

現代の『論語と算盤』

アメーバ経営から学ぶ 経営理念と利益追求の両立

2020年9月8日

京都大学 澤邊紀生

1

講師研究歴紹介

- 国際ルール（BIS規制）の研究 1
グローバルなレベルからの分析 1
- 国際ルール（IFRS）の研究 2
グローバルなレベルからの分析 2
- 京都企業の経営管理システムの研究
ローカルなレベルからの分析 1
- 組織文化・経営理念・経営管理システムの研究
ローカルなレベルからの分析 2
- 経営をサポートする会計専門家の研究
士業（プロフェッション）の進化についての分析・提言



本日の構成

1. 今なぜ『論語と算盤』なのか？
2. JALの再生にみる「経営理念と管理会計」
3. コーチはなぜ必要？
4. 京セラのアメーバ経営（管理会計編）
5. 京セラのアメーバ経営（経営理念編）
6. 京セラのアメーバ経営（賢慮編）
7. 経営のための会計

3

今なぜ『論語と算盤』なのか？

4

そもそも『論語と算盤』とは？

渋沢栄一（日本資本主義の父）の人生哲学であり、講演等をもとにした著作（1927年）。「論語の教訓に従って商売し、利殖をはかることができる」という生き方が説明されている。

渋沢栄一

- 1840年生まれ、1931年没（91歳）
- 500社弱の企業設立・運営に関与
 - 第一国立銀行、東京瓦斯、東京海上火災保険、帝国ホテル、京阪電鉄、東証、麒麟麦酒・・・
 - 龍門社（経営者塾）
- 約600の社会事業に関与
 - 養育院、日本赤十字社、聖路加国際病院、商法講習所（一橋大学）、大倉商業学校（東京経済大学）・・・

5

『論語と算盤』の構成

- 処世と信条
 - 士魂商才
 - 蟹穴主義
- 立志と学問
 - 秀吉の長所：勉強、勇気、機知
 - 学問と社会：地図を読み実際に歩く
 - 勇猛心の養成法：心身の鍛練
- 常識と習慣
 - 知情意（智恵・情愛・意志） 完全なる常識（人）
 - 勉強し実行すること
 - 習慣の感染力
- 仁義と富貴
 - 永続的な真正の利殖は仁義道徳に基づく
 - 富豪の社会に対する義務
- 理想と迷信
 - 道理ある希望を持って：逆算からの経営
 - 自分の仕事に気持ちをこめる：「これを知る者は、これを好む者に如かず、これを好む者は、これを楽しむ者に如かず」
- 人格と修養
 - 肩書きではなく実際にどのような精神でどう貢献したかで人は評価すべき
 - 理論と実際、学問と事業が互いに並行して発達すべし
 - 日常の心がけが大切
- 算盤と権利
 - 競争は進歩の母、善なる競争に励め
 - 合理的の経営；国家（社会）が必要とする事業を合理的に経営すれば、心は常に楽しんで仕事ができる。
 - 社会に利益を与えるには、事業が発達して繁盛していかななくてはならない。
- 実業と士道
 - 武士道はすなわち実業道
 - 能率増進法（テラー）：仕事の切り盛りが適切で、無駄な時間をなくし能率増進
- 教育と情義
 - 孝行は強いものではなく、「孝行は（子供の自発性や意志を尊重することで）親がさしてくれて、はじめて子ができるもの」
 - 女子教育の重視、男子同様重んずべき
 - 実業界にたつ者が尊ぶべきは「自由」（自分で判断し行動）
- 成敗と運命
 - 人事を尽くして天命を待て
 - 細心にして大胆になれ
 - 一時の成敗は長い人生、価値の多い生涯における泡沫のごときもの

6

論語 = 道徳 算盤 = 利益

渋沢栄一の信念

- 論語と算盤は一致している
 - 論語に従って経営判断をすべきである
- アダム・スミス（経済学の父）との類似性
 - 『国富論』と『道徳情操論』の著者であるA.スミスは共感力（情愛）を重視（田中一弘「渋沢栄一の道徳経済合一説からみたフィロソフィとアメーバ経営」『アメーバ経営の進化』中央経済社、2017年）
- 市場原理主義とは対立
 - 「利益は正義」的な市場原理主義の下では、「利益」に道徳が従属
 - 健全な競争（善なる競争）は高く評価している

7

世界の動向（1）

道徳と経済の両立が必要という流れ

- 企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility : CSR）
- 共通価値の創造（Creating Shared Value : CSV）
 - 戦略論の大家マイケル・ポーター教授が提言（HBR, no.89, 2011年）
 - 社会問題の解決と利益の創出は両立する
- 米国Business Roundtableが企業の目的は株主利益だけでなく、幅広い利害関係者の利益にあると宣言（2019年8月19日）
 - <https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2020/08/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-August-2020-1.pdf>

8

世界の動向（２）

- ESG（環境・社会・ガバナンス）
 - 企業評価の新しい尺度として投資家が利用、ESG投資（GPIF等）
- SDGs（持続可能な開発目標、2015年）
 - 2015年に国連が定めた17の領域と169の目標（2030年までに実現！？）
 - 「貧困をなくそう」「飢餓をゼロに」「すべての人に健康と福祉を」「質の高い教育をみんなに」「ジェンダー平等を実現しよう」「安全な水とトイレを世界中に」「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」「働きがいも経済成長も」「産業と技術革新の基盤を作ろう」「人や国の不平等をなくそう」「住み続けられるまちづくりを」「つくる責任つかう責任」「気候変動に具体的な対策を」「海の豊かさを守ろう」「平等と構成をすべての人に」「パートナーシップで目標を達成しよう」
- この数年でSDGsがビジネスの本丸にはいつてきた感（大手商社役員）

9

日本の動向

道徳と経済の両立が必要という考え方

- 「三方よし」近江商人、石田梅岩の「心学」

経済経営金融会計教育の遅れ

- 経営の定石が教えられていない
 - 精神論に傾きがち
 - 事実に基づく経営が軽視（大学経営！？）

10

日本に対する欧米の評価

最高水準の庶民

最低水準のエリート

- 従業員のレベル

5位

- 経営者のレベル

58位

- 義務教育のレベル

4位

- 経営者教育のレベル

53位

(出所) IMD WORLD TALENT RANKING 2017
63カ国のランキング

JALの再生にみる 「経営理念と管理会計」

JALの経営破綻と再上場

日本航空 (JAL)

- 2010年1月19日 会社更生法申請
 - 戦後最大の経営破綻
- 企業再生支援機構の管理下に
 - 3500億円の公的資金の投入
- 2011年3月28日 会社更生手続完了
 - 会社更生完了
- 2012年9月19日 東京証券取引所再上場
 - 機構は保有株式をすべて売却
 - 売却総額6483億円

13

日本航空(株)会社更生法適用に至る経緯～更生計画より

- ◆ ナショナルフラッグキャリアとして一大航空グループを形成
- ◆ 経年とともに組織は硬直化し、構造的に高コスト企業群へと推移
- ◆ JALグループにとって適正な人事施策、自己資本増強、合理的な路便・路線計画と効率的な機材配置が重要な課題であった。
- ◆ これらの課題に対する抜本的な改善がなされないまま、2000年代に入り、同時多発テロとイラク戦争、SARS、新型インフルエンザ問題等が経営に打撃を与えた。
- ◆ 2008年のリーマンショックと燃油高騰はそれに追い打ちをかけ、2010年に会社更生法適用の申請に至った。

1
4

JAL破綻の原因

- 1 . 脆弱な財務基盤
- 2 . 過剰在庫
- 3 . 人件費の増大
- 4 . 自己統制力の弱さ
各々の仕事がJALとしての成果に結びついていない
子会社の親会社頼り（機能子会社化）
脆弱なガバナンス（全て部門完結していた）

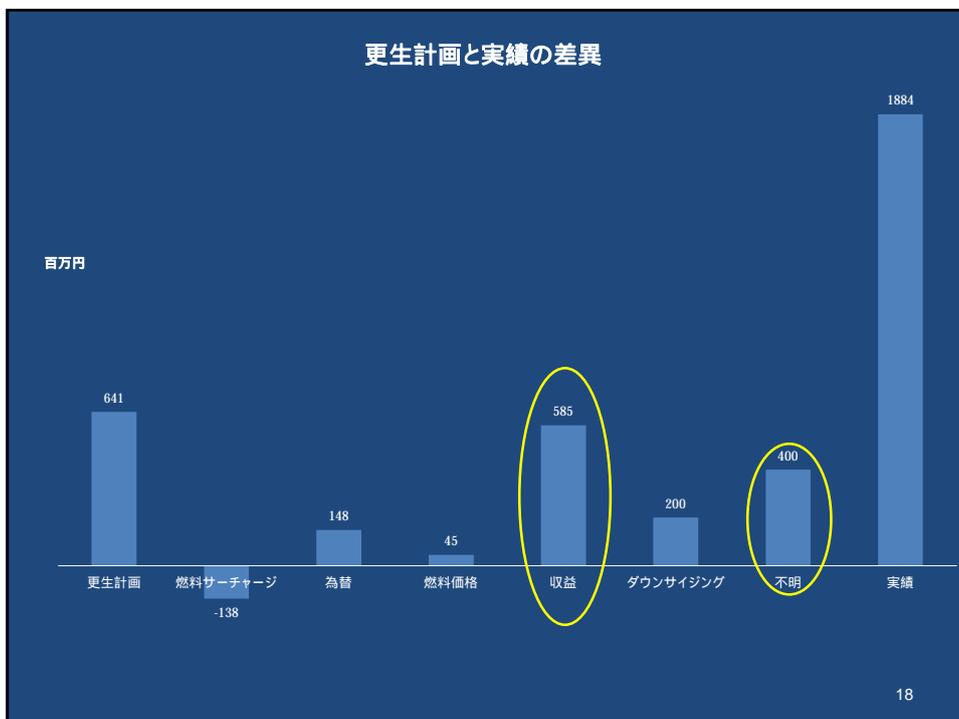
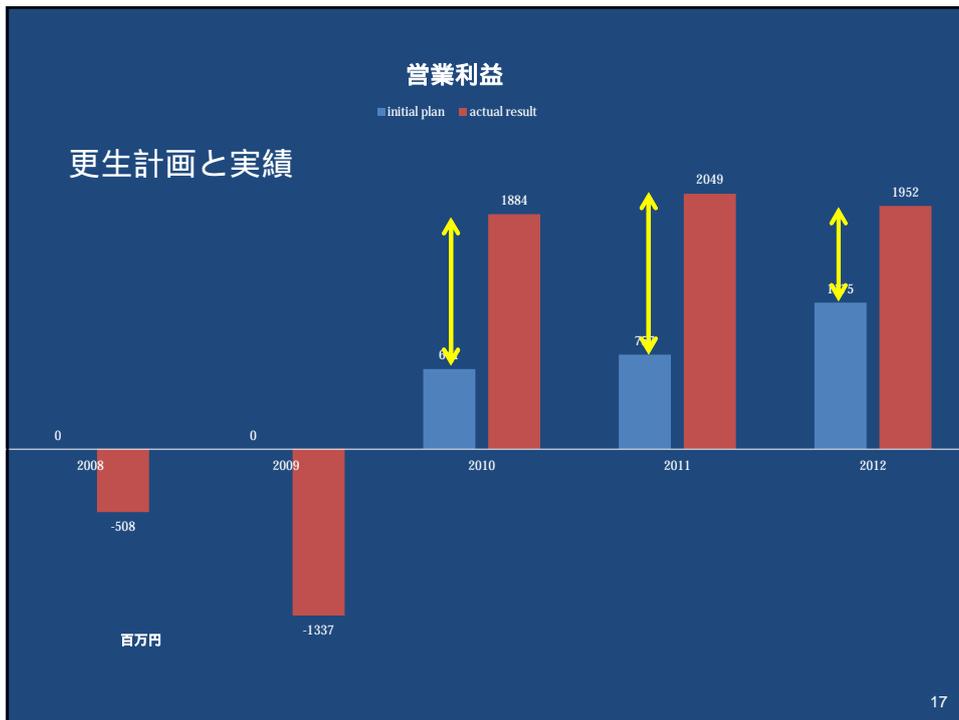
米山誠氏（JAL経営管理本部長）
第3回アメラバ経営学術シンポジウム講演（2013年5月17日）

15

優秀な人材と経営不在

- 責任感の強いプロ集団
+
- 全体共有理念の欠如
- たこつぼ化・部分最適

16



更生計画以上の実績を 達成した理由?

- 新しい経営陣
 - 新しい経営の考え方
- 新しい経営の仕組み
 - 経営理念
 - 管理会計

19

アメーバ経営の導入

- 理念教育（考え方）
+
- 部門別採算制度（仕組み）
- 全体の成果と結びついた責任感の醸成
- 成果と結びついた努力・創意工夫

20

破綻以前の本社の役割と意識

収入予算は本社企画部門が作成しトップダウン
で現場へ令達

現場（主に販売部門）はそれを目標に販売活動

空港・機内などはサービスに特化

収支に責任を負う人物・組織が不在

費用予算は一律カット

米沢章氏（JAL路線統括本部長）
第3回アメラバ経営学術研究会シンポジウム（2013年5月17日） 21

部門別採算制度が本部員に与えた影響

収入，収支への深いこだわりと達成感

収支を支える責任感と現場との連帯感

営業利益率10%の意味

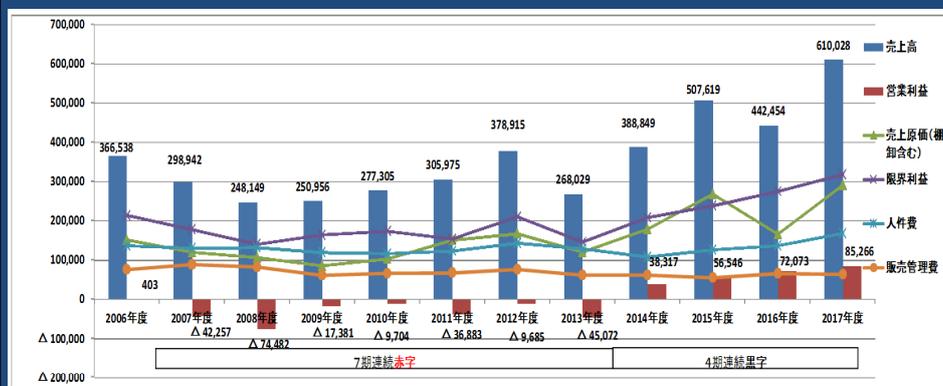
「高い目標を持つ」という意味

単位が億円から円へ

米沢章氏（JAL路線統括本部長）
第3回アメラバ経営学術研究会シンポジウム（2013年5月17日）

22

2018日本経営会計士研究学会 鈴木大樹氏報告資料より



企業概要

製造業

売上高 380,000千円

社員数 25名

指導開始時の状況(2012年11月)

- ・ 7期連続赤字
- ・ 経営者が数値を全く読めない
 - 1,000万円の赤字と経営者が思っていたものの、実際は3,000万円の赤字であったなど
- ・ 赤字が続く状況でも手厚い人件費や福利厚生が続いていた
- ・ 社員とのコミュニケーションが不足しており、従業員が大きな声で経営陣を非難するような組織風土。
- ・ 従業員から数値を説明しろと言われても説明できない経営者。

(鈴木氏 報告資料より)

コーチは必要？

合理的経済人？

経営者は理性的に利益を最大にするよう行動する
(合理的意思決定モデル)

第1ステップ．問題の特定

第2ステップ．代替案の探索

第3ステップ．経済的帰結の検討

第4ステップ．意思決定

合理的意思決定モデルの限界

- 確率論的世界における個々の意思決定
 - 1回限りの意思決定の意味
- 最も重要な意思決定？
- 将来は予測するものか？

アラン・カーティス・ケイ

理性 AND 感情（経験と勘）

- 直感 行動
- 合理的判断→行動

事実に基づく理性的判断？

経営者の助言者

経営者は直感的に行動する

うまくいくときは問題ない

うまくいかないときに軌道修正が難しい

経営者は信頼できる助言者・コーチに耳を傾けることで、経営者としての水準を向上することができる！

京セラのアメーバ経営
(管理会計編)

京セラのアメーバ経営

「アメーバ経営」とは、京セラの企業哲学を実現していくために創り出された手法で、会社の組織をアメーバと呼ばれる小集団に分け、その集団を独立採算で運営する経営システム。

アメーバ経営の目的

1. マーケットに直結した部門別採算制度の確立
2. 経営者意識を持つ人材の育成
3. 全員参加経営の実現

京セラCSRレポートより

31

アメーバ経営の特徴

- 経営理念としての京セラフィロソフィー
- 管理会計の仕組みとしての部門別採算制度
 - 管理会計の前提としての京セラ会計学
(会計数字の作り方に関する考え方)
 - 組織編成原理としてのアメーバ組織

これらがうまく組み合わせられて経営者の分身を作る仕組みとなっている。個別に理解するのではなく、組合せで理解する必要性！

32

京セラ会計学

京セラ会計学手帳の構成

- 序章 本質追究の原則
- 1章 1対1対応の原則
- 2章 ダブルチェックの原則
- 3章 完璧主義の原則
- 4章 筋肉質経営の原則
- 5章 採算向上の原則
- 6章 キャッシュベース経営の原則
- 7章 ガラス張り経営の原則

33

アメーバ組織の編成原理

- 職能部門別組織の利益中心点化
 - 製造部門と営業部門をそれぞれ独立した利益中心点に
 - アメリカ管理会計理論では原価中心点となるべき職能部門別組織単位を利益中心点化
- 経営者の分身作り
 - 経営者のように考える立場の仲間を増やす
 - 経営者の悩み・心配「社員を幸せにすることが出来るか？」そのために必要な「利益を出せるか？」
 - アメーバ・リーダー = 利益責任者 = 経営者の分身
 - 経営者と同じように考え行動する仲間
 - 経営者の「悩み」「心配事」を共有する仲間

34

アメリカ的° フロットセンターとの違い

- アメリカ的° フロットセンター
 - 「管理可能性原則」が基本
 - 権限に対応した責任
 - 相対的に独立した自律的な組織単位
 - 事業部：営業・製造・間接部門をもった組織単位
- アメーバ経営のアメーバ組織
 - 「管理可能性原則」から逸脱
 - 製造が「利益」（売上げと原価の両方）に責任
 - 高い相互依存性のあるアメーバ間の関係
 - 製造と営業をそれぞれ収益部門のアメーバに
 - アメーバの利己的行動が不利になるような組織編成

35

リーダーの成長と増殖

- リーダーの責任
 - 経営理念を体現し、経営目標を実現する！
- リーダーの成長と増殖
 - アメーバの業績向上 アメーバ拡大 アメーバ分割
 - 勝者マインドをもったリーダーの増加
 - 業績向上を実現したアメーバには次のステージを用意

36

単純明快な業績評価指標

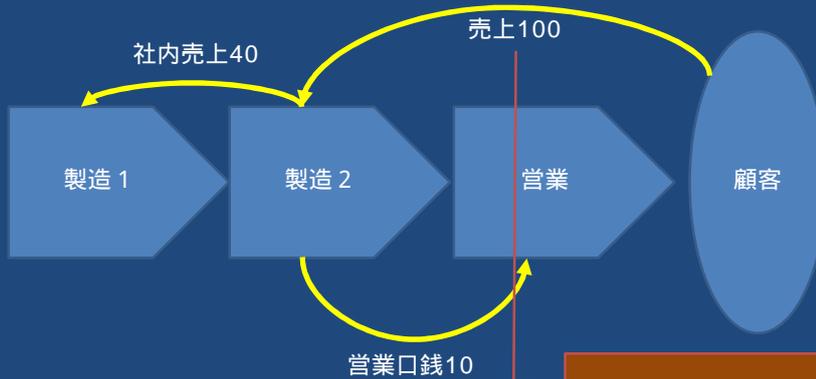
- アメーバを評価する基準としての業績評価指標
 - ふたつの業績評価指標
 - 差引収益 = 採算
 - 時間当たり採算

採算 = 売上 - 経費
ただし、経費に労務費は含めない

時間当たり採算
= 採算 / 総時間
ただし、総時間は実労働時間

37

収入の捉え方（受注生産）



製造で利益が生み出される
という「思想」が反映

38

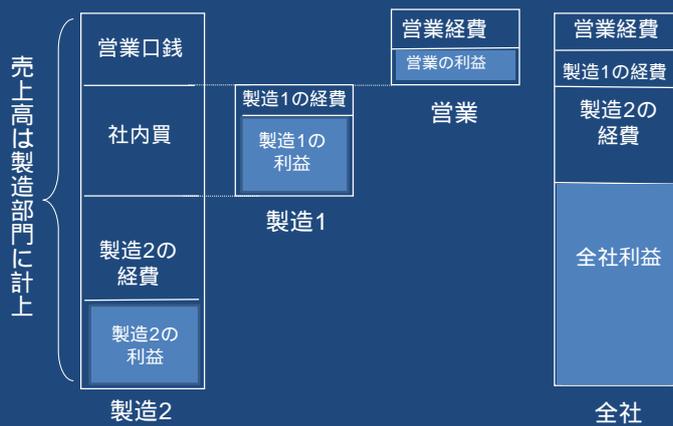
採算の計算（受注生産）



	製造 1	製造 2	営業	全社
社外出荷（売上）		100		100
社内売	40			40
社内買		40		40
営業口銭（受取口銭）			10	10
営業口銭（支払口銭）		10		10
製造・営業経費	20	30	5	55
利益	20	20	5	45

39

部門別採算と全体利益



それぞれの部門の採算を単純に足したものが全体の利益と一致する。
会社のなかで自分がどれだけ貢献しているか、一目瞭然！

40

利益連鎖管理

- アメーバによる業績改善方法？

採算 = 売上一経費

ただし、経費に労務費は含めない

時間当たり採算

= 採算 / 総実労働時間

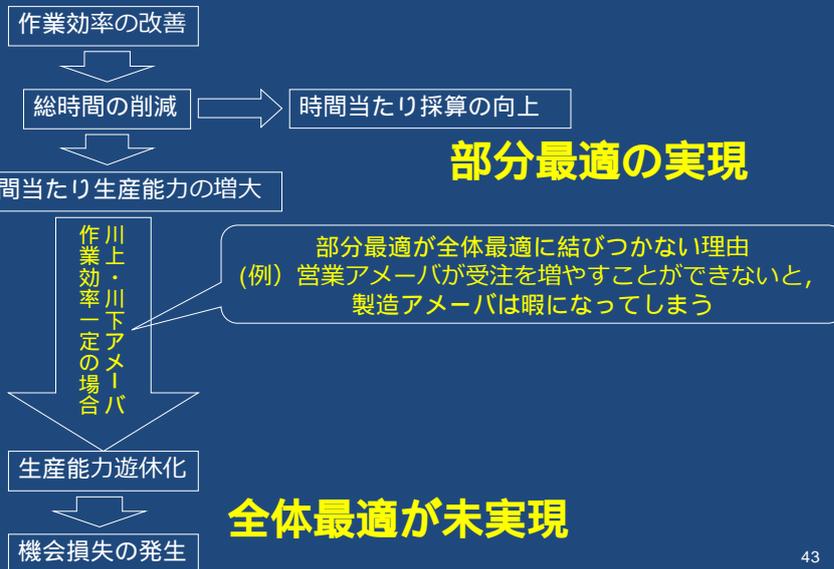
41

全体最適を目指すためには？

- 個別アメーバ最適化，必ずしも全体最適ならず
 - 個別アメーバの売上は「値決め」によって決まる
 - 川上アメーバの売上 川下アメーバの経費
 - 生産効率の向上による総時間の削減
 - 時間当たり生産能力の増大
 - 受注が十分でない場合，アイドルキャパシティの発生
- アメーバの部分最適行動を全体最適に結びつけるには？

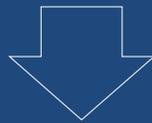
42

部分最適化と機会損失



同期化による全体最適の達成

- 作業効率改善に成功したアメーバの水準に他のアメーバの作業効率を向上する必要性
- 改善を実現したアメーバの水準での同期化



では、どのように上方同期化を進めるのか？
- 創意工夫・改善活動・顧客開拓等を進める
仕組み・仕掛けは？

京セラの予実管理 1

- 「予定」
 - 予定とは、アメーバリーダーが自部門の経営の有るべき姿を強烈な願望をもって描き、それを数字で表したもの。・・・リーダーが自らの意志で達成すべき目標を予め定め、その達成を約束する思いを時間当たり採算表に表したもの」（KCCS, 2004:19)
- 予実管理
 - 月次予定編成において、「高い目標」を設定し、その目標を達成するための具体的な行動計画を繰り返し検討する。
 - 月次の実績の検討において、実績が予定に満たなかった場合には、予定編成時におけるシミュレーションのどこに問題があったかを厳しく追求し、次の予定編成に役立てる。

45

京セラの予実管理 2

- 「高い目標」とマスタープラン（年度プラン）
 - マスタープランによって高い目標水準を設定
 - 過年度実績を上回る水準
 - 各アメーバの目標がマスタープランを反映
 - 月次にブレイクダウン
 - 「高い目標」の設定（機会損失の事前認識）を通じた「機会損失の積極的回避」
- 会議による責任感の醸成
 - 年大会、月次業績報告会、日次朝礼
 - リーダーの役割を相互に学習する場
 - 階層構造毎での会議を通じた考え方の共有
 - 全社的には月次
 - アメーバレベルでは日次

46

利益連鎖管理のメカニズム

- 効率改善に成功したアメーバによるボトルネック部門のサポート
 - 製造アメーバリーダーによる営業アメーバの支援
 - 受注増に成功すれば、製造アメーバも採算の向上の恩恵
- 効率改善に成功したアメーバの分割
 - 成功経験を持つアメーバリーダーの増殖
- 「高い目標」とアメーバ自身の計画策定による機会損失の積極的回避

速度連鎖効果による上方同期化

47

京セラのアメーバ経営 (経営理念編)

48

経営者の仕事

- 経営者の仕事とは？
 - 全従業員が経営者として考え行動するようにすること

(稲盛和夫 京セラ名誉会長)

管理会計実践 (PDCA)を通じた経営者の分身作り

49

京セラの企業哲学・経営理念

- 社是「敬天愛人」
 - 天命に従い、「宇宙の意志」と調和して愛と誠をもって人は生きるべきだという考え方
 - 経営者・従業員が、自分自身をどのように作りあげていくべきなのか、自己研鑽・修養の考え方
 - **分身のもとである「経営者」は「ほんもの」を目指さなければならない!**
- 経営理念「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。」
 - 日本企業でも、経営理念に従業員の幸福を明記している企業は4割弱しかない
 - 経営者は全従業員の物心両面の幸福を、アメーバ・リーダーは全アメーバ・メンバーの物心両面の幸福実現をめざさなければならない

50

六つの精進

- 一、誰にも負けない努力をする
- 二、謙虚にして驕らず
- 三、反省のある毎日を送る
- 四、生きていることに感謝する
- 五、善行、利他行を積む
- 六、感性的な悩みをしない

51

リーダーの資質

- 1 . 事業の発展は、そのリーダーの資質によって決まる。
- 2 . リーダーは、自ら明確な目標を持っていなければならない。
- 3 . リーダーは、目標は達成できるものと信じていなければならない。
- 4 . リーダーは、目標を達成するための方法を部下に知らしめなければならない。
- 5 . リーダーは、部下に明確な目標を与えなければならない。
- 6 . リーダーは、部下に目標を達成しなくてはならないと思わせなくてはならない。

52

経営12か条

- 第1条 事業の目的，意義を明確にする
- 第2条 具体的な目標を立てる
- 第3条 強烈な願望を心に抱く
- 第4条 誰にも負けない努力をする
- 第5条 売上を最大限に伸ばし，経費を最小限に抑える
- 第6条 値決めは経営
- 第7条 経営は強い意志で決まる
- 第8条 燃える闘魂
- 第9条 勇気をもって事に当たる
- 第10条 常に創造的な仕事をする
- 第11条 思いやりの心で誠実に
- 第12条 常に明るく前向きに，
夢と希望を抱いて素直な心で

53

理念駆動型の経営管理システム

- 京セラフィロソフィーが駆動力となって
経営管理システムが作動
 - 理念駆動型の経営管理システム(Value-driven management control system)
- 京セラの理念駆動型経営管理システム
 - 経営者の分身であるアメーバリーダーに経営課題を意識させ，
 - 経営課題に挑戦し成果を挙げるのがアメーバリーダーの評価に結びつくシステム

54

京セラフィロソフィの特徴

- 大家族主義
 - 「全従業員の物心両面の幸福を追求する」
- 市場・競争主義
 - 市場と直結した競争の重視
 - 「誰にも負けない努力をする」, 「売上最大経費最少」, 「値決めは経営」
- 理想主義
 - 「強烈な願望」, 「勇気を持って」, 「思いやりの心」
- 現実主義
 - 「具体的な目標」, 「事業目的・意義を明確に」

55

「フィロソフィ」を反映した管理会計

- 大家族主義 労務費を費用（経費）から除外
 - 従業員を家族の一員のように思う心
- 市場・競争主義 時間当採算による評価・競争
 - アメーバ同士のライバル意識
- 理想主義→強い願望に基づく「予定」組み
 - 夢を心にいだく気持ち
- 現実主義 実現可能なアクションプラン
 - 現実を直視する心構え

56

京セラのアメーバ経営 (賢慮編)

57

理念駆動型の経営管理システム

- 京セラフィロソフィーが駆動力となって経営管理システムが作動
 - 理念駆動型の経営管理システム(Value-driven management control system)
- 京セラの理念駆動型経営管理システム
 - 経営者の分身であるアメーバリーダーに経営課題を意識させ、
 - 経営課題に挑戦し成果を挙げるのがアメーバリーダーの評価に結びつくシステム

58

挑戦すべき課題の設定

- 課題 : 大家族主義v.s.市場・競争主義
 - 時間当採算を追求し、生産能率を向上させればさせるほど、各アメーバの必要人員数は減少。
 - しかし、家族としての従業員の雇用を守る必要がある。
- 課題 : 理想主義v.s.現実主義
 - 強い願望を持って、高い目標を設定する。
 - 一方で、具体的なアクションプランを伴った、実現可能な計画設定が要求される。

59

根源的な矛盾への挑戦

- アメーバリーダーの挑戦
 - 自律的な人員の貸借による、余剰人員発生への対応
 - 人的余力があるアメーバからボトルネックとなっているアメーバへの人員の貸与
 - 例) 製造アメーバの人員が、顧客との商談に同行
受注残の増大 製造アメーバの生産量増大 (速度連鎖効果)
 - 会計的には、製造アメーバの時間当採算の向上、営業アメーバの差引収益の向上につながる (利益連鎖管理)

60

根源的な矛盾への挑戦

- アメーバリーダーの挑戦
 - アメーバの枠を超えた活発なコミュニケーションによる，実現可能性を伴った高い目標の設定（相互作用領域の拡張効果）
 - 高い目標を達成するために必要な情報を，通常の守備範囲を超えて集める。
 - 高い目標を達成するために必要な協力体制を，通常の守備範囲を超えて構築する。
 - パート従業員でさえ，アメーバリーダーの意識によって積極的に経営課題に取り組む場合も確認。

61

313

賢慮を生み出すアメーバ経営

- 現場の人間が，経営理念を土台に，智恵と勇気をもって現実の問題に対応する姿
- 賢慮（phronesis：野中，2008）
 - 科学的知識と技術的能力を全体的善のために活用する智恵（Aristotle）
 - アメーバリーダーの賢慮を生み出し育てる経営システム

62
62

経営のための会計

63

経営者の役割

経営のための会計の役割とは？

- 財務管理機能
 - 誰にでもわかる「貨幣」（共通尺度）で合理的な計画を作り、それに基づいて経営すること
 - 組織を「機械」とみたてて、合理的に機械を設計し、組み立て、動かすような機能
- 動機付け機能
 - 目標を明確にして目標を共有しやる気高めること
 - 組織を「社会」とみたててみんなで同じ方向を向いて頑張ることを可能にする機能
- 経営者の分身を作ること
 - 自分（経営者）の考えるように考える能力をもった仲間を育てること
 - 経営者の考え方を伝える会計
 - 会計実践による経営者の考え方の体験的修得
 - そのためにはまず経営者本人がしっかりした考え方をもちて実践せねばならない

64

使（ってもら）える会計

- 目的適合性
 - 目的達成の役に立つこと
 - 経営計画を考えるために使えること
 - 経営成果の評価に使えること
- 信頼性
 - 現実を反映していること
 - 現場の感覚とずれていないこと
 - 確実なこと
- 理解可能性
 - シンプルであること
 - 意味がわかりやすいこと
 - 自分で使えると思えること
- 組織特性とのマッチング

自分で使うことによる体験的理解！

65

アメーバ経営の業績評価指標

1. 時間当たり採算：時給と比較可能な指標
わかりやすさ（従業員の日常感覚との近さ）
2. 部分（各アメーバの採算）の総和が全体と一致
わかりやすさ
（組織全体への自分の貢献のとらえやすさ）
3. 実労働時間の削減は評価され、労務費削減そのものは評価されない
安心感
4. 全ての会計情報が社内で公開
公平感

つまり，現場が使える指標！

66

業績報告会議の重要性

- 経営者の眼力
- 数字が整合的か？
 - 数字同士の整合性
 - 数字と行動の整合性
- 業績報告会議での厳しい指摘から始まる連鎖
 - ただしい「考え方」を具現化する構えが問われる場としての月次業績報告会議
 - 「完全」を目指す姿勢を社長が示す
 - 社長 部長 課長 係長

67

時間当たり採算表（製造部）

	科目		8月 MP	8月 予定	8月 実績	9月 予定	9月 見込	年度 MP	年度 予想
A	総出荷	A=B+C							
B	社外出荷								
C	社内売								
D	社内買								
E	総生産(稼ぎ)	E=A-D			(1)		(4)		
F	経費(材料費, 仕入商品費, 修繕費, 電力費, 金利償却費, 金利償却費, 本社経費, 等)								
G	差引売上(儲け)	G=E-F			(2)		(5)		
H	総時間(定時間, 残業時間, 差引応援時間, 等)								
I	時間当たり付加価値	I=G÷H			(3)		(6)		

KCCS(2004,58)を修正 68

アメーバ経営によるリーダーの育成

- 高い目標の設定
 - 自主性：アメーバ単位での計画策定
 - 計画性：計画時点での実現可能性（方策）を重視
 - 上位管理者の役割：高い目標と実現可能性の両立を誘導
 - 前向きな緊張関係の維持という課題
 - 上方同期による機会損失の積極的な回避
- フィードバックからフィードフォワードへ
 - 結果よりも、次期に目標をどのように達成するかを重視
 - 現場レベルでの計画能力（予測能力・対応能力）向上
 - 現場レベルでのアメーバ間の協力・連携
- 現場レベルでのコミットメントを要求
 - 普通のひとの能力を最大限に生かす経営
 - 普通のひとをリーダーに育てる経営

69

おわりに

- 経営の道具としての会計
 - 目的（存在意義・経営理念・組織の使命）が大前提、そのうえで
 - まずは具体的な目標を明確にして
 - どのようにすれば目標が実現するのか、しっかりした計画を作り
 - でも実行すると思ったとおりにはいかないものなので、行動を修正しながら
 - 計画をブラッシュアップ，を繰り返す（経験からの学習を通じた個々人の成長 企業の成長）
- 自分の考え方を理解してもらうには？
 - 頭だけでなく体で理解する
 - 経営の考え方を実践を通じて体感的に理解
 - 経営者の分身を増やしていく トップの資質が問われる
 - 必要条件：情報の公開・共有
- 道具の価値は使い手によって決まる！
 - 使い手の意義は目的によって決まる！

70

経営と会計

- 経営：『詩経』（大雅，靈台）でうたわれる文王の善政に由来。
 - 「営」とは建物の造営を意味しており，「経」は造営の前にまず測量して南北を正すこと。
 - Managementは「馬の手綱を取る」が語源
- 会計：司馬遷『史記』「夏本紀」に夏王朝を創設した「禹」王の故事がある。
 - 「禹は諸侯を江南に集め、彼らの成績を採点し、まもなく崩じた。そこで、その地に禹を埋葬し、地名を会稽とした。会稽とは会計 [会(あつ)め稽(はかる)] という意味である」(、現代語訳は岡村秀典『夏王朝 中国文明の原像』講談社、2007年、60頁)
 - 「会(會)」という字は、ふたのある鍋の形をあらわし、五穀を集め食事を用意したことから人々が集まるという意に転じた。
 - 「計」は数字を口にするという意味。
 - Accountingは「数え説明する」が語源

71

ご清聴ありがとうございました。

72

補足：会計的PDCA/OODAと コントロール

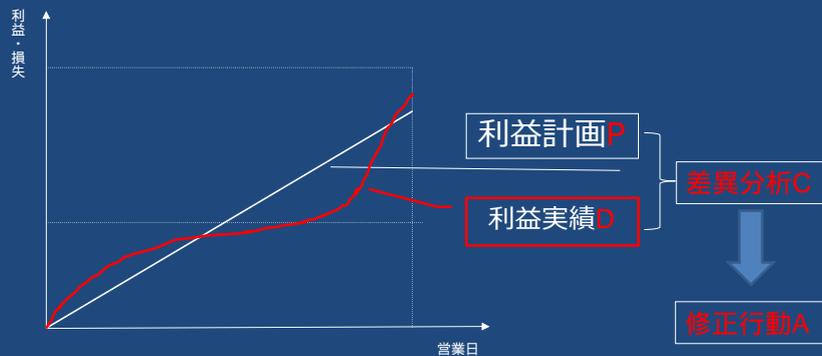
73

コントロールのレベルアップ

- 会計的に経営のPDCAをまわす能力向上
 - シングルループ学習からダブルループ学習へ
 - フィードバック・コントロールからフィードフォワード・コントロールへ
- Plan, Do, Check(Study), Act
 - 品質管理（Deming Wheel, Shewhart Cycle）
- OODA(Observe, Orient, Decide, Act)
 - 流動的な状況で現場レベルで対応する能力

74

会計的なPDCAのイメージ図



75

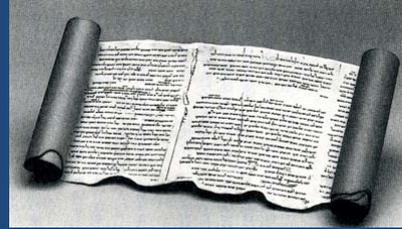
統制とは？工学的なコントロール概念

- Control: 制御、統制、管理
 - コントロールの良いピッチャー
 - ピッチャーをうまくコントロールする
- 工学的なコントロール概念の原型
 - サーモスタット
 - 異なる性質を持った2枚の金属を貼り合わせることによって、熱変化に応じて電気を流すことで温度を調節する装置
 - コントロールの対象：温度
 - コントロールの手段：スイッチ（温度が上がるとスイッチが切れて、温度が下がる）



歴史的には？

対の巻物

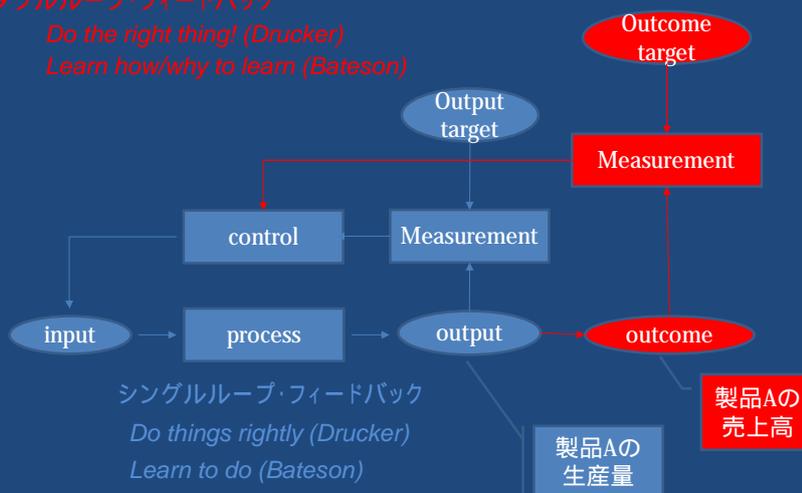


- Contra-rotulus
- Contre-rolle
- Counter-roll
 - 中世西洋の国家財政(12世紀英国宮廷)
 - The treasury roll (大蔵巻物 王国の財務管理)
 - The chancery roll (大法官巻物 王の秘書官)
 - 第三の巻物 the third roll=counter-roll
 - 王国の法と王の秘密を記録

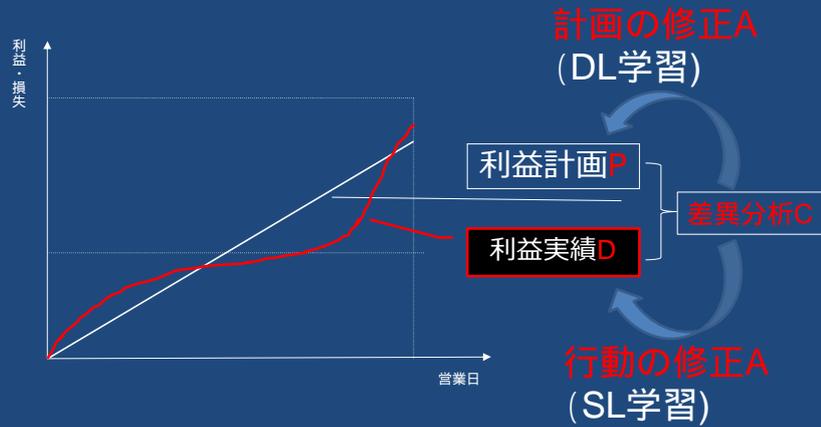
シングルループ学習とダブルループ学習

ダブルループ・フィードバック

Do the right thing! (Drucker)
Learn how/why to learn (Bateson)

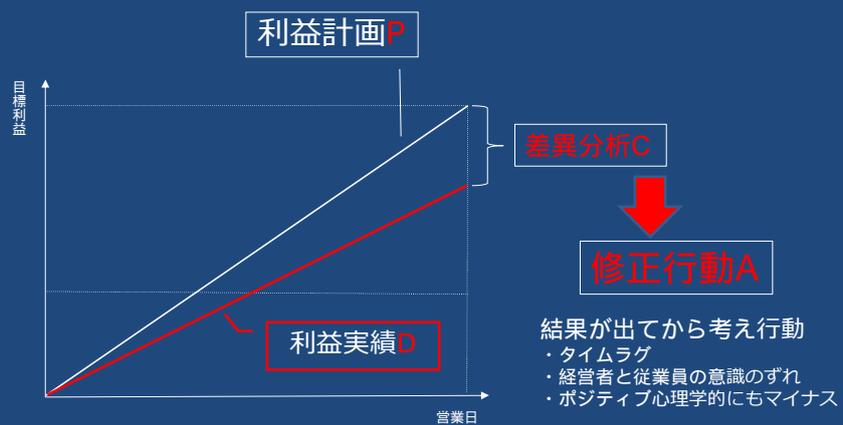


会計的PDCAでのシングルループとダブルループ



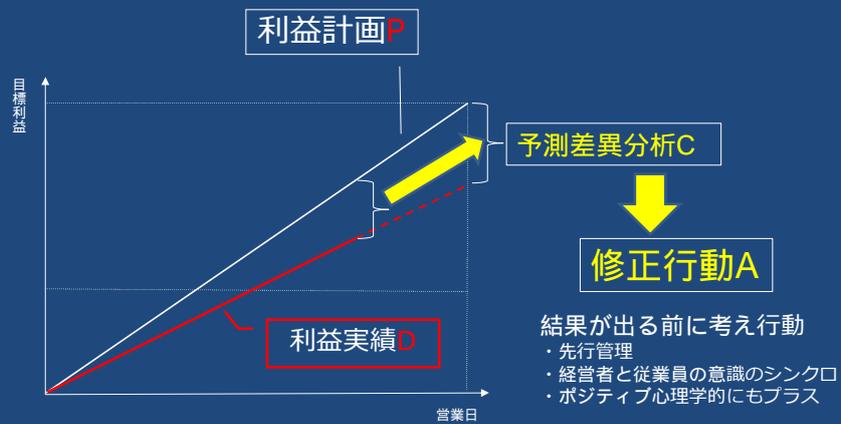
79

フィードバック・コントロールのイメージ図



80

フィードフォワード・コントロールのイメージ図



81

月次業績報告会資料例

	4月				5月				第2四半期				2012年度			
	予算	実績	達成度	昨年対比	予算	見込	予想達成度	予想昨年対比	予算	予想実績	予想達成度	予想昨年対比	予算	予想実績	予想達成度	予想昨年対比
入院収益																
外来収益																
その他医療収益																
医療収益計																
給料費																
材料費																
経費																
その他医療費用																
医療費用																
医療利益																