

## アメーバ経営による環境適応について

劉 美玲（鹿児島大学 稲盛アカデミー・講師）

### Environmental Adaptation through the Amoeba Management

LIU Meiling

---

キーワード：アメーバ経営、自律的組織、環境適応、不確実性、情報処理

#### 1.はじめに

コロナウイルス感染症のまん延により、多くの企業は経営環境が大きく変化してきた。過去の情報に基づいて策定された経営計画は経営や行動の指針として機能することができなくなっている。意思決定が困難になることが想像できる。飲食店を例にすれば、「20 時までの営業」、「お酒提供禁止」、「外出自粛要請」という状況下では、毎日どのくらいの顧客が来るか、どのくらいの仕入れをするべきか、バイトの店員を何人入れるべきかなどについて意思決定をする際は、これまで（コロナ禍前）の情報が役に立たず、正しい判断をすることが難しい。

三矢ほか(2020)によると、中長期経営計画や予算といった管理会計システムは、「過去は未来へと連続していて、過去の情報は未来の着地点の推測のために役に立つ」という前提に基づいている（p73）。一方、震災や感染症のまん延などのクライシスが起きると、不確実性が増大し、「未来が過去の延長ではなくなるため、過去に蓄積した経験や、すでに作成していた予測や計画が役に立たなくなる」（p75-76）。このような場合、企業をどのように経営していけばよいのかが多くの経営学研究者や経営実務家の関心である。

不確実性はタスクの遂行に必要な情報が足りない状態であると考えられる。不確実性のレベルによって必要な情報処理方法が異なる。Galbraith(1973, 1974)では組織を情報処理のネットワークとして捉え、不確実性に対処するためのさまざまな組織設計を提示している。アメーバ経営を含め日本的経営の特徴とされている自律的組織は環境の変化に機敏に適応する組織であると言われる（廣本 2005, 諸藤 2013）。しかしながら、アメーバ経営はどのように環境変化に適応できるのかは必ずしも明らかではない。

本稿は自律的組織の視点からアメーバ経営はどのように環境変化に対応できるかを考察する。このことの解明は、アメーバ経営に関するより体系的な学術的知見の蓄積に寄与し、不確実性が高まる経営環境に直面する実務家に対して組織デザインに関するヒントを提示することに役立つと考えられる。

本稿の構成は次のとおりである。第2節では、情報処理のネットワークとしての組織について、Galbraith(1973)のフレームワークを示す。第3節では、日本企業の組織特性として、自律的組織の

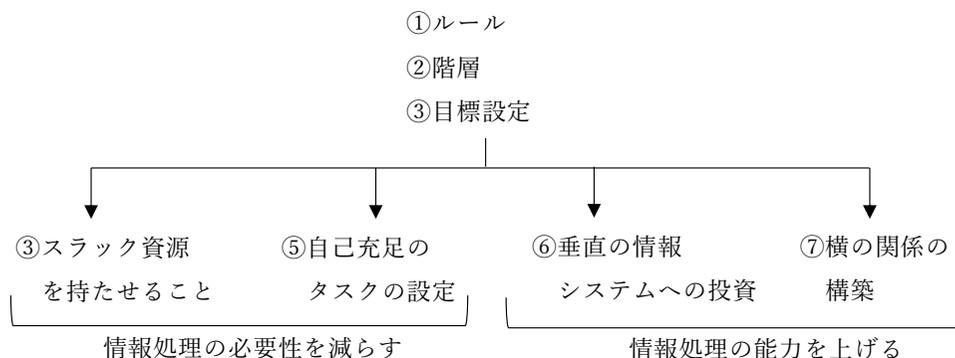
概念を説明する。第4節では自律的組織の特性から、アメーバ経営はどのように環境変化に対応できるかを考察する。第5節では、本稿をまとめる。

## 2. 情報処理のネットワークとしての組織

環境変化に適応するためには、環境情報を収集・インプットし、その情報に基づいて現状を確認すると同時に、情報を分解・連結・加工・変換などを行い、対応方法（意思決定）としてアウトプットし、実行していく必要がある。このように情報処理は環境適応のプロセスにおいて重要な役割を果たしている。企業の情報処理の能力は環境変化への対処効果に影響すると考えられる。それゆえ、本稿はまず情報処理のネットワークとしての組織という視点から、企業はどのようにして多くの情報処理を効率的に行うことができるのかについて Galbraith(1973, 1974)を援用して示す。

Galbraith(1973)は組織を情報処理体として捉え、異なるレベルの不確実性に対処し情報処理できるように組織を設計するべきであると論じた。不確実性は「タスクの遂行のために必要な情報量と組織が持っている情報量との差」として定義されている(Galbraith 1973)。タスクの遂行のために必要な情報量は①アウトプットの多様性（異なる製品・サービスやクライアントの数など）、②インプットする異なる資源の数（異なる専門技術の数など）、③目標困難度（機械効率など）によって影響される。アウトプットの多様性、インプットする資源の数および目標レベルが高い時、意思決定するのに同時に考慮しなければならない要素の数と要素間の相互関係の数が多いと考える。

図表 1.組織設計の戦略



出典：Galbraith 1973 p15

Galbraith(1994)によると、不確実性が高いほど、意思決定者が所定の業績レベルを達成するために、タスク実行中に処理しなければならない情報量が多いと考えられている。より具体的に、あるタスクについて事前あまり知識を持っていない場合、そのタスクの実行中に、資源配分や、スケジュール、優先事項などの変更のために多くの知識が必要とされ、多くの情報処理を行わなければ

ならない。したがって、不確実性が高いほど、タスク実行中に処理しなければならない情報量が多い。不確実性が組織に与える基本的な影響は、組織が事前に計画を立てる能力、またはタスク実行前に意思決定する能力を制限することにある。組織設計はタスクの不確実性の程度という変数に依存する。これは組織設計の代替案は、情報処理のキャパシティの代替案を意味するからである (Galbraith 1973)。言い換えれば、不確実性の程度に合わせて、情報処理のキャパシティを決定し組織を設計する必要がある。

このように Galbraith(1973, 1974)は不確実性に対処し情報処理できるように組織を設計するべきであると論じたうえで、情報処理の観点から組織設計の戦略を提示した (図表 1)。Galbraith によると、製品設計、工程設計、製作、組立といった高度に分業された組織では、相互依存するサブタスクを調整するために大量な情報を処理する必要がある。そして、一定の業績を維持するには、大量な情報を処理するための戦略をとらなければならない。下記の①から⑦は不確実性の程度の上昇に伴って上昇する情報負荷に対処するためのメカニズムを示している。

#### ① ルール・プログラム・手続き

相互依存するサブタスクを調整するもっともシンプルな方法は、タスク実行前に必要な行動をルールやプログラム、手続きなどの形で明確にすることである。ルールの基本的な役目は、サブユニット間のコミュニケーションの必要性を除去することである。タスク関連のシチュエーションが事前に予測でき、ルールを設定できる範囲まで、コミュニケーションを取らなくても統合された活動が保証される。この方法は個々のシチュエーションを新しいものとして取り扱う必要性を除去する。あるシチュエーションが繰り返して現れるたびに、必要とされるコミュニケーションと意思決定の数が減少していく。しかしながら、ルールをサブタスクの調整デバイスとして利用することは、タスク関連のシチュエーションが予測でき、それに適切な対応が認識できる場合に限定される。組織が新しい異なるシチュエーションに直面する場合、ルールの利用は他の統合デバイスで補完しなければならない。

#### ② 階層(hierarchy)

階層とは、組織の構成員が権限の大きさによって階層的に分布されるピラミット型の組織構造を指している。組織が新しいシチュエーションに直面する場合、事前に対応方法を設定することができなくなるが、それらの対応のために階層別にマネジャーが設置されることになる。新しいシチュエーションへの対応方法を策定するためには、影響を受けたすべてのサブタスクを考慮しなければならない。その際に情報収集と問題解決の活動が大量に必要となるかもしれない。こういった活動を遂行するための新しい役、つまり管理する役 (マネジャー) が階層的に設置される。マネジャーは必要とされる情報収集と意思決定を行う。予測できない事象が発生すると、その問題はマネジャーに報告され、マネジャーによって新しい意思決定がなされる。このように、権限の階層は例外的ベースで利用される。つまり、事前に対応方法が設定されていない新しいシチュエーションは、新

しい対応方法が策定されるように階層内に上昇していく。ルールは定型的反復的なシチュエーションのための調整に役立つ。対して新しいユニークなシチュエーション(つまり例外)は階層に沿って上がっていく。しかし、組織のサブタスクの不確実性が増大するにつれ、階層に沿って上げなければならぬ例外も増加し、階層は過重負荷になる。新しいシチュエーションに関する情報の上への伝達と対応方法の下への伝達の間には遅延が生じてしまう。この時、ルールと階層を補完する新しいデバイスが必要になる。

### ③ 目標設定

不確実性が増大すると、問題の発生する場所から意思決定をする場所までの情報量が階層に過重負荷をかける。この場合、意思決定をする場所を情報源となる問題の発生場所にまで下げることが効率的である。このことは組織のより下位のレベルの従業員の持つ裁量権を増大させることによって達成できる。その際、裁量権を持つ下位の従業員が正しい行動を取るように、組織はまず従業員に対して専門的な教育訓練を行う。しかし、専門化だけでは意思決定権を下位部門に委譲するのには不十分である。なぜならば、相互依存性のもとで、各専門の標準に基づく代替案は必ずしも組織全体にとって最善の代替案になるとは限らない。すなわち、ローカル/部門の視点から望ましい代替案はグローバル/全体の視点から望ましくない可能性がある。この問題を解決するために、組織は目標設定のプロセスに取り掛かる。相互依存するサブユニット間はコミュニケーションを取らなくても、事前に設定された目標のもとで業務を遂行すればすむ。このように、目標設定は相互依存するサブユニットを調整すると同時にローカルなサブユニットレベルに対して裁量権を委ねられる。

一方、事前に目標を設定しても、新しいシチュエーションが起きると、目標を修正することになる。予定されていた目標の達成が妨害される場合、追加的な意思決定と情報処理が必要となる。この時は、ルールから乖離した例外と同様に階層を通じて追加的に情報処理が行われる。上位において意思決定を下すと、新しい目標はサブユニットに伝達される。このように相互依存するサブユニットの行動は統合される。しかしさらに不確実性が増大すると、階層チャンネルはふたたび過重負荷になる。組織はタスクの遂行に必要な情報をまったく持っていない場合、それらの必要な情報は実際にタスク実行しながら発見するしか方法がない。新しい情報を発見するたびに決定・再決定することとなる。組織は情報処理の過重負荷に圧倒される可能性がある。活動を調整するのに必要な情報量を減らすか(図表1の④と⑤)、またはより多くの情報を処理できるようキャパシティを増大するか(図表1の⑥と⑦)のどちらかの戦略を取らなければならない。

### ④ スラック資源を持たせること

組織は、シンプルに業績目標(要求する業績レベル)を下げることで、例外の数を減らすことが可能である。これは、スケジュールを伸ばしたり、標準をゆるめたり、人員を多く配置するなど、より多くの資源を与えることを意味する。これら追加的な資源はスラック資源と呼ばれ、組織にとって追加的なコストとなる。しかし一方、より多くの資源を与えることによって業績目標の達成可

能性が高まり、例外の発生が少なくなり、階層の情報処理の負荷も少なくなる。このようにスラック資源を与えることで、タスク実行中に処理しなければならない情報量を減少させ、階層チャンネルの過重負荷を防止することができる。

#### ⑤ 自己充足のタスクの設定

階層チャンネルの過重負荷を減少させるためのもう一つの方法は、職能別組織を、タスクの遂行に必要な資源をすべて持つようなグループに変更することである。これらのグループはそれぞれ取り扱う製品を提供するための製品設計、工程設計、製造、組立、検品などに必要な経営資源を持つ。また、製品別だけでなく、地域別やプロジェクト別、市場別などでグループを分けることが可能である。この自己充足のグループへの変換戦略によって、資源、スキルなどのインプットに基づいた権限構造から、アウトプットまたは地域ベースの権限構造に変換される。グループに充足した経営資源を持たせることによって、例外の数を減少させ、階層チャンネルの情報処理の負荷を減少させることができる。

#### ⑥ 垂直の情報システムへの投資

組織は階層的なコミュニケーション・チャンネルに過重負荷をかけずにタスク実行中に必要な情報処理ができるように投資することができる。組織が計画を作成し目標を設定した後に、予想されていない出来事の発生は計画の見直しを必要とする例外を引き起こす。例外が相当程度の数に達すると、例外が発生するたびに計画を微修正することに比べ、新しい計画を策定することのほうがより望ましいことがある。不確実性が増大するほど、再計画する頻度が高くなり、情報処理のために必要な資源（事務員や作業時間）も増加する。このように、より多くの情報をより頻繁に提供することは意思決定者の過重負荷になりうる。意思決定者の情報処理のキャパシティを増大させる（パソコンの備え付け、助手の配置など）ための投資が必要になる。この戦略のコストは、情報処理資源にかかるコストであると考えられる。

#### ⑦ 横の関係の構築

最後の戦略は横の関係の構築である。この戦略は、意思決定のレベルを情報の存在するレベルまで下げる（情報を意思決定するレベルまで引き上げるのではなく）ことである。つまり、自己充足のグループを作らない（充足した資源を持たせない）で、意思決定権を委譲することである。横の関係のもっともシンプルな形式は、同じの問題に関わる双方の間で直接交渉をすることである。直接の交渉は問題を上のマネジャーまで持ち上げることを避け、階層の情報処理の負担を緩和することが可能である。しかし、不確実性の高いタスクの場合、あるサブタスク（例えば、組立）で生じた問題の解決は、他の多くのサブタスク（製品設計、工程設計、購買、製造など）の協力を必要とされることがある。この場合は、問題を上のマネジャーまで持ち上げるのではなく、関わる分野のマネジャーでチームを組んで問題を解決する。この横のグループの連携による問題の解決は意思

決定権を下位レベルに委譲し、階層の過重負荷を減少させることに役立つ。

以上では Galbraith(1973)による7つの組織設計はそれぞれどのように情報処理するかを示した。環境が安定し、不確実性がない場合、タスクを遂行するためのシチュエーションが予測できる。このときは事前にルールを設定し、従業員をルールにしたがわせれば、企業活動を調整することができる。しかし、環境が変化すると、新しいシチュエーションにおいて、売上や経費はどう変化するか、目標数値をどうするか、調達・生産・販売・流通をどう調整すべきかなどについて情報収集・処理を行い意思決定し企業活動を調整しなければならない。したがって変化した新しい環境への適応は、組織が情報処理できるかどうか問われるといえよう。環境変化が激しいほど、変化する環境に対応していくのに処理しなければならない情報が多くなっていく。情報処理量に合わせて、階層、目標設定、スラック資源の付与、自己充足のタスクの設定、垂直の情報システムの投資、横の関係の構築などの仕組みが利用される。Galbraith(1973)により組織の環境適応において、環境が変化したときに新しい環境に合わせて活動を調整するための情報処理の仕組みが不可欠であることが理解できるだろう。

### 3. 自律的組織について

QCサークル、JIT生産方式、原価企画、アメーバ経営などの日本的経営システムは日本的組織をベースに実践されている。それは、現場の自律性、集団内・集団間の相互作用、環境適応力などの特徴を有する組織である。このような日本的組織について廣本(2004b、2005)、廣本編著(2009)、諸藤(2012)では「自律的組織」の概念を用いて論じられている。また、この概念は、グループダイナミクス(加護野ほか 1983)、ルーズ・カップリング型組織(今井 1983)といった概念をもとにしているとされている(諸藤 2012)。

加護野ほか(1983)では、日米企業に対する質問票調査、事例研究を通じて、日米企業の経営を比較した。その中で、日米企業の組織の特性を、「ビュロクラティック・ダイナミクス」と「グループ・ダイナミクス」の2つの基本型に集約した。ビュロクラティック・ダイナミクスについて下記のように述べている。

ビュロクラティック・ダイナミクスというのは、組織の構造を中心とした意思決定とその実行を行う構造支配型の組織特性である。組織構造とは分業や権限配分のパターンのことであるが、ビュロクラティック・ダイナミクスのもっとも大きな特色は、階層を通じた意思決定権の操作化にある。意思決定とは、複数の選択肢から特定の代案を選ぶということで、環境の生み出す機会やリスクの多様性を削減することである。マックス・ヴェーバーの官僚制からハーバート・サイモンにいたるまで、伝統的な組織観は、問題を下位問題に分解して、その対応を下位システムに委譲し、下位システムはさらにその下の下位システムに問題を分解して対応するという、分業の階層化による多様性の破壊をその中心に置いてきた。そして、多様性破壊の頂点に立つてもっとも活躍するのが組織のエリート群であり、かれらは率先垂範してダイナミッ

クな戦略を策定しその実行の基本デザインを設計する。

加護野ほか 1983 p115

このビュロクラティック・ダイナミクスは米国企業の組織特性であり、「公式化された組織階層を構築して、ルールや計画を通じて組織的統合と環境バラエティに対応する組織編成方法」であると記述している (p174)。グループ・ダイナミクスについては次のように述べられている。

これに対して、グループ・ダイナミクスというのは、集団を中心として人々の直接的な相互作用を通じて、意思決定とその実行を行うプロセス中心型の組織特性である。ここで平均的人間の全員参加による多様性削減が行われるが、問題が分割されるというよりも共有され、それぞれの役割を重複させ、時に競合しあいながら微調整的に問題解決を図っていく。リーダーの役割は、組織の方向を示したり、問題投げかけてバリエーションを発生させたり、自律的な集団や個人から出てくる意思決定の選択肢に、錦の御旗を与え組織の意思決定として合法化するようなオルガナイザーである。

加護野ほか 1983 p116

このグループ・ダイナミクスは日本企業の組織特性であり、「価値・情報の共有をもとに成員間ならびに集団間の頻繁な相互作用を通じて組織的統合を達成し、環境バラエティに対応する方法である」と述べられている。

上記の両タイプの組織特性を情報処理の観点から考えると、ビュロクラティック・ダイナミクスを組織特性とする米国企業は、階層による情報処理が大きな特色であり、階層、ルールや計画などの仕組みを通じて環境の多様性に対応している。縦方向の情報処理を重視しているように捉えられる。対して、グループ・ダイナミクスを組織特性とする日本企業では、意思決定権を委譲し下位レベルに自律性を持たせ、下位の集団内のメンバーや集団間の相互作用によって情報処理を行い、環境の多様性に対応している。つまり、横の関係を中心に情報処理を行っていると考えられる。ただし、これは日本企業が手続きや階層、目標設定などの組織設計を採用しないという意味ではない。米国企業と比べ、日本企業は横の関係の構築をより重視することが特徴であることがいえよう。

加護野ほか(1983)は日米企業の戦略志向の差についても論じている。米国型の戦略がプロダクト志向の戦略、日本型の戦略がオペレーション志向の戦略であるとされている。米国企業は相対的に特定のドメインの定義をし、環境の機会やリスクを精緻に認知・分析した上で機動的な資源展開をする。特に財務的経営資源重視型の資源展開をし、短期業績志向になる傾向がある。また、米国企業は単独でリスク分担をし、製品戦略を通じて理論的・演繹的に競争優位を確立しようとしている。対して、日本企業は、解釈の自由度の高いビジョンを掲げ、従業員に方向性を示し、いかなる環境変化にも対応できるように内部から積極的に資源を蓄積する。特に人的資源(学習と活性化)を重視し、長期生存志向になる傾向にある。また日本企業は、組織間関係のネットワークを通じて

リスク削減をはかり、生産戦略を通じて帰納的でインクリメンタルに競争優位を確立しようとしている。

加護野ほか(1983)は日米企業の環境適応方法について上記の戦略志向と組織編成の2つの次元から論じ、企業の環境適応パターンを四類型に分けた(図表2)。

図表2 環境適応の四類型

	グループ・ダイナミクス	ビュロクラティック・ダイナミクス
オペレーション志向	H型	B型
プロダクト志向	V型	S型

出典：加護野ほか 1983 p230

日本企業の典型的な環境適応パターンはH型である。その特徴として、下記のようにまとめられている。「集団内・集団間の頻繁な相互作用、価値・情報の共有、緊張の醸成と注意の焦点、対人関係のネットワークを通じて組織的統合が達成され情報処理を行われる。意思決定への影響力は組織内に分散し、組織の形態は連結ピン型である。組織の末端をも含めた様々な場所で学習活動が行われ、相互作用を通じて知識や情報が共有される。グループ間の関係は、各グループの自律的な環境適応を許容できる程度にルースである。トップ・マネジメントは宣教師に似ており、一般的な方向と理念を組織内に浸透されるような行動を示す。環境の機会や脅威は組織の末端で感知され、帰納的かつインクリメンタルに環境への適応が行われる。環境適応の鍵となるのは、オペレーションの効率化あるいは製品特性の小さな差であり、シナジーと適応スピードが重視される。現場情報や顧客との接触を通じて得られる情報が重視され、組織全体の一体感の維持が重視される」(p231)。このような環境適応パターンは、人の要素が大きな比重を占めるため、H型と名づけられた<sup>1</sup>。

H型の環境適応パターンに関する集団内・集団間の頻繁な相互作用や、意思決定権の組織内の分散、現場情報への重視度といった記述からも、横の関係の構築(意思決定権を下位部門への委譲と、横のグループの連携による問題の解決)を重視した情報処理が日本の組織の環境適応にとって重要な特徴であることが読んでとれる。また、価値・情報の共有等や、グループ間のルースの関係に関する記述も日本の組織の特徴を示している。意思決定権の大幅な委譲により現場の部門は自律的に行動することが可能になる一方、各部門の方向性がバラバラにならないように会社全体を統合するための仕組みが必要不可欠である。価値の共有は、組織全体を大きな方向性で統一する前提で各組織単位の自律的行動を可能にする重要なツールであると考えられる。グループ間関係については、典型的な米国的組織では公式化された組織構造(階層、分業、責任権限、規則など)や洗練された

<sup>1</sup> B型、V型、S型について詳しくは加護野ほか(1983)の第6章を参照されたい。

システム（マトリックス組織や OST システム<sup>2</sup>）といったハードなツールによってそれぞれのグループの活動内容およびグループ間関係が規定されるのに対して、日本的組織では各組織単位の活動に一定の自由度が許容され、組織単位間の関係は価値・情報の共有、組織単位間の相互作用などのよりソフトなツールでルースに結ばれていることが特徴である。ほかにも、トップの役割（宣教師）、価値志向（一体感）などの側面から、日本的組織の環境適応パターンの特徴が示されている。

今井(1983)では日本的組織について「ルース・カップリング型の組織」という概念が用いられている。企業を構成する諸単位組織がゆるやかに連結している組織を意味する。このようなルース・カップリング型の組織は、市場と組織との相互浸透によって形成される。今井(1983)によると、産業社会において財・サービスを供給していくには、組織と市場との二通りの代替的方法がある。この中で、「市場においては、取引者の自由の参入を前提とし、価格を媒介として、財・サービスが交換されるというかたちで資源配分が行われる。これに対して組織においては、組織参加者のある程度継続的な関係を前提として、そこに成り立つ何らかの権限に基づいて資源配分が行われる」（p35）。日本の産業社会では市場と組織が相互に浸透していると指摘されている。

図表 3 は市場と組織の浸透を示している。ここで (1) 縦方向が意思決定の原則、(2) 横方向が意思決定にかかわる主体間の関係を表している。 $M_1$  は、市場における意思決定の原則、つまり価格ないしそれに準じたシグナルに基づく決定を意味する。 $M_2$  は市場における意思決定にかかわる主体間の関係、つまり参入・退出が自由な取引者間の関係を意味する。 $O_1$  は組織における意思決定原則、つまり組織の中に成立する権限に基づく決定を意味する。 $O_2$  は組織における意思決定にかかわる主体間の関係、つまりある程度継続的な関係をもつ組織参加者間の関係を意味する。図表 3 の ( $M_1$ ,  $M_2$ ) のセルが純粹の市場、( $O_1$ ,  $O_2$ ) のセルが純粹な組織を表している。他のセルはすべて何らかのかたちで市場と組織が組み合わせられたものを意味し、「中間組織」と呼ばれる。意思決定の原則が  $M_1 + O_1$  であることは、意思決定は価格ないしそれに準じたシグナルに基づいて決定されるが、その決定は何らかの権限（監督官庁、親会社、メイン・バンクなど）からの影響力が  $O_1$  として行使されていることを意味する。例えば、市場では評価できない長期的な判断を加えようとする場合、監督官庁や親会社が国策や企業の長期的利益を考慮して影響力を行使することがある。また、意思決定にかかわる主体間の関係が  $M_2 + O_2$  であることは、市場における参入・退出が自由である関係に、継続的な取引関係が加わることを意味する。これは、参入・退出が自由な関係は取引関係が随時清算しうることを意味し、それだけでは取引の信頼関係が失われる可能性があるため、日頃からの継続的な取引関係が必要になり、 $O_2$  の要素が強まるからである。

このように、市場では十分に果たせない機能を補完するために、組織的な要素が必要になるため、市場に組織が融合していくことが分かる。一方、組織の中に市場に準じた意思決定の原則が導入される場合もある。例えば、企業内で部門間の振替価格によって資源配分が行われる場合 ( $M_1$  と  $O_2$

<sup>2</sup> 目標・戦略・戦術（Objectives, Strategy, and Tactics System）システムを指す。

の組み合わせ)がこれである。つまり、組織内でも(市場)価格が利用可能な場合、組織の効率性を補完する手段として(市場)価格による意思決定を導入する。

図表3 市場と組織の相互浸透

	(2)	$M_2$	$M_2+O_2$	$O_2$
(1)		$M_1$	$M_1+O_1$	$O_1$
		市場		組織

(1) : 意思決定の原則

(2) : 意思決定にかかわる主体間の関係

出典 : 今井 1983 p38

今井(1983)では日本の産業社会の技術の小規模分散型<sup>3</sup>につれ、分業の極端な細分化が進んでいることが指摘されている。生活に必要な財・サービスが最終的に供給されるまでには、細分化された分業のシステム化が必要であるとされ、そのシステム化方法が2つ提示された。一つは、市場を通ずるシステム化<sup>4</sup>であり、そこには前述のように組織的な要素が浸透している。分業を市場において連結することが信頼関係の確保が難しいなどの理由により、分業を企業内で連結する内部組織化が採用することがある。これが第二の分業のシステム化方法である。この場合、「分業化されたもとの仕事は独立の事業所のように機能しつつも、それらは企業の内部で統合され、企業の内部組織はあたかも小規模組織の連合のように運営されることになる」(p41)。どちらの分業のシステム化方法においても、問題のポイントは「分業の連結の仕方」にあるとされている。市場と組織の相互浸透がこの点に意味するところは、いずれの場合にも「組織間のゆるやかな結びつき(ルース・カップリング)」が問題の鍵だということである。より具体的に、「市場で取引を行う企業と企業の間」に前述のような継続的な関係が形成されたり、権限の影響力が作用したりするのは、それらの組織間にゆるやかな関連ができることを意味している。他方、企業の内部組織において前述の理由で市場に準じた資源配分が行われることは、企業を構成する諸単位組織間の連結がゆるやかなものであり、

<sup>3</sup> 今井(1983)によると、当時の日本経済の戦略的産業は、素材系の産業から機械・組立系の産業をへて、情報・通信系の産業に移ってきている。情報・通信系の産業は、かつての戦略的産業と違って、「大規模な設備投資とその波及効果によって一挙に形成されるものではなく、経済システムのなかに幅広く浸透するかたちで形成される」ものである(p6)。後者が資本集約的、大規模集中型であるのに対して、前者(情報・通信系の産業)は労働集約的、小規模分散型である。

<sup>4</sup> 今井(1983)によると、一般的に、市場規模の拡大によって専門化が進み、分業が生まれる。一つの製品は初期段階では各部品に対する市場規模が小さく、部品別で市場が存在しない。すべての部品を製品メーカーの中で内製する。しかし、製品市場の規模が拡大することによって、部品に対する需要も高まり、部品に市場が形成され、独立の専門企業が現れる。このような「親」の仕事の細分化による分業だけでなく、日本の産業社会では、新しい技術や製品を横の方向(他の製品や産業)へ応用することで連鎖的分業が増殖していく特色を持つ。

企業はあたかもそれらの単位組織の連合のごとくに運営されることを意味している」(p42-43)。このようなゆるやかな連結を持つ組織を今井(1983)ではルース・カプリング型組織と呼ばれ、その長所と短所が指摘されている(図表4を参照)。

図表4 ルース・カプリング型組織の長所と短所

長所

1. それぞれの単位組織が自律性をもち、自らの環境を細かくみて適応するので、小さな環境の変化に敏感に適応することができ、またそれが多様なルートで諸単位間に伝達されるので、全体として環境に敏感なシステムたりうる。
2. 各単位組織は独自に主体的に環境に対応していくので、適応の仕方に異質性、独自性を確保でき、どこかに創造的な解を生みうる可能性をもっている。
3. 堅い連結の組織と比較して、単位組織間の相互負荷が軽いので、予期せざる環境の変化に対する弱性が小さい。

短所

1. 環境の変化に対する適応が小域的なものにとどまり、大域的な計画性を導入しがたい。

出典：今井 1983 p43 を参照に筆者が作成

図表4から分かるように、ルース・カプリング型組織では、組織と市場の相互浸透により、各単位組織は独立していながらも何らかのもの(例えば継続的な取引関係や市場基準の資源配分)によって緩やかに結ばれている。各単位組織は独立性があるためにそれぞれ自律的に市場などの環境変化に機敏に対応することが可能であるだけでなく、単位組織間で情報が伝達されることによって全体として環境に敏感なシステムとなっている。一方、独自で適応可能な範囲が限られている。今井(1983)を通じて、日本の産業社会における市場と組織の相互浸透や分業の細分化の観点から日本的組織の自律性と横の関係といった特性の形成を理解するための手がかりを得られたのではないかと考える。特に、自律性を持つ組織単位の間では市場のメカニズム(市場基準による振替価格設定)によってルースに結ばれていることが、日本的組織の重要な特徴であることが理解できるだろう。

さらに、今井(1983)は日本企業の適応力の源泉の一つは、「現場中心」ないし「工場中心主義」にあると論じている。より具体的に、「日本の企業では、工場自体が市場環境への適応を行うとともに、ある程度の研究開発をも実質的に実施し、工場がその意味での技術革新能力をもっており、それが適応能力の一つの源泉になっている。(中略)この工場中心主義は、たんなる分権、ないし意図的に形成された分権とは異なり、自然的経過として工場が自律的な意思決定単位となるところに特色がある。(中略)工場はそれぞれかなり自律的な意思決定単位であり、各工場は相互に競争しあい、競争相手の関係にある。企業は工場の連合する組織であり、その中枢に各部署の利害を調整する権限は存在するが、しかしこの権限は非常時を除いてできるかぎり大幅な調整を行わず、各部署の創意工夫によっておのずとコンフリクトが解消されることを待つというシステムとしてとらえられる。

(中略)そして、このような工場中心主義の下では、各工場間にも競争が生まれるとともに、各工場はできるかぎり独自の努力で問題解決をはかろうとし、ここでも市場環境への適応と成長に対するインセンティブが生まれることになる」と述べられている(p57-58)。このように、工場での研究開発の実施(技術革新能力)、各工場での自律的な問題解決が市場環境への適応につながっていることが指摘されている。また、非常時を除いて、部署間のコンフリクトは階層の権限ではなく、各部署の創意工夫によって解消されるという記述により、日本の組織の強い「横の関係」の特性も鮮明に分かるであろう。

廣本(2005)と廣本編著(2009)では日本の企業組織について自律的組織という概念を用いて議論するようになった。廣本編著(2009)によると、「自律的組織は、市場志向の哲学、更により深い経営哲学を共有しながら、各单位組織単位が自律性を持ち、自らの環境の変化に敏感に適応する組織である。各組織単位は主体的に・能動的に行動するが、価値観の共有と相互信頼関係のもとで、情報的相互作用を行うことによって、全体としての環境の変化に適応しながら進化していくことができるのである」(p16-17)。

廣本(2005)によると、伝統的企業は、大規模かつ複雑な組織を効率的に運営できる官僚制組織をベースにしている。しかし、官僚制組織は、環境の変化を無視し不適切な規則や手続きにしたがって行動を起こすことや、個々の状況を配慮せず規則に固執することによって柔軟な顧客対応ができないことなどの逆機能が存在する。このような逆機能は環境の不確実性によって起因するという。Galbraith(1973)の情報処理の観点からも分かるように規則や手続きの情報処理能力は非常に限られている。環境が不確実なとき、規則や手続きは予想外のシチュエーションに対処することが不可能である。この環境の不確実性を背景に自律的組織は登場したと指摘されている(廣本 2005)。廣本(2005)と廣本編著(2009)は伝統的組織と自律的組織、分権的組織(事業部制組織)と自律的組織、有機的組織と自律的組織、階層的組織と自律的組織についてそれぞれ下記のように比較している。

伝統的組織においては、分業された仕事は固定である。組織単位間は相互依存性が存在するが、その関係性も事前に固定されている。仕事間(組織単位間)は分断された状態にある。したがって各組織成員はそれぞれの分業を与えられた権限の範囲内に適切に行うことが求められる。コミュニケーションは、主に垂直的に行われる。対して、自律的組織は、各組織の自主的な行動が求められる。これらの自主的行動は組織間の相互依存性にも影響を及ぼすため、水平的なコミュニケーションが必要となる。

伝統的組織での分権化は、固定的分業を前提に必要な権限を与えることに対して、自律的組織では市場に柔軟に対応するための行動を選択する自由を与えることが必要となる。また、事業部制組織の場合は、複数の製品に対して、それぞれの製品の生産・販売に意思決定権を与える。事業部は独立したバリューチェーンに従事している。対して、自律的組織は、同一のバリューチェーンに属する相互依存性の高い複数の組織単位の中の一つの組織であるケースもある。つまり、自律的組織は、特定のバリューチェーンを前提とした固定的な分業ではなく、バリューチェーンの中で伸縮的

分業<sup>5</sup>を求めている。

有機的組織と自律的組織については、柔軟なネットワークや、分権化された組織間の相互作用、自律的行動においては共通点を持つが、有機的組織では専門化や標準化も低いことに対して、トヨタのような自律的組織では必ずそうでもない指摘されている。

集権的階層組織と自律的組織についてはMMループの視点から比較されている(廣本編著 2009)。MMループとはマイクロ・マクロ・ループを指し、次のようなものである(p18)。つまり、(1)個々の組織構成員(マイクロ)と組織全体(マクロ)の間の脈絡をつける、あるいは関係性を作り出すメカニズムである。(2)マイクロとマクロの間に流れる情報に焦点を当てている。(3)マイクロとマクロの間に流れる情報には多様なものが含まれるが、基本は、各構成員の行動および全体の業績に関する情報である。このようなMMループの視点からみた集権的階層組織と自律的組織について下記のとおり記述されている。

集権的階層組織では、トップ・マネジメントが企業の最適バリュー・チェーンを設計し、その全体最適活動を協働体系によって実行する。換言すれば、組織全体の観点から最適な業績計画が作成され、その全体計画が各組織単位の業績計画に分割される。集権的階層組織の特徴は、今井・金子(1988 p29-30)が指摘するように、上層情報観と固定的分業観である。上層情報観の下では、従業員に期待されるのは指示に従って各自の仕事を実効的に行うことだけである。標準原価管理システムは上層情報観の下での経営システムである。固定的分業観の下では、各従業員は従業員間の相互依存関係を考える必要はない。各組織単位は、1人の経営管理者(命令者)の命令・指示のもとで、割り当てられた業務を遂行する責任を果たすことだけが求められる。MMループ間のみならず、MMループ内でも従業員は分断状態になる。ただし、それは実行過程のことである。集権的階層組織においても、計画段階および業績評価(差異分析)の段階では、経営管理者の間だけではあるが、情報の相互作用が生じる。

それに対して、自律的組織の特徴は伸縮的分業観と現場情報観(場面情報観<sup>6</sup>)である。ここでは、組織全体の観点からの業績計画が作成されるとしても、集権的階層組織の場合とは異なって、現場は計画に基づいて命令・指示された仕事を行うことだけを期待されているわけ

<sup>5</sup> 固定的分業と伸縮的分業について、廣本(2004a)では次のように説明している。「大量生産型の分業は、特定の作業のみを分担する、上司から決められた仕事を担当するという意味で、固定的分業であり、また、その仕事のアウトプットである製品は標準化され、作業に関する情報も上司から与えられている。それに対して、多品種少量生産型の分業は、絶えず変化する問題状況に応じて行う仕事に変化するという意味で、伸縮的分業なのである。役割分担、担当する仕事の範囲・内容が固定していないという点の特徴である」(p13)。

<sup>6</sup> 場面情報とはその場その場で生まれる情報を指す(今井・金子 1988)。石油危機を契機に、日本企業は省エネルギーに努力せざるをえず、エレクトロニクス技術を生産現場のあらゆるところに利用するようになった。技術の革新は工場の現場から始まり、現場の担当者のあらゆる工夫が革新の原動力となって、具体的な場面での情報の重要性が徹底的に見直された。「場面情報の重視とは、物事をそれが始まるそもそのスタートのところで、動いている状態の中で考えるということであるから、他の場所で良い場面情報があると聞けばそことつながりを持つであろうし、また出発点に帰って仕事のつながりを検討し直すインセンティブを与えるのである。また、細部の技術を主体的にとことんまで掘り下げてゆくと、それは細分化して孤立するというよりは、むしろ他の領域への適用可能性が増大して、新しい連結が生まれる」という(今井・金子 1988 p44)。(筆者注)

はない。計画は現場情報を反映させながら具体化されることが期待されている。各従業員は、組織全体の業績を達成するために、現場情報に基づいて、互いに知恵を出し合い、助け合いながら、より有効かつ効率的に作業を実施し、全体としてより良い業績を達成する。(後略)

廣本編著(2009)p19-22

廣本編著(2009)では、さらに、伝統的な命令と統制に基づく経営システムは集権的階層組織を前提とすることが指摘されている。一方、現代の経営システムは、自律的組織のための経営システムであり、各組織単位および従業員が組織全体の目標達成に向けて主体的・能動的に判断・行動し、学習と創造を促進する経営システムであるとされている。

以上のように、廣本(2005)と廣本編著(2009)では自律的組織と様々な組織との比較を通じて、自律的組織における、組織間やメンバー間の相互作用(水平的コミュニケーション)、自律的な判断・行動、現場情報の大切さなどの特性がより一層明確になったと考える。これらの特性からも、自律的組織は横の関係の構築(意思決定権を下位部門への委譲と、横のグループの連携による問題の解決)を重視した情報処理を行っていることが分かるであろう。また、自律的組織の伸縮的分業により、環境の変化に応じて役割分担や担当する仕事の範囲・内容を変更させるが可能であることが示された。このことは、自律的組織はどのように環境変化に対応できるかについて示唆を与えているといえよう。

自律的組織の概念が提示されてから、一連の研究がなされた。例えば、谷(2005)は、アメーバ経営において、自律的組織(アメーバ)を活性化される要素ならびに、自律的組織を統合するための要素を整理している。挽(2005)は、花王の事例を用いて自律的組織における創発的・進化的な管理会計システムの適応プロセスを示した。片岡(2006)は、自律的組織の特徴をまとめたうえで、自律的組織を適切に運営するためのマネジメントコントロールシステム、プロセスの可視化、マイクロ・マクロ・ループを提示した。

諸藤(2013)では、上記のような日本的組織や自律的組織に関する先行研究を網羅的にレビューし、自律的組織の概念を次のように定義している。つまり、「市場志向やより深い経営理念を共有しながら、各組織単位やその構成員が自律的に情報収集・判断・行動し、必要に応じて他の組織単位やその構成員と情動的相互作用を行い、組織全体として環境の変化に機敏に適応する組織」である(p47)。諸藤(2013)ではまた、文献レビューを通して自律的組織の望ましい管理会計的要件および組織的要件、自律的組織によって得られる成果についてまとめられている。

上記の定義により、自律的組織は(組織全体として)環境変化への機敏な適応が可能な組織であり、市場志向、経営理念の共有、自律的な情報収集・判断・行動、情動的な相互作用の四つの大きな特性を有することが分かる。この四つの特性を、これまでの議論と結びつけて考えれば、次のようなことがいえよう。つまり、自律的組織は、市場の不確実性を素早く対処できるように(市場志向)、「横の関係の構築」により階層の情報処理負担を軽減し、組織の情報処理の能力を高めるという戦略を採用する。この戦略は、意思決定権を情報の発生する現場の組織単位に委譲する。したが

って、現場の組織単位は自律的な情報収集・判断・行動することが可能である。その際、一つの組織単位では解決できない問題が生じたとしても、すぐに階層を通じて上司に報告し意思決定を仰ぐのではなく、関連する横の組織単位との相互作用を通じて問題解決を図っていく。これらの自律的な活動が可能な各組織単位は、市場のメカニズム（市場志向）や価値の共有（経営理念の共有）によってルースに結ばれている。

本稿は諸藤(2013)のまとめた上記の自律的組織の四つの特性から、アメーバ経営はどのようにして環境変化へ適応することができるかを考察していく。この定義にしたがって考察する理由は、三つある。第一に、この定義は自律的組織が環境適応に与える影響を明確に示しているからである。第二に、この定義は、自律的組織がどのように環境適応していくかを示しているからである。第三に、この定義は、広範な文献レビューに基づき、より一般的な自律的組織の特徴を分かりやすくまとめたものであると考えるからだ。

#### 4. アメーバ経営による環境適応

前節では、日本的組織に関する先行研究が紹介され、自律的組織の概念や特性が明らかになった。本節では、諸藤(2013)の定義にしたがい、市場志向、自律的な情報収集・判断・行動、情動的な相互作用、経営理念の共有の順でアメーバ経営による環境適応を考察していく。

##### 市場志向

廣本(2005)によると、自律的組織は不安定な市場に適切に対応するための微調整のメカニズムである。日本企業は、市場の不確実性の対処のために早くから市場志向の経営システムを取り入れ、その市場志向の経営システムの本質は市場情報を直接組織内に取り込むことであるとされている。この点に関して、今井(1983)においても、ルース・カプリング型組織において組織の中に市場に準じた意思決定の原則が導入されることがあると指摘されている。その例の一つとして、企業内で分業化された部門間の振替価格の設定にあたり、組織の効率性を補完する手段として市場価格による価格設定を行うことがあげられる。

アメーバ経営の目的の一つは市場に直結した部門別採算制度の確立である。これに関して、稲盛(2006)では次のような記述がある。

市場価格は刻々と変化する。その変化に柔軟に対応し、つねに先手を打っていかなければ、目標とする付加価値や利益は確保できない。だからこそ、複雑な製造工程をいくつかの小さなアメーバに分割し、そのアメーバが互いに売買を繰り返すと同時に、アメーバごとの実績がタイムリーに把握できる経営管理システムをつくったのである。

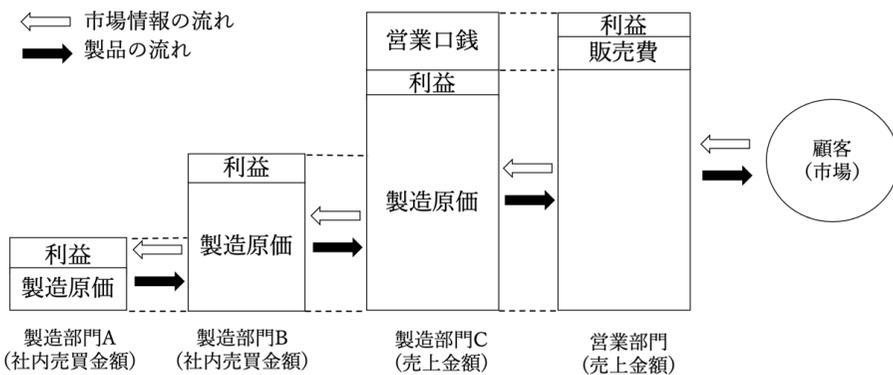
このような経営管理システムがあれば、たとえ市場価格が大幅に下がったとしても、売値の下落がアメーバ間の売買価格にすぐに反映され、各アメーバは経費を下げるなどの手を即座に打つことができる。つまり、市場のダイナミズムを社内の隅々にまでダイレクトに伝え

られるだけでなく、会社全体が市場の変化にタイムリーに対応することができる。

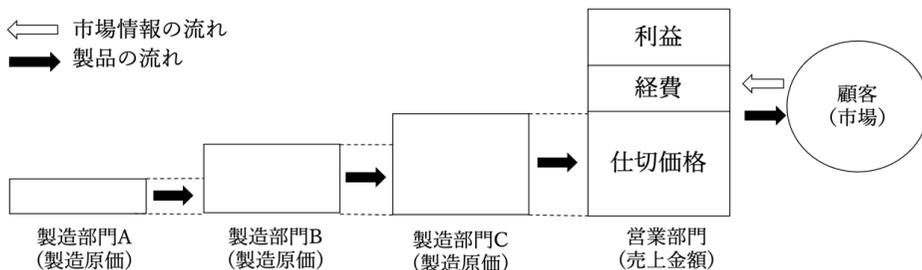
稲盛 2006 p42-p43

このようにアメーバ経営は社内売買の仕組みを通じて市場価格を製造部門まで反映させることで、市場変化への対応を図っている。図表 5.1 は、受注生産の場合の市場価格に直結する社内売買の仕組みを示している。製品の市場価格の変動が直接製造部門に連動するように、顧客への売上金額をそのまま製造部門の収入とする。製造部門はその売上金額のもとで、必要な採算がとれるように生産活動をする。営業部門では、製造部門からの営業口銭を収入とする。製造工程間の売買価格も、その売上金額をベースに、自部門で発生する費用を考慮しながら必要な採算がとれるようにリーダー間で交渉して設定する。このように、市場価格が変動すると、顧客への売上金額が変わり、すべての製造工程はそれに応じて生産活動を行なわなければならない。

図表 5.1 市場価格に直結する社内売買の仕組み(受注生産の場合)



図表 5.2 原価仕切価格による振替価格の設定



出典：三矢 2003 p78-79 より加筆修正

一般的な職能部門別組織では、製造段階ではコストのみ発生し、仕切価格（製造原価）で最終製品を営業部門に振り替える(図表 5.2 を参照)。営業部門が製品の仕切価格に販売費と必要な利益を

上乗せして製品を市場へ販売していく（三矢 2003）。市場情報は営業部門には流れていくが、製造部門にまでは入ってこない。したがって、迅速に柔軟に市場変化に応じて生産活動を行うことが難しい。対して、先述のように、アメーバ経営では市場価格に直結する社内売上の仕組みによって、市場価格は製造部門に直接影響を与える。製造部門は営業部門と一体になって迅速に市場価格の変動に対応することが可能である。

事業部制組織を採用する企業において、事業部間の生産物の振替では、その生産物に外部市場が存在する場合、市場価格をベースに生産物の振替価格とすることがある。このような価格設定方法では、供給側の事業部は、外部市場での厳しい競争環境にさらされる。市場環境の変動に対応し、他社に負けないだけの品質や値段を達成できることが求められる。しかし、ここで市場価格を生産物の振替価格に反映させることは、その生産物に外部市場が存在するという前提がある。外部市場が存在しなければ、市場価格も存在しない。市場価格を生産物の振替価格に反映することもない。これに対して、アメーバ経営では中間生産物の売上価格は最終製品の市場価格からスタートし、逆算して設定される。そのため、製造アメーバの中間生産物に外部市場が存在しなくても、最終製品の市場価格に対応しなければならない。このように、アメーバ経営では市場価格に直結する社内売上の仕組みを採用することで、市場動向を社内の製造工程まで伝達していく。したがって、素早く市場変化に対応することが可能である。

また、社内の製造アメーバの製品・半製品が価格や品質の面で問題が生じる場合、受入側のアメーバは社内の他工場または他社に依頼することが可能である（忌避宣言権）。この仕組みのもとで、アメーバ組織は、市場のメカニズムに基づいて自律性をもって取引先を選択することが可能となる。市場のダイナミズムが社内に形成され、会社全体の競争力が向上することが期待できる（稲盛 2006）。

さらに、アメーバ経営の市場志向は、市場に応じてアメーバを柔軟に分割・統合することにおいても現われている。市場変化に応じた組織変更について、稲盛(2006)では次のように述べられている。

めまぐるしく変化する市場を相手にわれわれは事業をおこなっている。その動きや変化に応じて、組織体制も柔軟に変えていかなければ、市場から取り残されてしまう。「いまを戦える体制をつくらなければ、競争に負けてしまう」という危機感から、私はつねに組織をつくり変えてきた。

（中略）

アメーバ経営を実践する際、硬直した組織であってはならない。現在の組織が市場の実態にあっているかどうかをつねに考え、臨機応変に組織を組み直すべきである。現在も、事業部の統合や分割といった会社規模での大きな組織から、現場のアメーバ単位の組織まで、市場の動向に合わせてつねに進化を繰り返している。

稲盛 2006 p114-115

実際に、三矢(2003)の調査によると、新製品が出た場合、新製品と既存製品を同じアメーバで扱おうと、メンバーの気持ちは新製品に向き、既存製品で築き上げたものは消えていくため、新製品の製造に新しいアメーバとして分裂していくことがある。また、将来性が期待できない製品については、管理コストを削減し採算を上げるために、いくつかのアメーバを統合することがある。市場変化に応じて組織変更を柔軟に行うことが可能であることは、アメーバ経営による環境適応において大きな強みであると考えられる。

しかし一方、アメーバ経営ではどのように環境変化(市場変化)に応じて組織変更を行われるかは必ずしも十分に解明されていない。特に、自律的組織は、環境の微小な変化に対する適応は優れているが、急激な構造的変化への対応力が低いと言われている(加護野他 1983; 今井 1983)。現場のアメーバでは新しいアメーバを分裂したり、複数のアメーバを統合したりするほどの権限がなく、より高いレベルで意思決定をして環境変化へ適応するであろうと考えられるが、実際にどのようなプロセスとなっているのか。このプロセスにおいて、完全に上位組織が主導し、現場のアメーバはただ受身的に事業部や会社の判断を待つ一方なのか、それともアメーバも何か役割を果たしているのか。これらの問題は明らかになっていない。実際、アメーバ経営の導入企業において、環境に応じた組織変更(アメーバの分割・統合)は困難であることも指摘されている(松井 2008)。コロナ禍により既存の顧客ニーズが激減したり、新たなニーズが生まれやすくなることがありうるが、これらの環境変化に応じてアメーバ組織を変更するにはどのようにすればよいのか。経営環境の不確実性が高まる中で、アメーバ経営導入企業にとって環境適応のための組織変革の必要性も高まっていくと考えられる。今後は、アメーバ経営はどのように環境変化(市場変化)に応じて組織変更を行われるかを明らかにする必要がある。

### 自律的な情報収集・判断・行動

廣本(2005)によると、市場の不確実性に適切に対処するために、企業内の各組織単位は、市場のニーズに柔軟に対応できるように自主的に判断を行うことが求められている。自律的組織は、組織の末端まで自律的に情報収集・判断・行動ができるよう意思決定の権限が付与されている分権的組織であり、経営者の指揮命令にしたがって下位組織が行動するような伝統的な組織とは大きく異なる。Galbraith(1973)の情報処理のための組織設計の視点から考えると、自律的組織は、市場の不確実性を素早く対処できるように、「横の関係の構築」の戦略を採用する。この戦略は、意思決定権を情報の発生する現場の組織単位に委譲することで、階層による情報処理負荷を減らし、組織全体の情報処理能力を高めている。この意思決定権の委譲により、現場の組織単位は自律的な情報収集・判断・行動することが可能である。

アメーバ経営の原形とされている小集団部門別採算制度<sup>7</sup>では、会社の組織を「アメーバ」と呼ばれる小集団に分け、会社から各アメーバのリーダーを選び、そのアメーバの経営を任せる。製造や

<sup>7</sup> 稲盛(2006)では、小集団による部門別採算制度をアメーバ経営システムの原形と捉えている(p41)。

営業といったライン部門のアメーバは利益責任を持つプロフィットセンターとして活動する。各アメーバではリーダーが中心となり、独立した企業の経営者のように責任感や使命感を持って、自らの意志で目標を設定し経営計画を立て、組織メンバーに働きかけ全員の創意工夫を引き出しアメーバを経営していく（稲盛 2006）。つまり、アメーバの運営にあたって、リーダーとそのメンバーは自主的・自律的に判断・行動することが可能である。この意味では、アメーバ組織は高度にエンパワメントされていると考えられる。

しかしながら、アメーバ組織は、製造部門では工程別、営業部門では地域別や担当商品別というようにアメーバをプロフィットセンターとして設立するが、事業部のようなタスクの遂行（つまり業績目標の達成）のために必要な職能や経営資源をすべて持っているわけではないということに注意が必要であろう。一般的に利益責任を持つ事業部はその事業の市場環境に対処しなければならない。このような市場責任を持つプロフィットセンターに対しては、生産職能に加え、市場環境に対処しうる職能を配置し、必要な経営資源を与えなければならない（谷 2013）。利益は売上と費用が関わるため、利益責任の遂行に必要な経営資源は、製造、マーケティング、流通、販売、場合によっては顧客ニーズに答えるための研究開発も含めて、これらの職能を遂行するための人材、設備、資金、IT、知識、技術などが考えられる。しかし、アメーバは組織規模が小さく、独立に意思決定できるほどの資源が付与されていない。その代わり、大幅な権限が付与されている（三矢 2003）。この点からアメーバ組織は Galbraith のいう「自己充足の組織」ではないと考えられる。先述のように「横の関係の構築」という戦略が採用されていると考える。つまり、自己充足の組織を作らない（充足した資源を持たせない）で、タスク遂行するうえで大幅な意思決定権を情報の発生するアメーバに委譲している。したがって、アメーバは採算目標の達成のために、自律的に情報収集・判断・行動することが可能である。また、意思決定権は情報に近い現場に委譲されているために、アメーバは迅速に変化への対応が可能である。

アメーバの自律的な情報収集・判断・行動は、PDCA サイクルにおいて見られる。アメーバの目標の設定にあたっては市場動向、受注状況などの情報を収集し、売上予想や生産見込みなどを計算し、自らの願望から出発した目標を設定することが可能である。採算目標の達成に向けて、日次・月次ベースで仕事成果に関する情報がフィードバックされるが、それらの情報を基づきながら、問題発見・解決のための情報収集を行い、改良・改善のための方法をアメーバの構成員、場合によっては他部門まで巻き込みながら全員で考え、行動として実施していく。このような部門間・部門内の情報交換が頻繁なアメーバ組織では、予想外の変化（注文や納期変更など）が発生した場合、部門間・部門内で自律的に情報収集し、お互いに調整しながら変化に迅速に対応していくことが可能だと考えられる。このように、自部門の採算目標の達成上、計画されていないことが起きたとき、アメーバはいちいち上司に報告し指示を受けてから行動するのではなく、自律的に情報処理し、意思決定を行うことができる。したがって、計画されていない変化に対して迅速に対応することが可能である。また、アメーバが環境変化に対して迅速かつ柔軟な対応ができるのは、時間当たり採算(表)や日次決算といった管理会計の情報システムによるサポートが不可欠であるといえよう。

アメーバ経営におけるアメーバ間の自律的な人員貸借も環境変化の対処に有効な仕組みであると考えられる。アメーバ経営では、時間当り採算をアメーバの主要な業績指標として利用する。アメーバの収益から費用を引いた値を総労働時間で割って計算されるが、特徴的なのは人件費が費用の中に含まれないことである。すなわち、人的資源に対しては、費用管理ではなく、時間管理を採用していると考えられる。アメーバは自部門の時間当り採算を高めるためには、なるべくアメーバの総労働時間を削減する必要がある。市場の季節的変動などにおいて自部門の閑散時期において余剰人員が発生すれば、収入が減少するにもかかわらず労働時間だけ発生することとなり、時間当り採算も低くなる。改善するための一つの方法は、積極的に繁忙な部門への応援に人員貸借を行うことである。人員貸借の仕組みによって、上司の指示がなくても必要な場所に必要の人員を配置するように市場変化に応じた効率的な人員配置が可能である。コロナ禍の影響により、市場の需要が減った製品・サービスもあれば、逆に需要が増えた製品・サービスもある場合、仕事量が減少した部門の人員が、積極的に仕事の増加した部門を応援することが期待できる。自律的な人員配置は、各アメーバの時間当り採算の改善と同時に、市場変化の対応にもつながる。このような市場変化に応じた人員配置の究極的な形は、市場変化に応じたアメーバ自体の分裂・統合であると捉えてもよいかもしれない。

プロフィットセンターとしてのアメーバは、時間当り採算を向上させるためには時間削減だけではなく、日々売上を最大にし、経費を最小にするようにメンバー全員で創意工夫しなければならない。こういった部門別採算制度による働きかけに加え、「キャッシュベース経営の原則」「筋肉質経営の原則」「採算向上の原則」といった会計原則にしたがって従業員が行動した結果、会社全体の損益分岐点が引き下げられ、安全余裕率<sup>8</sup>が高まる。したがって不況による市場需要が減少する状況においてもすぐに赤字に転落しない安全な財務体質となる。また、「売上最大、経費最小」の実践によって作られた高収益体質では、内部留保を厚くすることが可能になり、不況下における従業員の雇用維持や報酬水準の維持、株主への配当の水準の維持、新規の研究開発や設備投資、新事業進出なども可能となる(稲盛 2014)。このように、アメーバ経営のもとでプロフィットセンターとしてのアメーバが時間当り採算を上げるための自律的行動が急激な環境悪化(不況)に耐えられる健全な経営体質づくりにつながると考えられる。このような健全な経営体質こそが、激しい環境変化に適応していくための堅実な財務基盤を築き上げたものであるといえよう。

### 情報的な相互作用

自律的組織では、他の組織単位やその構成員と頻繁に情報的に相互作用を行う。加護野ほか(1983)によると、グループダイナミクスのもとでは、階層による環境の多様性削減が弱い。むしろ、構成員の相互作用、平均的人間の全員参加による情報処理を行い、環境の多様性に対応している。Galbraith(1973)の情報処理のための組織設計の視点から考えると、つまり下位レベルに生じた問題

<sup>8</sup> 安全性を表す指標の一つであり、現在の売上高と損益分岐点との差、あるいはこの差を現在の売上高で割った比率で測定される(谷 2013)。

を上マネジャーまで持ち上げるのではなく、関連する横のグループの連携によって解決することになる。

これまでの議論からも分かるように、アメーバ経営においては社内売買や、PDCA サイクル、人員貸借などさまざまな場面で、部門内・部門間の情報的作用が行われている。部門間の情報的作用については、例えば谷(2005)では「互いを内部顧客とする仕組みは、アメーバ間の情報共有を生み出している。これは次に述べる上司・部下の垂直の情報共有に対して、同一階層における水平の情報共有と呼ぶことができる。営業からマーケット情報が伝わるだけではない。製造アメーバも有利な売価や売り先を求めて営業に働きかけるし、開発部隊と連携して自分たちの強みの技術とは何で、競争力のあるどんな製品を顧客に提供できるかを営業に提案する。この点では、水平の情報共有は、創造的アイデアを生み出しているといえよう」と述べている (p31)。別の事例として、開発部門の担当者でも、市場の動向を知るためには製造や営業とのコミュニケーションが不可欠であるため、上司の指示を待つのではなく、自発的に関連部門と連絡を取り、必要な情報や資源を手に入れることが報告されている (三矢 2003 p124)。つまり、各アメーバはそれぞれのタスクを遂行するうえで、市場情報を部門横断的に共有し、部門間の情報的作用を通じて市場変動に対処する方法を共同で考えることとなる。

水平の情報的作用だけでなく、アメーバ経営では垂直の情報的作用も積極的に行われる。この点に関して谷(2005)では「階層的にアメーバ会議を繰り返しもつことによって、トップマネジメントの価値観が共有されていくし、逆に、現場の情報がトップマネジメントに伝わり、トップマネジメントも戦略的に環境変化に適時に対応できる」と述べられている (p32)。

このような情報的作用が必要となる原因の一つは現場の小さなアメーバがタスクの遂行にあたって与えられた資源が不十分であることにありと考える。これに関して三矢(2003)では次のような記述がある。

(前略)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、ぎりぎりの状況のなか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めぐ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。(後略)

三矢 2003 p135-136

必要な資源が不足である場合、市場変動に対処し、業績目標を達成することは極めて困難である。このような状況下では、まず自部門の持っている限られた資源を最大限に活用すること望ましい。

例えば、アメーバを経営するうえで、自部門のメンバーの全員の知恵や力、つまり人的資源を最大限に活かすことで、部門内の情報的相互作用が促される。不足している資源に対しては、積極的に関連部門に働きかけ協力してもらうことでカバーする。例えば、取り扱っている部品の製造において生じる無駄を削減するために、開発部門に部品設計を修正してもらう。繁忙時には余剰人員のあるスタッフ部門や採算部門に応援してもらう。自部門の活動において余剰人員が発生すれば、利益の増加がなく時間だけ増加することとなり、時間当り採算も低くなる。改善するためには、積極的に関連部門に働きかけ、例えば営業部門に追加注文を獲得するように働きかけることで、余剰人員の解消を求める(上総・澤邊 2005)。

部門間の相互作用に関して、Simons(2005 谷ほか訳)においても類似した観点が述べられている。つまり、「…困難な目標に直面したとき、人はしばしば驚くほどの創造的な方法を思いつく。成功の機会を与えるためには、従業員は資源を手に入れるか、必要な資源をコントロールする人に影響を与える必要がある。成功するには、ネットワークの仲間や異なる部門—主要な会計担当マネジャー、プロダクトマネジャー、マーケティング担当マネジャー、販売担当マネジャー、財務担当マネジャー—をたよりながら目標を達成するよう影響の幅を広げる必要がある」(p129)。前述のように、一般的にプロフィットセンターに対して、利益責任の遂行のために人材、設備、資金、IT、知識、技術などの経営資源を付与する必要がある。しかし、現場の小さなアメーバ組織ではこれほどの資源を持っていない。したがって、アメーバリダーは、自部門の持っている資源を最大に活用し、自部門では保有していない資源を持っている人(他のアメーバリダー)に働きかけなければ、利益責任を果たせなくなる。このように、持つ利益責任に対して保有する資源の制限が、部門内・部門間の情報的相互作用の一つ要因であると考えられる<sup>9</sup>。

アメーバ経営ではこのように、現場で生じた問題を、上司まで持ち上げるのではなく関連する現場のアメーバ同士の連携によって解決する。つまり「横の関係の構築」により環境変化に対処し、その結果、階層の情報処理の過重負荷が減少する。この点に関連して、三矢(2003)では次のような記述があった。「…アメーバがアウトプットの売買をする際の価格はリーダー同士が主体的に交渉し、納得したレベルに設定される…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うことである。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」(p133)。このように、アメーバ間の社内売買価格の意思決定権を社内売買の当事者であるアメーバ同士に委譲し、さらにはアメーバに忌避宣言権を与えることによって上司がその調整のための情報処理から解放され、上司の情報処理負荷が減少すると考えられる<sup>10</sup>。

<sup>9</sup> Simons(2005 谷ほか訳)では、責任に対して十分な資源を与えられないことは「起業家ギャップ」を引き起こすと指摘している。このギャップを埋めるためにはリーダーが起業家精神を発揮し、あらゆる方法を考え困難を乗り越えなければならない。目標の達成のために積極的に周りの部門や人に働きかけることも起業家精神に不可欠な特性であると考えられる。

<sup>10</sup> ただし、どうしてもアメーバ間で合意できない場合は、上司(階層)が調整することになる。

一方、諸藤(2013)で指摘されるように、「グループ・ダイナミクスは、トップの情報処理負荷は減らすものの、それを減らす手段となっている水平的インタラクションを行う当事者の情報処理負荷が増えることを意味している」(p27)。つまり、自律的組織は、構成員一人ひとりの情報処理負荷が大きいという短所があると考えられる。アメーバ経営においても、アメーバの構成員、特にリーダーは市場環境に応じて関連部門との調整を図りながら自部門の活動を行われなければならないため、多様な不確実な要素に対処する必要がある。それゆえ情報処理負荷も大きいと考えられる。このような情報処理負荷を、アメーバ経営ではうまく解消できるのか、どのように解消できるのかが未解明の課題である。

### 経営理念の共有

自律的組織には経営理念の共有が必要であるとされている。気をつけなければならないのは、ここの経営理念は、経営哲学と同義に扱われていることである(諸藤 2013)。加護野ほか(1983)によると、「経営理念、英雄制度、リーダーシップ行動、儀式の一貫性のなかから生まれてくる企業文化は、企業の環境適応行動にいくつかの点で貢献する。共通の認知・行動儀式を与える価値やそれを支える知識体系が確立されることによって、①組織メンバーに対して、とりわけあいまい性の状況下における共通の意思決定基準を提供する、②組織内のコンフリクト解消に貢献し、組織メンバーの内面的統合を促進する、③さらに経営理念のキー・コンセプトにより大きな意味を感じた場合には、組織メンバーを動機づけ、努力の限界レベルを予測以上に引き上げる、などの機能を発揮する」(p169)。

自律的組織では、個々のグループの自主的判断と行動が求められる一方、グループ間の分断・対立が起きうる。場合によっては、個を優先し、全体を見失う危険性もある。各グループの活動を調整するためには、経営理念の共有が不可欠である。

アメーバ経営においても経営哲学は欠かせない。アメーバ組織は、独立した企業のように活動を行うため、自由度の高い組織体であり、自らの主体性を発揮して経営に取り組むことが可能である。しかし、自由度の組織体であるからこそ、リーダーやメンバーのモラルが問われることになる。この点に関して稲盛(2006)では次のように書かれている。

アメーバリーダーは自部門の経営に対する責任を負いながら、アメーバ間の売値を調整しているため、採算が悪化するような値下げを容易に受け入れることはできない。少しでも値下げによる負担が少なくなるよう、互いに自己の立場を主張するので、喧嘩になってしまうこともある。

アメーバ経営では、それぞれのリーダーがみんなのために自部門の採算をよくしていきたいと思っている。そのため、少しでも多くの利益を出そうとするあまり、どうしてもエゴが出やすい傾向にある。しかし、自分のアメーバの利益を最大にするためには、相手の立場を無視するようなことがあっては、社内の人間関係は砂を噛むようなものになってしまう。

稲盛 2006 p75

各アメーバは自分の食い扶持を自分で稼ぎ、自分を守ろうとするエゴを発揮しなければ生き残れない。だが、一方で会社全体の視点で、トータルの利益を最大にすることが本来の使命である。個の利益と全体の利益のあいだで対立が起こると、葛藤が絶えない。その葛藤を克服するには、個として自部門を守ると同時に、立場の違いを超えて、より高い次元で物事を考え、判断することができる経営哲学、フィロソフィを備える必要がある。

稲盛 2006 p78-79

このように、アメーバ経営ではアメーバは各自の利益責任を負うため、部分最適になりがちである。組織的に分断されたアメーバを統合するためには経営哲学、(稲盛)フィロソフィの共有が欠かせない。さらに、フィロソフィについて、稲盛(2006)では次のように説明されている。

ここでいうフィロソフィとは、私が常日頃から説いている「人間として何が正しいのか」ということを判断基準とした経営哲学である。この普遍的な経営哲学を会社経営のバックボーンに据えることで、アメーバはエゴとエゴのぶつけ合いを排し、個の利益と全体の利益を調和させようと努力するようになる。アメーバ経営とは、フィロソフィをベースに部門間の利害対立を正しく解決することによって、個と全体の利益を同時に追求しようとするものである。つまり、アメーバ経営は、フィロソフィをベースとしてはじめて、利害の対立を克服し、正常に機能することが可能となる。

稲盛 2006 p79

フィロソフィでは「人間として何が正しいのか」が基本的な判断基準である。この基準の従業員への内部化によって、アメーバリーダーは自部門の目標を達成するうえで、個人や部門を超えて人間として正しい意思決定することが期待される。これは、加護野ほか(1983)で示された、経営哲学の共有などによって形成される企業文化の機能の②組織内コンフリクト解消に貢献し、組織メンバーの内面的統合を促進することであると考えられる。

稲盛(2006)では、経営理念、すなわち事業目的・意義を共有することの重要性を次のように強調している。

…集団が心をひとつにして事業に邁進するためには、どうしても事業の「大義名分」が必要となる。その事業が世の中に対してどのような意義を持ち、どのように貢献するのかという、次元の高い目的が必要である。

…当社の経営理念は「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」である。(中略)

この経営理念は、創業当時、経営者として何の経験もない私が定めた非常にプリミティブな

ものであったが、この会社が集まったみんなが幸せになるためにつくった会社であり、同時に、事業を通じて人類社会の進歩発展にも貢献したいという経営の目的を掲げたものである。会社の目的というのは、このような大義名分に適っており、従業員や顧客など、すべての関係者の共感を得るものでなければならない。

したがって、経営トップは「なぜこの事業をするのか」という事業の意義や目的を明らかにし、それを各部門のリーダーに対して日頃から十分に伝えていかなければならない。さらに、それぞれのリーダーも、その意義や目的を自分の預かっている事業に当てはめながら、自分の言葉でメンバーに語りかけ、その意義を浸透させていく必要がある。そうすることにより、はじめて従業員は心をひとつにして仕事に打ち込むことができる。

稲盛 2006 p252-254

事業の目的・意義を従業員に浸透すれば、従業員は「互いに引き合う凝集的集団を形成し、個人やサブグループを別々の方向に分断してしまう不可避免的な偏狭化を回避している（Simons 2005 谷ほか訳 p162)」。つまり、アメーバのベクトルを統一させ、メンバーの心をひとつにすることができる。また「大義名分」のある事業の目的・意義の共有は、従業員の仕事のモチベーションにつながり、より多くの努力を引き出すことができる。これは、加護野ほか(1983)の示された経営哲学の共有の機能の③経営理念のキー・コンセプトにより大きな意味を感じた場合には、組織メンバーを動機づけ、努力の限界レベルを予測以上に引き上げることでありと考えられる。

さらに、三矢(2003)によると、日々難しい経営判断に直面するアメーバリーダーたちは、フィロソフィを判断の拠りどころとしている。彼らは「ことあるごとに、京セラの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行っていたであろうかと思いをめぐらせているという」(p143)。これは、加護野ほか(1983)の示した経営哲学の共有の機能の①組織メンバーに対して、とりわけあいまい性の状況下における共通の意思決定基準を提供することであると考えられる。この機能は、特に不確実性が高いとき、環境に対応していくうえで必要である。本稿の冒頭に述べたように、不確実性が高いときは、過去の情報に基づいて策定された経営計画が行動指針としての機能が低下すると考えられる。将来が見通せない中で、どう行動すべきか、無数の選択肢から選択し経営意思決定を行わなければならない。このとき、経営哲学が意思決定の判断基準となり、従業員行動をガイドするものとなりえる。

実際に、大地震や感染症のまん延などの危機が発生した後の不確実性が極めて高い時期において、経営哲学に基づいて経営判断する事例は多く報告されている。例えば、岡崎ほか(2015)では東日本大震災におけるオムロン社の事例を報告している。オムロン社は平常時では生産に関する意思決定は管理会計の利益率を判断基準として、高い利益率の製品の生産を優先してきた。しかし、震災発生直後では、部品の調達が停止され、限られた在庫の部品をどの製品の生産に使用するかなどの意思決定に直面した。そのときは、「企業は社会の公器である」という会社の経営理念に基づいた企業活動を最優先するようにした。トップから現場の社員まで会社の経営理念を判断基準として発

生した問題に対応した。生産の資源配分においてもこの基準に基づいて社会にとって緊迫した製品の生産を優先したという。

令和2年度鹿児島大学稲盛アカデミー特別セミナー「コロナ禍における企業(組織)の危機管理とフィロソフィ」における、株式会社夢限代表取締役社長の小牧聖氏のプレゼンテーションによると、進学塾ではコロナウイルス感染症に関する緊急事態宣言に迅速に反応し、緊急対策を打ち出した。その際には、組織の経営理念や社会的責任の視点から、「困っている生徒保護者に役立つ」ことを基本方針として定め、そのもとでどうオンライン指導を行うかについてさまざまな取り組みを行った。その結果、リアル教室に近いオンライン指導を実施することができて、塾生たちからも高い評価を得られた。これらの事例から、経営哲学は不確実な状況下で何をすべきか、どうすべきかに関する意思決定の判断基準となり、方向性を示し、問題への迅速な対応に役立つと考えられる。

このように経営哲学の共有は、メンバーに対する判断基準の提供、アメンバー間の対立の解消、メンバーへの動機づけという面でアメンバー経営の環境適応に役立つと考えられる。しかし、稲盛経営哲学の環境適応における役割はこの三つのみではない。稲盛経営哲学の中では、前述のような「採算向上の原則」「筋肉質経営の原則」といった日頃から環境の悪化に対抗する健全な経営体質を作るためのフィロソフィだけではなく、急激な環境悪化に直面したときのあるべき姿を示すようなフィロソフィもある。それらは不況における五つの対策として示されている。具体的には①全員で営業すること、②新製品開発に全力を尽くすこと、③原価を徹底的に引き下げること、④高い生産性を維持すること、⑤良好な人間関係を築くことである。

1つ目の全員で営業することは、不況時においてこそ、日頃もっていたアイデアを全員で顧客に提案し、顧客のニーズを喚起することを指す。2つ目の新製品開発に全力を尽くすこととは、不況時において積極的に顧客回りを行い、顧客のニーズなどの情報を収集し、新製品開発を進めることである。コロナ禍によって人々のライフスタイルやニーズも変化している。新しいニーズに答えるように新製品を開発することができれば事業の継続または拡張が可能であろう。3つ目の原価を徹底的に引き下げること、不況時において、もっと経費を削減する方法はないかと従来の方法を見直し、変革することを意味する。4つ目の高い生産性を維持することは、不況によって売上が減少することに対して、必要最小限の人員で生産することで高い生産性を維持すること意味する。余った人員は一旦ライン部門から離れ、工場の整備や清掃、忙しい部門への応援、勉強会などを行う。5つ目の良好な人間関係を築くことは、不況時において、職場の人間関係を見直し、再構築することを指す。全員で力を合わせて不況を乗り越えることは、苦楽をともにできる人間関係、強い信頼関係を築くことに役立つ。

これらの不況に対処するための対策は、コロナ禍において多くの経営者によって実践されている。例えば、令和2年度鹿児島大学稲盛アカデミー特別セミナーにおける株式会社カミチク代表取締役社長の山下大三氏のプレゼンテーションでは、同社のコロナ禍での実践事例を報告した。不況を企業成長のチャンスとして捉え、新しい市場変化に応じて新製品開発・新販路開拓に行い、同社は業績を伸ばすことができた。

以上より、経営哲学の共有は、メンバーに対する判断基準の提供、アメーバ間の対立の解消、メンバーへの動機づけという面でアメーバ経営の環境適応に役立つと考えられる。稲盛経営哲学では、日頃から急激な環境悪化（不況）に対抗する健全な経営体質を築き上げることに役立つフィロソフィや、急激な環境悪化（不況）に直面したときに役立つ対策を示すようなフィロソフィもある。それゆえ、稲盛経営哲学の共有は激しい環境変化に対処していくことに役立つといえよう。

## 5. まとめ

本稿は最初に Galbraith(1973, 1974)を援用し、組織が環境変化に対応するための情報処理体としての役割を示した。その上で、先行研究のレビューを通じて日本の組織が環境適応における特性を明らかにした。その後自律的組織の視点からアメーバ経営はどのように環境変化に対処できるかを考察した。考察にあたっては、諸藤(2013)による市場志向、自律的な情報収集・判断・行動、情報の相互作用、経営理念の共有の4つ自律的組織の特性から、アメーバ経営による環境適応について考察した。考察の結果として、まず、市場志向について、アメーバ経営では市場価格に直結する社内売上の仕組みを通じて、市場価格を製造部門まで反映させることで、製造部門と営業部門が一体になって迅速に市場変化に対応することを図る。また、アメーバ経営は市場に応じてアメーバを柔軟に分割・統合することで、環境適応を可能にする。次に、自律的な情報収集・判断・行動について、アメーバ経営では目標を達成する（タスクを遂行する）うえで、現場のアメーバに大幅な意思決定権を委譲するため、アメーバは自律的に情報収集・判断・行動し、迅速に環境変化への対応が可能である。それだけでなく、アメーバ経営のもとでプロフィットセンターとしてのアメーバが時間当たり採算を上げるための自律的行動は、急激な環境悪化（不況）に耐えられる健全な経営体質づくりにつながり、激しい環境変化に適応していくための堅実な財務基盤を築き上げるものであるとも考えられる。続いて、情報の相互作用について、アメーバ経営では、個々のアメーバが独立に採算目標を達成するための資源が十分付与されていないため、関連する部門との情報の相互作用を通じて環境変化へ対応している。最後に、経営理念の共有についてである。アメーバ経営では、経営理念の共有は、メンバーに対する判断基準の提供、アメーバ間の対立の解消、メンバーへの動機づけという面で企業の環境適応に役立つ。特に、稲盛経営哲学では、日頃から急激な環境悪化（不況）に対抗する健全な経営体質を築き上げることに役立つフィロソフィや、急激な環境悪化（不況）に直面した時に役立つ対策を示すようなフィロソフィがあり、その共有は激しい環境変化に対処していくことに役立つと考えられる。

本稿は考察を行う中で、アメーバ経営の環境適応においていくつか未解明の課題を発見した。まず、アメーバ経営ではどのように環境変化に応じて組織変更ができるのかが必ずしも明らかにされていない。自律的組織は、急激な構造的変化への対応力が低いと言われているが、アメーバ経営では実際にどのようなプロセスを通じて、環境変化に応じてアメーバを分裂・統合することができるのか。また、アメーバ経営では、構成員は市場環境に応じて関連部門との調整を図りながら自部門の活動を行うため、多様な不確実な要素に対処する必要がある。それゆえ情報処理負荷も大きいと

考えられる。このような情報処理負荷を、アメーバ経営ではうまく解消できるのか、どのように解消できるのか。今後、これらの課題を解明する必要がある。

以上のように本稿はアメーバ経営による環境適応を考察し、今後の課題を示した。本稿の考察は、アメーバ経営に関する学術的知見の蓄積に寄与し、不確実性が高まる経営環境に直面する実務家に対して組織デザインに関するヒントを提示することに役立つと考えられる。

一方、本稿は限界もある。不確実性の対処方法には、仕組みによる対処と人（経営者の直感）による対処があると言われている（伊藤 2020）。しかし、本稿は、組織という極めて限定的な視点からの考察しか行われなかった。今後はより包括的な考察も必要であろう。

## 謝辞

著者 劉美玲は神戸大学経営学研究科研究員を務める。記して謝意を表する次第である。

## 【参考文献】

- 伊藤克容. 2020. 「不確実性のもとでの事業計画法の多様性に関する考察—学習計画法(Learning Plan)の意義」『成蹊大学経済経営論集』51(2):83-103.
- 稲盛和夫. 2006. 『アメーバ経営—ひとりひとりの社員が主役—』日本経済新聞社.
- 稲盛和夫. 2014. 『稲盛和夫の経営問答：高収益企業のつくり方』日本経済新聞出版社.
- 今井賢一. 1983. 『日本の産業社会—進化と変革の道程—』筑摩書房.
- 今井賢一・金子郁容. 1988. 『ネットワーク組織論』岩波書店.
- 岡崎路陽・藤本茂樹・三矢裕. 2015. 「震災復興に向けてのマネジメント・コントロール—東日本大震災におけるオムロンの事例研究—」『原価計算研究』39(1):11-21.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博. 1983. 『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論—』日本経済新聞社.
- 上總康行・澤邊紀生. 2005. 「京セラのアメーバ経営と利益連鎖管理(PCM)」『企業会計』57(7):97-105.
- 谷武幸. 2005. 「京セラのアメーバ経営—自律的組織とその統合の視点から—」『企業会計』57(12):27-34.
- 谷武幸. 2013. 『エッセンシャル管理会計（第3版）』中央経済社.
- 挽文字. 2005. 「花王の組織と経営システム」『企業会計』57(12):45-52.
- 廣本敏郎. 2004a. 「戦略的管理会計論—伝統的管理会計論との対比—」『管理会計学』12(2):3-18.
- 廣本敏郎. 2004b. 「市場・技術・組織と管理会計」『一橋論叢』132(5):583-606.
- 廣本敏郎. 2005. 「自律的組織と管理会計—市場志向のマネジメントの観点から—」『企業会計』57(12):18-26.
- 廣本敏郎編著. 2009. 『自律的組織の経営システム』森山書店.
- 松井達朗 (2009) 「アメーバ経営導入の促進・阻害要因」(第64回ワークショップ「アメーバ経営の

- 陥穽：導入実態と促進・阻害要因)『ビジネス・インサイトワークショップ』1:4-9.
- 三矢裕. 2003.『アメーバ経営論—ミニ・プロフィットセンターのメカニズムと導入—』東洋経済新報社.
- 三矢裕・佐々木郁子・吉田政之. 2020.「管理会計は新型コロナウイルスからの復旧・復興を支援できるのか—東日本大震災の実証研究の成果の拡張—」『企業会計』72(7):73-79.
- 諸藤裕美. 2013.『自律的組織の管理会計—原価企画の進化—』中央経済社.
- Galbraith, J. R. 1973. *Designing Complex Organizations*. Boston: Addison-Wesley Longman.
- Galbraith, J. R. 1974. Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces* 4(3):28-36.
- Simons, R. 2005. *Lever of Organization Design: How managers Use Accountability Systems for Greater Performance and commitment*. Boston, MA: Harvard Business School Press(谷武幸・窪田祐一・松尾貴巳・近藤隆史訳. 2008.『戦略実現の組織デザイン』中央経済社.