

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

丸田, 起大

<https://doi.org/10.15017/1430718>

出版情報 : 経済学研究. 80 (4), pp.97-107, 2013-12-16. 九州大学経済学会
バージョン :
権利関係 :



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——

丸 田 起 大

1. はじめに

本稿は、実務界・学界で関心が高まっているアメーバ経営（稲盛 [2006]、Inamori [2013]、丸田 [2010] など）を導入している日本企業で働く中国人従業員の採算意識と報酬制度の関係について、従業員を対象とした社内での質問票調査や財務データのアーカイバル分析を実施し、日本人従業員との比較を通じて考察したものである。

アメーバ経営に関する経験的研究は、当初、アメーバ経営を考案し実践してきた京セラおよびそのグループ会社をリサーチサイトとして、主にインタビュー、参与観察、および社内文書の解読などの定性的な手法によって進められてきた（Cooper [1995]、三矢・谷・加護野 [1999]、谷 [1999]、三矢 [2003]、挽 [2007]、鈴木 [2009]、尾畑 [2010]、谷・窪田 [2010]、上總 [2010]、澤邊 [2010]、鈴木 [2011]、Adler and Hiromoto [2012]、潮 [2013] など）。

現在では、京セラのコンサルティング子会社（KCCS マネジメントコンサルティング：KCMC）による導入指導先企業（以下、クライアント系会社と称す）や、アメーバ経営を独自に導入した企業（以下、非クライアント系会社と称す）へとリサーチサイトが拡張されるとともに、質問票による従業員サーベイ調査や社内の財務・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手法にもとづく研究の蓄積も進んでいる（三矢 [2003]、劉・三矢・加護野 [2006]、三矢 [2010]、北居・鈴木 [2010]、上總 [2012]、渡辺 [2012]、挽 [2013]、渡辺 [2013] など）。

本稿は、後述する通り、独自にアメーバ経営を導入した非クライアント系会社をリサーチサイトとしており、従業員を対象とした社内での質問票調査と財務データにもとづくアーカイバル分析を組み合わせた定量的研究として位置づけられる。

アメーバ経営は、業績と報酬の関係のあり方に一つの特徴があり、稲盛 [2006] にある通り、「業績と金銭的報酬を結びつけない」ことが、京セラでの規範的なフィロソフィーとして知られている。しかし京セラやグループ会社以外のリサーチサイトにおけるケーススタディにおいて、これまでこの論点が扱われたことはなく、その実態については明らかになっていない。本稿のリサーチサイトは、非クライアント系会社であるが、日本人従業員と中国人従業員で業績と報酬の関係性が異なっているため、報酬制度の違いが採算意識に影響を与えるかどうかを確かめるうえで、貴重な事例といえる。

また KCMC は、2012年 6 月に、中国におけるアメーバ経営のコンサルティングの拠点として、「京瓷阿美巴管理顧問（上海）有限公司」を上海に設立し、中国においてもアメーバ経営の普及を本格的に進めているが、これまで中国へのアメーバ経営の導入に関する経験的な研究はわずかに 1 本しか報告されていない（劉・三矢・加護野 [2006]）。本稿は、今後関心が高まっていくことが予想される、中国進出日系企業や中国企業におけるアメーバ経営の導入・運用に関する研究の一つとして、貢献することを狙いとしている。

2. 先行研究と仮説設定

2.1 中国へのアメーバ経営の導入

劉・三矢・加護野 [2006] は、京セラのコンサルティング子会社（当時・京セラコミュニケーションシステム：KCCS）の指導によって中国でのアメーバ経営導入第一号となった、在中日系企業の製造業 A 社において、アメーバ経営導入のアクションリサーチを実施した。会議の観察や中国人リーダーへのインタビューを通して、日本で生み出されたアメーバ経営を文化の異なる中国に導入する際には、抽象的な経営理念をトップダウンで浸透させるのではなく、上司である日本人工場長と中国人リーダーの間で、小さな改善や迅速な対応などの具体的な行動のレベルでその意義を徹底的に議論することを繰り返すことが、採算意識を高めるうえで効果的であったことを報告している。ここから、アメーバ経営のもとにある中国人従業員を動機づけるためには、会議などの場でのコミュニケーションが有効であると考えることができる。

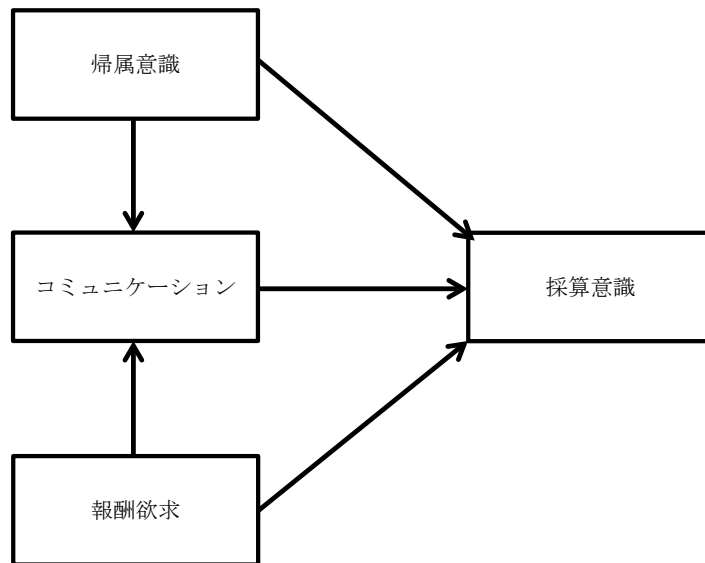
2.2 アメーバ経営における業績と報酬の結び付け

稲盛 [2006] は、仕事の成果に応じて報酬を大きく増減させ、社員の物欲にストレートに訴える成果主義は、大きな成果があがれば大きな報酬を与えられるが、成果があがらなければ報酬は減らされることになり、長い目で見ると社内の人心を荒廃させてしまうものであるとし、横並びの中流意識が強い日本人にとっては不向きであるため、アメーバ経営においては、個人や部門の業績を、短期的に給料・賞与などの金銭的な報酬に反映することはせず、仲間たちからの賞賛と感謝という精神的な報酬を与えあうことで満足し、長期的には昇進などの処遇に反映させることを、フィロソフィーとして提唱している。したがって、アメーバ経営においては、業績と金銭的報酬が結びついていなくても、職場や会社への帰属意識が報酬欲求を補完することによって、採算意識を支えていると考えることができる。一方で、アメーバ経営において、業績と金銭的報酬を結びつける制度を採用する場合には、帰属意識だけでなく報酬欲求もともに採算意識を強める可能性があるが、まだ研究が報告されたことはない。

2.3 仮説と分析モデルの設定

本稿では、稲盛 [2006] に従って、アメーバ経営におけるモチベーションの向上は採算意識の向上として表れるとみなし、帰属意識や報酬欲求はコミュニケーションにも影響することが想定されるの

で、本稿では図表1のように、先行研究の考察から導出される仮説として、業績と報酬が結びついていない場合には、コミュニケーション行動と採算意識に対して、報酬欲求は負の影響を、帰属意識は正の影響を与え、また業績と報酬が結びついている場合には、コミュニケーション行動と採算意識に対して、報酬欲求と帰属意識はともに正の影響を与え、そしてコミュニケーション行動は採算意識に正の影響を与えるモデルを、業績と報酬が結びついていない中国人従業員と、業績と報酬が結びついている日本人従業員を対象にして、それぞれ検証する。



図表1 分析モデル

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

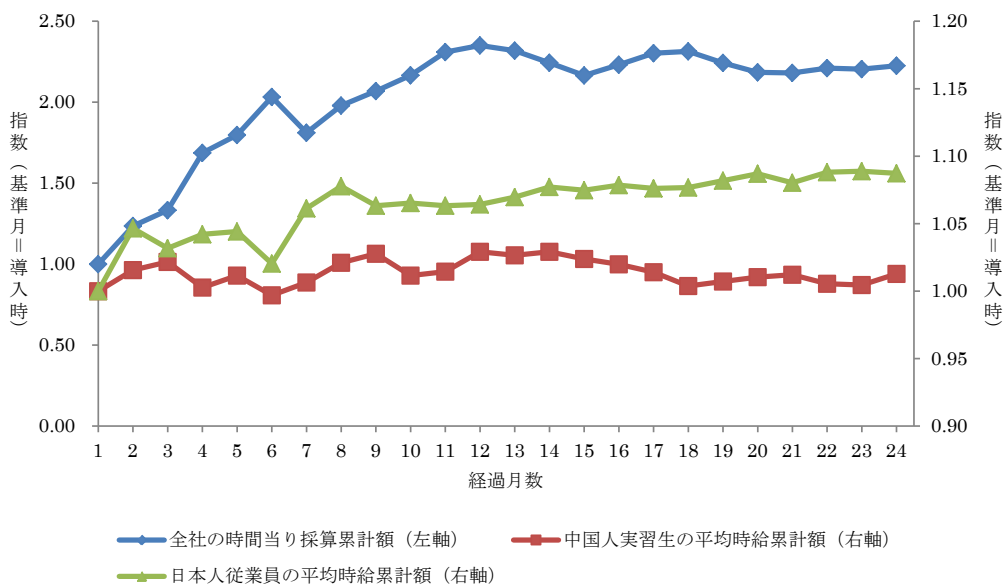
本稿のリサーチサイトである(株)カズマは、カーテンを中心としたホームファッション商品の企画・製造・販売を業務内容とし、連結売上高52億円、連結従業員数523名（いずれも2010年度）の規模を誇る、福井市を拠点とした非上場の中堅企業である。同社の組織は、国内工場2か所、中国工場2か所、国内外の直営販売店2か所、東京営業所、および本社からなっている。同社では12月、3月、および4月に繁忙期が集中するなど、季節性が強い業種に属している。

同社は、京セラOBの独立系個人コンサルタントの指導のもとで、アメーバ経営をベースにして同社独自の工夫を加えた時間当り採算制度を全社的に導入しており、同社では「進化経営」と呼ばれ、アメーバ単位も「チーム」と呼ばれている。同社の取り組みは、「職能制組織をベースにした小集団部門別採算制度のもとでの全員参加経営」というアメーバ経営の要件（アメーバ経営学術研究会[2010]）を満たしており、アメーバ経営を導入している非クライアント系のリサーチサイトとして位置づけることができる。

同社に対する調査は、上總康行氏（京都大学名誉教授）および潮清孝氏（中京大学准教授）と共同で進められたものであり、(株)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總〔2012〕においても紹介されている。

同社では、中国・杭州から、3年間の実習期間で、毎年10名程度の技能実習生を受け入れており、国内主力工場の裁断・縫製・形状加工といった5つの製造アメーバに配属している。国内主力工場には、来日1年目から3年目の中国人実習生がほぼ均等に常時30名程度所属しており、3年間の実習期間が終わると順次帰国し、10名程度ずつが入れ替わる形になっている。したがって同社では、1年から3年のアメーバ経営の経験者がほぼ均等に混在している状態になっている。同社の中国人実習生は、平均年齢が20歳前後であり、初めての来日であることや社会人経験がまだ浅いこともあり、社会のルール、仕事の仕方、日本での生活などについて、先輩の中国人実習生や日本人従業員からの助言に、素直に頼らなければならない状況にある。中国人実習生も日本人従業員とともに、日次のミーティングや月次の全体朝礼などの場で、自部門や全社の時間当り採算などの会計情報を共有し議論する機会が設けられている。

報酬制度に関しては、中国人実習生は、業績で報酬や処遇に差をつけると士気に影響するとの配慮から、業績と報酬・処遇を結びつけない仕組みにしているが、中国での賃金水準よりは高い報酬が支給されている。一方で、同じ国内主力工場の製造アメーバで働く日本人従業員は、すべて正社員であり、個人の業績は短期的には報酬に結びついていないが、優れた業績を上げ続ければ長期的には処遇に反映される。日本人従業員と中国人従業員に共通する点としては、とくに優れた業績を上げた者については表彰されることがあり、また全社の業績が賞与に影響する形にもなっている。



図表2 業績と報酬の連動性

図表2は、アメーバ経営導入から2年間（24か月）の、全社の時間当り採算、および工場の中国人実習生と日本人従業員の平均時給のトレンドである。秘匿性のために導入時を基準月として金額を指数化している。また同社は季節性が強い業種であるため基準月からの累計値で示している。時間当り採算累計額でみた全社業績は、アメーバ経営導入時からの経過月数を独立変数とした単回帰分析によれば、標準偏回帰係数 $\beta = .759$ 、 t 値 $= 5.470$ 、 p 値 $= .000$ であり、導入から2年間については有意に向上してきたといえる。業績と報酬の連動性をみると、全社の時間当り採算累計額を独立変数、日本人従業員の平均時給累計額を従属変数とした単回帰分析によれば、標準偏回帰係数 $\beta = .761$ 、 t 値 $= 5.510$ 、 p 値 $= .000$ であり、全社業績と日本人従業員の報酬は有意に連動しているといえる。一方で、全社の時間当り採算累計額を独立変数、中国人従業員の平均時給累計額を従属変数とした単回帰分析によれば、標準偏回帰係数 $\beta = .174$ 、 t 値 $= .830$ 、 p 値 $= .416$ であり、全社業績と中国人従業員の報酬は連動していないことが確認できる。

3.2 リサーチデザイン

本稿では、同社の国内主力工場の製造アメーバに所属する日本人メンバー（リーダーは含まない）と中国人実習生を対象として、アメーバ経営のもとでの意識・行動に関する同一内容の質問票を用いて実施された調査の結果を用いる。

質問票の作成にあたっては、アメーバ経営についての質問票調査を初めて実施した先行研究である三矢〔2003〕の質問項目を参照しながら、共同研究者の潮氏と日本語版の質問票を作成し、上總氏を加えた3名で妥当性を確認した。次に、福井県立大学で管理会計論を専攻して博士学位を取得し、アメーバ経営についても見識の深い中国・寧波大学商学院講師の李璟娜氏に、日本語版の質問票を中国語版に翻訳してもらった。尺度は5点スケールで、1＝全く当てはまらない（完全不恰当）、2＝どちらかといえば当てはまらない（不管怎么说比较不恰当）、3＝どちらともいえない（很难定论）、4＝どちらかといえば当てはまる（不管怎么说比较恰当）、5＝よく当てはまる（完全恰当）と設定し、匿名で回答してもらうことにした。

質問票調査は、同工場にアメーバ経営を導入して2年程度が経過した時点で実施された。同工場の製造アメーバに所属する日本人メンバー102名および中国人実習生33名に質問票を配布し、回収率は100%であったが、本稿の分析に必要な項目に欠損値のない有効サンプルとして、日本人メンバー78名分（76.5%）および中国人実習生27名分（81.8%）のデータを用いることにした。本稿の分析で用いた質問項目の内容と中国語訳は図表3のとおりである。

4. 調査結果

採算意識に関する質問項目の中国人実習生と日本人メンバーの記述統計量と平均差検定、および中国人実習生と日本人メンバーの確認的因子分析（因子抽出は重みなし最小二乗法、回転はバリマックス法）の結果は、図表4の通りであり、想定通りの1因子構造となった。

図表3 質問項目

変 数	質問項目	中国語訳
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。
	利益意識	自部門の利益を増加させたい。
	時間意識	自部門の時間を減少させたい。
	時間当り意識	自部門の時間当たり生産高を増加させたい。
帰属意識	仕事への満足感	現在の仕事に対して満足している。
	職場への満足感	現在の職場に対して満足している。
	自部門への愛着心	自部門に対して愛着を持っている。
	会社への愛着心	会社全体に対して愛着を持っている。
コミュニケーション	部門間水平的対話	他の部門の人たちと話し合う機会がある。
	垂直的対話	上司と話し合う機会がある。
	部門内水平的対話	自部門の同僚と話し合う機会がある。
報酬欲求	個人業績と報酬のリンク	個人の業績を個人の報酬（給与・ボーナス等）に反映させるべきだと思う。
	個人業績と処遇のリンク	個人の業績を個人の処遇（昇進など）に反映させるべきだと思う。
	部門業績と報酬のリンク	自部門の業績を個人の報酬（給与・ボーナス等）に反映させるべきだと思う。
	部門業績と処遇のリンク	自部門の業績を個人の処遇（昇進など）に反映させるべきだと思う。
	全社業績と報酬のリンク	会社全体の業績を個人の報酬（給与・ボーナス等）に反映させるべきだと思う。

図表4 質問項目の記述統計量と因子分析の結果（1）

	採算意識		平均差検定 t 値
	中国人実習生 (N = 27)	日本人メンバー (N = 78)	
収益意識	4.19 (.736) [.595]	4.28 (.662) [.925]	-.636
経費意識	4.15 (.949) [.906]	4.10 (.731) [.728]	.258
利益意識	4.26 (1.023) [.922]	4.26 (.729) [.928]	.016
時間意識	3.89 (.801) [.746]	3.95 (.851) [.522]	-.319
時間当り意識	4.11 (.751) [.755]	4.41 (.653) [.843]	-1.972*
クロンバック α	.889	.881	
固有値	3.152	3.231	
寄与率	.630	.646	

上段：平均値（標準偏差），下段：[因子負荷量]，*：p<0.1

経費意識、利益意識、および時間当り意識に関する質問項目で天井効果が生じてしまったが、重要な項目として以降の分析に用いている。時間当り意識に関してのみ、日本人メンバーのほうが中国人実習生よりも有意に高かったが、その他については日本人メンバーと中国人実習生の間で差はなく、いずれも肯定的な姿勢であった。各因子に高い負荷量を示した質問項目の平均値を変数得点として以降の分析に用いることにした。

採算意識への影響要因である、帰属意識、コミュニケーション、および報酬欲求に関する質問項目の中国人実習生と日本人メンバーの記述統計量と平均差検定、および中国人実習生と日本人メンバーの確認的因子分析の結果は図表5の通りとなり、想定通りの3因子構造となった。

帰属意識を構成する仕事への満足感と職場への満足感は、実習期間3年と有期である中国人実習生のほうが、終身雇用の正社員である日本人メンバーよりも有意に高い水準であった。コミュニケーションを構成する各質問項目でも、いずれも中国人実習生のほうが日本人メンバーよりも有意に高い

図表5 質問項目の記述統計量と因子分析の結果(2)

	帰属意識		コミュニケーション		報酬欲求		平均差検定 t 値
	中国人 実習生 (N = 27)	日本人 メンバー (N = 78)	中国人 実習生 (N = 27)	日本人 メンバー (N = 78)	中国人 実習生 (N = 27)	日本人 メンバー (N = 78)	
仕事への満足感	4.00 (.751) [.717]	3.50 (.849) [.792]					3.081***
職場への満足感	3.89 (1.013) [.853]	3.36 (.911) [.811]					2.530**
自部門への愛着心	3.78 (.847) [.774]	3.74 (.813) [.835]					.186
会社への愛着心	3.78 (.801) [.828]	3.55 (.816) [.783]					1.249
部門間水平的対話			3.52 (1.014) [.888]	2.76 (1.083) [.985]			3.201***
垂直的対話			3.59 (.747) [.419]	2.65 (1.115) [.609]			4.906***
部門内水平的対話			3.81 (.879) [.620]	3.40 (1.024) [.532]			2.036**
個人業績と報酬の リンク					3.48 (1.122) [.886]	3.90 (.799) [.896]	-1.776*
個人業績と処遇の リンク					3.33 (1.000) [.862]	3.76 (.793) [.863]	-2.230**
部門業績と報酬の リンク					3.52 (1.156) [.911]	3.82 (.802) [.908]	-1.257
部門業績と処遇の リンク					3.41 (1.047) [.920]	3.72 (.820) [.897]	-1.575
全社業績と報酬の リンク					3.30 (1.068) [.894]	3.96 (.746) [.741]	-2.995***
クロンバック α	.865	.886	.692	.781	.956	.944	
固有値	2.876	2.715	1.903	1.841	4.150	3.884	
寄与率	.240	.226	.159	.153	.346	.324	

上段：平均値（標準偏差），下段：[因子負荷量]，*：p<0.1，**：p<0.05，***：p<0.01

水準にあり、とくに垂直的対話と部門間での水平的対話については、中国人実習生は肯定的な姿勢であったのに対して、日本人メンバーは否定的な姿勢であり、対照的な結果となった。一方で、報酬欲求を構成する個人業績と報酬のリンク、個人業績と処遇のリンク、および全社業績と報酬のリンクについては、業績と報酬に結びつきがある日本人メンバーのほうが、結びつきのない中国人実習生よりも有意に意識が高かった。各因子に高い負荷量を示した質問項目の平均値を変数得点として以降の分析に用いることにした。

以上の因子分析の結果を踏まえて得点化された各変数の記述統計量と変数間の相関関係は、図表6の通りであった。採算意識については中国人実習生と日本人メンバーで差があるとは言えない状態であったが、帰属意識とコミュニケーションについては、中国人実習生のほうが日本人メンバーよりも有意に高い一方で、報酬欲求については、日本人メンバーのほうが中国人実習生よりも有意に高い状態であった。

これらの変数を用いて、中国人実習生と日本人メンバーごとに、図表1のモデルを共分散構造分析によって検証したところ、中国人実習生については図表7に、日本人メンバーについては図表8にあるような結果を得た。モデルの適合度は、カイ二乗値 = .512、自由度 = 2、有意確率 = .774、GFI = .998、AGFI = .975、CFI = 1.000、RMSEA = .000であり良好と言える。

中国人実習生については、帰属意識はコミュニケーションに正の影響を与えていたが、報酬欲求はコミュニケーションに対して負の影響を与えていた。コミュニケーションは採算意識に正の影響を与えており、帰属意識と報酬欲求は、採算意識に対して直接的な影響を与えているとは言えなかったが、コミュニケーションを介して間接的に影響を与えていた。

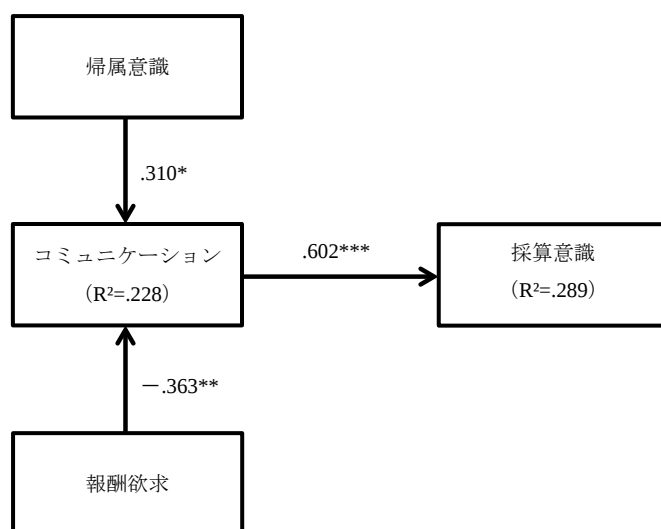
日本人メンバーについては、帰属意識と報酬欲求はともに、コミュニケーションと採算意識に対して直接的に正の影響を与えていたが、コミュニケーションは採算意識に影響を与えているとは言えない結果であった。

図表6 変数の記述統計量と相関関係

	記述統計量		平均差検定 t 値	相関係数表			
	中国人 実習生 (N = 27)	日本人 メンバー (N = 78)		採算意識	帰属意識	コミュニケーション	報酬欲求
採算意識	4.12 (.715)	4.20 (.600)	-.579	1	.342***	.082	.310***
帰属意識	3.86 (.712)	3.54 (.732)	1.988**	.071	1	.291***	.073
コミュニケーション	3.64 (.698)	2.94 (.896)	3.720***	.464**	.290	1	.396***
報酬欲求	3.41 (.996)	3.83 (.716)	-2.382**	.072	.061	-.347*	1

記述統計量の上段：平均値，下段：（標準偏差），相関係数表の下段：中国人実習生，上段：日本人メンバー

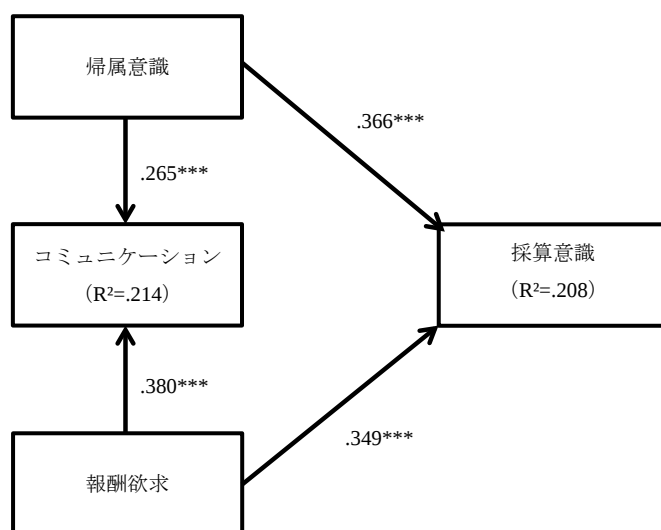
*：p<0.1，**：p<0.05，***：p<0.01



有意なパスのみ記載

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

図表7 モデルの検証結果：中国人実習生の場合



有意なパスのみ記載

***p<0.01

図表8 モデルの検証結果：日本人メンバーの場合

5. おわりに

本稿では、アメーバ経営を導入している非クライアント系会社である(株)カズマをリサーチサイトにして、業績と報酬・処遇の結びつけが、中国人従業員と日本人従業員のそれぞれの採算意識に影響を与えているかどうかを検証した。結果として、中国人実習生と日本人メンバーとの間で採算意識の水準に差は見られなかったが、それに影響を与えているメカニズムには違いがみられた。

中国人実習生の場合は、劉・三矢・加護野〔2006〕の指摘通り、上司や同僚との垂直的・水平的なコミュニケーション行動がモチベーションとしての採算意識を高めるように作用していることが確かめられた。そして、業績と報酬・処遇を結びつけていない影響で、報酬欲求がコミュニケーション行動を弱める方向に作用していたが、実習期間が3年間と有期であり比較的短いにも関わらず、帰属意識が肯定的な高い水準にあり、報酬欲求を補完する形でコミュニケーション行動を強めている可能性が確認された。

日本人メンバーの場合は、終身雇用となる正社員であり、個人や全社の業績が金銭的な報酬や将来の処遇と緩やかに結びついているため、帰属意識と報酬欲求がコミュニケーション行動や採算意識を直接的に強めていることが確かめられたが、コミュニケーション行動は採算意識に影響を与えているとはいえなかった。考えられる原因は、図表4にある通り、日本人メンバーのコミュニケーション行動のうち、上司との垂直的対話や部門横断的な水平的対話が否定的な姿勢に留まっていることである。この点の改善が採算意識の向上に結び付くかどうかについて、アクションリサーチの形で今後検証していきたい。

参考文献

- Inamori,K. [2013] *Amoeba management : the dynamic management system for rapid market response*, CRC Press.
- Adler,R.and Hiromoto,T. [2012] *Amoeba management : lessons from Japan's Kyocera*, *MIT Sloan Management Review*, Vol.54,No. 1 ,pp.83-89.
- Cooper,R. [1995] *When lean enterprises collide : competing through confrontation*, Harvard Business School Press.
- 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。
- 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。
- 潮清孝 [2013] 『アメーバ経営の管理会計システム』 中央経済社。
- 尾畑裕 [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, pp.142-158。
- 上總康行 [2010] 「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, pp.58-88。
- 上總康行 [2012]「脱賃加工戦略と中国戦略—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, pp.167-193。
- 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, pp.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, pp.89-114。
- 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』第4巻第2号, pp.22-36。
- 鈴木寛之 [2011]「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』第35巻第1号, pp.84-95。
- 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, pp.47-59。
- 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, pp.211-252。
- 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』第183巻第6号, pp.27-41。
- 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』第3号, pp.27-37。
- 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, pp.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』第194巻第1号, pp.81-94。
- 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』第36巻第1号, pp.119-131。
- 渡辺岳夫 [2013]「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』第183巻第6号, pp.42-56。