

## アメーバ経営の導入効果の検証：(株)カズマにおける 従業員意識と財務業績の向上

丸田, 起大  
九州大学大学院経済学研究院：准教授

<https://doi.org/10.15017/1462162>

---

出版情報：経済学研究. 81 (1), pp.1-20, 2014-06-30. 九州大学経済学会  
バージョン：  
権利関係：

# アメーバ経営の導入効果の検証

—(株)カズマにおける従業員意識と財務業績の向上—

丸 田 起 大

## 1. はじめに

近年、アメーバ経営に対する関心が急速に高まっており、様々な観点から研究が蓄積されている(Hamada and Monden [1989]、浜田 [1989]、Cooper and Slagmulder [1998]、水野 [1999]、Monden [2002]、小沢 [2004]、廣本 [2006]、丸田 [2008]、水野 [2008]、鶴飼 [2009]、ト [2009]、川島 [2010]、鈴木 [2010]、廣本・挽 [2010]、丸田 [2010]、鈴木 [2011b]、伊藤・三矢 [2012]、水野 [2012]、引頭 [2013]、谷 [2013]、三浦 [2013]、水島 [2014])。

そのなかでも、アメーバ経営が実際に実践されている現場をベースにした経験的研究は、京セラ(Cooper [1995]、谷 [1997]、三矢 [1997a]、三矢 [1997b]、Miya [1998]、Miya and Tani [1999]、谷 [1999]、三矢・谷・加護野 [1999]、谷 [2000]、三矢 [2000]、三矢 [2003a]、三矢 [2003b]、三矢 [2004]、上總・澤邊 [2005]、谷 [2005]、三矢 [2005]、潮 [2006]、上總・澤邊 [2006]、上總 [2007]、挽 [2007]、潮 [2008]、上總 [2008]、Sawabe and Ushio [2009]、鈴木 [2009]、尾畑 [2010]、上總 [2010a]、上總 [2010b]、澤邊 [2010]、Adler and Hiromoto [2012]、Ushio and Kazusa [2013]、潮 [2013]、上總 [2014])、京セラケミカル(谷・窪田 [2010]、谷・窪田 [2012b])、京セラミタ(谷・窪田 [2012a]、潮・桐畑 [2013])、鹿児島エレクトロニクス(鈴木 [2011a])など、その多くが、京セラおよびそのグループ会社をリサーチサイトにして、インタビュー、参与観察、および社内文書の閲覧などの定性的な方法にもとづいて進められてきた。

一方で、京セラのコンサルティング子会社(旧・京セラコミュニケーションシステム：KCCS、現・KCCS マネジメントコンサルティング：KCMC)によるアメーバ経営の導入指導先(以下、クライアント系会社と称す)にもリサーチサイトが拡張され、システック(三矢・谷・加護野 [1999]、三矢 [2003a])、ディスコ(三矢・谷・加護野 [1999]、三矢 [2003a])、ハリマ化成(菅本 [2004]、菅本 [2005]、菅本・牧野 [2005])、在中国日系企業A社(劉・三矢・加護野 [2006])、アクテック(三矢 [2010])、電機機器メーカーA社(渡辺 [2012]、渡辺 [2013a]、渡辺 [2013b])、某病院(挽 [2013])、公立甲賀病院(挽 [2014])では定性的な方法によって、広島アルミニウム工業(三矢 [2003a])、製造業X社(北居・鈴木 [2010])では質問票による従業員サーベイや社内の財務・非財務データにもとづくアーカイバル分析などの定量的な方法によって、研究が報告されてきた。他方で、京セラのコンサルティング子会社による導入指導先ではない会社(以下、非クライアント系会社と称す)である

カズマの実務についても、定性的（上總 [2012]）・定量的（丸田 [2013]）な研究が報告されている。

以上のように、アメーバ経営のリサーチサイトが拡がりをもせてきたことによって、例えばシステック、ディスコ、広島アルミニウム工業のケースでは、「アメーバ同士の社内売買や外部企業との取引の仕組みについては、われわれの調査時点では3社すべてにおいて導入できていなかった」（三矢 [2010] p.207）と記されているなど、アメーバ経営には多様なバリエーションも存在していることが明らかになってきており、何をもってアメーバ経営とするかというアメーバ経営の定義も重要な論点である。アメーバ経営の学術的な定義としては、「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」（アメーバ経営学術研究会 [2010] p.20）である、という京セラ公認の公式見解が存在しており、これを踏まえれば、機能部門をベースにして小集団化しプロフィットセンター化していることが、アメーバ経営の最低限の要件であるといえよう。この定義に照らせば、本稿のリサーチサイトであるカズマは、非クライアント系会社ではあるが、後述するように、その実務は上記の要件を満たしており、アメーバ経営のバリエーションとして認めることができる。

本稿は、このカズマをリサーチサイトとして、アメーバ経営の導入によって、従業員の意識の向上や、財務業績である時間当り採算の向上がもたらされた事例を、質問票調査やアーカイバル分析などの定量的な方法にもとづいて記述するものである。

## 2. 先行研究と研究課題

### 2.1 アメーバ経営における経営者意識、全員参加経営、および管理会計

稲盛 [2006] では、アメーバ経営における経営者意識や全員参加経営について以下のように述べられている（下線は引用者による）。

「採算を向上させるには、リーダーが会社を発展させ、みんなを幸福に導くために、何としても自部門の採算を高めようという強い意志と使命感を持たねばならない。そのうえで、その思いをアメーバの全員と共有していくことが重要である。リーダーと現場の従業員が、日々の仕事のなかで、採算を高めようと一致団結して努力することが、会社全体の採算を向上させていくのである。」（稲盛 [2006] pp.163-164）

「…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。…それと同時に、組織のメンバーも、リーダーとともに自らの目標を達成していくなかで自ずと経営者意識を高めていく。」（稲盛 [2006] p.248）

以上から、本稿では、「採算意識と使命感を備えている」状態を、アメーバ経営における「経営者意識」として、またリーダーではなく「メンバーの経営者意識が向上する」現象を、アメーバ経営において「全員参加経営」が実現している状態として、それぞれ操作化する。

さらに、以下の稲盛 [2006] の記述にあるように（下線は引用者による）、アメーバ経営における全員参加経営による経営者意識の向上には、アメーバ経営の管理会計である時間当り採算制度が寄与していると理解できる。

「…『時間当り採算表』を使えば、小集団のリーダーは現場の採算管理を容易にできるから、『うちの部門の採算を高めていくには、この経費を減らさなければならない』とメンバーに指示することができる。また、現場のメンバーも、この採算表であれば容易に理解できるから、すべての従業員が経営に参加することができる。」(稲盛 [2006] p.29)

「…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。全従業員が積極的に参加し、それぞれの立場で自らの役割と責任を自主的に果たそうとすれば、従業員はもはや単なる労働者ではなく、ともに働くパートナーとなり、経営者としての意識を持つようになる。そうなれば、自らの責任を全うすることに、仕事の喜びや達成感を持つことができる。」(稲盛 [2006] p.57)

「時間当り採算表は、各部門の役割に従って活動した結果である「収入」「経費」「時間」が、その部門の実績として正しく計上されることが前提となる。経営の実態を正しく映し出すことで、アメーバのリーダーとメンバーの数字に対する責任感が芽生え、仕事に対するやりがいも生まれてくる。仮に、自分たちの活動に直接関係しない本社からの過大な賦課金が課されれば、そのアメーバの正しい経営状況がつかめないばかりか、組織を構成するメンバーのやる気を失わせるものになってしまう。」(稲盛 [2006] p.168)

すなわち、アメーバ経営の管理会計における管理可能性の納得度や会計情報の理解・共有の程度が、アメーバのリーダーやメンバーの採算意識や使命感に影響を与えると想定することができる。

以上を踏まえて、本稿では、アメーバ経営の導入によって、アメーバ経営の管理会計である時間当り採算制度における管理可能性や会計情報の理解・共有が、従業員の経営者意識や財務業績の向上に結びついているかどうかを、アメーバ経営の導入効果として検証することに関心を置いている。

## 2.2 ミニ・プロフィットセンター化による内発的動機づけのメカニズム

渡辺の一連の研究(渡辺 [2003]、渡辺 [2004]、渡辺 [2005a]、渡辺 [2005b]、渡辺 [2005c]、渡辺 [2006]、渡辺 [2008]、渡辺 [2010a]、渡辺 [2010b]、渡辺 [2013c]、渡辺 [2013d]、渡辺・菅本 [2004])は、ミニ・プロフィットセンター実務の一種である住友電工のラインカンパニー制を心理学的アプローチによって分析し、アメーバ経営の理解に対しても有益な示唆を与えている。例えば、小集団化は、個人的努力と組織的成果の因果関係(因果律)をより明瞭にすることで、過去の努力が成果をもたらした(随伴性)と認知させ、将来の成果獲得への自信(自己効力感)を強める効果をもたらすとされている。利益責任化は、成果を利益額というポジティブで日常感覚がある形で表現することによって(属性フレーミング効果)、組織全体への貢献の大きさをより実感させる(フィードバック実感性)ことができるとされている。会計情報の開示は、他部門や全社の業績との比較が可能となり、自部門の成果の大きさをより実感させる(対比のアンカリング効果)ことができるとされている。

これに関して、アメーバ経営の一種といえるハリマ化成のユニット採算システムの導入効果を論じた菅本・牧野 [2005] によれば、利益責任化によって自部門の全社損益への貢献の因果関係がクリア

になり、自部門への貢献だけでなく会社全体への貢献を実感できるようになること、小集団化によって自分の努力の結果が非常に分かりやすくなること、自分の成績を上司や同僚など他人全員に見せることによって満足度が高まること、などが指摘されている。

### 2.3 ミニ・プロフィットセンター化による採算意識の向上

Cooper [1995] は、京セラでのインタビュー調査にもとづいて、アメーバ経営をミニ・プロフィットセンターの一種として初めて位置づけ、アメーバ経営における小集団化、利益責任化、および会計情報の開示が、適度なプレッシャーや貢献度の実感を与え、従業員のコスト意識を高めていると説明した。

Merchant and Van der Stede [2007] も、製造部門のミニ・プロフィットセンター化は、各責任単位が市場に直面しておらず、収益の管理可能性は限定的であるため、相対的に管理可能性が高くなるコスト意識のほうを強めると説明している。

### 2.4 アメーバ経営における管理可能性の問題

三矢 [2003a] では、アメーバ経営における小集団化は、アメーバ間の相互依存性を高め、各アメーバでの管理可能性を低くしてしまう問題を指摘し、京セラでのインタビュー調査にもとづいて、アメーバ間での相互依存性の調整に必要な権限（値決めなど）をアメーバレベルに適切に委譲することで、問題を解決しようとしていることを指摘した。

潮 [2006] では、同じく京セラでのインタビュー調査にもとづいて、「責任の明確化」というフィロソフィのもとで、在庫責任や共通費の配賦などについて、アメーバ間での交渉によって決定する権限が与えられていることを明らかにした。

上總 [2010] は、同じく京セラでのインタビュー調査にもとづいて、各アメーバにとって労務費は管理可能費ではないため、管理可能性原則の観点から、経費に労務費を含めないことによって、アメーバの業績尺度が管理可能利益になるように設計されていることを明らかにした。

### 2.5 アメーバ経営導入による従業員の意識と変化

三矢 [2003a] は、クライアント系会社である広島アルミニウム工業において、アメーバのリーダーを対象にして、アメーバ経営の導入1年後という時点で、導入前と導入後の意識の変化を質問票によって調査し、採算部門の製造アメーバのリーダーでは、採算意識（コスト削減や利益上の貢献）、使命感（高い成果の追及やエンパワメント）、会計情報の共有（垂直的・水平的インタラクション）などの意識が向上したことを定量的に証明した。

北居・鈴木 [2010] は、クライアント系会社（製造業X社）をリサーチサイトとして、アメーバ経営導入後のある時点で、メンバーの意識の状態を質問票によって調査し、アメーバ経営はリーダーへの働きかけを重視しているため、メンバーの使命感（目標への姿勢や責任感）は相対的に低くなることを指摘している。

## 2.6 アメーバ経営導入による従業員意識と財務業績の向上

三矢・谷・加護野 [1999] および三矢 [2003a] は、クライアント系会社としてアメーバ経営を導入したシステックにおいて、アメーバ経営の導入が、製造部門のリーダーの採算意識、使命感、会計情報共有の意識などを向上させたこと、さらにアメーバ経営導入前は赤字続きであった製造部門で、導入約半年後の時間当たり1,500円程度から、導入約1年後には2,500円程度にまで上昇するという、財務業績の向上効果も確認されたことを、インタビュー調査によって記述している。

## 2.7 アメーバ経営における予定難易度向上と速度連鎖効果

澤邊 [2010] は、京セラでのインタビュー調査にもとづいて、アメーバ経営では、年次計画であるマスタープランが理想主義的に高い目標（当月予定）の設定を導く一方で、前月予定と前月実績が現実主義的に達成可能な目標の設定を導くことによって、理想主義と現実主義の矛盾を原動力として、時系列上のトレンドを上回る水準で当月予定が設定され続ける、という現象が生じることを指摘している。

上總 [2010] は、同じく京セラでのインタビュー調査にもとづいて、時間当たり採算の向上をスピードアップとみなしたうえで、京セラのフィロソフィ教育による強烈的な願望と高い持続的目標のもとで、あるアメーバの生産性向上によって生じた余剰生産能力の機会損失を回避しようとして、他のアメーバでも計画外の受注獲得や人の貸し借りなどの行動が生じ、アメーバ間でスピードアップが連鎖的に生じていく、という現象が起こることを指摘している。

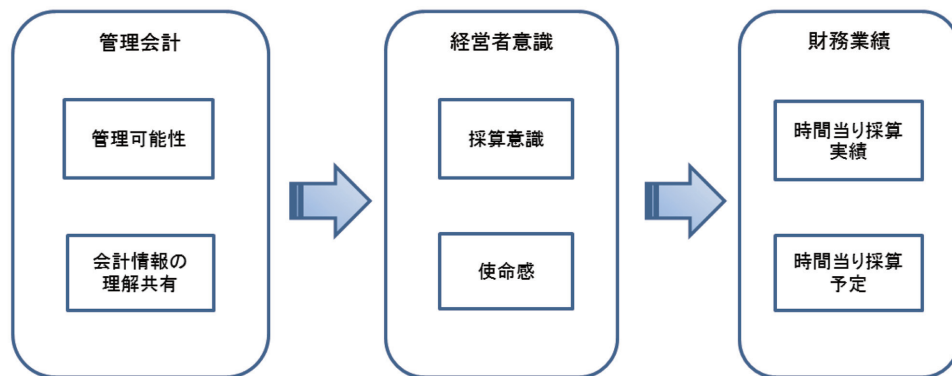
## 2.8 リサーチクエスションと分析モデル

以上の先行研究を踏まえて、本稿では、以下のようにリサーチクエスション（RQ）と分析モデルを設定した。

RQ1は、「アメーバ経営の導入によって、従業員の採算意識、使命感、管理可能性、および会計情報の理解・共有の意識が向上するか」である。まず Cooper [1995] および Merchant and Van der Stede [2007] の主張を踏まえて、製造部門における従業員の採算意識では収益意識ではなくコスト意識のほうが向上するかを確認する。また管理可能性については三矢 [2003a]、潮 [2006]、および上總 [2010] で定性的に分析されてきたので、本稿では管理可能性に対する従業員の意識を定量的に考察する。次に三矢 [2003a] による製造部門のリーダーの意識向上の検証を踏まえて、本稿ではメンバーでも意識が向上するかを検証する。そして北居・鈴木 [2010] によって提起された、リーダーとメンバーでは使命感に差が出るという主張について、本稿では定量的に確認する。

RQ2は、「アメーバ経営の導入によって、予定難易度の向上、速度連鎖効果、財務業績の向上が生じるか」である。すなわち澤邊 [2010] と上總 [2010] によって定性的に提起された予定難易度の向上効果や速度連鎖効果の仮説を、定量的に操作化して確認する。また三矢・谷・加護野 [1999] および三矢 [2003a] において確認された財務業績の向上という効果を、本稿でも定量的に確認する。

本稿における分析モデルは、図表1のように設定した。すなわち三矢 [2003a] では採算意識、使命



図表1 分析モデル

感、および会計情報の理解・共有の意識が向上することが定量的に確かめられたが、変数間の関係性は考察されていない。本稿では、管理可能性の変数も加えたうえで、アメーバ経営の管理会計における管理可能性や会計情報の理解・共有が、従業員の経営者意識である採算意識や使命感に影響を与えているかどうかを、探索的に分析する。そして従業員意識の向上が財務業績の向上の裏付けとして、整合的な関係になっているかどうかを考察する。

### 3. リサーチサイトとリサーチデザイン

#### 3.1 リサーチサイト

本稿では、福井市にある(株)カズマにリサーチサイトとして協力をいただいた。同社は、カーテンを中心としたホームファッション商品の企画・製造・販売を業務内容としており、創業1964年、規模は連結売上高53億円、連結従業員数537名（いずれも2012年度）の非上場の中堅企業である。同社は、1万品種ごとに5サイズを揃える多品種で、既製品とオーダー品の割合が半々程度で、主に12月、3月、4月が繁忙期となる季節性が強い業種に属している。同社に対する調査は、上総康行氏（京都大学）および潮清孝氏（中京大学）と共同で進められたものであり、カズマの沿革や同社のアメーバ経営の詳細については上総 [2012] においても紹介されている。

同社は、京セラ OB の独立系個人コンサルタントの指導を受けて、準備8か月、試行8か月を経て、2010年7月に、マスタープランを備えた時間当り採算制度を全社的に導入した。同社では、アメーバ経営をベースに独自の工夫を加えて、「進化経営」という名称で呼ばれており、アメーバ単位も「チーム」と呼ばれている。同社がアメーバ経営を導入する以前は、工場の工程レベルではいかなる責任会計制度も実施されていなかったが、アメーバ経営導入後には、マスタープランや月次予定などの計画設定、社内売買の値決め、人員の貸し借りなどの権限がアメーバレベルに委譲され、時間当り採算制度による責任会計体制が敷かれている。本稿の分析対象とする同社の縫製部門では、裁断、縫製、形状加工といった工程職能と既製品、オーダー品、シェードといった品種を軸にして、製造アメーバが小集団に分割されており、製造アメーバの平均的な人員規模は15人程度である。製造アメーバの人員

は、大多数が正社員の日本人で、派遣社員は繁忙期でも数名程度であり、中国から受け入れている技能実習生も1割程度である。

縫製部門の時間当り採算制度では、製造アメーバは材料責任を課されておらず、材料無償支給で営業アメーバ（仕入商品部）から加工を受注し、受取工賃を社内売（製造売）として計上している。各製造アメーバと営業アメーバの間での値決めは、最終実際売価や同業他社の外注価格など、市場価格をベースにして、交渉によって進められている。製造アメーバ間で仕掛品は受け渡されるが、製造アメーバ間での社内売買としては処理せず、他のアメーバからの社内買（製造買）がないので、営業アメーバへの社内売がそのまま製造アメーバの総生産となる。差引収益は、人件費を含まない経費を総生産から控除して算定され、定時間、残業時間、および振替時間の合計である総時間で差引収益を割ることによって、時間当り採算が算定されている。なお経費には、工場共通部門からの配賦額が含まれ、振替時間には工場の共通時間やアメーバ間での人員貸借分が含まれている。日次では、アメーバごとの朝礼やミーティングで、総生産を総時間で除した時間当り生産高がモニターされ、月次予定に対する進捗管理がなされている。月次や半期では、全体朝礼、リーダー会議、経営会議、経営発表会などの場で、時間当り採算の実績・予定を、リーダー自身が発表し、マスタープランの進捗管理がなされている。

以上の通り、同社の時間当り採算制度には独自の工夫がみられるものの、機能部門をベースにした小集団別の時間当り採算制度を導入しており、アメーバ経営の要件を満たしているといえる。

### 3.2 リサーチデザイン

質問票の作成にあたっては、三矢 [2003a] が開発したアメーバ経営に関する質問項目を参照しながら、共同研究者の潮氏と質問票を作成し、上總氏を加えた3名で妥当性を確認した。図表2にある通り、採算意識に関する質問項目として、収益意識、経費意識、差引収益意識、時間意識、および時間当り採算意識の5項目を、使命感に関する質問項目として挑戦意欲、自己意思反映、達成意欲の3項目を、管理可能性に関する質問項目として、収益管理可能性、費用管理可能性、時間管理可能性の3項目を、そして会計情報の理解・共有に関する質問項目として、自部門業績把握、他部門業績把握、全社業績把握の3項目を設定した。尺度は5点スケール（1 = 全く当てはまらない、3 = どちらともいえない、5 = よく当てはまる）とし、回答は匿名とした。質問票は、経営管理部担当者を経由して配布し、厳封する形で回収してもらうことにした。

質問票調査のタイミングは、導入前に全従業員を対象とした質問票調査の機会を得られず、導入後もすぐに一部のアメーバの再編成が生じたため、アメーバの編成とアメーバ経営の運用が安定してきた導入半年後の時点が、全従業員を対象とした質問票調査の最初の機会となり、導入半年後とそこから1年経過後の導入1年半後の二時点間でのスコアの変化を意識の変化とみなすことにした。分析対象は、中国人実習生を除く、縫製部門の日本人正社員とし、サンプル数は、導入半年後では、リーダー13名、メンバー106名の計119名、導入1年半後では、リーダー15名、メンバー102名の計117名となり、いずれも回収率100%であったが、ある程度の欠損値が生じた。



図表2 質問項目

変数	質問項目	
採算意識	収益意識	自部門の売上高や総生産を増加させたい
	経費意識	自部門の経費を削減したい
	差引収益意識	自部門の差引収益を増加させたい
	時間意識	自部門の時間を減少させたい
	時間当り採算意識	自部門の時間当り採算を増加させたい
使命感	挑戦意欲	高い目標を設定している
	自己意思反映	目標設定においては自分の意思を積極的に反映しようとする
	達成意欲	設定した目標を必ず達成するよう努力している
管理可能性	収益管理可能性	自部門に計上される収益は自部門で管理可能である
	費用管理可能性	自部門に計上される費用は自部門で管理可能である
	時間管理可能性	自部門に計上される総時間は自部門で管理可能である
会計情報の理解・共有	自部門業績把握	自部門の業績数値を把握している
	他部門業績把握	他部門の業績数値を把握している
	全社業績把握	会社全体の業績数値を把握している

#### 4. 質問票調査とアーカイバル分析の結果

##### 4.1 従業員意識の向上

まず調査回ごとの質問票結果について確認的因子分析を実施した。分析には SPSS ver.21 を使用し、因子抽出は主因子法、回転はプロマックス法、サンプル数を多く保つために欠損値の処理はペアごとに除外とした。結果は図表3の通りであり、事前の想定通りの4因子で構成された。導入半年後の時間意識の因子負荷量だけが十分に高くなかったが、信頼性係数は十分に高いため以降の分析に用いることにし、各因子に高い負荷量を示した質問項目のスコアを合計して項目数で割った平均値を、各因子の変数得点として以下の分析に用いることにした。

次に縫製部門の従業員全体の意識変化を分析するために、導入半年後と導入1年半後の二時点で、各変数と各質問項目のスコアの経年比較をおこなった。欠損値の処理は分析ごとに除外とした。結果は図表4の通りであり、縫製部門の従業員全体の採算意識、使命感、管理可能性、および会計情報の理解・共有の意識は、導入半年後から導入1年半後にかけて、有意に向上していた。また質問項目ごとにみると、時間当り採算意識の導入半年後と導入1年半後で天井効果が生じたため解釈を保留するとして、採算意識では経費意識と差引収益意識の要素が、使命感では挑戦意欲、自己意思反映、達成意欲のすべての要素が、管理可能性では収益管理可能性と費用管理可能性の要素が、会計情報の理解・共有では他部門業績把握と全社業績把握の要素が、それぞれ有意に向上していた。

さらに縫製部門のリーダーとメンバーを区別して、意識の経年比較と職位比較を実施した。リーダーのサンプル数が小さいため、ノンパラメトリック検定 (Mann-Whitney の U 検定) も合わせて実施した。結果は図表5の通りであり、リーダーの導入1年半後の採算意識で天井効果が生じていた。リーダーでは、いずれの意識も有意に向上したとはいえなかったが、いずれもスコアは3を上回っており、

図表3 因子分析の結果

	導入半年後 因子				導入1年半後 因子			
	採算意識	管理可能性	使命感	会計理解共有	採算意識	管理可能性	会計理解共有	使命感
収益意識	.796	-.098	.076	-.053	.906	-.004	-.035	.000
経費意識	.649	.149	-.049	-.016	.744	.277	-.091	-.057
差引収益意識	.893	.114	-.111	.051	.890	-.070	-.041	.062
時間意識	.297	-.118	.188	.102	.675	-.114	.207	-.083
時間当り採算意識	.847	-.072	.071	-.012	.791	-.099	-.006	.120
挑戦意欲	.077	.014	.602	.089	-.007	-.029	.174	.750
自己意思反映	-.120	.140	.894	-.057	.009	.059	-.011	.634
達成意欲	.094	-.114	.689	-.007	.059	.041	-.119	.767
収益管理可能性	-.017	.877	.002	.073	.002	.993	.017	-.046
費用管理可能性	-.107	.859	.035	.013	-.132	.938	-.005	.069
時間管理可能性	.177	.815	-.009	-.080	.058	.826	.057	.043
自部門業績把握	.118	.036	.065	.454	.185	.107	.723	-.044
他部門業績把握	-.024	-.022	-.029	.765	-.122	-.080	.818	.124
全社業績把握	-.046	.011	.003	.747	.017	.067	.826	-.082
クローンバック α	.818	.882	.769	.701	.892	.952	.841	.775
因子間相関	採算意識	使命感	管理可能性	会計理解共有	採算意識	使命感	管理可能性	会計理解共有
採算意識	-	.288	.084	.152	-	.491	.255	.045
使命感		-	.160	.302		-	.306	.367
管理可能性			-	.178			-	.360
会計理解共有				-				-

図表4 縫製部門の従業員全体の意識

変数と質問項目	導入半年後			導入1年半後			経年比較 (t 値)	
	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差		
採算意識：	112	4.00	.649	105	4.24	.593	-2.839***	
収益意識	117	4.16	.754	114	4.32	.656	-1.648	
経費意識	116	3.69	.927	114	4.13	.710	-4.062***	
差引収益意識	114	3.93	.838	111	4.26	.710	-3.192***	
時間意識	117	4.00	.928	112	3.98	.880	.149	
時間当り採算意識	117	4.23	.792	115	4.42	.621	-1.999**	
使命感：	113	3.50	.565	114	3.73	.595	-2.941***	
挑戦意欲	114	3.37	.707	115	3.63	.707	-2.758***	
自己意思反映	117	3.38	.691	115	3.62	.768	-2.517**	
達成意欲	118	3.81	.657	115	3.97	.674	-1.836*	
管理可能性：	90	2.89	.781	89	3.18	.730	-2.720***	
収益管理可能性	93	2.80	.716	92	3.13	.788	-3.026***	
費用管理可能性	92	2.82	.783	92	3.11	.777	-2.551**	
時間管理可能性	96	3.04	.807	98	3.19	.795	-1.324	
会計情報の理解・共有：	101	2.73	.694	100	2.99	.768	-2.524**	
自部門業績把握	114	3.24	.875	105	3.30	.843	-.502	
他部門業績把握	107	2.44	.913	100	2.79	.935	-2.730***	
全社業績把握	106	2.55	.841	104	2.90	.842	-3.071***	
変数間相関	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) 採算意識	-	.311***	.106	.146	-	.401***	.236**	.084
(2) 使命感		-	.160	.272***		-	.305***	.343***
(3) 管理可能性			-	.191*			-	.405***
(4) 会計理解共有				-				-

\*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1

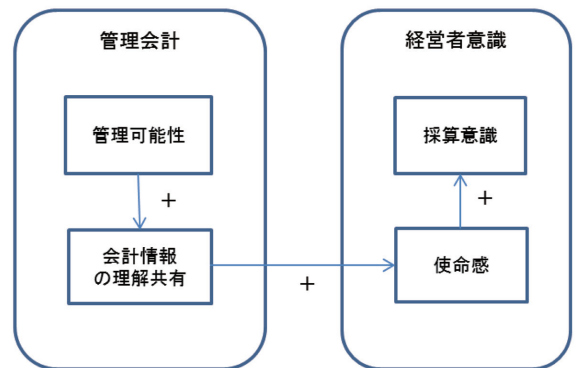
図表5 縫製部門のリーダーとメンバーの意識

変数	導入半年後			導入1年半後			経年比較 (t 値, U 値)	
	N	平均値	標準偏差	N	平均値	標準偏差		
採算意識	リーダー	12	4.27	.710	14	4.64	.416	-1.613, 55.500
	メンバー	100	3.97	.638	91	4.18	.594	-2.350**, 3720.500**
	職位比較 (t 値, U 値)	1.505, 465.500			2.804***, 345.000***			
使命感	リーダー	12	3.72	.583	14	4.02	.480	-1.447, 56.000
	メンバー	101	3.48	.561	100	3.69	.600	-2.583**, 4010.500**
	職位比較 (t 値, U 値)	1.418, 460.500			1.993**, 473.500**			
管理可能性	リーダー	8	3.17	.591	12	3.33	.426	-.735, 37.500
	メンバー	82	2.86	.687	77	3.15	.766	-2.514**, 2536.500**
	職位比較 (t 値, U 値)	1.211, 267.000			.801, 366.000			
会計理解共有	リーダー	10	3.17	.774	14	3.55	.649	-1.310, 50.500
	メンバー	91	2.68	.673	86	2.90	.751	-2.037**, 3254.500**
	職位比較 (t 値, U 値)	2.118**, 273.000**			3.029***, 298.000***			

\*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1

導入半年後から導入1年半後にかけて、高い意識が維持されていたといえる。メンバーでは、会計情報の理解・共有の意識のスコアが3を下回り否定的な水準に留まっていたものの、すべての意識で有意な向上が認められ、とくに管理可能性の意識はスコアが2点台から3点台へと有意に向上し、否定的な姿勢から肯定的な姿勢へと好転していた。リーダーとメンバーの比較では、導入半年後の時点では、会計情報の理解共有の意識にはすでに有意な差があり、リーダーがメンバーよりも高かったが、その他の意識については有意に差があるとはいえない状態であった。導入1年半後になると、管理可能性の意識には有意に差があるとはいえない状態であったが、リーダーの採算意識の天井効果を加味しても、その他の意識については有意に差がある状態に変化しており、いずれもリーダーがメンバーよりも意識が高いといえる状態になった。

そして変数間の関係を検討するために、本稿の分析モデルについて探索的にパス解析を実施した。分析には Amos ver.21 を使用し、欠損値の処理は平均値と切片を推定した。調査回ごとに分析をおこない、モデルの探索過程で適合度は CFI、RMSEA、AIC を参照した。分析の結果、図表6のような有意なパスがどちらの調査回でも成立していることが確認できた。調査回ごとのパス解析統計量は図表7のとおりであり、管理可能性→会計情報の理解共有→使命感→採算意識の順に正の影響を与える構造が確認された。



図表6 パス解析

図表7 パス解析統計量とモデル適合度

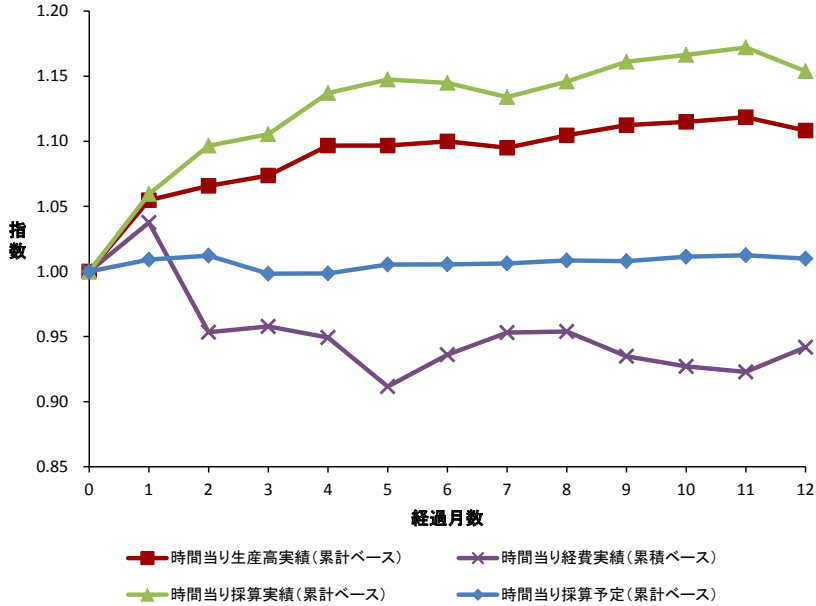
パス	導入半年後			導入1年半後		
	標準化 係数推定値	検定統計量 (t 値)	R <sup>2</sup>	標準化 係数推定値	検定統計量 (t 値)	R <sup>2</sup>
管理可能性 → 会計情報共有	.206	1.934*	.042	.414	4.312***	.172
会計情報共有 → 使命感	.272	2.825***	.074	.359	3.891***	.129
使命感 → 採算意識	.316	3.435***	.100	.409	4.538***	.167
N	119			117		
カイ二乗値	2.368			5.469		
自由度	3			3		
有意確率	.500			.141		
CFI	1.000			.940		
RMSEA	.000			.084		

#### 4.2 財務業績の向上

まず財務業績向上と予定難易度向上の検証にあたっては、縫製部門全体での時間当り採算の予定・実績、およびその構成要素である時間当り生産高と時間当り経費の実績を指標とし、季節性の影響を軽減するために、アメーバ経営の導入半年後から導入1年半後にかけての累計ベースにし、またリサーチサイトの希望により、秘匿性に配慮して、アメーバ経営の導入半年後の時点を基準月として導入1年半後までを指数化したデータを用いることにした。なお時間当り経費については、当該リサーチサイトで業績指標として使用されているわけではないが、北居・鈴木 [2010] では各アメーバの業績の判断指標の一つとして利用されており、本稿でも参照することにした。これらのデータに対して、経過月数で単回帰分析をおこない、標準化偏回帰係数 ( $\beta$ ) が有意になるかどうかを判定した。

アメーバ経営の導入半年後から導入1年半後にかけての、時間当り採算予定・実績（累計ベース）、および時間当り生産高実績（累計ベース）と時間当り経費実績（累計ベース）のトレンドは図表8、記述統計量と単回帰分析の結果は図表9の通りである。その結果、時間当り採算の予定・実績および時間当り生産高実績の標準化偏回帰係数は有意に正となっており、導入半年後から導入1年半後にかけて傾向的に向上したといえ、時間当り経費実績の標準化偏回帰係数は有意に負となっており、導入半年後から導入1年半後にかけて傾向的に低下したといえる結果であった。以上から、アメーバ経営導入の半年後から1年半後にかけて財務業績が傾向的に向上しているとともに、予定難易度も傾向的に向上したといえる。

次に速度連鎖効果を検証するために、縫製部門のアメーバのうち、取引の連続性や作業の互換性があり、人員の貸し借りが生じている、4つの製造アメーバを対象として選び、二回の調査時点を含む導入から2年経過後までのデータをサンプルとして用いた。操作化にあたっては、上総 [2010] に従って、時間当り採算の変化を速度変化とみなし、各アメーバの速度変化 = 各アメーバの時間当り採算の当月実績 ÷ 前月実績と定式化し、速度変化 > 1 の場合は速度向上、速度変化 < 1 の場合は速度低下と



図表8 財務業績のトレンド

図表9 記述統計量と単回帰分析

従属変数	N	平均値	標準偏差	最小値	最大値	標準化偏回帰係数 ( $\beta$ )	t 値	R <sup>2</sup>
時間当り採算予定 (累計ベース)	13	1.006	.005	.998	1.012	.532	2.086*	.284
時間当り採算実績 (累計ベース)	13	1.125	.049	1.000	1.172	.847	5.292***	.718
時間当り生産高実績 (累計ベース)	13	1.088	.033	1.000	1.118	.844	5.229***	.713
時間当り経費実績 (累計ベース)	13	.952	.033	.912	1.038	-.668	-2.974**	.446

独立変数：経過月数, \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1

みなすことにした。なお上総 [2010] では、スピードダウン（速度低下）のケースについては言及がないため、本稿では最上流の裁断アメーバでの速度向上だけでなく、速度低下も下流のアメーバに連鎖しているかどうかを、ケース別に分析することにした。アメーバ間での速度連鎖のパス解析には Amos ver.21 を使用した。速度変化のケース別の記述統計量、パス解析統計量、およびモデル適合度は図表10と図表11の通りであり、アメーバ間での速度向上の連鎖のパス図は図表12、アメーバ間での速度低下の連鎖のパス図は図表13の通りとなった。実線は有意なパス、点線は有意でないパス、\*\*\*p<0.01、\*\*p<0.05である。

その結果、速度向上のケースでは、アメーバ間でのパスがすべて有意に正であり、モデル適合度も妥当であることから、最上流の裁断アメーバでの速度向上が、引き続き縫製アメーバ、形状加工アメーバ、シェードアメーバでの速度向上へと連鎖していると解釈できる。一方で、速度低下のケースでは、裁断から縫製やシェードへのパスは有意に正にはなっておらず、これは裁断アメーバでの速度低下が必ずしも次の縫製アメーバやシェードアメーバには連鎖していないと解釈できる。この結果について、

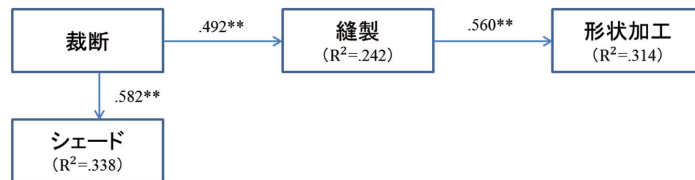
経営管理部担当の M 氏に意見を伺ったところ、「縫製アメーバやシェードアメーバでは、作業に互換性があり、人員の貸し借りが可能であり、時間当りを下げないように、人を貸し出したり、臨時の仕事をもたらってくるなどの努力をしている」との証言を得ることができ、上総 [2010] が指摘する通り、機会損失を回避するために、速度向上は連鎖させるが、速度低下は必ずしも連鎖させないように、行動していることを示す結果と解釈できよう。

図表10 速度変化のケース別の記述統計量

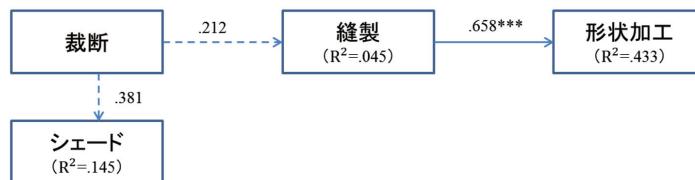
	裁断速度向上のケース					裁断速度低下のケース				
	N	平均値	標準偏差	最小値	最大値	N	平均値	標準偏差	最小値	最大値
裁断	14	1.060	.043	1.001	1.114	11	.930	.051	.824	.992
縫製	14	1.031	.092	.840	1.207	11	.974	.083	.829	1.087
形状加工	14	1.060	.188	.835	1.422	11	.950	.099	.776	1.046
シェード	14	1.019	.109	.860	1.214	11	.990	.097	.801	1.129

図表11 速度変化のケース別のパス解析統計量とモデル適合度

パス	裁断速度向上のケース		裁断速度低下のケース	
	標準化係数推定値	検定統計量 (t 値)	標準化係数推定値	検定統計量 (t 値)
裁断 → 縫製	.492	2.035**	.212	.684
縫製 → 形状加工	.560	2.440**	.658	2.764***
裁断 → シェード	.582	2.579**	.381	1.305
カイ二乗値	2.064		6.758	
自由度	3		3	
有意確率	.559		.080	
GFI	.931		.801	
AGFI	.770		.336	
CFI	1.000		.556	
RMSEA	.000		.354	



図表12 速度向上連鎖



図表13 速度低下連鎖

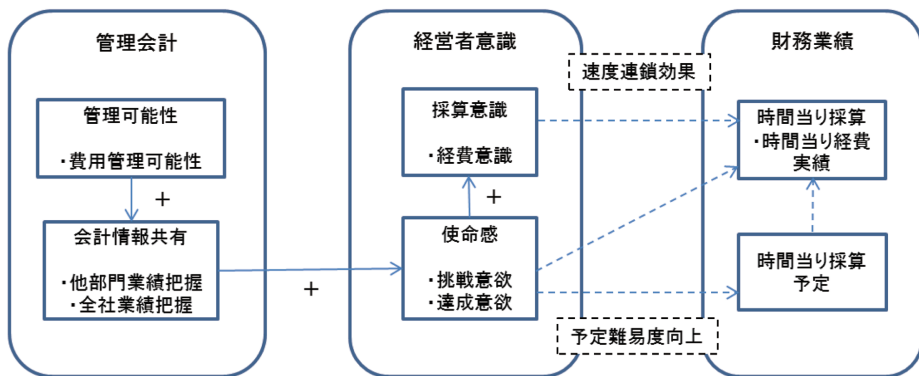
5. おわりに

本稿での分析結果をまとめると図表14の通りである。

RQ1「アメーバ経営の導入によって、従業員の採算意識、使命感、管理可能性、および会計情報の理解共有の意識が向上するか」については、管理可能性の意識が会計情報の理解・共有を、会計情報の理解・共有が使命感を、使命感が採算意識を、それぞれ高める関係性が成り立っており、アメーバ経営の導入半年後から導入1年半後にかけて、製造部門の従業員全体の採算意識、使命感、管理可能性、および会計情報の理解・共有の意識は向上していた（三矢 [2003a]）。とくにメンバーではすべての意識が向上しており、これはメンバーの経営者意識が向上し全員参加経営の状態になっていることを示しているといえよう。またリーダーとメンバーの意識の比較では、導入1年半後には経営者意識に差が認められ、リーダーのほうがメンバーよりも意識が高い状態になっていた（北居・鈴木 [2010]）。さらに採算意識に関しては、アメーバ経営導入による製造部門のミニ・プロフィットセンター化によって、従業員の収益意識ではなくコスト意識のほうが高まっていた（Cooper [1995] および Merchant and Van der Stede [2007]）。また会計情報の理解・共有に関しては、他部門や全社の業績の理解・共有の意識が高まったことが、使命感を高めるように作用していた（例えば渡辺 [2013d]）。

RQ2「アメーバ経営の導入によって、予定難易度の向上、速度連鎖効果、財務業績の向上が生じるか」については、アメーバ経営の導入半年後から導入1年半後にかけて、財務業績である時間当たり採算および時間当たり生産高の実績は傾向的に向上し、時間当たり経費の実績は傾向的に低下していた（三矢・谷・加護野 [1999] および三矢 [2003a]）。またアメーバ経営の導入半年後から導入1年半後にかけて、時間当たり採算の予定が傾向的に向上しており、予定難易度の向上効果が確認された（澤邊 [2010]）。さらにアメーバ経営導入後に、製造アメーバ間では、時間当たり採算の向上は連鎖していたが、時間当たり採算の低下は必ずしも連鎖していなかった（上總 [2010]）。

そして以上の従業員意識の分析結果と財務業績の分析結果を照合すれば、例えば使命感における挑戦意欲や達成意欲の向上は、時間当たり採算の予定・実績の傾向的な向上や速度連鎖効果に対して、ま



図表14 分析結果のまとめ

た管理可能性の意識における費用管理可能性の向上や採算意識における経費削減の意識の向上は、財務業績における時間当たり経費の傾向的な低下に対して、それぞれ整合的な結果を示しており、アメーバ経営導入による従業員意識の向上と財務業績の向上という二つの効果の間に関連性を認めることができるだろう。

残された課題として、管理可能性の意識における時間管理可能性や採算意識における時間削減意識など、時間意識に関する質問項目では共通して有意な向上が認められず、アメーバ経営における時間意識に関する尺度開発に検討の余地があるといえる。今後の課題としたい。

## 参考文献

- Adler, R. and Hiromoto, T. [2012] Amoeba Management: Lessons from Japan's Kyocera, *MIT Sloan Management Review*, 54 (1): 3-89.
- Cooper, R. [1995] *When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation*, Harvard Business School Press.
- Cooper, R. and Slagmulder, R. [1998] Micro-Profit Centers, *Management Accounting*, June: 16-18.
- Hamada, K. and Monden, Y. [1989] Profit Management at Kyocera Corporation: The Amoeba System, Monden, Y. and Sakurai, M. eds., *Japanese Management Accounting: A World Class Approach to Profit Management*, Productivity Press: 197-210.
- Merchant, K. A. and Van der Stede, W. [2007] *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, 2nd ed., Prentice Hall.
- Miya, H. [1998] Micro-Profit Center System for Empowerment: A Case Study of The Amoeba System at The Kyocera Corporation, *Gakushuin Economic Papers*, 35 (2): 105-115.
- Miya, H. and Tani, T. [1999] Empowerment through Micro-Profit Center System: An Empirical Study, 『学習院大学経済経営研究所年報』 13 : 71-83。
- Monden, Y. [2002] The Relationship between Mini Profit-Center and JIT System, *International Journal of Production Economics*, 80: 145-154.
- Sawabe, N. and Ushio, S. [2009] Studying The Dialectics between and within Management Credo and Management Accounting, *Kyoto Economic Review*, 78 (2) 127-156.
- Ushio, S. and Kazusa, Y. [2013] The Development of Accounting Calculations as Chronological Network Effects: Growth Rings of Accounting Calculations, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9 (2): 380-407.
- アメーバ経営学術研究会編 [2010] 『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。
- 伊藤克容・三矢裕 [2012] 「ミニ・プロフィットセンター」 廣本敏郎・加登豊・岡野浩責任編集『日本企業の管理会計システム』 中央経済社：171-214。



- 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。
- 引頭麻実編著 [2013] 『JAL 再生—高収益企業への転換—』 日本経済新聞社。
- 鶴飼裕志 [2009] 「京セラにおけるアメーバ経営の原点回帰活動に関する—考察—時間当たり採算に焦点を当てて—」 『慶應商学論集』 23 (1) : 31-50。
- 潮清孝 [2006] 「実地調査からみた京セラのアメーバ経営—京セラフィロソフィの役割を中心に—」 上總康行・澤邊紀生編著 『次世代管理会計の構想』 中央経済社 : 193-216。
- 潮清孝 [2008] 「京セラ・アメーバ経営の時間当たり採算公式と利益連鎖管理」 『企業会計』 60 (3) : 151-159。
- 潮清孝 [2013] 『アメーバ経営の管理会計システム』 中央経済社。
- 潮清孝・桐畑哲也 [2013] 「アメーバ経営の導入による事業再生—被導入企業における受容プロセスを中心に—」 『メルコ管理会計研究』 6-I/II : 51-62。
- 小沢浩 [2004] 「小集団部門別採算制度研究の整理」 『経済科学』 51 (4) : 89-95。
- 尾川裕 [2010] 「アメーバ経営と原価計算」 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 : 142-158。
- 上總康行 [2007] 「京セラの大家族主義経営と管理会計—アメーバ経営と時間当たり採算—」 『管理会計学』 15 (2) : 3-17。
- 上總康行 [2008] 「GM と京セラの管理会計比較研究」 『立教経済学研究』 61 (4) : 1-25。
- 上總康行 [2010a] 「アメーバ経営の仕組みと全体最適化の研究」 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 : 58-88。
- 上總康行 [2010b] 「機会損失の創出と管理会計—京セラとキヤノン電子の事例研究から—」 『企業会計』 62 (3) : 4-13。
- 上總康行 [2012] 「脱賃加工戦略と中国進出—カーテン製造業(株)カズマの成長戦略—」 上總康行・中沢孝夫編著 『経営革新から地域経済活性化へ』 京都大学学術出版会 : 167-193。
- 上總康行 [2014] 「日本の経営と機会損失の管理—アメーバ経営とトヨタ生産方式の同質性—」 『企業会計』 66 (2) : 14-26。
- 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。
- 上總康行・澤邊紀生 [2006] 「京セラのアメーバ経営と管理会計システム」 上總康行・澤邊紀生編著 『次世代管理会計の構想』 中央経済社 : 165-191。
- 川島和浩 [2010] 「管理会計システムの進展に関する考察—京セラのアメーバ経営に関連して—」 『苫小牧駒澤大学紀要』 22 : 1-22。
- 北居明・鈴木竜太 [2010] 「マネジメントシステムとしてのアメーバ経営—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 : 159-183。
- 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。
- 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 [2005]「ミニ・プロフィットセンターの管理会計 (2) —ハリマ化成(株)のユニット採算システムの事例研究—」門田安弘編著『企業価値向上の組織設計と管理会計』門田経営研究所：229-241。
- 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』(中央大学) 48：315-329。
- 鈴木寛之 [2009]「全員参加型経営システムの研究—京セラ経営システムの生成過程—」『一橋商学論叢』4 (2)：22-36。
- 鈴木寛之 [2010]「自律的組織の企業内協働にみる利益帰属システムの理論的原則」『一橋商学論叢』5 (2)：38-52。
- 鈴木寛之 [2011a]「自律的組織の企業グループ内組織間協働にみる利益帰属の微調整—鹿児島エレクトロニクスの事例から—」『原価計算研究』35 (1)：84-95。
- 鈴木寛之 [2011b]「利益帰属システムの理論的原則に関する考察—京セラアメーバ経営の事例から—」『企業会計』63 (5)：121-129。
- 谷武幸 [1997]「エンパワメントの管理会計—ミニ・プロフィットセンター—」『Business Insight』Winter：28-35。
- 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。
- 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 [2010]「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：211-252。
- 谷武幸・窪田祐一 [2012a]「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 [2012b]「被買収企業の組織変革におけるチェンジ・エージェントの役割—アメーバ経営導入と経営フィロソフィの浸透—」『経済研究』(大阪府立大学) 57 (4)：35-47。
- 浜田和樹 [1989]『「アメーバ方式」による利益管理システム』『企業会計』41 (2)：262-268。
- 挽文子 [2007]『管理会計の進化』森山書店。

- 挽文子 [2013] 「病院における経営と会計」『会計』183 (6) : 27-41。
- 挽文子 [2014] 「病院の変革とアメーバ経営」『会計』185 (4) : 30-43。
- 廣本敏郎 [2006] 「京セラのアメーバ経営—その意義と形成過程—」『経済論叢』178 (4) : 1-28。
- 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 [2009] 「市場連鎖管理とアメーバ経営との比較—中国進出日系企業への示唆—」『企業会計』61 (6) : 811-817。
- 丸田起大 [2008] 「管理会計の利益概念に関する—考察—互酬性原則と貢献利益—」藤田昌也編著『会計利潤のトポロジー』同文館 : 169-187。
- 丸田起大 [2010] 「京セラ・アメーバ経営の責任会計の一考察—計算構造論、社会心理学、文化人類学の視点から—」『メルコ管理会計研究』3 : 27-37。
- 丸田起大 [2013] 「アメーバ経営における中国人従業員の採算意識への報酬制度の影響—(株)カズマでの質問票調査から—」『経済学研究』(九州大学) 80 (4) : 97-107。
- 三浦后美 [2013] 「日本航空 (JAL) とアメーバ経営」『社会科学論集』(埼玉大学) 139 : 59-73。
- 水島多美也 [2014] 「アメーバ経営における時間当り採算での時間の意味」『中村学園大学流通科学研究』13 (2) : 39-57。
- 水野一郎 [1999] 「付加価値管理会計とスループット会計」『関西大学商学論集』44 (4) : 307-325。
- 水野一郎 [2008] 「付加価値管理会計の展開—京セラ・アメーバ経営を中心として—」『会計』173 (2) : 248-258。
- 水野一郎 [2012] 「京セラアメーバ経営の展開—JAL の再生を中心として—」『関西大学商学論集』57 (3) : 129-146。
- 三矢裕 [1997a] 「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—」『学習院大学経済論集』34 (3/4) : 135-148。
- 三矢裕 [1997b] 「任せる経営のメカニズム—事例研究：京セラ・アメーバ経営—」『Business Insight』Winter : 64-77。
- 三矢裕 [2000] 「Robin Cooper のアメーバ経営研究に関する考察」『学習院大学経済経営研究所年報』14 : 65-74。
- 三矢裕 [2003a] 『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 [2003b] 「ミニ・プロフィットセンター研究のレビュー—課題と展望—」『会計』164 (2) : 252-266。
- 三矢裕 [2004] 「京セラのアメーバ経営によるエンパワメントとコントロール」『企業会計』56 (5) : 689-695。
- 三矢裕 [2005] 「京セラアメーバ経営におけるエンパワメントとコントロール」櫻井通晴編著『企業再編と分権化の管理会計—企業価値を高める再生の手法—』中央経済社 : 174-184。

- 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・谷武幸・加護野忠雄 [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。
- 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 [2003] 「管理会計とモチベーション—影響システムとしての管理会計と内発的動機づけの関連を中心として—」 『商学論纂』 (中央大学) 45 (1/2)：43-90。
- 渡辺岳夫 [2004] 「ラインカンパニー制がカンパニー・リーダーの内発的動機づけに及ぼす影響—住友電工(株)グループにおけるラインカンパニー制の実証的研究—」 『原価計算研究』 28 (2)：12-26。
- 渡辺岳夫 [2005a] 「ラインカンパニー制の特性に対する組織的認知およびその効果の組織間比較—住友電工(株)グループにおけるラインカンパニー制に関する実証的研究—」 『経理研究』 48：298-314。
- 渡辺岳夫 [2005b] 「ラインカンパニー制の効果に対する組織文化の影響—住友電工(株)グループのラインカンパニー制に関する実証的研究—」 『会計』 167 (3)：61-75。
- 渡辺岳夫 [2005c] 「仕事に対する興味水準がラインカンパニー制の効果に及ぼす影響—住友電工(株)グループにおけるラインカンパニー制に関する実証的研究—」 『商学論纂』 (中央大学) 46 (5)：331-356。
- 渡辺岳夫 [2006] 「ミニ・プロフィットセンター制の効果に対する組織文化の影響」 木島淑孝編著 『組織文化と管理会計システム』 中央大学出版部：209-227。
- 渡辺岳夫 [2008] 「ミニ・プロフィットセンター・システムの情報特性と人間心理」 『会計』 174 (7)：31-46。
- 渡辺岳夫 [2010a] 「ミニ・プロフィットセンター・システムに関する実証研究 (1) —導入促進要因の探索的研究—」 『企業会計』 62 (7)：88-96。
- 渡辺岳夫 [2010b] 「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 [2012] 「アメーバ経営導入時における採算表フォーマットの形成プロセス—電子機器メーカー A 社のケース研究—」 『原価計算研究』 36 (1)：119-131。
- 渡辺岳夫 [2013a] 「時間当たり採算性に関する会計処理の探求—電気機器メーカー A 社における労務費と時間の処理方法を中心として—」 『会計』 183 (6)：42-56。
- 渡辺岳夫 [2013b] 「アメーバ経営システムにおける会計処理の構造の探究—電気機器メーカー A 社の部門収益の計上方法を中心として—」 『会計プロGRESS』 14：54-67。
- 渡辺岳夫 [2013c] 「影響システムとしての管理会計研究の新地平—ポジティブ心理学との融合を目指して—」 『原価計算研究』 37 (1)：1-15。
- 渡辺岳夫 [2013d] 「ミニ・プロフィットセンター・システムが自己効力感と内発的動機づけに及ぼす影響」 『商学論纂』 (中央大学) 54 (6)：531-562。

渡辺岳夫・菅本栄造 [2004] 「住友電気工業グループのラインカンパニー制—内発的動機づけに対する効果の分析—」『企業会計』56 (5) : 72-81。

[九州大学大学院経済学研究院 准教授]