の基礎となるのは従業員が得ることのできる情報であり（McAllister, 1995），このような情報が基礎となって関係的な信頼の構築に貢献すると考えられる。

同族企業における管理職が得ることのできる情報のなかで，管理職が自部門だけでなく，他部門，そして全社業績を把握できることは重要である。管理職に提供される業績情報は，管理職と経営者とのあいだの関係的な信頼の基礎となる。実際に，Seal and Vincent-Jones（1997）は，会計情報をステイクホルダーに開示することによって，経営者が従業員などのステイクホルダーとの信頼関係を構築できることを示している。これは会計情報を従業員が把握することによって，経営者と従業員とのあいだのコミュニケーションが活発化し，そのようなやりとりのなかで信頼関係が確立されるのである。

以上の議論にもとづき，本稿は，事業承継後において，業績情報を管理職が把握することで先代経営者との信頼関係を確立するだけでなく，後継者と管理職とのあいだの信頼関係の構築に貢献していることを予想する。このことから，以下の 2 つの仮説を提示する。

仮説 1a (H1a)　業績情報を把握する管理職ほど，先代経営者との信頼関係が高い。
仮説 1b (H1b)　業績情報を把握する管理職ほど，後継者との信頼関係が高い。

2.2.2　管理職の業績情報の把握がパフォーマンスに与える影響

アメーバ経営のような管理会計を導入する企業における業績情報の開示・共有という方策によって，従業員が業績情報を把握することで自主的な行動を促進し，あるいは彼らが実績を検討しながら責任を果たすようにエンパワーメントすることができる（菅本 2006a，2006b）。先行研究は，小集団利益管理システムとしてミニ・プロフィットセンターを設けることで，組織や人の活性化を誘発するエンパワーメントを促進し，従業員のパフォーマンスを高めることができることを指摘している（たとえば，岡田 2003；谷 2009）。したがって，本稿は，管理職による業績情報の把握が管理職のパフォーマンスに正の影響を与えることを予想する。

仮説 2 (H2)　業績情報を把握する管理職ほど，パフォーマンスが高い。

2.2.3　管理職と後継者との信頼関係がパフォーマンスに与える影響

本稿は，業績情報を管理職が把握することは後継者とのあいだの信頼関係を高め，さらに管理職のパフォーマンスに影響することを予想する。第 1 に，業績情報を把握できることで信頼関係が構築されることによって，事業承継による心理的なリスクを減少させることができる。このような心理的リスクの減少は，後継者の方針に対して協力的な行動を可能にし（Gambetta 1988），有害な対立を解消することや取引コストを削減するなど（Meyerson, Weick and Kramer 1996），ポジティブな影響をもたらすことが予想される。第 2 に，川上・下光・原谷（2012）はストレス心理学の観点から，従業員の心理的なリスクマネジメントの一環として開発されたフレームワーク（Leka and Cox 2008）を参考にして，生産性に貢献する従業員のエンゲージメントを高める要因の 1 つとして経営者との信頼関係をあげている。

上記の議論にもとづいて，業績情報を管理職が把握できることで，先代経営者だけでなく，後継者と管理職のあいだの信頼関係が構築されることによって，管理職のパフォーマンスが高まることを予想する。次の仮説を設定する。

仮説 3a (H3b) 管理職による業績情報の把握は，先代経営者との信頼関係を通じて，パフォーマンスに影響を与える。

仮説 3b (H3b) 管理職による業績情報の把握は，後継者との信頼関係を通じて，パフォーマンスに影響を与える。

2.2.4　その他の仮説

先代経営者と管理職のあいだで関係性のある信頼が形成されているならば，管理職は，事業承継に対する先代経営者の意図に肯定的な期待を持つ可能性がある。したがって，たとえ後継者に対して脆弱性や不安を抱いたとしても，先代経営者の意図を受け入れる心理的状態になることが予想される。したがって，次の仮説を設定する。

仮説 4 先代経営者との信頼関係が高い管理職ほど，後継者との信頼関係も高い

さらに，労働経済学や人的資本論の文脈においてパフォーマンスとの関連で議論される経験年数や女性管理職であるか否かについてパフォーマンスに影響を与える要因として統制する（川口 2017）。

3　リサーチ・デザイン

3.1　リサーチ・サイト

コマニー株式会社は 1961 年に設立され，1,000 名以上の正規従業員を有するその他製造業に属するメーカーである。毎期総資本利益率は黒字であり，売上高は数百億円規模である。全国に営業所を持ち，順調な経営をつづけている。二代目社長は初代社長から事業を継承し，1988 年から経営を続けてきたが，2019 年度に二代目から三代目に代表取締役社長が交代し，後継者に事業承継されている。現在では，二代目社長は取締役会長となっており，後継者が中心となって企業経営がおこなわれている。

本研究における質問紙調査を実施する前に，コマニー株式会社にアメーバ経営と事業承継に関するインタビュー調査を実施した。コマニー株式会社では，従業員への経営者意識の向上と時間当たり採算への意識づけを目的として，二代目社長が 1990 年代にアメーバ経営を導入している。そして，アメーバリーダーが全社業績や自部門や他部門の時間当たり採算に関する情報を把握できるようにアメーバ経営の導入を進め，アメーバリーダーの時間当たり採算の意識を高めることに成功している。さらに，2000 年代には三代目の後継者が中心となり，アメーバ経営の改善を進め，2010 年代からは採算表の有用性を増加させることができ，全員参加経営も促進されている。参加型経営にあたっては，管理職から後継者へのボトムアップによる目標の提案がおこなわれている。現在もアメーバ経営はコマニー株式会社にとって重要な管理会計システムとして運用されていることが指摘された。

コマニー株式会社には 200 名弱のアメーバリーダー（管理職）が存在し，時間当たり採算に対する意識付けが行われている。また，そのうち多くの管理職が二代目社長時代の経営と後継者が事業承継してからの経営を経験している。加えて，二代目社長も会長職に残っており，管理職が会長と後継者との双方の信頼関係を前提に業務を遂行している状況にあると考えられる。したがって，業績情報の把握状況，また後継者と管理職との信頼関係について観測するという本稿の着眼に適している。

さらに，2020 年には全国的に新型コロナウィルスが蔓延した影響を受け，売上高が減少している。後継者である三代目社長にとって，非常に厳しい経営環境に直面しており，従業員からの信頼を維持し，パフォーマンスを高めることは重要な課題であるといえる。

3.2　質問紙調査のデザイン

本稿は管理職（アメーバリーダー）を対象として，Microsoft Forms を用いた Web による質問紙調査法を用いることで，仮説を検証する。2020 年 12 月 14 日にコマニー株式会社の担当者に打診し，質問紙調査に関する承諾を得た。社長室や経営企画に従事する従業員で何回かプレテストを実施したうえで，質問紙を改善した。質問紙は管理職約 200 名を対象として 2020 年 12

月 15 日にメールで発信し，締切を 2021 年 1 月 18 日とした。

なお，個人情報の保護に関して，「本調査は従業員の皆さんの仕事のパフォーマンスについて伺うとともに、実践されているアメーバ経営についてお伺いいたします。(中略) 個人の回答は、本研究の代表・分担研究者および研究室研究補助者以外が閲覧することはありません。調査結果は他社からの回答も含めてすべて統計的に処理され、皆様に不利益があることや、個人が特定されることはありません。」とする同意書に「はい」と回答を頂いた管理職のみのデータを扱っている。

質問紙調査では，従属変数としての信頼関係やパフォーマンスに関する項目を，業績情報の把握や目標参加度の項目からできる限り離れた位置におき，系統的なバイアスの回避に努めた。加えて，回答日時や回答時間を把握することで回答者によるバイアスについて調査できるように工夫している。

3.3　変数

3.2.1　業績情報の把握

アメーバ経営では，アメーバリーダーへのオープンブックを前提としており，管理職は会計情報を把握している。このことから，管理職による業績情報の把握については，アメーバ経営導入の推移において業績情報の把握や採算に関する意識変容を調査した丸田ほか（2017）を参考として設定した。具体的には，「アメーバ経営についてご回答をお願いします。なお、ご回答頂きましたデータは個人情報が特定されないように厳重に保管いたします。」という設問を設定し，「自部門の業績数値を把握している。」,「他部門の業績数値を把握している。」,「会社全体の業績数値を把握している。」の 3 つに項目について「当てはまる」から「当てはまらない」までの 5 段階のリッカート尺度で回答を求めた。これらは形成型尺度として捉え，3 項目の平均値を管理職による「業績情報の把握」の尺度として利用する。

3.2.2　経営者との信頼関係

経営者との信頼関係は様々な尺度が想定されうるが，本稿では新職業性ストレス調査票における経営者との信頼関係に関する指標を用いて計測した（川上・下光・原谷 2012; Leka and Cox 2008)。当該指標は WHO が開発した仕事と健康に関する尺度に基づいている。具体的には，後継者との信頼関係に関しては，「現在の経営者について以下の質問にお答えください。」という設問に対して「現経営者は従業員の仕事ぶりを信頼している」,「現経営者からの情報は信頼できる」,「現経営者は現場の意見を重視して経営をしている」，という 3 つの項目について，先行研究にもとづき，4 段階のリッカート尺度で回答を求めた。本稿では，経営者との信頼関係については反映型尺度として信頼性を確認したうえで平均値を用いる。

3.2.3　パフォーマンス

パフォーマンス（PF）は従業員ごとの採算を確認した場合には個人情報保護から脱してしまう恐れがあり，主観的な尺度で管理職に設問することとした。具体的には，Van de Ven and Ferry（1980）を参考にしてパフォーマンスの尺度を使用した Speklé and Verbeeten（2014）で用いられた尺度に基づき，当該指標を民間企業における管理職用に適用できるのかどうか議論した。そして，「あなたの仕事の「成果」について、お尋ねします。過去 1 年間のあなたの全般的な仕事のパフォーマンスはどのような状況か教えてください。」という設問に対して「仕事で成果を出した量」,「仕事の正確性もしくは質」,「イノベーション，改善，実施されたアイデアの数」,「会社や上司からの期待に対する評価」,「目標に対する達成度」,「業務の効率性」という 6 つの項目について 5 段階のリッカート尺度で回答を求めた。本稿では，パフォーマンスについても反映型尺度として捉えて因子スコアで尺度化した。

3.2.4　その他

パフォーマンスへの影響をコントロールするために，本稿ではアメーバリーダーとしての経験年数および性別を設問に含めた。それ以外に「入社年度」,「年齢」などの要因を統制することを試みたが，適合度が著しく低下したため，アメーバリーダーとしての経験年数および性別のみを統制している。

4　結果

4.1　基本統計量

管理職対象の質問紙調査の結果，188 名から回答を得た。質問紙調査のなかで正確な管理職の総数は把握できなかったが，回収率は 8 割を超えており，非回答バイアスの検証は困難である。そのうち，先代経営者時代から在職しない管理職や回答に欠損値を有する合計 21 名を除いた。その結果，167 が本稿で用いる最終サンプルとなった。

図表 1 は質問紙調査結果の基本統計量である。自部門の業績数値を把握しているか否かを問う設問に対する回答は，4.788 と非常に高く，ほぼすべての管理職が少なくとも自部門の業績数値を把握していることがわかる。一方，他部門の業績数値や会社全体の業績数値の把握はそれぞれ，3.539 および 4.133 にとどまり，自部門の業績数値の把握の程度よりも低い。信頼性について，クロンバック α は 0.69 と低いが，形成型尺度であることからこの 3 つの尺度の平均値を用いている。

後継者との信頼関係については，経営者との信頼関係に関する質問に関して 3 項目を確認する。各項目は 4 段階リッカート尺度において 3 を大きく超えており，非常に高いことがわかる。すなわち，本稿のリサーチ・サイトにおいて多くの管理職が後継者を信頼しているといえる。

Cronbach α は 0.91 であり，高い信頼性が確認された。同様に，先代経営者との信頼関係についても 4 段階リッカート尺度において 3 を大きく超えており，後継者との信頼関係よりもさらに高い。Cronbach α は 0.82 であった。

図表1　サーベイ結果の記述統計

変数	平均値	標準偏差	最小値	25%	中央値	75%	最大値
業績情報の把握 1: 自部門の業績数値を把握している。	4.788	0.539	1.000	5.000	5.000	5.000	5.000
業績情報の把握 2: 他部門の業績数値を把握している。	3.539	1.107	1.000	3.000	4.000	4.000	5.000
業績情報の把握 3: 会社全体の業績数値を把握している。	4.133	0.852	1.000	4.000	4.000	5.000	5.000
信頼 1: 現経営者は従業員の仕事ぶりを信頼している。	3.448	0.609	1.000	3.000	3.000	4.000	4.000
信頼 2: 現経営者からの情報は信頼できる。	3.515	0.591	2.000	3.000	4.000	4.000	4.000
信頼 3: 現経営者は現場の意見を重視して経営をしている。	3.345	0.687	2.000	3.000	3.000	4.000	4.000
先代信頼 1: 先代経営者は従業員の仕事ぶりを信頼している。	3.618	0.524	2.000	3.000	4.000	4.000	4.000
先代信頼 2: 先代経営者からの情報は信頼できる。	3.606	0.571	2.000	3.000	4.000	4.000	4.000
先代信頼 3: 先代経営者は現場の意見を重視して経営をしている。	3.370	0.683	1.000	3.000	3.000	4.000	4.000
PF1: 仕事で成果を出した量	3.539	0.777	1.000	3.000	4.000	4.000	5.000
PF2: 仕事の正確性もしくは質	3.570	0.700	1.000	3.000	4.000	4.000	5.000
PF3: イノベーション，改善，実施されたアイデアの数	3.412	0.834	1.000	3.000	3.000	4.000	5.000
PF4: 会社や上司からの期待に対する評価	3.327	0.835	1.000	3.000	3.000	4.000	5.000
PF5: 目標に対する達成度	3.206	0.927	1.000	3.000	3.000	4.000	5.000
PF6: 業務の効率性	3.212	0.802	1.000	3.000	3.000	4.000	5.000
アメーバ経営経験（年）	14.082	7.162	0.000	10.000	15.000	20.000	29.000
性別（男性）	0.976	0.154	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000

注) N=167.

図表3　相関係数

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1)	業績情報の把握 (平均値)	1.000					
(2)	後継者との信頼 (因子スコア)	0.427	1.000				
(3)	先代経営者との信頼 (因子スコア)	0.349	0.700	1.000			
(4)	パフォーマンス (因子スコア)	0.264	0.255	0.130	1.000		
(5)	アメーバ経営経験（年）	0.176	0.075	0.100	-0.004	1.000	
(6)	性別（男性）	0.284	0.102	0.108	0.033	0.223	1.000

(注) N=167. Pearson 相関係数を示している。

一方で，パフォーマンス（PF）は 5 段階のリッカート尺度を用いて測定された 6 項目の因子スコアを用いる。クロンバック α は 0.821 であるため，高い信頼性が確認された。

次に，それぞれの変数の相関関係を確認する。図表 3 は各変数間の相関係数を示している。H1 に一致して，業績情報の把握は後継者との信頼関係とプラスの相関である（0.427）。業績情報の把握はパフォーマンスともプラスの相関である（0.264）。さらに，業績情報の把握，目標参加度，後継者への信頼これらはすべてパフォーマンスに対してプラスの相関を示している。これ

らの相関係数は統計的にプラス有意であり，仮説を支持している。

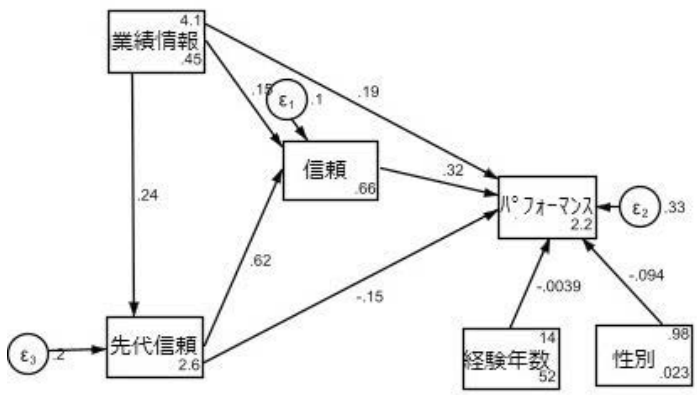
4.2　共分散構造分析の結果

これまで説明した仮説を明らかにするために，図表 4 のパス図にもとづき，共分散構造分析を行った（図表 5 参照）。共分散構造分析の結果は，朝野・鈴木・小島（2005）に基づき，モデル適合度について確認した。本稿における分析は，$\chi 2$ は 1.469（p>0.1），RMSEA は 0.000，CFI は 1.000，TLI は 1.049 であり，モデル適合度は高い結果が得られている。

図表 5 で示された推定結果では，後継者との信頼関係（信頼）について業績情報の把握の係数が 1%水準以下でプラス有意であった（0.150）。これらの結果は，業績情報を把握する管理職ほど後継者との信頼関係が高いことを示しており，H1a を支持している。この結果と同様に，先代経営者との信頼関係（先代信頼）についても業績情報の把握の係数が 1%水準以下でプラス有意であり（0.239），H1b を支持している。これらの結果は，業績情報を把握する管理職ほど，先代経営者だけでなく後継者とも高い信頼関係を築くことができていることを示唆する。

さらに，管理職による業績情報の把握，後継者との信頼関係の程度がパフォーマンスとどのように関連しているのかについて検証した結果，後継者との信頼関係と業績情報の把握の 2 つの係数が 5%水準以下でプラス有意に推定された。この結果は，管理会計による管理職の業績情報の把握と後継者への信頼がパフォーマンスに対してプラスに関係していることを示唆しており，H2a を支持している。一方，先代経営者との信頼関係の係数はマイナスであり，非有意である。この結果は，H2b を不支持であることを示している。これらの結果は，管理職による業績情報の把握は，特に後継者との信頼関係を通じて，パフォーマンスに影響を与えることを示している。これは事業承継後において先代経営者ではなく後継者に対して管理職が業績情報を把握することで高められた信頼関係が，事業承継による心理的負担を緩和させることで，パフォーマンスに正の影響をもたらしていることを示唆している。

図表4　共分散構造分析のパス図



図表５　共分散構造分析の結果

変数	信頼		先代信頼		パフォーマンス	
定数項	0.656	***	2.571	***	2.195	***
	(3.108)		(11.953)		(4.940)	
業績情報の把握	0.150	***	0.239	***	0.187	**
	(3.818)		(4.665)		(2.470)	
先代信頼	0.621	***			-0.152	
	(11.182)				(-1.164)	
信頼					0.315	**
					(2.299)	
性別					-0.094	
					(-0.307)	
アメーバ経営経験					-0.004	
					(-0.609)	
N	167					
χ^2	1.469					
RMSEA	0.000					
CFI	1.000					
TLI	1.049					

注) *, **, ***はそれぞれ，10%，5%，1%水準以下で有意であることを示している。

5　ロバスト・チェック

本稿では，共分散構造分析のモデル適合度を高めるために，さまざまな検証をおこなった。しかし，いずれの場合にもモデル適合度は本稿で提示した主な結果よりも低下した。

第 1 に，丸田ほか（2017）で利用されているアメーバ経営に関する尺度（たとえば，採算性など）についてもすべて調査では収集したが，業績情報の把握を除き，管理職と後継者との信頼関係やパフォーマンスとの統計的な関連がみられなかった。また，共分散構造分析のAICは3,000以上になり，それ以外のモデル適合度を示す値が著しく低下した。したがって，分析結果からはアメーバ経営のなかで特に業績情報の把握が後継者との信頼関係およびパフォーマンスとの関連性が大きいことが示唆されている。

第 2 に，管理職の目標参加度は，参加型予算設定に関する研究の文脈において，上位者（superior）がボトムアップの目標を許容することで部下（subordinate）との信頼関係を高めることができ，その結果としてパフォーマンスが増加していることが指摘されている。たとえば，目標参加度は，管理職の上位者に対する信頼を高めることに関連しており（Magner, Welker, and Campbell, 1995; Shields 1997），予算強調（Lau and Buckland 2001），予算スラック（Lau and Eggleton 2003），予算システムのデザイン（O'Connor 1995）など目標参加度と予算との関係性から信頼に影響していることが主張されている。これらの研究では，目標参加度が高いほど，

管理職と経営者とのあいだの信頼関係が高まることが共通して示されている。そこで，本稿は，この議論を先代経営者および後継者という２人の経営者に拡張し，目標参加度の高い管理職ほど，経営者に対する情報依存的信頼およびコミュニケーションが高まり，信頼関係が高まることを予想した。目標参加度の尺度は Milani（1975）が開発した指標についてダブル・バックトランスレーションのうえで参考にして設定した。具体的には，「アメーバの目標レベルと目標への関与の程度について教えてください。」という設問に対して「私はアメーバの目標の設定に関与している。」，「アメーバの目標は私が納得するまでは確定することはない。」，「私の選択はアメーバの目標を決めるうえで重要な要因のひとつである。」，という３つの項目について５段階のリッカート尺度で回答を求めた。これらは反映型尺度であると考えられるため，信頼性を確認したうえで３項目の平均値を用いて「目標参加度」の尺度として分析した。しかし，共分散構造分析の結果では，統計的には明確な関係性が検出されず，すべて非有意であった。目標参加度はアメーバ経営のめざす全員参加型経営による影響で平均的に非常に高い値であり，後継者との信頼関係に影響するほどの差がみられなかったことに起因していると考えられる。

6　おわりに

6.1　発見事項の要約

本稿の目的は，管理会計が後継者と管理職とのあいだの信頼関係，およびそれらがパフォーマンスに与える影響について明らかにすることであった。本稿は 2019 年度に事業承継を実施したコマニー株式会社の管理職に対する質問紙調査によって得られた 167 の回答結果から，管理職と後継者とのあいだの信頼関係およびパフォーマンスに管理職による業績情報の把握が与える影響について共分散構造分析を実施した。

本稿の分析の結果，以下のことを発見した。第１に，後継者との信頼関係は，業績情報を把握している管理職ほど高いことが明らかになった。これは後継者との信頼関係の構築においてさまざまな業績情報を管理職に開示することが有効な方策であることを示唆しているといえ，管理会計システムの事業承継時の有効性を示していると考えられる。第２に，管理職による業績情報の把握は，後継者との信頼関係を通じて，パフォーマンスに影響を与えていることを発見した。この結果は，業績情報の把握と後継者との信頼関係は両者が関係しているだけでなく，パフォーマンスの向上にも寄与している可能性を示している。

6.2　残された課題

以上のように，本稿は管理会計システムによる業績情報の把握がもたらす後継者との信頼関係やパフォーマンスについて予想通りの結果を提示しているが，課題も残されている。とりわけ本

稿は，コマニー株式会社という直近年度に事業承継が行われた比較的大企業に所属する従業員を対象として行った質問紙調査の結果に基づくが，コマニー株式会社以外においてどのような結果が観察されるのかについて不明である。特にコマニー株式会社はアメーバ経営を導入しているため，各管理職が高レベルで業績情報の把握や目標設定に参加しており，分散が非常に小さいことから，後継者との信頼関係やパフォーマンスに対して分散が大きい場面においてどのような結果が出るのかについても興味深い課題である。

参考文献

Barnes, L. B., and Hershon, S. A. (1976). “Transferring Power in the Family Business.” *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 4, pp. 105-114.

Chen, S., Chen, X., and Cheng, Q. (2008). “Do family firms provide more or less voluntary disclosure?” *Journal of Accounting Research*, Vol. 46, No. 3, pp. 499–536.

Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations.* Oxford: Blackwell.

Giovannoni, E., M.P. Maraghini, and A. Riccaboni. (2011). “Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices.” *Family Business Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 126-150.

Konstantinos, S., Junaid, A. and Shahzad, U. (2012). “The role of structure and agency in management accounting control change of a family owned firm: A Greek case study.” *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 24, No. 1, pp. 62-73.

Lau C. M. and Buckland C. (2001). “Budgeting - the role of trust and participation: a research note,” *ABACUS*, Vol. 37, No. 3, pp. 369-388.

Lau, C.M. and Eggleton, I.R.C. (2003). “The influence of information asymmetry and budget emphasis on the relationship between participation and slack.” *Accounting and Business Research*, Vol. 33, No. 2, pp. 91-104.

Leka, S., and Cox, T. (2008). *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF*. I-WHO Publications, Nottingham.

McAllister, D. J. (1995). “Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations.” *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 24-59.

Magner, N., Welker, R.B. and Campbell, T.L. (1995). “The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes towards budgetary decision makers: a research note,” *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 7/8, pp. 611-618.

Materne, C. F., III, Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., and Chrisman, J. J. (2013). “Family business research in the new millennium: An assessment of individual and institutional productivity, 2001–2009.” K. X. Smyrnios, P. Z. Poutziouris, and S. Goel (Eds.), *Handbook of research on family business* (2nd ed., 17–39). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Meyerson, D., Weick, K., and Kramer, R. (1996). “Swift trust and temporary systems.” Kramer, R., and Tyler, T (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). Sage

Milani, K. (1975). “Budget setting, performance and attitudes.” *The Accounting Review*, Vol. 50, pp. 539–558.

North, D, C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. New York: Cambridge University Press.

O'Connor, N.G. (1995). “The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers.” *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 5, pp. 383-403.

Rotter, J. B. (1967). “A new scale for the measurement of interpersonal trust.” *Journal of Personality*, Vol. 35, pp. 615-665.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. (1998). “Not so different after all: A cross discipline view of trust.” *Academy of Management Review* Vol. 23, pp. 393–404.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. and Buchholtz, A.K. (2001). “Agency Relationships in Family Firms.” *Organization Science* Vol. 12, No. 2, pp. 99-111.

Seal, W. and Vincent-Jones, P. (1997). “Accounting and trust in the enabling of long-term relations,” *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 10, No. 3, pp. 406-431.

Senftlechner, D. and Hiebl, M.R.W. (2015). “Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities.” *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 11, No. 4, pp. 573-606.

Shields, M.D. (1997). “Research in management accounting by north Americans in the 1990s.” *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 9, pp. 3-61.

Speckbacher, G and Wentges, P. (2012). “The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note.” *Management Accounting Research*, Vol. 23, No. 1, pp. 34-46.

Speklé, R. F. and Verbeeten, F. H.M. (2014). “The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance.” *Management Accounting Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 131-146,

Songini, L., Gnan, L. and Malmi, T. (2013). “The role and impact of accounting in family business.” *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 4, No. 2, pp. 71–83.

Tyler. T. R. (1990). *Why people obey the law*. New Haven, CT: Yale University Press

Van de Ven, A.H., Ferry, D.L. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*. Wiley, New York.

Williamson. O. E, (1993). “Calculativeness, trust and economic organization.” *Journal of Law and Economics*, Vol. 30, pp. 131-145.

朝野熙彦，鈴木督久，小島隆矢（2005）『入門　共分散構造分析の実際』講談社サイエンティフィク.

岡田真（2003）「管理会計情報の有用性とミニ・プロフィットセンター：N 社の事例による考察」『原価計算研究』第 27 巻第 2 号，68-77 頁.

落合康裕（2016）『事業承継のジレンマ－後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房.

川上憲人，下光輝一，原谷隆史（2012）「新職業性ストレス簡易調査票の開発 1）新職業性ストレス簡易調査票の完成」『厚生労働省厚生労働科学研究費補助金労働安全総合研究事業: 労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究 平成 23 年度総括・分担報告書』，266—313 頁.

川口大司（2017）『労働経済学：理論と実証をつなぐ』有斐閣.

菅本栄造（2006a）「オープンブック・マネジメントに関する一考察-論点の整理とモデルケースの検討」『會計』第 170 巻第 3 号，406-420 頁.

菅本栄造（2006b）「オープンブック・マネジメントの論点と実施上の諸問題」『産業経理』第 66 巻第 2 号, 117-126 頁.
谷武幸（2009）『エッセンシャル管理会計』中央経済社.
中小企業庁（2016）『事業承継に関する現状と課題について』.
丸田起大，潮清孝，上總康行（2017）「アメーバ経営の導入プロセスと導入効果－株式会社カズマの事例」アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営の進化：理論と実践』中央経済社.
山岸俊男（1995）『信頼の構造: こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会

＜謝辞＞本稿は京セラコミュニケーションシステム株式会社からの協力のもとで、コマニー株式会社の従業員の方々から多大な協力を得て実施した質問紙調査を用いて行った分析結果である。記して御礼申し上げたい。

黒木　淳（横浜市立大学大学院国際マネジメント研究科）
近藤　大輔（立正大学経営学部）
浅石　梨沙（西武文理大学サービス経営学部学部）

（2022 年 9 月 5 日　採択）