



ミニ・プロフィットセンターの実証研究：アメーバ 経営のメカニズムと導入プロセス・導入効果

三矢, 裕

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2001-03-31

(Date of Publication)

2008-07-11

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲2279

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1002279>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



ミニ・プロフィットセンターの実証研究：
アメーバ経営のメカニズムと導入プロセス・導入効果

目次

序章	6
第1章 Cooperによるアメーバ経営研究のレビュー	9
第1節 Cooperによるアメーバ経営の研究	10
(1) アメーバ経営の組織	11
(2) アメーバ間の取引	12
(3) アメーバ経営のマネジメントコントロール	13
(4) アメーバ経営の管理会計	13
(5) アメーバ経営の狙い	15
(6) When Lean Enterprises Collide でのアメーバ経営の分析	15
第2節 Cooperの研究の問題点	17
(1) MPC概念	17
(2) リアルMPCとしてのアメーバ経営	19
(3) アメーバ経営導入のプロセス・効果について	19
(4) 研究方法について	21
(5) 今後の研究の方向性について	22
第2章 関連領域の文献レビュー	24
第1節 組織構造	24
(1) 分権化	24
(2) 独立採算化	27
第2節 管理者行動	29
(1) リーダーの動機付けと情報伝達	29
(2) 戦略革新志向の行動とエンパワメント	31
(3) 信頼醸成の行動	33
第3節 コントロールシステム	35
(1) エンパワメントのための管理会計	35
(2) コントロールモードの多様性	37
第4節 システム導入	40
(1) 導入効果	40
(2) 導入プロセス	41
第5節 4つの研究課題	43

第3章 リサーチデザイン	45
第1節 研究課題と調査方法の適合性	45
(1) 組織構造	46
(2) 管理者行動	47
(3) コントロールシステム	47
(4) システム導入	48
(5) 研究課題と調査方法の適合性についてのまとめ	50
第2節 調査の概要	51
(1) 調査の全体像	51
(2) トライアングレーション	53
(3) データ対話型研究	54
第4章 京セラでの調査：アメーバ経営のメカニズムの理解	56
第1節 京セラでの調査手続き	56
(1) インタビュー	56
(2) 参与観察	58
(3) アメーバ経営研究会	59
(4) 内部資料閲覧	61
(5) 稲盛氏の著書他	63
第2節 京セラの概要	63
第3節 リーダーの育成	65
(1) アメーバ経営のはじまり	65
(2) リーダーの育成	66
(3) 判断基準としての京セラフィロソフィ	67
(4) 任せられる組織のサイズ	67
第4節 ミニ・プロフィットセンター	68
(1) 独自の利益観	68
(2) マーケットメカニズムの浸透	70
(3) アメーバ同士のコミュニケーション	71
(4) 値決め	73
(5) 取引順序	75
(6) 社外との売買	78
(7) アメーバ同士の協調	78

第 5 節 時間当たり採算	80
(1) 時間当たり採算の誕生	80
(2) 製造部門の時間当たり採算	81
(3) 営業部門の時間当たり採算	84
(4) 一対一対応の原則	85
(5) 目で見る管理	86
(6) 費用と時間の振替	87
第 6 節 アメーバ経営の運用	89
(1) アメーバ会議	89
(2) 年間計画の策定手順	91
(3) 月次予定の組み方	93
(4) ストレッチング拿目標設定	95
(5) 計画の実行	96
(6) 結果のフィードバック	99
(7) 結果の評価	100
(8) アメーバ経営における営業部門	102
(9) アメーバ経営における研究開発部門	105
(10) アメーバ経営における管理部門	106
第 7 節 アメーバ組織	107
(1) アメーバの分裂と統合	107
(2) 新規プロジェクトの立ち上げ	110
第 8 節 組織構造に関する分析	112
(1) 分権化	112
(2) 独立採算化	116
第 9 節 管理者行動に関する分析	119
(1) リーダーの動機付けと情報伝達	119
(2) 戦略革新志向の行動とエンパワメント	120
(3) 信頼醸成の行動	122
第 10 節 コントロールシステムに関する分析	123
(1) エンパワメントのための管理会計	123
(2) コントロールモードの多様性	125
第 11 節 アメーバ経営のメカニズムについてのまとめ	129

第5章 アメーバ経営導入企業でのパイロット調査：システックとディスコ	132
第1節 アメーバ経営のコンサルティング	133
第2節 アメーバ経営導入事例① システック	133
(1) システックでの調査手続き	133
(2) アメーバ経営の導入	134
(3) アメーバ経営導入の効果	136
第3節 アメーバ経営導入事例② ディスコ	138
(1) ディスコでの調査手続き	138
(2) アメーバ経営の導入と効果	139
(3) アメーバ経営のアレンジメント	141
第4節 パイロット調査からの含意	142
(1) 導入効果	143
(2) 導入プロセス	143
(3) 体系的調査の必要性	143
第6章 アメーバ経営導入企業での体系的調査：広島アルミニウム工業	145
第1節 調査の手続き	145
(1) 質問票調査の目的	145
(2) 調査協力企業の選定	146
(3) 質問票の送付・回収	149
(4) フォローアップ調査	150
第2節 広島アルミニウム工業のプロフィール	150
第3節 質問項目と測定方法	151
(1) 管理者行動	152
(2) 垂直的インタラクション	154
(3) 水平的インタラクション	155
(4) リーダーのマインド	157
(5) 業績	158
第4節 質問票調査の結果	159
(1) 管理者行動に関する質問票調査の結果	160
(2) 垂直的インタラクションに関する質問票調査の結果	164
(3) 水平的インタラクションに関する質問票調査の結果	166
(4) リーダーのマインドに関する質問票調査の結果	168

(5) 業績に関する質問票調査の結果	171
第5節 システム導入に関する分析	174
(1) 導入効果	175
(2) 導入プロセス	177
第5節 システム導入についてのまとめ	179
終章	182
第1節 要約	182
(1) 研究課題の抽出・研究方法の選択	182
(2) 組織構造	185
(3) 管理者行動	189
(4) コントロールシステム	190
(5) システム導入	193
(6) アメーバ経営のメカニズムと導入のモデル	194
第2節 本研究の貢献と課題	196
(1) 本研究の貢献	196
(2) アメーバ経営研究の残された課題	198
第3節 MPC理論の構築に向けて	201
(1) MPC経営のバリエーション	201
(2) 体系的なMPC理論の構築に向けて	203
付録：アメーバ経営に関する質問票	209
参考文献	220
謝辞	227

序章

筆者は、これまで神戸大学谷武幸教授とともにミニ・プロフィットセンター（以下 MPC）経営についての調査を行ってきた。これは、通常であればコスト（あるいはレベニュー）センターとして扱われるような 5・50 人程度の小規模組織をプロフィットセンター化するユニークな分権型経営の方法である。その狙いは、エンパワメントの促進、採算意識の醸成、企業家型リーダーの育成などである。世界的に見て、決して多くの企業で採用されているわけではないが、日本企業の数社では確実に実施され、近年、注目を集めはじめている。

一口に MPC 経営と言っても実際には各社ごとにやり方が異なっている。われわれは、将来的にはそれらのさまざまな MPC 経営を包括的に説明できる理論の構築を目指している。しかし、そこに一足飛びに行くことはできない。個々の MPC 経営のやり方があまりに明らかになっていないからである。そこで、包括的な理論づくりの前段階として、本稿では代表的な MPC 経営であるアメーバ経営のメカニズムと、それを導入した場合の導入プロセス、導入効果についての研究結果を報告する。

では、アメーバ経営の研究のきっかけについて述べよう。1995 年、神戸大学加護野忠男教授が京セラコミュニケーションシステム株式会社（KCCS）から、アメーバ経営のテキストづくりを依頼されたことにさかのぼる。アメーバ経営では「時間当たり採算」と呼ばれる管理会計が果たす役割が大きいことなどの理由から、谷武幸教授と筆者が加わった。

当初、われわれはアメーバ経営に関する十分な知識を持ち合わせていなかった。アメーバ経営についての当時の印象は、以下のとおり、おおむねネガティブなものであった。すなわち、「アメーバという小さな組織に細分化しても無理なく権限を委譲できるのであろうか」「時間当たり採算という手法によって非常に厳しい管理が行われているが。それは働く人にとってはつらい仕組みではないだろうか」「個々のアメーバの採算を強調するあまり、各アメーバが自分勝手に動いて、会社全体がバラバラになってしまうのではないか」「アメーバ経営は現場の改善活動に過ぎず、全社的な活動として企業を根本から変えるのは無理ではないか」「アメーバ経営というのは特殊な手法で、創業者の稲盛和夫氏のカリスマ性と、強烈な京セラのカルチャーの下でしか機能しないものに違いない」という印象であった。

このように、われわれの目には、アメーバ経営は到底「合理的な」経営システムとしては映っていなかった。だが、京セラは 1959 年の創業以来、一貫して高い成長性と収益性を誇っていた。そして、DDI 設立による通信業界への参入など、スタート時点では大いに苦戦が予想されているような分野でも、抜群の業績をあげてきた。もしアメーバ経営が合理性のない、問題を多く抱えた仕組みであったなら、それほど長い期間にわたって好業績を維持しつづけることができるのだろうか。電子部品メーカーとして出発した京セラは、その後、さまざまなビジネスへと多角化し、それらをことごとく成功に導いてきた。これも単に同社の技術力が優れていたから、あるいはたまたま進出した業界の環境が恵まれたものだったからだと片付けられるものなのだろうか。同社の強みとして語られる、しかし謎に満ちたマネジメント手法であるアメーバ経営に対する興味があがぜん湧いてきた。

調査開始後ほどなく、われわれの先入観は覆された。アメーバ経営の有する合理性を理解することとなる。それは、われわれがこれまで見たことのないタイプの、極めてユニークな合理性であった。このメカニズムを解明するのが、本稿の第一の研究関心である。

また、われわれはこのアメーバ経営が京セラだけでなく、他の企業にも導入されているという事実を知った。これは上で述べた「アメーバ経営は特殊な手法であって、強烈な京セラのカルチャーの中でしか機能しないのでは」という当初のネガティブな先入観に対するアンチテーゼであった。どうすれば他社へのアメーバ経営の導入は可能なのか、そこには何か条件のようなものはあるのか、アメーバ経営を導入すれば会社は具体的にどのように変わるのだろうか、という新たな問いも生じた。アメーバ経営の導入プロセス・導入効果を明らかにすることが、われわれの第二の研究関心である。

幸いにしてわれわれの調査は、KCCS の全面的なバックアップをあおぐことができた。それによって、ワンショットのサーベイとは比べ物にならないほど長期間、頻繁に、詳細な調査を行えた。通常なかなかオープンにしてもらえない情報へのアクセス、たとえば月次の会議の参加観察、詳細なマニュアルの閲覧が可能となった。われわれは、研究課題の解明に適したサイトと研究方法もかなり自由に採択することができた。複数のリサーチ・サイトにおいて、インタビューや参加観察などの定性的アプローチと、質問表調査という定量的なアプローチを組み合わせた複数研究方法論の実証研究を実施した。それらの効果をまとめたのが、本稿である。

本稿の構成についても述べておこう。

第1章では、R. Cooperによるアメーバ経営の先行研究を詳細に検討した。ここから、彼の研究の問題点と、われわれが進むべき研究の方向性を導出する。

第2章では、関連領域の研究の文献レビューを行う。「組織構造」「管理者行動」「コントロールシステム」「システム導入」の四つを研究課題を本研究の分析フレームワークと決めた。

第3章では、リサーチデザインに関するディスカッションし、上の研究課題にふさわしい調査方法を選定する。

第4章の目的は、第1～第3の研究課題、すなわち「組織構造」「管理者行動」「コントロールシステム」の解明である。われわれは、京セラでの定性的調査の調査結果を示した後に、各研究課題ごとに分析を行う。また、この章の最後では、それらの研究課題を統一的に理解するための理論モデルが提示される。

第5章、第6章は、われわれの第四の研究課題である、アメーバ経営の「システム導入」に関する章である。第5章では導入企業2社での定性的なパイロット調査の結果を提示する。第6章では、最初に、パイロット調査の結果を反映した質問票および調査方法に関する説明が行われる。その後、導入企業1社での体系的な質問票調査の結果を示す。最後に、パイロット調査、体系的調査の結果をもとに、研究課題の分析が行われる。

結章では、要約、本研究の貢献と今後の課題を述べた後に、京セラのアメーバ経営のみならず、MPCシステム全般についての議論が行われる。

第1章 Cooperによるアメーバ経営研究のレビュー

序章で、アメーバ経営研究のいきさつについて述べた。あらためて、われわれの研究上の関心をまとめると

- アメーバ経営のメカニズムを理解すること
 - アメーバ経営の導入プロセス・導入効果を把握すること
- の2つであった。

しかし、このような漠然とした研究関心だけでは、分析の焦点が定まらない。研究からより大きな成果を引き出すには、われわれが取り扱うべきイシューの選択、すなわち研究ドメインを確定させなければならない。そのために、われわれは研究課題を提示する必要がある。研究課題は、調査中に遭遇するであろう実務的・理論的に大きな含意のある有益なデータを逃さず拾い上げるためのアンテナとしての役割を果たす。

研究課題を導出するための手続きとして、最初に、本章でアメーバ経営についての唯一ともいえる先駆的研究である Cooper (1994, 1995) を批判的に検討し、彼の研究の問題点を明らかにする。

それを受けて、次章では、関連領域の研究をレビューする。関連領域の研究は、アメーバ経営を直接扱っているわけではないが、われわれがどこに分析ポイントを設定すれば大きなインプリケーションが得られるかを示してくれる。

なお、強調しておかねばならないのは、本研究は、伝統的な論理実証型研究のように先行研究をレビューして抽象度の高い仮説を演繹的に導出し、それらを実証的にテストしようとしているわけではないということである¹。通常、そのような研究では、提示される仮説は検証される前から自明なことが多く、理論言明も既に確立した理論の変数を少し修正しただけで驚きのない手垢にまみれたものとなりがちである²。

一方、われわれが挑戦しようとしているアメーバ経営の研究はこれまでまったくといっていいほど手のつけられていない、それゆえに謎に満ちた研究領域である。

¹ Stone (1978, 邦訳 24-25 頁)。

² モチベーションやリーダーシップについての行動科学的研究などはその典型であろう。管理会計におけるそのような研究への批判は、三矢 (1996b) に詳しい。

通常科学化³のすすんだ分野と違い、ほとんど理論の蓄積がない。われわれは入手可能なあらゆるデータを収集し、いろいろな角度からながめ、徹底的に対話する。そして、その中から未知なる経営システム、アメーバ経営に関する新たな理論を創出することを目指している⁴。先行研究のサーベイもその一環として実施される。われわれの文献レビューは、リゴラスなテストで検証されるべき仮説を確定するために行われるものとは目的もやり方も異なっている。リゴラスな仮説検証型のために行われるレビューよりも、対象が広くなるという特徴を持つ。そして、先行研究の着想、背後にある考え方に注目する。

第1節 Cooperによるアメーバ経営の研究

では、Cooperの研究について見てみよう。ビジネス書⁵やビジネス雑誌⁶を除き、アメーバ経営についての本格的な学術研究は、Cooperによるハーバードビジネススクールのケース（Cooper, 1994）と、同じく彼による *When Lean Enterprises Collide*（Cooper, 1995）だけである。前者は彼自身が行ったインテンシブなインタビューに基づいた、アメーバ経営の仕組みについての記述にとどまっており、分析と呼べるほどのものは含まれていない。一方、後者は、リーンなコストマネジメントを行う日本企業（20社）の事例が集められた研究書である⁷。そして、京セラのアメーバ経営は、ヒガシマル醤油、キリン、オリンパス、大陽グループにおける同様のマネジメント手法とともに「ミニ・プロフィットセンター（以下MPC）」としてひとつのパートが割かれている。ここでのアメーバ経営の記述自体は Cooper（1994）をサマライズしたものに過ぎないが、五社の事例を比較しながらMPC経営について分析が行われている点で違いがある。

以下では、Cooperの研究を「アメーバ経営の組織」「アメーバ間の取引」「アメーバ経営のマネジメント・コントロール」「アメーバ経営の管理会計」「アメーバ経営の狙い」というポイントごとに詳細にレビューしてみたい。(1)～(5)で、Cooper（1994）において彼がアメーバ経営をどのように記述しているかをトレースする。

³ Kuhn（1962）。

⁴ 確かに第6章ではわれわれは質問票調査による検証を行う。だが、そこから得られたデータも理論構築のために対話されるべき材料の一部として位置づけられている。

⁵ 国友（1995）、永川（1998）など。

⁶ 月刊経営塾 1996年8月号、週間東洋経済 1995年7月1日号、週間東洋経済 1995年11月25日号、日経ビジネス 1995年8月21日号など。

⁷ 本稿の趣旨には直接関係ないので、この本の分析フレームワークである *Confrontation Strategy* や *Survival Triplet* という彼独自の概念の妥当性についての考察は行わない。

(6) で、Cooper (1995) の中で、彼がどのような分析を行っているかを明らかにする。

(1) アメーバ経営の組織

京セラには事業本部、事業部、部門、課、係、班の6つの階層がある⁸。独立してビジネス上の責任を担える限りどの階層でもアメーバになることができる。アメーバをくくったものもアメーバであり、京セラ自体がひとつのアメーバと考えられている。

アメーバは、最小で3人、最大で50人、平均すれば15人程度である。1992年時点では、800のアメーバがつくられていた。アメーバは、あくまでも社内の組織であり、組織化にあたっては、可視性 (visibility)、コミュニケーション、アカウントビリティが考慮されている。

各アメーバはプロフィットセンターとして扱われる。そのほとんどは製造か販売のユニットである。製造アメーバであれば製品あるいは生産プロセスの単位である。一方、品質管理や生産管理など自分たちのサービスに価格をつけにくい部門はコストセンターとして扱われるものもある⁹。これらの部門のコストはアメーバ側で受ける便益に応じて配賦される。本社の管理部門は必要に応じてアメーバの経営に関するアドバイスをしたり、資金提供したりする。

アメーバは柔軟な組織であり、環境変化に適応できるよう絶えず分割や統合をくりかえす。アメーバを新たに作ることで便益をもたらすと思われる場合には、いつでも新アメーバが生み出される。新製品の開発で新しいアメーバがつくられたり、既存のアメーバの規模が大きくなりすぎたときに分割が行われたりする。独立させておくメリットがなくなったときには、アメーバは他のアメーバに吸収される。

アメーバの分割などに関してリーダーはその上司とオープンな議論を徹底的に行う。協議が難航する場合、さらにその上位のマネジャーが調停を行う。アメーバ経営では上司と部下のインタラクション (相互作用) が頻繁に行われる。ただし、上司は自分の意見を部下に押し付けることはできない。あくまでもアドバイザーの役

⁸ 原文では、Product Group, Division, Department, Section, Unit, Team の6つである。

⁹ われわれの行った取材ではこのようなコストセンター (ノンプロフィットセンター) は非採算「アメーバ」と呼ばれていた。なぜなら、京セラではプロフィットセンターかコストセンターかにかかわらず、すべての組織が「アメーバ」だからである (三矢・谷・加護野 1999, 173 頁)。プロフィットセンターとして扱われているもののみをアメーバと認識している Cooper の記述は、恐らく彼の誤解であろう。

割である。

長期的な目標は事業部長クラスが決める。アメーバ¹⁰が管理された状態に保たれるよう、ヒトとモノの資源を確保するのが事業部長クラスの仕事である。現場レベルのアメーバとのコミュニケーションは特に大切に公式と非公式にそれを行う。同様に、それ以下のリーダーは同様の役目をより小規模、短期的、オペレーショナルに果たす。現場のリーダーが短期的な収益性の向上を目指すあまり長期的な成長が犠牲にされそうであれば上司は京セラ全体にとって何が利益になるかという方向でガイドを行わねばならない。

アメーバには外部の人材マーケットから人員を採用する権限はない。内部の他のアメーバと交渉し、余剰の人員をもらおうとする。この仕組みによって京セラ全体の人事制度の効果を高めている。リーダーは通常、同じ部門の上の地位にそのまま昇進することが多い。リーダーの選任や昇進では年功は重要でなく、業務の知識、リーダーシップ能力、モチベーションなどである。リーダーシップの欠如で業績が芳しくなければ交代させられる。その場合は他の部門へ移動させられることとなる。

(2) アメーバ間の取引

販売アメーバは受注品と既製品の両方について製造アメーバに発注をかける。

製造アメーバは、部材の調達およびアウトプットの売買について全面的に決定権が認められている。売買の値段は市価をベースに、売り手と買い手の間でアウトプットの品質、納入方法などを交渉しながら決められる。ただし、市価ベースの振替価格が設定できない場合はコストプラス法が採用されるが、その場合には最終製品の収益性がモニターされる。売買の交渉で大事なものは、双方が納得することである。合意点が見つからない場合、上司が調停を行うことがある。だが、そこでは上司によって強制的に妥協させられることのないよう配慮されている。アメーバには忌避宣言権があるので、社内の他のアメーバだけでなく、社外の企業に売ることにも認められている。

どうしても内部売買で合意が得られない場合、同じ製品を外部から買うことも許されている。外部からの購入はそうめったにあることではないが、上司が認めれば行っていいことになっている。その判断基準は、京セラの長期的発展に寄与するか

¹⁰ 京セラでは本来すべての階層の組織がアメーバであるが、文脈から考えてここで指している「アメーバ」というのは最末端の班、あるいは下位に位置する課や係などを指していると推測できる。

どうかである。もし、外部購入が決定された場合には、売り手のアメーバは外部のサプライヤーと競合するだけの実力を持っていないというメッセージとして受け取られる。アメーバは常に外部企業と比較され、マーケットからのプレッシャーにさらされることになる。

このようにアメーバの独立性が最大限確保されるのは、利益が恣意的な配分にならないようにするためでもある。

(3) アメーバ経営のマネジメントコントロール

アメーバが他の階層とのコミュニケーションと情報共有を行う方法として、公式の会議が重要な役割を果たしている。グループ全体、全社、事業本部、事業部、アメーバの各々のレベルで定期的なミーティングがもたれる。そこではまず主催者によって将来に向けてのガイドラインが提示される。前の期間の結果がレビューされ、次の期間の計画が示される。目標設定においては過去の業績や将来の機会が考慮される。

目標には年間と月次の両方がある。マスター計画と呼ばれる年次計画はアメーバの戦略を反映したものであり、時に野心的なものとなっている。月次計画はその戦略を達成するためのツールと見なされていて、詳細で現実的な見積もりがなされている。マスター計画は環境変化があれば半年毎に修正が行われるが、月次計画は一旦実行に移されれば変更されることはない。年次計画に対しては毎月、月次計画に対しては毎日結果のモニターと公表が行われる。

月次実績は、アナウンスされるか貼り出される。このような情報共有によって業績を他のアメーバと比較することが可能となり、お互いに学習できる。ここでも、京セラの企業哲学を反映して、業績の良し悪しは全体への貢献としてとらえられる。すなわち、現時点で業績が不十分なアメーバの潜在的な将来の機会を育てるために、好調なアメーバが利益を稼ぎ、それらを支えていかなければならないということである。業績に対する金銭的な報酬はなく、そのかわり社会や仲間のために貢献できたという心理的な満足を与えるようにしている。

(4) アメーバ経営の管理会計

経営管理部門はP D C Aに関わる内部ルールの運用責任を持つ。ルールは伝統的な財務報告よりシンプルで、理解が容易で比較が可能な仕様になっている。

業績評価の指標は、製造アメーバであれば、ネット生産高、付加価値、ネット生

産高当たり付加価値比率、労働時間当たり付加価値（以下「時間当たり採算¹¹」）などである。業績評価の中心尺度の一つ目は、年間計画や月次計画がどの程度決められたとおりに実施されているかである。販売アメーバであれば受注量、出荷額、時間当たり採算が該当する。製造アメーバであれば総生産高、時間当たり生産、時間当たり採算が用いられる。ただし、販売アメーバと製造アメーバの時間当たり採算が比較されることはない。活動の性質が異なるからである。もう一つの尺度は、過去6ヶ月でどの程度改善が行われたかである。これは、時間当たり採算の伸びに基づいて評価がなされる。また、日次の分析には、歩留、製造リードタイム、工程所用時間などの非財務指標が用いられる。

重要指標の計算方法は以下のとおりである。

付加価値 = (内部・外部への総出荷額) - (内部・外部からの総購入額) - (償却費・工場共通費・本社費を含むアメーバの営業費用)

本社費には、R & D、在庫や不動産の金利が含まれ、販売アメーバであればさらに売掛金に対する金利が含まれる。

時間当たり採算 = 総付加価値 ÷ 労働時間

時間当たり採算はアメーバが全社利益にどれほど貢献しているかを示す。

生産額 = アメーバの売上 - 他のアメーバからの購入

これによって会社としての外部への売上のうち、そのアメーバに関係する部分がどれくらいかわかる。

生産額当たりの付加価値 = 付加価値総額 ÷ 生産額

時間当たり生産額 = 生産額 ÷ アメーバメンバーの総労働時間

また、アメーバは十分に小さくシンプルなので、製品コストの算定やトータルコストのコントロールのためにわざわざ洗練されたシステムを持つ必要はない。そのかわり、各アメーバのエンジニアたちが原材料費、設備費、その他のほとんどの原価情報にアクセスできる。製造プロセスについてのアップトゥデートな知識と組み合わせられることによって、エンジニアたちは製品コストの計算ができ、価格設定プロセスにも参画できる。

¹¹ 労働時間当たり付加価値は京セラでは「時間当たり採算」と呼ばれている。われわれの実証研究と整合性を持たせるために、本章でも正式名称の時間当たり採算という呼び方を使う。

(5) アメーバ経営の狙い

稲盛和夫氏は創業時のパートナーシップの精神を保持しつづけられるよう、製造プロセスを通じて利益が生み出されるというコンセプトを浸透させ、利益と損失の源泉がはっきりと目に見えるような組織をつくろうとした。事業部制では中央集権的過ぎるので、アメーバ経営をつくりだしたのである。

稲盛氏はどんな小さな仕事であっても創造性を発揮してイノベーションを起こすことこそが会社全体、社会全体への貢献となると考える。このような哲学によって絶えざる改善が重ねられる。

すべてのアメーバが一丸となった時にアメーバシステムは効果的に機能する。そのために必要なインテグレーションは、柔軟な報告システム、月次のミーティング、企業哲学の相互作用によって確保される。特に、事業部長には、戦略的なロジックを提示することが期待されている。首尾一貫した総合的な戦略を生み出すためにアメーバの自由が制限されることもある。アメーバの活動範囲を明確にして、それを越えようとする時には事業部マネジャーの許可がなければならない。

上位のマネジャーでも現場レベルのミーティングにまで出席して直接戦略的なガイドラインを提示する。このようなコミュニケーションも戦略の首尾一貫性を保つのに役立つ。

(6) When Lean Enterprises Collide でのアメーバ経営の分析¹²

次に Cooper が When Lean Enterprises Collide の中で行った分析を見てみよう。この本で MPC は、Part 5: 「企業家精神を引き出す (Harnessing the Entrepreneurial Spirit)」として取り上げられている。それは、原価企画を中心とした「未来のコストのマネジメント (Part 3: Managing the Cost of Future)」、カイゼン活動を中心とした原価企画を中心とした「現在のコストのマネジメント (Part 4: Managing the Cost of Existing)」に飽き足らないいくつかの企業が採用する「さらなるコストマネジメント手法」という位置づけである。

Cooper によると、原価企画やカイゼン活動と違い、MPC では特に新奇なコストマネジメント手法は利用されない。かわりに、(a) コストセンターをプロフィットセンターに転換し、(b) 無数の小さな自律的単位を設定できるかどうかの問題になる。

¹² Cooper (1995, pp.279-282) .

(a) の結果、リーダーは任された組織単位の経営者としてのプレッシャーを感じるようになる。利益意識が高まり、コスト削減だけでなく、売上増加に対しても責任を自覚する。MPC経営ではこのようにして管理者に企業家精神を持たせることができる」と指摘する。また、(b) の結果、企業は官僚的組織をつくることなく、環境変化に迅速に適応する能力を手に入れることができる。Cooper は、これら (a) と (b) の技法は、企業家の役割を担う個人のセルフモチベーションに大きく依存するともいう。

さらに、彼の分類に従えば、MPCには、(a) の段階にとどまる擬似 (Pseudo) MPCと、(a) と (b) の両方を実現するリアル (Real) MPCの二種類がある。(a) と (b) には強い連関があり、プロフィットセンター化という最初のステップを抜きに、組織規模を小さくすることは不可能であるという。(表 1-1 を参照)。

	多数の小さな 自律的単位をつくらない	多数の小さな 自律的単位をつくる
プロフィットセンター化する	擬似MPC ヒガシマル、キリン、オリンパス	リアルMPC 京セラ、大陽グループ
プロフィットセンター化しない	非MPC	想定されていない

表 1-1 擬似MPCとリアルMPC

そして、擬似MPCにとどまるか、リアルMPCまですすむかを決定する基準、すなわち上の表では、その組織が自律的単位であるか否かを判別する基準として、以下の三つの要素をあげている。

- ① プロフィットセンターをマネジメントする技術を持つ人材を見つけ出す能力
- ② プロフィットセンターの中間生産物を買いたいと思う外部顧客の存在
- ③ プロフィットセンターの中間生産物を外部顧客に販売したいという意志

ヒガシマル醤油とキリンビールは①だけ、オリンパスは①と②だけしか満たさないという理由で擬似MPCに分類されている。それとは対照的に、京セラのアメリカ経営と大陽工業の分社制は、独立企業同然にアウトプットを社外へ販売する自由が認められているので①～③のすべてを満たし、リアルMPCと捉えられていた。これが意味するのは、①はMPCを他の経営手法から区別する基準に過ぎず、実質的には②と③の条件を満たして外部顧客への販売が行われるかどうか擬似MPCとリアルMPCを区別する基準であるということである¹³。

¹³翻って、Cooper が、外部顧客への売買の有無がいかに重要と考えられているかをうかがえる。

また、Cooper は、リアル MPC システムには、規模の経済性を阻害する可能性と、ネゴシエーションやプロフィットセンター間のコンフリクトの増加というリスクがあることを指摘している。その問題に対して、京セラでは企業理念とプロフィットセンター間の緊密なコミュニケーションがそのような問題点を克服すると述べられている。

第2節 Cooper の研究の問題点¹⁴

ここでは、Cooper (1995) の含意と問題点を指摘する。それは、取りも直さず、われわれの研究の方向性を考えるという作業でもある。

(1) MPC 概念

これまで管理会計に限らず経営学の中で、明示的に MPC という概念が示されることはなかった。Cooper は日本企業の経営実践の中から上記 5 社に共通の「小さなプロフィットセンターをつくる」という特徴を抽出し、他の経営手法と区別して MPC という新たなカテゴリーを生み出した。

従来 of 事業部制やカンパニー制の議論の中でも、プロフィットセンターをつくって責任者に大きな意志決定権限を与え、自律的な経営をさせること自体は目新しい話ではない。しかしながら、谷 (1999) が指摘するとおり、そこでの議論の対象は、生産と販売の両方の職能を備え、利益責任を負えるだけの独立性の高い組織であった。一方で上記の MPC 企業の事例では、そのような条件を満たさない、通常であればコスト (あるいはレベニュー) センターとして扱われる小規模組織がプロフィットセンター化されている。連続する製造工程のように極めて相互依存性が高い組織をプロフィットセンターとして独立させてしまう経営方式は、ユニークなものであり、Cooper はこれを MPC という新しいカテゴリーで捉えようとした

このような概念化は、本来、リサーチサイトへのアクセスしやすさの点で格段に有利なはずの日本の経営学者が率先して行ってしかるべきことであろう。恐らく日本人研究者たちは個々の企業の経営方式についての多少の知識は持っているのかもしれない。

¹⁴ ところで、今回のわれわれの研究の興味はあくまでもアメーバ経営に限定される。MPC システムという概念そのもの、あるいは擬似 MPC とリアル MPC の関係については将来の研究課題である。よって Cooper (1995) の分析結果についても、彼が提示したそのような独自の概念の妥当性は今回の検討の対象外である。しかしながら、彼が (これらの概念を用いながら) アメーバ経営の中身をどのように捉えていたかということは、当然われわれの検討対象に含まれることになる。

れないが、それをひとつの概念として認知することができなかった¹⁵。この点において、米国人 Cooper の着眼と概念創出の能力の高さは大いに評価されるべきであろう。

ただし、Cooper (1995) において、このMPC概念はケース研究だけから導かれたものであり、MPCと共通する部分が多いと思われる事業部制やカンパニー制などの経営組織、あるいはエンパワメントや参加型経営などの経営学の諸概念に関する文献レビューを経ていない。当然、五社のうちのひとつである京セラのアメーバ経営について彼が行った分析もこのような批判から免れることはできない。果たして、アメーバ経営を既存の概念で説明しようとするのとどの点に不具合が生じるのか、アメーバ経営は他のマネジメント手法と比べどの部分がユニークであるかなど、その位置づけについて経営学あるいは管理会計分野における研究蓄積を踏まえ、もっと慎重に検討を行う必要があるだろう。これはわれわれの研究に課された課題のひとつである。

また、Cooper がMPCを、原価企画やカイゼン活動によるコストマネジメントに飽き足らない企業が採用する「さらなるコストマネジメント手法」と述べている点は納得できない。なぜなら、MPC手法のひとつであるアメーバ経営が採用されるための必要条件として原価企画やカイゼン活動を経験しておかねばならない理由は見当たらないからである¹⁶。実際、京セラでは創業間もない頃からアメーバ経営を行っている。つまり、原価企画やカイゼン活動を実施し、それでも飽き足らずにアメーバ経営が導入されたとは考えられないのである。

特に、カイゼン活動の方はまだしも、原価企画活動がアメーバ経営と共通する部分は決して多いわけではない。むしろ独立のものとして捉える方が自然ではないだろうか。原価企画の次のステップにMPCを位置づけることは理論的に説得力をもたない。Cooper 自身も、本のパートの構成上、原価企画やカイゼン活動の後にMPCを持ってきているだけで、アメーバ経営のケース記述の中で、原価企画やカイゼン活動との関係に直接言及してはいない。

¹⁵ 筆者が1998年度の管理会計学会全国大会統一論題で、アメーバ経営についての報告を行ったり、われわれが「アメーバ経営が会社を変える」(三矢・谷・加護野,1999)を出版した後に、数名の研究者から「以前に京セラのアメーバ経営について調査を行ったことがある」という話を聞いた。また、Cooper (1995) の出版以前にも、雑誌等でMPC的な経営方法がとりあげられることはあった。

¹⁶ 確かにわれわれの調査でもQCやTQCで全員参加の土壌をつくっておくとMPCの導入がスムーズになるという観察結果は得られた(谷・三矢,1998)。だが、ここで指摘しているのは、Cooperの論理の導き方の問題点である。

さらに、Cooper の議論では、MPC の目的がコスト（あるいはプロフィット）マネジメントという財務尺度の改善にあるような書き方がされている一方で、企業家的人材の育成が目的であるような記述も見られる。果たしてどちらなのか、あるいはもっと包括的なものなのか。これについて、少なくとも京セラのケースは曖昧なままである。以上より Cooper (1994, 1995) はこの領域における先駆的業績ではあるが、理論展開が根拠に乏しく、十分煮詰まっているとはいえない。

(2) リアルMPCとしてのアメーバ経営

次に Cooper が提示した擬似MPCとリアルMPCの分類について見てみたい。

京セラはリアルMPCとして分類されていた。これは、アメーバ経営が「コストセンターをプロフィットセンターに転換」し、「無数の小さな自律的単位にしている」ことを意味する。だが同時に、Cooper は、リアルMPCが擬似MPCから区別されるポイントとして「外部顧客に中間生産物を売買する」かどうかということもあげている。ここから、多数の小さな自律的単位をつくるということと、中間生産物を外部顧客に販売することとは、イコールで結んで考えられるのだろうかという疑問が生じる。

確かに、自分たちの中間生産物を外部顧客に自由に販売できれば、その組織を独立採算のMPCにすることは可能であろう。しかし一方で、外部顧客に販売しなくても、内部顧客さえいれば売上を立てることができ、取引において大きな裁量を与えることができれば、独立採算で自律的なプロフィットセンターになれるはずである。すなわち、彼のあげた外部顧客への販売という要素は、十分条件であっても必要条件ではないように思える。後述する、われわれの観察からは、現に京セラのアメーバ経営では、外部顧客がいなくても小さな自律的単位に組織が分割されているケースがあることもわかる。このような疑問に対して Cooper ははっきりとは答えていないし、根拠となるデータも十分には示していない。

(3) アメーバ経営導入のプロセス・効果について

特定のマネジメント手法の分析において、それを導入することがどのような効果を組織にもたらすかは不可欠のファクターであろう。しかし、この点は、Cooper の研究関心には含まれておらず、彼の研究では触れられていない。当然のことながら、彼自身が、京セラを含む五社のMPC導入プロセスに立ち会い、その影響を自分の目で観察することはなかった。

研究者が変化のプロセスをリアルタイムで観察できるかどうかは、リサーチサイトや時期の選択に依存する。よほどの幸運に恵まれるか、コンサルティングモードのアクションリサーチにコミットするくらいしか方法はない。したがって、どのような研究アプローチが採択されるにしろ、通常は被取材者に記憶をたどってもらい、インタビューなどから間接的に情報を得ることに頼らざるを得ない。後で指摘するとおり Cooper の調査は誰に対してどのようにインタビューが行われたかが不明なので以下の批判はわれわれの推測の域をでないが、彼の研究はMPC導入の効果を適切に測定するために十分な配慮を持って調査方法を選択していたようには思えない。

Cooper は定性的アプローチを採用している。このアプローチ自体は定量的アプローチと比べ深い知識を得ることを可能にする。しかし、インタビューの数が制限されるので、一人のインフォーマントから得られた意見のインパクトが、相対的に大きくなってしまう。すなわち、定性的アプローチから得られるのは、深い狭い情報なのである。彼の記述は、そのような少数の人々の認知バイアスの影響を受けている可能性は非常に高い。どの程度彼の記述を信用すればいいのか、読み手としては慎重にならざるを得ない。

もちろん、少数インフォーマントの認知バイアスの影響は、定性的研究の抱える宿命的な弱点であり、MPC導入の効果に関してのみ発生する問題とはいえない。しかし、ここであえてこの点を議論することには訳がある。なぜなら、疑問のタイプと調査方法には相性の良し悪しがあるからである。たとえば、「アメーバ経営とは何か?」「他のマネジメント手法と比べて何が違うのだろうか」というような **What** (質) の問いに対してはインテンシブなインタビューなどの定性的アプローチは有効である。一方で、「アメーバ経営によってどのくらいの変化が組織に起きたのか」「いくつかの異なる種類の影響のうち、どれが最も変化が大きかったのだろうか」などの **How much** (量) の問いに対しては質問票調査などで定量的に測定することが適している。

当然、「導入プロセスに何が行われたか」など質問票では尋ねにくい問いもあるので、定量的アプローチからのデータがあればそれで十分というわけではない。だが、上記のとおり調査者自身による直接的な観察が難しい以上、特に導入効果に関しては、大量のサンプルで体系的かつ客観的に情報を集める必要がある。リサーチサイトや尺度の選択に工夫して導入による変化幅を測定し、定性的アプローチからのデ

一タの限界を補っていくことが望ましい¹⁷。

(4) 研究方法について

最後に Cooper のケーススタディにおける研究方法上の問題点を二つ指摘しておこう。

第一の問題点は、記述の不足である。Cooper (1994) では、組織、取引、マネジメントコントロール、管理会計など多様な側面について述べられているが、各々の記述の分量が少なく、文脈情報や具体例も多くない。発言の引用がほとんどなく、筆者である Cooper が淡々と分析的、説明的に記述している。この京セラのケースがビジネススクールの教材であるという点を考慮すれば、コンパクトで要点にフォーカスしたものになったのもうなずける。それらを通じてもおおまかなメカニズムはわかる。

だが、ハウツーを越えた研究目的のエスノグラフィーとして見れば、それでは組織の中のひとりひとりの行動や考えや感情が伝わってこない。組織の中で働いているのは他ならぬ「人」である。組織に関する問題はもちろん、取引、マネジメントコントロール、管理会計などについても、働いているひとひととの相互作用を抜きには語れないはずである。Cooper の記述にはそれが決定的に不足していた。

また、Cooper の研究関心からはずれていたのかもしれないが、新規プロジェクトがどのようにすすめられるのか、製造以外の管理、営業、研究開発の各部門ではどのようにアメーバ経営が行われているか、などについてはほとんど触れられていない。さらに、「組織化にあたっては、可視性 (visibility)、コミュニケーション、アカウントビリティが考慮されている」とか、「必要なインテグレーションは、柔軟な報告システム、月次のミーティング、企業哲学の相互作用によって確保される」と抽象的に述べられているが、具体的にそれが何を指すのか不明である。ケースの記述に関して、われわれはコンテキスト情報をできるだけ盛り込んだ臨場感溢れるものを目指したい。

¹⁷ ただし、ここで強調しておかねばならないのは、このような効果測定方法にまつわる問題点は、Cooper の研究の欠陥を批判しているわけではないということである。そもそも、MPC 導入の効果を定量的に把握することが、Cooper の研究関心にあったかどうか判断できない。おそらく、彼がMPCという未知のシステムを目の前にして、その第一ステップとして（まるで未知の部族の生活習慣を観察しようとする文化人類学者のように）Whatの問いを繰り返して分厚い記述を行おうとしたことは正しいアプローチであろう。本稿でこのような指摘を行った意図は、彼の研究がカバーしていないトピックスはどこか、フォロワーであるわれわれに残された課題は何かを明らかにすることにある。

次に二番目の問題点として、情報ソースが明らかにされていないことがあげられる。確かに、彼による一連の日本企業調査については、取材が5年間に渡っており、日本滞在が計17週間であったことは述べられている¹⁸。そして、各々の被調査企業から様々な階層、職種の人々が、各3人から20人選ばれたこと、ケースは、Cooperが執筆完了後にインタビューイからのレビューを受け、誤りがあれば修正が加えられていることは示されている¹⁹。

しかし、それは全体の話であって、個々の企業で誰に対してどのような調査が行われたかまでは記されていない。京セラについても情報ソースは不明である。同じ現象であっても、人々の認知はさまざまな要因でバイアスがかかる。大量サンプルからデータを集める質問票調査と違い、少数のインフォーマントからのインテンシブな情報に依存するケース研究では、組織の階層、職能、システムの導入によって恩恵を受けたか否かなどまで勘案した上でデータを分析することが望ましい。彼の記述の情報源がトップからか、管理スタッフからか、ミドルマネジャーからか、現場のワーカーからなのか、それが何人からのものなのかによって、われわれの受け止め方も違えなければならないかもしれないはずである。Cooperは、これらの情報を一切明らかにしていない。

(5) 今後の研究の方向性について

(1) から (4) までの指摘をまとめ、今後のアメーバ経営研究において、何が必要かを示しておこう。

ー関連領域の文献レビューー

アメーバ経営についてはこれまでほとんど研究が行われていないが、そのシステムを構成する要素は事業部制組織や参加型経営など従来の経営手法と関連する要素が多く、研究も多く蓄積されている。アメーバ経営は既存の経営手法とどこが共通でどこが異なっているのか、アメーバ経営をどのように位置づければよいのか。これらの疑問を明らかにしていかなければならない。Cooperがこの作業を怠った分、われわれが行う文献レビューの責任は重大である。加えて、われわれはまだ自分たちの研究で解明すべき課題にたどり着いていない。よい研究はその出発点として本質的でセンスのよいリサーチクエスチョン（研究課題）を持っている。関連領域の文献レビューは、それを発見する材料のひとつとなる。

¹⁸ 取材時期は、主に1980年代後半から90年代初めと思われる。

－インテンシブな定性的研究－

ここで紹介したように、Cooper もインタビューによってMPC経営の実態を明らかにしようとした。しかしながら、それは十分なものではなかった。記述が不足し、論理の飛躍もあった。Cooper の研究だけではアメーバ経営のメカニズムがどのようなものかよくわからない。日本人しか日本企業のマネジメント手法を解明できないというのは驕りであるが、言語の面、リサーチサイトへの物理的な距離などわれわれにかなりのアドバンテージがあることは確かである。分析手順や解釈に慎重になり、リッチな記述を残す必要があるろう。

－体系的な定量的研究－

すべての疑問を解明してくれる万能で最善の研究方法はない。研究関心に応じて複数の方法を選択し、組み合わせる必要がある。アメーバ経営のメカニズムを知るために定性的アプローチは有効だが、アメーバ経営の導入によって組織がどのように変化するかについては大量サンプルの質問票調査などの体系的な定量的研究からのデータは欠かせない。われわれは両方の方法を用いてアメーバ経営を多面的に理解しようと思っている。

¹⁹ Cooper 1995, pp. ix-xi.

第2章 関連領域の文献レビュー

前章で指摘したとおり、Cooperの研究では、関連領域の文献レビューが欠落している。よって、本章では、先行研究を検討し、アメーバ経営を考える上で理論的背景を整理してみたい²⁰。Cooperの一連の研究も再度その文脈の中で検討されることとなる。そこから、本研究の研究課題を特定するつもりである。以下では、「組織構造」「管理者行動」「コントロールシステム」「システム導入」という4つの領域を取上げる。

なお、この四つの領域は、われわれの興味から選ばれている。すなわち、われわれが、アメーバ経営を組織、管理者行動、コントロールシステムの複合体と捉えているということ、アメーバ経営を他社に導入するというダイナミックな現象は京セラ内での安定的なアメーバ経営運用とは異なるものととらえているということ、の現れである²¹。

第1節 組織構造

(1) 分権化

Cooper (1994, 1995) からわかるとおり、アメーバ経営の組織構造の特徴のひとつは分権化である。これまで分権化は経営管理の実務および研究における中心的なテーマであった。しかも、今日エンパワメント経営の隆盛によってますますその重要性を高めてきている。

組織構造に関する先駆的研究である Burns and Stalker (1961) は、不安定で変化のスピードが速い環境には、集権的な組織にあたる「機械的組織」より、柔軟なネットワークを持ち分権化された部署が相互接触をしながら自律的に問題解決をはかる「有機的組織」の方が適していると述べている²²。だが、金井 (1999) も指摘するとおり、有機的組織という名称自体は理念型に過ぎない。以下で挙げるように、

²⁰ レビューの対象にはビジネス書やビジネス雑誌も含まれる。それらは客観性や厳密性の点で問題があるが、その分生き生きとした経営の姿を伝えてくれる。われわれの研究の参考になるに違いないので、排除することはしない。

²¹ 当然のことながら、研究関心が異なれば、分析を加えられる対象も異なる。研究者によっては、われわれがレビューを行う四つの領域以外のことを重要と考えたり、領域の分け方が違っていることだってあろう。しかし、目下のところこの四つこそがわれわれの研究関心にもっともフィットした分け方である。

²² Burns and Stalker (1961) が入手できなかったので、この部分は金井 (1999, 165-169 頁)

現実には企業ごとに様々な組織構造や組織プロセスを備えた分権化が観察される。

職能別組織とは違い、事業部制では、事業部長が販売と製造の両方の機能を任され、利益責任を負っている。90年代以降わが国で注目を集めるカンパニー制は、事業部制での分権化が不十分であったとの反省から、カンパニープレジデントに対してカンパニー資本を預託し、投資の意思決定権限を拡大している。そこでは、本社に集中していた人事の権限についてもカンパニーに大幅に委ねられる。人的資源の活用に関して制約を緩め、自律的な経営を行うことが期待されているのである²³。

だが、事業部制やカンパニー制での分権化の議論は、企業の階層のなかでも経営トップ層についての権限と責任に焦点が当てられていた。一方、もっと下位の組織レベルに目を転じると、事業部長やカンパニープレジデントの下に位置する製造部門や販売部門は各々コストセンター、レベニューセンターのままであり、職能別組織のケースと変わりがないことに気付く。もし企業規模が非常に大きいのであれば、職能別組織から事業部制やカンパニー制へと移行したところで、企業の構成員の大部分を占めるミドルやそれ以下の人々に委譲される権限と責任にはほとんど影響がないといえる。

さらに、今日では、高度に分権化された組織モデルとして、フラット型組織やチーム型組織などが注目を浴びている。フラット型組織は、文鎮型の組織構造を持っていて、水平型組織と呼ばれることもある。組織をフラットにさせる目的は、現場に近いところで迅速に意思決定を行うことと、下位マネジャーを登用して組織に活力を取り戻すことである。目に見える特徴としては「部課長制の廃止、権限の大幅委譲、組織の分散化、低階層化²⁴」などがある。ただし、横田（1998）は、たとえ組織がフラット化したとしても、トップマネジメント、ミドルマネジャー、現場という三層構造自体は変わらず、この点では垂直的な関係が完全に排除されているわけではないという。むしろ、組織フラット化の意義は、そのような組織構造の変化ではなく、仕事の仕方が変わることに見出すべきであると述べられている。Galbraith も指摘するとおり、縦の情報の流れが中心のピラミッド型組織と比べ、フラット型組織は「非公式、自発的、内発的な²⁵」プロセスから成り立っており、横同士のやりとりが重視されるようになるのである。

を参照した。

²³ 事業部制、カンパニー制については櫻井（1997、前掲書）、加登（1999a）、西澤（2000）など。

²⁴ 横田（1998、3頁）

²⁵ Galbraith（1993、邦訳 66頁）。

次にいくつかのチーム型組織についても見てみよう。従来の経営組織ではまずハコとしての組織があり、その組織に様々な仕事があてがわれる。一方、チーム型組織では、最初にタスクやミッションが設定され、それを遂行するのにふさわしいチームがつくられ、任務が終了すれば解体される。

フォーマルな組織はそのまま存続させた上で、自主的な小集団活動のためのQCサークルのようなチームもある。QCサークルの場合は分権化される組織は現場レベルで数も非常に多くなるが、委譲される権限については部分的なものにとどまってしまう。

むしろわれわれにとって興味深いのは、チームに対して大きなパワーを与え、フォーマルな組織におきかわってしまうような分権型組織である。Manz and Sims (1993) が提唱するセルフマネジメントチームには、リーダーはいるが、上司はいない。ミッションは与えられるものの、コントロールは自分たち自身の手で行われるという。

伝統的な大企業の中には、成熟した本業にかわる新しいビジネスを創造するために、社内公募等で集めた起業家精神にあふれる人材に擬似ベンチャー企業を任せる、いわゆる社内ベンチャーの仕組みを持つところが少なくない。この場合、運用方法は会社ごとに違うが、責任者には一定の経営資源が与えられ、自由裁量でその擬似企業の経営を行うことが許される。この制度は、社内起業家に経営者としての強い使命感を感じさせてモチベーションを高めることに加え、本業とは別組織なので大企業、伝統企業のしがらみから解放され、創造的な発想ができると考えられている²⁶。これをさらに強化したものに、精密機械部品商社のミスミのチーム制がある。同社のチームはタスクが提示された後に、公募によってリーダーのみならずメンバーまで決められるという²⁷。

このようなチーム制に共通するのは、リーダーに大幅な権限委譲が行われること、必要な経営資源を縦の階層構造に頼るのではなく、横のネットワークを使って自力で確保することなどである。公式組織に比べて柔軟性は格段に高いと言えよう。

ところで、このように見えてくると、分権化という概念は消極的な分権化から積極的な分権化までの単純な直線関係だけで理解できるものではなさそうである。すなわち、誰に対して、どのような権限を、どの程度、委譲するのかという複数の軸を持ち、組織全体を視野におさめながら考えなければならないことがわかる。アメリ

²⁶ 社内ベンチャーについては、Pinchot (1985)、高橋 (1995) など。

バ経営は上で述べたような諸々の分権化組織とは違うタイプの分権化が行われているようにも思われる。本研究では、Cooper 以上に詳細に観察し、アメーバ経営独自の分権化手法やその背後のロジックを発見していきたい。

(2) 独立採算化

狭義の組織構造の問題ではないが、上の分権化と平行な関係にあるのが独立採算化である。ここでは、独立採算化という切り口から先行研究をレビューしたい。

谷(1999)は、組織の分権化と利益責任の関係について次のようにいう。「これまでの管理会計の知識では、アメリカ型の製品別・業種別の市場別という連邦的分権制による事業部制組織のように、組織単位が特定の市場・製品について生産・販売の機能を両方もたないと、利益責任を果たせないと理解されてきた。それは、生産が揃ってはじめて、利益となるし、この両方の資源をもつことで組織単位が率先して市場に適応することで利益責任を果たせると考えられたからである。この理解にとどまるかぎり、製造工程別や営業所の担当製品別といった小さな組織単位は到底利益責任をもてないし、またそのリーダーに組織単位の経営を委ねることはできないということになる。言い換えると、組織単位が相互にある程度独立していないと、独立採算制は成り立たないというのが伝統的管理会計の論理であった。組織単位間に相互依存関係があれば、利益責任を任せることができないし、相互依存性の調整を要する決定は上司が行うというのである」。

われわれは、議論を整理するために、この提起された問題を二つに分けて考えることにする。

独立採算化に関する第一の論点は、組織を独立採算のプロフィットセンターにする方法である。一般的には、プロフィットセンターになろうとすれば、組織は製販の両方の機能を有しておかねばならない。しかし、アメーバ経営の組織は製造機能のみのもや販売機能のみのもが多い。これだとコストセンターやレベニューセンターにとどまるのではないだろうか。もちろん、製造事業部などではアウトプットを販売事業部に渡す際の仕切り価格に一定の利益を上乗せたり、マーケットプライスを導入したりしてプロフィットセンターになることは可能である。また、製造工程間であらかじめ標準原価での中間生産物の引渡しを約束しておき、標準原価と実績原価との差異を各製造工程の利益と見なすという方法は既にある。しかし、先

²⁷ ミスミについては奥中(1997)、鈴木(1996)など。

の Cooper(1994)にしたがえば、アメーバ間では交渉に基づいた市価ベースの売価が設定されて、それと原価の差が利益であるという。その結果、各アメーバでは、成員の利益意識が格段に高まっているのではないかと予想される。われわれは、この実態がどうなっているかを調査する必要がある。

また、管理会計のテキストなどでは、事業部制組織の独立採算化を徹底するために、忌避宣言権を認めて社内のみならず外部の企業との製品やサービスの売買させる方法があげられている。加えて、社内資本金制度²⁸を持つことや、本社費・共通費を配賦した上での業績評価を行うことによって、利益計算が独立企業のそれに近い形でおこなわれるようになる。このような方法で、事業部は市場のメカニズムを取り込むことができる²⁹。Cooper は、アメーバ経営でも、売り手にも買い手にも忌避宣言権が認められているという。これは事業部制などのケースとどのように違うのだろうか。一方、彼は、共通費・本社費の配賦、社内資本金制度については触れていない。分権化のレビューのところで行った投資権限に関する議論とも関連してくるが、各アメーバに対して資本金を持たせ、バランスシートをつくらせているのかなども調べていく必要がある。

独立採算に関する第二の論点は、アメーバの独立性の問題である。そもそも事業部制やカンパニー制の前提は、各々の組織単位が十分な独立性を持っているということであった。だが、アメーバ組織は製販の機能を持っていない上に、あまりに小さく、他のアメーバとの間に高い相互依存性がある。

典型例として、ひとつの生産ラインをマシンごとに複数のアメーバに分けたときなどは、各アメーバが独立的にさまざまな決定ができるわけではなく、前後のアメーバとのコーディネーションをうまくやっていく必要がある。階層組織においてそのようなコーディネーションを行うのは上司の役目であるという常識に従えば、アメーバの業績は上司の調整能力の影響を受けることになるのであろうか。これでは、アメーバの管理可能性が低くなるので、アメーバの業績評価を納得のいくものにしようとするれば管理不能な部分を差し引く必要があるのではないだろうか。

そして、アメーバが小さくなればなるほど、相互依存性が高くなり、管理不能部分を除去し、管理可能部分だけを抽出する作業は困難で煩雑なものになる。組織の数の増大がこれに拍車をかける。適切な業績評価に失敗すれば、アメーバ間でコンフリクトが増大し、企業全体としては極めて効率の悪い組織となるではなるはずで

²⁸ 社内資本金制度については挽（1996）を参照のこと。

ある。果たして、このように組織を細分化するアメーバ経営では、妥当な業績評価を行うことができるのだろうか。あるいはアメーバの独立性を高める仕組みか、アメーバ間で必要以上のコンフリクトを生み出さないための仕組みが何か用意されているのだろうか。これらが素朴な疑問である³⁰。

ところで、谷（1999）では明示されていないが、この第二の論点は、プロフィットセンター化だけに由来する問題ではないことを強調しておこう。というのも、たとえコストセンターであるかプロフィットセンターであるかにかかわらず、規模が大きく、組織の数が少なければそれだけ組織間の調整は減り、独立性は高まる。逆に、コストセンターとして扱われる機能別組織であろうと、細分化すればするほど隣接部署との相互依存性は高くなり、業績評価は難しくなる。すなわち、この問題は、アメーバ経営が、組織の小ささと、内部取引という二つの要因を内在させていることによって、自律的な意思決定ができるだけの独立性を持ちづらく、管理可能性が十分確保されにくいという点がポイントである。

この問題については、既に Cooper（1995）も、アメーバ経営を含むリアル MPC システムには、規模の経済性を阻害する可能性と、ネゴシエーションやプロフィットセンター間のコンフリクトの増加というリスクがあることを指摘していた。そして、京セラでは企業理念とプロフィットセンター間の緊密なコミュニケーションがそのような問題点を克服すると述べている。

果たして、これは Cooper の指摘のとおりなのであろうか。われわれとしても、アメーバ経営が、この制約をどのように克服しようとしているかに強い興味を抱いている。

第2節 管理者行動

（1）リーダーの動機付けと情報伝達

分権化を考える上では、組織構造に関するマクロな議論のみならず、よりミクロな側面である管理者行動にも目を向ける必要がある。これまで、管理会計で管理者行動を論じる際にキーワードとなってきたのは、「従業員の経営参加」であった。

Argyris（1953）は、工場の第一線監督者へのインタビューや観察から、予算シ

²⁹ 事業部制の管理会計については、溝口（1987）、櫻井（1997）、谷（1987）など。

³⁰ この問題については、Cooper（1995）も、アメーバ経営を含むリアル MPC システムには、規模の経済性を阻害する可能性と、ネゴシエーションやプロフィットセンター間のコンフリクトの増加というリスクがあるという指摘を行っている。

システムが予算責任を持つ人々にとって達成への圧力として働き、緊張、人間関係の悪化、能率低下の原因となることを指摘した。そして、それを解決するための手段として彼らを予算編成に参加させ、目標と達成手段について自由に議論させ、予算を自分たちの目標として受容させることが重要であった。これは下位者に自己実現の機会を与えることで仕事への動機付けを高めようとする上位者側の配慮的行動である。

また、Argyris は見せかけの参加という問題についても言及している。これは、コントローラーが予算責任を持つ監督者に事後的に言い逃れをさせないために彼らを形式的に予算編成に参加させ、十分に意見も言わずに予算承認の署名をさせることである。Becker and Green (1962) や Ronen and Livingstone (1975) など、管理会計の領域でも下位者に自己実現の機会を与えるという予算参加の配慮的側面に焦点を当てた研究が行っている。

一方、Brownell and McInnes (1986) は予算会議が上司から部下に対する方針伝達の間場となっているために、予算参加には業績を改善させる効果があるという。同様に Mia (1988) も、参加が有するそのような情報伝達メカニズムについて実証研究を行っている。

ただし、これらの研究では、参加を許されるマネジャーは極めて受動的な役割しか担っていないという暗黙の前提がおかれていた。彼らはトップあるいは戦略スタッフによって決められた戦略を遂行するだけの存在のようにモデル化されている。これらの研究では、確かに目標設定の場に参加しているものの、彼らから画期的なアイデアが出されたり、戦略そのものを変えるような影響力が発揮されたりすることは期待されていないのである。

予算参加は、複数の目的で利用されている。Brownell and McInnes や Mia がヒエラルキーの上位から下位への情報伝達に注目したのに対し、エージェンシー理論を援用した Dunk (1990) は下位から上位への情報伝達もあることを明らかにした。すなわち、上司は部下を予算に参加させるが、その目的は、現場情報を収集することにあると述べている。部下は、現場情報の提供者であると位置付けられている。とはいえ、Dunk の議論でも、戦略はあくまでも上位者によって決定されるという前提は変わっていないことを協調しておこう³¹。

³¹ 予算参加については三矢 (1996a, 1996b) に詳しい。

(2) 戦略革新志向の行動とエンパワメント

金井(1991)は、ミドルマネジャーの管理者行動には大きく分けて、基本的活動と戦略・革新指向の活動とがあるという。上で見てきたような参加にまつわる行動はもっぱら前者の基本的行動に該当するものであった。後者の戦略・革新指向の行動については想定されていなかった。だが、環境変化の激しい今日の企業では、戦略・革新指向の行動こそがミドルの重要な役割であるという認識が高まっている。その背景には、実際の戦略は、必ずしもトップや戦略スタッフから分析的に生み出されるわけではなく³²、現場の組織単位の自律的な適応からもたらされるという戦略観がある。これは、いわゆる進化論的戦略と呼ばれるものである。戦略は、ミドルの逐次的な意思決定の積み重ねと実施に支えられていると考えられている。

Kotter(1985)は、今日の企業では組織は多様な人々によって構成され、複雑で相互依存性の高いものとなっているという。そして、マネジャーが何かを成し遂げようとしても、そのために必要なパワーは、彼に本来与えられているパワーだけでは不十分であるという。このようなパワーギャップが存在する状況で優れたリーダーシップを発揮しようとするれば、マネジャーは、上手にネットワークを活用して上位者や外部の関係者のパワーを結集し、資源動員のために有効に行使しなければならない³³。しかも、パワーギャップ問題が顕著に表れるのは、ミドルがルーチン的な基本的行動ではなく、むしろ戦略・革新指向の活動を行おうとした時なのである。

1990年代に入って、リーダーの戦略・革新志向の行動を促進するための参加型経営として「エンパワメント (Empowerment)」という概念が多いに注目を集めた。これは、直訳すると「権限 (Power) の付与」ということになる。だが、単にそのようなそのような権限付与の意味としてだけ使うのであれば、「Delegation」という言葉の方が一般的で、あえて「Empowerment」という言い方をする必要はないはずである。昨今この言葉が頻繁に使われ始めたのは、Delegation にはない、「勇気づけや元気づけ」といった意味もこめられているからである³⁴。すなわち、大きな権限を与えることで、任された人々が意気に感じ、積極的にチャレンジするようになるというニュアンスが含まれている。周囲がミドルを支援することで、先のパワーギャップが解消され、彼らの戦略・革新指向の行動が存分に引き出されるのである。

³² 分析型の戦略観については、Mintzberg(1989, 1994)などを中心に近年批判が多い。

³³ Kotter(1985, 邦訳 i-iii)。

³⁴ Block(1988)、金井(1995)、金井(1999)など多数。

この点に関して、寺本（1995）は、ミドルが現状を変革する強固な意志と使命感を持った「パワーミドル」を目指し、企業家精神を呼び覚ます必要があると説く。さらに、Blanchard et al.（1995）は「人には本来、知識や意欲という形でパワーが備わっている。エンパワーメントとは、このパワーを引き出すことである³⁵」という。近年のベストセラーとなったビジネス書「なぜ会社は変わらないのか（柴田，1998）」やサウスウエスト航空、ディズニーなどのサクセスストーリーもミドル以下の従業員へのエンパワーメントが中心テーマであった³⁶。それらの本の中では、大きな責任と権限を与えられ、内的な元気や力を存分に発揮して新しい課題に自らチャレンジする人の姿が生き生きと描かれていた。そして、重要な点は、そのような場からイノベーションが生まれてくるということである。これは、エンパワーメントが実現した状況では、一人一人が知恵の源泉として認めてられていることに他ならない。視点を変えると、このようなエンパワーメントの推進は、野中（1995）や Nonaka and Takeuchi（1995）の主張する「ナレッジエンジニア」としてのミドルの役割をも強化することになりそうである。

ただし、エンパワーメントに対する懐疑的な見方もある。Argyris（1998）は、エンパワーメントが実際にはそれほど効果を上げておらず、組織活性化の特効薬とはなっていないと指摘する。その原因は、次のように考えられている。すなわち、従業員サイドに「自治権」を与えてしまって、その結果、経営者サイドの「管理権」を失うことをCEO達は本音では望んではいないのである。そして、もし、トップダウンの管理のままにエンパワーメントがすすめば、従業員の側ではそれを真のエンパワーメントとは認めず、コミットメントを低下させてしまうことにもなる。Argyrisはより現実的には、トップダウンによる業務管理と、従業員のエンパワーメントのプログラムを混在させざるを得ないこと、言い換えればエンパワーメントが限界を持ったものにならざるを得ないことを認識し、うまく対処しなければならないと主張する。

このような指摘は、金井（1991）の主張、すなわち、管理者行動では、基本的行動と戦略・革新指向の行動の両者をバランスよく見ていかねばならないということとも共通するものであった。第1章で照会した Cooper の記述や、ビジネス書、ビジネス雑誌の記事等から、アメーバ経営がリーダーに非常に高いレベルで経営参加

³⁵ Blanchard et al.（1995，邦訳 33 頁）。

³⁶ サウスウエスト航空については Freiberg and Freiberg（1996）、ディズニーについては Connellan（1996）など。

を認めていることについては広く知られているが、リーダー達が実際にどのような役割を担い、何を行っているかの詳細は明らかにされていない。われわれは、アメーバリーダーの行動を丹念に記述し、分析することを目指したい。

(3) 信頼醸成の行動

ところで、上であげたように、Argyris は、エンパワメントの推進がコントロールの主導権をめぐるゼロサム状態に陥る危険性を示唆していた。そのような意見にも一理あるが、あらゆる組織がそうになってしまうとも思えない。エンパワメント経営が期待されたとおりの成果をあげているケースもあるのではないかというのがわれわれの考えである。では、エンパワメントに成功する企業と失敗する企業があるとするれば、成功企業では上述のパワーをめぐる争いが起こらなかったのだろうか。争いを起こさないための条件があるのだろうか。それとも成功企業でも争いが起きるが、それを上手に対処したり、積極的に活用したりすることができたのであろうか。

Blanchard et al. (1995) や Byham (1998) などによれば、エンパワメントの成功ケースでは、上司と部下の役割関係が特徴的で、特に「信頼」がカギを握っているという。そもそも、そのような企業では、上司ではなく、部下がプレーヤーと位置付けられている。一方、上司は部下が仕事をしやすいような環境を整備する役割を担う。彼らは、くコーチとして部下をサポートするのである。このような役割分担に加え、上司と部下の間には信頼関係が築かれている。信頼という基盤のお陰で、エンパワメントを行っても Argiris の指摘したような権限の取り合いは起きず、上下間の緊張は生まれえない。内部で無駄な葛藤を繰り返す必要がなく、高い効果をあげられている。

「経営において信頼が重要である」という指摘は、当たり前すぎて、特に目新しいものではないように思われる。しかし、Kouzes and Posner (1993) や、金井 (1991) によれば、経営学の中でこの「信頼」という概念は、必ずしも明示的に取り上げられてきたわけではなかった。信頼はマネジメントの中でどのような働きをしているのか、具体的にどのようなリーダーシップをとれば信頼が増すのか、についての知識は意外なほど乏しい。一方、本稿の結論を先取りすれば、この「信頼」こそがアメーバ経営のメカニズムを理解するカギとなっていた。この時点で、われわれが信

頼について、考察しておく価値は大きい³⁷。

Kouzes and Posner は、リーダーシップの基盤は信頼であると明言する。その論拠を、彼は次のように語る。「信頼感のもたらす差は何かと言え、共有する価値観とビジョンを代表し喜んで人々自身をやる気にさせることである。信頼感のあるリーダーシップは、人々がどの程度の時間、才能、エネルギー、経験、知識、創造、支援を行うかを決定する。羊のように盲目的に命令に従うのではなく、信頼感のあるリーダーの下では、メンバーは共通の目標に従い道義的な参加の精神で行動する。信頼感の薄い、もしくは信頼感のないマネジャーは、仕事に積極的に参加する気のない人々を解雇すると脅かす。さもなければメンバーを金銭で誘惑する。しかし、脅かし、力、地位、金などでは参加を求めることはできない。これらは譲歩を求めるだけである。譲歩はまあまあの成果を生むが、決して大きな成果にはならない。高い信頼だけが真の参加を勝ち取ることができるのだ³⁸」。

では、どうすれば信頼は高まるのか。これについて、一義的な答えがあるとは思えない。Shaw (1997) は、「業績をあげる」「真摯である」「人を大切にする」の三つをあげるが、一方で、この三つがしばしば対立しうることを認めている。たとえば、リーダーとして、業績をあげようとするれば、部下に厳しくせざるを得ないことだっているが、それは人を大切にすることと衝突するかもしれないということである。Kouzes and Posner も、「自らの本質を見極める」「メンバーに感謝する」「共通の価値観を確立する」「能力を開発する」「目的に仕える」「希望を持ち続ける」という6つの規範をあげてはいるが、そこにジレンマがあり、「容易な道はない」という。

だが、そこには何らかの努力が払われていることも確かであろう。金井 (1991) は、管理者行動の中のひとつとして「信頼蓄積」をあげ、しかも、それを基本的行動ではなく、戦略・革新志向の行動として分類している。このことは、彼が信頼醸成の活動の重要性を積極的に評価した結果である。信頼とエンパワメントとの関係についてはいまだ明らかにされていないことが多い。われわれは、アメーバ経営に

³⁷ とはいえ、本稿での議論では、「信頼とは何か」という信頼概念そのものについての議論を行うつもりはない。その作業は、経営学研究者である筆者の能力をはるかに超え、またわれわれの研究関心でもない。信頼については、社会心理学者の山岸 (1998) を参照されたい。彼は「信頼」という概念を深く探求し、「集団主義は安心を生み出すが信頼を破壊する」と警告する。そして、日本的な閉鎖的な高コミットメント型の社会から、オープン市場型の社会に移行することを推奨する。現時点では無理としても、このような主張は、今後、われわれが「信頼に基づく経営システム」を探求していくために参考とすべき議論かもしれない。

において、信頼がどのような役割を果たしているのか、アメンバーリーダーが信頼を高めるためにどのような行動をとっているかについての観察、分析していきたい。

第3節 コントロールシステム

(1) エンパワメントのための管理会計

前節の Argyris (1998) は、エンパワメントとコントロールをうまくバランスさせていくことの重要性を示唆しているものの、管理会計を含む具体的なコントロール方法のデザインについては記述していない。だが、この問題は「任せて任せっぱなしにしない³⁹」というマネジメントコントロールの本質に迫るものであり、看過することはできない。

Johnson (1992) は、1970年代から80年代に米国企業が競争力を失っていた原因が会計数字によって業務活動を管理するトップダウン・コントロールにあると考え、ボトムアップのエンパワメントに転換すべきであるという主張を行った。彼は、顧客に対する「即応性」と生産プロセスの「柔軟性」こそが競争力をもたらし、それにはエンパワーされた従業員が学習と不断のプロセス改善を行うことが必要だと考えた。彼の議論は次のようにまとめられる。すなわち、管理会計システムはトップ経営者の専有物であり、そのアウトプットである会計数値は目標の到達と、結果による従業員のリモートコントロールのために使われてきた。だが、会計数字はアウトプットされるタイミングが遅く、数字自体も集約されすぎていて結果に至る活動プロセスを可視化することはない。このような致命的な欠陥ゆえに、管理会計の数値はエンパワメントにはそぐわない。むしろ、エンパワーされた従業員に、人や物の動き、工程、顧客などの実体を直接管理させること、具体的にはTQMによって従業員の創造性を高め、JITによって作業の流れを合理化することが重要である。

それに対して、前出の Blanchard et al. (1995) は、エンパワメントのための管理システムのデザインを考える上で情報の共有は不可欠の要素であると指摘する⁴⁰。そして、Schuster et al. (1993) は、TQMなどの非財務指標を利用したエンパワメントをより効果的なものにするために、財務的な成果をエンパワーされた従業員にすべて開示する「オープンブック・マネジメント」へと転換することが重要である

³⁸ Kouzes and Posner (1993, 邦訳 42-43 頁)。

³⁹ 伊丹 (1986)。

⁴⁰ Blanchard et al. (1995, 前掲書 46 頁)。

と主張する。会計データはトップや会計スタッフの専有物であるが、これを全従業員と共有すれば、経営をガラス張りにすることができ、全員が自分たちの活動の成果を財務的に確認することができる。彼ら自身が「自分も会社のオーナーの一人なのだ」という気持ちを持たせることができれば自発的なモチベーションも高まるといのが主張の根拠である⁴¹。

Schuster et al.が Johnson (1992) とは対照的な発想を持っていることは明らかである⁴²。Johnson は、会計はあくまでもトップのものであるので現場のマネジメントにはそぐわない、したがってエンパワメントのためには会計コントロールを離れ、非財務指標へシフトすべきであると考えた。その前提は、現場の人々にとって会計データは集約されすぎて経営現象の実体を見えにくくするという主張であった。それに対し、オープンブック・マネジメントでは、トップが会計を独占することをやめて、従業員と会計情報を共有することこそが重要と考えられている。一般的に、会計は多くの従業員にとっては難解なものと捉えられることが多いが、Schuster et al.は、従業員に対して会計教育を行い、会計を共通言語としてしまえば、会計データを読めるようになるし、それを使って適切な意思決定ができるようになる主張する⁴³。もし、これが可能であれば、Johnson の前提は覆され、危惧は杞憂に終わる。

オープンブック・マネジメントは、情報の共有を通じて直面する環境変化を共有することになるといわれている。これは共同体（コミュニティ）意識を高め、全従業員が企業の完全なメンバーとなることを意味する⁴⁴。前節の管理者行動の議論の中で、エンパワメントにおいて信頼がカギであるという主張を紹介したが、ここでいう共同体意識は、まさしくこのような信頼関係の結果もたらされたものである。これは、オープンブック・マネジメントという管理会計手法がエンパワメントを支援するというを示唆している。

加登 (1999a) は、京セラのアメーバ経営もオープンブック・マネジメントの一種であるという。Cooper はオープンブック・マネジメントという概念こそ持ち出していないが、時間当たり採算によって利益と損失の源泉が誰の目にもはっきりと見えるようになることや、エンジニアが会計データへアクセスできるようになるので容

⁴¹ Schuster et al. (1993, pp.7-11) .

⁴² 谷・宮脇 (1996) も、管理会計がエンパワメントを促進すると主張している。

⁴³ Schuster et al. (1993, 前掲書, pp.172-185) .

⁴⁴ Schuster et al. (1993, 前掲書, p.xii) .

易に製品コストの計算ができて、価格設定にも参画できるようになるといっている。われわれは、アメーバ経営が上述のオープンブック・マネジメントの側面を持ち、エンパワメントを支援するものであるかを確かめてみたい。

アメーバ経営をはじめとするMPC（ミニ・プロフィットセンター）型のエンパワメントでは、管理会計システムをデザインする上でもうひとつの論点となるのが管理コストである。すなわち、小さな組織単位をプロフィットセンターとして設定すれば、組織を大ぐくりのままでとらえる場合と比較して、目標設定、実績計算、結果伝達、分析という管理サイクルの各プロセスでの活動量が極端に増えることとなる。同時に社内の多くの人々に重要な情報が行き渡ってしまうことから、情報漏洩のリスクも増大する。

そのような問題を克服しながら、会計の専門家でない現場の人々でも無理なく利用できる管理会計システムをどのようにデザインするかは、管理会計研究でも特に重要なトピックスである。会計情報がエンパワメントを促進することが証明できれば、Johnsonの主張へのアンチテーゼともなり、エンパワメントのための管理会計システムのあり方という、さらに大きなテーマを開拓することになるであろう。また、われわれはアメーバ経営で情報漏洩のリスクがどう考えられているのかも調査しなければならない。

（2）コントロールモードの多様性

Johnsonの議論は、自律性を高めるためには、コントロールを緩和しさえすればよいといっているようにも読み取れる。彼には、エンパワーされた従業員をどのようにして統合し、協調的な関係へと導くかという問題意識が希薄であった。

GEのジャック・ウェルチ会長も、「決算書の数字は結果にすぎない。だから、GEでは利益の目標値を設定しないことにしている。プロジェクトさえ成功させれば、利益は勝手に転がり込んでくるものだ⁴⁵」「予算は活力を奪い取る⁴⁶」などと発言し、エンパワメントが高いレベルで実現しているGEの中で管理会計システムが官僚主義の醜い産物であるかのように述べている。また、シックスシグマを通じてエンパワメントを推進するという点ではTQMを推すJohnsonの意見と重なるところが多いようにも見える。

だが、実際のところ、ウェルチはコントロールを一切放棄しているわけではない。

⁴⁵ Lowe（1998，邦訳105頁）。

彼はキャッシュフローや利益率に対しては実に敏感であるし、目標とすべきパラメータを設定し、それを達成できた管理者を高く評価する。間違っではないのは、ウェルチが、会計によるコントロール以上に、会社の価値観の共有を重要と考えているという点である⁴⁷。GEの価値観を一人一人に浸透させ、何をすべきかをしっかりと理解させようとしているのである⁴⁸。彼が管理会計手法に対してネガティブな意見を持っているように見えるのは、価値観の共有によるマネジメントを際立たせるためのレトリックとまでは呼べないかもしれないが、会計コントロールを単純に緩和することを主張する Johnson (1992) の議論とは一線を画して考えるべきであろう。実際、GEの事例から、同社のマネジメントには多様なコントロールモードが存在し、それらが巧みに組み合わせながら利用されているということがわかる。当然と言えば当然のことであるが、このような視点はこれまで管理論の中で明示的に扱われることが少なかった⁴⁹。

管理モードの多様性という問題に対して包括的枠組みを提示したのは Simons (1995) であった。彼は”Levers of Control”という本の中で、「組織には日々の業務活動に影響を及ぼす無数のシステムが存在する。だが、マネジャーが目的を達成するために、なぜ、どのようにこれらのシステムを活用しているかについてはシステマティックに理解されていない⁵⁰」という。そして、彼はエンパワメント組織を念頭におき、「信条のシステム」「事業倫理境界のシステム」「診断型のコントロール・システム」「双方向型のコントロール・システム」の4つのコントロール・レバー（梃子）をあげる。4つのコントロール・レバーの目的、コミュニケーションの内容、コントロール手段は表 2-1 のとおりである⁵¹。

コントロール・システム	目的	コミュニケーションの内容	戦略をコントロールする手段
信条のシステム	探求活動に対するエンパワメントと拡大	ビジョン	視点
事業倫理境界のシステム	自由の範囲の設定	戦略的なドメイン	競争上の地位

⁴⁶ Slater (1999, 邦訳 253 頁)。

⁴⁷ Collins and Porras (1994) は、価値観の共有こそが、時代を超えて進歩を続ける「ビジョナリーカンパニー」の条件と考える。

⁴⁸ Slater (1999, 前掲書 60-61 頁)。

⁴⁹ 横田 (1998, 前掲書, 195 頁) は、マネジメントコントロールの人間の側面に注目し、日本企業において管理会計システムと人事管理システムとが二分割構造になっているという指摘を行った。

⁵⁰ Simons (1995, 邦訳 46-47 頁)。

⁵¹ Simons (1995, 前掲書 286 頁)。

診断型のコントロール・システム	当初に意図した戦略の 実行に対する調整 と監視	計画書と最終目標	計画書
双方向型のコントロール・システム	創発型戦略に対する 刺激と指針	戦略的な不確実性	行動のパターン

表 2-1 4つのコントロール・システムの目的、内容、手段

Simons は、利益計画や予算などの管理会計システムは一般的には診断型のコントロール・システムとして利用されるが、特に戦略的な不確実性が高い状況では双方向型のコントロール・システムとしての利用も可能であるという。すなわち、予算などの会議を組織学習と戦略創発のための情報交換のプロセスとして利用するやり方である。そこでは、上司は部下との対話を通じて戦略的不確実性に関する重要情報を探索するし、部下も情報共有することができるかと主張する⁵²。

Simons は、エンパワメント組織においてこれらのシステムがどのように活用されているかに関心を持っており、「エンパワメントにはより大きなコントロールが必要である。(中略)それはエンパワメントの結果、コントロールに失敗したり、また逆にコントロールの結果、エンパワメントに失敗したりしないようにするためである⁵³」と述べている。この見方は、Johnson (1992) の主張が、自律性を高めるためにはコントロールの側面を緩和する方がよいとも解釈できたのとは対照的である。われわれが今後エンパワメントのすすんでいるアメーバ経営を観察するに当たって、どちらの意見に近いロジックでマネジメント・システムがデザインされているのかという点にも注目する必要がある。

また、信条のシステムは組織の基盤となる価値、目的、方向性を与えて機会探索を動機付けるシステムであり、事業倫理境界のシステムは、明確に認識された事業リスクに基づいて機会探索に制約を与えるシステムとされている。そして、両者が相俟って、エンパワーされた組織成員は、無限の機会空間の中からやるべきでないことを選択肢から除外することができ、やるべきことに全力投入できるようになる。

信条のシステムにしる、事業倫理境界のシステムにしる、それらをうまく機能させるには、日頃から経営理念をきちんと浸透させておくとともに、トップや上司がそれに沿った行動をとって範を示すことが重要と考えられている⁵⁴。Simons はこの

⁵² Simons (1995, 前掲書 221-227 頁)。また、管理会計を双方向型コントロールとして利用することについては、谷 (1991, 1992) に詳しい。

⁵³ Simons (1995, 前掲書 296-297 頁)。

⁵⁴ Simons (1995, 前掲書 81-123 頁)。

ように信条のシステムや事業倫理境界のシステムを明示的に経営システムとして位置づけた。これは、ジャック・ウェルチがエンパワーされた従業員にGEの価値観を共有させようとしていたことに対しても説明を与える。すなわち、彼は会計数字に基づくハードな管理だけに頼るのではなく、経営理念によるソフトな管理も積極的に活用していたと解釈できる。

Simons の分析枠組みの優位性は、他の研究と比べて、ハードなものからソフトなものまで多様な管理モードを包含し、複雑かつ相互補完的で、多くの場合無意識的に実践されている管理システムを、リアリティを失わず、多面的に分析する視座を与えてくれる点にある。われわれはこの分析枠組みに依拠しながら、アメーバ経営の各コンポーネントが上記の4つのコントロール・レバーに各々どのように対応しているのか、そしてそれらはどのように組み合わせられて機能しているのかという検討を行ってみたい。

ところで Cooper は、アメーバの統合は、柔軟な報告システム、月次のミーティング、企業哲学の相互作用によって確保されると述べており、多様なコントロールモードが存在していることには気付いていた。しかし、ここで見たような包括的な分析を可能とするフレームワークを持たなかったがために、それらがどのように組み合わせられて全体として効果を発揮しているかという点については言明できていない。加えて、Cooper 自身は、会議でのコミュニケーションから戦略が創発される可能性、すなわちアメーバ経営が双方向型のコントロールシステムの側面を有しているかについては言及していない。一方、谷（1997）は、アメーバ経営が垂直的インタラクション（相互作用）と水平的なインタラクション（相互作用）を促進するといっている。これらもわれわれの調査研究が明らかにしていかなければならない問題である。

第4節 システム導入

（1）導入効果

今日、管理会計の研究においてマネジメントシステムのメカニズムそのものと同じくらい、システムの導入問題は注目を集めている⁵⁵。特に実務家は、ある特定のマネジメントシステムを導入すれば会社は果たしてよくなるのかということへの関心が強い。導入したいという願望は持っている企業や、すでに導入したものの困難

⁵⁵ 梶原（2000）は、ABC/Mを中心に、管理会計の導入研究の文献レビューを行っている。

に遭遇してなかなか成果をあげられない企業の方が、すでに十分上手にそのシステムを運用している企業よりも、研究者が提供する情報や知識へのニーズが高いことは容易に想像できる。

彼らは、単に導入によって企業がよくなるかどうかと考えるだけでなく、もっと詳細にどのような効果が強くあらわれ、どのような効果はさほど期待できないかも特定したいはずである。たとえば、それは人々の企業家精神を高揚させて新たなアイデアを次々に生み出して企業の成長性に貢献するのか、それとも業務の効率化をすすめて収益性を高める点にあらわれるのか。また、社内が協調的に求心力を高めていくのか、厳しい競争で人々をモチベートするのか、などである。導入したマネジメントシステムが、自社にとって（機会費用を含む）多額の導入費用を上回るベネフィットをもたらしているかどうかを十分に吟味しなければならない。

しかし、それらを知るのに、当該マネジメント・システムを既に導入し、定着してしまった企業を対象に、その仕組みを理解するだけでできるものであろうか。確かに、仕組みがわかれば、それがどのような効果をもたらし、どのように企業を変革するかを類推することは不可能ではない。しかし、その企業が長年その仕組みを採用してきた場合、仮にビジネスが成功していたとしても、当該ビジネスのマクロ環境、製品特性などさまざまな要因の影響を受けており、その測定された変化がシステム導入によるものかどうかはいきれない。

前章で指摘したとおり、Cooper のリサーチサイトは、アメーバ経営が既に定着してしまっている京セラである。当然、導入効果の測定には適していない。アメーバ経営の導入がもたらす影響はいまだ解明されていないのが現状である⁵⁶。

調査方法についての詳しい議論は次章にまわすが、われわれは、導入によって管理者行動、コミュニケーション、品質、納期、コスト、利益などのどの部分に変化が現れるのか、など多くの次元でアメーバ経営の効果を調べてみるつもりである。そして、そのためには、リサーチサイトや調査方法を工夫し、純粹に導入効果だけを切り分けて測定する必要がある。

（2）導入プロセス

導入効果に加えて、導入プロセスについても関心が集まっている。ある経営システムが既に組織の中に定着してしまった状態を取り上げ、それがどのようなメカニ

⁵⁶国友（1995）などのビジネス書も、アメーバシステムの説明に終始して、システムの導入効

ズムで機能しているかという技術的で「静的」な側面を知るだけでは、そのシステムについて知識を十分に持っているとはいえない。システムが新たに導入される「動的」な場面では、安定状態において問題にならなかったようなことまでケアする必要があるかもしれないからである。

たとえば、ABC/Mの研究は、Cooper & Kaplan (1988) などの初期においては、新しいシステムが伝統的原価計算手法に対して、コストドライバーによる間接費配賦などの技術的優位性を有するか否かという、システムのメカニズムに関するものが多かった。その後、実務でなかなか普及がすすまなかったり、採用しても定着せずに失敗する企業が多かったりしたことから、そのような技術的側面から、導入プロセスの側面へと議論が移った。導入企業を対象にした事例研究も徐々に公表されるようになり、導入の成功にとって重要と考えられるさまざまな要因が示されるようになってきた (Cooper et al., 1992; Anderson, 1995; Shields, 1995; Krumwiede, 1998; Malmi, 1999)。

Anderson and Young (1999) は、ABC の導入に際して考慮すべきシステムの内部要因⁵⁷として、トップマネジメントのサポート、マネジャーのコミットメント、組合のサポート、十分な経営資源などをあげる。彼らは、システム外部の要因⁵⁸も重要であると指摘する。外部要因は、変化に対する欲求、組織へのコミットメント、組織の価値の自覚といった個人レベルのものと、報酬システム、競争環境、現行システムでの情報の正確さ、環境変化、レイオフの傾向、工場の成長に対する障害、会社にとってのその工場の重要性、その工場におけるコスト削減の重要性の知覚といった組織レベルのものがあるという。これは ABC の研究なので、主張のすべてを参考にできるわけではないが、アメーバシステム内部の要因、さらにシステム外部の要因についても考えていく必要がある。

原価企画の領域では、日本企業が生産を海外工場で行うのに伴う海外子会社へのノウハウの移転や、欧米の企業などで原価企画を導入する際の問題点などについての研究が近年数多く蓄積されてきている (加登, 1999b; 伊藤 1999; 岡野 1999; 清水

果を明示的に述べてはいない。

⁵⁷ 彼らはこれを「プロセス要因」と呼んでいるが、本稿で頻繁に用いる「プロセス」という用語とは定義が異なり、誤解を招く可能性があるので、あえて「システム内部要因」と意識することにした。厳密には、トップのサポートなどが「システム内部」でないのは明らかだが、ここでは、もうひとつの概念である「システム外部要因」との比較上、システムと無関連ではないという意味で、あえてシステム内部要因一括する。

⁵⁸ 原文ではこれを「コンテキスト要因」と呼んでいるが、内部要因との対比から、あえて「(システム) 外部の要因」と意識することにした。

1999)。

何度も繰り返すとおり、アメーバ経営の導入に焦点を当てた研究は皆無である。古い管理システムが除去され、アメーバ経営が導入されるというのは、組織がある状態から次の状態に移るダイナミックな現象である。そこでは何が起こっているのか、導入の成功を分ける要因は何か。本研究では、このようなシステム導入固有の問題の解明に取り組んでみたい。

第5節 4つの研究課題

アメーバ経営はこれまで本格的に調査研究されたことのないマネジメント手法である。われわれは、アメーバ経営理解のためのヒントを与えてくれる先行研究を、四つの領域に分けた。本章の各領域からそこから、アメーバ経営に関連する以下の4つの重要な研究課題が浮かび上がってきた。

① 組織構造

アメーバ経営における分権化は、事業部制、カンパニー制、フラット型組織、チーム型組織などの分権化マネジメントとどのような点が違うのであろうか。また、高い相互依存関係にあって十分な自律性を持たないアメーバが、市場メカニズムにしたがって材やサービスを売買し、独立採算の経営を行うとコンフリクトを招くことにはならないのであろうか。アメーバ同志の協力関係を阻害しないためにはどのような工夫がなされているのであろうか。

② 管理者行動

アメーバ経営におけるエンパワメントはどのようなものであろうか。トップとリーダー達との間で権力をめぐる争いは起きていないのか。また、リーダー達は、基本的行動と戦略・革新指向の行動をどのようにバランスさせているのであろうか。

③ コントロールシステム

アメーバ経営によるエンパワメントを推進するに当たって管理システムはどのようにデザインされているのだろうか。特に、管理会計の役割には注目する必要がある。果たして Johnson (1992) の指摘どおり、管理会計はエンパワメントを阻害するのか、あるいは阻害しないための工夫がなされているのだろうか。また、経営理念などのソフトな管理システムはどのような役割を果たしているのか。さらに、エ

ンパワメントのための管理システムは一般に管理コストの高騰が予想されるが、果たしてアメーバ経営ではその費用対効果はどのようになっているのだろうか。

④ システム導入

アメーバ経営の導入によって、管理者行動、コミュニケーション、品質、納期、コスト、利益等のどの部分にどのように導入効果が現れるのか。どのような手順でアメーバ経営の導入が進められ、どのように組織にそれが浸透していくのだろうか。導入する際に重要になる当該システム内部の要因や、そのシステムを取り巻く外部の要因は何か。

以上、四つの研究課題をあげた。このような理論的背景の整理は、われわれの研究のドメインを確定することに他ならない。表 2-2 に示すとおり、われわれは、第 4 章～第 6 章での実証研究を通じてこれらの疑問に答えていく。

その表に示すとおり、最初の三つの研究課題、すなわち「組織構造」「管理者行動」「コントロールシステム」は、研究関心のうち「アメーバ経営のメカニズムの理解」を具体化したものである。しかしながら、それらをばらばらに検討するだけでは十分ではない。最終的には、この三つの研究課題を統一的に理解できるような理論モデルの構築を目指している。そして、四つめの研究課題「システム導入」は「アメーバ経営の導入効果の定量的把握」の際に考慮されるポイントである。

研究関心	研究課題	該当章
アメーバ経営のメカニズムの理解	組織構造	第 4 章
	管理者行動	第 4 章
	コントロールシステム	第 4 章
アメーバ経営の導入プロセス・導入効果の把握	システム導入	第 5 章 第 6 章

表 2-2 研究関心と研究課題の整理

第3章 リサーチデザイン

本章では、研究課題を解明するためのリサーチデザイン、すなわち調査方法の概要について説明する（各リサーチサイトでの詳細な調査手続きについては、第4、5、6章であらためて紹介する）。

第1節では、実際の調査に先立って、前章で提示した研究課題を解明するためにどのような調査を行うことが効果的か、どのような方法が困難かなどについて検討する。続く第2節では、われわれが実際に採用した調査方法の全体像を示す。これを、第1節の結果と比較することによって、われわれの研究が行えたこと、行えなかったことをはっきりさせることができる。その後、本研究のリサーチデザインの特徴をまとめることにする。

第1節 研究課題と調査方法の適合性

経営学あるいは社会科学の研究では、さまざまな調査方法が利用されている。佐藤（1992）が提示する表3-1からわかるとおり、各調査方法には、それぞれ強み、弱みがある。

	フィールドワーク (特に参与観察)	サーベイ	実験	非干渉的技法 ⁵⁹
現実の複雑性に対する配慮	◎	×	×	△
現実の社会生活に対する調査者の近さ	◎	×	×	×
調べられる事例の数	×	◎	×	○
明確な因果関係の把握	△	×	◎	×
調べられる時間の幅	△	△	×	◎
調査活動に伴う干渉のバイアスの排除	×	△	×	◎
調査デザインの柔軟性	◎	×	×	×

◎ …特に優れている ○…優れている △…問題がある ×…かなり問題がある

表3-1 各調査方法の強みと弱み⁶⁰

われわれも、調査方法は、研究目的にふさわしいサイトと方法を採択しなければならないと考える。以下では、通常、経営学の実証研究で用いられることの多い「ヒ

⁵⁹ 佐藤（1992, 118頁）によれば、統計資料や文書資料を利用した分析を指す。

⁶⁰ 佐藤（1992, 116頁）より、抜粋。

アリング調査⁶¹」「内部資料の閲覧⁶²」「参与観察」「質問票調査⁶³」といった調査方法が、「組織構造」「管理者行動」「コントロールシステム」「システム導入」の四つの研究課題に対してどのような発見や含意をもたらさうかについて考える。

(1) 組織構造

アメーバ経営における組織の分権化・独立採算化の方法や程度、組織の構造は、組織内において比較的フォーマルに既定されるものである。もし、それらを記した内部資料を閲覧させてもらえるのであれば、詳細を知ることができる。

しかし、「〇円までの投資権限」とか「プロフィットセンター化の方法」などのルールを知ったとしても、「なぜそのようなルールを設定したのか」「以前の方法が抱えていた問題点と現行ルールでどのようにそれらを克服しようとしたか」などの背後のロジックがわからなければ理解は表面的なものとなる。そのため、どのような意図でシステム・デザインや構造の決定がおこなわれているかについて、企業のトップや、実際に管理システムの構築・運用に携わっている人々への聞き取り調査も同時に行わねばならない。

また、現場のリーダーに対しても、自分たちが任されている組織において、どのような意思決定の権限がどの程度付与されているか、そのことをどのように実感しているのかについて、経験を交えながら語ってもらうことの意義は大きい。彼らの意見を聞くことで、システムが狙いどおりの効果をあげているのか、運用者側とリーダーの受け止め方の間にギャップはないのかがわかる。

参与観察は、組織の分権化、独立採算化の実際を研究者自身の目で確認できるという点で有望である。ただし、それらをシンボリックにあらわす出来事に運良く遭遇するには、内部者としてかなり長期に渡って現場に潜入する必要がある。決して容易なことではない。

質問票調査は事象を定量的に把握するのに有効な調査手法なので、質問項目をうまく工夫すれば、分権化や独立採算化の程度を測定することはできよう。だが、権限委譲のバラエティを把握するのは困難が伴う。また、われわれが事前に予想していたものとは違った、すなわち、質問項目に採用されていない現象を見つけたりということに関しては、最適なアプローチとはいえない。

⁶¹ 佐藤（1992）の分類に従えば、フィールドワークに含まれる。

⁶² 佐藤（1992）の分類に従えば、非干渉的技法に含まれる。

⁶³ 佐藤（1992）の分類に従えば、サーベイに含まれる。

(2) 管理者行動

このテーマでは、前章の議論からもわかるとおり、経営参加にまつわるミクロな管理者行動の問題が扱われる。これは内部資料にフォーマルな記録が残されるような性質のものではない。

そのかわり、トップや管理部門に対するヒアリングは有効であろう。彼らが、アメーバ経営のシステムを通じて、リーダーをはじめとする従業員たちにどのような経営参加をさせようとしているのか、すなわち、基本的活動に関するレベルでの参加にとどまるのか、あるいはエンパワメントを推進し、戦略・革新志向の活動についても期待しているのかを確かめることは意義がある。同様に、リーダーたちに日々の活動や考え方をヒアリングしたり、われわれ研究者自身の目で作業や会議を観察したりする作業も不可欠である。

エンパワメントに関連する論点のひとつとして、トップ層と現場のリーダー層とで権限を奪い合うという形でのコンフリクトの可能性があげられていた。トップとリーダーの双方がエンパワメントについてどのように感じているのか、アメーバ経営がそのようなコンフリクトをひきおこさないようにどんな工夫をしているかも、上位と下位の両方にヒアリングを行う必要がある。

また、経営参加に関する行動科学的側面の研究は歴史も古く、既にアンケート調査が十分すぎるほど蓄積されている。そこで使われてきた質問項目ではカバーしきれていない尺度を新たに開発して付け加えれば、質問票はさまざまな側面を測定できるであろう。

(3) コントロールシステム

Simons (1995) は、企業内には管理会計システムのようなハードなものから、経営理念の共有のようなソフトなものまで多様なコントロール・システムが組み合わさって利用されているという。それでは、アメーバ経営は全体としてどのようなコントロールモードを用意しているのだろうか。

この研究課題は他の課題と比べてもかなり複雑である。はっきり目に見える業績測定・評価システムなど比べ、エンパワメントの推進のための教育やトップの経営哲学の浸透のようなソフトな側面は見過ごしにされがちである。だが、これは、われわれがアメーバ経営を理解するためにはきちんと押さえておかねばならない重要な点である。

何より、目に見えるハードな仕組みの部分については内部資料を閲覧できればかなりの部分が解明できる。

また、トップや管理部門もそれらのデザインは何かの狙いを持って意識的に行われているはずなので、彼らに対するヒアリングによって、文書の行間にこめられた意図などのコンテキスト情報を知ることができるかもしれない。

経営理念を浸透させて価値観を共有させるようなソフトなコントロールシステムについて調べる際にも、トップや管理部門に対するヒアリングはもっともふさわしいアプローチである。

リーダーへのヒアリングは、企業のコントロール・システムの全体像やそこでの管理会計の役割について、彼らがどのように認知しているかがわかる。そこから、トップや管理部門の意図が実現しているのか、意図せざる機能があったのかどうかも読み取れよう。

参与観察の有効性については未知数である。多様なデータを収集するという意味では、それができるに越したことはない。しかし、ここでの研究課題に関連するような場面に遭遇し、しかも、観察をもとにわれわれが勘違いすることなくきちんとそれを解釈できる確率はかなり低いといわざるを得ない。

最後に、質問票調査は、究明したい課題がかなり複雑であるということと、利用可能な測定尺度が存在しないということから、実施するにはかなりの困難が予想される。

(4) システム導入

この研究課題に対しては、リサーチサイトの選択が重要である。「組織構造」「管理者行動」「コントロールシステム」のような、システムのメカニズム面については、アメーバ経営が安定的に運用されている京セラが最適なサイトである。しかし、アメーバ経営を40年以上が経過した京セラは、さまざまなシステム外部要因の影響を受けているはずで、システムが導入される以前の状態と比較して、その導入効果だけを切り分けて把握するのは不可能である。「アメーバ経営の導入」という研究課題を解明するには、適当な導入企業を捜し出し、そこでの導入プロセス、導入効果を調査する必要がある。

リサーチサイトにアプローチするタイミングについても、次の二つが考えられる。第一は、将来アメーバ経営を導入するであろう企業に対して、導入前からコンタクトを取り、変化を刻々と観察したり、ヒアリングしたりしながら導入効果を把握す

る文化人類学的接近法である。これには、質問票調査を導入前、導入中、定着後などに定期的を実施して、その差異から影響を定量的に測定するということも含めて考えることができる。このやり方のメリットは、われわれ研究者自身がリアルタイムにその効果をはっきり確認できる点である。しかし、次のような難しさもある。

そもそも将来アメーバ経営を導入しそうな企業を見つけるのが難しい。密着していても導入されなければ徒労に終わる。そのため、何らかの情報を事前に手に入れて、既に、あるいはほぼ導入の意思決定を行った段階から調査開始することになる。よって導入前の状態の観察期間はどうしても短くなる。また、導入後、どれくらいの時間が経過した段階で調査を終了し、分析を行えばよいか判断が難しいが、いずれにしろ継続的な参加観察が必要になるので調査にかかる時間は極めて長くなる。

一方、接近に関する第二の方法は、導入プロセス、導入効果について事後的、すなわち導入が済み、運用に入った時期に、データを収集するやり方である。これも、ヒアリングや質問票などが利用可能である。そのメリットは、第一の方法と比べ、調査にかかる手間が小さいということである。既にシステム導入済みの企業を対象にするため、リサーチサイトを探すのが容易であり、長い期間に渡って追跡する必要もない。ただし、研究者自身が直接観察を行うわけではないので、回答者からのデータの客観性という点で信頼性は落ちる。導入時からの経過時間にもよるが、あまりに時間が経過してしまうと導入前の記憶があやふやになっているかもしれない。

また、新しいシステムの中で成功を収めている人は過去よりも現在のほうをポジティブに評価したいという心理的バイアスが働き、逆に導入後の仕組みにうまく適応できていない人はその仕組みを必要以上に低く評価したいというバイアスがかかるのではないかと予想される。

これらのメリット、デメリットを勘案し、われわれは第一のアプローチを断念し、第二のアプローチを採用した。

導入後のみの調査という制約の下で、その影響を定性的に知るには、トップ、管理部門、リーダーに対するヒアリングは有効である。彼らから、導入の意図、導入期間の出来事、その結果について事例を交えて具体的に聞き出すことができるであろう。

事後的な調査だけでは、導入前のデータとの比較ができない。よって、参与観察が導入効果の把握にどの程度役立つかどうかは疑問が残る。だが、その企業の業務を知ったり、意外な発見の可能性もあつたりするので、導入企業での参与観察を全面的に否定する必要はない。

Cooper の研究の問題点のひとつは、導入効果の定量的な測定を行っていないことであった。大量サンプルから導入の効果を体系的、客観的に測定するには、質問票調査が適している。ただし、アメーバ経営の効果を測るための尺度は未開発である。利益意識、モチベーション、業務に対する満足などの心理的側面や、収益性、品質、納期などの成果面など多様な項目が考えられるが、どの項目が改善されればアメーバ経営導入の成果があらわれたといえるのかについてのコンセンサスも得られていない。もし、実施するとすれば、京セラおよび導入企業でのフィールドワークから得られた知見をもとに、質問票をつくっていく必要がある。

内部資料の閲覧は、可能であれば実施したい。導入企業の規定集や組織図などがあれば、インタビューなどと組み合わせることで、当該企業がどのようにアメーバ経営を実施しているかを詳しく知ることができる。当該企業が導入効果の評価を行っていて、なおかつそれを記した内部資料にアクセスできるのであれば、それも貴重なデータとなる。

それらに加え、利益や売上高などの財務データも入手できれば、主観を排し、より客観的な評価が可能となる。上述の質問票を用いた定量的把握の結果は回答者の主観的な判断にゆだねられるという弱点があるので、それを補うことができるかもしれない。ただし、そのような財務数値を成果の変数としてとらえてよいかという妥当性を検討する必要はある。

(5) 研究課題と調査方法の適合性についてのまとめ

以上、4つの研究課題の各々にどのような調査方法がフィットするかを検討した。それをまとめた表 3-2 からわかるように、アメーバ経営を多面的に分析するには、複数の調査方法を組み合わせる必要がある。

	組織構造	管理者行動	コントロールシステム	システム導入
トップにヒアリング*	○	○	○	○
管理部門にヒアリング*	○	○	○	○
リーダーにヒアリング*	○	○	○	○
内部資料の閲覧	○	△	○	○
参与観察	△	○	△	△
質問票調査	△	○	△	○

表 3-2 研究課題と研究方法の適合性

第2節 調査の概要

本節では、実際にわれわれが採用した調査方法を説明する。その後、前節表 3-2 で示した各研究課題と調査方法のフィットネスと対比し、われわれの調査方法の特徴を抽出する。

(1) 調査の全体像

KCCSが窓口となってくれたので、われわれが希望する調査はほとんど受け入れてもらうことができた。前節であげたような調査を、各々適切なりサーチサイトで実施することが可能となった⁶⁴。

調査は、大きく分けると、①京セラでの調査、②導入企業のパイロット調査（システック、ディスコ）、③導入企業の定量的調査（広島アルミニウム工業）の三つである。先の第一～第三の経営課題すなわち「組織構造」「管理者行動」「コントロールシステム」についての調査は①、第四の経営課題である「システム導入」については②③が該当する。

ただし、京セラでの調査は、①-1 われわれ自身が主体的に行った関与型のもの（ヒアリング、参与観察、内部資料の閲覧など）と、①-2 KCCS主催の「アメーバ経営研究会」でのやり取りをオブザーバーとして観察する非関与型の2つがある⁶⁵。

われわれの調査の全体像は表 3-3 のとおりである⁶⁶。①と②は同時並行的におこなわれたが、質問票の開発と適当なサイト探しに時間をかけたので、③はその約2年半後に行われた。

⁶⁴ しかも、アメーバ経営についての疑問点は、KCCS 竹松氏などに随時、電話やファックスで質問することができた。さらに、「アメーバ経営が会社を変える」の原稿を書きあがった順に一章ずつ送って KCCS にチェックしてもらった。誤解に基づく記述は修正を求められた。そこでやり取りを通じて、不明な点が明らかになった。

⁶⁵ アメーバ経営研究会は導入企業向けセミナーなので、京セラの内部のやり方を導入企業に示し、導入企業が運用上困っている点などを京セラにたずねるというものなので、厳密にいうと京セラと導入企業の両方のデータが得られる。しかし、本節では便宜上京セラでの調査のほうに区分した。

⁶⁶ われわれは、アメーバ経営に関する調査を行っていた時期に、アメーバ経営以外でも小さなプロフィットセンターに分ける経営手法があることを発見し、NEC 埼玉、ソニー美濃加茂、浜松ホトニクスで各々の会社の独自の MPC 経営手法について聞き取り調査を行っている。それらの調査結果は、直接的には本稿の分析の中には含まれないが、われわれがアメーバ経営およびミニ・プロフィットセンター経営についての理解を深める上では多いに役立った。NEC 埼玉のラインカンパニー制については谷・三矢（1998）として公表されている。

	① 京セラでの調査		② 導入企業でのパイロット調査	③ 導入企業での体系的調査
	①-1 京セラでのヒアリング	①-2 アメーハ®経営研究会		
1995.7	滋賀工場訪問			
9	藤井 KCCS コンサルティング部責任者			
10	藤井 KCCS コンサルティング部責任者 国分工場訪問 (10/30~11/2)	・第3期第1回		
11		・第3期第2回		
12	・ファインセラミック事業本部長中村常務	・第3期第3回	・システック訪問	
1996.1		・第3期第4回		
2		・第3期第5回		
3	・佐々木京セラエルコ取締役インタビュー	・第3期第6回	・ディスコ訪問	
6	・宮田 R&D 本部研究企画部長インタビュー			
7	・手塚ソーラーエネルギー事業部長インタビュー			
1997.7			アメーハ®経営研究会 第7期特別公開講座 梶村システック社長講演	
1998.6				・広島アルミ訪問 ・質問票調査を依頼
1998.12				・広島アルミ訪問 ・分析結果プレゼン ・リーダーインタビュー

表 3-3 調査スケジュール

まとめると、実際、われわれが採用した調査方法は以下の表 3-4 のとおりである。

	京セラ	システック	ディスコ	広島アルミニウム
研究課題	組織構造 管理者行動 コントロールシステム	システム導入		
トップにヒアリング	△	○	×	×
管理部門にヒアリング	○	○	○	○
リーダーにヒアリング	○	○	×	○
内部資料の閲覧	○	○	×	○

参与観察	○	△	×	△
質問票調査	×	×	×	○

表 3-4 調査概要のまとめ

前節では、研究課題と調査方法の適合性を検討したが、それと比較すると、次のことがわかる。

- ・ KCCSの全面的なバックアップのおかげで、当初希望していた調査はおおむね実施することができた。
- ・ 当初は、京セラでの調査においても、特に管理者行動を理解する場合に質問表調査が有効であろうと考えていたが、実際には質問表調査を行うことはできなかつた。
- ・ 導入問題を除くすべての研究課題において、京セラのトップ、すなわち稲盛名誉会長や伊藤社長（当時）らへのインタビューを実施し、アメーバ経営でトップが果たす役割を明らかにしたかった。しかし、そのような調査の機会には恵まれなかつた。そこで、社内向けの京セラフィロソフィ、稲盛氏の著作などを利用し、直接ヒアリングができなかつたことを補おうとした。
- ・ 導入企業のパイロット調査と体系的調査では、システックと広島アルミニウムでの工場見学程度しか現場の活動を観察することができなかつた。そもそも参加観察アプローチが導入問題の解明にどれほど効果的かについては調査前から懐疑的であったものの、もし実施できていたら新しい発見があつたかもしれない。
- ・ 導入企業三社の公表されている財務資料を入手した。内部資料の閲覧として、システックでは、工場見学のとときに壁に貼られた導入効果を示すグラフや活動表を見ることができた。アメーバ経営研究会で梶村社長が行つた講演の時には、時間当たり採算の推移がのつた資料が配布された。広島アルミニウムでは「『時間当たり採算表』作成日程について」「アメーバ経営活動経過」「広島アルミニウム工業株式会社組織図」という内部資料を入手できた。

(2) トライアングレーション

以下では、われわれが採用した調査方法について、全般的な特徴を二つ述べたい。

第一の特徴は、方法論的トライアングレーションの採用である。

前節で見たように、各研究課題ごとに調査方法の適合性が異なつていた。しかも、アメーバ経営についての先行研究は不足してつたので、収集できるデータはできる

だけ貪欲に集めることにした。よって、われわれは、どれか最善の単一調査方法を選定しようとはせず、むしろ積極的に利用できそうな様々な調査方法を併用していくことにした。バラエティに溢れたデータを集め、複眼的に分析することを目指したのである。

ただし、金井がいうように、「複数のデータ源があれば自動的に、方法論的に複眼でアプローチしていることになるとも限らない。方法論的複眼、あるいは元の英語のトライアングレーション（三角測定法）という言葉が示すとおり、複数のデータを収集するための複数の方法がお互いに有機的につながりあって、相互に補強し合うものでなければ真の方法論的複眼にならない⁶⁷」。

実は、従来の経営学研究でも、複数の研究方法を採用したものは少なくなかった。典型的には、質問票調査を実施した後に、インタビューを行って、研究者の結果の解釈についての意見を求めることなどである。しかし、それらはあくまでも質問票調査が主である。定性的な接近法の強みが生かそうとしたり、意識的に研究方法の使い分け、組み合わせがなされていたとはいいがたい。

それに対して、われわれは、前節で述べたように、研究課題と調査方法の適合性についての検討を行っている。たとえば、導入問題を導入効果と、導入プロセスとに分け、前者に対しては主に定量的な接近を、後者に対しては主に定性的な接近を採択している点は、複数研究方法の有機的結合と言えるのではないだろうか。また、アメーバ経営のメカニズムについても、運用マニュアルから技術論的にそれを知ろうとしたり、その背後にあるトップの考えや狙いについては公刊されている稲盛氏の著作を分析したり、実際にシステムがどのように運用されているかについては工場内での観察から探ったり、その中でどんな気持ちで働いているかを従業員に対するインタビューしたりと、複眼的な調査を試みた。

われわれの調査は、これまで主流とはいい難かった、トライアングレーションという接近方法が他の単眼的な分析と比べ、どれほど効果的かを判断する試金石ともなる。

（3）データ対話型研究

本調査の第二の特徴は、オープンエンドにデータと対話しながら、理論を発見することを目的としたことである。逆にいえば、われわれは仮説を演繹的に導き出し、

⁶⁷ 金井（1994, 129頁）。

決まりきった検定手法で仮説検証するというアプローチをとらなかったのである。

われわれは、第1章と第2章での議論を反映したいくつかの研究課題を表出した。しかし、とりあえずはそれだけに縛られず貪欲に集められるデータはなんでも集めることにした。そして、調査過程で新しい疑問が生じるたびにそれを確かめるべくさらに実証研究を重ね、拡大、進展させていった。たとえば、結論を先取りすると、われわれは第5章ではアメーバ経営のメカニズムの、第6章ではアメーバ経営の導入についてのモデルを提示した。これは、研究スタート時点には一切想定されておらず、京セラおよび導入企業で実証的にデータを集めながら醸成されていったものである。

特に、質問票調査についても、この点を強調しておく必要がある。われわれは、質問票調査を行ったが、その目的は仮説の検証ではなく、「対話すべきデータ⁶⁸」の収集にあった。

確かに、第6章で紹介する、広島アルミニウム工業でのアメーバ経営導入効果の調査では、研究上意義があると思われる「質問項目」を定めている。しかし、ここでは「質問項目」は、伝統的な仮説検証型調査における「仮説」のように、抽象度の高いリゴラスなものとは異なる。むしろ、アメーバ経営という未知のテーマの将来の方向を探るための、「手がかり」や「着想」に近いものと思ってもらうほうがよい。

質問票調査では、アメーバ経営導入が組織にもたらす変化幅を導入前後の平均スコアの差などから体系的かつ客観的に測定した。だが、そこで行われたことも、「検証」ではなく、あくまでも単純素朴な「測定」であった。その目的も、そこから研究の焦点を絞り込んだり、看過していた論点に気付いたりしながら、ディスカッションが広がっていくことにあった⁶⁹。

⁶⁸ Glaaser and Strauss (1967)。

⁶⁹ このようなアプローチを採用した研究に金井(1994)がある。

第4章 京セラでの調査：アメーバ経営のメカニズムの理解⁷⁰

本章では、第1節で京セラで行った調査手続きを紹介する。第2節から第7節で京セラのアメーバ経営のメカニズムを「京セラの概要」「リーダーの育成」「ミニ・プロフィットセンター」「時間当り採算」「アメーバ経営の運用」「アメーバ組織」の順に記述する。第8節から第10節では、それらの記述内容を、当初に提示したわれわれの研究課題に沿って「組織構造」「管理者行動」「コントロールシステム」という視角から分析する。

第1節 京セラでの調査手続き

まず、アメーバ経営のメカニズムを理解するために、われわれは京セラおよび京セラ関連会社において、インタビューや参加観察などの各調査を行った。以下では、調査の具体的な手続きと、収集されたデータの特徴について説明する。

(1) インタビュー

われわれが行いたいインタビュー内容の希望をKCCSに伝え、それにふさわしいインタビューを紹介してもらった。

われわれは、藤井 KCCS コンサルティング部責任者（2回）にはアメーバ経営の概要、中村ファインセラミック事業本部長には製造部門、佐々木京セラエルコ取締役には営業部門、宮田 R&D 本部研究企画部長にはR & D部門、手塚ソーラーエネルギー事業部長には新規事業でのアメーバ経営の運営方法についてインタビューした。また、後述する国分工場の訪問時にも、経営管理課の山下氏、宮地氏、経理課の田熊氏からアメーバ経営の運用における工夫、半導体二事業部のPGA第一製造課肝付氏とPGA一係中村氏らには日頃のリーダーとしての活動等についてインタビューした。

すすめ方はいわゆる半構造化インタビューである。対象者には、事前に大まかな質問項目を伝えておいた。話の流れを大切に、想定されていなかった話題に及

⁷⁰ 本章第2節から第7節までの記述の大部分は、三矢・谷・加護野（1999）からの抜粋修正である。細かい記述内容について、調査時点から時間が経過しているために今日の実態にそぐわなくなっている部分があるかもしれないが、確認が不可能なので、その点に関してはあえて修正を加えていない。

んでも、それが重要だと判断した場合にはその部分についてさらに深くしゃべってもらった。インタビューの主な内容については表4-1に示している。かなり多岐にわたる内容について訊いていることがわかるであろう。

われわれがインタビューで留意したもうひとつの点は、できるだけ具体的なエピソードを語ってもらうということである。われわれにとって未知のシステムであるアメーバ経営は、抽象論や原則論だけの説明ではイメージがつかみにくく、むしろそれがどのように具体的な発言や行動にあらわれてきたかを話してもらう方がわかりやすいからである。

インタビューの中には、業務や顧客との関係に差しさわりがあるという理由で、具体事例をなかなか語ってもらえないこともあった。インタビューは平均すると一回あたり一時間半程度だが、それ以上に及ぶこともあった。

インタビュー	日時	同席者	主なインタビュー内容
KCCS コンサルティング事業部長 藤井氏	1995 9.14	谷 三矢 竹松	アメーバ経営の歴史／アメーバの社内外取引／リーダーの役割／時間当たり採算／PDCAサイクル／業績評価とインセンティブ／京セラフィロソフィ・社員教育／アメーバ組織／海外子会社でのアメーバ経営／採算アメーバと非採算アメーバ
KCCS コンサルティング事業部長 藤井氏	1995 10.5	谷 三矢 竹松	時間当たり採算／中長期計画／PDCAサイクル／設備投資／業績評価／リーダーの育成／アメーバ組織／人事制度／アメーバ同士の競争／京セラフィロソフィ
国分経営管理課 山下氏・宮地氏 経理課 田熊氏	1995 11.1	三矢 竹松	職務概要／工場経理と経営管理の仕事・考え方／時間当たり採算フロー／本社と工場の関係／管理部門と製造部門の関係／時間当たり採算の運用／組織変化への対応／間接部門経費の振替／財務会計と時間当たり採算／経費移動／京セラフィロソフィ
国分工場PGA一係 中村氏	1995 11.2	三矢 竹松 原田	職務概要／アメーバ会議／上司や部下との関係／部下育成／PDCAサイクル／製造と営業の関係／時間・経費振替／社内売買／新製品対応／納期管理／設備投資／企業家的リーダーシップ／経営参加／時間当たり採算／京セラフィロソフィ／アメーバの分裂／アメーバ間の水平関係／業績評価
国分工場PGA第一製造課 肝付氏	1995 11.2	三矢 竹松 原田	職務概要／製造と営業の関係／アメーバ会議／PDCAサイクル／アメーバ間の水平関係／値決め／時間当たり採算／企業家的リーダーシップ／上司や部下との関係／部下育成／全員参加／目標困難度／組織編成／京セラフィロソフィ／業績評価
ファインセラミック事業本部長 中村氏	1995 12.15	谷 三矢 竹松	アメーバ組織／イノベーション／開発・製造・営業の関係／新規事業／トップの役割／社内売買／社外との売買／値決め／コンカレントエンジニア／組織風土／リーダーシップ
京セラエルコ	1996	谷	営業口銭／営業部門の時間当たり採算／値決め／営

取締役 佐々木氏	3.12	三矢 横幕 竹松	業と製造の関係／顧客と営業の関係／京セラフィロソフィ／リーダーシップ／アメーバ組織／PDCAサイクル
R & D 本部 研究企画部長 宮田氏	1996 6.7	谷 三矢 藤井 竹松	R & D と消費者ニーズ／R & D における採算意識／開発部門と製造・営業との関係／コンペティターとの開発競争／研究所と事業部内の開発部門の連携／開発資金の獲得／事業化のプロセス／企業家マインド／リーダーシップ／コンカレントエンジニアリング／開発部門におけるアメーバ組織／組織文化／開発部門における社内売買／
ソーラーエネルギー事業部長 手塚氏	1996 7.8	谷 三矢 竹松	新規事業事例／開発におけるリーダーシップ／製品開発における顧客との関係／新規事業での組織／新規事業における時間当たり採算／企業家マインド／京セラフィロソフィ／開発と製造の関係

表 4-1 インタビューリスト

(2) 参与観察

1995 年 7 月に、谷教授と筆者は京セラ滋賀工場訪問した。この時は神戸大学経営学研究科の大学院生約 20 名も一緒だったので、内容もビデオを使ったアメーバ経営の紹介、工場見学、Q & A という程度で、本格的な調査と呼べるようなものではなかった。

そこで、KCCS にアレンジしてもらい、1995 年 10 月 30 日から 11 月 2 日までの 4 日間、京セラ鹿児島国分工場で製造現場におけるアメーバ経営のフィールド調査を行った。この訪問期間中、製造部門や管理部門のアメーバリダーに対するヒアリング、工場巡視、月初の朝礼、事業部レベルの会議や課単位の月次目標設定のミーティングの観察など、バラエティにとんだデータ収集ができた。スケジュールは表 4-2 のとおりである。

特にこの時期を選んだのは、月末の締め作業と、月初の会議を見学することができるからだ。また、国分工場をリサーチサイトに選んだのは、京セラの最大規模の工場であり、セラミック製品や半導体部品など時間当たり採算をもっとも基本に忠実に実施している製造部門を抱えているからである。アメーバ経営の実態を理解するには、このような時期とサイトの組み合わせがもっとも効果的であるという判断であった。

10/30	12:00	京セラ国分工場着 (同行は KCCS 竹松氏)
	12:30	国分工場概要説明 / KCCS 鹿児島情報システム開発事業部長渡辺氏
	13:30	工場見学 (半導体部品二事業部) / 半導体部品事業部国分レイヤー管理責任者福留氏

	15:00	工場見学（機構部品事業部）／機構部品事業部製造部責任者竈原氏
	16:30	Q&A と日程打ち合せ／KCCS コンサルティング事業部原田氏
	18:00	懇親会／竹松氏・原田氏・KCCS コンサルティング事業部早川氏
10/31	06:00	副工場長工場巡視同行／鹿児島国分工場副工場長永田氏
	08:30	西垣工場長と挨拶→工場巡視の補足説明／永田氏
	09:00	製造現場（製造、検査、出荷、事務、）の観察／半導体部品二事業部長前氏
	11:00	出荷現場の観察
	13:30	半導体二事業部の昼例の見学
	14:00	半導体二事業部月次反省会
	15:00	Q&A と日程打ち合せ／原田氏・竹松氏
11/1	08:00	全体朝礼の見学
	10:00	経営管理課・経理課ヒアリング／経営管理課責任者山下氏・経営管理課生産管理責任者宮地氏・経理課責任者田熊氏
	13:00	製造部門予定作成ミーティングの見学（機構部品事業部）
	15:00	Q&A と日程打ち合せ／原田氏・竹松氏
11/2	11:00	Q&A／原田氏・竹松氏
	13:00	製造部門ヒアリング／半導体部品二事業部 PGA 一係中村氏
	14:30	製造部門ヒアリング／半導体部品二事業部 PGA 第一製造課肝付氏

表 4-2 国分工場訪問調査スケジュール

（3）アメーバ経営研究会

KCCS は、1989 年よりグループ外の企業に対して、アメーバ経営のコンサルティング事業を行っている。その一環として、アメーバ経営とは何かを知ってもらうために「アメーバ経営研究会」というセミナーを開いている。1995 年の調査当時は毎月一回のペースで半年間、午前中に特別公開講座、午後には導入済み企業向け講座が開催されていた。

前者は、導入を検討している企業、アメーバ経営に興味を抱く企業から参加者を募り、テーマに応じて京セラや導入企業からの講師がアメーバ経営について体験に基づくレクチャー（90分）と質疑応答（30分）を行うものである。参加者は 50 名程度であった。

後者では、特別公開講座の終了後に、アメーバ経営導入企業 6 社から導入推進役を任された人が集まって行われるワークショップである。まず KCCS あるいは京セラから呼ばれた講師のレクチャーを聞いた後に、その回のテーマと関連した各社の問題点や導入推進役ゆえの悩みを真剣かつぎつくばらんに打ち明け、アメーバ経営の運営についてディスカッションする。

前者と後者を比較すると、雰囲気は、特別公開講座はややフォーマルであった。アメーバ経営のセールスプロモーションが最大の目的であるため、主にアメーバシ

システムのポジティブな側面について語られることが多かった。また、アメーバ経営に関する知識をほとんど持たない参加者が多数含まれるため、あまりこみいった議論やテクニカルな話はほとんどなされなかった。

一方、導入済み企業向け講座は、毎回ほぼ固定の少数メンバーで行われることと、各社ともアメーバ経営を導入しているという共通点があるため、打ち解けた雰囲気であった。そこでの議論の内容も、たとえば「取り扱い製品のリードタイムが長い場合は（アメーバ経営の原則に反して）仕掛品を評価したいが、そうすべきかどうか」などのように、より実務に密着したものが多かった。現状の問題点などネガティブな側面について話し合われることも少なくなかった。各社の業態や導入期間などの個別事情に加え、時には前月や前々月の講座で受けたサジェスションを実践した結果などにも言及しながらディスカッションがすすむ。非常に高度で複雑な問題へと話が発展し、KCCSのコンサルタントも答えに窮するほどであった。

筆者は、95年10月から96年3月までのコース（第3期）の特別公開講座と導入済み企業向け講座の全ての回に参加する機会を得た⁷¹。これもわれわれの研究の大事なインプットとなった。もっとも、アメーバ経営研究会で得られたデータを研究資料として使用する場合には、注意が必要である。なぜならこの研究会自体はあくまでもKCCSのビジネスであり、オーディエンスに対して、アメーバ経営がすぐれたマネジメント手法であるという印象を与えようとする意図がはっきりと存在するからである。このようなデータは必ずしも「客観的」で「科学的」ではない。

しかし、そのような弱点はあるものの、講師に選ばれるのは、（KCCSの基準で判断した）各分野のエキスパートであり、アメーバ経営を熟知した人々である。通常のインタビューではなかなか聞くことができないような興味深い話を語ってくれる。われわれは、あまりに客観性を欠くような部分を注意深く除外しながら、アメーバ経営研究会でのコンサルタントとクライアントとの質疑応答やスピーチなどを調査資料として積極的に利用することとした⁷²。これによってアメーバ経営理解は一層深まった。同様に、導入企業からの講師の体験談や参加者の発言は、われわれ

⁷¹ われわれは特別公開講座における森田KCCS社長、吉田鐘崎社長、中村京セラ常務、福井KCCS経営情報事業部長のテープ起こし原稿と、導入済み企業向け講座における全カリキュラムの録音テープをKCCS経由で入手した。この資料のお陰でわれわれの分析の効率はあがった。

⁷² 翻って、そもそも、社会科学の調査で利用されることの多い通常のインタビューや、より客観的という印象を与える質問票調査であっても、そこから得られる情報が、特段に「客観的」で「科学的」なデータであるという保証はない。なぜなら調査協力者の選定しかもその後出版される可能性を知っていることなどの点から、経営サイドの恣意性を排除した、厳密な意味で客観

の第4の研究課題、すなわちシステム導入問題を考える際に大いに参考となった。

なお、第3期アメーバ経営研究会のカリキュラムは表4-3のとおりである。

日付	10:00~12:00	13:00~15:00	15:15~17:15	
第1回 1995年 10.24	アメーバ経営は何を可能にしていけるのか KCCS 社長 森田直行氏	オリエンテーション: 参画の目的・自己紹介 KCCS コンサルティング部 責任者 藤井敏輝氏	アメーバ経営における会計思想の原点 京セラ経理部長 石田秀樹氏	懇親会
第2回 1995年 11.16	アメーバ経営導入企業で何が変化したのか 榎鐘崎社長 吉田久剛氏	アメーバ経営導入時の障害事例の紹介 KCCS コンサルティング部 副責任者 横幕功氏	アメーバ経営を推進する経営管理の役割・使命 京セラ経営管理部長 和泉政義氏	
第3回 1995年 12.15	アメーバ経営は現場でいかに実践されてきたか 京セラ常務 中村昇氏	在庫管理のあり方 京セラ物流事業部 滋賀物流課 水谷敏之氏	実りある会議とは・・・経営指標のポイント KCCS コンサルティング部 責任者 藤井敏輝氏	
第4回 1996年 1.17	最適組織を科学的に設計するには・・・ CDI 研究所 小林恵智氏	リーダーシップパワーアップコース KCCS 教育部 フィロソフィ研修課 責任者 田代千明氏		宿泊
第4回 1996年 1.18		リーダーシップパワーアップコース KCCS 教育部 フィロソフィ研修課 責任者 田代千明氏		
第5回 1996年 2.15	なぜアメーバ経営では人を活かしていけるのか KCCS 経営情報事業部長 福井 誠氏	アメーバ経営を支えるシステムの考え方 KCCS コンサルティング部 3課 責任者 上原始氏	京セラが提供する独自のシステム紹介(デモ) KCCS コンサルティング部 3課 責任者 上原始氏	
第6回 1996年 3.15	経営学から見たアメーバ経営の特質 神戸大学経営学部教授 加護野忠男氏	<発表会>参加者による「今後の私の取り組み」		閉会式 懇親会

表4-3 第3期アメーバ経営研究会カリキュラム⁷³

(4) 内部資料閲覧

われわれは京セラの社内向け資料の閲覧を許可された。京セラ経営情報システム事業部(KCCSの前身)が1990年に作成した「京セラ時間当たり採算表解説マニュアル」は全70ページの資料である。その目次を示すと次のとおりである。

第1章 時間当たり採算表(総説)

時間当たり採算制度の実際

時間当たり採算表の見方と作成方法の一般的認識点

的な調査を行うことは経営学においてきわめて難しいといえよう。

⁷³ 網掛け部分が特別公開講座、網が掛かっていない部分が導入済み企業向け講座である。

時間当たり採算表における当月実績の計上時期

製造時間当たり採算の仕組み

営業時間当たり採算

第2章 時間当たり採算表作成手順

時間当たり採算表作成及び関連資料

幹部会資料の作成について

工場に見る会議資料の作成手順

第3章 時間当たり採算表（総説）

損益計算書の特徴

時間当たり採算表項目と損益計算書との関係

在庫の取り扱い

損益計算書と時間当たり採算表の勘定科目の対比

第4章 時間当たり採算関連の社内ルール

本社経管通達要旨

管理部門会議決定事項

この資料は、時間当たり採算のルールについて詳細に書かれている。前述のとおり、アメーバ経営研究会の導入済み企業向け講座では、アメーバ経営運用上の微妙な問題が議論されることが多かった。だが、このマニュアルによって基本ルールを理解していたので、KCCSのコンサルタントが示した、ちょっとした工夫やケースバイケースの対処が何を指しているかきちんと理解できたと思う。

さらに、われわれは、稲盛氏による講演や社内向けの挨拶を綴った社員向け冊子「京セラフィロソフィ」のNo.1～36のコピーも入手できた。これを読むことで京セラの経営理念やアメーバ経営で求められる考え方を具体的に知ることができた。また、稲盛氏と一緒に京セラを創業し、第2代の社長を務めた青山政次氏が執筆し、京セラ全社員に配った「心の京セラ二十年（1987）」という本をKCCSからもらった。これらの資料についても、もともとは京セラの社員がアメーバ経営をより深く理解し、アメーバ経営をより効率的、効果的に運用するという目的につくられたものなので、外部者である、われわれのような研究者が純粋に研究目的で収集した資料と比べると、客観性という点で問題が残る。しかし、京セラ創業時から大企業へと成長していった頃の様子、稲盛氏の経営哲学、エピソード、京セラ流の仕事のすすめ方など、われわれがなかなかうかがい知れない内容が含まれている。われわれはこれらを資料として採用することにした。本調査では、実質的な創業者であり、

アメーバ経営を考案した稲盛氏へのインタビューができなかったが、「京セラフィロソフィ」と「心の京セラ二十年」はそれを補完する役割を果たしてくれた。

(5) 稲盛氏の著書他

厳密な意味ではわれわれが行う実証研究からのデータではないが、稲盛氏に対してインタビューができなかったので、その代わりに、「心を高める、経営を伸ばす (1989)」「成功への情熱 (1996)」「敬天愛人ー私の経営を支えたもの (1997)」「日本への直言ー夢と志ある社会を求めて (1998)」「人生と経営ー人間として正しいことを追求する (1998)」「稲盛和夫の実学ー経営と会計 (1998)」「実践経営問答 (1998)」の7冊の彼の著書も資料として利用することとした。

さらに、永川幸樹著「稲盛和夫の盛和塾・経営列伝ー不況はチャンスに変わる (1998)」ソニー・マガジズビジネスブック編「稲盛和夫語録」の2冊は、稲盛氏の発言や行動を忠実に描写していることから同様に資料として採用することにした。

第2節 京セラの概要

1959年、当時27歳の稲盛和夫氏が中心となり、「自分たちの技術が世に認められるかどうか試してみたい」という思いから、京都セラミック（現京セラ）は設立された。スタート時の資本金は300万円、従業員は28名で、テレビのブラウン管部品のケルシマを松下電子におさめていた。初年度の売上高は2600万円、経常利益は430万円であった。

独立の弱小部品メーカーでは、注文をもらうこともままならなかったため、よその会社が技術的、コスト的に判断して「無理」と断ったものを「うちならできます」といってとってくるしかなかった。

設備も技術もない京セラに、それをつくるだけの能力は備わっていなかったが、懸命の努力がなされた。もらった注文を何とか納期どおりにおさめることをくり返すうちに、同社の技術と信用は徐々に高まった。家電産業の隆盛とともに、扱う製品の種類も増えていった。

京セラを大きく飛躍させたのは、コンピュータのIC（集積回路）パッケージである。これはICを保護するとともに、基板等との接続の役目を果たすものである。急速に進展するICの高集積化、高速化に伴い、高度な特性が求められる。京セラは、1970年代以来、常に新しい材料や生産技術を開発し、世界をリードし続けている。回路基板やメタライズ製品を含めたこれら半導体部品は、数十年にわたって京

セラの利益の柱となってきた。

その後、ファインセラミックスの技術をベースに、つぎつぎと新分野を切り開く。コンデンサやプリンタヘッドといった電子部品、セラミックエンジン、機械部品、切削工具、医療用材料、ユニークなものとしては結晶技術を応用した人工の宝飾品「クレサンベール」がある。1983年に、業績不振にあえいでいたカメラの名門ヤシカを合併して、光学機器に進出する。

長い間、日本の通信事業は、NTTの独占であった。この閉鎖状況を打ち破るべく、1984年、社長であった稲盛氏はDDI（第二電電）を設立する。通信事業には、莫大な資金が必要である。当時、京セラには、1500億円の銀行預金があった。稲盛氏は「1000億円なくなっても、まだ500億現金がある。本業はちっとも弱ってないのだから心配ない。1000億まで損させてくれ」と役員会に諮ったという。彼らの快諾を得て、筆頭株主となって乗りだした。当時、DDIの他に、日本テレコム、日本高速通信も長距離電話に参入していた。DDIは、二社に較べて大きなハンディがあった。JRが母体となっている日本テレコムは新幹線、日本道路公団やトヨタ自動車が主体の日本高速通信は高速道路を持ち、光ファイバーケーブルを難なくひくことができた。一方、DDIにはインフラと呼べるものは何もなかった。苦肉の策で、マイクロウェブで中継基地をつなぐ方法が採用されたのである。開業までは不利な面を数多く指摘されていたが、それをバネに積極的な経営を展開して、始まってみれば、三社のなかでトップに立っていた⁷⁴。

1982年には、経営破綻していたトランシーバーメーカーのサイバネット工業を買収している。サイバネットから引き継いだ北見工場は、携帯端末の生産を行って活況を呈している。

この他にも、通信カラオケのタイトーや京セラマルチメディアコーポレーションを抱え、ほんの十数年の間に、京セラグループは、部品、機器、ネットワークまで一貫して供給できる、情報通信の一大陣営となった。

京セラは、情報通信分野と並んで環境分野も将来の成長事業として注目している。その中心は、1975年より手がけているソーラー事業である。1996年に京セラソーラーコーポレーションを設立した。1998太陽電池の生産では世界シェアNo.1（98年16.2%）を誇るまでになった。

京セラは、卓越した業績で注目を集め、70年代、80年代を通じて「超優良企業」

⁷⁴DDIは、2000年にKDD、IDOとの合併し、KDDIとなった。

と呼ばれてきた。同社は、創業以来ほぼ順調に右肩上がりですべて売上を伸ばしてきた。また、オイルショックや円高、バブル崩壊の不況期でも、他企業と較べて落ち込みが小さく、立ち直りも早かった。

同社の売上高経常利益率は、1969年に42%、それ以外の年でも、少なくとも10%以上、通常は20%前後と、きわめて高い収益性を誇っている。

常識的には、成長性と収益性は、両立しにくいものである。高い収益性を維持しようとするれば、ついつい将来への投資は抑えられ、結果的には成長性は低くなる。しかし、京セラでは両者が高いレベルでバランスしている。京セラがこれを成し遂げられたのも、アメーバ経営という優れたビジネスシステムのお陰であるといわれることが多い。次節以降は、まさしくわれわれの研究対象であるアメーバ経営について見ていこう。

第3節 リーダーの育成

(1) アメーバ経営のはじまり

アメーバ経営はもともと従業員ひとりひとりの企業家精神を引き出すために考え出されたものである。稲盛氏はつぎのように語っている。

「京セラの第二番目の工場を建設中、心配になったことがありました。当時の京セラは、設立してまだ日の浅い会社でしたが、私たちのひたむきな情熱によって急速に成長していました。しかしいずれは、開拓者としての情熱を失った、世間によくある官僚的な企業になってしまうかもしれないという恐れを私はもっていました。私は、京セラの内部に企業家を育てたいと思ったのです⁷⁵」。

アメーバは、タスクフォースのような特定のプロジェクトのために時限的に編成されたり、QCサークルのように公式組織を残したりままでそれを補完したりするようなチーム型組織ではない。あくまでも公式の組織である。製造であれば工程別に、営業であれば地域別や担当商品別というように、平均10人前後、最大でも50人程度の独立採算のグループが無数につくられる。アメーバはいわば小さな町工場や商店のようなもので、リーダーはそれらの中小企業の経営者として、自分たちの食い扶持を稼ぐことが義務づけられる。

ところで、もともとエンジニアの出身である稲盛氏が、いざ経営者としてマネジメントを行おうとしたときに、既存の会計手法は洗練されてはいても、複雑になり

⁷⁵ 稲盛 (1996, 159頁)。

過ぎていると感じられた。そこで、アメーバ経営を効果的に行うために編み出されたのが、シンプルで、会計の専門知識をもたない人でも簡単に使いこなすことができるといわれる時間当り採算である。時間当り採算については第5節で詳しく説明する。

(2) リーダーの育成

アメーバ経営では20代半ばの若者でも、リーダーとなって自分のグループを任されている。ときには自分より年上のメンバーにも指示や励ましを与え、目標達成に向かわせる。困難な問題に直面しても、自力で解決しなければならないので、リーダーは決して楽ではない。しかし、多くの京セラ社員は、「いったんコントロールする面白さを味わえば、より高いレベルの喜びをもとめ、さらに困難なハードルに挑戦するようになる」という。京セラでは、このように大幅な権限委譲を行ってアメーバの経営を任せることで、経営者マインドをもったリーダーが次々と育っていく。

中小の企業の経営者のなかには、「京セラさんと違って、うちは人材がいせんから、アメーバ経営は無理ですよ」という人もいる。しかし、中村常務は、このような考え方は誤りであるという。そして、自らの体験をもとに、次のように語っている。「かつて、中学を出た、いかにもツッパリ風の人が、わたしのアメーバに入ってきて、さあどうなるんだろうか、と心配になったことがあります。(中略)ところが3カ月ほどすると、一生懸命にアメーバで働いているんですよ。1年もしたら、1人アメーバとって、1人で1つの採算を任せるようにしました。言葉遣いも、それにつれてまともになってきました。そして、どうやったら儲かるかとか、どうやったら能率が上がるかとか、まあいろんなことを口走るようにまできてきました。中学を出て1年ほどですからまだ若い。ゲーム感覚で、たぶん面白かったんだと思います。今までは学校でも成績は良くなかっただろうし、褒められることもなかったかもしれない。それが会社に入ってアメーバで頑張ったら、『ようやく』と言われる。それでズンズン伸びてきたんだらうと思います」。

中村常務は、「アメーバ経営をやらせてみたら、まわりが気付いていない、本人も気付いていない能力が自然に出てくるような感じがします。人材がないからと考えるのではなく、能力が発揮できていない、そういうポジションになったときは誰も自分が気付かない能力を発揮するんだ、と考えた方がいいんじゃないでしょうか」とも語っている。

(3) 判断基準としての京セラフィロソフィ

とはいえ、経験の乏しいリーダーに難しい経営判断を任せることにはリスクが伴う。任せたものの、任せっぱなしになって誤った意思決定をさせないように注意する必要がある。この点、アメーバ経営では、後述するとおり、小さな組織と時間当り採算で社内をガラス張りにして問題点を素早く発見できる。

しかし、間違いを見つけた後で修正してはどうしても対応が後手後手にまわってしまう。そこで、社員には、稲盛氏の経営に対する考えをまとめた『京セラフィロソフィ』と呼ばれる小冊子を配っている。そこには、京セラ社員として、やるべきこと、やってはいけないことが書かれている。また、京セラでは、フィロソフィをもとにした理念教育に膨大な時間が割かれ、考え方や価値観の共有を徹底的に行っている。それらを通じてリーダーはアメーバの経営者として正しい判断を下すことができるようになると考えられている。あるリーダーは、われわれのインタビューに対して、「難しい決断を迫られた時にフィロソフィを開いて、どう振舞えばよいかを考えた」と答えている。

(4) 任せられる組織のサイズ

リーダーは、小さな町工場や商店の社長としての立場で、経営に参加する。京セラの社員は約 13,000 人。それに対して、アメーバの数はおよそ 1,200 であった⁷⁶。要するに、10 人に 1 人くらいの割合でこのような場が与えられていることになる。これだけの人数のリーダーを一国一城の主として経営の経験を積ませることができる。

リーダーは、最初は隅々見渡せるほどの小さなアメーバを任されることからスタートする。ファインセラミック事業本部長の中村昇常務は、入社 3 カ月のころ、月 300 万円の生産をするアメーバのリーダーに任命された。そのとき稲盛氏からは、「ええか、隣町に八百屋があるだろ。あの八百屋は月に 50 万円くらい売り上げる。おまえは 300 万円や。あの八百屋のおっさんより頑張らなあかんのやぞ」といわれた。

中村氏は、「そのアメーバには 2 人の部下がいましたが、2 名の部下をどうするのか、私は全責任をもっているんだな、アメーバ経営とはそういうものなんだ、とい

⁷⁶ 1990 年代の中ごろの取材当時。

う気持ちになりました」と語っている。そして、「自分が全責任をもって部下の2名と一緒に300万円をもっと伸ばしていこう」という自覚を持つようになった。「自分の職場は自分で守る」という強い意志を持っていなければ、リーダーはつとまらないことを実感したという。

そして、小さなアメーバで成功体験をつみ、自信をつけた人には、さらに大きなアメーバの難しい判断が任せられる。このようなOJTのステップを踏みながら、リーダーの経営能力は高められていく。

第4節 ミニ・プロフィットセンター

(1) 独自の利益観

利益は、売上と費用の差額である。一般的な利益計算では、製造段階は、コストだけが発生する。工程がすすむにつれて、コストがどんどん累計されていく。一方、売上は、営業活動の成果である。ここから、通常は、売上を計上した瞬間にはじめて利益が生まれる、と考えられる。いいかえれば、これは、「利益は営業側で生まれる」という発想である。

そして、売値と製造原価の差、いわゆる粗利は、営業の努力をあらわす目安とされることが多い。図4-1で説明すると、まず、営業部門は、製造原価を仕切価格として、製造部門から製品を買い取る。営業の腕の見せどころはここからで、仕切価格にどれだけ上乗せしてお客さんに売れたかが、営業の稼ぎとして問われることに

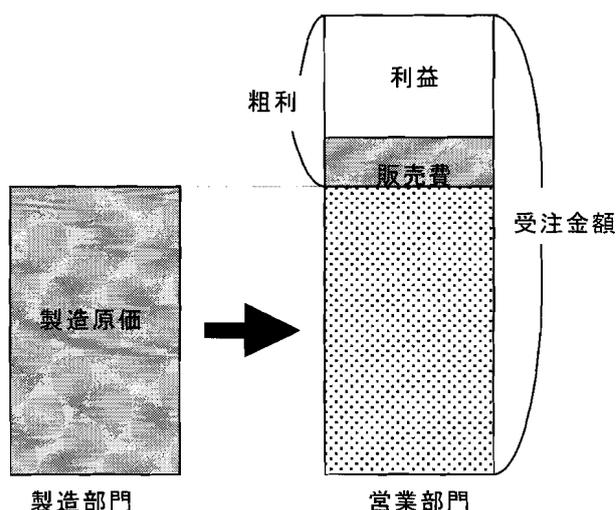


図 4-1 原価仕切価格方式

なる。つまり、営業で粗利を重視することは、利益は営業側で生まれる、という考え方を反映していたのである。以下では、この方法を「原価仕切価格方式」と呼ぶ

ことにする。

一方、稲盛和夫氏は、ある講演のなかで、次のように語っている。「創業4年目くらいなんですが、松下電器さんのブラウン管の部品をやらせていただいておりますが、当時、毎年毎年値引きを要求されました。(中略)その当時は購買部長さんのところに決算書をもってゆくようになってまして、最初のころは『なんだ、おまえのところはもっとまけられる』というようなことをいわれておりました。(中略)最後は嘘の決算書をもっていき、『もう赤字です。値下げどころか値上げしてほしい』といいましたら、『おまえのところは赤字でも、よそがまだそれよりも安いのを持ってくるからもういいわ』といわれました」。

電子部品の専門メーカーの京セラにとって、注文をもらえるかどうかは死活問題であった。このようなやり取りから、稲盛氏は、「値段はマーケットで決まる。これはしょうがないし、それには逆らうわけにはいかない」と悟った。きちんと製品の原価を積み上げて、「何%を適正利潤としていただきます」と主張したところで、「いらん」といわれてしまえばそれまでなのである。

また、松下電器に鍛えられるなかで、「マーケットの値段はオートマチックに競争原理で決まるが、コストは自分で決められる。(中略)マーケットプライスに対して、あとは製造コストをどこまで下げるかの勝負だ。(中略)コストを創意工夫して下げて、その結果として出たものが利益である」ということも同時に学びとった。

稲盛氏の言葉には、利益についての画期的な考え方が含まれている。「お客さんが値段を決める」という考えをさらに発展させ、「利益を生み出すには製造が創意工夫すること以外にない。すなわち、メーカーの利益は、製造側で生まれる」と考えられている。

この考えにしたがえば、営業はお客さんと製造をつなぐパイプ役という位置づけになる。製品の受注生産販売を行う上で、お客さんと接する営業は、会社が食べていくにはあとどれくらいコストダウンが必要か、というマーケット情報を製造部門に伝えることが期待されている。利益を稼ぐ主役ととらえられていた原価仕切価格方式とは対照的である。

このことを反映し、アメーバ経営では、お客さんからの受注金額は、一旦、製造側に生産金額として計上される。そこから、お客さんとの仲介を行ってくれた営業に対して口銭が支払われる。図 4-2 からわかるとおり、営業口銭と販売費の差は営業の努力分として営業側の利益として扱われるが、生産金額から製造段階での原価

と営業口銭を引いた差額は製造側の利益となる。製造部門は、生産金額から口銭と製造原価を差し引いた後に、十分な利益をあげることができるよう、コストダウ

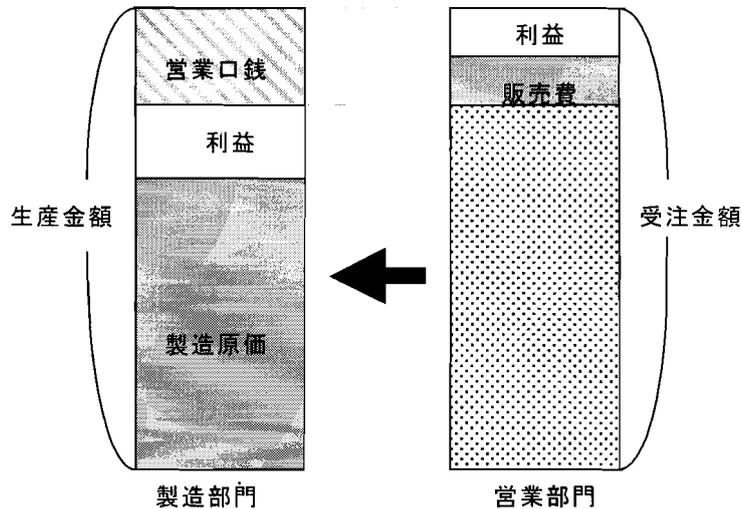


図 4-2 受注生産販売方式

ンのための工夫をこらす必要がある。まさに「利益は製造側で生まれる」という稲盛氏の考え方を実現した利益計算の仕組みとなっているのである。われわれは、この方法を「受注生産販売方式」と呼ぶことにする。

(2) マーケットメカニズムの浸透

前述のとおり、多くの製造アミーバの時間当り採算では、受注額が生産金額として計上される。このやり方は、市場の動きを敏感に伝え、製造部門にマーケットを強く意識させられる。

例えば、原価 6,000 円の製品を、売値 1 万円で毎月 100 個販売しているとしよう。当然、会社としての売上は 100 万円である。このとき仮に営業への口銭を売値の 10% とすれば、営業は 10 万円の手数料を受け取ることになる。製造原価は 60 万円なので、製造の利益は 30 万円 (=100 万円 - 10 万円 - 60 万円) となる。

ここで、市場での販売価格が 8,000 円に下がったとすると、表 4-4 に示したように、製造側の生産金額は 8,000 円 × 100 個で 80 万円となる。同様に、営業口銭も 80 万円 × 10% で 8 万円になる。一方、製造原価が 60 万円のまま変わらなければ、利益は 12 万円 (=80 万円 - 8 万円 - 60 万円) へと下がってしまう。

この利益の減少こそが、原価をもっと下げなければならないという、製造へのシグナルである。この仕組みによって、市場の動きは、製造部門にダイレクトに伝えられることになる。

単位（万円）

	変化前	変化後	差
生産金額	100	80	△20
営業口銭	10	8	2
製造原価	60	60	0
利益	30	12	△18

表 4-4 製造部門の損益－受注生産販売方式を採用したケース

一方、前述の製造原価を仕切価格にするケースでは、表 3 からわかるとおり、営業への仕切価格の変更がない限り、製造側では直接に影響を受けることはない。これは、製造にとってマーケットをなかなか意識しにくい仕組みと言わざるを得ない。この感度の差によって製造の対応に違いが出る。

単位（万円）

	変化前	変化後	差
仕切価格	60	60	0
製造原価	60	60	0
利益	0	0	0

表 4-5 製造部門の損益－原価仕切価格方式を採用したケース

（3）アメーバ同士のコミュニケーション

この受注生産販売方式は、製造部門の体質を強化する効果に加え、逆に、製造から営業部門へのプレッシャーも高めることができる。

さきほどの例からもわかるとおり、売値が下がれば製造の利益は直撃される。もちろん値段を決めるのはお客さんなので、製造は最終的に決まった値段を受け入れざるを得ない。だが、製造としても自分のアメーバを経営していかなければならない。そこで、営業に対して、「もっと高く売れないのか」「他の売り先はないのか」ということを徹底して問いかけるという行動にでる。

これでは、営業も、自分たちは手数料収入だからといって安閑としてはいられない。売値が下がれば口銭額が減るのはもちろん、製造から厳しく突き上げられてしまう。したがって、製造の要望に少しでも応えられるよう、一層努力するようになり、安易な営業活動に牽制がはたらくことになる。

この仕組みのなかで営業と製造の双方が得をするためには、必然的に情報交換、すなわち対話を活発に行わなければならない。営業は、製造に対して、お客さんが

どんな製品を求めているかを伝える。一方、製造も開発部隊と連携しながら自分たちの技術レベルはどの程度で、他社にないどんな製品を作ることができるかを積極的に提案する。素早くこれを行うことで、製造の利益は確実に増え、営業としても活動が楽になる。たとえトップからの介入がなくとも、営業と製造の間のコミュニケーションが活発化する。

コミュニケーションは、営業と製造の境目だけにとどまらない。マーケットの情報はさらに工程をさかのぼり、製造全体に波及する。その鍵となるのが、アミーバ間の売買である。

京セラでは、工程の一つ一つがアミーバとして独立しており、各アミーバには自分たちで利益を稼ぐことが求められる。アミーバの間をモノが流れていくときには、原価ベースの引き渡しではなく、話し合いによって売値が決められる。つまり、商売が行われている。これは、いわゆる社内売、社内買と呼ばれるものである。

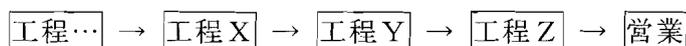


図 4-3 工程別アミーバ

図 4-3 のような工程を想定しよう。この図で各工程は、採算責任を持ったアミーバである。モノの流れとしては、まず、上流工程である左のアミーバから半製品を買う。そして、自分のところで加工を行ったモノを下流工程である右のアミーバに売る。

ただし、商売上は、右のアミーバから注文を受け、歩留等の自分たちの経営能力を考慮した上で、必要分だけを左のアミーバに対して発注するという流れになっている。

	工程…	工程 X	工程 Y	工程 Z	営業
社外出荷				100	
社内売	10	25	60		
社内買	…	10	25	60	
営業口銭 (受取口銭)				10	(10)
製造原価	…	4	15	20	
利益	…	11	20	10	10

表 4-6 アミーバ間の売買の例示

表 4-6 を使って説明しよう。営業アミーバが 100 万円の受注をとってきた場合、

それが工程Zの生産金額となる。口銭率が10%であれば営業の手数料収入は100万円×10%で10万円である。

このとき工程Zで20万円の製造原価がかかるものとする。ということは、工程Yアメーバに対してはどんなに高くても70万円(=100-10-20)で発注しないと利益は出ない。交渉の結果、工程Yから60万円で社内買することになった。工程Zの利益は10万円である。

当然、これは、工程Yにとっては60万円の社内売があったことを意味している。次に、さきほどと同様に、工程Yは、工程Xアメーバから25万円で半製品を社内買した。工程Yではこれ以外に15万円の製造原価がかかるので利益は20万円である。また、工程Xもさらに上流のアメーバと社内売買して11万円の利益を得ている。

このようにアメーバが売買することによって、会社の中にマーケットが作られる。このマーケットは、営業を媒介にして外部のマーケットとつながっているので、市場の変化は全ての工程に伝えられる。営業段階で売値などの取引条件が悪化した場合には、よほどのことがない限り工程間での売買も自ずと厳しい条件になる。もし、売買金額が下がれば、各製造アメーバはコストダウンを余儀なくされる。つまり、アメーバ経営では、営業と接する工程にとどまらず、全ての工程でマーケットを意識することになる。

(4) 値決め

職能別組織の会社では、工程間をモノが流れていく場合、その仕切値には製造原価が用いられる。また、事業部制をひいている会社でも、事業部間ではマーケットプライスによる売買が行われることがあるが、工程間については製造原価での受け渡しが行われている。どちらにしても、前工程までのコストに自工程で発生するコストだけを積み上げていく。いいかえれば、各工程には、コストに対する責任だけを負わせているということである。

一方、京セラでは、たとえ工程の末端のアメーバであっても、各アメーバの間は、モノの受け渡しがコストベースではなく、お互い話し合って決めた値段で行われる。アメーバはミニ・プロフィットセンターとして独立しており、この売買のなかから利益を稼がなければならない。

ここで問題になるのが、交渉における値段の決め方である。この点に関しては、各アメーバのリーダーが自分の意志で決める、という原則だけが用意されている。

常々、稲盛氏は、「値決めこそ経営である」と言っている。これは、値決めには、利益を削って量を売ったり、逆に販売量を減らしてもマージンを残せる価格で売るなど、無限の選択肢がある。その際、お客さんが喜んで買ってくれる中で最高の価格はどこかを見定めることが肝心だという意味である。

この考え方は、社外のお客さんに対する値決めだけに当てはまるものではない。アメーバ間の売買であっても同じである。アメーバを経営するリーダーは、「こうしたい」という自分の意志を持って交渉することを期待されている。

アメーバのリーダーには、商売人としての才覚が必要となる。例えば、次工程から A という半製品について 1,000 個分の注文を受けたとしよう。しかし、今までどおりの 10 円という単価ではもはや採算が合わない。この場合にリーダーはこれを受けるか、断るか判断しなければならない。

ここでリーダーはいろいろな手を考える。そして、もし同時に半製品 B を 15 円で 500 個注文してもらえるのであれば、共通の原材料が安く買え、トータルで採算ベースに乗ることがわかったとしよう。このアイデアを次工程のリーダーに提案し、相手もそれを呑んだときに商談は成立する。このように、一見、十分な利益が得られないような場合でも、リーダーの考え方によって注文を受けることはありうる。知恵を使って、さらに望ましい取引にしていけばよいのである。

また、自工程の歩留をどの様に読むかもリーダーに求められる重要な能力である。この計算によって、前工程のアメーバから買い取る部材の量が変わってくるからである。例えば、自分たちの実力を歩留 98% と考えれば、1,000 個の良品をつくるのに 1,020 個 ($=1,000 \div 0.98$) 分の材料を発注すればいい。だが、実際の歩留が 90% に落ちてしまえば同じ材料から 918 個 ($=1,020 \times 0.9$) しか良品がとれない。このときには、追加注文をしなければならない。つまり、読みが外れたのである。

逆に、もし歩留が 100% にまで上がれば、1,020 個良品がとれ、20 個余ることになる。この場合、もし、同じものが来月にも受注できればその分は回すことができる。しかし、受注が打ち切られればその 20 個は全くのムダになる。

アメーバ間の売買では、冷たい計算だけでなく、たとえば貸し借り関係のような情の世界もからんでくる。この例で、仮に余った 20 個に対する注文がストップしてしまったとしよう。そのままでは、この分はデッドストックになってしまう。しかし、これを次の工程が工夫して他の製品に使えると申し出てくれれば、ムダにしなくて済む。これはいわば借りをつくったことになる。借りは、値段を下げるとか、納期の要求に応えるというように、様々なかたちで、お返しをしていくことになる。

上述の例のように、個別の計算でいけば利益が十分でなくとも、歩留や生産性といった自分たちの全部の状況を熟知して活かせられれば、見事に利益をあげることも可能である。まさに、実社会で行われている、泥臭い商売が行われているのである。

また、リーダーたちは、値決めにおいてきめ細かく一品一品の採算を見ていくよう指導されている。さきに、抱き合わせで注文を受ける例をあげたが、その場合であっても判断のベースとして、一品一品の採算はきちんとつかっておかなければならない。もし、いくつかの品種をどんぶりでしか採算管理していなければ、何ほどの程度儲かっているかがわからない。品種別の売値やコストは日々変動するし、品種の間のボリュームの比率も一定ではない。最初は利益が出ていると思っていなくても、いつの間にか赤字を垂れ流していることになる。自らの才覚で利益が低い受注を行うことはあるが、その値決めも一品一品きちんと行うべきとされている。

(5) 取引順序

元請け制度というユニークな仕組みについても説明しておこう。京セラでは、メーカー間の取引関係を必ずしも工程順に行う必要はない。取引全体が最も効率的となる順序で売り買いすることが認められている。

例えば、国分工場の機構部品事業部1課には、図4-4に示したように、切削、焼成、研削の3つの係がある。まず、出荷も担当している研削係が元請けとなって営業からの注文を受ける。次に、研削係は、切削と焼成の両方の係に加工の発注をする。つまり、モノの動きとしては切削係と焼成係は隣あっているが、社内売買は両者の間で行わない。切削係が完了した半製品は、研削係が一旦全部買いとる。次に、

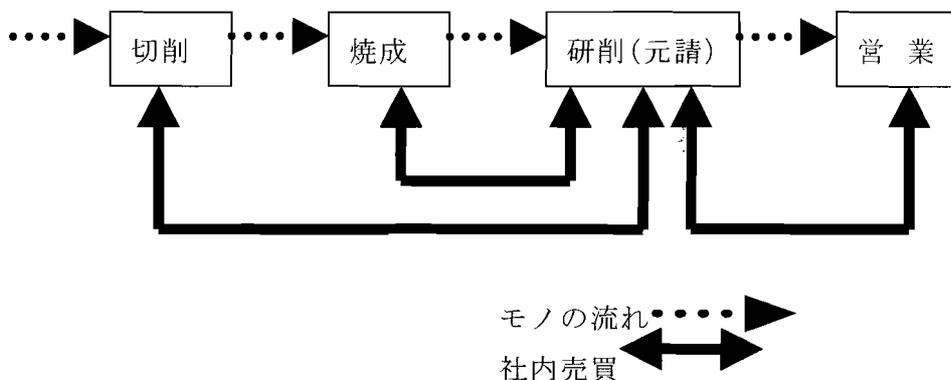


図 4-4 元請

研削係から焼成係に対して焼成の発注をかけることになる。焼成が済んだモノは、研削係で加工後に営業に渡される。

このような取引順序は、これらのアメーバの上に立って統括している課の責任者が、個々のアメーバを生き生きと動かすにはどうすればいいか、マーケットの情報をいち早く伝えるにはどうすればいいか等を考慮に入れて決めている。たとえば、マーケットと製造の情報を一点に集めたいと考えれば、図 4-4 のような取引は有効である。また、優秀なリーダーがいれば、その人に元請けを任せることもある。要は、一番経営しやすい方法がとられるのである。

さらに、もし、現在の順序が上手くいかなくなり、経営の実態が見えにくくなれば、臨機応変に別の取引順序に変えることも可能である。もちろん、変えるメリットと変える手間を較べた上で判断が行われる。

このように、アメーバ経営では、実際の企業間取引に近い状況が作りだされている。小さな町工場になぞらえるとおりアメーバは、全員の知恵を絞って工夫していかなければ生きていけない。下手な経営をするアメーバと、上手な経営をするアメーバでは結果が大きく違ってくる。

もちろん、毎回毎回の取引で、その都度交渉をするのは非常に手間がかかる。毎月同じ様な注文が入る半導体部品のような工程では、あらかじめアメーバ間の取り分比率を決めるなど、一定のルールを設けて値決めすることがある。だが、ルールをつくるかつくらないか、どんなルールにするか、を決めるのもリーダーの経営センスとされている。京セラでは、それらすべての積み重ねが、経営の差となってあらわれると考えられている。

アメーバ経営では、工程順序にしばられず、遠く離れたアメーバと売買することも許されている。極端な場合、同じ加工ができるアメーバが2つ以上あれば、有利な条件を提示してきたアメーバに乗りかえることも可能である。

売買の相手が一本だけに限定されてしまうと、どうしても売る側が強くなり、「この値段でないと売れません」となる。しかし、別のルートがあれば買う側でも「それなら向こうに発注します」といえるようになる。これによってアメーバ間に競争関係が生まれ、売り手のアメーバが独占的な取引にあぐらをかくのを防いでいる。

例えば、セラミックに金属を付けるメタライズ加工を行うアメーバは、半導体事業本部とファインセラミック事業本部の両方にある。片方が言うことを聞かないようなら別の方に頼むこともできる。

実際には、このようなことは、のちのちのアメーバ間の信頼関係に傷を付けたり、交渉の手間もかかるため、そう滅多には行われない。しかし、大事なことは、たとえごく稀であっても、その仕組みが用意されているという点である。それが一つあ

るのとないのとは、値決めでの売り手と買い手の力関係や緊張が大きく違ってくるという。

アメーバ同士の取引では、値段が折り合わないケースもある。このような時には、両アメーバを統括する責任者が調停を行う。すなわち、課のアメーバ間のもめ事であれば、部の責任者が出てくることになる。

ただし、その場合であっても、実際に取引を行うアメーバ・リーダーの意志が優先される。上司が値段を決めて一方的に押しつけることは許されない。したがって、納得するまで徹底的に話し合うしかない。この話し合いでは、市場の状態に詳しく、「なるほど、この値段でないと困る」という正論を主張できる人の意見がとおることになる。

この点について、ファインセラミック事業本部長の中村昇常務は、「上司だから私が値段を決めるということをしたら、アメーバは成り立たないのです。それをやれば『あんたが決めた値段やから、わしは採算悪いのや』という話になってしまうんです。だから、値段でもめて間に入るときには、どちらの言い分がどういう理由で正しいか、正しくないかを議論するしかないのです。値段の決定権は私にはないというくらいに思っています。上の人パンパンと値段を勝手に決めるなんて恐ろしくてできません。これはアメーバの生き死にに大きく関わってくるのです」と言っている。

値段の問題は、特に営業と製造の間でよく起こる。「この価格でないと注文を取ってこれない」「それでは製造の採算が合わない」というどこの会社でもよく見られるケースである。

中村氏は、海外向けセラミック・ポンプの部品が円高で赤字になった時に、営業と製造の両方に資料を出させて話し合いを行った。検討の結果、営業がお客さんの言うがままの最低ラインの値段を言っていたことがわかってきた。そこで、「今までの、うちの品質や安定供給、信用性を訴えていったらもっとつつこめる」ことを示した。一方、製造には、工程をもう一度説明させて歩留や不良率の情報を全部出させた。「こことここは、手を打つ方法はあるのか」と聞いたら、「実は、ここはこういう手を打ってます」という答えが返ってきた。

それらを全部足したら、計算上はポンと黒字になった。そこで「今、注文を止めたら、あかんやないか。確かにうまくいくまでには、あと3カ月か半年かかるかもしれないけれど、この値段で注文をとって商売をつなげていって、その間に完全に黒字化しようやないか」という結論に達した。このように話し合うことで、全員が

納得し、さらにお互いにやるべき方向も決まってくるのだという。

(6) 社外との売買

アメーバは、たとえ社内のアメーバが供給する部品であっても、社外にもっと素晴らしいものがあれば、それを買うこともできる。お客様に満足してもらうためには、業界で一番いいものを使って製品をつくる必要がある。携帯電話を作っている北見工場でも、電子部品を社内から調達したり、あるいは業界大手のメーカーから買ったりしている。

これによって、供給側のアメーバが、外の会社との厳しい競争にさらされることになる。つまり、社内だからといって保護するのではなく、負けなだけの品質や値段を達成できるように自ら努力することが求められるのである。社外から買う自由を認めることで、ここでもマーケットが製造に取り込まれ、それによって製造が鍛えられることになる。

社外から買うことだけでなく、社外へ売ることも認められている。自活していくために、アメーバでは日頃から自分たちの商売になりそうなネタを搜している。見つければ営業とコンタクトを取って、「こういうのを売り出したい」という提案をしていくのである。もちろん、非常に高度な製造ノウハウの流出になる時にはストップがかけられることもある。しかし、それ以外のものについては、何よりもアメーバの自主独立性が尊重されている。

サーマルプリンタ用ヘッド基板は、社内の薄膜事業部に売られているが、同時に社外にも供給されている。ページプリンターの「エコシス」は、従来の有機感光体ドラムに変えて、アモルファスシリコンドラムを採用し、飛躍的に耐久性を高めた優れた製品である。だが、このシリコンドラムも、現在ではいくつかの会社に販売されているという。

もし、アメーバに制約を与えてしまえば、その分、逆に面倒を見なければならなくなる。これでは、個々のアメーバが、知恵を活かして自分の食い扶持を稼ぐというアメーバの精神が損なわれてしまう。それよりも、自由にやらせて代わりに責任を持たせるほうがメリットは大きいと考えられている。

(7) アメーバ同士の協調

しかしながら、アメーバが常に自分たちのことだけを考えていればいいということではない。アメーバの自主性は最大限保証されるが、全社のおよび長期的視点か

ら会社に対して迷惑をかけると判断されるような行動は許されない。KCCSのコンサルタントは次のように言っている。

「社内ベンチャーのような、われわれは金は出すけれどもあとは好きにきなさい、という世界は、アメーバの中には絶対にはないのです。あくまでも一つの事業の流れに組み込んでいます。それぞれの機能としては独立した形で機能の100%を追求されていますが、ただしそれは人間の目であれば、目という一機能としてはがんばれということであって、あくまでもひとりの人間にあたる会社全体が前提なのです」。

商売のエッセンスを取り入れて厳しい競争を繰り広げながら、同時に周りのアメーバとの調和も保っていかなければならない。そのためには、リーダーはアメーバの枠を超えた考え方をすることが求められている。

京セラには、「納期を守るのが営業で、受注するのが製造」という言葉がある。これは、一見矛盾しているように見えるが、自分のエゴを離れ、それくらい相手の立場にたって動かなければアメーバ経営は成立しないという意味である。

そのためには、まず、日頃のオペレーションを堅実に実施することである。当たり前だが、アメーバの仕事はすべてどこかにつながっている。だが、組織が小さく分かれているので、うっかりしているとアメーバの隙間で問題が発生してしまう。例えば、図面が変わったことを知らされなければ間違った加工をしてしまい、製品は全部ムダになる。また、自分のアメーバで加工の準備ができていても、供給側のアメーバでトラブルが発生すれば、手持ちぶさたで待っているしかない。この場合、リーダーは、その連絡をいち早く受ける体制をつくっておかなければならない。そして、一旦トラブルが起これば、すかさず応援の人を送って供給を受けるようにしなければならないという。

組織の壁を気にしては、アメーバの動きは止まってしまうので、アメーバ間では、縦横無尽に情報が飛び交っている。予定組みの会議では「ちゃんとこの材料はそろっているか」「いつまでに上がるのか」をすべて確認する。その月、その週という形で詳細に計画を立てる中で、見落としや勘違いがないかをチェックする。その中で「いや、実はこうだ」という最新の動きがあれば全員に伝え、相互に調整が行われる。

ただし、全体を理解するだけでもまだ十分ではない。重要なのは、理解した上で、正しく判断することである。特に、アメーバでは、上司の指示を待つのではなく、リーダーが責任を持って、自分で、しかも即座に判断を行わなければならない。

このためにも、リーダーは、どんな場合にどのような判断をすべきかという基準

を日頃から持つておく必要がある。京セラが経営理念の浸透に力を入れているのは、社員全員に判断基準を共有させるためでもある。リーダーをはじめすべての人々がアメーバの枠を超えて全体を理解し、正しい判断が行われるようになる。

第5節 時間当たり採算

(1) 時間当たり採算の誕生

創業当時、弱小メーカーの京セラに値段の決定権はなく、利益を残そうと思えば徹底的にムダをなくすしかなかった。

お金がないので設備は買えない。何とかして既存の設備で生産性を上げなければならぬ。そこで稲盛氏は、設備に頼らず、人間の側の柔軟性を引きだそうとした。生産の多い少ないに応じて、2交代にしたり、3交代にしたりということを行った。

だが、社員にムリを言っているだけでは、ついてきてもらえない。そこで、彼らにもっと経営の中身を見せ、現状を知らせることにした。「あなた達は今、こういう結果を出しています。しかし、この成果ではメシは喰えない。だから、もっと頑張らなければ」ということを伝えようとした。

その当時、世間の経営者の大半は、「大事なことがいろいろなところに漏れては困るので、会社の内容は経営者が持っていれば十分であり、社員に知らせる必要はない」と考えていた。しかし、京セラでは、「そうかもしれないが、知らないよりは知ってくれたほうがいい。そのほうが社員のやりがいも生まれる」と考えたのである。そこで、会社の現状を知らせるために、誰にでもわかるやり方が必要になってくる。

京セラは、元々お客さんから注文をもらったものをつくるオーダーメイドの部品メーカーであった。そのため、注文を取ってくるのが、特に重視された。営業力を強化するためには、営業の言うことを社内の全員が聞き、それに応えるチームをつくる必要があった。つまり、お客さんが提示した金額で受注し、あとは製造段階で利益を上げられる力をつけることが不可欠であった。

手始めに受注金額、受注単価、注文数等の情報を社員全員に知らせるようにした。また、それに密接に関係する生産金額、生産予定も伝えた。「あなたは何かをつくったのですよ」とどまらず、金額ベースの情報を積極的に伝え、「いくらのもをつくったのですよ」ということまで徹底して教えていった。

会社の規模が大きくなるにつれて生産拠点も分かれ、ある工場ではセラミックをつくり、別の工場ではそのセラミックに金具等を取り付けるということが行われるようになった。そのうち、工場どうしでお互いに競争するようになった。最初は、

アメーバ間の比較の指標として、各部門の生産高を時間数で割った、時間当り生産高を使っていた。しかし、セラミックだけをつくっているところから、「不公平だ」という声があがった。自分たちは安い原料からセラミックを作り上げているのに対して、そのセラミックに金具をつけているところでは何もしなくても元々生産金額が高く、時間当り生産高も高くなるからである。

そこで、生産高から材料費など発生する費用を全部引き、それを時間で割った時間当り採算を評価に用いるようにした。これによって、扱う製品や規模の異なるアメーバ間で公平な競争ができるようになった。

当初は、時間当り採算は、製造部門だけに適用されていた。だが、製造部門が大きくなるにつれて、営業部門も大きくなる。そこで、昭和 40 年代の中頃、営業部門にも時間当り採算を導入した。さらに、管理部門にも、その後適用された。管理部門では売上がないので、費用と時間を追いかける、非採算アメーバとして扱われた。

時間当り採算の仕組みは、会社が大きくなり、同時に事業の多角化がすすんだことに伴い、さまざまな修正や変更が加えられている。一時、時間当り採算を金額ではなく点数であらわしたこともあった。また、時間当り生産高は、今日では成果の指標ではなく、生産性の指標として再び用いられている。また、課の責任者以上には労務費まで含めた月次決算書も渡すようになってきている。それは、彼らに、時間当り採算だけでなく、最終的な利益まで考えてマネジメントすることを期待しはじめているからである。

このように経営環境が変化するにつれて時間当たり採算の方法にも修正が加えられてきたが、「いかにあるべきかの追求」という根本の考え方は変わらず受け継がれている。

(2) 製造部門の時間当り採算

では、時間当たり採算がどのように算出されるかを説明しよう。最初に、製造部門を取り上げる。式は次のとおりである。

総出荷 = 社外出荷 + 社内売

総生産 = 総出荷 - 社内買

差引売上 = 総生産 - 経費

時間当り = 差引売上 / 総時間

以下では、ある架空のアメーバの 1 カ月間の活動を想定して順次説明をすすめて

いく。このアメーバは、前工程のアメーバから焼成がすんだセラミック半製品を買い取り、金具をつけて次工程のアメーバに売るという部門である。また、このアメーバでは、金具をつけたものを製品として社外にも販売しているとしよう。なお、表 4-7 の採算表も同時に参照されたい。

まず、総出荷 (A) は製造アメーバにとっての売上にあたる。これには、社外出荷 (B) と社内売 (C) が含まれる。金具取り付け加工が済んだものを、他の会社に販売した分が社外出荷であり、社内のアメーバに売った分が社内売である。

このアメーバは、当月は 6,300 千円の社外出荷と、20,500 千円の社内売があったので、総出荷は 26,800 千円である。

総出荷の中には、他のアメーバの生産物を購入した金額が含まれている。そこで、自分たちのアメーバの月間純粋生産額にあたる総生産 (E) をだすためには、総出荷 (A) から、社内買 (D) の金額を引かなければならない。

この事例であれば、総出荷 26,800 千円から、前工程より購入した焼成済みセラミック半製品の支払額 2,200 千円が控除される。その結果、総生産は、24,600 千円となる。

差引売上 (G) とはアメーバの儲けである。これは、総生産 (E) から、そのアメーバで使ったすべての経費 (F) ⁷⁷を引いてもとめる。なお、この差引売上は、一般にいう付加価値に近いものと理解してもらえばいい。この月の差引売上は、総生産 24,600 千円から、経費合計 12,000 千円を引いて、12,600 千円になる。

もし、このアメーバが原材料を使っていれば原材料費 (a) が計上されるし、取り付けられた金具がサプライヤーから買ったものであれば金具代 (b) が発生する。それに加えて、当然、外注加工費 (c)、電力代 (e) はもとより、設備の金利・償却費 (m)、修繕費 (d) 等の生産にかかわる全ての費用がこの経費の中に入る。さらに、事業部内の間接部門の経費 (n)、工場共通で負担する経費 (o)、研究や開発に支払う社内ロイヤリティ (p)、本社費や営業への口銭 (q) も、サービスを受けた分に応じて割り振られ、経費のなかに含まれる。ただし、人件費だけは入れていない。この点については、後で詳しく説明する。

また、製造原価と販売費および一般管理費も一緒に経費とされている。現場の人

⁷⁷ ここで注意しておかなければならないのは「経費」という言葉のつかい方である。通常の会計には、原価を発生要素別に、材料費、労務費、経費と3つに分ける考え方がある。しかし、ここではその経費の意味ではない。「経費」は、アメーバが期間内に使ったトータルの費用を指している。要は、必要経費のことである。

にとっては、これらを分けて考えるメリットは大きくない。そうであれば、会計の常識にとらわれて、あえて区別する必要はない。つまり、採算表では、重要なことだけに意識を集中させるような工夫がされている。

時間当り (I) は、差引売上 (G) を、そのアメーバでどれだけの労働が行われたかをあらかず総時間 (H) で割ったものである。もし、このアメーバが 10 人で構成されていれば、総時間 (H) は、10 人分の定時間 (x) と残業時間 (y)、さらに生産管理等の事業部内の共通部門ではたらく人々の時間の応分 (z) の合計である。もし、他のアメーバから応援をうけていればその時間も含めて計算される。

ここでは、差引売上 12,600 千円が、総時間 2,000h で割られ、6,300 円/h という時間当りの数字になっている。

なお、時間当り生産高 (J) を、生産性の指標として採算表に載せることもある。これは、総生産 (E) を、総時間 (H) で割ったものである。

総出荷 (千円)	$A=B+C$	26,800
社外出荷 (〃)	B	6,300
社内売 (〃)	C	20,500
社内買 (〃)	D	2,200
総生産 (〃)	$E=A-D$	24,600
費用合計 (〃)	$F=a+b+\dots+p$	12,000
原材料費	a	500
金具・仕入商品費	b	10,000
外注加工費	c	200
修繕費	d	100
電力費	e	100
.....
.....
金利償却費	m	300
部内共通費	n	100
工場経費	o	200
内部技術料	p	100
営業・本社経費	q	300
差引売上 (千円)	$G=E-F$	12,600
総時間 (h)	$H=x+y+z$	2,000
定時間	x	1,800
残業時間	y	100
部内共通時間	z	100
当月時間当り (円/h)	$I=G/H$	6,300
時間当り生産高 (円/h)	$J=E/H$	12,300

表 4-7 製造部門の採算表

時間当りを上げるには、時間当りの公式からもわかるとおり、生産を上げるか、経費を下げるか、時間を減らすかという3つしかない。

$$\text{時間当り} = (\text{総生産} - \text{経費}) \div \text{総時間}$$

生産を上げるには、注文をとればいい。経費を下げるには、ムダを省けばいい。時間を減らすには作業を効率化すればいい。発想が非常にシンプルで、ポイントがはっきりしているので、誰にでも理解でき、使いこなすことができるといわれている。

(3) 営業部門の時間当り採算

次に、営業部門の時間当り採算について説明しよう。計算式は次のとおりである。

$$\text{総収益} = \text{売上金額} \times \text{口銭率}$$

$$\text{差引収益} = \text{総収益} - \text{経費}$$

$$\text{時間当り} = \text{差引収益} / \text{総時間}$$

ここでも、ある架空のアメーバの一カ月の活動を想定しながら説明していきたい。表 4-8 の採算表もあわせて参照されたい。

一般の会社では、売値と製造原価との差額、つまり粗利益を営業側の成果の指標としてとらえることが多いが、京セラの受注生産販売方式ではこの分は製造側の責任となっている。営業はあくまでも手数料収入を稼ぐと考えられており、その考え方が時間当り採算の計算にも反映されている。

営業側の総収益 (B) は、売上高 (A) に口銭率を掛けてもとめられる。実際は、品種や販売方法によって口銭率は違うが、ここではわかりやすくするために、一律 10% で計算する。したがって、当月の売上高 105,000 千円の 10% で 10,500 千円が総収益となっている。

差引収益 (D) の計算は、製造の差引売上の場合と一緒にある。総収益 (B) から人件費以外の経費 (C) を引いてもとめられる。なお、経費 (C) には、採算表からわかるように、営業活動にかかわるすべての費用 (a) ~ (q) が含まれる。

この月の差引収益は、総収益 10,500 千円から、経費 3,400 千円を引いた残り 7,100 千円である。

時間当り (F) の計算も製造と同じである。差引収益 (D) を、営業部門で使った総時間 (E) で割ったものである。

当月の総時間は、1,000h なので、差引収益 7,100 千円に対して、時間当りは 7,100 円/h ということになる。

なお、営業では、累計時間当り (G)、一人当り売上高 (H)、受注額 (J) 等を参考指標として利用するケースもある。

売上を上げるか、経費を下げるか、時間を減らすかによって時間あたりを向上させるという点については、営業も製造の場合と同じである。

売上高	(千円)	A	105,000
総収益	(〃)	B	10,500
経費合計	(〃)	$C=a+b+\dots+p$	3,400
電話通信費		a	400
旅費交通費		b	300
販売手数料		c	600
販売費		d	100
販売費		e	200
電力費		f	400
.....	
.....	
賃借料		p	100
本社経費		q	300
差引収益	(千円)	$D=B-C$	12,600
総時間	(h)	$E=x+y+z$	2,000
定時間		x	1,800
残業時間		y	100
部内共通時間		z	100
当月時間当り	(円/h)	$F=D/E$	6,300
累計時間当り	(円/h)	G	
一人当り売上高	(千円/人)	$H=A/I$	
人員	(人)	I	
時間当り生産高	(円/h)	$J=E/H$	12,300

表 4-8 営業部門の採算表

(4) 一対一対応の原則

大まかには、製造部門と営業部門の時間当り採算はこのように計算される。ここで、計算上重要と思われるいくつかの点についてさらに補足しておこう。

時間当り採算では、経理の専門知識を持たないリーダーが、自らの手ですぐに採

算計算ができることを目指している。実態として、アメーバリーダーには、バランス・シート（貸借対照表）の部分については責任を持たせていない。リーダーが時間当り採算で見ているのは、いわゆる損益計算書にあたる部分だけである。

計算では、難しい会計の原則は出てこない。自分のアメーバの中のモノとお金の動きを、自分の目で忠実に追いかけてさえすればいい。そのような簡単な仕組みを可能にしている要素のひとつが、モノと伝票を一対一に対応させるという原則である。アメーバ経営では、常に、モノと伝票を同時に動かさなければならない。この二つが、あるアメーバから別のアメーバに渡されたときに売買が成立する。

ところで、製造アメーバでは、製品や半製品を作りおわって出荷倉庫に入れると、たとえお客さんに届いていなくても、売上を意味する生産として計上することができる。要は、締めの日までモノと伝票を出荷倉庫に入れればいいのである。社外的には売上として実現されてなくても、製品在庫のことまでは気にする必要はない。出荷にまつわる事務手続きは、物流部門や営業がコントロールすることになっている。

これは、アメーバ間の売買でも一緒である。たとえば、アメーバ A からアメーバ B に 100 個のセラミック半製品と伝票が渡れば、アメーバ A にとっては 100 個分相当の社内売になり、アメーバ B にとって同じ額の社内買になる。これは、現金決済と一緒にあるので、誰にでも直感的に理解できる方法である。

（5）目で見える管理

実は、時間当り採算には、棚卸資産という勘定がない。これを通常の会計手続きと比較してみよう。

一般の会社では、モノを買ったかどうかではなく、それを使ったかどうかで経費が計上される。さきのアメーバ A とアメーバ B の例では次のようになる。まず、売った側では、100 個売ったことになる。ここまでは同じである。次に、買った側に注目する。ここでは、何個買ったかではなく、何個使ったかがポイントである。当月中に 100 個使いきってしまったのであれば、手続き的に変わりがないが、もし 70 個しか使っていなければ、70 個分の金額だけが当月经費となる。残りの 30 個分は棚卸資産として計上される。

このやり方は、当月经費を正確に把握するという意味では正しい。しかし、専門家でない人にとっては、モノの動きで、100 個分の経費および売上としてとらえる方が簡単である。

京セラでは、原材料や補助材料のようなモノを買うときには、原則としてすべてこのルールが適用される。つまり、棚卸資産を設けずに、モノを買えば即座に経費として扱われる。これは、アメーバ間であろうと、社外との取引であろうと同じである。

例えば、社外から、セラミックに取りつける金具を三カ月分一度に買ったとしよう。この場合も通常の会計処理であれば、使った分だけが当月の経費となり、残りは棚卸の在庫として扱われる。しかし、京セラ方式では、買った月に全部費用化される。採算表の金具代のところに三カ月分の金額があらわれるのである。

同様に、京セラでは、毎月末に仕掛品を計上していない。通常であれば、ある工程の中で、その月に生産がスタートし、しかし完了にまでは至っていないモノがあれば、それに使われた原材料費や加工費は当月の経費には含めない。この分は、経費から控除され、棚卸資産に計上される。

だが、時間当り採算の上では、仕掛品に対して特別な認識はしない。やはり投入すれば全部その月の経費にするというルールが適用されている。生産が完了したかどうかは問題ではない。

これによって、現場のリーダーにとって取引を直感的に理解できる。売りにしろ、買いにしろ、わざわざ棚卸資産の勘定まで気にせず、目の前にあるモノの動きと、それをそのままあらわした採算表だけで経営ができる。

通常の会計手続きでは、使わなかったものは経費にならずに、在庫に計上されてしまう。月々では採算が即座に悪化することではなく、ただ在庫が積み増されるだけである。これは、在庫の動きに対する感度を大変鈍くする。現場の人に痛みが伝わりにくいので、管理を甘くする原因となる。その上、当座はそれを無視していても経営に支障がないので事務処理も遅れ、ある日気がつく会社全体で不良在庫を大量に抱え込んでいたということになりかねない。アメーバ経営のやり方ではこのような事態を未然に防ぐことができる。

(6) 費用と時間の振替

時間当り採算の計算手順のところで説明したように、共通部門や間接部門の費用は、受けたサービスに応じてアメーバに割り振られるようになっている。また、他のアメーバが購入した部材を使えば、その費用は、当然、振り替えられることになる。

このような費用の振替を事業部、部、課のレベルで実施している会社は多いが、

京セラでは人数が数人しかいない班レベルのアメーバに対しても行われている。アメーバの数を考えれば、その手間は小さくない。だが、この振替をないがしろにしていては、アメーバの正確な採算は見えてこない。最末端のリーダーにまで、採算責任を持たせて経営させるためには、どこでどんな経費がどれだけかかっているかをすべて知らせなければならぬと考えられている。

国分工場の経理課責任者の田熊道由氏は、「時間当り採算は、一部の上層部に報告するためだけのものではありません。末端で働いている人が、自分たちの姿を認識するためのシステムです。それには、細かい煩雑な作業が出てくるのは当たり前です」という。振替は、一般の会社からは余分な作業のようにも見えるが、アメーバ経営では現場の人たちに十分に動いてもらうために欠かすことができないものである。

時間についても、共通部門や間接部門の分はサービスを受けたアメーバに負担させている。時間の振替も、管理部門にとっては面倒な作業である。しかし、同じ理由で末端のアメーバにまで厳密に実施されている。

振替には、正確な採算を出すことに加え、間接部門のお金や時間の使い方の牽制という目的もある。きちんと下位アメーバまで振替を行うことで、もしそれが大幅に増えているときには製造アメーバや営業アメーバから間接部門への文句の数も倍加する。間接部門のサービスが適当なものであるかが、常にチェックされる仕組みになっている。

アメーバ経営のシステムデザインにおいて、棚卸資産のようにアメーバで考えなくていい部分は簡便化し、共通部門や間接部門の費用のように見ておかなければならない項目は手間をかけてでも情報をあげようとしていることに気づく。

ところで、時間当り採算では、人件費を経費の中に入れていない。そのかわりに、何時間働いたかは総時間としてカウントし、時間当り計算の分母としている。

人件費を経費に入れないというのは、通常原価計算では異例である。しかし、こうすることにも理由がある。人件費を金額で表すと、かえってアメーバ経営はやりにくくなるのである。なぜなら、現実には働く人によって給料は違う。もし、そこまで現場のリーダーに教えてしまえば、同じアメーバの中の賃金の高い人が外されるということになってしまうかもしれない。逆に、それに気がねして、思い切った人事ができなくなるかもしれない。

これでは、人の流動性を悪化させてしまう。ひいては、アメーバ本来の機動性を失いかねない。人の生産性を見るだけなら、一律に時間で見ただけで十分である。

給料の額にかかわらず、全員が最大限の努力を発揮することを重要視している。

時間当りの数字は、アメーバのメンバーが一時間働いて生み出した付加価値をあらわしている。これを別の角度から見れば、労働をコストと割りきってしまわずに、利益の源泉ととらえているということになる。人間は、あくまでも人間なのであって、機械のような費用の固まりなどではない。この点について、経理部長の石田秀樹氏は、「個人的には、自分たちの仕事を費用と考えないというのはとても気に入ってます。付加価値を生みだし、その中から食い扶持を稼ぐというのがすごくいいと思います」といっている。

これ自体は、人間性を尊重する温かい考え方である。しかし、反面、働く人は一層仕事に真剣に取り組まざるを得ないのも事実である。食い扶持を稼ぐには、最低でも、各アメーバは、時間当り採算が、一時間の賃率を上回ることが求められるからである。

この賃率は、京セラでは、個人や個々のアメーバの平均ではなく、会社全体の平均値が示されている。一人ひとりの賃率まで見る必要がないことは、さきほど述べた理由と同じである。会社平均の賃率は、いくら以上なら食べていけるという目安となっている。

たとえば、平均賃率が 2,500 円のとときに、あるアメーバの時間当りが 1,500 円ならば、そのリーダーは「お前のところは 1 時間仕事をして、お客さんに 1,000 円あげているのと一緒にだよ。一体、何をしているんだ」といわれる。

独立採算をうたう以上は、時間当りが賃率を上回ることが必須条件である。平成七年度に京セラでは、年間計画で約束した時間当りを実績で超えていこうというキャンペーンを実施した。だが、アメーバが出してきた時間当りの計画値が平均賃率を下回っている場合には、そのアメーバにはキャンペーンに参加する資格すら与えられていない。共同体のなかで、生きていくには、食べさせてもらう側ではなく、食べさせてあげる側になるよう努力が求められるのである。

第 6 節 アメーバ経営の運用

(1) アメーバ会議

各アメーバは月初に会議を行う。リーダーは、その中で前月の予定に対する実績を検討し、その月の予定を組む。全社、事業本部、事業部、部、課等の色々な階層の会議が行われるが、それに応じて、出席するメンバーや、話し合う内容は異なる。

会議のすすめ方は、どんな会議を持てば経営しやすくなるかという、上に立つ責

任者の判断によって決まる。現場の状況を把握するのに必要であれば、課のアメーバのリーダーが事業本部の会議に呼ばれたり、逆に本部長が下位レベルの会議に出ることもある。また、月の中間や月末近くで途中経過を検討する会議を行っているケースもある。ただし、どんな会議であっても、基本は変わらない。時間当たり採算の実績を反省し、次の予定を立て、さらに懸案事項について話し合うという点は同じである。

会議はトップの意志を伝える場として位置付けられている。全員参加を目指すあまり、現場の意見を集めるだけでは、目指すべき方向性は見えてこない。トップの意志が示されていることが前提となって、初めて、ボトムアップの情報は生きてくる。全員参加の経営ではあるが、トップの意志を伝えることでトップダウンとボトムアップの調和がはかれるという。

ファインセラミック事業本部長の中村昇常務は、「稲盛会長は、ぐるっとお互いに顔が見える状態にし、真ん中に自分が座るようにします。顔と顔が一对一で向き合うようにするのです。会議の中で、『なるほど』という話をするものだから、発表している本人だけでなく、回りで聞いている人々にまで、『ああ、こうしないといかんだ』と勉強になるんです」と語っている。どんな問題でも本人ができると思いこむまで放さず、筋道が見えるようお互いに話し合っシミュレーションする。そのため、最初は深刻な顔をしていた人でも、最後はニコニコと安心した表情になるという。

アメーバ経営の最重要目的はリーダーの育成である。会議では、リーダーが筋のおった考え方をしているかどうかを徹底的に問われる。会議は、個々の数字の善し悪しを超え、リーダーに経営者マインドを植えつける場と位置づけられている。

また、トップはその場でアメーバリーダーの成長具合の確認を行う。やり取りの中で、リーダーがアメーバ経営を行う意義を理解しているかをチェックする。

会議の議論の中心は、部門利益をいかに向上させるかである。その中で、リーダーは、自分のアメーバの目標をはっきりと約束しなければならない。リーダーは「有言実行」が求められる。具体的な指標に基づいて、どうやればメンバーにメシを喰わせていけるかを会議の場で表明することになる。目標をはっきりと表明させることで、もしもリーダーのベクトルが会社のベクトルとずれているのであれば、即座にそれを修正することもできる。

発表では、リーダーは数字の目標だけでなく、自らの夢も語らなければならない。その場合、「こうなればいいな」という程度のあやふやな希望ではなく、「自分のア

「アメーバをどのように経営したい」という明確なビジョンにまで高めておく必要がある。そのような強い思いだけが努力を促し、変革を起こすことができる。

また、結果に関しては、それが1カ月あるいはそれ以前からの自分の姿であると認識させることが大事である。時間当り採算表の数字は、その背後の行動まで含めて、アメーバの全ての経営を映し出す。リーダーには、言い訳や反発をさせるのではなく、それを素直に受け入れ、反省できるようにもっていかなければならないという。

(2) 年間計画の策定手順

京セラのアメーバ経営のサイクルは、あくまでも月次単位のものである。だが、月々の予定のベースとなっているのは、マスタープランと呼ばれる年間計画である。

月次の計画がその月の予定を厳密にシミュレーションするものであるのに対し、年間計画の目的はリーダーが一年間どんな経営をしたいかという夢を描かせることである。年間計画で描いた夢に、月次の予定で色を塗るという見方もできる。年間計画では、時間当り採算に加えて、設備や人員についての検討も行われる。

数年前から、京セラでは中期計画も導入している。それは、会社が大きくなり、一年間だけの計画だけではどんな手を打つべきかが見えにくくなってきたからである。中期計画の狙いは、リーダーに、技術や市場の動向まで踏まえた、さらに大きな夢を描かせることである。ただし、その仕組みや考え方は年間計画のそれと大きくは変わらない。ここでは年間計画を中心に説明する。

京セラでは、年間計画や中期計画だからと言って、何か洗練された特別な分析手法を使っているわけではない。年間計画が作られる手順を見てみよう。毎年12月に世界中の京セラグループが集まる国際経営会議が行われる。これに向けた準備として、事前に、本部長から事業本部方針が示される。この方針に沿って各責任者は、今期の見通しと来期の計画をあげてくる。製造であれば、営業から客先毎の年間計画をもらって、関連部署と徹底的にすり合わせを行う。この意見を、本部長は事業本部案としてまとめる。

社長が事業本部案を初めて聞くのは、12月の国際経営会議の場である。この時点では、まだ承認は行われぬ。社長は、そこで集めた情報を踏まえて、1月に次年度の方針を発表する。今度は、本部長が、それを受けて見直し案を提出する。この案について、トップとの協議が持たれ、お互いが納得できた段階で、全社の数字としてオーソライズされる。大まかにはこのようなプロセスで年間計画ができあがる。

重要なポイントは、月次予定と同様、数字が全て現場から上がってくるという部分である。年間計画自体は、公式的には課以上のレベルで策定される。しかし、それを組むために、係や班のレベルでも今後一年間の動きを計画する。月次予定だけは現場で決めるが、年間目標は社長や一部のトップマネジメントが決めるというのであれば、自分たちの約束として受け入れにくくなる。

年間計画の手続きは全社員を巻き込みながら丁寧に行われている。その結果として、トップの意志が隅々に浸透し、数字を作った人が責任を一層強く意識できるようになっている。

年間計画についても、達成できたかどうか、結果が厳しく問われる。必達が条件である。これは、一見、夢を描くという言葉と矛盾しているようだが、そうではない。そもそも、結果の追及が行われないような計画であれば、立てる際の真剣さは高まらない。

もちろん、どんなにきちんと年間計画を立てても、お客さんの要求や競合他社の動き等に変化が生じ、その通りにはいかない。このため、年間計画で描いた線は月次で多少ずれることもある。しかし、このズレは、毎月のサイクルをいかに上手く回すかでカバーすればよいと考えられている。

若いリーダーは、どうしても月次の予定をこなすことに日々の意識が集中しがちである。だが、目の前の仕事をやり繰りしているだけでは、リーダーとして必要な視野の広さは身に付かない。

最初はどうしても1カ月の範囲しか見えていないので、年間計画といっても小ぢんまりした計画しか出せない。だが、くり返し鍛えられるうちに、会社全体の流れをつかんだ立派な計画をつくれるようになる。リーダーに、このような訓練の機会を多く与えることが重要である。トップと同じ視点で判断ができる優秀なリーダーがつつぎと育っていく。

アメーバの定常的な業務活動のみに注目し、それをこつこつとまじめに管理しているだけでは、マーケットでの他社との激しい競争に遅れをとる。長い目で見たアメーバの成長のためには、市場や技術の動きを捉え、設備投資の提案を行うことも必要である。

そのような提案は、年間計画や中期計画の中で行われる。この場合でも、上の方から「〇〇を買え」という指示はなく、アメーバリーダーが自らやりくりを考えて投資を申請する。リーダーは、現有の設備で生産することがベストであるかについて、常に思いを巡らしている。そして、日頃から、生産技術の部隊と連絡をとりあ

って最新動向にも目を配り、投資のタイミングを図っている。

ただし、リーダーが勝手に投資を決定できるということではない。アメーバは、社内ベンチャーや社内カンパニー制のような、自分で稼いだお金を自由に投資できる権限を持つ組織単位とは異なる。

むしろ京セラでは、安易に設備を買ってしまうことを恐れ、それを未然に防ぐ仕組みができています。アメーバには自らの裁量で投資ができる予算を与えていないので、投資したいと思えば、一件一件の案件ごとに稟議書を出さねばならない。稟議書の中でリーダーは、投資がいつ黒字に転換するのかをシミュレートする。そして、それが勝ち目のあるものであり、本当に必要であることを時間当り採算表を用いて証明する。

投資分は償却費や設備金利となってアメーバの損益に跳ね返ってくるので、無駄なもの、採算に合わないものはリーダー自身も買いたいとは思わない。この結果、たとえ性能のよい製造装置があっても、現有設備が使えるときには極力改造で済ませるようになる。

技術者の発言力が強い会社では、採算意識の薄いエンジニアが、技術上の興味から次々に高い買い物をするというケースもある。だが、アメーバ経営では、リーダーはエンジニアの言葉を鵜呑みにせず、自らの責任で判断しなければならない。

一方、上司は、アドバイザーとしての役割を担っている。何でもかんでも欲しがめるリーダーには、もう一度投資案をチェックするよう指導する。逆に、月次の採算ばかりにとらわれて近視眼的な判断におちいりがちなリーダーには、他社の動きや技術の動向を知らせ、投資の必要性を気付かせる。たとえば、「今は償却しているものを使って採算がいいけれど、本当の力はどうなのか。よそはもっといい品物をつくってきている。設備の差ではないのか。それでもいいのか」という指摘を行う。

(3) 月次予定の組み方

次に、毎月のPDCAサイクルの運用を説明する。最初のステップは、月次の予定組みである。まず、事例を示すことにしよう。

国分工場のある事業部の中のセラミック製造を行っている課の95年11月度の予定組みは次のような手順ですすめられた。ただし、数字は実際のものとは変えてある。

まず、この課に所属する四つの係（切削は二つの係、焼成、研削）は、事前に準備してきた各々の係の案に基づき、「前月生産予定」「前月生産実績」「前月時間当

り」「今月生産予定」「今月经費予定」「今月差引売上予定」「今月総時間予定」「今月時間当たり予定」をホワイトボードに記入した。

この中で、実績数値は、月末に経営管理課から各製造アメーバに渡される。また、生産予定は、営業からの品種毎の受注残情報に基づいて立てられたものである。四つの係の数値を集計したところ、課全体の時間当りは、5870円になった。

一方、課責任者は、「前月の時間当たり実績値が5950円であり、年間計画を達成していくために、課としては今月6000円にもっていきたい」という方針を示し、「何とかあと130円上げるために、みんなで方法を考えよう」と言った。

各数値の中身を検討した結果、残業時間が増えていることがわかった。課責任者は、「どうしても無理なら言ってほしいが、係の中で仕事を調整して、残業を一人当たり6時間にしたい」と伝えた。各係はホワイトボード上の予定時間数を修正した。

この時間数に6000円の時間当りを掛け、稼がねばならない利益額にあたる差引売上額が確定された。これを、各係が出してきた差引売上の集計値と比較したところ、あと120万円上乘せしなければならなかった。

この120万円分は、生産を増やすか、経費を減らすしかない。参加者全員が、受注の明細と経費の明細をチェックした。そして、切削係が「歩留を上げて原材料を20万円減らす」と約束した。さらに、焼成係は「生産を100万円上げてみたい。ただし、見込みがたちそうなのが50万で、残り50万はまだ判らない。それについては月の中間時点でまた報告します」と言った。このようにして、11月は時間当たり6000円という目標で行くことに決まった。

課の責任者は、「かなり厳しい予定だが、焼成係に頑張ってもらいます。みんなでやり遂げましょう」と言い、全員が納得して予定組みは終わった。

このように、各アメーバでは、毎月の第一稼働日までに時間当たり採算の予定を確定する。製造であれば、最初に前月の生産実績について反省する。次に、今月の生産計画を、営業からの受注残情報と突き合わせながら組んでいく。

経費については、他部門から振られてくる共通費まで含めて、項目のひとつひとつに至るまで詳細にチェックする。もしも品質管理や生産技術の部門で発生する費用が膨らんで、振り替えられる金額が増えていけば、納得できるまでそれについての説明を求める。

時間についても同様で、他部門の応援を何時間受けるかまで含めて細かく検討する。

このときに、一番大事なのは、年間計画との対比を行うことである。すなわち、

先月までの実績と、新たに作った今月の予定とを加えてみて、果たして、残りの月で順調に年間計画を達成できるのかを判断するのである。

国分工場の半導体2事業部PGA第一製造課責任者の肝付弘幸氏や、部下で係の責任者の中村健次氏は、その月の受注が年間計画のレベルよりも少ない場合には、工場の製造担当であるにも関わらず、「自ら本社や客先に出向いていくこともある」という。

この月次の予定は、通常ボトムアップ方式で決められる。上からの指示はあるが、元になる数字は、一番下位のアメーバが判断して作ったものである。例えば、その月の受注計画とコストデータを睨みながら、焼成の炉の火を落とすか、カラ運転するかは、どちらが得かを考えて現場で釜を運転する人が決めるのである。予定は約束として扱われる。いいかげんな予定を作っているのは自分の首を絞めることにもなる。

組まれた予定は、採算表と同じフォーマットに落とし込まれ、係、部、事業部、事業本部へと順次集約されていく。数字は勝手に社長が出してきたものとは違い、積み上げで作られているので、全てに根拠がある。必要に応じてブレークダウンしていけば、トップからでも現場の経営の隅々を見渡すことができる。数字の背後の行動まで把握できる。アメーバ経営は、現場のひとびとにとっても、またトップにとっても「見える経営」を実現しているのである。

無数にあるアメーバが、経費のひとつひとつまで検討しながら、ボトムアップで翌月分の予定を立てている。もちろん、年間計画自体を毎月洗いがえているわけではないが、この作業だけでも大変手間がかかるように見える。

しかし、月々予定を組むことができれば、直近の情報が入手でき、自ずと目標数値の精度は上がる。それによって、トップも現場のリーダーも、先を正確に読めるようになる。先が読めれば、早く手が打て、大事に至るのを事前に防げる。また、チャンスを早くとらえることができる。要するに、組み直し作業によって、月次予定は、単なる机上の計画から、活きたマネジメントツールへと変身する。

実際のところ、毎月予定を組み直すことに伴う作業負荷は大したことはない。なぜなら、毎日のオペレーションのときにも同じフォーマットで実績が出されており、リーダーは個々の項目について熟知しているからである。

(4) ストレッチング拿目標設定

ところで、京セラでは、目標は、達成できないかもしれないが、願望から発した

高いものでなければならないと考えられている。予定組みにおいて最も議論となるのは、前月の実績に対して、今月はどういう改善が盛り込まれているのかという点である。つまり、絶対値としての高い目標よりも、リーダーがどの程度上乗せしようと努力したのかの方が重視される。もし、環境が非常に悪くなることがわかっている場合には、どれだけそれを食い止めたが見られるのである。

もちろん、どう考えても達成できないような非現実的な目標ばかりを常に掲げていては、部下は疲れ、自信を失うことにもつながる。逆に、確実に達成できるような低い目標を立ててばかりでは、成長は期待できない。どのレベルに設定するかは微妙な問題であるが、それでも高い目標を立てたときに大きなエネルギーが生まれると信じられている。

レベルの高い目標を立てることに関して、稲盛氏は、「自分の能力を未来進行形で考えよ」と説いている。「今の能力をもって、できるできないを判断することは誰にでもできるが、それでは新しいことなどやれるはずがありません。今できないものを、何としても成し遂げようとするところからしか、画期的な成果は生まれません」ということである。

アメーバ経営と言うと、時間当り採算の結果ばかりが厳しく追及されるというイメージがあるかもしれない。しかし、実際には予定組みの方が大事にされている。

中村常務は、「会議では予定の質疑応答にはもの凄く時間を割きます。シミュレーションしてきちんと予定を組み、きちんと手を打っていく。ないがしろな予定を組みますと、結果もないがしろになります。ですから、予定を組むときには魂を込める。こうしよう、ああしよう、と考えたことを全部盛り込むことが大事なんです。実績については『すみません』『まあ、しゃあないやないか』という感じであまりこだわりません」という。

(5) 計画の実行

計画の実行段階では、日本の製造企業に共通の特徴でもあるが、現場が重視される。しかも、管理者一人ひとりが自分の足で歩いて、自分の目で確認することが徹底されている。

国分工場の永田龍二副工場長は「現場百回」をモットーに、毎日工場のどこかを歩き回る。月末の締めの日現場巡回に同行したが、朝の六時から約二時間半、敷地内に三つある工場の全フロアを歩き、正社員、パートと分け隔てなく、「ご苦労さん!」「あと〇〇万円大丈夫か?」と声をかける。

永田氏は、「電話によるコミュニケーションだけではダメです。直接顔を見て、雰囲気を感じなければなりません。『今月はもうばっちり行けそうです』という報告も、それを強気な人が言っているのか、弱気な人が言っているのかによって意味が違ってきます。厳しい状況に置かれている担当者は、なかなか自分からそのことを言い出せません。それをいち早く客観的に掴んで、まわりでサポートしていきます」と言う。

半導体部品の検査と出荷の現場を見学したときには、責任者は作業をしている人に近づいて、絶えず進捗状況を聞いていた。このような確認を、部、課、係の責任者が各自行うので、結果的に多重チェックの体制になっている。ときには、事業部長が現場を見に来ることもある。もちろん各階層の責任者へ報告は上がってくるのだが、気になることは自分の目で確かめるという習慣が身に付いているのである。

責任者自らが台車を押してモノとロットカードを出荷室に運ぶ風景も見られた。彼らは、動き廻りながら、事務所で営業とコンタクトを取り、作業場でトラブルが起きてないか見渡し、出荷室ではコンピュータをのぞき込んでいた。そのようにして刻一刻と変化する情報を集め、即座に指示を出している。

もちろん、現場主義自体は決して珍しいことではない。しかし、京セラがユニークなのは、日々のオペレーションの中にも時間当り採算のものさしが浸透している点である。

その教育の場が朝礼、昼礼、終礼である。製造現場の朝礼は、まず課単位、次に係、最後は班毎に分かれて行われる。これには、そこに所属するメンバー全員が出席する。昼礼や終礼も必要に応じて行われている。

それぞれのアメーバのリーダーは、前日までの総生産、遂行率、時間当り、歩留等の実績を、予定と比較しながら伝える。それと関連させながら、目下の問題点、今日の仕事等についての指示がある。「〇〇課には負けるな」という檄が飛ぶこともある。

それを全員がメモを取りながら真剣に聞いている。半導体部品二事業部で課のリーダーを務める松下氏は、「もちろん数字は部屋の前の方に掲示していますが、それだけでは不十分なんです。書くことによって数字が自分のものになるんです」と語ってくれた。昼礼の後、ある若い女性社員のノートを見せてもらったが、日計、累計、受注、歩留の数字がぎっしりと書かれていた。

要するに、内容的には同じであっても、課、係、班で何度も何度も指示が繰り返されることになる。一見、時間の無駄にも見えるが、この積み重ねが大事である。

作業員一人ひとりが、「今月の達成目標はこれだ、だからこれをこうしなくてはいけない」ということをはっきりわかっていなければ、本当にいいものを作ることはできないし、採算もよくなると考えられている。

また、パートの人は出勤時間が違うので、朝礼は遅れて行われるが、伝えられる内容は一緒である。パートの人であっても、受注や採算の数字を全て知らされ、採算を意識した仕事及要求される。

朝礼等でそのような伝達が行われることによって、作業をしている人が全員、採算について敏感になる。そして、自分が現在やっている仕事が完了すればいくらの利益になるのかと興味を持つようになる。その結果、「〇〇個出荷した」ではなく、「〇〇円出荷した」と金額ベースの思考ができるようになる。

京セラでは、どの会社でも見られる「うまくいってるか?」「順調です」という挨拶の後に、「現時点で、いくら達成です」というように数字がくつつくという。永田副工場長は巡視中にある責任者をつかまえて「あと 4000 万だな?」と尋ねた。すると「いえ、あと 3800 万です」と即座に最新の数字が返ってきた。また、永田氏は、別の人に対して、「さっき廻ってきたら〇〇君の部署が厳しいみたいだ。その分、お前のところでがんばってくれ」という指示を出していた。

簡単なやり取りであっても、採算数字が入っているので伝える内容が具体的である。数字を通じて経営状態が手に取るように見えてくる。これによって、短時間で中身の濃いコミュニケーションが可能になり、その場その場で素早い対処ができるようになる。

このようにタイムリーに指示が出せ、それに従ってただちに動けるのは、時間当たり等の数字が浸透していることと、自分の目でモノの動きを確認していることの相乗効果であろう。個々のオペレーションと、アメーバの採算とが実によくつながっているという印象を受けた。

そして、ここでもアメーバ同士のコミュニケーションが重要となる。目標は必達で、たとえば工程間の連絡が悪く、部材が遅れることを聞かされていなかったら大きな損失が発生する。そのようなことのないよう、隣り合った製造工程同士は時間毎に連絡を取り合う。また、お客さんに迷惑をかけないように、製造と営業との間でも頻繁にコミュニケーションがとられる。

アメーバ間のコミュニケーションは、人の貸し借りという形でも行われる。この場合も、その判断はアメーバのリーダーに任される。よくあるパターンは、あるアメーバの仕事が増え、手がまわらなくなった場合、他のアメーバから応援を受ける

というものである。場合によっては、優れた特殊な技能を持った人が別のアメーバで仕事をすることもある。借りる側のアメーバにメリットがあるのは当然だが、貸し出す側としてもその分の時間を相手に負担させることができるので時間当り採算を上げられる。

何かの原因で自分の課のアメーバの目標が努力しても達成不可能と判ったとき、そのリーダーは、せめて部トータルの採算までは足を引っ張りたくないと考える。そして、自分のところで余った人員を、他の課に対して貸し出してそこで稼いでもらおうとする。これも、この仕組みを積極的に利用したものである。

アメーバ経営では採算を厳しく追及されるあまり、自分のアメーバのことだけを考えた行動に走るのではないかと危惧される。だが、現実はそうではなかった。むしろ、上のレベルの採算まで考えて、全体にとって望ましい方法が躊躇なくとられている。

町工場であるアメーバは、常に社内にネットワークを張り巡らせ、その場その場で最適な相手と連携していくことを考えている。違う事業本部に属するアメーバから資材の供給を受けることも珍しいことではない。

さらに、ネットワークは、オペレーションを行う上での協力関係だけでなく、知恵や知識を共有し、組織としての学習を促進するのにも有効に働いている。あるアメーバがやって上手くいった方法は、会議や打ち合わせの中で積極的に情報交換される。他のアメーバがそれを取り入れて力をつければ、会社全体にとっては大きなメリットがある。

(6) 結果のフィードバック

毎日の生産、経費、時間などの主要な項目は、翌日には日報という形で各部署に配られる。それを見れば、日計とその日までの累計がわかるようになっている。リーダーは、その数字を使って日々時間当りを計算することもできる。

毎日数字を返すことで、現場での不具合がすぐにわかり、すぐに手を打てる。1カ月分のデータが月末にまとめて戻されたのでは工夫の余地がない。

生産の締めは月末最終稼働日の正午である。アメーバの各リーダーは、前日までの累計値を持っているので、手元資料から最終日分を足し込めばその月の概算採算表を即座につくることができる。実際、各指標は日頃から細かくコントロールされているので、概算分の精度は確定分とほとんどずれることがない。何と最終日の締めの1時間後の昼礼で、この概算値を使って、全員にその月の成果が報告されてい

た。

さらにその一時間後に、半導体二事業部では、事業部長主催の反省会が行われた。反省会には、ライン、技術、管理、設計、検査、品質等の全部の課の責任者と、その下の係の責任者が出席していた。

事業部長による総括の後、各課は、その月の総生産、経費、時間、特記事項、さらに今月何ができなかったかを報告する。その上で、翌日から始まる新しい月の目標と見通しを発表していた。必要に応じて、事業部長や他の関連部署の人々との間で質疑応答が行われ、中身の濃い議論が展開されていた。

昼礼にしろ、事業部の反省会にしろ、ポイントは、実績がでた時点ですぐに検討を行い、次の手を打つということである。人間は、作業をしている最中には色々なことを考えていても日数が経てばどんどん忘れていく。この点について、ある京セラの社員は、「忙しさが乾かない内に反省しないと定着しないんです」と言っている。

フィードバックは、全員に対して行われている。会社が現在どうなっているかを一部の幹部だけでなく、パートの人も含めて従業員全体に知らせようとしている。

現場でモノをつくり、外を飛び回って売り歩くのはそのような末端の人々である。彼らが働かずに、会社が繁栄することはない。会社が苦しいときには、彼らに多少の無理を聞いてもらわなければならない。彼らに納得して協力してもらうには、日頃から会社の状況をガラス張りにして知らせ、信頼を高めておく必要があるからである。

月の第一日目には工場の従業員全員を本館前に集め、全体朝礼が行われる。この場で、永田副工場長は、国分工場の全部の課の結果を発表した。その際、「〇〇課は△カ月連続達成です」「〇〇課は受注が減ってきていますので、今後とも経費、時間を厳しく管理して下さい」というコメントも加えている。

さらに、その後、京セラの他の工場の結果が発表された。特に業績が好調な北見工場等を引き合いに出し、「自分たちも見習ってがんばりましょう」という話をした。

このように他部門の成績や活動、他工場の状態まで伝えることで、会社の置かれた状況を全員が一層よく知ることができる。同時に、これには、社内の競争意識を高めるという意図もある。自分たちの予定を達成したことに満足するのではなく、もう一段高いレベルの仕事をするよう動機付けている。

(7) 結果の評価

結果は、フィードバックされて終わりではない。予定や年間計画値と比較され、

会議の場で徹底的に追及される。

アメーバ経営では、リーダーに権限を委譲し、自由に経営をやらせる反面、結果に対しても全面的に責任をもつことが求められる。結果がガラス張りになるので、言い訳がきかない。

上に立つ人は、自分が「ここを伸ばしていきたい」と考えている部門の成績が悪い場合、それを隠してしまいたいという誘惑にかられる。悪い採算を公表すべきかどうかという判断は難しい。会社によっては、例えば、戦略商品の採算については赤字を大目に見たり、採算のいい製品と抱き合わせで管理するというやり方をとっているところもある。

しかし、京セラの幹部の多くは、アメーバ採算を行うときにはそれを隠さない方がよいと考えている。赤字をはっきりと示して、「この部門は赤字だ、会社にどれだけ迷惑をかけているんだ」とリーダーに認識させることの方が大事なのである。赤字を見せられると、誰でもこのままでいいとは思わない。気持ちが、「がんばろう」という方向に変わってくるという。

中村常務は、「採算の良いところにくっつけるというのは、結果として、みんなの目から隠れてしまうんです。隠すという考え方は、やっぱりものを成し遂げていくときのマインドにおいては良くない。みんなに明らかにして、やる人は『俺は背水の陣や』という気概で、金を出す方も『金を出してやるぞ』という気持ちでやっていくことが大事だと思います」と言っている。

ただし、結果だけが大事なのではない。数字だけで判断しては、そのアメーバがどんなお客さんを担当しているか、どの機械を使っているかによって不公平になる。

そこで、経営の中身が問われることになる。どれだけクリエイティブなことをしたのが重要なのである。時間当たりが毎月 7000 円のままのリーダーよりも、3000 円を、3500 円、4000 円と伸ばしていったリーダーの方が努力をしていると高い評価を受ける。

稲盛氏は、京セラが成功した理由として「失敗しても社員をとがめないたりしないからでしょう」と言っている。続けて、「私たちの会社では、社員が、会社のためにあえてチャレンジした結果、もし失敗し、会社に多大な損害をかけることになっても、いかなる罰も与えません。(中略)失敗する自由を与えることにより、社員は絶えず新しいチャレンジに立ち向かい、より一層努力する勇気が持てるのです」と語っている。

京セラでは、年間計画を達成した場合に、そのアメーバに対して賞状と、ビール券や自社のボールペンを贈る程度である。時間当り採算の結果と、ボーナス等の金銭報酬とはリンクさせていない。

その理由は、「配属先はたまたま決まるものだから、成績が良い部門に配属された人と、悪い部門に配属された人の間に差をつけては可哀想だ。良い部門のいい人も、悪い部門のいい人も、同じように扱ってあげなければならない」ということである。

京セラでは、そのような金銭報酬がなくても全員が生き生きと働いている。それは、アメーバ採算を一種の経営ゲームとして楽しんでいるからである。やる気がある人は誰でも一国一城の主となり、アメーバを思いのままに経営する機会を与えられる。その中で結果を出せば精神的な満足を感じるのである。

それに加えて、よい成績をあげ続け、リーダーとしての能力があると判断されれば、次々に重要な仕事を与えられる。一方、成績が悪ければリーダーの交代もある。それでも、その後で腐らずに頑張れば、再度、リーダーとして敗者復活戦のチャンスは用意されている。努力と結果には、大きな舞台を与えて報いる仕組みになっているのである。

(8) アメーバ経営における営業部門

営業の役割は、間に立って、お客さんと製造をつなぐことである。お客さんが何を欲しがっているかを他社にさきがけて掴み、製造を動かしていかなければならない。

京セラ設立間もない頃から営業の第一線で活躍した、京セラエルコ株式会社の取締役営業部長の佐々木武夫氏は、「自分の会社のあらゆる力を束にして、お客さんに見てもらわなければなりません。その要となるのが営業マンです」と言っている。このときに必要となるのは、お客さんと製造の両方との信頼関係である。

お客さんとの信頼関係について、かねてから稲盛氏は「私たちはお客さんの召使いであるべきだ」と述べている。そして、「商いの原点は信用されることだが、さらに究極的にはお客さんに尊敬までされなければならない」と語っている。

営業でも時間当り採算が厳しく追及されているが、このときに、会社の内側にばかり目がいき、お客さんをないがしろにした営業を行ってしまえば、お客さんはすぐに逃げていく。あくまでも、お客さんを満足させることが先である。上司は、部下がこの原則を外れた商売を行わないよう指導する。

時間当りの計算では、営業が受注してきた値段が、製造に直接流れていく仕組み

になっている。当然、採算が合わない注文では製造側も喜ばない。

だが、その製品が将来伸びるものであるとか、他のお客さんにもヨコ展開が見込める場合には、営業は製造を説得しなければならない。営業の説得力とは、お客さんや世の中についての情報である。佐々木氏は、「説得では、『机上で計算したら単価があわなくても、未来における進行形で力を捉えればどうなるんや。ここは伸びるから、今注文を取って数カ月は赤字を覚悟しよう』ということが言えるかどうか鍵です」と指摘する。

そのためにも、日頃の活動を通じて製造からの信頼を築いておく必要がある。いつも値切られてばかりいる営業マンには製造も最初から高めで見積もりを出すかもしれない。これでは、お客さんとの交渉も難しくなる。一方、希望通りの金額で受注が取れる営業マンには、製造から本音が出てくるので、ますます勝負がしやすくなる。

営業部門でも製造と同じように、年間計画と月次予定を立てる。その場合、品種、向け先別に詳細に検討する。たとえ契約にはまだ結びついていなくても、自分の読みや願望を入れて高い目標を約束することが求められる。製造とのすり合わせも必要である。

営業部門の指標を見るときには、当たり前のことだが、特に売上に注意する。時間当りの数字は、稼ぎの伸びに基づくものでなければならない。また、採算表あるいは別の資料を使って、先行指標として受注についてもフォローしておく必要がある。これを見ることによって、この先何カ月喰っていくことができるか判断できる。

経費についても細かいチェックが入る。会議でも経費部分が議論されることがある。他と較べて接待費が突出しているような場合には、一方的に「減らせ」と言われることはないが、それがいつ売上に貢献するかをはっきりと主張できなければならない。

佐々木氏は、「受注予定や売上予定を出す営業はあるが、経費の予定まで出す営業は珍しいでしょうね」という。時間当り採算では、事務所の電気代、水道代はいくらか、コピーは月に何枚いるのか、車検はいつか、ということまで全部わかっていないと予定さえも満足に組めない。

「東北営業所を開いたときに、コピー機はもったいないということで、一枚一枚文房具屋さんでやることにしたんです。その内、知恵をつけて、お客さんに頼んで注文書を2枚出してもらったりもしましたよ」といい、また、「事務所の大きさを決めるときも、大きすぎたらもったいないし、小さすぎたら毎年引っ越ししないとい

けないんですよ。全部自分で判断するんです」と話してくれた。

京セラでは、経費まで見ることで、確実に利益が残せる営業活動になる。粗利益だけを確保し、営業費や管理費まで入れると赤字になっているにも関わらず、「受注できた」と喜んでいる営業マンは認めてもらえない。同時に、このように全部に責任を持たされることで、単にもの売るということから一段上がり、まさに自分で経営をしているという感覚を味わえる。仕事の面白味は倍増する。

製造に較べて、営業では一人ひとりの行動やスタイルが全く違っている。また、相手が違えばやることも変わってくる。京セラファンのお客さんと、京セラが嫌いなお客さん、全くの新規のお客さんの場合では、アプローチは全然違う。これは、当然、時間当りの数字にも大きく影響する。

この点を考えれば、営業マンを時間当りの絶対額だけで評価することは、非常に不公平をもたらす。彼らに、持ち場にあわせて生き生きと働いてもらうためには、製造の場合以上に中身を見ていく必要がある。そして、すぐには数字に表れてこない交渉力、開拓力をどう評価するかによって、一人ひとりの行動も変わってくる。

営業の一つのアメーバの人数は、通常は 10 人以下、二人や三人の場合も多い。これも、中身をよく見ていこうとする工夫のあらわれである。

営業の活動は個人個人の力量に依存する割合が多い。しかし、時間当りの計算はアメーバごとに行われるので、成果は個人成績という形では出されない。それは、営業であってもチームワークを重視するためである。

このやり方は、できる人のやる気に水を差すように思われるかもしれない。だが、こうすることによって、各個人の成果とチームワークの成果とを合わせて評価することができる。ここには、個人個人の力に頼るより、チームワークを強め、みんなでカバーしあって活動することが、他社との競争に勝っていく鍵であるというポリシーが込められている。

アメーバ経営では、一人の営業マンが利益を独占することは許されない。上司は、アメーバは、あくまでも全体の中の一つの器官に過ぎないということを、繰り返し教えていく。

最後に、人員を増やす方法についても触れておこう。製造における設備投資と同じように、営業で人員を何人にするかはリーダーが正しく判断しなければならない大事な問題である。今のままで足りないと思えば、そのことを申請する。この場合も、年間計画の中で、売上見通し、時間、経費、時間当り採算等を挙げ、なぜ増やす方がいいのかという根拠を示す。人数を増やすことで、アメーバが喰っていける

ようになるかが、承認の基準である。

(9) アメーバ経営における研究開発部門

京セラは、設立当初から、技術に関して高い評価を受けてきた。他社が引き受けられないような製品でも受注し、なおかつ競争力のある価格でそれを提供してきたことが、成長の要因として挙げられる。技術を大事にするということと、採算意識を持たせるという伝統は、アメーバ経営の中に今でも生かされている。

現在、研究開発は、研究本部と、各事業本部内の開発部隊の両方で行われている。研究本部では基礎的な研究、事業本部では製品に直結するような応用的な開発が中心である。混乱を避けるために、前者を研究と呼び、後者を開発と呼ぶことにする。

なお、研究では、実質的には時間当り採算が行われていない。ここでは、開発に焦点を当て、アメーバ経営でそれをどのようにマネジメントされているかを探っていきたい。

開発部門では、各事業本部にとっての当面の問題の解決や、事業化を意識した開発が行われている。京セラでは、たとえ開発であっても、時間も経費も意識しないのでは困ると考えられており、開発を担当するアメーバにも時間当り採算が適用されている。

実際のところ、開発にとっての稼ぎは、せいぜい試作品を他のアメーバに売るか、技術ロイヤリティをもらう程度なので、毎月の採算は大赤字である。しかし、それでも、製造アメーバと同じ位置づけで、採算上のサポートは一切受けていない。

ただし、開発が、時間当りの数字について責められることはない。開発にとっては、テーマがいつ完了し、採算に寄与するようになるかが重要である。

会議では、特に時間について予定と実績を較べ、テーマごとに時間がどれくらいかかっているかを報告する。それも他の製造アメーバの前で行う。月々の採算は問題ではないが、そのかわり、開発案件がいつまで経っても立ち上がらない場合に「いつまで金を喰っとるんや」という追及が行われる。

例えば、事業本部を並べたときに、社長から「お前のところは実績があがらん割には研究開発の経費が多いな」ということはあるが、それは「経費を減らせ」ではなく、「早くやれ」というメッセージである。

開発の担当者は、日々、死にものぐるいでコストダウンに取り組むアメーバリーダーの前で、赤字の採算表を見せられる。これでは、自分たちがどれほどの赤字を出しているかを強烈に意識せざるを得ない。彼らが、自分たちの研究を支えてくれ

ていることが伝わるので、少しでも早く開発を事業化しようという励みになる。

さらに、開発の責任者が、事業化まで責任を持たされることも多いので、将来自分の首を絞めるようないいかげんな開発はできなくなる。きちんと経営が成り立つような開発が求められる。

(10) アメーバ経営における管理部門

管理部門は、売上がなく、経費と時間だけが発生する非採算アメーバである。ただし、非採算アメーバとは言え、毎月毎月、予定と実績の比較が行われ、使い過ぎについては厳しくチェックされている。

また、稟議の制度によって、ちょっとした机や本を買うときにもいちいち申請しなければならない。京セラ設立当初には、「個人的に使った電話代は自分で払うこと」「自分が使うそろばんや製図の道具は自分で買うこと」などの取り決めもあったほどである。

このような方法で、経費の節減が徹底してすすめられている。工場にいなくても、現場が爪に灯をともして一円のコストダウンをしていることを全員が頭にいれて活動している。管理部門で働く人は、「喰わせてもらっている」という意識を自然と持つようになる。そして、計算上でも、間接部門が使った時間や経費は、採算アメーバに割り振られている。つまり、文字どおり喰わせてもらっているのである。

京セラコミュニケーションシステムの森田直行社長は管理部門にいた頃、採算部門のアメーバの人に、「お前達はオレが喰わしているんだ」と言われ、腹が立ったそうである。それでも最後は悟り、「いつもありがとうございます。皆さんのお陰で私も生活させて頂いています」と返すようにした。「ただし、採算の悪いところには『あんたのところには食わせてもらっていないからな。もっと頑張れ』と言いましたよ」と笑っていた。

管理部門でかかった経費と時間は、原則的には受けたサービスに応じてラインに割り振られる。ラインの採算が厳しく管理されていることは再三繰り返しているとおおりである。そのため、振られてくる経費や時間が増えれば、ラインはそれに敏感に反応し、説明を求める。また、受けたサービスが、払った額に見合わなければ、文句を言ってくる。この仕組みによって、予算枠で間接部門の経費とサービスを管理する会社の場合よりも、管理部門への牽制は強くなる。

また、自分たちが使ったお金で、ラインの成果が悪くなって目標が未達になれば、非常に申し訳ないという気持ちにもなる。そのため、仕事の仕方に問題がないか、

ムダなお金は使っていないかを、自ら厳しくチェックしているという。

だが、管理部門の採算意識を高めるのに、もっといい方法がある。それは、非採算のアメーバを、採算アメーバにすることである。もちろん、できる部門とできない部門があるが、出荷部門のようなところは、採算アメーバとして扱うことができる。

京セラでは、以前は経営管理の中で行っていた物流管理を、物流事業部として分離した。滋賀工場の物流課責任者の水谷敏之氏は、「やっぱり全然違います。最初は、まともな数字なんて出ないんですよ。でも、やっていく内に確実に変わってきました」という。そして、「変化をこわがらなくなっていて、変化に挑戦していくようになりました。それまでは新しいことには腰が重く、強制的にやらせていました。それが今では、担当者が採算表を見ながら自分から積極的に動きます」と続けた。

採算部門にすることによって、改善提案が数字にはっきりと反映されるようになる。滋賀の物流センターでは、非採算アメーバの時代より提案件数が増え、経費削減、時間削減がすすんでいる。例えば、入社数年の若い担当者の提案によって、梱包用段ボールの形状を変えた。これによって、運賃も段ボール代も緩衝材もかなり減らすことができた。また、自動倉庫のコンベヤー制御用センサーを取り外すことで作業を効率化する、という画期的アイデアも出されている。このようにして、物流部門であっても、確実に稼ぐことができる体制へと変わってきた。

第7節 アメーバ組織

(1) アメーバの分裂と統合

アメーバ経営の重要な特徴のひとつとして、組織の柔軟性があげられる。この点について、組織が自然に小さく分かれていくという印象をもたれがちである。小さな組織で経営をさせるという点ではそのとおりであるが、それは自然に分かれるわけではない。

ここで問われるのは、どのような経営をしたいかというリーダーの意思である。リーダーは、ある製品や工法を伸ばしていきたいと思ったときに、それを分けて単独で見ようとする。

仮に同じ製造アメーバを経営させたとしても、あるリーダーはさらにそれを工程ごとに三つに分けるかもしれないし、別のリーダーは品種で二つに分けるかもしれない。また、分けずに経営するリーダーもいる。分け方には、リーダー自身の経営センスが反映される。

一般的には、現状の組織で経営が見えなくなってきたときにアメーバが分けられる。

京セラの中村昇常務は、かつて川内工場の繊維機械用部品製造の部門を統括していた。その部品を成形する方法には、インジェクション（射出）、押出し、切削、プレス の四つがあった。従来はそれらを成形のアメーバとしてひとまとめに扱っていた。しかし、それではどこで採算があがっているかがわからない。そこで、アメーバを四つに分けて別個に見ることにした。

「そうしますと、はっきりと差がでてきます。一番もうかったのはプレスのところ、その次が押出し、切削、インジェクションの順となっていました。それまでは誰もが、最新鋭のインジェクションの機械が一番もうかっているのではないかと思っていたのですが、ふたを開ければひっくりかえていました」。

分けることによって、採算がはっきり見えるようになった。「そのころは何でもかんでもインジェクションでやった方がいいという風潮があったのですが、それをプレスでできるものはプレスにしようということにしました」と中村氏は語る。

さらに、インジェクションについても、もうからない理由が金型、材料の樹脂、作業の手間などにあることがわかった。そこで、それらの問題を一つひとつぶし、通常並の採算をあげられるようになった。

つまり、アメーバを四つに分けることで、各々をどう経営すればいいかが見えるようになり、きめ細かく手を打てたのである。「見える」というのは、アメーバ経営を語るうえでのキーワードのひとつである。アメーバ経営を導入すれば、会社が隅々まで見えてくる。

また、経営状態が見えていても、リーダーがメンバーの気持ちをつかめなければ、アメーバを分けて活性化を図ることもある。

中村氏はつぎのように述べている。「たとえば、新製品が出たとします。新製品と既存製品とを一緒にやると、全員の気持ちがついつい新製品のほうにばかり向いてしまうんですね。そして、せつかく今まで（既存製品で）築き上げたものがヒューッと消えていく。それではダメですから、新製品と既存製品とをブツツと分けて、両方を走らせるのです」。

京セラ創業時の製品を今でもつくっているところがある。そこは、いまだに高い売上と利益を出し続けている。「普通なら、新しいものにたずさわっていないから、自分たちはあまり存在価値がないんじゃないかと、ついつい思ってしまうんですが、そうじゃない。（中略）世の中の単価が下がってきても改善を行って実績を出してい

る、立派な経営をしているんだ、というプライドをもっている。それが彼らの存在理由であり、自信であり、誇りであり、そういう経営がアメーバでできるんです」と言う。

アメーバを分ける別の理由として、リーダーの経営能力が問題になることもある。

アメーバの成績があがらなかつたり、お客さんとのコミュニケーションが非常に悪くなつたりするのであれば、それはリーダーの経営にどこか問題があるのかもしれない。

リーダーの交代が必要と判断されたとき、アメーバをそのまま引き継げるような適任者がいなければ、アメーバを分け、何人かのリーダーに経営を任せることになる。あるいは、交代させないとしても、リーダーの責任範囲が広すぎると考えられれば、それを小さくし、残りを他の人に任せることもある。

アメーバは分かれる一方ではない。将来性が期待できないものについては、分散に伴う管理コストを減らし、採算をあげることが目標になる。したがって、分けて見る必要がない、あるいはくっつけて見た方がいいと判断されれば統合が行われる。

半導体をパッケージする方法の主流は、ガラスでシールするサーディップから、電子回路が印刷されたファインセラミック層を重ね合わせるマルチレイヤーへと移ってきた。それにあわせて、二つの工場で行っていたサーディップを一カ所に集約している。

伸びない部門イコール駄目な部門とは考えられていない。伸びない事業でも、場合によっては統合しながら、ムダのない経営をすることがもとめられる。

また、あるアメーバの成績が伸びない場合や元気がない場合には、一旦、優秀な別なリーダーのもとにアメーバを統合させ、アメーバが息を吹き返してきたら、再び分裂させることもある。

稲盛氏は、著書の『心を高める、経営を伸ばす』のなかで、つぎのように述べる。

「会社経営において、こういう組織がなければならぬという発想は私にはありません。(中略)私の場合には、現在会社が存在するために、そして今会社を効率的に運営していくために必要なものが組織であると考えています。そしてこの考えに基づいた組織をそのつどつくり、この機能を果たすために必要かつ最小の人員をそのつど配するのです」。

分裂にしる、統合にしる一番柔軟なのは人である。アメーバ経営では、組織を臨機応変に変えることで変化に素早く対応できる。

どういう理由にしる、現状の組織が悪いと判断されれば即座に分裂や統合、ある

いはリーダーの交代などが行われる。京セラコミュニケーションシステムの森田直行社長は、「たとえば8月くらいに、ちょっと業績がよくないな、下期の10月から組織を変えようかと思ったとします。そして、稲盛会長に『組織の変更をしたいんです。10月から新体制でやりたいと思っています』といいにいきます。すると、ものすごく叱られるんです。『今悪ければ、なぜ今変えないんだ！10月からとか、そんなこと関係あるか、8月に悪いんだったら、9月から変えなさい』と言われます」と語る。「今戦える体制をつくらなければダメだ。そうしないと負けてしまう」という考え方が根底には流れている。

創業当時から、組織変更は臨機応変に行われてきた。過去には、朝アメーバをつくって夜には解散ということもあった。

今日でも、課レベルのアメーバの分裂、統合、リーダー交代が、月に30件程度行われている。また、それより下の係や班のレベルについては一体どれくらいの数の組織が変更されているか誰もつかめないほどであるという。事業本部のレベルの変更も頻繁で、二年間同じ体制で経営されたことはなく、いきなり事業本部を2つに分けるという決定が下されることもある。

京セラでは、「なぜアメーバを分裂あるいは統合するのか」についての基本的な考え方が社員全員に共有されていて、組織を変えることに対する抵抗はない。また、組織変更自体があまりに日常茶飯事で、誰もそれをとりたてて特別なこととは考えていない。現状より経営しやすい組織があれば、それを採用するだけである。このとき管理部門が分裂に待ったをかけることは許されない。京セラの経営管理部門のひとびとは「わたしたちは裏方です」と口を揃えていう。加えて、これだけ頻繁に起きる組織変更に対応できるよう、管理システム自体が柔軟にデザインされている。

(2) 新規プロジェクトの立ち上げ

アメーバの分裂と統合については、説明してきたとおりである。ここでは、新規プロジェクトが事業化されるまでの成長プロセスについても説明しておこう。

もともとファイナセラムの専門メーカーから出発した京セラは、今日では電子部品、半導体部品、さらにカメラ等の光学機器、プリンター等の情報機器、携帯電話等の通信機器へと幅広く事業を展開している。また、DDIやタイトーといった関連会社を通じて通信サービス、アミューズメント分野にも活動範囲を広げている。このような事業の広がり、組織の観点から眺めればアメーバの誕生と分裂の歴史ととらえることができる。

京セラでは、基礎的な研究は研究本部で、応用的な開発は各事業部のなかの開発部門で行われている。既存事業の延長にあるようなテーマであれば、事業部内の開発部門のなかで検討が行われ、目途がついた時点で量産が開始される。光ファイバーコネクタと呼ばれる光通信部品は、滋賀工場のなかにある精密加工の開発を担当する部門で生まれ、その後の立ちあげは北見工場で行われた。

研究本部の研究には、関連の強い開発部門に一旦取り込まれ、熟成された後に独立するものと、開発部門を通らずに直接製造ラインにのせられるものがある。例えば、半導体製品用のサブストレート基板をつくる新しい方法は前者であった。一方、ファクシミリやプリンタ用部品のサーマルヘッドは後者のパターンであった。

研究本部では採算が問われることはない。しかし、ひとたび事業部内の開発部門に呼び入れられれば、時間当たり採算が適用されることになる。

前述のとおり、採算数字そのものは問題にはならないが、そのテーマがいつ利益に貢献するかについては、会議のたびにたずねられる。光ファイバーコネクタやサブストレートも、最初の数年は赤字の連続で、非常に強いプレッシャーがかけられていた。しかし、背水の陣をしいて努力を重ね、現在では大きな部門へと成長している。

通常、プロジェクトの担当者は、研究のスタートから事業化までの全ステージを一貫して任される。サーマルヘッドは、大手の電機精密機器メーカーから製造を委託されたものであった。最初は、総合研究所の三人のメンバーが自分たちでハンダ付けしながらなんとか試作品をつくり、出荷した。そのうちに、徐々に注文が入るようになり、研究所での製造出荷ではお客さんのニーズをまかなえくなってきた。そして、さきの見通しも得られたので製造ラインにのせて量産しようということになった。彼らがリーダーとなって、必要な設備や人員が集められた。その後、事業の拡大に伴い、組織は購買、外注、各製造工程のアメーバへと分けられていった。

設備計画や将来構想も、研究段階からプロジェクトにたずさわってきたリーダーの責任ですすめられる。開発の担当者は将来にわたってアメーバを率い、採算をあげていかなければならない。そのため、自分が後々苦勞することになる、市場のニーズを無視した研究は行われなくなる。量産段階でのコストまで考慮されるようになる。

事業化までのプロセスをどう管理するかは、リーダーにもとめられる大事な能力である。

たとえ基礎的な研究であっても、将来的には何らかのかたちで事業へと結びつく

ことが期待されている。ある社員は、「研究所が独自でテーマを選ぶと、大体好き勝手というか趣味におちいって、ものにならない」という。担当者は、市場の動きを知るために、営業や製造とのコミュニケーションを欠かすことができない。

その場合に、いちいち上司の指示を待っていては動きが遅くなる。関係する部門とは自発的に接触し、情報や資源を手に入れなければならない。この点は、研究開発以外の部門リーダーと変わるところはない。

第 8 節 組織構造に関する分析

(1) 分権化

組織構造についてわれわれの調査結果をもとに検討を行う。アメーバ組織は、それ以外の諸々の分権化組織と比べどのような特徴をもっているといえるのだろうか。まず事業部制やカンパニー制との違いを見てみよう。

事業部制において事業部はもっぱら P/L に対する責任を持つプロフィットセンターであるが、自らの裁量で投資できる額は大きくない。それでは権限委譲が不十分ということで、カンパニー制に注目が集まった。インベストメントセンターであるカンパニーにはカンパニー資本金が設定され、P/L と B/S の両方のコントロールが任される。採用などの人事権まで付与されるケースもある。そのように大きな権限を委譲されたカンパニー制と比べると、アメーバ組織が責任を持てるのは P/L に該当する時間当たり採算の部分に限られる。アメーバは自由に使えるような資本を持たされていないので、投資をしようとする場合には稟議にかけなければならない。この点では、アメーバ経営の分権化の程度は低いように見える。

しかし、注目すべきは分権化の広がりである。事業部制にしてもカンパニー制にしても、分権化の対象となるのは事業部長やカンパニー長などの経営幹部のクラスである。彼らより下位の組織は、コストセンターやレベニューセンターとして扱われているに過ぎない。一方、アメーバ経営では製造機能しか持っていない下位単位でもプロフィットセンターとして扱われる（図 4-5 参照）。そして、必然的な結果として、たくさんの数の小さなプロフィットセンターが生まれることになる。その数は Cooper の調査では約 800、われわれのヒアリングでは約 1200 と、他の分権型組織と比べて、桁違いに多い。これほど下位の組織単位に対して利益責任を持たせている経営システムは類がない。アメーバ経営は、一見、分権化の後退のように見え

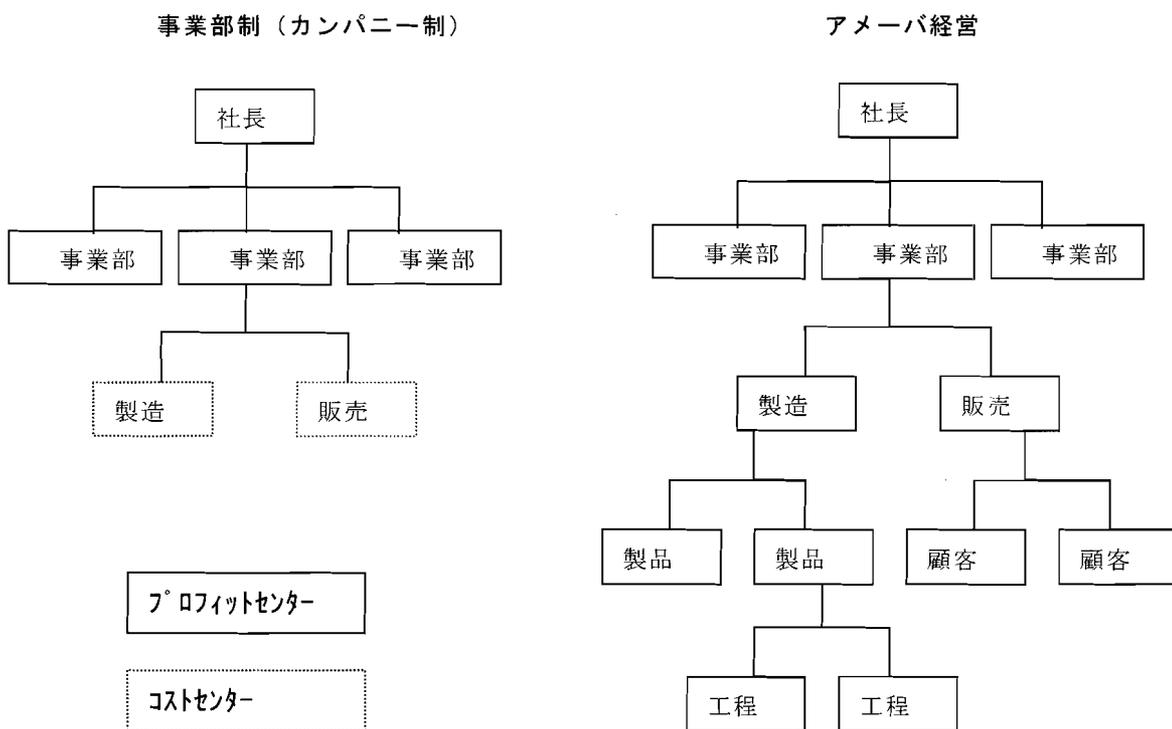


図 4-5 事業部制（カンパニー制）とアメーバ経営の比較

だが、分権化される組織の数を増やし、低い階層にまで広げるという意味では分権化の強化に他ならない。

そして、B/Sをアメーバリーダーの管理責任から外してしまったのは、アメーバ経営が稲盛氏の経営観に基づき、経験の少ない若いリーダーでも組織のマネジメントを任せ、経営者意識を醸成しようとして、あえて管理する範囲を狭く、単純化したからである。出来事を自分の目で見たり、問題が起きた時には直接会って話が

できる程度に小さい組織なので、高度な管理システムを必要としない。

さらに、組織の柔軟性を生かし、一旦アメーバの経営を任せて見ても荷が重過ぎると判断されれば、速やかに責任範囲を小さくしたり、力のある別のリーダーの下に統合したりして適切な負荷に調整してやることもある。これらの点についても、十分なマネジメントの経験と知識を持っている人々のみへの権限委譲を前提とした事業部制やカンパニー制との違いは明らかである。アメーバ経営は、少数の普通の人々に対しても任せる経営が実施できるよう、細かい配慮がなされていた。

この発見のインプリケーションとしては、組織の分権化を議論する場合に、「どのくらいの大きさの権限を委譲するのか」という権限の大きさだけでとらえるのは単

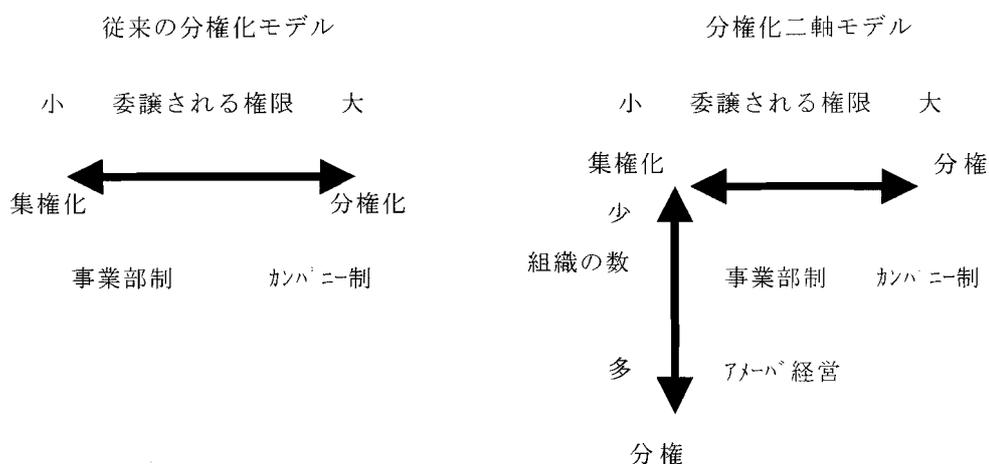


図 4-6 二つの分権化モデル

純すぎであり、「誰（どの階層）にどのように分権化するのか」という軸からも分権化を定義し、組織構造の実態を詳細に見ていく必要があるということである（図 4-6 参照）。

次に、フラット型組織と比較しよう。アメーバ経営の特徴として、たとえば、一連の製造ラインを利用するマシンごとや製品品種ごとに細分化するなど、組織の柔軟性を活用し、自分が管理している部署を小さく分けることができる。また、経験の浅い人間にアメーバの経営を任せられるよう、最初はそれほど規模の大きな組織からスタートさせる。だが、アメーバ経営のこれらの特徴は、組織階層の点からとらえれば、階層を増やす方向に作用する。実際、アメーバ経営の階層は事業本部－事業部－一部－課－係－班と決して短くはない。これらの結果、アメーバ経営の組織は水平方向に広がるフラット型ではなくて、垂直方向に伸びていってピラミッド型に近いものとなる。

では、フラット型組織と比べ、アメーバ経営では現場に近いところで迅速に意思決定をしたり、現場の活性化をしたりということはできていないのだろうか。この点については、アメーバ経営は同じ目的をフラット型組織とは別のアプローチで果たしているように見受けられる。というのも、アメーバ経営では、階層は多いものの下位者に対して大幅に権限を委譲して、その代わり、上司はアドバイザーの役割を担っていた。もし、アメーバ経営が例外管理を厳守し、何かの決定を行うときに一段ずつ階層をあがらないといけないならば、長い組織階層によって意思決定が遅れることもある。だが、そうではなくて社内に縦横無尽にネットワークが張り巡らされ、組織図上でつながりのないアメーバとも自由に情報交換することができる。

また、アメーバを小さく分けることで組織形態上はユニット間に壁ができ、コミュニケーションが悪くなりそうな印象を与える。だが、個々のアメーバの利益責任を強めることによって、リーダーは最適な行動をとろうとする。実は、アメーバ経営における最適な行動とは、いちいち上位の組織に判断を委ねてしまわずに、必要に応じて自ら積極的に横同士のコミュニケーションをとり、迅速な経営判断を行うことができるのである。しかも、アメーバ間の売買交渉は情報交換の機能もある。これらを勘案すると、フラット型組織とは異なるメカニズムであるが、Galbraith (1993) のいう非公式、自発的、内発的なプロセスがアメーバ経営でも実現していることがわかる。コミュニケーションの低下を回避することができる。

新しい分権化組織の代表であるチーム型組織とも比較しよう。アメーバ組織は形式上は特定のタスクやミッションのために集められた時限的なグループではない。また、QCサークルのような二次的な小集団活動でもない。あくまでも公式組織である。しかし、公式組織でありながら、環境変化に応じて素早く分裂、統合を行うことでチーム型組織のような機動性を確保できている。

一般的に非公式のチーム制を採用すると、組織は俊敏で柔軟になるものの、管理が行き届かずに企業全体はバラバラになりかねない。われわれはセルフマネジメントチーム制について実際に観察したわけではないので類推の域をでないが、セルフマネジメントチーム同士が協調して、企業全体の目的を達成するのは容易なことではないのかもしれない。同様に、社内ベンチャー制の場合は、あえてチーム制の持つ「統合度が落ちる」という性質を逆手に取り、大企業、伝統企業のしがらみを解放しようとする。そこでは全体よりも個が優先され、企業家精神を引き出すために自由裁量の経営を行わせている。

それに対してアメーバ経営は、全体のしがらみから解放するための仕組みではな

い。アメーバは自律的な活動が求められるが、一方で、あくまでも会社全体の一部として位置付けられており、自分のアメーバさえよければいいという行動は会議などの場で厳に戒められる。企業家精神を持ったリーダーを育てることを目標としているものの、個が全体より優先されることはない。アメーバに資本金を持たせず、投資案件についてすべて稟議を起こさせるという点に、それが典型的にあらわれている。社内ベンチャーとはまったく違っているのである。

アメーバ経営は、俊敏さや柔軟さと、企業全体の統合というトレードオフ関係を克服し、両方のメリットを併せ持つ極めてユニークな組織形態なのである。このように、アメーバは公式組織でありながら高い柔軟性を確保している。だからこそ、あえてチーム制を採用する必要がないという言い方ができるかもしれない。

分権化という切り口から組織構造について分析を行ってきたが、アメーバ経営の分権化の底流に人材育成という考え方が色濃くあるということがわかる。これまでの経営学では、経営を任せてリーダーを育てるという点を、組織構造の決定要素にまでは考えていなかったのではないだろうか。しかし、京セラではリーダーの能力に応じて責任範囲を柔軟に調整するなど、育成を強く意識しながら組織構造をデザインしていた。そして、それは、実に効果的に機能し、優れた分権化の仕組みとなっていた。同社の事例は、今後、他の企業が組織構造のデザインを考える上で、参考となるものかもしれない。

さらに、この組織構造には、人材の選抜の仕掛けもビルトインされていることがわかる。分権化してアメーバリーダーに経営者としての経験を積ませることによって、各人がどれくらい上手にアメーバを経営できる能力を持っているかがはっきり見えてくる。そして、優秀なリーダーにはさらに大きな組織、難しい組織の経営が任されることになる。このような昇進のさせ方自体は、他の多くの企業にもあるが、これほど多くの人に対して「社長」となるチャンスを与え、しかも会計的に各々の結果を可視化できているという点では群を抜いて優れた方式といえよう。この「人材選抜」という切り口は、第1章および第2章で行った既存文献のレビューの中でわれわれは気付いていなかったが、アメーバ経営の分権化を理解する上で不可欠な側面と言えるであろう。

(2) 独立採算化

独立採算化には二つの論点があった。独立採算化に関する第一の論点は、組織を独立採算のプロフィットセンターにする方法に関してである。製販の両機能を持つ

事業部制では、「売上－費用＝利益」を計算することは簡単である。しかし、アメーバ組織は製造であれば工程や生産品種別、販売であれば同様にエリアや客先別などを基準に分けられる。通常であれば、それらは費用か売上のどちらかのみが集計されるので、プロフィットの算定が不可能なコストセンターやレベニューセンターとして扱われるべき組織である⁷⁸。

にもかかわらず、アメーバはプロフィットセンターとして扱われている。それは、アメーバでは、「製造側で利益は生まれる」という稲盛氏の経営観を反映し、たとえば製造に携わるアメーバでは、各々の中間生産物をコストではなく、売価で振替えているからである。このようにして算定される利益は、多くの企業で見られるような、標準原価と実績原価との差異を当該部門の利益と見なすやり方とは、利益の根拠の点で大きく異なっていた。

しかも、無数にあるアメーバは、その売価の決定に際して、原則として交渉を行っている。そこでは価格のみならず、納期や品質などさまざまな条件が考慮されている。一般的な事業部制で見られるような、中央で決められた振替価格を機械的に適用するケースや、最初から仕切り価格に一定の利益を上乗せするケースと比べ、受け止められる利益のリアリティがまったく違う。アメーバでは、他のアメーバを実感をもって内部顧客と考えざるを得なくなる。このような交渉がアメーバ間でことごとく繰り返されることによって、マーケットと接していないアメーバにまでも、市場の動きが伝わっていく。上流工程を含む、全アメーバが市場を感知できる仕組みになっているのである。

さらに、売り手と買い手の双方に忌避宣言する権利が与えられ、外部の企業との売買も認められている。もともとアメーバは小さな町工場や商店の擬制として生み出されたものだが、このような売買と利益算定の方法は、独立企業のそれに非常に近い。その結果、外部にもオープンな市場の中で競争が行われる。無数にあるアメーバが、「自分たちの食い扶持は自分たちで稼ぐ」と考えるようになり、全社的な利益志向はおのずと高いものとなる。

アメーバ経営独自の時間当り採算は、一般的な小集団活動における成果額などと違ってモチベーション喚起のためだけに算定された、見かけ上あるいは架空の数字ではない。この点も重要である。これは、積み上げれば全社損益となるくらい、実

⁷⁸ 通常であれば、営業部門は、売上のみならず、販売費の集計も可能だが、製造にかかわる原価を集計できないという点で実質的にはレベニューセンターとして扱われる、という意味である。

態を伴ったものなのである。しかも、時間当り採算はすべての従業員にオープンにされるので、その数字を見ればどのアメーバが会社の利益に貢献し、どのアメーバが足を引っ張っているか一目瞭然となる。これも、利益へのプレッシャーを一層強める仕掛けと言えよう。

しかし、アメーバを小さく分けた上で徹底した独立採算経営をさせるようにしたら、ひとつひとつのアメーバが利己的に振舞いだして社内にコンフリクトが増大し、全体最適が損なわれるのではないかという危惧が残る。だが、トップあるいは上司は、時間当り採算表で社内をガラス張りにすることで、そのような利己的な行動をモニターできていた。心配されたようなコンフリクトを引き起こすことはなかった。これは、コントロールモードに関することなので、本章第9節でさらに詳細に説明しよう。

独立採算化の第二の論点は、相互依存性に関するものであった。アメーバの組織規模は小さく、独立に意思決定できるほどの資源が付与されていない。自律性が高いとはいいがたいアメーバは、不可避的に相互の依存性が高くなる。その結果、上司によるアメーバ間の調整が増えるのではないだろうか。そして、業績における管理不能部分が大きくなり、その除去が難しくなるのではないか。しかも、組織の数が増えることも業績評価をさらに困難にするのではないか。結果的に、業績評価が不適切となり、アメーバ間のコンフリクトが増大するのではないか。アメーバ経営には、このような危惧がもたれていた。

しかし、われわれの調査から、アメーバ経営では大幅な権限がアメーバに付与されており、アメーバ間の調整まで各アメーバの責任範囲と考えられているということがわかった。つまり、そこまで管理可能部分なので、業績評価において管理不能部分をことさらに除去する必要がないということである。

また、組織が数多くの小さなアメーバに分かれると、その分だけ組織に壁ができてコミュニケーションが悪くなりそうだが、ひとつひとつのアメーバの採算を厳しくチェックすることで、各々のアメーバがもっとも効率的な行動をとろうとする。アメーバ経営における効率的な行動のひとつが、アメーバ間のコミュニケーションを緊密にし、コンフリクトを解消することである。上述のとおり、相互依存性の調整まで責任範囲とされている以上、頻繁な情報交換を行って利益を高めようとするのは自然なことといえよう。

これについて谷（1999）は、「アメーバ経営の論理は、製造工程別や営業所の担当製品別といった経営の一部しか担わないアメーバではあるが、アメーバに『経営

を任せる』、また相互依存関係の調整もアメーバ間の取引という形でアメーバに任せるといふ発想転換であろう」といふ。さらにそれは「ビジネスの一部を担う製造工程であっても、町工場としては成り立つといふ発想である」といふ。

ここで特に重要なのは、上でも述べたが、アメーバがアウトプットの売買をする際の価格が主体的な交渉によって決められた価格を用いているという点である。そのような売値は、納期や品質などあらゆる条件が反映された妥当なものになっているはずである。すなわち、価格の自動調整メカニズムが働き、あえて上司が調整に乗り出さなくてもお互いに納得するレベルに落ち着くといふことである。さらに、売り手と買い手の双方に忌避宣言する権利が付与されているという点で、この価格メカニズムは徹底される。アメーバは算定された利益額を納得して受け止めざるを得ない。この点にもアメーバは町工場の擬制であることがあらわれている。事業部などの自律性の高い大きな組織ではなく、数人から数十人単位の組織でこのような形での相互依存性の解決がはかれるといふことが、アメーバ経営のユニークさであるといえよう。

翻って、このようなアメーバ間のコンフリクトの解消について、Cooper (1995) は企業理念とプロフィットセンター間の緊密なコミュニケーションがそのような問題点を克服すると述べていた。この指摘自体は誤ったことを言っている訳ではないが、アメーバ間の調整までもがリーダーに任されていて、彼らが選択する合理的な行動が、そのような緊密なコミュニケーションに他ならないという点について、彼は触れていなかった。なお、本章第 10 節で述べるとおり、企業理念がコンフリクト解消に貢献しているといふ彼の指摘は当を得たものである。

第 9 節 管理者行動に関する分析

(1) リーダーの動機付けと情報伝達

次に、管理者行動について分析する。第 1 章において、経営参加には多様な側面があることを述べた。行動科学的研究を中心とした伝統的な経営参加の議論では、予算が達成圧力となるという前提があった。そして、その緩和策として、部下の経営参加が注目を集めてきた。目標設定プロセスに参画させることで、目標値を自らのものと受容させ、達成に向けて動機付けるためである。ただし、事後に言い逃れさせないように、予算承認の署名をさせることを狙った見せかけの参加というものもあった。そこでは意見を十分に言う機会とは与えられない。また、経営参加による情報伝達に関しては、部下の経営参加は上位者の方針を下達するといふ機能と、部

下を通じて現場情報を吸い上げるという機能の両方が指摘されてきた。これらの切口からアメーバリーダーの行動を分析すると、次のことがいえる。

「自分の能力を未来進行形で考えよ」という稲盛氏の言葉からわかるとおり、アメーバ経営で時間当り採算の目標は現状の能力を越えた、かなり高いレベルに設定される。しかも採算の構成要素である売上は他のアメーバとの売買価格である。妥当な値段でなければもっと安く材やサービスを提供する社内外のライバルに注文を奪われる。したがって、もうひとつの要素である費用部分について、厳しいコストダウン目標を設定せざるを得ない。目標値の達成に向けてアメーバリーダーは、かなり大きなプレッシャーを感じている。

アメーバリーダーの参加の方法は、単なる意見の表明や承認プロセスの同席などという見せかけのものではない。あくまでもアメーバの「経営者」として自らの食い扶持を稼ぐために、年間や月次の予定を組み、投資を意思決定する。採算がオープンになる上に、もし自分のアメーバの結果が悪く、いつまでも改善が見られなければ、他のアメーバに吸収されることだってある。リーダーたちは、実に真剣に経営に取り組まざるを得ない。目標値は確実に内部化されることになる。

そのような目標値をクリアできたときに感じる達成感は格別なものに違いない。京セラは、アメーバリーダーを「経営者」として位置付けているが、それは、彼らに自己実現の機会を与え、大きな動機付けを与えようとしているのである。そして、アメーバは入れ子構造になっているので、部下を経営に参加させて動機付けるという活動は、さらに下位階層に連鎖する。つまり、上司から動機付けられ、部下を同じように動機付けるのである。

次に、情報伝達の側面について考えると、年次や月次の会議だけでなく、日々の朝礼でも、現場でのフェーストフエースの緊密なコミュニケーションがはかられている。トップや上司から部下にあたるアメーバリーダーたちへ、さらに下位のアメーバへという情報の下達がスムーズに行われていた。

また、下から上への情報の流れにも注目しよう。リーダーは、上位者に対する情報の提供者の役割も果たしていた。すなわち、トップや上司からの求めに応じて、共通言語である時間当り採算を使い、タイムリーに現場の動きを伝えていた。組織がガラス張りになるので、上司は素早く正しい意思決定ができるのである。

(2) 戦略革新志向の行動とエンパワメント

アメーバリーダーの行動を理解するにはもっと包括的な視点から分析する必要がある

ある。金井（1991）は、ミドルマネジャーの管理者行動には、基本的行動と戦略・革新志向の行動があると言っていた。上であげた動機付けや情報伝達は基本的行動にあたる。しかし、アメーバ経営の本質は、むしろ現場の組織が各々自律的な適応行動をとること、すなわち戦略・革新志向の行動の方にある。

稲盛氏は「私は、京セラの内部に企業家を育てたいと思ったのです」と述べている。平均10人前後の独立採算のグループを無数につくり、リーダーに経営を任せた。企業内部にはマーケットメカニズムが浸透し、各アメーバは外部企業との競争にもさらされる。アメーバには十分な資源が与えられていないために、ぎりぎりの状況の中で自ら知恵をしぼり、火事場のバカ力的なエネルギーを発揮することが期待されている。

そして、アメーバが社内外のコンペティターと競争するために必要なパワーが不足するときには、そのパワーギャップを埋めるために縦横無尽に張り巡らせたネットワークを活用する。他のアメーバとの商談で、お互いにメリットが得られるように議論を尽くし、WIN-WINの協力関係を築き上げる。そこまで含んだすべてを上手にこなすことが、アメーバリーダーの責任と考えられている。

戦略・革新志向の行動の典型は、開発部門の担当者に見られる。他の企業の開発者と違い、彼らは開発さえ済めば終わりというわけではなく、その後の事業化までの全ステージを任される。つまり、自分が提案したアイデアに最後まで責任を持ち、ビジネスとして成立するまでコミットしつづけなければならない。彼らは、トップや戦略スタッフだけに戦略づくりを任せてしまうことはなく、自ら戦略を編み出し、革新を積み重ねていくのである。

ここからわかるとおり、アメーバ経営のリーダーの行動を動機付けや情報伝達といった基本的活動の部分だけで理解するのは無理である。彼らは、七部で決まった戦略を遂行するだけの存在ではない。リーダーは、企業家あるいは知の源泉としてより積極的に位置付けられている。その背後には、アメーバ経営の「人には本人も周りも気付いていない能力が潜在的に備わっている」という人間観がある。そして、彼らのそのような能力を引き出すために、経験が不足している若者であっても積極的に登用し、一国一城の主として経営にたずさわるチャンスを与えているのである。

実はこのような経営参加方式こそが、エンパワメントにあたるのである。エンパワメントでは、権限の付与にとどまらず、リーダーに対する勇気づけや元気づけが重要とされているが、この点については、アメーバ経営においても同じであった。中村常務は、入社直後にアメーバの経営を任された。そこでの部下はたった二人だ

ったが、トップからかけられた言葉によって「任せられたアメーバを自分がなんとかしても守り、伸ばしていかなければならない」と感じるようになったのである。

(3) 信頼醸成の行動

エンパワメントについて、Argiris (1998) は、次の点を指摘した。そもそも下位者に対して自治権を与えることは上位者が管理権を失ってしまう。だが、その状態を望まない経営者は少なくないので、エンパワメントは限定的なものとならざるを得ない。結果的には、トップダウン型の管理を残したままでは下位者からは真のエンパワメントとは認められず、彼らのコミットメントを低下させることもある。

一方、アメーバ経営におけるエンパワメントでは、上下間でコントロールのパワーをめぐる争いは起きていない。それは、階層の上位者と下位者の役割がうまく補完的に機能しているからである。権限委譲が徹底しているアメーバ経営では、原則的に下位者が決定したことはあくまで尊重されるという考え方が広く浸透していた。

既に上位から下位への情報伝達について述べたが、もっと詳細に分析すると、上司が部下に伝えているのは、従うべき方針そのものではなく、発想の転換を促すようなサジェスションであることがわかる。たとえば、部下の視野が狭すぎて見過ごしてしまっていた点が明らかになっても、一方的に命令するのではなく、相手がそのアメーバの経営者であることを尊重し、アドバイザーあるいはコーチの立場で気付かせるようなアドバイスを行うのである。同時に、部下が誤った方向に進んでいくのを未然に防ぐために、企業にとって何が重要であるかという価値観や、正しい決定を行わせるための判断の基準を伝えることも上司の役目として期待されている。

下から上への情報の流れについても、重要な情報を上位者に対して伝えていることは確かだが、それは機械的に聞かれたことだけをレポートするというものではなかった。アメーバ経営では、トップや上司だけでなく、部下にあたるアメーバリーダーも各々の責任範囲の中で戦略をつくっている。よって、その戦略に沿って目標を表明することになる。上位者は、月次や日次の目標に対する成果という形で最前線で何が起きているかを知る。「結果をチェックするのではなく、結果でチェックする」という言い方からわかるように、詳細にシミュレーションして作り上げた仮説を、結果によって検証する。しかも、それを行うのは、リーダー本人である。

このように、エンパワメントの結果として、非生産的なパワーの取り合いに終始するのではという Argiris の心配は、アメーバ経営では杞憂に過ぎなかった。上司は上司として、部下は部下としての果たすべき役割を果たしている。アメーバ経営

のリーダーは上位者のための情報提供者あるいは、策定された戦略の遂行者といった受動的な役割だけでなく、戦略・革新の担い手というもっと積極的な存在であった。

しかも、上司と部下の間には緊密なコミュニケーションがあり、日頃から考え方を伝え、信頼関係が築かれていた点を見過ごしてはならない。彼らは、京セラフィロソフィという価値基盤も共有している。これがあるからこそ、上下間で疑心暗鬼に陥ることはなかった。「信頼」という概念は、従来のアメーバ経営の分析の中で明示的に取り上げられることはなかったが、われわれが行った管理者行動の分析を見る限り、アメーバ経営によるエンパワメントを理解するには、「信頼」は不可欠な要素である。

第 10 節 コントロールシステムに関する分析

(1) エンパワメントのための管理会計

Johnson (1992) は、管理会計は会計知識をもった企業のマネジメントクラスのみが理解できる専有物で、トップダウン・コントロールのためのツールであるという。特に、アウトプットのタイミングが遅く、数字が集約されすぎているという会計情報の特徴を問題視して、現場の人々へのエンパワメントには不適であると主張した。彼は、会計コントロールを離れて、非財務指標に基づいた TQM と JIT への転換を説いた。それに対して Schuster et al. は、真にエンパワメントを推進するためには、財務データを従業員に対してすべて開示するオープンブックマネジメントが重要であるという。エンパワメントのための管理会計システムのあり方だけをとってみたら、両者はまったく逆の立場であるといえよう。

代表的なエンパワメント経営であるアメーバ経営において、時間当り採算は、情報システムの中核を担っている。エンパワメントと管理会計の関係については、Schuster et al. の見解に近かった。実は、Johnson の主張との違いは、管理会計のデザインに由来する。まず、フィードバックのタイミングが遅いということについては、時間当り採算は、どんなに末端のアメーバの成果でも日次レベルで、しかも翌日には成果額がわかるようになっている。また、データが集約されすぎて活動プロセスが可視化できないという危惧に対しては、組織自体を細分化させることができて、各々のアメーバ毎にデータを集計することが可能である。採算表のフォーマットも各アメーバの重要と思われる管理項目に焦点が当るようにカスタマイズできる。これらによって現場を十分に可視化できていた。

逆に、品質、納期などの非財務指標と違って会計情報を中核とした管理システムは、必要に応じてデータを集約することができるという点でのメリットも有する。従来、管理会計は現場向けの数字と、外部向けの決算数値とが遊離していることが少なくなかったが、時間当り採算では両者がほぼ一致している。現場の数字を積み上げれば全社の数値となるので、全体に対する自分たちの成果の貢献度合いを知ることができる。逆に、トップは、全社の数字を切り分けながらすすむと、最後は現場にたどり着いて問題点を明らかにすることもできる。

実際に、京セラでは、熱心な会計教育のおかげで現場の一人一人が時間当り採算を熟知していた。これを存分に活用し、学習と不断のプロセス改善ができていた。時間当り採算は、**Johnson** のようなマネジメント層だけの専有物ではなかった。

伝統的には、管理会計は複雑なものであり、駆使するには深い会計知識が必要であるという前提が持たれてきた。だが、社員に会社の経営状態を知ってもらいたいという稲盛氏の切実な思いから生まれたアメーバ経営は、家計簿をモチーフに、誰もが理解できるシンプルさを追求してきた。第4節で見たような採算計算の方法、費用化の方法など、細部にわたって工夫がこらされている。これは、素朴ゆえに直感的に理解が可能な、加えて、感度の高い会計手法が開発されたことを示唆している。このような使い勝手の良い会計システムが整備されていれば、あえて非財務指標のみによるコントロールにシフトする必要はないのかもしれない。

アメーバ経営では会計情報はまさしく全社の共通言語となっている。パートタイマーまで含む全員に結果は広く開示されるので、各アメーバおよび全社の経営がガラス張りになる。しかも、これまで見てきたとおり、リーダーは自分のアメーバの社長の役割を任されていて、強烈なオーナー意識を持っている。彼らが主体的にマネジメントを行おうとしたときに、会計情報はパワフルなツールとなってエンパワメントを推進する。

また、既に、アメーバ経営は、信頼という考え方を根底に持っていることを指摘したが、アメーバ経営における管理会計のデザインも、信頼をベースにしたものとなっている。たとえば、京セラの草創期には、一般的な企業では、社内の機密保持が最優先という考え方が支配的であったが、稲盛氏はそれ以上に会社の状態を包み隠さず社員に知らせ、彼らとの一体感を高め、その共同体のために働くことにやりがいを感じてもらおうとした。さらに、アメーバの業績評価において、時間当り採算の結果は、あるアメーバがいくら利益を稼いだかではなく、運命共同体である会

社全体のためにどれだけの付加価値を生んで貢献したかを示すシンボルとして扱われる。時間当たり採算の計算で、労働の部分を分子側の費用の一部としてではなく、時間のまま分母に持ってくる点も、人間は付加価値を生みだし、その中から食い扶持を稼ぐ存在と解釈されていた。このように、時間当たり採算は、信頼に裏打ちされた管理会計システムであるといえよう。

これらはオープンブック・マネジメントの特徴とも一致する。加登（1999a）の指摘どおり、アメーバ経営はオープンブック・マネジメントの一種であるといえよう。もちろん、オープンブック・マネジメントという定義自体はその名称どおり会計情報をオープンにするか否かという点にあるので、たとえば部門間の比較のしやすさや、在庫評価の方法、ストレッチングなレベルの目標設定など、時間当たり採算の持つ、それ以外の要素は照射されない。それゆえに、この概念だけで時間当たり採算を説明することはできないが、アメーバ経営とオープンブックマネジメントのとの間には、多くの共通点があることは間違いない。

ところで、管理会計システムの運用自体にかかるコストについても、考えたい。計算作業の量は総計算回数に依存し、それは組織数×計算頻度に比例する。組織数は全体の人数÷組織規模である。10人前後の末端の小さなアメーバに日次ベースで会計情報をフィードバックしている京セラでは、かなりの額の管理コストを負担しているはずである。しかも、そのような小さなアメーバ同士の時間や費用の振替も必ず実施される。しかし、同社では、このような手間のかかる管理も、「コストはかかるが、末端の一人一人が自分たちの成果をきちんと確認することは、アメーバ経営にとって譲ることのできない一線であり、不可欠な作業」と割り切っている。つまり、コスト以上のベネフィットがあると考えられていたのである。

加えて、全従業員に会計情報を教えてしまうことによって情報漏洩のリスクは必然的に高まるが、この点についても「たとえそうであってもきちんと知らせることの方が大事」と考えられている。会社全体が共同体であるという考え方が浸透しているために、他社に重要な情報を漏らしてしまう人間はそれほど多くないという。この点も信頼を基礎とした経営を体現しているといえるのではないだろうか。

（2）コントロールモードの多様性

われわれは、アメーバ経営の事例からエンパワメントを促進するための管理会計のデザインについて検討した。だが、管理会計だけを唯一のコントロール方法と考えているわけではない。Simons（1995）は「診断型のコントロール・システム」「双

方向型のコントロール・システム」「信条のシステム」「事業倫理境界のシステム」の四つのコントロールモードの存在を指摘し、それらを整合的、補完的に組み合わせることが重要であるという。以下では、彼のフレームワークに沿ってアメーバ経営におけるコントロール方法の多様性について検討する。

アメーバ経営は、時間当り採算を利用してアメーバ毎に成果のモニタリングを行う。これは「診断型のコントロール・システム」の典型である。しかも、全従業員には財務情報をハンドリングできるだけの会計知識が共有されており、末端の組織にまでこの診断型コントロールを適応することが可能である。われわれの調査から、各アメーバは現状の実力を超えた、非常に高いレベルにターゲットが設定されていて、その達成度を月次のみならず日次ベースでもチェックされていることがわかった。しかも、それは製造部門だけではなく、営業部門、管理部門でも同様であった。京セラでは採算数字がリーダーおよびアメーバのメンバーに浸透していた。これは、診断型コントロールがいかに強力に実施されているかを示している。

ところで、診断型のコントロールでは、トップダウン的に戦略は決定され、下位者はその実施に徹する存在であるという前提が置かれている。しかし、前節の管理者行動の分析の中で明らかにしたとおり、エンパワーされたアメーバリーダーは自分たちの食い扶持を稼ぐために自ら知恵をしばり、革新を起こそうとしていた。これは診断型コントロールの前提になじまない。しかも、それはリーダーが独力でやっているものではなかった。戦略は現場の会議であろうが、最上位に位置付けられる国際経営会議であろうと、活発に垂直的・水平的コミュニケーションがはかられ、意見を交換しながら創発される。その背後には、環境の不確実性が高い状況では、トップが自分たちの持つ限られた情報に依拠して策定した戦略が必ずしも正しいとは限らないという認識があるからである。これは、**Simons** によって定義された「双方向型のコントロール・システム」の特徴そのものである。そして、**Cooper (1995)** の先行研究が見落としていたのも、まさにこの双方向型のコントロールであった。

双方向型コントロールの例として、京セラの国分工場で観察したセラミック製造部門をあげることができる。そこでは、月初にその月の時間当り採算の予定を決めるために四つの係のリーダーたちが集まって、課レベルで年間マスタープランをクリアできる目標をつくろうと真剣に話し合いが行われていた。われわれが会議を観察したときも、活発に意見が交わされ、生産（売上）を上げて、経費（費用）と時間を下げるための数多くのアイデアが提示された。修正を加えられながら最終的には全員が納得できる優れた方針が定められた。

中村常務は、「会議では予定の質疑応答にはもの凄く時間を割きます。シミュレーションしてきちんと予定を組み、きちんと手を打っていく。予定を組むときには魂を込める。こうしよう、ああしよう、と考えたことを全部盛り込むことが大事なんです。実績については『すみません』『まあ、しゃあないやないか』という感じであまりこだわりません」という。会議の間では、リーダーが出してきたアイデアが関係部門との間で交換される。また、上司はアドバイザーの立場で大所高所からの見解を述べて、権限と責任を付与されたリーダーが正しい決定をできるように支援する。このような場を利用して、他のアメーバのベストプラクティスを知ることだってできる。

加えて、アメーバ間の売買を通じて、たとえ製造部門であろうと市場の動きを敏感に察知できるようになる。そこでは売り手と買い手がネゴシエーションを行って売買条件を決める。どのような協力関係を築けばお互いのメリットとなるかが話し合われる。アメーバ経営には、アメーバが独立採算のプロフィットセンターとして扱われることによって、このようなインタラクションがさらに促進されるという特徴もある。アメーバ経営は、診断型のコントロールシステムに基づき、数値目標によってリーダーを縛り、厳しい管理が行われているという印象で語られることも少なくないが、それは一面しかとらえたものでないことがわかるであろう。このように、アメーバ経営では、診断型だけにとどまらず、双方向型コントロールとしての要素も重要視されていたのである。

京セラでは、稲盛氏の経営哲学をまとめた京セラフィロソフィが、コントロールのための信条のシステムおよび事業倫理境界のシステムの両方の役割を果たしている。すなわち、フィロソフィの中には、アメーバ経営にたずさわる人間として行うべきことと、行うべきでないことが書かれている。エンパワーされたアメーバリーダーは、日々難しい経営判断をくださることを求められているが、われわれの調査でも、リーダーたちがフィロソフィを判断の拠りどころとしていることを確認した。彼らは、ことあるごとに京セラフィロソフィを開き、もしこれが稲盛氏であればどのような決定をおこなっていたであろうかと思いをめぐらせているという。

京セラフィロソフィの浸透によって、メンバーに基本的な考え方が共有されている例は枚挙にいとまがない。たとえば、リーダーがアメーバの目標を立てるときに願望から発した高い目標を表明しなければならないこと、難しい課題にチャレンジして失敗しても結果はどうあれそのプロセスが評価されること、現場を重視してデータに頼らず自分の目で実態を確認して経営判断を行うこと、時間当り採算におけ

る利益は当該アメーバが独力で稼いだものではなくて周りの協力によって達成された企業への貢献としてとらえられるべきものであることなどは、その代表である。また、自分のアメーバの利益を優先するあまりに他のアメーバに迷惑をかけるような行為は絶対に許されないという認識も共有されていて、アメーバ間に不必要なコンフリクトが生じにくくなっている。これは、Cooper (1995) の指摘と符合するものであった。

では、次に、四つのコントロール・モードの関係を見てみよう。診断型あるいは双方向型のコントロールが何かのアクションに対する事後的な対応であるのに対して、ここで見たような信条のシステムと事業倫理境界のシステムによるコントロールは、リーダーを事前に正しい方向に導くものである。アメーバ経営は無数のアメーバに対してエンパワメントを行うものだが、どんなに会計情報と組織の柔軟性で社内をガラス張りにしたとしても事後的なコントロールだけに頼ってはいは手遅れになる。京セラではリーダーに対して事前に正しい判断を行うための基準を示すことで、事後的コントロールの負荷を減らしていると解釈できる。このように、アメーバ経営では、多様なコントロールシステムが補完的に機能し、エンパワメントが実現されているのである。

また、最後に付け加えると、第1章第6節でのコントロールシステムに関する文献サーベイの時点でははっきりとは気付かなかったが、組織構造と同様、管理システムの設計においてもリーダー育成という要素が強く意識されていることがわかる。たとえば、ストレッチングなレベルに目標が設定されているのは、それが単なる動機付けを目的としたものではなく、現行の手法のままの経営では組織の成長に限界があることをリーダーに気付かせて、より画期的なアイデアを生み出すよう促すためでもあった⁷⁹。これは、リーダーに対して上位者が決めた戦略を決められたと通りに遂行させることを目的とした診断型のコントロールからは出てこない発想である。上司は、リーダーが自らの能力を「未来進行形」で考えられるように導こうとする。高いレベルの目標を達成するために高度な思考が要求されるし、高い次元の対話が起る。これは、まさに人材育成のプロセスでもある。アメーバ経営の事例で確認した、人材育成のためにコントロール・システムを工夫するという発想は、他の経営手法ではあまり類がないように思われる。限られたデータからの推論にとどまるしかないが、われわれはこの「育成」という視点は、管理システムのデザイ

⁷⁹ ストレッチングな目標が知識創造を促進するということに関する議論は、清水 (1992)、加

ンを考える上で、他の企業ももっと明示的に取り込んでいく価値のある要素ではないかと考える。

第 11 節 アメーバ経営のメカニズムについてのまとめ

本章では、組織構造、管理者行動、コントロールシステムという観点から、アメーバ経営のメカニズムについて調査概要を示し、分析を行った。その結果を勘案すると、アメーバ経営のメカニズムは、次のようなモデルで説明することができるのではないだろうか（図 4-7）。

まず、アメーバ経営の究極の目的は、企業家的なリーダーを育成することである。そのために最も効果的な方法は、実際に組織を任せ、経営を行わせることである。できるだけ多くの人々にそのような機会を与えるために、数名～数十名程度の小さな組織が無数に作られる。それらは、小さいながらもお互いに売買を行うプロフィットセンターであった。リーダーは、コストと売上の両面をにらみながら、どうすれば利益をあげられるのかを考えることになる。そして、経営者としての能力に応じて、組織のサイズや分け方を柔軟に変更することができるのもアメーバ経営の強みであった。

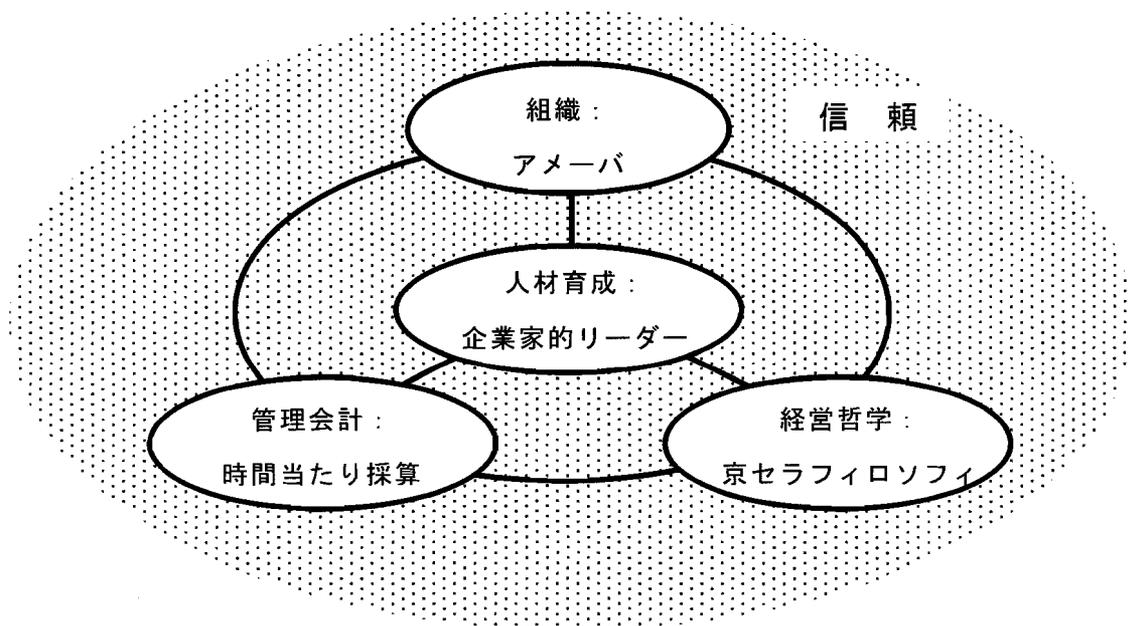


図 4-7 アメーバ経営のメカニズム

しかし、ただ組織の分け方を工夫しただけでは、いかんせん経験の浅いリーダーたちに経営を信任することはできない。そこで、彼らでも無理なく使えるようなシンプルな管理会計システム、つまり時間当たり採算が提供される。時間当たり採算のPDCAサイクルをコツコツまわしながら、改善がうまくいったかどうか、うまくいかないのはなぜなのかを確認することができる。

エンパワメント経営では、上司はコーチの役割を果たす。時間当たり採算は、組織をガラス張りするので、たとえ末端の組織であろうと問題が起きた時には、その発見が早い。問題が大事に至る前に適切な指導を行える。このような感度の高い管理会計があることで、任せる経営のメリットを享受しつつ、任せっぱなしに陥るリスクを減らすことができるのである。

また、管理会計を用いた事後的なチェックに加え、京セラフィロソフィを徹底して伝えることによって、トップからボトムまで価値観、判断基準を共有できる。何を行うべきか、何を行ってはいけないのかを理解させることで、リーダーたちが誤った経営判断を起こす確率は低くなる。これも任せっぱなしになるのを防ぐ工夫である。

京セラは、時間当たり採算と京セラフィロソフィがあることで、企業としての収益性、成長性を犠牲にすることなく、企業家的なリーダーシップを持った人材を育成することができているといえよう。そして、これらすべてのベースに、「信頼」があった。われわれの調査から、企業哲学はもとより、組織、会計システムまでも信頼を前提にデザインされていることがわかった。

これまで、アメーバ経営は時間当たり採算、柔軟な組織などの仕組みのユニークさだけで注目されることが少なくなかった。だが、このモデルからもわかるとおり、組織、管理会計、経営哲学は、信頼という共通の土壌の上で有機的に結合し、人材育成を促進していた。アメーバ経営は、システムの奇抜さばかりが目に入るが、全体としては実に合理的に設計された経営システムであることがわかる。

むしろ、この完成度の高さこそが同社の収益性、成長性の高さを生み出すコアコンピタンス⁸⁰なのである。このような有機的結合からもたらされる全体最適性こそが、部分最適の集合体ともいえる他の企業の経営システムとの大きな違いなのではないだろうか。

セラミック部品の製造からスタートした京セラは、情報・通信、太陽光発電など

⁸⁰ コアコンピタンスについては、Hamel & Prahalad (1994)。

必ずしも技術的な連続性があるとはいえない分野に進出し、成功をおさめてきた。それは、各々の事業領域で、アメーバ経営という優れたシステムを利用したマネジメントを行ってきたからではないだろうか。

第5章 アメーバ経営導入企業でのパイロット調査：システックとディスコ⁸¹

第4章で紹介した、京セラにおける一連の調査を通じて、われわれはアメーバ経営のメカニズム（第一～第三の研究課題）を理解した。第5章、第6章では、第四の研究課題「アメーバ経営の導入効果・導入プロセス」の解明を行う。

このテーマは、京セラをリサーチサイトに選ぶことはできない。というのも、京セラではアメーバ経営が完全に社内に浸透、定着してしまっているために、導入による変化だけを切り分けて観察することが難しいからである。

また、京セラを導入問題の研究のサイトに選ばなかったもうひとつの理由は次のとおりである。確かに、われわれは第一から第三の研究課題を通じて、他の経営手法と異なる、アメーバ経営独自のメカニズムを明らかにした。そのアメーバ経営を導入するのだから、より京セラに近い状態へと変わっていくことが予想できそうだが、しかし、アメーバ経営が実施しやすくなるような組織文化や諸々の制度を抱えている京セラでは問題にならなかったことも、従来のマネジメント手法に取って代わる格好でアメーバ経営が導入される他の企業では致命的な阻害要因になりかねない。どのような手順で導入は進められるのか、どのように組織は変わっていくのかなどを調べるには、導入企業をリサーチサイトにしなければならない。

そこで、われわれは、KCCS から同社のアメーバ経営のコンサルテーションを受けた企業を紹介してもらい、導入プロセス、導入効果を調査した。アメーバ経営が、稲盛氏のもとで長い年月をかけてシステムの整備を行ってきた京セラだからこそうまくいっているのか、京セラとは違う組織文化、経営理念を持った企業でもそのメカニズムが期待どおりに機能するものなのかを調査した。導入効果があらわれるとすれば業績面、心理面など、どのような側面にどのようにあらわれるのか、そこに至る変化のプロセスはどのようなものであるのかも探求した。

アメーバ経営の導入に関する先行研究がまったくなかったので、最初はパイロット調査で実態把握することを目指した。それが、本章で紹介する、システックとディスコでのヒアリングを中心としたリサーチである。両社の調査では、データ収集に関して共通ルールをつくったり、意図的に同一質問をしたりはしていない。むしろ、集められるデータはなんでも貪欲に集めるという方針で、話の流れを大切にし

⁸¹ 本章の第2節と第3節での記述も、三矢・谷・加護野（1999）からの抜粋修正である。

つつ研究上意義のあるトピックスを探り、ヒアリングした。また、ここで得られた知見は、第6章で紹介する、アメーバ経営の体系的な調査の中で質問票の設計にも反映されている。

第1節 アメーバ経営のコンサルティング

今日アメーバ経営が行われているのは京セラやそのグループ企業だけにとどまらない。KCCSではアメーバ経営のコンサルティング事業を行っている。

KCCSのコンサルテーションの特徴は、10ヶ月という短い期間で、その企業に即した組織・ルールの構築をアドバイスし、最終的に自主運用ができるところまでサポートする点にある。それができるのは、同社の指導が、これまで京セラ内で培ってきた経験とノウハウに基づいているからである。また、コンサルタントという第三者の立場から指導することによって、自社で同様の仕組みを構築しようとした場合に較べて、組織の分割や社内ルールづくりにおいて妥協や私情がはさまれないというメリットもある。

89年4月の事業開始から96年4月までにコンサルティング受けた85社のうち、51社が従業員数200名未満の企業であったが、なかには1000名以上の大企業も含まれていた。また、アメーバ経営導入企業のうち、何らかの製造機能を持った会社と持たない会社の比率は、6対4であった。これは、規模や業態を問わずに、アメーバ経営の導入が行われていることを意味する。

第2節 アメーバ経営導入事例① システック

(1) システックでの調査手続き

KCCSがシステックをパイロット調査のリサーチサイトとして推薦した理由は、システックでのアメーバ経営導入が非常にうまくいき、その変化をクリアに把握しやすいであろうという配慮が働いていたのではないかと推測される。また、システックの梶村社長は日頃よりアメーバ経営研究会などの場でアメーバ経営導入のいきさつをオープンに語る方でもあった。われわれの調査のお願いに対しても快諾してくれた。

谷教授と筆者は1995年12月5日にシステック福田工場と本社を訪問した⁸²。福田工場では、最初に工場見学を行った。組み立て現場でのアメーバの区分を説明さ

⁸² KCCS藤井氏、竹松氏が同行。

れながら作業工程を紹介してもらった。さらに、昼食を取りながら、アメーバ経営の推進責任者である中村管理本部部長、守屋生産本部部長付、諸田生産本部製造部部長付、アメーバリーダーの三浦製造一課長、水谷製造二課長、清水製造三課長から話を聞くことができた。その後、本社では梶村社長へのインタビューを行った。インタビューは京セラの時と同様、半構造化されたものであり、アメーバ経営導入前の状態、導入の動機、導入プロセスでの苦労・留意した点、導入後の変化などについてヒアリングした。

なお、梶村社長は 1996 年 7 月 21 日と 1997 年 7 月 11 日に、アメーバ経営研究会特別公開講座で講演を行っている。前者は「なぜ現場が活性化したか」、後者は「利益構造の大変革への道のり」というテーマだった。筆者は後者のみに参加した。講演録については両方とも KCCS 経由で入手できた。講演タイトルからもわかるとおり、二回ともアメーバ経営導入に関するもので、講演録はわれわれが実施した社長へのインタビューを補完する資料になりうるものだった。二度目の講演では、フロアとの質疑応答において、社長に同行していた大竹副事業部長（製造部門の責任者）が発言している。これも貴重なデータである。

もちろん、アメーバ経営研究会が明らかにアメーバ経営のプロモーションを目的としているために、これらが資料として十分に客観性を持っているかについては注意を払っておかねばならない。この点は、さきに京セラでの調査方法の説明で述べたのと一緒である。

また、内部資料の閲覧として、工場見学のときに壁に貼られた導入効果を示すグラフや活動表を見ることができた。アメーバ経営研究会では、梶村社長が行った講演の時に、時間当たり採算の推移がのった資料が配布された。

残念ながら、システックの訪問ではじっくり時間をかけて作業や会議の風景を観察することまではできなかった。

（２）アメーバ経営の導入

浜松市に本社のある、株式会社システックは、従業員がグループ全体で 270 名（96 年 7 月現在）、主に大手パソコンメーカーの下請けで周辺機器の開発、設計および製造を行っている。

同社はバブル経済がはじけて以来、ほとんど利益が出ない状態が続いていた。不況に伴う大手メーカーのリストラも追い打ちをかける。派遣していた 60 名の技術者が戻された。それは、まさに危機的状況と呼ぶにふさわしかった。

創業者でもある梶村武志社長は、「たった1カ月しかボーナスが出せないときもありました」とふり返る。「これではいかん」と考えていたちょうどその頃、知人に紹介されて盛和塾（稲盛氏を塾長とする若手経営者のための経営塾）に入塾する。そして、塾のメンバー企業にアメーバ経営で成功しているところがあることを知る。

梶村氏にとって、アメーバ経営の話は大変興味深いものであった。「創業当時、われわれも組織を小さなブロックに分け、日々売上と経費をチェックするというアメーバシステムと同じようなことをやっていた」という。

ただし、システック流のやり方が有効に機能したのは、会社規模が100名くらいまでであった。「(自分たちのやり方とアメーバ経営との)一番の違いは、ルールがしっかりしているということです。われわれの場合は、社長だけのルールですべて動いていました。というより、社長が管理できる範囲だったわけです」と語る。

アメーバ経営は、誰もが理解しやすいシンプルな仕組みで、なおかつルールが整備されていた。それを見て梶村氏は、「絶対いける」と直感した。稲盛氏の経営哲学にも共感するところがあったので、思い切ってアメーバ経営を取り入れてみようと考えた。

しかし、前年度の経常利益は300万円、「コンサルティング料をまかなえるのか」という不安が経営上層部にはあった。当然のことながら、6人いた部長は「そんなことやれるわけがない。なにを考えているんですか」と全員反対する。それでも、「このままでは多分成長がないだろう、何かしなくてはいけない。どっちみち借金するのは自分だから、勝手にさせてくれ」と半ば強引に導入を決定した。

94年7月からプロジェクトは始まったが、そのプロセスは決してスムーズなものではなかった。特に、会社を引っ張っていくべき経営上層部の意識がなかなか変わらなかった。「京セラさんは京セラさん、われわれはわれわれ、規模も違うし、考えていることも違う。だからそういうものは根付かないんじゃないか」という冷やかな反応がしばらく続いた。ややプラスの反応といっても、「社長が決断したことだから、多分いいことなのだろう。とにかくついていこう」という消極的な態度であった。

従業員の側でも、「急にそんなことをいわれたって無理だ」「なにをやればいいのかわからない。理解できないものは一步が踏み込めない」となかなか受け入れてくれなかった。

会社のムードを変えるために、さまざまな演出が行われた。梶村社長は、プロジェクト開始後12月までの約五カ月、何度も何度も現場をまわり、自分の考えにつ

いて話をした。

さらに、95年4月頃からは、毎月の会議で、結果よりも予定に重点をおくようにした。出された予定に対して「これくらいでいい」と妥協せず、もう一段高い目標を組ませるようにした。社長は、稲盛氏の説く「小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり」「心を持った鬼になれ」の覚悟で社員一人ひとりに檄を飛ばし、厳しい態度で取り組んだ。また、それとほぼ同じ時期、アメーバ経営に熱心に取り組む人物を社内の推進責任者に抜てきした。

システック独自の工夫として、各アメーバの時間当りの値を順位表形式で掲示した。これも大きなインパクトを与えている。アメーバがおかれた環境や仕事内容に違いがあることは十分にわかっていたが、あえて時間当たりで一律の評価を行い、「今月は、〇〇さん率いる××部門が、△△円でトップです」と発表した。アメーバ間の競争はうながされ、リーダーも「自分に関係ない」という態度では済まない状況へと追い込まれた。

(3) アメーバ経営導入の効果

社長の檄やさまざまな試みが行われた直後の95年6月くらいから、会社の雰囲気は一変し、時間当りの数字にもはっきりとあらわれた。四月の時点では、15アメーバ中11個が全社で食べていくための目安である2200円の平均賃率に到達していなかったが、九月にはほとんどのアメーバがそれをクリアするようになった。

成果が目に見える数字となってでてくることで、「苦しいけれど、ひとつの目標に到達した」という感動を全員が経験した。われわれが訪問したときも、福田工場の壁には、模造紙に大きく手書きされた95年6月と7月の採算表がはられている。その二カ月は一番苦しい時期でもあった。リーダー達は、「苦労した歴史ははずせない」といい、その時に味わった達成の喜びを風化させないようにしている。

製造部は、アメーバ導入前までほぼ七年間赤字が続き、存続が危ぶまれていた。時間当りの計算を始めた94年7月から95年5月までの平均も1,506円という低いレベルであった。しかし、6月以降はペイラインを一度も下回らず、平均で2,593円へと大変身を遂げた。

「たとえ受注ぶれがあっても、人員をやりくりしたり、外注加工費や消耗品を減らします。工夫しながら目標を達成すること自体が面白いですね」とリーダー達は語る。これまで何年間も同じ場所で、同じ仕事をしてきた人々が、「面白い」と口にするようになった。「自分のアメーバを経営する」ことに喜びをおぼえはじめていた。

とうてい不可能と思われても仕方がないレベルの目標を達成し、リーダーたちは自信をつけた。「昔は、月に一度の本社での経営会議は叱られに行っていたようなもので、とても憂鬱でした。ところが今では胸を張って行くことができます。待ち遠しいくらいです」と語っている。なかには「時間当りで京セラを抜きたいですね」という人までいた。

96年5月の社内研修会で、製造部のリーダーはこれまでの活動および成果を発表した。その中で、今後の取り組みとして、「アメーバのさらなる浸透・定着により、全員が主役となるような習慣を身に付け、高い価値を生む職場を目指します。平成8年度には、時間当たり3200円以上をぜひ達成していきたいと思います」と述べている。この数字は社長からいわれたものではない。彼ら自身が考えて、もっと高い目標にチャレンジすることを約束したのである。

毎月困難な目標に挑戦しているにもかかわらず、ほとんどの人が「前より仕事が楽になった」といっていた。あるリーダーは、「以前は、混乱の中で仕事をしていたので、決められた数量をこなすだけで四苦八苦していたが、今は採算表を見ながらコントロールができます。前もって何をしなければならぬかがわかるので、余分なことをしなくなりました。これまでは、まじめにやってたけれど、ずれていたんでしょね」という。

アメーバ経営が軌道に乗り始めて、三カ月が経過した頃から、締め切りの10日前には月の最終損益が見えるようになった。それによって、何か問題が起きても早めに手が打てるようになる。製造アメーバのリーダーは、これまで工場の中の管理に忙殺されていた。それが、仕事量の少ないときには営業を飛び越え、自らお客さんのもとに注文を取りに行くまでに変わっている。

また、横とのコミュニケーションも活発化した。「昔は時間がくればすぐに帰るところと、遅くまでやるところがありました。アメーバを入れてからは人の貸し借りをを行い、みんな一緒に七時までやって帰る、という感じです」と述べている。

アメーバ経営は、システックのなかに様々な競争をつくりだした。さきに述べたとおり、アメーバの成績は順位表として張り出される。勝ち負けは、リーダーはもちろん、それ以外のメンバーにとっても大変気になることである。「対応が十分でないときは、下から突き上げられるんです」とあるリーダーは苦笑する。アメーバ導入に伴ってQC活動は廃止したが、提案の件数はかえって増えている。面白いことに、アメーバ間の競争に一番熱心だったのは、パートの人々であった。彼らにも採算状況は知らされる。パートの仲間同士で集まっては、勝った負けたと時間当りを

競い合っているそうである。

工場の成績が上がったことは、本社の開発部門にとっても刺激となった。当初設定した時間当り目標が製造アメーバのそれを下回っていると聞かされ、さらに 1000 円も上積み修正したこともあった。これには、社長も大変驚かされたという。

あるリーダーは社内のアンケートに「社長の考え方とベクトルが合うようになってきた。社長の考え方が、アメーバ会議や月例の社長との懇談会を通じてよく理解できた。また実践できるようになってきたと思う。ベクトルが合うということを実際の意味で体験しているように感じる」と答えている。梶村社長はつぎのようにいう。「わたしが要求を出す。それに対して、これまではわれ関せずか、もしくは嫌々ながらやる程度だったのです。けれども、今はこちらがあまり強制をしなくても、大体わたしの考えていることをくみとってくれます」。

しかも、それは具体的な目標となってあらわれる。「やらなくてはならないという意識の中でセッティングされた目標なので本当に結果がでてきます。そして、アメーバシステムだと、自分たちの経過が全部見えます。日々積み上げていく仕組みなので、いいシステムだと思います」。社長の言葉には実感がこもっている。最近では、他の経営者仲間にもアメーバ経営を熱心にすすめているということである。

第 3 節 アメーバ経営導入事例② ディスコ

(1) ディスコでの調査手続き

システックに続き、われわれはディスコに対して調査を行う機会を得られた。同社がリサーチサイトに加わった経緯は次のとおりである。ビジネス雑誌⁸³のインタビューで、同社の関谷社長と中山経営サポート本部長がアメーバ経営導入について「稲盛氏のフィロソフィではなく、システムそのものに惹かれて導入した」と語っていた。それは、システックとは違う、アメーバ経営の導入パターンについて知りたいと思っていたわれわれにとって、興味深い事例であった。早速、KCCS にインタビュー調査のアレンジを依頼し、許可を得られた。

谷教授と筆者は、1996 年 3 月 12 日にディスコを訪問した⁸⁴。ディスコではアメーバ経営の運用責任者である中山氏と情報システムを担当している青木経営管理課主事にインタビューした。インタビュー内容は、システック同様、アメーバ経営導入前の状態、導入の動機、導入プロセスでの苦勞・留意した点、導入後の変化など

⁸³ 「東洋経済」1995 年 11 月 25 日号の「平成版『経営の神様』京セラ稲盛戦略のすべて」。

である。

なお、ディスコでは、質問票調査、参加観察など、インタビュー以外でのデータ収集は行っていない。

(2) アメーバ経営の導入と効果

ディスコは、95年度で、従業員 801 名、売上高 270 億円、経常利益 49 億円である。半導体切削切断装置のトップメーカーで国内シェアは九割を誇っている。

同社が組織を事業部制に切り替えたとき、「財務会計のままでは、事業部の損益管理がやりにくいのではないか」という議論が交わされた。財務会計は全社の数字を押さえるだけならば問題ないが、それより小さい組織単位の業績管理には、何らかの管理会計的工夫が必要であった。そこで、各事業部の採算を見るための手法としてアメーバ経営が導入された。

ディスコでは、経営サポート本部長の中山勉氏もいうように、「フィロソフィーではなく、システムとして導入」している。ただし、アメーバ経営に考え方の部分は一切不要で、仕組みさえあればいいという意味ではなかった。導入に際して中山氏をはじめとする推進担当者は、アメーバ経営に求められる考え方に極めて近い風土がすでに社内に備わっていると判断したのである。

具体的にいえば、ディスコでは、導入以前から工場レベルの QC 活動が盛んであり、みんなで議論して改善活動を積み重ねていくという土壌を持っていた。これは、アメーバ経営に通ずるものである。そこで、その土壌を大事に残しながらアメーバのシステムを移植する方が、同社にとってはなじみやすく、円滑な運用ができると考えたのである。

「もちろん、アメーバ経営導入前にも、利益は上げて、コストは下げなければならないという意識はありました。しかし、具体的にどのような行動を起こせばよいかということが、わかりにくかったのです」と中山本部長は語る。QCでは問題解決やテーマ設定の方法は身に付くが、利益の追及という部分は十分でない。ディスコでは、アメーバ経営によって、時間当り採算という明確な目標を設定することが可能となった。「『もうけなさい』と言われると、発想が変わります。製造現場の人間も『コスト、コスト』と言われると、楽しくないのです。もうけるためにはどうすればいいかを考えると、組立時間を短縮したり、自分からコストを下げようとし

⁸⁴ 同行は、KCCS横幕氏、竹松氏。

ます」。さらに、結果は採算表でわかりやすく知らされるから、「利益をあげる」モチベーションは高まる。

ディスコでアメーバ経営が成功した要因として、コンピュータによるシステムサポートも無視できない。これを積極的にすすめた背景には「アメーバを入れると管理の時間とコストが増えるのではないか」というトップの懸念があった。結果的に、コンピュータ化は伝票処理や入力作業等の管理の手間を大幅に削減した。加えて、現行の伝票を活用する工夫をしたのでコストも増えなかった。

コンピュータ化によって、もっとも効果があったのは、「見える経営」が一層進展したという点においてである。アメーバを始めた直後から、端末をたたけば誰でも前日までの時間当り、売上や経費の明細を見られる仕組みができあがった。重要な情報が即座に手に入るようになり、「月の残りの日数で作戦を練ることができるようになった」。

経営サポート本部経営情報部経営管理課の青木正道氏は次のように語る。「以前の営業はとにかく売上を上げるだけで、それで実際に利益が出ているかまでは各営業マンではわかりませんでした。部長クラスにしても、『売上を上げるように』という指示はできますが、利益をあげるための指示はできません。かなり大きな範囲では『売上と経費の関係から、利益はこうなっている。もっとこうしなければ』という話ができても、より個別の問題についての指示は難しかったようです」。

新しいシステムでは、「どこにいくらで売ったか、製造からの仕入れがいくらだったかもわかる」ようになった。創業以来同社を支えてきた砥石事業でも、数千の品種の各々について、リアルタイムで数字を捉えることができるという。リーダーは自分のアメーバの売上、経費、利益の詳細をつかむことが可能になり、売上以外にも、経費を削減したり、時間を少なくしたりという方法で利益を確保できるようになった。

QCサークルのベースにアメーバ経営を取り入れたことや、コンピュータのサポートを徹底したことによって、さしたるトラブルもなく、導入は順調にすすんだ。人々は積極的に仕事に取り組むようになり、会社の体質も強まった。

これまで、部屋について「狭い、狭い」と文句ばかりいていた部門が、アメーバとして独立させてからは「こんなにはいらない」とスペースの返還を申し出た。また、プロフィットセンターとなったライン部門から「本社経費や事業部間接費がどうしてこんなに高いのか」との批判を浴び、間接部門の間にも採算に対する意識が芽生えてきた。

アメーバ導入前は、検査工程はコストセンターとして扱われていた。商品を通わせて生産部門にお金や時間を負担してもらっただけでは、どうしても受け身の姿勢になっていた。そこで、製造の最終工程から製品を買い取り、自分たちのサービス分を付加した金額で営業部門に売るように変えた。つまり、採算アメーバとして独立させたのである。今では自分たちの成果が利益となって出てくるので、楽しんで改善を行えるになってきたという。

これ以外にも、アメーバ経営の効果はあった。他の導入企業と同様、ディスコでも上下のコミュニケーションがよくなった。日頃のアメーバの活動を行うなかで、上司は部下が何をやっているかを手に取るようにわかる。そこから「この人にはこんな能力があったのか」と人材が発掘されることも少なくなかった。さらに、「良い仕組みで動いている」こと自体がトップに安心感をもたらしている。

(3) アメーバ経営のアレンジメント

アメーバ経営をより効果的なものにするために、ディスコではいくつかのアレンジがなされている。会議では、予定達成の程度が一目でわかるよう、実績数値を青、黄、赤と色分けし、OHPで映し出すようにしている。また、賞をつくってゲーム的な雰囲気を出し、成績のよいアメーバはよいなりに、悪いところは悪いなりに、精一杯の努力を引き出せるよう工夫した。

以下では、主力製品の半導体切削切断装置の事業部で、仕掛品勘定がつくられたことを取りあげよう。半導体切削切断装置は、受注から売上までが3カ月以上かかる、足の長い製品である。これについても最初は、京セラの基本ルールにのっとって、仕掛品勘定を持たず、材料を使えばその月の費用として扱っていた。

しかし、そのやり方では、月によっては材料を投入しても売上が立たずに採算が悪化したり、逆に費用がほとんど発生せずに時間当たりが良くなったりと、非常にアンバランスな状態になっていた。そのため、会議で成果の反省をしようとしても、「途中ですから」とか「先月出せなかったので、今月出荷しました」という言い訳や説明ばかりが並べられ、採算が見える状態にはほど遠かった。

このような長いサイクルタイムを持つ製品の場合、工程をいくつかのアメーバに区切り、そこでの作業が完了する度に売上がたてるという方法もある。このやり方には、最終工程までのどこで仕事をとまったり、ムダが発生しているかを発見できるメリットもある。

だが、ディスコではこの方法を採用していない。工程別のかわりに機種別で分け、

各々について工程の頭から終わりまでをひとつのアメーバが受け持つようにした。他方、採算を見るために、仕掛品勘定を設け、製品の売上が行われた月に費用も一括計上するようにした。仕掛品勘定がある分だけ計算の手続きとしては複雑だが、ある1台の機械をつくるのに要した売上、費用、時間が同じ月の採算表にあらわれるので、それらの間のバランスがわかる。したがって、アメーバの採算を把握でき、マネジメントが行いやすくなるのである。

仕掛品勘定を設けてまで、アメーバをあえて工程別に分けなかった理由を、中山本部長は次のように語る。「やはり、現場の人は最後までかかわってつくりたいのです。最後に完成させて出荷するということが喜びですから、途中で切ると楽しくなくなります」。

これ以外にもルールの変更は行われた。たとえば、発生した費用を発生部門に負担させず、あえて共通費として扱っているところもある。しかし、このように独自にルールを設定する場合は、思わぬ落とし穴がないかを慎重に検討している。各タイミングで、京セラのコンサルタントに相談し、間違った方向に進んでいないかチェックしてもらっている。

中山氏も、最初は、原則を変えることに非常に抵抗を感じていた。自分たちでアレンジすることについて、「会社を取り巻く経営環境の違いから、意識して京セラさんとは違うやり方をしているところがあります。それは決して普遍的ではないと思っています」と述べている。

中山氏は「似て非なるものにならない」ことを強調する。その意味するところは、「独自性というのは確かにいい言葉ですが、とんでもないものになると困るなという気持ちが常にあります。(中略)その辺は京セラさんの原則と常ににらめっこをしていないといけないでしょうね」ということである。「アメーバ経営を運営していくにあたり、原点とどこが違っているかさえ意識していれば、不都合があったときに戻れると思います」というのが真意のようである。これには、担当のコンサルタントも「中山本部長さんはあるべき姿を見定めたくてルールを運営をなさっていますから、そういう面では安心感があります」と太鼓判を押している。

第4節 パイロット調査からの含意

導入効果と導入プロセスについて、システックとディスコでのパイロット調査からいえるのは次のことである。

(1) 導入効果

二社の事例から、断片的なエピソードの域を出ないが、アメーバ経営導入によって利益意識やコスト意識が高まったり、仕事へのモチベーションが高まったり、と心理面でのポジティブな効果を確認した。

アメーバ同士で競争が生まれ、ゲーム感覚で楽しんで仕事ができるようになったとの声も聞かれた。受身であったアメーバのリーダーの姿勢が、製造部門であっても客先に出向いたりするなど、より積極的なものへと変わってきた。

上司に頼らず、アメーバ同士で自発的に情報交換する水平方向のコミュニケーションが改善されている。その背後には、リーダーとなって責任感が増したことに加え、自分たちの組織の仕事の様子がよく「見える」ようになって、将来の予測ができ、早目に事態への対処ができるようになったこともあげられる。

水平方向のコミュニケーションに加え、上司・部下間の垂直方向のコミュニケーションもよくなっている。

また、業績面でも時間当り採算の大幅改善が見られた。このような成功体験が、より高いレベルの課題へのチャレンジを促すという好循環が生まれる。

(2) 導入プロセス

アメーバ経営を導入しさえすれば、すぐに会社がよくなるとは限らない。従業員の中の「そんなことをやっても無駄」という意識の蔓延や、管理コストが増加するのではという懸念が導入を阻害する要因となる。しかし、トップがその改革に全力で取り組んで、なんとしても組織を変えようという姿勢を続けることで、徐々に突然かは不明だが組織に変化が起こる。

導入以前にQCサークルなどのボトムアップの提案を奨励する組織文化が出来上がっていれば、アメーバ経営への移行の抵抗は小さいようだ。

また、結果のフィードバック方法や、組織の分け方、計算方法の変更など一見小さいなことでも導入企業の事情にあわせてきめ細やかに対応することで、リーダーやメンバーのモチベーションは格段に向上する。

(3) 体系的調査の必要性

しかしながら、両社のケースはパイロットスタディに過ぎず、体系的な調査にはなっていない。ヒアリングも、ごく少数の人々に対して短時間でなされたものである。

導入効果については、業績やリーダー心理などの様々な側面のうち、どの部分に大きな変化が起こり、どの部分があまりインパクトを持たなかったかが不明である。また、導入効果が、われわれのインタビューに答えた人々にのみに対して起こったことなのか、会社全体で言えるものなのかも不明である。さらに、ネガティブな意見についてはまったくといっていいほど確認できていない。体系的な調査を実施し、定量的に導入効果を測定する必要がある。

導入プロセスについては調査事例も少ないし、インタビューの数もわずかである。まだ一般化できるようなレベルではない。さらに深い調査が必要であろう。

第6章 アメーバ経営導入企業での体系的調査：広島アルミニウム工業

第5章で紹介したとおり、アメーバ経営導入企業2社で、トップ、管理部門、リーダーへのインタビュー、内部資料の閲覧を行った結果、アメーバ経営がどのように企業に影響を与えるかについてエピソードを集めることができた。しかし、それらは断片的なデータであった。次のステップとして、導入効果を体系的、客観的に測定するために、大量サンプルの質問票調査を行うことにした⁸⁵。質問項目の選定に当たっては、京セラおよび導入企業で得られた知見が反映されている。

入手可能なデータは広く集めるという調査方針を反映し、広島アルミニウムでは、定量的調査に加え、定性的調査も行った。

第1節 調査の手続き

(1) 質問票調査の目的

われわれの質問票調査の目的は、仮説の検証ではなく、「対話すべきデータ」の収集にある。すなわち、導入前後で各指標のスコアが有意な差を示すかどうかを検定するものの、検定自体がわれわれの質問票調査の目的ではない。その結果を切り口にして、未だ明らかにされない、アメーバ経営の導入効果を議論し、新たな理論を産出するためのひとつのステップとして位置付けている。

第3章で、質問票を用いて「導入効果」を測定する意義については述べたが、どのような変数で導入効果を測定すればいいかについては明らかにしてこなかった。

一般的に経営学の実証研究で使われる成果指標としては、利益意識、モチベーション、業務に対する満足などの心理的側面や、収益性、品質、納期などの成果的側面など多様な変数があるが、アメーバ経営の導入効果の測定尺度として、どれがもっともふさわしいのか、何と何を組み合わせればよいかについての信頼できるモノサシはまだ開発されていない。

ただし、Cooperによる先行研究、われわれが実施した京セラおよび導入企業での定性的アプローチの調査からは、アメーバ経営が単に収益性を改善するだけでなく、リーダーの育成、社内のコミュニケーションなどさまざまな側面に影響を与えそうだということはわかっている。このことは、単一あるいは少数の指標では包括的な

⁸⁵質問票調査の結果については、既に、谷教授と筆者が共同で学会報告（1999年度ヨーロッパ

導入効果の測定が難しいことを示唆していた。そこで、今回の質問表調査では、探索的に、多数の尺度で成果を測定することにした。われわれが選んだ尺度は「管理者行動」「垂直的インタラクション」「水平的インタラクション」「リーダーのマインド」「業績」の5つである⁸⁶。

(2) 調査協力企業の選定

調査企業の選定とはいうものの、実際に回答を行うのは個人である。われわれは企業選びの手順として、まず、どのような人から回答を集めて「アメーバ経営の導入効果を測定」するのかというターゲット選びを行った。そして、次のステップとしてそのような人がいそうな企業を探すことにした。

回答者の選択肢として、アメーバ経営の文脈からは、トップ、アメーバ経営の推進を担当する管理部門、アメーバリーダー、従業員全体の四者が考えられる。われわれが選んだのは、アメーバリーダーである。それは、アメーバ経営では現場のリーダーに対してきちんと経営を任せることができかどうかきわめて重要であると考えたからである。実際に、われわれの研究課題も参加やエンパワメントに関するものが多い。アメーバ経営導入によってアメーバリーダーの意識や行動がどのように変化したのかを測定する意義は大きいと判断した⁸⁷。

次に、何社に調査協力してもらおうのかということと、一企業当たり何名のリーダーに質問表への回答を依頼するのかということを決めないといけない。言うまでもなくこの二つの数字の積算値がトータルのサンプル数となる。

われわれの調査能力は限りがあるので、企業数か、一社当りのリーダー数のどちらかを犠牲にせざるを得なかった。どちらを重視するかは、研究関心・研究課題による。われわれの最大の関心は、アメーバ経営導入による変化である。第2章での文献レビューでは、ABC/Mの導入に際してシステム内部の要因だけでなく、そのシステムを取り巻く外部の要因も影響を与えているという Anderson and Young (1999) の主張を紹介したが、もし、多数の導入企業から各々少数のアメーバリー

パ会計学会、日本会計学研究会) を行っている。

⁸⁶ これ以外に、「職務特性」(項目数は9)、「権限委譲」(項目数は13)についても測定したが、理論的な重要性が低かったり、尺度が不完全であったために分析対象から外した。

⁸⁷ もちろん、トップ、管理部門、リーダーの三者とも、あるいはその内の二者を選択することも不可能ではないが、その場合は各カテゴリー毎に質問票を作り直さなければならないし、統計的な処理が可能だけのサンプル数をトップや管理部門で確保するにはたくさんの導入企業を見つけ出さねばならない。

ダー⁸⁸に回答してもらえれば、産業特性、企業規模、業績、導入年数などが各企業の導入効果にどのような違いを生むのかを知ることができよう。しかし、アメーバ経営は、ABC/Mよりはるかに研究蓄積が乏しい。そのようなテーマでは、システムの外部の要因まで分析するのは時期尚早である。今回の研究は、まずは外的要因をできる限りコントロールし、導入前後でどのような項目が変化したかを単純素朴に測定するべきであると判断した。よって、一社のみの多数のリーダーに質問票を送付することにした。

われわれは、KCCSに調査対象企業に関する希望条件を伝えた。それは

- ・ 製造部門を持っている。
- ・ 製造に関与するリーダーが最低でも20名くらいはいる
- ・ さらにその上位の階層にも質問票に回答してもらえる
- ・ アメーバ経営を導入して1~2年くらい経過している

というものであった。ここで、製造部門を含めることを条件としたのは、製造部門のアメーバは、従来はおそらくコストセンターとして扱われていたのが、アメーバ経営導入に伴ってプロフィットセンターに変わったのではないかと想定される。そこでのダイナミックな変化を測定できるのはではないかと思われた。また、これまでのわれわれの研究のリサーチサイトとして製造部門が多かったため、それらのデータと組み合わせて利用することも期待した。

データの精度を確保するために、製造のリーダー数が20名を上回ることを希望した。これは、ひとつのアメーバの構成人数を平均10名とすると単純計算で製造だけで従業員数200名以上ということの意味する。アメーバ経営導入企業の半数以上が従業員200名以下であることを考えると、かなり大規模な企業であり、該当企業は決して多くない⁸⁹。

さらにその上位者にも回答してもらおうという条件をつけたのは、以下の理由である。つまり、最下層の組織単位がPC化されれば、従来はコストセンターであったかもしれないさらに上位の組織まで同様にPC化されることになる⁹⁰。そして、そのレベルの管理者のビヘイビアまで変わることが予想される。また、階層間で回答

⁸⁸ 経営学の質問票調査で多いのは、多数の企業に対して一通ずつの質問票を送り、特定部門の人が当該企業を代表して回答するというやり方である。

⁸⁹ 1989~1996年にKCCSのコンサルテーションを受けてアメーバ経営を導入した企業は86社で、そのうち51社が200名以下である。500名以上は9社にすぎず、全体の約10%程度に過ぎない。

⁹⁰ たとえば、製造係がPC化されると、その上位の製造課もPC化することになる。

に違いがあるかもしれないので、その点についても探索的に調査してみたからである。

調査時期について、導入前あるいは導入期間中から経時的に複数回、アメーバ経営の効果を評価してもらうというアプローチ（たとえば導入前と導入後に、同一項目の質問を行い、その差を導入効果とする方法 etc.）は、時間やコストがかかってしまい、多数の回答者を数年間に渡ってフォローしていく点が非常に難しいと判断した。そこで、そのかわりに導入後のある時点で、ワンショット的に導入前と導入後の状態を比較してもらうというアプローチを採用した。

では、導入後どれくらいの時点で調査すればいいのだろうか。そのような問いに対して参考にできるような先行研究はない。だが、われわれのシステックでの調査やアメーバ経営研究会での情報から、導入後数ヶ月経たないと効果は現れないことはわかっていた。逆に、導入後あまりに時間が経過してしまうと導入前の状態の記憶があやふやになってしまうという心配もあった。調査のタイミングが遅れると、導入前と後とで部署や仕事の内容がまったく違ってしまい、アメーバ経営の影響と部署や職務の変化による影響とが渾然一体となってしまうかもしれなかった。われわれが、導入効果が顕在化し、しかもその効果だけを測るという目的に照らし、調査時期を導入後 1～2 年と設定した⁹¹。

ほぼこのような条件を満たす企業として、KCCS は広島アルミニウム工業を紹介してくれた。広島アルミニウム工業は、アルミ部品を製造販売する従業員 1003 人の企業である。アメーバ経営を約 1 年前に導入していた。

同社では課の単位までしか公式のプロフィットセンターとされていなかったもので、PC の数は 11 個しか確保できないことが判明した。だが、同社の幹部とのヒアリングから、課の下位組織である係も実質的には時間当り採算を集計し、より小規模の単位でアメーバ経営が行われていることがわかった。係レベルの数は 25 個あった。さらに、コストセンターとして扱われている製造間接部門は、課で 4 個、係で 28 個あった（表 6-1 参照）。それらもノンプロフィットセンター（NPC）ではあるものの、大幅なエンパワメントが行われていた。

製造間接部門に対しても同一フォーマットの質問が可能であったので、本調査は製造と製造間接業務にたずさわる、合計 68 個の課と係のリーダーに対して質問票調査を試みた。

⁹¹ もちろん、導入から 1～2 年の間に、仕事や部署がまったく変わってしまったリーダーも

そして、このような回答者構成を選択した結果、全回答者の平均はもとより、製造部門 vs. 製造間接部門、課長レベル vs. 係長といった下位カテゴリー間の得点が比較可能となった。

質問票の詳細については、次節でのべることにする。

	製造部門 (P C)	製造間接部門 (N P C)
課長	11	4
係長	25	28

表 6 - 1 回答者の内訳

(3) 質問票の送付・回収

谷教授と筆者は 1998 年 6 月 4 日、質問票に回答上の注意を記した表紙を添え、広島アルミニウム工業に調査協力をお願いに行った⁹²。応対してくれたのは、四方取締役、経営管理部時本部長、経営管理部種田課長であった。

まず、われわれは、同社のパンフレットおよび、「『時間当たり採算表』作成日程について」「アメーバ経営活動経過」「広島アルミニウム工業株式会社組織図」という内部資料をもらった。その上で、組織機構、アメーバ経営の取組みなどについて約一時間半話を聞いた。その中で、同社の七つの工場で製造に関連するすべてのプロフィットセンターのリーダー 36 名と、コストセンターとして扱われている製造間接部門の全リーダー 32 名、合計 68 名に対して、経営管理部を通じて質問票を渡してもらったことにした。

なお、回答者氏名は記入してもらわなかったものの、データのハンドリングのしやすさを優先して、部署名は記入してもらった。よって、匿名性が完全に保たれているわけではない。だが、回収には経営管理部門を経由せずに神戸大学谷教授宛ての封筒でわれわれに直接回答用紙を送付してもらうこと、データは集計されたものを扱うのであって、個人の回答を公にすることがないことを表紙に明記した。これらの処置によって、回答者が会社に対して実際以上に好意的な評価を行う可能性を低下させることができたと思われる。

締め切りは 6 月 30 日に設定された。アンケートの回収率は 100%であった。

なお、6 月 4 日の訪問時には、同社のパンフレット、時間当たり採算作成のため

いたであろうが、それらをデータから除去したりはしていない。

⁹² 表紙上は、タイトルが「アメーバ経営の調査」、調査者は「神戸大学経営学研究会」となっている。

の社内資料、組織図、アメーバ経営導入スケジュールといった貴重な資料を入手できた。

(4) フォローアップ調査

質問票に基づく統計的な結果からより多くのインプリケーションを引き出すには、その企業の実態を詳細に知っているに越したことはない。

われわれは、質問票調査の結果を補完するために、1998年12月10日、11日に再度広島アルミニウム工業を訪問した。最初に、われわれの方から四方取締役、経営管理部時本部長、経営管理部種田課長に対して質問票調査の結果のプレゼンテーションを行い、次にその結果の解釈についてディスカッションした。また、前回の訪問時に聞き漏らしていた点などもフォローアップした。さらに、祇園工場の鍋製造の見学の後に、アメーバリーダーであり、質問票の回答者でもある同工場の伊藤製造課長、加谷係長（第一製造係）、佐古係長（第二製造係）にインタビューを行った。

主なヒアリング内容は、アメーバ経営導入の効果、導入の手続き、導入に伴う苦勞、組織の変化の様子などである。彼らとは、質問票調査の結果についても意見交換をした。それは、結果の分析において、研究者が一方的な解釈を与え、現場の人々の実感と合わない独善的なものに陥ってしまうことを避けるためである。

第2節 広島アルミニウム工業のプロフィール

次に、広島アルミニウム工業のプロフィールを示しておこう。

会社の歴史・これまでのマネジメントの経緯

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 創業 1921 年。・ マツダおよびマツダ関連会社向けのアルミニウム製自動車部品が売上げの大半を占める。・ マツダのVA/VE提案制度において、20年以上連続で優秀賞を受賞。・ マツダの品質優良会社として認定されている。・ TPM活動で、優秀事業場賞を受賞したことがある。 |
|--|

同社が、アメーバ経営を導入した動機は次のとおりである。

アメーバ経営導入の動機

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 90年代半ばの円高不況で売上が激減し、将来も低成長が予想されていた時期に、売上高が低くても利益が出る体質をつくるのが急務となり、アメーバ経営の導入 |
|---|

を検討しはじめた。

- ・ 広島アルミニウム工業は、盛和塾のメンバー企業ではなかった。
- ・ 社長と四方取締役が京セラ主催のアメーバ経営研究会のセミナーに参加。
- ・ 以前から管理会計システムはあったが、経営管理部門が主体であり、中身もわかりにくく、製造などの現場にとっての管理ツールになっていなかった。
- ・ これまで、TPM活動が行われていたので生産効率を上げる努力はなされていたが、それらがどのように成果に結びついていたのかがはっきりしていなかった。

また、以下のとおり、同社で行われているアメーバ経営は、京セラで行われているオリジナルのものとはほぼ同じとはいうものの、習熟度などの違いから若干の違いがあった。われわれは、それらの違いを考慮した上で、アメーバ経営の導入効果を検討する必要がある。

広島アルミニウム工業のアメーバ経営の特徴

- ・ アメーバ経営の運用責任は、経営管理部である。
- ・ 京セラと同様の時間当たり採算の計算が行われている。
- ・ 計画としては年間のマスタープランと月次の予定だけが設定される。決算は月次ベースだが、手元数値を用いて週次ベースで実績をフォローしているリーダーもいる。
- ・ 多くの場合、製造部門にとっての売値は、売り先への契約単価が適用される。
- ・ アメーバは主に生産性に関わる部分の裁量権を持つ。
- ・ 社内取引の条件に不満があっても、社外の顧客を探してきてアウトプットを販売することは認められていない。
- ・ 外注を引き上げて内製化すればアメーバの利益となる。
- ・ もっと安く部品供給するサプライヤーを見つけて切り替えることは可能。
- ・ アメーバの成績というよりはリーダーシップが欠如していると判断された場合には、部長や人事などと相談の上で降格もありうる。

第3節 質問項目と測定方法

質問票の作成にあたって、それまでに実施してきた京セラおよび導入企業でのパイロット調査や文献レビューの結果を踏まえ、理論的に測定する意義のある質問項目を抽出した⁹³。質問の妥当性をチェックしてもらうために、事前にKCCSのコンサルタントに内容を見てもらい、言い回しなどを修正した。測定尺度は、「管理者行動」「垂直的インタラクション」「水平的インタラクション」「リーダーのマインド」「業績」の5つで、質問項目は合計72である。以下では、質問表の詳細と測定方法を説明する。

⁹³ 実際の質問票は、巻末の付録を参照のこと。

(1) 管理者行動

第4章の京セラのケース記述でも明らかにしたとおり、アメーバ経営のそもそもの狙いは社内に企業家的なリーダーをたくさん育てたいというものであった。実際にリーダーはアメーバという擬似的企業の社長の立場で難しい経営判断を任されている。そこでは決められたことを決められたとおりに実施することも重要だが、企業家的リーダーシップを発揮することが何より期待されていた。導入企業のパイロット調査でも、アメーバ経営導入によってアメーバリーダーたちは、仕事の進捗状態をリアルタイムで把握できるようになり、先手先手で作戦を立てながらアメーバの経営を行えるようになった。他にも、上下間および水平間のコミュニケーションを積極的に行うようになってきたというインタビュー結果もあった。われわれは、アメーバ経営導入による、このような管理者行動の変化を定量的に測定することにした。質問票の作成においては以下の点を考慮した。

金井(1991)は、ミドルの管理者行動には上位次元として、広義の人間志向の行動、広義のタスク志向のリーダー行動、対外的活動の三つがあるという。そして、上位次元は表6-2⁹⁴のように下位次元から構成される。また、下位次元の中に、基本的行動と戦略革新志向の行動とがあるとされている。われわれも基本的行動と、戦略革新志向の行動の両方を含んだ、アメーバリーダーの多様な管理者行動を認識したかったので、金井の質問項目を最適と判断し、利用することにした。

上位次元	下位次元	活動の性質
広義の人間志向のリーダー行動	配慮	基本的行動
	信頼蓄積	戦略革新志向の行動
	育成	戦略革新志向の行動
広義のタスク志向のリーダー行動	達成圧力	基本的行動
	方針伝達	基本的行動
	戦略的課題の提示	戦略革新志向の行動
	緊張醸成	戦略革新志向の行動
対外的活動	モデリング促進	戦略革新志向の行動
	連動性創出	戦略革新志向の行動
	連動性活用	戦略革新志向の行動
	革新的志向	戦略革新志向の行動

表6-2 管理者行動の上位次元と下位次元の関係

ただし、具体的な質問項目の選定に当たっては、金井のオリジナル調査では項目数

⁹⁴ 金井(1991, 281頁)を若干修正した後に掲載。

が53もあったので、そこから代表的な20項目を抽出することにした。さらに、金井の管理者行動の項目には、対外的活動にまつわるものはあったが、部下との情報収集・伝達に関する項目が含まれていなかった。そこで、アメーバリーダーの行動特性を考慮して、われわれは「フィードバック (Q1-21)」「部下からの情報収集 (Q1-22)」というオリジナルの質問項目を各一個つけ加えた。これによって、金井がQ1-17~1-20に対して提示した「対外的活動」という上位次元を、Q1-21、1-22まで含め、その内容にふさわしい「広義のネットワーキング志向のリーダー行動」と修正した。最終的に質問票は、表6-3に示した全22項目で構成されることになった。

ところで、われわれの調査では、金井の研究同様、リーダー本人（今回の調査では課長と係長）ではなく、その上司の行動（今回の調査では部長と課長が該当）について、導入前と導入後について記述された内容の当てはまり方を7点尺度で評価してもらい、その差を導入効果とみなした。そもそも、われわれは、アメーバ経営を導入すれば特定の一階層のリーダーの行動のみならず、その上司の行動まで同じような変化が起こるという前提をたてた。部下の行動を方向付けるのが上司の役割であるので、逆に、上司が変わらずに課長や係長の行動のみが変化する状況は非常に想定しにくいからである。さらに、上司の行動を採点対象としたおかげで、実態以上に好意的な評価をしようとする本人評価によるバイアスを除去できるというメリットもあった。

	質問内容	上位次元	下位次元
Q.1-1	あなたの上司は、部下の気持ちや立場を大切にしている。	広義の人間志向のリーダー行動	配慮
Q.1-2	あなたの上司は、部下の意見をかたよりなく聴いている。		配慮
Q.1-3	あなたの上司は、自分自身に対して厳しい。		信頼蓄積
Q.1-4	あなたの上司は、日頃自分が言っているとおりに行動している。		信頼蓄積
Q.1-5	あなたの上司は、部下を成長させるために種々の経験をさせている。		育成・学習促進
Q.1-6	あなたの上司は、大きな仕事でも思いきって部下に任せている。		育成・学習促進
Q.1-7	あなたの上司は、部下に仕事の期限を守るよう求めている。	広義のタスク志向のリーダー行動	達成圧力
Q.1-8	あなたの上司は、部下に一旦決定したことは必ず実行するよう求めている。		達成圧力
Q.1-9	あなたの上司は、職場の役割を会社全体の方針や戦略と結び付けて練り直している。		戦略的課題の提示

Q. 1-10	あなたの上司は、職場の課題を少数の重点項目にしぼりこんでいる。		戦略的課題の提示
Q. 1-11	あなたの上司は、部下にときに不可能と思われる困難な課題に挑戦させている。		緊張醸成
Q. 1-12	あなたの上司は、部下に他の部署よりすぐれた成果をあげるよう求めている。		緊張醸成
Q. 1-13	あなたの上司は、部下に仕事の上での成功談・失敗談を語っている。		モデリング促進
Q. 1-14	あなたの上司は、他の部署の成功例をモデル・手本として部下に知らせている。		モデリング促進
Q. 1-15	あなたの上司は、部下に会社の経営方針を知らせている。		方針伝達
Q. 1-16	あなたの上司は、部下に仕事の方針を知らせている。		方針伝達
Q. 1-17	あなたの上司は、関連部署を動かす折衝力を持っている。	広義のネットワーク志向のリーダー行動	連動性創出
Q. 1-18	あなたの上司は、さらに上の上司の決済を手際よくとっている。		連動性活用
Q. 1-19	あなたの上司は、従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している。		革新的試行
Q. 1-20	あなたの上司は、自分自身のアイデアを積極的に実行に移している。		革新的試行
Q. 1-21	あなたの上司は、部下の仕事の評価に関する情報をよく伝達してくれる。		フィードバック
Q. 1-22	あなたの上司は、部下から現場で起きていることについて逐一情報収集している。		部下からの情報収集

表 6-3 管理者行動に関する質問リスト

(2) 垂直的インタラクション

アメーバ経営では徹底的な権限委譲が行われているが、それは任せっぱなしにするということではなかった。上司は部下が管理するアメーバをモニタリングして、コンサルタントの立場で適切なアドバイスを与えている。それができるのは、感度の高い会計システムによって現場の様子がガラス張りになるからであった。また、日頃の活動の折々や、アメーバ会議で、トップは自らの考え方を下位者へ伝えていた。任せる経営であっても任されたリーダーがトップの意図を反映した適切な行動をとれるようにしていたのである。

アメーバ会議では、濃密な情報交換が行われる。トップの考え方と、ボトムアップ的に示される具体的なプランの擦り合わせているのである。前章での記述からもわかるとおり、導入企業においても、現場の人にトップの考え方が浸透するようになったり、上下間のコミュニケーションが活発化したりしている。これらは、垂直的インタラクションと総称できるものであろう。

われわれは、広島アルミニウム工業でも、アメーバ経営導入によって垂直的インタラクションが促進されたかどうかを測定することにした。質問項目は、神戸大学管理会計研究会が実施した原価企画の質問票調査などで利用されてきた項目を、広島アルミニウム工業の人々が答えやすいように若干の修正を加えたものである。

Q2-1～Q2-4 は上から下への情報の流れ、つまりトップ方針の浸透に関わるもの、Q2-5～Q2-10 は下から上への情報の流れ、つまり予算などの場面で現場の状況が上位階層に伝わっているかどうかに関わるものである。

各 10 項目の記述内容を、導入前と導入後の時点について「まったくその通り(1)」－「どちらともいえない(4)」－「まったく違う(7)」の7点尺度で評価してもらい、その差を導入による効果とした。

	質問内容	内訳
Q. 2-1	トップの方針をよく理解している。	トップ方針の浸透
Q. 2-2	トップの方針を実現する上で、あなたの部門が何をすべきかをよく理解している。	トップ方針の浸透
Q. 2-3	上司は、トップの方針を実現する上で、あなたの部門が何をすべきかについて、よく理解している。	トップ方針の浸透
Q. 2-4	トップの方針を実現する上で、あなたの部門が何をすべきかについて、上司と対策を練る。	トップ方針の浸透
Q. 2-5	あなたの部門の予算や計画(予定)はトップダウンで決められ、あなたの意見はそれほど生かされない。	現場情報の共有
Q. 2-6	あなたの部門の予算や計画(予定)に際して、あなたの部門の環境、目標の設定、目標達成に向けての方針等を、上司は徹底的にチェックを行う。	現場情報の共有
Q. 2-7	あなたの部門の予算や計画(予定)で決まった目標の達成に対する上司のチェックは厳しい。	現場情報の共有
Q. 2-8	目標を達成しているか否かをチェックする際に、上司はあなたの部門に起こった環境変化や、それに対するあなたの対策を聞こうとする。	現場情報の共有
Q. 2-9	あなたの部門の状況は、上司によく伝わっている。	現場情報の共有
Q. 2-10	あなたの部門の状況は、トップによく伝わっている。	現場情報の共有

表 6-4 垂直的インタラクションに関する質問リスト

(3) 水平的インタラクション

アメーバ経営では、個々のアメーバが独立採算であり、たとえ隣り合った工程間でも売買のネゴシエーションが行われる。このようなネゴシエーションには情報交換の機能もあった。消費者と直接の接点がない部門であっても、社内マーケットで

の商談を通じ、市場の動きを共有することになる。

加えて、アメーバ組織は独立に意思決定ができるほどの経営資源が与えられていないので、その状況で利益をあげようとするとしても他のアメーバとの緊密な連携が不可欠となる。しかも、そのような情報交換や連携を行うのは上司ではなく、他ならぬリーダーである。これらの要因から、アメーバ組織自体は階層的で、フラット型には設計されていないものの、実質的には階層に縛られず臨機応変にコミュニケーションがとられ、水平間でのネットワーク活動が活発化していた。導入企業においても、水平間のコミュニケーションが改善され、リーダー同士が主体的に人員の貸し借りをを行うようになっていた。

広島アルミニウム工業での水平的インタラクションについての測定手続きは、垂直的インタラクションと同様である。われわれは、神戸大学管理会計研究会が実施した原価企画の質問票調査に広島アルミニウム工業の状況を勘案して修正を加え、8項目の質問を作成した。Q3-1～Q3-5 は他部門との間の情報共有に関するものである。特にQ3-4、3-5 では、このような情報共有が進めば、全社の中での自アメーバがどのような位置付けにあるかを理解できるようになるという考えに基づいた質問になっている。Q3-6～Q3-8 は他の部門に対して情報を発信するという、より積極的な役割に注目した質問項目である。

記述内容を、導入前と導入後の時点について「まったくその通り（1）」－「どちらともいえない（4）」－「まったく違う（7）」の7点尺度で評価してもらい、その差を導入による効果と捉えることにした。

	質問内容
Q.3-1	あなたの部門がつくる製品に対する顧客のニーズに関する情報は、営業部門や川下の工程から入ってくる。
Q. 3-2	あなたの部門がつくる製品の販売価格の動向は、営業部門や川下の工程から入ってくる。
Q. 3-3	あなたの部門がつくる製品の売れ行きに関する情報は、営業部門や川下の工程から入ってくる。
Q. 3-4	あなたの部門で何をどれくらい作れば、会社の利益に貢献できるかを理解できる。
Q. 3-5	あなたの部門のコストがどれくらいであれば、会社の利益に貢献できるかを理解できる。
Q. 3-6	あなたの部門の固有技術から考えて、どの製品を販促すべきかを営業に提案することがある。
Q. 3-7	あなたの部門の固有技術から考えて、どのような製品を開発すべきかを開発に提案することがある。

Q. 3-8	あなたの部門が持っている市場情報から考えて、どのような製品を開発すべきかを開発に提案することがある。
--------	--

表 6-5 水平的インタラクションに関する質問リスト

(4) リーダーのマインド

アメーバ経営の導入によって、リーダーは行動や垂直的・水平的インタラクションのみならず、そのマインドまで変化させる。アメーバ経営には、時間当たり採算で厳しく管理されるという側面もあって、ストレッチングな目標の達成が強調され、職務満足を下げるのではないかとという予測も成立する。だが、われわれの定性的な調査からは、そのような高い目標はむしろモチベーションを高める方向に作用していた。また、システックでは大きな権限を付与されることによってリーダーたちはやりがいを感じ、「仕事が面白くなった」という意見が聞かれた。会社への一体感のようなものも芽生えてきた。

そこで、アメーバ経営導入によって広島アルミニウム工業のアメーバリーダーの心理状態がどのように変わったかを測定することにした。われわれは、神戸大学経営学部組織論研究室(1998)が行動科学的アプローチの数多くの先行研究を参考にしてつくった全 26 項目の尺度を採用した。項目の内訳は、満足(4項目)、モチベーション(3項目)、コミットメント(7項目)、エンパワメント(12項目)である。経営学の質問票調査では、伝統的には満足やモチベーションが心理面での成果変数として採用されることが多かったが、この尺度はコミットメントやエンパワメントも包含している。リーダーのマインドを幅広く測定できるかもしれないことがこの尺度の採択理由であった。

ここでも、各々の項目の内容を、導入前と導入後の時点について「まったくその通り(1)」-「どちらともいえない(4)」-「まったく違う(7)」の7点尺度で評価してもらい、その差を導入による効果とした。

	質問内容	内訳
Q.4-1	この職場で働き続けたいと思う。	満足
Q.4-2	この職場に満足している。	満足
Q.4-3	職場の人間関係に満足している。	満足
Q.4-4	仕事を通じて成長していると思う。	満足
Q.4-5	仕事に熱中するあまり、仕事に時間が知らぬ間に過ぎていく感じを持つことが多い。	モチベーション
Q.4-6	自分自身の仕事に対して、強い意欲を持っている。	モチベーション
Q.4-7	仕事上の困難や問題点に出くわした場合、それらを克服しようと努力している。	モチベーション

Q.4-8	この会社で働いているのは、それなりの見返りがあるからである。	コミットメント
Q.4-9	この会社でしか働けない人間になっている。	コミットメント
Q.4-10	この会社の社員であることを誇りに思う。	コミットメント
Q.4-11	この会社で働くことは恥ずかしいと思う。	コミットメント
Q.4-12	この会社に愛着を持っている。	コミットメント
Q.4-13	この会社の直面する問題をあたかも自分自身の問題のように受けとめる。	コミットメント
Q.4-14	この会社の経営理念は、自分自身にとって重要なものである。	コミットメント
Q.4-15	私は、何かしようとしたら、必要な支援を取りつける自信がある。	エンパワメント
Q.4-16	私は、自分の努力次第で、この職場の雰囲気を変えることができると思う。	エンパワメント
Q.4-17	私は、向いていない仕事や役割をやらされている。	エンパワメント
Q.4-18	私には、変革意欲やエネルギーがあふれている。	エンパワメント
Q.4-19	私の仕事は、自分の職場や会社をよりよくするのに役立っている。	エンパワメント
Q.4-20	私は、この会社の変革に必要な人材だと実感している。	エンパワメント
Q.4-21	私は、仕事に意味や充実感を味わっている。	エンパワメント
Q.4-22	私は、自分の仕事をうまくこなせている。	エンパワメント
Q.4-23	私は、やりたい仕事をさせてもらっている。	エンパワメント
Q.4-24	私は、自分の能力に絶対的な自信を持っている。	エンパワメント
Q.4-25	私は、心身ともに疲れ果て、消耗している。	エンパワメント
Q.4-26	私は、今後もこの会社で活躍していく自信がある。	エンパワメント

表 6-6 リーダーのマインドに関する質問リスト

(5) 業績

企業がある特定のマネジメントシステムを導入しようとする際には、ほとんどの場合、業績面でのプラスの効果が期待されているはずである。小さなプロフィットセンターを無数につくるアメーバ経営を実施することで、利益やコストに対する意識が高まることは容易に想像できる。システックの例でも、時間当り採算の数字は急激に伸びていった。それに加え、材やサービスの売買が交渉ベースで行われるために、アメーバ同士はお互いを内部顧客と位置付けるようになる。そこでは、価格だけでなく、品質、納期、市場や技術への機敏な対応などの諸要因まで検討されるようになる。結果的に、それらをトータルに改善していくはずである。われわれは、このような業績面での変化を広島アルミニウム工業で定量的に把握しようとした。

業績についてはオリジナル尺度である。われわれは、アメーバ経営のパイロット調査の結果をもとに、導入によって予想される効果、すなわち「市場変化への機敏な対応」「技術変化への機敏な対応」「コスト削減」「品質改善」「納期厳守」「利益

上の貢献」を1項目ずつの計6項目で測定した。

業績に関する各項目では、たとえば「市場の変化に機敏に対応できるようになった」などのように、「変化」そのものについて尋ねている。たとえば垂直的インタラクションを例にとって説明すれば「トップの方針を理解している」などのように、他の項目では導入前および導入後の各時点の「状態」だけを聞き、その差を導入効果としたのとは違う測定方法である。このような方法を採用したのは、納期、品質、利益などの業績は常に悪いよりは良い方が高く評価されるもので、それ自体が価値判断を含んでいる。そして、それが良いか悪いかは少なからず実績に先立って設定されている目標レベルに依存するし、どれだけ自社が改善してもライバル企業がそれ以上に改善を行っていけば相対的には低い評価を受けることになる。企業や部門がおかれている外部環境にも大いに影響されるため、純粋な意味で「状態」を尋ねることは難しい。そうであるならば、質問票では導入前から導入後の「変化」をシンプルに尋ねるほうが回答者の誤解を招かないと判断した。

各項目に関する、導入後の変化を記述した内容を「まったくその通り(1)」-「どちらともいえない(4)」-「まったく違う(7)」の7点尺度で評価してもらったのを、導入効果ととらえることにした。

さらに、業績の測定方法についてもう一点注意しなければならない。それは、われわれは業績のインディケータとして、利益額、良品率、納期遵守率などの実態データを使わずに、記述内容についてのあてあはまり方というリーダーの認知レベルでとらえたことである。その理由は各アメーバにとって共通に利用できるような実態数値の尺度に基づいたデータが存在しないということと、実態数値はマクロ要因や政策的判断や技術の進歩などが集約されたものであり、アメーバ経営の導入効果を測るにはバイアス要因が多すぎて、指標としてはふさわしくないということである。

	質問項目
Q.5-1	市場の変化に機敏に対応できるようになった。
Q.5-2	技術の変化に機敏に対応できるようになった。
Q.5-3	コストを大幅に削減できるようになった。
Q.5-4	品質が大幅に向上した。
Q.5-5	納期を厳守できるようになった。
Q.5-6	会社の利益に大きく貢献できるようになった。

表 6-7 業績に関する質問リスト

第4節 質問票調査の結果

ここでは、質問票調査の結果を分析する。ところで、第1節でも述べたとおり、

われわれは、広島アルミニウム工業の管理部門のスタッフ、現場のリーダーとともに結果についてのディスカッションを行っている。分析結果の解釈が研究者の独断に陥らないよう、ディスカッションでの意見を踏まえながら考察していきたい。

(1) 管理者行動に関する質問票調査の結果

前節で示したとおり、われわれの質問項目は、主に金井(1991)が開発した管理者行動の質問項目から抽出した22個であった。それは、アプリアリには表6-3に示した12個の行動次元を想定していたが、分析に先立って、広島アルミニウム工業のリーダーの回答がそのような次元を表しているかどうかを確かめる必要があった⁹⁵。構成概念妥当性をチェックするために主成分分析を行い、尺度の再構成を行った⁹⁶。われわれは、バリマックス回転後の因子負荷量から、因子数を3つにした場合に導入前後の両方のスコアの因子パターンが一致し、理論的にももっとも適切な行動次元を表すことがわかった⁹⁷。

第一因子は、次の5項目で構成されている。

Q.1-3	あなたの上司は、自分自身に対して厳しい (.804/.758) ⁹⁸
Q.1-4	あなたの上司は、日頃自分が言っているとおりに行動している (.818/.807)
Q.1-5	あなたの上司は、部下を成長させるために種々の経験をさせている (.730/.712)
Q.1-6	あなたの上司は、大きな仕事でも思いきって部下に任せている (.858/.821)
Q.1-10	あなたの上司は、職場の課題を少数の重点項目にしぼりこんでいる (.817/.761)

これらは、すべて日常的にどのように部下と接しているかに関わる質問項目である。自分自身に厳しくし、有言実行することによって部下からの信頼を高めることができる。大きな仕事を任せて経験を積みせながら部下を育成しようとするリーダー像は、アプリアリには学習促進という側面で捉えられていたが、そのような上司は部下から見れば自分を育ててくれる、尊敬すべきリーダーと映るのではないだろうか。

ところで、Q1-3~Q1-6の4項目は、アプリアリには「広義の人間志向のリーダー

⁹⁵ この管理者行動の尺度は、比較的最近開発されたものであり、これまでそれほど多くの研究で採用されてきたわけではない(北居, 1995; 神戸大学経営学部組織論研究室, 1998)。

⁹⁶ まず、導入前と導入後のスコアに対して、因子数を事前に想定せずに主成分分析を行い、固有値1以上の因子を選んだ。しかし、導入前と導入後でファクターパターンが異なっていたので、因子負荷量の低い質問項目や、理論的に解釈不可能な質問項目を外したり、因子数を変えたりしながら主成分分析を繰り返した。

⁹⁷ この3因子による累積寄与率は、導入前スコアでは77.1%、導入後スコアでは76.7%であった。クロンバック α 係数は、第一因子(.898)、第二因子(.915)、第三因子(.723)。

⁹⁸ ()内は、導入前および導入後のスコアでの因子負荷量である。

一行動」と考えられていた。だが、「広義のタスク志向のリーダー行動」と想定されていた Q1-10 まで第一因子に含まれている点にも注目しよう。これは、元々「戦略的課題の提示」という下位次元を代表したものだだったが、雑多な仕事に忙殺されて余裕をなくしがちな部下にとっては、それらの職務を戦略に基づいてきちんとプライオリティをつけてくれる上司の存在は頼もしく、その行為は信頼感を高める管理者行動と映っていたのではないだろうか。われわれは、アプリアリ次元にこだわりすぎるのではなく、これらの項目の意味内容を柔軟に解釈し、第一因子を「信頼関係の醸成」と呼ぶことにした。

翻って、第1章での文献レビューや第4章での京セラのケーススタディの箇所でも、上司と部下の間に信頼関係が構築されることがエンパワメントにとって重要であることを指摘していた。今回の質問票調査では、信頼関係の醸成が独立の行動次元として抽出されることになった。エンパワメント型の経営手法であるアメーバ経営の導入によって、この信頼関係の醸成という次元が促進されたかどうかを測定できるようになった意義は大きい。

第二因子は、次の3項目であった。

- | | |
|--------|--|
| Q.1-17 | あなたの上司は、関連部署を動かす折衝力を持っている (.800/.831) |
| Q.1-18 | あなたの上司は、さらに上の上司の決済を手際よくとっている (.878/.825) |
| Q.1-22 | あなたの上司は、部下から現場で起きていることについて逐一情報収集している (.858/.818) |

これらはネットワーキングに関わる活動である。決められたことを決められたとおり遂行する場合にはネットワーキングはさほど必要ではないが、リーダー自らのアイデアで未知なるプロジェクトを推進する場合には関連部署や上司と折衝し、説得する力が要求される。同時に、機動的なプロジェクト展開を図るには、現場の最前線の情報を集めておかねばならない。この3項目はアプリアリには「広義のネットワーキング志向のリーダー行動」という上位次元に属していた。われわれは、第二因子を「ネットワーキング」と命名した。

第三因子は、次の2項目であった。

- | | |
|--------|--|
| Q.1-7 | あなたの上司は、部下に仕事の期限を守るよう求めている (.715/.840) |
| Q.1-12 | あなたの上司は、部下に他の部署よりすぐれた成果をあげるよう求めている (.834/.756) |

この二つはともにアプリアリには「広義のタスク志向のリーダー行動」に属していた。タスクを達成するために高い目標を設定し、職場の緊張感を高めるリーダー像である。われわれは、第三因子を「高い成果の追求」と命名した。

ところで、当初、われわれが金井(1991)の質問項目を本研究に援用した理由の

ひとつに、多様な管理者行動を測定するということがあった。しかし、結果的にはオリジナル調査での3つの上位次元にほぼ該当する3つの因子だけが抽出され、多様性を確認できる尺度とはならなかった。とはいえ、各質問項目が元々ほどの下位行動次元を代表していたかがわかっているのので、結果の分析の中ではそのようなアプライの行動次元の意味内容を考慮しながら考察を加え、行動次元の多様性を捉えていきたい。

われわれは、析出された三つの次元について、導入前後のスコアに有意な差があるかを検定した⁹⁹。(表6-8を参照)。

結果は回答者全体、PC、NPC、課長、係長の各カテゴリーにおいて、アメーバ経営の導入後、三つの管理者行動次元のすべてが明らかに改善していた。

	平均値の差	N	標準偏差	標準誤差	t
信頼関係の醸成					
PC	0.4171	35	0.5988	0.1021	4.1216***
NPC	0.2533	30	0.3481	0.0636	3.9857***
課長	0.4143	14	0.7665	0.2048	2.0224*
係長	0.3216	51	0.4100	0.0574	5.6007***
合計	0.3415	65	0.5021	0.0623	5.4836***
ネットワーク					
PC	0.5429	35	0.8208	0.1387	3.9126***
NPC	0.3333	32	0.6667	0.1179	2.8284**
課長	0.6190	14	1.1083	0.2962	2.0899*
係長	0.3962	53	0.6340	0.0871	4.5498***
合計	0.4428	67	0.7530	0.0920	4.8134***
高い成果の追求					
PC	0.5588	34	0.5332	0.0914	6.1110***
NPC	0.3594	32	0.6252	0.1105	3.2516**
課長	0.3929	14	0.4875	0.1303	3.0154**
係長	0.4808	52	0.6101	0.0846	5.6829***
合計	0.4621	64	0.5838	0.0719	6.4305***

統計的有意性は、 $p^{***} < .001$; $p^{**} < .01$; $p^* < .05$ である。

表6-8 導入効果 (管理者行動)

まず、「高い成果の追求」に関して、祇園工場製造課では、アメーバ経営の導入以降、週次レベルで予定に対する実績を手元データを用いてチェックするようになっている。第一製造係と第二製造係は隣り合った工程で、緊密に協力していかなばな

⁹⁹各因子に相当する質問項目スコアを、導入前と導入後毎に各々平均値を計算し、差異を算出した。導入前後のスコアの差が有意なものであるかどうかをt検定した。

らないが、そのような関係であっても、「競争原理は使うべきですね」と伊東課長は明言する。もちろん担当する仕事の内容が違うので採算結果だけがすべてではない。実際には、改善提案や生産性も含め二つの係は競い合っていた。

次に「ネットワーキング」について考えてみたい。同社で行われている週次の実績チェックには、目標達成のプレッシャーを与えるという側面もあるが、同時に現場情報の収集という狙いもある。また、インタビューでは、課の単位でまとまって、営業や技術部門などとの交渉が行われているということだった。組織規模が小さく、十分なパワーや経営資源が与えられていないアメーバ経営では、リーダーが上手にネットワーキング活動を行い、上位者を動員することは不可欠である。

「信頼関係の醸成」という次元も導入後に改善していた。そもそも、管理者行動の質問は、回答者の上司について尋ねているものである。よって、この結果が意味するのは、課長と係長の知覚レベルにおいて、各々部長と課長の行動が有言実行であり、彼らは自己に厳しいことがわかる。同時に部下たる回答者に大きな仕事を任せ、育成にも熱心に取り組むようになったということである。

この結果を裏付けるように、祇園工場の伊藤製造課長、加谷第一製造係長、砂古第二製造係長とも、アメーバ経営の導入によってかなりの裁量が任されるようになったという。重点課題のしぼり込みという点に関して、伊藤課長自身は「3~4ヶ月先の課全体の重点課題を定めている」という。そして、二人の係長には毎月のマスタープランの達成を課している。たとえば、「大幅に増えたオーダーに対して残業でこなすのか、休日出勤を行うのかについては係長に委ねている」という。

ところで、高い成果の追求ばかりを行ってしまうと、部下は疲弊し、信頼関係の点では悪影響をあたえてしまうのではないかという危惧もある。だが、広島アルミニウム工業では、両者が揃って改善していた。これは注目に値する。一見矛盾しそうな二つの項目だが、部下としては上司が有能であるからこそ、その人のためにがんばろうという気になるのではないか、逆にいえば厳しくはないが成果もあがらないような上司の指示を信頼することはできないということであろうか。

第4章の京セラのケースで指摘したとおり、アメーバ経営の究極の目的とは、企業家的なリーダーの育成であった。任されたアメーバを引っ張っていくには、小手先だけの対応では十分とはいえない。アメーバを自分自身の会社と思い、その経営者としての意識でマネジメントに取り組まねばならない。アメーバ経営とは、高い成果の追求と信頼の醸成を同時に行うマネジメントシステムで、全方位的、全人格的に優れた、ハイレベルのリーダーシップを要求する。今回の質問票調査で管理者

行動を三つの次元で測定し、そのすべてが改善していた。アメーバ経営は、京セラ以外の会社に対しても、バランスのとれた企業家的リーダーの育成に効果があるといえよう。

しかも、ここで測定の対象となっている管理者の多くは、おそらく入社後 10 年以上は経過し、その組織特有の文化に染まってきた人々である。そのような、普通であればなかなか変わりにくそうな人々まで、導入後約一年で、日頃の行動パターンを変えてしまったことは注目に値する。

(2) 垂直的インタラクションに関する質問票調査の結果

垂直的インタラクションについても構成概念妥当性をチェックするために主成分分析を行い、バリマックス回転後の因子負荷量をチェックした。その結果、因子数を、アприオリに想定していた「トップ方針の浸透」「現場情報の共有」の二つとしたときにもっとも適切な次元構成となることがわかった¹⁰⁰。

第一因子の「トップ方針の浸透」は、次の 4 項目で構成される。

Q.2-1	トップの方針をよく理解している (.740/.761)
Q.2-2	トップの方針を実現する上で、あなたの部門が何をすべきかをよく理解している (.884/.903)
Q.2-3	上司は、トップの方針を実現する上で、あなたの部門が何をすべきかについて、よく理解している。(.659/.761)
Q.2-4	トップの方針を実現する上で、あなたの部門が何をすべきかについて、上司と対策を練る (.730/.670)

第二因子の「現場情報の共有」は次の 4 項目で構成される。

Q.2-5	あなたの部門の予算や計画（予定）はトップダウンで決められ、あなたの意見はそれほど生かされない (.534/.648)
Q.2-6	あなたの部門の予算や計画（予定）に際して、あなたの部門の環境、目標の設定、目標達成に向けての方針等を、上司は徹底的にチェックを行う (.861/.722)
Q.2-7	あなたの部門の予算や計画（予定）で決まった目標の達成に対する上司のチェックは厳しい (.850/.627)
Q.2-8	目標を達成しているか否かをチェックする際に、上司はあなたの部門に起こった環境変化や、それに対するあなたの対策を聞こうとする (.837/.709)

管理者行動と同様の手続きで、析出された二つの次元について、導入前後の平均スコアに有意な差があるかを検定した（表 6-9 参照）。

¹⁰⁰ この 2 因子による累積寄与率は、導入前スコアでは 55.3%、導入後スコアでは 52.27% であった。クロンバック α 係数は、第一因子 (.838)、第二因子 (.739)。

結果は回答者全体、PC、NPC、課長、係長の各カテゴリーでアメーバ経営導入後に両次元の改善が見られた。

	平均値の差	N	標準偏差	標準誤差	t
トップ方針の浸透					
PC	0.8750	36	0.6050	0.1008	8.6771***
NPC	0.9516	31	0.6501	0.1168	8.1505***
課長	1.1000	15	0.8494	0.2193	5.0158***
係長	0.8558	52	0.5386	0.0747	11.4581***
合計	0.9104	67	0.6226	0.0761	11.9688***
現場情報の共有					
PC	0.7143	35	0.6783	0.1147	6.2300***
NPC	0.9032	31	0.7791	0.1399	6.4549***
課長	0.7857	14	0.7196	0.1923	4.0853***
係長	0.8077	52	0.7370	0.1022	7.9027***
合計	0.8030	66	0.7279	0.0896	8.9626***

統計的有意性は、 $p^{***} < .001$; $p^{**} < .01$; $p^{*} < .05$ である。

表 6 - 9 導入効果（垂直的インタラクション）

われわれのフォローアップ調査でも、「トップ方針の浸透」のスコアが導入後に改善していたことを裏付けるデータを収集できた。広島アルミニウム工業の中では、京セラのケースと同様、アメーバ経営は全社の中核的経営システムとして位置付けられている。マスタープランを作成する時はまず社長方針が示される。さらに、毎月行われる全社のアメーバ会議や各部門で行われるミニ・アメーバ会議には社長や役員が出席する。そのような機会を通じてトップが何を目標としているかが社員に浸透しだしたので、課長や係長のレベルでもトップが何を考えていて、その実現のために自分達が何をしたらいいかを意識するようになった。この点について、砂古係長は、「定期的にミーティングを持つことで意思統一ができるようになった」と述べている。ただし、「(今回の回答者である)課長と係長よりさらに下位の階層までは、トップの意図は浸透していないのではないか」という意見も聞かれた。これが、インタビューした人の職場だけのことなのか、全社的なことなのかは今回の調査結果では判断ができない。今後の検討課題である。

次に、「現場情報の共有」の次元が導入後に改善していたという結果は、その質問内容と併せて考えると、時間当たり採算を使ってこまめに実績をチェックし、予定額の達成を求められるようになったことを反映していると解釈できる。また、そこでベースとなる目標値は、上から押し付けられたものではなく、自分達がさまざま

な改善策を織り込んでつくった現場発の数字である。加谷係長は係の予定金額を決めるときに、伊藤課長と2～3回はすりあわせを行う。

もちろん広島アルミニウム工業には、従来も上から下、下から上の情報のやり取りはあったのだろうが、アメーバ経営を導入することでそれが促進されたようである。これまで以上にトップの考え方が下に伝わるとともに、現場のリーダーからも任されたアメーバをどのように経営していきたいかという意思表示がなされるようになった。また、伊藤課長は、「(時間当り採算という使い勝手のよい道具が与えられたことで)、上層部と現場が同じ数字で双方向のコミュニケーションできるようになった」という点も指摘する。同社で提案件数が増加している一因が、「このような垂直的なインタラクションの活発化にある」といっている。

(3) 水平的インタラクションに関する質問票調査の結果

水平的インタラクションについても主成分分析を行った。アプリアリに想定していたとおり、「水平的情報共有」「水平的情報発信」の2つの下位次元が析出された¹⁰¹。

第一因子の「水平的情報共有」は、次の4項目である。

Q.3-1	あなたの部門がつくる製品に対する顧客のニーズに関する情報は、営業部門や川下の工程から入ってくる (.662/.811)
Q.3-2	あなたの部門がつくる製品の販売価格の動向は、営業部門や川下の工程から入ってくる (.684/.622)
Q.3-3	あなたの部門がつくる製品の売れ行きに関する情報は、営業部門や川下の工程から入ってくる (.794/.745)
Q.3-4	あなたの部門で何をどれくらい作れば、会社の利益に貢献できるかを理解できる (.844/.858)
Q.3-5	あなたの部門のコストがどれくらいであれば、会社の利益に貢献できるかを理解できる (.825/.851)

第二因子の「水平的情報発信」は次の3項目である。

Q.3-6	あなたの部門の固有技術から考えて、どの製品を販促すべきかを営業に提案することがある (.855/.846)
Q.3-7	あなたの部門の固有技術から考えて、どのような製品を開発すべきかを開発に提案することがある (.936/.920)
Q.3-8	あなたの部門が持っている市場情報から考えて、どのような製品を開発すべきかを開発に提案することがある (.928/.921)

この二つの次元について、導入前後のスコアに有意な差があるかを検定した(表6-10参照)。

¹⁰¹ この2因子による累積寄与率は、導入前スコアでは57.13%、導入後スコアでは60.3%であった。クロンバックα係数は、第一因子(.876)、第二因子(.913)。

結果は回答者全体、PC、NPC、課長、係長の各カテゴリーにおいて、アメーバ経営の導入後、二つの次元ともに改善していた。

	平均値の差	N	標準偏差	標準誤差	t
情報の水平的共有					
PC	0.8686	35	0.8457	0.1429	6.0763***
NPC	0.6276	29	0.6667	0.1168	2.9142**
課長	1.4143	14	1.0060	0.2689	5.2601***
係長	0.5760	50	0.9264	0.1310	4.3966***
合計	0.7594	64	0.9992	0.1249	6.0801***
情報の水平的発信					
PC	0.3333	35		0.1127	2.9580**
NPC	0.2644	29	0.5224	0.0970	2.7255**
課長	0.5476	14	0.9021	0.2411	2.2714*
係長	0.2333	50	0.4774	0.0675	3.4562***
合計	0.3021	64	0.6019	0.0752	4.0148***

統計的有意性は、 $p^{***} < .001$; $p^{**} < .01$; $p^* < .05$ である。

表 6 - 10 導入効果（水平的インタラクション）

アメーバ経営の導入によって、工程間で情報をきちんと共有しあうという風土が生まれてきていることがわかる。祇園工場では、前工程にあたる鑄造の良品が多くなりそうな場合には、そのことが川下の塗装工程に伝えられ、果たして塗料が足りるのかといったケアを前もって行うようになってきたという。

しかも、水平的なインタラクションは隣接の工程間といった狭い範囲にはとどまらない。製造部門がプロフィットセンターになったことで、コストセンターの頃には管理不能部分として扱われ、業績測定の対象となっていなかった「売上」の変動まで、業績に影響を与えるようになる。第4章でも紹介したが、京セラでは「利益は製造で生まれる」という言葉があり、売上まで製造部門の責任として、管理することが求められる。そして、そこで起こるジレンマは、リーダーシップ、考え方の共有、コミュニケーションなどでカバーされていた。

広島アルミニウム工業でもそれは同じであった。すなわち、製造がどれだけがんばってコストダウンしても、製品が売れなければ利益はあがらないという事態が起きるようになった。このことで、アメーバ経営導入当初は、製造部門から「営業が予定通りに売らないから採算が上がらない」という不満が出ることもあったという。しかし、月に一回は開発部門や営業、販社を交えた会議を行い、それは解消されてきている。そこでは、「仕掛を増やさないために販売予測の精度をあげてほしい」などの積極的な要求が出てくるようになった。また、技術部門に対して「新しい研磨

方法による商品を出してみてもどうか」といったアイデア提示をしたり、製造技術部門に対して、「生産性をあげるために、設備のレイアウトを変更してほしい」などを話し合ったりするようになった。

広島アルミニウム工業では、アメーバ経営導入を機に、そのような職能横断的な会議が設置された。これによって組織の壁が低くなって、職能間の対話が増えている。水平的な情報共有のレベルをさらに進め、水平的な情報発信まで行われているといえよう。このように、インタビュー調査も、「水平的情報共有」「水平的情報発信」が促進されているという質問票調査の結果を裏付けていた。

(4) リーダーのマインドに関する質問票調査の結果

リーダーのマインドについても、構成概念妥当性をチェックするために主成分分析を行った。アプリアリには、「満足」「モチベーション」「コミットメント」「エンパワメント」の4次元が想定されていた。しかし、バリマックス回転後の因子負荷量を参考にしながら、質問内容を再検討し、因子を「エンパワメント」と「満足」の二つとしたときにもっとも適切な次元構成となることがわかった¹⁰²。

第一因子は次の6項目である。

Q.4-6	自分自身の仕事に対して、強い意欲を持っている (.549/.661)
Q.4-7	仕事上の困難や問題点に出くわした場合、それらを克服しようと努力している (.750/.607)
Q.4-18	私には、変革意欲やエネルギーがあふれている (.763/.797)
Q.4-19	私の仕事は、自分の職場や会社をよりよくするのに役立っている (.777/.834)
Q.4-20	私は、この会社の変革に必要な人材だと実感している (.827/.780)
Q.4-21	私は、仕事に意味や充実感を味わっている (.767/.659)

Q.4-18～Q.4-21はエンパワメントに関する質問項目であった。エンパワメントには「勇気づけや元気づけ」といった意味もこめられていて、大きな権限を与えることで、任された人々が意気に感じ、積極的にチャレンジするというニュアンスが含まれている。一方、Q.4-6、Q.4-7は、モチベーションを測定するための質問項目であった。だが、そこでも単に、与えられた仕事を決められたとおりに遂行するためのやる気の大きさを測定しているわけではなかった。むしろ、職務全体を任された上で自ら創意工夫をこらす、企業家的で積極的な仕事への態度を照射したものである。これは、エンパワメントに通脈する。よって、われわれはこの6つの質問項

¹⁰² この2因子による累積寄与率は、導入前スコアでは65.0%、導入後スコアでは64.0%であった。クロンバックα係数は、第一因子(.863)、第二因子(.791)。

目を「エンパワメント」と命名し、ひとつの次元として扱うことにした。

第二因子は「満足」で、次の3項目である。

Q.4-1 この職場で働き続けたいと思う (.830/.731)

Q.4-2 この職場に満足している (.862/.880)

Q.4-3 職場の人間関係に満足している (.814/.737)

この二つの次元が導入前後で有意な差があるかどうかを検定した。表6-11からわかるとおり、エンパワメントは、回答者全体、PC、NPC、課長、係長ともに改善していた。満足についても平均値としてはすべて改善していたが、有意な差が認められたのはPCのアメーバリーダーからの回答であった。また、階層でいえば、課長クラスでのみ有意な違いを示していた。

	平均値の差	N	標準偏差	標準誤差	t
エンパワメント					
PC	0.4461	34	0.5516	0.0946	4.7156***
NPC	0.1979	32	0.2977	0.0526	3.7614**
課長	0.4881	14	0.5369	0.1435	3.4013**
係長	0.2821	52	0.4335	0.0601	4.6915***
合計	0.3258	66	0.4608	0.0567	5.7432***
満足					
PC	0.1905	35	0.6172	0.1043	1.8257*
NPC	0.0625	32	0.7055	0.1247	0.5011
課長	0.2667	15	0.5375	0.1388	1.9215*
係長	0.0897	52	0.6890	0.0956	0.9385
合計	0.1249	67	0.6589	0.0805	1.6068

統計的有意性は、 $p^{***} < .001$; $p^{**} < .01$; $p^* < .05$ である。

表6-11 導入効果（リーダーのマインド）

まず、「エンパワメント」次元の結果について考えてみよう。これまで繰り返し述べてきたとおり、アメーバ経営導入によって、リーダーの責任は格段に大きく、広範囲なものになる。また、自分達がんばった分がそのまま数字になって表れる。われわれがリーダーたちに対して行ったインタビューでも、それらが「やりがいにつながっている」という発言が聞かれた。

とはいえ、一般的には、大きな職務を任せられると意気に感じ、力を発揮するような人がリーダーに選ばれるであろうということを考えると、当然といえば当然の結果かもしれない。伊藤課長や砂古係長の話では、「作業員クラスには従来のやり方からアメーバ経営への切り替えがうまくできずに、なかなかモチベーションが上がらない人もいます」という。そのことが導入期間の短さゆえに浸透が十分でないということかどうかはわからない。

翻って、もし仮に、リーダーの下で働いている人に対してダイレクトにこの質問票と同じ質問をしたとしても、同様の結果が得られるかどうかはわからない。われわれが言えるのは、広島アルミニウム工業のリーダーは、エンパワメント次元のスコアを改善したというところまでである。作業者クラスの人々のマインドの変化については、今後更なる調査が必要である。

ところでフォローアップ調査では、「(業績がよかったアメーバより)悪い数字をだしてしまった部署の方がその後のモチベーションが高まっているようである」という発言もあった。これは、早い段階での成果によってアメーバ経営への意識が高まっていったシステックとは異なるパターンなのかもしれない。

今回の質問票調査では、アメーバ経営を導入したことによって、職場に対するリーダーの「満足」度の改善をはっきりと認めることはできなかった。特に、NPCおよび係長のカテゴリーの平均値は導入前後の差異が0.1未満である。その理由を探ってみるといくつかの解釈が可能であることがわかった。

まず、第一の解釈は以下のとおりである。われわれがリーダーに対して質問したところ、「目標の必達を要求されるのでアメーバシステムは決して楽ではない」という答えが返ってきた。砂古係長は、アメーバ経営がスタートした直後に時間当りで539円というワースト記録の月があったそうだが、その時はかなり肩身の狭い思いをしたという。また、「作業者の中には」という言い方であったが、「不満に感じている人がいるかもしれない」という意見も聞かれた。ということは、もっと重い責任を負わされるリーダーもアメーバ経営の導入に伴い、プレッシャーを感じ、ストレスが高まっている可能性がある。このような点から、實際上、アメーバ経営の導入は職務満足を高めていないのかもしれない。

しかし、四方取締役は、NPCのスコアに有意な差が見られなかったことについて別の解釈をしていた。彼の解釈は、「NPCの場合は、導入前からかなり満足水準が高いレベルで、導入後といっても特に大きな変化はなかった」というものだった。この第二の解釈に従えば、PCでの職務満足が変化したのは、もともと彼らの満足水準が低かったから、ということになる。すなわち、導入後の職務満足のレベル自体は、PC、NPCともに高水準にあるということである。質問票のデザイン上、このような解釈も十分に成り立つ。そこで、われわれは、データを再チェックした。だが、それを裏付けるような証拠は見つけれなかった¹⁰³。もっとも、日々リーダ

¹⁰³ 生データのカテゴリー別平均値は以下のとおりである(7点尺度で、点数の低い方が満足

一達と接し、この導入プロジェクトを推進してきた四方氏の見解だけにその可能性を否定することはできない。

このスコアに関して第三番目の解釈もできる。それは、係長あるいはNPCのカテゴリーで満足が高まっていないのは、彼らに十分な裁量が与えられず、仕事の中にゲーム性を見出しにくいというものである。なぜなら、広島アルミニウムで正式にアメーバとなっているのは課長であり、係長については課長のサポート的な業務にとどまっている可能性がある。また、NPC自体は導入前も導入後もコストセンター扱いで、実質的には変化していない。一方、課長はアメーバの経営全般を任せられ、PC化した部門はその目標がコストダウンから、利益の獲得へと拡大している。そのような仕事は確かに大変かもしれないが、それを見事に達成した場合に大きな喜びを感じることができよう。

もし、第一の解釈のように、仕事が大変だというのであれば、より大きな責任を持たざるを得ない、あるいはドラスチックな立場の変化を受け入れなければならない課長やPCの方が満足次元のスコアが低くなると考えられる。それが、実際は課長、PCが改善を示し、係長、NPCにおいて有意な差を認めることができなかつたのは、むしろアメーバ経営のゲーム的な楽しさを味わえず、フラストレーションをためていたのかもしれない¹⁰⁴。

いずれにしろ、実務上は、従業員の仕事に対する満足度は高い方がよい。そこで、果たして何番目の解釈が正しいのかを見極めた後に、もし満足水準が低いことが判明すれば、係長およびNPCカテゴリーの満足度を高めるための施策が必要となるであろう。現時点では、これらの解釈のうちどれがもっとも説明力が高いかについてこれ以上議論はできないので、今後の研究に対する問題提起としておきたい。

(5) 業績に関する質問票調査の結果

業績は、6つの次元を各一問ずつの質問で測定している。表6-12からわかるとおり、6次元各々の平均値は回答者全体、PC、NPC、課長、係長ですべて導入後に改善していたが、NPCを任されているリーダーについては統計的に有意な差とは認められなかった。それはNPC部門が製造間接業務を行う部署であり、仕事

度が高いことを示す)。PC(導入前3.27→導入後3.08)、NPC(導入前3.59→3.53)。つまり、導入前、導入後ともにPCの方が満足水準が高いことをあらわす。しかし、この結果はPC、NPCの回答性向などの影響が排除されておらず、あくまで参考程度にしか利用できない。

¹⁰⁴ しかし、この第三の解釈については、インタビューの中で一切それをサポートするような発言が聞かれていない。

内容が直接これらのインディケーターで測定している項目と整合しないためである。言い換えると、質問票デザイン上の弱点に由来する問題で、アメーバ経営の導入効果にかかわる本質的なこととはいえない。よって、以下の結果の解釈において、N P C 部門のスコアには言及しない。

	平均値	N	標準偏差	標準誤差	T
市場変化への機敏な対応					
P C	0.9143	35	0.7425	0.1255	7.2851***
N P C	0.3125	32	1.1483	0.2030	1.5395
課長	1.2000	15	0.8619	0.2225	5.3923***
係長	0.4615	52	0.9794	0.1358	3.3981***
合計	0.6269	67	0.9975	0.1219	5.1439***
技術変化への機敏な対応					
P C	0.7714	35	0.8075	0.1365	5.6516***
N P C	0.3438	32	1.3821	0.2443	1.4069
課長	0.8667	15	0.8338	0.2153	4.0256***
係長	0.4808	52	1.1962	0.1659	2.8981**
合計	0.5672	67	1.1312	0.1219	4.1042***
コスト削減					
P C	0.7143	35	0.9873	0.1669	4.2801***
N P C	0.1563	32	1.2210	0.2159	0.7239
課長	0.8667	15	0.7432	0.1919	4.5162***
係長	0.3269	52	1.2000	0.1664	1.9645*
合計	0.4478	67	1.1320	0.1383	3.2378***
品質改善					
P C	0.5429	35	1.1464	0.1938	2.8014**
N P C	0.1250	32	1.2378	0.2188	0.5712
課長	0.6000	15	1.0556	0.2726	2.2014*
係長	0.2692	52	1.2385	0.1718	1.5676*
合計	0.3433	67	1.2004	0.1467	2.3408**
納期厳守					
P C	0.9714	35	1.2715	0.2149	4.5918***
N P C	0.3750	32	1.3619	0.2408	1.5576
課長	1.1333	15	1.3020	0.3362	3.3712**
係長	0.5577	52	1.3345	0.1851	3.0134**
合計	0.6866	67	1.3395	0.1636	4.1955***
利益上の貢献					
P C	1.0000	35	1.2127	0.2050	4.8785***
N P C	0.2813	32	1.3010	0.2300	1.2229
課長	1.3333	15	0.7237	0.1869	7.1351***
係長	0.4615	52	1.3643	0.1892	2.4395**
合計	0.6567	67	1.2975	0.1585	4.1431***

統計的有意性は、 $p^{***} < .001$; $p^{**} < .01$; $p^{*} < .05$ である。

表 6 - 12 導入効果 (業績)

「市場変化への機敏な対応」ということに関して、この項目が改善されるかどうか

かは、予想が難しかった。アメーバ経営では製造部門でありながら売上げまで責任を問われることになる。前章で紹介したシステックの例でも、少しでもいい業績をあげるために、製造部門から営業部門への働きかけが行われるようになっていた。これらがポジティブな影響を与えると予想される反面、同社はアメーバ同士の取引が合意に至らなかった場合に外部の買い手への販売を認めていない。忌避宣言権を与えていないことで、外部マーケットとのつながりが弱くなり、この項目に変化をもたらさないのではないかと考えられたからである。果たして、アメーバ経営導入後に、スコアは改善していた。前者のポジティブな影響が大きかったようである。

次に、「水平的インタラクション」次元が導入後に改善していたことからわかるとおり、営業との連携は密になった。鍋の製造を行う祇園工場の伊藤課長も、「以前と比べるとマーケットの情報がすぐに来る」ようになり、「単価の高いものが出なくなった」とか「冬になって鍋の出荷が増えた」などマーケットの動きが見えるようになった。動きが見えるようになれば、当然それに対応する策が打たれるようになる。市場の急な動きにあわせ、不必要な作業を省いてリードタイムを短くするなどの努力がなされている。

しかも、アメーバ経営では次工程は内部顧客となる。加谷係長によれば、以前は、自分達の都合を優先して勝手に出荷計画を遅らせたり、それを避けるために逆に前倒しで多めに作ったりということが行われていた。しかし、次工程を内部顧客と考えると、迷惑をかけることはできなくなる。また、次の工程も以前より納期にシビアになっているので、それを守れなかった場合に文句を言われるようになっている。「納期の厳守」のスコアが改善していたのも、まさにそのような取り組みの結果といえよう。

そして、それは、品質に関しても同様であった。顧客である次工程に対して不良品を渡すことは許されない。アメーバ経営では、不良は自分達で引き取らざるを得ない。当然、コストアップとなるので、採算が悪化してしまう。加谷氏は、「作業員一人一人が（品質を高めるといふ）意識を持たせるようにしている」という。「品質改善」のスコアがよくなっているのもうなずける。

第1節で記したとおり、広島アルミニウム工業がアメーバ経営を導入した最大の目的は、売上の伸びが期待できない中でも、コストを削減し、利益をあげられる企業体質をつくることにあった。実際のコスト、利益額を調べることができないが¹⁰⁵、

¹⁰⁵ 広島アルミニウム工業の株式は公開されていない。

今回の質問票調査で「コスト削減」と「利益上の貢献」のスコアがはっきりと改善していた。われわれはフォローアップ調査の中で、コストや利益に対するリーダーの意識や取り組み方に焦点をあててヒアリングを行った。

まず、コスト意識や利益意識は、以前はせいぜい課長以上くらいの人しか持っていなかった。たとえば、個別に「電気代を減らそう」などのキャンペーンはあっても、さまざまなコストを積み重ねた上で、全体としていかにコストを減らすかということまでは考えてこなかった。また、伊藤課長は「アメーバ経営導入前はTPM活動が中心だったので（採算よりも）稼働率のチェックが優先されていた。それに対して、現在は時間当たり採算が管理指標として浸透してきたので、コストや時間を動かしながら、どうやって利益をあげるかを考えるようになった」と語ってくれた。

その中で、同社独特のマネジメントの方法を教えてもらうことができた。それは、「100時間の削減（増加）、あるいは100万円の削減（増加）で、時間当たりの数字が何円上がる（下がる）か」というシミュレーションである。現在、トップからリーダーまで全員が、この意識を共有し、会議中でも頻繁に議論するという。伊藤課長も、「時間当たり採算を〇〇円動かすためには、時間やコストをどれくらい動かせばいいのかという考え方をするようにしている」という。これは、比率であらわされる時間当たり採算と、絶対額ベースのコストや利益とを結びつける工夫であるといえよう。加谷係長は、最初はなかなかその考え方になじめなかったが、三ヶ月ほど経過した頃から、時間当たり採算と絶対額の関係をつかめるようになったきたという。

経営管理部へのヒアリングやアメーバリーダーへのインタビューで、「（課長やリーダーは）数字に対して意識を持ち始めた」が、まだ「作業レベルまでは浸透していない」という。それが今後の同社の課題だと考えられていた。

最後に、「技術変化への機敏な対応」についてである。このスコアも導入後に改善している。しかし、われわれは、このことに関する発言を聞くことはできなかった。したがって、それが具体的にどのような形で日々の活動の中で実践されているかは明らかにできなかった。

第5節 システム導入に関する分析

本節では、第5章および第6章の調査結果をもとに、第1章で提示した研究課題の第四番目、すなわちシステム導入についての分析を行う。

(1) 導入効果

アメーバ経営についての先行研究である、Cooper (1995) は、アメーバ経営を40年以上続けている京セラをリサーチサイトに選んだために、安定した状態でのシステムのメカニズムの記述しかできなかつた。導入後それだけの長い期間が経過してしまうと、システム導入前後の状態を比較できず、システムそのものの効果と、環境要因からの影響とを区別することが難しい。そこで、われわれは、アメーバ経営導入から間もない企業三社をリサーチサイトに選び、調査を行った。

システックとディスコでは、断片的なインタビューではあつたものの、アメーバ経営の導入によって、リーダーの心理、コミュニケーション、業績などに対してポジティブな効果がありそうだという結果が得られた。それを受けて、広島アルミニウム工業の製造部門と製造間接部門に従事する全ての課長、係長 68 名を対象とした大量サンプルの質問票調査を行い、定量的に導入効果の有無を検証した。これは、導入の一年後に行った調査なので、環境要因の影響が小さいといえる。つまり、導入効果の測定がしやすいリサーチデザインになっている。また、同社では質問票調査を補完するフォローアップ調査も行った。

われわれの調査の最大の発見は、「管理者行動」「垂直的インタラクション」「水平的インタラクション」「リーダーのマインド」「業績」という多様な項目で導入の効果を測定し、そのほとんどが導入後にスコアを改善したということである。しかも、業種、規模など条件の異なる他の二社でもアメーバ経営が成果をあげていることがパイロット調査の結果からわかっている。ここから、アメーバ経営は、京セラ以外の企業でも導入可能な汎用性の高い経営システムだということがいえそうである。

一般には、アメーバ経営は、時間当たり採算という極めて短期的な採算指標を使ってその達成を強いる収益性偏重のマネジメントツールという印象がもたれがちである。われわれの調査でも、管理者行動の「高い成果の追求」という次元、業績中の「コスト削減」や「利益への貢献」が強化されていた。これは、時間当たり採算の PDCA サイクルを厳しく運用した結果といえよう。

しかし、それとはトレードオフになつてもおかしくない、管理者行動の「信頼関係の醸成」のスコアも改善している。アメーバ経営のリーダーは、短期的な成果を厳しく追求しつつも、部下の心理状態をケアしたり、長期的な視野に立った育成まで熱心に行つたりしているのである。逆にいえば、どんなに精神的な配慮をしたと

しても、業績面での成果が伴わなければ部下からの信頼を得ることは難しいだろう。アメーバ経営のリーダーはそれらのバランスを踏まえた、レベルの高いマネジメントを行っているといえる。

また、垂直方向と水平方向のコミュニケーションが活発化している。これらは、アメーバ経営を導入するということが、単なる採算指標の付け替えにとどまらず、その背後にある企業の文化・風土まで変化させ、そこで働く人々の考え方を大きく変えてしまうことを意味する。そして、そのような導入効果は、システックやディスコの調査結果とも通ずるものであった。

既にわれわれは、第1章第6節で Johnson (1992) による「管理会計はリモートコントロール」という発言を紹介したが、第4章の京セラでのケース研究の結果は、アメーバ経営では管理会計システムがうまくデザインされているためにそのような危惧が当たらず、エンパワメントが実現していることを示していた。広島アルミニウム工業での調査でも、リーダーのマインドの「エンパワメント」次元の改善が確認された。すなわち、アメーバシステムを導入した企業においても、それがリモートコントロールには陥らずに、京セラ同様のエンパワメント促進の効果があったのである。

また、今回の調査では、リーダーのマインドのうち「満足」の次元は、NPC および係長のカテゴリで正の効果を確認できなかった。京セラ、システック、ディスコのケースからは推測できなかったことである。これが、広島アルミニウム特有の現象なのか、それとも他の企業で行った調査では定性的なアプローチの限界から発見できなかっただけなのかは、現時点では特定できていない。前節で挙げた三つの解釈のうち、どれが最も説明力が高いのかを見極めることが今後の課題である。

では、将来の研究のために、どのような含意を引き出せるかについて考えよう。アメーバ経営は多様な側面の変化を引き起こすものであった。これから先も、このような定量的な調査を行う場合には、導入効果の全体像を把握するために、多くの尺度を用意して測定を行うべきであろう。

とはいえ、まだ定量的調査のサンプルがひとつしかないので、適切な尺度構成のために、正確に何が必要で何が不要かという議論まではできていない。しかも、複数の効果間との関係がわかっていない。先行研究がない分野なので、われわれは第一ステップとして、アメーバ経営の導入前後で何か組織に変化があるのか、あるとすればどのような項目なのかという素朴な疑問を切り口に手探りで調査を行った。だが、次のステップとして、それらの因果関係を理論的に特定し、仮説として抽出す

ること、それらを検証することなどが期待される。

今回の広島アルミニウム工業の質問票調査は、アメーバリーダーを対象としたものであった。ところが、リーダーのマインドに関しては、課長のスコアでは導入後に有意な差が認められたが、係長のスコアは有意な差ではなかった。これは、階層間で導入効果の違いがあることを示唆する。将来的には、トップマネジメント層や現場の作業員レベルまでのさまざまな階層間でアメーバ経営の効果を測定し、システムの浸透の仕方を分析するのは意義のあることであろう。

ところで、ポジティブな導入効果についてのヒアリングは容易だったが、ネガティブな影響についてはなかなか聞く機会が持てなかった。導入に成功した企業ばかりがリサーチサイトとして選ばれていたとはいえ、ポジティブな効果だけで、ネガティブな影響がまったくないというのは現実離れしている。リサーチデザインの工夫が必要だが、導入に失敗した企業から、「なぜ失敗したのか」「どのような意図せざる影響があったのか」などについても調査できれば、アメーバ経営の導入に関する新たな知見が得られることになるだろう。

(2) 導入プロセス

導入効果だけでなく、導入プロセスについて分析することもわれわれの研究関心であった。京セラ内で安定的にアメーバ経営が運用されている時には取り立てて考える必要がなかったことも、他社にそれを導入するときには重要な成功要因、阻害要因問題となる可能性がある。システック、ディスコ、広島アルミニウム工業の事例から、アメーバ経営がどのような手順で導入され、どのように組織を変化させるのかを調査した。三社には共通点と相違点があった。

まず、アメーバ経営を導入するという決断について、三社ともアメーバ経営の合理的な仕組みに魅力を感じていたという点では同じであるが、システックでは社長が盛和塾のメンバーで、稲盛和夫氏の経営フィロソフィーに深く共感していた。それに対し、ディスコと広島アルミニウム工業の場合は京セラフィロソフィーが直接的な動機にはなっていない。ただし、それは経営哲学のようなものがなく、管理の仕組みだけでアメーバ経営が成立していると考えているわけではない。むしろ、アメーバ経営の仕組みと、自分達の会社固有の経営哲学とを矛盾なく融合できるという判断があったのではないかと思われる。

Anderson and Young (1999) は、ABC の導入の成功のためのシステム内部の要因として、トップマネジメントのサポート、マネジャーのコミットメント、組合の

サポート、十分な経営資源などをあげていた。導入企業に対する、われわれのインタビュー調査は時間の制約などによって、十分に深いレベルまで聞き取りを行うことはできなかったが、三社ともトップのサポートは行われていた。システックの梶村社長は、自ら工場を回り、現場のリーダーたちを説得したということだが、広島アルミニウム工業でも社長が毎月のアメーバ会議に出席し、その考えを徹底的に伝えていこうとしていた。ディスコでも、アメーバ経営は会社の中核的な管理システムとして位置付けられていた。

われわれの発見として、導入以前にQCサークルなどのボトムアップの提案を奨励する組織文化が出来上がっていれば、アメーバ経営への移行の抵抗は小さいようだ。ディスコではQC活動が根付いていたし、システックでも組織を小集団に分けた管理がなされていた。広島アルミニウム工業も、TPM活動を通じて現場の主体的な活動を行う土壌はできていた。そのような現場の主体的な活動が、時間当たり採算という強力な採算指標と、PDCAなどの明確な運用ルールによって強化されたという見方もできよう。

組織の経時的な変化として、三社とも導入の数ヵ月後に成果の兆しが見え、一年後にはおおむね軌道に乗ってきたようである。しかし、何がきっかけで組織が変化するかについてはケースバイケースのようである。たとえば、システックではある月に時間当たり採算が一気に向上したことで自信がつき、導入と浸透が加速したようだが、広島アルミニウム工業の祇園工場ではスタート間もなく目も当てられぬほどひどい実績を出してしまったことで意識改革が図れたようだ。われわれが、今後、組織が変化するきっかけを解明していくには、より詳細なデータ収集を行って、各導入企業が対処しなければならなかった導入阻害要因を特定していく必要がある。

また、三社とも京セラコミュニケーションシステムのコンサルティングを受けながらアメーバ経営を導入していったが、最初からアメーバ経営のすべてを取り入れようとしたわけではなかった。たとえば、時間当たり採算という採算の計算の部分は京セラのオリジナルとほぼ同じだが、アメーバ同士の社内売買や、外部企業との取引については、われわれの調査時点では確認できていない。

この理由については推測の域を出ないが、アメーバのリーダーに任命された人は、まずはそのアメーバ内部のコストマネジメントや生産管理に習熟するのに手一杯で、他のアメーバや外部企業との商談を行うところまでは実力が伴っていないということかもしれない。もしそうであるならば、将来的にはアメーバの主体的な取引が行われるようになる可能性は高い。

逆に、従来のシステムとの適合性を考慮すると、そこまでやらなくても、あるいはそこまでやらない方がうまくいくということかもしれない。その場合は、あえて京セラでのやり方に固執せずに、その会社にとって取り入れやすいところを部分採用するということになるであろう。ただし、後述するとおり、われわれの調査はデータが不足している。今後は、オリジナルのアメーバ経営と比較し、何が行われていて、何が行われていないか、そのシステムデザインの決定根拠が何かを明らかにしていく必要がある。

われわれは、導入企業の事例から、京セラでは観察できなかったようなユニークなアメーバ経営のアレンジメント事例を発見した。システックでは、単純にアメーバの成果数値を比較してしまうことのリスクを知りつつも、競争意欲をかきたてるために意図的に各アメーバの時間当りの値を順位表形式で掲示していた。ディスコでは、生産のサイクルに合わせてあえて仕掛品勘定を設定したり、発生した費用を発生部門に負担させずに共通費扱いしたりしていた。広島アルミニウム工業では、絶対額と時間当たり採算の金額との関係を直感的につかめるように、会議などの場で「100 時間の削減（増加）、あるいは 100 万円の削減（増加）で、時間当たりの数字が何円上がる（下がる）か」という独特のシミュレーションを行っていた。今後、アメーバ経営が多くの企業に採用されていくなかで、このようにさまざまなバリエーションが派生し、オリジナルとは違ったシステムへと進展していく可能性も否定できない。

第5節 システム導入についてのまとめ

第4章の第11節では、アメーバ経営のモデルを図示したが、そのモデルを発展させ、導入プロセスと導入効果を図6-1のようにあらわすことができる。すなわち、アメーバ経営を導入前にも、何らかの「組織」「管理会計」「経営哲学」があり、「人材育成」が行われていたであろう。だが、アメーバ経営の導入に伴い、徐々に信頼が芽生え、組織、管理会計、経営哲学が有機的に結合し始める。そして、アメーバリーダーとしての役割を任命された人々が、企業家的なリーダーシップを身につける。導入企業においても、京セラ同様の人材育成が可能となるのではないかと類推できる。

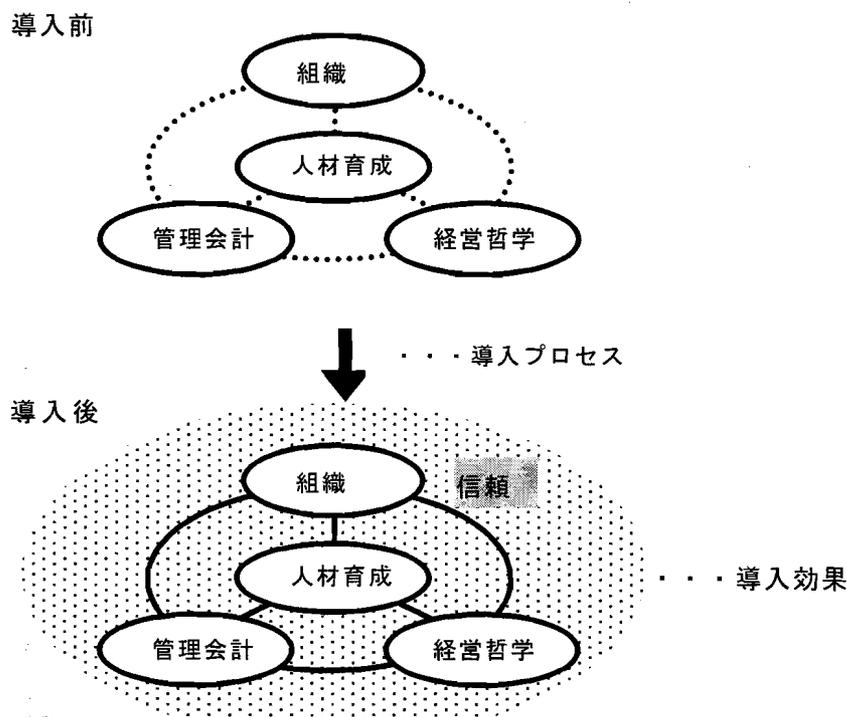


図 6-1 アメーバ経営の導入モデル

研究蓄積が十分でないので、果たしてこのモデルの説明力がどの程度なのかはわからないが、少なくともこれをたたき台とすることで、今後、アメーバ経営の導入問題の解明というテーマでの研究が発展していくのではないかと期待される。

ところで、導入プロセスの研究については今後改善、発展させてゆくべき点が少ない。以下では、その問題点をあげてみたい。

今回、われわれは、三つのアメーバ経営導入ケースを調査したが、それらに共通するのは、調査したタイミングがすべてアメーバ経営を導入し終わった後だということである。われわれは、導入後 1~2 年という比較的早いタイミングで訪問を行

っているが、いずれにしても導入前あるいは導入の最中に当該企業と接触し、リアルタイムで導入のプロセスや変化の様子を観察できた訳ではない。しかも、われわれが行った導入企業でのシステム導入プロセスについての調査は、京セラでのアメーバ経営のメカニズムに関する調査や、本章で詳しく紹介した質問票調査の導入効果の調査と比べると、十分な調査時間を確保できなかった。導入プロセスについての取材データは貧弱なものとなってしまった。

今後、導入プロセスの解明は重要なリサーチテーマとなるだろう。現時点では、上であげたような各社の間での導入プロセスに関する共通点や相違点がなぜ生じるかについてはブラックボックスに等しい。時間の経過とともにシステムが高度化したり、定着がすすんだりするということは容易に想像できる。しかし、それ以上のことになると、わからない。トップの役割、リーダーの役割、推進役の役割、採算計算のデザイン、インセンティブシステム、社内教育、組織の風土など多くの要因が絡み合うが、そのうちの何がクリティカルなものなのかは不明なままである。最適なアメーバ経営の導入のためには、それらをどのように設計すればいいかも明らかになっていない。

また、Anderson and Young (1999) のABCの導入研究の分析では、システムを取り巻く外部要因も重要であるという指摘がなされていた。だが、われわれのアメーバ経営の調査は、質問表調査のためのリサーチサイト選択に際して、回答企業を一社、しかも製造部門と製造間接部門のみに限定した。それは、これまでのアメーバ経営研究の全体バランスから判断して、本研究ではシンプルに導入効果だけを測ることが優先されるべきという判断によるものだった。だが、結果として企業の規模、業種、職種などの違いがどれくらいの説明力を持つかを把握する機会を失ったことも確かである。将来的には、異なる環境に属するサンプルを取り揃えた上で、それらのシステム外部の変数の影響を測定していきたい。

終章

この終章では、最初に本論文の要約を行う。その後、本研究はどのような貢献をできたのか、どのような問題が解明されずに残されているのかについて述べてみたい。

また、われわれはアメーバ経営の研究と同時並行で、その他のミニ・プロフィットセンター（MPC）経営の調査も行ってきた。将来的には、体系的なMPC理論を構築することを目指している。これまでわれわれが実施してきた調査の概要を紹介し、将来のMPC研究のあり方を展望することで結びに代えたい。

第1節 要約

今日、注目を集めるMPC経営だが、それに関する研究蓄積は乏しかった。われわれは、代表的なMPC制度であるアメーバ経営を取り上げ、実証的な研究を行った。

（1）研究課題の抽出・研究方法の選択

第1章では、R. Cooperによるアメーバ経営の先行研究をレビューした。彼の研究は、経営システムの「メカニズム」についての記述に矛盾があり、必ずしも正確とはいいがたかった。しかもそれは、彼の議論のカギを握る、MPC経営の概念定義が脆弱であることに由来していた。このような新規の概念を提示する際に、文献サーベイを行わず、事業部制や権限委譲など関連する既存概念との関係を明らかにしていないのはCooperの研究の致命的な問題点である。また、経営システムの「導入」についての分析は行われていなかった。

ここから、われわれのアメーバ経営の研究では、

- ・研究課題を導出するために、「関連領域の文献レビュー」を行うこと、
 - ・アメーバ経営のメカニズムを理解し、導入プロセスを観察するために「インテンシブな定性的研究」を実施すること、
 - ・導入効果を測定するために「体系的な定量的研究」を実施すること
- を目指した。

第2章では、アメーバ経営を理解するのに不可欠な「組織構造」「管理者行動」「コントロールシステム」「システム導入」の領域の文献サーベイを行った。

第一番目に、組織構造について、分権化と独立採算化の二つの観点から議論を行った。

分権化は、一見、消極的な分権化から積極的な分権化に至る単純な直線関係が成立しそうである。だが、実際には、カンパニー制などのように少数の組織トップ層に対して非常に大きな裁量権を与えるものや、セルフマネジメントチームのように権限自体は限定的だが多数の組織下位者が自律的なマネジメントを行うことを認めるものなどさまざまなタイプがあることに気づく。すなわち、分権化という概念は直線関係で理解できるほど単純なものではない。われわれは、アメーバ経営が「誰（組織のどの階層）に」「どんな権限を」「どの程度」与えているのかを捉え、他の分権化組織との違いを明らかにしていく必要があった。

独立採算化については、アメーバ経営が、生産物やサービスの内部取引の方法、忌避宣言権の有無、社内資本金の設定、共通費・本社費の配賦など、どのような管理会計手法を用いて、マーケットメカニズムを取り入れようとしているかが興味深かった。

また、組織を極小化するアメーバ経営では、その性質上、十分な経営資源を持ちにくい。ユニット間の相互依存性が高く、自律的に意思決定するのが難しくなるのではないかと思われる。ということは、業績評価の場面において、独立採算性を強調しすぎると、管理可能性を低下させ、ユニット間のコンフリクトを増大させてしまうのではないかという危惧が持たれる。そこで、アメーバ経営ではその問題にどう対処しているかもあわせて検討することにした。

第二番目に、「管理者行動」についての文献レビューでは、リーダーの行動は、基本的行動と戦略・革新志向の行動の二種類に大別されることを提示した。前者の行動の前提では、戦略はハイアラーキーの上部層で決定されることとなる。そして、リーダーは、その戦略の割り当て部分を達成するために、自分の部下に対しても、自らに割り当てられた部分をさらにブレイクダウンして目標を課し、その遂行を目指させるというものである。したがって、リーダーの仕事として、部下に対して素早く正確な方針伝達を行うことと、その遂行のために部下をいかに動機付けるかということが重要になる。加えて、トップが適切な意思決定が行えるよう、部下からリアルタイムの現場情報の収集を行い、上司に報告することが期待される。

一方、後者の行動の前提は、戦略はミドルの逐次的で自律的な適応行動から生まれるという可能性を排除していない。リーダーは、激しい環境変化の中で知恵をしぼり、革新を起こす主体と考えられている。ところが、組織の中で革新的なことを

成し遂げるために必要とされる権限（パワー）に比べ、実際にリーダーに与えられているパワーは不足している。リーダーはネットワークを駆使して上司や関連部署から資源を動員しなければならないということになる。

このような前提のもとで、われわれは、アメーバのリーダーが、基本的行動と戦略革新志向の行動とをどのようにバランスさせているのかに注目することにした。リーダーの行動が基本的行動のみ、あるいは戦略革新志向の行動のみ、ということは考えにくい。一人のリーダーの中にその両方が共存しているからである。

ところで、別の観点から管理者行動を眺めると、リーダーに大きな権限を委ねる経営、すなわちエンパワメントの結果として、上位者がパワーを失うのではないかという懸念もある。上位者がそのようなパワー喪失に抵抗するあまり、エンパワメント経営は容易に成功しないという論者もいる。一方で、上位者と下位者の間に信頼関係が築かれていればそれを克服できるという意見もある。アメーバ経営がこの問題にどのように対処しているかも興味深いポイントであった。

第三番目に、「管理システム」のデザインについても文献レビューを行った。エンパワメントを推進するためには、情報の共有が不可欠である。Johnson (1992) は、経営トップが管理会計情報を通じて現場の従業員をリモートコントロールしようとする伝統的なコントロールはエンパワメントには不適當で、その代わりにTQM、JITなどで従業員自らが人やモノの動き、工程、顧客などの実態情報を直接管理するようにしなければならないという。その論拠は、会計数値はそもそもトップの専有物であり、計算結果のフィードバックを行うタイミングが遅く、業務のコントロールを行うにはあまりにも集約されすぎているという点にある。

一方、オープンブックマネジメントを提唱する論者は、会計教育を行って会計を社内の共通言語とした上で、財務的成果をすべての従業員に開示すれば、経営全体がガラス張りになるという。従業員は、オーナーシップを実感するようになり、自発的なモチベーションが高まる。よって、Johnsonの主張とは反対に、管理会計はエンパワメントの強力なツールになりうると考えられている。

ところで、両者の議論には、共通点もあった。それは、暗黙のうちに企業が採用するコントロールモードは唯一のもので、その唯一のコントロール方法として会計を選ぶのか、はたまた会計以外のコントロール方法を選択するのか、という二者択一的な考え方をしている点である。それに対して、企業のコントロール方法を論じるのに、単一のコントロール・システムだけを見ては現実を見誤る可能性を指摘したのは Simons (1995) である。彼は、実際の企業内には経営計画や予算など

のハードなコントロールから、経営理念のようなソフトなコントロールまで、多様な管理モードが存在し、各々異なる目的のために利用されているという。そして、それらは、相互補完的に複雑に絡み合っているとされている。これらの点から、われわれは、アメーバ経営というエンパワメント型経営において、どんな管理モードが、どのように利用されているかを調査することにした。

最後は、「システム導入」について文献レビューを行った。アメーバ経営の先行研究の対象は、京セラ内部でシステムがどのように機能しているかというメカニズムの側面ばかりであり、そのシステムを導入した場合にどのようなプロセスをたどって定着していくのか、どのような導入効果があるのかについては明らかにされていなかった。

われわれは、既に導入研究が蓄積されつつあるABCの研究を参照しながら、導入問題についてどのような調査方法で、何を解明すればよいのかを考えた。そこから、長年アメーバ経営を実施してきた京セラではなく、アメーバ経営を導入したばかりの他の企業をリサーチサイトに選ぶ必要があるということと、管理者行動、コミュニケーション、品質、納期、コスト、利益等の複数の次元で多面的に導入効果を測定すべきであるということがわかった。

われわれは、ここであげた「組織構造」「管理者行動」「エンパワメントのためのマネジメントシステム」「システム導入」の四つの論点を本稿の研究課題とした。

第3章では、このような研究課題の解明のためには、どんな調査を行うのがふさわしいかを検討した。われわれが選んだのは、演繹的に導かれた仮説を、リゴラスに検証するというタイプの研究ではなかった。アメーバ経営は、先行研究の乏しい未知のテーマであったので、多様な調査方法を併用して貪欲に集められたデータと、オープンエンドに対話し、理論の発見を目指すことにした。

(2) 組織構造

第4章では、まず、京セラで行ったケース研究の結果を記述した。詳細についてはここでは割愛するが、その内容をもとに、われわれの四つの研究課題のうち、アメーバ経営のメカニズムに関する最初の三つ、すなわち「組織構造」「管理者行動」「エンパワメントのためのマネジメントシステム」について分析した。

組織構造の第一の論点は、分権化であった。アメーバ経営は、他の分権型組織とは違うユニークな分権化が行われていた。

カンパニー制では、カンパニー資本金が設定されて、P/LとB/Sの両方のコ

ントロールが任されるし、採用などの人事権を付与されるケースもある。一方、アメーバの責任範囲はP/Lに該当する時間当たり採算に限られている。

この点では、アメーバ経営の分権化の程度は低いように思えるが、注目すべきは分権化の広がりである。カンパニー制で、そのような分権化の対象となるのは少数のカンパニー長で、それより下位の組織は、コストセンターやレベニューセンターのままである。アメーバ経営では製造機能しか持っていない下位単位でもプロフィットセンターとして扱われ、必然的に、たくさんの数の小さなプロフィットセンターが生まれる。これほど下位の組織単位に対して利益責任を持たせている経営システムは類がない。アメーバ経営は、少数の上位者に大きな権限を付与するというよりは、分権化される組織の数を増やし、低い階層にまで広げるというアプローチで高い分権化を実現している。

アメーバリーダーの管理責任からB/Sを外してしまったのは、アメーバ経営が稲盛氏の経営観に基づき、経験の少ない若いリーダーでも組織のマネジメントを任せ、経営者意識を醸成しようとして、あえて管理する範囲を狭く、単純化したからである。それによって家計簿的な発想でアメーバを経営することができる。

フラット型組織との比較では、次のことが分かる。アメーバ経営では、経験の浅い人間にアメーバの経営を任せる。そのために、組織規模を小さくし、スパンオブコントロールを狭くせざるを得ないという事情がある。これらの結果、アメーバ経営の組織は水平方向に広がるフラット型ではなくて、垂直方向に伸びていくピラミッド型となる。

ピラミッド型のアメーバ組織では、非公式、自発的、内発的なプロセスをベースとしたフラット型組織のように現場に近いところで迅速に意思決定をしたり、現場の活性化をしたりすることが難しそうに思える。しかし、実際は、社内に縦横無尽にネットワークが張り巡らされ、組織図上でつながりのないアメーバとも自由に情報交換することができる。それは、アメーバを小さく分けることで形の上では組織の壁ができるが、あえて各々の利益責任を強めることによって、リーダーはいちいち上位の組織に判断を委ねてしまわず、必要に応じて自ら積極的かつ迅速に横同士のコミュニケーションをとるようになるからである。また、アメーバ間の売買交渉には情報交換の機能もある。アメーバ経営は、フラット型組織とは違う方法によって、非公式、自発的、内発的なプロセスという同じ機能を果たしているといえよう。

激変する環境に素早く適応するための組織形態として、テンポラリーにプロジェクトチームを結成する方法もあるが、アメーバ組織はあくまでも公式組織である。

特定のタスクやミッションのために集められた時限的なグループや、QCサークルのような二次的な小集団活動ではない。しかし、公式組織でありながらも、環境変化に応じて素早く分裂、統合を行えるので、チーム型組織のような機動性も確保できる。逆に、公式的な組織であるがゆえに、管理が容易である。企業全体はバラバラになるリスクが少ないというアドバンテージもある。

分権化組織における統制という問題について、社内ベンチャー制の場合は、あえて統制の度合いを減らすことで、大企業、伝統企業のしがらみから解放し、企業家精神を引き出そうとする。それに対してアメーバ経営の分権化は、全体のしがらみから解放するためのものではない。京セラでは「自分のアメーバさえよければいい」という利己的な行動は戒められる。アメーバは、あくまでも会社全体の一部として位置付けられている。アメーバは資本金を持たされず、投資案件についてすべて稟議を起こす必要があるという点にはそのことが典型的にあらわれている。

また、アメーバ経営のユニークな組織構造は、効果的に人材育成を行えるようにデザインされているという特徴をもつ。そもそも稲盛氏は、社内に数多くの企業家的なリーダーを育てるために、アメーバ経営というマネジメント方法を開発した。小さいとはいえ擬似的な会社の経営判断を任されるなかで、リーダー達は身をもって企業経営を学んでいく。

もしも、任された責任範囲が、その人の能力と著しいギャップがある場合には、組織の柔軟性を利用して即座に分割を行い、最も育成に適した組織サイズに調整することができるという点も、人材育成を行いやすくする。裏返せば、そのような安全弁があればこそ、経営についての経験や知識が少ない人々にも思い切って経営を任せられるし、会社側にとっても優秀な人材の選抜が可能となるのである。

従来の経営学には、育成を主たる目的として組織構造を決定するという考え方が見当たらないことは、われわれが行った既存研究のレビューからも明らかである。人材育成を促進するために組織構造を決定するという京セラの事例は、今後、組織デザインを決める際の新たな要素として注目を浴びるかもしれない。

組織構造の第二の論点である独立採算化についての発見事項は次のとおりである。

組織を独立採算のプロフィットセンターにする方法に関して、アメーバ経営では、製販のうちのどちらかの機能しか持たない、普通であればコストセンターやレベニューセンターとして扱われるべき組織までもがプロフィットセンターとなっている。たとえば製造に携わるアメーバでは、「製造側で利益は生まれる」という稲盛氏の経営観を反映し、各々の中間生産物をコストではなく、売価で振替えている。

しかも、無数にあるアメーバは、その売買について、原則として交渉を行う。ここでは、価格のみならず、納期や品質などさまざまな条件が考慮されている。他社でよく見られるような、経理や経営管理部門が決めた振替価格を機械的に適用するケースや、最初から仕切り価格に一定の利益を上乗せするケースと比べ、受け止められる利益のリアリティがまったく違う。外部顧客との接点を持たない上流、中流の工程のアメーバであっても、他のアメーバを内部顧客と考えざるを得なくなる。

さらに、売り手と買い手の双方に忌避宣言する権利が付与され、外部の企業との売買も認められている。その結果、利益意識は一層高くなる。オープンな市場の中で競争し、そこから自分たちの食い扶持を自分たちで稼ごうとするようになる。無数にあるアメーバが各々そのように考えるようになれば、全社的な利益志向も強くなるはずである。加えて、時間当り採算はすべての従業員にオープンにされるので、アメーバごとの貢献度が一目瞭然となる。利益への意識をさらに強めることができる。

アメーバ経営は、アメーバ間の相互依存性の調整についてもユニークなアプローチをとっていた。アメーバの組織規模は小さく、独立に意思決定できるほどの資源は付与されていない。一見、アメーバ相互の依存性が高くなり、上司による調整が増えそうである。しかし、アメーバ経営では大幅な権限がアメーバに付与されており、このようなアメーバ間の調整まで各アメーバの責任範囲と考えられている。

実際のところ、組織が数多くの小さなアメーバに分かれると、その分だけ組織に壁ができてコミュニケーションが悪くなりそうだが、ひとつひとつのアメーバの採算を厳しくチェックすることで、各々のアメーバがもっとも効率的な行動をとろうとする。アメーバ経営における効率的な行動は、アメーバ間のコミュニケーションを緊密にすることである。アメーバ間コンフリクトの調整まで責任範囲とされている以上、頻繁な情報交換を行って利益を高めようとするのは自然なことである。

また、規模が小さいためにアメーバは、管理可能性が低く、業績評価も不適切になりそうである。しかし、相互依存性の調整まで管理範囲とされているので、業績はその巧拙を反映していると受け止められる。しかも、アウトプットの売値は、中央で決められた振替価格を適用せず、主体的な交渉によって決められる。加えて、忌避宣言権も保障されている。価格の自動調整メカニズムが効果的に働いているので、アメーバは算定された採算数値を納得して受け入れざるを得ない。コンフリクトの解消に関して、事業部などの自律性の高い大きな組織であればいざ知らず、数人から数十人の組織単位でこのような調整が行われているというのは非常にユニー

クであるといえよう。

(3) 管理者行動

アメーバリーダーの基本的行動には次のようなものがあった。入れ子構造の階層組織の中で、リーダーは自分の上司に対して約束した時間当たり採算目標の達成を目指すし、自分より下位のアメーバを担当するリーダー達にはブレイクダウンされた目標達成を求める。部下に対して、目標値自体をかなり高めに設定するので、かなりのプレッシャーを与えることになるが、もしそれが達成できた時に部下は深い満足感を覚えることとなる。これらは、基本的行動の一部である部下の動機付けに他ならない。

また、同じく基本的行動に分類される情報伝達の側面については次のとおりである。すなわち、年次や月次の会議だけでなく日々の朝礼などの場面で、トップや上司からアメーバリーダーたちへ、さらに下位のアメーバへという情報の下達はスムーズに行われている。また、下から上への情報も、トップや上司は誰もが理解できる時間当たり採算を共通言語として利用しながら、タイムリーに現場の動きが伝えられていた。会社をガラス張りにしてしまうアメーバ経営では、情報伝達も高いレベルで実践されていた。

アメーバ経営の本質は、そのような基本的行動にとどまらず、現場の組織が各々自律的な適応行動をとること、すなわち戦略・革新志向の行動を促進することにあった。各アメーバは内部のライバル、外部の企業との競争にもさらされているが、十分な資源が与えられていないために、ぎりぎりの状況の中で自ら知恵をしばり、ブレイクスルーをはかろうとする。アメーバが社内外のコンペティターと競争するために必要なパワーが不足するときには、リーダーは縦横無尽に張り巡らせたネットワークを活用する。他のアメーバとの商談で、お互いにメリットが得られるように議論を尽くし、WIN-WINの協力関係を築き上げようとする。

戦略・革新志向の行動の典型は、開発部門の担当者に見られた。一般的な企業の開発担当者は開発さえ済めば任務が終わりというのが多いが、京セラの開発者はその後の事業化までの全ステージを任される。自分が提案したアイデアに最後まで責任を持ち、ビジネスとして成立するまでコミットしつづけなければならない。そこでは、トップや戦略スタッフだけに戦略づくりを任せてしまわず、担当者自らが戦略を編み出し、革新を積み重ねていく。

ここからわかるとおり、アメーバリーダーの行動を動機付けや情報伝達といった

基本的活動の部分だけで理解するのは片手落ちである。彼らはトップが決めた戦略を遂行するだけの存在ではなく、企業家あるいは知の源泉として期待されている。時間当たり採算の目標をルーチンに遂行するというイメージでとらえられることもあるアメーバ経営だが、無数の小さな組織を作ることで、経験が不足した若者に対しても経営にたずさわる機会を与えているという側面にも注目すべきである。リーダーは実践を通じて、基本的行動と戦略・革新志向の行動の両方の使い分けを学び、潜在能力を開花させ、企業家へと成長する。

アメーバ経営では、上司とリーダーとの人間関係が特徴的であった。われわれの調査では、エンパワメントの結果、上司との間で主導権をめぐる争いが起こるのではという懸念を裏付けるような発見はできなかった。むしろ、権限委譲が徹底しているアメーバ経営では、あくまで下位者の決定が尊重されるという考え方が共有されていた。一方、上司は、アドバイザーあるいはコーチの役割を果たし、リーダーの成長を支援する。リーダーの視野が狭かったり、誤った決定が行われていたりする場合にも、意見を押し付けるのではなく、そのことに気づかせるようなサジェスションを行っていた。これは、信頼とエンパワメントの関係を扱った文献の中であげられていた行動と極めて近いものであった。

また、上司には、失敗を未然に防ぐために、企業にとって何が重要であるかという価値観や、正しい決定を行わせるための判断基準を部下に教え込むという役割もあった。上司と部下の間で緊密なコミュニケーションがとられ、信頼関係が築かれる。このように、信頼という概念は、これまでアメーバ経営の分析で明示的に取り上げられることはなかったが、これがなければアメーバ経営のエンパワメントは成立しない。信頼が、アメーバ経営を理解する上での重要概念であることがわかった。

(4) コントロールシステム

管理会計情報はアウトプットされるタイミングが遅く、数字が集約されすぎていて、きめ細かくコントロールができない点を問題視して、現場の人々へのエンパワメントには不適であるという主張があった。その一方で、真にエンパワメントを推進するためには会計データを従業員に対して開示するオープンブックマネジメントが重要であるという意見もある。

アメーバ経営のエンパワメントと管理会計の関係は、後者の意見に近いものであった。時間当たり採算は、エンパワメントを阻害せず、むしろ促進するような工夫がなされていた。フィードバックのタイミングは、末端のアメーバに対しても日次で

しかも翌日であった。また、組織自体を素早く柔軟に細分化できるという組織特性と組み合わせることで、最適なサイズに分けられたアメーバ毎に細かくデータを集計できるし、採算表のフォーマットも各アメーバの重要と思われる管理項目に焦点が当たるようにカスタマイズできる。データが集約されすぎて活動プロセスが可視化できないという批判は当たらない。

逆に、会計指標には、必要に応じて複数部署の異なる活動の成果のデータでさえも集約できるという、品質や納期などの実物データにはないアドバンテージがある。現場の数字を積み上げれば全社の数値となるので自分たちの成果の貢献度合いを知ることができるので、トップの側からも、全社の数字を切り分けながら現場の問題点を明らかにすることが可能である。アメーバ経営は、管理会計を中核に据えたエンパワメントといえよう。

エンパワメントとの関係でいえば、熱心な会計教育のおかげで現場の一人一人が時間当たり採算を熟知し、誰もが躊躇なく使えるようになっている点は無視できない。採算表は家計簿並にシンプルにデザインされているし、複雑な在庫の計算も不要なので直感的に理解が容易である。上のような工夫で弱点を補って使い勝手の良い会計システムを構築できているので、あえて非財務指標のみによるコントロールにシフトする必要はない。

そして、この時間当たり採算という管理会計システム的设计の中にも、人間はコストではなく、付加価値を産むための存在として積極的に位置付けられていたり、情報漏洩のリスクがあるにもかかわらずパートタイマーまで含めて全員に会計情報を開示したりするなどの点で、信頼という要素が具現化されていた。

千を超える数のアメーバに対して日次ベースで実績データを提供することはかなりの管理コストが発生するはずである。だが、それでもフィードバックを行うことによって、リーダーの経営能力が育まれ、経験を積んで成長した彼らが大きな付加価値をもたらしてくれると考えられている。これも一種の信頼である。

このように、時間当たり採算という簡便かつパワフルなマネジメントツールを与えることによって、経験が浅い現場の人々にもアメーバの経営を任せることができていた。アメーバ経営では、管理会計システムまでが、信頼をベースとしており、リーダーの育成を狙ったデザインとなっていることがわかる。

ここまで管理会計システムのデザインについて述べてきたが、管理会計だけが唯一のコントロール方法ではない。京セラの内部にも多様なコントロールモードが存在し、それらが補完的に組み合わせられてアメーバ経営のエンパワメントを形成する。

Simons (1995) は「診断型のコントロール・システム」「双方向型のコントロール・システム」「信条のシステム」「事業倫理境界のシステム」4つのコントロール・レバーをあげたが、そのフレームワークに従って京セラ内部のコントロールモードを分類すると以下のようなになる。

診断型のコントロール・システムとしては、時間当たり採算のPDCAをあげることができる。各アメーバは現状の実力を超えたストレッチングなターゲットを設定し、その達成度は月次のみならず日次ベースでもチェックされる。リーダーは必ずしも経営者としての能力が高いわけではなく、ミスはつきものだ。しかし、そのような場合であってもすぐに問題点を感知できる仕組みがあるので大事にはいたらない。このような感度の高い診断型のコントロールシステムがあるおかげで、アメーバ経営という大胆なエンパワメントを行ってもリスクは小さく抑えられる。

診断型のコントロールではトップダウン的に戦略は決定され、下位者はその実施に徹する存在であるという前提が置かれている。これは、管理者行動のレベルで捉えると基本的行動と統合的なコントロールである。だが、エンパワーされたアメーバリーダーの特徴は、戦略革新志向の行動にある。しかも、戦略は、現場の会議であろうが、最上位に位置付けられる国際経営会議であろうと、活発に垂直的・水平的コミュニケーションがはかられ、意見を交換しながら創発される。これは、Simonsによって定義された双方向型のコントロール・システムの特徴そのものである

双方向型のコントロールが典型的に観察されるのは、年間や月次の目標策定の場面である。会議の場では、上司はアドバイザーの立場で大所高所からの見解を述べる。権限と責任を付与されたリーダーが正しい決定をできるように支援する。また、アメーバ間の売買交渉を通じて、製造部門であろうと市場の動きを敏感に察知できるようになる。売り手と買い手は協力関係を築き、お互いのメリットとなるように知恵を出し合う。

信条のシステムおよび事業倫理境界のシステムとしては、稲盛氏の経営哲学をまとめた京セラフィロソフィをあげることができる。そこには、アメーバ経営を実施するに当たって行うべきことと、行うべきでないことが書かれている。われわれの調査では、リーダーたちは難しい経営判断を行うときに、フィロソフィを判断の拠りどころとしていることがわかった。彼らは、ことあるごとに京セラフィロソフィを開き、稲盛氏であればどのような決定をおこなっていたであろうと思いをめぐらせているといていた。「自分のアメーバの利益を優先するあまりに他のアメーバに迷惑をかけるような行為は絶対に許されない」などの基本的な経営観は京セラ

フィロソフィの浸透によって全メンバーに共有されている。

診断型あるいは双方向型のコントロールが何かのアクションに対する事後的な対応であるのに対して、ここで見たような信条のシステムと事業倫理境界のシステムによるコントロールは、リーダーを事前に正しい方向に導くものである。アメーバ経営が会計情報と組織の柔軟性で社内をガラス張りにしているとはいえ、リーダーに対して事前に正しい判断を行うための基準を示し、事後的コントロールの負荷を減らせるに越したことはない。これらの多様なコントロールシステムが補完的に機能することでアメーバ経営は「任せても任せっぱなし」になることはないのである。

(5) システム導入

第5章と第6章ではアメーバ経営の導入問題について、導入企業三社での調査結果を示した後に、導入効果と導入プロセスに分けて分析を行った。まず、導入効果に関する分析結果は次のようにまとめることができる。

広島アルミニウム工業に対して行った質問票調査では、「管理者行動」「垂直的インタラクション」「水平的インタラクション」「リーダーのマインド」「業績」という項目のほとんどが導入後にスコアを改善していた。これは、システックとディスコで行ったパイロット調査の結果とも符合するものである。アメーバ経営が京セラ以外の企業でも導入可能な汎用性の高い経営システムであることを示唆している。以下では、質問票調査の結果のうち、特に興味深いものをピックアップし、考察しておきたい。

管理者行動の「高い成果の追求」、業績の中の「コスト削減」や「利益への貢献」が強化されていたが、これは時間当たり採算を採算指標として使いながら、その目標達成を求めるアメーバ経営だけに、納得できる結果であった。だが、それと同時に、一見両立が難しそうな、管理者行動のうち「信頼関係の醸成」のスコアも改善していた。これは、アメーバ経営のリーダーが、短期的な成果を厳しく追求しつつも、部下の心理状態をこまやかにケアしたり、適切な任務を設定し、長期的な視野に立った育成まで行ったりしている結果ではないかと思われる。

アメーバ経営の導入が単なる採算指標の変更にとどまらず、その背後にある企業の風土を変化させ、そこで働く人々の考え方を大きく変えてしまうことを示唆するデータもあった。「垂直的インタラクション」と「水平的インタラクション」が改善していることから、社内のコミュニケーションが活発化していることがわかる。また、リーダーのマインドの「エンパワメント」次元が改善していたことから、京セ

ラと同様に、広島アルミニウム工業でもエンパワメントが実現していることを示唆している。

しかし、リーダーのマインドのうち「満足」次元は、NPC および係長のカテゴリで正の効果を確認できなかった。これについては、アメーバ経営の導入によってリーダーたちが大きなプレッシャーを感じるようになったのか、それとも逆に広島アルミニウムのアメーバ経営ではまだ十分に権限委譲がすすんでいないのでフラストレーションがたまっているのか、などさまざまな解釈ができる。この説明が今後の検討課題である。

導入プロセスについては十分な調査ができたとはいいがたかったが、システック、ディスコ、広島アルミニウム工業の事例から、次のことがわかった。

三社とも導入に際して、トップマネジメントの強力なサポートが行われていた。また、QCサークルなどを経験していて、ボトムアップの提案を奨励する組織文化ができあがっていた。

経時的な変化として、三社とも導入の数ヵ月後に成果の兆しが見え、一年後にはおおむね軌道に乗ってきたようだ。しかし、何がきっかけで組織が変化したかについては共通点が見出せず、ケースバイケースのようであった。

時間当たり採算という採算の計算の部分は京セラのオリジナルとほぼ同じものを三社とも導入していたが、アメーバ同士の社内売買や、外部企業との取引は、京セラと比べると実施レベルは低かった。これは、アメーバ経営の浸透が不十分なのか、それともそもそも導入企業はそこまでのドラスチックな変化を臨んでいないのかについては不明なままである。

導入企業では、部分的にアメーバ経営に独自のアレンジを加えていた。競争意欲をかきたてるために各アメーバの時間当りの値を順位表形式で掲示したり、あえて仕掛品勘定を設定したり、発生した費用を発生部門に負担させずに共通費扱いしたりしていた。絶対額と時間当たり採算の金額との関係を直感的につかめるように、独特のシミュレーションを行う企業もあった。

(6) アメーバ経営のメカニズムと導入のモデル

組織構造、管理者行動、コントロールシステムに関する分析から、アメーバ経営のメカニズムは、図 4-6 (再掲) のようにあらわすことができると考えた。すなわち、信頼をベースに、組織、管理会計、トップの経営哲学とが有機的に結びつき、企業家的なリーダーを育てるというものである。

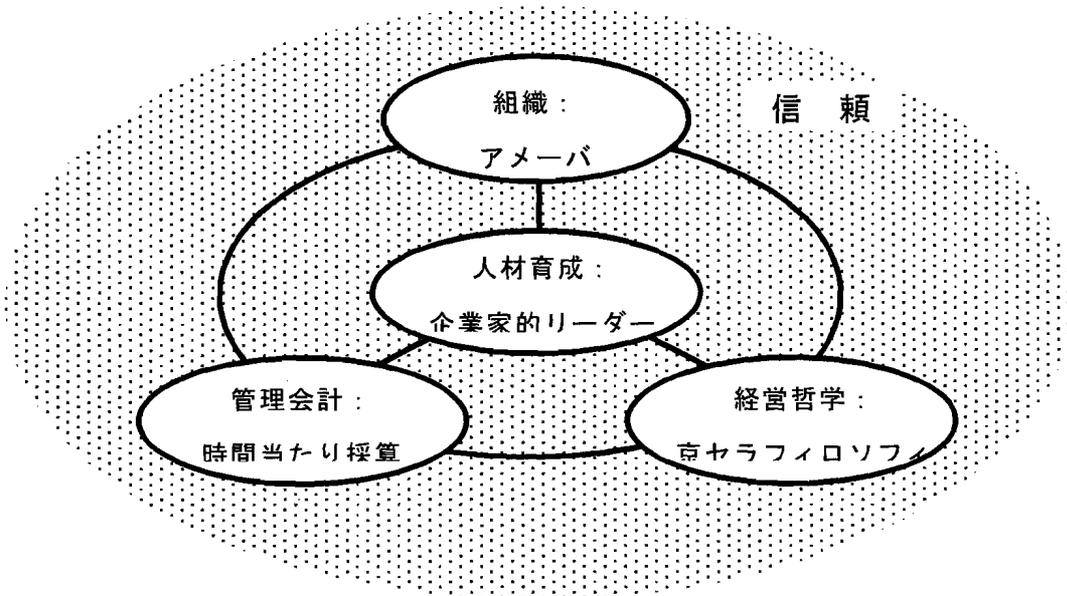


図 4-6 アメーバ経営のメカニズム(再掲)

また、導入のプロセスおよび導入効果は、図 6-1 (再掲) のように、あらわすことができる。すなわち、どんな企業でも人材育成を重要と考えるし、独自の経営哲学を持ち、組織や管理会計についても工夫を重ねている。しかし、それらの間に、

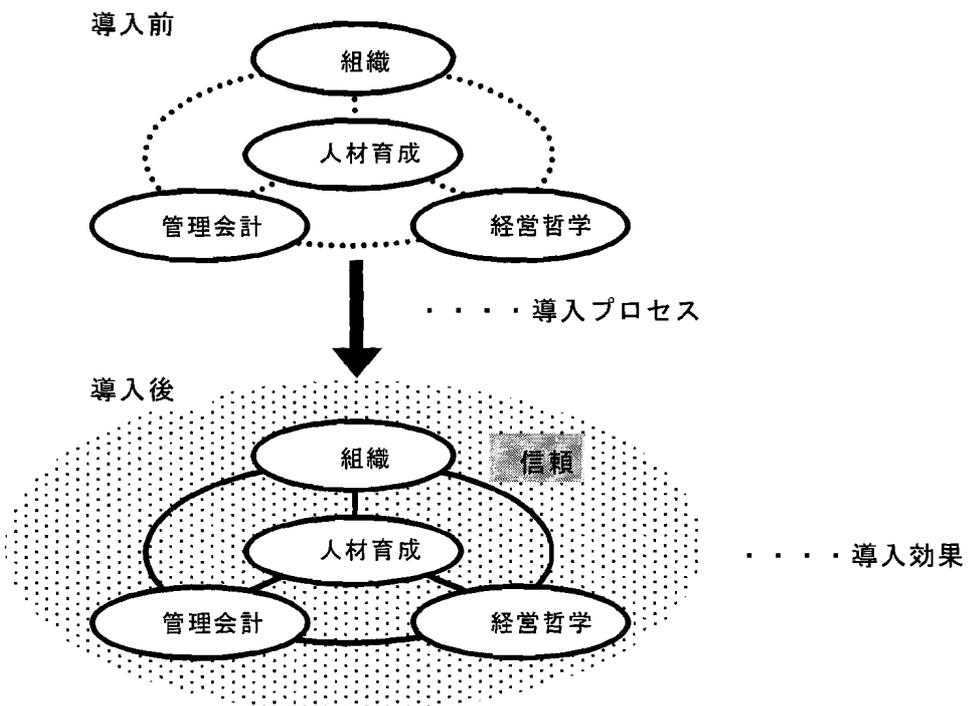


図 6-1 アメーバ経営の導入モデル(再掲)

緊密な連携がなく、人材育成が効果的に行われているとはいえない。それに対して、アメーバ経営を導入することによって、企業内に「信頼」が醸成される。これを共通基盤とすることで、「組織」「管理会計」「経営哲学」が有機的に結合し、企業家的リーダーシップを持った「人材の育成」が効果的になされるようになる。われわれは、この導入前から導入後の変化を「導入プロセス」と呼び、変化の結果、業績、コミュニケーション、リーダー行動、リーダーのマインドなどに「導入効果」が現れると考えた。

第2節 本研究の貢献と課題

(1) 本研究の貢献

本稿の内容については前節で要約したので、ここではこれが将来の研究に対してどのように貢献しうるかをまとめてみたい。

本研究の第一の貢献は、膨大な資料から、アメーバ経営のメカニズムを解明できたということである。まず、われわれは、Cooperが怠った、関連領域における先行研究のレビューを行い、研究課題の抽出を行った。次に、京セラをリサーチサイトとしてさまざまな職能、階層の人々に対するインタビューの実施、会議風景の観察を行った。そこで得られた知見を元に、組織構造、管理者行動、コントロールシステムの各研究課題に沿って深く考察した。その詳細については第4章で議論したとおりであるが、次の三点はとりわけ重要である。

- これまではオープnbックマネジメントなどの例外的な研究を除いては積極的に注目されることのなかった「信頼」という概念を、管理会計、組織構造のデザインに組み込む意義を検討した。
- われわれは企業家的リーダーを育成することをアメーバ経営の究極の目的と考えた。これは、単なる利益追求のシステムとして捉えられがちなアメーバ経営に対する見方に修正を迫るものである。
- 人材育成、組織、管理会計、経営哲学、信頼がどのように関連しているかをモデル化した。これは過去の研究にはなかった試みである。従来、アメーバ経営は、組織構造、時間当たり採算、経営理念のユニークさなど個々の仕組みの点で注目されることが多かったが、むしろそれらが有機的に連携し、合理的かつ整合的に構築されたシステム全体としての完成度が高いことがわか

った。これが、同社の高い成長性、収益性を支えるコアコンピタンスとなっているのではないだろうか。

本研究の第二の貢献は、これまで一切先行研究がなかったアメーバ経営の導入プロセス・導入効果についての調査、分析を行えたという点である。われわれは、文献レビューから、導入問題を導入効果、導入プロセスという二つの側面から捉えるという見方を提示した。

導入企業二社に対して定性的なアプローチで導入効果と導入プロセスについてのヒアリングを行った。われわれはアメーバ経営の効果を測定する尺度を開発し、その中の一社の 68 名のアメーバリーダーに対して質問票調査も実施することができた。そこでは、質問票調査をフォローアップするためのインタビュー調査も実施した。

これらの企業では、アメーバ経営の導入がポジティブな効果をもたらしていた。そこから、アメーバ経営が、規模、業種、歴史的経緯の違いを超えて、京セラ以外の企業にも導入が可能な汎用性の高い経営システムであることが証明できた。さらに、われわれは、アメーバ経営の導入効果、導入プロセスについても概念モデルを提示した。十分なデータに基づいて算出されたモデルとはいいがたいので、どれほどの説明力を持っているかは未知数だが、今後のアメーバ経営の研究のためのたたき台としての役割は果たすことができたと考える。

第三の貢献は、研究方法に関してである。今回、われわれは、京セラコミュニケーションシステムからの全面的な協力が得られたので、かなり自由な形で研究を行うことが保障された。この恵まれた条件を活かし、方法論的トライアングレーション¹⁰⁶に基づく調査ができた。

つまり、Cooper の調査がおそらくインタビュー調査だけに依存したものと推測されるのに対し、われわれは各研究課題にふさわしいリサーチサイトと研究方法を採択することが可能であった。アメーバ経営は研究蓄積が少なく、未知のシステムであったため、われわれは利用できるデータは何でも集めようという貪欲な姿勢で臨み、内部資料の閲覧、インタビュー、参加観察、質問票調査、さらにはセミナーへの参加も行った。

今回の調査結果の中で、トライアングレーションを行ったがために得られた成果は数多い。たとえば、導入問題に関してだけでも次のようなものがある。まず、

¹⁰⁶ 方法論的トライアングレーションの意義については、佐藤（1992）を参照のこと。

京セラ以外の企業を導入問題解明のためのリサーチサイトとして選んだために、それらの企業がシステムの導入に取り組む時には、京セラ内でシステムが安定的に運用されている場合とは異なる経営課題があることがわかった。また、導入企業を三社選んだがゆえに、各社の導入プロセス、導入効果の共通点、相違点があることもわかった。さらに、大量サンプルの質問票調査を行ったために、たとえば「アメーバ経営の導入は必ずしもリーダーの「満足」を高めるとは限らない」という点など、インタビュー調査だけでは知りえなかったことを明らかにすることができた。

特定の経営システムのメカニズム、導入プロセス、導入効果など、多様な側面について研究しようとするのであれば、複数の方法を補完的に採用することで誤解や見落としのリスクが減る。そして、調査内容の点で、たとえ単一メソッドで行われた調査と同じことしか発見できなかつたとしても、その情報の信頼性は高くなるはずである。今回のわれわれの研究のように、調査対象からの全面的なサポートが得られることは珍しいことかもしれないが、管理システムの実証的な研究では、可能な限り複数調査方法の採用を目指すことがよいのではないかと思われる。本研究が、トライアングレーションのひとつのモデルとなれば幸いである。

(2) アメーバ経営研究の残された課題

われわれの研究に残された課題は少なくない。以下では、アメーバ経営のメカニズムと導入問題の各々に対して、課題を述べてみたい。

アメーバ経営のメカニズムについては、分析をさらに深める必要がある。本研究で、われわれは、アメーバ経営の最大の目的をリーダーの育成と考え、それをもとにアメーバ経営のメカニズムをモデル化した。しかし、この目的とダイレクトには結びつかない要素については分析でもほとんど取り上げていない。たとえば、昇進・報酬のシステム、管理や研究など職能間でのアメーバ経営の違いなどについては十分な検討を行っていない。それらは本当にアメーバ経営の本質的要素にあげることがないと言えるのだろうか。

また、アメーバ経営がトップから末端までを巻き込む全社的なマネジメントシステムであるにもかかわらず、われわれの関心はどちらかといえば下位に位置するアメーバに偏っていた。たとえば、トップマネジメント層が見たアメーバ経営の全体像を描くことはできていない。

稲盛氏の経営哲学・経営理念がリーダーにとっての判断基準となっていることについてはわれわれも指摘しているが、その詳細にまで踏み込んで分析しているわけ

ではない。しかし、それでは理念の中身自体が重要であるとする立場の人々にとっては、アメーバ経営のメカニズムを説明したとは認めてもらえないのかもしれない¹⁰⁷。

文献研究を通じて「組織構造」「管理者行動」「コントロールシステム」という三つの柱からなる分析フレームワークを提示できたことは本研究の分析の焦点を絞り込むことに寄与したはずだ。しかし、一方で、われわれがこのようなフレームワークを採用したがゆえに、それ以外の要素については捨象することになってしまう。たとえば、門田（2000）は、アメーバ経営の時間当たり採算の仕組みに注目し、それがキャッシュフロー会計としての性質を持っている点を考察している。また、Hamada and Monden（1989）は、JIT生産との比較を行っている。われわれは、他の研究者の成果をあらためてレビューし、本研究で採用したフレームワークがどれくらい強力にアメーバ経営を説明できているのか、あるいは更なる修正を行うべきかについて、真摯に検討していく必要がある。

次に、アメーバ経営の導入問題についての残された課題を述べよう。われわれは、京セラ以外の企業三社を導入問題のリサーチサイトに選んだが、導入プロセスを十分に分析することができなかったことは認めざるを得ない。たとえば、システム導入の詳細な手順や、導入を成功させる要因については明らかになったとはいえない。

その第一の原因は、データの収集方法にあるのかもしれない。すなわち、われわれは導入問題を解明しようとしつつも、肝心の導入プロセスにリアルタイムで立ち会ったわけではない。導入後に当該企業を訪問し、数名の人に導入時の出来事を振り返ってもらいながら、情報を集めたに過ぎない。このやり方は、調査にかかる時間を節約できるし、ある程度の導入成果を把握できるようになってから調査をスタートすることによって含意なき研究に陥るリスクを回避できるというメリットがある。

しかし、事後的タイミングの調査なので、導入プロセスについて研究者自身が観察できないというデメリットがある。われわれが集めたデータは、当事者の頭の中で編集された二次的な情報で、情報量としてはリッチとはいいがたかった。われわ

¹⁰⁷京セラコミュニケーションシステムの藤井敏輝氏の修士論文のサブタイトルは「京セラアメーバ経営におけるシステムと理念の分離は可能か」というものであった。そこでは、フィロソフィの内容を吟味し、アメーバ経営の中でどのような役割を果たしているのかを分析している（藤井, 2000）。

これはインタビューを受ける人自身が重要と思わなかったことについて知る術を持たない。それに加えて、このような方法でヒアリングした意見は、インタビューに応じた人の立場的な違いによる認知バイアスを含んでいる可能性がある。たとえば、システム導入を推進してきた人は導入プロセスのポジティブな側面を強調し、逆に新しいシステムによって不利益を被っている人はネガティブな側面を強調するかもしれない。

導入プロセスの調査について、将来的には次の二つの方法が有効ではないだろうか。ひとつは、研究者自らが導入場面に参加し、目の前で行われている出来事を虚心に観察、記述する文化人類学的なアプローチである。もうひとつは、コンサルタントの立場としてより積極的、主体的に導入場面にかかわり合うアクションリサーチ¹⁰⁸である。

これらのアプローチは、調査期間が長くなったり、開示したくないものまでオープンにさせたりという点で、対象企業の負担が大きく、実際のところよほどの幸運がなければこのような機会は得られないかもしれない。また、コンサルタントとして対象企業の経営に参画していくには、コンサルティングの経験や能力を求められる。果たして、それがどの程度われわれに備わっているのか、どのようにその能力を開発していくのかという新たな問題も生じる。しかしながら、参加観察にしてもアクションリサーチにしても、研究者自身がシステム導入のプロセスをリアルタイムに、しかも長期期間継続的に調べることができるという点では大変魅力的な研究手法である。

そして、前節で方法論的トライアングレーションの効果について述べたように、参加観察やアクションリサーチから得られる、どちらかといえば狭くて深い情報を、質問票調査で得られる、広くて浅い情報と組み合わせることができれば、われわれが得ることのできる知見はさらに大きくなるであろう。

われわれの導入研究が不十分なものに終わった第二の原因は、基本的な分析視角の未熟さである。第一の原因、すなわちデータの収集を何らかの方法で克服できたとしても、それを十分に分析できなければ宝の持ち腐れに終わってしまう。今日の

¹⁰⁸ 管理会計分野におけるアクションリサーチの先行研究として、イタリア企業への原価企画システム導入プロジェクトを取り扱った、加登(1999b)、伊藤(1999)、岡野(1999)、清水(1999)がある。

経営学では、ある状態を説明するだけのスタティックな研究から、ある状態から次の状態へのダイナミックな変化を解明する研究へと力点が移ってきている。そこでは、組織文化の問題と捉える分析¹⁰⁹、知識の創造プロセスに説明を求めた分析¹¹⁰、意図せざる行為プロセスに注目した分析¹¹¹など、新しい分析視角が登場している。

一方、われわれの研究では、リサーチサイトの選択、調査方法の選択などの点で工夫したものの、分析視角自体は、導入現象を導入プロセスと導入効果とに素朴に分け、Anderson and Young (1999) の研究などを参考にして、注目すべき変数の絞込みを行っただけである。だが、この試みは必ずしも功を奏していない。もしかしたら、本研究の限界は、分析視角の未整備という点にあったのかもしれない。

今後、われわれが自らの手で、導入問題というダイナミックな現象の分析にふさわしい視角を開発することは、決して容易なことではないだろう。しかし、たとえそれが無理だったとしても、最低限、既に他の研究者によって開発された諸々の分析方法をサーベイし、適切なものを採択するという作業は行うべきではないだろうか。

第3節 MPC理論の構築に向けて

序章でも述べたとおり、京セラが開発したアメーバ経営以外にも、さまざまなMPC経営がある。われわれの最終目標は、MPC経営全般を説明する体系的なMPCの理論を構築することである。この最終節では、将来、体系的なMPC理論を構築するために、既に何がわかっているのか、現時点で何がわかっていないのか、今後どのような方法で、何を解明していかねばならないのかということ述べ、まとめにかえたい。

(1) MPC経営のバリエーション

今日、明らかにされつつあるのが、MPC経営のバリエーションである。

アメーバ経営の調査と並行し、谷武幸神戸大学教授と筆者は、NECの製造子会社であり、携帯電話端末や基地局製造を手がけるNEC埼玉が独自開発したラインカンパニー制というMPC経営に興味を持ち、インタビュー調査を継続的に実施し

¹⁰⁹ Schein (1985)、出口 (1998) など。

¹¹⁰ Nonaka and Takeuchi (1995)、加護野 (1988) など。

¹¹¹ 沼上 (1999, 2000) など。

てきた¹¹²。

同社のラインカンパニー制の特徴は、小集団部門別採算制度を、生産革新の延長として位置付けているという点にある。まず、同社では、生産性の向上を目指したイノベーションの第一ステップとして、さまざまな機種を混流しながらF A生産する方法を廃止して、20名程度で機種別に細かく分かれた小規模セルを形成し一人完結型で生産する方法に変更した。そして、第二ステップとして、その各グループを擬似的な会社を意味する「ラインカンパニー」と呼び、各々の成果を会計的に算定できるようにした。具体的には、売上にあたる部分は各カンパニーが受け取る製造加工賃であり、費用にあたる部分は人件費、設備費などである¹¹³。

アメーバ経営同様、ラインカンパニー制でも、高度な会計知識がなくても容易に理解できるシンプルな計算構造と、日次ベースのスピーディーなフィードバックサイクルとを兼ね備えた会計システムが整備されている。成果額がフィードバックされるようになったことで、リーダーおよびそのグループの仕事に対するモラルは高められた。リーダーに経営意識が芽生え、自分たちの利益を自分たちで稼ぐことを目指すようになり、以前よりも改善提案は増えていった。さらに、その成果に対して、莫大な金銭的報酬は与えていないといった点もアメーバ経営と同じである。しかし、以上のような共通点がある一方で、アメーバ経営と違い、ラインカンパニー間で中間生産物やサービスの売買は行っていない、生産現場中心のMPCなので製造間接部門・管理部門には適用されていない¹¹⁴といった相違点もあった。

また、われわれはプレステーションやビデオカメラの製造を行っているソニー美濃加茂でも、セル型ラインを独立採算のMPCに変えるという、NEC 埼玉とほぼ同様の方式が採用されていることを確認した。インタビューを通じ、従業員の利益意識の醸成、エンパワメントなどの効果があったこともわかった¹¹⁵。

光技術を応用したハイテク製品の開発、製造、販売を行っている浜松ホトニクスでも、独自のMPC制を採用している。同社のやり方の特徴は、社内紙幣を発行し、MPC同士が材やサービスの売買を行った時の決済にはその紙幣を利用させているという点である¹¹⁶。また、ここでは、MPCにはP/Lのみならず、B/Sの管理

¹¹² 詳細については、谷・三矢（1998）を参照のこと。

¹¹³ 原材料の選択はラインカンパニーの管理不可能部分である。費用の中に材料費は含まれないが、売上単価の中に材料費相当分が含まれていないので利益計算の整合性は保たれている。

¹¹⁴ NEC 埼玉は製造子会社なので、営業部門は抱えていない。

¹¹⁵ 1997年10月22日、谷教授、伊藤嘉博上智大教授とともに同社の岐阜工場を訪れ、インタビュー調査を行った。

¹¹⁶ 売買に社内紙幣を使うということでは、Cooper（1995）が擬似MPCとして取り上げたヒ

まで任せている。しかも、MPCが投資をする場合に手持ちの資金で足りなければ赤字手形を発行するという仕組みも用意されている。

同社での社内紙幣の利用については、アメーバ経営のように帳票上の数字の付け替えだけを行う場合と比べると、お札がたまった（足りなくなった）ことで成果があがっている（あがっていない）ことをリアリティをもって実感できるというメリットがある。もちろん、お札の製造、流通、保管などの手間がかかり、管理コストが増大するのは否めない。だが、同社の幹部、リーダーたちへの聞き取り調査から判断すると、そのようなデメリットを差し引いたとしても、一人一人が経営者感覚を養えるのは大きな魅力と映っているようである。

われわれが行った上記の調査以外でも、近年、MPC経営についての事例報告が行われている¹¹⁷。住友電工は製造現場の活性化を目指して独自の「ラインカンパニー制」を採用し、コストダウン、リーダーの育成、組織の壁を越えた協力体制の確立などの面で大きな成果をあげているという¹¹⁸。また、前川製作所、大陽工業では、数名から数十名程度のMPCをつくり、それを社内組織ではなく、独立の会社としてしまう、いわゆる「分社制」を敷いている¹¹⁹。

製造業のみならず、サービス業でもMPC経営が採用されている。たとえば、イトーヨーカ堂は全国170軒の店舗ごとに82個ずつの商品別カテゴリで独立採算のMPCを設けているという。ヨーカ堂ではそのMPCごとに、一日に四回、会計情報のフィードバックがなされているという¹²⁰。

これまで研究者はMPC経営に高い関心を持っていたとは言いがたい。だが、実際、加登（2001）も指摘するとおり、日本企業を中心に様々なMPC経営が開発、運用され、大きな成果をあげている。京セラ・アメーバ経営については、三矢・谷・加護野（1999）が出版されるなど、手法の紹介がすすんできているが、その他のMPCの仕組みもビジネス雑誌や研究論文が公表されるに連れ、徐々に関心を集め始

ガシマル醤油のケースと同じである。また、加登（1999a）によればキッコーマンが、日経ビジネス1997年2月10日号によれば三洋化成が同様の社内紙幣制度を採用している。

¹¹⁷ 必ずしも「MPC経営」という名称で呼ばれているわけではないが、内容からそう判断することができるものも含まれる。

¹¹⁸ 住友電工のラインカンパニー制については、布瀬他（2000）に詳しい。また、神戸大学経営学研究科博士後期過程の松木智子氏は、神戸大学管理会計研究会（2000年8月31日）で「議事プロフィットセンターのエンパワメント：住友電気工業ライン・カンパニー制のケース研究を通じて」という報告を行っている。

¹¹⁹ 前川製作所については、前川総合研究所+場と組織のフォーラム（1996）、頼（1998）を参照のこと。大陽工業については、酒井（1996）、Cooper（1995）を参照のこと。

¹²⁰ 2000年10月21日の日本原価計算学会で、佐藤康男法政大学教授が報告された。

めている。

(2) 体系的なMPC理論の構築に向けて

われわれの次のステップは、アメーバ経営以外の手法も含めたMPC経営についての体系的な理論の構築である。そのためには、それらの各手法を記述し、比較分析する方法、すなわち「比較ケース分析」が有効である。金井（1990）は、「比較ケース分析の強みは、単一のケース分析および単一の母集団からのサーベイ分析では看過されがちな調査対象の理論的属性が浮き彫りにされる点にある」という。そして、調査対象がこれまでの研究蓄積が乏しい領域においては、比較を通じての属性の発見・探求に有効であることを指摘している¹²¹。われわれが、取り組もうとするMPCもまさに、そのような研究蓄積の乏しい領域である。

この比較分析の作業で解決すべき問題として、われわれは、以下の三つのポイントをあげておこう。

その第一は、定義である。アメーバ経営だけについて研究を行っている時には、アメーバ経営の定義の問題を考える必要はなかった。なぜなら、アメーバ経営とは、京セラが開発した経営手法に他ならず、アメーバ経営というモデル自体は、既に定型化されていたからである。もちろん、第6章で見てきたように、京セラで行われているアメーバ経営と、導入各社でそれぞれ実施されているアメーバ経営とは完全に同一ではなかった。しかし、それらは歴史、風土、業態などさまざまな条件に応じて、柔軟に運用した結果の違いによってもたらされたアメーバ経営のバリエーションに過ぎなかった。

一方、MPC経営という概念は、ある要素を持った経営手法に対する総称である。それは、「MPCを規定する条件は何か」「類似する経営手法のうちどの手法がMPCに含まれ、何がMPCに含まれないか」を明らかにする必要があることを意味する。

このような疑問に対して、Cooper（1995）は、第1章で紹介したように、MPC経営を「小さなプロフィットセンター」と単純素朴に定義した。しかし、この定義は、基準が曖昧で、以下の理由から、現実の企業で採用されている手法がMPCかどうかを判別する際に、必ずしも有効とはいえない。

まず、彼の定義のうち「小さな」という部分に着目すると、それがどれくらい小

¹²¹ 金井（1990, 51頁）。この比較ケース分析の成果として、金井（1994）をあげることがで

さければ「小さい」と判断できるのかが不明である。たとえば、情報システム、経理のようなこれまでコストセンターとして扱われてきた間接部門を、内部顧客からサービスへの対価を受け取る、あるいはさらに発展して分社化し、外部マーケットにサービスを外販することでプロフィットセンター化する「シェアードサービス」と呼ばれるマネジメント方法がある¹²²。これはまさしくコストセンターをプロフィットセンターに変えているのだが、たとえば100人を超えるような大人数の組織がシェアードサービス化された場合でも、MPCという呼び方がなじむかどうかはわからない。

ここで、単に何人以下であれば「小さい」と認めるのかを確定することも、MPCと非MPCとを分別するという作業にとっては必要である。だが、それ以上にこの「小ささ」が組織にどんな効果をもたらしているのかを整理することが何より不可欠である。すなわち、大きなプロフィットセンターと小さなプロフィットセンターとを比べたときに、組織行動の決定的な違いは何かをあらためて考えてみる必要がある。

この点について、われわれは、アメーバ経営の分析では、組織が小さければ自分たちの食い扶持をなんとか稼がねばとい危機感から、一人一人の成員が活発に知恵だしを行うこと、そしてその結果として経営者意識をもった人材の育成が促進されることを指摘した。しかも、組織を小さくすることには、そのような責任を負い、言い換えると成長する機会をあたえられるリーダー数を増やすことにもなるという効果がある。

次に、上の定義のうち、「プロフィットセンター」という部分について見てみよう。ここでも、MPCごとにプロフィットの算定方法が多岐にわたっており、どこまでをMPCと考えればよいかの判断は難しい。まずは、Cooper (1995) の議論を再検討し、彼がどこまでをMPCと捉えていたかを確認しておこう。

Cooperによれば、大陽工業では、組織が分社化され、すべての取引は外部企業との間で行われることとなる。利益は実際の売上高から自分のグループ社内内で発生したコストを差し引いてもとめられることになる。京セラでは、外部企業との取引で

きる。

¹²²アーサーアンダーセン (2000) は、今日、間接部門をスリムにしたり、間接部門の人々にマーケット志向や採算意識を植え付けたりする効果が期待できるので、アメックス、GE、ゼロックスなどでシェアードサービスの採用が相次いでいる。岡安 (1997) はパイオニアでの経理業務の分社化、プロフィットセンター化を紹介している。山本 (1998) は、オムロンでの経理部門のプロフィットセンター化を紹介している。

は実際の売上高からコストを引いて算出するが、社内のアメーバ同士の取引の場合は売上部分は振替価格となる。Cooperは、この両社を「リアルMPC」と呼んだ。

キリン、オリンパス、ヒガシマルでは、各MPC間で売買は行われておらず、そのかわりにアウトプット原価に利益分を上乗せしたものを材やサービスの振替価格としている。すなわち、その利益は取引からもたらされたものではなく、見掛け上のものとなっている。それらを「擬似MPC」と呼んでいる。ここでおさえておかなければならないのは、このように「利益」の捉え方に違いがあることを認識し、「リアル」と「擬似」に分けつつも、CooperにとってはこれらすべてがMPCと考えられていた点である。

しかし、この捉え方には疑問が残る。擬似MPCのキリン、オリンパス、ヒガシマルでは、振替価格と発生した原価の差は「〇〇円の利益」と見なされている。だが、この3社のケースで、仮に組織をコストセンターとしたままで、標準原価計算などを採用し、予実差を「〇〇円のコストダウン」としたとしても、実のところ、会計手続き的にはさほど違いはない。一体それらをあえて「利益」と見なすことにどれほどの意味があるのか、という割り切れなさが残る¹²³。

確かに、MPCを「小さなプロフィットセンター」と定義すれば、小さな組織が、擬似的とはいえ利益責任を負うので、まさしくプロフィットセンターであると主張することもできよう。しかし、アウトプットの売買が行われていない状況で、計算上も実質的にはコストセンターと大差がない状態なのに、どうしてそれらの企業はプロフィットセンターとなることを選択したのかについて、まだ十分に解明されていない。擬似的であっても、MPC制度を採用することの実質的な意義が明らかにされない限りは、彼の定義の曖昧さは払拭できない。

今後なされるべき作業は、MPCが満たすべき条件を提示し、MPCと非MPCとの境界を明らかにすることである。誰もが納得できる形で、MPCについての研究ドメインを確定することが期待されている。場合によっては、このような経営手法を、組織が小さいか否か、プロフィットセンターであるか否かという観点から捉えること自体への疑念も生じかねない。その場合には、この現象をもっと強力で説明できる新しい概念の模索さえ検討しなければならなくなる。

体系的MPC理論を構築するために克服しなければならない第二の問題は、分類

¹²³ 伊藤（1998）は、Cooperの定義する「擬似プロフィットセンター」について、そのメリットを「動機づけの効果」「業績測定尺度の分かりやすさ」とした上で、後者は「適切な業績尺度を提供しさえすればコストセンターのままでも、じゅぶんに実現可能である」と述べている。

である。仮に、上であげたような疑問を解決し、より正確にMPCを定義できた後には、MPCの中をいくつかのカテゴリーに分けるという作業が待っている。MPC手法が一律でないことは既に提示した事例からも明らかである。それらは特徴ごとに分類されなければならない。それを行わねば、各MPCシステムのもたらす効果の間の違いを説明することが難しく、インプリケーションも小さいままに終わってしまうからである。Cooperが、MPCを「リアル」と「擬似」という分類によって行おうとしたのも、各MPC間の差異の説明に他ならない。

もしここで、彼の定義に従うと、大陽工業のように分社するものと、京セラのように社内組織にとどまるものがリアルMPCという同一カテゴリーとしてとらえられることになる。単純に考えても、分社される方がリーダーの経営責任は強くなるだろうし、組織の柔軟性は低くなる。むしろ、この点に限っては、利益がリアルか擬似的かという分け方よりも、独立した分社か、社内組織かという分け方が自然であるように思われる。Cooperの分け方がベストだとは断言できないのである。われわれに残された課題は、MPCを、どのように分類したときにもっとも説明力が高くなるのかを吟味することである。

そして、体系的なMPC理論をつくりあげるための第三の課題は、説明モデルの選択あるいは構築である。その際、われわれが既に提示したアメーバ経営のメカニズムや、アメーバ経営の導入についてのモデルが援用可能であるかを検証してみたい。

たとえば、昨今のリストラブームからもわかるように、人材育成というよりは、優秀なリーダーを選抜し、劣ったリーダーをふるい落とすための管理システムへのニーズは高い。それに対して、MPCは採算指標で各リーダーの業績を明らかにできるという特性がある。つまり、MPC制度を導入して社内に激しい競争状態をつくり、的確な淘汰を行うことだって可能である。そのような企業があってもおかしくない。だが、繰り返し述べてきたように、われわれのメカニズムのモデルは、人材育成を究極の目標として、信頼というベースの上で、組織、管理会計、トップの経営哲学が補完的に影響しあうというものであった。人材の育成を主目的に据える限り、人材淘汰を目指すリストラのようなケースには、われわれのモデルはなじみにくいものであろう。

また、昇進・報酬のシステム、管理や研究など職能間でのMPC経営の違いなどについてもわれわれのモデルでは埒外とした。しかし、MPC経営が多様であることを前提に考えれば、この部分がどうしてもオミットできないケースもあるのでは

ないだろうか。

典型的には、MPC的に細分化された組織単位ごとに採算状況を明らかにするとともに、その結果に対してストックオプションや巨額なボーナスで報いたり、逆に成果が上がらなければ解雇だって辞さないような信賞必罰型の組織を想定すればよい。この企業にとって、中で働いている人々のモチベーションの源泉が、正あるいは負の極めて刺激的な報酬システムであることは容易にうかがえる。もし、このような企業をもMPCとして認知すべきであれば、システムのメカニズムのモデルから報酬システムを外すことはできない。すなわち、われわれのモデルの限界があることを意味する。

アメーバ経営に対しては一定の有効性を持っていたわれわれのモデルではあるが、このような一部の事例からもわかるとおり、その対象をMPC経営全体にまで拡大した場合の説明力は未知数である。そこでわれわれが取るべき態度は、果たしてこのモデルが説明できない経営現象とは何かを明らかにし、次にそのうちのどの部分までを説明すべきかを判断し、最終的には必要に応じてモデルの修正、再構築作業を行うことである。

このようなステップを積み重ねることによって、MPCについての体系的な理論をつくっていけるのではないかと考える。本稿で取り上げたアメーバ経営に関する議論は、その道程においてはわずかな一歩だったかも知れない。だが、これは、われわれが今後進んでいくために、欠かすことのできない一歩となったのではないかと思いたい。

付録：アメーバ経営に関する質問票

アメーバ経営の調査

神戸大学管理会計研究会

貴社名	
記入者 ご芳名	TEL FAX
所属部課	役職

[ご回答にあたって]

- 1 この調査の目的は、アメーバ経営の実態の解明にあります。
 - 2 この質問票はアメーバ経営の推進部門に対して発送していますが、アメーバの責任者と、その方の上司に回付いただければ幸いです。
 - 3 質問によっては、回答者の判断を要する項目があるかもしれません。理想ではなく、貴部門の実状に対する判断でご回答ください。
 - 4 統計的な処理を行いますので、貴社・貴部門の回答を有効に利用できるよう、できるだけ多くの質問にご回答ください。
 - 5 この調査による研究成果の発表にさいしては、集計データを利用します。貴社のご回答を個別に紹介することはありません。
 - 6 ご不明の点があれば、神戸大学経営学部 谷 武幸 (TEL/FAX078-803-0343) までご照会ください。なお、講義・出張等で不在の場合、神戸大学経営学部第2研究助成室 (TEL078-803-; FAX078-882-7148) に伝言ください。当方から連絡申し上げます。
- ご記入いただきました質問票は、恐れ入りますが、同封の返信用封筒により、平成10年6月30日までにご返送いただければ幸いです。

問1 以下の項目は、アメーバ経営導入前にご担当されていた仕事と、導入後ご担当されている仕事の特徴について記述したものです。適当な箇所に√印をつけてください。

			まったく その通り 1 2 3 4 5 6 7							
			どちらとも いえない		まったく 違う					
(1)	この仕事は、始めから終わりまで、その全貌にかかわれるような仕事である。	導入前								
		導入後								
(2)	この仕事は、単調な繰り返し作業である。	導入前								
		導入後								
(3)	この仕事でのミスは、多くの人に影響を与える。	導入前								
		導入後								
(4)	この仕事は、基準書（道しるべ）・手順書、業務マニュアルにきっちり内容が記述されている。	導入前								
		導入後								
(5)	この仕事では、基準書（道しるべ）・手順書、業務マニュアルの記述が役に立たない。	導入前								
		導入後								
(6)	この仕事がうまくいったかどうかは、自分自身で判断することが出来る。	導入前								
		導入後								
(7)	この仕事は自分なりのやり方や工夫の余地が大きい。	導入前								
		導入後								
(8)	この仕事は、他の部門、事業部トップ、本社と連携しながら進めなくてはならないことが多い。	導入前								
		導入後								
(9)	この仕事の目的や使命は、はっきりしている。	導入前								
		導入後								

問2 以下の項目は、アメーバ経営導入前と導入後の、あなたの直属上司の行動について記述したものです。適当な箇所に√印をつけてください。

			まったく その通り 1 2 3 4 5 6 7							
			どちらとも いえない			まったく 違う				
(1)	あなたの上司は、部下の気持ちや立場を大切にしている。	導入前								
		導入後								
(2)	あなたの上司は、部下の意見をかたよりなく聴いている。	導入前								
		導入後								
(3)	あなたの上司は、自分自身に対して厳しい。	導入前								
		導入後								
(4)	あなたの上司は、日頃自分が言っているとおりに行動している。	導入前								
		導入後								
(5)	あなたの上司は、部下を成長させるために種々の経験をさせている。	導入前								
		導入後								
(6)	あなたの上司は、大きな仕事でも思いきって部下に任せている。	導入前								
		導入後								
(7)	あなたの上司は、部下に仕事の期限を守るよう求めている。	導入前								
		導入後								
(8)	あなたの上司は、部下に一旦決定したことは必ず実行するよう求めている。	導入前								
		導入後								
(9)	あなたの上司は、職場の役割を会社全体の方針や戦略と結び付けて練り直している。	導入前								
		導入後								
(10)	あなたの上司は、職場の課題を少数の重点項目にしぼりこんでいる。	導入前								
		導入後								
(11)	あなたの上司は、部下にときに不可能と思われる困難な課題に挑戦させている。	導入前								
		導入後								
(12)	あなたの上司は、部下に他の部署よりすぐれた成果をあげるよう求めている。	導入前								
		導入後								
(13)	あなたの上司は、部下に仕事の上での成功談・失敗談を語っている。	導入前								
		導入後								
(14)	あなたの上司は、他の部署の成功例をモデル・手本として部下に知らせている。	導入前								
		導入後								
(15)	あなたの上司は、部下に会社の経営方針を知らせている。	導入前								
		導入後								

			まったくその通り 1 2 3 4 5 6 7							
			どちらとも いえない 3 4 5			まったく 違う 6 7				
(16)	あなたの上司は、部下に仕事の方針を知らせている。	導入前								
		導入後								
(17)	あなたの上司は、関連部署を動かす折衝力を持っている。	導入前								
		導入後								
(18)	あなたの上司は、さらに上の上司の決済を手際よくとっている。	導入前								
		導入後								
(19)	あなたの上司は、従来の仕事のやり方にとられず、新たなやり方を試している。	導入前								
		導入後								
(20)	あなたの上司は、自分自身のアイデアを積極的に実行に移している。	導入前								
		導入後								
(21)	あなたの上司は、部下の仕事の評価に関する情報をよく伝達してくれる。	導入前								
		導入後								
(22)	あなたの上司は、部下から、現場で起きていることについて逐一情報収集している。	導入前								
		導入後								

問3-1 アメーバ経営の導入以前、あなたの部門に関わる以下のような経営課題は、どのように意思決定が行われていましたか。適当な箇所に√印をつけてください。なお、承認・協議を行う相手が複数あった場合は、該当するすべての欄に√でチェックしてください。

アメーバ経営 導入以前	自分たち でほぼ決 定	上司や関連部署の承認・協議が必要				決定には ほぼ関与 できない	このよう な決定項 目はない
		上司	営業 営業企画	生産計画 生産管理	製造エン ジニア		
(1) 自部門の目標設定							
品質に関する目標							
納期に関する目標							
コストに関する目標							
利益に関する目標							
部下の育成に関する目標							
(2) 生産量の決定							
(3) つくり方の決定							
治工具の選択や変更							
工程設計							
(4) 人員の配置の決定							
部門内のひとの配置							
部門を超えたひとの応援							
部門間のひとの移動							
(5) 設備投資の決定							
設備の増設							
新規設備の導入							

問3-2 アメーバ経営の導入以後、あなたの部門に関わる以下のような経営課題は、どのように意思決定が行われていますか。適当な箇所に√印をつけてください。なお、承認・協議を行う相手が複数ある場合は、該当するすべての欄に√でチェックしてください。

アメーバ経営 導入以後	自分たち でほぼ決 定	上司や関連部署の承認・協議が必要				決定には ほぼ関与 できない	このよう な決定項 目はない
		上司	営業 営業企画	生産計画 生産管理	製造エン ジニア		
(1) 自部門の目標設定							
品質に関する目標							
納期に関する目標							
コストに関する目標							
利益に関する目標							
部下の育成に関する目標							
(2) 生産量の決定							
(3) つくり方の決定							
治工具の選択や変更							
工程設計							
(4) 人員の配置の決定							
部門内のひとの配置							
部門を超えたひとの応援							
部門間のひとの移動							
(5) 設備投資の決定							
設備の増設							
新規設備の導入							

問4 以下の項目はアメーバ経営導入前および導入後の、トップや上司との関係について記述したものです。適当な箇所に√印をつけてください。

			まったく その通り 1 2 3 4 5 6 7							
			どちらとも いえない			まったく 違う				
(1)	トップの方針をよく理解している。	導入前								
		導入後								
(2)	トップの方針を実現する上で、あなたの部門が何をすべきかをよく理解している。	導入前								
		導入後								
(3)	上司は、トップの方針を実現する上で、あなたの部門が何をすべきかについて、よく理解している。	導入前								
		導入後								
(4)	トップの方針を実現する上で、あなたの部門が何をすべきかについて、上司と対策を練る。	導入前								
		導入後								
(5)	あなたの部門の予算や計画(予定)はトップダウンで決められ、あなたの意見はそれほど生かされない。	導入前								
		導入後								
(6)	あなたの部門の予算や計画(予定)に際して、あなたの部門の環境、目標の設定、目標達成に向けての方針等を、上司は徹底的にチェックを行う。	導入前								
		導入後								
(7)	あなたの部門の予算や計画(予定)で決まった目標の達成に対する上司のチェックは厳しい。	導入前								
		導入後								
(8)	目標を達成しているか否かをチェックする際に、上司はあなたの部門に起こった環境変化や、それに対するあなたの対策を聞こうとする。	導入前								
		導入後								
(9)	あなたの部門の状況は、上司によく伝わっている。	導入前								
		導入後								
(10)	あなたの部門の状況は、トップによく伝わっている。	導入前								
		導入後								

問5 以下の項目は、アメーバ経営導入前および導入後の、関連部門との関係について記述したものです。適当な箇所に√印をつけてください。

			まったくその通り		どちらともいえない		まったく違う	
			1	2	3	4	5	6
(1)	あなたの部門がつくる製品に対する顧客のニーズに関する情報は、営業部門や川下の工程から入ってくる。	導入前						
		導入後						
(2)	あなたの部門がつくる製品の販売価格の動向は、営業部門や川下の工程から入ってくる。	導入前						
		導入後						
(3)	あなたの部門がつくる製品の売れ行きに関する情報は、営業部門や川下の工程から入ってくる。	導入前						
		導入後						
(4)	あなたの部門で何をどれくらい作れば、会社の利益に貢献できるかを理解できる。	導入前						
		導入後						
(5)	あなたの部門のコストがどれくらいであれば、会社の利益に貢献できるかを理解できる。	導入前						
		導入後						
(6)	あなたの部門の固有技術から考えて、どの製品を販促すべきかを営業に提案することがある。	導入前						
		導入後						
(7)	あなたの部門の固有技術から考えて、どのような製品を開発すべきかを開発に提案することがある。	導入前						
		導入後						
(8)	あなたの部門が持っている市場情報から考えて、どのような製品を開発すべきかを開発に提案することがある。	導入前						
		導入後						

問6 以下の項目は、アメーバ経営導入前および導入後の、あなた自身の考えや気持ちについて記述したものです。適当な箇所に√印をつけてください。

			まったくその通り		どちらともいえない		まったく違う	
			1	2	3	4	5	6
(1)	この職場で働き続けたいと思う。	導入前						
		導入後						
(2)	この職場に満足している。	導入前						
		導入後						
(3)	職場の人間関係に満足している。	導入前						
		導入後						
(4)	仕事を通じて成長していると思う。	導入前						
		導入後						
(5)	仕事に熱中するあまり、仕事中に時間が知らぬ間に過ぎていく感じを持つことが多い。	導入前						
		導入後						
(6)	自分自身の仕事に対して、強い意欲を持っている。	導入前						
		導入後						
(7)	仕事上の困難や問題点に出くわした場合、それらを克服しようと努力している。	導入前						
		導入後						
(8)	この会社で働いているのは、それなりの見返りがあるからである。	導入前						
		導入後						
(9)	この会社でしか働けない人間になっている。	導入前						
		導入後						
(10)	この会社の社員であることを誇りに思う。	導入前						
		導入後						
(11)	この会社で働くことは恥ずかしいと思う。	導入前						
		導入後						
(12)	この会社に愛着を持っている。	導入前						
		導入後						
(13)	この会社の直面する問題をあたかも自分自身の問題のように受けとめる。	導入前						
		導入後						
(14)	この会社の経営理念は、自分自身にとって重要なものである。	導入前						
		導入後						

			まったく その通り 1 2 3 4 5 6 7							
			どちらとも いえない			まったく 違う				
(15)	私は、何かしようとしたら、必要な支援を取りつける自信がある。	導入前								
		導入後								
(16)	私は、自分の努力次第で、この職場の雰囲気を変えることができると思う。	導入前								
		導入後								
(17)	私は、向いていない仕事や役割をやらされている。	導入前								
		導入後								
(18)	私には、変革意欲やエネルギーがあふれている。	導入前								
		導入後								
(19)	私の仕事は、自分の職場や会社をよりよくするのに役立っている。	導入前								
		導入後								
(20)	私は、この会社の変革に必要な人材だと実感している。	導入前								
		導入後								
(21)	私は、仕事に意味や充実感を味わっている。	導入前								
		導入後								
(22)	私は、自分の仕事をうまくこなせている。	導入前								
		導入後								
(23)	私は、やりたい仕事をさせてもらっている。	導入前								
		導入後								
(24)	私は、自分の能力に絶対的な自信を持っている。	導入前								
		導入後								
(25)	私は、心身ともに疲れ果て、消耗している。	導入前								
		導入後								
(26)	私は、今後もこの会社で活躍していく自信がある。	導入前								
		導入後								

問7 以下の項目は、アメーバ経営導入前および導入後の、あなたの部門の活動状況や成果について記述したものです。適当な箇所に√印をつけてください。

			まったくその通り		どちらともいえない		まったく違う		
			1	2	3	4	5	6	7
(1)	あなたの部門は、他部署と比べて高い業績をあげている。	導入前							
		導入後							
(2)	あなたの部門では、与えられた目標が達成されている。	導入前							
		導入後							
(3)	あなたの部門では、変化に機敏に対応がなされている。	導入前							
		導入後							

ご協力ありがとうございました。記入漏れ、記入間違いがないかどうかをご確認の上、ご返送ください。

参考文献

- Anderson, S. W., A framework for assessing cost management system changes: The case of activity based costing implementation at General Motors 1986-1993. *Journal of Management Accounting Research* vol.7(1995), pp.1-51.
- Anderson, S.W. and S.M. Young. The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24 (1999), pp.525-559.
- Argyris, C., Human Problems with Budgets, *Harvard Business Review*, vol. 31, No. 1 (1953), pp. 97-110.
- Argyris, C., Empowerment: The Emperor's New Clothes, *Harvard Business Review*, may-June (1998), pp. 98-105.
- アーサーアンダーセン 『シェアードサービスー間接部門のサービス向上とコスト削減の実現ー』 (東洋経済新報社, 1999)。
- Becker, S. and D. O. Green., Budgeting and Employee Behavior, *The Journal of Business*, vol. 35, No. 4 (1962), pp. 392-402.
- Blanchard, K., J. P. Carlos, and A. Randolph., *Empowerment Takes More Than A Minute* (Escondido, 1995). 瀬戸尚訳 『一分間エンパワーメントー人と組織が生まれ変わる三つの秘訣ー』 (ダイヤモンド社, 1996)。
- Block, P., *The Empowered Manager* (Jossey-Bass, 1988). 安藤嘉昭訳 『人を奮い立たせ、組織を動かすー21世紀のリーダーシップー』 (産能大学出版, 1991)。
- Brownell, P. and M. McInees., Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance, *The Accounting Review*, vol. 61, No. 4 (1986), pp. 587-600.
- Burns, T. and G. Stalker, *The Management of Innovation* (Tavistock, 1961).
- Byham, W. C., *ZAPP!: The Lightning of Empowerment* (Barber Literary Agency, 1998). 松藤留美子訳 『何が組織を変えたのかーあるビジネス戦士達の意識改革物語ー』 (キングベアー出版, 1999)。
- Collins, J. C., and J. I. Porras, *Build to Last* (Curtis Brown, 1994). 山岡洋一訳 『ビヨナリーカンパニー』 (日経BP社, 1995)。
- Connellan, T., *Inside the Magic Kingdom* (Bard Books, 1996). 仁平和夫訳 『ディズニー7つの法則ー奇跡の成功を生み出した「感動」の経営理念ー』 (日経BP社, 1997)。

- Cooper, R., *Kyocera Corporation: The Ameba Management System. Case Study 9-195-064*, (Harvard Business School, 1994).
- Cooper, R., *When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation* (Harvard Business School Press, 1995)
- Cooper, R. and R. S. Kaplan., *The Design of Cost Management Systems: Text and Cases.* (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1998).
- 出口将人『組織文化の共有についての研究』(神戸大学経営学研究科博士論文, 1998)。
- Dunk, A. S., Budgetary Participation, Agreement on Evaluation Criteria and Managerial Performance: A Research Note, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, No. 3 (1990), pp. 171-178.
- Freiberg, K., and J. Freiberg, *Nuts!* (Bard Books, 1996). 小幡照雄訳『破天荒!—サウスウエスト航空驚愕の経営—』(日経BP社, 1997)。
- 藤井敏輝『京セラアメーバ経営の研究—京セラアメーバ経営におけるシステムと理念の分離は可能か—』(神戸大学経営学研究科修士論文, 2000)。
- 月刊経営塾「現代カリスマ考」第二の松下幸之助・京セラ「稲盛和夫の大研究」1996年8月号11-49頁。
- Galbraith, J. R., and E. E. Lawler III, *Organizing for the Future* (Jossey-Bass, 1993). 寺本義也監訳『マルチメディア時代に対応する21世紀企業の組織デザイン』(産能大学出版会, 1996)。
- Glaser, B. G., and A. L. Strauss, *The Discovery of Ground Theory: Strategies for Qualitative Research* (Aldine Publishing Company, 1967). 後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか』(新曜社, 1996)。
- Hamada, K. and Y. Monden, *Profit Management at Kyocera Corporation: The Amoeba System*, in Monden, Y. and M. Sakurai. (ed), *Japanese Management Accounting: A World-Class Approach to Profit Management* (Productivity Press, 1989), pp. 197-210.
- Hamel, G., and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Harvard Business School Press, 1994). 一条和生訳『コア・コンピタンス経営』(日本経済新聞社, 1995)。
- 挽 文子「社内資本金制度の目的と機能」『原価計算研究』第20巻第2号(1996), 43-52頁。
- 稲盛 和夫『心を高める、経営を高める』(PHP, 1989)。
- 稲盛 和夫『成功への情熱』(PHP, 1996)。
- 稲盛 和夫『敬天愛人—私の経営を支えたもの—』(PHP, 1997)。
- 稲盛和夫『稲盛和夫の実学: 経営と会計』(日本経済新聞社, 1998a)。

- 稲盛和夫『人生と経営：人間として正しいことを追求する』（致知出版社，1998b）。
- 稲盛和夫『日本への直言：夢と志ある社会を求めて』（PHP，1998c）。
- 稲盛和夫盛和塾事務局[編]『実践経営問答』（PHP，1998）。
- 伊丹敬之『マネジメント・コントロールの理論』（岩波書店，1986）。
- 伊藤克容「疑似プロフィットセンターに関する考察」『産業経理』第58巻第3号（1998），85-92頁。
- 伊藤嘉博「日本の知識創造プロセスの海外移転の可能性と困難性—イタリア企業における原価企画導入プロジェクトに関するフィールドリサーチ—」『国民経済雑誌』第179巻第2号（1999）13-30頁。
- Johnson, H. T, *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment* (The Free Press, 1992). 辻厚生・河田信訳『米国製造業の復活—「トップダウン・コントロール」から「ボトムアップ・エンパワメント」へ—』（中央経済社，1994）。
- 梶原武久「管理会計における導入企業—ABC/A BM研究の展開をふまえて—」『小樽商科大学商学討究』第50巻第2・3号（2000），253-276頁。
- 加護野忠男『組織認識論—企業における創造と革新の研究—』（千倉書房，1988）。
- 金井壽宏「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析—定性的研究方法への一視角—」『組織化科学』第24巻第1号（1990），46-59頁。
- 金井壽宏『変革型ミドルの探求—戦略・革新志向の管理者行動—』（白桃書房，1991）。
- 金井壽宏『企業者ネットワークキングの世界—MITとボストン均衡の企業者コミュニティの探求—』（白桃書房，1994）。
- 金井壽宏「ミドル・マネジャーの障害発つ課題と日本型HRMシステム—ミドルのエンパワーメントの方向を探る—」『ビジネスインサイト』第12号（1995），30-47頁。
- 金井壽宏『経営組織』（日本経済新聞社，1999）。
- 加登 豊『原価企画—戦略的コストマネジメント—』（日本経済新聞社，1993）。
- 加登 豊『管理会計入門』（日本経済新聞社，1999a）。
- 加登 豊「事業部・本社関係が原価企画普及活動に及ぼす影響—Magneti Marelli 社電子システム事業部の事例—」『国民経済雑誌』第179巻第2号（1999b），61-83頁。
- 北居 明『組織文化の測定』（神戸大学経営学研究科博士論文，1995）。
- Kotter, J. P, *Power and Influence* (The Free Press, 1985). 加護野忠男訳『パワーと影響力—人的ネットワークとリーダーシップの研究—』（ダイヤモンド社，1985）。
- 神戸大学経営学部組織論研究室『理念と現実のはざ間から—社会貢献と経営のジレンマは超えられるのか—』（コープこうべ・生協機構，1998）。

- Kouzes, J., and B. Posner., *Credibility* (Jossey-Bass, 1993). 岩下貢訳『信頼のリーダーシップ—こうすれば人が動く「6つの規範」—』(生産性出版, 1995)。
- Krumwiede, K. R., The implementation stages of activity-based costing and the Impact of contextual and organizational factors. *Journal of Management Accounting Research*, vol.10 (1998), pp. 239-277.
- 国友隆一『京セラアメーバ方式』(ばる出版, 1995)。
- Kuhn, T. S., *The Structure of Science Revolutions* (The University of Chicago Press, 1962). 中山茂訳『科学革命の構造』(みすず書房, 1971)。
- Lowe, J., *Jack Welch Speaks Wisdom from the World's Greatest Business Leader* (John Wiley & Sons, 1998). 平野誠一訳『ジャック・ウェルチ はっきり言おう—GEを動かすリーダーシップの秘密—』(ダイヤモンド社, 1999)。
- 前川総合研究所+場と組織のフォーラム『マエカワの「独法」経営』(1996, プレジデント社)。
- Manz, C. C., and H. P. Sims, Jr., *Business without Bosses: How Self-Management Teams Are Building High-Performing Companies* (John Wiley & Sons International Rights, 1993). 守島基博監訳『自律チーム型組織—高業績を実現するエンパワーメント—』(生産性出版, 1997)。
- Malmi, T., Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24 (1999), pp. 649-672.
- Mia, L., Managerial Attitude, Motivation and the Effectiveness of Budget Participation, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 13, No. 5 (1988), pp. 347-357.
- Mintzberg, H., *Mintzberg on Management* (The Free Press, 1989). 北野利信訳『人間感覚のマネジメント—行き過ぎた合理主義への抗議—』(ダイヤモンド社, 1991)。
- Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Prentice Hall, 1994). 中村元一監訳『「戦略計画」創造的破壊の時代』(産能大学出版, 1997)。
- 三矢 裕「管理者の予算関連行動」『企業会計』第48巻第2号 (1996a), 131-137頁。
- 三矢 裕「予算関連行動の多様性の認識」『六高台論集経営学編』第43巻第1号 (1996b), 57-74頁。
- 三矢 裕・谷 武幸・加護野忠男『アメーバ経営が会社を変える—やる気を引き出す小集団部門別採算制度—』(1999, ダイヤモンド社)。
- 溝口一雄『管理会計の基礎』(1987, 中央経済社)。
- 門田安弘「JIT生産のもとでのミニ・プロフィットセンターの会計—JIT生産方式とキャッ

- シュフロー会計の邂逅」『企業会計』第 52 巻第 5 号 (2000), 4-13 頁。
- 永川幸樹『稲盛和夫の盛和塾経営秘伝：不況はチャンスに変わる』(1998, 青春出版社)。
- 日経ビジネス「ビジョナリー経営—稲盛和夫インタビュー—トップの意志と人格が社員動かす、世界に媚びたら国際化できない」1995 年 8 月 21 日号 37-41 頁。
- 日経ビジネス「三洋化成の負けない経営」『日経ビジネス』1997 年 2 月 10 日号。
- 西澤 脩『新版・分社経営の管理会計—持株会社・カンパニー制等の経営・会計指針—』(中央経済社, 2000)。
- 野中郁次郎「ミドル・マネジャー—知識創造企業のキープレイヤー—」『ビジネスインサイト』第 12 号(1995), 8-17 頁。
- Nonaka, I., and H. Takeuchi., *The Knowledge Creating Company: How Japanies Companies Create the Dynamics of Innovation* (Oxford University Press, 1995). 梅本勝博訳『知識創造企業』(東洋経済新報社, 1996)。
- 沼上 幹『液晶ディスプレイの技術革新史—行為連鎖システムとしての技術—』(白桃書房, 1999)。
- 沼上 幹『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探求—』(白桃書房, 2000)。
- 布瀬雅義・三好健一・樋口博美「ヒトと現場をぐんぐん伸ばすライン・カンパニー制—住友電工の自律ラインづくり—」『工場管理』第 46 巻第 11 号(2000), 9-77 頁。
- 岡野 浩「人材マネジメント・システムとしての原価企画—イタリア自動車部品メーカーにおける目標管理(MBO)の事例研究—」『国民経済雑誌』第 179 巻第 2 号 (1999), 31-45 頁。
- 岡安秀樹「経理事務のアウトソーシングとプロフィットセンター化」『Business Research』第 881 号 (1996), 44-51 頁。
- 酒井邦恭『決定版「分社」・象にダイヤは磨けない』(みずき, 1996)。
- 櫻井通晴『管理会計』(同文館, 1997)。
- 佐藤郁哉『フィールドワーカー—書を持って街へ出よう』(新曜社, 1992)。
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership* (Jossey-Bass, 1985). 清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか—』(ダイヤモンド社, 1985)。
- 清水信匡「原価企画活動における目標原価情報と知識創造活動の関係」『産業経理』第 51 巻 4 号 (1992)
- 清水信匡「原価企画海外移転の困難性—Magneti Marelli 社の VE 導入事例を中心として—」『国民経済雑誌』第 179 巻第 2 号 (1999) 47-59 頁。
- 週刊東洋経済「部課長たちが消える—お家芸・アメーバ経営のフェーズ」1995 年 7 月 1 日号 16-17 頁。

- 週刊東洋経済「平成『経営の神様』京セラ稲盛戦略のすべて」1995年11月25日号12-25頁。
- ソニー・マガジズビジネスブック『稲盛和夫語録—経営を芸術する孤高の起業家—』（ソニー・マガジズ、1997）。
- Stone, E. F., *Research Methods in Organizational Behavior*, 5th edition (Goodyear Publishing, 1978). 鎌田伸一・野中郁次郎訳『組織行動の調査方法』（白桃書房、1980）。
- 奥中恭樹『ミスミの人事革命』（東洋経済新報社、1997）。
- Pinchot, G., *Interpreting* (Hamper & Row, 1985). 清水紀彦訳『企業内企業家』（講談社文庫、1989）。
- Ronen, J. and J. L. Livingstone., An Expectancy Theory Approach to the Motivational Impacts of Budget, *The Accounting Review*, vol. 50, No. 4 (1975), pp. 671-685.
- Schuster, J. P., J. Carpenter, and M. P. Kane, *The Power of Open-Book Management: Releasing the True Potential of People's Minds, Hearts, and Hands* (John Wiley & Sons, 1993).
- 柴田昌治『なぜ会社は変わらないのか—危機突破の企業風土改革—』（日本経済新聞社、1998）。
- Shields, M., An empirical analysis of firms' implementation experiences with activity-based costing. *Journal of Management Accounting Research*, Fall (1995), pp. 148-166.
- Simons, R., *Levers of Control* (Harvard Business School, 1995). 中村元一他訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロールレバー』（産能大学出版、1998）。
- Slater, R., *Jack Welch and the GE Way: Management Insights and Leadership Secrets of Legendary CEO* (The McGraw-Hill, 1999). 宮本喜一訳『ウェルチ—GEを最強企業に変えた伝説のCEO—』（日経BP社、1999）。
- 鈴木直人『ミスミの企業家集団経営：組織・人事破壊が競争優位を生む』（ダイヤモンド社、1996）。
- 高橋俊介『自由と自己責任—市場原理と大人の契約—』（1995、ダイヤモンド社）。
- 谷 武幸『事業部業績の測定と管理』（税務経理協会、1987）。
- 谷 武幸「業績管理会計の課題—インターアクティブ・コントロールの実証研究—」『企業会計』第43巻第11号(1991), 26-32頁。
- 谷 武幸「インターラクティブ・コントロールの実証研究」『国民経済雑誌』第165巻第6号(1992), 27-40頁。
- 谷 武幸「ミニ・プロフィット・センターの管理会計—エンパワメントを求めて」『税経通信』12月号(1996), 17-23頁。
- 谷 武幸「エンパワメントの管理会計：ミニ・プロフィットセンター」『ビジネスインサイト』第20号(1997), 28-35頁。

谷 武幸「ミニ・プロフィットセンターによるエンパワメント：アメーバ経営の場合」『国民経済雑誌』第 180 巻第 5 号(1999), 47-59 頁。

谷 武幸・三矢 裕「NEC 埼玉におけるラインカンパニー制：ミニ・プロフィットセンターの管理会計の構築に向けて」『国民経済雑誌』第 177 巻第 3 号(1998), 17-34 頁。

谷 武幸・宮脇秀貴「会計情報によるエンパワメント」『企業会計』第 48 巻第 12 号(1996), 26-32 頁。

寺本義也「ミドルの再生と復権に求められるものは何か」『ビジネスインサイト』第 12 号(1995), 18-29 頁。

Warnecke, H. J., *The Fractal Company* (Springer-Verlag, 1993).

山岸俊男『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム—』(東京大学出版会, 1998)。

山本康雄「経理部門のプロフィットセンター化による業務の効率化—ゴールデン 90s 構想の取り組み—」『Business Research』第 892 号 (1997), 46-54 頁。

横田絵理『フラット化組織の管理と心理—変化の時代のマネジメントコントロール—』(慶應義塾大学出版会, 1998)。

頼 誠「独法経営とコーディネーション」『企業会計』第 3 号(1998)。

謝辞

本研究は、阪神大震災直後の 1995 年に始まり、世紀を超え、完成までに 6 年もの歳月がかかってしまった。そして、その間、実に多くの方々のご協力をたまわった。ここに記して心からの謝意を表したい。

まず、合理的な京セラアメーバ経営を生み出された、京セラ名誉会長稲盛和夫氏に敬意を表したい。稲盛氏の著作および講演録から数多くの引用をさせていただいた。

また、アメーバ経営のシステム面での整備につとめてこられた、京セラコミュニケーションシステム社長森田直行氏。同氏は、本書の出版プロジェクトをお認めいただいただけでなく、たびたびのヒアリング調査に応じていただきました。同社では、コンサルティング事業本部長藤井敏輝氏と人財開発課責任者竹松健治氏。両氏には、ヒアリング調査に加えて、調査のアレンジメントでお世話になった。主にヒアリング調査でご協力いただいたのは、調査当時（一九九五年七月から一九九六年七月）の役職名で、京セラコミュニケーションシステム鹿児島システム開発事業部長渡辺順氏、経営コンサルティング事業部副事業部長横幕功氏、九州コンサルティング課責任者原田拓郎氏。広島アルミニウム工業への質問票調査では、経営コンサルティング事業部副事業部長浅田英治氏。

インタビューや工場での観察研究にご協力くださったのは、京セラでは、常務取締役ファインセラミック事業本部長中村昇氏、ソーラーエネルギー事業部長手塚博文氏、研究企画部長宮田秀典氏。鹿児島国分工場では、副工場長永田龍二氏、半導体部品二事業部長前耕司氏、国分レイヤー管理課責任者福留敏憲氏、レイヤーG 製造課責任者肝付弘幸氏、PGA 製造課中村健次氏、機構部品事業部製造課責任者竈原次雄氏、経理課責任者田熊道由氏、経営管理一課責任者山下義治氏、生産管理係責任者宮地和弘氏、。京セラエルコの実業部長佐々木武夫氏。

京セラの経営管理部長和泉政義氏、経理部長石田秀樹氏、物流事業部滋賀物流課水谷敏之氏、京セラコミュニケーションシステムの常務取締役福井誠氏は、京セラコミュニケーションシステム主催のアメーバ経営研究会の場で講演を聴かせていただき、本論文で、参考にさせていただいた。

アメーバ経営の導入企業の方々も、お忙しいところをわれわれの調査に全面的にご協力賜った。システックでは、代表取締役社長梶村武志氏、管理本部本部長中村茂氏、生産本部本部長付守屋伸吾氏、大竹副事業部長（製造部門の責任者）、製造部

部長付諸田秀幸氏、製造部第一課課長三浦洋一氏、製造部第二課課長水谷克彦氏、製造第三課課長清水常宏氏。ディスコの経営サポート本部長取締役中山勉氏、経営管理課主事青木正道氏。広島アルミニウム工業では、取締役四方純雄氏、経営管理部長時本春人氏、経営管理部課長種田康三氏、祇園製造部製造課伊藤和則氏、加谷係長（第一製造係）、佐古係長（第二製造係）。また、同社ではわれわれの質問表調査にご回答くださった製造関連のすべての課長、係長の方々。

大学院入学以降、神戸大学教授谷武幸氏はいつも筆者の能力を超える大きな機会を与えてくださり、温かく、時に厳しく指導してくださった。今回の調査、分析も、すべて谷氏との共同成果である。桃山大学教授小林哲夫氏、神戸大学教授加登豊氏、助教授國部克彦氏、助教授岩淵吉秀氏（故人）、加護野忠男氏、金井壽宏氏から、ゼミや授業で経営知識、研究方法のみならず、研究者としてのあり方を教えていただいた。特に、谷氏、加登氏、國部氏からは、博士論文のプレ審査で、貴重なご意見をいただいた。神戸大学経営学研究科の学生の皆さんには、回収したアンケートのデータ打ち込みで、大いに助けていただいた。

これまで、神戸大学管理会計研究会（神戸大学谷氏主催）、MARROW 研究会（東北大学教授田中隆雄氏主催）、一橋大学管理会計フォーラム（一橋大学廣本敏郎氏主催）などの場で、研究成果の中間報告をする機会をたまわった。神戸大学加登ゼミメーリングリストでも、刺激的なディスカッションができた。それらの参加者の方々からの助言によって、本論文の内容はかなり改善されたと思う。また、1999 年と 2000 年の日本会計研究学会、1998 年の日本管理会計学会、1998 年度と 1999 年のヨーロッパ会計学会での学会報告、企業での講演会でのオーディエンスの方々との質疑応答がアメーバ経営の矛盾や新たな可能性に気づかせてくれた。

学習院大学経済学部の同僚からは、管理会計以外の研究の最前線についての有益なサジェスチョンをたまわった。経済学部共同研究室の副手の皆さんのお陰で学習院大学の研究環境は日本有数ともいえる快適さである。特に、秋山恵理氏、鈴木由香氏、小野涼子氏、吉澤尚子氏さんは、調査旅行の出張手続きから資料の整理まで、手堅く、力強く研究補助をしてくれた。

学習院大学三矢ゼミの学生諸君とのディスカッションも、本研究のインプットとなっている。住井孝匡氏は、参考文献リストの作成という、とても面倒な作業を手伝ってくれた。

また、筆者は、1998 年度、1999 年度に学習院大学経済経営研究所研究基金から、2000 年度に科学研究費補助金からの研究資金面でのサポートを受けている。両ファ

ンドがなければ、日本各地を飛び回ってフィールドワークすることはできなかつたであろう。

これらのお世話になった皆様に、この場を借りて、厚く御礼申し上げたい。皆様は、研究面でご協力くださっただけではない。駆け出しの研究者であった筆者は、それ以上のことを教えていただいたと思っている。貴重な社会勉強をさせていただいた。

終章にも書いたが、本研究は、体系的なMPC理論の構築のための最初の一步に過ぎない。必ずしも管理会計研究のメインストリームになるとは思えないテーマではあるが、今後とも一生懸命研究に励み、オリジナリティのある理論をつくれるよう精進するつもりである。今回いただいた多大なるご恩をお返しするには、それしかないと思っている。

最後に、私事ではあるが、筆者をいつも支えてくれている妻に、心から感謝していることを記しておきたい。

2001年1月19

三矢 裕