

# 京セラのアメーバ経営

——その意義と形成過程——

廣 本 敏 郎

## I は じ め に

上総教授の還暦を記念して2006年に出版された『次世代管理会計の構想』の第1章「次世代管理会計のフレームワーク」では，日本企業に基礎を置いた管理会計研究の必要性が主張されている（31ページ）。

20世紀は米国型管理会計論しか存在しなかった。規範論的研究にせよ説明論的研究にせよ基本的に米国企業に基礎を置いた研究であり，わが国研究者も一般に米国研究者と同じ土俵の上で議論に参加してきた。しかし，21世紀は米国一辺倒の時代でなく，日本型管理会計論を展開すべきであるというはもっともな主張である。上総・澤邊 [2005] は，京セラの管理会計システムが次世代ないし21世紀型管理会計モデルの有力な候補であるという（104ページ）。20世紀に展開された米国型管理会計論は，大規模製造企業の登場を背景に，その管理運営に役立つ管理会計モデルを提唱してきたが，次世代管理会計論も優良製造企業の実務をベースに21世紀型モデルを提唱することが期待されている。その限りでは，米国の優良製造企業に基礎を置く20世紀型と日本の優良製造企業に基礎を置く21世紀型という対比が行われている。

本稿では，日本企業に基礎を置く21世紀型管理会計モデル研究の第一歩として，京セラのアメーバ経営を取り上げ，その意義と形成過程について検討を行うこととしたい。

## II アメーバ経営とは何か

京セラの管理会計といえば、誰もがアメーバ経営をイメージする。アメーバ経営の理解なしに京セラの管理会計を理解することはできない。

### 1 アメーバ経営の基礎にある経営哲学

京セラの創業者、稲盛名誉会長が自ら著した『アメーバ経営』の「はしがき」は、経営哲学の必要性を強調することから始まっている。

「日本経済は長い不況を脱しつつあり、ようやく明るい兆しが見えてきた。それでも、経済のグローバル化はとどまるどころを知らず、世界レベルでの企業間競争は激化の一途をたどっている。

そうした厳しい経営環境のなか、日本のみならず、世界中で不祥事が頻発している。これに対し、企業のコンプライアンス（法令遵守）の重要性が叫ばれ、アメリカでは、企業の内部統制強化を求める「サーベンス・オクスリー法」（SOX 法）が制定された。これらの動きは、厳しい規制や制度を設けることで、企業の不正行為に歯止めをかけようとするものである。

しかし、私は、規制や制度以前に、企業を動かすリーダーに「人間として何が正しいか」という哲学、倫理がなければならぬと考えている。正しい哲学、倫理が欠如していれば、外部のいかなる規制や制度があろうとも機能しないからである。

さらに、公明正大な経営をおこなうには、確固とした経営哲学に合致した経営管理システムが必要である。そのようなシステムが構築されれば、不正を未然に防ぎ、万が一、不正が起きても最小限に食い止めることができる。企業が健全に発展していくためには、誰が見ても正しい「経営哲学」とそれにもとづく「経営管理システム」を確立することが不可欠である。」（稲盛 [2006] 3-4 ページ）

経営哲学や倫理の重要性は古くから多くの人々によって強調されてきた。それ自体、特に目新しいものはない。しかし、本書では単に経営哲学の重要性が論じられているのではなく、経営哲学を基礎とする経営システムが必要であると論じられている点に注目しなければならない。米国で生成・発展してきた管理会計では、従来、経営哲学とのつながりが論じられることはなかった。アメーバ経営を理解するには、まず、それが経営哲学を基礎とするものであることに留意する必要がある。

## 2 「アメーバ経営」と「京セラ会計学」

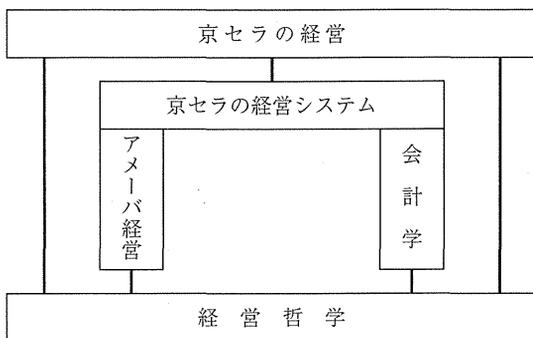
2006年に刊行された稲盛名誉会長の『アメーバ経営』に巻かれた帯には“独創的「管理会計」の集大成”と書かれている。しかし、京セラの管理会計の文献としては、すでに1998年に『稲盛和夫の実学 経営と会計』が刊行されている。

「……（本書は）1998年に出版させていただいた『稲盛和夫の実学』（日本経済新聞社刊）の第二弾として、私の経営の根幹をなす実践的な経営管理手法について詳細に述べたものである。『実学』で述べた会計原則と、本書で説明している「アメーバ経営」による部門別管理会計を実行すれば、会社経営は盤石なものになると確信している。」（稲盛 [2006] 7ページ）

「京セラでは、『会計学』と『アメーバ経営』と呼ばれている小集団独立採算制度による経営管理システムが両輪として、経営管理の根幹をなしている。それは京セラの経営哲学という基盤のうえに、会計学とアメーバ経営と言う二本の柱によって支えられている家にも例えられる。もちろん、この二本の柱のうち一本が欠けても家は支えられないように、お互いが相手を補完する関係にある。」（稲盛 [1998] 122ページ）

この2つの引用文によれば、「アメーバ経営（小集団部門別採算制度）」、「会

第1図 アメーバ経営の位置づけ



計学（会計原則）」、「経営哲学」という三者の関係は第1図のようになる。

第1図は、京セラ会計学（会計原則）はアメーバ経営の要素ではなく、アメーバ経営と共に、京セラ経営システムの二本柱であることを明示している。京セラ管理会計は、単にアメーバ経営だけでなく、京セラ会計学によっても構成されていることに注意しなければならない。

「……会計というものは、経営の結果をあとから追いかけるためだけのものであってはならない。いかに正確な決算処理がなされたとしても、遅すぎては何の手も打てなくなる。会計データは現在の経営状態をシンプルにまたリアルタイムで伝えるものでなければ、経営者にとっては何の意味もないのである。

その証拠に急速に発展している中小企業が、突然、経営破綻を起こすことがある。会社の実態を即座に明確に伝える会計システムが整備されおらず、ドンブリ勘定となっているため経営判断を誤り、最終的に資金繰りに行き詰ってしまうのである。」（稲盛 [1998] 37ページ）

「そもそも資本主義社会は、利益を得るためなら何をしてもいい社会ではない。……社会正義が尊重され透明性の高い社会が築かれてこそ、市場経済は社会の発展に貢献できるようになる。そのためには、まず資本主義経

済を支えている経営者が高い倫理観を持ち、すべての企業がフェアで公正な経営を実践していく必要がある。

ところが残念なことに人間はつねに完全ではない。いくら立派なことを言っている、誘惑にかられ、魔が差してしまうかもしれない。不正を犯してしまうかもしれないのである。……

この意味で私は会計の果たす役割はきわめて大きいと考えている。なぜなら会計において万全を期した管理システムが構築されていれば、人をしつて不正を起こさせないからである。また、万が一不正が発生しても、それを最小限のレベルにとどめることができるからである。

しかし、そのための管理システムは、決して複雑で最先端のものである必要はない。人間として普遍的に正しいことを追究するという経営哲学がベースにあれば、それは「一対一の対応」、「ガラス張りの経営」、「ダブルチェック」などの原則にもとづくきわめてシンプルでプリミティブなシステムで十分なのである。

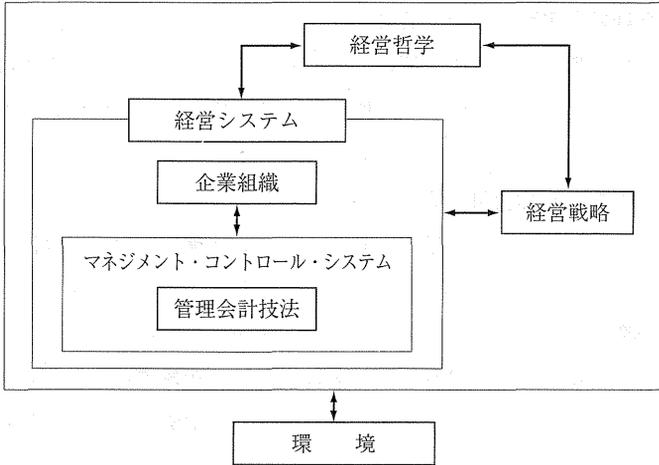
……

京セラが順調に発展することができたのも、確固たる経営哲学とそれに完全に合致する会計システムを構築することができたからだと考えている。」(稲盛 [1998] 161-162ページ)

更に注意すべきは、アメーバ経営と京セラ会計学の二本柱は独立しているのではなく、互いに支えあっている。アメーバ経営が有効に機能するには、京セラ会計学が必要となることに注意しなければならない。

「アメーバ経営においては、各アメーバで発生する売上、生産、経費、時間などの実績数字を正確に把握することが重要である。そこで、日々の経理処理が正しくかつ迅速におこなわれるための社内ルールの確立と運用が必要となる。そのベースとなる考え方が「京セラ会計学」である。」(稲盛 [2006] 155ページ)

第2図 管理会計のあり方を規定する諸要因とその関係



三矢 [2003] は「アメーバ組織」「時間当たり採算」「経営哲学」「人材育成」の4つをアメーバ経営モデルの要素として挙げ (145, 208ページ), 上總・澤邊 [2005] は「アメーバ組織」「部門別採算」「経営者育成」の3つをアメーバ経営の基本要素として挙げている (100ページ)。三矢 [2003] と上總・澤邊 [2005] を見ると, 経営哲学を含めるか否かで違いがあるが, いずれも京セラ会計学をアメーバ経営の要素に含めていない。それに対して, 谷 [1999] は, アメーバ経営の要素 (エレメント) として, 「任せる経営」「時間当たり採算による採算表」「一対一対応の原則」「マーケットインの価格設定と忌避宣言権」「徹底したPDCA」「高い目標」「階層的会議体」を挙げ, 京セラ会計学 (一対一対応の原則) を含めている。したがって, 京セラ会計学を含むか否かによって, アメーバ経営を広義と狭義に区別することができよう。しかしながら, 京セラ会計学がアメーバ経営の要素であるかどうかは実は本質的な問題ではない。京セラ会計学をアメーバ経営の要素と考えようが考えまいが, 京セラ経営システムの不可欠の要素であることに違いはない。

重要なことは, アメーバ経営はそれ自体で機能するものではないということ,

真空の中に存在しているのではないということである。アメーバ経営を定義すれば、小集団部門別採算制度である。そこには、アメーバ組織と時間当たり採算が含まれる。アメーバ経営は単に会計要素だけでなく組織要素を含んでいる。一般に会計といえば、計算システムあるいは情報システムに目が向いてしまうが、アメーバ経営は単なる会計システムではなく、アメーバ組織の上に構築された経営システムである。管理会計はまさに経営と会計が交錯するところに存在するのであり、第2図に示すように、組織に加えて、経営哲学、経営戦略、環境といったさまざまな要因の相互作用ないし関係性の中で存在し、機能している（日本会計研究学会特別委員会 [2006] 第2章）。

### 3 アメーバ経営（小集団部門別採算制度）の意義

三矢・谷・加護野 [1999] は、アメーバ経営はエンパワメントのツールであるとする<sup>1)</sup>。そのため、『アメーバ経営が会社を変える』と題するその書物の副題は「やる気を引き出す小集団部門別採算制度」となっている。

稲盛名誉会長の『アメーバ経営』の副題も「ひとりひとりの社員が主役」となっている。この副題から描かれるアメーバ経営のイメージは、京セラは全員参加経営を目指しており、従業員の自主的経営を基礎とする自律的組織であるが<sup>2)</sup>、アメーバ経営はその自主的経営を支援するシステムであるというものであろう。

しかしながら、アメーバ経営の意義はそれだけではない。

「京セラ創業当時より、企業を長期的に発展させるためには、正しい「経営哲学」を確立し、それを全社員と共有すること、また、組織の末端に至るまでの経営実態を正確かつタイムリーに把握する「管理会計制度」が必

1) 「エンパワメントとは、文字どおり、パワーを付与することであり、単なる権限委譲やモチベーションを超えた、革新のための活性化を指している。」（三矢・谷・加護野 [1999]、52ページ）谷 [1999] は、アメーバ経営がエンパワメントをもたらす論理の解明を行っている。

2) 「京セラでは、自律的組織として伸縮自在に編成される「アメーバ」に基礎を置く京セラの経営全体をアメーバ経営と呼んでいる。」（上總・澤邊 [2005] 97ページ）

要であると感じていた。そのため、技術開発や製品開発、また営業活動などに力を注ぐ一方、これらの確立に心血を注いできた。

……

アメーバ経営は、京セラが多角化・グローバル化を進めるに従い、多岐にわたる事業分野を部門別に管理する、より精緻な管理会計制度へと進化した。KDDIにおいても、アメーバ経営にもとづく部門別管理会計システムが確立されており、急速に事業が拡大するなかでも、すべての部門の経営の実態が一目でわかるようになっている。これが、経営判断を正確かつスピーディなものにしており、変化の激しい通信業界において同社躍進の原動力となっている。」(稲盛 [2006] 4-6 ページ)

ここでは、アメーバ経営によって、企業トップが戦略的判断を行うに際し経営全体の実態を正確かつ迅速に把握することが可能になっている点が強調されている。現場従業員に対するエンパワメントのシステム<sup>3)</sup>としての意義と共に、トップ経営者に対する情報システムとしての意義も強調されるべきである。次に、アメーバ経営の目的を検討することにしよう。

### III アメーバ経営の目的とその形成

#### 1 はじめに

稲盛 [2006] によれば、アメーバ経営の目的は次の3つである。

- (1) 市場に直結した部門別採算制度の確立
- (2) 経営者意識を持つ人材の育成
- (3) 全員参加経営の実現

これに対して、三矢・谷・加護野 [1999] は、順番や表現は異なるが、おおむね上記3つの目的を含めた上で、新たに2つの目的を追加し、次の5つの目的を挙げている<sup>4)</sup>。

3) これには現場従業員に対する情報システムが含まれる。情報はパワーの源泉である。

4) わが国の管理会計研究者はいつ頃からアメーバ経営に関心を持つようになったのかは調べてい

- (1) 全員参加の経営を実現する。
- (2) 採算で貢献度を測り、目標意識を持たせる。
- (3) よく見える経営を実現する。
- (4) トップダウンとボトムアップを調和させる。
- (5) リーダーを育成する。

本稿では、稲盛 [2006] を基礎にアメーバ経営の目的を検討することとした。その上で、三矢・谷・加護野 [1999] で述べられている、他の2つの目的を検討することにする。

## 2 市場に直結した部門別採算制度の確立

稲盛 [2006] によれば、アメーバ経営の第1の目的は市場に直結した部門別採算制度の確立である。前述したようにアメーバ経営とは部門別採算制度を意味するから、この目的がアメーバ経営の最も基本的な、本質的目的であるといえる。稲盛 [2006] は、部門別採算制度を確立することの必要性について、次のように述べている。

「……経営者である私は、「売上を最大に、経費を最小にする」という原則をベースに、会社全体を経営することができる。だが、組織が大きくなっていけば、私ひとりでのこの原則を末端まで徹底しようとしても限界がある。

肝心の売上や経費は、現場で日々生み出されていくものだから、現場で働く従業員たちにも、この原則を理解し、実践してもらう必要がある。

当社の従業員の大半を占めている製造部門は、当時、経費を削減していくことは考えていても、売上を増やすことには関心も責任も感じていな

---

いないが、1990年代に入って急速に関心が高まったことは事実である。当時ハーバード・ビジネス・スクールにいた R. Cooper がこれに注目したことが、その契機となった。三矢・谷・加護野 [1999] にも、1994年に作成された HBS ケース：The Amoeba Management System が参考文献として挙げられている。

かった。……各工程においても経費を最小にすると同時に、売上を最大にするよう努力をしてもらわなければならない。それには、各製造工程のリーダーが、売上を実感できるようにしなければ、売上を最大にしようという意欲が生まれるはずがない。

また、経費を最小にするといっても、組織が大きくなれば、ついどんぶり勘定になってしまい、どこでどんな経費が発生しているのかわからなくなってしまふので、もっときめ細かく採算を見る管理方法が必要だと思った。そんなとき、私が思いついたことは、会社全体を小さなユニットオペレーションに分割し、そのユニットがお互いに社内で売買するような仕組みを設ければよいということである。

たとえば、ファインセラミックスの製造工程は、原料、成形、焼成、加工などの工程に分けられる。この各工程をひとつのユニットオペレーションとして分割し、原料部門が成形部門に原料を売るというかたちをとれば、原料部門には「売り」が発生し、成形部門には「買い」が発生する。つまり、各工程間で仕掛品を売買するかたちになれば、各ユニットはひとつの中小企業のように独立した採算単位となり、それぞれのユニットが「売上を最大に、経費を最小にする」という経営原則を実感しながら、自主的に運営していくことができる。このことを京セラでは「社内売買」と呼び、アメーバ経営の大きな特徴となっている。

また、会社を小さなユニットオペレーションの集合体にすれば、経営者はそれぞれのユニットからあがってくる採算状況を見ながら、どこが儲かっているのか、損をしているのか、という会社の実態をより正確に把握することができる。そうすれば、経営トップも正しい経営判断を下すことができ、会社全体をきめ細かく管理していくことができる。このようなことから、京セラではアメーバ経営システムの原形ともいえる、小集団による部門別採算制度が始まったのである。」(稲盛 [2006] 39-41ページ)

ここでは、部門別採算制度が必要となった理由について、次の2つのことが述べられている。

- (1) 現場従業員に「売上を最大に、経費を最小にする」という原則を理解し、実践してもらうため。
- (2) 経営トップが会社の実態を正確に把握し、正しい経営判断を下すことができるようにするため。

(部門別採算制度が必要となった第1の理由)

「現場従業員に「売上を最大に、経費を最小にする」という原則を理解し、実践してもらうため」に、独立採算単位を設定し、リーダーに売上と経費を計算させることが必要になったという。

「「売上を最大に、経費を最小にする」という原則を全社で実践していくために、私は組織を細分化し、それぞれを独立したひとつの採算単位である「アメーバ」とした。各アメーバには責任者であるリーダーを置き、その経営を任せている。上司の承認は必要だが、アメーバリーダーには、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] 41ページ)

経営原則を現場従業員に実践させるということは、現場従業員が、単に決められた仕事を効率的に行うだけでなく、経営機能を果たすことを期待している。経営機能を適切に果たすためには、その経営単位(事業単位)を明確にすると同時に、その経営単位に関する会計が不可欠である。競争市場の中で独立した企業の経営者であれば、自ら会計帳簿をつけ、通常の会計を行わなければならない。しかし、そのような会計知識は一般従業員にとっては難しすぎるので、「時間当たり採算表」が考案された。一般には、経営者自身が会計知識を持っていなければ、常勤または非常勤で、専門家を雇うのであろうが、そうはしなかったわけである。つまり、会計機能は経営機能(経営者機能)である、とさ

れている点に注意しなければならない。

(アメーバ組織の作り方)

ところで、ここに2つの疑問が生じる。第1は、製造工程およびその部分を採算単位とすることが可能であるのか、第2は、「市場に直結した部門別採算制度の確立」というが、各ユニットが市場の動きに即座に対応することができるのか、という疑問である。

稲盛 [2006] によれば、アメーバ組織の作り方がアメーバ経営の成否を決する。そこで、アメーバに細分化するための3つの条件が明示されている(稲盛 [2006] 61, 103ページ)。

- (1) アメーバの収支が明確に把握できること。すなわち、明確な収入が存在し、かつ、その収入を得るために要した費用を算出できること。
- (2) 最小単位の組織であるアメーバが、ビジネスとして完結する単位となること。
- (3) 会社全体の目的、方針を遂行できるように分割すること。

どのような組織でも、費用、コストは把握できる。しかし、収入については事情が異なる。収入の見えにくい部門、あるいは、収入がない部門がある。独立採算単位とするためには、売りと買いをはっきりさせて収支計算ができることが条件となるというのである。

第2に、アメーバはひとつの独立した事業として成り立ち、アメーバのリーダーが経営者として創意工夫ができ、やりがいを感じられるものでなければならない。この点に関して、稲盛 [2006] は更に次のように説明している。

「……京セラの製造部門で、最初にアメーバとして切り分けたのは、原料部門だった。これは製造工程のなかで最初の工程にあたり、原料を調合するという機能を果たしている。この原料工程をひとつのアメーバとして独立させようとしたとき、「事業として完結する単位」という条件から考え、組織を細分化しすぎることになるのではないかという心配が私にはあった。

そんなとき、ふと気づいたのは、当時、京セラのようなセラミックメーカーに調合済みの原料を売っているメーカーがあることだった。原料の調合を専業とする会社があるなら、京セラでも原料を安く仕入れて調合し、次工程の成形部門に売るという仕事は、独立した事業として立派に成り立つはずである。そう考えて、原料部門をアメリカバとして切り分ける決心をした。

次の成形工程についても、そのような作業を賃加工で請け負っている会社はたくさんある。機械や材料をすべて支給され、加工だけを請け負い、賃加工を業としている。京セラでも、成形部門が原料を買って、買いを立て、成形したものを今度は焼成部門に売って、売りを立てるようにすれば、独立採算として成り立つと考えた。こうして、組織を独立した事業として成り立つ状態にまで細分化していけばよいのだ。」(稲盛 [2006] 62-63 ページ)

非常に明快な説明である。ところが、伝統的管理会計を学んだ者の中には、製造部門、各製造工程は事業として成り立たないと考える者が少なくない。なぜか。それは、伝統的管理会計が、市場から組織へという時代背景の下に、製造工程をつなげ、あるいは、製造部門と販売部門を統合して成立した大企業を前提に設計されてきたという歴史的事情に由来しているのではあるまいか。伝統的管理会計を学んだ者にとっては、大企業を構成する各部門をそれぞれ独立した事業単位として認識するということが全く発想の逆転であるということなのであろう<sup>5)</sup>。

第3の条件は、たとえ収支を明確に計算でき、事業として完結した単位にできるとしても、会社の方針が阻害される場合には、その組織をアメリカバとして独立させないというものである。稲盛 [2006] は次のような説明を行っている。

5) 市場から組織へのシフトは、取引コストの問題として説明されることがある。今日では、情報技術の進展により取引コストが非常に安くなっていることにも注意すべきである。

「例をあげて説明しよう。当社のような受注生産メーカーの営業部門であれば、大きくなった組織を分割し、客先に注文を取りにいく受注部門、製品の納期を管理・運営する納期管理部門、さらには、請求書を発行して代金の回収をおこなう代金回収部門といった独立採算が可能な部門に細分化することもできる。仮に営業部門全体が手数料収入として売上の10%をもらっているとすると、受注部門は受注すれば売上の5%、納期管理部門は3%、代金回収部門は2%という具合に収入を割り振ることで、それぞれを独立採算にすることができる。

しかし、それでは営業として顧客に対して一貫したサービスを提供できない場合がある。たとえば、A社、B社、C社という大手客先と取引をする場合、営業部門は受注だけすればいいのかというと、そうはいかない。納期管理もあれば、納品もあり、品質問題などのクレーム対応もあり、代金回収もしなければならぬ。これらの役割を別個の営業アミーバが担当していたのでは、京セラとして一貫したサービスをお客様に提供することができなくなってしまう。それでは「お客様第一主義」という会社方針に沿った営業ができなくなってしまうので、むやみに営業の組織を分けることはできない。」(稲盛 [2006] 64-65ページ)

営業部門の組織は細分化しないわけではない。営業部門についても、「地域別、品種別、顧客別などさまざまな分け方」(稲盛 [2006] 105ページ)により細分化される。しかし、製造部門が工程別、機能別に細分化されているのを見て、単純に営業部門も機能別に細分化しようとするなら、それは危険である。お客様第一主義という会社方針を踏まえれば、単に効率性、専門性の観点から営業組織を細分化することはできない。

#### (アミーバ組織の意義)

稲盛 [2006] は、アミーバ経営システムを作った理由について、次のように述べている。

「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ねば、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。

さらに、社内売買をおこなうことは、品質管理の面でも、大きな効果を発揮する。「売買」であるからには、買い手のアメーバは、必要な品質を満たしていないかぎり、社内売買をしようとはしない。したがって、各工程間で取り決められた品質を満たしていない仕掛品は、後工程へ流出していかない。つまり、社内売買ごとに「品質の関所」が設けられ、品質がチェックされることになる。これにより、各工程のアメーバでしっかりと品質が作り込まれていくことになる。」(稲盛 [2006] 42-43ページ)

先ほど、各アメーバ（製造工程）が市場の動きに対応できるのかという疑問を呈した。それに対して、ここでは、市場の変化に対応するために各工程をアメーバに細分化したと述べられている。すなわち、京セラでは、製造工程が市場変化に対応できるかではなく、市場変化に即座に対応するため会社組織をいかに設計するかという問題設定が行われていることに注意しなければならない。そして、その結果、会社組織をアメーバに細分化してそれぞれ市場変化に対応させることが必要だという判断がなされているのである。

ここでの組織作りの考え方は、市場と組織の相互浸透という現象に注目する

今井 [1990] の議論 (28-29ページ) と符合しており、注目に値する<sup>6)</sup>。

(アメーバ間の値決め)

アメーバ経営では市場ないし顧客に対する最終的な売値を踏まえて社内売買が行われる。すなわち、「アメーバ経営では、製品の市場価格がベースとなり、社内売買により市場価格が各アメーバに直接伝えられ、その社内売買価格をもとに生産活動がおこなわれている」(稲盛 [2006] 135ページ) のであるが、その具体的方法が問題となる。

アメーバ間の売買価格は、各アメーバの時間当たり採算が大体等しくなるように決めるのが原則であるという。しかし、その公平性、公正性が問題となる場合もある。アメーバ経営では、そのような場合、最終的には経営トップ (上司) が判断すべきであるとされる (稲盛 [2006] 71-73ページ)。

前述したように、アメーバは事業として成り立つ単位で設定されるのが原則であるから、アメーバには外部との売買を行う機会が存在している。したがって、アメーバ間の売買価格は基本的には外部市場における取引価格を基礎とすべきであるが、現実問題として公平、公正な社内売買価格を設定できない場合には、経営トップ (上司) が調整を行うものとされているわけである。しかしながら、アメーバのリーダーは事業経営者としての立場から、そのような価格なら取引したくないと考える場合も当然に生じる。「経営トップが社会的な常識に照らし合わせ、アメーバ間の売値を公平に設定しても、アメーバ同士の利害が対立し、争いが起きてしまう場合がある。」(稲盛 [2006] 74ページ)

そのような事態が生じたときに、そのような勝手な行動は許さないといい、トップの判断を強制するなら、アメーバ経営は破綻してしまうだろう。「ひとりひとりの社員が主役である」というスローガンが虚しく響く。それでは、どうするのか。ここで思い出すべきは、アメーバ経営は経営哲学によって支えられているということである。

6) 市場と組織の相互浸透という現象とそこに生じる組織のあり方については、日本会計研究学会特別委員会 [2006] 第1章、第2章を参照されたい。

「各アメーバは、共通の経営理念のもと、ひとつの会社のなかで、ともに働く運命共同体の一員である。したがって、各アメーバリダーは、自分の立場を明確に主張しながらも、エゴを捨て、会社全体の利益を考え、人間として正しい判断を下すことが求められる。そのうえで、各アメーバが全体との一体感を持ちながら、個々の採算を追求していかなければならない。

このように、共有すべき普遍的なフィロソフィ、経営理念、価値観がその集団の根底に脈々と流れているからこそ、組織が細かく分かれていても、会社全体があたかもひとつの生命体であるかのように機能することがきるのである。」(稲盛 [2006] 119ページ)

#### (部門別採算制度が必要となった第2の理由)

組織を細分化し、部門別の採算を明らかにすることのもう1つの理由は、「経営トップが会社の実態を正確に把握し、正しい経営判断を下すことができるようにするため」である。この点に関して、稲盛 [2006] は、食料品店の例を用いて、次のように述べている。

「……こうして部門別に採算を見ていくと、「ウチの店は、いままで野菜で儲かっていると思っていたが、本当は魚の儲けが大きかった。野菜の売り方をもっと考えなくてはいけない」というように、経営の実態や問題点が手にとるようにわかり、直ちに対策を打つことができる。

……

つまり、組織を細分化する際には、経営者の視点から見て、どのような単位で採算をとらえれば、経営の実態がより明瞭に見えてくるのかが鍵となる。経営者が会社という船を舵取りするうえで、船全体の動きが一目でわかるように、経営者の視点に立った組織編成をおこない、各部門の実態が手にとるように実感できることが大切なのである。」(稲盛 [2006] 105-109ページ)

### 3 経営者意識を持つ人材の育成

アメーバ経営の第2の目的について、稲盛 [2006] は、多忙を極め自分の分身在が欲しいと感じたこと、経営者としての孤独感を味わい自分と苦楽を共にしてくれる共同経営者としての責任を感じてくれる仲間が欲しいと感じたこと、あるいは、会社の規模が拡大したため各部門の運営を任せることのできるリーダーが必要になったことなどに言及してから、次のように述べている。

「アメーバ経営を始めたおかげで、共同経営者としての自覚を持ったリーダーが京セラには数多く誕生した。アメーバ経営を始めてから現在に至るまで、京セラのアメーバリーダーは各アメーバですばらしい経営をおこなってくれている。

必要に応じて組織を小さなユニットに分割し、中小企業の連合体として会社を再構成する。そのユニットの経営をアメーバリーダーに任せることによって、経営者意識を持った人材を育成していく。これが、アメーバ経営をおこなう二番目の目的である。」(稲盛 [2006] 48ページ)

どのような組織であっても、優れた人材が存在しなければ、その経営は成り立たない。特に京セラのような自律的組織の場合は、経営者意識を持った多数の人材が必要となる。その意味で、アメーバ経営それ自体が人材育成システムになっていることは、強調されるべき重要な点となる (稲盛 [2006] 247-248ページ)。

### 4 全員参加経営の実現

アメーバ経営の第3の目的は、全員参加経営の実現である。

稲盛 [2006] は、全員参加経営の実現が必要であることの説明を労使対立の話から始めている (49-54ページ)。そのことから分かるように、「全員参加経営の実現」は、経営者と労働者という階級意識を断つため、従業員は労働者でなく共同経営者であるという考え方を会社経営に持ち込みたいという動機から

生じたものであった。要するに、労使対立を解消し、従業員が自らの役割と責任を自主的に果たしてくれるようにするため、まず「パートナーシップ」に注目したが、当時の法制度の制約もあって、大家族主義という考え方に至ったというのである。そして、大家族主義を標榜して全員参加の経営を目指すためには、全従業員が納得する経営理念を確立すると共に、会社経営の実態に関する情報を共有することが必要であることを知ったというのである。

そのような情報共有がどのような方法で進められたのかについて直接の説明はないが、アメーバ経営が情報共有を基礎としており、全員参加経営を可能にするということが語られている。

「アメーバ経営では、会社を小集団に分け、リーダーが中心となりメンバー全員が経営に参加する。その際、アメーバや会社の経営状況に関する主要な情報は、朝礼などを通して全従業員にすべて開示されている。このように、会社の情報をできるだけ開示することで、全従業員が自主的に経営に参加する土壌ができあがり、全員参加経営が可能となる。」(稲盛 [2006] 57ページ)

アメーバ経営は全従業員が市場変化に対応することを目的とする経営システムであり、全従業員が活発にコミュニケーションを行い、全体の情報を共有することが求められる。したがって、本質的に全員参加の経営を支援するシステムとなるのである。

## 5 その他の目的

三矢・谷・加護野 [1999] は、以上に述べた3つの目的に加えて、次の2つの目的を挙げている。

- (1) よく見える経営の実現
- (2) トップダウンとボトムアップの調和

## (よく見える経営の実現)

三矢・谷・加護野 [1999] は、「見える経営」というのは、アメーバ経営を語るうえでのキーワードの1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」(39ページ)と述べ、「トップに良く見える」「リーダーに良く見える」「メンバーに良く見える」「すぐに見える」の4つの「見える」について説明している。

ここで説明されていることは、要するに、部門別採算制度および京セラ会计学によって経営の透明性が実現されるということである。この点は、アメーバ経営を含む京セラ経営システムの非常に重要なポイントである。

## (トップダウンとボトムアップの調和)

三矢・谷・加護野 [1999] は、京セラコミュニケーションシステム社長(現在、京セラ副会長でもある)の森田直行氏の「人が一番エネルギーを出すのは、自分がやりたいと思ったことをやる時なんです。稲盛会長はそれを知っておられたんですね。」という発言を踏まえて、次のように述べている。

「大きなことは、それをやる人が自ら燃えていなければ成し遂げられない。トップの意思だけでは不十分なものであり、それが下の人に伝わり、その人自身の強い意思となって湧き上がってくる必要がある。

企業経営でトップダウンとボトムアップのどちらが大切か議論されることがあるが、理想的には両者が調和することが望ましい。このためには、トップと現場が価値観を共有しなければならない。」(三矢・谷・加護野 [1999] 46ページ)

トップダウンとボトムアップという2つの考え方のいずれが良いかではなく、その調和が必要であるとした上で、その調和のためには価値観の共有が必要であると主張している。そして、アメーバ経営では単に価値観の共有だけでなく、指標の共有が行われていると指摘している。

「アメーバ経営では、現場に権限を委譲してしまう分だけ任せっぱなしになる危険もある。この危険性を克服するためには、具体的な仕掛けが必要である。アメーバ経営では、時間当たり採算の物差しがトップと現場をつないでいる。価値観だけでなく、トップと現場が指標を共有するのである。

アメーバの時間当たりの結果は、積み上げれば全社の数字になる。トップはそれを見て意思決定する。一方、現場の人々にとっては、自分たちの成果をトップから直接見られていると実感することになる。トップから常に見られているという意識は、現場を大いに活性化する。

さらに、「時間当たり採算の数字をこうしたい」というトップの声は、現場にとって明確な目標として伝わる。それになうよう、今度は現場が予定金額を約束する。トップとボトムが指標を共有しているので、目指すところを一致させることができる。この結果、アメーバは、各々独立した会社として活力を持つというメリットを生かしつつ、同時に、自分勝手な方向に進むのを防ぐことができる。

時間当たり採算という共通の指標のおかげで、トップは現場の動きに対して関与しやすくなる。同時に、現場としても、トップの意図を自分たちの行動に結びつけやすくなっている。」(三矢・谷・加護野 [1999] 47-48 ページ)

ここで指摘されていることは、価値観の共有も指標の共有も、筆者の言葉では、マイクロ・マクロ・ループが構築されているということである(廣本 [2005])。

#### IV アメーバ経営と経営哲学

本稿第Ⅱ節でアメーバ経営の基礎に経営哲学があることを指摘し、第Ⅲ節においてアメーバ間の値決めに関及したとき経営哲学の必要性和意義を論じた。しかし、京セラでは、経営哲学、京セラフィロソフィがさまざまな形で論じら

れている。

たとえば挽 [2006] は、京セラフィロソフィと呼ばれているものの中から「パートナーシップ 心をベースとして経営する」「値決めは経営である」「全員参加の経営」を取り上げて検討している。稲盛 [2006] の第5章2では「アメーバ経営を支える経営哲学」と題して、「値決めは経営」「値決めとコストダウンを連動させる」「市場の変化に対応するには、リーダーの使命感が不可欠」「能力を未来進行形でとらえる」「事業を永続的に運営する」「営業と製造はともに発展するもの」「つねに創造的な仕事をする」「具体的な目標を立てる」「ひとつひとつのアメーバを強くする」「[会社全体のために]という意識を持つ」「リーダーは先頭に立ち、現場に任せきりにしない」といったことが論じられている。

京セラフィロソフィと呼ばれているものの本質は何であるのかという疑問が生じる。この疑問に答えてくれる文章を探してみたところ、次のように書かれていた。

「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。」(稲盛 [2006] 79ページ)

「[人間として何が正しいか]という基準を会社経営の原理原則として、それをベースにすべてを判断することにしたのである。それは、公平、公正、正義、勇気、誠実、忍耐、努力、親切、思いやり、謙虚、博愛、というような言葉で表される、世界に通用する普遍的な価値観である。」(稲盛 [2006] 36ページ)

このような基本的アイデアのもとに、創業以来47年の経営活動の中で具体的な考え方が論じられてきたという。

「集団が機能し、成果を生み出すためには、そのめざすべき方向が明確であり、その方向に集団を構成する全員のベクトルを合わせなければならない。企業であれば、ベクトルを合わせるのには、経営理念や社是と呼ばれる規範である。そして、そのベースには、根幹となる考え方あるいは哲学が存在しなくてはならない。私は、創業間もない頃から、一日一日を懸命に生きる中で学んだものを折に触れまとめて、「京セラフィロソフィ」として、全社員で共有するように努めてきた。

それは、人として生きる上での基本的な考え方、換言すれば「人間として正しいことを正しいままに追求する」ということをベースとしている。」  
(稲盛 [1997] 22ページ)

また、京セラフィロソフィの原点は具体的には何であり、また、その背景は何であったのかということに目を向ければ、それは、設立2年目1960年に採用した高卒新入社員たちが血判状をもって処遇改善を要求してきた事件であり、その交渉後に会社の存在意義を考え直して定めた経営理念であったと言える。そして、そのような経営理念が必要とされたのは、先に全員参加経営の実現について検討したときに見たように、従業員の力を合わせるためであった。

「[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]という経営理念を原点として、社員と一緒に懸命に働き続けた結果、私が経営に携わる企業グループは、このような素晴らしい発展を遂げている。」(稲盛 [1997] 21ページ)

以上の検討を踏まえて、アメーバ経営の基礎には経営哲学があるということの意味をもう一度考えてみると、そこには、経営哲学によってアメーバ経営が支えられているという関係と同時に、アメーバ経営によって経営哲学に従った

経営が実現されているという関係もある、すなわち、双方向の関係があることが分かる。

#### (人生の方程式)

ところで、稲盛名誉会長は、京セラ創業後間もなく、人生・仕事の結果＝「考え方」×「熱意」×「能力」という方程式を見出したという（稲盛 [1997] 103ページ）。この掛け算の最初にあるのが「考え方」であるということは、努力をする上で、努力の方向こそが第一に重要であるということの意味している。上述した「人間として何が正しいか」という判断のもとに努力することが大事だということである。集団が成果を出すためには、集団を構成する全員のベクトル合わせが必要であるということである。しかし、当時の資料によれば、この方程式の前に、仕事の結果＝「意思（熱意）」×「能力」×「考え方」という方程式が考案されていた。それは何を意味しているのかと考えるに、前述したように、労使対立が激しかった時代に、何よりもまず社員に力を出してもらおうこと、全員の力を合わせることの重要性が強く意識されていたのであろう。

### V アメーバ経営（部門別採算制度）の形成過程

アメーバ経営（部門別採算制度）の目的については、すでに検討した。しかしながら、その部門別採算制度はいかに形成されてきたのであろうか。

アメーバ経営が、前述したように、3つあるいは5つの目的に役立つ経営システムであることは分かった。しかしながら、それは現時点での正当化ないし合理化である。つまり、事後合理性である。最近の進化論的研究では、事後合理性を持つ経営システムが必ずしも事前合理的に肅々と設計されたものでないことが指摘されている（日本会計研究学会特別委員会 [2006] 第2章）。挽 [2006] は、時間当たり採算は当初（1965年当時）、製販会議で各製造部門の生産性を比較するために工夫されたものであったことに着目している（189-190ページ）。この事実については、青山 [1987] が参考になる。そこに

は、次のようなエピソードも記されている。「生産高から原材料費、諸経費を引いた差引売上高と、その一人当たり額、および時間当たり額を計算し、40年1月に初めて提出……この資料は2月3月と引き続き提出された。稲盛は3ヶ月にわたるこの資料を見て、感ずるところあり、40年4月から滋賀工場も本社と同様の計算をして、1人当たり差引売上高と時間当たり差引売上高を計算し出すことを命じたのである。」(青山 [1987] 205-206ページ)

製造部門の業績が時間当たり採算で計算されるようになると、各製造部門は自然に未来に目を向け、時間当たり採算を向上させるよう行動するようになるであろう<sup>7)</sup>。この点に関して、挽 [2006] は次のように述べている。

「製販会議は月初に開催され、そこでは生産予定等についても議論されてきた。しかし、時間当たり生産高および当初は時間当たり採算の資料も実績のみであった。

製販会議と同様、アメーバ会議も月初に開催される。いつから開始されたかは調べてもわからなかったが、次第にアメーバは生産予定以外に、時間当たり採算についても毎月次月の月次予定(予算)を組むようになった。毎月第1稼動日までに組まれた予定は、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(三矢 [2003] 106-107ページ)。

これも生成時期は不明だが、マスタープランと呼ばれる年次予算が編成されるようになった。しかしマスタープランが導入されてからも、毎月次月の月次予定を組み直す点は変わっていない。

7) 実績計算の制度化が未来計算を誘発するということが、『会計学大辞典』に収録された「計数管理」の項で説明されている。「計数管理では、数値そのものが経営上の判断の基礎となるだけでなく、さらに、その数値導出の過程において、計算・測定それ自体が企業組織の中で制度化されていく点が重要である。……企業経営における測定は、たんに過去の事実を計算するだけでなく、将来に目を向け、経営をより合理的に行うために、未来数値を計算することが要請されるようになる。計数管理は必然的に未来数値による管理へと発展することに注意すべきである。」(森田・岡本・中村代表編集 [2001] 277ページ)

アミーバ会議での議論のポイントは、事後統制というよりも、計画設定の機能が重視されることである。言葉を変えると、事後的な業績評価ではなく、月次のPDCAが重視されている。また、製造の現場では、課、係、班ごとに全員が集合して毎日朝礼が行われ、前日の実績、予定と累積実績との比較が行われる。」(挽 [2006] 196-197ページ)

時間当たり採算は、その実施過程において、単に実績が計算されるだけでなく、PDCAのサイクルに展開されるようになったことに注目すべきである。また、アミーバ経営を支援する組織および情報システムが不可欠となる。

「経営管理部門は、会社全体の経営数値を取り扱う部門であり、経営の舵取りをおこなううえで重要な経営情報を正しく集約させる役割と責任を担っている。」(稲盛 [2006] 120ページ)

「時間当たり採算制度の運用においては、各アミーバの経営状況をありのままに映し出すために、いかに正確かつスピーディーに実績数字をとらえていくかがポイントとなる。実績が正確に把握できなければ、時間当たり採算表が各アミーバの実態を表さなくなり、現場で働く人たちが、自分たちの実績であるという意識を持ってなくなってしまうからである。」(稲盛 [2006] 167ページ)

以上に述べたことを含め、アミーバ経営の形成過程の全貌はまだ明らかにされていない。「企業経営に心血を注いで47年——。人間のあり方、リーダーのあり方、経営のあり方を学び、アミーバ経営を創り出すことができました」(稲盛 [2006] 1ページ)と語られているように、その形成過程は恐らくさまざまな要因が複合的に絡み合った複雑なプロセスであったことであろう。その過程において、いかなる経営上またシステム上の問題が生じたのか。時間当たり採算の計算式を決定する過程でもさまざまな問題が生じたに違いない。アミーバ経営の理論的解明のためには、そういった問題を解決する過程でどのよ

うな検討がなされ、具体的にどのような解決策が講じられたのか、といったことを解明することが必要になるであろう。

## VI む す び

アメーバ経営（小集団部門別採算制度）は管理会計であるが、これを単に計算システムとして理解するなら、その本質を捉えることができない。管理会計は単なる計算システムではない。管理会計は会計と経営の間の緊張関係の中に存在していることに注意する必要がある。管理会計は、企業における会計が財務会計の影響を受けて経営に役立たないものになっている現実を批判し、そのような財務会計的会計観、更にそのような会計観に基づく会計教育・研究に対するアンチテーゼとして誕生したという歴史的事実を忘れてはならない（廣本 [1993]）。

アメーバ組織という自律的組織の中で機能するアメーバ経営が21世紀型経営システムであり得る根拠の1つは、アメーバ組織がルース・カプリング型組織で、現代の経営環境に合致した組織モデルである点に求められよう。アメーバ経営は、不確実な経営環境に直面する京セラが、普遍的な経営哲学、価値観を基礎にしながら、その厳しい経営環境の中で生き残るために懸命に築き上げてきた経営システムである。

【謝辞】 この論文は、平成18年度科学研究費補助金「基盤研究（A）」、課題番号18203027」からの支援を受けて進められた研究成果の一部である。

## 参考文献

- 青山政次 [1987] 『心の京セラ20年』非売品。  
稲盛和夫 [1997] 『敬天愛人 私の経営を支えたもの』PHP 研究所。  
—— [1998] 『稲盛和夫の実学——経営と会計』日本経済新聞社。  
—— [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。  
今井賢一 [1990] 『情報ネットワーク社会の展開』筑摩書房。

- 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』第57巻第7号, 97-105ページ。
- 上總康行先生還暦記念出版実行委員会編 [2006] 『次世代管理会計の構想』中央経済社。
- 京セラ40周年社史編纂委員会編 [2000年] 『果てしない未来への挑戦——京セラ心の経営40年——』京セラ株式会社。
- 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』第180巻第5号, 47-59ページ。
- 日本会計研究学会特別委員会 [2006] 『企業組織と管理会計の研究 中間報告書』日本会計研究学会。
- 挽 文子 [2006] 「京セラにおける経営哲学と経営システムの進化」日本会計研究学会特別委員会『企業組織と管理会計の研究』, 177-201ページ。
- 廣本敏郎 [1993] 『米国管理会計論発達史』森山書店。
- [2005] 「マイクロ・マクロ・ループとしての管理会計」『一橋論叢』第134巻第5号, 58-88ページ。
- 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・谷 武幸・加護野忠男 [1999] 『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——』ダイヤモンド社。
- 森田哲弥・岡本 清・中村忠編集代表 [2001] 『会計学大辞典〔第4版増補版〕』中央経済社。