

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 29 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究 C

研究期間：2009 ～ 2011

課題番号：21530464

研究課題名（和文） アメーバ経営の導入に関する実証研究

研究課題名（英文） Implementation of the Amoeba System

研究代表者

三矢 裕 (Miya Hiroshi)

神戸大学・大学院経営学研究科・教授

研究者番号：00296419

研究成果の概要（和文）：アメーバ経営の導入に関する定性的および定量的な実証研究を行い、導入の促進／阻害要因を解明できた。特に、導入の各フェーズにおけるマネジメントの方法に違いがあること、各コンポーネントが組織に対して異なる成果をもたらすことがわかった。

研究成果の概要（英文）：We conducted qualitative and quantitative empirical research on the Amoeba system, which verifies positive and negative factors for successful implementation. Specifically, we find differences among implementation phases, which bring different impacts on the organizational performance.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	1,700,000	510,000	2,210,000
2010 年度	800,000	240,000	1,040,000
2011 年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：アメーバ経営、実証研究、導入プロセス

1. 研究開始当初の背景

京セラが行っているアメーバ経営のユニークなシステムデザインについての研究は、米国の研究者の先駆的著作（Cooper, 1995）がきっかけとなり、その後は日本人研究者らによってが盛んに行われてきた。たとえば、日次決算、利益計算方法、社内での材やサービスの売買、エンパワメント型権限委譲、柔軟な組織分裂・統合などのメカニズムが明らかになった（谷,1997; 三矢,1997; 上總・澤邊, 2005; 挽, 2007）。このような研究の隆盛と並行し、アメーバ経営を創始した京セラ名誉会長稲盛和夫氏の一連の著作や、TV・ビジネス雑誌でも、京セラの社内でのどのようにア

メーバ経営が実践されているかについて広く世間に紹介された。その結果、この15年ほどの間に、中小企業を中心に300社ほどの日本企業がアメーバ経営を導入するという、一大ブームが起きている。

しかし、上述のとおり、企業を取り巻く諸条件の違いから、すでに京セラに定着したアメーバ経営と、他社で新たに導入されるアメーバ経営とが同一ではありえない。近年、管理会計分野では、システムデザインの問題から分離し、導入のマネジメントに焦点を当てる研究領域（以下『導入研究』）が確立されてきたが、そこでの基本的な考え方は「システム導入は組織変革を伴うダイナミックな

経営現象である。たとえ優れたデザインを持ったシステムであってもそのプロセスマネジメントを誤れば、導入が必ずしも成功するとは限らない」である（谷, 2004）。このような主張を踏まえると、これまでの京セラのアメーバ経営の研究で蓄積された知見を、導入企業のケースに適用することに限界があることは明らかである。

これまで、アメーバ経営の導入プロセス・成果に取り組んだ実証的研究としては、三矢（2003）や劉・三矢・加護野（2006）など限定的である。しかも、前者では導入企業2社でのケース研究と1社での質問票調査、後者は導入企業1社でのインテンシブなアクションリサーチであった。そのため、それらの成果は体系的とはいいがたく、研究成果を一般化することは難しい。アメーバ経営の導入に日々苦闘している企業に対して、有益な処方箋を与えられるには至っていない。

研究代表者の三矢と研究分担者の谷は、アメーバ経営研究および導入研究に長年従事してきた。これまでの成果をさらに発展させるべく、本研究はその延長線上に位置づけられる。すなわち、アメーバ経営の導入企業において果たしてどのような組織現象が起きているのか、それらが組織業績にどのような影響を及ぼすのかについて、より体系的な研究を行い、研究上のブラックボックスを解明しようとするものである。アメーバ経営を成功裏に導入するための促進・阻害要因を抽出することができれば、導入企業の実務上の課題解決にも寄与できる。以上が、本研究の着想に至った経緯である。

2. 研究の目的

研究の全体構想は、アメーバ経営を導入した後に着目しつつある企業（複数）に焦点を当て、そこでの導入実態を解明するとともに、導入プロセスのマネジメントが企業や部門の業績に与える影響を明らかにすることである。この構想に至った背景には次のような認識がある。すなわち、約50年前に京セラで独自に開発・醸成されてきたアメーバ経営は、この10~15年ほどの間に、日本発の優れた経営管理システムとして大いに注目を集め、急速に日本企業の間で普及しはじめている。しかしながら、事業環境、経営資源の質と量、歴史などが異なる導入企業のアメーバ経営は、京セラの、しかも既に社内に定着して安定的・効率的に運営されているアメーバ経営と同一である保証はない。新たに経営管理システムを導入するフェーズでは、組織変革が必然的に起こるという事実を看過することはできない。安定状態を前提とした京セラのアメーバ経営に関する研究で得られた知見は、そのまま導入企業に適用されるには限らないのである。

その中で、本研究の具体的な目的は、複数のアメーバ経営導入企業から定性的および定量的なデータを入手し、(a)導入プロセスでどのようなシステム修正・強化が行われているか、(b)導入プロセスでどのような促進・阻害要因が影響を及ぼすのか、(c)導入後の各フェーズの段階において業績改善が観察されるようになるのか、(d)導入プロセスでのさまざまな条件やイベントが組織の業績に対してどのように影響を及ぼすのか、の4つの研究関心に沿った分析を行うことである。

3. 研究の方法

定性的方法として、アメーバ経営の導入企業（アクテック、京セラケミカル、京セラミタ）に対してインテンシブなヒアリングおよび観察調査を行った。特にアクテックの場合は20年弱の導入経験のリーディングサイトである。また、京セラケミカルと京セラミタはM&Aで京セラグループに入った会社である。すべてのリーディングサイトが、既存の研究で扱っていないタイプのものであり、アメーバ経営導入の多様性をつかむには最適なものであった。

定量的な方法として、質問票調査を実施した。文献研究および上記の定性的な研究からのファインディングスを検討し、質問票を開発した。これをアメーバ経営の導入コンサルタントを行うKCMC社の協力を得て、アメーバ経営の導入企業約300社へ発送した。回収されたおよそ100通の回答を分析した。

また、当初設定していた上記の研究に加えて、最終年度にJALにおけるアメーバ経営の研究をキックオフできた。調査は平成24年度以降に本格化するが、基本的には定性的なアプローチ（インタビュー、内部資料閲覧、会議等の観察）で実施する予定である。

4. 研究成果

(1) 定性的な方法に関して、アクテック、京セラケミカル、京セラミタの3本のケーススタディを公表した。内部振替価格の設定や月次会議の進め方やチェンジ・エージェントの役割について、これまで我々が知っていた方式とは異なる実務があることを発見できた。また、導入企業の実態を少数サンプルから知り、検証目的の質問票開発へのヒントを得るという点で、定性的な研究は質量ともに十分なものであった。

その中で、アクテック研究の主要な発見事項は、以下のとおりである。「アメーバ経営導入直後には大きな混乱が起きるが、ほどなく採算意識の向上などの成果があらわれる」「その後、アメーバ経営への過剰適応からセクショナリズムなどの問題が起こる」「経営

理念の教育を行うことでアメーバ経営は再活性化し、全体最適を志向するようになる」 「アメーバ経営の導入時にすべてのコンポーネントがフル装備されるわけではなく、逐次的に追加されるものもある」 「アメーバ経営の礎が築かれた後、より積極的な経営へと進化する」となる。

京セラミタのケースの結論は以下のとおりである。被買収企業の優秀な人材を繋ぎとめ、組織を活性化することが重要であった。京セラと三田工業の組織文化の違いは大きかった。そのもとで、クライアントのモチベーションを高めつつ、価値観や目標達成に対する姿勢などを変える取り組みが必要であった。時間当り採算、アカウントビリティを考慮したアメーバという組織構造、そしてフィロソフィなどが、そのためのパッケージとして導入された。戦略実施のためにクライアントの考え方や行動を変える複数のコントロールをエージェントは用いており、特に有機的コントロールが強く用いられていた。その結果、組織変革が進み、事業が再生された。以上を総合的にとらえれば、ポスト M&A における戦略実施に管理会計システムの導入は有効であった。

京セラケミカルについては紙幅の関係上割愛するが、京セラミタと同様に、チェンジエージェントの役割を明らかにしたことを述べておきたい。

(2) 定量的方法に関して、回収したデータの解析において、残念ながらデータに大幅な天井効果が出ていたが、データは理論を裏付けたり、理論を超えた新たな知見を与えてくれるものなどがあつた。これらを実務家や京セラのコンサルタントらの前でたびたびプレゼンテーションを行い、解釈を行った。幸いにして、継続企業のみならず、中止企業からも一定数の回答を得られたので、両グループ間の比較を行うことができた。

データ解析を慎重に行ったために執筆を最終年度中に行うことは出来なかった。当初は国内外の学会発表と学術雑誌の投稿を目指していたが、データ、内容から判断して、ビジネスマンの集う産学連携のフォーラムでの発表と、ビジネス雑誌の投稿に切り替え、目下準備中である。「企業会計」に三ヶ月連続での掲載が内定している。

質問票調査の結果は以下の5点にまとめられる。第1に、経営トップの交代という要素が、アメーバ経営の継続・中止に影響している可能性がある。データでは、中止企業は、半数以上がトップ交代を経験している。このことから得られる教訓としては、アメーバ経営の採用を決定した経営トップは、次の世代に交代するまでに、アメーバ経営を定着させておかなければならない。第2に、アメーバ

経営の導入効果のなかでは「経営の見える化」という成果が、継続企業・中止企業を問わず、極めて高かった。経営を「見える化」するとは、業務上の課題が明らかになったり、トップの意思決定に迷いがなくなることであるが、これにアメーバ経営の導入が役に立っている。第3に、上記の通り、見える化が進んでいるにもかかわらず、導入前に期待されている財務上の成果(利益・売上の増大)は、導入後に十分な改善ができたこと認識されていないようである。そもそも、財務成果は、業種や事業環境の影響を受けるであろうし、実際に効果に結びつくまでには時間を要するため、アメーバ経営の導入によって即座にもたらされるものではない。第4に、継続企業は、中止企業に比べて人材育成の成果を上げているし、アメーバ経営全般に対する満足度も高い。ここから、人が育たなければ、アメーバ経営は定着しないということが読み取れる。言い換えると、これまで多くの書籍等で言われていた通り、人材の育成がアメーバ経営の根幹であり、導入企業はこの点に最大限の注力をすべきであることがわかる。第5に、アメーバ経営の負担や課題として、継続企業・中止企業ともに「帳票記入の手間」と「会議の長さ」が指摘された。ただし、継続企業よりも、中止企業の方がそれらを圧倒的に負担と感じていた。また、これらの項目への不満はアメーバ経営全般に対する満足度を引き下げていた。おそらく、アメーバ経営から相応の成果を得ている企業や、アメーバ経営にとって帳票記入や会議が不可欠と考えているトップは、これらの項目の意義を理解し、取り組んでいるのであろう。

(3) これらの成果に加えて、研究実施計画には想定していなかったが、JAL へのアメーバ経営導入の調査機会を得て、H23年度中に調査を開始した。今後、これらの新しい研究結果を加え、このプロジェクト全体の定性的・定量的研究のすべての結果を包含する論文を執筆する予定である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計3件)

- ① 谷武幸 (平成 21 年度研究分担者)、窪田祐一、管理会計システムの導入による組織統合と戦略実施、原価計算研究、査読有、第 36 巻第 1 号、2012、107-118。
- ② 三矢裕、アメーバ経営の導入：アクテックの事例、アメーバ経営学、査読なし、2010、184-210 頁。
- ③ 谷武幸 (平成 21 年度研究分担者)、窪田祐一、アメーバ経営導入による被買収企業の

組織変革：チェンジエージェントの役割、ア
メーバ経営学、査読なし、2010、211-254 頁。

〔学会発表〕(計 1 件)

①谷武幸(平成 21 年度研究分担者)、窪田
祐一、管理会計システムの導入による組織統
合と戦略実施、平成 23 年度原価計算研究学
会全国大会。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

三矢 裕 (Miya Hiroshi)
神戸大学・大学院経営学研究科・教授
研究者番号：00296419

(2) 研究分担者：

谷 武幸 (Tani Takeyuki)
桃山学院大学・経営学部・教授
研究者番号：00030718
(2009 年度)