

任せる経営のためのマネジメント・コントロール

—京セラ・アメーバ経営—*

三 矢 裕

はじめに

京セラは、ホンダやソニーなどと並んで、戦後もっとも成功したベンチャー企業といわれている。1959年、現名誉会長の稲盛和夫は、資本金300万円、従業員28名で京都セラミック（現京セラ）を創業する。当初は、テレビ用の部品を松下電器などに納めていた。独立の弱小部品メーカーであったために注文をもらうことすらままならず、よその部品メーカーが技術的、コスト的に無理として断ったものを「うちならやれます」といって受注するしかなかった。そのような要求に対して全社員が一丸となって取り組むうちに、セラミックを使った電子部品の分野で優れた技術力を蓄積し、市場での信用も高まった。

1960年代、コンピュータ用のICパッケージ事業の成功によって京セラは飛躍的に業績を伸ばす。その後、ファインセラミックの技術を応用し、各種電子部品、機械部品、切削工具、医療用材料、また結晶技術をベースに宝飾品、太陽電池などに多角化する。80年代には、技術的な関連性が薄い事業にも進出し

た。83年に、経営不振に陥っていたカメラの名門ヤシカを合併し、光学機器事業の基盤を築いた。84年にはDDI（第二電電）を設立し、それまでNTTが独占していた長距離電話事業に参入した。今日では、京セラグループ全体で携帯電話、PHSの製造、通信カラオケなどを手掛け、部品、製品、ネットワークすべてを扱う情報通信の一大拠点となっている。

このように、京セラは将来性のある市場を積極的に開拓しながら、創業以来ほぼ一貫して売上高、経常利益ともに右肩上がりの成長を続けてきた（図1）。さらに、同社の卓越した業績は利益率の高さにもあらわれている。売上高経常利益率は、通常において20%前後、創業以来一度も10%を切ったことはない（図2）。本来、成長性と収益性を両立させることは容易ではないが、京セラでは両方が高いレベルでバランスしている。新規事業の立ち上がりが早く、短期間で黒字化する。したがって、次々と新しい経営の柱が育ち、会社の安定性も高められる（図3）。

* 京セラコミュニケーションシステム株式会社、京セラ株式会社の方々には、全面的に調査にご協力いただいた。この場を借りて深く感謝したい。

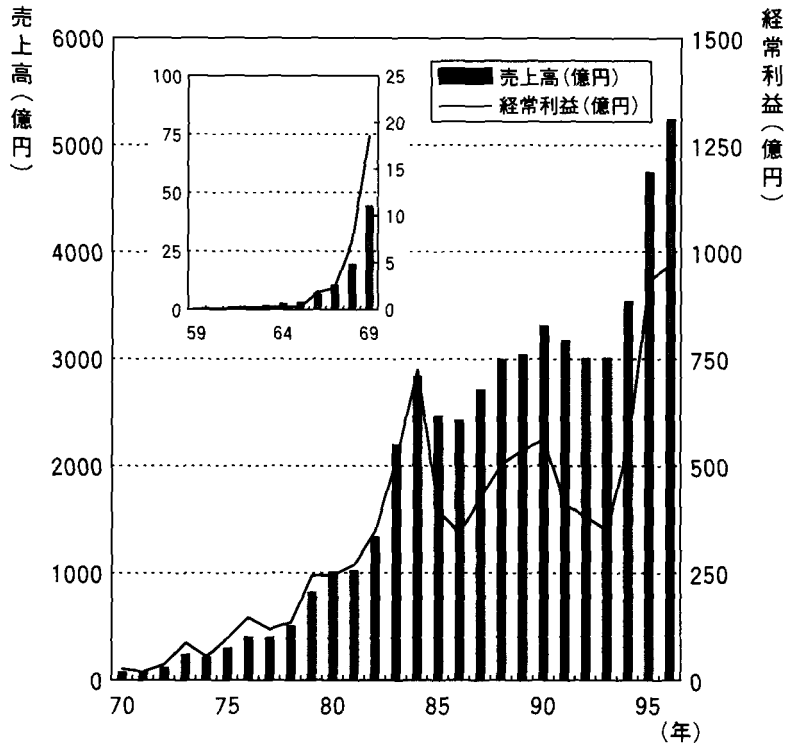


図1 京セラの売上高および経常利益の推移

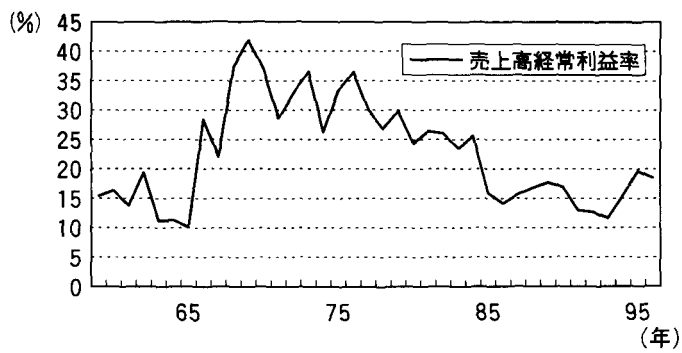


図2 京セラの売上高経常利益率の推移

任せる経営のためのマネジメント・コントロール（三矢）

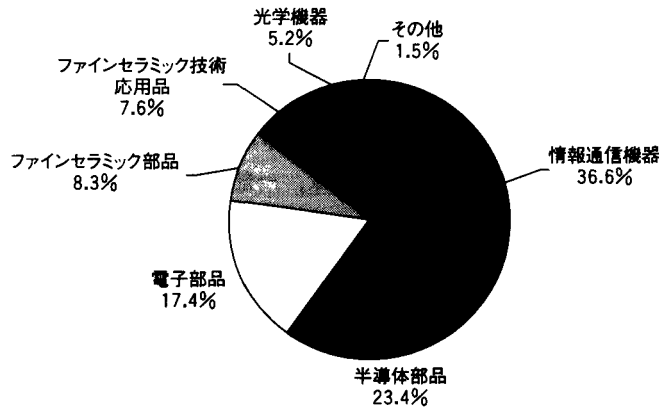


図3 京セラの部門別売上高比率（96年度）

研究の目的

京セラがこのような理想的ともいえる経営ができるのはなぜか。同社の驚異的な成長と収益性を支えてきたのが、独自の経営手法「アメーバ経営」である。京セラの社内には、例えば製造であれば工程毎、営業であれば地域毎、担当品種毎などの単位に「アメーバ」と呼ばれる10人前後のプロフィットセンターがつくられる。それらは、いわば独立の町工場、商店のようなものである。アメーバのリーダーはその小さな会社の社長の立場でマネジメントを任せられ、厳しく採算を問われることになる。

だが、リーダー達は企業経営に関して特別のトレーニングを積んだエリートではない。一般の企業であれば埋もれていたであろう、普通の人である。アメーバ経営とはそのような普通の人々が持つ潜在的な能力を引き出し、任せる経営である。

これまで、新聞やビジネス雑誌で取り上げられる割には、アメーバ経営に関する研究論文は多くなく、メカニズムが十分に明らかにされてきたわけではない¹。多くの論者が主張するとおり、そのような未知の領域を探索するという目的に対しては、質問票調査など

の定量的なアプローチよりも、インタビューや観察などによって定性的に接近する方が有効である²。本稿では、神戸大学の谷武幸教授と筆者が集めた多様で膨大なフィールドワークのデータ³をもとに、特にこの「任せる」という側面に注目しながらアメーバ経営におけるマネジメント・コントロール・メカニズムを記述、分析する。われわれの関心は、

- ① リーダーにどの程度経営が任されているのか？任せる経営は、どのような点が優れているのか？
- ② 現場のリーダーに経営を任せることに不安はないのか？そのために、どのような特別な工夫がなされているのか？
- ③ 小さな組織に分けて任せてしまうと、会社全体はバラバラになってしまうのか？それを防ぐにはどうすればいいのか？

の三つである。

結論を先取りすれば、第一の関心について、京セラでは、リーダーが経営をリアルに実感できる環境を用意し、彼らにアメーバの成長発展に関する重要な意思決定を行わせている。それはアメーバの経営を経験させることによって、彼らの潜在能力を引き出し、さらに伸ばそうとする狙いがあるからである。

第二の関心については、「小さくて、なおかつ柔軟に分裂する組織」「シンプルで理解しやすい管理会計と、素早い結果のフィードバック」によって、十分な能力を持たないひとにも経営ができるよう配慮されていることがわかる。

第三の関心については、分権化しても会社全体がバラバラにならないようにする仕組みとして「経営をガラス張りにする精度の高い採算指標」「任されたリーダーのよりどころとなる判断基準」「成果にリンクしない報酬システム」が観察される。

以下では、それらを事例を交えながら、順に示していくことにしよう。

1. 任せる経営

アメーバ経営誕生の経緯を、稲盛は次のように語っている。「京セラの第二番目の工場を建設中、心配になったことがありました。当時の京セラは、設立してまだ日の浅い会社でしたが、私たちのひたむきな情熱によって急速に成長していました。しかしいずれは、開拓者としての情熱を失った、世間によくある官僚的な会社になってしまうかもしれないという恐れを私は持っていました。私は、京セラの内部に企業家を育てたいと思ったのです⁴」。

アメーバには余分な人員や設備は与えられない。しかも、要求される目標は簡単にはクリアできない厳しいものである。アメーバが生きていく⁵ためには、他に頼る事なく、10人前後のメンバー全員で知恵を出し合って、自らの食い扶持を稼ぐしかない。それは、弱小部品メーカーであった創業時の京セラと同じである。アメーバ経営とは、苦闘を続けた当時の姿を再現する制度である。

(1) リーダーは企業家

ここでは、「社内売買」と呼ばれる独特の

仕組みについて見てみよう。通常の会社では、製造の各工程はコストセンターとして扱われる。この場合、ある工程から次の工程へ、部品、半製品、製品、サービスは、原則としてコストベースで提供される。一方、アメーバは、一部の例外はあるが、基本的にはプロフィットセンターである。アメーバ同士は、社内マーケットの価格で生産物やサービスを売買する。次の工程への売り値が、前の工程からの仕入値と自アメーバで発生するコストを加えたものより高ければ、アメーバは利益をあげられる。

アメーバ経営で特にユニークなのは、このアメーバ間の売買価格が既定の振替価格計算方法に従うのではなく、当事者の交渉によって決められるという点である。その交渉では価格のみならず、納期や品質などあらゆる条件が話し合われる。もし、取引条件が納得できず合意に至らない場合には、外部の会社と売買することも許されている。

このようなルールの下で、リーダーは文字どおりアメーバをリードしていかなければならない。たとえば、生産計画をたてるときにも、自分たちの歩留をきちんと見積もった上でムダなく部品や原材料を発注しなければならない。また、量産効果が図れそうであれば、同じ材料を使う他の製品との抱き合わせ受注を検討するなど、あらゆる収益向上の可能性を探る必要がある。その社内顧客との商談では、自らの改善によってどれくらいのコストダウンができるかに加え、同じモノをつくる外部の会社の値段およびサービスに関するマーケット情報も意識しておかなければならない。

アメーバのリーダーにとってもっとも重要な資質は、商人としての意志とセンスと考えられている。販売価格ひとつ決めるにも、安い値段で量売って儲けるべきか、あるいはその逆で利益率を高めていくべきかなど多くの選択肢がある。リーダーは、買い手のア

メンバーが喜んでお金を払ってくれる中で最高の価格がどこかを真剣に見極めなければならない⁶。さらに、長期的な視点も要求される。たとえ目先は儲かっていたとしても、技術や市場の動向を見ながら、必要に応じて新たな投資を決断しなければならない。要するに、リーダーは、メンバーがどうすれば利益を最大化できるか、どうやって生き残れるかということに全責任を負い、知恵をしぼって成長発展のためのシナリオを描く企業家なのである。

(2) 経営することを実感させる

小さなメンバーにここまで任せるというのは手間がかかるし、ムダが多いようにさえ見える。しかし、メンバーがひとつの町工場や商店であったと仮定すれば、このような一連の思考や作業は不可欠である。

もちろん、事業部制をとる会社でも、各事業部に対して多かれ少なかれ同じような機能を期待する。だが、メンバー経営において採算責任を負っているのは、生産工程の一部分や、営業活動の最小単位である。この小ささゆえに「寄らば大樹のかけ」的な発想は通用しない。もたれ合いが排除され、緊張感や真剣さは大きくなる。同じ小集団の活動という点ではQCサークルと共通する部分もあるが、成果がダイレクトに採算数字としてあらわれるという点でよりリアルに経営を実感することができる。

「従業員の経営参加」を唱える会社は多い。だが、その中には単に部下を会議に参加させたり、意見や提案に耳を貸すにとどまるものもある⁷。メンバー経営では、そのような形式的な参加や傍観は許されない。徹底的に任せることによって、メンバー全員が自分たちをひとつの会社と認識し、自己責任で計画をたて、目標への遂行を目指すようになる。ぎりぎりの環境に追い込まれるなかで、中小企業のようにしぶとく、たくましく生きる術を

身につける。

(3) 潜在能力を引き出す

京セラでは「従業員の一人ひとりも、会社から戻れば一家の長として自分の家庭を上手に経営しているはずである。もらった給料の範囲内で家計をやりくりするし、家族をトラブルから守って面倒を見ている。これだけであれば十分。誰もが経営者としての潜在能力をそなえている」という。たしかに、メンバーのリーダーは経営に関して特別な訓練を受けてきたわけではないが、現状の能力が低いから任せられないというのではなく、むしろメンバーの経営を任せることによって、この潜在能力を引き出し、さらに伸ばしていこうとしているのである。

メンバー経営には企業家育成のためのOJTシステムという側面もある。ひとつひとつの組織が小さいということは、会社全体で見ればメンバーの数は多くなる。つまり、多くのひとにミニカンパニーの経営者となる機会が与えられることを意味する。京セラでは現在1000以上のメンバーがある。平均すると10人強に1人がリーダーを任せられ、日々厳しく鍛えられている。その結果、経営者の視点で物事を考えられる人材を数多く輩出することができる。この点で「社内に企業家を育てたい」という稲盛の狙いは実現されているのである。

2. 任せるための環境整備

任せる経営の意義については説明した。しかしながら、誰もが最初から経営における正しい意思決定をできるわけではない。意思決定が難しい理由のひとつとして、事業が高度化、複雑化するために異質な情報が整理されず、さまざまな因果が区別できないということがある。特に、会社の規模が大きくなると現場との距離も遠くなり、現象の把握がますます難しくなる。つまり、意思決定者の目か

ら実態が見えなくなるのである。見えないままに経営判断をしなければならぬのであれば、よほどの熟達が必要になる。このような前提のもとでは、任せる経営はリスクが大きすぎる。

しかし、見えないのであれば、見えるように工夫すればよい。アメーバ経営の重要なキーワードは「見える経営」である。以下では、人々が潜在能力を無理なく発揮でき、任せる経営を推進するためのツール提供や環境整備をとりあげる。

(1) 小さな組織

その第一は、アメーバの小ささにある。そもそも、誰もが家庭を経営できるのは、家族は人数が少なく、家のなかで何が起きているか手に取るようにわかるからである。同様に、最末端のアメーバも10人前後という小人数で構成されている。このくらいのサイズであれば、リーダーは自分自身の目で全体を見渡せ、メンバー全員と顔をつきあわせたコミュニケーションが可能である。問題が発生した場合にも即座に発見できるので、いきなり大きな組織を運営する場合と比べてマネジメントは簡単である。

ただし、小さいとはいえ、自律的に売買を行っており、厳しく採算をチェックされる。また、アメーバ内の限られた人材から能力を十分に引き出し、弱点を補いあえるようリーダーシップをふるわなければならない。経営の真剣さは同じである。リーダーは、このような小さな組織で成功体験を積み、経営の勘どころをつかむ。その後で、徐々に大きなアメーバを任されることになる。自己完結的な小さな組織を用意し、そこからスタートさせることで、誰もが無理なく経営の力をつけていける。

一事例一

極端なケースでは、一人でアメーバを形成する。一人アメーバであっても、一国一

城の主に変わりはない。営業畑出身のある幹部は、若い頃、地方営業所を一人で開設するよう命じられた。彼は、そのアメーバのすべてのことを自分で決めることができたし、そうしなければならなかった。たとえば、事務所を借りるときも、広いところは家賃が高いし、かといって狭すぎれば毎年のように引っ越ししなくてはならない。「節約しようと思えばいくらでも節約できるし、贅沢しようと思えばいくらでも贅沢できます。結局は、いかに採算をあげていくか、自分で判断するしかない」ということを実感したという。アメーバ経営では、リーダーは、このような小さな経験を積み重ねながら、経営のコツをつかむのである。

(2) 見えるように組織を分ける

第二のポイントは、組織の分裂である。アメーバは、その名前から連想されるとおり臨機応変に組織を分裂統合する。しかし、それは自然に分かれるわけではないし、従うべき絶対的な基準やルールがあるわけでもない。

ここで問われるのは、リーダーの意志である。自分が担当しているアメーバをさらに小さく分けた方が経営しやすいと判断した場合に分裂が行われる。分裂の具体的な理由はさまざまだが、現状で経営状態が見えなくなり、管理がしにくくなってきた時に組織を分けることが多い。いったんアメーバとして独立すれば、売上、経費、総労働時間が集計されるので、別個に採算を見ながらきめ細かい経営ができる。組織を柔軟に分裂させられるという特性を活かし、アメーバ経営では複雑な現象も小分けにし、よく見える状態をつくりだせる。そうすれば、原因の究明および解決策の発見は難しいことではない。

一事例一

京セラの幹部のひとは次のような経験を語ってくれた。ある機械部品の製造方法に「インジェクション（射出）」「押し出し」

「切削」「プレス」の四つがあった。従来はそれらをひとまとめにしていたが、それはどのやり方で儲かっているかわからない。そのため、各々をアメーバとして独立させた。すると、はっきりと差が見えてきた。それまで一番儲かっていると思われていた最新鋭のインジェクションが最も採算が悪いことが判明した。その後は、なんでもインジェクションでやろうとしていた風潮をあらため、置き換え可能なものはプレスなどの他の手法にシフトさせた。また、インジェクション自体についても、単独で管理することによって儲からない理由が金型や材料の樹脂、作業効率などにあることがわかり、ひとつひとつ問題をつぶして採算性を改善した。

(3) 時間当たり採算

任せる経営を行うための三つ目のポイントは、シンプルで理解しやすい管理会計の整備⁸である。アメーバ経営では「時間当たり採算」と呼ばれる計算方法が利用されている。これは、エンジニア出身の稲盛が、既存の会計手法に飽き足らず、任せる経営を行うために独自につくりだしたものである。一般に、会計数字は複雑で難しいという印象を持たれ、経理の人しか会計数字を扱えないという会社もある。だが、原価や売上げの情報を最も知る必要があるのは、それを管理する現場である。アメーバのリーダーは単に時間当たり採算の数字を読めるだけでなく、自分で計算でき、しかもその数字を見ながら自在に組織を運営する。

ここでは製造部門を例にとって説明しよう。計算手続きとしては、まず、各アメーバ毎に、入ったお金(社外への出荷と社内のアメーバへの売上)から、出ていったお金(他のアメーバからの社内購入と、人件費以外の自アメーバで発生するコスト)を引く。これが「差引売上」と呼ばれるアメーバの儲けである。

次に、差引売上をアメーバメンバーの総労働時間で割ったものが、「時間当たり採算」となる。

この値を見れば、一人のアメーバのメンバーが会社に対して一時間でどれくらいの付加価値をもたらしたかがすぐにわかる。もし、アメーバの時間当たり採算が全社の平均賃率を上回っていれば会社の利益に貢献しているし、下回っていれば自分達の食い扶持すら稼げず、他のアメーバに食べさせてもらっていると解釈される。

また、一時間当たりの金額としてあらわされるので、アメーバの規模の大小を問わず比較ができ、アメーバ同士の競争が促進される。他にも、棚卸資産の勘定をつくらず、モノを買ったらその時点で経費として取り扱うなど、専門的な会計の知識がなくても家計簿感覚で理解できるような工夫が随所になされている(表1)。

単純化して考えれば、時間当たり採算をあげるには、売上げを増やすか、コストを減らすか、労働時間を減らすしかない。前述の小さな組織と組み合わせられることで、このシンプルな採算表を見れば、ひとつひとつの活動が時間当たり採算表の各項目にどのようにインパクトを与えているか一目瞭然となる。リーダーが経営のポイントを見定めることも難しくない。時間当たり採算は、現場のひとつひとつの感覚で「どうすれば経営をしやすくなるか」「どうすればメンバーを引っ張っていただけるのか」ということを真剣に考えてつくられた採算性指標といえる。

—事例—

われわれは、国分工場で、セラミック部品製造を担当する課レベルのアメーバの次月予定をたてる会議を観察した。そこには、課のリーダーと、工程が隣接する4つの係レベルのアメーバ(切削a, 切削b, 焼成, 研削)のリーダーが参加していた。全員が採算表で「前月予定」「前月実績」「累計実

表1 製造アメーバにおける時間当り採算表のイメージ

総出荷	(千円)	$A=B+C$	××,×××
社外出荷	(%)	B	×,×××
社内売	(%)	C	××,×××
社内買	(%)	D	×,×××
総生産	(%)	$E=A-D$	××,×××
費用合計	(%)	$F=a+b+\dots+p$	××,×××
原材料費		a	×××
金具・仕入商品費		b	××,×××
外注加工費		c	×××
修繕費		d	×××
電力費		e	×××
.....	
.....	
金利償却費		m	×××
部内共通費		n	×××
工場経費		o	×××
営業・本社経費		p	×××
差引売上	(千円)	$G=E-F$	××,×××
総時間	(h)	$H=x+y+z$	×,×××
定時間		x	×,×××
残業時間		y	×××
部内共通時間		z	×××
当月時間当り	(円/h)	$I=G/H$	×,×××

差引売上 = (社外出荷 + 社内売) - (社内買 + 人件費以外のコスト)
 時間当り = 差引売上 / 総時間

図4 時間当り採算の計算方法

績」を確認しながら、年間計画を達成するための方法について意見を出し合った。会議ではひとつひとつ具体的な数字を出しては電卓で確認しながら詰めを行っていた。そのため、議論が抽象的になることはなかった。そして、間もなく「一律で残業時間を○時間に減らす」「切削係が歩留を上げて、材料費を△万円減らす」「焼成係が出荷を×万円増やす」という方針でいくことが決められた。

(4) 結果をすぐにフィードバックする

環境整備の四つ目のポイントは、結果のフィードバック方法である。多くの会社が目標に対する実績を月次ベースでとらえ、月末の締め日から数週間経ってフィードバックを行っている。一方、京セラでは各アメーバの実績数値を毎日、しかも翌日に知らせるようにしている。このようなやり方は、確かに面倒で管理コストもかかる。だが、任せる経営にとっては合理的な方法であり、管理コスト以上のベネフィットをもたらすと考えられている。

そもそも、現場の状況は刻一刻と変化しており、それに対して毎日さまざまな改善策が出されている。ところが、それらの対策は最初から答えがわかっているわけではなく、むしろ試行錯誤の連続である。もし、結果が一ヶ月単位でしか返されないのであれば、さまざまな実験結果が混在し、どの改善が利益をもたらしたか、どれが期待外れであったかの判別が難しい。一方、一日分であれば、誰が見てもすぐにわかる。さきに組織構造を利用して因果を分けることを述べたが、これは時間軸で分けて経営を見る方法である。そして、翌日にフィードバックされるのであれば、記憶も新しく反省も効果的に行える。

このサイクルを毎日繰り返すことで、変化への機敏な対応が可能となる。非常に地味なアプローチではあるが、アメーバはこのよう

な小さな実験を通じて一步一步着実に前進する。

また、採算に関する情報は、幹部だけに限らず、パートで働くひとも含め、全員に公開される。リーダーは、毎日の朝礼で全メンバーに対して、アメーバの実績数値、前日の反省およびその日の方針を周知徹底する。全員に知らせることによって、問題意識、目的意識が浸透する。小さな組織だけに、メンバーのベクトルを揃え、力を結集することは重要である。

フィードバックをすぐに行うことは、動機づけ上の大きな効果も期待できる。その日がんばったことがうまくいったかどうか翌日にわかれば、張り合いも大きくなる。月次目標に対して現時点でどの程度目標を達成しているか、あとどのくらいやらなければならないかということも実感できる。アメーバの目標自体は厳しいが、メンバーはフィードバックに一喜一憂しながら経営を楽しむことができる。

一事例一

京セラにおいて、生産の締めは月末最終稼働日の正午である。アメーバの各リーダーは、前日までの累計値を持っているので、手元資料から最終日分を計算して足し込めば、その月の概算採算表をつくることができる。筆者が国分工場を訪れたとき、最終日の締めの一時間後の昼礼で、この概算値を使って全員にその月の成果が報告されていた。

また、さらにその一時間後に、ある事業部では事業部長主催の反省会が行われた。ライン、技術、管理、設計、検査、品質管理等の関係部門の課および係の責任者が出席のもと、前月の採算、特記事項を確認し、新しい月の見通しを発表していた。そこでは、最新の情報に基づいた中身の濃い議論が交わされていた。

他社に比べて極端にフィードバックのタ

イミングが早いこと理由を、ある社員は「忙しさが乾かないうちに反省しないと定着しないんです」と説明する。

3. 任せっぱなしにしない

任せる経営には、任せっぱなしになる危険も潜む。小さな組織に分け、しかも厳しい利益目標を課せば、各アミーバが自分達の利益のみを追求する利己的な経営を始めるかもしれない。また、トップに情報が届かず、現場との乖離を招く恐れもある。アミーバ経営では、このような問題を、トップが時間当たり採算を用いてアミーバの活動をチェックすることと、リーダーがトップと同じ意思決定ができるよう、理念教育を徹底して判断基準の共有を図ることで克服する。また、アミーバの成果をボーナスとリンクさせない報酬システムも、アミーバが独善的になることを防いでいる。

(1) 数字で隅々までガラス張りにする

時間当たり採算では、簡便さと正確さは矛盾しない。家計簿のようにシンプルで理解しやすいものだが、数字の精度も非常に高く、会社の隅々までガラス張りにする。それは、アミーバがどんなに小さくてもそこで発生したコストをきちんと個別に把握しているからである。したがって、アミーバ毎の数字を積み上げることによって全社の損益数字が得られるし、逆にそれを切り分けていけば部門別、職能別、工場別など必要な情報にたどりつくことができる。このような特性によって、トップのポジションからでも、末端のアミーバの活動を逐一チェックすることが可能である。トップや上司は、時間当たり採算を通じて現場のアミーバと緊密にコミュニケーションをとり、会社全体の戦略を確認しあえるのである。アミーバ経営では、任せても任せっぱなしにならないよう、トップもきちんとコ

ミットしていかなければならない。そのためには、何が行われているかをブラックボックス化させないためのこのような仕組みが不可欠である。

アミーバ経営に商売のエッセンスがふんだんに取り入れられていることはすでに述べたとおりである。「損して得とれ」という言葉ではないが、取引相手との良好な関係をつくって共に利益をあげられるようにするのも、経営者としての務めである。他のアミーバに迷惑をかけるような経営に走ったり、長期的な視野からの判断を怠れば、目先の採算をよくするものの数ヶ月後には自アミーバが取引先のアミーバの採算に影響がはっきりとあらわれる。時間当たり採算は、経営をガラス張りにするので、経営のあるべき姿から外れた場合そのことを如実に映し出し、問題点を顕在化する。

一事例一

筆者は、月末締めの日（95年10月31日）に、国分工場の副工場長がすべての職場を巡回するのに同行した。その際、副工場長は時間当たり採算表だけを見ながら、現場のリーダー達から、その月の結果についてリアルタイムで情報を集め、即座に方針を示していた。たとえば、副工場長がアミーバリーダーに「あと（目標達成までの生産額は）4000万円だな」と尋ねると、そのリーダーは「いえ、あと3800万です」と答えていた。また、別のアミーバリーダーに対しては、「さっき廻っていたら、〇〇君のところか厳しいみたいだ。その分、おまえのところがかんばってくれ」という指示を与えていた。

全社員の共通言語である時間当たり採算を用いれば、数字を媒介に、明快で効果的なコミュニケーションが可能である。

(2) 判断基準を共有する

しかし、アメーバは無数にあり、時間当たり採算だけでチェックするにも限界がある。また、指標を用いたチェックがどうしても事後的になることは否めず、それだけに頼ると手遅れになる可能性もある。むしろ、リーダーが自分自身のなかにトップと同じ判断基準を持ち、局面局面でそれにしたがって適切な判断ができるようになればそれに越したことはない。稲盛は、自らの著書の中で「常に、原理原則を基準として判断し、行動しなければなりません。(中略) 常識や経験だけでは、新しいことに遭遇した場合、どうしても解決がつかず、そのたびにうろたえることになるからです。かねてから原理原則に基づいた判断をしていれば、どんな局面でも迷うことはありません⁹」と語っている。

そのために、京セラでは理念教育¹⁰に膨大な時間をかけている。京セラの経営理念は、「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。ひとつのアメーバの成果は、外部の社会環境、経営環境の影響を受けるし、前後の工程や管理部隊など他のアメーバの協力のお陰でもある。会社全体を人間にたとえると、アメーバは目や鼻といった器官にあたる。それらは、ひとつひとつ別個の機能や使命が与えられているが、切り離されて単独で生きていくことはできない。アメーバが利己的に振る舞うことは、厳に戒められている。リーダーやメンバーは、理念教育を通じて、何が正しく価値があるのか、何のためにアメーバ経営を行うのかということを理解しており、アメーバ間の無用なトラブルが起きることはない。

—事例—

われわれのインタビューに対して、リーダー達は「困難に直面した時にフィロソフィを読み返し、稲盛であればどう判断するであろうか考える」と答えている。

ある社員が語った言葉が、アメーバ経営を象徴する。彼は、「納期を守るのが営業で、受注をするのが製造である」という。一見反対のことのようではあるが、自分のアメーバのエゴを離れ、相手の立場にたって動かなければ、アメーバ経営は成立しないということである。

(3) 金銭報酬のないゲーム

そして、報酬システムも、経営理念と一貫したものになっている。京セラでは、採算結果を個人のボーナスや給料にはリンクさせていない。せいぜい年間計画を達成したときにアメーバが表彰され、ビール券やボールペンなどを支給される程度である。その理由として伊藤謙介社長は「人それぞれに役割があります。頭のいい人もおれば、一生懸命働く人もいる。全従業員がそれぞれの役割を果たしているわけです。自分に能力があり、よい実績をあげているにしても、その能力はたまたま自分に与えられたものであり、それは皆のために使わなくてはなりません。ですから、その成果は全員で分かち合うべきだと考えています¹¹」と語っている。

ただし、金銭報酬を与えるかわりに、成績をあげ続け、リーダーとしての能力があると判断されれば次々に重要な仕事が与えられる。つまり、活躍する大きな舞台とその名誉によって報いられるのである。

—事例—

われわれのインタビューに対して、「時間当たり採算の成績がガラス張りになるので、自分がどの程度会社に貢献しているかが実感でき、それによって精神的な満足を覚える」とリーダー達は語っている。また、財務的成果と報酬システムがリンクされていないので、チャレンジに失敗しても収入は減らず、生活基盤までは脅かされない。さらに、たとえリーダーの任を解かれたとしても、次ががんばれば敗者復活は十分に

可能である。だからこそ彼らはゲーム感覚で経営を楽しむことができるという。

むすびにかえて

任せて、任せっぱなしにしないことが、マネジメントコントロールの本質である。アメーバ経営は、できる限り現実のビジネスに近い状況をつくりだし、誰もがそれを実感できるように演出する。その上で、リーダーに経営を徹底的に任せ、彼らの潜在能力を引き出そうとする。アメーバの経営を通じて、企業家精神を持った人材が次々に育てられる。

これら任せる経営のメリットを最大化し、なおかつ任せることのリスクを減らす、つまり任せっぱなしの無秩序とならないようにするには、どのようなマネジメント・システムを用意する必要があるのだろうか。アメーバ経営は、この問題にヒントを与えてくれる。

ひとつ目は、十分な能力を持たないひとに経営を任せるための環境づくりに関することである。「小さくて、なおかつ柔軟に分裂する組織」「シンプルで理解しやすい管理会計と、素早い結果のフィードバック」がそれにあたる。

また、もうひとつのヒントは、分権化によって、会社全体がバラバラになるのを防ぐ仕組みに関するものである。「経営をガラス張りにする精度の高い採算指標」「任されたリーダーのよりどころとなる判断基準」「成果にリンクしない報酬システム」が観察された。

ここまで、京セラの競争優位の源泉について明示的に分析を行ってきたわけではないので、短絡的な議論に陥ることは避けねばならないが、最後にその点についても考えてみよう。

「目に見える製品やサービスレベルでの差別化と違って、会社内部のビジネス・システムのレベルでの差別化は、一見地味だが、外

部から模倣されにくく、したがって長期間に渡って優位性を保持できる」といわれている¹²。京セラは、創業以来、技術的に関連の薄い分野であっても、新規事業を次々に順調に軌道に乗せ、常に高い利益率を維持してこられた。その成功は、ベースにアメーバ経営という優れたマネジメント・コントロールの手法があったことを抜きには語れない。本稿で分析したように、組織構造、管理会計システム、報酬システム、経営理念を見事に組み合わせ、他に類を見ないほどの徹底した任せる経営を運用する能力こそが、京セラのコア・コンピタンス¹³と呼べるのではないだろうか。今後は、任せる経営のメカニズムをより体系的に調査すると同時に、そのメカニズムが京セラの競争力に対してどのように寄与してきたかを検討する必要があるだろう。

[注]

- 1 先行研究としては、Cooper (1995), Hamada and Monden (1989), ビジネス書としては国友 (1995) などがある。
- 2 定性的な研究方法については、Glaser and Strauss (1967), 金井 (1989, 1990), 佐藤 (1992), 沼上 (1995) を参照。
- 3 本研究の調査の多くは、京セラコミュニケーションシステム株式会社 (森田直行社長) のコンサルティング事業部にアレンジしてもらった。また、同社が定期的に関く「アメーバ経営研究会特別公開講座」に参加し、京セラおよびアメーバ経営導入企業からの講師の話聞くことができた。

本稿で使用した一次データは、以下のとおりである。①滋賀工場見学における観察 (95年7/12), ②鹿児島県国分工場における作業観察 (95年10/30-11/2), ③国分工場におけるインタビュー (95年11/

- 1-11/2, 製造部門のアメーバリーダー2名, 経営管理課リーダー2名, 経理課リーダー1名から各々2-3時間程度の聞き取り調査), ④経営幹部へのインタビュー(95年9月から96年7月まで, 管理・製造・営業・研究開発・新規事業の部長以上の役職者5人に対して, 計6回の聞き取り調査) ⑤アメーバ経営研究会講演(95年10/24, 11/16, 12/15, 96年2/15)。
- 二次データは, ①京セラより入手した内部向けおよび外部向け資料, ②書籍, 雑誌, 新聞記事などである。
- 4 稲盛(1996, 159頁)。
 - 5 そもそもアメーバという言葉自体が原生動物の名前である。京セラのひとびとがアメーバ経営を語る時にも「生きる」「食べる」「生まれる」など生物のメタファーが使われることが多い。
 - 6 前掲稲盛(1996, 136-137頁)。
 - 7 参加型経営の多様性については金井(1991), 予算への参加に関しては三矢(1996a, 1996b)を参照のこと。
 - 8 谷(1996)は, ミニ・プロフィットセンターのための管理会計の要件として, ①理解の容易性, ②成果の確認, ③共通言語としての管理会計, ④水平的インターアクションの促進, ⑤マーケティング情報の共有, ⑥垂直的インターアクションの仕組み, の6点を挙げている。
 - 9 稲盛(1989, 70頁)より。
 - 10 同社では, 稲盛の考えをまとめた「京セラフィロソフィ」の徹底的な浸透をはかっている。
 - 11 「特集・松下幸之助と稲盛和夫一昭和と平成の経営の神様を比較研究する」『プレジデント』1997年8月号173頁。
 - 12 伊丹・加護野(1993, 40-54頁)。
 - 13 Hamel and Prahalad(1994)。
- [参考文献]
- Cooper,R., *When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation* (Harvard Business School Press, 1995).
- Glaser,B.G., and A.L.Strauss, *The Discovery of Ground Theory: Strategies for Qualitative Research* (Aldine Publishing Company, 1967). 後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか』(新曜社, 1996)。
- Hamada,K. and Y.Monden, *Profit Management at Kyocera Corporation: The Amoeba System*, in Monden, Y. and M.Sakurai. (ed), *Japanese Management Accounting: A World Class Approach to Profit Management* (Productivity Press, 1989).
- Hamel,G., and C.K.Prahalad, *Competing for the Future* (Harvard Business School Press, 1994). 一条和生訳『コア・コンピタンス経営』(日本経済新聞社, 1995)。
- 稲盛 和夫『心を高める, 経営を高める』(PHP, 1989)。
- 稲盛 和夫『成功への情熱』(PHP, 1996)。
- 伊丹 敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門第二版』(日本経済新聞社, 1993)。
- 金井 壽宏「経営組織論における臨床的アプローチと民族誌的アプローチ—定性的研究方法の基礎と多様性を探る」『国民経済雑誌』第159巻第1号(1989), 55-87頁。
- 金井 壽宏「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析—定性的研究方法への一視角」『組織科学』第24巻第1号(1990), 46-59頁。
- 金井 壽宏『変革型ミドルの探求—戦略・革新志向の管理者行動—』(白桃書房, 1991)。
- 国友 隆一『京セラアメーバ方式』(ぱる出版, 1995)。

- 三矢 裕「管理者の予算関連行動」『企業会計』第48巻第2号（1996a），131-137頁。
- 三矢 裕「予算関連行動の多様性の認識」『六甲台論集—経営学編—』第42巻第2号（1996b），55-70頁。
- 沼上 幹「個別事例研究の妥当性について」『ビジネスレビュー』第43巻第1号（1995），57-74頁。
- プレジデント社「特集・松下幸之助と稲盛和夫—昭和と平成の経営の神様を比較研究する—」『プレジデント』1997年8月号（1997），157-213頁。
- 佐藤 郁哉『フィールドワーカー書を持って街へ出よう』（新曜社，1992）。
- 谷 武幸「ミニ・プロフィット・センターの管理会計—エンパワメントを求めて」『税経通信』96年12月号（1996），17-23頁。