

## アメーバ経営と経営者育成について

劉 美玲 (鹿児島大学 稲盛アカデミー・講師)

### The Amoeba Management and Executive Development

LIU Meiling

キーワード：アメーバ経営、経営者意識、経営者能力、フィロソフィ、人材育成

#### 1. 問題意識と研究目的

アメーバ経営とは機能ごとに小集団部門別採算制度を活用して、すべての組織構成員が経営に参画するプロセスであると定義されている(アメーバ経営学術研究会 2010, p.20)。

アメーバ経営の目的の一つは経営者意識を持つ人材の育成である(稲盛 2006)。それは、アメーバリーダーに経営責任を分担させ、経営者意識を持った人材として育成することを指している。いくつかの先行研究において、アメーバ経営は経営者育成において有効であることを示している(谷 2013; 三矢 2003; 三矢他 2017; 劉建英他 2006)。しかし、経験的な証拠、特に定量的な証拠が非常に限られており、アメーバ経営の仕組みと経営者育成との因果関係のメカニズムは十分明らかにされたとはいえない。そこで本稿は、アメーバ経営と経営者育成との関係を整理することを目的として、先行研究のレビューをおこなう。

本稿の第2節以降の構成は次のとおりである。第2節ではアメーバ経営と経営者育成に関する先行研究をレビューし、第3節ではアメーバ経営と経営者育成の関係について整理する。その際に、アメーバ経営の実践に不可欠であるといわれるフィロソフィの実践が経営者育成に与える影響をも合わせて整理する。また、アメーバ経営による経営者育成における課題を提示する。また、第4節では本稿をまとめる。

#### 2. 先行研究

##### 2.1 稲盛(2006)におけるアメーバ経営と経営者育成

経営者意識を持った人材の育成はアメーバ経営の目的の一つである(稲盛 2006)。アメーバ経営の誕生には、大きくなった会社を稲盛氏が一人では管理できなくなるようになったということが背景にあった。創業当時の京セラミック(現京セラ株式会社、以下、京セラ)は従業員28名だった零細企業だが、5年もしないうちに100名、やがて200名、300名へと増加した。会社の規模が小さいときは一人で管理できたが、会社が大きくなるにつれ、一人では管理できなくなった。どのように大きくなった会社を運営すれば良いか稲盛氏は一人で悩み続けた中で、会社を小集団(アメーバと呼ぶ)に分けて、リーダーを選任し、経営責任を分担させるという発想が生まれた。

「従業員が100名のころまではひとりでやれたんだから、会社を小集団の組織に分けたらどうだろう。100名を管理できるリーダーはまだないかもしれないが、20～30名の集団を任せられるリーダーは育ってきている。そういう人に小集団のリーダーを任せて管理してもらえば良いではないか」

さらに「どうせ会社を小集団に分けるなら、その組織を独立採算にできないだろうか。会社をビジネスの単位になりうる最小の単位にまで分割し、その組織にそれぞれリーダーを置いて、まるで小さな町工場のように独立して採算を管理してもらえばよい」と考えたのである。

各組織を独立採算制で管理するには、損益計算が不可欠になるが、専門的な決算書では素人にとってわかりにくい。そこで、会計知識を持たない人でもわかるように、損益計算書に工夫を加え、わかりやすくした「時間当り採算表」を作成した。

(稲盛 2006, p.28～29 より)

このように、リーダーは小集団の経営を任せられ、小集団の独立採算管理をおこなう。そして小集団の独立採算の管理ができるように、財務会計知識のない現場のリーダーでも分かりやすい「時間当り採算表」を作り出したのである。

会社の規模が拡大し、経営者や各部門の責任者が会社全体を管理することが不可能となったときでも、組織を小さなユニットオペレーションに分けて、独立採算にしておけば、そのリーダーが自分のユニットの状況を正しく把握できる。また、小さなユニットのオペレーションを任されたリーダーも、少人数の組織であるがゆえに、日々の仕事の進捗状況や工程管理などの組織運営を容易におこなうことができ、特別高い管理能力や専門知識を持たなくても自部門の運営が的確におこなえる。

それだけではない。小さなユニットであっても、その経営を任せられることで、リーダーは「自分も経営者のひとりだ」という意識を持つようになる。そうなると、リーダーに経営者としての責任感が生まれてくれるので、業績を少しでもよくしようと努力する。つまり、従業員として「してもらう」立場から、リーダーとして「してあげる」立場になる。この立場の変化こそ、経営者意識の始まりなのである。

(稲盛 2006, p.46～47 より)

リーダーに小集団の経営責任を任せることにより、リーダーは小集団の状況を正確に把握することができるだけでなく、経営者としての責任感が生まれ、経営者意識を持った人材に育成されていくのである。その中で、「時間当り採算表」は、リーダーが小集団の独立採算管理を可能にする重要な仕組みで、経営者育成をサポートするツールであると考えられるだろう。

また、稲盛(2006)では経営理念の共有や会社の経営数字の開示は、アメンバーリーダーを含む全従業員に経営者意識を持たせることが可能であると述べられている。そもそも稲盛氏が創業した京セラは小さいベンチャー企業か

らスタートし、全従業員が団結一致しなければ強い競争に勝てない状況であった。それゆえ、稲盛氏は大家族主義を目指し、経営者と従業員との間に家族のような関係を構築し、従業員を経営に巻き込んでいく会社を作りたかった。そのために経営理念の共有や会社の経営数字の開示をおこなっていった。

当社は経営理念を「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」と定めていた。従業員の幸福を追求することを目的とする会社として存在しているのだから、労使一体となって会社の発展に尽くそうとすることには何の矛盾もなかった。このように全従業員が納得し、共有できる普遍的な経営理念をすでに確立していたことが、京セラに、労使対立を超えて一致団結する企業風土が生まれる土壌となっていた。

また、この経営理念を確立していたため、私は経営者として、従業員にも思い切ったことが言えるようになった。私腹を肥やす経営者だったら、自分のために労働者を働かせて搾取しようと思ったであろうが、当社では、経営者の私が先頭に立って、自己犠牲を払ってでも全従業員の幸福のために全力を尽くそうとしている。だから、私はみんなのために仕事を成功させようと遠慮なく叱ることができたし、全従業員が同じ目的のために働く同志であるという仲間意識が生まれる。

それでも、全従業員が、私の経営者としての苦労をよく理解してくれたわけではなかった。私が「おまえ、そんなことをしている場合じゃないだろう。いま、会社はこういう状況やないか」と話してもピンとこないようで、私と従業員のあいだに心理的なギャップが残っていた。そのとき、みんなが私の言っていることを理解してくれないのは、会社の実態がわかっていないからだということに気づいた。それならば、思い切って、会社の実態をみんなに知らせば、経営者の気持ちがわかってもらえるのではないかと思った。経営者は労働者の立場を考えようとしなさい、労働者は自分の権利だけを主張するから、いつまでも対立構造が続く。しかし、全従業員に経営者マインドを持ってもらい、経営者と同じ意識レベルで働いてもらいたい。そのためには、会社の実態に関する情報をできるだけ開示して、私が悩んでいること、困っていることを包み隠さずみんなに知ってもらうことがいちばん大切だと考えたのである。

(稲盛 2006, p.54~56 より)

上記よりまず経営理念の共有が従業員の意識変化に与える影響は2つの側面があることがわかる。一つは、会社の目的は「創業者や経営トップだけのために」ではなく、「全従業員のために」であることを明確に定めることにより、全従業員が運命共同体となり、一人ひとりが当事者意識を持って自ら会社を発展させるために努力を尽くすようになることである。もう一つは、経営者が全従業員の幸福の実現のために自己犠牲を払って努力していることにより、従業員も会社の掲げた経営理念は口先だけのことでなく、経営者とは共通の目的を目指して働く同志である実感できて仲間意識が芽生えることだと考える。しかし、当事者意識や仲間意識が生まれても、従業員は経営者と間には情報のギャップが存在するため、経営者と同じマインドで考え、行動することはできない。そこで稲盛氏は会社の経営数字をなるべく開示するようにした。経営数字に開示により、従業員は会社の実態を理解するよう

になり、参画意識が高まり、経営者マインドが育成されていく。このように経営理念の共有や会社の経営数字の開示は、全従業員に経営者意識を持たせることが可能である。ここでの全従業員にはアメーバリーダーも含まれることはいうまでもない。

稲盛氏はアメーバ経営システムがリーダーの経営者意識を向上させる究極の仕組みであると考えている。どの会社でも、最初から資質の高いリーダーを十分に集めているわけではないが、小集団の経営責任を任せることでリーダーを経営者に育成していくことが可能であると説いている。

たとえ十分な資質を備えていない人材であっても、リーダーとして抜擢され、その部門を任せられれば、やがて責任感や使命感が生まれてくる。目標に向かって自部門を統率するために、メンバーのやる気を生み出すなどさまざまな経験を積み重ねていくことにより、人心掌握や採算管理などの能力を高め、リーダーは成長していくのである。

(稲盛 2006, p.248 より)

実際に各アメーバのリーダーには、「経営計画、実績管理、労務管理、資材発注まで各アメーバの経営全般が任されている」(稲盛 2006, p.41)。リーダーはアメーバを任せられることにより経営者としての責任感が醸成される。また、高い目標を立ててPDCA サイクルを回すことを繰り返すことによって、組織経営の経験が蓄積されれば、リーダーは経営者として成長していく(稲盛 2006)。

アメーバ経営を運営する場合にも、リーダーが高い目標を立てて、その実現に向けて、今日一日を懸命に努力をすることが大切である。リーダーはあらゆる可能性を追求して、詳細なシミュレーションを繰り返し、できるだけ高い目標を設定したら、後はその達成に向けて全力を尽くすべきである。そうすれば、各アメーバは高い目標に向かって力を集中することができるので、会社全体の業績も確実に向上していく。

月次の予定やマスタープランなどの目標を達成する際には、さまざまな問題や課題が発生する。リーダーは、そういったあらゆる困難を、何ものにも屈しない強固な意志と誰にも負けない努力により、乗り越えていかねばならない。そうした試練を繰り返すことにより、リーダーは経営者としてふさわしい能力や考え方を自然に身につけていくのである。

(稲盛 2006, p.251~252 より)

このように、リーダーは予定やマスタープランでの高い目標を、強い意志と誰にも負けない努力により達成していくことを繰り返すことにより経営者としての考え方と能力を身につけていくことが可能である。

アメーバの経営を任されたリーダーには経営哲学が必要である（稲盛 2006）。リーダーはそれぞれのアメーバに対して経営責任を持つため自部門の採算を追求しなければならない。しかしそうすると、部分最適、つまり会社全体より自部門を最優先することに陥ってしまう可能性がある。そのようなことを避けるために、リーダーは次元の高いフィロソフィを身につけて、素晴らしい人格を備えることが重要である。

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發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。

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である。

リーダーとなるような人間は、もともと自己主張が強く、押しの強いタイプの人間が多い。また、自己主張が強く、少し喧嘩するぐらいの熱意がなければいけないと私は言ってきた。だが、社内で利害の対立が起り、喧嘩が始まったとき、頑固で声や態度が大きいリーダーが、自分の利益を最大にしたいがために、相手の立場を踏みしめるようなことがあっては、会社全体の利益やモラルを守ることにはできない。だからこそ、自己中心的な行動をとらないよう、自分を律する高い次元のフィロソフィを身につける努力を怠ってはならない。

（稲盛 2006, p.78~80 より）

私は常々、リーダーとは、全き人格者でなければならないと言っている。人格というものは、常に変化するものである。人は、成功してちやほやさされれば、高慢になり、自分を見失うものである。つねに自らを律し、研鑽を積んでいなければ、高潔な人格というのは維持できない。あらゆるリーダーは、集団を正しい方向に導くため、能力があり、仕事ができるだけでなく、自己研鑽に努め、心を高め、心を磨き、素晴らしい人格を持った人にならなければならない。経営トップはもちろん、アメーバリーダーに至るまで素晴らしい人間性を備えることが必要である。

（稲盛 2006, p.83 より）

経営者には素晴らしい人格が必要である。そのため、リーダーを含む社内の人材育成において、「人間として何が正しいのか」を判断基準とするフィロソフィの共有が大切とされている。庵谷（2018）では京セラ社におけるフィロソフィの啓発と共有のための方法についてまとめている。それらは、教育研修、自主勉強会、社内報、Web サ

イト、京セラグループフィロソフィ、フィロソフィ手帳の配布、朝礼・昼礼・夕礼におけるフィロソフィの唱和や輪読、コンパの開催などである。これらの方法を通して、リーダーにフィロソフィを共有し、経営者として持つべき考え方やあるべき姿を教え込むことと考えられる。

会議はリーダーの考え方を指導・教育する重要な場として活用されている。

リーダーの育成においては、経営トップをはじめとする経営幹部が、各部門の経営に対して適切な指導や評価をおこなうことが重要なポイントとなる。

そのような生きた教育の場として、私は会議を活用してきた。幹部会などの経営会議では、時間当り採算表をベースに前月の実績と当月の予定を各部門のリーダーが発表する、このときの発表内容や議論を通して、そのリーダーの考え方や仕事に対する姿勢を厳しく指導することで人材を育成してきた。

たとえば、会議で発表を終えた製造の責任者に対して、ある営業担当者が「あの製品はいつできますか」と質問した。するとその製造責任者から「何日を目標にやっています」という返答があった。そのとき私は、「なぜ『何日までにやります』と答ええないのか。『何日を目標にやっています』という答えには、できなかった場合の予防線が張られている。そんな逃げ腰で納期が守れるわけがない。何としてもやり通すという決意でやらなければ何事もうまくいかない。そういう返答をする君自身の心構えをまず改めなさい」と指導したことがあった。

私は、言葉とは「言霊」であり、その人の「心」や「魂」が自ずと表れるものだと考えている。特にリーダーの発言は、部門のメンバーにも大きな影響を与えるものである。だからこそ、私は、リーダーたちの発言を通して、考え方や心のあり様を正すことに多大な時間を費やしてきた。

会議では、経営幹部が各部門の状況を正確に把握し、今後、事業をどのように進めていくのかを議論すると同時に、リーダーの考え方を指導、教育することが重要である。

(稲盛 2006, p.248~250 より)

以上のように、稲盛 (2006) より、アメーバ経営はリーダーの「経営者意識」や「経営者マインド」、「経営者としての責任感」、「経営者としての考え方」、「経営者としての能力」の育成に役立つことがわかる。しかし、これらの用語については定義が定められていない。では、リーダーを経営者として育成する際に、どのような理想像を目指して育成していくのか。経営者としてあるべき姿は、稲盛フィロソフィによって描かれているように思われる。中でも、稲盛氏の経験に基づいてまとめられた経営の原則である「経営の十二カ条」が経営者に必要なマインドセットとして広く知られている (庵谷 2018)。本稿では経営者としてあるべき姿についての具体的な分析を割愛するが、大まかに考えてみたいと思う。稲盛 (2006) では、リーダーの選任について、年齢や経験にとらわれず、「すばらしい人間性と能力を有し、仕事に対して熱意を持ち、人間として尊重され、信頼される人物を適材適所に配置してこそ、会社は厳しい競争に打ち勝ち、成長することができる」と述べられている (p.85-86)。また、稲盛 (2004)

において、会社の継承について、世襲制ではなく、「社員の中で、素晴らしい人格を備え、あふれる情熱を持ち、優れた能力を有し、会社の哲学を継承できる者に、会社の将来を託そうと考えています」と語られている。上記のリーダーや経営者の登用において共通して大事にされている要素は、人格（人間性）、熱意、能力であるように考えられる。これらは「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という方程式の右辺にある三要素としても捉えられるだろう。経営者には、素晴らしい考え方（立派な人格）、あふれる熱意（努力）、優れた能力を持つことが望ましい。特に、経営者として、無私、利他、謙虚、率先垂範といったような考え方（姿勢）の重要性が強調されている（稲盛 2008）。一方、経営者として能力については、明示されていないが、本稿では一般的に言われる計画、調査、調整、評価、監督、人材活用、交渉、(組織の)代表の 8 つの経営管理の側面における能力を想定する（詳しくは Mahoney et al. 1965 を参照されたい）。

稲盛（2006）に書かれている経営者意識や経営者マインド、経営者としての責任感や考え方というのは、人の価値観や思考のパターン、認知、気持ちという人の心のレベルのものであると考え、本稿ではまとめて「経営者意識」として呼ぶこととする。一方、経営者としての能力は、物事を成し遂げることのできる力というレベルのものであり、「経営者意識」と区別し、「経営者能力」と呼ぶ。アミーバ経営はリーダーの経営者意識を喚起したとしても、すぐに経営者能力が伸びるとは限らない。稲盛（2006）で書かれているように経営者能力を伸ばすためには経営者としての経験の積み重ねが必要であると考えられる。

## 2.2 三矢（2003）におけるアミーバ経営と経営者育成

京セラのアミーバ経営に対する事例調査を行った三矢（2003）では、アミーバ経営は、組織（アミーバ組織）、管理会計（時間当たり採算）、経営哲学（京セラフィロソフィ）を有機的に結合し、人材育成を促進すると論じられている。三矢（2003）では、リーダーを育成するために「最も有効な方法は、実際に組織を任せ、経営を行わせることである」と説いている。

三矢（2003）によると、リーダーはアミーバの経営者の役割を任せられ、経営者としての責任感を持つようになる。また、OJT によってリーダーの経営能力が高まっていく。具体的には次のような記述があった。

リーダーは、最初は隅々まで見渡せるほどの小さなアミーバを任せら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 ヶ月のこと、月 300 万円の生産をするアミ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。あの八百屋より頑張らなあかんのやぞ」といわれた。

中村氏は、「そのアミーバには 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、アミーバ経営とはそういうものなんだ、とい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」という自覚をもつようになった。「自分の職場は自分で守る」という強い意志をもっていなければ、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。

(三矢 2003, p.76~77 より)

この記述より、アメーバを任せられたリーダーには、業績を伸ばしていくという責任感だけでなく、自分の部下と職場を守るといった責任感を持つことが読んでとれる。成績の伸びないアメーバや将来性の期待できないアメーバは他のアメーバに統合されたり、消えていく可能性がある。したがって、大家族主義の観点や自部門の従業員の幸福を追求するという観点からも、自分の部下と職場をなんとしても守っていくという責任感強いと考えられる。

そして、若いリーダーには小さいアメーバからスタートし、経営を任せられる。リーダーは「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」(p.135)。このように実際にアメーバの経営を自らおこなうというOJTにより経営能力を身につけていくことと考えられる。また、アメーバの経営全般が任せられるが、その中で業務遂行のために連携部門との情報交換はもちろん、社内売買における価格設定といった他部門との相互関係のマネジメントまでリーダーに任せている(三矢 2003)。このような実践により経営者に必要な調整能力や交渉能力が高まっていくと考える。

部門間関係のマネジメント、特に価格設定においてトラブルが起きやすく、フィロソフィにあるような正しい判断や公正・公平な判断が求められる。正しい判断をするためには、自分さえ良ければ良いという利己の心ではなく、まわりの人のことを考える利他の心で判断する必要がある(稲盛 2014)。公正・公平な判断については、稲盛(2006)で示されているような、各工程の時間当りが同じくらいになるような価格設定、社会的常識や世間相場から見て妥当な価格設定など、フェアな価格設定がなされるように判断しなければならない。お互いに納得する価格設定ができない場合、売る側と買う側はともに忌避宣言権を持ち、他工場や他社に発注することが可能である(三矢 2003)。また、アメーバ間で紛争が起きた場合は上司が介入して公平に裁定をおこなうことが求められる。

このように任せる経営の実践は、フィロソフィの浸透や忌避宣言権の付与、上司の介入といった要素によってサポートされていると考えられる。

また、経営責任をリーダーに任せることは、リーダーの自律的行動や革新志向の行動といった企業家行動を促す。リーダーはアメーバの経営責任を持つ一方、最初から十分な資源が与えられているわけではない。したがって、高い目標を達成するために自ら知恵を絞り、創意工夫を発揮しなければならない。「リーダーは革新を引き起こす企業家あるいは知の源泉としてより積極的に位置づけられている。その背後には、アメーバ経営の『人には本人も周りも気づ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。いわれたことをいわれたとおりに実践するレベルにとどまらず、能動的に考え、動くという能力を有していると考えられている。そして、その能力を引き出すため、アメーバ経営では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にあたえているのである」(p.136)。

アメーバ経営では、経験の浅いリーダーでも使えるシンプルな管理会計システム（時間当り採算）を用いて日次ベースでPDCA サイクルを回しながら、問題を発見・改善していくことが期待できる。その際、時間当り採算をガラス張りにすることにより、現場での問題を素早く発見し、リーダーに経営を任せることに伴うリスクを低減することができるという。「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もっている。彼らが主体的にマネジメントを行おうとしたときに、会計情報は現状把握と将来見通しのためのパワフルなツールとなってエンパワーメントを推進する」（p.140）。これらの会計情報の開示は、情報漏洩のリスクがあるが、それ以上のベネフィット（経営実態の把握、社員の経営者意識の醸成、社内モラル、投資家の信頼）があるとされている。また、後述するフィロソフィの共有による共通の目的や考え方をベースにした大家族主義文化が構築されているため、従業員は高い組織コミットメントを持ち、社外への情報漏洩はそれほど多くないという（三矢 2003,p.141）。

フィロソフィは価値観の共有により、リーダーの誤った判断を防ぐことができる。三矢（2003）ではフィロソフィは Simons（1995）で論じられている「信条システム」および「事業倫理境界のシステム」の両方の役割を果たすと説かれている。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おこなうべきことと、おこなうべきでないことが書かれており、それらがリーダーの日々の経営判断の拠りどころとなっている。「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行っていたであろうかと思いをめぐらせているという」（p.143）。したがって、フィロソフィは、リーダーの意思決定や行動を事前に正しい方向へ導いていくものとして、経営者の育成をサポートしていると考えられる。

以上の調査結果に基づいて、三矢（2003）ではアメーバ経営のメカニズムとしてアメーバ組織、管理会計、経営哲学の三者は有機的に結合して経営人材を育成していくというモデルを示した。三矢（2003）ではさらに広島アルミニウム工業でのアメーバ経営の導入効果について、アメーバリーダーを対象とした質問票調査を実施した。その結果、同社ではアメーバ経営の導入によって、管理者行動（信頼関係の醸成、ネットワークキング、高い成果の追求）とリーダーのマインド（エンパワーメント）が改善されたことがわかった。

### 2.3 その他の先行研究におけるアメーバ経営と経営者育成

廣本・挽（2010）では、モノづくり、カネづくり、ヒトづくりの3つのMM ループ<sup>1</sup>の視点から、トヨタ生産システムとアメーバ経営を比較した。トヨタ生産システムはモノづくりのループが適切に回ることが目的であることに對して、アメーバ経営ではモノづくり、カネづくり、ヒトづくりの三位一体の経営が実現されている。アメーバ経営におけるヒトづくりは経営者育成に焦点がある。「一対一対応の原則」はガラス張り経営を可能にし、リーダーに経営実態を示すことで経営者意識を醸成させる一方、公明正大な行動をとらせる。したがって、「一対一対応の

<sup>1</sup> MM ループとは、「組織内に生じる情報の流れ（情報的相互作用）に注目する分析フレームワークであり、個々の組織構成員（ミクロ）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」（廣本・挽 2010,p.37）。

原則」はヒトづくりにつながる。また、リーダーは会議を通じて年次、月次、日次のPDCA サイクルを回し、年次の目標を達成させるプロセスの中で経営者として育成されると論じられている。

澤邊 (2010) ではアメーバ経営において、基本価値観が対立する管理会計実践の中でアメーバリーダーの賢慮が引き出されると論じられている。例えば、業績評価指標としての部門別採算の構造からわかるように、全社利益が経営者と労働者に帰属すること、労務費を費用とされないため、労務費を抑えるインセンティブが働かないことは「大家族主義」に合致する。対して、採算に大きな影響を与えるアメーバ組織の値決めは市場環境に基づいておこなわれることと、各アメーバ組織の採算数値の開示を通じてアメーバ同士の競争を促進することは「市場基準競争主義」<sup>2</sup>を反映している。このように対立・衝突する基本価値観を組み込む管理会計の実践が、リーダーの賢慮を引き出す機会を与える。具体的に、「市場基準競争主義」の追求で業務改善による作業時間を減らした結果、余剰人員時間が生じる。しかし、「大家族主義」のもとで、余剰人員を削減することはできない。このような状況を直面するリーダーは、部門の壁を越えて工程のボトルネックの発見・解消や、他のアメーバ組織に対する人員貸借などによって、余剰人員時間の問題を解決する方法が考え出された。

劉建英他 (2006) はアメーバ経営をある中国企業 (日本企業の子会社) に導入するアクションリサーチをおこない、同社の業績検討会議を通じた人材育成の方法を観察した。同社の経営陣は、企業理念や戦略など大きな方向性ではなく、業績検討会議において採算表の一個一個の数字や小さな改善などの細部について深く議論・分析しながら、経営の考え方や判断基準を従業員に教え込むという方法で人材を育成していく。

ト (2016) は中国の宝鋼金属という企業におけるアメーバ経営の導入プロセス・効果を調査した。宝鋼金属におけるアメーバ経営の導入は三つの段階がある。第一段階では、学習会やセミナーなどを通じて全社員がアメーバ経営について学習する。第二段階では、小範囲で (3つの工場に対して) アメーバ経営を試行する。第三段階では、アメーバ経営を全社的に推進する。宝鋼金属はアメーバ経営の導入によって、組織の再構築、人材育成、業績向上などの効果が観察された。<sup>[16]</sup>

三矢・安嶋・近藤 (2017) では日本エアコミューター株式会社に対する事例調査を通じて、同社での部門別採算制度が、JAL フィロソフィや、組織のプロフィットセンター化と強く相互補完して、経営者意識を持った人材の育成に影響を与えていることを明らかにした。

北居・鈴木 (2010) は、アメーバ経営の導入企業 (1社) に対する質問票調査を通じてアメーバ経営をシステム4<sup>3</sup>と呼ばれる管理システムとの比較を行った。両システムともリーダーの役割を重視するが、システム4ではリーダーの役割 (連結ピン) が強調され、アメーバ経営では経営を任せることによるリーダーを育成することが強調される。調査の結果、アメーバ経営の特徴は「リーダーにフォーカスを当てた、可変的で柔軟であり、動的なマネジメントであること」と結論付けられた。

渡辺 (2010) では、アメーバ経営を特定していないが、ミニ・プロフィットセンターの導入効果に影響を与える要因を調べた。導入効果としては全社業績 (経常利益伸び率) 及び、活性化・人材育成・業績・満足度などの合成指標

<sup>2</sup> 組織内部における競争を重視するという考え方を指す (澤邊 2010, p.94)。

<sup>3</sup> システム4は、小集団をキー・コンセプトとし、①支持的関係の原則、②集団による意思決定ないし管理、③高い業績目標を持つという3つの特徴を有する管理システムである。

を用いた。分析の結果、ミニ・プロフィットセンターのメンバー数、目標の必達、現場権限の拡大、現場管理者のミニ・プロフィットセンター会議への出席、実績公表、トップの支援、経理の支援、教育訓練、全部門一斉導入などの要因がミニ・プロフィットセンターの効果を促進するという結論に至った。しかし、導入効果は人材育成を他の多くの変数と合成された指標を用いたため、ミニ・プロフィットセンターの人材育成への効果は直接確認できたとはいえない。

劉（2018）は質問票調査により、アメーバ経営のマネジメントコントロールパッケージ（管理会計システムとフィロソフィの組み合わせ）に業績連動報酬を組み合わせることは、経営者育成を含めたアメーバ経営の実践成果に負の影響を与える可能性があることがわかった。しかし、渡辺（2010）と類似したように、経営者育成と他の変数を合成した「アメーバ経営の実践成果」という指標を用いたため、アメーバ経営と経営者育成との関係を明確に確認できたとはいえない。

窪田他（2015a；2015b；2016）は、アメーバ経営を導入する経験を持つ日本企業に対する質問票調査のデータを用いて、アメーバ経営導入の成果とアメーバ経営の仕組みの採用状況を調べた。調査の結果、アメーバ経営の導入成果として人材育成が改善されたことがわかった。また、アメーバ経営を継続利用する企業は利用中止企業と比べ、人材育成における改善が有意に高かった。さらに、アメーバ経営の導入による帳票手間や、目標達成のプレッシャー、過度な競争意識、利己の振る舞いは、人材育成と負の相関を持つことが明らかになった。

以上より、アメーバ経営による経営者育成効果についての研究はいくつかなされたが、経験的な研究、特に定量的な研究が非常に限られており、アメーバ経営の仕組みと経営者育成との因果関係のメカニズムは十分明らかになったとはいえない。

### 3. アメーバ経営と経営者育成との関係

#### 3.1 アメーバ経営と経営者意識

先行研究によると、アメーバ経営はリーダーの経営者としての意識やマインド、考え方、責任感といった経営者意識の醸成を促す。稲盛（2006）では、アメーバの経営を任されることで、リーダーは「自分も経営者のひとりだ」という意識を持つようになり、経営者としての責任感が生まれると述べられている。また、三矢（2003）では事例調査を通じて、経営を任されたアメーバリーダーは、部下の成長や利益目標達成に対して全責任を負うという自覚を持つようになり、自分の職場を自分で守らなければならないという強いオーナー意識と責任感が醸成されることと論じられている。

責任感とは、経営者にとって不可欠なものである（Barnard 1968）。『大辞泉』によると、責任は「立場上当然負わなければならない任務や義務。自分のした事の結果について責めを負うこと」の意味を持つ。また、責任感とは「自分の仕事や行為についての責任を果たそうとする気持ち」を指す。

アメーバ経営の重要な特徴である任せる経営のもとで、リーダーはアメーバの業務に関する大幅な権限が委譲されると同時に、当然ながらアメーバに対する大きな責任を負うことになり、責任感の醸成につながると考えられる。人には他人に押し付けられず自分で決定したいという欲求がある（Deci and Ryan 1987）。前述のように任せる経営

は、リーダーに対してアメーバの業務に関する大幅な権限を委譲する（三矢 2003）。リーダーはアメーバの経営に関わる多くの意思決定を自らの自由裁量でおこなうことが可能であるため、「自分の行動を自分で決定している」という自己決定感が強くなると考えられる。自己決定感はこの行動の原因を他人ではなく、自分の中にあると感じさせる（DeChams 1976, 佐伯 1980）。したがって、自分の行動の結果、すなわちアメーバの業務遂行状況や成果に対して責任を自ら負っているという当事者意識が強くなり、責任を果たそうとする気持ちも強くなるであろう。特に、業績が悪化する結果、自分のアメーバは他のアメーバに統合されたり、消えていく可能性がある。自分の部下と職場をなんとしても守っていくという責任感は強いと考えられる。

以上よりアメーバ経営と経営者意識（責任感）について次の関係があると考えられる。

**A1: アメーバ経営における任せる経営の実践程度が高いほど、リーダーの経営者意識（責任感）が高まる。**

アメーバ経営における PDCA サイクルでは、リーダーは自らアメーバの目標を設定して、計画を立てる。したがって、目標達成に対する当事者意識や責任感が高いと考える。また目標の達成状況に関するフィードバック情報は日次ベースで提供される。この日次ベースのフィードバックはリーダーに対して自分の行動の結果を頻繁に提示し、つねに自分の持つ責任を意識させることができる。したがって、リーダーの責任感が高まると考える。

以上よりアメーバ経営と経営者意識（責任感）について次の関係が考えられる。

**A2: アメーバ経営における PDCA サイクルの実践程度が高いほど、リーダーの経営者意識（責任感）が高まる。**

アメーバ経営はガラス張り経営、すなわち経営数字をリーダーを含む全従業員に開示する。経営数字の開示によりリーダーは自部門の活動の結果が全社に公開されるため、当事者意識や責任感が高まるといわれている（Case 1995；Schuster et al. 1996；三矢 2003）。Locke and Latham（2002）によると、人は自分の目標が開示される場合、目標を達成できているかどうかは約束を守るかどうかの個人の誠実さに関わる問題になるため、目標へのコミットメントが高い。アメーバ経営では目標と実績といった経営数字はすべてガラス張りである。リーダーの自ら設定した目標は、会社に対する約束として捉えられている（稲盛 2006；澤邊 2010；三矢 2003）。目標が達成されたかどうかはリーダーにとって誠実さに関わる重要な問題であるため、リーダーは目標達成に対する当事者意識が強くなり、目標を達成させなければならない責任感が高まると考えられる。

以上よりアメーバ経営と経営者意識（責任感）について次の関係が考えられる。

**A3: アメーバ経営におけるガラス張り経営の実践程度が高いほど、リーダーの経営者意識（責任感）が高まる。**

さらに、アメーバ経営における会議では、重要な議題として前月の実績の検討や、新しい月の予定の発表などがおこなわれる。会議において、リーダーは前月の業績を報告し、計画が未達の場合において問題や原因に対する説明責任を果たさなければならない。また、新しい月の予定の発表では、リーダーが自ら目標を表明し約束する。説明責任を課されることや自ら立てた目標を公言することはいずれもリーダーの当事者意識を高め、目標や実績に対する責任感を向上させると考える。

以上よりアメーバ経営と経営者意識（責任感）について次の関係が考えられる。

**A4:アメーバ経営における会議の実践程度が高いほど、リーダーの経営者意識（責任感）が高まる。**

会議はリーダーを育成する重要な場として活用されている。稲盛（2006）によると、会議では、時間当り採算表をベースに前月の実績と当月の予定を各部門のリーダーが発表する。このときの発表内容や議論を通して、リーダーの考え方や仕事に対する姿勢を厳しく指導することで人材を育成している。劉建英他（2006）ではアメーバ経営の導入企業において、業績検討会議を活用し、採算表の一個一個の数字や小さな改善などの細部について深く議論・分析しながら、経営の考え方や判断基準をリーダーに教え、人材育成していくことを記述されている。したがって、会議を実施することにより、経営者として持つべきマインドや考え方がリーダーに内面化していくと考える。

**A5:アメーバ経営における会議の実践程度が高いほど、リーダーの経営者意識（持つべき考え方の内面化程度）が高まる。**

アメーバの経営を任されたリーダーには次元の高いフィロソフィを身につけて、素晴らしい人格を備えることが重要である（稲盛 2006）。フィロソフィは「人間として何か正しいのか」を判断基準とする稲盛氏の哲学である。中には経営者として必要なマインドセットや考え方、姿勢について多く説かれている。たとえば、経営者として、無私、利他、謙虚、率先垂範といったような考え方（姿勢）の重要性が強調されている（稲盛 2008）。

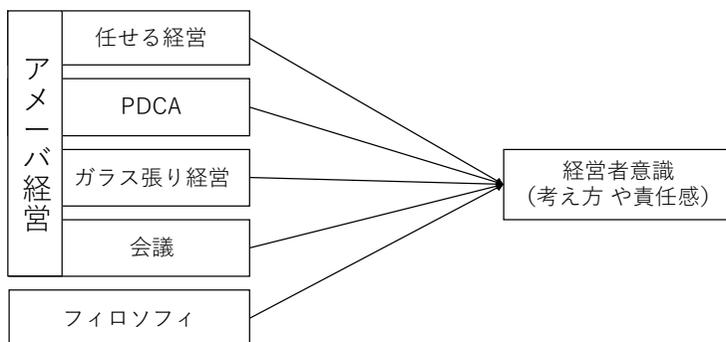
フィロソフィの共有はリーダーの育成において大切とされている。京セラ社において、教育研修、自主勉強会、社内報、Web サイト、京セラグループフィロソフィ、フィロソフィ手帳の配布、朝礼・昼礼・夕礼におけるフィロソフィの唱和や輪読、コンパの開催などを通じてフィロソフィを社内に共有している（庵谷 2018）。リーダーにフィロソフィを共有することにより、経営者として持つべきマインドや考え方が内面化していくと考える。

以上よりフィロソフィの浸透と経営者意識について次の関係が考えられる。

**A6:フィロソフィの浸透程度が高いほど、リーダーの経営者意識（持つべき考え方の内面化程度）が高まる。**

図1はA1~A6をまとめたものであり、アメーバ経営およびフィロソフィと経営者意識の関係を示している。

図1. アメーバ経営およびフィロソフィと経営者意識の関係



筆者作成

### 3.2 アメーバ経営と経営者能力

先行研究によると、アメーバ経営はリーダーの経営者能力を高めることにつながる（稲盛 2006；三矢 2003）。その際に、リーダーはアメーバを経営していくために経営者としてのさまざまな行動を繰り返し、経験を蓄積していくが重要であると考えられる。

アメーバリーダーは、アメーバの経営の全般が任せられる。経営者としての職務を日々遂行することによって、経験曲線効果(experience curve effect)が生じると考えられる。経験曲線効果とは累積の生産量や経験の増加に伴って仕事の効率が高まることを指す。経験曲線効果が生じる1つ重要な原因は、実践による学習 (learning by doing) である (Day and Montgomery 1983)。実践による学習とは、繰り返して同じ業務を遂行することによって、従業員は業務に習熟したり、仕事の遂行方法を改善したりする結果、業務の効率が高まるということを指す。リーダーは、アメーバを経営していくうち、経営者としての業務経験や、スキル、ノウハウが蓄積され、経営者としての職務をより効果的・効率的に遂行することができると考えられる。このことから、アメーバ経営における任せる経営の実践はリーダーの経営者能力を高めると考える。

以上の議論よりアメーバ経営と経営者能力について次の関係があると考えられる。

**BI:アメーバ経営における任せる経営の実践程度が高いほど、リーダーの経営者能力が高まる。**

アメーバリーダーは自ら高い採算目標を立て、その目標を達成するよう、経営者としてアメーバのマスタープラン・予定を作成・実施していく。実績は採算表によって毎日測定され、日次の実績と累計実績によって目標への進捗を毎日把握する。このような日次決算により、望ましくない差異を素早く発見し、是正行動をとることができる (三矢 2003)。アメーバリーダーは、このようなマスタープラン・月次予定・日次決算のPDCA サイクルを日々回していくことによって、経験曲線効果が生じ、経営者としての能力が伸びていくと考える。

また、マスタープランや予定を立てる際に、高い目標を設定することが求められる (菅本 2004; 谷 1999; 三矢 2003)。モチベーション理論によると、目標設定は、目標を達成させるように人を動機づける (Bimberg et al. 2007)。一般的に人は何らかの刺激によって動機づけられると考える。その刺激は例えば、満足されないニーズや欲求 (内的モチベーション)、報酬 (外的モチベーション)、または認知 (cognitions) や意図 (intentions) などによって引き起こされる。目標設定について考えると、設定された目標を達成できなければ、人に「テンション」というものが生じる。しかし、人は内部的な均衡状態を保とうとしている。その均衡が破壊されることは不愉快をもたらすため、均衡状態に戻そうとして行動を起こす。目標が達成されないことは「テンション」という不均衡な状態をもたらすため、人は「テンション」を無くすように目標の達成に向けて努力する (動機づけられる) のである。そして高い目標であるほど、不均衡な状態を避けるために、より多くの努力を必要とされる。リーダーは高い目標を達成するために、アメーバの経営者としての職務の遂行のために多くの努力を投入しなければならない<sup>4</sup>。その努力により、さきほど取り上げた経験曲線効果が生じ、リーダーの経営者能力が向上すると考えられる。したがって、高い目標設定を伴うアメーバ経営のPDCAサイクルの実践は経営者能力を高めると考える。

<sup>4</sup> このアメーバ経営における高い目標設定と努力レベルに関する議論は劉 (2021) において考察された内容である。

さらに、PDCA サイクルにおける高い目標設定はリーダーの革新的行動や企業家行動を引き起こす(三矢 2003)。谷 (2005) では、アメーバ経営において、「ハード目標は現場の斬新なアイデアを喚起する」、「新しいアイデアを組み込まないかぎり、現状の改善だけでは、高い目標を達成できないからである」と述べられている。庵谷 (2020) では、アメーバ経営における高い目標は高次の組織学習 (価値観や行動様式の変革) を促すことが可能であると論じられている。高い目標に対して既存の組織ルーティン (価値観や行動様式) では十分な成果が期待できない場合、新たな組織ルーティン (価値観や行動様式) を模索する可能性が高いという。三矢 (2003) では、アメーバの組織規模は小さく、他のアメーバへの依存性が高く、独立に意思決定できるほどの資源を十分に持っていないことが指摘されている。一般的に、企業は事業部レベルの部門に利益責任を持たせている。その利益責任を果たすために、通常では事業部に製造、販売に関する権限を持たせ、必要な従業員や設備、資金などの資源を与える。しかし、アメーバは一般企業の事業部と比べると、与えられる権限や従業員、設備、資金などの資源が非常に限られていると考えられる。限られた資源や権限の中で、高い目標を達成することは困難であり、リーダーはあらゆる知恵を絞り出さなければならない(三矢 2003)。この資源と責任とのギャップを Simons (2013) では企業家ギャップと称している。Simons (2013) によれば、企業はあえてマネジャーの責任遂行 (目標達成) のために十分な資源 (従業員や資金) を持たせないことがある。その狙いはマネジャーの企業家行動を促すことである。このように、PDCA サイクルにおける高い目標設定は、リーダーの革新的行動や企業家行動を促すが、これらの行動を繰り返していくことにより経営者能力が向上すると考えられる<sup>5</sup>。

以上の議論よりアメーバ経営と経営者能力について次の関係があると考えられる。

## **B2: アメーバ経営における PDCA サイクルの実践程度が高いほど、リーダーの経営者能力が高まる。**

三矢 (2003) によると経営数字をガラス張りにすることは、現場での問題を素早く発見することが可能である。これにより問題が深刻になる前に上司は適切にリーダーに対する指導を行える。これらの点から、ガラス張り経営は経営者育成をサポートする仕組みであると考えられる。

前述のように、目標を公開することが目標へのコミットメントを高める (Locke and Latham 2002)。Hollenbeck et al. (1989) によると、人は他人に対して合理性と一貫性をアピールしたい。自分の行動が他人によって意識されるほど (publicnessの程度が高いほど)、他人に対して一貫しない行動を見せてしまうということに対する恐怖が強い。したがって他の条件が一定の場合、目標へのコミットメントは、目標が開示されている場合の方が、開示されない場合よりも高い。アメーバ経営では目標と実績といった経営数字はすべてガラス張りである。リーダーは、自ら設定した目標が達成できなければ約束を守らない人として見られるので、それを避けるために目標達成に向けて積極的に経営者としての職務を遂行していこう。その結果、経験曲線効果により経営者としての能力は高まると考えられる。

また、インプレッション・マネジメント理論 (impression management theory) によると、人は、他人の自分に対する印象に関心を持つ。人は、ネガティブな印象を避け、ポジティブな印象を持たせるような行動をとる (Leary and

---

<sup>5</sup>このアメーバ経営における高い目標設定と企業家行動との関係に関する議論は劉 (2021) において考察された内容である。

Kowalski 1990)。人に好印象を持たせることは自尊心を維持したり、高めたりすることにつながる。他人に称賛されることや、好かれることは自尊心を高め、他人からの批評や拒絶は自尊心を傷つける。また、自分の業績に対する自己評価や他人のリアクションも自尊心に影響する。人はより多くの人の目にみられるほど、積極的に好印象を持たせようとする (Leary and Kowalski 1990)。なぜならば、より多くの人の目にみられるほど、好印象を作ることにより自尊心の維持・向上が実現可能になるからである。アメーバ経営においては、経営数字を全社員に開示されるため、アメーバリーダーは自尊心の維持や高まりのために、経営数字をあげるよう日々積極的に経営者として職務を遂行していく。その結果、経験曲線効果により経営者としての能力は高まると考えられる。

以上より、アメーバ経営と経営者能力について次の関係が考えられる。

**B3: アメーバ経営におけるガラス張り経営の実践程度が高いほど、リーダーの経営者能力が高まる。**

会議は経営者育成の重要な場である(廣本・挽2010; 三矢 2003; 劉建英他2006)。マネジメント・コントロールの理論によると、会議は、デッドラインや議題の設定などを通じて、従業員行動をガイドするコントロール手段である (Malmi and Brown 2008)。アメーバ経営における会議では、前月の実績の検討、次月の予定の発表、懸案事項の話し合いなどがおこなわれる。このような会議の実施によって、アメーバリーダーは、計画の策定や、問題の解決に関わるトレーニングを受け、経営者能力が向上することが期待できる。また、会議の場において、リーダーは上司から指導を受けたり、他のアメーバのグッドプラクティスから学習することが可能である。学習した知識やスキルを実践していくことにより、経営者能力が向上すると期待できるだろう。

以上より、アメーバ経営と経営者能力について次の関係が考えられる。

**B4: アメーバ経営における会議の実践程度が高いほど、リーダーの経営者能力が高まる。**

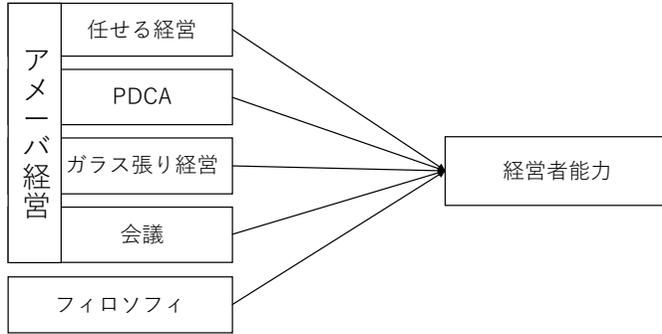
マネジメント・コントロールの理論によると、企業の価値観や信条、規範などが従業員に内面化できれば、従業員はセルフ・コントロールをおこなう (Merchant and Van der stede 2012)。セルフ・コントロールとは、会社からの指示や強制がなくても、従業員は自ら企業の価値観、信条、規範に一致するような行動をとることである。フィロソフィは経営者として必要なマインドセットや考え方、姿勢について多く説かれている。したがってフィロソフィの共有程度が高いほど、リーダーはフィロソフィに合致するような経営者としてあるべき行動が引き出され、その実践を繰り返すことにより経営者能力が高まると考えられる。

以上より、フィロソフィの浸透と経営者能力について次の関係が考えられる。

**B5: フィロソフィの浸透程度が高いほど、リーダーの経営者能力が高まる。**

図2はB1~B5をまとめたものであり、アメーバ経営およびフィロソフィと経営者能力の関係を示している。

図2. アメーバ経営およびフィロソフィと経営者能力の関係



筆者作成

### 3.3 経営者意識と経営者能力

組織論では人の持つ目的、情報、思考様式、感情といった要因が意思決定や心理的エネルギーに影響し、行動に影響を与えると考える（伊丹・加護野 2003）。そうであれば、経営者としての認知、マインド、考え方、責任感といった経営者意識はリーダーの経営者としての行動を引き起こすだろう。そして、経営者としての行動を繰り返して実践していくことにより、経営者としての経験が蓄積され、経営者としての能力は伸びていくだろう。

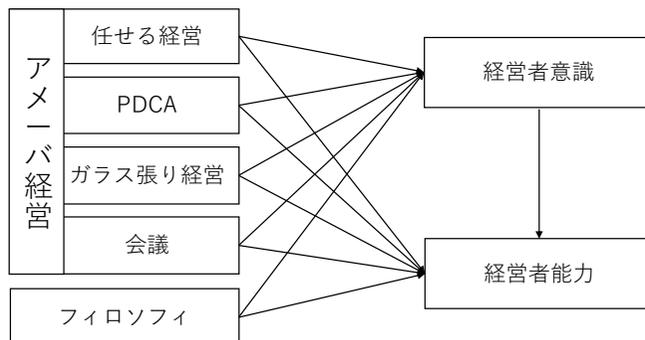
経営者としての責任感の醸成により、リーダーは自分の責任を果たそうとして、一生懸命職務遂行に努める。また、経営者として持つべきマインドや考え方が内面化することによって、経営者としてあるべき行動を日々の業務の中で実践していく。日々の職務実践を通じて、リーダーは経営者としての経験や、スキル、ノウハウが蓄積され、経営者能力が高まると考えられる。

したがって、経営者意識と経営者能力について次の関係が考えられる。

**C:リーダーの経営者意識（責任感、持つべき考え方の内面化程度）が高いほど、経営者能力が高まる。**

図3はアメーバ経営およびフィロソフィと経営者意識、経営者能力の関係をまとめたものである。

図3. アメーバ経営およびフィロソフィと経営者意識、経営者能力の関係



筆者作成

### 3.4 アメーバ経営とフィロソフィの相互作用

ここまでは、アメーバ経営とフィロソフィは独立して経営者育成に影響を与えることを想定している。しかしながら、アメーバ経営は効果を発揮するためにフィロソフィが不可欠であると言われている（稲盛 2006; 谷 2013）。三矢（2003）においてはアメーバ経営（アメーバ組織、時間当たり採算）とフィロソフィは有機的に結合し、経営者育成を促すと論じられている。

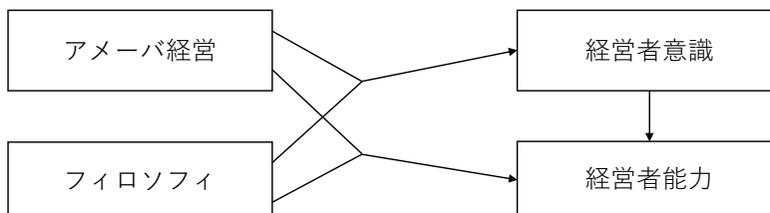
アメーバ経営は、任せる経営により、個々のリーダーの努力を引き出すことができる一方で、部分最適行動を誘発する可能性がある。このような問題に対処するために、フィロソフィを導入するケースがある（谷 2013; 谷・窪田 2012; 三矢 2003, 2010）。フィロソフィの共有は、「人間として正しいこと」や「利他的心」などの考え方の内面化や帰属感・一体感の向上を通じて、リーダーによる利己的行動や部門間のコンフリクトの緩和に役立つ（谷 2013; 三矢 2010; 渡辺 2014）。三矢（2003）によれば、フィロソフィは、リーダーの意思決定や行動を事前に正しい方向へ導いていくものとして、経営者の育成をサポートしている。したがって、フィロソフィの浸透によって、前述したアメーバ経営の経営者育成（つまり経営者意識や経営者能力を高める）効果がよりよく発揮できると考える。

また、フィロソフィはアメーバ経営の仕組みに反映されているといわれる（澤邊 2010; 澤邊・庵谷 2017; 谷 2013）。そうであれば、フィロソフィの浸透とアメーバ経営の実践は相互作用し、3.1～3.2において示したリーダーの経営者意識や経営者能力を高めるという経営者育成効果を促すと考える。例えば、「チャレンジ精神を持つ」というフィロソフィがリーダーに内面化できれば、リーダーはアメーバ経営のPDCA サイクルを回す際に自ら高い目標を設定しようとするだろう。そして、アメーバ経営の実践による成功体験は、フィロソフィの正しさをリーダーに再確認させ、さらにフィロソフィの浸透を促すと考える。なぜならば、成功体験につながった考え方は正しいものだと思いに信じさせることができるからだ。人は自分が正しいことをしていると信じる場合、そのことに対するモチベーションは一段と高くなる（伊丹・加護野 2003）。高い目標を設定しPDCA サイクルを繰り返していく結果、高い目標を達成するための経験やスキル、ノウハウが蓄積され、リーダーの経営者能力が向上すれば、リーダーは「チャレンジ精神を持つ」というフィロソフィは正しいと信じ、さらに実践していこうと思うだろう。このように、アメーバ経営とフィロソフィは経営者育成に対して相乗効果を発揮すると考えられる。

以上より、アメーバ経営とフィロソフィと経営者育成との関係を次のように考えることができる。

**D:アメーバ経営の実践はフィロソフィの浸透との相互作用により、経営者意識や経営者能力を高める（図4）。**

図4. アメーバ経営とフィロソフィの相互作用と経営者育成



筆者作成

### 3.5 アメーバ経営における経営者育成の課題

アメーバ経営は経営者育成において有効であるが、企業の管理コスト・教育コストの増加、情報漏れのリスク、リーダーの負担の増大、リーダーによる抵抗・反発、リーダーの利己的行動の誘発といった課題もある。

#### 3.5.1 企業の管理コストや教育コストの増加

アメーバ経営によってリーダーを経営者として育成していくために、企業の管理コストや教育コストは増加する。会社を小さなアメーバに分けて、リーダーにアメーバの経営を任せ、独立採算管理をさせることは、経営者意識と経営者能力を高めることができる。しかし同時に、部門別採算制を実施するために、個々のアメーバの採算表の設計や計算ルールの策定、日々の数字の集計（費用や時間の振替を含む）等の管理業務にかかる時間や手間といった管理コストは少なくない。京セラではこれらの業務を遂行する専門部署—経営管理部門をも設置している。このような専門部署で発生する費用や情報システムを導入するために発生する費用も管理コストとして考えることができる。また、教育コストも増加する。まだ十分に経験や能力がないが、将来性のある人材をリーダーとして抜擢し、アメーバを任せる。これらのリーダーを経営者として育成していくために、教育研修はもちろん、上司の指導や監督も不可欠である。これらの教育研修の費用や、上司の指導・監督にかかる時間や手間は教育コストになる。そして、経験や能力が少ないリーダーは、高い目標を挑戦して失敗する可能性がある。失敗することによる損失も人材育成のコストとして考えられる。このように、アメーバ経営による経営者育成は多くのコストがかかる。しかしこれらのコストは将来の利益をもたらす人的資源への投資として考えることもできる。

#### 3.5.2 情報漏れのリスク

ガラス張り経営によってリーダーを経営者として育成していくために、情報漏洩のリスクが生じる。ガラス張り経営では、経営数字を全社に開示し、リーダーの当事者意識や責任感を高め、目標達成のための努力を引き出し、経営者能力を向上させることが可能である。しかし、会計情報の開示は、情報漏洩のリスクが伴う。京セラでは、フィロソフィの共有によって大家族主義文化が構築されているため、従業員は高い組織コミットメントを持つ。したがって、社外への情報漏洩のリスクが低減できるという（三矢 2003）。

#### 3.5.3 リーダーの負担の増大

アメーバ経営の実施により、リーダーの負担が増大すること。リーダーの負担は、仕事量に関する負担と業績に関する負担に分けて考えることができる。仕事量に関する負担として、アメーバ経営の実施にあたっての帳票手間や会議の長さが例としてあげられる（窪田他 2015b）。また、菅本・牧野（2005）では、アメーバリーダー、特に製造現場の長は、製造活動だけでなく、現場の採算管理活動（実績の分析、計画の立案、経営会議）に費やす時間が増え、負荷が大きいと指摘されている。松井（2009）によると、部課長クラスのリーダーは今までと比べて30時間ぐらいいはアメーバ経営のために新たな取組みが必要である（p.7）。このように、アメーバ経営の実施によってリーダーの仕事量の負荷が増加することは容易に理解できる。

業績に関する負担とは「目標達成へのプレッシャー」を指す(窪田他 2015b,p.124)。リーダーはアメーバの日常業務に関する幅広い権限が委譲されると同時に、業績に対する説明責任を持つ。高い目標の追求や完璧主義の原則により、リーダーは目標達成のプレッシャーにさらされる。

窪田他(2015b)では、帳票手間と目標達成のプレッシャーは人材育成と負の相関を持つことを明らかにしている。これらの負担の増大は、後述のリーダーの抵抗・不満や利己的行動につながることも考えられる。アメーバ経営において経営者を育成していくためには、これらの負担を軽減し、リーダーの心身の健康を管理することが重要な課題であると考えられる。先行研究から、コンピュータ化された情報システムの導入によって帳票手間を削減するような工夫が見られた(牧野 2000; 三矢 2003)。また、目標達成のプレッシャーを低減させるために、賞与を目標達成度合と直接リンクさせないことが一つの手段であるように考える。

### 3.5.4 リーダーによる抵抗や反発

アメーバ経営の実施に対してリーダーによる抵抗や反発が生じる可能性がある。これらの抵抗・反発には先ほど述べた仕事量の増加に対するものと、アメーバ経営の導入に伴うフィロソフィの導入に対するものがある。まず、アメーバ経営の導入による仕事量の増加がリーダーの抵抗や反発を招く可能性がある(芦屋 2009; 谷・窪田 2017; 劉 2020)。例えば、株式会社弘栄(現KCMEに統合)においては、アメーバ経営の実施に伴う会議や、伝票の起票・入力・承認、予定組みといった事務手続きは時間の無駄だと社内に不満が生じた(谷・窪田 2017)。また、仕事量の増加だけでなく、フィロソフィの導入に対する抵抗や反発も見られる。稲盛(2014)によると、京セラにおいてさえフィロソフィの共有に対して従業員から反発を受けたことがある。日本航空のアメーバ経営による再建においても、当初はフィロソフィ教育に対して「精神論なんかで、JALを再生することなどできない」と不満をもらす経営幹部もいた(森田 2014,p.87)。

リーダーによる抵抗や反発が生じた場合、人材の流出につながる可能性がある。例えば、フィロソフィの導入に対して納得がいかなかったため、導入後の2年間で幹部の半分が会社を辞めたというケースもある(鹿児島大学稲盛アカデミー 2018)。しかし、稲盛(2014)では、どのような目標を持つかによって目標を実現するための道具(考え方)も変わってくると語られている。会社のフィロソフィに同調できない人は、経営者とは異なった目標を目指し、異なった考え方を持つ。稲盛氏はこのような目標や考え方を分かち合えない人には辞めてもらってでもフィロソフィを全従業員に共有することが大切であると考えている。

アメーバ経営やフィロソフィに対する抵抗・反発を緩和するためにさまざまな工夫がなされている。前述の谷・窪田(2017)の事例では、勉強会の実施や、トップによる予定組みの重要性を繰り返して語ることを通じて、伝票手続きや予定組みの必要性(つまり、実態の把握、採算意識向上)を理解させることで、事務負担に対する抵抗が次第に和らいでいったことがわかる。また、この事例において、若手・中堅のリーダーを巻き込んで自社のフィロソフィを制定することは、フィロソフィの導入に対する抵抗・不満の軽減に役立つことが示された。JALの事例においては、当時の会長を務める稲盛氏は、十数回に渡って幹部に講話を実施し、フィロソフィについて語り続けた。結果、約2ヶ月で役員みんなが熱心にフィロソフィを勉強するようになったという(森田 2014)。このように、リーダーの不満や抵抗を緩和するために、アメーバ経営やフィロソフィの導入の意義(目的や効果など)に対するリーダー

の理解を深めること、フィロソフィの制定にリーダーを巻き込むこと、アメーバ経営やフィロソフィの導入に対する経営トップのコミットメントが役立つと考える（劉 2020）。

### 3.5.5 リーダーの利己的行動の誘発

3.5.3に述べたリーダーの業績に関する負担（つまり目標達成のプレッシャー）の増大によって、会計不正や部分最適行動などの利己的行動を誘発する可能性がある。このような利己的な振る舞いと人材育成とは負の相関があることが示されている（窪田他 2015b）。

目標達成のプレッシャーのもとで、業績を良く見せるためにデータ改ざんや伝票操作などの会計不正が生じてしまう可能性がある。また、リーダーが自部門の業績を追求するために、自部門の利益を最優先し、全社利益や他部門の利益を犠牲にするような行為も起こりうるだろう。

会計不正を防ぐために、「一対一対応の原則」、「ダブルチェックの原則」、「ガラス張り経営の原則」といった会計原則を徹底することが有効である（稲盛 1998）。また、会計不正や部分最適行動をなくすために、「人間として何が正しいか」を判断基準とするフィロソフィの共有が重要である（稲盛 1998）。この際、フィロソフィの共有は2つ機能を持つと考える。一つは、前述したセルフコントロールである。判断基準がリーダーに内面化すれば、リーダーは他人から言われなくとも自発的に判断基準に一致するような行動をとる（伊丹・加護野 2003; Merchant and Van der Stede 2012）。したがって、判断基準を反するような不正行動や部分最適行動は発生しないと考える。もう一つは、組織内で共通の判断基準が確立できれば、その基準から逸脱した行動が発生しないように組織メンバーが相互にモニタリングすることである（伊丹・加護野 2003; Merchant and Van der Stede 2012）。したがって人間として正しくない不正行動や部分最適行動を起こした人がいれば、周りから止めたり正したりするだろう。

## 4.まとめ

アメーバ経営は経営者育成において有効であるといわれている（稲盛2006; 谷 2013; 三矢 2003; 劉建英他 2006）。しかし、経験的な証拠、特に定量的な証拠が非常に限られており、アメーバ経営と経営者育成との因果関係のメカニズムは十分明らかにされたとはいえない。本稿は、アメーバ経営におけるリーダーの育成に注目し、先行研究のレビューを通して、アメーバ経営と経営者育成との関係を整理した。その際、フィロソフィはアメーバ経営の効果を発揮するのに不可欠であることにより、フィロソフィと経営者育成との関係についても合わせて整理した。その結果を表1に示す（図3と図4も参照されたい）。

表1. アメーバ経営およびフィロソフィと経営者育成の関係

アメーバ経営およびフィロソフィと経営者意識
A1:アメーバ経営における任せる経営の実践程度が高いほど、リーダーの経営者意識（責任感）が高まる。
A2:アメーバ経営におけるPDCAサイクルの実践程度が高いほど、リーダーの経営者意識（責任感）が高まる。
A3:アメーバ経営におけるガラス張り経営の実践程度が高いほど、リーダーの経営者意識（責任感）が高まる。
A4:アメーバ経営における会議の実践程度が高いほど、リーダーの経営者意識（責任感）が高まる。
A5:アメーバ経営における会議の実践程度が高いほど、リーダーの経営者意識（持つべき考え方の内面化程度）が高まる。

A6:フィロソフィの浸透程度が高いほど、リーダーの経営者意識（持つべき考え方の内面化程度）が高まる。
<b>アメーバ経営およびフィロソフィと経営者能力</b>
B1:アメーバ経営における任せる経営の実践程度が高いほど、リーダーの経営者能力が高まる。
B2:アメーバ経営における PDCA サイクルの実践程度が高いほど、リーダーの経営者能力が高まる。
B3: アメーバ経営におけるガラス張り経営の実践程度が高いほど、リーダーの経営者能力が高まる。
B4:アメーバ経営における会議の実践程度が高いほど、リーダーの経営者能力が高まる。
B5:フィロソフィの浸透程度が高いほど、リーダーの経営者能力が高まる。
<b>経営者意識と経営者能力</b>
C:リーダーの経営者意識（責任感、持つべき考え方の内面化程度）が高いほど、経営者能力が高まる。
<b>アメーバ経営とフィロソフィの相互作用と経営者育成</b>
D:アメーバ経営の実践はフィロソフィの浸透との相互作用により、経営者意識や経営者能力を高める。

筆者作成

アメーバ経営は経営者育成において有効であるが、企業の管理コスト・教育コストの増加、情報漏洩のリスク、リーダーの負担の増大、リーダーによる抵抗・反発、リーダーの利己的行動の誘発といった課題もある。アメーバ経営の経営者育成効果を発揮するためにはこれらの課題に対処していく必要がある。

今後の研究課題として、本稿において整理したアメーバ経営およびフィロソフィと経営者育成との関係は正しいか、定量的に検証していく必要がある。また、本稿はリーダーの育成に注目したが、アメーバ経営はリーダーのみならず、一般従業員の経営者意識の醸成にも役立つ。さらに、リーダーは現場レベルからシニアレベルまであり、階層ごとの人材育成方法が異なる可能性がある。今後は、一般従業員の人材育成や、階層ごとのリーダーの人材育成について考察する必要がある。

## 謝辞

拙稿の作成にあたり、鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授の粕谷昌志先生、青山敦先生（立命館大学）により貴重なコメントをいただきました。心より感謝申し上げます。

## 参考文献

- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹（訳）. (1968). 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社
- Bimberg, J. G. And J. Luft., and M. D. Shields. (2007). *Psychology Theory in Management Accounting Research*. Handbook of Management Accounting Research. Edited by C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. Shields .
- Case, J. (1995). *Open-book Management: The Coming Business Revolution*. New York Harper Collins.
- Day, G. S., and Montgomery, D. B. (1983). Diagnosing the experience curve. *Journal of Marketing* 47(2):44-58.
- DeCharms, R. (1976). *Enhancing motivation: Change in the classroom*. N.Y. : Irvington. 佐伯胖(訳)(1980). 『やる気を育てる 教室—内発的動機づけ理論の実践—』誠信書房.
- Deci, E. L., and R. M. Ryan. (1987). The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of personality and social psychology* 53(6): 1024.

- Hollenbeck, J., C. Williams, and H. Klein. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*. 74(1):18-23.
- Leary, M. R., and R. M. Kowalski (1990). Impression Management: A Literature Review and Two-component Model. *Psychological Bulletin* 107(1): 34-47.
- Locke, E. A., and Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation : a 35-Year Odyssey. *American Psychologist* 57(9):705-717
- Mahoney, T. A., T. H. Jerde, and S. J. Carroll. 1965. The jobs of management. *Industrial Relations* 4(2): 97-110.
- Malmi, T., and D. A. Brown. (2008). Management Control Systems as a Package: Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* 19(4):287-300.
- Merchant, K. A., and W. A. Van der Stede. (2012). *Management Control Systems*, 3rd ed. Prentice Hall, England.
- Schuster, J. P., Carpenter, J., and Kane, P. (1996). The power of open-book management: Releasing the true potential of people's minds, hearts, and hands. John Wiley & Sons.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard University Press, Boston.
- Simons, R. (2013). The entrepreneurial gap: How managers adjust span of accountability and span of control to implement business strategy. Harvard Business School Accounting and Management Unit Working Paper. (13-100).
- 芦屋庄司 (2009) 「アメリバ経営導入実態—アクテックのケース—」 (第 64 回ワークショップ「アメリバ経営の陥穽—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』 1:13-17.
- アメリバ経営学術研究会編 (2010) 『アメリバ経営学—理論と実証—』 KCCS マネジメントコンサルティング.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門』 (第 3 版) 日本経済新聞社.
- 稲盛和夫 (1998) 『稲盛和夫の実学—経営と会計—』 日本経済新聞社.
- 稲盛和夫 (2004) 『心を高める、経営を伸ばす—素晴らしい人生をおくるために—』 PHP 研究所.
- 稲盛和夫 (2006) 『アメリバ経営—ひとりひとりの社員が主役—』 日本経済新聞社.
- 稲盛和夫 (2008) 『実学・経営問答—人を活かす—』
- 稲盛和夫 (2010) 「アメリバ経営はどのようにして誕生したのか」 アメリバ経営学術研究会『アメリバ経営学—理論と実証—』 KCCS マネジメントコンサルティング: 12-30.
- 稲盛和夫 (2014) 『京セラフィロソフィ』 サンマーク出版.
- 庵谷治男 (2018) 『事例研究—アメリバ経営と管理会計—』 中央経済社.
- 庵谷治男 (2020) 「アメリバ経営の高次学習が組織を改革する」 『企業会計』 72(7): 30-37.
- 鹿児島大学稲盛アカデミー (2018) 「第 5 回稲盛アカデミー公開シンポジウム」 『稲盛アカデミー研究紀要』 8: 71-107.
- 北居明・鈴木竜太 (2010) 「マネジメントシステムとしてのアメリバ経営—R.リカートによるシステム 4 との比較を通じて—」 アメリバ経営学術研究会『アメリバ経営学—理論と実証—』 KCCS マネジメントコンサルティング:159-183.

- 北居明・松田良子(2004)「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦(編著)『日本企業の戦略インフラの変貌』第四章,白桃書房
- 窪田祐一・三矢裕・谷武幸 (2015a) 「アメーバ経営は企業に成果をもたらすのか(上)京セラにおけるアメーバ経営と本調査の概要」『企業会計』67(11):1585-1591.
- 窪田祐一・三矢裕・谷武幸 (2015b) 「アメーバ経営は企業に成果をもたらすのか(中)アメーバ経営の導入における目的, 成果と負担・問題」『企業会計』67(12):1752-1758.
- 窪田祐一・三矢裕・谷武幸 (2016) 「アメーバ経営は企業に成果をもたらすのか(下)アメーバ経営のコンポーネントとまとめ」『企業会計』68(1):124-130.
- 澤邊紀生 (2010) 「賢慮を生み出すアメーバ経営—経営理念を体現した管理会計の仕組み—」アメーバ経営学術研究会『アメーバ経営学—理論と実証—』KCCS マネジメントコンサルティング:89-114.
- 澤邊紀生・庵谷治男 (2017) 「部門別採算制度が経営理念の発現に及ぼす影響—ホテルにおけるアメーバ経営の事例—」アメーバ経営学術研究会『アメーバ経営の進化—理論と実践—』中央経済社: 61-100.
- 菅本栄造 (2004) 「ユニット採算システムの設計と運用方法—ハリマ化成(株)のミニ・プロフィットセンターの事例研究—」『会計』166(6):819-832.
- 菅本栄造・牧野信夫 (2005) 「ハリマ化成 (株) におけるユニット採算システム—ミニ・プロフィットセンターの管理会計システムの構築に向けて—」『経理研究』48:315-329.
- 谷武幸 (1999) 「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』180(5):47-59. 谷武幸 (2000) 「マイクロ・プロフィットセンターによるエンパワメント」『JICPA ジャーナル』541: 80-85<sup>[1]</sup>.
- 谷武幸 (2005) 「京セラアメーバ経営—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) 「アメーバ経営の概念モデル—フィロソフィとのコントロールパッケージによる組織の活性化—」『企業会計』65(2):17-27.
- 谷武幸・窪田祐一 (2012) 「管理会計システムの導入による組織統合と戦略実施—京セラミタにおけるアメーバ経営導入のケース—」『原価計算研究』36(1):107-118.
- 谷武幸・窪田祐一 (2017) 『アメーバ経営が組織の結束力を高める—ケースからわかる組織変革成功のカギ—』中央経済社
- 廣本敏郎・挽文子 (2010) 「アメーバ経営研究序説」アメーバ経営学術研究会『アメーバ経営学—理論と実証—』KCCS マネジメントコンサルティング:25-57.
- ト志強 (2016) 「中国企業におけるアメーバ経営の展開—宝鋼金属の事例を中心に—」『経営研究』66(4):197-206.
- 牧野信夫「ケーススタディ イントラネットを使った小部門損益自主管理システム」『IE レビュー』41 (1) :40-44.
- 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 (2010) 「アメーバ経営の導入—アクテックの事例—」 アメーバ経営学術研究会『アメーバ経営学—理論と実証—』KCCS マネジメントコンサルティング:184-210.
- 三矢裕・安嶋新・近藤大輔 (2017) 「管理会計が人材育成に与える影響—日本エアコミューター株式会社における部門別採算制度の事例研究—」 『原価計算研究』41(1):1-12.
- 森田直行 (2014) 『全員で稼ぐ組織—JAL を再生させた「アメーバ経営」の教科書—』日経BP社.
- 劉美玲 (2018) 「業績連動報酬がアメーバ経営に与える影響—中国企業のデータによる分析—」 『原価計算研究』42(2):52-66.
- 劉美玲 (2020) 「アメーバ経営の導入・実践における困難性に関するレビュー」 『鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要』9:17-47.
- 劉美玲 (2021) 「アメーバ経営における目標設定について」 『鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要』10:85-101.
- 劉建英・三矢裕・加護野忠男 (2006) 「細部へのこだわりと人材育成—中国へのアメーバ経営導入プロセスのアクションリサーチから—」 『国民経済雑誌』194(1):81-94.
- 渡辺岳夫 (2010) 「ミニ・プロフィットセンター・システムに関する実証研究(2)—導入効果に対する影響要因の探索的研究—」 『企業会計』62(8):120-128.
- 渡辺岳夫 (2014) 「アメーバ経営システムの影響機能と経営理念—西精工(株)の利益・収益配分システムに関するケーススタディー—」 『会計』186(4):418-432.