

# 私の所属企業にアメーバ経営の導入は有効か

松ヶ迫和隆

## I はじめに

好業績が続いた企業において業績が悪化することが予想されても、それを目の前の事実として危機感を持って受け止めることは難しい。しかし、その対応が遅れると企業の存亡に関わる。筆者が勤務する企業においても、今期以降の減収減益が予想されている。

当社に対して、組織変革、測定指標、人材育成、モチベーション向上の4つの観点から筆者は問題意識を持っている。それらの問題を解決するにはいかなる方策があるのか。筆者はアメーバ経営にその鍵があると考えはじめた。きっかけは、企業家の稲盛和夫氏を調べた際に、アメーバ経営の存在を知ったことにある。企業の組織は、環境の変化にアメーバのように形を変えて適応していかなければならないということに感銘を受けた。本稿では、私の所属企業に存在する問題を、アメーバ経営を導入することによって解決できるのではないかと考え、先行研究とインタビュー調査を通じて考察する。

## II 当社の現状と問題意識

当社は、トラック、バスの補修品の販売と修理が主な業務である。2006年度の財務状況は減収減益であり、今期以降も減収減益が予想されている。その最も大きな理由はトラック、バスの大幅な販売台数の減少である。図1のようにトラック、バスの販売台数は、1995年度から2006年度には約45%に減少している。

そして、2000年に自動車NOxPM法<sup>1</sup>の改正法が成立し、大都市圏では新車への買い替えが進み、修理対象車が減少したことも減収減益の一因となっている。しかし、好決算が続いたこともあり、社内での危機意識はまだまだ低い状態である。

しかし、将来の低成長が予想されていることから、売上高が低くても利益がでる体質を

1 自動車NOxPM法とは、大気汚染の厳しい大都市圏を対策地域とし、より排出ガスの少ない自動車を使用するよう義務づけられた法律のことである。  
環境省ホームページ <http://www.env.go.jp/air/car/pamph/index.html> を参考。

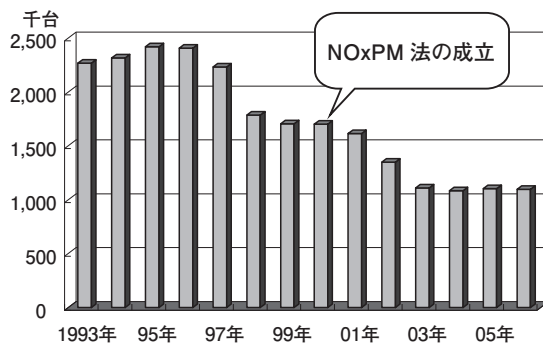


図1 普通・小型トラック、バスの年度別販売台数

出所：社団法人日本自動車工業会資料より作成

つくるのが急務である。このように厳しい環境下におかれながらも、社内で危機意識を持っている者はごく少数である。第1の問題意識は、厳しい経営環境に対応できる組織づくりである。私の所属企業では、プロフィットセンターは、営業グループとサービスグループだけであり、その他はコストセンターである。フロントグループ、物流グループ、生産グループ、技術グループではコストだけが測定指標になるので、収益を上げるための工夫する余地が少なく、モチベーションの維持が難しい状況である。

グループによって測定指標が異なるので、成果に対しての公平感が薄れている。このことは、従業員の士気や満足感、組織に対する帰属意識などが損なわれ、その結果、組織自体の生産性や競争力が低下している<sup>2</sup>。したがって、第2の問題意識は、グループに共通の測定指標づくりである。

環境の変化に適応できる組織を構築し、グループに共通の測定指標をつくったとしても、それを動かすのは人である。当社の従業員70余名の内訳は図2の通りである。団塊世代のベテランが引退するという、いわゆる2007年問題は当社にも当てはまり、環境変化に対応できる次世代のリーダーの育成が急がれる。これが、第3の問題意識である。

優秀な人材もモチベーションのいかんによって発揮される能力が異なる。当社では2006年度に能力主義を導入し、人事制度の変革を試みた。しかし、評価方法や報酬の配分に納得が得られず、モチベーションの向上につながっていない。第4の問題意識は、モチベーション向上の仕組みづくりである。

私の所属企業に対する問題意識をまとめると、次の4項目である。

第1の問題意識：厳しい経営環境に対応できる組織づくり

2 二村 (2004, p. 155) を参考。

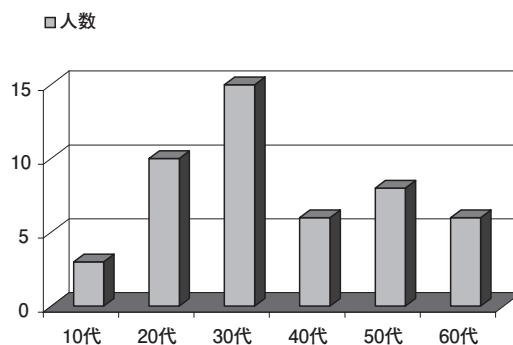


図2 当社の年代別人員構成

役員、パートを除く（2007年7月）

第2の問題意識：グループに共通の測定指標づくり

第3の問題意識：リーダーの育成

第4の問題意識：モチベーション向上の仕組みづくり

以上の問題意識からアメーバ経営を、組織変革、測定指標、人材育成、モチベーション向上のツールとして活用できないかを検証してみることが本研究の目的である。次章では、アメーバ経営について考察する。

### Ⅲ アメーバ経営とは何か<sup>3</sup>

アメーバ経営は、京セラ株式会社がまだ弱小部品メーカーであった頃、実質的な創業者である稲盛和夫氏によって生み出された小集団部門別採算制度である。製造であれば工程別に、営業であれば地域別や担当商品別というように、それぞれ町工場や商店並みに、10人前後のアメーバと呼ばれるプロフィットセンターで利益管理を行う経営手法である。

アメーバ経営には、大きく分けると4つの目的がある。第一の目的は、小集団独立採算による全員参加経営の実現である。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出来上がり、全員参加経営が可能となる。

<sup>3</sup> 本節は、三矢（2003）、三矢、加護野、谷（1999）、稲盛（2001、2006）、慶應義塾大学ビジネス・スクール（2002）を参考にしている。

第二の目的は、市場に直結した部門別採算制度の確立である。稲盛氏は「売上を最大に、経費を最小にすることが、経営の原理原則である」ことから、時間当たり採算制度を考え出した。アメーバという小さな組織であっても、それを経営するとなれば収支決算をしなければならず、最低限の会計知識は必要になる。そのために、会計の専門知識を持たない人でも簡単に使いこなせる、シンプルな時間当たり採算制度を導入した。通常の製造部門では、与えられる目標は何個生産するとか、歩留まり率何%かなどの目標が考えられるが、アメーバ経営システムでは、ただ「時間当たり採算」といわれる全アメーバ共通の会計数値のみが目標となっている。

時間当たり採算は、次のように計算される。

時間当たり採算 = (①アメーバの出荷 - ②社内買 (社外買) - ③社内経費) / ④総時間  
 どのように目標を達成させるかの方法は、①を高める方法、②、③、④を減少させる方法に大別されるが、その具体的推進方法はアメーバに権限委譲されている。

第三の目的は、経営者意識を持つ人材の育成である。リーダーは、小さな町工場や商店の社長のような立場で、経営に参加する。小集団であっても、その経営を任されることでリーダーは、経営者としての責任感が生まれて、業績を少しでも良くしようと努力する。こうして、経営者意識を持った人材が育成されていく。

第四の目的は、従業員が何の疑いもなく全力で仕事に打ち込める経営理念の存在が必要であると、稲盛氏は「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」という経営理念をベースとした、全従業員の力を結集するシステムを考えた。

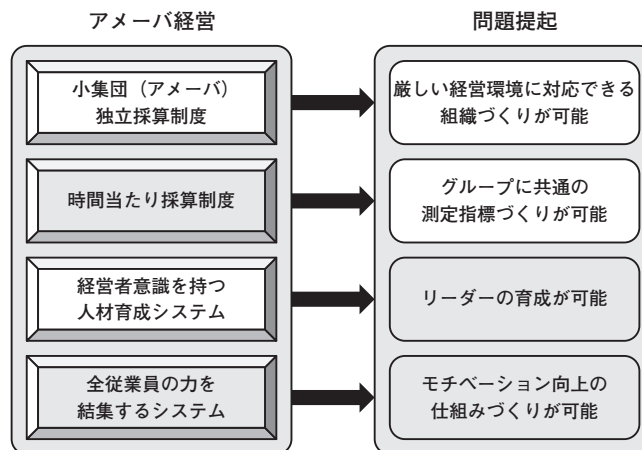


図3 アメーバ経営と問題提起

これまで考察してきたアメーバ経営の特徴をまとめると次の4つが挙げられる。第一に、小集団独立採算による全員参加の経営システム、第二に時間当たり採算制度、第三に経営者意識を持つ人材育成システム、第四に全従業員の力を結集するシステムである。これら4つの特徴が当社の問題の解決の糸口となると筆者は考えており、問題提起とした。

それぞれの問題を個別に対応することは難しい。しかし、図3のようにアメーバ経営を導入することで、同時に解決できるのではないか。すなわち、問題提起として、アメーバ経営導入で、厳しい経営環境に対応できる組織づくりは可能か。リーダーの育成は可能か。時間当たり採算制度で、グループに共通の測定指標づくりは可能か。モチベーション向上の仕組みは可能かを明らかにしたい。

#### IV アメーバ経営の導入企業へのインタビュー調査

アメーバ経営を導入することで、筆者の問題意識を解決できるのか、また、経営理念は、アメーバ経営においてどのような役割を果たしているのかを知るため、アメーバ経営を導入した企業3社にインタビュー調査をおこなった。主な質問項目は、①何故アメーバ経営を採用したのか、②アメーバ経営導入後、従業員に意識の変化はあったか、③従業員が自ら考え、自ら行動する姿勢の変化はあったか、④各部門に共通の測定指標はできたか、⑤経営者意識を持つリーダーの育成はできたか、⑥アメーバ経営をアレンジしたか、⑦アメーバ経営の問題点は何か、⑧経営理念を定着させるための仕組みづくりは何か、⑨モチベーション向上の仕組みは何か、⑩経営理念は、アメーバ経営においてどのような役割を果たしているのか、などである。

##### 1. A社（静岡県）へのインタビュー

2007年6月22日に、A社第2会議室において、取締役営業本部長・F氏と管理本部副本部長・G氏にインタビューをおこなった。F氏は創業者で現社長の長男であり、元京セラの社員でもある。アメーバ経営を導入した1994年には、まだ、A社に入社していなかったが、現在は、アメーバ経営の浸透に尽力している。F氏はアメーバ経営について以下のように語っている。

##### (1) インタビュー結果

「現社長は、小さくても世界に通用する会社を目指していたが、経常利益が伸びないため、多くのコンサルタントに相談した。5%の経常利益率を目指すのが、コンサルタントからは下請けだから2～3%で十分と言われ反発した。現社長は、知人の紹介で稲盛氏の盛

和塾に入塾した。そこで、稲盛氏の生い立ちと考え方に共鳴し、直感でアメーバ経営を導入した。

時間当たり採算は、数字をオープンにして、しかもシンプルで解りやすいため、数字が上がると従業員のモチベーションは向上した。しかし、逆に目標数字に追い詰められた従業員もいた。今まで、本社で決定していた予算を、各アメーバが採算表を作成することで、コスト意識と公平感が芽生えたことは確かであった。時間当たり採算は、コストセンターも含め、全部門に採用した。売上高が0で、時間当たり採算がマイナスになっても、前月や前年と比較することができるためである。

アメーバ数は、現在30で、所属人数は2名～20名である。経営者意識を持つリーダーは数名が育成されたが、もっと育ててほしい。3年で実績を上げないとリーダーは交代させる。評価は能力主義で、アグレッシブな人材を評価する。昇給昇格は長いスパンで評価するが、実績が上がった人には賞与のインセンティブを与える。評価には10段階の資格制度を導入した。降格しても給料は下がらないが、賞与は大幅に下がる。

アメーバ経営をアレンジするとうまくいかない。2000年頃はうまくいってなかった。2001年から改革に取り組み、実績を全て経営管理部の4名に集約した。経営管理部の指導の下、アメーバ経営の基本に戻り、ルールを徹底させたことで、2005年に改革が実ってきた。

経営理念を浸透させるために、毎朝、一人が交代で経営理念ノートを読み、自分の体験談を発表させている。上司がコメントをし、経営理念の考え方を統一させている。考え方が保守的になり、楽をしようとするモチベーションは下がる。リーダーは、常に夢を語り、メンバーの長所を伸ばすという意識が必要である。

アメーバ経営を定着させるためには、コミュニケーションが最も大事だと考えている。考えずに機械的な処理をしてしまう人には、何のために、何故ルールがあるのかを考えさせる。現場で採算表をつくらせ、ルールは毎年変更する。粗利が変わると営業口銭を変更したり、経費の配賦を変更したりすることで、他部門とのコミュニケーションづくりにも役立っている。

アメーバ経営は、時間当たり採算やルールを導入するだけではうまくいかない。ベースは哲学である。しっかりとした哲学の上に経営理念とアメーバ経営を両立させる。」

## (2) 考察

A社は、特に経営哲学、経営理念を重要視しているが、京セラ社と組織文化が異なるので苦心しているように見受けられた。2000年に、アメーバ経営が一時機能しなくなっていたと打ち明けられたが、コミュニケーション不足でモチベーションの維持が難しかったようである。しかし、基本に戻りルールを徹底させ、コミュニケーションを心がけたことで再び軌道に乗りつつある。

## 2. B社（東京都）へのインタビュー

2007年5月17日、B社9階会議室で、経営支援チームのチームリーダーH氏と主任のI氏にインタビューをおこなった。H氏はアメーバ経営について以下のように語っている。

### (1) インタビュー結果

「80年代以降、半導体業界には、シリコン・サイクルという4年ごとの不況がある。1991年に事業部制を採用し、管理会計の導入が必要だった。取引があった京セラさんとのつながりで、アメーバ経営を検討した。経営陣がアメーバ経営の時間当たり採算に感銘したため、他の選択肢を検討することもなく、1993年に導入した。

経営環境の変化がアメーバの採算となって表れるため、特にアメーバ長は環境変化に対して敏感になった。また、数字が身近になることで、全員にコスト意識が芽生えた。今まで、本社で決定していた予算を各アメーバが作成することで、自分たちが、何にいくら使っているのかをはっきりと理解するようになった。アメーバ長は、確かに姿勢が変わり、アメーバ経営の影響が大きかったが、全従業員のパラダイム転換には至っていない。アメーバ経営の導入で、今までの習慣を改める意識はできた。

現在、全部門に共通の測定指標は、導入していない。一昨年、検査部門と研修部門はコストセンターからプロフィットセンターへ移行した。昨年、物流部門もプロフィット化にした。今年中に経営チームもプロフィット化の予定である。経営者意識を持つリーダーの育成は、数名に留まる。経営者意識の醸成効果はあったと思うが、全員が十分なレベルとはいえない。本当の意味での経営者意識はまだ難しい。

経費を構造的に削減するため、3年前から仕組みをつくり、アメーバ経営のアレンジし、贅肉のない企業を目指している。前年度の経費から5%削減を掲げ、金額だけでなく、理論上の削減もカウントする。例えば、10時間の生産時間を1時間に短縮すると金額に換算してカウントしている。

アメーバ経営の問題点は、管理会計である。財務会計で経営判断をする習慣がついている経営陣にとって、アメーバ方式への切り替えは時間を要するため、当社独自の管理会計を併用した。人件費がアメーバの採算に反映されず、人にかかるコストが見えにくい。時間当たり採算と時間当たり人件費単価を比較するようにした。また、生産高イコールアメーバ売上高になるため、売上高をあげるために在庫が増える傾向が見られたことも一因である。

経営理念を定着させるために、何度も繰り返し、ことあるごとに従業員が接する機会を作っている。年度方針への組込み、会社セミナーへの参加、ラウンドアップ活動、コミュニケーションペーパー活動、経営者参加のタウンミーティングをおこなっている。

モチベーション向上の仕組みは、他のグループと成績を比較せず、評価をインセンティブと連動させないことである。報酬や表彰という外的要因にモチベーションを求めるのではなく、進化する喜びという内的要因に働きかける。プロセスを重視し、目標は必達ではない。お客様に喜びを与えることが目的で、数字を追いかけない。」

## (2) 考察

B社は、自社の組織文化を考慮し、管理会計など自社流にアレンジしている。モチベーションの向上につながらないということで、報酬や表彰制度を取りやめ、目標数字を追いかけないという独特の考え方がある。また、経営理念を重視し、浸透させるためにOJTやOff-JTに力を入れている。B社は、アメーバ経営導入6年後に東証1部上場、12年後に経常利益が4倍になるという成果を上げている。

## 3. C社（大阪府）へのインタビュー

2007年7月25日、C社社長室で、代表取締役社長・J氏にインタビューをおこなった。J氏は1973年に2代目として代表取締役に就任した。J氏はアメーバ経営について以下のように語っている。

### (1) インタビュー結果

「3代目に会社を引き継いでいくのに経営を見直したいとの思いと、従業員が増えてきたので経営の仕組みを考える必要があり、いろいろ調べたが、アメーバ経営をとことん調べたわけではない。当社を含め4つのグループ会社があるが、共通の尺度や言語をベースにコンピュータシステムを構築して、1つのグループとして統一したいと考えていた。長男（代表取締役副社長）が稲盛氏の盛和塾と接触し、アメーバ経営を推薦したので検討して採用した。2005年の10月から、コンサルティング会社よりアメーバ経営の指導を受け、2006年の4月に導入。他の3グループは、昨年10月より指導を受け、プロフィットセンターやコストセンターの全ての部門に、時間当たり採算を採用した。

企業のレベルによって異なるが、数字にはっきりと表れるので、従業員のコスト意識は確かに変わった。特にリーダーが興味を持っていれば、姿勢の変化は大きい。しかし、単にコストを下げればよいわけではない。時間当たり採算に対応できる人と、数字に追い込まれてアレルギーになる人がいる。長期間を考えた場合、本当のコスト意識が生まれているかは疑問だ。アメーバ経営導入の1つの目的が、経営者意識を持ったリーダーの育成である。数名は育成できたが、挫折する人もあり全員とはいかない。どんぶり勘定の人や、素地のない人にリーダーは無理である。

アメーバ経営の問題点は、時間当たり採算の数字が上がらない時や、数字にこだわりすぎると行き詰る。次のステップを見えるようにしていかなければならない。また、アメー

バ経営が、本当は何を求めているのかをよく考えなければならない。今までは基本通りに進めてきているが、アレンジしていかなければいけないと感じている。ただ、アメーバ経営が重視している経営理念の影響は大きい。数字を上げることはかりだと利己的になり、本当に求めているものがわからなくなる。会社全体のことを長期的に考えることが必要であり、そのための経営理念である。

アメーバ経営を導入するだけでは、モチベーションは向上しない。従業員も両極端で、自主的に考える人は、自分から動き出す。各グループが時間当たり採算表を基に、PDCAをまわし、現場で考えることが必要である。どうして利益を生み出すか、数字が落ちたときの言い訳を考えずに、ビジョンを持つことがモチベーション向上につながる。」

## (2) 考察

C社はアメーバ経営を導入して1年余りということで、試行錯誤しながら進んでいるという印象を受けた。従業員の意識の変化は感じられるが、時間当たり採算の数字にとらわれすぎるとモチベーションの低下につながることを懸念している。具体的な成果が表れるには、もう少し時間が必要である。経営理念は、先の2社と同じように重要視しているが、浸透方法は模索中の部分が多いようである。

## V 考察

本章では、IVの調査結果を基にして、4つの問題意識に対する考察をおこないたい。また、アメーバ経営の根幹とされる、経営理念はどのような役割を果たしているのかについても考察をおこないたい。

### 1. 厳しい経営環境に対応できる組織づくりは可能か

アメーバは、売上を増やすことや経費や工数の削減など、メンバー間のコミュニケーションが活発になることで、アメーバ全員が経営に参加するという意識が生まれてくる。そして権限委譲を与えることで自律型の組織ができる。この自律型の組織こそ、厳しい経営環境にも対応できる組織である。インタビューでも「経営環境の変化がアメーバの採算となって表れるため、特にアメーバ長は環境変化に対して敏感になった」(B社)という発言があった。したがって、厳しい経営環境に対応できる組織づくりは可能である。

ただ、組織を変革するときの留意点がある。A社とB社は導入以前からQC活動が盛んでありアメーバ経営に求められる考え方に近い組織文化があった。下地がない組織に導入する場合は、アメーバ経営の考え方を、特に時間をかけて説明する必要がある。

## 2. グループに共通の測定指標づくりは可能か

プロジェクトチームは、環境変化への対応や新事業の開発などに対し、確かに有効な組織である。しかし、プロジェクトチームの評価方法は難しい。アメーバの時間当たり採算制度は、シンプルで測定指標が共通であるため、評価方法がわかりやすい。

当社では従来から製造部門は、顧客との接点が少ないために市場価格に対して鈍感である。アメーバはプロフィットセンターとして扱われるため、常に市場価格を意識するようになる。3社のインタビューで明らかになったように、従業員のコスト意識は高まっている。時間当たり採算制度を導入することで、グループの測定指標が統一される。そのことによって、目標に対しての公平感や、グループとしての連帯感、達成感が生まれてくる。但し、C社で指摘されたように、時間当たり採算の数字が前面に出すぎると、小手先の数字合わせになる懸念がある。会社全体のことを考え、長期的な視野で評価し、PDCAのサイクルを回さないと共通の測定指標づくりは定着しない。

## 3. リーダーの育成は可能か

稲盛（2006, p. 75, p. 165）によると「リーダーは、人間社会の道徳、倫理という原理原則に基づいた判断をすること。すなわち、リーダーは、公明正大、誠実な心を持って判断ができ、私心をはさまず決断を下せる人である」としている。アメーバ間の価格交渉を経験させることで、交渉力を養い、決断を下せるリーダーを育成する狙いがある。アメーバ経営は組織を細分化し多くのリーダーを生み出すことで、ハイポテンシャルな人材により大きな試練とチャンスを与えて、意図的にリーダーを育成していくシステムである。

アメーバ経営のリーダーは、小さな町工場の社長の立場で経営に参加するため、大きな権限委譲が行われる。インタビューでも「数字が上がるとモチベーションが向上した」（A社）「数名が育成された」（A社、C社）「リーダーは環境変化に敏感になった」「醸成効果はあった」（B社）という発言が聞かれた。すなわちリーダーのモチベーションが向上し、自ら考え、問題発見能力を持つリーダーが育成されている。

## 4. モチベーション向上の仕組みづくりは可能か

A社は、2000年頃に、アメーバ経営が機能しなくなっていたと打ち明けられたが、モチベーションの維持が難しかったようである。しかし、基本に戻り経営理念の浸透を重要視することで、軌道に乗せることができてきたようだ。B社は、経営理念を浸透させるために、OJTやOff-JTに力を入れている。そして、内発的動機づけを重要視し、模索しながらモチベーションを持続させる工夫をしている。C社は、ビジョンを持つことの必要性を訴えている。

アメーバ経営の弱点は、モチベーション向上の仕組みづくりであると考えられる。一時

的にモチベーションを向上させることはできるが、持続させることは難しい。モチベーション向上を持続させる仕組みづくりには、経営理念というソフトとアメーバ経営というハードをうまく組み合わせてモチベーション向上を持続させるための工夫が必要である。

## VI 結論と今後の課題

本稿では、筆者所属企業における4つの問題の解決策としてアメーバ経営の導入にあるのではないかという問題意識に基づいて研究を行ってきた。結論として、アメーバ経営は当社に導入するに値すると考えている。ただし、二つの留意点がある。

第一は、アメーバ経営導入の際に、経営理念の確立と浸透が必須条件となることである。当社では経営理念とはっきり定義されるものがない。まず経営理念づくりから始めなければなるまい。その方法として、京セラではトップダウンで作ることが考えられているが、全員参加で経営理念を一から作ることも考えられる。それはアメーバ経営の全員参加型経営と相反するものではないだろう。また、経営理念の浸透方法は、トップによる直接現場指揮やOJTやOff-JTにより工夫を重ねることが求められる。

アメーバ経営は単なる経営の手法ではない。稲盛氏のいう「私心なかりしか」<sup>4</sup>「人間として何が正しいのか」<sup>5</sup>を判断基準として、経営をおこなうべきである。アメーバ経営は、何のために、誰のために経営するのかという、経営の目的にまで踏み込んでいる。そのための経営哲学であり、経営理念である。手法だけを導入しても成功はおぼつかない。

第二は、モチベーション向上を持続させる仕組みづくりという点である。導入から10年以上を経て導入に成功していると思われる企業においてすら、その点について模索中であつた。したがって、モチベーション向上を持続させる仕組みづくりに関しては、内発的動機づけを考慮した、いっそうの工夫が求められることになる。例えば、製造部門はセル生産方式<sup>6</sup>の導入で、1人ひとりの創造性、人間性を尊重することで、モチベーションを向上させることが可能になる。また、製品に個人名の入ったネームプレートを貼り付け、製品が顧客によって評価されることで、モチベーションを向上させることなどが可能である。

確かに、私の所属企業と京セラ社の組織文化は異なる。しかし、当社も90年代までQC活動を行うなど、問題解決の手法は身に付いている。ただ、組織には、そのままの状態を保とうとする慣性の力が働いているため、組織の変革はそれほど容易ではない。変革

4 稲盛 (2001, p. 44)

5 稲盛 (2006, p. 36)

6 組み立て製造業において、1人~数人の作業員が部品の取り付けから組み立て、加工、検査までの全工程 (1人が多工程) を担当する生産方式。後藤 (2005, p. 121) を参考。

が成功するかどうかは、トップが本気になるかどうかで決まる。

アメーバ経営の時間当たり採算制度は、キャッシュフロー会計の性質を持っているが、人事部門や経理部門などのコストセンターにも適しているのか。製造業には適していると考えられるが、それ以外の卸売業、小売業、金融業、サービス業など、どのような業種に適しているのか。また、アメーバ経営は能力主義であり、時間当たり採算が人事評価に使われていないということになっているが、実際の昇進や報酬などの人事評価はどのようにしているのか。以上の点については詳しい調査ができていない。今後の課題として、調査対象を増やし従業員へのアンケート調査を行うなど、さらに詳しい分析が必要である。

最後に、論文全般のご指導とご教示をいただいた大内准教授には、一方ならぬお世話になりました。心より御礼申し上げます。また、アメーバ経営についてのアドバイスやインタビュー調査にご協力をくださった大阪府立大学の北居准教授に深謝申し上げます。そして、貴重なご意見をくださった宮本教授、小藺修氏、金岡義幸氏、インタビュー調査に快く応じてくださった皆様には、大変お世話になりました。重ねて厚く御礼申し上げます。

#### 参考文献

- 稲盛和夫 (1998) 『稲盛和夫の実学』 日本経済新聞社  
稲盛和夫 (2001) 『私の履歴書』 日本経済新聞, 朝刊, p. 40, p. 44  
稲盛和夫 (2002) 『ガキの自叙伝』 日本経済新聞社  
稲盛和夫 (2006) 『心を高める、経営を伸ばす』 PHP 研究所  
稲盛和夫 (2006) 『アメーバ経営』 日本経済新聞社  
北居明 (2004) 「日本企業における理念浸透活動とその効果」 (共著) 加護野忠男他編 『日本企業の戦略インフラの変貌』  
慶應義塾大学ビジネス・スクール (2002) 『京セラのアメーバ経営システム』  
後藤康浩 (2005) 『強い工場—モノづくり日本の「現場力」』 日本経済新聞社  
酒井隆 (2002) 『調査・リサーチ活動の進め方』 日経文庫  
佐藤郁哉 (2004) 『組織と経営について知するための実践フィールドワーク入門』 有斐閣  
花田光世 (2005, 7) 「人材育成成果主義の提言—ケース1 小林製薬」 『人材教育』 pp. 24-29  
二村敏子 (2004) 『現代ミクロ組織論』 有斐閣  
三矢裕, 加護野忠男, 谷武幸 (1999) 『アメーバ経営が会社を変える』 ダイヤモンド社  
三矢裕 (2003) 『アメーバ経営論』 東洋経済新報社